

目標管理とキャリアアップ支援、多様な勤務形態の導入を実施



要旨

看護職員一人ひとりの支援希望を導入した目標管理とキャリアアップ支援と多様な勤務形態の実施

当園は、「職員個々人が思いやりを持って働きやすい職場環境にしていく」ことが看護職の確保定着に繋がることだと考えている。

人材育成は、平成 17 年から職員一人一人が個々の能力を開拓し向上させて行くことを目的に「目標管理」を実施し、支援してほしい内容等確認している。また、キャリアアップとして進学支援、回復期リハ認定看護師の資格取得支援、介護支援専門員の資格取得支援等を行っている。さらに、看護部の教育研修費用を活用し、外部研修へ積極的に参加できる体制をとっている。特に 10 年以上経験のある准看護師の進学(通信制)においては、すでに 4 名が看護師の資格を取得し、現在も 7 名の准看護師が研修扱いで学校へ通っている。

子育て支援は、3 歳に満たない子供を持つ看護職員を対象に所定労働時間を 1.5 時間まで短縮ができる制度を導入している。平成 20 年 4 月からは「育児支援給付金制度」を制定し、子供が 1 歳 6 カ月を過ぎても保育園に入所できない場合は、3 歳に達する前日まで当院が育児休業給付金と同額を支給し、さらに保育料の一部補助も実施している。

多様な勤務形態として、夜勤のできる回数や曜日を個々の看護職員の家庭状況に合わせて勤務表を作成し、状況によっては日勤常勤のみも採用している。また、60 歳定年を過ぎても働く意思のあるものについては 1 年更新制で、65 歳まで継続雇用を認めている。こうした 3 つの取り組みにより離職率は漸次減少し定着につながっている。

. はじめに

当院は、一般病床はないが、回復期リハ病床と医療療養病床、介護療養病床合わせて 181 床の病院で、医療療養病床では、診療報酬の改定もあり、20 対 1 の人員配置と医療区分 2.3 の割合が高い患者 8 割以上の受け入れが必須となった。医師、看護師の確保定着に向け職務待遇等見直した。看護職の平均年齢は 48 歳と経験豊富な職員が多く家族的な雰囲気、看護職員の平均在職年数は 10.5 年である。福利厚生には力を入れ職員クラブや旅行等充実しています。看護師と准看護師の比率は 3 : 1 の割合で、学習意欲が高い准看護師の進学支援を平成 19 年度から実施。また託児所を作ることも検討したが 6 歳未満の子供を持つ職員は、6.94%と少ないことから保育料の一部補助を平成 20 年から実施。多様な勤務形態の導入にあたっては、ワーク・ライフ・バランスを考慮し出来るだけ継続して働くことができるよう勤務場所の変更や人員配置数を検討し、勤務表の作成においても、各病棟師長が勤務希望をできるだけ取り入れ作成している。

. 看護職員の確保定着についての理念

当院の理念は、「真心と信頼」である。職員一人一人が「やさしい心」、「人を思いやる心」、「自らを向上させようとする心」さらに「感謝する心」をみせかけでない「真心」を持って病院に関わるすべての人々に接すれば、医療にとってもっとも大切なお互いの「信頼」が生まれる。職員はこのことを常に念頭に置き、

職務に当たらなければならない、という理念を掲げている。働きやすい職場環境を整えていくことが、看護部長としての役割であり、理念に基づき思いやりのある人間関係を築きながら、自己の研鑽に励み、人も組織も成長していくことが必要であるとする。看護部の離職率は、19年度は5.65%、20年度は4.8%、21年度は3.47%と年々よくなっている。看護部長として、目標管理面接を通して職員一人一人の思いを受け入れながら個々を大切にしたい人材の育成に力を入れていきたいと考える。

．ワーク・ライフ・バランスの導入に当たっての体制づくり

医療療養病床では、医療区分の2・3の高い患者様を受け入れるようになり、10年以上経験のある准看護師が自らを向上させようと、通信制の学校へ進学し2年生になったが、年休だけでは学校に行くことが難しい状況となった。また、一年生に進学した職員も年休だけでは卒業するのが難しくなり、2人で看護部長に相談にきた。看護部長から事務部長へ相談、大切な2人の職員のためにも、またこれから進学を希望する職員のためにも、学校や実習は研修扱いにしてほしいと希望した。事務部長は早速園長へ相談し、進学した学生は研修扱いで学校や実習へ行ける体制が取られた。看護師国家試験前には、病棟看護師長の許可を得て2週間から3週間程の休暇をもらい受験勉強に臨んだ。看護部の勤務異動の際に、一つの病棟に学生が2人にならないようにし、他の職員への負担の軽減を図っている。夏季休暇も平成20年から取り入れ6月から10月の間に3日間取れるようになった。子育て支援として6歳未満の子供がいる職員にアンケートを取り、託児所の検討等を園長、事務部長、看護部長、副看護部長、診療副部長と行った。アンケートの結果、保育園は、自宅近くの保育園に預けている職員が多く、託児所希望人数は意外に少なかった。又、託児施設を持つためには、3000万円の費用がかかることから、保育料の一部補助を子供一人に対し月額2万円とし、保育園に1歳6ヶ月を過ぎても入れない場合は、3歳まで病院が育児休業給付金と同額を支給することとした。多様な勤務形態を取り入れることは、職員のためにも必要だが、患者状況に合わせた勤務形態を整えることも働きやすい職場環境にするために必要なことで、新人が夜勤になれるまで一人多い体制で夜勤を組み、認知症や重症患者が多い時は、処置の多い午前や夕方の勤務人数を増やし対応している。個々の職員の勤務の希望をできるだけ聞き、各病棟の看護師長は苦労して毎月勤務表を作成している。夜勤ができない日勤だけの看護師、夜勤はできるが曜日や回数などに制限がある看護職等いるので、勤務場所、仕事内容、病棟の状況等考慮して、職員の採用や勤務異動を考えている。

