

後輩指導によるリーダーシップ向上に関する検証

— プリセプターシップの教育効果 —

Estimation of Advancement in Leadership through

Education for the Newly Graduated Nurses

- Educational Effects of Preceptorship -

プリセプター研修担当：下村 陽子・近藤 東

看護部教育担当：茂野テル子

〈要 旨〉

リーダーシップとは、統率・指導力といわれている。組織集団の中で、それぞれのポジションによりそれぞれのリーダーシップがある。

職場において、リーダーシップを発揮する場面の一つとして新人指導があり、特に OJT (On the Job Training) のスタイルでは指導者のもつリーダーシップにより指導される側の成長度合いが違ふといわれている。また、OJT は他の教育研修に比べ、実務に密着した固有の教育指導をすることになるので、その成果は具体的な形で表れやすい。

信州大学医学部附属病院でも、新人看護婦の教育を OJT で行っている。その指導担当は、卒後 4～5 年目の先輩看護婦（プリセプター）が担当している。プリセプター制を取り入れることで、新人の育成と共に、プリセプターになった看護婦自身のリーダーシップ向上（成長）をも目的としている。

最近まで、そのリーダーシップの向上度合いは、「成長したなあ」という感覚的な評価にとどまっておらず、客観的な評価はされていなかった。論者はプリセプターの教育担当という立場であり、リーダーシップの客観的な評価とともに、現在行われているプリセプターシップの教育効果を考える必要があると考え、調査することにした。

その結果、後輩指導をすることで、リーダーシップは向上しており、プリセプターシップは教育効果があると考えられるので、その報告を行なう。

〈キーワード〉

プリセプターシップ リーダーシップ 教育効果

I. はじめに

ここ数年の看護を取り巻く医療状況の変化は、著しいものがある。特に、看護の質そのものに対する社会の評価も厳しくなってきた。それは入職したての新人たちに対しても同様で、専門職としての能力が要求されている。新人看護婦は基礎教育終了と同時に、ライセンスを持った一人の看護婦として期待と責任を負うことになる。さらに、職場のマンパワーの不足と重なると、否応無しに即戦力としての期待が一層高くなる。

しかし、生活経験の少ない新人たちにとって職場の煩雑さは想像しがたく、理想と現実のギャップがリアリティーショックの要因となっている。

そんな新人たちのリアリティーショックを和らげ、少しでも早く職場に適応できるようにするために、プリセプターシップを取り入れている病院は多い。また、プリセプターシップを取り入れることで、プリセプターのリーダーとしての成長を促す目的も大きく、当院でも1993年（平成5年）より導入している。

プリセプターシップの具体的なとりかたは、各病棟の特色に合わせて各病棟単位に任せている。病院全体としては、年次別研修のひとつとして関わり、年度ごとに評価してきた。しかし、評価基準があいまいであったため、客観的な評価と見直しが必要と考え、平成9年度のプリセプターに評価表を用いて調査を施行し、プリセプターシップ自体の検討とプリセプターの成長を考察してみた。

一方、プリセプターのストレスの多さにも着目し、個々のもつリーダーシップの違いも加えて検討した。

II. 用語の定義

[OJT (On the Job Training)]	: 職場内教育
[Preceptor]	: 指導者 (先輩看護婦)
[Preceptee]	: 指導を受ける者 (新人看護婦)
[Preceptorship]	: 新人指導育成のシステム・方法 (先輩看護婦と新人看護婦が固定したペアを組み、日常業務の中でマンツーマンで指導をする教育の方法)
[Reality Shock]	: 基礎教育の過程で学んだ看護の理想像と、看護実践の場にある現実との間に生じる認識ギャップ
[Associate]	: 準指導者 (プリセプターの先輩看護婦)
[SDT (Strength Development Test)]	: リーダーの行動スタイルテスト

III. 研究しようとする問題の背景

新人看護婦は看護の基礎教育を修了し、職場に勤務するが、誰もそれなりの期待と不安を抱いている。新人看護婦を迎え入れる臨床側は、できるだけ早く一人前の仕事ができるように教え込もうとする。しかし、新カリキュラムの教育を受けた看護婦は、実習期間が短縮され、実習形態も一人の受け持ち患者中心であるため、経験しない技術が増えている。その結果、学生時代の自習体験とかなりギャップを感じて、ほとんどの看護婦が程度の差こそあるが、リアリティーショックを体験する。

