

看護師長を対象にしたリーダーシップ・トレーニングの実践 —対人関係スキルアップと安全文化づくり—

The Development of Leadership Training for Head Nurses
—Improving Interpersonal Relations Skills and Safety Culture—

吉田道雄*・幸 史子**・東 絹子**・山本治美**・澤田道子**・右田香魚子**

Michio YOSHIDA, Fumiko YUKI, Kinuko HIGASHI, Harumi YAMAMOTO,
Michiko SAWADA & Kanako MIGITA

はじめに

熊本大学医学部附属病院看護部では、2004年から目標管理を導入した。これに伴って、個人のキャリア開発を支援することを目的に、クリニカルラダー制度が採用されることになった。そして、このシステムを有効に機能させるため、ラダーのレベルに応じた教育研修プログラムを導入・実施している。このような教育システムの充実もあって、当院に就職を希望する看護師は多い。その中で、2006年度はほぼ100名の新人看護師を採用し、各部署に平均3名～5名を配属させた。彼らに対しては新人教育と支援を目的に開発したプリセプターシップ・プログラムを用いて、職場での適応を促進している。このプログラムは、集合教育からOJTを重視した実践的なスキルアップを図る一連の流れから構成されている。しかし新人を受け入れる側の部署は、日常の業務を遂行しながら新人指導に当たることになるため、混乱が起きることも予想された。また先輩看護師の多忙による疲弊感も蓄積しており、その結果として医療安全の面からリスクが高まるのではないかと懸念もあった。こうした状況の中で病棟管理に責任を持つ看護師長にとって、患者をはじめとした看護業務における安全管理は最も重要で最優先すべき課題と考えられた。この課題を効果的に達成するためには、看護師長のリーダーシップ発揮が欠かせない。そこで、看護師長を対象に、リーダーシップ強化と安全な職場づくりを目的としたトレーニングを実施することにした。看護師長のトレーニングに対する理解を深めるため、以下のような説明を行った。

- 1) 新人看護師を100人受け入れたことにより、各部署がこれまでにないリスクの高い状況におかれている。
- 2) 患者をはじめとした業務の安全を守るためには、経験者とその能力を十分に発揮する必要がある。しかし、新人看護師の教育・指導やフォロー等によって、心身ともに疲弊し、リスクが高い状況となっている。
- 3) これまでのリーダーシップ研修では、看護師長だけ

が問題意識を持ち、解決の糸口を見つけることに重点が置かれていた。しかし、看護師長だけの努力では問題の解決が困難な状況に至っている。

こうした課題に対応するため、吉田(1975)を中心に開発された対人関係トレーニングの手法を導入することにした。このトレーニングは、基本的に「基礎研修」と「フォロー研修」の2つの研修を中心に構成されている。その全体の流れについては後述するが、これまで看護部で実施してきた研修と異なる特徴は、以下の4点に集約することができる。

- 1) 看護師長に対する研修の前に、その部下である看護スタッフに対して「モラル調査」を実施する。
- 2) 看護師長に対する研修全体の流れと意義をすべての看護職員へ周知するため、30分程度の情報提供を行う。この部分は共同研究者の一人である吉田が担当した。
- 3) 最初の研修後、看護師長が分析した担当部署の問題点と師長自身が実践すると決めた行動目標を部下に対して明らかにする。
- 4) さらに看護師長は部下の支援を得ながら、行動目標の実践に取り組み、その状況について部下の看護師たちから評価を受ける。

こうした部下を巻き込んだ研修プログラムの導入によって、部下たちの意欲向上と職場全体の活性化、そしてその結果としての安全文化醸成に貢献することが期待された。

方法

本研修は全体として5つのステップから構成されている。ここでその概要について図1をもとに解説しよう。

Step 1：モラルの事前調査

部下の個人的な意欲や精神衛生、職場集団のチームワークなどの現状を把握するために調査を実施する。いわゆるモラル調査に当たるもので、項目は(財)集団力学研究所において開発されたものである。調査は6つの要因から構成されており、各要因あたり5項目で、合わ

