

## 〔資料〕

# 病棟における目標管理を推進するためのリーダーの育成 —小グループ活動でのリーダーとしての役割を振り返って—

鈴木 里美<sup>1)</sup> 田辺 満子<sup>2)</sup> 廣瀬 五十子<sup>3)</sup> 伏屋 洋子<sup>3)</sup>

## Training of Leader to Promote Management by Objective in a Ward Reflecting on Leader's Role in Small-sized Group Work

Satomi Suzuki<sup>1)</sup>, Michiko Tanabe<sup>2)</sup>, Itsuko Hirose<sup>3)</sup> and Yoko Fuseya<sup>3)</sup>

### I. はじめに

近年、医療を取り巻く環境の変化は質の高い医療の提供とともに組織力を高めていくことが重視され目標管理が導入されている。目標管理は、組織目標を達成するために組織員が担う役割と責任（職務・職責）に基づき、期初に目標を設定し期末に目標の達成度合いの評価を行い（河野, 2010）、病院においては、スタッフが自己目標を達成することで病棟の目標達成、さらに病院の理念や使命の具現化のための貢献につながっている（原, 2011）。

A病院では目標管理が実践され、組織の方針と目標から抽出された課題が各部門に伝達され、看護部では独自の組織重点目標が設定された。B病棟では看護部の重点目標を受け看護実践能力の向上を目標に、病棟の看護実践課題に即して6つの小グループが構成され、その課題解決に向け取り組んでいくことで目標管理を推進していくことが決定された。当該病棟では勤務経験3年以下の者が半数を占めていることから、小グループのリーダーにはメンバーへの指導を実施していくことが求められた。しかし、リーダーとなる者も病棟勤務経験3年以下の者が3分の2を占め、リーダーの育成が急務と捉えられていた。

その状況を知った筆者等は看護部長及び病棟師長と話し合い、大学教員との共同研究としてリーダーの育成に取り組むことにした。そこで、既存のリーダー会を活用

し小グループ活動でリーダーが取り組んだ実践を振り返ってもらい、共同研究者間でリーダーとして実践していることを把握し、リーダーの役割を明らかにしたいと考えた。

### II. 共同研究開始前のB病棟での取り組み

B病棟は2チームで編成され、各チームには1名のチームリーダーが配置されている。1チームは看護実践課題毎に3グループに分かれ、1名のグループリーダーと3名のメンバーで構成されている（以下、小グループとする）。チームリーダー（以下、Tリーダーとする）は、小グループの3名のグループリーダー（以下、Gリーダーとする）の活動を支援している。リーダー会は師長、副師長、Tリーダー2名、Gリーダー6名の計10名で構成されている。リーダー会は師長が開催責任者で、TリーダーとGリーダー（以降、TリーダーとGリーダーを総称してリーダーと記述する）が参加し、毎月1回定例開催されている。リーダー会の司会は師長、副師長は書記と進行の補佐を担っている。平成24年4月のリーダー会において、リーダーが互いの小グループ活動の状況を把握し協働してメンバーを指導していけるように、実践での悩みや課題をリーダー会で話し合い解決していくことが確認された。その後、リーダーが考えるリーダー像について師長が質問紙調査を実施し、その結果から職場環

1) 岐阜県立看護大学 機能看護学領域 Management in Nursing, Gifu College of Nursing

2) 岐阜県立看護大学 看護研究センター Nursing Collaboration Center, Gifu College of Nursing

3) 岐阜市民病院 Gifu Municipal Hospital

境・人間関係の調整ができる人、指導力を発揮し責任がもてる人、中心・中核的存在になれる人等がリーダー像として捉えられていた。

### Ⅲ. 研究目的

目標管理を推進する上で看護実践能力の向上に向け、課題解決のため小グループ活動を行う。小グループ活動の進捗状況をリーダー会で意見交換し共有した後、各自が自己のリーダーとしての実践を振り返り記述する。この過程を通して、リーダーとしての役割を明らかにすることを目的とする。

### Ⅳ. 研究方法

#### 1. 対象

リーダー会参加者のTリーダー2名とGリーダー6名のうち同意が得られた者

#### 2. 方法

- 1) 教員は共同研究者の現地看護職者と目標管理における看護部の方針、病棟の取り組み状況を確認し課題を共有する。
- 2) リーダー会では、小グループ活動の報告と課題解決のための効果的な取り組みについて意見交換を行う。リーダー会の開催および司会進行は現地看護職者が担当する。
- 3) 教員はリーダー会に参加しリーダーの小グループ活動の報告を聞き、リーダーが果たしている役割についてリーダー会の一員として意見交換する。
- 4) リーダー会での小グループ活動の報告と意見交換の内容は、現地看護職者と教員でメモをとり、後日、共同研究者間で記録内容の照合と発言の意味内容の確認を行う。
- 5) リーダー会終了後に毎回意見・感想シートを配付し、1週間以内に回収用封筒に入れ封をして回収箱で回収する。意見・感想シートには自己のリーダーとしての実践を振り返り記述を依頼する。意見・感想シートの内容は、①リーダーとして実践してきたこと・困っていること、②リーダー会で検討した内容から課題の解決方法についてどのように考えたか、③リーダー会への意見・感想・要望である。
- 6) 意見・感想シートの分析は教員が担当し、記述内容

