

# 東京都訪問看護キャリアラダー

2019年10月



### ……ラダーをのぼる訪問看護師さんに……

キャリアラダーとは、「キャリアアップのためのはしご（ラダー）」という意味です。それぞれの職務内容や必要なスキルを明確にし、下から上の階層へ、はしごを昇るように着実に移行できるキャリア向上の道筋と、そのための能力開発の機会を提供するしくみをいいます。

訪問看護ステーションが制度に位置づけられてから、25年以上が経ちました。質の高い訪問看護へのニーズは年々増大しているものの、訪問看護師の教育は体系化されておらず、訪問看護師がそれぞれの発達段階に合わせて知識・技術を身につける機会は限られています。基本的には先輩看護師などの経験に学ぶほか、個人単位での学習、それぞれの訪問看護ステーション独自の教育システムなどに委ねられていますし、東京都看護協会や全国訪問看護事業協会などの関係団体が開催する研修・セミナー内容は現場ニーズの高い情報が優先されています。

超高齢社会を背景とした地域包括ケアのなかでは、利用者や家族のみならず「地域全体を理解した訪問看護」の実践が求められており、増大したニーズに対して、質・量共に応えるに足る訪問看護師を育成していくために、体系的な教育が必要といえます。

病院での看護師教育に目を転じると、体系的な教育を実現するために多くの施設がラダーを活用しています。日本看護協会も看護師に共通する看護実践能力の指標として「看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）」を開発・公表しています。しかし、これらは「看護実践能力」に焦点化したもので、ケアの受け手に対するクリニカルラダーとなっています。

こうした状況を踏まえ、2015年、東京訪問看護ステーション協会の前身である「東京訪問看護ステーション協議会」では、「訪問看護キャリアラダー」をつくりました。それは「看護実践能力」だけでなく、訪問看護師に必要な管理的な能力等を含めた訪問看護の体系的な教育を実現し、訪問看護師自ら積極的にキャリア開発に取り組めるようになることを目指すものです。それも訪問看護師が“しっくり”くる「訪問看護キャリアラダー」をつくることを重視し、現場の訪問看護師の手でつくりあげたのです。

「訪問看護キャリアラダー」は、質の高い訪問看護実践を評価し、訪問看護師が自信をもって訪問看護実践に取り組めるよう支援するためのツールであり、業務や人の出来不出来を評価するためのチェック用紙ではありません。

(目的については本文を参照)

この「訪問看護キャリアラダー」を皆さんが活用し、地域の方々に頼りにされる創造的な訪問看護師に成長されていくことを期待しています。



## 目 次

I. キャリアラダーを活用するために必要な基本的知識 .....	4
II. 東京都訪問看護キャリアラダーができるまで .....	11
III. 訪問看護キャリアラダーを使ってみよう .....	17
IV. 訪問看護キャリアラダーに関するQ & A .....	22
V. 訪問看護の質向上のための体系的教育プログラム .....	24
VI. 訪問看護キャリアラダーを活用して .....	29

# I. キャリアラダーを活用するために必要な基本的知識

## 1. 「キャリア」とは何か

「キャリア (Career)」の語源は、中世ラテン語の「車道」を語源とし、英語では「競技場や競技場のコースやトラック (行路・足跡)」を意味するものでした。そこから、人がたどる行路やその足跡、経歴なども意味するようになりました。

キャリアの定義は、研究者によってさまざまです。日本の看護管理学者である平井 (2002) は「生涯における職業生活を通じての自己実現過程」<sup>1)</sup>と定義しています。米国の組織心理学者であり、「キャリア・アンカー」という概念の提唱者としても知られているシャイン (1991) は「ライフサイクル全体にわたる自己成長の機会をもたらす仕事状況」<sup>2)</sup>、同じく米国の心理学者で、組織行動学が専門のホール (2001) は「人の生涯にわたり、仕事に関する諸経験や諸活動を通じて、個人が自覚し得る態度や行動のつながり」<sup>3)</sup>、また、日本の経営学者である金井 (2002) は「長い目でみた仕事生活のパターン」<sup>4)</sup>と定義しています。

これらの定義をみると、「キャリア」とは組織の中での生き方や次のステップというだけでなく、「生涯にわたる仕事に関連した生き方」ということが共通しているといえます。

これまで看護師のキャリアといえば、組織の中で次のステップをどうするか、自分の専門性をどこに定めるか、大学院等に進学するかなど、自分が進むべき道に近い考え方が主流でした。人は、仕事や諸活動を通じてさまざまなことを体験します。その重なりがその人の道筋となり、生涯という歴史を刻むこととなります。病院看護師を経て、訪問看護師としての経験を積んだ後に、訪問看護ステーションを立ち上げて管理者になるといったことは組織の中での生き方や誰にでも当てはまるパターンではなく、その人のキャリアといえるでしょう。

## 2. 「キャリアデザイン」という考え方

「キャリアデザイン」とは、「自分自身のキャリアを設計すること・構想すること」を意味しています。「私は認定看護師になりたい」「私は訪問看護ステーションの管理者になりたい」など、自分自身の目指す未来像を掲げるだけでは、キャリアデザインとはいえません。キャリアは積み重ねていく過程であり、キャリアデザインは、それぞれの目標達成に向けて必要となる実践力を獲得するための努力の過程を設計することです。

若いときには自分自身の未来像を展望するといってもあまりに遠い未来で、何について努力すればよいか見えてこないかもしれません。また、「これでよいのか」と悩んだり、進む道を迷いながら、仕事をしています。日々の仕事に充実感や納得感が感じられているときは、キャリアの安定期にあるといえます。しかし、成長に伴い、「私のしたかったことって何だろう」「私は何を目標して働いているのだろうか」と霧がかかったように自分のキャリアの見通しがみえない「キャリアミスト」と呼ばれる不安定期に陥ることがあります。こうした不安定期と安定期を繰り返しながらキャリアをデザインし、人は成長していきます。

「キャリアデザイン」は、自分のためにあり、生き方を自らに問うことを出発点としています。たとえまだ明確なデザインはできなくても、そのような問いに答えようと意識し、自分のキャリアステージに応じた目の前の課題に取り組みながら、その役割を果たしていくことがキャリアを豊かなものにしていきます。



### 3. 「キャリア発達」と「キャリア開発」

「キャリアデザイン」という言葉の他に、「キャリア発達」や「キャリア開発」という言葉があります。この2つの言葉の英語表記はいずれも Career Development ですが、訳語として使用される「キャリア発達」と「キャリア開発」は、日本の看護界では分けて使われています。

「キャリア発達」は、「個人が職業上の地位と役割の連続を通じて、自分自身の目標を明確にし、それを現実に試み、修正し、自己を成長させていくこと」<sup>5)</sup>と定義されるように、キャリアの形成をあくまでも個人側から捉えようとした概念といえます。

グレッグら(2003)は、日本の臨床看護師のキャリア発達の構造を図1のように示しています<sup>6)</sup>。キャリア発達の基礎としての「職業継続の明確な意思」が存在し、キャリア発達のコアとなるものに「自己実現の手段としての看護師という認識」があり、

「仕事への意欲」

「看護師としての肯定的な自己認知」

「看護師への肯定的な思い」

「実践の中から学び取る力」

「後輩に伝えたい看護の保有」

「看護とは何かを問い続ける姿勢」

によって支えられています。

このプロセスには、さまざまな「キャリア発達に関する悩み・苦悩の経験」がありますが、「仕事や生活への支援」をもとに、「チャンスを生かす思考・行動力」「現状の肯定的な捉え方」を

発揮することによって苦悩を乗り越えます。また、そのことで、「結婚、出産、育児と仕事のバランスの保持」という“ライフイベントと仕事のバランス”をとることができます。これらにより、「自己の課題の認識」と「専門性の追求」といった専門職としての看護の追求が可能となり、このことによってキャリア発達の基礎である「職業継続の明確な意思」がより強固なものになっていきます<sup>6)</sup>。このように、キャリア発達は、一連のプロセスが繰り返されることによって、さらなる発達を遂げるという構造を有しています。

