

## アクションラーニングを用いた保健師のリーダーシップ開発研修 に関する考察

真 溪 淳子<sup>1</sup>, 末永カツ子<sup>2</sup>, 高橋 香子<sup>2</sup>, 今野 勇子<sup>3</sup>, 佐々木久美子<sup>4</sup>,  
佐々木秀美<sup>5</sup>, 佐藤 幸子<sup>6</sup>, 高橋いく子<sup>3</sup>, 水沼 一子<sup>7</sup>

<sup>1</sup>東北大学病院がんセンター, <sup>2</sup>東北大学大学院医学系研究科 保健学専攻  
<sup>3</sup>宮城県看護協会, <sup>4</sup>宮城大学, <sup>5</sup>登米市役所, <sup>6</sup>元登米市役所, <sup>7</sup>元丸森町役場

### Consideration of the Leadership Development of Public Health Nurses Using Action Learning

Junko MATANI<sup>1</sup>, Katsuko SUENAGA<sup>2</sup>, Kouko TAKAHASHI<sup>2</sup>, Yuko KONNO<sup>3</sup>, Kumiko SASAKI<sup>4</sup>,  
Hidemi SASAKI<sup>5</sup>, Yukiko SATO<sup>6</sup>, Ikuko TAKAHASHI<sup>7</sup> and Kazuko MIZUNUMA<sup>8</sup>

<sup>1</sup>*Tohoku University Hospital Cancer Center,*

<sup>2</sup>*Department of Health Science, Tohoku University Graduate School of Medicine,*

<sup>3</sup>*Miyagi Nurses' Association, <sup>4</sup>Miyagi University, <sup>5</sup>Tome City, <sup>6</sup>Tome City (~March, 2009)*

<sup>7</sup>*Miyagi Nurses' Association (~March, 2012), <sup>8</sup>Marumori Town (~March, 2011)*

Key words : Action Learning, Leadership Development, Middle Manager, Public Health Nurse

The purpose of this study was to clarify the changes that nurses undergo during leadership development training using action learning intended for middle manager public health nurses in municipalities. The authors conducted qualitative content analysis regarding discussions about action learning with two members who each participated in the six training sessions. Results showed that, through action learning, participants went through eight steps : [Consciousness as middle manager], [Role recognition as middle manager], [Vision as leader], [Grasp of current state of organization], [Clarification of the problems in the organization], [Plans to make partners], [Actions to make partners], and [Consciousness of change]. We clarified the process of leader development training using action learning and considered the effectiveness and problems associated with training. We suggested the addition of a lecture about management to this training program.

#### はじめに

地域住民の健康保持・増進に取り組む地方自治体に所属する保健師には、多様化、複雑化する健康問題に対応するための高度な知識や技術が必要である。加えて、関係機関や地域住民と連携・協

働するための地域看護管理能力が求められている。そして、これらの保健師らを統括する立場にある保健師の管理者には、組織の管理者として組織ビジョンの達成のためのリーダーシップと同時に、管轄地域の目指すべき姿や方向性を提示できるなど、地域保健・福祉全般にわたる総括的なりー

ダーシップとマネジメント力の発揮が求められる<sup>1)</sup>。

そのため、キャリアの転換期にある保健師の次期管理者となる後期中堅者と係長などの初級管理者であるミドル・マネジャーには、組織内外で自らの役割を果たすためのリーダーシップやマネジメント、人材育成や課題解決手法について学習する場が必要不可欠となる。しかし、日本看護協会による保健師の現任教育調査<sup>2)</sup>において、新人保健師を育成する立場にある中堅期、管理職期研修が不十分であることが明確となった。そこで、統括保健師の計画的育成と現任教育体制の構築の基盤となるよう、新しい試みとして、自治体の枠を越えた保健師のミドル・マネジャーのリーダーシップ開発を目的とするアクションラーニング形態の研修を企画・実施した。アクションラーニング<sup>3)</sup> (Action Learning 以下ALとする)とは、実務を通じたリーダー育成、チーム・ビルディング、組織開発を効果的に行う問題解決手法であり、小グループが現実の問題を解決する中で行動し、個人、グループ、組織が学習していくプロセスである。

