

活動報告

# 「SAKU 看護管理研究会」 活動報告：アンケート評価から

“SAKU Nursing Management Research Society” Activity report:  
from the questionnaire evaluation

内山 明子 吉川 三枝子 清水 久美子 松下 由美子

Akiko Uchiyama, Mieko Yoshikawa, Kumiko Shimizu, Yumiko Matsushita

キーワード：看護管理, 看護管理者, マネジメント能力, 研究会, 活動報告

Key words : Nursing management, Nursing administrator, Management skill,  
Research society, Activity report

## 要旨

SAKU看護管理研究会は、長野県東部(以下、東信と称す)地区の医療機関に勤務する看護管理者のマネジメント能力向上を図るための支援を目的として、2014年から活動している。本報告は、研究会の概要と、2015年度研修終了時に実施したアンケート結果を基に、その活動内容をまとめたものである。アンケートの結果、研究会の運営については、8割以上がよいと評価していた。研究会参加を通しての自身の変化については、「経営や人材育成の知識・スキルが増えた」と思う人が9割以上いた。また研究会を「情報交換と共有の場」「学習の場」「振り返りの機会」「学習を実践につなげる場」と意味づけていた。今後の課題は、参加者間のネットワークの構築であることが示唆された。

## I. はじめに

わが国における医療を取り巻く社会状況は、医療財政の長期的逼迫、医療の高水準化、少子高齢化の進展や国民の価値観の変化などの影響を受けて劇的な変化を遂げている。そのような状況の中で医療現場の第一線の管理監督を担う中間看護管理者(看護師長)の役割は近年急激に拡大している。在院日数の短縮化、患者の高齢化・重症化に伴う看護ケア量の膨

張、医療事故の発生、患者や職員の満足度の低下など、深刻で多様な課題が中間看護管理者に課せられてきている。そのような過酷な勤務の中においても、常に“医療の質向上”と“健全な経営”を両立・維持することが中間看護管理者の能力として求められている。

多くの中間看護管理者は、組織内外で学んだ管理の理論的知識と現場での実践的知識をもとに、試行錯誤を繰り返しながら、日々問題解決を図っているものと考えられる。しか

受付日 2016年8月4日 受理日 2017年1月26日  
佐久大学看護学部 Saku University School of Nursing

し、昨今は特に医療政策のめまぐるしい変化を受けて、管轄単位において自律的な即決即断の意思決定をしなければならず、その苦悩は計り知れない。たとえ日本看護協会の認定看護管理者教育を受ける機会があったとしても、中間看護管理者を対象とするセカンド・レベル課程の受講者数には限りがある。また学習形態は一括の集合教育でもあることから、最も必要とする“現場で創出する管理法”の裏付け、統合を図るためには、未だ課題が残されていることが推測される。また、中小規模の組織ではファースト・レベル課程さえ参加できていない組織もあるのではないかと推測される。

そこで、長野県東信地区において、自ら応募する看護管理者を対象に、日々の実践と理論の学習を繰り返すことにより、職場で発生している看護管理上の課題を解決していくことができる管理スキルを獲得することを目的に、2014年に「SAKU看護管理研究会」を発足させた。今回は、研究会の概要説明および2015年度終了時に実施したアンケート結果を基に、活動内容をまとめた。

## II. SAKU看護管理研究会の概要

### 1. 設立の目的

東信地区の医療機関に勤務する看護管理者のマネジメント能力向上を図るために支援をする。

### 2. 研究会の目標

- 1) 医療環境の変化と職場が受ける影響について考察し、情報を共有する。
- 2) 職場の現状を分析し、課題の解決方法を探る。
- 3) より安全で効率的・効果的な看護マネジメントを検討する。
- 4) 個人の知を集団の知として組織運営に活用する。

