

④ グループワークに関する役立ち感を4段階で質問した結果(表4)

表4. グループワークに関する役立ち感

	n	(%)
問6 グループワーク①(講義前. お互いの課題の紹介)		
とても役立った	54	(59.3)
役立った	35	(38.5)
あまり役立たなかった	0	0.0
全く役立たなかった	0	0.0
無回答	2	(2.2)
問7 グループワーク②③(自己の課題を見出すことに役立ったか?)		
とても役立った	39	(42.9)
役立った	47	(51.6)
あまり役立たなかった	4	(3.3)
全く役立たなかった	0	0.0
無回答	2	(2.2)
問8 グループワーク④(自己の展望を見出すことに役立ったか?)		
とても役立った	56	(61.5)
役立った	30	(33.0)
あまり役立たなかった	0	0.0
全く役立たなかった	0	0.0
無回答	5	(5.5)

グループワークは、講義前と講義の合間に組み込んだ。どのグループワークも研修者の約9割が「とても役立った、役立った」と回答していた。意見や感想の欄には、「関係作りができた」、「何をするの?と不安を感じていたが、目的意識などを感じながら講義を聴くことができた」、「自分の課題が明確になった」、「基本的な問題点を確認できた」、「2日間で展望らしきものを見出すことができた」、「他の人の経験が聞けてよ

かった」などと記述されていた。これらの結果から、講義前のグループワークはメンバー間で顔見せをすることによるリラックス効果や自己の研修目的を再確認するといった効果があったと思われる。そして講義の合間に組み入れた3回のグループワークでは、講義で受けた内容を各自の体験や経験と照らし合わせながら話し合いを進めたため、自己の課題や今後の展望を見出すことに効果があったと考えられる。

⑤ 研修受講による管理や仕事への役立ち度、および自己の意欲度 (表5)

表5. 管理や仕事への役立ち度、および自己の意欲度

	n	(%)
問9 研修内容は、今後の管理又は仕事に役立つと思うか？		
とても思う	69	(75.8)
思う	21	(23.1)
あまり思わない	0	0.0
全く思わない	0	0.0
無回答	1	(1.1)
問10 研修を受けて、管理又は仕事に対する意欲は高まったか？		
とても高まった	46	(50.5)
高まった	44	(48.9)
あまり高まらなかった	0	0.0
全く高まらなかった	0	0.0
無回答	1	(1.1)

研修内容は今後の管理又は仕事に「とても役立つと思う、役立つと思う」と回答した者が、1名を除いて全員であった。そして管理又は仕事に対する意欲も1名を除いて全員が「とても高まった、高まった」と回答していた。これらの結果は、③の結果でも述べた「この研修内容が参加者のニーズに即していた」ことを裏付けるものである。

⑥ 今後必要と考えられる研修項目や研修内容

「高齢者ケア施設の看護管理者のマネジメント能力向上に今後さらに必要と考えられる研修項目や内容」を問う自由記述では、以下の内容が挙げられていた。

知識として

- ・経営学、心理学 ・介護保険
- ・今回と同様な研修

実践や技術として

- ・交渉術 ・リスクマネジメントの事例
- ・医療行為 ・職員教育 ・他職種との協働
- ・コーチングスキル
- ・スタッフとの関わり方、コミュニケー

ション ・管理者の継続教育、スキルアップ
 ・組織変革と看護管理者のリーダーシップ

⑦ 研修全体に関する意見や感想

研修全体に関する意見や感想を自由に記述してもらった(具体的な記述内容は7-3)を参照)。内容は、「受講後の感想」や「研修の継続・拡大」、「研修の案内・運営」に関することが記述されていた。「受講後の感想」では有意義な研修内容であり勉強になったということ、「研修の継続・拡大」では今後も同様な研修を継続して欲しいということ、「研修の案内・運営」では今回の研修設定で良かったという感想と、そうでない意見が記述されていた。

2) 研修終了後(2週間以内)の質問紙調査

① 対象と方法

対象者は、研修に参加した91名(長野会場で40名、青森会場で欠席者2名の51名)。方法は質問紙調査で、内容は「研修を終えて自己の振り返り」や「事前レポートで述べた改革したいことに関する今後の具体的

な行動」などを問う自由記述等から構成し、記名で回答を得た(資料8)。質問紙は研修終了後に配布して研修者が自宅に持ち帰り、研修終了後から2週間以内で郵送による回収とした。倫理的配慮は文章により調査の趣旨を説明し、本人の同意を得た。

② 回収状況

配布数 91, 回収数 78 (回収率 80.4%)であった。

③ 研修を終えて自己の振り返りの内容

振り返りができたか、について「はい・いいえ」で回答を求めた結果、「はい」が76名、「いいえ」が1名、無回答が1名だった。

「いいえ」の回答者の記述内容は、「特養における看護職のあり方や、役割がなかなか自分自身でも自信が持てずにいた。ケア

の中でナースがどの業務に独自性を持ち、また、どの部分で介護職にリーダーシップを取っていくのか、また、自分がどのようなケアを目指していくのか、何を大切に考え、行動していくのか、色々な話を聞くうちに、少しずつ明確になってきたように思う」であった。1名の記述は、「いいえ」であっても振り返りができたと推察される内容であった。

「はい」の回答者の記述内容は、76名の記述回答からその内容を抽出し、類似性に基づいて分類整理した結果、「管理者の役割」「自己行動の内省」「看護職の専門性」「職員教育のあり方」「リーダーシップ」「職場風土」「利用者主体のケア」「リスクマネジメント」、および「その他」の9つに分類できた(表6)。

表6. 研修後の自己の振り返り内容 n=76 *重複回答

項目	度数	割合 (%)
管理者の役割	22	28.9(%)
自己行動の内省	17	22.4(%)
看護職の専門性	11	14.5(%)
職員教育のあり方	11	14.5(%)
リーダーシップ	8	10.5(%)
職場風土	4	5.3(%)
利用者主体のケア	3	3.9(%)
リスクマネジメント	3	3.9(%)
その他	8	10.5(%)

「振り返りができた」と回答した者で最も多かった回答項目が「管理者の役割」であり、回答者の約3割がこの項目の振り返りをしていた。その記述内容から、組織の中で管理者という位置に就きながらも、これまで管理者の役割や機能について十分な理解をせぬまま、混沌とした気持ちで仕事をしてきた様子を伺い知ることができた。そしてこの研修で、管理者が果たすべき役割について理解を深め、またそれを果たす責任の重さを感じたようであった。2番目に回答が多かった項目は「自己行動の内省」で、現在の仕事への慣れや諦め、不満といったパワーレスな自分自身の心を見つめ直す切っ掛けとなり、前向きな気持ちへと心が動いたという内容を意味する記述であった。3番目に多い回答項目は「看護職の専門性」と「職員教育のあり方」であった。

