

## スタッフと管理者の評価能力を高め信頼関係を構築できる取り組み

施設名：順天堂大学医学部附属順天堂越谷病院

氏名：近藤 利津枝

### 【概要】

当院では、看護師の実践能力評価はクリニカルラダーを用いて自己評価、他者評価(自部署の師長、主任)の2方向から行っている。年間評価はスタッフと管理者で面接を用いて目標の達成度、看護実践能力の評価を行っている。今年度、この評価結果において、自己評価と他者評価から生じるズレを埋めることができないままラダーが決定されていたことがわかった。今回、このズレの摺合せができるよう問題解決に取り組んだ。

今年度、看護実践能力評価の変更に伴い、評価に時間を要してしまった。また、資料作成の遅れから、組織全体に計画を実践することは出来なかった。同意の得られた1病棟において実践を行った。評価・面接について資料を作成し、その資料を用いて師長に説明を行った。師長はその資料に沿って後期面接を行った。面接後の評価としてインタビューを行った。スタッフからは面接に対して満足した意見が聞かれ、自己の役割についても理解でき、明確となっていた。師長からは「日常業務の中でのスタッフとの関係性が重要である」という意見がきかれた。面接はスタッフ、師長が、日常業務の中から評価の根拠となることをいかに提示でき、双方がその根拠に納得できるように摺合せをしていくことが大切である。今後は、師長の評価能力の向上、信頼関係構築のために教育委員と連携しながら評価修正を行い全部署において実践できるよう発展させていく必要がある。

### 【背景】

当院では、看護師の実践能力評価はクリニカルラダーを用いて自己評価、他者評価(自部署の師長、主任)の2方向から行っている。年間評価においてはスタッフと管理者で面接を用いて目標の達成度、看護実践能力の評価を行っている。今年度、この評価結果についてスタッフより看護実践能力の評価において「納得できない」という意見があった。スタッフの話から自己評価と他者評価から生じるズレを埋めることができないままラダーが決定されていたことがわかった。

今回、スタッフの自己評価と他者評価から生ずるズレを摺合せ、双方が納得して次年度のラダーを決定し、スタッフが自己の課題、役割を明確に出来ることを目標に取り組んだ。

### 【実践計画】

I. 師長、スタッフに対して以下の説明を行う。1.2は10月、3については1~2月にかけて行う。

1. 評価面接は師長、スタッフが共通理解の基スタッフの成長に繋がるような前向きな面接が出来る。

1) スタッフ面接を計画的に実施するに当たり以下の内容について師長に説明する。

(1) 面接の目的

(2) 面接場面について

①回数：年間3回以上 (前期、中期、年度末)

②場所・時間：しっかりと話を聞ける部屋を準備・面接のための時間を作る

(3) 内容

①スタッフとしっかり向き合い双方のズレを話し合い、摺合せを行いお互いが了解する。

②今後に向けての前向きなものとする。

③できていることはしっかりとほめ、良い評価は本人に伝える。

2) 評価について受ける側、評価者側それぞれの役割について紙面にて説明する。

2. 根拠を明確にして師長、スタッフ双方が納得してラダーレベルを決定できる。

1) ラダー決定のための根拠となる物をスタッフ、師長が収集するように以下を説明する。

(1) スタッフ：自己のラダー決定における根拠となる資料を自分自身で提示できるようにする。(ポートフォリオの活用)

(2) 師長：各部署のスタッフが日常業務の中で行っていることを観察し、ラダー決定の根拠となることを記述する。

3. 師長、スタッフが、自己の課題、役割を理解し看護ケアにあたることができるようにする。

1) 師長、スタッフからの評価として以下の内容についてインタビューを行う。

(1) 自己評価、他者評価のズレの納得度について

(2) 自己の課題、役割、ラダー決定の納得度、次年度期待されること(スタッフ)

(3) 次年度の自己の課題

(3) 面接を行って(受けて)の感想

II. 自己評価点数、他者評価点数の差を調べ、前期、後期で比較して変化を調査する。

### 【結果】

1. 看護実践能力評価は今年度から変更となった。変更に伴う説明は行われたが、評価基準の違いにスタッフ、師長に混乱が生じ評価に時間を要してしまった。

2. 面接、評価についての資料作成が遅れたため師長への説明が遅れてしまった。そのため、組織全体に実施することが困難となり1病棟において実施した。

3. 実施病棟において、面接は1年間に3回、師長は全てのスタッフに対して実施することができた。

4. スタッフと師長の面接評価、インタビューより

スタッフからの評価：・実際の場面や事例を通しての評価が師長より行われたため理解しやすかった。

・自分では自信がなかった事に対して師長から「大丈夫、できている」と保障して貰えたことで安心でき、これで良かったと自信を持つことができた。

・自己評価と他者評価のズレを摺り合わせ事ができ、評価に納得が得られた。

師長からの評価：・資料を用いて説明があった事により資料を参考にすることができた。

・日常業務の中でのスタッフとの関係性が面接にも影響している事がわかった

面接場所：・スタッフに面接場所の希望を聞き、スタッフが面接に時間を取ることができる時、時間の無い時で場所を選択した。

・他の人や業務を気にすることなく、落ち着いて話をする事ができた。

面接時間：30分～1時間(長時間に及んだ時は、生活状況などの話を行っていた)

業務時間内であったかどうか：業務終了後に行った。(スタッフの同意を得て)

5. ラダーの評価点数では後期評価は師長との摺合せ後に行ったため殆どのスタッフは自己の看護に自信が持てた事から自己評価が高くなっていた。また、他者評価において評価間に相違がみられる箇所があった。これらの箇所はスタッフの課題とされる項目と重なっていた。

### 【評価及び今後の課題】

今回、1病棟のみの実践であったが、スタッフ、師長による面接により自己評価、他者評価の摺合せができ、スタッフは次年度の自己の課題、役割について理解する事が出来た。目標評価においては、年度初めの面接から師長、スタッフ間において組織目標（病院、看護部、病棟）から自己の目標に落とし込むことが大切である。そのため、目標管理面接として年度初めからスタッフと師長において目標設定を行い目標達成に向けて中間面接、年度末の面接と年間を通して計画的に面接を行う必要がある。自己の課題、役割は組織の中における自分の立ち位置を理解し、組織が自己に対して何を望んでいるかを考え、いかに個人が組織に貢献できるか、そして自分が行いたいことは何か、出来ることは何か、組織と個人の目標を擦り合わせて目標設定していくことが大切である。このような目標設定のための面接を年度初めに行い、面接を計画していくことが今後大切である。

しかし、計画を実践するにあたり資料作成の遅れから組織全体へ計画を実践することが出来なかった。今後は、実践できなかった部署の前期、後期の評価点数の比較を行い、スタッフからの意見について注意していく必要がある。今年度は評価、面接について、管理者の課長補佐として計画し、実践を行った。目標管理、評価、面接は組織において、人材育成において重要な要素となると考えられる。そのため、今後は教育員と連携し、評価、面接について作成した資料を基に加筆、修正を繰り返しながら発展させ、全部署で実践できるように検討していくことが必要である。