

希望に沿った柔軟な勤務体系や人員配置で 看護師を確保・定着

——個々人の能力に応じたラダー別教育でキャリアを磨く

医療法人川崎病院

医療法人川崎病院（兵庫県神戸市）は、1936年に川崎造船所（現川崎重工業株式会社）の附属病院として開設された。1950年には兵庫県で最初の医療法人として独立。川崎重工の社員専用の病院から、地域の人々の医療を担う病院になった。以降66年、神戸市中央部の総合病院として、急性期医療に積極的に取り組むなど地域住民に親しまれてきた。近隣に大学病院などの大病院があるなか、柔軟な勤務体系や希望に沿った人員配置などのキメ細かい人事制度を実施することで、一般的に不足が叫ばれる看護師の確保・定着を図っている。働きやすい環境づくりに注力する同院の取り組みを取材した。

20人前後の新卒採用と若干名のキャリア採用を実施

川崎病院は20の診療科目、8の附属施設を持つ。病床数は278床で、入院患者は1日平均223.9人、外来患者は同680.1人を数える（ともに2015年度実績）。病棟や手術室、ICCU・救急も含めた外来などでの勤務があり、仕事の内容も勤務体制もそれぞれ異なる部分がある。各病棟・部門（図表1）では、看護師が数人単位で、患者への一貫した看護を施している。

そんな川崎病院で働く看護師は正規職員220人（うち管理職は看護部長や副看護部長、師長など16人）、パート・アルバイト看護師は17人で、このうち4人が夜勤専従（救急外来2人、病棟2人）で働いている。正規職員の平均年齢は36.4歳で、平均勤続年数は8.8年（平均経験年数11.8年）。採用は「毎年、20人前後

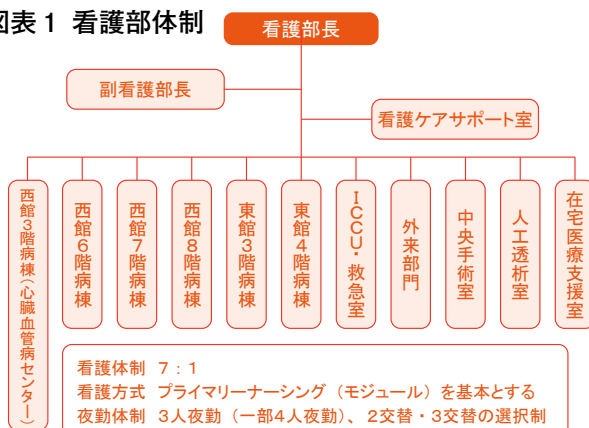
の新卒採用を目標にしたうえで、各部門の充足状況などを見ながら、通年のキャリア採用の募集を行うことで補完している」（事務部総務課・高野和子氏）。一方、退職は、結婚して転居が避けられずに辞めるパターンが多いほか、後述する小学校入学後の育児や「同院にない診療科や三次救急などの仕事に就きたい」などと自らのキャリアを志向して、辞めるケースも見られるという。

入職後は第2希望までの部署に配属

看護師の入職後の配属先は、採用面接時と新入職員全員のオリエンテーション時に希望を確認して決められる。

「採用面接時にも第2希望まで聞いているが、まだ時期が早く意思が固まっていないことが多い。このため、入職後のオリエンテーションと看護部の研修（後述）時でも、第2希望までと『避けて欲しい部署』を確認するようにしている。すると、採用面接時に第2希望にしていた部署を『避けて欲しい』とするなど、3割程度は希望部署が変わっている。そこで配属を確

図表1 看護部体制



医療法人川崎病院 概要

(2016年6月1日時点)

代表者：理事長 田中 二郎
 設立：1936年1月
 職員数 全体：449人（男性114人、女性335人）
 看護師（正職員）：232人（男性14人、女性218人）
 アルバイト看護師：5人（男性0人、女性5人）

