

平成26年度厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分)

介護施設における看護職員の確保・定着の具体的方策に関する
調査研究事業
報告書

平成27(2015)年3月

株式会社 三菱総合研究所

— 目 次 —

I 本編.....	1
1. 目的.....	1
2. 実施体制.....	2
(1) 検討委員会の設置・運営.....	2
(2) 検討委員会の開催状況.....	2
3. 実施内容.....	3
(1) 介護施設における看護職員確保のベストプラクティス文献調査.....	3
(2) 看護職員確保対策のベストプラクティスへのヒアリング調査.....	3
(3) ツールに関する意見調査.....	4
(4) 看護職員確保に資するツールの作成.....	4
(5) 報告書の作成.....	4
4. 調査結果.....	5
(1) 文献調査結果.....	5
(2) ヒアリング調査結果.....	20
(3) ツールに関する意見調査結果.....	28
5. ツールの作成.....	36
(1) ツール作成の基本的考え方.....	36
(2) 求人票記載のポイント.....	41
(3) 看護職員募集案内作成のポイント.....	46
(4) 看護職員定着の取組みのポイント.....	56
(5) 施設内研修企画のポイント.....	64
6. まとめと今後の課題.....	76
(1) まとめ.....	76
(2) 今後の課題.....	77
II 資料編.....	85

ツールに関する意見調査 アンケート調査票



I. 本 編

I 本編

1. 目的

医療・介護の一体改革が進む中で、介護施設において医療ニーズの高い利用者が増加し、看護職員の確保・定着が喫緊の課題となっている。しかしながら、看護職員は医療施設においても確保が困難な状況が続いており、介護サービス施設・事業所においては更に難しい状況が続いている。

平成25年度に実施した「介護領域における看護職員の確保に関する調査研究事業」結果によれば、介護施設等で働く看護職員のほとんどが医療機関を退職後に就職していることや、自宅近くの介護施設等に勤めて、子育てや介護との両立を図っている看護職員が多いことなどが明らかになった。介護施設等で働く上での困難点については、介護施設には医師が常駐していないことが多いため、看護職員の「精神的負担が大きい」ことや、医療機関に比べて「給与が少ない」ことなどが挙げられた。

介護施設の看護職員の確保・定着にあたり、介護施設等や自治体、団体においては、様々な看護職員確保・定着対策が行われているものの、個々の取組みだけでは十分な対応は困難である。

このため、本研究事業では、介護施設における看護職員の効果的な確保対策を実施している自治体、関係団体、施設等におけるベストプラクティスを調査することにより、介護施設での看護職員の確保・定着の有効な取組みや方策について検討し、介護施設や団体等で活用可能なコンテンツ等を提案することを目的として実施した。

■介護サービス施設・事業所における看護職員の確保・定着の実態を踏まえ、看護職員確保・定着に有効な取組みや方策を検討する。

■看護職員確保・定着に有効な取組みや方策を具体化するために、介護施設や団体等で活用可能なコンテンツ等を提案する。

2. 実施体制

(1) 検討委員会の設置・運営

本研究の実施に際し、調査研究の企画、調査方法・様式の検討、調査結果の分析・まとめを行う場として、検討委員会を設置した。

検討委員会は、介護分野における看護職員確保対策について知見を有している学識経験者や団体、介護施設の管理者等、委員長1名、委員6名の計7名で構成し、4回開催した。

<検討委員会の構成> (敬称略)

	委員名	所属
委員長	酒井 郁子	千葉大学大学院看護学研究科 看護システム管理学専攻ケア施設看護システム管理学 教授
委員	齋藤 訓子	日本看護協会 常任理事
	田中 涼子	高齢者福祉総合施設ももやま 園長
	鳥海 房枝	特定非営利活動法人 メイアイヘルプユー 理事・事務局長
	中島 三枝	神奈川県保健福祉局福祉部高齢社会課高齢福祉グループ 副主幹
	古澤 はるみ	岐阜県ナースセンター事業部 事業振興主幹
	本井 俊一	全国老人福祉施設協議会 老施協総研運営副委員長

<オブザーバー>

厚生労働省 老健局高齢者支援課

<事務局>

三菱総合研究所 人間・生活研究本部 社会保障政策グループ

(2) 検討委員会の開催状況

回	日時	議題(案)
第1回	7月31日(木) 13時~15時	○本研究の実施計画について ○アウトプットイメージについて
第2回	9月29日(月) 10時~12時	○ツール作成の進め方について ○ツール(案)の作成状況について ○ツール(案)ブラッシュアップの方法について
第3回	12月11日(木) 15時~17時	○ヒアリング結果について ○ツール(案)について ○ツール(案)ブラッシュアップの方法について
第4回	3月3日(火) 13時~15時	○ツール調査結果について ○報告書(案)について

3. 実施内容

(1) 介護施設における看護職員確保のベストプラクティス文献調査

① 調査の概要

各種文献、専門誌、ウェブサイト等をもとに、全国の介護施設や関係団体、自治体における看護職員確保対策を収集し、整理する。

特に、介護施設での看護職員の確保・定着の有効な取組みや方策について、介護施設や団体等で活用可能なツールを有する事例を取り上げる。

② 調査時期

平成26年7月～平成26年9月

③ 調査方法

文献データベース（医中誌）及びインターネットを用いたキーワード検索を行い、以下の視点で情報を抽出した。

- 介護施設での看護職員の確保・定着の有効な取組みや方策の事例。特に、介護施設や団体等で活用可能なツールを有する事例。
- ヒアリング調査対象とすべき事例

キーワードは「看護」「介護」「キャリア」「定着」「入職」「離職」とし、発行年が2009年～2014年の5年間のものを検索した。

④ 調査内容

取組みの主体、取組み内容、課題の解決策、コスト、効果、工夫点、具体的な素材・ツール等

(2) 看護職員確保対策のベストプラクティスへのヒアリング調査

① 調査の概要

看護職員の確保・定着に先進的に取り組むベストプラクティスを2事例抽出し、看護職員確保に関するヒアリング調査を行った。

② 調査対象

(1) で把握した事例及び検討委員会からの推薦のあった事例について検討を行い、看護職員の確保・定着に先進的に取り組む介護サービス施設・事業所を2ヶ所選定し、調査対象とした。

③ 調査時期

平成26年10月～平成26年11月

④ 調査方法

訪問ヒアリング調査

⑤ 調査内容

取組みの主体、取組み内容、課題の解決策、コスト、効果、工夫点、具体的な素材・ツール等

(3) ツールに関する意見調査

① 調査の概要

(1)(2)を踏まえて作成したツール案に対してユーザー視点の評価及び改善項目を把握するため、介護サービス施設・事業所施設の施設長等職員を対象としたアンケート調査を実施した。調査で把握されたツールに対する評価結果及び改善提案を踏まえて、ツール案の改善を行うことを目的とした。

② 調査対象

調査対象は介護サービス施設・事業所施設 60ヶ所とし、施設の職員各1名、計60名に回答を依頼した。

③ 調査時期

平成27年2月

④ 調査方法

自記式調査票の郵送配布・郵送回収により実施した。

⑤ 調査内容

ツールの役立ち度、使い勝手、満足度、改善提案等

(4) 看護職員確保に資するツールの作成

把握した看護職員確保対策のベストプラクティスにおける具体的な実施方法、内容等を踏まえて検討委員会における討議を行い、介護分野における看護職員確保対策のために介護施設や団体等で活用可能なツール等を作成した。

作成するツールはデザインを工夫しつつも施設ごとに内容の改変が可能なものとし、現場でそのまま使いやすい形になるよう工夫した。

(5) 報告書の作成

上記調査結果を踏まえ、介護施設での看護職員の確保・定着の有効な取組みや方策と活用可能なツールに関する報告書を取りまとめた。

4. 調査結果

(1) 文献調査結果

① 文献データベースの検索

医中誌データベースを用いて、「看護」、「介護」、「キャリア」（「保菌者」を除外）、「定着」、「入職」、「離職」のキーワードを用い、2009年～2014年の6年間に発行された文献を検索した。その結果、重複を除いたヒット件数は295件であった。

これら文献の内容を精査し、「看護職員の確保・定着に関する実態・課題」に関する文献及び「看護職員の確保・定着に関する対策」に関する文献を抽出した。その結果、21件が該当した。

以下に、該当した21件の一覧を示す。

図表 1 介護施設での看護職員の確保・定着のベストプラクティス事例収集（文献検索）

No.	タイトル	概要	具体的方策、ツール	対象	実態・課題	対策
1	【医療・介護福祉施設の全職員が活用できる!チームで取り組む多職種のキャリア開発ラダーづくり】	看護職のキャリア開発ラダーとして人材育成の重要な仕組みを紹介。事例をもとに具体的に紹介している。	キャリア開発ラダー、グループワーク、教育研修の内容等。	医療施設における看護職		○
2	キャリア・デザインとリカレント研修体制 理想的な職場管理の確立に向けて 職場におけるリカレント研修体制づくり	リカレント教育とは、回帰教育・還流教育と訳され、労働と教育を交互に行う生涯学習を示す。職場内教育に着目した。		医療法人順天会の職場内研修の紹介		
3	訪問看護師の転職意向と定着に関連する環境要因	訪問看護ステーション 470 か所にアンケート調査を実施した。転職防止と定着のための分析を行った。		訪問看護ステーションの職員	○	
4	介護職員のモチベーションの内容・キャリア意識に関する研究 看護師との比較による介護職員の傾向	「医療・福祉関係者パネル」に登録されたネットモニターにインターネット調査を実施した。介護職員のモチベーションの内容、キャリア意識に焦点を当てた。		介護職員、看護職員（インターネット調査モニター）	○	
5	【働きやすい職場づくり】看護・介護の現場からの報告 環境整備・多様な人材の確保 定着と受け入れ 八王子市・永生病院での取組みから	病院の患者と職員を対象に満足度調査を実施し、その関係性を分析した。	経営品質改善手法の図、目標管理、BSC の導入、TCM 機能化等	病院の看護職、介護職	○	○

No.	タイトル	概要	具体的方策、ツール	対象	実態・課題	対策
6	【スタッフの定着率向上とモチベーションを高める指導方法】働きやすい職場をつくる!介護スタッフの定着率向上への取り組み	働きやすい職場づくり・定着率向上への取り組みについて、事例を交えて紹介した。	教育訓練体制の強化、クレジット・ポイント制の導入、初任給の改定、学校(就職部)訪問活動、認可外保育所(託児所)設置、職員幹旋奨励金支給制度の導入、ケア記録支援システムの導入等の取り組みを紹介。	特別養護老人ホームの職員		○
7	【看護・介護サービスとケア従事者の確保】看護職人材の確保・定着を実現する職場環境	病院がどのような推進体制のもとで確保・定着策を導入し、評価され、確保・定着に効果を及ぼしたかを把握し、方向性と課題を明らかにした。	看護職人材の確保・定着の経路図	病院の看護職	○	○
8	【スタッフを定着させるために】現場・行政が一体となった福岡での取り組み	福岡県全体の取り組み紹介と、モデル事業の紹介	予算確保、研修援助、訪問看護師のやりがいを引き出す工夫	訪問看護ステーションの訪問看護師	○	○
9	【スタッフを定着させるために】「マグネットステーションインタビュー」にみるスタッフ定着のしくみ	人をひきつけるような訪問看護ステーションである「マグネットステーション」の特徴を抽出して紹介した。	職場環境改善(内部研修、外部研修、待機当番の負担軽減、非常勤スタッフ・事務員配置)、業務の合理化	訪問看護ステーションの職員	○	○
10	【スタッフを定着させるために】どんな条件があれば就業を継続できるのか? 実態調査「訪問看護師の定着化を図るための要因」から	就業継続に関する実態調査を実施した。結果として継続条件として「やりがい・満足感」、「休暇取得」、「チームワーク」の順に多かった。		訪問看護ステーションのスタッフナース	○	

No.	タイトル	概要	具体的方策、ツール	対象	実態・課題	対策
11	看護師定着がうまくいく! ワークライフバランスお手本集 働き続けられる職場づくりを推進する二輪草センター 子どもが急病でも安心できる仕組み!バックアップナース体制	子育てから復職する看護師を教育プログラムやバックアップナース体制で確保。休暇取得や短時間勤務等の工夫により、看護師の退職率を下げた。	○確保の方策…潜在人材登録、就業情報の提供、復職支援教育プログラム実施 ○定着の方策…悩み相談カウンセリング、子育て支援制度、施設の連絡窓口、病児の一時預かり、バックアップナース体制	大学病院の看護師	○	○
12	「高齢者看護の実践能力を育成する教育支援プログラム」を基盤とした3年間の支援 高齢者ケア施設入職後3年間の若手看護師への教育支援の効果と課題	若手看護師の教育支援の基盤となる高齢者看護に関する教育支援プログラムの概要を紹介し、効果・課題・今後の展望を報告した。	教育支援プログラム	看護大学の教育対象者である、高齢者ケア施設に入職した若手看護師		○
13	「高齢者看護の実践能力を育成する教育支援プログラム」を基盤とした3年間の支援 高齢者ケア施設入職後3年間の学びと今感じる看護のやりがい	教育プログラムを実際に受講した看護師の感想集		看護大学の教育対象者である、高齢者ケア施設に入職した若手看護師	○	
14	介護老人福祉施設の介護職と看護職の組織コミットメントとコンフリクト対処方略および職務継続意思の関連と影響要因	アンケート調査により、職務継続意思、職業継続意思、職場・職業継続意思の3種類に分類して分析した。結果として、離職を予防するための組織化などのマネジメントに関する考察が得られた。		全国の介護老人福祉施設から無作為抽出した400施設の常勤の介護職と看護職	○	
15	看護・介護労働者の労働・健康・生活上の問題に関する聞き取り調査報告 特養Aにおける“介護”労働の継続意志の背景分析	聞き取り調査を通じて仕事、健康、継続意志などの関連性を検討した。		特別養護老人ホームの看護職員、介護職員	○	

No.	タイトル	概要	具体的方策、ツール	対象	実態・課題	対策
16	定年退職後看護職者の活用の現状 高齢者施設と訪問看護ステーションの雇用状況調査から	定年退職後看護職者の雇用状況をアンケート調査にて実態把握した。		介護職員、看護職員	○	
17	【看護・介護サービスとケア従事者の確保】 介護職の仕事の満足度と離職意向 介護福祉士資格とサービス類型に注目して	介護保険制度の実態、仮説、賃金関数の推計、仕事の満足度の推計、離職意向の推計、介護定着の考察を示した。		介護職員	○	
18	看護師のキャリア選択に影響を及ぼす要因 経験を積んだ看護師の振り返りの語りから	経験を積んだ看護師がどのようにキャリアを選択してきたかの要因を明らかにし、キャリア支援のあり方について示唆を得た。		経験を積んだ看護師(うちジェネラリスト、スペシャリスト、管理者、進学者、転職者が対象)	○	
19	【採用看護師の教育・研修】【事例:行政】神奈川県取り組み 看護職を育むすべての人の力を新人看護職へ	新人看護職員研修終了後にアンケートを実施し、実態を把握した。		新人看護職員	○	
20	【ストレス軽減で離職を防ぐ!】 人が辞めない職場にするコツ	コーチングを取り入れた後輩や部下へのはたらきかけの効果ある取組みを紹介した。	部下ノート作成、面談の工夫	総合保健医療センターの職員		○
21	【働き続けられる職場づくりへ 短時間正職員制度導入のポイントと実例】 報告 看護職の多様な勤務形態導入モデル事業 中間報告 「看護職の多様な勤務形態導入モデル事業」に参加して 看護師のゆとりを確保し、患者さんのために頑張れる環境を用意する	多様な働き方やワークライフバランスを重視した人事制度を導入することで、育児・介護を理由とした退職を防げた。	ワークライフバランス(WLB)による短時間正職員制度	大学病院の看護師		○

② ウェブサイトの検索

介護施設等における職員の求人等に係るウェブサイトを検索することにより、職員が医療・介護の現場において、就職しやすく、または長く働きやすくするための工夫や取組み事例を収集した。

閲覧したウェブサイトは以下の通りである。

① ポジティブ・アクションポータルサイト（厚生労働省委託事業）

<http://www.positiveaction.jp/>

② 短時間正社員制度導入支援ナビ（厚生労働省委託事業）

<http://tanjikan.mhlw.go.jp/>

③ 両立支援のひろば（厚生労働省委託事業）

<http://www.ryouritsu.jp/index.html>

④ 仕事と生活の調和の実現に向けて（内閣府）

<http://www.cao.go.jp/wlb/index.html>

⑤ 「次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～」の「ワーク・ライフ・バランス大賞」（公益財団法人日本生産性本部）

<http://www.jisedai.net/index.php>

⑥ 協会ニュース（公益社団法人日本看護協会）

<http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/>

⑦ 妊娠・出産をサポートする女性にやさしい職場づくりナビ（厚生労働省委託事業）

<http://www.bosei-navi.go.jp/kaigo/senmon/>

⑧ 『看護職のワーク・ライフ・バランス推進ガイドブック』（公益社団法人日本看護協会）

<http://www.nurse.or.jp/kakuho/pc/various/guidebook/pdf/guidebook.pdf>

各ウェブサイトから事例を選定し、事例ごとに機関、ツールの目的、対象者、実施主体を明らかにし、ベスト・プラクティスにつながる既存のツールやプログラム等を抽出した。

その結果、計 55 件のツールやプログラム等を抽出した。以下に、該当した 55 件の一覧を示す。（特に着目すべき点をマーカーで強調した。）

なお、検索結果の順番については、上記の参照したウェブサイト①～⑧の順にし、そのうち機関は「介護施設・事業所」、「医療機関」、「医療・介護関連サービス機関」の順、ツールの目的は「確保・定着」、「定着」の順に並べた。

