

報 告

「組織変革 8 段階プロセス」理論を用いたバンコマイシン耐性腸球菌 (VRE)
専用病床のチーム運営の実際 - 第 6 段階までの振り返りと今後の課題 -

堤 亜希子, 続石 瑞穂, 岡本 健吾

八戸赤十字病院 4A 病棟

Key words : VRE 専用病床, 感染防止対策, チーム運営, チームマネジメント.

論文要旨

「新しい取り組みを導入したい」、「看護現場の業務改善を行いたい」、など、何かを「変えたい」とき、「リーダーシップ」が求められる。近年のリーダーシップ論の第一人者である J・P コッターが提唱した「組織変革 8 段階プロセス」は、企業で組織変革を起こし、それを定着させる代表的な理論である。2018 年、八戸市中に VRE 感染が広がった際、VRE 感染に対応するため、我々は VRE 専用病床を立ち上げた。その際、J・P コッターの理論を看護に応用し、戦略的にチーム運営をし、チームマネジメントを展開した。これにより、看護現場をより良く変え、組織変革の成果を上げることができた。

I. はじめに

2018 年、八戸市内においてバンコマイシン耐性腸球菌 (以下、VRE とする) がアウトブレイクした。当院でも、VRE 保菌患者の存在が各科・各病棟に確認された。この際の当院の対応については、中村らが、「VRE アウトブレイク (2018 ~ 2019) 事例の検討と今後の課題」

で報告している¹⁾。今回、我々が VRE 感染対策のために施行した病棟での対応、特にチーム運営について、良い成果を上げたので報告する。

II. VRE 専用病床における
チーム運営とその戦略

新設 VRE 専用病床 (以下、C ゾーンとする) のチーム運営において、C ゾーンの管理者とチームリーダーは、感染防止対策を徹底しながら、安全に、継続的で、看護の質を維持したチーム運営が求められた。近年のリーダーシップ論の第一人者である J・P コッターが提唱した「組織変革 8 段階プロセス」理論²⁾は、意義ある変革を成功に導くために有効なプロセスである。C ゾーンの管理者とチームリーダーにとって必要な理論であると考えた。管理者とチームリーダーは、この理論に基づき、戦略的にチームマネジメントし、チーム運営を展開した。本研究では、チーム運営の際の各段階での変化をスタッフが理解し把握することで、継続した組織変革の課題を明確にできると考え実行し、良い成果を上げることができた。

III. 研究目的

VRE 専用病床のチーム運営の経過状況を明らかにし、今後の課題を明確にする。

IV. 研究方法

1. 研究対象

Cゾーンの看護師8名(経験年数3~30年超, 8人中7人が2科以上の専門領域の経験を有していた.)

2. 調査期間

2019年4月~8月

3. データ収集, 分析方法

1) 4月と8月にスタッフへ自由記載法にてアンケート用紙を配布. 得られたデータをKJ法にてカテゴリー化したものを比較し, 看護師の意識や行動, 自己肯定感の変化を分析する. (KJ法とは, ブレインストーミングなどで得た情報をカードに書き, 同じ系統のカードをグループ化して, 系統ごとに分類されたデータを整理, 分析し, 図解などを用いて整理整頓し, 問題解決のためにまとめていく方法のこと)

2) 以下のJ・Pコッター「組織変革の8段階プロセス」²⁾に沿って, 病棟目標を評価する.

- 第1段階 危機意識を高める
- 第2段階 変革推進チームを作る
- 第3段階 適切なビジョンを作る
- 第4段階 変革のビジョンを周知徹底する
- 第5段階 従業員の自発的な行動を促す
(実現のための障害を取り除く)
- 第6段階 短期的な成果を生む(成果を生むための計画策定・実行)
- 第7段階 さらに変革を進める
- 第8段階 変革を根付かせる

4. 活動内容

本活動では, 上記J・Pコッターの組織変革の8段階プロセスのうち, <第3段階>適切なビジョンを作る, <第5段階> 従業員の自発的な行動を促す, <第6段階>短期的な成果を生む, について重点をおいて取り組んだ. 下記は具体的な内容である.

1) 経験年数と専門領域, 学習会をしたい内容, チーム運営における不安や改善点につ

いてアンケート調査.

2) SWOT分析³⁾を実施し, 結果に基づくチーム目標, アクションプランの設定.

