

# 看護師確保と定着への取り組み

榮木実枝

第62回国立病院総合医学会  
(平成20年11月12日 於東京)

IRYO Vol. 63 No. 12 (790-792) 2009

## 要旨

平成18年度の診療報酬改定で、急性期医療の実態に即した看護師配置基準7:1が新設されたことを受け、東京大学医学部附属病院（以下当院）は「当院が今後も大学病院として機能していくには7:1看護師配置基準を取得することは必須である」と決断し、平成19年度に導入することを決定した。看護師確保については、当院の最重要課題として病院一丸となって取り組むことが必要と判断され、募集活動に若手看護師、医師、事務職員を含めたチームでの学校訪問、および看護師確保対策本部からの依頼による各診療科の医師が看護師養成施設への訪問を行った。医師を巻き込んだ募集活動はチーム医療を実感する活動へと繋がり、結果として平成19年4月には307名の看護師を採用し7月に7:1配置基準を申請することができた。

4月の新採用者は307名で1部署への新採用者の配置数は8-10名になり、従来のプリセプターシップ体制では対応できないことから新人教育体制を刷新した。新体制は、プリセプターシップが本来の機能を発揮するためには全看護職員で新人を育てることとし、「東大式新人受け入れ体制」とした。同時に私たちはどのような看護を提供したいのかを話し合いビジョンを共有し、患者により充実した看護を提供するというビジョンの実現に向けて仲間を育てる意識づくりを行い、離職率を抑える結果が得られた。

**キーワード 7:1配置基準, 看護師確保, チーム医療**

## はじめに

国立大学病院（42病院）は、特定機能病院として高度な医療を開発し提供している急性期病院であるが、平成15年度までは国家公務員として国家公務員総定員法の縛りがあり、看護師の増員を要求してもほとんど措置されない状況であった。平成16年度から法人化され、法人の裁量で看護師の増員は可能になったが毎年経費の削減があり、人件費の負担を考

えると増員は不可能であった。国立大学病院の看護師数は私立大学病院と比べて少なく（患者100人当たりの看護指数は東大病院（当院）81人、私立大学病院106人）、7:1看護師配置基準取得のためには各国立大学病院は100人以上の増員が必要なほど、元来の看護師配置数が少ない現状であった。少ない看護師数で安全を確保しながら急性期医療を担っている当院をはじめとする国立大学病院の看護職員は疲弊しきっている状況であった。

東京大学医学部附属病院 看護部

(平成21年3月23日受付, 平成21年11月13日受理)

Our Action for Recruitment and Retention of Nurses

Mie Eiki, The University of Tokyo Hospital

Key Words: nurse-to-patient rate (1:7), retention of nurse, recruitment of nurse, team medical care

## 7：1 入院基本料導入の趣旨

当院は急性期病院だからこそ急性期入院医療の実態に即した看護師配置基準の取得は必要で、当院が今後も大学病院としての機能を維持していくためには「7：1」配置基準を取得することは必須であり、取得の時期が遅れるほど看護師確保が困難になることが予測されて、平成18年度当初の病院執行部会で平成19年度の取得を決断した。

平成19年度の看護師採用数は、7：1導入のための増員数130人、手術室、ICU増室のための増員数50人、例年の退職者の補充120人、合計300人の採用数となった。

看護職員増員に係る財政的試算として、7：1看護加算取得による増収見込み978,578千円、看護師増員に係る費用（人件費、増員にともなうユニホームの補充や更衣室の整備等）902,762千円で病院収入の増は75,816千円が予測された。病院収入の増額より、看護職員の増員のための人件費が確保できることの期待が大きかった。

従来の採用数は100-120名であり、応募者数は多くて200名程度で、年度当初の採用数は必要数のぎりぎりか未補充の状況であった。このような状況の中で300名の採用ができるかどうか苦渋の決断であったが、7：1導入を決定するからには確保対策は看護部だけの問題でなく医師も事務部も病院一丸となって取り組まなければ達成できない病院の最重要課題とすることが決定され、看護体制あり方委員会が設置され副病院長が委員長に任命された。

### 看護師確保の取り組みの経緯

病院の最重要課題とした看護師確保の取り組みは、まず病院長、病院執行部員が学会、講演会への出張地域の看護大学等への訪問を実施した。また、看護部長・副看護部長の募集訪問に1-2年目の若手スタッフ、事務職員（人事係）、印象のよい医師との4-5名のグループで若手スタッフの母校を訪問し、指導教官や後輩たちに元気で生き生きと楽しそうに働いていることを印象づけた。1グループが1泊2日で3-5校を訪問する旅はなかなかハードであった。この募集訪問に同行した医師は、「看護師がいなければよい医療ができないのです。よい医療を提供したいと東大病院は考えているから医師も募集に歩いているのです」「看護師さん1人を確保するこ

とがこんなに大変とは思わなかった。これからはどなったりしないで看護師さんを大事にします」としてもらえたことは大きな収穫でもあった。この他に、病院長、看護体制あり方委員会委員長との連名で診療科長、部門長宛に訪問者1-2名を出すように依頼し、看護学校等813校の一覧表から診療科毎に訪問地区を担当させ、その土地感のある訪問者に数校を訪問してもらい状況を報告してもらった。旅費、レンタカー等の必要経費は病院負担としたことから、学会や帰省の機会を利用することができ、看護系学校数813校中527校の訪問が実施できた。

