

次期看護師長の育成に向けた取り組み

滋賀医科大学医学部附属病院

西村 路子

【背景】

現在の看護管理者は時代の流れをいち早く読み取り、現場の問題解決を図り、質の高い看護を提供することが期待されている。その看護管理能力は組織運営に大きな影響を与え、時代に対応し、看護サービスの質を維持向上させるためにも組織として、次世代の看護師長を育成することが重要課題である。

当院では、次期看護師長の選定は、副看護師長（現在約 40 名）の自薦とし、かつ看護師長の推薦のあるものとしている。しかし、日々の副看護師長との関わりを通して感じることは、看護管理者として必要な知識および能力が十分に身につけていないことである。そのため、看護部としては、看護管理に関する教育基盤作りが課題であった。それらをうけて、昨年度より副看護師長に対する看護管理教育基盤を整備してきたものの、副看護師長の管理能力はいまだ充分とはいえない状況である。

また、看護師長への立候補も消極的である。その原因として、組織として看護管理者である看護師長が副看護師長に対して、看護管理者モデルであるという意識のもとに、看護管理者の魅力を十分に伝えきれていないためではないかと思われた。そこで今回、看護管理の魅力を伝えつつ、副看護師長の管理能力の向上を図り、次期看護師長の育成を課題とした。

【実践計画】

1. 副看護師長の管理能力の向上について

1) 副看護師長研修プログラムに沿って実施

[研修項目]

組織論（組織コミットメント）、看護管理概論、人材育成、リーダーシップ、コーチング、政策と看護、メンタルヘルス、効果的なプレゼンテーション、問題解決技法、部署の問題を抽出し、問題解決技法を用いて問題解決に向けた実践計画の立案・実践・実践報告（中間発表・年度末報告会開催）
[育成させたい看護管理能力（本院オリジナル）]

①病院・看護部の方針や目標達成に努力している／②自己啓発しあえる職場風土づくりをしている／③職場の人間関係を把握し、チームの維持・強化に努めている／④上司・同僚・部下に対して必要に応じて説得することができる／⑤他部門との交渉力／⑥自分の考えや意見を簡潔明瞭に文書で表現できる／⑦組織変革の必要性を認識し分析することができる／⑧組織・現場の現状を把握し分析することができる／⑨組織・現場の問題点や課題を解決することができる

*（評価尺度）4：良くできている 3：できている 2：不十分である 1：努力を要する

研修前後で自己評価と上司（所属部署看護師長）評価を行う。

2) 副看護師長個人々の管理能力のなかで、弱い箇所を管理能力指標（本院オリジナル）にて明確にし、各自に伝える（意図：高めたい管理能力に焦点をあて、各自が意識できるようにするため）。

2. 副看護師長の活性化

1) リーダーシップ研修により、活性化が図れるよう意図的に企画・実施⇒教育担当看護師長2名と教育担当副看護部長をファシリテーターとし、進行する。ワークでの学びをリフレクションシートを用い、リフレクションする。

2) 次期看護師長への動機づけをおこなうために、2名の看護師長モデルを選択し、「看護師長になっ

て感動した場面「ナラティブ」をテーマに語る場面を設定（1人15分×2＝30分程）した。

（2名の看護師長を選んだ理由）看護師にしかできないことに着目し、自身の看護観を通してビジョンを明確にし、スタッフに伝えている看護師長であったこと（例：人間は足の裏の感覚を刺激することで、脳が活性化するため、足底を床につけることを大切にしている。術後早期離床の必要性をスタッフ全員が意識し、看護師長が大切にしているものを見事に受け継いでいる。）。副看護師長と年齢が近く、ポジティブ思考である看護師長であったこと。

3) キャリア支援体制を確立する（看護臨床教育センターと連携）

- ①教育担当副看護部長が面談を行い、キャリアコースのアドバイスを行う。
- ②看護管理コースについて詳細な説明を行う。

（倫理的配慮）本実践における結果および個人情報、この研修以外に用いることはなく、結果を公表する際には個人が特定できないよう十分な配慮を徹底する。

【結果】

1. 副看護師長研修は、受講者7名（昨年12名）であった。
2. 副看護師長研修受講者からは、今年度終了した研修の全てにおいて、「次年度も継続した方がよい。」「他の副看護師長にもすすめられる内容であった。」という評価を得た。
3. 看護師長モデルによるナラティブより、受講していた副看護師長のほとんどが、「看護師長が実践から得た看護管理の技や看護管理に対するビジョン」について理解し、個人の課題と役割を再認識することができたと回答した。
4. 副看護師長管理能力
 - 1) 「看護管理能力指標」評価研修前後得点 研修前受講者平均 2.56、研修後平均 2.9 であった。

