

[教育実践研究報告]

セルフマネジメントを意識した実践を方向づける看護職員研修のあり方

池西悦子<sup>1)</sup> 林由美子<sup>1)</sup> 宮本千津子<sup>1)</sup> 奥井幸子<sup>1)</sup>  
 上野美智子<sup>1)</sup> 栗田孝子<sup>1)</sup> 岩村龍子<sup>2)</sup> 大川眞智子<sup>2)</sup>  
 両羽美穂子<sup>1)</sup> 後藤美和<sup>1)</sup>

A Study of the Nurses' Training Session for Implementing  
 Self-Management Practice

Etsuko Ikenishi<sup>1)</sup>, Yumiko Hayashi<sup>1)</sup>, Chizuko Miyamoto<sup>1)</sup>, Yukiko Okui<sup>1)</sup>,  
 Michiko Ueno<sup>1)</sup>, Takako Kurita<sup>1)</sup>, Ryuko Iwamura<sup>2)</sup>, Machiko Ohkawa<sup>2)</sup>,  
 Mihoko Ryouha<sup>1)</sup>, and Miwa Gotou<sup>1)</sup>

はじめに

機能看護学講座では、平成13年度から岐阜県が主催する「看護管理監督者研修」に看護系教員が参画しており、平成15年度は、対象者を管理監督者に限らず「看護職員研修会」として実施した。

この研修は、「人として、また看護専門職として生涯に渡り自己の能力を開発・発展させ、看護の発展および社会化に貢献できる能力を育成する」ことを目指している。しかし、この目的は一研修により達成できるものではない。そのため、まずは、「セルフマネジメント：看護専門職者としての成長・成熟を考える」というテーマで、めざす能力の主軸となるセルフマネジメントの概念を理解し、看護専門職者としての成長・成熟のために、日々どのようにセルフマネジメントを実践すればよいかを検討することからはじめている。

平成14年度の研修成果である「セルフマネジメントの意味」の理解については、報告済みである<sup>1)</sup>。本稿では、研修受講者によって記述された「これから現場で実際にやってみたいこと」の分析から、研修会のあり方を検討し、今後の課題を明らかにしたい。

1. 研究目的

セルフマネジメントを主題とした看護職員研修会が、

研修目的の達成に貢献する内容・方法となりえていたのかを検討し、今後の課題を明らかにする。

2. 研究方法

1. 研究対象者

平成15年度看護職員研修会に参加した対象者は、県内看護職53名である。

2. 分析対象

研修の最後に記述された「これから現場で実際にやってみたいこと」の記述内容を分析対象とした。

3. 分析方法

記述内容を何度も読み返し、記述内容・語彙の意味を変えないように要約し、1データーとした。要約された内容をのうち、類似するものをまとめてカテゴリー化し命名した。それを研修目的と照合し、分類した。

確証性および一貫性を維持するために、分析過程において1名の研究者が分析したものを、3名の研究者間でディスカッションを行い、合意が得られるまで検討した。

4. 倫理的配慮

ミニレポートを記述する前に、ミニレポートの内容を研修評価と今後の課題を見いだす目的で研究に使用したいこと、個人にとって不利益を被ることがないこと、プライバシーを保護することについて説明し、同意を得た。

1) 岐阜県立看護大学 機能看護学講座 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

## 研修会の概要

1. 研修会の目的: 人として, また看護専門職者として生涯に渡り自己の能力を開発・発展させ, 看護の発展および社会化に貢献出来る能力を育成する.

2. テーマ: 「セルフマネジメント: 看護専門職者としての成長・成熟を考える」

3. 方法: 対象者は, 県内に勤務する看護職者であった.

研修方法は, セルフマネジメントを理解するため提示した8つのキーワードを必須キーワード(4つから1つを選択): 「自律」「自治」「意思決定」「責任」と自由キーワード(4つから1または2つ選択): 「価値観」「人間観」「健康観」「世界観」に分け, 2~3つのキーワードをもとに, セルフマネジメントについて理解を深めるグループワークを行った. グループワークでは, キーワードについて文献で学習した内容と現場の看護実践の想起から, 看護専門職としてのあり方について, 教員を含めた参加者相互が交流し, 共学する方法を採った.

## 結果

### 1. 対象者の特性

平成15年度は, 県内38施設から53名が参加した. 年齢は, 40歳代が29名と一番多く, 次いで30歳代14名, 50歳代8名, 20歳代2名であった. 職位は, 師長が19名と一番多く, 次いでスタッフ18名, 主任8名, 副主任2名, 師長・副主任・副主査・看護長・科長がそれぞれ1名であった.

