

資料 9 中小規模病院看護管理能力向上のためのガイド

平成 26・27 年度 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

中小規模病院の 看護管理能力向上を 支援するガイド

人をひきつけ生き生きと地域に貢献する病院づくり

平成 28 年 2 月

本ガイドの趣旨

将来とも良質な医療を確保し、持続可能な医療提供体制を構築していくために構造的な改革が進められ、地域での医療機能の機能分化や連携が求められています。このような医療提供体制の変化、医療の高度化、複雑化に対応し、安全で安心できる医療の提供を行うためには、看護管理者の能力向上は急務です。

日本全国の病院8,493施設のうち、300床未満の中小規模病院は、82%（6,965施設）（厚生労働省，2014）を占め、今後、地域連携を推進しながら質の高い医療提供体制を構築するためには、中小規模病院の看護管理者の能力向上を支援することが重要です。しかし、看護管理者が研修を受ける機会は、病院規模で格差があり（山内ら，2009）、特に、中小規模病院の管理者は、時間的負担や研修参加のため代替職員を確保することの困難を理由に積極的に参加できないことが明らかになっています（早川，2005）。

そこで、平成26年度に行った中小規模病院の全国実態調査と先駆的な取り組みを行っている病院の好事例の調査結果を反映した看護管理能力向上の支援についてガイドとしてまとめました。院内からは病院長や事務部門長などから支援を得ること、院外からは自治体、職能団体、グループ病院等の組織が、このガイドを活用して支援をすることによって、中小規模病院の看護管理者の能力向上をめざします。さらに、看護管理者自らが、看護管理実践のよりどころとなる知識として活用ができるよう構成しました。

中小規模病院は、離職率が高い、新卒が来ない、職員の経験年数が高いなど、ともすれば短所としてとらえられがちな特徴を、人の流動性が高い、経験が豊かな人が揃っているというような「特長」として、大規模病院とは見方を変えてとらえることにより、より一層、地域でその病院に期待されている役割を果たすことができるのではないのでしょうか。

このガイドは、平成26-27年の厚生労働科学研究費によって実施した調査・研究によって作成されたものです。中小規模病院の看護管理者の能力向上に関する先駆的な組織における好事例は、現在も収集中であり、今後も多くの病院のヒントになるような知識を提供できればと考えております。

目次

本ガイドの趣旨.....	1
目次.....	2
本ガイドの使い方.....	3
第Ⅰ章 中小規模病院の看護管理者の能力・役割.....	4
1. 中小規模病院の看護管理者に求められる能力・役割 - 全国質問紙調査の結果から -	4
2. 中小規模病院の看護管理者に求められる能力・役割 - 先駆的病院の看護部長へのインタビュー調査結果から -	12
第Ⅱ章 中小規模病院の看護管理者への支援方法	25
1. ちがう見方をしてみる	25
2. 人的資源の確保	35
3. 病院長・事務部門からの理解と支援.....	37
第Ⅲ章 中小規模病院看護管理者支援体制.....	38
中小規模病院看護管理者支援モデル.....	38
参考文献.....	41

本ガイドの使い方

このガイドは、中小規模病院の看護管理者個人、病院長・事務長、自治体、職能団体、グループ病院等の関係者等の外部支援者を対象としており、第1章から第3章を次のように活用していただくよう構成しています。

	看護 管理者	病院長・ 事務長	外部 支援者	備考
第1章 中小規模病院の看護管理者 に求められる能力・役割	●	○	●	
第2章 中小規模病院の看護管理者 への支援方法	●	●	●	
第3章 中小規模病院の看護管理者 支援体制	○	○	●	看護管理者は、参考資料として活用。

