

各論

スタッフのやる気あふれる 職場風土を育てたい


 いぬい けい こ
 乾 啓子

 京都第二赤十字病院
 看護副部長

はじめに

看護副部長になり、臨床現場から看護部に入って丸2年が過ぎた。係長、看護師長という役割で20年以上病棟管理を担っていた自分にとって、病棟係長、係長をサポートする立場になり、改めて自分がやってきた臨床現場での看護管理について反省したり、後輩の師長が私にはまねのできない管理能力を発揮する姿に脱帽したり、私ならこうするのに……と歯がゆい思いをしたり……。病棟管理の成果に一喜一憂する看護師長たちを応援しつつも、うらやましく思う毎日である。

看護師長が現場の看護の質を左右する要であることはいままでもない。それはまた看護師長の役割や責任は非常に重大であるということでもある。看護管理者の役割について森田は「人・モノ、金、情報、時間、環境といった経営資源と管理の要素を適正に活用して、

京都第二赤十字病院概要

〈当院概要〉

病院創立：1926（大正15）年5月

病院理念「歩み入る人にやすらぎを 帰りゆく人に幸せを」

許可病床数：680床

診療科：27科

平成24年度

平均在院日数 12.9日 病床利用率 89.0% 手術件数 6,490件 救急車搬入数 6,549件

DPC 包括医療指定病院・地域医療支援病院・地域がん診療連携拠点病院・救急告示病院（三次救急）日本医療機能評価機構認定 Ver.6

〈看護部概要〉

看護単位 14部署 看護職員 670名 看護体制 7：1

勤務体制

三交代制勤務（日勤 8：30～17：00 準夜 16：00～0：30 深夜 0：10～8：40）

変則二交代制勤務（日勤 8：30～17：00 夜勤 16：00～翌9：00）→平成20年12月～

二交代制勤務（日勤 8：30～17：00 夜勤 20：15～翌9：00 ロング日勤 8：30～20：30）→平成24年11月～

働く人と利用者にとってマグネットとなる職場づくりをすることである¹⁾としている。そして「その成果を生み出すには患者（利用者）に質の高い看護を提供でき、結果として看護満足度を高めること、そして働く人がみずみずしく意欲的に仕事を維持できる機能が働かなければならない²⁾」とも述べている。

看護師長は看護サービスを提供する第一線で、多くの困難に立ち向かいながらマグネットとなる職場づくりにその能力を発揮することが求められる。スタッフ1人ひとりが自分の役割を意識しながらやる気をもち生き生きと働くことができるような職場風土をつくるために、看護師長に求められるスキルについて私が看護師長として取り組んだ二交代制勤務導入の経緯を通して考える。

1. 私がチャレンジした初めての二交代制勤務導入 — B6 病棟での取り組みの経過

平成20年、それまで三交代制勤務（三交代制）しかなかった当院も、夜勤体制の見直しやワークライフバランスの視点から17時間夜勤の変則二交代制勤務を試行することとなった。看護部からこの案が上がった時、迷わず自分の病棟でやってみたいと手を挙げた。病棟は三次救急を扱う病院の外科病棟として夜間でも頻繁に緊急手術を要する患者を受け入れていた。さらに院内ICUを持たないため、人工呼吸器患者も病棟で看護しており、長時間夜勤が強いられる二交代制勤務（二交代制）にはかなりの抵抗をスタッフが持つことは覚悟していた。一方で、

- (1) 私自身が三交代制よりも二交代制のメリットを認めており、ぜひ二交代制を導入したいと強い思いを抱いていた
- (2) 「みんなで委員会」と名付けた小グループ活動が病棟内で定着し、チームワークがとれた病棟風土が育っていた
- (3) 新しいことにチャレンジしようという好奇心を抱くスタッフが何人かいた

B6 病棟概要

病床数 40 床（外科・泌尿器科）

二交代制勤務導入年度 平成 20 年 / 病棟稼働率 93.4% 平均在院日数 12.9 日

看護職員：師長 1 名 係長 2 名 看護師 28 名 看護助手 1 名 診療助手 1 名

という点から、二交代制導入はできるだろうという自負があった。

●第1段階：スタッフのやる気をださせるために

師長の熱き想いとこの病棟なら絶対できるという気持ちを個々に伝える

私は機会あるごとに「3つのC」「chanceにchallengeしてchangeする」という言葉をスタッフに発信していた。今回の新たな勤務体制の導入も病棟をより活性化させみんなの意欲を向上させるための‘chance’と捉え、院内のどの部署よりも初めに‘challenge’することはスタッフのやる気を高め、いろいろな意味で自信につながると考えた。

病棟カンファレンスで二交代制導入の経緯、目的の他「当院初めての二交代制導入に私たちの病棟がその機会を与えられたということは、それだけ自分たちは期待されているし、やれるだけの力がある病棟だと評価されているんだ」とスタッフの意識が高まるような説明を行なった。

