

# 取り組み①

病床タイプ

回復期

医療療養

介護療養

医療法人財団利定会大久野病院（東京都西多摩郡日の出町）

## 「LA（ライフ・アシスタント）」と名付け

## 職能・求めるスキルも明確化し、定着につなげる

大久野病院では、介護福祉士と介護職を合わせ「LA（ライフ・アシスタント）」と呼んでいる。2018年5月、「介護」に専念できる体制づくりとともに、人事考課も一新。わかりやすく公平な評価制度を背景に、介護職の定着が進んでいる。

### ホテル業務の大半は 病棟スタッフがカバーする

森松静副院長が病棟業務の体制見直し、改善に着手したのは4年前のことだが、それ以前から、慢性期病棟における業務の整理について必要性を感じていたという。



森松静副院長

「現在、看護師についてもタスクシフトやタスクシェアが議論されていますが、現場では『ホテル業務』のほとんどは看護部が担っているのが実態です。本来業務以外の業務にかなりの時間を割かれています。患者さんが自立していない場合に発生する支援業務はすべて、看護師か介護職に回ってしまうのです」（森松副院長）

看護師は国家資格に基づく「独占業務」が明確であるため、まだ「本来業務」が明確化できるが、介護職になると、何が「本来業務」であるかさ曖昧になりがちだ。業務を数え上げたらきりがなく、ベッドメイキングにはじまり、冷

蔵庫のなかの食材の消費期限の確認、エアコンフィルターの掃除まで担う。

たとえば入浴介助でも、さまざまな業務が発生する。単に浴室で介助するだけにとどまらない。同院の場合、入浴介助が必要な患者は150人ほどだが、この人たちに週2回、間違いなく入浴してもらうだけでもおおよそだ。しかも、患者1人あたり8分間という時間内で済ませるといふ慌たしさ。さらに寝衣のサイズを間違いないく揃えるのも介護職の仕事になる。

「Aさんは上着がLサイズ、下がMサイズ」「Bさんは上がMサイズ、下はSサイズ」「Cさんは自身

の持ち込み……」といった具合だ。これらをとりとまとめ、間違いなくリネン業者に発注するのも大事な役目になる。

もう一つ、「どの部門の業務と明確化できないニッチ業務」（森松副院長）も、介護職に回ってくる。他部門と病棟のメッセンジャー役、患者用酸素ボンベなど医療器具・材料の出し入れと欠品がある場合は補充のための発注、事務部門から出るデータ類を取りに行き、スタンプステーションの掲示板に貼りだす——等々。

診療報酬の入院料で定められる人員配置基準とおりでは、とうてい業務を回せないというのが森松

図1 大久野病院のLA教育プログラム

厚労省新人看護職員研修ガイドライン到達目標の到達の I できる II 指導の下でできる III 実習でできる IV 知識としてわかる	オリエンテーション・研修項目	指導担当者	研修科目	研修方法	到達レベル			
					右読	読読	介読	読読
技術的側面 環境調整技術	ハウスキーピング	プリセプター	ハウスキーピング	講義	I		I	
	療養環境	プリセプター	NS環境整備	講義・演習	I		I	
	入院	プリセプター	入院サブPFC	講義・演習	I		II	
	転出	プリセプター	転棟業務手順	講義・演習	I		II	
	転入	プリセプター	転棟業務手順	講義・演習	I		II	
	退院	プリセプター	退院PFC	講義・演習	I		II	
	ベッドメイキング	プリセプター	NSベッドメイキング	講義・演習	I		I	○
	臥床患者のシーツ交換	プリセプター	NS臥床のシーツ交換	講義・演習	I		I	○
	リネン取扱い	プリセプター	感染性衣類・寝具の出し方	講義・演習	I		I	
	①温度、湿度、換気、採光、臭気、騒音、病室整備の療養生活環境調整（例：臥床患者、手術後の患者等の療養生活環境調整）I							
②ベッドメイキング（例：臥床患者のベッドメイキング）I								

副院長の考えだ。「看護師の本来業務だけを念頭に決められているのでしようけれど、もともと業務量に対して必要とされる人員体制が整っていないのです」

### 業務を見直して「ケア」の時間を捻出

「本来、介護職は『おじいちゃん、おばあちゃん』の笑顔が見たくてこの道に入った』という人が多いのに、来る日も来る日も『本来業務以外の仕事』に追われていては、モチベーションも上がりません。本来業務に少しでも時間を回せるような体制づくりに病院主導で取り組む必要がありました」と、森松副院長は振り返る。

