

厚生労働省 令和4年度看護職員確保対策特別事業
看護教員と看護職員の人事交流等の看護職員確保に係る好事例収集事業

看護教員と看護職員の人事交流等 事例集

15校の好事例紹介

—よりよい 看護の未来のために!—



看護教員と看護職員の人事交流 等 事例集

15校の好事例紹介

—よりよい 看護の未来 のために!—

Contents

			*業務指示による他部署での勤務					
			看護 教員	看護 職員	配置 転換	在籍 出向	他部署 *	出張
はじめに 1								
人事交流の現状と未来 2								
厚木看護専門学校	交流事例1	病院と学校の協同キャリア支援体制がナビゲーションする“看護教員への道”	8			● 3~6年		
	交流事例2	看護教員による看護職員の研究活動支援を目的とした人事交流	10	●			●	
岸和田市医師会看護専門学校	交流事例1	地域で学び働く看護職員・看護教員を育成するために	12			● 2年		
	交流事例2	病院の教育担当責任者を看護学校で育てる	13					●
パナソニック健康保険組合立松下看護専門学校	交流事例1	看護教員と看護職員の短期間実務研修	14	●	●		●	
	交流事例2	看護教員が臨地実習指導者向けの研修会を企画・運営	15	●			●	
	交流事例3	委員会活動を通じた看護教員と看護職員の交流	15	●			●	
相馬看護専門学校	交流事例1	東日本大震災を機に新たな人事交流のスキームへ	16			● 5~7年		
いわき市医療センター看護専門学校	交流事例1	人事異動はいずれあるもの！新たな経験でさらなる成長を	18			● 任期なし		
	交流事例2	看護教員だって看護職！	19	●			●	
竹田看護専門学校	交流事例1	組織内で看護教員と看護職員が共に育つ人事交流	20	●	●		●	
	交流事例2	指導者が安心して学生を支援するための実習指導者会議	21	●			●	
	交流事例3	臨地実習指導教員の新しい扉	21			● 任期なし		
組合立静岡県中部看護専門学校	交流事例1	看護学校設立理念の共通認識がもたらす、3病院と学校間の“当たり前”の人事異動	22			● 1~5年		
	交流事例2	臨床未経験領域の教育力不足や不安を解消する教員研修	22	●				●

はじめに

臨地実習は学生の看護観を発展させる貴重な経験の場であり、医療技術の進歩に伴い、臨床現場における看護ケアも常に変化しています。臨地実習で学生が看護を学ぶためには、看護師等養成所・学校に所属する看護教員が最新の治療方法・医療技術を理解し、看護実践能力を維持・向上させることが必要です。同様に、臨地実習を受け入れている医療機関等（訪問看護ステーション、介護福祉施設、自治体等を含む）に所属する看護職員が現代の学生・学校の教育課程を理解し、教育実践力を維持・向上させることも必要です。このように、看護教員と看護職員が連携・協働し、人事交流を通してお互いの持つ能力を向上させることで、より質の高い看護基礎教育が可能になると考えます。

看護教員と看護職員の風通しのよい関係は、医療機関等の現状を踏まえた教育へとつながり、看護学生のリアリティショック低減にもなります。また、看護職員の教育力が向上することは新人看護職員の現状を踏まえた教育へとつながり、看護職員の離職の防止に寄与できます。また、交流した看護職員のキャリアアップにも役立つでしょう。

本冊子は看護教員と看護職員が人事交流を行い、交流先のフィールドで看護実践能力や看護教育力を研鑽する機会を設けている好事例を集めたものです。本冊子が交流を開始するきっかけとなり、看護教員と看護職員が連携・協働していくための一助になれば幸いです。

一般社団法人日本看護学校協議会 会長 水方 智子

*業務指示による他部署での勤務

			看護 教員	看護 職員	配置 転換	在籍 出向	* 他部署	出張
岡波看護専門学校	交流事例1 “伊賀の里の看護師としてずっと働き続ける” ことを共通認識に 23			●	● 任期なし			
	交流事例2 研修や講義などの相互交流で深める、看護学生への理解 23	●	●				●	
函館厚生院看護専門学校	交流事例1 学校と臨床のシームレスな交流がもたらす、双方向の理解と連携 24		●			● 1～3年		
	交流事例2 看護部が運営する研修会への参画で叶える共育 24	●					●	
勤医会東葛看護専門学校	交流事例1 病院と学校が協働で導く“看護教員への道” 25		●	●	● 5年			
	交流事例2 看護教員による質の高い看護の提供 25	●					●	
茨城県結城看護専門学校	交流事例1 看護職員による演習指導で安心感のある臨地実習 26		●					●
	交流事例2 地域とタッグを組み、地域で活躍する看護職員を育てる 26		●			● 3年		
北斗会看護専門学校	交流事例1 受け継がれてきた組織風土を基盤とする人事交流 27	●	●	● 任期なし				
公立春日井小牧看護専門学校	交流事例1 病院と学校がタッグを組み最新の看護教育を提供 28		●			● 3年		
公立館林高等看護学院	交流事例1 経験を積み重ね、教員自身の自己肯定感につなげる 29		●	● 任期なし				
	交流事例2 病院・学校双方向の講師派遣でニーズに応じた教育展開 29	●	●				●	
専門学校麻生看護大学校	交流事例1 看護職員と看護教員との計画的な人事交流 30		●			● 5～10年		
	交流事例2 病院の委員会への参加で新しい情報を得る 30	●					●	

編集後記 31

取材協力者の紹介 32

本調査委員会組織図 巻末

人事交流の現状と未来



医療技術の進歩に伴い、看護も変化しています。看護師等養成所(以下、「学校」とする。)において看護学生(以下、「学生」とする。)に適切な指導を行うためには、看護教員が最新の治療や医療現場の状況等を理解し、看護実践能力を維持・向上することが必要です。また、臨地実習を受け入れる医療機関等においては、看護学生の特性を理解するとともに、看護基礎教育での指導内容をふまえた実習指導が大切です。

看護教員と医療機関等の看護職員の人事交流(以下、「人事交流」とする。)には、看護教員の看護実践能力の維持・向上と実習指導者の指導力向上のほか、学生のリアリティショックの低減、新人看護職員の指導力等向上、それによる離職防止等のさまざまな効果があることが考えられます。

そこで、看護教員と医療機関等の看護職員との人事交流を実施している学校にヒアリング調査を行い、人事交流の具体的な方法やその効果等を事例集としてまとめました。

ぜひ、学校と実習施設等での人事交流を検討する際にご活用ください。

本調査(冊子)においては、看護教員と看護職員を次のように定義する。

看護教員：看護師等養成所の専任教員、教務主任のこと。

医療機関等との人事交流期間中に医療機関等で看護職員の業務に就く場合も、交流前の職業である看護教員と記す。

看護職員：看護師等養成所以外の医療機関等で就業する保健師・助産師・看護師・准看護師のこと。看護師等養成所との人事交流期間中に看護教員の業務に就く場合も、交流前の職業である看護職員と記す。

A 調査方法の概要

1. 事前調査

2022年7月、日本看護学校協議会会員校450校の管理者を対象とする任意回答アンケート(オンラインフォーム形式)を実施し、156校から回答を得た。「人事交流を実施している」と回答したのは156校中37校であったが、37校の「人事交流の概要情報」(文書回答)を検討し、人事交流実施校は35校であることを確認した。

35校の「人事交流の概要情報」を検討し、積極的に交流を図っている16校を選定し、調査概要を文書および電話で説明し、16校全校よりヒアリング調査協力の同意を得た。

2. ヒアリング調査

2022年8～9月に訪問あるいはウェブ会議システムで16校が実施する30の人事交流のヒアリング調査を実施した。1校あたり最大3つまで、時間は90分以内を目途とした。主なヒアリング内容は表1のとおりである。

16校から30の人事交流についてヒアリングを実施したが、ヒアリング後、1校より調査協力の同意撤回の申し出があった。よって、本冊子では15校の29の人事交流を紹介する。

なお、本調査は、外部委員で構成される一般社団法人日本看護学校協議会倫理審査委員会の承認を得て実施した。

1. 人事交流の具体的な内容
(交流人材、期間、目的、進め方)
2. 人事交流の効果と課題
3. 人事交流実施のきっかけ
4. 交流期間中の労働契約
5. 賃金等
6. 問題点

表1 主なヒアリング内容

B 看護教員と看護職員の人事交流の4分類

ヒアリング内容の分析にあたり、学校によって何を人事交流として語るかがまちまちであったため、本調査では、ヒアリングした雇用契約、異動、業務指示・指示内容、時間・期間の類型を検討し、人事交流を「在籍出向」「配置転換」「出張」「業務指示による他部署での勤務」に4分類した(3頁の図)。

官民人事交流や民間企業間で実施される人事交流の大部分は「在籍出向」であるが、本調査および本冊子では看護教員と看護職員の職務の性質と人事交流の主目的が人材育成であることに主眼を置き、上述した4分類すべてを人事交流とした。

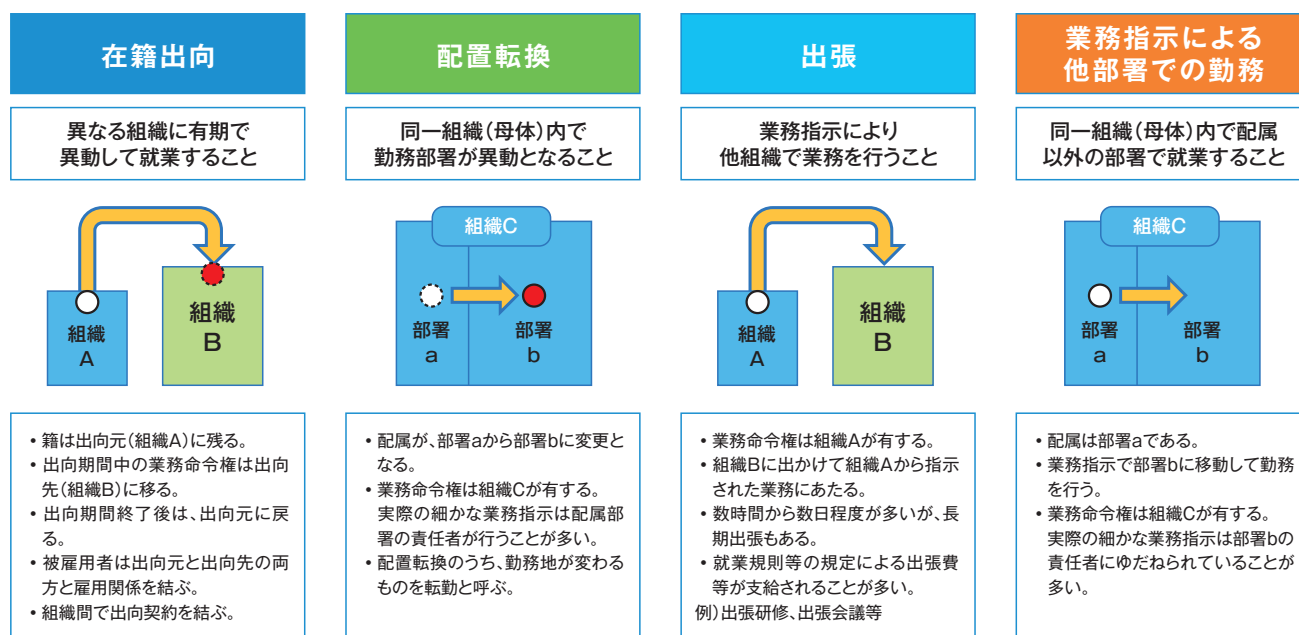


図 看護教員と看護職員の人事交流の4分類

⑥ ヒアリング調査の結果概要

15校から聞き取った29の人事交流は表2のように整理できた。なお各人事交流事例については、8ページ以降の事例集で紹介している。

これ以降、交流人材の動きのわかりやすさを考慮し、視点を学校に置き、学校の「看護職員の迎入」、学校が医療機関等へ「看護教員を派遣」と表記する。

15校中11校は「看護職員の迎入」と「看護教員の派遣」の両方を実施していた。4校は「看護職員の迎入」のみを実施

29の人事交流事例													左計	15校の人事交流		
【一方向型】の人事交流								【交換型】の人事交流								
①「看護職員の迎入」				②「看護教員の派遣」												
在籍 出向	配置 転換	出張	他部署 勤務	在籍 出向	配置 転換	出張	他部署 勤務	在籍 出向	配置 転換	出張	他部署 勤務	① のみ		② のみ	①② 両方	
15				9				5				4校		0校	11校	
7	6	2	0	0	0	1	8	0	1	0	4					
学校 1	1						1					2		○		
学校 2	1	1										2	○			
学校 3							2				1	3		○		
学校 4	1											1	○			
学校 5		1					1					2		○		
学校 6		1					1				1	3		○		
学校 7	1					1						2		○		
学校 8		1									1	2		○		
学校 9	1						1					2		○		
学校10		1					1					2		○		
学校11	1		1									2	○			
学校12									1			1		○		
学校13	1											1	○			
学校14		1									1	2		○		
学校15	1						1					2		○		

表2 15校29の人事交流の概観

し、「看護教員の派遣」のみを行う学校はなかった。29事例の内訳は、「看護職員の迎入」が計15事例、「看護教員の派遣」が計9事例、その両方を行う【交換型】が計5事例であった。

続いて、【一方向型】の人事交流である「看護職員の迎入」、「看護教員の派遣」と【交換型】の人事交流について、それぞれの特徴とメリットを紹介する。

1. 「看護職員の迎入」について

「看護職員の迎入」は、在籍出向（7事例）、配置転換（6事例）、出張（2事例）という形で実施されていた。

1) 人事交流期間について

在籍出向の期間は1～5年程度、10年という長いものもあった。配置転換は3～6年程度の期間を設定して行う例（2事例）と任期の設定をしない例（4事例）があった。

2) 本人の希望や意向の確認について

在籍出向に際する本人の希望や意向の確認については、「組織の意図の説明を受けて本人が同意した」（3事例）と「本人の希望を組織が支援した」（3事例）、「本人の希望と組織の意図の両方が含まれる」（1事例）という結果であった。

配置転換では、「組織の意図の説明を受けて本人が同意した」（3事例）と「本人の希望を組織が支援した」（1事例）、「本人の希望と組織の意図の両方が含まれる」（2事例）であった。

3) 専任教員養成講習会の受講について

看護職員の学校への異動（在籍出向あるいは配置転換）は、出向元の医療機関等で専任教員養成講習会を受講した後に行われる例が多く（9事例）、学校へ異動後に受講する例は少ない（3事例）ことがわかった。1事例はその都度いずれかを検討する形であった。

