

## 看護職員育成モデル病院事業に参加して（1年目）



朝日町立  
あさひ総合病院

### はじめに

当病院は、富山県の東端、新潟県との県境に位置し、近隣の2市2町で構成する人口12万人の新川医療圏で、急性期から在宅までを支える地域密着型の病院である。地域医療構想が進められる中、社会背景や高齢化に伴う疾病構造の変化の状況下で、当病院に求められる医療を検討し、病院の機能再編を行った。2019年4月から「高齢者医療の先進モデル」を目指し、「急性期から在宅まで」地域医療を支える病院として稼働している。具体的には、4病棟から2病棟に再編し、急性期一般病棟56床、地域包括ケア病棟53床とし、全体の病床数を199床から109床にした。地域医療推進センターとして院外にあった町の在宅介護支援センターを院内に移設した。さらに、新たに予防医療を目的としたロコモセンター、通所リハビリテーション、訪問リハビリテーションや認知症院内デイサービス、認知症カフェを開設し、訪問診療にも力を入れている。これらの機能を集約したことで、地域の関連機関と連携しながら、入院前から入院中、そして退院後の在宅療養まで柔軟に対応できるようになった。また、地域住民の交流の場所を設け、「医療を通じたまちづくり」として地域包括ケアシステムを推進する役割を果たしている。

このような中、病院の特色を踏まえて、看護師は老年看護や退院支援能力の質の向上が必要となっている。病棟の再編により、一病棟に多数の診療科が混在したことで看護師が幅広い疾患の知識を持つ必要もでてきたと共に業務が煩雑になり、職員の負担が増加した状況にあった。また、2021年秋より看護学生の実習受け入れが予定されているが、今まで看護学生の実習を受け入れた経験がない当病院では、教えるスキルを学ぶ必要があると考える。今回、看護職員育成モデル病院事業に参加し当病院の教育体制を再構築することで、当病院が目指している医療提供に必要な人材を育成したいと考えた。

### 1、病院の概要

- ・住所 富山県下新川郡朝日町泊477番地
- ・TEL 0765-83-1160
- ・FAX 0765-82-0401
- ・病床数 109床
- ・診療科 15診療科

- 内科 外科 胃腸科 循環器内科 整形外科 眼科 脳神経外科 形成外科
- 小児科 皮膚科 耳鼻咽喉科 泌尿器科 婦人科 リハビリテーション科 放射線科
- ・看護単位 病棟 2 単位 外来 3 単位
- ・看護要員 134 名（正規職員 94 名 非正規職員 40 名）2019 年 4 月 1 日現在  
（看護師 109 名 准看護師 5 名 介護福祉士 10 名 看護補助者 10 名）
- ・採用職員数 2019 年度 6 名
- ・看護体制 急性期一般病棟 10 対 1 地域包括ケア病棟 13 対 1
- ・看護方式 固定チームナーシング
- ・病院の役割
  - 急性期から在宅までを支える地域医療を担う
  - 高齢者医療の先進モデルとなる医療・ケアの提供
  - 「医療を通じたまちづくり」として地域包括ケアシステムを推進する役割を果たす
- ・看護部理念 信頼される看護
- ・看護部基本方針
  1. 患者さんの尊厳を大切にし、安全・安心・安楽な看護を実践します
  2. 専門職として自己研鑽に努め、根拠に基づいた質の高い看護の提供を目指します
  3. チーム医療を推進し、地域でその人らしい生活を支えるために継続看護を実践します
  4. 組織の一員として経営参画に努めます

#### ・看護部の紹介

看護部は、看護部長 1 名、副看護部長 3 名（うち 1 名は医療安全管理者）、看護師長 5 名である。平均師長経験年数は 4.6 年である。正規看護師の平均年齢は 40.3 歳、平均在職年数は 14.8 年で中堅からベテラン層の看護師の割合が多い。看護師の採用人数は、募集をしても例年 1～2 名程度であったが、キャリアナースを含めて、2018 年度は 10 名、2019 年度は 6 名と徐々に増えている。離職率は、5%台を推移しており、そのうち新卒看護師の離職率は 0%である。2012 年より、働きやすい職場環境を整えるために、ワーク・ライフ・バランス推進事業に取り組み、長期の連続休暇や子の看護休暇、短期の家族介護特別休暇等の休暇取得が進み、病児病後保育、院内保育所が開設された。さらに、夜勤手当の増額やリーダー手当の新設など報酬面の改善も実施している。

