

厚生労働行政推進調査事業費補助金
地域医療基盤開発推進研究事業

・ ・ 看護教員の継続教育に対するニーズ把握のための研究 ・ ・

令和 6（2024）年度

調査 E. 専任教員の継続教育・成長等に関する
課題把握のためのヒアリング調査

分担研究報告書

研究分担者 濱田眞由美・水澤晴代・百瀬栄美子

研究代表者 水方 智子

令和 7（2025）年 5 月

目次

I. 研究成果の要旨	82
II. 調査概要	84
1. 事業の背景・目的・意義.....	85
(1) 調査の背景.....	85
(3) 調査の意義.....	85
2. 調査方法.....	87
(1) 調査対象者選定方法および対象者数.....	87
(2) 調査対象者一覧.....	87
(3) 調査実施期間.....	87
(4) 調査方法.....	88
(5) ヒアリング内容.....	88
(6) 調査推進体制.....	91
II. 調査結果	92
1. 新任期（1～3年）教員対象ヒアリング調査結果.....	93
(1) 業務推進および協働に関する課題認識.....	93
(2) キャリア・能力開発.....	95
(3) 組織風土に関する認識.....	96
(5) 組織外への要望.....	100
2. 新任期以外（4年以上）教員対象ヒアリング調査結果.....	100
(1) 業務推進および協働に関する課題認識.....	100
(2) キャリア・能力開発.....	102
(3) 組織風土に関する認識.....	104
(4) やりがい.....	107
(5) 組織外への要望.....	108
3. 主任期・管理期教員対象ヒアリング調査結果.....	109
(1) 業務推進および協働に関する課題認識.....	109
(2) キャリア・能力開発.....	114
(3) 組織風土に関する認識.....	117
(4) やりがい.....	126
(5) 組織外への要望.....	128
III. 全体考察・まとめ	129
IV. 参考資料：発言録	138
1. 新任期（1～3年）教員対象ヒアリング調査結果.....	138

対象者番号①：専任教員 2 年.....	138
対象者番号②：専任教員 2 年.....	144
対象者番号③：専任教員 3 年.....	149
2. 新任期以外（4 年以上）教員対象ヒアリング調査結果.....	154
対象者番号④：専任教員 6 年.....	154
対象者番号⑤：専任教員 12 年.....	159
対象者番号⑥：専任教員 15 年.....	164
3. 主任期・管理期教員対象ヒアリング調査結果.....	169
対象者番号⑦：教務主任 看護教員歴 10 年.....	169
対象者番号⑧：教務主任 看護教員歴 23 年.....	174
対象者番号⑨：科長 看護教員歴 29 年.....	178
対象者番号⑩：副学校長 看護教員歴 16 年.....	184
対象者番号⑪：副学校長 看護教員歴 20 年.....	188
対象者番号⑫：副学校長 看護教員歴 24 年.....	193

I . 研究成果の要旨

看護教員の経験段階に応じた実態を把握し、看護教員の成長を支援する体制づくりへの示唆を得ることを目的とし、専任教員・学校管理者・教務主任を対象とした全12名にヒアリング調査を行った。本研究の結果、以下のことが明らかになった。

1. 新任期（1～3年）教員は、十分な指導・助言を得られない中で、慣れない教員の仕事を実施していることが推察された。よって、教育実践力を向上させるような支援や、マニュアルや手順書を作成することだけに注力するのではなく、新任期教員と一緒に行動することで、ベテラン教員達のノウハウ（暗黙知）を言語化して伝える必要がある。

2. 新任期以外（4年以上）の教員は、自分の判断で教員の仕事をを行い、日常業務の中でリーダーシップを発揮し、教員集団に働きかけを行う事はできているが、看護教育の質向上に寄与できているという実感がなく仕事をしていることが推察された。各学校において新任期以外の教員に求めるものを、ラダーなどを用いて「あるべき姿」を明確に示したのちに、上司との定期的な面談において肯定的なフィードバック等を行うことは重要な支援となる。加えて、新しい業務への挑戦機会を与える等やりがいにつながるような意図的な支援も必要である。また、研修に参加する際の日数や休暇などの時間的な支援、参加費・交通費等の経済的な支援が必要なことは言うまでもない。

3. 主任期・管理期の教員は、教員集団の力を集めて、学校の健全な管理運営に関わっているが、少子超高齢化に伴う人口減少や、それに伴う働き方改革やDX化等の急激な社会変化の中で実施すべき課題が多岐にわたり、マネジメントへの困難や不安定さを抱えていることが推察された。また、学校の組織体制や教職員の人員構成等に応じて主任期・管理期に求められるマネジメントは異なるため、それがさらなる困難さをひきおこしていることが予測された。

よって、協議会で実施している教務主任養成講習会の学校経営に関する科目や、日本看護協会で実施している認定管理者カリキュラムのマネジメントに関する科目の聴講等に加え、主任期・管理期教員自身の幅を広げ、自己の管理実践能力を上げていくような研修会の設立が急務である。また、積極的な「情報交換会」への支援も必要である。

II. 調査概要

1. 事業の背景・目的・意義

(1) 調査の背景

看護基礎教育の充実に大きな影響を与える看護教員の育成は大きな課題であり、量の確保と質の向上という両方の課題から、看護教員の継続教育の重要性が検討されてきたが、看護教員自身の経験段階に応じた継続教育の考え方の整理や体制整備は充分とは言い難い。

令和5年度厚生労働行政推進調査事業費補助金 厚生労働科学特別研究事業研究種目基礎研究「看護教員の継続教育に対するニーズ把握のための研究」では、看護師等養成所（以下、「看護学校」）の看護教員を対象とした研修の受講状況や自己研鑽に関する意識、継続教育に関するニーズ等についての実態把握調査を行った。結果、日本看護学校協議会（以後、「当会」とする）が実施している看護教員の経験に応じた研修会は、研修生のニーズに合ったものであることが確認できた。

しかし、毎年一定程度の看護教員の入れ替わりがあり、多くの学校において教員要件を満たさない人や専任教員養成講習会の未受講の人を雇用している現状の中で、看護教員を支援する体制は看護学校毎に異なっており、全体統一性がない現状が明らかになった。よって、看護教員の成長を支援する体制づくりへの示唆を得ることを目的に調査を実施する。

(2) 調査の目的

看護教員の経験段階に応じた実態を把握し、看護教員の成長を支援する体制づくりへの示唆を得ることを目的とする。

(3) 調査の意義

- ① 経験の異なる看護教員にそれぞれが抱えている学校運営の現状についてヒアリングを実施することで、学校組織全体としての問題・課題をより焦点化でき、解決への示唆を得ることができる。
- ② 研究結果をもとに組織課題解決に向けた研修会コンテンツ開発の一助となり、看護師等養成所の組織課題の解決へと繋ぐ事ができる。

(4) 同意と説明

1. 令和6年度の当会の全会員校で3年課程（3年制）の教育責任者を対象に実施するプレ調査（令和6年8月下旬実施、Google フォーム入力回答方式）を実施し、ヒアリング内容に回答可能であり、かつ、取材協力の意思が確認できた看護教員をヒアリング調査（取材）の候補者とした。

2. 候補者の管理者宛に、本調査の概要説明書および調査協力依頼書を電子メールで送付すると同時に電話による依頼を行った。取材協力の同意書の書類により途中棄権の権利を保障した。
3. ヒアリング調査（取材）実施の看護教員には、ヒアリング内容のうち、学校名、所在地、関連組織、個人名等は掲載しないことを約束した。
4. 取材実施校の管理者に、ヒアリング調査（取材）を行う看護教員（1名）を紹介していただいた後に、ヒアリング調査（取材）者にも調査概要説明書を配布するとともに、口頭説明を添えて協力を依頼した。同意書に署名をしていただき、途中棄権の権利を保障した。
5. ヒアリング内容のうち、学校名、所在地、関連組織、関連住民組織、個人名は掲載しないことを約束した。
6. ヒアリング調査（取材）協力者の回答に要する負担に配慮し、ヒアリング調査の所要時間は45分～最大で60分程度に留めた。研究分担者および本研究班事務局は、ヒアリング調査（取材）で収録したデジタルデータを本調査専用クラウド(Dropbox)にパスワードをかけて保存した。上記デジタルデータは調査分担者および本研究班事務局で使用するパソコン等には保存していない。

（5）用語の操作的定義

本報告においては、用語を次のように定義する。

用語	定義
看護教員	厚生労働省管轄の看護師等の養成・看護教育を看護師等養成所の教員あるいは文部科学省管轄の看護短期大学や大学の看護系学部などの教員のこと。本報告書では、主に前者を意味することが多い。文脈により、同義の専任教員と記載する場合がある。
専任教員	同上。文脈により、同義の看護教員と記載する場合がある。
新任期教員	看護学校での勤務経験が1～3年未満の専任教員のこと。 本報告書においては、専任教員要件を満たす者と満たさない者の両者を含める。
新任期以外教員	看護学校での勤務経験が4年以上の専任教員のこと。
主任期教員	看護学校で「教務主任」または、それに準ずる教育の責任者である看護教員のこと。教育課程の企画・運営等、教育部門を担うものであり、学校管理者の補助的役割をする教員のこと。
管理期教員	看護学校で「副学校長」「学校長」など、学校管理の責任者である看護教員のこと。学校管理についてマネジメントを担う看護教員のこと。

2. 調査方法

(1) 調査対象者選定方法および対象者数

ヒアリング調査は、令和6年度当会の全会員校で3年課程（3年生）のうち、プレ調査にて協力の意思表示があった学校の看護教員を対象に実施し、専任教員・学校管理者・教務主任を対象とした全12名（1～3年目の専任教員：3名、新任期以降（4年目以降）の専任教員：3名、教務主任：3名、学校管理者：3名）とし、学校所在地域、設置主体が異なる学校の看護教員にヒアリング調査協力の依頼を行った。

(2) 調査対象者一覧

キャリア区分	対象者番号	職位	教員経験
新任期 (1～3年目)	1	専任教員	2年
	2	専任教員	2年
	3	専任教員	3年
新任期以降 (4年目以降)	4	専任教員	6年
	5	専任教員	12年
	6	専任教員	15年
主任期・管理期	7	教務主任	10年
	8	教務主任	23年
	9	科長	29年
	10	副学校長	16年
	11	副学校長	20年
	12	副学校長	24年

(3) 調査実施期間

令和6年9～10月

(4) 調査方法

ヒアリングは ZOOM による WEB 会議形式にて実施した。ヒアリング時間は約 60 分であった。

(5) ヒアリング内容

1) 新任期（1～3年目）の教員を対象としたヒアリング内容

No.	テーマ	ヒアリング内容
I	基本情報	対象者の現在の立場・主な職務
		対象者の経歴
II	業務推進および協働に関する課題認識	普段の業務の流れ
		業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること
		過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと
		仕事の進め方に関する協働状況
		協働に関する困りごと、求めるサポート
III	キャリア・能力開発	なりたい姿・身に付けたい能力
		キャリア・能力開発に関する課題
		キャリア・能力開発に関して組織に期待すること
IV	組織風土に関する認識	教員同士のコミュニケーション量
		一体感
		意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）
		組織としての成長意欲
		公平性
		保守的／多様性や変化を許容
		個人の意見が尊重される程度
		失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気
		望ましい組織風土
V	やりがい	現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと
		教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由
VI	組織外への要望	

2) 新任期以降（4年目以降）の教員を対象としたヒアリング内容

No.	テーマ	ヒアリング内容
I	基本情報	対象者の現在の立場・主な職務
		対象者の経歴
II	業務推進および協働に関する課題認識	普段の業務の流れ
		業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること
		過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと
		仕事の進め方に関する協働状況
		協働に関する困りごと、求めるサポート
III	キャリア・能力開発	なりたい姿・身に付けたい能力
		キャリア・能力開発に関する課題
		キャリア・能力開発に関して組織に期待すること
		人材育成のために行っている行動・サポート
IV	組織風土に関する認識	教員同士のコミュニケーション量
		一体感
		意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）
		組織としての成長意欲
		公平性
		保守的／多様性や変化を許容
		個人の意見が尊重される程度
		失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気
		望ましい組織風土
V	やりがい	現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと
		教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由
VI	組織外への要望	

3) 主任期・管理期の教員を対象としたヒアリング内容

No.	テーマ	ヒアリング内容
I	基本情報	対象者の現在の立場・主な職務
		対象者の経歴
II	業務推進および協働に関する課題認識	普段の業務の流れ
		普段感じているマネジメント業務の課題
		仕事の進め方に関する協働状況
		協働に関する困りごと、求めるサポート
		教員同士の業務連携に対する認識
III	キャリア・能力開発	人材育成のためにしている活動
		組織しての人材育成に対する考え・あるべき姿
IV	組織風土に関する認識	教員同士のコミュニケーション量
		一体感
		意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）
		組織としての成長意欲
		公平性
		保守的／多様性や変化を許容
		個人の意見が尊重される程度
		失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気
		マネジメントの立場から考える望ましい組織風土
V	やりがい	教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由
		新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか
VI	組織外への要望	

(6) 調査推進体制

調査委員名簿 (50 音順・敬称略)

調査代表者	水方 智子	(一社) 日本看護学校協議会 会長
共同調査者	水澤 晴代	(一社) 日本看護学校協議会 副会長
	百瀬 栄美子	(一社) 日本看護学校協議会 常任理事
	濱田 真由美	(一社) 日本看護学校協議会 常任理事

II. 調查結果

1. 新任期（1～3年）教員対象ヒアリング調査結果

（1）業務推進および協働に関する課題認識

1) 業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

課題として、上司や先輩教員からの指導が必ずしも効率的、論理的、納得的ではない場合に、どのように対応していけば良いか悩むという声が聞かれた。また、業務量の多さについての指摘もあった。その他、学生とのコミュニケーションに関する悩みや、学校としての教育方針がしっかり示されていないことに対する疑義が聴取された。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指導を仰ぐ先輩教員、上司によって指導内容が異なる。 ・ 指導内容に疑問、疑義があった場合に論理的、合理的な説明がなく、慣例・慣習であるとの説明を受け、納得がいけない場合がある。結果的に正しい方法がわからない状態になる。 ・ マニュアルが十分に整備されていない。教員同士で仕事のやり方が共有されていない。 ・ 教育方針や教育のあり方に関する学校としての方針を示して欲しい。主査の先生方同士で話し合っ欲しいが実施されない。
② 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事量が多い。教員が少ない。休日に自宅で仕事を行っている。 ・ 実習現場で学生をサポートする業務の負荷が高い。
③ 専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先輩にあたるベテラン教員が採用してきた方法どおりに授業の準備や作業をすることが要請される（たとえば情報の二重記録など）。今や便利なシステムやツールがあることを考えると非効率。 ・ （学習障害のような）ある種の特性を持つ学生に対する向き合い方や教育のあり方が分からず悩んでいる。

2) 過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

専任教員歴がまだ長くないこともあり、過去に経験した「大変だった・困ったこと」はそれほど多くは聴取されなかった。

対象者①の教員は、看護および看護教育について自分としての想いが強いあまり、ともすると看護への想いが不足していると思われる学生に対して、うまく感情をコントロールして接することができない状態になったようである。看護への想いを持っていること自体は看護教員としてふさわしい資質と思われるが、教育現場では自分自身の感情を俯瞰し、冷静に教育に向き合う考え方も必要と言える。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> 欠席が多い、提出物を提出しないといった問題行動が多い学生を指導する際に、指導する側である自分自身が感情的になってしまい、適切な指導が難しくなってしまったことがあった。上司に相談して、その学生と直接的に向き合う体制から複数名で向き合う体制に変更してもらった。
② 専任教員 2年	特になし
③ 専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> 教務事務（成績をつけたり出席状況に応じて足りない授業をチェックしたり等の作業）が苦手。マニュアルはないのでベテランの教員から教えてもらいながら身につけている。

3)仕事の進め方に関する協働状況および協働に関する困りごと、求めるサポート

対象者①の意見より、専任教員同士の連携は必ずしも十分ではなく、その背景要因として、各教員の積極性の欠如や、何か突発的な仕事が発生した際、「自分ごと」として助け合う姿勢の欠如が示唆された。対象者②からは、そもそも協働や連携の素地となる情報共有が不十分で、さらにその背景にはマンパワー不足で忙しい（実習に出続ける状況が続く）といった事情が聴取された。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> 専任教員同士がうまく連携して仕事を進めている、とは言えない。お願いすれば相談に乗ってくれたり動いたりはしてくれるが、積極的に連携や協働がなされているわけではない。 自分自身が講師の対応をできないときに他の先生に講師対応をお願いしたいと声掛けをしたが、状況がうまく認識されなかったのか、サポートしてもらえなかった。自分ごととして受け止めてくれる先生が少ない状況。
② 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> 教員同士で協力し合うことはあまりない。看護教員になった当初は周りのサポートを受けながら仕事を覚えていたが、今はほぼ一人で仕事をしている。 実習に出ていることが多く、情報共有のための会議や打ち合わせが少ない。口伝えで共有しているような状況。せめて週一は実施したい。 実習に出続ける状況を減らすためには教員があと1～2人いれば少し状況が変わると思う。マンパワー不足を解消してほしい。
③ 専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> 教員ごとに各領域を担当するようにしている。実習前の演習やシミュレーションになると40人の生徒をグループに分けるため、一人では対応できないことから、他の教員に呼びかけをしてサポートし合っている。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生徒に関する悩みについても、ベテランの教員にベテランならではの長い教育の経験からどのように対応してきたかとアドバイスをもらうように相談している。 ・ 困りごとは特にはない。
--	---

(2) キャリア・能力開発

1) なりたい姿・身に付けたい能力

中長期的な視点でキャリアを展望するというよりは、現在直面している課題として、看護教員としての専門性や指導力の向上を意識した発言が多く聞かれた。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通信教育を活用して大学院卒を取りたい。 ・ 臨床（看護の現場）から離れすぎてしまうと新しい知識や技術がわからない状態になってしまう。それを避けるべく、教員として働きながらも一定期間、病院で実務研修を受けることができるようになると良い。そうすれば、学生に対してエビデンスや体験に基づいた教育を提供できる。
② 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 授業の内容をより良くしたい。ただし、その先のこと（例えば修士課程をとりたい・学校に通いたい・新たな分野を勉強したい等）までは現状考えられていない。
③ 専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 身に付けたい能力は、学生の個性をうまく見抜いて指導する力。看護師のときは医療従事者同士で年齢が近いこともあり、後輩看護師に役割を与えよううまくまわっていたが、学生に対しては年齢が離れている影響もあるのか個性を見抜くことが難しい。

2) キャリア・能力開発に関する課題および組織に期待すること

対象者①の発言からは、看護に関する最新知識と技術の習得に意欲があり、学外に学びの場を求めているものの、制度の不備や人員不足が実現を妨げていることがうかがえた。対象者②に関しては、自己学習としてYouTubeや各種資料を活用している様子が見えるが、他教員の授業見学は学校文化や時間の制約が課題となっている。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 看護教員として最新の知識と技術を身に付けるには、学校内や一般的なセミナーの研修では限界がある。臨床現場での実務研修を希望しているが、制度が整っておらず、副学院長に相談中である。研修中の不在を補う人員確保の課題もあり、実現は難しいと考えている。
② 専任教員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の学習のために、YouTube（医師の解説や看護学生向けの内容）、教科書、雑誌などを活用している。他の教員の授業を見学したい気持ちはある

2年	が、時間がなく、学校にもそのような文化がないため、現状では自分で可能な範囲で学習を続けている。
③ 専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新任教員向けの特性（学習障害）に関する研修に参加し、大変有益だった。 ・ 生徒とのコミュニケーションに関する研修や勉強会にも積極的に参加したいと考えている。学外研修には年2～3回参加しており、希望や周囲の勧めに応じて参加できる環境にある。一方、学内の勉強会は多くはない。 ・ 学内にはICT委員や教育委員が勉強会を企画する体制がある。研修のサポートは十分に受けられている。

(3) 組織風土に関する認識

項目	対象者① 専任教員 2年	対象者② 専任教員 2年	対象者③ 専任教員 3年
教員同士のコミュニケーション量	コミュニケーション量は少ない。必要最低限のコミュニケーションに留まっている。	教員同士の仲は良く、職場は明るい、業務に関するコミュニケーションが不足していると感じる。雑談は多いものの、業務について話し合う機会が少ない。	ベテラン教員同士で意見が噛み合わず、コミュニケーション量が少ない場面がある。また、若手とベテラン教員間で業務の進め方に対する考え方の違いから、コミュニケーション量が十分とは言えない状況が見られる。
一体感	教員間で経験年数によるグループ分けがあり、意見が対立しても建設的な解決が図られず、検討が棚上げされることが多い。特に経験年数が長い教員は事なかれ主義的。	バラバラではないが、一体感があるかと言われるとそこまでではない。ただ教員みんなが良くしようという想いはあると思っている。	一体感はない。
意思決定スタイル (トップダウン/ ボトムアップ)	学校ではトップダウンの指示もあるが、ボトムアップで決まることも多く、現場の教員が	トップダウン。ボトムアップ的に教員からアイデア等があがりそれが採用されるということとはほぼない。指示さ	ボトムアップのほうが多い。毎週会議を実施しておりその時に提案して物事を決めること

	現状維持の雰囲気の中で提案している。	れた範囲内でより良くしようという文化。	が多いのでボトムアップ。
組織としての成長意欲	表向きは「成長」を掲げるものの、行動が伴わず、若手教員は成長意欲が高いが、ベテラン教員は相対的に意欲が低い。	どちらかといえば、より良くしようという文化ではあり、変わらないでいいという雰囲気はない。	若手教員は学生のために新しい取り組みをしようとする一方、ベテラン教員は従来の方法や成果にこだわり、新しい取り組みには消極的で意見が対立する。
公平性	誰かの意見は賛同されやすく、逆にこの人の意見は賛同されにくいといった傾向はあるかもしれない。意見の内容ではなく立場によって賛否が判断されている場面がある。	業務量・役割分担に教員間で偏りがある。業務の平準化について発言したいが、他の教員の業務量を詳しく把握していないので言えない。	特定の教員の意見ばかりが通るということはないが、同じ提案内容であってもベテラン教員の意見が教務会議などで通りやすいということはある。
保守的／多様性や変化を許容	どちらかと言えば保守的な組織である。	厳格で保守的な雰囲気。何とか変わろうと少しずつ意識が芽吹いているような状況。	半々。前述の通りベテラン教員と若手の教員で意見が対立する。
個人の意見が尊重される程度	発言すること自体は認められているが、その発言内容が尊重されているかいうと疑わしい。心理的安全性が確保されているとは言えない。	月に1回ある会議の場で、発言したら白い目で見られるということはないが、自由にどんな内容でも気軽に発言しあうような空気感でもない。	発言自体は、教員歴関係なくしやすい環境にある方だと思う。ただ尊重となると若手教員の意見をベテラン教員が頭ごなしに否定するという雰囲気がある。
失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気	失敗をサポートし合う雰囲気はない。	ミスをしたからと言って、誰かを責めるという雰囲気ではないが、そもそもミスや失敗の情報共有もなく話し合いもない。	中堅・若手教員は失敗やミスを許容する雰囲気。ベテラン教員たちは失敗やミスに対して責めるような態度を見せるところがある。
望ましい組織風土	経験年数の長い教員（上層）と短い教員（下層）で意見や仕事	今の風土としては、これまでの流れを受け入れている教員が多く、	ベテランと中堅・若手教員の意見対立が大きく、過去には対立で辞

	<p>への姿勢に違いがあり、下層の意見が上層から否定されることがある。判断には目的や理由を明確にすべきだが、現状の組織ではそれが徹底されておらず、改善が必要と考える。</p>	<p>もっと良くしたいという気持ちが強い教員は自分以外に1～2人程度。望む風土としては、もっと話し合うことや協力し合うことができる文化がよいと考えている。今はそういう風土ではない。</p>	<p>めた教員もいたと聞く。理想の職場は心理的安全性が保たれ、意見ややり方を尊重し合い話し合える環境。</p>
--	---	--	---

(4) やりがい

1) 現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと

学生との関わり、学生の成長を目の当たりにできること、自分自身の成長実感などが看護教員としての喜びややりがいになっている。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生との関わりが励みで、教員としてのやりがいを感じている。 ・ 人見知りだが、学生が名前を覚えて声をかけてくれることや、実習先で安心すると言われることが嬉しい。 ・ 授業を楽しくする工夫に対して学生から反応があると喜びを感じる。
② 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 看護師として長年同じ病院に勤めていたが、学校で教えるために再学習したことで、新しい分野や知らなかった知識を学べたことが刺激となり、成長を実感している。また、実習先の様々な病院を訪れることで知的好奇心が満たされている。 ・ 授業では学生の反応を非常に重要視しており、学生が新しいことを学ぶ楽しさを感じる。嬉しそうな様子を直接見ることが大きな喜びとなっている。
③ 専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当した学生が医療従事者や社会人として成長する姿を見られることが支えになっている。実習後の成果発表会では、学生の学びの成果を実感し嬉しく思う。 ・ 基礎実習でアセスメント力を強化した結果、2年生の領域別実習が成功し、教員としての成長を感じた。レポートや発表会の内容、現場指導者の評価からもその効果を確認でき、脱落する学生も例年より少なかった。

2) 教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

学生にとって身近で頼りになる存在でありたいという意見が聴取された。また、良い看護師になってほしい、看護を通じて自己肯定感を高め、より良い人生を送って欲しいという想いが聴取された。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生にとって友達のような存在でありたい。学生からみた私は、身近な存在であり、また看護を教えてもらえる相手という存在でありたい。教員は学生との距離が近くあるべきだという考えを持っている。
② 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生は皆一生懸命でかわいい。良い看護師になってほしいという想いが根底にある。学校という場は楽しい場所ではあるので、自分が楽しめない学生も楽しくないだろうと思っている。教員の仕事自体は楽しくやっている。
③	<ul style="list-style-type: none"> ・ 良い人材を看護の現場に送り出したいという強い想いを持っている。

専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> 自身が看護の仕事を通じて人生観が変わった経験から、自信が持てない学生たちにも看護を通じて自己肯定感を高め、人生を変えてほしいと願い、その想いを伝えている。
------------	---