看護学生	学校（教員を含む）	医療機関等	交流人材（看護職員）
• 患者の状態に関する臨床判断の説明を受ける、適切な看護ケア（技術等）を示した指導を受けることができる。 • 交流人材を看護実践者としての役割モデルにできる。 • 学修目標達成につながる看護ケアに参画できる機会が提供されやすい。 • 実習指導教員と実習指導者の連携・協働が整った環境で臨地実習に参加できる。 • 実習施設の内部（設備、看護体制、看護職員等）を周知する交流人材の存在が臨地実習時の学生の緊張感を和らげる、あるいは安心感を与える効果がある。	• 看護教員人材を獲得できる。 • 看護教員の新規採用にかかる費用や労力を削減できる。 • 交流人材が、学校と病院の連絡窓口の機能を果たし、臨地実習の打ち合わせ等に関する連絡・調整が容易になり、連携が進む。 • 交流人材（病院の職員である看護教員）は、病院内での人的つながりを活用して、実習打ち合わせや帯同をスムーズに進める。 • 新たな人材が入ることで学校内部に新たな考え方や価値観をもたらすことがある。 • 交流人材が、専任教員として定着する可能性がある。	• 看護職員のキャリア支援：看護職員のキャリアの1つとして学校勤務を設定できる。 • 看護実践能力と教育実践能力の両方を有する人材を育成できる。 • 交流先の学校からの就職数が増える。 • 交流人材が、交流期間中に培った教育力を臨地実習での学生指導および臨地実習指導者研修に活用できる。 • 交流人材が、交流期間中に培った教育力を新人育成も含む現任教育に活用できる。 • 教員として培った説明・発表力を病院の就職ガイダンス等で活用できる。	• 看護基礎教育を理解できる。 • 学生のレディネス・看護技術の到達度を理解できる。 • 教育力を向上できる。 • 専任教員養成講習会を経て、専任教員資格を得ることができる。 • 専任教員歴を積むことができる。 • 看護理論等を再学習することができる。 • 教育実践能力を備えることができる。 • ライフデザインに応じた職場変更（病院、学校の選択肢）がかなう。
• 交流人材から、実習病院での実務経験に紐づいた臨床判断や臨床で用いている新しい技術の指導を受けることができる。 • 交流人材を通じて、看護基礎教育で活用可能な臨床事例を収集できる。			
• 学校・病院間で、臨地実習の目標、内容、学生のレディネス等の共有を密に図ることができるようになり、臨地実習受け入れ施設として学生指導・教育の質が向上する。 • 学校での人事交流を経た看護職員（交流期間中は看護教員）が病院の教育を担当することで、学校と病院の間で教育の一貫性を保ちやすい。また交流人材は卒業生にとって既知（知っていて、親しんでいる）の存在であり、病院就職後も相談しやすく、支援を求めやすいと感じる例が多い。			

表3 学校が看護職員を迎え入れる人事交流による多様な効果【ヒアリングに基づく】

4)「看護職員の迎入」の効果

学校に異動した看護職員は一定年数、専任教員の職務を担うが、これにより、交流人材自身はもとより、交流元である病院、交流先の学校（組織、学校の教員の両方を含む）、学校の看護学生にさまざまな効果があることがわかった（表3）。

2.「看護教員の派遣」について

学校から医療機関等への「看護教員の派遣」は「業務指示による他部署での勤務」（8事例）、「出張」（1事例）という形で実施されていた。「配置転換」、「在籍出向」はなかった。

教員人員に余裕がなく、期間や時間をやりくりして「業務指示による他部署での勤務」を実施する例が多かった。

他部署で看護教員が担う業務内容は、病棟での実務研修（2事例）、看護部の委員会・会議等へ参加（3事例）、看護部の現任教育に参画（3事例）であった（表4）。

1) 人事交流期間について

1回あたり数時間を年に数回、3日間、数週間等、総時間や期間は「看護職員の迎入」と比較して短いことがわかった。

2) 本人の希望や意向の確認について

基本的に「業務指示による他部署での勤務」は業務指示で行われるものであるが、9事例中8事例は本人の希望や意向の確認を行っており、「組織の意図の説明を受けて本人が同意した」（4事例）と「本人の希望を組織が支援した」（2事例）、「本人の希望と組織の意図の両方が含まれる」（2事例）という結果であった。なお、1事例はこれに関する内容をヒアリングできなかった。「本人の希望を組織が支援した」（2事例）はいずれも「実務研修」であった。

3)「看護教員の派遣」の効果

看護教員が医療機関で担う業務内容により、看護学生・学校（教員を含む）、交流人材、医療機関等にさまざまな効果があることがわかった。看護教員が他部署勤務での勤務で担う業務内容とその効果を表4に示す。

業務内容	看護学生	学校（教員を含む）	交流人材（看護教員）	医療機関等
【実務研修】 【3事例】 期間：3日間 2～4週間 3週間			- 最先端の医療技術、病院の現状、看護実践を理解・確認できる。 - 自身の看護実践力を確認し、高めることができる。	
	- 実務研修中に収集した臨床の情報を活用した事例を授業で活用できる。 - 臨地実習に関する学生の疑問について看護職員と話し合う機会にできる。		- 看護教員が看護職員と意見交換できる。 - 臨地実習を行う病棟の看護職員との関係づくりができる。	
		- 学校と医療機関の信頼関係構築に役立つ。 - 臨地実習指導者に関する情報を得やすい。 - 未経験領域（精神、在宅等がその一例）の実習指導を担当する教員が未経験領域の病棟で研修を行うことにより、実習指導への教員の不安や緊張感を緩和する効果がある。		
【会議参加】 【3事例】 - 実習指導者会議 - 新人教育委員会 - 病院看護部の委員会		- 臨床に関連した新しい情報収集の機会となる。 - 学校の教員と医療機関の看護職員の間で、各会議のビジョンを共有できる。		
	- 看護教員と臨地実習指導者間で、「学校のエデュケーション方針」やカリキュラムに関する情報を共有できる。 - 臨地実習指導者と学生指導に関する協議を行うことが臨地実習指導者の不安等の軽減につながる。 - 看護教員が委員会・会議のビジョン実現に尽力できる。これにより医療機関の看護の質向上に資する。			
【現任教育参画】 - 臨地実習指導者研修会の講師 - 臨地実習指導者向けの研修会の企画・運営 - 看護職員の研究活動支援		看護教員の教育力を医療機関での卒後教育（現任教育）に活用できる。	- 看護職員の研究活動を支援することでクリティカルな思考を育成できる。 - 看護職員のキャリアを支援できる。	
		自校の卒業生の情報を入手できる。		
		- 実習指導を学生に合ったものにするに役立つ。 - 医療機関の看護職員との関係構築が両組織の一体化や連携推進につながる。 - 学校の教員と医療機関の看護職員の交流の機会となる。		
		看護職員の研究活動の成果は看護基礎教育に還元される。		

表4 学校が医療機関に看護教員を派遣する人事交流の多様な効果【ヒアリングに基づく】

3.【交換型】の人事交流について

学校にとっても、病院にとっても、出す人材と迎える人材があるのが、【交換型】の人事交流である。

計5事例の【交換型】人事交流のうち1事例は法人内での人事交流で、看護教員、看護職員共に任期を定めずに「配置転換」を行い、学校と病院の人材を交換するものであった。

ほかの4事例は「業務指示による他部署での勤務」であり、その具体的な業務内容は次のとおりであった。

- ・学校の教育と臨床の教育を互いに知る目的で交流先にて研修を受ける。
- ・看護教員が病院で3日間の臨床研修を受け、看護職員が学校で講義や演習にあたる。
- ・看護教員は病院で臨床の実務研修(2日～2週間)を行う、研修会で講義をする、教育委員会に参加する。看護職員は学校の授業講師や学内演習の指導に携わる。
- ・看護教員が病院の研修の講師を担う。看護職員が学校の講義を担当する。

いずれの事例も、短時間あるいは短期間であった。

【交換型】の人事交流の効果は「看護職員の迎入」「看護教員の派遣」に記載したものと内容は重なるが、その効果を学校と医療機関等双方が同時に感じることができるため、短期であっても学校と医療機関等との連携強化につながる傾向があるようだ。

このように、人事交流には、交流人材個人のスキルアップやキャリア支援といった限定的な効果のほかにも、経験知の組織伝達、組織構成員(看護学生や看護職員等)の学習・労働環境を安心・安全・安寧なものにするために機能する等の効果があることがわかった。

特に、当調査班では、学校と医療機関等との連携強化に着目した。

看護職員と看護教員の人事交流には適材適所の活躍の場を提供するという相補的な効果もあるが、両組織の連携を強化させる。これにより臨地実習指導を含む看護基礎教育、医療機関等の現任教育の質が向上し、看護基礎教育と医療機関等の現任教育に連続性が生まれる。当調査班ではこの連続性が看護教員および看護職員のワークエンゲージメントを向上させる可能性があると考えた。また、人事交流により看護職員と看護教員が情報・意見交換等を行いながら信頼関係を構築することで学校と医療機関等の一体感の醸成が促される。この一体感は、臨地実習指導で学生に安心感を与え、就職後のリアリティショックを低減する一つの要素であろう。看護職員と看護教員の人事交流による多様な効果の相互作用・相乗効果で生まれる一体感は、看護の質の向上につながる大事な要素であると考ええる。

① 人事交流実施に際しての留意点

現状、看護教員と看護職員の人事交流は、同一法人の施設間、同一市町村等の施設間といった同一設置・開設主体内での配置転換辞令に基づいて実施される例が多く、学校と臨地実習実施施設のように設置・開設主体が異なる施設間で人事権と業務命令権に基づいた出向辞令を発して行われる例は少ないことが分かった。

同一主体内の配置転換であっても、異なる主体間での出向であっても、被雇用者である看護教員あるいは看護職員と雇用主の合意の下で行うことが重要だが、特に、異なる設置・開設主体間での人事異動に相当する「出向」を行う際には、業務内容の変更、勤務・休日の変更、給与・福利厚生の変更(特に減額)等といった労働条件変更について、被雇用者の自由意思に基づく合意の下で実施されるように、学校や医療機関等の組織は異動希望調査やキャリアビジョン面接等を定期的に実施する等の方法で、被雇用者(看護教員あるいは看護職員)とキャリアに関する方向性を共有することが大切である。

雇用契約書、労働条件通知書、就業規則に、異なる設置・開設主体の施設への出向を行うことがあること、その出向期間中の賃金を含めた労働条件、出向期間、復帰の仕方等が詳細に定められている場合には雇用主と被雇用者の双方に包括的同意があるとみなして「配置転換」同様に「出向」を発令することができるが、出向者の安心を考えると、合意形成の他にも、労働条件の変更がある場合には変更点とその変更による不都合が生じないことの確認、出向目的・期間等の説明と共有、期間中の給与等の支払い、各種保険(健康保険・介護保険・雇用保険等)等の労務管理、人事、労働基準法、労働安全衛生法および労働者災害補償保険法上の責任の所在を明確にすることも重要である。

また、看護教員と看護職員の人事交流では、人員に余裕がないために交流人材が人員不足の穴埋め人材になってしまうことがないように注意すべきである。そのためには、交流元と交流先が業務、就業等に関して十分にすり合わせをして、人事交流の目的達成のために最適な環境を整える必要がある。加えて、交流人材を迎え入れる場合には、その職場の職員一同がその人事交流の目的を理解し、交流人材に対する業務支援を行うことも忘れてはならない。交流人材を受け入れて育てながら、交流人材がもつ知識やスキルを活用することを心がけることが大事である。

本ヒアリング調査で、交流人材は交流期間中にいくつもの能力・知識・スキル・ノウハウ等を培うことが確認できた。比較的長期の人事交流である「出向」や「配置転換」の場合、元の職場復帰後に人事交流で培った能力を十分に発揮して活躍できるように環境を整えることを忘れてはならない。また、出向期間の延長や転籍出向の希望があった場合にも柔軟なキャリア支援ができるとうい。

人事交流を行う管理者は、人材を出して育てて、戻して活躍してもらおうといった長期的視点をもつことが重要である。

③ 看護教員と看護職員の人事交流の発展を見据えて

本ヒアリング調査の計画段階では、看護教員と看護職員の人事交流について、どのような組織間で、どのような人材の交流が多いのか、十分に把握できていなかったが、詳しくヒアリングを行った結果、学校と経営母体を同じくする医療機関等の間では設立直後といった古くから継続的に人事交流が行われていたことがわかった。

看護職員は、学校に異動して看護教員として勤務する間、学生の学習状況、看護観、就職に対する思いを含めて看護基礎教育に対する理解を深めながら教育実践を経験する。病院に戻ったあとも、その経験や培った教育力は臨地実習指導、病院の現任教育等に役立てられることがわかった。

対して、看護教員は人事交流の機会に恵まれているとはいえない現状が認められた。看護教員が組織外に出る形での人事交流は少なく、「業務指示による他部署での勤務」の範囲でのスポット的な人事交流が主であることがわかった。看護教員の人員不足が影響し、一定期間、外に出ることが困難なことがその主要因であった。看護教員も、それぞれの目的に合った期間で人事交流の機会をもつことができるよう、組織的な方策検討を進めるべきであり、これは本調査が浮き彫りにした大きな課題であるといえる。

看護職員の在籍出向・配置転換により学校は高い看護実践能力を有する看護教員（＝交流人材）を得ることができ、これによる看護基礎教育への効果は大きいことがわかった。また、交流人材は医療機関等に戻ったあとも、教員として培った教育力や管理能力を病院の現任教育へ活用する、医療機関の管理職として活躍するという長期的な利点があることがわかった。しかし、交流人材が看護教員を志望して学校に残る例は多くなく、今後、学校が交流人材を引きつけるには何が必要かを検討する必要性を強く感じた。

本ヒアリング事例のほとんどが学校と病院間での人事交流であり、訪問看護ステーションや看護小規模多機能等の地域包括ケアの各種事業所、官公庁や企業等の看護に関連する部門などを含めた広域かつ複数の施設・組織を巻き込んだ看護教員と看護職員の人事交流は多く行われていないこともわかった。地域包括ケアシステムのなかで機能する看護職の育成を行う学校教員が地域の医療関連施設等と交流することは重要であり、今後、取り組むべき課題であろう。

交流人材のキャリアアップを主目的として行われている看護教員と看護職員の人事交流だが、本調査では、交流組織間の現状理解や課題共有が進み、連携が強化されるという組織レベルでの効果、看護教員と看護職員の一体感というマインドへの効果があることもわかった。

人の出入りは組織の風通しを良くするものである。現状、看護教員と看護職員の人事交流に未着手法学校と医療機関等が、この事例集を手にして、前向きに取り組まれることを期待したい。

最後に、本ヒアリング調査において多くの学校管理者が人事交流を進める気概に触れ、そのなかで“やるぞ”という気概の大事さを感じた。各々の組織の特徴や臨地実習施設等との関係性などにより人事交流を進めるにあたっての前準備の煩雑さに差はあるが、試行錯誤する価値は十分にあると考える。まずは、短期間でも、自施設の人材を送り出すこと、他施設の人材を迎え入れることを始めることを勧めたい。これが発展の道の開拓につながると考える。

