

短 報

看護管理学の理論と学生の経験を結び付けるための取り組み

—看護管理学における学生のプレゼンテーション—

倉岡有美子¹⁾ 吉田 千文¹⁾

Approach to Integrate the Theory behind Nursing Administration and the Experience of Students: Presentations by Students in Nursing Administration

Yumiko KURAOKA¹⁾ Chifumi YOSHIDA¹⁾

〔Abstract〕

In this report, we describe the presentations delivered by students of the Nursing Administration program at St. Luke's International University in 2017 entitled, "Let's think about the theory behind Nursing Administration and integrate it with our experiences". The aims of conducting these presentations were as follows: (1) students will integrate the theory behind Nursing Administration with their own experiences and hear the perspectives of other students; (2) students will gain a sufficient understanding of the theory behind Nursing Administration. The presentations were conducted as follows: (1) students conducting presentations create a slideshow with support from the faculty; (2) students deliver their presentations. Slides consisted of (1) an introduction to the experiences of student; (2) an analysis of their experience in relation to the theory behind Nursing Administration. Students could analyze their part-time job experience in relation to leadership theory, club activities with organization theory, and previous job experience with safety management theory. Students delivered their presentations with the aim of making them easy to understand. Students who were presenting and students in the audience were able to gain a sufficient understanding of the theory behind Nursing Administration.

〔Key words〕 nursing administration, theory, experience, nursing student, presentation

〔要 旨〕

本稿では、2017年に聖路加国際大学の「看護管理学」で実施した学生のプレゼンテーション「自分の経験と看護管理学で学んだ理論を結び付けて考えよう」について報告する。学生のプレゼンテーションを導入した目的は、学生が自分の経験と看護管理学で学んだ理論を結び付けて発表すること、また、同級生の発表を聞くことで、学生の看護管理学に関する理論の理解を促すためであった。方法は、立候補した5組の学生が発表スライドを作成し、教員の助言を受け完成させたのち発表した。スライドは、学生の活動の紹介と看護管理学で学んだ理論を用いた分析の2部構成とした。学生は、アルバイト先での後輩指導の経験をリーダーシップ理論で分析し、サークル活動での経験を組織論で分析し、本学入学前の職場での経験を医療安全の理論で分析し、分かりやすく発表した。プレゼンターの学生、発表を聴いた学生の双方が看護管理学に関する理論を深く理解することができていた。

〔キーワードズ〕 看護管理学, 理論, 経験, 学生, プレゼンテーション

1) 聖路加国際大学大学院看護学研究科・St. Luke's International University, Graduate School of Nursing Science

I. はじめに

1999年の看護基礎教育のカリキュラム改正で、「統合分野」が設けられ、統合分野の1科目として看護管理が位置づけられた。これを受けて、1999年の時点で84.6%の看護系大学が、看護管理を科目として設定した¹⁾。また、現在、文部科学省で検討中の看護学教育モデル・コア・カリキュラムで、看護管理に該当する項目は、組織における看護の役割（組織における看護活動と看護ケアの質改善、リスクマネジメント、保健・医療・福祉チームにおける協働と連携）²⁾として明文化されており、看護基礎教育において重要な科目の1つとされている。

看護基礎教育課程での看護管理に関する教育内容の実態について、全国の看護系大学の看護管理に関するシラバスを対象とした調査報告³⁾がある。しかし、教育方法については、演習や実習を取り入れている教育機関からの報告⁴⁾が少数あるのみで、実態や効果的な教育方法に関する報告は見当たらない。看護基礎教育課程で学ぶ学生は、患者に対する直接看護を中心に学習しているため、患者と看護師を取り巻く環境を俯瞰し、管理に関する諸理論を看護現場に応用して理解することは容易ではない。そこで、学生が管理に関する諸理論に親しみをもち、十分に理解することができるよう、教育方法を工夫する必要があると考えた。

