

平成29年度

厚生労働省看護職員確保対策特別事業

大分県版中小規模病院等 看護管理者支援事業報告書



大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会

主体：大分県立看護科学大学、大分県看護協会、大分県

協力：大分県看護管理者連絡協議会、大分大学

発行日 平成30年3月
発行者 大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会事務局

公立大学法人大分県立看護科学大学
〒870-1201 大分県大分市廻栖野2944-9
TEL:097-586-4300（代表）
<http://www.oita-nhs.ac.jp/>

平成29年度事業報告書編集
村嶋 幸代 理事長・学長
福田 広美 保健管理学研究室教授
中光淳一郎 保健管理学研究室助手

大分県版「中小規模病院等看護管理者支援事業」報告書

目次

ご挨拶

大分県立看護科学大学	理事長・学長	村嶋幸代	2
大分県看護協会	会長	竹中愛子	4
大分県福祉保健部	参事監兼医療政策課長	廣瀬高博	5

事業の概要

要旨	8
1) はじめに	10
2) 看護の地域ネットワーク推進事業の変遷と、その活用による本事業の展開	12
3) 大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業について	13
4) 事業経過	18

支援事業1：豊肥地域看護の地域ネットワーク「看護管理の向上にむけた検討会」

1) 豊肥地域 看護の地域ネットワーク「看護管理の向上にむけた検討会」	20
2) 「看護管理の向上にむけた検討会」の概要	21
3) 豊肥地区看護の地域ネットワーク「看護管理の向上にむけた検討会」実施報告	
第1回 今までの看護管理に関する取り組みの振り返り	25
第2回 看護管理の振り返りからのテーマ抽出とグループ分け	27
第3回 組織分析・意見交換(1)	30
第4回 組織分析・意見交換(2)	32
第5回 組織分析・意見交換(3)	34
4) 「看護管理の向上にむけた検討会」第3回～第5回の参加者アンケート結果	36
5) 「看護管理の向上にむけた検討会」振り返り	40

支援事業2：大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会

1) 研修会の目的と構成・プログラム	44
(1) 第1部：講演「アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの開発・検証」手島恵教授	45
(2) 第2部：大分県における看護管理者支援事業の取り組み	
発表1：豊肥地域看護のネットワーク活動	51
発表2：豊肥地区看護管理者支援の取り組み看護管理者の育成	53
発表3：豊肥地区看護の地域ネットワークメンバーの取り組み～スタッフ育成グループ～	57
2) 「中小規模病院等看護管理者支援事業研修会」参加者アンケート結果	59
3) 看護管理者支援研修の振り返りと今後の課題	63

まとめ

おわりに



中小規模病院等看護管理者 支援事業を大分県で実施して

公立大学法人 大分県立看護科学大学
理事長・学長 村嶋 幸代

最初に、本事業「中小規模病院看護管理者支援事業」を、大分県で実施して貰えないかという電話を厚生労働省看護課から受けたのは、未だ年度が改まる前、2017年3月のことであった。大分県内の病院の9割は、200床以下の中小規模病院である。私は、①大事なテーマだと思う、②大分県には看護ネットがあり、そこでなら実施できる可能性がある、③本学には看護管理学を専門とする福田広美教授がいるので、④大分県と大分県看護協会のご協力が得られたら、実施の可能性はある、と答えた。

その後、厚労省看護課の体制も変わり、もう話が来ないかも、と思い始めた7月頃に、再度打診があった。今度は急に本格化し、大分県庁にも打診をしたということであった。

県庁の医療政策課と連絡を取りながら、大分県看護協会にご相談に伺った。竹中会長は、「モデルのための事業はしない。来年度以降も実施するということならば、看護協会としても協力できる」というお返事だった。正に慧眼である。私は、「もちろん、継続して実施することに意味があるので、来年度以降も努力します。」と答え、本事業に大分県、大分県看護協会、本学の3者で共同して取り組むことになった。

事業遂行に際して、大分県の【看護ネット】に乗せた方が良く、というのは、関係者の一致した見解であった。【看護ネット】は、「大分県における看護の地域ネットワーク推進会議」の略称で、大分県内各地域（13地域）の看護職員が、「つながる・問題解決・資質の向上」を目的とし、医療機関等の施設の枠を超えて連携する仕組みである。二次医療圏ごとに保健所の保健師が中核となり、地域の看護職が定期的に会議やイベントを行う活動として続いている。これにより、保健所管内の病院や施設、訪問看護ステーション等、多様な施設の看護職が定期的に一堂に会するため、顔の見える関係が築かれている。これは、私が大分県に着任して知った、大変優れた仕組みである。この仕組みを活用しない手はないということになり、各地域で看護ネットを担当する保健所等の地域保健課長（保健師）の集まりである「保健所等地域保健課長会議」にご依頼に行った。もう7月も下旬だったため、多くの看護ネットでプラスの事業をすることは難しかったが、幸いに、豊肥保健所が引き受けていただくことになり管内で実施した。

また、大分県看護管理者連絡協議会にもご協力をお願いに行った。何れの組織からも、ご協力いただけることになり、厚労省との打ち合わせも済み、9月から実施できることになった。

この間、およそ2カ月間。本事業を中核となって遂行する本学の福田教授が説明・調整に向く際の殆ど全てに、医療政策課の池田課長補佐が同行してくださった。実際に豊肥保健所管内で看護管理者の会を行うことになり、9月5日にキックオフ会議、最初の討議が22日に開催された。アドバイザーとなってくださる認定看護管理者は、看護協会が推薦してくださった。流石に、看護協会は、大分県の看護のリソースを沢山知っていらっしゃると、

感心した。

なお、厚生労働省が本研究を推進し始めた当初から、主任研究者として任務を遂行された手島恵・千葉大学教授をお招きして講演会を実施することになり、12月10日に大分県中小規模病院等看護管理者支援事業研修会が企画された。企画会議の席で講演だけでなく、折角だから、この3か月の間に数回実施した大分の事例も発表して頂くのがいいのではないかということになった。豊肥地区の看護管理者の方々は果敢に挑戦し、自分たちの取り組みや、本モデル事業に対する思いを表明してくださった。始まって僅か数カ月という時点で取り組みを発表するという意欲に深い感銘を受けた。

手島教授の講演は素晴らしかった。看護管理の提要として、粒のそろった人材を無いものねだりするのではなく、様々な特性を持つ看護師を工夫して組み合わせることにより、全体のパフォーマンスを上げるというメッセージが伝わってきて、個々の看護管理者に、深い感銘を与えた。同時に、手島教授は、大分県には廣瀬淡窓のような教育者がおり、その伝統が脈々と受け継がれているということを指摘された。

確かに、大分県には、看護ネットなど、良い伝統がある。また、規模が全国の100分の1であり、取り組んだ結果が見え易いという利点がある。現代の日本は、人口減少、高齢化に悩んでいる。本県も例外ではない。そのような中で、大分県で取り組んだモデル事業を通して、中小規模病院や老人保健施設、訪問看護ステーション等の看護管理者が、互いに助け合いながら切磋琢磨し、自分たちの看護の質を上げていく筋道が見える化され、また、それが全国に広がっていけば、大変幸いである。それが、看護の実践研究の一つの姿であろう。

本モデル事業を通して、現代の看護研究の一つのモデルを示すことができれば、望外の喜びである。



看護協会の役割

公益社団法人大分県看護協会

会長 竹中 愛子

地域医療構想、第7次医療計画策定により急速に病院機能分化・在宅医療・地域包括ケアが推進され、その実現には都道府県、市町村が、地域ごとが町ごとの医療提供体制を検討し実施していかなばならない。地域の看護職も同様である。

そのため看護協会は、医療・看護提供体制の変化を予測し、提供する看護の質への影響を検討し、地域ニーズに沿った質向上につながる支援をする必要がある。

大分県は、300床以上の病院は10施設に満たず、そのすべてが中核都市の大分市と隣接する別府市、由布市に集中し、その他は中小規模病院のみという県である。

看護の質に影響する看護管理者、特に中小規模病院や在宅の看護管理者の育成は、看護協会にとって重要な課題であり、これまで認定看護管理者教育課程の研修受講の推進、訪問看護管理者育成研修、長期研修で学べない管理者のための短期研修等の集合教育を実施してきた。しかし、時間的、人的制約のため研修に参加できない人も多くいる。

また、看護職が大分市・別府市に集中し、慢性的に人材が不足している現状もあり、地域の看護管理者達は大きな変革の中、自身の責務と現場の状況のなかで苦悩しながら懸命に頑張っている。看護協会が、集合研修ではなく地域の実情に即した新しい形での看護管理者への支援を模索していた時に中小規模病院の看護管理者支援のモデル事業が提示された。

看護協会の目的は、地域包括ケア推進のためにも地域の中小規模病院等の看護管理者へ新しい支援体制を構築し、推進することである。そこで大分県と大分県立看護科学大学、大分県看護協会の三位一体の事業とし、単年度ではなく継続事業とすることを提案、同意が得られ、大分大学と大分県看護管理者連絡協議会の支援も得られ、大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会が発足した。

事業の実施では、県のネットワーク推進事業と看護協会の地区（支部）活動が協働した。各地区で訪問看護ステーションや高齢者施設の看護管理者を含むネットワークが構築されており、この資源を活用し、支援方法は集合研修（ネットワーク）による支援とした。外部支援者は大分県内の認定看護管理者であり看護協会のボランティア登録者を活用することで支援体制が構築された。

本事業における看護協会の役割は、大分県の看護管理者にとって導入しやすい支援方法の提示、人的資源の紹介、支援事業の対象地区応募への動機づけであった。体制構築後は、事業の円滑な推進が大きな役割である。そのため外部支援者を今年度は、看護協会常務理事（認定看護管理者）と他の地区の地区理事（認定看護管理者）を選定し、看護協会が看護管理者と支援者の状況がよくわかる体制とした。得られた情報は協議会で共有、検討し、地区の看護管理者達の自主性を尊重し、早急な結果を求めず、地域や自施設が抱える現状について看護管理者が自ら考え、課題発見ができるように支援することを共通認識とした。

今年度PDCAサイクルを回しながら大分県版中小規模病院等の看護管理者支援を行ったがこの支援体制は今後、大分県の看護界にとって大きな財産になると確信している。

中小規模病院等看護管理者支援事業の推進について

大分県福祉保健部

参事監兼医療政策課長 廣瀬 高博

急激な高齢化の進展や医療の高度化など、保健・医療を取り巻く環境は大きく変化しています。本県においても、団塊の世代が75歳以上となる2025年には、5人に1人が後期高齢者となり、糖尿病などの慢性疾患や認知症を抱える独居高齢者、老老介護状態にある高齢者世帯など、医療・介護ニーズの高い後期高齢者が年々増え続けると見込まれています。

本県では、これまでも長期総合計画や医療計画に基づき、看護人材の確保のため、修学資金貸与や養成所教員のスキルアップ研修、新人看護職員の離職防止を目的とした指導者の研修などを行ってきました。また、勤務環境向上のため、夜勤者用の仮眠室や院内保育所の整備などを支援してきたところです。

更に、看護職員の資質の向上を目的として、専門性の高い看護師が講師として地域の医療機関等で研修を行う地域貢献事業や、医療機関と訪問看護ステーション等の看護師がそれぞれの職場を体験する相互交流事業を行うなど、今後の地域包括ケアシステムを見据えた研修事業を展開しています。

このような看護職の確保、勤務環境向上、資質向上の取組の推進において、各施設の看護職員を統括する看護管理者の果たす役割は重要です。特に、地域医療を担っている中小規模病院等において、限られた看護職員を効果的に配置し、安全安心な医療・看護を提供するために、看護管理者の能力向上は急務であると考えています。

今年度は、豊肥地域の看護の地域ネットワークの中で本事業をモデル的にスタートしました。参加された各施設の看護管理者等が、自身の看護管理のあり方を振り返り、課題把握・解決に向けて検討されたことは大変有意義なことです。来年度以降は、更に県内全域への波及を図ることとしています。

200床以下の中小規模病院が全病院の91%を占める本県において、本事業の取組は、県全体の看護水準向上にもつながると期待しているところです。



事業の概要

大分県版中小規模病院等看護管理支援事業

要 旨

1. 背景および目的

大分県は中小規模病院が全体の約9割占め、中小規模病院等が質の高い医療を提供することが県の地域医療を推進するうえで重要である。このため、平成29年度のモデル事業として、中小規模管理者支援事業を実施することになった。実施に際しては、大分県立看護科学大学、大分県看護協会、大分県が手を結び、先に国が作成した「中小規模病院看護管理支援事業ガイドライン（主任研究者 手島恵・千葉大学教授）」を参考にした。具体的には、大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会を結成し、大分県の「看護の地域ネットワーク推進事業」を基盤に、中小規模病院や訪問看護ステーション、老人保健施設等、多様な施設の看護管理者のネットワークを対象とした看護管理者支援事業を開始した。

本事業は、厚生労働省のモデル事業大分県版として取り組み、地域の多様な施設の看護管理を高めることを目的に、地域連携の推進と質の高い医療の提供に繋げることを目指した。具体的には、以下を実施した。

- 1) 大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会の設置
- 2) 支援事業1：看護の地域ネットワークを基盤とした看護管理の向上「集合型支援」
- 3) 支援事業2：大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会の開催
- 4) 支援事業の評価および取り組みによる成果の情報発信

2. 方法

- 1) 大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会の設置

本事業を企画運営するため、大分県立看護科学大学、大分県看護協会、大分県が主体となり、大分県看護管理者連絡協議会や大分大学の協力を得て、大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会を設置した。

- 2) 支援事業1：看護の地域ネットワークを基盤とした看護管理の向上「集合型支援」

看護の地域ネットワークに所属する看護管理者を対象に、大分県中小規模病院等看護管理支援協議会より支援者を得て、定期的かつ継続的な集合型の支援を行い、中小規模病院、訪問看護ステーション、老人保健施設等の看護管理向上にむけた取り組みを行った。

- 3) 支援事業2：大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会の開催

県内全体の看護管理の向上を目指し、中小規模病院等の看護管理者を対象とした大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会を開催した。この研修会では、手島恵・千葉大学教授による講演ならびに支援事業1に取り組んだ看護管理者の発表が行われた。

- 4) 支援事業の評価および取り組みによる成果の情報発信

支援事業のプロセスを記述し、支援のエッセンスや参加者の反応、アンケート等の記述を通して支援の方法や結果を公表した。

3. 結果と考察

1) 支援事業 1

平成29年9月～平成30年2月の半年間に合計5回の集合型支援「看護管理の向上にむけた検討会」を概ね月1回の頻度で開催し、中小規模病院、老人保健施設、訪問看護ステーションから毎回10～16名（延べ69名）の看護管理者が参加した。集合型支援では、看護管理者がテーマ別に2グループに分かれ、組織分析や意見交換を実施、看護管理の視点や考え方等について理解を深める機会となった。アンケートでは、概ね全ての看護管理者より満足を得られ、支援事業1が多様な施設の看護管理の向上に役立つ取り組みであることが伺えた。

支援事業1の評価として、本事業に参加した各施設の看護管理者が、施設内の関係者と共に中小規模病院の看護管理者のための看護管理行動および中小規模病院の看護管理状況について、支援事業1に参加する前と後で評価を行った。その結果、状況については、①「看護職による患者への直接的なケア」、②「看護管理体制の明文化」等の評価が向上した。また、行動については、①「スタッフの成長を支える行動」、②「看護管理者として基軸をもつこと」、③「組織の中で看護職が専門職として機能を発揮できるようにする行動」等の評価が高まった。本事業に参加した看護管理者が組織分析を通して、看護管理に関する様々な意見交換を行うことで、職場の改善に取り組む成果に繋がったと考える。

2) 支援事業 2

平成29年12月10日（土）に大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会が開催され、101名が参加した。参加者のアンケートでは、9割近くの参加者から高い満足度が評価として得られた。また、本研修会が職場の看護管理に有用で役立つと8割を超える参加者が評価した。自由記述アンケートでは、講演や発表について、看護管理におけるポジティブマネジメントや「看護の地域ネットワーク」を通じた看護管理者同士の相互学習の重要性等、今後の看護管理に繋がる前向きな意見が多く寄せられ、研修会の成果が明らかになった。

4. 結論

本事業は、大分県における中小規模病院等看護管理者支援のモデル事業として取り組み、以下の成果が得られた。

- 1) 看護の地域ネットワークを基盤に看護管理の向上にむけた「集合型支援」に取り組み、地域の多様な施設の看護管理を高めることができた。
- 2) 大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会を通して、県内全体の看護管理の質が高まることを目指し、看護管理の向上について参加者と共有することができた。