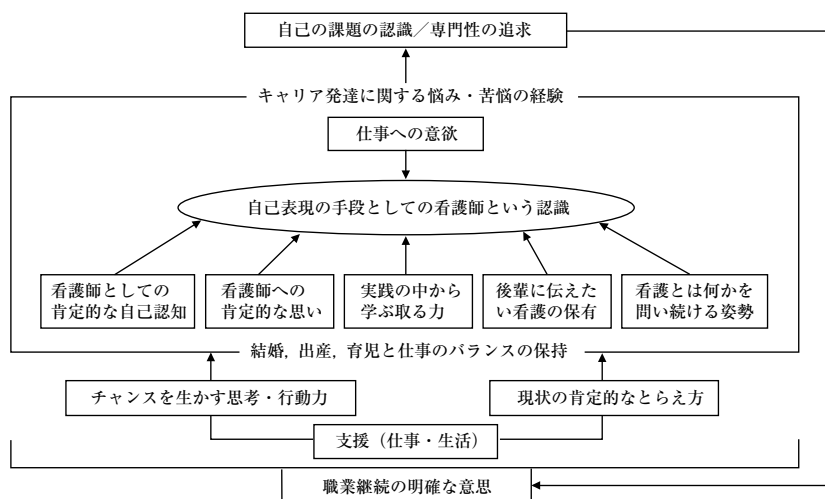


図1 グレッグらによる臨床看護師のキャリア発達の構造モデル<sup>6)</sup>

一方、「キャリア開発」は、看護師1人ひとりの成長・発達と組織の目標達成を通じての拡充・発展を両立・統合し、相互に開発していくもの<sup>1)</sup>といえます。

日本看護協会は、看護師のキャリア開発を「個々の看護職者が社会のニーズや各個人の能力および生活（ライフサイクル）に応じてキャリアをデザインし、自己責任でその目標達成に必要な能力向上に取り組むこと」、さらに「組織の中でキャリアを発達させようとする場合は、その組織の目標を踏まえたキャリアデザインとなり、組織はその取り組みを支援するものであることが望ましい<sup>8)</sup>と定義しています。

#### 4. キャリア開発プログラム（Career Development Program）

キャリア開発を実現させるための組織で取り込まれている能力開発プログラムが「キャリア開発プログラム」です<sup>7)</sup>。キャリア開発プログラムの根底には、「よい人材を育成し、優れた看護を提供する組織をつくりたい」という組織の願いと、「仕事を通じて自己を高めたい」という個人の願いがあり、それぞれのキャリアステージに応じた能力開発を計画します。

組織におけるキャリア開発プログラムの基本構造は、図2のとおりです。キャリア開発プログラムでは、職員全員で「人を育てる」職場風土をつくり、OJT（On the Job Training：職場内訓練）、Off-JT（Off the Job Training：職場外訓練）などの継続教育の整備を進めます。

看護職員 1 人ひとりが、生涯学習の観点から自己啓発を行い、看護師としての仕事のあり方を考え、将来を展望しながら自己のキャリアを積み重ねることができるプログラムにすることが重要になります。

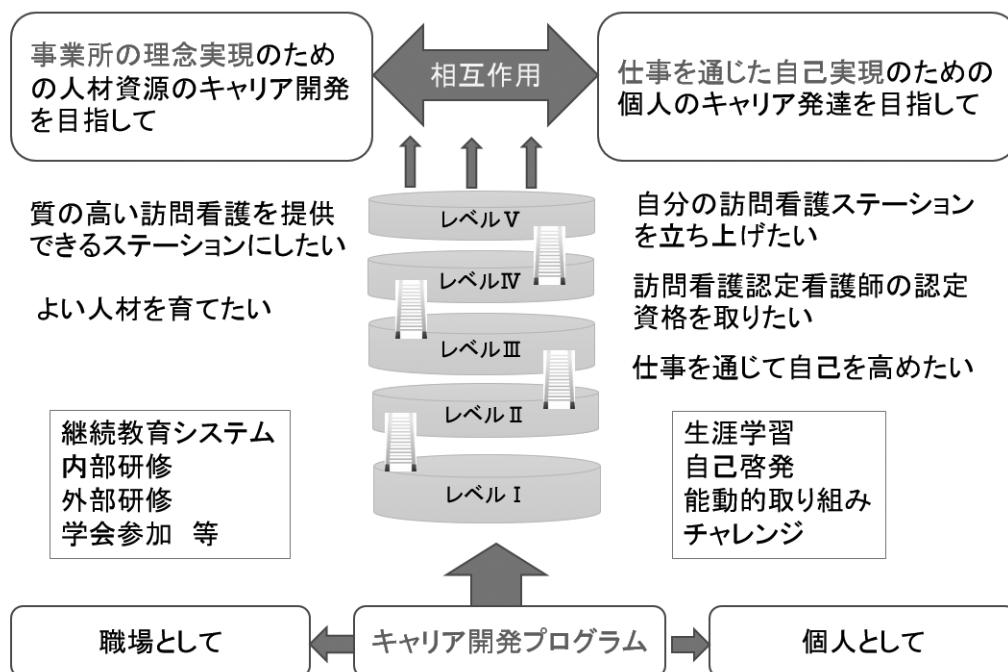


図 2 組織におけるキャリア開発プログラムの基本構造（文献 7 の図を一部改変）

## 5. 看護職のラダーシステムについて

ラダー（Ladder）とは、「梯子・段階」という意味です。看護職のラダーシステムは、看護職の臨床実践能力には、梯子を登るかのように段階（レベル）があると考え、看護職が自己の成長を目指し、次のステップに向けて努力していくことで臨床実践能力を高め、同時に、看護サービスの質を高めていくことを期待した仕組みです。看護職の成長のプロセスを可視化するものとして、キャリア開発のツールとして活用されています。

もともとラダーシステムは、1970 年代に米国で開発された臨床実践能力の評価方法で、臨床での看護実践を希望し、臨床に留まりたい看護職向けにキャリアを認め、報酬を与えるための手段（臨床実践レベル昇進システム）として開発されたものであり<sup>9)</sup>、「クリニカルラダー」と呼ばれていました。

日本でもラダーシステムが導入される以前の看護職の継続教育の多くは、卒後〇年目など、臨床における経験年数に応じて実施されていました。しかし、採用時に大学卒や経験豊かな看護職が増えるようになって、採用段階での看護実践能力にばらつきが生じてきたこと、経験年数に基づく教育では、看護職のライフスタイルを含めたキャリアアップに対応できないといった状況から、個々の看護実践能力の到達段階に応じたキャリア開発の方法が導入されるように



なりました。現在、多くの病院でこうしたラダーシステムが導入されていますが、訪問看護ステーションでは、ラダーシステム導入例は病院に比べると多くないのが現状と思われます。

訪問看護師のラダーは、東京都訪問看護ステーション協会の「訪問看護キャリアラダー」のほか、2011年に日本訪問看護財団が作成したこれは、訪問看護の経験に応じてレベル分けをし、それぞれの看護実践能力を示したものです。OJTシートの種類は、「レベルⅠ新人編（訪問看護に従事してから6ヶ月）」「レベルⅡ初級編（6ヶ月～1年）」「レベルⅢ中級編（1年～3年）」「レベルⅣ上級編（3年以上）」「レベルⅤ管理者編（管理者）」に分かれており、「訪問看護師としての基本的能力」「訪問看護専門能力」「組織的能力」別に看護実践能力が示されています<sup>10)</sup>。1992年に老人訪問看護制度が創設されて30年近くになるうとしており、「レベルⅣ上級編（3年以上）」の訪問看護師が多くを占めるようになりました。こうした現状を反映し、東京都訪問看護ステーション協会の「訪問看護キャリアラダー」では、新たなレベル（6段階）が提案されています。

2016年には日本看護協会が、個々の看護師が所属する施設の枠にとどまらず、全国レベルで活用可能な看護師の実践能力を客観的に評価する指標として、「看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）」<sup>11)</sup>を公表しました。最近では、これをベースに訪問看護師のクリニカルラダーを開発している都道府県や組織も出てきています。