看護管理に関する重要な理論の1つにリーダーシップ理論がある。日本のリーダーシップ研究の第一人者である金井⁵⁾は、リーダーシップの学び方として「自分の存在のありようや生き方のありようとつなげつつ、自分の属する（自分がリードすべき）集団における課題に直結した実践的な問いとともに探求するのが、最も望ましい」、そのための材料として「理論を参考にさせてもらう」ことを提案している。さらに、学部生に対して実践的なリーダーシップ教育を行っている立教大学経営学部経営学科のビジネス・リーダーシップ・プログラム⁶⁾では、「使えるリーダーシップ持論構築」として、学生各自の経験をリーダーシップ理論でふり返り、学習を定着させる取り組みを行っている。

以上をふまえて、筆者らは、学生が自らの経験を看護管理学に関する理論と結び付けて分析することで、学生が理論をより深く理解することができるのではないかと考えた。本稿では、2017年に、聖路加国際大学（以下、本学）の「看護管理学」で実施した学生によるプレゼンテーションについて報告する。

II. 看護管理学の概要

看護管理学は、人々の健康向上のために、看護師の能力、関連分野の職員、設備や環境、社会の活動を系統的

に適用する過程を理解することを学習目標とし、3年次前期に2単位の必修科目として開講している。本科目は、講義、聖路加国際病院供給部門見学、および学生によるプレゼンテーションで構成している。講義について、学生は、看護管理学概論を学んだ後に、各論として、「組織論、リーダーシップとマネジメント」、「サービスマネジメント、質保証」、「チーム医療、他職種との協働」、「医療安全」、「資源管理」、「医療制度と法律」、「継続教育・卒後教育」、「メディア、公衆とのコミュニケーション」、「災害看護」、「労働科学と交代制勤務」を学ぶ。講義終了後の2コマで病院供給部門見学を行い、1コマで学生によるプレゼンテーション「自分の経験と看護管理学で学んだ理論を結び付けて考えよう」を行う。

III. 学生のプレゼンテーションの実際

1. 学生のプレゼンテーションの導入の経緯

筆者らは、3年次前期にある学生の特徴として、2年次まで、主に患者への直接看護について学習しているため、患者と看護師を取り巻く環境を俯瞰し、管理に関する諸理論を看護現場に応用して理解することは容易ではない、と捉えた。そこで、まずは、学生が管理に関する諸理論に親しみをもち、十分に理解することが重要であると考え、到達目標の1つに「看護管理学に関連する基礎的知識を、これまでの自分の経験（実習や学外での活動を含む）に引き寄せて説明することができる」を挙げた。そして、この目標を達成するための方法として、学生によるプレゼンテーションを設定した。学生によるプレゼンテーションを設定した理由は、どのように学べば学習定着率が高いか、を示した学習のピラミッド⁷⁾で、「教える」の学習定着率が90%と最も高く、学生が学生に、理論と経験を結び付けたプレゼンテーションを行う方法が最も効果的であると考えたためである。

2. 学生のプレゼンテーションの目的

学生が、自分の経験と看護管理学で学んだ理論を結び付けて発表すること、また、同級生の発表を聞くことで、看護管理学に関する諸理論を深く理解すること、とした。

3. 学生のプレゼンテーションの方法

1) プレゼンターの募集

全14回の授業のうち、5回目の授業終了後に、パワーポイントのスライドを用いてプレゼンターを募集した。その際、看護管理学にまつわる学内外の活動を紹介してほしいこと、自薦他薦を問わないこと、成績に加点すること、を伝えた。その結果、5組（合計11名）の学生がプレゼンターに立候補した。発表方法は、個人単位またはグループ単位として、学生が選択した。

2) 発表スライドの作成

発表はパワーポイントを用いた口演（質疑応答を含む15分間）とし、発表スライドは学内外の活動の紹介と看護管理学で学んだ理論を用いた分析の2部構成とした。はじめに、プレゼンターの学生が発表スライドを作成し、教員の1～2回の助言を受けてスライドを精錬させ、完成させた。