5) 実践に即した問題解決型のリサーチを立案する。

6) 研修を通して東信地区の看護マネジメントのネットワークを拡大し、地区の看護管理レベルの向上を図る。

### 3. 対象者

東信地区の医療機関の看護管理者(主に看護師長レベル)。看護管理経験年数は問わない。

### 4. 参加者の募集

東信地区の病院30施設の看護部責任者を通じて、看護管理者の参加を募った。

## III. 研究会の実際

### 1. 研究会の開催

初回に会の運営に関する意向調査を実施し、年間の実施回数は6回・隔月とし、第2木曜日の18時30分から開始し、研修時間は90分と決定した。

### 2. 参加者数

2014年度発足時の参加希望者数は、13施設46名であった。毎回の参加者数は、勤務の都合などで流動的であり、20~36名であった。

### 3. 内容(表1)

2014年度は、初回意向調査結果からテーマを選出し、「問題解決」について3シリーズで講義および演習を実施した。

2015年度は、第3回研究会終了時に実施した意向調査で、早めに学びたい講義内容の中から「目標管理」を選出し、①目標による管理を考える ②テーマを通して問題解決能力を向上させるとし、1年間6回シリーズで研修内容を組んだ。

表 1 第1回～10回までの研究会の内容

回	テーマ	形式	内容
1	問題解決入門	講義	目標管理についての総論
2	問題解決の方法	発表 講義	「トヨタの問題解決」という文献を各パートに分け、内容を施設ごとプレゼンテーション 問題解決に必要な知識についての講義
3	現在抱えている看護管理上の問題	演習	本日解決したいテーマを各自が持ち寄り、テーマ選択後グループ討議、発表
4	看護提供方式を考える	講義	「パートナーシップ・ナーシング・システム」の総論、現状と課題、導入の実際について、3名の看護管理者が講義
5	目標による管理とは	講義	目標管理の総論について
6	目標による管理を考える	講義	理念の管理と組織分析について
7	目標の設定と具体策の立案	演習	各施設から「病院の理念」「看護部の理念」「看護部の本年度の目標」が書かれたシートと個人の目標シートを持参してもらい、他施設の人とグループになり、内容について討議・発表
8	効果的な目標面接のしかた	講義 演習	佐久大学精神看護学領域・坂江千寿子教授による講義と面接の演習
9	目標と評価の実際	発表	目標と評価の実際の事例を2施設の看護部長が発表
10	私の目標管理と成果	発表	5施設の看護師長が、この1年間どのように職場を運営してきたかの成果を発表

#### IV. 参加者アンケートの実施と結果

2015年度3月(第10回)の研究会終了時に、研究会の運営や内容の評価アンケートを実施した。

##### 1. アンケート実施方法

第10回の研究会終了時に参加者全員に対して、アンケートの主旨を説明した。施設ごとにアンケート用紙を持ち帰ってもらい、賛

同が得られた人は回答用紙を封筒に入れて密封し、各施設の代表者が集めて提出するという形で実施した。

##### 2. アンケート内容

アンケート内容は、7つの項目からなり、  
①回答者の職位 ②研究会の運営について  
③今年度の企画内容について ④研究会の参加を通しての自身の変化 ⑤自身にとっての研究会の意味 ⑥研究会への要望 ⑦今後取

り入れてほしいテーマとした。Likert scale を使用し、②③の項目は【4=とてもよい】【3=まあまあよい】【2=あまりよくない】【1=とてもよくない】、④は【4=とても思う】【3=まあまあ思う】【2=あまり思わない】【1=

全く思わない】とした。⑤⑥⑦は自由記述とした。今回は、①②④⑤について報告する。

### 3. アンケートの結果

回収率は、70.0%であった。

#### 1) 職位 (図1)

看護部長6%、副看護部長15%、看護師長67%、副看護師長6%、主任3%であった。

#### 2) 研究会の運営について (図2)

1年間の開催回数(6回)、1回の研修時間(90分)、資料の使いやすさ、準備や進行については、90%以上がよかったと評価している。開始時間(18時30分)については、あまりよくない5人(14.3%)、終了時間については、あまりよくない4人(11.4%)であった。理由

