

医療勤務環境改善に向けた県内医療機関の取組事例

<事例 42>

熊本地域医療センター

取り組みのテーマ

「ユニフォーム 2 色制」と「ポリバレンタナースの育成」による
持続可能な残業削減への取り組み

「ユニフォーム 2 色制」の紹介

1. 取組のきっかけ

・離職率の高さ等を背景に看護部内に漂っている沈滞ムードを打破したいと思っていた。
2013 年、看護師のユニフォームのリニューアル時期が迫っていたことを機に、ユニフォームのファッションショーを行い、どれを採用するかを全員の投票で決めましょうと提案した。

・6 種類のデザインを起こしてもらい、その年の忘年会のステージでファッションショーを行い、皆で投票して決めることにした。

・その時に、前院長から、ユニフォームを「日勤と夜勤で色を分けましょう。」と提案があった。

理由は、「アメリカンフットボールでは、攻守が即時に鮮やかに入れ替わる。同様に、日勤と夜勤がユニフォームの色も入れ替わると、日勤者と夜勤者が一目で区別でき、仕事時間の線引きが鮮明になるのではないか。」ということであった。

2. 取組実施前の状況

・以前、時間外労働削減のため「カエル（帰る）マーク」を胸に付けて、着用者本人に定 時退社を促す取り組みを行ったことはあったが、長続きはしなかった。

・また以前は、看護師全員が白色のユニフォームであった。だから日勤と夜勤の交代時は、日勤者と夜勤者とが混在し、交代時刻以降の業務をだれに頼んでよいか分からず、退勤する者に頼んでしまうことがあり残業につながっていた。

3. 取組の内容

・当院のシフトは、大きく 2 パターンで行い、1 か月単位の変形労働時間制を採用している。

日勤：8 時 30 分～17 時 15 分

夜勤：16 時 30 分～9 時 15 分

※（4 週 8 休制を実施するためには、1 週当たり 39.5 時間の労働が必要なため、月に 4 日だけ日勤を 18 時まで延長している。）

・ユニフォームはスクラブ（半袖 V ネックで頑丈な素材）を採用、上着の色を日勤者は赤

色（バーガンディ）、夜勤者は緑色（ピーコックグリーン）とし、日勤者と夜勤者の区別が見ただけでわかるようにした。

- ・現在は、360度の全身で日勤・夜勤の交代を表現することができ、ピーアール効果は抜群だった。

4. 取組実施後の効果、職員の反応

- ・医師が、入院患者さんの前夜の様子を日勤の赤色ユニフォームに聞いてもわからないが、夜勤の緑のユニフォームの人に聞けばわかるといった具合に、誰に聞けばよいかを色を見るだけで分かるようになった。また、患者さんからも、色を見て「帰る時間ですよ」と声掛けしていただくこともある。
- ・清住雄昭院長からは、「勤務終了が近い人には新たな仕事を声掛けしない。わかりやすくして医師側も助かる」との言葉がある。
- ・看護師の制服は、買い上げ方式で、看護部で在庫管理をしていたが、2色制を機にリース契約に変更した。これにより、看護部のユニフォームの管理業務量が格段に少なくなり、看護管理に専念できる時間や、人材育成に費やす時間が増加した。

5. 課題・その他

- ・2色のユニフォーム導入は、看護師の交代が鮮明で、居残りが少なくなり大きな効果があった。しかし、特定の看護師に一時的に業務が集中したり、欠勤をカバーできないことにより止むなく残業が発生することがあり、課題として残っていた。

次に「ポリバレンタナスの育成」を紹介する

1. 取組のきっかけ

- ・2013年から前院長の提唱で病院基本理念が「かかってよかった。紹介してよかった。働いてよかった。そんな病院をめざします。」の分かりやすく馴染みやすいものになった。
- ・部長自身もスタッフの頃は、「残業することは当たり前」と諦めていたが、管理職となり、労務管理に関する知識が深まるにつれ、「看護師は交代制で次に引継ぎがきちんとできる業務なのだから、残業はなくてよいはず」と考えるようになってきた。
- ・以前は看護師の間にも病棟ごとのセクショナリズムがあった。そのため院内協力により残業を減らせるよう、2017年度から、いつでも、どこでも組織のリソースになる「ポリバレンタナス*育成」の制度を立ち上げた。

*ポリバレンタナス：二つの意味があり、一つは化学における「多様性・多価性」、もう一つは「複数のポジションをこなすことができる選手」という意味である。2018年サッカーワールドカップの選手選考で西野監督が後者の意味で用いた言葉である。取り組みを始めた当初は「all-rounder」と呼んでいたが、サッカーワールドカップにあやかって2018年度から「ポリバレンタナス」に改名した。

