

未来を見据えた人材育成

—対話を通じてエンゲージメントの
高い組織を作る—

2025.9.19

第1回看護管理者連絡会議

大坪会グループ 川崎つま子

私の自己紹介

1978年4月～

○国立国際医療研究センター (東京都)
(国立病院医療センター)

1981年9月～

○さいたま赤十字病院 (埼玉県)
スタッフ・看護師長・看護副部長

○さいたま赤十字看護専門学校
専任教師

2008年4月～

○小川赤十字病院 (埼玉県)
看護部長

2011年4月～

○足利赤十字病院 (栃木県)
看護部長



608床



302床



555床

2014年4月～2020年3月

○東京医科歯科大学医学部附属病院 (東京都)

(現 東京科学大学病院)

副院長兼看護部長

2020年4月～2023年3月

患者相談室長



753床 → 813床

2022年4月～

○大坪会グループ(OZAK会)看護局

看護局長として勤務

私のキャリア

引き続き やはり、**看護管理者の育成**に関わりたい

患者相談室長補佐 65歳



大坪会グループ看護局長 65歳

病院長補佐 63歳 患者相談室長

看護部長 51歳 副院長兼 59歳 規模の違う3病院で看護管理

副看護部長 50歳 医療安全管理者

看護師長 41歳 看護部教育・救命救急センター

専任教員 33歳 基礎看護学・成人看護学

看護師 21歳 脳外科・神経内・外科・泌尿器科・循環器科

私の管理観の変化

大きい組織の一員になりたい

新人の私

メンターの一言

「あなた一人がスペシャルな看護をするよりも皆が一定のレベルの看護をして欲しい」

中堅看護師の私

部署を訪れる全ての方々にとって最高のマネジメント

看護師長の私

全てのナースが愛おしいと思える体験、看護の価値は、現場にある

看護部長の私

演習1 自分のキャリアを リフレクションする

いつ頃	どんな体験をして、何を学んだか

大切なのは職位ではなく、その職位の時に「何を学び」「何を大切に考え」「何がわかったか」を言葉にする

看護管理者に必要な3つの要素

論理的思考
システム思考

高い倫理観

情熱



看護管理者に求める能力

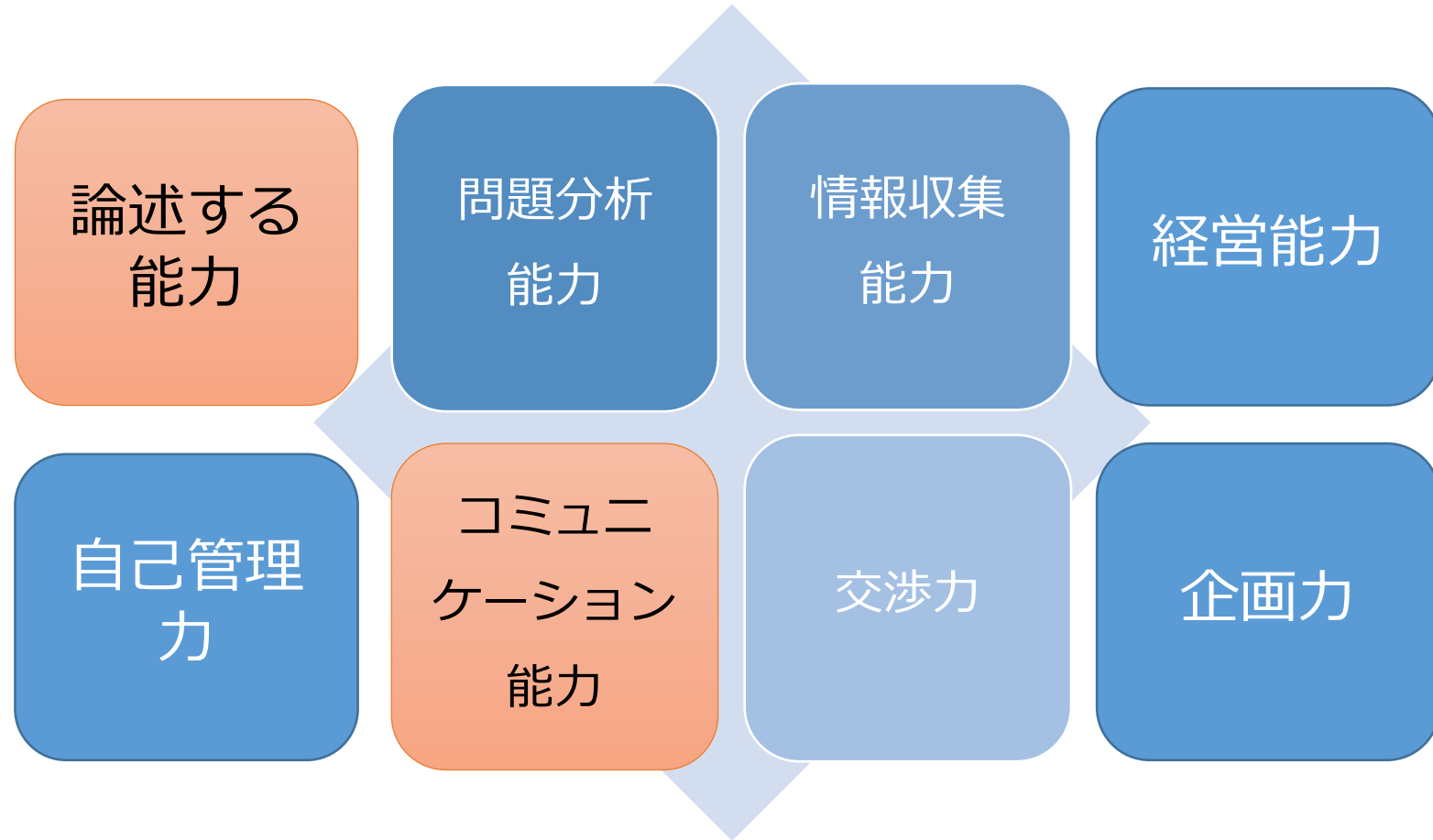
組織にコミットし、理念の具現化を図る力