本研究の目的は、ミドル・マネジャーの立場にある研修受講者と研修企画委員とのALによる課題解決を実践する中で、ミドル・マネジャーとしての役割認識とリーダーシップを発揮していく変化のプロセスを明らかにすることである。

## 研究 方 法

### 1. 分析対象

分析対象としたのは、A県で実施した地域看護管理者研修の受講者10名と研修企画委員との対話記録において、研修最終回時に、自らの変化を自覚し、その変化を成果として捉えることができ言語化することができた受講者2名の研修企画委員及び他の受講者との対話内容である。

### 2. データ収集方法

ALを用いた地域看護管理者研修会6回分の話し合い内容をICレコーダーで録音し、録音内容を逐語録にした。

### 3. 分析方法

逐語録の分析にあたっては、「ミドル・マネジャーとしての役割認識をもち、自らの組織でリーダーシップを発揮していくプロセス」に留意しながら、意味のある内容を抽出してコードをカテゴリー化し、抽象化を繰り返す作業を実施した。分析の妥当性と信頼性を確保するために、研究者間で慎重に検討し、意見の一致を得られるものを採択した。

### 4. 倫理的配慮

研究の実施にあたり東北大学大学院医学系研究科倫理委員会の承認を得た。研修受講者及び研修企画委員には、研究の趣旨、研究協力中断の保証、匿名性の確保、データの管理方法等を文書と口頭にて説明を行い、署名にて同意を得た。データは匿名化し、セキュリティ対策をとって保管した。

## 結 果

### 1. 研修の概要

#### 1) 研修の受講者と研修企画委員

本研究は、A県内の自治体に所属する保健師で、現在もしくは今後ミドル・マネジャーとしてリーダーシップの発揮が求められる立場にある主任、主査、係長以上の職位にある者を対象とした。平成23年度の受講者は10名であり、内訳は保健師として約20~30年の経験年数を持つ、40代前半~50代前半の係長以下の主任・主査の職位を持つ者であった。

研修企画委員は、元自治体の保健師で係長、課長以上の職位経験者、大学教員経験者の計8名である。研修企画委員は、受講者が対話を通してリフレクションできるように対話の相手としての役割を担った。また、地域看護管理者の経験を持つ研修企画委員は、自身の経験を語ることで受講者が、管理者の役割のイメージを明確にし、どのように対応すべきかを自ら考えられるように支援した。

#### 2) 研修目的とプログラム

研修目的は、① 地域看護管理者としてあるべき姿を認識する、② 地域看護管理過程を促進する能力を高める、③ 職場スタッフ、住民や組織

表 1. 地域看護管理者研修プログラム

第1回	10:00 開講式	10:15 ワーク1 「研修目的の 理解と共有」	10:45 ワーク2 「地域看護管 理者として 『ありたい姿』 の明確化」	昼食・ 休憩	13:00 グループワーク 「地域看護管理者 として『ありたい 姿』の明確化」	14:30 講話 「課題解決型アプローチ」	15:00 閉会	
第2回	10:00 オリエンテー ション	10:05 グループワーク 「解決すべき課題の明確化」		昼食・ 休憩	13:00 ミニ講話 「課題解決のため の協働と合意形 成」	13:10 グループワーク 「課題解決のため の協働の方法」	15:00 閉会	
第3回	10:00 オリエンテー ション	10:05 グループワーク 「課題解決のための方法の検 討」		12:20 ミニ講話 「キャリアデザインを考 える」		13:00 閉会		
第4回	10:00 オリエンテー ション	10:05 グループワーク／個別相談 「実践に向けた準備状況の確認 と検討」		12:15 ミニ講話 「保健師活動のコア」		13:00 閉会		
第5回	10:00 オリエンテー ション	10:05 グループワーク／個別相談 「実践状況の報告」		12:15 ミニ講話 「受講者間のネットワ ーク形成」		13:00 閉会		
第6回	10:00 オリエンテー ション	10:05 プレゼンテーション 「課題解決過程の評価と次年度 計画」		昼食・ 休憩	13:00 ワーク1 「地域看護管理者 として『ありたい 姿』の確認」	14:00 ワーク2 「受講者間の ネットワーク 継続計画」	15:00 「本研修の振 り返し」	16:00 閉講式

