

看護部一丸となった組織づくり
一病院改革の取り組み実践を通して一

施設名：群馬大学医学部附属病院

氏名：高田幸子

【概要】

平成 26 年の医療事故を受け、病院改革のための多くの新たな取り組みが講じられている。短期間でその成果を求められる現場では、業務負担が増加し看護師長をはじめスタッフの疲弊感ややらされ感が否めない状況から看護部管理室への不満の声が聞かれた。一方、看護師長が自身で解決すべき自部署の問題の解決を看護部管理室に委ねる場合もあり、看護師長の組織マネジメントの支援も必要と考えられた。改革を確実に進めるためには、看護部管理室と看護師長が改革への認識を共通理解し、看護部一丸となって一つの組織として取り組む必要がある。

そこで、副看護部長が看護師長と面談を行い、改革への認識や取り組み状況、その取り組みを承認するとともに困難と感じていること、看護部管理室に望むこと等の現状把握を行った。同時に業務負担軽減を目的に看護部全体として業務改善、業務検討を進めた。また、改革の意図や目標、各部署での取り組みの状況等を共有した。

その結果、面談を行うことで看護師長それぞれの考えや部署の状況を把握でき、改革の目的や認識のすり合わせができ一体感を感じるきっかけになった。また、副看護部長からの承認の言葉かけは励みになるという看護師長の言葉からモチベーションにつながると感じられた。さらに、組織としての業務改善等の手立てを同時に行ったことで、現場の業務負担感の軽減につながり、効果的であった。

【背景】

H26 年の医療事故を受け、病院改革のための多くの新たな取り組みが講じられている。従来の看護業務に加えて改革目標達成の新たな取り組みを同時に実施する現場では、短期間で改革成果を求められ業務負担は増加し、看護師長をはじめスタッフの疲弊感ややらされ感否めない状況となり、改革を推進する看護部管理室への不満の声が聞かれた。その一方で、看護師長が自身で解決すべき問題の解決を看護部管理室に委ねる場合もあり、看護師長の組織マネジメントへの支援も必要な状況であった。

改革を確実に進めるためには、取り組みが一時的なものではなく病院組織として当たり前のものとして、看護職員に意識つけていく必要があり、その意識は風土化していかなければならない。そのためにも看護部管理室が看護師長と十分なコミュニケーションと情報共有を図り、看護部が組織一丸となって改革を進められることが課題である。

【実践計画】

- 1) 師長の改革への認識を確認し取り組み状況を把握し、その取り組みを承認する
- 2) 副看護部長が、看護師長と個別面談を行い、改革への認識や実践するにあたり困難と感じていることやジレンマ、看護部管理室に望むことを把握する
- 3) 看護師長との面談結果からの看護部組織としての問題点と解決策について看護部管理室で分析し検討を行う
- 4) 看護師長と現状の認識のすり合わせを行い、再度、看護部における改革の意図、目標を共有する。
そのうえで、各部署の取り組みを再考し実践する
- 5) 看護師長がそれぞれの状況を語り合い、情報を共有するとともに、改革をさらに進める今後を見

据え、看護部組織の一員として、看護管理者の役割行動を考え学ぶ機会を設け自部署の運営に生かすことができる。

【結果】

1. 看護師長との面談結果

- ①各部署、新たな取り組みを実施することで業務量が増加し、業務に追われている感覚が強くなっている現状があった。
- ②師長は各々、改革を進める必要性、その目的は十分理解され、スタッフにも自身の考えや言葉にして、必要性や取り組みを進めることの効果を伝え、スタッフが前向きに取り組めるよう配慮していた。
- ③しかし、取り組みを進めることで、業務の煩雑化が起きスタッフの負担が増加していること、有給休暇が以前に比べ取得しにくい現状になっており、今後、疲弊につながることを危惧していた。
- ④自己研鑽につながる院外研修や学会へも積極的に参加できない状況となっていた。
- ⑤日々の業務、改革の取り組みを進める中で、自部署の運営の仕方、自身の管理者としての姿勢が適切なのかどうか不安があるとの言葉があった。また、他の師長はどのような工夫を行っているのか知りたい、他の師長の管理者としての考えや部署運営方法を知りたいという意見もあった。
- ⑥今までの取り組みを認めてもらえたことは励みになるとの言葉が聞かれた。
- ⑦時間をとって話をすることで病院や管理室の方針が理解できた。今の状況を知ってもらえ認めてもらえたので安心したとの言葉も聞かれた。
- ⑧看護部組織としての業務改善の取り組みは現場の負担感の軽減につながっているとの意見が聞かれた。

2. 看護部管理室での取り組み

- ①組織としての現場の業務負担軽減策
 - ・朝の看護師長ミーティング開始時間を15分遅らせることで、各部署の業務準備や看護師長の状況把握等が行える時間を確保した。
 - ・看護部委員会の開催回数を毎月開催から隔月開催へ削減
 - ・看護部委員会主導での業務改善
- ②改革の取り組み状況の情報共有と確認
 - ・看護師長会で改革意図や進捗状況の繰り返しの説明
 - ・看護師長会での改革の取り組み状況の確認と各部署の状況の共有の実施

【評価及び今後の課題】

看護師長との個別面談は、看護師長各々の考えや部署の状況を把握できたとともに、改革の目的や必要性、認識を共有しすり合わせる事ができたと考える。また、日々の業務と改革の取り組みに追われている感覚にはあるが、労をねぎらう言葉や今までの取り組みを認めた言葉をかけてもらえたことが励みになるとの言葉が聞かれ、改めて承認行動の重要性を実感した。また、看護師長と話し合う機会を持つことで相互理解にもつながり、風通しの良い組織づくりのためにも、頻回に面談等の情報交換を行う機会を持つ必要性を実感した。また、情報共有の機会を設けることで看護師長の意識付けにつながったと考える。さらに、組織としての業務改善が現場の負担軽減につながっていることから、現場の業務改善を求めるだけでなく、同時に組織全体としての手立てや改善を実施し現場を支援していくことが重要であると考え。今後の課題として、面談結果をもとに看護師長と管理室との情報交換や共有す

る機会を持つことを検討していく。また、看護師長同士が管理者としての考えや価値観を知り、お互いの経験知の共有や伝承する機会を設け、管理者として自信をもって業務に取り組める環境整備に取り組んでいきたい。さらに、改革の意識と取り組みを組織風土として浸透させ続けるためにも、次世代の管理者にも引き継げるよう管理者教育・育成について検討していく必要がある。