## 1) キャリアラダーとクリニカルラダー

米国でラダーが開発された経緯をみると、クリニカルラダーとキャリアラダーの意味に大きな違いはないのかもしれませんが、日本の臨床現場で使用されている看護職のラダーは、「キャリアラダー」と「クリニカルラダー」の2つの名称が使用されています。

日本看護協会は、両者の違いについて、「看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）」の開発経緯の中で、「クリニカルラダーは、看護師の看護実践に必要な実践能力を段階的に表現したもの、キャリアラダーは、看護職の専門的な能力の発達や開発、臨床実践能力ばかりでなく、管理的な能力の段階や専門看護師・認定看護師・特定行為研修修了看護師としての段階等を含むものである」<sup>11)</sup>と記しています。このようにクリニカルラダーは、「クリニカル（臨床）」という表記から、臨床での看護実践に焦点を絞って使用されているようです。

いずれの名称を使用するかは、使用する組織や開発者の考え方によりますが、東京都訪問看護ステーション協会の「訪問看護師のキャリアラダー」は、臨床での看護実践に絞らず、訪問看護師として必要な管理的な能力の段階も含めて看護職としてのキャリアを段階的に開発するということを明示した名称といえるでしょう。

## 2) ベナーの臨床看護実践における5つの能力レベル

キャリアラダーのように看護師の看護実践能力を段階別にみていく際、どのような段階にするかを検討していく必要があります。このときによく参考にされているのが、以下のパトリシア・ベナー（Patricia Benner）の「臨床看護実践における5つの能力レベル」<sup>12)</sup>です。

東京都訪問看護ステーション協会の「訪問看護キャリアラダー」の開発においても、ベナーの「臨床看護実践における5つの能力レベル」をもとに、訪問看護師の看護実践能力の段階について議論し、現在の段階の提案に至っています。

表 ベナーの臨床看護実践における5つの能力レベル

<p>第1段階 初心者レベル (Novice)</p>	<p>看護学生や看護師が経験したことのない領域で対応するレベルです。ある状況に遭遇しても、それに対処できるための経験がほとんどないため、指導者や経験のある看護師と一緒に対応する必要があります。</p>
<p>第2段階 新人レベル (Advanced Beginner)</p>	<p>ガイドラインに沿って仕事をし、指導者の助言を得て、繰り返し起こる重要なパターンに気づき始めるレベルです。しかし、直面する状況には不慣れであり、教わった基準や手順を思い出すことに集中しなければならないため、状況を把握することができないことも多くあります。</p>
<p>第3段階 一人前レベル (Competent)</p>	<p>同じ状況や似たような状況で2、3年働いたことのある看護師の典型といわれています。「言われて行う」のではなく、意識的に立てた長期目標や計画を踏まえて自分の看護実践が行えるようになるレベルです。現在および予測される状況で、なにが重要か、あるいは無視できるのかの本質的な見分けができます。中堅レベルの看護師のようなスピードと柔軟性には欠けますが、看護場面での統率力や、偶発事故への対処、対応をし、管理能力をもっているレベルです。</p>
<p>第4段階 中堅レベル (Proficient)</p>	<p>ある状況を部分ではなく全体として捉え、その中から顕著な特徴を認識して、その過程においてパターン認識ができるレベルです。通常予測されない経過となったときも、それまでの経験から考慮する選択肢を絞り、問題の核心部分に焦点を当て、その局面が重要なものなのか、あまり重要でないものなのかを判断することができます。通常、約3～5年間、類似した患者集団を対象に働いている看護師に見られます。</p>
<p>第5段階 達人レベル (Expert)</p>	<p>規則やガイドラインに頼らず、豊富な経験により、1つひとつの状況を直観的に把握し、状況を把握し、適切な行動に結びつけることができるレベルです。エキスパート性は、その状況の中で捉えられるものであり、個人の特徴ではありません。ある分野でエキスパートと呼ばれる人であっても、全く直面したことのない新しい状況では新人の段階に戻ります。</p>

文献<sup>1) 7) 12)</sup>を参考に作表

#### 参考文献

- 1) 平井さよ子．改定版看護職のキャリア開発．日本看護協会出版会，2002.
- 2) エドガー・H・シャイン著．二村敏子．他訳．キャリア・ダイナミクス．白桃書房，1991.
- 3) Hall. D.T. Careers In and Out of Organization. Thousand Oaks CA, Sage Publications, 2001.
- 4) 金井壽宏．働く人のためのキャリアデザイン．PHP 研究所，2002.
- 5) 水野暢子，三上れつ．臨床看護婦のキャリア発達過程に関する研究．日本看護管理学会誌，4(1): 13-22, 2000.
- 6) グレッグ美鈴，池邊敏子，池西悦子，林由美子，平山朝子．臨床看護師のキャリア発達の構造．岐阜県立看護大学紀要，3(1): 1-8, 2003.
- 7) 原玲子．目標管理とリンクした看護職キャリア開発ラダーのつくり方・活かし方．日本看護協会出版会．2015.
- 8) 日本看護協会．継続教育の基準．2000.
- 9) 小寺和夫．臨床実践レベル昇進システム．看護展望．8(2): 25-30, 1983.
- 10) 日本訪問看護財団．訪問看護師 OJT ガイドブック，2015.
- 11) 日本看護協会．看護師のクリニカルラダーの開発について．<https://www.nurse.or.jp/nursing/jissen/kaihatsu/index.html>
- 12) パトリシア・ベナー，クリスティン・タナー，キャサリン・チェスラー著，早野 ZITO 真佐子訳．ベナー看護実践における専門性—達人になるための思考と行動，医学書院．2015.



## Ⅱ. 東京都訪問看護キャリアラダーができるまで

### 1. 開発の経緯

#### 1) 訪問看護の質の担保

1993年に東京の訪問看護師が集まり、訪問看護の質向上、組織の発展のため「東京訪問看護連絡会」が発足しました。その後、2005年に「東京訪問看護ステーション協議会」になり、2017年に「一般社団法人東京都訪問看護ステーション協会」として新たな一歩を踏み出しました。

東京都内の訪問看護ステーションは2013年まで約600カ所でしたが、それ以降は年間100事業所ずつ増え、2019年には1,100カ所を超えました。

訪問看護の仲間が増えるのはうれしいことですが、一方で「訪問看護の質の担保」が課題となりました。東京都訪問看護ステーション協会では訪問看護の質をどう評価し、向上させていけばよいのかを考えるために、2015年に「訪問看護の質向上の為に体系的な教育プロジェクト」を発足させました。本プロジェクトのメンバー（以下：メンバー）は公募とし、そのメンバーは、管理者もいればスタッフもあり、いろいろな立場の訪問看護師が意見を話し合えるチームでスタートしました。

まず、「訪問看護師の教育の現状」を洗い出しました。すると、先輩看護師の経験に学ぶほか、個人単位での学習、それぞれの訪問看護ステーションの独自のシステムなどに委ねられていることがわかりました。また、関係団体が開催する研修・セミナーの内容は「現場のニーズの高い情報」が優先されていました。

そこで、訪問看護に求められる業務知識・スキルを洗い出し、「いつまでに、それを習得するとよいか」をまとめれば、訪問看護の教育を可視化でき、訪問看護師が自ら成長できる指標となるのではないかと考えたのです。訪問看護の質の向上のための、段階的かつ体系的な教育研修プログラムを作成することを目指し、訪問看護師が訪問看護師のためにつくる訪問看護のキャリアラダーの開発を目標に動き出しました。育成したい訪問看護師像は、各段階で求められる能力を獲得したバランスの取れた訪問看護師です。

#### 2) 訪問看護キャリアラダー開発の目的

絵に描いた餅にならない、現場に即した“しっくり”くる訪問看護のキャリアラダー開発をすると決め、その目的を以下に設定しました。

- 訪問看護師のキャリア発達を支援する体系的研修プログラムの立案につなげる
- 訪問看護師の向上心や自負心を向上させる
- 頑張っている訪問看護ステーションを評価するツールとして活用できる
- 訪問看護の質が向上することで訪問看護師が増え、訪問看護師が増えることで訪問看護ステーションの質が向上していく好循環を目指す。

