

看護師一人一人が目指す看護師像に向けて取り組むための看護管理者としての役割発揮の強化  
—能力開発システムの再構築を通して—

秋田大学医学部附属病院 石川ひとみ

【概要】

当院の人材育成は平成18年より能力開発システム「キャリアアップシステム」として運用していた。しかし、評価自体が曖昧なことや多様な看護実践には対応が難しい状況であった。キャリアアップシステムの改定に伴い、看護師長や副看護師長へのシステムの周知とその運用にとどまらず、人材育成の観点で看護管理能力を強化するため、副看護部長として活動を行った。看護師長ワーキンググループでは評価指標を検討した。副看護師長研修ではキャリアアップシステムや人材育成について話し合い、それと共に部署内で看護師長から指導支援を行った。副看護師長は現場での業務中心の支援や指導は行っていたが、キャリアアップシステムに管理者としての参加には後ろ向きで消極的であった。看護師長グループワーク活動を通じ、評価指標や評価媒体等を決め、システムの再構築を行った。試行するにあたり、看護師長は何度も副看護師長と人材育成や部署としての看護について語り合った。それにより、副看護師長も看護師の面接や評価を行うことができた。看護やあるべき姿を共通認識できたことで、副看護師長が人材育成に対し、前向きな意見が出るようになり、また評価を共に行うという行動へと変化することができたと考える。看護管理者として、看護への思いや部署での現状、あるべき看護師像を共に語り合い、共通認識していくことの重要性を感じた。今後も看護管理者として、看護の質向上に努めていきたい。

【背景】

当院の人材育成は能力開発システムとして、「キャリアアップシステム」があり、個々の看護師の実践能力を高め、看護の資質向上を図り、能力開発を促すことを目的に行われている。運用は全看護師を対象とし、キャリアアップシステムをもとに自己評価と看護師長評価が行われている。しかし平成18年に運用が開始されてから、今までほとんど見直しされていなかった。現状のままでは医療提供体制の変化や多様な看護実践に対応していず、また評価基準が曖昧であり、評価項目のレベルに達していなくとも経験年数でレベルアップしている傾向にあった。そして看護師自身、キャリアアップすること自体に受け身の姿勢であった。看護師長もキャリアアップを支援することや評価自体への力量不足を感じていた。それぞれが看護師のキャリア支援という機能を十分に果たしていなかった。

昨年度「看護としてのあるべき姿」というテーマで看護管理者研修を行った。その中で「患者・家族の意思を支え、生きる力を引き出し、その人らしく生きられるように地域に命と生活をつなぐ」と描くことができた。それらに向かうことができるよう看護管理者は、一人一人の看護師の成長を促す必要がある。自身が能動的に自己の能力開発に取り組むことができるようにならなければいけない。

今年度、日本看護協会版クリニカルラダーと国立大学病院看護部長会議からのあるべき姿（看護部編）をもとに、看護実践能力の4つの力と組織役割遂行能力、教育・研究能力の枠組みとした。また経産省の社会人基礎力を参考に専門職業人としての社会人基礎力を追加したキャリアアップシステムを改定し試行することとした。

看護管理者として人材育成のため、キャリアアップシステムを周知し、より効果的に支援できるようにしていかなければならない。教育担当副看護部長として、キャリアアップシステムの再構築を通じ看護師の能力を可視化し、看護師一人一人が自ら望む姿へ向かうことができるよう、看護管理者としてのマネジメント能力の向上に努めていきたい。

## 【実践計画】

### 1. 目標

秋田大学医学部附属病院の看護職員としてあるべき姿へ向かうことができるよう、キャリアアップシステムの改定を通して、看護管理者として管理能力の強化を図る。

### 2. 計画

副看護部長をファシリテーターとして、看護師長をグループ分けし活動する。(看護師長ワーキンググループ)

- 1) 看護師長へ、看護管理者としてキャリアアップシステムの必要性の理解を促す。
- 2) キャリアアップシステムの改定のポイントと運用を周知する。
- 3) 看護師長と共に、キャリアアップシステムの評価について検討する。
- 4) 看護師長がキャリアアップシステムの評価を副看護師長と共有し、部署の看護師評価を行うことができるよう支援する。
- 5) キャリアアップシステムを通して、看護管理者として人材育成への役割を可視化できるよう支援する。

