

限られた人員・人材を効果的に活用できる体制作り

—リリーフ体制の基準作成の構築—

和歌山県立医科大学附属病院 紀北分院

糴谷 博子

【概要】

団塊世代がすべて75歳以上となる2015年に向けて、医療・看護・介護現場ではさまざまな取り組みがされている。その取り組みのなかでも大きな位置を占めているのが看護師確保である。看護師確保数により、診療報酬による減額に繋がり病院経営に影響を及ぼすことにもなる。

当院は、公立大学法人県立医科大学附属病院の分院である。大学病院の機能と二次医療圏における基幹病院の一つとして地域医療を担っていく責任があり、一般急性期医療（一部包括ケア病床）を担っている小規模の病院である。看護配置10:1、平均夜勤時間72時間以内/月の入院基本料の要件を何とか維持できてい状況である。看護職員はアルバイトを含む81名、半数が40歳以上で占めている。

若い層の看護師入職が少ない当院にとって、離職防止・人員確保は重要な課題である。そこで、働きやすい環境を整える一方法として、リリーフ体制が有効と考え基準作りに取り組んだ。

【背景】

看護職員の確保は病院にとって重要な課題である。看護師確保数により、診療報酬による減額に繋がり病院経営に影響を及ぼすことにもなる。当院は、看護配置10対1、看護職員はアルバイトを含む81名で、時間短縮勤務や夜勤免除を希望する職員が年々増加傾向にある。現在、平均夜勤時間72時間以内/月の入院基本料の要件を何とか維持できている状況である。看護部の理念を基に、どのような状況であっても患者の価値観、権利を尊重し、実在または潜在する健康問題に対して、丁寧な看護ケアを行うことを大切にし、看護のやりがい感をもって実践することを望んでいる。しかし、入院患者の8割が慢性的疾患の患者で平均年齢80歳と高齢であり、看護必要度B項目3点以上が常に50%程度入院している。アンケート調査で病棟スタッフは「看護ケアに費やす時間が十分にとることができない」と半数が答えている。また、所属によって超過勤務時間や年次休暇取得にばらつきがあり、繁忙度に合わせた人員配置やリリーフ体制について明確化したものはない。よって、限られた人員・人材を効果的に活用し、看護の質確保・患者に公平な看護を提供できる体制が取れるようにマネジメントをすることも役割責任の一つであると考え。小規模機能を活かし、各所属間の隔たりがなく協力体制もしくは態勢が取れるリリーフ体制の基準作りを課題とした。職場環境を整えることで離職防止や入職増加につながると考えた。

【実践計画】

目的：限られた人員・人材を効果的に活用し、看護の質を確保するためにリリーフ体制基準を作成する。

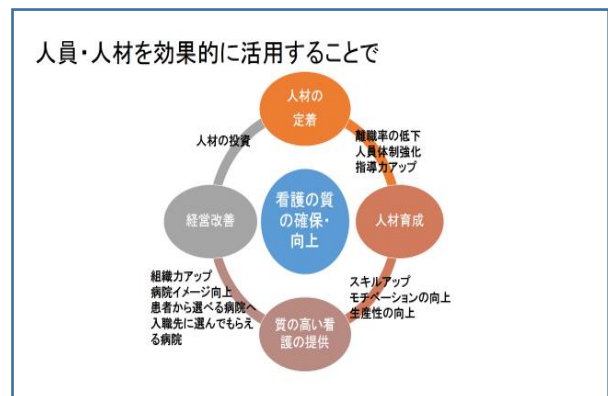
1) リリーフ体制の判断基準とするために、各部署の現状分析をする → 副師長会で検討