森松副院長がまず取りかかったのが「業務の切り分け」と他部門への業務移管だった。病棟看護部門が担っている業務を一つひとつ洗い出し、廃止したり、他部門に委譲した。

また委託業者にも協力を求めた。先述の寝衣の搬入作業は、そ

れまでは病院の入り口に積み下ろしていたが、浴室前の更衣室まで持ってきてもらうようにした。物品も定数化、少数化し、在庫管理や請求書業務の手間を省くようにした。

一つひとつの作業を見直すことによる時間短縮はせいぜい3〜5分程度だが、その積み重ねを重視した。実際、これによって患者と向き合う時間は確実に増えたという。

「いくら在院日数が短くなったとはいえ、慢性期病院の患者さんにとって、病棟は一時的にでも生活の場になります。当然、気晴らしや息抜きが必要になります。当院ではドッグセラピーなど癒しのケアを始めましたが、こういう瞬間がとても大事になるし、LAさんが力を発揮するのはそういう時なのです」

### 看護職の教育内容を踏まえ達成度でバランスをとる

そして介護福祉士を含めた介護

職の名称を「LA (Life Assistant)」と改め、本来業務を明確化。あわせて教育体制も整備した。プログラムは看護職とほぼ同じ内容とし、職種によって求める達成度に差をつけた(図1)。達成度は「I(できる)」「II(指導があればできる)」「III(演習ではできる)」「IV(知識としてはわかる)」と4段階にし、たとえばある項目について看護職なら「I」を、LAには「II」を満たすことを求めるといふ具合だ。

森松副院長はその理由を次のように語る。「介護職に求められるスキルはほぼ、厚生労働省の『新人看護職員研修ガイドライン』で設けられている項目に集約されます。これに欠けているのはレクリエーションの項目くらいでしょう」

これによって必要な研修も明確化できたという。いたずらにOFF-JTの研修を用意しても、本人に必要なかが明確でなければ、「余計な用事がさらに増える」という不満が募ってしまう。「あなたに足りない技術は

「患者様の笑顔が見たい」を叶える  
体制づくりに注力して定着が加速

図2 大久野病院の「情意評価」項目の一部

## 大久野病院看護部 社会人としての基本的勤務姿勢の評価

※ 当院が望む社会人としての基本的勤務姿勢が身につけている職員を評価する

※ 評価する内容は社会変化、組織成長度の状況に合わせて毎年見直す

看護部 所属 氏名 年 月 日

評価基準: 2点:9割以上該当 1点:8割~5割該当 0点:4割以下該当

項目	比重	内容	評価者	
			自己	1次
協定状況	×2	1 個人事情(体力・能力・家族事情・対人関係など)による業務場所の制限が無い		
		2 個人事情(体力・能力・家族事情・対人関係など)による業務内容の制限が無い		
		3 年間の突発的な遅刻、早退、欠勤が(突発の公休や有休を含む)3回以下		
		4 有給休暇は他の職員との公平性やマンパワー状況を配慮して請求している		
		5 急なシフト変更		
		6 予測が必要と		
		7 与えられた業務		
		8 積極的に健康管理		
誠実性	×1	9 自己の間違いを		
		10 上司・メンバーの		
努力性	×1	11 困難なことがあ		
		12 自己のリーダー目		
協調性	×2	13 組織の一員としてQMS活動に参画しより良い状況に改善するための行動がみられる		
		14 自己主張をせず、他の職員の意見と調整をすることができる		
		15 自己のリズムを押しつけ他の職員のリズムを乱すことがない		
守秘義務	×2	16 他人の中傷、誹謗をしない		
		17 個人情報保護法を理解し守秘義務を守っている		
倫理感	×1	18 患者様、ご家族に対し十分な説明義務を果たし同意を得ながら看護・介護を行っている		
		19 患者様の尊厳を尊重しながらケアを行っている(自尊心、羞恥心の配慮)		

専門職、資格職の知識技術の能力以前に、社会人としての姿勢を表に沿って3段階評価する法人が重要視する項目は評価比重を重くする

これだから、この研修を受けてほしい」と伝えることができるようになった。

「チームで動ける」も  
人事評価の対象に

人事考課も一新し、「能力」「業績」「情意」の3つの視点で評価することにしたが、このうち「情意

評価」は「当院が望む社会人としての基本的姿勢が身につけている」ことを評価するもので、こちらは本人、師長、部長という複数人の評価を加味して確定させる。

この評価を加味したのは、介護職は子育てがひと段落してから働き出す女性や初めての社会人経験者が就くことが多いことから、「社会人としての『働』が鈍っていることがある」(森松副院長)という事情を踏まえてのことだ。

