

[表3] 新しいマグネットモデルの構成要素とマグネティズム評価の14項目

新しいマグネットモデルの構成要素	マグネティズム評価の14項目
1. 変革的なリーダーシップ	①看護リーダーシップの質 ②マネジメントスタイル
2. 構造的なエンパワーメント	③組織の構造 ④人事の方針とプログラム ⑤地域とのかかわり ⑥看護のイメージ ⑦職能開発
3. 模範的な看護実践	⑧専門職としてのケアモデル ⑨コンサルテーションとリソース ⑩自律性 ⑪教育者としての看護師 ⑫学際的連携
4. 新しい知見・改革・改善	⑬質の向上
5. 実際の質に関するアウトカム	⑭ケアの質

桑原美弥子：マグネット・ホスピタル入門，P.120，ライフサポート社，2008。

ト・ホスピタルでは、新人の面接・採用に力を注ぐよりも優先して、リーダーシップを発揮できる看護部長、看護師長の面接・採用に尽力するのである。

②マネジメントスタイルとは分かりにくいですが、看護管理者はすべての看護師の意見を取り入れ、尊重することを意味している。③組織の構造は、組織の意思決定に看護師が深く関与することを意味する。いずれにしても、看護師の意思が反映されるような組織づくりと看護管理者のリーダーシップ力が重要ということである。

④人事の方針とプログラムと

は、給料と福利厚生が他病院との競争に耐え得ること、安全で健康的な就業環境に配慮した人員配置がなされることである。ワシントン大学メディカルセンターでは、プリセプターには給与以外に別に手当をつけるなど、仕事に見合った給与体系になっていた。安全で健康的な就業環境として、時間外勤務を最小とするよう看護管理者はマネジメントを行っていた。

⑭ケアの質とは、看護師自身が質の高いケアを行っていることと自認し、組織も質の高い看護ケアは重要だと認識していることを示す。実際のアウトカムには、患者の在院日数、死亡率、合併症の発生率、転倒・針刺しなどの事故発生率、患者の満足度などが用いられる。

3つの方針が示されたパッチワーク (Seattle Children's Hospital)。マグネット・ホスピタルの方針が全員に周知・徹底され、浸透していることが大切。

## ここで働きたいと思わせる

### ～マグネット・ホスピタルにおける看護師の超過勤務の対策

2009年、日本看護協会の調査によると、交代勤務の看護師の約23人に1人が月60時間を超える時間外労働をしている実態が報告されている。ここから推計すると、看護師約82万人のうち、3.5万人もが「過労死」ラインを超えているとも推察できる。2008年、当時25歳の看護師がクモ膜下出血で死亡した事件が過労死と確定した。しかし、この判決を得るまでに、過労死による損害賠償請求の民事裁判は、タイムカードに記された時間だけが争点となり、記録されていないサービス残業については立証が難しく棄却された経緯がある。

そこで、看護師の高い定着を



視察時の一場面 (UWMC) : 副看護部長 (右), 看護師長 (中央), 富永氏 (左)。スタッフはユニフォームを着用しているが, 看護師長と副看護部長は着用していない。看護管理業務に徹しているプロという印象が残った。



誇るマグネット・ホスピタルにおいて、看護師の時間外労働を減らすための方策についてインタビューを行った。実際、繁忙期には超過勤務が発生するものの、いずれのマグネット・ホスピタルにおいても日本ほど深刻な問題ではなかった。その背景には、超過勤務の発生に対し、病院独自の「シフトの多様性」「スケジュール管理上の工夫」があった。ワークライフバランスを保てるように多様なシフトが用意され、看護師自身の状況に応じて選択できるようになっている。

例えば、週末だけの勤務や、部分的なシフト、週のうち3日間勤務の2交代といったフレキシブルなシフトは人気が高いという。フレキシブルなシフトの導入はスケジュール管理を複雑にし、管理業務を煩雑にさせるのだが、この点はコンピュータシステムが解決していた。看護スタッフが各自で1カ月前に希望のスケジュールをコンピュータに入力することにより、この手の看護管理者の仕事の負担を軽減させていた。このシステムは、スタッフにとっても先の見通しが立つなどの利点が多いとのことであった。

超過勤務発生時の対応として、「州・組織・組合の規則の遵守」「雇用者と被雇用者の合意」を重視する状況があった。また、いずれの看護管理者も、看護師の疲労の蓄積、ケアの質の低下、ミスや事故の増加の観点から勤務の時間管理の徹底に努めていた。