●：活用する内容

○：参考資料として活用する内容

第 I 章 中小規模病院の看護管理者の能力・役割

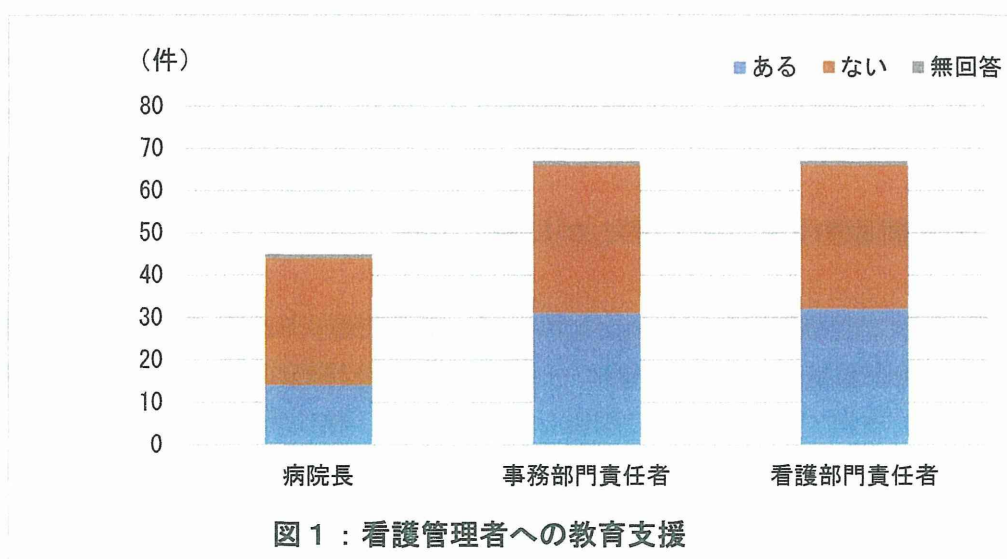
1. 中小規模病院の看護管理者に求められる能力・役割 - 全国質問紙調査の結果から -

中小規模病院の看護管理者に求められる能力を明らかにするために、平成 27 年 2 月に中小規模病院（300 床未満）の病院長、事務部門責任者、看護部門責任者を対象に全国調査を行いました。その結果を紹介しながら、中小規模病院の看護管理者に求められている能力と教育支援について報告します（志田, 2015）。

*病院長、事務部門責任者、看護部門責任者の三者に共通する内容は、緑の文字で表中に示します。

1) 看護管理者が継続的に教育を受けるために行っている支援

図 1 で示すように、「ない」と回答している者が半数以上を占めており、中小規模病院では看護管理者への教育支援の機会が豊富にあるとはいえない実態がわかりました。



2) 支援がない、行えない理由

教育支援がない理由として、三者共通に認識していることは、「余裕がない」ことと「しくみがない」ことという意見でした。余裕とは実働勤務以外に研修や研修の時間を割くための余剰の職員がいないことであり、しくみというのは、なにをめざしてどのように教育をしていくか、人材の選定方法、用いる支援方法などを意味するものと思われます。

表1 役職別支援がない理由

	病院長	事務部門責任者	看護部門責任者
余裕がない	●	●	●
人材がいない	●		
計画・予算がない	●		●
しくみがない	●	●	●
例がない	●		
任命したときにしている (から必要ない)		●	
主体的に行うものだと思う (から必要ない)	●		●
経営者の理解がない			●
問題意識がない	●		

3) 看護管理者の能力向上のために望む支援

役職者別に看護管理者の能力向上のために望む支援をまとめました(表2、表3)。内容は、内部環境改善項目、研修ニーズ、具体的な支援策に分けられました。院内を対象とした望む支援で三者共通して認識していたのは、内部環境改善項目として、(1)コミュニケーションの円滑化、(2)段階的管理者育成システムの構築、(3)人材登用、があげられていました。具体的な支援策としては、外部講師の定期的派遣でした。

一方、院外を対象とした望む支援で三者共通して認識していたのは、具体的な支援策としての(1)職能団体からの支援でした。このように、看護管理者育成のためのシステム構築に対し、支援してくれるような外部講師を求めているという共通の認識が経営幹部にはあることがわかりました。

表2 院内を対象とした望む支援

		病院長	事務部門	看護部門
			責任者	責任者
内部環境 の改善	多職種協働によるコミュニケーションの円滑化	●	●	●
	看護管理者間のコミュニケーションの円滑化	●		
	幹部管理者間のコミュニケーションの円滑化	●		●
	方針の明確化			●
	学習を発表する場をつくる・情報共有			●
	組織体制の見直し（副院長、副部長の設置を含む）			●
	教育体制（安全な医療提供）	●		
	段階的管理者育成システムの構築（病院全体）	●	●	●
	人材登用（指導者の配置）	●	●	●
	適切な能力評価			●
	経営的視点での業務改善		●	
	研修 ニーズ	組織の役割		●
メンタルヘルス			●	
問題解決			●	
動機付け			●	
意識改革			●	
OJT の理解・人材教育				●
管理に関する事例検討				●
管理職のストレス緩和・コンサルテーション				●
具体的な 支援策	外部講師の定期的派遣	●	●	●
	時間・費用の確保・支援（外部研修、院内研修）		●	●
	通信教育の活用		●	●
	進学支援			●

