

## 看護管理者のキャリアの可視化と教育支援体制の構築 ～次世代につなげる看護管理者の育成を目指して～

施設名：愛知医科大学病院 氏名：井上 里恵

### 【概要】

医療を取り巻く社会の変化に対応し、国民から信頼される医療・看護を提供するためには看護管理者に期待される役割は大きい。当院は100名を超える看護管理者（師長・主任）がいるが、看護管理者に求められる能力が明確になっていない、管理者のキャリアが可視化できていないなどの問題があった。また、管理者教育は看護協会の認定看護管理者教育課程の受講に頼っており受講が追いつかないが現状であった。さらには今後定年を迎える師長・主任が多く、先を見据えて計画的に管理者を育成する必要があった。そこでマネジメントラダーの作成と管理者教育プログラムを構築することを課題として取り組んだ。

その結果、当院が求める看護管理者像を抽出し、クリニカルラダーと連動させた看護管理者のキャリアを可視化するマネジメントラダーを作成した。現師長・主任の管理能力の強み・弱みを明らかにしたうえで、系統立てた管理者教育プログラムを構築することができた。

### 【背景】

医療を取り巻く社会情勢が激変していく中、患者・地域・社会から選ばれる病院であり続けるためには、看護サービスの向上、病院経営への参画など看護管理者の高い管理能力が求められている。当院の看護管理者は100名を超えるが、今後定年を迎える管理者が多く新たな師長・主任の育成が必要である。また、管理者教育は看護協会の認定看護管理者教育課程に依存しており受講が追いついていない現状がある。このため、看護管理に必要な能力を段階的に可視化するマネジメントラダーを作成するとともに、個々の能力開発及び戦略的に管理者を育成するための教育支援体制を整備することを課題とした。

### 【実践計画】

看護管理者のキャリアと能力段階を可視化するためのマネジメントラダーの作成及び教育資源を活用して、個々の看護管理者が目標に沿って能力開発することを目標として、以下の実践計画を立案した。

1. 看護部内で「当院が求める看護管理者像」を話し合い共有し、看護管理者教育目標を決定する。
2. 主任・師長に対して「管理実践で困っていること」、「教育プログラムで望むこと」などの質問紙調査を行う。
3. 看護管理者に求められる能力について先行研究と当学の人事評価の基準を参考に、マネジメントラダーの段階と到達目標を決定する。マネジメントラダーの概要と評価基準、OJT体制について師長・主任に説明を行い共通認識する。
4. マネジメントラダーに沿った院内教育プログラム及びOJT体制を決定する。平行して院外の看護管理研修の受講要件を整理する。

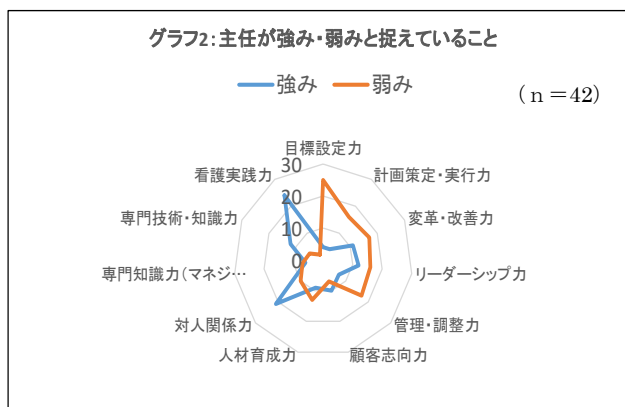
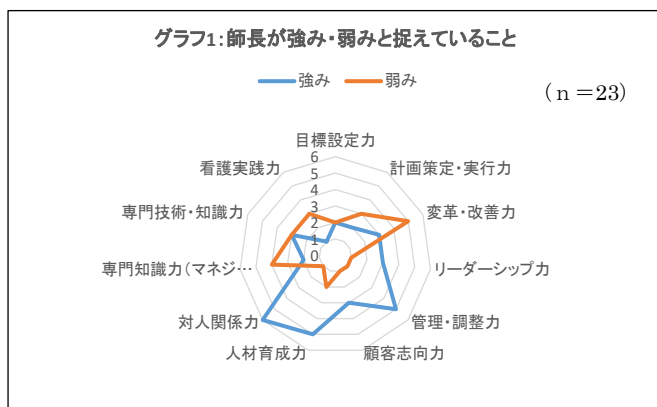
### 【結果】

1. 看護部内（看護部長、副看護部長5名）で、「この先10年を見据えて、愛知医科大学病院が求める看護管理者像」を話し合い抽出した。その結果、当院が求める看護管理者は、「的確な情報収集から問題分析を行い、目標達成すること」、「変化を恐れず、社会のニーズに対応した変革ができること」、「コミュニケーション力、チーム力が高く建設的な交渉ができること」、「部下、後輩の支援者として効果的な人材育成ができるとともに自己の能力開発に邁進すること」であった。この看護管理者像を教育

