

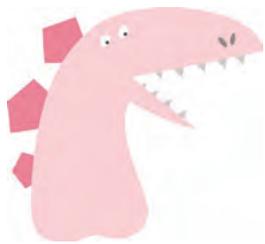
---

---

## 11. 看護のキャリアを支える

---

---



### ポイント

- 「私の未来」を描ける支援をしよう

- 
- 仕事だけでなく、ライフも踏まえた夢のある将来を描けるようにする
  - 目標管理面接で個々のキャリアプランを支援する
  - 組織全体での教育支援体制を整える
    - ・ 内部研修と外部研修
  - 認定看護師資格など、資格取得支援制度を整える
-

# 看護のキャリアを支える



東邦大学医療センター佐倉病院 【2014(平成26)年度取組み】

自己キャリアが明確にできるように、「未来像」を明らかにし自分の人生を振り返る機会を作る

## 課題（現状・分析）

- ① 将来について不安を感じている
- ② スタッフの30.9%が将来の想像ができないと感じている

## めざした姿

- ★ 3年後のナースとしての自分の姿が表現できる



## 取組んだこと

- 自己のキャリアアップ計画が明確にできるよう、新年度の研修申込用紙に「私のキャリアアップ計画」と題し、「3年後の私」とその達成に向けた今年度の目標が記載できるようにした。
- 自分のこれまでの「軌跡」とこれからの「未来像」が明らかにできるよう「私の軌跡」と「私の未来像」を記載した紙を添付できるファイルを作成し、上司と定期的に面接する際にその用紙を用いて上司も支援できるようにした。 (資料①)
- 「WLBが上手な人を紹介」と題し、スタッフから自薦・他薦で応募した。その中から「管理職として頑張る人」2本、「ママさんスタッフとして頑張っている人」「パパさんナースとして頑張っている人」の4本のシリーズでDVDを作成し、院内研修の休憩時間などに上映。どのように頑張っているのか、どんな人に支えられているのか、休日の過ごし方などを紹介した。 (資料②)

## 成果

- ① 「3年後の私」については、期初の面接の段階で、今年度の目標に対するプランや更にその先のキャリアアップ、人生設計に対する支援のもととなっている。
- ② 「私の軌跡」についてはこれまでの自分の人生の振り返りの機会にもなっている。「私の未来像」については、長期的に書いてくるスタッフもいれば、短期の未来像としてあげてくるスタッフもいる。そこでどのような支援を必要とするか、どのように働きたいか、今後のライフプランなども交えて確認する土台となっている。

- ③ 研修受講時等にDVDを観たスタッフから、出演者が声を掛けられ、「恥ずかしかった」という声もあったが「嬉しかった」という声も多数聞かれた。また、「自分のキャリアアップの参考になった」「出演している人と同じ部署なので、参考にするためにもっと聞いてみたい」という声も聞かれている。視覚に訴える教材は印象にも残りやすく、効果的であった。

### 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

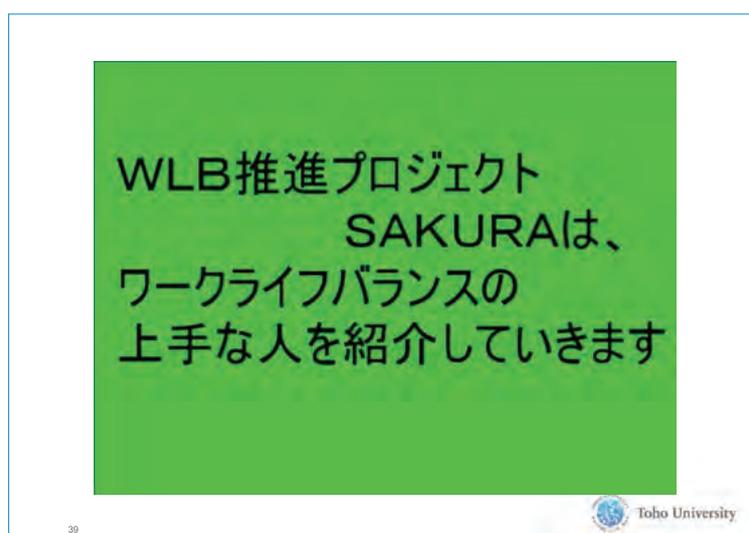
身近にいる先輩の頑張り、活躍を見ることで将来のイメージが付きやすくなったと思われる。仕事だけではなくライフも踏まえた夢のある楽しい将来を考えてもらうことが、成果につながったと考える。



資料①



資料②



# 看護のキャリアを支える



医療法人社団有相会

最成病院 【2017(平成29)年度取組み】

業務内容について効率性のみを優先するのではなく、キャリア開発の視点で見直しを図る。

## 課題（現状・分析）

常勤看護師・非常勤看護師が共に看護ケアを十分に行えない不満が強かった。  
そのために業務内容の見直しを行う必要があると考えた。

## めざした姿

- ★ 常勤看護師と非常勤看護師が協力して人員不足等の不満を解消し看護ケアの充実を図る。
- ★ 非常勤看護師にキャリア支援を行うことで、雇用形態が違って互いに協力し合い、看護ケアの充実を感じることができる。



## 取組んだこと

- 常勤看護師の業務が煩雑な理由を把握する。
  - ・ 33%と割合の多い非常勤看護師には「委員会への参加」「リーダー業務」「休日出勤」がないため、常勤看護師の負担が大きく、看護ケアが充実していなかった。
- 非常勤看護師の業務内容の把握をする。
 

非常勤看護師の業務内容は機能別で、点滴介助、検査出し、部屋移動、搬送手伝い、入浴介助、排泄介助などであり、部署によっては、患者を受け持ったり、入院の受け入れ、術前術後を受け持つ看護師もいた。

しかし、全体的には補助業務が多く、残業はせず時間で帰ることが恒常化しており、周囲もそれが当たり前だと感じていた。
- 非常勤看護師の活用を検討する
  - ・ 非常勤看護師のうち、社会保険に加入している非常勤看護師<sup>\*</sup>に対し雇用要件と業務の改善を行うこととした。月1日以上の日祝日の出勤、月2日以上の日曜出勤を雇用要件とすることを総務課と検討した。移行期間を十分に取り、強制しない方針で行えば問題ないとのことであった。
  - また、日祝日の出勤は時給が1.35倍となることをアピールし、土日祝日の出勤は、半日勤務を組み合わせてもよいことを付け加えた。