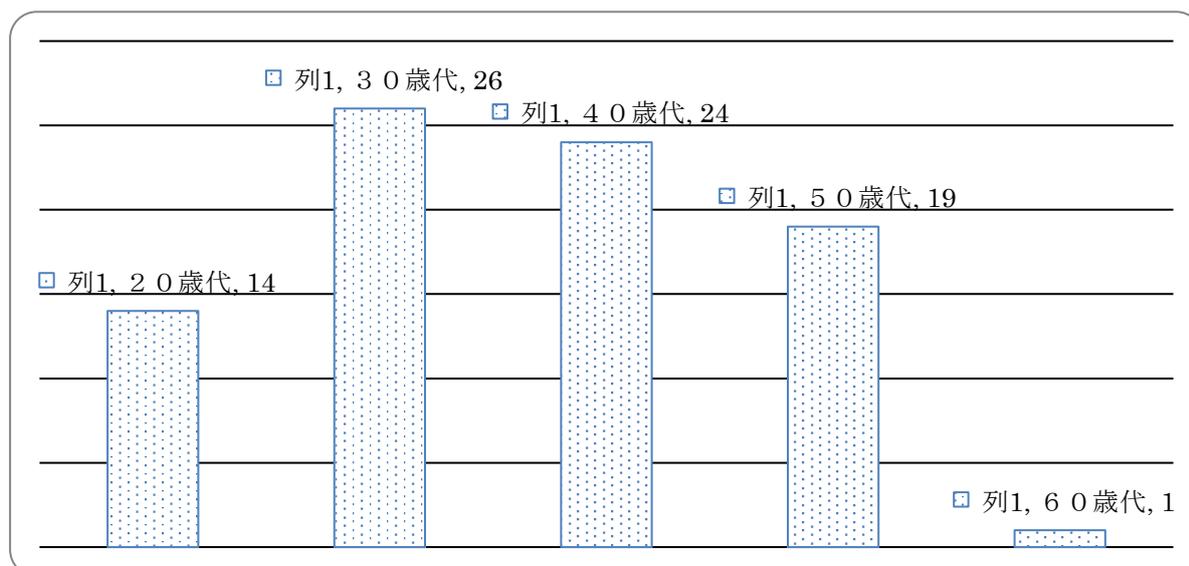
また、認定看護師は、認知症看護、緩和ケアの 2 領域であるが、糖尿病療養指導士、フットケア研修修了者、医療チームトレーニングのトレーナー、おむつマイスター等専門性の高い資格取得を推奨している。

当病院は、町の高齢化率 44.1%（2019 年 10 月）を背景に、切れ目のない医療・介護の提供による地域包括ケアシステム構築の一翼を担っており、訪問看護ステーションとの人事交流や訪問診療への同行等、患者を地域で生活する人と捉え、包括的な視点でチーム医療を推進できる人材育成とケアの提供に努めている。

表1、看護要員の状況（各年4月1日現在）

	2017年度	2018年度	2019年度
正規看護職員数	74名	79名	84名
正規看護師平均年齢	41.6歳	40.1歳	40.3歳
臨時看護師数（パート含） （常勤換算数）	28名 (23.3名)	29名 (23.0名)	30名 (23.1名)
正規看護師採用人数 （新卒看護師採用人数）	2名 (1名)	10名 (8名)	6名 (4名)
臨時看護師採用人数	2名	3名	2名
離職率	5.3%	2.5%	8.3%
新人離職率	0%	0%	0%
介護福祉士数	8名	8名	10名
看護補助者数（臨時）	13名	11名	10名

図1、看護職員の年齢別人数（2019年4月1日現在）



・院内教育体制

1) 新人看護職員研修

看護技術や知識を習得することや社会人として職場環境に適応できることを目的に、厚生労働省の新人看護職員研修ガイドラインを参考に立案し、1~2年かけて実施する。

2) エルダー研修

新人看護職員の生活面、精神面をサポートすることが役割であることを理解する。1回/年

3) 実地指導者研修

新人看護職員研修における実地指導者の役割を理解する。1回/年

4) 教育担当者研修

新人看護職員における実地指導者への助言・指導・全体の進捗状況の把握をする役割を理解し、看護協会の教育担当者研修を受講する。

5) 看護補助者・介護福祉士研修

施設基準に準じた研修会や介護技術等を年間 6～7 回実施

6) クリニカルラダー制度

レベル I～レベル IV までの段階的教育法、レベルごとの評価表（自己・他者）を使う。

7) eラーニング教育システム

インターネットによる閲覧できるシステム、自己学習や全体研修に使う。

8) 全体研修

医療安全・感染、各委員会、看護部主催の研修会を実施

2、モデル病院事業に取り組む前の現状について

1) 看護職員の人材育成の現状について

【新人教育】

新人研修は、看護部教育委員会が企画し、入職時の集合研修と、月 1 回ペースで開催する 1 時間研修の 2 段階構成で実施している。新卒看護師が複数採用になったのは 2018 年度からであり、今後の新卒者採用計画も見据え、研修構成や内容の評価を行い確実に育てる教育体制を考えたい。