看護部紹介パンフレットを刷新しDVDを作成し、スタッフが元気に楽しそうに生き生きと働いている姿を強調し、働きやすい職場である印象づくりを行った。病院説明会・見学会では、当院の堅苦しい、敷居が高い、難しそうというイメージの払拭に努め、看護部はもちろん、病院長、医師、事務部の職員等病院職員全体が見学者を歓迎していますというイメージをつくった。

8月に5回実施した病院説明会には毎回救急部の医師が参加し、救急部の管理区域である15階入院棟の屋上にあるヘリポートに案内し、周囲の自然豊かな環境や、病院と看護職員宿舎の位置関係等を丁寧に説明した。見学者にとっては病院見学会で病棟の雰囲気を感じることができたことと、ヘリポートからの東大キャンパスや上野公園の緑豊かな素晴らしい自然に恵まれた全景がインパクトを与えたようであった。

このような努力もあり、平成18年度までの見学者総数は約200名程度であったが、19年度以降は500名以上を迎えることができ、東大病院で働きたいという印象を持ってもらうことができた。採用試験は土曜日・日曜日を含めて東京で複数回実施し、東京以外の数カ所の地方都市でも実施した。この結果、受験者総数は371名で採用数は307名となった。

### 300名採用に向けての看護部内での取り組み

130名の看護師の増員は1部署6名の増員に繋がりが、患者からは高い入院料をいただくことになることから、看護の質保証に向けての検討を開始した。従来はマンパワー不足で「やりたい看護ができない、業務に追われているだけで達成感がない」等スタッフ間の声であった。マンパワーが確保できたらどのような看護を提供したいと思っているのかを各部署、

看護師長会議等で意見交換を重ね、各部署の「7：1看護師配置への取り組み」の発表会を開催し、看護職員が増員されたら取り組み内容を19年度の看護部目標に盛り込み目標管理へと繋げた。

同時に新採用者への教育体制の見直しを行い、「東大式新人受け入れ体制」とし、全看護職員で新人を育てるために各人の役割を明示し、その教育体制についての説明会を11月から2月にかけて10回開催し全職員に周知した。その後各部署での受け入れ準備を開始した。各部署の看護職員の配置が20名から26名となったため、退職者の補充も含めると8名-10名の新採用者の配置となり、受け入れ準備と新人教育は並大抵ではなかった。

### 新採用者の定着への取り組み

「東大式新人受け入れ体制」は、プリセプター、エルダー、スタッフ、副看護師長、看護師長、看護部管理室等がそれぞれの役割を認識し、新人をゆっくり丁寧で育てようというものである。また、看護師長が募集訪問や採用試験に参加したことで新人を大事にする効果も上がった。看護師長が募集訪問に参加した結果、従来看護部管理室で行っていた募集訪問の苦勞を体験したと同時に、学生が山や田園に囲まれた長閑な環境で育ったことを知り、大都会で順応する大変さを理解できるようになった。また、採用試験の面接官を体験したことで面接の技法や可否の判断の困難さも経験し、配置された新人や自分が採用した新人を大事に育てるようにもなった。

この結果、新採用者の1年以内の退職率は低下していることと、看護師増員により勤務環境の改善も図られた結果か全職員の退職率の減少にも繋がっている(図1)。

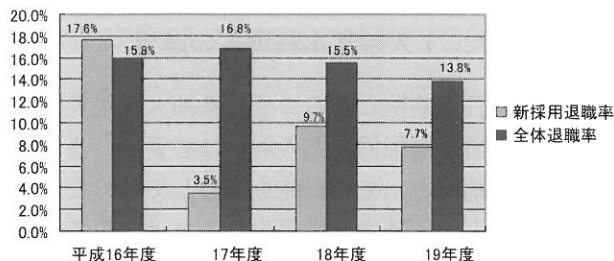


図1 看護師の退職率

### おわりに

看護師確保で効果的だったことは、インターンシップの実施と看護部のパンフレットやDVDで効果的に看護部の様子やスタッフの働く姿を生き生きと表現したことや、1-2年目の職員の母校訪問であった。とくに1-2年目職員とその上司である看護師長の同行は、若い職員が大事に育てられている印象もあり一層効果的であった。1-2年目の職員から母校の学生へのメッセージ等で、元気に働き大事にされている様子を伝えることや、1人でも卒業生を送り出した学校へ翌年にも訪問することで学校側は、先輩のいる病院へ送り出せる安心感につながり効果的であった。

従来の看護師採用数の2.5倍近い300名もの看護師の確保ができたことは、当時の病院長の強いリーダーシップがあったことと、病院一丸となつての取り組みの結果であった。看護師確保のためのさまざまな工夫と地道な努力と多少の経費を掛けていることで、ここ数年間の看護師の採用数は1次試験で確保できるようになり、優秀な人材を集めることができたようになった。看護師確保の取り組みは決して簡単なことではなかったが、マンパワー確保が看護部運営に大きな効果を生み出している。