

精神科病院の看護の質を上げるスタッフ育成方法の検討

三宅薫 片岡三佳 井手敬昭 黒江ゆり子 大法啓子 平山朝子 (大学)

安藤正枝 木澤正明 (のぞみの丘ホスピタル・看護部)

I. はじめに

精神科の病院には一般科と比較して看護師の数が少なく、よいという医療法の特例があり、さらに看護職員の資格の不均衡、教育背景・就労背景や年齢の多様性などのため、職員教育の効果が上がらないという特徴がある。

共同研究者の一人である看護部長は、精神科病院のスタッフ育成に取り組み、看護部職員のケアの本質に向けた認識を高め、業務への意欲が充実する環境作り、中間管理職の成長支援を実施し、その過程を「精神科病院におけるスタッフ育成方法の開発」として、本学修士論文にまとめている。

本研究は、このスタッフ育成方法について、当該病院の看護中間管理職者に面接を行い、第三者の立場から評価すること、精神科病院の看護スタッフの質の向上に有効な育成方法について示唆を得ることを目的にしている。

II. 病院の概要

当該病院は、人口約 55,000 の A 市唯一の精神科病院である。病床数は 310 床、急性期・療養等 6 つの病棟とデイケアおよび 4 つの精神障害者社会復帰施設・老人保健施設が併設している。看護職者は看護師 42 名、准看護師 38 名、看護補助者 46 名である。現在の看護部長は平成 13 年に就任している。

