

看護管理者が行う組織作りと看護の質改善 —看護補助者活用のための体制整備を通して—

信州大学医学部附属病院 下村 陽子

【概要】

昨今の診療報酬改定により、看護師と看護補助者はチームを組んで、看護の質向上や看護師の労働環境改善に取り組んでいくことが明確な行動目標になった。当院でも、今年度「急性期看護補助体制加算 50 対 1」取得を考えた。まず、増員された看護補助者が医療チームの一員として、やりがいや勤労意欲をもって働き続けられるように、看護補助者の組織作りが必要と考え体制作りに取り組んだ。

さらに、看護補助体制整備本来の目的である、看護チームとして質の高い看護の提供のために、看護師が専門性を発揮して本来業務に専念できるよう適切な役割分担を明確にし、看護補助者の役割拡大をすることにつながるよう看護補助者の知識・意識向上にも取り組んだ。

看護管理者としての戦略的視点は、①看護補助者が安心して働くための環境整備 ②病院組織への貢献 ③看護師との協働 を 3 本柱として意図的に取り組んだ。

その結果、看護補助者リーダー・サブリーダーを中心に横断的活動の特権の元、看護補助者メンバーの声を吸い上げ、問題解決につながられたことから看護補助者が組織としてまとめ、「自分達の仕事は看護師の手伝いだと思っていたが、間接的に患者さんに繋がっている。」と表現する者も現れ、業務意識の変容がみられた。‘看護補助者’というプロ集団へ組織として成長した。

今後は、看護の質にどう影響しているかアウトカムを出すために評価指標を決め、取り組んでいく。

【選んだテーマの背景】

2010 年度の診療報酬改定において「急性期看護補助体制加算」が新設され、その後も看護補助者等の配置が手厚く評価されてきた。看護職の労働環境改善や看護の質向上において看護補助者は力強い看護チームの一員である。当院でも 75 対 1 から今年度は 50 対 1 を目指して、看護補助者の配置を勧めている。しかし、看護師の見なしに頼るところが大きく、その為看護師の休暇数にも制限を強いることがあり、労働環境の改善を図れずにいた。

また、年間を通じて安定的に加算が取れるよう募集活動も行っているが、なかなか雇用増員が出来ないでいる。雇用しても 2 週間で辞めてしまうことが続き、その原因として、看護補助者業務に関するリアリティショックや、看護補助者間の人間関係、看護補助者の仕事へのやりがい感を感じられず疲弊してしまうことが考えられた。

私は総務担当の副看護部長であり、人事と採用に携わることから看護補助者の組織作り担当でもある。看護チームの目指す目的を共有し、看護職と看護補助者がそれぞれの業務をお互いに尊重し、共働する中で、看護補助者が自らの仕事に喜びを感じ、やりがいや勤労意欲を持って働き続けられる組織作りが必要と考えた。さらに、看護補助体制整備本来の目的である、看護チームとして質の高い看護の提供のために、看護師が専門性を発揮して本来業務に専念できるよう適切な役割分担を明確にすることが求められ、看護補助者の役割拡大を意図的に、質を担保しながら組織として行っていくことが必要と考えた。

【実践計画】

1) 看護補助者の組織作り：今年度中

- ① 「看護補助者活用のための体制整備」の為、看護部内に WG を立ち上げ
- ② 看護補助者面接の改善

- ③ 看護補助者間のリーダー・サブリーダーを選出し、看護補助者会を構築する
 - ④ 看護部組織図の中に位置付ける
 - ⑤ 処遇改善を検討：休憩室の確保・フレックス勤務構築
- 2) 多職種でチームを組んで活動していくための明確な役割分担と役割認識：今年度
- ① リリーフ体制及びワークフローの作成と周知
 - ② 意識改革：指示命令系統の確認・職業倫理の学習
 - ③ 看護補助者に対する目標面接（看護師長）
 - ④ 看護補助者のローテーション
- 3) 看護補助者業務の質向上 ―教育体制の構築―：平成 26～27 年度
- ① 基礎研修の他に希望研修の実施
 - ② 補助者能力ラダー作成
 - ③ 看護基準を参考に業務拡大を図る
 - ④ 業務量調査（毎年 10 月）：アウトカムを可視化し、フィードバックする

【結果】

1. 看護補助者が安心して働くための環境整備

- 1) 組織内への位置付け：存在意義の明示のために看護補助者の組織図を作成。（資料参照）
- 2) 研修の充実：患者の安全確保と看護補助に必要な技術習得のために、入職時の基礎研修以外トピックス研修を実施。（職業倫理、足浴・更衣・体位変換、感染管理、労務管理）
- 3) 役割の明文化：看護補助者組織の中にリーダー・サブリーダーを配置し、部署横断的に活動できるように業務委譲をした。また、看護補助者欠員時やイベント開催時の応援体制を構築しフロー図にして配布した。各部署の看護師長や看護補助者間で活用されている。他部署を知ることで、抵抗なく応援ができるようになった。
- 4) ローテーション：採用状況や部署の業務量を鑑み傾斜配置している。また、補助者間の人間関係問題の改善やパターンリズムの打破のために 2 回数名の配置異動を行った。初めての試みであったが補助者チームという意識の向上に繋がったと考える。

2. 病院組織への貢献

- 1) 「急性期看護補助体制加算 50 対 1」の安定的取得：6 月から取得。看護師みなしによるものではあるが、3 月まで取得可能であった。約 4,500 万円／年の増収見込み。看護師の休暇取得増には直結しなかった。今年度の実績を基に「休暇取得」につなげていく必要がある。
- 2) 看護補助者離職率の低下：採用面接時シャドーイングによるイメージ作りやローテーションによるマンネリ化・悪しき慣習の打破などが図れたためか、人間関係が原因の離職者はゼロである。
- 3) 患者サービスの向上：「入院患者がキモチイイと思えるベッド環境を私たちが作る！」と取り組んでいる。
- 4) 入院環境の美化：国立大学病院間感染相互チェックの際、環境に関する高評価をもらった。看護補助者導入の成果であり、公の場で評価されたことで看護補助者のモチベーションアップにつながっている。

3. 看護師との協働・「業務委員会 業務量調査参照」

- 1) ベッドサイドケアへの集中：看護師がケアを中断して搬送などの呼び出しが軽減した。

- 2) 患者の安全配慮への補助者参画：食事時・歩行時・検査時・面会時など目配り・気配りができる。毎日勤務していることで、患者把握や観察が何気なくできているため、継続看護へ繋がっている。
- 3) 看護師の社会人基礎力を学ぶ際のロールモデル：新人看護師の教育（患者さんの環境整備・物品の配置場所・他部門との関係など）に一役担ってもらっている部署がある。新人看護師、看護補助者相互のコミュニケーションの場にもなり、部署内の聞きやすい雰囲気作りにも貢献している。

【評価及び今後の課題】

看護補助者の組織作りを実施した。形だけでなく活動内容に意図的に介入したことで、看護補助者間の活気が高まった。「自分達の仕事は看護師の手伝いだと思っていたが、間接的に患者さんに繋がっている。」と表現する者も現れ、業務意識の変容もみられ、‘看護補助者’というプロ集団へ組織として成長したと考える。

今後、看護補助者の役割拡大を意図的かつ質を担保しながら進めるために、看護補助者自身の能力アップ・スキルアップを図る必要がある。また、看護の質にどう影響しているか評価指標を決め可視化していくことと、看護補助者の処遇改善を図り夜間業務の補助ができる体制整備を進めることが継続課題である。

