

## 事例 1

### 新病院開設に備え、新たな看護管理者のマネジメントラダーの作成に活用した事例

社会医療法人 善仁会

宮崎善仁会病院・市民の森病院

2021年春の2病院合併による新病院開設に備えて、地域や住民に必要とされる組織づくりを行うために、新たに看護管理者の実践能力の向上にむけたマネジメントラダーの作成を行った

#### 1. 病院および看護部の概要

##### 【宮崎善仁会病院】

- ・病床数：106床 17診療科の一般急性期病院（外科系中心）である。
- ・平均在院日数 10.7日
- ・看護職員数 127名 看護管理者数 18名

##### 【市民の森病院】

- ・病床数：108床 13診療科の一般急性期病院（内科系中心）である。
- ・平均在院日数 17日
- ・看護職員数 126名 看護管理者数 15名

（2019年12月時点）

【法人関連施設】 東米良診療所、学園台クリニック、尾鈴クリニック、総合健診センター、訪問看護ステーション「一ツ葉」、通所リハビリテーション

#### 2. 看護管理者の育成とその課題について

##### 1) 看護管理者の育成

当法人は、2つの病院を有しているが、2021年春には合併し、199床（一般181床、地域包括病棟10床、HCU8床）を有する新病院の開設を予定している（2021年3月現在）。

看護職員の育成は、クリニカルラダーとポートフォリオを採用してキャリア開発を行っている。しかし、クリニカルラダーのレベルは、ジェネラリストの教育までにとどまっており、当法人に看

護管理者の育成をねらったラダーはなかった。

看護管理者向けの院内研修は、年1回の主任研修や看護師長と副看護師長対象の看護管理者研修を実施しており、研修内容は、看護部長と2病院の看護部長、教育担当師長を構成員とする教育検討会議で決定している。このほか、看護管理者の実践能力を向上させるため、ナイチンゲール看護論にもとづく事例検討会（年3回）において、看護管理者自身の実践を事例として振り返り、その内容を現場の看護実践へ継げる活動を行っている。

##### 2) 看護管理者の育成における課題とその背景

合併後の新病院は、宮崎市北東部の中で災害・救急医療を担う病院となる。このため自施設が地域から求められる役割を果たせるよう看護管理者の育成を急ぐ必要があった。しかし、当法人では看護管理者に求められる能力や到達目標が明確でなく、看護管理者を育成するしくみが十分に整備されていなかった。

また、看護管理者には、認定看護管理者教育課程のファーストレベルやセカンドレベルの受講を推奨しているが、看護師長、副看護師長のセカンドレベル受講者は20数%と低く、看護管理の実践に個人差があることや、それを評価するしくみも不十分であることも課題であった。

#### 3. 当法人版マネジメントラダー作成への活用

##### 1) 作成の方針について

2021年に開設する新病院の地域での役割を踏まえると、新病院が地域や住民に必要とされる組織づくりを行っていくことが求められた。

そこで、当法人版マネジメントラダーの作成では、地域まで視野に入れた看護管理が行えるよう、その要素を入れ込むこととした。

看護師長、副看護師長、主任など職位ごとに育成の到達目標を整理し、当法人版マネジメントラダーを看護管理者の育成やキャリア開発に活用することをねらい、まず、当法人が求める看護管理者の実践能力の明確化に取り掛かった。

マネジメントラダーの作成にあたっては、当院で独自に開発することは困難だと考えられたことや、できるだけ標準的なものを基盤とするために日本看護協会版マネジメントラダーを活用した。

## 2) 作成のプロセスについて

当法人版マネジメントラダーの作成においては、法人内の看護管理体制の特徴や看護管理者の育成方針等を考慮して、看護管理者に求められる実践能力の定義や実践目標、ならびにその妥当性等について検討を行った。また、必要に応じて日本看護協会版マネジメントラダーの記載事項等について、内容を追加・修正し当法人版マネジメントラダーを作成した。

実践目標については、参考資料を用いてコンピテンシーの要素を組み込むこととした。

作成において、特に丁寧な議論を行った内容として、当法人版マネジメントラダーを職位に対応させるべきかという点があった。これは、当院の主任の職務と、到達目標が合致しにくい等の背景が関連しているが、時間をかけて検討した結果、看護師長はレベルⅡ、副看護師長から主任をレベルⅠとして対応させることとした。

また、ラダーの運用を見据えた際、コンピテンシーの要素の組み込み方も苦慮した点であった。コンピテンシーは、全く手を加えずに適合させることはできないため、担当者でコンピ

テンシーの理解を深めるため参考資料を読み込むことが必要であった。コンピテンシーを一つ一つ絞り込み、マネジメントラダーに対応させる作業を行った。

コンピテンシーとマネジメントラダーの組み合わせの妥当性の確認と当法人版マネジメントラダーを用いた看護管理者の能力開発への理解を深めることを目的に、全ての看護師長を対象に当法人版マネジメントラダーのパイロットテストを実施した。これは、当法人版マネジメントラダーを使って、自己の能力評価をもらったのち、看護師長1人につき1時間程度の面接を行い、評価結果の聞き取りを行うものである。

パイロットテストの実施にあたっては、作成理由や目的、運用方法等について明文化し、看護管理者を対象とした説明会を行った。

また、評価結果の聞き取りでは、「能力評価を通して、ラダー全体が理解できた」、「取り組んできたことが、ラダーで示されて確認でき良かった」、「自分にもっと求められていることがあると確認できた」、「ラダーでは地域を含めた視点が示されており、自分は足元しか見えていなかった」などの意見や感想があった。

## 4. 今後の展望について

マネジメントラダーによって看護管理者の実践能力や到達目標が明文化されたことで、看護師長らは、看護管理者に必要な実践能力に気づけたり、実践能力を高めることが必要だと理解できていた。

今後は、看護管理者に求められる6つの能力をはじめ、看護管理者の各レベルに応じた実践能力について、当法人内すべての看護管理者が同じ認識を持ち、実践力の向上に取り組んでいくことが重要と考えている。また、当法人版マ

マネジメントラダーを次世代の看護管理者の育成に活用するためにも、既に当法人で運用しているクリニカルラダーとの連続性や整合性を持たせていくことが課題である。また、マネジメントラダーに対応するコンピテンシーについては、引き続き精選を行っていききたい。

看護管理実践の向上を目的に行っている事例検討については、コンピテンシーによる評価ができないため、能力開発の手段の一つとして今後も活用していききたい。

地域の人々の暮らしを支え、生活を整える看護を提供していくには、看護管理者の計画的な育成のしくみづくりと、看護管理者個々が目標に向かって研鑽できるしくみが必要である。マネジメントラダーを活用し、看護管理者を育成することで、地域まで視野にいた行き届いた医療を提供できる組織を目指していききたい。

※注) この記事は 2021 年 3 月に作成しております。