(SWOT分析とは, Strength = 強み, Weakness = 弱み, Opportunity = 機会, Threat = 脅威という4つのカテゴリーを視点にして, 組織のビジョンや戦略を立案する際に使用する現状分析の手法)

3) 業務マニュアルの可視化と周知.

4) アンケート結果に基づく専門領域の学習会を企画し実施.

5) Cゾーンのチーム会で決定事項, 相談したいこと, 来月評価することを区分けし, 課題の明確化, 情報の共有, 実施, 評価, 改善を行う.

6) チームの課題や業務改善などをタイムリーに共有し, 意見を募り, 改善方法を提出す.

7) すべての学習会を実施した後(8月), スタッフへのアンケート実施と分析(4月と8月の結果を比較し, 解消された不安や疑問, 残っている不安や疑問, チーム運営について困っていることや改善が必要な点, 自己肯定感や達成感を得られた場面について検討)

V. チーム運営の施行について

感染拡大の防止をはかるため, B病棟内にCゾーンの設置と, それに伴う看護チーム1単位を編成し, 区分けした管理を行った.

VI. 倫理的配慮

本研究対象者へ, 研究目的及び研究内容, 研究結果の公表について説明した. 得られたデータは, プライバシーを尊重する事を書面で説明し, 自由意思による承諾を得て, 不利益を回避するように配慮した. 日本赤十字社八戸赤十字病院の倫理審査委員会相当の機関から承認を得て実施した.

Ⅶ. 結 果

組織変革プロセス第3段階の適切なビジョンを作る，第5段階の従業員の自発的な行動を促す，第6段階の短期的な成果を生む，に関しての結果は下記のものであった。

第3段階 適切なビジョンを作る

ビジョンを明確化するために，管理者とチームリーダー・サブリーダーが主となりSWOT組織分析をして，内部環境強み・弱みと外部環境の機会・脅威を可視化した。その結果，以下の取り組むべき課題を明確にした。

積極的攻撃：確実に，統一されたVRE感染防止対策を徹底して終息に向ける。

差別化戦略：外来で対応不可（透析や外来化学療法）な治療に対応できるシステムを構築する。

弱点克服：自発的なコミュニケーションや情報共有を行い，経験が乏しい疾患や処置等に対して臨機応変に対応する。

業務改善：業務マニュアル（業務フロー，各科のルール，感染対策等）の整備と可視化をして統一をはかる。

上記から，最優先すべきビジョンを「感染拡大防止対策を徹底しVRE終息に向ける」と掲げ，アクションプランを策定した。

第5段階 従業員の自発的な行動を促す

第4の変革のビジョンを周知徹底する段階では，メンバーが意識的に行動化できるようにチーム会で目標の意図や具体的方法を伝えることに重点を置いた。参加できないメンバーに対しては，紙媒体で配布し意見を募り，十分に周知徹底できる期間を設けた。メンバーからは，チーム運営や業務内容に関する不安言動が聞かれることがあった。不安がある中で，第5段階の従業員の自発的な行動を促すことは困難で

あった。メンバーの不安や疑問を具体化し，それに対して解決策を講じるためアンケートを実施した。アンケート結果とそれに対する対応は以下の通りである。

1. 業務の取り決め・1日の流れが分からない：Cゾーン運用マニュアル作成，入院・退院時の患者パンフレット作成による説明の統一，業務フローの作成，B病棟Cゾーン以外の看護師や助手との連携。
2. 各科のルール，決まりごとが分からない（バイタルサイン測定を行う時間帯，点滴の投与時間，排泄回数の確認時間など）：不明確なルールは当該科へ確認し，4AC業務マニュアルや決まり事ファイルにまとめて周知徹底。
3. 各科おける幅広い知識や技術が必要だが，優先すべき学習や習得すべき技術に不安がある：要望に沿った計画的な学習会の開催。

チーム会では，PDCAサイクルを回し，検討事項，決定事項，来月評価する事項に分けて話し合いを行った。

第6段階 短期的な成果を生む

全診療科のVRE保菌者は，外来化学療法の患者も含めて全てCゾーンで受け入れた。4月～9月の平均在院患者数は最大5.6名，最小2.3名，平均4.3名であり，8月より13床から7床へ病床を縮小した。VREの新規検出は，7月を最終とし院内伝播を防止できた。これらのVRE保菌者の推移や縮小計画はスタッフとタイムリーに共有し，感染防止対策の徹底と継続の重要性を再確認していった。