内外の関係者と協働できる能力を高めるとした。

研修プログラムは、表1に示したとおりである。研修では、受講者がミドル・マネジャーとして実際に抱えている課題をテーマにしたグループワークと、保健師のミドル・マネジャーに必要な視点や態度に関する講話を研修企画委員が担当して実施した。

なお、グループワークは、受講者5名と研修企画委員4名を1グループとして計2グループで実施した。

### 3) 本研修におけるALプロセス

ALは、グループメンバー同士で対話し、互いに省察的な質問をし合うことを重視する。そして、受講者が自らの問題を再定義し目標を設定して、絞り込んだ解決策を実践していく学習プロセスである<sup>4)</sup>。

本研修のALプロセスは、受講者が実際に抱え

ている課題を取り上げ、その課題について受講者が他受講者や研修企画委員との対話を繰り返し、対話によって見出した内容を次の研修までの間にそれぞれの職場で実践し、成果を持ち寄って再検討するという方法とした。これによりミドル・マネジャーとして自身のあるべき姿を描き、自身が実際に抱えている課題についての現状分析、問題の明確化、目標設定、行動計画立案、実践と評価という一連のプロセスを展開するものであった。

### 2. ALプロセスにおける受講者の変化

表2、表3のALプロセスにおける受講者の変化は、受講者と研修企画委員及び他の受講者との対話の内容から「ミドル・マネジャーとしての役割認識を持ち、自らの組織でリーダーシップを発揮していくプロセス」の内容を含むデータを分析したものであり、受講者はALプロセスにおいてステップ1【ミドル・マネジャーの自覚】、ステッ

ブ2【ミドル・マネジャーの役割認識】、ステップ3【リーダーとしてのビジョン】、ステップ4【組織の現状把握】、ステップ5【組織の課題の明確化】、ステップ6【仲間づくり計画】、ステップ7【仲間づくりの実践】、ステップ8【変化の自覚】という8つのステップを踏んで、変化していることが明らかとなった。

以下、ステップを【 】とし、カテゴリーを< >、データを「 」として記す。

#### 1) ステップ1【ミドル・マネジャーの自覚】

研修開始時の受講者は、「(自分の役割について)自分が元気で仕事を続けるのが一番だと思っています。だから自分の健康を考えて、今の運動不足の自分の生活を何とかしないといけないと思っています」と述べ、自分がどういう立場にあるか全く自覚しておらず、保健師ではなく、個人としての生活課題を最優先に述べており、<ミドル・マネジャーの自覚がない>状態であった。

しかし、研修企画委員と他受講者との対話を通して、職場内での立場を改めて問われた時には「そうですね、係長の次が私です」と語り、【ミドル・マネジャーの立場を自覚する】ように変化していた。

#### 2) ステップ2【ミドル・マネジャーの役割認識】

ステップ2の【ミドル・マネジャーの役割認識】では、「(主査の立場での役割を問われて)自分の仕事は係長をサポートすることだと思っています」と語り、<ミドル・マネジャーの役割認識がない>状態にあった受講者が、「(他受講者からの指摘に)そうですね、私は(ミドル・マネジャーの立場にあるにもかかわらず)今まで後輩を育てることに関心がなく育成してこなかった」と語っているように、<人材育成の役割を果たしてこなかったことに気づく>ことができていた。さらに「スタッフがしっかり仕事に取り組めるようにすることが自分の役割である」と語り、ミドル・マネジャーとして組織内で求められる<人材育成の役割に気づく>ことや、「腹をくくって人材育成の職務を果たす努力をしよう」と覚悟を決め、自らの<役割を果たす決心をする>ことにつながっ