【現任教育】

当病院は、2006 年からクリニカルラダーを取り入れており、改訂を重ね現在の形となった。2019 年 8 月現在の各段階達成者数の割合は、ラダー IV 30%、ラダー III 20%、ラダー II 23.7%、ラダー I 18.8%、新人 7.5%である。

当病院の教育計画は、2018 年度まで、看護部に設置した各種委員会が委員会活動として関連研修を企画・運営してきた。2019 年度は、各委員会から継続実施の提案があった研修と、今年度の看護部目標を達成するためのサポートとなる研修を中心に企画し、対象者別に整理した。また、勤務時間内における研修時間を十分に確保できないため、eラーニング活用による自己研鑽と、富山県看護協会の研修参加を推奨している。

2) 看護職員育成の問題点と課題について

(1) 考える力（想像性・柔軟性・弾力性）と実践力を強化する仕組みが必要である。

- ・副看護師長、主任看護師のマネジメント力を伸ばしたい
- ・中堅看護師のリーダーシップ力と指導力を向上させたい
- ・一人前看護師、新人看護師のアセスメント力を伸ばしたい
- ・どの部署も業務中心の動き方で、個人志向を助長する傾向がある→チーム志向に変えたい
- ・看護職員には、患者の結果の最適化を目標とした思考や行動をとってほしい

- (2) 将来、看護学生実習を受け入れることを想定し、当病院のクリニカルラダーを JNA に合わせた段階に設定し、教育計画全体を見直す必要がある。
- ・新人研修やラダー研修を、体系的な組み立てにしたい（達成目標と研修企画の関連性）
  - ・継続的に研鑽するための研修を企画していない
  - ・目標達成度の評価基準が明確ではないものがある（評価者の感覚的判断）
  - ・看護学生を迎えるための基礎力を学ばせたい
  - ・教えるスキルを学ばせたい（学習者中心の考え方）
- (3) 教育時間確保に新たな発想が必要である。
- ・部署数が少ないため、出席者数を確保したい集合研修を勤務時間内に組むことが困難→院内講師の時間も、同様に確保しにくい
  - ・研修や講演などは、時間外での企画となるが、時間外勤務としては認められていない→ワーク・ライフ・バランスや学習意欲に影響する

※ 図 2、看護職員育成の問題点と課題（別紙）

### 3) 事業に参加した動機について

「高齢者医療の先進モデル」を目指し病棟再編が行われた中で、それを実践できる看護師を育成し、看護の質を向上させる必要があると考えていた。看護現場では、多数の診療科の混在や認知症患者への見守りが増えたことにより業務が煩雑となり看護師がやりがい感を持ってない、役割遂行が出来ていない等の状況にあった。また、初めて看護学生の実習受け入れを見据えて、教えるスキルを学ぶ必要があった。これらの要因を明確にして改善するために、外部の支援者の方からの助言が必要であると考え参加した。

### 3、院内検討会メンバー

外部支援メンバー 永山 くに子（富山大学名誉教授）  
 満間 信江（富山赤十字看護専門学校副学校長）  
 瀬山 尚子（富山県立中央病院看護研修科長）

院内メンバー：モデル病院事業プロジェクトメンバー

中嶋 育美（看護部長）  
 舟川 千鶴（副看護部長）  
 山本 陽子（教育担当副看護部長）  
 小林 文佐子（病棟看護師長）  
 鹿熊 梨香子（病棟看護師長）  
 扇谷 規子（外来看護師長）  
 吉本 朝子（教育委員会委員長 手術室副看護師長）  
 岡本 慶子（病棟副看護師長）  
 山本 香代子（教育委員会 病棟主任看護師）  
 林 瑞穂（病棟主任看護師）  
 堀川 千織（病棟看護師）

辻 智子 (外来看護師)

