

5 . ネットワーク型の看護管理能力向上支援についての研究

分担 吉田 千文

聖路加国際大学

A . 研究の目的

中小規模病院を含む複数の病院等の看護管理者がネットワークを形成し、看護管理上の課題解決を目指した活動を行っている事例について、ネットワーク形成の目的、ネットワーク形成と活動の方法、活動の成果、そして課題を明らかにする。

中小規模病院の看護管理に関する調査では、自施設での看護管理者の能力開発の機会が限られていること、現場の人員確保上の問題から院外の教育プログラム参加が困難なことが明らかになっている。加えて、看護管理には、ヒト、モノ、カネ、そして情報などの資源が不可欠であるが、中小規模病院では、大規模病院と比較し保有する資源に限界がある。そのため、多様な看護管理課題の一つ一つについて、十分な資源を投入し実施することが難しい。看護管理者は不十分な看護管理の知識とスキルで試行錯誤しながら現場の問題に取り組んでいる状況がある。

中小規模病院の看護管理者がきめ細やかでネットワークのよい中小規模病院ならではの看護管理の特長を活かしつつ、様々な看護管理上の課題に取り組み、自身の管理能力を高めていく方法として地域でのネットワーク形成がある。地理的に近接した病院等の看護管理者同士でネットワークを形成することは、孤立しがちな中小規模病院の看護管理者がソーシャルサポートを得ることになる。そして、共通する看護管理の課題に力を結集して取り組むことができ、またそれぞれの病院の有する資源を相互に提供し、個別の課題にむけた看護管理者の取り組みの支援が可能となると考えられる。それによって個々の看護管理者の能力開発のみならず、病院間の看護の質の格差が解消し、継続看護が促進され、ひいては地域包括ケアを推進していくことにもつながる。

しかしながら、設置主体の異なる病院等の組織はそれぞれに経営方針や経営方法が異なり、また顧客や従業員の確保などでの利害が絡み合い、協働することには障壁もある。本研究は、ネットワークを形成して看護管理向上に取り組んだ先駆的事例を取り上げ、ネットワーク形成の目的、ネットワーク形成と活動の方法、活動の成果、そして課題を検討する。こうした取り組みの方法及びその成果と課題が明らかになることで、地域の看護管理向上にむけた一方法として、看護管理者のネットワーク形成を促進するための基礎資料を提供できると考える。

B . 用語の定義

地理的に近接した地域：住民の受療圏域として想定される地理的範囲で、二次医療圏程度の地域とする。

中小規模病院を含む複数の病院等：ネットワーク構成員の所属施設であり、中小規模病院を含む、あらゆる規模の保健・医療・福祉・介護機関をいう。

ネットワーク：人および組織が共に活動する仕組み。活動方針を共有し、構成員が活動に向けた貢献意思をもち、相互のコミュニケーションが行われているものとする。

C. 研究方法

1) 対象事例

中小規模病院を含む複数の病院などの看護管理者がネットワークを形成し看護管理上の課題解決を目指した活動を行っている事例。本研究では機縁法を用いて事例を検索し、新潟県内における事例とする。

2) 調査方法

(1) データ収集

ネットワークの形成および活動に関与していると推定される看護協会、県などの関係者に対してインタビュー調査を行う。また関係資料の提供を依頼する。

(2) データ分析

事例ごとに、収集したデータを ネットワーク形成の目的、 ネットワーク形成の方法、 ネットワークでの活動方法、 活動の成果の 4 項目にそって整理し記述する。

(3) 調査期間

平成 28 年 6 月～平成 28 年 11 月

D. 結果

1) 取り組みの概要

新潟県では、平成 26 年度に新潟県病院協会が県内全病院の看護部長のネットワーク「看護師定着のためのネットワークづくり事業」(NN ネット)を立ち上げ、看護部長の主体的な取り組みがなされていた。平成 27 年度からは新潟県の事業として「新潟県看護職員県内定着強化事業」が新たに開始された。県の保健医療行政の重要課題である看護職員確保対策に二次医療圏内の保健医療機関の看護管理者が協力して取り組む事業である。

この取り組みは、近隣病院の看護管理者が看護管理上の共通の課題に協働して取り組むことを通して看護管理者コミュニティが形成され、そこでの相互作用によって個々の施設の看護管理の向上をねらうというものであった。看護管理能力の向上そのものを目指した看護管理者対象の研修等の事業ではなく、ソーシャルキャピタルを醸成することを第一のアウトカムとし、看護管理能力の向上は、その結果として生み出されるセカンダリーアウトカムとして位置付けていることが分かった。地域の多様な課題への対応に対して、地域全体がつながることによって、看護管理者も地域も対応できる力をつけることをねらっている。人口減少が見込まれている中で看護管理者が地域包括ケアに取り組む先駆的なものと言える。

