

【NA レポート】

対話型読書会イベント 「看護組織におけるリーダーシップを考える」

2018 年 9 月 1 日, 医学書院で開催

2018 年 9 月 1 日(土), 医学書院を会場に, 「アクティブ・ブック・ダイアログ® (Active Book Dialogue): 以下, ABD」という手法を用いた対話型読書会を開催しました。ABD は, 日本で開発された, あらかじめ書籍を読んでいなくても参加できるグループ読書法(表 1)。1 冊の課題図書を集まった全員で力を合わせて読んでいきます。当日は約 20 名の方が参加してくださいました。

課題図書は『看護管理者のための組織変革の航海術—個人と組織の成長をうながすポジティブなリーダーシップ』(医学書院)。ファシリテーターを同書の著者である市瀬博基氏にお引き受けいただき, 著者との読書会という貴重な機会が実現しました。看護組織においてメンバーの自律性や気づきを促しながら, 新しいケアや組織的取り組みを進めていく。その組織学習に必要な「リーダーシップ」のありようについて, 参加者が書籍を読んで理解を深め, その後の対話を通じて参加者間で現場の課題や悩みを共有しながら解決のヒントを探りました。当日のプログラムは表 2 をご参照ください。

ABD は, 書籍を通じてお互いの看護観やマネジメント観を交わし合える手法です。皆さまの組織でも実施してみたいかがでしょうか。表 1 で紹介した日本アクティブ・ブック・ダイアログ協会のウェブサイトから無料マニュアルのダウンロードが可能です。

参加された 3 名の方と市瀬氏が, 当日の体験記をご執筆くださいました。以下に紹介します。

表 1 アクティブ・ブック・ダイアログ®とは

アクティブ・ブック・ダイアログ®は, 読書が苦手な人も, 本が大好きな人も, 短時間で読みたい本を読むことができる全く新しい読書手法です。

1 冊の本を分担して読んでまとめる, 発表・共有化する, 気づきを深める対話をするというプロセスを通して, 著者の伝えようとすることを深く理解でき, 能動的な気づきや学びが得られます。

またグループでの読書と対話によって, 1 人ひとりの能動的な読書体験を掛け合わせることで学びはさらに深まり, 新たな関係性が育まれてくる可能性も広がります。

竹ノ内壮太郎 (ABD 開発者): 日本アクティブ・ブック・ダイアログ協会ウェブサイトより
<http://www.abd-abd.com/> (last accessed 2018/12/18)

表 2 開催概要とプログラム

- 対象: 看護組織におけるリーダーシップに興味を持つ看護職の方
- 課題図書: 『看護管理者のための組織変革の航海術』(第 1 章～第 6 章)
- ファシリテーター: 市瀬博基氏 (東京外国語大学, 課題図書著者)
- プログラム (13 時～16 時 30 分)
- オープニング
- 書籍の概要についてのミニレクチャー (市瀬氏)
- 課題図書第 1 章から第 3 章までのコ・サマライズ (本を分担して読み担当部分を各自が要約し, A4 用紙 6 枚程度にまとめる) と, リレー・プレゼン (担当部分を紹介し合う)
- ダイアログ 1 (病棟などでの新たな取り組みの導入・定着とリーダーシップをテーマに)
- 課題図書第 4 章から第 6 章までのサマライズとリレー・プレゼン
- ダイアログ 2 (チーム間の新たな取り組みの導入・定着とリーダーシップをテーマに)
- シェアとクロージング



「リレー・プレゼン」に向けて参加者が要約した用紙をページ順に張り出す



「ダイアログ」の風景

対話型読書会
「アクティブ・ブック・ダイアログ」に
参加して
対話を通しての気づきと学び
 埼玉県立循環器・呼吸器病センター CCU 副師長
 福田慎次

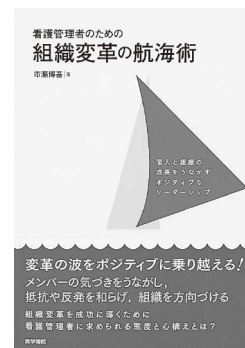
対話型読書会、アクティブ・ブック・ダイアログ（以下、ABD）という手法を用いたイベントに参加しました。課題図書は市瀬博基先生の『看護管理者のための組織変革の航海術』でした。

