

F 病院

項目

取り組み内容

設置主体：医療法人
立地：政令指定都市 三次救急と二次救急輸送番制を行っている。
総合病院（23科） 病床数 454床 入院基本料：（10：1入院基本料）
看護職員数：420名（2006年4月現在）
（1）一般病床の平均在院日数14.7日

- (2) 平均病床稼働率 79%
- (3) 看護職員の採用（2006年4月から2006年10月末までの採用者数）
- (4) 2005年度離職率 13.12%
- (5) 看護職員の平均在職年数 5.4年
- (6) 看護職員の平均年齢 30.7才
- (7) 看護職員の年齢構成 (%)
- (8) 既婚率 27.7%
- (9) 看護職の教育背景 (%)
- (10) 看護職員の出身地
都道府県内83.7%、地方内16.3%
- (11) 各看護単位の勤務形態（看護単位数） 全看護単位15単位 二交代15単位
- (12) 病院の医業収支率 101.78%

1) 施設概要

	保健師	助産師	看護師	准看護師	看護補助者
常勤職員採用者総数	12	0	35	1	12
採用者のうち新卒者数	12	0	22	1	9
非常勤職員採用者総数	0	0	1	1	0
	20代	30代	40代	50代	60代
保健師	91.7	4.2	4.2	0	0
助産師	52.2	30.4	4.3	13	0
看護師	60.1	26.1	10.2	3.5	0
准看護師	15	30	15	35	5
	看護系大	看護系短大	専門学校	看護学校	衛生看護科
保健師	95.8	4.2	0	0	0
助産師	21.7	21.7	56.5	0	0
看護師	0.7	1.1	98.2	0	0
准看護師	0	0	0	95	5

- ① 2交代 日勤 8：30～17：15、夜勤 16：30～9：30
- 夜勤 月平均56.8時間
- 月平均3.6回（2交代）日勤専門、夜勤専門でも常勤扱い、（夜勤専従NS 8 2名、週32時間労働）
完全2交代制、分離型2交代制勤務

① 勤務体系

- ② 給与水準
人事考課制度あるが年功序列テーブルの活用を行い、人事考課との連動はない
高卒・3年課程養成所卒業 1年日基本給額 184,000円 年間賞与額920,000円
勤続10年、31～32歳、非管理職 基本給額242,000円 年間賞与額1,210,000円
パートタイマー・アルバイトで勤務する看護職員の時給
日勤帯 1,050～1,350円
夜勤帯 1,150円～1,450円

② 給与水準

2) 処遇等

- ③ 手当
管理者手当 60,000円
夜勤手当 準夜勤 4,000円/回、深夜勤4,500円/回（3交代：単発夜勤手当）
夜勤手当 4,000円/回（2交代：夜勤専従者）
通勤手当 上限50,000円
住宅手当 5,000円（条件：世帯主に限る）
単身宿舍（あり） 15,000～16,000円/月

③ 手当

- ④ 休暇
完全週休2日以上（4週8休制を含む）
有給休暇付与 最高20日/年
看護職員の有給取得率65.4%
夏季休暇2日 年末年始休暇12月31日～1月3日

④ 休暇

2) 処遇等	<p>⑤その他の休暇と取得率 開院記念日(1日/年)(無給) 取得率 66.8% (産前休暇前に退職) 産前産後休暇 期間:産前6週、産後8週 (無給) 取得率 100% (産前休暇前に退職) 育児休暇 期間:子供が1歳に達する日(誕生日の前日) (無給) 取得率 100%</p> <p>⑥その他福利厚生 ①サークル活動・親睦会活動等 ②職員食堂の設置 ③社員旅行の実施 1回/年 ④メンタルヘルスケア窓口の設置、無料相談(契約)、カウンセリング、院内心療内科、復職したときには半日から慣らすといった配慮 ⑤勤続職員に対する褒賞制度(課長クラス以上で20年以上勤務した者へのリフレッシュ休暇を4週間) ⑥院内保育所月1万円自己負担(保育手当てがあるため)</p>	
3) 確保定着促進	<p>①新卒者の採用と支援 フォーラムから、人事の年間計画の中で大学、短大、専門学校への学校訪問。昨年は准看護師学校まで看護部長が行った。</p> <p>②中途採用の採用と支援 中央材料室に看護補助者として2名(派遣業者利用)</p> <p>③再就業の採用と支援 復帰プログラムを人事に看護部としての計画のプランを出している。紹介業者を通じての雇用もしている。紹介業者を通じて看護職員や就職試験を受けて辞退した看護職員へ連絡をすることで採用することもある。</p> <p>⑤組織文化作り 働きやすい環境作り 看護職員のニーズに応じた支援制度の導入</p> <p>⑥人事考課 人事考課制度は職能要件書(看護部のみ)。評価の良い人は加算方式で賞与時2万円プラス。</p> <p>⑦リスクマネジメント 専任者が病院全体で1名 暴力対策等も資料を作成し、看護部長による勉強会開催を行った。</p> <p>⑧その他確保・定着促進 産後働きやすい環境づくり(出産後、特別なプログラムはない。看護師に保育手当て(産休明けから1歳まで20,000万円、1〜3歳15,000円、3歳〜就学10,000円) 急性期領域で疲弊した看護職員に対しては療養型への配置換えなど、本人の希望を聞きながら調整を行い、離職予防。 職員満足度調査</p>	
4) 看護部の活動	<p>①看護部門の位置づけ 看護業務の他職種への委譲(薬剤ミキシング、検査技師による採血)は今後の課題</p> <p>②看護業務改革 看護部のビジョンが組織に浸透するための工夫を行っている。</p> <p>③その他 能力開発部担当者・教育委員会・他職種との連携(NSTなど)により、教育の充実 能力開発という形でパーソナルカードというのをそれぞれ持っていて、自分がどれだけ成長していかという技術の面を、年に2回は人事考課をやるときに面接を行っている。</p>	
5) 看護職の資質向上	<p>②専門・認定看護師の活用 認定看護師、WOC1名、感染管理1名、看護部付けにして活用している。</p> <p>③看護管理者の育成と活用 地域の看護部長会(病院の看護部長同士が情報交換)</p>	

6) その他インタビューより明らかになったこと

【看護部長】

●看護職員が選択できる勤務体制

夜勤と日勤混合で週40時間働き、大変なストレスの多い夜勤をやるという人の手元に一番入るように手当てを考えています。次に夜勤専従の人、日勤専従の人、土日祝祭日なしの人、そしてパートとなるのかもしれない人もいますし、日勤専従ならやれるとか、土日祝祭日休みなら働けるという人もいますので、そういう勤務の人には少しペナルティで、夜勤専従をやらないが子育てをしている人もいます。そういうふうな決め方を、それでも自分でそつちを選択される。たまに出れる日には出て頂戴ということで、月に2回まではその勤務形態で、3基本給マイナス14,000円とか、そういうふうな決め方を、それでも自分でそつちを選択される。たまに出れる日には出て頂戴ということで、月に2回まではその勤務形態で、3回以上やればちゃん和基本給で14,000円プラスしたものを払いましょうというルールもあります。

