

施設が目指す人材育成



つるた さゆり
鶴田 小百合
社会医療法人財団石心会
埼玉石心会病院 看護師長

はじめに

当施設が目指す人材育成は、組織に貢献できる人材作りです。当施設の看護師数は484名で、平均年齢は35歳、20～50歳代までの幅広い年齢層が働いています。中堅看護師について定まった定義はありませんが、臨床経験5年目以上とすると、当施設のキャリアラダーではレベルⅢ以上とすることができます。当施設のキャリアラダー・レベルⅢの定義では、「ケアの受け手に合う個別的な看護を実践する」「所属部署のチーム運営で、リーダーシップを発揮する」「キャリアビジョンを描き、自己の学習活動に積極的に取り組むと共に、既存の研究成果を臨床で活用し、自らの実践に取り組む。常に冷静な議論や対応を行ない、また実践を振り返り改善につなげる」とあります。

本稿では、上記の目標に沿って、①後輩育成を通しての自己成長、②チーム医療を推進できる人材育成、③役割期待による目標管理、④地域貢献について、手術室で行なっている中堅スタッフ育成についてご紹介します。

1. 後輩育成を通しての自己成長

中堅看護師の大きな役割に「後輩育成」があります。E.H.エリクソンはライフサイクルにおける成人期の成長発達課題は「生殖性」と言っています。「生殖性」には、子供を生み育てるという意味の他に、後輩を育てるという意味もあり、専門職として看護を伝えていくこともその課題の1つであると思います。先輩看護師として、看護の専門性や看護感を伝えていくことは、自分が今まで培ってきた看護の語り、自身のキャリアを省察することにも繋がります。昨年までは1年間プリセプターシップによるマンツーマンの新人育

2. チーム医療を担う人材作り

外回り看護師はコーディネーター的役割があります。周術期のチーム医療を推進するには、各職種が専門性を発揮し、なおかつ連携、協働することが不可欠です。手術医療は複雑・高度化し、手術室看護師には高度な知識と技術が求められるようになってきました。多くの職種が関わる手術室において、他職種の業務内容を知ることは必要不可欠なことだと考えます。よって当手術室では麻酔や外科的知識、技術を深めるために、麻酔科医による麻酔研修や外科医との勉強会を開催し、症例カンファレンスにも積極的に参加して、チームとして安全な手術環境が整えられるように情報を共有しています。実践経験の少ない1～3年目の看護師では目の前の手術に対応することで精いっぱいですが、中堅以上の看護師ではチームを意識した実践が可能になり、「看護師としての自分の意見を医師に伝えることができるようになり、また医師も自分の意見を聞いてくれることが意欲に繋がっている」と答えています。例えば、手術室では同一体位保持による褥瘡発生予防が看護師の大きな役割となります。過去に長時間のビーチチェアの体位で褥瘡が発生した症例がありました。それ以降、体位を取った直後や、2時間おきの背抜きを行なうことを外科医に提案し、外科医も協力してくれるようになりました。手術室ラダーⅢ以上での「メンバーに働きかけチームを運営する力・チーム医療を推進する力」が養われている実践事例だと思います。

3. 役割期待による目標管理

一人前までのスタッフの目標は「～できる」といった自己のスキルアップですが、中堅スタッフでは今まで培ってきた知識や技術をどう活かしていくかが課題です。組織に貢献できている自分と組織における自己の存在意義を得てもらうために、部署目標にチャレンジしてもらいます。どのように役割を伝えていくかに関して、ポーター・ローラーの期待理論は次のように言っています。「役割を遂行してもらうためには、本人が役割を知覚することが必要で、何かを依頼する時は、その人の興味や特性を見極めて、依頼する内容をしっかりと説明することで、役割知覚する」¹⁾と説明しています。