2) 調査プロセス新潟県看護協会長および新潟県福祉保健部医師・看護師確保対策課看護職員確保係長へ電話、e-mail、訪問調査によりインタビューを行い、「新潟県看護職員県内定着強化事業(実施主体：新潟県)」について情報を得た。インタビュー調査と関係資料の提供によって得た情報を、 ネットワーク形成の目的、 ネットワーク形成の方法、 ネットワークでの活動方法、 活動の成果、そして 課題ごとに整理した。

3) 調査結果

新潟県看護職員県内定着強化事業は、県の保健医療行政の重要課題であり、個々の病院の共通した課題でもある看護職員確保対策に対して、二次医療圏内の地域の多様な保健医療機関の看護管理者が協力して取り組む事業である。平成 27 年度より開始された。

(1) ネットワーク形成の目的

病院、診療所、訪問看護ステーション、介護保険施設など（以下、病院等）の協働により、看護職員が県内でスキルアップできる環境を整備するとともに、看護職員の県内就業に向けた仕組みづくりを検討することで、看護職員の県内就業・定着の促進を図ることを目的としている。

(2) ネットワーク形成の方法

1. ネットワーク形成主体

新潟県看護職員県内定着強化事業の実施主体は、新潟県福祉保健部医師・看護師確保対策課である。主たる事業内容は、以下の 2 つであり、これらは一体的に行われている。

新潟県看護職員確保対策検討会の設置及び運営（検討会 圏域会議）

地域内看護職員育成システム構築の推進

2. ネットワーク組織

事業目的を達成するための統括的な役割を果たす会議体として「新潟県看護職員確保対策検討会（以下、検討会）」が設置された。検討会は、次の区分からの構成員によって構成されている。

7 つの二次保健医療圏域の中核病院の看護部長

看護職員関連団体（訪問看護ステーション、介護保険施設など）の代表者

新潟県看護協会の代表者

県内看護系大学の代表者

新潟市保健所の代表者

二次保健医療圏所管の県地域振興局健康福祉（環境）部職員

中核病院とは二次保健医療圏内での研修会などの企画・実施や看護ネットワーク構築（地域内看護職員育成システム構築事業の実施）において中核的な役割を担う病院である。各二次保健医療圏内の中核病院数は 2 ～ 3 施設、佐渡は 1 施設である。

各二次保健医療圏内には、圏域会議が組織されている。圏域会議の中心となるのが当該圏内の中核病院で、構成員は、地域の状況に応じて近隣の病院等の看護管理者からなる。

3. 活動資金

看護職員が県内でスキルアップできる環境整備を推進するために病院等が地域内の看護職員を対象に含めた研修などを実施する場合には、その費用の一部を補助する仕組みがつけられている。