●現場のニーズに応じた育児・学童支援

10年ぐらい前に看護師不足という状況のときに看護師だけ子どもを年齢に応じて保育手当てを付けた。産休明けは2万円くらいとか付けて（保育手当ては1歳未満が2万円、1歳～3歳未満が15,000円、3歳～就学までが1万円）。それを抜いて院内保育では1万円自己負担ということでやっています。公立に入られるより安いし、保育士さんたちがすごく質がいいというところで評判です。1年経ったら県に助成の申請もできるので、なんとかもう少し利用率を上げたい。最近復職する看護職はみんななこを使いなから、稼働率を上げてみんなが使えやすくしています。小学校6年生まで預かります。保育所が本当に必要かということで、5、6年ぐらい前にアンケートをやったら、やっぱり公立に入れるけれど、病気のときと長期の休みのときには預けたいという意見だった。児童館も2年生までは入れない地域のため、夏休みずっと休んでるパートがいる。ですので、保育所を作るときには小学校6年生までが対象というのは私は絶対には預けないなと思った。オプショで英会話とか希望すればやりますって言われるけど、そこまで人数がまだ揃っていない。お母さんたちには、「何人か集まったら英会話もやってくれるらしいわよ、そのかわりお金は自分で出さんだけ」と話している。お熱も38度ぐらいいれば、病院はすぐなので救急外来に連れて行ってくださいとお願ひしている。公立に預けられない時にはここに連れてきたりしています。

●人事部との連携

あの看護師が妊娠して何月頃には産休を取るとか、介護休暇とかが必要になりそうなのとは何遍か面接する時点で言っておくなど、そういうことはやっつけていかなければならない。人事部がしっかりしてきたのはまだ3年ぐらい前です。それまでは私たちが看護部でやっていたけれど、最近やっつけてきた。新採用も中途採用も退職しないようにということとを、（人事の人が）「僕たちがサポートしますよ」って言うてくれるというか、あまり現場が大変なことを知っている私たちが聞くよりも、（人事の人が）ちよつと違う視点で（ナースの）話しを聞いてくれて、こういうこと悩んでるよとかかって教えてくれたりとかもします。

G 病院

項目

取り組み内容

(3)

設置主体：事業主病院
 立地：最寄駅より車で20分程度。地域の中核病院
 総合病院（11科）病床数 513床 入院基本料：（7：1入院基本料）
 職員数879名 看護職員数：560名 [2006年4月現在]

(1) 一般病床の平均在院日数11.1日

(2) 平均病床稼働率 83.4%

(3) 看護職員の採用（2006年4月から2006年10月末までの採用者数） (7)

(4) 2005年度離職率 11.9%

(5) 看護職員の平均在職年数 6.6年

(6) 看護職員の平均年齢 29.5才

(7) 看護職員の年齢構成 (%)

(8) 既婚率 31.4%

(9) 看護職の教育背景 (%)

(10) 看護職員の出身地

都道府県内74.5%、地方内25.5%

(11) 各看護単位の勤務形態（看護単位数）全看護単位17単位 二交代(9)単位

(12) 病院の医業収支率 100.6%

	保健師	助産師	看護師	准看護師	看護補助者
常勤職員採用者総数	0	1	55	0	0
採用者のうち新卒者数	0	0	46	0	0
非常勤職員採用者総数	0	0	0	0	3

	20代	30代	40代	50代	60代
保健師	0	100	0	0	0
助産師	47.4	36.8	15.8	0	0
看護師	64.8	25.6	7.5	2.1	0
准看護師	0	12.5	62.5	25	0

1)施設概要

	看護系大	看護系短大	専門学校	准看学校	衛生看護科
保健師	50	0	50	0	0
助産師	36.8	21.1	42.1	0	0
看護師	12	8.2	77.5	2.3	0
准看護師	0	0	0	100	0

① 2交代 日勤 8：30～17：30、夜勤 17：00～9：00

② 早出 7：00～16：00

③ 遅出① 10：00～19：00、遅出② 12：00～21：00

夜勤月平均68.9時間

月平均夜勤回数4.1回（2交代の場合）

会社基準の給与体系。

① 高卒・3年課程養成所卒業 1年目基本給額228,180円、年間賞与額576,000円

② 勤続10年、31～32歳、非管理職 基本給額301,100円、年間賞与額2210,000円

③ 二種類の給与体系（一般職と専門職）

④ パートタイマーで勤務する看護職員の時給

日勤帯 1,24円 年間賞与 約700,000円

管理者手当：主任6,500円、看護長13,000円

夜勤手当 準夜勤 3,000円/回、深夜勤3,000円/回（3交代）

夜勤手当3,500円/回（2交代）

通勤手当：上限50,000円（条件：定期券 ガソリン）

住宅手当 上限35,000円（条件：世帯主）

年間労働日数 244日（195.2時間）、休日 121日

有給休暇付与 1年目10日、2年目17日、3年目18日、4年目19日、5年目以降20日/年（最大60日）

看護職員の有給取得 15.5日/年

2)処遇等

③手当

④休暇

	<p>⑤その他の休暇 121日のうち3日間は個人の指定休日 介護休暇 期間：2年以内（無給） 休職20日以上3ヶ月間は4割相当の介護給付 産前産後休暇 期間：産前6週間、産後8週間（無給） 出産手当金等8割 取得率 40.6% 育児休暇 期間：最大子供が2歳になる前日まで（無給） 子供が1歳になる前日まで3割相当の育児休業給付 取得率 92.3 % 休職制度 傷病休暇4ヶ月、その後1年8ヶ月～最大2年8ヶ月休職。休職傷病手当金</p>	
2)処遇等	<p>福利厚生 充実；保養所の利用。9万円分/年のカフェテリアプラン。 単身宿舍（あり） 約10,000円/月 10年 世帯宿舍（あり） 約30,000円/月（3DK） 1. サークル活動等；院内親睦会活動、社内サークル活動（スポーツ、音楽等多種） 2. メンタルヘルスケア窓口の設置；早期発見のため2回/年の健診でスクリーニング、院内、社内相談窓口あり 3. 年金基金制度；企業年金基金制度あり（その他 確定拠出年金あり） 4. 職員食堂の設置；あり 5. 勤続職員に対する褒賞制度；20年、30年目に記念品・連続年休 6. 保育所；定員30人（2歳児まで）。1歳未満 17,000円/月、1歳以上 25,000円/月 週2日は夜間対応可、夜勤日は8時から夜勤明け17時まで預けられる。 7. 教育支援；認定看護師等の長期出張。給料、宿泊費、交通費支給。 8. その他；腰痛は労災。防止のための腰部保護ベルトを必要時申請。院内にリラクゼーションルームがあり、休憩時間や夜勤明けに利用できる。</p>	
3)確保定着促進	<p>①新卒者の採用と支援 同企業立の看護専門学校（奨学金制度あり）の実習施設。 新卒者採用人数の制限（不足時は中途採用で補充）。 プリセプター制度、集研修とOJT、ラダー、目標面接。 新卒職員に対して専任の教育担当者（主任）を配置しサポート。 年間通して募集している（欠員補充）。 希望部署の配属は必ずしも約束できないが、苦手な部署への配属はしない。 35歳を年齢制限の目安としているが本人のポテンシャルをみている。 中途職員も宿舍の利用は可能。 人間関係や良いコミュニケーションを維持するために「職場アンケート」を実施し、結果を冊子として全職員に配布（職員の病院に対する思いの共有化）。</p> <p>②中途採用の採用と支援 人事考課を給与に反映。加点方式で「がんばり」を評価。昇給に関する査定1回/年、賞与に関する査定が2回/年、賞与に実感できるようにする。昇給に関する査定が年一回、賞与に関する査定が年2回</p> <p>⑤組織文化作り 院内委員会；あり その他；安全衛生委員会（職員の労働環境改善、労災事故防止活動、暴力対応マニュアル各病棟に緊急ベルを設置）</p> <p>⑥人事考課 託児所利用者へは残業および夜勤数を少なくしている。</p> <p>⑦リスクマネジメント 労務管理の徹底（時間管理）超過勤務は月11時間程度。 病棟間の応援体制；毎朝、各病棟の欠員の情報を交換して行う。 モチベーションアンケート；年1回実施 職場の見本になる職員を表彰；Good job賞、Good Nurse賞</p>	
4)看護部の活動	<p>②看護業務改革 ③その他</p>	

