

はじめに

この本は、管理者（リーダー）に新たに就かれる方、あるいはすでに就いておられて、今一度、グループマネジメントについて確認して、自分の実践に自信をもちたいと考えておられる方々のためのものです。

本書は、次の2つのことを願って、全体を構成し、書き進めました。

第1は、グループマネジメントの意義を理解し、グループマネジメントを効果的に実践するための基本原理や法則を把握していただきたい。

これによって、「これまで何となく理解していたマネジメントの意味が明確になり、言葉にできるようになった」や、「根拠なくあいまいにとらえていたことが整理されて、これから自分がどうしていかかがはっきりした」と感じていただきたい。それがマネジメント実践に伴う不安を乗り越えさせてくれるからです。

第2は、現在、取り組んでいることや考えていることが、適切で、理にかなっていることの裏づけや根拠をつかんでいただきたい。

これによって、「自分がしっかりもち合わせているもの、不足しているもの、あるいは知らないものがわかった」や、「これまでの経験から、よい、悪いは気づいてはいたが、なぜそうなのか話せなかった。明快な理論や根拠を知り、言葉（知識）が得られて、頭の中も、心のモヤモヤもすっきりした」と感じていただきたい。それがあれば、マネジメントの実践に説得力が加わり、自信も高まるからです。

初版刊行から6年、多くの方にお読みいただき、マネジメントにおける「基軸」の意味と、リーダーが基軸をもつことの大切さを中心として共感をいただきました。

この第2版では、これからの病院と看護部にとって、院内や院外（地域）との効果的な「連携」が競争力の源泉となることを意識しました。そして、連携の意義、連携に不可欠の「役割の再定義」、連携や変革の妨げとなる「壁」や「溝」の現状と効果的な克服方略（「共に見るもの」の設定）について、データを添えて理解します。

本書の構成は、次のとおりです。

① 序章では、管理者やリーダーになるにあたって、必須の「考え方の切り替え」と「着眼点の切り替え」を理解します。

視点を高くして、視野を広げます。病院、看護部、職場の大きな方向性と緊要の課題をしっかりと見据えます。その一方で、責任を自覚しすぎて、目の前の職場やチー

ムにのめり込みすぎないこともおすすめします。

この章では、職場が「成果を意識して仕事をやり遂げ、業績を上げるところ」、「自分とメンバーの能力を育むところ」、そして「互いの情動を出し合い、受け止め合うところ」の3つで特徴づけられることを理解します。これら3つを念頭において、第1章以降の議論は進みます。

② 第1章では「マネジメントの本質と基本」を理解します。マネジメントに携わるリーダーは、病院組織にとってかけがえのない存在です。社会が大きく動き、医療制度も変わることなどから、優れた方向での優位性を確保するために、変革や連携を生み出すマネジメントも求められています。

③ 第2章は「リーダーとしての基軸づくり」の重要性を理解します。リーダーとして「どうあるべきか」と「何をなすか」の2つについて意識化し、メンバー、上司、関係者に対して、自信と根拠をもって表明できるようにします。また、自職場の枠が広がり、自職場完結では済まなくなりました。院内および院外連携が必要となり、リーダーもメンバーも役割の再定義が求められていることを理解します。そして「基軸」と「基軸づくり」の意義と効用を理解します。

④ 第3章は「仕事をやり遂げるための目標設定とチームビルディング」について、第4章は「仕事をやり遂げるための意欲づけ」について、それぞれ理解します。病院組織、その中でも看護部において、目標管理制度の導入が進んでいます。目標による意欲づけ方策が、期待する効果を上げられる条件を、その根拠とともに理解します。

メンバーに「あれこれ働きかけている」と考えていても、それが「理にかなっていない」のであれば、効果は生まれないことも確認します。

⑤ 第5章は「能力を育む」について考えます。メンバーの定着を含めた能力育成が求められています。何を育成するかと言えば、それは当該の仕事において成果を生み出すことのできる能力（コンピテンシー）です。コンピテンシーの意味とその学習方法について、知識やスキル、クリニカルラダーと関連づけて理解します。

⑥ 第6章は、「情動を出し合い、受け止め合う」についてです。看護職の仕事が「感情労働」であることを念頭におきながら、論理的な頭のよさとともに情動的なそれが、今日では重要になっていることを確認します。また、日常の職場において、「基軸」を踏まえた、周囲との関係性のマネジメントの進め方を理解します。

⑦ 第7章は「コミュニケーションの総合力」についてです。まずは、コミュニケーションについて、広くもたれている次の2つの誤解を解きます。

コミュニケーションをよくするとは、機会や場をもつことを言うものではありません。コミュニケーションの内容（中身）をよく考えて、目的を果たせるものにするのです。その内容は、情緒的なものも含まれますが、論理的なものが不可欠です。ここで

も「基軸」がかかわりをもっています。

また、話し、聞くだけがコミュニケーションではありません。書くこともコミュニケーションです。リーダーや管理者として「書く力」を磨くことの大切さを理解します。これからのリーダーは、周りを巻き込める提案力を身につける必要があるからです。

この第7章の後半では、今日必須となっている「連携」や「改革」の足を引っ張る「壁」や「溝」の現状と、それらを効果的に克服するための（「共に見るもの」を設定するための）コミュニケーションについても、調査結果を添えて理解します。