## 【結果】

### 1. 人材育成とキャリアアップシステムの現状と課題

- 1) 看護師長ワーキンググループでは、昨年度の研修での看護のあるべき姿を振り返り、そして今一度患者中心の看護ということを踏まえ、求められる能力について話しあった。そして今のキャリアアップシステムについて現状と課題の意見交換がなされた。

現状と課題は、①キャリアアップシステム自体への理解が乏しい。②キャリアアップシステムの評価が曖昧で、経年的なレベル評価になっている。③人材育成への支援が副看護師長に伝わっていないということが明らかになった。

- 2) 副看護師長研修では、キャリアアップシステムへの関与は中間面接を新人・レベルⅠの看護師に行うだけであり、日々の業務上の支援指導が主であった。キャリアアップシステムの個人評価への参加については副看護師長から「できない・やれない・無理」という後ろ向きの意見やコメントがほとんどであり、人材育成に関与することから避けている状況が明らかとなった。

### 2. キャリアアップシステムの理解と周知

- 1) 看護師長ワーキンググループでは、キャリアアップシステムの能力別に、評価はどのようにあるべきか等評価指標を作成した。評価媒体や評価指標及び質問例と評価基準を設定し、看護師長全体で評価について検討をした。部署への周知は、まずは副看護師長のキャリアアップシステムへの後ろ向きの思いを知った上で、看護師長から当該の副看護師長へ行うようにした。その後部署では、スタッフへのキャリアアップシステム自体の周知とともに、看護師長から副看護師長へ看護師のあるべき姿を共通理解するため、患者中心の看護について話しがなされた。その中では、患者中心の考え方(意思決定支援や寄り添う看護等)をもう一度見つめる機会となったとともに、看護師長及び副看護師長とも、部署としての看護を見つめることができたという。

### 3. キャリアアップシステムの試行

- 1) 部署でのキャリアアップシステムを試行した。

部署では看護師長と副看護師長と共に、役割分担や時間調整、あるべき姿やキャリアアップシステムの周知等が行われた。看護師に評価指標をもとに面接が行われ評価がなされた。面接時

間は平均 48 分であった。評価基準の点数もほぼ妥当であった。全員の副看護師長が実際に面接を行い、看護師の評価に参加していた。

2) 評価媒体の提出や評価指標の変更に伴い、看護師側からは戸惑いもあったが、看護師長や副看護師長からの説明と周知により、順調に行われた。

#### 4. 人材育成とキャリアアップシステムの振り返り

1) 看護師長ワーキンググループでは、評価指標が有効に機能したこと、面接時間の確保に難渋したことや副看護師長への支援の実際を情報交換した。また評価基準の見直しの必要性が明らかとなり、その修正を行った。看護師長からは、副看護師長と共に行ったことで、人材育成の視点の共有ができたという。

2) 副看護師長研修では、スタッフの面接や評価を実際に行ったことで、看護師のキャリアビジョンや看護観など看護師一人一人の思いや考えを知ることができたことや看護観を看護師と共有できたことへの喜び、一緒に看護を進めていける、指導に生かされると前向きなものであった。また、何度も看護師長と人材育成や看護を語ることができたことで信頼関係が深まったことやより深めていく必要性を感じたという。しかしその中で、副看護師長としての人材育成への力量不足やよりロールモデルとしての存在意義を痛感していた。

次年度キャリアアップシステムを運用していきたい。

#### 【評価及び今後の課題】

キャリアアップシステムの再構築の必要性は看護師長の誰も強く感じていた。そのため、副看護部長として、看護管理者としてのあるべき姿や人材育成という視点を今一度見つめることが必要だと考えた。改定するという作業ではなく、そこにいる患者や組織が求める看護、そして看護師一人一人が目指す看護とは何かを考える良き機会とすることとした。看護師長ワーキンググループ内で看護のあるべき姿を描き、患者中心の看護という視点から話し合いの機会を設けた。そしてそれらを受け、看護師長は部署の副看護師長と共に話し合いをしたことで、看護やあるべき姿について共通認識ができ、副看護師長が人材育成に対し前向きな意見や評価を共に行うという行動へと変化することができた。看護管理者として、看護への思いや部署での現状、あるべき看護師像への思いを共に語り合い、共通認識していくことの重要性を感じた。今後も看護管理者として、看護の質向上に努めていきたい。