

部署の業務状況把握のための 看護管理指標を導入して

卜部 博子[†]第71回国立病院総合医学会
(2017年11月10日 於 高松)

IRYO Vol. 73 No. 1 (32-35) 2019

要旨

看護管理者としての課題は、看護の質を高めるとともに、病院経営への貢献も重要な役割である。目標達成に向けた行動過程の努力だけではなく、結果を出すことが求められる。

しかしながら現状として、慢性的な超過勤務や経営に直結する看護必要度の評価誤りがあり、問題は何か、状況はどうなっているのか、管理者として看護師長が自部署の現状をどう捉えているのかを問うたが、根拠となるものを踏まえて言葉にすることができていない現状があった。

以上の問題から、自部署の現状を数値で可視化することで、そのデータから傾向を読み取り、看護師長が問題点を抽出できるよう部署別看護管理指標を作成した。超過勤務削減・業務の効率化さらに経営への意識を高めるために、看護管理指標作成の必要性について指導を行った。毎月提出時には、どう分析したのかを各自に発表してもらい、その都度発問助言を行った。

看護管理指標導入当初は、基本的データの整理は行いが、その変化の原因を分析して業務改善に結びつけることができていなかった。そのため看護管理指標の表記内容に、数値だけではなく、改善活動と当月との比較、翌月の活動目標の3点を入れるよう指導した。

その結果、具体的問題点を言語化できるようになり、さらにどのような数値を活用すべきか、それぞれが考え表記するようになった。

今回、看護管理指標を導入したことで、看護師長が数値を読み取り、分析、問題の抽出、活動と、一連の流れを実践できるようになった。看護管理として数値で可視化することで重要性が見出せた結果、超過勤務の削減・看護必要度の維持という、経営改善に貢献できたことは、今回の取組みの大きな成果と考える。

キーワード 看護管理指標, 超過勤務, 看護必要度, 可視化, 経営改善

国立病院機構下志津病院 看護部 †看護師

著者連絡先：卜部博子 国立病院機構下志津病院 看護部 〒284-0003 千葉県四街道市鹿渡934-5

e-mail: kangobutyousimosizu@hosp.go.jp

(2018年3月27日受付, 2018年12月14日受理)

The Effect of Introduction Nursing Management Indicators for Grasping the Work Status of Every Department

Urabe Hiroko, NHO Shimoshizu Hospital

(Received Mar. 27, 2018, Accepted Dec. 14, 2018)

Key Words: nursing management index, overtime, nursing necessary degree of, visualization, management improvement

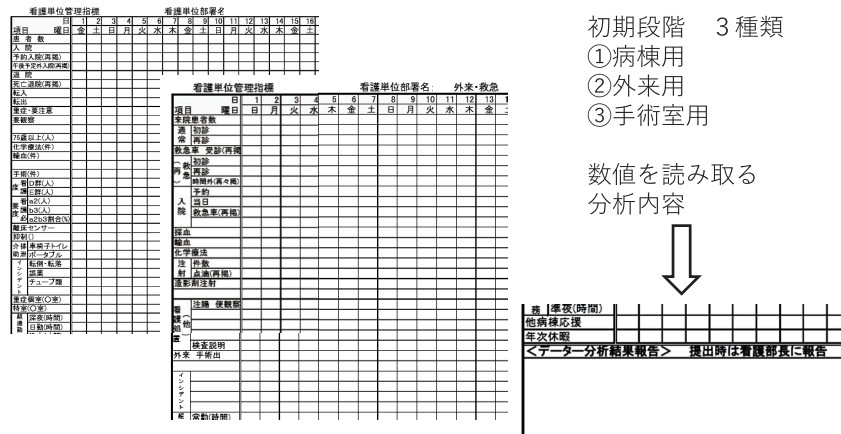


図1 初期段階で作成した部署別看護管理指標

取り組みの目的

病院組織において、看護部は患者に最も近く関わっている。とくに、多数の看護職員を現場で管理する看護師長は、看護の質を保証するだけでなく、病院経営に参画して確実に結果を出すことが期待されている。しかし実際には、看護師長自身が問題を認識していてもなかなか成果に結びつかない現状がある。最も重要な問題点として、入退院患者数や緊急処置とは直接相関しない、慢性的な超過勤務があった。そこで①その原因は何なのか、②何に時間を費やしているのか、③業務改善など解決への方向性はどのようなか看護師長に問いかけても、明確な返答は得られなかった。もう一つの問題点として、入院患者の状態より低い看護必要度が登録されていることが挙げられた。評価のチェックもれや判断の誤り、さらに看護記録の記載が不十分であることが原因であった。病院経営に直結するものであり、速やかに改善しなければならない課題であるが、この点に関しても、看護師長は問いかけに対し曖昧な言葉で答え、問題の本質に気づけていないと痛感した。看護師長がデータを客観的に捉え、その結果から取り組むべき課題を具現化し、さらに実際の行動に移せるよう、著者自身が支援・指導ができていなかったと反省した。