学校と医療機関等が看護の質の向上という大きな目的に向けて歩みの方向を一致させ、日本全国で学校と医療機関等の双方に win-win な人事交流が多数展開される未来に期待したい。

「人事交流の現状と未来」作成分担

①、②、③ 谷本千亜紀、木内有美、奥田三奈／④ 奥田三奈／⑤ 百瀬栄美子

監修 奥田三奈

病院と学校の協同キャリア支援体制がナビゲーションする“看護教員への道” ～病院と看護学校は一枚岩～

厚木看護専門学校

所在地 | 神奈川県厚木市枝松2-6-5

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 80人

設置主体 | 社会福祉法人神奈川県総合リハビリテーション事業団

特徴 | 1968年創立の歴史ある看護学校である。毎年、卒業生の3～4割が同一運営母体である神奈川リハビリテーション病院に就職している。



事例概要

厚木看護専門学校の主たる実習病院は、運営母体を同じくする神奈川リハビリテーション病院（以下、神奈リハ病院）である。神奈リハ病院看護部は質の高いリハビリテーション看護の提供を目指し、看護職員の自己能力の適切な評価、看護実践能力・看護管理能力・教育 / 研究能力の向上を教育目的に掲げており、看護職員が院内・外で受講可能な研修は豊富である。

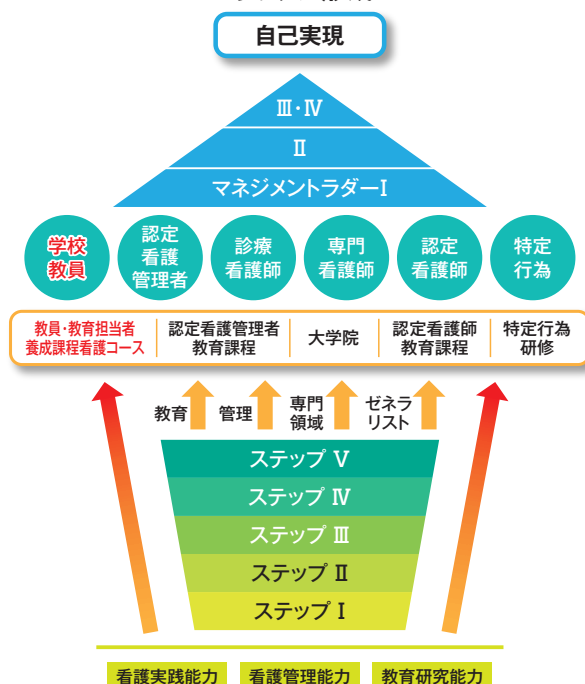
設置主体である社会福祉法人神奈川県総合リハビリテーション事業団（以下、事業団）は、看護職員が厚木看護専門学校の看護教員になるルートとして、公立大学法人神奈川県立保健福祉大学実践教育センターの教員・教育担当者養成課程 看護コース（以下、看護教員養成課程）への進学を支援している（右図、中ほどの左）。

看護部は、毎年、管理職を除く全看護職員を対象とした意向調査を実施し、個々のキャリアビジョンの把握に努めている。その意向調査に基づいて、看護部長と看護学校長が定期的に協議をして、学校への異動の人選を行っている。入職後約5年以上経過し、ステップⅣ（右図）に到達した看護職員がその候補である。

看護教員志望者を学校が雇用した場合は、雇用1年目に看護教員養成課程に進学させるが、神奈リハ病院の看護職員が看護教員になることを希望する場合には、病院在籍中に看護教員養成課程に進み、修了後に学校に配置転換となることが多い。3～6年程度の看護教員経験を経て臨床に戻るサイクルを一つのモデルにしているが、看護教員を継続するケースも多い。

厚木看護専門学校の現校長も、この人事異動で看護教員になる道を歩んだ一人である。この歴史あるナビゲーション体制は組織に根づいており、2013～2022年の10年間で15名がこの人事異動により看護教員を経験している。

キャリア形成



看護教員・看護職員のキャリア形成図

人事交流の成果

1. 看護教員の人材確保

事業団全体に、看護教員を育成するという意識が浸透している。病院看護部は“看護教員への道”を明示している。これにより一定数の看護職員が看護教員になる道を選択するため、看護教員の不足はなく、看護教員を外部募集する必要がない。

2. 臨床に即した看護基礎教育の展開

主たる実習病院の臨床現場をよく知る看護教員を産出することで、卒業生が就職後に経験する看護実践そのものを学校の実習室で学習することができる。これにより、看護基礎教育と臨床とのギャップをごく小さくすることができる。

3. 教育力を備えた看護職員の産出

一定期間の看護教員キャリアを経て病院に戻った人材が備える教育力は、病棟の集団マネジメントや看護チームのメンバー個々の支援に役立てられる。

4. 学校と病院が共に学生を育む風土

看護教員経験者が病院に存在することにより、臨地実習指導において、教育目的・目標の共通認識が形成されやすい。

5. 看護基礎教育と連続性のある新人看護職員教育

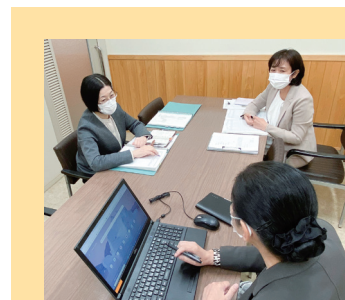
看護教員を経験した後に病院に戻った人材が、新人看護職員の教育を行う。教え子を温かく迎える心持ちが教育姿勢に表れるようで、これが新人看護職員にとっての大きな安心となっている。

6. 看護職員の求人活動に役立つ説明力

看護教員経験で培った説明力を、病院の就職説明会でも活用することができる。看護学生の関心に沿ったプレゼンテーションが病院の人材確保の大きな力となる。

実施のコツ

- ① 同一運営母体の病院と看護学校が、いわば一枚岩となって看護の質を上げようという組織風土がある。看護学校と病院が、“教育”という観点で方向性を共有することが重要である。
- ② 運営母体が同一であるため、異動があった場合にも年休や給与などの諸条件が保証される。夜勤のない学校への異動に際しては専任教員手当の加算があるなど、学校への異動で給与が下がらないしくみがある。
- ③ 看護学校から病院に人材が戻った際は、「教員だったから」あるいは「もともとは臨床にいた人だから」という先入観をもたず、職務の学びなおし・教育スピードや教育内容に配慮している。



毎日実施する学校管理者のブリーフィング

導入の際のアドバイス

本校が属する運営母体の看護教員ナビゲーションシステムには歴史がありますが、そのようなしくみのない他校で同様の体制を始動する場合は、まずトップ（病院および看護学校の管理職）が行動することが大切だと思います。組織でのしくみ作りはハードルが高く、目先の希望で異動しがちです。しかし、看護学校と病院が理想や信念を共有することができると、その具現化のために組織的に取り組む文化が発生します。ある程度そのような文化が形成されるとスタッフレベルで文化の醸成が進むため、まずは前述のように管理職が行動することが連携の鍵となります。

column

現在は全日制の3年課程のみだが、以前は3年課程の看護第1学科と進学課程の看護第2学科、准看護学科があり、3課程で人事交流が行われていた。3年課程と2年課程、准看護課程、病院の4カ所での人事交流では多様な経験ができ、とてもおもしろかったそうだ。

VOICE

看護基礎教育養成校と連携する意義

社会福祉法人神奈川県総合リハビリテーション事業団 神奈川リハビリテーション病院 副院長兼看護部長 渡辺美加子

当院は厚木看護専門学校と同設置主体であり、連携を密にとれる関係にあります。看護師や看護教員のキャリア形成においては、“共に育ち育てる”ことを大切にしており、共通のマニュアルをもっています。また、計画的に合同研修や看護研究発表会などを実施し、人事異動も行っています。

看護管理者にとって指導力は必須のスキルです。次世代を担う看護管理者という視点で、長期研修として看護教員養成課程の受講を保障しています。修了後は病院に戻り看護職員の教育に携わる、または学校へ異動しています。教育を基礎から学んだ看護職員は、教育のみならず多職種とのかかわりにおいても、その経験を遺憾なく活用することができます。また教員の職に就いたあとも、“今”の臨床を十分理解して看護学生の教育に生かすことは不可欠であると考えています。

教員不足をよく耳にしますが、当院でも教員希望者は多くはありません。そのため看護職員には、病院と学校の双方から看護教員養成課程で学ぶ意義を伝え、看護教員養成課程の受講を勧めています。このような働きかけは、人事交流を成功させるうえで重要と思われる。

取材担当者より

看護学校の卒業生が病院に就職し、一定のキャリアを積んだ後に母校の看護教員になる道筋が明示されていることは、看護師のキャリア支援において大事なことだと感じました。この事例のように、専任教員を経験したあとも教員を続けるか病院に戻るかの選択肢が当然のように準備されていることは、組織にとっても看護教員・看護職員にとっても大きなメリットだと思いました。

看護教員による看護職員の研究活動支援を目的とした人事交流

～目指すところは一つ“質の高い看護”～

事例概要

厚木看護専門学校では、運営母体を同じくする神奈川リハビリテーション病院（以下、神奈リハ病院）を含めた計7つの主要臨地実習病院の他、地域病院の看護部から臨床看護研究の指導・講評の依頼を受け付け、看護教員を派遣している。コロナ禍以前は、年に2病院ほどから指導依頼があつてそれに応じていた。

指導の内容は、文献検索、研究計画書作成、研究の実施、結果のまとめ方、発表に至るまで、看護研究の一連のプロセスに沿ったものである。1回半日程度、年4回の年間計画を立てて指導することが多い。病院からは、「看護教員は、臨床現場とその実践をよく理解しており、研究を行う看護職員と足並みを揃えて指導にあたるため、わかりやすく、かつモチベーション維持も期待できて良い」という感想をいただいている。

この他に約3年前から、神奈リハ病院をはじめとする研究指導実施病院対象の看護研究研修会を年に1～2回（1回90分程度）開催している。学校の卒業生でもある副学校長が講師を務め、研修内容は、医中誌等を活用した文献検索方法について、研究計画書作成について、研究における倫理的配慮について等、看護職員が研究を行う際の課題や要望に沿うようにしている。

現在、文献検索方法の研修会は定例開催している。学校では医中誌 Web のフリーアクセスプランに加入しているため、校内パソコン45台で同時に文献検索ができる。神奈リハ病院で看護職員が文献検索できるパソコンは3台であるため、病院の看護管理者と学校管理者の会議で、学校で看護職員向けの文献検索演習をするとよいだろうと話がまとまったのがこのきっかけで、多い年には40名近い看護職員が参加する。

看護教員による研究指導も、副学校長が担当する研修会も、継続実施には日時のマネジメントが大事であり、看護職員の病棟勤務終了後や、看護教員の勤務時間内でも病院の希望に沿う時間帯に実施するようにしている。時間等のマネジメント以上に大事なことは『より“質の高い看護”を目指す』というマインドの共有である。厚木看護専門学校の看護教員の8～9割は神奈リハ病院からの希望による異動人材であるため、学校と病院が助け合い、切磋琢磨しながら共に成長しようという組織風土がある。この組織風土が看護研究指導という形で的人事交流につながっている。

神奈リハ病院看護部は、現任教育目標の一つに「“質の高い看護”を提供するために、自己教育を継続し、研究能力を高められる（教育目標4）」を設定している。そして、学校は看護職員への研究指導は教育機関としての一つの役割であると認識している。学校と病院が“質の高い看護”を提供できる人材の育成という目標に向かって“一枚岩”となることが大事だと考える。

次に、看護教員の研究能力を培うしくみを紹介する。

看護教員が日ごろから研究活動を行うしくみがある上で、上述した『看護教員による看護職員への看護研究指導』が成立している。

厚木看護専門学校では、看護教員に、毎月1時間、研究の時間を確保している。この研究時間には、どの看護教員も授業や実習が入っておらず、看護教員が一同に研究活動を行う。研究活動を行ってよい時間ではなく、全員に研究活動を行うことを義務付けているのが特徴である。全看護教員が一斉に研究活動を行う時間の確保のため、年間計画における外部講師の授業の組み込みを工夫している。時間割作成が少々大変になるが必要な工夫だと考えている。この1時間の他にも勤務時間内に各自が生み出した時間を加えて積極的に研究活動を行っている。

研究テーマは任意であり、例えば最近では、講義や臨地実習、コロナ禍での学内演習、ICTを活用した看護基礎教育をテーマとする研究が行われた。どの研究も教育に役立つものである。研究テーマを任意とすることで、モチベーションを向上させる効果がある。成果発表の機会も重要であり、学校と神奈リハ病院の合同研究発表会で研究成果を発表している。また、年に1冊、紀要を作成して成果を掲載している。看護教員はそれぞれ学会にも所属し、年間で1、2名が学術集会での発表を行っている。

こういった研究活動の実績を鑑みて、看護職員への研究指導を担当する看護教員が選ばれる。指導者となった看護教員は、培った研究能力を提供すると同時に教える立場を担うことで重ねて学ぶことができる。

また、学校長が看護教員の中から研究活動を総括する「教育担当者」を任命し、研究活動を組織的に進めている。現教育担当者は、病院看護部の教育担当の経験の有しており、学校と病院と“学の連携”の推進を牽引する人物として、学校、病院双方からその手腕発揮を期待されている。



看護教員と看護職員の合同開催「研究発表会」

人事交流の成果

1. 看護教員による看護職員の研究活動支援が看護職員のクリティカルな思考力を伸ばす

看護職員のクリティカルな思考は、臨地実習での看護学生の指導の質向上や看護実践の質向上につながる。

2. 研究活動を通じて、質の高い看護を目指す理念の共有ができる

研究活動を通じ、学校が目指す教育における“質の高い看護”と、病院が目指す看護実践における“質の高い看護”を共有できる。

3. 看護教員の研究能力を高めるとともに、教育者としての自尊心が高まる

看護教員は、日ごろの研究活動に加え、看護職員への研究指導の役割を担うことで、研究能力を高めることができる。また教育活動を通じて看護教員の自尊心が高まる効果もある。

4. 看護教員および看護職員の組織へのアタッチメントが高まる

看護教員・看護職員の自律的研究活動は、看護教員および看護職員の組織へのアタッチメントを強める効果がある。これにより離職率を低く抑える効果や、同事業団内での看護教員希望人材の創出につながる例もある。

5. 学校と病院が互いに感謝する関係性になる

基本的に学校は病院に実習を引き受けてもらう立場であるが、学校が病院の研究活動を支援することで感謝し合う関係性となる。

実施のコツ

- ① 学校と病院の管理者が看護教員・看護職員の研究活動は看護の質向上にリンクするという共通認識をもつこと。
- ② 学校が組織的・計画的に看護教員の看護研究能力を高める取り組みを行うこと。
- ③ 看護職員のレディネスと希望に沿った研究活動支援を行うこと。

