

## 「師長の管理者としての役割認識を高める」

順天堂大学医学部附属順天堂医院

碓井 真紀

### 【概要】

看護管理者は、質の高い看護が提供できるよう管理していく必要がある。当院の師長の課題は指示されたことに対して取り組むことは得意であるが、現状把握をして自ら発展させることが弱い。師長としての成果責任は求められているが、師長としての管理手法は様々であり本人の考えに任せているため、組織全体の力になっていない。また、師長になる前段階としてのマネジメント研修はあるが、師長の管理能力を向上させるようなマネジメントラダーはまだ構築されていないのが現状である。そこで看護部内で師長の管理能力向上のための育成体制を検討し、管理研修を取り入れることを決定した。昇格1・2年目の師長を対象に学習会を実施した結果、コンピテンシー評価において「企画実行力」「チーム影響力」が向上した。師長は現状を丁寧に考え課題を見出し、行動できるような変革意識を持つことが大切である。次年度導入する予定の管理者研修では、師長は言われたことをやるだけではなく、考え行動することが役割であると理解できるカリキュラムにしていく必要がある。

### 【背景】

当院は1051床、病床利用率96%、平均在院日数10.7日の特定機能病院である。病棟を管理している師長は28名、師長の平均経験年数は6.4年、平均年齢44.1歳である。昇格1.2年目の師長は5人(17%)で、セカンドレベル修了者は9名(27%)である。師長としての成果責任は求められているが、管理手法は様々であり師長の考えに任せているため、組織全体の力になっていない。また、当院はキャリアラダーを活用し、師長になる前段階としてマネジメント研修があるが、師長の管理能力を向上させるようなマネジメントラダーはまだ構築されていない。昨年度はJCI・特定共同指導・病院機能評価の受審があり、事務的な管理が中心となり、管理業務と看護ケアをつなげて考えることが少なくなった。当院の師長は指示されたことに対して取り組むことは得意であるが、現状把握をして自ら発展させることが弱い。私は入院業務課課長として、病棟巡回を行い患者の状況を確認しているが、巡回だけでは現状把握が難しい。また、師長会を通して方向性をできるだけ伝えていくが、スタッフに伝えきれていないのが現状である。師長をサポートする主任が病棟や師長をどのように捉えているかわかりにくい状況である。

### 【実践計画】

- 1) 看護部内で師長の管理能力向上のための育成体制を検討し、次年度から運用できるようにする
- 2) 看護部検討会で部署の目標管理について発表する(10月～2月 4名/回発表)
  - (1) 戦略的な視点で、部署の目標を明確化し達成度を明らかにする
  - (2) 参加者の「発表に対するフィードバック」評価を集約する
- 3) 自部署の管理状況がわかるデータを提示する
  - (1) 超過勤務時間、乖離状況を部署別に看護部に掲示する
  - (2) 主任面接を行い、主任が師長や部署をどのように捉えているのか師長へ伝達する
- 4) 昇格1・2年目の師長(5名)を対象に学習会を実施(9月～1月 1回/月 1時間/回)
  - (1) 学習会実施後、コンピテンシーの再評価を行う

### 【結果】

- 1) 看護部内で師長の管理者研修を取り入れることが決定した。(具体的な回数、講義内容などは未定)
- 2) 発表に関するフィードバック評価を全師長から受け、コメントをもらうことで発表した後の振り返りが行えるようになった。自部署の管理状況を客観視し、課題として捉えられていない発表もあった。

- 3) 現状分析し課題に取り組めるようなデータを提示したが、意識して改善を講じる師長は12名(42.9%)であり、経験年数とは関連はなかった。主任面接からは師長が主任に期待することが伝わっていない事がわかった。また、部署での周知に関しても自部署のこととして捉え、実際の行動まで確認し、危機管理をする師長とただ伝えれば良いとノートだけで伝達をする師長と差が見られた。
- 4) 学習会後のコンピテンシー評価では自己評価、上司評価ともに「企画実行力」「チーム影響力」の評価が向上した。学習会の継続希望があり、2月からはリフレクションを実施する予定である。

**【評価及び今後の課題】**

当院の師長に不足していることは考えて行動する能力であると考え。師長の役割である看護ケアの質を向上させていくためには、師長が変革意識を持てるようにしていかなくてはならない。管理者が自部署の管理状況を客観視し、部署の現状を丁寧に考え課題を見出し、行動できるよう導いていく必要がある。次年度から取り入れる師長の管理者研修は、言われたことをやるだけの師長ではなく考え行動することが師長の役割であると理解できるようなカリキュラムとしたい。