

<看護部>

①MAZDA WAYを軸にした新人看護師の職場不適應ゼロの取り組み

②川本ひとみ

③

④看護展望

⑤vol.40 No.12 October2015

MAZDA WAYを軸にした新人看護師の職場不適応ゼロの取り組み

かわもと
川本ひとみ マツダ病院 看護部長

マツダ病院では、すべての活動基盤である「MAZDA WAY 7つの考え方」のもと、新人看護師の離職率を0%にする様々な取り組みをされています。本稿では、離職率0%・職場不適応ゼロにいたるまでの経緯、およびその取り組みの実際を述べていただきました。

当院および当院が所在する地域の紹介

マツダ病院（以下、当院）は、マツダ車を製造するマツダ株式会社（以下、会社）を経営母体とし、急性期医療を担う中規模の総合病院である。

当院が位置する広島県安芸郡府中町は、1931（昭和6）年に会社の町内移転を始め、自動車機器製造関連工場が集積し、町の産業基盤を支え、宅地開発と共に住民の暮らす場として栄えた。2015（平成27）年4月1日現在の総人口は5万1923人、高齢化率22.6%である。当院へ受診する患者の75%（入院患者の90%）が地域住民であり、当院への医療依存度が高い。

当院は「温かい思いやりの心で最新・最良の医療を提供し、広島市東部の基幹病院として、社会に貢献します」という基本理念のもと、“地域にとってかけがえのない病院”を目指す。その根底にあるのがすべての活動基盤となる「MAZDA WAY 7つの考え方」である（図1）。これは、100年に近い歴史をもつ会社が、今日まで成長してこれたのはなぜか、過去の成功に至ったその考え方や価値観を整理し、誠実、基本・着実、継続的改善、挑戦、自分発、共育（ともいく）、One Mazdaの7つに集約したものである。

看護部理念 (図2)

看護部理念は、看護師であればそのような看護を
実践するのは当然であり、わかりやすく、納得
しやすく、新人看護師（以下、新人）にとっては
模範としやすい内容にしている。

それを簡潔にまとめ、さらに4つのキーワー
ドで示したものが看護バリューである。これは、
2005（平成17）年に看護師長・主任の管理研修
で策定し、MAZDA WAYが根底にある。図2
の右下にあるマークは看護職員から公募したロ
ゴである。永久不変の看護の価値として、知識
knowledge、技術skill、感性sensitivity、コミュ

