

## 看護職のキャリア支援体制の構築—個々の看護職がキャリア目標を考えるために—

北海道大学病院 高橋 久美子

### 【概要】

当院では看護職のキャリア開発を目指して、看護実践能力開発ラダーを用いて全員が目標管理に取り組み、人材育成をしている。その中で昨年度からは産休育休者、育児短時間復帰者が倍増し、家族も含めてキャリア開発に取り組む準備ができず、キャリアが途中で途切れる現状もある。個々のキャリア開発を支援する為には、早期から看護職自身がキャリアをデザインし、目標を実現できる支援体制を整えることが重要と考えた。支援体制を整えるために看護職自身またはサポートする上司が職員の状況を可視化し共有できるように、個人のキャリアデータの電子化による一元管理を進めた。同時にキャリアデザインするためにはモデルが必要と考え、多様なキャリアを持つ当院の看護職にインタビューを実施、経過を可視化し研修での活用を開始した。

### 【背景】

キャリア開発とは、自分の一生において職業人としての責務と個人の能力と生活プランを擦り合せてキャリアをデザインし、自らの責任において自己の能力の向上に努めることである。看護部では看護職のキャリア開発を目指して、平成 16 年より北大版看護実践能力開発ラダーを用いて看護職全員が目標管理に取り組み、同時に院内継続教育の充実を図りながら人材育成している。また大学保健科学研究院と協働し、最先端医療を担う実践力優れた看護師を育成する「看護職キャリアシステムプラン」を立ち上げ、新人看護職員研修プログラムの再構築、専門領域を持つエキスパートナース養成、指導看護師養成プログラムの院内制度の確立、人事交流等を実施し、看護職の研修の発展と充実を図っている。以上のようにジェネラリストナース育成の教育体制は整備されているので、将来の目標設定ができていない看護職は必要な研修参加や大学院進学等計画的に調整しながら参加し、自己のキャリア開発に取り組んでいる。しかし 1~3 年目までの手厚い教育体制終了後、自分自身の目標を持たず自分のキャリアをデザインできずにいる看護職、育児復帰後自分の将来を家族も含めて考え、キャリア開発に取り組む準備ができていない看護職がおり、キャリアが途中で途切れる状況もある。そのため看護職個々のキャリア開発を支援するためには、成長の機会である教育体制を整えると同時に、早期から看護職自身がキャリアをデザインし目標を実現できる支援体制を整えることが重要と考えた。支援体制を整えるためには看護職自身、またサポートする上司が職員の状況を可視化し共有することが必要であり、看護実践能力開発ラダー、目標管理シート、研修受講、業績管理等の電子化を行い、一元管理に向けて準備を進めている。また多様な目標を持ちながら自分のライフイベントを合わせてキャリアデザインを描くためにはモデルが必要と考え、当院の看護職が歩んだキャリアを可視化することに取り組んだ。

### 【実践計画】

1. 看護実践能力開発ラダー、態度に関する評価表、個人目標管理シート、研修受講、業績管理等、個人のキャリアデータを電子化による一元管理を進め、キャリアを可視化し、組織としてのキャリア支援を整える。
  - 1) 電子化運用に向けて、看護師長とキャリア支援室をメンバーとしたシステムワーキングで、当院の目標管理の運用方法に合わせて検討する。
  - 2) システム更新後 1 1月に電子化運用について看護師長会に提示し、入力を開始する。
  - 3) 3月にキャリア支援担当総務副看護部長が全員の入力確定を実施、部署単位、全体のラダー達成状況をまとめ、年度初めに看護師長間で共有を図る。
2. 育児休業から復職した看護師、認定・専門看護師を取得した看護師、看護管理者になった看護師等

多様なキャリアを持つ当院の看護職の成長過程を可視化することで、個々の看護職が早期に自分自身でキャリアをデザインできるように支援体制を整える。

1) 在職中の看護職員の中から、育児休業から復職した職員、認定看護師・専門看護師として活躍している職員、働きながら大学院に進んだ職員、看護管理者になった職員等よりインタビューを実施。経過を可視化し、3月の職場復帰プログラム参加者に紹介、復職後のイメージ化を図る。

2) 研修時（復職支援研修、初任者研修、3年目研修）に活用し、早期からイメージ化を図る。

#### 【結果】

##### 1. キャリアデータの電子化一元管理によるキャリアの可視化と支援

1) 当院の目標管理の運用方法に合わせた電子化運用に向けて、看護師長数名をメンバーとしたキャリアシステムワーキングで検討を進めたが、システム更新後改修作業が多く発生したため運用できず、4月から電子化運用予定である。これによって蓄積された個人のキャリアデータと目標を共有し、能力開発と人材育成に活用予定である。

2) 組織全体と部署の状況を可視化し共有するために、看護部総務委員会で「部署の特徴」「労働環境」「夜勤・交代制勤務状況」「看護師のラダーレベル」の視点で調査項目を作成し、全部署の看護師長に調査を実施した。結果ジェネラリスト達成者のⅢ・Ⅳがあわせて28%で育成が急務な現状であった。労働条件・勤務形態は、常勤、任期付き、育児短時間、育休代替え、8時間勤務、6時間勤務、4時間勤務など様々であり、部署によっては夜勤免除、病休者、定期通院、子供の問題など抱えている看護職も配置されている現状がわかった。また年間30～40名前後が産休・育児休業を取得し、育児短時間勤務を利用しながら職場復帰する看護職員の増加が可視化された。以上のように全体の傾向を提示することで、育児などライフの部分を行いながらしっかり働ける職場を作り、モチベーションを保てる働き方を部署単位で検討し、次年度の人事・教育計画の基礎資料とする。

##### 2. 看護職のキャリアの可視化をとおしてキャリアデザインできる体制の推進

看護職自身でキャリアデザインし実現するための準備をイメージできるように、子育てと仕事を両立しながら様々なキャリアを持つ看護師5名よりインタビューを実施。インタビュー内容は、①当院に就職を希望した理由、②今まで務めた部署と経験を通して学んだこと、③自身のライフイベントの時期、④職場復帰時の気持ち、希望、不安、⑤復職した部署と両立するために実施した調整・行動、⑥部署で受けた支援、⑦看護職としてキャリアの積み重ねをどのように実践してきたか、⑧今後の目標と実現に向けての想い、準備の8項目である。聞き取った内容を、自分の年齢・働き方、ライフイベント、家族（夫・子供・両親）の状況、周りから受けた支援、自分の目標と実現するため準備状況を年齢に合わせて整理し、職場復帰プログラム時に提示した。今後認定・専門看護師、仕事と両立して大学院に進学している看護職にインタビューし、入職早期から自分のキャリア目標を考えられるように、研修時（復職支援研修、初任者研修、3年目研修時）と産休開始時に活用予定である。

#### 【評価及び今後の課題】

退職率の低下、ジェネラリスト達成レベルⅢ・Ⅳ取得者の増加、職満足度調査結果を経年で整理し、評価を実施する。

今後の課題：

1. 電子化によって一元化されたキャリアデータの可視化を進め、看護職の育成・能力向上、育児をしながらしっかり働ける環境づくりに向けてデータの活用を推進する。

2. 多様なキャリアを積み重ねた看護職の可視化をとおして、早期からキャリアデザインできる体制を推進する。