<p>5) 看護職の資質向上</p>	<p>①キャリア支援 ②専門・認定看護師の活用 ③看護管理者の育成と活用</p>	<p>入社時より自己のキャリアプランを自分で計画する。目標管理、目標面接年3回、院外研修への積極的参加</p>
		<p>認定看護師は部署に配属せずに、看護室付けの専任または専従にし部署を超えた活動ができるようにしている。</p>
		<p>看護管理者は、部署と部下を持ちまなマネジメントの実践を行い能力を養う。院外の看護管理者研修には積極的に参加。また地域の連携病院で看護管理実務研修（出向）を支援。</p>
<p>6) その他インタビューより明らかになったこと</p>		
<p>【看護部長】</p>		
<p>●事業主のシクリット活動方法に則った採用計画 採用計画は1年半前に計画。病院の中長期計画を基にアンケート方式で行います。看護職の大半は女性ですから、退職予定が決まらずに、定期採用と欠員補充の体制をとっています。</p>		
<p>●中途職員の働きやすさ 中途職員の退職率は低いです。前職場の条件にも夜と思いますが、働きやすさと言われます。主な理由は休みが取れる、残業が少ない、人間関係が良い、時間内に教育の機会がある、託児所がある、育児休暇が取れる、待遇面で経験が認められる等が良く聞かれる内容です。</p>		
<p>●厳格な労務管理 時間管理がなされています。職員の入退場口にはカードリーダーがありありますので何時に病院に入り、何時に出たかデータで残ります。残業申請との差が大きければ説明が要ります。また年次有給休暇も計画的な取得を推奨しています。看護職の平均取得日数は15～16日/年です。3ヶ月取得していないと労働組からチェックが入ります。</p>		
<p>●子育て支援 育児休暇から復職する際の配属は、第1子の場合なるべく慣れている部署にしたいと思っています。また1部署に幼児を育てている職員が多くならないように配属しています。託児所に子供を預けている職員は、残業はあまりできませんし、夜勤回数も他の職員より少ないです。他の職員の負担も考える必要があります。3ヶ月取得していないと労働組からチェックが入ります。</p>		
<p>●新卒者の採用人数と教育方法 新卒者の採用枠を決めています。安全な医療が会社の方針ですから、足りないからと言って新人を多く採用すると事故に繋がる可能性がありますので、不足は中途職員で補充します。昔から看護は、知識・技術・態度が必要と言われ、中でも新人は知識と技術を早く身に付けようとしています。しかし、最初に必要なのは「態度」ではないでしょうか。説明や要望を伺うために病室に何度も足を運びますので、『丁寧な対応』と言われます。また、なるべく早い時期に『ありがたい』と言っていただけできる機会を作ることが、仕事に対する自信に繋がると思っています。1年目は、1年目の看護であり背伸びをする必要はありませんが、必ず振り返りをして自分の成長を自覚できるようにしています。先輩に教えられ、次は自分が教える立場になることが当たり前になっていますので、プリセプターはほとんど希望者です。</p>		
<p>●新卒者のフォロー 新人の期間は3年目です。最初の半年間はプリセプターを中心に、その後はチーム（固定チームナース）がサポートします。入社1年目は、名札に「研修中」のシールを貼付し、1年間の研修終了時に剥がします。これは患者や院内の職員から新人であることを判断することができるようにし新人を守るためのものです。</p>		

H 病院

項目

取り組み内容

設置主体：財団法人
 立地：政令指定都市にあり、最寄の駅から徒歩3～10分
 (近隣に同規模病院が複数がある。)
 総合病院 (15科) 病床数570床 入院基本料：2 (10：1入院基本料
 職員数790名 看護職員数：398名 [2006年4月現在])

- (1) 一般病床の平均在院日数12.8日
 - (2) 平均病床稼働率 84.8%
 - (3) 看護職員の雇用について(2006年4月から2006年10月未までの採用者数)
 - (4) 2005年度離職率 8.04%
 - (5) 看護職員の平均在職年数 8.7年
 - (6) 看護職員の平均年齢 31.9才
 - (7) 看護職員の年齢構成 (%)
 - (8) 既婚率 25% 子供のいる職員 18.4%
 - (9) 看護職員の教育背景
 - (10) 看護職員の出身地
- 都道府県内54.1%、地方内 45.9%
 (北海道・東北・関東・北陸・中部・関西・四国・九州・沖縄) 地方外 0%
 (11) 各看護単位の勤務形態 (看護単位数)
 3交代制 10単位, 2交代制 5単位、その他 5単位
 (12) 病院の医業収支率 104.5%

1) 施設概要

	保健師	助産師	看護師	准看護師	看護補助者
常勤職員採用者総数	0	7	49	0	0
採用者のうち新卒者数	0	7	45	0	0
非常勤職員採用者総数	0	1	0	0	0

	20代	30代	40代	50代	60代
保健師	79	18	0	3	0
助産師	57	22	17	4	0
看護師	54	25	17	4	0
准看護師	0	0	20	80	0

	看護系大	看護系短大	専門学校	准看学校	衛生看護科
保健師	89	0	11	0	0
助産師	22	9	69	0	0
看護師	8	7	85	0	0
准看護師	0	0	0	100	0

- ① 勤務体系 ① 3交代 日勤8:00～16:45、夜勤(中勤) 16:00～22:00:00、夜勤21:30～8:30
 ② 2交代 日勤8:00～16:45、夜勤16:00～9:00 ③ その他 日勤8:00～16:45、日勤ロング8:00～20:20、夜勤19:00～9:00
 夜勤月平均64.7時間、
 月平均夜勤回数7.8回 (3交代の場合)、
 月平均夜勤回数4.0回 (2交代の場合)

