

病棟のグループ化による連携を強化した支援しあう看護体制をつくる
～リーダー師長を配置した看護管理体制～

慶應大学病院 田原 祥子

【概要】

当院は、新病院棟(1号館)開設に向け、2013年より「標準化・全体最適化・効率化」をコンセプトに、建設される施設環境を有効に活用した業務改善に取り組み、クラスター診療の実現のための病棟の再編成や、資材管理のスリム化・標準化等を推進している。1号館は、1フロアに4病棟が配置され、隣り合う病棟の間には壁がない。また資材置き場も2病棟で共用する造りになっており、一般病棟は同じ施設環境に標準化されている。今回、2018年5月に開設を迎え、大きな環境の変化の中、看護部全体にガバナンスを浸透させるためにも、看護管理体制を、1号館のフロアごとにグループ化し、各グループに「リーダー師長を配置した看護管理体制」(以下:新管理体制)に変更することで、連携を推進して人材活用の効率化と、看護要員数の全体最適化を目指した。当院は、1987年から、1病棟1師長制の管理体制を執ってきたが、部署最適を優先する傾向があり、連携することが困難であった。新管理体制では、リーダー師長を配置することで、管理者間のコミュニケーションが推進され、支援しあう看護管理体制が構築された。

【背景】

当院は、2018年5月に、「標準化・全体最適化・効率化」をコンセプトにした1号館が開設した。施設環境や業務を標準化する中で、看護要員の配置についても全体最適化を検討した。看護師の配置は3交代で、準夜3人・深夜3人を基準としている。病棟配置看護師数は72時間夜勤要員数を標準とし、隣り合う片方の準夜勤務者数を4人にすることで、就寝時まで支援し合える人員配置とした。また2病棟が増加したが増員しなかったため、連携を強化することで、支援しあう看護体制を構築する必要があった。今回、人事担当副看護部長として、看護管理体制を病棟のフロア連携を推進するためにグループ化し、リーダー師長を配置した新たな看護管理体制に変更して運用することで、効率的な人材活用と、看護師配置の全体最適化を目指した実践を行なった。

【実践計画】

1. 新管理体制のねらいとリーダー師長の役割を決定し師長会で合意を得て1号館開設時から運用を開始する(4月)
2. リーダー師長ミーティング、グループ別ミーティングの運営・実施により、状況を共有し合い、運用を推進する。【6,7,10,1,3月】
3. 支援の実践計画と調整を行う。【継続的】

【結果】

- 1) 人事委員会で検討をし、旧病院棟での試用を評価して新管理体制でのねらいとリーダー師長の役割を決定し、4月の師長会で合意を得て、5月の1号館棟開設から運用を開始した。グループは病棟に、外来と手術センター・検査室を加え9グループとした。

『ねらい』

- ① 目標病床稼働率の維持と患者の安全を担保した病床運用
- ② 計画的な休暇取得に向けた調整・連携
- ③ 看護管理者の連携、リフレクションによる看護管理者支援、育成

- ④ 学習会の共有や、研修目的の異動による経験の拡大や支援
- ⑤ 業務の標準化と効率化
- ⑥ 看護補助者の業務連携

『リーダー師長の役割』

- ① リーダー師長は1病棟を管理した上で、グループ内の管理上の調整・相談・支援を実施する
- ② グループ年間目標と計画の共有
- ③ グループ内ミーティング開催による連携推進
- ④ グループ内管理者のスケジュール調整

- 2) リーダーミーティング（各グループのリーダー師長と管理部門とのミーティング）、グループ別ミーティング（各グループの師長と管理部門とグループ毎のミーティング）を定期的実施し、グループ同士が、管理体制のねらいに沿ったお互いの運用の工夫や人員的問題を共有し、グループ内連携の推進と、支援実施の妥当性について理解して調整することができた。また、管理部門とグループがリーダー師長を介して話し合うことで、ガバナンスの浸透や課題抽出が効率的になった。2つのミーティングをテーマにより選択し、また、2つを組み合わせる順番を検討することで、方針の浸透性や各取り組みの効果を高めることができた。

6月：<テーマ>年間目標と計画の共有 <方法>リーダー師長ミーティング

7月：<テーマ>>業務の標準化と夏期休暇取得計画 <方法>グループ別ミーティング

10月<テーマ>中間評価 <方法>グループミーティング⇒リーダーミーティング

(中間評価内容) 師長・主任会で共有

- ① グループ内で定期的な師長ミーティングが実施され、日常的に連携・支援が実施された。
- ② 看護補助者（クラーク・ナースアシスタント）の連携が実施された。
- ③ リーダー師長の相談機能が活用され、グループ内コミュニケーションが活発化し、管理者のリフレクシオンに繋がった
- ④ 研修目的の異動の実施や学習会の共有により、スタッフの育成を実施した

1月：<テーマ>2019年度の人員配置計画 <方法>リーダーミーティング⇒グループミーティング

3月：1年の運用評価予定

- 3) 月々のスケジュール計画に沿って、具体的な支援体制の調整を行った。

- ①計画的：欠員補填と夏期休暇取得推進のために看護部全体の中で人事担当が直接調整して支援し、夏期休暇(9日/人)は1月末に100%取得した。(スタッフ)
- ②研修異動：移転に伴う診療科や構成の変更への対応を目的として月単位の異動を行った。目的を持った短期の異動はスタッフのモチベーションを高め、育成に繋がった。
- ③スタッフが、主体的に連携を活用する意識を持ち、日常的に支援し合う風土の醸成に繋がった。
 - ・ 業務前にミーティングを行い業務協力や支援が夜間・日中問わず実施された。
 - ・ リーダースタッフからの動機付けにより、グループ内のコミュニケーションが促進した。

【評価及び今後の課題】

新管理体制は、ガバナンスの強化に効果があり、支援しあう体制に繋がった。また、リーダー師長は「複雑・困難な業務に対してグループ全体に働きかけ行動できる実行力」が必要であるが、この能力は当院のマネジメント能力要素として評価される。今後もお互いに高め合い、新管理体制を維持することは可能である。しかし業務では、人的支援の継続に課題がある。支援が繁忙度の調整や休暇取得の目的だけでなく、人材育成やキャリアアップの機会に繋がり、評価できる仕組みの構築が必要である。

