

## 看護管理者の育成に関する取組み～看護部の風土改革，管理能力評価，育成プログラム構築～

東京医科歯科大学医学部附属病院 小野 和代

### 【概要】

大学本部からの看護管理者の役割機能発揮に関する評価や、26年度新看護部長が就任しあらためて実施したSWOT分析の結果から、まずは「看護部の風土改革」が必要と判断された。「看護部の風土改革」に繋げる取組みとして〔管理者会議の変革，目標管理のあり方，看護部理念の見直し，朝ミーティングの導入等〕を実践した。また、それと同時に管理者が元々認識している課題を共に取組み、その成果が実感できることも「看護部の風土改革」に繋がる重要ポイントと考え、教育担当である自分の役割も合わせて「管理能力評価のあり方」，「管理者育成プログラムの再構築」に取組んだ。「管理能力評価」では今年度は「Ma I N 2」を利用した。自己を振り返り課題を認識し自主的に取組むという点において有効であった。「管理者育成プログラムの再構築」では、看護師長対象に〔プロジェクト学習〕，副看護師長を対象に〔“看護部長塾”と称したマネジメント基礎研修〕を実施。その他として、診療報酬に関する勉強会やメンタルサポート研修等を組み入れた。以上の3つの柱で看護管理者育成に取組み、研修としての成果は良好と評価された。その成果が臨床現場で活かされ評価できるまでには時間を要することから、次年度以降も継続して取組み評価していく。

### 【背景】

大学本部から、看護管理者としての「病院経営参画」に関する役割機能不十分という評価を受けた。また今年度、新看護部長が就任しあらためてSWOT分析をした結果、弱みとして“内向きに努力する、新たな取組みに対し消極的”といった「看護部の風土」としての課題が認識された。大学からの課題に真摯に取り組む基盤としても、まずは「看護部の風土改革」が必要であると判断された。その「看護部の風土改革」に繋げる具体的取組みと共に、元々管理者が認識している課題を共に取組み、その成果が実感できることも「看護部の風土改革」には重要ポイントであると考えた。そこで、教育担当である自分の役割も合わせて考え「管理能力評価のあり方」\*1，「管理者育成プログラムの再構築」\*2に取組むこととした。

※1の課題；平成18年度から、4つの概念枠組み〔①看護サービス実践能力，②マネジメント能力，③人間関係能力，④教育・研究能力〕で一貫した能力評価を行なってきたが、『経営的視点』の不足があったこと、評価から認識される課題が行動レベルに繋がりにくく、『課題への取組みによる自己成長の実感』が薄く疲弊に繋がっていたこと等があげられる。

※2の課題；看護師長対象研修では、「自己能力評価を踏まえて自主的に課題に取り組む」とされ自主性が強調された進め方であったが、課題分析不足や方策を柔軟に考える、広い視野で考える等が十分でなく実践の割には達成感が得られにくく疲弊に繋がっていたこと等があげられる。

### 【実践計画】

1. **看護部の風土改革**；SWOT分析で認識された現状を変革していくために、変革に結び付くと考えられる取組み（①管理者会議の変革，②目標管理に関する面接方法の自由化，③看護部理念の見直し，④朝ミーティングの導入等）に関し、看護師長を中心に働きかけ共に取組む。
2. **管理能力評価**；「従来の評価表」による課題を考慮し「評価方法」の検討を行った結果、今年度は「Ma I N 2」を使用する事が決定。その評価が円滑・効果的に実施できるように取組む。この能力評価の取組みと、管理者の管理能力の向上，看護部の風土変革等がいかに関連しあい成果に結び付いたかを評価していく。
3. **育成プログラム構築**；看護師長を対象にした研修として「プロジェクト学習」を企画・運営（副看護部長が担当，9月～1月）・評価を行う。また、「病院経営参画」に関しては、既存の勉強会への参加，新規の勉強会企画等により管理者として必要な知識・情報の習得を図る。副看護師長を対象にした研修を企画・運営（看護部長と教育担当師長が担当，7月～11月実施）・評価を行う。以上によって看護管理者育成プログラムを構築する。

## 【結果】

1. **看護部の風土改革**；①管理者会議の変革では机の配置変更や座席の自由化等で新しい雰囲気作りに寄与した。研修等のフィードバック機会の設定も行ったが、④の充実により、主には朝ミーティングで実施された。②目標管理（部署）の面接方法は自由化され、グループ発表や部署別と自主運営された。③看護部理念に関し、見直しの目的を明確に伝えた上で部署での意見集約を行った。それを基に検討し12月には決定した。④朝ミーティング（平日9時開始、15分間）が1ヶ月の試行を踏まえ本格導入され定着している。