給与体系：病院独自の基準を設けている。具体的な内容：本給+評価給 人事考課で給与に反映している。

- ① 高卒・3年課程養成所卒業 1年目基本給 214,963円、年間賞与514,244円
- ② 勤続10年、31～32歳、非管理職基本給 289,114円、年間賞与 1,105,415円
- ③ パートタイマー・アルバイト看護職員の時給：日勤帯 1,240円～1,570円 夜勤帯 2,142円

2) 処遇等

③ 手当 特殊勤務手当、調整手当、危険手当、管理者手当 については本人の給与比例で支払われる。

通勤手当は認定額に準じる(条件：2km以上)
 住宅手当 27,000円(条件：賃貸の場合)
 単身宿舎は負担5,071円/月からある。
 世帯宿舎については16,726円/月からあり。

④ 休暇 完全週休2日制(4週8休制を含む)
 有給休暇付与 20日/年 有給取得率15.4%
 夏季休暇・冬期休暇 3日(リフレッシュ休暇)

2)処遇等	<p>⑤その他の休暇と取得率</p> <p>⑥その他福利厚生</p>	<p>子の看護（5日/年） 結婚（5日/年） 介護休暇 6ヶ月間（有給） 産前産後休暇 期間：産前6週、産後8週（有給） 取得率 100% 育児休暇 期間：子が3歳に達する日（無給） 取得率 100%</p> <p>①.サークル活動・親睦会活動等 ②.メンタルヘルスケア窓口の設置 ③.職員食堂の設置 ④.社員旅行の実施 ⑤.勤続職員に対する褒賞制度（10・20・30年で勤続表彰を実施）</p>
3)確保定着促進	<p>①新卒者の採用と支援</p> <p>②中途採用の採用と支援</p>	<p>関連の看護専門学校があり、実習受け入れをしている。関連看護学校からの就職が60%くらいであったが、他の教育機関からの卒業生を増加している。関連学校での奨学金制度あり。大学からの実習受け入れや教師へのアピールも積極的にを行っている。</p> <p>新卒看護職員（65人）には年間の6週間を使い、クリティカルケア領域であるICUや脳外科、手術室へのローテーション教育を実施している。1回のクールで新人は2～3人のチームとなり、認定看護師などから、クリティカルケアを必要とする患者への基礎看護技術の修得を行い、各部署の看護展開に活用できる教育を平成12年度より取り入りしている。新採用者6週間研修を導入してから、遠方よりの就職希望者も増加し、離職率の低下にもつながった。（夜勤導入は半年なく、基礎技術修得期間とする）学会活動などにも積極的に、活動にかかる費用負担、勤務上の支援も行っている。</p> <p>中途採用者に対して2日間の集合教育と、現場でのオリエンテーションの充実</p>
4)看護部の活動	<p>③再就業の採用と支援</p> <p>④組織文化作り</p> <p>⑤人事考課</p> <p>⑦リスクマネジメント</p> <p>⑧その他確保・定着促進</p>	<p>看護部から休職者に対して、病院に報告時に職場復帰のための情報提供が行われる。</p> <p>新採用者だけではなく、結婚や育児等で離職した経験のある潜在看護師の再就職支援を重要視した体制づくりを行っている。その結果、「女性が働きやすい病院賞」の受賞により新聞や雑誌などに掲載され、院長等のマスコミへのPR機会が多く看護職員の応募もある状況である。</p> <p>魅力ある看護部づくりをスローガンにしている。</p> <p>人事考課制度があり、給与・賞与に反映している。</p> <p>目標面接、中間面接、育成面接で年間4回の面接を実施している。</p> <p>医療安全対策室長に（看護師長）統括リスクマネージャーの配置</p> <p>女性が働き続けられる体制づくりとして夜勤免除、保育所設置、病児保育、フレックスタイト制などを実施している。正職員で週30時間、日勤のみの勤務も可能である。その他、外来にパートとして勤務時間8時30分から5時15分のうち、5や6時間勤務でも何人が採用している。（その人たちが正職員になることもある。）</p> <p>（組織内の位置づけ） 病院長直轄で部門として独立している。</p>
4)看護部の活動	<p>②看護業務改革</p>	<p>リリーフ体制により、配属にこだわらない業務効率化を図っている。</p> <p>業務量調査を必ず年に2回している NST、感染などケア面での協働はあるが栄養士、薬剤師などとの協働と業務整理と今後の課題でもある。 看護職の職務要件書あり。 看護ケア推進室の設置によりケアに質向上を促進している。</p>

	①キャリア支援	魅力ある看護部づくりをスローガンにして、院内教育ではラダーを取り入れながら目標管理を実施している。また中堅看護職員には、研修制度やキャリア支援を積極的にを行い、スペシャリスト育成については、認定看護師、大学院進学への支援を積極的に、資格取得後には院内外でのスペースリストとして活用支援をしている。
5)看護職の資質向上	②専門、認定看護師の活用	看護ケア推進室の設置し、認定看護師などを配置して、ケアの質向上に活用している。今後もスペースリストの育成や教育システムの改革に取り組み、教育支援体制の良さで看護職の定着や就職時に選ばれる病院にしていきたい。
	③看護管理者の育成と活用	院内集合研修のほか、看護協会主催の看護管理者研修受講。
	④その他	定期的（月1～2回）な看護師長、主任看護師の学習会の実施等の育成 目標管理の徹底
6)その他インタビューより明らかになったこと	【看護部長】【副看護部長】	新採用者だけでなく、結婚や育児等で離職した経験のある潜在看護師の再就職支援を重要視した体制づくりを行っている。その結果、「女性が働きやすい病院賞」の受賞により新聞や雑誌などに掲載され、院長等へのPR機会が多く看護職員の応募もある状況である。
	●学びたい事が学べるキャリアアップと女性にやさしい職場環境	院の方の多くの方が、女性が働きやすいとか、子育て支援という点でおっしゃられている方はかなりいたのは事実です。だから教育の面で非常に体制が整っている、自分が学びたいことを学んでキャリアアップしていきたいという方と、子育て支援、女性にやさしいというところが、その2つの面が非常にマッチングになって、応募の方がたくさん来ていただけだったのかな、という印象を受けました。面接して感じた感じでは、そういう印象が非常に強かったです。
	●子育て支援と職員の意識変革	本当にキャリア積んでいてる人が、子育てとかで職場に本当に居半いですよね。復帰したとしても、時間短縮で帰らないと、みんなが働いている時に職場を去らなければいけない、というような感覚が、どうしても一生涯懸命やればやるほどとか、意欲とか、責任感がある人ほど強いんですよね。それでしんどくなって、辞めざる得なくなっていく人がたくさんあったと思うんですけど。そこを、そうじゃないんだよというのを全職員に徹底させるといことが、一番大きなメリットなのかなと考えています。
	●努力に報いるための人事考課制度	人事考課制度と給与は連動しないと評価にならない、努力に報いてあげないと、ただただ貢献だけで良しとかいうレベルじゃなくて。やっぱりよくやってくれたら、その分きちっと私たちが認めて、その分の報酬、プロですから。そこを考えていってあげる、というところが大事なのかなと。
	●第三者からの情報提供	マスコミや表彰など、第三者的な目からの評価を目にしたりする中で、看護職員たちも、自分たちの病院はそういうふうにはちゃんと女性への支援をやってくれる病院なんだな、というのが見えてくると、結婚しても、妊娠しても頑張ってるのかなとか、出産した後も育児休暇を取ってまた戻ってきようかな、という方がどんどん増えてきているのかなという印象は受けますね。いろいろ報道してくれているのが、職員にはすごく良い影響を与えているのかな、という印象は受けているんです。