### 2. カテゴリーの記述(表1・2参照)

学びから実践を意識した内容は, 全部で23カテゴリーが抽出された. このカテゴリーには, 自己の成長発達を目指す実践内容とスタッフの成長に貢献する実践内容が含まれていた.

#### 1) 自己の成長・発達を目指す実践内容(表1)

自己の成長を目指す実践内容は, [自己の目標をもち続ける]を含む19カテゴリーであった. 以下[ ]はカテゴリー, 『』は記述内容の要約, 「」は記述内容を表す.

[自己の目標をもち続ける]は, 「思いつきの看護ではなく, 文献も読み自分で理解し, 考えていく看護を目指したい」を要約した『考えていく看護を目指す』や, 「一生自己成長を目指し歩んでいきたい」という『一生自己成長をめざす』など自己の目標をもち続けることと

その内容が示されていた.

また, 「病棟の機能変化による職場の看護体制を見直す必要があるため, 意思決定プロセスを活用し, 意識して実践したい」という[意思決定を意識した実践]や, 「問題にぶつかった時, 思考過程を意識して実施する」という[思考過程を意識した実践], 「一つ一つの行動に対して, 考えながら問題意識をもって取り組んでいきたい」という[問題意識をもった実践], 「現状にとどまらず, 課題を積極的に受け, それに向かって努力したい」という[課題への主体的な取り組み], など実践時の態度に関する内容が示されていた.

そして, 「意思決定プロセスを学んだので, 現場の意思決定場面の振り返りに生かしていきたい」という[意思決定のプロセスを活用した振り返り], 「自分自身を知った上で自己の目標が明確となり, 目標達成のために努力する. そして, 振り返り…を繰り返していくことでよいセルフマネジメントとなるのではないか」という[実践を通したセルフマネジメントの検討], 「言葉で学習したことを現場での自分のあり様に当てはめ自問していきたい」という[研修での学びを活用した振り返り], 「今まではその場その場で対応しすぎていたので…, 経験を検証し, 経験から学びを残していけるよう努力したい」という[経験を検証し積み重ねる努力]など研修での学びを指標にした実践の振り返りやその積み重ねに関する内容が示されていた.

さらに, 「看護についてもう一度学習しなおしてみようと思う」という[看護の再学習], 「自己学習に取り組み成長していけるよう努力したい」という[自己学習], 『他のキーワードについての学びを深める』という[担当以外のキーワードの理解を深める], 『思いつきではなく文献を活用する』という[文献を活用する], 『言葉の意味を考えて使用する努力をする』という[吟味した言葉の使用], 『様々な人を知る努力をする』という[様々な人を知る努力], 『出来ないというネガティブな判断をしない』という[ネガティブな判断をしない], 『学びを伝達し, 自らの復習にする』という[伝達による学びの復習]など, 成長にむけて学習をつづける必要性とその方法についてが示されていた.