図表 2 介護施設等における職員の確保・定着のベストプラクティス事例収集（ウェブサイト検索）

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
1	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	募集・採用の取組み（学校や地域ボランティアの受け入れを通して施設の理解度と周知を高めて採用に結び付ける）	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
2	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	募集・採用の取組み（企業説明会への積極参加）365日開設の事業内託児所の設置、孫の出産に合わせた休暇制度	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
3	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員 他その他職員	有限会社	保育料助成制度の導入、定年・継続雇用制度を超えても勤務可能な体制の導入	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
4	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員 他その他職員	医療法人	女性の活躍推進のための体制整備（グループウェアのメール機能を利用した就業相談窓口（職業家庭両立推進者直通）を設け、相談しやすい環境を構築）、子の看護休暇（法定日数を上回る1年あたり20日までの取得が可能）	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
5	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員 他その他職員	株式会社	介護現場で働く方や目指している人の情報サイト運営（看護職休業者や求職者向けセミナーやプログラム、求人など）、スキルアップセミナーの開催、EAP制度（従業員支援プログラム→全社員及びその家族を対象に『カラダとこころの健康づくりプロジェクト』を発足）、情報誌の発行（グループ内の看護師が意見を出し合う）、電話相談・Web相談・対面カウンセリングの各相談窓口を開設	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
6	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	医療生活協同組合	子の看護休暇を多様化（一日、一時間・半日単位でも取得可）育児休業者に対して通信教育の受講促進や院内の情報提供、「セクハラ苦情・相談窓口」を設置（女性相談担当者の配置、担当者研修の実施）職場内ランによる相談しやすい職場環境づくり	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
7	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	株式会社	ホームページの採用情報に活躍する先輩のメッセージを公開、募集・採用の取組み（女性と男性の条件が同じ場合女性を採用）、全従業員対象のヒアリング調査と希望に応じた処遇の変更、人事担当者のメアド公開で休業中の職員の相談に随時対応	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
8	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	女性管理職の登用、管理職候補の女性をリストアップして個別に育成	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
9	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	募集・採用の取組み（看護、介護、リハビリ等の大学及び専門学校の実習生を受入れ職場体験を実施し各学校に積極的に募集の働きかけ）、先輩職員を新人の教育担当にするフォロー体制、敷地内に女子单身寮を設置、セクハラ相談窓口の拡充	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
10	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	社会医療法人	医療関係養成学校在籍学生への学業・研究継続のための奨学金制度、セクハラ・パワハラに関する相談窓口に女性担当者を配置	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
11	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	特定非営利活動法人	様々なスタイルの研修実施と研修「発表」の場の提供による職員の情報共有	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
12	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	有限会社	施設内託児所の利用料無料化、研修参加費用の全額補助	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
13	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	医療法人	ライフプラン研修を実施（職員の人生設計構築のため。社会制度やキャリア・アップなど）、ワーク・ライフ・バランス関係の各種セミナー・シンポジウムや就職セミナーでWLB事例や各賞受賞理由を積極的に発表	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
14	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	産業カウンセラーによる週1回のカウンセリングの実施。 年1回「職業性ストレス簡易調査」を行い、カウンセラーからフィードバック面接を実施。	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
15	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	子育て支援事業部を開設（セクハラを含めた困りごと相談窓口も子育て支援事業部が担当し、困りごと、苦情の迅速な解決を行っている）、産休から職場復帰までのフローチャート等を作成（職員が定年まで働くことのできる育児休業に関するシステムを構築中。職員の研修資料、啓蒙資料として活用を予定）	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
16	医療機関	定着	看護職員 他その他職員	医療法人	職員の家族の為に老人保健施設を開設（親の介護等の退職がなくなった）	・「業種－医療、福祉」で検索	①ポジティブ・アクション情報ポータルサイト http://www.positiveaction.jp/pa/search/result.php
17	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	「育児型」「介護型」「ワーク・ライフ・バランス型」（50歳以上の人が対象）の短時間正規職員制度	・「業種－医療、福祉」で検索	②短時間正社員制度導入支援ナビ http://tanjikan.mhlw.go.jp/detail/door/index.html
18	医療機関	定着	看護職員 他その他職員	社会医療法人	正職員が、短時間正職員を含む6つの勤務形態を選択できる「勤務ステップ」を導入・運用。看護職の3人に1人が制度を利用。役職者の利用もあり。報酬ポイント選択制度というシステムを全職員に適用。夜勤インセンティブ制度等を活用。 勤務体系の多様化に伴う適切な組織マネジメント実施のため「看護管理職への支援」、「夜勤要員確保対策」、「過剰人員への備え」といった主に3点の施策で現場管理	・「業種－医療、福祉」で検索	②短時間正社員制度導入支援ナビ http://tanjikan.mhlw.go.jp/detail/door/index.html
19	医療機関	定着	看護職員 他その他職員	一般財団法人	入社後の申請だけでなく入社時から短時間正社員制度の取得が可能。 短時間正社員の人々が時間に制限されなく研修を受講できるように、eラーニング化を推進中。	・「業種－医療、福祉」で検索	②短時間正社員制度導入支援ナビ http://tanjikan.mhlw.go.jp/detail/door/index.html

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
20	医療機関	定着	看護職員 他その他 職員	公益財団法人	制度として、勤務時間・日数、利用期間の制限を設けていない。	・「業種－医療、福祉」で検索	②短時間正社員制度導入支援ナビ http://tanjikan.mhlw.go.jp/detail/door/index.html
21	医療機関	定着	看護職員 他その他 職員	社会福祉法人	看護職の勤務シフト3交代合計8区分を14区分に細分化し、各自が働きやすい時間帯で勤務できるように修正。	・「業種－医療、福祉」で検索	②短時間正社員制度導入支援ナビ http://tanjikan.mhlw.go.jp/detail/door/index.html
22	医療機関	定着	看護職員 他その他 職員	社団法人	育児事由の制度適用期間を小学校3年生まで拡大。短時間勤務制度のみならず、時間外労働の免除・制限、深夜業の免除も合わせて適用期間を延長。短時間勤務については、30分単位で所定労働時間を短縮する方法に変更。週4日の「短日勤務」も導入。	・「業種－医療、福祉」で検索	②短時間正社員制度導入支援ナビ http://tanjikan.mhlw.go.jp/detail/door/index.html
23	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他 職員	社会福祉法人	「くるみんマーク」の取得や「多様な働き方実践企業」認定などによる両立支援の取組み（優秀な人材の確保にプラス）、母性健康管理の取組み、非常勤職員も利用可能な両立支援制度	・両立支援に取り組む企業の事例（平成25年度、中小規模の企業の事例）	③両立支援のひろば http://www.ryouritsu.jp/index.html
24	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員 他その他 職員	医療法人	奨学金制度（ヘルパーとして働きながら看護学校に通える）、24時間対応の託児所、保育士と介護士の兼務（預かり児童の人数に応じた柔軟な配置活用）、運動部での従業員間の交流	・「男女イキイキ職場」知事表彰（秋田県）2008年度	④仕事と生活の調和の実現に向けて http://www.cao.go.jp/wlb/index.html
25	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他 職員	社会福祉法人	WLBに関するスタッフの意識調査の実施、詳細な分析と課題の抽出によるWLBの支援と推進（特に男性スタッフの意識改革）	・内閣府「カエルの星」認定チーム「第2回カエルの星」	④仕事と生活の調和の実現に向けて http://www.cao.go.jp/wlb/index.html
26	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員 他その他 職員	有限会社	準社員（短時間正社員）の導入、準完全週休2日の実現、自分を愛するDay」等年次有給休暇の取得促進、無料託児室完備（園児・小学生の学業休み時等の利用可）、休日の施設利用（岩盤浴、各種運動機器等）、ユニークな表彰制度、社内勉強会での効率化対策、i-phone・i-padなどを利用した不在時の情報共有等	・ワーク・ライフ・バランス大賞2010	⑤次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～ http://www.jisedai.net/index.php
27	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他	社会福祉法人	託児施設の設置（「子」だけでなく「孫」も対象←孫の子守による退職防止）、ユニークな休暇の創設（子のバースデー	・ワーク・ライフ・バランス大賞2011	⑤次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バラ

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
			職員		一・子の看護←中学就学前まで対象)、両立支援委員会の設置、パパプログラムの推進、効果的チームビルディングへの実践(チーム作りを中心とした演習中心の研修スタイルによる多職種連携)、地域住民や関係者を招いた研究発表会		ンス推進会議～ http://www.jisedai.net/index.php
28	医療機関	定着	看護職員	大学病院	四季休暇の制定、施設内保育園の設置、夜勤専従者の導入、職員用意見箱の設置(内容や回答をイントラネットや掲示・配布物で開示して全職員に周知を徹底)看護補助者の積極採用(看護業務の委譲と看護補助者の採用に伴い業務の抽出と実施可能基準を標準化)	・ワーク・ライフ・バランス大賞 2012	⑤次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～ http://www.jisedai.net/index.php
29	医療機関	定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	職員満足度の高い企業をベンチマークして働きやすさの理由をリサーチ、ワークアウトプロジェクトとチームの創設、職員の健康サポート、多様な勤務体制(短時間正職員、パートは1時間勤務から)ベスト・ホスピタリーティ賞・グッドアイデア賞の創設、職員家族を中心とした小学生の職場体験、職員用のポータルサイト開設と情報提供	・ワーク・ライフ・バランス大賞 2011	⑤次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～ http://www.jisedai.net/index.php
30	医療機関	定着	看護職員 他その他職員	社会医療法人	7段階の勤務ステップと報酬ポイント選択制度(「働きやすさ」「休みやすさ」も報酬としてポイント化を公開。全員に報酬受け取り放送を選択してもらう人事制度。家庭環境等に合わせて柔軟な選択が可能に)	・ワーク・ライフ・バランス大賞 2010	⑤次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～ http://www.jisedai.net/index.php
31	医療・介護 関連サービス機関	定着	その他職員	株式会社	朝夜メール(朝には業務予定、帰社前に実施業務を時間と共にメールして部署内で共有)、カエル会議、ちびおやランチ会、「ほっとスペース」の設置、職員へのアンケート調査、社長自らWLBの資格を取得・Facebookで取組みを紹介、WLBコンサルティング担当者・事務局の設置	ワーク・ライフ・バランス大賞 2012	⑤次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～ http://www.jisedai.net/index.php
32	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員	医療法人	介護職との細かい情報交換など多職種連携に力点、研修参加の積極的促進(表による可視化など)、個人の業務目標の設定・中間面接・年度末報告、新人職員に指導役が付くプリセプター制度(夜勤も指導)、超過勤務派生時は後日早く退勤できる「早帰り制度」、看護婦が中心に施設を立ち上げたので人材確保がスムーズ	・看護が光るケア施設②	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
33	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員	医療法人	法人内の複数の医療・介護施設と合同で研修を受ける「グローバル研修」、病院の看護職を法人内の老健に一定期間派遣する制度、法人内での活発な人事交流や連携、看取り経験の少ない介護職との協働と情報共有、地元の看護大学の	・看護が光るケア施設①	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
					臨床実習の積極受け入れ、地域や県看護協会等に施設での看護職の役割を積極アピール		
34	介護施設・事業所	確保・定着	看護職員	社会福祉法人	看護職は業務と並行した介護体験の研修期間あり（半年～1年程度。協働の理解につながる効果）、近隣施設との相互交流による「出前研修」や「集合研修」、看取りの後の施設内での「お別れの会」の実施	・日本看護協会：協会ニュース「看護が光るケア施設」（2014年3月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
35	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	医療法人	育児休職支援手当の支給、男性が育児休業を取得しやすい職場風土を醸成、業務のマニュアル化や教育体制の見直し・整備、有給休暇の繰り越し休暇制度（最大40日積み立て可能）、勤務時間内の院内外研修参加の点数化（点数に応じリフレッシュ休暇日数加算）	・公益社団法人 日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2013年11月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
36	介護施設・事業所	定着	看護職員	株式会社	独自に考案したクリニカルラダーに基づいた職員研修（方眼状のグラフの縦軸に社会人経験年数を、横軸に看護・介護職歴を取り、交点の位置によってレベル分けしたもの。2つの視点で客観的に自分の位置が分かるので職員からも好評。これを基に、入職2年目までのフォローアップ研修、2段階からなるスキルアップ研修、リーダー研修を実施） 職種別研修会の廃止（職種を強調するとチームワークが乱れかねないという考え）		⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
37	医療機関	確保・定着	看護職員	医療法人	男女問わない育児休暇取得の推進、連続休暇取得の奨励、短時間勤務浸透による人員手薄時間帯問題等への対応（固定チームによる連携強化、ユニット制等） 制度を利用しやすい風土づくりの実施（職場復帰プログラム、クラブ活動、役職者向けのWLB研修、サンキューカードの配布、家族ぐるみの行事） HP等でのWLB支援策の普及浸透により求人応募も増加。	・看護が光るケア施設③	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
38	医療機関	確保・定着	看護職員	医療法人	離職防止対策として中堅看護職員の評価制度を改革、ひと月単位の变形労働時間制の導入、雇用形態変更が申請翌日から可能（パート、短時間正職員、常勤から選べる）、HPで取組みを知って応募する中堅看護職が増加	・ワーク・ライフ・バランス大賞2012 ・日本看護協会：協会ニュース「看護職のワーク・ライフ・バランス」（2013年2月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
39	医療機関	確保・定着	看護職員	社団法人	院内保育所の設置（保育業務委託先・保育条件・内容・料金等は多職種による委員会で話し合っって決定。保育所ながら教育の要素も加味、週1回夜間保育も実施、看護局と保	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2014年6月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
					育所が月1で話し合い 育休中に参加できる先輩ママナースとの懇親会、 復帰研修 、 夜勤専従者の登用、子育て中以外の職員への連休取得の推奨		home/opinion/news/
40	医療機関	確保・定着	看護職員	大学病院	グループ病院内 3,000 人以上の看護職に対応する WLB 推進のためグループ内の師長による改善会議を発足、改善案を各師長が自病棟でシミュレーション、課題を抽出して会議で改善案を作成	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2013年12月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
41	医療機関	確保・定着	看護職員	医療法人	常勤・非常勤を問わないキャリア支援 （非常勤11年でも常勤勤務復帰後には師長に抜擢）	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2012年10月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
42	医療機関	確保・定着	看護職員	医療法人	専門看護師・認定看護師といった スペシャリスト育成支援 を HP で PR	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2012年10月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
43	医療機関	確保・定着	看護職員	社会医療法人	短時間研修正職員制度の実施 （潜在看護師の復職を後押しする制度。ブランクが長い中途入職者が最長 3 カ月間、短時間研修正職員）として週 30 時間勤務で座学と実務研修を受け、業務に慣れたら 5 段階の勤務形態の正職員を選んで勤務する）	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2011年2月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
44	医療機関	確保・定着	看護職員	医療法人	労働と看護のための質評価指標のデータベースを導入	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2010年6月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
45	医療機関	定着	看護職員	社会医療法人	「正循環」のシフトで夜勤の身体的負担を軽減	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2014年7月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
46	医療機関	定着	看護職員	医療法人	役職のない全看護職員対象の「ティータイム・ミーティング」 で意見を集約（参加時間は勤務扱い）、ハーフバースデー休暇（誕生日とその半年後を休暇扱い）、夏季休暇に連続でプラス有給 2 日を取得できる制度、夜勤負担軽減へ仮眠環境の整備、	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2013年10月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
47	医療機関	定着	看護職員	財団法人	チームと個人の目標管理を「ポートフォリオ」と呼ばれる	・日本看護協会：協会ニュース	⑥公益社団法人日本看護協会

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
					ファイルで可視化（看護の質だけでなく非効率な業務が是正）、キャリアラダーの整備（5段階の臨床ラダーを、看護実践能力やリーダーシップなどの4カテゴリーに分け、各ラダーで達成目標を掲げる院内ラダー認定制度）を採用。さらにOJTラダーも併用し、各ラダーに必要な能力を看護単位ごとにチェック項目化。評価は本人と科長らが行う。看護単位での活動・評価もポートフォリオで一元管理）、勤務票作成ソフトの導入（ラダー段階を組み合わせた多様なシフトで夜勤軽減と看護の質の維持を実現）、メンタルヘルスの一次予防プログラムの導入、社会人基礎力ラダーの開始（主体性やチームで働く力を高める）	ース「ガイドライン活用術」（2013年8月号）	協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
48	医療機関	定着	看護職員	国民健康保険診療施設	業務が多い師長の負担軽減に重点を置いた対策（管理日直・当直体制の見直し、主任クラスへの権限移譲、休暇取得促進、時間外手当の支給等）、ノー残業デーの実施、タイムスタディの実施による業務見直し・改善	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2013年7月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
49	医療機関	定着	看護職員	市民病院	二交代制で離職防止に成功、スタッフ研修に勤務票作成を取り入れてセルフマネジメント能力を強化育成	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2013年6月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
50	医療機関	定着	看護職員	医療法人	最大130日の年次休暇積立制度、職員の出産手当（20万～50万円、父母対象、夫婦勤務の場合2人とも対象）、男性看護師の育休取得奨励	・日本看護協会：協会ニュース「ガイドライン活用術」（2012年12月号）	⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
51	医療・介護関連サービス機関	定着	経営者・管理者	公益財団法人	訪問看護コンサルタントの派遣、電話相談		⑥公益社団法人日本看護協会「協会ニュース」 http://www.nurse.or.jp/home/opinion/news/
52	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	厚生労働省委託委員会	職場内での「衛生委員会」の設置・活用（職員の妊娠時）	「介護施設で働く皆様へー専門家からのアドバイス」	⑦妊娠・出産をサポートする女性にやさしい職場づくりナビ http://www.bosei-navi.go.jp/kaigo/senmon/

