

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 10 月 5 日現在

機関番号：12602

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2014～2015

課題番号：26670918

研究課題名(和文) 看護管理者の新たな戦略的学習プログラムの開発：コミュニティの醸成による組織の変革

研究課題名(英文) Development of a group-reflection program for nurse managers toward organizational better change based on community-ship building

研究代表者

緒方 泰子 (OGATA, Yasuko)

東京医科歯科大学・保健衛生学研究科・教授

研究者番号：60361416

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、看護トップマネジャー(看護部長)やミドルマネジャー(看護師長等)のリーダーシップやフォロアーシップ、課題解決力を高めるため、自組織内で直面している課題を教材とした管理者自身が継続的に取り組む管理者育成のための新たな学習プログラムの開発を目指した。現役マネジャー向け国際大学院の教育法の特徴をInternational Masters for Health Leadership(IMHL)への参加により得た後、看護管理者へのマネジメント経験に関するインタビュー、経験学習に関する看護管理者との情報交換を行い、看護管理者を対象とした経験学習プログラムの導入となるセミナーを企画した。

研究成果の概要(英文)：This study develops a group-reflection program for hospital nurse managers that uses daily management issues as topics for learning. This program enhances nurse managers' leadership and followership abilities, allowing them to better solve problems that arise in their work.

Information was collected through the author's participation in the International Masters for Health Leadership (IMHL), a graduate program that applied group-reflection by managers; interviews of chief nursing officers about how they develop management competencies; and an information exchange session consisting of presentations and discussions with nurse managers about the advantages and obstacles of group-reflection learning. Based on this information, the study describes the content of a seminar for nurse managers that will utilize group-reflection about daily management issues as a preliminary stage in the development of a new group-reflection program and its application in hospitals.

研究分野：看護管理学

キーワード：看護管理学

1. 研究開始当初の背景

看護管理者のマネジメント力は、組織文化や提供されるサービスの質に影響する。しかしながら、日常業務をこなしながら看護管理者がその力量を高めていける標準化された方法論はみあたらない。マグネット病院（看護職を磁石のようにひきつける病院）特性を反映した尺度 The Practice Environment Scale of the Nursing Work Index (PES-NWI) を通じた先行研究から、マグネット病院では看護部長が重要な役割を担い、看護師長のリーダーシップが看護スタッフの就業継続意向や離職、バーンアウトと有意に関連することが明らかになっている。PES-NWI は臨床でも用いられ、この尺度を用いた病院看護部からは、「調査によって看護師長の力量の差異が明確になったが、師長の力量を高める方法が分からない」という意見が複数寄せられている。

看護管理者が課題解決力を高める学習機会には、認定看護管理者コースや現職のまま学べる大学院等があるが、量的な問題や業務調整の困難さ等から、全ての病院や訪問看護ステーション等の看護管理者がこれらを受講できる訳ではない。また、実際に直面している課題の解決には、現有の人材や環境で臨む必要があり、研修等で得た知識のみで対応できるとは限らず、学んだ知識を現状に適應させる応用力が求められる。看護管理者一人で最適解を探すのは至難の業でもある。

こうした背景から、看護管理者が日常業務の中で実際に直面している看護管理に関する課題を教材として、プログラム参加者とともに課題解決の戦略を練りながら管理者として成長していけるような、新たな学習プログラムが必要であると考えられる。看護管理者同士が力量を高め合えることができ、臨床現場で用いることのできる学習プログラムは、量的には未だ充たされていない看護管理者向けの学習機会となりうると期待される。

2. 研究の目的

本研究では、看護管理者、特にミドルマネジャー（看護師長等）のリーダーシップやフォロアシップ、課題解決力を高めるために、自組織内で直面している課題を教材としながら、管理者自身が継続的に取り組む管理者育成のための新たな学習プログラムの開発を目的とする。具体的には、現役のマネジャー向け国際大学院の教育法等を参考にしながら、日本の看護管理者が直面し失敗から学び成功に導いたマネジメント経験等に共通する要素・要因を抽出し、これらをプログラムに反映させる。各組織がこのプログラムを活用することで、看護管理者間の深い信頼関係が生まれ、看護組織のコミュニティが醸成されることにより、あるべき方向へ変革していける組織づくりを目指す。