からリーダーの役割行動と判断した記述を類似性により分類し、リーダー役割について2名の教員で合意が得られるまで検討を重ねる。分析結果を共同研究者間で共有し、リーダーの役割について意見交換を行う。

#### 3. 研究期間

平成24年9月12日から平成25年3月31日である。

#### 4. 倫理的配慮

リーダー会において教員がリーダー会に参加することの了解を得た。研究参加者に研究の目的、方法、研究への参加は自由意思であること、リーダー会の意見交換の内容はメモを取り個人が特定されないようデータ化すること、意見・感想シートの記述は無記名で個人が特定されないようにまとめること、研究成果を公表することについて口頭と文書で説明し同意を得た。また、メンバーにリーダーが小グループ活動の取り組み状況をリーダー会において報告すること、その内容をデータとして使用することについて文書と口頭で説明し同意を得た。本研究は、岐阜県立看護大学研究倫理審査部会の承認を得て実施した（承認番号0054）。

### Ⅴ. 結果

#### 1. 病棟における目標管理の取り組み状況と課題の共有

平成24年5月に看護部から7項目の組織重点目標が提示され、B病棟では看護実践能力の向上を目指し、リーダーがメンバーと課題について話し合った。6つの看護実践課題に即して小グループ名を課題名にし（図1）、活動計画を作成した。9月のリーダー会開始前に共同研究者間で病棟目標と小グループの課題、目標、活動計画を共有した。看護実践課題は、①病棟特有の転倒・転落を防止すること、②煩雑な業務の中で口腔ケアを改善すること、③褥瘡リスクのある患者のケアを改善すること、④見やすくわかりやすい移植パンフレットを作成すること、⑤看護記録が正しく記載できるよう改善すること、⑥心電図の理解ができるよう学習することの6つが挙げられ、リーダー会において小グループの課題、目標、活動計画を共有した。

#### 2. リーダー会での小グループ活動の報告と意見交換の内容

リーダー会参加者は師長、副師長、Tリーダー2名、G

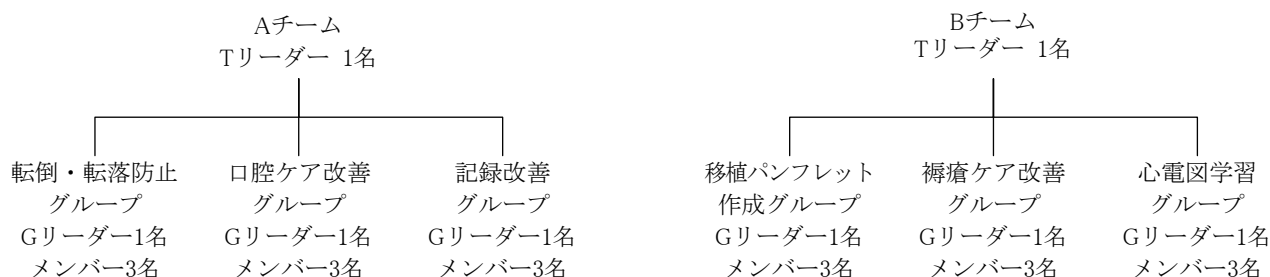


図1 B病棟の小グループ活動図

リーダー6名、教員2名である。10月に他病棟からの異動によりGリーダーと同等の役割を担う立場の1名が加わり、リーダー会参加者は13名になった。教員は毎回参加した。

小グループ活動についてリーダー会で進捗状況を報告し、課題解決のための効果的な取り組み方法について検討した。リーダー会は、平成24年9月から12月まで4回開催した。9月は口腔ケア改善、褥瘡ケア改善、転倒・転落防止、10月は転倒・転落防止、移植パンフレット作成、11月は褥瘡ケア改善、記録改善、心電図学習、12月は6グループの活動の振り返りと評価を行った。開催時間は60分から35分であった（表1）。グループ毎の意見交換内容の概要を以下に記す。