* 熊本大学教育学部附属教育実践総合センター

** 熊本大学医学部附属病院看護部教育委員会

せて30項目になる。それぞれについて、5段階の尺度で回答する(図2-1, 2, 3)。研修に先立って師長の部下である看護師に、各質問に対する回答を求めた。調査では匿名性を守るため、回答者本人が封をして師長に提出した。

Step 2 : 研修 I (基礎研修)

2006年6月2日に、基礎研修を実施した。午前8時30分に開始し、昼食の休憩を挟んで16時30分までの7時間のスケジュールである。その概要を時間の経過とともに見てみよう。

講義 リーダーシップに焦点を当ててグループ・ダイナミックス的な観点から情報を提供する。

ここでは、以下のような内容を中心に講義を行った。

- 1) 働く人々の意欲向上には、物理的な環境整備だけでなく、人間的な要因が大きな影響を持っていること。

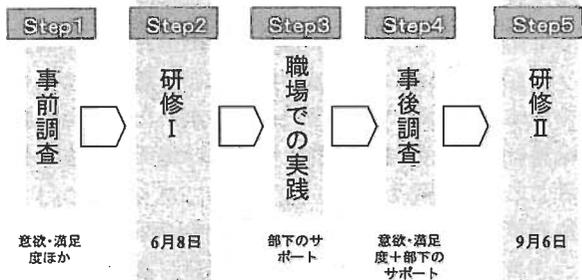


図 1. 看護師長に対するリーダーシップ・トレーニング・スケジュール

【③精神衛生】	【④チームワーク】
1. あなたは将来に不安を感じていますか。 5 まったく不安を感じていない 4 少し不安を感じている 3 どちらとも言えない 2 かなり不安を感じている 1 非常に不安を感じている	1.6. あなたの仕事仲間がチームワークがとれていると思いますか。 5 非常によくとれている 4 かなりよくとれている 3 どちらとも言えない 2 あまりよくとれていない 1 とれていない
1.2. あなたは今の職場を辞めたいと思っていますか。 5 まったく辞めたいとは思っていない 4 あまり辞めたいとは思っていない 3 どちらとも言えない 2 かなり辞めたいと思っている 1 非常に辞めたいと思っている	1.7. あなたは今の仕事仲間とうまくやっているとっていますか。 5 十分やっていると 4 かなりやっていると 3 どちらとも言えない 2 あまりうまくやっていると 1 うまくやっていると
1.3. あなたは夜眠れないことがありますか。 5 まったく眠れないことはない 4 あまり眠れないことはない 3 どちらとも言えない 2 多少眠れないことがある 1 いつも眠れない	1.8. あなたは今の仕事仲間の一員でいたいと思っていますか。 5 いつでもこのグループでいたい 4 このグループにいても悪くない 3 どちらとも言えない 2 このグループから出たい 1 このグループから早く出たい
1.4. あなたは疲れて何もしたくないことがありますか。 5 まったく疲れていても何もしたくないということはない 4 あまり疲れて何もしたくないということはない 3 どちらとも言えない 2 時々疲れて何もしたくないということがある 1 よく疲れて何もしたくないということがある	1.9. 仕事仲間とペースをつくすように励まし合っていますか。 5 いつも励まし合っている 4 かなりしばしば励まし合っている 3 ときには励まし合っている 2 あまり励まし合うことはない 1 励まし合うことはない
1.5. あなたは仕事をしていて行行を感じることはありませんか。 5 まったく行行を感じることはない 4 あまり行行を感じることはない 3 どちらとも言えない 2 多少行行を感じることもある 1 いつも行行を感じている	2.0. 仕事の上で必要なとき、仕事仲間はあなたを助けてくれますか。 5 いつも助けてくれる 4 かなりしばしば助けてくれる 3 ときには助けてくれる 2 あまり助けてくれない 1 ほとんど助けてくれない

