

看護管理者の育成・支援体制の構築 ～コンフリクトをビジョンへ変換するために～

広島大学病院 佐藤 陽子

【概要】

看護管理者がビジョンを持ち看護管理実践に取り組めるよう、看護管理者の育成・支援体制の構築にむけ4つの課題に取り組んだ。

1. 現行のクリニカルラダー評価（看護実践，教育，研究，管理の4領域毎の能力評価，2者間評価）の見直しと新たなクリニカルラダー評価体制（総合能力評価，3者の相互評価体制）の導入
2. クリニカルラダーと連動した段階別看護管理者能力要件（マネジメントラダー）の作成
3. ファーストレベル研修，セカンドレベル研修修了後のフォロー体制の構築
4. 院内看護管理者研修の企画・運営

すべての課題について，計画通り実施するとともに，新たな課題を見出すことが出来た。本稿では，その実践経過と今後の課題について報告する。

【背景】

医療の高度化，複雑化，多様化に加え医療財源の逼迫という環境の変化を受け，管理者には看護サービスの質の向上や病院経営，運営への参画，労働安全衛生活動の推進といった高い管理能力が求められている。

広島大学病院では，団塊世代の退職以降も看護管理者の定年退職等により，看護師長，副看護師長の年齢構成が若年化している。そのため，30名の看護師長，86名の副看護師長の管理経験の格差から，役割遂行能力，問題解決能力に差が生じている。また，看護管理実践における患者・家族との関係や上司・部下との関係，他職種・他部門との交渉におけるコンフリクトに疲弊している現状がある。

現在の看護管理者教育は，院外での「認定看護管理者教育課程」の受講が主体となっており，院内では系統的な教育は実施していないのが現状である。そこで，現在の看護管理者の育成・支援体制を再考し，看護管理者がビジョンを持ち看護管理実践に取り組めるよう，教育担当副看護部長として，新たな育成・支援体制の構築に取り組んだ。

【実践計画】

看護管理者の育成・支援体制の構築に向け，重点課題として4点を掲げ実践計画を立案した。

1. 現行のクリニカルラダー評価体制の見直しと新評価体制の導入

看護師を対象とした新たな評価基準に基づく自己申請，相互評価，認定の仕組みを作り，今年度末(2月)から新評価体制を開始することを目標に行動計画を立案した。①現在使用しているラダー別到達目標の内容を見直し，各ラダー申請用の評価表を作成する(8月)，②ラダー申請用評価表のプレテストを実施する(9月)，③クリニカルラダー運用マニュアルを作成する(9月)，④看護部運営会議で承認を得る(10月)，⑤ラダー認定を行う(2月)。

2. マネジメントラダーの作成

当院のキャリアパスでは，クリニカルラダーレベルⅢから看護管理者コースを選択するものは「認定看護管理者教育課程」の受講申請ができることになっている。そのため，レベルⅢ・Ⅳ認定者から申請できるマネジメントラダーの作成に向け，今年度はラダーの段階と項目(枠組み)を決定することを目標に行動計画を立案した。①現在使用している広島大学職員能力要件に基づく看護師能力要件，そのほか文献検索を行いマネジメントラダーの項目を整理する(10月)，②ラダーの段階(到達目標)を決定する(12月)，③項目ごとの内容を整理する(3月以降)，④マネジメントラダー運用案を作成する(3月以降)。

3. ファーストレベル研修，セカンドレベル研修修了後のフォロー体制の構築

教育課程修了者の実践課題の遂行を組織的に支援できる体制を構築することを目標に行動計画を立案した。①今年度のファーストレベル受講者11名，セカンドレベル受講者3名の研修修了後の実践課題を把握する(9・12月)，②看護師長の支援状況を把握する(9月以降毎月)，③実践課題レポートを確認する(3月)，④次年度に向けた活動への助言を行う(3月)。

4. 院内看護管理者研修の企画・運営

副看護師長、看護師長が“役割遂行における自己の課題を明確にでき、課題解決に向け実践できる”ことを目標とし、研修計画を立案した。

1) 副看護師長対象「問題解決法実践」研修

①外部講師による問題解決手法の講義を企画する(5月)、②演習による現状分析、課題の抽出、テーマの決定への助言を行う(6月)、③実践計画と評価の助言を行う(8・9・12月)、④看護師長を通して進捗状況を確認する(毎月)、⑤成果報告会を開催し各グループの取組みの応用化を推進する(2月)。