そこで臨床側としては、新人看護婦のリアリティーショックの体験を最小限にとどめる必要がある。その為に導入されているのが、プリセプターシップである。プリセプターシップとは、看護基礎教育と現場のギャップを埋めると共に、新人看護婦の個性を尊重した教育方法である。

一方、プリセプター自身が自己の看護を振り返り、新人看護婦とのかかわりの中で自分の看護観を深めて、看護に対する関心が高まり成長していくということも期待されている。自分が先輩に育てられたように、今度は後輩を育てていくようにして、学びあい、育みあう職場風土が作り出されて、スタッフ間の相互啓発の場になっていくことが大切で、そこにリーダーシップを発揮することが求められている。

新人と共に成長できるプリセプターシップは非常に効果的な新人教育の方法とされているが、プリセプター自身の成長やリーダーシップの高まり方は、個人のパーソナリティーにかなり左右されており、プリセプターシップ自体が負担になっているプリセプターもいる。

そこで、プリセプターシップ・リーダーシップを客観的に評価する事が必要である。

IV. 研究目的

- ・プリセプターの成長を客観的データとしてあらわす。
- ・プリセプターのもつリーダーシップを行動スタイルより知る。
- ・当院のプリセプターシップの検討。

V. 研究方法

A：1997年の7月と12月に施行した、自己評価（プリセプター）・他者評価（新人とアソシエート）を数値で表し、プリセプターの成長度合いを客観的に考察する。

B：SDTを使用し、プリセプターのリーダーシップをリサーチする。

VI. 結果

〈A：自己評価・他者評価について〉

プリセプターの成長をみるために、評価表（資料1参照）を作成し、7月（4ヶ月後）と12月（9ヶ月後）に自己評価を施行し、それと同時に同じ評価表を用いてアソシエートとプリセプティにプリセプターを他者評価してもらった。

評価表は、「人間関係に関して」「業務に関して」「目標に関して」「プリセプター自身に関して」の4項目に分け、全部で36の設問に4段階の数字（4・できる 3・まあまあ 2・あまり 3・できない）で答えてもらうものである。

その設問ごとの平均値を評価とし、プリセプターの自己評価とプリセプターに対する他者評価を比較し成長度を検討した。

[自己評価]（表1・図1参照）

プリセプターの自己評価を7月と12月で比較してみると、明らかに評価点数は高くなっており、成長していると考えられる。

特に「人間関係に関して」と「業務に関して」はほとんどが、0.5ポイント以上高くなっており、プリセプターシップがうまくいっていると考えられる。

全体をとおして、12月までに2.5ポイントを下まわっているものは、「業務に関して」項目の中の“自己学習に必要な参考資料などを紹介している”と「プリセプター自身に関して」項目の中の“必要な本を読んで紹介している”“プリセプターとして支援した内容について記録している”という3つのみである。これは、プリセプター自身も学習の必要性があることを示唆している。

[他者評価]（表2・図2参照）

プリセプターとアソシエート・プリセプティの評価を比較してみると、全体的にアソシエートも

プリセプティもプリセプターに対する評価は高く、プリセプターが思っている以上に受け入れられていると思える。しかし、一方でプリセプター自身の評価が低いのは、自分自身に自信が持てないことと、自分に厳しいということの表われだと思われる。自信が持てるようになるには、このような他者（とくに先輩や上司）からの評価は適宜必要ではないかと考える。また、「自分に厳しいと相手にも厳しい」といわれるように厳し過ぎることがないように、周囲の人のフォローが必要である。

「人間関係に関して」項目の中の“新人看護婦が精神的に疲労していないか気をつけている”については、プリセプターよりプリセプティの評価が低く、コミュニケーションがうまく取れなかったか、プリセプティはもっと聴いて欲しいと思っているのか、ということが推測される。