図 2-2. 看護スタッフのモラル調査

モラルに関するアンケート	
【①仕事に対する意欲】	【②仕事の充実度】
1. あなたは今の仕事に興味を持っていますか。 5 非常に興味を持っている 4 かなり興味を持っている 3 どちらとも言えない 2 あまり興味を持っていない 1 興味を持っていない	6. あなたは今の仕事が自分にあっていてと思っていますか。 5 非常にあっている 4 かなりあっている 3 どちらとも言えない 2 あまりあっていない 1 全然あっていない
2. あなたは毎日の仕事に張り合いを感じていますか。 5 非常に張り合いを感じている 4 かなり感じている 3 どちらとも言えない 2 あまり張り合いを感じていない 1 感じていない	7. あなたは仕事の上で“やっとな”という感じを持っていますか。 5 いつもある 4 かなりしばしばある 3 時々ある 2 あまりない 1 ない
3. あなたは今の仕事を自分のものにしていてと思っていますか。 5 十分自分のものにしていて 4 かなりじぶんのものにしていて 3 どちらとも言えない 2 あまりなっていない 1 ほとんどなっていない	8. あなたは自分の仕事については、自分の責任で決定することができますか。 5 ほとんど決定できる 4 かなり決定できる 3 どちらとも言えない 2 あまり決定できない 1 決定できない
4. あなたは自分の担当する仕事に誇りを感じていますか。 5 非常に誇りを感じている 4 かなり感じている 3 どちらとも言えない 2 あまり誇りを感じていない 1 感じていない	9. あなたは自分の仕事がつまらない仕事だと思っていますか。 5 全く思っていない 4 ほとんど思っていない 3 かなり思っていない 2 時々思っている 1 いつも思っている
5. あなたが担当する仕事についてさらに高度な知識・技術を身につけたいと思っていますか。 5 いつもそう思っている 4 かなりしばしばそう思っている 3 ときにはそう思う 2 あまり思わない 1 ほとんど思わない	10. あなたが担当する仕事は組織にとって重要な意味を持っていますか。 5 非常に重要 4 かなり重要 3 どちらともいえない 2 あまり重要ではない 1 重要ではない

図 2-1. 看護スタッフのモラル調査

【⑤ミーティング】	【⑥業績規範】
(職場で一番重要だと思う会合について)	会合名「 」
2.1. その会合での話し合いは役に立っていると思えますか。 5 非常に役に立っている 4 かなり役に立っている 3 どちらとも言えない 2 あまり役に立っていない 1 役に立っていない	2.6. あなたの職場では仕事のことでお互いに指摘し合っていますか。 5 よくある 4 かなりしばしばある 3 どちらとも言えない 2 あまりない 1 ほとんどない
2.2. その会合にどの程度満足していますか。 5 非常に満足 4 かなり満足 3 どちらとも言えない 2 かなり不満 1 不満	2.7. あなたの職場では仲間同士に張りつめて働くような強い雰囲気を感じますか。 5 非常に強く感じる 4 かなり強く感じる 3 どちらとも言えない 2 あまり感じない 1 ほとんど感じない
2.3. あなたはその会合がうまく進むよう協力していますか。 5 いつも協力している 4 かなり協力している 3 どちらとも言えない 2 あまり協力していない 1 協力していない	2.8. あなたの職場の仕事仲間の中には、他の職場には負けないという気持ちはありますか。 5 非常にあると思う 4 かなりあると思う 3 どちらとも言えない 2 あまりないと思う 1 ほとんどないと思う
2.4. その会合であなたは自分の意見を積極的に発言していますか。 5 いつも積極的に発言している 4 かなり積極的に発言している 3 ときには発言する 2 あまり発言しない 1 ほとんど発言しない	2.9. あなたの仕事仲間の大多数は仕事の目標達成についてどう思っているでしょうか。 5 目標以上に達成すべき 4 目標だけは必ず達成すべき 3 できるだけ目標を達成すべき 2 必ずしも目標達成する必要はない 1 目標など達成する必要はない
2.5. その会合であなたは他のメンバーの意見を聞いていますか。 5 真剣に聞いている 4 かなり真剣に聞いている 3 どちらとも言えない 2 あまり聞いていない 1 聞いていない	3.0. では、あなた自身は仕事の目標達成についてどう思っていますか。 5 目標以上に達成すべき 4 目標だけは必ず達成すべき 3 できるだけ目標を達成したい 2 必ずしも目標達成する必要はない 1 目標など達成する必要はない