導入の際のアドバイス

“研究活動は大変、だからしない”と考えがちですが、学校と病院が一体となって“研究活動は当然のもの”、“研究活動をするからには質を上げよう”という組織風土を育成することが大事です。学校の支援で研究に取り組んだ看護職員が看護教員を目指してくれたらこんなに嬉しいことはありません。本校は、夜勤手当に相当する専任教員手当を支給し、看護職員が看護教員へキャリアシフトする際に減収とならないようにしています。看護教員が教育に誇りをもって向き合えるようにすることが大事です。看護研究に限らず、地域貢献、災害看護等、学校と病院が共通で取り組めるテーマはたくさんあると思います。ぜひ、それぞれの「学校と病院」に合った人事交流に取り組んでください。



学校長 武藤和恵

VOICE

看護教員の研究活動は教育の質を向上させる

教育担当技幹 中原真弓

看護教員に求められる五つの能力の一つは研究能力です。本校では、国連の提唱するSDGsの行動目標3（すべての人に健康と福祉を）・5（ジェンダー平等の実現・女性の能力の強化）・8（働きがいも経済成長も）を踏まえ、看護職の就業継続について検討し、「研究の成果を教授内容に反映させよう!」という目標を設定しました。

看護教員の業務は多岐にわたり、時に終わりがみえないため、必要性を感じながらもなかなか研究には着手できない方も多いと思います。本校では、これを打破するために、2022年度、月1回1時間の研究活動の時間を導入しました。共同研究者との共有時間の工面という苦勞から解放されましたし、共同研究者間で交わすディスカッションは有意義で楽しいものです。

研究活動の成果を、教育へ応用することによって、看護基礎教育の充実に役立てることができそうです。

この好循環サイクルを回し続けたいと思います。

VOICE

看護実践を探究する看護研究が看護の質を向上させる

専任教員 古山由香

看護師として看護業務に従事していると、その多忙さから毎日があっという間に過ぎ去り、看護研究を行う時間の確保は大変です。私自身、患者一人ひとりに関わる時間を十分に作れず、「私の行っていることは本当に看護なのか?」と悩んだこともありました。そんな折、ナイチンゲールの『看護覚え書』を再度読み、知識と統計学を巧みに使って療養環境の改善に取り組む偉業に触れ、看護研究の実施と積み上げが患者の命や心を救う可能性があると考え、私自身、看護研究に取り組むようになりました。

臨床を離れて看護教員となっても、時間に余裕はありませんが、看護を教える上では、看護実践の根拠を明示し、言語化する必要性も感じています。研究活動は、こういった根拠の明確化、理論構築、考察的内容の文章化等、複数のスキル修得を後押ししてくれます。将来、私の教え子が看護師となり質の高い看護を患者に提供する構図を頭に描き、研究活動に邁進しています。

取材担当者より

「看護教員の研究活動の推進」を校内の取り組みに留めず、病院の現任教育に活用している点、秀逸な取り組みだと感じました。厚木看護専門学校HP「教員紹介ページ」を訪れますと、看護教員の研究実績がズラリ……。看護への情熱がみがかれていく様子が手に取るようにわかります。「私も、こういう学校で働いてみたい!」と感じる方も多いことでしょう。

地域で学び働く看護職員・看護教員を育成するために ～地域の看護の質向上と未来を見据えた看護学校出向システム～

岸和田市医師会看護専門学校

所在地 | 大阪府岸和田市荒木町1-1-51
岸和田メディカルセンター

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 一般社団法人岸和田市医師会

特徴 | 地域医療を支える准看護師の育成を目的として1954(昭和29)年に設立された。現在は3年課程の看護師養成所であり、大阪府下で最も伝統のある医師会立の看護専門学校である。



事例概要

岸和田市医師会看護専門学校(以下、学校)の主たる実習施設である民間病院(以下、病院)で、数年間の臨床経験がある看護職員が専任教員養成講習会を受講する(参加は看護職員の意向を受け、看護部より承認・推薦)。講習会を修了した職員が、2年間の任期のなかで看護学校に出向し、授業・演習・実習指導にあたる。任期終了後は、看護学校に残るか、職場に戻るかを自己決定する。

きっかけは、「看護教員の離職率が高い」「臨床での教育を担う中核となる看護職員が育っていない」という状況があり、病院看護部の理解を得て前述の交流を検討し、実施に至った。

出向する看護職員は、看護部長と面談し、病院側の目的・目標、学校側の目的・目標について説明を受け、所属する病院との労働契約を継続したまま、『出向に関する協定書』を交わしている。看護学校で必要となる費用は、看護職員の所属施設が必要に応じて支払う。

人事交流の成果

1. 地域で育ち、地域で活躍する看護学生の育成

本人事交流を実施するなかで、看護学生が、人事交流で出向してきた看護職員の所属施設に就職を希望することがあり、学生が地域で育ち、活躍することにつながっている。

2. 地域の看護教員と看護職員の連携構築

任期終了後も、看護職員と看護教員との円満な関係性が続くなど、看護学生だけでなく、看護教員と看護職員の信頼関係の構築にも一役買っている。また、看護職員は実習時などにおける実習観察を通して看護教員の思いが分かり、看護教員も病院側の考えが理解できる機会が得られる。

3. 看護学校⇄病院を経験した人材が縮める双方の距離

本人事交流の一例として、専任教員養成講習会を修了し、出向した看護職員が教科の責任者となって、所属元である実習病院で実習指導を行うことがある。その際、看護学校側から病院側にその看護職員を通して要望や意見を伝えることができ、連携が容易となる。病院から出向し、看護教員となった看護職員が、病院との橋渡し役になる。

看護学生からも、日ごろ実習先で質問したかったことについて、この機会を活用して看護職員に質問することができるなど、臨地実習でのメリットが聞かれる。

実施のコツ

- ① 病院と看護学校には見えない溝があり、互いに遠慮もある。それを乗り越えるために必要なのが、病院看護管理者の理解を得るために、話し合いを重ねることである。また、設置主体である医師会とも調整を図っている。そのほか、近隣の施設にも本人事交流を伝え、「どのような形でよいので、まずは看護学校に来てほしい」と働きかけることが重要である。
- ② 本人事交流は、看護職員が教育に携わりたいと思った場合に、地域にある看護師等養成所を視野に入れてもらうためのものでもある。同じ地域にある看護学校で看護教員になれば、同じ地域にある施設を理解している人が実習指導を担当できる利点がある。
- ③ 「地域の活性化および看護の質の向上」という願いをもとに本人事交流を調整してきた。そのためには、地域のことを語り合える仲間を作る必要があり、看護学校のなかだけの取り組みでは実現できない。地域全体の変容を促すよう、病院だけでなくさまざまな施設や機関に周知し、協力を働きかける。また、専任教員養成講習会を受講しても自信がもてず、臨床現場に戻りたいという看護教員のために臨床現場に戻りやすい環境づくりを行い、同じ地域で継続して看護職員として勤務することができるよう配慮する。

- ④ 病院からは「現在、退職者等の関係で看護職員を派遣するのが少し難しいです」などの回答がまれにある。その際は、「どのような条件が解決すれば派遣しやすいのか」「こちらが何に配慮すれば派遣が可能になるのか」を検討し、調整を行っている。この検討・調整の過程が、この地域にどんな看護職員が必要かを共に考え、地域全体の医療を考える機会となる。

今後の構想・課題

- ① 現在は看護教員として、学校に迎え入れる形で行っているが、いずれは双方の管理職も含めた人事交流を行っていききたい。
 ② 同じ地域にあるほかの看護学校とも連携することができれば、地域における看護の質の向上が見込まれる。
 ③ 約150～160の施設（地域の医師会所属を含む）を対象に、「看護基礎教育の意義についての考え」「どんな看護師を必要と思うか」「看護基礎教育に求めているものは何か」「そのためにできることは何か（非常勤講師としての派遣・実習生の受け入れ・講師派遣・人事交流・寄付など）」などの記名式のアンケート調査を実施した。その結果をもとに、施設に働きかけて人事交流へと反映させていく予定である。

導入の際のアドバイス

本人事交流を導入するには、実習施設や外部講師などをはじめ、看護学校を支えてくれる多くの関係者、関係機関、団体と関係を構築し、その関係を継続して調整していくことが不可欠です。このような関係のなかで地域医療構想を実現するためにも、看護の視点で考えられる人が地域にすることが鍵となります。関係を構築するまでには多くの課題がありますが、ゆるぎない信念をもって地域の施設や看護職員の理解を求めていくことが必要です。さまざまな機会地域のなかに看護学校があることを知ってもらおうアプローチを欠かさないようにしています。

労働契約については、病院・学校・本人との三者間で『出向に関する協定書』をもとに公文書を交わし、その内容（諸条件等）を明確にしておくことも重要です。

交流事例 2

看護職員

出張

研修

病院の教育担当責任者を看護学校で育てる

主たる実習施設である公立病院（以下、病院）の看護部から、「いずれ所属組織で教育担当者のトップとなる看護職員を育てたい」という要望があり、本人事交流が展開された。

具体的には、病院で10年程度の経験がある看護職員が研修として看護学校に派遣され、授業・演習・実習指導等を行う。半年間の任期を終えたあと、所属先に戻り、次年度の新人教育を担当する。派遣される看護職員は、看護部長との面談や労働契約について協定書を交わすなど、「交流事例1」と同様の手続きを踏み、研修となる。

当初、看護職員と看護教員は学生へのヒントの与え方等の関わり方が一致していなかったが、研修期間内に共に行動することで双方の考え方が理解でき、信頼関係の構築につながった。さらに、看護学生の成長を通じて、両者がそれぞれの思いを理解するに至った。看護学生は、通常接している看護教員とは違う、看護職員の指導方法により、幅広い視野と現場中心に考える姿勢を学ぶことができている。また、看護学生が臨地実習に行った際は、研修に来ていた看護職員に迎えられ、大変心強く感じていた。

医師会立の看護学校と公立病院の看護教員・看護職員の人事交流は制度上の問題などで少々ハードルがあるが、出向を行う前段階として実施されている。始まったばかりの取り組みであるため、研修を終えて臨床現場に戻った看護職員がそのノウハウを発揮しきれていない現状も一部生じている。現課題は、看護学校への出張研修の目標の明確化とその目標達成にあった最適な迎え入れ体制の検討、そして、研修終了後に看護職員が研修で培った教育力を病院の現任教育に活用しやすいスキームの構築である。

病院・看護学校共に、「管理職を育てたい」という思いがあるため、管理職も含めた人事交流につなげる予定である。

取材担当者より

どちらの交流事例も、看護学校と病院が中心となり、地域の看護の質の向上と、「地域で働く看護職員と看護教員を地域で育てる」という強い願いがシステムを構築することにつながっていました。

看護教員と看護職員の短期間実務研修 ～看護教員の病院研修と看護職員の 目的志向型『個別プログラム』学校研修～

パナソニック健康保険組合立 松下看護専門学校

所在地 | 大阪府守口市早苗町7-10

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | パナソニック健康保険組合

特徴 | 1973年に2年課

程定時制の高等看護学院

として開校した伝統校で、

毎年、卒業生の6～7割が

急性期医療を担う同組合

立の松下記念病院に就職

している。



事例概要

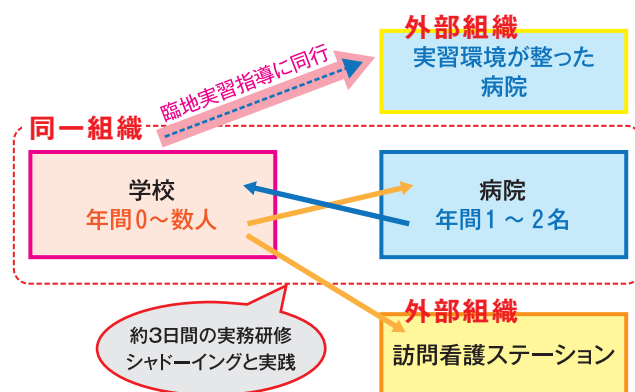
松下看護専門学校では、同組合が運営する松下記念病院または実習施設である市内および隣接市内の二つの訪問看護ステーション（以下、訪看と記す）で、看護教員の実務研修を実施している。年度の状況により参加人数や研修の目的は変えているが、主な目的は、「実習の場における看護の実際や雰囲気を知ること」と「看護師長や実習指導者等を含む看護職員と連携しやすい関係性の構築」である。看護教員が学校で担う役割に関連した病棟・訪看で研修ができるように前年度末から調整する。研修期間は2～3日間と超短期で、1日目は実習指導者やリーダー等の役割を担う中堅看護師等のシャドーイング、2日目以降は看護職員と同様の看護業務に当たることが多い。看護教員はシャドーイング中に看護業務の流れを確認し、看護技術の観察・確認をし、学生指導用の諸情報を収集する。病院研修は連続で日程を組むが、訪看は「暑熱寒冷対策」、「清潔ケア」、「衛生的で安全な生活環境づくり」といった季節特性に合ったケアを提供するため、季節をまたいだ研修ができるように一定間隔を設けた日程組みをしている。

看護教員の学生指導の頻度が比較的少なく、臨地実習が少ない1～3月中には、松下記念病院の看護職員の実務研修を受け入れている。看護職員の就業時間内で実施する3日間の研修である。看護職員は学生の学習の様子を見学し、学生および看護基礎教育に関する理解を深める。参加者は年間で1～2名で、本人希望、看護部選定、学校からの打診を経ての看護部承認等で決められる。本人希望で参加した場合には目的を有することが多いが、他薦の場合には研修目的を明確化できていない場合もある。松下看護専門学校では、目的設定は研修の成果を大きくするための大事な要素であると考え、教務主任等による個別面談を実施し、研修目的の確認を行った上で『個別のプログラム』を提供している。調整や計画に時間や労力を要するが、成果を第一に考えると目的設定は重要だという。

例えば、看護教員の指導下で、授業実施、学内演習指導補助、学生からの個別相談に応じる、実習前オリエンテーションの一部を担う、実習後のカンファレンスに参加する等、看護教員のシャドーイングの他にも各自の目的に合った経験ができるプログラムを組む。

外部組織と自施設の実習指導体制を比較して検討する機会を提供するために、臨地実習環境・教育体制がよく整っている地方独立行政法人大阪府立病院機構大阪精神医療センターでの臨地実習指導に参加する機会を組み入れることもある。

補足：[研修費用について] 外部組織への研修謝金は、臨地実習の実習費と同額にしている。



「松下看護専門学校の看護教員」と「松下記念病院の看護職員」の短期間実務研修

人事交流の成果

看護教員の医療施設等での実務研修の成果

- ① 臨地実習実施前に実習施設の看護の実際や雰囲気を知ることができる。未経験領域の実習指導に役立つ情報を獲得することで実習指導に関する不安材料を取り除くことができる。
- ② 自身の知識や技術等を確認し、臨地実習での看護教員と指導者の役割分担等の検討に役立てることができる。
- ③ 研修で接点をもった看護職員と関係性を構築できる。
- ④ 看護教員の看護実践能力の維持・向上の機会となる。