(5) 組織外への要望

看護学校（看護教育）の質の向上に向けて人材不足の解消が求められている。また、看護教員の社会的地位の向上を求める声も聴取された。

対象者	聴取された意見の抜粋
① 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> 特になし。
② 専任教員 2年	<ul style="list-style-type: none"> 看護学校の質を向上させるにはマンパワーが重要だと考えており、より多くの支援が必要だと感じている。 良い人材を看護学校に迎え入れることで、学校全体の質を高めたいと願っている。
③ 専任教員 3年	<ul style="list-style-type: none"> 看護教員の地位向上が必要であり、そのための活動が求められると考えている。 師長経験者であっても、実習現場で看護師から見下されるような態度を受けることがあり、地位の低さを痛感する。 看護教員の待遇が事務職扱いで、現場勤務時と比べて大幅に給与が下がる現状も改善すべき課題だと感じている。

2. 新任期以外（4年以上）教員対象ヒアリング調査結果

(1) 業務推進および協働に関する課題認識

1) 業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

対象者④からは、上司や周囲のサポートが得られない状況で、やり方が未整備な状態にある実習調整業務に向き合うことになり、大きな不安と負担を感じている様子がうかがえた。

対象者⑤は、学生指導の負担が大きいため授業の準備に十分な時間を割くことができない状況にある。対象者⑥からは、国家試験対策に伴う学生指導や他教員との連携についての苦労が聴取された。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> 実習調整業務を引き継いだ際、施設との調整やシラバス作成、新カリキュラム対応が未整備で混乱しており、自分なりに改善を試みながら進めてき

	<p>たが、適切さに確信を持たず、頼れるガイドがない状況に不安。上司や他の教員に相談しても具体的な指示や助言はなく、孤立感を抱えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上司からは「好きにしてい」と言われたが、具体的な助言や支援がないことに困惑し、サポート体制の不足を強く感じている。 ・ この業務を担当した教員は退職が相次ぎ、役割の過酷さが浮き彫りになっている。コロナ禍に比べて現在は状況が落ち着いているものの、担当者が頻繁に入れ替わる現状に疑問を抱いている。
⑤ 専任教員 12年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 授業準備に十分な時間が確保できず、昨年の内容を手直しする形で対応しているが、さらなる工夫が必要だと感じつつ時間の不足を理由に後回しにしていることが悩み。 ・ 看護学校では教員が学生の授業履修状況や進捗管理、手続きの確認など細かいサポートを行う。このサポート作業に時間を割き、負担となる。 ・ 実習時間が減少する中で目標達成を求められる状況で、学生への指導が難しくなっている。指導方法が威圧的と受け取られる場合もあり対応に悩んでいる。その際には上司のサポートを受けている。
⑥ 専任教員 15年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在最も大変な仕事は国家試験対策。指示しても勉強に取り組まない学生の対応に苦労している。3年生でも危機感を持たない学生がいて、定期試験や実習で失敗を重ね、余裕がない状況に陥る生徒の指導方法に悩んでいる。 ・ 国家試験担当は2名だが、自分がメインで対応しており、サブの教員は他業務が多いため負担を分担しづらい。来年はサブの教員がメインになる予定のため関わっておいて欲しいが業務量がパンパンで苦労している。

2) 過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

対象者④からは、教員として一層の能力発揮を求められる結果、大きな負担やストレスを強いられる現状に対する疑問が聴取された。対象者⑤の意見より、組織全体としてマニュアルの整備やノウハウの共有が不十分であることが業務負荷の低減を阻んでいる様子が示唆された。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2～3年目の時に副校長や教務主任が一斉に退職し、新しい体制へ移行する中、経験の浅い教員への指導や実習同行などのフォローが必要だった。その時期にICT導入や国際交流、シミュレーションといった新たな取り組みが始まり、教員の能力が追いつかず、多くの負担がかかった。成果を求められることに耐えられない人は辞めていくため、人が入れ替わってまた指導のやり直しといった負のサイクルが続いたことに大きなストレスを感じた。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい取り組みは学生にとって有益だが、教員の力量が不足しており、結果が出せない状況が続いている。上司は学校や教員が個人として強みを持つべきだと強調し、代わりの教員はいるという姿勢。 ・ 残業代は会議や学生指導以外は認められず、授業準備やスキル不足による残業には支給がなく、申請しないことも多い。この状況に疑問を感じている。
⑤ 専任教員 12年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 着任当初はシステムやルールが不明な中でマニュアルがなく、口伝えで業務を教わる形が大変だった。若い教員はマニュアルやルールを求める傾向があるが、状況に応じた柔軟な対応も必要。すべてをマニュアル化する必要性には疑問を感じている。 ・ 先輩教員による指示が変わることもあり、その都度自分を納得させている。一方で、現在は学科や教科外の業務に関して一部マニュアル的なものが整備されてきており、以前より状況は改善している。
⑥ 専任教員 15年	<ul style="list-style-type: none"> ・ この3～4年でベテラン教員が定年退職し、自分たち世代の責任が増大した。自分たちが若手教員を支え、学校を引っ張る必要性を感じている。 ・ 若手教員の増加に伴い、世代交代の意識が高まり、学校全体の空気感も変化している。科長も同世代であるため、同じ目線で学校全体を見ながら協力して取り組む姿勢を心がけている。

3) 仕事の進め方に関する協働状況および協働に関する困りごと、求めるサポート

看護教員同士で十分な協働が実現できていないようである。各教員が忙しく時間がないことが、相互に働きかけすることを躊躇させている可能性が示唆された。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特になし。
⑤ 専任教員 12年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 授業の準備等については、気軽に相談しやすいので話しかけてアドバイスをもらったりしているものの、各教員ともに忙しいので、時間を作ってみんなで教材研究をしましょうという勉強会のようなことはできていない。合間に声をかけてどう思うか意見やアドバイスをもらっている程度。
⑥ 専任教員 15年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家試験対応については、サブの教員と協働で担当しているもののサブの教員は国試以外にも受け持ち業務を多く持っているため、あまりお願いできない状況。

(2) キャリア・能力開発

1) なりたい姿・身に付けたい能力

目下、直面している業務に意識が向くあまり、将来に向けたキャリアを展望できないという声がある一方で（対象者④）、教育の質を上げていくために臨床経験を求める声も聴取された（対象者⑤）。定年が近い対象者⑥からは自らのノウハウを若手教員へ継承していくことをゴールとする考えが聴取された。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実習調整についての基盤を作ることが目下の目標。その先のキャリアについて、今は考えられない。
⑤ 専任教員 12年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後のキャリアを考えると、教育の質を高めるために臨床経験をさらに積みたいと感じている。 ・ 上司のように、看護師としての倫理観や根気強さを学生に押し付けず、気づきを与える関わり方を目指しているが、自分がそのようになれるかは自信が持てない。
⑥ 専任教員 15年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定年まであと5年でキャリアのゴールが見え始めており、これまでのノウハウを若手教員にしっかり引き継ぐことを目標としている。そのため、若手教員と積極的にコミュニケーションをとり、関係性を築いている。 ・ 今年から小児分野を担当するようになり、この分野を深めて教員生活を終えたいという意欲を持っている。 ・ 役職に就くことについては、意見を通しやすく指導もしやすい一方、自分に務まるか不安があり、以前は役職を辞退した経験もある。性格的に厳しく言うことが苦手だが、年齢を重ねて少しは強く言えるようになった一方、加減を見失う懸念もある。 ・ マネジメントやコミュニケーションスキル研修には興味があり、機会があれば受講してみたいと考えているが、現時点では未参加である。

2) キャリア・能力開発に関する課題および組織に期待すること

研修を受けて様々な学びを得たいが時間がないといった意見や（対象者④）、臨床の現場で研修を受けたいが仕組みがなく、人員体制を鑑みると厳しいといった課題が聴取された（対象者⑤）。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 授業研究、未学習の分野、マネジメント、リーダーシップなどを学びたい。学校から研修費用補助のサポートが提供されている。 ・ しかし、授業準備を優先せざるを得ないため、時間を確保できず、自己研鑽が後回しになっている。 ・ 組織から実習調整の基盤・システム構築のサポートが欲しい。組織的なメンター制度や研修体制は整備されていない。

⑤ 専任教員 12年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 数年間病院で研修を受けるシステムが理想だが、教員が研修に出ると穴が生じるため、実現は難しいと感じている。 ・ 臨床指導者向けの講習会や看護学校協議会の研修に参加しており、副学校長が参加しやすい雰囲気を作ってくれている。ただ、現状の業務量を考えると研修回数は今のままで十分だと思う。 ・ 臨床と教育現場を循環するシステムが望ましく、薬剤師が臨床と教育現場を定期的に交互に行うサイクルを参考に、看護にも同様の仕組みができれば理想だが、専門学校の教員体制では難しいと感じている。
⑥ 専任教員 15年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今年からキャリア形成委員会が結成され、教員のキャリアを見通しやすくするためのラダーを作成中で、良い取り組みだと感じている（自身は関与していない）。

3) 人材育成のために行っている行動・サポート

日常業務のなかで声掛けや情報共有を行っている様子がかがえた。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織的なメンター・研修はない。領域があり、業務や演習に対する準備等のサポートをおこなっている。
⑤ 専任教員 12年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に自分から指示を出すことはないが、今のタイミングでこの業務を済ませておいた方がいいという声掛けやアドバイスはおこなうようにしている。
⑥ 専任教員 15年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若手教員の授業や業務負担が偏っていたり重くなりすぎている場合で、且つ管理職からその状況が見えていないようであれば、自分から管理職に状況を共有するようにしている。加えて業務負担の大きそうな教員に積極的に声をかけるように心がけている。

(3) 組織風土に関する認識

項目	対象者④ 専任教員 6年	対象者⑤ 専任教員 12年	対象者⑥ 専任教員 15年
教員同士のコミュニケーション量	横の教員同士は十分とれていると感じる。	業務上で必要な最低限のコミュニケーションはとっているかもしれないが、チームワークを形成するうえで必要な相互理解に繋がるコミュニ	表面上は良好な雰囲気だが、本音で意見を言い合う関係は築けておらず、上辺だけの良い関係に留まっている。現在は管理職やベテラン教員

		ケーンは足りていない教員もいる。	が穏やかな雰囲気を作り、本音で解決するよりも事なかれ主義に傾いている。
一体感	組織として一体感 は、そんなに感じて ない。	自分は一体感はある と思う。上司の力が 大きい、研修に皆 で行ったり、物事を みんなで動かしてい る。	表面上はあるように 見えるが、本音を言 えていない状況なの で一体感は無いと思 う。
意思決定スタイル (トップダウン/ ボトムアップ)	トップダウン。	トップダウン。求心 力のある上司がい る。その方は定年が 近いので退職され たらどうなるのか不 安。	トップダウン。今の トップが強い存在 で、物事が決まっ てもトップの発言一 言で変わってしまう ことがある。ボトム アップしてもトップ がひっくり返してし まうのでボトムア ップする理由もな い。
組織としての成長意欲	トップが成長を促 す・成果を見出すよ うな方針なので、こ のままでいこう（現 状維持）という雰 囲気はない。	時代に合わせて変わ っていかないと いけないという意識 はあると思うが、す べてにおいて行動が 伴っていないと言 えない状況。	若手の教員たちはエ ネルギーのある方 が多いので、前向き にとらえて頑張ろう という空気感はある。
公平性	横の教員同士は公平 性が保たれていると 思うが、校長・副校 長は高圧的。また、 例えば、教員は在宅 勤務を認められてい ないにも関わらず、 校長・副校長は自由 に在宅勤務をしてい る。	各教員の持つ性格や タイプによってグル ープが分かれる傾向 にある。	基本的には公平だと思 うが、中堅の年代に 強めの教員がいて その教員が若手の教 員にあまり良くない 影響を与えている部 分がある。

<p>保守的／多様性や変化を許容</p>	<p>トップダウンがベースにあり、トップダウンの指示の中で各個人が主体的に動くような文化。</p>	<p>かつてよりは多様性や変化を許容するようになってきたように思うが、学生や若い教員から「厳しすぎる」といった声がある。</p>	<p>保守的ではない。若手教員の前向きな雰囲気やカリキュラム変更のおかげで新しいことを取り組まざるを得ないという空気感はある。</p>
<p>個人の意見が尊重される程度</p>	<p>トップからの強めの指摘・指導に対して反論するような人はいないと思う。</p>	<p>自由に発言できる環境。すべての発言が受け入れられることはないが、学校の方針・決断と合致しているものであれば意見も尊重されている。</p>	<p>半々くらい。言える意見と言えない意見がある。上層部は若手教員の意見を尊重しているつもりでいるかもしれないが、実態はそうではない。</p>
<p>失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気</p>	<p>教員同士はお互いに声を掛け合って助け合う雰囲気はある。</p>	<p>カバーし合う雰囲気。</p>	<p>失敗についてはカバーし合う雰囲気。</p>
<p>望ましい組織風土</p>	<p>現在の組織はトップダウンが強く、トップの方針に合わない教員は退職した。トップダウンの一方通行的な風土が強い。トップダウンであっても、より良い進め方があると感じている。</p>	<p>学生や保護者からの意見や事象に対して教員全員で考える姿勢が校長・副校長のリーダーシップにより広がっている。教員全員で協力し、問題が起きた際には話し合いながら変化を受け入れる風土を大切にしたい。</p>	<p>現在の組織はトップダウンが強く、そのリーダーシップで成り立っている部分があり、トップが抜けた場合の不安もある。望ましい組織は、上下の隔たりなく意見を言い合える風通しの良い環境でありながら、上下関係の尊重が保たれること。</p>

(4) やりがい

1) 現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと

対象者⑤は、卒業生の活躍、学生の成長がやりがいである一方で、学生の成長に関して自らが十分な役割を果たしているか疑問を抱いている、という意見であった。対象者⑥は自己成長や新しい領域への挑戦がやりがいになっている。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 聴取事項なし。
⑤ 専任教員 12年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨床で働く卒業生を見ると、頼りになる存在に成長していることや、患者と丁寧に接する姿に喜びと成長を感じる。 ・ 卒業生が看護現場で培ったアイデンティティが基礎教育より大きな影響を与えているように思えるため、看護師の根底を作る基礎教育の意義に迷い、自分の教育が学生の成長にどれほど貢献しているのか疑問を抱くことがある。 ・ 実習で大切にしてほしい看護観を伝え続けても、現場での経験の影響が大きく、自身の教育者としての役割が十分果たしているのか確信を持たず、しんどさを感じることもある。
⑥ 専任教員 15年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昨年まで老年看護学を担当し続けマンネリを感じていたが、予想外の講座変更で今年から小児看護を担当することになった。 ・ 小児看護の知識がほぼゼロで不安もあったが、これまでのキャリアが土台となり、新しい分野を担当できていることに喜びと自信を感じている。 ・ 新しい挑戦の大変さと楽しさがあり、これまで積み上げてきた経験が活かされていることが、キャリアへの自信につながった。

2) 教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

学生や卒業生との関わり、看護自体や看護教育に対する思いなどが仕事の動機となっていることがうかがえる。

対象者	聴取された意見の抜粋
④ 専任教員 6年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大変な状況でも続けられている理由は、卒業生が実習先で声をかけてくれる喜びや、仕事自体が嫌いではなく好きだからだと感じている。 ・ 他校の教員の話から、どの学校でもそれぞれ大変なことがあり、現職場が家から近いことから、学校を変える必要性を感じていない。 ・ ただ、この先も同じ職場で続けられるかについては不安も抱いている。

<p>⑤ 専任教員 12年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 看護を大切に思い、自分と同じように看護を志し大切にしてくれる仲間を増やしたいという想いがある。 ・ 看護教員は尊い仕事だと感じており、この仕事に携われることに感謝している一方で、自分がその役割を十分に果たせているかについては申し訳なさを感じることもある。 ・ 臨床看護の楽しさを伝えることが、看護教員としての大切な役割だと考えている。
<p>⑥ 専任教員 15年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨床では後輩指導を経験し、教員になった20代当初は学生と同年代で病棟に行くことが楽しく、教えることの楽しさを徐々に感じるようになった。 ・ 一度退職後、8年を経て復職した際は状況が変わり続けられる自信はなかったが、以前の職場の雰囲気を知っていたため続けてこられた。 ・ 学生とのやり取りで新しい視点に気づくことがあり、患者とのコミュニケーションを交えた指導も楽しんでいる。自分と学生の患者への視点の違いに面白さを感じながら、教員として15年続けている。

(5) 組織外への要望

組織改革による働き甲斐の向上や、教育現場と臨床を循環する仕組みづくり、キャリア形成のサポートが求められている。また、他校の取り組みや事例を情報共有するための交流会も希望されている。

対象者	聴取された意見の抜粋
<p>④ 専任教員 6年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 看護学校の現状を、一般企業や第三者機関からの視点で評価してもらい、教員へのアンケート実施や意見を取り入れた組織改革を進めてほしいと考えている。 ・ 自身は病院や学校という狭い世界で生きてきたため、外部の視点で働き甲斐を向上させる取り組みを期待している。
<p>⑤ 専任教員 12年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育現場と臨床を循環する仕組みの構築が必要だと考えているが、実現の難しさも認識している。 ・ 教員のキャリア形成が見えづらく、教務主任や副学校長以外にどのような可能性があるのか不明確で、定年後のキャリアや専門性を高める仕事の選択肢が見えない状況がある。 ・ 臨床の認定看護師や専門看護師のように明確な道がないため、キャリア形成に関するサポートがあれば将来の展望が持ちやすくなると感じている。
<p>⑥ 専任教員 15年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他校の取り組みや事例が見えづらく、特に管理職でない教員には横のつながりが少ないため、交流会の復活を希望している。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前、自治体別の学校で同じ講座を担当する教員同士の集まりがあったが、それがなくなったため、小児講座担当教員などテーマごとの交流会を再開してほしいと感じている。 ・ 学校運営の大きな取り組みや考えを共有する場があれば、前向きな意見やアイデアが生まれると期待している。
--	---

3. 主任期・管理期教員対象ヒアリング調査結果

(1) 業務推進および協働に関する課題認識

1) 普段感じているマネジメント上の課題

様々な課題が聴取された。6名の対象者の意見を俯瞰すると、課題として、業務推進力、判断力・課題解決力、他教員の指導・キャリア支援、リスク管理能力、学外との調整交渉力、学生確保、予算確保といった要素が挙げられる。

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務量が多く、特に病院との調整業務が大きな負担。実習調整担当と役割を分担しているが、実習先の確保が難しい。次年度の準備は夏前から始まり、煩雑さが増している。 ・ 授業期間中は空き時間を使って会議や外部調整を行い、他の授業への支援や教員の欠員対応も必要。 ・ 行政からの委託事業で潜在看護師向け講習会を4日間全て一人で担当し、準備や関係者との調整に多くの時間を費やしている。教員の多忙さから業務を振り分けることが難しく、属人的な作業が多い。 ・ 副教務主任が不在でサポートを得られないため、一部業務をマニュアル化して負担を軽減する必要性を感じている。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題解決能力や知識・経験の不足を感じている。他校での経験がなく、判断材料が限られるため、当たり前と思っていることについて副校長から「当たり前でない」と指摘を受けることがある。学校経営や規則に関する知識も十分でなく、暗黙知の不足が判断の不安要因となっている。現在は主に副校長に相談しながら対応している。副校長との関係は良好で支援を得やすい。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の役割に就いてから、初めてのことばかりで苦戦している。以前は1クラスのみに対応だったが、現在は2クラス分の授業に加え、3学年からの学生問題の報告対応や保護者との面談・記録作成、最終的な副学校長への報告も担当している。報告書作成にも時間がかかっている。

<p>⑩ 副学校長 看護教員歴 16年</p>	<ul style="list-style-type: none"> その場で都度判断を求められる作業や、保護者とのやり取り、リスク管理が大変。例えば、学生が実習後に記録をつけてから帰宅したいと主張し、教員が許可して先に帰宅してしまったケースでは、実習場での指導方法や災害時のリスクを含め、教員に丁寧に指導を行った。また、生徒の父親を騙る電話に対応し、生徒の情報を漏らしてしまった事例では、確認方法やリスクへの対応を徹底的に指導した。理由や背景を丁寧に説明し、教員が納得できる形で話を進めることを心がけている。自分の権限ある立場ゆえ、特に話し方や伝え方には細心の注意を払っている。
<p>⑪ 副学校長 看護教員歴 20年</p>	<ul style="list-style-type: none"> 課題は主に2点。1つ目は入学生の確保。地方校であるため受験者数の確保が難しい。看護を学びたい学生を迎えるためにも、広報戦略の強化が必要だが、現状では苦戦している。2つ目は教員の成長支援で、一部の教員が自身の役割を見いだせておらず、キャリア支援が課題となっている。
<p>⑫ 副学校長 看護教員歴 24年</p>	<ul style="list-style-type: none"> 調整業務が多く、時間に追われている。本当はもっと早いタイミングから準備したり、来年度のことを考えたり、新しい取り組みを考えたりしたいが後回しになってギリギリ回している状況。 学校運営におけるお金のやりくりは大変。やりたいことが予算的に実現できず先送りになったりしてすぐに叶わず、我慢している部分はある。 学生の学力低下に加えて、家庭における経済的不安や親がいないといった事情がある学生が増えていて、対応する教員たちも疲弊している。直接的に自分が関わることは多くないが、学生のことを理解しつつどのようにサポートできるかなと思いつつ、学生にエネルギーを注いでいる教員の大変さも労いたいという想いや良くしたい想いはある。 ハラスメントが起こることがある。例えば教員が学生を叱って指導する。それは正確にはハラスメントにはあたらないのだが、学生側からハラスメントと言ってきて、教員とその学生の関係性がギクシャクしたりすることがまれにある。

2) 仕事の進め方に関する協働状況および協働に関する困りごと、求めるサポート

自分自身および他の教員も多忙であるため、うまく連携できていないという声が聴取された(対象者⑦、⑨)。上席者や階層に近い他の教員との連携・協働は一定程度できているが(対象者⑩、⑪)、それでも課題解決や目標達成は難しいとの意見があった(対象者⑪)。そ

の他、個々の教員が経営視点を持つべきといった意見や（対象者⑦）、周囲の教員と一緒に考えることで協働を成立させている、といった工夫も聴取された（対象者⑫）。

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各教員が自身の業務で手一杯な状況で、2年目の教員が2人いるものの定着には至らず、年数の長い教員に業務負担が集中しているため、協働や連携が十分にできていない。人材が成長すれば業務分担が進むと期待しつつ、現状は個人で頑張っている。 ・ 学校経営の視点を持つ必要性を痛感しており、特に小規模校では一教員でも経営視点を持ち、学校の目標や自らの役割を考えるべきだと感じている。看護現場の管理と同様に、看護学校でも全教員が「どのような教育を提供すべきか」という共通意識を持つ必要があると考えるが、それを論理的に伝える方法に悩んでいる。意識改革や学校経営に関する学びの場を教員たちに提供することを望んでいる。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分で判断できることがまだごく一部のため、副校長に相談しながら進めている。協働に関しては特に困っていない。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他の教員は授業準備や実習同行で忙しく、学内に残る自分を含む2名が実習なしのクラスの学生対応に追われている。サポートは受けているが限られており、多忙な中でも自ら他の教員を手伝うこともある。副学校長と次長も多忙で、具体的な支援は受けられない。数年前は定時退勤や土日休みが可能だったが、現在は授業準備が間に合わず、土曜日に休日出勤して長時間働く状況が続いている。 ・ 周りの教員も忙しいので、サポートを求められない状況。それぞれ業務負荷が大きいいため、各自が自分の役割をこなすことに精一杯。声掛けはするものの具体的な業務上でのサポートはし合っていない。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日々のことで困ったときには教務主任と相談していてストレスなくうまく関係性を築いている。学校運営のことで悩んだり困ったりしたときは、学外にいる学校長・副学校長の仲間や研修仲間に相談する。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員のキャリア支援について、自分が相談できる相手は校長先生のみ。校長先生自身も看護職なので助かっているし相談しやすい状況にある。 ・ 入学生確保の課題については、事務長・校長先生と連携しながら取り組んでいる。連携はうまくとれておりストレスもないが、それでも課題解決・目標達成は難しい。そもそも母数が減っているのに学生の人数を維持しないといけないのはつらい。
⑫ 副学校長	<ul style="list-style-type: none"> ・ アドバイスを与えるのではなく、一緒に考える形で教員と協働している。例えば、実技試験では採点や試験内容の相談を共に行い、広報担

看護教員歴 24年	<p>当者とは広報内容を一緒に考える。アイデアを出しながら協力するスタイルであり、教員からも特に抵抗を感じていない。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 厳しいことを言えない性格で、本人が傷つかないようにという考えが浮かぶ。相手の性格に合わせて頑張って厳しく言ったり、何回も繰り返し言うようにしている。
--------------	---

3) 教員同士の業務連携に関する認識

対象者⑦および⑧からは連携・協力が不十分、限定的であることが聴取された。対象者⑨からは教員間での業務負荷の偏りがあること、対象者⑩からは表層的な連携に留まっており、実態としては連携できていない場面があることが聴取された。対象者⑪、⑫は比較的連携ができていることがうかがえた。

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 連携して協力できているとは言えない。教員は個々が自立しているということと各自の領域があるのでうまく連携されていない。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員同士の連携は演習時やワーキングでは問題ないが、小児や母性でのチーム連携や授業研究面での連携が不足していると感じる。忙しさから相互の巻き込みが不十分で、勉強会など基盤づくりが後回しになっている。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主任教員には月 30 時間の時間外労働が発生しており、他のメンバーの 10 時間程度と比較して差がある。病気を抱える教員、子育て中の教員、高齢の教員もおり、事情のある教員には業務を頼みにくい状況が主任の負担増加につながっている。全体の時間外労働を平準化しつつ、効率的な業務運営を図ることが課題となっている。 ・ 自分の異動後、効率的でない作業の改善や業務の断捨離を進めた結果、時間外労働は減少したが、元科長から「仕事がちゃんとできているのか」と懸念を示されたこともある。長年勤める教員からの反発もあるが、背景や改善案を丁寧に説明することで概ね理解を得ている。ただし、教務会議では若手教員の提案が受け入れられず議論が長引くことも多い。1年生クラスで試行的に取り組み、成功すれば全学年に展開するという折衷案で進めている。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員たちは自分の前では連携がうまくいっている様子を見せてくれるが、実際にはそうでない場合もある。教員間で誤解が生じた際は自ら間に入って解消するよう努めている。副学校長という立場上、直接相談されることは少なく、多くは他の教員を介して愚痴として伝わる。困っている教員には自分から声をかけている。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員同士の連携やコミュニケーションはうまくいっている。今年新しい教員が臨床教員も含めて 4 名入ってくれた。先輩教員がしっかり指導もしてくれている。質問のしやすい風通しの良い職場ではあると思う。 ・ 自分が昨年まで教務主任の養成講習会に通っており、自校を客観的にみたときにキャリアのある先生が多い一方で、中間層の先生はいないという状況だった。新しい先生が入ってきたときにマニュアルがなく

