

4) 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

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

．はじめに

これまで本学博士前期課程を修了した看護管理者を中心に、看護の専門性を高める看護管理者のマネジメントに焦点を当てた共同研究を3年間行ってきた。その取り組みの成果は次のとおりである。

1年目は、看護の専門性を育成する看護管理者のマネジメントの課題を明らかにすることを目的とした。その結果、看護の専門性を育成する看護管理者に必要なマネジメントとして、教育システム、評価システムおよび方向性と期待する成果を導くバランススコアカードを活用した事業計画など組織的な仕組みづくりが挙げられた。看護管理部門においては、組織として目指す看護に必要な実践能力を育成するための教育システムの構築であり、病棟においては、スペシャリストを活用した学習機会や、申し送りやカンファレンスなど日常業務を活用した教育機会の仕組みづくりであった。これらの仕組みを効果的に運用するには、組織あるいは部署の方向性や期待する成果を言葉で示すことや、地域や患者のニーズを把握し、それを根拠に組織や他部門の理解を得て、現状の改善を推進する必要性が明らかになった。また、病棟看護師個々の思いを捉え効果的な学習の機会につなげることや、看護のやりがいが生まれるよう、これらの思いを看護部まで届けて現場のニーズに合った教育計画等を作るための看護管理部門管理者と病棟管理者の連携が課題であることが明らかになった。

2年目は、看護の専門性を育成する看護管理部門管理者と病棟管理者が連携したマネジメントのあり方を明らかにすることを目的とした。その結果、【社会の動きも視野に自施設のビジョンを明確にし計画を立案する】、【リーダーシップを発揮し人を動かす】、【組織員や部署の思いを把握し方向づける】、【取り組みを推進する体制をつくる】、【取り組みを推進する仕組みをつくりシステム化する】、【取り組みを推進するために人・時間・環境を調整する】、【情報を収集し取り組みを管理する】、【組織員のキャリア開発を行う】、【取り組みを評価しPDCAサイクルを動かす】ことがマネジメントのあり方として確認できた。

3年目は、看護の専門性を育成するために必要な病棟管理者のマネジメント能力と病棟管理者を支援する看護管理部門管理者の役割を明らかにすることを目的とした。その結果、病棟管理者のマネジメント能力として【組織目標達成に向けたリーダーシップ】、【看護管理部門との連携】、【病棟スタッフ育成の仕組みづくり】、【病棟リーダー層の育成】、【委員会など横ラインの活動の支援】、【中堅看護師の育成】、【病棟スタッフの動機づけ】、【病棟スタッフのキャリア支援】、【看護の質向上のための仕組みづくり】、【病棟活動のPDCAサイクルの運営】、【病棟活動の継続に関する支援】、【病棟管理者間の交流】ができる能力が必要であることが明らかになった。また、看護管理部門の役割として、【人を動機付け動かすこと】、【育成したい能力に関すること】、【育成の仕組みに関すること】、【活動の方向性に関すること】、【人の配置に関すること】、【状況把握に関すること】、【人材把握に関すること】、【管理者の姿勢に関すること】、【組織運営に関すること】、【他部署との調整に関すること】、【業務整理に関すること】、【勤務に関すること】が確認できた。

共同研究では、現地共同研究者の各施設での取り組みを素材として、情報交換と看護管理者としてのあり方に関する検討を継続的に行い相互研鑽の機会として意義があった。施設は異なっても共通する課題も多く、所属の異なる看護管理者が集い、検討する機会を持つ必要性が認められた。波及効果として、看護管理者が共同研究に組み込むことで、一部ではあるが、主任・スタッフの課題への取り組み意欲や進学意欲など、看護の専門性を高める取り組みにつながっており、現地看護職者が学習の機会を欲していることが確認できた。また、共同研究の報告をきっかけに、人材育成に課題を持っている施設から相談を受けることもあり、共同研究よりも対象を広げて取り組む必要があると考えた。

そこで、これまでの取り組みの成果を岐阜県下の看護管理者や次世代の看護管理者間で共有し、看護の専門性を高める看護管理者のマネジメントの現状と課題を確認した上で、学習の機会を継続的に持ち、機能看護学の視点での看護職者の生涯学習支援につなげていきたいと考えた。

本事業の目的は岐阜県下の看護管理者や次世代の看護管理者を対象としたワークショップにより、共同研究の成果の共有と看護管理者のマネジメントの現状と課題を確認し、看護の専門性を高める看護管理者のマネジメントに関する学習会を月1回程度開催し、課題解決に向けた方策を検討することである。

．事業担当者

本事業は、以下の担当で実施した。

機能看護学領域：両羽 美穂子、橋本 麻由里、鈴木 里美、百武 真理子、水野 優子

．実施方法

本事業は、ワークショップ1回、学習会3回とした。開催にあたり、看護実践現場からの協力者として、基盤となった共同研究のメンバーと企画会議を2回行った。

ワークショップ開催のお知らせは、岐阜県内 103 病院の看護部長宛に案内文書を郵送し、参加者を募った。学習会は、ワークショップ参加者に、案内文書を配布し、希望者を募った。また、参加者の同僚等の途中参加も可とした。

．ワークショップの企画

1．趣旨

これまでに 3 年間取り組んできた看護の専門性を高める看護管理者のマネジメントに焦点を当てた研究の成果と、グループワークにより看護の専門性を高める看護管理者の取り組みの現状と課題を共有し、マネジメント能力の向上を図る。

2．ワークショップの日時・場所

- 1) 日時：2015 年 10 月 3 日(土) 10:00～12:00
- 2) 場所：岐阜県立看護大学講義室 105

3．プログラム

表 1 にワークショッププログラムを示す。ワークショップは、これまでの共同研究の成果報告とグループワーク・全体共有で構成した。

表 1 ワークショッププログラム

時間	内容
10:00～10:08	全体説明
10:08～10:32	成果報告 「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関する取り組み」
10:32～11:30	グループワーク 「看護の専門性を高める看護管理者のマネジメントの現状と課題」
11:30～12:00	全体共有と終了後質問紙調査

．ワークショップの実施

1．参加者

教員以外の企画者を含めた人数を参加者として示す。参加者は合計 38 名であり、職位別にみると看護部門管理者 7 名、看護師長等 19 名、主任・副師長等 12 名であった。所属施設は、全員病院であった。なお、基盤となった共同研究のメンバーは、グループワークのファシリテーターとして参加した。

2．成果報告

これまでに取り組んできた共同研究の成果を報告した。

- 1) 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
発表者：両羽 美穂子（岐阜県立看護大学）
- 2) 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管理者の役割とマネジメントの課題
発表者：山中 ひろみ（関中央病院）
- 3) 看護の専門性を育成する看護管理者のあり方
発表者：堀 美保（岐阜中央病院）
- 4) 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
発表者：時吉 鈴美（羽島市民病院）

3．グループワーク発表内容

グループワークは、職位別に 8 グループを編成し、看護の専門性を高める看護管理者のマネジメントの現状と課題について話し合った。各グループからの発表内容を以下に示す。

