

【研究資料】

看護組織の人的資源マネジメント — 妊娠中の看護師の母性保護支援に着目して —

Human resource management in nursing organization:
Focusing on maternity protection for pregnant nurses

庄司直人*¹ 高橋季子*² 森口博充*³ 高田亮子*⁴ 富樫恵美子*⁵
岩浅 巧*⁶ 中島 豊*⁷ 稲葉健太郎*⁷ 水野基樹*^{7, *8}

Abstract

Maternity protection is one of today's greatest concerns in human resource management. This study aimed to verify the application of human resource management to maintain the quality of nursing while ensuring—as part of a maternity protection program—proper administration of the system that excuses pregnant nurses from nightshifts. The research design was a case study analyzed qualitative data; a survey was conducted through interviews with five nurses. The theoretical framework for data collection and analysis was the KJ method. The participants' experience with this aspect of maternity protection represented a rare case, i.e., the five nurses were excused from the nightshift in the same time period. This study demonstrated that the appropriate application of maternity protection systems could provide nursing organizations with virtuous cycle of human resource assurance and the properly applied systems. Moreover, the factors that enabled the proper application of the maternity protection system were observed and classified into two categories, “formal operation by the organization” and “informal operation by the informal network,” which sustain the appropriate application of the system. The conclusions of this study are as follows: the maternity protection system was sustained by the formal system and informal operations, resulting in a sustainable level of human resource assurance in the nursing organization.

Keywords: Human resource strategy, night shift, personnel system, informal network, maternity harassment

I. 緒言

近年、働き方改革のストリームが大きくなるとなりつつある。このうねりは過重労働が取りざたされる看護組織にも波及している³⁾。看護職員の労働実態調査「報告書」では、母性保護に関する調査報告も含まれており、そこには看護職の妊娠帰結について 30.5%が切迫流産、10.0%が流産となっており、前回調査

受付日 2020.1.28

*1 朝日大学保健医療学部健康スポーツ科学科

*2 五反田リハビリテーション病院

*3 東京国際大学

*4 富山福祉短期大学

*5 千葉県立保健医療大学

*6 労働者健康安全機構 労働安全衛生総合研究所

*7 順天堂大学スポーツ健康科学部スポーツマネジメント学科

*8 順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科

よりも悪化していることが示されている。加えて、母性保護の支援措置として夜勤が免除されるべきであるが、約5割が夜勤免除なしというのが実態であることも示されている。さらに、看護職の妊娠帰結に対するリスクは大きく、看護職の切迫流産・早産は35.0%に至っており、女性労働者全体の27.5%と比べ、7.5%多い結果が出ている¹⁾。

酒井(2011)は、日本看護協会からの委託研究の結果の一部として、こうした夜勤と流産のリスクの現状を映す現場の声のうち次のようなものを紹介している。「妊娠初期でも夜勤をしなくてはならず、切迫、早流産で病欠になる人が多い。薬を服用しながら仕事をしている人も多い。そのため流産する人も少なくない。夜勤免除を申告すれば可能であるが申し出にくい状況にあり、医師の診断書がないと免除されない。医師の診断書が出る頃にはもう流産となっていることが実態です。もし、妊娠初期において、夜勤免除が徹底されたら、流産する人も少なくなるかもしれない(43歳 女性 23年目)⁴⁾。こうした状況にあり、夜勤免除の徹底が期待されるが、ただでさえ人手不足の看護現場ではそう単純な問題ではない。2017年病院看護実態調査では、49.7%の病院が地域で役割を果たしていくうえでの看護管理上の課題として、夜勤従事看護職員の確保を挙げているように、現場では夜勤のできる看護師が不足している²⁾。また、夜勤免除は他のスタッフの夜勤数の増加に直結する。そのため、同僚の妊娠を歓迎しないマタニティ・ハラスメントも10.5%の看護師が経験している¹⁾。