【新潟県看護職員県内定着強化事業】 病院等の協働による看護職員の研修教育のネットワーク化

（事業目的）病院、診療所、訪問看護ステーション、介護保険施設等の協働により、看護職員が県内でスキルアップができる研修の環境整備に向けた仕組みづくり

→看護職員の県内就業・定着の促進

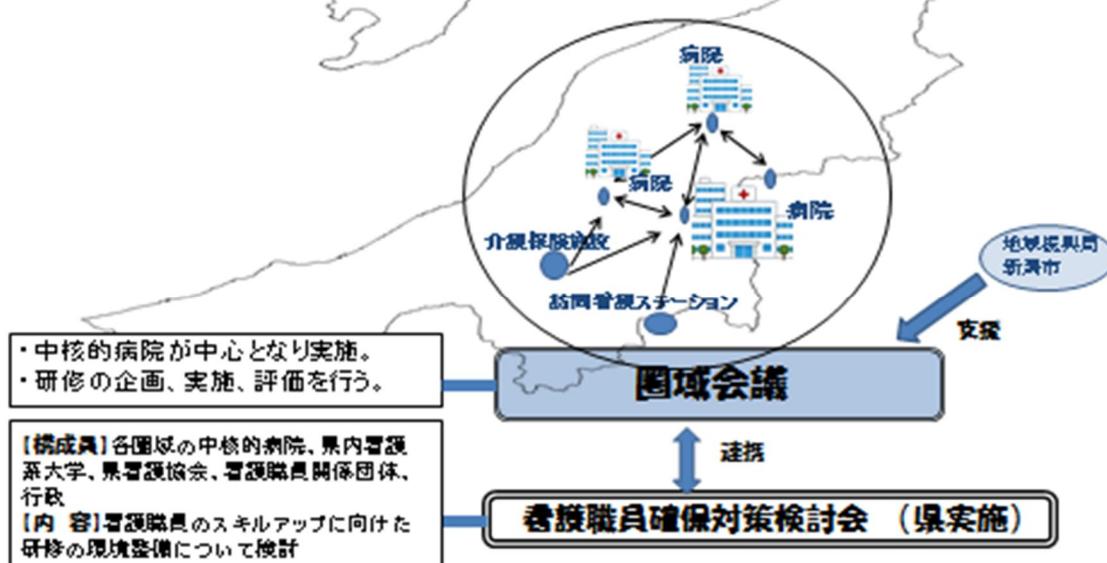


図1 新潟県のネットワーク形成による看護職員の研修教育

出典）新潟県福祉保健部医師・看護師確保対策課看護職員確保係長からの提供資料

4) ネットワークにおける活動方法

(1)活動内容

・圏域会議：各圏域会議では、研修会等や地域で看護職員を育成するためのシステムづくりを目指して、ネットワーク構築に取り組んだ。平成27年度は初年度であり、各圏域で圏域会議を開催し、圏域の看護職員のスキルアップのための研修などを行うこととした。

圏域会議には、圏域内のすべての病院の看護部長が出席し、圏域の看護職員の実態についての意見交換や看護職員のスキルアップに向けた研修会の企画の検討が行われた。圏域会議の開催回数は1～3回/年であった。

・看護職員のスキルアップ事業：各圏域で研修会等のスキルアップ事業が行われた。開催回数は1～7回/年開催で、実施された研修会等のテーマは、エンド・オブ・ライフケア（緩和ケア、終末期における倫理アプローチ）、高齢者ケア（認知症ケア、せん妄ケア、嚥下と食事援助、口腔ケア）、救命救急、在宅療養支援、医療安全・感染対策などであった。講義・演習のみならず、地域ケアのあり方についてワールドカフェ方式で行った圏域もあった。

(2)連携調整方法
圏域での事業運営の中心を担ったのは、圏域の中核病院の看護部長であった。当初、事業実施主体の県では所管保健所が中心となることを検討していたが、他事業で繁忙を極めており、中核病院の看護部長が中心となって企画・運営し、保健所はその支援として位置づけられた。実際には、これまで看護管理者の連携がほとんど存在しなかった圏域内で、県の事業とはいえ、一つの病院の看護部長が圏域会議や研修会開催について取りまとめていくのは難しい状況で、多くの圏域では中立的な立場から保健所が圏域会議の立ち上げ、開催に関する連絡・調整など実質的な中

心を担った。

5) 成果

各圏域から活動報告が提出され、県でとりまとめが行われた。平成 27 年度活動を通して得られた成果は、(1)各圏域での看護職者の学習ニーズが明らかになったこと(2)看護管理者間の連携が形成されてきたこと、(3)今後、事業を発展させていく上での課題が明確になったこと、の3つにまとめられた。

(1)各圏域での看護職者スキルアップ支援に向けたニーズ

各圏域では以下の5つのニーズが浮かび上がってきた。

自病院で体験できない看護実践

中小規模病院では、看護職員の教育に必要な専門的知識スキルを有する人材、施設設備のほか、研修の企画・運営経験が不足し研修開催自体が難しく、学ぶ機会が限られており、圏域内の近隣施で研修をうけられることが看護師に貴重な学習の機会を提供することが分かった。

急性期病院が在宅看護の経験をさせたい、精神科病院が急性期のフィジカルアセスメントのスキルを身につけさせたい、慢性期病院が急性期看護の経験をさせたいといった、自病院で必要とされている知識技術であっても自病院では難しい体験や学習を、他施設に依頼して行わせたいと看護管理者が考えていることが分かった。

圏域内の認定看護師らによる専門的な研修

感染管理(実地指導等含む)、緩和ケア、褥瘡予防と体位交換等、専門看護師、認定看護師などの専門性の高い知識・技術をもった看護職員から、学びたいというニーズがあった。

小規模病院の新人研修を合同で実施

新人看護師の就職が少ない小規模病院では、新人研修を他施設と合同で行いたいというニーズがあることが分かった。

どの施設でも共通して重要なテーマに関する研修

医療安全、感染管理など、どの施設にも共通する重要なテーマについては、合同で研修会を開催したいというニーズがあった。

介護保険施設等における急変時の対応

介護保険施設等に勤務する看護職員は、施設における利用者の健康管理について少人数で責任を担っている状況であるが、研修受講の機会が少なく、急変時の対応に不安を抱えていることが分かった。