看護職員の学校での実務研修の成果

- ⑤ 学生の様子を知り、看護基礎教育への理解を深めることができる。
- ⑥ 臨地実習指導で活用可能な学生への“教育的関わり”について学ぶことができる。
- ⑦ 学校の教育や管理等に関して研修で学んだことは、病院等での現任教育に活用できる。病院等で教育的役割を果たす人材を育成するという意味でキャリア支援になる。なかには看護教員になることを検討してこの研修に参加する例もある。

看護教員と看護職員が人事交流することによる成果

- ⑧ 看護教員と看護職員の連携が潤滑になり、臨地実習の教育の質および環境が向上する。

実施のコツ

- ①看護職員向け研修は、要望や目的に合わせた『個別プログラム』を準備して研修成果の最大化に注力している。
- ②現在は、学校と病院等、双方の人材の出しやすさを考慮して、短期間の研修にしている。
- ③日程は、研修目的や受け入れ先の特性に合わせて、連続または間隔をあける等の工夫をしている。

導入の際のアドバイス

こういった研修を実施する際には、目的や研修内容についての個別面談を行い、研修参加の動機づけを強化することが大事だと思います。また現在、本校では通常業務への負担を考慮して短期間研修を行っていますが、2週間程度研修ができるとより内容の充実を図ることができると思います。

交流事例 2

看護教員が臨地実習指導者向けの研修会を企画・運営

松下看護専門学校の看護教員は、同一組織である松下記念病院で行われる臨地実習指導者向けの研修会を企画・運営する。研修会は、年間4回シリーズで、臨地実習指導者としての指導観や看護観のリフレクションを主とする。1回は2時間半で、看護職員の勤務時間内で開催する。各回10～15名程度の参加があり、参加者の臨床経験は4、5年目以降から10年以上と幅広い。この研修は病院のラダー研修の必須ではなくオプションである。

臨地実習指導者向けの研修会の概要	
1回目：看護観の確認	自身の看護実践を振り返り、言語化することで認識を深め、参加者と共有する。
2回目：指導観の確認	自身の実習指導を振り返り、言語化することで認識を深め、参加者と共有する。
3回目：ロールプレイで自分の指導を確認	「実習指導場面のロールプレイ」（臨地実習指導者役、患者役、学生役）を実施し、集団リフレクションを行う。
4回目：指導の実践のリフレクション	自身の看護観・指導観に基づいた指導を実演後にリフレクションをする。集団で今後の指導について議論する。

人事交流の成果

- ①臨地実習指導者が自身の指導観や看護観を確認する機会となる。
- ②看護教員は臨地実習指導者の指導観や看護観を知り、臨地実習指導者と指導姿勢等を共有することができる。
- ③参加者間で実習指導について語り合い、他者の指導を知る機会となる。

交流事例 3

委員会活動を通じた看護教員と看護職員の交流 ～看護教員が病院の委員会に参加～

松下看護専門学校では、全看護教員が松下記念病院の看護部委員会に属することができる。必須業務に位置づけてはいないが、新規雇用を除く大部分の看護教員が、「新人教育委員会」「現任教育委員会」「高齢者・認知症ケア委員会」「NST・嚥下委員会」「緩和ケア委員会」「IV認定ワーキンググループ」等、自身の教育役割に関連した委員会に参加している。

委員会の開催頻度は1～2か月に1回程度が多く、1回の会議は1時間程度である。看護教員は移動時間（学校と病院は自転車です15分程度）を含めて時間調整をして委員会に参加する。臨地実習指導時間中に委員会が開催される場合は、その間の学生指導を臨地実習指導者に一任して委員会に参加する。最近では、看護教員が委員会で意見を述べる機会が増え、学校の教育の実情を含め、さまざまな情報を病院へ提供することができている。

人事交流の成果

- ①看護教員は委員会の各議題（臨床の課題や取り組み）を理解し、学ぶことができる。
- ②看護教員と看護職員が議題を共有し、意見を交換できる。
- ③看護教員と看護職員間に一体感が生まれ、信頼関係を構築できる。栄養士、医療ソーシャルワーカー、理学療法士等の看護職以外の委員会メンバーと協働することもできる。これらが学校と病院の連携を推進する。
- ④看護教員が複数の委員会に所属し、それぞれの情報を学校に持ち帰り、看護教員間で情報を共有できる。

取材担当者より 看護職員向けの『個別の研修プログラム』、臨地実習指導者向けの4回シリーズの研修、看護教員が病院の委員会に参加する試みは、組織や参加者に一定の負担感はあるそうですが、その分、満足度も高いそうです。“未来を良いものにするために今必要なことをしよう!”という熱意に基づく3つの人事交流はどれも看護教員の質の向上に結びつくものだと思います。

東日本大震災を機に 新たな人事交流のスキームへ ～実習病院との強固なパイプによる キャリア支援～

相馬看護専門学校

所在地 | 福島県相馬市石上字南姥沢344

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 相馬地方広域市町村圏組合（相馬市、南相馬市、新地町、飯館村の4市町村で構成）

特徴 | 相馬地方広域市町村圏組合は、看護専門学校の設置や管理・運営のほかに、相馬地方の消防や地域振興事業を統括している。公立相馬総合病院、南相馬市立総合病院が主な実習施設である。



事例概要

相馬看護専門学校（以下、学校）では、相馬地方広域市町村圏組合（以下、組合）の構成市町村が運営する病院で実習病院でもある2施設から看護職員の在籍出向を行っている。主な目的は、①学校と病院の継続教育、②看護職員のキャリア形成である。加えて看護教員になる一つの機会としても捉えている。

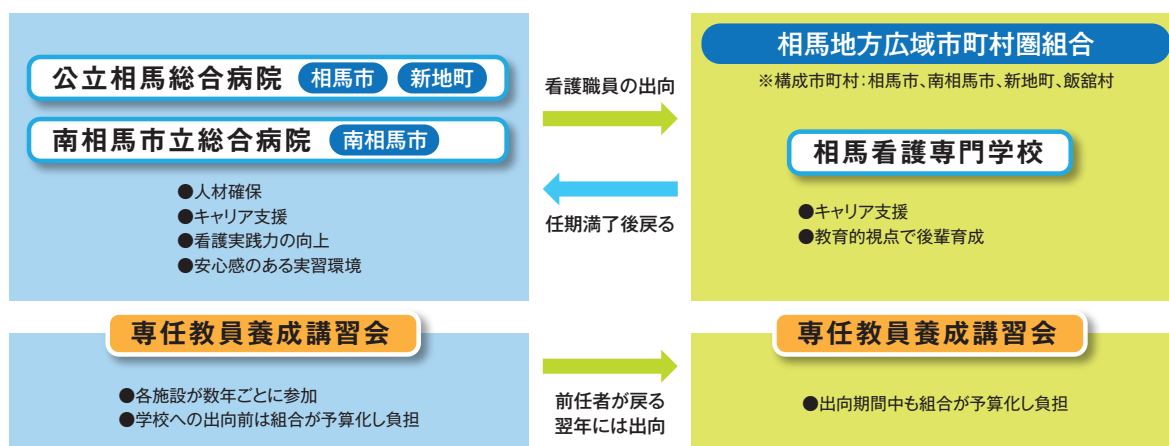
本人事交流が始まった背景には、東日本大震災後の深刻な人材不足がある。震災後、病院から看護職員を看護教員として確保することはできず、また、他地域からの人材確保も困難であった。そのような状況のなか、病院を辞めずに看護教員としてキャリア形成することをねらいとして始まったのが、本人事交流である。

実習病院である公立相馬総合病院、南相馬市立総合病院の看護職員が看護教員として学校へ出向し、5年間の任期満了後に病院に戻る。出向は時期の重なりがないように調整し、本人の意思と管理職の勧めで決定する。専任教員養成講習会の受講費用は、出向が決まった時点で組合で予算化し、構成市町村の職員で構成する組合の議会で了承を得て、まかなう。出向期間の延長希望がある場合は、2年延長し、通算7年間とすることもある。過去7年間で4名の人事交流を行っており、看護教員の人材不足解消の一助となっている。

この人事交流のスキームにより、看護職員が諸事情でキャリアを中断することなく、看護教員という新たな選択肢を得ることによって、看護職員自身の可能性を広げ、さらなるキャリア形成の実現を可能にしている。その結果、学校の教育と病院での学習の連続性もでき、学校・病院双方の教育力の継続・向上という成果につながっている。



相馬地方広域市町村圏組合



人事交流の成果

1. 看護教員の人材確保と病院・学校双方の教育力の担保

2施設から数年おきに専任教員養成講習会を受講しており、講習修了者が看護学校へ出向することが定例化した。これにより震災後における病院・学校双方の人材確保、教育力が担保できるだけでなく、看護職員自身がキャリアプランを検討する上での一助にもなっている。

2. 高い教育力をもつ看護職員の輩出と活躍

教育的視点から看護学生への関わり方を学んだ看護職員は、看護教育課程への理解も深め、病院に戻った後もその視点を活かして、継続教育に関わっている。その後、主任になった看護職員もいる。看護学校へ出向する看護職員は、卒業生とは限らないが、任期後には学校と病院をつなぐパイプ役となり、教育に協力的な環境を醸成できている。

3. リアリティ溢れる教育の提供により学生が学びを深める

学生は出向してきた看護職員から看護実践について、例えば薬理学の知識をもとに、臨床現場での薬剤投与の理解までイメージできるようリアリティ溢れる学びを得ることができている。

4. 教育経験を通して継続教育に反映

任期を終え病院に戻った後も、看護職員は実習指導および院内の継続教育を担っている。教育に熟知した者が現場にいたことが学校側の強みとなっている。

実施のコツ

① 看護部との良好な関係性の構築

2施設は卒業生の就職先でもある。人事交流についてのみならず、さまざまな事柄において情報共有ができていているという関係性が重要である。

② 看護職員の学校への在籍出向に関する規定の整備

他地域からの人材確保も困難な状況であるため、看護職員が病院を辞めずに、看護教員としてキャリア形成するための出向には、出向期間中の職位、処遇、出向期間などについて規定することが必要である。専任教員養成講習会の費用負担についてもしっかりと予算化するなど、しくみの整備が必要となる。

③ 多様な働き方と働く場の提供

看護師が不足するなかで、施設では中堅で力になる30代の看護職員の出向に苦慮するが、産休・育休中や夜勤ができない職員などの選択肢の一つになる。

導入の際のアドバイス

副校長と片方の病院の看護部長は、一緒に働いていた時期もあります。看護部との良好な関係があつてこそできる人事交流であるため、日ごろからの関係性の構築が重要です。

キャリア形成をするための人事異動には身分や派遣期間等事務的な取り決め、労働契約書など、異動システムの整備、しくみの整備が必要です。

column

学校へ出向している看護職員が病院に戻る場合は、交代で別の看護職員が新たに出向できるよう人事交流を学校側から依頼している。出向前に専任教員養成講習会を修了しているのが望ましいが、出向後に受ける場合もある。

column

病院職員も学校教員も共に公務員である。履歴の換算がなされ、出向中の学校の規定に則る。勤務体制、休暇、福利厚生などは学校規定で運用する。共済組合なので社会保険については継続し、給与は履歴換算して本組合の給与表に相当する。

取材担当者より

病院・学校も人材が不足している状況での人事交流の実現は、日ごろの学校と看護部との関係づくりと身分や出向期間等の取り決めが重要であると感じました。特に実習先の看護部との関係性においては、常にこれからの人材をいかに確保するか、確保以前に途中で退職させないしくみづくり等、地域内で看護師一人ひとりのキャリアデザインを支援し、その実現に向けた方向性の共有がなされていることが大事であると学びました。また、看護基礎教育の経験者が臨床現場にいたことが、教育の連携強化になることも実感しました。

人事異動はいずれあるもの！ 新たな経験でさらなる成長を ～市立職員の意識の土壌に根付いた人事交流～

いわき市医療センター 看護専門学校

所在地 | 福島県いわき市内郷御殿町3丁目91-1

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | いわき市

特徴 | 1950年に母体病院であるいわき市立総合磐城

共立病院が創設され、地域

医療の需要に伴い発展するな

か、看護師確保に困難を極

め、1968年に附属施設とし

て設立された。2019年にい

わき市医療センター看護専門

学校に校名変更する。



事例概要

病院・学校間の配置転換による人事交流は、学校創立当初から行われている。人員の充足とキャリア開発の一環で、毎年1～3人程度の配置転換がある。卒業生の多くは母体病院へ市の看護職員として就職しており、卒業時にはキャリア選択において看護教員への道があることが伝えられている。病院の看護職員も学校の看護教員も同じ市立職員であるため、配置転換は誰にもいずれあるものという認識がある。さらには、学校も病院も双方で看護職員と看護教員を育てるという共通認識をもっている。

病院では、本人の希望と管理者の目標面接により定期的に専任教員養成講習会受講者を選出し、修了者数名が勤務している。学校で退職や病院への異動による欠員がある場合に、講習会を修了した10～20年程度のキャリアがある看護職員が異動する。看護教員が病院へ異動する場合には、看護教員としての経験年数の規定はない。本人のキャリア形成を考慮し、病院へ異動の機会がある。現在、母体病院には看護学校での教育経験がある看護職員は4名いる。

人事交流の成果

1. 看護教員の人材確保

看護職員として10～20年程度のキャリアを積み、専任教員養成講習会を受講した者が学校に異動するため、学校は看護教員の欠員なく人員を担保できている。

2. 学校・病院双方の看護実践力と教育力の担保

看護職員としての経験豊富な看護実践を学生に教授できる。また、母体病院で実習指導をする際には、電子カルテやその他病院のシステムを扱った指導ができる。

病院に異動した場合も、円滑な関係が継続できるだけでなく、応用の前に根拠となる理論（基本）を踏まえて実践するなど、現任教育や学生指導に活かしている。

3. 職員のキャリアアップへの活用

病院と学校側の職階は、主任看護師と主任教諭、副看護師長と専門教諭が同格というように整理されている。また学校では主任教諭となった段階や、管理的な視点を養うことを意図して看護管理者ファーストレベル研修を受講する機会がある。学校には教員キャリアラダー制度があり、病院への異動時にも病院クリニカルラダーレベルと読み替えることができ、継続したキャリア支援につなげている。病院に異動した場合の配属先については、現場経験や実習指導の経験なども含め、あらゆる状況を考慮して決めている。

4. 組織の活性化

看護教員が病院の看護職員として、また看護職員が看護教員として機能することを人事交流の目的としている。新しい人材によって、議論が活発になるなど組織が活性化する。

実施のコツ

①専任教員養成講習会受講者の選定

目標面接などによって、本人のやる気と適性を見極めた上で人選する。

②異動後の支援体制の確立

異動直後の組織力は一時的に低下することを踏まえ、支援体制をつくる。学校に異動直後は講義時間を少なくする、基礎看護学は複数で担当する、模擬授業を行うなどの支援をしている。また、病院への異動時には、PNS[®]*看護方式、プリセプター制度やクリニカルラダー、マネジメントラダー制度を活用し、部署の上司や同僚、看護部全体で支援体制を整えている。

