

「テーマ」 担当業務を通し主任の意識改革をめざした人財育成

施設名：獨協医科大学越谷病院 氏名：宮平 美代子

【概要】

当院は開院 33 年を迎える獨協医科大学の分院である。看護師の経験知は高く職位では主任・副主任が 39 名と 23 名の師長がおり部署・部門は 23 に渡っている。教育では関連病院共通のラダーが組み立てられて実践教育が実施されている。平成 29 年の外科系病床の増床や周産期センター開設に向けて看護スタッフや管理者の育成が急務になっている。教育センター(SD センター)を中心に関連病院の教育体制は整いつつあるが、OJT を担う中間管理職の期待役割が広範囲にわたり昇格システムが計画的に実施されていない現状があり、看護部の求める管理者のあるべき姿に到達されていないと看護部では懸念を抱いている。本来主任に対して求めるあるべき姿に向かうべき看護部として管理に係る主任管理者育成を担っていくことが必要である。副部長として担当業務を指導し、主任個々の能力を開発し期待役割を果たすようかかわってきた。年度末評価で意識改革に影響を与えたかアンケート調査を実施し、結果 92%の主任が気づきを得られたと答えている。その結果意識改革の一助に結びついたと考える。これらの課題達成に向けた経過を報告する。

【背景】

当院は現在約 40 名の主任(副主任・主任)がおり 23 部署・部門の実践を通して中間管理者として各スタッフの育成や師長の代行業務等を実践している。主任定例会議を月 1 回実施し、各現場の問題の共有や看護部の目標達成のための全員出席のもとに会議が実施されている。その中で担当活動として看護部の提案に応じ教育・業務・看護必要度・医療接遇・退院調整・超過勤務の 6 つのグループに分かれ、2 人の副部長の指導の元それぞれ年間計画を立案し、実践・評価を実施している。平成 29 年 12 月に 200 床の増床が計画されており人員の増員や管理部門の強化が求められている。次世代の管理者として主任に期待は大きく成長が望まれている。また管理者の昇格基準が曖昧で各師長の推薦と看護部長の決定を本学の人事部に申し出し決定されている。管理者の意欲の向上のために承認するシステムを明確にすることが重要であると考え看護部として昇格に向けて承認システムについても検討する必要がある。これらの主任管理者の育成の検討や支援体制が重要であり看護部としての課題となっている。

【実践計画】

1. 主任の自己承認力を高め、看護管理者として主体的に取り組めるように管理者の承認、昇格システムについて検討する。
 - 1) 他施設訪問による大学病院及び分院との昇格システムについて情報収集し当院のシステムについて再確認する。(12 月)
 - 2) 評価項目の検討や昇格システムについて会議を実施する。(1 月)
2. 副部長が主任会の担当活動(超過勤務担当を中心に)を支援する。
 - 1) 超過勤務申請や看護業務の定義について文献検索を実施し、主任全員が共通認識できるようにする。(5~6 月)
 - 2) 超過勤務申請について各部署における格差や課題があるのか実態調査を実施する。(7 月)
 - 3) 実態調査の結果をもとに主任会議にて学習会をする。(12 月)
 - 4) 超過勤務申請のための指針作成し活用後、評価のためのアンケートを実施する。(1 月)
3. 主任が担当活動を通して問題解決過程を経験し主体的に活動できる。
 - 1) 主任会の担当活動が主任個々の成長や意識改革になっているか、アンケート調査を実施する。(1 月)
 - 2) 活動結果についての要望を聞き取り、主任会活動を主体的活動に繋げるようにする。(2 月)以上の 3 項目について実践計画を立案し、実践する。

【結果】

1. 看護管理者の承認、昇格システムについて看護部会議を実施することで具体的検討となった。10 月に看護部長へ提案し昇格基準について提案内容を具体化することになった。12 月に他施設訪問を実施

し他院から情報収集し看護部における情報の共有化を図った。これらの経過を本部SD（教育）センター会議参加副部長に提案した。既に3病院統一に向けてSDセンターでの検討が始められていることがわかった。関連3病院共通のラダー評価を統一し承認システムに向けて看護部として統一見解を持つ結果となった。

2. 主任会超過勤務グループは5月に活動計画を作成し主任会に提案し共有化を図った。また6月に文献検索から関係法規や看護業務基準を明文化し、主任に提示し共有と超過勤務のあり方について学習会を実施した。このことで超過勤務申請のあり方を改めて学習できた。また各部署の聞き取り調査を実施した。その結果 1)超過勤務申請に関する認識 2)スタッフへの関わり 3)超過勤務状況の確認について、部署の違いを知った。11月の学習会で主任として目標を一致する必要があることを再確認し、適正な申請というゴールの共有化ができた。1月の会議で「適正な超過勤務申請の為のガイド」(案)が完成し会議にて提示できた。ガイドの活用と使用後の評価は今後実施予定である。
3. 主任会担当活動の実施後の成長や意識変化について1月にアンケートを実施した。結果38名中19名は意欲的に取り組めた。自己の気づきについては36名がありと答えている。内容は担当分野の知識を得た、主任の役割や自己の能力を再認識した、グループ活動の重要性を知った等の意見があった。また担当してからの成長度を自己評価した結果、マイナスが2名、現状のまま12名、プラスが24名と3分の2以上は向上の変化があったと自己評価で答えている。また実践的管理指標 MaIN の自己評価を各主任に実施した。今後の主任育成活動の指標として活用していきたいと考えている。

【評価及び今後の課題】

担当4グループの中から、計画立案時から困難度の高い超過勤務グループへの支援について取り上げ振り返った。副部長として年度計画立案時から毎回グループワークに参加し、目的は何か、主任の職位でできることは何か、現場の問題に着眼できているかを問いかけてきた。基本的な労働基準法や日本看護協会の業務指針等から基本的知識を習得し主任会で共有化を図るなど課題実践のため試行錯誤することにより問題解決過程を経験できている。更に実態調査により現場の問題を知る機会になり、メンバー自らゴールを統一しなければ達成できないとの意見があり、気づきがあったと言える。そこから次の過程へと繋がり、目標であった「適正な超過勤務申請の為のガイド」(案)作成に至った。目標を見失わないために何度も話し合いを実施したことが結果に繋がったと言える。また主任40人中38人から得た担当活動へのアンケートから気づきや自己成長において半数以上に「人やスタッフに伝える事の難しさを知った」「新たな知識や技術を得ることができた」など優位な返答がみられている。このことから主任会の活動は時間的制約や負担感はあるが、現場の業務だけでは得られない気づきがあったと言える。評価方法としてアンケートは自己評価のため客観的な結果とはいえないが組織に置かれている課題を知り学習する機会になっている。組織改革や組織のコミットメントに繋がることを期待する。今後の課題は評価を客観的に実施することが必要である。今回、実践的管理指標 MaIN の自己評価も実施した。主任全体の結果では6つの項目中「アウトカム」が一番高く、「組織」が一番低いという結果であり得点全体も低い。この結果から管理課題を知り今後の主任教育を実施する際、不足部分を見据えた教育を計画することができる。また昇格、承認システムについては関連3病院内での検討を継続することになる。主任を中心に人材育成に係る実践計画を実施した。今後、組織内での長期的な管理者教育の中で実践の継続や課題である評価指標をどのように活用し変化や成長の過程を確認していくかが重要である。意識を変えることは結果が見えにくく成果となりにくいだが、今後も組織の活性化が得られるような人材支援を継続していくことが重要である。