表3 院外を対象とした望む支援

		病院長	事務部門 責任者	看護部門 責任者
研修 ニーズ	他院連携・見学	●		
	リーダーシップ	●		
	病院の方針実践	●		
	労務管理	●		
	人材定着	●		
	情報収集	●		
	トラブル対応	●		
	意識改革・チャレンジ意識		●	
	今日の医療情勢		●	
	医療と介護の関わり		●	
具体的な 支援策	職能団体からの支援	●	●	●
	国・自治体からの支援	●		
	大学からの支援	●		●
	他機関・業界との交流会	●		
	費用・時間の助成		●	●
	研修の利便性の確保			●
	段階別研修の義務化			●
	長期研修への参加支援			●
	相談ネットワークの整備			●
	部長同士の交流の場の設定			●

4) 人材育成上の課題

組織における人材育成上の課題についての質問に関する自由記述を分析したところ、表4のような結果となりました。管理職者を含めた看護職員全体の育成システムの構築、人材確保や定着支援についての課題を経営幹部は共通してもっていることがわかりました。

表4 組織における人材育成上の課題

	病院長	事務部門 責任者	看護部門 責任者
育成システムの構築	●	●	●
人材確保・定着支援	●	●	●
管理者の早期育成・役割意識の向上	●	●	●
看護師の高齢化	●	●	
優秀なところを伸ばす	●		
倫理性の修得	●		
中途採用者の指導と管理		●	●
指導方法・人材育成		●	●
意識改革（管理者育成への意識）		●	●
ストレス解消・メンタルサポート		●	●
人間関係の構築・社会人としてのマナー		●	●
コミュニケーション能力		●	
部門ごとの連携		●	
経営的視点・広い視野をもつ		●	
研修へのアクセス		●	
時間の確保			●
予算の確保			●
院外研修支援のなさ			●

このようにみていくと、中小規模病院の看護管理者への教育支援の重要なポイントとして、次のようなことがあげられます。

1. 臨床の現場からなるべく離れることなく、教育の機会が得られる
2. 臨床の現場で求められる能力やスキルに着目し、継続的に活用できる教育内容を考える
3. 看護管理者育成のための教育体制の基盤づくりを一緒に考える

5) 看護管理者に必要な能力

下記の 53 項目は看護管理者の能力測定尺度に示されている項目です(Chase, 2012)。病院長、事務部門責任者、看護部門責任者の三者に、看護管理ならびに人材育成に必要な能力をこの 53 項目から選ぶように質問した結果を表 5、表 6 にまとめました。

看護管理能力 (Chase, 2012)	
3. 業務基準 *例 看護業務基準	28. 倫理的諸原則
4. ケア提供システム	29. 教授 - 学習理論
3. ケアの計画	30. 政策の理解と提言
4. 臨床技術	31. 質とプロセスの改善
5. 患者重症度システム *例 看護必要度	32. 法的課題
6. 感染予防	33. 意思決定
7. エビデンスに基づく実践	34. 権力と権限委譲
8. 新しいテクノロジー	35. 職務委譲
9. ケースマネジメント	36. 変化の過程 *例 組織変革
10. 情報システム	37. 対立の解決
11. 監督機関の基準 *例 法的規制	38. 問題解決
12. 効果的コミュニケーション	39. ストレス管理
13. 効果的なスタッフ配置方略	40. 研究プロセス
14. スタッフ募集方略	41. 動機づけの方略
15. スタッフ定着のための方略	42. 部署の作業と仕事の流れの組織化
16. 効果的な規律	43. 方針と手順
17. 相談の方略 *例 コーチングなど	44. スタッフ教育
18. 実践の評価	45. 時間管理
19. スタッフの人材開発方略	46. 多職種間の調整
20. グループの中での人間関係	47. 費用抑制
21. 面接技術	48. 生産性向上の手段
22. 効果的チーム編成	49. 予算の獲得
23. ユーモア	50. 費用対効果分析
24. 楽観性	51. 部署の予算管理手段
25. 看護理論	52. 財務資源の獲得
26. 経営理論	53. 財務資源のモニタリング
27. 戦略的計画	

