

「働きやすい職場づくりのために看護師長が『プロフェッショナルマネジャーとして』
自己の課題をポジティブに認識できる多角的評価システム構築の取り組み」

東京歯科大学市川総合病院 菅原聡美

【概要】

看護師長が部署のスタッフのモチベーションを向上させ、働きやすい職場をつくるための自身の課題に気づきポジティブに取り組めるよう、看護師長の多角的評価（自己評価、上司評価、部下評価）システムの構築に取り組んだ。実践計画の目標として、①看護師長が受け入れやすく、自身の課題に気づけるような「看護師長の多角的評価システム」案を完成させる、②評価結果を看護師長にポジティブにフィードバックするための面接ガイドを作成する、を上げた。しかし、プロジェクトチームを立ち上げ草案を作成する段階で、喫緊の別問題への対応に追われ中断を余儀なくされた。一方、他施設訪問により、看護師長を育成するには単一の評価ツールではなく、段階を踏んで相応の能力を育成する「マネジメントリーダー」を構築する必要がある、という新たな考えに到達することができた。その結果、「マネジメント能力を主任看護師から継続して育成し続ける、多角的評価によるマネジメントリーダーシステムを構築する」に目標を変更し、次年度より取り組む予定である。

【背景】

当院は、病床数 570 床、看護職員約 600 名、26 の診療科をもつ歯科大学を母体とする中規模の大学病院である。看護部門は、「看つめあい ふれあう心で 守る命」の理念のもとに、パートナーシップ・ナーシングシステムを導入して看護を提供し、看護職員の教育にも力を入れている。このような中、看護職員の退職率が一昨年から上昇し、部署によって差がある傾向がみられた。退職率が高い部署の中には、看護師長のコミュニケーションや部署運営に対するスタッフからの不満の声が聞かれることもあった。以上より、教育担当の副看護部長として、看護師長が部署のスタッフのモチベーションを向上させ働きやすい職場をつくるための自身の課題に気づきポジティブに取り組めるよう、看護師長の多角的評価（自己評価、上司評価、部下評価）システムを構築することが必要と考えた。

【実践計画】

実践計画の目標として、①看護師長が受け入れやすく、自身の課題に気づけるような「看護師長の多角的評価システム」案を完成させること、②評価システム案を 2 部署にプレテストして修正するとともに、評価結果を看護師長にポジティブにフィードバックするための面接ガイドを作成することを上げた。

実行計画としては、8 月に評価システム案を検討するプロジェクトチームを結成しキックオフミーティングを開催すること、その後草案を作成し 10 月に看護部長・副看護部長間で検討しながら修正し、11 月には案を看護師長会議で説明し、看護師長の小グループから成る「師長ミーティング」内でさらに詳細を話し合い、修正しながら完成したものをプレテストし、1 月には最終的に完成、看護師長会議で承認を得ること、また、評価結果をポジティブにフィードバックするための面接者向けのガイドを作成する計画を立案した。

【結果】

看護師長評価システム草案を作成するプロジェクトチームとして、教育委員会の看護師長メンバー、

医療安全ジェネラル・マネージャーを含み、以前からスタッフ対象のキャリアラダー改訂等に取り組んでいる「キャリアラダー特別委員会」を当て、看護師長評価システムの必要性和意義をメンバーに説明し同意を得て看護師長評価システム草案初稿の作成に取り組んだ。その中で、昨年度退職者が多く負担が増強していた部署の問題状況の危機が高まったため、精神看護専門看護師とともにスタッフ全員との面接を行い、結果から問題を分析し、部署の看護師長とともに対策を検討し実施した。さらに、全看護師対象の退職意向調査の結果を受け、担当部署の退職希望者と面談し退職希望につながる原因の聞き取りを行うことに多くの時間を費やすこととなった。

これら2つの出来事を通して、看護師長や主任看護師が部署を適切に運営するためには、対人感受性、影響力、セルフコントロール、イニシアチブ、チーム運営力などの能力が特に必要であり、これらのマネジメント上のコンピテンシーを向上させる教育が必要であること、さらに、顧客志向でスタッフのニーズを的確に捉えながら日々のかかわりの中で対応していけるよう、看護師長や主任看護師を支援する必要性を実感として得ることができた。

以上のように、喫緊の問題への対応に追われ看護師長評価システムは中断を余儀なくされたが、他施設訪問では大きな収穫があった。学会講演を拝聴した機会をきっかけとして、A 大学病院の看護部長様を訪問しマネジメントラダー構築の経験談について直接お話を伺ったことにより、当初想定していた看護師長の多角的評価（自己評価、上司評価、部下評価）のシステムの修正を考えるきっかけを得た。A 大学病院では、医療や組織の変化に柔軟に対応できる看護管理者の「人材育成」「人材活用」「能力評価」「処遇」を目的として、「看護管理者のためのマネジメントラダー」の開発に取り組み、2年間かけて完成させていた。私はそれまで、看護管理者の育成をするために「ラダー段階」を設けることに対し、看護師長の能力の高低を段階を用いて明示してよいのか、多少の抵抗と必要性への疑問を感じていた。しかし看護管理者は一朝一夕に完成するものではなく、「地位が人を育てる」と悠長に構えていては、近年の医療の目まぐるしい変化の中で部署や施設をうまく運営していくことは困難である。部署のスタッフのモチベーションを向上させ働きやすい職場をつくるためにリーダーシップをとることができる看護師長を育成するには、キャリアラダーに続く「マネジメントラダー」を構築し、主任看護師→看護師長→副看護部長→看護部長と段階を踏んで相応の能力をつけていく必要性があり、主任看護師からマネジメント能力を育成し続ける必要がある、という新たな考えに到達することができた。

【評価及び今後の課題】

目標として挙げていた「看護師長の多角的評価システム」を構築することはできなかった。しかし次年度は「マネジメント能力を主任看護師から継続して育成し続ける、多角的評価によるマネジメントラダーシステムを構築する」という新たな目標を得て、プロジェクトチームの立ち上げおよび実行計画を立てているところである。