



はじめに

かみいち総合病院(以下：当院)は、富山県東部霊峰剣岳の麓に位置し、人口47,000人の中新川郡にある唯一の総合病院である。1951年に開院し、2021年には70周年を迎えた。これまで、地域医療ニーズにあわせて病院機能を変革し2018年に在宅療養支援病院に認定された。2019年11月、一般病棟を地域包括ケア病棟に転換し、現在は、急性期、回復期の各病床がバランス良く機能する体制に再編された。これにより、「治す医療」から、切れ目のない「治し支える医療」を患者さんに提供できるよう地域密着型の病院として近隣の医療機関・介護福祉施設や行政との連携を強化している。

当院の理念は「住民が安心して地域で暮らし続けるための医療の砦として私たちの病院が存在する」であり、医療の質向上とともに地域住民に愛されて、ますます信頼を得るために尽力する必要がある。

当院は、加速する少子高齢化に伴い、地域連携の強化、在宅復帰支援の推進などの課題に取り組む必要に迫られている。また、医療環境の変化、生産年齢人口の減少、医療・介護・福祉に対する国民のニーズの多様化に加えて、家族形態の変化として核家族化、独居高齢者が増加している事より、日々倫理問題に対応する必要がある。また、2020年からは新型コロナウイルス感染症にてさらに看護問題は複雑化している状況であり、その中で、看護管理者の役割は大きく、看護管理者による組織的看護サービスの質向上が急務であると考えられた。

そこで、今回、看護職員育成モデル病院事業に参加して、看護管理者育成に関する教育体制整備の充実・強化のために取り組んだ。

## 1. 病院の概要(2021年4月)

- ・住所：富山県中新川郡上市町法音寺 51 番地
- ・TEL：076-472-1212
- ・FAX：076-472-1213
- ・病床数：199 床(急性期一般 51 床、地域包括ケア 49 床、回復期リハビリテーション 48 床、神経精神科 51 床)
- ・診療科：17 診療科  
内科・外科・消化器外科・乳腺外科・整形外科・血管外科・脳神経外科・耳鼻咽

喉科・皮膚科・眼科・産婦人科・小児科・神経精神科・泌尿器科・放射線科・麻酔科・リハビリテーション科

- ・看護単位数：8看護単位
- ・看護職員数：168名(2021年4月現在)
- ・採用看護職員数:2021年度 8名
- ・看護体制：

急性期一般病棟 10：1	地域包括ケア病棟 13：1
回復期リハビリテーション病棟 13：1	神経精神科病棟 15：1
- ・看護方式：固定ナーシング
- ・看護部の理念：

私たちは専門職業人として資質向上に努め、地域住民に信頼される看護を提供します。

☆安全な看護      ☆安心できる看護      ☆お互いが尊重できる看護
- ・看護部の方針：
  - ◇患者さん・家族の方々のニーズに応え、地域との連携を密にして満足していただける看護を提供します。
  - ◇常に看護の研鑽に励み、お互いが尊重できる看護を実践します。
  - ◇地域に開かれた看護を目指し、住民との交流を深め信頼される病院づくりに貢献します。
  - ◇一人ひとりを大切にし、思いやりの精神をもって活動します。

## 2. 看護部の紹介

看護部は、看護部長1名、副看護部長2名、看護師長10名(うち1名は医療安全管理者)である。正規看護職員の平均年齢は39.7歳(前年度39.3歳)であり、経験値の高い看護職で構成されている。離職率は6.2%(2020年度)、新人の離職率は過去13年間0%と定着率が高い(表1)。職位別割合では、主任以上が看護職員の25.3%(前年度25.0%)を占め看護管理を実践できる職員の割合が多い(図1)。一方で看護師長経験年数は平均2.8年と短い。また、主任の平均年齢41.1歳、看護師長代理50.8歳、看護師長53.5歳と高い。

認定看護管理者教育課程の受講については、認定看護管理者1名、セカンドレベル6名、ファーストレベル11名と主任以上の職位の40.0%を占めている(図2)。また、認定看護師は7領域11名(感染管理2名、認知症看護2名、緩和ケア2名、摂食嚥下障害看護2名、慢性呼吸器疾患看護1名、脳卒中リハビリテーション看護1名、手術看護1名)と特定看護研修修了者1名(緩和ケア認定看護師)がおり、専門性の高い看護の実践を推進しキャリアアップを支援している。

ワークライフバランスでは、働きやすい職場環境の改善として、休暇取得促進や超過勤務時間分析に取り組んでいる。超過勤務時間分析では、60%が宿日直体制に関する内容であった事より、宿日直時間を変更したことで超過勤務時間の大幅な削減につながった。

また、2020年は、新型コロナウイルス感染症にて、医療体制は大きく変化したこ

とにより、面会の禁止や家族との時間の減少による弊害を少なくするため、リモート面会の導入や生活日用品を入院セットで対応できる体制を整備した。また、新型コロナウイルス感染症に関する外来・入院対応マニュアルの作成や各部署のBCPを作成した。

表1 看護要員状況（各年4月1日現在）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
正規看護職員数	132	138	138	132
会計年度職員数	38	37	36	36
助産師数	11	10	8	10
保健師数	7	5	5	6
看護師数	135	142	138	135
准看護師数	3	3	2	2
介護福祉士数	3	3	3	2
看護補助者数	11	12	14	15
正規看護職員平均年齢	40.0歳	40.8歳	39.3歳	39.7歳
採用数	8	17	7	8
退職者数	3	9	5	-
離職率	2.3%	6.5%	6.2%	-
新人離職率	0%	0%	0%	-

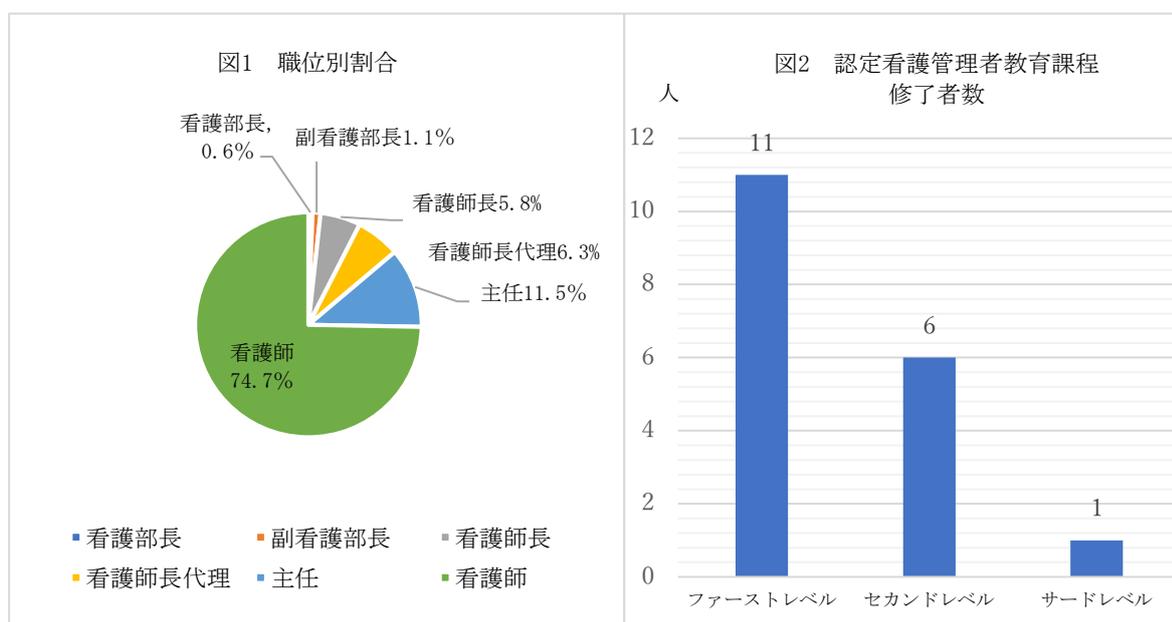


図1 職位別割合

図2 認定看護管理者教育課程修了者数

### 3. 院内検討会メンバー

#### 《外部支援者》

永山くに子(富山大学名誉教授)

