

14. 看護管理者の能力開発プログラム作成過程における失敗から学ぶ

～看護師長を説得できなかったのは何故か～

大分大学医学部附属病院 副看護部長 後藤美貴代

【実践概要】

今回、改善・改革したい課題として「看護管理者（看護師長，副看護師長）の能力開発プログラムの作成」を取り上げた。その第一段階として，マネジメント・ラダーの作成に取り組むこととし，アクションプランの目標を「師長たちとともにラダーの原案が作成できる」ことに設定した。師長たちとともにというのは，上意下達ではなく，今回の作成過程ではあくまでも師長の参画を促すことを重要視した。しかし，結果として参画の方法を誤り，計画の修正が必要となった。この失敗の過程を管理的視点で振り返り，失敗を次の創造へと繋げたい。

【実行計画】

1. 看護師長に必要な能力は何か。

まず，一般的に看護師長に必要とされる能力にはどんなものがあるのかを，文献を用いて調査した。その中からコンピテンシー・ディクショナリーに注目し，文献を参考にこの20種類のコンピテンシーから師長たち個々が必要と考える項目を6個，順位付けて選び，得点化し，総得点の高い5～6項目を師長に必要なコンピテンシーと位置づけようとした。

2. 看護部運営会議での説明と反応

次に，看護部運営会議において上記について説明し，こちらで作成した調査用紙に回答を依頼した。しかし次のような理由により，師長たちの同意は得られず，再検討することとなった。

- ・項目全てが必要なことであり，6項目選ぶ理由が分からない。
- ・師長たちの経験や能力或いは問題状況により，必要とされる項目は異なる可能性があり，一律に選べないのではないか。

3. 方法の再検討

看護師長に必要な能力について再考するにあたり，看護師長の職務規程を基準にし，職務を果す上で必要な能力にはどのようなものがあるかという方向で考えるように修正した。運営会議で再検討後，3月中に完成予定である。

4. 施設訪問での学び

修正に当たっては施設訪問で面談した聖路加国際病院・佐藤エキ子看護部長の「基本は職務規程」という助言を参考した。短い訪問であったが，貴重な示唆を得ることができた。

【結果および分析】

なぜ，師長の同意・参画が得られなかったのだろうか。今回の作成過程では師長の参画を重要視した。参画の方法として，こちらであらかじめ作成したものの中から選んでもらうという手法を用いたが，これはほんとの意味の参画ではなく，ただ選ぶという単純な作業にすぎず，師長の主体性を尊重していなかった。師長たちは当然，自ら考える力を持っており，この力を利用し，どのような能力が必要かという段階から巻き込んだ方が妥当だっ

た。当初の計画ではプロジェクトも考慮したが、師長達の通常業務量や時間、他プロジェクトを考慮し、企画をためらった。変革を進める場合、やり遂げる「信念」が必要であるが、それも不足していたと自覚している。また説明の段階で6項目選ぶ理由について、その根拠をうまく説明することができず、根拠のないことをしようとしているという反発が一番強かったのではないかと自己評価している。管理的能力の一つに説得力があるが、説得のためには根拠を持つことが基本である事を軽視した結果と言える。当院の従来 of 看護管理者の能力開発の捉え方として、看護師長や自分自身も当院には管理者の系統的な能力開発は行われていないという捉え方があった。毎年、単発で外部講師による講演を聴くという形式にとどまっていた。しかし、このような形であっても、看護管理者に必要とされる能力のどの位置づけになるのかという押さえがされていれば、単発学習の効果も深まりを増すことが出来るのではないかと再認識している。副部長の立場としては絶えず、その意味付けを伝えていくことも役割であろうと考える。さらに「系統的」な教育が中間管理者として主体性と自律を持った「大人の学習者」であるべき師長たちにほんとは必要かについても再考してもいいのかもしれない。

【まとめ】

今回の課題取り組みはまだ成果という段階には至っていない。しかし失敗という結果から自分自身は、そこから学ぶという成果はあったと考えている。失敗の経験を通して創造する力をつけたい。