

活動報告

# 「SAKU 看護管理研究会」活動報告： 新任看護師長を対象とした研修を実施して

“SAKU Nursing Management Research Society” Activity Report:  
Conducted a Seminar for Newly Appointed Nursing Managers

内山 明子 吉川 三枝子 松下 由美子

Akiko Uchiyama, Mieko Yoshikawa, Yumiko Matsushita

キーワード：新任看護師長，看護管理，研修，活動報告

Key words : Newly appointed nursing managers, Nursing management, Seminar,  
Activity report

## 要旨

SAKU 看護管理研究会は2018年度のテーマを、昇任1年目、2年目の新任看護師長を対象に「看護管理の基本を学ぶ」とし研究会を実施した。毎月1回6か月間実施し、最終回終了時に運営および効果について評価アンケートを行った。企画・進行については、90%以上が「よい」と評価していた。内容については、『看護管理者に必要な能力と役割』および『組織における問題解決と変革』に対して、参加者の83%が「とても役に立つ」と評価していた。研究会に参加することによる自身の変化では、『経営や人材育成の知識・スキルが増えてきた』『医療環境の変化に敏感になってきた』について「とても思う」「まあまあ思う」の合計が90%以上となった。『東信地区の仲間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」の合計が33%と一番低い結果となった。研究会の参加によって、特に自身が変化したことの自由記述では、「ビジョンを明確にもつ」「自身の行動変容」「前向きな気持ちへの変化」といった内容が挙げられた。研修に参加したことで知識が増えるだけでなく、管理者としての行動変容が見られたという評価が得られた。

---

受付日 2019年9月30日 受理日 2020年1月21日  
佐久大学看護学部 Saku University School of Nursing

## I. 諸言

わが国の看護を取り巻く状況としては、少子高齢化、生活・療養の場の多様化、医療の高度化とそれに伴うニーズの多様化、チーム医療・役割分担の推進、看護の役割の変化などが挙げられる。看護管理者には、時代の流れを読み取り、自組織の役割と特殊性を踏まえ、質の高い看護サービスの提供、医療事故の防止、患者満足度の向上、看護職員の確保、労務管理等さまざまなマネジメントが求められる。新任看護師長は、それまで主任や副師長といった立場でロウアーマネジャーとしての経験はあるが、昇進と同時に看護師長というミドルマネジャーとしての役割遂行を求められる。吉川、関根、高橋、坪井、松田(2012)は、「新任管理者は不安と戸惑いの中で昇進を受け入れ、役割を遂行していく上で1年経過しても管理の全体像が把握しきれず不透明な役割範囲の中で担うべき役割を模索している」と述べている。

一般に看護管理者の継続教育には、日本看護協会の認定看護管理者教育課程がある。日本看護協会の認定看護管理者教育課程には、ファーストレベル、セカンドレベル、サードレベルと3課程ある。カリキュラムは、「ヘルスケアシステム論」「組織管理論」「人材管理論」「資源管理論」「質管理論」「統合演習」の科目で構成され、内容は段階的にレベルアップしていく。新任看護師長は、ファーストレベル以上の受講をしている場合が多いが、中小規模の組織では、参加できていない現状もある。荻野ら(2019)は、「1年目の看護師長は、管理研修での学びを初めて経験する業務に繋げることが難しく、さらに学びを深めたいニーズがある」と述べている。また吉川ら(2012)は、「管理者育成システムの確立により、豊富な承認と支持を与えるシステムとなり、新任管理者の困難が緩和され、判断と行為に確信が持てるようになる」と述べてい

るが、各施設で管理者教育システムを確立し実施することが難しい現状もある。

SAKU看護管理研究会は2014年に発足し、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、毎年テーマを決めて研究会を行っている。参加施設より、経験が浅い看護管理者の能力開発について相談があり、2018年度は昇進1年目と2年目の看護師長を対象とし「看護管理の基本を学ぶ」というテーマで6回シリーズの研究会を実施したので、内容及び終了後アンケート結果を基に報告する。