## 2. 開発のプロセス

### 1) 訪問看護師の発達段階の検討

#### 初心者・新人・独り立ち……それぞれ違います！

訪問看護師の発達段階、各段階の定義の検討にあたっては、ベナーの理論的枠組み、厚生労働省の新人看護職員研修ガイドライン（改訂版）、東京都の訪問看護 OJT マニュアルなどを参考にしました。

訪問看護の現場には、看護師としてのさまざまな経験をもつ入職者がおり、訪問看護師はそのスタートから個人差が大きく、ひと言で言えない複雑さがあります。例えば、「看護師としての実務経験はあるけれど訪問看護は未経験」の場合、看護師経験は“ベテラン”だが訪問看護では“ベテラン”なのか“新人”なのか？ などが悩むところでした。そのため、既存の発達段階をそのまま使うわけにはいきませんでした。また、メンバーが訪問看護師に抱くイメージは似通っていますがそれを示す言葉や表現が異なりました。そのため、議論には時間をかけ、メンバーが共通して持つ「訪問看護師のキャリア発達段階」のイメージをひとつの形に落とし込んでいきました（表 1）。

表 1 訪問看護師のキャリア発達段階と各到達目標

発達段階		到達目標
レベルⅠ	初心者	ケアチームの一員として自覚を持ち、同行訪問を通じて訪問看護の基本を学ぶ。 ・看護師として臨床看護実践の未経験者 ・新卒、保健師・助産師のみの経験者、健診等のアルバイトのみの経験者 など
レベルⅡ	新人	指導のもと同行訪問を中心とし、訪問看護が実践できる。 ・看護師として臨床看護実践はあるが訪問看護は未経験者 ・訪問看護の経験はあるがその組織に新たに従事する者 ・准看護師として訪問看護経験はあるが、正看護師として新たに従事する者 など
レベルⅢ	独り立ち	指示、手順・ガイドに基づいて1人で訪問し、訪問看護が実践できる。
レベルⅣ	一人前	限定された利用者に対して医療・看護技術を提供し、訪問看護業務ができる。
レベルⅤ	中堅	多様な対象者に対して医療・看護技術を提供し、訪問看護業務ができる。
レベルⅥ	熟練	あらゆる知見を取り入れた創造的な訪問看護業務ができる。 地域・社会に向けた活動ができる。

### (1) 「初心者」「新人」は違う

病院で看護師としての長年の経験を積んだ人であっても、いざ訪問看護の現場に立つと、それがイコール臨床能力にはつながりません。訪問看護師として働くのが初めての人ほど、病棟経験があっても「新人」だとしても、看護師としての実務経験が全くない人、病院での実務経験はないが、健診や診療所でのアルバイトの経験はある人、看護師としての臨床経験はないが、保健師として行政や企業で勤務していた人とは同じではありません。そこで「看護師として臨床看護実践の未経験者」を【初心者】（レベルⅠ）としました。「看護師として臨床看護実践はあるが、訪問看護は未経験者」を【新人】（レベルⅡ）と定義しました。

### (2) 「独り立ち」と「一人前」は違う

「新人」までは、同行訪問の中で、指導を受けながら訪問看護の基本技術を行いますが、【一人前】（レベルⅣ）になると、訪問先で療養者の体調変化に気づき、判断し、対応を相談しながらも行えるというイメージがあります。「新人」と「一人前」の間にはかなり高いハードルがあるため、限定された対象者に決まったケアが時間内に行える【独り立ち】という段階を加えました。「独り立ち」とは、「担当利用者を持ち、先輩看護師に指導を受けながら看護計画通りに訪問ができる」と定義しました。

### (3) 訪問看護師として自立し、調整業務の幅が広がる「中堅」

【中堅】（レベルⅤ）は、どのようなケースでも訪問ができ、ステーション全体の動きを理解し、指導的な立場を担う段階です。訪問看護師として自立して調整業務の幅が広がる、スタッフ育成などステーションの看護全般に貢献することができます。定義は「多様な対象者に対して医療・看護技術を提供し、訪問看護業務ができる」としました。

### (4) 地域・社会に向けた活動をする「熟練」

【熟練】（レベルⅥ）レベルは、訪問看護ステーション内のことだけにとらわれず、「地域社会で必要なことは何なのか」を考えられる人であることから「あらゆる知見を取り入れた創造的な訪問看護実践ができ、地域・社会に向けた活動ができる」と定義しました。

## 2) 訪問看護業務の洗い出しと発達段階に応じたその能力

### 「熟練」には何ができるのか

各発達段階にいる訪問看護師は何ができるのか、まず、メンバーが自身の訪問看護ステーションの業務内容から各発達段階に該当する職員が「訪問看護で実践していること」を抽出し、持ち寄りました。ただ、結果的に、このアプローチは良い方法ではありませんでした。漠然と実践していることを集めても「能力」としてまとめられなかったからです。それは、メンバーの訪問看護経験年数の差、職位、訪問看護ステーションによる仕組みの違いで迷うことが多かったために起こったといえるでしょう。

そこで、自分たちを「熟練」という前提で「熟練」までの発達段階を整理し、それを基準にして各発達段階の能力を検討していきました。

ここからさらに検討を重ね、ジェネラリストに求められる能力（日本看護協会,2003年）で

ある「看護実践能力」「組織的役割遂行能力」「自己教育・研究能力」に主軸を置き、それぞれの能力の構成について検討していきました。

各発達段階で「訪問看護で実践していること」の整理やメンバー間のイメージの共有には、最も時間を要しました。項目が具体的になればなるほどメンバー間でのイメージのずれや役割の違いが浮き彫りになりました。1つの項目にいくつかの要素が含まれ、軸がぶれたり、枝葉末節にこだわって全体像を見失い、方向性がズれてしまうのです。そのため、メンバー間が同じイメージを持って取り組んでいるかを都度、確認しながら進めました。そこで、最終的な枠組みが決定したものが表2です。

表2 訪問看護キャリアラダーの枠組

発達段階 到達目標	I	II	III	IV	V	VI
	初心者	新人	独り立ち	一人前	中堅	熟練
I. 看護実践能力						
基本姿勢						
サービス提供						
安全						
II. 組織的役割遂行能力						
組織						
地域						
III. 自己教育・研究能力						
自己教育						
研究						

訪問看護では、管理者でなくても利用者の体調に応じてスケジュールや時間の調整を各自で行う必要があります。またステーション内や地域の多職種と共同し、支援の調整も行います。そのため、初心者から地域に対する役割遂行能力が入っているのは「訪問看護師のラダー」だからこそです。

### 3) 各発達段階の到達目標の設定

#### 「訪問看護の基本的な技術」— その定義をしめすことができますか？

各発達段階の「訪問看護で実践していること」は訪問看護師に必要な能力と同義であるとして捉え、これに対応させて最終的に「到達目標」として設定しました。

また、ここでも新たな課題に直面しました。「訪問看護で実践していること」を見直すと、似たような言葉が混在・頻出していることに気がついたのです。たとえば「訪問看護実践」「看護実践」「訪問看護業務」は、いずれも異なる言葉ですが明確な違いを述べられませんでした。キャリアラダーづくりにおいて、それぞれの言葉をどのような意味で使うのか、その定義を明らか

しておく必要があると考えました。

まず、定義の根拠を探しましたが「訪問看護～」といった形で明確に示す資料はありませんでした。そこで、既存の資料を基に「訪問看護で重要なのは、療養者が自律し、療養者自身がよりよい生活を送ることに関心をもって、前向きに生きるように支援すること。QOLの向上や意思決定支援についても定義に含めること。また、療養者を取り巻く人々も対象とすること。多職種連携・協働を行って個別的・創造的な看護を展開すること」と訪問看護の特性を含めた「言葉の定義づけ」を行いました。(P19 言葉の定義参照)

その他、定義した言葉以外にも「利用者と対象者」「協働と連携」など似たような意味を含む言葉の再確認をしていきました。このように根拠を明確にしなが、各発達段階の到達目標を設定していき、「訪問看護キャリアラダー」の全体像を構成していきました。