- 1) 1 グループ：中規模病院、師長 1 名、主任 2 名、主幹 1 名
 - ・退院支援について、外科病棟では家族に満足してもらえる看護が提供できるよう、看護師の育成を目指している。患者に十分な関わりができていない看護師は、情報が不十分で患者、家族に提案することができない。内科病棟では毎日カンファレンスを行い、全員が患者のことを知っている。整形外科病棟ではスクリーニングシステムができています。
 - ・病院全体で退院調整のシステムはあるが、スタッフの育成ができていない。管理者として、患者やスタッフの動きを把握し、病棟全体の意識づけをしていくことが必要である。

- 2) 2グループ：中規模病院、師長 5 名
- ・専門性を育成するためには、師長自身が看護を語り伝えることが大事である。
 - ・病棟内のコミュニケーションを円滑にするように努めている。しかし、時間外が多くモチベーションが下がり、常勤者のモチベーションを上げることが必要である。看護場面の振り返りで、出来ているところを褒めモチベーションを上げるよう努めている。
 - ・各認定看護師が中心となって活動し、何か問題が発生した時は呼び、師長も一緒にラウンドすることで専門性の向上に努めている。
 - ・管理者として、自分が動いて見せることが大切。管理者間で情報を共有する機会を持ち問題解決につなげている。管理者自身が疲れていないことが大切である。
- 3) 3グループ：中規模病院、師長 5 名
- ・全体共有で出ていない意見では、新人ナースに時間をかけてしまうため、精神看護専門看護師に相談し、コミュニケーションをとる。
 - ・主体性をどう高めていくのかは、キーパーソンが 1 名か 2 名はいるので、影響力の強い人に働きかける。主任は看護職として大変であり、主任以外にもキーパーソンを作ることが必要である。
- 4) 4グループ：中小規模病院、師長 3 名、主任 1 名
- ・管理者としての経験が浅く、スタッフ育成に自信が持てない。
 - ・スタッフの教育背景が様々であり、実践能力に差がある。
 - ・認定看護師、専門看護師の資格を取得しても現場でいかせていない。
 - ・一人一人のキャリアアップの意識が低い。
 - ・動機づけは、トップの姿勢が影響するので、自ら学習している姿を見せ、学びたいことを確認する。
 - ・スタッフの教育支援体制は、有給休暇で対応する等、いろいろな体制があることを知った。
 - ・それぞれの施設で話し合ったことに取り組みるとよい。
- 5) 5グループ：中小規模病院、主任 3 名、主査 1 名
- ・中小規模病院の小さな組織において、病棟単位でどのように動いているのか話し合った。
 - ・地域密着型の小規模病院では対象が多様であり、経営者が人材育成にお金や時間、人手をかけてくれない場合もある。アウトカムを経営者に示していくことが必要である。
 - ・中堅看護師の育成をどうしていくのか。中堅看護師がリーダーとなり、新人の育成を行っているが、中堅看護師が育たないと新人も育たない。
 - ・中堅看護師は子育て世代が多く大変であるが、何かひとつ強みが持てるように関わり、見つけていくことが必要ではと考えている。
 - ・情報伝達が難しく、よいことが浸透しない。改善策が定着せず、解決案を考える必要がある。
- 6) 6グループ：大規模病院、師長 2 名、副師長 1 名
- ・病院の理念がすぐに口に出せなかった。理念は、みんなが同じ方向を向いていなければならないが、いろいろな方向に向いているので、みんなが同じ方向を向くようにしていくことは難しい。
 - ・師長として看護補助者の育成に悩みを感じている。
 - ・困っていることは、看護管理部門に連絡して相談している。
 - ・結論は、病棟管理者と看護管理部門の風通しをよくすることが大切である。
- 7) 7グループ：大規模病院、師長 2 名、副師長 1 名
- ・なぜスペシャリストが看護管理者に昇進するのか、ジレンマを感じていた。昇進は給料を上げるために必要である。
 - ・師長の立場で認定看護師の活動時間を確保したが、成果が得られないと難しい。
 - ・スペシャリストとして成功事例を示し、成果を出していくことが必要である。まず病棟内で活動できるよう、師長に相談して行動に移していく。
- 8) 8グループ：大規模病院、副看護部長 3 名
- ・管理者を育てることは重要である。推薦をとおして管理者になるが、自分から意気込んでいることはあまりない。師長を推薦して昇格させるが、上手いかなないと師長は退職してしまう。
 - ・管理能力をどう育成するのか。患者の入退院や職員が増え、介護者の管理も行っているため多忙である。
 - ・病棟で優れた実践能力を発揮しているが、管理能力の有無はわからない。委員会の委員長を経験させることで見えなかった能力を顕在化することが必要である。
 - ・看護実践能力と管理能力とは、同一でないためそれを見極めるのが難しい。
 - ・看護師長の支援体制は、副部長のラウンド時に師長とスタッフの関係作りを陰から支援し、ラインを意識し活動している。
 - ・例えば、師長たちと食事に行く、師長の情報収集の場を作っていくことも大切である。

4. ワークショップ終了時質問紙調査結果

ワークショップ終了時に評価のための質問紙調査を行った。31 枚配布中 30 枚回収され、回収率は 96.8%であった。質問項目は、ワークショップ参加の理由、ワークショップでの学びの有無、ワークショップでの学びの内容・学びたかった内容、今後の参加希望の有無、ワークショップ進行や内容に関する意見、学習会への参加希望の有無、学習会のテーマ、の 7 項目であった。この質問紙調査の自由記載内容は文脈ごとに区切り、意味内容ごとに分類した。以下、分類名を【】で示し、項目ごとに説明する。

1) ワークショップ参加の理由

ワークショップの参加の理由は【上司の勧めがあった】【管理職としてのマネジメントに関する学習意欲がある】【マネジメントに関する学習意欲がある】【管理者として悩みや不安がある】【テーマに惹かれた】等であった。詳細を表 2 に示す。