#### 1) 小グループ活動について話し合われた内容

##### (1) 転倒・転落防止グループ

転倒・転落防止では、患者が転倒・転落に注意を払いながら安全・安楽に入院生活が送れることを目標に現状把握を行った。9月に平成23年度転倒・転落レポートを

見直し解決方法を考えていくことが提案され、10月に結果から防止対策の検討を行った。12月には転倒の原因が明確になったことで、早期に離床センサーの装着を行い発熱患者の訪室回数を増やす等、転倒・転落防止の援助が実施できた。

##### (2) 口腔ケア改善グループ

口腔ケア改善では、セルフケアができない患者の口腔ケアを行い二次的な感染予防に努めることを目標に患者を選定し実施した。9月にチームメンバーへの口腔ケアを実施する前の評価や基準等の説明が不十分であったことから、カンファレンスで説明し情報共有していくことが提案された。12月には提案された活動を実施したことで早期に口腔ケアの対応が行え、今後、対象患者の個性を考え方法を見直すことになった。

##### (3) 褥瘡ケア改善グループ

褥瘡ケア改善では、褥瘡のリスクのある患者に対しマニュアルに基づいた方法で早期より適切な対応ができることを目標に活動していた。9月に栄養アセスメントの

表1 リーダー会開催状況

月(時間)	9月 (60分)	10月 (40分)	11月 (45分)	12月 (35分)
参加者	Tリーダー1名 Gリーダー6名 師長、副師長、教員2名	Tリーダー2名 Gリーダー5名 師長、副師長、教員1名	Tリーダー2名 Gリーダー6名 師長、副師長、教員2名	Tリーダー2名 Gリーダー7名 師長、副師長、教員2名
話し合いのテーマ	口腔ケア改善、褥瘡ケア改善、転倒・転落防止	転倒・転落防止 移植パンフレット作成	褥瘡ケア改善、記録改善 心電図学習	小グループ活動の振り返りと評価
話し合われた内容	・口腔ケアを浸透させるための方法 ・褥瘡診療計画書の記入漏れ改善、褥瘡リスク患者を把握する方法 ・病棟特有の転倒・転落を予防する方法	・平成23年度転倒・転落患者の結果から防止対策の検討 ・移植パンフレットの作成過程と今後の予定	・褥瘡診療計画書の記入漏れ改善のための勉強会 ・記録のアンケート結果、記録監査、記録の個人指導の現状 ・心電図学習の現状と今後の方向性の検討	・転倒・転落防止、口腔ケア改善、褥瘡ケア改善グループは活動計画通りの進捗 ・その他のグループは年度末に向け強化することを確認
その他			学習会：リフレクション	

記入漏れを改善するため、アルブミンが低値であれば問題リストを作成することが決定された。褥瘡診療計画書の記入漏れについては、11月に病棟全体で勉強会を開催したことで12月には記入漏れが減少し、発赤があれば皮膚科依頼を行う等対応が改善した。

#### (4) 移植パンフレット作成グループ

移植パンフレット作成では、見やすくわかりやすいパンフレットに改善することを目標に問題点と修正点を抽出した。10月にパンフレットを使用した患者の意見から移植の流れや移植後の副作用について理解できる内容に修正し、平成24年度末の完成を目指し取り組んでいる。

#### (5) 記録改善グループ

記録改善では、看護記録が正しく記載できることを目標にした。11月にグループメンバー対象に実施した記録のアンケート結果、記録監査の結果が報告された。アセスメントの記載、問題リストに適した記録・評価等ができていないため、その都度指導していくことが確認された。

#### (6) 心電図学習グループ

心電図学習では、グループメンバーが心電図を理解でき緊急時に12誘導心電図をとることができることを目標に学習した。11月に心電図に対して興味を持てるよう関わり、他病棟の循環器勉強会に参加していくことが提案された。今後、12誘導心電図の勉強会を病棟で開催し、次年度には院内勉強会に参加することを計画している。

#### 2) 小グループ活動の振り返りと評価

各グループとも年度目標達成に向けグループ内での取り組みが報告される中、具体的な対応策の提案や活動をチームや病棟全体に周知し、実践していくようにすることが話し合われた。転倒・転落防止、口腔ケア改善、褥瘡ケア改善グループは活動計画通り進捗できたが、その他のグループは年度末に向け強化することが確認された。師長から、リーダーシップが発揮され小グループ活動の目標達成に繋がっていることが評価された。

### 3. 意見・感想シートでの実践の振り返りから抽出したリーダーの役割

意見・感想シートは、毎回リーダー会終了後に配付し1週間後に回収した。リーダー会欠席者も①リーダーとして実践してきたこと・困っていることについては記述し提出していた。意見・感想シートは、毎月Tリーダー2

名とGリーダー6名、10月からは7名のGリーダー全員から提出され、9月は8枚、10・11・12月は9枚、計35枚の提出があった。

意見・感想シートの設問項目毎の主な記述内容について、リーダーの役割行動を類似性により分類し表2から表5に示した。以下、その概要を設問項目にそって分類ごとに抽出した具体的役割と記述内容例を記す。文中、分類は【 】、具体的役割である中分類は[ ]、記述内容例は< >で記す。