本事業遂行の中で、各地の保健所を核とした、「看護の地域ネットワーク」が成果に繋がる基盤となった。今後、日本全国で、中小規模病院等看護管理者支援に取り組む際には、看護の地域ネットワークの基本的なインフラ整備が行われることが望ましい。大分県では今後も、県内の保健所、看護協会、大学等、協議会関係組織が協力しながら、地域の多様な施設の看護管理を高める取り組みを継続し、地域連携の推進と質の高い医療の提供に繋げることを目指す。

はじめに

1. 大分県における中小規模病院等

日本の高齢化率は平成28年度に27.3%、大分県では既に31.2%となっている。高齢化とともに医療の需要が高まるなか、質の高い医療を維持・向上しながら提供していくことが、今後、益々重要となる。全国の病院は、約8割が300床未満の中小規模病院であり、大分県は200床以下の中小規模病院が全体の約9割占め、中小規模病院等が質の高い地域医療を提供することが県内全体の医療水準を高めるうえでも重要である。

2. 大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会

中小規模病院等が質の高い医療を提供するには、限られた資源を有効に活用する看護管理の役割が重要となる。手島恵・千葉大学教授の研究班により平成29年度「中小規模病院看護管理支援事業ガイドライン」が作成され（以下、ガイドライン）、全国で看護管理を向上する事業が推進されている。ガイドラインは、中小規模病院の看護管理者がアウトリーチ等の支援を受けて看護管理を改善することを目的とし、地域連携の推進も期待されている。大分県では、大分県立看護科学大学、大分県看護協会、大分県が主体となり、大分県看護管理者連絡協議会や大分大学の協力を得て、大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会を設置し、大分県中小規模病院等看護管理者支援事業を開始した。県内の看護管理を支援する教育研究機関、職能団体、行政が協力することで新たな取り組みを支える基盤を構築し、地域の看護管理の向上を目指している。

3. 大分県における看護の地域ネットワーク

大分県中小規模病院等看護管理者支援事業は、大分県が平成15年から運営する看護の地域ネットワーク推進事業を基盤に、継続的な看護管理者支援を目指して始まった。看護の地域ネットワーク推進事業は、二次医療圏ごとに保健所の保健師が中心となり、地域の看護職が定期的に会議やイベントを行う活動として歴史をもつ。このネットワークに参加する看護職者の所属は、病院や施設、訪問看護ステーション等、多様である。本年度は、豊肥地区看護の地域ネットワークの看護管理者が、看護管理の向上に意欲と熱意をもち事業に取り組んだ。また、中小規模病院等看護管理者支援事業研修会では、手島恵教授に御講演頂き、豊肥地区の看護管理者の方々にもご発表頂いた。県内各地から参加された看護管理者の皆様と共に看護管理の向上について考える貴重な機会となった。

4. 全国の中小規模病院看護管理者支援に向けて

大分県中小規模病院等看護管理者支援事業は、ガイドラインをもとに大分県の特徴や強みを活かし、地域医療を支える看護管理者が主体となる取り組みである。全国各地で中小規模病院看護管理者支援が広がることが期待されるが、その際にガイドラインを活用することが有用となることがわかった。看護管理者と関係組織が、中小規模病院看護管理支援事業ガイドラインをもとに看護管理者支援の在り方について話し合い、地域に合わせた支援を考え、PDCAサイクルを進めることが成果に繋がる。大分県中小規模病院等看護管理者支援が開始され、成果や改善点が少しずつ明かにされている。今後も看護管理を高めていく取り組みを継続し、質の高い地域医療の発展を目指していきたい。

大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会

○大分県の概要

大分県プロフィール			
人口	1,159,634 人 ¹⁾	面積	6340.74km ² ²⁾
就業看護職員数	21,003 (19,530.8) 人 [※]	病院数	157 ⁴⁾
就業看護師数	14,096 (13,218.2) 人 ³⁾	一般診療所数	965 ⁴⁾
就業准看護師数	5,865 (5,312.4) 人 ³⁾	助産所数	56 ⁵⁾
就業保健師数	687 (667.1) 人 ³⁾	介護老人保健施設数	73 ⁶⁾
就業助産師数	355 (333.1) 人 ³⁾	訪問看護ステーション数	108 ⁷⁾

注：就業看護職員・就業看護師数・就業准看護師数・就業助産師数の数値は、実人数であり（ ）内は常勤換算

※就業看護職員は、就業看護師数・就業准看護師数・就業保健師数・就業助産師数の合計から算出

- 1) 平成28年大分県統計年鑑
- 2) 国土交通省国土地理院：平成28年度全国都道府県市区町村面積調査
- 3) 厚生労働省：平成28年衛生行政報告例（就業医療関係者）の概況
- 4) 厚生労働省：平成28年医療施設調査
- 5) 厚生労働省：平成28年衛生行政報告例
- 6) 大分県介護老人保健施設一覧
- 7) 公益社団法人 大分県看護協会 訪問看護ステーション一覧

看護の地域ネットワーク推進事業の変遷と、 その活用による本事業の展開

大分県福祉保健部医療政策課

看護班 課長補佐（総括） 池田裕美

大分県では、県政運営の基本方針となる長期総合計画「安心・活力・発展プラン2015」において、安心で質の高い医療サービスの充実を図るため、高度な技能と専門性を持ち、在宅医療に適切に対応できる看護職の育成・確保を重点施策の一つとして取り組んでいます。

中でも、取組の中核を担っているのが「看護の地域ネットワーク推進事業」（以下「看護ネット事業」という。）です。看護ネット事業は、地域における看護職員の連携強化により、当該地域内での看護職員の確保・定着、資質の向上を図り、ひいては安心で質の高い地域医療の提供に寄与することを目的に、保健所（保健部）単位に看護の地域ネットワーク推進会議（以下「推進会議」という。）を設置し、保健所（保健部）が主体となって取り組んでいるものです。

この看護ネット事業は、平成15年に当課が事務局となり、県内6つの中小規模病院（200床未満）をモデル病院として取り組んだ「新人ナース研修体制づくり事業」が端緒となっています。平成18年には県の地域活性化事業を活用し、保健所（保健部）単位で推進会議を設置して、看護職の確保・離職防止対策としての「看護連携推進プラン」を策定し、現在の看護ネット事業の基となる取組を開始しました。以来、地域毎に看護職員確保定着に関する実態調査や、潜在看護職の復職支援、離職防止のためのワーク・ライフ・バランス強化など事業拡大が図られてきました。

その後、平成26年の地域医療介護総合確保推進法の成立や、保健師助産師看護師法の改正（特定行為研修制度の創設）により、在宅医療推進が県の重点施策として打ち出され、看護ネット事業も地域包括ケアを見据えた事業推進にシフトしていきました。推進会議メンバーに介護施設や訪問看護ステーション等の看護職代表者が加わり、介護施設看護職員サポート会議が新たな事業として追加されました。平成27年度以降、地域域医療介護総合確保基金を活用し、看護ネット事業の推進を図っているところです。

このように看護ネット事業は、各保健所（保健部）の地域単位で、医療・看護・介護の課題を検討し、地域の実情に合った方法で課題解決に取り組んでいます。今回の豊肥地域における本事業の活発な取組は、これまでの豊肥地域看護ネット事業の一連の取組からつながったものであり、各施設の看護管理に関する課題を地域課題として捉え、一体的に取り組んだ成果であると思われます。本取組を他地域へ広げ、県内全域での取組に発展させていきたいと考えています。

大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業について

大分県立看護科学大学

保健管理学研究室教授 福田広美

1. 目的

本事業は、中小規模病院看護管理支援事業ガイドラインを参考に、大分県版のモデル事業に取り組み、多様な施設の看護管理を高めることを目的に、地域連携を推進しながら質の高い医療の提供に繋げることを目指した。

2. 目指す姿

本事業の要点は、中小規模病院等の看護管理を向上する支援を行うことである。

支援事業1の県内実施に際し、大分県の特長である、看護の地域ネットワークを基盤とした。看護の地域ネットワークメンバーとして正式に位置づいている病院、老人保健施設、訪問看護ステーション等の看護管理者を本事業の参加者とし、大分県の実態に合わせ、中小規模病院等の看護管理の質が一段と高まることを目指した。即ち、個別の施設に対するアウトリーチの支援ではなく、複数の看護管理者を対象とする「集合型支援」に取り組み、参加施設および本事業の協議会関係者が、看護ネットの機能を活かしながら、各地で協議し、効果的・効率的な事業の推進に取り組むこととした。

支援事業2では、研修会を企画し、看護管理の向上を目指した講演と集合型支援の取り組みについての発表を通して、多くの看護管理者が地域におけるネットワークを構築し、職場の改善に取り組めるような研修を目指した。本事業の活動について、新たな地域の中小規模病院等の看護管理の向上に役立てられるよう全国へ発信する。

3. 本事業の取り組み

本協議会の設置準備から事業開始以降の取り組みは下記のとおりである。この前提として、大分県では平成15年から看護の地域ネットワーク推進事業が継続されており、中小規模病院等看護管理者支援事業に取り組むうえで、このネットワークが基盤となった。

1) 大分県中小規模病院等看護管理支援協議会の設置

県内の看護管理者の支援組織となる大分県中小規模病院等看護管理支援協議会設置の準備を行う。

2) 支援事業1

大分県の看護の地域ネットワークを基盤に「集合型支援」を通して、中小規模病院等の看護管理の向上を支援する。

3) 支援事業2

大分県の中小規模病院等の看護管理者を対象に研修会を開催し、看護管理の向上をはかるための講演および取り組みについて発表を行う。

4) 支援事業の評価

支援事業のプロセスを記述し、支援のエッセンスや参加者の反応、アンケート等の記述を通して、支援の方法や成果を明確にする。

5) 全国に本事業の取り組みや成果を発信する。

4. 大分県中小規模病院等看護管理支援協議会

本事業は、看護の地域ネットワークを基盤に「集合型支援」を通じた看護管理の向上に取り組むための組織として、大分県中小規模病院等看護管理支援協議会を設置した（以下、本協議会とする）。本協議会は、ガイドラインを参考に、大分県立看護科学大学、大分県看護協会、大分県が主体となり、大分県看護管理者連絡協議会や大分大学の協力を得ることで、参加者（受援者）と支援者を組織的に支え、事業のPDCAサイクルを進める。

組織の主体となる大分県立看護科学大学は事務局および本事業の運営に携わる。また、大分県看護協会や大分県は、県内の認定看護管理者や看護の地域ネットワーク等、看護管理者に関する中心組織であり本事業の要となる。企画運営をはじめ、参加者（受援者）および支援者に関する募集や支援等、事業全体を支える。さらに、協力組織には、大分県看護管理者連絡協議会や大分大学から、看護管理の経験や知識が豊富な支援者を得て、実際の支援場面で充実したサポートが行われた。

1) 組織

主体：大分県看護科学大学、大分県看護協会、大分県

協力：大分県看護管理者連絡協議会、大分大学、等

2) 事務局：大分県立看護科学大学

5. 支援事業1

1) 大分県における「集合型支援」について

ガイドラインでは、集合型研修による支援方法が示され、ネットワークの構築により、中小規模病院の看護管理者がコミュニティの安心できる場で、困っていることや、わからないことを本音で話し合い、互いの経験をもとに教えあうことができる方法とされている（文献1）。大分県では看護の地域ネットワークにより、中小規模病院をはじめ、多様な施設の看護管理者のコミュニティが既に構築され、様々な活動が行われている。新たに本事業に取り組む基盤として、このネットワークを活用した。

看護管理者の支え合いに加えて、専門的な知識をもつ認定看護管理者等、支援者による研修が受講できることが望ましい。しかし、大分市から離れた地域の中小規模病院等の看護管理者にとって、市内で行われる研修は距離的に遠い。一方、支援者が、県内全域に立地する中小規模病院等に対して、施設ごとに個別のアウトリーチ支援を広く行うには、支援者のマンパワーや距離の問題など物理的にも難しい。このため、本事業では、対象となる地域の看護の地域ネットワークへ支援者が出向く、集合型の支援とした。これにより、市内から離れた地域の中小規模病院等の看護管理者が、支援者からアドバイスを得ることに加えて、ネットワークを通じたピアサポートや相互学習が行われた。

2) 支援事業1の対象

中小規模病院、訪問看護ステーション、診療所、老人保健施設や老人福祉施設等、看護の地域ネットワークに所属する看護管理者を対象とした。なお、参加対象は、施設長、看護部長をはじめ、施設全体が本事業の主旨を理解し、参加を希望する施設とした。支援事業1への参加募集は、本協議会の関係組織を通じて行った。平成29年度は二次医療圏のモデル地域を1～2か所予定し、平成30年度以降はその他の地域も検討することとした。

3) 支援事業1の方法

支援事業1の参加者は、中小規模病院、診療所、訪問看護ステーション、老人保健施設、老人福祉施設等、看護の地域ネットワークメンバーの看護管理者であった。支援事業1では、参加者が、看護管理に関する事例を提示し、1回につき約1～2時間程度の検討会を定期的に開催することとした。

支援者は、本協議会の関係者ならびに推薦者等で構成され、保健師、認定看護管理者、看護系大学教員等であった。支援者は、看護管理に関する事例検討会に出席し、参加者とともにケースに対する意見交換・コメントおよびアドバイス等を行った。

6. 支援事業2

支援事業2は、大分県の中小規模病院等の看護管理者を対象に研修会「大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会」を開催した。この研修会は、県内全体の看護管理向上を目指し、第1部の講演および第2部「集合型支援」の取り組みに関する発表の2部から構成された。

第1部は、中小規模病院看護管理支援事業ガイドラインの作成者である手島恵教授より「アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの開発・検証」について講演を頂いた。ガイドライン作成の意図や実際の活用について、研究の知見に基づき看護管理の現場に即した知識や情報の提供が行われた。第2部は、県内で先駆的に集合型の支援事業に取り組み始めている地区の看護管理者より、取り組みの経緯や現状、今後の展望等について発表が行われた。県内の看護管理者は、支援事業2の講演および発表を通して、看護管理の将来展望と地域医療の今後について考える機会となった。

日時：2017年12月10日（日） 13:30 – 16:30

場所：大分県看護研修会館

対象：大分県の中小規模病院等の看護管理者 約100名

第1部：講演「アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの開発・検証」

講師：千葉大学大学院看護学研究科看護学部 手島 恵 教授

第2部：発表【大分県における看護管理者支援事業の取り組み】

演者：豊肥地区看護の地域ネットワークメンバー

7. 期待される成果

本事業を通して期待される成果は以下のとおりである。

1) 県内の中小規模病院等の看護管理者が、本事業を通して看護管理者が交流を通して、看護管理の能力を高め、職場の改善・向上に取り組むことで、地域の医療の質向上と地域連携の推進に繋がる。

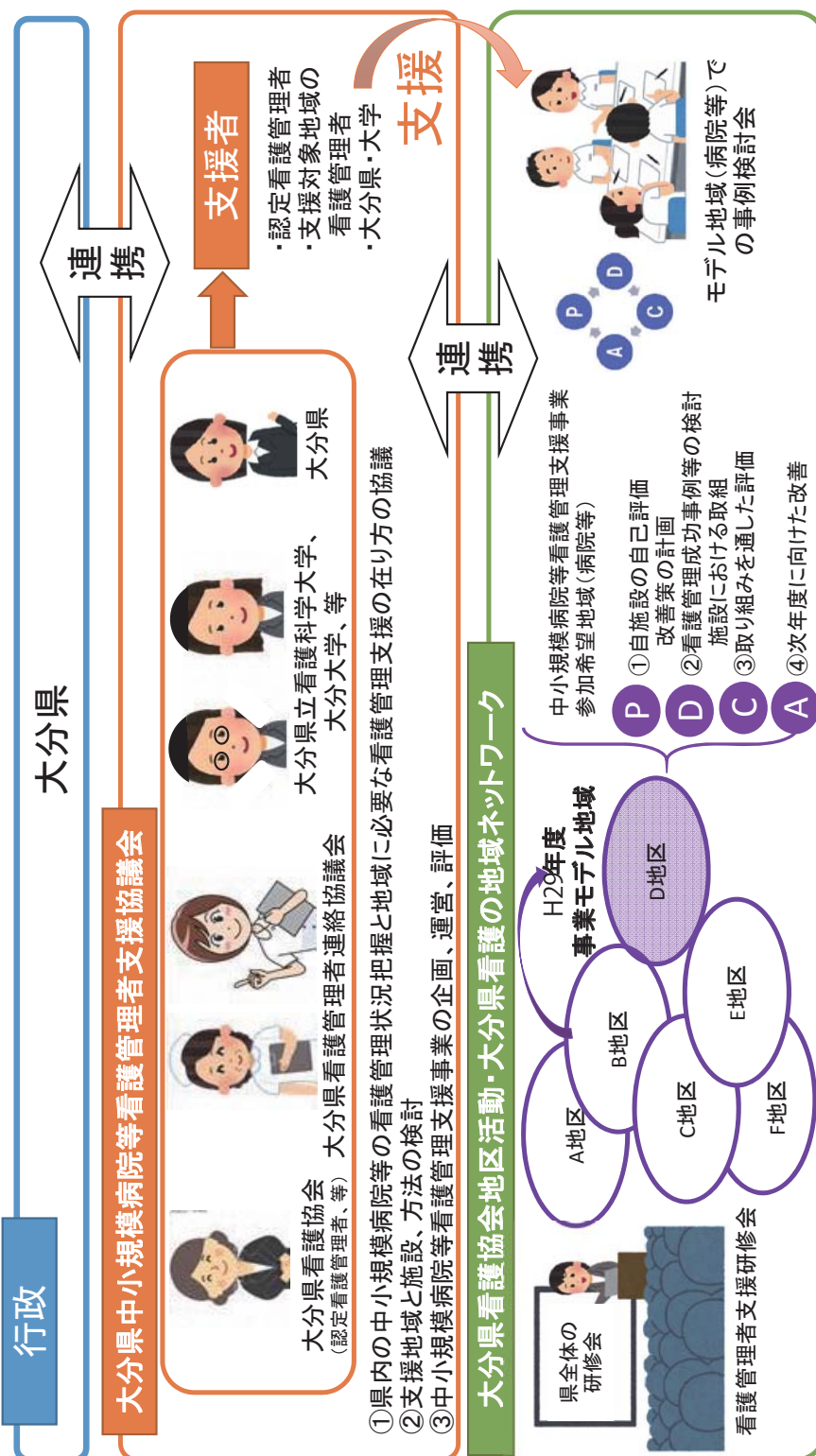
2) 本事業の成果を公表することで、地域連携を推進しながら看護管理を高める支援について情報を提供し、全国各地の看護管理者支援の活動を推進する。