## II. 2018年度 研究会の目的

昇進1年目と2年目の看護師長を対象とし、管理の基本的な知識を学習しあい、現場に適応しながら理論と実践を統合する学習の場とする。

## III. 2018年度 研究会の実際

### 1. 研究会の開催

年間の実施回数は6回。6月～11月の第2木曜日の18時30分から90分とした。

### 2. 参加者数

東信地区12病院の看護部責任者を通じて、2018年4月現在で昇進1年目と2年目の看護師長を募集し、9施設20名の応募があった。

### 3. 研究会内容

1) 第1回「看護管理者に必要な能力と役割」、第2回「組織と経営」、第3回「マネジメントに必要なスキル」、第4回「人材育成と継続教育」、第5回「医療安全と看護の質保証」、第6回「組織における問題解決と変革」とした。第2回、第3回、第5回、第6回は、それぞれ東信地区の病院看護部長および医療安全管理者による講義も取り入れ、より実践的な内容とした。

表 1 2018年度 研究会内容

回	開催日	テーマ	内容	講師
1	6月14日	看護管理者に必要な能力と役割	・何をすることがマネジャーの役割なのか ・マネジャーにはどのような能力が求められるのか	吉川 三枝子 (佐久大学)
2	7月12日	組織と経営 目標管理	・組織使命を理解し、自らの戦力を立てる ・目標管理を理解し、スタッフの活動を支援する	吉川 三枝子 (佐久大学) 齋藤 順子 (鹿教湯三才山リハビリテーションセンター 看護部長)
3	8月2日	マネジメントに必要なスキル	・リーダーシップを発揮し、モチベーションを向上する ・メンタリングを理解し、積極的に活用する	吉川 三枝子 (佐久大学) 谷川 幸弘 (東御市民病院 看護部長)
4	9月13日	人材育成と継続教育	・人材育成の今 ・効果的な継続教育の考え方	吉川 三枝子 (佐久大学)
5	10月11日	医療安全と看護の質保証	・医療の質と安全・新任師長のための基本知識 ・医療安全の実際	吉川 三枝子 (佐久大学) 矢嶋 ちか江 (浅間総合病院 医療安全管理者)
6	11月8日	組織における問題解決と変革	・問題解決技法 ・組織の変革	吉川 三枝子 (佐久大学) 伏見 礼子 (松代総合病院 看護師長)



写真1 研究会の様子

#### Ⅳ. アンケートの実施

第6回終了時に、アンケートの趣旨および個人情報保護について説明し、協力依頼を行った。

アンケートの内容は、①企画進行について ②新任看護師長として内容はどうかであったか ③研究会を通しての自身の変化について ④

研究会参加によって特に変化したこと ⑤研究会に対しての要望の5つの項目からなり、①～③はそれぞれ小項目を挙げ、評価は【5: とてもよいorとても役に立つorとても思う】【4: まあまあよいorまあまあorまあまあ思う】【3: どちらともいえない】【2: あまりよくないorあまり役に立たないorあまり思わない】【1: とてもよくないor全く役に立たな

いor全く思わない】とした。②については、勤務の都合等で欠席した場合は未記入とした。④⑤は自由記述とした。

## V. 結果

アンケートは、6回目参加者14名に配布し、12名から回答が得られた。回収率は85.7%であった。

### 1. 企画・進行(図1)

1年間に6回の開催回数、1回90分の講義、18時30分の開始時間、会場の学習環境、資料の使いやすさ、担当者の準備や進行については、「とてもよい」と「まあまあよい」が90%以上であった。終了時間については、3人(25%)がどちらともいえない、1人(8.3%)があまりよくないと評価していた。

### 2. 研究会内容(図2)

内容については、『看護管理者に必要な能

力と役割』と『組織における問題解決と変革』は「とても役に立つ」が10人(83.3%)であった。次いで『医療安全と看護の質保証』が9人(75.0%)であった。どの内容も「とても役に立つ」以外は、すべて「まあまあ役に立つ」であった。

### 3. 研究会に参加することによる自身の変化(図3)

自身の変化として、『経営や人材育成の知識・スキルが増えてきた』は「とても思う」が8人(66.7%)、『医療環境の変化に敏感になってきた』と『以前より自発的に学習するようになった』は、「とても思う」が5人(41.7%)であった。「思わない」という回答はなかった。「あまり思わない」「全く思わない」という回答があったのは、『院外のネットワークが増えてきた』と『東信地区の仲間と情報交換するようになった』であり、「あまり思わない」2人(16.7%)、「全く思わない」1人(8.3%)であった。