- ・業務改善では、「委員会に参加する」「委員会業務の補佐をする」「内視鏡の介助をする」の内どれか一つを必ず担当することを挙げた。
- ・パートの期間であっても個々のキャリアの線上に今がある。今、勤務時間内のできることをやってみようと言葉がけをした。具体的には、リーダーの補助、学生指導、プリセプター、手術患者の受け持ちなどであった。

2018年4月に説明を行い、9月末までを移行期間とした。

## 成果

- ① 2018年9月末の時点では、社会保険に加入している非常勤看護師が1名増え、全員が雇用要件と業務改善に応じ、退職者は無かった。
- ② 2019年11月現在、社会保険に加入している非常勤看護師の内1名が月2回夜勤に入るようになった。12月に1名、2020年1月に1名常勤になることが決まっている。
- ③ インデックス調査結果では看護ケアの充実に不満の数値はわずかであるが下がり、満足している値が上昇した。

## 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

成果を生んだ要因は「承認」であると思います。師長、主任は、とにかく、ひたすら、賞賛の言葉をかけました。

少しずつ勤務が楽になっていった常勤看護師からも「助かる」「ありがとう」などの言葉が聞かれたので、次第に承認欲求が満たされたのだと思います。

他者からの承認は個人のキャリア発達に良い影響をもたらします。

パートであっても「必要とされている」「大事にされている」と感じることは、組織の中でもっと力を発揮しようという動機付けにもなります。その成果は、社会保険に加入していない非常勤看護師（機能別の業務のみ担当）から社会保険に加入する非常勤看護師に勤務を変更したことにも表れていると思います。

業務改善はキャリア支援の姿勢で行うことが大事だとこの体験を通じて感じました。

### ※社会保険に加入している非常勤看護師

所定労働時間及び所定労働日数が通常の就労者と比べて概ね4分の3以上の非常勤看護師



# 看護のキャリアを支える



医療法人社団誠馨会

セコメディック病院 【2017(平成29)年度取組み】

当施設のクリニカルラダーと連動した研修会やラダーを意識した面談を実施

## 課題（現状・分析）

- ① これまでのクリニカルラダーでは、管理者もスタッフも自分の経験年数に応じたキャリアを描きにくかった。
- ② 部署での役割と研修内容が一致していなかった。
- ③ クリニカルラダーの評価表がなく、どのようにキャリア支援を行っていけばよいのか不明瞭であった。

## めざした姿

- ★ クリニカルラダーを見直し、ラダーに沿った院内研修を計画、部署での役割を実行できるようになる。
- ★ 長期的なキャリアビジョンを描くことができ、管理職もそれをもとに支援できる。



## 取組んだこと

- クリニカルラダーの見直しと周知  
教育委員会と師長会で、ラダーごとの目標・院内研修・部署内の役割が連動できているのか検討した。  
完成したラダー（資料①）は、WLBニュースレターを始め、教育委員会、看護師長が周知に努めた。
- 作成した評価表をもとに人事考課を行い、良くできている行動や不足している行動、レポート提出などの確認を行い、ラダーを意識した面談を開始した。
- 認定看護師による事例発表会を行い、専門性の高い看護師の活動に触れ、将来のビジョンを描けるようにした。
- 師長が自分自身のキャリアのあり方をスタッフと共有する時間を作った。

## 成果

- ① 検討したクリニカルラダーにより、目的や役割を持った院外研修や部署内での役割を勧めやすくなり、年間を通じた育成計画が立てやすくなった。また、評価表があることでスタッフと師長両方が目指すところが明確になった。

- ② 後輩が、先輩の部署での行動や研修の成果を見ることで、モデルを見つけ数年後の自分の課題が見えるようになった。
- ③ 認定看護師の事例発表を聞き、看護の専門性を意識できた。

## 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

キャリア支援は、経験年数に応じた目標があるが、私生活などの個人の状況を踏まえた歩みがあるため、これから、このラダーをフレキシブルに活用していくことも必要になってくると思う。推進していくには、師長・部長共にできるだけ個別性に配慮しながらも、目標を持たせて実現するために支援を行うことだと思う。