『自分の目標達成にむけ, チームでの理解を得たり, 意見を聞いたりする』という[組織の一員としての意識

表1 自己の成長・発達を目指す実践内容

カテゴリー	記述の要約
自己の目標をもつ	一人の人間として「自分のありたい姿」を考え続ける
	自分の目標設定をする
	良い看護の提供を目指す
	考えていく看護を目指す
	よい後輩指導を目指す
	一生自己成長をめざしていく
意思決定を意識した実践	新たな課題に対し、あるべき姿を描き、責任が持てるかどうかを判断した上で提案、行動に移す
	意思決定プロセスを意識的に実践する
思考過程を意識した実践	問題場面において思考過程を記述する
	思考過程の記述を意識しているような場面で実施する
問題意識をもった実践	一つ一つの行動を問題意識をもち、考えて取り組む
	日々の看護に問題意識をもつことから始める
	問題意識をもち、意図的に関わる
	思いつきではなく、考えて看護を行う
課題への主体的な取り組み	課題に主体的に取り組む
意思決定プロセスを活用した振り返り	実践における意思決定のプロセスを書いてみる
	学びを現場での意思決定場面の振り返りに生かす
	意思決定プロセスを活用した振り返りの実施
	自分の行動を振り返り、その意思決定について考える時間をもつ
実践を通じたセルフマネジメントの検討	自分の成長のためにセルフマネジメントの事例検討等話し合う機会を作る
	実践を通してセルフマネジメントを考える
	実践をキーワードに従い振り返り、評価し、セルフマネジメントを考える
研修での学びを活用した振り返り	現場での自己の有り様を学んだ内容と照合して自問する
	自分の実践を客観的に振り返る
	キーワードを活用して事例を整理する
	やりっぱなしではなく振り返りをする
経験を検証し積み重ねる努力	経験の検証から学びを残せるようにする
	その場の対応ではなく経験を積み重ねていく
看護の再学習	看護について学習し直す
自己学習	成長のための自己学習
担当以外のキーワードの理解を深める	他のキーワードについての学びを深める
文献を活用する	文献から学ぶ
	思いつきではなく文献を活用する
意味を吟味した言葉の使用	言葉の意味を考えて使用する努力をする
様々な人を知る努力	様々な人を知る努力をする
ネガティブな判断をしない	出来ないというネガティブな判断をしない
伝達による学びの復習	学びを伝達し、自らの復習にする
チーム・組織の一員としての意識と実践	組織の一員として物事を考える
	組織の一員としてセルフマネジメントを意識する
	組織の理念を理解し、良い看護につなげる
	自分の目標達成にむけ、チームでの理解を得たり、意見を聞いたりする
自分の考えを理解してもらえよう努力	自己犠牲的にならず、考えを理解してもらえよう話していく

と実践] や, 『自己犠牲的にならず, 考えを理解してもらえように話していく』という [自分の考えを理解してもらえ努力] は, 組織の一員としての意識をもち, 意思疎通を図る必要性について示していた.

2) スタッフの成長に貢献する実践内容 (表2)

スタッフの成長に貢献する実践内容は, [スタッフ教育への学びの活用] をはじめとする4カテゴリ - であった.

[スタッフ教育への学びの活用] は, 「病棟内カンファレンスや院内勉強会において責任について学んだことなど院内での事例を挙げてみなで考えるような場を設けたい。」という記述を要約した『病棟カンファレンス, 院内勉強会で学んだ責任についての事例検討会の設定』や「インシデント・アクシデントなどがそのまま流れ, 業務

が行われている. もっと皆が問題意識がもてるように自分が経験したことを参考に話し合う場がもてると良い』を要約した『自分の経験を参考にスタッフ皆が問題意識をもてるように話し合う場を設ける』など, 研修での学びをスタッフ教育に活用するさまざまな内容・方法が示されていた.

そして, [スタッフが業務に主体的に取り組めるような関わり] では, 「スタッフの前で『させられる』という言葉を使わない」や, 「今まではスタッフへの指示は, 決定事項の伝達ではなく, 共に考え決定する」など, スタッフ個々の意思決定を尊重した関わりへの変換を意識した内容が示されていた.

さらに, 「病棟目標の設定や目標管理のプロセスを見直し, 皆で共有できるものにした」という [スタッフ

表2 他者の成長に貢献する実践内容

カテゴリー	記述の要約
スタッフ教育への学びの活用	今回のテーマ・方法による主任, 師長研修の実施
	自分自身を見つめ直す職場研修の実施
	臨床でこのようなGWを行いたい
	事例検討を通してプロセスを振り返る機会を作る
	組織が良い看護が出来るためのセルフ・マネジメントの事例検討等話し合う機会を作る
	病棟内カンファレンス, 院内勉強会で, 今回学んだ責任についての事例検討会の設定
	スタッフ個々に8つのキーワードを問いかける
	看護業務における責任についてプラス思考で考え, スタッフに提案, 話し合いをもつ
	自分の経験を参考にスタッフ皆が問題意識をもてるように話し合う場を設ける
	スタッフ教育の問題提起に学びを生かす
	学びを病棟のスタッフ管理, 看護の質の向上に活用する
	部下に伝達し, 事例を基にした能力向上を目指す
	リーダー, 副師長にGWでの学びを伝達する
スタッフが業務に主体的に取り組めるような関わり	日常の業務に問題意識を持ってもらえるような関わりをする
	スタッフが充実感をもって働けるような関わりをする
	スタッフに教育・業務を押し付けない
	スタッフ個々が目的に向かって発達できるよう, 責任・課題を与えていく
	スタッフに動機付けと共に物事をゆだねる
	目標設定時スタッフに動機付けとなる言葉かけをする
	スタッフへの指示は, 決定事項の伝達ではなく, 共に考え決定する
	スタッフの前で「させられる」という言葉を使用しない
スタッフに目的を明確にして看護計画を立案するよう指導する	
スタッフとの目標, 管理プロセスの共有	病棟目標の設定や管理のプロセスを見直し, 共有できるものにする
チームでのルール共有を基盤としたスタッフ個々の向上	チームのルールを共有した上で, 個々が目標をもち向上することを目指す
	スタッフ個々が業務や目標に向かって努力できているかを見つめ直す機会として目標面接を行う