表1 プリセプター自己評価 7月と12月

		プリセプター7月	プリセプター12月
	人間関係に関して		
1	新人看護婦が患者から受け入れられるよう調整している	2.7	3.2
2	新人看護婦がチームメンバーから受け入れられるよう調整している	2.9	3.3
3	他部門との人間関係が良くとれるように調整している	2.3	2.7
4	新人看護婦が自分の気持ちを素直に表すことができるように配慮している	3	3.3
5	新人看護婦の欲求不満や悩みを聞くように心がけている	3	3.3
6	新人看護婦が精神的に疲労していないか気をつけている	3	3.3
7	プリセプターとの関係に安らぎを感じられるように対応している	2.7	3.1
8	新人看護婦がリフレッシュできるように支援している	2.4	2.9
9	看護婦としての生活のリズムがとれているか尋ねている	2.7	3.1
10	新人看護婦が自分の健康管理に気をつけているか確かめている	2.5	3
11	新人看護婦が質問しやすい雰囲気をつくっている	2.8	3.3
12	新人看護婦に対して不安なことを聞き支援している	2.8	3.3
	業務に関して		
1	新人看護婦の失敗に対して援助している	2.9	3.3
2	新人看護婦が臨床と学校との差を受容できるよう援助している	2.4	2.8
3	新人看護婦が過剰な負担を受けないようにスタッフに働きかけている	2.8	3.1
4	指導内容は実用的で、優先度の高いものから進めている	2.8	3
5	新しいものの導入は、単純なものから複雑なものへと進めている	2.7	2.9
6	新しい業務は適当な回数に分けて指導している	2.7	3
7	自己学習に必要な参考資料などを紹介している	2.2	2.5
8	看護基準、看護手順を活用している	2.9	3.1
9	指導した内容については、フィードバックしながら進めている	2.7	2.9
	目標に関して		
1	新人看護婦の能力にあった到達可能な目標がたてられるように指導している	2.7	2.9
2	新人看護婦の到達レベルを具体的に把握している	2.7	2.9
3	新人看護婦がやる気をもてるような言葉がけをしている	2.8	3.1
4	新人看護婦が、やりがい感が持てるように支援している	2.5	2.9
5	新人看護婦が、責任、自立、自分への自信につながるように支援している	2.7	3.2
	プリセプター自身に関して		
1	プリセプター自身を指導、援助してくれる人がある	3.3	3.4
2	プリセプターに対して、同僚の協力、援助がある	3.3	3.5
3	プリセプターの精神的負担、悩みなどを相談できる人がある	3.2	3.2
4	支援したことについての評価が得られている	2.5	2.9
5	必要な本を読んで紹介している	1.9	2
6	新人看護婦に対して誠意と関心をもって接している	3.3	3.3
7	新人看護婦に自信をもって接している	2.8	2.9
8	プリセプターとして支援した内容について記録している	2.3	2.4
9	支援したことについて自分なりに評価している	2.5	2.9
10	プリセプター間のコミュニケーションはとれている	3.3	3.3