図 2-3. 看護スタッフのモラル調査

“小集団を発見した”ことで知られる古典的な“ホーソン研究”は“リーダーシップ”の重要性を明らかにしたものと考えることができる。そして、“所属集団のプライド”や“仕事に対する責任”などが、人々の満足度や意欲を高めることになる。それが望ましい成果をもたらすことで、さらにつぎの満足感や意欲を引き出し高めるという好循環を生み出すことになる。

- 2) リーダーだけでなく、職場の活性化や事故防止にはスムーズなコミュニケーションが欠かせない。コミュニケーションは伝える側と受け止める側で情報がやり取りされる過程である。このとき、伝える側に情報を発信する能力が備わっていたとしても、受け止める側にそれを正しく理解する力がなければコミュニケーションは成立しない。これは逆の場合も同じで、伝える側に問題がある事例も現実には少なくない。もちろん、両方に問題があればスムーズなコミュニケーションを期待することはできない。それでは、両者に問題がなければコミュニケーションはうまくいくのだろうか。現実の状況を見ると、事実はいさほど単純ではないのである。良好なコミュニケーションを実現するためには、そのインフラを整備する必要があるのだ。それは、対人関係というインフラである。たとえ、情報的には正確なものを発信し、受け手側もそれを受け止める力を持っていても、両者の対人関係が悪ければ、情報のゆがみや誤解、あるいは曲解すら引き起こす可能性が生まれるのである。このように、対人関係は望ましいコミュニケーションを実現するためのインフラであり、その整備のためにはリーダーシップが大きな役割を果たすことになる。

- 3) リーダーシップは他者（部下）に対する影響力だと考える。その影響力の源泉について2つの視点がある。その1つは“特性論”である。それは“リーダーの善し悪しは、リーダー個々人の資質で決まる”と考える。これに対して、もう1つの視点は“行動論”と呼ばれるものである。この立場は、“リーダーの善し悪しは、リーダー個々人の行動で決まる”ことを強調する。その意味で、前者は“決定論”であり後者は“努力論”ということができる。この研修では行動論を採用する。“リーダーシップは努力することによって改善することができる”と考えるのである。

データ分析 事前調査の結果を開封し、部下のモラルの現状を分析するとともに、リーダーとしての対応を考える。これをスムーズに進めるために、開封前に結果を予測するためのシートを準備している。こうした道具を使うことで、現実のデータに対して十分な分析が可能になるのである。トレーニングの正否は、いかに効果的な道具をつくりあげるかにかかっている。

情報交換 それぞれのデータ分析の結果について情報を

交換する。師長たちの間に共通する話題も多く、おたがいの状況を知ることによって、個々の職場が持っている課題も明らかになってくる。そして、そうした課題への対応策について有益なヒントを得る機会にもなる。

目標設定 研修Ⅰの最後に各自で実践する目標を設定する。ここでそのベースとなるのが、部下たちから得られたモラル調査結果と講義で提供された情報である。目標設定に当たっては、“求められていること”“できること”“見えること”の3点が強調される。

ここで、“求める”主体は部下である。リーダーシップは部下に対する影響力であり、それがそのまま部下のモラルを左右する。これがリーダーシップに対するわれわれの考え方である。そこで、“部下”から求められている行動を実践することが何より重要になってくる。したがって、理想的には部下たちから直接に「期待していること」を聞くことで、重要な情報を手にすることができる。しかし、この方法を使うと、「してほしいこと」「してほしくないこと」などが出されることになる。それは重要な情報ではあるものの、リーダーにとっては、相当に重い内容になる可能性がある。それによって予想以上のストレスや問題を感じては、行動の変容にも支障をきたすかもしれない。そうした点を考慮して、今回は直接的な期待調査を行うことはしなかった。そして、部下のモラル調査に現れた結果をもとにして、自らの行動変容を考えるという流れを構成することにしたのである。