文献1) 中小規模病院看護管理支援事業ガイドライン、平成 29 年 3 月、平成 28 年度厚生労働行政推進調査事業費補助金「アウトリーチ（訪問）型看護管理能力支援モデルの検証」

平成29年度厚生労働省看護職員確保対策特別事業

「中小規模病院等看護管理者支援事業」大分県における取組イメージ

地域の中小規模病院等の看護管理者の看護管理能力向上のための支援を、地域の看護ネットワークを活用して、モデル的に実施する。実施結果を大分県全体に周知することにより、質の高い医療提供体制構築の推進を図る



**平成 29 年度厚生労働省看護職員確保対策特別事業
大分県中小規模病院等看護管理者支援事業経過**

日付	内容
平成29年 7月10日	大分県医療政策課会議
7月14日	第 1 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議
7月15日	大分県看護管理者連絡協議会
7月24日	保健所等地域保健課長会議
7月25日	第 2 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議
8月25日	第 3 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議
8月29日	平成29年度看護職員確保対策特別事業通知
9月 1日	三愛メディカル病院看護管理支援事業説明会議
9月 4日	大分県看護管理者連絡協議会
9月 5日	第 1 回豊肥地域看護管理向上検討会運営会議
9月20日	第 4 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議
9月22日	豊肥地域第 1 回看護管理の向上にむけた検討会
10月15日	第 5 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議
10月20日	第 6 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議
10月21日	病院看護管理者研修会
10月24日	第 2 回豊肥地域看護管理向上検討会運営会議
11月 8日	豊肥地域第 2 回看護管理の向上にむけた検討会
12月10日	大分県中小規模病院等看護管理者支援事業研修会
12月13日	豊肥地域第 3 回看護管理の向上にむけた検討会
平成30年 1月16日	豊肥地域第 4 回看護管理の向上にむけた検討会
1月26日	第 7 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議
2月 6日	第 3 回豊肥地域看護管理向上検討会運営会議
2月13日	豊肥地域第 5 回看護管理の向上にむけた検討会
2月21日	保健所等地域保健課長会議
3月15日	第 8 回大分県中小規模病院等看護管理者支援事業会議

支援事業 1

豊肥地域看護の地域ネットワーク
「看護管理の向上にむけた検討会」



豊肥地域 看護の地域ネットワーク 「看護管理の向上にむけた検討会」

豊肥保健所 参事兼地域保健課長 甲斐 優子
課長補佐（総括） 岡本 英子

はじめに

ほうひ
豊肥地域は、大分県の南西部に位置し、くじゅう連山、阿蘇外輪山、祖母山麓に囲まれ、温泉、名水、滝など豊かな自然環境に恵まれた地域である。行政区としては竹田市と豊後大野市の2市であり、総人口57,647人、高齢化率43.1%（平成28年10月1日現在）で、少子高齢化が県下で最も進んだ地域でもある。また、県内の他地域と比較して、各世代の地縁的活動への参加機会が多く、地域コミュニティの結びつきが強いという特長をもっている。

豊肥保健所は、二次医療圏域であるこの地域を管轄し、看護行政においては、病院7施設を含む医療施設、福祉施設、訪問看護ステーション、看護学校等と連携し、地元医師会の厚い理解と協力を得ながら、看護職員の確保と資質向上に取り組んでいる。管轄内の看護管理者は、「次世代の管理者育成が課題」「研修参加も受け身的」など日頃から同様の悩みを抱えており、「地域の問題として看護管理者が集い、共に解決策を検討できたら心強い。」との意見を受け、保健所が事務局になり、当該事業を行うこととなった。

豊肥地域の看護地域ネットワーク推進会議について

当該事業の母体となった看護地域ネットワーク推進会議は、行政・医療・福祉施設・教育関係の看護管理者で構成され、竹田市での「竹田地域看護管理者連絡会議」、豊後大野市での「豊後大野地区k a n n g o ネットの会」として保健所が事務局を担い、いずれも、県が事業を開始した初年度から年6回定期に開催している。

主な協議内容は、一つに看護職の質の向上を目的とした看護職員研修会や看護研究会等の企画立案である。特に両地域での看護研究会の開催については、司会進行や会場設営など参加施設の看護職が主体となっていくこととなっており、この推進会議が研究発表の出題数の決定や役割分担等重要な検討の場となっている。

二つ目には、高齢化の進んだ当地域の地域包括ケアシステムの推進のため、医療施設や福祉施設、訪問看護や地域包括等が、退院支援に関する情報交換・情報共有が円滑にできるような体制や人材育成について、現状や課題の話し合いを行っており、重要な機会となっている。

三つ目には、県の中心部から遠く、認定看護師も少ない当地域では、相互に乗り入れて研修が行えるよう調整を行っている。たとえば医療施設に、院内感染対策として認定看護師を講師派遣し、ラウンドによる研修を行っている。ラウンドした医療施設では具体的な改善対策が行われ、看護の質の向上と人材育成に結びつくとして、医療機関持ち回りでの継続事業として定着している。

そのほか、国や県の動向の情報共有、看護職員の離職等調査の実施、看護体験の調整、インフルエンザ等の流行や各種研修の紹介、悩み相談などの情報交換の場ともなっている。

以上、この推進会議により行政と医療、福祉・教育の関係者の「顔の見える関係」が成り立っており、それぞれの立場から意見交換し地域の看護課題を明確にして、解決に向けた対策を検討できる重要な役割を担っていると言える。

「看護管理の向上にむけた検討会」の概要

大分県立看護科学大学

保健管理学研究室教授 福田 広美

1. 豊肥地区での事業参加決定プロセス

平成29年度の事業「支援1」の実施にあたり、大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会（以下、協議会）を通じて、保健所等地域保健課長会議および大分県看護協会に相談を行い、本事業を希望する地域の募集が行われた。豊肥地区の看護地域ネットワークメンバーの看護管理者の方々から事業参加の希望を頂いた。

2. 大分県中小規模病院等看護管理支援事業「支援事業1」の実施準備

1) 大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会

豊肥地区の事業に先立ち協議会では、事業の進め方について基本的な枠組みの検討が行われた。地域の看護管理者が、1) 主体的に事業に取り組めること、2) 事業に対するモチベーションを維持・向上できることを基本に、看護管理の考え方を学び課題を明確にできるよう支援を目指すこととなった。

2) 豊肥地域看護管理向上検討会運営会議の開催

豊肥地区では、看護の地域ネットワークメンバーから代表の看護管理者の方々が、企画運営者として豊肥地域看護管理向上検討会運営会議に参加し、会の進め方や目標について事前の打ち合わせを行った。会の進め方については、平成29年度はトップマネージャーとサブマネージャーを中心に「看護管理の向上に向けた検討会（以下、検討会）」を開催し、検討会では看護管理の現状を振り返り、課題を整理・分析しながら改善に向けた取り組みを検討すること等があげられた。

3. 「看護管理の向上にむけた検討会」の方法

1) 参加者：豊肥地区看護の地域ネットワークメンバー

トップマネージャー、サブマネージャー計16名

2) 開催期間と頻度・時間

期間：平成29年9月～平成30年2月

頻度：月1回程度、合計5回開催

時間：17時30分～19時30分

3) 検討会の実施

検討会は、豊肥保健所保健師の方々による司会進行のもとで、グループ内の認定看護管理者（企画運営者）の方々がファシリテーターを務め、グループワークが行われた。グループワークには、大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会から認定看護管理者や大学教員の方々が同席し、意見やコメント、アドバイス等が行われた。

(1) 豊肥地域第1回看護管理の向上に向けた検討会：看護管理に関する振り返り

検討会の開始にあたり、本年度の進め方や目標について検討会に参加する看護管理者間で共通の認識をはかり、次に、各施設の看護管理の現状について、施設ごとに振り返りが行われた。振り返りには、中小規模病院看護管理者支援ガイドラインの「中小規模病院の看護管理状況・行動評価（文献1）」等も使用された。自施設の看護管理について強みや弱み、課題等を「看護管理に関する振り返りシート（以下、振り返りシート）」に記載した（p 26）。

(2) 豊肥地域第2回看護管理の向上にむけた検討会：看護管理のテーマとグループ分け

各施設の振り返りシートをもとに共通のテーマ「看護管理者の育成」と「スタッフの育成」をあげ、参加者が希望するテーマを選び、テーマ別のグループワークが開始された。「看護管理者の育成」グループは病院の看護管理者の合計8名から構成され、「スタッフの育成」グループは、病院4名、老人保健施設2名、訪問看護ステーション2名の看護管理者計8名から構成された。グループワークは組織分析の方法や各施設の看護管理についての情報共有と意見交換が行われた。

(3) 豊肥地域第3回～第5回看護管理の向上にむけた検討会：組織分析・意見交換

「看護管理者の育成」と「スタッフの育成」の各グループでは、グループ内の看護管理者が交代で分析ケースを提示、ケースを中心に組織分析の方法や各施設の看護管理に関する情報等が共有された。

文献1) 中小規模病院看護管理支援事業ガイドラン、平成29年3月、平成28年度厚生労働行政推進調査事業費補助金「アウトリーチ（訪問）型看護管理能力支援モデルの検証」

豊肥地区「看護管理の向上にむけた検討会」第1回～第5回の参加状況

	内容	参加者	施設数	人数	支援者	人数
第1回 H29 9/22	看護管理に関する 振り返り	病院	7	6	大分県看護協会等 (認定看護管理者)	2
		老人保健施設	2	2	大学(看護教員)	1
		診療所	1	1	保健所(保健師)	2
		看護師養成所	1	1		
		計	11	10	計	5
第2回 H29 11/8	看護管理のテーマと グループ分け	病院	7	12	大分県看護協会等 (認定看護管理者)	2
		老人保健施設	2	2	大学(看護教員)	3
		訪問看護 ステーション	2	2	保健所(保健師)	2
		計	11	16	計	7
第3回 H29 12/13	組織分析・意見交換(1)	病院	7	11	大分県看護協会等 (認定看護管理者)	1
		老人保健施設	2	2	大学(看護教員)	2
		訪問看護 ステーション	1	1	保健所(保健師)	2
		計	10	14	計	5
第4回 H30 1/16	組織分析・意見交換(2)	病院	6	10	大分県看護協会等 (認定看護管理者)	1
		老人保健施設	2	2	大学(看護教員)	1
		訪問看護 ステーション	2	2	保健所(保健師)	2
		計	10	14	計	4
第5回 H30 2/13	組織分析・意見交換(3)	病院	6	11	大分県看護協会等 (認定看護管理者)	2
		老人保健施設	2	2	大学(看護教員)	2
		訪問看護 ステーション	2	2	保健所(保健師)	2
		計	10	15	計	6

豊肥地区「看護管理の向上にむけた検討会」第2回～第5回のグループ別参加状況

	内容	看護管理者の育成グループ			スタッフの育成グループ		
		参加者	施設数	人数	参加者	施設数	人数
第2回 H29 11/8	看護管理のテーマと グループ分け	病院	5	8	病院	2	4
		老人保健施設	0	0	老人保健施設	2	2
		訪問看護 ステーション	0	0	訪問看護 ステーション	2	2
		計	5	8	計	6	8
第3回 H29 12/13	組織分析・意見交換 (1)	病院	5	7	病院	2	4
		老人保健施設	0	0	老人保健施設	2	2
		訪問看護 ステーション	0	0	訪問看護 ステーション	1	1
		計	5	7	計	5	7
第4回 H30 1/16	組織分析・意見交換 (2)	病院	4	6	病院	2	4
		老人保健施設	0	0	老人保健施設	2	2
		訪問看護 ステーション	0	0	訪問看護 ステーション	2	2
		計	4	6	計	6	8
第5回 H30 2/13	組織分析・意見交換 (3)	病院	4	7	病院	2	4
		老人保健施設	0	0	老人保健施設	2	2
		訪問看護 ステーション	0	0	訪問看護 ステーション	2	2
		計	4	7	計	6	8

豊肥地区看護の地域ネットワーク

「看護管理の向上にむけた検討会」実施報告

第1回（平成29年9月22日）：今までの看護管理に関する取り組みの振り返り

現状の看護管理について理解を深めるため、各施設の看護管理者が、施設内の看護管理について振り返りを行い、様々な強みや課題等があげられた。各施設に共通する内容として、看護管理者の育成、看護スタッフの育成に関するものが多かった。その他、労働環境等や施設内外・多職種連携に関する内容があげられた。

1. 看護管理者の育成

- ・看護管理者のマネジメント力を高める
- ・看護管理者の教育プログラムを強化する
- ・師長や副師長クラスの看護管理者の育成
- ・中間管理職の育成と看護師長の能力開発

2. 看護スタッフの育成

- ・病院理念に沿った看護スタッフ教育の実施
- ・スタッフが看護について学ぶ意欲を高める
- ・ベテラン看護スタッフのキャリア支援
- ・スタッフの実践能力の向上による質の高いケアの提供
- ・看護スタッフの実践評価

3. 労働環境等

- ・働きがいのある職場環境づくり
- ・ワークライフバランスの取り組み
- ・看護補助者等の活用
- ・人材確保
- ・業務の効率化
- ・電子カルテや記録システム等の整備
- ・安全な環境の整備
- ・リスクマネジメントの実施と評価
- ・院内感染の防止
- ・院内暴力等のマニュアル整備

4. 施設内外・多職種連携

- ・地域の施設間の連携
- ・施設内外の多職種連携

中小規模病院等看護管理者支援事業「看護管理に関する振り返りシート」

このシートは、貴施設における日々の看護管理を振り返って頂くためのシートです。看護管理の改善や向上に向けて、組織や運営等における「強み」「弱み」「課題」をご記入下さい。

御所属（ ） お名前（ ）

1. 貴施設における看護管理の強み（優れた点、長所、得意、優位な点等）

2. 貴施設における看護管理の弱み（不利、不得意、短所、劣る点等）

3. 貴施設における看護管理の課題

第2回（平成29年11月8日）：看護管理の振り返りからのテーマ抽出とグループ分け

第2回の検討会は、看護管理者の方々が、看護管理に関する共通のテーマをもとに「看護管理者の育成」と「スタッフの育成」を検討する2グループに分かれ、グループワークを開始した。グループでは、組織分析の方法や各施設における看護管理の状況等について情報共有が行われた。看護管理者の育成グループは、看護管理者の育成に関するビジョンや教育の現状等の意見が交換された。スタッフの育成グループは、看護や介護等、多様なスタッフに対する身近な教育や教育的なかかわり方等、多方面からの話し合が行われた。

1. 看護管理者の育成グループによる主な意見交換

1) 看護管理者の育成とビジョン

- ・師長が病院や看護部のビジョンをふまえ、病棟をどうマネジメントするか現場の職員に伝えられるように育成する。
- ・しっかりと基軸をもちマネジメントを行える看護管理者を育成する。
- ・看護管理者が多職種と協働し現場全体をみていけるように教育する。

