

[教育講演3]

自律した看護師を育てるキャリア開発ラダーの活用

村田由香

日本赤十字広島看護大学

まず、初めにCOVID-19感染症の終息の見えない中、医療現場で、自らも危険と対峙しながら活動をされている医療従事者の皆様の献身に対して、心より敬意と感謝を表します。

さて、本学会では、教育講演として、本稿を誌上で述べる機会をいただきましたことに心から感謝申し上げます。

ここでは、自律した看護職を育てるためのキャリア開発ラダーを活用について、とりわけ、これまで本人たちの主体性に依存してきた中堅看護師の育成への活用について、私見を含めて述べたいと思います。

近年の医療の高度化、地域包括ケアシステムの構築に伴う入院期間の短縮化、在宅療養の推進など医療現場は大きな変革の渦中にあります。あらゆる健康段階の人々の健康、命と尊厳、生活を守り、質の高い切れ目のない看護を提供するために、看護職にも、より高度な専門性と保健医療福祉分野の専門職との協働・連携を求められ、看護職の裁量権の拡大も示されてきました。診療報酬上では看護職の専門性などで評価されることが増え、看護の影響力も可視化されてきました。2015年6月には、日本看護協会が「2025年に向けた看護の挑戦 看護の将来ビジョン～いのち・暮らし・尊厳を守り支える看護～」¹⁾を公表しました。

このような状況を受けて、看護職は、スペシャリストの人材育成により、専門性の高い看護職の人材を輩出してきました。一方で、臨床現場で活躍している看護職の多くがジェネラリストであり「特定の分野に限定せず、あらゆる対象に対して、質の高い看護を提供することを志向するジェネラリスト看護師」²⁾にも、高度な判断力を伴う実践力および他の専門職と協働・連携する能力が求め

られているのが現状です。ジェネラリストとは、「経験と継続教育によって習得した暗黙知に基づき、その場に応じた知識・技術・能力が発揮できる者」²⁾と定義されており、「特定の分野・領域、働く場や形態にとらわれず、あらゆる対象者に対して、従事した領域で、直接、質の高い看護サービスを提供することを志向する看護職」²⁾と説明されています。2016年5月には、看護の核となる実践能力としての看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）が公開され、その活用が進められています。看護師のクリニカルラダーとは、看護実践能力を段階的に表し、各段階において期待される能力を示したもの³⁾であり、到達度によって看護師の能力が示されるシステムのことです。2025年の少子超高齢多死社会を見据え、あらゆる施設や場におけるすべての看護師に共通する能力として、患者・対象者・利用者などを総称した「ケアの受け手」への看護実践能力に焦点化しており、看護師の能力開発・評価のシステムの一部として使用されています。

日本赤十字社医療事業推進本部看護部は、2009年に「看護実践能力向上のためのキャリア開発ラダー導入の実際」を発刊しました。その中で「看護師のキャリア開発は、施設が求める看護師像と個人が求める看護専門職としての目標をすり合わせながら、看護師個々の自己研鑽とそれを支援する施設の教育システム等によって行われ、看護師自らがそのシステムを活用しながら能力を獲得していくことが重要である」⁴⁾と述べています。さらに、看護師の段階的な成長を支援するため、キャリアの段階と目標を明確にした5段階の到達目標（レベルⅠ～Ⅴ）が開発され、実際の臨床現場では、レベル別に明確な経験年数を規定していま

せんが、段階を追って、レベルの認定を実施している現状があります。この仕組みのレベルⅢでは、「自部署においてリーダーシップを発揮しながら看護活動を行い、スタッフの指導にも携わり、災害時の救護活動に従事できる者」という到達目標が示されており、中堅看護師のリーダーシップ育成の必要性が明文化されています。2019年には「赤十字施設の看護実践能力向上のためのキャリア開発ラダー-実践者ラダーの手引書-」を改訂版として作成し活用しています。この実践者ラダー導入の背景にも、実践者ラダーレベルⅢは、赤十字の看護師としての力を発揮するために多くの看護師に身につけてもらう能力と明示しています。一方で、看護師一人一人が仕事に生きがいをもって自己研鑽を積むことについては、個人の努力に依存している傾向があることも否めないという指摘もしています。

これらのことをまとめると、所属している組織にコミットした自律した人材育成をするためには、キャリア開発ラダーを体系的に運用することが必要であるということになります。

キャリアについて、Hall (2002) は「人の生涯にわたり、仕事に関連した諸処の体験や活動を通して、個人が自覚しうる態度や行動のつながり」と定義し、あくまでもキャリアの主体は個人にあり、結果ではなく体験が連続するプロセス(過程)がキャリアだという考え方が根底にある⁵⁾といわれています。看護職の多くは、今だ、その大半が女性であり、結婚、出産、育児、介護などのライフイベントを積み重ねながら仕事に従事しています。そのような視点から考えるとキャリアとは、仕事上のキャリアだけでなく、人生のライフイベントも含めた体験を積み重ねて行く過程だと考えることもできます。

筆者は、これまで、中堅看護師のリーダーシップに焦点を当てて、調査をしてきました。

中堅看護師には、リーダーシップの発揮や職場の改善という役割を遂行する能力、および自己教育力の向上や自己啓発、委員会活動への参加を通じた自発的な能力開発、キャリア開発を行う能力が期待されています⁶⁾。すなわち、中堅看護師には自己啓発や能力開発を自律的に進めつつ、看護