	施設種別	ツールの目的	対象者	実施主体	ツール・プログラム	出所、検索方法	参照したウェブサイト
53	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	厚生労働省委託委員会	妊娠・出産などを理由とする不利益取り扱いの禁止、社内体制の整備、就業規則の参考例	「職場における母性健康管理の推進－就業規則の参考例」	⑦妊娠・出産をサポートする女性にやさしい職場づくりナビ http://www.bosei-navi.go.jp/kaigo/senmon/
54	介護施設・事業所	定着	看護職員 他その他職員	厚生労働省委託委員会	健診時間の確保、経済的支援等	「職場における母性健康管理の推進－社内体制の参考例」	⑦妊娠・出産をサポートする女性にやさしい職場づくりナビ http://www.bosei-navi.go.jp/kaigo/senmon/
55	医療・介護関連サービス機関	定着	看護職員 他その他職員	社会福祉法人	超短時間から働ける「くわいナース制度」(超短時間職員制度→潜在看護師活用。産休職員代替や人員不足時補てん。1日2時間・夜勤のみ・週1日勤務でもOK。ステップアップも可)	・看護職のワーク・ライフ・バランス推進ガイドブック (p.68)	⑧『看護職のワーク・ライフ・バランス推進ガイドブック』 http://www.nurse.or.jp/kakuho/pc/various/guidebook/pdf/guidebook.pdf

(2) ヒアリング調査結果

① ベア・オリーブ株式会社

ア. ヒアリング概要

実施日時	2014年11月11日(火) 13:00-15:00
実施対象	ベア・オリーブ株式会社
所在地	神奈川県横浜市青葉区松風台48-16

イ. 介護事業所の基本情報

・事業所の種類・概要・看護職員数

事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 訪問看護ステーション 複合型ハウス・メリー（小規模多機能型居宅介護、訪問看護の複合サービス） デイサービス・ルポ松風台（認知症対応型通所介護事業所） コンサルティング（介護事業所経営、管理、人材育成） メディカルアロマサロン
看護職員数	（デイサービス含めて） <ul style="list-style-type: none"> 看護職員：12名程 介護職員：30名程

出所：http://www.bear-olive.co.jp/02_company/index.html

・沿革

1998年	個人事業主として創業 訪問看護支援システム開発に看護アドバイザーとして関わる
2000年	ベア・オリーブ株式会社として法人設立、独自の訪問看護計画立案ソフトを開発
2002年12月	横浜市青葉区にベア・オリーブ訪問看護ステーション開設
2003年	提携企業と訪問看護支援システム「翡翠」を共同開発
2003年	「翡翠」販売活動の一環として、全国で看護記録・アセスメント・看護計画立案等に関する講演活動を実施
2004年～2006年	メディカルアロマセラピーの施術・健康指導開始
2005年2月	横浜市青葉区にデイサービス・ルポ開設
2009年	「地域に貢献するナースのための寺子屋」主催。看護師教育活動開始
2010年	開業医の在宅医療指導。訪問診療、在宅医療連携等についてコンサルティング実施
2012年	デイサービス・ルポ 事業拡大
2013年	横浜市青葉区松風台にメリーケアステーション設立 複合型ハウス・メリー、デイサービス・ルポ松風台開設

出所：http://www.bear-olive.co.jp/02_company/index.html

ウ. 介護事業所における看護職確保（求人方法）と応募状況等について

(1) 看護職確保状況

- ・ 訪問看護ステーション、複合型、デイサービスを含めて、看護職員は12名、介護職員は30名程度である。

(2) 求人方法

- ・ 当事業所では、①口コミ、②人材紹介会社、③ナースバンク、④ホームページ、⑤研修などを通じて採用している。①看護職員が以前の職場仲間等に声をかけ、口コミで就職につながったケースが多い。②人材紹介会社にも登録しており、条件に合う人の紹介を受けて面接を行う場合もある。人材紹介会社に支払う手数料はかかるが、広告費を削減できるメリットがある。③ナースバンクに登録し、条件に合う応募者と面接を行う。④ホームページでも求人募集をかけており、若い世代から問い合わせがある。⑤訪問看護師向けの研修講師の依頼を受けており、その受講をきっかけに当事業所で働きたいと応募してくれる場合もある。

(3) 法人内での看護職の異動

- ・ 看護職を採用した場合、本人の意向と法人内の事業所の稼働状況から所属を決めている。一定期間勤務した後、本人の特性を踏まえて適切と考えられる場を管理者が判断している（訪問看護は1人で在宅に訪問する必要があるため、経験が少ない看護師の場合は、最初に通所介護や複合型サービスを経験させ、1人で対応できるようになってから訪問看護を担当するなど）。

エ. 看護職員の経歴、属性等について

(1) 看護職の属性（年齢、子育て、住所地等）

- ・ 当事業所の看護職員は、事業所が所在する青葉区に住む人が多い。年齢は、子育てが一段落着いた40～50代の女性が多い。

(2) 主にどのような職場からの転職が多いか

- ・ 他の事業所、訪問看護ステーション、病院などから転職してくる。

オ. 介護事業所における看護職と他職種とのコミュニケーションのあり方について

- ・ 事業所内のミーティングにて、看護職・介護職間の「申し送り」の方法を工夫している。例えば、複合型では、日勤8名中看護職が2～3名、介護職が5～6名で、申し送りのミーティングを行う。看護職が専門用語や薬の名前を用いた場合には、一旦止めて、介護職にもわかるように具体的に説明し直してもらうようにしている。専門用語を用いない説明の仕方は、訪問看護で利用者やその家族に説明する上でも必要である。
- ・ 看護職・介護職間で、お互いに得意なことを教え合う機会を設けることで、お互いの理解とコミュニケーションにつなげている。例えば、介護職はケアの専門技術を学校で学んできており、「移乗の方法」などを看護職に説明できる。看護職と介護職がお互いに、自分ができること、できないことを知ることも、助け合うために重要である。

カ. 入職直後の看護職員の受入に関するポイント・工夫点について

(1) 入職前と就職後のギャップ（看護職の認識）、ギャップを埋める対策

- ・ 入職直後の1～2年目の職員（看護職・介護職の常勤者）には研修と面談を通じて、職員自身の看護観・介護観を考えるというプロセスを経験してもらっている。具体的には、「あなたにとって看護・介護とは何か」を研修や面談を通じて職員に問いかける。その職員自身の考え方を話してもらい、各々の職制の自覚を促すことを通じて、自分自身の言葉で、専門性を他職種に説明できるようになってもらう。
- ・ 入職後、月1回の管理者との面談にて、「実践振り返りシート」という当事業所独自のシートに取り組んでもらい、うまくいった場面と失敗した場面の両方のケースについて、①見たこと・聞いたこと、②思ったこと・感じたこと、③行ったことの3点を書いてもらい、なぜそうしたのかを話し合う。そのシートを通じて、看護・介護とは何かを考え、職制を自覚してもらう。本人の職制の自覚や気づきを促すプロセスには入職後1年くらいかかる。

キ. 上記に関するマネジメントや育成におけるポイント・工夫点及び具体的なツール

(1) ベア・オリーブコア・コンピタンスの動画作成

（下記の取組みは、千葉大学大学院看護学研究科独立専攻ケア施設看護システム管理学における課題研究として行ったものである。）

- ・ ベア・オリーブでは、事業所の強みや価値を紹介し、介護・看護の仕事のすばらしさを伝えることを目的として、コア・コンピタンスを紹介する動画を作成し、ホームページ上に掲載している。動画には、利用者や家族の映像とともに、職員が大切にしていることが文字で紹介されている。
- ・ 自立的な人材を育成することを目指し、「自分たちが大切にしていることは何か」を考えて共有することを企画した。グループワーク形式で話し合ってもらうことを考えたが、参加者が楽しめる方法を考え、写真を用いる形式にした。
- ・ 当事業所の職員それぞれが「自分が大切にしていること」を写真にとり、その理由をメッセージで表現することを実践した。利用者・家族の笑顔やケアの工夫（段差の写真など）など、たくさんの写真が集まり、なぜそれが大切なのかを自分自身で考え、自分の言葉で他の人に伝えるようにメッセージを工夫した。
- ・ 発表会には立食パーティーを企画し、部屋の壁中にその写真とメッセージを貼り、参加者にも写真に感想を書いてもらうというイベントを開催した。職員だけでなく、看護学校の先生や実習生、職員の家族などがイベントに来場し、熱く語り合う機会となった。そのプロセスを通じて、法人内の職員の一体感と達成感の醸成につながった。

(2) その他の人材確保・育成のツール（広告、求人、パンフレット、業務内容等）

- ・ 当事業所のホームページに求人募集を掲載している。その求人募集の中に、職員と利用者の様子を撮影した映像として「ベア・オリーブコア・コンピタンス 2014」を公開している。

ク. ご自身のキャリアに関するポイント

(1) 介護分野での仕事に注力されるようになった背景・経緯・きっかけなど

- ・ 大学病院勤務中に、末期癌の患者に治療の副作用の話をしたところ、治療に必ずしも前向きではなかったため、医師に伝えたが、医師と意見がかみ合わなかった。自分が望むような患者への関わり方を病院では出来ないという結論に至り、介護の分野に転職した。

(2) 看護職の人材確保・定着で有効と考えられること（コンサルティング業務を通じて）

- ・ 病院も介護事業所も地域資源の一つであるという認識を持つことが必要である。他職種連携だけでなく、看護職同士も連携すべきである。病院と在宅という区分より、地域という区分で看護職員を捉えたほうがよい。地域の人を看護しているという共通理解があり、病院であっても事業所であっても協力し、相談し合えるような関係が良い。看護職が自ら望むような看護のあり方を実践できる場所はどこかという助言を受けられるような仕組みがあると良い。

ケ. 事業所内外における職員研修

- ・ 事業所内で、2 か月間に週 1 回のペースで、看護職員と介護職員が一緒に受ける研修を実施している。職員が講師となり人権の尊重、倫理観、高齢者の心理的な特徴というテーマで実施。研修資料を作成することが職員自身にとっての学びになり、看護職と介護職の互いの学び合いの場にもなっている。

コ. 看護職員確保に関するツール（研究事業）についてのご意見

- ・ 研修ツールとしては、研修の「狙い」があるとよい。
- ・ ツールは重要であるが、やり方・プロセス、職員の自覚・気づきなども重要である。

② 社会福祉法人くすのき メイサムホール

ア. ヒアリング概要

実施日時	2014年11月13日(木) 14:00-16:00
実施対象	社会福祉法人くすのき メイサムホール
所在地	神奈川県厚木市愛甲 2208-1

イ. 介護施設の基本情報

- ・ 法人の介護事業の概要（事業所種類、概要）

法人名	社会福祉法人 くすのき
事業所名	特別養護老人ホーム メイサムホール
事業所設立	平成14年12月
事業内容	介護老人福祉施設 短期入所生活介護/介護予防短期入所生活介護 通所介護/介護予防通所介護 居宅介護支援 地域包括支援センター
看護職員数の内訳	介護老人福祉施設：7名（常勤5名、非常勤2名）

出所：<http://meisam.jp/company/>

ウ. 介護施設における看護職確保（求人方法）と応募状況等について

(1) 看護職確保状況

- ・ 看護職員は常勤5人、非常勤2人。

(2) 求人方法

- ・ ハローワークから就職する人が多く、口コミで就職する人はほとんどいない。ハローワークへの求人票では、求職者に以下の点を伝えられるように心がけている。

- ①看護と介護が協働していること
- ②ブランクのある看護職員でも丁寧に業務内容を指導すること
- ③毎日、ミニカンファレンスを開き、当日の業務を確認できること（医師の判断をあおぐのに慣れている看護師が多く、確認できることが安心感につながるため）
- ④毎月、看護職員同士で、ケアの方針や仕方を話し合っていること

エ. 看護職員の経歴、属性等について

(1) 看護職の属性（年齢、子育て、住所地等）

- ・ 看護職員は40～50歳代が多く、子育ての忙しい時期が終わった年齢層が多い。施設近辺に住む看護職員が多い。
- ・ 看護職員の離職率は低くなったが、退職者が出ると次の採用まで2～3か月を要する。
- ・ 業務が多忙で、希望休も多いため、定数を超えた人数を採用している。

(2) 主にどのような職場からの転職が多いか

- ・ 子育てが一段落した世代の看護職員が病院以外での場でゆっくりとケアをしたいと考えて就職するケースが多い。実際には、高齢者の状態は変わりやすい（熱や嘔吐など）ため、1フロアーに2人の看護職員がいても、日々の業務はかなり忙しい。

オ. 介護施設における看護職と他職種とのコミュニケーションのあり方について

○看護・介護職等のコミュニケーションの方法、工夫点

- ・ 毎日、朝の申し送りを多職種（相談員、ケアマネジャー、看護職員、栄養士、介護職員、事務職等）で実施し、夜間の利用者の状況や、各部署から本日の予定報告なども行い施設全体の動きを確認し、協力体制をとっている。その後看護職員は、当日のケア（お風呂の可否等）を決めている。申し送りを聞くだけでなく、実際に当日ケアを担当する職員が何をどう実施するかを口頭で再確認するようにしており、「伝達したつもり」「理解したつもり」という状況が生じないように工夫している。
- ・ 健康支援部（看護師、栄養士、理学療法士）と介護職員のケア方針を統一するために、毎月1回、看護師、理学療法士、栄養士、介護職員等が一同に会し、入居者個別にケア方針を検討する会議や看取り介護の振り返りの会などを開催している。会議前に、健康支援部の会議を開催しており、状況によっては、ケア方針案を介護職員に提示しておき、会議の場では、実際に介護職員がそのケアを実施できるかを話し合い、すり合せている。
- ・ 看護職員から介護職員への伝達方法に工夫が必要である。医療知識のない人に、どう伝えれば理解してもらえるかを看護職員自身が考える必要がある。介護職員とうまくコミュニケーションがとれない看護職員には、介護職員にどのような言葉で伝え、どういう事態が起きたのかを細かく報告してもらい、看護職員自身の伝え方がよくない場合は、それを自覚してもらうように促している。
- ・ 看護職員と介護職員のコミュニケーションで重要なのは、お互いがお互いのことを知ることであり、ケアをする中で、他の職種がどれだけフォローをしてくれているかを認識するように伝えている。

カ. 入職直後の看護職員の受入に関するポイント・工夫点について

(1) 入職時の対応

- ・ 病院から就職した看護職員は、病名と共に名前を覚える習慣が身につけている傾向がある。入居者は、病気の症状が落ち着いているため、病気以外で生活に必要な情報と名前を覚える必要がある（しかし、なかなか病院での習慣から覚えられない状況が見受けられる。）そのため、利用者の「名前」「顔写真」「特徴（性格、趣味、福祉用具、医療処置）」をまとめたリストを渡して、覚えてもらうようにしている。例えば、名前、顔を覚えずに、混乱した頭で薬の準備をすると、配薬ミスが生じる。看護職員にミスの状況を確認すると、「足が地についていないような感じがする」という声を聞く。
- ・ 病院内での実施手順と施設内での実施手順が違っていると施設のケアへの不信感につながるため、疑問に思ったら（例：なぜ吸引チューブを毎回廃棄しないのかなど）、必ず他の看護職員に聞くように促している。現在のケア方法が最善ではなく、必要があれば、皆で話し合い、新しい手順やケア方法を組み立てていくことが重要である。

- ・ 基本的に利用者は、一日中ベッドに寝ていないため、体調の良し悪しを知り、対応をスムーズに行うためには、1日の中で入居者がどこで何をしているかを知る必要があり、この点も病院から就職した看護職員がとまどう点である。

キ. 上記に関するマネジメントや育成におけるポイント・工夫点及び具体的なツール

(1) 看護職員から他職種への情報共有ツール

- ・ 看護職員が毎月「感染症対策報告」「褥そう対策報告書」を作成し、保健衛生推進委員会で発表している。介護職員にも発信をするため、できるだけ平易でわかりやすい表現を心掛けている。

■ 感染症対策報告書

緑膿菌、梅毒、カンジダ、MRSA、B型肝炎などのフロアー別の人数・入居者名をあげて、介護職員にも共有。施設内で流行っている感染症や地域内で流行っているインフルエンザ情報等を発信。

■ 褥そう対策報告書

褥そうが発生している入居者別に、部位や経過、ケア上の注意点を記載。例えば、「座位を保てず臀部がずれてしまうことが原因かと思われる。パッドが尿で濡れているとより発生しやすくなるので、臀部を清潔に保ち、アズノール等で保護して座位を短くしましょう」など、介護職員にも分かりやすく文書で共有。

- ・ 「感染症対策報告書」「褥そう対策報告書」ともに、フロアーごとの罹患者数を掲載するため、対象者の人数が減ることが介護職員のやりがいにもつながっている。

(2) 健康支援部（看護職、理学療法士、栄養士等）の年間目標の作成

- ・ 健康支援部、生活支援部などの単位で、毎年、年間の目標を作成している。目標をたてるプロセスで、職員同士が話し合い、目指す方向を確認できることが重要である。
例えば、「ねぎらいの言葉をかける」という目標を立てた年に、ふと立ち止まって、他の職員から「ありがとう」と声をかけられたとの報告があった。

(3) 看護の業務リストと看護職員内の分担表の作成

- ・ 施設の看護職員は、入居者へのケアだけでなく、衛生材料の消毒、物品の購入、医療機器の掃除やメンテナンスなど、幅広い業務をこなす必要がある。これらの看護職員の業務について、業務の洗い出しと分担表を毎年作成している。
- ・ 看護の業務手順を毎月検討しており、記録のファイル方法、緊急時に向けたファイルの綴じ方などを看護職員同士で考え、手順に落とすようにしている。そうすることで、主体的に業務に関わることができ、モチベーション向上にもつながる。

ク. 施設内外における職員研修

(1) 施設内の研修体系（介護職、看護職）

- ・ 研修委員会に看護職員も参加して、企画・運営・講師を行っている。
- ・ 看護職員が講師となり、感染症、看取り、様々な症状への対応（熱が出たときの対応、

息が苦しいときの対応)などを介護職員等に研修している。書籍、文献等から、観察のポイント、介護のポイントなどをまとめ、介護職員に分かりやすく伝えている。

- ・ 全職員向けの倫理研修、認知症研修、メンタルヘルス研修、災害研修、セイフティマネジメント研修は、介護職員（生活支援部）が中心に企画し、看護職員も参加しており、お互いが企画する研修に参加し合うことが重要である。