自部署で提供する医療・看護の質を維持向上させる力

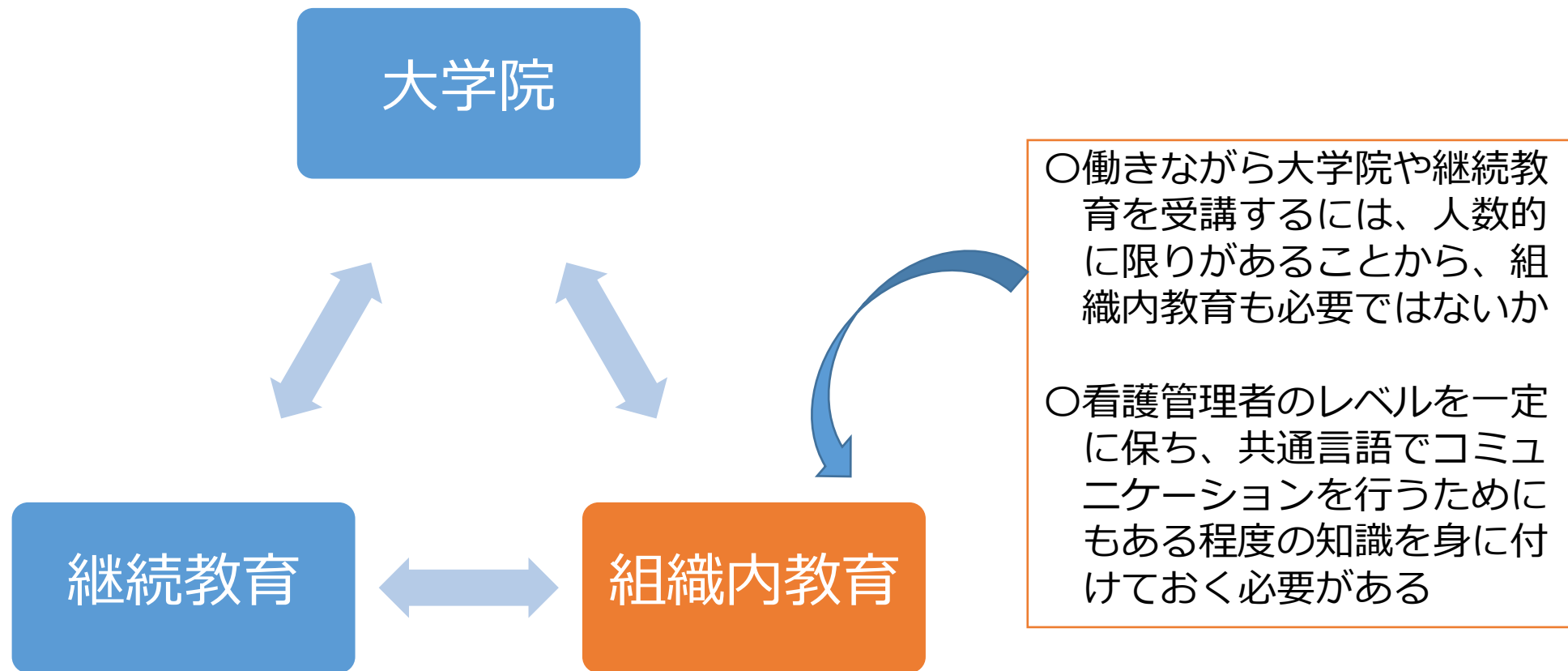
自部署で発生する問題を解決する力

自分の部下を育成する力

看護管理者が業務遂行上必要となる能力



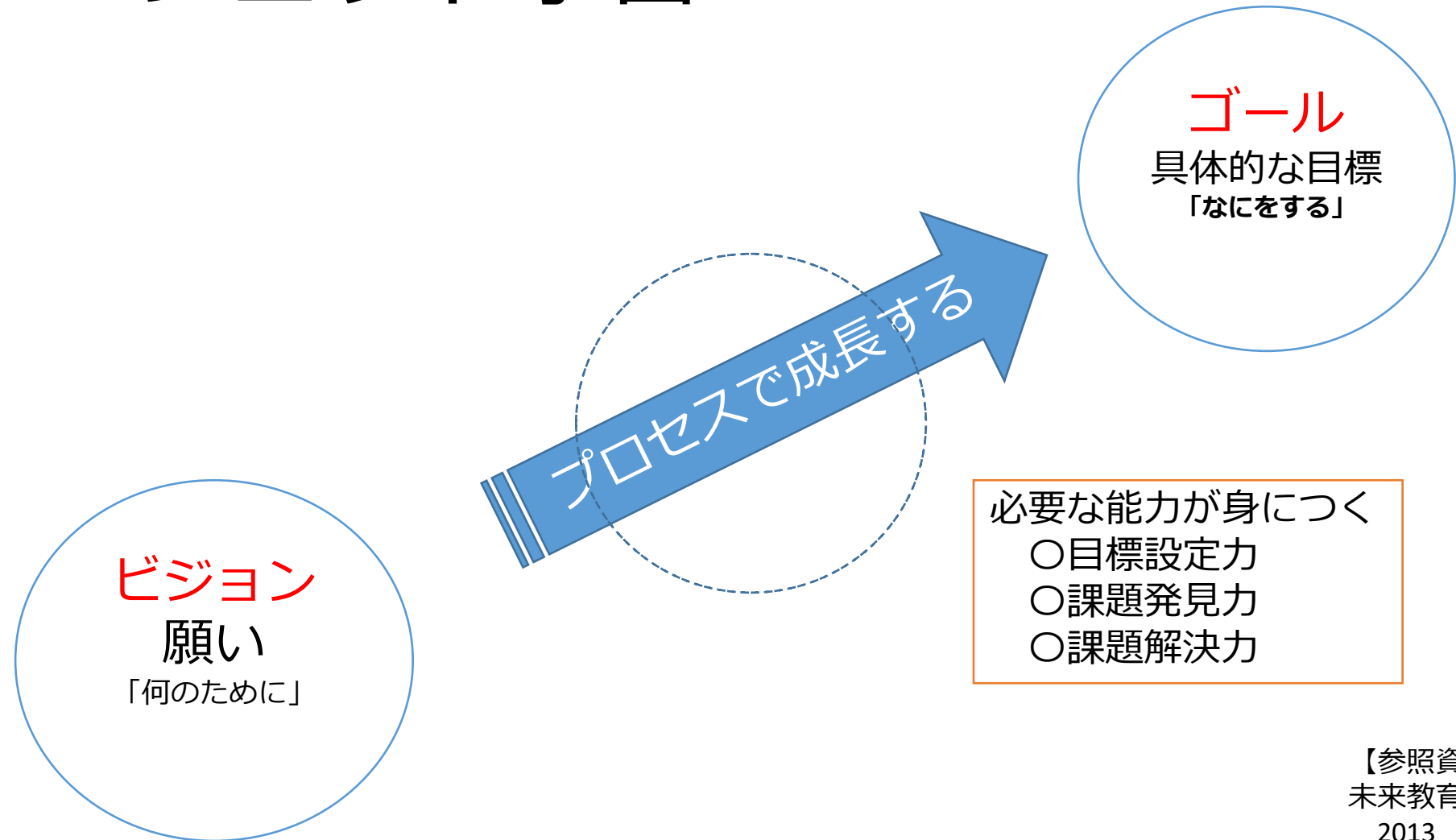
看護管理者の学びを支援



組織内教育 例) 看護管理者育成

看護管理者 育成コース	内 容	時間数	時間数内訳
セクションリーダー研修	看護管理の基礎知識 スタッフ指導・学生指導に必要な基礎知識	19時間	10時間 (90分×6回) (6時間) (3時間)
新任看護師長・ 副師長研修	看護管理の基礎知識	7時間	7時間 (60分×7回)
副師長研修	積極的傾聴法 看護管理ナラティブ作成とリフレクション	4時間	4時間 (1回)
看護師長研修	プロジェクト学習 看護部長塾2015 集合研修 (メンタルサポート・医療の質評価) 自己の看護管理能力の評価 (可視化)	20時間	4時間 (1回) 12時間 (90分×8回) 4時間 (60分×4回)

プロジェクト学習



【参照資料】
未来教育プロジェクト
2013 鈴木敏恵

プロジェクト学習発表会



組織内教育 例) 看護部長塾2015

【全体テーマ】

明るく元気に、マネジメントを楽しむ！！

【ゴール】

1. 自分の強み・弱みを知り、マネジメントに活用する
2. 看護師長の役割を理解し、**ビジョンを描く**ことが出来る

【対象】 看護師長

ビジョンを描く



組織内教育 例) 看護部長塾2018

【全体テーマ】

部署で起こっていることを「可視化」「見える化」しよう！！

【ゴール】

1. 管理者に必要な論理的思考を体感する
2. 部署の問題を可視化し、他者に伝えることができる

【対象】 看護師長・副看護師長

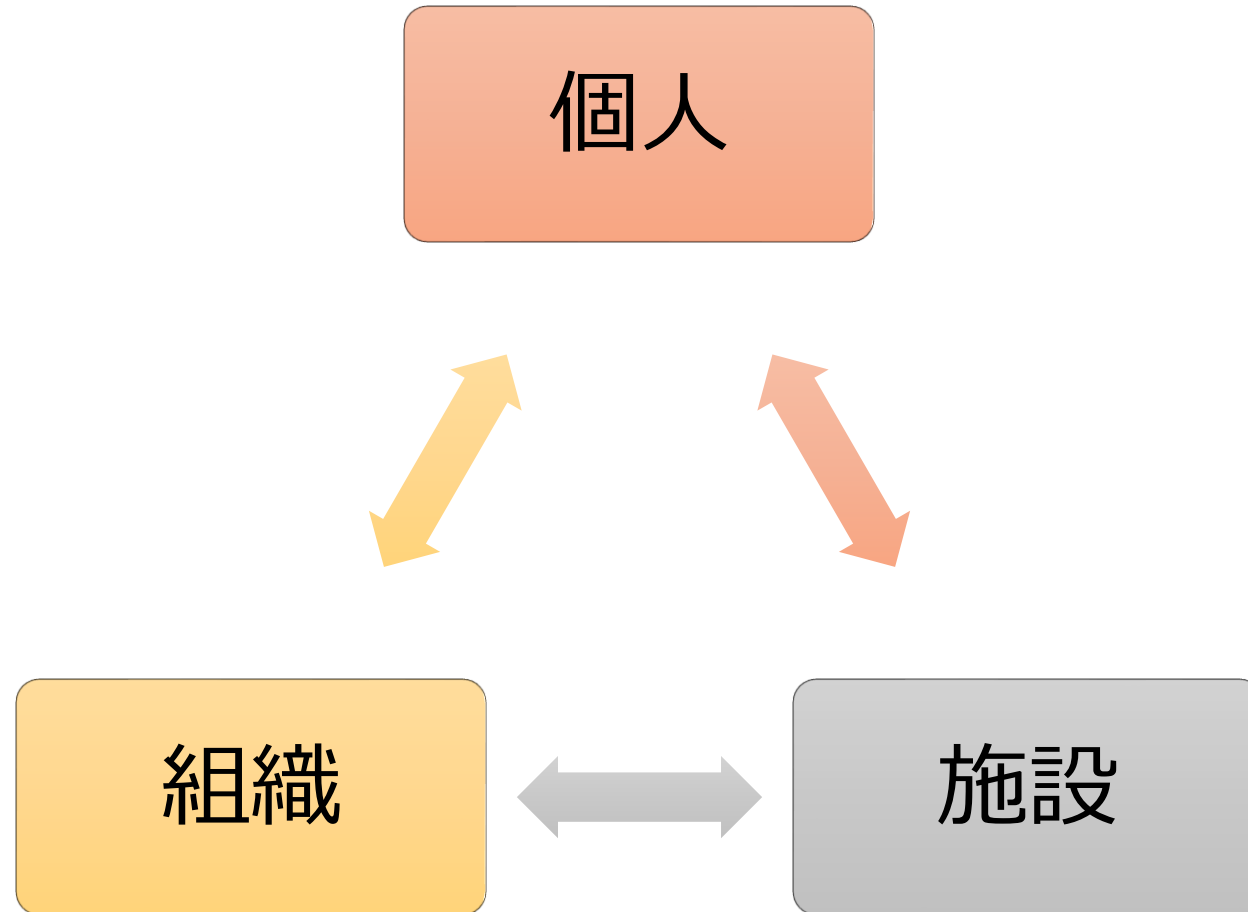
組織内教育 看護局長塾2023・2024

コース名	内容	時間数	対象
マネジメント初級コース	自己理解・他者理解・相互理解・役割理解・ビジョン作成	50分×6回	副師長 主任 副主任
マネジメント中級コース	看護管理者のキーコンピテンシー向上プログラム	80分×6回	看護師長 看護師長代理
マネジメント上級コース	ピアサポート会	60分×毎月	看護部長