※ 教育委員会のメンバーとスタッフの思いを把握することと人材育成の視点からスタッフ看護師を入れた。

#### 4、モデル病院事業の取り組み経過について(外部支援者との検討会、院内検討会)

検討会開催日	検討内容(助言・指導)
○第1回合同打ち合わせ会 2019年8月26日(月) 場所：県民会館	<p>病院の概要、理念、役割、看護職員の採用・退職状況、教育方針、看護部教育体制、研修会、現在抱えている課題と今後の課題についてプレゼンテーション実施</p> <p>(外部支援者からのご意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅看護師育成</li> <li>・課題の焦点を絞る</li> <li>・現状分析をする(SWOT分析、職務満足度、患者満足度)</li> <li>・ラダー評価基準の明確化</li> <li>・強みを発揮できる取り組み(差別化戦略)</li> <li>・看護基準の見直し</li> </ul>
院内検討会 2019年9月～10月 1回/週の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトメンバーの決定と事業取り組み主旨の説明と行程表の提示</li> <li>・教育理念と教育目標の再検討</li> <li>・人材育成に関するSWOT分析(KJ法)</li> <li>・看護ケアの質評価・改善システム(QI)の実施(10月、11月)</li> <li>・職員の職務満足度調査の実施、結果のアセスメント</li> <li>・課題の抽出</li> </ul>
○第1回院内検討会 2019年10月24日(木) 場所：あさひ総合病院	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1回合同打ち合わせ会議から現在までの取り組み経過のプレゼンテーション</li> <li>・職務満足度の結果についてメンバーの意見発表</li> <li>・今後、当院が取り組むべき課題を検討</li> </ul> <p>(外部支援者からのご意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・客観的データの可視化</li> <li>・評価指標を明確にした目標管理方法</li> <li>・色々な手法を取り入れてのカンファレンスの充実</li> <li>・病院の特色を組み込んだラダーの見直し</li> </ul>
院内検討会 2019年11月～12月 1回/週の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当病院が今後取り組むべき課題を検討・決定</li> <li>・当病院のナースに必要なスキル(コンピテンシー)の検討(KJ法)</li> <li>・JNAラダーの4つの看護実践以外のスキルの決定とそれぞれのレベル目標・行動目標の検討</li> <li>・各ラダーの段階と指標となる卒後経験年数、役階段階について検討</li> </ul>
○第2回検討会 2020年1月10日(金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1回検討会から現在までの取り組み経過のプレゼンテーション</li> <li>・自分たちが目指す看護師をKJ法で検討した感想の発表</li> </ul>

場所：あさひ総合病院	(外部支援者からのご意見) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ KJ 法で分析したことにより目指す方向性の明確化</li> <li>・ 目標獲得のための研修を戦略的にいれ込む必要性</li> <li>・ キャリアラダーかクリニカルラダーかの検討⇒キャリアラダー</li> <li>・ キャリアラダーの場合は、レベル段階の修正が必要</li> </ul>
院内検討会 2020年1月～2月 1回/週の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KJ 法より抽出した「役割遂行する力」「継続学習」「人間関係を調整する力」についてレベル目標、行動目標の検討と決定</li> <li>・ 看護 QI の中間結果の報告</li> </ul>
○第2回合同打ち合わせ会 2020年2月17日(月) 場所：県民会館	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第2回検討会から現在までの経過のプレゼンテーション</li> <li>・ 次年度の取り組み予定の確認</li> </ul> (外部支援者からのご意見) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 看護 QI の評価結果からの課題の検討と対策の必要性</li> <li>・ アウトカム評価が良いことより地域住民が満足していることとあり、地域のニーズに答えていることを実感できる仕掛けが必要</li> </ul>

## 5、取り組みの中で見出された課題及び改善策

病棟再編を終えハード面を整えたが、今後は、地域から求められる医療と看護・介護を提供していく必要があり、状況の変化に伴った看護の質を高めていかなければならない。

まずは、当院の人材育成に関する SWOT 分析を実施した。

内部環境（強み）	内部環境（弱み）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 在宅介護支援センター（訪問看護、訪問介護、居宅支援）が病院に移設、地域包括ケア病棟が開設したことで急性期から在宅までの看護が学べる</li> <li>・ 認知症院内ディケアを毎日実施することによって認知症看護が充実する</li> <li>・ 卒後 10 年目以上の看護師が全体の 65%いることで誰でも新人を教育できる環境にある</li> <li>・ e-ラーニングシステムで自己学習や全体研修に利用できることで学習する機会がある</li> <li>・ 認定看護師 2 名、糖尿病療養指導士 4 名、フットケア研修修了者 6 名、医療チームトレーニングトレーナー 1 名、おむつマイスター 28 名と専門的知識を持った人からの学習の機会がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ラダー別の教育体制や研修計画が不十分であるため、卒後 2 年、3 年目の教育体制を確立する必要がある。</li> <li>・ 各ラダー段階の役割遂行能力が明確になっていないことによりラダー評価が目標管理面接に活かされていない。</li> <li>・ 勤務時間内に研修をする時間を確保できないことにより研修が時間外となり、参加率が低い</li> <li>・ 認定看護師が 2 名であり、専門性の高い看護師を育成していくことが必要である。</li> <li>・ 看護補助者の離職率が 27.2%で採用困難な状況であることによる看護業務のタスクシフティングが進まない。</li> </ul>
外部環境（機会）	外部環境（脅威）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民マイスター養成講座の実施に伴い、地域医療について看護師も学ぶことができる。</li> <li>・ 訪問診療が増加することにより、地域のニ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療圏内に看護学校がないことにより採用に影響がある。</li> <li>・ 看護師の平均年齢 40.1 歳、50 歳以上の看護師</li> </ul>