設定する目標は“できること”が重要である。いまから達成しようという目標だから、“できること”は当然のように思える。しかし、そうであれば日常的な組織活動や研修などで設定される目標は、すべて達成されるはずである。しかし、現実はいかにいかなから問題が起きるのだ。そこで、この研修では期間限定で“できること”しか決めないことを強調する。ややもすると、それが他人の目から見ると稚拙で初歩的なものに見えるかもしれない。それが気になって、ついつい“格好のいい”目標を立ててしまう。そんな事例も少なくない。それが結局は、“がんばったけれど、うまくいきませんでした”。といった事態を引き起こすのである。それでは研修の意味がなくなってしまふ。ここでは、3ヶ月という期間を限定して、その中で“できること”を決めるのである。しかも、その期間が終了すれば、もうその目標を“忘れてもいい”ことにするのである。実際に目標が達成できれば、ある種の行動が身に付いたのだから、その後も継続する可能性は高い。しかし、とにかく“期間内に”“できること”にこだわることで、より実践的なものが決定されることをねらっているのである。

さらに、目標にとって“見えること”が欠かせない条件になる。人の心は直接的に外から見ることはできない。また仕事仲間が見ていないところで行動を変えても、それがリーダーシップとして機能することは期待できない。そこで、何らかの行動目標を立てる際には、リーダーシッ

ブを發揮する対象であるスタッフたちに“見える”ことが重要な条件になるのである。“行動目標”であるから、“見えること”は前提のように思えるが、現実にリーダーが決定する目標は必ずしも“見える”とは限らないのである。そこで、研修ではこの点を強調することになる。

Step 3：職場での実践

1) 部下への行動目標提示

研修終了後は、各参加者がリーダーシップを發揮するために決定した行動目標を実践する。これはステップ3の段階である。ここでは師長たちがひたすら実践行動に励むことになる。そして、そうした行動は部下たちに“見える”ことが重要である。師長たち自身は行動目標を実践しているつもりでも、それが認知されていなければ意味がない。そこでこの研修では、所属する部署で目標を明示し、部下の支援を得ることにした。そのために、各自が自分の目標を記入するとともに、部下がメッセージを書くための欄を設けた目標設定シートを準備した(図3)。タイトルは「わたしの台本」である。これはリーダーシップ行動を演技だと考え、部下たちから求められる行動を「台本」として受け止めようという意味合いで付けられた。そして、それを「主役」の気持ちで実践していくことでリーダーシップの改善を図るのである。「みんなで応援します」の欄には、師長の決意に対する、部下たちのメッセージが書かれている。

図3.「わたしの台本」シート

2) 看護部全職員への説明会

さらに周りからのサポートを確実なものにするために、看護部スタッフ全員を対象にして「説明会」を実施した。このために、3日間にわたって30分程度の時間を取った。そこでは、師長たちが受講した研修の内容をはじめ、行動目標を設定していることなど、全体の流れについて説明を行った。そして、師長のリーダーシップ向上は、部下であるスタッフたちにとっても望ましい効果をもたらすこと、働きやすい職場の実現にも役立つことなどを伝えた。さらに、研修を成功させるためには、スタッフの理解とサポートが必要であることも強調した。この「説明会」には全看護師543名のうち521名が出席した。これは全看護師95.9%に当たる。

Step 4：事後調査（実践行動とモラルの評価）

1) 実践行動の評価

基礎研修から3ヶ月程度経過して、部下のスタッフに、師長が決めた行動が実践されているかどうかについて評価を求めた。そのために“見えてますかシート”と名付けたチェックリストを準備した(図4)。この中には、3ヶ月前の行動目標が書き込まれており、スタッフたちは1から5までの選択肢を使って師長の行動を評価するのである。目標設定に当たって、部下に“見える”ことが最大のポイントであった。そこで、シートにも“見えてますか”といった表現を用いた。職場でリーダーシップの部下評価を行うとなると、それなりに緊張感が生まれるものである。そうした雰囲気は少しでも和らげるためにも、こうした“言い直し”は効果的である。