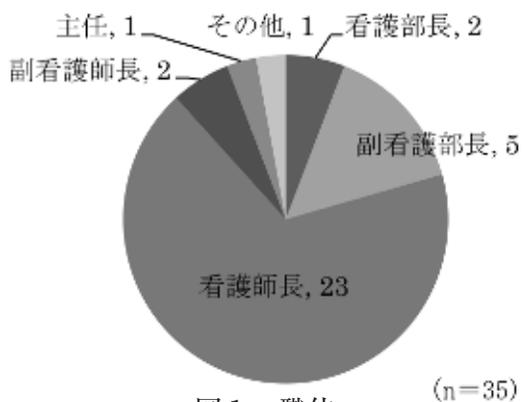


図1 職位

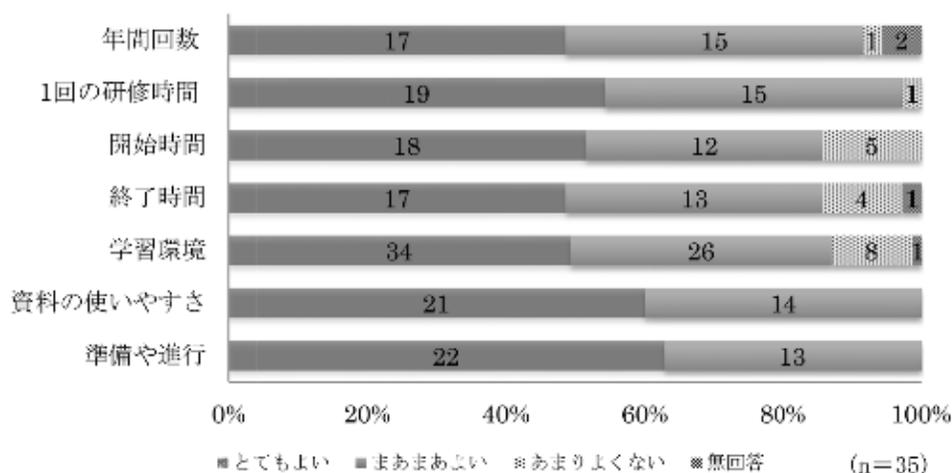


図2 研究会の運営について

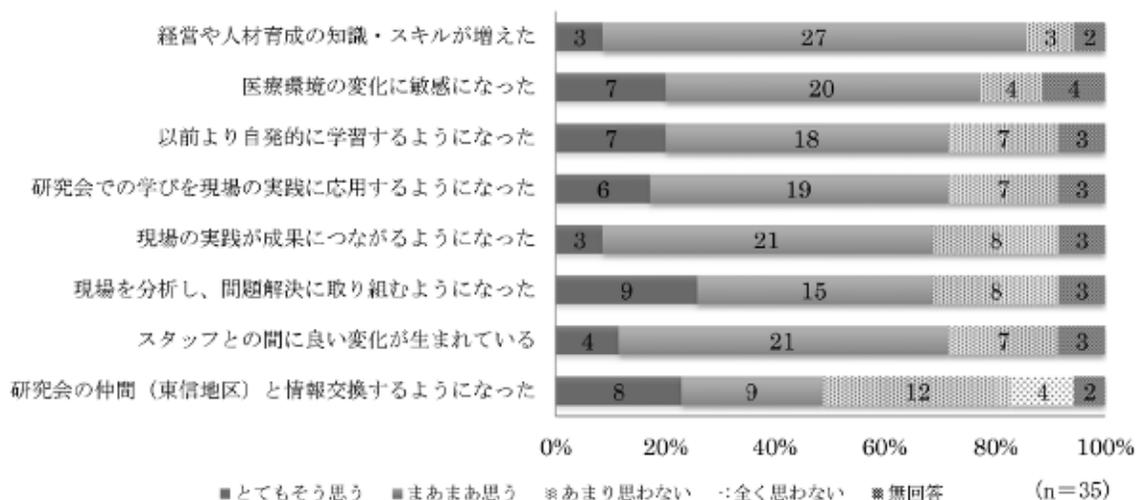


図3 研究会を通しての自身の変化

は、帰る時間が遅くなる、会場までの距離があるので大変ということであった。

3) 研究会の参加を通しての自身の変化 (図 3)

『経営や人材育成の知識・スキルが増えた』は、「とてもそう思う」「まあまあ思う」が30人(85.7%)、「あまり思わない」3人(8.6%)であった。『医療環境の変化に敏感になった』は、「とても思う」「まあまあ思う」が27人(77.1

% )、「あまり思わない」が4人(11.4%)であった。『以前より自発的に学習するようになった』は、「とても思う」「まあまあ思う」が25人(71.4%)、「あまり思わない」が7人(20%)であった。『研究会での学びを現場の実践に応用するようになった』は、「とても思う」「まあまあ思う」が25人(71.4%)、「あまり思わない」が7人(20.0%)であった。『現場の実践が成果につながるようになった』は、「とて