具体的にどのような勤務パターンになるのかをイメージできるように翌月の三交代制と二交代制の2種類の勤務表を作成し、それを提示しながら個別の面接を実施した。これから病棟がチャレンジすることはどんな意義があるのか、なぜ私が二交代制を入れたいのかといった師長の熱い思いを伝え、さらにスタッフが何を不安に考えているのかを聞き取り、どうすれば二交代制が実施できるかを共に考えるよう努めた。

●第2段階：導入に向けての準備

あくまで主人公はスタッフ……力を信じて任せます！

- (1) 二交代制の理解—文献検索，学習会
- (2) 二交代制に関するスタッフの不安の明確化—アンケート調査
- (3) 二交代制に向けて業務内容の整理—業務改善

二交代制導入に向けてスタッフの気持ちを高め、二交代制に関する理解を深めるために学習会を開催。また、課題把握のためにスタッフを対象にアンケートを取った。アンケートには単に不安なことだけでなく、導入に向けて前向きになれるように「期待すること」という回答欄も設けた。

導入に向けて必要な業務改善は「やってもいいな」という好奇心あるスタッフを集めて移譲することにした。トップダウンではなく

スタッフの力で改革が進められることは、最後まで長時間夜勤に抵抗を訴えていた複数のスタッフも自分の仲間が業務を改善していくプロセスには必然的に「どうすればいいか」という視点で協力する姿勢に変わっていったと記憶する。

●第3段階：二交代制勤務試行開始！

みんななら大丈夫。病棟の団結力を発揮しよう

二交代制初日の夜勤、あるスタッフは「いざ出陣」とばかりに大きなリュックを背負い緊張して出勤してきた。たとえ試行とはいえ、経験したこともない17時間夜勤の導入がスタッフにとってどれだけ大きな出来事かをその勇ましい姿から感じ、これに踏み切れることを推進する師長の責任を痛感したことを覚えている。

試行後は時間単位で個々の行動を毎日記録に残してもらい、特に休憩時間が確保できているかを確認し、緊急入院、緊急手術、患者の急変などで夜間仮眠が取れない状況があれば、協力し合いながらたとえ短時間でも仮眠をとるように指導した。

●第4段階：二交代制勤務導入の評価

もう三交代制には戻らない。マイナス意見はプラスにするための策を練ろう

看護部教育委員会ではラダーレベルⅢを目指す看護師を対象としたリーダーシップ研修を行なっている。この研修は1年を通して「部署の課題を分析し、課題解決にスタッフを巻き込んで取り組む」というもので、この年は中堅スタッフが二交代制導入の課題を研修テーマにしたいと申し出た。導入後のアンケートやそれに基づく業務改善など、さらにスタッフ主導で改革が推進される形となった。

さまざまな問題……夜間仮眠が取れない、疲労が強いなど不満はあったが、「だからできない」ではなく「どうすれば二交代制が続けられるか」その視点で検討することだけを師長として見守るように心掛けた。

導入1か月後のアンケートでは「休みが多くなった気がする」「三交代制のほうが疲労があった」「拘束時間が長い」という自分の心身の影響についての感想が多かったが、3か月後は「業務整理ができた」「患者に安心感を与えていると思う」「仕事に対する達成感がある」といった看護の質につながる評価の言葉が聞かれるようになった。

た。「二交代制を経験できたことは今後看護師を続けるうえで有意義だった」と未知なる勤務体制にチャレンジしたこと、その成果を実感できたと評価するスタッフもいた。

●●● 2. 二交代制勤務導入の経緯からみる看護師長に必要なスキル

二交代制導入後、「未経験のことにチャレンジすることはみんなとても不安だった。でもやってみたら不安は軽減できた」と、リーダーシップ研修の課題に取り組んだスタッフが振り返っている。何かにチャレンジすることは多大なエネルギーも必要となる。不安もある。「また何かをやらされる」「これ以上の負担はいやだ」といった思いを持つスタッフが多い。そこに必要なのは病棟全体が同じ目標に向かって協力し合うという職場風土であり、その風土をつくるための師長のリーダーシップ、コミュニケーションスキルだと思う。

松下は看護師長に求められる代表的なコンピテンシーとして、「リーダーシップ」「対人理解力」「対人影響力」「達成指向性」を挙げている³⁾。二交代制導入の経過と松下の挙げたこの4点を比較し、師長に求められるスキルについて考えた。

1) リーダーシップ

松下はリーダーシップについて「メンバーを効果的にともに働くように導く動機づけである」⁴⁾と述べている。スタッフにとって未知なる二交代制を導入するにあたり、師長としてまず心掛けたのはなぜ二交代制を入れたいのかという思いを伝えるということであり、「やってみよう」と思わせるような言葉がけである。