表 2 ワークショップ参加の理由

分類	要約	記述内容
上司の勧めがあった(8)	看護部長の勧め	看護部長のすすめ
	副看護部長の勧め	副看護部長からのすすめ
	上司の勧め(6)	上司のすすめ(5)
		上司に声をかけていただいて参加
マネジメントに関する学習意欲がある(6)	自己のマネジメントの方向性を考える	今回、主任となり他院との関わりで、自分の今後のマネジメントの方向性を考えようとした事からです
	マネジメントスキルを習得したい	マネジメント力がまだまだないため、スキルを習得したかったから。
	マネジメントについて学習する	マネジメントについて学習したかった
	マネジメント能力の向上	看護管理者としてマネジメント能力を高めたいと思った
	マネジメントに興味がある	マネジメントに興味があったため
	自己のマネジメントについて感じていることを明らかにし、方法を見出す	日々のマネジメントで自分自身に促していると感じている事とアプローチの方法が見出せればと思い参加した
管理職としてのマネジメントに関する学習意欲がある(6)	日常に役立つ管理を学ぶ	日常に管理に役立つことを学ぶため
	師長としてのマネジメントのヒントを得る	師長という立場で、どのようにマネジメントしていくのか何か良いヒントが見つければと思った
	管理者として今後の参考にする	管理者の立場となり、浅いですが、これからの参考にさせて頂きたいと思いました。
	看護管理についての学びを深めたい	ファーストレベル研修受講後であり、看護管理について学びを深めたいと思った為
	病棟管理者として何か糸口をつかみたい	職場環境がきびしくなってきた病棟管理者として、息づまりを感じていたため、本日参加することで何か糸口をつかみたいと思った。
	今後の病院への働きかけについて参考にする	外来で認定Nsをしています。自分としては十分な活動ができていないと感じていた為今後どう病院に働きかけていったらいいかの参考になるかと思って
テーマにひかれた(3)	看護の専門性を高めるため看護管理者としてのマネジメントを学ぶ	看護の専門性を高めるために看護管理者としてどのようにマネジメントしていけばよいか学びたかった。
	「看護の専門性」「看護管理者」「マネジメント」に惹かれた	“看護の専門性” “看護管理者” “マネジメント” というテーマの中の Keyword にひかれて
	テーマにひかれた	テーマ
管理者として悩みや不安がある(3)	忙しくマネジメントができないため、何かの糸口にする	現状でのマネジメントができず、忙しく何もやれていないので何かとりかかりになればと思い参加しました。
	管理者としてのマネジメントに不安がある	管理者のマネジメントに常に不安、悩みがあった為
	今回のテーマについて悩み困っている	テーマについて実際今悩んだり、困っていたから。
同僚からの誘いがあった(2)	他の師長に誘われた	他の師長に誘われた
	同僚の勧め	仲間に勧められた
業務命令(2)	業務命令	業務命令
		病棟命令
マネジメントの研修に参加していなかった(1)	これまでマネジメントの研修に参加していなかった	マネジメントの研修にあまり出席することがなかったので
他院の状況を知る(1)	他院の現状を把握する	他の病院の現状を知りたかった

2) 今回のワークショップにおける学び

今回のワークショップにおける学びが有と回答した人は、29名(96.7%)、無回答1名(3.3%)、無と回答した人はいなかった。

3) 学びの内容

ワークショップでの学びの内容は、【各施設の現状や課題の共有】【システム運営の重要性と方法】【今後の取り組みの方向性の明確化】【自己の役割の明確化】【不安の消失や安心感の出現】【スペシャリストへの支援】【マネジメントに関すること】【自己の動機づけ】【管理者の考えの把握】【自己の思いを語る必要性】【管理職間の情報共有、連携】【実践と管理の違い】【スタッフへの技術向上支援】の13項目に分類された。詳細を表3に示す。

表3 ワークショップにおける学びの内容

分類	小分類	記述内容
各施設の現状や課題の共有(14)	同じような悩みや問題を抱えていること(3)	それぞれの職場でも同じような悩み、問題があることがわかった。
		他施設でも同じような悩みや課題があると理解できた。
		他の施設の管理者と話をすることで、どのような考えをしているのか、問題となっていることなどわかった。自分だけの思いでないこと
	悩みの共有(1)	悩みが共有できた。
	課題の共有(1)	それぞれの立場、役割に応じて悩み、課題がある。他施設との交流でき、課題も共有でき良かった。
	各施設の現状(5)	現状をグループワークで聞かせていただき、参加して良かったです。参考にさせていただきたいと思いました。
		他病棟の現状が理解できた。
		違う病院の現状などからはなしをきけて良かったです。
		他施設の課題、現状がわかり、それぞれの施設の悩みを共有できた。
	施設による考え方や活動方法の違い(1)	病院によっては考え方や活動方法がちがう。
管理職としての課題やその対応・対策の共有(1)	管理職特に当Gは、師長ばかりだったので同じ悩みや、課題がありそれぞれの対応、対策が共有することができた。	
他施設の管理者の現状(1)	師長(管理者)の他病院の現状を知ることができた。	
自分だけではないということ(1)	他施設との交流で、自分だけではないという事。今後の意義の中でとり入れていきたい。	
システム運営の重要性と方法(4)	仕組みづくりが大切であること(2)	運用マニュアルがあっても定着しない。しくみ作りが大切である。 スタッフが同じ方向を向いて、同じ方法が活用できるようなしくみづくりができるようにしていくこと。
	システム運営方法の把握(1)	システムがあってもそれがうまく活用していない現状があった。他の施設はどう管理者が関わってシステムを運営しているか知る機会をもてた。
	問題解決へのプロセス(1)	問題点のあげ方、視点、それに対する対策、方法を学んだ。具体的な方法が見つかった。
今後の取り組みの方向性の明確化(3)	他施設の取り組みを自施設に取り入れること(2)	他の人の取りくみ内容をきいて、自分でもやってみようと思えた。 他施設の問題点、現状を聞く中で自施設で取り入れることが可能なこと。又、参考になることを知ることが出来た
	問題の方向性の明確化(1)	答えはでていないですが、方向性に関して考えていかなければいけない問題が少し明確化されたと思います。
自己の役割の明確化(3)	自己の役割の明確化(2)	今後の自分の立場のあり方を見直すいい機会になりました。 自分の役割が明確になった
	管理者としての位置づけ(1)	様々な立場の方々の意見をきき、管理者としての位置づけの理解がわかりはじめました
	不安の消失や安心感の出現(3)	各病院のかかえる問題点がわかり、その内容点が自分の病院だけではなく、少し安心もした。 自分が考えていたアイデアをすでに他施設でされていたところもあり迷いが消えました
スペシャリストへの支援(3)	スペシャリストの活用等への参考(2)	グループワークを通して、管理職としての自分の悩みを解決できた
		スペシャリストとして活躍できる場をつくるための方策がみえてきた 認定Ns、専門Nsの活動の仕方、導入について参考になった。
	スペシャリストの支援(1)	認定看護師のサポートについて。理念、病棟方針を頭に入れて、一方筋を通して関わっていく

表3 ワークショップにおける学びの内容（続き）

分類	小分類	記述内容
マネジメントに関すること(3)	マネジメントの理解(2)	マネジメントしていくという事が理解できた。 管理を意識すること。
	管理のアイデアの取得(1)	管理のアイデアが少し得られた。
自己の動機づけ(2)	頑張ることへの動機づけ(1)	ジレンマもちながら、頑張っていく気持ちが出た
	自己のスキルアップの動機づけ(1)	今後の自分のスキルアップなどの動機づけとなった
管理者の考えの把握(2)	他施設の同職位の考えの理解(1)	各病院の同格との話の中できるとともに考えている事の理解ができたと思います。
	看護管理部門管理者の思いや考えの把握(1)	看護部長グループの発表から、部長の思い考えを知ることができた。
自己の思いを語る必要性(2)	自己の思いを語る必要性(2)	自分がどうしたいのか、きちんと語れる事が必要
		自分をみせる。認定看護師が病棟に足をはこぶ
管理職間の情報共有、連携(2)	看護管理部門と病棟管理者の連携方法(1)	看護管理部門で病棟管理者との連携、関わり方について理解できた。
	師長間でのコミュニケーションの必要性(1)	師長として困っていることを話し合う場を設定してもらい、意見交換、情報共有する時間を確保してもらってはどうかとアドバイスがもられた。
実践と管理の違い(1)	実践と管理の違い(1)	実践と管理とは違うんだということが分かった。
スタッフへの技術向上支援(1)	スタッフへの技術向上支援(1)	スタッフへの関わり方、どのようにスキルアップさせるか？