	<p>大変だろうと思い、マニュアル化の作業をおこなった。加えて小規模な各種委員会を作り、教員みんなに入ってもらい、年度の目標を立てその成果や進捗状況を教務会議で共有し合うということをはじめた。今までは成果や進捗状況を回覧するだけにとどめていたが、ディスカッションできる場を作った。そういった活動がうまく回っていると感じている。</p>
<p>⑫ 副学校長 看護教員歴 24年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ できるだけ干渉せず、教員を見守るスタンスを心がけている。結果が期待に届かなくても次への学びにつなげるため尊重し、達成感を得られるようサポートしている。この姿勢は、かつて自分も上司に見守られた経験から来ている。

(2) キャリア・能力開発

1) 人材育成のために行っている活動

全体的に教育・育成に課題感を持つ対象者が多い。看護教員自身の多忙さや自主性不足、学校としての指導環境・制度の未整備が人材育成活動の障壁となっている場合がある。学内での勉強会や1on1、学外の部研修や学会発表などを通じた人材育成が行われている実態がうかがえた。他の学校との交流や成功事例の共有に関心がある、との声も聴取された。

対象者	聴取された意見の抜粋
<p>⑦ 教務主任 看護教員歴 10年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員の研修や育成に課題がある。研修は参加しやすい環境が整備されているが、教員の多忙さから参加者が少なく、自主的に手を挙げる教員も少ない。研修参加の促進には、教員が現状に課題意識を持ち、自発的に取り組む姿勢を育む必要がある。 ・ 人材育成の具体的な方法が明確でなく模索中。当校では「自立を重んじる」文化があるが、この文化が他校から転職してきた教員には馴染みにくく、具体的な行動を指示されないと動けない教員が辞めることが多い。現場経験を重視する教員が感覚的なやり方に頼るため、新人教員には意図が十分に伝わらず、育成が難航している。 ・ 現在、サポート計画や具体的な育成活動例の導入が求められており、効果的な方法を模索している。
<p>⑧ 教務主任 看護教員歴 23年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨床指導者との合同研修を昨年からはじめ、参加者から好評を得ているため継続を考えている。ただし、単発的な実施にとどまらず、継続的な取り組みが重要と感じている。 ・ 教務主任として教員育成の課題を感じており、自分の指導力や経験不足から自信が持てず、積極的な指導が難しい現状がある。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員は自立して仕事を進めており、相談や質問には対応するものの、積極的に指導することは難しい。学校の制度には指導機会がなく、人材育成の方法も明確でない。他校でも計画的な指導は一般的ではない様子。 ・ 新人教員向けの指導制度は整っており、外部研修による若手教員の成長も見られるが、成長に個人差があり教育方法に課題を感じている。副校長は外部経験が成長につながると考え、それを奨励している。他校の成功事例に関心がある。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成に課題を感じ、副校長から「教員や学生へのヒアリングや説明が丁寧か」と指導を受けることがある。教員や学生の意見を聞き、自分の考えを伝えつつ再確認する丁寧な対話を心がけ、教員の言動が不適切な場合はその都度指導している。また、科長補佐会では、外部研修や勉強会の企画・参加を促進し、研修後のレポート確認とフィードバックを通じて教員の成長を支援している。
⑩ 副校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員の希望をヒアリングし、将来展望や次年度の希望を反映するよう努めている。学校の目指す姿や教員への期待を共有し、1on1面談では「期待」と「希望」を話し合い、不定期ながらもじっくり対話を行う。話しにくい教員には積極的に場を設け、学校の期待と教員の希望が一致しない場合は話し合いを通じて解決を図る。また、外部研修の参加を予算活用や明確なビジョンの提示で促進し、先輩教員の授業見学や小規模チームの学び合いを通じた指導環境を整えている。
⑪ 副校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校の予算を活用し、全教員が年に1回は学会に出張し、可能であれば誰か1人が研究を発表する取り組みを継続している。発表内容は学生にも理解できる形で掲示し、共有している。 ・ 年度末には全教員と面談を行い、チャレンジしたいことや希望を確認し、それを可能な限り支援する体制を整えている。この取り組みは、前任者が教員の希望を聞くスタンスではなかったことを踏まえ、対話を重視し組織を構築していく方が良いとの考えから始めた。さらに、教材研究として授業参観を計画し、今年から実施予定。
⑫ 副校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校主催の研修は少ないが、教員は年1回、自身の関心分野の学会に参加し、成果を会議で共有している。また、研修案内を積極的に共有し、受講しやすい環境を整備。費用の予算化が課題だが、研修で得た刺激が授業や演習に活かされている。系列校や近隣校との交流会も行い、教員間の学びを促進している。

2) 組織としての人材育成に対する考え・あるべき姿

教員の多忙さや効率化の遅れが、人材育成や自己研鑽のための時間確保、教育の基盤づくりの妨げになっている。また、看護教員本人の希望や志向性を学校として十分に理解し、成長や挑戦を後押しする体制や環境整備が重要と認識されている。

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成のためにも効率化を進めるべき。若い看護教員は効率化、ワークライフバランスを求める。教育は自分を犠牲にすることを前提にする傾向にあるが、その状態が続くと教育に携わる人が減少してしまう。働き方改革もよい例を活かして効率化を図りたいし、業務の効率化も進めなければならない。こうした効率化の結果、後回しにしていた活動や自己研鑽にも取り組めるようになると思う。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> 目の前の忙しさに追われずに、教育の現場の基盤づくりのために必要なこと（勉強会や授業研究等）に対して教員全員が気持ちよく取り組める状況になってほしい。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> 教員は多忙で土日の研修参加が難しく、自分が代わりに参加して学びを共有している。30分の学び合いの時間を作る試みも、全員が揃わず実現できていない。以前の月1回の勉強会も忙しさでなくなってしまった。 学生に生涯教育を伝える立場として、教員の自己研鑽の必要性を伝え続けている。研修情報には興味を引く工夫を加え、意識的に共有している。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> 本人の希望を十分にヒアリングしつつ、学校として各教員に「期待」していることを話すようにしている。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> 自分自身、過去に教員として成長が停滞し、学生に教える自信を失った経験がある。その際、大学院で学ぶ機会を得て学び直し、看護や教育観を見直すことで前向きになれた。この経験から、教員がチャレンジを希望した場合は、学校の都合で可能性を閉じず、そのキャリア形成を応援したい。 一方で、成長が停滞する教員もおり、その背景には役割と志向性のミスマッチがあると感じている。マネジメント業務が負担となり、動きづらくなっている場合がある。得意な分野に戻す方が組織にとっても良いのではないかと悩んでいる。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> 学校主催の研修会や勉強会を増やしたい。大学院進学や学会参加を支援しているが、発表まで進むケースが少なく、特に非大学院教員の発表が難しい。進学時には現業との両立を支える環境を整えている。

(3) 組織風土に関する認識

○ 教員同士のコミュニケーション量

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	・ 教員同士のコミュニケーションは多い。先輩後輩がざくばらんに色々な話をしたり、同じ授業に入って感想を自由にいい合える風土はある。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	・ 教育に関するコミュニケーションで報連相が不足していると感じている。お互い忙しさを遠慮し合い、また自立しているため積極性が欠けている状況が課題である。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	・ 教員同士のコミュニケーション量は比較的とれている。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	・ 教員同士、性格や考え方で合う合わないがあるのでグループに分かれてはいるが、仕事や業務、学生指導に影響がなければやむなしと思っている。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	・ 教員同士のコミュニケーション量は、十分とれている。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	・ 教員同士のコミュニケーションは活発で、仕事の話や雑談も行われている。ただし、全員が同じ量話すわけではなく、おしゃべりが好きな人とそうでない人がいるが、全体的には活発と感ぜられる。

○ 一体感

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> 一体感はそんなに無いように感じる。学校として目指すべき姿や目標は言語化しているが、頑張り方は個々に違うので一体感があると言われると足りていない気がしている。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> 若手の先生同士は一丸となって進めている姿を見かけるので一見するとあるように見えるが、ビジョンを十分に話し合えていないので、中途半端な話し合いで終わっていることが多く、不十分さを感じる。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> 3学科あわせて、安全管理委員会・広報委員会・教材委員会等の委員会を各学科から教員を出して組織している。常に3学科集まって話して、学校としてどう進めていくかという活動をおこなっているので、そういう意味では一体感はあると思う。年に1回看護研究発表会を実施して、そこで各委員会の発表や研修を受けた教員の報告を発表する機会も設けており、学校として意識付けをしている。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> 一体感はある。副校長がこうしたいと言ったことに対して、各教員がプランを出してくれるので、一体感はあると捉えている。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> 個々人の差はあるとは思いますが、一体感はあると思う。4月に学校の重点目標を出すのが、以前は上層部で決めて各教員は見せられるだけだった。自分は新人教員も経営に参画しないといけないと考えているので、今は目標をしっかりと理解してもらえるように年度始めに話す機会を設けている。教員たちの向く方向がずれるといったことはない。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> 全員が同じように仲良しというわけではないが、みんなで何かをやろうというときにやらない人がいるということはない。過去には足並みを乱すようなことをする人はいた。斜めに構えているような教員に対しては、積極的に声をかけるようにしている。

○ 意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> ケースバイケースで、トップダウンで降ろさないといけないことに関してはトップダウン、一緒に考えようという会議などの局面ではしっかり意見も出るので、場面による。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> 基本的にはトップダウンの風土ではない。ただし、勉強会などの教育の基盤に関する話題については、待っていてもボトムアップで出てこないこともあるので、指示することもある。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> 半々。副学校長が叱咤激励をすることもあれば、教員たち自身で考えて委員会で企画をあげるという活動も行っている。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> 大きな概要や方向付けをするときにはトップダウンで、細かいプランだてやクラス運営に関することは教員で考えるように仕向けている。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> かつてはトップダウンの文化だったが、最近は教員みんなが考えて提案してくれるボトムアップが増えた。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> 系列校で決まったことや大学が決めたことをトップダウンと受け取っている可能性はある。また、年度の初めにこのプロジェクトに着手しますという表明して、プロジェクト担当を決めて活動もおこなっているので、それもトップダウンと思われていると思う。教員側からすると何かの役割を与えられるのは避けたいと思っているかもしれない。年度のプロジェクトを表明して何らかの活動をおこなわないと変化が起きない。気をつけていることとしては、なぜそのプロジェクトをやるようとしているかという背景を丁寧に説明をすることと、背景に関連しているメンバーを中心メンバーに据えるようにもしている。ボトムアップの側面もある。

○ 組織としての成長意欲

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> ・ どちらかという去年と変わらない今日を過ごそうという牧歌的な雰囲気。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長していこうという空気のほうが強いものの、新カリキュラムになって時間がないので、学内にいるときは自分の仕事に注力したい状況。中堅研修に行った教員が主体となって頑張ろうとしてくれているので期待している。教員自体は、教育についてみんなイキイキと話をしている。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> ・ これまでは特に活動しなくても入学生が集まっていたということもあり、のんびりとした雰囲気だった。学校の魅力を発信していく活動自体はあるものの、今は学生も減っている状況なので、現状の発信内容では薄いと感じる。学校全体としての成長意欲という意味では、まだ足りていないと感じる。各教員のスキル向上意欲は、以前と比べたら高まっていると思う。成長意欲はあるが、時間の捻出が難しいため、行動が伴っていない。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長していこうと仕向けている。自分が新しい考えを口にすると、各教員がどうすると実現できるかを考えてくれる。役割等を指示すると時間がない中で、対応してくれている。裏で仕事増えたという愚痴は話していると思うが裏で言う分には事実な部分もあるので許容している。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長意欲の高い先生が多い。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校を良くしていきたいという想いは教員全員にある。ただ、自分以外の先生や領域で担当してという押し付けようとする発言が会議で出ることもある。そういうときは、「みんなでどうするかを考えよう」と釘をさすようにしている。

○ 公平性

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> 意見に関しては、対立意見を言いにくいということはない。ただ、人によって可愛がられている・そうじゃないはあって、意見が合いやすい人同士は良くしゃべるので、意見が合いやすい人と意見が合いづらい人との間でひずみが生じる場合はある。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> 公平性は保たれている。歪みはないと思う。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> 副学校長が年に2回全教員と個別に面談を実施しているが、面談の中で、あの教員は可愛がられていて意見が通りやすいが、自分はそうじゃないから意見が通りづらいという話があることを、副学校長から共有されている。公平性を感じていない教員もいる。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> 副校長としては公平性を意識しているつもりだが、ライフステージがそれぞれ違うので、子育て中の人と独身の人とではどうしても独身者にしわ寄せがいくことになっているので、教員は公平性は保たれていないと感じる局面もあると思う。授業時間についてもパワーバランスを見ているので、ベテランの先生は数字でみると長く、若手の先生は短いので、公平感を感じていないだろうと思う。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> 保たれている。合意形成は会議でおこなっているが多いので、フラットな環境。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> よく発言し主張の強い教員の意見が通りやすいという傾向はもちろんあるが、できるだけ全員で建設的な会議をできるようにしたいと考えている。主張の強い教員を牽制するようなことはしないが、最近育ってきた若手の教員たちに個人面談等で頑張って発言しようと話して後押しをするようにしている。会議の中での発言回数・強さをできるだけ均せるようには裏で調整している。

○ 保守的／多様性や変化を許容

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保守的ではないと思う。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保守的な面がずっと強かったが、ここ最近は研修に行き始めてから少しずつ変わってきていて、進化していきたいという雰囲気になっている。各教員ともやる気はあるが、ただ、今の教員はほとんどが卒業生なので考え方が似ている点が課題。外部研修に行くことにより新しい視点で自校の課題を考え、課題解決の方策を探る活動が新しい風になっている。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変化しなければならないと言われているので、許容する雰囲気ではある。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様性や変化を許容するように仕向けている。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変化を受け入れていく方が強い。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織全体でいうと変化に対応する方向で動いており、学生も時代も変わっているから自分たちも変わろうと導いている。教員たちの中には、前年通りに動くことや新しく作ることへの負担をできるだけ避けたいというような動きをする教員もいないわけではないが全体としては多様性や変化を許容するようにしている。

○ 個人の意見が尊重される程度

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	・ 前述の通り、意見の対立が起こることはあっても、対立意見を言いにくいということではなく、対立しても折衷案を採用している。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	・ 遠慮がちな人が多いので、皆が相手を慮って自由に発言しないような空気はある。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	・ 個人の捉え方はあると思うが、副学校長が意外とオープンな考えを持っていて、変わらないといけないと頻繁に発信してくれて面談も定期的実施してくれているので、発言しやすい雰囲気を作っていると思う。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	・ 自由に発言できて尊重されるようにしている。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	・ 自由に発言できる雰囲気。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	・ 先ほどの会議の話ともリンクするが、できるだけ各自の意見が否定されないようにしている。意見は色々あっていいと思うので、話し合いの中で今回はこっちという形で進行するような配慮はおこなっている。発言が少ない教員やなかなか話せない若い教員もいるので、司会進行する人に全員の意見を聞くよう事前に依頼している。雰囲気としても醸成されてきた。

○ 失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> 学生同様に教員に対しても、失敗から学ぶことのほうが大事という上司の考えがあり、その失敗を次につなげようという考えが大きい。うまくいかなかったときは、理由や次への施策をみんなで考えるという文化。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> どちらかという助けようとする雰囲気だと思う。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> 助け合う雰囲気だと思う。例えば学生がインシデントを起こしたときに、人を責めずに組織を意識するようにしている。教員に対しても教員個人じゃなくてそういう状況になってしまったシステムが悪いと言うようにしている。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標がトライ&エラーなので、表向きはエラー大歓迎としている。エラーのフォローをタイムリーに自分たちができているかというとなかなか厳しいところもある。ただエラーをエラーにしない工夫をしている。そういう考え・方法もあるし、仕方がないかもしれないという風に受け止めることもある。また、当校の教員は失敗したら内省できる人が多いので起こってしまったことに対してとやかく言わない。原因と改善策をしっかりと確認するようにしている。咎めたり叱責したりは意味がないのではない。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> 失敗の共有はしている。朝礼・終礼があり失敗したことも報告し合うようにしている。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> 失敗に対して全員でつるし上げるといったことはない。起きたことにどう対応すればよかったかという打ち合わせをすることはある。

○ 望ましい組織風土

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> 今の雰囲気・風土は代々受け継がれてきたところが大きい。合わない人は辞めていくが、当校は教育方針として学生に考えさせることを大事にしているので、行動示唆をしたり教え込むことは控えたいという方針。そのため、前職とのギャップや自分のやり方を否定されたような自己否定の気持ちになって辞めてしまう方がいる。教育理念や学生の育て方による価値観で辞めていく方はいらる。思っていることや考えていることを言える雰囲気を作ることは大事だと感じている。ただ一方でトップダウンしないといけないことはトップダウンしないと教員が動いてくれないこともあるので、見極めは大事。コミュニケーションはもちろん大事だが、コミュニケーションの取り方が、特に大事だと思う。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> 今の組織は、どちらかというと友達感覚で仲はいいが学習する組織ではないので、もっと自分を律して学習する専門職としての厳しさがあるといいと感じている。個々人の心構えが大事だと思うので、各教員が研修に出て全国の頑張っている先生方（外部）から刺激を受けてほしい。いかに自分がぬるま湯につかっているかがわかる。基本的にあたたかい・アットホームな雰囲気があるので、心理的安全性が低い職場なので、困ったときには皆で助けようという風土でそこは大事にしていきたい。全教員が学生のことを大事に思っている、学生第一という文化も大事にしたい。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> 人間関係のコミュニケーションが基本中の基本で大事だと思っっているが、ときに教員同士のハラスメント的なすれ違いが起きることはある。教員同士が人間的に未熟だと感じることはあり、自己主張をしすぎて他者を思いやれていないということはある。学生側から教員のハラスメントを訴えられることがあったので、毎月1回の教務会議の中で、倫理について話すという時間をとっており、看護職における倫理行動という規範を振り返っている。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	<ul style="list-style-type: none"> 今は退職人事は定年者のみで新しい人も求人を出せばすぐ集まるので、いい組織は作れていると思うし、それは意識的に作ってきた。大事にしていることは、想いや期待を言語化して周囲に伝えていくこと。自分が教務主任に就任する際に、複数名の方からの反対があった。反対した人たちの一部は私が教務主任に就任したあと辞めていった。残った人たちは私に抵抗、反抗する勢力となり、私が副学校長に昇進した時にもトラブルになって大変だった。ただ、しっかりと想いや期待を言語化して周囲に伝えて、私についていきたいと思ってもら

	えるように努めた。その結果、自分も変わったし、抵抗していた教員たちも徐々に変わってくれた。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	・ 今の組織風土は、校長先生が変わって校長先生自身がポジティブで何でもやってみたらいいよという考えなので、大きく影響して変わってきている。自分と校長先生の考えは似ている。以前の校長はカリスマ性がありトップダウンの傾向が強かった。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	・ この5～6年で、ネックだった人がいなくなったということもあるが、意識的にみんなが意見を言いやすい組織に少しずつ変えてきて、少しずつ良くなってきたと感じる。大事にしていることは、みんなが素直にものを言えて、同じ方向を向いている風土。今在籍している教員は多少の好き嫌いは恐らくあると思うが、同じように考えてくれていると思う。

(4) やりがい

1) 教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

学生の成長に関わっていくこと、卒業した学生が活躍している様子を見ることが看護教員としての喜びにつながっている。また、授業の手応えや自分自身の成長を実感できる点もやりがいになっている。

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	・ 学生が学校にいる3年間は日々の業務に必死で、正直やりがいを感じるということはそこまでない。卒業した生徒がしっかりと現場で働いていけていて、自校で学んでよかったと言われるとやっていて良かったと思う。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	・ 卒業生が立派に成長し、自分の教えを覚えている様子を見ると、教育者としての影響力を実感し、仕事を続けたいと思える。看護学校は看護の基礎を学ぶ場だが、その学びは一生にわたって影響を与える。このような教育に携われることにやりがいを感じている。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	・ 看護職を目指す学生をゼロから育てることに携われるのは大きな魅力だと感じている。学生時代には批判的な言葉を受けたり、大変な学生もいたが、学校生活の2～3年で看護師として成長していく姿が一番のやりがい。卒業後に病院勤務や師長として活躍する姿を見る喜びや、「先生のようにになりたい」と学生から言われる感動は変わらない。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	・ 学生の成長を見ることが教育の醍醐味。教員として基礎教育に関与し、卒業生がキャリアを築く姿に基礎教育の重要性を感じる。

	<ul style="list-style-type: none"> 教材研究に取り組み、学生が「わかった!」「面白い!」と反応する瞬間に、教える側の手ごたえを直接感じられるのも魅力。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	<ul style="list-style-type: none"> 自身が理想とする看護師像がある一方で、現在の看護現場とのギャップを感じている。卒業生が、急性期医療などの厳しい環境で働くうちに、看護師としてやりたい看護を優先できない状況に陥ることに課題を感じる。それでも、学生を一人前の看護師として育てる過程は、自分の看護観を伝える機会であり、人の成長を支える仕事として自身の成長にもつながり、大きなやりがいとなっている。 看護師は大変な仕事だが、力不足を感じて辞める卒業生には「そうではない」と伝え、自分の看護観を大切にしながら、しなやかに長く働いてほしいと願っている。そのためにも打たれ弱い学生が多いが、看護の良さだけでなく厳しさもしっかりと伝えている。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	<ul style="list-style-type: none"> 教員になった当初から学生と関わることが好きで、1年生から3年生への成長に心を打たれ、支えたいと思っていた。看護師時代はチームでの対応が多かったが、教員としては90分の授業を自分の責任で計画し、学生の反応を直接感じられる面白さがある。

2) 新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか

つらいときは、看護教員という仕事の魅力を改めて認識してほしいという意見が聴取された。また、学生とともに教員も成長する存在であることや、自らの教員としての教育感を持ってほしい考え、学生は学校全体で育てていくという姿勢を大切にしたいという意見が聞かれた。

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	<ul style="list-style-type: none"> 特に聴取事項なし。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	<ul style="list-style-type: none"> 苦しい時期を乗り越えてこそ自分が成長。学生を育てるという仕事の側面もあるが自分自身も育ててもらえる・成長していける素晴らしい仕事だと思う。つらくなってやめてもまた戻ってきてくださいと言いたい。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	<ul style="list-style-type: none"> 今の若い世代はZ世代と言われているが、良い子もいれば不良の子もいてそれは昔から変わらない。看護教員という仕事は、そんな生徒たちが人の役に立つように成長していく様を見届けられる尊い仕事。新人教員が入ってきたときにはこの話をしている。
⑩ 副学校長	<ul style="list-style-type: none"> 学生は成長するもの。学生に上手に関われることは求められていない。一緒に苦労しながら学生と関わっていくというスタンスを大事に

看護教員歴 16年	してほしい。学生のことを考えていけば、学生も応えようとしてくれるので、そうすると学生と教員もともに成長していける。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	・ 当校は教員の定着率が良く、若い教員も悩みながら成長している。学生と共に学び、成長していけば良いと伝え、各教員の教育観を尊重している。学生の成長を急ぐ必要はなく、3年間を通じて学校全体で育てていく姿勢を大切にしている。
⑫ 副学校長 看護教員歴 24年	・ 特に聴取事項なし。

(5) 組織外への要望

講習会の充実を通じて、研修機会の創出や、外部ネットワークの広がりを支援して欲しいという声が聞かれた（対象者⑧、⑨、⑪）。また、入学者の減少に対応するため、看護専門学校の魅力を広く社会に対してアピールする活動を強化してほしいという考えも聴取された（対象者⑫）。

対象者	聴取された意見の抜粋
⑦ 教務主任 看護教員歴 10年	・ 3年制の教育課程は良いところが多数あるが、一方で学生が集まらない現状がある。この教育課程を残せるようにして欲しい。
⑧ 教務主任 看護教員歴 23年	・ 学校間のつながりをもう少し作ってほしい。外部研修に行けば繋がりや絆はできるが研修じゃないときも全国の教員と繋がれるようなことが欲しい。加えて、学生同士も他校の学生と繋がって、刺激になってくれるといいと思う。
⑨ 科長 看護教員歴 29年	・ 日本看護学校協議会は、タイムリーに情報発信をしてくれていて、現場の要望に対して素早い対応をおこなってくれていて、とてもありがたいと思っている。
⑩ 副学校長 看護教員歴 16年	・ 特になし。
⑪ 副学校長 看護教員歴 20年	・ キャリアアップのための研修で教員養成講習会、教務主任養成講習会があり、最近では中堅教員養成会も作ってくれたが、もう少し小刻みに研修の機会を作っていただけるとありがたい。教員にとって研修の場で知り合った人たちとのネットワークが広がることはいいことだと思うので、研修の機会を増やしてほしい。

<p>⑫ 副学校長 看護教員歴 24年</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入学者減少に対応するため、「看護専門学校」の魅力を広く宣伝・PRする活動を強化してほしいと考えている。また、教員養成や新人研修は継続してほしい。教員同士の横のつながりを増やすことや、学生募集や国家試験対策、学校運営の工夫をテーマにした全国レベルの交流会の開催も望まれており、こうした場が教員の意欲向上にもつながると感じている。
-------------------------------------	---

III. 全体考察・まとめ

考察

結果より、本研究の目的に沿って、新任期・新任期以外・主任期・管理期の順に考察していく。

1. 新任期（1～3年）教員の実態と課題

1) ヒアリングから把握された実態

一番多く語られたのは『教員同士の連携の不充分さ』を訴える声であった。「積極的に協働や連携がなされているわけではない」「自分事として受け止めてくれる先生が少ない」と、専任教員同士の連携は必ずしも十分ではなく、その背景要因として、各教員の積極性の欠如や、何か突発的な仕事が発生した際、「自分ごと」として助けあう姿勢の欠如が示唆された。また、「実習に出ている事が多く、情報共有のための打合せの時間が少ない」「教員があと1～2人いれば少し状況が変わると思う」と、そもそも協働や連携の素地となる情報共有が不十分で、さらにその背景にはマンパワー不足で忙しい（実習に出続ける状況が続く）事情が聴取された。次に語られたのは『慣れない業務への不安』であった。「指導を仰ぐ先輩教員、上司によって指導内容が異なる」、「実習現場で学生をサポートする業務の負荷が高い」、「教務事務が苦手」と、慣れない業務や業務量の多さについての指摘もあった。その他、学生とのコミュニケーションに関する悩みや、学校としての教育方針がしっかり示されていないことに対する疑義が聴取された。そして、『看護教員としてのやりがい』として語られたのは、「学生にとって身近で頼りになる存在として貢献したい」、「学生との関わりで学生の成長を目の当たりにできる」という声であった。つまり、学生との関わりが教員自身の喜びややりがいにつながっていることが示唆された。

