

中途採用者のサポート体制づくり



要旨

中途採用者への院内全体の支援体制と情報交流会(茶話会)の開催

当院では、「プライベートの充実があってこそ各々の力が発揮できる。そのためには、全職員が、自分の居場所として安心できる職場環境づくりを全職員でしていく」という考えのもとに、看護職員の確保定着に取り組んでいる。

平成 19 年度から新卒看護職員卒後臨床研修を導入したこともあり、新卒者の離職はほとんどない状況である。一方、中途採用者の離職は、1 年以内が約 35%、2 年以内では約 50%という状況であった。そこで、当院を選んで就職してくれた人たちを、大切に育成していくことで、離職率の低下にも繋がり、職員全体のワーク・ライフ・バランスの充実にも繋がるという考えから、専任の教育担当科長が中心となり、中途採用者のサポート体制の強化を図っている。

まずは、入職時に院内のサポート体制について説明をし、これまでの経験や心配なこと、希望することなどを内容とした「入職時アンケート」を聴取している。その後は、専任の教育担当科長が中途採用者の各部署をラウンドしながら相談等に対応するとともに、所属の看護科長と教育担当科長が連携して継続支援することを伝えている。併せて、中途採用者が少しでも早く新しい職場の看護基準等を理解し、看護が提供できるよう、看護係長を中心に「既卒用マニュアル」を作成し円滑な業務の推進を図った。

さらに、中途採用者がこれまでの経験を生かし、早期に現職場に慣れるよう、臨床心理士による面接を時間内に確保している。また、中途採用者同士が悩みや意見等を率直に出し合える機会として、業務時間内の「茶話会」を設定している。茶話会の設定に当たっては、中途採用者が負担なく業務を抜け出し参加できる体制整備をすることが重要であり、各部署の看護科長や看護係長は業務調整等に努めている。この茶話会には、教育担当科長のみが同席し、ケーキやお茶を準備し和やかな雰囲気の中で、お互いの気持ちが共有できる場になっている。また、入職後 1 年経過した時点では記念写真を撮り 1 年間頑張った労をねぎらい合ったり、1 年の疲れを癒せるように休日をプレゼントするなどサプライズを部署により実施している。

こうした院内全体で中途採用者を支える体制が効を奏し、離職率は徐々に減少してきている。

. はじめに

当院は、都心に近いという立地条件の影響もあり、看護職の離職率は全国平均を上回り 15%を超えている。平成 19 年度から新卒看護職員卒後臨床研修を導入し、新卒者の離職はほとんどない。一方、中途採用者の離職は、1 年以内は約 35%、2 年以内では約 50%に達している。

中途採用者は、経験を通して築いた看護職としてのアイデンティティが、職場を変えることで揺らぎ不安定になる。その不安定さのため持っている力を発揮できず、健康上の理由や曖昧な理由での離職に繋がっている可能性もある。その不安定な状況を乗り越え、アイデンティティの保持又は再構築を促進するには、業務支援と心理面への関わりを重視したサポート体制が必要である。

今までは、各部署に一任していた中途採用者への関わりを全部署で統一し、外部からのサポートも強化した体制を整え、中途採用者の定着促進を図る試みを開始した。

．看護職員の確保定着についての理念

ライフサイクルのどの時期においても、勤務時間以外は個々の時間として確保されることが重要である。24時間の交替勤務であることのメリットを最大限に活かし、超過勤務にならない業務の工夫を推進する。プライベートの充実があってこそ、各々の力が発揮される。そして、全職員が、自分の居場所として安心できる職場環境づくりを全職員でしていく。

．中途採用者サポート体制導入の準備

看護科長会・看護係長会に中途採用者のサポート体制の必要性について説明し、提案の承認を得る。会議の内容及び支援フローは別紙に整理した。主な内容は、当院の中途採用者の状況、中途採用者の特徴、中途採用者のサポート体制確立の意義である。

導入に当たり調整が必要だった事項

(1) 所属以外のサポートが入ることに対する違和感の払拭

今までは、新入職者の対応や育成は所属ごとに行われていたため、外部からの支援者が介入することは、所属としての支援の不充分さへの指摘に感じたり、外部からの支援に戸惑いを感じている様子もあった。しかし、徐々に中途採用者同様に所属への支援であることが理解され、導入がスムーズになった。

(2) 時間内に面接及び茶話会の時間を確保するための業務調整

臨床心理士による面接と茶話会の開催が、中途採用者の負担にならないように、時間内で実施するために、業務調整への協力が必要だった。慣れていない時期に、自分から声をかけて仕事をぬけるのは心理的な負担になるため、所属で抜けやすい対応をしてもらうように、看護科長だけでなく、現場の指導者である看護係長に協力を得た。