日本においては、20代看護師の4分の1が、月35時間以上の時間外勤務を行っており、残業代を約4割しか申告していないとの報告がある。一方、米国の看護管理者には日本のサービス残業の実情は理解しがたく、逆に次の質問が返ってきてしまった。

- 病院には看護管理者がいるのか？
- 病院には方針があるのか？
- 組合はあるのか？
- 法にふれないのか？

マグネット・ホスピタルでは、超過勤務やシフトについては規定を遵守しており、本人との合意の下で実施される。また、組合やワシントン州の法律を含めて、サービス残業はあり得ない。NOとすることができない弱い立場のスタッフを利用して、サービス残業を看護管理職が期待し

て行わせること自体、看護管理上の問題であると指摘を受けた。こども病院では、特にインフルエンザが流行する冬の時期は時間外勤務が発生するが、無給の残業はない。それは組合があるので発生しないとのことだった。

例えば、忙しくて昼休みが1時間とれなかった場合、その日のうちにスタッフが看護師長にミールタイム (meal time : 食事時間) がとれなかったことを申告し、後でその分の時間給をもらう仕組みがある。労働に見合った対価を支払うという当たり前のことを徹底しているのである。

## マグネット・ホスピタルにおいて人材の面接・採用で重視している点

マグネット・ホスピタルでは、リーダーシップを発揮する要である看護管理者の採用に特に力を注いでいた。それは採用面接のプロセスで明らかになった。



病院の方針Accountability, Respect, Teamworkの頭文字をとってARTistとし、毎月職員を表彰している (Seattle Children's Hospital)。

あるマグネット・ホスピタルでは、看護師長を採用する際は、少なくとも20人以上の関係者が面接官として、3度、4度と面接を繰り返し実施しているとのことであった。面接官の中には、医師やスタッフである看護師も含まれる。そのため、リーダーシップを発揮すべき管理者の人选に失敗はほとんどないとのことだった。

それに対し、新人・中途採用の面接はというと、看護師長に一任している場合もある。その部署の患者の特性、スタッフのことなど、最も職場環境を掌握しているのは看護師長である。そのため、その看護師長が新人・中途採用者と複数回面接をし、採用予定者の適応を判断するのである。「あなたはこの病棟で何をしたいのか」「あなたはこの病棟で何ができるのか」など、看護師長と採用予定者がとことん話し合い調整することで、実際に採用された際に不適應になるケースは少ないと思わ

れる。前述したとおり、リーダーシップを発揮できるマネジメント能力の高い看護師長を採用することで、新人・中途採用はその看護師長の判断に委ねることができる。

今回、マグネット・ホスピタルの研究について助言を仰いだピッツバーグ大学のWolf博士から、米国の看護系大学や看護学校の教員が看護学生に対し、マグネット・ホスピタルを就職先として推薦している実態もあることを伺った。また、マグネット・ホスピタルの認定は看護師自身が病院を選定する一つの有益な情報となる。マグネット・ホスピタルで働きたいと志願する看護師は動機づけが高く、良

いケアを目指す人材であることが多いのではないだろうか。我が国は、新人看護師確保に看護管理者が日々地方行脚をし、膨大なお金を投資している。こちらへで本当に良い人材を集める方策を考えてみてはいかがだろうか。

マグネット・ホスピタルは、看護師を引き寄せる病院だが、その魅力ある病院をつくるのは個々の看護師の力である。そして、その看護師たちの力をまとめ、リーダーシップを発揮する看護管理者の果たす役割が何より重要である。

引用・参考文献

1) 桑原美弥子: マグネット・ホスピタル 入門, ライフサポート社, 2008.

