

文献にみる看護職のフルタイム勤務者と短時間勤務者の協働

メタデータ	<p>言語: Japanese</p> <p>出版者: 大阪市立大学大学院看護学研究科</p> <p>公開日: 2024-09-09</p> <p>キーワード (Ja): フルタイム勤務者, 短時間勤務者, 看護職, 協働</p> <p>キーワード (En): full-time employee, short time staff, nurse, collaboration</p> <p>作成者: 大儀, 律子, 萩原, 桂子, 野田部, 恵, 櫻井, 知賀, 浦上, 諒子, 坂口, 桃子</p> <p>メールアドレス:</p> <p>所属: 大阪市立大学, 大阪市立大学, 大阪市立大学, 大阪市立大学, 大阪市立大学, 大阪市立大学</p>
URL	<p>https://doi.org/10.24544/ocu.20180403-037</p>

文献にみる看護職のフルタイム勤務者と短時間勤務者の協働

A Literature Review on Collaboration between Full-Time Nurses and Short-Time Nurses

大儀 律子 ¹⁾	萩原 桂子 ¹⁾	野田部 恵 ¹⁾
櫻井 知賀 ¹⁾	浦上 諒子 ¹⁾	坂口 桃子 ¹⁾
Ritsuko Ogi	Keiko Hagihara	Megumi Notabe
Chika Sakurai	Ryoko Urakami	Momoko Sakaguchi

要 旨

短時間勤務者は政策的動向も相まって、今後さらに増加すると考えられるが、フルタイム勤務者との協働をする上での課題は、現在まで十分に検証されていない。短時間勤務者とフルタイム勤務者の協働の実態を、職場環境、個人の背景や就業状況、看護サービスマネジメントと実践の3側面から文献検討を行った。その結果、①短時間勤務者制度の文献数は2007年を契機に増えている、②ライフイベントと継続就業における関係性は大きい、③フルタイム勤務者が適正な働き方をしなければ、短時間勤務者はフルタイム勤務へ戻るのには困難である、④短時間勤務者への管理職の評価尺度に課題があること、が見出された。

キーワード：フルタイム勤務者、短時間勤務者、看護職、協働

Key Words : full-time employee, short time staff, nurse and collaboration

I. はじめに

看護職の定着や促進を目指す厚生労働省の「看護師等の『雇用の質』の向上に関する省内プロジェクトチーム」(厚生労働省,2013)や、日本看護協会の「看護職の多様な勤務形態による就業促進事業」(日本看護協会, 2014)等のワークライフバランス制度の実現を目指す政策的な動きが活発である。今や看護職の確保は医療・看護界にとって喫緊の課題であり、今後、短時間勤務者の看護職は増加すると考えられる。

短時間勤務者の雇用導入の影響については、Kahn (2000) やGlasgow (2001) が短時間勤務者の増加によって組織内の活動が低下していると述べ、さらに、フルタイム勤務者の負担が増えるとの報告がある(南谷ら, 2011a)。その一方で、短時間勤務者からフルタイム勤務者への転換などの柔軟な雇用形態を導入して一定の成果を挙げている企業や病院からは「お互いさま」の職場風

土が、ワークライフバランス制度を成功に導く土台であるとする見解が示されている(南谷ら, 2011b)が、情緒的な印象論に終始しているきらいもある。短時間勤務制度の円滑な運用のためには、同僚であるフルタイム勤務者の負担を少なくし、お互いさまの意識を高めることが重要である(中島, 2010)とはいえ、看護職がライフイベント等により労働市場から撤退することを防ぎ、長期的に安定した看護職の需給見通しを策定するためにも、実効あるワークライフバランスの推進をはばむ障壁を観察することが重要である。障壁の1つに、フルタイム勤務者と短時間勤務者の協働の問題がある。この両者の協働の実態を知ることは、看護職におけるフルタイム勤務者に関する課題やワークライフバランス制度を利用した職場環境を整備するための示唆を得ることが出来る。