2) 見出された課題

当協議会のラダー¹⁾では、「レベル1（新任期）1～3年：指導・助言を得て教員の仕事をを行う時期」であるが、新任期にある看護教員は、十分な指導・助言を得られない中で、慣れない教員の仕事を実施していることが推察された。

その背景のひとつは、看護学校と臨床現場では、全く異なる業務形態であることが予測される。看護学校は、目的も対象も業務も臨床とは異なる職場であり、慣れない業務があることは当たり前前のことである。しかし、全ての看護教員が専任教員として必要な研修を受けていないこと²⁾や、年齢も臨床経験も異なる新任期教員が存在³⁾することから、教員一人ひとりに個別な指導や助言が求められる。よって、ひとりひとりの教員をサポートする体制をつくるのが、教員個々の教育力や指導力を向上させ、仕事上の困難感を軽減させ、離職防止にもつながること考えられる。

もうひとつは、学校業務や作業に関するノウハウ（実践知）が、新任期教員が理解できるようにマニュアルや手順書等で言語化されていないことも、不安や戸惑いを産む原因になっている事

が推察される。学生の成長に関わっていくことで得られる看護教員としてのやりがいには、比較的少人数の学生を対象に関わることができる看護師等養成所の教員の強みであり、それを持ち続けられるように学校組織は支援する必要があるだろう。

3) 考えられる改善案・対策

(1) 教育実践力育成への支援

厚生労働省は今後の看護教員のありかたに関する検討会報告書⁴⁾で、看護教員に求められる能力のひとつに「教育実践能力」をあげ、それは「学生等の体験や臨床実践を教材化し、他領域との関わりを意識して教育を実践する能力」としている。この教育実践力に着目した研修を受講することが新任期看護教員の困難さを感じている部分への問題解決の一助になると考える。本来であれば看護教員養成講習会の参加が望ましいが、講習会未受講者や大学において教育4単位取得あるいは大学院で教育に関する単位を取得した人が増えてきている状況下では、協議会で実施している新任期教員を対象とした「授業づくり」研修の意義が高い⁵⁾。また、平成6（2022）年度から取り入れた、授業デザインの作成・模擬授業やリフレクションの実施を取り入れた方法は、より新任期教員の能力を向上させる一助になる⁶⁾とともに、教員としてのやりがいを強化させるものであることが推察される。

(2) ノウハウ（実践知）の共有

実践知とは、実践の場で適切な状況判断をするために必要とされる、経験に基づいた暗黙知のことであり、文字や言葉だけでは伝えることが困難な知識であると言われていた。マニユアルや手順書を作成することだけに注力するのではなく、新任期教員と一緒に行動することで、ベテランの暗黙知を伝えることが大切となる。具体的には、先輩教員の授業見学に参加、慣れるまではサポート教員と一緒に臨地実習指導や評価を実施する等、慣れない業務はベテラン教員と一緒に行う中で、教員達が自分のノウハウ（暗黙知）を言語化して伝えていく必要性が示唆された。

2. 新任期以外（4年以上）教員の実態と課題

1) ヒアリングから把握された実態

一番多く語られたのは、『教員同士の連携の不充分さ』の声であった。「上司や他の教員に相談しても具体的な指示や助言はなく孤立感を抱えている」と、上司や周囲の中のサポートが得られない状況で、未整備な業務に向き合うことになり大きな不安と負担を感じてきたことや、各教員が忙しく時間がないことが相互に働きかける事を躊躇させている可能性が示唆された。しかし、「業務や演習に対する準備等のサポートをおこなっている」「若手教員の授業や業務負担が

偏っていたり重くなりすぎている場合は（中略）自分から管理職に状況を共有するようにしている」と、日常業務のなかで声掛けや情報共有を行っている様子もうかがえた。また、「目下、直面している業務に意識が向くあまり、将来に向けたキャリアを展望できない」一方で、教育の質を高めていくために臨床経験を求める声も聴かれた。『看護教員としてのやりがい』としては、「患者と丁寧に接する姿に喜びと成長を感じる」と、卒業生の活躍や学生の成長がやりがいを感じていたことに加え、「新しい挑戦の大変さと楽しさがあり、これまで積み上げてきた経験が活かされていること」と、自己成長や新しい領域への挑戦がやりがいになっていることも示唆された。

2) 見出された課題

前述した当協議会のラダーでは「レベル2（一人前期）3～6年：指導・助言がなくても自分の判断で教員の仕事を行う時期」であり、「レベル3（中堅期）6～10年：教員集団の中でリーダーシップを発揮し、他教員への指導・助言を行う時期」である。つまり、「指導・助言がなくても自分の判断で教員の仕事を行うとともに教員集団の中でリーダーシップを発揮し、他教員への指導・助言を行うことで看護教育の質向上に寄与することが求められている時期」である。自分の判断で教員の仕事をし、日常業務の中でリーダーシップを発揮し、教員集団に働きかけを行う事はできているが、看護教育の質向上に寄与できているという実感がない中で仕事をしていることが推察された。

その背景のひとつは、多くの役割を担うが故に、今日の前にある仕事をこなすことに精一杯になることが予測される。これは、創造的思考が弱いこと⁷⁾とも同様であることから、全体を俯瞰しながら先見性をもって仕事をする力が未熟であることが考えられる。よって、全体を俯瞰できるような支援や新しい役割への挑戦機会の提供に加え、今出来ていることのフィードバック等、新任期以外の教員が自信を持てるような支援も必要であろう。

もうひとつは、学校組織の中での役割期待が明確でない事が予測される。新任期以外の教員が、新任期教員と主任期・管理期教員の間で挟まれて仕事をする中で、どのように看護教育の質向上に寄与するかは、その学校の組織体制や人員構成等に依存ところが大きい。よって、学校がおかれている状況や目指す方向に応じて新任期以外の教員に求められることも変わるため、各学校において看護教育の質向上に寄与できるのかという「あるべき姿」を明確に示し、組織の中の役割期待とその人の役割認識の共有を支援する必要があることが示唆された。

3) 考えられる改善案・対策

(1) 先見性を持って（俯瞰）仕事ができるような支援

先見性を持って仕事ができるようになるためには、看護教育全体の理解や、学校で実施している看護基礎教育そのものが俯瞰できるようになることが必要であろう。よって、各学校において新任期以外の教員に求めるものを、ラダーなどを用いて「あるべき姿」を明確に示したのちに、上司との定期的な面談においてフィードバック等を行うことは重要な支援となる。加えて、新しい業務への挑戦機会を与える等やりがいにつながるような意図的な支援も必要である。このことから、協議会で実施している「自校の課題に対してリーダー行動計画を自分で立てて実施」することと、「他校におけるリーダー行動を見学する」研修⁸⁾は先見性を持つことに役立つものであろう。

(2) 時間及び経済的な支援

研修に参加する際の日数や休暇などの時間的な支援、参加費・交通費等の経済的な支援が必要なことは言うまでもない。

3. 主任期・管理期教員の実態と課題

1) ヒアリングから把握された実態

一番多く語られたのは、『マネジメントに関する要素の困難』であり、「保護者とのやり取りやリスク管理が大変」、「受験者数の確保が難しい」「キャリア支援が課題」という声であった。つまり、業務推進力、判断力・課題解決力、他教員の指導・キャリア支援、リスク管理能力、学外との調整交渉力、学生確保、予算確保といったマネジメントに関する要素に困難を感じていることが推察された。また、「人材育成の具体的な方法が明確でなく模索中」「自分の指導力や経験不足から自信が持てず、積極的な指導が難しい現状がある。」と、学校としての指導環境・制度の未整備が人材育成活動の障壁となっていることも推察された。しかし、「1on1面談では、不定期ながらもじっくり対話を行う」、「面談でチャレンジしたいことや希望を確認し、それを可能な限り支援する体制を整えている」と、教員達の希望に応じた勉強会や、学外の部研修や学会発表などを通じて人材育成が行われている実態もうかがえた。また、『看護教員としてのやりがい』で語られたのは、「卒業後に病院勤務や師長として活躍する姿を見る喜び」と、学生の成長に関わっていくことであった。また、「学生と教員も共に成長していける」と、学生とともに教員も成長する存在であるという声が聴かれた。

2) 見出された課題

当協議会のラダー「レベル4（熟達期・管理期）：10年以上、教員集団の力を集め、学校の健全な管理運営に関わる時期」である。教員集団の力を集めて、学校の健全な管理運営に関わってはいるが、マネジメントに対しての困難や不安定さを抱えていることが推察された。

この背景には、少子超高齢化に伴う人口減少や、それに伴う働き方改革やDX化等の急激な社会変化の中で、主任期・管理期教員が教職員集団の中で実施すべき管理運営上の課題が多岐にわたることが予測される。また、学校の組織体制や教職員の人員構成等に応じて主任期・管理期に求められるマネジメントは異なるため、それがさらなる困難さをひきおこしていることが予測された。よって、それらの課題に柔軟に対応できるマネジメント能力が求められることが示唆された。

3) 考えられる改善案・対策

(1) マネジメントに関わる知識・情報共有への支援

前述したように、看護師等養成所が抱えているマネジメントの課題は、業務推進力、判断力・課題解決力、他教員の指導・キャリア支援、リスク管理能力、学外との調整交渉力、学生確保、予算確保、人材育成等と多岐にわたる。本来であれば、主任期・管理期にある教員全てが、教務主任養成講習会等で受講することが望ましい。しかし、受講率は横ばい⁹⁾のままである。これは、組織の考えや看護教育の中心的役割を担う主任期・管理期にある教員を一定期間業務から離れる形で研修会に出すのは難しい状況等により、受講機会の均一化・均等化がされていないことも一因と考えられる。

よって、協議会で実施している教務主任養成講習会の学校経営に関する科目や、日本看護協会が実施している認定管理者カリキュラム¹⁰⁾のマネジメントに関する科目の聴講等への参加支援が望まれる。

さらに、茂木らは、「看護専門学校の教務主任が役割遂行上直面している問題（中略）のひとつに《学校経営の機能とその評価に関わる知識・情報・経験が不足していることよって生じる》がある。」¹¹⁾と述べているように、主任期・管理期教員自身の幅を広げ、自己の管理実践能力を上げていくような研修会（理念の共有化、言語化、概念化、自己覚知、自己覚知、自校の問題を個々で分析した後に他校で学ぶ等）の設立が急務であろう。また、協議会で実施している「専任教員交流会」の対象を、主任期・管理期にある教員にまで広げ、主任期・管理期教員が孤立しないような積極的な「情報交換会」への支援も必要であると考えられる。

【結論】

ヒアリング調査から明らかになかったことは以下である。

1. 新任期（1～3年）教員は、十分な指導・助言を得られない中で、慣れない教員の仕事を実施していることが推察された。よって、教育実践力を向上させるような支援や、マニュアル

や手順書を作成することだけに注力するのではなく、新任期教員と一緒に行動することで、ベテラン教員達のノウハウ（暗黙知）を言語化して伝える必要がある。

2. 新任期以外（4年以上）の教員は、自分の判断で教員の仕事をを行い、日常業務の中でリーダーシップを発揮し、教員集団に働きかけを行う事はできているが、看護教育の質向上に寄与できているという実感がなく仕事をしていることが推察された。各学校において新任期以外の教員に求めるものを、ラダーなどを用いて「あるべき姿」を明確に示したのちに、上司との定期的な面談において肯定的なフィードバック等を行うことは重要な支援となる。加えて、新しい業務への挑戦機会を与える等やりがいにつながるような意図的な支援も必要である。また、研修に参加する際の日数や休暇などの時間的な支援、参加費・交通費等の経済的な支援が必要なことは言うまでもない。
3. 主任期・管理期の教員は、教員集団の力を集めて、学校の健全な管理運営に関わってはいるが、少子超高齢化に伴う人口減少や、それに伴う働き方改革やDX化等の急激な社会変化の中で実施すべき課題が多岐にわたり、マネジメントへの困難や不安定さを抱えていることが推察された。また、学校の組織体制や教職員の人員構成等に応じて主任期・管理期に求められるマネジメントは異なるため、それがさらなる困難さをひきおこしていることが予測された。よって、協議会で実施している教務主任養成講習会の学校経営に関する科目や、日本看護協会で開催している認定管理者カリキュラムのマネジメントに関する科目の聴講等に加え、主任期・管理期教員自身の幅を広げ、自己の管理実践能力を上げていくような研修会の設立が急務である。また、積極的な「情報交換会」への支援も必要である。
4. すべての経験段階の看護教員からやりがいとして語られたのは「学生の成長」であり、これは専任教員の継続教育・成長等を支援していく時の強みであり中核となることが示唆された。よって、学生の成長を実感することにつながるような研修会や講習会の必要性である。

【引用文献】

- 1) 日本看護学校協議会：看護教員のラダー（2017）
<https://www.nihonkango.org/report/ladder/pdf/ladder.pdf> 2025年3月25日最終閲覧
- 2) 日本看護学校協議会；看護師等養成所の管理・運営に関する実態調査（令和6年8月発行）
- 3) 同上
- 4) 厚生労働省（2010）：今後の看護教員のあり方に関する検討会報告書
<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/02/d1/s0217-7b.pdf> 2025年3月25日最終閲覧
- 5) 日本看護学校協議会：令和5年度看護教員の継続教育に対するニーズ把握のための研究、調査C「専任教員養成講習会・教務主任養成講習会の実態調査」分担研究報告書
- 6) 井本英津子・金子さゆり：我が国における看護教員の能力と職場サポートに関する現状と課題、長野県看護大学、第20巻、2018.

- 7) 一般社団法人日本看護学校協議会、「中堅期の看護教員のスキルアップ研修会企画のためのアンケート調査結果」、令和4年(2022)10月
- 8) 前掲書 1)
- 9) 日本看護学校協議会：令和5年度看護教員の継続教育に対するニーズ把握のための研究、調査A「看護教員の経験段階に応じた研修の検討」分担研究報告書
- 10) 日本看護協会、認定看護管理者カリキュラム
https://www.nurse.or.jp/nursing/wpcontent/uploads/2018/03/cna_curriculum2018_main.pdf
 2025年3月25日最終閲覧
- 11) 茂木佐智子、松田安弘、山下暢子、三浦弘恵：看護専門学校の教務主任が役割遂行上直面する問題の解明、群馬県立県民健康科学大学紀要第7巻：15～34、2012)

【参考文献】

- 1) 秋田喜代美：実践の創造と同僚関係．佐伯胖・黒崎勲・佐藤学・田中孝彦・浜田寿美男・藤田英典（編）．教師像の再構築：岩波講座 6 現代の教育．岩波書店．235-259.1998.
- 2) 伊藤美鈴：看護系専修・専門学校新人教員の職業的社会的化についての経験-教育活動における知覚の明確化-. 日本看護学会論文集, 看護教育, 42, 14-17. 2012
- 3) 岩川直樹：教職におけるメンタリング．稲垣忠彦・久富義之（編）日本の教師文化．東京大学出版会, 97-107. 1994
- 4) 折山早苗, 大丸美智代, 横井万里：看護教員における看護実践能力に関する自己認識および短期研修の効果. 看護展望, 33 (6), 626-632. 2008.
- 5) 片岡和江, 久保真知子, 江良弘子, 他2名：北海道看護教員の継続教育における現状と課題 (1) —調査結果から目標設定の検討へ—. 看護教育, 54 (5), 386-392. 2013
- 6) 佐藤文子. 新人看護教員に関する文献研究—悩みと支援に焦点を当てて—, 神奈川県立保健福祉大学実践教育センター看護教育研究集録, 39, 17-23、2014
- 7) 鈴木由美・田代恵美・林圭子：日本における看護学教員の職務満足に影響を及ぼす要因、医学と生物学 (Medicine and Biology)、Vol. 162 (3)：i30j01, 2022
- 8) 田中千尋他：看護専門学校に所属する看護教員の力量形成の構造 ——中堅期にある教員の語りから—、看護教育研究学会誌第12巻2号、2020.
- 9) 寺田さとみ・吾妻知美：看護専門学校における新人教員を育成する過程、京府医大看護紀要、32：45-58、2022

- 10) 徳本弘子：看護教員の教育実践能力を鍛える公開講座の成果—教育事例の検討を継続して得られる教育実践能力—。埼玉県立大学紀要, 15, 35-42. 2014
- 11) 中原真弓, 矢後佳子, 北川悦子. 教育場面の事例検討が看護教員に及ぼす効果—参加者からの聞き取りによる実態調査—。日本看護学会論文集看護教育, 43, 114 - 117、2013
- 12) 成田富貴子・長谷部真木子：看護専門学校教員の職業継続意思と組織コミットメントに関する研究、秋田大学保健学専攻紀要 25 (1) : 37-52, 2017
- 13) 平野加代子・清水房枝・伊津美孝子：看護教員の職能成長におよぼす要因の認識 モデルとなった看護教員の特性、三重看護学会誌、12、53-38. 2010.
- 14) 福永ひとみ, 吉田浩子, 島田涼子. 職業性ストレスと職業的アイデンティティの関連看護教員を対象とした質問紙調査結果から. 心身健康科学. 2019, 15 (2), p. 82-93
- 15) 宮口恵美子：看護専門学校の教員が学生との関わりで得る成長感 SCAT による質的研究 -、令和3年第33回日本看護学校協議会学会。
- 16) 渡邊絵美, 根本茂代子, 齊藤今日子, 他2名：A県内看護教員が解釈する看護実践能力とその維持に向けた支援のあり方. 松村総合病院医学雑誌, 28 (1), 53-56. 2014.
- 17) 渡辺篤史・富樫千秋：看護専門学校看護教員の業務実態についての文献検討、千葉科学大学紀要, 15, 132-138, 2022.

IV. 参考資料：発言録

1. 新任期（1～3年）教員対象ヒアリング調査結果

対象者番号①：専任教員2年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

専任教員として丸2年が経ち、先月より3年目に入ったところ。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

現在、担任とカリキュラム担当を担っている。

朝8:00頃に出勤し、まずは講師より届いているメールを開いて授業資料等を確認する。必要に応じて資料等を学生に展開する作業を行う（Google Class を活用）。この作業は8:30頃までに終わらせる。

その後、学生の体調管理、出欠確認、伝達事項の確認などを行う。

9:00頃、授業を担って頂く講師に対する挨拶、ご案内を行う。この講師対応は授業の前後に都度発生する。

その後の空き時間では、実習記録を確認したり、実習先病棟へ巡回に行き指導者の方と打ち合わせをしたり、授業の準備、試験問題の確認、メールチェック等を随時進めていく。退勤の定時は17:15となっているため、毎日この時間には退勤している。

自分自身が担う授業は（時期によるが）週に1～2回程度。

業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

カリキュラム担当として今年2年目であり、また、担任も2回目ということで、ある程度仕事に慣れてきている。自分の中で優先順位の判断や時間が管理ができつつある。

カリキュラム2年目である本年度は、昨年度、すなわち1年目で習ったことを自分なりに改善すべきところを改善しながら進めている（効率性などを意識しつつ）。

自分ひとりでは判断が難しい場合、フォローという立場の他の教員がいてサポートしてもらえる。ただし、昨年度のフォローと本年度のフォローが別教員であるため、もらえるアドバイスの内容が異なっていたり、整合しなかったりすることが多々ある。何か判断すべきことが発生して、本年度のフォローに「去年はこう習いました」と説明しながら相談した際、そのフォローからは「学校の決まりはこうだから」と去年のやり方とは違う方法を説明されてしまう。私が「その学校の決まりはどこに記載があるのですか」と質問すると、「そのような記載はない」と言われ、結論、どのようにすれば良いか、何が正しいかわからないという状態になる。つまり、教員同士で仕事のやり方が共有できていないというのが仕事を進めていく上での悩みになっている。マニュアルに相当するものが一切ない。

仕事やり方については、専任教員より上の立場である主査の先生方同士で話し合っ
て明確化してほしいという希望は伝えている。希望を伝えることができるという環境・雰
囲気はあるが、実際には主査間での話し合いは実行されず、解決には至らない。

過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

留年して2年生を2回やっている学生がいた。欠席が多い、提出物の提出状況が良く
ない、という状況が続いていた。

自分なりにその学生のことを気にかけて、励まし、定期的に面談をするなどしてサポ
ートしていた。ただし、学生本人から「勉強したい、看護師になりたい」という気持
ちを感じることができず、結果、その学生に対する自分自身の指導が（意図せず）
厳しくなっていた。やや感情的な指導になってしまう傾向にあった。それは良くない
と自己認識し、自分自身の関与度は下げ、主査にフォローしてもらおう体制に変えた。

問題を抱えた学生に対して、自分自身の感情をうまくコントロールしながらどのよ
うに適切に指導しながら導いていくかは難しい問題であり、自分自身の課題と捉
えている。

仕事の進め方に関する協働状況

専任教員同士がうまく連携して仕事を進めている、とは言えない。カリキュラム担
当である私から指示を出して、それに従って先生方に動いてもらうという形が多い。
コミュニケーションは取れているので、私からお願いすれば相談に乗ってくれたり動
いてくれるが、積極的に連携や協働がなされているわけではない。

協働に関する困りごと、求めるサポート

初めていらっしゃる、すなわち初回の講師が来校された際は、出迎えて案内や説
明をしなければならないが、ちょうどそのタイミングと別件の電話対応が重なり講
師対応ができない場面があった。初回の講師がいらっしゃることは朝礼の時点で
他の先生に伝えていたので、自分自身が対応できないから他の先生に講師対応を
お願いしたいと声掛けをしたが、状況がうまく認識されなかったのか、サポ
ートしてもらえなかった。自分ごととして受け止めてくれる先生が少ない状況
にあると思うが、改善は難しいのかもしれないと考えている。

Ⅲ. キャリア・能力開発

なりたい姿・身に付けたい能力

通信教育を活用して大学院卒を取りたいという思いがある。

また、臨床（看護の現場）から離れすぎてしまうと新しい知識や技術がわからない状態になってしまう。それを避けるべく、教員として働きながらも一定期間、病院で実務研修を受けることができるようになると良い。そうすれば、学生に対してエビデンスや体験に基づいた教育を提供できると考えている。

現在、看護臨床の現場では人手不足が深刻化している。人手が足りないため学生を受け入れられない、あるいは受け入れても十分な指導ができないといった問題が発生している。そのような現状を踏まえると、看護教員を研修という形で受け入れつつ「臨床の実務と学生指導の両方ができる人材」として活用してもらうようにすればお互いにとってメリットがあるように思う。ただし、この方法を採用する場合、看護学生が（普段から慣れ親しんでいる）看護教員とばかりやりとりするようになり、様々な人とコミュニケーションしたり報連相を徹底するといった訓練の機会を奪うことになりかねないので、その点は注意する必要があるだろうと想像する。

キャリア・能力開発に関する課題

（すでに述べたとおり）看護教員として最新の知識と技術をキャッチアップし、エビデンスと体験に基づく指導を実現していくためには、学校内での研修では限界がある。一般的なセミナーでも難しいだろう。

キャリア・能力開発に関して組織に期待すること

（すでに述べたとおり）看護教員として臨床の現場に赴き、実務的な研修を受けることを希望しているが、現状ではそのような制度がない。自分の希望は副学院長が話を聞いてくださっているが、実現に向けて学校としてのサポートがもらえるとありがたい。

実際のところ実現に向けては、研修期間中に不在となる看護教員の役割を誰が補充するかといった問題が発生するため、ハードルは高いと考えている。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

コミュニケーション量は少ない。必要最低限のコミュニケーションに留まっている。

一体感

一体感はない。経験年数が長い先生同士、短い先生同士でグループが形成されていて、グループ間で意見が割れることがある。そのような場合、建設的に落としどころが探られるということは少なく、今後の検討課題として棚上げされるケースが多い。

経験年数が長い先生たちのグループがやや事なかれ主義であり、経験年数が短い先生たちが「どうするんですか」「いつやるんですか」と督促することが多い。それでもなかなか検討が進まない。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

当然、学校としてやるべきことがトップダウン的に通知されることもあるが、どちらかと言えばボトムアップで物事が決まることが多い。学校として現状維持の雰囲気があり、現場の先生方が活発的にこういうことをやっていきましょうと提案するケースの方が多い。

組織としての成長意欲

表面的には「成長していこう」という会話がなされるが、現状は十分な行動が伴っていない。また、経験年数が短い先生方、若い先生方の成長意欲が高い一方で、経験年数が長い先生の成長意欲が相対的に低い。

公平性

誰かの意見は賛同されやすく、逆にこの人の意見は賛同されにくいといった傾向はあるかもしれない。意見の内容というよりも、立場によって賛否が判断されている場面がある。

保守的／多様性や変化を許容

どちらかと言えば保守的な組織である。

個人の意見が尊重される程度

発言すること自体は認められているが、その発言内容が尊重されているかという点に疑問がある。心理的安全性が確保されているとは言えない。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

失敗をサポートし合う雰囲気はない。

望ましい組織風土

経験年数が高い先生たちを「上」、経験年数が短い先生たちを「下」と表現すると、上と下の層で意見の対立や仕事に対する姿勢の違いがある。下の意見が、上から「いままでこうだったから」という理由で、頭ごなしに否定されることがある。何かを判断する場合、その活動の目的や理由を明確にして、それを踏まえて判断すべきであるが、現在の組織ではそれができていないので改善されるべきだと考える。

V. やりがい

現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと

学生が好きで教員をしている。学生と日々関わっていけるということ自体が励みになっている。

自分自身、結構人見知りな部分があり、初回授業では緊張するが、一度授業をすると学生が私の名前を覚えてくれて、廊下ですれ違うたびに声をかけてくれたりするのが嬉しい。実習先に巡回に行った際、先生の顔を見ると安心すると言ってもらえると嬉しい。