<p>ズに沿うことが出来ている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域医療推進フロアーの開設により、地域医療連携が可能になる</li> <li>・2021年度から県立看護大学生の看護実習受け入れ予定であることより、学習する機会が増える</li> </ul>	<p>が23%を占めることで、10年後の人材不足が予測される</p>
--	------------------------------------

また、当病院が求める看護師像（コンピテンシー）について話し合った結果、JNAラダーの4つの実践能力以外に「役割遂行する力」「人間関係を調整する力」「継続して学ぶ力」「社会人基礎力」を向上させる必要があった。看護職の65%は、10年以上の経験年数であり、自ら学ぶ姿勢や役割を遂行できる力を期待しているが、日々の業務をこなすことに追われ、学習する時間の確保やチームで話し合う時間の確保が困難な状況でもあった。さらに、職務満足度調査結果は、卒後10年目から25年目において、看護師の自信や看護職へのコミットメント、自律した看護実践が低い状況であった。

看護ケアの質評価（看護 QI）の結果からは、看護師同士の協力体制や情報共有する場の改善が必要であること、インシデントを防ぐ領域に課題があることが指摘された。そして、当院のクリニカルラダーを JNA クリニカルラダーに修正する必要もあった。これらのことから、当病院が求める看護師を育成できるように教育体制を再構築する必要があり、課題として以下のことを考えた。

- (1) 患者を地域で生活する人と捉えた看護が提供できる看護師の育成
- (2) 地域看護、老年看護、認知症看護の質の向上
- (3) 自施設の特徴（地域看護、老年看護）を取り入れた教育体制の構築
- (4) 人材育成の視点を持った管理者の育成
- (5) 労働環境の改善
- (6) コミュニケーション力の向上と承認する風土の醸成
- (7) カンファレンスの充実やチームアプローチが充実する仕組み作り
- (8) 役割期待と役割委譲を行う管理者の意識改革
- (9) 当病院が求める看護師の人材育成
- (10) JNA ラダーに沿ったラダーの見直し