(2)看護管理者同士の連携

圏域内施設の看護管理者が圏域会議へ出席し、スキルアップ支援に向けた研修会の企画等について話し合う中で、看護管理者の交流が行われ、看護管理に関する連携が芽生えてきた。

地理的に近いところに位置する施設間でも互いのことに無関心であったことに気づき、それぞれの病院における看護職員の研修教育体制や課題について知り、事業をきっかけとして看護職員の相互学習の場へ発展する可能性があることが分かった。また中小規模病院の看護部長については、他病院の看護部長と顔の見える関係になったことで、看護管理に関する情報交換や、悩みを話すなど、看護管理に関する学習の場を求めていることがわかった。今後、看護管理に関する勉強会を開催しようという声が上がっている等、看護部長の意欲の高まりがうかがえる。

6) 今後に向けた課題

課題として挙げられたことは、以下のとおりである。

実践的な研修の希望にこたえられる実習環境の整備

より専門性の高い知識・技術、自施設では学べない知識・技術の習得について、実践的な研修の希望があることから、地域内の施設間で所属施設に在籍したまま人事交流のように実践経験をつめるような環境整備を検討する必要がある。他施設での一定期間の研修希望にこたえることができ、看護師がキャリアアップのために地域外へ移動することなく、地域にとどまり看護師としてのキャリアを積み重ねていくことを支援できる。そのことによって、看護師にとって魅力的な地域になり地域内での看護師の定着が促進でき

小規模病院の得意分野を活かした研修の開催

小規模病院であっても得意分野をもって地域の中での役割を果たしていることから、平成 27 年度は中核病院を中心とした研修企画であったが、小規模病院からも学ぶ研修を検討することで、学び合う地域を作ることができる。

介護保険施設等の看護職員の研修

地域包括ケアにおける介護保険施設の役割は重要であるが、少数の看護職員配置で責任を担っている状況がある。また継続教育の機会も少なく急変時の対応に不安を抱いていることがわかった。この点に焦点をあてた研修の企画が必要である。

事業実施体制について

事業推進に関わる中核的病院の負担が大きい。中核病院、大学、看護協会との連携の在り方を考える必要がある。看護協会は支部があり、研修会を開催するなど地区の課題に対して活動している。圏域活動と重なることで負担感が増し、効果的ではない。二次医療圏と看護協会の支部は地域がことなっていることから、整理する必要がある。

また、看護師がキャリア発達でたどる、学生、実践者（労働者）、管理者の視点から働き方に関する継続した支援ができるよう大学の教員とも協働していく検討する必要がある。

さらに、行政がこの活動を継続していくのか、ある程度仕組みができたなら、職能団体に引き継ぐことがよいかについても検討する必要がある。

) ネットワーク形成にあたっての考慮点

新潟県における看護管理者のネットワーク形成の取り組みは、県確保対策課および看護行政官の詳細な地域健康課題の分析と戦略に基づくものであった。以下に、取り組みの基盤となった事業立ち上げまでの経緯を記述する。

事業立ち上げまでの経緯

(1) 看護職員確保を主管する部署の設置

新潟県内の看護職員受給見通しと業務従事者届の分析から、平成 27 年度末の看護職員充足状況は、約 1500 人不足しており、看護職員確保は県の保健医療行政の重要な課題となっている。新潟県では医師・看護職員の確保推進の方針を打ち出し、従来、医師と看護師の確保対策に関してそれぞれ別々の課で担当していたものを、平成 25 年に医師・看護師確保対策課（以下、確保対策課）として独立した「課」を設置した。

(2) 看護職行政官による課題のミクロ・マクロ分析

確保対策課看護職員確保・育成係長は、保健師資格と実践経験を有する行政官である。県内の看護職員不足について、県民の視点、看護職員の視点、保健医療施設経営の視点、およびこれらを取り巻く県内外環境の視点など、多角的視点から分析した結果、以下の点を見出した。

- ・看護職員の県内外の就職・進学動向調査から、県内大学・養成所の卒業者の約20%が県外に就職しており、県内高校から県外大学・養成所への進学も約200人/年となっている。したがって、看護職員確保のためには、看護職員が県内に定着し、県外進学・就職者が県内に戻ってくる戦略が必要である。

- ・県外就職の理由をみると、「県外に出てみたかったから」が最も多く、「院内教育や研修体制が整っていたから」としたものも多かった。県外に出て生活し働く体験も看護職員にとっては大切であるが、一度県外にでた看護職員が県内に戻ってくるためには、またスキルアップしたいと考える看護職員が県内に就職し定着するには、生涯を通して学び続けることのできる環境を整えることが必須である。

