

# 五稜会病院における離職防止対策の取り組み

田中 倉一\*<sup>1</sup> 吉野 賀寿美\*<sup>2</sup> 中島 公博\*<sup>3</sup>  
 北海道 五稜会病院 \*<sup>1</sup>事務長 \*<sup>2</sup>看護部長 \*<sup>3</sup>理事長・院長

**Key Words** 離職防止, 職場風土改革, ストレス  
 チェック, 両立支援, ワークライフ  
 バランス

## はじめに

すべての病院で、職員の退職については常に頭を悩ませている問題と思われる。医療機関では資格ごとに規定の人員数を確保することが必須であり、人事担当者は施設基準を満たすためにも有資格者の維持確保に日々神経をとがらせている。離職防止対策といっても、限られた財源で特別な雇用条件、労働環境を職員に提示できるわけでもなく、他の病院との差別化を図るのは難しいのが現状である。その中で、五稜会病院（以下、当院）では、離職防止の視点から職場風土改革の取り組みと看護部での教育体制の充実化を図っているので紹介する。また、平成27（2015）年より義務化となったストレスチェック制度の集団分析の結果は、職場環境の改善の一つの指標になると考えているので言及する。

## 五稜会病院の紹介

五稜会病院は193床の中規模の病院で、札幌駅より北に11キロ離れた郊外の木立に囲まれた閑静な住宅地に位置している。1日平均外来者数は230人（年間の新規患者数は約1500人）、精神科急性期治療病棟1（48床）、精神療養病棟（97床）、精神一般入院基本料（ストレスケア・思春期病棟：48床）の四つの病棟からなり、年間入院者数は600～700人、平均在院日数90日前後と急性期医療を主体とした病院である。

職員数は258名（女性184名、男性74名）、年代別では、20歳代が1割であるが各年代が2割ずつを占め、平均年齢は46.6歳である（図1）。職員の7割が女性で、管理職においても5割以上

を占め、女性が多く活躍する職場である。平均勤続年数は、9.8年（女性10.5年、男性8.1年）と、比較的離職率は低い（図2）。最近の傾向として、看護師のみならず、他の職種でも男性職員の採用も増えてきてはいるが、今後とも男女比の割合が大きく変わることはない想定している。そのような女性が多い職場として、離職防止対策の取り組みを紹介する。

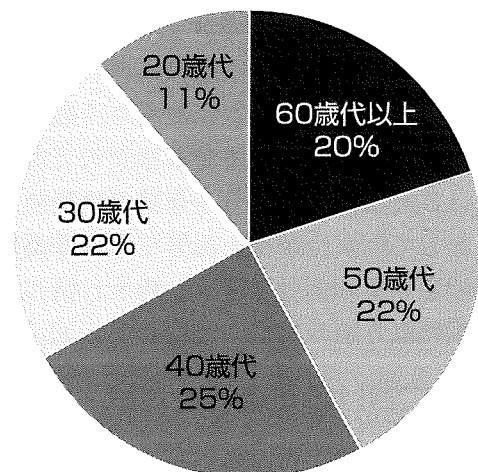


図1 年代別職員の割合

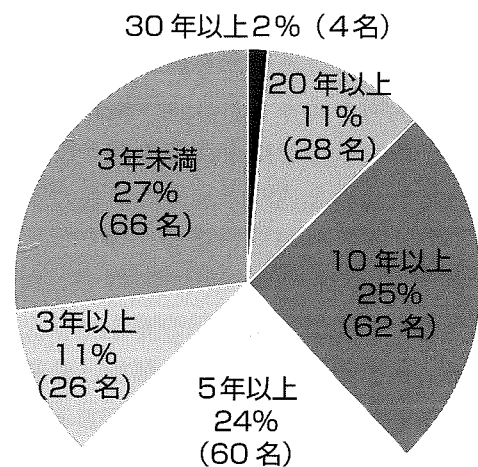


図2 職員(常勤)の勤続年数の割合

## 退職の理由はさまざま

一般企業では新卒者の3人に1人は3年以内に離職しているとのデータがある<sup>1)</sup>。こういった調査報告を分析した結果、①仕事内容のミスマッチ、②労働環境、③対人ストレス、④キャリア形成や会社の将来性を見込みのなさが主な離職の原因といわれている。医療機関においては、これらの離職原因の他、女性が多い職場という特性を踏まえて離職対策に取り組むことが求められていると考える。

