

出題の意図

本試験問題は、看護管理領域を専攻する受験者が、レヴィンの3段階理論（解凍・変革・再凍結）を適切に理解し、実践の場に応用できるかを評価することを目的としている。

看護管理においては、組織の変革を的確に推進する力が求められる。本問題では、受験者自身が経験した事例をもとに論述することで、以下の能力を総合的に測る。

まず、理論的理解力を問う。受験者がレヴィンの3段階理論を正しく説明し、その本質を理解しているかを評価する。次に、実践的応用力を確認するため、自身の職場での具体的な経験と理論を関連付け、論理的に説明できるかが求められる。さらに、課題認識力と改善策の提案に焦点を当て、経験した変革プロセスにおける課題を分析し、適切な対応策や改善策を示せるかを問う。最後に、看護管理者としての視点を持ち、組織変革を単なる経験談としてではなく、管理者の立場から捉え、マネジメントの示唆を論じることができるかを評価する。

本問題を通じて、受験者が単なる知識の習得にとどまらず、理論を実践に活かし、看護管理者としての資質を備えているかを判断する。

【模範解答】レヴィンの3段階理論を用いた組織変革

模範解答 1

1. はじめに

私は自施設で新人看護師の早期離職率の改善に取り組んだ経験がある。レヴィンの3段階理論（解凍・変革・再凍結）に基づき、そのプロセスを振り返る。

2. 解凍（Unfreezing）：課題認識と意識改革

新人看護師の離職原因を分析し、教育体制の不備・精神的サポート不足・人間関係の課題が浮き彫りになった。管理者や教育担当者とデータを共有し、変革の必要性を組織全体に認識させることに努めた。

3. 変革（Changing）：具体的な施策の実施

以下の対策を導入した。

ピア・メンター制：複数の先輩と関わる仕組みで指導負担を分散。

メンタルサポートの強化：定期的な1on1面談やピアサポートを実施。

研修プログラムの充実：実践型研修を強化し、学習機会を増やした。

現場スタッフと協力し、変革を円滑に進めることを意識した。

4. 再凍結（Refreezing）：変革の定着化

施策の効果を評価し、離職率の変化やスタッフの意見を分析。成功事例を共有し、継続的な改善を行った。また、管理職向け研修を実施し、組織全体で変革を維持する体制を整えた。

5. おわりに

本事例を通じて、組織変革には計画的なアプローチと持続的な評価が不可欠であると学んだ。今後も、現場の課題に対応し、より良い看護環境の構築に努めていきたい。

模範解答 2

事例 1：夜勤負担軽減のためのシフト改善

1. 解凍 (Unfreezing)：問題提起と意識改革

夜勤の負担が大きく、スタッフの疲弊や離職の要因となっていた。勤務実態を調査し、シフトの偏りや休息不足を可視化。管理者と協議し、シフト改革の必要性を共有した。

2. 変革 (Changing)：新たな勤務体制の導入

夜勤専従者の導入：希望者を募り、負担を分散。

仮眠時間の確保：2交代制から短時間夜勤シフトへ変更。

勤務希望制度の導入：ワークライフバランスに配慮。

スタッフの意見を取り入れながら柔軟に調整した。

3. 再凍結 (Refreezing)：定着と評価

変更後の勤務状況を定期的に確認し、スタッフの満足度や健康状態を分析。離職率の低下を確認し、改善策を継続的に運用する体制を整えた。

模範解答 3 染対策の徹底強化

1. 解凍 (Unfreezing)：課題認識の共有

院内感染リスクの増加を受け、感染対策の徹底が必要となった。しかし、スタッフの意識にはばらつきがあり、対策の遵守率が低かった。感染管理チームと協議し、データを基にリスクの深刻さを伝えた。

2. 変革 (Changing)：新たな対策の実施

標準予防策の再教育：動画やワークショップを活用。

チェックリストの導入：感染対策の実践度を評価。

フィードバックの徹底：個別指導を強化し、意識向上を図る。

3. 再凍結 (Refreezing)：継続的な評価と改善

遵守率の変化を追跡し、定期的な研修や評価制度を組み込むことで対策を定着させた。組織全体で意識を統一し、持続的な感染対策の実施に成功した。

出題の意図

この問題は、受験者がハーズバーグの動機付け-衛生理論を看護管理の現場にどのように適用できるかを考察することを目的としている。具体的には、受験者がこの理論を理解し、動機付け要因と衛生要因が看護師の職務満足度やパフォーマンスに与える影響について論理的に説明できるかを評価する。また、看護管理者として職場のモチベーション向上や職務満足度の改善に向けた具体的な施策を提案し、理論を実務にどう結びつけるかを問うものである。この問題を通じて、受験者が看護管理の実践における理論的知識を活用する能力を持っているかどうかを評価する。

【模範解答】 ハーズバーグの動機付け-衛生理論に基づく看護管理

ハーズバーグの動機付け-衛生理論は、職務満足に影響を与える要因を「動機付け要因」と「衛生要因」の2つに分類する理論である。この考え方は、看護管理においてスタッフの働きがい向上や離職防止のために重要な視点となる。

1. 衛生要因：職務環境の維持

衛生要因は職務不満を防ぐ要因であり、適切に管理されないと職員のモチベーション低下を招く。具体的には、給与、労働条件、人間関係、管理体制などが含まれる。例えば、夜勤手当の不公平感や上司との関係悪化は不満の原因となり、職場環境の改善が求められる。

2. 動機付け要因：満足度の向上

動機付け要因は、仕事へのやりがいや達成感を生む要因であり、看護師の内発的なモチベーションを高める。具体的には、業績の達成、責任の拡大、承認、成長機会などが該当する。例えば、専門スキルの研修機会の提供やリーダーシップの任命が動機付け要因として機能する。

3. 看護管理への応用

看護現場では、衛生要因が整っていなければ不満が生じ、動機付け要因がなければ仕事への意欲が湧かない。そのため、管理者はまず**労働環境の整備（衛生要因）を行い、その上でキャリア支援や業務のやりがい向上（動機付け要因）**に取り組む必要がある。例えば、ワークライフバランスの見直しと同時に、キャリアアップの仕組みを整備することが効果的である。

4. まとめ

ハーズバーグの理論は、「不満をなくすこと」と「やりがいを生むこと」は別であることを示している。看護管理においては、衛生要因と動機付け要因をバランスよく整えることで、職員のモチベーションを維持し、質の高い医療サービスの提供につなげることができる。