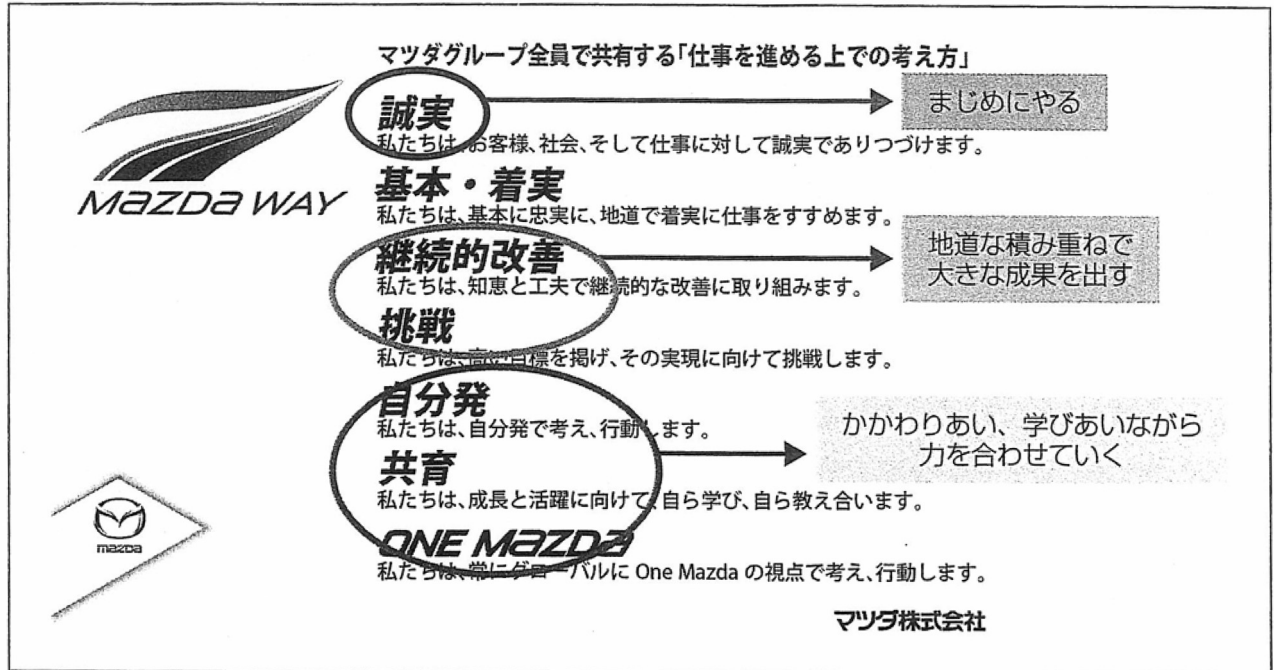


図1 ● MAZDA WAY 7つの考え方

看護部理念

マツダ病院看護部は、地域の人々の健康を守るため、責任ある看護を提供します。そのために、看護職員一人ひとりが豊かな人格と感性を持ち、患者さん及びご家族の立場を理解し安全で質の高い援助を行います

看護バリュー

- ・私たちは患者さんの人格を尊重し、誠実に思いやりの心をもって看護します。
- ・私たちは、知識knowledge 技術skill 感性sensitivity
そして、コミュニケーションcommunicationを大切にします

教育理念

超 いまのマツダを超えさせる
今の自分を超える

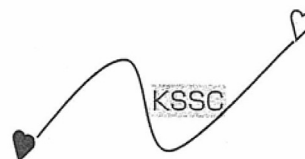


図2 ● 看護部理念・看護バリュー

ニケーションcommunicationの頭文字を中心に置き、人の心とところをハートで表現し、NurseのNの意味合いをもつ曲線をつなぐことで、スタッフそれぞれの思いを込めている。

教育理念は「超」(こえる)であり、MAZDA WAYの「自分発」「挑戦」を軸にしている。

職場不適應による 新人の離職率ゼロの取り組み

当院における離職率の推移

◆新人の離職率が80%を超えていた時代

過去、10年以上前に遡る2000年初頭、当院の新人はリアリティショックによる職場不適應で、入社1年以内に退職しており、80%を超える離職率であった。当院は、その脅威的な現実を短時間で0%にした実績がある。現在は、毎年の新人採用活動において、学生のマグネットホスピタルとなっており、リクルート企業が実施する病院説明会では、当院のブースへ採用数の10倍の数の学生が訪れる。

そして、採用数20~35人(年度により異なる)という難関を超えて入社した新人は、まさに、“選ばれた人”である。その新人が“なだれ式”に離職していく現象について、もはや個人の問題ではなくコミュニティの問題としてとらえ、採用、教育体制など改革が必要であると考えた。

◆離職理由の変化

ここで、新人の離職の理由別推移をみると、2000(平成12)~2006(平成18)年は非常に高値であり、すべてリアリティショックによる職場不適應であった(図3)。2007(平成19)年は離職率0%となり、職場不適應による離職は2013(平成25)年まで0%を継続した。

2008(平成20)年以降は離職率が再度上昇したが、マツダ病院の看護師に関するデータの*印に記載のとおり、「自己都合」による離職理由へ

変化し、特に2014(平成26)年は近年にない離職率となった。

離職理由が変化した要因は、近年、40歳近い年齢で入社する新人が増加し、入社して間もない時期に結婚、他県へ転居するケースがあること、また、学生あるいは入社時点ですでに結婚、出産、子育てをする新人も増加しており、やむを得ない事情が突発したためと考える。近年は、看護大学へ高卒者のみならず社会人経験者や既婚者の進学率も高く、そうした背景が当院の新人の離職に影響を及ぼし、職場不適應以前の問題が生じている。