また、いくらスキルだけが磨かれていても、チームとして動くことができなければ、結果としてチーム全体のパフォーマンスが低下してしまうことにもなりかねな

い。たとえば「突発的に休む」というのは、もちろん仕方なく発生することはありますが、それを無制限に認めてしまうと、結局、特定のスタッフに『しわ寄せ』が向かってしまいます。チームへの貢献度も評価しなければいけません」(森松副院長)

また「アンガーマネジメント」もここで評価される項目の一つ。患者は多かれ少なかれ、「負の感情」を抱えて入院してくる。これを受け止め、そのうえで自分の感情をコントロールすることも求められるという。

これらの評価は6段階を設けており、「3」に到達すると「1人前」のスタッフとして、夜勤シフトに組み込まれることになる。その上で「6(主任)」「5(副主任)」「4(リーダー)」——といったふうにステップアップしていく。

この段階は看護部共通で、「L Aの主任」「看護師のリーダー」といった職種が存在することになる。

パートタイムの職員も多く、そ

図3 大久野病院の看護・介護クリニカルラダー

大久野病院看護部 看護・介護クリニカルラダー

制定年月日 平成28年4月1日 主管部署 看護部

作成者 森田 輝

階級レベル	後継	定着	目標	院内研修プログラム習得目標			院内QMS活動	教育・研究活動
				基本的姿勢	技術的価値	管理的価値		
6 Super-loyal	看護 業務遂行	病院や看護科の方針に基づき、主任として業務遂行、防犯の確保に努め、良好な職場風土を醸成できる。	1. 病院、部署、病棟、個人の目標の達成に向けて課題と活動を計画し実施できる。 2. 病院が提供する看護・介護サービスの質を評価し改善活動を行うことができる。 3. 看護・介護を正しく実践し、部下の指導を行うことができる。 4. QMS・委員会活動におけるシステムを正しく実践し役割モデルとなる。 5. 看護・介護研究に取り組み、研究発表を奨励し実践モデルとなる。 6. 管理業務について経験を積み、経理代行業務を行うことができる。	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	1. 経営委員会への参画、看護・介護サービスの質を評価。 2. 防犯の確保。 3. 委員会活動のリード。 4. 業務リーダーと評価。 5. 委員会活動のリード	1. 研究チーム支援。 2. 教育・コーチング研修 3. 管理業務研修。 4. プリセプター実地。 5. 院内研修企画。
5 Loyal	看護 業務遂行	病院や看護科の方針に基づき、主任・主任候補の指導のもとで、良好な職場風土を醸成できる。	1. 病院、部署、病棟、個人の目標の達成に向けて課題と活動を計画し実施できる。 2. 病院が提供する看護・介護サービスの質を評価し改善活動を行うことができる。 3. 看護・介護を正しく実践し、部下の指導を行うことができる。 4. QMS・委員会活動におけるシステムを正しく実践し役割モデルとなる。 5. 看護・介護研究に取り組み、研究発表を奨励し実践モデルとなる。 6. 管理業務について経験を積み、経理代行業務を行うことができる。	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	1. 看護・介護サービスの質を評価。 2. 防犯の確保。 3. 委員会活動のリード。 4. 業務リーダーと評価。	1. 研究発表。 2. 教育・コーチング研修 3. 管理業務研修。 4. プリセプター実地。 5. 研修会出席率促進。
4 Great	看護 業務遂行	経験や熟練により、定型から複雑な看護・介護業務について、的確に遂行することが出来る。またチームリーダーとして、問題解決能力を発揮できる。	1. 病院、部署、病棟、個人の目標の達成に向けて課題と活動を計画し実施できる。 2. 院内研修プログラムレベル3を習得する。 3. 看護・介護を正しく実践することができる。 4. QMS・委員会活動におけるシステムを正しく実践することができる。 5. 看護・介護研究に熱心を持ち研究チームに参加することができる。 6. 自己に不足している知識・技術について積極的に学習する。	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	1. 病棟の運営。 2. 委員会活動のリード。 3. 防犯の確保活動のリード。 4. 業務リーダーと評価。	1. 研究発表。 2. 専門知識研修。 3. リーダーシップ研修。 4. プリセプター実地。 5. 研修会出席率促進。
3 Middle	業務遂行	定型業務を正しく遂行できることを前提とし、複雑業務についても、必要に応じて助言を受けながら遂行できる。	1. 病院、部署、病棟、個人の目標の達成に向けて課題と活動を計画し実施できる。 2. 院内研修プログラムレベル3を習得する。 3. 看護・介護を正しく実践することができる。 4. QMS・委員会活動におけるシステムを正しく実践することができる。 5. 看護・介護研究に熱心を持ち研究チームに参加することができる。 6. 自己に不足している知識・技術について積極的に学習する。	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	院内研修プログラム 全て習得	1. 病棟運営に参画。 2. 委員会活動に参画。 3. 防犯の確保活動のリード。 4. 業務に対する自己評価。	1. 研究参加。 2. プリセプター研修。 3. 知識・技術向上研修。 4. 研修会出席率促進。
2 Small	業務遂行	病院の組織全体に適合し、指示やマニュアルなどに従って、基本的な定型業務を正しく遂行できる。	1. 病院、部署、病棟、個人の目標に沿って課題と活動を計画し実施することができる。 2. 院内研修プログラムレベル2を習得する。 3. 指導のもとでマニュアル順やルーティンにのっとり看護・介護を正しく実践できる。 4. 疑問点を理解し適切な報告・連絡・相談業務を行うことができる。 5. 指導のもとでQMS・委員会活動におけるシステムを活用できる。 6. 自己に不足している知識・技術について積極的に学習する。	院内研修プログラム レベル2 習得	院内研修プログラム レベル2 習得	院内研修プログラム レベル2 習得	1. 病棟運営に参画。 2. 委員会活動の理解。 3. 防犯の確保活動の参加。 4. 業務に対する自己評価。	1. 品質関連活動研修。 2. 臨床倫理研修。 3. 知識・技術向上研修。 4. 研修会出席率促進。
1 Graduate	業務遂行	所長からの指示に適切に指示やマニュアルなどに従って基本的な定型業務を正しく遂行できる。	1. 職場の環境に慣れ就業に必要知識を習得することができる。 2. 院内研修プログラムレベル1を習得する。 3. 院内研修システム及び目標管理の方法を理解する。 4. 院内研修プログラムレベル1を習得する。 5. 指導のもとでマニュアル順やルーティンにのっとり看護・介護を正しく実践できる。 6. 自己に不足している知識・技術について積極的に学習する。	院内研修プログラム レベル1 習得	院内研修プログラム レベル1 習得	院内研修プログラム レベル1 習得	1. 病棟運営方法の理解。 2. 防犯の確保活動の参加。 3. 業務に対する自己評価。	1. 院内研修方法の学習。 2. 臨床倫理研修。 3. 施設研修。 4. 基礎知識・技術研修。

