

中堅看護師への教育のあり方について5つの視点

お話を伺った人

特定医療法人財団石心会 狭山病院副院長・川崎幸病院看護部顧問 **水野たつ子**さん

看護を続けていくことを悩み迷う中堅看護師が、続けていくことができるよう支援するための教育のあり方として、どのようなことが重要になってくるのだろうか。副院長の水野たつ子さんが考える、大切な5つのポイントについて伺った。

取材・文 片山紀子



石心会グループは総職員数約1,700人、狭山病院（埼玉県狭山市、349床）と川崎幸病院（神奈川県川崎市、203床）の2病院を中心に、クリニックや訪問看護ステーションを抱える。設立当初より、グループ全体で行う研修と各施設での院内研修の両面から、スタッフ教育に熱心に取り組んできた。

狭山病院における看護師の教育体制としては、新人育成を2年かけて行うプログラムを設けているのが特徴的だ。そして、3、4年目を一人前、5年目を以降を中堅者とし、3年目を以降のスタッフには二段階のリーダーコース研修を設けている。さらに、石心会グループ全体の研修（SNE研修）があり、これは主に中堅者対象の「スタッフ」、主任クラス対象の「チーフ」、科長（師長）クラス対象の「シニア」の三段階に分けられている。

狭山病院の看護師の平均年齢は2009年1月現在33歳、平均在職年数は5年10カ月、3～5年目の看護師は全体の22%を占める。近年、平均年齢、平均在職年数ともに伸び、職員の定着率は向上しているという。

同院の副院長で川崎幸病院看護部顧問でもある水野たつ子さんに、中堅看護師への教育のあり方について、5つの重要なポイント（図-01）を伺った。

病院が目指す方向性を明確に示す

まず一つ目に重要なことは、スタッフに病院のビジョンを明確に示すことだと水野さんは言う。

「新人看護師として一通りの研修を終え、一人前のスタッフとして現場で働けるようになると、そこでさまざまな看護観が育っていきます。このとき、自分がどのような場所で働き、そこでどんな役割を果たすことが求められるかをしっかり理解できていることがとても大切です。

たとえば、当院（狭山病院）は、救急と高度急性期医療に軸を置き、療養型の病床を持っていません。今日、国の政策によって在院日数の短縮化が進み、患者さんを

早期に退院させなければならなくなっています。つまり、病棟の看護師たちはかつてのように、患者さんが元気になって退院するのを見届けることが難しくなっています。そのようななか、医療依存度が高い状態で退院する患者さんが、在宅での療養生活を不安なく送ることができるよう、病棟から在宅へいかに継続看護を展開していくかが重要になります。このように時代の要請から、もはや病棟で看護が完結することはなく、地域の看護師との連携が不可欠であるという認識をスタッフに持ってもらう必要があります。

当院では地域医療支援病院として、地域の看護を支える看護師の育成・支援を目的に、看護連携セミナーを年に4回開催しています。テーマは災害看護や糖尿病看護、フットケアなどそのときどきに応じて設定していますが、毎回150人ほど集まります。

こうした取り組みや研修を通して、自分たちの病院がどこへ向かおうとしているのか、自分たちの病院に何ができるのか、どう地域に貢献していくのかということスタッフに明確に伝えることが重要だと考えます」

組織人としての役割意識を持たせる

2008年度のグループ全体研修では、スタッフ・チーフ・シニア研修の共通のテーマとして、「チーム医療の強化」を掲げた。本研修では院外から講師を招き、同じテーマについてそれぞれの立場から自身の役割を見直すことで互いの役割分担を明確にし、いかにチーム力を強め、最終的にどう地域へ貢献するかを理解することを目標とした。

この全体研修では必ず、メインテーマと合わせて理事長の講演や本部事務局長の事業計画が盛り込まれている。ここで理事長は受講者に直接、病院が置かれている現状、目指すべき病院像、看護職に期待する役割、また経営に関することなども率直に伝える。経営のトップが、こうした内容を管理者だけでなく中堅者にも伝えることで、スタッフに自分が病院という組織の一員であるという自覚を効果的に持たせることができる。

実際に受講者からは、「理事長の話聞いて、自分がこ

- 1 病院が目指す方向性を明確に示す
- 2 組織人としての役割意識を持たせる
- 3 やりがい・達成感を与える
- 4 自己教育力のサポート
- 5 声かけ、承認する

図-01 中堅看護師への教育 5つのポイント

の病院で看護師として何ができるかを考えさせられた」という声が多くあがったという。また、外部講師の話に関しては、「病院の常識」だけでなく、「看護界の常識」を知るよい機会になった」という声もあった。水野さんは、中堅者にそうした組織の一員としての役割意識や責任感、広い視野を持たせることが大切だと指摘する。