#### 4) ヒアリング及び普及活動

##### 訪問看護キャリアラダーついに野に出る！

- ① 質の高い訪問看護実践を評価し、訪問看護師が自信をもって訪問看護実践に取り組めるよう支援するツールであり、業務や人の出来不出来を評価するためのチェック用紙ではないこと
- ② 常勤・非常勤のほか、新任者やベテランなどの経験に関係なくすべての訪問看護師を対象とすること
- ③ 「自己評価」「指導者評価」「総合評価」の三側面で評価方法

など訪問看護キャリアラダーの使い方を取り決めて、2016年に「試行版」ができました。そして、訪問看護キャリアラダーの実用性の評価及び運用に向けた課題を探り、現場で活用できるものにするため、以下の3段階のステップで「試行版」をブラッシュアップしていきました。

**第1段階：**プロジェクトメンバー所属8事業所での試用とヒアリングの実施しました。

**第2段階：**教育的な訪問看護ステーションで使ってもらうため、東京都訪問看護ステーション協会会員、かつ「東京新任訪問看護師就労支援事業」に参加する12事業所での試用とヒアリングを行いました。その結果、各レベルの看護自己評価と、管理者による他者評価に大差はみられませんでした。ヒアリングを通し、「看護師個人だけでなく、管理者や自訪問看護ステーションとしての強み・弱みが可視化され、今後の方針を考えるきっかけになった」という意見が多く聞かれました。

**第3段階：**第6回日本在宅看護学会学術集会の交流集会「訪問看護師のキャリアラダー～訪問看護師が訪問看護師のために作る訪問看護のキャリアラダー」において、参加者での試用と意見交換を行いました。訪問看護師や教員、病院看護師など多くの参加者があり「あなたもキャリアラダー構築者の一員に！」と呼びかけ、会場から訪問看護キャリアラダーへの関心の深さ、必要性、訪問看護師への教育などの意見をいただくことができました。

これらの多くの意見を質問や感想、指摘を反映させて内容をさらにブラッシュアップし、2017年、使用方法や解説などをまとめた「マニュアル」「Q & A」「用語集」を『訪問看護キャ



リアラダー活用ガイド』として冊子にまとめました。

### 3. 訪問看護キャリアラダーの利用による効果

- 訪問看護師個人のレベルを可視化することで課題が明確になる
- 業務や知識・スキル習得が自訪問看護ステーション内で統一できる
- 訪問看護師個人の目標設定が立てやすい
- 訪問看護師の成長が見え、モチベーションアップにつなげられる
- 訪問看護師と管理者とのコミュニケーションがとりやすくなる
- 自訪問看護ステーションの弱みや強みが見つけやすい



## Ⅲ. 訪問看護キャリアラダーを使ってみよう

### 1. 訪問看護キャリアラダーの使い方（マイキャリアブック～行動目標シート～）

#### 1) 対象者

常勤・非常勤のほか、新任者やベテランなどの経験に関係なく、すべての訪問看護師を対象としています。

#### 2) 訪問看護キャリアラダーを使う前に

- ① 本冊子を読んで、訪問看護キャリアラダーの意義や使い方を確認してください。
- ② 「マイキャリアブック～行動目標シート～」3ページの訪問看護キャリアラダーの概要を確認して、全体をイメージしてください。

#### 3) 行動目標シートの評価方法

- ① 感覚的・主観的ではなく、実際の出来事や体験したことなど客観的な事実に基づき、評価していきます。
- ② 発達の段階として、初心者（レベルⅠ）から熟練（レベルⅥ）まであります。訪問看護師は臨床経験にばらつきが大きいため、ある特定の発達段階のみの評価ではなく、どの訪問看護師も初心者（レベルⅠ）から評価をスタートし、すべての段階を評価していきます。まず、自分が今後どのような訪問看護師像を期待されているのかを知り、その上で自分自身の訪問看護師像をデザインし、到達目標を明確にしてください。
- ③ 評価においては、以下の自己評価、指導者評価、総合評価の三側面から行うことを推奨しています。

#### 4) 使用手順

##### (1) 自己評価

###### [評価方法]

- ① 行動目標シートに沿って自分の現状を振り返ってください。
- ② どのような場面や状況から評価したのかを明確にし、指導者に伝えられるようにしておいてください。

###### [手順]

- ① 訪問看護キャリアラダーの概要を確認してください。
- ② 初心者（レベルⅠ）から熟練（レベルⅥ）まですべての行動目標シートを順に評価してください。
- ③ 項目ごとに「できる」ことに○をつけてください。
- ④ 評価表のコメント欄に評価で迷ったことや自分の課題と感じたこと、項目に表現されていない事柄で評価したいことを記述してください。
- ⑤ どのような場面や状況から評価したのか明確にし、指導者に提出してください。

## (2) 指導者評価

### [評価方法]

- ① 指導者とは、事業所で訪問看護師の指導にあっている者です。対象者によっては、管理者評価となる場合もあります。
- ② 指導者評価においては、対象者が成長するための評価を行います。
- ③ 人間性を批判するのではなく、ありのままの現段階の能力を認めます。
- ④ 他者との比較をするものではありません。

### [手順]

- ① 行動目標シートに沿って評価を記入してください。
- ② 客観的な事象に基づいて対象者が「できる」ことに○をつけてください。
- ③ 全体の評価を踏まえて、各項目に記載されていないことで評価したことやアドバイス・期待などを評価表のコメント欄に記載してください。
- ④ 評価の内容について対象者にフィードバックしてください。

## (3) 総合評価

### [評価方法]

- ① 総合評価は、自己評価、指導者評価を統合し、管理者が実施します。
- ② 対象者の達成度や次への課題を明確にし、最終的なラダ段階を確認します。
- ③ 評価方法は、対象者・指導者・管理者の三者面談、または個人面談など、事業所の状況で決めてください。

### [手順]

- ① 自己評価・指導者評価を参考にして、管理者評価をします。
- ② 面談日を設定します。
- ③ 自己評価と指導者評価（管理者評価）のずれが少なくなるように、客観的な事象などを用いてできていること、できていないことを説明し、対象者と合意が得られるようにしてください。
- ④ 評価表のコメント欄に管理者評価を踏まえ、課題の解決方法や期待することなどを記載し、対象者に伝えます。
- ⑤ 対象者のラダーの段階を明確に提示します。

## 5) 評価の基準

- (1) ○がついた「できる」項目を確認して、具体的に何がどの程度できていれば「できる」とするかの基準は、各事業所で話し合っ決めてください。
- (2) 各段階すべての項目に○がつくことと、面談での結果によって、次の段階へステップアップします。



## 6) 評価の時期

- (1) 評価は年1回以上とします。
- (2) 実施時期は、年間計画の中で実施時期を決める。または、訪問看護師の成長を感じたときに実施するなど、各事業所の事情に合わせて決めます。

## 7) 評価上の注意

- (1) 評価の結果、事業所によっては、事業所内の多くの訪問看護師が達成できていない能力項目があるかもしれません。その場合には、できていない項目を「事業所全体の課題」と考え、課題解決のために研修を実施するなどの対策について検討します。
- (2) 訪問看護師の行動目標シートや評価表などの個人情報取り扱いには十分に注意します。
- (3) 行動目標シートや評価表の保存期間は、各事業所で決めてください。

## 2. 言葉の定義

### 1) 「訪問看護の基本的な技術」とは

看護技術とは、看護の問題を解決するために、看護の対象となる人々の安全・安楽を保証しながら、看護の専門的知識に基づいて提供される技であり、またその体系を指す。「訪問看護の基本的な技術」では、看護技術に加え、「生活を見る」「説明する・聴く」能力が求められる。また、「家族支援」などの技術も必要である。

(公益社団法人 日本看護科学学会「看護学を構成する重要な用語集」及び東京都福祉保健局「訪問看護OJTマニュアル」より一部引用)

### 2) 「訪問看護実践」とは

看護実践とは、看護職が対象者に働きかける行為である。「訪問看護実践」とは、療養者を“地域で暮らす生活者”として捉え、療養上の世話や診療の補助行為を行い、QOLの向上、意思決定などの自律に向けた支援をすることである。ただし、対象は療養者だけではなく、家族や療養者を取り巻く人々も含まれる。

