

管理者の意識変革と指導者の指導力強化



要旨

管理者・指導者の意識改革による指導力の強化と、対話を重視した職場風土の改善

職場定着の基本は、「私は大事にされている」と感じることであり、管理者は、その保証をするために受け入れ環境を整えることが重要であり、意識を変え、思いやりの連鎖が生じる仕組みを整え、常に「やりがいを持って働ける職場とは何か」を時流に沿って柔軟に考えていく必要がある。

当センターは、既卒採用者の中途離職が重なったため、中途採用者の適応を阻む要因があると考え改善に取り組んだ。既卒採用者の懇談会で生の声を聞き、不満を感じていることを明らかにし、平成 20 年より既卒採用者の適応を促す仕組みとして「中途採用者・育児休業後復職者適応支援プログラム」を開発し、支援のガイドラインを示している。また、リハビリテーション看護について学ぶ機会として、既卒採用者を対象としたキャリアアップ研修を実施している。さらに、看護局の活動方針に「対話」をあげ、まず指導者層の意識を変え、自己の傾向性に気付くことから始め、コミュニケーション研修をシリーズで年間 3 回実施している。他にも、副看護師長と臨床指導者にもコーチング研修を同様に実施している。

各部署のヒアリングにより職場風土の特徴を知り、医師・看護管理者・スタッフとの関係性の調整及び人材育成を行うために大胆な人事異動を行った。新配属先に送り出す看護師長には、本人に「期待することをきちんと伝えること」、受け入れ病棟は「ようこそと期待していることをきちんと伝えること」を看護師長会で確認し、各部署内にも周知した。管理職の異動は、看護局長が異動理由を伝え、次の職場での期待を込めて送り出している。

これらの結果、平成 21 年度の離職率は 4.3% となり、新卒者の離職はゼロ、既卒者の離職理由も産休や病気、自己のキャリアアップなどであった。

はじめに

当センターは、新卒者の採用より既卒者の採用が多く、また、中途での既卒者の適宜採用も多かった。センター在職平均年数も 10 年とベテラン看護師が多く、ほとんど人事異動がなく同部署に 10 年以上というスタッフが多かった。平成 19 年度に既卒者の中途離職が重なり、ある病棟では既卒者とプロパーの間での確執が強く、チームの意欲を低下させており、管理者は解決に困難を感じていた。

平成 20 年度に看護部長が変わり、教育専従の副看護部長が着任したことをきっかけに、働きやすい職場づくりを目指し、この課題に取り組み始めた。

看護職員の確保定着についての理念

職場定着の基本は、「私は大事にされている」と感じることであり、それには、自分の思いや感じたことを聞いてもらえることであり、その結果が反映されることであり、それぞれの人生経験、看護師経験を看護ケアに生かしていけ、互いに思いやり、お互いさま意識を持ち、自分を高めていける職場でなければならない。

管理者は、その保証をするために受け入れ環境を整えることが重要であり、意識を変え、思いやりの連鎖が生じる仕組みを整え、常に「やりがいを持って働ける職場とは何か」を時流に沿って柔軟に考え、対応していくことが定着に繋がっていくと考えている。

．実施状況

1．中途採用者・育児休業後職場復帰者の適応支援プログラム

(1) 準備

平成 20 年の夏、既卒者の懇談会「何でも話してみよう！リハビリテーション看護って何？」を行い、生の声を聞いたところ、「リハビリテーション看護が分からない、今までの経験を活かせない」、特に、中途採用者は「オリエンテーションが不十分ですぐに業務に組まれてしまう」などがあがった。教育担当副部長を中心に教育委員会で、「中途採用者・育児休業後職場復帰者 適応支援プログラム」を開発した。これは、既卒の中途採用者の受入れの基本的考え方、適応を促すための時期ごとのオリエンテーション手順、プリセプターの選定やプリセプターミーティングの開催について含み、病棟でガイドラインとして使用できることを目的とした。

平成 20 年度 1 月の師長会でこの問題について討議し、教育委員会より適応支援プログラムを提案した。師長会では、特に、既卒者は他施設での勤務経験や豊富な人生経験を有する貴重な存在であり、「既卒者や中途採用者の強みを活かし、組織の活性化につなげる」という既卒者を迎える基本的考え方を合意し、すぐに実施開始することとなった。

