

リーダーシップとマネジメントの実践

手術室と中央材料室との連携チームのリーダーを経験しての学び

入江 拓（手術室）

I. はじめに

今年度の手術室目標は、3点掲げられており、その中で「手術室と中央材料室と連携を密に行い、互いの役割を明確に行動できるように介入する」という目標がある。

平成24年4月に新病院移転時に中央材料室に器械・器材の洗浄・滅菌・払い出し業務を委託した。ともに協力して業務を行い、問題が発生した時には中央材料室との話し合いを行い、解決し連携を行ってきた。年々内視鏡症例が増える中で、器械管理も多岐に渡り、器械準備における問題が発生している。今年度は、手術室、中央材料室共に業務内容の役割を再認識したうえで、確実な器械管理ができることを目標にした。その中で、手術室では中央材料室との連携チームが発足し、私はチームリーダーを担うことになり、チーム活動を行っていった。活動の中で、状況に応じたリーダーとしての役割、状況に応じてリーダーシップスタイルを変えてメンバーに関わっていく事の大切さを学ぶことができた。

II. 部署での役割、立ち位置

当院の手術室のスタッフは31名で、年間約4200件の手術を行っている。一般病棟に比べて10年目以上の経験年数の看護師が約半数在籍している。手術室内ではチーム制をとっており3チームに分かれている。その中で、私は中央材料室との連携のチームリーダーとして役割を担った。私は看護師経験7年目で手術室経験5年目となり、今回初めてチームリーダーとしての役割を担うことになった。

III. チームの課題・活動

今年度の手術室目標は、手術室と中央材料室と連携を密に行い、互いの役割を明確に行動できるように介入することである。この目標を達成するためにチームリーダーとして私は、中央材料室スタッフに対して自立を促し介入することが必要だと考えた。現状、中央材料室との連携の中で、器械準備におけるトラブルが起こっており、それは中央材料室のシステムに原因があると考えた。そこでシステムの問題・課題を提示してお互いで検討し、中央材料室のシステムを変えて、中央材料室スタッフの行動変容に至れば、目標達成できると考え行動していった。

このような考えをふまえて、中央材料室との連携の中で、現時点の問題点・改善点について現状把握を行うために手術室スタッフにアンケートを実施した。そのアンケート結果を基に手術室と中央材料室との話し合いを行った。話し合いでは、現時点の問題点・改善点、互いの年間目標や指導・教育体制について現状把握を行い、認識の統一を行った。中央材料室との話し合いで挙げた問題点についてチームで話し合いを行い、行動していった。前期では、私はリーダーとして現状の把握を行い問題点の解決をしてきたつもりだった。初めてチームリーダーを担うことになり、チームをどのように進めていけばいいのかかわからず、メンバーにも相談できず、一人で物事を考えてしまっていた。中央材料室と連携して業務を行っている中で器械準備のトラブルの原因が中央材料室に問題があると感じていたが、問題はそうではなかった。解決策ばかりに気を取られており手術室

目標の過程・背景について理解できず、課題を明らかにできていなかった。また、自分自身リーダーとして理解しないといけないと感じ、一人で問題を考えてしまい現状を分析できずに行動し、チームが機能することができていなかった。そのような現状の中でリーダー一人で問題を考えるのではなく、メンバー一人一人に話を聞くことが大切だと気づいた。後期は、チームで話し合いを行い、現在の問題はなにか、原因は何かをもう一度検討していった。メンバーは経験も異なり、個性もあるため、一人一人丁寧に説明し、課題を共通認識できるように進めていった。チームで話し合いを行う際にも、管理者や先輩に相談したうえで開催した。話し合いを行った結果、実際の問題・課題は、手術室看護師の洗浄滅菌工程や業務に関する知識不足があり、正しい情報伝達・共有ができていないことであった。中央材料室の行動変容が問題ではなく、手術室看護師の行動変容ができ、中央材料室に対して正しい業務依頼ができる関わりが必要であることが分かった。

IV. 考察・リーダーの考え方の変化

今回手術室のチームリーダーを経験し、経験する前に考えていたリーダーの役割について変化があった。リーダーを経験する前リーダーとは、チームが行動していく上で模範者となりメンバーに指示を出し、引っ張っていくものだと考えていた。リーダーだからやらないといけないという感情があり一人で物事を考え行動していた。結果、目先の解決策・対策重視になっており、問題の過程を考えることが出来ていなかった。また、手術室の課題・目標を自分自身が理解できずにいたため、メンバーにも伝達できなかった。皆が課題を統一して理解できておらず、前期では目標に合った行動ができずチーム全体が機能していなかった。