導入の際のアドバイス

人事交流の期間は短縮化の傾向にあります。それは、目まぐるしく変わる社会情勢や超急性期病院であるという病院の特徴を鑑み、短い期間で看護職員自身のキャリアアップを支援することが、組織力の向上をもたらし、ひいては地域社会への貢献につながると考えているためです。活躍の場がかわることによって、臨床経験が基礎教育に活かされたり、教育経験が現任教育や患者ケアに活かされたりします。人材育成が人事交流の成功につながります。

column

学校の看護教員15名は全員が専任教員養成講習会を修了しており、6名は他校出身でバックグラウンドが多様であることがプラスになっている。卒業生の3/4が医療センターに就職している（近年は、卒業生40人中、約30名）。長年働いている看護職員も卒業生が多い。

交流事例 2

看護教員

他部署
での
勤務

看護実践

好
事
例
集

看護教員だって看護職！ ～看護実践能力維持に向けた取り組み～

2017年より毎年、学校の全看護教員が、母体病院で看護職員として看護実践する研修を行っている。実施にあたり、「専任教員の臨床看護実践研修実施要領」を2年かけて作成した。3日間の研修の目的は、①最新の医療やシステムの変化・現状を学び、看護実践力を維持すること、②研修を教育実践に活かすこと、③現場との人間関係を構築することにある。研修によって技術の低下を防ぐことは、「まだできる」と教員自身の自己肯定感を高めるとともに、異動のハードルを下げることにもつながる。

研修先は、看護教員自身が興味関心のある領域、産休・育休復帰後であれば休業前に勤務していた病棟、あるいは授業に関連している病棟などを希望し、校務を踏まえて計画書を作成の上、現場と調整する。母体病院がPNS[®]看護方式をとっており、看護教員は研修期間中、PNS[®]ペアの3人目のメンバーとして看護実践する。

実施のコツ

①国の方針や制度等についての情報共有

2010年に厚生労働省から示された「看護教員のあり方に関する検討会報告書」に基づき、看護教員の看護実践能力の維持向上を目的として母体病院に実施の意向を相談し同意を得た。

②事前準備の徹底

従来、臨地実習の事前準備として臨床研修は実施していたが、実践する看護は日常生活援助技術に限っていた。看護業務全般を行うにあたり「専任教員の臨床看護実践研修実施要領」は、看護教員の身分や研修で想定される感染対策や事故発生時の対応などを検討・検証の上、作成された。研修では看護教員が病院で看護実践をするが、看護部の他、事務部門とも調整し、電子カルテの入力についてや、看護要員には算定されないなど細かなチェックも行った。

③関連部署との協力体制の構築

病院での研修時に看護教員が関連する事故などが発生した場合は、病院職員同様、医療安全指針や感染管理マニュアル等に則って対処する。

column

実施にあたっては、受け入れ側の病院や部署の不安がないように、学校側でできることを考えて提示・説明することが重要である。当初は5日間の研修を検討していたが、看護教員の年間業務等を考えると難しく、3日間に至った。研修のねらいは「看護実践力の維持」であり、「高める」までは求めない。

*Partnership Nursing System の略。2人の看護師がペアとなり複数の患者を受け持ち、相互に補完し協力し合って、その責任と成果を共有する。

取材担当者より

いずれも同じ組織間での人事交流についての紹介です。交流事例1では、計画的かつ安定した人材確保ができ、教育と臨床の好循環が生まれています。お互いの状況を理解した看護基礎教育や現任教育により、さらなる教育力の向上も実現できると思います。

組織内で看護教員と看護職員が 共に育つ人事交流 ～多忙の壁を超える～

竹田看護専門学校

所在地 | 福島県会津若松市本町2-58

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 一般財団法人竹田健康財団

特徴 | 「会津の地に最高の医療を」の理念により1928年に設立された竹田内科医院は、その後、1950年に財団法人化した。臨地実習は竹田総合病院を中心に財団内の施設で行われる。人と人との信頼を大切に、地域に貢献できる看護師の育成を使命としている。



事例概要

看護教員・看護職員ともに一般財団法人竹田健康財団の職員であるため、学校や臨床現場間での行き来がある。ここでは、看護教員が病院に赴き看護実践を行う研修と、看護職員が学校の演習に参加する二つの人事交流について紹介する。

看護教員の臨床看護実践研修

看護教員の臨床看護実践能力の維持と、学生に関する情報交換をもとに学習の連続性をもたせる目的で研修を実施している。期間は参加者の希望により1～3日間で、研修期間中は財団施設かあるいはそれ以外の施設に看護教員が赴く。財団施設での研修が多く、看護職員とともに看護を実践する。希望により財団施設外での研修も可能であり、その場合は見学が基本となる。

本研修は臨床における看護実践のブランクがある看護教員にとって、臨地実習についてイメージできる貴重な学びの場となっており、看護教員自身の不安の軽減にもつながっている。研修参加者については、年度始めに学校管理者から声かけを行い、その後、看護教員自身が研修計画を立てた上で、研修への参加を申し出る。多忙ななかでの研修参加は、事前調整を含め困難も多いが、実際に研修を受けた参加者からは「勉強になった」などの声も聞かれており、充実感は大い。

病院看護職員の学内での演習参加

病院の看護職員が来校し、学校での演習や学生の教育に参加する人事交流である。看護職員に学校の教育を理解してもらい、臨床現場に連動させていくという目的がある。参加者は基本的には病院側が選定するが、授業内容によって臨地実習指導者等を学校側から要望する。

3年生の技術到達度の確認を行う演習では、学生が実習でつまづきやすい内容を検討したり、臨床現場から「新人教育でどのようなことに困っているか」を聴取したりし、その上で事例を設定している。患者役を看護職員にお願いすることで、学生や新人看護職員のできることとできないことを学校・病院が理解・共有する機会になっている。また、成人看護学における終末期の演習では医師や緩和ケア認定看護師に参加してもらったり、3年生の事例発表会に臨地実習指導者を招待し、意見・感想をもらったりと、学校と病院との活発な人事交流が続いている。

人事交流の成果

1. 看護教員のスキルアップ

臨床看護実践研修では、最新の医療や看護実践を学べるだけでなく、知識や経験を研修で得ることによって看護教員自身の自信にもつながり、離職防止にもつながっている。

2. 学生教育の質の向上

看護教員の能力維持にとどまらず、研修での経験を講義に活かし、熱意をもって看護学生に伝えられるなどの効果がある。また、臨床のブランクがある看護教員にとっては、臨床現場を理解する機会となるため、臨地実習指導を含めた学生への教育に活かすことができる。

3. 臨床現場との距離が近くなり話しやすくなる

学校・病院の実情を知り、互いの立場や状況を理解した上で、指導時間等の調整ができる。このような細やかな配慮によって看護職員と看護教員が円滑なコミュニケーションを図ることができ、看護学生の安心感につながる。

4. 学生への理解を深められる

看護職員が直接教育に携わることで、看護学生の特徴やその学びについて理解できるだけでなく、看護基礎教育に興味をもつきっかけにもなる。

実施のコツ

多忙なかでの研修参加は事前調整を含め困難も多いが、これらの研修を実現可能にしているのは、双方向の支援により、お互いの立場が分かり、思いやるところが大きいと考える。学校は臨床現場の現状を理解するとともに、学校への理解を深めてもらうような病院への働きかけが重要である。

導入の際のアドバイス

看護教員は、自分もいずれ病院に戻るかもしれないという思いがあります。臨床現場との乖離をなくし、理解を深めることは、教員自身のキャリア形成の支援にもなります。また学校管理者自身が臨床実践能力の維持がなぜ必要なのかをしっかりと教員へ伝えること、メッセージを発信することが大切です。その上で、研修に行くことへのメリットを伝え、参加を促す働きかけも必要です。

column

臨床現場における看護実践研修は財団施設での実施が多く、基本的に参加する看護教員は担当看護職員とともに行動し、看護の実践場面を見学したり、日常生活援助技術などを実践したりする。看護実践の内容・範囲については、実施規定等の取り交わし文書はない。双方とも財団職員であるため、本人が研修先の科長と相談・確認しながら規定に則り、個人情報に留意して進めている。

交流事例 2

看護教員

他部署
での
勤務指導者
会議

指導者が安心して学生を支援するための実習指導者会議

学校の看護教員が病院の臨地実習指導者会議に年2回参加している。4月は前年度の実習報告や今年度の実習計画を協議し、学校のエデュケーションやカリキュラム等について共通認識を図っている。会議では、学校・病院の関係者が一堂に会して、各々の意見を述べ合う機会となっている。10月は領域別の小グループに分かれて、実習指導上の疑問点や困ったことについて協議する場としている。病院には、臨地実習指導者会議の企画運営担当者があり、学校と互いに相談・共有するルートが整っている。そのため物事がスムーズに進展する体制となっている。

交流事例 3

看護職員

配置転換

任期なし

臨地実習指導教員の新しい扉

病院の臨地実習指導者から学校の臨地実習指導教員を選定する人事交流である。看護職員は臨地実習指導教員として学校に異動し、2～4年後、管理者（看護部、所属部署、異動先である学校等）とのキャリア面接で①専任教員養成講習会に参加し学校に残る、②臨床へ異動する、のいずれかが、本人の希望を踏まえ決定される。臨地実習指導教員として異動することで、より看護学生や看護学校運営について理解することができ、具体的に看護教員のイメージができる。それによりキャリア形成の一助となっている。

取材担当者より

交流事例1のように、双方向の人事交流で互いの立場を理解することは、互いを思いやることにつながります。現在、看護基礎教育を取り巻く環境として、新型コロナウイルスの影響で臨地実習が困難なことが多いです。看護職員の演習参加は、そのような場合においても、学内実習に参加してもらうなどの新しい形に発展・応用させることにもなり、参考になる事例であると思いました。また臨床実践能力を維持することの意義について、管理者が看護教員へメッセージとして発信することの重要性についても触れることができました。

交流事例 1

看護職員

在籍出向

1～5年

看護学校設立理念の共通認識が もたらす、3病院と学校間の “当たり前”の人事異動 ～学校運営会議によるベクトル合わせ～

組合立静岡県中部看護専門学校

所在地 | 静岡県焼津市東小川1-6-9

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 志太広域事務組合

特徴 | 志太榛原地域の看護師不足の解消と看護教育の充実を目指して1990年に設立された。地域の保健・医療・福祉に広く貢献する看護師を育成している。



事例概要

静岡県中部の志太榛原地域にある組合立静岡県中部看護専門学校は、主な実習病院である焼津市立総合病院、藤枝市立総合病院、榛原総合病院（以下、実習3病院）からの在籍出向で看護教員定員（13名）を充足している。実習3病院と学校は、学校運営に関する諸般の審議を目的に、年に2度ほど『学校運営協議会』を共同開催している。会議構成員は各病院の院長・看護部長・事務部長、学校長・副校長・庶務課長・組合事務局長、学識経験者等である。この会議で看護教員定員（13名）の調整が行われる。ちなみに実習3病院では6名、6名、1名を分担する取り決めがある。出向者は、看護職員の挙手で決まるケースと看護部長が候補者を選出した後に当人と話し合っで決まるケースがある。決定後、病院配属中に専任教員養成講習会を受講し、修了後に出向となる。講習会費用は学校負担である。出向期間は5年間を目途とし、期間終了後は病院に戻る。臨地実習指導者、教育担当者、病棟師長等を務めながら学校の授業講師や演習指導を担う例も多く、学校と病院の懸け橋となっている。出向期間終了後に人材が病院に戻るため学校管理者育成につながらないことが現課題である。

人事交流の成果

- ① 設立以降、実習3病院の看護職員の在籍出向が“当たり前”のように行われ、看護教員が不足したことはない。
- ② 出向期間中に、看護教員として培った教育実践力を、病院に戻った後にも現任教育や臨地実習指導等に活用できる。
- ③ 卒業生の約9割が実習3病院に就職している。「教員だった看護職員と同じ職場で働きたい!」と考える学生もあり、病院の新入職員確保にもつながっている。
- ④ 主な実習病院の看護職員を一定期間受け入れ・戻すことで、学校の教育の実情を踏まえた臨地実習指導が展開される。

実施のコツ

- ① 実習3病院と学校で地域の看護職員を継続的に育てるため、ベクトルを合わせ、定期的に協議し、その中で看護教員の養成を計画するシステムを整える。
- ② 交流人材の選出は病院に任せる。まれに領域等の希望を出すことがあるが、基本的には学校から要望しない。

導入の際のアドバイス

学校・病院が看護職員不足等の問題点を共有し、共に改善に取り組む会議等を継続的に開催するとよいでしょう。

column

看護教員のキャリアについてバランスを取るため、今後は学校主体での看護教員募集も行うことを計画している。

交流事例 2

看護教員

出張

研修

臨床未経験領域の教育力不足や不安を解消する教員研修

約10年前から、在宅看護論や精神看護学が未経験の教員を対象に、主に病院や訪問看護ステーションなどの実習施設で3週間の実務研修を行っている。教員の実習指導力の向上や、スタッフと連携するきっかけにもなっている。

取材担当者より

学校の所在地域では医師不足による公立病院の診療科の休止・縮小が課題となっていますが、同地域の医療施設が協力して看護師を養成しようという基盤（学校運営協議会）があり、本人事交流はそこから生まれたものでした。

“伊賀の里の看護師として ずっと働き続ける”ことを共通認識に ～個人の特性を活かした人事交流～

岡波看護専門学校

所在地 | 三重県伊賀市上野桑町1734

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 20人

設置主体 | 社会医療法人畿内会

特徴 | 1906年に設立され、100年以上の歴史がある看護専門学校である。毎年約9割の卒業生が同一運営母体である岡波総合病院に就職している。



事例概要

岡波看護専門学校（以下、学校）では、運営母体を同じくする岡波総合病院（以下、岡波病院）を主な実習病院とし、学校と岡波病院間で看護職員が看護教員として異動する人事交流を行っている。個々の看護職員の状況に応じて法人が持つ複数施設への異動の選択肢を提示するなど、適材適所で働いてもらうことを大切にしている。異動は本人の意思を尊重した形で行われ、双方の行き来や任期も個人の自由意思を尊重している。

学校に異動した看護職員は、異動後1年間は実習指導教員という位置づけで雇用し、看護学生の様子や学校の1年の流れを理解してから専任教員養成講習会を受講する。また、看護教員として在職中にファースト・セカンドレベルの管理者講習を受講することで、病院に戻る際に管理者（師長補佐や主任）として病棟に戻る事例もある。看護教員が研修を受けたり学んだりするためにかかる費用は法人が負担する。

人事交流の成果

- ① 看護教員という新しい働きかたを提示することでライフイベントに応じた退職を回避できるなど、「働き続ける」ことを支援するとともに、看護実践能力と教育実践能力の二つの能力を兼ね備えた人材を育成できる。
- ② 直近まで病院で勤務していた看護職員が異動することで、医療や看護に関する最新の情報が入手できる。結果、看護教員の知識の幅も全体に底上げされ、よい影響を与える。
- ③ 看護教員の人材が確保でき、新規に募集した場合の手間やコストを削減できる。

