

## 〔資料〕

## 看護の専門性を高めるマネジメント能力向上に向けた支援プログラムの検討

橋本 麻由里<sup>1)</sup> 宗宮 真理子<sup>1)</sup> 米増 直美<sup>1)</sup> 古澤 幸江<sup>1)</sup>  
 安田 みき<sup>1)</sup> 田辺 満子<sup>1)</sup> 両羽 美穂子<sup>2)</sup>

## Consideration of Support Programs for Improving Management Skills to Professional Nursing

Mayuri Hashimoto<sup>1)</sup>, Mariko Somiya<sup>1)</sup>, Naomi Yonemasu Accdan<sup>1)</sup>, Yukie Furuzawa<sup>1)</sup>,  
 Miki Yasuda<sup>1)</sup>, Michiko Tanabe<sup>1)</sup> and Mihoko Ryoha<sup>2)</sup>

## I. はじめに

看護専門職にとって、マネジメント能力は、個人・組織・チームで効果的・効率的な看護を継続して提供するために不可欠な能力である。マネジメント能力は、部署運営の立場にある看護管理者だけでなく、中堅看護師に必要な実践能力（黒木，2015）であり、新任期の看護師にとってもマネジメント能力を発揮することで実践能力の向上につながる事が報告されている（両羽ら，2012，2015）。また、近年の医療の現状において、地域包括ケアシステムを念頭に多職種・多機関での連携・協働が日常的に求められることから、マネジメント教育の必要性が高まっている（宮本ら，2009）。

一方、マネジメント能力の向上を目指した教育支援は、看護管理者への取組み（村田ら，2017；内山ら，2017）が報告されているが、中堅看護師や新任期看護師を対象とした報告は見当たらない。そのため、経験や職位にかかわらず看護専門職の生涯学習としてマネジメント能力向上を支援するためのプログラム開発は重要な課題であると考えられる。

平成27年度より開始した本学の看護実践研究指導事業である「看護の専門性を高めるマネジメント能力向上に向けた支援」の研修は、7年目を迎える。看護実践研究指導事業は、岐阜県内看護職者が自己研鑽や業務改善ができるようにすることを旨とした研修を、大学として行うものであり、看護職者自身の主体的な問題解決を促すことを重視した生涯学習支援の取組みである。筆者らは、看護の専門性を

高めるマネジメント能力を全ての看護専門職に必要な能力であると捉え、平成27～30年度の4年間は管理期、中堅期、新任期というキャリアの発展過程別に対象者を設定し、看護の専門性を高めるマネジメント能力向上を目指した研修（ワークショップ）を実施してきた。令和元年度以降は、地域包括ケアを推進するための看護の専門性を高めるマネジメント能力に焦点を当て取り組んでいる。

そこで、今後、看護の専門性を高めるマネジメント能力向上を支援するためのプログラム開発に向けて事業を進めていくために、本稿では平成27～30年度のキャリアの発展過程別に実施した事業の実施結果をもとに、看護の専門性を高めるマネジメント能力向上に向けた研修における学びの現状を明らかにする。それにより効果的な研修プログラム開発への示唆を得ることを目的とする。

## II. 平成27～30年度における看護実践研究指導事業の実施概要

平成27～30年度に実施した研修の趣旨は、参加対象者の立場から看護の専門性を高めるマネジメントの視点で、各自の看護実践の取組みの現状と課題を共有し、課題解決に向けた方策を検討することで、マネジメント能力向上の一助とすることである。

研修プログラムは、看護実践の改善・改革に実践的に取り組んだ研究結果からの情報提供、及び各自の課題の共有と課題解決への方策を検討するグループワークで構成し

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

2) 上智大学 総合人間科学部 看護学科 Department of Nursing, Faculty of Human Sciences, Sophia University

た(表1)。また、研修実施評価のために研修終了時にアンケート調査を実施した。情報提供は、本学大学院修了者の修士論文や実践現場との共同研究等による取組み報告である。

平成29年度からは、同じ課題を持つ参加者でグループワークができるよう事前に各自のマネジメントの課題の提出を依頼した。研修時間も2時間から5時間または5時間半に変更した。

### Ⅲ. 方法

#### 1. データ収集方法

平成27年度看護実践研究指導事業報告書「看護の専門性を高める看護管理者のマネジメント能力向上に向けた支援」(岐阜県立看護大学, 2016)、平成28～30年度看護実践研究指導事業報告書「看護の専門性を高めるマネジメント能力向上に向けた支援」(岐阜県立看護大学, 2017, 2018, 2019)の報告書内容をデータとする。