- ・少子高齢化が進行する新潟県において、地域包括ケアで果たす看護職の役割は大きく、看護職員の量的確保のみならず今後県民が療養の場を移行しても常に質の高い看護が提供されるように県全体の看護のレベルを上げることが必要である。

- ・各施設で看護職員の生涯学習やキャリア開発を支援することは、専門職志向のある看護職員の定着につながり、その結果として総体的に県内の看護のレベルアップを生み出すと考えられた。しかし、多くの中小規模病院が自施設でこれらに取り組むことは、企画・運営力のみならず人的・財政的資源の面からも難しい状況である。

(3) 看護職員の量の確保と看護の質向上をめざした事業化

看護職員の量の確保には、看護職員の専門職志向という特徴を押さえた戦略が必要で、看護の質向上と共に行う必要がある。しかし県庁内では、質よりもまず「量の確保」という考えが強く、事業化にあたって、「質向上」の事業では理解が得られにくい状況があった。そのため、係長は「看護職員県内定着強化事業」の一環として看護の質向上に向けた取り組みを行うこととした。この事業化によって様々な取り組みが可能になった。

(4) 事業のビジョンと具体化

係長は、下記のビジョンのもとで事業の具体化をすすめた。

看護職員を確保するためには、行政だけが県内外の看護職員に対して県内への就職を呼び込む事業を展開しても効果はなく、実際に働く場である個々の病院が、よい人材が就職し定着できる努力をしなければならない。看護学生や看護師に向けた情報発信を、現在は施設ごとに個別に行っているが、地域で協働すれば効果的であると考えた。

介護保険制度でケアマネジャーが生まれたことで、それまであった患者への継続支援のための看護職間の連携は希薄化しているようであり、もっと看護職同士もつながっていくことが必要である。

まずは、近隣の病院などが協働して、その地域の病院などの特徴を生かした看護職員の研修教育を行い、ある施設の看護職員の専門性の高い知識やスキルを他施設の看護職員が学ぶことから始める。このことによって、看護職員の実践力が向上し、地域の看護ネットワークが形成され、また未就業看護職員の研修の場としても発展させることができる。さらにそれぞれの施設の強みが相互に理解しあえ、結婚・子育て・介護などのライフイベントによって変化する看護職者の働

き方のニーズにあわせた施設の選択が可能になる。

看護職者が地域で生活者として暮らしを営みながら、看護職として成長し働き続けることのできる地域をつくる。この魅力ある病院等づくりが新潟県の強みとして県内外に発信できると考えた。

(5)現場の実情把握と事業開始の準備

事業に先立ち、全中核病院を訪問し、協力依頼を行うとともに、地域の看護連携の実情を聞きとっていった。その結果、多くの病院の看護部長が近隣の他の病院、特に中小規模病院の看護や看護管理の状況を知らないということが分かった。介護保険制度開始以前は、圏域内の看護部長の集まりがありそこで情報交換や勉強会などもなされていた様子だったが、訪問時には行われていなかった。

地域での看護職員の教育の構想についてはおおむね理解が得られた。自らが中核病院として近隣の中小規模病院の支援的な役割を果たす必要があると述べた。具体的な事業内容については手探り状態で、「できることから」やることとした。

E. 考察・結論

看護師県内定着強化を目的とした県の事業として、平成 27 年度より全県レベルの課題検討のための「検討会」及び二次医療圏ごとの「圏域会議」が組織され、行政（県担当者、保健所）、県内全病院の看護部長、看護関連団体の長、看護協会、看護大学教員が活動に参加する仕組みがつけられていた。

「圏域会議」及び圏域ごとに行う研修会の企画・運営は、中核病院の看護部長が行うことになっているが、現在は近隣病院との関係から中立的な立場の所管の保健所が実質的に行っている。経費は中核病院と県が 50%ずつ負担している。

「圏域会議」は中核病院を中心に県内の全病院の看護部長が集まることから、看護部長同志の顔の見える交流が行われ、自施設の人材育成に関わる課題の共有や相談の場として機能し始めている。特に中小規模病院の看護部長の看護管理に関する学習ニーズが浮き彫りにされた。圏域によっては勉強会に発展する可能性も出てきている。

新潟県では、中小規模病院の看護管理能力向上を目的とした事業は行われていないが、二次医療圏で構成される圏域会議への参加と、中核病院を中心とした小地域における看護職員スキルアップ支援の課題について看護管理者が協働して取り組むことで、看護管理能力を高める機会となる可能性があること、また協働のプロセスにおける多様な施設の看護管理者との情報交換や課題の検討において、相互に知合い看護管理に対する困りごとに相談し助言し合う関係が生まれてきていることがわかった。