資料①

※評価表を活用することで、年数別ラダーから能力別ラダーへ移行させる

2019年度 新クリニカルラダー

| ラダー<br>年数(目安)<br>サブタイトル | Step1<br>1年目   | Step2<br>2年目  | Step3<br>3年目<br>基礎コース  | Step4<br>4年目  | Step5<br>5年目  |
|-------------------------|--|---|--|---|---|
| レベルの定義                  | マニュアルに基づいて指導を受けながら看護を実践する  | マニュアルに基づき日常的に必要な看護実践はほぼ単独で実施する  | ケアの受け手に合う個別的な看護を実践する<br>(定義から“独り立ち”はなくす<br>⇒チームでお互い支援し合うという考えに変える)   | 幅広い視野で予測判断を持ち看護を実践する  | 看護実践モデルとなりチームに指導できる<br>(ロールモデルとなれる)   |
| 【レベルの目標】                | ※社会人・組織人としての自覚をもつ  | ※チームの一員として役割を理解し行動する  | ※各部署の特殊性を理解した行動がとれる  | ※多職種のを調整し連携する   | ※多職種の力を引き出し療に活かす  |
| 【行動目標】                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>□組織の構造やルール・規則を理解する(ルールブックに沿った行動ができる)</li> <li>□他者との良好なコミュニケーションがとれる</li> <li>□報告・連絡・相談ができる</li> <li>□組織・チームの一員としての自覚をもつ</li> <li>□他職種の役割を知ることができる</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>□組織の構造を理解し、ルール・規則を遵守できている(ルールブック・マニュアルに沿った行動が日常的に遵守できる)</li> <li>□他者の言動や行動を理解し、積極的コミュニケーションを図り情報交換ができる</li> <li>□チームメンバーとしての行動がとれる</li> <li>□他職種の役割を理解することができる</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>□個別的なニーズに応じてその関係者と協力して話し合い他職種連携をすることができる</li> <li>□各部署の特殊性を理解し、多職種に働きかけ協力を求めることができる</li> <li>□チームメンバーとして求められた役割と責任を果たすことができる</li> <li>□チームリーダーの役割を知ることができる</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>□意図的に扱った情報を統合し、他職種との連携ができる</li> <li>□ケアの受け手がおかれている状況を予測しながら多職種連携の必要性を見極め、主体的に他職種と協力し合うことができる</li> <li>□チームリーダーの役割を理解し、日々の看護実践が適切に行えるよう調整できる</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ケアの受け手の関係者種間の中心的役割を担うことができる</li> <li>□目標に向かって多職種を引き出し協働できる</li> <li>□内外の組織の中で公係や、意思決定者やリーダーの役割をその適切な人として担うことができる</li> <li>□チームメンバーすべてに参加できるように働きかける</li> <li>□自分の専門性としても、組織のニーズを満たさせることができる</li> </ul>  |
| チーム医療を実践するための内容         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■院内における組織の構造・ルールを理解し、ルールブックに沿った行動がとれている。表面的なルール遵守ではなく、それを守る意味を理解を示し行動している</li> <li>■相手に不慣れな印象を与えず、良好な会話ができる。他者と接したとき、相手がどんな感情を抱いているかを察し量ったり、尋ねたりして関心を寄せていることが伝わってくる言動をとっている</li> <li>■業務などにおいて、必要だと思う行動や注意点を、自ら他者に伝えている</li> <li>■積極的に自分の所属するチームに関心をもち、協力的態度を示している</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■院内における組織の構造・ルールを理解し、ルールブックに沿った行動がとれている。表面的なルール遵守ではなく、それを守る意味を理解を示し日常的に順守している</li> <li>■また、先輩や管理者の指示を理解し行動している</li> <li>■他者とコミュニケーションをとる際は、相手の話に耳を傾け、相手の考えや気持ちを理解しようとしながら会話ができる。(第三者に相手の気持ちを伝える)</li> <li>■チームメンバーとしての行動をとっている(チームワークを高める)うえで役に立つ情報をメンバー間で共有するなど)</li> <li>■患者に関わる多職種の役割を理解し、必要に応じて多職種の協力の必要性に気づくことができる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■患者の個別的なニーズに対応するため、関係者と協力し多職種連携を進める。患者が現在置かれている状況や協力を求めるアプローチができる。たとえば、退院支援の際、患者の生活を思い浮かべて、キーパーソンは誰か、どのような条件であれば退院できるか、どの職種にアプローチすればその条件を達成できるか、という調整ができる</li> <li>■ルールブック・マニュアルを理解した上で、所属部署の特性を理解した行動がとれている。各部署の特殊性を理解し、多職種に働きかけ協力を求めることができる</li> <li>■チームメンバーとして求められた役割と責任を果たしている(チームのもっている力や優れている点をメンバーに伝えるなど)</li> <li>■チームリーダーの役割を知ること、チームメンバーとして、リーダーへの協力をしている</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■患者の疾患の予後や退院後の生活等の予測的な状況判断のもと、必要な情報を収集している。たとえば、患者に対し、疾患の予後と治療による影響や退院後の生活を予測した上で、患者の家庭での役割、仕事の内容、疾患に対する思い等を意図的に焦点化して確認したうえで、収集した情報を統合してニーズを捉えることができる。またそれを、入院時から、退院後の生活場所(在宅、回復期リハビリ病棟、高齢者介護施設等)について、多職種に提案する等のコーディネートを行っている</li> <li>■患者がおかれている状況を予測しながら多職種連携の必要性を見極め、主体的に他職種と協力し合うことができる。たとえば、定期的なカンファレンスだけでなく、必要なタイミングを見極めてカンファレンスを開催する。患者や家族(または患者を取り巻く人々)が治療に協力できる工夫を行うために、カンファレンスに参加できるように働きかけている</li> <li>■チームリーダーの役割を理解し、日々の看護実践が適切に行えるよう調整できている</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■患者・家族を含め、連では全体を俯瞰し、まわることができる。多職種を巻き込み、それぞれの役割に発揮することができるように明確にする。チームのあり、結束に関わるような連携を推進する。ケースにおいては、中心となるを尊重しながら、問題解決ができる</li> <li>■目標に向かって多職種を引き出し協働できる(院内だけでなく病院外との連携ができる)</li> <li>■内外の組織の中で公係や、意思決定者やリーダーの役割をその適切な人として担うことができる(適切な人な場所・時間に必要情報を伝えることができる)</li> <li>■チームメンバーすべてに参加できるように働きかける。チーム力を最大限にためる必要なのは何か、人材・情報・物を確保し自らモチベーションを保っている</li> <li>■個人的な自己実現に心ずと、組織のなかで異なる役割や立場が異なるも、組織の一員である組織のニーズに応える行っている</li> </ul> |
| 【解説例】                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■在宅支援が必要な場合などは、多職種(医師、看護師、専門・認定看護師、薬剤師、栄養士、リハビリ、MSW、緩和ケアチームなど)の役割を理解する</li> </ul>   |   |  |   |   |



---

---

## 12. 離職をへらし、 働き続けられる人をふやす

---

---



### ポイント

- 離職理由を分析し、改善策に取組もう
- 

- 労働時間管理をしよう
    - ・ 「勤務時間内に仕事が終わらない」などに対して、時間管理を行って仕事をしているか点検しよう。
  - 心身両面の健康支援をしよう
    - ・ 看護職として自己成長できる支援を重視する
  - 安全に働きやすい環境づくり（ソフト面・ハード面ともに）をしよう
  - 働きながらキャリアアップできる環境を整えよう
-

# 離職をへらし、働き続けられる人をふやす



医療法人社団保健会

東京湾岸リハビリテーション病院 [2011(平成23)年度取組み]