超過勤務と多忙と感じている要因・看護必要度等のデータで可視化する

2) リリーフ体制についてのメリット・デメリットを検討する → 副師長会で検討

3) リリーフ体制の目的について共通理解する → 師長会で検討

4) 他施設訪問を行い、リリーフ体制の運用方法・基準作成の実際を知り参考にする



【結果】

1) 各所属の現状分析結果

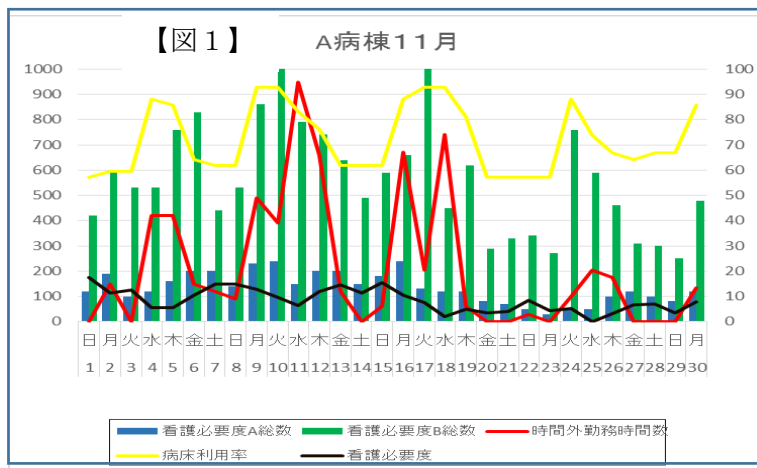
3か月間の看護必要度（A項目・B項目の総数）・超過勤務・病床利用率からデータの関係性

A病棟（眼科・脊椎を専門とする整形外科）

- ① 眼科入院と整形外科手術が重なる月曜日・水曜日に超過勤務が多い。病床利用率と超過勤務に関係性があった（図1）。また、眼科患者の退院指導と入退院の準備が必要である水曜日が繁忙と感じていた。
- ② 看護必要度10%以上になると超過勤務にはなっていないが、繁忙と感じている。特に火曜日・木曜日の眼科手術前後は、高齢者で片眼のため特に安全を考慮した対応が必要となり、必要度B項目が高くなっていた。

B病棟（脳外科・神経内科・一般内科、急性期から終末期と多岐にわたる入院患者が対象）

- ① 特に休日前後の月曜日・金曜日に予定外入院が多く、それに伴い持参薬・輸液の準備等で超過勤務・繁忙と感じていた。（15時以降の入院はさらに超過勤務に繋がっていた）
- ② 入院患者の80%が70歳以上の患者で、看護必要度Bの高い患者が入院患者の60%以上のとき繁忙と感じ超過勤務となっていた。特に、B項目の中で食事・移乗の介助が必要な患者が多いときは、更に繁忙と感じていた。（図2）
- ③ 看護必要度と超過勤務・病床利用率と超過勤務の関係性はなかった。



外来（5ヶ所の診察室・中央検査室・放射線科・救急室を担当）

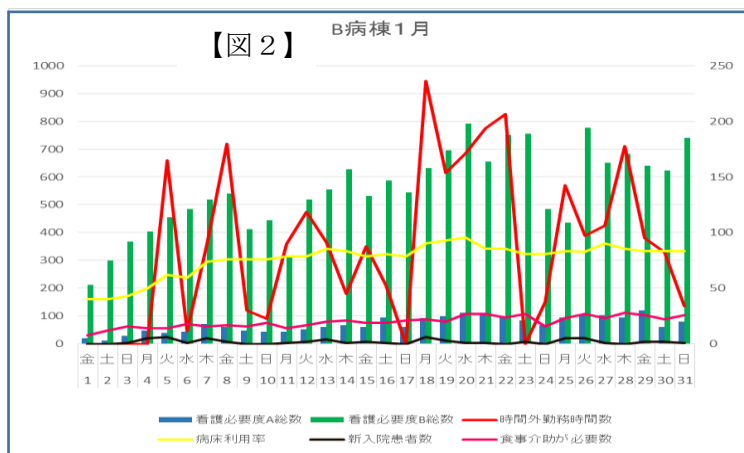
検査・処置等が重なる月曜日・木曜日・金曜日の午前中が一番繁忙と感じていた。

中材・手術室

2科の手術が重なる、月曜日・火曜日・木曜日が繁忙と感じ、予定手術時間が長いと予測できるときは、時差出勤としているため午前中人手不足と感じていた。以上の各部署の現状についてわかった。