今回、看護師長の経営的視点を育て成果に結びつけるためのツールとして、看護管理指標を活用した経過とその成果を報告する。

実施の経過

1. 看護管理指標の導入

看護師長が自部署の現状を数値で可視化し、そこから問題点を見極める力を身につけるために、データ管理が必須と考え、看護管理指標を導入することにした¹⁾。

その手順として、初めに看護管理指標導入に関する学習会を行った。また、導入当初は①病棟用②外来用③手術室用の3種(図1)を準備し、部署共通の基本データを中心として専門的指標は一部提示するにとどめることにした。こうしてスムーズに導入できれば、看護師長自らがデータを自部署独自のものとステップアップさせることを期待した。

2. 導入後の結果とさらなる問題

導入当初は、データの入力はできたが、その数値を読み取り、分析結果を記載することができていなかった。また、看護師長が単月の数値の結果だけで分析評価している傾向が見受けられた。前月の結果からどう行動し改善したのか、それによってどう変化し結果が導き出されたのかなど、データを比較することができていないため、実際の行動に繋がっておらず、データを活用できる力・考える力を育てなければ結果が導けないことを痛感した。毎月提出時にデータの解釈に関して発問し指導を行ったが、なかなか成長が認められなかった。この点に関しては、指導している看護部長・副看護部長側が問題と考えている点を発問し、看護師長が発言する前に方向性を意図的に誘導してしまっていたことも要因の一つと考えられた。これは著者自身が反省すべき点であ

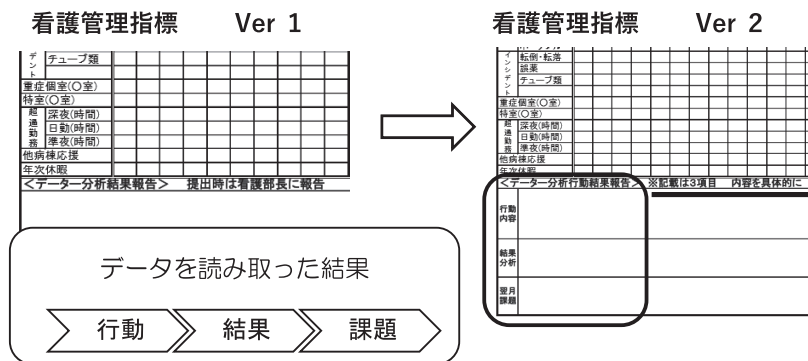


図2 データ分析結果を具体的に記述するよう見直した項目

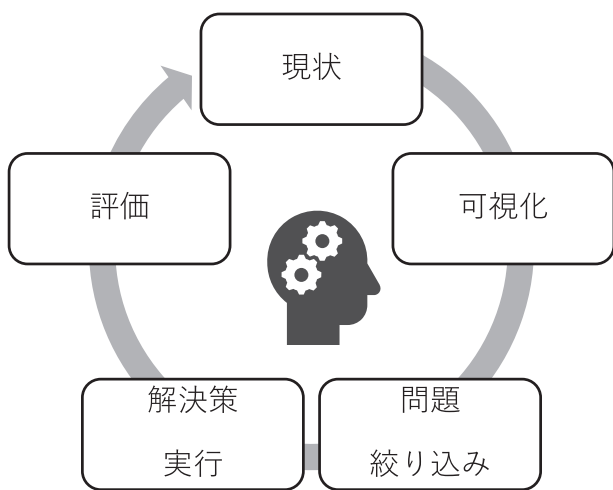


図3 マネジメントプロセス

った。この問題を解決するため、データの意味づけ・行動の意味づけについて意図的に強調し発問するようになった²⁾。

今回の試みで最も重要視した超過勤務の縮減と看護必要度の精度の向上に関しても、入力データをチェックし、評価の質を向上させることが必須と判断した。日々のデータから数値を読みとり、どう分析したのかを記載するよう再指導した。それによって自部署の傾向を把握することができ、さらなるステップアップとして、部署の特徴を踏まえた専門的指標を追加していくよう話し、問題を多方面から捉えるように指導した。成果を具体的に報告すること、また、前月と数カ月前を比較評価することでさらなる課題を見出し、行動できるよう看護管理指標の一部を変更、分析結果の記述の部分に行動・結果・翌月課題の3項目を増し、結果を記載できるようにした(図2)。そうすることで、データに基づき、改善に向けた行動、結果から、さらなる課題を意識し

次の行動へ繋がる、サイクルができることを期待し指導した。

結果・考察

看護管理指標後の結果として、超過勤務時間は1年後全体として21.6%縮減した。しかし、部署毎に差があった。その要因を突き詰めると、業務改善を行った部署は結果がでていたが、『声かけの強化』など意識に働きかける部署は、なかなか結果に結びついていなかった。