4) 今後のワークショップへの参加希望

参加したい13名(43.3%)、テーマによっては参加したい17名(56.7%)、参加したくないと回答した人はいなかった。

5) ワークショップの進め方や内容に関する意見

ワークショップの進め方や内容に関する意見は【グループワークでよかったこと】【グループワーク時間に関すること】【メンバー構成に関すること】【ワークショップ開催に関すること】【グループワークのテーマに関すること】【発表方法に関すること】【学習内容に関すること】【成果報告に関すること】等があった。詳細を表4に示す。

表4 ワークショップの進め方や内容に関する意見

分類	小分類	記述内容
グループワークでよかったこと(5)	いろいろな人と意見交換できてよかった(2)	意見交換できてよかった
		いろんな方と話ができてよかった
	グループワークがよかった(2)	グループワークがあつてよかった。
		楽しく、気楽に話し合いができてよかったです。
グループワーク時間に関すること(4)	意見を聞き学びがあった(1)	グループワークを通して、意見を聞くことで学びがありました
		グループワーク時間がもう少しほしかった
		グループディスカッションの時間をもう少し増やして欲しい。
		後半に意見交換が活発だったのでグループワークの時間が足らなかった 時間が短く感じた
メンバー構成に関すること(4)	類似した経験の人とのグループワークはよかった(2)	グループ分けは、同じような経験の方々と一緒に話が盛りあがりよかった 良かった。同じ位の経験年数の人のグループで良かった
	ファシリテーターにより有意義な時間であった(1)	グループワークでは、ファシリテーター(担当)の方が、とてもよくサポートしてくださり、有意義な時間をすごすことができた。
	管理経験を考慮されるとよい(1)	年齢(管理経験)も考慮していただけるとありがたい
ワークショップ開催に関すること(3)	情報提供や案内に問題はなかった(1)	情報提供や案内などは、問題なかったと思う。
	土曜日の午前中は参加しやすい(1)	土曜日の午前中2時間は参加しやすいです。
	受付時間の案内が必要(1)	受付時間の案内がほしかった

表4 ワークショップの進め方や内容に関する意見（続き）

分類	小分類	記述内容
グループワークのテーマに関すること(2)	テーマが大きい(2)	グループワークのテーマが大きく、話し合いを行う上でファシリテーターは困ったと思う 時間が短いためテーマをもう少ししぼってあると進めやすいと思いました。
	発表方法に関すること(2)	グループワークの発表についてもう少し工夫が必要かと思えます
発表方法に関すること(2)	発表の工夫が必要(1)	グループワークの発表についてもう少し工夫が必要かと思えます
	発表方法がよかった(1)	発表方法もよかった。
学習内容に関すること(2)	具体的な支援、マネジメントの方法を知りたい(1)	抽象的な意見が多かったのもっと具体的な支援、マネジメントの方法を知りたかった
	グループワークの内容を事前に知りたい(1)	グループワークの内容を事前に知りたい。
成果報告に関すること(1)	研究実績によりリアリティがあった(1)	研究実績をもとにワークショップであったので、リアリティがあった。
特になし	特になし	特にありません

6) 今後開催する学習会への参加希望

今後開催する学習会への参加希望は、参加したい23名(76.7%)、参加したくないと回答した人はいなかったが、無回答7名(23.3%)であった。

7) 学習会でとりあげてほしいこと

学習会でとりあげてほしいことは、勤務のくみ方、マネジメントの根拠や理論について、スタッフ育成(リーダー育成)やる気のないスタッフに対するモチベーションアップ、病棟運営で行う具体的な行動、マネジメント力をきたえる方法であった。

・学習会

1. 学習会の目的

組織や職位を超えて、それぞれの立場から自由に意見交換することを通して、「学習する組織」を参考に、互いに学び合うことを体験し、各自の課題への解決方法に示唆を得る機会とすることを目的とした。また、課題を解決していくにあたり、3回の学習会を開催し、必要な知識等についても学習する機会となるようにした。

2. 第1回学習会

第1回学習会は2015年10月31日の10:00~12:00に本学講義室104で開催した。テーマは、「主任・中堅看護師の育成に関する、組織理念に合った、看護の専門性を高めるためのマネジメントについて、それぞれの職位の立場から課題を出し合い、その解決方法を考える」であった。

1) 参加者

参加者は、看護部門管理者3名、看護師長等4名、主任・副師長等1名の計8名であった。

2) 学習会内容

(1) 主任に任命される時や就任後に困っている現状を聞いての意見交換

主任の立場からの意見

- ・主任になる時、自ら望まず、上司に推薦されてなっていることが多い。現場で革新的なことを新しい思考でやってもらいたい、できないことが前提で主任になっていることが現状である。
 - ・主任の立場から、師長に、困っている現状、やりたいことを訴えても風通しが悪く通らない。上の考えが、昔の方法を変える意向がないので、変える意向があればいいと思う。
- 病棟師長の立場からの意見
- ・声の出せない中堅がいた。声を出せる場がないことに気づき、チーム会など発言する場を作ると、声を出せなかった中堅看護師が、意見を出せるようになった。
 - ・意見を言える場を持つ、雰囲気をつくる等職場文化が関係すると思う。押さえつけて意見が出せない雰囲気があると意見が出せない。
 - ・師長の視点で、主任へのマネジメントとして、看護の専門性を高めるという点で、自主的に現場指導してほしいが、師長に頼る。実践的立場でスタッフに指導ができない主任をどう育てるか課題がある。
 - ・主任が、病棟がどんな目標を持っているか理解しないと課題も言えない。そこを組織理念に合わせて、理解してもらえるように努力はしているが難しい。

(2) モチベーション向上に向けた中堅看護師・主任の育成に関する意見

看護部門管理者の立場からの意見

- ・モチベーションの向上は、自分たちの実践の振り返りと考えている。看護師一人一人のモチベーションを維持することで、自分たちの実践した看護は何か知る組織づくりをしたい。モチベーションを維持するためにルールを外す方法等考えるが難しい。

- ・中堅は基盤である。看護実践の未達成感があるので、患者を最後まで看護したかったということを経験的にどう作り上げたいかを考えていくことを思った。特に中堅は、その過程で患者に看護が最後までできなかった、その間の後輩の指導ができなかったで終わっている現状である。