そうしたなか、本研究では一つの病院内の二つの病棟で、同時期にそれぞれ5人の看護師から妊娠の報告があり、いずれも夜勤免除となりながら、看護の質と母性保護の両立を果たした地域医療の中核を担う大病院の事例を取り上げた。一つの病棟内で同時に5人の看護師が夜勤を免除され日勤専従となった事例が、同時期に2病棟で発生するという稀有な事例であろう。そして、各病棟内の妊娠した看護師への対応、夜勤可能な看護師の柔軟な人員配置などを含め、非常時の人的資源マネジメントは、最も戦力として期待される中堅看護師が出産・子育て期にあたる看護組織の人的資源マネジメントにおいて極めて重要である。そこで本研究では、看護の質を担保しながら、妊娠した看護師の母性保護を目的とした夜勤免除制度の適切な運用を可能にする人的資源マネジメントについて、地方病院のグッドプラクティスを用いて検証することを目的とした。

II. 方法

1. 研究デザイン

研究デザインは、半構造化面接法により収集した質的データ分析によるケーススタディーであった。データ収集および分析の理論的フレームワークにはKJ法を採用した。本研究は順天堂大学スポーツ健康科学部の研究倫理審査委員会の承認を得て行われた。

2. 対象者

対象者は、関東地方都市の地方医療の中核を担う総合病院の看護師5名であった。内訳は看護師長1名、夜勤を免除された看護師3名、その病棟所属の未婚の若手看護師1名であった。対象者の所属病院では、過去に単一の所属病棟から時期を同じくして5人の看護師が夜勤を免除され日勤のみの勤務を行う働き方をする看護師が存在した。その5人の看護師が同時期に重複して夜勤が免除された病棟は一つではなく複数あった。本調査の対象者は、そのうちの二つの病棟のうちいずれかに所属する看護師である。5人の看護師の所属は二つに分かれるが、ほぼ同時期に単一病棟内で5人の看護師が夜勤免除される事態を経験していた。対象者は、看護局長、対象病棟の看護師長により選定された。

対象者の属性は、5人の妊娠者が同時に夜勤を免除されるという希少なケースであること、地域の基幹病院である地域の特性上、妊娠暦や年齢等から個人が特定される可能性があることから、詳細は記述しないこととした。

3. データ収集

データ収集は、2012年5月に半構造化面接法により行った。面接場所は対象者の所属病院内の会議室であった。約60分間の面接を行い、いずれも1対1で行われた。面接の内容はICレコーダーに記録され、後に逐語化された。構造化された質問は、①当時の状況、②夜勤を免除された際の心境、③夜勤を免除されることが決まったあとの周囲の反応、④職場復帰後の心境、⑤多人数の夜勤免除者を容認する風土を可能にする要因についての5点であった。それ以外の構造化されていない質問はKJ法の手法に即し対象者のナラティブに沿って行われた。

4. データ分析

本調査は、妊娠した看護師の母体保護を目的とした夜勤免除制度の運用が適切に行われる病院をグッドプラクティスとして取り上げ、子育てに関する福利厚生制度が上手く運用される要因を抽出することを目的に行われた。質的データの分析には、KJ法が用いられた。逐語化されたデータから、夜勤免除申請とその制度運用の促進に何らかの関わりがあると考えられるデータを抽出した。データの抽出は、組織心理学を専攻し、大学病院において看護師長の経験を有する現役看護師が行った。データ抽出の基準は、夜勤免除制度の利用申請と制度運用の促進に何らかの関連があると考えられるデータであり、一つの文脈を一つのラベルとし抽出した。ひとつのラベルに複数の意味を含むラベルも存在し、分析においてはそれぞれの意味を活かすことを念頭に置いた。分析は経営学の専門家の監修のもと、組織行動学および組織心理学の専門家1名、大学院生8名により行われた。