2) 看護管理者の育成に必要な取り組み

- ・主任、副主任の育成が現場で行えるよう具体的なマネジメントや職責に関するラダーの整備を行い、職員間で共通の認識をはかる。
- ・看護管理者が管理の魅力を次世代の看護管理者に伝え、モチベーションに繋げる。
- ・師長のマネジメント力を高めるため、師長会で管理実践に関するテーマを持ち寄り検討する。

3) 看護管理者に関する教育の現状

- ・研修に行きやすくするため病院が研修費の助成をしている。
- ・勉強会や認定看護管理者による教育、研究発表の機会を活用している。
- ・看護管理者の育成に看護協会の実習指導者講習会、ファースト、セカンドを活用している。
- ・自治体病院の研修を活用した看護管理者育成と院内の部長、副部長による師長教育を実施する。

4) 看護管理者の育成と教育的な関わり

- ・看護部長が他施設で管理経験をもつ副部長からアドバイスを得ている。
- ・師長が病棟でどのように管理を行うか、看護部と相談しながら進めている。
- ・褒めて育てるよう取り組みをはじめた。言葉にして伝えることで元気になる。互いのコミュニケーションが良くなり、周囲にも良い影響がみられる。

2. スタッフの育成グループによる主な意見交換

1) スタッフへの教育的な関わり方

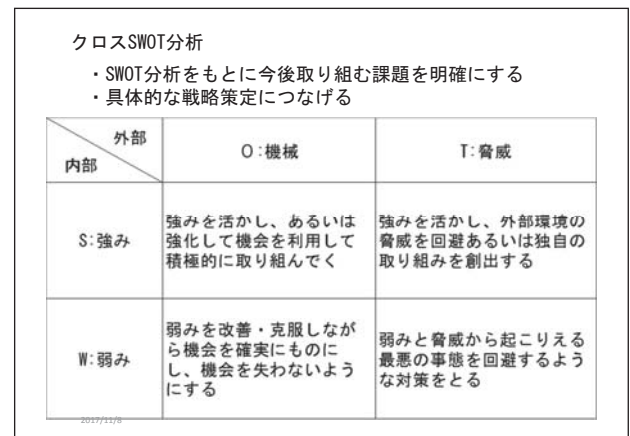
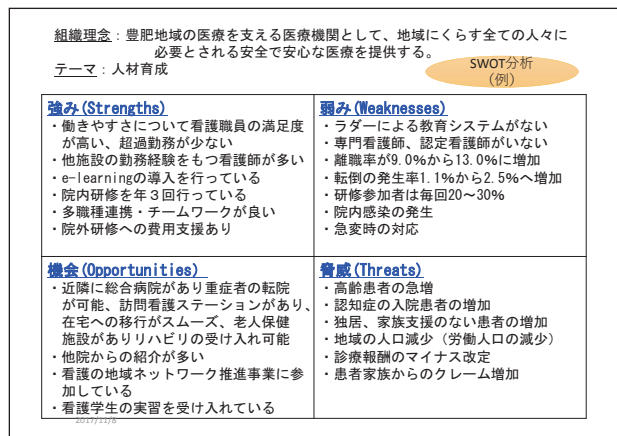
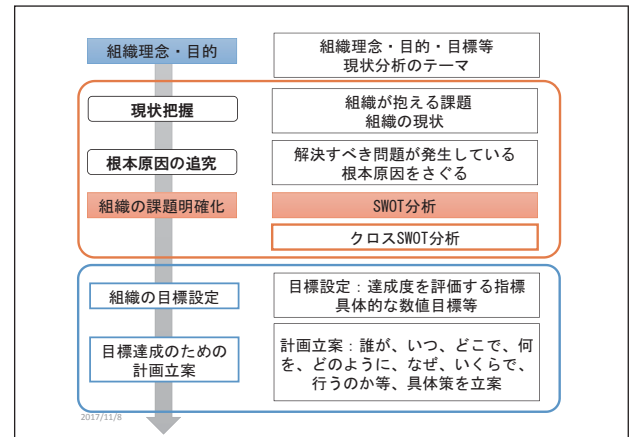
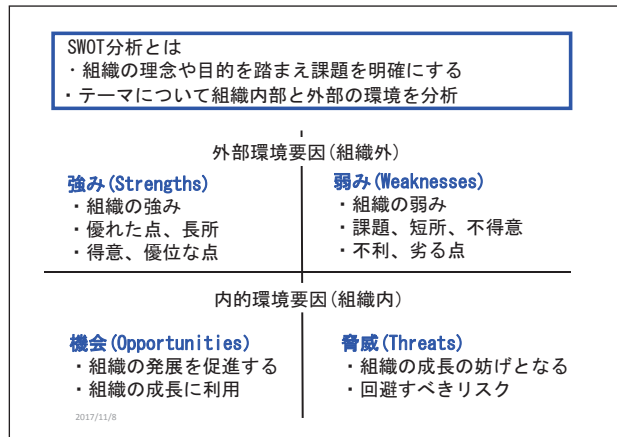
- ・スタッフ一人一人が個々の課題を把握し、目標を決めて自主的に取り組めるような支援を行う。

- ・若手スタッフの育成は、モチベーションを下げないようにメンタルに配慮している。失敗をしても良いこと、失敗を恐れずに実践するよう声をかけ育成している。
- ・スタッフへ研修の目的や意図を予め伝え、研修の成果をどのように現場に役立てるか計画しておく。スタッフは研修の意図が明確であれば、使命感を感じて研修に臨む。
- ・若手スタッフが研修成果を現場に還元できるよう情報伝達の間を設けている。若手スタッフが自分の学びを現場に伝え、貢献することで喜びを感じられるよう、成功体験を支援している。

2) 身近な教育によるスタッフの底上げ

- ・看護管理者が、スタッフと現場の課題を共有し、スタッフ全員が参加しやすい体験型の研修を企画した。若手が主体となりレベルアップする研修を進めている。
- ・病院の看護部が、同じ法人の病院と施設職員が全員参加する研修を実施している。スタッフ全体が勉強する雰囲気作りを行い、全員参加ができるよう、同じ内容の研修を複数回開催する。
- ・院内の体験型研修は、遠方の外部研修が難しいスタッフにとって参加しやすく、学びきっかけになる。月1回など定例会が開催できると良い。
- ・訪問看護ステーションでは、御昼休憩時間を利用したスタッフ教育を実施、創傷ケアや最新の医療情報を共有している。勤務時間外に教育の時間を取るよりも合理的、食事をとりながら会話が弾む。
- ・職員が学ぶ楽しさを感じる研修や受講しやすい研修（DVD、E-ラーニング等）の工夫を行っている。研修を受けたい職場の風土づくりが大切。
- ・多様な経験者をもつ中途採用者の知識を新採用者や多様な職員の育成に役立てる。





第3回（平成29年12月13日）：組織分析・意見交換（1）

第3回の検討会は、各グループの代表者により提示された分析ケースをもとに進められた。組織分析に初めて取り組む看護管理者もケースを通して分析の視点や考え方の理解を深めた。看護管理者の育成グループは、病院の看護管理者が代表となり、内部要因では、看護管理者の承認やOn-the-Job Training（OJT）等について話し合いが行われた。外部要因は、地域医療構想等、今後、地域で医療を取り巻く環境が変わることを踏まえた、看護管理者の育成が話題となった。スタッフの育成グループは、老人保健施設の看護管理者より分析ケースが提示され、内部要因ではスタッフ育成の背景や取り組み、外部要因では、診療・介護報酬の改定や少子高齢化等が取り上げられた。

1. 看護管理者の育成グループによる主な意見交換

1) 内部要因

（1）看護管理者の育成と承認について

- ・看護管理者になることを承認する場合は、その人の看護観や看護理念をしっかりと見極める。スタッフへ教育的に関わり、リーダー的な役割がとれるか、レポートを作成してもらう。スタッフへ伝える力を育てるためにもレポートは重要。
- ・他職種とも話し合いながら管理者の基準を決めている。看護部が該当者を推薦し、師長が評価基準に基づき採点、合格ラインを決めて面接を行っている。

（2）看護管理者の育成とOJT

- ・師長が自律的に解決できるようアドバイスをを行い、結果を報告するようにしている。
- ・部長が朝の申し送りに入り、外来、透析室、病棟等をラウンドしている。現場で師長やスタッフへ、気づいた点や必要事項を伝え、育成している。
- ・看護部長が現場をラウンドすることで管理の見本を示すことができる。

（3）看護管理者の育成と評価

- ・患者のアウトカム指標を用いて看護管理を評価していくと改善すべき点分かる。
- ・看護管理者の動きを評価して、不足点を教育でどう補うか、システムや仕組みを考える。
- ・看護管理者としての自分をしっかり振り返りアセスメントするのはとても大切。看護管理行動・実態評価を用いて師長が自己評価を行い、課題に気づき改善できるようにする。

2) 外部要因

（1）地域医療と地域医療構想・地域包括ケア

- ・豊肥地域は高度医療機関がないため患者の3～4割が他地域に移動している。今後、地域どこまで対応するかは課題。地域医療構想では病床数を減らす方針が出ている。地域医療を考え、これからの看護管理者に求められる役割について認識し育成していく必要がある。
- ・変革の時期に看護部として人を育て連携を考えることはチャンス。地域包括ケアの中で自施設を捉え

ることが重要。

(2) 地域資源

- ・保健所が主導で地域の看護の質をあげようとしてくれる。多様な施設の看護管理者が集まり、他施設を知る機会になる。自施設の改善に活かしたい。
- ・同じ地域内の施設同士が協力して感染対策に取り組み改善に繋げることができた。
- ・保健所の指導で看護ネットを活用しながら在宅医療も推進できる。
- ・働き方改革として短時間労働制度やプラチナナースを活用できる。

2. スタッフの育成グループによる主な意見交換

1) 内部要因

(1) 老人保健施設のスタッフと背景

- ・施設のスタッフは看護師、准看護師、介護福祉士、ヘルパー、介護助手等が勤務し、経験年数の長い50～60代の看護師や20～30代の介護職などが勤務している。
- ・人材不足であり50～60代の職員も定年後に長く働けるようにすることも大切。年齢の高い職員は、経験も長く患者からも信頼されている。勤続年数の長い職員がいることは強みになる。

(2) 老人保健施設のスタッフ教育に関する取り組み

- ・研修は教育担当者が年間計画を立て、月1回法人内の病院と実施し、参加率は60～70%。
- ・職員が参加する研修は、認知症への関わりや感染に関すること等、専門や認定看護師による研修で介護職も参加できる。
- ・研修で得た情報を現場に還元するよう報告書やノートの活用を行い、職員同士が共有している。
- ・看護職が介護職員の自律を促すために教育を行い、介護職が積極的に業務を行えるようになった。

2) 外部要因

(1) 医療・介護を取り巻く地域や環境の変化

- ・地域の人口減少と医療・介護施設で働く人の減少、看護師養成機関の入学者減少している。
- ・診療報酬と介護報酬のダブル改定。
- ・日本看護協会による看護師ラダーの導入。

(2) 地域資源

- ・保健所による看護ネットを通じた感染対策の効果について。
- ・ネットワークを活用して専門看護師や認定看護師による地域の勉強会を開きスタッフを育成する。

第4回（平成30年1月16日）：組織分析・意見交換（2）

第4回の検討会は、各グループの代表者により提示された分析ケースをもとに進められた。看護管理者の育成グループは、第3回の検討会とは異なる病院の看護管理者がケースを提示、内部要因を中心に看護管理者の育成や現状について意見が交換された。スタッフの育成グループは、第3回に引き続き、老人保健施設のケースについて分析を継続した後、病院の看護管理者がケースを提示、内部要因を中心に意見交換が行われた。

1. 看護管理者の育成グループによる主な意見交換

1) 多様な人材教育を担う主任・副主任の育成

- ・スタッフ教育に関わる主任や副主任は、根拠をもって看護を行う人でなければ、必要性や理由をスタッフに伝えられない。適任者を考え、管理の視点や視野を広く持てる人材を育成する。
- ・主任は多様なスタッフを教育する。どのように成長してほしいか、必要性和根拠を繰り返し伝えながら育てなければならない。中途採用者や他の職業を経て看護職になる年齢の高いスタッフ等、多様なスタッフを育成できるよう支援する。
- ・将来の管理者について育成すべき人材と環境を考える。マネジメントの視点を持つスタッフは一緒に働きながら人を育てられるため管理者育成に大切。
- ・施設内のローテーションは限りがあるが、学べる環境を考慮することで育成の機会を広げることができる。主任が課題に直面したら、どのように現場の理解を深め、視野を広げるか、部分的なマネジメントから段階的に教育を行う。マネジメントの視点や項目を伝えながら、少しずつ今なすべきことを伝え、育てる。
- ・リーダー育成は、上司がリーダーに求める役割がある。管理者はリーダーの状況やモチベーションを把握し、成長できるよう刺激しながら関わる必要がある。

2) 地域の課題や機会に対する看護管理

- ・地域の高齢化、医療の需要の変化は機会であり、在宅医療と看取りを進めることが今後の課題。
- ・外来の看護にも力を入れ、主任や副主任を育成しながら看護の質を上げていく。
- ・一人暮らしの高齢者の増加し入院も増えている。高齢者向けの介護保険に関する学習会を行っている。
- ・住み慣れた地域で暮らす理念を施設の看護理念にも取り入れ、病棟の看護も教育を変えていく。

2. スタッフの育成グループによる主な意見交換

1) 看護・多職種スタッフとリーダーの育成

- ・看護の学習会を介護福祉士にも分かるように伝えと介護スタッフの育成にもつながる。
- ・チームリーダー会は情報共有や問題の対策を考える場になる。多職種が情報共有し話し合うことで視野の拡大と改善に繋げられる。
- ・キャリアラインの介護福祉士を活用し、働きやすい環境とチームワークを高め人材確保に繋げる。

2) 多様な年齢・背景のスタッフ育成

- ・退職後の再雇用を行い、60代後半から70代の職員が勤務、一般病院からの中途採用者も多い。
- ・年齢の高いベテラン看護師は組織にとって強みになる。経験が多く、安定したケアを提供することができ、患者への安心感となる。
- ・高齢な看護師が主な働き手となっている。人材確保として、高齢になっても働きやすい職場環境を整備していかなければならない。
- ・若い看護師を募集して育てるため希望者へ奨学金を出し正看コースへの進学援助をしている。
- ・看護や介護職員が自発的に各部署の業務について身近な課題をテーマに、毎週金曜日、5時10分から30～40分ほどの学習会を持ち回りでい多職種が楽しく学べる機会を設けた。

3) 地域における施設間の交流研修と人材育成

- ・施設内のローテーションは機会が限られるため、ネットワークを活用して他施設で研修を行い、ケアの向上と均てん化を図る。職員は自部署（自施設）しか知らないの良いところも気付かない。ネットワークを活用し、老健、訪問看護、病院等で2～3日の研修を行い、他施設の見学を通して、視野を広げ自施設の改善に繋げる。
- ・豊肥地区の一部の地域では施設間で研修を行っている。研修効果を高めるため、研修の目標をもっと明確にし、施設のケアを向上させる。



第5回（平成30年2月13日）：組織分析・意見交換（3）

討会は、各グループの代表者が提示した分析ケースをもとに進められた。看護管理者の育成グループは、第3回目にケースを提示した病院が、分析や情報をさらに追加し、ケースを提示、目標管理による看護管理者育成等、多様な意見交換が行われた。スタッフの育成グループは、第4回の検討会に引き続き、老人保健施設と病院がケースを提示、老人保健施設はクロス分析、病院はSWOT分析を主に実施した。両グループともに検討会を重ね、看護管理の視点や考えが深められた。

1. 看護管理者の育成グループによる主な意見交換

1) 臨床現場における看護管理者の育成方法

- ・看護協会の看護管理者研修の学びを現場に活かせるよう、定期的に病院内でグループワークを行い、組織分析や課題の検討を行っている。
- ・看護管理者が自ら自部署の管理を主体的に行えるよう、教育的な仕組みをシステムの中に組み入れていく。
- ・上司への報告、連絡、相談は現場における教育の機会になる。看護管理者が上司へ相談できる仕組みを保証し、現場教育を行うことで管理能力を強化できる。

2) 目標管理と看護管理者の育成

- ・目標管理の面接は、スタッフ個人と病院の目標を合わせることが大切。看護管理者がスタッフの能力を伸ばせるよう目標管理を実際に行いながら管理能力を高めていくとよい。
- ・看護師長が看護管理実践力をつけられるよう看護部長が意識づけや振り返りを行い、段階的に実践を重ね、成長に繋げる。
- ・目標管理の面接は、行う立場と受ける立場では異なる。看護管理者は、面接場面を上司にみてもらう等、場面を通してより良い方法を学んでもらうと良い。
- ・看護師長が師長会で実際に行っている面接方法について話し合い、比較を行うことで、スタッフ教育や人材育成に繋がる効果的な面接方法が分かった。
- ・看護管理者が自らの看護観を語れる場合は、面接を通して人を育てることができる。
- ・面接はスタッフに目指す看護を伝える機会となる。