本論では、フルタイム勤務者側に焦点を当て、短時間勤務者との協働に伴うフルタイム勤務者の職場の環境、

2014年9月8日受付 2014年12月26日受理

¹⁾ 大阪市立大学大学院看護学研究科前期博士課程

*連絡先：大儀律子 〒545-0051 大阪市阿倍野区旭町1丁目5-17 大阪市立大学大学院看護学研究科

個人背景と就業状況、看護実践とマネジメントの実態等で何が短時間勤務者との協働の意識に関連しているのかを先行文献から明らかにする。

なお、本論における用語の操作的定義は以下のとおりである。

短時間勤務者：正規・非正規の雇用形態にかかわらず、1日および1週間40時間の所定労働時間がフルタイム勤務者よりも短い看護職。

II. 方法

1. 分析対象論文

看護職の勤務形態に関連する論文について、日本国内で発表されたものを対象とした。

研究論文の検索は、「医中誌Web」により、本文のあるもので2001～2014年の期間に報告された文献をみる

と、キーワード別では、「ワークライフバランス×協働」94件、「短時間勤務者×協働」2件、「看護師×協働×労働時間」59件、「看護職×勤務形態×協働」16件がヒットした(図1)。その中から、「ワークライフバランス×協働」では就業支援や看護管理職支援など明らかに内容にそぐわないものを除いた。次に、「短時間勤務者×協働」では、eラーニング効果、戦略看護支援など明らかに内容にそぐわないものを除いた。また、「看護師×協働×労働時間」では、スタッフ教育や看護師職務満足度など明らかに内容にそぐわないものを除き、「看護職×勤務形態×協働」においても、新人職者への介入や看護者ストレスなど明らかに内容にそぐわないものを除いた結果、最終的には、「職場環境に関する要因」に言及した論文は16件、「個人の背景と就業状況に関する要因」は9件、「看護実践とマネジメントに関する要因」は10件となり合計35件を対象文献とした(表1)。