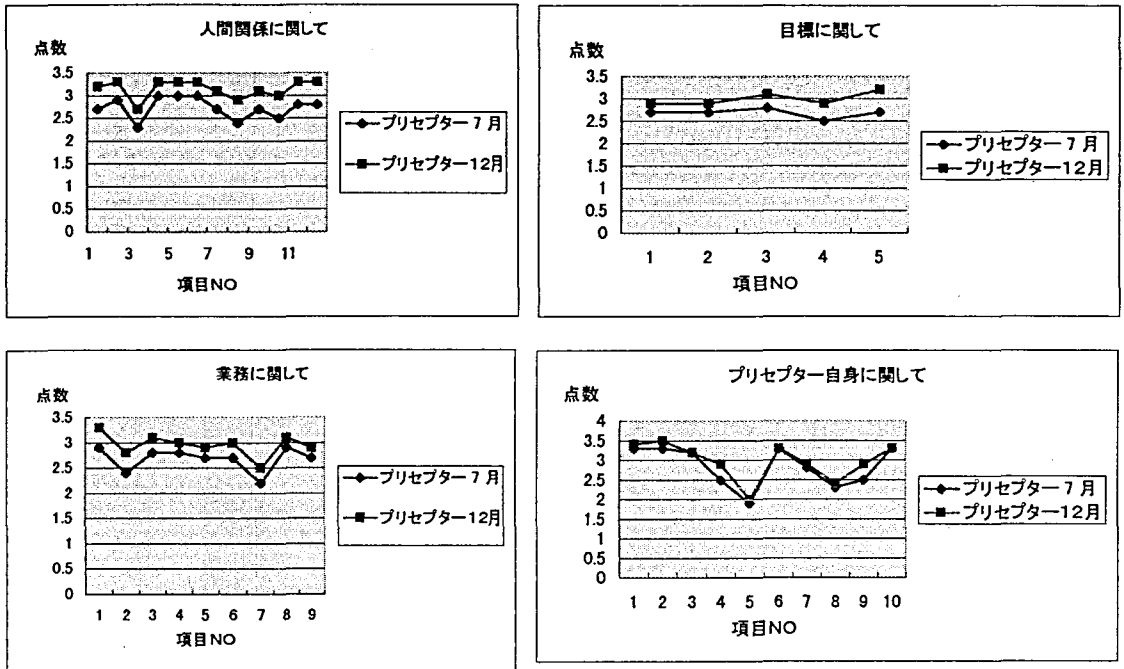


図1 項目別グラフ

表2 自己評価と他者評価

	人間関係に関して	プリセプター7月	プリセプター12月	7ソシエト7月	7ソシエト12月	新人7月	新人12月
1	新人看護婦が患者から受け入れられるよう調整している	2.7	3.2	3.4	3.4		
2	新人看護婦がチームメンバーから受け入れられるよう調整している	2.9	3.3	3.6	3.6	3.4	3.5
3	他部門との人間関係が良くとれるように調整している	2.3	2.7	3	3	3.1	3.2
4	新人看護婦が自分の気持ちを素直に表すことができるように配慮している	3	3.3	3.4	3.4	3.4	3.6
5	新人看護婦の欲求不満や悩みを聞くように心がけている	3	3.3	3.6	3.6	3.5	3.6
6	新人看護婦が精神的に疲労していないか気をつけている	3	3.3	3.5	3.5	2.9	2.9
7	プリセプターとの関係に安らぎを感じられるように対応している	2.7	3.1	3.5	3.5	3.7	3.8
8	新人看護婦がリフレッシュできるように支援している	2.4	2.9	3.4	3.4	3.4	3.3
9	看護婦としての生活のリズムがとれているか尋ねている	2.7	3.1	3.3	3.3	3.2	3.1
10	新人看護婦が自分の健康管理に気をつけているか確かめている	2.5	3	3.2	3.2		
11	新人看護婦が質問しやすい雰囲気をつくっている	2.8	3.3	3.6	3.6	3.7	3.7
12	新人看護婦に対して不安なことを聞き支援している	2.8	3.3	3.7	3.7		
	業務に関して						
1	新人看護婦の失敗に対して援助している	2.9	3.3	3.6	3.5	3.8	3.7
2	新人看護婦が臨床と学校との差を受容できるよう援助している	2.4	2.8	3.3	3.4	3.1	3.3
3	新人看護婦が過剰な負担を受けないようにスタッフに働きかけている	2.8	3.1	3.3	3.3		
4	指導内容は実用的で、優先度の高いものから進めている	2.8	3	3.5	3.5	3.7	3.6
5	新しいものの導入は、単純なものから複雑なものへと進めている	2.7	2.9	3.5	3.5	3.6	3.5
6	新しい業務は適当な回数に分けて指導している	2.7	3	3.4	3.5		
7	自己学習に必要な参考資料などを紹介している	2.2	2.5	2.8	2.8	2.9	3
8	看護基準、看護手順を活用している	2.9	3.1	3.3	3.3		
9	指導した内容については、フィードバックしながら進めている	2.7	2.9	3.5	3.5	3	3.4

目標に関して							
1	新人看護婦の能力にあった到達可能な目標がたてるように指導している	2.7	2.9	3.5	3.5	3.2	3.1
2	新人看護婦の到達レベルを具体的に把握している	2.7	2.9	3.4	3.4		
3	新人看護婦がやる気をもてるような言葉がけをしている	2.8	3.1	3.5	3.6	3.1	3.2
4	新人看護婦が、やりがい感を持てるように支援している	2.5	2.9	3.4	3.5	3.3	3.4
5	新人看護婦が、責任、自立、自分への自信につながるように支援している	2.7	3.2	3.6	3.6	3.5	3.6
プリセプター自身に関して							
1	プリセプター自身を指導、援助してくれる人がいる	3.3	3.4	3.3	3.3		
2	プリセプターに対して、同僚の協力、援助がある	3.3	3.5	3.5	3.5		
3	プリセプターの精神的負担、悩みなどを相談できる人がいる	3.2	3.2	3.3	3.2		
4	支援したことについての評価が得られている	2.5	2.9	3.3	3.3		
5	必要な本を読んで紹介している	1.9	2	2.5	2.5		
6	新人看護婦に対して誠意と関心をもって接している	3.3	3.3	3.7	3.7		
7	新人看護婦には自信をもって接している	2.8	2.9	3.5	3.6		
8	プリセプターとして支援した内容について記録している	2.3	2.4	3.1	3.2		
9	支援したことについて自分なりに評価している	2.5	2.9	3.4	3.4		
10	プリセプター間のコミュニケーションはとれている	3.3	3.3	3.6	3.5		