．取り組みの実際（実施状況）

人材の育成では、看護部の教育予算があり、研修内容を看護部で検討し外部研修に積極的に参加し院内で伝達講習を行っている。また看護部は目標管理を平成17年から行っている。年度初めに目標管理を行う目的を看護部職員に説明し、個々が支援してほしい事柄や年間の目標を提出させ、一人一人に励ましのメッセージを書いている。年度末には、職員全員と面接を行い、色々な思いを聞き、改善すべき事柄等の情報を収集している。スキルアップの支援としては、今年度は、回復期リハ認定看護師の研修に1名と千葉県看護協会看護管理研修ファーストにも1名参加する。介護支援専門員の資格取得者研修と現任研修は出張扱いである。進学支援として、看護師の資格取得の為に通信制の学校を卒業した職員は4名おり、全員合格し、それぞれの病棟で生き生きと仕事している。現在2年生が4名、1年生が3名の計7名が学生として頑張っている。年齢は30代から50代。2年生になると看護師国家試験前に2週間から3週間休みを取るが、日頃から仕事で頑張っていることや、卒業した4名の職員が生き生きと働き続けていることから他の職員からの苦情もなく特に問題は生じていない。

子育て支援としては、6歳未満の有子率6.94%と少ないので、託児施設を作り、病児保育等をやらなくても子供が病気をしたら休みが取れるように勤務場所の配置を考えている。また看護部の委員会や病棟の係についても負担のないように昼間の時間帯にできる内容の業務にしている。平成20年から6歳未満の子供

が保育園に入園している場合、一人上額 2 万円迄の保育料の補助が出るようになった。又、育児休暇明けで短時間労働希望のした場合は、給与も少し下がるが保育料の補助があるので、子育て中の看護職を業務内容だけでなく経済面でも応援している。

夜勤の看護体制は、療養病床の夜勤は看護職 1 名と介護職 2 名で実施。新しい職員が入った場合や患者状況に合わせ人員を増やし対応している。回復期リハ病床においては、現在高次脳障害の患者様の対応などで夜勤の体制の見直しが必要となり、6 月からは、看護職 2 名、介護職 1 名だったが、介護職を 2 名に増やし対応している。看護職がもえつきないように職場環境を改善していくことが必要であり、看護の質を上げ安全安心な医療の提供を図るには、人の確保が第一だと考える。長期研修会に参加させたり、休暇を取らせたり、個々の希望に沿った勤務表を作成したり、多様な勤務形態を取り入れるにあたっては特に人がいないと難しい。当院は以前から高齢者医療に力を入れており医療療養病床と介護療養病床併せて 13 6 床あり看護職の正職員 78 名、非正職員 6 人、介護職は 70 名いる。殆どが介護福祉士の資格を持ちモチベーションの高い介護職が多く、看護職の良いパートナーとなっている。60 歳以上の職員は 5 名おり個々の能力にあった業務内容とポジションで日勤業務を頑張っている。

・成果

診療報酬改定で急性期病院は看護師の人員配置 7 対 1 と騒がれ看護師の確保の為、日本全国看護学校に募集に駆け回る看護部長がいる中、私は、医療療養の医療区分 2 . 3 の高い患者の受け入れと結核病床を閉鎖し回復期リハ病床を立ち上げる等の準備で大変でしたが、病院の変革も経験豊富な看護職員の協力のもと無事に転換することができました。平成 19 年の診療報酬の改訂で療養型病床の診療報酬が下がり、結核入院患者が減少したことから減収になり、賞与は減ったものの、離職率は 3 . 4 7 % と下がりなかつた。安全安心な医療の提供が出来るよう、看護体制を整えたり介護職を増やしたりしてきたことで良い成果が現れたと考える。

・今後の課題

私は、今後の課題として、安全、安心な医療の提供をしながら、個々のワーク・ライフ・バランスを推進して行く事が必須であると考え。看護職と介護職の人材の確保定着に向け、職場の状況を把握し柔軟な対応がすぐ出来るよう、職員の数を確保し職場環境の改善を図っていく。そして、看護の質を保証するためには、教育が必要と考える。教育は力なりといいますが、知識を得ることで周りがみえ自分が見えて来る。個々が自己の研鑽に励みより良い看護の提供を行うことで佐倉厚生園の組織力を高めていく。又、目標管理を通して職員一人一人の思いを知り支援していくとがこれからの課題である。

病床数	181床
入院基本料	20対1、15対1、
看護職員数	正職員74人 非正職員6人
平均年齢	48.1歳
離職率	3.47%(2009年度)