満間信江(富山県看護協会、前富山赤十字看護専門学校副学校長)

四十田真理子(富山県立中央病院看護研修科長)

《院内検討メンバー》

- 川岸孝美(看護部長：認定看護管理者)
- 沖山正子(教育担当副看護部長：教育委員会)
- 藤井里美(看護師長：感染管理認定看護師：教育委員会)
- 金盛美由紀(看護師長代理：感染管理認定看護師：教育委員会)
- 大重亜希子(主任：教育委員会)
- 関野ゆかり(主任：教育委員会)
- 佐伯勝美(主任：教育委員会)
- 池上奈美(助産師：教育委員会)

4. モデル病院事業の取組み経過について

年度	院内検討会	外部支援者との検討会
2020 年度	<p>《院内検討会を毎月実施》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成に関する SWOT 分析から看護管理者育成のための課題抽出</li> <li>・主任/看護師長代理/看護師長対象に e-ラーニング「看護管理者コース」を全て視聴し、病院看護管理者のマネジメントラダー評価項目に関するアンケート調査、モチベータ診断を実施、分析</li> <li>・社会ニーズを把握した SWOT 分析の再検討</li> <li>・クリニカルラダーの評価項目に組織的役割遂行能力の項目を追加</li> <li>・マネジメントラダーレベル I、レベル II 作成における課題や研修内容の検討</li> <li>・マネジメントラダー運用要綱、レベル I レベル II の評価表、支援システムポイントの検討</li> <li>・看護師長対象に、マネジメントリフレクションの検討</li> </ul>	<p>《第 1 回合同打ち合わせ会議》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成に関する SWOT 分析の再検討</li> </ul> <p>《第 1 回看護職員育成モデル病院事業検討会》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会のニーズを考慮し SWOT 分析の再検討</li> <li>・学習意欲の高い人材を活用した教育体制の整備</li> <li>・町や中部厚生センター等と連携し戦略的に人材を育成することを検討</li> </ul> <p>《第 2 回看護職員育成モデル病院事業検討会》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントラダー取得年齢の検討</li> <li>・マネジメントラダーの評価項目のレベルごとの優先順位の検討</li> </ul> <p>《第 2 回合同打ち合わせ会議》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染症に関連した病院の機能・役割を考慮し検討</li> <li>・病院看護管理者マネジメントラダーに関するアンケート結果より自己肯定感が低い可能性に関して検討</li> </ul>

2021 年度	<p>〈院内検討会を毎月実施〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントラダー説明会実施</li> <li>・主任/看護師長代理/看護師長対象にモチベータ診断及びレジリエンス診断実施</li> <li>・新任看護管理者（主任/看護師長代理/看護師長）対象に eラーニング看護管理コース実施</li> <li>・看護師長対象にマネジメントリフレクション実施（6月/7月/8月/9月/11月/12月）</li> <li>・マネジメントラダーレベル I 申請開始（看護師長 3 名申請）</li> <li>・かみいち総合病院第 3 次中期経営計画研修実施</li> <li>・富山県中部厚生センター・中新川訪問看護ステーション実習実施</li> </ul>	<p>〈第 1 回合同打ち合わせ会議〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SWOT 分析の再検討（経営の視点、新型コロナウイルス感染症を考慮）</li> <li>・マネジメントラダーレベル I ・レベル II の評価表及び支援システムポイントに新型コロナウイルス感染症 BCP を追加検討</li> </ul> <p>〈第 2 回合同打ち合わせ会議〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SWOT 分析の人員費データの修正</li> <li>・モチベータ・レジリエンス診断結果のグラフ修正</li> </ul>
---------	---	--

## 5. 看護管理者の人材育成に関する問題点

### 1) 看護管理者の人材育成に関する SWOT 分析（表 2）

看護管理者の人材育成に関する SWOT 分析をデータに基づいて実施した。自施設は、正規看護職員の平均年齢が 39.7 歳と高く経験値の高い看護職で構成されている。クリニカルラダーはレベル I～V まで整備されており取得状況が高く、レベル III 以上は 62.8% を占めている。主任以上は看護職員の 25.4% を占め看護管理を実践できる人材が豊富である。また、認定看護管理者教育課程の受講については、認定看護管理者 1 人、セカンドレベル 6 人、ファーストレベル 11 人と主任以上の看護職員の 40.0% を占めているが、継続的な看護管理者教育体制が整備されていない。病院看護管理者のマネジメントラダー評価項目におけるアンケート調査（図 3・4）では、どの職位も「組織管理能力」が高かったことより目標管理が定着していることが影響していると考えられる。また、看護管理者職位別モチベータ診断結果（図 5）では、どの職位も高いモチベータが「社会貢献」であったことより、地域や人に貢献できているという達成感があり、中長期的な視野で医療や病院のありかたを捉えることができると考える。また、看護管理者研修前後のモチベータ診断比較（図 6）では、研修後「社会貢献」0.8 ポイント、「成長欲求」0.7 ポイント上昇した。一方で、正規看護職員の平均年齢が 39.7 歳であり、主任 41.1 歳、看護師長

代理 50.8 歳、看護師長 53.5 歳と高い。また、看護師長の平均経験年数 2.8 年と短い。病院看護管理者のマネジメントラダー評価項目におけるアンケート調査では、「政策立案能力」「創造する力」が低く、慣習にとらわれ新たな看護サービスの提案ができにくい傾向にあった。また、看護師長代理の「組織管理能力」以外のすべての項目で 3 点未満であったことより、看護管理能力において自己肯定感が低い可能性が示唆された。