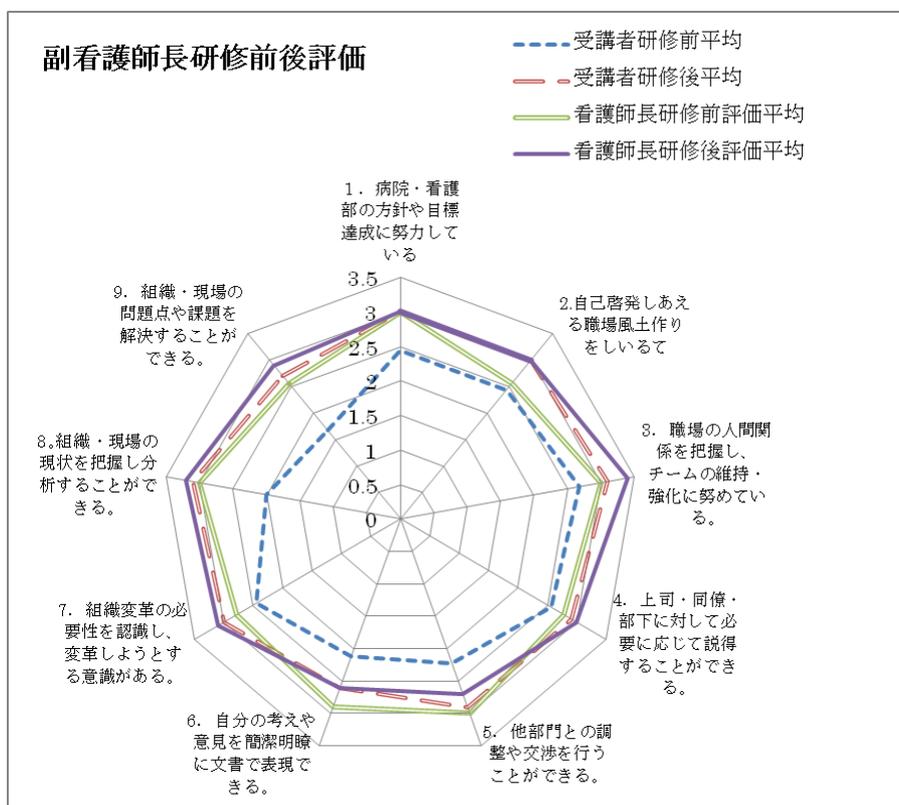
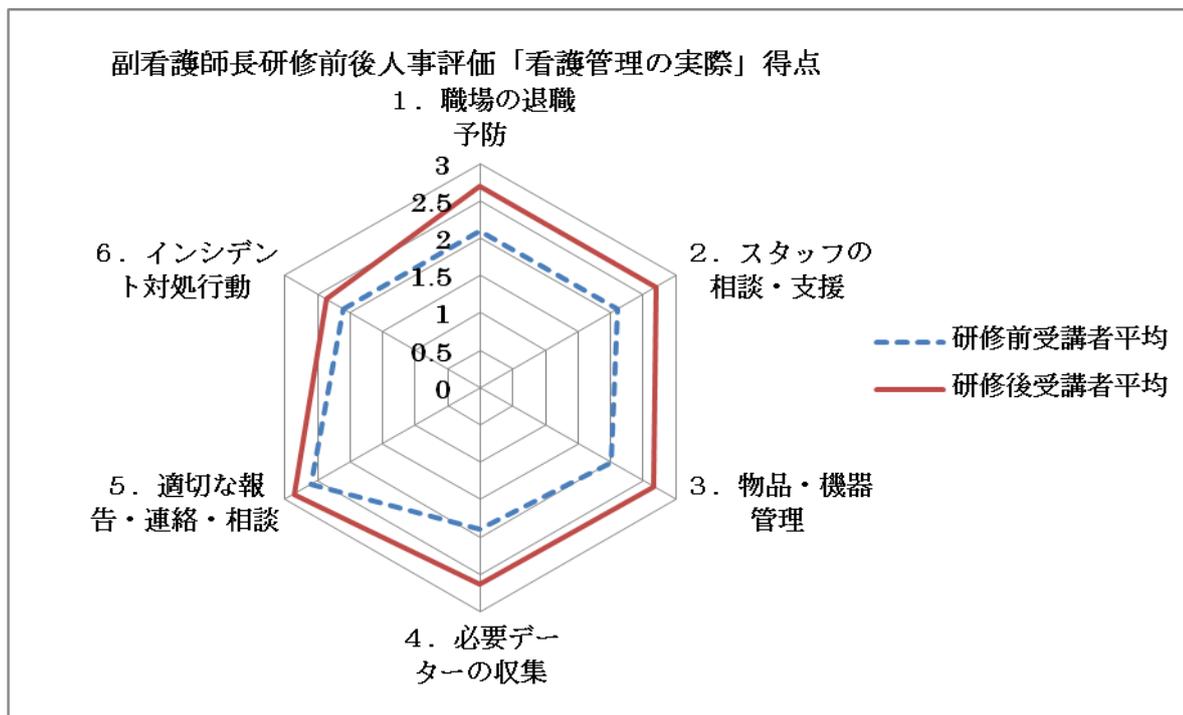