3) 当日の発表と討議

5組の学生が順番に発表し、その後、発表を聴いた学生からの質問に答えた。学生によっては、発表時間が超過し、質疑応答の時間を取れないこともあった。

IV. 学生のプレゼンテーションの内容

本稿では、紙幅の都合のため、3組の学生が発表した内容を取り上げ、以下に示す。本稿でプレゼンテーションの内容を公表することについて、3組の学生から同意を得た。

1. 職種によるリーダーの在り方の違いーアルバイト3年目の苦悩からわかることー

4名の学生が1人ずつ、アルバイトの内容を紹介し、特に自分の後輩指導の仕方について、リーダーシップ理論の1つであるSL理論を用いてリーダーシップスタイルの観点から分析した。紙幅の都合で3名の学生の発表内容を示す。

SL (Situational Leadership) 理論⁸⁾とは、状況適合理論の1つでHerseyらによって1996年に提唱された。部下のレディネスによってリーダーのリーダーシップスタイルを変えることが高業績を生み出すという考え方である。具体的には、低能力で意欲の低い部下には、具体的に指示し事細かに監督する「教示的」行動がよく、低能力だが意欲や確信を示す部下には、上司の考えを示しフォロワーの疑問に答える「説得的」行動がよく、高能力だが意欲が低い部下には、考えを合わせフォロワーが決められるよう仕向ける「参画的」行動がよく、高能力で意欲や確信を示す部下には、仕事遂行の責任をフォロワーに委ねる「委任的」行動がよいとされている。

1) 大手飲食業でのアルバイト経験 (Aさん)

大手飲食店で、レジ打ち、ドリンク作成、発注業務などの仕事をしているAさんは、後輩のレディネスを「スキル（能力）は低いが意欲は高い」と判断した。その理由として、オープンして半年ほどの新店舗であり、後輩たちの経験値が低いこと、倍率10倍以上の採用面接を勝ち抜いた精鋭たちで意欲は高いことを挙げた。Aさんは、自分の後輩指導の仕方は、上司の考えを示しフォロワーの疑問に答える「説得的」行動であると分析した。具体的には、始業時に後輩に本日のアルバイトでの目標を話

してもらい、適切な目標に修正するなどの関わりをしていた。

Aさんは、説得的行動で後輩に関わることで、後輩に任せられる仕事が多くなり、「これがわかりません」と聞かれることが少なくなった、と成長の手応えを感じていた。さらに、Aさんは、後輩を育成することで、店舗の予測売り上げの到達に貢献できたと評価していた。

2) 大手コンビニエンスストアでのアルバイト経験 (Bさん)

大手コンビニで、レジ打ち、検品や商品の補充、フライヤーの調理などの仕事をしているBさんは、後輩のレディネスを「低能力で意欲弱く不安を示す」と判断した。その理由として、後輩には高校生や留学生、高齢者（75歳以上）など様々な人がいること、誰でも気軽に利用でき、敷居の低いコンビニということで、接客などにおいて高い能力を求められないことを挙げた。Bさんは、自分の後輩指導の仕方は、具体的に指示し事細かに監督する「教示的」行動であると分析した。具体的には、レジの打ち方、フライヤーの調理方法などを後輩の隣についてサポートしながら、一通り一緒にやってみることで、一回指導した内容は忘れないように後輩にメモすることを促すこと、分からないことは何でもすぐに聞いてよいことを後輩に伝えることをしていた。

Bさんは、教示的行動で後輩に関わることで、後輩がレジ打ちやフライヤーの調理を一人でできるようになり、「分からない」「できない」「怖い」などの不安が聞かれなくなった、後輩に少しずつ自信が生まれて、お店をよりよくしようという意欲が生まれてきたと成長の手応えを感じていた。さらに、Bさんは、後輩を育成することで、売り上げ、来客数、フライヤー販売数のアップ（前年比）に貢献したと評価していた。

3) 個別指導塾でのアルバイト経験 (Cさん)

塾講師の仕事をしているCさんは、後輩の塾講師のレディネスを「高能力だが意欲は弱め」と判断した。その理由として、学習指導ができることが前提のため、備わっている能力自体は高いこと、アルバイトを開始した時点ですでに時給が高く業務量が少ないこと、自分の指導が生徒の成績に直結するが評価が上がることによる昇給はないことを挙げた。Cさんは、自分の後輩指導の仕方は、考えを合わせフォロワーが決められるよう仕向ける「参画的」行動であると分析した。Cさんの塾では、室長による研修が2回行われ、その研修を通して業務を習得することを前提としている。そのため、Cさんは、研修後に、後輩が実際に授業を担当し、彼らが困っている時にサポートをした。

