

平成29年度国公立大学病院副看護部長研修「実践報告会抄録」

テーマ：一体感のある看護部組織づくり

施設名 東京女子医科大学病院 氏名 川崎敬子

【概要】様々な改革が求められるなか、臨床への要求が多く、運営上の説明不足や他部門との調整の遅滞等により看護部への不満が聞かれた。一方で、師長が問題解決すべき事案を看護部に委ねる場合が多く、自立したマネジメントの支援が必要であった。よって、看護部組織が師長とともに一体となり、変革を推進していくことが喫緊の課題であった。

部長・副部長は、院内外の状況を踏まえた組織分析を行い、師長とともにマネジメント力の再構築をめざす強化策として看護部運営戦略案を策定した。推進力のある師長を選出し、師長会での提示方法を協議のうえ、師長会で戦略案を検討した。後日、師長と副部長からなる6グループを構成し、数回の意見交換を行い、各グループからの意見を踏まえ新たな看護部運営戦略を策定し、再度師長会で合意を得て最終決定とした。運営戦略に基づき、今年度は①医療安全の強化、②労務管理、③入退院支援の推進について、月単位にアクションプランを企画し実施した。実施するうえで、師長による自発的な取り組みが、より意見交換が進み、部署でのマネジメントに活用され有用であった。

運営戦略をともに検討したことで、師長から「看護部が身近に感じた。」「初めての取り組みで進む方向性が分かって良かった。」等の意見が聞かれた。社会情勢、医療環境を鑑み、進むべき方向性を師長とともに明らかにし実践できたことは、新たな看護部運営を構築するうえで重要であった。

【背景】病院として様々な変革が迫られ、これまで多くの対策を講じてきた。改革を臨床現場へ要求することが数多くあり、看護部運営の説明不足や他部門との調整が必要な場面等で問題解決の進捗の遅れ等により看護部への不満が聞かれた。一方で、部署でのマネジメントにおいて、師長が問題解決すべきことを看護部に委ねる場合が多く、自発的なマネジメントを行うための支援が必要な状況もあった。

よって、組織としては相互のコミュニケーション不足による『膠着状態』といえる。いまだ経営を含めた変革を求められる状況において、改革をともに進めるべき看護師長とのよりよりコミュニケーションを早期に回復し、看護部組織が一丸となり、変革を推進できることが喫緊の課題であった。

【実践計画】

1. 師長と現状認識のすり合わせを行い、合意形成を行う。
2. 師長とともに看護部運営戦略を策定・運営し、進捗管理を行いながら実現する。
 - 1) 今年度後半の看護部運営方針・予定を共有する。
 - 2) 5年後を見据えた看護部が立案した看護部運営戦略を師長会で提案し策定する。
 - 3) 師長からの看護部運営に関する新たな提案を師長会で取り上げ実現する。
 - 4) 看護部戦略の工程表を作成し、進捗をだれでも確認できるような仕組みを作る。
3. 看護部組織の膠着・停滞状態を打破するために、師長のマインドに働きかける。

師長が、看護師としての自負をお互いに共有しながら、管理者として今やるべきことを見据え、オープンマインドで看護部の一員として前向きに看護実践できる状態になることを目指す。

【結果】

1.2 師長とともに看護部運営戦略を策定・実践し、進捗管理を行った。

- 1) 5～9月 5年後を見据えた看護部運営戦略案を部長・副部長が、組織分析を行い策定した。
- 2) 9～11月 看護部運営戦略案を師長会で提案し、師長とともにグループワークで協議し、最終案を策定した。
 - (1) 師長会の前に推進力のある師長4名を選出し、打ち合わせを行った。自由な意見交換ができることを目指し、批判的な意見も受け入れるスタンスを共有し、師長会進行の協力を得た。
 - (2) 9月の師長会で運営戦略案を提示後、副部長・師長からなる6グループで数回にわたるグループワークを実施し意見交換のうえグループの意見を抽出し、看護部運営戦略案を修正した。
 - (3) 11月師長会で全体共有と意見交換のうえ、集約し最終決定し策定した。

看護部運営戦略の今年度の優先課題は、学習と成長の視点の戦略目標では【看護管理者が学習を通して、マネジメントに必要な知識を獲得し自部署の運営に活用できる】とし、①医療安全の基本である確認行為の実際を獲得する、医療安全を推進するためのマネジメントの知識・技術を獲得する、②看護管理者が自身のマネジメント及び自部署の課題を考え共有する、③現場に即した労務管理を考え検討する、④入退院支援の意義を理解し運用を検討するとした。業務プロセスの視点の戦略目標では【看護管理者がマネジメントを再構築できる】とし、①自部署の確認行為の周知徹底の対策立案する、②マネジメントを内省し検討する、③自部署の時間外労働について検討する、④自部署の入退院支援を検討する、モデル病棟で入退院支援を推進する、自部署の病床管理を検討するとした。9月より先行し計画を実施し、概ね予定通り実施した。

3. 師長会のうち、月1回を定期的にディスカッションの場に設定した。特に、医療安全の推進のための取り組みとして、師長室ごとに輪番制で医療安全委員を選出し、テーマを決め検討した。インシデント・アクシデントから全体共有し意見交換できる事例を抽出し、医療安全推進委員が集まり、事例の経緯、問題点、対策等を事前に検討した。師長会でインシデント・アクシデント発生部署の担当師長が事例を提示し、ディスカッションのうえ、新たなアセスメントや対策を見出し共有し、自部署の運営に活用した。医療安全担当副部長とともに、11月～2月までの4事例について検討した。

4. 看護部戦略の工程表を作成し、進捗状況を看護部イントラネットにアップできるように準備をした。
5. 変革をとともに進めるためには、システムを構築するだけでなく、マインドが重要である。平成30年度前半にAI (Appreciative Inquiry) 学習会を実施する予定である。

【評価】看護部運営戦略を検討する際に、師長とともに数回のディスカッションを繰り返し、師長の意見を踏まえた看護部運営戦略を策定し、実践を開始した。師長からは、「看護部が身近に感じた。」「それぞれの対策が結びついた。」「初めての取り組みで進む方向性が分かって良かった。」等の意見が聞かれた。社会情勢、医療環境や当院の置かれている状況を認識し、進むべき方向性を明らかにすることは、新たな看護部運営を構築することにとって重要であった。また、運営戦略に沿って実施するうえで、師長による自発的な取り組みが、より意見交換が進み、部署でのマネジメントに活用され、有用であった。自主運営を増やすように検討する。今後は、よりより看護を提供するために、AIを学習しながら、師長とともに皆で自らのマネジメントを振り返り再構築していく。