参加したきっかけは、看護部長の一言、「看護管理者向けの読書会があるので参加し、学んだことを副師長会議で伝達してください」でした。加えてABDの概要と「事前学習の必要はない」との説明を聞きました。ABDは初めて聞く言葉であり、事前に課題図書を読まないで参加することに対しては不安と抵抗感を感じました。最終的に「体験して効果的な手法と感じられれば、院内の副師長たちの学習やスタッフ育成に活かしてほしい」という部長の思いを聞き、押されるように参加を決めました。会場へは、とにかく自分で体験してみよう、そこから考えればよいという気持ちで向かいました。

*

ABDは、まさに目からうろこの体験でした。ABDの全体の流れとして、オープニング、メイン、エンディングという流れがあり、メインではコ・サマライズ（分読）、リレー・プレゼン、ダイアログの3つのプログラムで進んでいきます。コ・サマライズでは書籍を割り振り、分担して読み、時間制限が

【当日の課題図書】



市瀬博基著『看護管理者のための組織変革の航海術—個人と組織の成長をうながすポジティブなリーダーシップ—』
 （定価 2600 円、医学書院）

ある中でサマリーを作成していきます。続くリレー・プレゼンでは、作成したサマリーを課題図書の分担順にプレゼンテーションします。

実際に体験するまでは、30分でサマリーを作成することも、プレゼンテーションすることも、自分には無理ではないかと考えていました。しかし、体験してみると担当するページも短いため、集中して内容の読み込みができました。重要と思われる部分が整理でき、サマリーに書き起こしてみると、いくつか気づきがありました。30分と時間制限がある中でも書き直しや追記が可能であり、内容を整理してまとめることができたのです。続くリレー・プレゼンでは、自分で発表をすることによって内容理解を深める体験ができました。さらに、参加者全員でサマリーを使って順番にプレゼンテーションすることで、1冊の書籍を読み切る体験ができました。

課題図書の内容理解が進んだ要因の1つは、講師の市瀬先生から冒頭に課題図書の理論的な枠組みについてレクチャーがあったからだと思います。特に印象に残り、自分が疑問に感じていたことを整理するきっかけとなりました。

その後のダイアログでは6名のグループに分かれ、まず、リレー・プレゼンで聞いた内容の疑問や感想などを共有しました。グループメンバーは、看護管理者としては先輩と思われる方々ばかりでした。私は2018年4月に副師長になったばかりであり、以前と違う職場環境やスタッフ1人ひとりの考え、価値観の違いに戸惑うこと、管理者として自信をなくしていること、悩んでいることなどを話させていただきました。メンバーである先輩の方々からは経験を踏まえた意見や成功体験なども聞くことができました。看護管理の奥深さ、楽しさに刺激を受けました。

*

今回のABDを通して、自部署でも新たな学習方法として十分確立できるのではないかと感じています。コ・サマライズの時間に制約を設けることで、短時間で書籍を要約できるだけではなく、要約力、プレゼン力など複数のスキルを同時かつ多面的に鍛えられることが体験できました。今後は副師長会議での伝達講習を進め、現状、個々が抱えている看護管理に関する悩みなどを表出、共有できる場としても活用できるのではないかと感じています。スタッフ指導育成にも活用し自部署に還元していきたいと



「リレー・プレゼン」。要約した担当ページの内容を参加者に説明し、共有する

強く思いました。

私は副師長になったばかりです。今回、市瀬先生や他施設の看護管理者の方々と共に学ぶ機会を得られたことは、看護管理の役割に就いたばかりの私にとっては貴重な経験になりました。読書会に参加できたことに感謝します。

アクティブ・ブック・ダイアログ 組織管理の理論と看護管理の 経験をつなぐ学習法

埼玉県立循環器・呼吸器病センター
副病院長兼看護部長
守谷明子

アクティブ・ブック・ダイアログ（以下、ABD）は、果たして効果的な学習の手法だろうか——。最近、ABDについてSNSなどの研修告知でよく目にするようになっていました。しかし、参加をする決断ができずにいました。それは、過去に経験した院内抄読会の印象が必ずしもよいものではなかったからです。勤務後の開催や事前学習・発表が負担であったり、参加者が減り自然消滅したりという経験をしています。

それが、今回の読書会の案内には「事前学習の必要なし」と記されていました。準備せずに参加できる効果的な読書会なら看護部で使わない手はないという期待感の一方、本当に効果的なのかという疑問を持ちながらの参加となりました。

*

私が所属する埼玉県立循環器・呼吸器病センターは、2017年3月の新病棟開設とともに緩和ケア病棟、透析室、RCUなど病院機能の拡大という重要な事業を終えたばかりです。そのような中、看護管理者育成が大きな課題となっています。事業後は343床に増床し、必要とされる看護管理者数も増えました。また、複数の看護管理者が定年退職を迎える年がこの後に控えています。