やりがい・達成感を与える

そして看護の仕事続けていくか迷う時期、最も重要なのはスタッフに看護のやりがいや達成感を持ってもらうことだと水野さんは続ける。

「現在は医療を取り巻く環境が非常に厳しく、患者さんとの関係も以前より希薄になるなかで、看護をしている実感を持ちにくくなっているとも言えるかもしれません。それでも、自分に何ができるかを考え、現場のなかから問題を抽出し解決していく取り組みを通して、やりがいや達成感を持つことはできます。

当院では中堅者に主に二つの役割を与えて、やりがいや達成感を体験する機会を提供しようとしています。一つ目は「院内講師」です。これは、新人対象の集合研修において、ミキシングや患者確認、血管確保、モニター管理など具体的な看護技術の講義・演習を、主に5、6年目の中堅者に任せるといったものです。院内講師は数人のグループを組んで、1クラスを教えます。たとえば最初の年はサブの院内講師として研修のアシスタントを行い、次の年はメインの院内講師として講義・演習を行うというように、役割は徐々に大きくなります。

本研修は1クラス20人以下の少人数制にしているの

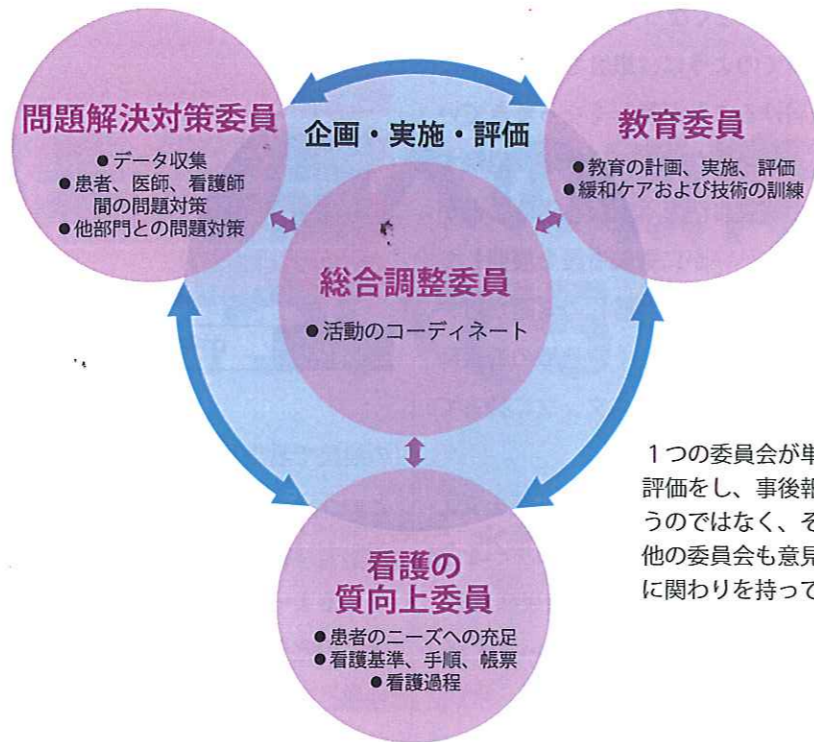


図-02 所属委員会の構成図

1つの委員会が単独で企画・実施・評価をし、事後報告で終わりというのではなく、それぞれの過程で他の委員会も意見を言うなど相互に関わりを持っている。

で、院内講師のメンバーは受講者の顔と名前をしっかり覚えることができます。この役割を担うことで、自身の看護技術を振り返ることができるだけでなく、自分が役に立っていることを実感できます。というのは、院内講師には、受講者の技術習得状況をそれぞれの所属部署の科長に報告し、現場でのフォローが必要だと思われる場合にはそのことを伝えたりアドバイスをすることもできるからです。科長は皆、院内講師の報告を信頼し、そのことに感謝しています。

二つ目は、看護部の委員会のメンバーとしての役割です。当院看護部は、委員会全体の活動をコーディネートする『総合調整委員』を中心に、『教育委員』『看護の質向上委員』『問題解決対策委員』の四つの委員会があり、それぞれが互いの企画・実施・評価に際し、相互に関わり意見し合うシステムを形成しています(図-02)。この四つの委員会のいずれかに、すべてのスタッフが所属し、活動することが求められます。

当院の中堅者対象のリーダーコース研修では、それぞれ所属の病棟において行動変容をうながすことを目的に、何でも自由に一つ、『変わりたいこと・変えたいこと』をあげ、その実現に向けて取り組むということを行って