師長の立場からの意見

- ・主任も色々で、主任は管理するという意識が強く、患者のベッドサイドに行かない主任もいる。主任は、現場でスタッフと同じ目線で働いていると考えているので、お互いが望むことを近くにするのがいいかと思った。

- ・主任に対する考え方は、現場でスタッフと同じ目線で働いていると考えるので、お互いが望むことをするのがいいと思う。

- ・自分の力量に自信がないことが主任の壁になっていると思った。ベッドサイドで一緒に考えられれば、主任の飛び越えられないハードルの解決策になる。

- ・師長の立場で、主任のやることが当たり前を認めてなかったと感じた。主任に、後輩への見本になる、個人値の高い中堅は組織に取り組むことをどうするかを考えた。

中堅看護師の立場からの意見

- ・中堅の立場で、考えていたのは、自分がやってきたことがどのように病棟に役立っているのか、師長と話して理解した。

- ・中堅をどう育てるかについて、中堅の役割で期待するものがあるが、時間的なことなど困難な現状がある中で、目標管理で1年間通して働きかける方法を師長達が工夫しているとは思いますが、改めて大切と思った。

(3) 参加しての感想

- ・“承認する”について、目標管理は個人がするものではないかということもあり、今日の内容と関連して考えていきたい。

- ・目標管理をどのようにスタッフと共有するか課題である。

- ・スタッフが実践することの意味は何かを伝えていく、伝達で終わってしまっていると感じたので、検討の場を増やす。

- ・師長として、スタッフを承認することを考えていきたい。ケアに対する達成感を個人だけでなく、チームで実践していくこと、それがメンタルモデルにつながることをどういう風に認める場を作るかを考えていきたい。

- ・外来での課題をやっていきたい。外来の実践と病棟とのつながりを伝えてもらって、モチベーションの維持にもしてほしい。

3) 質問紙調査結果

第1回学習会終了時に自由記載の質問紙調査を行った。8枚配布し、7枚回収(回収率87.5%)であった。以下に結果を示す。

- ・主任や師長の育成への考え方が聞けたのが良かった。他者の意見から自分の組織は「どうなっているか?」や「どうすべきか?」など考えを持つことができた。この学習会も「学ぶ組織」となっていけるよう期待しています。資料提供などいただき、先生方に感謝申し上げます。

- ・人数がさほど多くなかったので、1人1人が積極的に発言できてよかったです。自分の考えを述べるだけでなく、他の方の意見感想を参考に発言でき、建設的であると感じました。実践に近いあるいは実践そのものが語られ参考になりました。

- ・今回の学習会ではマネジメントとして育成に関する課題を持って参加させていただきました。自分の振り返りもでき、目標管理という部分での課題も見つけることができました。看護の専門性を高め、より良い看護が提供できるように自分自身取り組んでいこうと思います。ありがとうございました。

- ・テーマに沿って考えることができた。他の施設の参加者の意見を聞くことで考えの幅を広げること、深めることができ、良い学びの機会となった。自分が課題としたことについて、自己学習をしたいと思い、学習者としての自分への動機づけになった。

- ・1つ1つの意見を自分の病棟に置きかえ考えることができました。5つのディシプリンを実際には、自分がチャレンジで来ていないことが多いです。

- ・学習する組織というテーマについて、不十分ではあるが現状に照らし合わせて考えることができた。主査育成・中堅育成はその年代になってからの行動変容は難しい面もあり、組織としての人材育成の風土づくりが大切であると改めて感じた。

- ・自施設の考え方だけが正しいというか「管理はこうだ」「病院はこうあるべきだ」ということではないことが、このような場で学ぶことができた。他の施設の取り組み等を取り入れながらよりよい病

院づくりのできる一人になりたい。

3. 第2回学習会

第2回学習会は2015年11月28日の10:00~12:00に本学講義室104で開催した。学習会のテーマは、「看護師長の育成に関する、組織の理念に合った、看護の専門性を高めるためのマネジメントについて、それぞれの職位の立場から課題を出し合い、その解決方法を考えるであった。

1) 参加者

参加者は、看護部門管理者3名、看護師長等5名、主任・副師長等1名の計9名であった。

2) 学習会内容

(1) 自己学習内容の報告

英国での生涯学習支援の取り組みの紹介

英国での組織と学習者と国間で行われる生涯学習支援について、本学紀要で公表した内容の紹介があった。

病棟師長のマネジメント能力向上のための教育支援

師長のマネジメント能力を向上するための教育支援として、師長経験のある師長から現場の困難なところ、ビジョンの設定等とその対処からマネジメントを検討した取り組みについて紹介があった。

師長のマネジメント能力向上のための取り組み

事例検討会を実施し、師長のマネジメント能力とは何かを、家族からの要望、日々の業務での安全管理、スタッフへ指導等の観点から振り返り、師長のマネジメント能力をどのように引き出すか検討した取り組みについて紹介があった。

研究的取り組み

師長の入れ替わりがきっかけで、師長の育成に関して大学側に相談し、共同研究に取り組んだ事例の紹介があった。研究に参加した師長は1、2年目の師長が主で、1年目は困ったこと、2年目は事例を提供して検討することで師長自身が自分のやったことを振り返ること他者の意見を聞きながら、実践を振り返ることはよかったと思うが、その後の教育体制を整えていくことが課題となっている。管理者の強い思いが、大事と感じた。

(2) 各施設の師長の支援体制の現状、悩み等について意見交換

「師長として考えるマネジメント(師長の立場から) 師長に期待すること(主任の立場から) 自身がどのように育っていたか(部長の立場から)の立場で考えていることについて」をテーマに意見交換を行った。意見交換の内容を表5に示す。

表5 各施設の師長の支援体制の現状、悩み等についての意見交換の内容

<ul style="list-style-type: none">・(以前の病院では)主任になるとき、事前に通知があり、一定の期間現認の師長について研修する期間があるが、今は、いきなり主任になるので戸惑う。・当病院では、1年前から次期主任、師長候補に通知し、管理職になることへの気持ちや目標管理に対する考えを確認し、次の年につなげられるようにしている。突然の通知をすると対象者が、ストレスをためやすい。・そのように育てられたということが今、わかった。主任時、次期師長と言われ不安がある中で、師長の動きをみながら学べた。人事効果の目標管理で統括師長が振り返りの検討会を今日の資料のように、開催してもらい、同様に役に立っている。・自分が師長の時副師長として推薦したことをどう思っていますか。・師長から、チーム会やリーダー会で何がやりたいかを課題として出された。それまでは、師長と一緒に考えていたが、自分一人で考えることが初めてで、戸惑いがあったが、物事を概念化する力、抽象と具象を行き来する力、伝える力を身につけること、自分自身で学ぶ機会を持ち、生涯学習での学び方を学んだ。・一人、一人が学んでいくことが前提で、師長になった時から、自分が何かあった場合を考え、次を託す人を育てることを考えていた。それは私自身が看護部長など上司からそう教えられていたと思う。また、次を託す人を選定するとき、「この人なら任せられる」という感覚や指標がある。その指標は人によって異なる。・管理能力は実践とは違う。組織遂行能力があることが、ベースにないと問題解決につながらないと思う。それは、委員会活動等をさせることで、管理者としての能力が身についていく。代行能力ができるということがその1つで、さらに研究能力をつけているかも見る。師長は、スタイルということが身につけていないと部下が困るので、文字にできることも必要。昇任試験を行っているが、不合格でも、自己の課題として次年度挑戦してもらえばよいと考えている。自己主張が強い、不調と折り合いが悪くても、部署をかえる等する。新しい風は大事。目標管理をしているので、レベル4ぐらいになると教育の場に聞くか管理者になりたいかどうか確認する。・昇任試験は、査定し決定する。決めた師長が、力量に問題あるかどうかは、師長のプリセプターをつけている。師長への教育体制は整えている。
--