三者に共通した項目を緑の文字、二者に共通した項目を青い文字で示しました。人材育成のために必要な能力に対しては、三者とも「効果的なスタッフ配置方略」、「問題解決」をあげており、総合的に必要な能力として、「スタッフ教育」、「問題解決」、「効果的コミュニケーション」、「多職種間の調整」といった項目が二者共通で挙げられていました。これらの結果は、中小規模病院の経営幹部の方たちが看護管理者にどのような能力を期待しているかを示しています。

表5 人材育成のために看護管理者に必要な能力

	病院長	事務部門責任者	看護部門責任者
1位	効果的なスタッフ配置方略	効果的なスタッフ配置方略	効果的なスタッフ配置方略
2位	スタッフ教育	効果的コミュニケーション	問題解決
3位	問題解決	問題解決	人材定着
4位	ストレス管理	感染予防	スタッフの人材開発方略 面接技術 意思決定
5位	対立の解決	人材定着	

表6 総合的に看護管理者に必要な能力

	病院長	事務部門責任者	看護部門責任者
1位	スタッフ教育	問題解決	効果的コミュニケーション
2位	問題解決	多職種間の調整	意思決定
3位	グループ内の人間関係 スタッフ定着のための方略 効果的なスタッフ配置方略	業務基準	経営理論 戦略的計画 多職種間の調整
4位		効果的コミュニケーション	
5位		スタッフ教育	

(1) モザイク型職場における看護管理者のマネジメント

中小規模病院の特徴の一つとして、就業する看護師が年齢層、経験年数、家族背景、雇用形態などの多様な背景を持っていることです。このような違いは自分の人生にとっての仕事の意味であったり、職場への愛着であったりする価値観の違いにもつながっています。さまざまな年齢や雇用形態の人々で構成される職場は「モザイク型職場」と呼ばれており、多くの業界がこうした職場になりつつあります。医療の現場では医師や看護師だけでなく、理学療法士や栄養士など専門領域の異なる職種と協働する場

でもあり、より一層複雑な構造になっています。効果的なスタッフ配置方略とは、そうした多様性を受容しつつ、組織全体の成果を向上できるように方略を検討する能力が求められています。

ちがいを活かした効果的な職場作りのためには、どちらが正しいのか相手と議論するのではなく、折り合いをつけていく対話型の効果的なコミュニケーションを通じてお互いの理解を深め、多職種間の調整をしていく力を看護部門責任者が必要と認識していると同様に、病院長や事務長も看護管理者に期待していることが結果から読み取れます。

(2) リフレクション（ふりかえってみる）

問題解決も三者共通で上位を占めていました。日常の様々な問題をどのように整理・定義づけることにはじまり、どのような解決策があるかを複数考えられる力とその中からよりよい選択をすることができる力という一連の解決過程を実践に生かす能力が求められているといえるでしょう。問題解決の技法は看護学生が看護過程を臨地実習で学ぶことと同様に、実際に直面している問題に焦点を絞り、その取り組みのプロセスを追うことによって効果的な活用方法を習得でき、リフレクション（ふりかえり、内省）をすることで、さらなる向上が図れます。

2. 中小規模病院の看護管理者に求められる能力・役割

- 先駆的病院の看護部長へのインタビュー調査の結果から -

平成 26・27 年と、中小規模病院の中で先駆的な取り組みをしている施設の看護管理者を対象としたインタビューを行い、その分析結果をもとに、中小規模病院の看護管理者に求められる能力や役割についてまとめました。

1) 中小規模病院の看護管理が地域の健康をつくる

日本は世界に類を見ない少子超高齢社会を迎えました。人々が病気や障がいをもって最期まで望む所で暮らし続けることができる地域包括ケアシステム作りがヘルスケア政策の中心に据えられ、日本中のいたるところで社会のあらゆる分野の専門家と住民とが手を組んで取り組みを始めています。

日本の病院数は 8,493 施設、その内 82.0%が 300 床未満の中小規模病院です（平成 26 年厚生労働省医療施設調査）。これらの病院は、地域で人々の暮らしに寄り添って健康を支えています。そしてこれからの日本においても、特定機能病院や大規模急性期病院とは異なる、重要な役割を果たすことが期待されています。生活の場に近いところに位置する医療機関として、健康づくり、治療・リハビリテーション、そして看取りを含めて、社会にどのように貢献することができるのか、どのような役割を果たすことができるのか、柔軟に新しい役割と機能を創り出していかなければなりません。