I 病院

取り組み内容

常勤職員採用者総数	0	0	20	0	0
採用者のうち新卒者数	0	0	0	0	0
非常勤職員採用者総数	0	0	0	0	0

	20代	30代	40代	50代	60代
保健師	0	0	0	0	0
助産師	0	0	0	0	0
看護師	41	39	6	5	0
准看護師	0	2	2	5	0

	看護系大	看護系短大	専門学校	看護学校	衛生看護科
保健師	0	0	0	0	0
助産師	0	0	0	0	0
看護師	0	5.5	67.8	0	16.6
准看護師	0	0	0	9.2	0.9

設置主体：医療法人 入院基本料：(7：1入院基本料)
 総合病院(9科) 看護職員数：119名 [2006年4月現在]
 職員数193名 看護職員数：119名 [2006年4月現在]

- (1) 一般病床の平均在院日数14.5日
- (2) 平均病床稼働率 75%
- (3) 看護職員の採用(2006年4月から2006年10月末までの採用者数)
- (4) 2005年度離職率 19.28% (2006年度 15.1%)
- (5) 看護職員の平均在職年数 6.4年
- (6) 看護職員の平均年齢 33.1才
- (7) 看護職員の年齢構成 (%)
- (8) 既婚率 17%
- (9) 看護職の教育背景 (%)
- (10) 看護職員の出身地 都道府県内60%、地方内 39.8%、地方外0.2%
- (11) 看護単位の勤務形態 (看護単位数) 全看護単位5単位
三交代1単位、二交代2単位、その他2単位
- (12) 病院の医業収支率 105.4%

1) 施設概要

2007年度に1名、看護系四年生大卒が入

①勤務体系

- ① 3交代 日勤 8：30～17：30、準夜勤(中勤) 16：00～1：00、夜勤 0：00～9：00
- ② 2交代 日勤 8：30～17：30、夜勤 16：00～9：00
- ③ その他 当直 8：30～8：30、夜勤 月平均69.6時間
月平均夜勤回数8.4回 (3交代の場合)
月平均夜勤回数8.3回 (2交代の場合)

2) 処遇等

- ② 給与水準 給与体系は人事院の基準に基づいて行っている。
人事考課結果を給与に反映している。
① 高卒・3年課程養成所卒業 1年目 基本給額191,900円、年間賞与額 863,550円
② 勤続10年、31～32歳、非管理職基本給額 219,500円、年間賞与額 987,750円
③ パートタイム・アルバイトで勤務する看護職員の時給 日勤帯 1,200円

③手当て

- 管理者手当 10,000～45,000円
- 夜勤手当 準夜勤 約4,800円/回、深夜勤 約6,400円/回 (3交代)
- 夜勤手当 約11,200円/回 (2交代)
- 通勤手当 上限26,000円
- 住宅手当 (条件：世帯主10,000円、世帯主以外4,000円)
- 単身宿舎 (あり) 15,000円/月

2)処遇等	<p>④休暇 有給休暇付与、26.1日/年 取得率13.9 %</p> <p>⑤その他の休暇と取得率 その他の休暇：忌引き3～7日、結婚休暇5日 介護休暇 取得者なし 産前産後休暇 期間：産前42日、産後56日（無給）取得率100% 育児休暇 期間：2ヶ月～1年（無給）取得率100%（4～5ヶ月で復帰）</p> <p>⑥その他福利厚生 メンタルヘルス対策 マニュアルはないが地域的に夜の警備員配置あり</p>
3)確保定着促進	<p>①新卒者の採用と支援 2006年度新卒の採用はなし（2007年度は5名採用）。</p> <p>②中途採用の採用と支援 平成16年から目標管理を導入し、最低年2回は師長の面談をするというのが定着してきている。</p> <p>③再就業の採用と支援 是非戻ってきて欲しい看護職員には、状況が変わったら連絡ほしいという話をしている。 保育園・病児保育などについては看護職員同士が情報交換を行い、民間の施設を活用している。</p> <p>⑤組織文化作り 病棟がいま3タイプあり、整形外科が中心の病棟と、内外科混合の病棟と、外科が中心の病棟、それぞれ特殊性があるが、中途採用者への教育指導については看護職員が協力的である。</p> <p>⑥人事考課 給与体系は人事院の基準に基づいて行っている。 人事考課結果を給与に反映している。</p> <p>⑦リスクマネジメント 看護協会が出された暴力対策指針を、師長会で参考に行っている。 また、顧問弁護士を招き、対応の仕方について看護師に研修を実施している。</p> <p>⑧その他確保・定着促進 子育て支援については、現在はないが今後検討していく予定 職員満足度調査（年1回実施） 2007年4月よりホームページで動画による看護部紹介を配信中。400～500件/日のアクセス数があるので、今後インターネット上での情報発信に力を入れていく。（院長の積極的な応援あり！）</p>
4)看護部の活動	<p>①看護部門の位置づけ 看護職員の人事権は看護部長にあり、院長には報告・許可を得る。 看護部主導の業務を行い、部署を越えての活動では、ICTやNST、所属長会議があり、部署間の問題とか検討会を行う。病院行事とかイベントとかあるときは各所属長が中心になって、部署を越えて企画をしている。</p> <p>②看護業務改革 夕方ぐらいの時間に、時間差で勤務配置を行っている。 周辺業務はほとんどナースが、看護助手さんなどでやっているため、業務分担（コメディカルとの協働は）今後の課題。</p> <p>③その他 もともと看護職員の人員配置は1.6対1ぐらいだった。</p>