表 2 看護管理者の人材育成に関する SWOT 分析（一部抜粋）（2021 年 12 月現在）

強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
<p>S1 看護職員は、助産師 10 人、保健師 6 人、看護師 134 人、准看護師 2 人、看護補助者 17 人で構成されており、正規看護職員の平均年齢は 39.7 歳であり、経験値の高い看護師で構成されている。</p>	<p>W1 看護職員は、助産師 10 人、保健師 6 人、看護師 134 人、准看護師 2 人、看護補助者 17 人で構成されており、正規看護職員の平均年齢は 39.7 歳であることより、慣習にとらわれ新たな看護サービスの提案ができにくい傾向にある。</p>
<p>S2 主任 20 人（平均年齢 41.1 歳）看護師長代理 11 人（平均年齢 50.8 歳）看護師長 13 人（平均年齢 53.5 歳）であり看護職員の 25.4%を占めていることより看護管理を実践できる人材が豊富である。</p>	<p>W2 主任 20 人（平均年齢 41.1 歳）看護師長代理 11 人（平均年齢 50.8 歳）看護師長 13 人（平均年齢 53.5 歳）であり看護職員の 25.4%を占めているものの、看護師長の平均経験年数は 2.8 年と短く、主任からの継続的な教育が行われていない事より看護管理の実践が不十分である。</p>
<p>S3 認定看護管理者 1 人、認定看護師 7 領域 11 人（感染管理・緩和ケア・摂食嚥下障害看護・認知症看護・慢性呼吸器疾患看護・脳卒中リハビリテーション看護・手術看護）、特定行為研修修了者（緩和ケア）1 人いることより専門性の高い看護が提供できる。</p>	<p>W3 認定看護管理者 1 人、認定看護師 7 領域 11 人（感染管理・緩和ケア・摂食嚥下障害看護・認知症看護・慢性呼吸器疾患看護・脳卒中リハビリテーション看護・手術看護）、特定行為研修修了者（緩和ケア）1 人いることより専門性の高い看護が要求される。</p>
<p>S4 JNA ラダーを参考にクリニカルラダーレベル I～V を作成されており段階に応じた人材育成ができる。2020 年度、クリニカルラダーレベル I 5 人、レベル II 9 人、レベル III 7 人、レベル IV 5 人、レベル V 2 人の 28 人が認定された。会計年度職員を除く看護職員のクリニカルラダー取得状況は、レベル I 14 人、レベル II 28 人、レベル III 53 人、レベル IV 20 人、レベル V 6 人、未取得者 8 人でありレベル III 以上が 62.8%を占めている。</p>	<p>W4 JNA ラダーを参考にクリニカルラダーレベル I～V まで作成されており段階に応じた人材育成ができる。2020 年度、クリニカルラダーレベル I 5 人、レベル II 9 人、レベル III 7 人、レベル IV 5 人、レベル V 2 人の 28 人が認定された。会計年度職員を除く看護職員のクリニカルラダー取得状況は、レベル I 14 人、レベル II 28 人、レベル III 53 人、レベル IV 20 人、レベル V 6 人、未取得者 8 人でありレベル III 未満が 37.2%を占めており看護実践能力を高める必要がある。</p>

<p>S5 認定看護管理者教育課程修了者ファーストレベル11人、セカンドレベル6人、サードレベル1人であり、主任以上の看護職員の40.0%を占めていることより、組織における看護サービス提供の質向上に寄与することができる。</p> <p>S6 2019年医療倫理コンサルテーションチームが設置され、2021年度からは医療倫理コンサルテーションチームラウンドを開始し部署における倫理的課題に対応できる体制が整備された。</p> <p>S7 主任以上の職位別モチベータ診断の結果、高いモチベータが「社会貢献」であったことより、地域や人に貢献できているという達成感があり、中長期的な視野で医療や病院のありかたを捉えることができる。</p> <p>S8 主任以上の病院管理者のマネジメントラダーにおける6つの能力に関するアンケートの結果、「組織管理能力」でどの職位も最も高かった事より組織の方針を実現するために資源を活用し看護組織をつくる傾向にある。</p> <p>S9 かみいち総合病院改革プラン評価結果にて、経常収支比率102.9%（計画値100.1%）であり目標を達成した。今後もより一層の経営基盤の強化を図るため、外来・入院収益増に取り組む。</p>	<p>W5 認定看護管理者教育課程修了者ファーストレベル11人、セカンドレベル6人、サードレベル1人であり主任以上の看護職員の40.0%を占めているが継続的な看護管理者教育体制が整備されていない。</p> <p>W6 2019年度医療倫理コンサルテーションチームが設置され、複数疾患を持つ高齢者の倫理的課題に対応できる体制が整備された。一方で年間19例しか開催されておらず2021年度より医療倫理コンサルテーションチームラウンドを開始したことよりタイムリーな対応が求められる。</p> <p>W7 主任以上のモチベータ診断の結果、低いモチベータが看護師長・看護師長代理では「WLB志向」であったことより、仕事以外の生活への影響を重視する志向であり仕事が忙しくて私生活を楽しめない、また、主任では「承認欲求」であったことより自分の役割や成果が評価されていないことがやる気を下げている可能性が示唆された。</p> <p>W8 病院管理者のマネジメントラダーにおける6つの能力に関するアンケートの結果、「創造する能力」が低い傾向にあったことより、慣習にとらわれず新たな看護サービスの提供方法を提案しにくい傾向にある。</p> <p>W9 かみいち総合病院改革プラン評価結果にて、医業収支比率86.4%（計画値92.6%）、職員給与比率60.5%（計画値62.2%）、病床利用率（一般病床）74.3%（計画値83.4%）、であり目標を達成できていないことより、適切な病床運用が求められる。</p>
<p>機会(Opportunity)</p>	<p>脅威(Threat)</p>
<p>O1 第3次中期経営計画策定中であり、職員が病院のビジョンを理解し、戦略を実行する機会がある。積極的戦略としては、在宅療養支援病院（回復期リハビリテーション病棟・地域包括</p>	<p>T1 第3次中期経営計画策定中であり、職員が病院のビジョンを理解し、戦略を策定する必要がある。地域医療構想より病床機能等の更なる対応が求められる。</p>

<p>ケア病棟の適切な運営)、認知症医療強化があげられている。</p>	
<p>02 地域包括ケア病床から地域包括ケア病棟への移行にて在宅看護の強化・地域との連携が強化される。</p>	<p>T2 2020年11月地域包括ケア病床から地域包括ケア病棟への移行にて在宅看護・地域との連携強化が要求される。マニュアル整備や退院支援パス作成など体制整備が必要である。</p>
<p>03 在宅医療連携館に中新川郡訪問看護ステーションがあり連携しやすい。</p>	<p>T3 訪問診療・へき地巡回診療・ナイトスクール・病院祭等地域住民との連携が必要である。</p>
<p>04 富山県立大学看護学部の連携研究に参加することより認知症看護の質向上の機会がある。</p>	<p>T4 富山県立大学看護学部の連携研究に参加することより認知症看護の質向上が要求される。</p>
<p>05 2021年日本機能評価機構受審したことより業務改善の機会となる。</p>	<p>T5 日本機能評価機構受審したことより更なる業務改善が求められる。</p>
<p>06 上市町の高齢化率37.3%(富山県32.3%/全国28.7%)を大きく上回っており、独居高齢者や高齢家族が増加しており、在宅療養支援病院の役割が発揮できる。</p>	<p>T6 上市町の高齢化率37.3%(富山県32.3%/全国28.7%)を大きく上回っている事より、家族形態の変化、独居高齢者の増加により意思決定ができない患者の増加による倫理的問題に適切な対応が必要である。</p>
<p>07 新型コロナウイルス感染症が収束しておらず、感染対策を高く維持する機会となる。</p>	<p>T7 新型コロナウイルス感染症が収束しておらず、感染対策を高く維持することが求められる。</p>