中小規模病院といっても多様な設置主体がありますが、大規模病院と比較し病床数あたりの医師数、開設診療科数が少なく、看護職員が中心となってその機能を果たしている状況があります。このことは、中小規模病院の看護管理の重要性を示しています。看護管理者が地域の人々の健康ニーズをとらえ、看護職員の一人ひとりの力を活かして質の高い看護サービスを、近隣の保健医療福祉施設と連携しながら生み出すことで、地域の人々の健康や生活の質は大きく向上する可能性があります。中小規模病院の看護管理者にとって大切なことは、自分が「地域の病院」の看護管理者であると自覚しその責任を考えていくことです。

2) 小規模、多様性という組織特徴をプラスへ転じる看護管理へ

中小規模病院の看護管理は、大規模病院とは異なる特徴があります。まず、先に述べたように病院が人々の暮らしが行われる場にあることから、常に生活を視野にいた看護を目指す必要があります。人々との距離が近く生活や家族のことが見えやすいという利点をうまく活用して、退院後の療養だけではなく健康増進や疾病予防の観点からもき

め細やかな看護を行うことが求められます。

そして医師が少ないことからすぐれたフィジカルアセスメント力を発揮し病態を総合的に把握して危機的状況を回避したり迅速に対応したりするなどの確な臨床実践を行うことが求められます。看護管理はこうした看護が行えるように人を育て活かす環境を整えていく必要があります。

一方、看護が行われる現場をみると厳しい現実もあります。大規模病院のように大量の新卒者が入職することはほとんどなく、年度途中での退職や休暇取得によって生じた欠員を埋めることは容易ではありません。働くスタッフは教育背景、経験、能力、そして仕事への動機や勤務継続の意識もさまざまです。キャリアを高めたい人、子育てや家庭優先だけれども看護は続けていきたい人、生活の糧が得られればよいと考えている人、こうした人々の思いを一つに束ねていくことは大変なことです。決して一律な対応ではできません。そして限られた数の看護職員で、病床運営、医療安全、業務改善、患者サービス向上、医療連携など多様な病院運営上の課題を担っていかねばなりません。中小規模病院の看護管理は、小規模、多様性という組織の特徴をいかにプラスに転じていくかが求められます。

3) 中小規模病院でどのように看護管理をおこなうか

看護職員が定着し良い看護を行っているとは評価されている中小規模病院の看護部門責任者を対象に行ったインタビュー調査において、中小規模病院の看護管理者に求められる視点や管理方法の工夫が明らかになりました（吉田ら, 2015）。ここではその調査結果をもとに、中小規模病院の看護管理者が看護管理をおこなううえでのポイントを述べます。ここでの看護管理者とは、看護部長のように組織のトップマネジメントを行う職位にある看護職を示しています。

中小規模病院の看護管理のポイント

ポイントは大きく次の4点にまとめられます。

1. スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長していけることをめざす
2. 組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする
3. 看護管理のぶれない軸をもつ
4. 多様な人と繋がり、自ら仕事の経験を通して学ぶ

1. スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長していけることをめざす
 - 1) 一人ひとりのスタッフを大切にし、安心できる信頼関係を築く
 - 2) スタッフそれぞれが、「看護が楽しい」と感じて働けるようにする
 - 3) 看護の仕事にどんな能力が必要かを考えて、辛抱強く育てる
 - 4) 多様なスタッフを大きなまとまりでとらえてみる
 - 5) スタッフが辞めないで働き続けることの大切さを理解し働きやすい職場をつくる
 - 6) スタッフの成長を信じて、地域で人を育てる
2. 組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする
 - 1) 組織を大きな（マクロの）視点でとらえ、この病院で仕事をする意味をつむぐ
 - 2) 看護職が最大限能力を発揮できるように人材の配置をおこなう
 - 3) 多職種の中で看護専門職の能力を発揮する仕事の仕方をつくりだす
 - 4) 実践経験を通してスタッフを育てる教育者の役割を果たす
 - 5) 実践の場でマネジメントができる看護管理者を育てる
3. 看護管理のぶれない軸をもつ
 - 1) 病院の理念に基づく看護を提供することを常に考える
 - 2) 自分を信じて毅然と意思決定する
 - 3) スタッフに語れる確固とした看護観をもつ
 - 4) 人を大切にする
4. 多様な人と繋がり、自ら仕事の経験を通して学ぶ