組織内教育 看護局長塾2025

コース名	内容	時間数	対象
マネジメント初級コース	自部署の可視化・見える化	50分×3回	副師長 主任 副主任
マネジメント中級コース	看護管理者のキーコンピテンシー向上プログラム 第2弾	60分×5回	看護師長 看護師長代理
マネジメント上級コース	ピアサポート会	60分×毎月	看護部長

人材育成の枠組み



人材育成の個人の視点



理想の部下・理想の上司

理想の部下

管理される必要がなく、
上司にはさらに上の仕事をしてもらい、部署
全体をより高いレベル
にする人

理想の上司

会うのが楽しみで、自
分をより高いレベルに
引き上げてくれる人

部下マネジメント・ボスマネジメント

部下マネジメント

- ・ 部下をマネージしすぎない
- ・ 部下ではなく対等に目標を達成するパートナー
- ・ ひとり一人の異なる「動機の源泉」を理解して刺激する
- ・ 困難な経験や場を積極的にあたえる
- ・ 部下の内発的動機や好奇心が刺激されるような支援を、クリエイティブに考え、惜しみなく支援する

ボスマネジメント

- ・ 積極的に上司をマネージし、仕事をしやすい環境を自分でつくる
- ・ 上司と一定の精神的な距離を保つ
(反依存型でも過剰依存型でもない)
- ・ 上司をマネージする**5つのアクション**の実践

上司をマネージする5つのアクション

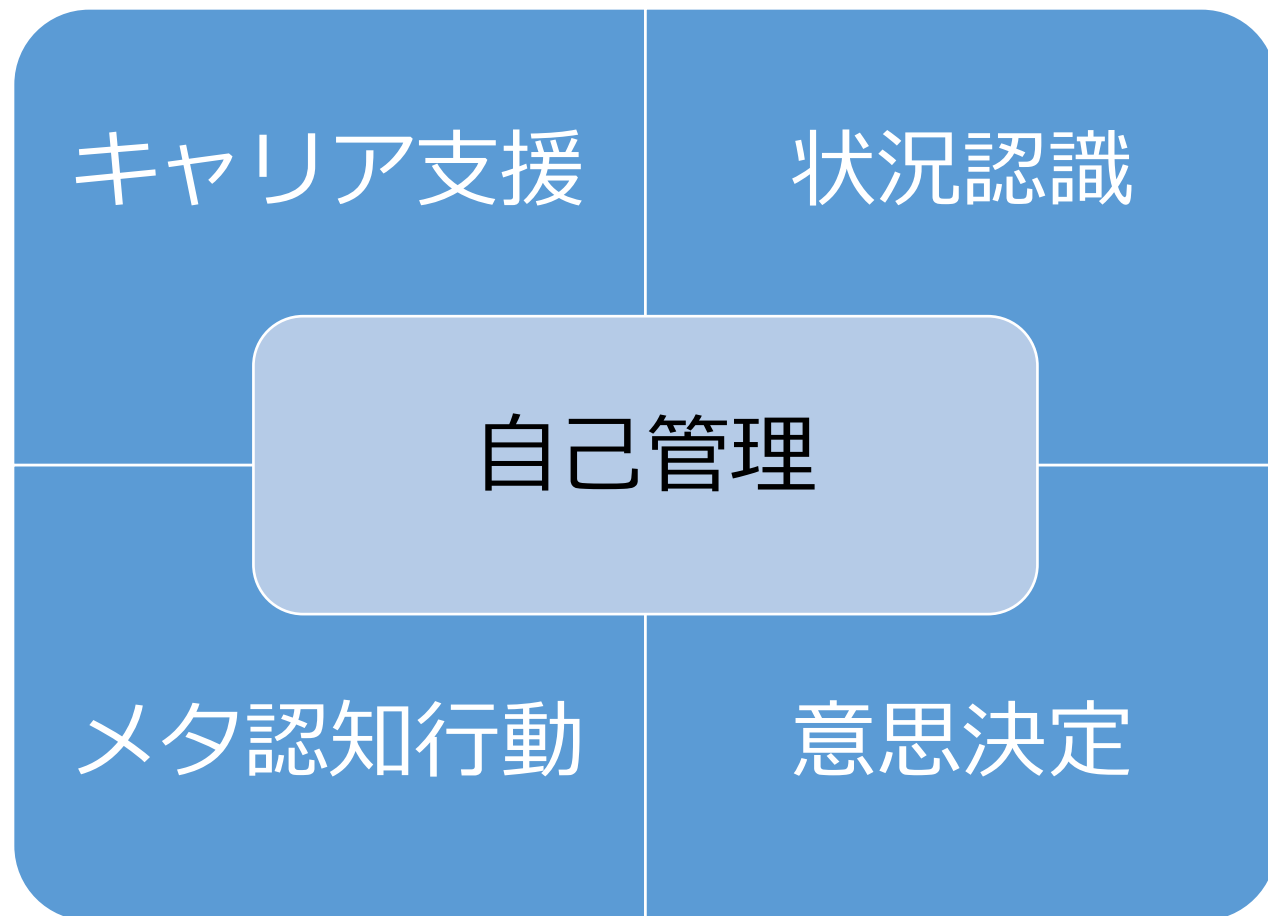
- ①仕事で成果を出す
- ②上司のディスカッション・パートナーになる
- ③信頼できる情報源
- ④上司の味方・支援者になる
- ⑤上司の代行として働く