#### 1) リーダーとして実践してきたこと

リーダーとして実践してきたことは32記述で、【意見交換を行い共有する】【実践できるよう助言・指導する】【決定した援助方法を周知徹底する】【TリーダーはGリーダー支援を行う】の4つに分類した(表2)。

【意見交換を行い共有する】は11件で最も多く、[主体的な活動参加を促進するため意見交換する]等、3つの具体的役割を抽出した。10月にはリーダーはメンバーとともに<目標を達成するために取り組みの現状と今後について話し合う>ことで、12月には<半年間の目標の達成度をメンバーと情報共有した>と記述していた。

【実践できるよう助言・指導する】は8件で、[場の状況に応じて直接助言・指導する][学習会を開催する]の2つの具体的役割を抽出した。10月にはリーダーは<足りない言葉、文章の表現の仕方をその都度指導する>ことを行い、11月には<指導したことで意識づけに効果があった>と学習会による成果もみられた。

【決定した援助方法を周知徹底する】は7件で、[検討した援助方法をチームや病棟全体に周知徹底する]という具体的役割を抽出し、10月には<チームメンバーに目的、方法等を個別に伝えた>、12月には<勉強会の内容を病棟全体に伝達する>等の記述がみられた。

【TリーダーはGリーダー支援を行う】は6件で、[TリーダーはGリーダーを支援する]という具体的役割を抽出し、9月には<目標を達成するためGリーダーに声かけをして現状把握をしてきた>ことを記述していた。

#### 2) リーダーとして実践し困っていること

リーダーとして実践し困っていることは22記述であった。困っていることはリーダーとして実践する中で生じた困りごとであるため、リーダーとして実践してきたことと同じ【意見交換を行い共有する】【実践できるよう

助言・指導する】【TリーダーはGリーダー支援を行う】という標記分類に加えた。しかし、【活動の停滞に適切な対応をする】という新たな分類が必要であった(表3)。

【意見交換を行い共有する】は11件で最も多く、[話し合いの場を作ることは困難であるが調整する必要がある]等、3つの具体的役割を抽出した。12月にはく目標を立て取り組んできたが全員で集まることは難しかった>と困難さを訴えていた。

【活動の停滞に適切な対応をする】は2件で、[活動の停滞を察知した場合はあせらず対処する]という具体的役割を抽出した。11月にはく活動が思うように進まずアドバイスを受け具体策を話し合う>と記述していた。

### 3) リーダー会で検討した内容から課題の解決方法について考えたこと

リーダー会で検討した内容から課題の解決方法について考えたことは34記述で、リーダーとして実践してきたことと共通した3つの分類と新たに【意見交換と動機づけを行い課題解決する】【リーダー同士で意見交換する】の2つの分類を加えた(表4)。

共通した分類である【決定した援助方法を周知徹底する】は、[解決方法を共有し病棟全体で取り組めるよう働きかける]という1つの具体的役割を加えた。

【意見交換と動機づけを行い課題解決する】は、[課題解決のために具体的な解決方法を検討する][意識向上のための動機づけを行う]の2つの具体的役割を抽出した。9月にはく実際に行っていけそうなケア内容を検討する>と記述していた。

【リーダー同士で意見交換する】は、[リーダーは相互に意見交換を行う]という具体的役割で、12月にはく話し合いで意見を出しあい解決に向かっていく>と捉えていた。

### 4) リーダー会への意見・感想・要望

リーダー会への意見・感想・要望は24記述で、【効果的にリーダー会を開催する】【主体的にリーダー会に参加する】【リーダー会の検討内容を小グループ活動に活かす】の3つに分類した(表5)。

【効果的にリーダー会を開催する】ために、リーダーは[効果的なリーダー会の開催を支援する][意見交換や対策の考案のために資料の提示を行う]等の4つの具体的役割を捉えていた。

### 5) 意見・感想シートでの実践の振り返りから抽出したリーダーの役割

中分類として抽出したリーダーの具体的役割は、リーダーとして実践してきたことから[話し合いの場を調整する][主体的な活動参加を促進するため意見交換する][自分の意見を述べることで理解と協力を得る][場の状況に応じて直接助言・指導する][学習会を開催する][検討した援助方法をチームや病棟全体に周知徹底する][TリーダーはGリーダーを支援する]の7項目、実践してきたことと共通する役割を除き実践し困っていることから[活動の停滞を察知した場合はあせらず対処する]の1項目、リーダー会で検討した内容から課題の解決方法について考えたことから[課題解決のために具体的な解決方法を検討する][意識向上のための動機づけを行う][解決方法を共有し病棟全体で取り組めるよう働きかける][リーダーは相互に意見交換を行う]の4項目、リーダー会への意見・感想・要望から[効果的なリーダー会の開催を支援する][意見交換や対策の考案のために資料の提示を行う][司会を決めて会議を進める][予定時間内で会議を進める][発言しやすい雰囲気を作る][前もって議題を出し事前準備をする][リーダー会の検討内容をチームで意見交換する][リーダー会で意見交換することでリーダーの役割を自覚する]の8項目、計20項目であった。なお、20項目は表2から表5の中分類をゴシック体で示した。

