

看護師の離職防止に向けた職場環境の整備

施設名：大阪大学医学部附属病院 氏名：岩崎朋之

【概要】

離職率 10%以下を看護部の重点目標に掲げ取り組みを行ってきたが、2014 年度の離職率は 13.1%であった。経験 5 年未満の看護師が約 40%を占め、5 年目以上の中堅看護師にかかる教育や様々な役割を含む業務的負担が非常に大きく、心身共に疲弊感を高めている。

看護の質を保証し向上させるためには人的資源の確保が重要であり、働き続けられる職場環境の整備が重要な課題である。今回、業務のスリム化を促進し負担軽減を図ること、パートナーシップマインドを醸成し互いに助け合う職場風土を形成することを目標に離職防止に向けた職場環境の整備に取り組んだ。

恒常的に繁忙状態が継続し、毎年多くの離職者のみられる病棟から今回の取り組みを開始した。対象とした外科病棟は、術後急性期にある複数名の観察やケアを同時に実施しなければならない状況であった。パートナーシップ・ナーシング・システムを試行し超過勤務は 23.4%削減したが、新採用者が多い現状では教育が優先される傾向があり、完全な導入には至っていない。

また、中途退職者の補充として、中途採用者の配置を積極的に行った。中途採用者は職場環境の変化や過度に役割を期待される傾向があり心身ともに疲弊しやすい傾向が強い。職場への適応状況や疲労状況の把握のため随時面談等を行うことにより離職者はなかった。

今後も看護の面白みを共有できる働きやすい職場環境を整備することが課題である。

【背景】

看護の質を保証し向上し続けるには人的資源の確保が重要な課題のひとつである。離職率を低下させることは経験の蓄積という観点から、看護の質に大きく影響する。魅力ある職場環境には「忙しい」や「休みが取れない」などの問題解決が必要であるが、職場の雰囲気や風土を見直すことが重要であることは既に複数報告されている。

当院では離職率 10%以下を看護部の重点目標に掲げ、取り組みを行ってきたが、2014 年度の離職率は 13.1%であった。2015 年度の退職者の補完率は 80.7%、定員充足率は 93.4%に留まった。進歩し続ける高度医療を支える看護の基盤形成と発展のため、職場環境の整備により看護師の定着促進に取り組んだ。

【実践計画】

離職率が例年高い特定の外科病棟を対象に、最終目標を「中途退職者がなく、年度末退職者 4 人以内（離職率 10%以下）」とし、職場環境の課題について検討を行い、以下の目標を設定し取り組みを実施した。

1. 業務のスリム化を促進し負担軽減を図る。
 - 1) 業務上の課題を明確にする。
 - 2) 看護体制について検討する。
2. パートナーシップマインドを醸成し互いに助け合う職場風土を形成する。
 - 1) 人員不足による疲弊を回避するため看護職員を補強する。

- 2) 新卒者や中途採用した看護職員の職場への適応状況を確認し、相談できる環境を整備する。
- 3) 職場適応困難者等を早期に発見し、教育専従者と協力し対応する。

【結果】

1. 業務のスリム化を促進し負担軽減を図る。

対象病棟の手術件数は月平均 84.1 件、4～12 月までの実績比で患者数が 426 名、病床稼働率が 3.60% 増加していた。同時に複数名の手術直後の観察やケアに迫られ、退院後の生活を見据えた療養上の世話が不十分になることへのジレンマが課題のひとつとして抽出された。当院の看護提供方式は継続型受け持ち式でプライマリーナースの支援体制はモジュール型やペア制、トリプル制を各部署の特色に応じて実施している。複数部署でパートナーシップ・ナーシング・システムを既に導入し、安全性の向上やケアの充実、超過勤務の削減等の成果が得られつつあるため、今回の対象病棟でもパートナーシップ・ナーシング・システムの導入について看護師長と検討した。新たな体制を導入することによる混乱や不慣れた体制による更なる負担増加等が危惧されたが、長期的な展望として導入する意義が高いとの結論に至った。具体的な導入方法やスタッフへの説明については看護師長と副看護師長が主体的に実施し試行に至った。新採用者が 27.6% という職員構成では教育が優先される傾向があり、新採用者にとっては安心できる環境が整備されたが、指導者の負担が増強した。しかし、11 月までの平均時間外勤務が 295 時間で、前年同月（386 時間）と比較し 23.4% 減少した。時間外勤務の一因として、看護体制の整備だけでは解決困難な入退院や手術に伴う煩雑な事務業務があった。医師の事務業務を補助する事務補佐員の導入は既に整備されているが、看護師が担う事務業務への支援は得られないため、これを支援し補佐する看護補助者の導入について協議し病院から理解を得ることができたが人材確保には至っていない。今後、事務業務を補佐する看護補助者を導入することにより更なる業務の負担軽減に繋がることが期待できる。

2. パートナーシップマインドを醸成し互いに助け合う職場風土を形成する。

中途退職者の補充として、看護師の追加配置を優先的に行った。中途採用者は即戦力としての役割を期待されるため、心身ともに疲弊しやすい傾向が強い。施設として心身の健康管理を適切に実施するための体制整備は保健センターを中心に構築されているが、可能な限り早い段階で職場への適応状況や心身の疲労状況の把握に努め対処することが重要である。中途採用者は個人に関わる問題はこれまでの自身の経験から対処しようとする傾向があり、周囲に相談することなく個人で抱え、問題が顕在化した時点では深刻な状況に陥っていることも少なくない。看護師長と副看護師長で中途採用者が陥りやすい傾向を共有し、些細なことでも相談できるということ、また希望に応じて副看護部長も積極的に面談できる体制になっていることを中途採用者に周知した。希望があった 1 名について副看護部長面談を複数回実施した。相談内容は想像以上に多忙であることや自信をもって業務に従事できないなどであった。面談で自身の不安や思いを表出することにより次第に軽減し離職には至らなかった。

職場適応困難と思われる新卒者 1 名については、看護師長と密に情報共有するとともに、教育専従副看護師長が随時面談し業務を継続することができた。今年度末予定の離職率は 7.9% であった。

【評価及び今後の課題】

時間外勤務の削減や離職防止の観点からは一定の成果を得られたようにも見えるが、パートナーシップマインドの醸成に至ったかは明らかではない。また、全部署において看護師の定着を促進させるためには、個々のセルフマネジメント能力を向上させ看護の面白みを共有できる働きやすい職場環境を整備

すること、インセンティブの工夫によりモチベーションの向上を図り看護の質を向上させることが課題である。