(公益社団法人 日本看護協会「看護にかかわる主要な用語の解説」及び東京都福祉保健局「訪問看護OJTマニュアル」より一部引用)

### 3) 「訪問看護業務」とは

看護業務とは、看護の提供者が主体で、「何を」「どのように」すべきかを提示することをいう。「訪問看護業務」とは、「訪問看護実践」を管理的な視点から捉え、療養者・家族のみならず、組織・地域に向けた働きかけをすることも含み、看護倫理に基づいて実践される。訪問看護業務は、あらゆる健康レベルを対象としており、多職種連携・協働により、保健・医療・福祉の領域で展開される。

(公益社団法人 日本看護協会「看護にかかわる主要な用語の解説」より一部引用)

### 3. 面接の仕方

目的：訪問看護師として働き続けるための支援を行う。どのような成長をしているのかに気づくことで「大切にしたい看護」を見だし、仕事に対する意欲につなげていく。

#### 1) 面接の効果：話を聴くことによって相手に起こる変化

- ・「受け入れられている」という安心感が得られる
- ・自分が話をすることに価値があるという自信がつく
- ・自分の感じていることや考えが明確になる
- ・自分の存在価値を認めることができ自己肯定感につながる
- ・新しいアイデアが生まれる
- ・溜めていたストレスが軽減する
- ・相手の話が聴けるようになる

#### 2) 効果的な面接を実践するためのポイント

- ・気づくのは看護師自身であることを意識する
- ・気づかせようと意識しすぎず、問いかけながら聴く  
例えば) 看護職として何を経験しているのか？  
看護を通じて何を実現したいのか？
- ・自分に対する気づきがない（内省ができない）人は、効果的な面談ができないため、本人の気づきを促すために時間をかけて面接を行う

#### 3) 評価面談の方法（面接の基本技術）

- ・面接のときは正面に座らず、横並びまたは、45度の角度に座って話をする。
- ・評価する指導者は支援者であることを意識し、「聞く」のではなく「聴く」。
- ・話を聴くことの効果を知る。

##### 【動機づけ面接法】

- ・対象者が自らの実践を振り返り、自己表出できるよう開かれた質問をする。「はい」「いいえ」だけで答えられる質問は避ける。
- ・対象者の持っている強みや努力に敬意を表すような態度（表情やうなづき、あいづち）や発言を意識する。
- ・対象者が発言した言葉を聞き返すことによって、方向を持つ面接の後押しとなる。
- ・対象者の発言を要約し伝えることで、評価対象者の気づきを促すことができる。
- ・対象者自身が自己動機づけに結び付けになるよう、自律度に合わせた適切な指示や助言を行う。

## 4. 訪問看護キャリアラダーに対応した研修

### 1) 訪問看護ステーション管理者が行うこと

- ・ 訪問看護師個々の達成感や次への課題を管理者と共有する
- ・ 訪問看護師個々のキャリア支援のための研修計画を立てる
- ・ キャリア支援のための OJT 計画を立てる
- ・ 研修目的、目標、内容、対象者を設定し、所内研修や外部研修を計画する
- ・ 訪問看護ステーションの特徴や傾向を知り、教育体制を整える

### 2) 東京都訪問看護ステーション協会としてできること

- ・ 訪問看護キャリアラダーをより良く活用してもらうための研修会の実施
- ・ さまざまな訪問看護ステーションが訪問看護のキャリアについて情報交換できる場の提供
- ・ それぞれのレベルに求められる研修の企画、運営
- ・ 訪問看護師のキャリアデザインと訪問看護ステーションのキャリアマネジメントを支援する

## IV. 訪問看護キャリアラダーに関するQ & A

### 訪問看護キャリアラダー（以下：ラダー）内で用いられている言葉について

Q1：ラダーに記載してある「地域」とは、どのように捉えればよいでしょうか？

A1：「地域」の捉え方に決まりはありません。事業所や自分たちの活動範囲、または他職種との連携などを考え、「地域」を想定してください。

### 東京都の『訪問看護 OJT マニュアル』との違いについて

Q2：東京都の『訪問看護 OJT マニュアル』との違いを教えてください

A2：東京都の訪問看護 OJT マニュアルは「訪問看護ステーションにおける新任看護師 OJT の体系的な取り組み方針（特に、同行訪問に焦点を当てた）を示したもの」です。一方、本ラダーは「訪問看護師のキャリア開発を目的としてつくられたもの」であり、訪問看護師の各発達段階に対応した「訪問看護キャリアラダー」です。看護師経験だけでなく「訪問看護を始めた時期」をスタートとして捉えていますが、それは「基本的看護技術の上に、訪問看護のキャリアラダーがある」と位置づけているからです。

### 勤務形態に応じての利用に関して

Q3：1人での訪問や緊急コールの携帯当番は【独り立ち】（レベルⅢ）にならないと実施できないのでしょうか？

A3：本ラダーにおける評価は、実施の可否を判断するものではありません。事業所によって対応が異なると思いますが、「独り立ち」までは十分なサポート体制が必要です。

Q4：非常勤の訪問看護師に対してどのように活用したらよいでしょうか？

A4：常勤でも非常勤でも現時点での発達段階を知ることは必要です。非常勤訪問看護師が、どのようにキャリアを積んでいくのか、面接などで確認し合うことが大切です。

Q5：管理者でなくても、組織の管理・運営に関する項目を評価する必要はありますか？

A5：マネジメントは管理者だけでなく、すべて訪問看護師に大切なスキルです。ぜひ評価してください。

## ラダーの評価について

### Q6：評価は全レベルを実施するのですか？

A6：その通りです。発達段階としてすべての職員がすべての段階の評価をすることを想定しています。そうすることで自らのキャリアをデザインし、成長につなげていくことができます。

### Q7：評価は「できる」「できない」しかないのですが、「できる」の評価基準はありますか？

A7：それぞれの事業所によって「できる」の基準は異なると思われます。そのため、本ラダーでは「できる」の評価基準を提示していません。自事業所の特性等を踏まえ、管理者や指導者が「できる」の評価基準を決めていきましょう。

### Q8：自己評価はどのくらいの期間を目安に行えばいいでしょうか？

A8：本ラダーでは年1回以上としていますが、特に決まりはありません。新人は3ヶ月・6ヶ月と短めの期間で実施するなど、各事業所で適切な期間を設定してください。

### Q9：評価にかかる時間はどれくらいが適当ですか？

A9：使用手順に沿い、全段階の評価を20分程度で行うことを目安にしてください。

### Q10：指導者評価や総合評価では面接をしなければいけませんか？

A10：ぜひとも面接をして話し合うことで、対象者の達成度を認め、その上で次への課題を明確にして、対象者の意欲向上につなげていってください。

### Q11：自己評価と指導者・管理者の評価が違う場合は、どのように総合評価をすればよいでしょうか？

A11：自己評価を行った対象者と指導者・管理者で面接をすることが重要です。各事業所で決めた「評価基準」と対象者の「自己評価」の内容をすり合わせることで、「できる」「できない」を客観的に評価していきます。そのすり合わせを重ねていき、最終的なラダー段階を確認して課題を明確にすることで、対象者の達成感や意欲につなげていくのが総合評価となります。

### Q12：別添のマイキャリアブック～行動目標シート～「訪問看護キャリアラダー概要」には、「I 看護実践能力」の中の「基本姿勢」において「健康管理」の項目がレベルⅠとレベルⅡにしかありません。レベルⅢ以降もレベルⅡ以前の能力は継続していると考えてよろしいですか？

A12：その通りです。キャリアラダーとは「梯子を昇るようにステップを経てキャリアアップすること」を意味するので、一つひとつの能力を積み重ねて継続していくことが大切です。



## V. 訪問看護の質向上のための体系的教育プログラム

### 1. 訪問看護キャリアラダーに対応した教育内容

個々の訪問看護師が各レベルに到達するためには、「訪問看護キャリアラダー」とリンクした研修や教育が必要となります。訪問看護ステーションの規模や特性にかかわらず、段階的に経験や学習を積み重ねられる教育環境を整えることにより、訪問看護師が各レベルに応じて「いつ」「何を」学ぶべきかを知ることができます。