5)看護職の資質向上	①キャリア支援	<p>目標管理 学会費は病院が負担（出張扱い） 院内研修1～2回/月（病院全体対象とNS対象など）。時間外扱いで超過勤務手当はなし</p> <p>④その他 緩和外科というオリジナルな分野を立ち上げている。 日帰り手術のコーディネーターを独自に認定し、配置している。 内視鏡技術免許などは、病院にとってもメリットがあるので病院から学会費用など支援している。 学会発表の支援を積極的に行っている。</p>
6)その他インタビューより明らかになったこと	【看護部長】	<p>●看護職員の求職の目的がはっきりしている 病棟がいま3タイプあり、整形外科が中心の病棟と、内科外科混合の病棟と、外科が中心の病棟、それぞれ特殊性がある。求人を出すと、けっこう復職の方が中心で、外科をしたい、自分のスキルを磨きたいとか、高めたとか、高めたとかいう、整形外科だったり、整形外科だったり、何かをしたいという思いで来られる方が多かった。</p> <p>●パートでの再雇用 本人たちもパートのほうが気が楽といますか。時間、時間でやっぱバツと帰れないので、周りのみんなに迷惑を掛けるし、お互いにそのほうが割りきりができるということ で、本人もパートのほうがいいと言っている。子どもが熱を出たという時でもパートのほうが割りきりがいいといますか、そういう部分で（本人たちから）パートでお願いします、夜勤もできませんし、ということですよ。ここ数年そういう形が多いでしょうか。結婚や出産、ご主人の転勤とかで地元を離れる場合以外は、地元に残ってということであれば、当院に戻ってきたというのが多いです。</p>

J 病院

項目 取り組み内容

	保健師	助産師	看護師	准看護師	看護補助者
常勤職員採用者総数	0	0	8	14	0
採用者のうち新卒者数	0	0	0	5	0
非常勤職員採用者総数	0	0	3	1	0

	20代	30代	40代	50代	60代
保健師	0	0	0	0	0
助産師	0	0	0	0	0
看護師	22	44	31	1.5	1.5
准看護師	48.5	27.3	3	21.2	0

	看護系大	看護系短大	専門学校	准看学校	衛生看護科
保健師	0	0	0	0	0
助産師	0	0	0	0	0
看護師	0	3	92.6	0	4.4
准看護師	0	0	91	6	3

設置主体：医療法人
総合病院（11科） 病床数152床 入院基本料：（10：1入院基本料）
職員数 205名 看護職員数：111名 [2006年4月現在]

- (1) 一般病床の平均在院日数15.8日
- (2) 平均病床稼働率 96.7%
- (3) 看護職員の採用(2006年4月から2006年10月末までの採用者数)
- (4) 2005年度離職率 10.34%
- (5) 看護職員の平均在職年数 4.3年
- (6) 看護職員の平均年齢 35.7才
- (7) 看護職員の年齢構成 (%)
- (8) 既婚率 42.5%
- (9) 看護職の教育背景 (%)
- (10) 看護職員の出身地
都道府県内40%、地方内60%
- (11) 各看護単位の勤務形態 (看護単位数) 全看護単位5単位
二交代4単位、外来日勤1単位

1) 施設概要

①勤務体系

一病棟の中で二交代と三交代のミックス実施、夜勤専従2名
① 3交代 日勤 8：30～17：00、準夜勤16：30～1：00、夜勤 0：30～9：00
② 2交代 日勤 8：30～17：00、夜勤 16：30～9：00
③ その他 夜勤専従 16：30～9：00、早出 8：00～16：30、遅出12：30～21：00

②給与水準

給与は病院独自の基準を設けている。(等級制) ラダーによる評価で賞与に反映
① 高卒・3年課程養成所卒業 1年目基本給額 200,000 円、年間賞与額651,000 円
② 勤続10年、31～32歳、非管理職 基本給額243,000 円、年間賞与額838,000 円
③ 日勤帯 パートタイマー1,400 円
夜勤帯パートタイマー1,200 円

2) 処遇等

調整手当 0～30,000 円

管理者手当 30,000～120,000 円

夜勤手当：準夜勤5,500円/回、深夜勤6,000円/回（3交代）

夜勤手当 11,500円/回（2交代）、通勤手当（条件：2km以上実費支給）

住宅手当 10,000円（条件：持ち家でなく、扶養されていない場合）

単身宿舍（あり）15,000円/月

隔週週休2日以上（4週6休制を含む）、その他（法定）31.4 %

夏季休暇 1 日（8/15）、冬期休暇 4.5日（12/30PM～1/3）

特別休暇（3日/年）

③手当

④休暇

2) 処遇等	⑤ その他の休暇と取得率	介護休暇 法定（無給） 産前産後休暇 期間：産前6週、産後8週（無給） 取得率 100 % 育児休暇 期間：1年（無給） 取得率 100 %
	⑥ その他福利厚生	研修や進学等の助成がある。リフレッシュ休暇制度など
3) 確保定着促進	① 新卒者の採用と支援	学生実習の受け入れと来年度より就学支援 プリアプター制度 病院の手順書を動画で教材作成
	② 中途採用の採用と支援	企業のホームページに、看護師募集広告を出している。 中途採用者の教育は標準化評価表に基づいて行う。就職時にゼロに戻ってもらい、3ヶ月点検して（夜勤ができる項目が3ヶ月）項目がクリアすれば夜勤に入る。経験があっても人によって異なるため、標準化評価表の2段階で、初めて中堅と決めている。
	③ 再就業の採用と支援	平成元年から育児休暇後の復帰時に馴らし保育期間1週間あり、院内24時間保育
	⑤ 組織文化作り	看護師長だけが見ることのできる意見箱へ職員が投書し、その返答はミーティング等の機会に全員にフィードバックしている、改善可能かどうかも含めて職員と労働環境改善に取り組んでいる。管理者との面接、職員満足度調査実施（年1回）管理者との面接
	⑥ 人事考課	給与は病院独自の基準を設けている。（等級制）ラダーによる評価で賞与に反映
4) 看護部の活動	⑦ リスクマネジメント	医療安全管理体制に関する指針を受けて、医療安全管理の手順書に載せている。 例えば、不審者進入時の対策手順書などがある。手順などは全てLANでいつでも職員は見ることができる。 ISO導入により充実した内容となっている。
	⑧ その他確保・定着促進	時間短縮勤務① 8：30～16：00 ② 10：00～16：00の設定がある。 院内・病児保育を設置している。
	① 看護部門の位置づけ	ISOなど院内の質向上活動にリーダーシップを発揮している。 看護部長に人事権あり病床コントロールは師長が行っており稼働率が高い。
	② 看護業務改革	ISO等でコミュニケーションを活発化し、品質管理のためにマニュアル等も整備。マニュアルを整備するに当たって、診療部などとの連携が必要であれば、会議等で検討し、マニュアルも共有できるように組織化した。「今後の方針」の記録で、コメディカルとの情報共有を実施し、作業が誰にでも解るように工夫をしている。チームリーダーとフリーナースが看護業務の不均等をコーディネートすることで、超過密勤務を緩和できた。 看護助手が20余名で、色々なケア面での業務分担を行っている。 ラダー制度による院内教育カリキュラムの充実 研修受講資格要件として、ラダーの段階に応じた研修を公費で受講できる。 研修受講後は病棟に何を還元できたかについて年2回の院内発表会で発表する義務があり。 院内・院外講師に管理者等を積極的に推薦している。 管理者研修などは出張扱い。 専門資格、臨床スペシャリストとして、技術、実践における資格をもつ人を病院で認めている。（ラダー3段階以上）
5) 看護職の資質向上	② 専門・認定看護師の活用	ACLS、糖尿病療養指導士、内視鏡技師など院内でのスペシャリスト制度 院内教育制度での講師や実践指導に活用している。 研修受講に対する金銭的支援も行っている。
	③ 看護管理者の育成と活用	看護管理者研修への参加 他院や外部での研修へ講師として活動
	④ その他	看護部の教育委員会とは別に、病院における院内教育に全職種全員の教育年間計画がある。 勤続年数によっては海外研修制度もある。