「看護職の専門性」では、看護職員よりも介護職員の人数のほうが圧倒的に多い老人福祉施設や老人保健施設において看護職の果たすべき役割や機能が不明確であったり十分に発揮できていなかったりであったが、看護職の専門性を明確にした上で介護職との協働をどうあるべきかを検討する必要がある、といった内容を意味する記述であった。3番目の「看護職の専門性」と同率であった「職員教育のあり方」では、施設内教育を実施していくことの大切さや経験年数別に教育をしていく必要性を意味する記述内容であった。5番目の「リーダーシップ」では、組織の目標を達成するために人を動かすには先ず自分が変わろうとする気持ちを持つことや、相手の心を動かすように働きかける姿勢を持つことなどを意味する記述内容であった。6番目の「職場風土」

では、働きやすい、かつ意欲が向上するような職場の環境を整えるといった内容を意味する記述であった。7番目の「利用者主体のケア」では、利用者のニーズを把握し、そのニーズに即したケアを提供する必要性を意味する記述内容であった。8番目の「リスクマネジメント」では、インシデントレポートの扱い方や分析方法について理解できた、という内容を意味する記述であった（具体的な記述内容は7-4）を参照）。

④ 今後の具体的な取り組みや行動内容

「事前レポートで述べた改革したいこと」に対して、今後あなたはどのような行動をしていきますか?という質問を自由記述で回答を求めたところ、78名から回答を得た。その記述回答から内容を抽出し、類似性に基づいて分類整理した結果、「職員教育」、「話し合い」、「役割の明確化」、「業務改革」、「リスクマネジメント」、および「その他」の6つに分類できた(表7)。

回答の最も多かった1番目の「職員教育」では、教育プログラムを検討していくことや定期的な勉強会の開催、研修参加への促しをしていく、といった内容が記述されていた。職員の教育を充実させることで、職員のスキルやアセスメント能力の向上を図ること、職員に仕事へのやり甲斐や意欲を持ってもらう狙いがあるようである。また職員教育を充実させる一方で、自己のスキルアップのために、さらなる自己啓発にも努めるといった記述もあった。2番目の「話し合い」の項目では、各回答者がその施設で抱えている問題は様々であるものの、共通して述べられていたことがあった。それは、自分が何をしたいのかを他者に伝える

持つ、といった相互コミュニケーションの大切さという観点から、基本的なコミュニケーションから実行していきたいという記述内容であった。3番目の「役割の明確化」の項目では、看護職が施設に存在する意味を考えた上で看護職と介護職の役割と責任を明確にしていくことや、組織や各職員の目標を明確にしてそれを周知徹底させていく、といった記述内容であった。4番目の

「業務改革」の項目では、現行の業務内容やケア内容、勤務体制などの見直しをしていくといった記述内容であった。5番目の「リスクマネジメント」の項目では、現行のマニュアルの見直しをしていくことや、現在取り組んでいるリスクマネジメントの更なる強化といった記述内容であった。

表7. 今後の具体的な取り組みや行動内容 n=78 *重複回答

項目	度数	割合 (%)
職員教育	29	37.2 (%)
話し合い	28	35.9 (%)
役割の明確化	11	14.1 (%)
業務改革	9	11.5 (%)
リスクマネジメント	6	7.7 (%)
その他	9	11.5 (%)

⑤ 研修を受けて悩みが解消されたかどうか

研修を受けてみて悩みや問題が解消されたかどうかという自由記述の質問項目に関して、76人の回答が得られた。自由記述の文章から、キーワードを抽出し、「悩みが解

消された」、「悩みは解消されていないが方法を学べた」、「悩みは解消されていないが情動的な励みになった」、「悩みは解消されていない」、「その他」の5つの項目に分けられた(表8)。

表8. 研修を受けて悩みが解消されたかどうか n=76

項目	度数	割合
悩みが解消された	2	2.6%
悩みは解消されていないが方法を学べた	16	21.0%
悩みは解消されていないが情動的な励みとなった	38	50.0%
悩みは解消されていない	4	5.3%
その他	16	21.1%
合計	76	100.0%

研修を受けてみて、「悩みが解消された」は2.6%であるが、「悩みは解消されていないが方法を学べた」が21.0%、「悩みは解消されていないが情動的な励みとなった」が50.0%と、研修に参加できたことで悩みや問題に対して、なんらかの良い影響を与えられた割合は合計で73.6%となっている。

「悩みが解消された」の項目では、今後どのようなことを行っていくべきかということを記載していた。「悩みは解消されていないが方法を学べた」の項目では、悩みを解消する道筋となった、問題解決の方向性が見えた、問題意識の動機付けとなった、研修の内容を活かしていこうと思った、悩み解決の道が開けた、問題解決の糸口が見えた、他施設の状況を知ることが出来た、問題解決のヒントとなった、リーダーシップの在り方や他施設の現状を知ることが出来て勉強になった、自分の考えが整理され、振り返る機会となった、などの内容であった。「悩みは解消されていないが情動的な励みとなった」では、自信となった、勇気もらった、頑張ろうと思った、気分的に楽になった、努力をしようと思った、励みになった、などの内容であった。「悩みは解消されていない」では、悩みや問題の内容が研修内容と一致せず、悩みを解消するには至らなかったが、今後努力をしていこうという意識付けは出来たなどの内容であった。これは、それぞれが研修に参加して管理者として、それぞれの課題を見つけられたと考えられる。「その他」に関しては、自由記載だったため悩みや問題の解消となったかについて、触れられておらず感想であったり、また新しい悩みの記載であった。

これらのことから、今回の研修は即座に

悩みや問題解決に結びつくものではなかったが、管理者としてどうあるべきかの意識付けとなり、それぞれの施設での改革に向けて、サポート的な影響を与えられたといえる。日々の業務や改革の過程において、新たな問題も発生してくることが考えられ、継続的な研修を行うサポートをしていくことは今後の課題といえる。

⑥ まとめ

研修直後に実施した研修内容に関する質問紙調査と研修終了後2週間以内に実施した質問紙調査の結果から、講義内容が研修者のニーズに合っていたということと、適度なグループワークが自己の行動を振り返る切っ掛けになり自己の課題や展望を見出すことに役立ったということ、さらにパワーレスな状態や混沌とした気持ちから前向きな気持ちへと変化したということがわかった。

これらの効果を得た要因として4つの事柄が挙げられる。まず1つ目に研修参加者のニーズに合った講義内容の取り入れである。これは、本研究事業の一環として、先行研究と平成15年度に実施されたワークショップ参加者の意見を基に、高齢者ケア施設に従事する看護管理者の教育ニーズを把握した成果であったと考えられる。2つ目にグループワーク実施のタイミングである。研修開始直後に1時間程度のグループワークを設けたことで頭と心の緊張を解す事ができたこと、また講義の合間にグループワークを組み込んだことで管理に関する専門的な知識（理論）と実際の経験とを結び付けやすくし、己の行動をすぐその場で振り返ることができたのではないかと考え

られる。3つ目にグループワーク運営に関することである。グループのメンバー数を自分たちの課題中心に5人～7人の少人数で編成としたことで研修者一人一人が発言できたこと、また各グループにファシリテーターを1～2名配置したことで研修者の考えや思いを上手く引き出したのではないかと考えられる。最後に研修者に事後レポートを課したことである。今回の研修で得たことを無駄にしないように、研修中に振り返ったことやこれから取り組んでいこうとする事柄や行動を文章化したことで、自己の課題や今後自分が取り組むべきこと、

またその方向性がより明確になったと考えられる。

研修直後のこの意気込みが実際の現場にどのように反映されているかどうかについては、研修終了3ヶ月後に質問紙調査を実施したので、その結果を次章で述べる。

文献：

新道幸恵 (2001)：平成13年度社会福祉・医療事業団助成金事業「高齢者の介護サービス提供者に対する教育・訓練支援モデル開発事業報告書」,p202-203.

