

事例 2

看護管理者に必要な能力の明確化に活用した事例

横浜市立病院

- ・横浜市立市民病院
- ・横浜市立脳卒中・神経脊椎センター

機能が異なる 2 つの病院に適用するマネジメントラダーを作成するために、日本看護協会版マネジメントラダーを活用して、看護管理者に必要な共通かつ普遍的な能力の明確化を行った

1. 病院および看護部の概要

【横浜市立市民病院】

- ・病床数 650 床 34 診療科の総合病院である。
- ・がん・救急・感染・小児母子医療、地域医療支援病院、災害拠点病院、高度急性期医療
- ・看護職員数 約 700 人、看護管理者数 40 人

【横浜市立脳卒中・神経脊椎センター】

- ・病床数 300 床：脳血管疾患、神経疾患、脊髄脊椎疾患等の専門病院である。
- ・急性期から回復期の治療とリハビリを提供
- ・看護職員数 約 250 人、看護管理者数 19 人
(2019 年 4 月時点)

2. 看護管理者の育成とその課題について

1) 看護職員の育成

横浜市立病院（以下、市立病院）では、医療や看護をとりまく状況の変化等に柔軟に対応できる看護職員の育成が必要と考え、Career Development Program（以下、CDP）を基本に、人事考課、研修、人事異動を効果的に連携させるなど、体系化した人材育成に取り組んでいる。

市立病院の CDP は、経験年数による到達目標でなく、臨床実践能力を 5 段階に分け段階別の到達目標を設定している。到達目標は、看護実践や院内外で行われる研修への参加、自己研鑽により達成していく。さらに、臨床実践能力

の確認や分析のために、各病院でそれぞれの評価表を作成し、自己評価、他者評価に活用している。

一方、看護管理者の育成は重要とされるトピックスをテーマとした年 1 回の研修や外部への研修参加により行っていた。

2) 看護管理者の育成における課題

市立病院では CDP を基本として看護職員の人材育成を行っているが、看護管理者の育成については、検討すべき課題があった。

看護管理者向けの研修は、体系的に整備をしていたが、CDP には看護師長以上の職位の到達目標（能力）を示していなかった。

看護管理者の能力については、2004 年度に整理した経緯があったが、組織に“看護管理者は自律的にキャリアの質向上を目指すものである”との考え方があり、一度、整理した能力を組織として活用するまでに至らなかった。

そのため、CDP の 4、5 に達した職員が看護管理者となった場合、その後の到達目標（能力）をはじめ、企画・運営されている研修の中長期的な目標等が無く、また、これから看護管理者となる職員への看護管理教育を行う際に、目標とする看護管理者像を明確に示せていない課題があった。

3. 横浜市立病院看護管理者のマネジメントラダー作成の取り組み

1) 看護管理者に必要な能力の明確化

2018 年度から、市立病院の教育担当の副看護部長 2 名と病院経営本部人事課のキャリア支援担当課長 1 名、係長 1 名の計 4 名で、看護管理者の育成について検討をはじめた。

まず、各病院における看護管理業務や看護管理者の役割をふまえた上で、市立病院において求められる看護管理者像について、「医療局病院経営本部の理念」、「横浜市立病院看護理念」、「2 病院の看護部の理念」、「横浜市立病院中期経営プラン 2019～2022」と照らし合わせながら議論を進めていった。その後、各病院より出された意見を集約し「横浜市立病院看護管理者像」を作成した。

横浜市立病院看護管理者像

市民のニーズを捉え、ビジョンを持って組織運営し、成果を出せる看護管理者

次に、市立病院の看護管理者に必要な能力；「組織管理能力」、「質管理能力」、「人材育成能力」、「安全・危機管理能力」、「政策立案能力」、「創造する能力」、「人間関係能力」について整理した。

その過程では、過去に（2004 年度）に整理した7つの“求められる看護管理能力”；「組織的な計画立案能力」、「意思決定能力」、「現実的目標達成能力」、「創造的な人間関係能力」、「看護サービス実践能力」、「柔軟な忍耐力」、「教養」も参考にしながら、改めて自組織の看護管理者が身につけるべき能力は何か、適切な表現は何かなど、各能力の内容を読み込み吟味した。

また、地域まで視野を広げた看護管理を実践するために必要とされる能力を可視化した病院看護管理者のマネジメントラダー日本看護協会版（以下、日本看護協会版マネジメントラダー）が参考になると考え、参考とした。

日本看護協会版マネジメントラダーと共通する表現に着目し、レベルごとに獲得すべき能力の意味を深く掘り下げ、市立病院の看護管理者に必要な能力を整理したことは、これからの医療・看護ニーズの変化に対応できる看護管理者の能力を整理する上で有用であった。

2) 作成にあたり丁寧な議論を行った部分

検討を行った4名は、就業場所や立場が異なる等から、日本看護協会版マネジメントラダーの実践目標の解釈について認識の相違が生じたため、共通認識を得るために丁寧な議論を重ねる必要があった。

また、日本看護協会版マネジメントラダーに無い、「人間関係能力」を市立病院のマネジメントラダーの項目とするかどうか論点となった。結果的には“横浜市立病院の看護管理者として何を大事にしたいか”という視点も重要であると考え、項目とすることとした。

各病院の看護管理者が、横浜市立病院看護管理者像を基盤にして、市立病院の看護管理者としてどうあるべきかについて、意見を集約した際には、病院の機能の違いなどから、意見が異なる部分があり、集約に時間を要した。

4. 今後の展望について

2020 年 3 月に横浜市立病院看護管理者のマネジメントラダー（以下、ラダー）が完成したことから、2 病院の看護師長・副看護師長に対する説明会を開催した。

横浜市立脳卒中・神経脊椎センターの看護師長と副看護師長は確保できた時間の中で、職域ごとにラダーの文言の読み合わせを行った。

この読み合わせは、ラダーの文言が抽象的な表現であるため、看護師長等が内容を自分のこととして読み解けるよう企画、開催した。その結果、看護師長等は自らの能力の到達度やこれから伸ばすべき能力を明確にすることができていた。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により延期となっていた副看護師長研修が、2021 年 2 月からようやく開始できた。

研修企画ではラダーに紐づけて対象者と内容を決めた。ラダーを用いることで受講者に研修の狙いをより具体的に伝えられたり、研修後の評価がしやすくなるものと期待している。

ラダーの活用では、2つの病院で一緒に取り組みを進め、互いに情報共有しながら行うことが重要と考えている。今後、今回作成したラダーを周知・活用し、より良いものにブラッシュアップしていきたい。

また、新型コロナウイルス感染症が収束しない中、また、市立病院として役割を果たしていく中で、看護管理者の育成は短期間では難しいと考えており、今後、中長期的に評価を行っていきたいと考えている。

※注) この記事は2021年3月に作成しております。