

リーダーシップとマネジメントの実践
定時の勤務終了を目指した業務改善についての取り組み
廣松 真由美（外来）

I. はじめに

内視鏡室・放射線科は各検査室へ看護師がそれぞれ配置され、検査・処置の介助についている。検査件数によっては検査・処置が時間外になることが度々あり、担当する検査によっては、片付けや事務処理などで残務となる。そこで、内視鏡室内のPNSメンバーと協力して、業務が時間内に終了し、スタッフが定時で帰宅できすることで、ワークライフバランスの充実が図れるよう業務改善に取り組んだ。

II. 問題・課題

1. 予定検査が時間外になる。
2. アドバイザーの残務が顕著である。
3. 時間外勤務の指示がないスタッフが残っている。

III. 目標

1. スタッフが協力しあい日勤者が定時帰宅できる日を増やす。
2. アドバイザー業務の見直しを行い、時間外勤務を減らす。
3. 時間外勤務の指示されたスタッフ以外は、帰宅できるような風土づくりを行う。

IV. 実施・結果

スタッフの2週間分の残務状況についてのアンケートと、アドバイザーへタイムスタディを実施した。スタッフへのアンケート結果から、残務の理由が検査介助、検査終了後の片付け、委員会や係りの仕事・話し合いであることが分かった。またタイムスタディ結果からは、アドバイザーの残務が事務処理であることが分かった。

これらの結果をもとに、PNSメンバーと改善策を検討した。改善策として①アドバイザー業務で残りやすい事務処理をスタッフで分担する。②勤務体制を変更する③ノー残業Dayの推進があげられ、これらをスタッフへ提案し取り組み開始となった。

今回、業務改善に取り組むにあたり、時間外勤務の指示をされていないスタッフが、研修などの理由がなく残っていることを改善したいと考え、③について重点的に取り組んだ。

①については、チェック表を作成し、空いた時間や片付け時にスタッフが分担して行っていくようにし、そのほか受付事務への書類整理を依頼した。

②については、翌日の予定検査数や処置内容によって、時間外になることが予測される場合は、管理者と相談し、スタッフを日勤から遅出勤務へと適宜変更した。また、管理者には内視鏡治療日など、残務になることが多い日は遅出勤務者を増やして勤務表を作成してもらうなど協力を得た。

③については、以前外来全体で定時帰宅希望を申告し、希望したスタッフが定時帰宅できるように、他スタッフが協力してサポートする取り組み（以下、カエルちゃん）が実施されていた。その取り組みを再度浸透させることで、スタッフの定時帰宅日をつくり、ワークライフバランスの充実とスタッフのモチベーション向上を目指した。

方法として、朝礼でカエルちゃん希望者を募り、取得したスタッフは勤務終了後、表にシールを貼り、今回はカエルちゃん以外での定時帰宅日にもシールを貼ることで、平等に取得できるようにした。取り組みを浸透させるため、毎日朝礼でカエルちゃん希望者の確認をアドバイザーにしてもらい、時間外勤務の指示をされていないスタッフが残っていれば、帰宅を促す声かけを行った。しかし、朝礼でのカエルちゃん希望者があまりいないことや、定時帰宅日のシールが貼られていないことなどの現状があった。定時についての認識が個人によってことなるのではないかという意見があり、定時の時間設定を行った。また、スタッフ全員の共通認識を図るため、定時帰宅、カエルちゃん取得について文章化し、提示した。

①、②については、実施後1～2か月で評価し、実施上問題はなかったため適宜修正を行いながら継続した。

③については、スタッフへのアンケートを実施し、評価した。アンケート結果は以下の通りである。

「残務指示がなかった日の定時帰宅が増えましたか」の質問に「はい」と回答したスタッフは0%「いいえ」と回答したのが100%であった。

帰宅できなかった理由として「係りの仕事」が69%「片付け」が46%「帰れない雰囲気がある」が30%「その他」が15%であった。(複数回答可)

