

### 【概要】

少子超高齢多死社会へ向けての医療制度改革の中、高度急性期医療を担う大学病院に求められる役割・機能は、高度で安全な先進的医療の提供を行い、研究をもとに新しい医療を開発するとともに未来を担う医療人の育成をしていくことである。

当大学では平成 21 年度に文部科学省推進事業「看護師の人材養成システムの確立」に「循環型教育システムによる看護師育成プラン」が採択された。以後、看護実践キャリア開発センターを軸に附属病院・北部医療センターと看護学科が協働しながら実践を重ね 8 年が経過しようとしている。

社会のニーズに対応した看護実践能力の向上と看護師の生涯を通じたキャリア支援を今後も実践していくために、現状を再評価しながら教育プログラムの開発と運営にあたる中、循環型教育の輪を増やす・広げることで看護職員が生き生きと働き続けられる風土・環境の醸成を図っていききたいと考えた。

### 【背景】

地域包括医療への移行の中、高度急性期医療を担う大学病院に求められる役割は、さらに高度化・複雑化してきている。そのような中、組織運営について効果的・効率的な取り組みをすすめ、様々な構造改革に取り組んでいる一方で、職場適応できない、あるいは多重課題に疲弊するなどの理由で離職していく職員がいる現状がある。医療改革による急速な変化が進む中、臨床現場では従前の価値観や習慣、ルールとの軋轢に苦しむ事も多く、管理者である看護師長のミッションマネジメントが重要になってくる。私は教育担当副看護部長として、教育的介入で課題解決につなげていけるような実践を考えた。

### 【実践計画】

組織分析と戦略的目標計画立案の作業の中、ふたつの実践課題が明らかとなった。

1 点目として「看護師長・副看護師長のマネジメント力の向上」である。これは、激動し、変化を余儀なく必要とされる現状において、チェンジエージェントである看護管理者が高度急性期病院における看護の在り方を指し示し、看護師達の行動変容を可能とするミッションマネジメントを推進していくことである。

2 点目として、「段階別教育プログラムの中で、看護職員が『辞めたくなくなる』しくみづくり」が必要と考えた。これは、職員が相互の関係性を大切にしながら、主体的に学び続けることを支援していくことで、達成感とモチベーションの向上へ繋げていくことである。

こうした実践課題から、教育担当副看護部長として「看護師長」「副看護師長」「ジェネラリストナース」への働きかけを実践計画として考えた。

#### <実践計画 1> 師長会コンピテンシー学習会

目標：①組織の理念に基づいた看護の在り方を創造的に思索し、実践に繋げていけるマネジメントについて理解を深めることができる。

②優れた看護管理者のコンピテンシーを学び自己の看護管理行動について省察的に考え、行動変容ができる。

方法：平成 29 年 11 月 18 日（土）に 1 日研修を開催し、外部講師（武村雪絵氏）を招き、講義と演習

でミッションマネジメントの概念と、看護管理者のコンピテンシーについての理解を深めた。

平成 30 年 1 月合同師長会から毎月コンピテンシー勉強会の開催（30 分間）を開始した。

結果：初回の研修後アンケート結果では、研修目標到達度は、「理解と学び」については高く、しかし実際の看護管理行動への変容についてはこれからの課題であることを示す回答がみられた。

（図-1）

また、自由記載を、師長の経験年数別に分類し、文脈毎に切片として整理し、カテゴリー化した。経験 5 年以下の師長からは【理解の困難さ】があがっていたが、6 年目以降の師長からは【活用への期待】があり、また 11 年以上の師長からは【活用への課題】や、【今後の意気込み】があった。また、共通項目として【講師・研修内容による学び】と【感謝・謝辞】があり、看護管理実践を振り返る上での指標を得たことについて満足していることが判った。（表-1）

こうした有効な動機付けを得て、勉強会の定例化が決定し、今年の 1 月から開始することが出来た。内容としては、看護管理実践についての語りとリフレクションをおこない、発揮されたコンピテンシーについての評価をグループ内で実施するとともに、さらに上位の評価となるための行動について話し合っていくこととし、合同師長会の中の 30 分間をその時間として充てることにした。現在までに 2 回開催できたが、限られた時間の中でそれぞれの看護管理実践について話し合う看護師長達の様子は生き生きとしており、優れた実践については共有し、あるいは上手くいかなかった事例についてはどうすれば良かったかなどの意見を出し合って学びを深めているところである。