Cさんは、参画的行動で後輩に関わることで、生徒の学習に影響をきたす業務の漏れが減ってきた、後輩それぞれが自分のペースで業務をこなせるようになってきた

と手応えを感じていた。

4) アルバイト経験の分析からみえたこと

4名の学生は、それぞれのアルバイト先での後輩指導の仕方をSL理論に当てはめて分析した結果、自分たちが意図せずともSL理論に合致したリーダーシップスタイルをとっていたことが分かったと述べていた。さらに、学生は、自分の指導が後輩の成長や業績の向上に影響したという手応えを得ており、部下のレディネスによってリーダーシップスタイルを変えるというSL理論の考え方が効果的であると納得していた。

2. 看護管理学の視点から見る私が所属する組織 (Dさん)

1) Dさんが所属している学外の組織での経験

Dさんは、2つの学外の学生向け勉強会に所属している。仮にa勉強会、b勉強会とする。

(1) a勉強会での活動 (ケース1)

a勉強会では、Dさんは学生対象のセミナーの周知活動を担当するチーム(12名)のメンバーの一人として、セミナーの参加者を獲得する役割を担っていた。チームのメンバーは、医学生、薬学生、看護学生の1～6年生までと多様で、実習等の忙しい時期が異なっていた。また、全国各地の大学に通う学生たちで、ほとんどのメンバーが初対面であった。セミナーの参加者を獲得するために、Dさんらメンバーは、スケジュールの確認と仕事の割り振りをし、計画にのっとり担当部門で進めていくこととし、定期的にスカイプで全体ミーティングをすることとした。

しかし、Dさんらは、十分な参加者数を獲得することはできなかった。Dさんは、その原因として、メンバー間での話し合いが不足しており、効果的な広報活動案が出なかったことを挙げた。

(2) b勉強会での活動 (ケース2)

Dさんは、勉強会の合宿担当チームのメンバーの一人として、宿泊施設の手配を含む企画や会計などの役割を担い、目標は、合宿費用の削減、参加者のニーズに応えた環境づくり、トラブルゼロであった。チームのメンバーは、医学生、薬学生、看護学生の3～6年生の4名で、東京周辺の大学に通う学生たちで、皆、月に一度の勉強会に参加していた。勉強会の合宿を成功させるために、Dさんらメンバーは、スケジュールの確認と仕事の割り振りをし、計画にのっとり担当部門で進めていくこととした。そして、定期的にLINEにて報告・連絡・相談をし、月に一度顔を合わせて全体ミーティングをした。

その結果、Dさんらは、合宿の費用削減(前年度から4万円減)ができ、昨年度の食事等の問題を改善でき、予約や伝達等のトラブルはなかった。Dさんは、成功した要因として、メンバー同士が話し合う機会が多く、ア

イデアを気軽に話すことができたためと考えた。

2) 看護管理学で学んだ理論を用いた分析

(1) 組織論を用いた分析

Dさんは、2つの組織での活動の成否を分けた要因について、組織均衡論⁹⁾に基づき分析した。組織均衡論は、Barnardが1938年に提唱した理論である。Barnardは、積極的な人間の行動を重視し、組織が成り立つために必要な3つの要素を示した。それは、①自分の活動を提供しようという意欲(貢献意欲)、②各人の活動を方向づける共通の目的(共通目的)、③各人の活動を相互に調整するための伝達(コミュニケーション)、である。

Dさんは2つのケースについて以下のように分析した。ケース1について、①貢献意欲:当初、メンバーにはあったが、定期的なスカイプ会議の参加率が低く、維持することが難しかった。②共通目的:組織発足時に希望制で入局したため、目的について、皆、理解していた。③コミュニケーション:全国各地の大学に通う学生の集団であるため、直接会って話す機会はほとんどなかった。スカイプでのコミュニケーションにも限界があった。ケース2について、①貢献意欲:立候補制のため、貢献意欲がある人が集まったといえる。②共通目的:初期段階から定期的な話し合いをしていたため、目的を見失うことはなかった。③コミュニケーション:月一回以上顔をあわせる機会があり、仕事の進捗状況に合わせてLINEで報告・連絡・相談をしており活発であった。以上から、Dさんは、ケース2は、組織が成り立つために必要な3要素を満たしており、目的達成できたと分析した。