表 2 自身にとっての研究会の意味(自由記述)

カテゴリ	記述内容 (原文をそのまま記載)
情報交換と共有の場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他施設との情報交換。</li> <li>・今後、他の病院の管理者との情報交換の場になればよいと思っている。</li> <li>・他施設の管理を学び、情報共有する。</li> <li>・情報を得られる場。</li> <li>・学ぶ場、情報交換。</li> <li>・佐久地域の看護管理者との情報交換と共有の場。</li> <li>・情報交換の場。</li> <li>・他施設の取組みを聞くことにより、自施設で参考にさせてもらっている。</li> <li>・一緒に参加している自施設の仲間と共通認識ができ、今後の取組みの参考にさせてもらえた。</li> </ul>
学習の場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者としての役割の学習。</li> <li>・院外での大学での先生からの学び。日常の業務に追われる中で、学習する機会。</li> <li>・管理を勉強する場が増え、他の医療機関と顔を合わせられる。</li> <li>・管理について継続的に学べる場所である。</li> <li>・看護目標の立て方、評価の仕方がよくわかった。人事評価へとつながって、よい学習になった。</li> <li>・職場の関係で、管理研修に出ないが師長になっているので、大変勉強になりました。</li> <li>・看護管理について、知識をつけられる場である。</li> </ul>
振り返りの機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今までいろいろな研修に参加し、管理についても研修に参加している。その中から自ら実践している自分自身をふりかえることに役立つ。</li> <li>・看護協会のセカンド研修後、なかなか看護管理について学習する機会がなく、再度振り返りと学習の機会として捉え、自己の成長の機会にしたいと思いました。</li> <li>・自分の行っていることを振り返り、課題を見つけることができると思う。</li> <li>・「管理」という視点を再確認する場となっている。</li> <li>・看護管理者としての姿勢を見直し、スキルアップを図る。</li> </ul>
学習を実践につなげる場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学習したことを実践につなげる場である。</li> </ul>
感想・希望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目からうろこ部分が多くあり、充実した研修です。</li> <li>・大学教育に触れるまたとない機会です、本当にありがたいです。</li> <li>・自分に余裕があれば、テーマに沿ってもっといろいろと調べて、話し合える場になると良いと思う。</li> <li>・他施設の発表を聞いて刺激になりました。</li> </ul>

も思う」「まあまあ思う」が24人(68.6%)、「あまり思わない」が8人(22.9%)であった。『現場を分析し、問題解決に取り組むようになった』は、「とても思う」「まあまあ思う」が24人(68.6%)、「あまり思わない」が8人(22.9%)であった。『スタッフとの間に良い変化が生まれている』は、「とても思う」「まあまあ思う」が25人(71.4%)、「あまり思わない」が7人(20.0%)であった。『研究会の仲間(東信地区)と情報交換するようになった』は、「とても思う」「まあまあ思う」が17人(48.6%)、「あまり思わない」が12人(34.3%)「全く思わない」が4人(11.4%)であった。

#### 4) 自身にとっての研究会の意味 (表2)

自由記述としていたが、29人からの回答があった。内容は【情報交換と共有の場】【学習の場】【振り返りの機会】【学習を実践につなげる場】に分類できた。一番多かったのは【情報交換と共有の場】であり「佐久地域の看護管理者との情報交換と共有の場」「他施設の取り組みを聞くことにより、自施設で参考にさせてもらっている」という記述であった。次に多かったのは【学習の場】であり、「管理者としての役割の学習」「管理を勉強する場が増えた」「管理について継続的に学べる場所」という記述であった。【振り返りの機会】については「自ら実践している自分自身を振り返ることに役立つ」「振り返りと学習の機会として捉え、自己の成長の機会にしたい」などの記述があった。

## V. 考察

### 1. 職位について

看護師長が約7割で一番多く、看護部長及び副看護部長が2割、副看護師長及び主任が1割であった。多施設のトップマネジメント、ミドルマネジメント、ローアマネジメントの実践者が揃っているという点では、各階層の交流や意見交換ができる貴重な学習の場にな