抽出するデータの項目は、グループワーク内容及び事前に参加者より提出されたマネジメントの課題の記述部分、研修終了時に実施したアンケート調査結果の研修の参加理由と学びの内容である。

なお研修は、看護管理者は平成27～29年度の計3回、中堅看護師は平成28～30年度の計3回、新任看護師は平成30年度の1回開催した。

#### 2. 分析方法

報告書より抽出するデータは、看護管理者、中堅看護師、新任看護師の対象別に分けて、実施した年度分のデータを統合し分析する。

1) 当日のグループワークの検討課題と事前に提出されたマネジメントの課題

各年度のグループワーク内容の記述を読み、各グループで検討された課題を一文で簡潔に示す。すべての年度のグループワークの検討課題を統合し、意味内容の類似性によりカテゴリ化する。

平成29年度からの事前に提出された参加者のマネジメントの課題は、簡潔に要約し、実施した年度分(平成29～30年度)を、意味内容の類似性によりカテゴリ化する。

2) アンケート調査結果からの研修の参加理由及び研修後の学びの内容

研修の参加理由及び研修後の学びの内容は、以下の手順でデータを抽出・統合し、分析した。

- ①各年度の報告書の分析結果表の要約と、要約の分類結果の整合性を確認する。
- ②整合性確認後、参加理由のデータおよび学びの内容のデータを抽出する。
- ③抽出した各年度のデータは統合し分類する。なお新任看護師は単年度のデータのみを抽出する。

表1 研修の実施状況

対象	年度	実施日時・参加人数：内訳	プログラムの内容
看護管理者	平成27年	10月3日(土)10:00～12:00 28名：看護部門管理者7名、看護師長9名、主任・副師長12名	情報提供：学士課程においてコアとなる看護実践能力と卒業時到達目標 看護の専門性を育成する看護管理部門と病棟の連携を推進する、看護の専門性を育成する看護管理者のあり方、病棟管理者のマネジメント活動及び病棟管理者を支援する看護管理部門管理者の役割 グループワーク：課題の共有と課題解決への方策の検討
	平成28年	9月30日(金)10:00～12:00 41名：看護部門管理者5名、看護師長19名、主任・副師長17名	情報提供：転倒防止への取組みを通して一転倒リスクアセスメントツールの開発 グループワーク：課題の共有と課題解決への方策の検討
	平成29年	10月28日(土)10:00～15:00 26名：看護部門管理者1名、看護師長15名、主任・主査・副師長等10名	情報提供：中堅看護師のワークショップにおける話し合いの内容、その人らしさを尊重した看護の継続に向けた人財育成、救急外来診療部門の特性を踏まえた看護活動のあり方 グループワーク：課題の共有と課題解決への方策の検討
中堅看護師	平成28年	9月30日(金)14:00～16:00 24名	情報提供：チーム看護を推進するための病棟マネジメントの実際 グループワーク：課題の共有と課題解決への方策の検討
	平成29年	9月12日(火)10:00～15:00 26名	情報提供：看護師の感染対策における予防行動の充実とその強化方法、チームで行う課題解決に向けた取組みの実際 グループワーク：課題の共有と課題解決への方策の検討
	平成30年	10月31日(水)10:00～15:30 37名	情報提供：看護におけるマネジメント、新任看護師職が抱えている課題、機能看護学における看護実践研究の取組み事例 グループワーク：課題の共有と課題解決への方策の検討
新任看護師	平成30年	10月30日(火)10:00～15:30 22名	情報提供：看護におけるマネジメント、アサーティブなコミュニケーションのために グループワーク：課題の共有と課題解決への方策の検討

### 3. 倫理的配慮

本研究は、岐阜県立看護大学研究倫理委員会の承認を得て実施した(承認番号 0264、承認日 令和2年9月7日)。

### IV. 結果

対象者のキャリアの発展過程別に実施した研修における学びの現状を示す。文中の【 】はカテゴリ、< >はサブカテゴリを示す。また、研修への参加理由は表2、グループワークの検討課題は表3、事前に提出されたマネジメントの課題は表4に示した。研修終了時に確認した学びの内容は、キャリアの発展過程別に表5-1、表5-2、表5-3に示した。