課題がたくさんある中で、今回は、クリニカルラダーを見直し、自施設の特徴（地域看護、老年看護）を取り入れたキャリアラダーの作成に取り組むこととした。

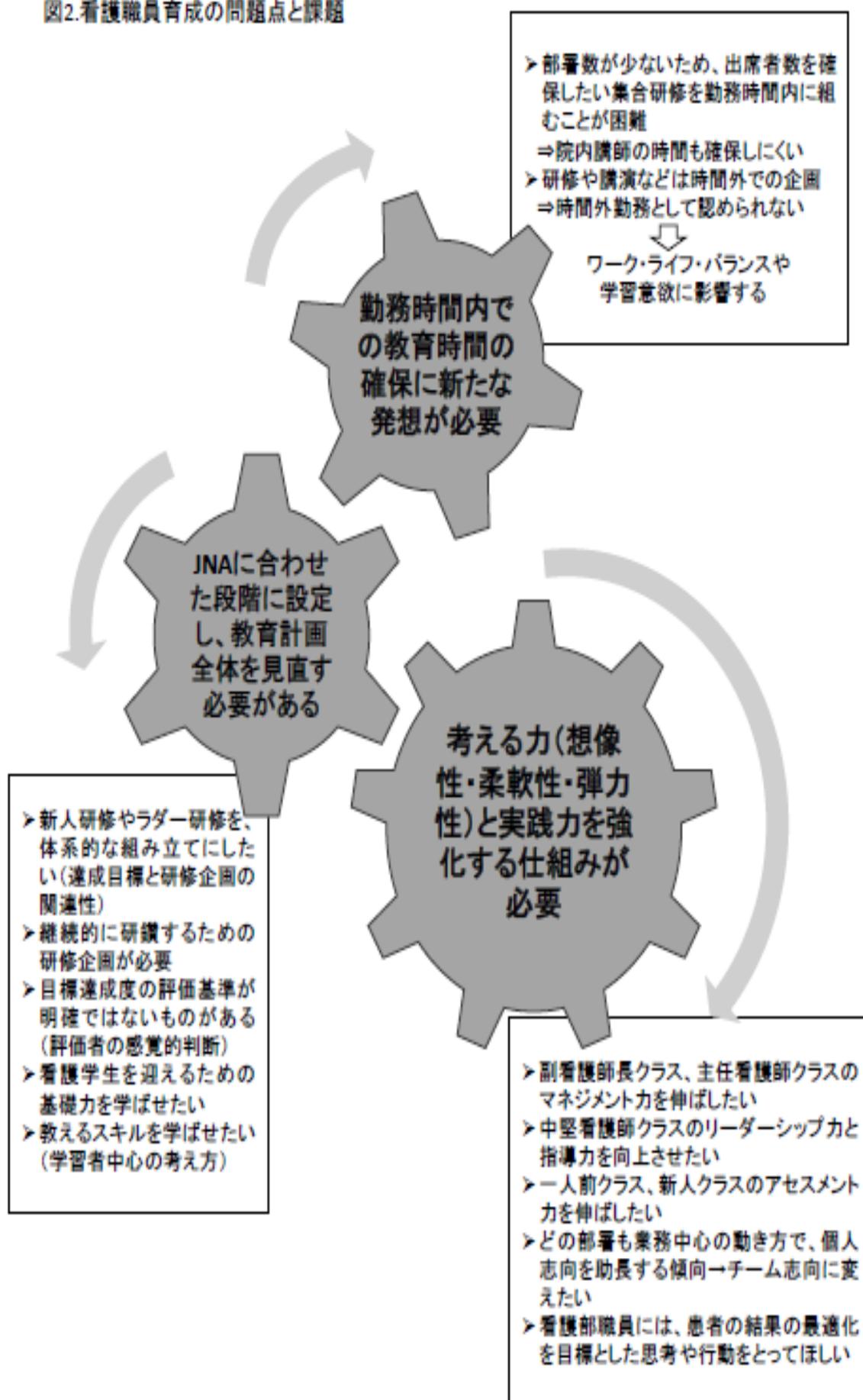
## 6、次年度の取り組み

現在は、JNA クリニカルラダーの要素と自施設の特徴（地域看護、老年看護）、当病院が求める看護師像を含む新しいキャリアラダーを構築している。これを完成させ、キャリアラダーに各レベルの課題と評価方法、課題達成するための研修計画を検討して組み入れていく。同時に、各カンファレンスの充実・定着と看護 QI 評価結果の課題解決、教える側の知識習得の企画実施に取り組んでいく予定である。そして、看護師長・主任を巻き込んでキャリアラダーの説明と周知を行い、1年後には新しいキャリアラダーに沿った教育体制の構築を完成したい。



モデル病院事業プロジェクトメンバー

図2.看護職員育成の問題点と課題



## 7. モデル病院事業に取り組んだ感想

### 看護部長として

看護のやりがい感を持ち、感性豊かな自律した看護師を育成したい

看護部長 中嶋育美

社会情勢を背景に医療提供体制が変化していく中で、看護師に求められる能力は多岐に渉る。当院は病棟再編を終え、地域住民から求められる医療提供を実践できる看護師の育成が必要と考えていた。現場で煩雑な業務に携わっている看護師を見て、「やりがいをもって働いてほしい、現在の状況を打開したい」と悩んでいた時にモデル事業参加の機会を得たことは、チャンスであった。次世代を担う看護師の育成を視野に入れ、管理者だけではなくスタッフを入れたプロジェクトチームを立ち上げた。職位の関係性を払い、忌憚のない意見を吸い上げ、メンバー一同で積み上げながら事業に取り組みたい意図があった。メンバーを毎週会議に参加できるよう支援した現場スタッフに感謝している。

さらに、週1回の会議で、当院の現状を多角的な面から一つ一つ丁寧に分析したことで、課題を明確にすることができた。この活動を通してメンバーと話し合いを重ねたことは重要なプロセスであり、メンバーの役割意識の変化を実感することができた。まさに、組織改革の核となるものであると確信した。この経験を組織全体に浸透させたいと思う。支援者からの、適切かつ暖かい助言に感謝し、2年目も目標に向かって取り組んでいきたいと思う。

### 多様なメンバーで課題に取り組む意義を実感

副看護部長（教育担当） 山本陽子

教育担当として、今年度の課題に「ラダーの見直し」を掲げ、どのように評価し修正していくかを模索していたが、検討開始の段階でこのモデル病院事業に参加したことにより、多くの仲間と認識を一致させながら新しいラダーを形にすることができた。看護部長の強いリーダーシップの下、経験年数も職位も違うメンバーでプロジェクトチームを立ち上げ、新しいラダーを作るプロセスと一緒に歩んだ経験は、組織改革（業務改善）の成功体験として記憶に残り、私たち個々が今後チーム活動を推進していく上での学びになると思う。また、他者の意見から自身の思考特性に気づく機会にもなった。

組織やシステムの課題は、Ns満足度調査や看護QIで客観的に示されたが、SWOT分析、看護師のコンピテンシーなど、皆の現場体験や考えを出し合った検討では、チームの中にある認識や視点の相違から起こる協働の課題も見えた。この気づきを教育にどう反映するか、引き続き皆で考え新しい教育体制を作りたいと思う。

### 看護職員育成モデル事業に取り組んで

副看護部長 舟川千鶴

今年度よりモデル事業に取り組む事となり、メンバーの一員として当院の教育体制を見直すことができた。SWOT分析、看護の質評価、職務満足度調査などを行い、当院の現状と課題が明確になり、目指すところに向かってメンバー間の意思統一を

