

AMCoR

Asahikawa Medical University Repository <http://amcor.asahikawa-med.ac.jp/>

看護研究集録(2018.7) 平成29年度:70.

超過勤務時間削減に向けた変革のプロセス ～変則2交代12時間勤務体制の試験的導入の分析～

山本 麻美子, 本間 美穂, 國本 紅美子, 飯崎 あずさ, 中野 美咲都, 本間 理紗, 宮地 実穂子, 田中 理佳

超過勤務時間削減に向けた変革のプロセス

～変則2交代12時間勤務体制の試験的導入の分析～

キーワード：変則2交代 超過勤務 業務改善 組織変革

○発表者名・山本麻美子

共同研究者名・本間美穂 國本紅美子 飯崎あずさ 中野美咲都 本間理紗 宮地実穂子 田中理佳
旭川医科大学病院 6階東ナースステーション

I. 目的

A病院消化器外科・移植外科病棟では、変革プロジェクトチーム(以下PGT)を作り、変則2交代12時間勤務(以下2交代)を導入し、大幅な超過勤務(以下超勤)削減という成果を得ることができた。本PGTの取り組みのプロセスを変革理論で振り返り、超勤削減の要因を明らかにする。

II. 方法

PGTが行った導入のプロセスを、ジョン・P・コッター¹⁾(以下コッター)の組織変革プロセスに照らして検証し、3ヶ月後にスタッフへ実施した調査とともに後ろ向きに分析した。

III. 倫理的配慮

研究者の所属する施設の倫理委員会の承認を得た。

IV. 結果

1. コッターの8段階のプロセスと本変革

①【危機意識を高める】院内病棟ワースト1の超勤を危機と捉えた。②【推進チームを築く】師長が業務担当副看護師長をプロジェクトリーダーとしPGTを結成した。③【ビジョンと戦略をたてる】師長から全スタッフへ2交代導入について伝達し、PGTが現状分析した。変革を妨げる要因は、これまでに根付いた慣習(超勤は仕方がない、頼みづらい・帰りづらい雰囲気)や大幅な業務改善に対する不安だった。そのため、業務手順作成時に慣習を断ち切るためのルールを作成した。④【変革のためのビジョンを周知徹底する】ルールを提示し、スタッフの意見を聞き、業務手順を見直した。⑤【メンバーが行動しやすい環境を整える】業務手順・ルールの読み合わせ、シミュレーションを実施した。⑥【短期的成果を実現する】毎日の超勤理由調査と3ヶ月後の調査をタイムリーに可視化した。⑦【成果を活かしてさらなる変革を推進する】超勤削減結果を踏まえて、改善点をタイムリーに提示した。⑧【新しいやり方を文化として根付かせる】問題点に対して業務手順の修正を行い、2交代の定着を推進した。

2. 調査結果(33名に配布し32名から回収:回収率97%)

(1)ルールができてどう思うか [良かった29名どちらでもない3名]・慣習が改善された・時間管理を意識するようになった・個々の意識が病棟全体の意識変化につながった(2)読み合わせ・シミュレーションについてどう思うか [効果的だった25名どちらでもない5名無回答2名]・イメージ化できた事で2交代への移行がスムーズに行え

た・スタッフ全員が自分の事と捉える機会となった・不安の軽減、疑問を解決する事ができた(3)2交代導入後の業務手順修正に対してどう思うか [効果的だった27名どちらでもない5名]・業務量の偏りをタイムリーに修正する事ができていた・各勤務帯の業務量のバランスを整える事ができた(4)スタッフが考えた超過勤務が減った理由・超勤を減らす明確な目標の存在・超勤をしないという意識の変化・引き継ぎ合う意識の変化・業務バランスの整備

V. 考察

PGTが行った③以下のプロセスに焦点を当て考察する。

【ビジョンと戦略をたてる】では、ルールを作成したことで、根付いた慣習を断ち切ることに繋がり、個々の意識変革をもたらすきっかけとなった。【変革のためのビジョンを周知徹底する】では、ルールを周知する中で、変革へ抵抗感を持っているスタッフの不安が緩和されず、抑止力となっていることが明確になった。一方、【メンバーが行動しやすい環境を整える】ために行った読み合わせやシミュレーションは、イメージ化に繋がり、変革を自分のことと捉える機会になるとともに、不安や疑問を解決することで抑止力が緩和されたと考える。【短期的成果を実現する】では、毎月超勤時間が可視化され「超勤は減らすことができる」意識を芽生えさせることにつながった。そして、業務バランスの修正をタイムリーに行ったことで、【成果を活かしてさらなる変革を推進する】につながったと考える。一連のプロセスにおいて、常にスタッフと双方向のコミュニケーションをとり、論理的なフィードバックを行ったことが、スタッフからの信頼を獲得し、共通の意識をもち変革に向かうことができたと考える。施行して短期間であり、【新しいやり方を文化として根付かせる】段階までは至っていないため、PDCAサイクルで変革を進めていく必要があると考える。

VI. 結論

1)慣習を断ち切るためのルールが論理的で実現可能であった

2)双方向のコミュニケーションによりスタッフの意識が変化した

VII. 引用文献

1)ジョン・P・コッター,ホルガー・ラスゲバー:カモメになったペンギン(16),2014,藤原和博,ダイヤモンド社,p106~107