離職者を減らすために看護の専門性を学べる教育の充実を図る

## 課題 (現状・分析)

離職率が高い：29.9%

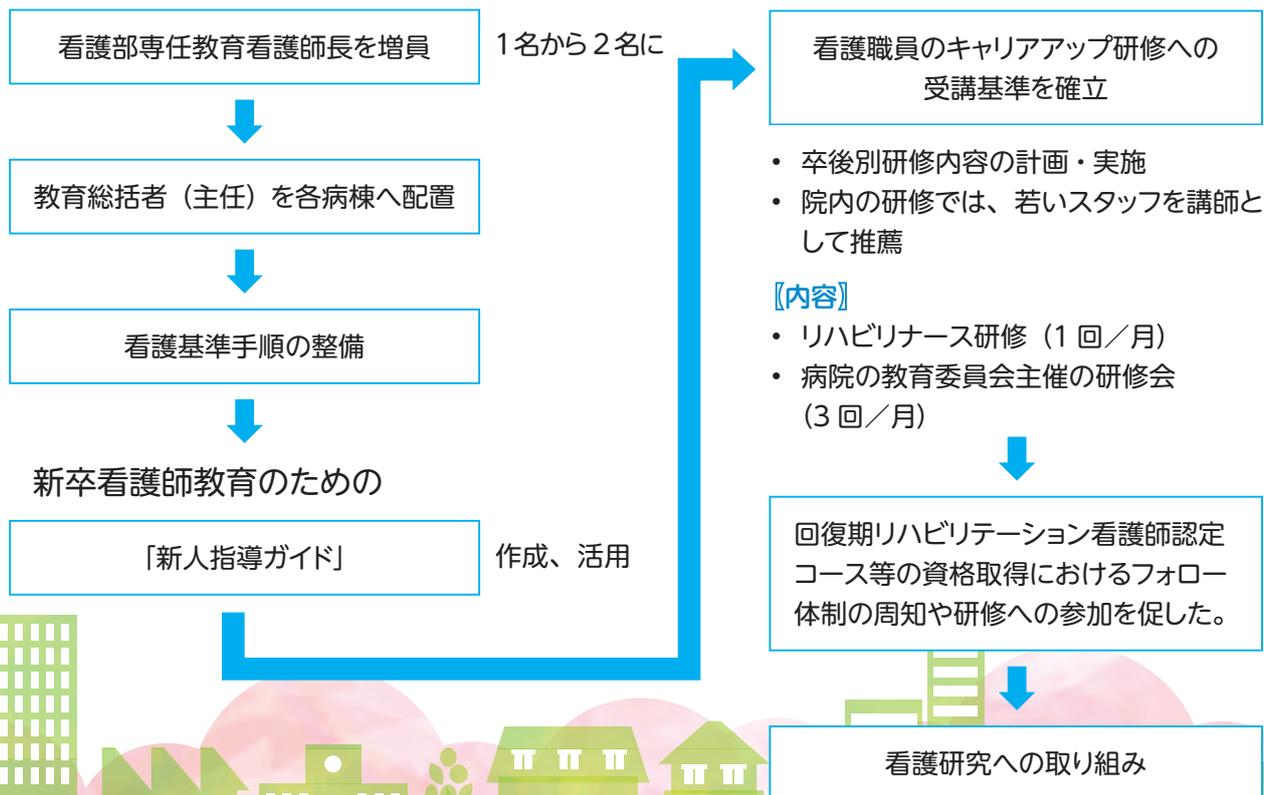
- ① 新卒看護師、20歳台の離職者が多い
- ② 職場の満足度は30歳台が低い

## めざした姿

- ★ リハビリテーション看護師のキャリアアップ計画のプロジェクトチームの立ち上げを行い、卒後年数別に研修内容の見直しをし、専門性を学べる院内教育の企画と実施を行う。
- ★ 院内・院外でリハビリ看護の専門性が学べるよう研修機会を設け当院のリハビリ看護の質が上がる。



## 取組んだこと



## 成 果

- ① 看護職全体の離職率は改善し、新人看護職員は離職がゼロとなった。

平成 22 年度の離職率は 29.9%  
平成 24 年度の離職率は 15.8%

- ② 自分がそのキャリア年数によって、どんなことを学ぶのか知ることができるようになった。
- ③ 院内の研修では、若いスタッフを講師とすることで、教える側として、新たな知識を学び、より専門性をもって伝える機会となった。  
また、視点を変えることで新しい発見や学びができ教える側の伝えたいことが理解できるようになった。そのことにより、仕事へのやりがいや日々の看護の実践につなげることができた。
- ④ 回復期リハビリテーション看護師認定 コースへの受講者が定着した (2 名/年)
- ⑤ 個々の刺激となり、日々の看護実践への変化が見られるようになった。  
周囲へのスタッフへの発言や関わりにも変化を認めた。

### 取組施設からのアドバイス (推進していくための提案)

離職率の改善には、離職者の年代や離職理由から離職に至るまでの経過の理解を深め、改善策を検討する必要がある。

教育体制の整備を行うことで、新人看護師に安定した教育フォロー体制を提供でき、新人看護師の離職率改善につながった。

2 年目以降の若いスタッフを講師とし、知識や専門性を深められ、教える側としてのやりがいを得ることができた。

キャリアアップ研修への受講基準を明確にしたことにより、個々のキャリアアップに対する関心が高まり、やりがいや日々の看護の実践、回復期リハビリテーション看護師認定コースへの受講者増加につながった。



# 離職をへらし、働き続けられる人をふやす



医療法人社団保健会

谷津保健病院【2012(平成24)年度取組み】

多様な勤務形態を検討し働きやすい環境を整え離職の改善を図る

## 課題（現状・分析）

働き続けられる体制を整え、離職率の改善を図る。

- 年間休日数が少なく、定着に影響している。
- 多様な勤務形態の制度がない。
- 部署の特性により業務量の差があり、負担の多い部署がある。

## めざした姿

- ★ 看護管理の視点で経営に参画し、待遇改善を提言していく。  
病棟の稼働状況表、空床報告表を基にベッド稼働について話し合う。
- ★ 多様な勤務形態を検討し、働きやすい環境を整える。