実施のコツ

- ① 個々の看護職員の背景に合わせた人事異動を行うため、管理者同士の情報交換や、一人ひとりの看護職員のキャリア支援を心がけている。
- ② 運営母体を同一とする組織内で雇用継続するため、人事は法人が集約する。
- ③ ベテラン看護教員が病院に異動し、学校が新人看護教員を迎える際には残った看護教員の負担を減らすように工夫する。具体的には外部講師を活用して教員の授業時間数を減らしたり、実習先に実習指導者を手配したりするなどである。

導入の際のアドバイス

法人内での連携が順調でも、他部門のしくみを知り、交流をもつことは重要です。日ごろから関係づくりを心がけ、幅広く助言をもらうことが、よい人事交流につながります。

column

看護教員の定年退職後も、再雇用という形で看護学校の教育実践力をサポートする体制がある。

研修や講義などの相互交流で深める、看護学生への理解

看護学校から病院へは、1～3年目の看護職員を対象に年に1回、学生が学習している看護理論を学んでもらう研修を行っている。病院から看護学校へは、看護職員が学校での授業を担当したり、患者役で演習に参加したりしている。学生の学んでいることや授業の様子を知ることで教育連携が図れている。

取材担当者より

設立100年という歴史のなかで、「看護職員は伊賀のみんなで育てよう」という風土が根づいているからこそその取り組みと感じました。

交流事例 1

看護職員

在籍出向

1~3年

学校と臨床のシームレスな交流が もたらす、双方向の理解と連携 ～将来的な実習指導や教育を見据えて～

函館厚生院看護専門学校

所在地 | 北海道函館市本町34-8-1

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 社会福祉法人函館厚生院

特徴 | 函館中央病院と函館五稜郭病院および函館厚生院看護専門学校は、運営母体を同一とし、毎年、卒業生の8~9割は2病院に就職している。



事例概要

同一運営母体である社会福祉法人内の2病院が一年交替（近年は不定期）で、看護職員の専任教員養成講習会受講を支援し、講習会を修了した看護職員は函館厚生院看護専門学校（以下、学校）に出向、あるいは講習会を修了した看護職員として病院で勤務する。看護教員としての出向期間は最低1年単位で、本人の希望により3年間在籍する職員、1年目で出向を解除し、学校に転籍して看護教員になる職員もいる。出向する看護職員の大半が、2年以上継続して出向している。

法人内での学校の運営会議において、看護教員の養成や異動について確認する。特に人選は看護学校と病院看護部との話し合いが中心となる。看護部での看護職員との定期的な面談を通して、看護教員希望者あるいは適任者として臨床経験10年程度で実習指導者のリーダー的な者を2病院の看護部長が選任し、在籍出向の形で派遣する。育児休暇や結婚による看護教員の離職等で学校職員が不足した際は、まず副学校長が病院の看護部長と協議する。そこから看護部長が、出向を解かれて病院に戻っている職員に意向を確認するなどし、人選の上、病棟から再出向か、転籍で学校へ異動する。

人事交流の成果

- 1 学校側のメリット** 看護職員に教育現場の実態を伝え、学生のレディネスの理解を促す。また、3年間で新人看護師に育っていくプロセス、教育現場の努力・工夫や教育課程・内容の理解に加え、種々の学生と関わるなかで新人教育のヒントが得られるなど、将来的な実習指導や教育について考える機会になる。病院とのスムーズな連携にもつながる。
- 2 病院側のメリット** 専任教員養成講習会受講後に教員の経験を経た看護職員が、教育力をつけて病院に戻る。

実施のコツ

- 1 継続のコツとして**、看護教員となる人材を確保する側面からも、学校から卒業生をコンスタントに病院に送り出すこと（卒業生の8~9割は2病院に就職）、病院看護部とコミュニケーションを密に取り離職を防ぐことが大切となる。
- 2 「最近の卒業生にはこのような傾向がある」**など就職後の見通しを学校から伝え、教育実践に活かしてもらう。
- 3 今の学生の傾向と配慮してほしい事柄を病院に伝えて協力いただく**などして、病院・学校間の信頼関係を保つ。

導入の際のアドバイス

卒業生をコンスタントに送り出していますが、そのためには看護部とのコミュニケーションを大事にし、卒業生の傾向や就職後の状況など常に協議し合い、学校と病院が目的を共有することが大切だと思います。

column

運営母体が同じであるため新たな労働契約書は作成しておらず、雇用内容などは就業規則で確認している。病院側と同じ労働条件で夜勤がない分、教員手当が加算される。

交流事例 2

看護教員

他部署
での
勤務

研修講師

看護部が運営する研修会への参画で叶える共育

病院で新たに臨床指導者になった3~5年目の看護職員20名程度を対象とした研修会に、看護教員が講師として参画している。20年以上継続している本研修は、看護部からの依頼を受けて毎年5~6月に実施される。内容は学生を取り巻く背景や新人の様子、臨床指導者と教員の役割など看護部と調整した上で決定される。看護教員は、教育活動を振り返るとともに教員としての役割の再認識をし、臨床指導者は看護基礎教育について理解する機会になっている。

取材担当者より

人選について学校側と病院側で協議はされますが、主として病院側が声をかけ、かつ、看護部長面談により選考されています。「病院にお任せです」という副学校長のお言葉通り、うらやましい人事交流をされている学校です。

交流事例 1

看護職員

配置転換

5年

病院と学校が協働で導く “看護教員への道” ～臨床と学校の人事交流による教育と 実践の向上～

勤医会東葛看護専門学校

所在地 | 千葉県流山市下花輪409

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 医療法人財団東京勤労者医療会

特徴 | 医療法人財団東京勤労者医療会を設置主体とし、東京民主医療機関連合会と千葉県民主医療機関連合会の支援のもと、「学生が主人公」という校風を築いている。



事例概要

勤医会東葛看護専門学校（以下、学校）は、医療法人財団東京勤労者医療会（以下、法人）が、同じ理念を基に設立された学校に対して、**法人一体となって看護教育を支援**していくという方針で、1995年に設立された。**法人内の看護職員の8割を卒業生が占める**。本人事交流は、学校が医療・看護に対する目的意識を法人と共有して行っている。

学校の人事は、法人看護部に位置づけられている。法人内の三つの病院では、毎月、各病院の看護部長と副学校長で開催される看護部長会議において、**年間を通じて看護教員確保に関する検討会を開催し、看護職員を選考**している。人選を病院と一緒に行うことは**開校以来の取り組み**である。選考される看護教員の要件は、①民医連の医療・看護実践者、②中堅看護職員以上であり、看護観・患者観が育っていることである。**民医連が目指す医療・看護を理解している臨床看護実践力に長けた質の高い看護職員が、学校へ人事交流の人材として異動し**、看護教育に携わっている。

病院から学校に派遣される期間は5年間で、その後は任意で学校教育に継続して携わる。看護実践力低下への不安から、学校から病院への看護教員の異動が難しいことがあり、課題である。

人事交流の成果

- ①**学校側のメリット** **実践力の高さや人物像のみえる人材が派遣される**ため、教員として安心して受け入れられる。卒業生の大半が就職する**病院の現状を、リアルタイムに反映させながら教育活動を行うことができる**。
- ②**病院側のメリット** **臨床現場の看護職員の実践力向上**を図ることができるほか、看護教育の経験が**キャリア形成**を促す。

実施のコツ

- ①「**他分野で活躍したい**」という看護職員や、看護教育に携わることでさらに成長が期待できる看護職員に対して、病院管理者の視点から看護教員になることについて打診してもらうように依頼している。
- ②学校では、臨地実習で関わった看護職員のなかで、「**看護教員になってもらいたい**」と考える看護職員への打診を病院に依頼し、さらにその看護職員と副学校長との意見交換を経て、看護教員としての資質がある人材を最終的に決定する。
- ③日ごろより看護部管理者を対象に、学校の教育活動の実際をみていただく機会を設けている。
- ④学校への異動後、約1年経って慣れたころに専任教員養成講習会を受講する。費用は学校が負担する。

導入の際のアドバイス

「実施のコツ」にもあるように、病院側と学校側、双方向からの“看護教員への道づくり”のためには、日ごろから双方で情報を共有するといった関係づくりを大切に、相互理解を深めておくことが必要です。

交流事例 2

看護教員

他部署
での
勤務

研修・
看護実践

看護教員による質の高い看護の提供

学校設立当初からの教育主事の「**看護教員は実践力が大切であり、臨床から離れてはならない**」という方針から、**看護教員が夏休みや長期の休みを利用して、臨床で専門領域の研修**をするしくみがある。研修期間は数日～数週間である。コロナ禍などの状況下では、病院の支援要請に応じて病棟支援にも対応している。

取材担当者より

同一法人として理念がしっかりと病院と学校間で浸透しており、かつ密な連携が、スムーズな人事ローテーションや病院研修、支援要請を実現し、さらには良好な人間関係づくりにつながっていると感じました。

交流事例 1

看護職員

出張

演習参加・
研修

看護職員による演習指導で 安心感のある臨地実習 ～学生の動機づけを支援する人事交流～

事例概要

茨城県結城看護専門学校（以下、学校）では、基礎看護技術演習の授業公開および看護学生の技術指導に、実習病院から看護職員に参加を依頼している。5年前から開始した人事交流で2021年度は、6回の演習に15名の看護職員が参加した。交流のきっかけは、臨地実習指導や卒後教育に活かせるよう、病院の看護職員に現代の看護学生の状況を知ってもらいたいと考えたことである。実施後は意見交換を行い、より良い内容となるよう努めている。設立当初から続く人事交流もある。地域の看護職員向けの研修を毎年1回、学校主催で実施しており、企画・運営は主に教頭が担当する。過去の研修テーマには「看護の質を高めるための人間関係の法則」「日常生活行動からみるヘルスアセスメント」等があり、著名な講師を招聘して開催された。テーマは現在の医療・看護を取り巻く環境を踏まえ、看護教員や実習先の指導者等から意見を聴取した上で決定している。参加者数は例年50～100人程度であるが、2021年度はコロナ禍における対面・オンラインを組み合わせ合わせたハイブリッド型研修で、参加者数211名と非常に多かった。講師料は設置主体である公益財団法人茨城県看護教育財団が負担しており、参加費は無料である。いずれの人事交流も、病院・学校が共に地域の看護力向上を目指すものである。

茨城県結城看護専門学校

所在地 | 茨城県結城市大字結城1211-7

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 公益財団法人茨城県看護教育財団

特徴 | 茨城県（特に県西地域）の看護職員不足を背景に、茨城県・結城市・近隣市町村および医師会等の協力を得て1993年に開校した。過去5年間の就職率は、県内92.3%、県西地域62.7%である。



人事交流の成果

本人事交流は、病院の看護職員が看護学生のレディネスを把握する上で大変役立っている。また看護学生も、臨地実習施設の看護職員から、直接、臨場感のある話を聞くことで学習の動機づけになるだけでなく、実際に臨地実習へ行った際にも、演習に協力してくれた看護職員がいるという安心感から、緊張の軽減につながっている。学校側にとっても臨床現場で行われている看護技術の実際について協議する機会となり、臨場感のある学内演習構築につながる。

実施のコツ

看護教員は、演習に参加する看護職員が勤務する病院に出向いて事前打ち合わせをする。打ち合わせ回数などの効率化のため、例えば「清拭」はA病院、「バイタルサイン測定」はB病院にといった具合に演習協力を依頼している。

導入の際のアドバイス

学校の演習参加について、病院側は看護職員の研修の機会として捉え、管理者が参加者を募っています。このように双方が目的を常にしっかりと認識・共有することが大切です。

交流事例 2

看護職員

在籍出向

3年

地域とタッグを組み、地域で活躍する看護職員を育てる

県内の実習病院から学校へ看護職員が看護教員として派遣されている。教員確保について、茨城県看護教育財団運営委員会が検討され、専任教員養成講習会受講後、学校に出向する。教員10名のうち過去5年で平均3.4人が実習病院からの出向で、期間は原則3年間、本人の意向で4～5年に延長するケースもある。在籍出向なので年休や社会保険は派遣元の規定が適用され、保険料は県が病院に支払い、待遇面では出向中は夜勤や休日勤務がない状態で、病院と変わらない給与を保証する。各病院からは、人事の権限をもつ病院長が本人事交流の運営委員会のメンバーとして参画している。

取材担当者より

病院と学校が共に目指す地域の看護の質向上に向け、強い信念をもち、それを言葉にして伝え続ける姿に感銘を受けました。

受け継がれてきた組織風土を 基盤とする人事交流 ～組織への理解と能力向上を目指す～

北斗会看護専門学校

所在地 | 大阪府豊中市城山町1-10-3

課程 | 2年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 社会医療法人北斗会

特徴 | 1976年、医療法人北斗会澤潤一名誉医院長の功績により藍綬褒章を受賞したことに加え、1978年さわ神経科病院が創立満25周年を迎えるのを機に、その栄誉を記念するとともに地域医療に還元したいとの考えから設立された。



事例概要

北斗会看護専門学校（以下、学校）の設置主体である社会医療法人北斗会では、①組織全体の運営に対する理解の促進と、②看護実践能力および教育実践能力の向上のために、看護職員と看護教員の配置転換を行っており、その対象は管理職も含まれる。任期は、学校から病院へは半年～2年間、病院から学校へは2～4年間とさまざまに対応されており、定められていない。看護職員・学生・看護教員は日ごろから設置主体の式典に参加するなどしており、組織の一員であるという意識が育まれていることで、人事交流の意義を各人が理解し発展させる風土がある。このような組織風土が基盤となり、30年以上前から継続している人事交流である。また、毎年15名程度の卒業生が同一法人の病院に就職している。

人事交流の成果

1. 看護職員と看護教員の相互理解の促進

設置主体の理念やビジョン、また看護基礎教育や臨床現場の実際について、看護職員と看護教員の双方の理解が進み、円滑な意見交換が行われている。

2. 学習環境・職場環境の人的な整備

看護教員の病院への配置転換は、新人看護職員に安心感をもたらす。学生にとっても、看護職員が学校への配置転換前に勤務していた病棟で臨地実習ができるため、不安が軽減される。また、臨床指導者－看護教員間の調整が円滑に進む。

3. 豊富な経験に基づいた教育による学習効果の向上

臨床経験の豊富な看護職による教育によって、看護学生の学習効果が向上する。

実施のコツ

- ① 法人と交流先である臨床現場や学校管理者、本人の要望をもとに、人事交流のねらいや到達度、教育効果などを検討し、それぞれの部署で人員不足にならないように留意した上で配置転換を行う。
- ② 日ごろから組織の一員であるという意識を育むことで、組織としての取り組みに対する参画意識が高まる。

