

病院看護管理者のマネジメントラダー

日本看護協会版



公益社団法人 日本看護協会

病院看護管理者のマネジメントラダー

日本看護協会版

目 次

1. はじめに	2
2. 目的	4
3. 対象	5
4. 6つの能力について	6
5. レベルⅠ～Ⅳについて	7
6. 病院看護管理者の育成について	8
7. 病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版	10

1

はじめに

日本看護協会は「看護にかかわる主要な用語の解説 概念的定義・歴史的変遷・社会的文脈」（2007年）において、看護管理者を「看護の対象者のニーズと看護職の知識・技術が合致するよう計画し、財政的・物質的・人的資源を組織化し、目標に向けて看護職を導き、目標の達成度を評価することを役割とする者の総称をいう」と示してきた。

また、「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・尊厳をまもり支える看護～」(2015年)では、看護管理者は「看護の質を保証する上で重要な役割を担う」とし、日本看護協会は「看護管理者の育成と支援を強力に推進する」と示している。この看護管理者の育成と支援に関する活動について、すでに日本看護協会では、認定看護管理者制度の運営、診療報酬制度の活用能力を備えた看護管理者等の育成事業（2013年～2015年）などを行っている。

しかし、近年、地域包括ケアシステムの構築など、医療・看護を取り巻く状況に大きな変化が生じている。このような状況を受け、日本看護協会は、2016年に日本看護協会内にプロジェクトを設置し、看護管理者の強化と連携について検討を行った。そして、同プロジェクトは「様々な変化を受け、近年、看護管理者に求められる役割が拡大していることから、地域包括ケア時代に求められる看護管理者の役割と力量を示す必要性がある」と提言した。併せて、同プロジェクトは、特に病院看護管理者に対して、自病院のみならず地域まで視野を広げた看護管理が期待されていることにも言及している。

このような経緯で今回、「病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版」の作成・公表に至った。「病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版」は、病院看護管理者が地域まで視野を広げた看護管理を実践するために必要とされる能力を目標として可視化したものであるとともに、病院看護管理者の計画的かつ段階的な育成のための指標を示している。

なお、本ラダーは、管理能力、管理技法などに関する既存の理論を踏襲したものではなく、現在の、そして今後とも変化する国民ニーズに対応するための病院看護管理者の能力について新たに検討し、作成している。

また、今後、社会情勢の変化に連動して、国民の医療・看護に対するニーズも急激に、かつ、大きく変化することも予測される。その場合には本ラダーに示していない、新たな能力が必要になることもあり得ることを念頭に置き、活用いただきたい。

2

目 的

地域包括ケアシステムが構築される中、病院看護管理者には自病院のみならず地域まで視野を広げた看護管理を行うことが求められている。さらに、今後の社会情勢や国民の医療・看護に対するニーズの変化に伴い、病院看護管理者に求められる役割はさらに高度化・複雑化することが予測される。それゆえに病院看護管理者は、病院のなかで最大集団である看護スタッフを活用し、病院を超えて、看護を必要とする人々の健康とQOLの向上に大きく関与していく責務がある。

本ラダーは、このような時代に対応するための病院看護管理者に必要な能力に焦点化し、目標として可視化したものであるとともに、病院看護管理者の計画的かつ段階的な育成のための指標を示したものである。

3

対 象

すでに病院看護管理者の職位にある者だけでなく、これから病院看護管理者になる人材も含めた病院勤務の看護職を広く対象とする。



4

6つの能力について

本ラダーは、病院看護管理者の能力を「組織管理能力」「質管理能力」「人材育成能力」「危機管理能力」「政策立案能力」「創造する能力」の6つのカテゴリーで示している。

この6つの能力は、病院看護管理者が看護管理を実践する際に必要となるあらゆる能力のうち、地域まで視野を広げた看護管理を行い、今後とも変化する国民ニーズに対応するために必要な能力を抽出し、カテゴリー化したものである。各能力の定義は以下のとおりである（表1）。

表1 6つの能力の定義

能力	定義
組織管理能力	組織の方針を実現するために資源を活用し、看護組織をつくる力
質管理能力	患者の生命と生活、尊厳を尊重し、看護の質を組織として保証する力
人材育成能力	将来を見据えて看護人材を組織的に育成、支援する力
危機管理能力	予測されるリスクを回避し、安全を確保するとともに、危機的状況に陥った際に影響を最小限に抑える力
政策立案能力	看護の質向上のために制度・政策を活用及び立案する力
創造する能力	幅広い視野から組織の方向性を見出し、これまでにない新たなものを創り出そうと挑戦する力