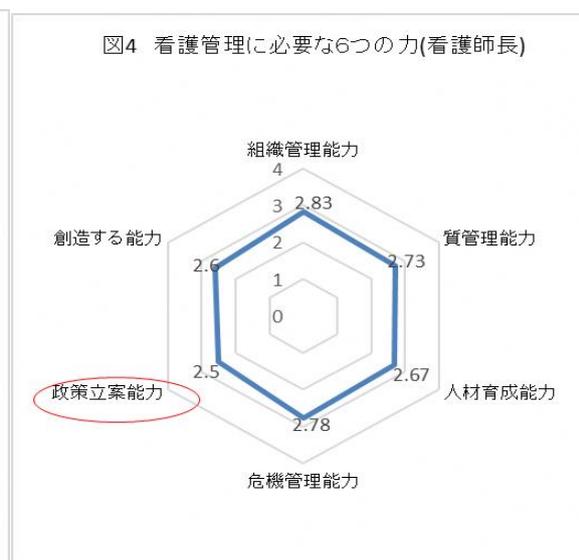
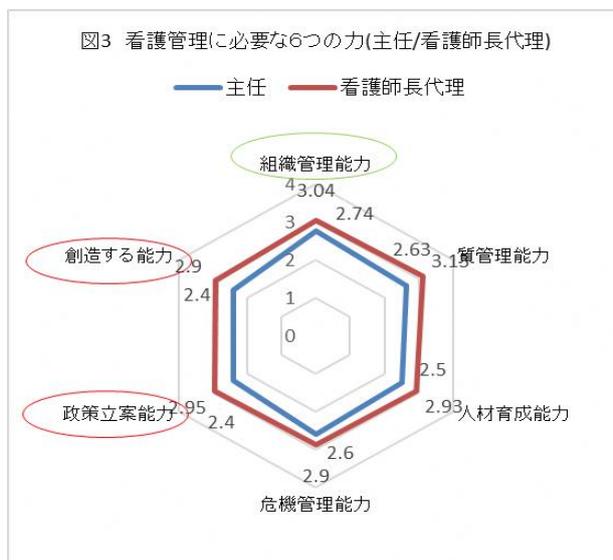


図3・4 病院看護管理者のマネジメントラダー評価項目におけるアンケート調査

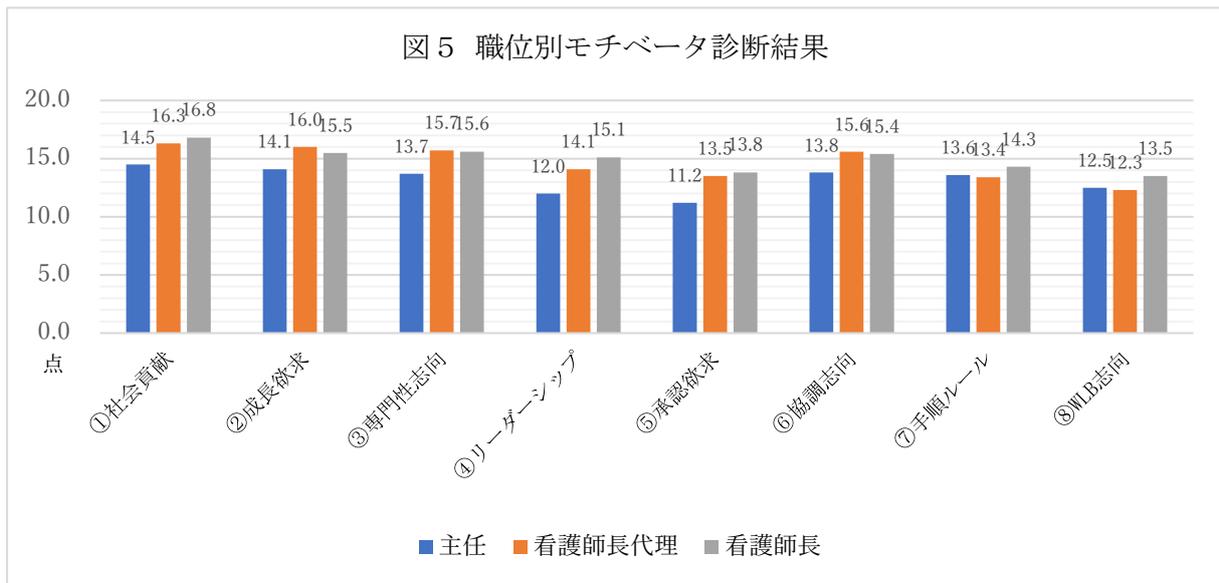


図5 看護管理者職位別モチベータ診断結果

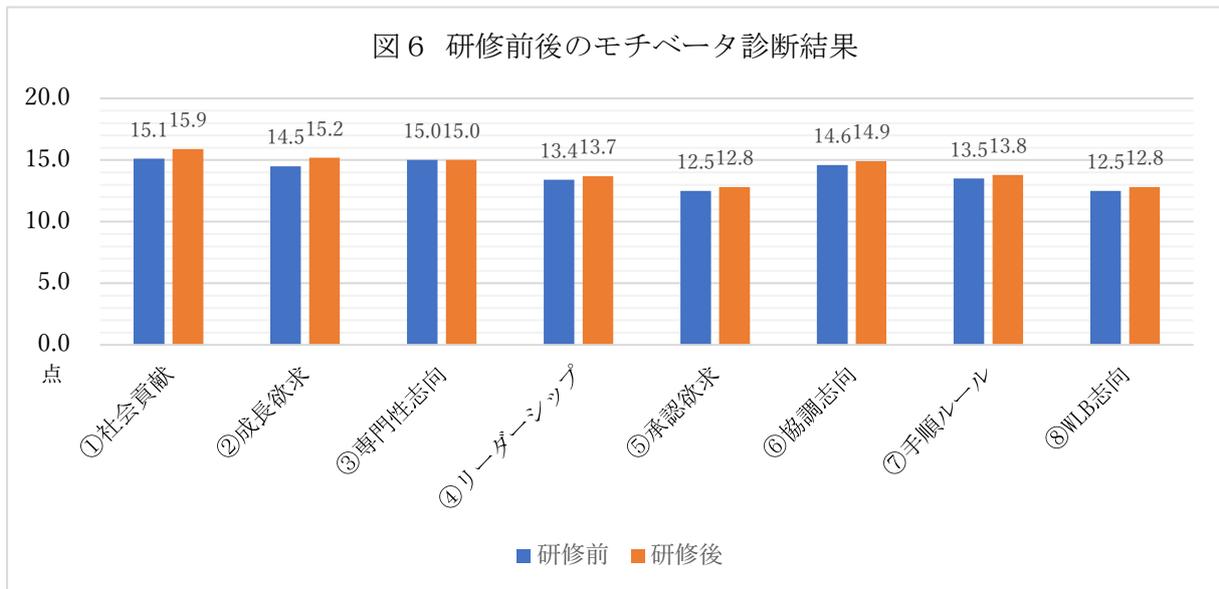


図6 看護管理者研修前後のモチベータ診断比較

## 2) クロス SWOT 分析 (図7)

SWOTによる現状分析の結果からクロスSWOT分析を行った。積極的戦略として、「マネジメントラダーを実施・評価する」「主任以上の看護管理者が目標管理に参画する」「病院機能評価を契機に業務改善を推進する」に取り組むこととした。改善戦略として、「マネジメントラダーを実施・評価する」「富山県中部厚生センター・中新川訪問看護ステーション実習を実施する」「看護師長対象にマネジメントリフレクションを実施する」「コロナ禍における新たな看護の取り組み事例報告会を実施する」に取り組むこととした。差別化戦略では、「主任/看護師長代理/看護師長対象にeラーニング学習を実施する」「主任/看護師長代理/看護師長対象にモチベータ診断を実施する」に取り組むこととした。