#### 1. 看護管理者を対象とした研修における学びの現状

看護管理者を対象とした3回(平成27～29年度)の研修への参加者はのべ95名であった。

##### 1) 研修への参加理由

看護管理者の研修参加理由は、10に分類された。<管理者の役割を学ぶ><管理業務に関する知識の習得>な

どの【管理職の役割・業務に関する学習】、<管理者のマネジメントを学ぶ>などの【マネジメントの学習・能力向上】、<スタッフのモチベーション向上を考える>の【スタッフの人材育成】、<地域包括ケア病棟での看護の専門性>の【看護の専門性の検討】があった。また、<管理者として悩みや不安がある>などの【管理者としての自己の悩み・課題解決】、【自己の振り返り】があった。また、<管理者間で意見・情報交換する>などの【他施設との情報交換・共有】や【ワークショップのテーマへの関心】【上司・同僚の勧め】【業務命令】であった。

##### 2) グループワークの検討課題と事前に提出されたマネジメントの課題

当日のグループワークの検討課題は5つに分類された。<人材育成における管理者の役割><スペシャリストの活用><人材育成体制に関する経営者への働きかけ>などの【人材育成・人材活用】や、<退院支援>などの【看護ケアの提供】、<理念・目標に向けた活動><部署の看護の現状分析>などの【チーム活動】、<多職種・他施設

表2 研修への参加理由

対象	カテゴリ	サブカテゴリ
看護管理者	管理職の役割・業務に関する学習	管理者の役割を学ぶ / 管理業務に関する知識の習得 / 日常における看護管理を学ぶ / 管理者の継続教育
	マネジメントの学習・能力向上	管理者のマネジメントを学ぶ / マネジメントを学ぶ / マネジメント能力について学ぶ / マネジメントのスキル / 方法を学ぶ / マネジメント能力を向上する
	スタッフの人材育成	スタッフのモチベーション向上を考える
	看護の専門性の検討	地域包括ケア病棟での看護の専門性
	管理者としての自己の悩み・課題解決	管理者として悩みや不安がある / 管理者としての課題を解決する / 自己の課題の明確化 / 管理者として糸口・方向性をつかむ / 管理者としての今後の活動に活かす
	自己の振り返り	自己の振り返り
	他施設との情報交換・共有	管理者間で意見・情報交換する / 他院の状況を知る / 他施設の現状や取組みを把握する / 他施設の取組みを活用する
	ワークショップのテーマへの関心	テーマにひかれた / ワorkshopへの興味
	上司・同僚の勧め	同僚からの誘いがあった / 上司からの勧め
	業務命令	業務命令
中堅看護師	マネジメントの学習・能力向上	マネジメント能力を向上する / マネジメント能力の不足がある / マネジメントを学ぶ必要がある / リーダーとしてマネジメントを学びたい / 質の高いマネジメントへの疑問がある / チームのマネジメントを学びたい
	自身の課題・役割遂行のための方略を得る	中堅看護師としての役割を学ぶ / 自己の課題解決につなげる / 部署の課題解決に活かす / 日々の看護の課題解決策を見つける / 自己の役割を遂行する / 部署での役割を明確にする / リーダー役割
	チームリーダーとしての悩み・ジレンマの解決	リーダーとしての役割や活動での悩み / リーダーとしての悩みやジレンマへの解決策を見出したい / 不安 / ジレンマがある
	他施設看護師との交流を通じた学び	他施設の取組みやマネジメントを学ぶ / 同じ立場の他施設看護師と交流したい
	テーマへの関心	テーマへの興味・関心
	上司・他者の勧め	上司からの勧め・提案 / 他者からの勧め
	無料の研修	無料の研修
看護新任期	マネジメントへの興味	マネジメントに興味があった
	新たな役割に必要な知識・技術の学習	新人教育を担当するために必要なことを学ぶ / リーダーとしてのスキルを学ぶ
	他施設の同年代の看護師との交流	同年代・同役割の看護師と交流したい
	看護業務改善	看護業務を改善したい
	上司・先輩の勧め	上司・先輩に勧められた

表3 グループワークの検討課題

対象	カテゴリ	サブカテゴリ
看護管理者	人材育成・人材活用	人材育成における管理者の役割
		人材育成の仕組み・体制づくり
		キャリアに応じた人材育成
		管理者の育成・支援
		日々の実践における教育的環境整備
		個々のスタッフへのかかわり
		スペシャリストの活用
	人材育成体制に関する経営者への働きかけ	
	看護ケアの提供	退院支援 / 転倒転落防止
	チーム活動	理念・目標に向けた活動
部署の看護の現状分析		
モチベーションの向上		
改善策のチームへの定着		
PNS 導入の課題		
多職種、他施設、看護部との連携	多職種・他施設連携	
	看護部との連携	
管理者としてのセルフマネジメント	管理者としてのセルフマネジメント	
中堅看護師	人材育成	キャリアに応じた育成・指導
		個々のスタッフへのかかわり
		異動者の教育システム
		日々の実践を通じた人材育成環境
	看護ケアの提供	身体抑制のジレンマ
	中堅看護師の役割	多職種連携による退院支援
		関係者の橋渡しをする中堅看護師の役割
	チーム活動	中堅看護師としてのマネジメントの役割
		リーダー役割
		PNS 導入の評価
カンファレンスの効果的な実施・活用		
新人教育	業務改善の推進	
	スタッフを認めよりよい関係性を作ること	
	チームの情報・認識の共有	
看護ケアの提供	新人育成へのかかわり	
リーダー役割	患者に寄り添う看護・意思決定支援の課題	
リーダー役割	リーダーを担う不安	