* (グループワーク風景) *



5. 研修3ヶ月後の質問紙調査の結果

1) 対象と方法

対象者は、研修に参加した91名。方法は質問紙調査で、内容は「研修を終えて実際に取り組んだこと」や「その取り組みによる変化の有無」などを問う自由記述等から構成し、記名で回答を得た(資料9)。調査は研修終了の3ヵ月後で、研修参加者へ質問紙調査を郵送し、かつ郵送による回収と

した。倫理的配慮は文章により調査の趣旨を説明し、本人の同意を得た。

2) 回収状況

配布数91, 回収数49(回収率53.8%)であった。

3) 回答者の背景(表9)

		n	(%)
年齢 平均48.3歳(SD7.9)	30歳~39歳	6	(12.9)
	40歳~49歳	20	(40.8)
	50歳~59歳	17	(34.7)
	60歳以上	4	(8.2)
性別	女性	49	(100.0)
	男性	0	
職位	副施設長 兼 看護師長	1	(2.0)
	看護部長 又は, 師長	24	(49.9)
	看護係長 又は, 主任	16	(32.7)
	その他(代行, 役職なし)	6	(12.2)
	無回答	2	(4.1)
資格	准看護師 (ケアマネージャー取得者)	6 (1)	(12.2)
	看護師 (ケアマネージャー取得者)	42 (21)	(85.7)
	無回答	1	(2.0)
その施設での経験年数 平均6.7年(SD5.7)	1年未満	3	(6.1)
	1年以上5年未満	16	(32.7)
	5年以上10年未満	19	(38.8)
	10年以上20年未満	8	(16.3)
	20年以上	2	(4.1)
	無回答	1	(2.0)
施設	介護老人福祉施設	26	(53.1)
	介護老人保健施設	22	(44.9)
	その他	1	(2.0)

4) 実際に取り組んだ行動

49名の記述回答からその内容を抽出し、類似性に基づいて分類整理した結果、「職員教育」「話し合い」「役割の明確化」「業務改革」「リスクマネジメント」「その他」の6

つに分類できた(表10)。これらの項目は、研修後のレポートで「今後の具体的な取り組みや行動内容」で述べられた項目と同様であった。

表10. 実際に取り組んだ行動

n=49* 重複回答

項目	度数	割合 (%)
職員教育	21	42.9 (%)
話し合い	17	34.7 (%)
役割の明確化	10	20.4 (%)
業務改革	9	18.4 (%)
リスクマネジメント	2	4.1 (%)
その他	4	8.2 (%)

回答の最も多かった1番目の「職員教育」では、施設内での勉強会といった集合教育の実施や、実践を通して1対1での個人教育の実施、部下の能力を伸ばすために権限委譲を行った、という内容であった。2番目に多かった「話し合い」では、定期的に会議を開いて話し合いの機会を設けたこと、また話し合いの場では自分の意見や思いを話すことや一方的な伝達にならないように相手の思いを傾聴する姿勢を持った、という内容であった。3番目の「役割の明確化」では、話し合いや面接、アンケートなどの手段を用いて、看護職と介護職の役割と責任の明確化、および管理職とスタッフの役割と責任の明確化を行った、という内容であった。4番目の「業務改革」では、記録の変更や業務マニュアルの見直し・作成、充実した終末期ケアへの取り組み、業務体制の切り替えをした、という内容であった。5番目の「リスクマネジメント」では、施

設内で研修会を開き、緊急時の対応の仕方やヒヤリハットメモを書く意義についての説明を職員に行った、という内容であった。6番目の「その他」では、他施設との交流といったネットワーク作りやコストマネジメントを実施した、という内容であった。しかしながら、回答者49名のうち1名だけが「実際に取り組んでいない」との回答であった。その理由として、「人数の不足から、毎日の業務に追われているのが現状である。福祉の中で看護師として生きがいを持って働きかけるような指導がしていけたらと思っている」と述べていた。

研修参加者91名のうち42名(46.2%)からは回答を得られなかったが、今回の調査結果で、研修参加者の約半数以上が研修終了後から施設内において何らかの取り組みや行動を起していたことが明らかになった。

5) 取り組みによる変化

さらに質問紙調査では、研修修了者が施設内でなんらかの取り組みや行動をしたことで、何か変化があったかどうかを、「はい」・「いいえ」で回答を求めた。その結果、「はい」が37名(75.5%)、「いいえ」が11名(22.4%)、無回答が1名(2.0%)であった。

「はい」と回答した者に対しては「何がどのように変化したか」と問う自由記述を、「いいえ」と回答した者に対しては「なぜ

変化しなかったのか」と問う自由記述で回答を求めた。「はい」と回答した37名の記述からその内容を抽出し、類似性に基づいて分類整理した結果、「職員のエンパワーメント」「職場の雰囲気」「自分自身の行動」「役割遂行」「その他」の5つに分類できた(表11)。「いいえ」と回答した11名の記述内容を分類整理した結果、「様子観察中」「自己行動の内省」の2つに分類できた(表12)。

表11. 変化した内容

n=37

項目	度数	割合 (%)
職員のエンパワーメント	12	32.4(%)
役割遂行	12	32.4(%)
職場の雰囲気	6	16.2(%)
自分自身の行動	5	13.5(%)
その他	2	5.4(%)

表12. 変化していない理由

n=11

項目	度数	割合 (%)
様子観察中	4	36.4(%)
自己行動の内省	7	63.6(%)

5) - ① 変化した内容

最も多かった1番目の回答項目は「職員のエンパワーメント」と「役割遂行」であった。「職員のエンパワーメント」では、職員の責任感が高まり自主性が見えてきた、意欲が見られるようになった、といった職員の仕事に対する意識がポジティブな方向に変化したという内容であった。「役割遂行」では、一つ一つの業務がきちんと順守されるようになったという職員の行動変化や、マニュアルの作成、勉強会の計画、施