表5 各施設の師長の支援体制の現状、悩み等についての意見交換の内容（続き）

・自分がどのように育ってきたかという視点で振り返ると、管理者になる前に前師長から、学んだと思う。病院のシステムとして、師長になる前に主幹という師長業務を学ばせている。しかし、現状は主幹（主幹時、委員長を経験させ、自分がやったことを紙面にして伝えることをさせている）の経験をして突然師長になったという感覚がある。

・私の場合は、病院の規模を拡大するという状況があり、主任としての経験があったので、師長昇格した。院内での管理者育成システムがあったのではなく、院外で自ら学ぶ場を求めていた。今は、時代が変わり、部署を超えての他者推薦の時期を決めて行い、部署も配置の希望もあるが、最終的に部長が決定。他者推薦は事後報告する場合や事前にする。主任の育成は、委員会のいろいろな場面の中で、関わっている。

・自分が師長になったばかりのころは、人間関係の調整に苦労した。経験の少なさもあった。今は、部署のなかで、部署目標を伝える時にリーダー格にどうするか、主任に伝えているが、その伝え方がよかったかどうか考える。

・今までの話を聞いて、自分は病院のこともわからず主任になったので、業務は熟知した人で行う経験を経て、安心して少しずつ上になっていくといいと思う。委員会も目標は師長が決めて下に伝えるだけで、下からの意見は通らないので、できる主任もたくさんいるので主任の意見が反映しないのはもったいないと思う。師長が何でもしなければならぬという組織体制のように感じる。

・看護部の目標とどうリンクしているか。

・看護部の目標は、患者の看護の質向上とカンファレンスの充実としている。

・それを委員長である人は委員会ですべてしているか。

・委員会のリンクナースから、勉強させ、それを病棟に伝える方式である。

・双方の認識が理解しあえるといいね。

・委員会の目標は理念から、来ているものなのでスタッフに理念から反映していることをきちんとスタッフに伝えることが必要。そうすると上から降りてきたものという感覚にならない。スタッフに浸透させていくのが通常なので。

・今の現場の問題は持ちながら、看護部の目標も理解しながら、双方が摺合せをすることが必要。降りてきたというのは（看護部が）かわいそう。

・組織の理念は、師長が噛み砕いて下さることが大事。やらされ間になってしまう。看護部長から思いを伝えているが、ヒアリングの場で直接のやり取りをしているので、それが重要と感じる。

・看護管理者の遂行能力の中で、看護の質を向上させるための能力について考えることは？

・師長学習会を月1回又は2回行っている。看護管理のテキストを元に、テーマを決めて自部署の事例を含めてプレゼンし、その後、自分がその立場であったらどのように行動するのかを考える場としている。情報共有の場と次に活かす機会としている。また、看護管理者として悩みの解決の場となったりしている。看護部全体での、管理能力向上の機会と捉えている。

・看護の質を上げることは、最大限の目標で、そのための人づくり、しくみづくりであり、それが理念やスローガンみたいなもので、先に向かっていくだけのものではなく、先を実感して今を進んでいくことが大切だと思う。

・組織のマネジメントについて（研修に参加して）、組織構造はとトップダウンとボトムアップという話になるが、理念から降りてくるものと、現場も大事。その双方がうまくやっていくことがマネジメントとして大事と思った。真ん中に来る人たちの、考え方・立ち位置が重要。

（3）第1回学習会に参加しての感想

- ・師長としての能力を総合的な能力を身につけることが大事である。
- ・理念、目標をどう伝えるかが大事である。
- ・悩みながらやっている段階で、看護実践、自己の実践の振り返りが大事と感じた。
- ・課題かも問題かを分ける、物事を包括しないようにするとしているが、手法を見直す。今やっていることを、みんなで実践して行こうと思う。
- ・理念、目標を熟知してやっていたが、病棟の看護でやると言われて、やれたと思うが師長がどういう看護をやると言われたかがわからなかった。師長がスタッフに伝えることが重要である。
- ・師長として、ラダーを使う中でそれを意識しながらやっていくことを実感した。
- ・専門職ということ、ほかの職種と違うこと、看護の本質・専門職としての仕事がどういう仕事を師長が伝えていくことが重要と感じた。
- ・自分はスタッフの立場で、理念の浸透をどうしたらよいか考えてきた。もっと具体的に師長とのコンタクトが必要だった。
- ・スタッフのやらされ感が強い中で、よい看護ができたということをスタッフが感じるように、管理職としての在り方を考えた。自分もやらされ感が強すぎた。
- ・師長としての関わりを振り返り、まだまだ伝えきれていない部分があるので、色々な場面で言葉で伝えていきたいと感じた。
- ・それぞれの立場で、やりたいことと理念が結びついたとき、ポテンシャルを引き出せることを学んだ。

- ・看護観が大事と思う。看護観を育成する機会を作ること。師長が訴えることをきいていくことが自分も育てられるというのがわかった。

3) 質問紙調査結果

第2回学習会終了時に自由記載の質問紙調査を行った。9枚配布し、9枚回収(回収率100%)であった。以下に記載内容を示す。

- ・看護部内の管理者の方々の考え方を聞くことで師長として組織理念や目標を自分の中で落とし込んでスタッフに伝えていくことの大切さを学んだ。
- ・他施設の抱える問題や課題がよく分かった。他者の意見を通して概念的に考える機会をいただいていると思う。
- ・マネジメントは奥が深く難しいと思いました。自分の考えの未熟さがよく分かり、具体化して伝えていくことも話の本質を時々見失う時もありましたが、看護の質を担保し自分の思う看護とは...を伝え続けていくことが大事であることが学びでした。
- ・師長として日々悩みながら過ごしているため、今回の学習会は参考になりました。振り返りをする機会ができる限り多く持てるようにしていきたいと思いました。また、スタッフ、主任とも振り返りができる場をつくっていけると理念などを伝えていくことにつながるのではないかと思いました。ありがとうございました。
- ・毎回すごく勉強になります。他病院の考え方、個人の師長さんや部長さんの話を聞いて自分の課題を見つけることができました。
- ・看護管理部門管理者の方の意見で、現在に留まらず未来を見据えて考えていくことの必要性を考えることができました。
- ・「専門性とは」「専門性を発揮するためのマネジメント能力」について改めて考えることができました。
- ・自分の普段の考え方を整理できた。
- ・第1回・2回とも参加しました。私個人としてはこのようなディスカッションの場は現場に即している、学びが多いと感じています。第3回も楽しみにしています。ありがとうございました。