女性職員では、結婚、出産、配偶者の転勤、身内の介護などライフイベントを機に退職を余儀なくされることも多々ある。理由によっては、上司の働きかけのみで退職の意思を翻すのは難しい場合も少なくない。また、昨今では、働き方の多様化が推進され、休暇の取得がしやすくなっているが、管理職の理解よりも同僚に理解されているかが気になるのが現場の本音であり、協力し合える風土づくりも非常に重要である。

こういった状況を踏まえ、当院の離職防止の取り組みとして、女性が多い部署である看護部の離職防止の取り組みと労働環境改善を目指した職場風土改革の取り組みについて紹介する。

## 看護部における離職防止対策

諸外国に比べ病床数が多い日本では、看護師不足の現状は深刻な問題となっている。看護協会調査<sup>2), 3)</sup>によると、令和3年度の看護職員の離職率は10.6%であり、この離職率は横ばい傾向が続いている。離職率は地域差もあり、北海道全体では10.3%と全国と同等であるが、札幌圏のような医療機関が多い地域では11.4%と高くなっている。さらに当院のような200床未満の病院の離職率は高く、200床以上の病院の離職率10.5%、500床以上の病院の離職率10.0%に比して、14.1%であった。主な離職の原因は、①慢性的な人手不足によって、負担が多い、②女性が多い職業のため、ライフイベントに伴う離職が多い、③スキルアップやキャリアアップのための転職、④需要が高く転職先が豊富、⑤職場の人間関係の悩み、が報告されている<sup>4)</sup>。

当院では、看護職の離職防止対策を積極的に行ってきたというより、看護スタッフが生き生きと働ける職場環境づくりを目指してきた。それが、令和3年度の当院の離職率を7.22%（令和2年度は6.4%）にとどめる結果につながったと考える。以下に、看護スタッフが生き生きと働ける環境づくりの取り組みについて紹介する。

### (1) ワークライフバランスを考慮した働き方の保証

令和3年度における当院の看護職員構成は、男女比1:3と女性の比率が高いのは全国同様であった。平均年齢は42.1歳で、年齢構成割合の多いほうから40歳代が27%、30歳代が24%、20歳代が23%、50歳代が14%、60歳以上が12%であった。つまり、妊娠、出産、育児といった女性にとって仕事とプライベートの両立が難しい年齢層が多い構成となっており、上記報告からも離職につながるケースが多くなる可能性がある。加えて、当院の週休形態は4週6休であり、休暇体制が充実しているとはいえない状況である（北海道看護協会調査<sup>3)</sup>：完全週休2日制24.9%、4週8休44.0%、4週7休7.3%、4週6休13.0%、4週5休以下3.4%、その他7.8%）。しかし、当院において過去5年間でライフイベントを理由とした退職者は、介護のための退職者4名、育児のための退職者2名のみである。これは、職員の個々の状況に合わせた多様な働き方を保証していることが、ライフイベントの影響を受けながらも働き続ける環境を提供できているからと思われる。当院では、産体育休制度、介護休暇制度の整備はある。しかし、こういった制度に加え、有給休暇の取得のしやすさ、短時間正職員制度、時短勤務、夜勤免除などを柔軟に組み合わせることにより、その職員にとって仕事と家庭での役割を両立しやすい働き方を一緒に考え、必要であれば新たな制度を取り入れる方針としていることが大きい。職員一人ひとりのプライベートライフ自体も尊重し大切にすることが、働き続けられる職場づくりにつながると考える。

## (2) スキルアップとキャリア形成をサポートする教育体制

看護師が働き続けられるために、モチベーション（動機付け）を持つことは有用である<sup>5)</sup>。Maslow<sup>6)</sup>の動機付け理論において、5段階のうちの上層2段階の欲求は「承認欲求」「自己実現の欲求」であり、人は他者から認められること、そして自分にしかできないことを成し遂げて、自分らしくありたいという欲求があると考えられている。これらの欲求に応えるために、職場としてスキルアップとキャリア形成をサポートする教育体制を整備することは看護職員が生き生きと働き続けるために有用である。