ていた。

#### 3) ステップ3【リーダーとしてのビジョン】

【リーダーとしてのビジョン】では、当初、組織の中の自分の願いについて、「一つは、先輩から後輩に伝えていきたいという願いです。あとはあまり具体的じゃないですね、地域の健康を高めることってというのはすごく漠然とした願いです」というように、<リーダーとしての明確な願いが無い>状態であった。しかし、「(私のリーダーとしての)願いは日常の母子保健業務を通して特に1年未満の後輩を育成していくこととしました」と述べ、<リーダーとしての願いが現れる>状態へと変化していた。

#### 4) ステップ4【組織の現状把握】

【組織の現状把握】では、「どんなふうには仕事回転しているのかわからない」と語り、自分自身やスタッフがどういう状況下で活動しているのか、組織としてどういう状況にあるのか、<組織の現状がつかめていない>状態であった受講者が、「新人保健師が、わからないことを質問することさえもできない雰囲気職場内にあるのではないか」と考え、自身が所属する組織の<新人保健師を取り巻く厳しい現状を捉える>ことができるようになっていた。

#### 5) ステップ5【組織の課題の明確化】

ステップ4で【組織の現状把握】に動き出した受講者は、ステップ5として【組織の課題の明確化】の段階へと進んでいた。当初、受講者は<組織の課題を捉えていない>状況にあり、「新人保健師の育成について、既存の係業務連絡会にミニ講話と事例検討会を入れることにしました」と語り、組織としての課題を明確にしないまま問題を解決しようとする姿勢であった。しかし、研修後は、上司や同僚一人ひとりが目的を理解し、課題を共有するために<職員がつながる意義に気づく>や、改めて職場全体で取り組むべき<人材育成の課題を捉える>姿へと変化していた。

#### 6) ステップ6【仲間づくり計画】

【仲間づくり計画】では、当初、<他者と協働する姿勢がない>状態の受講者が、これまでの自分自身を振り返り、<他者との協働を避けてきた

表2. ALプロセスにおける受講者の変化①(ステップ1~5)

ステップ	カテゴリー		データ
ステップ1 ミドル・マネジャーの自覚	開始時の状態	ミドル・マネジャーの自覚がない	・(自分の役割について)自分が元気で仕事を続けるのが一番だと思っています。だから自分の健康を考えると、今の運動不足の自分の生活を何とかしないとイケないと思っています
	変化	ミドル・マネジャーの立場を自覚する	・(職場内での立場を問われて)そうですね、係長の次が私です ・(職場での状況を問われて)そういえば、主査の立場になって上司に叱られなくなった
ステップ2 ミドル・マネジャーの役割認識	開始時の状態	ミドル・マネジャーの役割認識がない	・(主査の立場での役割を問われて)自分の仕事は係長をサポートすることだと思っています
	変化	人材育成の役割を果たしてこなかったことに気づく	・(他受講者からの指摘に)そうですね、私は(ミドル・マネジャーの立場にあるにもかかわらず)今まで後輩を育てることに関心がなく育成してこなかった
		人材育成の役割に気づく	・自分も含めてスタッフには元気でいてほしい ・スタッフがしっかり仕事に取り組めるようにすることが自分の役割である
		役割を果たす決心をする	・腹をくくって人材育成の職務を果たす努力をしよう ・誰がどんなことに困っているのかをスタッフに寄り添って話を聞こうと思う
ステップ3 リーダーとしてのビジョン	開始時の状態	リーダーとしての明確な願いが無い	・一つは、先輩から後輩に伝えていきたいという願いです。あとはあまり具体的じゃないですね、地域の健康を高めることっていうのはすごく漠然とした願いです
	変化	リーダーとしての願いが現れる	・(私のリーダーとしての)願いは日常の母子保健業務を通して特に1年未満の後輩を育成していくこととしました
ステップ4 組織の現状把握	開始時の状態	組織の現状をつかめていない	・(職場の現状を問われて)何なんでしょうねえ、みんないっぱいいっぱいじゃないかしら、今は、自分もどんなふうに仕事が回転しているのかわからない
	変化	新人保健師を取り巻く厳しい現状を捉える	・(現状の人員配置について書き出してみても)やっぱり厳しい現状にあると気づきました ・(退職する新人保健師の発言から)新人保健師がわからないことを質問することさえもできない雰囲気職場内にあるのではないかと考えた
ステップ5 組織の課題の明確化	開始時の状態	組織の課題を捉えていない	・(組織としての課題を検証することなく)新人保健師の育成について、既存の係業務連絡会にミニ講話と事例検討会を入れることにしました
	変化	職員がつながる意義に気づく	・(一人ひとりが事例検討会の目的を理解すること、課題を共有することに関する対話から)職員がつながる意義に気づく
		人材育成の課題を捉える	・(人材育成に関する自身の立場を問われて)スタッフと一緒に人材育成について話し合わなければいけないと気づいた