授業のやり方も、少しでも学生に楽しさを感じてもらえるように心がけているが、そういう自分なりの努力に学生からの反応があると嬉しい。

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

学生にとって友達のような存在でありたい。学生からみた私は、身近な存在であり、また看護を教えてもらえる相手という存在でありたい。教員は学生との距離が近くあるべきだとの考えを持っている。

VI. 組織外への要望

特にない。

対象者番号②：専任教員 2 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

専任教員になってまもなく 3 年が経つところ。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8時半に出勤して、8:40 から朝礼があり、実習や講義がない日だと自分の次の授業の準備をして、昼ごはんを食べ、午後からも次の授業の準備をおこなって 18 時ごろに退勤。残業はほぼしていない。自分の授業は時期によるが来週だと 3 コマの授業を予定している。教科外（人権研修）だと外部講師を呼んでグループワークがあり、それは来週 2 コマ程度予定している。教務外の授業の時は、自分はファシリテーターの役割をおこなっている。外部講師との調整は、誰が外部講師を務めるかは教務主任が調整を担当して、内容や当日の進行の相談はメールベースで専任教員がおこなっている。実習の場合は、8 時に実習先の病院に行って 17 時まで現場で 6 名の生徒を担当する。実習の場合はほとんど直行直帰。

8 月末～12 月上旬まで実習がほぼ平日は毎日入っており、自分は実習担当をしており合間に自分の授業もあるので、朝実習先に行って途中で抜けて学校で授業を担当して、また実習に戻るということをしている。半分くらいの教員がそういう動き方をしている。

学校は 3 学年で 1 クラス 40 名。各学年 1 クラスの規模。教員は学校長等含め全員で 13 名。

業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

出勤時はほぼ残業せずに 18 時ごろに退勤して、実習中は直行直帰という状況だが、実習中はメール等の事務作業を一切できないこともあり、休日に自宅で仕事をおこなっていてそれが大変。教員によって実習に行く・行かない・時々行くと分けられるが、自分は実習に行く教員に分類される。自分の授業はほぼなく実習だけを担当する教員もいる。8 月から 12 月上旬まで毎週土日どちらかは自宅で仕事をしている。自分は家庭の事情もあるので、学校で残業はしていない。

学校現場における教員の人数が少ないと感じる。実習では学生がうまく勉強できないと困るし、実習先の看護師にすべてを任せることもできないので必ず教員が実習現場でも生徒についていなければならない。受け入れ先の看護師も自分の業務をこなしながら実習を受け入れているので業務負荷が大きく、すべてお任せはできない。

学生とのコミュニケーションは特に困っていない。

過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

上述を含む。

仕事の進め方に関する協働状況

基本的に教員同士で協力し合うことはあまりない。日々、各教員が実習に直行直帰という勤務スタイルなので、会って話すことが少ない。民間企業や病院勤務の看護師と比べると横の教員同士のコミュニケーション機会は少ないと思う。看護教員になった当初はもちろん周りのサポートを受けながら仕事を覚えていたが、今はほぼ一人で仕事をこなしている。

基本一人での作業が多いが、40人相手の演習など一人だとどうしても足りない場合に他の教員にサポートを頼むことはある。

看護学校なので、国家試験がありそれが一番大事。3年生のこの生徒が少し遅れているのでよく見てあげようというような情報共有はおこなわれていてみんなで頑張ろうという雰囲気はある。ただ会議や打ち合わせが少ないので口伝えで共有しているような状況。全教員が集まる会議が月に1度はあり、頻繁には実施されていない。態度の悪い学生情報や学校行事の共有が議題。会議やミーティングは毎日実施したほうが良いと思うが、附属の看護学校ではないので、色んな病院に実習に行ってしまうので毎日は恐らく難しい。せめて週一は実施したい。

協働に関する困りごと、求めるサポート

実習に出続ける状況を減らすためには教員があと1～2人いれば少し状況が変わると思う。マンパワー不足を解消してほしい。ただ現状採用活動をしているということはなく教員を増員する予定もない様子。

土日に自宅で仕事を持ち帰ってはいるものの、現場で看護師として勤務していた時に比べればワークライフバランスはとれていると思うし、土日の自宅作業も許容できる。土日の自宅作業は完全にサービス残業だし、学校に報告もしていない。同じように土日に自宅に仕事を持ち帰っている教員が2～3名いるが、仕方ないと話している。最近、カリキュラムが変わって新しいカリキュラムになり授業内容も変わった。今2年目くらいだがある程度のフォーマットができるまではしんどい状況で、ある程度形になれば落ち着くだろうとは信じている。

Ⅲ. キャリア・能力開発

なりたい姿・身に付けたい能力

正直先のことはあまり考えられていないが、昨年の授業よりも内容をより良くしたいという思いがある。その先のこと、例えば修士課程をとりたい・学校に通いたい・新たな分野を勉強したい等までは現状考えられていない。

授業は学生の反応がほとんどだと考えており、寝ずに真剣に聞いてくれたり、客観的に点数が上がったりという状態になると手ごたえを感じられる。

キャリア・能力開発に関する課題

自分の勉強のために、YouTube（視聴しているものは、有名な医師が話している内容や肝臓についての解説等様々で、看護学生に向けて作っているような内容のものも視聴している）・教科書・雑誌等を参考にしている。他の教員の授業などを見学できる機会があれば見学して参考にしたい気持ちはあるものの時間もないし、そういう文化も学校にない。

キャリア・能力開発に関して組織に期待すること

今のところは自分でできる学習の範囲内で対応している。

Ⅳ. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

会う機会も少ないので、不足していると感じる。雑談レベルの内容であればよく話しているが、業務に関する話題のコミュニケーション量は不足していると感じる。

教員同士の関係性がギクシャクしているというわけではない。教員同士の仲は良いし、明るい職場ではある。自分と同世代の教員が多い。

一体感

バラバラではないが、一体感があると言われるとそこまではない。ただ教員みんなが良くしようという思いはあると思っている。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

トップダウン。ボトムアップ的に教員からアイデア等があがりそれが採用されるということはほぼない。指示された範囲内でより良くしようという文化。

組織としての成長意欲

どちらかといえば、より良くしようという文化ではあり、変わらないでいいという雰囲気はない。

公平性

人間関係上の意見の言いやすさという点では公平性は保たれていると思うが、業務量は教員によって全然違う。学内にずっといて実習にほとんど行かない教員もいて、その役割の理由はよくわからない。教務主任が決めていて、理由も確認したことはない。大変な人もいればそうじゃない人もいるのが看護学校なのかなと受け止めている。そういう流れと言われたことがある。業務の平準化・平等化については今後発言していきたいとは思っているものの、今の自分は他の教員がどのくらいの講義量や準備量を抱えているかわからない。

保守的／多様性や変化を許容

厳格で保守的な雰囲気。何とか変わろうと少しずつ意識が芽吹いているような状況。

個人の意見が尊重される程度

月に1回ある会議の場で、発言したら白い目で見られる・発言が全くでないということはないが、自由にどんな内容でも気軽に発言しあうような空気感でもない。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

ミスをしたからと言って、誰かを責めるという雰囲気ではないが、そもそもミスや失敗の情報共有もなく話し合うようなこともしていない。

望ましい組織風土

今の風土としては、これまでの流れを受け入れている教員が多く、もっと良くしたいという気持ち強い教員は自分以外に1～2人程度。

望む風土としては、もっと話し合うことや協力し合うことができる文化がいいと考えている。今はそういう風土ではない。

V. やりがい

現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと

看護師として1つの病院にずっと勤めていたので、学校で教えるために再度自分も勉強し直したことで、知らなかったことや新しい分野を学べたり、実習先の様々な病院に行けることは、自分の刺激になって知的好奇心を満たされるし、成長も感じる。

授業については学生の反応がほとんどすべてだと思っているので、学生が新しいことや学ぶ楽しさを感じて、楽しそう・嬉しそうといった反応をダイレクトに感じられたときはとても嬉しい。

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

学生は皆一生懸命でかわいい。良い看護師になってほしいという想いが根底にある。学校という場は楽しい場所ではあるので、自分が楽しめない学生も楽しくないだろうと思っている。教員の仕事自体は楽しくやっている。

VI. 組織外への要望

マンパワーがすべてを解決するとは思っていないし、学校の形態によって事情も異なると思うが、もう少しマンパワーが必要だと思っているので何とか支援してほしい。看護学校の質を上げるためには人が必要だと思うので、いい人材を看護学校に入れてほしいと考えている。

対象者番号③：専任教員 3 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

専任教員になって3年目。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

勤務時間は8:30~17:15が定時。8:15に出勤して8:30から朝礼。1限目が8:50から始まるので、授業を担当する日は5分前には教室にいる。授業が入っていない日は、学生の出席簿をつけたり授業の内容を記録しなければならないので教務事務的な作業をこなしている。その他、他の教員の演習をサポートもする。授業自体は16:10に終了し、その後学生の相談にのったり、翌日の授業準備をおこなうので、17:15に帰ることはあまりない。遅くても19時くらいには退勤するようにしている。授業は、多い時で週に2~4コマくらい担当している。また2年生の担任をしているので、実習がある際には引率にも入る。忙しさは波がある。来週からまた実習や看護過程が始まるのでこれから忙しくなる。

学校は1学年40人の各1クラスで3学年の規模。2年生の担任を務めているが、副担任的なポジションの経験豊かなベテランの教員がサポートについてくれている。朝礼は毎日実施しており、情報共有・伝達の場。

業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

教務事務の作業はいまだに苦手。授業の時間が足りないことに気づけなかったり、ベテラン教員の対応してきた方法と同じように進めないと注意されることもある。便利なシステムやツールがあるにも関わらずベテラン教員のやってきた方法と同じやり方で作業しないと注意されるので非効率だと感じる。手書きで記録してデータでも入力するという二度手間な作業をおこなっている。自分は教員としては一番教員歴が浅く見習い中の3年目なので、1~3年生を一通り担当して1人前になったら作業の効率化をしようと考えている。中堅の教員は手書きでの記録を自分の判断で辞めている人もいる。今まさに効率化についてベテラン教員と中堅教員の間で意見が対立して議論になっている。

1クラス40人いるので、特性（学習障害のような）を持った生徒がいてどのように対応すればよいか悩むことはある。今は生徒の話を聞いてその生徒に合ったベストな方法をアドバイスしている。他には心理学を教える外部講師やカウンセラーの先生に相談することもある。自分は教員養成講習会を受講はしているものの、小・中・高の教員のように教育を専門的に学んで知識を持っているわけではないので、どのように対応することがベストか悩んでいる。

過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

臨床での勤務経験が長かったので、教員になって教務事務（成績をつけたり出席状況に応じて足りない授業をチェックしたり等の作業）が慣れず今でも苦手。教務事務に関する教育を受けたり勉強してきたわけではないので、とても苦手。マニュアルはないのでベテランの教員から教えてもらいながら身につけている。

仕事の進め方に関する協働状況

教員ごとに各領域を担当するようにしているが、実習前の演習やシミュレーションになると40人の生徒をグループに分けるため、一人では対応できないことから、他の教員に呼びかけをしてサポートし合っている。

生徒に関する悩みについても、ベテランの教員にベテランならではの長い教育の経験のからどのように対応してきたかとアドバイスをもらうように相談している。

協働に関する困りごと、求めるサポート

上述の通り、困りごとは特になし。

Ⅲ. キャリア・能力開発

なりたい姿・身に付けたい能力

年齢的（55歳）にこれからのキャリアと言われても正直なところ難しい。臨床に戻ってドクターヘリや認定・特定行為等に取り組みたい気持ちもあったが、今から自分が臨床に戻ると後輩の成長機会を奪うことにもつながると感じるので、教員を続けていこうと考えている。学科主任の仕事を見ているとすごく大変そう。自分も臨床の現場で師長を2年間務めていたが、現場は常に人手不足で、後輩看護師の仕事を見守るべきところつい手を出してしまって、師長としての仕事にも追われて毎日22時くらいに帰宅していた。師長時代にマネジメントの難しさを感じていた。今の自分は、一教員として学生とコミュニケーションをとることが楽しい。

身に付けたい能力は、学生の個性をうまく見抜いて指導する力。看護師のときは医療従事者同士で年齢が近いこともあり、後輩看護師に役割を与えるとうまくまわっていたが、学生に対しては年齢が離れている影響もあるのか個性を見抜くことが難しい。

キャリア・能力開発に関する課題

新任教員に対する特性（学習障害）をテーマとした学習会があり、その研修に参加して非常に役に立った。生徒とのコミュニケーションに関する研修や勉強会はぜひ参加したい。

学外の研修は、年に2～3回。希望して参加することもあれば周りの教員から参加を勧められることもあり、研修へは参加しやすい状況。

学内での勉強会はあまり多くなく、一番最後に実施したものとアセスメントの枠組みについてゴードンに変更する話があり、ゴードンに関する学習会をした。学内には委員会が設けてあり、ICT 委員や教育委員という役割の方がいるので、勉強会は教育委員が発案する。

キャリア・能力開発に関して組織に期待すること

研修に関しては、十分にサポートしてもらえている状況。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

自分はどの教員ともコミュニケーションに関しては問題ないが、ベテランの教員同士で意見がかみ合っていない教員がいて、そこはコミュニケーション量は多くない。若い教員とベテラン教員は業務の進め方における考え方の違いがみられるので、コミュニケーションはとっているものの、良い状態ではない。

一体感

一体感はない。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

ボトムアップのほうが多い。毎週会議を実施しておりその時に提案して物事を決めることが多いのでボトムアップ。

組織としての成長意欲

若い教員は新しいこと（パフォーマンス評価やルーブリックの導入等）を学生のためにも取り入れていこうという考えだが、昔からいるベテランの教員は自分たちが長年使ってきたものや作り上げてきたものがあるので、新しいことを取り入れる姿勢があまりみられず、意見が分かれる。ベテラン教員たちも新しい取り組みに関する研修は一緒に受けるものの導入となると腰が引けているよう。

公平性

特定の教員の意見ばかりが通るということはないが、同じ提案内容であってもベテラン教員の意見が教務会議などで通りやすいということはある。

保守的／多様性や変化を許容

半々。前述の通りベテラン教員と若手の教員で意見が対立する。

個人の意見が尊重される程度

発言自体は、教員歴関係なくしやすい環境にある方だと思う。ただ尊重となると若手教員の意見をベテラン教員が頭ごなしに否定するという雰囲気がある。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

中堅・若い年代の教員は失敗やミスを許容する雰囲気だが、ベテラン教員たちは失敗やミスに対して責めるような態度を見せるところがある。

望ましい組織風土

現状、ベテラン教員と中堅・若手の教員で意見の対立が大きい。自分が異動してきてからは無いが、過去にベテラン教員と意見が合わずに辞めてしまった教員もいると聞いている。

あるべき組織風土は、心理的安全性の保たれている職場。どのような意見ややり方（古いやり方も新しいやり方も）もお互いに馬鹿にせずに尊重しつつ、話し合っていける職場がいい。教員同士、教員のことを人の前で評価しない。学生がむしろ気を遣ったりもしている様子も見られるし、学生が特定の教員のことを自分の前で悪く話すこともある。ただそういう時は話していても一切反応しないようにしている。

V. やりがい

現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと

嬉しかったことは、1年・2年と担当してきた生徒たちが医療従事者としても社会人としても確実に少しずつ成長している姿を目の当たりにできること、それが自分の支えになっている。学生は自分のことを教員として頼りにもしてくれるし、実習の後の成果発表会を聞いていると良い学びをしているなど嬉しい。

今基礎を担当しているが、2年生になって最初の領域別実習がとてもうまくいった。看護師のときに現場でも考えていたことだが基礎の実習と領域別の実習にギャップがあると感じていたので、アセスメント力等の基礎の実習レベルを少し上げたところ領域の実習がうまくいったという手ごたえを感じてそれは教員として成長できているのかなと思えた。手ごたえを感じた理由は、レポートや成果発表会の内容を見ても感じたし、現場の指導者からも良かったという声をもらった。脱落する生徒人数も例年と比べて少なかった。

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

良い人材を看護の現場に残していきたいという想いが強い。

自分は学生時代に勉強もスポーツもできなかったので世の中の役に立てるような人間ではないと自分を思っていたが、看護の仕事に出会って変わった。当校に通う生徒は大学に行きたかったが成績が足りなかった学生等、自信があまりない生徒が多い。看護の仕事を通して自分が良い人生を送れているように、自信を持ってない生徒たちにも変わってほしいと思っており、それを伝えていきたいと考えている。

VI. 組織外への要望

看護教員の地位をもっと上げなければいけないと考えているのでそういう活動もしてほしい。賃金はもちろんだが、自分は師長まで務めたにもかかわらず、実習の現場に同行すると自分のことを知らない現場の看護師から見下されるような言動をされることがある。

また看護教員の待遇は、看護職ではなく事務扱いとなる。30年近く白衣を着て頑張ってきたのに、事務扱いにされる。実際給与も現場と比べて100万円近く下がった。そういう教員という立場の改善に取り組んでほしい。

2. 新任期以外（4年以上）教員対象ヒアリング調査結果

対象者番号④：専任教員 6年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

専任教員 6年目。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8時半が始業で、8時には出勤している。学校は1日4コマの授業があり、9時から午前の授業が始まり、午後は13時から始まる。

8時半に朝礼が始まるので、それまでは出欠や学生・外部からのメールチェックや返信作業、交通費申請等の雑務処理をおこなっている。メールの送信予約はできたらいいと思うが、直前まで内容を確認したい気持ちがあるので、使うかと言われるとわからない。実習調整を担当しているので病院等の外部調整のメールはそれなりの気を遣うため時間がかかるし件数も多いので、誤送信等にも気を配り神経も使う。テンプレ化しているものの中にはある。

授業がない日のほうが多い。授業がない日は主に実習調整業務をおこなっている。4月はその年に始まる実習の名簿作成を依頼したり実習ガイダンスを作成したりしている。その他病院・施設への挨拶メール・お礼のメール・実習に関する報告の確認をしている。夏になるとまた実習があるので、事務担当と一緒に挨拶状を作成したり、次年度の年間計画の準備をしたりする。実習を依頼する病院・施設等との各種調整や学生の性別人数等の把握、感染症等で時間数が足りない学生に対する対応など様々。実習病院の新規開拓のために打合せ訪問したり、実習評価が不合格だった学生に対して教員と一緒に面談に入ったり、実習に行く準備をしたりしている。

調整業務が圧倒的に多い。挨拶メールなどは無くてもいい作業かもしれないが、実習に同行する教員が若かったりすると現場の状況があまり見えてこないなので、お互いの状況を把握することは今後の関係性を築くためにも大事だと感じて、学校側からの指示ではなく自分の判断の下におこなっている。その時々でしかできないことで、実習施設数も多いので時間はかかる。民間企業だとアシスタントみたいな役割の人がいるが、学校にはいない。

実習に同行する日は直行直帰だが、仕事があるときは学校に戻る時もある。学校にいる日と実習の日はどちらが大変ということもない。ただ実習同行の日は学生5～6人を見守っていればいいので、大変でもない。

業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

実習調整業務が他の学校よりも未熟なところがあり、昨年度自分が担当になるまでは、すべてが後手後手で進んでいて、施設との行き違いや打合せの遅行、その年の実習施設の確保が間に合っていない、その年度のシラバスが作成できていない等、その年度の実習のことさえ調整等が不十分で、加えて新カリキュラムがスタートしてぐちゃぐちゃの状態だった。引き継いでからびっくりしたことが多く、先輩の教員に確認しながら進めたものの、引き継いだままやると不足がありながら不足を補いながら進めることが目に見えていたので、自分なりに工夫をしつつ土台を整えるべく頑張っていたが、それが十分なのか、適切なタイミングでできているかわからない。上司や他の先生に相談しても経験値が高くないのか、相談するとそれでいい・やっていいと賛同はしてくれるがガイドはしてくれない。完全に自分と同じ状況を経験した頼れるガイドがないことが非常に心細い。上の人はどこまで自分のおこなっていることをみているのかわからないと思っているし、仮にみられていたとしても完璧には理解してくれていないと感じている。

実習調整業務の担当決めに関しては、前任者は自分と違い教員経験も長かったので、教員歴の長さによって担当が決まるということではないと思う。引き継ぐときには大変な仕事だとわかっていたし本当にわからない状況で引き継いだので、しっかりと教えてもらいながらその役割を務めたかった。しかし、組織的なサポートはなかった。相談してもおそらく上司はわからないので、好きにしていっていいと言われる。わからない状況で好きにしていっていいと言われても困るし、組織的サポートが欲しかった。ただこれじゃいけないという空気感は一応ある。実習調整業務に就いた歴代の先生はほとんど退職してしまっている。ここ5年くらいで自分が知っている範囲で3人辞めている。コロナ禍に比べれば、今はだいぶ状況としては落ち着いているものの人がこんなにも入れ替わる役割とは何なんだろうと感じる。

過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

2～3年目のときに、副校長と教務主任と実習調整を担当していた先生が一気に辞めて、新しい先生が入って体制が変わった。その際、経験のある先生もいたが未経験の先生もいて、細かいところから説明・お願いをしなければならなく、また実習も一人では同行してもらえない状況があり様々フォローしていた時期だった。そのときにICT導入や国際交流、シミュレーションといった新しいことが色々始まり、教員の力量がそこに対して足らず皆が背伸びしないといけない状況で、成果が得られないとダメ出しもされる状況だった。目先のことをこなすことも不十分なのに新しいことに対応しなければならず、教員に求めるものが高くなって、その状況に疲れてまた人が辞めてまた新しい人が来て教えなくてはならない、という負のサイクルがすごくストレスで疑問に感じることも多い時期があった。

ただ学生にとっては新しい取り組みは良いことではあるので、できる限り対応していた。この数年はそういう状況で今もなお続いている。新しい取り組みに対して教員の能力が到達できていないので、成果を生み出せるだけの力量がない。ただ上からはそれではいけないとだけ言われる。上司は看護学校は学生数も減っているのだから、選ばれる学校となるためには学校も教員個人も強みがないとやっていけないという考えを持っており、教員経験が長くてもできない人はできないし、経験がなくてもできる人はできるという考えなので、個人の努力次第、代替りの教員はいくらでもいるみたいなことを言わ

れる。マネジメントする立場の人間が言うことかと疑問に思う。そんなことを言われて苦しい状況で頑張ろうと思う人がいるかなと疑問を感じる。残業に関しても、給料の中に残業代が含まれる学校もあるようだが、当校では申請しただけ支給される仕組みだが、残業内容が会議や学生の指導でないと申請が通らず、力量が足りず時間がかかったことや授業準備は申請が通らないし、申請すらしていない。

Ⅲ. キャリア・能力開発

なりたい姿・身に付けたい能力

実習調整についての基盤を作ることが目下の目標、その先のキャリアについては今は考えられない。実習調整の基盤を作るか、できずに退職するかのどちらか、という状況だと感じる。

キャリア・能力開発に関する課題

授業研究や経験していないテーマや分野の勉強（在宅とか）、マネジメント等の勉強をしたい。教員としての専門性向上・後輩への教育・リーダーシップの勉強をしたい。FD（Faculty Development）研修等でチームビルディングや研修費の補助として学校側からサポートはある。

費用補助等のサポートはあるものの時間を捻出できない。今、時間を捻出できたら自分の授業準備に充てたいので、自己研鑽は二の次三の次という状況。

キャリア・能力開発に関して組織に期待すること

研究会や勉強会は内容によってはあったほうがいいと思うが、平均3年くらいの先生が多いので、学生との関わり方・学生の前に立つうえでの身だしなみ、といった基本的なことについて指摘が多い状況。

実習調整の基盤・システム構築のサポートは組織から欲しい。

人材育成のために行っている行動・サポート

組織的なメンター・研修はない。領域があり、業務や演習に対する準備等のサポートをおこなっている。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

横の教員同士は十分とれていると感じる。

一体感

組織として一体感は、そんなに感じてない。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

トップダウン。

組織としての成長意欲

トップが成長を促す・成果を見出すような方針なので、このままでいこう（現状維持）という雰囲気はない。

公平性

横の教員同士は公平性が保たれていると思うが、校長・副校長は高圧的。教員に対して色々注文を出す割に自分たちはできていないと感じることが多々ある。例えば校長・副校長は自由に休みをとるし、教員は在宅勤務を認められていないにも関わらず、自由に在宅勤務をしている。

保守的／多様性や変化を許容

トップダウンがベースにあり、トップダウンの指示の中で各個人が主体的に動くような文化。

個人の意見が尊重される程度

トップからの強めの指摘・指導に対して反論するような人はいないと思う。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

横の教員同士は困ったことがあればお互いに声を掛け合って助け合う雰囲気はある。上司は、謝罪しないといけないような場面で対応してくれるものの、その後その業務から外されることがある。

今の風土・環境は意図的に醸成されているものか

トップは、いい組織とはトップダウンであると考えているようである。トップの考えに合わない方は結果的に退職して、今在籍している人は大半が在職2～3年なので、以前の状況を知っている人は自分含めて2～3人しかいない。

望ましい組織風土

実習調整業務について、何かが運行したりできていないのではないかと不安があると話すと、上司は頭を下げるから大丈夫だと言ってくれる。それはそれでありありがたい言葉だと思うが、失敗・間違いがあった時は、みんなで考えようという雰囲気づくりがあってもいいと思う。みんなで考えたり振り返って前向きになるよりもトップダウンでだめだった・こうであるという一方通行な風土になってしまっている。自分の中で考えなきゃダメだろうと言う割に、トップダウンの枠の中でしかできない状況なので、トップダウンにしてももっとやり方があるだろうと思う。

V. やりがい

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

大変な状況の中続けている理由は、卒業した学生が実習先の病院で働いていて声をかけてくれたりすると嬉しいし、仕事自体も嫌じゃないし好きだからだと思う。この職業自体は続けたいという想いでやっている。他の学校に行っても当校と状況は一緒・変わらないと思っている。他の学校の先生の話や友人の話を知ると、その学校その学校で大変なこともあるので、今の職場は家からも近いので、学校を変えなくて良い（おそらく違う学校に行っても、その学校なりの大変さがあるから）と思っている。一方で、このまま続けられるかなと正直思っている。

VI. 組織外への要望

看護師なので企業のマネジメントとはだいぶ違うだろうと思っているが、自分は病院という狭い世界でしか生きてきておらず、今はもっと狭い学校という学生や病院としか接しない狭い世界にいる。看護学校の現状を一般企業や第三者機関などからみてもらった