## 取組んだこと

- 効率の良いベッドコントロールをするために、空床状況が一目でわかるように空床報告表を医事課と協力して作成した。そして毎朝師長ミーティング時に活用した。
- 師長会で（毎月1回）ベッド稼働について意見交換を行った。
- 日勤常勤制度の導入や休日の増加を運営部門に提案した。

## 成 果

- ① 各病棟の稼働目標と科別の入院患者数を見ることができるようになり、比較評価ができ、医師も入院稼働率を意識するようになり稼働率が上がった。  
その結果、夜間救急当番日の手当や新人指導手当の拡大をはかることができた。
- ② 師長が数値を意識した部署運営ができるようになった。
- ③ 平成28年度からフレキシブル休暇（3日間）の導入、平成30年12月から日勤常勤の制度が導入された。

以上の成果から、離職率が大幅に改善した。

H 23 年 15.7%   H 25 年 15%   H 28 年 9.8%

### 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

看護管理者は病院経営の現状を理解し、待遇の改善を運営側に提案していくことが、処遇改善の上で重要である。

成果はスタッフに定期的に報告していくことの大切さを実感した。



# 離職をへらし、働き続けられる人をふやす



医療法人社団協友会

柏厚生総合病院【2014(平成26)年度取組み】

安心して働き続けられるために勤務表作成のルールを決め、公平な勤務表作成や保育室の利便性向上の検討

## 課題（現状・分析）

「今の勤務先に長く勤めたい」「現在の仕事は自分の能力を活かせる仕事である」「勤務表作成時に個人の希望が通りやすい」などの項目の満足度が低い

## めざした姿

★ 安心して働ける環境づくり



## 取組んだこと

- 利用しやすい保育園
- 手当ての見直し
- 公平な勤務表作成
- 超過勤務削減への取り組み

## 成果

- ① 保育室の利便性向上のため
  - ・ おむつ・お昼寝布団の無償化
  - ・ 特定の幼稚園との送迎バス乗り入れ契約
  - ・ 仕事が休みでも子供を預かってもらえる「リフレッシュ保育制度」
  - ・ すべての職種の子供の保育可能
  - ・ 保育室の職員も病院の職員であり、理念を共有できるように院内研修会に参加した。
- ② 周辺病院の夜勤手当の金額を調査し、周辺と同等に手当てを引きあげた。
- ③ 勤務表の作成ルールを決めて看護部全体に周知した。また、リフレッシュ休暇制度をつくり、有給休暇の計画的付与を始めた。
- ④ 毎月超過勤務の原因を調査し集計した。各看護単位で超過勤務削減への取り組みを行い、看護師長会議で発表した。

## 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

安心して働ける環境づくりのために病院長自ら主任以上の職員全員と面談を行う仕組みを作り毎年継続している。そこでの職員の声をもとに改善される事柄も多くあり、効果を発揮している。

家庭環境による離職は減少傾向である。

新卒看護師の受け入れが増えたことで、他施設への興味や、仕事についていけないなどの理由による退職が出てきており、キャリアが浅い看護師に対する教育のあり方が新たな課題となっている。



# 離職をへらし、働き続けられる人をふやす



医療法人社団誠馨会

千葉中央メディカルセンター【2015(平成27)年度取組み】

管理者を対象に労務規定研修会を開催

曖昧な知識を再確認し新たな知識を習得して各部署で業務の見直しを実施

## 課題（現状・分析）

離職率が高い。 21.9%

入職3～6年目の看護師の退職が多く、退職の理由は職場の環境（多忙な業務、残業、人間関係など）、自分のこと（キャリアアップにつながっていない、家庭に影響をきたしている）であった。

仕事を続けていく上で『譲れないこと』は職場環境と自分のことが大部分を占めていた。

## めざした姿

- ★ 職場環境の改善を図り、離職状況が定着するために改善を図る。
- ★ 『やりがい』を生み出す源を明確にし、そのプロセスを自ら構築し、ワークエンゲージメントを高めていく。



## 取組んだこと

- 管理職者に対して『労務規定研修』を開催し、曖昧な知識の再確認や新たな知識を習得した
- 各部署で業務の見直しを行った  
「No. 残業 day」の励行を院内のWLB推進委員会発信で呼びかけた
- お楽しみ企画 Work 編を開催した  
お楽しみ企画の内容は、チームワークを促進するような内容、学習とは違う興味のある事柄についての勉強会、ありがとうメッセージなどを行った
- 個人ワークとして、「業務について」「人間関係について」「仕事に対する思いについて」をどう考え、どう行動し、今後それぞれをどう工夫するか、自己を内省し『やりがい』を生み出す源を見つける作業を行った

- 『看護を語る会』を開催した  
同時に自分達の頑張っている姿をポスターにして院内に掲示し、お互いの頑張りを励みに、自己肯定感を高めた
- パワーハラスメントは医師・看護師間に見られたため、診療科の医師と話し合いを行い、日々の現場にハラスメントを持ち込まないよう指導を行った。

## 成 果

- ① 離職率は18.2%に低下した
- ② 各部署で業務整理し、早く帰る意識は付いてきている。「No. 残業 day」も全体では無理だが、各部署で「No. 残業 day」を設定して帰ることを心掛けている
- ③ パワーハラスメントは許さない職場であることを表明できた。
- ④ 当院での成功体験を積み重ねることが、離職防止につながるようになった。
- ⑤ 自己を内省するだけでは自動的に行動変容までは繋がらないので、『やりがい』に繋がるよう普段の心がけや、行動をいかに工夫するかを考え、実践してみるなど意識的に行動する
- ⑥ 入職短期期間での退職者はいなかった。が、3～6年目の看護師の退職は前々からの予定でもあり、順次見られていた