さらに、Dさんは、組織構造の基本原則¹⁰⁾のうち、「多くの人を一人で統制することには限界がある(8名までがよい)」という統制限界の原則を用いて、一人のリーダーが12名のメンバーを統制していたケース1は、統制限界があり、目的達成ができなかったと分析した。

(2) マネジメント理論を用いた分析

マネジメント・プロセス¹⁰⁾とは、計画、組織化、指揮、統制の4段階である。Dさんは、ケース1では、リーダーが「設定した計画により遂行された活動や結果に対する検証をすること」である「統制」をしておらず、目的達成ができなかったという分析も行っていた。

3. 看護管理学・事例紹介ー私が経験したミス事例ー (Eさん)

1) Eさんの本学入学前の仕事と経験したミス

Eさんは、一般企業に総合職として入社し、営業職に就いた。Eさんの経験したミスは、入社半年後に発生し、同じチームで働く事務職員がFAXの誤送信をしたという内容であった。事務職員は、得意先であるA社の領収書を、同じく得意先でありA社のライバル会社であるB社に送信してしまった。これによって、A社の得意先や

仕入価格等の情報がライバル会社のB社に漏えいしてしまい、A社の担当者は大変立腹した。また、B社は、A社より高い値段で、Eさんの会社から商品を仕入れていることを知り、値下げを要求し、Eさんの会社は応じることとなった。事務職員は、Eさんよりも長くその会社で働いており、Eさんは言いたいことを言えないこと、また、事務職員のミスは営業担当者がカバーするといった風土が影響し、Eさんは、このミスについて当事者である事務職員や会社の人々と話し合うこと、また、再発防止策を検討することはしなかった。

2) 看護管理学で学んだ理論を用いた分析

(1) ハインリヒの理論を用いた分析

Eさんは、医療安全の講義で学習した「ハインリヒの原図」¹¹⁾を用いて、自分が経験したミスを分析した。ハインリヒの原図とは、1件の重大事故が起こるまでに、軽微な事故が29件、ヒヤリ・ハットが300件起きていることを指す。そのため、患者への影響度が小さいヒヤリ・ハット事例であっても集めて分析することが、重大事故を防ぐために重要であることを示している。Eさんは、ハインリヒの原図が示す考え方から、FAXの誤送信というミスを防ぐためには、それまでに発生した小さなミスを集めておくことが重要だったと分析した。さらに、Eさんは、営業所内の他のメンバーやチームのミスを見かけることがあったため、ヒヤリ・ハットを報告する制度があればよかったと考えた。

(2) SHEL モデルを用いた分析

SHEL モデル¹²⁾は、航空業界で開発され、人間（当事者）（L：liveware）を中心にして、ソフトウェア（S：software）、ハードウェア（H：hardware）、環境（E：environment）、人間（当事者以外の人）（L）の相互関係に注目して行う分析方法であり、医療事故の分析にも用いられている。Eさんは、SHELモデルを用いて自分が経験したミスを以下のように分析した。L（当事者である事務職員）：焦っていて、確認を怠ったために送信先を間違えた可能性がある。S：FAX操作に関するマニュアルはなく、ダブルチェックの習慣もなかった。H：旧式のFAXであるため、操作画面が小さく白黒表示で見えづらかった。A社とB社は会社名が似ていて、かつ、表示画面で隣り合っていて間違いやすかった。E：FAX送信は事務職員が一番忙しい時間帯に行っていた。事務職員は営業担当者と違って残業することに所長許可がいるため、就業時間内に業務を終了させねばならない気持ちが強かった。L（当事者以外の人・Eさん）：A社とB社の社名が似ていることを、前もって事務職員に伝えていなかった。