(2) 施設外の研修（看取り、褥創、感染）

- ・ 常勤看護職員は、全員、看護協会の基礎研修、実務者研修、管理者研修等に参加していくようにしている。基礎研修は、全員受講済みで、看護の方向性が統一できている。
- ・ 高齢者福祉施設協議会で看護職員と介護職員がペアで参加する連携協働研修にも参加している。ペアで研修を受けるため、看護職員と介護職員が話し合う機会になっている。

ケ. 看護職員確保に関するツール（研究事業）についてのご意見

- ・ 看護職員の募集要項は、介護施設の看護はやりがいがあることを伝えられるとよい。施設の看護職員は、入居者が本当に求めることを考え、生活の場での健康の守り方を考え実行できる立場であることを伝えることが重要。

(3) ツールに関する意見調査結果

(1)(2)を踏まえて作成したツール案に対してユーザー視点の評価及び改善項目を把握するため、介護サービス施設・事業所施設の施設長等職員を対象としたアンケート調査を実施した。

なお、本報告書に掲載したツールは、この調査結果を踏まえ、調査時点のツール（名称を含む）を修正している。以下に、本報告書で提示しているツールの名称と調査時点の名称との新旧対照を示す。

意見調査時点の名称	ツール完成版の名称
看護職員募集のご案内	ツール2 看護職員募集案内作成のポイント
看護職員確保のためのハローワーク求人票の記載方法	ツール1 求人票記載のポイント
看護職員の業務	ツール3 看護職員定着の取組みのポイント
施設内研修のための書式	ツール4 施設内研修企画のポイント

回収された 12 施設からの回答の状況を以下に示す。

① 看護職員募集のご案内

No.	2 (1) 役職	2 (2) 施設の 種類	(1)使 ってみ たいか	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか	(4) 改善点 (自由回答)
1	その他 (-)	介護老人福祉施設	2	2	2	—
2	施設長	介護老人福祉施設	2	2	1	—
3	施設長	介護老人福祉施設	1	2	2	各事業所で入力作業をするとなるととても手間になる
4	看護管理者	介護老人保健施設	1	1	1	細部まで考えて作成してあり改善する必要はないと思う。まだ使っていないので不明。
5	看護管理者	介護老人福祉施設	1	2	2	・ ページ数が多い。 ・ 法人・施設の特徴と施設方針と理念が一緒でもよいと思う。
6	その他 (人事担当者)	その他 (法人本部)	2	2	2	残念ながら当施設(当法人)でしっかりとしたキャリアパスができておらずそのような施設では P3 の内容を示すことはできない。ツールの改善というより施設側の課題。
7	看護管理者	介護老人福祉施設	3	2	2	具体的な記載で見やすいですが、この内容を知ることが、入職の重点項目なのではないでしょうか。介護施設での経験の有無によって内容の理解に差が出るのではないかと思います。
8	看護管理者	介護老人福祉施設	3	3	2	—
9	その他(副施設長)	介護老人福祉施設	2	2	2	—
10	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
11	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
12	看護管理者	介護老人保健施設	2	2	2	—

選択肢	集計結果		
	(1)使 ってみ たいか	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか
1 そう思う	3	1	2
2 まあそう思う	7	10	10
3 あまりそう思わない	2	1	0
4 思わない	0	0	0

② 看護職員確保のためのハローワーク求人票の記載方法

No.	2 (1) 役職	2 (2) 施設の 種類	(1)参 考にな るか	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか	(4) 改善点 (自由回答)
1	その他 (一)	介護老人福祉施設	2	2	2	—
2	施設長	介護老人福祉施設	1	1	2	—
3	施設長	介護老人福祉施設	2	3	3	既に人事課よりこのような申込書は作成されているため、実際の求職者目線ではどのように表記されるのかよくわからなかった。
4	看護管理者	介護老人保健施設	1	1	1	ハローワーク求人票作成とほぼ同様。
5	看護管理者	介護老人福祉施設	1	1	2	—
6	その他 (人事担当者)	その他 (法人本部)	1	1	1	—
7	看護管理者	介護老人福祉施設	2	2	2	—
8	看護管理者	介護老人福祉施設	2	3	3	—
9	その他(副施設長)	介護老人福祉施設	1	2	2	—
10	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
11	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
12	看護管理者	介護老人保健施設	2	2	2	—

選択肢	集計結果		
	(1)参 考にな るか	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか
1 そう思う	5	4	2
2 まあそう思う	7	6	8
3 あまりそう思わない	0	2	2
4 思わない	0	0	0

③ 看護職員の業務

No.	2 (1) 役職	2 (2) 施設の 種類	(1)使 ってみ たいか	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか	(4) 改善点 (自由回答)
1	その他 (一)	介護老人福祉施設	3	3	3	—
2	施設長	介護老人福祉施設	2	1	2	—
3	施設長	介護老人福祉施設	1	1	1	業務内容・分担はもう少し詳細にした方が具体的イメージがつくかと思います。例えば業務の項目・内容・時間帯を追加するとか、全く違う様式で5人の看護職員がいるなら看護職員1～5まで。
4	看護管理者	介護老人保健施設	2	2	2	—
5	看護管理者	介護老人福祉施設	1	1	1	4. ケア通信 〇〇様→個々のケアの留意点など介護と検討せず、NS判断で一方向的に通信することは看護と介護職員間で溝を作る誘因となるので留意が必要。 トピックス、感染情報など情報共有では有効。
6	その他 (人事担当者)	その他 (法人本部)	2	2	2	—
7	看護管理者	介護老人福祉施設	2	2	2	ケア通信は不要と思います。
8	看護管理者	介護老人福祉施設	3	3	2	—
9	その他(副施設 長)	介護老人福祉施設	2	2	2	—
10	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
11	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
12	看護管理者	介護老人保健施設	2	2	2	各施設で入力・更新することに時間がかかりそう。

選択肢	集計結果		
	(1)使 ってみ たいか	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか
1 そう思う	2	3	2
2 まあそう思う	8	7	9
3 あまりそう思わない	2	2	1
4 思わない	0	0	0

④ 施設内研修のための書式

No.	2 (1) 役職	2 (2) 施設の 種類	(1)必 要か	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか	(4) 改善点 (自由回答)
1	その他 (一)	介護老人福祉施設	3	3	3	—
2	施設長	介護老人福祉施設	3	3	3	入力規則があるとその中から選びやすい。最初から言葉を入力するのは、負担感が増してとりかかりにくくするような気がする。
3	施設長	介護老人福祉施設	1	1	1	—
4	看護管理者	介護老人保健施設	2	2	2	—
5	看護管理者	介護老人福祉施設	1	1	1	—
6	その他 (人事担当者)	その他 (法人本部)	2	2	2	施設内の研修は行っているが「企画～効果測定」まで、ここまで細かく行っていくというのは現状の職場体制、勤務形態の中では困難と思われる。
7	看護管理者	介護老人福祉施設	4	4	4	施設独自のものがあるので不要。
8	看護管理者	介護老人福祉施設	3	3	3	—
9	その他(副施設 長)	介護老人福祉施設	3	3	3	—
10	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
11	施設長	介護老人福祉施設	2	2	2	—
12	看護管理者	介護老人保健施設	3	3	3	現在、ワークフロー形式のものがある為、当施設では必要なしと感じる。

選択肢	集計結果		
	(1)必 要か	(2)役 に立つ か	(3)使 いやす いか
1 そう思う	2	2	2
2 まあそう思う	4	4	4
3 あまりそう思わない	5	5	5
4 思わない	1	1	1

⑤ その他のツール

(自由記述) 回答なし

⑥ 回答者の役職

役職	回答数	備考
施設長	4	
看護管理者	5	
看護職員	0	
その他	3	人事担当者、副施設長

⑦ 施設の種類

施設の種類	回答数	備考
介護老人福祉施設	9	
介護老人保健施設	2	
その他	1	法人本部

⑧ 施設の職員規模

施設の職員規模	回答数	備考
50人以下	2	
50～100人	6	
100人以上	4	

⑨ 看護職員の確保定着に関する問題意識

No.	2 (1) 役職	2 (2) 施設の種類	3 (1) 問題意識について
1	その他 (一)	介護老人福祉施設	1
2	施設長	介護老人福祉施設	2
3	施設長	介護老人福祉施設	2
4	看護管理者	介護老人保健施設	2
5	看護管理者	介護老人福祉施設	2
6	その他 (人事担当者)	その他 (法人本部)	1
7	看護管理者	介護老人福祉施設	2
8	看護管理者	介護老人福祉施設	1
9	その他(副施設長)	介護老人福祉施設	2
10	施設長	介護老人福祉施設	2
11	施設長	介護老人福祉施設	2
12	看護管理者	介護老人保健施設	1

選択肢	集計結果
1 看護職員の確保・定着ともに課題がある	4
2 看護職員の確保に課題はあるが、定着は順調である	8
3 看護職員の確保は順調であるが、定着に課題がある	0
4 看護職員の確保・定着ともに順調である	0

⑩ 施設におけるこれまでの取組み

No.	2(1) 役職	2(2) 施設の種類	施設・法人 のビジョ ン・戦略の 明確化	看護職員 向け求人 パンフレ ット等の 作成	ホームペ ージ上で の看護職 員募集の 掲載	看護職員 のキャリ アパスの 作成	看護職員の キャリアに 応じた研修 体系の構築	ホームペ ージ上で の動画 (施設紹 介)の掲 載	その他 (自由回 答)
1	その他(一)	介護老人福祉施設	1	3	1	3	3	3	—
2	施設長	介護老人福祉施設	1	1	1	1	1	3	—
3	施設長	介護老人福祉施設	1	1	1	2	2	3	—
4	看護管理者	介護老人保健施設	1	2	2	2	1	2	—
5	看護管理者	介護老人福祉施設	1	2	1	3	1	2	—
6	その他 (人事担当 者)	その他 (法人本部)	3	3	1	3	3	3	—
7	看護管理者	介護老人福祉施設	1	4	4	3	3	4	—
8	看護管理者	介護老人福祉施設	2	1	1	1	3	3	—
9	その他(副 施設長)	介護老人福祉施設	1	3	1	3	1	4	—
10	施設長	介護老人福祉施設	3	3	3	3	3	3	—
11	施設長	介護老人福祉施設	2	3	3	2	2	3	—
12	看護管理者	介護老人保健施設	1	1	1	1	1	1	—

選択肢	集計結果					
	施設・法人 のビジョ ン・戦略の 明確化	看護職員 向け求人 パンフレ ット等の 作成	ホームペ ージ上で の看護職 員募集の 掲載	看護職員 のキャリ アパスの 作成	看護職員の キャリアに 応じた研修 体系の構築	ホームペ ージ上で の動画 (施設紹 介)の掲 載
1 実施している	8	4	8	3	5	1
2 実施していない が検討している	2	2	1	3	2	2
3 認識しているが 検討はしていない	2	5	2	6	5	7
4 必要性がない	0	1	1	0	0	2

5. ツールの作成

(1) ツール作成の基本的考え方

① 平成 25 年度調査結果からの課題の整理

平成 25 年度「介護領域における看護職員の確保に関する調査研究事業」（以下、「平成 25 年度調査結果」と言う。）では、全国の介護施設・事業所等（合計 3,389 事業所）に看護職員の確保に関する調査を実施し、1,324 か所からの回答を得た。

平成 25 年度調査結果からは、介護施設・事業所において、介護職員の確保・定着が問題になる中で、看護職員の確保・定着対策を十分講じることができていないことや、就職後にも医療機関とのギャップに悩んだり、他職種との連携がうまくできないなどの課題が報告された。

これらの現状を踏まえ、本事業では、介護施設等における看護職員確保・定着に向けて、介護施設等で使えるツールの方向性について検討を行った。

■ 医療機関での経験を活かし、介護施設等に就職する看護職員が多い

介護施設・事業所に勤務している看護職員は、年齢が 40～50 歳代が中心であり、看護経験年数で見ると 20 年以上のベテラン層が多い。医療機関で 10 年以上勤務した後、介護の職場に転職した人が多いと考えられ、前の職場は「病院・診療所」が半数を占める。

このことから、医療機関との違い（生活の場であること、介護職員が多いこと、医師が常駐していないこと等）や介護施設等における看護職員の役割・業務について、看護職員同士で話し合い、共有することで不安や悩みを解消し、働きがいをもって従事することができ、離職防止に役立てることができると考えられる。

また、医療機関から介護施設への転職にあたり医療機関とは異なる知識や技術の習得が必要となるため、適切な研修の実施が求められる。

介護施設等における看護の役割等について看護職員同士で話し合い、理念を共有することで看護職員一人ひとりの働きやすさを支援するために使う

看護職員定着
の取組み

適切な研修を企画して、新しい知識を導入、共有し、不安の解消や職員の成長の機会の提供につなげる

施設内研修企画

■ 地域内の介護施設・事業所に勤め、希望する勤務形態で就業

看護職員のうち、正規職員が 7 割、非正規雇用の職員が 3 割となっており、正規職員・非正規職員ともに 20 年以上の看護経験を持つベテラン職員が多い。

いずれも、現在の職場に決めた理由は「通勤が便利」となっていることから、介護施設・事業所等に通勤に配慮したリクルート活動を行うことが有効と考えられる。また、子育てや介護に関わっている年代でもあり、「家庭との両立」も上位に挙げられていることから、家庭との両立がしやすいことをアピールすることが重要と考えられる。

通勤の利便性や、家庭との両立に着目して訴求力のあるリクルートを行う

看護職員
募集案内

ハローワーク、知人の紹介等で介護施設・事業所に就職

看護職員のリクルートのために、介護施設・事業所側は、ハローワークの他、折込チラシ・新聞、求人情報誌・サイト等を利用しているが、実際に就職につながる「効果的なルート」としては、「ハローワーク」と「知人からの口コミ」という結果となっている。

ハローワークで仕事を探している看護職員の目にとまりやすい、訴求力のある「求人票」を作成する。
「口コミ」に類する情報を提供する。

求人票記載
のポイント

看護職員
募集案内

看護職員自身の悩み

看護職員の悩みとしては、「精神的負担が大きい」「給与が少ない」「責任が重い」「仕事量が多い」といった内容があげられており、介護施設等に就職後にも様々な悩みを抱えている。入所者の重度化に伴い感染管理や看取りといった専門性が求められる場面も増えていることが考えられ、「医学的判断が難しい」「介護職員から判断を求められる」「キャリアアップにつながらない」「教育・研修の機会が少ない」といった内容も挙げられている。

精神的負担、責任の重さ、仕事量の多さ等について、看護職員同士で相談し、精神的負担軽減につなげる

看護職員定着
の取組み

適切な研修を企画して、新しい知識を導入、共有し、不安の解消や職員の成長の機会の提供につなげる

施設内研修企画

図表 3 定着に関わる要因（悩みや不満）（看護職員）

看護職員	
■ 精神的負担が大きい	30.5%
■ 給与が少ない	29.9%
■ 責任が重い	28.0%
■ 医学的判断が難しい	25.3%
■ 仕事量が多い	24.0%
■ 有給休暇がとりにくい	17.8%
■ 体力的負担が大きい	16.4%
■ オンコールが負担	16.3%
■ 思うような看護が提供できない	15.0%
■ 医療安全面などリスクが大きい	14.2%
■ 看護と介護の役割が不明確	12.1%
■ 介護職員から判断を求められる	11.1%
■ キャリアアップにつながらない	10.1%
■ 教育・研修の機会が少ない	8.0%
■ 看護職員同士の人間関係がよくない	6.9%

働き続ける理由は、通勤の利便性、職員同士の人間関係のよさ

現在の介護施設・事業所で働き続ける理由（労働環境面）として、「通勤が便利」が最も高く、夜勤の少なさや時間外労働の少なさの理由が続く。また、職場の雰囲気としては、「看護職同士の関係がよい」「介護職との関係がよい」があげられており、介護施設・事業所内での看護職員同士、あるいは介護職員との関係が勤続理由の大きなポイントとなっている。

よりよい看護を提供するための改善点として、看護職員からは、看護職員数の増加と、職員間のコミュニケーションをよくすることがあげられており、看護・介護職員も含めた施設・事業所内のコミュニケーションをよくする方策が施設・事業所側には求められる。

職員間のコミュニケーションをよくするため、看護職員同士で話し合い、介護職員との連携上の工夫・留意点等について共有する

看護職員定着
の取組み

以上の通り、平成 25 年度調査結果を踏まえ、作成するツールとして、看護職員の募集パンフの作成ツール、ハローワーク求人票記載方法、看護業務の共有ツール、施設内研修企画ツールについて検討することとした。

② ツールの基本的方向性

作成するツールには、以下の要素を盛り込むこととした。

- 使ってみたいまたは使いやすいデザインが施されていること
- 施設ごとに内容をカスタマイズして使えること
- 従来以上の取組みを喚起するような教育的側面を持たせること
- 現場の意見や評価を盛り込んで役に立つものにする

ア. 使ってみたいまたは使いやすいデザインが施されていること

作成するツールには、使ってみたいまたは使いやすいデザインが施されていることが必要である。施設がツールを作成する際のお手本となるよう、読み手に対して訴求力のあるデザイン、構成とすることが求められる。

イ. 施設ごとに内容をカスタマイズして使えること

作成するツールは、施設ごとに内容をカスタマイズして使えるものでなければならない。構成や文章はもちろん、デザインも自施設の特徴や好みが反映できるようシンプルな様式にしておく必要がある。

ウ. 従来以上の取組みを喚起するような教育的側面を持たせること

作成するツールには、施設側に魅力ある職場づくりに関する従来以上の取組みを喚起するような教育的側面を持たせることが必要である。ツールだけ見栄えのよいものを用意しても、実際に中身が伴わなければ意味がない。むしろ、施設内でツールを作成・活用していくプロセスを通じて、議論が活発化し職員間の相互理解が促進されたり、今まで十分でなかった検討が進んだりといった効果が期待できる。