「東京都訪問看護キャリアラダー」では、成長発達段階をレベルⅠ～Ⅵの6段階に定め、レベルごとの「到達目標」「研修キャッチコピー」を挙げ、各レベルに対応した「標準研修」を一覧にしました（表3）。「利用者に精神科訪問看護や小児訪問看護が多い」など、各事業所の特徴に応じた研修を追加していくことも可能です。

表3 訪問看護キャリアラダーに対応した研修

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ	Ⅵ
	初心者	新人	独り立ち	一人前	中堅	熟練
想定経験	初心者⇒・看護師として臨床看護実践の未経験者 ・新卒、保健師・助産師のみの経験者、健診等のアルバイトのみの経験者など 新人⇒・看護師として臨床看護実践はあるが訪問看護は未経験者 ・訪問看護の経験はあるがその組織に新たに従事する者 ・准看護師として訪問看護経験はあるが、正看護師として新たに従事する者など 独り立ち～熟練⇒経験年数だけでははかれないため、入職後段階的にレベルを上げていく					
到達目標	ケアチームの一員として自覚を持ち、同行訪問を通じて訪問看護の基本を学ぶ	指導のもと同行訪問を中心とし、訪問看護が実践できる	指示、手順・ガイドに基づいて1人で訪問し、訪問看護が実践できる	限定された利用者に対して医療・看護技術を提供し、訪問看護業務ができる	多様な対象者に対して医療・看護技術を提供し、訪問看護業務ができる	あらゆる知見を取り入れた創造的な訪問看護業務ができる地域・社会に向けた活動ができる
研修キャッチコピー	いろいろ知りたい訪問看護の世界	はじめての訪問看護実践	必要なスキルを身に着けよう	自律への第一歩	リーダーシップを発揮しよう	地域にも影響力を持とう
標準研修	・訪問看護基礎研修 ・フィジカルアセスメント研修 ・訪問看護eラーニング		・医療処置等看護技術研修 ・ケーススタディ	・請求業務研修 ・テーマ別研修 ・多職種連携研修	・実習指導者研修 ・マネジメント研修 ・退院支援研修	・人材育成研修 ・看護研究

## 2. 訪問看護キャリアラダーに活かす研修

訪問看護キャリアラダーの各レベルに対応した教育では、「現場における教育・指導（OJT）」や「内部研修」「外部研修（Off-JT）」さらに「自己啓発（SD）」などを効果的かつ効率的に行う必要があります。

具体策として、内部研修では、講義とグループワーク、シミュレーター、レポート課題など、状況に応じて教育の方法を組み合わせ実施します。また、OJTの中で不足することをOff-JTで学びを深め、そのOff-JTで学んだことをOJTで実践することも必要です。

さらに、レベルⅠ・Ⅱを対象とした内部研修会の企画・運営、そしてそのファシリテーターをレベルⅣ以上の職員が実施することで複数のレベルに対応した研修を実施することができます。その際にはレベルごとの目標に沿った評価をすることが必要となります。

Off-JTでは、他機関や他の訪問看護ステーションとの連携による研修や職能団体・学会主催等の研修会などを活用することで、訪問看護ステーションの特性にかかわらず質の保証された研修を受講することができます。

「東京都訪問看護キャリアラダー」では、東京都訪問看護ステーション協会、日本看護協会、東京都看護協会、東京都、東京都ナースプラザ、全国訪問看護事業協会、日本訪問看護財団の研修を参考にしています（表4）。

表 4 レベル別の具体的な研修内容

レベル	研修名（例）	研修内容・目的（例）	主な関係団体等
初心者・新人	訪問看護基礎研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●訪問看護の制度、歴史、動向を理解する</li> <li>●訪問看護の対象者を理解する</li> <li>●基本的な対人関係、接遇を理解する</li> <li>●訪問看護の実際を知る</li> </ul>	全国訪問看護事業協会、日本訪問看護財団、東京都訪問看護ステーション協会、東京都看護協会、東京都ナースプラザ
	フィジカルアセスメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>●患者・利用者の異常や状態変化を捉えるために、「正常」を理解する</li> <li>●看護実践につなげるための正確な観察方法とアセスメントの視点を学ぶ</li> </ul>	全国訪問看護事業協会、日本訪問看護財団、東京都訪問看護ステーション協会
	訪問看護eラーニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>●訪問看護の概論から訪問看護技術など基本的な知識を習得する</li> </ul>	日本訪問看護財団、東京都看護協会
独り立ち	医療処置等看護技術研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人工呼吸器の管理</li> <li>●排泄の管理</li> <li>●褥瘡ケアについて</li> </ul>	全国訪問看護事業協会、日本訪問看護財団
	ケーススタディ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事例をまとめ、プレゼンテーション、意見交換を行い、課題を明確にできる</li> </ul>	東京都看護協会
一人前	請求業務研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●介護保険と医療保険の算定の仕組みを理解し、正しい請求業務について学ぶ</li> </ul>	全国訪問看護事業協会、東京都訪問看護ステーション協会
	テーマ別研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小児の訪問看護</li> <li>●精神科訪問看護</li> <li>●ターミナルケア</li> </ul>	東京都看護協会、全国訪問看護事業協会、東京都訪問看護ステーション協会
	多職種連携研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域包括ケアシステムにおける訪問看護の役割を理解する</li> <li>●他の職種を理解する</li> </ul>	各市区町村、東京都、東京都看護協会
中堅	実習指導者研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●実習の意義及び実習指導者としての役割を理解する</li> <li>●効果的な指導のために必要な知識・技術を習得する</li> </ul>	東京都看護協会、東京都訪問看護ステーション協会
	マネジメント研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理者研修</li> <li>●リーダー研修</li> <li>●リスクマネジメント研修</li> <li>●コーチング研修</li> <li>●ファシリテーター研修</li> </ul>	東京都看護協会、全国訪問看護事業協会、日本訪問看護財団
	退院支援研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●退院支援が推進される背景と政策の動向を理解する</li> <li>●在宅医療・訪問看護の活用方法を理解する</li> <li>●在宅療養への移行支援に訪問看護師がどのように関わるかを理解する</li> </ul>	東京都看護協会、全国訪問看護事業協会
	人材育成研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>●教育と評価の方法について学ぶ</li> <li>●教育体制の構築について理解する</li> <li>●年間教育計画の作成ができる</li> <li>●キャリアラダーやOJTマニュアルの活用の実際を知る</li> </ul>	日本看護協会、東京都看護協会
熟練	看護研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>●看護研究を行い、学会などで発表できる</li> </ul>	日本在宅看護学会等

### 3. 個人キャリアパス

個人のニーズと組織のニーズが調和・統合され、個人の成長と組織の発展が連動するツールとして「キャリアパス」が有用であるといわれています。個人と組織のニーズが可視化され、「個人が組織の」「組織が個人の」ニーズを理解するために役立つツールとなっています。

「キャリアパス」は、目標とするポジションやキャリアに向かって、必要なステップを踏んでいくための順序や道筋を表したものです。個人の持つ資格や訪問看護を始めた時の経歴などから個人の強みや弱みを知り、将来のイメージを持ち、具体的な目標を達成するために必要とされる経験や学習を明らかにすることができます。

「東京都訪問看護キャリアラダー」でも「キャリアパス」が用意されています。ライフイベント・ラダーの取得時期・目標・研修実績などを記載する「わたしのキャリアパス」として作成しました（表5）。

訪問看護を始めた時から個人のキャリアの方向性を明確に持っている人ばかりではありません。組織として一般的なキャリアパスを提示し、経験を積みながら個人のキャリアデザインを明確にできるように支援していくことが大切になります。

#### 参考文献

- 1) パトリシア・ベナー他著, 早野 ZITO 真佐子訳: ベナー 看護実践における専門性: 達人になるための思考と行動. 医学書院, 2015.
- 2) 厚生労働省: 新人看護職員研修ガイドライン改訂版について.
- 3) 東京都福祉保健局: 訪問看護 OJT マニュアル.
- 4) 公益社団法人 日本看護科学学会「看護学を構成する重要な用語集」
- 5) 公益社団法人 日本看護協会「看護にかかわる主要な用語の解説」
- 6) 公益社団法人 「助産実践能力習熟段階活用ガイド」

