

### 【実践の概要】

医療を取り巻く環境の変化が激しく、看護の実践現場は多様な役割が求められ複雑化しているため、看護管理の重要性が増大している。そのため、看護管理の要である看護師長の育成を行っていくことが重要である。看護管理者のキャリア開発システムとして「マネジメントラダー」の構築に取り組み、研修一覧表の作成等管理者教育の体系化を図った。また、看護師長をグループ制にし、担当の副看護部長を決め、看護師長会議ではグループごとに着席し、議題について話し合う時間を設定するなど看護師長同士の相互評価が可能な場を意識的に作った。マネジメントラダーは目標としていた全員の評価には至らなかったが、コンピテンシーの概念を導入し、ラダー表の項目をコンピテンシーに基づいて見直しをすることができた。看護師長会議では、テーマを決めてグループでの議論を繰り返すことにより、お互いの考えを把握する機会となったと思われる。

### 【背景】

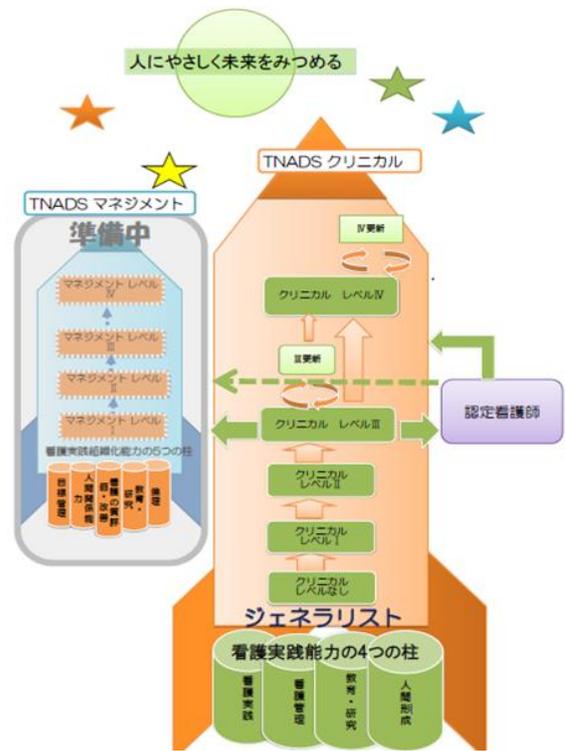
医療を取り巻く環境の変化が著しく、看護の実践現場は多様な役割が求められ複雑化しているため、看護管理の重要性が増大している。部署の管理の要である看護師長に対する教育や育成を行っていくことが今後特に重要となるが、当院では看護管理者の育成に以下の課題を抱えている。①看護師長・副看護師長研修は毎年行っているが、トピックス的な研修になっており管理者教育として体系化されていない。②看護師長の考え方により部署の管理にばらつきがある。③月2回行われている看護師長会議は連絡事項の伝達の間になりがちで議論が活発に行われていない。④連絡事項について各看護師長の認識に差があり、周知徹底が不十分な場面も散見される。⑤副看護師長から看護師長への育成が十分できていない。平成24年3月に当院のキャリア開発ラダーを改訂する時、看護管理者のキャリア開発システムとしてマネジメントラダーを位置づけることとしたが、内容についてはまだ検討中である。平成23年度の試行では、副看護師長の相互評価は可能であるが、看護師長同士の相互評価が難しいという結果であった。看護管理者育成のためには、マネジメントラダーの構築、管理者教育の体系化、看護師長同士が相互評価を行うしくみを作ることが重要となる。

