



# 看護職の働き方改革



■病床数：903床 ■入院料：特定機能病院入院基本料 一般7対1  
 ■職員数：看護職 常勤964人、非常勤70人（2023年1月）  
 ■看護職員平均年齢：29.6歳（2021年度） ■看護職員離職率：11.9%（2021年度）

## 複線型等級制度を採用した賃金制度導入

大阪医科薬科大学は、2014年から組織統合や病院の移譲を受け、法人合併を期に、就業規則や給与規定において、事務職の複線型人事制度を導入することとした。「それに合わせて看護師についても、看護部長を中心に検討を重ねることになった」と事務局付の赤田清澄次長は当時を振り返る。

看護師の給与制度については、看護部が主体となり、日本看護協会の「看護職のキャリアと連動した賃金モデル」の冊子を参考に、キャリアや実践力を反映できる仕組みを検討し、2022年4月から単線型から複線型人事制度とラダー（看護実践能力等）とリンクした等級制度を導入した新人人事制度の運用を開始した。

従来看護師の等級制度は、勤務年数とともに賃金が上がる典型的な年功序列型。看護の実践力の評価・開発にはクリニカルラダー制度も導入していたが、同期で入職した看護師は、役職やラダーレベルに関係なく同じ給与で、先輩看護師の給与を絶対に越えられなかった。「本来、高く評価さ

れるべき職員が、ちゃんと評価される賃金体系にしていく必要があった」と大阪医科薬科大学病院の中山サツキ看護部長。

## 単線型人事制度から複線型人事制度へ

新人人事制度での看護師の等級は、1～10等級の10段階。1～5等級までは共通のG職（一般職群）、6等級以上でM職（管理職群）とS職（専門職群）に分かれる。専門職群の中でも、認定看護師と専門看護師の2つのラインを作り、賃金額も異なる設定とした。「専門性をしっかりと評価し、給与に反映される形に変えました」と中山看護部長。

管理職群に関しても、これまで基本的に看護師長1人、主任は2人体制で、業務担当と教育担当に業務を分けて運用していたが、役割の内容に差が生じるため、副師長という職位を新たに設定。より看護師長に近い役割を担う業務担当主任を副師長とし、師長が不在時の代行も担うこととし、職位と等級を連動させることで、役割を評価する体制に変更した。

ラダーと等級の連動については、本会のクリニカルラダーを参考に、4段階だったラダー制度を5段階に変更。実践能力以外に組織役割能力や教育研究能力の側面を含め、「OMPURラダー」と称する同院独自のキャリアラダーを作成。このラダーを1～5等級とリンクさせた。

## 大事なのは制度より運用

新人人事制度導入前の説明会では、スタッフから評価への意見が続出した。ばらつきのない公平で納得できる評価に向けて定期的に評価者研修を实

施するとともに、俸給表を公開し、評価の基準を明らかにした。

新人人事制度では役割や実践力が評価されるため、自分にできることは何か考え、より上の等級を目指すモチベーションにもつながった。一方で、そのままの等級で組織に貢献したいという職員の意向も尊重する。

赤田次長は「大事なのは、制度より運用。今後、説明会や評価者研修を継続することが定着につながる」と制度の安定的な運用を目指す。中山看護部長は「強制的にキャリアアップを進めるのではなく、働きやすいと感じてもらえる病院づくりを目指したい」と今後の展望を語る。



右から人事制度に取り組んだ赤田次長、中山看護部長、松上副部长

## Q&A ナースのはたらく時間・相談窓口

相談

当院では、医師労働時間短縮計画策定と並行して、看護職員の業務効率化・合理化が切実な課題です。参考事例はありませんか。

回答

以下のサイトでは、業務改善や勤務負担軽減など目的に沿った事例が検索できます。また、関連情報も掲載されていますので、ぜひ活用してください。

いきいき働く医療機関サポートWeb「いきサポ」

看護業務効率化  
先進事例収集・周知事業ポータルサイト

ナースのはたらく時間・相談窓口

hataraku@nurse.or.jp FAX 050-3737-2820

ナースセンターをご活用ください



都道府県看護協会による無料職業紹介事業を行っています。詳細は左記の二次元コード（e ナースセンター）をご覧ください。