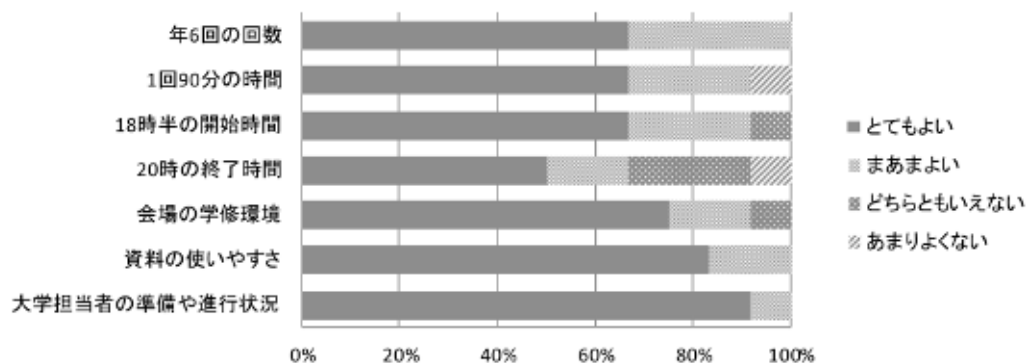


図1 企画・進行について

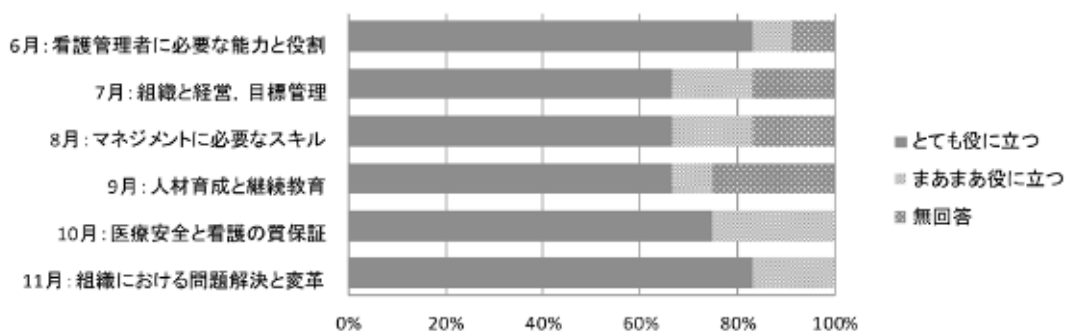


図2 企画内容について



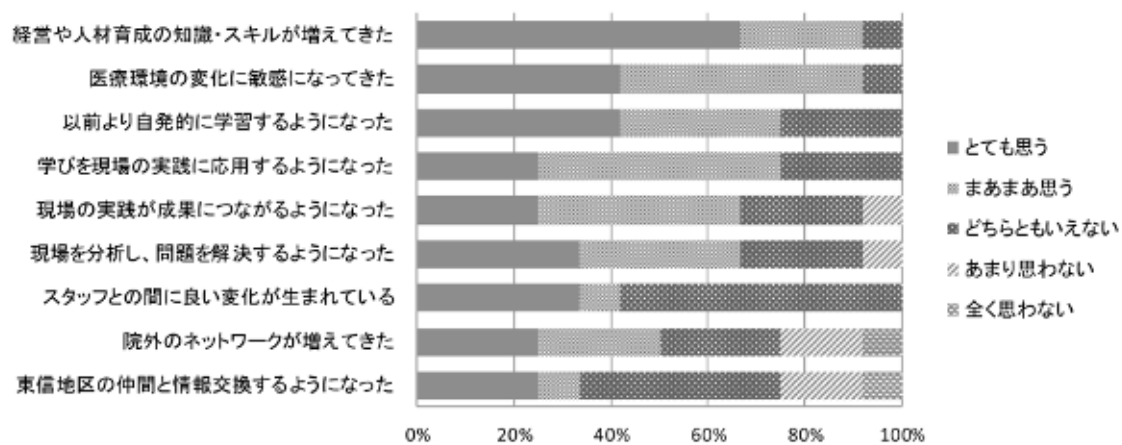


図3 研修会に参加を通して自身の変化

#### 4. 研究会の参加によって、特に自身が変わったこと(自由記述)

10名からの回答があった。「ぶれないビジョンの大切さを実感した。ビジョンにむかうための今自分ができていることを考えるようになってきた」「ビジョンを明確にすること。やるべきことを決定する思考が整理できた」「ビジョンはぶれないように気持ちを強くもつ」の【ビジョンを明確にもつ】、「問題がないか意識して考えるようになった」「リフレクションを日々することが習慣化した」「スタッフ1人ひとりに毎日声かけをする努力をした」「質の評価として、患者をラウンドするようになった」の【自身の行動変容】、「自分が悩んだ時に、講義の内容に勇気づけられた。信念をもって突き進んでいきたい」「覚悟ができた」の【前向きな気持ちへの変化】などの記述があった。

## Ⅵ. 考察

### 1. 企画・進行について

開催回数、講義時間、開始時間、学習環境、資料、担当者の準備や進行については適切であったといえる。終了時間については、日勤終業後18時では間に合わないという意見が多く18時30分開始にしたため、20時の終了時間となった。90分の講義時間は満足度が

高いという結果から、講義時間を確保し且つ時間帯に配慮する必要があると考える。企画・進行については、満足度は高かったと評価できる。

### 2. 研究会内容について

今回の研究会の特徴は、看護管理の実践者をゲストスピーカーとして招き、理論だけではなく、今現場で起こっている問題や看護管理の実際を具体的に講義したことである。

『看護管理者に必要な能力と役割』および『組織における問題解決と変革』は「とても役に立つ」が10人(83.3%)と一番多かった。『看護管理者に必要な能力と役割』では、マネジメントとは何か、看護師長に必要な機能・役割・能力について理解し、自身の現状の姿を分析できるような内容であった。荻野ら(2019)による学習ニードアセスメントツール(看護師長用)を用いた調査では、1年目の看護師長で、最も点数が高かった項目は、「看護管理・マネジメントの基本的知識・技術」と「看護師長としての役割遂行に必要な自己管理」であったと述べており、この結果と一致する。『組織における問題解決と変革』は、日常の課題の発見方法や具体的な変革の方法を学び、現場で応用してもらうための展開であった。今回のアンケート結果で参加者自身の変化として挙げられた「問題を解決するよ