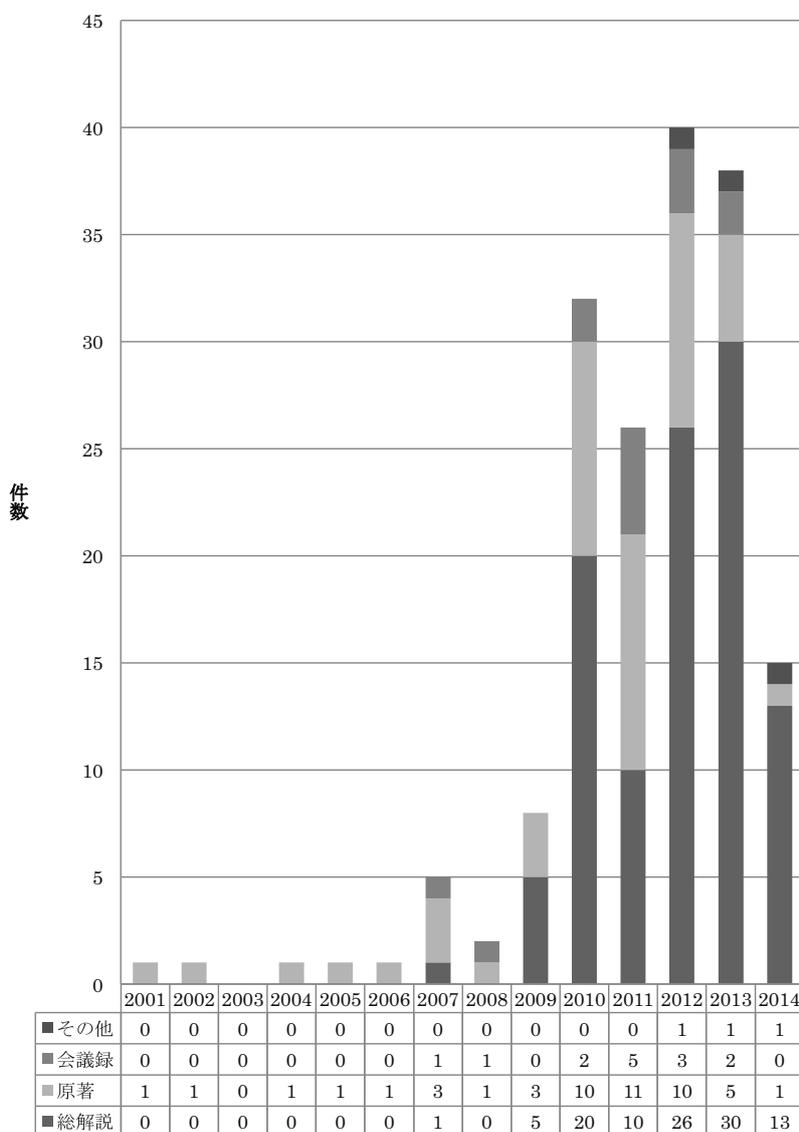


図1. 年別「看護職におけるフルタイム勤務者と短時間勤務者の協働に関する文献数」

表1. 対象文献

	著者名・文献・出典	対象・研究内容
① 職場環境に関する要因	1 大島和子、福島和代、吉田浩子ら(2014):先輩看護師の言動に対する病院勤務看護師の被害認識に関する研究, 心身健康科学	20~30歳代女性看護師96名を対象に被害認識とその要因を明らかにする。
	2 渡辺邦子、塚原節子(2013):ワークライフバランスに取り組む病院に勤務する、看護師の職務満足度, 日本看護管理学会誌	ワークライフバランスに取り組む病院に勤務する看護師の職務満足度を明らかにする
	3 山本伸(2013):院内読書会のススメ, 読んで学んで「癒やす」コミュニティ構築へ, 治療	プライマリケアの重要性は患者と医療人が共に成長できるパートナーのような関係構築である。
	4 小野千秋、小澤やつ子(2012):看護職のWLB推進ワークショップ参加で、看護師長が労務管理の重要性を認識, 看護	各看護単位で取り組んだマネジメントの実際を報告
	5 宇都宮信子、高橋泰子(2012):生き生き働き続けられる職場作り、スタッフの多面性を意識して、看護	スタッフの働きやすさの実現への取り組みを紹介
	6 森田梨絵、百田利香、石川京子(2011):看護師がいきいきと働き続けられる職場環境とは、日本眼科看護研究会研究発表収録	茨城県看護協会による職場環境に関するアンケート調査
	7 鹿熊利香子、後藤恭子、坂東京子(2011):育児休業復帰者のワークライフバランスを支えるサポートシステムの効果, 日本看護学会論文集, 看護管理	育児休業復帰者に対しての環境整備を行うことが、離職防止に繋がることが明らかにする
	8 中島美津子(2010):WLB実現が魅力ある病院をつくりだす, 看護	ワークライフバランスの基本となる考えを提示
	9 大倉厚子(2010):看護職の確保に繋がるワークライフバランスへの取り組み, 看護展望	子育て中の看護職が8割を占める病院の支援体制を提示
	10 堀口まり子、奥原崇時、横内美香ら(2012):現場の声を第一に働きやすい環境づくり, 看護	個々の課題分析を労働環境改善につなげる検討
	11 大橋裕子、城憲秀、丹羽さゆりら(2010):病院看護師の疲労に影響を及ぼす要因の検討, 日本看護医療学会雑誌	病院勤務の看護師2372名対象に疲労リスク要因について調査、分析
	12 梅原麻美子、小瀬みどり、松浪容子(2007):A県内の訪問看護師の処遇、職務環境とバーンアウトとの関連, 北日本看護学会誌	訪問看護師の処遇職務環境とバーンアウトの関連を明らかにする
	13 富岡小百合、石沢恵、大竹まり子ら(2007):訪問看護師の職場満足に関連する要因, 日本在宅ケア学会誌	訪問看護師436名に質問紙調査を行い、職務に対する満足度と関連要因について検討
	14 深澤優子(2010):短時間正職員制度の現状と今後の展望, 看護学雑誌, 医学書院74(3)49-53	短時間正職員制度を採用している施設の比較
	15 浜崎美子(2010):経験ある短時間労働者は「プラス」の人員, 看護雑誌	運営面の工夫、管理上の施策を提示
	16 山見尚子、山之上絹代、馬淵紀代子ら(2011):中堅看護師の職務継続につながる要因の分析, 日本看護学会論文集看護管理	看護師8名の半構造化インタビューからの要因分析の報告
② 個人背景と就業状況に関する要因	1 小野寺都留子、島崎すえ子、杉本友子(2013):WLBのさらなる充実に向けた課題とは？, 看護	規模の異なる病院での制度や就業規則の取り組みの検討
	2 中川光子、須栗裕子、大平律子ら(2012):子育て中の看護師の職業継続に関する要因調査, 長岡赤十字病院医学雑誌	子育て中の看護師が感じている困難感等の要因を検討
	3 飯尾美和、土井理久寛、田岡真由美ら(2012):看護職員離職経験者の離職要因に関する実態調査, 日本看護学会論文集, 看護管理	A県内病院の看護職員の離職状況を明らかにする
	4 池田恵津子、尾上淳子、佐藤美幸ら(2010):事例からの学び「働き続ける」を実現するオリジナルナースバンク制度, 看護	看護師定着確保のための多様な働き方を実現するオリジナルナースバンク制度の導入事例
	5 浜崎美子(2010):経験ある短時間労働者は「プラス」の人員, 看護雑誌	運営面の工夫、管理上の施策を提示
	6 宇城令、塚本友菜、井上英子ら(2010):本学部卒業生の進路決定と就業継続に関する調査, 自治医科大学看護学ジャーナル	職場の選択理由と就業継続理由からの今後の卒業生支援を提示
	7 田中裕子、福岡幸代、上田美代子ら(2010):A病院における看護部時間外勤務の適性管理に向けた取り組み, 日本看護学会論文集看護管理	タイムカード打刻の時間と時間外申請時間のカイリを明らかにする
	8 松本弘子(2010):超過勤務時間に影響を及ぼす要因の検討と改善, 日本看護学会論文集看護管理	正規職員の枠組み拡大と夜勤時間の多様化、選択制を提示
	9 岩下真由美、高田昌代(2012):子育てのライフステージにある看護師のキャリア継続に関する要因, 日本看護管理学会誌	子育てのライフステージにある看護師のキャリア継続に関する要因を明らかにする
③ 看護サービスマネジメントと実践に関する要因	1 今藤潤子、大西弘高、グライナー智恵子(2014):地域基盤型診療所看護師が看護実践を行う上での肯定的要素, 日本プライマリケア連合学会誌	地域基盤型施設勤務の看護師への半構造的面接から肯定的要素を明らかにする
	2 真鍋えみ子、小松光代、和泉美枝ら(2012):大学付属病院の看護師におけるSense of Coherenceと労働環境満足度・看護臨床能力との関連, 日本看護研究学会雑誌	看護職509名にSOCと労働環境看護臨床能力の関連と検討
	3 高野洋子、大橋直美、呉竹礼子ら(2011):バランスド・スコアカードの導入による組織の活性化, 医療バランスド・スコアカードの研究	BSC導入3年間の成果報告
	4 黒白恵子(2011):訪問看護ステーションに勤務する看護職のワーク・コミットメントの関連要因, 日本在宅ケア学会誌	訪問看護ステーションに勤務する看護職のワーク・コミットメントの関連要因を検証
	5 中島美津子(2010):事例病院のレビュー-WLB実現のための極意13か条, 看護	ワークライフバランス実現に向けた組織改善プロセスを看護過程と対比し検討
	6 勝京子(2010):師長が困難と認識している問題とその取り組み, 日本看護学会論文集, 看護管理	関東近郊の大学病院師長8名の半構造的インタビューを行い、カテゴリー化と解決策の検討
	7 坂本すが(2013):看護の今を考える, 看護展望	2025年問題と看護の役割を提示
	8 浅沼雄一、手塚拓也、奥山幸子(2013):介護福祉士との看護業務分担に関する有効性の検討, 山形市立病院済生館医学雑誌	介護福祉士との看護業務分担に関する有効性について検討
	9 原田博子(2011):看護師長は勤務環境・看護の質・看護単位をマネジメントする, 看護管理	新人看護師長のための基礎知識、看護管理の3つの視点を提示
	10 吉見聖伸(2010):役割機能別看護体制でノンストレスな職場を目指す, 精神看護	業務のカテゴリー化をし、役割機能別看護体制のシステム提示