中小規模病院の看護管理のポイントについて、事例を紹介しながら説明します。

ポイント 1

スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長していけることをめざす

1) 一人ひとりのスタッフを大切にし、安心できる信頼関係を築く

中小規模病院の看護スタッフの多様さについては、先に述べましたが、その病院で働く理由も看護を職業としている理由もそれぞれに異なっています。皆が専門職としての自覚を持って患者中心の姿勢をもっているとは限りませんし、また自分の実践能力を高めていきたいと考えているとも限りません。

一方で経営資源が潤沢とは言えない中小規模病院にとってひとり一人のスタッフは貴重な財産です。仕事に対して様々な価値観をもっているスタッフをまとめて、地域社会から期待される役割を果たしていくためには、看護管理者が一人ひとりのスタッフにとってよき理解者となり、安心でき信頼できる存在になる必要があります。

自分の人生を一生懸命生きている彼らが、何を大切にしているのか、どんな人生を送ってきたのか、どんな夢を描いて生きているのか、一人ひとりの良さを活かすためには、スタッフをよく知ることが必要です。そしてスタッフたちが、自分たちのことを知ってくれている、自分たちのことを理解し受け止めてくれている、自分たちと一緒に行動してくれると、安心して看護管理者に自分自身を語るができる関係を育て維持していく必要があります。

こういった関係を作り上げるのに大切なことは、まず「縁あってこの病院に来てくれた」「仕事の場として選んで働いてくれている」とスタッフとともに働けることに感謝の気持ちを持つこと、そして日頃からスタッフと近い距離を保って、スタッフへの関心や思いを言葉や行動で示し続けることです。病院内のラウンドの際に直接声をかけて近況をきいたり、休憩時間にのぞいて共通の趣味の話をしたりと対話の機会を努めて持つことが大切です。またスタッフと共に研修に参加し対等の立場で学んだり、レクリエーションのようなプロジェクトにスタッフと一緒に取り組んだりすることで、仕事をする中で関係づくりを行うことができます。こうして一緒に仕事をするを通して看護管理者が示す振る舞いや言葉で、看護管理者の人柄や何を大切にしているのかを知ってもらうことができます。こうした活動は病院の規模が大きくないからこそできることでしょう。

スタッフは看護管理者の言動から自分たちへの否定的な評価を敏感に感じ取りますし、職位の持つパワーや権限を不適切につかったり、経営者におもねったりといった行動に対して不信感を抱きます。謙虚で誠実であること、そして公平であることは信頼されるリーダーのきわめて重要な要件です。スタッフが自分達看護職のリーダーとして看護管理者を認められるように日々の行動を重ねて信頼関係を築いていくこ

とが大切です。

2) スタッフそれぞれが、「看護が楽しい」と感じて働けるようにする

少ないスタッフでより大きな成果を上げていくには、それぞれが持つ力を最大限に発揮できるような看護管理が大切です。スタッフがやりがいを持ち、看護が楽しいと感じて働いていることが、よい看護ケアを提供するための基盤になります。そしてスタッフが看護を楽しんでいることは、定着につながっていきます。看護が楽しいと思えるような、多様な仕掛けをつくるのが大切です。

例えば、スタッフが自分たちの行った行為が患者のよい変化につながったことがわかり、行為の意味づけができると、とてもうれしいですし看護が楽しいと感じられます。そしてこのことが次の患者ケアに活かされていきます。事例検討はそういう意味でとても有効です。また、自分自身も楽しみながら人を楽しませ喜ばすようなことを意図的に仕事の中に取り入れるのもよいアイデアです。

スタッフが楽しいと感じることはそれぞれに異なっています。同じことを強いるのではなく、それぞれがやりたいと思うことを表現でき、それをできる範囲でやれるように時間や場所、費用の面などで支援していくのが大切です。

仕事と生活のメリハリをつけていくのも、楽しく働き続けるためには重要なことです。ある看護部長は、「有給はスタッフのものと考えて100%取るように奨励する」と話していました。休暇で満たされたエネルギーが創造的な看護を生み出すという好循環が期待できます。有給を取ることを前提に業務計画を考えること、そしてできるだけ有給を取れるような職場の雰囲気をつくるのが求められます。こうした取組みには、できるだけスタッフとともに知恵を出し合い、楽しみながら行えるとよいでしょう。