		強み	弱み
<p><b>【目的】</b>            社会の変化に対応し、病院の理念・基本方針、地域におけるニーズに柔軟に対応できる自律した看護管理者を育成する</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・病院マネジメントラダー評価項目アンケート調査にて「組織管理能力」が高い。</li> <li>・モチベータ診断にて「社会貢献」が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護管理者教育体制が整備されていない。</li> <li>・病院マネジメントラダー評価項目アンケート調査にて「創造する力」「政策立案能力」が低い。</li> <li>・モチベータ診断にて「承認欲求」が低い。</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3次中期経営計画策定</li> <li>・日本機能評価受審</li> <li>・在宅療養支援</li> <li>・新型コロナウイルス感染症による病院の役割拡大</li> </ul>	<p>＜積極的戦略＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇マネジメントラダーを実施・評価する。（組織管理能力を強化）</li> <li>◇主任以上の看護管理者が目標管理に参画する。</li> <li>◇病院機能評価を契機に業務改善を推進する。</li> </ul>	<p>＜改善戦略＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇マネジメントラダーを実施・評価する。（創造する力・政策立案能力を克服）</li> <li>◇富山県中部厚生センター/中新川郡訪問看護ステーション研修を実施する。</li> <li>◇看護師長対象にマネジメントリフレクションを実施する。</li> <li>◇コロナ禍における新たな看護の取り組み報告会を開催する。</li> </ul>
脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢化率37%</li> <li>・新型コロナ感染症が収束していない。（ワクチン接種/患者受け入れ）</li> </ul>	<p>＜差別化戦略＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇主任/看護師長代理/看護師長対象にe-ラーニング学習（看護管理コース）を実施する。</li> <li>◇主任/看護師長代理/看護師長対象にモチベータ診断を実施する。</li> </ul>	<p>＜防御・撤退戦略＞</p>

図7 クロス SWOT 分析

## 7. 取組みの中で見出された課題及び改善策

課題：社会の変化に対応し、病院の理念・基本方針・地域におけるニーズに柔軟に対応できる看護管理者教育体制が整備されていない。

目的：社会の変化に対応し、病院の理念・基本方針・地域におけるニーズに柔軟に対応できる自律した看護管理者を育成する。

### 1) 積極的戦略

(1) 病院看護管理者のマネジメントラダーを作成する。主任、看護師長代理、看護師長対象のレベルⅠ、レベルⅡを作成する。

#### ① マネジメントラダー運用要綱の作成

- ・マネジメントラダー運用要綱では、マネジメントラダーの目的や考え方、申請対象者、段階基準、評価方法についての運用要綱を作成した。

#### ② かみいち総合病院マネジメントラダー実践例の作成

#### ③ マネジメントラダーレベルⅠ・Ⅱ評価表・支援システムポイントの作成

- ・日本看護協会版病院看護管理者のマネジメントラダーを参考にマネジメントラダーレベルⅠ・Ⅱの評価表及び支援システムポイントを作成した。評価表については、主任・看護師長代理対象のマネジメントラダーレベルⅠと看護師長対象のレベルⅡでは優先順位を検討し、レベルⅠでは、「質管理能力」「人材育成能力」をレベルⅡでは「組織管理能力」「質管理能力」を上位に配置した。

支援システムポイントでは、自己効力感を高めるため、自己確認できる体制を整備した。e-ラーニング看護管理コースの活用、新規で富山県中部厚生センターや訪問看護実習等を企画した。新型コロナウイルス感染症に関する内容としては、部署の新型コロナウイルス感染症BCPをもとにシミュレーションの実施を組み入れた。

(2) 主任以上の看護管理者が目標管理に参画する。

現在実施している部署の目標管理について、看護師長だけでなく、主任から積極的に参加できるように体制を整備した。(5月行動計画、10月の中間評価、3月の最終評価)

## 2) 差別化戦略

(2) 看護管理者(主任/看護師長代理/看護師長対象)のモチベーション・レジリエンスを理解するため、モチベータ診断及びレジリエンス診断を実施した。

① 期 間：2021年5月(2020年度比較)

② 対象者：主任20名、看護師長代理11名、看護師長10名

③ 結 果：

- ・どの職位も高いモチベータは「社会貢献」であり、低いモチベータは、「承認欲求」であった(図8)。
- ・回復力や変化対応力の鍵となるレジリエンスはすべての項目において10点以上であり高い集団である。最も高い項目は、2020年度、2021年度ともに「思いこみへの気づき」であり、低い項目は、2020年度は「感情コントロール」「新しい事へのチャレンジ」であり、2021年度は「自己効力感」であった(図9)。

