

# 幸せの連鎖は働きやすい職場から



## 要旨

### 4つの対策で各看護職員の生き方にあった働きやすさを追求

当院は「全ての看護職員が働きやすい職場づくり」を目指して4つの対策で確保定着に取り組んでいる。

一つは、看護部長室のメールアドレスを公開し、誰でもいつでも気軽に相談にこられるよう相談窓口を設置し、ポスターによる案内を掲示した。毎月数件のメールが届いており、その全てに看護部長自らがメール返信している。なお、本人のみにしか着信できないシステムを構築してある。

二つ目は、子育ての期間中、家庭重視の勤務体制を希望する者、しばらくはパートで働きその後正職員を希望する者、子育てしながらもフルタイムを希望する者等、「何ができないかではなく、何ができるか」という考え方で、それぞれの看護職員が生活に応じた多様な勤務形態を選択し就業している。

三つ目は、呼吸療法士や内視鏡技士等キャリアアップのための進学を希望する者に対して支援をし、取得後は資格に対する手当が支給される体制をとっている。

四つ目は、「残業ゼロ、有休消化率 100%」を目指し、就業時間内に業務を終わらせる意識の醸成を図ったり、遅出、残り番等の時差出勤制を導入し、記録以外の業務はボタンタッチし、定時に業務が終わる体制づくりをしている。

結果的に4つの具体的な支援策の推進により、離職防止の成果が上がってきている。

## . はじめに

昭和 62 年、花見川の流れを背にした林の中に開院した当院は、近隣の病院より先駆けて、院内保育室を開設。出産後も働き続ける若い看護師たちが多く集まるようになった。

2006 年（平成 18 年）の診療報酬改定で多くの病院が看護師確保で躍起になったが当院は、看護師が充足しスムーズに 10 : 1 を取得することができた。保育室の整備、日勤常勤制度の取り入れ、有休消化率 100% の実現など様々な工夫を凝らす中、看護師確保については他院に負けない自負があった。

しかし、2007 年（平成 19 年）多くの退職者を出し 10 : 1 の確保が危うくなった。退職者 8 名の理由はそれぞれ異なっているのに「なぜ、今、この時期に」と暗澹とした気持ちになったが、結果（働きやすさとは何か？）という基本的な問題を突きつけられ、再考するきっかけとなった。

## . 看護職員の確保定着の理念（それぞれの生き方に合った働きやすさの追求）

看護部の責任者として多くの退職者を出してしまった責任は重い。すぐに確保しなければと焦った気持ちでいると、院長は事も無げに「辞めて行った人たちが辞めなければよかったと思えるような職場にしましょう」と笑顔で励ましてくれた。看護師を集めたいなら給料を高くすれば簡単である。しかし、人件費ばかりがかかり経営が立ち行かなくなるのでは本末転倒である。その上看護師は確保されるが定着はしない。なぜなら、そういう看護師は少しでも給料の高い職場にまた移っていく可能性が高いからだ。

人が幸せな人生を送るために、自分の価値観に合う働き方、仕事と生活の調和を考えること、それがワーク・ライフ・バランスの源であると思う。それぞれに多様な生き方があるように、職場においても多様な対

応ができる体制づくりが必要だと考えた。そして当院が行き着いた答えは「全ての職員が働きやすい職場作り」である。

## ．ワークライフバランスの導入にあたっての体制づくり

まず行ったことは、退職理由の分析であった。過去3年間の退職者の理由を分析してみると、引越しや夫の転勤、キャリアアップ、キャリアチェンジ(病院以外での看護業務)、給与水準の問題、中には教育システムがない、などがあった。かつては家庭との両立に悩んで退職するケースがほとんどであったのに、個々のライフスタイルに合わない様々な退職理由が挙げられた。

しかし、見逃してはならないのが表面化していない理由である。退職者との面談はなるべく行うようにしているが、全てではなかった。あとから実は人間関係で悩んでいたという情報を得ることもあり、防止できたのではないかと後悔することもあった。そこで当院のワーク・ライフ・バランス対策を4つに分類し具体的な対応策へと導いた。

- (1) 相談窓口の設置
- (2) 多様な勤務形態の導入
- (3) キャリアアップ対策
- (4) 残業ゼロ、有休消化率100%を目指す

これらの対応策を実行するには、師長たちの理解を得ることが重要である。すんなりいったかというところではなく、労務管理が難しくなる、常勤看護師たちに負担がかかるのではないかなど不安は尽きなかった。人材は必要だけれどできれば常勤がほしい、という師長たちの思考の転換にも時間を要した。しかし理解を得てからの師長会の活躍は目覚しかった。主任会を巻き込んで看護部全体へと浸透させていったのである。

最も困難であったのは、待遇の改善や奨学金制度の導入である。診療費の抑制が続く中、人件費を削減したいのは当然である。ならば残業ゼロを目指し、全体の人件費がプラスに傾かないように提案した。一番の理解者である院長をはじめ部門の管理者に粘り強く理解を求め、目的を達成することができた。看護職員の定着に対する対策であっても、看護部だけを考えると改善できない。時には駆け引きに出ることもある。ワーク・ライフ・バランスを維持することが病院全体に恩恵をもたらすことへの理解を深めていく働きかけも重要となる。