2. 分析方法

分析に先立ち、「研究内容」「掲載雑誌名」「掲載年」「研究の種類」「研究対象者の条件」を項目とする文献リストを作成した。

- 1) 発表年毎に集計を行い、文献数の推移を確認した。
- 2) キーワードの類似性によって、フルタイム勤務者と短時間勤務者の協働に影響を及ぼす、「職場環境に関する要因」「個人の背景と就業状況に関する要因」「看護サービスマネジメントと実践に関する要因」の3つの要因について検討した。

3. 倫理的配慮

著作権の侵害にあたらないように、引用文献名や引用文献箇所を明確にする。

Ⅲ. 結果

1. 文献の特徴

1) 文献件数の推移

2001～2014年の期間内に報告された看護職の短時間勤務者に関する文献を年次推移で見ると、図1で示すように2001～2006年は横這い状態であったが、日本看護協会が「看護職確保定着推進事業」の取り組みを開始した2007年を境に急激に増加していた。

2) 文献の種類

対象文献35件のうち、原著20件、解説14件、会議録1件の順であった。2007年は原著が2件のみであったが、2010年以降は原著、解説ともに増加していた。

2. 協働に及ぼす影響要因

1) 職場環境に関する要因

人的資源も含めた職場環境が、協働に影響を及ぼすと論じられている群である。ワークライフバランスに関連した文献が目立った。その中でもワークライフバランスの基本となる考え方を提示したもの(中島, 2010)や、職務満足度に関するもの(富岡ら, 2007)、(森田ら, 2011)、(渡辺ら, 2013)、管理者に対しての環境整備への提言(浜崎ら, 2010)、(本田, 2010)、(宇都宮ら, 2012)、(小野, 2012)、(堀口, 2012)、(深澤, 2010)であった。

また職場環境の悪化による疲労度(大橋ら, 2010)、(山見ら, 2011)、(大鳥ら, 2014)から改善策として、患者と医療関係者の関係構築の重要性を述べる文献もあった(山本, 2013)。育児支援に関するもの(大倉, 2010)、(鹿熊ら, 2011)や、訪問看護師の職場環境に関するもの

(梅原ら, 2007)、(富岡ら, 2007)もあった。

2) 個人の背景と就業状況に関する要因

個人のライフコースに即して発生するイベントと就業行動の兼ね合いからフルタイム勤務者と短時間勤務者の協働に言及した群である。就業規則の改善検討に関するもの(池田ら, 2010)、(宇城ら, 2010)、(田中ら, 2010)、(松本, 2010)、(小野寺ら, 2013)が5件であった。また育児中の就業状況(中川ら, 2012)、(岩下ら, 2012)や離職に関するもの(飯尾ら, 2012)があった。

3) 看護サービスマネジメントと実践に関する要因

看護サービス実践と看護サービスマネジメントの観点から、フルタイム勤務者と短時間勤務者の協働を捉えた群である。看護実践を行う上での要素として述べているもの(中島, 2010)、(黒白, 2011)、(眞鍋ら, 2012)、(今藤ら, 2014)や、時短の実践結果の報告(高野ら, 2011)があった。また、管理者が看護実践を行う上で問題提議しているもの(勝, 2010)、(吉美, 2010)、(原田, 2011)、(浅沼ら, 2013)や大きな枠での看護全体の役割提示(坂本, 2013)を示すものもあった。