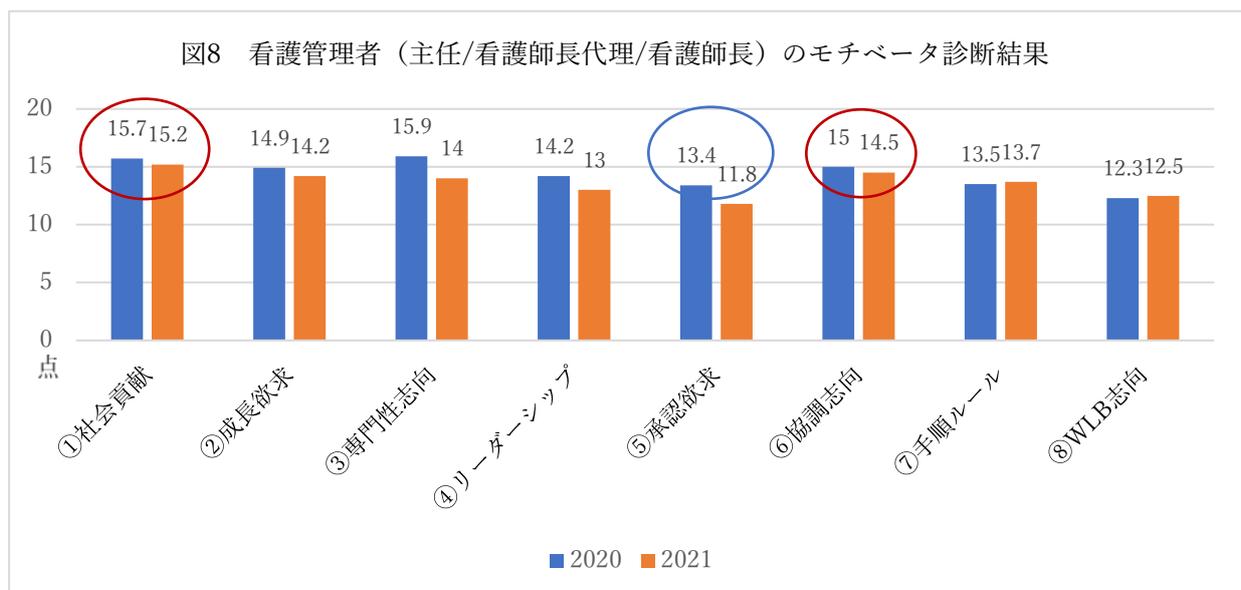


図8 看護管理者(主任/看護師長代理/看護師長対象)のモチベータ診断結果

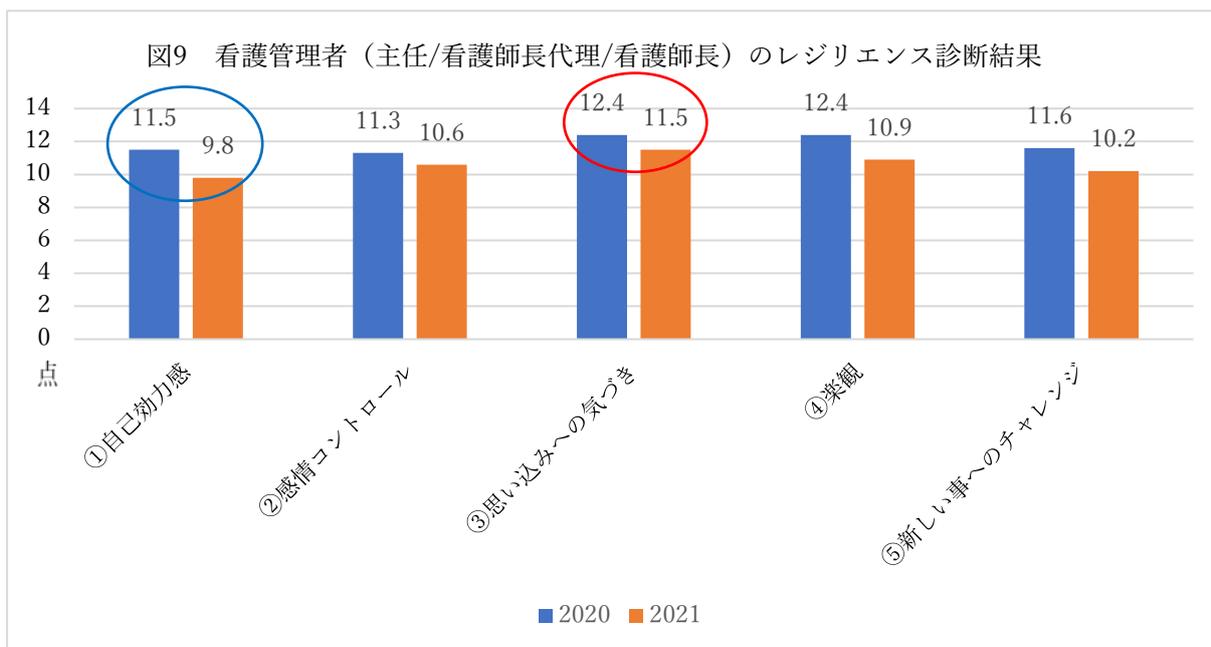


図9 看護管理者（主任/看護師長代理/看護師長対象）のレジリエンス診断結果

(3) 新任（主任/看護師長代理/看護師長）対象に e-ラーニング看護管理コース実施した。

① 期 間：2021年7月～2022年1月

② 対象者：新任主任3名、看護師長代理3名、看護師長2名

③ 内 容：

e-ラーニング「看護管理コース」①～④を視聴後、理解度テスト課題レポートを各月提出(7・9・11・1月)した。

### 3) 改善戦略

(1) マネジメントリフレクションの実施（対象：看護師長）

① 2021年6月より看護部運営連絡会議後、看護師長対象にマネジメントリフレクションを毎月実施した。看護師長に自身の看護管理1事例をリフレクションシートに記載してもらい、毎月1事例を看護師長全員で検討した。

② 2021年9月、マネジメントリフレクションに関するアンケート調査（リフレクション状況・リフレクション効果・意識変容・行動変容）を実施した。

③ 対象者：看護師長10人（副部長以上除く）（※第25回日本看護管理学会マネジメントリフレクションによる看護管理者の行動変容に及ぼす要因アンケートから引用）

④ 結果：

リフレクション状況では、「とてもそう思う」「そう思う」の肯定回答率が高かった項目は、「メンバーに真剣に聞いてもらえた(100%)」「事実をありのままに語る事ができた(90%)」「自身の感情を問う事ができた(90%)」「内省する事ができた(90%)」であった。(図10)

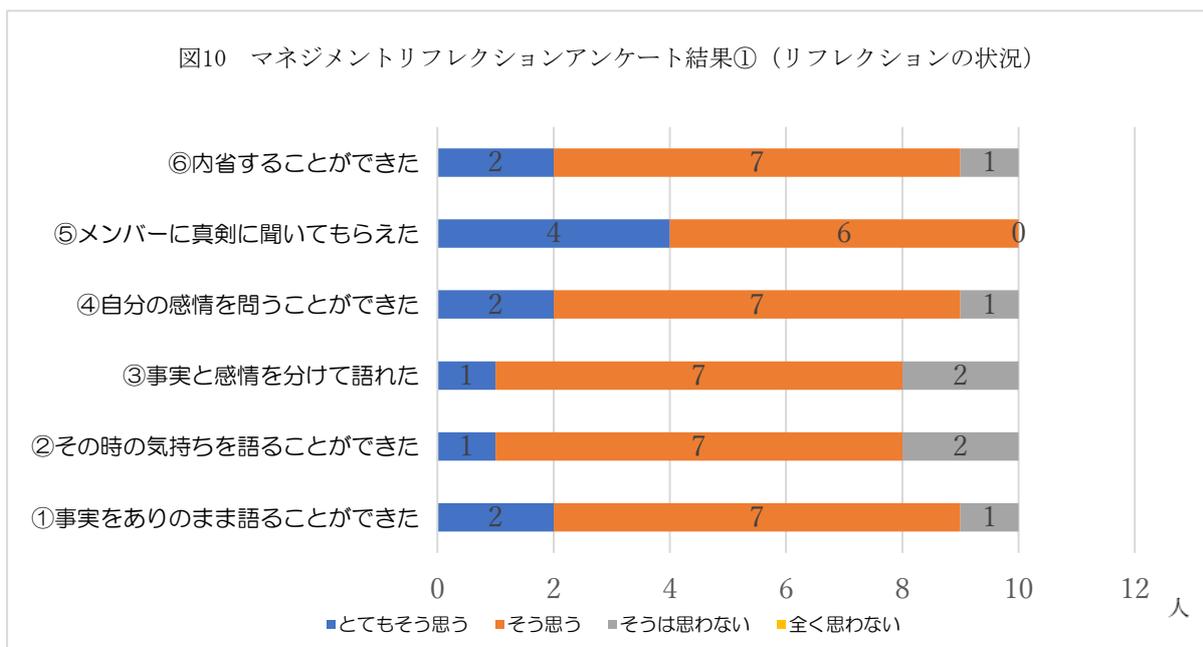


図 10 マネジメントリフレクション (リフレクション状況) に関するアンケート調査

リフレクション効果では、「とてもそう思う」「そう思う」の肯定回答率が高かった項目は、「良いマネジメント実践の手がかりを得た(100%)」「対象者の理解が深まった(90%)」「新たな気づきを得た(90%)」「経験の意味付けができた(90%)」であった。(図 11)