当院では、一人の人間として、そして専門職業人として向上し続け、それぞれが自己実現できるようにJNA クリニカルラダーを参考として、当院用に作成したキャリアラダーシステムを取り入れている。そして、PDCA サイクルのプロセスで看護師一人ひとりの成長を支援している。また、こういった個別の成長モデルの起用だけではなく、専門職としての成長ステージに合わせた研修（新人研修、プリセプター研修、リーダー研修、主任研修など）や、暴力ケースに対し院内横断的に介入する権限を持つCVPPP チームの設置、熟練したスキルを評価した看護カウンセリングナース認定制度など、スタッフの成長を支える場と知識やスキルを発揮できる場を積極的に作ってきている。こういった、一つひとつの取り組みが看護職員の「承認欲求」「自己実現の欲求」の充足に役立つと考える。

## (3) スタッフのメンタルサポート体制

当院における人間関係は良好であると自負しているが、だからといって、ストレスを抱えているスタッフがいないとはいえない。患者ケアの中で抱えるストレス、自分自身の課題に向き合う困難さ、ワークライフバランスのはざまでの葛藤、業務への不満や上司や同僚との関係性での悩み、そしてプライベートでの悩みなど、ストレスはなくなる。大切なことは、悩みを相談できる場の確保であると考え。当法人に五稜会病院と別組織で札幌 EAP & CBT センターを設置しており、

高ストレス者へのサポート体制は整備されている。しかし、高ストレスに移行する前の対策を講じることは重要である。そこで、当院では精神科専門看護師（CNS）に看護職員のメンタルサポートの役割を担ってもらっている。精神科 CNS はメンタルヘルスケアに関する卓越した知識とスキルを有しており、職務として職員の相談業務を担っている。そういった人材活用を通して、看護職員のメンタルヘルスサポート体制を整えることは職場の健康度の向上に有益である。

## 病院としての職場風土改革

### (1) 院内保育園をつくろう！

職場風土改革の取り組み（表）のきっかけとなったのが、院内保育園を開設したことである。立て続けに発生した出産を理由とした退職希望者に、「保育園があったら仕事を続けられる？」と聞いたところ、「はい」との返答があった。

一方、病院の一部建て替えを機に、平成14年頃より職員の採用を積極的に行った結果、職員の若返りも進み、仕事と育児の両立を意識しはじめるきっかけとなった。その後、平成19年4月に近隣のアパートの一室を借り院内保育を開始した。当初1年間は2名のみの乳児であったが、その後、職員の出産が重なって園児の数も増え、平成23年4月に15名定員の戸建ての保育園を開設した（写真）。

院内保育園の併設は職員の募集にも予想以上の効果があり、看護師に限らず、医師や薬剤師などのコメディカルの利用も増え、現在は常時10名前後の乳幼児を預かっている。また、休日・夜間の預かりも可能とすることでより利便性が上がった。一方で、運営費はそれなりにかかり、補助金などを利用しては病院の持ち出しは大きい。しかし、育児休業の早期復帰や離職率を下げることを考慮すれば、費用対効果は十分見込まれると思われる。また、当院の給食委託業者、清掃委託業者、院外薬局などの職員の子どもを預かることも認めており、保育園の運営を安定させることに寄与している。