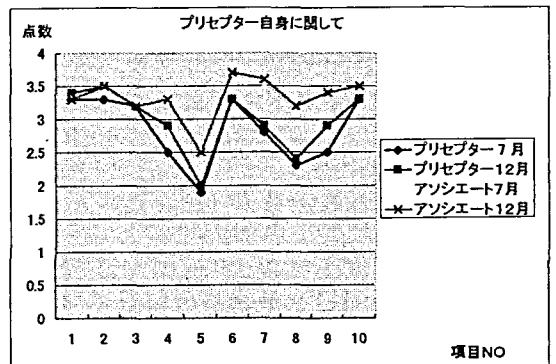
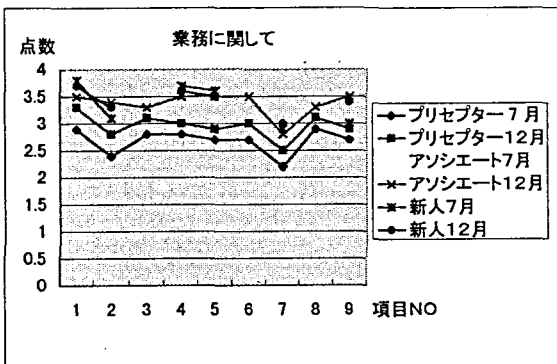
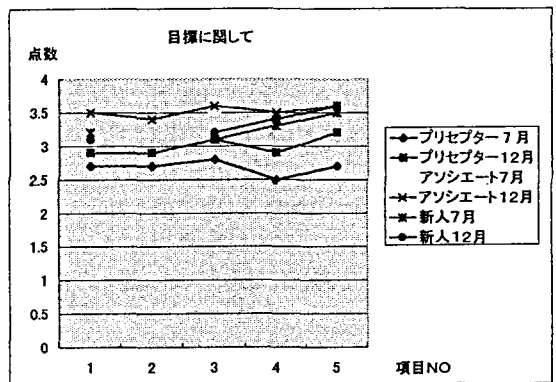
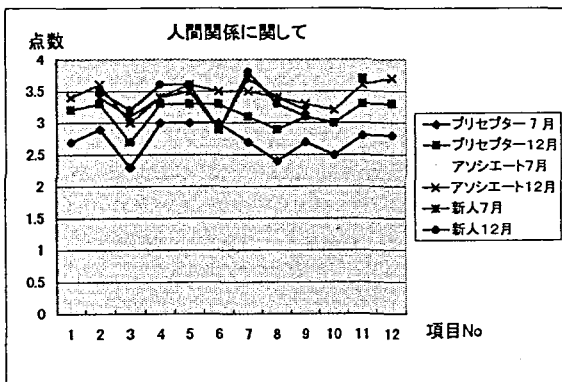


