

22. 主任のモチベーションを高め組織を活性化する

順天堂大学医学部附属順天堂医院 岡田 綾

【テーマの背景】

当院の看護主任は師長不在時の代行業務を行い、師長と共に当該部署の目標管理の責任を担う中間管理者である。また看護実践においてはチームリーダーとして活動し、スタッフ教育、学生教育などの教育的関わり、さらに実践者モデルなど多岐に渡る役割を期待されている。

平成 19 年 4 月時点の主任数は 90 名（全看護師の約 8 %）、主任の平均年齢 33.6 歳、（最年少 27 歳最年長 54 歳）平均在職年数 11.3 年である。大学として、この 5 年間に 2 病院を開設した影響で管理者・中堅看護師が大異動したこともあり、師長、主任の世代交代が促進された。主任教育の機会は、昇任時の集中講義、毎月 1 回の主任会、年間 1 回の主任研修会等あるが、多くは現場での OJT に任されている状況である。私は看護教育課担当者として主に集合研修企画に携わっているが、主任会でのやり取りに彼らの疲労感や逼塞感を感じるがあった。原因として出てくるのは物理的な仕事量の多さであり、それに伴うコミュニケーションの不足感であった。業務に関しては、今後ますます複雑化することが予測される中、彼らのモチベーションコントロールは重要な課題であると感じた。こうした現状の中で、組織の中軸であり高い看護実践力を持つ「主任」に対して、さらにモチベーションを高める取り組みを検討した。それがひいては所属部署、看護部全体の活性化に繋がると考えた。

【取り組みと結果・評価】

1. 主任会活動

活動テーマ選択の際、「自分のモチベーションを高めるためには?」とい問いかけをしたところ、いくつかのグループで取り組みがあった。12 月、1 月におこなった発表会では「スタッフのモチベーションを向上させるためにスポンサーシップの導入を提案します。」「スタッフのストレスマネジメント・モチベーション維持」などの発表があり変化が見られた。その後、自部署での発表が行なわれている。

2. 研修会企画

テーマ：「中間管理職のモチベーション開発と組織の活性化」

12 月 8 日、22 日土曜日午後を使って 4 時間の講義・グループワークを実施した。講師には順天堂大学で組織経営論を専攻する准教授を招聘し、コーヒーを飲みながらの楽しい研修となった。師長・主任を対象として参加者を募集した。主任の参加率は 81%、師長の参加率は 41% でこのテーマに対する主任のニーズの高さが伺えた。感想の中には、「職場風土の悪化で危機的な状態だ」という表現をしている主任もあり、さらなる情報収集の必要性が明らかになった。一方「のどから手が出るほど欲しい知識だった」「時間はかかるかもしれないが自分が変わらないと組織は変わらないと思った」など行動化に結びつくことが期待できる意見も多かった。研修会終了後、講師を囲む有志のオフサイトミーティングが 2 回開催された。開放的な雰囲気の中でディスカッションし、大学院への進学を考える主任も出てきた。

3. 意識調査

1 月に主任と師長に対して、今後の主任のサポートを検討する目的でアンケートを実施した。主任には「昇格後一番大変だったことは何か」「主任の職務で重要と思うものは何か」など 6

項目、師長には「主任に期待する職務は何か」「委譲した職務を実践するためどのような現場教育を行っているか」など4項目で調査した。来年度のOJT,OffJT企画の有効な資料を得ることができた。

【平成20年度へむけた変化】

組織全体の課題に取り組む経験を重視しようと委員会・プロジェクト参加者を増やした。(H19; 17名⇒47名) 主任会は定例会を廃止し、主体的な企画提示によるものへのサポートをすることにした。