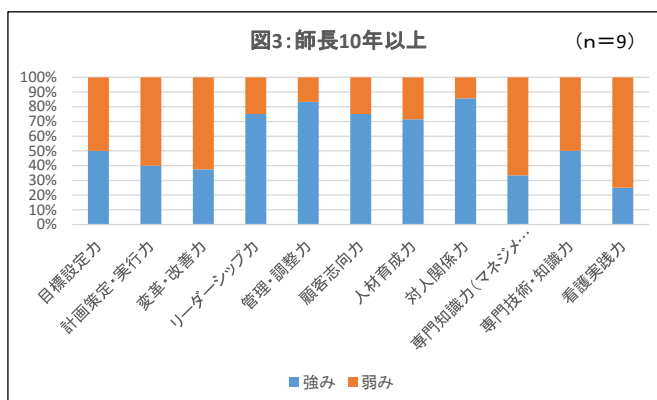
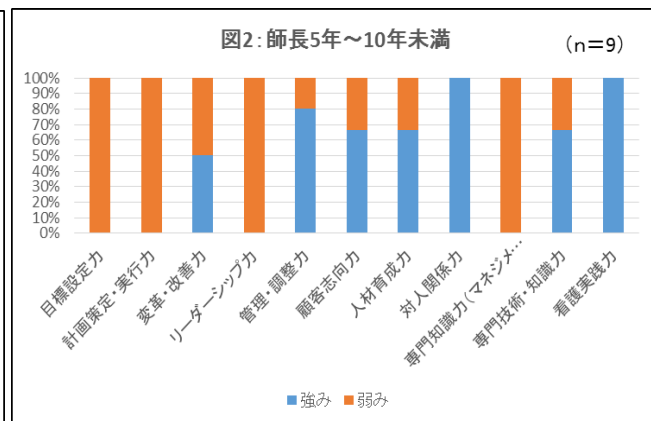
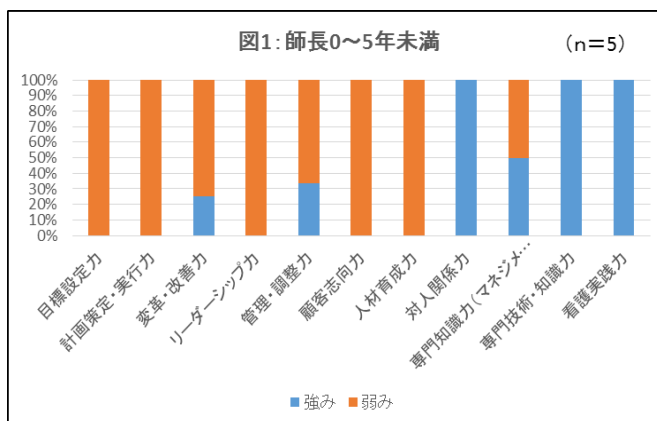
目標とした。

2. 平成 27 年度から全学で導入となった人事評価システムの「管理者の能力項目」について、自己の「強みと思う項目」、「弱みと思う項目」について師長 33 名、主任 71 名（合計 104 名）を対象に質問紙調査を行った。回答数は 65 部であり、回収率は 62.5%であった。

師長は主に「対人関係力」、「管理・調整力」を強みとし、「計画策定・実行力」、「変革・改善力」を弱みと感じていた（グラフ 1）。主任は、「看護実践力」、「対人関係力」を強みとし、「目標設定力」、「変革・実行力」、「管理・調整力」を弱みと感じていた（グラフ 2）。



師長の看護管理経験年数別に比較すると、管理経験を重ねるほど、「弱み」とする項目は少なくなっているが、「変革・改善力」は経験 10 年以上であっても「弱み」と感じている師長が 6 割以上みられた（図 1・2・3）。



3. 「1」「2」の結果と先行研究、他施設の取り組みを参考にして、看護管理者に必要な能力を「目標管理」、「人間関係能力」、「看護サービス評価・改善能力」、「キャリア開発能力」、「倫理」、「社会人基礎

力」とし（図4）、達成レベルを設定した。マネジメントラダー作成の目的とスケジュール、進捗状況を6月、8月、10月、2月に師長・主任を対象とした説明会を開催した。評価基準及び項目について意見を収集するとともに、実際に評価表を用いて自己評価・他者評価を行い、評価基準を洗練させた。平行して管理  
管理 OJT の基  
2016年4月か

研修(院内・院外)、  
準について作成し  
ら運用開始する。

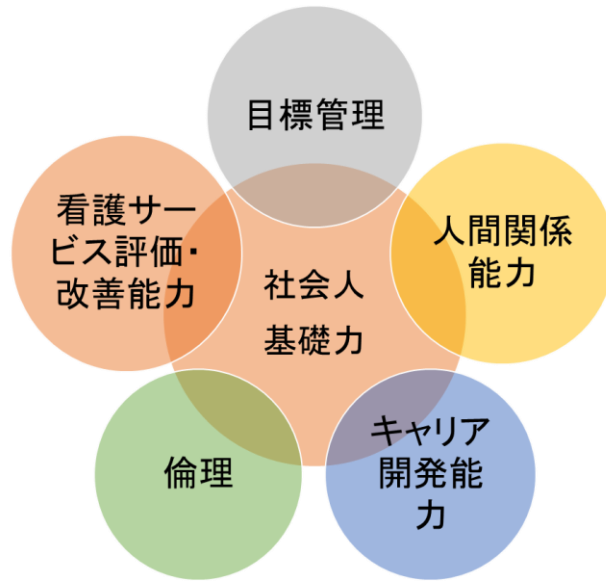


図4：当院の看護管理者に必要な能力

#### 【評価及び今後の課題】

当院が求める看護管理者像について共有し、管理者教育目標と6つの能力を設定し、マネジメントラダーを作成した。マネジメントラダーは6段階であり、それぞれに達成レベルを設定することで看護管理者のキャリアを可視化し、能力開発の指標を明確にすることができた。また、クリニカルラダーレベルⅢ認定後、看護管理者を目指すスタッフに早い段階で管理者に求められる能力とキャリアアップの目標を明確にすることができた。

今後は、2016年4月から運用を開始、段階的な育成と縦断的評価を行っていく予定である。また管理能力向上のためには管理実践の積み重ねとリフレクションが重要であり、OJT支援体制の充実が課題である。