離職率0%の取り組みの実際

本稿では、職場不適應による脅威的な離職率をどのようにして0%にできたのか、その取り組みを紹介する。学生が「就職したい病院」と思ってもらうために工夫した点は、MAZDA WAY 7つの考え方を基に、3つのキーワード「壁を取り払う」「RJP」「問題の共同克服」を取り入れたことである(図4)。

◆新人採用活動の改革

1つ目は「新人採用活動の改革」である。スタッフと上司、本社人事部採用部門(以下、人事)と当院、学生と当院の壁を取り払い、境界をつなぐことでシナジー効果を期待した。

横のつながりである人事は、従来、決済するだけで採用活動へ直接的介入はなかった。2004(平成16)年から人事と筆者を含む当院関係者で連絡を密にし、会社の採用活動を参考にしながら、年間の採用スケジュールと求人パンフレットの作成を行い、以下のとおり運用した。

- ①事務長、看護部長で実施してきた学校訪問へ看護師長を同行させた。幹部と中間管理職の上下関係の壁を取り払い、看護師長の役割意識が向上した。
- ②人事のはからいで、リクルート企業が実施

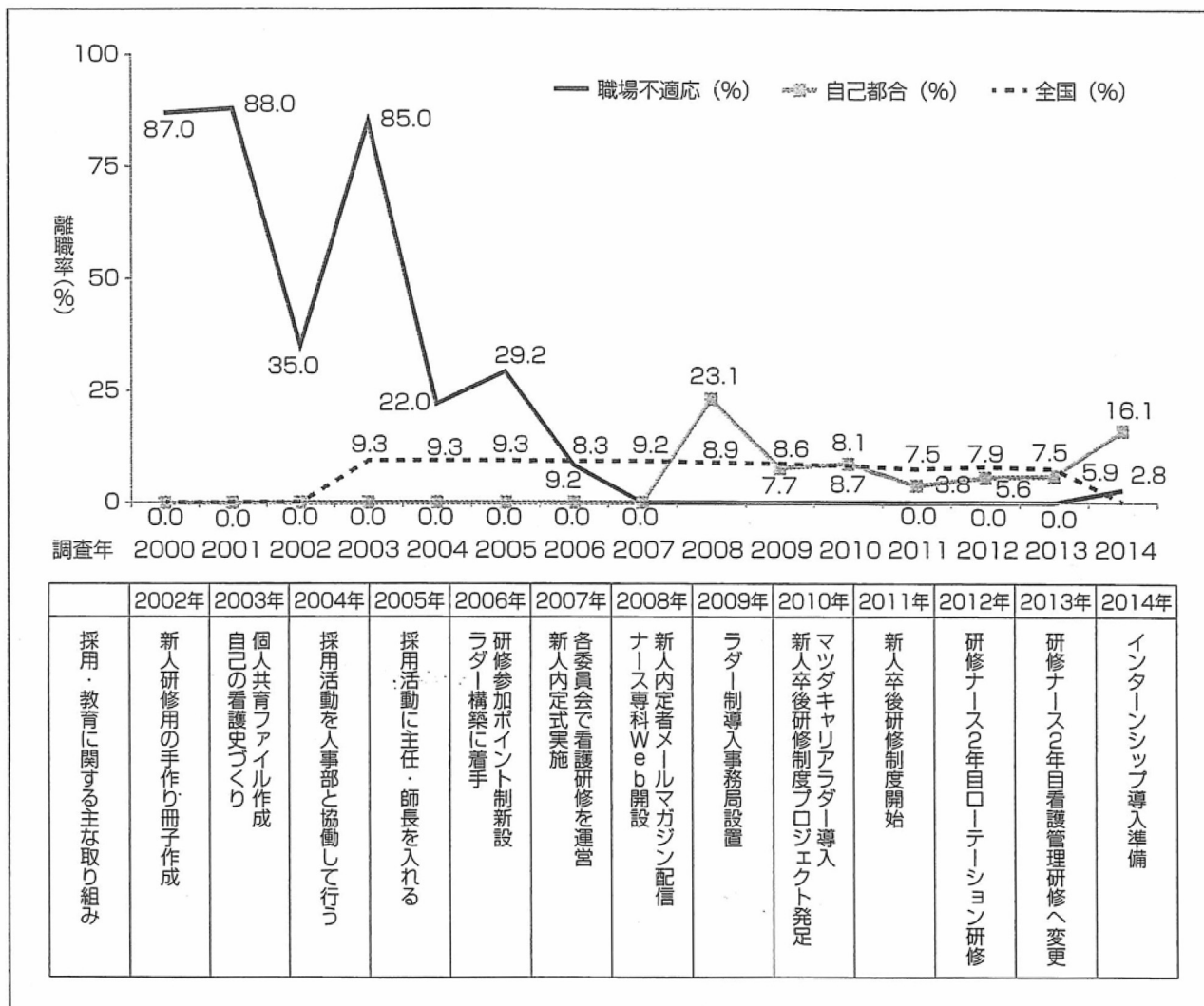


図3 ● 新人看護師理由別離職率の推移（2000 [平成12]～2014 [平成26]年）と全国離職率の平均および採用・教育に関する主な取り組み

1. 「壁を取り払う」
自らの集団（内部）と他者の集団（外部）の壁（境界）をなくし、内部へ外部を取り組み、同じコミュニティのメンバーとする
2. 「RJP : Realistic Job Preview」
アメリカの産業心理学者ジョン・ワナウスが提唱し、組織内の情報を事前に示すことで、①～④の効用がある
 - ①入社前の過剰期待と入社後の幻滅感を緩和
 - ②入社後の役割期待をより明確にして現実的なものにする
 - ③人の勤めではなく自己選択、自己決定を導く