Ⅲ. 結果

対象病棟の夜勤免除措置に関する質的データをKJ法により分析した結果、以下の5つの最終表札が導き出された(表)。①公式人事施策、②充実した制度が組織内の良好な雰囲気を醸成する、③柔軟な人事を可能にする資源、④子育て支援の成果、⑤福利厚生やジョブ・ローテーションに対するニーズ。そして、最終表札を図解化し、夜勤免除措置を含めた子育て支援に関する制度が有機的に運用される病院の姿が導き出された(図)。

Ⅳ. 考察

本研究は、極めて希少な、多人数が同時期に妊娠を理由に夜勤を免除された病棟の人的資源マネジメントを分析するケーススタディーであったといえよう。とりわけ、人手不足の状況下で極めて高い割合の人的資源の喪失を伴う状況にありながら看護の質を担保し、いかにそこで働く人々のWell-beingを担保するかを検討した研究であった。そして、本研究の結果は、看護の現場で大きな戦力となる一方で、出産・子育て期を迎える中堅看護師たちを活かし、潜在化させずに看護師確保のための良好な循環を実現するために必要な取り組みの着眼点やヒントを示したことに意義があろう(図)。

まず重要なこととして、対象となった病院では母性保護などの柔軟な子育て支援が、看護師確保に貢献している可能性が示されたことであろう。慢性的な看護師不足のなか、一見負担を強い身を切るような制度にも見える短時間勤務や日勤専従(夜勤免除)などの子育て支援を充実させることで、むしろ看護師の確保と公式的人事施策の適切な運用の間に好循環を生み出す可能性が示されたことは、看護組織の人的資源マネジメント上、重要な知見となる。

本研究結果のユニークな点は、出産・子育て期の看護師たちの働き方を支える要因を「フォーマルな組織の働き」と「インフォーマルな組織の営み」の両側面から捉えたことにある。まず、夜勤免除のような現場の負担感とトレードオフを生むような人事施策の運用には、公式人事施策として、制度として成立している

表 出産・子育て支援施策の適切な運用を可能にする要因（KJ法による表札の構成）

最終表札	表 札	表 札
公式人事施策	公式人事施策	勤務形態のバリエーション
		福利厚生制度の提供（病院側）
充実した制度が組織内の良好な雰囲気を醸成する	充実した制度が組織内の良好な雰囲気を醸成する	充実した制度が組織内の良好な雰囲気を醸成する
柔軟な人事を可能にする資源	キャリア支援・開発に前向きな病棟	非連続的な事態を乗り越え現場で培われた人材開発を促進する場
		個人のキャリアを尊重する病棟
		非連続的な事態に対する管理職者のポジティブ思考
	子育て世代の保護を優先する共通の価値観	師長の理解
		師長の業務と人への対応
		夜勤免除取得に関する周囲からの積極的な働きかけ
		制度がとりやすい雰囲気
		妊婦をいたわるべきという価値観
		周囲の人たちの共感
		夜勤免除に関する慣習
	当たり前の権利という認知	
	ストレスの捌け口になる（インフォーマルな）師長間のコミュニティー	ストレスの捌け口になる師長間のコミュニティー
	良い人間関係	良い人間関係
ポスト子育て世代のチームへの貢献	恩返し気持ちから生まれるチームへの貢献意欲	
	ベテラン看護師による技術的・情緒的支援	
子育て支援の成果	子育て支援制度の運用実績が人材確保に貢献	看護師の絶対数の確保
		潜在看護師の有効利用（掘り起し）
		福利厚生の充実が入職の動機
		妊産婦・育児支援に関する福利厚生制度運用の実績
		低い離職率
	子育てを見据えた働きやすさの実現	妊婦の働きづらさを象徴する他病院の例
働きやすさの実感		
		育児休暇明けに職場復帰できるという安心感
福利厚生やジョブ・ローテーションに対するニーズ	福利厚生やジョブ・ローテーションに対する信頼と過度な期待	福利厚生やジョブ・ローテーションに対する過度な期待