3) 施設の強みを活かした地域医療の強化

- ・チームワークと災害対応等、病院の強みを活かし施設内全体の質を高めることができる。地域の施設が異なる強みを活かして協力することで、地域医療をより強化できる。
- ・組織分析を通して、施設の強みや機会を考え、医療の質を高めていきたい。自施設の強みを活かして地域医療に貢献し、地域包括ケアの連携を進める。

2. スタッフの育成グループによる主な意見交換

1) 人的資源や委員会等を活用したスタッフの育成

- ・認定看護師や専門看護師を活かした課題解決やスタッフの育成を考え、具体的な目標をあげて年間計画を立案していく。
- ・施設内の研修を委員会のスタッフに任せ、教育目標の設定や企画を皆で考えることで委員会が活性化する。

2) スタッフの育成と目標面接について

- ・スタッフが自らの課題を明らかにし、苦手分野の研修を組み立て、このプロセスを看護管理者が支えるとそのスタッフは成長する。さらに、本人が日々の実践の中で、改善していけるよう育てる。
- ・スタッフは実践能力の自己評価を行い、看護管理者がその評価について感じたこと、評価や課題をスタッフへフィードバックする。看護管理者とスタッフがこのプロセスで合意を得ていくことが重要。
- ・目標管理の面接は、上司がスタッフと向き合う。そのスタッフがどのように努力したか？課題は何か？スタッフが自ら取り組まなければならないと感じている課題は何か？等、スタッフについて理解していくことが大切。
- ・スタッフが自ら設定した目標に対し自己評価を行い、看護管理者の評価とあわせて、自らの努力に対する評価を行う。客観的な数値を用いた評価は、モチベーションや内的動機づけに繋がり、外的動機付けとあわせると相乗効果をもたらす。目標管理と人事考課や昇進システムが連動する施設もある。
- ・努力したスタッフが評価される仕組みを導入し、成果を出した人を看護管理者が承認する。評価は、好き嫌いではなく、その人の事実を客観的に評価する。目標管理の実施と評価の方法を施設内で統一し、評価者として評価の訓練も行う。
- ・看護管理としてブレないよう、看護に対する責任を考え、看護スタッフを育成することでケアの質をどのように上げていくかを明確にする。さらに、多職種とどのように協働あるいは教育するか、段階的に整理しながら考えていく。

「看護管理の向上にむけた検討会」第3回～第5回の参加者アンケート結果

看護管理者の育成グループ

		非常に そう思う	まあ そう思う	どちら ともいえない	あまり 思わない	全く 思わない
		人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)
(1)	本日の検討会は全体的に満足ですか？					
	第3回	5(62.5)	3(37.5)			
	第4回		6(100)			
	第5回	1(14.2)	5(71.4)	1(14.2)		
(2)	自施設の看護管理の向上を考えられましたか？					
	第3回	3(42.9)	4(57.1)			
	第4回	2(33.3)	3(50)	1(16.6)		
	第5回	2(28.5)	5(71.4)			
(3)	検討会でご自分の意見や考えを発言できましたか？					
	第3回	3(37.5)	4(50)		1(12.5)	
	第4回	1(16.6)	3(50)	1(16.6)		1(16.6)
	第5回	2(28.5)	3(42.8)	1(14.2)		1(14.2)
(4)	他施設の看護管理について理解が深まりましたか？					
	第3回	5(62.5)	3(37.5)			
	第4回	2(33.3)	4(66.6)			
	第5回	1(14.2)	6(85.7)			
(5)	看護管理の考え方や見方を増やせましたか？					
	第3回	4(50)	4(50)			
	第4回		5(50)	1(16.6)		
	第5回	3(42.8)	4(57.1)			
(6)	職場の改善に役立ちそうな点がありましたか？					
	第3回	1(14.3)	5(71.4)	1(14.3)		
	第4回	2(33.3)	3(50)	1(16.6)		
	第5回	1(14.2)	6(85.7)			
(7)	検討会で得られたことを職場の方へ伝えますか？					
	第3回	1(14.3)	4(57.1)	2(28.6)		
	第4回		4(66.6)	2(33.3)		
	第5回	1(14.2)	5(71.4)			1(14.2)

スタッフの育成グループ

		非常に そう思う	まあ そう思う	どちら ともいえない	あまり 思わない	全く 思わない
		人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)
(1)	本日の検討会は全体的に満足ですか？					
	第3回	3(42.9)	4(57.1)			
	第4回	2(28.5)	5(71.4)			
	第5回	5(62.5)	3(37.5)			
(2)	自施設の看護管理の向上を考えられましたか？					
	第3回		4(57.1)	3(42.9)		
	第4回		5(71.4)	2(28.5)		
	第5回	7(87.5)	1(12.5)			
(3)	検討会でご自分の意見や考えを発言できましたか？					
	第3回	1(14.3)	5(71.4)	1(14.3)		
	第4回	1(14.3)	3(42.8)	3(42.8)		
	第5回	1(12.5)	3(37.5)	3(37.5)	1(12.5)	
(4)	他施設の看護管理について理解が深まりましたか？					
	第3回	1(14.3)	6(85.7)			
	第4回	2(28.5)	5(71.4)			
	第5回	6(75)	2(25)			
(5)	看護管理の考え方や見方を増やせましたか？					
	第3回	1(14.3)	5(71.4)	1(14.3)		
	第4回	2(28.5)	5(71.4)			
	第5回	5(62.5)	3(37.5)			
(6)	職場の改善に役立ちそうな点がありましたか？					
	第3回	2(28.6)	5(71.4)			
	第4回	1(14.2)	6(85.7)			
	第5回	5(62.5)	3(37.5)			
(7)	検討会で得られたことを職場の方へ伝えますか？					
	第3回	1(14.3)	5(71.4)	1(14.3)		
	第4回	1(14.2)	5(71.4)	1(14.2)		
	第5回	4(50)	3(37.5)	1(12.5)		

豊肥地区「看護管理の向上にむけた検討会」アンケート（自由記述）

1. 本日の検討会について、印象に残ったことや感想についてお書きください。

1) 第3回：組織分析・意見交換

(1) 看護管理者の育成グループ

- ・他病院の管理者の方達とざっくばらんな話し合いができ、その中には自施設へ持ち帰る事ができるものもありいいと思う。
- ・管理者とお互い話をするなかで自施設のみで考えるのではなく、他の病院と一緒に考えることができてよかったと思う。

(2) スタッフの育成グループ

- ・自施設について発表して、他施設の方から意見を聞いた事で強い点、弱い点が解ったことがよかった。時間を忘れて集中していた。
- ・話し合いを進めていく程、強み弱みなど意見が多くでて、自分の病院で共有できるものやその施設独特のものなど考えさせられることが多かった。
- ・今後、ぜひ自施設で検討を重ねていきたい。自院でふり返るよい機会となりそうです。
- ・他施設が良くとりくんでいる状況を知ることができた。

2) 第4回：組織分析・意見交換

(1) 看護管理者の育成グループ

- ・分析であらためて不足しているところがみえた。他院の状況もわかり参考になった。
- ・他施設の問題や取り組みを聞きながら、自施設に当てはめることができた。
- ・他施設の理解をすることで、自分の分析をさらに深めることができた。
- ・豊肥地域の看護の質を向上するための人材育成について共通認識ができた。

(2) スタッフの育成グループ

- ・多様な意見が出て分析をイメージしやすくなった。
- ・クロス分析も他施設の意見を聞くことで分かりやすくなった。
- ・他施設の現状について知ることができて良かった。
- ・大勢で考えることで視野が広がりました。
- ・みんなの意見を聞く事で固まった考えが広がった。話し合う中で対策も出せた。

3) 第5回：組織分析・意見交換

(1) 看護管理者の育成グループ

- ・院内で管理者研修を行っていくことが必要。管理者としての目標、どのように育てたいかを考えることを具体的にすることが必要。
- ・病院によって対象が変わるため多少、内容は変わると思うが共通した次世代の看護管理者という事では同じなので勉強、参考になる事があり参加して良かった。

- ・話し合う事で取り組まなければならないことが明確になり目標も出来た。どこの病院も同じ悩みを持ち困っているという共通点も理解共感できた。とても心強く思えた。また、具体的に今後の計画を構築する（アイデア）考えも浮かびとてもよかったと思っている。

（２）スタッフの育成グループ

- ・分析を行う上で、なぜそうなのかとうところを具体的に上げることが重要。そうすることで、課題や具体的対策が立てやすくなる。
- ・看護管理者としての役割、考え方を考え直す良い機会となりました。自施設で活かしていきたいと思いました。
- ・分析のなかで強みや弱みをあげた理由を具体的にあげることが必要だと理解できた。看護管理者の役割についても再認識できた。

中小規模病院の看護管理状況評価 シートAで向上を認めた項目

看護を必要とする人が変化により良く適応できるように支援する

18 看護師・准看護師は、患者ができるだけ自分のことを自分で行えるように環境整備やケアを行っている。

看護実践に必要な判断を専門知識に基づいて行う

33 看護職員は、患者に清潔ケア（口腔ケア、清拭、入浴）を適切に行っている。

36 看護職員は、適切な方法で痛みのコントロールをしている。

看護実践は、理念に基づいた組織によって、提供される

50 夜間の看護管理体制が明文化されている。

中小規模病院の看護管理者のための看護管理行動評価シートBで向上を認めた項目

【スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長いけることをめざす】

一人ひとりのスタッフを大切にし、民主的で安心できる信頼関係を築く

4 私は、スタッフが安心して自分のことを話せるように関わっている。

5 私は、スタッフに気軽に声をかけ、関心を持っていることを言動で示している。

7 私は、スタッフに、自分の考えや人柄を知ってもらうよう行動している。

スタッフそれぞれが、「看護が楽しい」と感じて働けるようにする

11 私は、一人ひとりのスタッフがやりがいを感じ働いているかどうか把握している。

看護の仕事にどんな能力が必要かを考えて、辛抱強く育てる

14 私は、病院で行いたい看護を行うために、スタッフにどのような能力が必要か把握している。

15 私は、病院で行いたい看護を行うために、スタッフをどのように育てたらよいか理解している。

【組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする】

組織を大きな（マクロの）視点でとらえ、この病院で仕事をする意味をつむぐ

38 私は、経営方針が患者に及ぼす影響を考えている。

40 私は、看護部門がめざしていく看護の姿をビジョンとして掲げている。

看護職が最大限能力を発揮できるように人材の配置をおこなう

43 私は、病棟等の部署の協調性や雰囲気悪化させるスタッフに対して放置せず関わっている。

【看護管理のぶれない軸をもつ】

自分を信じて毅然と意思決定する

67 私は、看護部門の長として、責任をもって病院の会議で発言している。

68 私は、組織の統制がとれるように規則を遵守しないスタッフには毅然と対応している。

スタッフに語れる確固とした看護観をもつ

71 私は、スタッフに自分の看護観を話している。

【多様な人と繋がり、自ら仕事の経験を通して学ぶ】

73 私は、仕事の上で必要とされる知識や技術を持つ人に、謙虚に教えを求めて学んでいる。

中小規模病院等看護管理者支援事業外部支援者の立場から支援の振り返りと今後の課題

医療法人畏敬会 井野辺病院
看護部長 河野 壽壽代

今回の支援事業のお話をいただいたのは、大分県看護協会の理事会の終了時に看護協会長から「認定看護管理者として小規模病院の管理者としての立ち位置で関わってみてはどうか」とのお話をいただき、自身も小規模病院の管理者として日々悩むことも多く、学ぶ機会になればと参加させていただくことにした。その後、中小規模病院看護管理支援事業ガイドラインを検索すると、外部支援者に必要な能力として「先入観を持たず相手の話を傾聴する能力」「全体を把握するための効果的な問いができる能力」「感情労働に対する配慮ができ、かつ冷静に客観的判断ができる能力」「課題を決めずに相手の合意を得ながら課題を発見していく能力」「ポジションパワーに頼らないリーダーシップを教授できる能力」「できているところ、よいところを見つけ、前向きな提言ができる能力」「自らが相手の立場になり発想し創造する能力」の7点が上げられていた。必要な能力のどれひとつとして自信が持てるものはないと思いながら、大分県の行政と大分県立看護科学大学、大分県看護協会の皆さんとの打ち合わせを行い、11月に初めて豊後大野市民病院でのグループワークに参加させていただいた。

管理者の育成・スタッフの育成の2チームに分けグループワークが開始され、私はスタッフ育成チームに参加した。初回のグループワークでは各施設の課題や取り組みを報告し、取り組みの中の好事例を共有した。

2回目からは代表施設の組織分析を開始した。同じ外部環境の中での組織分析は他の施設にも共通のことが多く、活発な意見交換が行われた。参加者が皆で垣根を払い悩み考える中に、管理者それぞれに力が湧いてくるような元気さを感じた。

中小規模病院等の看護管理者は、一人で多くの役割をこなしながら現場の変革に取り組んでいるが、今回の取り組みで、地域での看護管理者のネットワークが出来れば協力者が増え知恵を出し合うことができ、自施設だけでは人材不足で十分な教育体制が組めない状況にあっても、地域の看護ネットワークを活用していけば可能になることを体験した。

今後の課題は、それぞれの施設が今後どのように地域の中での使命を果たしていくのかを見据え、取り組むべき課題を明確にし、組織で共有してPDCAサイクルを回していくことである。

中小規模病院の看護管理者の支援事業は地域のネットワークを活用し、地域全体の看護の質を上げていくことにつながっていくことを実感した。今回の事業に支援者として参加させていただいたことで、多くの好事例も聞かせていただき、一緒に学ぶことができた。

看護管理の向上にむけた検討会支援の振り返りと今後

国立大学法人大分大学 基盤看護学講座

教授 原田 千鶴

2016年2月に厚生労働省から示された「中小規模病院の看護管理能力向上を支援するガイド」（以下、支援ガイド）を活用し、大分県では、2017年11月より、豊肥地区の看護管理者のニーズに合った組織開発や課題解決をアウトリーチ型の支援がはじまった。豊肥地区の看護管理者のニーズは、「看護管理者の育成」と「看護スタッフの育成」の2つに集約され、私は、より関心の高い「看護管理者の育成」の検討グループに支援者として参加させていただいた。

実際は、現場での豊かな経験を持つ看護部長が中心のグループであったので、私は、組織の外部者という立場を活かし、直接的に課題解決を支援するのではなく、具体的な看護管理に係る現象の概念化や管理問題や課題とする理由やその根拠を明確にしたり説明（言語化）したりするための「問い」と、問題解決の方策を柔軟に考え創造できるよう「情報提供」という2つの機能を果たすことを支援と考えて臨んだ。この、支援が十分機能したかどうかは不明であるが、2回のグループ検討を通じ、支援の振り返りと今後の役割について考えてみた。

「看護管理者の育成」として、現任看護師長や副師長職の看護管理能力の指導方法や支援体制に多くの時間が費やされていた。実際には、看護実践現場や看護管理実践を通じて状況に即した知識や態度を獲得できるよう、それぞれの施設の管理者が、育成にあたっての困難やその中での創意工夫の実際について話していた。その場でわかってきたことは、組織は異なるが、今後の地域包括ケアシステムにおける新しい医療・看護提供体制の激変や保健医療福祉のニーズの多様化・複雑化に対応するために、看護管理者が期待する確保・育成すべき看護管理者像は、「自らの考えで判断し、行動できる自立的・自律的な管理者」であるということではないだろうか。グループメンバーは、どんな管理者を育てようとするのか明文化することが課題としていたが、すでに、看護管理者像は、共感し共有していたように思われる。また、看護ケアや看護管理の実践現場での人材開発を重要としていることも共有されていた。

具体的には、現場に赴き、看護管理者としてどう考え、判断するのかについて、部下に（モデル）見せ学ぶ機会を与えている。また、部下と一緒に問題解決や目標管理と一緒に取り組み、その場で直接指導（コーチング）する。その後も、困難なことや相談は支援するがそれ以外は任せてみる看護管理を学ぶ足場を作るという段階的なOJTの取り組みが共有されていた。みんな自明のこととして理解されていたが、ここでは、これまでの育成にあたっての基本的な考えや方法についての意味を再確認したのではないだろうか。支援ガイド、中小規模病院における看護管理者の能力向上に向けた支援では、「臨床の現場からなるべく離れることなく教育の機会が得られる」「臨床の現場で求められる能力やスキルに着目し、継続的に活用できる教育内容を考える」と述べられているが、豊肥地区の看護管理者の多くは、既にこの視点で管理者育成に取り組んでいたといえる。

施設を超えた管理者があつまるとこの事業での検討会の場そのものは、管理に求められる知識を共有し、管理者としての困難や可能性を共感することで、管理者と自信と勇気が湧く場になっているといえよう。