#### <実践計画 2> 副看護師長会看護倫理学習会（2015 年からの継続開催）

目標：①看護倫理の基本を振り返ることができる。

②事例を看護倫理の視点で分析することができる。

③CNS を活用しながら、自律して看護倫理の視点で実践を行うことができる。

④倫理的行動を遂行する中で、リーダーシップを取りながらチームに影響を与えられる存在として機能することができる。

⑤副看護師長として、部署内で 3 年目研修のアドバイザーとして機能することができる。

方法：この学習会は、CNS が副看護師長の倫理的行動を支援することで、患者アウトカムの向上、チーム医療の充実、看護職の達成感や、看護実践能力の向上をねらいとして 2015 年から開始していたものである。この過去 2 年間の研修結果をもとに、今回は倫理的行動の 4 要素（倫理的感受性 道徳的推論 態度表明 実施）のうちの「道徳的推論」「態度表明」強化をめざし、副看護師長達の言語化を促進していくことを図った。具体的な関わりとしては、3 年目看護師の倫理事例課題を部署で再分析し、意思決定プロセスや患者にとっての最善の看護実践を見つけ出すことの支援をしていくというものである。3 年目看護師の看護倫理教育プログラムにおいて、支援者役割を副看護師長がしっかりと担うことで相互的な学習効果を期待した。

結果：副看護師長の倫理的行動の「実施」については前年度より下がったが、「感受性」「倫理的推論」「態度表明」が上昇し、また、「常に出来る」という回答が増えた。（図-2）

また、支援を受けた 3 年目看護師の研修目標到達度は「まあまあできた」をふくめ 9 割に達した。

#### <実践計画 3> 段階別教育プログラムの中で、看護職員が「辞めたくなくなる」しくみづくり

目標：ジェネラリストレベルの看護師の目指す在り方を「人材育成」・「看護管理」の 2 つの教育プログラムで明らかにし、研修を通して役割遂行を支援する。

方法：人材育成プログラムでは、キャリアラダーコンピテンシーに基づきジェネラリストレベルⅠとⅡの到達目標を明らかにしたうえで、それぞれが実地指導者や教育担当者、教育インストラクターとしての役割遂行ができるような研修計画と委員会活動を策定した。(資料-1)

また、「看護管理」プログラムでは、ジェネラリストレベルの看護師は「看護管理Ⅰ」として再構築した。自己に与えられた役割、たとえばリスク委員や感染対策委員、教育担当者など、部署から期待されている役割について管理的視点をもって実践活動をしていけるような研修プログラムを作成した。(資料-2)

結果：2月末の「管理実践報告会」では計34題（業務管理4題 情報管理9題 リスク管理9題 人材育成12題）が報告された。いずれも管理の視点で、周りの人を巻き込んで戦略的な介入がされていたことと、他者への教育的関わりがあったこと、そしてすべては「患者さんのために」つながるものであるということをも共有できた。研修満足度も高く（図-3）、自身の成長に繋がったとする回答が多く得られた結果となった（図-4）。

### 【評価及び今後の課題】

当院の「循環型教育システムによる看護師育成プラン」は、キャリアパス構築と教育プログラムの開発、教育環境の整備を大きな柱として看護学科と協働して進めてきた。特に「循環型教育システム」は、基礎教育から臨床へ出てきた新人看護師が一人前看護師となり、結婚・出産などのライフイベントを経験する中、中断したキャリアを復活させ、さらなる成長とキャリアアップを重ねて後輩育成の出来る人材へと育てていく、とした大きな循環を作っていくことが主眼であった。

今年で8年が経過しようとしている中、今回の取り組みではおおきなキャリアパスの循環の中の、いろんな段階にいる看護師達が自らの使命を理解して他者に関わるることについて、その力を強化する試みをした。組織のビジョンとミッションをリーダーの支援で理解した上で、個々の役割遂行の中で他者と多く関わっていく過程があり、その中で影響し合い成長していく。こうした小さな循環や対流をたくさんつくりながら相互の関係性を強めていき、その成果をもってエンパワーメントされるしくみとなることを今後も目指していきたいと考える。こうした実践の評価としては、今回は未だ十分でなく、定量的なものにとどまっているが、今後は成果としての「看護」がどう変わったのか、どのように患者や家族へ提供され、評価されていくのか、などの定性的な評価を加えながら私たちの組織が時代の要請にあった存在で有り続けるよう努力していきたいと考える。