3. 研究の方法

方法は以下により構成される：(1) 現役の

マネジャー向け国際大学院における教育法の特徴の整理、(2) 看護管理者へのマネジメント経験に関するインタビュー調査、(3) 交流集会を通じた意見交換、(4) 看護管理者向けの学習プログラム開発の試み。

(1) 現役のマネジャー向け国際大学院^{*1}における教育法の特徴の整理

^{*1} International Masters for Health Leadership (IMHL)

担当教員等からの情報収集

保健部門のマネジャーを対象とした国際大学院プログラムの教育方法について、先行研究や担当教員等より情報を得た。

既存プログラムへの参加を通じた情報収集 IMHL への参加を通じ、経験からの学びを促進したプログラム運営上の工夫、参加者である管理者に起こる変化等について参加者の視点からの情報を得た。

(2) 看護管理者へのマネジメント経験に関するインタビュー調査

看護職の職場環境のあり方（Healthy Work Environment 等）に関心がある、又は管理能力に長けていると同職者・研究者等より推薦された看護部長（東京・神奈川に位置する病院勤務）のうちインタビュー協力意思を示した方を対象に、個別インタビューを行った。

(3) 交流集会を通じた看護管理実践者との情報交換

病院の日常の管理業務等に関する経験について、グループでリフレクション（省察）を行う意味やポイントについて伝え、経験学習の課題を明確にするため、学術集会において交流集会を企画した。

(4) 看護管理者向けの学習プログラム開発の試み

(1)～(3)の結果にもとづき、看護管理者向けの学習プログラムに必要な要素を含めた教育内容を検討した。

4. 研究成果

(1) 現役のマネジャー向け国際大学院における教育法の特徴の整理

担当教員等からの情報収集

IMHL の担当教授より、IMHL の特徴について紹介文を執筆いただき、日本語に翻訳して公表した（看護研究，48巻7号，2015）。

このプログラムは、世界中の臨床家やマネジャーのための学習機会であるという特徴があり、自身の職場での経験・教訓を教室に持ち込んで、リアルタイムに柔軟に対応していくことを、教員のみならず参加者同士から学ぶ¹⁾という特徴がある。「こうあるべき」という理論めいたことではなく、どのように行っているかといった経験を共有する¹⁾。プログラムのキーとなる原則は、「仕事をつくるのではなく、仕事を利用する¹⁾」ことである¹⁾。

(a) プログラムの構造の特徴

このプログラムは、5つのモジュール(2週間ずつの対面での学習機会。新たな知識の教授や個人やグループでのリフレクションを含む。) マネジャー交換留学、マネジメントに関する最終論文の執筆で構成される。

5つのモジュールは以下のとおりである¹⁾
2)。各モジュールは、その前のモジュールを受けて成り立っている。

- [1] 省察のマインドセット(見方を広げる、自己を管理する)
- [2] 分析のマインドセット(組織を導く)
- [3] 世間知のマインドセット(システムをナビゲートする)
- [4] 協働のマインドセット(人間関係のマネジメント)
- [5] 触媒作用的マインドセット(変革を起こす)

5つのモジュールは、4回は主催大学で、1回は途上国で開催された。

マネジャー交換留学では、プログラム参加者がペアになり、約1週間ずつ双方のマネジメント実践を観察し合い意見交換を行う。つまり、他者の観察を通じて自己を観察し、マネジメントのスタイルについて学ぶ。

最後に、マネジメントに関する最終論文を、6ヶ月間で執筆し提出する。

(b) リフレクションの機会

マネジャーが経験から学ぶためのリフレクションの機会が複数設けられていた。

第一に、モジュール期間中、毎日行われるモーニング・リフレクション(個別、グループ、クラス全体でのリフレクション)がある。

第二に、文章化によるリフレクションである。各モジュールの後およびマネジャー交換留学後には、プログラムから学んだことや理論を自身の職場環境の実状に関連づけながら、リフレクション・ペーパー(振り返りレポート)を作成する¹⁾。