自己評価と評価者の差について  
評価者は本人に説明し同意を得る



DATA

医療法人財団利定会  
**大久野病院**

大久野病院のほか進藤医院（外来・訪問医療・訪問看護・訪問リハビリ・ケアプラン作成）を運営している。組織的な運営を管理するQMS (Quality Management System) 活動を積極的に行い、技量の標準化、医療提供体制の標準化を進めている。

所在地：東京都西多摩郡日の出町大久野6416  
電話：042-597-0873  
病床：158床（回復期リハビリ病棟50床、医療療養病棟50床、介護療養病棟58床）  
職員数：230人（医師10.2人、看護師29.8人、リハビリ職37人いずれも常勤換算）  
データは「東京都病床機能報告(2017年度)」ほか

この人事制度を施行させたのは2018年5月から。2カ月以上

※

この人事制度を施行させたのは2018年5月から。2カ月以上

握っています。この時に整合性がとれないほうが問題なのです」

「この人事制度を施行させたのは2018年5月から。2カ月以上

の分、フルタイムの職員に比べれば給与は抑え気味になるが、評価基準を明確化したことで、かえって納得感は増したようだ。「もちろん、フルタイムでなければ雇えないといったことはしません。それはそれで評価することを明示すれば、職員は納得します。一番いけないと思っっているのは、不公平感を抱かせることです。経営側はもちろん明かしません。職員同士で互いの給与額はたい、把握していません。この時に整合性がとれないほうが問題なのです」

かけて職員一人ひとりと面接して給与体系を変更することを説明した。「今まで背丈順に並べていたのを、体重順に並べ替えるようなもの」と森松副院長が振り返るほどの大改革だったが、効果はテキメンに表れた。介護職の離職者ゼロが続いている。3月に退職者2人が出るが、「介護福祉士だったスタッフが2人が看護職をめざしたいと言ってきたのです」と森松副院長は目を細める。

在職中の介護職が「友だちの介護職を呼びたい」と申し出るケースも出てくるなど、大久野病院のケア体制はますます強固になりつつある。