エ. 現場の意見や評価を盛り込んで役に立つものにする

作成するツールは、現場で実際に役立ち、活用できるものを作成する必要があるため、想定ユーザーである施設管理者や看護管理者を対象として作成したツールに対する意見を聴取し、より役立つものに改善することとした。

③ ツール（案）の作成

看護職員の確保・定着を図るには、看護職員が働きやすい職場にするとともに、やりがいを持って看護ができる「魅力ある職場づくり」（定着の取組み）が重要である。

魅力ある職場をつくることにより、看護職員定着率が高まることに加え、看護職員を募集する際のアピールとしても有効である（確保の取組み）。

魅力ある職場づくりのためには、①理念、②働きがい、③家庭との両立、④成長の機会、⑤人間関係の5つの視点が重要と考えられる。これら5つの視点を踏まえ、介護施設における看護職員確保・定着の取組みを支援する以下の4種類のツールを作成することとした。

本ツールを活用し、全国の介護施設が「魅力ある職場づくり」に取り組むことにより、看護職員の確保・定着に役立つことが期待される。

- ツール1 求人票記載のポイント
- ツール2 看護職員募集案内作成のポイント
- ツール3 看護職員定着の取組みのポイント
- ツール4 施設内研修企画のポイント

図表 4 介護施設の看護職員の確保・定着に向けたツールの位置づけと活用方法



(2) 求人票記載のポイント

① ツールの作成目的

平成 25 年度調査結果から、介護施設に入職する看護職は転職に関する情報を「ロコミ」または「ハローワーク」経由で得る割合が高いことが把握された。

ハローワークにおける求人情報の入力フォームは定型化されており、一見すると独自の魅力を PR することは難しいように感じられるが、自由記述欄を用いて働きやすさや働きがい等の職場の魅力のアピールは可能と考えられることから、本ツールでは、ハローワークの求人票の効果的な記載方法を提案することとした。

② ツールの概要

ハローワークで用いられている事業者向けの「求人申込書」を雛形として、各記入項目について、どのような内容を記載すべきかを解説している。

解説を加えた項目は「仕事の内容」「就業時間」「休日等」「月額給与」「賃金」「昇給・賞与」「求人にかかる特記事項」「備考」とした。

これらの項目は、以下の 3 つの観点から選定した。

- 1) 介護施設における看護職員の業務と、医療機関における看護業務との違いを記載する項目（「仕事の内容」「求人にかかる特記事項」「備考」などが該当）
- 2) 子育て・介護等の家庭生活と就労の両立が必要なライフステージに配慮した労働条件（「就業時間」「休日等」「月額給与」等が該当）
- 3) 看護職員としてのキャリアアップや成長に関する項目（「賃金」「昇給・賞与」「求人にかかる特記事項」「備考」等が該当）

③ 成果物イメージ



活用ツール
1

求人票記載のポイント

ツールの作成目的

- 平成 25 年度に実施した調査*から、介護施設に入職する看護職員は転職に関する情報を「口コミ」または「ハローワーク」経由で得る割合が高いことが分かりました。
- ハローワークにおける求人情報の入力フォームは定型化されており、一見すると職場独自のPRは難しいように感じられますが、自由記述欄を用いた働きやすさや働き甲斐等の職場の魅力のアピールは可能です。
- 本ツールは、ハローワーク、ナースセンターの求人票において介護施設における看護職員の就労条件をPRするための記載方法についてのヒントを提供するものです。

*平成25年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護領域における看護職員の確保に関する調査研究事業」

ツールの概要

- ハローワークで用いられている事業者向けの「求人申込書」を雛形として、各記入項目について、どのような内容を記載すべきかを解説しています。
- 解説を加えた項目は「仕事の内容」「就業時間」「休日等」「月額給与」「賃金」「昇給・賞与」「求人にかかる特記事項」「備考」です。
- これらの項目は、以下の3つの観点から選定しています。

- ①介護施設における看護職員の仕事もしくは医療機関における看護職員の仕事との違いに関する内容を記載する項目（「仕事の内容」「求人にかかる特記事項」「備考」）
- ②子育て・介護等の家庭生活と就労の両立が必要なライフステージにある看護職員のための働き方に関する項目。（「就業時間」「休日等」「月額給与」）
- ③看護職員としてのキャリアアップや成長に関する項目（「賃金」「昇給・賞与」「求人にかかる特記事項」「備考」）

【仕事の内容】

求職者の最重視項目。ハローワークによると文字数が多いほど応募者が多いとの調査結果[※]も。求職者はこの欄に記載された情報を見て「どのような仕事内容か」に留まらず「どのようなスキル・経験が必要なのか」や「なぜ求人しているのか」を知ろうとします。実際の求人にあたっては、「介護施設での看護」「病院との看護業務の違い」「高齢者や要介護者の健康管理、日常生活支援」といった仕事内容についての情報を盛り込むこと、それらの仕事を任せるために必要な看護職としての経験年数やスキル、具体的な資格要件の記載が有効と考えられます。

※厚生労働省、都道府県労働局、ハローワーク「求人申込書の書き方」（平成27年3月）より

【就業時間】

介護施設への就職を考える看護職員は家庭と仕事の両立が必要なケースが多いということが平成25年度に実施した調査[※]から明らかになっています。育児や介護との両立が可能な就業時間設定や残業に関する配慮が必要です。実際の求人では保育園の迎え時間に間に合う17:30頃までの就業時間設定が多いようです。
【法定労働時間に注意!】

求人申込書

※該当する申請内容についてのみで選んでください。
フルタイム・パート・季節・出稼者 【表面】
※複数もあり得ます。忘れずに記入してください。
□に印をつける場合は、□のよりに「1」を記入してください。

2 2 2 1 1

1 求人種別
2 職種
3 就業形態
4 勤務地
5 募集期間
6 募集人数
7 給与
8 福利厚生
9 応募資格
10 応募方法
11 備考

【休日等】

年末年始、夏季休暇などの特別休暇も記入しましょう。実際の求人では法定以上の年次有給休暇の付与やパースデー休暇などの独自の休暇制度を紹介するケースも見られます。



求人票記載のポイント

- ハローワークのインターネットポータルサイトはこちら
【ハローワークインターネットサービス】
URL <https://www.hellowork.go.jp/>
- ナースセンターのインターネットポータルサイトはこちら
【e-ナースセンター(中央ナースセンター)】
URL <https://www.nurse-center.net/nccs/>

(3) 看護職員募集案内作成のポイント

① 作成の背景及び目的

これまで、介護施設における職員の確保・定着の取組みは、人数の多い介護職員を対象としたものが中心となる傾向があった。介護職員に比べて人数が少ない看護職員については、確保・定着に課題を抱えていると認識されながらも、コストや費用対効果の問題から、募集案内を作成する施設は一般的とは言えない。

介護施設における看護職員の確保は重要な課題であり、施設において、作成の手間やコスト負担をかけずに作成できる看護職員募集のための雛形を作成し広く提供することが有用であると考えられる。

また、募集案内を施設内で作成する過程では、部門や職種を越えたコミュニケーションが喚起され、よりよい組織文化の醸成を図る効果も期待される。

今回作成した雛形は、看護職員案内として必要な基本的な枠組みを用意したもので、その内容は各施設が自由に記載することができる。印刷配布による活用のほか、施設・法人サイトからのダウンロードにも活用することが可能である。

② ツールの概要

雛形に盛り込まれている項目の全てを使う必要はなく、各施設の状況に応じて項目を削除・変更・追加することができる。

記載内容はもちろん、写真の選び方やキャッチコピー、イラストなど、施設のよさが伝わるよう創意工夫して作成する。作成の際に役立つ著作権フリーのイラスト集も用意している。また、作成に当たっては、特に次のような点に留意することが効果的と考えられる。

- ・介護施設への入職を検討する看護職が知りたいこととして、
 - 1) 施設における看護職員の業務内容
 - 2) 施設での働き方
 - 3) キャリア形成
 - 4) 職場の雰囲気や人間関係などが挙げられる。
- ・医療機関での業務を中心に勉強あるいは経験してきた看護職にとっては、介護施設における看護がどのようなものかの具体的なイメージを持つことが最初のハードルとなる。また、適切な業務イメージを持たずに就職してしまった場合、入職した後で医療機関での業務とのギャップに悩んでしまうこともありえるため、業務内容や仕事の魅力を具体的に伝えるようにする。
- ・介護施設に入職する看護職の多くは一定のキャリアを持ち、仕事と家庭の両立が必要な年齢層である。業務内容だけでなく、私生活との両立可能性やワーク・ライフ・バランスに関する情報も記載する。
- ・入職後のキャリアパスや教育研修など、成長の機会が用意されていることを伝える。
- ・施設での普段の生活のひとコマなど、職場の雰囲気が伝わるような記載もあるとよい。

③ 成果物イメージ

活用ツール

2

看護職員募集案内 作成のポイント

ツールの作成目的

- これまで、介護施設における職員の確保・定着の取組みは、人数の多い介護職員を対象としたものが中心となる傾向がありました。介護職員に比べて人数が少ない看護職員については、確保・定着に課題を抱えていると認識されながらも、コストや費用対効果の問題から、募集案内を作成する施設は一般的とは言えません。
- 介護施設における看護職員の確保は重要な課題です。施設において、作成の手間やコスト負担をかけずに作成できる看護職員募集のための雛形を作成し広く提供することが有用であると考えられます。
- 募集案内を施設内で作成する過程では、部門や職種を越えたコミュニケーションが喚起され、よりよい組織文化の醸成を図る効果も期待されます。
- 今回作成した雛形は看護職員案内として必要な基本的な枠組みを用意しており、その内容は各施設が自由に記載できるようにしています。印刷配布による活用のほか、施設・法人サイトからのダウンロードにも活用することが可能です。

ツールの概要

- 雛形に盛り込まれている項目の全てを使う必要はなく、各施設の状況に応じて項目を削除・変更・追加して構いません。その他、記載内容はもちろん、写真の選び方やキャッチコピー、イラストなど、施設のよさが伝わるよう創意工夫してください。
- 作成に役立つ著作権フリーのイラスト集を用意していますのでぜひ活用してください。
- 作成に当たっては、特に次のような点に留意することが効果的と考えられます。

- ・介護施設への入職を検討する看護職が知りたいこととして、1) 施設における看護職員の業務内容、2) 施設での働き方、3) キャリア形成、4) 職場の雰囲気や人間関係 などが挙げられます。
- ・医療機関での業務を中心に勉強あるいは経験してきた看護職にとっては、介護施設における看護がどのようなものかの具体的なイメージを持つことが最初のハードルとなります。また、適切な業務イメージを持たずに就職してしまった場合、入職した後で医療機関での業務とのギャップに悩んでしまうこともありえます。業務内容や仕事の魅力を具体的に伝えるようにするとよいでしょう。
- ・介護施設に入職する看護職の多くは一定のキャリアを持ち、仕事と家庭の両立が必要な年齢層です。業務内容だけでなく、私生活との両立可能性やワーク・ライフ・バランスに関する情報も記載しましょう。
- ・入職後のキャリアパスや教育研修など、成長の機会が用意されていることを伝えましょう。
- ・施設での普段の生活のひとコマなど、職場の雰囲気が伝わるような記載もあるとよいでしょう。

【資料表題】

表題では、他の職種と並行して募集するのではなく、「看護職員」の募集を行っていることを明確化すると訴求力がアップするようです。

【表紙デザイン】

施設の写真や日常の1コマの写真などを用いて、実際の職場の雰囲気が伝わるような工夫をしてみてください。



施設概要

【採用に関するお問合せ先】

採用にあたっての連絡先等を記載してください。各項目で記載しきれなかった法人・施設のPRを行ってください。



【福利厚生・ワーク・ライフ・バランスに関する取組など】

福利厚生の内容や仕事と家庭の両立支援策に関する情報もおススメします。施設内保育所の有無や短時間勤務制度などを記載することも有効です。時間制約のある働き方が必要な方々には特に注目される項目となるため、用意している施策はすべて記載するようにしましょう。

【基礎データ】

平成25年度に実施した調査*では介護施設に入職する看護職員の多くが家庭と仕事の両立を求めていることが分かっています。家庭と両立可能であることをここで積極的にアピールしましょう。

*平成25年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護領域における看護職員の確保に関する調査研究事業」



【施設の方針・理念】

法人や施設の方針・理念等を記載します。
施設がどのような考えに基づいて運営されているのか、地域との関係をどのように築いているのか、利用者・家族との関係や職員の処遇に対する考え方等、施設運営の基礎になる考え方を明示しましょう。

【職場紹介 (看護職員より)】

実際のパンフレットの例では看護部長などのキャリアの長い看護職員が自身のこれまでのキャリアとライフイベントの双方を振り返りながら、自身の職場を紹介するなどの方法がとられています。

看護職員募集のご案内

こんな期待に応える施設です

【施設長】
●● ●●
【仕事における座右の銘】
【趣味・家族構成等】

【施設法人・施設における看護及び介護方針】
【施設法人・施設の経営方針】
【施設法人・施設における利用者・看護へのサービス提供理念】
【施設法人・施設における職員に対する考え方・期待】
【施設法人・施設で働くことの魅力】

どんな職場？

【看護科】
●● ●● ●● ●●
【仕事における座右の銘】
【趣味・家族構成等】

【施設における看護及び介護方針(看護職の立場から)】
【施設と病院の看護の違い(当該施設において看護職に期待されること)】
【(ターゲット層におおむね)子育て中の看護職の有識や看護職としての転職等】
【自身のキャリア形成の経験(介護領域への進出、客室との両立、マネジメントの苦労等)】
【当該施設で働くことの魅力】

【採用担当・人事】
●● ●●

【施設と病院の看護の違い(採用・人事の立場から)】
【当該施設の看護理念】
【日々の業務】
【施設で働くことの魅力】
【介護施設におけるチーム】
【看護職へのバックアップ体制(医師・医療機関との連携状況など)】
【看護職の教育研修機会・キャリアパス】⇒【上記の活用実績】
【ワークライフバランス施策】⇒【上記の活用実績】
【求める人物像】
【転職検討者へのメッセージ】

【採用担当者から(求める人材像など)】

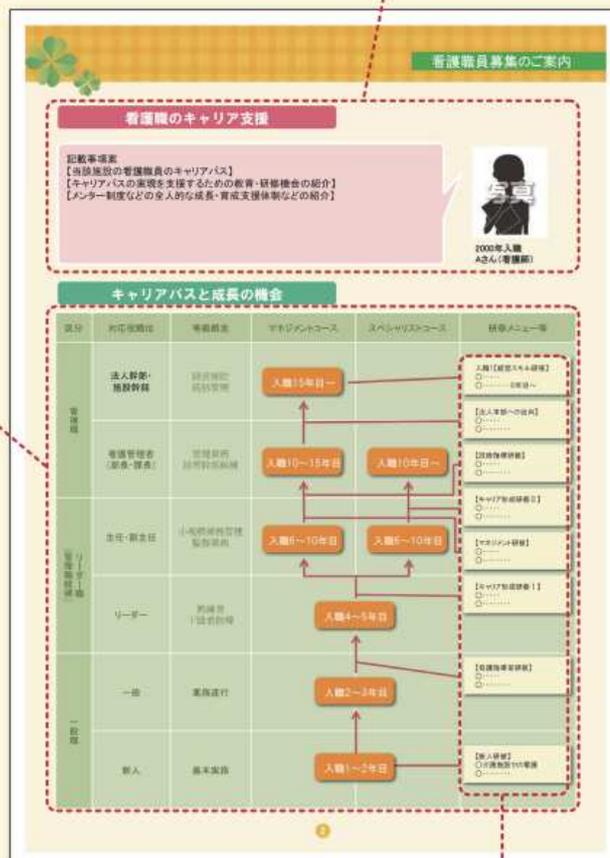
採用担当者から、看護職員の募集に対する施設の考え方を記載します。
介護施設での仕事の実態や魅力、難しさ等も記載すると応募者により安心感を与えます。また、ワーク・ライフ・バランスの状況など、就労環境についても解説するようにしましょう。

【看護職のキャリア支援】

施設における看護職のキャリアパスや能力開発、定着に向けた取り組みを紹介し、施設の看護職員としての成長やキャリアアップについて具体的な情報を伝えることで、長く働く意欲のある人材にアピールできます。

【キャリアパス】

施設における看護職のキャリアパスを模式的に示します。看護職としてどのようなキャリアが選択できるのかを示し、将来のビジョンを持てるよう情報を提供します。



【キャリアと教育機会の連動】

看護職のキャリアラダーの各ポイントに、職務に応じた知識やスキルを得るための研修等の教育機会を配し、施設における成長の機会が用意されていることをアピールします。



【看護職から見た職場】

実際に職員として働いている看護職の声を掲載します。特に、なぜ介護施設でのキャリアを選択したのか、介護施設で働くことの魅力やメリット、家庭生活との両立状況などにも触れるようにしましょう。その他、休日の過ごし方や研修・学会等の研鑽の機会などを紹介することで、施設で働くイメージに広がりを持たせることが出来ます。

【入職パターンに応じた事例選定】

地域の状況や人材獲得で競合する施設の有無などに応じて、「新卒」、「医療機関で稼働中看護師の転職」「潜在看護師の掘り起こし」「他の介護施設からの転職」など、ターゲットとする人材像が変化すると思われま。ターゲット層に合わせた事例紹介を行うようにしましょう。

【看護職の仕事紹介】

看護職が担う仕事を紹介します。勤務体制や一日の流れ、看護職に求められる職能上の役割等を記載します。

【ケアの事例】

看護職員が大切にしている価値や強みを伝えます。看護職としてケアにあたっている事例を通して、具体的にどのような利用者に、どのようなサービスを提供しているのか、その中で看護職はどのような役割を担っているのかを具体的に示します。また、看護職として、ケア提供者として大切にしている思いや利用者とのエピソード、経験などを写真等とともにまとめ、介護施設で働くことの意味を伝えます。