図4.「見えてますか」シート

2) モラルの事後評価

師長たちのリーダーシップを改善する試みが成功したかどうかを確認するものとして、部下たちのモラルに関する調査も実施した。その内容は基礎研修前に行われたものと同じである。リーダーシップが部下のモラルに影響をおよぼすことについては、すでに多くの研究で明らかにされている(たとえば、三隅 1984)。そこで、研修の前と後に同じ調査を行えば、研修後における参加者たちのリーダーシップの変化についても情報が得られると考えたのである。

Step 5 : 研修Ⅱ (フォロー研修)

基礎研修で決定した目標行動の実践をふり返り、その問題点を探る。そして、さらに組織の活性化のために新たな行動目標を設定する。これがフォロー研修の目的である。師長たちは部下スタッフからの自分のリーダーシップに対する評価と、モラル調査の結果を持ってフォロー研修に臨んだ。

1) リーダーシップ評価

自分たちが決めたリーダーシップに関わる行動目標の実践程度について、部下の視点から解答を求めた。その結果の分析を行い、今後の新たな行動目標を設定することが、フォロー研修の最大の目的である。すでに述べた“見えてるかなシート”と命名された用紙を使って調査されたものである。研修では、実際の回答を見る前に結果を予測することからはじめる。各人が最大3つの目標を設定しており、それぞれについて5肢選択で回答されている。

2) モラル調査

基礎研修前に実施したスタッフのモラルに関する調査である。これまでの研究によって、部下のモラルはリーダーシップによって影響を受けることが明らかにされている。したがって、基礎研修後に行動目標が実践されていれば、部下のモラルは向上していることが期待されるのである。フォロー研修ではこうした観点からの分析が行われた。

3) 新たな行動目標の設定

フォロー研修の最後に、新たな行動目標を設定した。目標を決めるという行為そのものは基礎研修の際にも行っている。しかし、その気持ちと内容は最初のものとは異なっていると考えられる。それは、3ヶ月の実践に対する部下からの評価とあわせて彼らのモラルの現状を分析した後だからである。師長の中には基礎研修後の行動について十分に満足していない者もいる。しかしその場合であっても、フォロー研修ではそうした事態をもたらした原因について分析を行っているのである。こうして、さらに現実的で実行可能な目標が設定されることになる。しかも、それは参加者が自己満足的に設定する実行目標ではない。あくまで、部下の意欲や満足度と連動させることを念頭に置いた目標になっているのである。

結果

参加者の反応

一連の研修を通して、師長たちのリーダーシップに対する問題意識が高まってきたと思われる。それには、部下の健康状態を客観的に把握できる“モラル調査”を実施したことが貢献していると思われる。日常の仕事を行う中で「何となく感じていた」ことが調査による数値化によって、現実の問題として自覚できたのである。また調査の結果を分析するシートを活用することで、個々の問題点を明確にし職場風土改善や部下に対する支援について具体的な行動計画を立案することが可能になった。こうした新しい技法の導入が師長たちの行動を変ええる力として有効に働いたと思われる。

また基礎研修終了後に部下たちに対しても研修の意義を伝えるための説明会を実施した。また研修後、看護師長が各部署で行動計画を発表した際も、目標を設定したシートに応援メッセージを書き込んでもらった。こうした道具を採用することで、看護師長と部下のコミュニケーションがスムーズに行われた。こうした試みによって、部下たちが師長をバックアップする心理的な態勢を作りあげることにも成功したと思われる。

看護スタッフの声

- ・看護師長の取り組みが良く分かった。協力したい。
- ・看護師長が自分達のために頑張ってくれていると思うと自分達も頑張れる。
- ・師長が疲れているときほど笑顔で声をかけ気持ちを聴いて行きたい。
- ・感謝の気持ちを忘れない。
- ・職場を一緒に盛り上げて行きたい。
- ・笑顔で挨拶を心がけ、働きやすい職場環境を作る