## VI. 考察

### 1. 病棟で実践しているリーダーとしての役割行動

リーダーは、リーダー会で目標達成に向けた活動の進捗状況を報告し具体的な対応策を検討することで、行っていけそうなケアを小グループに持ち帰っていた。さらに具体的な解決方法を話し合うことで、メンバーの意識向上のための動機づけを行うことを考えていた。実際にリーダーは、メンバーとの話し合いの場を調整し主体的な活動参加を促進するために話し合うよう努力していた。メンバーとの話し合いの場を調整することに困難さを感じていたが、リーダーとしての自分の意見を伝えメンバーの理解と協力を求めている。このようにリーダーは小グループ活動を進めるためにメンバーに対し、【意見交換と動機づけを行い課題解決する】ことを考え、【意

表2 リーダーとして実践してきたこと（9月～12月）

記述数32

分類	中分類	件数	記述内容の抜粋
意見交換を行い共有する (11件)	話し合いの場を調整する (1件)	9月1件	・リーダーが小グループ活動を浸透させるための場を昼の時間で調整する (9月)
	主体的な活動参加を促進するため意見交換する (9件)	9月4件	・リーダーとしてメンバーと一緒に現在行っているケアの内容でよいか振り返り、提案や意見を出し合い、実行していけるか話し合いながら進めてきた (9月)
		10月4件	・リーダーとして小グループ目標を達成するために、メンバーとケアの取り組みの現状と今後について話し合った (10月)
		12月1件	・リーダーとして半年間のグループ目標の達成度を月間別に比較し、メンバーと情報を共有した (12月)
実践できるような助言・指導する (8件)	自分の意見を述べることで理解と協力を得る (1件)	9月1件	・相手に伝えたい、わかってもらいたい時には、リーダーとしてしっかり自分の意見を述べることで理解し協力してもらえる (9月)
	場の状況に応じて直接助言・指導する (5件)	9月1件	・リーダーとしてメンバーにケアの現状を情報収集することを助言し自分も調べた (9月)
		10月1件	・リーダーとして指導されたことを改善しようと努力するメンバーに対して、足りない言葉、文章の表現の仕方をその都度指導している (10月)
		11月2件 12月1件	・リーダーとしてグループ以外のメンバーからもアセスメントをみてほしいと言われるようになり、意識してくれる人もでてきた (11月)
決定した援助方法を周知徹底する (7件)	学習会を開催する (3件)	11月3件	・リーダーとして病棟全体で勉強会を開催し、書類の記入ミスや漏れが多い部分にポイントを置き指導したことで、意識づけに効果があった (11月)
	検討した援助方法をチームや病棟全体に周知徹底する (7件)	9月1件	・リーダーとしてケア計画の実施に協力してもらえるようチームメンバーに目的、方法等を個別に伝えた (10月)
		10月2件	・リーダーとして勉強会の内容を病棟全体に伝達し、ケースカンファレンス時の問題立案、観察項目が挙げられているか、確認を継続していく (12月)
		11月2件 12月2件	・リーダーとして勉強会の内容を病棟全体に伝達し、ケースカンファレンス時の問題立案、観察項目が挙げられているか、確認を継続していく (12月)
TリーダーはGリーダー支援を行う (6件)	TリーダーはGリーダーを支援する (6件)	9月3件	・Tリーダーとして各グループが取り組んでいる課題の目標を達成するために、Gリーダーに声かけをして現状把握をしてきた (9月)
		11月3件	・Tリーダーとして年令が高いメンバーを持つGリーダーは、積極的に相談に持ちこめず、若いGリーダーには協調性をもって目標を達成するよう注意して見ている (11月)