## ．取り組みの実際

### 1. 相談窓口の設置

ワーク・ライフ・バランスは人それぞれである。出産や子育てなどのライフイベントばかりではなく、子供の不登校、配偶者の失業、離婚、親の介護などバランスが崩れそうなきがある。どんな問題が起きているのかを察知しなければ、細やかな対応はできないのではないだろうか、と考えた。

何でも相談できる体制を作るために、看護部長室のメールアドレスを公開し、「誰でも気軽に相談を!」というポスターを掲示した。人間関係や家庭のことで悩んだとき上司にはなかなか相談できないことがある。相談しやすい環境を提唱するためには、看護部長自ら動く必要があると考えた。しかし、師長たちからは大反対を受けた。「師長を飛び越えて部長に行くなんてとんでもない」「順番が違う」「解決できることは部署内で解決したい」という意見であった。

そこで、師長たちが部署内で誰でも気軽に相談できる体制を作ればいいのか、そうすれば飛び越えてくることはないだろう。たとえ飛び越えて私のところに相談にきても所属師長には必ず伝える。看護部全体で相談できるムード作りをし、退職させないことを目標にして行きたいと伝えた。

師長たちは自ずと職場のコミュニケーション・育成について一考することとなり成果はあったと思われる。実際に直接部長まで相談に来たものはわずか数名であった。

## 2. 多様な勤務形態の導入

子育て支援を受けながら職場復帰を果たす場合もその度合いも人それぞれである。いつかはフルタイムで仕事をしたいけど、まったく離れてしまうのは不安。少しでも医療に触れていたいという人も居れば、当分は家庭重視。しばらくはパートで復帰したいという人。または、子育てしながらでもフルタイムでしっかり復職したい、学びたいという人も居る。

そこで、週2日のパート勤務や夫の勤務にあわせた変則的なパート勤務などを受け入れている。逆に、今まで常勤であったが家庭の事情でやめざるを得なくなった看護師とは、じっくりと面談を行い、どういう条件なら業務を無理なく続けられるか？を模索した。多様な勤務形態の導入には、柔軟な姿勢が不可欠である。こんなに少ししか勤務できないなら仕事が覚えられないだろうは思い込み過ぎない。「何が出来ないかではなく何が出来るか」を考えることが始めの一歩となる。



## 3. キャリアアップ対策

### (1) 資格手当

給料アップをいきなり行うことは出来ない。そこで、何らかの資格を持つものに対し、取り組みを評価するという目的で手当の支給を病院側に申し入れた。わずかであっても、評価することでモチベーションは上がる。それは相乗効果として次世代を担っていこうと強調した。そして、呼吸療法士、内視鏡技士、糖尿病療養指導士の資格に対し手当が出ることになった。

### (2) 進学支援

准看護師から看護師になるための奨学金制度の導入も病院側に申し入れた。これは金額が大きかったため説得が厳しかった。看護師の資格取得後に辞めるのではないか？の問いには正直危惧したが合意を得ることができ、13名の奨学生を誕生させた。ほとんどが働きながらの通信の進学コースであったため、金銭面での援助ばかりではなく、学生休暇を年10日付与し、勉強時間もサポートしていた。この13名は全員国家試験に合格し看護師となった。1名は退職したが残り12名は現在も在職しており退職の予定はない。

### (3) クリニカルラダーの導入

これは師長会に協力要請をした。既存のものではなく中途採用が多い当院ならではのものを作ろうということになった。キャリア分類を行い、パート勤務の人も対象となるラダーを作成している。まだ完成には至っていないが試行錯誤する中、師長会の結束が強まるという副産物も生まれている。

## 4. 残業ゼロ 有休消化率100%

昨年の看護部の月平均残業時間は50分である。当院は研修は全て公休扱いとしている。費用も全額病院負担である。看護管理者研修や緩和ケアなど長期の研修であっても例外ではない。従って有休は全て私的な理由で使うことができる。また、病棟会議や院内必修研修については残業を認めている。50分というのはその時間であり実際の業務では残業はほとんどないといってもいいだろう。

## 成果

昨年、パート勤務で入職した人が常勤になっている。とても家庭との両立は出来ない、残業が無いなんて信じられないという思いでパートにしたが実際勤務してみると（これならやれそうだ）と思ったという。そして昨年の当院の離職率は8%である。対策を講じる前は13%であった。妊娠を理由に退職するものは

いない。出産し育休をとり職場復帰してくる。ある病棟では、妊娠したと発表した瞬間、自然と拍手が沸き起こり、おめでとうと口々に伝え合ったという。子供が熱を出したと学校から連絡があればすぐに帰す体制も職場風土として定着している。これこそ子を産み育てるのが当たり前の職場風土構築の成果であるが、子育てに対してだけではない。長く一緒に暮らしてきたペットが死んだので休みを取りたい、親の介護や体調を崩して通常のシフトが組めないなど、おたがいさま意識のある環境が育っているのか、それが大きな問題となることはなかった。少し前の看護師の世界では考えられないことだ。しかし、この成果を手放しては喜べない部分もある。お互い様意識が定着してくると、馴れ合いも定着するからだ。当たり前だと思わない、常にお互い感謝の気持ちを持つことも同時に定着させていかなくてはならない。

病床数	302床
入院基本料	7対1
看護職員数	正職員110人 非正職員18人
平均年齢	42.5歳
離職率	8%(2009年度)