図表2 2016年度 新人看護師集合教育スケジュール（入職から部署配属まで）

月	火	水	木	金	土	日
				4/1	4/2	4/3
				全体オリエンテーション		
				入社式 全体オリエンテーション	休み	休み
4/4	4/5	4/6	4/7	4/8	4/9	4/10
全体オリエンテーション	全体オリエンテーション	看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション		
		看護部、教育体制、 服務規程について	看護技術Ⅰ (体位変換・移乗・ 膀胱留置か管理方法)	看護技術Ⅱ (注射・採血・血糖測定)	休み	休み
4/11	4/12	4/13	4/14	4/15	4/16	4/17
看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション	部署勤務	部署勤務		
配属部署発表 情報収集Ⅰ	看護技術Ⅲ (点滴)	部署配属 看護技術Ⅳ (吸引・中央配管)	電子カルテ操作説明	清潔ケア等見学	休み	休み
4/18	4/19	4/20	4/21	4/22	4/23	4/24
看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション	部署勤務	部署勤務		
医療安全、看護記録 看護必要度、看護倫理 について	社会人基礎力の 育成研修Ⅰ	情報収集Ⅱ、 院内感染について	先輩とともに行動	先輩とともに行動	休み	休み
4/25	4/26	4/27	4/28	4/29	4/30	
看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション	看護部オリエンテーション	部署勤務			
看護技術(復習) 新人の希望により 採血、点滴を復習した	情報収集Ⅲ ・事例検討 ・フィジカルアセスメント	情報収集Ⅳ ・事例検討 ・フィジカルアセスメント	先輩とともに行動	休み	休み	

今年度は新入看護師が希望部署を出す前に実施時期を早めた」(西垣看護部長) そうだ。

「新人は配属部署を決める際、『自分が学びたい』『関心がある』分野を選択するだけでなく、先輩たちの紹介からその部署の雰囲気を感じ取り、自分に合った雰囲気かどうかチェックしている。実際、研修後のアンケートでは、この変更についての賛成意

定させるが、ほぼ第2希望までに収まっている」(西垣千鶴・看護部長)。

モチベーションも考慮して納得感ある配属を

同院では配属後のモチベーションへの影響も考慮して、「できるだけ希望に沿うように配属先を決定している」。仮に第2希望までに収まらなかった場合は、「看護部長が辞令を手渡しする際に、なぜその部署に配属したかの理由をコメントし、納得を得ている」とはいえ、過去には第2希望までに配属部署が決まらなかったケースもなかったわけではない。

教育委員会(後述)の委員長を務める吉田詠美・副看護部長に、その時の対応を尋ねると、「集合オリエンテーション中の様子から当該職員に声をかけたところ、『配属場所に納得できない』との反応がみられた。そこで面談を行い、本人のキャラクターと配属先の雰囲気がマッチしていることや、将来の成長に必ずつながることを説明し、その後は落ち着きを取り戻した。そのスタッフはこの春に4年目を迎え、『この部署で良かった』と話している」とのことだった。

加えて、入職時オリエンテーションでも、「各部署紹介」として先輩看護師が自分の部署を紹介する時間を設定した。それについても、2年目の看護師からの意見を踏まえ、「従来は研修の終盤に行っていたが、

見が多く、6割以上が満足の回答だった」

同院の看護師に定期的な異動はないが、その後は本人の希望も踏まえ、将来のキャリアも加味した部門間の異動が適宜、行われることになる。今後は「ある程度、定期的な異動を実施したいこともあり、今春に一斉の意向調査を行ったところだ」(同)という。

同期で集まる場や教育委員のフォローも

オリエンテーションの後は、看護部での3週間の研修になる。看護部の研修では、実際に業務で使用する物品も用いて技術の練習に励む(図表2)。その後も翌年1月頃までは、月1、2回の集合教育の時間があり、「早期に取得すべきもの」「半年ぐらい後に必要なもの」などと、どの時期に何を覚えるべきかを整理して行われる。



モチベーションも考慮して納得感のある配属を行っている(川崎病院提供)