との目標, 目標管理プロセスの共有], 「自分の目標設定『なりたい自分を』をチームの中でわかってもらい皆の意見を聞きながらがんばりたい」という [チームのルール共有を基盤としたスタッフ個々の向上] など, 組織および個人の目標やその管理の共有を示した内容がみられた。

以上の内容を, 研修目的と照合すると, 「人として, 専門職として生涯にわたり自己の能力を開発・発展させる」という内容に相当するものばかりであり, 「看護の発展および社会化に貢献できる能力の育成」に相当する内容は見られなかった。

## 考察

結果の分析から, 研修内容・方法が目的達成に貢献するものとなっているのかについて考察し, 今後の課題を明らかにしたい。

### 1. 自己の成長・発達を目指したセルフマネジメント

自己の成長・発達を目指す実践内容には, 目標をもち続けること, そして, その目標達成のために, 意思決定のプロセスや問題意識をもち実践するなど, 常に客観的に自己の実践を意識し, 吟味するという専門職としての責任を意識した内容, 学びや意思決定プロセスを活用した振り返りや経験を検証し積み重ねをするように, 自らの省察や検証を行う実践が意識されていた。

さらに, 文献の活用や看護の再学習など継続学習の実践が意識されていた。

以上のような, 目標をもちつづけること, 責任をよりよい形で果たすこと, 自らの評価を仕事の中に組み入れること, 継続学習を組み入れることは, いずれも人として, 専門職としての成長と自己変革を続けるための要素<sup>2)</sup>であり, 看護の機能を発揮するためのセルフマネジメントの実践例そのものであるといえよう。

このような学びにつながった要因としては, セルフマネジメントを理解するために道標としてキーワードを活用したことがあると考える。意思決定, 責任などのキーワードは, 日ごろの看護実践と切り離せないものばかりであり, キーワードを具体的に理解しようと実践内容を想起するワークは, 現状を意識させることにつながっていた。そのため, 自己の成長・発達を目指すセルフマネジメントの実践における具体的な課題が, 明確になった

のではないかと考える。

自己の成長・発達を目指す実践内容には, これまで述べたように, 意思決定, 責任, 自律などの行為をあらわすキーワードに関連するものが多かった。

これは, 行為を表すキーワードがグループワークの必須キーワードとなっており, 価値観などの観念を表すキーワードは自由キーワードとしていたことから, 必須キーワードの検討に重きがおかれた結果とも考えられる。

自己の成長・発達には自らのもつ観念を見つめなおし, 自らを知ることが不可欠であることや, 性質の違う複数のキーワードを活用し, セルフマネジメントを多面的・構造的に捉えることが必要であることから, グループワークの中で必須キーワードと自由キーワードを関連させて学習できるための方略の検討が課題となる。

### 2. 組織への貢献を意識したセルフマネジメント

自己の成長・発達を目指す実践内容の [組織の一員としての意識と実践] は, 常に組織の一員として物事を考え, 自分の目標についてもチームの理解を得て, 意見を聞くことが必要であるという内容が示されていた。このことから, 自分の目標達成は, 組織の資源につながるという考えに至っていたことが伺える。

さらに, スタッフの成長に貢献する実践内容には, 研修での自らの学びを組織の人材育成に貢献したいというように, 組織と個人の関係性に視点を置いたさまざまな実践内容が挙げられていた。また, 一方的にスタッフに求めるだけでなく, 自らのマネジメントのあり方も問い, 両者が成長できる関わりの検討がなされていた。

組織への個人の貢献という視点は, 体験的ではあるが, これまでの研修にみられなかった新たな視点であると感じている。今年度, ここまで到達できた要因としては, 今年度から新たにキーワード・セルフマネジメントについての文献学習を事前に課したことが考えられる。

課題と共に提示した文献リストには, マネジメントの理解を図るため経営学など他領域の文献が含まれていた。そのため, 文献を読むことで新たな視点を取り入れられた可能性がある。

