

計画的にジェネラリストが育成される組織を目指して

施設名：金沢医科大学病院 氏名：中村真寿美

【概要】

看護管理における人材育成は、看護サービスの質や経済性を決定づける極めて重要な課題である。

当院は、平成 16 年にクリニカルラダーを導入し、ラダー改訂やレベル別研修への見直しを行ってきたが、個人の努力では、今日求められる高い実践能力を得ることは困難であると感じる。今回、全看護職員がジェネラリストとしてラダーⅢ以上まで確実にキャリア開発できる組織を目指し、①キャリア支援体制の変更（しくみを変える）②スタッフ看護師のキャリア開発意識改革に向けた研修（文化を変える）③管理者のキャリア支援意識、能力向上に向けた学習会（管理者のマネジメント能力を上げる）に取り組んだ。結果、H28 年度より現在のラダーシステムに「全看護職員の実践能力評価システムと目標管理の連動」、「クリニカルラダーと人事評価との併用」を追加運用することとなった。更に、導入に先立ち行った 2 年次看護師対象の実践能力評価シミュレーションでは、ラダー I 取得率が昨年より高い結果を得た。これは、看護師に管理者の「キャリア支援」という外的動機づけが加わった結果と考える。ラダーと「処遇」との連動が決定し、次年度からのラダー取得率向上は更に期待できるが、キャリア開発の課題として①目標管理と連動させ、人材育成のためのツールとして効果的に活用できるか②評価者の精度の差等が挙げられる。

【背景】

当院は、平成 16 年にクリニカルラダーを導入し看護職のキャリア開発を支援してきた。昨年度、教育担当として、ラダー改訂やレベル別研修への見直しを行ったが、「理想のキャリアデザインとの差が大きい看護師が多い」「ラダー未取得者が多い」「適正な人材活用が出来ない」等が課題として挙げられている。

現状を鑑みれば、現場のスタッフ看護師の 3 分の 1 は臨床経験 3 年目以下であり、日勤帯では、さらにその割合が多い部署もある。日替わりリーダーができる（ラダーⅡ相応）、チームリーダーができる（ラダーⅢ相応）臨床実践能力を身につけた看護師が現場を支えていかないと立ち行かないにもかかわらず、リーダー不足が懸念されている。

看護の質の確保の為に、スタッフ看護師に課題を踏まえた組織づくりに参画してもらう為にも、個人の努力に任せきりにせず、ライフイベントも含めたキャリア発達を支援する体制が必要となってきた。今年度は看護部目標に「キャリア支援」を掲げており、全看護職員がジェネラリストとしてラダーⅢ以上まで確実にキャリア開発できる組織を目指している。

【実践計画】

クリニカルラダー検討委員会が中心となりキャリア支援運用（案）を作成した。委員会のメンバーは、師長 2 名とした。

1. 現運用について課題共有：

- 1) 看護部運営会議、師長会、主任会等で①データ提示、意見交換し、ビジョンを検討する。
- 2) 10 月、11 月；次年度からの運用について師長会にてグループワークを行う。

2. キャリア支援体制の変更：H28 年度から全看護職員に実践能力評価と目標管理を連動し、キャリア支援する。

- 1) 7 月；運用（案）〈H28 年度より全看護職員が、年度初めにラダー「実践能力評価表」を用いて自己・他者評価する。師長とスタッフ看護師が「目標管理」と連動させ、個々の課題を話し合う〉を作成する。
- 2) 8 月；教育委員会・師長会で運用（案）について目的を説明、内容についてはクリニカルラ

ダー委員会が説明する。承認を得る。

3) 11月；シミュレーションとして、全部署の2年次看護職員の実践能力評価を施行、評価する。

4) 12月；IT評価システム予算を申請する。

5) 2月；IT評価システム整備、現任要綱改訂。関連会議で説明会を行う。

3. 管理者のキャリア支援意識向上：

1) 師長会；外部講師を招き、マネジメント研修を開催。

2) 教育主任会；6月～翌年1月まで、グループで「キャリア支援」について取り組み、発表する。

4. スタッフ看護師のキャリア開発意識の改革：2年次看護師、中堅看護師（レベルⅡ・Ⅲ）を対象に、「キャリアデザイン研修」を開催する。中堅看護師対象の研修は、外部講師を依頼する。

【結果】

1. 6月の看護部運営会議でラダーデータを提示し、「“あるべき姿”は『ラダーⅢを当院の水準と位置づけ、全ての看護職がラダーⅢ以上のキャリアを身につけられる組織となる』でありたい。なぜラダー未取得看護師が多いのか。」など、ビジョンや課題などを検討した。

現在のキャリア開発の問題は、運用はスタッフ個々の主体性を尊重しているが①看護部が明確に“あるべき姿”「キャリアビジョン」を打ち出していなかったために、管理職が個々の裁量でキャリア支援している、②クリニカルラダーと、目標管理・人事評価が連動していないなどが影響していると考えられた。キャリア開発の課題として、「人材育成」「人材活用」「能力評価」「処遇」「ラダーの意義の周知」が挙げられた。そこで、組織的キャリア開発（適切な人材活用）に向け、キャリア支援体制の変更：クリニカルラダーと目標管理・人事評価の連動、すなわち①ラダー実践能力評価の活用による臨床実践能力評価のシステム化、②目標管理との連動によるスタッフ支援の体系化、③処遇への反映を検討した。

10、11月の師長会の意見交換の中では、「ラダーに付加価値があれば良い」「異動による能力低下の評価が難しい」等の意見が出された。H28年2月の人事評価委員会にて、看護部長が発議し、「ラダーⅢ、Ⅳは、特別昇給の対象となること」が決定した。

2. キャリア支援体制の変更（案）は、ラダー「実践能力評価」と重複項目があった「業務調整能力評価（12月実施）」を廃止し承認された。

11月には、導入に先立って2年次看護職員対象にシミュレーションを行った。部署による合格判定に客観的な違いが若干みられたが、2年次看護職員のラダーⅠ取得率は62%（H26年度37%）であった。また、IT評価システムも、試用運用の後に仕様変更を行い、H28年度より運用可能となった。

3. 師長会研修では自己課題を「ラダー未取得者への関わり」とする者が多く、教育主任会の発表では、「内的キャリアを刺激する」「どんな看護師になりたいか問いかける」という主任像が伺えた。今年度のラダー未取得者が占める割合は18%と昨年に比し減少した（H26年度32%）。

4. 2年次看護師では必須研修とし、中堅看護師では、ラダー申請要件対象研修（レベルⅡ、Ⅲ）とした。キャリアデザイン研修参加者（115名）のアンケートやグループワーク意見のほとんどが「自身のキャリアを考える良い機会となった」「やりがい感を持ち看護をしたい」と述べており、研修満足度も100%であった。しかし、ラダーの意義を理解している者は、2年次看護師が7割であったのに対し、中堅看護師は3割であった。

【評価及び今後の課題】

管理者の意見からは、危機感と責任感が伺えた。2年次看護職員のラダーⅠ取得率増加は、2年次看護職員に管理者の「キャリア支援」という外的動機づけが加わった結果といえる。ラダーと「処遇」との連動が決定し、次年度からのラダー取得率向上は更に期待できるが、キャリア支援体制の課題として①目標管理と連動させ、人材育成のためのツールとして効果的に活用できるか②評価者の精度の差、等

が挙げられる。更に、スタッフの自発性を導きだすために最も重要なことは、集合教育と現場教育が連動し、職場風土が学習する組織となることである。