ことに気づく」ようになり、その後の対話を通して「良かったのは仲間がいることに気づいたことです」「仲間をつくるのが最初の段階かな。一

緒に考えてもらえる人を集めたい」と語って、  
「仲間の存在に気づく」ことや「仲間づくりを決心する」状態へ変化した様子が語られていた。こ

表 3. AL プロセスにおける受講者の変化②（ステップ6～8）

ステップ	カテゴリー		データ
ステップ6 仲間づくり計画	開始時の状態	他者と協働する姿勢がない	・既存の研修場面をそのまま使い、ひとりで研修を企画する
		他者との協働を避けてきたことに気づく	・私は、スタッフと関わる仕事が苦手で、したくなかった。苦手な自分がいて、だから避けていたということがわかりました
	変化	仲間の存在に気づく	・良かったのは仲間がいることに気づいたことです
		仲間づくりを決心する	・主査の立場ある者同士で意見交換をしたい ・仲間をつくるのが最初の段階かな。一緒に考えてもらえる人を集めたい
ステップ7 仲間づくりの 実践	開始時の状態	スタッフとうまく話し合えない	・（職場スタッフに話しづらい職場の雰囲気について投げかけたものの、内容を深めることなく）課題とは違う話し合いをしていたんです
		上司に相談を持ちかける	・人材育成計画策定の材料にするために保健活動の実態把握方法について係長に相談しました
		他部署・他職種と話し合い課題を共有する	・他部署の上司とともに事例検討していくことを話し合っていました
		他の受講者と共に話し合う	・他受講者に相談を持ちかけて話し合いました
	変化	課題を共有できなかったことに気づく	・（スタッフと話し合った内容を振り返り）課題について話し合っていませんでしたね ・係長は「新人に自分で考えてもらわないと」と話し、新人を支えていく必要性を共有できませんでした
		仲間について理解を深める	・（仲間って何だろう？という対話から）共に課題に取り組んでいける人が仲間ですね
		研修企画委員と他の受講者に協力を求める	・（研修企画委員や他受講者に対して、課題解決を進める上で）心配な点について相談に乗ってほしいんです
ステップ8 変化の自覚	変化	自らの未熟さに気づく	・（課題遂行を山に例えて）かなりのところまで登っていると思っていましたが、ほんとは麓だったのかも。1合目までも行ってない（自分に気づきました）
		自らの視野の広がりを実感する	・人材育成を担う役割認識をもてたことで、今まで見えていなかったこと（仲間との協働、中堅保健師が新人保健師を育成している姿）が見えるようになりました
		協働の姿勢を身につける	・自分ひとりで頑張らなくてもよいことを学びました ・これから多くの人から話を聞いていきたいと思います