III. 「精神科病院におけるスタッフ育成方法の開発」について

現地側共同研究者である当該病院看護部長のスタッフ育成方法の現状を下図に示した。

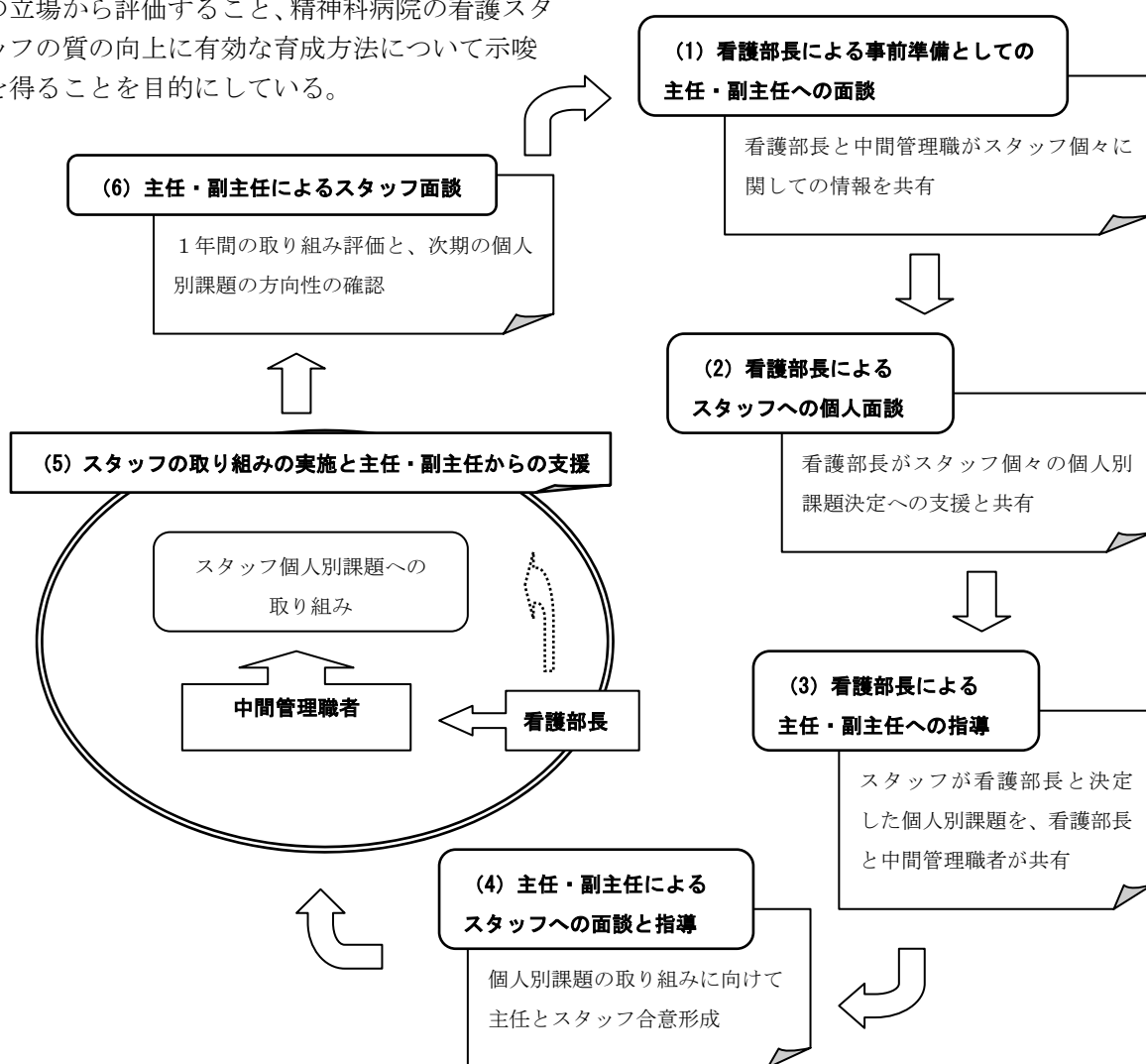


図1 スタッフ育成の現状

このスタッフ育成方法の特徴は、看護部長が直接スタッフと面談を行い、スタッフ個々の自己成長のための目標設定を支援することであり、その個人別目標を達成するための活動を、主任・副主任が看護部長の支援を受けて支えていくことにしたことである。

看護部長が介入することにより、看護部長の持っている看護への思いが、少しでもスタッフ全員に伝えられる。中間管理職者に対しては、個々を大切にすることの重要性、スタッフ個々を大切にすることは、スタッフが患者個々を大切にすることにつながっていく。この考えを看護部長がモデルとなって示すことになり、共同して支援することを通して、中間管理職者の成長を促すことを意図している。

IV. 方法

1. 面接対象と方法

対象：当該病院、看護主任・副主任のうち、同意を得られたもの10名。

方法：面接時間は1~2時間。面接場所が選択できることを説明の上、プライバシーが保てる個室で面接を行った。

2. 面接内容

看護部長が実施したスタッフ育成方法の特徴である、職員個々の意向を取り入れた目標管理シートの活用と看護部長との個別面接の効果について、半構成面接を行った。質問項目は以下の通りである。

- 1) 現在、あなたの病院で行われているスタッフ育成方法はどのようなものだと思いますか？
- 2) そのスタッフ育成方法で、変化があったと思いますか？
- 3) 今まで行われてきた目標管理シートを使用したスタッフとの関わりとは違いはあると思いますか？
- 4) 看護部長がスタッフに直接関わることは、主任・副主任がスタッフ育成する上で、意味や効果があったと思いますか？
- 5) 看護師・准看護師・看護補助者の職種別で考えると、看護部長が直接関わることはどの職種に一番効果があったと思いますか？
- 6) 主任・副主任として看護部長の支援は受けられたと思いますか？
- 7) 看護部長がこの方法を取った意図・経緯は何だと思いますか？

3. 倫理的配慮

面接対象者には事前に文書で説明の上、研究協

力の同意を得た。研究への協力・非協力、および面接内容が面接対象者の職業人としての不利益にならないよう配慮した。

本研究は、本学研究倫理審査部会の承認を受けている。

4. 現地側の共同研究への取り組み

面接項目の検討および面接の実施に関する調整等を行った。面接結果を現地側へ返し、スタッフ育成方法の評価に用いた。

V. 結果

1. 面接結果のまとめ

当該病院看護中間管理職者を対象にした面接の内容をまとめたものを以下に示す。半数以上の中間管理職者が意見を述べた内容には人数を示した。

1) 主任・副主任が捉えているスタッフ育成方法

看護部長がスタッフ育成方法として意図して用いている目標管理シート、スタッフの個別面接を上げたものが半数であったが、勉強会の開催、研修会への参加もスタッフ育成方法として捉えたものは8名と多かった。

出された課題についてやり方を指示されるのではなく、自分で考える・部長はヒントを与えて考える力を身につけさせる、といった部長の関わり方をスタッフ育成としてあげている人もいた。