うになった」「学びを現場の実践に応用するようになった」に影響を与えたのではないかと考えられる。『医療安全と看護の質保証』は「とても役に立つ」と答えた者が9人(75%)であった。医療安全管理者による医療安全の基礎と、部門横断的な連携および地域の医療連携について、実際の事例を組み入れながらの講義であった。看護管理者に必要な能力の1つである危機管理能力を養う知識として有用であったと考えられる。他の内容についても、すべて役に立つという評価であったことから、今回の内容は新任看護師長にとって有用であったと考える。

### 3. 研究会の参加を通しての自身の変化

『経営や人材育成の知識・スキルが増えてきた』『医療環境の変化に敏感になってきた』は、「とても思う」と「まあまあ思う」の合計が11人で90%以上となった。これは、講義による知識・スキルの習得により、管理を取り巻く現象の意味が分かり、医療環境の変化に敏感になったと考えられる。

『以前より自発的に学習するようになった』『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9人(75%)であった。知識が増え視野が広がることで、更に知識獲得の意欲向上につながったのではないだろうか。古川(2018)は、「看護管理者教育の学習内容が定着・活用されることが少ない原因のひとつは、教育プログラムが院外において短期集中型で行われており、学習内容を現場でのマネジメントと結びつけ学びを深めるチャンスが少ないところにある」と述べている。本研究会では、理論やスキルなどの知識を基盤とした実践例が多く組み込まれた講義内容であり、知識と実践が結びついた状況をイメージし易かったと考える。また同じような状況になった場合に、学びが想起され実践に活かされ応用することに繋がっているのではないかと推測される。さらに

『現場の実践が成果につながるようになった』および『現場を分析し問題を解決するようになった』では、「とても思う」「まあまあ思う」が8人(66.7%)ということからも、研修の学びを実践に活かし成果に繋がっていることがうかがえる。