3) 看護の仕事にどんな能力が必要かを考えて、辛抱強く育てる

大規模病院では専任の教育担当者を配置して院内教育制度をつくり、看護師の能力を段階的に育てていく関わりをしています。しかし、中小規模病院では同じように人を配置することが難しいのが現状でしょう。教育の仕組みを考え、それを運用していく力をもった人材が必ずしもいるとは限りません。看護管理者が人事・業務全体を見ながら、教育にも関わる必要があるところが多いと思います。このような状況の中では、できるだけ効果的に、効率的に人を育てる方法を工夫する必要があります。

ある看護部長は、問題解決思考の学習を採用時の教育からとりいれ、採用後も様々な問題解決技法について体験を通して繰り返し学ぶ機会をつくっていると語っていました。その理由は、問題解決思考は看護過程の展開、業務改善を含めて看護師として仕事をしていく際に中核となる能力のひとつだと考えているからです。この病院ではこうした教育的関わりを続けていくうちに、日常のカンファレンス、インシデント

への対応、あるいは何か問題が生じたときに、スタッフや主任たちそれぞれが、看護管理者に言われなくても学んだ技法を自ら使って話し合い解決できるようになってきたとのことでした。

看護に必要な知識や技術は膨大で、これらを網羅した教育を行っていくことを短期間で行うことは不可能です。自分の病院で行いたい看護をスタッフが行えるようになるためにはどのような能力が必要だろうか、もっとも基盤となるあるいは中核となる能力は何か、そしてそのような能力はどのように育てられるだろうかと考えることの大切さを示しています。

また多様な人材が、制限のある時間帯で仕事をしています。常勤の人だけに、研修の機会が保証されるという病院もあるようですが、安全と安心の保証につながる能力を保証するのは、免許の種類や常勤、非常勤にかかわらず管理者の責任として行わなければならないと思います。

ある病院では、倫理月間を1年に1か月決め、同じ研修を4回実施し、大切な価値観がすべての職員に浸透するように工夫しています。感染管理、安全、患者中心のケアなど、医療の中で核となる研修については、すべての人に知識と能力が保証できるようにする必要があります。

4) 多様なスタッフを大きなまとまりでとらえてみる

多様なスタッフの一人ひとりを理解しきめ細やかに対応することは、人材に限られた中小規模病院の人材管理において基本ですが、このような多様なスタッフでも、キャリア発達の視点から見てみると大きなまとまりとしてとらえることもできます。例えば、独身で制約がなく集中して仕事ができ能力を高めることができ、またプライベートも楽しみたい群、子育てのために生活を第一にしなければならない群、子育ては終了し制限はないけれど体力と集中力が落ちてきているベテランの群、60歳を過ぎても働いてくれる群などです。

仕事に集中し自分の能力アップにも熱心なスタッフを高く評価しがちですが、これらの群ごとに何を大切に働いているのか、どうしたら楽しく働けるのかを考えて、それぞれに合った対応をとることは、効果的に人材を活かすことにつながります。また、それぞれの群が強みと弱みを補完しあいながら一つのチームとして効果的に機能できるような組織づくりにも活用することができます。

5) スタッフが辞めないで働き続けることの大切さを理解し働きやすい職場をつくる

中小規模病院において、人材の確保はとて難な課題です。一人ひとりのスタッフが働き続けてくれることがとても大切です。結婚、出産、子育て、介護、あるいは進学といったキャリアにおけるライフイベントにおいて離職せずに働き続けられるように、きめ細やかに対応することが必要になります。

保育環境を充実させたり、比較的有給取得率が高かったりすることが中小規模病院の特長としてあげられています。短時間正社員制度や日勤だけの常勤職など規模が小さく小回りの利く組織のメリットを活かして、色々な働き方ができるように制度をつくること、スタッフにも多様な働き方を奨励して、休暇後のスムーズな復職を支援することなども検討することができます。ある病院の看護管理者は、介護を理由に退職する人が増えないよう、高齢の親と一緒に車で出勤し、病院のデイケアセンターで1日を過ごせるような工夫を考えていました。限られた資源をどのように活用して、これからの時代に備えるか、働きやすい職場を創造的に考え、その知恵を共有していけるといいですね。