K病院

項目

取り組み内容

設置主体：医療法人
立地：
総合病院（6科）病床数 182床
看護職員数：111名（2006年4月現在）
(1)一般病床の平均在院日数15.3日
(2)平均病床稼働率 80.9%
(3)看護職員の採用（2006年4月から2006年10月末までの採用者数）
(4)2005年度離職率 17.67%
(5)看護職員の平均在職年数 6.0年
(6)看護職員の平均年齢 34.0才
(7)看護職員の年齢構成 (%)
(8)既婚率 62%
(9)看護職の教育背景 (%)
(10)看護職員の出身地
都道府県内76%、地方外7%
(11)各看護単位の勤務形態（看護単位数）全看護単位6単位
三交代2単位、二交代2単位、そのほか2単位
(12)病院の医業収支率 101.3%

入院基本料（10 1入院基本料）

	保健師	助産師	看護師	准看護師	看護補助者
常勤職員採用者総数	2	0	10	5	3
採用者のうち新卒者数	0	0	4	3	3
非常勤職員採用者総数	0	0	1	0	0
	20代	30代	40代	50代	60代
保健師	100	0	0	0	0
助産師	0	0	0	0	0
看護師	45	31	20	4	0
准看護師	31	43	26	0	0
	看護系大	看護系短大	専門学校	准看学校	衛生看護科
保健師	67	33	0	0	0
助産師	0	0	0	0	0
看護師	0	0	53	0	44
准看護師	0	0	78	0	22

医師会立学校

1)施設概要

- ①勤務体系
①3交代 日勤 8：30～17：30、準夜勤 16：30～1：00、夜勤 0：30～9：30
②2交代 日勤 8：30～17：30、夜勤 17：00～9：00
夜勤 月平均67.3時間
月平均夜勤回数8.5回（3交代の場合）
月平均夜勤回数4.9回（2交代の場合）

給与体系
給与体系人事院勧告に準拠し事業団で決める
人事考課の結果を給与に反映している。

①看護職員の高卒・3年課程養成所卒業1年目基本給額 197,200円、
年間賞与額 227,200円

②勤続10年、31～32歳、非管理職 基本給額 233,700円、
年間賞与額 105,650円

③パートタイム・アルバイトで勤務する看護職員の時給 日勤帯 1,100円
年齢給（40歳まで1200～2000円年齢毎に加算）、職能給、職責給（5段階）、
役割給、業績給、職務給（技能職群）、管理者は年俸制。

能力給は評価困難であるため成績評価だけを実施。

CSキラリ賞などの表彰制度、人事考課でカバーできない人への加給
（勤務交代、学会発表、紹介者、院内教育、座長など）

人事考課制度の各自の獲得ポイントはパソコンで確認し、評価された内容を
公開している。モデル賃金は閲覧のみ行っている。

急な勤務交替時には加給により対応している。

2)処遇等

		<p>③手当</p> <p>特殊勤務手当 3,000～5,000円 調整手当 (あり) 円 危険手当 (なし) 管理者手当 50,000～75,000円 夜勤手当 準夜勤6,000円/回 深夜勤6,000円/回 (3交代) 夜勤手当 7,000～8,000円/回 (2交代) 通勤手当 4,100～20,900円 (条件: 交通) 単身宿舎 (あり) 独身寮 借り上げ社宅</p>
	<p>④休暇</p>	<p>週休制度年間休日110日 有給休暇付与: 10日/6ヶ月 看護職員の有給取得率50.5% 夏季休暇1日、冬期休暇0日 国家試験対策休暇、学生支援</p>
<p>2)処遇等</p>	<p>⑤その他の休暇と取得率</p>	<p>介護休暇 期間: 法定 (無給) 取得率 100% 産前産後休暇 期間: 法定 (無給) 取得率 100% 育児休暇 期間: 1年間 (無給・有給) 取得率 100%</p> <p>①サークル活動・親睦会活動等 ②メンタルヘルスケア窓口の設置 (メンタルヘルス外部委託・保健師を2人雇用し、健康サポート・生活習慣病の対応をもらっている) ③年金基金制度 ④その他: リフレッシュ手当で、表彰制度、CSキラリ賞、パーベキュー大会、クリスマスケーキ支給 労働時間短縮、夜勤手当の増額、福利厚生・旅行参加者が少なかったため、実施後全員に1万円を配布、全職員に成果配分2万円、職員二次検診まで無料、40歳からは選択メニュー (内視鏡・腹部エコー)、脳MRIの職員と家族割引、インフルエンザ接種無料、研修費の病院負担、白衣のデザインを自由に選択できる、借り上げ住宅、独身寮、クリスマスケーキ、奨学金、華道部、野球部活動、パーベキュー大会、暴力対策 (守衛設置、男性当直者、マニュアル、カルテに明示、情報提供)</p>
<p>3)確保定着促進</p>	<p>①新卒者の採用と支援 ②中途採用の採用と支援 ③再就業の採用と支援</p>	<p>女子高等学校があり、そこが、一貫教育で専攻科まで持っていて、そこから毎年4、5名は入職がある。その学校の実習受け入れも行っている。3年前から医師会立の看護学校 (准看護師養成) に、病院から講師を派遣しはじめ、そこから入職の希望がある。また、その他の学校訪問や看護学校とのコミュニケーションに努めている。</p> <p>中途採用者には、年間計画表と習得経験リストにてレディネス評価を行い、ラダー制度に組み入れている。中途採用者の採用が多い。(昨年度7月から12名採用)</p> <p>育児休暇は2年間ぐらいは夜勤免除でいこうというところで、始めて今年間経ったところ。1年おきの更新にしている。夜勤・日祭日勤務免除となると周りの納得性が得られなくなるとを考慮して、労務士と相談し契約にしている。また、育児申請をするときに、必ず意思表示を聞くために面接をしている。看護部長と面接をして、支援システムや契約についての説明を行っている。できるだけパートではなく、契約にしてみようというように説明をしている。</p>