今後の支援の課題は、検討会での共感や共有できる内容のフィードバックや、検討会を通じた地域包括ケアの要となる人的、資源的ネットワークの形成につながるよう、支援役割を果たしてみたい。

中小規模病院等看護管理者支援事業豊肥地区 看護管理者支援の振り返りと今後

公益社団法人 大分県看護協会

常務理事 大戸 朋子

豊肥地区での支援事業は、大分県の特徴である看護の地域ネットワーク推進会議の主旨を生かし、会議のメンバーである看護管理者の手上げにより事業が開始された。事前に各施設で、「中小規模病院の看護管理状況シートA」及び「看護管理に関する振り返りシート」を記載しており、看護管理上の課題解決に取り組もうとする意識の高い集団である。さらに、検討会は勤務終了後の時間外に集まり、課題解決に向けた主体的な行動とそのパワーに圧倒されている。

私は支援者として第2回から参加した。第2回はグループで取り組むテーマを決定するため、各施設の看護管理に関する現状を共有する場であった。看護管理者が課題と考えている事象に対して、情報を拡散的、多角的に捉えて検討し、テーマが「看護管理者育成」「スタッフ育成」に決定した。フリーディスカッションで、病院・診療所・訪問看護ステーション・介護老人保健施設など施設は異なっても人材育成が優先課題であることの合意に至った。経験値の高い看護管理者が多く、豊富な情報量を有し、日々の課題解決に向けた管理が行われていた。ただ、多くの課題を抱えており、管理者が思考を整理して、看護の質の向上を目的に、施設の枠を超えて共通課題に取り組むことの意義は大きいと感じた。

第3回以降はSWOT分析を用いた組織分析を行っている。SWOT分析に取り組むことが初めての管理者もあり、1施設の事例を展開しながら手法を学んでいる。記載された情報には離職率が高い、職員が少ない、意欲がある等、主観的な内容がある。数値や具体的な現状を記載して客観的情報にすること、また「強み」と捉えた情報の反面に「弱み」はないか、問題と捉えたことに疑問を持つ、根拠を考えることで分析が深まり、組織課題の明確化につながることをアドバイスした。クロスSWOT分析も同施設の情報を複数回検討することにより、戦略を文章化する段階に至っている。事例提供者の真摯に課題に取り組む姿勢と、1施設毎の組織分析を丁寧に行うことが次の検討に生かされ、メンバー間の信頼関係も深まっていると思われる。

今回の支援を振り返り、時間的制約はあるものの組織分析に関する事前レクチャーを取り入れることの必要性を感じた。会の進行は、豊肥地区の認定看護管理者が各グループでリーダーシップを発揮し、意見の集約、方向性の示唆、メンバーへの配慮など管理モデルとして活躍している。この状況は地域の強みであり、支援事業に欠かせない人的資源である。参加者から躊躇せず自施設の現状を話せ、情報が共有できる、他施設の取り組みが日々の業務の参考になるという発言もあり、多くの気づきがありネットワークが更に強化されたと感じる。一方、発言の少ない管理者、組織分析の検討ができなかった施設があり、目標設定、計画立案に反映できるのか気になる。今年度の検討会は集合研修型で進められたが、今後は地域の人材を活用したアウトリーチ型支援の活用が必要ではないかと考える。

支援事業は経年的に取り組む方針であり、次年度は各施設が組織分析の結果をふまえて目標、具体的計画を立案し実践する。その過程を支援する予定である。私自身は支援者として新たな学びの場を得ており、看護協会からの派遣者として、この支援事業での貴重な学びを他の地域での事業に生かす役割を自覚した。

今後も参加者が参加してよかった、検討内容が有益であったと実感でき、看護管理について楽しく学ぶ時間になることを期待したい。

支援事業 2
大分県版中小規模病院等
看護管理者支援事業研修会

平成 29 年度厚生労働省看護職員確保対策特別事業 大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会

大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会では、中小規模病院看護管理支援事業ガイドラインを作成された手島恵先生より御講演を頂くとともに、県内で先駆的に本事業に取り組み始めている、豊肥地区の看護管理者の皆様から取り組みの経緯や現状、今後の展望等についてご発表頂きました。会場の皆様と一緒に、看護管理の将来展望と地域の発展について考える機会となりました。

プログラム

日時：2017 年 12 月 10 日（日） 13:30 - 16:30

場所：大分県看護研修会館

【総合司会】佐々木 和己（大分県看護協会副会長）

13:30 ~ 13:35 挨拶 村嶋 幸代（大分県立看護科学大学理事長・学長）

廣瀬 高博（大分県福祉保健部参事監兼医療政策課長）

▶第1部（90分）

13:35 ~ 15:00 講演：アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの開発・検証

講師：千葉大学大学院看護学研究科看護学部 手島 恵 教授

座長：村嶋 幸代

▶第2部（75分）

15:10 ~ 16:25 発表：大分県における看護管理者支援事業の取り組み

演者：豊肥地区看護の地域ネットワークメンバー

豊肥保健所 岡本 英子 課長補佐（総括）

豊後大野市民病院 後藤 幸代 副看護部長

大久保病院 田辺美智子 看護部長

座長：甲斐仁美（大分県看護管理者連絡協議会会長）

福田広美（大分県立看護科学大学）

16:25 ~ 16:30 閉会挨拶 竹中 愛子（大分県看護協会会長）

【大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会】

主催：大分県立看護科学大学 大分県看護協会 大分県

協力：大分県看護管理者連絡協議会 大分大学

アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの開発・検証

講師紹介

千葉大学大学院看護学研究科看護学部 手島 恵教授

手島恵・千葉大学教授は、厚生労働省が中小規模病院の看護管理支援に関する研究を推進し始めた当初から、主任研究者として本研究を牽引し、「中小規模病院の看護管理能力向上を支援するガイドー人をひきつけ生き生きと地域に貢献する病院づくり」、「中小規模病院看護管理支援事業ガイドライン」や「アウトリーチ（訪問）型看護管理能力支援モデルの検証に関する研究」等、重層的に本分野の研究を構築してきた第一人者である。

▶プロフィール

1981 年	徳島大学教育学部特別教科（看護）教員養成課程卒業
1983 年	千葉大学大学院看護学研究科修士課程修了
1986 年	聖路加看護大学助手
1987 年	聖路加看護大学講師
1993 年	ミネソタ大学看護学部客員研究員
1995-1998 年	ミネソタ大学大学院博士課程
1998 年	医療法人東札幌病院副看護部長
2001 年	千葉大学教授

▶研究・著書

手島 恵（代表責任者）：千葉大学大学院看護学研究科看護システム管理学専攻：文部科学省平成18年度大学改革推進補助金特色ある大学教育支援プログラム（特色GP）報告書課題プロジェクトによる看護管理能力の開発、2006.

手島恵、吉田千文、志田京子、勝山貴美子、飯田貴映子、神野正博：アウトリーチ（訪問）型看護管理能力支援モデルの開発、厚生科学研究費補助金地域医療基盤開発推進事業平成26年度総括・分担研究報告書、2015.

手島恵監修：看護のためのポジティブ・マネジメント、医学書院、2014.

手島恵監修：看護者の基本的責務2016年版－定義・概念／基本法／倫理、2015.

▶所属学会

日本生命倫理学会（理事）、日本看護管理学会（評議員）、日本看護科学学会（評議員）

アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの開発・検証

平成26・27年度厚生労働科学研究費補助金
地域医療基盤開発推進研究事業
平成28年度 厚生労働行政推進調査事業費補助金

研究代表者 手島 恵 国立大学法人 千葉大学
研究分担者 吉田千文 学校法人 聖路加国際大学
志田京子 公立大学法人 大阪府立大学
勝山貴美子 公立大学法人 横浜市立大学
飯田貴映子 国立大学法人 千葉大学
神野正博 公益社団法人 全日本病院協会

研究の経過

2014年 アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの開発

2015年 1. 全国調査 2. 好事例のインタビュー調査 3. 支援モデルの検討

2016年 アウトリーチ（訪問）型 看護管理能力支援モデルの検証 1. 訪問型支援の実施と評価 2. 評価票の検討

全国質問紙調査

全国の299床未満の入院施設6985病院より層化無作為抽出にて500施設を決定、院長、事務長、看護管理者に対し郵送法にてそれぞれ質問紙の回答を依頼した。

質問内容：①対象施設属性：病院規模（20～49床、50～99床、100～299床の三群）、看護職種別職員数、年間採用人数、②看護管理者属性：年代、性別、学歴、経験年数、職位、管理者研修受講歴（病院長、事務長には年齢、性別、経験年数）、③Chase（2002）が作成したNurse Manager Competency Instrument 53項目に対し4段階で看護管理者の能力としての必要度。

調査期間：平成27年1月～2月。

分析方法：記述統計および推定統計

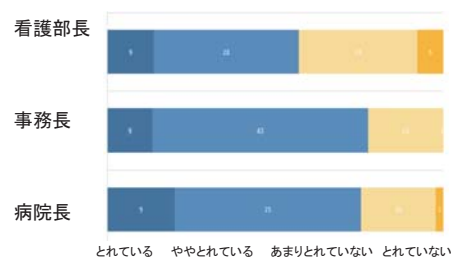
結 果

- 回収率：96施設（19.2％）
- 内訳：病院長45名、事務長67名、看護部長67名
- 分布：40都道府県
- 看護師離職率：0～64.9％
- 看護管理者の最終学歴
 - 専門学校 58名
 - 短期大学 2名
 - 大学 2名
 - 大学院 4名

結 果

- 取得認証
 - 認定看護師 2名
 - 専門看護師 1名
 - 認定看護管理者 11名
 - その他 10名
- 認定看護管理者研修履修
 - ファーストレベル 29名
 - セカンドレベル 17名
 - サードレベル 11名
- 研修予算
 - 20名（29.8％）が回答
 - 平均760,526円（20,500,000-100,000円）

看護職の人材育成についての連携



看護管理者の抱える課題（記述データから）

- 中途採用者の指導と管理
- 次世代の管理者になる人材を育成
- 人材確保
- 仕事に追われ時間がない
- 院外研修の予算削減、確保困難
- 院外研修の支援がない
- 看護職員の業務が複雑
- 病院で管理職を育てる意識向上
- 指導力不足
- 自発性が低い
- 社会人としてのマナー
- 中堅看護師の疲労
- 能力評価の仕組みづくり

人材育成上重要なこと上位の比較

病院長	事務長	看護部長
スタッフ教育	スタッフ教育	スタッフ教育
スタッフの人材開発方略	効果的コミュニケーション	スタッフの人材開発方略
効果的コミュニケーション	スタッフの人材開発方略	効果的コミュニケーション
相談の方略	グループの中の人間関係	動機づけの方略
スタッフ定着の方略	スタッフ定着の方略	相談の方略

人材育成のために看護管理者に必要な能力

	病院長	事務部門責任者	看護部門責任者
1位	効果的スタッフ配置方略	効果的スタッフ配置方略	効果的スタッフ配置方略
2位	スタッフ教育	効果的コミュニケーション	問題解決
3位	問題解決	問題解決	人材定着
4位	ストレス管理	感染予防	スタッフの人材開発方略、面接技術、意思決定
5位	対立の解決	人材定着	

総合的に看護管理者に必要な能力

	病院長	事務部門責任者	看護部門責任者
1位	スタッフ教育	問題解決	効果的コミュニケーション
2位	問題解決	多職種間の調整	意思決定
3位	グループ内の人間関係、スタッフ定着のための方略、効果的なスタッフ配置方略	業務基準	経営理論、戦略的計画、多職種間の調整
4位		効果的コミュニケーション	
5位		スタッフ教育	

中小規模病院の看護管理能力向上を支援するガイド

人をひきつけ生き生きと地域に貢献する病院づくり

平成26・27年度
厚生労働科学研究費補助金 地域医療基盤開発推進研究事業
代表 千葉大学大学院看護学研究科 手島 恵

中小規模病院 看護管理のポイント

1. スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長していけることをめざす

- 1) 一人ひとりのスタッフを大切に、民主的で安心できる信頼関係を築く
- 2) スタッフそれぞれが、「看護が楽しい」と感じて働けるようにする
- 3) 看護の仕事にどんな能力が必要かを考えて、辛抱強く育てる
- 4) 多様なスタッフを大きなまとまりでとらえてみる
- 5) 実践の場でマネジメントができる看護管理者を育てる
- 6) スタッフの成長を信じて、地域で人を育てる

中小規模病院 看護管理のポイント

2. 組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする

- 1) 組織を大きな(マクロの)視点でとらえ、この病院で仕事をする意味をつむぐ
- 2) 看護職が最大限能力を発揮できるように人材の配置をおこなう
- 3) 多職種の中で看護専門職の能力を発揮する仕事の仕方をつくりだす
- 4) 実践経験を通してスタッフを育てる教育者の役割を果たす
- 5) 実践の場でマネジメントができる看護管理者を育てる

中小規模病院 看護管理のポイント

3. 看護管理のぶれない軸をもつ

- 1) 病院の理念に基づく看護を提供することを常に考える
- 2) 自分を信じて毅然と意思決定する
- 3) スタッフに語れる確固とした看護観をもつ
- 4) 人を大切にする

4. 多様な人と繋がり、自ら仕事の経験を通して学ぶ

特徴から特長へ 見方を変えてみる

人数が少ない ➡ 変化を起こしやすい

- ・病院長や多職種との距離が近く、変化を起こしやすい
- ・組織の方向性を決めて、即実行できる

人的資源の確保

1. 多様性のマネジメント
20～70代が働く組織
価値観の共有、スキル格差が課題
従来の価値観の中で大切にすることは？
変えられることは？
2. 定年退職という考えからの脱却
シニア人材の特徴をいかす仕組みや環境づくり

大きな病院
同質性が高い



1対1での仕事割り振り



同一的な役割分担



中小規模の病院
異質性の高い個人



1対多での
仕事割り振り

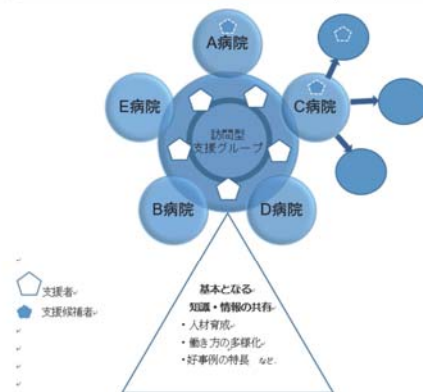


相互補完的な役割分担



働き方のイノベーションによって多様な人材をいかす「モザイク型」を実現する
リクルートワークス研究所(2015)2025年 働くを再発明する時代がやってくる を参考に作成

中小規模病院の看護管理能力向上支援モデル



発災時及び発災後の看護管理能力

スタッフのそばにいて一人ひとりが力を発揮していけることをめざす

- 発災時にすぐに病院へ連絡を取り、状況を把握した
- スタッフより「病院の管理はなんとか大丈夫なので、慌てて来院しなくてもよい」と逆に助言を受けた
- 急性期後より、空いている会議室等を応急的にスタッフの託児所として活用した。(中学生や小学生高学年などが、低年齢の子供たちの面倒を自発的にみていた)
- 看護職員だけでなく、全職員で協力して対応していたため、支えあいや団結力が強くなった
- 着任したばかりであったが、全職員に看護部長として認識された
- スタッフの話を聞く時間を設け、スタッフが力を発揮できるような体制を作ること心掛けた
- 中長期以降、スタッフの疲弊が強く感じられ、アンケート調査などを行った。その結果から、必要な支援を受けられるよう調整をした

発災時及び発災後の看護管理能力

組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする

- 看護職員だけでなく、それぞれがもつスペシャリティを発揮できるよう調整を行った
- 看護職員だけでなく、全職員で協力して対応していたため、支えあいや団結力が強くなった(再掲)

看護管理のぶれない軸をもつ

- 「患者さんのために」や「地域貢献」などの病院の理念が有事の際にも発揮された
- 全体招集をかける前から、自発的にスタッフが病院に集まって業務をしていた
- 院長のサポート、支援を行っていた

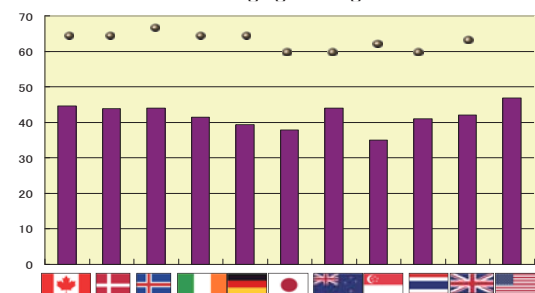
発災時及び発災後の看護管理能力

多様な人と繋がり、自らの仕事の経験を通して学ぶ

- 阿蘇で経験した大雨災害の体験を活用しながら行動することができた
- 個人的なつながりや法人内での集まりなど、普段からのネットワークを活用して、近隣の病院の患者の受け入れを行った
- 平時からのネットワークから、近隣の病院から支援物資が送られてくるなど、ともに支えあう体制ができた
- 上記のようなネットワーク内では情報共有ができていたが、行政や県単位での状況は把握できなかった
- 災害看護の勉強をしてもらうことも目的のひとつとして、看護大学の災害ボランティアを受け入れた

看護師平均年齢の国別比較

ICN 2007 An Aging Nursing Workforce



20代

60代

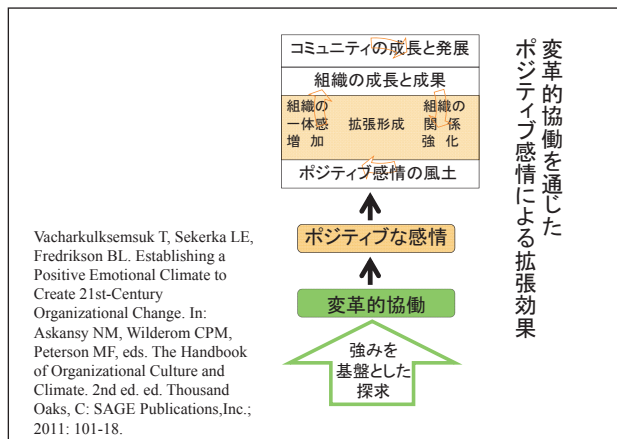
100歳



人生100年で何が変わる?

