

### 3 支援者の感想

#### 外部支援者

富山大学名誉教授

永山 くに子 氏

富山赤十字看護専門学校副学校長

満間 信江 氏

富山県立中央病院看護研修科長

瀬山 尚子 氏

「看護職員育成モデル病院事業」の支援者として参加して

富山大学名誉教授 永山くに子

平成に始まった本モデル事業は令和を迎え、これまでに県内 15 医療機関が参加してきました。事業の趣旨からして、看護部が一丸となってこれからの看護職員育成のために課題を掘り起こし、改革・改善を目指し取り組むことで組織の活性化につながることを期待されています。さらに、2年間のプログラムプロセスにおいて起きる様々な出来事との遭遇によって、看護職員間の認識の違いを知ることから相互理解が始まり、その体験が組織運営に大きな糧となることを願っています。

今回は2年目の済生会富山病院、そして1年目のあさひ総合病院の2医療機関のかたがたと外部支援者の立場で関わることになりました。

関わる過程において、気付いたことがたくさんありましたが、そのうち2点について記録しておきたいと思います。

1点目は双方の医療機関において、とても主体的な取り組みができていたということ。

一見、混沌としているような組織であっても、SWOT分析による強み、機会などの分析によって組織の持つパワーを掘り起こし、それを生かして組織の活性化を図ろうとしているなど、自主的な活動の成果と言えましょう。また、看護ケアの質保証の分析では看護実践能力を査定するために、より客観性を目指して行ったQI調査（進行中）、さらに職務満足度調査ではKJ法による意見の集約化によって、独自のものを生み出していました。

2点目。近年、看護の業界で取り上げられてきたラダーについて。

看護が専門職を標榜するのであれば様々なキャリアを積みながら、自己の成長を図るということは看護職継続にとってとても大切なことであることに間違いはありません。しかしながら、近年、上司からスタッフに一步上段のラダーを勧めてもなかなか行動が伴わない状況ができています。何が起きているのでしょうか。

そこで、原点に戻りラダーについて整理してみました。看護学大辞典によれば、**キャリア・ラダー**、⇒、**昇進プログラム**（英 career ladder ,career lattice）とは、「米国において発達した昇進の道を作り、職員の士気と動機付けを向上させ、職員の**転職を減少**させることを目的に行われている**キャリア移動プログラム**である。職務満足は仕事それ自体の特質（仕事の性質・職種、職位・責任、個人的達成感）からでているため、特に労働者の士気を高めるうえでキャリア・ラダーは効果的な方法である」と解説している。一方、**クリニカル・ラダー**（英 clinical ladder）は、「看護職員が管理的な立場に昇進すると直接患者ケアが減少することから、**管理職になるよりも臨床での看護実践を望む看護職**もいる。そこで、**臨床にとどまりたいという看護職員のため、キャリアを認め報酬を与えるための手段として開発された臨床実践レベル昇進システム**で、米国では1970年ころから議論され、わが国では1980年代後半から主に臨床ナースの能力評価法として取り組まれている」

とある。

つまり、キャリア・ラダーはキャリアを移動するためのものであり、クリニカル・ラダーは臨床実践レベルの段階的アップに目的があり同質のラダーとはいえない。ただ、共通点は**職位や報酬を伴う昇進システム**であり、見せかけのラダーではないということです。スタッフはこのような説明がないまま勧められても、正直、納得がいかないのではないのでしょうか。ただし、**職務を遂行するうえで、士気を高め、動機付けをもって看護ケアに当たることも決して軽視してはならない**ことです。したがって、今後起こりうるであろう、組織における昇進昇格制度をも視野にいれ、内容を熟慮し、その上で公表すればラダー指標は可視化され、看護職員各自の目標をより明確にすることができるのではないのでしょうか。

最後に、看護職員の教育体制を考察することによって看護職員の育成が図られ、ひいては患者・家族・地域の求めに応じ、最適な看護ケアが提供できるような看護実践能力を備えた看護職員がでてくることを祈念します。