ます。このとき、自身の委員会活動と連動させてテーマを選択し、研修を通じて委員会における役割意識を育む例が多くあります。

それぞれの研修テーマは病棟内で公表しますが、これは病棟で何かを変えようという取り組みを単に個人的なものに終わらせず、周囲のスタッフも巻き込んで発展させていくねらいがあるためです。それによりスタッフが中堅者としての影響力を現場で発揮し、結果的にやればできるという達成感につなげることができます。研修の最後には発表会を行い、主任を中心に多くのスタッフが内容を聴きに集まります。優れた取り組み事例は、看護部全体で共有されることもあります」

自己教育力のサポート

狭山病院は院内研修のほか、院外・海外研修も含めた3本柱で教育にコストをかけ、人材の育成・定着に力を入れている。ただし、3年目以降の看護師については、自己教育力がなければ伸びていかないと水野さんは言う。「3年目以降、看護師として一人前になる時期からは、

看護師を続けていこうと思った理由

上司から認められることがやりがいにつながる



看護職歴10年目の安齋紀子さん

「看護師になって5年目を過ぎたあたりから、通常業務に加えて、病棟内で責任を持たされるが増えます。そのとき、それが励みになるか、負担になるかで看護に対する気持ちが大きく変わってくると思います。また、そのときに結婚などを考える時期が重なったりして、このまま看護師を続けていけるのだろうか考える人も多いのではないのでしょうか。このときついことが重なったり、自分のことを見てもらえていないと感じると、辞めてしまうこともあると思います。

私の場合、結婚を機に看護師7年目のときに当院へ転職しましたが、今まで看護師を辞めずに続けてこられた理由は二つあります。一つはやはり、患者さん、人との出会いです。そしてもう一つは、上司が自分を認めてくれていると感じられることです。当院は看護部長をはじめ、管理者がスタッフの顔や名前をよく覚えていて、他部署の科長や主任からもねぎらいの言葉を気さくにかけてもらえるので、やりがいを感じられます」

常に主体的に学ぶ意志、態度、能力がなければ、看護師としてのキャリアを積み重ねていくことは難しいと思います。ただ、なかには何を勉強してよいかわからない人や、どこから着手したらよいかかわからないという人がいるかもしれません。

たとえば、院内研修を受けていてもあまりやる気がないように感じられた場合、そのスタッフに院外研修を受けさせることがあります。そうすると、外部の人の学ぶ姿勢などに刺激を受けて態度が変わることがあります。また、科長同士の話し合いで、あるスタッフにとってそれが教育上必要だと判断された場合は、短期間、別の部署にリリーフとして異動させるということもあります。他の病院で働いてみたいというスタッフには、無理に引き止めてもよい仕事はできないと思うので、本人の思うようにさせています。すると数カ月後に『再度就職したい』と言って戻ってくるのがよくあります。なかには退職して一日で戻ってきた人もいました。

私たちが管理者としてできることは、スタッフの自己教育力をサポートするための、さまざまな選択肢を用意し提供することのみだと思っています。キャリアアップや成長のあり方は、最終的には本人にかかっているからです。勉強熱心なスタッフのなかには、外科病棟における自分の看護実践に疑問を持ち、手術室で患者さんがどのような状態に置かれているのかを知りたいと、休日を利用してオペ室を見学する人もいました」

声かけ、承認する

最後に、中堅看護師を支える管理者に求められる最大のポイントは、「常にスタッフに声をかけること。日頃の業務態度、取り組み姿勢をよく見て、頑張っていることを認めてあげることです」と水野さん。

「スタッフは皆、科長や主任に自分のことをよく見てほしい、声をかけてほしいと思っています。管理者は、太陽のような存在でなければなりません。一人ひとりの芽がバラバラの方向に向かわないように、常に温かい光を大地の全面に注ぐのです。太陽の光が当たらないところに、芽は育ちません。

声かけのあり方も『またっ!』と怒鳴るのではなく、『がんばろうね』と温かく、スタッフの成長を信頼しているというストロークを投げかけることで、スタッフは自信を持って看護実践を積み重ねていくことができます。管理者はストレスも大きいですが、そういった大きなパワーを持つことが必要です。教育や研修内容を現場の実践に即したものにすることも重要ですが、最後は管理者のスタッフに対する関わりが、中堅看護師のやる気を左右するといっても過言ではないでしょう」

わかっているようで難しい、中堅看護師への関わり方。ここにあがった5つのポイントを見直してみることが、スタッフのやる気を高める第一歩となるだろう。