

Step 1

1

看護管理とは

Step 1-1
学習目標

- わが国において看護管理の概念が体系化されてきた歴史的背景を理解する。
- 看護組織の役割と特徴ならびに看護管理の機能を理解する。
- 看護管理に求められる視点を理解する。

わが国における看護管理の歴史

1 看護部組織の変遷

医師の「家」から発生し、拡大してきた日本の医療は、診療が主体で、患者の看護は、ほとんど欠けていたと言わざるを得ない時代があった。このような時代は、戦後の病院改革によって終わりを告げ、看護の独立と、部門としての位置づけが行われることで、新たな看護管理の時代を迎えた。

第二次世界大戦後の病院改革によって、国の管轄する病院は、文部省(当時)所管の国立大学附属病院などと厚生省(当時)所管の国立病院・国立療養所との2系列に分けられることになった。この改革はGHQ (General Headquarters: 連合軍最高司令官総司令部)の指示・指導により行われたものである。GHQの指導は看護にも向けられた。当時、国立病院の組織構成において、看護師(当時は看護婦)は診療科に所属しており、看護部

門は存在していなかった。GHQは看護部門を病院長直属の部門とするよう強力な指導を厚生省に行い、1948(昭和23)年から国立病院・国立療養所の院長研修が開始された。その研修は、「看護部門は病院長直属で看護の責任を担う独立した部とするべきである。看護婦は医師の小間使いではない」という意識改革を求めるものであった。

しかし、実際に国立大学附属病院に看護部門が設置されたのは、30年近くの時を経た1976(昭和51)年の文部省の国立学校設置法の一部改正後のことだった。その改正において「国立大学の附属病院、学部の附属病院(中略)に看護部を置く」「看護部に看護部長を置き、技術職員をもって充てる」と、看護部門の設置が法的に定められたのである¹⁾²⁾。

今日では、看護職の集団と活動の体制を示す看護組織は、病院・診療所のみならず保健福祉領域にも拡大し、さらに国の制度や国際組織にまで及んでいる。

こうした歴史的な経緯から、わが国の看護部の役割、その管理者の権限・責任は、「いまだ明確ではない」³⁾と言われた時代から、1995(平成7)年7月27日に設立された公益

財団法人日本医療機能評価機構（以下、医療機能評価機構）の評価項目において、看護部の組織化と役割が明確に位置づけられる時代となった。そして医療機能評価機構の認定を受ける病院が増加するにしたがって、看護部の役割、また看護管理者の権限や責任が明確になってきた。

2 看護管理者の育成

a 認定看護管理者教育課程

看護管理を担う者は、看護管理を系統立てて学んだ看護職が望ましいとされる。公益社団法人日本看護協会（以下、日本看護協会）は、1998（平成10）年5月、看護管理者の認定制度を発足させ、看護管理者教育を推進してきた。認定看護管理者制度は、多様なヘルスケアニーズをもつ個人、家族および地域住民に対して、質の高い組織的看護サービスを提供することを目指し、看護管理者の資質と看護の水準の維持および向上に寄与することにより、保健医療福祉に貢献する看護管理者を養成することを目的としている⁴⁾。

このために、看護管理を系統立てて学ぶことのできる教育課程を確立し、制度の見直しやカリキュラムを改善しながら、看護管理者教育を展開してきた。現在は、認定看護管理者教育課程において47都道府県の看護協会などで研修が行われており、この課程を修了し、日本看護協会による認定看護管理者認定審査に合格すると「認定看護管理者」を名乗ることができる。認定看護管理者とは、管理者としてすぐれた資質をもち、創造的に組織を発展させることができる能力を有すると認められた者として、全国で5,000名以上（2023年12月）が認定されている⁵⁾。

b 看護管理者育成のためのマネジメントラダー

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は大きく変化し、それに伴い看護管理者に求められる役割も拡大している。このような状況を受け、日本看護協会は、2019（平成31）年「病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版」を公表した⁶⁾。

マネジメントラダーは、病院看護管理者が地域まで視野を拡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り、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。地域の特徴や病院の理念などをふまえ、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として、このマネジメントラダーの活用が期待される。

c 看護師等確保基本指針の改定

30年ぶりに改定された「看護師等の確保を促進するための措置に関する基本的な指針」（看護師等確保基本指針⁷⁾）には、新たに「看護管理者の資質の向上」という項目が加わり、以下の指針が示されている。