現場の中核としてリーダーシップを発揮することが期待され、「どのようなことにも対応できる人」としての期待が大きいのではないのでしょうか。それ故に、疲弊しがちであったり、キャリア開発の目標が見えにくい状況でモチベーションが低下しがちになると推察できます。

筆者は、看護師経験5年目以上の中堅看護師のリーダーシップ測定尺度⁷⁾を作成しました。この尺度は「問題を解決するためのアサーティブな発信力」「後輩中心の成長支援行動」「職場学習の実践」「変革への挑戦」「協調性とセルフコントロール力」「指導者としてのリフレクション行動」という6因子で構成され、病院の規模や部署の特性を問わず、看護師経験5年目以上のすべての看護師を対象に活用するという視点で作成しています。一人の看護師が、すべてのリーダーシップを発揮することが望ましいのですが、内容は多岐にわたっており、これらを一人で発揮することが現実的には困難であることも考えられます。その場合は、病棟に複数存在する中堅看護師が、個々の性格や能力にあった一部のリーダーシップ機能を分担し、チーム内でそれぞれが持っている力を発揮することも視野に含める必要があると考えています。部署全体の視点で見ればすべてが機能しているという形を目指すことによって、役割が過重になりがちな中堅看護師を支援することが可能になるのではないのでしょうか。これは、一つの指標にすぎませんが、このような評価指標によって、キャリア目標を明確にし、達成感を持てるように支援すると共に、中堅看護師の負担感を軽減することができると考えられます。

日本赤十字社キャリア開発ラダーの実践者ラダーも、「赤十字」「看護実践」「マネジメント」「教育・研究」「グローバルヘルス」の領域ごとにレベル別の到達目標と指標を明示していますが、ここでも一人ひとりの看護師が得意分野を伸ばしていく支援が必要です。すなわち、職場全体が、キャリア開発の意味を共有したうえで、キャリア開発ラダーの中の個々人の得意とする分野の役割を担うこと、それぞれの得意とする分野の能力を伸ばし、組織内で共有すること、人材育成は相互作用であることを認識することが重要であると考えま

す。

ところで、看護職は概ね専門職に位置付けられていますが、プロフェッショナルとしての存在価値は、専門的知識や技術をもつことにあるのではなく、むしろそういった蓄積されたものに安住することなく、状況に応じて自分を進化させ、イノベーションを生み出すことにあります⁸⁾。筆者は常々、看護という日常の仕事の中に学びがあり、その学びはワクワクする楽しみを感じることに意味があると考えています。上田(2009)は、この物事に対してワクワクドキドキする心の状態のことを「プレイフル・シンキング(playful thinking)」といい、どんな状況であっても、自分とその場にいる人やモノを最大限に活かして、新しい意味を創り出そうとする姿勢と説明しています。臨床の現場は、変化が著しく困難の連続という厳しい一

面もありますが、その中で、看護師一人一人が常に看護の意味や価値を見出しながら学びを深めています。自分の得意分野となれば、それは楽しさを感じることであり、挑戦の幅も広げていくことになるでしょう。そのようになることが自律性を育むことにつながると思います。

キャリア開発ラダーは、「やらされて取り組む」のではなく、自らが組織の一員としての目標をもって、仕事の中の学習として取り組むことができることが望ましいと思います。そのためには、看護管理者や先輩、同僚が、一人ひとりの得意とすることを相互に引き出し、進んで個々のレベル獲得に挑戦する風土づくりが必要です。このような風土が組織に定着すれば、自ずと組織にコミットし、看護という仕事にコミットした自律した看護職の集合体となるのではないかと考えます。

文 献

- 1) 日本看護協会：「2025年に向けた看護の挑戦 看護の将来ビジョン～いのち・暮らし尊厳を守り支える看護～」, <https://www.nurse.or.jp/home/about/vision/pdf/vision-4C.pdf>. (最終検索日2020年9月20日)
- 2) 日本看護協会：継続教育の基準ver.2, <https://www.nurse.or.jp/nursing/education/keizoku/pdf/keizoku-ver2.pdf>. (最終検索日2020年9月20日)
- 3) 日本看護協会：看護師のクリニカルラダー <https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/fukyukeihatsu/ladder.pdf>. (最終検索日2020年9月20日)
- 4) 日本赤十字社事業局看護部：看護実践能力向上のためのキャリア開発ラダー導入の実際 指標・運用方法と施設導入のポイント, 日本看護協会出版会, 2009.
- 5) 勝原裕美子：第9章 看護キャリア開発, 看護サービス管理, 小池智子他編集, 第5版, 213-232. 医学書院, 2018.
- 6) 小山田恭子：我が国の中堅看護師の特性と能力開発手法に関する文献検討, 日本看護管理学会誌, 13, 2, 73-80. 2009
- 7) 村田由香, 坂田桐子：中堅ジェネラリスト看護師のリーダーシップ尺度の信頼性・妥当性の検討, 人間科学研究 14, 35-46, 2019.
- 8) 上田信行：仕事を楽しくする思考法 プレイフル・シンキング, 初版, 24, 宣伝会議, 2009.