『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5人(41%)、「どちらともいえない」が7人(58.3%)であった。和田、森岡(2018)は、新任看護管理者が昇任直後に直面した問題として「スタッフの看護観の把握や看護実践力の評価、指導が難しい」「スタッフへのアプローチの難しさ」を挙げている。内部昇任だけでなく、昇任と同時に部署異動があればその難しさはさらに増すことは容易に推測できる。しかし、今回のアンケートでは約40%が「よい変化が生まれている」と評価しているということから、何らかのアクションを起こし、変化したということが読み取れる。しかし、どのような困難があり研修内容が有効であったかは考察できない。

『院外のネットワークが増えてきた』は、「そう思う」が6人(50%)であり、これは参加者同士でのネットワークが出来たと考えられる。『東信地区の仲間と情報交換するようになった』は「思う」が4人(33.3%)、「あまり思わない」が2人(16.7%)、「全く思わない」が1人(8.3%)であった。2015年の同研究会のアンケートで同じ質問をしたときは、「あまり思わない」は34.3%、「全く思わない」は11.4%であり、ネットワークを構築することが課題であった(内山、吉川、清水、松下、2017)。今回の参加者は、2018年4月現在で昇進1年目と2年目の看護師長としているため、看護管理者としての経験が同じくらいの新任者同士であったということで、情報交換や交流がしやすかった結果と考える。

#### 4. 研究会の参加によって、特に自身が変化したこと

自由記述の結果は、大きくは【ビジョンを明確にもつ】【自身の行動変容】【前向きな気持ちへの変化】であった。【ビジョンを明確にもつ】については、後藤, 川島(2010)によると、問題発生時、部下にしかるべき態度を示せなかった新任師長が自己をふり返り、対処のロールモデルとして想起したのは、病棟運営の方向性について自分の意見を明言できる「ビジョンを公言できる師長」であったと述べている。ビジョンを持ち、スタッフにそれを説明できるということは、看護師長が大切にする看護と管理をその部署に浸透させながら、マネジメントすることに繋がる。この変化は、第1回目の研究会の内容を反映していると考えられる。【自身の行動変容】については、講義内容から具体的な行動がイメージでき、【前向きな気持ちへの変化】は、知識を得ることで前進するきっかけになったのではないかと推測される。研究会参加の結果、意識が変わり、行動が変化したと考えられる。

#### VII. SAKU看護管理研究会の今後の方向性

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、2014年から活動を開始した(内山ら, 2017)。東信地区15施設の参加が得られており、研究会の活動も認識されている。2014年「問題解決」、2015年「目標による管理を考える」、2015年「医療安全管理」、2017年「スタッフが輝く職場づくり」、2018年「看護管理の基本を学ぶ」というテーマで開催してきた。2019年度の活動は、東信地区の看護管理者による「大学

院で学ぶマネジメント」と題して、現場で応用できる知識・理論や経験を、参加者とともに考える企画を考案している。

#### 謝辞

今回の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。また、勤務調整をして研究会に参加できるようご配慮下さいました看護部責任者の皆様、本研究会運営にご理解とご協力をいただきましたすべての関係者の皆様に厚くお礼申し上げます。

#### 文献

- 古川祐子(2018).「看護管理者の院内継続教育プログラム」を開発. 看護, 70(4), 106-112.
- 後藤姉奈, 川島珠実(2010). 新任師長が体験する困難とその対処におけるロールモデルの様相. 日本看護管理学会誌, 14(1), 68-76.
- 荻野順子, 大橋香織, 清水栄子, 丸山公子, 茂木百合子, 清水奈保, ……北爪明子(2019). 看護師長の学習ニード・教育ニードの分析—看護師長の教育プログラム立案に向けて—. 日本看護学会論文集 看護管理, 49, 215-218.
- 内山明子, 吉川三枝子, 清水久美子, 松下由美子(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.
- 和田めぐみ, 森岡珠美(2018). 新任看護管理者の職務遂行力向上へのアプローチ—コンピテンシー・モデル活用の有用性—. 日本看護学会論文集 看護管理, 48, 273-276.
- 吉川三枝子, 関根聡子, 高橋由紀, 坪井章雄, 松田たみ子(2012). 新任の中間看護管理者が認識する役割遂行上の困難と必要とする支援. 茨城県立医療大学紀要, 17, 1-10.