

(報 告)

スタッフのキャリア発達を支援する 看護師長の関わりの可視化

尾崎 彰江

鳥取赤十字病院 看護部

Key words : キャリア発達, キャリア支援

はじめに

人材育成は、病院組織にとって医療・看護の質を保証するために重要である。また、個人のキャリア発達を支援することはスタッフの職務満足にもつながる。

看護師個々が自律してキャリアビジョンを描き、キャリアプランを作成するには、看護師長の支援内容が大きく影響していると考えられる。A病院ではスタッフ個々が実践能力向上のためのキャリア開発ラダーの指標をもとに、年度ごとに目標管理を行っている。看護師長は面接、あるいは臨床でのあらゆる場面での関わりによってスタッフのキャリア発達を支援していると考えられる(図1)。しかし、その具体的内容は個々の看護師長に任せられ、可視化されていないのが現状である。今回、質的

研究手法を用いて、看護師長が行っているキャリア発達支援内容と看護師長に必要な知識・技能・行動の可視化を行った。このことにより、看護師長としての課題が明確となり、スタッフへのキャリア発達支援内容の標準化へつながると考える。

研究方法

1. 調査期間：平成25年7月
2. 対象：A病院看護師長 8名
(2年以上の看護師長経験があり且つ5名以上の部下を持つ者)
3. データ収集方法：インタビューガイドを作成し、半構成的面接法により、看護スタッフへのキャリア支援でうまくいったと感じた経験を語ってもらう。

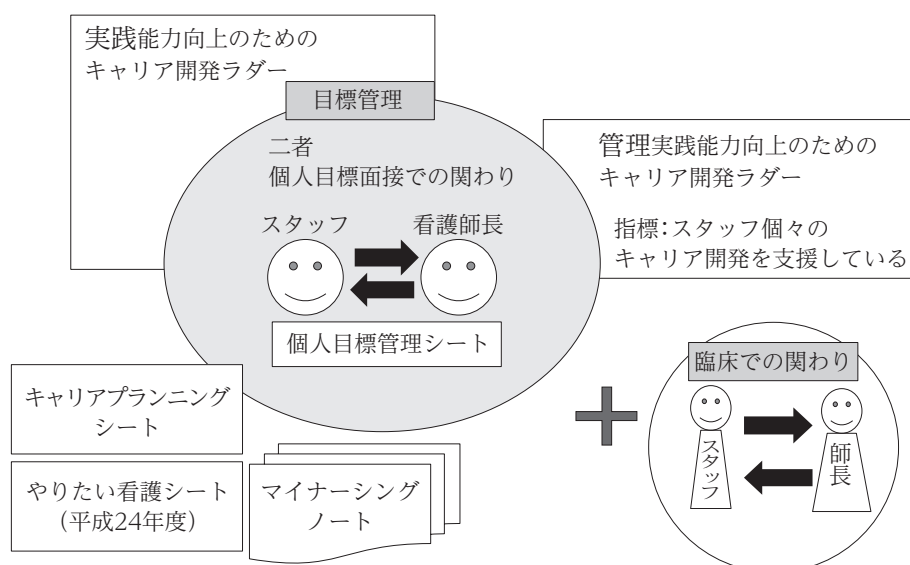


図1 キャリア発達支援におけるA病院看護師長の関わりの現状

4. データ分析方法：インタビュー内容を逐語録とし、内容を分析・整理し、コード化、サブカテゴリー、カテゴリーを作成。
5. 倫理的配慮：インタビュー録音内容のデータ化を行い、個人が特定できないことを書面と口頭にて説明し、書面により了承を得た。研究内容はA病院看護部倫理委員会の承認を受けた。

結 果

抽出されたサブカテゴリーは13である。7名のデータ収集段階で飽和状態となった。

内容は、以下の①～⑬であった。

- ①各職務段階における組織成員の関心領域（表1）の理解と支援
- ②看護実践の振り返り（リフレクション）内容を活用したキャリア支援
- ③スタッフ個々の実践能力の把握と育成
- ④組織の中での自己概念の形成プロセスの理解と支援
- ⑤キャリア開発ラダーの指標の理解と取得支援
- ⑥スタッフ個々のキャリア志向（キャリアアンカー含む）の把握と支援
- ⑦スタッフ個々のライフサイクルの把握と支援
- ⑧キャリア開発計画実施のための勤務調整
- ⑨学ぶ機会の情報提供
- ⑩支援に必要な人材の活用
- ⑪部署の短期的・長期的人材育成計画の立案
- ⑫コーチング技術の習得と実践