うして、受講者はミドル・マネジャーとして課題解決のために【仲間づくり計画】を立案していった。

### 7) ステップ7【仲間づくりの実践】

【仲間づくりの実践】では、受講者が課題を共有するために、《上司に相談を持ちかける》や、《他部署・他職種と話し合い課題を共有する》こと、《他の受講者と共に話し合う》ことを実践し

ている内容の語りが整理された。

《スタッフとうまく話し合えない》状況も報告されたが、他受講者や研修企画委員との対話から、人材育成の《課題を共有できなかったことに気づく》ようになり、改めて課題解決における仲間の意義について考え「共に課題に取り組んでいける人が仲間ですね」と語って、《仲間について理解を深める》ことや、新たな仲間として「心配な点

について相談に乗ってほしい」と《研修企画委員と他の受講者に協力を求める》状態へと変化していた。

### 8) ステップ8【変化の自覚】

【変化の自覚】は、研修最終回時に、受講者が自分自身を振り返って、研修参加前後の自分の変化を自覚する語りである。

受講者は、研修当初の自分について「(課題遂行を山に例えて)かなりのところまで登っていると思っていましたが、ほんとは麓だったのかも。1合目までも行っていない(自分に気づきました)」と語り、《自らの未熟さに気づく》ことができたことと自覚していた。また、研修を通して、ミドル・マネジャーとして「人材育成を担う役割認識をもてたことで、今まで見ていなかったこと(仲間との協働、中堅保健師が新人保健師を育成している姿)が見えるようになりました」というような《自らの視野の広がりを実感する》語りや、「自分一人で頑張らなくてもよいことを学びました。これからも多くの人から話を聞いていきたいと思

います」と話し、課題解決に際して他者との《協働の姿勢を身につける》ようになった自分自身の変化を言語化して研修企画委員や他受講者に語るようになっていた。

## 考 察

### 1. リーダーシップ開発のプロセス

本研修はALの形態を取り、受講者はミドル・マネジャーとして自らの課題解決に取り組み、課題解決過程の進捗状況について毎回研修時に報告した。研修企画委員と他の受講者は、受講者の報告を受けて、省察的な質問を投げかけたり、異なる意見を与えるなどして、対話の相手として受講者のリフレクションをサポートした。6回の研修の対話内容の分析から、このサポートを受けて受講者がリフレクションし変化したと考える。

その変化のプロセスを図1に示した。受講者は、ALを用いた研修を通して8つのステップを進んでいた。これら8つのステップは、その内容から、ステップ1~3が『I. 自身のアセスメント』、ステッ