看護部長と副部長を除く18名のうち、2名を除き、看護師長経験が浅い看護管理者が8割を占める組織です。したがって、看護管理者育成は重要であり急務なのです。

看護管理者たちの執務の様子を見ていると、ス

スタッフ時代に獲得した看護実践能力を活用し、日々起こるクレームや看護課題などさまざまな問題に対応すべく奮闘しています。しかし、組織管理を行うために必要な問題の分析力や解決に必要なツールが限られているため、問題解決に至らない、同様の事象が再発するなど、課題が多々発生します。看護部長、副看護部長は部下の指導や支援、問題対応に多くの時間を費やしているのが現状です。経験が浅いので当然のことではありますが、指導者としては組織管理に必要な能力獲得の必要性を痛感しています。

*

今回の読書会に参加した目的は、ABDが看護管理者育成に活用できるか体験するためでした。私たち看護部は2年前から、松尾睦先生の著書を参考に、看護管理者育成に「経験学習」を推進してきました。対話を通して自分の経験を振り返り、内省を経てマイセオリーを構築するという「経験学習」の手法は、同様の事象に対応できるようになるという意味では効果があると感じています。しかし、一方で私の部下である看護管理者にはセオリーを構築するための組織管理などの知識が必要であると感じていました。

そのような折、目にしたのは今回の案内です。ABDのよさは、効率的な読書会に対話が加わっているところにあります。

*

実際に体験してみて、組織管理の理論と経験をつなぎ、学習効果を強化する学習法として有効であると感じました。さらに今回使用した課題図書も効果的であったと評価しています。読書会を終え、一緒に参加した副師長が発した第一声は「日頃看護部長に言われていることが腑に落ちた」でした。後日、意味を問うとABDのプログラムに入る前に組み込まれた市瀬先生のレクチャーに気づかされることがあったと話していました。その内容は課題図書の理論的な枠組みエンゲストロームの『「活動」理論』です。組織開発理論として紹介されたのですが、副師長は自分の状況に置き換え、振り返ったことで学ぶ機会になったのだと思われます。参加を勧めた甲斐がありました。

読書会を終え、今回のABDを用いた研修を院内で再現したいと考えています。ただし、学習者に合わせ読書量や経験を共有する時間配分工夫が必要です。もちろん対象は看護管理者、課題図書は今回セミナーで使用した市瀬先生の著書を使用する予定です。研修を通して看護師長、副師長たちがどのような学びを得てくれるのか楽しみです。

自由な発想のきっかけとなる ABD

東京都保健医療公社
多摩北部医療センター 看護部長
佐野美香

今回、アクティブ・ブック・ダイアログ（以下、ABD）を使つての『看護管理者のための組織変革の航海術』の読書会に参加してしばらく経ちましたが、心から励まされたような、勇気づけられたような感覚が今も残っています。

*

何を隠そう私は『看護管理者のための組織変革の航海術』の本は持っておらず、『看護管理』での連載時に、ななめ読みをしていただけでした（市瀬博基先生、すみません）。しかし開催趣旨に「本は持っていないなくても大丈夫」とあり、安心して参加することができました。

私は2018年4月から看護部長となりさまざまな悩みを抱えていました。看護部の要は看護実践を現場で支える看護師長であり、自由闊達に活き活きと働いてほしいと考えているのですが、実際には自由に討議をしようとしても、会議では静まり返るばかりで、何かよい方法はないものかと思っていました。そんな時「組織変革」の4文字が目にとまり、セミナーへの参加を決めました。

*

ABDを使うと、短時間でも本の要約を通して共に学び合えること、自分の担当部分を集中して読み込んで資料を作成し、プレゼンテーションを行うことで、学びがより深まることを実感しました。そして、ABDを活用すれば、多忙な看護師長でも短時間で学び合い、仲間同士で共有できるに違いないと確信しました。

そこで、私たちの病院では9月から看護師長全員が集まる会議終了後に、ABDを用いた『看護管理者のための組織変革の航海術』の抄読会を始めました。最初は、「まとめ方が分からない」とか「瞬発的なプレゼンテーションが難しい」という感想もありましたが、「参加する人全員で情報が共有できる」「こんな読書会もあるんだな」など、興味が湧いてきています。まだ手探り状態ですが、同書の本文中に書かれていた“やってみんと分からん（広島弁で「やってみないと分からない」の意）”というポジティブな信念に背中を押されています。