5

レベルⅠ～Ⅳについて

本ラダーはⅠ～Ⅳの4つのレベルを設定している。これら4つのレベルは、病院看護管理者として必要な能力を獲得する段階を示したものである。

参考として、各レベルに相当する職位について、**Ⅰは主任、Ⅱは看護師長、Ⅲは副看護部長、Ⅳは看護部長をおおよその目安**としている。しかし、本ラダーのレベルは能力を獲得する段階を示すものであり、本ラダーを活用する際にも看護職それぞれのレベルは職位で決定されるものではない。加えて、本ラダーのレベルごとの内容は、各職位の職務内容や責任の範囲ではなく、病院看護管理者が獲得すべき能力を目標として示したものである。

近年、看護職が副院長に就任し、病院管理に携わることも増えているが、本ラダーは病院看護管理者のマネジメントラダーとしているため、副院長としての役割・能力は内容に示していない。

6

病院看護管理者の育成について

1) 「病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版」の活用について

本ラダーは、地域の特徴や病院の理念などを踏まえ、各病院で必要とされる看護管理者の能力や看護管理者育成の指標を検討する際などに活用されることを想定して作成したものであり、全国の病院のマネジメントラダーの標準化を目的としているものではない。マネジメントラダーを作成していない病院には、ぜひ本ラダーを参考にしてそれぞれの病院にあわせたものを検討いただきたい。すでにマネジメントラダーを作成している病院には、本ラダーの内容と照らし合わせ、各病院の目的に合うより良いマネジメントラダーを検討いただきたい。

また、本ラダーは、あらゆる病院において地域の特徴や病院の理念を反映させた活用が可能となるよう、汎用性を考慮して作成した経緯から、抽象度が高い内容となっている。そのため日本看護協会では、各病院でマネジメントラダーの新規作成及び改訂、病院看護管理者の育成・能力開発のための指標などを検討する際に参考となる補助的資料を、様々な場や媒体を通じて提示していく。本ラダーと併せてこれらも活用していただきたい。

2) 各病院での看護管理者の育成に際して

本ラダーは、病院看護管理者が看護管理を実践する際に必要となるあらゆる能力のうち、地域まで視野を広げた看護管理を行い、今後とも変化する国民ニーズに対応するための病院看護管理者の能力について焦点化し、目標として可視化したものであるとともに、病院看護管理者の計画的かつ段階的な育成のための指標を示したものである。

このことを踏まえ、すでに日本看護協会が示している指標や制度などについても、以下の関連性から併せて活用いただきたい。

(1) クリニカルラダー（日本看護協会版）との関連性

日本看護協会は、あらゆる場における全ての看護師に共通する看護実践能力の指標である「看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）」を、また助産師には、計画的・意図的に助産実践能力を積み重ねられるように開発された評価ツールとして「CLoCMiP：助産実践能力習熟段階（クリニカルラダー）」をすでに作成している。

臨床実践能力を積み重ねながら、部署の管理的役割を担う段階になった看護職及び看護管理者となった看護職には、本ラダーを活用し、看護管理者として必要な能力を修得していただきたい。そして、管理的視点をもって臨床実践ができること、また看護管理者としての役割が遂行できることを期待する。

(2) 認定看護管理者制度との関連性

日本看護協会には、認定看護管理者制度がある。病院看護管理者育成の際、認定看護管理者教育課程や大学院などでの教育を利用することができる。これらの教育課程それぞれの目的を把握した上で、本ラダーを活用した病院看護管理者の計画的かつ段階的な育成に取り入れていただきたい。