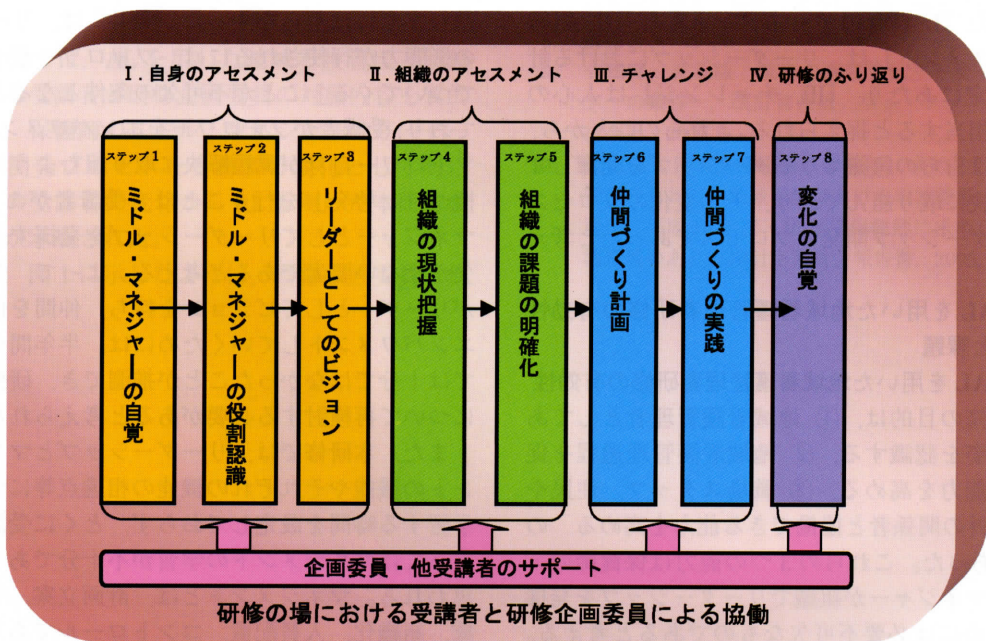


図1. ALによるリーダーシップ開発のプロセス

プ4, 5が『II. 組織のアセスメント』, ステップ6, 7が『III. チャレンジ』, ステップ8が『IV. 研修の振り返り』と考えられた。

受講者は、ミドル・マネジャーとしての『I. 自身のアセスメント』を行い、解決すべき組織の課題を明確化するために『II. 組織のアセスメント』を行った。続けて、上司やファロワーを仲間として課題解決に取り組むために『III. チャレンジ』し、研修最終回には、自らの変化を『IV. 研修の振り返り』として表現することができたと考えられる。つまり、保健師がリーダーとして組織の課題解決に取り組むためには、ミドル・マネジャーとしての自分自身と、自らが所属する組織をアセスメントし、リーダーとしてのビジョンを実現するためにチャレンジしていくが必要になると考える。

リーダーシップとは、ビジョンと戦略をつくり上げる「針路の設定」、戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を結集する「人心の統合」、あるいはビジョンの実現を目指して人々に対してエンパワメントを行う「動機づけと啓発」など、障害を乗り越えてでも実現できる力を指す<sup>5)</sup>。受講者が経験した『I. 自身のアセスメント』と『II. 組織のアセスメント』は、リーダーシップにおける針路の設定にあたり、『III. チャレンジ』は人心の統合に相当すると捉えられる。これらのことから、受講者は自らの組織でリーダーシップを発揮して課題解決に取り組んでおり、その変化のプロセスはリーダーシップ開発のプロセスであったと考える。

## 2. ALを用いた地域看護管理者研修の有効性と課題

### 1) ALを用いた地域看護管理者研修の有効性

本研修の目的は、① 地域看護管理者としてあるべき姿を認識する、② 地域看護管理過程を促進する能力を高める、③ 職場スタッフ、住民や組織内外の関係者と協働できる能力を高めるの3点であった。これらの3つの能力は保健師のミドル・マネジャーが組織でリーダーシップを発揮するためには必要不可欠なものであると考える。実際に、受講者は、自分自身がリーダーとしてど

うあるべきかという【リーダーとしてのビジョン】を目標に、自らの組織における課題解決に挑み、リーダーシップ開発のプロセスを進んでいたことから、目標1・2は達成できたと考えられる。また、受講者は、研修企画委員や他の受講者と対話を通して研修の場での協働を経験し、自らの組織の上司やフォロワーと【仲間づくりの実践】に取り組んだことから、目標3の他者と協働できる能力を高めることにもつながったと考える。中原ら<sup>6)</sup>は「変容のプロセス」こそが「学び」であると述べているが、本研修の対話内容の分析から、受講者のリーダーとしての変化が確認できており、本研修が受講者にとって、リーダーとして成長する本質的な学びの場として機能したことを示唆するものと考えられた。