連携><看護部との連携>の【多職種、他施設、看護部との連携】【管理者としてのセルフマネジメント】であった。

また、平成 29 年度の研修において事前に提出されたマネジメントの課題は、<人材育成の仕組み><キャリアに応じた教育・支援>などの【人材育成・人材活用】、<看護の専門性向上の部署活動><退院支援>などの【看護ケアの提供と看護の専門性】の 2 つに分類された。

3) 研修終了時に確認した学びの内容

研修終了時の学びは、8 つに分類された。<管理者としての役割や視点>などの【管理者としての役割】や、<悩みの共有・解決による安心感><管理に関する自信の回復>などの【管理者としての自身の見つめ直し】があった。また、<モチベーションを高く持つことの重要性><部署全

表4 事前に提出されたマネジメントの課題

対象	カテゴリ	サブカテゴリ
看護管理者	人材育成・人材活用	人材育成の仕組み
		キャリアに応じた教育・支援
		学びの場づくり
	看護ケアの提供と看護の専門性	スペシャリスト支援
中堅看護師	看護ケアの提供と看護の専門性	個人へのかかわり
		看護の専門性向上の部署活動
	人材育成・人材活用	退院支援
		個人の能力を伸ばすかかわり
		部署の教育体制
		自主性・学習意欲を高める
	チーム活動	知識・技術の差・不足
		チームマネジメント
		モチベーション
	看護ケアの提供と看護の専門性	リーダーシップ
多職種連携		
退院支援・調整		
新任師	看護ケアの提供と看護の専門性	看護の専門性と効率
	安全管理	
	新人教育	新人教育
	チーム活動	チーム看護の充実
新任師	看護ケアの提供と看護の専門性	患者・家族ケア
	意思決定支援	
	退院支援・調整	

体の目標達成に向けた取組み><仕組みづくりと運営方法>などの【チームマネジメント】、<人材育成のマネジメント><スペシャリストへの支援>などの【人材育成】に関する学びであった。また、<管理職間の情報共有、連携><看護部の思い・視点の理解>などの【管理者の相互理解と連携】、<各施設の現状や課題の共有>などの【課題と取組みの明確化・共有】、<部署目標達成に向けた取組みの検討>などの【今後に向けた取組み】や【マネジメント】に関する学びであった。

2. 中堅看護師を対象とした研修における学びの現状

中堅看護師を対象とした 3 回（平成 28～30 年度）の研修への参加者は、のべ 87 名であった。

1) 研修への参加理由

中堅看護師のプログラムへの参加理由は 7 つに分類された。<マネジメント能力を向上する><リーダーとしてマネジメントを学びたい>などの【マネジメントの学習・能力向上】や、<中堅看護師としての役割を学ぶ>などの【自身の課題・役割遂行のための方略を得る】を理由としていた。また、<リーダーとしての悩みやジレンマへの解決策を見出したい>などの【チームリーダーとしての悩み・ジレンマの解決】や、<同じ立場の他施設看護師と交流したい>などの【他施設看護師との交流を通じた学び】であった。そのほか【テーマへの関心】【上司・他者の勧め】【無料の研修】が参加