優れた看護管理者

コンピテンシーとは

一定の職務や作業において、絶えず安定的に期待される業績をあげている人材に共通して観察される行動特性

看護管理者のキーコンピテンシー



平成28年～30年度科研費(基盤研究C)
「看護管理者のコンピテンシー獲得メ
カニズムの解明と組織的人材育成に関
する研究」
研究代表者:金子さゆり

キーコンピテンシー解説

自己管理は、自分で目標を立て、自分の思考や行動を管理すること

スタッフのキャリアプラン、目標設定、進捗状況を確認し、目標達成に向けて機会や権限を与えながらサポートすること

キャリア支援

状況認識

起きている問題と状況を的確に解決するために情報を収集し、全体像を把握したうえで論理的に原因を特定し、状況変化をモニタリングすること

自己管理

自分の言動に注意しながら他者への影響を考慮し、相手やその場の状況に応じて、冷静にタイミングよく対応すること

メタ認知行動

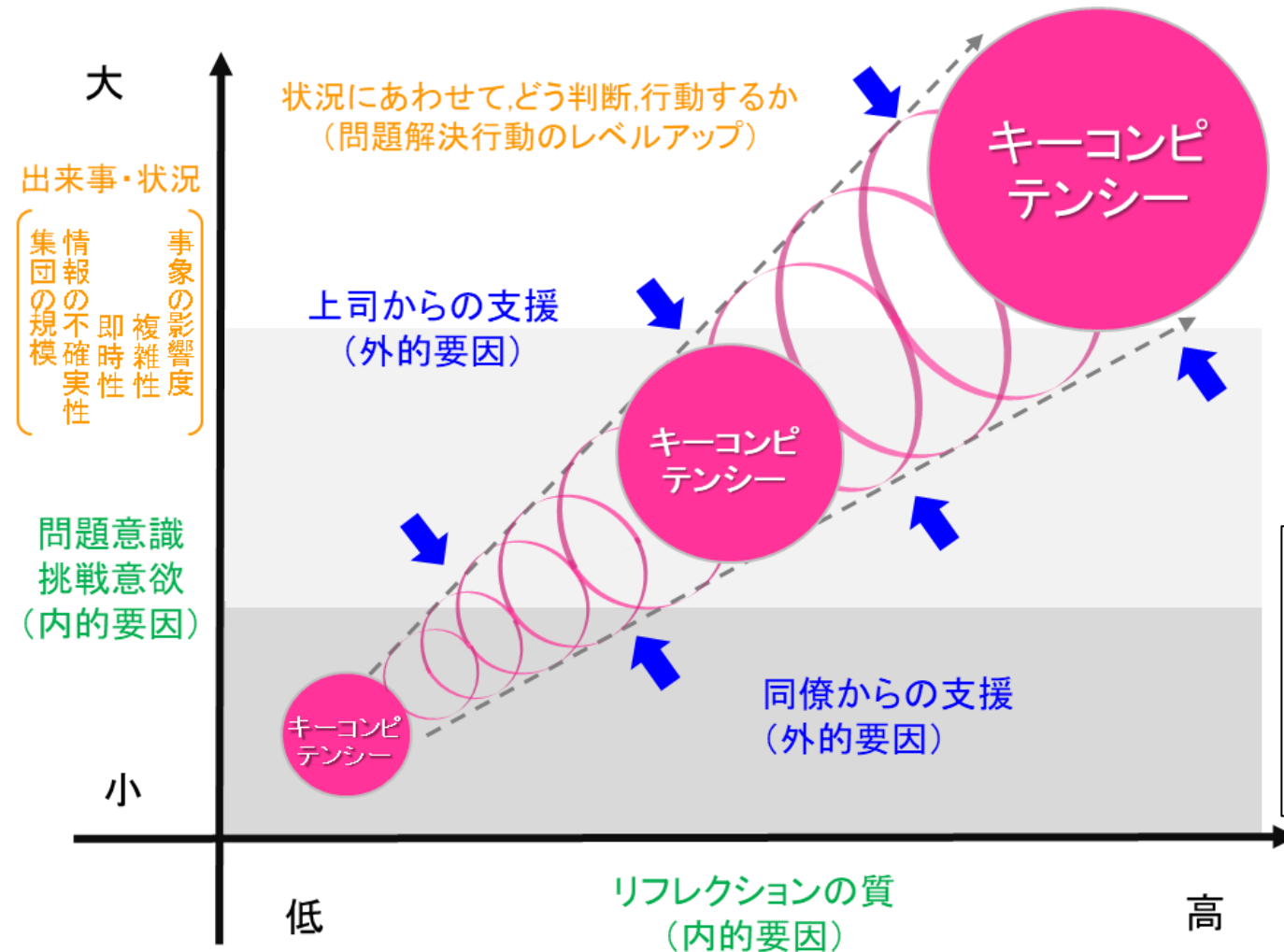
意思決定

課題解決や目標達成のための方向性を示し、戦略や手段を複数検討して最適なものを選択してタスクを配分すること、また、決定事項によって考えられるリスクへ対応すること

ヒューマンスキル

ロジカルシンキング

看護管理者のキーコンピテンシー獲得モデル



平成28年～30年度科研費(基盤研究C)
「看護管理者のコンピテンシー獲得メカニズムの解明と組織的人材育成に関する研究」
研究代表者:金子さゆり

「学習する組織」とは

学習とは、単に「わかる」ではなく「できる」ようになること



「**目的**に向けて効果的に行動するために、
集団としての意識と能力を
継続的に高め、伸ばし続ける組織」

- 組織の「**目的**」そのものが**メンバーにとって意義あるもの**
組織の目的はメンバー間での共有が重要
- 「集団としての」＝個人の学習なくして組織の学習はない

チーム学習とは

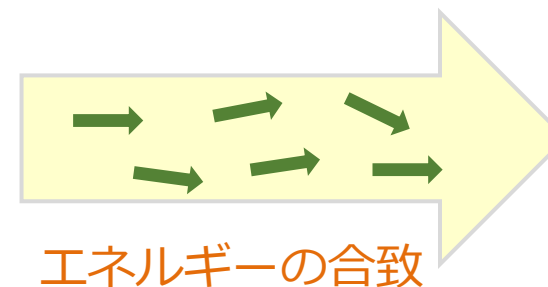
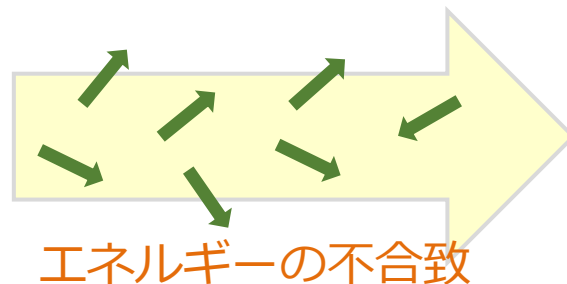
(p221)

「グループで一緒に探求、考察、内省を行うことで、
自分たちの意識と能力を共同で高めるプロセス」

「メンバーが心から望む結果を出せるように
チームの能力をそろえ、伸ばしていくプロセス」

チーム学習が目指すもの

メンバー間の関係性を高めて、状況の共通理解や自分たちがチームであるという共通の基盤を築いた「合致」(アラインメント)の状態をつくること。



組織の学習障害の兆候

	☒
①風通しが悪く、相互理解には至らない	☐
②本音が語れるのは、ロッカールーム・休憩室・居酒屋だけ	☐
③皆が認識しているタブーがある	☐
④お互いの主張が目立ち、探究的な問いかけや内省はめったにない	☐
⑤各部署のコミュニケーションがなく、縦割りで部分最適に走っている	☐
⑥人員配置やスケジュールなど調整が頻繁に行われ、混乱している	☐
⑦トラブルシューティングや対症療法ばかり行っている	☐
⑧職員たちは未来やビジョンを話し合わない	☐
⑨職員、管理職、経営陣の間に大きな溝がある	☐
⑩仕事を自分で作る姿勢がなく、指示に従う文化がある	☐
⑪看護の質向上などを目標としているが、ほとんど動いていない	☐

演習2 自施設の看護部は学習する組織

前頁の「組織の学習障害の兆候」について、自己点検してください

自身が所属する組織の「組織の学習障害の兆候」
をチェックする



メンタルモデルとは

- 私たちの心の奥深く染み込んだ世の中の前提、一般概念、イメージ、ストーリー
- 私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかを決めるもの



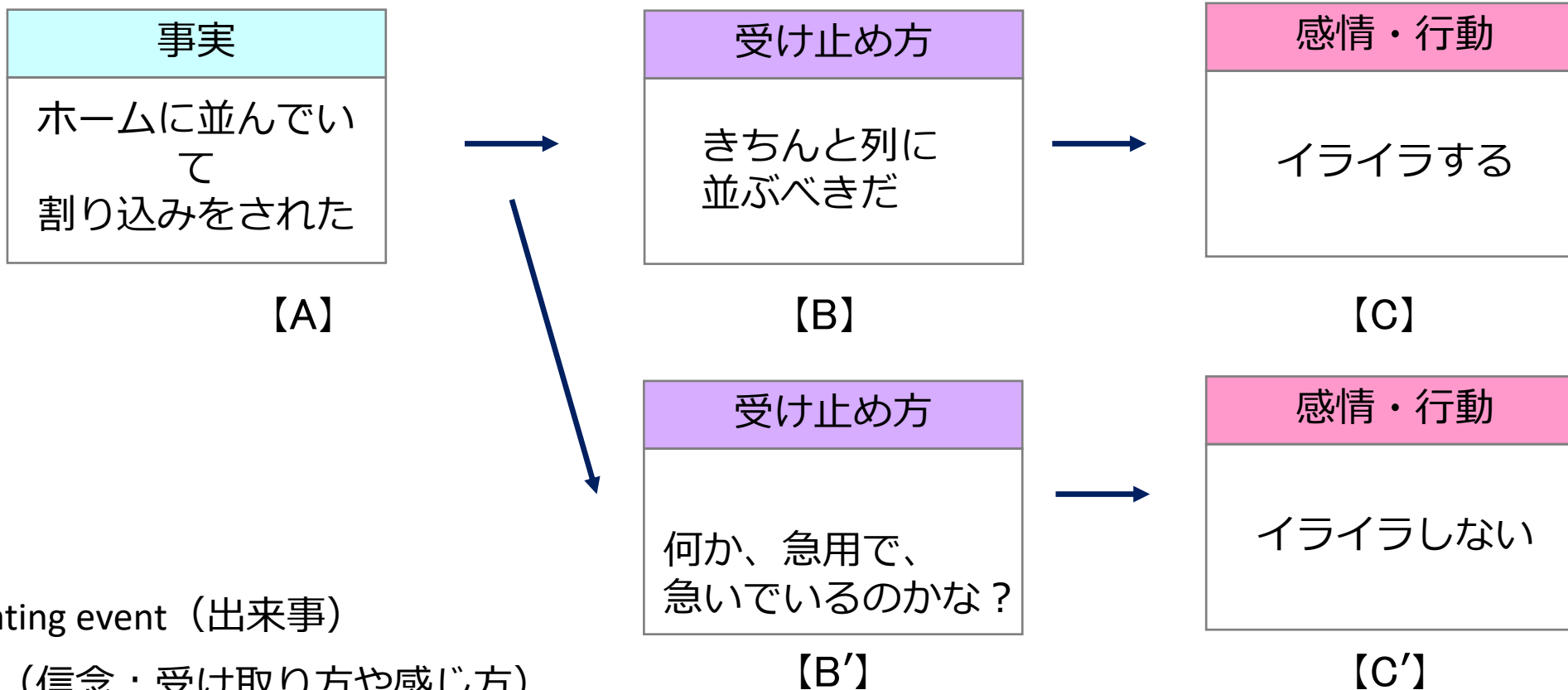
- メンタル・モデルは、効果的な思考や行動を可能にする反面、バイアスや思い込みを生み出す



