

「これからの看護管理者育成を考えるⅡ」 － 経営的視点を育てるには（自己の経験より）－

久部洋子[†] 原田久美子^{*}第71回国立病院総合医学会
(2017年11月10日 於 高松)

IRYO Vol. 73 No. 1 (20-23) 2019

要旨

平成28年度の国立病院総合医学会にて、「これからの看護管理者育成を考える」のテーマでシンポジウムを開催した。このシンポジウムでは、看護管理者育成に必要なものは、管理者自身が自己能力開発の姿勢をもつことであり、このことが医療・看護の質を向上させ、それぞれの組織を強靱にしていくものと述べた。

今回の同テーマのシンポジウムでは、看護管理者として持つべき能力の一つである経営的視点について議論を深めた。

昨今、病院経営が厳しくなる中、看護管理者にも経営的視点でマネジメントし、経営改善に向けての方策の提案・企画・実践が求められ、看護部長にあっては、幹部の一員として結果を出すことが求められている。これからの看護管理者の経営的視点を強化するための方策として、看護管理実践をリフレクションし、意識化することで、さらなる方策の提案・実践につなげることができるのではないかと考えた。

ここでは、平成29年度の幹部看護師管理研修Ⅲを受講した看護部長が経営的視点から取り組んだ5つの事例を紹介する。5つの事例とは、病床管理、指標を用いた業務管理、時間外勤務の削減、ワーク・ライフ・バランスを考慮した職員管理である。これらの事例から、看護管理者に必要とされる3つのことが示唆された。3つとは、1) 看護管理者本人の発想と行動力、2) 数値を意味づけること、3) 人を動かすことである。

これらの事例を紹介し、各自が取り組んだ実践の振り返りから自身の経営能力の向上になっていることを認識し、これからの管理者が必要とされる経営的視点を強化するための方策を導き出していく。

キーワード 看護管理者, 経営的視点

国立病院機構東京医療センター 看護部 *国立病院機構本部 医療部サービス安全課(現所属 国立病院機構長崎医療センター 看護部) †看護師

著者連絡先: 原田久美子 国立病院機構長崎医療センター 看護部 〒856-8562 長崎県大村市久原2丁目1001-1
e-mail: haradaku@nagasaki-mc.com

(2018年3月30日受付, 2018年7月13日受理)

Ideas on Fostering Future Nurse Managers II : How to Cultivate Management Perspectives (From My Experience)
Yoko Hisabe and Kumiko Harada, NHO Tokyo Medical Center

(Received Mar. 30, 2018, Accepted Jul. 13, 2018)

Key Words: nurse manager, business perspective

はじめに

国立病院機構では、看護管理者の育成として、看護師長・看護教員を対象とした幹部看護師管理研修Ⅰ、昇任の副看護部長を対象とした幹部看護師管理研修Ⅱ、昇任の看護部長を対象とした幹部看護師管理研修Ⅲを開催している。

研修の目的として、医療・看護の動向を踏まえた病院運営・看護運営のあり方、看護管理者としての役割と責任、人材育成等、対象が異なるため教育内容も異なるが、各役職で発揮すべき看護管理者の能力向上を図ることとしている。

昨今、病院経営が厳しい現状があり、病院運営・看護運営の中でも経営への参画は、看護管理者にも求めているところであり、先に紹介した研修においても、組織分析を通じた経営的手法の習得を強化している。具体的には、自施設のデータ・背景・動向や地域における医療環境から、クロスSWOT分析を行い、BSC・戦略マップを作成し、研修で習得した知識を活かしながら自施設での実践につなげている。

とくに、看護部長においては、幹部の一員として経営改善に向けての方策の提案・企画・実践が求められる、結果を出すことが求められている。そこで、これからの看護管理者の経営的視点を強化するための方策として、看護管理実践をリフレクションし、意識化することで、さらなる方策の提案・実践につなげることができるのではないかと考えた。

セッション内容

平成29年度開催した幹部看護師管理研修Ⅲ（対象：昇任の看護部長・教育主事）の受講者に対して、「これまで自分が行った業務改善事例で、その改善結果が数値で表れた成功体験をPDCAを意識してまとめる」というテーマで事前課題を求めた。

ここで紹介する5つの事例は、病床管理、指標を用いた業務管理、時間外勤務の削減、ワーク・ライフ・バランスを考慮しての職員管理である。これらは、取り組みの視点が異なるものではあるが、結果として病院経営に多大な影響を及ぼすものである。

第1席では、高田幸千子看護部長（神戸医療センター）が、「病床一元管理と入院センター創設を通して」と題して、病床を効率的に運用するための入院退院の一元管理の実施と入院センターの創設、そし

てその結果を報告した。

患者確保に支障をきたしていた事象に対し、入院受け業務に着目し、入退院の一元管理と入院業務の集約・集中・スリム化を図るために病床運用統括室と入院センターの創設に取り組んだ。

その結果、入院患者数の増加、入院受け業務の効率化、入院受けに対する看護師のストレス感の減少などが図れ、経営改善につながった事例である。

今回の取り組みをとおり、改善を成功させるには、病院幹部の後押しと、目的と情報の共有による職員間の一体感が重要とし、とくに看護部長の役割として、職員個々に対し、それぞれが経営貢献しているという意識をもたせ、常に経営に関する情報にふれさせ、改善活動の後押しをすることが必要と強調した。

第2席では、菊池邦子看護部長（国立国際医療研究センター国府台病院）が、「目標患者数を達成するための病床ミーティングを導入して」と題し、効果的な病床コントロールを行うにあたり、地域包括ケア病棟の目標の共有、各看護単位の情報共有などを行うために病床ミーティングを導入したことを報告した。