4. 第3回学習会

第3回学習会は、2016年1月23日の10:00~12:00に本学講義室103で開催した。学習会のテーマは「看護部組織の理念に合った、看護の専門性を高めるための看護管理者のマネジメントについて、看護管理部門管理者の役割を中心にそれぞれの職位の立場から考える」であった。

1) 参加者

参加者は、看護部門管理者3名、看護師長等8名、主任・副師長等5名の計16名であった。

2) 学習会内容

第3回学習会は、参加人数が多かったため、A・Bの2つのグループに分けて、意見交換を行った。以下、グループ毎の意見交換内容を示す。

(1) Aグループの意見交換内容

Aグループでは、主に「病棟管理者と看護管理部門管理者の連携」について意見交換がなされた。

病棟管理者と看護管理部門管理者の連携について病棟管理者の立場からの意見

- ・どうしたらよいのか迷った時は、看護管理部門に相談しアドバイスをもらい自分なりに考え直して、もう一度相談に行く。看護管理部門は入りやすく、看護管理部門管理者は、現場にラウンドで来てくれ、壁があるという意識はない。
- ・患者の困ったことは解決し、スタッフの困ったことは、主任と相談して看護管理部門に相談する。
- ・困ったことは、その時々で対処している。現在、病棟編成で大きな異動があることに関して、スタッフの不満が出ないように、看護管理部門からもスタッフに対して、こんな苦勞があるがこういう方向にいくということを説明してもらえるとよい。
- ・月に1回、主任と一緒に会議に出ているので方針が理解できる。主任がスタッフに方針を伝えてくれることもある。2週間に1回、看護部長と主任と今の状況を話し合う場があり、方針に対する質問などが言える機会になっている。看護部長は毎日ラウンドしているので、リアルタイムで報告できるようにしている。
- ・外来勤務は、パート職員が中心で決められた時間で帰る。パート職員に対して求めているレベルをどう伝えていけばよいのか、伝え方が難しい。
- ・月に1回、師長会議と主任会議を開催し、主任会議には看護部長代理が出席している。社会の変化に対応していかなければならない状況の中で、師長はそれぞれの力量で解決している。勉強会を開催し、師長がもっていなければならない力を出しあい、問題解決の場にもなっている。日々の連絡は、スタッフにはノートを必ず見るように伝えている。いつ、どこで、どういうタイミングで伝えるのかは、師長次第である。

- ・新年度の始まりに院長方針と看護部方針が伝えられる。今回は大きな異動のため、情報がしっかり流れていない。病棟運営会議を2・3回開催して、スタッフ全員に伝えていく計画である。地域包括ケア病棟が増えるので、スタッフ数も増加するが、スタッフは異動の相談がなく、不満を感じている。異動で退職したいと相談してくるスタッフもいるので、話を聞き頑張っていけるように助言している。

病棟管理者と看護管理部門管理者の連携について看護管理部門の立場からの意見

- ・看護管理部門は師長に説明していく説明能力が必要で、師長は理解してスタッフに伝えなければいけない。看護管理部門は、スタッフに負担をかけさせないことを考えていく。
- ・看護職員は20名で総看護師長として個人的に話しをするなど、全て自分で対応している。
- ・組織図のラインの病棟を担当し、師長と相談して対応している。ラダーにそって一人一人を評価し、A病棟にはどのレベルの人が何人くらいいるのか把握している。電子データに今までの研修経験、配属などの情報があり、病棟異動や問題があったときに活用している。
- ・どのようなアウトカムを出したいのか、情報、人材、もの、金の視点で見ている。経験知だけできた師長がいるので、点数化して実施しているが、フィードバックすることができていなかった。実施することで、組織の問題は何で、何を換えればよいかのかわかるようになる。
- ・外来は病院の玄関なので、高齢のスタッフばかりではだめである。外来勤務は、どういう人材を配置するのか意思決定していくのがとても難しい。入院ベッドが減らされている中、外来で行えることは実施していくようにしている。外来患者に継続して来院してもらうためにも、しっかり評価していくことが大切である。
- ・プロジェクトを作ってNICUを立ち上げたときは、各病棟から2名の希望者を募った。計画を立て、いつまでに何をするのか明確にしていた。

(2) Bグループの意見交換内容

Bグループでは、主に「病棟管理者と看護管理部門管理者の連携」、「人材育成の仕組みづくり」について意見交換がなされた。

病棟管理者の看護管理部門管理者との連携に関する意見

- ・報・連・相は大切だと感じている。管理の中で迷った時には、部長に相談し、管理している。受け入れてもらえる体制である。どのレベルで相談するとよいのか、わからない状況である。
- ・報告・相談すべきことを考えながら看護部長に相談する。最低限報告するという基準は師長によって差がある。ラインとして副部長に力をいれてもらえるとうい。
- ・経験が浅く、こんなことまで相談してよいのか迷う。自分の意思決定で失敗するのではないかと不安に感じることもあるが師長が意思決定しないと病棟が止まってしまう。そのため失敗を恐れずに意思決定しないといけない。
- ・副師長としての経験が浅く、管理者としてかわるには看護部とまだ距離がある。現場で困っていることは師長に相談する。師長から担当副部長に話が行く。
- ・新人看護師も師長に相談することに戸惑う。そのスタッフの悩みを吸い上げるため、業務をしながら表情等を確認し、言いやすい病棟の雰囲気づくり、課題の解決につなげている。
- ・看護業務が入っているため、上から下りてきたときに実際に働いている人の意見として業務改善につなげる中間役にならないといけないと思っている。
- ・師長が問題として認識していないと潜在化したままになってしまうこともある。各部署の師長がすべて集まる機会に共通認識をもつ。

看護管理部門管理者の病棟管理者との連携に関する意見

- ・看護師長は看護部長と副看護部長への相談内容を分けていると感じている。相談時には、同じようなことがあったときには師長自身に対応できるように対話により考えられるように努めている。
- ・物事が進んだ後に、相談してほしかったと思うこともある。相談に来る範囲が狭まると後々こまる。仕組みをつくるのが課題になっている。
- ・組織として成長するには、職員の育成、患者の安全、師長の個別の悩みなど多種多様で明確な答えはない。
- ・途中で入職するスタッフが多い病院では、現場に慣れていっているかを確認する。組織になじんで仕事ができるように入職1か月で看護部長と面談する。新人に近い看護師は、師長の考えを踏まえて看護部長が軌道をつくる。
- ・看護師長から職員の話があがったときに、師長の考えを引き出す。聞くことで師長は考えるようになる。
- ・看護部としてスタッフの動きや師長のスタッフへのかかわりを確認する。現場に顔を出すことが現場に伝わればよいと思う。