(c) リフレクション時のサポート体制

更に、このプログラムの特徴・工夫されている点に、文章化を通じたリフレクションの際の人的なサポート体制がある。リフレクション・ペーパー、マネジャー交換留学のレポート執筆時には全参加者に個別にチューターが割りあてられている。チューターは、参加者の個別指導を行い、自己学習の適切な領域を見極め、個別指導を通じて、価値ある洞察を与えることもある¹⁾。

最終論文の際には、アドバイザーが、参加者である管理者の論文執筆を個別に支援する。アドバイザーはマネジメントに関連した学びができるよう、また、学位論文に必要な要件を満たす論文となるよう支援する。

IMHL への参加を通じた情報収集

(a) 複数のリフレクション手法の活用

プログラムでは、グループでのリフレクション、レポート執筆を通じたリフレクション、マネジャー同士の観察によるリフレクションなど、複数の方法が活用されていた。

グループで行うリフレクション(グループで行う省察): 個別に行うリフレクションとは異なった利点がある。一つには、他者の考えや体験を聴くことにより、新たな視点や自身のマネジメントにおける実践に有用なアイデアを得ることができる。自分以外の人々のやり取りを観察することを通じて、新たなアイデアの獲得につながることもある。グループでのリフレクションを繰り返す中で、グループ・ダイナミクスおよびその変化を体験することができ、マネジメントを実践する際に自組織で起こりうる変化(グループ・ダイナミクスの変化)を疑似体験できる。

レポート執筆を通じたリフレクション(文章化によるリフレクション): 自身の実践を客観的に深く理解することができる。特に、レポート執筆の際、体験した事象を説明するような理論的な根拠を先行研究等から引用することを通じて、その事象のマネジメントにおける意味を深く理解することができる。また、チューターによる個別支援の影響も大きい。チューターの受講者に対するシンプル且つ本質的な問いかけは、受講者(レポート筆者)が未だ気づいていないマネジメント実践における自身の課題や特徴に気づかせてくれる。

マネジャー交換留学: 観察対象であるプログラム参加者(管理者)の行動の意図がよく分かるとともに、自身がマネジャーとして行っていないマネジメント行動が理解できる。テキスト(文字情報)ではなく、「(他者の)実践を直接観察する」ことにより、自身の実践にも反映させやすいと考えられる。また、プログラム参加者からの観察内容のフィードバックによって、今まで意識していなかった自身のマネジメントの課題や強み等にも気づくことができる。

(b) 経験からの学びを後押しする工夫

実践に应用できる知識(理論)の提供、類似した経験を有する管理者(プログラム参加者)の存在、グループ/組織内の信頼関係にもとづくコミュニティやコミュニティシップが、リフレクションを通じたマネジャーとしての学びにとって重要であった。

実践に应用できる知識(理論)の提供: プログラムにおいて、マネジャーとして必要となる幅広い知識が提供されたことは、自身のマネジメントを客観的に理解するための基盤となった。このように提供された知識は、リフレクション・ペーパーの執筆時やグループでのリフレクションの機会を通じて、自身の実践と結び付けてとらえられた。

参加者全員がマネジメント経験を有していること: 類似した経験をもつ管理者が複数人集まっていることにより、グループで行う

リフレクションは、各自のマネジメント実践を他者の視点（いつもの自分とは別の角度）から理解することにつながった。国や職種が異なっても、マネジャー経験を有する人が複数集まっていることは、多角的に自身のマネジメント実践を理解することを後押しした。

信頼関係にもとづくコミュニティ/コミュニティシップ：信頼関係にもとづくコミュニティシップは、グループ内での本質的なディスカッションを促進した。信頼関係は一朝一夕には形成し難いが、プログラム開始時に、「プログラムを通じて知りえた各マネジャーの具体的発言内容（各自の具体的経験）は、プログラム外へは絶対に持ち出さない」という基本ルールが教員から示された。この基本ルールに則ってプログラムを運営することにより、参加者が安心して本音でディスカッションをすることができ、マネジメント実践を真に学ぶことができたと考えた。参加者間でのコミュニティシップの定義等に関するディスカッション、教員によるコミュニティシップが表出されている具体的事例の紹介等を通じて、参加者は、コミュニティシップの存在と定義を各自の視点から理解した。更に、繰り返し異なるグループメンバーと行うグループワーク、クラス終了後の食事やレクリエーションを通じた語り合い、必要時における助け合いといった活動は、経験からの学びを促進する基盤となる、参加者同士が相互に知り合う機会となり、参加者及び教員によるコミュニティおよび各自のコミュニティシップの形成につながったと考える。

