



# 看護職の働き方改革



ナーシングケア加納は、社会福祉法人として在宅療養支援のためのさまざまな施設を展開する、和光会グループが設立した特別養護老人ホーム(特養)だ。入所定員80人に対し常勤4人、非常勤6人の看護職が所属しており、施設が入所者の生活の場であることや尊厳を持って接することなどを重視した運営を行っている。

## 能力・キャリアを可視化できる仕組みを

和光会では、2012年にプロジェクトチームをつくり、職員育成や評価、労働環境の整備に力を入れてきた。同グループ人事部の和泉淳一郎部長は「これからは職員の質の向上はもちろん、きちんとした評価の仕組みが求められます。職員の育成の過程やキャリアパスを「見える化」し、資格や経験だけでなく、実際に遂行できている業務を評価することが必要です」と説明する。背景には、医療・介護人材が不足する中、採用した職員の成長を促し、適正な評価からやりがいやモチベーションの向上につなげたいとの思いがある。

その後、目標管理に加え、人材教育、人事考課の各プログラムを社内のイントラネット上で管理する「e WORK」システムを開発し、人数の多い介護職から運用を開始。目標管理では職員と所属長が互いに進捗を把握でき、人材教育については、職員がシステムを使ってさまざまな研修を受講できるようになった。

人事考課では、画面上でできている業務やできない業務を回答することで、自分のレベルを可視化。知識、技術・能力、コンピテンシー(行動や態度)の3つのカテゴリで評価し、上司と面談してできなかった部分は、次期での達成を目指す仕組みとした。

## 職員の学びや意欲を引き出す評価に

ナーシングケア加納では、このシステムを2015年から看護職に取り入れた。看護師の中村規子施設長は「これまで見えにくかった技術やコンピテンシーの課題が明確になり、一人一人を細かく評価できるようになりました。面接でも具体的なアドバイスがしやすくなったと感じます」と振り返る。また、堀拓次課長が「評価する側への教育にも力を入れており、評価の意義や目的、分析の仕方などを学ぶ機会を設けています」と話す通り、人事考課をする側も、マネジメントやコーチング、コミュニケーションスキルを学ぶ研修を行い、より客観的で公平な評価を目指している。

ナーシングケア加納には職種別の給与表があり、人事考課システムの結果が基本給と賞与に反映される。看護職は、基本的に1〜5等級に分かれている。16年からは「看護師のクリニカルリーダー(日本看護協会版)」をアレンジしたラダーを使用し、育成の視点から段階的なレベル評価に役立っている。非常勤の看護職にも同じ評価システムを用い、評価に応じて賞与が出る仕組みだ。

特養の看護職には、的確な判断やアシメントの力、介護職との連携、入所者や家族とのコミュニケーションなど、多様な能力が求められる。「システムで自分の現在地やレベルに気が付き、成長の意欲を持って働き続けてほしい」と和泉部長。看



右から和泉人事部長、中村施設長、堀課長、橋さん

護師の橋真弓さんも「勤務扱いで外部の研修にも行けるので、勉強できる機会が多い」と前向きだ。入所者の平均要介護度も高くなる中、中村施設長も「研修を受けた職員が、内容を施設内で実践したり、周囲のスタッフに伝えてくれる」と学びを歓迎する。施設全体で、看護職が能力やキャリアを高めながら働くためのサポートを続けている。

## Q&A ナースのはたらく時間・相談窓口

**相談** 妊娠6カ月です。通勤ラッシュでお腹を圧迫されるため通勤緩和の診断書を職場に提出しますが、どんな対応をしてもらえますか。

**回答** 妊娠中に医師からの指導を守れるよう、事業主は必要な措置を講じなければなりません(男女雇用機会均等法)。具体的には妊娠中の通勤緩和(時差出勤、勤務時間の短縮など)、休憩時間延長、休憩回数の増加など、妊娠中または出産後の作業の制限、休業といった措置です。まずは時差出勤を申し出て、母体負担の少ない勤務の仕方を話し合いましょう。なお、事業主に医師の指導事項がきちんと伝わるよう厚生労働省HPにある「母性健康管理指導事項連絡カード」の利用をお勧めします。

ナースのはたらく時間・相談窓口  
hataraku@nurse.or.jp FAX050-3737-2820