2. **管理能力評価**；「Ma I N 2」により前期・後期と2回実施し変化を自己確認した。前期評価後に副看護部長との個別面接を行い、自己課題を再分析した上で半年間取組んだ。自己評価であり看護師長間での比較評価は適さないが、全看護師長における各項目の平均値は3.3点上昇した。

3. **育成プログラム構築**；看護師長を対象にした研修は、副看護部長が担当（教育担当副看護部長が中心）し、「プロジェクト学習」を9月～1月に実施した。本取組み終了時のアンケート調査では、満足度・能力アップ等、85%以上が『そう思う以上』の回答であった。「病院経営参画」に関しては、院内の既存の勉強会への参加を促し参加人数が増加すると共に、院外研修への参加者も増加した。また、医事課職員による診療報酬に関する勉強会、メンタルサポートに関する勉強会（90分×2回）を開催。理解度は「①よく理解できた」「②まあまあ理解出来た」で第1回（①63%、②37%）、第2回（①79%、②21%）であり、自由記載では満足度の高さが伺える意見が多くあった。副看護師長を対象にした研修は7月～11月に看護部長と教育担当師長が担当し実施した（4回シリーズ、2期開催）。研修前後のアンケート（20項目）結果（n=47）では、参加に対する楽しいと思う気持ち、自己の看護観をもった看護実践、人間関係の円滑化への努力、後輩指導、部署の業務改善への取組みといった項目が研修前後に差を認めた（ $p < 0.05$ ）。

## 【評価及び今後の課題】

1. **看護部の風土改革**；看護部の風土改革は新看護部長のもと着実に進められている（発言や行動変化より）。最も影響力があったと評価しているのは「朝ミーティング」の開催である。時間的な問題等によりやや消極的な意見があったのも事実であるが、“変革の視点”でのメリットを重視し継続したことと定着。リアルタイムでの情報共有に繋がり、自由で積極的な管理を牽引する一助になっていると評価する。看護師長対象アンケート（24年度；28名→25年度；29名→26年度；29名）における「看護管理者を続けたい」という設問に対しデータで、『非常にそう思う』（7.1→6.9→20.7%）『そう思う』（50.0→55.2→55.2%）『そう思わない』（35.7→17.2→3.4%）と、看護管理者を続けたいと思う人数が増えたことは改革の成果と推察される。また、PES-NW I（The Practice Environment Scale of the Nursing Work Index）日本語版を使用した設問「上手くできた仕事は称賛され認められる」では、『そう思う』（39.3→48.3→65.5%）『そう思わない』53.6→41.4→27.6%）であり、認める風土の醸成が高まっていることが伺える。今後の課題として、看護管理者による看護部組織の風土改革が、スタッフまで浸透・定着するよう具体的な働きかけを管理者が実践することである。

2. **管理能力評価**；今年度の「Ma I N 2」を利用した管理能力評価は、自己を振り返る・自立・積極性・自己効力感等、今年度初めに「弱み」と認識された点にアプローチするという点においては有効であったと評価される。自己評価ではあるがデータを可視化することで、1年を通しての自己成長が実感できたことは今年度においては重要なことであり、次のステップに繋がる成果であったと考える。一方、現行では大学本部からの指摘である「病院経営参画」に関し管理者が修得すべき能力の評価という点では不十分であり、次年度はその視点の強化を念頭におくと共に、現状の課題解決や成長・成果に繋がる能力評価のあり方（コンピテンシー概念の導入等）について、引続き取組む。

3. **育成プログラム構築**；今年度の看護師長・副看護師長対象研修は、“研修としての取組み成果”は良好と評価された。その成果が臨床現場で活かされ評価できるまでには時間を要することから、次年度以降も継続して取組み評価していく。また、看護部の風土改革による自主性や外部への視野拡大の傾向をさらに推し進めるためのプログラム構築が必要である。看護師長対象の“看護部長塾”，新任看護管理者のオリエンテーションプログラムの見直しが具体化している。新企画、調整見直しプログラム等様々であるが、実施プログラムの効果・成果を臨床現場における指標を用いて評価できるよう調整・実施する。