

大学病院の使命を果たせる看護職の定着を促進する
ー働き続けたいと思える職場環境づくりー

名古屋市立大学病院 福留 元美

【概要】急性期病院の競合が激しい名古屋市にある当院で、近年3～6年目の中堅職員の離職率が20%超となり、新人採用で補完を繰り返す状況にある。看護職の確保・定着は、高度医療の実践、質の高い医療人の育成、医学研究の発展という大学病院の使命を果たすために喫緊の課題であり、当院で働く魅力を実感できる職場環境づくりに取り組むこととした。

看護師長のキャリア支援能力の強化、労務条件の改善等で、当院の魅力を実感できる環境改善を計画した。看護師長に目標管理の能力向上の研修、看護職定着セミナーの伝達講習を企画し、看護職の定着を促進するための師長検討会を2回シリーズで行った。必要性を認識しつつ効果的に『承認』出来ていない現状を再認識し、師長が各々の現場で承認を増す取り組みを行った。また、当院の看護の魅力再発見のため、看護部紹介ツールの整備を行った。特に若い職員から当院で働く良さに関する意見を集約し、卒業校あての病院紹介フォトレターなどに反映させ可視化ツールにした。学生の反応などもフィードバックした。

今年度は3～6年目の退職予定者を減少できた。また、採用活動に関する師長・スタッフの肯定的・建設的な感想や意見を聞く機会が増した。当院で働くことの誇りは高いが疲弊感の強い状況に、好転の兆しを感じられている。今後も夜勤時間の変更など労務条件の改善や、より良い看護に邁進できる魅力ある職場環境作りを継続していく。

【背景】認知高齢者の増加、看護必要度等種々の記録類の必須化や治療の複雑化により、高度急性期医療の現場の煩雑さは増している。生活者としての能力が未熟で複数問題の同時対応が困難な新卒者が、厳しい医療現場と理想との乖離で適応困難になったり、3～6年目の中堅者が経験毎に増す役割期待の重責に疲弊し退職、潜在看護職に至ったりと、看護師確保・定着が、当院においても重要な課題となっている。

当院の立地する名古屋市は、2次医療圏内に2大学病院を有し、急性期医療病院の競合の激しい地域である。超高齢少子社会の到来(2025年問題)に対し地域包括ケアシステムの構築が急がれる今、当院は中部圏の医療をリードする公立大学病院として、高度医療の実践、質の高い医療人の育成、医学研究の発展という使命を担う。この使命を果たせる質の高い看護職の定着・促進のため、当院の魅力を実感でき働き甲斐を感じられる職場づくりを課題とする。

【実践計画】

目標 ①当院の看護実践に遣り甲斐を感じ、成長を実感できる職場環境をつくる。

②当院の職歴3～6年の職員の退職率が、全国平均の11%弱以内となる。

1)各部署における人材育成の要である師長のキャリア支援能力の向上を図る。

(1)目標管理面接研修の実施

(2)代表師長2名を「看護師定着を考えるセミナー」に参加してもらい、伝達講習を実施

(3)「看護職の定着を促進するには」をテーマに師長検討会(2回シリーズ)を実施

2)担当部署の師長面接により退職希望者の退職理由についてより詳細に把握する。

- (1) 申請と本音のギャップの有無、退職理由となっている改善可能な環境要因を洗い出す。
- (2) (1)の改善策を立案、実施する
- (3) 年度前半において、病欠者・異動希望・年度末退職希望の多かったA病棟の対策を行う。

LIFOを活用し、チームワークづくりを指導する

- 4) 当院の魅力再発見ツールを整備し、中堅職員に病院説明会などのプレゼンターとして、積極的・計画的に関わってもらう

(1) 卒業校への当院看護部紹介フォトレターに掲載する魅力紹介文募集、固定チーム活動発表会、Face Book掲載原稿の作成、ナラティブ等により、当院の看護実践の強みを考える機会を増やす

(2) 病院説明会などのプレゼンターマニュアルを作成する（当院・当院看護部の強み・良い所紹介の周知ツールとしても活用する）

【結果】・師長のキャリア支援能力の向上に関し、研修として「目標管理面接のスキルを学ぶ」を行った。また2名の師長に院外研修である看護師定着を考えるセミナーを受講してもらい伝達講習を行った。これらを元にした師長検討会を企画・実施した。当院の師長が必要性を認識しつつ実践現場でスタッフを「承認」することが不足していること、看護実践をリフレクションする機会を増やすことの必要性が再認識され、意識的に承認を行ったり、リフレクションの機会を増やしたりする姿が増した。また職員全体に高い自己目標を設定しがちで、達成感が乏しい状況の改善策として目標管理面接で目標設定について指導を行うことが師長の共通課題となり、改善に向けつつある。

結婚等を退職理由と申請しつつ、実は人間関係や負担感・疲弊を理由に退職予定の者が少なからずいることを把握し看護職個々の自己効力感を高める働きかけの必要性を再認識した。

A病棟の師長・スタッフ双方に面接を行い師長のスタッフ教育姿勢が理想追求型で強制力が強いことへの改善に働きかけた。LIFOによる組織活性の試行病棟とし、チームワークの強化が図れた。

当院魅力再発見ツールの整備は半ばであるが、それらを活かし病院説明会にプレゼンターとして参加する職員へのリクルート活動への資料とした。「卒業校の部活つながりを調べて後輩の直接勧誘を増やしましょう!」「説明会は楽しい!」などの感想が増した。インターンシップの方法の改善案や、病院紹介の原稿案の意見がスタッフから提供されるなどの意識の高まりの兆しを感じられた。

今年度末退職予定の職歴3~6年の職員は43名(予定者退職の場合の退職率は15.1%)で目標値まで減少できなかった。

【評価及び今後の課題】目標とした中堅職員の退職率の改善には至らず、具体的計画の行動時期も遅れがちとなった。しかし計画した具体策には少しずつ着手出来、成果が見えつつある状況でもある。引き続きPDCAを回していきたい。当院は職員の満足度調査を継続して行っているが、今年度は調査内容の変更があり、今回の活動の評価指標としなかった。今年度の結果として、当院看護部職員としての誇りは高値で、上司の支援に関しても高評価であるが、育休職員の増加などにより支える職員の負担感や自己効力感が低値であることが衛生要因の不満となって表現され、モチベーションが上がらない状態であることが推察された。処遇の公平感が増すような手当の見直し・夜勤時間帯の見直しなどの活動も継続し、より良い環境への改善を重ねたい。