実際にチームリーダーを経験して、チームの活動状況をいつも客観的に捉え、全体像を把握し、状況に応じた判断が必要であると感じた。

リーダー一人でチームの目標・課題を見出すのではなく、適宜メンバーに相談を行い、チームの活動状況・メンバーの状況を把握したうえで、優先順位を決めチームの活動内容を考えないといけない。チームには、手術室経験の長い看護師から新人の看護師まで幅広い年齢層の看護師がいる。新人でもベテランでも対象に応じた報告・説明が必要であり、共通理解ができるような関わりが必要である。リーダー自身がチームの目的を正しく理解でき、メンバーの理解度を確認したうえでチームの課題・目標を作り上げることが必要であると学ぶことができた。

SL理論（状況的リーダーシップ論）¹⁾では、「リーダーシップとは、一人一人の特性や環境状況の変化、組織の状況や職務遂行状況などを考慮する。指示的行動と協働的行動の二次元によって四つに分類し、教示的・説得的・参加型・委任型と有効なリーダーシップ・スタイルは異なる」とある。私自身、最初はリーダーというのは指導的立場に立ち、皆を引っ張っていかねばいけないという一つのスタイルしか知らずに行動していた。一人で物事を考え、教示的リーダーシップを重視していたため、チームが機能していなかった。指導的行動をとるだけではなく、メンバー一人一人に考えさせ、意見を聞きチームの活動内容をまとめていかねばいけない。リーダー一人で物事を考えるのではなくメンバーと共に考えていくという協働的行動も大切である。状況に応じリーダーシップスタイルを見極め、リーダーシップスタイルを変えてメンバーに関わっていくことが必要であることを学ぶことができた。

研修前に考えていた、「リーダーとはメンバーを引っばっていかないといけない」という考えから、「リーダーとは、情報・目的をメンバーに正しく伝え共通認識でき、メンバーと共にチームの課題を考え、行動ができるように支援・働きかけを行っていくものである」と今回の研修、リーダーを経験して学ぶことができた。今回はじめてリーダーを経験することになり、

やらないといけないという使命感はあったが、対策ばかりに気を取られてしまい、問題の過程を考えていなかった。リーダーは個人だけではなくメンバー・チーム全体の責任を担っているということを理解できていなかった。

私自身、考えることが面倒になり人に頼ろうとする性格があり、「誰かがしてくれるだろう」という思いがあった。リーダーを経験することで、立場上追わないといけない責任があること、感覚で物事を動かすのではなく、根拠があり行動しないと物事は進まないということを学ぶことができた。私自身の頼る性格を変え、人から頼られるためにも「まずは自分から行動を起こす」という気持ちを持ち今後取り組んでいく。

V. 結論（チームリーダーの役割とは）

- ① チームの行動が目標からはずれていないか客観的に捉えていく。
- ② メンバーと協力してチームの課題を達成していく。
- ③ メンバー1人1人個性があり、経験も異なり考えることも違うため、対象に応じた関わりが大事である。
- ④ 対象に応じ情報を伝達でき、共通理解することでチームは機能していく。

VI. まとめ

最初、チームリーダーを担った時は何か行動しないといけないという感情が先行し、チームをどのようにして動かしていけばよいかわからないまま、一人で物事を考え、チームが機能していない現状があった。リーダーシップ研修での講義、手術室のチームリーダーを経験してチームの中でのリーダーの役割・状況に応じてリーダーシップスタイルを変えて、メンバーに関わっていく事の大切さを学ぶことができた。これらの経験を活かし、今後も継続して上記のリーダーの役割を果たすことができるように努力していく。また、マネジメントサイクル（PDCA サイクル）を用い、常にグループ活動

の妥当性を確認し、状況に応じてリーダーとしての対応を変えていかなければいけないと思った。日頃業務を行っている中でも、メンバーの気持ちを考え、状況を見極める能力に優れているリーダーを目指していく。

○参考文献

「リーダーシップは部下の成熟度で変化させる」藤田 聡：

<http://allabout.co.jp/gm/gc/313285/2/>

（2015年9月18日更新）