

看護管理体制の強化に向けての副主任看護師制導入

施設名：久留米大学病院

氏名：國武 栄子

【概要】

医療情勢の変化の中、看護管理者は変革を余儀なくされる状況にあり、心身ともに負担が大きくなっている。看護師長・主任看護師は、業務に追われ、自部署の看護の質の向上やスタッフの育成など、本来の役割を十分に取り組めない状況があり、ジレンマを感じている。今回、看護管理体制強化を目的に副主任看護師制を導入し看護管理体制の見直しを図るとともに、次世代の看護管理者を目指す者にどのような教育支援が必要か明らかにし、次期看護管理者育成のための教育体制（支援・研修）を整え、変革に対応できる活力に満ちた看護管理者を育成したいと考えた。

看護部が安定した医療の供給のために病院経営に貢献し、医療情勢の変化に応じて変革を遂げることができる組織であるために看護管理体制の強化は急務であることを看護師長全員で共通認識し、副主任制導入を決定した。その後、上部組織への上申し、副主任看護師制の導入・各部署の副主任看護師数について承認を得、看護部の組織及び業務細則の変更に至った。主任看護師は副主任看護師制について意見交換会をおこない、導入の意義について前向きな意見が聞かれた。

副主任看護師に対して、看護管理者を目指していく中で必要な教育を検討し、集合教育とOJTの教育計画を立案した。今後は、教育プログラムの評価を行うとともに各部署における業務分担や協働の状況を把握し、各部署での管理体制強化のための課題を明らかにしていく必要がある。

【背景】

久留米大学病院では、診療目標として、「効率的な病床運用」を掲げ、平均在院日数減少を前提とした病床利用率の上昇に向け様々な取り組みをおこなっている。患者の高齢化・重症化によりますます厳しくなる労働環境の中、病院経営を維持し、看護の質の向上を目指していくには、看護管理体制の強化が急がれる。医療情勢の変化の中、看護管理者は変革を余儀なくされる状況にあり、心身ともに負担が大きくなっている。看護師長・主任看護師は、業務に追われ、自部署の看護の質の向上やスタッフの育成など、本来の役割を十分に取り組めない状況があり、ジレンマを感じている。昨年のスタッフアンケートでは「上司は必要な時に的確なアドバイスや支援をしている」は64.9%、「上司はあなたの考えをよく聞いて理解している」は62.2%という結果であり、6割は超えているが、十分にスタッフと向き合えているとは言えない。

当院の全看護師数の中に占める管理者の割合は6.6%で他施設より低い。効果的な看護管理役割遂行を目的に、平成20年より各部署に主任の下にトップリーダー（任期制）を置いた。トップリーダー制開始から9年が経過し、トップリーダーは各部署の組織目標達成、労務管理や職場風土の活性においても重要な役割を果たしている。しかし、次期主任候補となる立ち位置でありながら、1年の任期制であり、主任昇進を希望する者は少ない。主任への推薦（自薦他薦共に）は前年度より半数に減少している。

年1～2回、師長主任研修・トップリーダー研修を行っているが、研修内容はその年のトピックスに関連したものであり、段階的に計画的な管理者教育は行えていない現状である。

今回、看護管理体制強化を目的に副主任看護師制を導入し看護管理体制の見直しを図るとともに、教育担当副看護部長として次世代の看護管理者を目指す者にどのような教育支援が必要か明らかにし、次期看護管理者育成のための教育体制（支援・研修）を整えたいと考えた。

【実践計画】

1. 目標

- 1) 看護管理体制を見直し、トップリーダー制を廃止、副主任制を導入し、全看護師に対しての管理者の割合を10%以上とし、看護管理体制の強化を図る。
- 2) 副主任看護師に対して、次期看護管理者としてどのような教育支援が必要か明らかにし、教育計画を立案する

2. 実行計画

目標1) に対して

- ① 看護師長・主任・トップリーダーそれぞれに、副主任看護師制についての意義を説明し、質の高い看護の提供のための看護管理の強化のための、新体制導入であるとの合意形成を図る
- ② 次年度4月導入に向けて、組織図、各部署の副主任数、選考基準等を検討する
- ③ 各職務基準の見直しを図り、管理業務強化のための、業務分担や協働を明らかにする。
- ④ 副主任看護師制の課題を明らかにし、対策を立てる

目標2) に対して

- ① 11月トップリーダー研修で、次期管理者としての悩みや課題を明らかにするためのグループワークを開催する。
- ② 主任サロンで主任が主任なるまでに必要と思っている教育支援や、主任になって困ったことなどを話し合う。
- ③ ①②の結果をもとに次期看護管理者の教育計画を立案する

【結果】

目標1) について

まず、看護師長会での意思決定をはかった。平成20年のトップリーダー設立時に副師長制を上申ししたが承認に至らなかったこと、トップリーダー制の現状、管理職の退職数の増加と管理職への昇進意向が減少していること、他部門の役職者の状況について説明を行った。その上で、看護部が安定した医療の供給のために病院経営に貢献し、医療情勢の変化に応じて変革を遂げることができる組織であるために看護管理体制の強化は急務であることを共通認識し、副主任看護師制導入を決定した。その後、上部組織への上申し、副主任看護師制の導入・各部署の副主任看護師数について承認を得、看護部の組織及び業務細則の変更に至った。副主任看護師昇任時に必要な条件、選考に必要な書類を提示した。

主任看護師には主任サロン（主任看護師の情報交換の場）活用し、副主任看護師制について意見交換を行った。制度導入の意義については理解できたが「主任業務は大変だが、副主任に負担をかけたくないで委譲できない」「副主任をどうやって教育していけばいいかわからない」などの不安な声が聞かれた。しかし、「なりたいと思える主任の姿を見せよう」「教育しようという意識ではなく、一緒に協力しながらやっていきたい」「管理者になると休みがとれないという概念をなくし、自分たちがワークライフバランスをとる必要がある」などとの前向きな意見も聞かれた。

次期副主任看護師候補となるトップリーダーには「次世代管理者に求められるもの」と題し研修会をおこなった。研修は講義とグループワークでおこない、「自身のキャリアパスを描くことができた」「次世代の管理者としてのビジョンが持てた」「モチベーション向上につながった」などの意見が聞かれ管理職への前向きな印象がうかがえた。

目標 2) に対して

看護師長の中からワーキングメンバーを選出し、看護管理者として必要な教育を検討した。「労務管理」「目標管理」「教育支援」「メンタルヘルス」「管理者のコンピテンシーモデル」「退院支援」の内容での集合教育を月 1 回のペースで計画した。また、OJT には主任からの意見を取り入れ、「管理者のシャドーイング」「勤務計画表の作成」「部署目標の立案」「各種書類の取り扱い」を実施することとした。

【評価および今後の課題】

副主任看護師制の導入について、看護師長は好意的に受け入れられた。主任看護師は新しい制度について不安な声も聞かれたが、話し合いを繰り返すことで、自分たちが本来やりたかった看護管理を行うために必要であることを共通認識できたと考える。定員には至らなかったが 新副主任 38 名が次年度 4 月に誕生することとなった。また、年間の集合教育と OJT の教育計画も立案することができた。今後は、教育プログラムの評価を行うとともに各部署における業務分担や協働の状況を把握し、各部署での管理体制強化のための課題を明らかにしていく必要がある。