以上をふまえて、Eさんは、もし今、対応するなら、
①起こったミスについて話し合う雰囲気と関係性を作る、
②ミスが起きたら見逃さず、集めて分析する、③改善点・

予防策を当事者と一緒に考える、④周囲の人とミスを共有し、営業所全体で安全性の向上を図る、ことを挙げた。

V. 学生の意見・感想

授業終了後に学生がリアクションペーパーに記述した内容から、代表的な意見や感想を以下に示す。

プレゼンターの学生は、「発表スライドの作成を通して理解が深まった」と記述していた。同級生の発表を聴いた多くの学生は、「同級生による身近な事例の発表は、興味がわき、分かりやすかった」、「特に、社会人経験のある学生の発表が、自分が経験したことのない内容で興味深かった」と記述しており、同級生による発表を、強い関心を持って聴いていた。さらに、学生は「授業でしっかり理解できていなかった理論についても、よく分かった」や、「一歩落とし込んで学ぶことができた」、「授業で習った理論の復習になり、より深く理解できた」と記述し、看護管理学に関する理論を深く理解することができていた。

プレゼンターの学生が、看護以外の様々な場面で管理に関する理論を応用してみせたことで、発表を聴いた学生は「看護管理の理論が様々な場面に適用できると分かった」、「机上の理論と実際の事例を結び付けることができ、管理学はとても実践的な科目だと思った」、「自分のアルバイト経験も理論に当てはめて考えてみようと思った」というように、管理に関する理論の応用可能性の高さを実感し、学生自身の今後の生活に活かしていこうという意欲を見せていた。

VI. まとめ

学生が看護管理学に関する諸理論に親しみをもち、深く理解することを目的に、学生によるプレゼンテーションを取り入れた。プレゼンターの学生は、看護管理に関する諸理論を十分理解し、分かりやすく発表することができた。また、聴衆の学生は、経験と看護管理の理論を結び付けた同級生による発表に強い関心を寄せ、教員による講義のみでは理解が不十分であった理論についても、深く理解することができていた。また、学生は、同級生の経験や分析から刺激を受けて、管理に関する諸理論を、自分自身の今後の生活に活かしていくことに強く動機づけられていた。

筆者らは、学生が、学生によるプレゼンテーションに参加する過程を通して、看護管理学の学習目標である「人々の健康向上のために、看護師の能力、関連分野の職員、設備や環境、社会の活動を系統的に適用する過程を理解する」ために必要な基礎的知識を獲得できたと考え

引用文献

- 1) 勝原裕美子, ほか. 看護基礎教育における「看護管理」の実態調査. 看護. 1999; 51(5): 106-110.
- 2) 文部科学省. 看護系大学におけるモデル・コア・カリキュラム導入に関する調査研究. [2017-10-19]. http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1307331.htm
- 3) 倉岡有美子, ほか. 看護基礎教育における「看護管理」の授業内容の実態－看護系大学のシラバス調査－. 第21回日本看護管理学会学術集会抄録集. 2017:220.
- 4) 任和子. 看護専門職を育てる場をつくる: 看護管理学実習の意義. 臨床看護. 2012; 38(10): 1330-1333.
- 5) 金井壽宏. リーダーシップ入門. 東京: 日本経済新聞社; 2005.
- 6) 立教大学経営学部. BLP; ビジネス・リーダーシップ・プログラム. [2017-10-19]. <http://cob.rikkyo.ac.jp/blp/about.html>
- 7) Dale, E. Audio-Visual Methods in Teaching. Rev. ed. New York: Dryden Press; 1954.
- 8) Hersey, P, ほか著 (山本成二, ほか訳). 行動科学の展開. 新版. 東京: 生産性出版; 2000.
- 9) Barnard, CI 著 (山本安次郎, ほか訳). 経営者の役割. 新訳版. 東京: ダイヤモンド社; 1968.
- 10) Fayol, H 著 (山本安次郎, ほか訳). 産業ならびに一般の管理. 東京: ダイヤモンド社; 1985.
- 11) Heinrich, HW. Relation of Accident Statistics to Industrial Accident Prevention. Proceedings of the Casualty Actuarial Society. 1929; 16(33): 170-174.
- 12) 相馬孝博. 医療安全における「分析手法」の考え方・選び方. 病院. 2003; 62(11): 932-937.