7

病院看護管理者のマネジメントラダー

レベル・定義 能力・定義	I 自部署の看護管理者とともに 看護管理を実践できる	II 自部署の看護管理を実践できる
組織管理能力 組織の方針を実現するために資源を活用し、看護組織をつくる力	<ul style="list-style-type: none"> ● 自部署の方針の策定に参画し、自部署全体に浸透させることができる ● 経営的な視点をもって自部署の人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源を把握することができる ● 個々のスタッフの立場や意見を理解し、反応を予測しながら調整・交渉することができる ● 自部署の作業環境において、業務上の危険要因を把握し、予防と対策を提案することができる ● 自部署のスタッフが倫理的感受性を高められるよう支援することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 看護部門の方針を理解した上で、自部署の方針を策定し、自部署全体に浸透させることができる ● 経営の視点をもって自部署の人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源を評価し、整備することができる ● 必要な根拠を客観的に示しながら他部署・他部門と調整・交渉することができる ● 自病院が地域の医療資源のひとつであると理解し、施設外の関係者と連携することができる ● 自部署における業務上の危険要因への予防と対策を行い、スタッフが自分自身の健康を大切にするための働きかけができる ● スタッフが自部署の倫理的課題を日常的に議論できるような組織文化をつくることができる
質管理能力 患者の生命と生活、尊厳を尊重し、看護の質を組織として保証する力	<ul style="list-style-type: none"> ● 看護に関するデータの中から自部署の看護実践の改善に必要なデータを選別することができる ● 自部署の看護実践の改善に向けてスタッフを主導することができる ● 自部署の手順・基準などの見直しを提案することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自部署の看護実践についてデータを活用して可視化し、評価・改善することができる ● 自部署の手順・基準などを整備し、標準化・効率化を推進することができる ● 個々のスタッフの看護実践能力を考慮した勤務体制をとり、看護の質を保証することができる ● 自部署のケアの質保証のためにスペシャリストの活動を推進することができる
人材育成能力 将来を見据えて看護人材を組織的に育成、支援する力	<ul style="list-style-type: none"> ● 自部署のスタッフを育成する体制を整備することができる ● スタッフの看護実践能力を把握し、個々の目標達成にあわせた支援・動機付けをすることができる ● 外部からの実習・研修の受入れに際し、学習環境を教員などと調整することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個々のスタッフのキャリア志向を把握し、計画的な指導・助言によりキャリア発達を支援することができる ● 個々のスタッフの能力や可能性を見出し、機会や権限を与え、成長を支援することができる ● 外部からの実習・研修を受入れるための自部署での指導体制を構築することができる
危機管理能力 予測されるリスクを回避し、安全を確保するとともに、危機的状況に陥った際に影響を最小限に抑える力	<ul style="list-style-type: none"> ● 未然防止や再発防止の視点をもって業務プロセスを見直し、部署内の改善を徹底することができる ● 事故や問題が発生した際、支援を受けながら経過に即した対応策を考え、スタッフが院内の対応策に則り行動するよう指揮することができる ● 災害時に行動できるように、自部署の患者とスタッフの安全を確保するための対応策を立案し、災害発生に備えることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自部署に関連する事故や問題のリスクを分析し、予防策を講じることができる ● 自部署における安全文化の醸成をはかることができる ● 事故や問題が発生した際、自部署の対応策を判断しマネジメントすることができる ● 自部署で発生した事故や問題の原因究明を行い、再発防止策を立案し、継続的にモニタリングすることができる ● 災害時に行動できるように、自部署の患者とスタッフの安全を確保するための対応策の立案とスタッフへの教育を行い、災害発生に備えることができる
政策立案能力 看護の質向上のために制度・政策を活用及び立案する力	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存の医療制度・政策に関する動向を情報収集することができる ● 既存の医療制度・政策について課題意識を持つことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自部署の看護の質向上に既存の制度・政策を活用することができる ● 医療の動向を踏まえ、制度改正などへの対応を事前に準備することができる
創造する能力 幅広い視野から組織の方向性を見出し、これまでにない新たなものを創り出そうと挑戦する力	<ul style="list-style-type: none"> ● 慣習にとらわれず、新たな看護サービスの提供方式・方法を提案することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな看護サービスの提供方式・方法を創造し、スタッフとともに実現に向けた行動をとることができる ● 地域に共通の保健医療福祉サービスの課題を想定し、課題解決に向け調整することができる ● 医療・看護の動向や地域の状況などに関する情報を活用し、自部署および地域の看護ニーズの変化を予測して対応することができる