看護職員募集のご案内

看護職から見た職場

【転職と転職を考えたきっかけ・理由】
 【転職に際して介護施設は志願にあったか】
 【なぜ介護施設に転職したのか(考えが変わったか)】
 【就業業務について】
 【転職してみた感想(看護職としてやりがいを感じる瞬間)】
 【仕事上の不安の払拭方法】
 【プライベートとの両立状況】
 【今後のキャリアパス】
 【未来の両面に一言】

2022年入職
Bさん(看護職)

看護職の仕事紹介

記事事項
 【当該施設の看護職員の勤務体制】
 【当該施設の一日の流れ】
 【当該施設で看護職が求められる専門性や研修内容等】

2022年入職
Cさん(看護職)

私たちの仕事

Aさんの事例
 【入職の経緯】
 ・どのような経緯で入職に至ったか。
 【仕事内容】
 ・現任業務、介護にあたって医療的なケア・留意が必要な事項
 【ケア・看護職として】
 ・介護計画、看護職としての関与
 ・看護職として担う仕事・責任
 【ご利用者とのエピソード】
 ・ご利用者との関りのエピソード、看護職としてやりがいを感じた瞬間

写真

 写真

3



看護職員募集案内
作成のポイント

■イラスト集■

※著作権フリーですので自由にお使いください。



① 高齢者 (1)



② 高齢者 (2)



③ 高齢者車椅子とスタッフ (1)



④ 高齢者車椅子とスタッフ (2)



⑤ 高齢者徒歩とスタッフ (1)



⑥ 高齢者徒歩とスタッフ (2)



⑦ 食事介助するスタッフ



⑧ 散歩を楽しむ高齢者



9 施設と高齢者



10 談笑する高齢者とスタッフ



11 スタッフからのコメント



12 会議中のスタッフ



13 アクティビティ (1)



14 アクティビティ (2)



15 施設見学



16 施設を検討する高齢者と娘夫婦



17 手のイメージ (1)



20 飾り図形



18 (手のイメージ (2))

19 We are nurses!



21 私たちと一緒に働きませんか？



(4) 看護職員定着の取組みのポイント

① 作成の背景及び目的

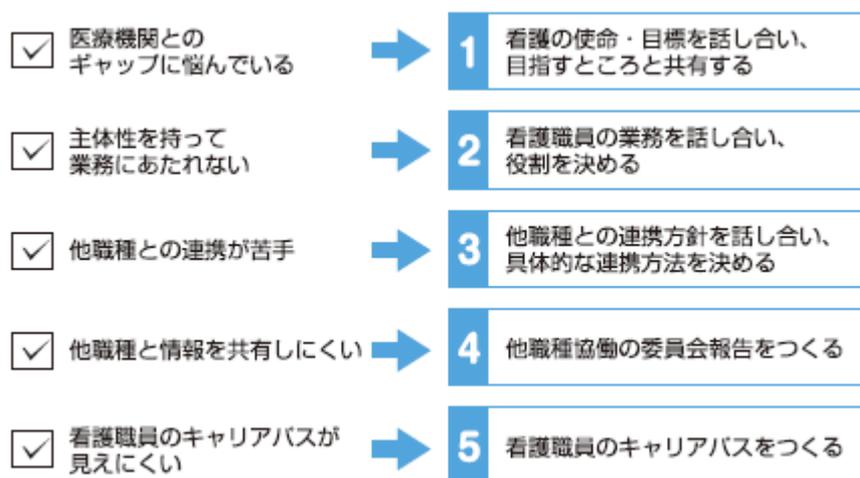
これまで、介護施設においては、看護職員数が少ないこともあり、施設内の看護の役割や方針、業務内容などについて、明文化せずに看護職員同士が業務を通じて伝達・共有してきた場合が多いと考えられる。

一方で、介護施設に勤務している看護職員は、医療機関で10年以上勤務した後、介護の職場に転職した人が多く、医療機関との違いやギャップに悩む看護職員がいることが平成25年度調査結果から把握されている。また、看護業務はこなせても、主体的に業務に取り組めない（指示待ちになってしまう）、他職種とうまく連携できないなどの課題もある。

このため、看護職員同士がよく話し合い、施設内の看護の役割や方針、業務内容について共通の理解を醸成することや、他職種との話し合いを通じて理解を深め合うためのひな型を作成することとした。

② ツールの概要

このひな型は5つのパーツに分かれており、切り離して使ったり、各施設の状況に応じて内容・項目を追加・削除することができる。各施設において、看護職員同士、あるいは他職種との連携を深め合うために活用することが期待される。



③ 成果物イメージ



活用ツール
3

看護職員定着の取組みのポイント

ツールの作成目的

- 働きやすい職場環境づくりを支援するための取組みとして、理念や業務内容について看護職員同士で話し合う際に活用できるツールを作成しました。
- これまで、介護施設においては、看護職員数が少ないこともあり、施設内の看護の役割や方針、業務内容などについて、明文化せずに、看護職員同士が業務を通じて伝達・共有してきた場合が多いと考えられます。
- 一方で、介護施設に勤務している看護職員は、医療機関で10年以上勤務した後、介護の職場に転職した人が多く、医療機関との違いやギャップに悩む看護職員がいることが調査結果*から分かっています。また、看護業務はこなせても、主体的に業務にあたれない（指示待ちになってしまう）、他職種とうまく連携できないなどの課題もあります。
- このため、看護職員同士がよく話し合い、施設内の看護の役割や方針、業務内容について共通の理解を醸成することや、他職種との話し合いを通じて理解を深め合うためのひな型を作成しました。
- このひな型は5つのパーツに分かれていますので、切り離して使っても構いませんし、各施設の状況に応じて内容・項目を追加・削除しても構いません。各施設において、看護職員同士、あるいは他職種との連携を深め合うためにご活用下さい。

*平成25年度厚生労働省老人保健健康増進等事業「介護領域における看護職員の確保に関する調査研究事業」

ツールの概要

<input checked="" type="checkbox"/> 医療機関とのギャップに悩んでいる	➔	1	看護の使命・目標を話し合い、目指すところを共有する
<input checked="" type="checkbox"/> 主体性を持って業務にあたれない	➔	2	看護職員の業務を話し合い、共有する
<input checked="" type="checkbox"/> 他職種との連携が苦手	➔	3	他職種との連携方針を話し合い、具体的な連携方法を定める
<input checked="" type="checkbox"/> 他職種と情報を共有しにくい	➔	4	他職種協働の委員会報告をつくる
<input checked="" type="checkbox"/> 看護職員のキャリアパスが見えにくい	➔	5	看護職員のキャリアパスをつくる

1 看護の目標を話し合い、目指すところを共有する

【看護が果たすべき役割・使命】

介護施設に就職した看護職員は、施設内の看護と医療機関の看護のギャップに悩むことも多いといえます。看護職員全員で、施設・事業所の中で看護職員に求められている役割は何か、看護職員として何をすべきかを話し合い、看護職員が果たすべき役割・使命を共有することで、同じ方針で看護業務にあたれるようにすることが目的です。特に、介護施設に就職して間もない看護職員がいる場合は、話しやすい雰囲気をつくり、「医療機関との違いで困っていないか」「施設内の看護業務について違和感がないか」などを聞き、認識のずれなどがあれば、共通理解をつくっていくことが大切です。

【看護の目標】

看護の目標を話し合うプロセスの中で、介護施設における看護の価値観を共有し、看護職員同士が同じ方針で看護業務にあたれるようにすることが看護の目標を明確にすることの目的です。「今年目標」とそれを達成するための「行動計画」を立てることで、より具体的に何をすればよいのかを共有します。今年目標や行動計画について、看護職員全員が1つずつ自分の案を持ち寄り、それを元に話し合う方法なども考えられます。



2

看護職員の業務を話し合い、明文化する

看護職員定着の取組み

○●○●花 看護職員の業務内容

看護職員の業務内容・分担

業務	担当	頻度
入居者へのケア	全員	毎日
〇〇のアセスメント(褥そう、口腔など)	全員	毎月
配薬	〇〇、●●	毎週、週替
配薬予定表作成	●●	毎月
健診・予防接種担当	〇〇	〇月
飲薬等の在庫管理	〇〇、●●	毎月
衛生材料の購入・支払い	〇〇	毎月
衛生材料の消毒・管理	●●	毎月
医療機器の点検・メンテナンス	〇〇、●●	毎月
ファイルの整理	〇〇	〇月
〇〇研修担当	〇〇、●●	〇月、●月
...

【看護の業務内容の明文化】

施設内で看護職員の業務マニュアルがない場合、入職間もない看護職員にも周知徹底するために、看護職員が実施している業務を洗い出します。(項目は例示ですので、適宜、変更して下さい)業務内容の明分化を行い、業務マニュアルを作成することが望ましいです。

看護の業務内容を話し合い、共有することや、業務の手順・実施方法を見直すことが目的ですが、看護職員一人ひとりに、役割を認識してもらうために、主(副)担当を決めるとよいでしょう。

就職面接時に、看護職員の業務を伝えたり、働きやすい職場であることをPRする際にも活用可能です。また、他職種が看護職員の業務を理解する上でも役立ちます。

業務マニュアルがある場合でも、適宜、業務の手順や実施方法、スケジュールなどを見直しましょう。

3 他職種との連携方針目標を話し合う

看護職員定着の取組み

○●○●苑 施設内連携・協働の方針

ケアサービスの質向上のための連携方針

職種間の理解を深め、職務満足の上を目指するための連携方針

経営改善（業務の効率化等）に向けた連携方針

【施設内連携・協働の方針】

介護施設には多くの職種が様々な専門性を持ってケアにあっており、職種間の連携方針目標を合意することは必須のテーマです。

●ケアサービスの質向上 ●職種間の職務満足の上 ●経営改善（業務効率化等）

に分けて、他職種と連携する上での方針を話し合います。

職種間で連携する際に困難を感じている点、うまくいかない点などを具体的にあげて、それらを改善するための連携方針を話し合います。（例：看護職員以外には分かりづらい言葉を使わないなど）

具体的に、日々の業務の中で、他職種と連携する場面をあげて、具体的に何を注意して連携をするかを話し合ってください。

日常的に多職種で業務の連携について見直す機会を設けるようにします。



4

「委員会通信」をつくり、他職種との連携を円滑にする

看護職員定着の取組み

〇〇委員会通信

今月のトピック 見出し

感染対策委員会からの報告の例
【季節的な注意喚起(インフルエンザの流行状況等)】
【施設内での感染症や褥そう等の発生状況】
【ケア上の留意点など(〇〇を励行しましょう)など】

ここに注目!

■ 感染症や褥そうの発生状況

感染症や褥そう	種・ユニット	人数

【ケア通信】

多職種協働で開催している各種委員会が出た話題、話し合ったこと、決めたことなどを、施設全体に伝えるためのものです。施設内に掲示する、あるいは施設内ミーティングで配布するなど、全員が見られるようにします。大きめの字で読みやすく作成します。

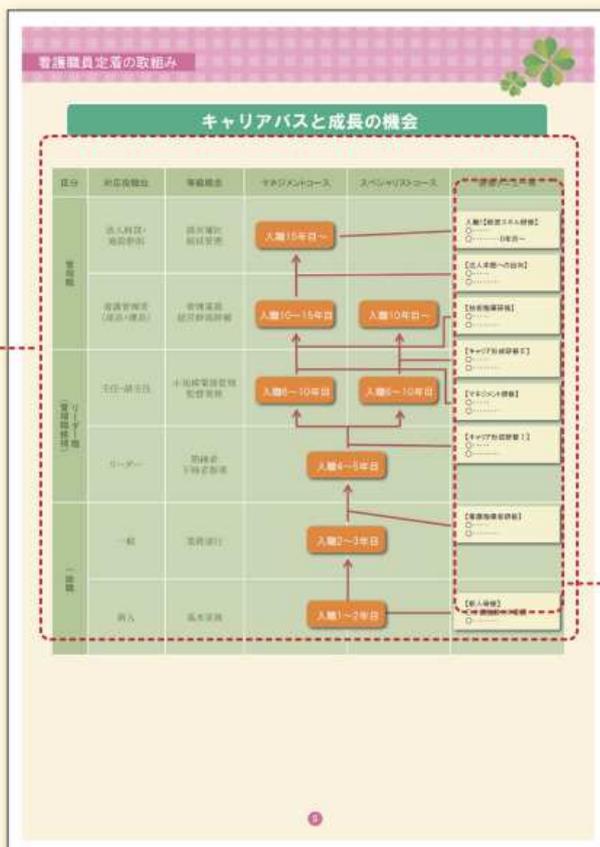
特に感染予防、事故予防等に関する委員会については、看護職員の参加が期待されます。

例えば、「感染予防委員会の通信」の場合、施設内で最近流行っている感染症の状況や、地域内の流行情報なども入れるとよいでしょう。「ここに注目」の欄には、感染予防委員会が決めた取り決め(感染症予防のための手順、方法等)などを入れて、職員が徹底できるようにします。

【感染症や褥そうの発生状況】

感染症発生状況や褥そう発生状況などを数字で示し、注意を喚起するのもよいでしょう。(項目は例示ですので、適宜変更して、活用して下さい。)

5 看護職員のキャリアパスをつくる



【キャリアパス】

施設における看護職のキャリアパスを作成します。看護職員としてどのようなキャリアが選択できるのかを示し、将来のビジョンが持てるように作成します。

【キャリアと教育機会の連動】

看護職のキャリアラダーの各ポイントに、職務に応じた知識やスキルを得るための研修等の教育機会をつくり、このキャリアラダーに沿った研修を実施することで介護施設における長期的なキャリア形成に向けた意識付けを行います。



看護職員定着の取組みのポイント

- ナースセンターのインターネットポータルサイトはこちら
【e-ナースセンター(中央ナースセンター)】
URL <https://www.nurse-center.net/nccs/>
- 働きやすい・働きがいのある職場づくりサイトはこちら
URL http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/

(5) 施設内研修企画のポイント

① 作成の背景及び目的

職員に対する研修については、施設基準において「従業者に対し、その資質の向上のための研修の機会を確保しなければならない」と定められている。特に、利用者の状態像が重度化し、施設に求められる役割が変化している今日では、職員のスキルアップのための研修はますます欠かせないものとなっている。

研修の第1の意義は新たな知識・技術を習得することにある。研修は、専門的な知識や技術である「テクニカルスキル」ばかりでなく、状況認識、リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、チームワークといった「ノンテクニカルスキル」と呼ばれる能力・資質の向上のためにも有効である。特に、介護施設では医療機関から転職してくる看護職が多いことから、医療機関とは異なる知識や技術の習得等が必要となり、それを適切に支援するための研修の実施が求められている。受講者だけでなく、講師を務める職員も受講者とともに学び成長できるという側面も重要である。

第2の意義として、職員確保の際の訴求力になることが挙げられる。研修に力を入れている施設には、自らの能力を継続的に高めたいと考える積極的な職員が集まりやすいと考えられる。職員の成長を支援する施設であると対外的にアピールすることで、モチベーションの高い優秀な職員を確保できるという効果も期待される。

さらに、第3の意義として、研修の企画・実施を通じた多職種協働の促進という点が挙げられる。まず企画段階では、研修の企画を多職種で行うことが相互理解の促進につながると指摘されている。また実施段階では、多職種間の相互理解を促進するような研修プログラムを提供することが考えられる。

研修の3つの意義

- 1 新たな知識・技術の習得と職員の成長
- 2 意欲的な職員の確保
- 3 多職種共同の促進

② ツールの概要

本ツールでは、施設内研修の企画の流れを、「1 施設の課題を明らかにし、研修企画チームを編成する」「2 研修のテーマと狙いを定める」「3 研修の実施方法を検討する」「4 研修の内容を検討する」「5 効果測定」の5段階に分け、それぞれの段階について、検討すべき事項と検討に当たっての留意点等を整理した。合わせて、検討すべき事項を整理した書式を作成した。

各施設においては、ツールの説明を参照しながら書式を埋めていくことで、施設内研修を体系的に企画することの一助になると期待される。

図表 5 施設内研修企画の流れ



施設内研修企画のポイント

ツールの概要

- 職員に対する研修については、施設基準において「従業者に対し、その資質の向上のための研修の機会を確保しなければならない」と定められています。特に、利用者の状態像が重度化し、施設に求められる役割が変化している今日では、職員のスキルアップのための研修はますます欠かせないものとなっています。
- 研修の第 1 の意義は新たな知識・技術を習得することにある。研修は、専門的な知識や技術である「テクニカルスキル」ばかりでなく、状況認識、リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、チームワークといった「ノンテクニカルスキル」と呼ばれる能力・資質の向上のためにも有効である。特に、介護施設では医療機関から転職してくる看護職が多いことから、医療機関とは異なる知識や技術の習得等が必要となり、それを適切に支援するための研修の実施が求められている。受講者だけでなく、講師を務める職員も受講者とともに学び成長できるという側面も重要である。
- 第 2 の意義として、職員確保の際の訴求力になることが挙げられます。研修に力を入れている施設には、自らの能力を継続的に高めたいと考える積極的な職員が集まりやすいと考えられます。職員の成長を支援する組織であると対外的にアピールすることで、モチベーションの高い優秀な職員を確保できるという効果が期待されます。
- さらに、第 3 の意義として、研修の企画・実施を通じた多職種協働の促進という点が挙げられます。まず企画段階では、研修の企画を多職種で行なうことが相互理解の促進につながると指摘されています。また実施段階では、多職種間の相互理解を促進するような研修プログラムを提供することが考えられます。

研修の3つの意義

- 1 新たな知識・技術の習得と職員の成長
- 2 意欲的な職員の確保
- 3 多職種共同の促進

【研修企画の考え方】

■施設内研修と施設外研修

- 研修は、その実施主体によって施設内研修と施設外研修とに分けられます。施設内研修とは、施設（法人）が実施主体となり、主に当該施設内で開催するもので、施設外研修は実施主体が自施設（法人）以外のものと考えることができます。
- 効果的な研修が既に外部で開催されている場合や、施設内では学べないような内容・水準の研修については施設外で、それ以外であれば施設内で実施するといったように使い分けを工夫しましょう。施設内研修ではその企画、運営にマンパワーを必要としますが、その分、研修企画や講師を担当する側の成長も期待されます。また、施設内に研修内容のノウハウが蓄積する、多くの職員を対象に実施できる、安価に繰り返し実施できるといった利点もあります。^{*}それぞれのメリット・デメリットを勘案して研修計画を検討しましょう。