表5-1 研修終了時の看護管理者の学び

カテゴリ	サブカテゴリ	内容（各年度の「学び」一部抜粋）
管理者としての役割	管理者としての役割や視点	管理者としての自覚、役割の認識 / 他施設の現状から自己の役割を検討する
	自己の役割の明確化	管理者としての位置づけ / 自己の役割の明確化
	患者の視点で看護の専門性を高める	患者の視点から看護の専門性を高める
管理者としての自身の見つけ直し	看護の振り返り	看護に関して忘れていたことの再認識 / 看護を振り返る機会
	自己の思いを語る必要性	自己の思いを語る必要性
	自己の動機づけ	頑張ることへの動機づけ / 自己のスキルアップの動機づけ
	悩みの共有・解決による安心感	各施設の状況を知ったことによる安心 / 悩みの共有
	管理に関する自信の回復	共感されたことによる自己への自信 / 主任の迷いはあるが改善されている
チームマネジメント	スタッフとの関係構築	スタッフとの関係構築 / 管理者とスタッフの思いのギャップ
	貴重な中堅看護師の意見	貴重な中堅看護師のワークショップでの意見
	モチベーションを高く持つことの重要性	ストレス発散 / モチベーションを維持し改善する / 同じ立場の人たちとの話し合いによる気持ちの変化 / スタッフのモチベーションを維持する取組み
	部署全体の目標達成に向けた取組み	部署目標の明確化 / 部署目標の共有と支援 / 看護全体につなげる
	仕組みづくりと運営方法	仕組みづくりが大切であること / システム運営方法の把握
人材育成	問題解決へのプロセス	問題解決へのプロセス
	スタッフへの教育的働きかけ	OJTとタイムマネジメント / 現場の立場からスタッフ育成 / 主体性への働きかけ
	人材育成のマネジメント	人材育成の環境作り / 人材育成の現状把握 / 人材育成を目的とした目標管理
管理者の相互理解と連携	スペシャリストへの支援	スペシャリストの活用等への参考 / スペシャリストの支援
	管理職間の情報共有、連携	看護管理部門と病棟管理者の連携方法
	看護部の思い・視点の理解	看護部のマネジメントの視点 / 看護管理部門管理者の思いや考えの把握
課題と取組みの明確化・共有	管理者の考えの把握	他施設の同職位の考えの理解
	各施設の現状や課題の共有	課題の明確化 / 各施設の現状 / 管理職としての課題やその対応・対策の共有 / 施設による考え方や活動方法の違い
	共通の課題の共有	共通の課題を共有する
	課題の解決方法	課題の解決方法の探索 / 課題の解決方法の糸口を見つける
今後に向けた取組み	他施設の取組みの活用	他施設の取組みの活用 / 他施設の取組みを自施設に取り入れること
	部署目標達成に向けた取組みの検討	部署目標達成に向けた取組みの検討
マネジメント	今後の取組みへの希望	今後の自己の取組みについて希望を持つ
	マネジメントに関すること	マネジメントの理解 / 管理のアイデアの取得
	実践と管理の違い	実践と管理の違い

理由であった。

2) グループワークの検討課題と事前に提出されたマネジメントの課題

当日のグループワークの検討課題は4つに分類された。<キャリアに応じた育成・指導><日々の実践を通じた人材育成環境>などの【人材育成】や、<身体抑制のジレンマ><多職種連携による退院支援>などの【看護ケアの提供】について検討された。また、<関係者の橋渡しをする中堅看護師の役割>などの【中堅看護師の役割】や<PNS導入の評価><カンファレンスの効果的な実施・活用>などの【チーム活動】の課題であった。

平成29～30年度の研修の参加者より事前に提出のあったマネジメントの課題は<個人の能力を伸ばすかわり><部署の教育体制><自主性・学習意欲を高める>などの【人材育成・人材活用】、<チームマネジメント><モチベーション><多職種連携>などの【チーム活動】、<退院支援・調整><看護の専門性と効率>などの【看護ケアの提供と看護の専門性】の3つに分類された。

3) 研修終了時に確認した学びの内容

研修終了時の学びは、8つに分類された。<リーダー役割を明確にする>などの【リーダーとしての役割認識】や、<自己の看護の振り返り><悩みの共有による安心感>などの【中堅看護師としての自身の見つけ直し】、<情報共有の課題と対策><モチベーションの向上><報告・連絡・相談とコミュニケーション>などの【チームマネジメント】や、<スタッフ育成><個々へ対応する能力の育成>の【人材育成】についてであった。また、<他施設の現状・課題・取組みの共有>などの【課題と取組みの明確化・共有】や<今後活かせる意見>などの【今後に向けた取組み】【マネジメント】【学習方法】の学びを得ていた。