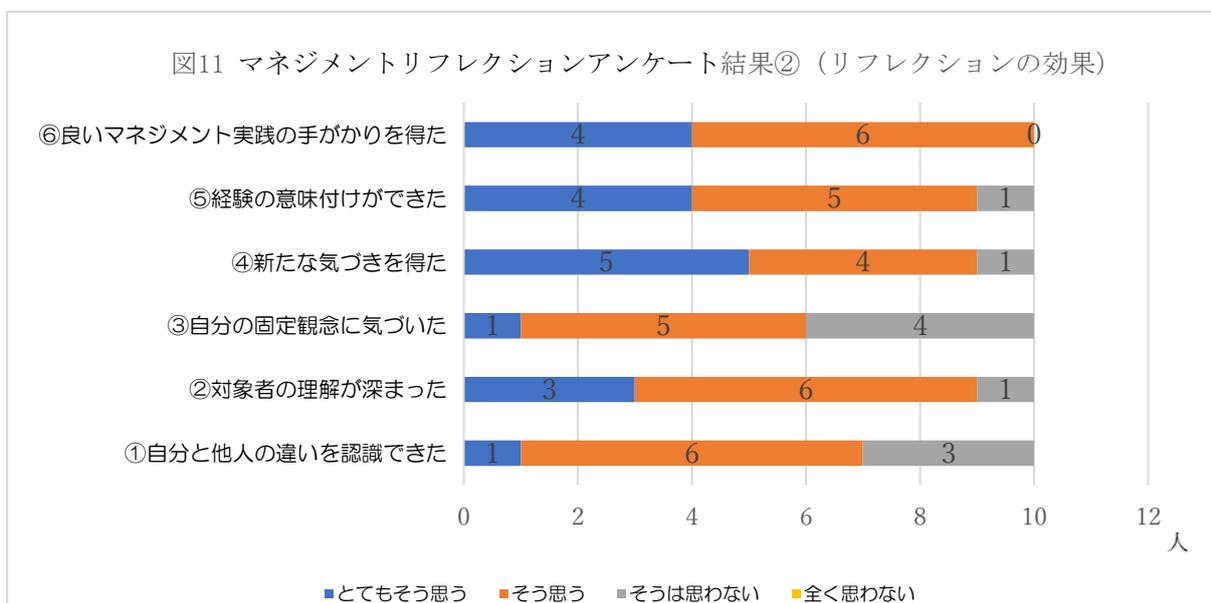


図 11 マネジメントリフレクション (リフレクション効果) に関するアンケート調査

## (2) 富山県中部厚生センター・中新川訪問看護ステーション実習の実施

### ① 目的

在宅で生活する療養者とその家族がその人らしく生活を継続できるように、看護管理者として健康の連続性と看護の継続性、保健医療福祉の連携を理解

し、看護の対象を地域包括ケアシステムの視点でとらえ、地域にまで視野を広げた看護を実践する知識・技術・態度を習得できる。

② 月日/場所

- ・2021年11月17日：富山県中部厚生センター
- ・2021年11月22日・25日・26日：中新川訪問看護ステーション

③ 対象者

- ・マネジメントラダーレベルI申請者（看護師長3名）

④ 内容

- ・富山県中部厚生センター半日研修（講義）のあと、中新川訪問看護ステーションでの1日体験実習をする。
- ・実習シートに、研修生自身で目標・内容を記入する。
- ・合同研修会終了後、報告会を実施する。

⑤ 富山県中部厚生センター・中新川訪問看護ステーション実習アンケート結果  
＜富山県中部厚生センター＞感想（一部抜粋）

- ・地域の特性と住民の健康状態との関連について理解し、地域における健康の保持、増進と疾病の予防活動の実際を理解することができた。
- ・地域住民のニーズを把握し、地域の課題を見出し保健・医療・福祉・介護の切れ目のないサービスの提供ができるよう市町村内のつなぎとサポートを行っていることを学んだ。
- ・地域における保健医療福祉活動の実際を知り、地域で生活する人の健康を支える看護の役割や、保健医療福祉チームの中での病院看護師の役割について、考える機会となった。

＜中新川訪問看護ステーション＞感想（一部抜粋）

- ・訪問看護に初めて同行し、病気と折り合いをつけながら自宅で療養する利用者に寄り添う訪問看護師の姿勢や専門性に感銘を受けた。
- ・病院の退院サマリーには患者を生活の視点で捉えた情報が不足していると感じた。患者を生活者として捉え、継続して欲しい看護や支援を明確に記載するようスタッフに伝えていく必要性を感じた。
- ・中新川訪問看護ステーション実習では、患者・家族がそのひとらしく最後まで在宅療養できるよう、思いに寄り添った関わりの実際を学び、看護の継続性や地域看護の重要性を学んだ。

## 7. 2年間の取り組みの実施と評価

2年間の取り組みの実績として人材育成に関するSWOT分析を繰り返し修正した。緻密に分析することで、看護管理者育成のための課題を抽出し、マネジメントラダーを作成・運用することができた。3名の看護師長がマネジメントラダーIを申請し最終評価を実施している。今後は、マネジメントラダーの修正を行いながら改善を図っていく。また、看護管理者の自己肯定感や承認欲求を高めることを目的に、看護師長対象に毎月マネジメントリフレクションを実施することができた。今後も継続し、対象を看護師長から看護師長代理・主任へと拡大していく。そして、新規

の院外研修として富山県中部厚生センター・中新川訪問看護実習を実施し、地域にまで視野を広げた看護管理の重要性を学ぶ機会となった。

このことより、当院における社会の変化に対応し、地域のニーズに柔軟に対応できる自律した看護管理者を育成する教育体制が整備された。

## 8. 今後の課題

- 1) マネジメントラダーレベルⅠ・Ⅱの実施と評価を継続する。
- 2) マネジメントラダーレベルⅢ・Ⅳを作成する。
- 3) 地域住民のアウトカム指標を作成し看護の取り組みをフィードバックする。

## 9. ビジョン：将来のあるべき姿（図12）

社会の変化に対応した自律した看護管理者を育成し、看護サービスの責任者としての役割を發揮し、看護の質向上を図る。そして、地域住民から信頼される看護を提供し、地域住民の幸福を目指していく。



図12 ビジョン：将来のあるべき姿

### 看護職員育成モデル病院事業検討メンバー



## 10. モデル病院事業に取り組んだ感想

### 1) 看護部長として

看護職員育成モデル病院事業に参加して

看護部長 川岸 孝美

超少子高齢化多死社会、地域包括ケアシステムの推進、また、収束しない新型コロナウイルス感染症の中、医療現場や生活行動様式は大きく変化し、看護職は様々な場面で意思決定を余儀なくされています。これまでに類をみない勢いで変化している激動の時代において、社会に柔軟に対応できる自律した看護管理者を育成することが急務と考え、看護職員育成モデル病院事業に参加しました。

2年間の外部支援者の皆様の助言による取り組みから、緻密な組織分析をすることにより、当院の課題が明確になり、マネジメントラダーを作成し実施することができました。また、社会の多様・複雑なニーズを知るために、行政と看看連携できたことは大きな成果となりました。看護管理者育成に取り組むことは、看護の効果を実績として可視化する体制整備となり、看護の質向上につながると考えています。この2年間、検討メンバーと楽しく学び、共に成長できたことを嬉しく思います。

今後も地域住民の皆様から信頼されること、地域住民の皆様が健康で幸福に過ごすことができるように看護職として尽力していきたいと思っております。

### 2) 教育委員会のスタッフとして

看護職員育成モデル病院事業に参加して

教育委員会 副看護部長 沖山 正子

2020年から2年間、看護管理者の教育体制の充実・強化を図るため看護職員育成モデル病院事業に参加させていただきました。

社会の変化に対応し、病院の理念・基本方針・地域におけるニーズに柔軟に対応できる自律した看護管理者を育成し、看護の組織的サービスの質向上を図ることを目的に、マネジメントラダーの作成・運用に向け取り組みました。外部支援者の方々のご支援により、組織分析に基づいて、マネジメントラダーの6つの管理能力について評価表やシステムポイントを作成し、2021年7月からマネジメントラダーレベルIの運用を行うことができました。マネジメントラダー申請者からは、富山県中部厚生センター・中新川訪問看護ステーション実習等の学びから、看護の対象を地域包括ケアシステムの視点でとらえ、地域にまで視野を広げた看護管理の重要性を理解し、看看連携の推進を図っていきたいとの意見が聞かれました。