施設内研修と施設外研修のメリット・デメリットの例

	施設内研修	施設外研修
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多くの職員が参加できる ・ 繰り返し実施できる ・ 研修のノウハウが蓄積する ・ 企画する側の職員の連携や成長が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設内では学べない新しい知識や技術が学べる ・ 気軽に受講できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画、運営に職員の手間がかかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 移動のための時間や費用がかかる ・ 一度に大勢は受講しにくい

- 介護施設において看護職員は少数派であり、施設の規模によっては独自で研修の企画・運営を行なうことが難しい場合があります。そのような場合は、施設外研修を利用する機会が多くなると思われませんが、前述の研修の3つの意義を考えると、職員自らが企画・運営する内部研修を行なうことのメリットは大きいと考えられます。そのため、同一法人の施設が集まって法人内研修を開催したり、地域の近隣の施設と一緒に共同研修会を企画したりといった工夫も検討してみましょう。
- 各都道府県の看護協会では、看護職を対象とした各種の研修会を開催しています。施設の研修の企画内容や、講師派遣、出前研修を含む地域での研修共同開催といった相談にも応じていますので、困ったときには相談してみましょう。
- このマニュアルでは、特に施設内において看護職・介護職に対する研修を企画する際の考え方を整理しています。

^{*} 1 施設内研修であっても、講師を施設外から招聘するといった方法や、ごく少数しか参加できない施設外の研修であっても、受講した人が得られた知識を施設内で共有するといった方法によりデメリットをなくす（あるいは少なくする）ことも考えられます。



■施設内研修企画の流れ



1 施設の課題を明らかにし、研修企画チームを編成する

① 施設の課題を明らかにする

- 施設長または上長は、施設・組織の現状分析や課題認識を踏まえて、自施設・組織において解決すべき課題を挙げてみてください。
- それらの課題の解決のためには、研修以外にも、組織の改変、職員の役割の見直し、管理方法の見直し、手順の改変など様々なレベルの解決策が考えられます。たいていの場合、複数の解決策を組み合わせることで、より質の高いケアや質の高い運営に近づくことができます。
- 解決すべき課題の優先順位や解決のためのコストを勘案し、実施すべき解決策を検討します。
- 研修は施設における課題を解決するための1つのツールです。施設内で研修を行なおうとする時には、必ず「なぜその研修を行なうのか」、すなわち研修の必要性や目的があります。まずは実施しようとする研修のテーマと目的を明確化することからはじめましょう。
- なお、まだこの段階では詳細な目的でなくても構いません。

② 研修企画チームを編成する

- 設定した研修のテーマと目的に応じて、どのようなメンバーで研修を企画するのがよいかが変わってきます。
- 従来のやり方や、組織の壁にとらわれることなく、テーマと目的に関係した複数の職種で構成され、各自の得意分野を活かせるようなチーム編成が望ましいと言えます。
- 研修企画チームのメンバーには、研修の内容や方法を検討するというチームのミッションと、それに応じた権限を与えます。所属長にも必ずその旨を伝え、関係者に周知します。

2 研修のテーマと狙いを決める — 研修を通じて目指す姿を明確化する —

- これ以降の検討は、研修企画チームで行ないます。
- 右ページに示す書式例も参考にしてください。

① 組織の課題

- 施設長・上長から示された組織の課題を踏まえて、各施設の現状分析、課題認識、本研修を通じて解決すべき課題を明確化します。

<記載例>

「看護職と他職種とのコミュニケーションがうまくいっていない。」

② 研修の対象者

- 上記の課題を解決するためという観点から、本研修で働きかける対象者、つまり本研修のターゲット層について記載します。
- 単に「職員全員」「看護職」といった漠然とした設定よりも、職種、役割、経験年数やスキルレベルなどできるだけ個別に具体化したイメージを記載する方が研修のイメージが湧きやすくなります。

<記載例>

「入職3年以内のケアスタッフ」
「〇〇のスキルをじゅうぶんに習得できていない看護職員」

③ 研修の目的・ねらい

- 「研修を通じて解決したい課題」のうち、本研修で課題のどの部分を解決するかを検討します。
- また、「研修の対象者」が本研修受講後に到達すべき水準を、態度、知識、行動・実践の各側面について明確化します。研修の目的に応じて、今回の研修で特に焦点を当てるべき項目を検討します。研修の目的に応じて、今回の研修で態度、知識、行動・実践のうち特に焦点を当てるべき項目を検討します。

④ 受講者にとってのメリット

- 以上を踏まえて、「受講者にとってのメリット」を検討します。「研修の目的・ねらい」は施設あるいは研修を企画する人の視点で書かれたものですが、ここでは対象者・受講者の視点で記載することが重要です。受講者にとってこの研修を受けるとどのような良い効果があるのかを明確化することで、効果的な研修を企画することにつながります。



項目	内容
研修テーマ	
① 研修を通じて解決したい課題	
② 研修の対象者	
研修の目的・ねらい	
③ 目的	
到達目標	
態度	
知識	
行動・実践	
④ 受講者にとってのメリット	

3 研修の実施方法を検討する — 目的や対象に合わせた効果的な方法を工夫する —

① 研修の形式

- 「研修の目的・ねらい」を踏まえて、効果的な実施方法を検討します。
- 研修の形式としては、座学形式や演習形式などがあります。知識の伝達が研修目的の中心であれば座学形式を、ディスカッションやグループワークを通じてコミュニケーションを図り問題意識を共有したり相互理解を深めたりすることが目的であれば演習形式を選択するとよいでしょう。

② 研修の開催曜日・時間

- 開催の曜日や時間帯は、対象者の参加しやすさを考慮して設定します。一度に全員が集まるのが難しいような場合には、同じ内容の研修を曜日や時間帯を変えて複数回開催することも考えられます。

③ 研修の講師

- 講師については、外部講師に依頼する場合と、内部で講師を設定する場合があります。研修のテーマに詳しい方をお願いするのが一般的ですが、職員の自主的な勉強会等を通じて自分たちで勉強した内容を発表してもらおうと、教える側の成長にもつながります。
- また、多職種が協働した研修企画チームを編成した場合は、医療的なケアについて看護職員が講義を行い、身体的ケアについて介護職員が講師となるなど、多職種が持ち回りで講師を務めることも考えられます。このような取組みを通じて、他職種間の相互理解が深まる効果も期待できます。

④ 周知の方法

- 研修の開催について、どのように施設内に周知するかも工夫のしどころです。
- 職制を通じた通常の周知の方法に加え、エレベータ内やトイレの壁など職員の目に触れやすいところに掲示したり、訴求力のあるデザインのポスターを作るといった工夫も考えられます。

⑤ その他の工夫

- その他にも、研修効果を高めるための工夫について検討してみてください。



項目	内容
研修の実施方法	
① 研修の形式	座学形式／演習形式／その他
② 開催曜日・時間	
③ 講師	
④ 周知の方法	
⑤ その他の工夫	

4 研修の内容を検討する — 伝えるべき知識・スキルを細分化、構造化する —

① 研修プログラム

- 「研修プログラム」として、研修のテーマや目的、対象者、到達目標等を勘案しながら、まずは研修テーマに沿って、伝えるべき内容を各単元に細分化して、研修プログラムの構成について検討します。
- 単元ごとにタイトル(サブテーマ)、時間数、内容を記載してください。
- ここで検討する研修の内容によっては、先に検討した「研修の実施方法」に戻って、研修内容に合わせてさらに効果的なものになるような見直しが必要になる場合もあります。

項目	内容
研修プログラム	
① 単元1の タイトル、時間数、 内容	
単元2の タイトル、時間数、 内容	
単元3の タイトル、時間数、 内容	
単元4の タイトル、時間数、 内容	
単元5の タイトル、時間数、 内容	
参考資料等	

② 研修の準備と実施

- いよいよ研修の開催です。
- 参加者が集まるよう、当日までにできるだけ周知を行います。出席者数は事前に確認し少ないようであれば追加募集も検討します。
- 会場は下見を行ない、座席の配置、照明、音響や映像、空調などをあらかじめ確認しておきます。



5 効果測定 — 評価、振り返り、フィードバックによりさらなる改善につなげる —

① 効果測定

- 研修終了後に研修の目的を達成できたかどうかの効果測定を行います。
- 効果測定を行なう方法や、受講者からのフィードバックの方法などについて検討します。
- 「研修の目的・ねらい」で定めた到達目標(態度、知識、行動・実践)に沿って、評価のための指標を設定しましょう。
- このうち、特に態度については受講後に受講生にアンケートを取ることが一般的です。知識やスキルを確認するには「確認テスト」を実施することなどが考えられます。また、行動・実践については研修実施後にケア内容を実地で評価することなども考えられます。

項目	内容
効果測定	
評価指標	
① 態度	
知識	
行動・実践	
その他	
評価指標の把握方法	
② 評価結果と改善に向けた方向性	

② 評価結果と改善に向けた方向性

- 効果の評価結果は次の研修プログラムの検討の際に活用して、研修プログラムのさらなる改善につなげましょう。



施設内研修企画のポイント

6. まとめと今後の課題

(1) まとめ

本事業においては、昨年度に実施した「介護領域における看護職員の確保に関する調査研究事業」の結果等、介護サービス施設・事業所における看護職員の確保・定着の実態・課題を踏まえて、看護職員確保・定着に有効な取組みや方策を検討し、それを具体化したものとして介護施設や団体等が、看護職員の確保及び定着の各ステージにおいて利用可能なツールを作成し、提案した。

本事業においては、①理念、②働きがい、③家庭との両立、④成長の機会、⑤人間関係の5つの視点から「求人票記載のポイント」「看護職員募集案内作成のポイント」「看護職員定着の取組みのポイント」「施設内研修企画のポイント」の4種類のツールを作成した。今後、全国の施設においてこれらのツールが実装されるよう取り組んでいく必要がある。

これらのツールは各施設における検討のための雛形として提供するものであり、その記載内容については施設ごとの理念や考え方に即して適切なものとしていただくことを、また、その表現方法についても施設ごとの創意工夫で改変した上で活用していただくことを想定している。

ただし、本事業において示した「書式」や「記載のポイント」は、これだけあれば誰でもすぐに「募集案内」や「求人票」が作成できるというものではなく、あくまで作成を支援する道具である。この道具をうまく活用するためには、人材の確保・定着の視点から、自分たちはどんなケアを目指しているのか、具体的にどんなケアを提供していきたいのか、そのためにどんな人材に来てほしいのかといった、PRすべき中身を戦略的に検討し、明確にすることが重要である。今回作成したツールの活用を契機として、施設内で自分たちのケアのあり方についての議論や検討を行うことが、魅力的な職場づくりや職員の確保・定着につながり、ひいては施設のサービスの質向上にも寄与するものと考えられる。

さらに、検討した内容は必ず実践が伴うことが求められ、実践を伴わない見せかけのPRは、結果的に施設の信頼を傷つけることになる。施設は真摯にサービスの質向上と人材の確保・定着に取り組むべきである。

各施設においては、上記を踏まえて、今回提示した書式や記載のポイントを参照しながら、自施設のあり方について職員間の議論を喚起していくことが期待される。

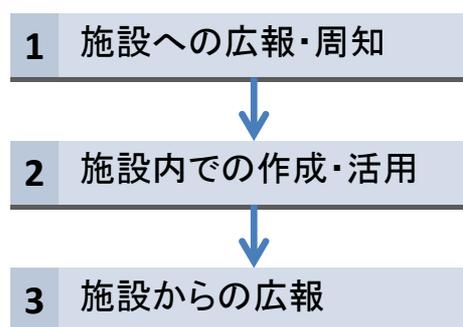
(2) 今後の課題

① ツールの実装に向けて

本事業においては、「求人票」「看護職員募集案内」「看護職員定着の取組み」「施設内研修企画」の観点から4種類のツールを作成した。これらは各施設においてそれぞれ検討する際の雛形であり、今後、全国の施設においてツールが実装されるよう取り組んでいく必要がある。

以下では、ツールの実装に向けたプロセスとして、施設への広報・周知、施設内での作成、施設内での活用の3ステップを想定し、各段階での課題と対応策について検討する。

図表 6 ツールの実装に向けたプロセス



まず、「施設への広報・周知」の段階では、ツールの実装に向けて、本老健事業の成果（ツール）について広く広報・周知を行い、ツールの認知度を高めることが必要である。そのためには、介護施設関係団体や看護協会（ナースセンター）など関連団体のネットワークを活用することが考えられる。

また、都道府県等から周知してもらい、業界紙・雑誌等の記事に取り上げてもらえるようプレスリリースを行うといった工夫も必要である。

さらに、施設が取組みたくなるようツールの有効性を伝えていくことが重要である。関係団体や都道府県等から普及を図る際には、意思決定する立場の施設・組織の長や看護管理者、人事担当者に、必要性を感じてもらえるような情報提供を行うことが重要である。

次に、「施設内での作成・活用」の段階では、施設長など人事の権限を有する立場の者がツール実装の意思決定を行い、施設内にその必要性をよく説明し、適切なメンバーを選任して（あるいは、場合によっては施設職員全員で）検討を行うことなどが重要である。組織として取り組むことにより、ケアの質を検討する契機となる。具体的には、作成時の工夫の例として以下のようなものが考えられる。

- メンバーには若手を入れて新しい発想で考えてもらう。
- メンバーとして職種を横断したプロジェクトチームを編成し、自由に議論してもらう。
- 例えば、「看護職員募集案内」に掲載する写真の選定に当たっては、職員一人ひとりが、自分が考える理想的なケアを表現する写真を持ち寄り、その理由とともに施設内で共有した上で選ぶ。

など

「看護職員定着の取組み」や「施設内研修企画」の場合は、施設内で検討した結果を踏まえて、実際に取組みを行い、評価・見直しを通じて改善していく PDCA サイクルを回すことも重要である。

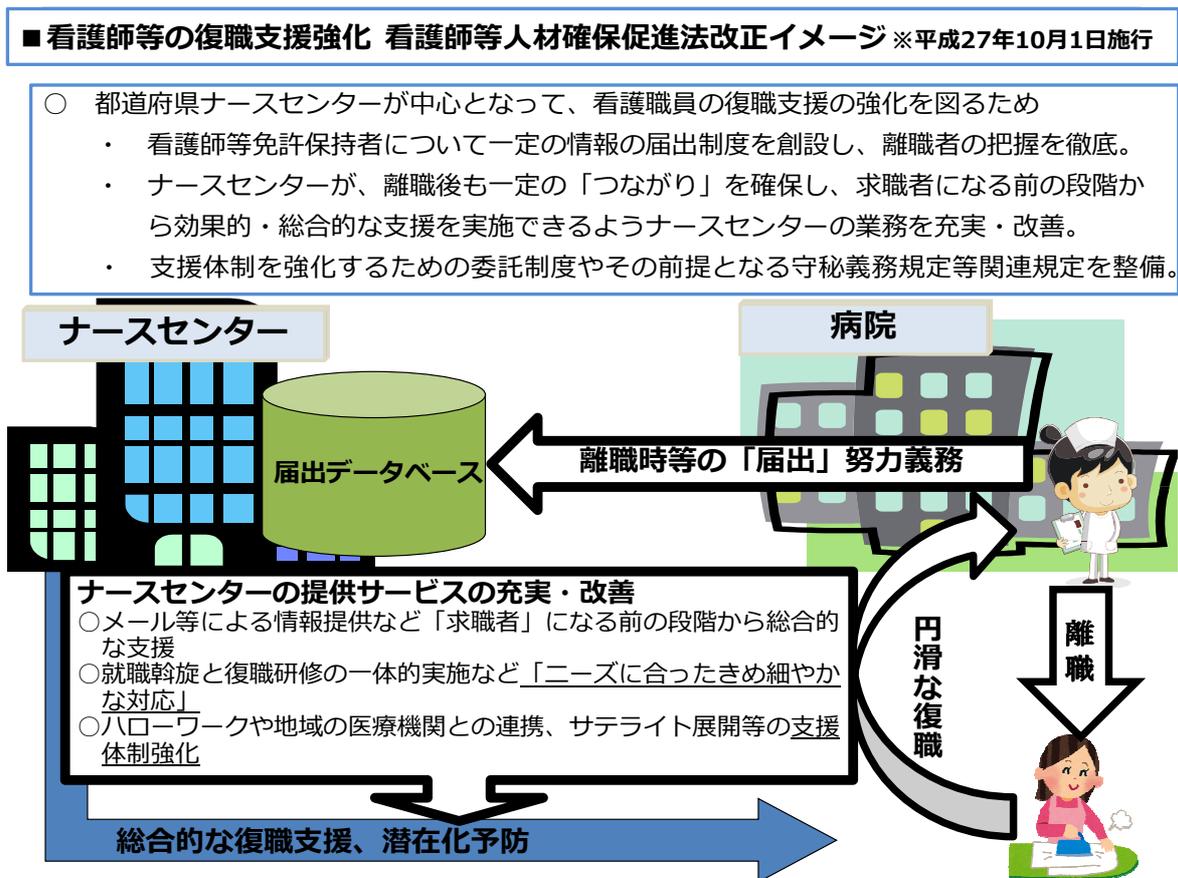
最後に「施設からの広報」の段階では、例えば「看護職員募集案内」を作成した場合には、介護施設への就職の可能性のある看護職員等に的確に情報が届くように、ハローワークだけでなく、都道府県ナースセンター¹、病院団体などのネットワークを活用し、看護職員募集案内を配布することも有効であろう。