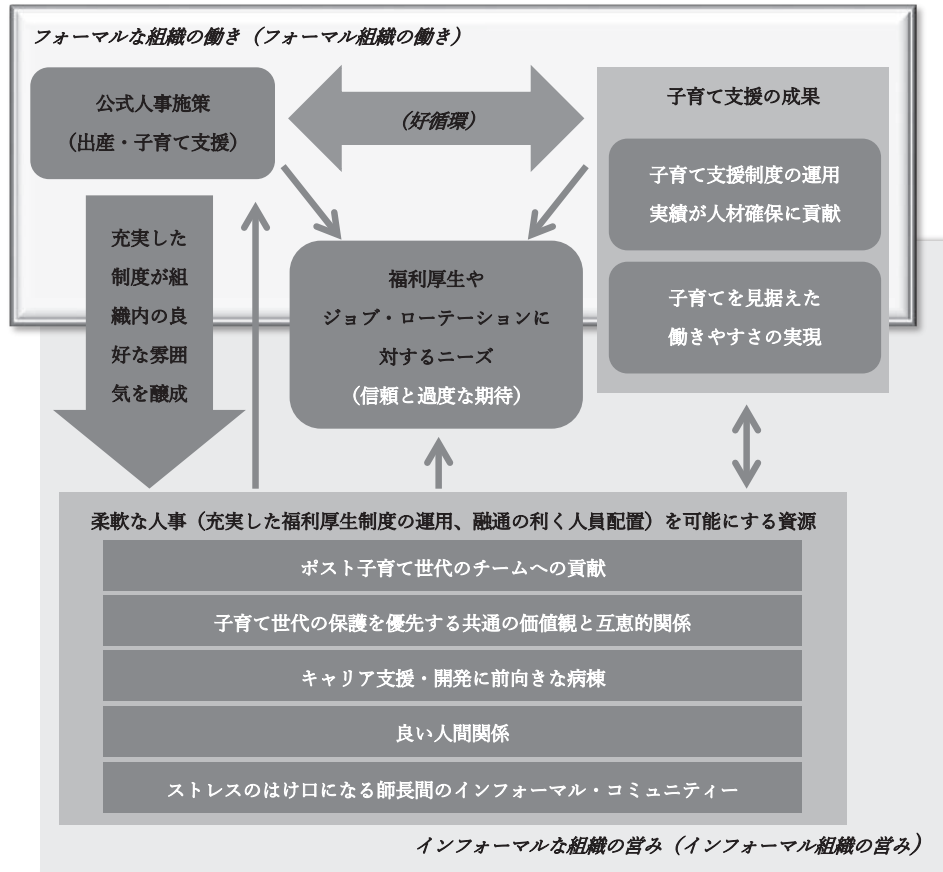


図 出産・子育て支援施策の運用を円滑にする要因とそれぞれの相互作用

ことは不可欠であろう。この公式人事施策は当然のことながらフォーマルな組織の働きと考えることができる。そして、その制度の適切な運用を後押しするソフト面の充実も欠かせない。本研究結果においては「柔軟な人事を可能にする資源」が「公式人事施策」を後押しすることが示されている。その「柔軟な人事を可能にする資源」、つまり妊娠により日勤専従となり夜勤を免除された看護師を多数抱えながら、福利厚生制度の運用や融通な人員配置を可能にした資源は、「キャリア支援・開発に前向きな病棟」、「子育て世代の保護を優先する共通の価値観」、「ストレスのはげ口になるインフォーマルな師長間のコミュニティー」、「良い人間関係」、「ポスト子育て世代のチームへの貢献」であった。対象病院における夜勤免除制度の持続的運用を可能にしているのは、これらの要因であり、いずれもインフォーマルな病棟内の営みであると読み取ることが可能であろう。つまり、必要な制度は病院として用意することが当然必要であるが、その運用については、インフォーマルな組織の営みが鍵を握ることが示され、組織の現実の姿により接近したといえよう。