## 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

定着確保を行うには、当院での成功体験が影響を与えることがわかったので、成功体験をいかに経験してもらうか、目下模索中である。

看護師としての職業意識、社会人としての意識を触発していく取り組みも必要である。



# 離職をへらし、働き続けられる人をふやす



医療法人沖縄徳洲会

千葉徳洲会病院【2015(平成27)年度取組み】

全部署長をメンバーとし委員会を立ち上げアンケート調査を実施  
本音の部分进行分析し、スタッフの不満対策を解決方向に導く

## 課題（現状・分析）

- ① 第1回目インデックス調査結果：「看護職員を大切にしている組織である」37.0%と低値であり、看護師が病院から大切にされていないと感じている割合が高い。管理者とのコミュニケーション不足が職員の帰属意識を低下させている。
- ② 離職率が高く（13.2%）、二次救急指定病院で10:1の看護師配置である。

## めざした姿

- ★ 3年後のインデックス調査結果「看護職員を大切にしている組織である」を50%に改善する。更に離職率が低下する
- ★ スタッフの定着を図り、7:1看護師配置が可能となる



## 取組んだこと

- WLB推進委員会：副院長を委員会委員長とし、全部署長をメンバーとした委員会を立ち上げ、毎月開催した。
- 看護師にインデックス調査項目の理由についてアンケートを実施する。（自由記載から「本音」の部分进行分析する）。
- アンケート結果から
  - ・ 夜間の入院受け入れがスムーズにいかない
  - ・ 忙しさへの労いがない
  - ・ 病院幹部に意見を述べる場がない
  - ・ 夜間や欠員が生じた場合、少人数で重症患者をみることへの不安がある状況を分析した。
- 病床管理及びスタッフへの不満対策
  - ・ 中途入職者定着対策：定期的に部署長面接を実施し、研修を3回/年実施した。

- ・ 夜間管理師長配置：救急外来からの入院に対する調整や病棟巡視を行い、職員負担軽減を図った。
- ・ 看護部長が毎日部署ラウンドを開始した。
- ・ 管理者研修：1回／年 全管理者対象に「管理者としてのあるべき姿」について研修を実施した。
- ・ リリース体制マニュアル 作成：朝の看護部ミーティングでリリース調整を行った。（資料①）
- ・ サンキューカード 導入：「批判する言葉は禁止」というルールを作り、相手のよいところを記載し投票するカードを作成。（資料②）  
投票箱を各部署に設置した。毎月1回、医局員・各部署長が参加する診療運営会議で表彰を実施した。

## 成 果

- ① 2回目インデックス調査結果：離職率 16.0%
- ② 夜間管理師長：入院に関連するトラブルが解消し夜勤看護師のストレスが減少した。
- ③ 看護部長ラウンド：インシデント報告や病棟からの相談がタイムリーに実施され、迅速対応につながった。
- ④ リリース体制：スタッフから看護管理者に感謝の言葉が聞かれるようになった。
- ⑤ 離職率：平成30年度には13.0%となり、改善の傾向が見られた。
- ⑥ 看護師配置：平成28年に、目標としていた7:1を達成した。
- ⑦ サンキューカード：認め合う文化・組織文化の醸成につながった。

## 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

管理者は現場の意見（不満や疑問）に対する理解を深め、迅速に対応することが大きな役割で、組織全体でお互いを認め合う文化を作ることが重要である。

師長会・救急診療委員会など多職種でPDCAサイクルを回したことが課題解決につながった。



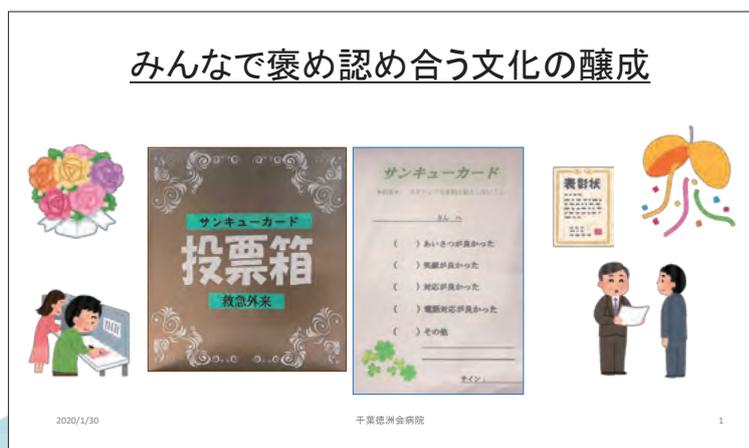
## 看護職員の支援体制（リリーフ）に関する取り決め基準

1. 病棟
  - ① 病棟間での支援体制を以下の状況の場合、病棟間での支援体制を要請することができる
    - 1) 病床利用状況、患者状態（手術後・呼吸器装着等）、緊急入院後、看護必要度が高い病棟、勤務職員数により病棟間で支援体制をとる
    - 2) 休憩時間が確保されない場合
    - 3) 看護職員等の確保が一時的に必要な場合
2. 支援要請手順
  - ① 日勤の場合
    - 1) 部署責任者打合せ（朝のミーティング）時に申請し調整を行い、支援体制をとる
    - 2) 副看護部長に連絡し、支援体制をとる
    - 3) 支援要請を受けた場合は、時間・支援業務内容を確認し、調整する
  - ② 夜勤の場合
    - 1) 各病棟リーダーから重症者・重症度・患者状態を把握し必要時支援体制をとる。
    - 2) 支援要請部署は、管理夜勤師長に連絡する。  
支援要請を受けた時は状況を把握し支援体制をとる。
3. 化学療法室
  - ① 看護副主任は、副看護部長へ連絡・相談し、支援体制をとる
  - ② 看護部副主任不在時は、日勤責任者が副看護部長へ連絡・相談し、支援体制をとる
4. 手術室
  - ① 手術がない場合は、病棟・外来にて看護業務を行うこととする
  - ② 副看護部長に連絡し、支援体制をとる
  - ③ 支援先は、患者状況・業務量によって決定する
5. 支援体制の記録
  - ① 支援者・支援先・支援時間をリリーフ表・看護管理日誌・各管理日誌に記載する
  - ② リリーフ時間を勤務表に入力する