 - ④入った組織へのコミットメントを高める
3. 「問題の共同克服」
離職問題含め個人の問題はコミュニティの問題とする発想。人任せにしないで同じコミュニティのメンバーとして問題を共有し、解決策を全員で考え問題の克服に向かう

図4 ● 改革の3つのキーワード

する全国病院説明会へ積極的に参加した。県内採用活動の壁を取り払い、県外へマーケットを拡大し、県外の学生からの応募が次第に増加した。この説明会へは人事、看護部長以外に主任、中堅看護師、2～3年目看護師が参加した。新人となる学生が、入社時に「私の病院、私の家族」という意識をもてるよう、事前に先輩看護師や上司と面識をもち、内部者としての意識をもって入社してほしいと考えたためである。

③採用一次面接官には、人事および新人に少しでも年齢の近い主任を充て、二次面接を人事および当院の幹部で担当した。人事を加えることで医療職の固定観念などの壁を取り払い、さらに人事のパフォーマンスにより学生はリラックスして面接に臨むことができている。

また「RJP」の発想では、面接終了時に看護師長が「なんでも相談」を担当し、入社後のリアリティショック緩和を図り、当院の真の情報として実際の仕事内容などを事前に見せた。

さらに本社・当院が全面的にサポートする体制として、マツダ人事制度「とびうお」についても説明し、学生の緊張をほぐすと同時に親密感を醸成することができている（図5）。

以降も、スタッフや師長が採用活動に参画し現場の様子を見せることで、学生は納得したうえで当院を選択し、入社後の役割意識も醸成できている（上記の取り組みの成果は入社後のアンケートで確認している）。

◆臨地実習受け入れの意識改革

2つ目の改革は「臨地実習受け入れの意識改革」である。2006（平成18）年までは、看護部長と大学の教員がface-to-faceで打ち合わせをすることはなく、文書でのやりとりのみだったようであ