⑬情報提供に必要な知識を得る

サブカテゴリーからカテゴリーを作成する予定であったが、A病院看護管理者ラダーの指標項目と照合し、合致することが確認できたため、指標の枠組みごとにサブカテゴリーを整理した（表2）。

サブカテゴリー①のインタビュー内容では、組織への社会化・刷新に関する内容が多く、順応に関する内容がなく、『経験年数の長い看護師への関わりができていない』との発言があった。

サブカテゴリー⑥の内容では、『キャリア志向と支援内容が合致したときはうまくいったが、キャリア発達の機会を与えるタイミングが難しい』との発言があった。

サブカテゴリー⑩の内容では『期首面接以降の関わりができていない。看護師長一人だけではなかなか難しい』との発言があり、看護係長に関わってもらっていると述べたのは1名の看護師長だけであった。

考 察

今回、スタッフのキャリア発達を支援する看護師長の支援内容とそれに必要な知識と技能を可視化した。このことにより、看護師長の、スタッフへの関わり方の標準化ができると考える。

可視化されたサブカテゴリーの内容は、現在A病院で使用している管理者ラダーの指標をさらに具体的にした評価基準として活用することができ、学習課題が明確になり、看護師長の人材育成能力の向上につながると考える。

表1 各職務寿命段階における組織成員の主たる関心領域

職務 寿命 の 段 階	社会化 (入社後3～4か月)	a) 自己の状況的アイデンティティの確立 b) 状況規範の解釈と許容的かつ報酬的行動の確認 c) 社会的関係の樹立と同僚からの承認 d) 上司、同僚、部下から寄せられている期待の自覚 e) 重要かつ貢献度の高い成員であることの自己証明
	刷新 (6か月～3年)	a) 魅力的仕事に就きたがる b) 自己顕示性と昇進可能性 c) 特殊技能および能力の改善 d) 参加および貢献意欲の拡充 e) 組織内環境への影響力行使
	適応 (3年以上)	a) 職務活動のルーティン化 b) 職務手続きおよび資源のごまかしの慣行化 c) 自己防御 d) 批評されることを嫌がる e) 社会的環境の固定化