Ⅳ. 考察

1. 文献の特徴

短時間勤務者制度導入の目的は、子育て支援だけを対象としたものでなく、誰もが仕事と生活の調和を図りながらその労働力を社会に提供し、キャリア形成をしていくことが出来ることであると述べている文献が目立った。日本看護協会(2007)は「働き続けられる職場づくり」を支援し、「多様な勤務形態」の普及を進めている。この制度の導入のきっかけとなったのは、日本看護協会の調査(2007)から、看護師の離職理由のトップ3である「妊娠や出産」「結婚」「勤務時間が長い、超過勤務が多い」ことであり、離職看護師の復職していない理由からもライフイベントと継続就業の関係性は大きいことが明らかにされたことによる。

短時間勤務者制度を導入し、利用している看護職からは、子育てをしながら仕事を継続出来ていることが評価されている等、スタッフの働きやすさが紹介されている(宇都宮ら, 2012)。時短の成功例は、「自分もいずれこの制度を利用しよう」という手本になり、目の前の離職防止対策にとどまらず、大きな効果を生むと深澤(2010)は述べている。

2. フルタイム勤務者と短時間勤務者の協働に及ぼす影響要因

1) 職場環境に関する要因

(1) 短時間勤務者に関する仕事配分

岩下ら (2012) は子育てのライフステージにある看護職のキャリア継続の要因を明確にすべきだと指摘する。これは、看護職だけでなく、企業においても、短時間勤務者を含めて、職場内の仕事を誰にどのように配分するかは、職場のパフォーマンスはもとより短時間勤務者のキャリア形成という観点からも重要だとしている。(松原, 2012)。

殆どの短時間勤務者は、出産に伴う産後休暇や、育児休暇を経て職場復帰時に短時間の勤務形態により仕事を再開する。しかし、休業制度利用時に利用者の代替要員を特別に手当するケースは非常に少ない(鹿熊ら, 2011)。従って、休業取得時には、休業者が欠勤の形で職場内での仕事配分がなされていることが多い(梅原ら, 2007)。そのため、短時間勤務者が職場復帰する際、職場の中で短時間勤務者がこなせそうな仕事を再配分していく形での対応が行われることになる。その際、勤務時間が短いだけではなく、育児を理由にした制度利用であるために子どもへの病気の対応などの急な状況にも配慮して、仕事配分が行われているという特徴がある(森田ら, 2011)。

中島 (2010)、大倉 (2010)、堀口ら (2012) は、短時間勤務者への仕事配分のポイントに関する管理職の意見を総括すると、「突発的な対応が求められない、一定の期間の中で処理出来る仕事であること、職場以外との調整が少ないこと、サブ的な仕事であること」と述べている。こうした対応や配慮の結果、短時間勤務者に対して配分される仕事は、外部との接点が少なく、ある程度決められた手順で単独でも進められる業務といった特徴を帯びている。

管理職が仕事配分をする際には、育成過程からみて、現在どの段階にあるのか、を考慮して行われることも多い。また、初期キャリアにおいて経験できない業務が生じることがその後に影響することから、「キャリア形成上のどの時期に短時間勤務者制度を利用するか、という点も職場における仕事配分の際の一つの判断要素となる」と渡辺ら (2013) は述べている。一方で、小野 (2012) は、「管理職の多くは、短時間勤務者が職場においても、要員カウントが1人となることに対して不満を感じている」と述べている。

(2) 会議・申し送りの問題

短時間勤務者が関われない業務として、短時間勤務

者、管理職の双方から多くの指摘があったのが、勤務時間外の会議や申し送りである(深澤, 2010)。

勤務時間外の会議・申し送りへの参加は、短時間勤務者には難しい。参加できなかった会議については、議事録で確認したり、フルタイム勤務者の参加者から説明をうけるなどして内容をフォローしているが、大橋ら (2010) は、このことが短時間勤務者の疲労に影響を及ぼす一因であると述べている。また、大鳥ら (2014) はフルタイム勤務者である中堅看護職に過重労働がのしかかり、負担感が芽生えているとしている。

仮にこうした状況がそれほど頻繁に起こらないものであれば、重要な会議の場合には、その時だけ保育園の迎えや育児を家族や外部サービスに依頼するなどのやりくりをして、会議には出席することも出来る。しかし、頻繁に発生すると、常にやりくりすることは難しいために、結局、時間外の会議は出席できなくても仕方がない、という判断になるようである。

管理職はこうした状況に関して、短時間勤務なのだからやむを得ない、と考えてはいる。しかし、本音は、会議でのやり取りをリアルタイムに経験していないことで病棟の状況が詳細に把握できていないこと、会議に参加できないことで意見を言える機会が制約されていること、などを問題視している(小野, 2012)。

(3) 制度を利用しない職員との人間関係

今回の文献検討では、短時間勤務者とその上司や同僚との人間関係における軋轢等の問題を指摘する意見は殆どみられなかった。本田 (2010) は短時間勤務者は、周囲の配慮に感謝していると述べている。

また、山見ら (2011) は、現状では、短時間勤務者の比率は、高いものではなく上司や周囲の同僚は、短時間勤務者の仕事をカバーしながらなんとか対応が可能であると述べている。しかし、これ以上に職場の中に短時間勤務者が増えると職場運営が厳しくなると考えられる。