3. 新任看護師を対象とした研修における学びの現状

新任看護師を対象とした研修（平成30年度）への参加者は22名であった。

1) 研修への参加理由

新任看護師の研修への参加理由は5つに分類され、<マネジメントに興味があった>の【マネジメントへの興味】、<新人教育を担当するために必要なことを学ぶ>などの【新

表5-2 研修終了時の中堅看護師の学び

カテゴリ	サブカテゴリ	内容（各年度の「学び」一部抜粋）
リーダーとしての役割認識	リーダーとしての自信	リーダーとしての活動への自信
	リーダー役割を明確にする	リーダー役割を明確にしたうえでカンファレンスを開く / 役割認識を持つ
	自己の立場にあったかかわり	組織における自己の立場に合った関わりについて考えることができた
中堅看護師としての自身の見つけ直し	自己の看護の振り返り	自己の言動や看護等を振り返り考える機会となった / 自己の考えの整理
	悩みの共有による安心感	他施設の現状と同様であると把握したことによる安心 / 悩みを共有し安心した
	モチベーションの向上	前向きな意見交換によるモチベーションの向上
	リフレッシュ	視点を変えてみることによるリフレッシュ
チームマネジメント	今後の学習課題	今後の学習課題を持つ
	情報共有の課題と対策	情報共有の課題と対策
	チームビルディング	より良いチーム作り / 新人看護師の情報提供によるチーム育成
	モチベーションの向上	モチベーション向上の重要性
	上司を巻き込む	上司との連携 / 看護師長をも巻き込む / 取組みを上司に伝え業務改善する
	報告・連絡・相談とコミュニケーション	コミュニケーションの重要性 / 報告・連絡・相談の重要性
人材育成	目的の共有による改善	目的の共有による改善
	スタッフ育成	後輩育成者への教育 / 組織として機能する能力育成
課題と取組みの明確化・共有	個々へ対応する能力の育成	個々のモチベーションの違い / 個を見る目の育成
	他施設の現状・課題・取組みの共有	他施設の現状や悩みを把握 / 他病院の仕組みや取組みを知ることができた
今後に向けた取組み	課題への取組み	課題への意図的な取組み / 振り返りとコミュニケーションによる課題への取組み
	自施設の取組みの検討	PNSにおける他施設の取組み等から自施設の取組みを考える / 参考にする
	今後に活かせる意見	参考になる意見を聞き今後に活かせる
	改善に向けた方策の明確化	改善に向けた具体的な方策を見出せた
	学びの業務への活用	学びを日々の業務に活用する
マネジメント	取組みの根拠	取組みの根拠を確認できた
	マネジメントの学び	マネジメントについて学べた
	マネジメントスキル	中堅看護師に必要なマネジメントスキル
学習方法	グループワークによる効果	意見の共有 / ファシリテータの役割
	機能看護学	機能看護学
	研究	研究報告

表5-3 研修終了時の新任期看護師の学び

カテゴリ	サブカテゴリ	内容（各年度の「学び」一部抜粋）
自己の役割認識・課題	自己の立場に合ったかかわり	組織における自己の立場に合った関わりについて考えることができた
	よいコミュニケーションの環境づくり	お互いの意見交換、意見を受け止められる環境づくり / スタッフ間のよいコミュニケーションのための働きかけ
自己の振り返り	自己の言動・看護の振り返り	自己の言動や看護等の振り返りとなった
自己の課題への取組み方法	課題の明確化	取り組むべき課題が明確になった
	共通の悩みへの解決方法	共通の困りごと / 悩みへの解決方法
新人教育	新人教育	新人教育、指導方法 / 新人指導での適切な声かけ
患者・家族主体のケア	患者・家族主体のケア	忙しさの中でも患者・家族を主体に考えたケアの必要性 / 患者・家族に寄り添うこと / 患者・家族を主体に考えたケアの提供
他施設の現状の共有	他病院の仕組み	他病院の仕組み等を知ることができた
	悩みの共有	同じような悩みがあること / 悩みを共有し安心できた
今後に向けた取組み	今後に活かせる意見	参考になる意見を聞き今後に活かせる

たな役割に必要な知識・技術の学習】、＜同年代・同役割の看護師と交流したい＞などの【他施設の同年代の看護師との交流】、＜看護業務を改善したい＞の【看護業務改善】、【上司・先輩の勧め】であった。

2) グループワークの検討課題と事前に提出されたマネジメントの課題

当日のグループワークの検討課題は＜新人育成へのかかわり＞の【人材育成】、＜患者に寄り添う看護・意思決定支援の課題＞の【看護ケアの提供】、＜リーダーを担う

不安＞の【リーダー役割】の3つに分類された。

また、事前に提出されたマネジメントの課題は【新人教育】、＜チーム看護の充実＞の【チーム活動】、＜患者・家族ケア＞＜意思決定支援＞などの【看護ケアの提供と看護の専門性】であった。