## 《新企画》部署のトラブル・アクシデントを予測するチェック方法を事例学習

「何か変?」「いつもと違う?」師長の気付き力をUPさせる

問題発見&解決に必要な発想力を磨く  
師長のためのKYT~リスク予知目録  
“空気読む”トレーニング

社会医療法人社団カレスサッポロ 北光記念病院 医療安全管理部門 ゼネラルリスクマネジャー 坂口信子氏



札幌 3/5 (土) ACU[アキュ] 東京 4/23 (土) 内神田サニービル

本誌購読者: 15,000円 一般: 18,000円 (共に税込)



13073

**プロ** 師長のリスク感性向上! 管理者のためのもう一つのKYTを学び・経験する

- ・師長に必要なリスク感性とは?
- ・トラブル・リスクの予兆に気付く視点の持ち方
- ・管理者・監督者のためのKYT (“空気読む”トレーニング)とは? ほか

**管理** 管理の引き出しを増やす! 視点 (物事のとらえ方・切り口) を変えてみる

- ・「できる管理者」と「いまいちな管理者」の違いは問題発生時に分かる

**ワーク**

これまで自分が解決できなかった問題、今まさに抱えている問題を持ち寄り、視点を変えて考えてみる。⇒もっと別の解決方法や、問題解決の糸口がみつかる!

**師長** のリスク感性を発揮した、チェックの具体的な視点

- ・入院時の患者状況をチェックすべし ・病棟ラウンドは時間を決めずに行うべし
- ・病棟日誌をしっかりと点検すべし ・ナース管理の内服薬状況をチェックすべし
- ・スタッフのリスク感性、メンタル状況をチェックすべし
- ・業務内容、導線、フローをチェックすべし ほか

神戸市「看護ともしびの日」講演会

選ばれる職場の求められるプロを目指して  
～米国のマグネットホスピタルの事例から学ぶ～

2010年10月17日  
兵庫医療大学  
富永真己

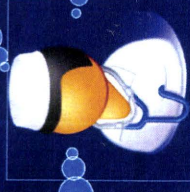
## あなたの専門職業人としての 今後5年間は？

認定看護師  
をとって、で  
きればCNS  
をとる

心理学を学  
んでメンタ  
ルヘルス関  
連分野の  
仕事に転  
向する

ひとまず今の職  
場で働いて、結  
婚・出産して育  
児休暇を取る

給料がよく  
て夜勤がな  
い楽な職場  
に転職する

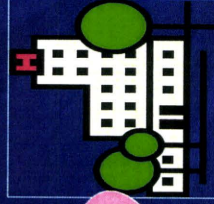
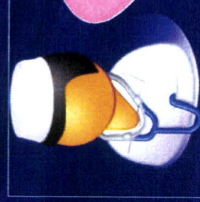


## 組織と労働者（看護師）の関係

求めること  
（仕事）

好きなことなら  
Very Happy

求められるこ  
とができる  
【結果がでせる】



## 看護師をとりまく国際状況

- 各国内で適当な人数の看護師が確保されていない
- 悪い労働環境や専門職としての役割が制約されているために看護師の人員配置が非効率で有効活用されていない
- よい条件を求め看護職者が他国への流動している
- 需要を満たすために新しい看護師を育成する教育システムの十分な収容能力がない
- 予算が確保されている看護師の勤め口の数が不十分である (Aiken, L. et al., "Crisis in Nursing - Strategies for better tomorrow", 2011)
- 長時間労働(特に20代)や賃金未払労働(日本特有)

## 看護師をとりまく日本の状況

需要の高い看護師は、今後も希望する職場で働くことができ、就業継続できる職業か？



- 国家財政を圧迫する医療費（毎年1兆円増）
- 後期高齢者医療制度の後の新医療制度でさらなる国民の医療費の負担

## 今後の医療制度は？ 病院経営は？

**新医療制度 2025年度保険料**

**現役負担増9万円超**

国民 75歳以上は2万円

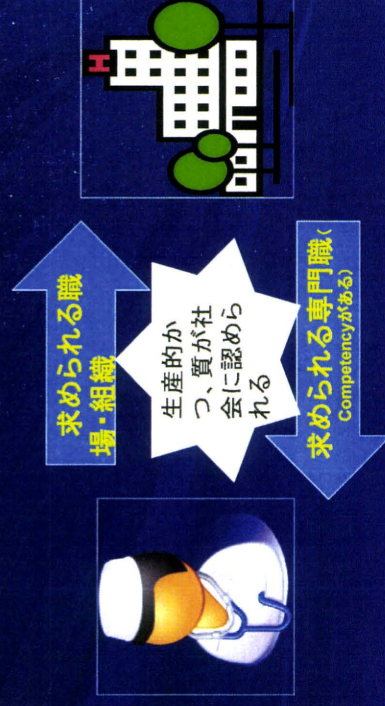
国民一人当たり26万7200円  
毎年着実に1兆円増加している

一方、平成19年度の国の収入は  
租税・印税、その他の収入  
**47兆9962億円**  
(予算の44兆円余りの  
残りは借金<公債金>)