り教員に対するアンケート等も実施してもらったりして、組織改革などの旗振りに取り組んでいただき、先生たちの働き甲斐を底上げしてほしい。

対象者番号⑤：専任教員 12 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

専任教員になって 12 年目。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8:30 始業で 7:30 頃に出勤。出勤後は授業の準備やメールチェックをしている。朝一でミーティングがあり 9:00 ごろに終わるので、そこから授業があるときは授業に行き、授業がない日は、実習準備や実習後のまとめ（老年担当だが地域在宅 I の実習も担当）、あとは係の仕事をしている。自分は今、国家試験係と同窓会係を担当している。その他、看護協会の教育委員にも所属しているので報告書等の作業もある。学生からの質問や相談の対応をしつつ、学生は 18 時に下校する。3 年生が 19 時まで国家試験対策で残っていることが多いので付き合い、その後残務処理で 20 時帰宅というケースが多い。ただ最近残業に厳しく 19:30 までに帰宅するよう言われているので仕事を持ち帰って土曜日に仕事をしている。土曜日はオープンキャンパスやボランティア活動をするこもあるので、稼働していることが多い。

当校は担任制ではなくチューター制なので、担任業務というものはない。かつて担任が担っていた仕事を係を作り業務分担しており、係は各教員の業務量の多さによって調整している。

業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

授業を作る十分な時間を確保できていないこと。自分の中で考えきれていない・準備しきれていない状態で授業に臨んでしまっていることが悩み。学ぶべき授業内容は毎年大きく変わるわけではないので、昨年の内容を少し手直ししながら今年度の授業をおこなうのだが、もう少し工夫の余地があると思いつつも時間が足りないことを言い訳にして後回しにしている。

学生との関わりについても悩みの一つ。大学であれば授業時間が足りないようなことは学生自身の責任となるだろうが、看護学校では、授業時間が足りているかなど教員側が時間の管理をして生徒に声をかけてあげている状況。あといくつ休むと足りない・再試手続きはちゃんとしたか・国家試験の手続き書類に不備はないかといった細かいチェックや声かけをおこないサポートしており、教員側が時間を割いている。実習に行っても

学生との関わり方は悩む。以前と比べると実習時間が減っており（90時間→67.5時間）、実習時間が少なくなっている中で目標達成をしなければならずハードルが上がっている。教員側が生徒のお尻をたたくような行動をとると、生徒から威圧的だとか人権侵害だとか言われてくるので関わり方の難しさを感じる。そういうときは、上司が間に入ってサポートしてくれる。

過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

着任当初はそもそもシステムやルールがわからないにも関わらずマニュアルは一切ないので、毎年こうやっていると口伝えで教わってきて大変だった。今の若い年代の教員たちはマニュアルやルールといった形を欲しが。一方ですべてをマニュアル化・ルール化できるというわけでもない。例えばその時々学生に合わせて自由度が多少ないと決められないこともあるし二転三転することも出てくるので、すべてにマニュアルやルールが無いといけないとは自分は思っていない。

ただ先輩教員によっては言うことが変わるケースもあるので、都度自分を納得させている。マニュアルに関しては、学科の仕事や教科外の内容に関してやるべきことはリストアップされ方法が記されているものもある。自分が入った1年目よりもマニュアルめいたものが作られている。係の引継ぎも細かくあるわけではなく、周りの教員に質問したり過去のフォルダを見て提出書類や内容を確認して習得していつている。

仕事の進め方に関する協働状況

授業の準備等については、気軽に相談しやすいので話しかけてアドバイスをもらったりしているものの、各教員ともに忙しいので、時間を作ってみんなで教材研究をしましょうという勉強会のようなことはできていない。合間に声をかけてどう思うか意見やアドバイスをもらっている程度。

協働に関する困りごと、求めるサポート

上述に含む。

Ⅲ. キャリア・能力開発

なりたい姿・身に付けたい能力

この先の自分のキャリアを考えると臨床の経験がもっと欲しい。教育をおこなうにしても臨床のことをわかっていほうが良い教育を提供できると思う。

自分の上司は、看護師としての倫理観・根気強さを押し付けるのではなく気づかせるように学生と関わっている。そういう風になりたいとは思っているものなれるとはなかなか思えない。

キャリア・能力開発に関する課題

数年単位で病院に研修に行くというシステムができればいいが、教員が研修に出れば1人分の穴が出来てしまうので、難しいと感じる。

臨床指導者向けの講習会があり、看護学校協議会の研修会には参加している。研修の回数が増えると参加も増えるかという今の業務を鑑みると回数としては現状がちょうどいいのかもしれない。副学校長がみんなで研修に行きましょう、と行きやすい雰囲気づくりをしてくれている。

キャリア・能力開発に関して組織に期待すること

臨床と教育の現場でサイクル出来るシステムが構築されてほしい。薬理の先生が講師として薬学で教鞭をとっているが、薬剤師は薬学で教鞭をとっていたとしても臨床に出る期間が決まっており、3ヶ月教鞭→3ヶ月臨床→3ヶ月というサイクルもできるし、1年間大学→1年間臨床ということもできるらしく、看護でもそういうことが叶うといいなと思いつつ、専門学校の教員体制だと現実的でないとも感じてしまう。

人材育成のために行っている行動・サポート

特に自分から指示を出すことはないが、今のタイミングでこの業務を済ませておいた方がいいという声掛けやアドバイスはおこなうようにしている。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

足りている教員もいれば足りていない教員もいる。業務上で必要な最低限のコミュニケーションはとっているかもしれないが、チームワークを形成するうえで必要な相互理解に繋がるコミュニケーションは足りていない教員もいる。

一体感

自分は一体感はあると思う。上司の力が大きいですが、研修に皆で行ったり、物事をみんなで動かしている。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

トップダウン。求心力のある上司がいる。その方は定年が近いので退職されたらどうなるのか不安。その上司に対してもっと自由にやらせてほしいと不満を持っている教員もいるようだが、決められたことに対しては皆でついていっている。

組織としての成長意欲

時代に合わせて変わっていかないといけないという意識はあると思うが、すべてにおいて行動が伴っているとは言えない状況。変わっていていることもあればなかなか動けていないこともある。

公平性

各教員の持つ性格やタイプによってグループが分かれる傾向にあり、静かなタイプと賑やかなタイプに分かれていて、賑やかなタイプが決められたことに対して盛り上がり進めていく一方で、静かなタイプは冷やかに見ているだけという状況はある。

保守的／多様性や変化を許容

かつてと比べると多様性や変化を許容するようになってきたように思うが、学生や若い教員から「厳しすぎる」といった声はまだ上がる。

個人の意見が尊重される程度

自由に発言できる環境。すべての発言が受け入れられることはないが、学校の方針・決断と合致しているものであれば意見も尊重されている。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

カバーし合う雰囲気。

望ましい組織風土

今の少しずつ変わってきた組織風土は、学生や保護者からの意見や起きた事象に対して教員みんなで考えるようになってきていて、校長・副校長が引っ張ってくれている部分が影響している。

仕事量がもう少し減ると教員みんなに余裕ができてより良くなると思う。

大事にしていきたい風土としては、教員みんなでまとまって取り組めるところは自校のいいところだと思っており、また何かが起こった時には跳ね除けるのではなく話し合っ
て変化していく姿勢は大事にしていきたい。学生との距離感が近くコミュニケーション
もとりやすい風土で卒業後でも困ったときに頼ってくれたりもするので、一人で思い悩
んで離職ということにならないようなフォローアップできる環境も大切にしたい。

V. やりがい

現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと

臨床で働いている卒業生をみると嬉しい。自分が実習指導で手が空かず困っているときに現場にいる卒業生の看護師がサポートしてくれると頼りになる存在になってくれていて嬉しいし、卒業生の看護師たちが患者さんと丁寧に接している姿を見ると、成長を感じる。ただ、立派に患者に向き合っている卒業生の成長は、自分が大事に想っている看護観が繋がっていると思えたら自分の仕事の意義や教えてきたことが間違っていないと
感じられるだろうが、臨床の現場で育ててもらって培われたもののほうが看護師としてのアイデンティティを作っているように思えて、基礎教育とは何だろうと迷う時がある。自分には看護師の根底となるものを作ることができるのだろうかと思う。大事にしてほしい看護観などを実習で伝え続けたとしても、結局のところ看護現場で働く影響のほう
が濃く思えてしまう。なかなか自分個人の教育者としての関わりで学生を育てたと思えないのでしんどいと思うことはある。

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

看護が好きという想いがあり、看護をやろうと思ってくれたり、自分と同じように看護の仕事
を大事に想ってくれる仲間を増やしたい。

看護教員は、本当は尊い仕事だと思う。そういう仕事に携われることに対してありがたいと思
っている。自分が尊い仕事の任務を遂行できているかという申し訳ないと感じる部分があるが、
尊い仕事であり、且つ“看護師”という仲間を増やせる良い仕事だと感じる。

臨床の看護師として働くことが一番の楽しさだと感じているので、その楽しさを伝える
仕事だと思う。

VI. 組織外への要望

難しいことだと承知しているが、教員と臨床のサイクルの仕組みを構築してほしい。

教員のキャリア形成があまり見えない。自校の教務主任や副学校長をみているだけで、
その他どういうキャリア形成の可能性があるのか、定年後どういう風に仕事を続けてい
くのか、より専門性の高い教員の仕事は何か？臨床だと認定看護師・専門看護師と色ん

な道があるのに対して教員のキャリア形成が見えづらいのでその辺のサポートをいただくと先が見えやすいかなと思う。

対象者番号⑥：専任教員 15 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

看護教員 15 年くらい。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8:30 始業だが、8 時過ぎに学校に出勤してメールチェックや当日の予定のチェックをしている。始業時間になると朝礼があり、9 時から授業が始まる。授業があるときは授業。授業がない時は、国家試験対策担当なので策を練ったり模擬試験結果の集計をおこなったり、どの生徒を注目して指導しなければならないか検討したり国家試験対策関連の仕事をしている。17:15 が終業で、18:00 までには学校を出ている。

当校は、担任制ではなくチューター制をとっているので、チューターの様子を確認したり学生の様子を確認したりもする。また自分は小児看護学の講座の講座長を担当している。

業務を推進する中で、今、大変・難しいと感じること

今一番大変な仕事は、国家試験対策。学生に指示してもやってくれない大変さがある。3 年生になるとようやく危機感を持ち始めてくれるが、10 月の時点でもスタートを切れていない学生がいて成績が悪くてどうしたらいいかわからない。何度言ってもなかなか勉強に取り組んでくれないので、学内の定期試験をいくつか落としたり、実習でも余裕がなくて失敗したりとすべてにおいて余裕がない生徒がいて、どのように指導したらいいか困っている。国家試験担当は 2 名いるが、自分がメイン。サブの教員は国試以外にも受け持ち業務を多く持っているの、あまりお願いできない状況でほぼ一人で担当している。ただそのサブの教員が来年はメインになるのである程度は一緒に関わってもらわないといけない。対応に困っている学生のチューターの教員もいるのでその教員も一緒にサポートしてくれているが、教員全体として業務量がパンパンな状況。

過去を振り返って、大変だった・困ったと感じたこと

この3～4年で力のあるベテラン教員が定年退職で学校を去り、自分たち世代の立場があがった。自分たちはベテラン教員に頼りきりだったが、若手の教員も増えてきたので、自分たち世代が頑張らないといけないという気持ちになり空気感も変わってきた。科長もキャリア的に同じくらいのキャリア歴の人なので、同じ目線で学校全体を見るように心がけている。

仕事の進め方に関する協働状況

前述の通りだが、国家試験対応については、サブの教員と協働で担当しているもののサブの教員は国試以外にも受け持ち業務を多く持っているので、あまりお願いできない状況でほぼ一人で担当している。

協働に関する困りごと、求めるサポート

特になし。

Ⅲ. キャリア・能力開発

なりたい姿・身に付けたい能力

定年まであと5年なので、自分のキャリアのゴールは見えてきている。今まで自分が学んで得てきたこと（ノウハウ）を、しっかりと若手の先生たちに置き土産として残していきたいと考えている。そのためにも若手の先生たちとコミュニケーションをとって関係性を築いている。これからの5年は置き土産をしっかりと作ることを目標としている。

小児を今年から担当するようになったので、小児を極めて教員を終えたいという気持ちはある。

役職に関しては、役職に就いた方が意見は通りやすかったり教員を指導しやすいだろうと思う一方で、自分に務まるかは不安。以前、自分には向いていないので役職に就けないでほしいと希望を出したことがあるので、どうなるかわからない。学生や若手の教員に厳しく言わないといけない場面でも強く言えない性格なので役職は向いていないと思っている。ただ年を取ったせいか、昔と比べてれば今は強く言うこともできるようになった。一方で周りが見えなくなって加減を調整できないような気もする。マネジメント研修やコミュニケーションスキル研修は興味がある。協議会側でマネジメント研修は開催しているが行ったことはないので、タイミングが合えば自分も研修を受けてみたい。

キャリア・能力開発に関する課題

上述に含む。

キャリア・能力開発に関して組織に期待すること

今年から学校全体として、キャリア形成委員会を結成し、臨床同様に教員のキャリアを展望しやすくするためのラダーを作成している途中で、良い活動と思っている。(自分に関わっていない)

教員は日々忙しいので、キャリアアップを意識していかないとあっという間に10年経ってしまうので、いい活動。

人材育成のために行っている行動・サポート

若手教員の授業や業務負担が偏っていたり重くなりすぎている場合で、且つ管理職からその状況が見えていないようであれば、自分から管理職に状況を共有するようにしている。加えて業務負担の大きそうな教員に積極的に声をかけるように心がけている。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

若手教員同士で不平不満を言うようなコミュニケーションは取れているが、その不平不満が上にあがってくることはないので、日常の些細なコミュニケーションはとれていても、上と下で本当の意味での業務に関するコミュニケーションは少ないと思う。

パッと見は良い雰囲気だと思うが、本音で言い合ったり意見がぶつかることはとても少ないので、上辺だけの良い関係。本音で言い合えるような関係性の形成ができていない。かつていたベテラン教員同士は意見のぶつかり合いが頻繁だった。今は、今の管理職やベテラン年代にやんわりした人が多く、本音で腹を割って解決していこうというよりも、なあなあにするような雰囲気を作ってしまった。

一体感

表面上はあるように見えるが、本音を言えていない状況なので一体感はないと思う。

意思決定スタイル (トップダウン/ボトムアップ)

トップダウン。

今のトップが強い存在で、物事が決まってもトップの発言一言で変わってしまうことがある。ボトムアップしてもトップがひっくり返してしまうのでボトムアップする理由もない。現場の教員はみんな感じている。トップダウンの悪い部分が際立っている。

組織としての成長意欲

若手の教員たちはエネルギーのある方が多いので、前向きにとらえて頑張ろうという空気感はある。

公平性

基本的には公平だと思うが、中堅の年代に強めの教員がいてその教員が若手の教員にあまり良くない影響を与えている部分がある。派閥といえるほどのものではないし、若手の教員はその教員からの働きかけをうまく受け流しているようにも見える。例えば、上に不満があった時に、その人を中心にごちゃついたことがある。

保守的／多様性や変化を許容

保守的ではない。若手教員の前向きな雰囲気やカリキュラム変更のおかげで新しいことを取り組まざるを得ないという空気感はある。

個人の意見が尊重される程度

半々くらい。言える意見と言えない意見がある。上層部は若手教員の意見を尊重しているつもりでいるかもしれないが、実態はそうではない。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

失敗についてはカバーし合う雰囲気。

望ましい組織風土

今はトップダウンの意思が大きく反映した雰囲気。トップが締めつけているからこそ成立している部分もあるので、抜けた時にどうなるかという不安もある。

望ましい組織は、上も下も隔たりなく色んなことが言い合える雰囲気。ただし上下関係が無くなってぐたぐたになるのは良くないので、互いを尊重し合う関係性。トップダウンではなく、上層部は下の意見を汲み取ってくれて、若手は若手で謙虚さを忘れずアドバイスを真摯に受け止める風通しのいい集団。

V. やりがい

現在・過去を振り返って嬉しかったこと・成長を感じたこと

昨年まで老年看護学担当で、教員になった時からずっと老年看護学を担当していたこともあり少しマンネリを感じて変化が欲しかった。このまま老年で教員を終えるかなと思っていたところ、予想外の講座変更があり今年から小児担当になった。臨床の現場にいた時の病院では、小児科が単科ではなくおまけみたいな扱だったので、ほぼ知識ゼロの状態。自分に担当できるか心配もしていたが、自分の土台となる今までのキャリアのおかげでやりこなせているので、長年積んできたことが活かしていると嬉しく感じている。大変そうだけど新しいことに取り組むことへのウキウキ感と難しいことも多いが意外と担当できていることが、自分のキャリアに対して改めて自信につながった。

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

臨床の現場でも後輩を指導する機会があったが、教員になった当時はまだ20代で、且つ2年課程だったので、学生とほぼ同年代と一緒に病棟に行き怒られたりして、大変だけど楽しいと当時はやや不純な部分もあった。徐々に教えるという行為が楽しいと感じるようになった。

一度退職して8年経過して戻ってきたときは、学生との年齢差も広がり、2年課程もなくなっていたので以前とは状況が変わり、続けられる自信はあまりなかった。ただ、以前勤めていたこともあり雰囲気はわかっているので、何となく今まで続いている。無知な学生と話すなかで、自分が知っていることばかりではなく学生の視点が面白いときもある。患者との関わりは実習のみとなったが変わらず患者さんとのコミュニケーションは好きだったので、学生を交えて患者と話したり、学生そっこのけで患者さんと話したりして楽しい。また、学生の視点が足りないということではなく、自分と学生では患者さんへの視点が違うことに純粋な面白さを感じたりして、15年続いている。

VI. 組織外への要望

自分は当校しか知らないなので、他の学校のやり方や取り組み事例が見えづらい。管理職になると横のつながりができるようなので取り組みがわかるものの、そうでない立場であっても交流会があるといい。以前は、自治体別の学校の同じ講座の教員同士で集まってやり取りをする機会があったが、気づいたらなくなっていたので復活してほしい。
(例えば小児講座担当教員同士の交流会みたいなイメージ。)

学校運営における大きな取り組みや想いを共有し合える場があると前向きな考えが生まれそうだと思う。

3. 主任期・管理期教員対象ヒアリング調査結果

対象者番号⑦：教務主任 看護教員歴 10 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

今年から教務主任となった。看護教員歴は 10 年。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8:55 始業で、10 分前くらいに出勤してメールチェック。
教務主任になって外部とのやりとりや専任教員のための仕事を先にこなすことが増えた。実習の準備や評価、教員からの相談や報告・指導等の、調整・マネジメント業務が日中の作業としては多い。17 時を過ぎると自分の授業の準備をしだす。

普段感じているマネジメント業務の課題

大変なことは業務量の多さ。

付属の学校ではないので病院との調整業務が多い。病院との調整業務は、実習調整担当と 2 名で担当している。実習調整担当は実習に出ていることが多いので、その時は自分が調整をおこない、自分が実習に出ているときは、実習調整担当が調整してくれている。実習調整業務は学校側が病院を取り合う状況で、以前であれば次年度の調整は秋口からよかったが、今は夏前ごろから行っており、春には今年度の挨拶をして夏にはすぐに次年度のお願いに行かないといけない状況で、煩雑さが増している。

自分の授業がある時期は、空いた時間に会議や外部との調整業務をおこなっている。授業も自分の授業だけ対応すればいいわけではなく、他の授業に必要な要因があるとその他の授業にも出ないといけない。また途中で教員がやめたりするとその分のフォローもある。加えて、今年は京都府からの委託事業を受けており潜在看護師に対するスキルアップ講習会を実施しているが、4 日間の講習を全部自分で受け持っている。構成を作って講義して演習の準備をして、京都府や関係各所とのやりとりをして、と準備に時間がかかる。学内のことだけを対応すればいいわけではないので業務量が多く大変。他の教員も自分のことだけで大変な状況のため頼めない。ある程度構築されてマニュアル化され

ているような指示を出せばできる作業は頼めるが、今年初めてのことにについてはゼロから構築していく作業なので、他の教員に負荷はかけられない。

副教務主任の頃は、内部の調整をしていることが多かった。当校は1学年40名で3学年と大きい学校ではないので、学校のシステムとしてそもそも副教務主任は置かないので、今は副教務主任という人はいないためサポートしてくれるような立場の人もいない。

様々な業務をもう少しマニュアル化できると他の教員に仕事を振れる。

仕事の進め方に関する協働状況

各教員が自分の仕事で大変な状況なことや、2年目に入った教員が2人いて人が定着するという状態にはまだ至っておらず、年数が長い教員が業務を負担している状況なので、協働や連携はあまりできていない。これから人が育ってくればもう少し仕事を振れるようになると思って今は頑張っている。

協働に関する困りごと、求めるサポート

自分も今の立場になって学校経営を考えるようになったので、これまで教員として学校経営に疎かったという自覚があるが、小規模な学校であればあるほど一教員であっても学校経営の視点を持ち、学校が何を目指して自分はどうあるべきかを考えないといけないと思った。看護でいうと看護管理は看護スタッフがみんな患者さんにどうやって良い看護を届けていくかと考えることと同様に、看護学校でも学生に対してどういう教育を提供すべきかと全員が同じような視点を持ってほしいと感じるようになった。ただこれを論理的に教員たちにどう伝えていくべきかを悩んでいる。組織として意識改革に取り組みたり学校経営に関して知る機会をもっと教員たちに与えてほしい。

教員同士の業務連携に対する認識

連携して教育できているかというと、うまくいっていないと感じる。教員は個々が自立しているということと各自の領域があるのでうまく連携されていない。

年度末に授業評価等をおこなうがその評価がうまく次の教育に活用されていない。評価はしているものの、それを次年度につなげられていないので、連携のとれた教育ができていない。評価項目自体は既存のものを使って評価しているので、担当領域として今後こうしていきたいという方向性の話はできているが、方向性の話にとどまってしまう、具体的などどうするという話につなげられていない。加えて教員が辞めていくとフォローに体を取られて、評価を次年度活かすような活動をできていない状況になってしまう。

Ⅲ. キャリア・能力開発

人材育成のためにしている活動

研修については、学校に届いた案内はすべてお知らせを回している。有休を使う必要もなく交通費等の経費もちゃんと出るので研修へのバックアップは揃っている状況だが、参加者は少ない。参加者が少ない理由としては忙しさが挙げられる。当校は入学試験が6回あり、また土曜日にはオープンスクールが入ることが多いので、土曜日は割と稼働することが多くなり、他の日は身体を休めたいというマインドになって、なかなか研修を受ける人が増えない。研修の内容的に学校として行ってほしいと思う教員に対しては積極的に働きかけをおこなっている。そうすると行ってくれるが自分から手を挙げる人は少ない。現状に課題意識をもって、自分から手を挙げてほしいとは思っている。

教員の人材育成とは具体的にどのような活動をおこなうべきかが正直わからない。他校で教員経験を積んだ人が転職してくると、当校の自立を重んじる雰囲気が合わないのか、行動の示唆をしてあげないと進められない人が増えてきていて、辞めていく人が多い状況だった。自立を重んじる雰囲気を具体的に言うと、教員は看護師としての現場の経験が持っている方が多いので、やはり感覚的などころに頼ることが多くあまり言葉で伝えていなかった。言語化を積極的に行うこととどういふサポート体制を作るのかということを考えてはいる。今は教員教育の在り方を見直している状況。

教員がやるべきことは理解しているが、どのようなフォローやサポートをすれば教員が育つかかわからない。看護教員とはこうあるべきというような本はたくさんあるものの、どういふ活動やサポートをすれば育成できるかという方法はない。サポート計画も当校にはないので、どういふ風にサポートをしているのか具体的な活動例のインプットが欲しい。定着した教員同士になると、10 いえ8は伝わるが、新人教員だと10言っても3くらいしか伝わっておらず焦っているような状況。

組織としての人材育成に対する考え・あるべき姿

組織として人材育成のためにも効率化を進めるべきだと感じる。若い世代との仕事観のギャップを感じており、若い世代は看護師もそうだが効率化を求め、自分の時間も大事にするのでワークライフバランスを崩されるのは絶対嫌だという教員もいる。教育は自分を犠牲にするみたいなどころがあるので、その状態が続くと教育に携わる人が減少してしまう。働き方改革もよい例を活かして効率化を図りたいし、業務の効率化も進めなければならない。

特に、授業に関して言うとこれまでは一から自分で授業を作って自分で授業をするという流れだったが、他校の取り組みとして、教員であれば誰でも授業をできるように予め作りこまれた授業計画・内容を教員同士で共有し、効率化を図っているという話を聞いた。それはすごく効率的だと感じるし、既存の授業内容があれば既存を発展させることができるのもっと良い教育につながるのではないかと思うし、業務の効率化ができれば忙しくて後回しになっている活動にも手を付けることができるし、自己研鑽に充てることもできて良い回転が生まれるようになると思う。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

教員同士のコミュニケーションは多い。先輩後輩がざっくばらんに色々な話をしたり、同じ授業に入って感想を自由にいい合える風土はある。

一体感

一体感はそんなに無いように感じている。学校として目指すべき姿や個々に目標設定は呈示して言語化もしているが、頑張り方は個々に違うので一体感があるかと言われると足りていないような気がしており、どんな組織も同じではないかなと感じている。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

ケースバイケースで、トップダウンで降ろさないといけないことに関してはトップダウン、一緒に考えようという会議などの局面ではしっかり意見も出るので、場面による。

組織としての成長意欲

どちらかというと去年と変わらない今日を過ごそうという牧歌的な雰囲気。

公平性

意見に関しては、対立意見を言いにくいということはない。

ただ、人によって可愛がられている・そうじゃないはあって、意見が合いやすい人同士は良くしゃべるので、意見が合いやすい人と意見が合いづらい人との間でひずみが生じる場合はある。

保守的／多様性や変化を許容

保守的ではないと思う。

個人の意見が尊重される程度

前述の通り、意見の対立が起こることはあっても、対立意見を言いにくいということはなく、対立しても折衷案を採用している。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

学生同様に教員に対しても、失敗から学ぶことのほうが大事という上司の考えがあり、その失敗を次につなげようという考えが大きい。うまくいかなかったときは、理由や次への施策をみんなで考えるという文化。