今後は、社会の変化に応じて変えていかなければならないこと、看護として変えてはならないことを大切にし、かみいち総合病院のマネジメントラダーを作り上げていきたいと考えています。

コロナ禍において、看護職員育成モデル病院事業に参加させていただいたことは、ピンチをチャンスに変える素晴らしい経験であったと感じています。あたたかいご助言・ご支援をいただき感謝いたします。

### 看護職員病院モデル事業に参加して

教育委員会 看護師長 感染管理認定看護師 藤井 里美

令和2年度より、社会の変化に対応し、病院の理念・基本方針・地域におけるニーズに柔軟に対応できる自律した看護管理者を育成することを目的に、本事業に参加させていただきました。検討会において外部支援者の方々より具体的に助言を受け、既存の組織分析を改良し、日本看護協会の病院看護管理者マネジメントラダーを基本に、当院独自の行動目標と実践例に反映し作成することができました。当院独自の実践例で考慮したところは、6つの管理能力別に現在実践している看護管理業務より抽出、追加し、到達可能なものとししました。

令和3年度より、当院の看護管理者研修でコンピテンシーモデルを用いた看護管理者の育成について学んだことより、コンピテンシーを取り入れ運用しました。コンピテンシーシートを記入し、他者と振り返り承認を得ることより、自身の看護管理を改めて意味づけすることや長所を伸ばし、弱点を克服するための行動修正に役立つと考えています。また、地域にまで視野を広げた看護管理を実践する知識・技術・態度の習得を目的に富山県中部厚生センターや中新川訪問看護ステーションでの実習を取り入れ、看護管理者として健康の連続性と看護の継続性、保健医療福祉の連携強化に役立つと考えています。

今後、看護サービスの責任者としての役割を發揮し看護の質向上を図り、地域住民から信頼される看護を提供し地域住民の健康を支え幸福を目指していきたいと思ひます。

### 看護職員育成モデル病院事業に参加して

教育委員会 看護師長代理(病棟) 感染管理認定看護師 金盛 美由紀

少子高齢化や地域包括ケアシステムの構築など医療・看護を取り巻く環境が変化し、地域におけるニーズに柔軟に対応できる看護管理者の育成を図るため、6つの看護管理能力別にマネジメントラダーの作成に取り組みました。私にとって、「地域に求められる病院とは」「質の高い看護の提供とは」等を意識し、自分自身を見つめ直し、教育委員としての自分の役割を考える機会になりました。病気を抱え、地域で暮らす人々を支え、看護の継続性と地域連携、看護実践を学ぶため厚生センターや訪問看護ステーションの実習を取り入れ、当院に即したマネジメントラダーが完成しました。是非、私も挑戦したいと考えています。

住民が安心して地域で暮らし続けるための医療の砦として、地域住民に信頼される安全な看護、安心できる看護、お互いが尊重できる看護を提供できるよう努めていきたいと思ひます。

看護職員育成モデル病院事業に参加できたこと、ご指導に感謝いたします。

## 看護職員育成モデル病院事業に取り組んで

教育委員会 主任看護師（透析センター）大重亜希子

看護職員育成モデル病院事業に参加し、支援者の先生方の助言により 1 年目は SWOT 分析やモチベータ診断結果を基に当院の目指す看護管理者像や課題について明確にすることができました。そして、訪問看護研修や富山県中部厚生センターの研修、新型コロナウイルス感染拡大防止への対応などを取り入れ、当院独自のマネジメントラダーを作成することができました。2 年目は、マネジメントラダーの運用を開始し、評価方法や効果的な指導方法について検討してきました。モチベータ診断の結果、承認欲求が低かったことから、リフレクションにより看護師長が良かったことを褒め合う承認の場を作ること、スタッフの行動やふるまいに対して承認をしていくこと、結果だけでなくプロセスも評価していくことが大事であると学ぶことができました。

今回の事業を通して、当院の目指す看護師像や看護管理者の役割について学ぶ機会をいただき、自分自身成長することができました。今後は、多様なニーズをもつ患者・家族・地域住民に対して質の高い看護サービスを提供できるよう、また、スタッフがやりがいをもって働くことができるよう取り組んでいきたいと思っております。

## 看護職員育成モデル病院事業に参加しての感想

教育委員会 主任看護師（病棟）関野ゆかり

2 年間看護職員育成モデル事業に参加し、病院・看護部の理念のもと「地域から求められる病院とは」「病院のあるべき姿とは」を考え、分析結果から抽出された課題を踏まえ、支援者の先生方の助言よりクリニカルラダーの修正やマネジメントラダーの作成・運用することができました。今回、マネジメントラダーを教育委員メンバーと作成したことで、教育目標を共通認識・理解することができ、達成感に繋がって笑顔でこの事業を終えることができました。

また、医療・看護を取り巻く状況は大きく変化し看護師・看護管理者に求められる役割も拡大していますが、今回の学びを生かし、多職種と協力しながら専門職業人としての資質向上に努め、地域住民に信頼される看護が提供できるよう、日々努力していきたいと思っております。

看護職員育成モデル事業に参加できたこととご指導頂いたことに感謝いたします。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参加して

教育委員会 主任看護師（病棟）佐伯勝美

2020年度から看護職育成モデル病院事業に参加し、人材育成について考え、学んでいく事ができた良い機会であったと考えます。自施設のSWOT分析を行った事により強みや弱みを考えさらにクロス分析の中から、現状や課題を明確にし、マネジメントラダーを作成・運用することができました。作成する中で支援者の方々からのアドバイスをいただき追加・修正を行い当院の目指す看護管理者の教育体制を作ることができました。今後も、地域や社会情勢に合った事項を検討しマネジメントラダーを運用していく事でより良いものを作成していく事が重要だと考えます。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、自施設に必要な人材育成のためにも自分自身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。

この学びを大切にし、さらに質の高い看護を提供できる様に、スタッフ全員が笑顔で力を合わせ、より良い自施設になるよう取り組んでいきたいと思えます。

## 看護職員育成モデル事業に取り組んで

教育委員会 助産師（病棟）池上 奈美

看護職員育成モデル事業の一員として参加し、先生方からたくさんのご指導をいただき当院の現状・今後取り組んでいくべき課題を知ることができました。当院に求められていることは、地域に根ざした看護を実践していくこと、質の高いケアを継続して提供することだと改めて考えさせられました。また、そのような良いケアを提供するということは、その人の質も問われることだ、と教えていただき、人を育てるといふことの難しさも実感しました。その中で、永山先生の「人を育てるといふことは、相手を認めることだ」という言葉が非常に印象に残っています。この意味を理解できなければ、人を育てることはできないと思えました。これからも看護の本質とは何か、日々自分自身に問いかけて質の高い看護を提供できるよう頑張っていきたいです。

この事業に参加させていただき、多くのことを学ぶことで自身の成長にも繋がったと思えます。患者から信頼される人の育成が看護の質を高め、社会から認められる病院を作っていくとことだと思えます。今後も微力ながら尽力していきたいと思えます。