2010年10月23日朝日新聞朝刊第1面より

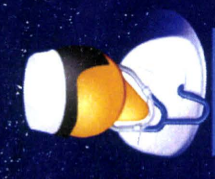
財厚生統計協会 厚生労働省の指導「国民衛生の動向」2010(2011J)PP8-9より

## 今後望まれる看護師と病院の関係



## これから求められる看護師

- ① 知識 (専門知識・一般知識)
- ② 技能 (運動的・知的技能)
- ③ 姿勢能力



**看護師**

Ability  
(アビリティ)

Competency  
(コンピテンシー)

業績達成のための有効な  
思考特定や行動パターン

## 生産的かつ質が社会に認められる 看護師の職場 Magnet Hospital (facility)



磁石(Magnet)のよう  
に看護師を引きつけ  
て離さない病院

## Magnet Hospital の誕生

- 1980年代半ば、病院における看護師確保が米国で大きな問題となっていた
- この状況にもかかわらず、看護師が「ここで働きたい」と面接を受けに訪れ、現職看護師は辞めずに仕事を続けるという病院が一部、存在していた
- 激しい看護師争奪戦の中、まるで「磁石(Magnet)のように看護師を引きつけて離さない病院」について、米国看護認定センター(ANCC)が、共通した特性を調査し、そのような特性を備えた病院にマグネット・ホスピタルという称号を与え、認定した

名古屋大学看護「マグネット・ホスピタル入門」磁石のように看護師を引きつける病院づくり(ライオン社)より

10

## Magnet Hospital (Facility)認定制度

- Magnet Hospital:1994年からAmerican Nursing Association がMagnet Recognition Programを先行研究と委員会(Magnet Commotion)によるプログラムに基づいて設置
- 看護師の離職防止・定着の高く、質の高いケアを提供する病院を「Magnet Hospital」と認定
- 現在、300を超える施設が、米国をはじめヨーロッパ、中東、オーストラリア・アジアで認定
- 過去5年間で毎年平均32%増の申請がある

Wolf G. Magnet Recognition Program  
Journal of Nursing Administration,38(4), pp. 200-204, 2008

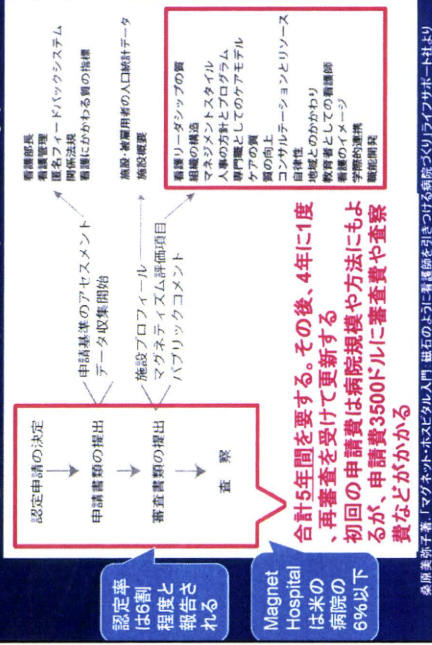
11

## Magnet Hospital (Facility)の要件 マグネティズム評価の14項目

項目	内容
1. 看護実践	患者の健康向上に寄与する看護実践の質を評価する
2. 看護教育	看護教育の質を評価する
3. 看護研究	看護研究の質を評価する
4. 看護リーダーシップ	看護リーダーシップの質を評価する
5. 看護文化	看護文化の質を評価する
6. 看護チーム	看護チームの質を評価する
7. 看護環境	看護環境の質を評価する
8. 看護資源	看護資源の質を評価する
9. 看護倫理	看護倫理の質を評価する
10. 看護安全	看護安全の質を評価する
11. 看護患者の権利	看護患者の権利の質を評価する
12. 看護の透明性	看護の透明性の質を評価する
13. 看護の革新性	看護の革新性の質を評価する
14. 看護の持続性	看護の持続性の質を評価する