部下のモラル

リーダーシップの改善によって、部下モラルが向上することが期待された。その結果をまとめたものが表1である。結果はいずれの要因においても得点上は有意な“改善・向上”は認められていない。これは、リーダーシップを改善する試みが直ちに部下たちのモラル向上に反映するとは限らないことを示している。こうした結果が得られた原因については、今後さらに検討を進めたい。

表1 研修前と実践後のモラル N=24 (病棟)

	研修前		実践後	
	Mean	SD	Mean	SD
仕事意欲	18.1	0.81	18.2	0.78
仕事充実感	16.5	0.68	16.5	0.75
精神衛生	13.9	0.84	14.0	1.03
チームワーク	17.9	1.53	18.0	1.58
ミーティング	17.1	0.87	17.3	0.84
業績規範	15.8	0.72	15.9	0.68

参加者の声

フォローアップ研修における意見交換では、多くの看護師長たちから以下のような趣旨の声が出された。

- ・具体的な目標であれば取り組みやすいし、スタッフを巻き込みやすくポイントも高くなる。
- ・上司がモデルになるような行動を取る必要がある。
- ・自分はやっているつもり、相手に通じるかどうか分からない。
- ・自己評価と部下評価のずれを、どのように確認・克服するかが課題だ。
- ・自分の思っている通りには相手には伝わらない。

データを収集し、それに対する行動目標を設定する試みが、師長たちに様々な思いを引き起こしたことがわかる。ここに挙げた項目は、表面的には「マイナス」の側面が強いように思われる。働く場におけるリーダーシップの発揮はそれだけ難しいものなのである。しかし、こうした課題を意識し、その改善に力を注いでいくことが、リーダー本人の行動改善につながり、その結果として部下の意欲や満足度が高まっていくことになる。それは、そのまま組織の安全にもつながっているのである。

考 察

本論文では、師長のリーダーシップ行動を改善するトレーニングの試みについて、その流れと成果を分析した。師長たちが研修を受けていること、その後行動を改善する努力をすることも、あらかじめ部下たちに知らせるといった、いわばきめ細かい働きかけも実施した。その結果、研修や職場における参加者や部下たちの反応には肯定的なものが多く見られた。その点では、こうしたリーダーシップ・トレーニングの試みは有効に活用できると思われる。ただし、リーダーシップが影響を及ぼすと考えられる、部下のモラル要因については、少なくとも数値的には変化を見出すことはできなかった。今回の試みは、基礎研修からフォロー研修までの期間を3ヶ月と設定して実施した。この期間の適否については、必ずしも十分な実証的なデータを持っているわけではない。その意味では、3ヶ月間は経験的に設けられた期間である。師長たちが研修後に具体的なアクションを取ったことは、部下スタッフたちからのリーダーシップ評価からもうかがうことができる。ただ、その成果が数値的に現れるためには、さらに時間が必要なのかもしれない。われわれが企業組織体で行ったトレーニングでは、およそ6ヶ月の間隔を置いた場合には、管理者のリーダーシップが向上し、部下のモラルが改善されているからである(吉田, 2001)。