設管理者との取り決めといった研修者自身の管理者としての役割を遂行したという内容であった。3番目の「職場の雰囲気」では、職員の表情が明るくなってきた、自由に何でも話せる雰囲気になってきたという内容であった。4番目の「自分自身の行動」では、自分自身の意識が変化し、管理や教育に関して客観的に考えて行動するようになったという内容であった。5番目の「その他」では、職員から反感をもたれるようになった、という良い変化とは言えない内

容記述であった。

5) -② 変化していない理由

1 番目の「様子観察中」の項目に分類できた記述内容は、変革に向けて行動している最中であるために、未だ目に見える変化が表れていない、または評価しがたい、などであった。この内容から、現在は自分の行動による変化をじっくりと見守っているように考えられた。2 番目の「自己行動の内省」では、自分自身が思うよう行動することが出来ずにいることを内省しているようなことを意味する内容であった。

6) 周囲の反応

「周囲（施設長や管理職者、スタッフ）の反応はどのような感じですか？」という問いを自由記述で回答を求めた結果、周囲の反応について46名（49.5%）から自由記載の回答が得られた。自由記述の内容を、「施設長や管理者の変化あり」「施設長や管理者変化なし」「スタッフ（他職種）の変化あり」「スタッフの変化なし」「周囲の変化（対象特定できず）あり」「周囲の変化（対象特定できず）なし」「その他」に分類（重複回答あり）した（表13）。

表13. 研修終了後の周囲（施設長や管理者、スタッフ）の反応

n=46 *重複回答

項目	度数 (人)	割合 (%)
施設長や管理者の変化 あり	19	41.3%
施設長や管理者の変化 なし	5	10.9%
スタッフ（他職種）の変化 あり	17	37.0%
スタッフ（他職種）の変化 なし	7	15.2%
周囲の変化（対象不特定） あり	0	0.0%
周囲の変化（対象不特定） なし	5	10.7%
その他	19	41.3%

「施設長や他の管理職の変化あり」は、19人（41.3%）から得られ、「理解を示してくれた」「仕事を任せられるようになった」「協力的」など良い変化を実感していた。「変化なし」は「施設長の関心がない」という回答も得られたが、研修前から「相談している関係」であることから、変化がないという回答も得られた。「スタッフの変化あり」は17人（37.0%）から得られ、「相談、報告の増加」「学習会に意欲的」など良い変化を実感していた。「周囲（対象者を施

設長、スタッフなど特定していない回答）の変化」の回答では、自分（研修者）自身に変化がないので、周囲の変化がないという自己分析している者もあった。周囲の反応という回答以外では、「現在の取り組んでいる内容」「これから取り組もうとしていることへの抱負や意欲」「研修を受けての研修者自身の変化」「今後、研究者や社会への期待や要望」などの個々の現在の気持ちについて、書かれている者（19名41.3%）もあった。

7) まとめ

研修終了3ヶ月後調査の結果から、研修参加者の約半数が、研修直後に述べられていた今後の取り組みを実際の現場で可能な限り実行し、またその努力をしていたことが分かった。つまり、研修で得た知識や心の活力がその場限りの一時的なものでなく、研修終了して3ヶ月を経過しても研修参加者の前向きな姿勢や積極的な行動、高い意欲が持続していたということである。加えて、このような研修参加者の熱意や行動が他のスタッフや管理者といった周囲の職員にもプラスな影響を及ぼしていることも分かった。これらの結果から、今回の研修が、研修者自身の行動だけでなく周囲の職員にも効果をもたらし、現場で有効に活かされていると考えられた。

ほとんどの研修者が、研修前の調査では施設内で改革したいことがあっても管理業務のやり方に不安を抱いていたり、人間(他職種)関係について悩んでいたりと、管理者としてどのように取り組んだらいいかわからないという内容を述べていた。しかし、今回の調査で明らかになったように、研修者は研修後に「職員教育」「話し合い」「役割の明確化」「業務改革」「リスクマネジメント」といったことに取り組んでいた。これらの取り組みは、研修前の調査で明らかにした施設内で改革したい項目「業務シ

ステム」「他職種との連携」「職員教育方法」「職員の専門性意識」「ケアの方法」「看護管理者の役割機能」と関連していた。つまり、これは研修者が心で思っていたことを実際の行動に移せたということを意味し、研修者の行動が変容してきた、ということができる。ゆえに、今回の研修で、研修者は管理者としての知識を習得したり、日頃の悩みやジレンマ、不安といったことをグループワークの中でメンバーと話し合ったり、自己の行動を振り返ったり、今後の課題を見出したり、心のエネルギーを高めたりしたことで、組織を変革する推進力としてのリーダーシップ能力やマネジメント能力、教育実践能力が身につけられたのではないかと考えられる。

以上のことから、今回企画したような内容の研修を開催することは、施設に従事する看護職の管理者としての能力を高めることになり、その結果として施設の職員は生き活きとし、また施設のケアの質向上にもつながるので、高齢者がより豊かな生活ができるような施設環境に変化するといった波及効果をもたらすと考えられる。

6. 研修前後における研修者のリーダーシップ行動変化に関する調査結果

1) 調査の目的

今回企画した2日間の研修が、研修に参加した管理者のリーダーシップ行動にどのような変化をもたらすのかを明らかにする。

2) 対象と方法

対象者は、研修参加予定者の93名の中から20名を無作為抽出し(長野会場10名、青森会場10名)、抽出された20名及び、抽出された対象者が勤務する施設での同僚や部下とした。方法は無記名による自記式質問紙法で、Bassら(2000)が開発したMultifactor Leadership Questionnaire (MLQ)を著者の許可を得て使用した(資料10)。質問紙の回答は、対象者が研修参加予定者の場合は自分自身のリーダーシップ行動を評価し、対象者が施設の同僚・部下の場合は研修参加予定者のリーダーシップ行動を評価することを求めた。

調査に先立ち、対象者へ調査の目的や調査の協力は自由意思にもとづくこと、得られたデータを研究目的以外には使用しないことを文章にて説明をして調査の許可を得た。また、質問紙の表紙には、コンピューターで統計処理することやプライバシーは厳守すること、調査の協力は自由意思であることを明記して、倫理的配慮に努めた。

3) 配布と回収方法

質問紙の配布方法は、研修前に調査対象者である研修参加予定者20名に施設内で協力できそうな同僚・部下の人数を確認し、その必要部数を郵送した。回収方法は、無記名による郵送法とした。

4) 調査期間

(1) 研修前：H16年6月～7月

(2) 研修後：H16年11月～12月(研修終了してから3ヵ月後)

5) 質問紙の構成

BassとAvolio(2000)によるMLQは、質問項目を3カテゴリー、9サブカテゴリーを含む36項目で構成されている(資料10)。3カテゴリーとは、変革的リーダーシップ行動(5サブカテゴリー)、交換的リーダーシップ行動(2サブカテゴリー)、消極・回避的行動(2サブカテゴリー)である。5段階のリッカート尺度(0:全くない、1:まれにある、2:時々ある、3:しばしばある、4:ほとんどいつも)を用いて、各行動の平均得点を算出する。得点が高いほど、そのリーダーシップ行動の傾向を示す。以下、各カテゴリーの概要である。