名古屋大学看護「マグネット・ホスピタル入門」磁石のように看護師を引きつける病院づくり(ライオン社)より

# 離職防止・定着を成功させる Magnet Hospital (Facility) 認定手順



# Magnet Hospital (Facility) の 新しいモデルと構成要素

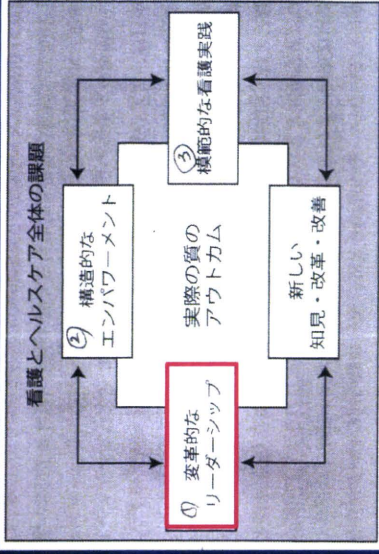


図3 新しいマグネットモデル

# Magnet Hospital (Facility) の経済学的评价

## Magnet HPの投資におけるリターンについての知見

### 主な評価項目

1. 人的資源

- 看護師の在職の増加と看護師の燃え尽きの減少(3)
- 看護師の欠員率と看護師の離職率の減少(3)

2. コスト

- 派遣会社の看護師の率の減少(1)
- スタッフの針刺し事故の減少(3)
- スタッフの筋骨格系や他の怪我の減少(1)

3. サービス

- 投資での経営上の見返り（広告にかわる宣伝）(3)
- 患者満足度の増加(1)
- 看護師満足度の増加(5)

4. 質と安全

- 死亡率の減少(3)
- しよく創の減少(3)
- 転倒の減少(5)
- 患者の安全と質の改善(6)

内容【\*】の数値は論文数

Denbard, K. The Business Case for MagnetA. Journal of Nursing Administration 4(6), pp.263-271, 2010の表2,4,5,6,7,8より

## Magnet HPと非Magnet HP(500床規模)の比較

500床規模の病院における推定	Magnet HP	非Magnet HP
看護師の離職	11.14%	15-18%
看護師の欠員	3.64%	8.1-16%
フルタイムに相当する総看護師数	1,184	1,184
直接ケアを提供するフルタイム看護師数	1,063	1,063
入院患者数	28,905	28,905
平均在院日数	4.66日	4.66日
純減入	\$556,000,000	\$556,000,000
針刺し事故件数	100	150
看護師の在職期間	9.5年	
総病床数	734	

Drenhard, K., "The Business Case for MagnetA," Journal of Nursing Administration, 40(6), pp 263-271, 2010の表3和訳—一部編集

17

## Magnet HPの便益性

便益性の項目  
 便益の推定：マグネットとマグネット以下について  
 500床規模の病院の潜在的な費用の節約

臨床上の質  
 2.5件の改善の累積もの  
 \$107,950

● 人的投資（直接費用）

\$46,000 - \$251,000

※ 病床規模と組織の資源による

● 節約された概算費用

\$2,308,350 - \$2,323,350

(H22年10/25現在の日本円換算(1\$=80.5)で

185,822,175円～187,029,675円

※ (500床を基本にし、Magnet HPの申請から登録費用

<\$46,000- \$251,000>を基に算出した)

● Magnet Hp認定で

病院の看護師に関する投資と昇給が、主要な広告による宣伝(1回あたり\$10,000)に代わるものとして

その合計金額 \$80,000

Drenhard, K., "The Business Case for MagnetA," Journal of Nursing Administration, 40(6), pp 263-271, 2010の表4和訳—一部編集

## 日本のマグネット・ホスピタル研究と看護師定着の取り組み例

### 日本のマグネットホスピタル研究1

- 米国のマグネットホスピタル研究に基づき開発された看護師業務の実践環境に関する尺度(PES-NWI)を用いて、看護師の職務満足度の調査を実施した。
- 対象：日本国内の2,914名の看護師
- 結果1. 看護師の職務満足度にPES-NWIのサブスケール値や総合得点が有意に関連していた