(c)プログラム参加者である管理者に起こる変化

・経験を通じた学習のサイクルに関する、実感を伴った理解

経験を通じて学ぶには、経験したことを多様な観点から省察して、起きたことの意味を理解し、抽象化・概念化して応用可能な知識やスキーマ等をつくりあげる³⁾必要がある。プログラム参加者は、これらの作業をモジュールへの参加、その後のリフレクション・ペーパー等の執筆を通じて体験し、更に、次のモジュールまでの間に、抽象化・概念化した内容を自身の職場において実践してみることができた。このように、主体的に問題解決に臨むという具体的な体験を通じて、経験学習のサイクルを、“実感を伴って理解”することができた。こうした体験を繰り返すことによって、経験から得られた知識と実際のマネジメントとの関係性を理解することにもつながった。

・マネジャーとしての視野の広がり・視点の変化

プログラムへの参加を通じて、マネジャーとしての視野を広げることができ、特に、自組織における他の職位のマネジャーらの立場や視点の理解、同僚や自身の管理する部署

の仕事仲間らの行動の意味や立場を理解しようとする見方につながった。他者の立場を理解する、あるいは理解しようとすることを通じて、マネジャーとして自身に求められる行動を理解することができ、組織の生産性を意図した行動に目が向くようになった。また、客観的な理論と起きている事象を結びつけることによって、その場限りではない、マネジャーとして先（未来）を見据えた行動を検討する姿勢が身についた。

・信頼関係にもとづく、管理者間で学び合うという手法の学習効果の理解

プログラムで実施された、管理者同士で行うフレンドリー・コンサルティングという手法は、非常に高い効果を実感できる参加者皆にとって満足感の高い手法であった。この手法により次のことが理解できた：立場が異なっても、国や民族や文化が異なっても、マネジメント経験者は、マネジャーとしての重要な視点やポイントを知っており、課題に直面している他のマネジャーに対して第三者としての的確にコメントすることができること、管理実践においてマネジャーが迷っていること、直面している課題は、実は本人が解を持っており、他者からの問いを通じてその解にたどりつけることが少なくないこと。この手法の効果は本音で語れるかどうかにかかっており、参加者間の信頼関係を基盤として実施されたことによって、管理者間で学び合うこの手法の効果が高まることとなり、参加者の満足につながったと考えられる。

(2) 看護管理者へのマネジメント経験に関するインタビュー調査

看護部長 11 名に協力を依頼し、協力意思を示した 8 名に個別インタビューを行った。8 名は全員女性で、平均年齢 55.8(±2.1)歳、看護部長経験は平均 4.2(±2.4)年であった。

看護部長になってから、失敗から学び成功に導いたマネジメント経験については語られなかったが、看護師長時代の経験（失敗も含む）から学んだことが今の自分に影響していると複数の看護部長が語った。語られた内容から、看護管理者としての今のマネジメント行動や考え方に影響していることには、過去の看護管理経験からの学んだこと（看護師長時代の経験など）、経験しながら経験知の高い管理職（同僚）から学んだこと、大学院において理論を学習しながら看護管理を実践した経験を通じて学んだこと、といったことが含まれた。つまり、「経験しながら」「他者との関係の中から」「理論と経験を結びつけながら」学ぶ、といった要素が含まれた。

(3) 交流集会を通じた看護管理実践者との情報交換

経験を活用した管理者の学びとその可能性等について、看護系学会の学術集会で交流集会を企画し 100 名程度の看護管理者ととも

に、経験学習の実践状況、成果や課題について情報交換を行った(2016年3月)。交流集会では、同じ病院内の看護管理者間で直面した経験を題材として定期的にディスカッションを行っている事例が紹介された。この事例では、一人では解決できない看護管理上の問題の解決策への到達、他者の意見による視野の広がりといった効果が示された。