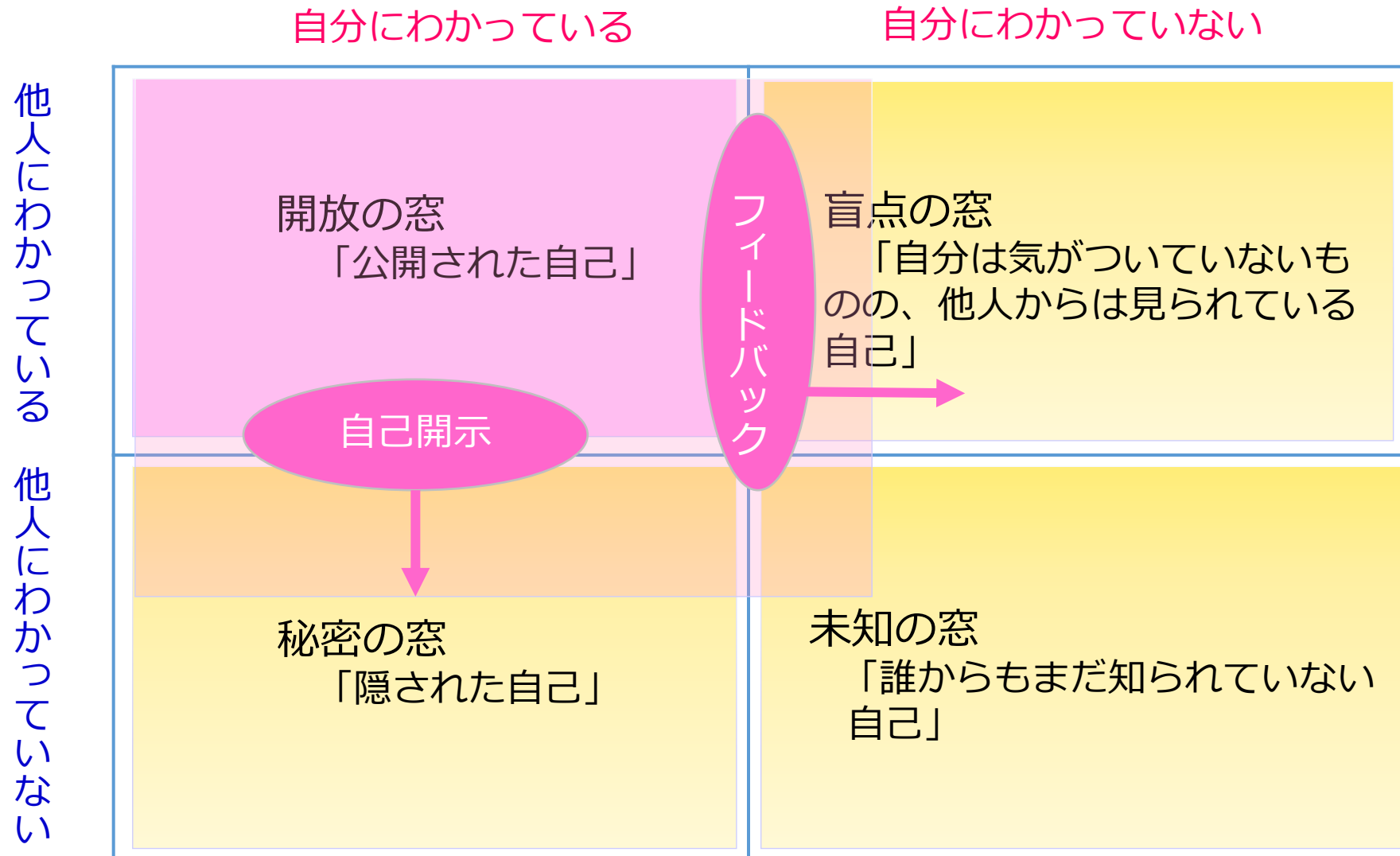
間違った意思決定をしないために必要なこと

自分自身が持つメンタル・モデルに気づき、そのメンタル・モデルを保留すること

ABC理論



ジョハリの窓

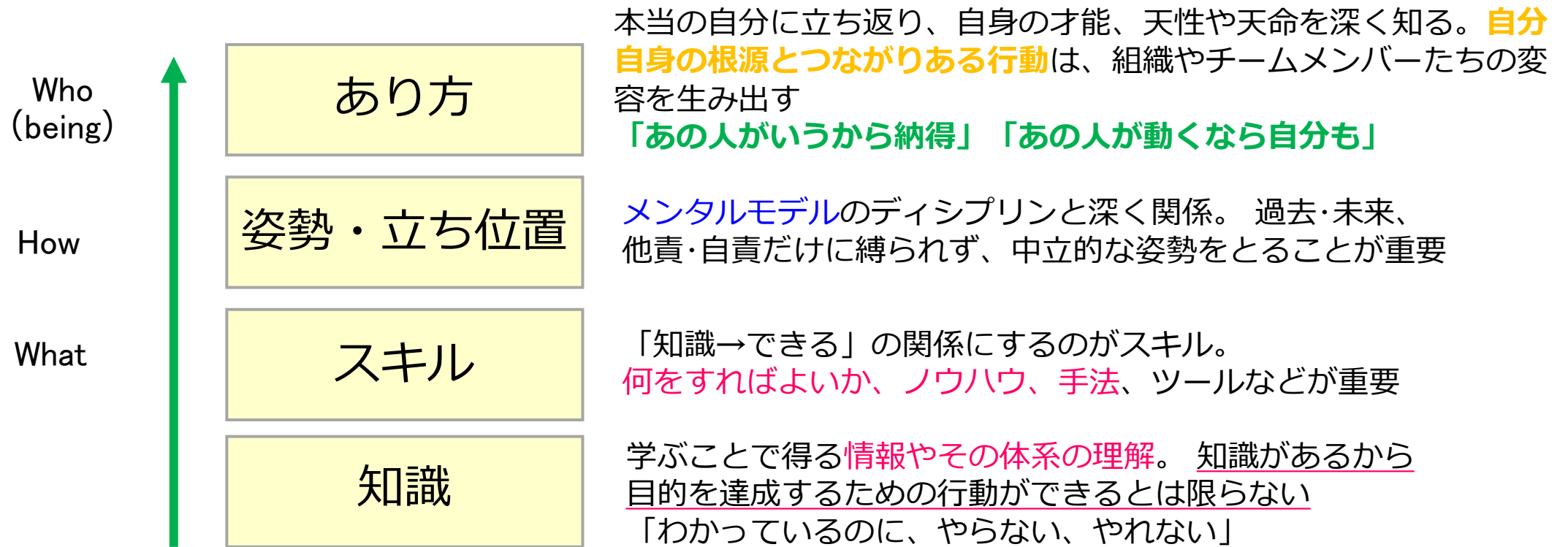


視野を多角化する例

変え方	どこを変えるか	例
視点を変える	位置を変える	過去・現在・未来
視座を変える	立場, 立ち位置, 目線を変える	患者・家族・医療者
視野を変える	見える範囲を変える	鳥の目・アリの目
見え方を変える	大きさ, 形, 構造, 前後, 上下	○△□
違う意味を探す	別の意味, 裏の意味, 抽象と具象	1万円ある, 1万円しかない
条件や状況を変える	現在, 5年先, 10年先	パート, 常勤, 管理職

視座（立場）を変えて、**視野**（空間軸と時間軸）を広く捉えて、**視点**（着眼点＝考え方の基準、何を重視しているか）を明確にもつことが大事。

能力と意識の4つのレベル



適切な学習環境とプロセスを整えることによって、
人は高次のレベルの学習をし、その能力を高めることができる

共有ビジョンの構築プロセス

①社員それぞれが**個人ビジョン**をつくることを奨励する



②**個人ビジョン**を共有し、お互いに耳を傾ける



③**個人ビジョン**をつないで、**共有ビジョン**をつくる



④リーダー自ら参画し、現実に正直でいる



⑤社員に選択の自由を与える



⑥**共有ビジョン**の普及を図る

共有ビジョンに対する姿勢の7段階

ビジョンに対する姿勢	内容
コミットメント	ビジョンの実現を心から望む。 法の枠組みすら超えて新しい構造を生み出すことを厭わない。
参画	ビジョンの実現を心から望む。 法の内精神の中で新しい構造を生み出す。
心からの追従	ビジョンのメリットを理解し、期待以上の行動をとる。 「法の文言」に従う。「よき兵士」
形だけの追従	概してビジョンのメリットを理解し、期待されることは行うがそれ以上のことは行わない。「そこそこよい兵士」
嫌々ながらの追従	ビジョンのメリットを理解していない。 職を維持したいために、義務として期待されていることは一通りするが乗り気でないことも周囲に示す。
反抗	ビジョンのメリットを理解せず、期待されていることも行わない。 開き直っている。
無関心	ビジョンに賛成も反抗もなく、興味すらない。 エネルギーがまったくない。

変革への心理的抵抗

変革を起こす側

- 失敗したら費用がかさむ
- 失敗したら周囲から批判を浴びる
- 組織の不出来な部分がさらけ出される
- プロセスや結果が不確かである

変革を受ける側

- これまでのパワー(権限)が奪われる
- 今の業務以外に、時間やエネルギーを費やさなくてはならない
- これまでの仕事のあり方が否定されるような感じがする
- プロセスや結果が不確かである

論理的思考とシステム思考

論理的思考	システム思考
「論理」とは、物事の筋道 「論理的である」とは、矛盾・飛躍・重複することなく、筋道が分かり易く繋がっていることを意味する 伝えたい考え(主張)と結論が、必要十分な証拠や論拠によって正確に説明・実証されている状態 イメージとしては「木を見る」	物事の全体像を捉え、様々な要素との繋がりを把握した上で、最も効果的な解決法へ向かうアプローチ 目に見えている問題だけに捕らわれるのではなく、複雑に絡み合う多種多様な事柄を考慮し、物事を本質的な解決に導くための思考法 イメージとしては「森を見る」