マグネットホスピタルの要素を持つ組織の看護師ほど職務満足度が高い！

韓方康子他, "看護師の職務満足と看護実践環境との関連の検討" 2010年, 日本医療・病院管理学会誌pp219



# 看護師業務の実践環境に関する 尺度(PES-NWI)の項目例

表1 PES-NWI 和訳版

1. 各項目について、その項目が、今の職務に就くと、あなたに同意する程度を示してください。 適切な番号を1-5の間で、同意する程度を示してください。	非常に 思わない		思う		思う		思う		全く 思わない 思わない	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 他の職種による支援が十分にあるので、私は、担当患者の 回を管掌する	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. 医師と看護師は、仕事上の関係が良い	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. 看護師長は、看護師に対して支队的である	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. 看護師のための、充実にスタッフ教育が継続的に行われている	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ナursesによる患者ケアの機会が、キャリアアップ の機会がある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. 管理職以外の看護師も、病院の方針決定に参加する機会が ある	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. 看護師長は、適切なリーダーシップを行使している	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. 看護師長は、適切なリーダーシップを行使している	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. 看護師長は、適切なリーダーシップを行使している	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. 看護師長は、適切なリーダーシップを行使している	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

緒方康子他. The Practice Environment Scale of the Nursing Work Index (PES-NWI) 日本語版の作成. 千葉大学看護学雑誌 30

# 日本のマグネットホスピタル研究2

■ **結果2.** 病院毎の看護師の職務満足度の平均値と、PES-NWIの4つのサブスケールと中等度以上の相関があった。

## PES-NWIの低位尺度

1. 病院全体の業務における看護師の関わり
2. ケアの質を支える看護の基盤
3. 看護管理者の力量、リーダーシップ、看護師への支援
4. 人的資源の妥当性
5. 看護師と医師との良好な関係

緒方康子他. “看護師の職務満足と看護実践環境との関連の検討”2010年. 日本医療・病院管理学会誌pp219

## Fish哲学から

1. Fish哲学とは：アメリカの魚市場による職場活性化の実践を参考にした「職場環境を魅力あるものへと変化させていく」という概念
2. 特徴：①遊び心を取り入れる、②人を喜ばせ・楽しませる、③相手に注意を向ける、④態度を選ぶ、という4つの原理を持ち、強制的ではなく、各自が内発的に行動を起こし、自らが楽しみ他人を巻き込む
3. 応用：緊張を強いられる医療現場にこの原理を導入することで職場の活性化や職場内のコミュニケーション・人間関係・職場雰囲気改善が報告される

## Fishのモデルとなった Pike Place Fish Market



注文された魚を店員間でパフォーマンスのように放つて受け止め、かけ声をかけ合う

## Fish! 遊び心のある職場の取り組み1 Thank You Box サプライズ



ナーズステーション内に装飾したポストを設置する。職場のスタッフは、日ごろの感謝や頑張りを紙に記入しポストに投函します。Fish担当者がポストからお手紙を回収し、病棟会など、スタッフみんなが集まる場面でスタッフに手渡しします。目に見える文字で感謝が伝わり、頑張りを褒められることで、スタッフはやる気が増しと満足感を得ます。

## Fish! 遊び心のある職場の取り組み2 ニコニコVSふんふんポスター



自然に目に入りやすいナーズステーションや更衣室に掲示し、今日1日の仕事中の自分の態度を選びます。怒った顔で仕事をすると、笑顔で忙しさを乗り切る方が素晴らしい1日になります。遊び心のあるポスターによって職場が明るくなります。

## 日本のMagnet Hospital の研究の課題

- マグネットホスピタルの特性について、「看護師の満足度」との関連を測ったものしかない

マグネットホスピタルの要素を持つ組織や看護のケアが、コスト(患者ケアや看護師の針刺し事故や安全、離職・転職など)との関連性を測ったものは皆無である。

## 2010年からの2カ年の 厚生科研調査

研究代表者：兵庫医療大学 富永真己

## 2010年厚生科研調査の概要

- 米国のマグネット・ホスピタルを訪問・調査
- 1.平成22年9月に3か所のMagnet Hospitalを訪問・視察、インタビューを実施した。
- ①16年間認定病院(Magnetの先駆的立場)
- ②子供病院(ボトムアップからの認定)
- ③今年3月認定された病院(トップダウンでの認定)
- 2.専門家(Dr. Wolf)への聞き取り調査
- →2011年の国内の量的調査へ