っていると考える。

### 2. 研究会の運営について

1年間の開催回数、1回の研修時間、資料や会場準備、進行については、適切だったといえる。しかし、開始時間と終了時間については、参加者は、小諸市、佐久市、小海町、佐久穂町、軽井沢町、御代田町、東御市、長和町と広範囲であり、研究会会場である佐久大学までの所要時間に差があるため、配慮が必要である。

### 3. 参加者にとっての研究会の意味との参加者自身の変化について

本研究会は、日々の実践と理論の学習を繰り返すことにより、職場で発生している看護管理上の課題を解決していくことができる管理スキルを獲得することを目的に発足した。

参加者にとって、本研究会は【情報交換と共有の場】【学習の場】【振り返りの場】【学習を実践につなげる場】であることがわかった。同じ東信地区の医療機関であっても、学会や研修会以外で席を同じにする機会は少ないと思われる。ましてや認定看護管理者研修以外で、看護管理者ばかりの研修会はほとんどないといえる。同じ看護管理者という立場で情報共有や交換の場として有効なのではないだろうか。また、他施設の看護管理の現状を聞いたり、グループワークで意見交換することで、知識を得るだけでなく、自己を客観的に見る機会になったと考える。

自身の変化で一番多かったのは、『経営や人材育成の知識・スキルが増えた』であり、9割以上が実感していた。これは、講義で知識を獲得するだけでなく、実際の現場の取り組みの報告やグループワークによる他施設との情報交換によって、個人の知を集団の知とする機会を多く持てた結果ではないかと考える。また『医療環境の変化に敏感になった』『以前より自発的に学習するようになった』と7割

以上の参加者が認識しているということは、研究会に参加して得る知識・知見が個人の知識獲得へのモチベーションにつながったのではないだろうか。

さらに『現場の実践が成果につながるようになった』『現場を分析し、問題解決に取り組むようになった』『スタッフとの間に良い変化が生まれている』に関して約7割が肯定的な回答をしている。研究会への参加と学習により、管理者として行動し良い結果に繋がっていることは、研究会の目的とする結果が得られたといえる。

また、研究会の目的の1つに「情報交換の場とする」ことを掲げている。自由記述では、情報交換と共有の場であると捉えているが、研究会を通しての自身の変化としては、参加者の半数以上は情報交換できているとは言えないとの回答であった。この結果から、参加者間のネットワークが構築されているとはいえない。増野ら(2006)は、「職場仲間を離れた場で緩やかなつながりをもっていることが、看護管理者たちの思考や行動にポジティブな影響を与えている」と報告している。このことから看護管理者のネットワークを構築していくことは、看護管理者のマネジメント能力の向上に有用であると考え、ネットワーク構築への支援が今後の課題であると示唆された。

## VI. 今後の課題と対策

東信地区の医療機関に勤務する看護管理者が、自身のマネジメント能力の向上を図るための側面的支援ができればと考えて本研究会をスタートさせた。参加希望者も少しずつ増え、2016年には16施設で80名を超える参加希望者となった。今回のアンケート結果により、多くの参加者は自身のマネジメント能力

の向上を認めているという結果になった。研究会本来の目標である、地区のネットワークの拡大と情報の共有、課題解決能力の向上を進展していくためには以下の課題と対策が必要と考える。

1. 副看護師長・主任の参加者数を増やし、次世代のミドル・マネジャーの育成に寄与する。
2. プログラム内容を、発生問題解決型から中長期的展望の視点にたった課題探索型の学習スタイルにシフトさせていく。
3. 開催日を平日夜間から週末日中を増やし、時間をかけて熟考できる場を設定する。
4. 我が国の先駆的なマネジャーの考えに触れ視野が拡大できるよう、学外から講師を招聘し学習の機会を持つ。
5. 学習スタイルを、受講型から、多様な仲間との演習型に切り替え、東信地区の看護管理者ネットワークの構築を支援する。

以上のような取り組みを考慮しつつ、参加者とともに考え、参加者とともに運営していく研究会を目指していきたいと考える。

## 謝辞

今回アンケートにご協力いただきました参加者の皆様に感謝申し上げますとともに、勤務の調整をして参加者を送り出してくださいました看護部責任者の皆様、本研究会運営にご理解ご協力をいただきました関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

## 文献

増野園恵, ウィリアムソン 彰子, 勝原裕美子 (2006). 看護管理者のネットワーク構築の有用性. 兵庫県立大学看護学部紀要, 39-49.