### 2) 今後の課題

本研修は全6回コースで、毎月1回、6ヶ月の期間をかけて実施された。この6ヶ月に及ぶ研修を通して、受講者がリーダーシップにおける「針路の設定」、「人心の統合」に相当する変化を遂げたことは上述のとおりであるが、研修最終回までにリーダーシップの「動機づけと啓発」の段階に進むまでには至らなかった。金井<sup>7)</sup>は、リーダーの影響力が行使されるには、フォロワーが「喜んでついてくる」ことが不可欠の条件となると述べており、受講者がフォロワーをエンパワメントし、フォロワー自身が課題解決に取り組むように「動機づけと啓発」を行うことは、受講者がミドル・マネジャーとしてリーダーシップを発揮する際に欠かせない要素であると考えられる。よって、受講者がリーダーとしてビジョンを持ち、仲間を作ってエンパワメントしていくためには、半年間の期間では十分ではなかったことが推測でき、研修期間について再検討する必要があると考えられた。

また、本研修では、リーダーシップとマネジメントの機能やそれぞれの機能の相違点等について学習する時間を設定しておらず、とくに受講者にとってはマネジメントの学習が不十分であったと思われる。マネジメントとは、計画立案、予算作成、組織化、人員配置、コントロールであり、問題解決を通して既存のシステムの運営を続けるこ



と<sup>8)</sup>を指す。一般的に組織にはリーダーシップとマネジメントが必要であり、リーダーシップとマネジメントの関係について、吉田<sup>9)</sup>は「リーダーシップからマネジメントへ、であって、その逆であってはならない」と述べていることから、リーダーシップを発揮して職場が進むべき方向を見定め、その上でマネジメントを実践し、効率よく目標に向かって前進していくことが重要である。つまり、マネジャーには、リーダーシップとマネジメントの違いを理解し、今、発揮しなければならない機能はどちらであるかを見極めて行動していくことが求められる。特に保健師の場合は、地域における看護管理の機能として8つの管理機能が必要である<sup>10)</sup>ことが示されており、保健師職能として必要な基盤的・実務的管理機能と管理的職位に必要な管理機能について整理して学ぶことが重要となる。以上のことから、研修プログラムを再検討する際には、今回実施した研修内容に加えて、ミドル・マネジャーに必要なマネジメント機能の能力を高められるような研修内容を検討していく必要があると考えられた。

## 結 論

本研究では、ALを用いた地域看護管理者研修における受講者と研修企画委員の対話内容を質的分析し、保健師のミドル・マネジャーのリーダーシップ開発プロセスを受講者の変化として明示し、この受講者の変化からALを用いた本研修の有効性が示唆された。

なお、図1に示したように、研修企画委員と他

受講者のサポートが受講生の変化に大きな影響を及ぼしたと考えているが、具体的にどのような要因が受講生を変化に導いたのかについては別報にて報告したい。

## 文 献

- 1) 末永カツ子：地域保健管理に求められるリーダーシップ，社団法人日本看護協会監修，新版保健師業務要覧，第2版，日本看護協会出版会，東京，2011，102
- 2) 社団法人日本看護協会：保健師の専門性を生かすための課題が明らかに!!，協会ニュース，527，4-5，2011
- 3) マイケル・J・マーコード（著），清宮普美代，堀本麻由子（訳）：実践アクションラーニング入門 問題解決と組織学習がリーダーを育てる，初版，ダイヤモンド社，東京，2004，44
- 4) 前掲書3，115
- 5) ジョン・P・コッター（著），黒田由貴子（監訳）：リーダーシップ論 いま何をすべきか，初版，ダイヤモンド社，東京，1999，19
- 6) 中原淳，長岡健：ダイアログ 対話する組織，初版，ダイヤモンド社，東京，2009，187
- 7) 野田智義，金井壽宏：リーダーシップの旅 見えなぬものを見る，初版，光文社新書，東京，2007，48
- 8) 前掲書5，19-20
- 9) 吉田博：普及版 職場の課題発見法—変革型リーダーの条件—，改訂普及版，ワイ・メック出版部，神奈川，2009，5
- 10) 社団法人日本看護協会：保健師に求められる看護管理のあり方—地域保健における看護管理の概念整理—，平成15年度・16年度保健師に求められる看護管理のあり方検討小委員会報告書，2005，22-24