(1) 変革的リーダーシップ (Transformational Leadership)

リーダーが明確なビジョンや役割モデルを示すこと、部下を個として尊重した態度で接しながら思考の新しい見方や方向性を促すことで、リーダーと部下が個人および組織の目標達成のために変容と成長を引き起こす。

①カリスマ帰属 (Idealized Influence -Attributed)

リーダー自身の欲求を超えて部下の欲求に配慮する。結果的に部下から尊敬や信頼を得る行動

②カリスマ行動 (Idealized Influence

—Behavior)

倫理的で道徳的なやり方で役割モデルを示し、また信念を語る行動。

③ 鼓舞する動機付け (Inspirational Motivation)

未来の魅力的なビジョンを明確に表現し、仕事に対しての意義や挑戦を語ることで、部下を鼓舞し、動機付ける行動。

④ 知的な刺激 (Intellectual Stimulation)

古い伝説や伝統、信念を疑問視し、部下に新しい見方や方法を刺激することで、部下に革新性や創造性を促す行動、個人のアイデアやミスティクを非難しない。

⑤ 個人的な配慮 (Individualized Consideration)

部下一人一人に思慮深く、各個人の欲求を傾聴し成功や成長のために注意を払う行動。

(2) 交換的リーダーシップ (Transactional Leadership)

リーダーの中心的な価値観に基盤をおいた支配で、部下のパフォーマンスによって、部下を誉め、又は、懲らしめる時に生じる行動。リーダーによる一連の交換的で契約的なやり取りで部下が得るものは服従か忍従である。

① 業績主義の報酬 (Contingent Reward)

役割や責任を明確にし、成功した部下の行動に対して賞賛を与える行動。

② 積極的管理 (Management-By-Exception—Active—)

ミス为了避免のために規制を強調する。

常に部下の行動を監視し、標準から逸脱したときに強制的な行動をとる

(3) 消極・回避的行動 (Passive-Avoidant Behaviors)

① 消極的管理 (Management-By-Exception—Passive—)

問題が深刻になるまで介入しない。ミスが目立ってから矯正的な行動をとる。

② 放任主義 (Laissez-Faire)

リーダー自身が責任から逃れ、また問題の発生にも気がつかないか、回避行動をとる。

6) 分析方法

3つのカテゴリー(変革的リーダーシップ行動、交換的リーダーシップ行動、消極・回避的行動)別に平均得点を算出し、以下の視点で研修者のリーダーシップ行動得点を分析した。統計解析ソフトはSPSS10.0Jfor Windowsを用いた。

(1) 研修者の自己評価得点と、研修者の勤務する施設の同僚・部下からの他者評価得点との比較(t検定および単純比較)

(2) 研修前の他者評価得点と研修3ヶ月後の他者評価得点との比較(t検定)

7) 回収状況

(1) 研修前調査:合計配布部数411(研修参加者20部、配布施設20ヶ所;同僚・部下391部)、合計回収部数251(研修参加者17部、回収施設19ヶ所;同僚・部下234部)、回収率61.1%であった。

(2) 研修後調査:合計配布部数270(研

修参加者 17 部, 配布施設 17 ヶ所; 同僚・部下 253 部), 合計回収部数 132 (研修参加者 13 部, 回収施設 13 ヶ所; 同僚・部下 119 部), 回収率 48.9%であった。

*研修後に配布した施設数が減った理由は, 調査の対象となっていた研修者 2 名が勤務していた施設を研修終了後に退職していたこと, また研修前調査において, 1 施設のみ研修者及び施設の同僚・部下からの回収部数が 0 であったためである。

8) 回答者の属性

(1) 研修前調査

① 調査対象となった研修者 20 名からの回収部数 17 部 (回収率 85%)

施設は介護老人保健施設勤務者 10 名, 特別養護老人ホーム施設勤務者 7 名, 役職は副施設長兼看護師長 1 名, 看護部長又は師長 11 名, 看護係長又は主任 4 名, その他 1 名, 資格は准看護師 2 名, 看護師 15 名, 性別は女性 17 名, 平均年齢は 49.4 歳 (SD6.2), 平均経験年数は 6 年 (SD3.8) であった。

② 調査対象となった研修者が勤務する施設 (20 ヶ所) からの回収施設は 19 ヶ所で, 回収部数 234 部 (回収率 59.8%) であった。

資格は准看護師 40 名, 看護師 42 名, 介護福祉士 79 名, ヘルパー 17 名, ケアマネージャーとその他の資格 8 名, その他 13 名, 無記入 35 名, 性別は男性 43 名, 女性 178 名, 無記入 13 名, 平均年齢は 34.8 歳 (SD11.7), 平均経験年数は 4.1 年 (SD4.2), 研修対象者との平均付き合

い期間は 3.0 年 (SD3.0) であった。

(2) 研修後調査

① 調査対象となった研修者 17 名からの回収部数 13 部 (回収率 76.4%)

施設は介護老人保健施設勤務者 8 名, 特別養護老人ホーム施設勤務者 5 名, 役職は副施設長兼看護師長 1 名, 看護部長又は師長 9 名, 看護係長又は主任 3 名, 資格は准看護師 1 名, 看護師 12 名, 性別は女性 13 名, 平均年齢は 50.1 歳 (SD6.6), 平均経験年数は 6.3 年 (SD4.3) であった。

② 調査対象となった研修者が勤務する施設 (17 ヶ所) からの回収施設は 13 ヶ所で, 回収部数 119 部 (回収率 47.0%) であった。

資格は准看護師 28 名, 看護師 28 名, 介護福祉士 36 名, ヘルパー 4 名, ケアマネージャーとその他の資格 4 名, その他 8 名, 無記入 10 名, 性別は男性 19 名, 女性 95 名, 無記入 5 名, 平均年齢は 38.4 歳 (SD11.2), 平均経験年数は 5.3 年 (SD4.0), 研修対象者との平均付き合い期間は 4.0 年 (SD3.2) であった。

9) リーダーシップ行動得点

(1) 研修前の自己評価と他者評価の比較 (表 1)

研修前における対象研修者のリーダーシップ行動について, 各行動別に全体の自己評価得点と他者評価得点の平均値を算出した (表 1)。自己評価得点では, 「変革的リーダーシップ行動」が平均値 2.62 (SD.36) と他の行動よりも高い結果であった。他者評価得点では, 「交換的リーダーシップ行動」が平均値 2.43 (SD.76) と他の行動よりも若干高い結果であった。尚, 消極・回避的