図ることが出来たのはとても有意義であったと思う。

最初に看護部長より「職位は関係なく、色々な意見を出してほしい」との言葉があり、色々な職位や年齢の違うメンバーと、当院の教育や人材育成について振り返り、意見交換を行う。そして考える。この過程が各自の成長につながっていくと強く感じた。また「ラダーの見直し」を行う中で、自分自身の実践能力やキャリアについて考え直す良い機会を得ることができた。

今後は支援者の方々の意見を聞きながら、メンバーが力を合わせて、当院の目指す看護師となれるよう、教育体制の再構築を行っていきたいと思う。

#### モデル病院事業に取り組んでの感想

副看護師長（手術室・教育委員会）吉本朝子

看護職員育成モデル事業に参加させていただき、当院の現状と特徴を知り、抱える問題や課題がいろいろあることに気づかされました。また、自分の看護観についても見つめ直す良い機会になったと思います。

今回プロジェクトチームを立ち上げ話し合いを重ねるうちにこの事業の目的を理解し、その中で当院看護部理念が自分達の目指す看護だということを確認しました。また、同じ目標に向かって話し合いをすることの大切さも感じています。

現在、ラダーの見直しを行っていますがスタッフがラダーの自覚を持ち、当院に合った地域の特性を入れたラダーを作成していきたいと考えています。

教育委員としては当院が目指す地域を大切に作る病院となれるよう人材育成の基盤となる教育体制を再構築し、スタッフが働きやすく、やりがいを持ち続けられる職場作りに取り組んでいきたいと思います。

#### 自分を見つめ直す機会

看護師長（病棟）小林文佐子

あさひ総合病院に求められる看護師像を今回改めて考えることができた。スタッフに望むこと、自分自身のなりたい姿、スタッフがいきいきと看護をするために自分がすべき事、それぞれの側面から考え、悩んだり反省したりした。そしてみんなが新しいラダーに沿って成長できたらと想像して楽しくなったりした。

日々業務に追われあわただしく過ごしている私だが、新しいラダーを考える時はスタッフの育成について考えつつ、自分自身を振り返る機会になっている。初めは、できていないことばかり目を向けて落ち込むことがあったが、できていることを認めそれを伸ばすことが大切だと自分に対しても思うことができるようになった。今からでも成長できるそんな風に考えることができた。

モデル事業会議で他のメンバーの意見を聴き、それに深い意味(思い)がわかり感動することがある。今後、この思いをスタッフみんなに伝える役割を担っていきたいと考えている。

## 求める看護師像が明確に

看護師長（病棟）鹿熊梨香子

超高齢化が進む中、自施設は高齢者医療の先進モデルを目指すことを提示した。看護師は患者がその人らしく過ごせるためにどのように関わるとよいのか。患者と関わる看護師を育成するために何を支援するとよいのか迷い焦りを感じていた。

このような状態の中、看護職員育成モデル病院事業は、焦りを感じていた看護職員の気持ちを整理できる大きなチャンスとなった。モデル事業のメンバーで話し合うことで病院の現状が明確になり、自施設の特徴を理解できた。また、これからの町の変化を予測し、自分たち看護師が病院から地域に出向く必要性を認識し、自律した看護師育成を行う必要性を共通認識した。

私たちは、教育体制を再構築し自律した看護師を育成するために、その能力を評価できるキャリアラダーの仕組みを作ることにした。

キャリアラダーを作るにあたり、生き生きと働く看護師をイメージし、毎回の集まりが楽しみとなってきた。この楽しみをみんなで共有し、看護の楽しみを感じられる、自分の夢を求められる看護師が誕生することを期待している。

## モデル病院事業に参加して

看護師長（外来）扇谷 規子

看護部長より「看護職員育成モデル病院事業」への参加について、師長会議で話があった時、数年後に迫った看護学生の実習受け入れを見据えて、スタッフ全員が教えるスキルを学ぶ必要があると感じていたことが、モデル病院事業への参加動機の一つになりました。

1年目の今年度は、当院に合った教育体制の再構築を行うため、支援者の方々の助言を得て、当院の特色である地域看護・老年看護を入れたクリニカルラダーの見直しを行いました。看護部長をはじめスタッフ看護師を含む、計12名で週1回、会議を持ち話し合いました。その中で、職位に関係なく自分の意見を述べたり、次回会議開催までの宿題を部署単位で話し合ったりしたことは、他者の考えを聞くことができ、教育体制の再構築のみならず、人材育成の視点からみて自分自身の成長にも繋がったと思います。