2. 取組実施前の状況

- ・開設当初より、始業時刻の30分以上も前に出勤し、情報収集等を行うことが常態化していた。「自分の都合で出勤しているから構わない」と考え、始業時刻の1時間前に出勤して来る者もいた。その1時間の間に行っていることは、情報の収集が主であった。また、「先輩より早くは帰れない、先輩より遅くは出勤できない」という雰囲気があったことも否めなかったようである。
- ・各看護単位間の壁があり、隣の病棟のスタッフが何をしているかも知らず、自分がどんな看護ができるのかも分からない状態だった。退職する看護師たちの退職理由は、「急性期で勉強したい」等のキャリアアップを望むものであった。自施設でもキャリア開発が可能な環境にあるにもかかわらず、看護師たちは所属看護単位の業務しか知らない状況であった。

3. 取組の内容

- ・各看護単位の機能や取得できるスキルを、各個人のキャリアアップにつなげることができるよう看護単位ごとの業務内容や看護スキルを可視化し、一覧表を作成した。
- ・それにより看護師が自身のキャリアデザイン、すなわち「私のロードマップ」を描けるようにし、異動の申し出ができるようにした。まずは単発での経験から始め、2~3か月の院内留学を経て、その後、正式異動の形をとった。異動先は、終末期、急性期、外科系への希望が多く、希望に基づいて異動を行っている。
- ・本人と師長が「私のロードマップ」を見ながら面接を行い、内科系、外科系、小児科系もできる看護師を育てていく。このことによって、他の病院へ就職してキャリアを積もうとする離職を大きく減らすことができた。
- ・また、当院では、2013年頃から日勤夜勤の交代時に患者さんのもとに挨拶に行くシステムが定着していた。そのことを発展させ、「ウォーキングカンファレンス」と称して、すべての患者さんのベッドサイドで引継ぎを行うこととした。これの良い点は、複数の眼で患者さんを看るので、患者さんを複眼で捉えられ、先輩ナースが新人ナースを教育する場ともなっている。
- ・現在では、遅刻しない程度の出勤時刻へと変化した。

4. 取組実施後の効果、職員の反応

- ・複数のキャリアを積んだ、看護師のキャリアを一覧表にまとめ、スキルを把握している。ある部署に集中的な業務過多が生じた場合や、前述の欠勤の際に、キャリア表に基づき適切に人材の補充ができるようになった。
- ・離職率が25%に上る年もあったが、2018年度は9.9%まで減少し、2019年度は8%を切るくらいまで下げることができそうだ。
- ・退職理由も、「残業が多い」、「キャリアのスキル向上のため」から、「夫の転勤」、「両親の

介護のために退職せざるを得ない」と変化してきている。

- ・職員の離職が減少し、定着につながったことから最近では中途採用がなくなった。以前は中途採用者の教育に師長たちが多くの時間を割いていたが、その時間を他の看護管理に回すことができるようになり好循環となっている。
- ・病棟間や外来などとの異動・交流により、看護師同士でお互いの顔が見えるようになり、今はセクショナリズムを感じることもない。
- ・定時終了が定着し、「自分のスキルアップのための自主的な外部医療機関での研修」や、趣味やサークル活動への参加等々「アフターファイブ」の時間が充実してきた。
- ・病棟以外の看護単位で自分の業務を終了した者が、余った業務時間を使って、本来の担当者と連携しながら病棟患者への点滴、与薬準備を行うようになり、看護師数が減る夜勤であっても、始業時刻前に仕事に取り掛かる者の姿はなくなり、定刻出勤となった。
- ・取り組み当初は、「患者さんに迷惑がかかる」と、不安を訴える看護師もいたが、師長たちが「まずはやってみよう」と不退転の決意で説得し定着していった。
- ・「ポリバレントナース」が育つにつれ、スタッフが他の看護単位の仕事に目覚めてきて、「患者さんのお役に立ててうれしい」という言葉を聞く。出先のスタッフからは「応援ありがとう」と言葉をかけられるようになり、キャリアアップの動機づけにつながっている。
- ・「ユニフォームの2色制」と「ポリバレントナース」の両面から、残業が削減できた。2017年度からは定刻出勤が定着してきた。2013年度に日勤者の残業時間は一人当たり年間約110時間あったが、2018年度には約20時間と5分の1まで減少した。

5. 課題・その他

- ・勤務時間帯の厳守だけを管理しているということではなく、例えば、担当した患者さんに対するフォローで自分しかできないと判断した場合は、上司に申請し残務の対応をしている。
- ・人材を有効に活用し、その人のスキルを伸ばしていくことが大切であり、今後とも各業務を可視化していきたいと思っている。
- ・病院理念の具現化が看護部の使命と捉え、常に進むべき方向を示し、そこにベクトル合わせを行いながら、進捗管理を行っている。ここ数年は、「先読みの看護～ひとつ屋根の下にいる患者さんを皆で見る～」を合言葉に、看護部全体で取り組んでいる。

以上