また, グループワークで, ファシリテートする教員の刺激によるものが考えられる。機能看護学講座では, 学部3年次生を対象に「組織とマネジメント」の授業<sup>3)</sup>を開講しており, 昨年後期に初めての授業を行っている。

このことから、今年度ファシリテートする教員側に、セルフマネジメントは組織の発展に貢献するという意識があったことが、刺激となったのではないだろうか。

### 3. 看護の発展および社会化に貢献する能力について

結果で述べたように、直接この目的に相当するカテゴリ - は見られなかった。

これは、今回の研修は、目的を「人として、また看護専門職者として生涯に渡り自己の能力を開発・発展させ、看護の発展および社会化に貢献出来る能力を育成する。」としつつも、大きな目的であるため、テーマである「セルフマネジメント：看護専門職者としての成長・成熟を考える」を中心に取り組んでいる。そのため、2日という限られた時間の中で、「看護の発展および社会化に貢献できる能力」の検討までは話が及ばなかったことが考えられる。

しかし、自己の成長・発達を目指す実践内容にある[言葉の意味を吟味した使用]、[ネガティブな判断をしない]、[自分の考えを理解してもらえよう努力]は、個々の看護者の基本的態度となれば、看護の発展および社会化にも波及する内容であると考えられる。

つまり、第三者にも解りやすいように言葉に変換することは、個人の知である暗黙知を、参加しているメンバーで共有化し、集団知として発展させていくために不可欠であり、集団的知識創造で最も重要なプロセスとされている<sup>4)</sup>。また、このことは、看護職者間で理解を得るためのものだけでなく、日々の実践の中で看護職が、「看護とは」を看護以外の職種の人にわかりやすい言葉で表現し、理解してもらおうという努力をすることで、看護の社会化にもつながる内容であると考えられる。

さらに、スタッフの成長に貢献する実践内容にある[スタッフが業務に主体的に取り組めるような関わり]は、専門職として責任から逃れることなく、新たな業務拡大や裁量権の拡大など大きな課題に対しても、自らの業務を規定する法や倫理に基づき、自らの責任で判断し、実行していくことの基盤となる姿勢であると考えられる。このような、看護の専門性を社会に示していく姿勢は、看護の発展や社会化を導くものであると考えられる。

## まとめ

セルフマネジメントを主題とした看護職員研修会のあり方を検討し、今後の課題を明らかにする目的で、「これから現場で実際にやってみたいこと」の記述内容を分析した。その結果、23カテゴリ - が抽出された。

このうち19カテゴリ - は、自己の成長発達を目指す実践内容であり、4カテゴリ - はスタッフの成長に貢献する実践内容であった。

自己の成長・発達を目指す実践内容には、専門職としての成長と自己変革を続けるための要素<sup>2)</sup>が、看護の機能を発揮するためのセルフマネジメントの実践例として示されていた。

自己の成長・発達を目指す実践の[組織の一員としての意識と実践]や、スタッフの成長に貢献する実践内容では、自らの成長が組織の貢献につながることや、スタッフが変わるために自らのマネジメントを問うという組織と個人、個人と個人の関係性に視点を置いた実践が意識されていた。

今回の研究は、「今後、現場で実際にやってみたいこと」の記述のみを分析対象としたことから、研修目的全体を評価するには限界がある。今後、これらの内容が実際にどこまで実践できたのかを、その促進要因や阻害要因と共に明らかにし、セルフマネジメントの実践にむけた更なる仕掛けを検討することも今後の課題となるであろう。

## 引用・参考文献

- 1) 林由美子, 奥井幸子, 上野美智子ほか: キーワーズを活用したセルフマネジメントの理解 - 岐阜県看護管理監督者研修会における学びより -, 岐阜県立看護大学機能看護学講座 教育と研究, 1(1); 53 - 55, 2003.
- 2) P. F. ドラッカー: The essential Drucker on individuals to perform, to contribute and to achieve. 2000, 上田惇生, プロフェッショナルの条件; 108-109, ダイヤモンド社, 2000.
- 3) 栗田孝子, 林由美子, 奥井幸子ほか: 「組織とマネジメント」授業の展開と課題 - マネジメント授業の構築に向けて -, 岐阜県立看護大学機能看護学講座 教育と研究, 1(1); 23 - 31, 2003.
- 4) 井部俊子: 学習する組織の構築と看護管理者の役割, 看護管理, 12(7); 506, 2002.

(受稿日 平成16年2月4日)