

[今月の担当]

医療顧問
福島 紀夫 氏
社会保険労務士法人 相事務所



**「訪問看護ステーションにおける
人材確保・定着の在り方」**

一昨年から、あるシンクタンクの業務で、訪問看護ステーション(以下「訪看」という)の人材確保・定着に関する雇用管理改善事業のコンサルタントをさせていただいておりました。いくつかの人材確保が困難な分野について、状況の把握から始めてそれに対する改善策のアドバイスを行うものでしたが、いくつかの訪看の経営者や担当者とお話をするうちに、人材は確保できても、そのあとの定着が困難なことがあちらこちらで悩みとなっていることがわかりました。

組織として大きなところは制度や理念はしっかり整備されているものの、それがうまく伝わっていないことや、雇用形態や働き方が多様化しすぎていて管理することが困難であること、反対に小さな組織では評価制度などの整備が追いついておらず、業務の遂行や能力を把握することができていないなど、そのあたりの整備が人材確保、定着に大きな影響を及ぼしているということ明らかになりました。

利用者への対応は同じはずなのに、まだまだ訪看ごとにいろいろな差があることを解消したいという思いが伝わってきました。

いくつかの項目でまとめてみたいと思います。

まず一つ目の課題として、病棟勤務からの転換が意外に難しいことでした。病棟やクリニックでは、医師の指示や同僚とのやり取りの中で業務を行います、訪看は出向くのは一人、報告書をまとめるのも一人という形で、なかなかそれに馴染めずに辞めていく方が多いとのことでした。そのしわ寄せは管理者に集中することになり、疲弊して管理者までがいなくなるという悪循環をどうにか改善しないと、他のスタッフの教育もままならないことがあり、その点を理解していただくのに時間がかかることが大きな課題といえます。

訪看は、最低でも2.5人換算の人員が必要となりますが、常勤の従業員が確保できないとなるとパートタイマーを複数人確保してまわすこととなります。利用者が増えそうになっても、人員が不足しているためにお断りをすることもあり、せっかくの業務ができないことがつらいと漏らす経営者もいらっしゃいました。

二つ目の課題は、オンコールの携帯電話を持つ人が少ないということです。プライベートの時間まで食い込むことで、生活とのバランスが保てないことを嫌う方も多く、弊所のクライアントもそうですが、管理者が中心になって回しているという現実でした。オンコールは、時間の管理もそうですが、手当の支払い方など、まだまだ解決しなければならない課題がグレーゾーンで存在しています。

また、パートタイマーの方はオンコール対応もできないこともあり、常勤の採用を望むもののミスマッチが続いているところが多くありました。金額ではない精神的な負担を感じる事が多く、夜間の対応についても大きな問題があると感じます。

三つ目は、労使間の問題です。経営者は看護職とは限らず、異業種からの展開も多くなっており、その経営者との溝を感じる事が多いということです。これはどの業種にも言えることですが、経営者の理念や方向性が見えないと、同じベクトルを向いて仕事をする事ができないのと同じように、訪看の中身を理解していない経営者の存在が壁を作ってしまった原因であると感じました。自分たちにも言えることですが、経営者がもっと従業員と向き合う時間を作ることで、働く上でのモチベーションを維持することができるということです。訪看は、一定の教育期間を過ぎれば一人で利用者宅に訪問することになり、利用者だけでなく家族との信頼関係を築くことも大切ですが、トラブルもつきものです。

利用者から受けるハラスメントに耐え切れずに辞めていく人も多く、理念や思いだけでは勤まらない環境も存在します。

しかし、そういった労働環境に目を向けて改善しなければ定着はさらに難しくなる状況です。管理者だけに任せないマネジメントが望まれます。そのシンクタンクで人材確保に関するイメージ図を作成しました。募集、選考からはじまり、配置後の教育や評価、それに関する労働条件の明示などがプラスされますが、元は経営理念からくるものであって、理念の共有をどこまで落とし込んでいけるのかということが大切であると言えます。採用が困難な最近では、まず人の確保を行って、教育していくということも考えられますが、まずは同じマインドを共有できて、その上で患者や利用者と向き合うことができるというもの。いくら手技やマネジメントがうまくできても、他者に対する思いが薄い人はコミュニケーションもうまくいきません。採用してからはじめて気づく人もいるでしょうし、入った組織に順応できる人もいることでしょう。鶏が先か卵が先かの議論にはなってしまいますが、まずは経営理念を共有できる組織にしていきたいものです。

【プロフィール】

特定社会保険労務士 福島 紀夫(ふくしまのりお)
社会保険労務士法人 相事務所 代表社員。経営学修士。大学卒業後、1988年より医薬品商社にて病院、クリニックの営業に12年間従事、2000年に現職に転職。2013年、明治大学大学院経営学研究科を修了し、組織やリーダーシップ理論等を学び、修士論文は「看護師長のリーダーシップが看護師定着に与える影響に関する考察」を研究。

【セミナー実績】

- ・「クリニック」の最新事情とアプローチ法
- ・医療機関の労務管理のポイント
- ・これだけは知っておきたい医療法人やMS法人に関する基礎知識・・・など