「看護職員育成モデル事業」に外部支援者として参加して

富山赤十字看護専門学校 副学校長 満間信江

私は、外部支援者として、済生会富山病院とあさひ総合病院の皆さまの取り組みに参加させていただきました。

済生会富山病院は、1年目に看護管理者の交代を機に改めて組織分析をし、看護部の理念や基本方針を見直して、看護部のこれからあるべき姿を明らかにされました。認定看護師等豊富な人材を活かしたい、患者さん中心の看護を提供する人を育てたいという強いねがいを方針として打ち出すことで基盤ができました。そして、2年目はそれに基づいた具体的な教育体制やクリニカルラダーの見直しなどに取り組んでこられました。データを様々な方向から客観的に分析したことで、課題も明確になりました。今後欲張らず、しかし機会を作りながらひとつひとつ課題に丁寧に取り組むことで、他の課題も関連して解決に向かうのではないかと思います。病棟再編など病院が変化する時期と重なりましたが、それもいい機会ととらえた看護部の熱意が伝わり、悩みながらも皆で考えのキャッチボールができたことは、財産と言えるのではないのでしょうか。

つぎに、1年目のあさひ総合病院です。住民のために病院は何をするかという病院の理念や役割が非常に明確で具体化されており、それが大きな強みと感じました。SWOT分析を行い、看護職員の背景や職務満足度、看護の質評価などデータ化することによって、客観的な事実が見え課題が明確化されました。また、トップダウンではなく現場で働く看護職の思いや生の声がKJ法で確認できたことはとても良かったと思います。今後、キャリアラダーを完成させると同時に、活用することで構造を高め、過程を丁寧にアウトカムにつながるよう他職種との連携を図り、看護の意味づけをしながら、やりがいや満足感につながるキャリア支援を構築していかれることを期待しています。

参加するたびに、人材育成の責務と熱い思いにふれます。人びとの健康と暮らしを守り、個々の多様なニーズに応え支援していくためには、看護職一人一人が常に考え質の良い看護を実践し、つないでいくことが大切なのだと思います。そのためにエネルギーは要りますが、育み育まれる環境を常に整えていかなければなりません。参加の機会をいただき、ありがとうございました。

## 「看護職員育成モデル病院事業」に支援者として参加して

富山県立中央病院 看護研修科長 瀬山尚子

「看護職員育成モデル病院事業」の外部支援者として、昨年に引き続き参加させていただきました。参加病院は、参加1年目のあさひ総合病院と2年目の済生会富山病院でした。あさひ総合病院は、地域から求められる病院として老年看護、訪問看護に力を注いでいくためにまずはじめに自施設のSWOT分析をもとに地域から何を求められているのか、どんな人材を育成したいのか、師長はじめ副師長、主任をまきこんでプロジェクトチームをたちあげ、一丸となって病院ビジョンにむかって取り組む姿勢に感銘を受けました。人材育成の視点で教育体制の見直しを図るべく、クリニカルラダーを充実させる必要があると課題を明らかにしておられました。今回はじめて職員満足度調査も実施され、職員の不満や不安要素を明らかにし、人材育成をする上での基礎資料になる得ものと考えます。人材育成の面においては、認定看護師を中心に協働し看護の質をあげることで、職員の動機づけにつながるようクリニカルラダーを充実させる必要があると考えます。人材育成においては、内発的動機付けと外発的動機付け両方が必要となりますが、その1つにクリニカルラダーがあると思います。「どんな人を育てたいのか」これが、クリニカルラダーには重要な要素であり、それが、内容にも反映されてくるものと思います。あさひ総合病院ならではの「このような看護師になってほしい」というあつい思いが詰まったクリニカルラダーになることを期待します。

2年目の済生会富山病院の取り組みでは、済生会の教育方針にもそったクリニカルラダーを作り上げ、今年度はそのクリニカルラダーを用い評価に至っています。済生会富山病院の特徴である全員がクリニカルラダーを提出するという方針の中で、提出率が100%でなかったことから、どこに問題があったのか課題を明らかにし自分たちがめざす済生会人育成に尽力していただきたいと思えます。

今回、2つの病院ともに教育の視点でクリニカルラダーに着目されました。やはり、何といても患者・家族に安心・安全な医療を提供するために病院が求める「このような看護師になってほしい」という病院のあつい思いが詰まったクリニカルラダーにそって人材を育成することが重要です。

専門職である看護職は、つねに学び続ける必要があります。それには、看護にやりがいを持ち満足度を高めていくことが重要です。このような事業に参加し変革することはとても骨の折れることですが、チームでの力を結集し看護力を向上させるチャンスとなり、それが、患者・家族、職員すべてに還元されると思えます。

今回、各施設、他支援者の先生方の貴重な意見を聞く機会をいただきとても学び多く深く感謝いたします。