行動は得点が低ければ低いほど効果的なリーダーシップ行動である。

リーダーシップ行動の各行動別に自己評価と他者評価を比較するため、t検定 ($p<.05$) を行った。全ての行動において統

計的に有意差はみられなかった。この結果から、研修者は自己のリーダーシップ行動について客観的に評価しているといえる。

表1. 全体でみた自己評価と他者評価のリーダーシップ行動得点

	自己評価 n=17 M(SD)	他者評価 n=234 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.62(.36)	2.41(.93)
交換的リーダーシップ	2.50(.46)	2.43(.76)
消極・回避的行動	.95(.51)	.99(.67)

(2) 研修後の自己評価と他者評価の比較 (表2)

研修後における対象研修者のリーダーシップ行動について、各行動別に自己評価得点と他者評価得点の平均値を算出した (表2)。自己評価得点では、「変革的リーダーシップ行動」が平均値 2.82 (SD.46) と他の行動よりも高い結果であった。他者評価得

点では、「交換的リーダーシップ行動」が平均値 2.64 (SD.82) と他の行動よりも高い結果であった。

リーダーシップ行動の各行動別に自己評価と他者評価を比較するため、t検定 ($p<.05$) を行った。研修後も研修前と同様に全ての行動において統計的に有意差はみられなかった。

表2. 全体でみた自己評価と他者評価のリーダーシップ行動得点

	自己評価 n=13 M(SD)	他者評価 n=119 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.82(.46)	2.64(.82)
交換的リーダーシップ	2.72(.52)	2.49(.70)
消極・回避的行動	0.81(.50)	1.01(.71)

10) 研修前後のリーダーシップ行動得点の比較

(1) 全体でみた研修前後のリーダーシップ行動得点の比較 (表3, 図1)

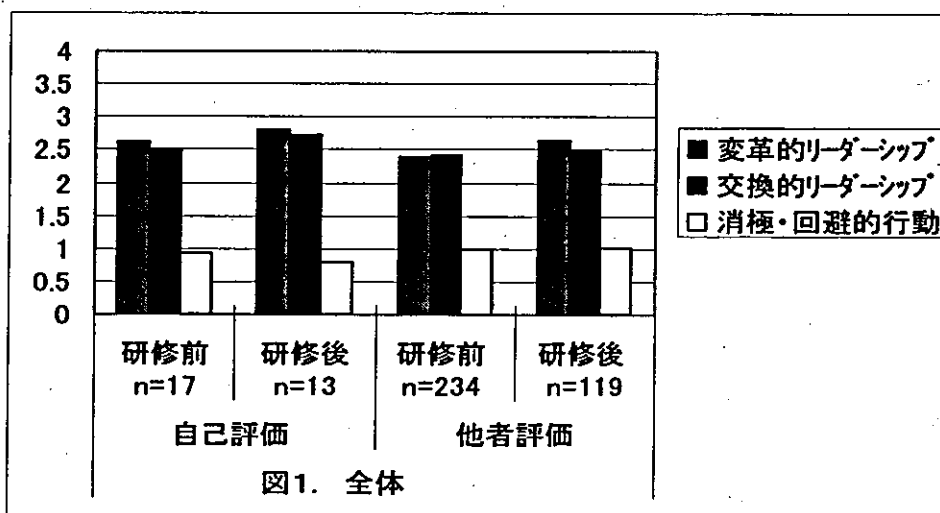
自己評価では、「変革的リーダーシップ行動」得点と「交換的リーダーシップ行動」得点が研修前より高く、逆に「消極・回避的行動」得点は低い結果であった。他者評価では、「変革的リーダーシップ行動」、「交換的リーダーシップ行動」、「消極・回避的

行動」の3行動得点は、研修前よりも高い結果であった。

各行動別に、研修前後の評価を比較するためにt検定 ($p<.05$) を行った。その結果、自己評価においても他者評価においても研修前後で統計的に有意差はみられなかった。しかし、単純比較をしてみると自己評価と他者評価ともに、研修前よりも研修後のほうが「変革的リーダーシップ行動」と「交換的リーダーシップ行動」得点が高くなっ

ていた。

	表3. 全体			
	自己評価		他者評価	
	研修前 n=17 M(SD)	研修後 n=13 M(SD)	研修前 n=234 M(SD)	研修後 n=119 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.62(36)	2.82(46)	2.41(93)	2.64(82)
交換的リーダーシップ	2.50(46)	2.72(52)	2.43(76)	2.49(70)
消極・回避的行動	0.95(51)	0.81(50)	0.99(67)	1.01(71)



(2) 施設別でみた研修前後のリーダーシップ行動得点の比較 (表4~16, 図2~14)

研修者が施設内で発揮しているリーダーシップ行動について、研修前後でどのような変化があったかを施設別に他者評価の得点で比較をするため、t検定をおこなった。研修前後で比較できたのは、13施設 (A,C,D,E,F,H,I,J,L,M,N,S,T施設) だった。他7施設 (B,G,K,O,P,Q,R施設) は研修後のデータがないため、研修前後の比較がで

きなかった。t検定を行った13施設のうち研修前後で統計的に有意差がみられたのは、施設Aの「消極・回避的行動」(表4, 図2)と施設Tの「変革的リーダーシップ行動」(表16, 図14)であった。施設Aに関しては、他者評価で「消極・回避的行動」得点が研修後で高くなっていた。一方の施設Tは、「変革的リーダーシップ行動」得点が研修後で高くなっていた。

表4. 施設A. における研修前後の得点

	施設A			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=19 M(SD)	研修後 n=19 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.60	2.60	2.90(76)	2.54(75)
交換的リーダーシップ	2.87	2.65	2.78(74)	2.42(71)
消極・回避的行動	1.62	1.25	0.66(49)	1.28(1.03)

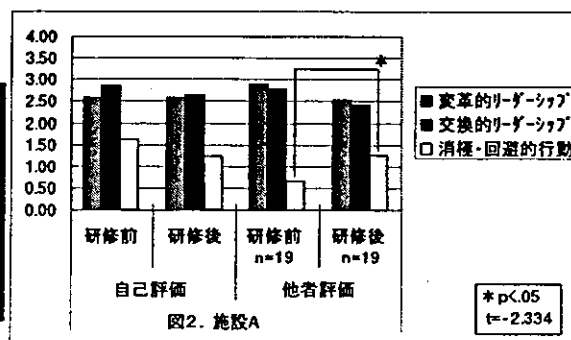


表5. 施設C. における研修前後の得点

	施設C			
	自己評価		他者評価	
	研修前	研修後	研修前 n=10	研修後 n=7
	M	M	M(SD)	M(SD)
変革的リーダーシップ	2.70	2.65	2.54(.45)	2.51(1.04)
交換的リーダーシップ	3.25	2.85	2.33(.43)	2.50(.88)
消極・回避的行動	0.62	0.37	1.20(.52)	1.05(.43)