その他にも両立支援に関わる取り組みを積極的に行い、職場風土の改革に努め、「くるみんマー

表 職場風土改革促進への取り組み

	取り組み事項	年月	取り組み内容	実績
1	『歩歩キッズ』 院内保育園 開設	H19.4	「次世代育成支援対策推進法」に基づく職場内保育システムの導入	H19.10～現在まで 計95名の乳・幼児が利用
2	一般事業主行動計画 作成	H19.3	職場の離職防止対策として「くるみんマーク」の取得を目標とする	3ヵ年計画
3	財)21世紀職業財団 職場風土改革推進指定事業主	H19.6	両立支援レベルアップ助成金の受給(2ヵ年度)	H20.3, H21.3の2年 職場風土改革助成金受給
4	就業規則の見直し	H20.10	育児に関する規則を見直し、法を上回る規則に改訂	
5	北海道両立支援推進企業表彰(受賞)	H20.10	育児制度に関する利用推進に努めた	道内4企業が受賞
6	両立支援制度の職員への周知徹底	H20.11	「両立支援制度に関するアンケート調査の実施」	所属長への研修を実施
7	平成21年度 均等・両立推進企業表彰 労働局長奨励賞(受賞)	H21.10	平成19年からの取り組みが評価される	道内1企業が受賞
8	「くるみんマーク」「次世代育成支援認定マーク」の取得	H24.4	子育て支援などへ積極的に取り組む企業が取得できる認定証	3年間の実績

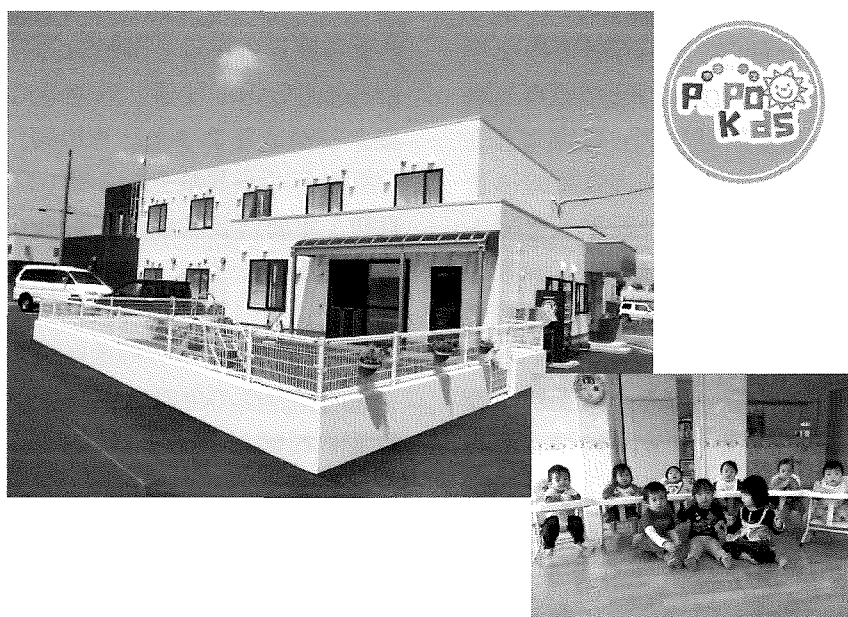


写真 院内保育園「歩歩キッズ」平成23年4月新築移転

ク」の認定など、取り組み内容を内部だけではなく外部にも積極的に発信し、職員の意識改革にも努めている。

## (2) ストレスチェックでの集団分析

医療現場の特性上、強いストレスを感じている職員が多いのは当然である。ストレスチェックの

集団分析の結果を用いて、総合健康リスク項目の仕事のストレス要因、サポート・満足度などの詳細を確認することができる(図3)。

管理者と現場からの視点とでは見える問題が違うことも多いので、上司、同僚、場合によっては家族サポートをどのように感じているか?などの分析結果をもとに対策を講じることも離職防止