浜崎 (2010) は、短時間勤務者の多くは終業時間までに仕事が終わらない場合や、子どもの発熱などで急に休暇を取らなければならないような場合においても、業務に支障が出ないよう、同僚や上司との業務連携、情報共有化を強く意識しながら仕事を進めているとしている。こうした短時間勤務者本人の仕事への姿勢や周囲への配慮により、周囲との軋轢を回避する事が可能になっていると推察されている。

2) 個人の背景と就業状況に関する要因

松本 (2010) は、多くの職場での短時間勤務者以外の従業員は、一定量の残業をこなしながら仕事をして

いと述べている。残業の発生頻度やその量は職場や個人により異なるものの、周囲の従業員の残業が当たり前となっている職場では、短時間勤務者の働き方というのが、かなり特殊な働き方として捉えられがちである（田中ら、2010）。中川ら（2012）は、時間外勤務が恒常的に発生しているような職場で短時間勤務者制度を利用しようとする、残業時間も含めると、多くの時間をカバーしてもらっているという感覚になる。このような職場では、前述した人員管理の考え方を含めて、就業規則を再考してほしいという発想になる（小野寺、2013）。

また、中川ら（2012）は、フルタイム勤務者の仕事の仕方がハードであると、短時間勤務者がフルタイムに復帰することを躊躇し、結果として制度利用が長期化していくとも述べている。

一方で、池田ら（2010）は、施設によっては、フルタイム勤務者も多様な時間帯で働いており、短時間勤務者の働き方が特殊なケースとはとらえられていない面もあると述べている。比較対象となるフルタイム勤務者の働き方の標準的なものがどのようなもので、短時間勤務者への見方も異なってくるといえる。

3) 看護サービスマネジメントと実践に関する要因

短時間勤務者の目標管理や業績評価について、坂本（2013）は、人件費の制限がある中で、今までの一律の看護職の働き方から多様な働き方を考えた、現状より一歩進んだ管理をしていくことが必要であると述べている。また、看護の業務分担の有効性に関する検討（浅沼ら、2013）や制度に工夫をしている施設もある（今藤ら、2014）と述べている。さらに、高野ら（2011）は、バランス・スコアカードの導入による組織活性化を記しているが、実際に評価等を行う管理職レベルでは個々に問題を抱えている（勝、2010a）。まず、目標の設定である。これに関して、組織として明確に方針を示しているケースは少なく（黒白、2011）、それぞれの職場特性の中で職場の管理職の裁量に任されている部分が多いとしている。しかし、それ故に、職場において目標をどのように設定すればよいかわからないという混乱も生じている（勝、2010）。

評価のベースとなる目標設定については勤務時間短縮に配慮して、量的に少なく設定したり、あるいは負荷の低い業務に設定したりするといった対応が行われている（眞鍋ら、2012）。但しそもそもの目標設定が、極めて抽象的な内容で行われていることが多く、管理職、短時間勤務者とともに「目標」内容について具体的に意識化されにくい。そうした場合に、「フルタイ

ムと同様の目標設定の考え方」という言い方がなされるが、目標が不明確であるために、達成状況に関しても数値化できずに感覚的なものにならざるを得ない。また、勤務時間短縮に配慮して目標が設定されると、結果として目標を100%達成したとしても、もともとフルタイム勤務者と同様に評価は出来ないという評価の公平性の疑問にもつながる（眞鍋ら、2012）。

矢島（2011）は、目標設定に関して、給与が時間比例で減額されていることを踏まえて勤務時間短縮を考慮した設定が適当であると指摘しており、短時間勤務者の中にも、賃金の減額と評価のダブルでマイナスになっているという意見がある。但し、職場において、仕事量を減らす事と同時に、仕事の質的な面でも調整が行われてしまうことから、結果として職場への貢献が低いとみなされてしまうことに繋がっているのが現状である。

次に評価にあたっての課題は、短時間勤務者の上司の意見は、トータルとしての組織への貢献が低い分、そもそも高い評価をつけることは難しいという見方（勝、2010）と、与えられた仕事に対してどの程度達成できたかが重要であり時間の長短は関係がないという見方（今藤ら、2014）とで、大きく2つに分かれ、同じ施設でもこうした対立する意見がある。前者の意見は、特にチーム単位の業務でよく定義されるのだが、短時間勤務者がチーム内にいると別のチームメンバーが不在時のフォローをすることになるために、チームメンバー以上の評価をすることは出来ないという見方がなされる。

また、中島（2010）は、「成果」というときに、何に対する成果かという点が組織の中で共有されていないと、短時間勤務者から見ると評価の軸が曖昧になると述べている。これは、客観的に見れば適当な評価がなされた場合であっても、「短時間勤務者だから低い評価になった」との疑念が払拭できないことにもなる。