病床ミーティングを導入したことにより、看護師長同士が情報を出し合い病院全体でベッド状況を把握し、目標と役割を共有したことが看護師長の経営的視点を広げることに繋がったと述べた。とくに、地域包括ケア病棟の運営については、目標利用率を提示することで、他の病棟の看護師長も数値を意識し協力体制の強化につながったと報告した。

看護部長自身が、数値目標を設定し、その意味を共有することで、看護師長の経営的意識の向上につながったことを実感し、次世代の管理者を育成するための示唆を述べた。

第3席では、卜部博子看護部長（下志津病院）が、「部署の業務状況把握のための看護管理指標を導入して」と題し、自部署の現状を数値で可視化するための『部署看護管理指標』を導入しての効果を報告した。

看護師長が自部署の現状について、根拠となるものを踏まえて言葉にすることができていない現状から、数値で可視化し、データから問題点を抽出できるように指標を導入した。また、指標の提出の際には、データ分析を発表してもらい、その都度助言を行った。その結果、看護師長が数値を読み取り、分析、問題の抽出、活動と、一連の流れを実践できる

ようになり、さまざまな経営改善につながっている。
ここでは、指標の導入から、看護部長が看護師長へ意識的に働きかけ、行動変容につながった経緯を含め報告した。

第4席では、田崎ゆみ看護部長（沖縄病院）が、「病棟に専任の退院支援担当者を配置して－熊本医療センターの取り組み－」として、育児支援制度を利用する職員を退院支援担当者として配置したことで、役割意識が醸成され、個々のモチベーション向上につながったと報告した。

診療報酬改定や在宅療養支援を見据えた活動として退院支援担当者を専任化したことで、スタッフ自身が成長し主体的に考え行動できるように変化した。また、そのことが経営改善にもつながっており、看護管理者の経営的視点の育成には「先見の明」を持つことが重要であり、今何をすべきか、何が必要か考え、方針を示し確実に行動に移すことが重要と述べた。

第5席では、赤間紀子看護部長（岩手病院）が、「育児休業者の支援について」と題し、職場環境の改善は、職員の定着・確保のためにも重要であり、ワーク・ライフ・バランスが働くすべての職員に必要であることをWLB推進事業のインデックス調査の結果から報告した。

今回の取り組みでは、育児休業者が母性・育児制度を正しく理解すること、夜勤をフォローする職員の負担が軽減することを目的に行い、結果、次世代の管理者を経営的視点で育てるための示唆と、先を見据えた経営分析とマネジメントができるように、自ら実践することが重要であり、職員の「やりがい」「定着」は病院経営につながることを述べた。

セッション内容から得た示唆

これらの事例を読み解いた時に、看護管理者に求められることとしていくつかの示唆を得ることができたので紹介する。

一つ目に、看護管理者本人の発想と行動力である。まず、管理者として活動している中に、いかに問題を発掘し、その問題を解決するための方策を導き出せるかである。これは、現場をよく把握し、アンテナを高くして、情報を収集する姿勢がなければ、問題はみつけ出せない。PDCAを意識した管理をするための出発点になるところである。

二つ目は、数値を意味づけることである。その数

値の根拠は何か、目指すべきものを目標値として数値で提示し明確化しておくことも重要なことである。また、数値の推移から進捗状況の確認も必要である。管理指標を用いた業務管理の事例では、目標値や進捗値を見える化することで、同じ目標で動いているチーム全員が、目標に向けての達成度の確認ができ、同じベクトルで目標達成に向かうことができている。

三つ目は、人を動かすことである。目標は立てたが、目標を達成するためには、組織が大きければ大きいほど、個と集団のグループ・ダイナミックスを活かし、解決に導くことが重要となる。目標を達成するためのチームひとり一人が、問題を自分のことと考え、互いに刺激しあいながら解決することは、互いの成長につながることである。

今回紹介した事例の中に、これらの示唆になる部分と、それぞれが看護管理者として取り組んだ中に、看護管理者を育成するための意図的関わりが網羅されている。各自が取り組んだ実践の振り返りを繰り返すことが、自身の経営能力の向上になっていることを認識し、そのことを次世代のリーダーに語り継ぎ、また権限を委譲して経験の機会を与えることで、経営的視点の育成につながっていくと考える。

おわりに

今、国立病院機構の経営はこれまでにない厳しい状況になっている。

看護部長には、幹部の一員として、病院の経営改善のために何ができるかの発想と行動力、問題の根拠となる数値、進捗を確認するための数値、目標値など、周囲を納得させるためのデータを収集しながら、分析していくことが重要となっている。

また、看護部だけでなく多職種の職員も巻き込み、職員みなが自分のこととして取り組むための方策も必要である。

看護師はよくチーム医療のキーパーソンといわれるが、経営管理についても多角的に物事をみる能力を携え、チームの要として活躍を期待されている。

私たち看護管理者は、経営的視点をフルに発揮し、病院の再構築に臨むことと、次世代の管理者を育成し、安定した病院経営とし、医療・看護の質向上につなげていかなければならない。

ここで紹介する事例が、自己や次世代も含めたこれからの看護管理者育成につながることを期待している。

〈本論文は第71回国立病院総合医学会シンポジウム「これからの看護管理者育成を考えるⅡ」-経営的視点を育てるには（自己の経験より）-」で発表した内容を座長としてまとめたものである。〉

著者の利益相反：本論文発表内容に関連して申告なし。