表3 リーダーとして実践し困っていること（9月～12月）

記述数22

分類	中分類	件数	記述内容の抜粋
意見交換を行い共有する (11件)	話し合いの場を作ることは困難であるが調整する必要がある (7件)	9月4件 10月1件 12月2件	・リーダーとしてメンバーと勤務の状況が違うため、今後の進め方についてコンタクトがとれない (10月) ・リーダーとしてグループで目標を立て取り組んできたが、グループ全員で集まることは難しかった (12月)
	主体的な活動参加を促進するための意見交換の場づくりが必要である (3件)	9月1件 10月1件 12月1件	・リーダーとしてメンバーに小グループ活動でやりたいことを質問したが、意見は出ず積極性はみられない (9月) ・リーダーとしてメンバーからのケアの意見が全く聞かれず、関心が薄いと不安である (10月)
	自分の意見を述べ理解と協力を求める努力が必要である (1件)	9月1件	・自分のリーダーとしての発言力や行動上の問題があり、リーダーとしての責任を果たせなかった (9月)
	場の状況に応じて直接助言・指導を行うことが必要である (7件)	9月1件 10月3件 11月1件 12月2件	・リーダーとしてメンバーに繰り返し指導し、同じことばかり言っているが忘れてしまう (9月) ・リーダーとしてメンバーへの指導をしているが、うまく書けないため今後も指導していく必要がある (12月)
活動の停滞に適切な対応をする (2件)	活動の停滞を察知した場合はあせらず対処する (2件)	11月1件	・リーダーとして活動が思うように進まず、今後は先輩にも意見を聞き、アドバイスを受けてから具体策を話し合う (11月)
		12月1件	・リーダーとしてメンバーへの声かけが出来ず、進め方がゆっくりになってしまった (12月)
TリーダーはGリーダー支援を行う (2件)	TリーダーはGリーダーを支援するよう心がける (2件)	12月2件	・Tリーダーとして立場や年令が上、なかなか動けないメンバーを持っているGリーダーの手助けができるよう若いGリーダーに声をかけたが、均等に分担するのは本人の姿勢がみられない限り難しい (12月)

表4 リーダー会で検討した内容から課題の解決方法について考えたこと (9月～12月)

記述数34

分類	中分類	件数	記述内容の抜粋
意見交換と動機づけを行い課題解決する (9件)	課題解決のために具体的な解決方法を検討する (6件)	9月3件 10月3件	・リーダーとしてリーダー会の意見で実際に行っていけそうなケア内容を小グループで検討し、全体へ降ろし実践していく (9月) ・リーダーとして小グループ活動はメンバーの問題解決方法だけでなく、リーダー会の意見で、より深い内容で解決策が見つかる (10月)
	意識向上のための動機づけを行う (3件)	10月2件 11月1件	・リーダーとして本人の意識を向上させないと何も進んでいかず、意識づけをすることが必要である (11月)
	場の状況に応じて直接助言・指導する (3件)	9・11・ 12月1件	・リーダーとしてメンバーが基礎を学べ、苦手意識が芽生えないよう、少しでも違いが分かるよう指導する (11月)
実践できるよう助言・指導する (4件)	学習会を開催する (1件)	11月1件	・今回の課題 (心電図の理解) は、専門的知識が必要になるため難しい。チームだけの問題ではなく病棟全体の勉強会が必要であり、アセスメントすることができるよう意識づけしていく (11月)
	検討した援助方法をチームや病棟全体に周知徹底する (8件)	9月2件 10月1件 11月2件 12月3件	・リーダーとしてチームメンバーに浸透するように声をかける (10月) ・リーダーとして今後のケアの課題は、指導後のメンバーの変化、記入ミスや漏れの減少などを継続してみていく。実践したことについていい方向にいとっていると評価を受けたので、このまま継続していけるよう頑張りたい (11月)
決定した援助方法を周知徹底する (12件)	解決方法を共有し病棟全体で取り組めるよう働きかける (4件)	9・11月 2件	・リーダーとして各グループの活動を全体の活動に広げ、進めていくことは有意義である (11月)
リーダー同士で意見交換する (4件)	リーダーは相互に意見交換を行う (4件)	9月1件 10月1件 11月1件 12月1件	・リーダーとして小グループ活動の進具合や内容を聞き、皆それぞれ頑張っていると感じ、解決方法に対する意見も出てよい (11月) ・リーダーとして話し合いで意見を出しあい解決に向かっていくので、一人で考えこむよりもよい (12月)
		11月2件	・Tリーダーとしてメンバーが記録をどう直したらいいのかわかりにくい、記録、計画に目を向けることの意識づけのためにも個人指導は効果がある。 (11月)
		12月3件	・Tリーダーとして、Gリーダーと協力しチームと協調性を保つことが問題解決には重要である (12月)
TリーダーはGリーダー支援を行う (5件)	TリーダーはGリーダーを支援する (5件)		

表5 リーダー会への意見・感想・要望 (9月～12月)