短時間勤務者の評価に関しては、渡辺ら（2013）は、職場単位の評価の先にある評価調整の場面でも問題があると述べている。直属の管理職の段階では、時間短縮で働いていることを不利に評価することはないように配慮した場合であっても、その後部門間の評価調整では、絶対評価から相対評価へと評価の考え方が変化し、その過程で短時間勤務者の組織貢献はフルタイム勤務者に比べると低く評価される傾向が見られている。実際に、短時間勤務を始めてから昇級はストップしている、というケースもある。岩下（2012）は、こうした評価に対する短時間勤務者の意見は、何らか

の不満は感じながらも、「でも短時間で働いているのだから仕方がない」と合理化する意見が圧倒的に多いと述べている。評価者である管理者、短時間勤務者双方にとって納得感が得られていない現状が指摘できる。

V. 結論

フルタイム勤務者と短時間勤務者との協働の実態を知る目的で、文献検討を行い、以下の結論を得た。

1. 短時間勤務者制度の文献数の推移は2007年を契機に増えている。
2. ライフイベントと継続就業における関係性は大きい。
3. フルタイム勤務者が適正な働き方をしなければ、短時間勤務者はフルタイム勤務へ戻るのは困難である。
4. 短時間勤務者への管理職の時短による仕事の評価尺度が曖昧であることは課題である。

VI. 今後の課題

短時間勤務制度などのワークライフバランスの導入あたって、政策だけでなく職員や組織における必要性が重要である。職員の意識改革やお互いさまの組織風土を醸成していき、組織全体が制度を利用する人、しない人にもメリットのある制度を包括的に構築していくマネジメントが求められる。

引用文献

- 浅沼雄一, 手塚拓也, 奥山幸子 (2013): 介護福祉士との看護業務分担に関する有効性の検討, 山形市立病院 済生館医学雑誌, 38(1), 20-23.
- Glasgow, K. M, (2001): A Strategic Model of Temporary Staffing, New York&London.
- 浜崎美子(2010):経過ある短時間勤務者はプラスの人員, 看護学雑誌, 74(3), 35-37.
- 原田博子 (2011): 看護師長は勤務環境・看護の質・看護単位をマネジメントする, 看護管理, 21(8), 706-712.
- 本田香織 (2010): 中堅看護師の定着+中途採用者の離職防止, 看護学雑誌, 74(3), 31-34.
- 堀口まり子, 奥原崇時, 横内美香, 他 (2012): 現場の声を第一に働きやすい環境づくり, 看護, 65(1), 67-71.
- 飯尾美和, 土井理久寶, 田岡真由美, 他 (2012): 看護職員離職経験者の離職要因に関する実態調査 離職時の状況と現在の心境からみた働き続けるための職場環境, 日本看護学会 看護管理, 42, 187-190.
- 池田恵津子, 尾上侑子, 佐藤美幸, 他 (2010): 事例からの学び「働き続ける」を実現するオリジナルナースバンク制度, 看護, 62(14), 84-97.
- 今藤潤子, 大西弘高, グライナー智恵子 (2014): 地域基盤型診療所看護師が看護実践を行ううえでの肯定的要素, 日本プライマリ・ケア連合会誌37(1), 10-15.
- 岩下眞由美, 高田昌代 (2012): 子育てのライフステージにある看護職のキャリア継続に関連する要因, 日本看護管理学会, 16(1), 45-56.
- Kahn, H., (2000): The Bottom-Line Impact of Nonstandard Jobs on Companies' Profitability and Productivity. Carre, F., M. A. Ferber, Golden and S. A. Herzemberg (Ed.), Nonstandard Work :The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements, 235-265.
- 勝京子 (2010): 師長が困難と認識している問題とその取り組み 大学病院病棟師長の経験に焦点をあてて, 日本看護学会論文集看護管理, 40, 186-188.
- 厚生労働省 (2013. 2): 看護師等の雇用の質の向上に関する省内プロジェクトチーム.
- 黒白恵子 (2011): 訪問看護ステーションに勤務する看護職のワーク・コミットメントの関連要因 HRM チェックリストを活用した検討, 日本在宅ケア学会誌, 14(2), 50-57.
- 眞鍋えみ子, 小松光代, 和泉美枝, 他 (2012): 大学付属病院の看護職におけるSense of Coherehnceと労働環境満足度・看護臨床能力との関連, 日本看護学会誌, 35(2), 19-25.
- 松原光代 (2012): 短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響, 日本労働研究雑誌, ミネルヴァ書房, 京都, 1-31.
- 松本弘子 (2010): 超過勤務時間に影響を及ぼす要因の検討と改善, 日本看護学会論文集看護管理, 40, 60-62.
- 南谷志野, 平井さよ子, 賀沢弥貴, 他 (2011a): 病院組織におけるパート看護職に対する人的資源管理の実態—組織と個人の認識のギャップ, 産業・組織心理学研究, 25(1), 67-80.
- 南谷志野, 平井さよ子, 賀沢弥貴, 他 (2011b): 看護