図2 項目別グラフ

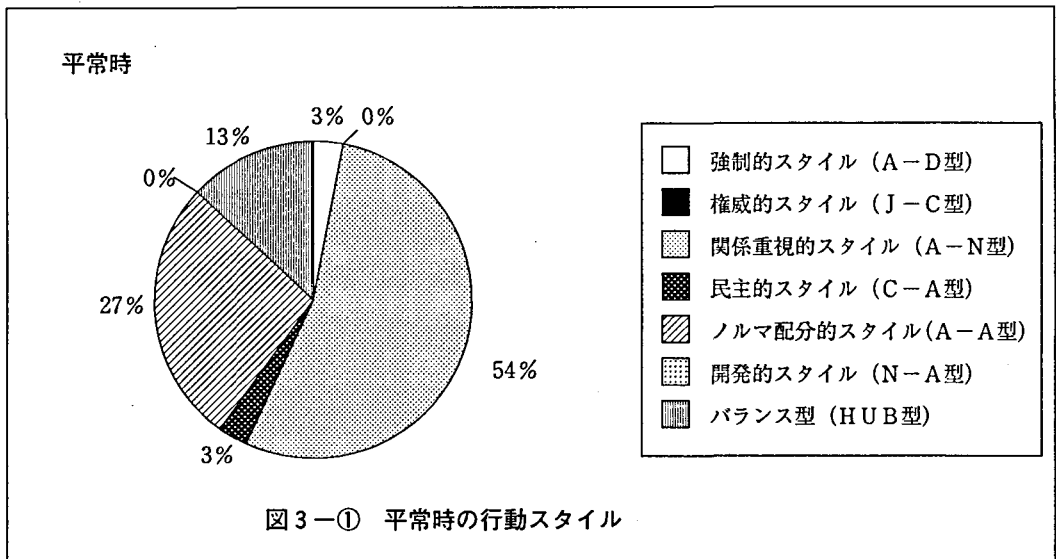
〈B：SDTについて〉

SDT（資料2参照）を使用し、平成10年度のプリセプター30名のリーダーとしての行動スタイルをリサーチした。

[SDT結果]

表3 プリセプターの行動スタイル (SDT)

		平常時	緊張時
強制的スタイル	A-D型	1 (3%)	1 (3%)
権威的スタイル	J-C型	0	0
関係重視的スタイル	A-N型	16 (54%)	7 (23%)
民主的スタイル	C-A型	1 (3%)	9 (30%)
ノルマ配分的スタイル	A-A型	8 (27%)	12 (41%)
開発的スタイル	N-A型	0	0
バランス型	HUB型	4 (13%)	1 (3%)

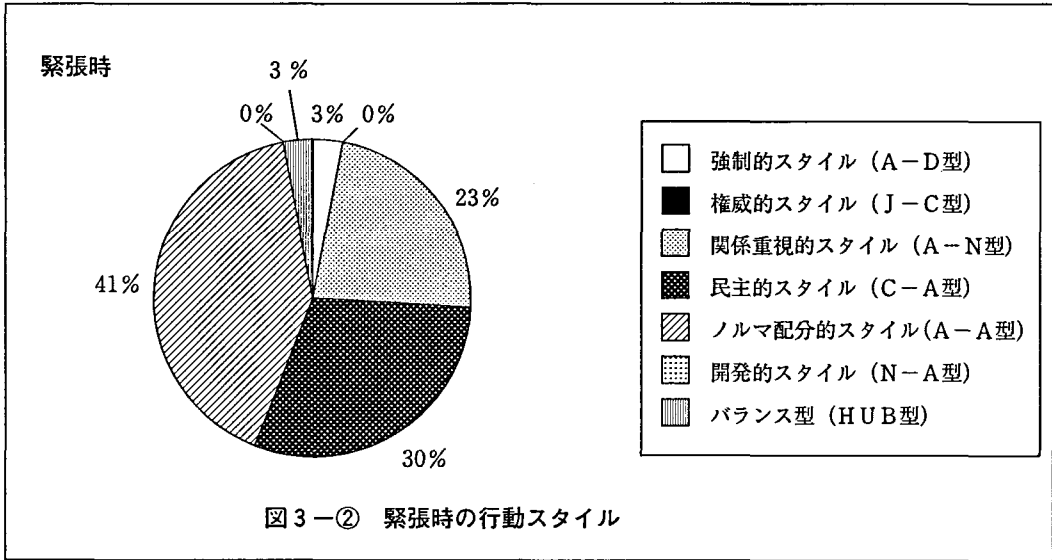


平常時では、「関係重視的スタイル」が16人（54%）と最も多く、次いで「ノルマ配分的スタイル」が8人（27%）であった。

人間関係を大切にするタイプの人や適当に仕事目標を考え与えられるタイプの人がプリセプターに多いことがうかがえる。

初めて社会に出て、不安がいっぱいで、傷つきやすいプリセプティに対しては、プリセプターとしては、よい行動スタイルではないと思われる。

しかし、業務面から考えると、やや力強さに欠けるスタイルである。



緊張時には、「ノルマ配分的スタイル」が12人(41%)であり、次に「民主的スタイル」が9人(30%)であった。

緊張時、特に私たちは仕事上、急変時ということになるが、プリセプターの行動スタイルが平常時と大きく変わることがわかった。これはプリセプターに限ったことではないが、自分に余裕がなくなるためか、後輩にまかせられず自分で行ってしまいうタイプや、自分ひとりでなくほかの人も巻き込んでいくタイプである。