リンダ・グラットン(2016)ライフシフト

- 3段階構造⇒多段階構造(マルチステージ)
- 100歳まで生きるのであれば、80歳まで働く
「例えば、5年間は懸命に働く、そうしたら、自分のスキルを更新するため、6か月仕事を離れて新しいスキルを学ぶ。そして、仕事に戻って、ほかの会社で働く。私が提案しているのは、みなそれぞれが自分自身の人生を築くことです」
- 3つの能力
 - 生産性: 長寿をよりよく過ごすための所得を増やすこと
 - 活力: 身体的精神的な健康
 - 変わる能力: 時代の変化に合わせる力



第2部：大分県における看護管理者支援事業の取り組み

豊肥地域 看護のネットワーク活動

岡本 英子

豊肥保健所 課長補佐（総括）

第2部：大分県における看護管理者支援事業の取り組み

豊肥地区 看護管理者支援の取り組み 看護管理者の育成

後藤 幸代

豊後大野市民病院 副看護部長

豊肥地区看護管理者支援の取り組み

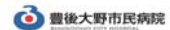
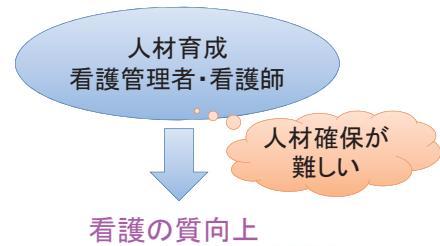
看護管理者の育成

豊後大野市民病院
後藤幸代

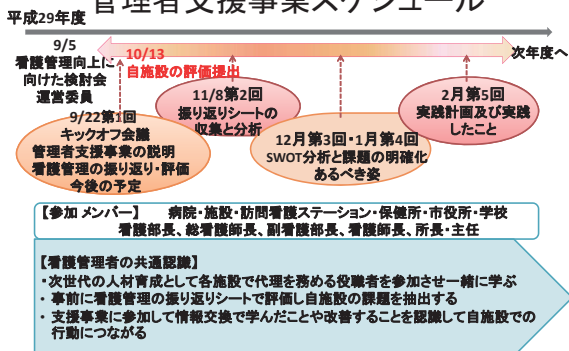


背景

看護ネットの会でみんなが抱えていた問題



管理者支援事業スケジュール



看護管理「状況」評価シート

84項目

1.【看護実践の基準・責務】

- ・看護職の倫理要綱に基づく
- ・人の生命、尊厳を尊重する行動
- ・安心で安心、信頼した看護を提供

2.【看護実践の基準・内容】

- ・全人的な側面から支援
- ・意思決定を支援する
- ・変化により良く対応できるように支援
- ・指示の医療行為を行い反応を観察し適切に対応
- ・緊急事態に対する効果的な対応

3.【看護実践の基準・方法】

- ・看護実践の目的・方法を説明し合意に基づいて実施
- ・必要な判断を専門知識に基づき実施
- ・継続的に観察し状態を査定し適切に対処

4.【看護実践の組織化の基準】

- ・理念に基づいた組織によって提供
- ・組織化並びに運営は看護職の管理者によって実施
- ・看護管理者は良質な看護を提供するための環境を整える
- ・看護実践に必要な資源管理を行う
- ・看護実践を評価し質の保障に努める
- ・看護実践の向上のため教育的環境を提供する。



看護管理「行動」評価シート

75項目

1.【スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長することを目指す】

- ・スタッフを大切に民主的で安心できる信頼関係
- ・看護が楽しいと感じて働ける
- ・どんな能力が必要か考え率直に育てる
- ・多様なスタッフを大きなまとまりで捉える
- ・スタッフが辞めないで働き続けることの大切さを理解し働きやすい環境をつくる
- ・成長を促して地域で育てる

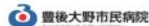
2.【組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする】

- ・組織を大きく捉えこの病院で仕事をする意味をつむぐ
- ・看護職が最大限能力を発揮できるように人材の配置をする
- ・多職種の中で看護専門職の能力を発揮する仕事の仕方をつくりだす
- ・実践経験を通してスタッフを育てる教育者の役割を果たす
- ・実践の場でマネジメントができる看護管理者を育てる

3.【看護管理者のぶれない軸】

- ・自分を信じて毅然と意思決定する
- ・スタッフに語る確固とした看護観をもつ

4.【多様な人と繋がり自ら仕事の経験を通して学ぶ】

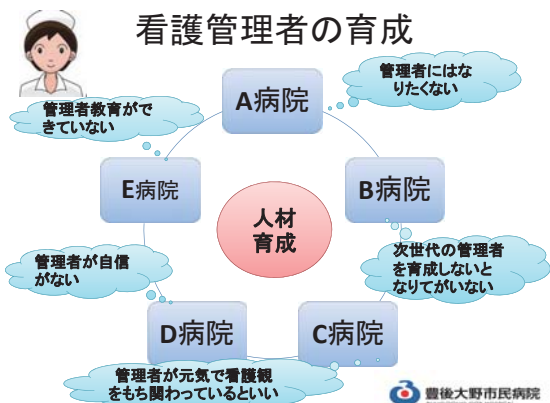


看護管理に関する課題

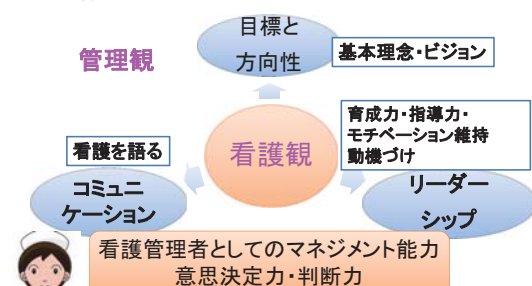
1. 看護管理者の育成・・・マネジメント力
2. 看護師の人材育成・・・キャリア支援
実践能力の向上
3. 目標管理・・・部署の運営・組織の方針、浸透
4. 看護実践・・・看護実践の評価、
個別性のある看護記録
5. 職員の働きがい・・・職場環境
6. 人材確保
7. 労働条件・環境・・・業務の効率化
8. 安全管理システム・・・危機管理
9. 連携・・・地域に必要とされる看護職



看護管理者の育成



看護管理を育成し 看護実践の向上を目指すために





看護管理者支援事業に参加して

- ・組織は異なるが情報交換をして思っていたことは 一緒だった。
(向かう先は一緒)
- ・今後の人達の対象者だけを育てればいいというものでもないが、
現場で育てるための現任教育の難しさを感じた
- ・キャリアラダー支援の形はできているが、質は対象者の性質も
個々に異なり、組織(看護部)としてしっかり考え伝えることが必
要だ (伝承する)
- ・どんな人を育てたいかしっかり考えてぶれない軸を持つこと

第2部：大分県における看護管理者支援事業の取り組み

豊肥地区 看護の地域ネットワークメンバーの取り組み ～スタッフ育成グループ～

田辺美智子

大久保病院 看護部長

豊肥地区 看護の地域ネットワークメンバーの取り組み

～スタッフ育成グループ～

平成29年12月10日
大久保病院 田辺 美智子

はじめに

大分県西部にある豊肥地区は、人口減少に伴い生産年齢人口割合の減少、
高齢化率が高い地域である。

	竹田市	豊後大野市	
生産年齢人口割合（15～64歳）	17位	15位	/18市町村中
高齢化率（65歳以上）	2位	5位	/18市町村中
（平成28年10月現在）			

各医療施設に於いて 人材確保・育成は喫緊の課題である

スタッフ育成グループメンバー

病院	2施設	4名
介護老健施設	2施設	2名
訪問看護ステーション	2施設	2名
		計 8名

1回目（H29.11.8）のグループワーク

目指す看護師像：アセスメント力があり、自律してケアが出来るスタッフ

◆現状

- 向上心・学習意欲に乏しい
 - ・業務的に参加しにくい（特に訪問看護）
 - ・研修受講後の負担感 → レポート提出・伝達講習等
- ・院内研修の参加者の減少
- ・看護職の高齢化
- 教育に関する事
 - ・教育費が予算化されてなく、申請による
 - ・職種が混在、介護職員の育成が優先される
 - ・院外研修参加が困難
 - ・自己の目標設定が出来ない

◆工夫

- ・お昼休憩を利用した情報交換
- ・複数名での研修参加
- ・指導者が一緒に受講しサポートする
 - 成功体験への支援
- ・同内容の研修会を3回実施
- ・研修参加の意図を明確に受講者に伝える
- ・学ぶ楽しさを感じられる研修企画を考える
 - 体験型研修 ポスターの工夫
- ・クリニカルラー導入の必要性

1回目（H29.11.8）のグループワーク

グループワークから見てきた管理者としての課題

- ◆自己研鑽できる職場風土づくりと組織化
- ◆スタッフが成長するための多方面からの支援
- ◆ビジョンの明確化と共有
管理者・部署責任者・スタッフの目標のズレ

スタッフ育成グループ1回目の検討を実施した感想

- ◆施設や機能は違っても、皆同じ悩みを抱えていることが解り、共有出来て良かった。
- ◆自施設の良い所に気づくことができた。
- ◆工夫している取り組みを聞き、課題解決の参考にすることができた。
- ◆この検討会での取り組みを機に、自院のスタッフと話し合う機会ができて良かった。
- ◆話し合うことで、視野が広がった。（気づいてない事に気づいた）
- ◆いろいろな施設の方と顔の見える関係ができて良かった。
- ◆看護管理者の関わり方が、スタッフのモチベーションに影響すると感じた。
- ◆SWOT分析の強味・弱みは考えらえるが、機会・脅威をどう捉えるか戸惑った。

など

今後の取り組み

2回目 12月13日（水）

自施設のSWOT分析 → クロス分析による課題の明確化



1～2施設の代表施設についてグループで検討
各施設で応用・取り組み

おわりに

スタッフ育成について、豊肥地区における看護管理者は、どの施設・事業所
も同様の悩みをもっていった。そして、その取り組みは、各自の自己研鑽から得
た知識・技術、経験知で実施されていた。

今回のグループワークにより、悩みを共有し互いの活動を知ること、連帯感
と新たな知見を得る事ができた。

今後さらに、支援者の指導を得ながら回を重ねることで、看護管理者として
自己の成長にも繋がると考える。

「中小規模病院等看護管理者支援事業研修会」参加者アンケート結果

年齢	人数
20～29歳	0
30～39歳	3
40～49歳	29
50～59歳	39
60～69歳	16
70歳以上	0

所属	人数
病院	71
診療所	1
訪問看護ステーション	5
老人保健施設	4
老人福祉施設	1
その他	5

看護師経験	人数
1～4	0
5～9	1
10～14	6
15～19	3
20～24	13
25～29	21
30～34	26
35～39	9
40～	5
記載なし	3

研修の満足度

研修全体について満足ですか？	人数
非常にそう思う	49
そう思う	31
あまり思わない	0
全く思わない	0
記載なし	7

看護管理者経験	人数
1～4	30
5～9	13
10～14	13
15～19	16
20～24	4
25～29	5
30～34	1
35～39	0
40～	0
記載なし	5

職場の看護管理に有用ですか？	人数
非常にそう思う	43
そう思う	35
あまり思わない	1
全く思わない	0
記載なし	7

職場の看護管理に活かせそうですか？	人数
非常にそう思う	38
そう思う	42
あまり思わない	0
全く思わない	0
記載なし	7

「中小規模病院等看護管理者支援事業研修会」アンケート自由記述の結果

多くの参加者がアンケートの自由記述に協力して下さいました。手島先生の講演や豊肥地区看護の地域ネットワークにおける看護管理者の取り組みについて様々な意見を頂きました。

1. 第1部：手島先生の講演について

- ・手島先生の講義はとても分かりやすかった。看護能力支援モデルの開発・検証の経過がわかった。管理者として、できない所に目を向けるのではなく、ポジティブマネジメントができるようにしたい。また、看護師としてぶれない軸を持ち「100歳まで生きられるとしたら」自分のキャリアをどう考えていくか、自分だけではなく他のスタッフにも伝えていきたいと思った。
- ・手島先生の講演はとても楽しく学びになる内容でした。特長という強みを活かしていける様な看護管理を目標としていこうと思いました。
- ・手島先生の講演は、中小病院に勤務する管理者として大きくうなづける事が多く、看護の働き方について参考になりました。職業上、「問題点」から考えていくという思考が強いため、ポジティブシンキングができるよう発想を変えていきたい。
- ・中小規模病院等看護管理者支援事業をはじめて知りました。看護管理「状況」「行動」評価シートを活用したいと思う。
- ・手島先生の講義。地域で人材育成を行う「働き方のイノベーションによって多様な人材をいかすモザイク型」を実現する。型にはめていくのではなく、個性をいかした役割分担していくのはとても良い事だと思いました。介護施設では、病院に比べると更に高齢の看護師が働いているのが現状です。経験をスキルと知識をほめながら頑張ってもらおうと思います。
- ・特徴から特長へ見方を変えてみる…。多様性のマネジメント。ポジティブ感情による拡張効果など。管理者として、すぐに実践の中で意識しながら、仕事ができる内容で大変参考になり、自らの視野も広く持てるようになったと感じています。ここで学んだことを現場で発揮できるように、もっと頑張っていこうと思いました。ありがとうございました。
- ・「シンプルでやるべき事をしっかりやっていく」という先生の言葉が印象に残りました。現状をしっかりとらえ、やるべき事を見出すことから始めたいと思いました。
- ・組織を継続していくには、人材確保が重要。100年時代の人生戦略、看護する人々の高齢化をどのように活用して行くか、AI、ロボットの活用と有資格者が行うことのすみわけを考えていくことが今後の課題、検討が進んでいることが伺えた。自分は今後どう働いて行くかを考えることが必要だと再認識しました。
- ・多様性のマネジメント、相互補完的な役割分担、タガをはめる。管理の軸がぶれないよう、自己の看護観を

さらに振り返る必要性を痛感しました。

- ・手島先生の講演は、①中小規模病院の特性として、多様な価値観を持ったNsを相互補完的な役割分担をしていく必要性、②中小規模だからできる強みを基盤として探求をポジティブな感情で行っていく必要性、の2つを再度考え直す機会となった。
- ・手島先生のご講演はとても感銘を受けました。中小規模病院の状況をよく理解下さったうえでのお話でしたので、自分自身の管理のあり方を振り返る機会や、今後のとりくみ方、見方をかえるポジティブになどめざしていきたいことが明確になりました。元気をいただき、明日からまたガンバローと思っています。シニア世代の活用できることを具体的にみていきます。「看護管理状況評価シート」などガイドラインを提示下さったので、自施設で活用し、問題を見い出していこうと思います。貴重な研修会に参加でき、とても有意義な半日でした。