病棟を1つの船に例えれば、航海の目的、経路は師長が中心となりリーダーシップを発揮してみんなに理解させることが必要である。いざ出港したならば、あとは漕ぎ手であるスタッフの力を信じ任せることだ。師長が何かあるたびに手を出すことはスタッフの成長の妨げにもなる。見守ることはそれなりの勇気や覚悟も必要だが、「任されている」という自覚はスタッフの成長にもつながると考える。

師長は忙しい、とよく言われるが、私は病棟で一番師長が暇だ……と漏らしていた。そんなリーダーシップもあるのではないだろうか。

2) 対人理解

松下は対人理解を「言語で表現されなくても相手の思考や感情を受容する力」⁵⁾と定義している。私は二交代制導入に向けて個々のスタッフと面接し、1人ひとりの思いを確認することから始めた。また、それは自分が師長としてなぜ二交代制を入れたいのかわかってもらうための面接でもあった。

病棟で重要事項を伝達したり話し合いを持つ際にカンファレンスや申し送りノートなどを活用することは多い。けれども病棟カンファレンスにスタッフ全員が集まることは期待できないし、大勢のスタッフを前に自分の思いを（特に若いスタッフは）ありのままに発言することはなかなか難しいだろう。また文字では十分意図が伝わらないことのほうが多い。スタッフ1人ひとりの思いを聴き、師長として必ず伝えなければならないことは、「あなたの思いを聴きます」といった姿勢であり、そのために個別の面接の機会を設けることはとても有効である。

3) 対人影響力

松下は対人影響力について「論理的、感情的な影響力を意図的に活用して相手に影響を与える力」としながら「注意すべきは他者に対する働きかけは言語的、非言語的なものの総動員」⁶⁾としている。二交代制に移行させる際、「看護部の方針だから……」ではなく、なぜ二交代制なのかについて他施設の導入事例などを文献から学ぶとともに、時には熱く「この病棟ならできる」とエールを送り、スタッフのモチベーションを高められるようなかかわりを続けた。

私が係長になったばかりの頃、直属の上司に「あなたの発言はこれからは‘係長の発言’として相手に影響を与えることを忘れてはいけない」と言われた。師長、係長が発言することは、時に看護部の意見、病棟の意見ととられる。またスタッフに向かつての一言は「師長（係長）に言われた」と多大な影響を及ぼす。その一言の重みの責任を十分に自覚しなければならないと思っている。それはもちろん言葉だけではなく、表情も仕草も同様である。

4) 達成指向性

松下は「何が問題なのかを明確に把握し、問題解決のための方策を練り上げるタフネス」⁷⁾が師長に求められるとしている。

初めての二交代制はスタッフにとって不安だらけのスタートであった。急性期病院の外科病棟として、大手術後の患者、夜間の緊急入院、緊急手術など長時間の夜勤は困難だというスタッフが多かった。けれど「……だからできない」ではなく「どうすればできるか」ということを繰り返しスタッフには投げかけた。どうすればできるか、ということを考えるためには、問題の要因を分析しなければならないし、またその方策を考える力も要求される。決して自分でその結論を出さず、スタッフたちで考えられるよう支援を行なったが、結果的にスタッフは「やってみたら不安は軽減した」「達成感……」「業務改善もできた」という評価を実感できた。

まとめ

当院では昨年からは看護協会の示す夜勤交代制勤務の検討を受けて、12時間夜勤の二交代制勤務導入の検討を開始した。11月から消化器婦人科病棟が三交代制から12時間の二交代制に踏み切った。導入に際しての師長の実践報告を聞くと「病棟全体への説明だけでなく1か月の具体的な二交代制の勤務表を作成し、全員対象に面接を実施した」「業務改善は全面的に業務改善グループに移譲した」ということだった。その成果としてスタッフから「やればできるやん!」という言葉が聴かれるようになり「もっと変えられるところはないか」と自分たちで積極的に改善に取り組む職場風土に育ったという。その病棟は当院で初めてPNS (Partnership Nursing System)を導入し、他病棟にそのknow-howを示す病棟となっている。それはまたスタッフのさらなるやる気を引き出す結果となっているように思う。

スタッフのやる気は看護の質の向上に、また離職を低減させマグネットとなる病棟づくりにつながっていくだろう。看護師長に求められるのはやはり、スタッフ1人ひとりの力を信じ、病棟を改革しようとするリーダーシップであり、スタッフのやる気を引き出す言語だけに頼らないコミュニケーションスキルだと考えている。

引用・参考文献

- 1) 森田孝子：看護師長の資質、役割，看護，p.32，2011.
- 2) 前掲1).
- 3) 松下博宣：病院経営の要＝看護師長を支える仕組みづくりを，看護，p.16，17，2011.
- 4) 前掲3)，p.16. 5) 前掲3)，p.16. 6) 前掲3)，p.16，17. 7) 前掲3)，p.17.