教育委員会では、リハビリテーション看護について学ぶ機会として、既卒者を対象としたキャリアアップ研修を開発した。

(2) 実施

平成 21 年度の中途採用者から、プログラムに沿って、最初に中央で看護局がオリエンテーションを行い、その後病棟では師長、臨床指導者やプリセプターを中心に支援を行った。中途採用者の状況に合わせて、病棟ではプリセプターをつけ、必要な指導を計画し、1, 3, 6, 9, 12 か月で評価を行い、プリセプターミーティングを行った。ミーティングには本人とプリセプター、現任教育担当臨床指導者、看護師長と教育担当副看護部長が参加し、当センターで「どういう看護をしたいか」などの志向性や学習方法の個別性などを確認し、夜勤や受持ち開始のタイミング、振り返りの時間を持つ必要性などをディスカッションし、支援を再調整した。

(3) 導入後

臨床指導者の変更や、病棟の改編なども重なり、プログラムを十分に実施できていない病棟もある。また、中途採用者の状況によりプログラムの実施状況にはバリエーションがあり、小さい子どもを抱えている場合や体調が整わない場合などは、まず業務に慣れることを優先し、研修への参加や評価による負担を軽減した。

2．管理者の意識変革と指導者の指導力育成

適応支援プログラムなどのしくみを整えると同時に、管理者がスタッフと対峙する力を育成することも必要であると考えた。そのためにはまず自己を知ることが必要であり、看護師長を対象に個人内コミュニケーションのトレーニングを中心としたコミュニケーション研修（実践コミュニケーション研究所 西田弘次先生）をシリーズで年間 3 回実施した。他にも、副看護師長と臨床指導者にもコーチング研修（ヘルスコジャパン 近藤真樹先生）を、シリーズで年間 3 回実施した。

平成 20 年度の看護局活動目標に「対話」をあげ、看護局長は看護師長・副看護師長全員と年 3～4 回面談、看護師長は副看護師長・スタッフと年 2 回以上の面談の機会をもった。副看護部長は、随時気になったスタッフや新人看護師長と面談の機会を持ち、看護局長室・副看護部長室は常にドアを開け、できる限り看護師長や副看護師長の随時相談に対応する体制をとった。



3. 職場風土の改善

各部署のヒアリングにより風土の特徴を知り、医師・看護管理者・スタッフとの関係性の調整及び人材育成を行うために平成20年11月、平成21年4月と11月に大胆な人事異動を行った。新配属先に送り出す時には、看護師長は、本人に「期待することをきちんと伝えること」、受け入れ病棟は「ようこそと期待していることをきちんと伝えること」を看護師長会で確認し、各部署内にも周知した。管理職の異動は、看護局長が異動理由を伝え、次の職場での期待を込めて送り出した。

4. ワークライフバランスとして導入していること

- (1) 多様な勤務形態：二交代か三交代か夜勤体制を選択可能、嘱託・臨時的任用採用、夜勤専従、定年退職後の再任用
- (2) 介護休暇の取得
- (3) 子育て支援：子どもの長期休暇等のフレックスタイム制の試行・院内夜間保育曜日に合わせた夜間勤務
 - 計画の実施・体調不良児の保育士の代理受診、育児休暇明けの夜勤・交代制勤務の縮減
- (4) 人材育成：大学院進学、専門・認定看護師、認定看護管理者等の学習支援
- (5) 家族の発達段階に合わせた勤務計画上の配慮

成果

既卒者の採用のタイミングなども関係するであろうが、平成21年度の離職率は4.3%となり、新卒者の離職はゼロ、既卒者の離職理由も産休や病気、自己のキャリアアップなどであった。昨年臨時的任用職員で入職した2名は、今年度2名とも受験し正規職員となった。

適応支援プログラムを導入して2年目になり、病棟により取組みに違いがあるのも事実であるが、中途採用者や育児休業明け者から「受け入れてもらっていると感じる」「育休明けで何回か復帰したけど、こんなにしてもらうのは初めて」という言葉が聞かれたり、実際に病棟で生き活きと働いている様子を見受ける。

管理者や指導者からは、見える形で評価を残すことで、指導のポイントを押さえやすくなるなどの感想もある。いずれにしても、既卒者である中途採用者や育児休業明け職員との「対話」が促進されたことで、相互理解につながり、結果として適応を促進したのではないかと考えられる。

今後の課題

現在は確保・定着に繋がると思えるあらゆることを導入し、試行しているところである。病棟に指導するツールが揃っていない、指導者側の指導方法が不統一であり、整備が必要である。またお互いの思いやりには限界があるので、フレックスタイム制など制度化していく必要がある。仕組みは、使いつつ、評価しよりよいものに改善していく。

病床数	242床
入院基本料	15対1、10対1
看護職員数	正職員141人 非正職員16人
平均年齢	37.7歳
離職率	4.3%(2009年度)