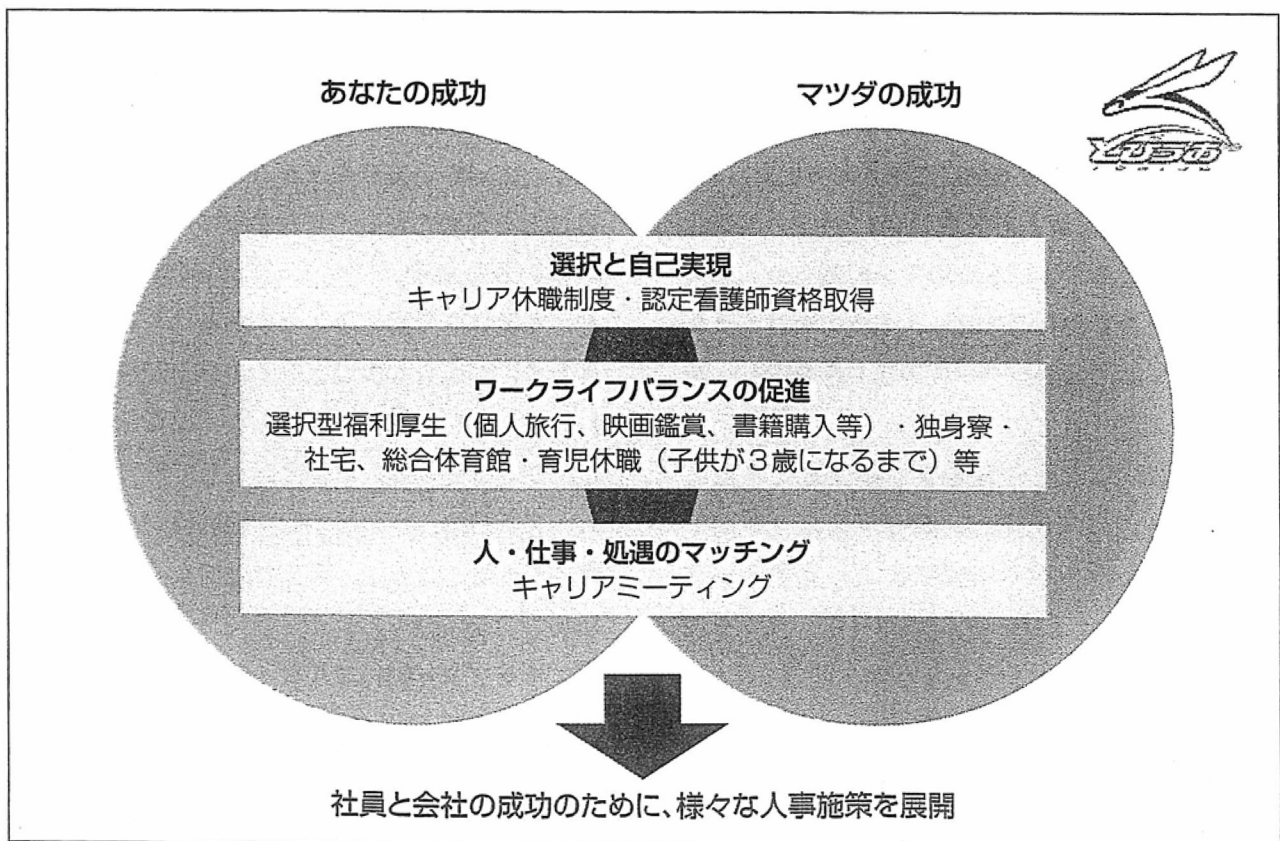


図5 ● マツダ人事制度「とびうお」

る。2007（平成19）年に筆者は実習連絡会の運営を全面的に委ねられ、まず会議として運営することに改め、「実習指導者会」と改称し改革に入った。

学生を「外部者」として受け入れる意識から、「内部者」の視点で将来の後輩を育成するという意識に転換し、スタッフ全員で指導する体制とした。教員とのやり取りもface-to-faceのみで行い、実習指導者会へも参加してもらい、大学と当院の壁を取り払うことで、境界をつなぐことを重視した。またRJPの発想で、学生の実習前に教員実習を受け入れ、当院のハード面、ソフト面をより深く理解してもらい、教員自ら学生にオリエンテーションしてもらった。さらに、教員に電子カルテアクセス権の付与や院内携帯電話の貸与をし、また従来学生が持参していた体温計や血圧計などは当院のものを使用することにした。外部者意識から内部者意識に変えたことで、親密さの醸成や人間関係を良好にできただけでなく、互いに共有してこなかった問題を共同することで解決した。