- ・看護業務を魅力ある働きがいのある業務としていくとともに、ジェネラリストである看護師等や専門性の高い看護師等の育成を推進するためには、看護師等の指導を行う看護管理者の役割が重要である。また、看護管理者には、自らの病院等のみならず、地域のさまざまな病院等やその他の施設・事業所、看護師等学校養成所等と緊密に連携していく能力が求められる。
- ・良きリーダーシップを発揮でき、地域と緊密に連携できる看護管理者を養成してい

くため、病院等とともに、看護師等自ら、あるいは職能団体の積極的な取組が望まれる。

- ・病院等において、本指針の内容を理解し、具体的な運用に向けた取組を推進できる看護管理者を配置するとともに、職能団体等においても、こうした病院等の取組を支援することが望ましい。

この改定を受けて日本看護協会は、本指針告示に関して、「看護管理者の資質の向上とリーダーシップの発揮の重要性が示されたことは特筆すべき」こととして見解を述べている⁸⁾。

*

以上のように、看護管理者の育成が重視されている。看護管理を学ぶことのできる大学院の数も増加しており、看護管理者の育成が系統立てて行われていることから、看護部門の役割や、看護管理者の権限や責任、経営への貢献などが明確化されてきた。看護管理について体系化され、確立されつつある段階に入ってきたともいえよう。

その1つの例として、看護師の副院長職が増加していることがあげられる。なお、日本看護協会の「2021年病院看護・外来看護実態調査」によると、看護部長が病院の経営層である副院長として登用されている割合は、大規模な病院ほど高く、500床以上は51.2%、400～499床は38.0%となっている⁹⁾。

看護管理の機能

第一に看護管理は、病院に求められる役割や機能をふまえた理念に基づいて行われる。理念は、医療機関を利用する人々にとってどうあるべきかについて表現される。その理念

に基づいて、さらに、社会環境の変化や、医療提供体制の変化をふまえて、あるいは先取りして、看護部門のマネジメントは行われる。

1 病院組織における看護組織

多くの看護職が就業する病院を例に、看護管理者と看護部という組織運営についてみると、病院という組織に看護部門が独立しておかれ、部門の長としてマネジメントする存在が看護部長である。

病院の組織図を見ると、どのような組織なのか、理解することができる。現在は見るものが少なくなったが、病院長、診療部、事務部、看護部と縦に位置づけられた組織図がある。このような組織図は、指揮命令系統で見ると、診療部は、病院長の指示を受け、看護部は、事務部の指示を受けるということになる。このような組織では、看護部が独立して部門運営を行うことはできない。歴史的概観で述べたように、病院長から直接指示を受けるラインの確立がまず必要である。

2 看護組織の役割と機能

組織図に表されているものは組織構造である。看護組織は、組織構造のなかにあって、一定の役割と機能を担う。看護組織の役割と機能とは、以下のようなものである。

a 質の高い看護を提供するための看護集団の形成

まず、看護管理者(看護部長)は、所属する医療機関の役割や機能をふまえ、理念と目標を明確にして、目標を達成するために、看護組織を構築(組織化)する。すなわち、看護を提供する人々の配置と労務管理を行い、

よりよい看護の提供を行う。

人材育成の視点で看護職のキャリア開発支援を行いながら、質の高い看護を提供することができる看護集団を形成する。

b 看護を提供する場の形成

看護を提供する場となる施設・設備・環境を整え、物品管理を行って、効率よく看護が提供できる場を形成する。物品管理は、物流システムを活用することなどによって、院内の業務改善や効率化を図り、無駄のない場を提供する。

c 看護サービスの質の管理

ケアの需要と供給のバランスを含めた、看護サービスの質の管理を行う。具体的には人事・物品・財源・労務・時間・情報に関するデータを収集し、データに基づいた管理を行うことによって、看護サービスの質を改善する。これらを通して、医療組織において関係する人々、協働する人々とともに、病院経営への貢献を図る。

これらは看護部長が一人でやるのではなく、目標達成のための組織化と配置によって機能を分担する。たとえば、看護部長を補佐する副看護部長のほか、教育担当師長、データ管理担当師長などである。

このように、ムダ・ムリ・ムラのないマネジメントを実践することによって、患者満足度を高め、看護職の定着を図り、看護の質を向上させることで、経営へ貢献することができる。これらを実現するために、関係部門とともに、調整し改善活動を行う。