## 看護職員育成モデル事業に取り組んでの感想

副看護師長（病棟）岡本慶子

モデル病院事業の一員として参加することになり、最初は自分自身に何が出来るのかとても不安に感じていました。しかし、モデル事業に参加させていただいたことでたくさんを学び得ることが出来たと思います。メンバーで当院のラダーを見直し、自分たちが目指す看護師像をKJ法で検討したことで、当院の看護師で不足していることや求める看護師が分かり、SWOT分析により、課題を明確にすることが出来ました。また、これまでの当院のクリニカルラダーを見直し、病棟再編後の当院の特色をいれたラダーに見直すことで「これまでは」の当院の看護師にとらわれず「これからの」看護師像を目指したクリニカルラダーとなる様取り組んでい

かなければならないと感じています。

今回、日ごろ病棟で勤務して感じていたことや人材育成に対する思いを発言する場に参加出来たことは、とても良い経験でもあり今後の自分の役割を明確にする機会になったと思います。

#### 「看護職員育成モデル病院」のメンバーになって

主任看護師（病棟・教育委員会）山本香代子

「看護職員育成モデル病院」って何とと思っていた自分がメンバーになるとは全く予想していなかった。一員になる事に不安はあったが、人材育成について考え、学んでいく事が自分の成長であり、色々な人と色々なことを学べるチャンスであると考えた。

参加してからは、「ざっくばらんに話し合いしよう」と言われたが、自分より目上の方がたくさんおられ、自分の考えた事、意見をうまく表現できるか心配だった。やっている事をきちんと理解していないと意見を発言できない。日頃から考え、分からない事はそのままにしない、視野を広げ現場を見ていかなければならないと感じた。

話し合いの中でいろいろの意見を聞き、考えている中で自分が改めることがたくさんあり、少しずつでも変わっていきたいと思った。考えたこと、学んだことを現場に持ち帰り、自ら実践していきたい。この事業を通して私が育成してもらっていると感じている。

#### 看護職員育成モデル病院事業に参加して

主任看護師（病棟）林 瑞穂

今回、モデル病院事業に参加させていただき多くの学びを得る事ができました。SWOT分析を行った事により当院の強みや弱みを考え現状や課題を抽出することができ、メンバーを含め皆の目指す方向性は同じだという共通認識を持つことができたと思います。

そして、分析結果より当院独自のラダーを作成する事になりました。弱みの一つとしてお互いに対する承認が不足していること、現在あるラダーは職員に浸透しておらず何のために取得するのか不明確であったこと、それぞれの役割認識が薄いなどの問題が上がりました。

独自のラダーが見直しされ内容が充実したものになれば、一人ひとりが学ぶ事への意欲が持てる様になり、モチベーション、キャリアアップ向上、組織における役割意識の向上に繋がり良い人材育成や当院の目指す看護師像となるのではないかと感じました。

私自身今回参加させていただき、自分の役割について振り返る事ができる機会となったとともに、当院に必要な人材育成のためにもスキルアップしていかなければならないと実感しました。この多くの学びを大切に、今後はさらに地域に根付いた質の高い看護を提供できる様に、またスタッフがやりたい看護、やりがいを持って働けるように少しでも力になれる様に取り組んでいきたいと思っています。

## モデル事業に取り組んで

看護師（病棟）堀川千織

今回育児休暇明けでのモデル事業参加ということや、メンバーのほとんどが役職のついている人で構成されているためうまく自分の意見を伝えることが出来るか等の不安があった。現状把握のための SWOT 分析を行うことで、自分と同じ意見や違った意見等色々聞くことができとても良かった。それと同時に当院の課題がみえ今後の方針を決めることができ SWOT 分析をして良かったと思う。現在キャリアラダー・クリニカルラダー作成中だが、初めてラダー作成に携わり分からないことが多いと感じる。今までのラダーと違い当院の特色を生かしたラダー作成ということも難しく思うが、色々学ぶ機会になっている。最初は不安だけが強かったが、自分の意見を否定せずに聞いてくれることで、とても意見が言い易くなり不安もあまりなくなっていると思う。今後も学びながらモデル事業に取り組んでいきたいと思う。

## モデル事業に取り組んで

看護師（外来）辻 智子

私はメンバーに選出された時に自分に何が出来るのだろうと不安だった。しかし現在の当院の問題点とモデル事業に参加する主旨を聞き、今の自分の立場で感じていることを発言することが私の役割であると感じた。話し合いを重ねるうちに立場の違いによって感じる問題や他部署が抱える問題を知ることができた。そして当院の良い点も沢山知ることができた。今までは日々の業務の中で働きにくいなど感じる場面があってもそれが組織を見直すことに繋がることはなかったが、先輩方の教育体制の再構築を考える姿を目の当たりにして自分も意見を発していかなければならないと感じた。

それぞれの看護師が持つ看護をしたいという純粋な気持ちを最大限に引き出す雰囲気作りとシステム作りに携わることができ、やりがいを感じる。そして、当院だからこそできる患者に寄り添った看護を提供するために、自分たちの世代が牽引していかなければならないと感じるようになり身が引き締まる思いでいる。