*

これからは、2025年問題に向けてさまざまな施設がさらに連携を強化し、既成概念に捉われない自由な発想で組織を運営していく必要性を感じています。看護師長1人ひとりの無限の可能性が形あるものとなるように、このABDでの経験を活かしていこうと思っています。

【ファシリテーターから】 人材育成・組織開発の手法としての ABDの可能性

東京外国語大学
市瀬博基

今回の対話型読書会は私にとって初めてのABD（のファシリテーション）体験でしたが、さまざまな場面で看護管理に活かせる手法としての大きな可能性を実感しました。

*



参加者が「リレー・プレゼン」で共有した内容を受けて、著者の視点から市瀬氏が補足する

守谷看護部長が述べているように、従来の抄読会は事前準備や発表、勤務後の集まりへの継続的参加といった負担から、参加者が集まりにくい、あるいは参加者が途中で減るといった話をよく耳にします。しかしABDでは、限られた時間内に分読し、1人ひとりがA4用紙6枚分に手書きで要約・発表した上で対話を行うことにより、こうした心理的・物理的ハードルを大幅に下げることができます。

当初、私をもっとも懸念していたのは、「事前に本を読んでいない参加者の方に、1冊の本を読み、理解を深めた実感を抱いてもらえるのか？」ということでした（佐野看護部長のような方のご参加をお待ちしていました!）。このため、本の概要を把握し、学びを深め、メンバー間で経験を共有できたという反響をいただけたことで、こちらの方が励まされ、勇気づけられる思いです。

もちろんそこには課題もあります。同一施設内でABDを行う場合には、参加メンバーの経験知やレディネスの違いから、「まとめ方が分からない」「瞬発的な発表が難しい」という声上がる可能性があります。しかしそうした状況は、メンバー構成やテーマ、組織が置かれた状況や時間的制約などの個別事情に配慮し、分読の量やABDの流れ、インストラクションの与え方などについての微調整を積み重ねることで改善が可能だと思います。

*

私にとっての大きな気づきは、（福田副師長が語っているように）ABDには要約力やプレゼン力を多面的に育成するツールとしての側面があるとともに、（守谷看護部長が指摘しているように）グループ間の対話を通して経験学習を深め、共有するための土台として機能するという点でした。

経験を振りかえり、内省を通じてマイセオリーを構築することは大事です。しかし経験学習を通じて看護管理の理論と経験をつなぐためには、さまざまな異なる経験に共通する構造を浮かび上がらせる土台としての概念的枠組みが必要です。

ここで使用した『看護管理のための組織変革の航海術』は、性格の異なるさまざまな看護管理の取り組みをエンゲストロームの「活動」理論の枠組みに



本ページの写真4点は、2018年12月22日(土)に埼玉県立循環器・呼吸器病センターで開催されたマネジメントリーダー研修の様子。市瀬氏が講師を務め、『看護管理者のための組織変革の航海術』を参考図書にABDを実施した後、人材育成を考えるグループワークを行った。ABDは組織内の「価値観の共有」に有効との視点が示された。

沿って解釈し、組織変革のプロセスに表れる共通の構造を明らかにしています。ABDを活用し、集団でこの本を読むことにより、チームや組織単位で経験学習を深め、共有するための場づくりが可能になるということを実感しました。

*

また、福田副師長の言葉には、人材育成・組織開発に活用可能なABDの大きな力が示されています。ここには、職場環境やメンバーとの関係性に戸惑い、管理者としての自信を失っていた昇進・異動直後の管理者が、他のメンバーからのアドバイスや成功体験に耳を傾けることで看護管理の奥深さや楽しさを実感するプロセスが描かれています。ABDには、管理者が自分自身の心のあり方に対する振りかえりの目を向け、内省を深めるための環境をつくり上げる力が秘められているのです。

このことは、ABDが読書会の新たな形というだけでなく、特定のテーマの研修に組み込む形で活用

すればより大きな成果を上げられる可能性があることを示唆しています。研修前半でABDを実施し、後半では特定のテーマについてメンバー間で語り合うワークショップを行うことで、理論と実践、そして個人と組織とをつなぐ大きな力になるのではないかと思います。

*

今後、さまざまな施設がさらに連携を強化し、既存概念にとらわれない自由な発想で組織を運営する必要があり、そのためには看護管理者1人ひとりが経験を振りかえり、内省を通じたマイセオリーを構築し、さまざまな事象に幅広く対応する力を身につけなければならないとすれば、そのための「場づくりの手法」としてABDは大きな力を秘めているのではないのでしょうか。