導入の際のアドバイス

現在の職位のまま配置転換が行われ、待遇等に影響を及ぼすことなく、定められた任に就く取り組みです。就業規則に基づき、組織的に行われています。

column

同一法人内での配置転換であり、新たな支出はない。勤務時間は異動先に準じる。

取材担当者より

本交流事例は、30年以上前から法人の風通しを良くすることや、臨床の実践機会を獲得する目的で開始されました。管理者が代わっても脈々と受け継がれ、看護職員、看護教員のみならず、看護学生にも法人の一員としての意識が根付いており、人事交流が組織風土として定着していると感じました。

病院と学校がタッグを組み 最新の看護教育を提供 ～病院からの新しい風で切れ目のない 人事交流を～

公立春日井小牧看護専門学校

所在地 | 愛知県春日井市八田町2丁目38-1

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

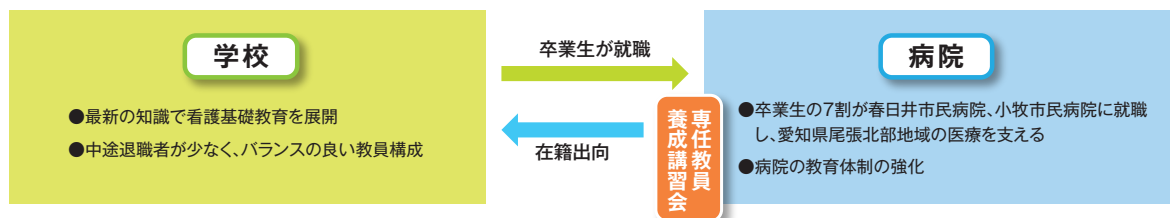
設置主体 | 春日井小牧看護専門学校管理組合

特徴 | 春日井市民病院、小牧市民病院など地域で活躍する看護職の育成を目的として設置された学校である。卒業生の7割がいずれかの市民病院に就職し、愛知県尾張北部地域の医療を支えている。



事例概要

公立春日井小牧看護専門学校（以下、学校）は、1989年の開校時から、春日井市民病院・小牧市民病院との人事交流がある。病院の看護職員で看護教育に関心があり、かつ主査レベルの看護職員を選任し、専任教員養成講習会受講後に、原則3年間の規定で在籍出向する。**任期を終えた看護職員は、病院の教育担当者や実習指導者となり、教育体制の強化に取り組むだけでなく、学校とのパイプ役も担っているため**、看護教員・学生がそれぞれに安心して臨地実習ができる。また、看護職員が学校へ出向することで、**カリキュラム改正やシミュレーション教育など、最新の知見を深めることもでき**、看護職員・学生にとって新たな学びの機会となる。看護教員の大半が5年以上在籍しており、中途退職者はほとんどいない。



人事交流の成果

1. 最新の看護教育に触れられる

カリキュラム改正時には、どのような看護職を育てたいかという意見を多くもらい、シミュレーション教育に活用できた。特にシミュレーション教育が進んでいる病院の状況を共有してもらうことは、学校の教育力向上に役立つ。

2. 信頼・安心できる教育環境

任期終了後の看護職員が病院の教育担当者になることで、看護基礎教育の良き理解者となり、看護教員・学生・卒業生にとっても、相談しやすく太いパイプとなっている。

3. 病院における教育力の向上

出向した看護職員は、学校で修得した指導方法を現任教育・新人教育に還元することができる。特に新人教育では、卒業生の特徴を理解した教育ができる。

実施のコツ

- ①開校当初からの取り組みであるため、人事交流は当然のこととして認識されている。
- ②病院から出向する看護職員の担当分野や科目については、本人の経験分野に配慮するため、他の看護教員の担当科目を変更する必要などがあり、各人への負担が課題であった。しかしながら現在は、基礎看護学や医療安全など看護職員が担当可能な医療現場に関連する分野・科目を設定することで、その負担を軽減している。

導入の際のアドバイス

人事交流が可能であるか相談をするときには、病院側へどのような成果をもたらすかなどのメリットを伝えることが必要です。

column

出向に際しては派遣協定書を交わしている。労働条件・賃金体系は同じで、裁量権などについても同等の権利を保障している。

取材担当者より

二つの病院から原則3年ごとに看護職員が出向するため、看護教員の異動はなくても常に新しい風が入り、医療や看護に対する最新の知見が得られます。また看護教員の満足度も高くなるため、人員の定着にも貢献している人事交流であると感じました。

交流事例 1

看護職員

配置転換

任期なし

経験を積み重ね、 教員自身の自己肯定感につなげる ～安定した人事交流で教育力アップ～

公立館林高等看護学院

所在地 | 群馬県館林市苗木町2497-1

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 40人

設置主体 | 邑楽館林医療企業団

特徴 | 群馬県東部の館林市・飯倉町・明和町・千代

田町・大泉町・邑楽町の

1市5町による邑楽館林

医療企業団が運営する

学校で、地域医療の向

上に努めている。臨地

実習の70%を公立館林

厚生病院で行っている。



事例概要

おうらたてばやし

邑楽館林医療企業団に看護職員として就職した者は、実習指導や学校での授業を経験した後、本人の希望と所属長の推薦等により、学校に配置転換し看護教員としての経験を積む。本人事交流は、病院から学校への配置転換である。期間の規定はないが多くの場合は10年程度で、教育経験を積み重ねることで看護教員自身の自信につながっている。看護教員に欠員が出た場合は、病院から看護職員が配置転換されるため、安定した人材で看護基礎教育が行われていることも特徴の一つである。学校での教育経験者が病院の教育担当や管理職になるため、教育的視点が途切れることなく、学校、学生と関わりことができ、卒業生も安心して就職できる。また病院管理職を経験してから学校管理職になることもあるため、学校の管理職育成にもなっている。

人事交流の成果

臨床で活用している機器・機材を用いることができるため、最新かつリアルティに基づいた授業が展開できる。また配置転換後は、教育的な視点でスタッフに関わることができている。教員経験のある看護職員が実習指導や学校で授業を行う場面も、学校の意図を理解してもらいやすい。

配置転換後の看護職員が、病院での指導者や教育担当になることもあり、学生・看護教員にとって、話しやすい、相談しやすい環境ができています。また、配置転換のシステムが確立されており、学生時代や就職時から看護基礎教育がキャリアの一つとして考えられているため、看護職員それぞれが自己の将来像を描きやすい。そして、病院・学校共に組織の活性化がはかれています。

実施のコツ

1972年の開校当時から行われている人事交流であり、組織内の看護職員は、いずれ看護基礎教育に携わる可能性があることを理解している。配置転換がいずれあるものとして認識されていることは、人事交流をスムーズに行う上で重要である。

column

配置転換時の労働契約内容、賃金基準は同じで、裁量権などについても同等の権利がある。

交流事例 2

双方向

他部署
での
勤務

研修講師
講義

病院・学校双方向の講師派遣でニーズに応じた教育展開

同じ設置主体の公立館林厚生病院と学校間で講師派遣を行い、相互の教育力向上を担保している。看護教員への講義依頼は、「リーダーシップ」「学生のとらえ方」など看護職員のクリニカルラダーに沿ったものである。看護職員の講師派遣は、経験等を踏まえて人選されている。看護職員と看護教員が行き来をしているため、風通しがよく、意思疎通が図りやすい。

取材担当者より

病院と学校が相互理解のもと、安定した人材で看護基礎教育を行い、看護と教育の質の向上を目指しています。

交流事例 1

看護職員

在籍出向

5～10年

看護職員と看護教員との 計画的な人事交流 ～質の高い看護師を共に育てる～

専門学校麻生看護大学校

所在地 | 福岡県飯塚市芳雄町3-83

課程 | 3年課程全日制

一学年の学生定員 | 60人

設置主体 | 学校法人麻生塾

特徴 | 1918（大正7）年の開校時は飯塚病院附属であったが、その後、学校法人に変わった。看護職員の学校への人事異動、全卒業生を飯塚病院へ輩出するというミッションは開校当時から継続している。



事例概要

麻生看護大学校（以下、学校）と経営母体を同じくする飯塚病院の主任クラスの看護職員が学校に出向し、教育現場で5～10年程度経験を積んだ後、病院の管理職として異動する、在籍出向タイプの人事交流である。病院で管理職となった者は、現任中に培った教育力で学校・病院双方の教育の充実を図る。卒業生の多くは飯塚病院へ就職するため、在学中から一貫した教育が受けられるだけでなく、卒後も学生時代に学んだ環境で成長できる。学校・病院がともに一人の学生を育てるという風土が根付いており、互いの良い部分を吸収しながら、良い関係づくりにつながっている。また本人事交流は病院から学校へ卒業生を送り出すのは当然という認識のもと、計画的に実施されるため、看護教員不足にも対応できている。

人事交流の成果

1. 病院における教育力の向上

看護職員が学校に出向し、教育に携わることで、病院へ戻った後の新人教育に活かすことができる。また、計画的な人事交流であるため、具体性をもった看護職のキャリアデザインを描きやすくなる。

2. 学校における教育力の向上

主任レベルの看護職員が異動してくるため、救急対応の知識・スキルはもとより、プリセプターとしての教育経験により、新人看護職員の考えを引き出すスキルも看護学生の指導に活かされている。

3. 看護学生への指導の質の向上

新カリキュラムなど教育現場の動向を理解し、学生指導に活かせる。また、臨床指導者として看護への思いを直接学生に伝えることができる。このような一貫した教育体制により、すぐれた看護師の育成につなげることができる。

実施のコツ

- ① 目指す学生像・看護師像についてのビジョンを学校・病院で共有することが重要である。それにより、どのような人材を看護基礎教育に送り込むべきか、そのイメージの共有にもつながる。
- ② 学校・病院が互いに吸収し合う姿勢が大切である。日ごろの関係づくりは円滑・効果的な人事交流には欠かせない。

導入の際のアドバイス

学校・病院が一丸となり、人材育成のビジョンに向かって取り組むという熱い意志を双方の管理者がもつことが大事です。また、その志のもと、折にふれ双方の情報交換をしていくという普段からの関係づくりも必要だと思います。

column

就業規則は、病院のものを基盤としている。看護教員へ手当もつけ、文言を一部看護教員に合うように変更した書面を学校で作成して運用している。

交流事例 2

看護教員

他部署
での
勤務

委員会
参加

病院の委員会への参加で新しい情報を得る

飯塚病院の委員会（教育連携会議、臨床指導者委員会、教育委員会、看護師長会議、手順基準委員会）に看護教員が参加している。臨床現場の最新の知見を得られるだけでなく、学校側が卒後教育にも責任をもつという意識で、意見することができる。学校・病院が、看護基礎教育から新人期の教育について、認識を共有できる場となっている。

取材担当者より

学校側・病院側との面接で当事者のキャリアを支援し、専任教員養成講習会を受講、修了後は看護学校へという流れが定着している安定した人事交流であると感じました。

編集後記

2022年4月、厚生労働省より「看護教員と看護職員の人事交流等の看護職員確保に係る好事例収集事業」の任を授かりました。当初は、「たくさん事例はあるだろう」と思っておりましたが、会員校を対象に人事交流実施例についてのオンラインアンケートを実施したところ、「人事交流をしている」という回答はわずか33校(回答校156校)。看護教員の実習施設への出向事例、看護職員の看護師等養成所への出向事例はあるものの、情報交換会、共同勉強会、共同企画研修会といったスポット的な交流が多い結果となりました。「大丈夫だろうか……」と、好事例集づくりに一抹の不安を覚えたこと、今でも忘れません。しかし、各校の取材を進めるにつれ、国民の健康と幸せのために成長し続ける看護職を育てたい、看護基礎教育を担保する看護教員を育てたい、組織を育てたいという熱意で人事交流が進められていることを知り、その不安は徐々に薄れ、「内容の濃い事例集を作らねば!」と気概が高まったのでした。

人事交流のきっかけやその背景は施設によりさまざまですが、いずれの人事交流においてもkeyとなるのは、「学校・施設側がwin-win」「ベクトルの一致」です。この好事例集を通してこれを皆様にお伝えできればと願っています。

末筆ながら、お忙しい中、快く取材に応じてくださいました先生方、ありがとうございました。心より感謝申し上げます。

調査班委員長 百瀬 栄美子

取材協力者の紹介

※敬称略、本冊子中の事例紹介の順に掲載

厚木看護専門学校	学校長 副学校長 学科長	武藤 和恵 五十嵐 一美 島田 真由美
岸和田市医師会看護専門学校	副学校長	池田 美子
松下看護専門学校	教務主任 専任教員	大谷 弘恵 小林 美穂
相馬看護専門学校	副校長	愛澤 めぐみ
いわき市医療センター看護専門学校	副校長 教務主任	高木 文子 草野 ちづ
竹田看護専門学校	副学校長	佐藤 敬子
静岡県中部看護専門学校	副校長兼教務課長	亀澤 ますみ
岡波看護専門学校	副学校長	山根 ひとみ
函館厚生院看護専門学校	副学校長	金津 由子
勤医会東葛看護専門学校	副校長	山田 かおる
茨城県結城看護専門学校	学校長 教頭	染谷 恵美子 市毛 啓子
北斗会看護専門学校	副学校長	石川 美佐子
公立春日井小牧看護専門学校	副校長	小倉 明美
公立館林高等看護学院	教務主任	青木 真佐江
専門学校麻生看護大学校	校長代行	鈴木 葉子

本調査委員会組織図

委員長

水方 智子 一般社団法人 日本看護学校協議会 会長／松下看護専門学校

調査班委員長

百瀬 栄美子 一般社団法人 日本看護学校協議会 常任理事／専門学校麻生看護大学校

調査委員

阿形 奈津子 (専)京都中央看護保健大学校
飯野 伸子 一般社団法人 日本看護学校協議会 理事／博慈会高等看護学院
薄井 美智子 白河厚生総合病院付属高等看護学院
梅澤 明美 千葉中央看護専門学校
木内 有美 関西看護専門学校
小林 佳志子 獨協医科大学附属看護専門学校三郷校
谷本 千亜紀 京都保健衛生専門学校
鳥井元 純子 一般社団法人 日本看護学校協議会 副会長／美原看護専門学校
山下 久美子 四国医療専門学校
山田 百合子 一般社団法人 日本看護学校協議会 事務局長

調査コーディネート・助言等

奥田 三奈 一般社団法人 日本看護学校協議会 研究顧問、看護学博士

看護教員と看護職員の人事交流等事例集

15校の好事例紹介

—よりよい看護の未来のために！—

2023年3月発行 第1版第1刷

発行 一般社団法人日本看護学校協議会
〒104-0033 東京都中央区新川2-22-2 新川佐野ビル5F
TEL 03-3537-7381
URL <http://www.nihonkango.org/>

制作 株式会社メディカ出版

本書の無断複写・転載は禁じます。

本冊子のデジタルデータは、
一般社団法人日本看護学校協議会のホームページからご入手いただけます。

一般社団法人日本看護学校協議会

<http://www.nihonkango.org/>

日本看護学校協議会



2023年3月 発行