	⑤組織文化作り	BSCを作る際の経営戦略会議には、主任以上もしくは主任がいないところはその責任者が入って、経営への参画を行い、自分たちの病院のSWOT分析をしている。医師やコメディカル、訪問看護ステーションの職員も、一緒になって情報の共有を図って、経営計画について納得性を図っている。最終的には院長が、それらの意見を踏まえて、今年の目標の指針を出している。
	⑥人事考課	給与体系人事院勧告に準拠し事業団で決める人事考課の結果を賞与に反映している。
3)確保定着促進	⑦リスクマネジメント	守衛が病院の出入りチェックをきちんとして暴力対策マニュアルがある。
	⑧その他確保・定着促進	<p>育児休暇復帰者の夜勤免除 職員満足度調査、退職者へのアプローチ、目標面接の実施により職員の意見を大きくシステム構築を行っている。</p> <p>離職理由には、体調不良や、(子育てよりも) 家族の介護が多い。</p> <p>新人の離職理由はうつ様症状が1名あった。 人事考課制度が入ったときは、評価されたくないという看護職員中にはあった。</p> <p>採用に関しては看護部に任せられている。 また、採用はその日のうちに報告している。 ホームページをリニューアルしました。ホームページが毎回変わっていないと、ここは暇んでいる病院だという印象が出てくる。中途採用者のこの病院の選択理由は、教育やHPである。看護職員募集については、現職員が紹介をしたら10万円の加点を付けている。</p>
4)看護部の活動	①看護部門の位置づけ	複線型人事制度を行っている。 理事事に看護職が参加しており、看護部長以外に事務部長、人事課長も看護職が行っているためコメディカルについても人事権がある。(経営についての外部コンサルタントを活用) 合同責任者会議における対策協議にも看護職員が参加している。
	②看護業務改革	職員が投票で決める顧客満足度管理 (CSさき賞) を実施している。
	③その他	院長を自分たちで登用するよう理事長へ働きかけた実績がある。 人事部長、事務課長等病院運営にかかわる看護職員が存在している。
5)看護職の資質向上	①キャリア支援	教育制度 (ラダー制度)、目標管理 (権限規定は職務文書に記載されている) を導入しており、看護管理者認定制度の活用と、看護職員の継続教育のための勤務調整や金銭的支援などを行っている。
	②専門・認定看護師の活用	院内独自の専任コースがある。 希望者があれば認定・専門看護師への支援制度はすでにある。
		看護管理者は看護部長と経営について情報を共有化できるように、経営についての研修も積極的に支援して受講している。また、BSC等経営への参画による実務とコンサルタントによる継続的な学習支援も受けている。 看護管理者教育には日本看護協会での研修にもセカンドレベル等、積極的に受講し実際の管理業務を行っている。

6) その他インタビューより明らかになったこと

【看護部長】

●一人一人の強みを活かした評価制度の開発

人事考課制度によって、看護職員を追い詰めることではいけないと考えられています。もともとスリム化し、一人一人の強みを活かした人材の活用をできるように改善していかうと考えています。例えば最近できた制度では、急に今日深夜に入ると病気になる人が病気になるというのがありますよね。そうならた誰かが交代で出ないといけないけど、交代で深夜に出るといのはけっこうストレスになりますよね。そういうところに、じゃあ加点をあげようという感じで、それとやっばり、毎日コソコソとやっばり、毎日コソコソとやっばり、焦点を当てるということですね。こうやって学会発表すること、もちろん大事なことですけど、一番患者さん中心に動いてくれる人も評価すべきだと。

●看護職員を参画させていく経営

師長だけではなくて、いかに看護職員を巻き込むか、参画させていくかということには、すごくエネルギーを、私が一番気を使っているところなんです。それと、やっていくことに対して、納得してくれるのかということに一番注意を払います。師長会が上手く機能しなければ、みんなに伝わらないし、納得性と参画させることが大切であると考えます。もう一つは、一人一人が経営を担っているんですね。だからBSCをツールとして経営の目標を決めて、それを個人までに落とし、それを一緒にやっていく。ペクトルを同じ方向に合わせっていくところが、一番大事だと私は思っています。

●人事制度は人材の育成

人事賃金の養成講座では、人事制度イコール人材の育成ですと、みんなに叩き込まれた。人材を育成することと、活用するというのが私たちも曖昧だったんですね。やはり、いつになったら活用するかというふうな区分けと、目標をいかに相手に、組織にとってこういうふうな期待してんだよ、ということとを告げていくのが重要だと感じています。目標もやっばり組織の目標と連動しておかないと、達成感もないですから、そういうところは良かったなと思います。看護という職を活かしての仕事でスキルアップを図ってほしい。組織を活性化するためには、この制度を充実させていきたいと思っています。

L 病院

項目

取り組み内容

常勤職員採用者総数	保健師	助産師	看護師	看護補助者
0	3	48	5	0
採用者のうち新卒者数	0	1	20	0
非常勤職員採用者総数	0	0	14	0

設置主体：法人
 立地：都道府県所在地から車で30分程度。地域の中核病院
 総合病院（科）病床数302床 入院基本料：（7：1入院基本料）
 職員数619名 [2006年4月現在]

- (1) 一般病床の平均在院日数10.3日
- (2) 平均病床稼働率 79.9%
- (3) 看護職員の採用(2006年4月から2006年10月未までの採用者数)
- (4) 2005年度離職率 15.7%
- (5) 看護職員の平均在職年数 4.8年
- (6) 看護職員の平均年齢 32.2才
- (7) 看護職員の年齢構成 (%)
- (8) 既婚率 34.6%
- (9) 看護職の教育背景 (%)
- (10) 看護職員の出身地
 都道府県内78.6%、地方内21.4%
- (11) 各看護単位の勤務形態 (看護単位数) 全看護単位8単位、
 三交代1単位、二交代7単位
- (12) 病院の医業収支率 98.4%

	20代	30代	40代	50代	60代
保健師	0	0	100	0	0
助産師	34.7	34.7	26	4.3	0
看護師	48.9	35.6	11.9	3.4	0
准看護師	40	30	26	4	0

	看護系大	看護系短大	専門学校	看護学校	衛生看護科
保健師	0	0	0.2	0	0
助産師	1.3	1	3.5	0	0
看護師	7.6	1.3	71.3	0	1.9
准看護師	0	0	11.2	0	0.2

1) 施設概要

- ① 3交代 日勤 8：30～17：30、準夜勤 16：00～21：00、夜勤 21：00～9：00
 - ② 2交代、日勤 8：00～20：00、夜勤 19：00～9：00
 - ③ その他 9：00～18：00、18：00～9：00
- 月平均夜勤回数7.2回 (3交代の場合)
 月平均夜勤回数5.36回 (2交代の場合)
 夜勤専従看護職員20名を採用している
 フレックスタイトム導入。
 変則労働制。
 リリーフ体制あり。

①勤務体系

2) 処遇等

法人の給与体系をベース。人事考課制度で反映。
 [新人の基本給が病院がある都道府県の中で1番高い。]
 超過勤務の支払い徹底

- ② 給与水準
 ① 高卒・3年課程養成所卒業 1年目 基本給額 202,160円 年間賞与額780,000円
 ② 勤続10年、31～32歳、非管理職 基本給額 245,380円 年間賞与額864,900円
 ③ パートタイマー・アルバイトで勤務する看護職員の時給
 日勤帯 1,170円～1,770円、夜勤帯 1,170～1,770円