図表3 2交替・3交替の選択制

2交替	3交替
日 勤：8時30分～17時00分 (休憩1時間)	日 勤：8時30分～17時00分 (休憩1時間)
夜 勤：16時15分～9時00分 (休憩1時間45分)	準夜勤：16時15分～0時45分 (休憩1時間)
	深夜勤：0時00分～9時00分 (休憩1時間30分)

「それ以降は、基本はOJTになるが、求められるレベルも上がって行くので、3カ月に1度ぐらいは同期で集まる時間を設けている。そこで互いに励まし合ったり、悩みを話し合っ先輩に助言を求めにいくなど、現場を離れてリフレッシュする場になっている。また、各部門に教育委員を選任していて、その人たちが現場での問題を汲み取り、教育委員会に上げて、研修の立案や状況に則した対応を図るようにしている」(吉田副看護部長)。

教育委員会には、決められたルールを各部門に伝えたり、上司との情報交換をする機能もある。一例を挙げると、「ここ数年、悩みを抱える新人がいたことから、研修の最後に健康チェックを行い、そこで困ったことやモチベーションの状態を把握するための自由記述欄を設けた。そこで書かれていたことがヒントになり、上司と相談して早期解決につながった」(同) こともある。

ちなみに、同院のOJTは、先輩看護師が新人看護師をマンツーマンで教育・指導する「プリセプター制」を採っているわけではない。同制度の良い点を残しつつ、先輩に何でも相談できる風土をつくり、病棟全体で育てる方針で教育を行っている。

夜勤は「4人目のスタッフ」として練習を積む

さらに、7～8月頃からは、夜勤の訓練もスタートする。こちらは最初、見学だけの夜勤を深夜・準夜とも数回行い、次に指導者付きでの練習夜勤で訓練を積み、慣れてできるところからやっていく形。10～11月頃から部門の事情や個人の力量を総合的に見て、独立立ちの時期を決めていく。

「救急患者が多い夜勤は、新人でも高い能力が求められる。当院の夜勤は3人体制だが、それに加えた4人目のスタッフとしての練習期間を長くかけていく。夜勤についても、心構えや注意点など、計画的に指導を進めていく」

2交替と3交替の選択制を導入

川崎病院では、看護師の確保から育成・定着に向けて、働きやすさを追求する様々な取り組みを行っている。勤務体系を見ていくと、勤務時間は2交替と3交替の勤務を選択できる仕組みになっている(図表3)。その歴史は古く、西垣看護部長によると、「19年前から実施している」という。

「きっかけは、ある看護師が介護で辞めざるを得ない状況になったこと。貴重な人材で、どうしたらその人に続けてもらえるかを念頭に相談に乗っていたところ、『2交替で月曜日を休みにできるなら働き続けることが可能で、家族も賛成してくれる』ことがわかった。当時の主流は3交替制だったが、ちょうど2交替勤務が導入され始めた時期でもあったため、その人を2交替勤務にできないかを上長に進言して採り入れた。すると、他にも2交替勤務の希望者が出てきた。そこで、全員に面談してみたところ、3交替勤務の希望も根強く、皆が気持ちよく働くにはミックスさせるのが良いと判断した」

折り合いを付けて協力し合うことで定着

それ以来、同院では本人希望で2交替・3交替を選べるようになった。今では、2交替・3交替の勤務者の比率は病棟によってバラバラ。中には「今回は2交替、次回は3交替」と、一人で2交替と3交替の勤務を組み合わせている人もいるそうだ。同じ職場で勤務時間帯の異なる人が混在して不都合はないのだろうか。

「勤務表を作成・管理する側からしたら、確かに苦労することもある。例えば、多くの職場は3交替勤務を基本にしながら、2交替勤務の人が準夜・深夜の勤務を続けて行うため、休憩の取り方が変わってくる。そこは、選択制が広がるなかで、お互いに折り合いを



柔軟な勤務体系は、看護師同士が協力し合うことで定着してきた
(川崎病院提供)

付けて協力する気持ちも醸成されて定着してきた。また、2交替勤務者本人やその家族が急病になったりして休む場合、空いてしまう時間が大きくなる。そういう時には『準夜だけでできる人はいない?』『深夜だけ代われる人は?』と声掛けして助け合っている(西垣看護部長)。