表2 看護師長が行っているキャリア発達支援内容

	看護管理者ラダー指標	キャリア発達支援に関する知識・技能・行動	具体的行動内容
人材育成	97) スタッフの心身の健康状態を把握し、職場に適応できるように支援している	①各職務段階(①社会化②刷新③順応)における組織成員の関心領域の理解と支援 ②看護実践の振り返り(リフレクション)内容を活用したキャリア支援	<ul style="list-style-type: none"> ・新人・勤務交代者に対するメンタルサポート(組織への適応状況の把握) ・『自信がない』経験年数の少ない看護師への承認(ほめる、できていることを認める) ・個々の能力に応じた役割、職務を与え、自信をつけてもらう。 ・組織へ貢献していることを実感してもらう。 ・経験年数の長い看護師に対しての、キャリア支援が出来ていない、どうしてよいかが課題。 ・後期キャリアの看護師への部署での非公式な役割期待を伝えることができていない。 ・看護実践を振り返ると、その中からの看護への気づき、やりたい看護が見つかり、動機づけられる。 ・看護の中から、成長体験・満足感が得られるようリフレクションする。
	98) スタッフの看護実践能力を把握し、個々に応じた育成をしている	③スタッフ個々の実践能力の把握と育成 ④組織の中での自己概念の形成プロセスの理解と支援 ⑤キャリア開発ラダーの指標の理解と取得支援 ⑥スタッフ個々のキャリア志向の把握(キャリアアンカー含む)と支援 ⑦スタッフ個々のライフサイクルの把握と支援	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の看護実践、カンファレンスでの発言等による実践能力の把握 ・論文作成、発表の機会を与える ・各種提出書類の文章表現、内容への助言 ・実践能力の課題について、個人目標・計画に入れてもらう。課題克服のための研修の紹介。 ・ジェネラリストへの支援が継続してできていない。 ・キャリア開発ラダーの指標に達している看護師には、キャリア評価会の開催を促す。 ・期首面接前には、各スタッフにラダーの指標を読み、自己の課題を明確にして臨むように言う。 ・本人も気づいていない強み、できていること、向いている能力を言葉で伝える。 ・本人のキャリア志向と一致していた時は、キャリアプランがすすんだ。機会を捉える必要があると思うが、タイミングが難しい。 ・目標面接時に『やりたい看護』『どんな看護師になりたいか』『何に興味があるのか』を聞く。 ・子育て期は自己のキャリア開発より、家庭中心に考えるように助言。ただし、子供が小学中学年になったら、自己のキャリア開発を考えるよう助言。 ・将来的な女性のライフサイクルを考えたら、早いうちにラダーを取得し、実践能力を身に着けるよう助言。
	99) スタッフが部署の特性に対応した専門的知識・技術を習得できるように職場環境を整備し、支援している	⑧キャリア開発計画実施のための勤務調整	<ul style="list-style-type: none"> ・研修参加できるように勤務調整をする。 ・キャリア開発内容によっては勤務場所交替も考える ・院内だけでなく、院外の研修・学会への参加、他施設の看護師との交流がもてる機会を紹介する(視野を広げ、刺激を受け、キャリアを考える機会とする)。 ・研修、学会等の紹介(部署全体へのお知らせ、個人のキャリア志向により個人的に紹介) ・保健医療福祉、看護の動向、自病院の役割、自部署の役割についてスタッフへ伝える。現在の状況あるいは今後の方向性を伝える(専門職として、あるいは職務上必要な知識・技術を覚えてもらう)。 ・看護係長にもキャリア支援を依頼する。 ・個人目標管理シートの、キャリア開発に関する目標・計画を確認、具体的であるよう本人に考えてもらう。 ・成長の機会・役割を与えた場合は、支援することを保障。 ・教育に興味があるのか、教えることが向いているのかを考え、看護観をきちんと持っている人へ、教育にチャレンジしてみないか、声を掛ける。自分の看護を後輩へ伝えてほしいと言う。
	100) 部署の教育環境の醸成、研究活動を支援する職場づくりをしている	⑨学ぶ機会の情報提供	
	101) 看護部門の教育・研究体制作りに参画し、実践している	⑩支援に必要な人材の活用 ⑪部署の短期的・長期的人材育成計画の立案	
102) スタッフのキャリア開発に向けて成長の機会を提供し、支援している	⑫コーチング技術の習得と実践		
	103) 臨地実習・研修施設としての役割を果たせるように、部署の教育体制を整えている		
セルフマネジメント	113) 自己の役割発揮のために幅広い領域での自己研鑽を行っている	⑬情報提供に必要な知識を得る	<ul style="list-style-type: none"> ・支援できるよう知識を持つ 1) キャリアプラン作成への助言 2) 自病院、自部署の役割機能 3) 保健医療福祉、看護に関する動向

※ラダー指標の先頭番号は、管理者ラダーレベルⅡの指標55)～117)(合計63項目)の一部

また、インタビュー内容からキャリア発達支援内容の課題と今後の解決策として以下の3点が明確になった。

1. 経験年数の長い看護師への関わりが十分にできていない。関心領域の順応の段階を意識した上で、看護実践者としてのモデル、師長とスタッフ間のパイプ役、メンター的存在という役割を担ってもらうよう働きかける必要がある。
2. 看護師長はキャリア支援のタイミングが難しいと感じている。キャリア支援のタイミングは、田村が「管理者に必要とされるフレキシブルな意思決定のためのスキルがリフレクション」¹⁾と述べているように看護師長は、支援内容をリフレクションする、つまり、経験したキャリア支援内容を蓄積・整理し、概念化・意味づけし活用することで、看護スタッフへのキャリア支援のタイミングを逃さなくなると考える。
3. 看護師長は、目標管理面接時にキャリア発達支援を行っていた。面接後のスタッフへのキャリア支援のフォローは、看護師長だけでなく、必要に応じて看護係長に関わってもらおうと、適時支援が可能になると考える。また、支援を委譲された看護係長にとっ

ては、看護師長となる前の準備段階の学習機会になると考える。

ま と め

A病院看護師長が行っているキャリア発達支援内容が明らかとなった。このことにより、スタッフへの支援の標準化と看護師長の学習課題として活用できると考える。また、キャリア発達の関心領域の各段階を意識した関わりをすること、キャリア発達支援内容の経験を蓄積していくこと、キャリア発達支援に看護係長等の人材を活用することが今後の課題として挙げられた。

文 献

- 1) 田村由美：看護管理者がリフレクションを行なう意義。看護管理，医学書院，東京，22（11），930－935，2012.
- 2) 相原孝夫：コンピテンシー活用の実際。日本経済新聞社，東京，2002.
- 3) 平井さよ子：看護職のキャリア開発。日本看護協会出版会，東京，2009.