そして、本研究結果は、夜勤免除を含めた出産・子育て支援制度の適切な運用が、人材確保に貢献し、子育てを見据えた働きやすさを実現していることも示された。こうした子育て支援の成果は、看護師の福利厚生やジョブ・ローテーションに対するニーズの増減にも影響を及ぼすであろう。出産や子育ての支援は、人材の確保と相反するものではなく、むしろ適切な制度を適切に運用することで看護職の満足度や、求職者にとっての病院の魅力（エンプロイメンタビリティ）は高まるといえよう。

日本看護協会による「時間外労働および夜勤・交代制勤務に関する実態調査」によれば、夜勤は身体的負担が大きく、妊娠した時点で看護師を退職させるべきという意見もある一方で、妊娠者配慮に伴うスタッフの負担（時間外労働）の増加に懸念を示す意見がある⁴⁾。こうした妊娠者配慮がその他の同僚にさらなる負担を強いるという見方が、マタニティ・ハラスメントを誘発する一端になっているのであろう。その例には次のようなものがある。「妊娠者が増えると勤務表がつくれなくて、妊娠するな」、「流産したらいい」、「仕

事に支障が出る、何様のつもりだ」など耳目を疑うようなものも報告されている¹⁾。本研究の対象となった病院では、「夜勤免除取得に関する周囲からの積極的な働きかけ」、「妊婦をいたわるべきという価値観」、「当たり前前の権利という認知」などが存在している（表）。こうした組織文化は一朝一夕につくり上げられるものではないが、インタビューでは対象病院でも制度づくりに着手した際には、大きな戦いがあり長い時間をかけて今の状況をつくりあげたという歴史を伝え聞いているというナラティブがあった。これから看護職の母性保護に取り組む病院も、時間はかかるかもしれないが実現は可能であろう。

そして、本研究の結果における「柔軟な人事を可能にする資源」に、夜勤のできる看護師が同時期に多量に失われる状況においても、看護師の母性を保護しながら病棟をチームとして機能させるために必要なものが示されている。本研究の対象となった事例においては、ポスト子育て世代の今度は私たちが支える番という恩送りの気持ちや、良い人間関係など、制度などのハード面の整備よりも、病棟内のソーシャルキャピタルの充実などソフト面の充実を図る必要があることが示された。これは、今後の看護職の母性保護の観点に一石を投じる結果となるであろう。

V. 結論

本研究の結果は、看護職の母性保護の観点から夜勤免除制度の適切な運用を可能にする人的資源マネジメントについて検証したが、有効な制度の適切な運用には、ポスト子育て世代のチームへの貢献、子育て世代の保護を優先する共通の価値観と互恵的關係、キャリア支援・開発に前向きな病棟、良い人間関係、ストレスのはげ口になる師長間のインフォーマル・コミュニティが必要であった。これらの要因を図解化すると、フォーマルな組織の働きに加え、インフォーマルな組織の営みを考慮に入れた人的資源マネジメントが求められることが明らかになった。

最後に、慢性的な看護師不足が続くなか、日本看護協会は「子育て仕事両立時代」から「生涯にわたる活躍時代」への移行を目指している³⁾。管理者、現場の看護師双方の立場から見ても、困難とも思われるような出産・子育て支援を充実させることで、むしろ看護師の確保と公式的人事施策の適切な運用の間に好循環を生み出す可能性が示されたことは、働き方の見直しを迫られる今後の看護管理において重要な知見となる。

引用文献

- 1) 日本医療労働組合連合会(2017)医療労働 看護職員の労働実態調査「報告書」. 日本医療労働組合連合会：東京.
- 2) 日本看護協会（2018）2017年病院看護実態調査. 日本看護協会調査研究報告＜No.93＞2018. 日本看護協会出版会：東京, p.15.
- 3) 日本看護協会（2019）令和元年版看護白書. 日本看護協会出版会：東京.
- 4) 酒井一博, 毛利一平, 奥村元子, 小川 忍（2011）日本看護協会「時間外労働および夜勤・交代制勤務に関する実態調査」の自由意見欄に記載された看護師の労働・生活条件に関する訴えと改善要求. 労働科学, 87(3), 99-115.