こうした課題については今後さらに実践を展開していくことが期待されている。ここでは、今回の結果についてその要因の特徴についてまとめておきたい。まず、「仕

事に対する意欲や充実感」では、看護が専門職であるという意識からだろうか、相対的に高い数値が得られている。これと同じように、「ミーティングやチームワーク」も比較的高い得点になっている。これは、日常からチーム医療を実践しており、それを通してミーティングを重視し、良好なチームワークが実現されているのだと思われる。また、「精神衛生」に関しては、部署による違いが見られた。重症度の高い患者が多く、それだけ高度の看護ケアが要求される病棟や、在院日数・病床稼働率の高い病棟では、相対的に低い結果になっている。自分自身の業務を進めながら、新人を受け入れ指導することも求められる。そうした状況の中で、スタッフは身体的にも精神的にも疲労し、病弊感が極限に達している者もいると思われる。今回はそれが調査という形で数値的に明らかにされた。そこで看護師長が部下たちの“こころの状態”を察知し、それに対応するために、より具体的な行動目標を立てて職場で実践を進めていった。その結果、スタッフも自分たちのことが見られているという意識が強くなり、これに答えるような形で効果的なコミュニケーションスキルも改善されていったと思われる。このように、研修前の調査によって部下の実態を数値的に認識し、それに基づいて部下との関わり方を具体的に考え、職場で実践するという一連の流れは、職場集団に望ましい効果をもたらすのである。

これまでもリーダーシップに関わる研修を行ってきた。そこでは、看護師長たちは自分の業務として、職場環境の改善に努力することが期待されていた。しかし、そうした働きかけは必ずしも十分な成果をもたらさなかったと思われる。師長によっては、努力しても部下との距離が縮まらないと焦り、かえって悩みを抱えてしまう場合もあった。しかし今回の研修では、部下に対して看護師長の取り組みを明示することになった。さらに、研修の目的や内容について部下たち全員を対象に説明を行うとともに、師長の行動目標達成への協力も依頼した。その結果、師長たちが部下から励まされ、支援を受けるという状況が生まれた。こうした新しい変化によって、さらに自分たちがこれまで発揮してきたリーダーシップを見直そうという意欲も高まったのである。はじめは意識してそれまでの行動を変えようと努力する。それに対して部下をはじめ周りの人々からの好意的な反応が得られる。そこでさらに行動を改善する気持ちが強まってくる。そして、それは無意識的な行動になり、気がついたときには定着している。これに対応して組織そのものも変化しているはずである。これが、われわれが進めてきた研修の目標である。組織の改革や改善は、看護師長が単独で行動しても達成することはできない。そのためには部下を見ながらの行動が必要であり、部下の支援を得ながらの実践が欠かせないのである。そのことをすべての師長が体感したと思われる。また、そうした師長の変化は、部下にとっても上役を身近に感じさせ、進んで支

援しようという思いを刺激したのではないか。これが双方にとってモチベーションの向上に繋がったことは容易に推測できる。

引用・参考文献

- 三隅二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学, 有斐閣.
- 吉田道雄 (1975). PM理論に基づく新しいリーダーシップ・トレーニング. 集団力学研究所ニュースレター, 4, 1-13.
- 吉田道雄 (1999). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. 熊本大学教育実践研究, 16, 19-24.
- 吉田道雄 (2001). リーダーシップと安全の科学. 原子力安全システム研究所社会システム研究所 (編) ナカニシヤ出版, 96-102.
- 吉田道雄 (2002). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. 熊本大学生涯学習教育研究, 1, 7-11.
- 吉田道雄 (2003). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. 参加後3ヶ月の状況分析-熊本大学生涯学習教育研究, 2, 33-38.
- 吉田道雄 (2005). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の評価. -参加者の自由記述を中心に- 熊本大学生涯学習教育研究, 3, 15-22.
- 吉田道雄 (2006a). 対人関係トレーニングの開発と実践(1)-トレーニング・マニュアル作成の試み-. 熊本大学教育実践研究, 23, 179-188.
- 吉田道雄 (2006b). 対人関係トレーニングの開発と実践(2)-トレーニング・マニュアル作成の試み-. 熊本大学生涯学習教育研究, 4, 17-21.
- 吉田道雄 (2007). 対人関係トレーニングの開発と実践 -トレーニング・マニュアル作成の試み(3)-. 熊本大学教育学部紀要, 55. (印刷中)
- 吉田道雄・三隅二不二・山田昭・三角恵美子・桜井幸博・金城亮・松田良輔・松尾英久・徳留英二 (1995). リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発. INSS Journal, 2, 14-248.

公開講座に関する情報は、ホームページ

<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>をjs参照されたい。