記述数24

分類	中分類	件数	記述内容の抜粋
効果的にリーダー会を開催する (12件)	効果的なリーダー会の開催を支援する (4件)	9月2件 10月2件	・リーダー会で話し合うにあたり、問題とするところ、何について意見や助言をもらえるといいのか等をリーダーと一緒に考えた (10月)
	意見交換や対策の考案のために資料の提示を行う (3件)	9月1件 10月2件	・データ分析してわかりやすく表示され、対策が考えやすい (10月)
	司会を決めて会議を進める (3件)	9・10・ 11月1件	・師長がうまく進め、今の進め方でよい (11月)
	予定時間内で会議を進める (2件)	12月2件	・指名制で話せる場があり、まとめの段階の会議としては、決められた時間の中で終われる方法としてよかった (12月)
主体的にリーダー会に参加する (10件)	発言しやすい雰囲気を作る (7件)	9月1件 10月2件 12月4件	・リラックスしながら意見が言えていた (10月) ・大学の共同研究者の参加で緊張もし、意見を頂けたことはとてもありがたく感じた (12月)
	前もって議題を出し事前準備をする (3件)	10月2件 12月1件	・その場で解決策までもっていくことは困難で、前もって議題を出し、リーダー会までに考えてくる方法でないと内容が深まらない (12月)
	リーダー会の検討内容をチームで意見交換する (1件)	10月1件	・チームで検討する時に掘り下げられるか、意見が出るか心配である (10月)
リーダー会の検討内容を小グループ活動に活かす (2件)	リーダー会で意見交換することでリーダーの役割を自覚する (1件)	12月1件	・チームの総リーダーとしての役割を考えることができ、今後の参考にしていきたい (12月)

見交換を行い共有する】という行動をとりリーダーとしての役割を果たしていた。リーダーとはビジョンを示し自らの意識改革をはかること、スタッフの強い意思をつくりコミュニケーションスキルを駆使すること（江幡,2011）が重要と言われている。目標を達成するために自分の意見をしっかり述べることは、ビジョンを示すことに繋がりメンバーに活動への理解を深めることができる。コミュニケーションスキルを駆使することで、メンバーとの話し合いの場を調整し主体的な活動参加を促すことができると考える。

次にリーダーは、小グループ活動を発展させるためにメンバーが実践できるよう助言・指導を行い、学習会を開催すること、検討した援助方法をチームや病棟全体に周知し、解決方法を共有し病棟全体で取り組めるよう働きかける行動をとっていた。具体的には、リーダーがメンバーにケアの現状について情報収集することの助言や文章表現を指導することで、グループ以外のメンバーにも記録への関心が高まった。一方、メンバーによっては個人差がみられ繰り返し指導しても効果がみられないとの記述が多くみられたことから、リーダーとしてつまづいている様子が伺えた。そして、活動が思うように進行せず停滞を察知しても対処できないことに困っていた。このように小グループ活動をグループ内の活動からチーム、病棟全体に拡大する過程において、【実践できるよう助言・指導する】【決定した援助方法を周知徹底する】【活動の停滞に適切な対応をする】というリーダーの役割が明らかにされた。

リーダーはスタッフの成長を考慮しながら指導を行い、指導の効果がみられなくても繰り返し行うことが必要と考える。今回課題となった褥瘡ケアの改善方法等は、実践現場における学習会の開催により看護師の知識や行動が変化し効果が現れる（森本ら,2010；高津ら,2006）と言われている。また、山品ら（2006）はリーダー役割を担う看護師の行動の特徴として、メンバーへの学習機会提供とメンバーからの学習機会受理があり、メンバーの経験や能力に応じ必要な学習機会を提供することは必要不可欠であると言っている。この現場でも、その場の直接指導から全体学習会と現場での助言・実地指導をすることで積極的にリーダー役割を果たしていたと考える。

リーダーはリーダー会で小グループ活動の現状を共有

することで、一人で考えこむのではなく問題を把握し解決策を導くことができていた。リーダーの役割として、【リーダー同士で意見交換する】ことの必要性が確認できた。また、【効果的にリーダー会を開催する】【主体的にリーダー会に参加する】【リーダー会の検討内容を小グループ活動に活かす】というリーダーの役割が小グループ活動の活性化に繋がっていたことから、リーダー会への参加姿勢が、その後のリーダーとしての実践行動に与える影響は大きいと考える。

平成24年4月のリーダー会で導き出されたリーダー像は、指導力を発揮し責任がもて中核的存在になれる人等、抽象的表現で捉えられていた。今回、明らかにしたリーダー役割20項目は、課題解決のために小グループ活動の取り組みから抽出された行動レベルのリーダー役割であり具体的である。役割とは、一定の地位を占めるその人に義務づけされた行為の期待内容であり、この役割を遂行しなければその特定の所属体系内で安定性を得ることができない（塩原ら,1993）ことから、リーダーにこれを示すことで自身の役割を自覚し責任を果たしていくことが期待される。