マネジメントの立場から考える望ましい組織風土

今の雰囲気・風土は代々受け継がれてきたところが大きい。
合わない人は辞めていくが、当校は教育方針として学生に考えさせることを大事にしているので、行動示唆をしたり教え込むことは控えたいという方針。そこで前職とのギャップや自分のやり方を否定されたような自己否定の気持ちになって辞めてしまう方がいる。教育理念や学生の育て方による価値観で辞めていく方はいる。

思っていることや考えていることを言える雰囲気を作ることは大事だと感じている。ただ一方でトップダウンしないといけないことはトップダウンしないと教員が動いてくれないこともあるので、見極めは大事。コミュニケーションはもちろん大事だが、コミュニケーションの取り方が、特に大事だと思う。

V. やりがい

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

学生が学校にいる3年間は日々の業務に必死で、正直やりがいを感じるということこそまでない。卒業した生徒がしっかりと現場で働いていけて、自校で学んでよかったと言われると、やっていて良かったと思う。

新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか

上述した内容以外に特に意見はない。

VI. 組織外への要望

学生が集まらないことに対して。

3年制は3年制の教育なりに良いところはいっぱいあるので、残してほしいと思っているが残れる要素が少なくなってきたことを感じるので、残せるようにしてほしい。京都の医師会立の学校が閉校することになったときに、危機感を覚えた。

--

対象者番号⑧：教務主任 看護教員歴 23 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

教務主任として 2 年目。看護教員歴は 23 年。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8：30 に出勤（8：30 始業）。

授業がある日は授業に入り、授業がない日は外部講師との調整がメインで、その他には次年度の計画・時間割の作成、会議出席、学校評価についての検討等で 1 日を過ごす。
--

今は残業しなくていいので 17：30 に帰宅。

普段感じているマネジメント業務の課題

自分自身の課題が山積みで、課題解決能力、基盤となる知識や経験の不足を感じている。副校長に相談しながら対応しており、自分で意思決定できることはまだごく一部。

その背景には、自分は本校の卒業生であり、今在籍している学校以外の経験がないという点が挙げられる。判断材料が本校での経験しかないため、当たり前だと思っていたことを他校から来た副校長に“当たり前じゃない・普通じゃない”と指摘されることがある。

加えて学校経営に関する知識も不足している。学校の指定規則やガイドラインすべてが頭に入っていないので、規則としての知識も自信がない。また全てが指定規則やガイドラインに明記されているわけではないので、暗黙知のような知識が全然足りず、判断する際に不安を感じる（自信もない）。
--

指導を仰ぐ相手は副校長や教務主任講習で出会った友人（他校の教務主任）。ただし友人は県が異なるため、一番は副校長先生。副校長との関係は良好で、質問しやすいし、何でも教えてもらえる。

仕事の進め方に関する協働状況

(前述の通り) 自分で判断できることがまだごく一部のため、副校長に相談しながら進めている。

協働に関する困りごと、求めるサポート

(前述の通り) 自分の協働に関しては特に困っていない。

教員同士の業務連携に対する認識

教員同士の連携は、演習時に教員同士が助け合ったり、ワーキング（看護技術ワーキング、学校評価、授業評価等）の中での話し合ったりして、大きく問題があるとは思っていない。ただし、小児や母性でチームを組むときの連携はあまり取れていないと感じるし、他の教員の授業見学といった授業研究面での連携は浸透しない。教員の言い分としては、忙しくて時間がないということで、お互いをうまく巻き込み合えていない部分が大いにある。教員同士の勉強会の開催など、教育の現場の基盤づくりとしては必要且つ大事なことだが、目の前のことに追われて、積極的になれていない。教員全員が気持ちよく取り組める状況になってほしい。

Ⅲ. キャリア・能力開発

人材育成のために行っている活動

臨床指導者との合同研修を昨年からはじめており、この活動は続けていきたいと感じている。指導者からの反応はよく、「またやりたい」との声が聞かれた。ワークショップを夏に実施し、学校の課題やカリキュラムの共有をおこなった。実施時の反応は良いものの、その時だけという印象があるので、継続的な実施が浸透のためにも大事だと感じる。

教員たちの育成が一番の仕事だと副校長から言われるが、学生とはまた違う教員という立場の方々への育成が難しく、人材育成に関しても課題を感じている。教務主任2年目なので、人に何かを教えられるほどの自信が自分の根本にない。

教員は自立した存在で各々が自分で考えて仕事を進めているので、相談・質問されれば一緒に考えたり回答したりするものの、自分のほうからアクションをとって指導するという事は出来ていないし難しい。学校の制度としても指導の機会を設けておらず、人材育成の適正解がわからない。他の学校でも計画的に教員指導をしているという話は聞かない。新人教員を教える制度はあり、そこはしっかり指導している様子が見える。

教員の成長という視点で見ると、育つ人は自ら学習しているという印象。学校として、若手教員を外部研修に出すようにしているので、成長している印象は受ける。ただ教員によってはもっと成長が必要という人もいて、どう教育したらいいのかという課題感は

ある。副校長が外に出ることが一番成長できるという考えなので、率先して副校長が促している。

他の学校のいい事例などあれば知りたい。

組織としての人材育成に対する考え・あるべき姿

目の前の忙しさに追われずに、教育の現場の基盤づくりのために必要なこと（勉強会や授業研究等）に対して教員全員が気持ちよく取り組める状況になってほしい。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

コミュニケーション自体は取れていると思うが、教育に関するコミュニケーションとしてはもっと報連相をした方がいいのではないかと不足を感じる。忙しさにお互い遠慮し合っているところがあり、またそれぞれが自立しているのであまり積極的でないと感じる。

一体感

ないとは言わないし、若手の先生同士は一丸となって進めている姿を見かけるので一見するとあるように見えるが、ビジョンを十分に話し合えていないので、中途半端な話し合いで終わっていることが多く、不十分さを感じる。一見見ている方向性は一緒に見えるが、実は違うのではないかと感じている。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

基本的にはトップダウンの風土ではない。ただし、勉強会などの教育の基盤に関する話題については、待っていてもボトムアップで出てこないこともあるので、指示することもある。

組織としての成長意欲

成長していこうという空気のほうが強いものの、新カリキュラムになって時間が本当にないので、学内にいるときは自分の仕事に注力したい状況。中堅研修に行った教員が主体となって頑張ろうとしてくれているので期待している。教員自体は、教育について話しているときは、みんなイキイキしている。

公平性

公平性は保たれている。歪みはないと思う。

保守的／多様性や変化を許容

保守的な面がずっと強かったが、ここ最近は研修に行き始めてから少しずつ変わってきていて、進化していききたいという雰囲気になっている。各教員ともやる気はあるが、今の教員はほとんどが卒業生なので考え方が似ていて自分たちが経験してきたことが共通していたのでやり方もわからず変化が少なかった。教務主任研修や中堅研修等の外部研修に行くことで自校の課題を考えて、課題解決の方策を取り入れるといった活動が新しい風になっている。

個人の意見が尊重される程度

遠慮がちな人が多いので、皆が相手を慮って自由に発言しないような空気はある。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

どちらかというとな助けようとする雰囲気だと思う。

マネジメントの立場から考える望ましい組織風土

今の組織は、どちらかというとな友達感覚で仲がいいが学習する組織ではないので、もっと自分を律して学習する専門職としての厳しさがあるといいと感じている。個々人の心構えが大事だと思うので、各教員が研修に出て全国の頑張っている先生方（外部）から刺激を受けてほしい。いかに自分がぬるま湯につかっているかがわかる。

基本的にあたたかい・アットホームな雰囲気があるので、心理的安全性が低くない職場なので、困ったときには皆で助けようという風土でそこは大事にしていきたい。全教員が学生のことを大事に思っている、学生第一という文化も大事にしたい。

V. やりがい

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

卒業生が立派になっている姿をみると、仕事を続けていきたいと思える。自分が教育した学生が、卒業したあとも自分の言ったことや教えたことをずっと覚えていてくれる様子を見ると、教育者としての自分の影響力の大きさを感じる。看護学校という場は

看護の基礎について教育を受ける場であるが、そこで得た学びの影響は一生続いていく。そういう教育に携われていることを思うとやりがいを感じる。

新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか

苦しい時期を乗り越えてこそ自分が成長するし、学生を育てるといふ仕事の側面もあるが自分自身も育ててもらえる・成長していける素晴らしい仕事だと思っているので、つらくなくてやめてもまた戻ってきてくださいと言いたい。

VI. 組織外への要望

学校間のつながりをもう少し作ってほしい。外部研修に行けば集まって繋がりや絆はできるが研修じゃないときも全国の教員と繋がれるようなことが欲しい。加えて、学生同士も他校の学生と繋がって、刺激になってくれるといいと思う。

対象者番号⑨：科長 看護教員歴 29 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

科長になってから 5 年目。看護教員歴は 29 年。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8:00 頃に出勤。授業があるときは授業準備をして授業。第 1 看護に異動してきて全部新しい授業となったので、一から授業準備を組み立てなければならず、それが 3 科目くらいある。

今日 (10/29) の 1 日を説明すると、明日入学試験の判定委員会があるのでその準備をし、副学校長に確認してもらい、確認後には修正作業をして午前中は終わる。午後からは学生が教務室に相談に来たりするので学生の対応をしたり、外部講師の対応をしたりして、合間に授業準備をしている。18:00 終業だが、連日 21 時や 22 時に退勤している。4 月に異動してきてからは、1 時くらいに寝て朝 5 時に起きるといふ生活が続いていて疲れ果てている。

科長職になってから責任や役割が多くなり、ライフサイクルも変わって今が教員生活の中で最もストレスがある。科長は教員というプレイヤーも担当しつつ、マネジメントもしていなければならない。

学内・学外で様々な役割を務めているため、単純に抱えている業務量が多くストレスを感じる。例えば、学校で ICT 教育を推進していかないといけないということで、自学校でも ICT 特別委員会を立ち上げ、自分が委員長を務めている。明日は Microsoft の業者が来てサービスの説明を受けなければならないが、サービスの説明を受けるだけでなく、ICT 委員会に情報を共有する作業など前後で様々な準備が発生するので、次から次へと仕事が舞い込んできて、色んな作業が停滞している。長崎県の実習指導者講習会や実習病院の指導者講習会等の外部で講師をする機会もあり、その準備等でも忙しい。

普段感じているマネジメント業務の課題

第1看護に異動してきて、すべてが初めてのことばかりで苦戦している。第2看護に在籍していた際は、1クラスのみだったので授業も1クラス分の対応でよかったが、第1看護では2クラスあるので授業の回数も単純に倍となる。その他には3学年あるので、各学年の教員から学生の問題事項等も報告があがってくるので、その対応や保護者との面談・面談記録をおこない、最終的に副学校長へ報告もおこなっている。報告書も簡単に書けるわけではないので時間がかかる。

(マネジメント業務における課題は、後述あり。)

仕事の進め方に関する協働状況

他の教員は、各々で授業の準備や実習同行で忙しく、学内に残っていることが多い自分を含めた2名の教員で実習がないクラスの学生対応等に追われている。現実的に可能なサポートは受けているがそれも僅かで、そんな多忙な状況にも関わらずどちらかという自分のほうから他の大変そうな教員に手伝いを申し出ている。

看護職の副学校長と3学科を統一する次長がいるが、二人とも忙しそう。次長は入学者が減っている状況なので、高校や病院を回って入学者を増やす活動を任されていて忙しくしている。副学校長は3学科の問題の報告を受けてアドバイスをしたり、外部機関(看護協会等)に出向いたりしているので、皆がそれぞれに忙しい。声をかけてもらうことはあるが、具体的なサポートは特にない。実習調整をしていた数年前は、定時に帰宅できていたし、土日出社して休日出勤することはなかった。今は授業の準備が間に合わないので、土曜日に朝から休日出勤して夕方まで働いている。

協働に関する困りごと、求めるサポート

周りの教員も忙しいので、サポートを求められない状況。それぞれ業務負荷が大きい
ため、各自が自分の役割をこなすことに精一杯。なるべくお互いに声を掛け合うことは積
極的におこなって、大丈夫？倒れないでねといったコミュニケーションはとるように心
がけている。声掛けはするものの具体的な業務上でのサポートはし合えていない。

教員同士の業務連携に対する認識

第1看護科が最も大所帯で、教員は新人含め16名在籍している。1学年に4人のチーム
を作って、加えて実習調整者と科長補佐が別でいる。チームの4人の中でも主任という
立場の人間を置いているが、時間外労働を確認すると主任が月30時間、他のメンバーは
月10時間程度で、チーム内で格差があるという課題を感じている。16人いる教員の中
には病気を抱えている教員や子育て中の教員、75歳以上の教員が含まれており、事情の
ある教員には遠慮して仕事を頼めないで、主任に負荷がかかっている。色んな状況の人
がいて構成されている16人で、このチームをどうやってうまくバランスさせて時間外を
平準化させるかが今の自分の課題の一つ。ただ、自分が異動してくる前は全教員の長時
間労働が常態化していた。自分が異動してきて、効率的じゃない作業や方法の改善・業
務の断捨離を進め時間外の削減を促してきたので、異動する前と比べれば削減の効果
は出ている。一方で、元科長からそんなに時間外を減らして、仕事はちゃんとできてい
るのかと苦言を呈されたこともある。

業務の効率化については、長く勤めている教員からの反発にあうこともあるが、背景や
改善案をしっかりと説明していけば、概ね同意してくれる。そのため教務会議が長引く
ことは多く、若手教員が提案した変更案や効率案について、変更する理由を丁寧に話し
ても折り合いがつかず会議が終わることもある。自分が1年生のクラスで試しに取り組
んでみて、うまくいけば全学年で取り組もうと折衷案を提案して折り合いをつけてい
る。

Ⅲ. キャリア・能力開発

人材育成のために行っている活動

人材育成面はまだ自分で自分に課題を感じている。副学校長に対して、教員指導に関す
る報告をおこなうのだが、教員に対してちゃんとヒアリングしたのか・丁寧に説明した
のかと指導してもらうことがある。教員自身・学生自身がどう思ったかというヒアリン
グを徹底できていないと感じることがあるので、意識するようになっている。相手のヒア
リングをしっかりとおこなったあとに、自分の科長としての考えを述べて、それを聞いて
どう思うかという丁寧なやりとりを心がけるようになっている。

その他、教員と学生が話しているところをよく観察していて、教員としての姿勢（ふる
まい・言動）が正しいかを確認して、正しくない姿勢があれば、都度タイムリーに教員
に伝えている。未熟な教員もまだまだいるので、社会人としての一般的なマナー面につ
いても指導をしている。

3学科の学校ということで、科長補佐会という委員会があり教員の研修を計画をする活動をしている。年間計画が作成されていて、外部研修参加への計画的な呼びかけや教員同士の勉強会を企画し協力するように声掛けをしている。自分は、教員のキャリアラダー表があるので、それと突き合わせて研修参加を呼び掛けたり、研修参加後の提出レポートの確認とフィードバックをおこなっている。

組織としての人材育成に対する考え・あるべき姿

教員たちは、日々通常業務で手いっぱいなので土日の研修参加を勧めても土日ぐらいは休ませてほしいという声があり参加は少ない。その場合は自分自身が土日の研修に参加して、参加して良かったこと・学んだことを教員たちに共有するようにしている。30分の学び合いの時間を作ろうとしているが、作れないことが直近の悩み。教員は授業をしている人間もいれば実習同行で外出している人間もいるので、全員が同じ時間に揃う機会が少なく、30分の学び合いの時間を作ることはなかなか難しい。かつても月に1回の勉強会を開催していたらしいが、忙しさで無くなってしまったよう。

課題が多い状況ではあるが、年に1回副学校長におこなっている教員たちが参加した研修報告では、数年前に比べたら報告の内容が増えたと言ってもらえた。教員たちも成長意識をちゃんと持っているし、研修に参加しなければならないという意識づけも少しずつできていると感じる。学生に生涯教育と伝えるのであれば、教員も自己研鑽の必要があるということはいっている。研修情報を教員に回覧する際に、付箋に「卒業生が研究発表する」という風な興味を持ちそうな情報を追記するなどの工夫をしている。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

教員同士のコミュニケーション量は比較的とれている。

一体感

3学科あわせて、安全管理委員会・広報委員会・教材委員会等の委員会を各学科から教員を出して組織している。常に3学科集まって話して、学校としてどう進めていくかという活動をおこなっているので、そういう意味では一体感はあると思う。年に1回看護研究発表会を実施して、そこで各委員会の発表や研修を受けた教員の報告を発表する機会も設けており、学校として意識付けをしている。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

半々。副学校長が叱咤激励をすることもあれば、教員たち自身で考えて委員会で企画をあげるといった活動も行っている。

組織としての成長意欲

これまでは特に活動しなくても入学生が集まっていたということもあり、のんびりとした雰囲気だった。学校の魅力を発信していく活動自体はあるものの、今は学生も減っている状況なので、現状の発信内容では薄いと感じる。学校全体としての成長意欲という意味では、まだ足りていないと感じる。

各教員のスキル向上意欲は、以前と比べたら高まっていると思う。成長意欲はあるが、時間の捻出が難しいため、行動が伴っていない。

公平性

副学校長が年に2回全教員と個別に面談を実施しているが、面談の中で、あの教員は可愛がられていて意見が通りやすいが、自分はそうじゃないから意見が通りづらいという話があることを、副学校長から共有されているので、教員の中には公正性を感じていない人もいます。

保守的／多様性や変化を許容

変化しなければならないと言われているので、許容する雰囲気ではある。

個人の意見が尊重される程度

個人の捉え方はあると思うが、副学校長が意外とオープンな考えを持っていて、変わらないといけないと頻りに発信してくれて面談も定期的を実施してくれているので、発言しやすい雰囲気を作っていると思う。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

助け合う雰囲気だと思う。例えば学生がインシデントを起こしたときに、人を責めずに組織を意識するようにしている。教員に対しても教員個人じゃなくてそういう状況になっちゃったシステムが悪いと言うようにしている。

マネジメントの立場から考える望ましい組織風土

人間関係のコミュニケーションが基本中の基本で大事だと思っているが、ときに教員同士のハラスメント的なすれ違いが起きることはある。教員同士が人間的に未熟だと感じることがあり、自己主張をしすぎて他者を思いやれていないということはある。学生側から教員のハラスメントを訴えられることがあったので、毎月1回の教務会議の中で、倫理について話すという時間をとっており、看護職における倫理行動という規範を振り返っている。

V. やりがい

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

看護職になる人を育てるということが魅力だと思っている。

看護職になりたい人をゼロから育てることに関わることのすばらしさを感じる。自分の教員人生において、呆れるような学生もいたし、学生から批判されるようなつらい言葉を投げかけられた経験もあるが、学生が学校にいる2～3年の間に看護師として育っていく・成長していくということが一番の魅力。卒業して病院に勤めたり、師長になったりという姿を見られる喜びがある。先生みたいな看護師・教員になりたいと学生からもらう言葉の魅力はずっと変わらない喜び。

新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか

今の若い世代はZ世代と言われているが、良い子もいれば不良の子もいてそれは昔から変わらない。看護教員という仕事は、そんな生徒たちが人の役に立つように成長していく様を見届けられる尊い仕事。新人教員が入ってきたときにはこの話をしている。

VI. 組織外への要望

日本看護学校協議会は、タイムリーに情報発信をしてくれていて、現場の要望に対して素早い対応をおこなってくれていて、とてもありがたく思っている。

対象者番号⑩：副学校長 看護教員歴 16 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

副学校長。看護基礎教育に携わって 16 年。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

8 時前くらいに出勤する。副学校長就任時期がちょうどコロナ感染症の時期と重なっており、実習に行っている生徒や学校に当校する予定の生徒から様々な連絡が入り判断を求められることが多かったので、一番早く出勤して一番遅く帰宅していた。今もそれが続いている。若い先生が判断することもあるが、何かあった時にすぐに指示が出せる・頼れるように早く入社している。帰宅も一番最後で 20 時過ぎ。自分が不在の時は教務主任が判断を下せる体制をとっている。

始業前に各クラスからの出席情報の共有を受けて 1 日が始まる。病欠者やメンタル失調を起こしている生徒について対応の確認をしている。外部講師の来校や生徒のテスト受講状況等を日々の授業の確認をしつつ、自分の授業の準備をしたりしている。

生徒や教員が帰宅したら、教務主任とその日のことを腹を割って話す時間を毎日設けている。

普段感じているマネジメント業務の課題

その時々で都度判断していく作業が大変。保護者と話すことやリスクに気を配ることが大変。リスクに気を配るとは、例えば、ある学生が実習場での実習が終わったあとに、記録をつけてから帰りたいと主張したので、それを教員が許可し、当の教員は先に帰宅してしまうという事象があった。このときは、指導をもらう場が実習場であり記録は自宅で書くように生徒に促さないとダメだと教員を諭すことがあった。もし災害が起こった時に学生が建物中にいることを誰が把握しているのかとリスク管理について指導をするということがあって、細かく状況をヒアリングしつつリスク管理について丁寧に指導をした。その他にも、最近とある生徒の父親を騙る電話がかかってきて、生徒のことを話してしまったということがあったので、なぜ父親だと思ったのか・どうやって父親本人か確認したらいいか等、リスク管理に関して日々何かしら監督・指導しなければならないことがある。話をするときもだめである理由やリスクの理由を意識して話すようにして、教員たち自身がしっかりと納得するようにしなければ良い組織にはならないので、すごく気を遣う。自分は権限のある立場でもあるので、話し方にはすごく気を遣う。

仕事の進め方に関する協働状況

日々のことで困ったときには教務主任と相談している。

協働に関する困りごと、求めるサポート

日々のことで困ったときには教務主任と相談していてストレスなくうまく関係性を築いている。学校運営のことで悩んだり困ったりしたときは、学外にいる学校長・副学校長の仲間や研修仲間に相談する。

教員同士の業務連携に対する認識

自分の前では教員同士の連携はうまくいっていると話してくれるし、そういう風に見せてくれている。ただ、そうじゃないだろうと思うこともあるので、自分なりに情報収集はしている。各教員で得意不得意があったり、誤解が生じることもあるので、誤解が生じた際にはなるべく自分が間に入って誤解を解くようにしている。副学校長という立場上、自分に対して直接相談に来る教員は少ないものの（内容的にわざわざ自分から話すほどでもないと思っているよう）、あの教員が悩んでいるらしいということを他の教員を介して自分の耳に入るようにしている雰囲気がある。そういうときは困っているの？と自分から話しかけにいき、愚痴として聞く場合とちゃんとした相談として聞く場合がある。他の教員の口を介して自分に届くことはほぼ愚痴。また、退職するかどうか悩んでいる教員がいたとして、もし自分に退職について相談したとしたら引き留めないというスタンスを日頃から公言しているため、副学校長の自分に退職の相談をするとそのまま退職する流れになる可能性が高く、よって、そういう退職相談レベルの話は寄せられない。

教員たちの相談については、カリキュラムに関することは教務主任で、生徒の家庭の事情に関することは副校長に話すという役割分担になっている。

Ⅲ. キャリア・能力開発

人材育成のために行っている活動

本人の希望について、将来展望と次年度の希望をヒアリングして必ず反映させるようにしている。それとは別で学校運営していく中で学校がどうありたいかということと各教員に期待する役割について話す機会を設けている。面談時には、本人の希望を必ず準備してもらおうようにしている。意識していることは各教員に「期待」していることを話すことや本人が希望することに対してどうしていきたい・どう進めていきたいかを話すこと。1on1 は不定期に実施していて、次年度の話をするときは1～2時間しっかり時間をとって実施している。自分から積極的に話してくれる人に対してはあまり自分から改めて場を設けることはしていない。場を設けなくても常に積極的に希望を話してくれる人もいる。自分から話さない人には場をしっかりと設けて話している。

各教員の希望と学校側が期待することが、擦り合うこともあれば擦り合わないこともある。擦り合わないときは、現状をどう思っているのか、つらくないかという話をする。本人ができていると思うことと期待することを改めて話す機会を設ける。対話を多くおこなうように意識している。

外部研修については、学校として予算をとっているのを受けてほしいと考えている。外部の研修を受けた方が教員にとっても成長につながると考えているので、明確にビジョンを伝えて、教員に期待していることを話すと、必ず研修に行ってくれる。

校内での勉強会は実施していないが、授業や実習に対する小さいチームを作って意見交換をおこなう環境は作っている。例えば、小児と母性をコラボさせて互いに過不足が無いようにしたり話し合ってもらっている。先輩教員の授業を見て学んでもらうというスタイルで学び合いはおこなっている。

組織としての人材育成に対する考え・あるべき姿

前述の通りだが、本人の希望を十分にヒアリングして反映させるようにしていることを大事にしつつ、学校として各教員に「期待」していることを話すようにしている。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

教員同士、性格や考え方で合う合わないがあるのでグループに分かれてはいるものの、仕事や業務、学生指導に影響がなければやむなしと思っている。

一体感

一体感はある。副校長がこうしたいと言ったことに対して、各教員がプランを出してくるので、一体感はあると捉えている。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

大きな概要や方向付けをするときにはトップダウンで、細かいプランだてやクラス運営に関することは教員で考えるように仕向けている。

組織としての成長意欲

成長していこうと仕向けている。自分が新しい考えを口にすると、各教員がどうすると実現できるかを考えてくれる。役割等を指示すると時間がない中で対応してくれてい

る。裏で仕事が増えたという愚痴は話していると思うが裏で言う分には事実な部分もあるので許容している。

公平性

副校長としては公平性を意識しているつもりだが、ライフステージがそれぞれ違うので、子育て中の人と独身の人とではどうしても独身者にしわ寄せがいくことになってるので、教員は公平性は保たれていないと感じる局面もあると思う。授業時間についてもパワーバランスを見ているので、ベテランの先生は数字でみると長く、若手の先生は短いので、公平感を感じていないだろうと思う。

保守的／多様性や変化を許容

多様性や変化を許容するように仕向けている。

個人の意見が尊重される程度

自由に発言できて尊重されるようにしている。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

組織目標がトライ＆エラーなので、表向きはエラー大歓迎としている。エラーのフォローをタイムリーに自分たちができているかというとなかなか厳しいところもある。ただエラーをエラーにしない工夫をしている。そういう考え・方法もあるし、仕方がないかもしれないという風に受け止めることもある。また、当校の教員は失敗したら内省できる人が多いので起こってしまったことに対してとやかく言わない。原因と改善策をしっかりと確認するようにしている。咎めたり叱責したりは意味がないのでしない。