短時間で働くスタッフがいると他のスタッフに負担がかかり不満がでることもよくあることです。しかし、産後休暇や育児休暇の後に復帰したいと思える職場は、よい職場です。そのことをスタッフ皆に伝えて互いに支え合えるよう職場風土をつくるが必要になります。結婚や妊娠・出産を皆で祝福し、いろいろな働き方をする人が互いに支え合って一緒にはたらき、いい看護を生み出す。そういう職場づくりを目指す事が必要でしょう。そのためには、まず一人ひとりが大切にされていると感じられるように対応すること、スタッフ間のより良い関係の芽を見つけて肯定的なフィードバックを行い、大切に育てていくことが大切です。

6) スタッフの成長を信じて、地域で人を育てる

中小規模病院では診療科数も少なく、行われる治療も限定的で、スタッフが経験できることは限られています。もっと経験を積みたい、もっと能力を高めたいと願う思いを抱くのももったいなことです。一人でも人員はほしいところですが、そういったスタッフへはむしろ背中を押して送り出すような度量が看護管理者には求められます。

「この病院では、子育ての時にはお世話になるけど、こどもが大きくなったら、もっと大きな病院で働きたい」というスタッフからのことばにがっかりしたと話してくれた看護管理者がいます。せっかく、こんなに支援したのにという気持ちもよくわかりますが、これからは地域で人を育てる時代です。その人が大きな病院で、これまで働いていた中小規模病院の良さを語ってくれたら、その病院から、魅力を感じた看護師がうつってきてくれるかもしれません。看護という仕事が続けられないという辞め方にならないよう、キャリアが続くように、地域の病院で連携しながら人を育てるといふ発想につながるといいですね。こうしたスタッフを大切にする看護管理はスタッフの看護管理者や病院への感謝や信頼を育て、あたたかい職場風土へと発展していきます。

ポイント 2

組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする

1) 組織を大きな（マクロの）視点でとらえ、この病院で仕事をする意味をつむぐ

スタッフとの近い関係を保ちつつ、一方で組織を大きな視点でとらえることも必要です。病院の規模が小さいことは、経営の上で診療報酬や消費税の改定などの社会情勢の影響を受けやすい特徴がありますが、医療法人立や個人病院のような病院には情報が入って来にくい事があります。社会で何が起これ問題となっているのか、どのような方向へ向かっているのか、自ら新聞や専門雑誌などを駆使して情勢をとらえる必要があります。そのうえで自施設がこの地域で果たす役割を考えて、看護部門の責任者として病院の経営のあり方へ発言していくこと、スタッフがこの病院での仕事の意義を理解し誇りをもってはたらくことができるように経営を考える視点が必要です。

例えば、経営側から入院基本料算定基準をもとに患者の転院や在宅への退院促進を効率的に行ってベッドの効果的な運用を迫られることがあるかもしれません。この時に看護管理者には、経営の視点だけではなく、この地域の患者や家族に寄り添い、何が最善なのかを考える視点が必要です。何代にもわたって、「この病院じゃないと」と通い続けてくれている地域の方々の期待に応える病院であり続ける努力が必要です。そのためには、今の時代が求めていることは何か、アンテナを高くしてキャッチすること、そして、そこで仕事をするスタッフひとりひとりが、地域の皆様の健康を守る仕事に誇りをもって取り組めるよう、看護管理者は、この病院で仕事をする意味をつむぐ、大切な仕事をしていると確信できるよう支援することが必要です。

経営の視点と患者の最善を考える視点とが対立することはよくあることです。この対立状況の中で、仕方がないとどちらかに目をつぶってしまうのではなく、どうやったら双方の折り合いがつかのかを粘り強く探っていく姿勢が求められます。

2) 看護職が最大限能力を発揮できるように人材の配置をおこなう

看護の組織には、新しい考え方や業務改善に抵抗を示すインフォーマルな集団が形成されたり、他者の失敗や欠点ばかり見つけてとがめたり嫌味をいったりと協調的な関係を形成できない看護師がいて、職場のモラルが低下することがあります。中小規模病院では規模が小さいために、こうした職場の雰囲気悪さは病院全体に影響を及ぼします。よい職場風土をつくるためには、タイミングを見計らいながら意図的に人の配置を替えていくことも重要です。

配置転換はスタッフ本人にとっても新しい実践能力を身につけたり、潜在的に持っていた力を開花させたりする成長の機会でもあります。欠員の不足を埋めるということだけではなく、人材を適材適所で活用し育てる視点で配置を考える、異動する人に次