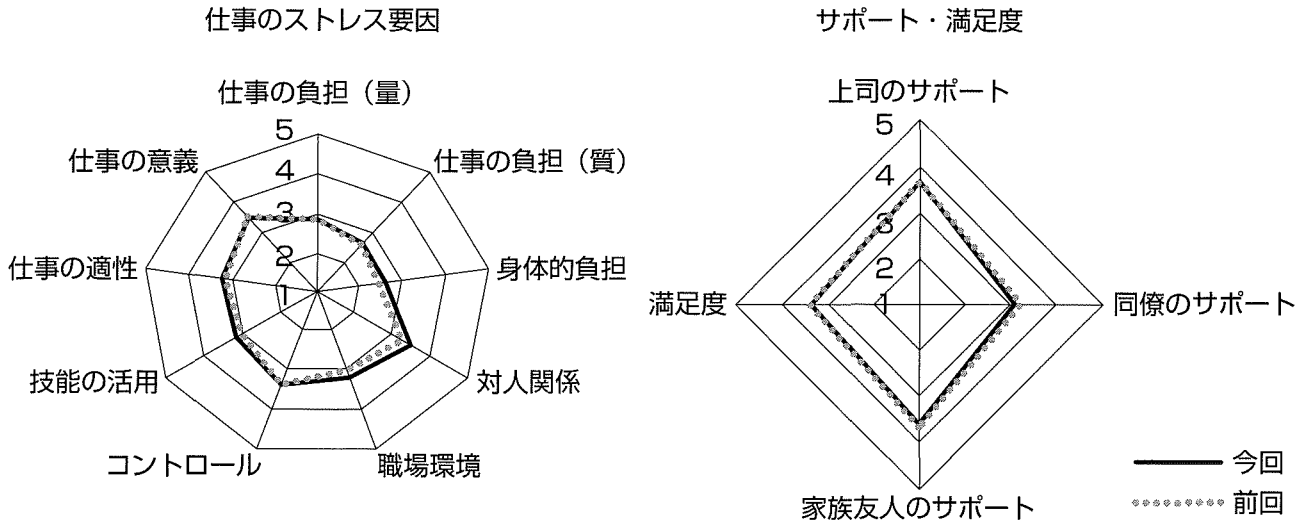


図3 ストレスチェックの結果分析

に有効である。また、全体と部署（10名以上）、職種や性別でも温度差が生じることもあり、比較検討することで改善できる内容も多い。ちなみに、令和3年度における当院のストレスチェックの高ストレス者は7%と、全国平均15%と比較しても低い結果であった。

集団分析まで行っている企業は全体の8割程度、それを職場環境の改善の資料として利用している企業はもっと少ないと思われる。ストレスチェックは、今後も継続していく制度であるため、集団分析を職場環境の改善の指標として有効に利用していきたい。

まとめ

離職防止の取り組みといっても各医療機関によって規模、環境、風土は大きく異なり、多くの病院が常日頃苦勞されていると思う。当院は200床以下、全職員数も200余名の中規模の医療機関であり、全員が顔見知りである。目の前の同僚の人柄、得意なこと、不得意なことを知ることのできる「チーム五稜会」として存在している。現在はコロナ禍で新人歓迎会や忘年会もできない状態が続いている。お互いマスクを外した素顔をみたこともない状況である。令和2年は、例年開催している12月の忘年会が中止となった。令和3年度は、理事長の発案でオンラインでの大忘年会を企画した。事前に全職員の自宅にミシュラン一つ星フレンチレストランからオードブルと飲料（小

瓶の泡）を配送して、Zoomを使った大忘年会を開催した。半数以上の職員が参加し、事前収録した新人紹介や病棟の様子も映し出され、大いに盛り上がった。お互いにサポートし合える職場で、やりがいを感じながら働けることは幸せにつながる。だからこそ、職員一人ひとりを大事に思い、職員同士が「助け合える風土づくり」に心掛けている。

開示すべきCOIはない。

文献

- 1) 厚生労働省：報道発表資料「令和2年度における新規学卒就職者の離職率」若年者・キャリア形成支援担当参事官室. 2021.10.<[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553\\_00004.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00004.html)> (2022.06.14)
- 2) 日本看護協会広報部：「2021年 病院看護・外来看護実態調査」結果. 日本看護協会. 2022年4月1日 News Release. <[https://www.nurse.or.jp/up\\_pdf/20220401121744\\_f.pdf](https://www.nurse.or.jp/up_pdf/20220401121744_f.pdf)> (2022.04.01)
- 3) 北海道看護協会：「2021年北海道における看護職員需給状況調査」報告書：2021.10.8
- 4) 日本看護協会 編：2020年病院看護実態調査報告書. 日本看護協会調査研究報告 No.96, 2021. <<https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/research/96.pdf>> (2021.03.31)
- 5) 平川幹子：看護師のワーク・モチベーションについての文献検討. 看保健科研誌 14(1)：181 - 189, 2013.
- 6) 岩崎弥生, 渡邊博之 編：精神看護学1 精神看護学概論 精神保健. メヂカルフレンド社, 東京, 2015.