この度の研修でお世話になりました千葉大学大学院看護学研究科附属看護実践研究指導センターの野地有子教授をはじめ、多くのご講義いただいた先生方や事務担当者様、そして共に学び頑張ることを支えていただいた今年度参加の副看護部長様方へ深く感謝いたします。ありがとうございました。

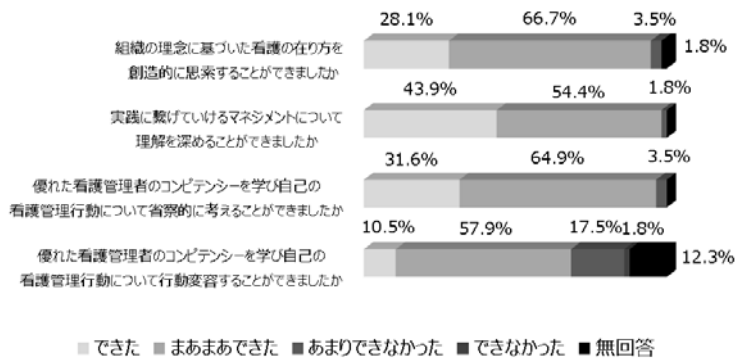


図-1：看護師長研修目標到達度 n=57

表-1 看護師長研修後アンケート（自由記載まとめ）

5年以下	6～10年	11年以上
講師・研修内容による学び (5)	講師・研修内容による学び (2)	講師・研修内容による学び (5)
振り返ることの意義の学び (6)	振り返りの意義の学び (5)	
感謝 謝辞 (4)	感謝 謝辞 (4)	感謝・謝辞 (3)
理解の困難さ (6)		
	活用への期待 (5)	活用への期待 (4)
		活用への課題 (5)
		今後の意気込み (4)

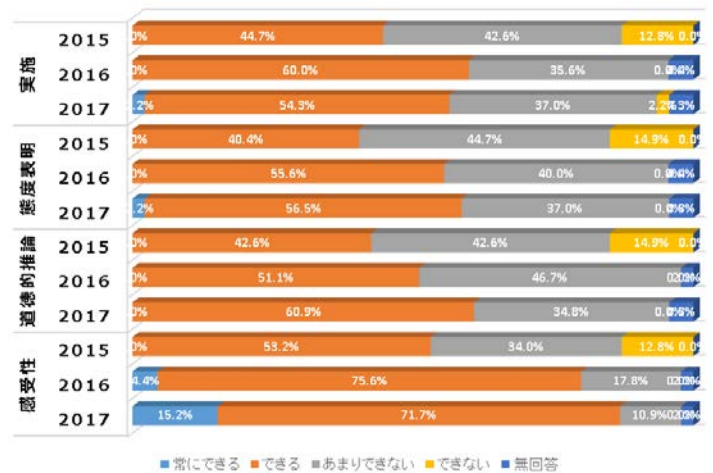


図-2 副看護師長の倫理的行動

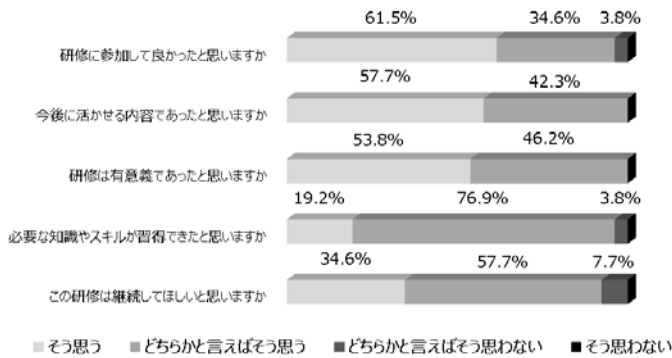


図-3：ジェネラリスト研修満足度 n=26

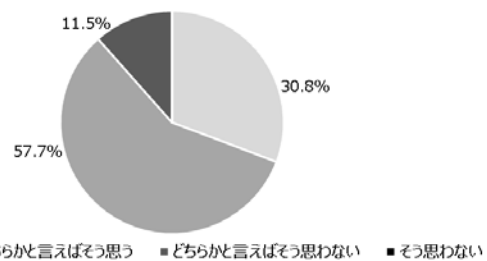


図-4：課題の取り組みは自分の成長につながりましたか

n=26