人材育成の仕組みづくりに関する意見

- ・ラダー制に基づいた教育は手挙げ制であるが、ラダーに基づいた研修は自己の時間で行うため、参

加者は少ない。組織が未熟だと感じている。実践の場での看護を語ることから行っている。

- ・目標管理の中でラダーレベルと今の目標をリンクさせ、カテゴリーを見ながらどういう役割を担いながら専門性を高めていくか、支援を考えていく。動機づけにもなる。
- ・研修に4つのコースがあるが、修了してもそこで得た知識が現場で活かされていないため、スタッフ個々にキャリアパスを運用し始めた。コースの選択は自己選択であり、できるだけ本人の興味があるところに行ってもらえるようにしている。
- ・認定・専門看護師の座談会を開き、資格を取るためにどんなことをしたのか、今の活動について話し合い、スタッフとの距離をつめる。
- ・認定看護師の活動が活発で現場に活かされ、現場からはそういう姿を見て、スペシャリストを目指す人もいる。現場での成功体験を得られる環境を整える。前の勉強会でもあった承認でスタッフのやる気があがって、自己研鑽につながるようにしている。
- ・集中治療部では患者の退院時に見に行くことでモチベーションが上がる。
- ・ラダーが進まなくてもいいという人に動機づけをしていくことが大切である。病棟でどんな看護をしていきたいのか、そこが一番の動機づけになる。病棟の患者の変化を把握する機会（カンファレンス）を持つことが病棟としての成熟になる。
- ・経験で自分が何か一つ乗り越えられた経験が必要であり、体験を自分のものにできるようなサポートが必要である。
- ・動機づけのツールとして勤務の中でどう盛り込むのか、が師長としての役割である。スタッフ個々の思いを踏まえることで委員会や病棟を巻き込んでいくことでつながりができる。

3) 質問紙調査結果

第3回学習会終了時に自由記載の質問紙調査を行った。16枚配布し、15枚回収（回収率93.8%）であった。以下に結果を示す。

- ・グループワークという形が様々な施設の方の想いを聞くのに心が和み話しやすい環境でした。看護管理者という立場は、自分としてはまだ遠い世界でしたが、今後の自分の行動に活かせることができる意見を多く聞くことができ充実していました。ありがとうございました。
- ・3回出席させて頂きましたが、一番理解できた学習会でした。仕組みづくりというハードな部分を自分自身確立でき押しすすめていくことが（すすめていく力量）マネジメントで大事な事だということ学びました。
- ・看護部と現場の人材育成に対するハードとソフトについて考えることが出来ました。
- ・職位に関わらず様々な段階でのマネジメントについて考えました。今ある仕組みをどのように動かすかなど興味深く学習できました。
- ・看護管理者と看護部管理部門の連携ということで様々な立場の方と意見交換できた。目的を共有し各立場の役割確認をもつことの必要性と、しくみを動かす為のマネジメントや支援方法、看護の成果の共有・承認。看護の喜びを感じられる場面づくりの重要性を再確認できた。この様な学習会に今後も参加したいと思う。
- ・自分の力量のなさを痛感しました。私の中でパートだからこれ以上は負担をかけてはいけないと線を引きすぎているのではないかと感じました。パートであっても看護師であり、一緒に働いているスタッフなので意欲もあると思う。そこをもっと深く考えて、組織として何を考えているのか、何をしていくのかを伝えていくことが外来スタッフを盛りあげていくことができるのではないかと思います。本日はありがとうございました。
- ・各組織での取り組みもさまざまであるが、個人の考え方や困っていることがよくわかり楽しい時間であった。さらに、掘り下げられると成長につながるかなと思う。
- ・現場の問題に沿った、大変興味深い課題とグループワークでした。なかなかこういった他施設や同じ様な立場の方が集まってディスカッションする事はないので貴重な時間を過ごせました。グループの内の席が遠い方がききとりにくい場面があり少し残念でした。
- ・看護管理部門と、病棟管理部門の連携について、自分なりに考え、学ぶ機会となりました。他施設の現況も知ることができ、とてもよい機会となり、リフレッシュもできました。ありがとうございました。
- ・立場をこえて、話し合いができた。連携する上で注意すべき点（どこまで伝えるか、だれを対象にするか）、プロジェクトを立ち上げる時はどのようにしたらよいのか等）看護部門として考慮しておかなければならないことが分かった。先生方、運営ありがとうございました。
- ・自分とは違う職位の方々と意見交換ができ、その方々の考えや思い、大切にしていることなどが知れてよい学びになりました。
- ・管理者（師長）として、まだ未熟であり、縦のラインでのいろいろな意見を聞かせていただき、自分の振り返りを出来ました。また、今後の管理についても多くの学びを得たので、今後活かしていければと思いました。本当にありがとうございました。

- ・管理の難しさ、そして自分の言葉によってスタッフにうまく意図が伝わらなかつた。看護がやりがいに感じられたという、うれしさを感じながらの今...なので、勉強しながらも、同じ悩みや問題を共有できてよかったです。実践での看護が表面だけでなく成熟していく病棟として看護部としてとなるために、自分はどう動くか考える力、本当に日々悩む毎日です。
- ・看護マネジメントについて未熟なことが多く、日々悩んでいることをアドバイス頂くことができた。他院の連携など見習う点が多くありました。次回も参加したいです。
- ・様々な立場にある方々のお話を聞けて大変参考になりました。今回の学びを少しでも現場に投下していけるよう、仕組みや、サポート体制を検討していきたいと思えます。ありがとうございました。

・教員の自己点検評価

1. 看護実践の場にも与えた影響

管理的立場にある看護職者は、部長 師長等の組織の縦ラインにおいて、各立場で捉えている課題等を共有し、組織全体を見据えたマネジメントのあり方について考えたいという学習ニーズがあった。看護活動の変化として、管理者としての自身の言葉によってスタッフに意図が伝わり、人を動かすことができた。看護がやりがいに感じられたというスタッフからのフィードバックを得られた参加者もいた。看護職の行動・認識の変化としては、組織における活動の目的を職員間で共有し、各立場の役割確認を行う必要性、しゅみを動かすためのマネジメントや支援方法、看護の成果の共有・承認、看護の喜びを感じられる場面づくりの重要性を再確認できた等の意見があった。

2. 本学の教育・研究にも与えた影響

看護の専門性を高めるための看護管理者のマネジメントに関しては、共同研究の成果を大学院教育の一部活用することはあるが、今年度の本事業の成果の活用については、まだできていない。ワークショップや学習会に参加した看護管理者の課題を共有したので、今後は組織単位で課題解決に向けた研究活動に発展させていきたい。

・今後の課題、発展の方向性

平成 27 年度は、ワークショップと学習会を土曜日に行った。参加者は、休みの日などを使っての参加であったが、学習ニーズが高いと思われるため、組織公認の学習機会となるように実施日を検討する必要がある。今後は、参加者の取り組み状況や取り組み上の課題などについて検討し、学習したことが看護の改善・充実のための実践に活かせるように支援していく必要がある。