### 【実践計画】

- 1. マネジメントラダーを構築する**：マネジメントラダーワーキンググループ（以下、WGとする）の看護師長とともに、平成23年度に試行したマネジメントラダーの評価表を修正し、運用フローを作成する。看護師長・副看護師長全員にラダー評価を実施する。ラダー評価を実施した後、結果をまとめ、運用についての課題を整理する。
- 2. 管理者教育の体系化を図る**：看護師長教育WGの看護師長とともに、マネジメントラダーWG・副看護師長教育WGと連携を図りながらマネジメントラダーレベル別の研修計画を検討する。日本看護協会の認定看護管理者教育のプログラム等を参考にし、研修一覧表を作成する等管理者教育の体系化を図る。
- 3. 看護師長同士の相互評価が可能な場を作る**：看護師長をグループ制にし、担当の副看護部長を決める。看護師長会議ではグループ毎に着席し、議題について話し合う時間を設定する。各部署の目標管理についての情報交換を行う、会議ごとにテーマを決めてディスカッションする等、看護師長同士の意見交換が行えるような場を意識的に作る。

## 【結果】

1. **マネジメントラダーの構築**：マネジメントラダーの評価項目の解釈や自己の課題を明確するためには、コンピテンシーの概念を導入した方が効果的であると思われたため、ラダー表の項目をライルら<sup>1)</sup>のコンピテンシーに基づいて整理し、修正した。修正したラダー表をレベル毎の評価表に整理したが、表現が抽象的で行動レベルで評価しにくく、行き詰まってしまった。そこで、ラダー表作成時に参考にさせて頂いた市立札幌病院に許可を頂き、市立札幌病院の評価表を一部改変し試行した。その結果、レベル評価表は市立札幌病院のように行動レベルで表現した方が評価しやすいことがわかった。試行結果を基にラダー評価表の修正を行っている。



＜キャリア開発ラダーイメージ図＞

2. **管理者教育の体系化**：管理者教育すべてを独自に企画するのは困難であると考え、日本看護協会の認定看護管理者教育等のプログラムを積極的に活用することとし、レベル別の研修一覧を作成した。マネジメントラダーにコンピテンシーの概念が導入されるため、研修で得られる能力についてコンピテンシーを基に整理した。また、看護師長教育WGのメンバーが、新任の時に困ったことを出し合い、看護師長の職制に基づいた看護師長の業務指針を作成したいと意欲的であったため、作成することとなった。

3. **看護師長同士の相互評価の場**：看護師長会議において、看護師長のグループで意見交換が行えるように、①連絡事項について各看護師長の認識に差がないか確認を行う。②会議の議題とは別に時間を設けて、各部署の目標管理についての意見交換、テーマを決めたディスカッション等を行う。という場を意識的に作った。「新人の成長が遅くなっている要因について」をテーマにディスカッションした時にはグループ毎のまとめを発表し、共有した。「看護師獲得のための戦略」をテーマにした時は、テーマをあらかじめ示し、各部署のスタッフからもアディアを集めてきてもらうよう働きかけた。看護師長会議の回数を重ねる毎に意見交換がスムーズに行えるようになり、お互いの考えを把握する機会となった。

## 【評価及び今後の課題】

マネジメントラダーは看護師長・副看護師長全員で実施するまでには至らなかった。コンピテンシーの概念を導入したため、毎年2月末に行われる看護師長・副看護師長合同報告会において、マネジメントラダーにコンピテンシーの概念を導入することを報告した。今後、コンピテンシーについて共通理解していくことが必要となる。

看護師長が意見交換する場を意識的に作ったことは効果的と思われる。次年度はメンバーを変えてグループ制を継続し、お互いの考えを把握する機会をさらに作っていきたい。議論をする習慣をつけることで、看護師長同士の相互評価がしやすくなるのではないかと考える。

看護管理者教育を体系化し実施していくためには、看護管理者の教育を支援する組織の構築が必要であると考え、次年度より看護部の委員会組織の中に「管理者教育WG」を位置付けることとした。認

定看護管理者教育課程を受講した看護師長をメンバーとし、組織的な活動として展開していきたいと考えている。

#### 参考文献

- 1) ライルM. スペンサー, シグネM. スペンサー著, 梅津祐良, 成田 攻, 横山哲夫訳: コンピテンシー・マネジメントの展開, 生産性出版, 2001