冰山モデル



実際に何が起こったか？

今まで何が起こってきたか？
どんな傾向がみられるか？
どんな変化があったか？

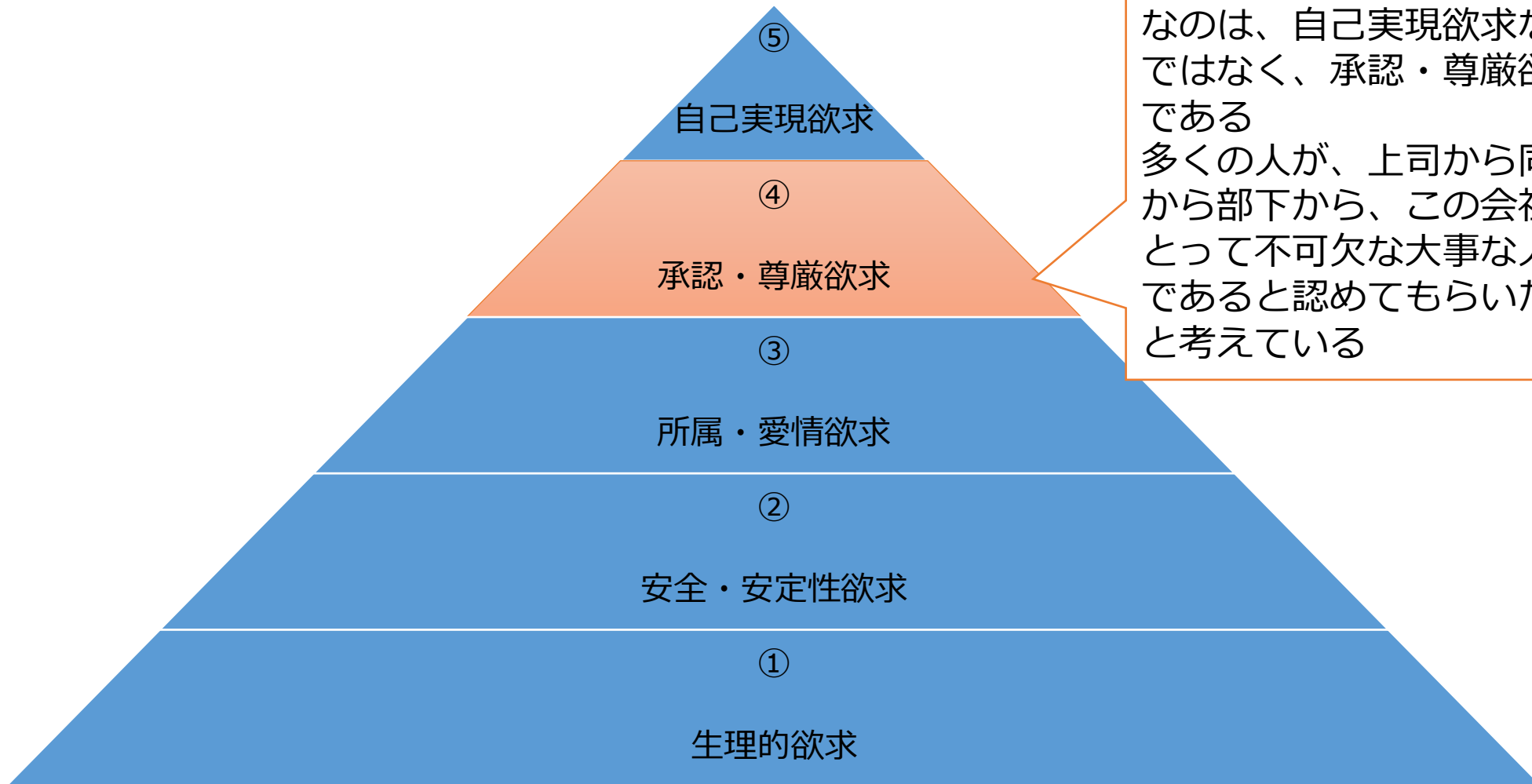
何がパターンに影響を及ぼしたか？
それぞれの相互作用はどうなっているか？

人々は組織（システム）に対してどんな価値観、信念、仮定を持っているか？

医療従事者は最大資本

- 医療従事者の質は、医療の質に直結
- しかし、優秀な医療従事者がそろっていても、必ずしも高い成果を出すとは限らない
- エンゲージメントが業績や労働生産性と正の相関関係にある
- エンゲージメントの高い組織は、業績や労働生産性も高い
- エンゲージメントの高い組織は、離職率が低い

マズローの欲求階層説



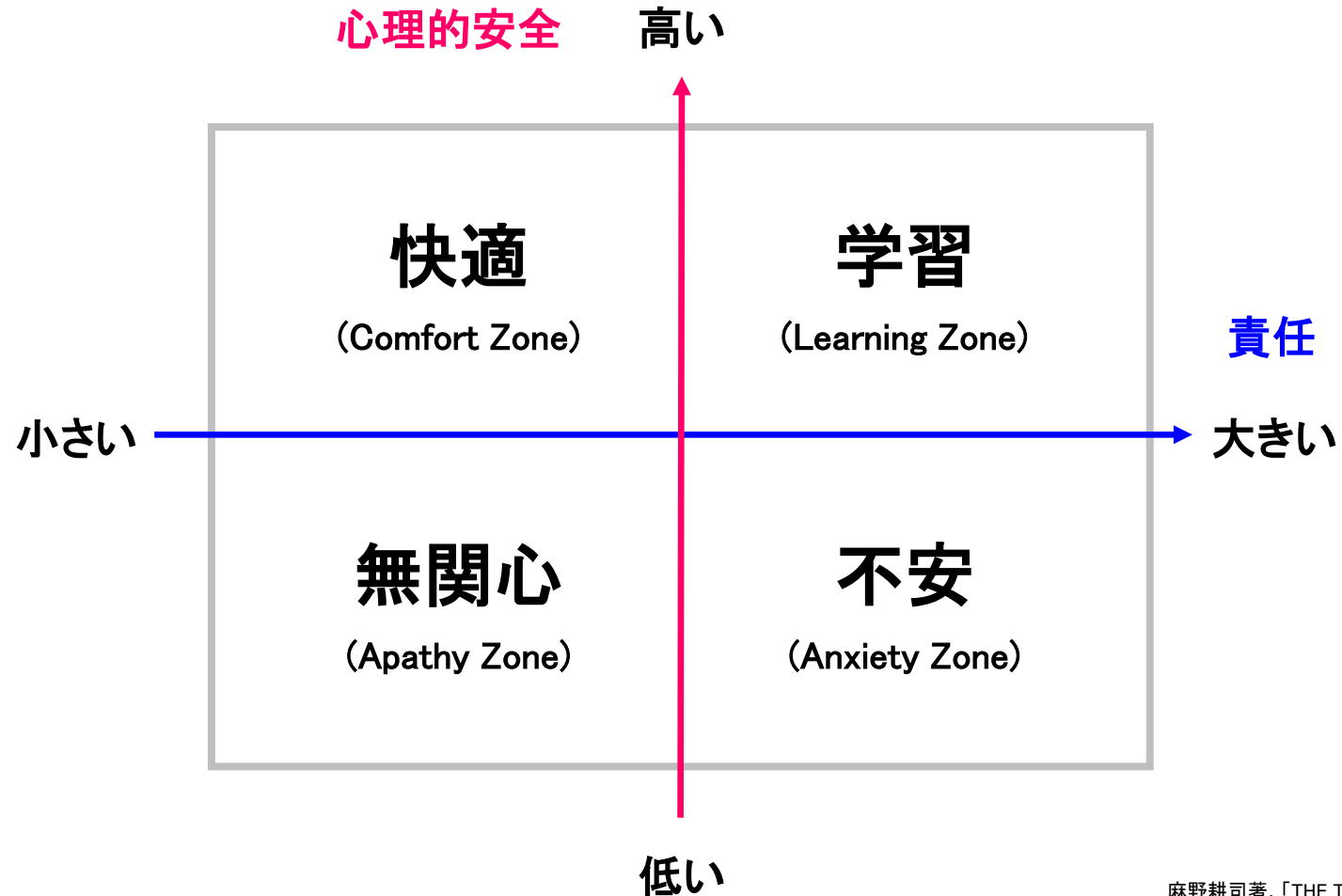
組織を動かす上で一番重要なのは、自己実現欲求なのではなく、承認・尊厳欲求である
多くの人が、上司から同僚から部下から、この会社にとって不可欠な大事な人材であると認めてもらいたいと考えている

承認・尊厳欲求に視点を当てる

- ☑仕事を通じて自分自身で「できるようになった」「上手くいった」などの有能観を獲得する
- ☑仕事の成果に対して他者から、承認され、褒められ、尊敬されることによって得られる

