

図 3. 太田西ノ内病院のマネジメントラダー構成（改訂前）

	レベルⅠ (看護係長)	レベルⅡ (看護科長)	レベルⅢ (看護管理科長)	レベルⅣ (看護副部長)	レベルⅤ (看護部長)
到達目標					
目標管理能力					
人間関係能力					
看護質評価 実践力					
教育・研究能力					

3) 看護管理者の育成について

マネジメントラダーにおける到達目標に沿って、ラダーのレベル毎の研修プログラムを策定し、看護管理者の育成に取り組んでいる。さらに看護管理者の管理能力向上への動機づけの手段や、職業人としての能力開発向上の評価としても活用している。

具体的には、職位別に複数の研修を開催することや、OJTなどを通じて看護管理者の育成に取り組んでいる。また、人事考課のツールとして、到達目標と行動目標が達成できているかどうかを、自己評価と他者評価（職位が上の者）し、昇給に反映するなどの活用をしている。

4) 看護管理者の育成における課題

当院のマネジメントラダーは、2014年以降、改訂を行っていない。当院が地域包括ケアにおける中核的病院としての役割を一層果たしていくには、社会情勢の変化に伴う、医療・看護に対するニーズの変化に対応できる看護管理者の能力の開発が必要なため、マネジメントラダーを改訂し、活用していく必要があると考えた。

マネジメントラダーの改訂においては、改めて現在の看護管理者に求められている役割や能力について、検討する必要があると考えた。

3. 太田西ノ内病院のマネジメントラダーの改訂

1) 改訂の取り組み

2013年から運用していた当院のマネジメントラダーの改訂が課題となっていたため、2019年度に日本看護協会版マネジメントラダーが公表されたことは、改訂のよい機会となり、また比較検討することで、改訂を進めやすいという利点があった。

早速、2019年10月から、プロジェクトチームを作りマネジメントラダーの改訂を始めた。メンバーは看護管理者の教育担当専従者等による5名で、当院のマネジメントラダーと日本看護協会版マネジメントラダーの比較検討を行い、違いや不足点、特徴や強みなどを明確化した。その後、看護管理者を対象とした月1回の勉強会を開催し、さらなる改訂や運用方法の検討を重ねて、約2年間の改訂作業を経て、当院の看護管理者がめざす管理者像を載せたマネジメントラダーを作成した。

改訂したマネジメントラダーの運用は、2022年4月1日から始める予定である。

2) 改訂において丁寧な議論を行った部分

日本看護協会版マネジメントラダーとの比較検討から、当院のマネジメントラダーは、地域まで視野を広げた看護管理の視点が十分に表現されていないことが明らかとなった。そこ

で、地域包括ケアが推進される中では、看護管理において視野を地域まで広げることは重要であるという共通の認識のもと、どのようにマネジメントラダーに反映するか時間をかけて検討を重ねた。

また、本院が目指すマネジメントラダーは、できるだけシンプルなものが良いという考え方をもとに、まず横の指標（レベル）を決め、その後、縦の指標（能力）の検討を進めた。

（１）レベルの改訂について

本院のマネジメントラダーは、職位による５段階で作成していた。一方、日本看護協会版マネジメントラダーは、職位ではなく看護管理者として必要な能力を獲得する段階を示していることから、まずはレベルの変更が可能かどうか検討した。

本院では、レベルⅢの看護管理科長とレベルⅣの看護副部長は、同じ職能等級である。業務内容に違いはあるが、管理上必要とされる能力には殆ど差がないことから、看護管理科長と看護副部長はレベルⅢの同レベルとすることが可能と考えた。このため、本院のマネジメントラダーのレベルは、日本看護協会版マネジメントラダーに合わせて４段階に整理した。

（２）看護管理者の能力の改訂について

まず、本院のマネジメントラダーと日本看護協会版マネジメントラダーの能力を比較し、それぞれのラダーに「ある」能力と「ない」能力について、マーカーで色分けを行った。そして、日本看護協会版マネジメントラダーの能力を読み取り、本院のラダーに入っていない理由や本院の看護管理者の能力として必要かどうか、本院のラダーへ読み替えるための検討を行った。

その結果、本院では、日本看護協会版マネジメントラダーが示す、「危機管理能力」、「政策立案能力」、「創造する能力」の３つの能力に着目していなかったことが明らかとなった。この３つの能力を本院のマネジメントラダーに取り込むにあたり、能力が示す内容や意味合いについてプロジェクトチームのメンバーで、何度も議論を重ねて検討を行った。他の能力との整合性や本院の看護管理者に能力として、どう適用できるかなどの整理に労力を要した。

具体的には、「危機管理能力」については、本院の東日本大震災での経験を踏まえ、メンバーから多くの意見が出され、看護管理者の能力や到達目標としてどのあたりまで入れ込むか、丁寧な議論が必要であった。

図４ 太田西ノ内病院のマネジメントラダーの構成（改訂後）

	レベルⅠ (看護係長)	レベルⅡ (看護科長)	レベルⅢ (看護管理科長、 看護副部長)	レベルⅣ (看護部長)
到達目標				
組織管理能力				
質管理能力				
人材育成能力				
危機管理能力				
政策立案能力				
創造する能力				

また、当院では「政策立案能力」が必要なのか、求められるのは、どのような能力かを整理したり、「創造する能力」が、どのようなものか意味合いをかみ砕き、理解する難しさがあり、メンバーで一致して理解し、納得するまで議論を重ねる必要があった。(図4 参照)

4. 今後の展望について

現在は、2022年4月からの運用にむけて看護管理者への説明会を実施し、改訂の趣旨や改訂内容を説明するなど準備を進めている。

今後は、改訂したマネジメントラダーが看護管理者にとって理解しやすいものなのかどうか、実際に使えているかどうか等を現場で評価していくことが必要である。PDCAサイクルによって、当院が目指すべき看護管理者像の育成に活用でき、かつ現場が理解し使いやすいものとなるよう、引き続き改良を重ねていきたい。

また、マネジメントラダーを「専門性評価チェックシート」^{*1}に落とし込む作業を進める予定である。看護管理者が「専門性評価チェックシート」で自己評価を行うことで、自身の能力を客観的に把握し、新たな目標設定や能力向上に取り組むことができる。

※1 人事評価制度における役割・能力評価を行うための自己評価票。看護管理者の能力と到達目標、行動目標が対応している。

さらに、2022年度に人事考課で使用する人事評価表において、どのようなことができたか看護管理者の能力が評価され、給与に反映できるか、マネジメントラダーから読み替えるための作業を行う予定である。

マネジメントラダーのレベル毎の研修は、今回の改訂と併せて研修内容を見直しつつ、オンデマンドやeラーニングなどのさまざまな形式も取り入れながら、引き続き継続していきたい。

地域包括ケアが推進される中、当院は地域の中核病院の役割をさらに発揮することが使命である。看護管理者には当院のみならず、地域まで視野を広げた看護管理が求められている。

今後は、こうした広い視野をもった看護管理が行えることを目標に、マネジメントラダーを活用し、看護管理者の育成をさらに充実させたい。