(3) 既卒用オリエンテーションマニュアル(以後既卒マニュアル)の作成

新卒用オリエンテーションマニュアルを活用している部署もあったが、係長を中心に既卒用として改めて整備をした。繁用薬等は必要なら自分で調べて学習するものという考え方や必要な資料のコピーは自分でするものという意見もあり、多少の抵抗感が生じていた。しかし、慣れていないスタッフが、すこしでも早く知識を得、安心して看護に参画できると、患者の安全が確保され、自分たちの仕事がスムーズになることを強調し、理解を得た。

．取り組みの実際(実施状況)

各所属で準備が整った平成21年3月からの入職者から、中途採用者サポート体制を実施した。

1. 入職時

教育担当科長が入職手続き後、サポート体制の説明を行い、ラウンドしながら声をかけることを伝えた。また、「入職時アンケート」として、今までの経験・当該科の経験・プランクの有無・通勤状況・心配なことや気になること・希望することを聴取し、所属に案内した時に紙面で所属科長に伝えた。その後、ラウンドに行くと、面接の希望があったりちょっとした相談があったりと、声をかけたりかけられたりという関係が成立することが多くなった。

(1) 茶話会の開催

平成21年3月から5月までの中途採用者11名で、最初の茶話会を7月2日に開催した。中途採用者以外の参加者は教育担当科長のみとし、そこで話されたことは一切他に漏らさないことを原則にした。ケーキとお茶を準備し和やかな雰囲気を作った。参加者は、初対面の人がほとんどだったが、気

持ちを共有できて楽しかったという反応だった。11月4日の2回目の茶話会では、同窓会のように会話が弾んでいた。その後、中途採用者の入職状況により適時開催している。

(2) 臨床心理士による面接

教育担当科長が予約し入職時に日程を伝えて実施した。時間内で設定したため予約状況によっては入職2ヶ月目になることもあった。全員が面接を受けるので抵抗なく実施できた。

(3) 既卒マニュアルによる業務支援

既卒マニュアルの内容は部署により違いがあった。そこで全部署が必要な項目を網羅した「既卒マニュアル」を作成した。中途採用者の配属がない部署もあり、活用にあたっては所属により差があるのが現状である。

(4) 退職希望時及び退職時の面接

入職から半年以内に3名が退職をした。その内の1名と退職希望時に面接ができたが、その時には既に退職に気持ちが決まっていた。タイムリーに外部面接を入れるには、所属との密な情報交換と連携が必要である。

(5) 1年目のサプライズ

入職1年目に記念写真を撮って労をねぎらい感想を聞いたり、1年の疲れを癒せるように休日のプレゼントをした部署もあり、中途採用者からは、「覚えていてくれたことが嬉しかった」「これからもここで頑張りたい」などの感想があった。一方、忘れてしまった部署もあり所属での差が出ている。

成果

1. 中途採用者の離職状況

平成21年3月からの開始したため、平成21年度の中途採用者で1年を経過していない者がおり、データとしては不十分である。しかし、サポート体制整備前と比較して、入職1年以内での退職者は約半数になり、確実に減少している。(表1・表2参照)

表1 < 中途採用者数 >

	中途採用者数	当院再就職者数	新卒中途採用	対象人数
平成19年度	37人	5人	1人	34人
平成20年度	17人	1人	1人	15人
平成21年度	29人	4人	2人	23人

表2 < 離職者数 (%) >

	半年以内	1年以内	1年～2年	2年未満
平成19年度	6人(17.6%)	11人(32.4%)	6人(17.6%)	17人(50%)
平成20年度	5人(33.3%)	6人(40%)		
平成21年度	3人(13%)	* 4人(17.4%)		

*21年度入職者で1年を経過していない人 8人(9月以降の入職)

2. 中途採用者の反応 (1年後アンケートより)

茶話会の満足感が高く、全員が茶話会があっただけ良かったという反応だった。理由は、「所属では言いにくいことが共有できた」「気持ちを安心して話せてすっきりした」「ケーキとお茶でリラックスできて話しやすかった」という感想だった。また、「辞めたいと思っていたが2回目の茶話会まで頑張ろうと思えた」という声も聞かれた。時間と場を提供すれば、支えあえることを実感した。

臨床心理士による面接は、あったほうが良いと答えたのは2名だった。なくても良いという人はなく、何かあった時に相談できる安心感と面接後にスッキリ感があり、自分のストレスに気付いたという感想もあった。必要とする人が少数でも、相談できることを確保する意味で今後も継続していく。

業務サポートのために準備した既卒用マニュアルについては、部署により活用に差があった。十分に活用された部署では「すごく役にたった」という反応だった。一方、看護技術確認表は、「ただチェックするだけなら無くても良い」など、活用が不十分な状況も窺える声も聞かれた。