2) 看護師長対象「コンフリクト・マネジメント」研修

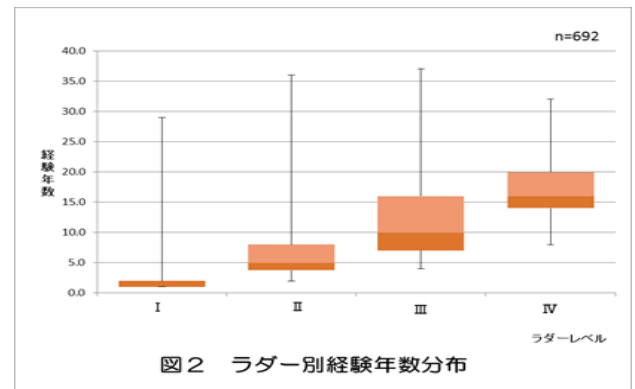
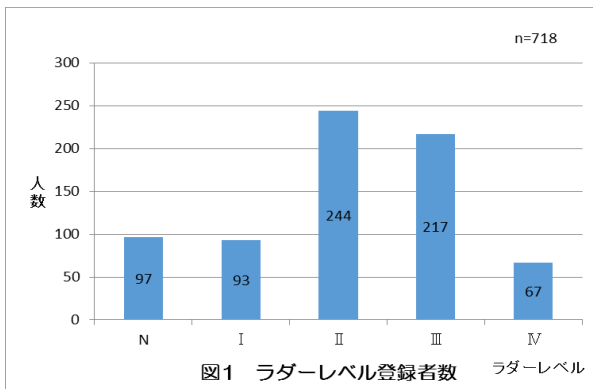
①外部講師と研修内容を検討する(5・6月)、②グループ編成の方法について看護部長の承諾を得る(7月)、③研修を実施する(8月)、④看護師長にコンフリクト場面の聞き取り調査を行う(9月)、⑤他職種に看護師長との対応場面におけるコンフリクト場面の聞き取り調査を行う(10月)、⑥研修後の看護師長の行動変容調査(調査票)と他職種の評価について聞き取り調査を行う(12月～2月)。

【結果】

2月末時点での実践計画の進捗状況とその成果について以下に述べる。

1. 現行の臨床ラダー評価体制の見直しと新評価体制の導入

現在使用しているラダー別到達目標の内容を見直し、各ラダー申請用の評価表を作成した。評価表のプレテストで問題がないことを確認した後に、臨床ラダー運用マニュアルを作成し看護部運営会議で承認を得た。今年度は年度末退職者を除く692名がラダー申請を行い登録された(図1, 図2)。



2. マネジメントラダーの作成

他院で運用されているマネジメントラダーやコンピテンシー評価等を参考に、当院で現在使用している看護師能力要件を基盤とし評価項目を整理した。現時点では、“課題構築力”、“課題遂行力”、“人材マネジメント”、“リスク管理”、“管理者マインド”の5項目について、教育研究会企画会議メンバー(教育担当副看護部長、看護師長4名、副看護師長1名)で項目毎の内容を整理している。ラダーの段階については、マネジメントラダーレベルI・IIを副看護師長、レベルIII・IVを看護師長、レベルVを副看護部長、レベルVIを看護部長とし、それぞれの到達目標を設定した(表1)。

表1 マネジメントラダー到達目標

【到達目標】	
レベルI	支援を受けながら看護管理を実践できる
レベルII	必要時に支援を受けながら看護管理を実践できる
レベルIII	社会・看護の動向を捉え、自律的に看護管理を実践できる
レベルIV	社会・看護の動向を捉え、発展的に看護管理を実践できる
レベルV	社会・看護の動向を捉え、病院の運営方針に基づいて客観的・長期的展望に立ち看護部門の管理を補佐できる
レベルVI	社会が求めるヘルスケアサービスの動向を捉え、病院運営に参画しながら看護部門の管理運営を客観的・長期展望に立ち明確化し、実践できる

3. ファーストレベル研修、セカンドレベル研修修了後のフォロー体制の構築

今年度のファーストレベル受講者11名、セカンドレベル受講者3名の研修修了後の実践課題を把握すると共に受講者の所属する看護単位の看護師長の支援状況を適宜確認した。修了生の課題は、“病棟における業務改善”、