2) スタッフ育成方法による変化

スタッフの変化として、自己の振り返り、課題の明確化、モチベーション・役割意識の向上、話し合いの活発化、患者との関わり方の質的向上などがあげられた。また、毎月振り返るので自分の目標への意識づけができたという意見もあった。

職種別でみると、看護補助者では活気が出た、主体的に仕事や研究に取り組む姿勢になった、自分たちの仕事に価値を見出し、患者への影響を自覚するようになったなど、准看護師では病院・病棟全体の目標に沿った自己の目標を立てるようになったなどという意見があった。さらに病院全体が組織的な動きになった、スタッフが生き生きと仕事をする中で患者も生き生きしてきたという意見もみられた。

被面接者自身が属する主任・副主任の変化については、主任・副主任が情報交換し統一した指導ができた、自らが現場で動くのではなくスタッフの活動を支援・サポートする方向に変わった、スタッフ個人の目標や状況を考慮に入れた役割を与えるようになったなどの意見があった。

しかし、目標管理シートに関しては活用の度合

いに個人差があると感じたり、認識のレベルには影響があったが、実際に活用ができていないかは別問題との意見も見られた。

3) 看護部長による個別面接の効果

スタッフへの心理的効果への指摘が多かった。自分のたちのトップである看護部長が話を聞くことで、スタッフ1人1人に看護部長が関心を向けているという満足感を得て、仕事への意欲につながると思われていた。また病院の規模(看護職の人数)としてトップとスタッフが直接話ができる規模だと思ふとの意見もあった。

さらに面接結果が中間管理職にフィードバックされることで、病棟についてのスタッフの意見が活かされる、主任・副主任がスタッフへ効果的な指導ができるという意見もあった。

4) 従来の方法との違い

従来病院・病棟の目標に合わせた目標管理シートから個人の目標を重視した目標管理シートへの転換が看護部長の意図であった。主任・副主任の意見では、個人に合った目標が設定でき達成しようという意欲につながる、スタッフとの関わりが活性化し、指導の内容が具体的になったという看護部長の意図に沿ったものだけでなく、病院・病棟の目標に沿って指導しているので違いはあまり感じないという従来の方法と変化していないものもあった。また、目標の立て方以外で、文書化されていることで共有しやすく、振り返りやすいというメリットが上がった。

5) 職種による違い

スタッフ育成方法のもたらした効果が看護師・准看護師・看護補助者の3職種間で差があるかという質問に対しては、職種間での差はなく個人の資質によるものだと思うあるいは差は感じないとの回答が7名あった。

差があると答えたものは看護補助者について、意欲が向上し専門意識を持つようになった、会議等で発言する機会を持つようになった、自らの業務を自覚し責任感が増した、医療チームの一員であるという自覚を持つようになったという意見であった。スタッフ育成方法以外でも、看護補助者の会議に部長が出席し、看護補助者が看護部長に直接意見、要望を伝える機会があることに効果があるとの意見があった。

6) 看護部長による主任・副主任への支援

部長と目標を共有したことでスタッフへのアドバイスがしやすい、個々のスタッフの状況に合わせたアドバイスがもらえた、部長のやり方を取り入れて課題への対処方法を学んだ、相談に乗っ

てもらえた等があった。

一方で、指示についての説明が不十分だと感じることがある、こちらの希望・要望に対して返答が一方的だと感じることもある、スタッフの気持ちを汲み取るような言葉がけがあればいっそう効果があると思うという意見も見られた。

7) スタッフ育成方法をとった意図・経緯

現在看護部長が行っているスタッフ育成方法をとった意図・経緯については、トップダウンから各自が意欲を持って仕事ができるような方法を考えた、精神科病院の看護の質を上げるためにはスタッフがレベルを上げること、スタッフが自覚を持って働くことが必要と考えたのではないかと、精神科病院を一般病院と同等の看護の質にすることを目指したのではないかなどの意見があった。

8) その他

病院が画期的に変わりやる気がある人は自分の力を伸ばしていけるようになった、患者さんのためになる医療・地域を巻き込んでの病院になったことを誇りに思う、看護部長が病棟に来る機会を増やし、スタッフが働いている姿を直接触れることでいっそう効果が出ると思う等の意見があった。