- 職における非正規職員から正規職員への転換モデル構築の検討—企業・病院の転換システムと導入後の変化に関する質的研究, 第15回日本看護管理学会年次大会講演抄録集, 94.
- 森田梨恵, 百田利香, 石川京子 (2011): 看護師がいきいきと働き続けられる職場環境とは ワーク・ライフ・バランスを目指して, 日本眼科看護研究会研究発表収録, 26, 79-81.
- 中川光子, 須栗裕子, 大平律子, 他 (2012): 子育て中の看護師の職業継続に関する要因調査, 長岡赤十字病院医学雑誌, 25(1), 51-60.
- 中島美津子 (2010): 事例病院のレビューとWLB実現のための極意13ヶ条 組織は人なり病院づくりは看護過程なり, 看護, 62(14), 122-135.
- 中島美津子 (2010): WLB実現にむけて 総論WLB実現が魅力ある病院をつくり出す オタガイサマ精神なくしてそれは成し得ない, 看護, 62(14), 8-16.
- 日本看護協会 (2007): 日本看護協会ホームページ「看護職の多様な勤務形態による就業促進事業」
<http://www.nurse.or.jp/kakuho/pc/various/shorttime/index.html>, 2014.8.6.
- 日本看護協会 (2007): 平成19年度版看護白書, 日本看護協会出版会.
- 日本看護協会 (2014): 看護職のワークライフバランス推進事業
<http://www.nurse.or.jp/kakuho/pc/various/summary/>, 2014.8.6.
- 小田美紀子 (2011): 訪問看護師における職務ストレスの現状と課題 A県の訪問看護師を対象としたアンケート調査を通して, 日本看護学会論文集看護管理, 41, 83-86.
- 大橋裕子, 城憲秀, 丹羽さゆり, 他 (2010): 病院看護師の疲労に影響を及ぼす要因の検討, 日本看護医療学会雑誌, 12(1), 20-29.
- 大倉厚子 (2010): 看護職の確保につながるワーク・ライフ・バランスへの取り組み, 看護展望, 35(9), 798-805.
- 小野千秋, 小澤やつ子 (2012): 看護職のWLB推進ワークショップ参加で看護師長が労務管理の重要性を認識, 看護, 65(1), 72-76.
- 小野寺都留子, 島崎すえ子, 杉本友子 (2013): WLBのさらなる充実に向けた課題とは, 看護, 65(13), 66-71.
- 押領司民, 佐藤みつ子 (2010): 看護師長の承認行為に対する看護師の考えとその要因, 看護 教育研究会会誌, 2(2), 3-12.
- 大鳥和子, 福島和代, 吉田浩子, 他 (2014): 先輩看護師の言動に対する病院勤務看護師の被害認識に関する研究, 心身健康科学, 10(1), 33-42.
- 坂本すが (2013): 看護の今を考える 2025年問題と看護の役割, 看護展望, 39(1), 60-67.
- 鹿熊梨香子, 後藤恭子, 坂東京子 (2011): 育児休業復帰者のワーク・ライフ・バランスを支えるサポートシステムの効果, 日本看護学会論文集看護管理, 41, 114-116.
- 高野洋子, 大橋直美, 呉竹礼子, 他 (2011): バランススコアの導入による組織の活性化, 医療バランススコアカード研究, 8(1), 108-116.
- 田中裕子, 福岡幸代, 上田美代子 (2010): A病院における看護部時間外勤務の適正管理に向けた取り組み 乖離の発生要因を明らかにする, 日本看護学会論文集看護管理, 40, 75-77.
- 富岡小百合, 石澤恵, 大竹まり子, 他 (2007): 訪問看護師の職場満足に関連する要因, 日本看護ケア学会誌, 11(1), 43-51.
- 梅原麻美子, 古瀬みどり, 松波容子 (2007): A県内の訪問看護師の処遇・職場環境とバーンアウトとの関連, 北日本看護学会誌, 9(2), 27-33.
- 宇城令, 塚本友栄, 井上映子, 他 (2010): 本学部卒業生の進路決定と就業継続に関する調査, 自治医科大学看護学ジャーナル, 7, 89-97.
- 宇都宮信子, 高橋素子 (2012): 生き生き働き続けられる職場づくり スタッフの多面性を意識して, 看護, 65(1), 62-66.
- 渡邊郁子, 塚原節子 (2013): ワークライフバランスに取り組む病院に勤務する看護師の職務満足度, 日本看護管理学会誌, 17(1), 37-47.
- 矢島陽子 (2011): 柔軟な働き方を可能とする短時間勤務制度の導入と運用, 佐藤弘樹・武石恵美子編著, ワークライフバランスと働き方改革, 勁草書房, 東京, 140-178.
- 山見尚子, 山之上絹代, 馬淵紀代子, 他 (2011): 中堅看護師の職務継続につながる要因の分析, 日本看護学会論文集看護管理, 41, 309-312.
- 山本伸 (2013): 院内読書会のススメよんで学んで癒すコミュニティ構築, 医療, 95(1), 43-48.
- 吉見聖伸 (2010): 役割機能別看護体制でノンストレスな職場を目指す, 精神看護, 13(3), 34-42.