看護職員の確保全般については、(1) 医療機関の勤務環境改善を通じた定着・離職防止、(2) 離職した看護師等の復職支援の強化等を推進する必要がある。このため、(1) については、医療法の改正に基づいた医療機関の勤務環境改善マネジメントシステムの創設や、医療勤務環境改善支援センターが医療機関の取組みをバックアップするシステムの構築、(2) については、看護師等人材確保法の改正に基づいた看護師等免許保持者の届出制度の創設など、ナースセンターの機能強化等の取組みを行うこととしている。

介護施設の看護職員確保についても、ナースセンターの復職支援の取組みにおいて実施されており、今後も積極的な活用を図っていくことが期待される。

ナースセンターの機能強化の概要を【参考資料】に示す。

図表 7 ナースセンターの機能強化の概要



出典) 厚生労働省医政局資料

¹ 都道府県ナースセンターは、看護職員確保対策の拠点として無料職業紹介などの事業を行う機関で、1992年に「看護師等の人材確保の促進に関する法律」に基づき設置された。47都道府県に必ず一つの都道府県ナースセンターがあり、北海道、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、兵庫県、福岡県、長崎県には支所がある。

また、最近ではインターネットを使って情報を取得する人も増えており、看護職員募集案内をPDF形式の電子ファイルにして施設のホームページ上で公開することも有効である。なお、ホームページ上で施設紹介をする場合には、ヒアリング調査で把握されたように、自分たちの理念やケアのあり方を紹介したり、実際のケアの様子を動画に仕立て、HP上で公開する方法も有効と考えられる。

② 組織の発達段階に応じた対応策の考え方

介護施設における組織の成熟度は様々である。

施設のマネジメントにおいて、組織の自己評価と成長を促す目的で、「社会福祉施設における組織管理ガイドライン～成長できる組織づくりとは～」²では、施設における組織管理に「成熟度モデル」³の考え方を取り入れて、組織活動の取組みレベルを評価するための5段階からなる評価基準を設定し、「組織理念や目標等の設定・共有」、「組織の設計」、「組織の運営」、「組織風土の醸成」の4つの領域について、15の項目を取り上げてそれぞれに成熟度を評価する基準を示している。

図表 8 成熟度モデルの例（組織理念や行動規範の共有に関する成熟度）

レベル	取組の状態	説明(状態)
1	組織理念や行動規範が共有されていない	<ul style="list-style-type: none"> 組織理念や行動規範が明文化されていない 組織理念や行動規範を職員へ伝達する仕組みがない
2	組織理念や行動規範を共有する仕組みがある	<ul style="list-style-type: none"> 組織理念に沿った行動規範が設定されている 組織理念や行動規範を明文化し、それを職員に対して明示している 職員研修や朝の朝礼など、組織理念や行動規範を伝達する機会を作っている
3	組織理念や行動規範を適切に共有する仕組みがある	<ul style="list-style-type: none"> 経営層が職員に対して、組織理念や行動規範を繰り返し伝えている 組織理念や行動規範について、職員の理解が深まり、共感を呼ぶ仕組みがある 組織理念や行動規範について、利用者本人や家族等の理解が深まる取組を行っている
4	組織理念や行動規範の共有の仕組みを見直している	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢や環境変化を踏まえ、職員や利用者、地域住民等の「思い」を起点として行動規範を見直している 職員の業務に対する姿勢や行為を観察し、行動規範が浸透しているか確認している
5	組織理念や基本方針が職員一人ひとりに浸透し、それが行動に現れている	<ul style="list-style-type: none"> 職員一人ひとりが組織理念や行動規範を充分理解し、それに基づいて適切に意思決定や行動を行っている

出典)「社会福祉施設における組織管理ガイドライン～成長できる組織づくりとは～」(平成24年2月、東京都福祉保健局)

² 東京都福祉保健局(平成24年2月)

³ 組織の成熟度モデルとは、「組織の自律的、継続的な成長・発展を目指した考え方であり、さまざまな組織活動について「仕組みがない(レベル1)」という状態から、何らかの「仕組みがある(レベル2)」、「適切に運用されている(レベル3)」、「適切さをチェックする仕組みがある(レベル4)」、そして「継続的に向上するための仕組みがある(レベル5)」という形で、成熟度のレベルが向上していくモデル」である。

このモデルに則って考えると、レベル 1「組織理念や行動規範が共有されていない」の段階では、「求人票」「看護職員募集案内」などに記載すべき理念や行動規範が明確化されておらず、記載することができない状態にある。このような組織においては、まずは自分たちが目指すべき施設のあり方や提供したいケアに即して、理念や行動規範を検討するところから手をつけることが必要になる。

レベル 2「組織理念や行動規範を共有する仕組みがある」の段階では、理念や行動規範は設定されていても、職員の理解や共感を得るまでには至っていない状態にある。このような組織においては、「求人票」や「看護職員募集案内」への記載はできたとしても、実際に見学に来た段階で理念と現場の取組みの間のギャップに違和感を感じたり、勤め始めてから「こんなはずじゃなかった」と辞職してしまうことにもなりかねない。そのような段階では、「看護職員募集案内」や「求人票」を作成する過程を通じて、あるいは「看護職員定着の取組み」や「施設内研修」を利用して、全職員に、改めて理念を周知して共有するといった活用が考えられる。

レベル 3「組織理念や行動規範を適切に共有する仕組みがある」、レベル 4「組織理念や行動規範の共有の仕組みを見直している」段階では、対外的に理念を伝えることは支障なく行なえるものと考えられる。さらに上の「理念が職員一人ひとりの行動に現れる」段階を目指すために、施設の理念を改めて自分たちの言葉で咀嚼してもらったり、理念が体現しているケア場面を職員に挙げてもらい施設内で共有するといったことが考えられる。

以上は「組織理念や行動規範」に関する成熟度モデルの例であるが、同様なことは「教育研修」「業務分担」「部門間連携・コミュニケーション」といった場面でも同じように考えることができる。本事業で作成したツールは組織の発達とも密接に関係しているものであり、各施設においては、本ツールを適切なマネジメントの実現や組織の成長の契機となるように活用していただくことが期待される。

③ 看護職員確保・定着に向けた施設長が果たす役割と意義

看護職員の確保・定着についても、組織マネジメントの良否が大きく影響していると考えられ、この課題に対する施設長等や、中間管理職（看護師長、介護長、事務長など）の役割は大きい。

この理由は、まず第 1 に、組織のマネジメントを適切に行うことで、施設全体及び職員一人ひとりのケアの質を高めることができることにある。第 2 に、マネジメント層が一般に少数派である看護職の声をよく聞くことで、看護職の専門性を活かし、部門間の連携を促進し、結果として魅力的な職場を実現したり、ケアの質を高めることができる。第 3 に、マネジメント層が体系的な職員の教育研修に力を入れることで、職員のスキルやモチベーションを高めるとともに、施設として社会から要請される新しい課題に対しても適切に応えていくことができる。

介護施設は基本的に小規模な事業体であるからこそ、組織の階層をできるだけフラットにして、コミュニケーションをよくしておくことが必要である。看護職員の確保・定着についても、施設長をはじめとするマネジメント層が、看護職の立場を理解した上で適切なリーダーシップを発揮して取り組むことで、組織が成長し、施設全体の質向上に資することが期待される。

今後は、本ツールを用いたマネジメント研修プログラムの開発・提供や、成熟度モデルを用いた施設長向け研修プログラムの開発・提供など、ツールを通じた組織変革及びケアの質向上の取組みをさらに推進していくことも必要である。

【参考資料】 ナースセンターにおけるハローワーク等との連携状況

4. ハローワーク等との連携について

県No.	都道府県名	(1) 情報提供等について					6 AD-19-1における移動相談 (7-13等の設置)			7 AD-19-2以外に求人・求職情報を交換している 機関	
		1 AD-19-1から AD-19-2への 求人情報の 提供	2 AD-19-2から AD-19-1への 求職情報の 提供	3 AD-19-1から AD-19-2への 求人情報の 提供	4 AD-19-2から AD-19-1への 求職情報の 提供	5 AD-19-1に おける 7-13等の 紹介・広報	有無	実施 回数 (回)	実施 箇所数 (箇所)	有無	機関名
1	北海道	1	0	1	0	1	1	40	7	1	福祉人材バンク
2	青森県	0	0	1	1	1	1	4	2	0	
3	岩手県	1	1	1	1	1	1	10	1	0	
4	宮城県	1	0	1	0	1	1	66	6	1	宮城県福祉人材センター
5	秋田県	0	0	1	1	1	0			0	
6	山形県	1	1	1	0	1	1	35	8	0	
7	福島県	1	1	1	1	1	1	71	6	0	
8	茨城県	1	1	1	1	1	1	9	3	1	茨城県福祉人材センター
9	栃木県	1	0	1	0	1	0			0	
10	群馬県	0	0	0	1	1	1	12	1	0	
11	埼玉県	0	0	0	0	1	0			0	
12	千葉県	1	0	1	0	1	1	3	1	1	千葉県福祉人材センター
13	東京都	0	0	0	0	1	1	19	2	0	
14	神奈川県	1	0	1	0	1	0			1	神奈川県福祉人材センター 川崎市福祉人材バンク
15	新潟県	1	0	1	0	1	1	49	13	1	新潟県福祉人材センター
16	富山県	1	1	1	1	1	1	72	6	0	
17	石川県	1	1	1	1	1	1	9	1	1	人材情報センター ナース情報ステーション 社会福祉人材センター
18	福井県	1	0	1	0	1	0			0	
19	山梨県	0	0	0	0	1	0			0	
20	長野県	1	1	1	1	1	1	11	5	1	福祉人材研修センター
21	岐阜県	1	1	1	1	1	1	16	4	1	福祉人材センター
22	静岡県	1	1	1	1	1	1	23	3	1	静岡県社会福祉協議会
23	愛知県	1	0	1	0	1	1	17	1	0	
24	三重県	0	0	1	1	1	1	37	7	1	三重県社会福祉協議会
25	滋賀県	1	1	1	1	1	1	52	4	1	滋賀県社会福祉協議会
26	京都府	1	0	1	0	1	1	32	12	0	
27	大阪府	0	0	0	0	1	0			1	大阪府福祉人材センター
28	兵庫県	1	1	1	1	1	1	31	3	0	
29	奈良県	1	0	1	1	1	1	10	1	1	福祉人材センター
30	和歌山県	1	0	0	0	0	0			1	県社会福祉協議会
31	鳥取県	0	0	1	0	1	1	24	3	0	
32	島根県	1	1	1	1	1	1	16	3	1	島根県福祉人材センター
33	岡山県	1	1	1	1	1	1	42	1	1	岡山県人材福祉センター 岡山県医師会
34	広島県	0	0	1	1	1	1	47	10	0	
35	山口県	0	0	1	0	1	1	24	2	0	
36	徳島県	0	0	0	0	1	1	21	1	0	
37	香川県	1	0	1	0	1	1	43	3	0	
38	愛媛県	1	1	1	1	1	1	7	3	1	福祉人材センター
39	高知県	0	0	1	1	1	1	12	1	1	高知県福祉人材センター
40	福岡県	0	1	0	0	1	1	14	4	1	福岡県社会福祉協議会
41	佐賀県	0	0	0	0	1	1	32	6	0	
42	長崎県	1	1	1	1	1	1	48	3	0	
43	熊本県	1	0	0	0	1	1	3	3	1	熊本県社会福祉協議会
44	大分県	0	0	0	0	1	1	31	2	0	
45	宮崎県	1	1	1	1	1	1	12	1	1	県福祉人材センター
46	鹿児島県	1	0	1	1	1	1	12	1	1	鹿児島県社会福祉協議会 鹿児島県社会福祉協議会 鹿児島県社会福祉協議会
47	沖縄県	0	0	1	1	1	1	49	1	1	沖縄県福祉人材研修センター
計		30	17	36	24	46	39	1,265	145	24	—

出典) 平成 25 年度 中央ナースセンター事業報告書



II 資料編

ツール案に関する意見調査
アンケート調査票

介護施設における看護職員の確保・定着に向けた コンテンツ案に関するアンケート

株式会社 三菱総合研究所

皆様へのお願い

本事業では、介護施設等において看護職員の確保・定着のために利用可能なコンテンツ案（パワーポイント等）を作成中です。同封のコンテンツ案（4種類）をご確認下さい。

- 1. 看護職員募集のご案内
- 2. 看護職員確保のためのハローワーク求人票の記載方法
- 3. 看護職員の業務
- 4. 施設内研修企画のための書式

平成 27 年 4 月以降に当社のホームページ上で、全国の介護施設等の方々に **自由に活用・加工できるファイル形式（パワーポイント等）でアップする** 予定です。これらのコンテンツ案について、活用可能かどうかをアンケートにご記入の上、以下のいずれかの方法でご返送下さい。

- 1) 同封の **返信用封筒** にて返送
- 2) **FAX にて返信**（下記の FAX 番号までお願いします）

FAX 返送先 03-5157-2143

三菱総合研究所 人間・生活研究本部内 松野・吉池宛

■ 本件に関するお問い合わせ先 ■

事務局：(株) 三菱総合研究所 人間・生活研究本部

担当：松野、吉池、宮下、古場

TEL：03-6705-6024 FAX：03-5157-2143

※平日 9：30～17：30 にお願いします。

※お電話の際には、「看護職員確保の件」とお伝え下さい。

FAX 返送先 03-5157-2143

三菱総合研究所 人間・生活研究本部内 松野・吉池宛

介護施設における看護職員確保・定着に向けたコンテンツ案に関するアンケート票

貴施設名

1. 同封のコンテンツ案について回答して下さい。

※同封のコンテンツ案のファイル（パワーポイント等）がホームページ上で自由にダウンロードできるとしたら、役に立つかどうかという視点でお答え下さい。

1-1 「看護職員募集のご案内」について、あてはまるものに○をつけて下さい（○は1つずつ）

	そう 思う	まあ そう思 う	あまり そう思 わない	思わ ない
(1) このコンテンツを使ってみたいと思いますか。	1	2	3	4
(2) このコンテンツは貴施設で役に立つと思いますか。	1	2	3	4
(3) このコンテンツを実際に使うとした場合、使いやすいと思いますか。	1	2	3	4
(4) どのような部分を改善したらよいと思いますか。具体的に記入をお願いします。				

1-2 「看護職員確保のためのハローワーク求人票の記載方法」について、あてはまるものに○をつけて下さい（○は1つずつ）。

	そう 思う	まあ そう思 う	あまり そう思 わない	思わ ない
(1) このコンテンツは一般的な求人票作成にあたって参考になるとと思いますか。	1	2	3	4
(2) このようなコンテンツは貴施設での求人票作成の役に立つと思いますか。	1	2	3	4
(3) このコンテンツを実際に使うとした場合、使いやすいと思いますか。	1	2	3	4
(4) どのような部分を改善したらよいと思いますか。具体的に記入をお願いします。				

1-3 「看護職員の業務」について、あてはまるものに○をつけて下さい（○は1つずつ）。

	そう 思う	まあ そう思 う	あまり そう思 わない	思わ ない
(1) このコンテンツを使ってみたいと思いますか。	1	2	3	4
(2) このコンテンツは貴施設で役に立つと思いますか。	1	2	3	4
(3) このコンテンツを実際に使うとした場合、使いやすいと思いますか。	1	2	3	4
(4) どのような部分を改善したらよいと思いますか。具体的に記入をお願いします。				

1-4 「施設内研修企画のための書式」について、あてはまるものに○をつけて下さい（○は1つずつ）。

	そう 思う	まあ そう思 う	あまり そう思 わない	思わ ない
(1) このような研修企画コンテンツが必要だと思いますか。	1	2	3	4
(2) このコンテンツは貴施設で役に立つと思いますか。	1	2	3	4
(3) このコンテンツを実際に使うとした場合、使いやすいと思いますか。	1	2	3	4
(4) どのような部分を改善したらよいと思いますか。具体的に記入をお願いします。				

1-5 その他のコンテンツについて

今回同封したコンテンツ以外に、看護職員確保・定着のために、あったら便利なコンテンツ（このような書式の雛形が欲しいなど）があれば、教えて下さい。

2. ご回答者・施設についてお聞きします。

(1) ご回答者の役職 (○は1つ)

1. 施設長	2. 看護管理者 (看護職員を統括する立場)
3. 2以外の看護職員	4. その他 ()

(2) 現在勤務している施設の種類の種類 (○は1つ)

1. 介護老人福祉施設	2. 介護老人保健施設	3. その他 ()
-------------	-------------	------------

(3) 勤務先の介護施設の職員規模 (事務職員等も含みます) (○は1つ)

1. 50人以下	2. 50~100人	3. 100人以上
----------	------------	-----------

3. 看護職の確保と定着に関する問題意識とこれまでの取組状況

(1) 貴施設における看護職員の確保定着に関する問題意識について、あてはまるものに○をつけて下さい (○は1つ)。

1. 看護職員の確保・定着ともに課題がある
2. 看護職員の確保には課題があるが、定着は順調である
3. 看護職員の確保は順調であるが、定着に課題がある
4. 看護職員の確保・定着ともに順調である

(2) 貴施設におけるこれまでの取組について、あてはまるものに○をつけて下さい (○は1つずつ)。

	る 実 施 し て い る	し て い る 実 施 し て い な い が 検 討 し て い る	認 識 し て い る が 検 討 し て い な い	い 必 要 性 が な い
施設・法人のビジョン・戦略の明確化	1	2	3	4
看護職員向け求人パンフレット等の作成	1	2	3	4
ホームページ上での看護職員募集の掲載	1	2	3	4
看護職員のキャリアパスの作成	1	2	3	4
看護職員のキャリアに応じた研修体系の構築	1	2	3	4
ホームページ上での動画 (施設紹介) の掲載	1	2	3	4
その他 (具体的に :)				

~ご回答いただき、ありがとうございました。~

2月24日 (火) までに、郵送または FAX でご返信下さい。

平成 26 年度 老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

介護施設における看護職員の確保・定着の具体的方策に関する調査研究事業
報 告 書

平成 27（2015）年 3 月発行

発行 株式会社 三菱総合研究所 人間・生活研究本部

〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

TEL 03（6705）6024 ・ FAX 03（5157）2143

不許複製