3) 研修終了時に確認した学びの内容

研修終了時の学びは、＜自己の立場に合ったかかわり＞＜よいコミュニケーションの環境づくり＞などの【自己の役割認識・課題】、＜自己の言動・看護の振り返り＞の【自己

の振り返り】、＜共通の悩みへの解決方法＞などの【自己の課題への取り組み方法】であった。また、【新人教育】、【患者・家族主体のケア】、＜他病院の仕組み＞などの【他施設の現状の共有】、【今後に向けた取り組み】の7つに分類された。

## V. 考察

### 1. 看護の専門性を高めるマネジメントに関する学びからみたプログラム開発の方向性

看護の専門性を高めるマネジメントについての学びは、各々の立場や役割や自身のあり方、人材育成のマネジメント、チーム活動のマネジメントの課題に関する学びがあった。以下に、これらの学びの現状をもとにプログラム開発の方向性について考察する。

#### 1) 自己の立場や役割、自身のあり方に関する学び

自己の立場や役割、自身のあり方についての学びは【管理者としての役割】、中堅看護師の【リーダーとしての役割認識】、新任期看護師の【自己の役割認識・課題】などがあり、研修の参加理由にも【管理職の役割・業務に関する学習】や中堅看護師の【自身の課題・役割遂行のための方略を得る】、新人看護師の【新たな役割に必要な知識・技術の学習】など、役割に応じた知識や役割遂行の方法を学ぶことへの期待があった。組織やチームにおける個人の役割は、看護専門職としての成長と共に変化していく。変化の中で自分の役割を模索している看護職にとって、他施設の同じ立場の看護職との意見交換は、【管理者としての自身の見つけ直し】【中堅看護師としての自身の見つけ直し】や、新任期看護師の【自己の振り返り】の学びにあるように、各自の悩みの共有や、安心感や自信を回復し学習意欲を高めるなど自己を動機づける機会になったと考える。このような看護師としての肯定的な自己認知は、臨床看護師のキャリア発達を支えるものであるとされ（グレッグら、2003）、看護の専門性を高めるための自身の成長を目指したセルフマネジメントとして重要な学びであったと考える。

以上のことから、同じ立場や役割を有する参加者がお互いの課題や悩みを共有し、自身の役割、あり方の振り返りができるようにプログラムの目標や方法を設定することは、セルフマネジメントの能力を高めるための支援となるのではないかと考える。

#### 2) 人材育成及びチーム活動のマネジメント

【人材育成】の学びは、キャリアの発展過程にかかわら

ず確認された学びであり、各自の課題やキャリアの発展過程に応じた学びの内容であった。その内容として、看護管理者は＜人材育成のマネジメント＞＜スペシャリストへの支援＞などがあり、中堅看護師は日頃の看護活動における＜スタッフ育成＞＜個々へ対応する能力の育成＞、新任期看護師は＜新人教育＞への準備や教育方法についてであった。事前に提出されたマネジメントの課題においても、【人材育成・人材活用】に関する課題は、看護管理者の＜人材育成の仕組み＞＜キャリアに応じた教育・支援＞、中堅看護師の＜部署の教育体制＞、新任期看護師の＜新人教育＞などがあり関心が高い課題であった。また、グループワークにおいても、人材育成の仕組み・体制づくりや、日々の実践を通じた人材育成環境づくりが検討されていた。

また【チームマネジメント】の学びは、看護管理者や中堅看護師に共通するマネジメントの学びであった。その内容として、看護管理者は＜部署全体の目標達成に向けた取り組み＞や＜仕組みづくりと運営方法＞などチーム全体を捉えた活動に関する学びであり、中堅看護師は＜情報共有の課題と対策＞や＜報告・連絡・相談とコミュニケーション＞など日々のチーム活動が円滑に進むための実践活動についてであり、各々の役割を反映した内容であった。看護管理者・中堅看護師に共通した学びに＜モチベーションを高く持つことの重要性＞＜モチベーションの向上＞などモチベーションを高めることに関する学びがあり、日々の看護実践を生き生きと主体的に進めていけることがチームマネジメントにおいて重要であると考えられていることが示唆された。

以上のことから、人材・チームという資源を効果的・効率的に活用し、よりよい看護実践を目指してサービスを提供するために、人材育成やチームマネジメントはマネジメントの重要な課題であると考えられる。そして、人材育成やチームマネジメントの課題は、キャリアの発展過程により具体的な内容が異なるため、キャリアの発展過程を考慮したプログラムとする必要があると考える。

### 2. 看護の専門性を高めるマネジメント能力向上を支援するプログラム開発に向けた課題

本研修はワークショップ形式により、参加者が自らの課題を持ち寄り、他施設の参加者とのワークを通して相互に学び合うことを意図している。ワークにおいて、自身の経験を振り返り、課題への取り組みを意見交換することは、【課題と取り組みの明確化・共有】【今後に向けた取り組み】の学びに