2. 第2部：豊肥地区看護の地域ネットワークの取り組みについて

- ・大分県のネットワーク事業（推進会議）の素晴らしさを痛感しました。「地域包括ケア」の時代ですので、地域住民に最も近い存在である私達中小の看護管理者がKeyになり、やっていかなくてはならないと思います。次の取り組みの成果を期待しています。次々と地域支援もやっていただけると大分県の看護の質も向上すると思います。ぜひ、よろしくお願いいたします。
- ・一人では無理だと思える事でもネットワークで取り組んでいけば、できることがたくさんあるのではないかと思います。そのためのネットワークではと感じました。
- ・大分県にネットワークがあるのは知っていたが今まで参加できていなかった。看護管理者として今後は参加してつながりを持たせていただきたいと思います。極小規模病院なので相談できる人がいないので。大分市内でも豊肥地区のような取り組みを行ってほしいと思います。
- ・豊肥地区の報告についてとても参考になりました。目標設定、面接においては自分が悩んでいたところなので同じような例を聞いて参考になりました。
- ・看護会議を有効に活用できると感じた。地域で看護師を育成する。まずは、看護管理者の育成から当地域でも取り組める内容だと感じた。この取り組みが大分県内全体に広がり、研修会館で発表できることを期待します。
- ・人材育成が自院の問題だけではなく、地域の問題として考えて行かなければならないことを強く感じた。看護ネットワークの強み、ありがたさを痛感しました。
- ・地域で情報共有して相互で支援の具体的な取り組みを知ることができました。自分のネットワークでも活用できると参考になりました。
- ・豊肥地区の取り組みは途中経過のようなので、今後の活動や経過もぜひ知りたいと思いました。色々な悩み

をもっていますが、このような支援を考えていただけていることがわかり頑張れそうです。

- ・地域ぐるみで、看護管理者を支援・育成してくれるのは有意義な事業だと思いました。
- ・今までの看護管理研修は大規模病院を対象にされた研修内容が多く私が管理している50床程度の病院とは内容も違い、規模が違うから仕方がないのか、と考えていました。今日の研修は私たちのような小規模病院での地域の役割、ネットワークスタッフの育て方などなど、間違っていないように感じることができ、参加させて頂きましたことを有難く思います。これからも、病院の役割と人を大切にする組織づくり人材の育成に励んでいきたいと思います。勉強になりました。
- ・働く人の多様化にあわせた管理の重要性を改めて感じた。考え方の転換を行いできることは何かを考えていきたい。看護職を地域で育てていけるようなネットワークを作っていきたい。

看護管理者支援研修の振り返りと今後の課題

大分県看護管理者連絡協議会会長

大分市医師会立アルメイダ病院

副院長・看護部長 甲斐 仁美

2017年7月15日に看護管理者協議会会議を持ち、本事業について協議を行ったのが最初です。私が、大分県立看護科学大学の福田教授および大分県医療政策課の池田課長補佐から本事業についての概要をお聞きし、各委員に召集をお願いしました。協議会は、毎年秋に行われる「病院看護管理者研修会」、および冬に行われる「看護の地域ネットワークサミット」へのご意見とお手伝いが主な仕事であり、現在、自主的に活発な活動をしている状況ではありません。

このような状況の中、本事業の内容を伺い、内心わくわくしながら、どこの地域が受けるだろうかと聞いていました。中小規模が対象でなければ、私自身が引き受けたいと思ったくらいでした。大分県では2016年の被災の関係もあり、今回は、豊肥地区が取り組むことになりました。

そこで、12月10日に研修会があり、手島恵先生の「アウトリーチ型 看護管理能力支援モデルの開発・検証」の講義を受けた後、豊肥地区の3つの報告を拝聴しました。豊肥地区では、県保健所がコーディネートしながら、病院と病院の枠を超えて、管理者の悩みをSWOT分析し問題解決に向けて取り組んでいます。さすが、看護ネットワークシステムが定着している大分県であると感じている次第です。人的資源の活用、看護マネジメントの手法について学ぶなど、その地域に特化した内容と看護管理に普遍的に活かせる内容、様々なことが議論され、看護管理に活かされていることが熱く伝わってきました。顔の見える関係で「看護管理を語る」、地域として看護のチカラの向上が感じられ、可視化されつつあるのだと思います。

最後に、県保健所が管轄する地域では看護ネットワークシステムが定着しているので、各地域に展開することが予想できます。今後は、大分市においても取り組むことができればと願っています。本事業は、単年度のみならず2018年度も継続され、他の地域にも繋がると聞いています。次にチャレンジする地域の内容と今後の展開が楽しみです。

看護力、地域で育てよう 大分市で研修会 「個々の価値観を大事に」

地域 2018 年 1 月 9 日（火）配信大分合同新聞

少子高齢化に伴う人材不足や年齢、価値観の違う多様な人材の活用など、看護にまつわる課題の解決に向けて地域内の病院が協力する仕組みづくりを話し合う研修会が、大分市の県看護研修会館であった。厚生労働省は「中小規模病院看護管理支援事業」を策定し、同じ地域内にある 300 床未満の中小規模の医療機関が協力する体制の構築を進めている。

同事業のガイドライン作成に携わった千葉大学大学院看護学研究科の手島恵教授は、人材不足が深刻化し、医療現場はさらに厳しい運営を迫られると予想する。うまく対処している医療機関の特長として（１）一人一人の価値観や仕事観を大事にする（２）多様性（年齢や価値観、スキル）を尊重し、シニアを生かす（３）地域で育てる－などの仕組みづくりができていることを指摘。「『地域のため』という全員が共有できる価値観の下で、多様な人材をまとめるマネジメント能力が求められる」と話した。

９月から同事業を導入した豊肥保健所管内（豊後大野、竹田両市）の関係者３人が、地域内の医療者が共同研修などを計画していることを説明。「人材不足は深刻で、個々の病院だけでは解決できない危機感がある」「顔が見える関係を築けることが大きい。情報を共有して足りない部分を補える関係づくりをしていきたい」などと話した。

県看護協会の竹中愛子会長は「地域ネットワークが強い大分県だから全国に先駆けて導入できた。特に地方は少子高齢化、人手不足でこれまでの看護の体制を維持するのが難しくなる。新しいモデルを確立し、全国に発信したい」と話した。

'18 3月4日 大分合同新聞 (朝)・夕 (9面)

私の紙面批評

県立看護科学大学長

村嶋 幸代



(むらしま・さちよ) 1951年、福岡県生まれ。東京大学医学部保健学科卒。同大学大学院医学系研究科教授を経て2012年4月から現職。東大名誉教授、日本公衆衛生学会理事。

地域包括ケア活動、伝えて

大分県には約160の病
院がある。その中で病床数
300以上は10施設に満た
ず、中小規模の病院が多い。
県民が安全で安心な医療・
看護を受けるためには、中
小規模病院の看護の質を高
く保つ必要がある。そのキ
ーパーソンとなる看護管理
者の重要性に着目した厚生
労働省は、2017年に「中
小規模病院看護管理支援事
業ガイドライン」を作成。
ごとに保健所の保健師を核
看護管理者の支援を通し
て、看護の質を向上する事
業を推進している。

本年度、このモデル事業
を本学が受け、県看護協会
と県の3者が主体となつて
取り組んでいる。年度途中
のスタートだったが豊肥保
健所管内で取り組んでいた
大学大学院看護学研究科の
だくことになり、毎月一回、
手島恵教授を招き、「中小
規模病院等看護管理者支援
事業研修会」を開いた。事
業開始から、わずか3カ月
だったが、豊肥地区で取り
組む看護管理者の報告もあ
った。看護管理者のグルー
プワークでも、現場の改善
を通して地域医療の質を高
めるための意見交換が活発
に行われているという。大
分から地域医療をより良く
するための新しいモデルが
生み出されるだろうと、期

待が膨らんだ。研修会は1
月、本紙に掲載された。
看護ネットは03年度から
続いている。保健所が核と
なるため、保健・医療、福
祉などの関係機関が参加し
やすく、「地域包括ケア」
の時代に効果的に機能でき
ている。この優れた仕組み
は大分県独自で、財産とも
いえる。だが、このような
見えにくい活動や仕組み
は、県民にはあまり知られ
ていない。地域に根差す県
紙として、全国の模範とな
り得る大分県内の取り組み
を掘り起こし、積極的に紹
介していただきたい。

大分県版中小規模病院等看護管理支援事業

まとめ

本事業は、中小規模病院看護管理支援事業ガイドラインを参考に、大分県版のモデル事業に取り組み、多様な施設の看護管理を高めることを目的に、地域連携を推進しながら質の高い医療の提供に繋げることを目指した。支援事業1では、看護の地域ネットワークを基盤として多様な施設の看護管理者が「集合型支援」に取り組んだ。支援事業2では、大分県の中小規模病院等の看護管理者を対象に、研修会「大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会」を開催し、看護管理の向上をはかるための講演および取り組みを参加者と共有した。本事業を通して、得られた成果および今後の展開は以下のとおりである。

1. 本事業で得られた成果とそれを可能にした要件

支援事業1は、平成29年9月～平成30年2月の半年間に合計5回の集合型支援「看護管理の向上にむけた検討会」を概ね月1回の頻度で開催し、中小規模病院、老人保健施設、訪問看護ステーションから毎回10～16名、延べ69名の看護管理者が参加した。集合型支援の参加者は、看護管理の育成グループとスタッフの育成グループに分かれて組織分析や意見交換を行い、看護管理の視点や考え方等について理解を深めた。第3回から第5回の参加者アンケートでは概ね全ての看護管理者より満足を得られた。

支援事業1の評価として、本事業に参加した各施設の看護管理者が、施設内の関係者と共に、中小規模病院の看護管理者のための看護管理行動および中小規模病院の看護管理状況について、支援事業1に参加する前と後で評価した。その結果、状況については、①「看護職による患者への直接的なケア」、②「看護管理体制の明文化」等の評価が向上した。また、行動では、①「スタッフの成長を支える行動」、②「看護管理者として基軸をもつこと」、③「組織の中で看護職が専門職として機能を発揮できるようにする行動」等の評価が高まった。本事業に参加した看護管理者が、人材育成をテーマに組織分析を行い、看護管理に関する様々な意見交換を行うなかで、職場の改善に取り組む成果に繋がったと考える。

支援事業2は、平成29年12月10日（土）に大分県版中小規模病院等看護管理者支援事業研修会が開催され101名が参加した。アンケートでは、9割近くの参加者が高い満足度を示し、職場の看護管理に有用、あるいは役立つとする評価が8割を超えた。自由記述のアンケートでは、講演や発表について、それぞれ、今後の看護管理に繋がる前向きな意見が多く寄せられた。

以上、本支援事業が成果をもたらした要件には、第1に看護の地域ネットワークの存在がある。保健所が地域の看護管理者と共にネットワークを運営し、協力しながら地域医療に貢献する文化・風土があることで、看護管理者が本事業へ積極的に取り組み、豊かな相互学習と成果につながる。第2に大分県看護協会による認定看護管理者の推薦や大学教員による支援者の存在がある。支援者が集合型支援の場で意見交換を見守り、看護管理者の悩みに寄り添いながら的確なアドバイスを行うことで、看護管理者が前向きな気持ちになり、看護管理について新たな視点や考え方を吸収できる。第3に事業を推進する、中小規模病院等看護管理者支援協議会や支援地域の看護管理向上検討会運営会議が重要となる。事業全体に対応する協議会と、支援事業に取り組む地域の会議が機能することで、支援者と受援者の視点から検討を行うことができ、新たな取り組みを進めるうえでガイドとしての機能を果たす。大学が事務局として、これらの組織間をつなぎ、事業の進行を円滑に進めることも重要となる。事業のPDCAサイクルを進め、評価と見直しを行いながら運営していくことが成果につながる。

2. 今後の展開に向けて

地域包括ケアの構築が重要とされるなかで、病院をはじめ、診療所、訪問看護ステーション、老人保健施設や老人福祉施設等、多様な施設の看護管理者が、ネットワークを推進しながら看護管理を高めよう活動が必要となる。本年度は、この新たな取り組みについて、中小規模病院看護管理ガイドラインを応用し、関係者と会議で検討を重ねながら進めてきた。今後は、こうした看護管理者支援の活動が全国各地で行えるよう、本事業の取り組みについて事例を重ね、好事例の水平展開に繋がる標準化を目指したい。

おわりに

本事業は、地域の中小規模病院等の看護管理者の看護管理能力の支援について、モデル事業を実施し、この結果を公表することにより、地域連携を推進しながら質の高い医療提供体制の構築の推進を図ることを目的に取り組んで参りました。

支援事業１では、豊肥地区の看護管理者の皆様、常日頃の看護管理の振り返りをはじめ、組織分析や意見交換を通して、自施設の看護管理と近隣の施設の看護管理について、理解を深め、看護管理に関する見方や考え方を深めて頂くことができました。豊肥地区の看護管理者の皆様の情熱とパワーに心から敬意と感謝を申し上げます。また、支援者として検討会に御出席頂き、看護管理者の方々と共に考え、支え、応援して下さいました、井野辺病院の河野壽壽代看護部長、大分大学の原田千鶴教授、大分県看護協会の大戸朋子理事に深く感謝申し上げます。看護管理者の皆様へ検討会の開催をお知らせ頂く文書の発送や検討会の司会進行等、検討会をいつも陰日向で支えて下さった豊肥保健所の甲斐優子保健課長ならびに岡本英子課長補佐にも心より御礼申し上げます。

支援事業２では、中小規模病院看護管理者支援ガイドラインを作成された千葉大学の手島恵教授に御講演頂き、看護管理者の皆様へ変革の時代を乗り切る知識とマインドを御伝え頂きました。多くの看護管理者の方々が、看護管理に対する意欲を高め、ポジティブに向き合う気持ちを強められておられます。ご講演頂いた手島教授へ心より感謝申し上げます。また、豊肥地区の看護管理者の皆様には、「看護管理の向上にむけた検討会」の取り組みを御発表頂きました。限られた期間にも関わらず素晴らしい御発表を有難うございました。会場の皆様より、地域包括ケアの時代に重要な看護管理者のネットワークや看護管理を地域で、ネットワークで高める重要性を共有して頂くことができました。本事業を通して、時代をリードした大分県の看護管理者の皆様の活動が、全国の貴重なモデルになるものと存じます。ご発表頂いた看護管理者の皆様と関係者の皆様へ深く感謝申し上げます。さらに、本研修会にご挨拶を頂きました大分県医療政策課の廣瀬高博参事監兼医療政策課長、司会をお務め下さった、大分県看護管理者連絡協議会の甲斐仁美会長、ご来場いただきました看護管理者の皆様へ心より御礼申し上げます。

最後に、本事業の企画から運営に至るまで、多くの会議で貴重なご意見やアドバイスを下さいました、大分県看護協会の竹中愛子会長、寺沢操副会長、佐々木和己副会長、大分県福祉保健部の池田裕美課長補佐、病院管理者協議会ならびに保健所等地域保健課長会の皆様に深く感謝申し上げます。そして、事業全体を通して大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会事務局を支えて下さいました大分県立看護科学大学ならびに貴重な機会を頂きました厚生労働省の関係者の皆様へ厚く御礼申し上げます。

平成29年度の事業で得られた成果をもとに、今後も大分県の中小規模病院等の看護管理の向上と地域連携の推進を通して、質の高い医療提供体制の構築を目指して参ります。

「大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会」事務局

大分県立看護科学大学教授 福田 広美

平成29年度 事業関係者

▷大分県中小規模病院等看護管理者支援協議会

〈大分県立看護科学大学〉

村嶋 幸代 理事長・学長

飯田 隆次 事務局長・理事

福田 広美 保健管理学研究室教授

〈大分県〉

池田 裕美 福祉保健部医療政策課看護班課長補佐（総括）

〈大分県看護協会〉

竹中 愛子 会長

寺沢 操 副会長

佐々木和己 副会長

大戸 朋子 常務理事

〈認定看護管理者〉

河野壽壽代 井野辺病院看護部長

〈大分県看護管理者連絡協議会〉

甲斐 仁美 会長（大分市医師会立アルメイダ病院副院長・看護部長）

〈大分大学〉

原田 千鶴 基盤看護学講座教授

▷豊肥地域 看護の地域ネットワーク「看護管理の向上にむけた検討会」

〈豊肥保健所〉

甲斐 優子 参事兼地域保健課長

岡本 英子 課長補佐（総括）

〈竹田市 看護の地域ネットワークメンバー〉

佐藤 里美 竹田市医師会病院看護部長

二宮 幸代 竹田市医師会病院副看護部長

山中 厚子 竹田市医師会病院副看護部長

田辺美智子 大久保病院看護部長

山本 博美 大久保病院副看護部長

渡辺 律子 加藤病院（岡の苑）看護部長

平松 深雪 加藤病院（岡の苑）主任

穴井 敏子 くじゅう訪問看護ステーション所長

渡辺 典子 ヴァル・ド・グラスくじゅう看護師長

〈豊後大野市 看護の地域ネットワークメンバー〉

副田 明美 豊後大野市民病院看護部長

山本真由美 豊後大野市民病院副看護部長

後藤 幸代 豊後大野市民病院副看護部長

若杉 京子 福島病院看護部長

筑紫 幸恵 みえ記念病院総看護師長

菅原かおる みえ記念病院看護師長

小栗 明美 帰巖会みえ病院看護部長

安部久美恵 みえ訪問看護ステーション看護師長

神田 浩子 介護老人保健施設泉の里看護師長