2) リーフ体制のメリット・デメリットについて

メリットは、受け側として「気持ちの余裕がもてる」行く側「自部署で経験できない知識・技術の習得ができる」「仲間意識が高くなる」などがあげられた。また、デメリットとして、「慣れない部署での処置やケアへの不安」「応援に行っても何をすればよいか戸惑う」「物品の置き場所がわからない」などの意見があった。基準作成時の配慮に、デメリットを考慮した内容とした。

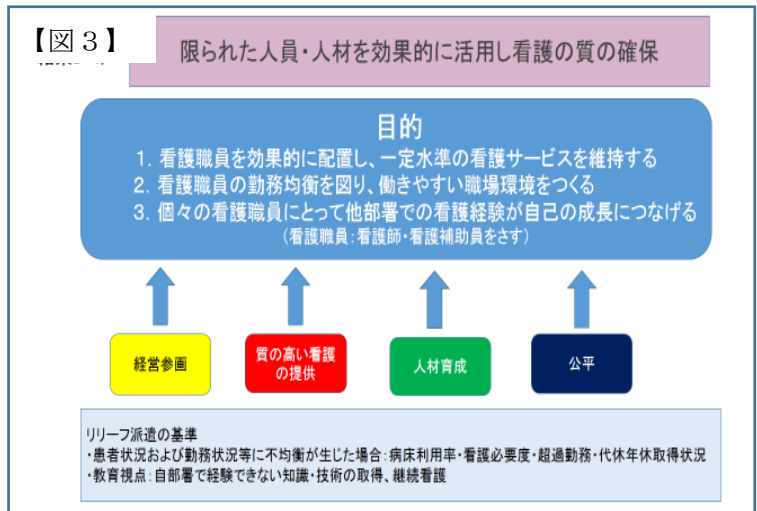


また、副師長会で、ローカルルールの洗い出しやどの部署に行っても統一した物品の置き場所や業務整理を行った。

3) 4) リリース体制の目的について共通理解する

師長間で、リリース体制の目的（図3）を共通理解するために、副師長会で現状分析を行った結果等を参考にしながら協議し共通認識を行った。

リリース時の判断基準について、師長間で行う朝礼時に各所属からの図3の「リリースの基準」の報告を基に調整を行う。また、繁忙時のリリース対応だけではなく、教育的視点を加味し他部署で経験・知識を高める場合も含むとした。



【評価及び今後の課題】

リリース体制の基準ができた。基準作成の過程において、他部署の現状を知る機会になった。看護者個々の看護力や各所属の特殊性により数値に反映しないものもある。そのため、繁忙度を単純に数値で比較することは難しいことがわかった。数値を補助材料とし、管理者間・部署間での密な情報交換を行い、リリース体制を実施していくことが重要だと考える。

また、小規模施設の強みは機動性の高さとスタッフの顔が見えることである。しかし、その反面他部署のことが見えやすい環境であるため「隣の芝生は青い」と感じやすく不公平感を抱きやすいため、お互いが協力し助け合える職場風土を整えていくことも必要だと考える。

今後の課題として、①リリース体制の基準を基に実践。②精密度の高いデータを蓄積し二次利用で具体的な基準を構築していく。③他職種の活用。④管理者の質を高める（先を見据えた感性と自部署のことだけではなく組織全体がみれる管理者）。

【参考文献】

- 1) 井出志賀子, 倉岡圭子: 看護必要度記録・監査&評価データ活用ガイド, 日総研
- 2) 虎の門病院看護部, 編, : TNS「忙しさ」の尺度と看護人員配置, メヂカルフレンド社, 2008.
- 3) 田中彰子: 現場を活かす看護マネジメント, 医歯薬出版株式会社, 2013.
- 4) 服部英治: ワーク・ライフ・バランス時代看護師長の労務管理, 日総研, 2014.
- 5) 厚生労働省. 第7次看護職員需給見通しに関する検討会報告書. 2011.