2. スタッフ育成方法の評価

以上の面接結果から、当該病院で行われているスタッフ育成方法の評価を行った。

スタッフ個人に対しては、患者に対する自分の影響力に気づき、自己の振り返りと、意識して働くことで達成感や、向上心に繋がった。中間管理者は、スタッフと関わる視点が明確となり、また、スタッフを支援する方法も学ぶことができたと感じている。これらのことから、現時点での当該病院の状況には相応しいスタッフ育成方法であったと言える。

しかし、中間管理職者の中には、看護部長について指示に対する説明の不十分さや、希望や要望に対して一方的な返答をすると感じている者もいた。これらは看護部長の関わりが中間管理職者個々の力を十分に考慮したものになっていないと言える。中間管理職者との関係性をさらに工夫して関わると、今以上にこのスタッフ育成方法が中間管理職者の成長に繋がると言える。

VI. 考察

1. 中間管理職者において育成された役割意識について

当該病院の中間管理職者(主任・副主任)は、

看護スタッフ育成を幅広く捉えていた。看護部長が意図して行った目標管理シート・個別面接だけでなく、看護部長就任以降実施された様々な改革に含まれる勉強会・研修会への参加、委員会活動、カンファレンス、病院機能評価への取り組みなどの全てがスタッフ育成に影響し、それらが看護スタッフの意欲や役割意識を向上させたといえる。

目標管理シートについては、個人の目標を重視した目標を設定することに加え、個人の目標が何らかの形で病院・病棟の目標に関連しているという捉え方を中間管理職者がしているのが印象的であった。スタッフ育成の効果で、役割意識の向上が上げられたり、中間管理職者の職務の変化にスタッフの支援があげられたりしたように、看護スタッフの働き方が、個人プレーから全体を意識し、その中で自分の役割を意識した働き方に変化したことが伺われる。また、目標管理シートについては、目標の設定の仕方だけでなく、毎月振り返ること、文書化により保存・共有がしやすくなったことの利点があげられていた。

中間管理職者の支援については、自分の困っていることが意識されており、それを言語化でき、自ら支援（面接）を求める場合や看護部長のやり方そのものからその意図を読み取り学ぶことができる場合は、しっかりと支援を受けることができていると感じているようである。看護スタッフと同様、あるいはそれ以上に中間管理職者の教育背景や就労背景、看護部長との関係性は多様であり、それを踏まえた支援がいつそう効果的だと考えられる。中間管理職者の支援には、看護スタッフへの支援スキルの向上も含んでおり、看護部長がその人に合った多様な支援方法を示すことで、中間管理職者のスキルも向上すると考えられる。

2. スタッフ育成方法の評価システムについて

本研究のような看護部長による全看護スタッフへ取り組みを、内部で評価することには、看護職では上司一部下の立場のため妥当性が確保しづらい、他職種では看護部の評価にはなるが看護部長の取り組みへの評価にはならないという問題がある。そのため、第三者の立場からの評価が必要となるが、その際、以下の条件が考えられる。

- ・看護できれば精神科看護の知識・経験がある
- ・看護システム・人材育成の知識・経験がある
- ・対象病院の看護部との関係がない

上記の条件を満たすことは困難だと考えられるが、第三者の立場からの、評価システムの検討は引き続き必要と考えられる。

3. 精神科病院のスタッフ育成方法について

はじめに、で述べたように精神科の多くの病院は、看護職員の資格の不均衡、教育背景・就労背景や年齢の多様性などがあるため、職員教育の効果が上がらないという特徴がある。さらに、岐阜県では1~2市に精神病床を持つ病院が1つしかないという現状のため、情報交換やサービスの競合が起こりやすく、これも質の向上を妨げていると考えられる。

このような特徴のある施設においては、看護ケアの質を向上させるには、個々のスタッフの内発的動機付けに着目する、スタッフが自分の成長や課題を自覚できる、役割意識を持ちチームに貢献できることにより、個々の質を向上させていくことが必要となる。また職種ごとや個々人の背景を考慮した支援も効果的と考えられる。さらにトップ（看護部長）ーボトム（中間管理職者）ースタッフ（看護スタッフ）が有機的な連携を持つこと、内部で完結せず開かれた組織作りをすることが大切であろう。