平成 29 年 4 月 1 日作成

平成 29 年 7 月 1 日修正

平成 30 年 4 月 1 日修正



# 離職をへらし、働き続けられる人をふやす



## 千葉県済生会習志野病院【2016(平成28)年度取組み】

職場環境の整備に取り組むために退職者数の推移と退職理由を比較し  
WLB 推進事業を全職員に周知

### 課題（現状・分析）

- ① 平成 27 年度の離職率は、13.7%であり、全国平均より高値であった。
- ② 今の勤務先の将来に不安はない 14.9%、経営や将来への不安を抱いている職員が多い結果であった。しかし今の病院で長く働き続けたい問いにそう思う、やや思うと回答している看護師が 55.2%であった。

### めざした姿

- ★ 離職率を 10%未満にする



### 取組んだこと

- 退職者数の推移、退職理由を比較した。
- 病院全職員で働きやすい職場環境の整備に取り組むためにWLB推進事業に参加することを職員一人ひとりに理解してもらえるよう時間をかけ丁寧に説明を行っていく。
- 経営基盤の安定が病院目標に掲げられた。看護部ができることを年度ごとの目標に掲げ、貢献できたことを伝達していく。
- 病院のホームページにWLB推進事業へ参加していることを掲載した。
- 電子カルテ上からWLB推進検討会の議事録を参照できるようにし、職員に閲覧できるようにした。

### 成果

- ① 平成 29 年度の離職率は、10.8%となり 2.9%改善した。しかし退職理由としての夫の転勤や転居結婚退職が減少し、他院への就職の人数には変化はなかった。
- ② アクションプランでは、離職率 10%未満にすることを目標としていたため、達成には至らなかった。



- ③ 調査項目の病院の将来に不安が無い、今の病院で長く働きたいとの回答に変化はなかった。
- ④ 診療報酬上の加算要件の整備を行い、夜勤職員配置加算や院内トリアージ実施料を取得することができた。

### 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

離職率を減少するための成果を期待し取り組んだが、直接的な具体策・実施の取り組みができなかった。離職要因ごとの対策立案が必要であると感じた。



# 離職をへらし、働き続けられる人をふやす



医療法人社団誠馨会

セコメディック病院 [2017(平成29)年度取組み]

オリエンテーション方法を工夫し、受け入れ姿勢の意識を高める

## 課題（現状・分析）

- ① 過去3年間、中途入職者の1年未満の離職者が多い。
- ② 中途入職者の受け入れ体制が病棟ごとに差がある（面談方法や夜勤に入るタイミングやトレーニング期間など）

## めざした姿

- ★ 中途入職者が、これまでの経験を十分活かせるような受け入れ体制を整えることで、入職後すぐに実力を発揮でき、入職後1年以内の離職を防ぐことができる。



## 取組んだこと

- 中途入職者に入職3ヶ月以内に行っているアンケートの分析を行い、現状で困っていることをピックアップし、対策を検討した。
- 中途入職者向けのオリエンテーションを、『看護部長』、『師長』、『委員会』のそれぞれの役割で必要なことを明確にして、無駄や漏れがないようにした。更にオリエンテーション項目を『入職当日』、『1週間以内』、『1ヶ月以内』に分類して、オリエンテーションを1日に詰め込まないようにした。また、中途入職者に対して面談を定期的に持つことで中途入職者の悩みを早めにキャッチした。経済面を考慮して入職後1か月以内に夜勤のトレーニングを、中途入職者と相談しながら行うことにした。これらをマニュアル化した。
- 中途採用者の入職後の状況を把握するために、3ヶ月に一度、院長・事務長・看護部長と中途入職者で昼食会『スマイルランチ』を設けた。



## 成 果

- ① 中途入職者それぞれの思いに対応できるようになった。そのことで日頃のコミュニケーションだけでなく、いかに、気にかけているかということメッセージとして伝え、相談しやすい体制を作ることの重要性に師長と主任が気づいた。
- ② 現段階では、中途入職者の1年未満の離職者は発生しない予定であり、取り組みの成果が見られたと考えている。
- ③ 看護部全体の離職率も低減してきている。

## 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

中途入職者の転職は、キャリアアップだけでなく自身の環境の変化に合わせた転職もあるので、個別に丁寧に対応することで離職防止ができる。これまでは、「経験者だから困ったら話しかけてくれるに違いない」という意識でいたが、病棟だけでなく病院全体で受け入れに積極的にかかわる姿勢を持てば、コミュニケーションがとりやすくなり、適応を促進するための環境を整えられることがわかった。



---

---

## 13. 一緒に働く仲間をふやす

---

---



### ポイント

- いきいきと働く姿を見てもらおう

- 
- 就職先として選ばれるようワーク・ライフ・バランスに取り組む
  - 看護学生が「なりたい看護師」のモデルを育てよう
  - 看護学生向けの就職説明会で病院の「働き方改革」をアピールをする
  - 「働いている人の姿を見てもらおう」ような病院見学会を企画する
-

# 一緒に働く仲間をふやす



医療法人社団協友会

柏厚生総合病院【2014(平成26)年度取組み】

離職率が高い理由を分析し、福利厚生面での不満や有給休暇取得のため改善策を検討

## 課題（現状・分析）

離職率が平成25年度16.7%と高い。

## めざした姿

★ 離職率を13%へ低下させる。

- ・ 看護師を確保する。
- ・ 福利厚生面を改善し、利用しやすい環境となる。
- ・ 働き方満足度が改善（チーム医療の推進）する。
- ・ 有給休暇取得率76.7%から94%へ向上させる。



## 取組んだこと

- 離職理由の分析
- 総務課への協力を依頼し、就職説明会へ年間7～10箇所程度参加。
- 福利厚生面での不満を見出し、改善に着手。
- チーム医療の推進のため、多職種による部署の目標管理を行った。
- 有給休暇取得のための改善策立案

## 成果

- ① 離職率は14%。離職理由は、結婚、子育て、健康上の理由、他の職場への興味の順で多かった。
- ② 看護学生向けの就職説明会へ参加したことで、新卒看護師の応募につながり、これまでよりも多くの新卒者が採用できるようになった。
- ③ 就業規則や各種制度の周知を看護管理者向けに行い、個々の事由に合わせた相談が受けられるようになった。