“中堅者教育”，“リーダーシップの発揮”等であり，各々の実践課題について目標管理に掲げ活動を行っていた。また，看護師長は，目標管理面接等の機会を利用し進捗状況の把握，評価，支援を実施していた。今後，3月に実践状況の評価として実践レポートを確認し，次年度に向けた活動の助言を行う予定である。

4. 院内看護管理者研修の企画・運営

副看護師長を対象に5月に「問題解決法」の研修(外部講師)を企画・運営した。その後，7月から「問題解決法実践」研修(教育担当副看護部長主催)を企画し，副看護師長25名を対象に4回の演習による現状分析，課題の抽出，検討課題テーマの決定，実践計画について助言を行った。検討課題のテーマは，①異動者教育の課題と対策，②業務改善の取組み，③中堅・子育て世代の看護師のキャリア支援，④時間外勤務短縮化に向けた取組み，⑤2年目看護師の課題達成に向けた取組み，であった。各看護単位における研修参加メンバーの実践状況，進捗状況を適宜確認し2月に成果報告会(管理者公開)を開催した。報告会では看護師長や参加メンバー以外の副看護師長と共に各グループの取組みについて意見交換を行った。報告会終了後のアンケート結果では，参加者の9割が自己の課題を明確にでき副看護師長としての役割認識，実践意欲につながったと回答した。

看護師長に対しては，8月に「コンフリクト・マネジメント」研修(外部講師)を企画・運営した。看護師長のコンフリクト場面としては，“病床管理を行う際の他部署管理者や医師との交渉”，“患者からの苦情対応”，“医師との業務内容に関する交渉”，“スタッフ指導”等であった。医師が感じる看護師長とのコンフリクト場面としては，“緊急入院ベッドの交渉”，“スタッフの指導方法”等の意見が聞かれた。研修会終了後のアンケート調査では，“自分の感情のパターンや相手との関わり方のパターンを振り返ることができた”，“日常のマネジメントでの葛藤に対する解決法を学ぶことができた”，“これからの対人関係スキルとして具体的に応用できる内容だった”等の意見が聞かれると共に，参加者全員が自己の課題に気づき，新たな管理実践への意欲につながったと回答した。また，後日の聞き取り調査では，看護師長は研修での学びを意識しながら管理実践を行っていた。しかし，他職種からの評価は様々であった。

【評価及び今後の課題】

重点課題4点の目標達成度と今後の課題について以下に述べる。

1. 現行の臨床ラダー評価体制の見直しと新評価体制の導入

臨床ラダー評価体制の導入については，計画通り実施し休職者・年度末退職者を除く対象者全員の審査を行い，ラダーレベルの認定登録を行うことができた。今後は，運用の定着に向け評価の精度を高めると共にラダー別研修等の人材育成を充実させること，ラダー認定者の活用を広げ，看護師の自己実現に向けたキャリア開発を組織として支援していくことが課題である。

2. マネジメントラダーの作成

マネジメントラダーの作成については，2月末までにラダーの段階と項目(枠組み)を検討することができた。今後は臨床ラダーや広島大学職員能力要件等との関連を含め項目内容の検討を継続したい。

3. ファーストレベル研修，セカンドレベル研修修了後のフォロー体制の構築

認定看護管理者教育課程修了生のフォロー体制の構築については，修了生全員が実践課題を持ち活動を行っており，上司は様々な形で活動を支援していることが確認できた。今後は修了生が実践課題を継続して追求できるよう，活動時間の確保や成果報告の機会，活動成果の共有等，組織的に活動支援できる体制を構築することが課題である。

4. 院内看護管理者研修の企画・運営

今年度開催した「問題解決法」研修，「コンフリクト・マネジメント」研修は，参加者の満足度，活用度共に高い結果であり，参加者の9割以上が管理者としての課題に気づき，実践意欲につながっていた。今後は，看護管理者が直面した課題のみならず，中長期的な視点で管理ビジョンを描き，意欲的に実践できるよう支援することが課題である。具体的には，対象者の学習ニーズ，組織の教育ニーズを踏まえ，知識の提供ばかりでなく，行動力・発信力につながるよう管理者間で組織マネジメントの課題について議論する機会を設ける等，様々な形態での管理者育成の場を提供することが必要と考える。

以上，4つの重点課題について，次年度以降も継続して取組み，コンフリクトをビジョンに変換し生き活きと活躍する看護管理者の育成に向けた体制を構築していきたい。