その他の回答として「帰宅していいか分からなかった」「検査以外の業務があった」などであった。

次に「カエルちゃんを希望しましたか」の質問に「はい」と回答したのが62%「いいえ」と回答したのが38%であった。

希望しなかった理由として「希望する理由がなかった」が15%「終わらないと思った」23%「希望しにくい雰囲気がある」23%「カエルちゃんの存在がうすかった」15%であった。(複数回答可)

V. 評価

アンケートの結果から、定時帰宅できなかった理由として、係りの仕事など検査介助や片付け以外での業務が多いことや、検査・処置件数などによる残務が要因の一つであると考えられる。また、実施した期間は病院機能評価受診と重なり、残務となる機会が多かったことも要因であったと考える。しかし、「帰りにくい雰囲気がある」「帰っていいか分からなかった」と回答しているスタッフがいることから、帰りやすい雰囲気づくりが不足していたと考える。また、カエルちゃん希望について希望したスタッフが62%と半数以上いたが、「終わらないと思った」「カエルちゃんの存在がうすかった」と回答しているスタッフがいることから、取り組みについてのアナウンスが不十分であり、取り組みの意図が十分理解されず、浸透しなかったことが考えられる。スタッフが取り組みについて、どの程度理解されているのかを把握するため、途中で評価する必要があった。

今回、PNSグループでの取り組みとして行い、アドバイザー業務の分担や、勤務体制の調整などはグループメンバーと協力して行ったが、カエルちゃん取り組みの浸透、日々の声かけなど、主体的に行わなけれ

ばいけないという思いが先に立ち、グループメンバーへの十分な協力依頼が積極的に行えていなかった。

グループで一つの物事を達成するためには、一人で行っても浸透せず、周囲のスタッフを巻き込み、全員が目標を理解し、共通認識を持って行わなければ達成できない。特に雰囲気づくりは、一人では改善することが難しく、帰れないと感じる雰囲気とはどのような状況なのか、それをどうすれば改善されるのか、事前に把握しておくことで、スタッフ全体で取り組むことができたと考えられる。事前のアンケートで、現状の問題点について、スタッフがどう感じているのかも含めた調査が必要であった。リーダーシップとマネジメント研修に参加し、人を巻き込むこと、コミュニケーションをよくとることの重要性を理解したつもりではあったが、実際に実践することができていなかった。

VI. まとめ

目標1について、日勤者の定時帰宅できる日を増やすことができなかった。取り組みは継続しており、現在は時間外勤務指示がなく、定時で帰宅可能なスタッフの名前を記載し、そのスタッフにはアドバイザーが声かけを行っている。

目標2について、スタッフでアドバイザー業務を分担し現在も取り組んでいる途中であり、今後残務についてのアンケートを実施し、評価する予定である。

目標3について、アンケート結果で「帰りにくい雰囲気がある」と回答しているスタッフがいることから、帰宅できるような風土は変化していない。今後、定時帰宅可能な日は、帰宅することでワークライフバランスの充実を図るという目的を再度伝達し、今回のアンケート結果を踏まえた方法を検討していく。

また、事前アンケートでも残務の理由となっていたが、評価時のアンケートでも、係りの仕事による残務が高い割合を占めている。内視鏡室では機器や物品の管理、他部門との調整など看護スタッフが担っている役割が数多くある。看護の質を高めるために必要な業務ではあるが、優先順位を考慮し、可能な限り時間内に行うなどの工夫や検討が今後必要である。

VII. おわりに

リーダーシップとは、スタッフとのコミュニケーション

ョンを密にとることで、チーム全体の思いや考えが把握でき、そのうえで全体を調整することにつながると考える。

意見交換しやすい関係性を築くためのコミュニケーション能力、進行状況を把握するための全体を見て把握する能力、役割分担や業務遂行上での調整能力を身につけ、実践することでよりよいリーダーシップを発揮することができる。

今回の取り組みを通し、思いを伝える、意見を求めるなどコミュニケーションスキルが不足していること、またそれが苦手であることが分かり、自己の課題が明確になった。

自己課題達成と、さらなるリーダーシップ能力の向上を目指し、今後も業務改善についての取り組みを継続して行っていく。

資料 1