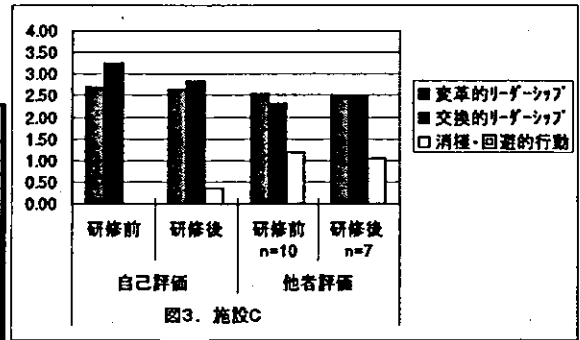


表6. 施設D. における研修前後の得点

	施設D			
	自己評価		他者評価	
	研修前	研修後	研修前 n=9	研修後 n=8
	M	M	M(SD)	M(SD)
変革的リーダーシップ	3.05	3.15	3.05(.56)	3.09(.62)
交換的リーダーシップ	3.00	3.25	3.05(.52)	3.03(.73)
消極・回避的行動	1.25	0.87	0.68(.33)	.78(.47)

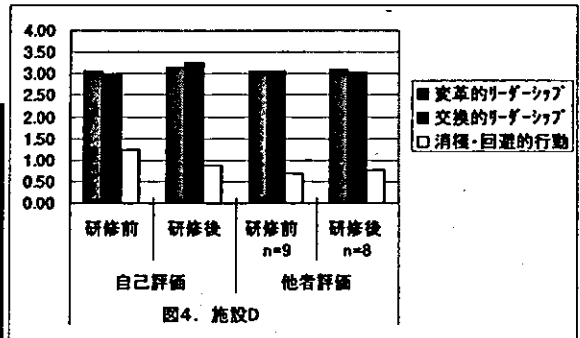


表7. 施設E. における研修前後の得点

	施設E			
	自己評価		他者評価	
	研修前	研修後	研修前 n=10	研修後 n=9
	M	M	M(SD)	M(SD)
変革的リーダーシップ	2.95	3.20	2.67(1.05)	2.82(1.00)
交換的リーダーシップ	2.37	2.75	2.55(.96)	2.83(.84)
消極・回避的行動	0.87	1.00	0.52(.58)	0.58(.34)

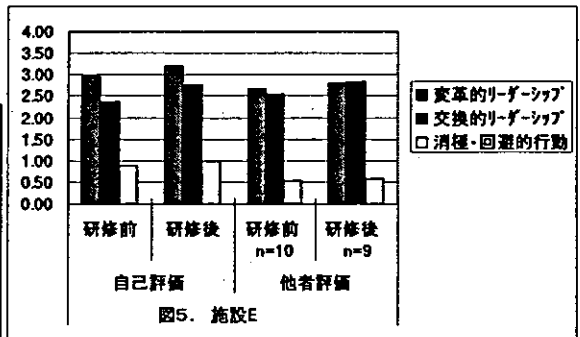


表8. 施設F. における研修前後の得点

	施設F			
	自己評価		他者評価	
	研修前	研修後	研修前 n=3	研修後 n=4
	M	M	M(SD)	M(SD)
変革的リーダーシップ	2.65	2.90	3.82(.36)	3.54(.30)
交換的リーダーシップ	2.62	2.75	3.25(.48)	3.03(.50)
消極・回避的行動	0.75	1.00	0.56(.23)	0.66(.31)

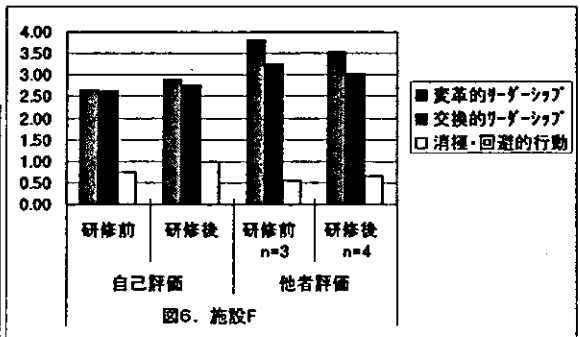


表9. 施設H. における研修前後の得点

	施設H			
	自己評価		他者評価	
	研修前	研修後	研修前 n=5	研修後 n=3
	M	M	M(SD)	M(SD)
変革的リーダーシップ	2.70	2.90	3.20(.43)	3.06(.77)
交換的リーダーシップ	2.12	2.87	3.00(.61)	3.25(.57)
消極・回避的行動	0.37	0.12	.87(.65)	0.50(.43)

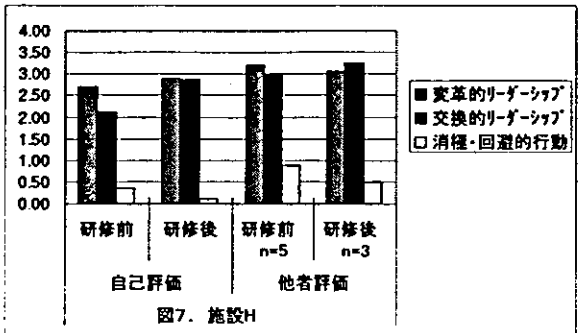


表10. 施設I. における研修前後の得点

	施設I			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=7 M(SD)	研修後 n=13 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.55	3.58	3.01(.81)	2.70(.75)
交換的リーダーシップ	2.75	3.87	2.88(.65)	2.49(.60)
消極・回避的行動	0.25	0.00	0.60(.37)	1.18(.92)

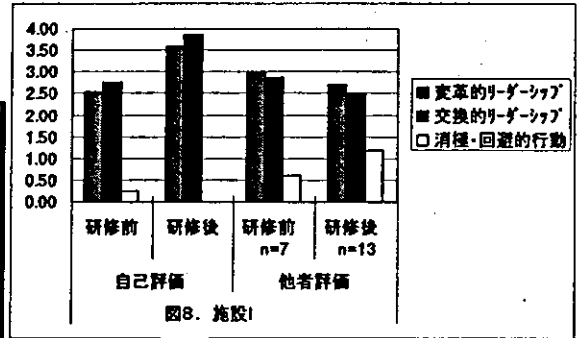


表11. 施設J. における研修前後の得点

	施設J			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=9 M(SD)	研修後 n=5 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.30	2.65	2.58(.82)	2.76(.82)
交換的リーダーシップ	2.12	2.87	2.37(.77)	2.20(.60)
消極・回避的行動	0.87	1.45	1.05(.40)	1.02(.73)

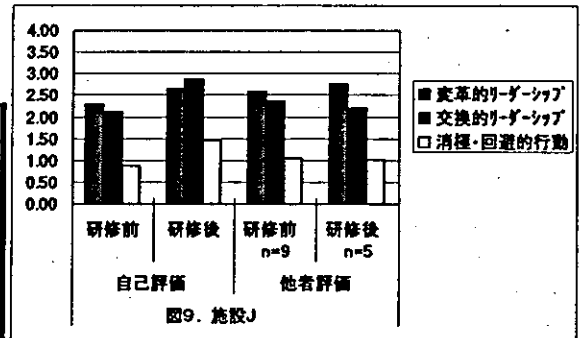


表12. 施設L. における研修前後の得点

	施設L			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=11 M(SD)	研修後 n=6 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.20	1.65	1.90(.79)	1.77(.45)
交換的リーダーシップ	2.00	1.65	2.03(.81)	1.76(.35)
消極・回避的行動	1.00	1.12	1.04(.76)	1.25(.72)