29

## 2010年厚生科研調査

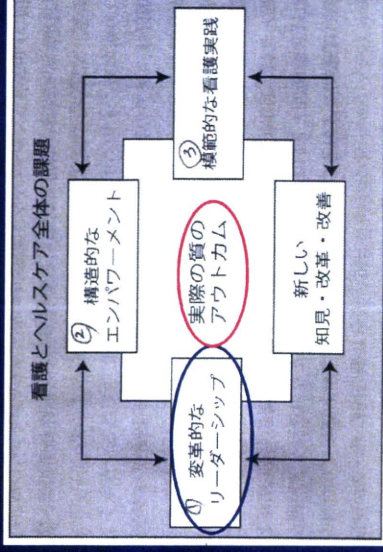


図3 新しいマグネットモデル

## 2010年からの2カ年の 厚生科研調査 施設と専門家のインタビュー

看護師の多様なスケジュールを管理するのは自己入力式のコンピュータソフト

1.導入背景	①先駆的認定病院	②子供病院	③新しい認定病院
すでにマグネット継続申請の理由「看護師の離職防止・在職率向上」	ボトムアップ申請の理由「看護師の離職防止・在職率向上、ケアの質の向上」	トップダウン申請の理由「看護師の離職防止・在職率向上、ステイタス」	
2.離職率	8.67 (6.9 - 10.6)%	8.0%	7.1%
3.欠員率	1.92% (2010年8月現在)	0.02%	—
4.派遣会社の看護師	25FTE/M(3か月更新)看護師不足時は100万円程度かかった	0人	0人
5.患者対NS比	3~5対1 (ICU=1~2:1)	4対1 (ICU=1~2:1)	4~5対1 (ICU=1~2:1)
6.応募者数	20人/席	不明	6~7人/席
7.RNの率	外科で66%かそれ以上 (80-90%)	90%	82%

## 専門家(Dr. Wolf)聞き取り調査の結果 Magnet Hospitalの広がり理由

- 米国の広がりの理由: Outcomeに裏付けされた質の証明(看護師の満足度、仕事への取り組み度、患者の満足度が高い、感染率が低い、患者の転倒が少ないなど科学的根拠に基づく知見)、よい就職先として看護学生へ学校が推奨しているなど
- 国際的広がりの理由: 看護の質を代表する証明であること

→米国の医療保険会社の評価は直接関係ない

## 専門家(Dr. Wolf)聞き取り調査の結果 Magnet Hospitalの委員会

- マグネットホスピタルに応募した病院が望ましい組織構造を持ち合わせているか3側面から測る
- ① Principal: 正しいプログラムと構造であるか(方針や発展があるか)
- ② Dissemination: 組織全体に普及しているか
- ③ Enculturation: その文化に組織メンバーが傾応し、その価値観を吸収・同化しているか

例. スタッフ看護師が職場で意見を言い、職場を変える力を持ち、皆がその意見に耳を傾けることができる

## 米国のMagnet Hospital 3施設 の訪問映像の紹介

### 審査員の意見(Dr. Wolf)より Magnet Hospitalで大事なポイント

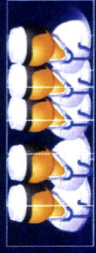
- 組織の分配された支配権: 看護師の看護実践上の裁量権が増し、力を発揮する一方で、責任を自覚する
- 尊敬される看護師: 科学的根拠に基づく意見が言えることが大切でそのためには(質の高い)教育の充実が必要である

審査員の意見 (Dr. Wolf) より  
Magnet Hospital になるためのカギ

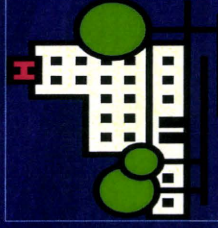


- ①看護管理者のマネージメント力: スタッフと直接会って頻繁に話す、スタッフと触れ合うことをわすれない
- ②リーダーの資質: 人々が考え方を変えることができる、透明性のあるリーダーシップが発揮できる、難しい場面(予算削減等)に直面した時にも公正・誠実・率直にスタッフと向き合っている等

選ばれる職場の  
「求められる専門職」となるために



今の仕事のやり方や職場運営よりさらによい方法はないか？



毎日の仕事をチームメンバーとしてベストを尽くす



Thank you so much !

厚生労働科学研究費補助金地域医療基盤開発推進研究事業

平成 22 年度総括研究報告書

「諸外国のマグネット・ホスピタルの組織特性とその要素に影響する取り組みに関する研究」

発行日 2011 年 3 月 31 日

研究代表者・編集者 富永真己

発行所 兵庫医療大学・看護学部

〒650-8530 神戸市中央区港島 1 丁目 3 番 6

TEL 078-304-3063、FAX 078-304-2763

印刷所 有限会社サンスピードプリント