心理的安全性（エイミー・C・エドモンドソン）

「一人ひとりが恐怖や不安を感じることなく、**安心して発言・行動できる状態**」



エンゲージメントの高い組織

世界的な経営学者のヘンリー・ミンツバーグ教授

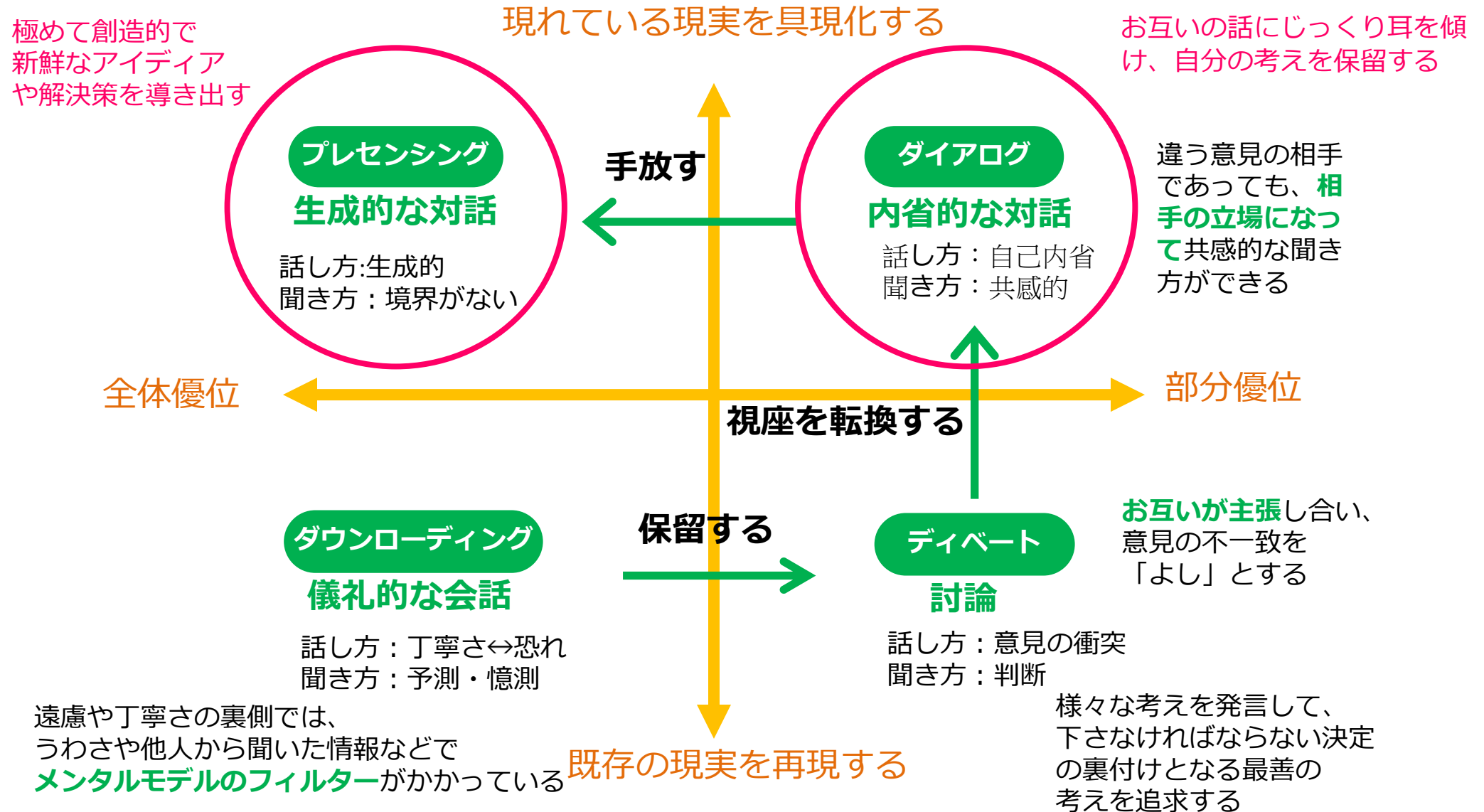
「コミュニティとは、仕事や同僚、そして自分たちの居場所を大切にし、この気持ちによってやる気が湧いてくる場所である。そして、より大きな価値を生み出すために、人々が集い、力を合わせる場である。」

個人

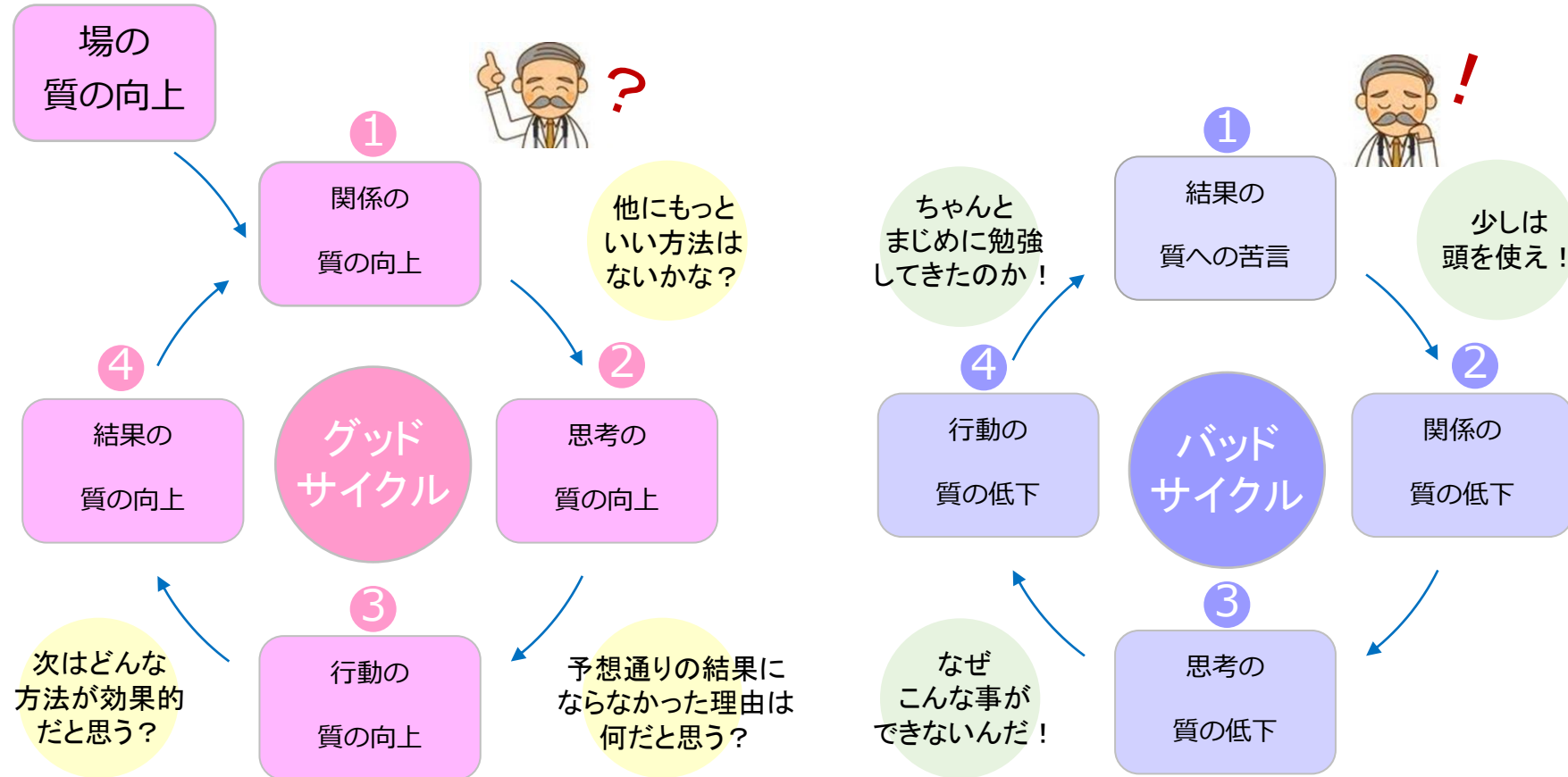
チーム

コミュニティ

話し方と聞き方の4つのレベル



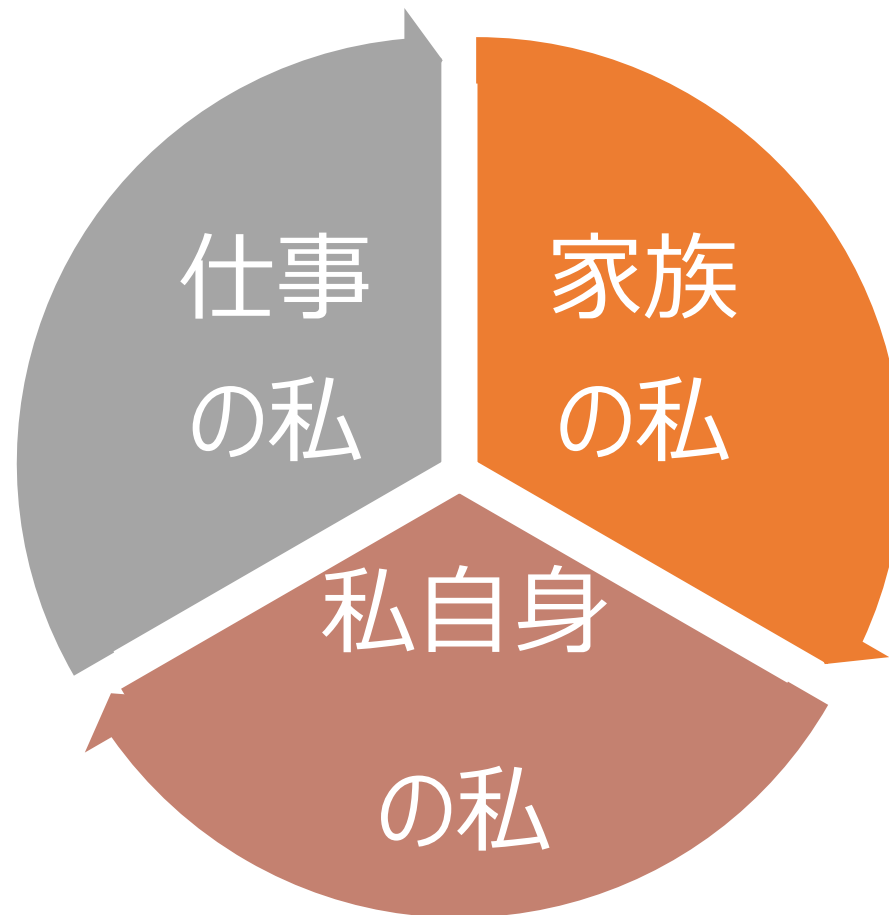
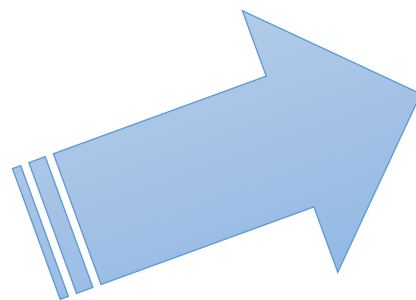
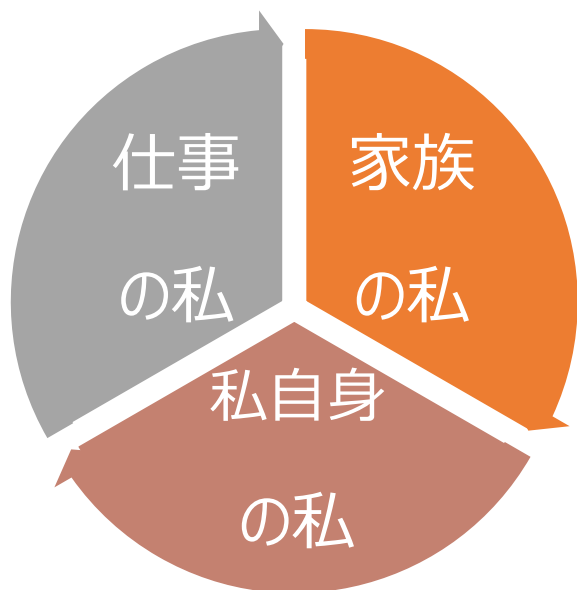
ダニエル・キム：組織の成功循環モデル