図1 看護管理能力指標

2) 人事評価「看護管理の実際」得点

研修前受講者平均得点 2.1 点、研修後受講者平均得点 2.7 点であった。



【評価および今後の課題】

1. 副看護師長の管理能力の向上について

1) 看護管理能力指標（本院オリジナル）、本院人事評価（管理能力項目のみ抜粋）の得点を副看護師長研修コース受講前後で比較する。看護管理能力指標（本院オリジナル）、本院人事評価（管理能力項目のみ抜粋）の得点が副看護師長研修前の評価の値よりも（所属看護師長評価）5%以上上昇する。⇒ 看護管理能力指標 28%上昇、本院人事評価（管理能力項目のみ抜粋）13%上昇により、管理能力は研修後向上したといえる。

2) 問題解決技法の報告会で点数評価する。評価者は、教育担当副看護部長（1名）、教育担当看護師長（2名）でおこなった。また、問題解決技法を理解し、副看護師長の所属部署における問題抽出から実践計画立案・実践・評価を報告することができ、部署への貢献度が昨年よりも上昇したことを看護師長により承認される。⇒（20点満点）平均点 15.1 点、最高点 17.7 点、最低点 12.7 点であった。

2. 副看護師長の活性化について

1) 看護師長公募時に副看護師長の立候補者が昨年度（3名）よりも増える。⇒残念ながら現時点では、公募がないため、評価には至らず。

2) 副看護師長としていきいきと仕事ができていることを言葉に出して言える（看護師長による面談時に確認する）。⇒看護師長が長期不在となった際、リーダーシップを発揮し、部署を取りまとめることができた。新たな役割の導入などに対して、業務改革を行うなど貢献できていた。

各研修終了後に個人課題についての相談の時間を設けた際の様子では、個人差はあるものの、各自が部署全体に目が向けられ、改善に取り組む熱意が明らかに強まっていることが感じられた。

3) 副看護師長自身のキャリアコースが明確になったことを言葉に出して言える。⇒明確になったとはいえない。管理者コースとスペシャリストコースという両立場にいるものが受講者の約半数を占めているため、むしろ、役割認知の部分で複雑に絡み合っているようにも感じられた。

4) 被評価者である副看護師長が直属の上司により、以前よりも活性化できたことを評価として得る。⇒ほとんどの看護師長が活性化できたと評価している。

今後、認定看護師の立場にある副看護師長に対しての過剰な役割負担について考慮していく必要がある。また、看護臨床教育センターとともに、看護管理者（看護師長）が相互に支援できる体制を構築することが重要である。そのために、看護管理者に対して対話の場面（月 1 回）を企画している。看護管理者自身がリフレクションを通して、相互に承認されることを体感し、ひいてはスタッフのリフレクションに意図的に関われるように支援していくことが必要である。これらが機能することで、看護師長自らが次期看護師長育成に取り組むことができるとわれ、まずは看護師長の人材育成に対する意識向上を図ることが課題である。