表5 わたしのキャリアパス

氏名 \_\_\_\_\_ 生年月日： 年 月 日 入職日 年 月 日 記載日 年 月 日

職歴及び経験職位・資格など \_\_\_\_\_

看護師資格取得 年 月 日

訪問看護開始日 年 月 日

	初心者 レベルⅠ	新人 レベルⅡ	独り立ち レベルⅢ	一人前 レベルⅣ	中堅 レベルⅤ	熟練 レベルⅥ
到達目標	ケアチームの一員としての自覚を持ち、同行訪問を通じて訪問看護の基本を学ぶ	指導のもと同行訪問を中心とし、訪問看護が実践できる	指示、手順・ガイドに基づいて1人で訪問し、訪問看護が実践できる	限定された利用者に対して医療・看護技術を提供し、訪問看護業務ができる	多様な対象者に対して医療・看護技術を提供し、訪問看護業務ができる	あらゆる知見を取り入れた創造的な訪問看護業務ができる地域・社会に向けた活動ができる
キャリア分岐点	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問看護・地域で働くことの楽しさを知る</li> <li>個人目標と組織目標とのすり合わせ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内での役割拡大</li> <li>実践能力の強化</li> <li>キャリア継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアの方向性の確認(管理、教育、スペシャリストなど)</li> <li>専門分野の強化・展開</li> </ul>			
ライフイベント (結婚・出産・介護等)						
ラダー取得年月日	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日
わたしの目標						
研修・資格取得記録 (認定、特定行為など)						

## VI. 訪問看護キャリアラダーを活用して

訪問看護キャリアラダーでは、訪問看護師の発達段階を6つのレベルに分け、各レベルで到達したい目標を設けることで、訪問看護師が自主的に学び、段階的に成長し、訪問看護師の質の向上を図ることを目標としています。しかし、訪問看護ステーションの規模や特性によってその活用方法は異なります。

ここでは、組織としての活用方法や訪問看護師個人がどのように活用しているかを、事例で紹介します。東京都訪問看護ステーション協会のイメージキャラクター「ほなと」もコメントします。

### 事例1 組織の強みと弱みを知ろう

A 訪問看護ステーションはスタッフ5人。利用者は高齢者が多く、難病や脳梗塞の利用者への訪問看護を提供しています。年間看取り数は10人未満です。

これまで、新入職員に対しては東京都OJTマニュアル」を利用し、既存の職員については年1回の人事考課と面談で評価をしていました。「東京都訪問看護キャリアラダー」を使ってみたところ、5人のスタッフのうち2人が「一人前」、3人は「中堅」レベルでした。5人の「行動目標」を見ると、すべての職員が「小児の訪問看護に自信がない」でした。また、地域活動は管理者だけがやっているという実態も見えてきました。

#### ●管理者は思いました●

- ① 日々の訪問に一生懸命で地域活動や多職種連携の場面にスタッフを参加させていなかった。
- ② ママさん訪問看護師が多い。小児の訪問看護の依頼も多く、小児訪問看護ができる方法を考えていこうと思う。
- ③ 中堅レベルの訪問看護師は自身のキャリアについてあまり考えていない。面談で今後どんなことをしたいのかを聞いて、キャリア支援をしていきたい。

#### ★「ほ・な・と」から一言★

訪問看護キャリアラダーを行うことで事業所の強みや弱み、特徴を捉えることができます。A 訪問看護ステーションでは、地域活動への参加ができていなかったことや小児訪問看護に自信がないことがわかり、今後の事業計画や教育計画に結びつけることができました。また、個々の訪問看護師の教育についても効果的に面接の機会を活用しています。

強みや弱み  
特徴に気づけるのね



## 事例2 自分のキャリアデザインを考える

B訪問看護師は入社3年目。他の訪問看護ステーションで10年の経験があります。管理者にとってはどんな利用者でも安心して訪問を任せられる人材です。しかし、担当以外の利用者にはあまり関心がないことや地域活動にまったく参加をしていないことがとても気になっていました。B訪問看護師に「東京都訪問看護キャリアラダー」を使ってみると、「今年は多職種連携の研修に出たい」というコメントがありました。面談では「子どもも大きくなってきたので、研修などに出て、自分の力をつけていきたい。認知症ケアに関心があるので勉強していきたい」と意欲的な発言が聞かれました。

### ●管理者は思いました●

- ① これまでも面談で希望を聞いてきたが、「東京都訪問看護キャリアラダー」を使ったことで、B訪問看護師が個人のキャリアを考えるきっかけになった。
- ② 個人のキャリア支援をしていこう。
- ③ それぞれの訪問看護師のキャリア支援をすることで事業所の特徴や強みも明確にできると思う。

### ★「ほ・な・と」から一言★

Bさんはいわゆる職人気質の訪問看護師さんですが、訪問看護キャリアラダーを活用することで多くの気づきをすることができました。力のある訪問看護師さんなので、キャリアパスを支援していけば訪問看護ステーションの戦力としてますます活躍できるようになると思います。



### 事例3 看護実践経験があっても訪問看護では不足の部分も

○訪問看護師は、緩和ケア認定看護師の資格を持っています。訪問看護を始めて1年です。アセスメントや看護判断には問題なく、他のスタッフの指導役もしています。

○訪問看護師には、入職半年の段階で「東京都訪問看護キャリアラダー」を行いました。緩和ケアの講義をしたり、人工呼吸器などのケアなどは安心して任せられる技術を持っていますが、本来は「初心者レベル」で行う地域の特性を知ることという点では本人も管理者も知識不足を感じていました。ラダーが段階的に進んでいないこと、アンバランスであることに本人が気づき、「訪問看護のeラーニングを行いたい」という申し出があり、さっそく挑戦しています。

#### ●管理者は思いました●

- ① 東京都訪問看護キャリアラダーをしなかったら、訪問看護は簡単にできるものと思ったままだった。
- ② 基礎がぐらつき、訪問看護がうまくいかないとやめてしまったかもしれない。
- ③ 早い時期に気づいたことで、管理者もサポートができてよかった。

#### ★「ほ・な・と」から一言★

臨床経験が長く熟練したアセスメント力や看護技術があっても訪問看護に必要な知識や技術は再学習が必要です。「訪問看護キャリアラダー」の活用で自身の課題を可視化し、個人の目標設定ができることは大きなメリットです。また、訪問看護を始めたばかりの看護師にとって、訪問看護ではどのレベルで何を求められるのかを知ることができます。「訪問看護キャリアラダー」を有効に活用していきましょう。

訪問看護の楽しさに  
気づいてよかったわ！





**【監修】**

東京都訪問看護ステーション協会

**【編集】**

訪問看護の質向上の為に体系的教育プロジェクト

**プロジェクトチーム**

椎名 美恵子 訪問看護ステーションみけ  
家崎 芳恵 野村訪問看護ステーション  
鵜沢 喜恵子 訪問看護ステーションコスモス  
井上 京子 調布市医師会訪問看護ステーション  
柏木 聖代 東京医科歯科大学

**ワーキンググループ**

長川 清子 北区医師会訪問看護ステーション  
高橋 洋子 おもて参道訪問看護ステーション  
佐藤 十美 セコム医療システム株式会社訪問看護ステーション看護部  
遠藤 貴栄 中野区医師会訪問看護ステーション  
高橋 操 訪問看護ステーションみけ

**【協力】**

東京都訪問看護ステーション協会 研修委員会

**東京都訪問看護キャリアラダー**

---

2019年10月1日 第1版発行

発行 一般社団法人 東京都訪問看護ステーション協会  
〒160-0023 東京都新宿区西新宿四丁目2番19号  
東京都看護協会会館6階  
電話：03-5843-5930 Fax：03-5843-5932

---

●本書の内容について、許可なく複写・複製することを禁じます。



東京都訪問看護ステーション協会