チーム学習は、**場の質**を高めることで、**関係性の質**を改善し、**思考、行動、結果の質**の向上をもたらす

「3の私」をバランス良く

「or」ではなく「and」
できるだけ拡大する



「3つのフェーズ」をバランス良く



本を読む
学会やセミナーに
参加する
など

企画する
勉強会をする
プロジェクトチーム
を立ち上げる
など

旅行に行く
美術館巡りをする
小説を読む
ウォーキングする
など

看護局 だより

0ZAK 会看護局だより

2023.5 No. 14

発行責任者 看護局長

川崎つま子 t.kawasaki@towa-hp.jp

施設訪問記



宇都宮中央病院

栃木県宇都宮市の駅前に立地する宇都宮中央病院は、198床（一般50床、障がい者施設等病棟88床、療養病棟60床）の病院です。石光俊彦病院長のリーダーシップのもと病院理念である「誠実で信頼される病院」の実現のために日々取り組んでいます。看護部も「その人らしく生きることのできる看護に努めます」を看護部理念として、熱心に取り組んでいます。また、看護師を育てるための大きな支援として、教育支援・就業支援に取り組んでいます。

「3つの時間」をうまく切り替える

この歳になって、色々な人から時間の使い方がうまいねと言われることが多くなった気がします。自分なりに振り返ってみると、「アウトプットの時間」「インプットの時間」「リラクソスの時間」の3つの時間の切り替えがうまくなったのだと思います。

「アウトプットの時間」とは、成果を出すための時間のことです。「インプットの時間」とは、成果を出すために必要な情報を収集するための時間のことです。それから「リラクソスの時間」とは、仕事から離れて、休憩や運動などを行って、心も体もリフレッシュする時間のことです。

勉強熱心でセミナーや学会に参加していても、一向にその成果が見えない人がいますが、この人は、インプットとアウトプットのバランスが悪いのだと考えます。少し意識してアウトプットの時間をつくる必要があります。また、成果を出そうと一生懸命に取り組んでいるのですが、これといった成果を出せない人がいます。その人は、逆に学会やセミナーなどに参加して、少しインプットの時間をつくる必要があります。アウトプットの質は、インプットと地頭力で決まると言われています。成果を出すためには、インプットの時間を意識して取る必要があります。しかし、インプットとアウトプットだけを繰り返していると、やがてバーンアウトしてしまいます。心と体の健康を保つためのリラクソスの時間も十分にとる必要があります。できるだけ長く成果を出し続けるためには、これら3つの時間の切り替えをうまくできることが重要です。自分の時間の使い方を、少し意識して過ごしてみたいかがでしょうか。

花のある暮らし



【紫陽花】

初夏の花である紫陽花は、土壌の酸性度によって花色を変える不思議な植物です。花に見える部分は実はガクです。

（5月30日 通勤途中で撮影）

読書の すすめ

中川淳一郎
Nakagawa Junichiro

捨てる技術
40代からのセミリタイア

サ日本バ
ラバ
ミスリ
だらけ
の

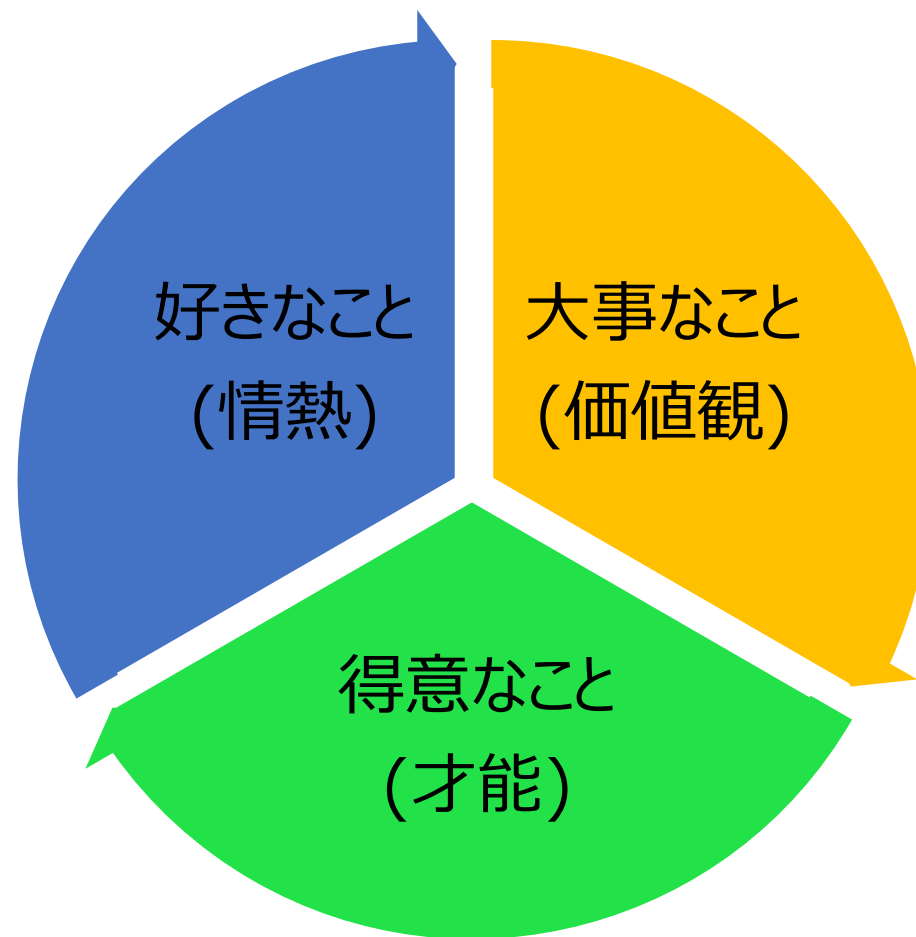
ネット スマホ 仕事・キャリア・会社 都会
友人 家族 ……との訣別から見えたものは?

【捨てる技術 40代からのセミリタイア】

中川淳一郎 著（集英社インターナショナル）

著者はフリーライターとして、テレビや雑誌などの編集者やネットニュース編集者などを経て、2020年に東京を脱出して佐賀県に移住しています。タイトルに興味を持って選んだ本です。著者のストレートな表現や考え方が面白く、また、ネットニュースを作る側の事情も知ることができ、メディアリテラシーを考える機会となった一冊です。

自分らしく生きる



上の3つを満たせている状態で生きている
のが自分らしい状態

看護管理者の皆さんへ

- 看護の仕事に誇りと自信を持って、患者ファーストで取り組む
- 部下との「対話」を大切にして、成功循環モデルを回す
- 日々の経験を丁寧にリフレクションし、看護管理を発展させる
- とともに成長し続ける学習する組織を目指す
- インプット・アウトプット・リフレッシュの時間をバランスよく
- 何よりもまず、自分自身が幸せに暮らす【ウェルビーイング】

私の本の紹介



あなたが幸せにはたらし続けるための気づきを——。プラチナ世代の先輩ナースと、ビジネススクールで大人を育てる経営学者が共鳴した**人生の岐路に直面する世代**のための知恵と勇気をこの1冊で。専門職である看護師ならではのライフサイクルに添って構成する第I部で学び、**現場あるある事例**に基づく17ワーク [MBA 式思考トレーニング] の第II部で心がまえを養ってみてください。**休み休み**でいい。**あなたが自ら選ぶ扉のその先**へ、本書はご案内します。

仕事は覚えた。後輩もいる。次の「私」は、さてどうする？

医学書院



ナースのチカラ 広田奈都美

<https://www.igaku-shoin.co.jp/application/files/6316/8482/9979/3519.pdf>

ご清聴有り難うございました