◆研修ナース制度の新設

3つ目は「**研修ナース制度の新設**」である。2008（平成20）年から準備に取りかかり、2011（平成23）年以降は新人看護職員研修の努力義務化の法改正を鑑み、専任看護部長を配置した。新人教育を現認教育から切り離し、当院のオリジナルである2年間の「**研修ナース制度**」を新設し、新人教育の充実を図った。

当院の新人は、入社後希望を踏まえて各部署へ配置しOJTを受けるが、研修期間は2年間で、その間は「**研修ナース**」と呼ばれる。毎月1～2回の集合教育へ参加し、所定のカリキュラムを修了する。1年目は「**しっかりと学ぶ期間**」、2年目は「**学びながら一人立ちの準備をする期間**」とした。

①夜勤シャドー研修

1年目カリキュラムの目玉は、5月実施の夜勤

シャドー研修である。従来は、秋頃に夜勤入りをしてきたが、リアリティショックを回避する意図からも、5月中にプリセプターの影で常に一緒に行動し、業務は一切教えない「夜の看護」を経験させる体制にした。

②昼食交流会

各部署へ配属となったことから同期と離れ、また、リアリティショックに陥りやすい5月から、月1回の「**昼食交流会**」を実施した。新人どうしが昼休みに弁当を持参し、各部署へ配属されたことにより離れてしまった仲間と再会し、だれにも干渉されることなく楽しく会話できるような会とした。これは休憩時間を活用しているのでフォーマルなものではないが、インフォーマルでもない双方の特性を生かした暖かな場づくりとして、新人に人気のある研修の一つでもある。

③研修ナース修了式

2年目終了前の3月に「**研修ナース修了式**」を院内公式の式として実施し、入社後から身に付けてきた「**研修ナース**」と書いた名札と修了証を交換する。この2年間に、出産や病欠により休職した場合は、復職後にその年度の研修ナースと共に、修了していないカリキュラムの集合研修へ参加することを定めている。したがって本来なら3～5年目の看護師が、1・2年目の研修ナースに混じって研修を受講することがある。

すでに問題を共同で克服する風土が醸成されていることから、何の違和感もなく研修を進行することができている。研修講師として看護部長はじめ、各委員会、認定看護師、他職種がマトリックスにかかわることで、新人だけでなく講師である職員の病院組織へのコミットメントも高まった。

④プリセプター制にエルダー制とメンター制を追加

OJTは、従来のマンツーマンで指導するプリセプター制だけでなく、エルダー制（卒後5年以上）、メンター制（主任・師長）を追加した。指

導者は、看護部組織全体で後輩を鍛錬・育成し見守る姿勢とともに、後輩・部下の育成を通じて自身の成長につなげている。

⑤なんでも相談コーナー

普段あまり接触のない看護部長との「なんでも相談コーナー」を設置した。新人の話聞き、「困った時に相談できるだれかがここにもいる」という意識をもたせ、特にメンタルへの対応をリアルタイムにできるよう心がけている。

⑥他部署ローテーション研修

2年目カリキュラムの目玉は、他部署ローテーション研修（翌年から看護管理研修に変更）である。自部署では経験できない看護技術の習得を目指す。自身が希望する他部署の師長にアポイントメントをとり、所定様式の申請シートへ目的と何を学びたいかを記入して交渉に行く。ここでは交渉術の技術演習も兼ねている。

新人の離職防止対策で 心得ていたこと

下記に、新人看護師離職防止策を考えるうえで心得ていたことを示す。参考にいただければ

幸甚である。

- ①あらゆる人、場、機会を見逃すことなく活用する
- ②様々な場をコミュニケーションの場づくりとして活用する
- ③何事も諦めない精神でより良い方向性を見いだす努力をする
- ④しっかり聴き、そして熱く語る

看護部長としての筆者の心構えと 目指す病院の姿

看護管理者は、どのような看護を目指すことが自身の役割であるか、また、根拠をもち看護の質の向上につながる方向性（ビジョン、看護観、価値観）を示すことができなければ、求心力は身に付かない。今後は、マツダコミュニティの同士とOne Mazdaで取り組んできた実績を、特徴と信頼のあるオンリーワンの特別なブランドへつなげ、看護師が働きやすく辞めたくなくなる組織を目指していく。