マネジメントの立場から考える望ましい組織風土

今は退職人事は定年者のみで新しい人も求人を出せばすぐ集まるので、いい組織は作れていると思うし、それは意識的に作ってきた。

大事にしていることは、想いや期待を言語化して周囲に伝えていくこと。自分が教務主任に就任する際に、複数名の方からの反対にあった。反対した人たちの一部は私が教務主任に就任したあと辞めていった。残った人たちは私に抵抗、反抗する勢力となり、私が副学校長に昇進した時にもトラブルになって大変だった。ただ、しっかりと想いや期待を言語化して周囲に伝えて、私についていきたいと思ってもらえるように努めた。その結果、自分も変わったし、抵抗していた教員たちも徐々に変わってくれた。

V. やりがい

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

学生の成長が支えとなっている。教育の一番の醍醐味は、学生が成長し看護の現場で自分で考えて患者第一に働いている姿をみることができること。最初の基盤部分に自分たち教員が関わっていて、自分でスキルやキャリアを形成していく卒業生の姿を見ると基礎教育の大切さを感じる。また、いくつになっても卒業生が自分たち学校や教員のことを忘れないでいてくれるので、看護学校という場所が“居場所”として機能してキャリア形成に役立っていると実感できる。

学生が楽しく勉強できるように教材研究をして授業を作る努力をしているので、「わかった!」「面白い!」と目の前にいる学生の反応がすぐに見れることは教える側としての手ごたえもダイレクトに感じることができる。

新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか

自分がどういう風にこの仕事を長く続けられてきたかを話す。

学生は成長するものなので、関わり方ひとつであると話す。上手に関われることは求めていなくて、一緒に苦労しながら学生と関わっていくというスタンスを大事にしてほしいと話す。学生のことを考えていれば、学生も応えようとしてくれるので、そうすると学生と教員もともに成長していける。

VI. 組織外への要望

急にぱっと思いつかないので、要望は都度出させていただく。

対象者番号⑪：副学校長 看護教員歴 20 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

副学校長。教員としては 20 年で、副学校長としては 2 年目。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

出勤は8:30くらいで、9:00から授業が始まる。授業は週に3~4回くらい入っている。授業以外は外部との仕事が多く、実習先の確保や学校経営の交渉、接客といった調整業務が多い。

また課題を抱えている学生が多く、教員からの相談もあるので、いつもイレギュラーなことに対応している。学生だけでなく教員もイキイキと働ける職場にしたいと思っているので、心理的安全性を大事にしている。自分が忙しくて教員や学生が相談できないという状況が起こらないように心がけている。働き改革で時間外労働も減らすように言われており自分がずっと学校にいと示しがつかないので、19時くらいには帰宅する。時間が空くと、実習施設に学生の様子を見に行ったり、授業や演習に入るようにして自分から現場を見るようには心がけている。

普段感じているマネジメント業務の課題

1つは入学生の確保。数値で結果を出さないといけないし、公的な学校なので市から経営について指摘が入る。看護を本当に学びたいと思っている学生を入学させたいと考えており、また、学校側が選べる（選抜できる）くらい的人数が受験してほしいと思っているので、目標達成できるように課題として感じている。入学生の確保についてはどの学校も同様だと思うが、特に自校は田舎なので人が集まらない。広報戦略が課題になっていて、苦戦している。

2つめは教員の成長サポート。当校は優秀な人材が多く、自ら成長してくれている教員が多いが、中には自分の役割が見いだせない教員もいる。そういう教員に対する成長サポート（キャリア支援）について課題を感じている。

仕事の進め方に関する協働状況

教員のキャリア支援について、自分が相談できる相手は校長先生くらいだが、校長先生自身も看護職なので助かっているし相談しやすい状況にある。

入学生確保の課題については、事務長・校長先生と連携しながら取り組んでいる。連携はうまくとれておりストレスもないが、それでも課題解決・目標達成は難しい。そもそも母数が減っているのに学生的人数を維持しないといけないのはつらい。

協働に関する困りごと、求めるサポート

協働に関しては困りごとは特になくうまく連携できている。

教員同士の業務連携に対する認識

教員同士の連携やコミュニケーションもうまくいっている。今年新しい教員が臨床教員も含めて4名入ってくれた。教員になりたい人が少ないという中で、常に希望者がいるのでありがたいし、先輩教員がしっかり指導もしてくれている。質問のしやすい風通しの良い職場ではあると思う。

自分が昨年まで教務主任の養成講習会に通っており、自校を客観的にみたときにキャリアのある先生が多い一方で、中間層の先生はいないという状況だった。キャリアのある先生方は少しの指示で期待通りの仕事をしてくれるが、新しい先生が入ってきたときにマニュアルもなかったので大変だろうと思い、マニュアル化の作業をおこなった。加えて小規模な教務委員会（広報委員・カリキュラム委員・技術委員・物品調達委員（こういう備品があるといいなとかこういう書籍を買いたい等））を作り、教員みんなに入ってもらい、年度の目標を立てその成果や進捗状況を教務会議で共有し合うということをはじめた。今までは成果や進捗状況を回覧するだけにとどめていたが、ディスカッションできる場を作った。そういった活動がうまく回っていると感じている。

Ⅲ. キャリア・能力開発

人材育成のために行っている活動

学校の予算取りで、全員必ず年に1回は学会に出張で出ようと決めており継続している。また、可能であれば誰か1人は研究を発表してもらおう活動をしており、研究発表したものは学生にもわかるように掲示している。

各教員と年度末に面談を実施しており、チャレンジしたいことや希望を確認して、できるだけ希望を叶えられるようにサポートしている。前任の上司は各教員の希望を聞くことはしないスタンスの方だったが、自分がどうしたいかを考えた時に各教員と対話をし、想いを汲んだうえで組織を作っていく方がいいと考えて始めた活動。

教材研究（教員の授業参観）も今年から計画を立てて実施する予定。

組織としての人材育成に対する考え・あるべき姿

過去に自分自身が教員として成長が停滞して、学生に教える自信がなくなった時期があった。しっかり勉強していないのに学生に教えていいのだろうかと不安になり、大学院に通わせてもらった。そこで学ぶことの楽しさや自分の看護や教育観を見直すことができて良かった。当時上司に相談した時に、「忙しいのに行くの？」ではなく「いっておいで」と快く送り出してくれた経験があったので、自分も教員からチャレンジしたいと希望を言われたときには、送り出してあげようと考えている。学校のためだけでなくその教員個人のキャリア形成のためにも希望は叶えてあげたい。学校側の都合で各個人の可能性を閉じないようにしている。

自分が始めた活動は環境を整えるくらいのことだが、教員の成長は感じるので手ごたえはある。教員の成長は学生に良い影響を与えるので大事だと考えている。教員がイキイキしないと学生もイキイキしない。

全ての教員が成長してほしいと思う一方で、成長が停滞する教員もいる。成長が停滞している教員は、マネジメント系の役割が本人の志向性と合っていないことが背景にあると思われる。そういう教員は一教員として教育に専念している状態のほうがイキイキしているようだ。役割ゆえに自分がどう動いたらいいか考えすぎて行動できなくなっているのかなと思っている。苦しいなかで仕事をするよりは自分らしく仕事をする方がいいので役割を外したほうがいいのかと悩ましい。役割については年功序列な部分があるものの、いいプレイヤーがいいマネージャーになるとは限らない例もあるので、必ずしも役割を与えることが適切とは限らないと感じている。得意な持ち場に戻す方が組織的にも良いかと悩ましい。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

教員同士のコミュニケーション量は、十分できている。

一体感

個々人の差はあると思うが、一体感はあると思う。

4月に学校の重点目標を出すのが、以前は上層部で決めて各教員は見せられるだけだった。自分は新人教員も経営に参画しないといけないと考えているので、今は目標はしっかりと理解してもらえるように年度始めに話す機会を設けている。効果があるかはわからないが教員たちの向く方向がずれるといったことはない。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

かつてはトップダウンの文化だったが、最近は教員みんなが考えて提案してくれるボトムアップが増えた。

組織としての成長意欲

成長意欲の高い先生が多い。

公平性

保たれている。合意形成は会議でおこなっているが多いので、フラットな環境。

保守的／多様性や変化を許容

変化を受け入れていく方が強い。

個人の意見が尊重される程度

自由に発言できる雰囲気。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

失敗の共有はしている。朝礼・終礼があり失敗したことも報告し合うようにしている。

マネジメントの立場から考える望ましい組織風土

今の組織風土は、校長先生が変わって校長先生自身がポジティブで何でもやってみたらいいよという考えなので、大きく影響して変わってきている。自分と校長先生の考えは似ている。以前の校長はカリスマ性がありトップダウンの傾向が強かった。

V. やりがい

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

自分が願う看護師像というものがあるが、今の看護の現場を見ていると乖離していると感じる。例えば卒業生を見ていると、本来看護師になる人はまじめで向学心もあると思うが、急性期医療など煩雑さや緊張を強いられる環境、マンパワーが不足している職場で仕事をしているうちに、自分のやりたい看護を優先できない状況があり、そこに看護師としての理想と現実のギャップを感じる。学生を一人の看護師として育てることは自分の看護観を伝える機会にもなるし、人が育つことを支援できる仕事というのは自分の成長にもつながるので、それがやりがいにつながっている。看護師は大変な仕事で、自分の力不足を感じて辞めていく卒業生もいるがそうじゃないと言いたいし、自分が大事にしている看護観を持ちながら、しなやかに長く働いてくれたらいいなと思っている。そのためにも打たれ弱い学生が多いが、看護の良さだけでなく厳しさもしっかりと伝えていっている。

新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか

当校は定着率が良い。

若い教員は自信が持たなくて悩みながら仕事をしている様子がわかる。自分もそうだったが、教員になった時はすぐに結果を出さなければならない、学生に指導をしなければならぬという考えがあった。学生と一緒に学び共に成長していけばいいと伝えている。各教員が大事にしたいと思う教育観がそれぞれにあると思うので、自分が大事にしたい考えを大事にしたいと伝えている。学生がいて自分があると思っている。教えるというより共に考え悩みながら進んでいけばいいと思っている。人間はすぐに成長するものでもないで、結果を急ぎ過ぎて自分が担当している間に成長させなきゃと思わなくていい。各教員が生徒を育てるのではなく、3年間で色々な教員が関わって学校全体でその生徒を育てるんだと伝えたい。

VI. 組織外への要望

キャリアアップのための研修で教員養成講習会、教務主任養成講習会があり、最近では中堅教員養成会も作ってくれたが、もう少し小刻みに研修の機会を作っていただけるとありがたい。教員にとって研修の場で知り合った人たちとのネットワークが広がることはいいことだと思うので、研修の機会を増やしてほしい。

対象者番号⑫：副学校長 看護教員歴 24 年

I. 基本情報

対象者の現在の立場・主な職務

副学校長。教員歴 24 年目。

II. 業務推進および協働に関する課題認識

普段の業務の流れ

一般の専任教員と副校長という立場では、おそらく1日の流れが違うと思う。勤務は9:00~17:30が通常の定時時間で、8時半ちょっとすぎくらいに出勤しパソコンを起動し、始業まではおしゃべりしながらメールチェックをする。9時にちらほらと教員たちが集まってくるので、元気かなと教員の様子を見て、共有事項を伝達する簡単な朝礼を実施している。授業や実習に出ていく教員を見送ったらメールチェックや電話対応をし、自分の授業があるときは授業に行く。昼食は大体昼の時間に食べている。会議が結構多く、会議準備や会議参加に時間をとられることが多い。その他入試が近い時期だと入試準備や学生の保護者会に向けた準備。また県の看護学校協議会の役員を務めているので、研究発表会等の準備作業もしている。会議は、病院の会議に参加したり、横つ

ながりの学校があるので系列校との調整・連絡。17:30が定時だが、19時くらいに業務終了というのが1日の流れ。授業も自分が担当することもあり、年間3～4科目で、週2～4回は講義をしている。あと、教員の人事考課面接といったマネジメント業務もある。

普段感じているマネジメント業務の課題

調整業務が多く、時間に追われながらやるべきことをどうにかこうにかこなしている。本当はもっと早いタイミングから準備したり、来年度のことを考えたり、新しい取り組みを考えたりしたいが後回しになってギリギリ回している状況。

学校運営における課題や大変なことは様々ある。

例えば学校運営におけるお金のやりくりは大変。決められた予算の中で学校運営をおこなっていくわけだが、突発的にあちこち壊れて急にお金が必要になったり校舎が古くなってメンテナンスの必要な箇所が増えたり、やりたいことが予算的に実現できず先送りになったりしてすぐに叶わず、我慢している部分はある。

学生に関して言うと、学生の学力低下に加えて、家庭における経済的不安や親がいないといった事情がある学生が増えていて、対応する教員たちも疲弊している。直接的に自分が関わることは多くないが、学生のことを理解しつつどのようにサポートできるかなと思いつつ、学生にエネルギーを注いでいる教員の大変さも労いたいという想いや良くしたい想いはある。教員はバーンアウトして辞めるとまではいかなくても、感情がこもりすぎて学生を想いすぎて泣いちゃうこともある。親やお金に関するやり場のない怒りが大きくなりすぎることもあるようだ。自分の立場では、教員が頑張っているということを知っているとわざとらしくない程度に声をかけてちゃんとみていることを示すようにしている。教員からの報告は頻繁にあるので、その報告にはしっかりと必ず耳を傾けるようにしている。話が長かったり、感情がこもって同じ話を繰り返したりすることもあるが、手を止めてちゃんと話を聞くようにしている。

自分自身のメンタルを消耗することはあまりない。話を聞くことで、自分の仕事は後ろ倒しにはなるものの、教員の話聞くことは本業の一つでもあると考えている。

ハラスメントも起こることがある。例えば教員が学生に対して勉強をしてくるように指示してもしてこなかったり、大事な患者さんのことなのにごまかしたりという叱らないといけない局面で、教員が叱って指導する。それは正確にはハラスメントにはあたらないのだが、学生側からハラスメントと言ってきて、教員とその学生の関係性がギクシャクしたりすることがまれにある。その他、学生から直接ハラスメントの報告が自分のもとに届いたり、学生の親が連絡してきたりすると自分の対応案件になる。

ハラスメントに関しては、自校だけでなく系列校のことも一緒に考えるという対応をとっている。そういう仕事もある。肅々と対応はするが、やりたくない仕事ではある。愛ある指導なときもあれば、怒りの感情に任せているのではという場面もなくはない。言っていることは正論なのでロジハラみたいなものもあるので、対応が難しい。

仕事の進め方に関する協働状況

アドバイスを出すというよりも一緒に考えるという形で協働している。

例えば、学生の実技試験は自分も教員と一緒に採点したり試験の中身を相談したり、学校広報の担当と一緒に広報内容を考えたりする。アイデアも出しつつ一緒に考えるというスタイル。一緒に対応することについて、教員から嫌がられたりはしていないと思う。

協働に関する困りごと、求めるサポート

自分の課題だなと思っていることとしては、厳しいことを厳しいままには言えない性格で、言わないといけないことはもちろん言うものの、本人が傷つかないようにという考えが浮かぶ。相手の性格に合わせて頑張っって厳しく言ったり、何回も繰り返し言うようにしている。

教員同士の業務連携に対する認識

自分はできるだけ手出し口出しせずに見守るスタンスをとっている。教員たちが頑張らないといけない局面では、気になると思っても許容範囲であれば尊重するようにしているし、教員から提案があれば実現できるようにサポートしている。自分が動きたくなる側面はあるので、頑張っって堪えて線引きを意識するようにしている。「自分ならばこうするだろう」という場面でも一旦は我慢して見守り、結果が自分の期待に届かない場合も今回はそれでよしとするように心がけている。このように心がける理由は、教員が次に何か取り組むとき、「前はこうだったから次はこうしよう」という改善案を提案できるようにするためである。教員自身が「やった感」「やれた感」を持ち、それを次への学びにできるように、自分はあまり干渉せず教員本人の動きを尊重している。自分が若いころも達成感とかを大事にするように、当時の上司から見守ってもらったんだろうと感じている。

Ⅲ. キャリア・能力開発

人材育成のために行っている活動

学校が主催する研修はあまりない。おこなっていることとしては、発表はせずとも、教員は自分の興味・関心がある領域の最新の研究結果等を自校に取り入れられないかという視点で、年に1回必ず学会に参加する活動はしており、報告書も必ず提出させて教員の会議で共有している。

また、様々な研修の案内が届くので、教員に積極的に研修を受けるように働きかけをおこなっている。実習と重なったりしている場合には行けるように調整したりして受けやすい環境づくりをおこなっている。中には費用が発生する研修もあるので大学に申請しているが、研修にかかる費用をもっと多く予算化しないといけないという課題を感じている。研修を受けると、自分の授業や演習に取り入れたいみたいな刺激をもらってきけるので教員の会議でどのようにして取り入れられるかといったような話し合いもお

こなっており、効果を感じている。学校全体でどんどん研修を受けようと話題化もされている。

系列校の中での交流会や近隣の学校との交流会もおこなっている。

組織としての人材育成に対する考え・あるべき姿

学校で主催した研修会・勉強会にもっと取り組みたいと感じている。
希望する教員には大学院に通わせているが、もっと申し出る人が増えてほしいと思っているし、学会にも参加はするものの発表まではたどり着けていないので、学会発表を年に1回くらいはしたいと思っているが、なかなか進まない。研究活動は推奨したいがなかなか難しい。

大学院に行った教員が成果を発表するといった活動は取り組んでいるが、大学院に通っていない教員たちが何かを発表することは難しい。

大学院へ通う場合は現業との兼任が多いので、調整にはすごく配慮して協力体制の環境を作るようにしている。

IV. 組織風土に関する認識

教員同士のコミュニケーション量

教員同士のコミュニケーションは活発。仕事の話はもちろんしているし、それ以外の話ももちろんしているので、コミュニケーションは取れていると思う。ただし全員が同じ量と話しているというわけではもちろんない。おしゃべりが好きな人もいればそうでない人もいるので、ただ全体的には活発なほうだと感じる。

一体感

全員が同じように仲良しというわけではないが、みんなで何かをやろうというときにやらない人がいるということはない。過去には足並みを乱すようなことをする人はいた。斜めに構えているような教員に対しては、積極的に声をかけるようにしている。

意思決定スタイル（トップダウン／ボトムアップ）

自分から発信することはあまりしないようにしているが、系列校3校で決まったことや大学が決めたことをトップダウンと受け取っている可能性はある。

また、年度の初めにこのプロジェクトに着手しますという表明して、プロジェクト担当を決めて活動もおこなっているため、それもトップダウンと思われると思う。教員

側からすると何かの役割を与えられるのは避けたいと思っているかもしれない。年度のプロジェクトを表明して何らかの活動をおこなわないと変化が起きない。気をつけていることとしては、なぜそのプロジェクトをやろうとしているかという背景を丁寧に説明をすることと、背景に関連しているメンバーを中心にメンバーに据えるようにもしている。

ボトムアップの側面もある。研修を受けてやりたいことや領域で話し合ったことで変えたいことやチャレンジしたいと話が上がってくることはある。

組織としての成長意欲

学生のために学校を良くしていこうという想いは全員にあるものの、自分以外の先生や領域で担当してという押し付けようとする発言が会議で出ることもある。そういうときは、「みんなでどうするかを考えよう」と釘をさすようにしている。

公平性

よく発言し主張の強い教員の意見が通りやすいという傾向はもちろんあるが、できるだけ全員で建設的な会議をできるようにしたいと考えている。主張の強い教員を牽制するようなことはしないが、最近育ってきた若手の教員たちに個人面談等で頑張る発言しようとして後押しをするようにしている。会議の中での発言回数・強さをできるだけ均せるようには裏で調整している。

保守的／多様性や変化を許容

組織全体でいうと変化に対応する方向で動いており、学生も時代も変わっているから自分たちも変わろうと導いている。教員たちの中には、前年通りに動くことや新しく作ることへの負担をできるだけ避けたいというような動きをする教員もいないわけではないが全体としては多様性や変化を許容するようにしている。

個人の意見が尊重される程度

先ほどの会議の話ともリンクするが、できるだけ各自の意見が否定されないようにしている。意見は色々あっていいと思うので、話し合いの中で今回はこっちという形で進行するような配慮はおこなっている。発言が少ない教員やなかなか話せない若い教員もいるので、司会進行する人に全員の意見を聞くよう事前に依頼している。雰囲気としても醸成されてきた。

失敗が許容される、失敗をサポートし合う雰囲気

失敗に対して全員でつるし上げるといったことはない。
起きたことにどう対応すればよかったかという打ち合わせをすることはある。

マネジメントの立場から考える望ましい組織風土

この5～6年で、ネックだった人がいなくなったということもあるが、意識的にみんなが意見を言いやすい組織に少しずつ変えてきて、少しずつ良くなってきたと感じる。大事にしていることは、みんなが素直にものを言えて、同じ方向を向いている風土。今在籍している教員は多少の好き嫌いは恐らくあると思うが、同じように考えてくれると思う。

V. やりがい

教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由

教員になった当初から学生と関わるのが好きだった。1年生の時は高校生みたいだった学生が3年時にはちゃんと看護をする人になっていく成長のさまには心を打たれるものがあったし、支えになりたいと思っていた。授業や演習という看護師時代にはなかった90分という時間を自分でやりくりできるようになった時にはコントロールできることの面白さのようなものも感じた。看護師として患者さんに接することも好きだったが、どうにもならないことがあったりチームで対応することが多く、自分一人の力で対処していくことはあまりなかった。教員は90分という授業時間を自分の力で自分の責任において計画を立てコントロールし、やりくりしていき、それに対して学生が反応してくれる面白さがある。

新任期・新任期以外の教員に、教員という仕事をどのように感じてほしいか

上記（教員という仕事に対する認識／仕事を続けている理由）と同様。

VI. 組織外への要望

入学者が減ってきている状況で、「看護専門学校」に入学して看護師になるというコースをもっと一緒に宣伝・PRしてほしいと感じる。看護専門学校が数多く存続している以上、学生に来てもらえるような活動をおこなってほしい。

教員養成等の研修は続けてほしい。

新人研修等にもあるにはあるが、教員たちの横のつながりも増やしてほしい。

学生募集に関する交流会、国家試験対策についての研修会、学校事務の工夫・アイデア交流会など、学校側がそれぞれ抱えている個別のテーマに即した交流会があってもいいと感じる。全国レベルで交流ができると教員たちも喜んでいる。

資料1 看護教員のラダー（2017. 9 日本看護学校協議会あり方検討会で決定）

区分	レベル1 (新任期)	レベル2 (一人前期)	レベル3 (中堅期)	レベル4 (熟達期・管理期)
	1～3年 指導・助言を得て、 教員の仕事を行う 時期	3～6年 指導・助言がなくて も自分の判断で教 員の仕事を行う時 期	6～10年 教員集団の中でリ ーダーシップを発 揮し、他教員への指 導・助言を行う時期	10年以上 教員集団の力を集 め、学校の健全な管 理運営に関わる時期
資質と総合 的な能力	看護教員として、看護職者を育成するという社会的責任と自覚をもち、看護教育に関する基礎的知識・技術を自らの教育実践に活用することができる。	看護教員としての、社会的責任と自覚の上にたち、自らの教育実践に基づく知見を活用し、主体的な教育活動を行うことができる。	看護教員としての、社会的責任と自覚の上にたち、専門性を高め、自らの教育活動の質向上にむけて努力をすることができるとともに、教員集団の中でリーダーシップを発揮し、他教員を指導することができる。	看護職者を育成する看護学校の社会的責任を認識し、教員集団をまとめ、看護学校の健全な運営に尽力し、看護教育の質向上に取り組むことができる。
『教育実践能力』 (授業設計・実施、学生指導、教育評価)	・他教員からの指導や助言をうけて、自らの専門分野の授業(講義・演習・臨地実習)について、授業設計にそって学習指導案を作成し、授業を実施することができる。 ・他教員からの指導や助言をうけて、評価を行い、自己の課題を明確にすることができる。	・自らの専門分野の授業について、積極的に教材研究や研究授業に取り組むことができる。 ・リフレクション及び他者からの評価うけて、授業の質向上にむけて取り組むことができる。	・学校全体の授業のつながりを踏まえ、自らの専門分野の授業について、新たな課題を見出し、教材研究・研究授業に継続的に取り組むことができる。 ・他教員への指導力を発揮することができる。 ・臨地実習においては、実習施設との調整役割を担うことができる。	・学校の特徴や地域のニーズを踏まえ、自らの専門分野の授業について、新たな課題を見だし、教材研究・研究授業に継続的に取り組むことができる。 ・研究授業を企画運営し、自校の教員の授業力向上を図ることができる。 ・必要な実習施設開拓及び実習施設との調整を行い、よりよい実習環境にむけて取り組むことができる。

『教育課程運営・開発能力』	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程編成のプロセスを理解する ・教育課程における位置づけを明確にして自己の教育活動に取り組むことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程編成に興味・関心を寄せて、自校の教育課程について、建設的な意見を述べるができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程運営に積極的に関与する ・自校の教育課程を評価し、よりよい教育課程編成及び運営について考えることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程運営の責任を自覚する ・自校の教育課程評価及び社会の要請を的確に把握して、教育課程開発に主体的に取り組むことができる。
『コミュニケーション能力』	<ul style="list-style-type: none"> ・他教員の助言を得て、学生と教育的視点をもってコミュニケーションをとることができる。 ・学生が抱える課題に対応するカウンセリング能力を養うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員と学生のコミュニケーションのみならず、学生同士のコミュニケーションを支援することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学内に止まらず、実習施設等の職員と協働するためのコミュニケーションをとることができる。 ・他教員に指導・助言ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校を代表して、他施設、他部門の人とのコミュニケーションをとることができる。 ・自校の教員のコミュニケーション能力向上にむけての指導的役割を果たすことができる。
『看護実践能力』	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎看護技術の原理を再確認できる。 ・現場で培った看護実践の経験知を学生に伝えることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門領域の新しい知見を得て自らの実践能力の維持向上を図ることができる。 ・それを教育活動に活かすことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門領域の新しい知見を探究する姿勢をもって自らの看護実践能力の維持向上を図ることができる。 ・それを教育活動に活かすことができる。 ・他教員の看護実践能力の維持・向上にむけての指導・助言ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの看護実践を磨くことに止まらず、自校の教員の看護実践能力の向上にむけた実務研修の企画、助言、評価ができる。