⑧ 最後の第8章では、リーダーとしての自分自身の成長を考えます。それは、たえず「基軸」を確認し、それに基づいて判断し、行動を続けることで実現します。リーダーや管理者としての自己成長の証は、「メンバーが仕事において喜び、満足し、成長するのを見るのが、私の喜びと満足」と思えるようになっていることです。

筆者は、リーダーシップや人的資源マネジメントについて、理論的、実証的研究に取り組んできました。それと同時に、マネジメント理論と現実（実務）とを融合させた実践的知識の構築にも努めてきました。長きにわたり、兵庫県や広島県などの看護協会、あるいは病院看護部にて、多くの師長やリーダーの方々、研修や共同研究の機会を通して、職場の現実や事例について、双方向の意見交換と質疑を重ねています。

これらの交流を通して感じ、考えたすべてのことが、筆者が、グループマネジメントにかかわる理論と実践的知識を構築するうえでの拠り所となりました。筆者の着想と自信は、変化する看護の現場で活躍しておられる皆さんからいただいたものです。

本書でも、各章のコラムに、看護部長はじめ、管理者やリーダーの皆さまから寄稿していただきました。いずれの論稿もマネジメントの核心を突いています。看護部長の視点や視野に気づいていただきたいし、看護管理者の体験と洞察を共有していただきたいと思います。本書の各章と関係づけて読んでいただければ、今後に向けた得難い洞察が得られると思います。ご寄稿くださった皆さまに御礼を申し上げます。

本書が、出版されるに至ったのは、長年にわたって看護管理の指導に携わってこられた故高橋美智先生と、2009年秋に久方ぶりにお目にかかり、筆者が担当している「グループマネジメント」の枠組みと内容を看護界に開示してほしいとの要請をいただいたからです。また、第2版の刊行にあたっては、日本看護協会出版会編集部の戸田千代さんにお世話になりました。それぞれに御礼を申し上げます。

2016年6月

古川 久敬

1

その日が、いよいよやってきます

上司に呼ばれて、「今度の異動で、あなたに管理者（リーダー）の任に就いてもらうことになりました。おめでとうございます。期待していますよ」と、祝意とともに内示を受けました。

正直言って、それはとても嬉しいことでした。好きな看護の仕事とはいえ、これまで力を尽くして、誠実に取り組んできていたからです。

(1) 自信と不安

そしていよいよ「管理職（リーダー）を命ずる」の辞令を受ける日がやってきました。報われたとの感慨とともに、誇らしい気持ちもわきました。「頑張ります」と看護部長に応え、「これからも自信をもって精一杯やっつけていこう」と自らにも誓いました。

メンバーの人たちにも挨拶をしました。私を見つめる目が、これまでとはどこか違っているように感じられました。「おめでとうございます」と率直に言ってくれているようで安心もしました。

その一方で、ふと、自分が管理者（リーダー）としてやっていけるのか、職責を果たせるのか、今までどおり活躍できるのか、一抹の不安が頭をもたげてきました。

初めて管理者（リーダー）の任に就く。それは自信と不安が同居する新たな日々の始まりとも言えるでしょう。もしかすると、管理者（リーダー）という責任からして、不安やとまどいのほうがいくぶん大きいと言えるかもしれません。

(2) 本書のねらい

この本は、新たに管理者（リーダー）の任に就かれる方、あるいはすでに就いておられるが、もう一度、グループマネジメントの基本を確認して

みたいと願っておられる方々のためのものです。

グループマネジメントに関する原理や法則、あるいは拠り所を理解して、不安を乗り越えて、自信につなげていただきたい。あるいは、現在の取り組みが適切で、理にかなっていることの裏づけや根拠をつかんでいただきたい。さらにはまた、職場で実践しておられることを言葉で明快に説明できるようにいただきたい。

そのようなことを願いながら、本書は書かれています。

(3) 「整理」 をすると見えてくる

この序章ではまず、管理者（リーダー）としての考え方や気持ちの持ち方、そして管理者（リーダー）としての着眼点や発想について、それぞれ整理をします。

この整理ができれば、管理者（リーダー）の基本的な心構えや姿勢が自ずと鮮明になります。整理は、ものごとの混乱や混迷を解きほぐしてくれます。整理によって優先すべきこともよく見えてきます。「あれもこれも」、「いったい何から」、「これで本当によいのか」などの迷いや不安の状態が緩和され、克服されます。これが自信にもつながります。

(4) 管理者とリーダーの区別はしない

本書では、「管理者」と「リーダー」を特には区別することなく、ほぼ同義として使っていきます。管理者をリーダーに、リーダーを管理者に、適宜、読み替えてください。

管理者とリーダーとの間では、職名が違いますし、組織内での処遇が少し違います。それに権限や責任においても少し違いがあるかもしれません。その点で、確かに、両者には違い（差異）がないわけではありません。

ところが、本書のテーマであるグループのマネジメントという点に注目しますと、差異性よりも、共通性が多いと見ることのほうが適切だと思います。つまり、病院組織のことを考え、看護部のことを考え、もとより患者や社会のことを考える。そして、自分が所属する職場（チーム）の課題や目標をはっきりさせて、その実現のためにグループをその気にさせ、動かす。

これらの点に着目しますと、両者は周囲から期待されることにおいて、