自部署の現状把握について、読み取る力、データの意味づけ、行動の意味づけに、力を入れ指導してきた。少しではあるが超過勤務の縮減や看護必要度の維持について効果的であったと考える。また、何より看護師長の行動に変化がみられた。問題の部分の詳細に調べたいが、どのデータがよいかと相談してきたり、データを当該診療科医長へ提示しベッド調整を行ったり、診療報酬加算のデータについても他部門へ相談するなど前向きな行動へと変化していった。こうした行動の変容は、看護師長として日頃経営参画を積極的に行うよう指導されていても、目の前の課題を解決するだけで終わっていた状態から、看護管理指標の導入により、病院組織の一員として、看護管理者として病院経営に参画していると実感し、経営改善に対する意識が高まり、行動に結びついたと考える³⁾。他職種間のコミュニケーションが充実し、風通しのよい職場環境は、病院経営による成果をもたらすといわれている⁴⁾。今回、医師や医事課とのコミュニケーション場面も増えたことも、とても大きな成果であったと考えている。

看護師長の経営視点を育成するため、看護管理指標を導入したことで、データ管理の重要性を意識づ

けることができた。また『可視化』することでデータの意味づけを意識し経営に対する思考力をつけるツールにもなった。現状を数値化することにより、解決すべき問題・課題を捉え、アクションプランをたて、行動をおこすことへの意識づけになったと考える。藤野は看護管理者の問題解決能力は、自部署の問題を明確に把握する力にかかっている。問題点は、目指す状況と現状のギャップである。その現状を知るためのデータの蓄積が必要であると述べている⁵⁾。

個々の看護師長によって温度差もあり、まだまだ行動が結果に繋がっていない現状もあるが、少ないながらも看護師長が経営参画に自信を持ち、行動変容し、確かな結果に繋がるようにしていきたい。

ま と め

看護管理者として問題解決に取り組むプロセス（図3）として、現状を数値化し可視化することで問題を捉え、絞り込み、解決策を立てて実行する。実行した結果を評価する。また可視化し次なる課題を絞り込む。この正のサイクルを回し続けることが、重要である。

著者自身が今回の試みを通じて学んだのは、看護師長の経営的視点を育成するためには、看護師長自身が自発的に考え行動できるような環境づくりが肝要だということである。看護師長1人ひとりに看護管理者としての考え方やリーダーシップ力が病棟運営や病院経営に重要な役割を果たすことを認識させ、結果に繋がるための原動力になるよう支援すること、そして結果を出すことだと考える。それがまた正のサイクルを生み、病院経営貢献力アップに繋がる。そのために、著者自身、より効果的に経営参画していくために、経営に関する知識を学び、高め、状況を的確にキャッチできるアンテナ力・交渉力を身につけ、看護部が大きな力となるよう日々自己研鑽し続けていかなければならないと痛感した。

今後の発展性として、聞き手に、自部署の現状をデータでどうみせればよく理解してもらえるのか、発信する力、伝える力をつけるため、プレゼンテーションを行う機会を設けていきたいと思っている。さらに、他部署の現状を共有する手段としてグループディスカッションを行い、看護管理者同士が活発に議論することにより、ともに学び、ともに成長する機会を作ることも重要であると考え、今後はさらに、病院経営に積極的に参画できる次世代の人材の育成に努めていきたい。

〈本論文は第72回国立病院総合医学会シンポジウム「これからの看護管理者育成を考えるⅡ 経営的視点を育てるには（自己の経験より）」において「部署の業務状況把握のための看護管理指標を導入して」として発表した内容に加筆したものである。〉

著者の利益相反：本論文発表内容に関連して申告なし。

〔文献〕

- 1) 舟島なをみ監修. 看護実践・教育のための測定用具ファイル 開発過程から活用の実際まで 第3版. 東京；医学書院：2015.
- 2) 武村雪絵編, 東京大学医学部附属病院看護部, 東京大学医科研究所附属病院看護部. 看護管理に活かすコンピテンシー 成果につながる「看護管理能力」の開発. 東京；メヂカルフレンド社：2014.
- 3) 櫻井美枝. 【「経営感覚」をもった看護師長になる！】経営感覚がある看護マネジメント実践（その2）病棟の現状を把握し、対策を考える. Nurs BUSINESS 2013；17：208-13.
- 4) 大島敏子, 叶谷由佳. 経営貢献力UP ケースで学ぶ看護の質を高めるデータ活用術. Nursing business 2017年夏季増刊. 大阪；メディカ出版.
- 5) 藤野みつ子. 各部署を可視化！データ活用の看護管理. 名古屋；日総研出版：2016.