つながっていた。

楠見(2009)は、大人の学びの特徴として経験の反復や省察、他者との相互作用などを挙げ、他者との相互作用とは仲間や先輩との対話や教え合い、情報のやり取りにより学ぶことであると述べている。また、松尾(2011)は、経験学習に必要な力を向上するために「発達のつながり」が重要で、職場外から率直な意見を聞くことの必要性を述べている。

本研修において、実践の場を離れて自身の経験を振り返り、他施設の看護職からの率直なフィードバックを得たことは、参加者にとって経験を省察する機会となったと考える。また、立場や課題が同じである看護職者による意見交換は、自身の役割やあり方を考え、自己の課題や課題への取組み方法のヒントを得るなど今後の活動への示唆を得ることができた。このように、他者との相互作用による学習環境を提供できたことから、各自が課題を持ち寄り相互に学び合う方法を取ることは、プログラムとして継続する必要があると考える。

一方、各自の課題を振り返り課題解決の方策を考えることは、マネジメントのPDCAサイクルではPlanの部分であり、経験学習サイクル(D. コルブラ, 2017/2018)では内省的検討から抽象的思考にあたるものである。そのため、今後の課題として、研修での学びをもとにした試行的実践とその評価を含めたプログラムの検討が必要である。各自の役割を確認し、どのような看護の専門性の向上を目指すのかを明確にし、課題共有、解決に向けた方策の検討、実施、評価により協働して学ぶことが可能となるようプログラムの目標・方法を設定する必要があると考える。

本研究は、岐阜県立看護大学看護実践研究指導事業の一部として実施したものである。なお、本研究に際しての利益相反はない。

## 文献

- D・コルブ, ケイ・ピーターソン. (2017/2018). 中野真由美訳, 最強の経験学習 ハーバード大卒の教授が教える コルブ式学びのプロセス(pp.36-37). 辰巳出版.
- 岐阜県立看護大学. (2016). 看護の専門性を高める看護管理者のマネジメント能力向上に向けた支援. 平成27年度看護実践研究指導事業報告書, 105-118.
- 岐阜県立看護大学. (2017). 看護の専門性を高めるマネジメント能

- 力向上に向けた支援. 平成28年度看護実践研究指導事業報告書, 61-70.
- 岐阜県立看護大学. (2018). 看護の専門性を高めるマネジメント能力向上に向けた支援. 平成29年度看護実践研究指導事業報告書, 67-79.
- 岐阜県立看護大学. (2019). 看護の専門性を高めるマネジメント能力向上に向けた支援. 平成30年度看護実践研究指導事業報告書, 39-54.
- グレッグ美鈴, 池邊敏子, 池西悦子ほか. (2003). 臨床看護師のキャリア発達の構造. 岐阜県立看護大学紀要, 3(1), 1-8.
- 黒木留美子. (2015). 中堅看護師に求められる実践能力. 福祉社会開発研究, 10, 45-53.
- 楠見孝. (2009). 大人の学び—熟達化と市民リテラシー—. 佐伯胖監修, 渡辺信一編, 学びの認知科学辞典(pp.250-263).
- 松尾睦. (2011). 職場が生きる人が育つ「経験学習」入門(pp.142-146). ダイヤモンド社.
- 宮本潤一, 阿部満子, 名和肇. (2009). 医療現場におけるマネジメント教育の必要性. 医学教育, 40(6), 463-467.
- 村田由香, 新宅祐子, 西山史江ほか. (2017). NPO法人主催による看護マネジメント力育成研修会の評価—参加者による看護マネジメント塾の有用性について—. 日本赤十字広島看護大学紀要, 17, 9-17.
- 両羽美穂子, 橋本麻由里, 鈴木里美ほか. (2015). 学士課程卒業者がマネジメント能力を発揮した看護実践経験から得た学び. 岐阜県立看護大学紀要, 15(1), 67-76.
- 両羽美穂子, 小西美智子, 橋本麻由里ほか. (2012). 機能看護学を基盤にした看護実践におけるマネジメント能力の発揮状況. 岐阜県立看護大学紀要, 12(1), 75-83.
- 内山明子, 吉川三枝子, 清水久美子ほか. (2017). 「SAKU看護管理研究会」活動報告 アンケート評価から. 佐久大学看護研究雑誌, 9(1), 25-31.

(受稿日 令和3年8月25日)

(採用日 令和4年1月5日)