交流集会では、経験を通じて学ぶ機会が日常的に複数あることが確認された。また、複数メンバー間で学びあう際のメンバーの経験年数の違いが学習効果に関連しているのではないかという意見も出された。

実践現場で経験学習を効果的に行っていく際の課題として、事実を事実として振り返ること、更にそこから何を学んでどのように次に活かすのかといったことにまで到達できるような工夫が必要であること(ファシリテーションの難しさ)等が確認された。

(4) 看護管理者向けの学習プログラム開発の試み

(1)~(3)にもとづき、職場で直面している課題を教材としながら、管理者自身が継続的に取り組む管理者育成のための新たな学習プログラムの内容を検討した。特に今回は、新たな学習プログラム開発の導入として、看護管理者向けに、グループで行うリフレクションを活用したセミナーの内容を検討した。

セミナーの目的は、1)経験を活用した学習、特にグループで行うリフレクションについて理解する、2)それらを体験することを通じて、看護管理者としてのマネジメント力を高めていくために必要なスキル、考え方を身につけていく、とした。セミナーは、目指す状態と現実とのギャップに気づくこと、他者の語りからどこに問題の本質があるかを理解すること、個人の困りごとから問題の本質にたどり着けるようなファシリテーションの視点、自分の困りごとを安心して話せる心地よさの体験などで構成された。今後は、看護管理者を対象としてこのセミナーを行い、自組織内で直面している課題を教材としながらミドルマネジャーである看護師長等のリーダーシップやフォロアーシップ、課題解決力を高めていく必要がある。インタビューの結果より、看護師長を対象としたセミナーは、現時点の看護師長のみならず、未来の看護部長の育成にもつながると期待される。

参考文献

- 1) Leslie Britner (訳: 緒方泰子, 湯本淑江): よりよいヘルスケアの実現に向けて道筋をリードする IMHL*を通じて世界へ, 看護研究, 48(7), 720-726, 2015.
- 2) Henry Mintzberg (訳: 池村千秋): MBA が会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方 (MANAGERS NOT MBAs), 日経 BP 社: 東京, 2011.
- 3) Kolb, A. Experiential Learning: Experience as

the Source of Learning and Development, Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1984.

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計 1 件)

1. Leslie Britner (訳: 緒方泰子, 湯本淑江): よりよいヘルスケアの実現に向けて道筋をリードする IMHL*を通じて世界へ, 看護研究, 48(7), 720-726, 2015.

*International Masters for Health Leadership

[学会発表](計 4 件)

1. 緒方泰子, 永野みどり, 田中智恵子, 若林稲美: 経験を活用した管理者の学びの可能性とその評価. 第6回日本看護評価学会学術集会. 2016年3月5~6日, 東京. (インフォメーション・エクステンジ)
2. 緒方泰子, 勝山貴美子, 田中幸子, 永野みどり, 菅田勝也, 佐藤可奈, 小玉淑巨: 看護師長の心理的エンパワメントと関連する要素~マグネット病院特性を反映した尺度項目を活用して~. 第19回日本看護管理学会学術集会. 2015年8月28~29日, 福島県.
3. 緒方泰子, 勝山貴美子, 田中幸子, 永野みどり, 菅田勝也, 佐藤可奈, 小玉淑巨, 安川文朗, 橋本迪生: マグネット病院特性を反映した看護実践環境と看護職の退職行動. 第53回日本医療・病院管理学会学術総会. 2015年11月5~6日, 福岡県.
4. 緒方泰子. Healthy Work Environment の実現に向けて: マグネット・ホスピタル研究からの考察. 京都橘大学看護国際フォーラム 2015, 2015年11月1日, 京都府.

[図書](計 0 件)

[産業財産権]

出願状況(計 0 件)

取得状況(計 0 件)

[その他]

ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

緒方 泰子 (OGATA, Yasuko)

東京医科歯科大学・大学院保健衛生学研究科・教授

研究者番号: 60361416

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

永野 みどり (NAGANO, Midori)

東京慈恵会医科大学・医学部・教授

研究者番号: 40256376