また、・ 保育室の新設移転（アパートの一室から保育園建設へ）

- ・ 職員食堂をその場で調理した定食や麺、カレーなど 温かい食事が提供できるように増改築
- ・ 夜勤者への夜食（お弁当）の提供（お弁当代金は病院負担）
- ・ WiFi環境の整備 など福利厚生の充実を図った。

- ④ 毎年実施している満足度調査の結果からは、多職種との協働にやりがいを感じるスタッフがいることがわかり、病棟単位で目標管理を多職種で行う仕組みを作った。年間3回グループワークを実施し、業務の改善やカンファレンスの定着を促進した。
- ⑤ 有給休暇取得を推進するための人員計画を作成し、病院長に理解を得た。
- ⑥ 上記の結果から、年単位で看護職員の確保ができ、定着が促進された。(資料①)

### 取組施設からのアドバイス (推進していくための提案)

離職理由の分析を行うと、毎年の傾向が少し変わるため、その都度対応策を検討する必要があった。

看護学生向けの就職説明会の参加は、病院のアピールにもなり、新卒者の確保には有効であった。

看護管理者が個別の相談に乗ることで、それぞれに合った働き方の変更の提案ができるようになり、スタッフの選択肢が増え、定着には有効である。

看護師だけでなく、多職種と話しが出来る環境を作ったことは、患者様にとっての目標を共有する意味でも有効であった。看護師と医師の関係だけでは看護師が行き詰ってしまうこともあったが、多職種とも共有することで打開策が見えて良かった。

有給休暇取得の推進には人員の確保が必要であることについて病院長の理解が得られたため、進めやすかった。



資料①



# 一緒に働く仲間をふやす



医療法人社団誠馨会

千葉中央メディカルセンター 【2015(平成27)年度取組み】

就業規定の周知を行い教育支援や子育て支援、制度や待遇について WLB 通信を発行し周知に努める

## 課題（現状・分析）

- ① 離職率が全国平均より高い。
- ② インデックス調査の結果、組織に大切にされていない職員が多い。  
原因として、職員の思いと待遇のアンバランスが考えられる。

## めざした姿

- ★ 看護師の確保定着を目指す



## 取組んだこと

- インターンシップや病院説明会で「当院で働いている人を見てもらう」
  - ・ インターンシップ、病院説明会では業務を見せるのではなく、働いているスタッフとの交流に時間を設け、一緒に働きたいと思えるような時間作りを行った。
- 新入職者の懇親会開催
- 就業規定などの周知を行う
- 新人教育
  - ・ 新人教育：入職当初の期間は『寺子屋』制度を新たに導入し、各部署の先輩 Ns と一緒に部署から離れ、集中した環境下での振り返りや分からなかったところの勉強会実施
  - ・ 中途採用者への支援：支援 book の内容改定及び定期的な管理職との面談を行う。
- 子育て支援の維持
  - 子の看護休暇の周知
  - 育児休暇明けの子供誕生日休暇を導入
- 子の看護休暇をはじめ、就労に関する色々な制度や待遇について WLB 通信として委員会発信で機関紙を発行し周知に努めた

## 成 果

- ① 新卒者の入職希望が増加した。その反面、3～6年目の看護師の退職が続くため、新人教育をする中堅看護師の負担が増えた
- ② 新人教育、中途採用者への支援を行い、入職後短期間での退職者はいなかった。
- ③ WLB 通信や委員会メンバーによる周知を図った結果、今まで知らなかった福利厚生について知ることができた。
- ④ 育児休暇明けの職場復帰は子供の誕生日をお祝いしてからの復帰としたため、対象の看護師には好評だった。  
子育て中のスタッフがいる環境は、若いスタッフ達にとってキャリアモデルであり、職業人生のイメージが付き、出産後も育児休暇を経て職場復帰するスタッフが増加した。

### 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

お互いの思いやりで職場環境が変わる。

看護師が安心して働くことができる職場にするためには、教育の取り組みや子育て支援の取り組みを深めていくことで、働く職員の満足に繋がっていく。



# 一緒に働く仲間をふやす



千葉県済生会習志野病院【2016(平成28)年度取組み】

WLB 推進検討会を立ち上げ、病院組織として勤務環境の改善を図る

## 課題（現状・分析）

看護職が働き続けられる職場づくりを目指してこのWLB事業に参加した。しかし、1回目のインデックス調査の回収率が58.3%と低値であり、原因を分析した結果、病院の取組みに対して職員の関心が低い風土があり、職員が一丸となって取り組む姿勢が欠けていた。

このことから、当院の退職理由として、他施設への就職が増加していたと考えられる。

## めざした姿

★ 就職希望者を増やすために、職員が一丸となり勤務環境の改善を図る



## 取組んだこと

- WLB推進検討会を立ち上げ、病院組織としての取り組みとした。WLB推進検討会は2ヶ月に1回開催。病院長を検討会のメンバーとした。
- 労務管理に関する研修会を2回開催。  
「WLB設計で意欲と能力を引き出す働き続けられる職場づくり」  
「労働時間の管理に目覚めよう」
- 管理者のWLBに対するグループワーク実施。  
師長は看護部会議で、主任は主任研修で、WLBに対する共通認識が持てるようなグループワークを行なった。その後、各部署で師長、主任からWLBに取り組む必要性や取り組み内容について伝達した。伝達が困難な部署や、理解が得られない部署には、推進検討会メンバーが直接出向き説明をおこなった。

## 成 果

- ① グループワーク後のアンケートでは、WLBに対して、ただ業務改善をするのではなく、一人ひとりがやりがいや風土を大切にすることで、風通しの良い職場環境作りに繋がっていくことが分かったという意見が多かった。  
このような意見が多くなったことは、取り組みに対する理解が得られたと評価した。
- ② 2回目のインデックス調査の回収率は98%に増加した。

### 取組施設からのアドバイス（推進していくための提案）

師長だけの説明では、WLBに対して理解が深まらなかった。時間も労力もかかるが、グループワークで各自の考えや思いを引き出すような関わり方をするので、今、取り組まないといけないことを実感してもらえることが重要だった。