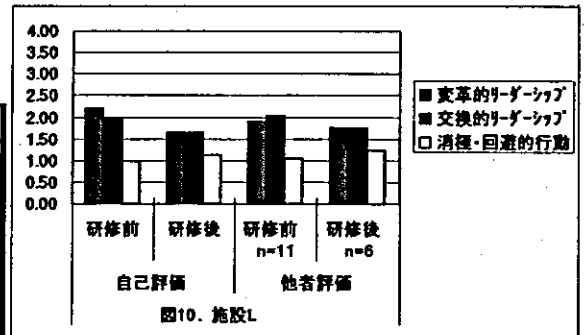


表13. 施設M. における研修前後の得点

	施設M			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=8 M(SD)	研修後 n=9 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.80	3.20	3.03(.58)	3.19(.86)
交換的リーダーシップ	2.25	2.50	2.73(.67)	3.04(.73)
消極・回避的行動	0.62	0.62	0.59(.40)	0.73(.52)

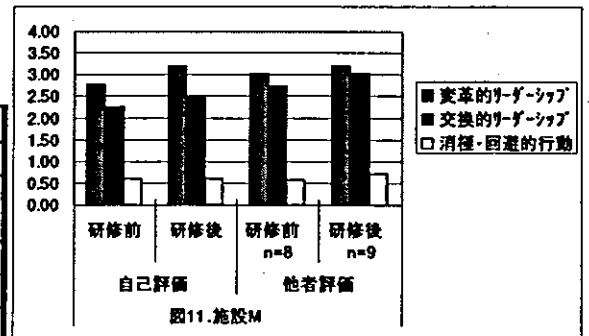


表14. 施設N. における研修前後の得点

	施設N			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=9 M(SD)	研修後 n=10 M(SD)
変革的リーダーシップ	2.80	2.85	2.57(.76)	2.26(.71)
交換的リーダーシップ	2.25	2.75	2.31(.91)	2.18(.65)
消極・回避的行動	1.62	1.12	0.87(.69)	.90(.75)

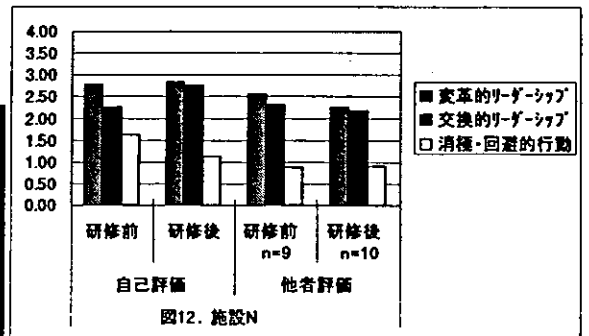


表15. 施設S. における研修前後の得点

	施設S			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=8 M(SD)	研修後 n=10 M(SD)
変革的リーダーシップ		2.45	2.00(.90)	1.89(.86)
交換的リーダーシップ		2.25	2.07(.73)	2.20(.66)
消極・回避的行動		1.75	1.32(.76)	1.27(.59)

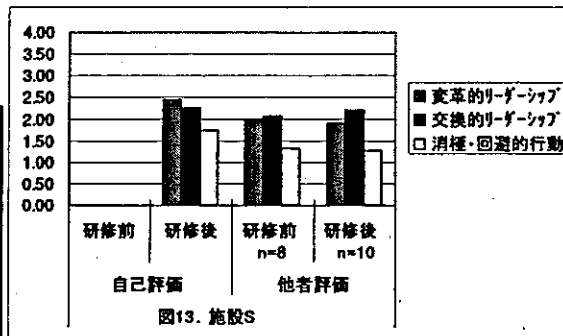
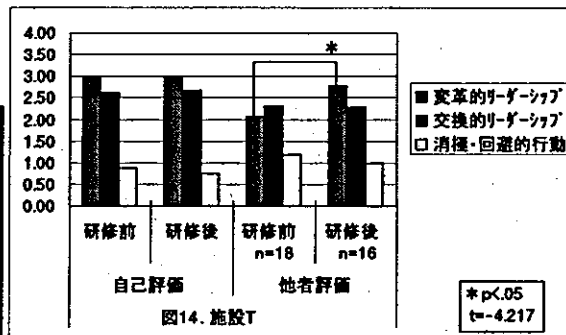


表16. 施設T. における研修前後の得点

	施設T			
	自己評価		他者評価	
	研修前 M	研修後 M	研修前 n=18 M(SD)	研修後 n=16 M(SD)
変革的リーダーシップ	3.00	3.00	2.06(.64)	2.79(.32)
交換的リーダーシップ	2.62	2.67	2.31(.61)	2.29(.21)
消極・回避的行動	0.87	0.75	1.18(.73)	1.00(.70)



11) 考察

今回の調査対象者となった研修者は 20 名であったが、調査の回収状況でも述べたとおり、研修前後における研修者のリーダーシップ行動の比較ができたケースは 13 名だった。この 13 名の中で統計的に有意差があったのは施設 A と施設 T に所属している研修者 2 名のリーダーシップ行動だけであった。

結果で述べたとおり、施設 A に所属している研修者は、研修後の他者評価で「消極・回避的行動」に変化が見られた。この消極・回避的行動とは、問題が発生していてもリーダーが消極的か回避的な姿勢であるために周囲の人々に不満足をもたらす、といったリーダーシップ行動である (Bass, 1985; Bass, Avolio, 1994; 2000; 2002)。この研修者は、研修後の「消極・回避的行動」得点が研修前よりも高くなっていたことから、ネガティブな行動を振舞う頻度が研修後からやや増えた、ということになる。

しかしながら、施設 A における研修後の他者評価得点をみると、「消極・回避的行動」が平均値 1.28 (SD1.03) 点、「変革的リーダーシップ行動」が平均値 2.54 (SD.75) 点、「交換的リーダーシップ行動」が平均値 2.42 (SD.71) 点であり、「消極・回避的行動」得点は他の行動得点よりも低い結果であった。つまり、施設 A の研修者は「変革的リーダーシップ行動」を他の行動よりも発揮している頻度が多い、と他者から評価されているので、この対象者の行動が問題のあるリーダーシップ行動に変化したとは言い難い。

一方、施設 T に所属している研修者は研修後の他者評価で「変革的リーダーシップ行動」に変化が見られた。変革的リーダーシップとは、一人一人の個性を大切にしたり関わりや個人を尊重した教育的関わりを通して、自己効力やエンパワーメントを高める行動であるので、組織が成長していく上で欠かせないリーダーシップ行動であると