日本看護協会版

<p style="text-align: center;">Ⅲ トップマネジメントを担う一員として 看護管理を実践できる</p>	<p style="text-align: center;">Ⅳ 病院全体の管理・運営に参画するとともに 地域まで視野を広げた看護管理を実践できる</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 看護部門の方針の策定に参画し、看護部門全体に浸透させることができる ● 経営の視点をもって各部署の人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源の整備を支援し、看護部門の資源整備と運営に参画することができる ● あらゆる状況において、組織内外の関係者と調整・交渉することができる ● 自病院内及び地域におけるネットワークを意図的かつ計画的に構築することができる ● 看護部門における業務上の危険要因への対策や健康づくりの仕組みを構築し、スタッフが健康で安全に働けるよう環境を整備することができる ● 看護部門において倫理的課題を日常的に議論できるような組織文化をつくることことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自病院の管理・運営に関するミッションに照らして課題を明確にし、病院経営陣の一員として改善策を考え、行動することができる ● 人的資源、物的資源、経済的資源、情報資源を整備し、運営することができる ● あらゆる状況において、組織内外の関係者と調整・交渉することができる ● 自病院内及び地域におけるネットワークを意図的かつ計画的に構築することができる ● 病院経営陣の一員として病院全体の業務上の危険要因への対策を講じるとともに、自病院のすべてのスタッフの健康づくりの支援に参画することができる ● 自病院において倫理的課題を日常的に議論できるような組織文化をつくることことができる
<ul style="list-style-type: none"> ● 自病院の看護実践についてデータを活用して可視化し、継続的に評価するシステムを構築することができる ● 各部署が看護実践を継続的に評価・改善できるよう支援することができる ● 適切な人的資源を確保し、看護の質を保証することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自病院の看護実践についてデータを活用して可視化し、継続的に評価するシステムを構築することができる ● 地域全体で継続的に看護の質を保証するための方策の立案・実施に参画することができる
<ul style="list-style-type: none"> ● 看護部門のスタッフを育成する体制を整備することができる ● 地域で必要とされる人材の育成に参画することができる ● 看護管理者に対して、管理者としての成長を支援することができる ● 外部からの実習・研修の受入れに際し、教員などと課題や方針を共有し、看護部門における指導体制を構築することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自病院の人材育成に関する方針を策定することができる ● 地域の看護人材の育成に関する課題を明確にし、その課題を踏まえた育成方策の立案及び育成の支援を行うことができる ● 外部からの実習・研修を受け入れるための自病院の体制を整備することができる
<ul style="list-style-type: none"> ● 看護部門に関連する事故や問題に対して、リスクを分析し、予防および再発防止のための対応策を立て、実施に向けて各部署への支援・実施状況の評価をすることができる ● 看護部門に関連する事故や問題が発生した際、重大性や影響を踏まえて対応するとともに、当該部署が機能するために支援することができる ● 自病院における危機管理のための体制整備に参画することができる ● 災害時に行動できるように、地域における自病院の役割を把握し、災害発生時に限られた資源で遂行できるよう看護部門の対応策を立案し、災害発生に備えることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 看護部門に関連する事故や問題に対して、リスクを分析し、予防および再発防止のための対応策を立て、実施に向けて各部署への支援・実施状況の評価をすることができる ● 自病院における危機管理のための体制整備に参画し、重大事案が発生した際には、危機管理の責任者とともに組織としての対応方針の決定に参画することができる ● 災害時に行動できるように、地域における自病院の役割を把握し、災害発生時に限られた資源で遂行できるよう自病院の対応策を立案し、災害発生に備えることができる ● 地域全体のリスクを関係各所と共有し、危機管理のための対策の立案・実施に参画することができる
<ul style="list-style-type: none"> ● 看護の質向上に向けて、各部署が既存の制度・政策を活用できるよう支援することができる ● 看護の質向上のために有効な制度改正・制度の提案を行うことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存の制度・政策を活用し、自病院及び地域の課題解決を図ることができる ● 職能団体や行政機関などと協働し、地域の看護の質の向上に向けた事業化を進めることができる ● 制度改正・制度の提案に向け、必要な関係者に働きかけることができる
<ul style="list-style-type: none"> ● 医療・看護の動向や地域の状況などを踏まえ、新たな看護サービスの提供方式・方法を創造することができる ● 地域のニーズを把握し、必要な看護サービスを他施設の看護管理者と協働して整備するための方策を提案することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療・看護の動向や地域の状況などを踏まえ、新たな看護サービスの提供方式・方法を創造し、主導することができる ● 地域のニーズを把握し、必要な看護サービスを他施設の看護管理者と協働して整備することができる

病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版

2019年2月15日 発行

著・発行 公益社団法人日本看護協会
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前5-8-2
TEL：03-5778-8831（代）
URL：http://www.nurse.or.jp

問い合わせ先 公益社団法人日本看護協会
看護開発部 看護業務・医療安全課
TEL：03-5778-8548

印 刷 サンケイ総合印刷株式会社

※本書の無断複写・掲載は禁じます。



生きるを、ともに、つくる。

公益社団法人 **日本看護協会**