精神科病院のみならず、他の領域の病院でもスタッフ育成と共にスタッフ確保は重要な問題である。質の高い看護を提供するために、人材を確保し、そのスタッフがやりがいを感じつつ自分の能力を伸ばし、ケアの本質に向けた認識を高めつつより質の高いケアを志向し続けるような支援、スタッフ育成方法の検討が今後必要である。

Ⅶ. 共同研究報告と討論の会での討議内容

はじめに、現地側共同研究者である当該病院看護部長より「精神科病院の看護の質を上げるスタッフ育成方法の検討」の概略を説明した。その中で「精神科看護の特徴は、長年精神科看護に携わってきている古いタイプのスタッフと一般科からきたスタッフが存在していること。以前の精神科看護の考え方はいかに事故を防ぐかであったが、現在はいかに地域へ戻していくかへと変化してきている」との意見があった。

その後「精神科病院における看護スタッフ育成の課題点・効果的な方法について」について、意見交換を行った。

精神科単科病院看護部長より「自分は医療以外の分野で働いていたが、精神科医療に携わるようになった。精神科の特徴というより、医療分野自体の特殊性を感じた。企業では利益追求を目的としているため、人材育成もその目的で行われる」との意見があった。

「精神科病院の看護の質を上げるスタッフ育成

方法の開発」で使用された目標管理シートについて、具体的にどのようなものか教えて欲しいとの質問があった。目標管理シートは2種類あり、1つは各部署で使われているもので、病棟目標に対しての個人目標を設定するもの、もう1つが看護部長と中間管理職者との情報交換のためのものである。スタッフ本人の個別の課題、部長が考えた個人に対する思いと中間管理職者へのコメントを記載する項目と中間管理職者が考えた個人への計画を記載する項目を設定している。

これに加え、当該病院の看護中間管理職者より「毎月の評価をしていくことに苦労があるが、問題志向型システム（POS）のような考え方で分かりやすい。方向性がないと成長もできないこともあり、役に立っていると思う」との補足説明があった。

本学教員より「看護部長に就任された当時、看護部の目指す方向を示すものとして、スローガンを掲げられたことが、印象的であった。目指すものが明確でないと、目標管理シートも形骸化してしまうことがあるように思う」との意見と補足説明の希望があった。看護部長より、病院を改革していく過程で、理事長にスローガンを作成し、病院としての方向性を定めた、病院全体として大事にしていきたいスローガンである。

その後、看護管理職、中間管理職、スタッフそれぞれの立場からのスタッフのやる気を引き出す方法について意見を求めた。精神科単科病院の看護スタッフより「自分が勤務している病院では若手の早期離職が多く、理由として仕事に対するモチベーションが関係していると思う。病院の体制も関係してくると思うが、看護研究を学会発表してもほめられることもなく、評価を受けることが少ない。スタッフからの意見としてモチベーションがあがるようにしてほしい」との意見があった。また別の精神科単科病院の看護スタッフより「目標管理シート、個別面接等実施しているが、評価の面では充分とはいえない」との発言があった。

当該病院看護部長からは「個人それぞれでお互いに褒めあう、評価しあうことをしていってもいいのではないだろうか。カンファレンスや事例検討会などで困難だった事例を出して検討するが、成功した、よかった事例をだして、褒めあうということをしてもいいのではないか」との意見があった。

これに対し「卒後2年目の看護師へコーチングの技法を使って指導を行った経験がある。すると

その看護師は成長することができたので、後輩の育成に携わる際には、コーチングなどの手法を使って指導していくのもいいのではないか」「目標設定の際に成果目標を立て、具体的にすることによって評価や褒めることもできるようになると思う」「モチベーションをあげるには、勉強会への参加や同僚との意見交換などを行い、お互いに刺激しあえるようにするといいのではないか」との意見があった。

スタッフが意欲を持って生き生きと働くためには課題を提示するだけでなく、肯定的な評価（褒める）をし、心理的なサポートをすることが必要。そのためには具体的に実現可能な目標を設定することが有効との話し合いになった。また職位が上がるにつれ、褒められる機会が少なくなるので、お互いに認め合うような機会を作ることが大切である。