

## 25. コア的人材となる人材育成が継続的にできる取り組み

関西医科大学附属枚方病院 清水 冷子

### 1. はじめに

枚方病院は平成18年1月に開院、4つの附属病院から集合した看護組織で運営することになった。その状況での人材育成は師長、スタッフともに経年による画一的な評価をする傾向があった。その結果、業務は難なく遂行できるが、キャリアプランの目標を見失っている状況や、役割の負担感から身体症状の出現、退職となる現象があった。その歯止めとして個を段階的に育成するクリニカルラダー教育システムへの移行を進めた。しかし、1年経過した現在、師長間で教育・評価レベルの差が明らかになった。又、退職者全体に対する勤続5年目以上の退職者の割合が19年度は47%であった。そこで、看護管理者が人材育成のスキルをあげることを目標として計画、実践した。

### 2. 実践目標

- 1) 師長が、個々の個性を活かして段階的に育成していく考え方に変容できる
- 2) クリニカルラダー教育についての共通理解と適性評価ができる
- 3) 目標管理についての共通理解ができ、運用のスキルアップができる

### 3. 実践計画

- 1) 11月 交渉術とエンパワメント（研修会）ねらい：スタッフをエンパワーする
- 2) 12月 看護師育成の共通理解（師長グループワーク）ねらい：人材育成の共通認識、変革推進していく為の目標設定、ラダー教育の定着、連帯感と目線あわせ
- 3) 1月 評価基準、評価表の見直し実施（委員）

ねらい：次年度から適性運用できる

- 4) 2月 人材育成と目標管理、目標管理面接、評価について（研修会）

ねらい：運用の仕方がわかる、適性評価ができる

- 5) 9月 師長の目標管理中間面接を実施

ねらい：中期目標達成度・職場のエンパワー度を知る、困難に感じていることの抽出とサポート、師長のリフレッシュへのサポート

### 4. 評価方法

- 1) 師長の中間面接を9月に評価基準を設定して評価し、後期行動目標の支援に繋げる
- 2) 1年後、師長のスタッフへの関わり度について評価用紙を用いてスタッフに評価を依頼する。結果は総括して師長に返し振り返り資料とする。

### 実践内容

#### 1. 11月、交渉術とエンパワメントの研修を半

日コースで行った。結果、受講者全員、研修内容が期待通りだったとの回答であり、講師のパワーをうけ、師長の心身のリフレッシュの機会になった。又、自己のリーダータイプを自己分析し、課題にむけてのアクションを起こす事のきっかけとなった。

意見の中にはスタッフとのコミュニケーション不足があげられ、スタッフの不安・不満・疲弊に連鎖する要因であることを再認識できていた。師長が元気で承認の声掛けをする、スタッフへの委譲・交渉による行動変容のヒントを得た意見が多かった。

今年度の退職者全体に対する勤続5年目以上の退職者の割合は22%と半減している。

#### 2. 師長のグループワークは、今の医療・社会状

況を踏まえ当病院のSWOT分析を行い、それを見据えた上で、どんな看護師を育成するかについてKJ法で行った。結果、実習生や現場の看護師の状況から、段階的に育てること、社会性・人間性の育成と患者の安全・安楽を考えた判断行動ができる看護師の育成を共通認識できた。師長全員が意見を言い合

い、お互いの考えも共有でき相互の理解が深められた。

### 3. クリニカルラダー評価基準、評価表の見直し

は1月から定期的に師長・副師長の意見を取り入れプロジェクト委員で行った。暫時職員説明を実施し次年度より改正運用できるように整備した。

### 4. 目標管理と評価に関する研修は2月に1日半コースで実施した。講師と相談し実践に応用できるように、目標管理シートの作成（事前課題）や面接、評価の演習を多く取り入れた。

面接技法を駆使した面接法、DVDによる場面設定で評価の実際を行い、その結果、相手を承認する言葉かけや、評価の目線あわせができ、評価のブレが他病院の評価結果に比し少なかった。これらの事については、講師からの学習効果の良い講評を得た。一方で受講した多くの師長から、継続した評価者訓練が必要であるとの意見があった。

### 5. 9月に予定している師長面接の評価表、師長の関わり度評価表は現在準備中である。

#### まとめ

組織を成立・維持させる要素として、共通目的を持ち、協働意欲を維持する。その為には良好なコミュニケーションと意識的な調整努力が必要であるといわれている。今回の管理者（師長）対象の一連の研修企画により、人材育成への動機付けはできた。しかし、定着化していくには今後も定期的な研修・トレーニングが必要である。次年度の管理者研修企画の一環として継続して取り組めるようにプログラムに取り入れていく予定である。師長が生き生きとしていること、個々のスタッフの思い考えを受け止め、相手を承認する行動（態度）が積極的にできれば、魅力ある職場になりコアとなる人材が育成できると考える。他施設訪問先の看護部長が、一人では何もできない。周囲の人と交わって行って成果は生まれるものと言われていたがまさにコミュニケーションは因果応報の礎になる。