## 2. 病棟でのリーダーの育成方法

リーダーは小グループ活動開始にあたり、年度内の達成目標を設定し具体的な方法をメンバーと話し合い計画を立てた。メンバーとともに計画した方法を実行しリーダー同士が看護実践を振り返り意見交換を行い、さらに意見・感想シートで自身の実践を振り返った。そして、意見交換での助言や自身の実践の振り返りからメンバーと話し合い、必要に応じて計画を修正し活動を展開した。このようにリーダーは、煩雑な日常業務の中で自身の行った看護実践を振り返ることが難しい状況にある中で、目標管理を推進するために小グループ活動の課題解決のための取り組みを行い、マネジメントサイクルを実践していたと言える。

リーダーは実践を振り返ることで小グループ活動が円滑に進んでいるのか、滞っているのか判断することができ、停滞した場合には解決方法を自ら見出していた。そして、リーダー会で他のリーダーと意見交換することが励みになっていた。武口（2011）は実践におけるリフレクションにより、中堅看護師の主体的な行動への変化が見出されると述べているが、今回の振り返りの過程にお



いてもリーダー自身が実践を意味づけることができ、病棟目標を推進するために実施・評価・修正を繰り返しながら小グループ活動を進めていくことができていたと考える。リーダー会は新人やメンバーの指導方法を改善するために開催されてきたが、小グループ活動の進捗状況を報告し意見交換したことで、リーダーの役割を自覚することに繋がったと考える。

萩原ら（2012）は目標管理における個人目標の達成への影響要因として、明確な目標を自己決定し自己管理できる能力とそのための上司の支援および組織風土があると述べているが、本研究でもリーダー会の運営にあたっては、共同研究者の師長が司会を担当することでリーダーの意見を引き出し効率のよい会議進行が行えたと考ええる。また、リーダーも発言しやすい雰囲気を作り、事前に検討課題について準備を進めることの重要性を認識していた。

多忙な中でリーダーの実践を客観視することが難しい状況であったが、教員が関わったことで実践内容を可視化することができ、師長と副師長の共同研究者としての関わりにより同じ視点で進捗状況の検討が行え、師長と副師長は病棟管理者としての役割認識が高まった。

## VII. おわりに

リーダー会で活動の進捗状況を意見交換した後、自身の実践を振り返ることはリーダーの看護実践の意味づけになり効果的であり、リーダーとして20項目の具体的役割を自覚する機会となった。そして、グループ内活動をチームや病棟全体に周知徹底することで課題解決に繋がっていく様子を実感を持って共有できるようになったと考える。さらに、互いの実践内容を可視化することで自身の行動に反映され、互いに認め励まし合うようになり、効果的であったと考える。

## 謝辞

本研究にご協力いただきました医療機関の皆様、看護職者の皆様に深く感謝申し上げます。

本研究は、平成24年度岐阜県立看護大学共同研究事業の研究課題「病棟における目標管理を推進するためのリーダーの育成」で行った調査の一部に加筆・修正した

ものである。

また、第17回日本看護管理学会学術集会に調査の一部を発表した。

## 文献

- 江幡恵子. (2011). リーダーとは何か(pp.2-9). 看護リーダーシップ2. 看護の科学社.
- 萩原絹子, 江藤栄子, 高橋眞弓, ほか. (2012). 看護職者の目標管理における個人目標の達成への影響要因に関する研究-達成動機・特性的自己効力感・目標管理尺度と関連項目との検討-. 第42回日本看護学会論文集, 看護管理, 3-6.
- 原玲子. (2011). 目標管理とは. 看護, 63(3), 40-44.
- 河野秀一. (2010). モチベーションアップの目標管理 看護マネジメントが変わる(pp.2-5). メヂカルフレンド社.
- 森本紀和, 石川靖二. (2010). 中堅看護師を対象とした「褥瘡ケア」学習会による教育効果について. 日本褥瘡学会誌, 12(3), 375.
- 塩原勉, 松原治郎, 大橋幸. (1993). 社会学の基礎知識(pp.22). 有斐閣.
- 高津優子, 松波慶子, 粕谷聡子, ほか. (2006). 急性期病院の内科病棟における高齢者の転倒予防-転倒した高齢患者の特徴を分析し、看護師が共有することの効果-. 第37回日本看護学会論文集, 老年看護, 56-58.
- 武口真里花. (2011). リフレクションによる中堅看護師の自律の芽生えに関する実践的検討. 日本看護管理学会誌, 15(2), 147-157.
- 山品晴美, 舟島なをみ. (2006). 病院においてリーダー役割を担う看護師の行動の解明-勤務帯リーダーに焦点を当てて-. 看護教育学研究, 15(1), 48-61.

(受稿日 平成25年 9月 2日)

(採用日 平成26年 2月 6日)