各科における幅広い知識や技術への不安に対しては，Cゾーンの患者は消化器内科と血液内科が主であったため，勉強会は二科を優先的に企画した。突発的な検査や処置時は，担当したスタッフが資料やマニュアルを入手し，自主的に他メンバーへ発信した。このことで，スタッフの知識の偏りがなくなり，チームナーシングの質を向上，維持することができた。

VIII. 考 察

第3の適切なビジョンを作る段階では、変革プログラムを示すビジョンを明確化し、策定したビジョンの実現のための戦略を立案することが必要となる。病院と看護部の方針に基づいてSWOT分析を行ったことで、チームのビジョンや目標を具体的に明確化することができた。このビジョンを明確にすることは、管理者とチームリーダーだけでなく、スタッフも現状を理解することにつながった。古川⁴⁾はチーム全体の目標が適切な形で設定されることで、意欲が高まり、活動の意義づけによって効果的な活動が起き、それらの持続によって成果の向上につながると述べている。今回、一貫性のある目標を共有することで、チーム運営に求められている役割認識を高めることにつながった。

第5の従業員の自発的な行動を促す段階では、不安や抵抗勢力、古い制度や伝統等の変革に立ちはだかる障害物を排除することが必要となる。さらに、リスクを恐れず、伝統にとらわれないような考え方や行動を奨励することも重要となる。スタッフから提示された、1. 業務の取り決め・1日の流れが分からない 2. 各科のルール、決まりごとが分からない 3. 各科における幅広い知識や技術が必要だが、優先すべき学習や習得すべき技術に不安がある、等に対して、それらの不安や不確かさを払拭するため、マニュアルや業務フローの整備とその周知や学習会を開催したことで、小さな疑問や不安をタイムリーに解決することができ、業務を安心して安全に行えるようになったと言える。障害を取り除くことは、メンバーが自発的な行動を起こすことに有効であった。

第6の短期的な成果を生む段階では、改善を実現し、目に見えて変わっていく様子や成果を実感することで、スタッフの意欲が維持され、さらなる成果を生むことができる。実際に目に

見えて感じられる数値化したデータを成果として示すことで、自分たちの成果として実感することにつながった。必要に応じて学習会を開催し、知識と技術を習得することで、初めての業務も円滑に行うことができるという自信と実践力の向上につながった。組織変革8段階プロセスに沿って戦略的にスタッフを巻き込み、円滑にマネジメントするためには、チーム運営における明確なビジョン策定とスタッフの自発的な行動促し、そして成功体験を積み上げ、スタッフ個々が自己効力感を高めていくことが必要と考えた。

今回、J・Pコッターの「組織変革8段階プロセス」に沿ってチーム運営したことで、スタッフが自主的に参画し、感染拡大防止に向けた取り組みや看護を実践し、成果を得ることができた。今後は、第7のさらに変革を進める段階として、PDCAサイクルを継続し、看護ケアの質の向上を促していくこと、第8の変革を根付かせる段階として、ぶれないビジョンを掲げスタッフの自発的な行動を定着させ、院内でVREを新規に発生させないようにチーム運営を継続することが求められる。

IX. 結 論

現状分析を行いビジョンの明確化をし、J・Pコッターの「組織変革8段階プロセス」に沿って、チーム運営することは成果を生み効果的であった。

1. 客観的な組織分析は、ビジョンを明確化するためには必要不可欠であった。
2. ビジョンが明確で、取り組む課題が具体的であることは、スタッフの自発的な行動を促した。
3. 短期的な成果を得て、成功体験を重ねることは、さらなる業務改善を生み出すと考えた。

文 献

- 1) 中村光江, 松田悦子, 對馬明子, ほか: VREアウトブレイク (2018~2019) 事例の検討と今後の課題. 八戸赤十字病院紀要2019;16:55-60
- 2) ジョン・P・コッター, 高遠裕子 (翻訳): ジョン・P・コッターの企業変革ノート. 日経BP, 東京, 2003
- 3) 原玲子: 成果のみえる病棟目標の立て方. 日本看護協会出版会, 東京, 2014
- 4) 古川久敬: 看護師長・主任のためのグループマネジメント入門. 日本看護協会出版会, 東京, 2010:92-96
- 5) 倉岡有美子: 看護現場を変える0~8段階のプロセスコッターの企業変革の看護への応用. 医学書院, 東京, 2018