「当人たちも、最初は2交替同士、3交替同士の方が働きやすいとの声もあった。とはいえ、看護師の実践能力は均一ではなく、そこまで合わせることはできないので、できるだけ同じ勤務形態の人にしながらも、難しい部分は異なる勤務形態を組み合わせざるを得ない(吉田副看護部長)。

夜勤の有無で部門を分けない

また、交替勤務の選択制が定着してきた13年前には、助け合いの流れを一步進めて、夜勤の有無で部門を分けることもやめた。

図表4 受講者の看護実践能力段階の目安

レベル	定義
ラダーN (新人:半年以降)	自立に向けた指導を必要とするレベル
ラダーI (1.5年目)	必要に応じて指導を受けながら日常看護業務を遂行するレベル
ラダーII (一人前・前期)	自立的に日常看護業務を遂行できるレベル
ラダーIII (一人前・後期)	自立的に日常看護業務が展開でき、後輩を育成するレベル
ラダーIV (中堅:リーダー)	看護実践においてチームメンバーのロールモデルとなり後輩育成に携わるレベル
ラダーV (達人:サブチーフ)	チームメンバーの看護実践の方向付けや育成を行い、自部署の目標達成に貢献するレベル 支援を受けながら自部署の看護管理ができるレベル

図表5 ラダー別研修

能力	ラダー	研修テーマ
倫理	Ⅲ～Ⅴ	看護の中の倫理について(実践編)
臨床能力	Ⅰ～Ⅱ	聴講後 救急外来で 救急看護についてⅠ(入門編)
	Ⅱ～Ⅲ	救急看護についてⅡ(メンバー編)
	Ⅳ以上	救急看護についてⅢ(各勤務帯のリーダーレベル)
教育能力	Ⅰ	看護を語る意味
		看護を振り返ってみませんか
		1年半のまとめ～メンバーの一員として～
Ⅱ～Ⅲ	後輩とともに歩む～後輩育成のためのコミュニケーションスキル～	
	Ⅲ～Ⅳ	後輩の学びと成長を育む力
リーダーシップ能力	Ⅴ	院内留学しませんか
		院内留学リフレクション
マネジメント能力	Ⅳ以上	退院支援について学ぶ

「それまでは『出産明け、育児中は外来』『病棟勤務は夜勤が必須』の流れがあった。それでは外来も困った状況が起き得るし、互いの助け合いはむしろ病棟の方がやりやすい側面もあり、育児中の看護師を病棟にも配置することにした。ただ、これは抵抗が強く、管理者を含め看護師たち自身も『本当にできるの?』と疑心暗鬼になっていた。夜勤をする側、免除される側双方からの反発がかなり強かったが、10年以上かけて『夜勤ができない人も勤務してもらって、皆が少しでも早く帰れるように』といった受け取り方が定着した(西垣看護部長)。

院内保育園のさらなる活用も

2013年3月からは、看護師などが育児と業務を両立させ、安心して働き続けられるよう、院内保育園「かわさキッズクラブ」を開園している。

保育時間は月曜日から土曜日までの朝7時45分から夕方6時まで。同院の常勤医師および常勤看護師が養育する生後2カ月を経過する0歳児から小学校就学前の乳幼児が保育対象で、9人までの受け入れが可能だ。保育料金は、3歳未満児が月極2万2,000円(一時保育は1回1,400円)、3歳以上児は同1万6,000円(同1,000円)。同一世帯から2人以上入園している場合は、2人目以降の月額保育料が規定料金の半額になる。「現在、4人が月極で利用しており、加えて数人の一時利用者がある(高野氏)という。西垣部長は、「院内保育園の存在で出産・育児を理由にする退職がかなり減少した。今後は夜間も含めた保育時間の延長と、(今は休園日になっている)日曜の昼間の保育が可能になればもっと良い」と話す。