なお、看護組織内における各職員の活動内容は、職務規定(各職位の業務の範囲、責任、権限をまとめたもの)に定められている。

3 受動的看護管理から能動的看護管理へ

一般的に看護管理とは、「与えられたヒト・モノ・カネ・時間を使って最大の成果をあげること」といわれている。看護管理の対象は、ヒトやモノ、カネや時間であり、現在では「情報」もその1つとされている。

筆者は、「与えられたヒト・モノ・カネ・時間」あるいは「情報」を使って「最大の成果」をあげることを否定するものではないが、その「与えられた」という考え方は、受身的な看護管理のあり方ではないかと考えている。看護管理によって何を指すのかを明らかにし、看護管理によって実現すべき姿、あるべき姿に近づけていくために、必要なヒト・モノ・時間・情報を能動的に「獲得」して看護管理を行っていくことが、重要であると考えている。

つまり、必要なヒト・モノ・カネ・時間・情報を能動的に獲得して、医療や看護を必要とする人々へ良質なケアを提供することが現代に求められる看護管理であり、実際的には、このような管理の対象となるものを「獲得する過程」が、看護部門で行われる看護管理であるといっても過言ではない。

4 看護管理の過程

看護管理は、他職種とともに、人々の疾病からの回復や健康のさらなる増進という目的を達成するための、看護サービス活動である。

目的を達成するためには、その目的がどのような理念(あるべき姿)に向かっているのかを関係者が一致して認識し、そのうえで目的に向かって組織化されることが重要である。すなわち、目的を実現するための計画の立案・実施、成果の評価、評価に基づきさら

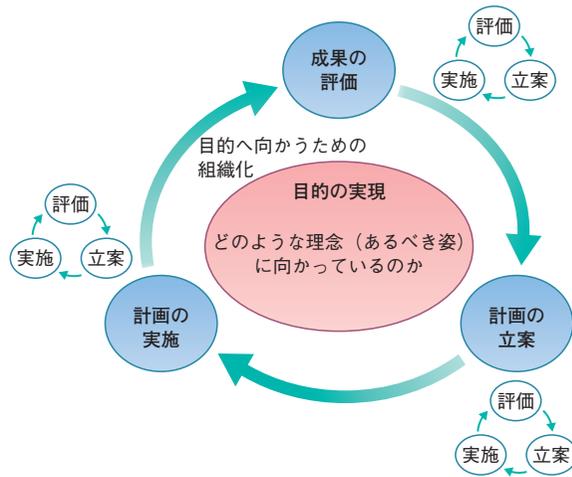


図 1 看護管理の過程

に計画を立案・実施していくという一連の過程が、看護管理の過程である(図1)。

看護職が病院経営をも考えて看護部を運営しているということ、そして、今日では看護管理を知らずしては、看護そのものすら語ることはできないという状況になっていることを、十分に認識する必要がある。

なぜなら、看護管理の過程が看護の実践に影響し、ひいては社会全体にも影響を及ぼすことになるからである。看護職の副院長としての活躍によって経営に貢献した例や、人材確保に貢献した例などを思い出そう。社会の変化や制度の変化を先取りして対応していくことは、経営への貢献以外のなものでもない。

5 看護管理の概念

一般的には、看護に「管理」という概念があること、しかもそれはただチームをつくり(組織化)、指揮し統制することのみならず、経営的なことを考え、ほかの専門職との関係を考え、さらには、専門職として社会に向け

てどのように行動するべきか、ということまでも含んだ概念であるということは、理解されていないという現状がある。

看護を学ぶ4年制大学では、看護管理学が必修科目として位置づけられ、看護管理実習が行われているところもある。このことは、学生のときから看護管理を考え、看護を必要とする人に対する最善のケアを、幅広い視野に基づいて実践できる看護者を育成しようという動きがあるからにほかならない。

患者や家族にとって必要な看護を効果的に提供するために、さまざまな看護活動や、看護に関する資源の特性を生かし、効率的に機能させる。系統的・組織的・継続的に看護活動を展開する過程について理解し、看護の概念を広げていくことが、看護管理ともいえる。これらを機能させる役割を担うのが、看護管理者である。

看護管理者とは一般的に、看護部長から師長までの職位にある看護職のことを指すが、看護管理とはそれら以外にも、看護において管理(マネジメント)という役割を担うすべてのスタッフに関係していることを理解しよう。