そのことからも、年度初めの目標面談は動機づけとして重要な機会だと認識しています。役割を通してどのように成長してもらいたいかを伝えます。そこに向けて自分がどのような役割を果たせばいいのかがわかれれば、おのずと行動がついてきます。そのためには、管理者がビジョンや目標をわかるように伝えていくことが重要です。年度初めの面談で、手術室でやりたいこと、興味のあること、今後のビジョンは何かを聞きます。例えば、業務も一通りできて、周りのスタッフからも安心して業務を依頼されるようになつたら、委員会活動やチーム活動などのリーダーという役割を担うなどです。自分がやりたいことや興味があることと組織から求められる役割をすり合わせ、1年間の目標とします。

並行して、院内研修リーダーコースでは「職場内における自己の役割を理解して、問題解決のための成果目標を設定し、取り組むことができる」という目的のもと1年間継続して実施してきました。自部署における自分の役割は何かを考える機会とし、自部署への貢献を考えて、自部署の問題を解決するための行動へと結びつけてきました。1年間取り組む中で、中堅スタッフが学んだことはたくさんありました。「どうすれば自分の思いや考えが部署のスタッフへ伝わって行動してもらえるのか」という伝える力や巻き込む力の学習、途中であきらめない「目標を達成するやり遂げる力」、自分と他者との関わりにおける「コミュニケーションのスキルアップ」などです。1年後に取り組んだ成果を発表する場を設定されていることで、1年間主体的に課題に取り組んだ達成感や自己実現の内的報酬と上司や同僚からの承認による外的報酬があることで満足感を得、モチベーションを高められる効果が期待できます。やはりそこでも管理職の日々の関わりは重要であると思います。そして、部署目標に取り組んで自部署の看護の質向上に努めることは、組織への貢献にもなり、結果として自分の成長にも繋がったということを実感できれば、組織における自分の存在価値も高まると思います。「組織は人なり」それを言語化して伝えていくのはやはり管理職の役割だと思います。

4. 中堅スタッフの看護実践

全ての術式や麻酔を覚えるまでの一人前未満では、目の前の手術

活動の1つとして、健康塾という地域住民に向けた講演を実施しています。講師は医師のほか、看護師、コメディカルも参加しています。内容は予防や治療など多岐にわたります。自分が行なってきた看護を話す場として、管理者としては背中を後押しして送り出しています。テーマは、「痛みに関して」「手術室で行なっていること」「手術時に気をつけてもらいたいこと」などです。こうした活動は、地域医療支援病院で働く手術室看護師の人材活用として手術室内に留まることなく、高齢化社会の中で改めて自らの役割を見つめる機会となっているように思われます。

6. 今後の課題

当手術室のスタッフ数は38名（女性34名、男性4名）で、20代から50代と幅広い年齢が在籍しています。中堅スタッフが多く占めることで、既婚者が4割、子育てをしているスタッフの割合が3割、介護をしているスタッフも1名います。女性が多い職場ですので、結婚・出産・育児というライフスタイルに加え、介護や不妊治療をしているスタッフもいます。そうしたさまざまな背景を抱えたスタッフが働き続けられる環境でなければ現場そのものも維持できないので、働き続けられる環境を整えていくことが必要になっています。

一般的に20代後半から30代まではライフスタイルが大きく変わることもあり、今後の自分の働き方に悩む時期だと思います。また、その時期のスタッフを失うことは、組織にとっても大きな損害となります。結婚・出産で職場を離れなければならない人、また、育児と仕事を両立させて働く人、両立できず辞める人、勤務内容を変更する人もいます。出産を経て復帰した人で、両親などの支援が得られない人が夜勤のない勤務を希望した場合は勤務変更をして、スタッフが働き続けられるよう支援します。不妊治療をしているスタッフは、体の周期に合わせた休みが必要になります。突発的に休みが必要になるため、本人は周りに迷惑をかけている、迷惑をかけるので辞めたほうがいいのではないかと悩む人もいます。しかし、出産・育児というライフイベントは全ての女性に起こりうることで、周りのスタッフもいずれは通る道であること、あなたが去ることのほうが部署にも損失になることを伝え、協力は惜しまないこと、