70%をしめるこの2つのスタイルは、後輩の能力が十分ついている時にはよいが、まだ十分についでいない時には問題となるスタイルと言われている。プリセプター自身が自分の取りがちな行動スタイルを意識して行動するか、周囲からのフォローが必要である。

Ⅶ. 考 察

プリセプターは一年間新人の指導をすることで、リーダーシップの取り方や補佐の方法が理解できるようになっている。このことが自信につながり一年後には立派なリーダーとして成長している。このような意味においてプリセプターを経験することはリーダーの役割を理解する上で重要な意味があり、プリセプターシップは現場教育に有用性が高いと言える。

最近の問題として、精神的支援者でもあり技術指導者でもあるプリセプターが役割をこなし切れず、落ち込むといったケースやプリセプターがいつまで経っても自分に自信がもてず、リーダーシップを発揮できないケースがあった。そこで平成9年度よりアソシエイトをかならず決め、プリセプターの支援体制を取り入れた。しかしながらその機能は十分発揮されておらず、プリセプターの負担は大きいと思われる。病棟全体が新人を育てるという意識が最も大切であると考えられる。

しかし、平成9年度の新人で一年後に退職した人が一人もいないという結果からみると、リアリティーショックは少なかったか無事立ち直っていると思われ、さらに新人のプリセプターに対する評価からみると、プリセプターの関わりは良かったと評価できる。

また、SDT を使用してプリセプターのリーダーとしての行動パターンを調べてみたところ、個性的な違いが大きいとわかったが、その背景にはプリセプター自身の経験の違いやプリセプティとの人間関係なども大きく影響されていると推測されるが、今回のテストでは行動パターンを知るところまでにとどまり、個人個人の背景や環境などと比較検討できなかったため、教育担当から個人へのアドバイスには利用できない。しかし、個人個人においては自分のリーダーとしての行動パターンを振り返ってみることで、今の自分の姿勢を考えるきっかけとなり、自分の取りがちな行動・とるべき行動が客観視できた。人間の行動はある程度習慣化されており、その特徴を知ることで、有効的な行動を意識することができれば、より高いリーダーシップが発揮でき、よい後輩指導につながられるのではないかと考える。管理者としてもプリセプター個人のもつリーダーシップの特徴を捉えることができれば、弱い部分にかかわりやすくなりプリセプターシップの弱点でもある、プリセプターの負担を軽減できるのではないだろうか。今後、有効なプリセプターの支援体制作りに役立てていきたい。

一方、平成10年度はプリセプターの人選基準を作成し、プリセプターシップの目的をより高めようと考えており、その評価とも合わせて考えていきたい。

Ⅷ. おわりに

今回、後輩指導によりリーダーシップが向上しているかどうかを当院で行われているプリセプターシップの実際をとおして検証してみた。

不安と希望を胸に緊張して新しい職場に配属されたプリセプティが、職場に適應していく過程は個人によって様々である。臨床においてプリセプターは、プリセプティが技術を習得し職場に適應していく過程に密接に関わっており、プリセプティにとってプリセプターは頼りになる存在となっている。一方、プリセプターにとっても、日常行なっている看護技術・知識を改めて振り返る機会となり、職場環境を見直すなど職場内リーダーとしての存在に成長しつつあり、その成果は着実に現れている。

今後も当院ではプリセプターを継続していきたいと考えている。しかし現在、プリセプターの負担感の軽減を含めいくつかの課題があることも事実である。今後、より効果的なプリセプターシップを進めるにあたり、プリセプターの育成を含めてバックアップシステムの改善を進め、それぞれのポジションにあったリーダーシップが高められる職場環境を検討されていく必要性を痛感した。

参考資料・参考文献

- 1) 松下博宣；看護経営学 看護部門改造計画のすすめ，日本看護協会出版，1997
- 2) 真崎龍次；管理・監督者テキスト「人事考課 Q & A」評価は能力を育る，産業労働の調査所発行，1996
- 3) 村上良三；人材開発，産能大学発行，Vol. 2：121-191，1997
- 4) 村上良三；人事労務管理，産能大学発行，Vol. 2：145-158，1997
- 5) 清田 進；組織目標と管理者，産能大学発行，Vol. 1：85-96，1997
- 6) 98' 看護部門 人材育成情報，日総研，Vol.11：2-8，1998
- 7) 看護展望，メヂカルフレンド社 Vol.23：3-7，1998
- 8) プリセプターシップ 成功のコツ&失敗の理由，日総研，1997