キャリアラダーを設けて目標管理で評価

同院では、目標管理制度を看護師の育成に活用している。新人用のラダーNに加えて、2年目以降の非管理職層の看護師に5段階のキャリアラダー(図表4)、さらに管理職層の看護師には、チーフナース、マネージャー、副部長・部長といった3段階のマネジメントラダーを設けている。各人が自分のラダーの定義に応じた研修プログラム(図表5)から選択し、自主的に研修に参加。それぞれに目標を定め、師長や先輩看護師の助言を受けながら、目標をクリア

していく仕組みだ。

「目標管理制度は主に育成に用いている。実践能力に照らして自己評価と上司評価を付けて、そこに差異がある部分は助言を受けたり、上司側もキャリアアップのために応援できる部分は採り入れて、その結果が人事ローテーションにもつながっていく。達成度に応じてラダーが変わり、それが昇格にも影響する。2年目以降は研修もラダー別に実施している」(吉田副看護部長)。

参考までに、「何らかの能力があることはわかっているが、どういったラダーに当てはまるかは未知数」の中途入職者には、「暫定ラダー」を設定し、3カ月ほどの勤務状況を見て確定させる。

なお、評価は給与には影響しない。ただし、賞与には勤務状況と評価を総合的に見たものが、直接は連動していないものの、若干反映されるという。

「支援のサイクル」の流れを促進

西垣看護部長は、働きやすい環境づくりの集大成として、「『支援のサイクル』ができるようになれば」と話す。

「若い看護師は『いずれは自分も』、育児経験者は『自分もやってもらった』と思い合えるようなサイクルができればいい。先述したように、交替勤務も夜勤の有無もミックスさせて、いろいろな事情の人が一緒に働く環境を作ってきた。そうした流れを一層進めていきたい」

そして、そのためにも、子どもが小学校入学後も支援できるような、体制のさらなる充実が求められる。

「今は小学校に上がるまでの育児中の人に対する支援は整備されているが、小学校入学後の取り組みが乏しく、働き続けることが難しくなっている。夜勤の免

除もしていかなければならないが、敏感な年頃になった子どもを朝、送り出してから出勤したいが叶わず、帰日も残業で学童クラブが終わる時間帯までに迎えに行けないなど、時短勤務のニーズが増えている。現状は3歳までしか取得できず、特別決裁して認めている状態。今年だけでも、そういったケースが4件もある」

「小学校の子を持つ世代は、経験を積んできた看護師が多く、重要な役割を担っている。何より、その段階で離職してしまうと『自分が助けてもらったから、今度は助ける番』とはならず、『支援のサイクル』ができない」

看護師としての意欲と社会人経験の価値観が

一方、最近の課題については、「経験上の私見」と前置きしつつ、看護師としての意欲と社会人経験者の価値観を課題に挙げる。

「看護師はあまり就職に困らないこともあり、親に勧められて免許を取るけれど、本人はあまりやりたいと思っていないケースもある。この仕事は免許取得後が本当の勉強になるし、体力的にも大変な部分がたくさんある。しかし、最近は免許取得が目標になっていて、その後の目的が見えない人がいる気がする」(吉田副看護部長)。

「看護学校に社会人経験者の入学が増えている。そういう人は今までの経験で価値観が定まっていて、医療現場の独特な感覚と合わない部分も少なくない。(過去の経験に基づく)価値観が大きいほど柔軟になりにくく、適応に苦労している様子もある」(西垣看護部長)。

(新井栄三)

調査シリーズ No.153

介護者の就業と離職に関する調査

介護期の働き方や勤務先の両立支援制度の利用状況、離転職の経験、要介護者の状態や家族との介護分担、介護サービスの利用状況等を、アンケート調査をもとに明らかにしています。

- 目次**
- ・第1章 調査の目的と概要
 - ・第2章 介護期間と就業継続
 - ・第3章 介護休業制度と就業継続
 - ・第4章 就業継続支援としての柔軟な働き方
 - ・第5章 まとめと今後の課題

A4判 291頁 2016年5月31日発行 ISBN978-4-538-86156-2

定価: 2,300円+税

(ご注文・お問合せ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/