・今後の課題

中途採用者の背景は様々で、全員に適した支援方法を確立するのは困難である。しかし、受け入れ側のちょっとした工夫や配慮で持っている力を発揮してくれる可能性も少なくない。また、中途採用者サポート体制を導入して、1年3ヶ月だが、今後課題として取り組んでいきたいのは、次の2点である。

- 1 **サポート体制の強化**：成果を確認できていることを全体に伝え、現在活用できていないものを活用する努力と活用しにくい状況を把握し対策を講じていく。
- 2 **受け入れ側の負担の軽減**：中途採用者は、人員が不足している部署へ配属になりやすい。日々の業務が既に負担になっている状況が予測されるので、受け入れ側に必要なサポートを明らかにし、双方向から負担の軽減を図っていく。

病床数	464床	(実稼動 384床)
入院基本料	7対1	
看護職員数	正職員 326人	非正職員 23人
平均年齢	32.4歳	
離職率	15.6%	(2009年度)

別紙

看護科長会・看護係長会での配布資料

1 中途採用者の特徴（異動スタッフも同様）

- (1) 中途採用者は、経験を通して築いた看護職としてのアイデンティティが、職場が変わったことで揺らぎ不安定になっている。その不安定な状況乗り越え、アイデンティティの保持又は再構築が必要。
- (2) 職業的社会的化は継続できるが、組織的社会的化は再構築が必要になる。組織的社会的化とは、組織が持つ規範や価値観を受け入れ組織に適応していく過程。組織的社会的化には、6つの必要な要素がある。
- 遂行能力の熟練：仕事を通して課題を学び身につけること
 - 人間関係：仕事を通して有効で満足のいく関係性を築くこと
 - 言語：専門用語・頻繁に使われる言葉や俗語を習得すること
 - 政治：組織内の権力構造や公式非公式の関係に関する情報を得ること
 - 組織の目標と価値観
 - 歴史：組織の歴史・習慣を理解すること

2 中途採用者のサポート体制確立の意義

- (1) 中途採用者が定着する 7対1の看護職員の保持、看護経験が活かされ看護の質の確保に繋がる
- (2) 中途採用者への配慮を通して仲間意識が向上する 職場風土の活性化に繋がる
- (3) 中途採用者の離職理由が率直に話してもらえる関係ができる 職場改善及び離職防止対策になる
- 中途採用者の背景は様々なので、複数の職種で実証されているハーズバーグの動機づけ - 衛生理論を活用し、満足・不満足要因に働きかける。

<心理面のサポート>

時期	方法・内容	担当者
入職時	関係作り：辞令交付及び事務手続き後、サポートへの要望等を聞きながら所属へ案内する	教育担当 科長
1週目～ 2週目	チューターの選定：プリセプターと同様の役割だが、名称を区別する。本人を見てから、個々に合わせて相談窓口としてサポートするスタッフを選定し紹介する（できるだけリーダー研修 修了者及び同等の研修修了者）	所属科長
2週目～ 1ヶ月	面接 メンタルケア：不安の軽減及びメンタル面でのスクリーニング、認識の排泄物の除去、不満や不平・苦痛など所属では話しにくいことを話せる場を作る	臨床心理士
2～ 3ヶ月	茶話会：仲間作り 看護を語ろう：目指す看護を語りながら同じ立場の人と時間を共有する 看護局への提言：自分の経験を活かし、感じることを提言として整理する チューターからの手紙：エピソードを含めポジティブフィードバック	教育担当 科長
6ヶ月	茶話会：自己承認と他者からの承認 頑張った自分たちを認めよう： 6ヶ月を振り返り、自分で自分の頑張ったことを認める	教育担当 科長
1年目	ご苦労様・ありがとうの日：1年間の労を労い感謝を伝える。休日プレゼントなど所属で工夫をする。 1年の振り返りアンケート：サポート体制への意見・要望・感想・満足度調査	所属科長 教育担当 科長
退職 希望時	面接：状況や気持等を聞き、継続対策を一緒に考え相談する 継続困難な理由を率直に語ってもらう：今後の職場改善の参考にする	教育担当 科長

<業務面>

(1) 既卒者用オリエンテーションマニュアルの整備

スケジュールと内容及び担当者：個々の経験に応じたスケジュールが立案できるように日程の記載ができる一覧表にする。

所属の専門的な看護技術確認表：見学・実施確認・自立の3段階で個々の希望を優先し調整する。
使用頻度の高いマニュアルのなどのコピー資料：繁用薬・略語集などは必ず準備しておく。

科長・係長・チューター・チームリーダー等がどのように指導及びサポートするのかを明文化する。

(2) 看護基準及び看護手順の整備

経験のある既卒者が、業務の確認を有効にできる看護基準及び看護手順であるように、定期的に改訂しながら整備する。