

【熊本】看護師のユニホーム2色制導入後、残業時間が7分の1に減少-大平久美・熊本地域医療センター看護部長に聞く◆Vol.1

2020年8月28日（金）配信 m3.com地域版

熊本地域医療センター（熊本市中央区）で発案されたシンプルな仕掛けが、看護師の残業時間削減に大きな効果をもたらした。日勤と夜勤、それぞれが別の色のユニホームを着用して働くことで、残業時間が5年で7分の1に減少したという。他にも業務効率化やスタッフの意識改革につながるなど、多くのメリットを生み出した。この取り組みを進めた看護部長の大平久美氏に、ユニホーム2色制導入の経緯や、実際の効果について聞いた。（2020年7月3日オンラインインタビュー、計2回連載の1回目）

▼第2回はこちら

——熊本地域医療センターはどのような職場ですか。

当センターは熊本市医師会が運営する病院です。地域の診療所や医療機関をバックアップする地域支援病院に指定され、一次救急および二次救急に対応しています。熊本市からの委託事業で休日・夜間急患センターも開設していて、成人の患者さんはもちろんですが小児の急患も昼夜を問わず受け入れています。熊本県指定がん診療連携拠点病院にも指定されており、がん患者さんの治療、そして緩和ケアまで行えるよう、敷地内に緩和ケア病棟も併設しています。

当院には現在214人の看護師が在職しており、病棟勤務の看護師は2交代制（日勤・夜勤）のシフト、一部の外来では3交代制（日勤・準夜・深夜）のシフトも採用しています。特に子育て中の人で準夜・深夜の続けての勤務が難しい場合は3交代制も選択できるシステムです。仕事と育児の両立を考えて、どちらか選ぶことができます。

個人的には、元気な師長が複数いる病院だと感じています。その下のスタッフたちも生き生きと働いていて、とても活気のある職場です。



日勤者（赤）が夜勤（緑）3人に引き継ぎを行っている様子（病院提供）

——ユニホーム2色制とはどのような取り組みですか。

日勤がバーガンディ（深い赤色）、夜勤がピーコックグリーン（鮮やかな深緑色）の上衣を着用して勤務するだけの、至ってシンプルな取り組みです。2014年度から始めました。

この取り組みによって各スタッフの勤務時間帯が一目で分かるようになり、導入前と比べると残業時間が7分の1まで削減できました。看護師同士での業務引き継ぎがスムーズになったのはもちろん、医師から看護師への指示を出す際も、終業間近の人に新たな仕事を頼まずに済むため、誰に声を掛ければいいのかが明確になったと看護師以外のスタッフからも好評です。



赤が日勤、緑が夜勤のユニホーム（病院提供）

——この取り組みを始めた経緯を教えてください。

実は看護部として、初めからこのような効果を狙って2色制のユニホームを導入したわけではありません。今でこそ働き方改革に取り組んで成果を出していますが、以前の職場環境は残業や始業前の（スタッフ間の）情報共有、伝達にかかる時間も多く、業務過多になっている看護単位への応援も消極的な雰囲気がありました。そのため、「残業が多い」「育児との両立が難しい」「もっと多くの経験が積みたい」などの理由で看護師の退職が続き、私もどうすれば改善できるかととても悩んでいたんです。

大切な仲間が退職していき、看護部の雰囲気も次第に意気消沈ムードに。そうした空気を解消したかったのと、忘年会シーズンとユニホームの更新時期が同時に迫っていたこともあり、新たなユニホームを全員の投票で決めるファッションショーを2013年の忘年会で企画しました。6〜7種類のユニホームを取り寄せて、若手看護師に着用してもらう催しです。私たちにとって、新しいユニホームは着るだけでワクワクするものです。従来は看護部長や副部長が決めていましたが、全員で選べばワクワク感が増すのでは、と考えました。

ファッションショーが盛り上がってきたとき、その場にいた元院長の廣田昌彦先生が「日勤と夜勤で2種類のユニホームを導入してはどうだろう？」と、思いがけない提案をしてくれました。突然の提案に、会場は拍手喝采となり皆大喜びでした。そこで、投票で最も人気があったバーガンディを日勤用に、次点だったピーコックグリーンを夜勤用に、次年度から2種類のユニホームを採用することが満場一致で決まりました。

——元院長の廣田氏は、なぜそのような提案をしたのでしょうか。

ユニホーム2色制のアイデアは、アメリカンフットボールのユニホームをヒントにしているそうです。攻守がすばやく入れ替わり、優れたチームワークで動く様子を見て提案したと聞いています。

実は元院長も、当時の労働環境を改善したいという思いを持っていたそうです。フットワークの良い元院長は、病棟回診をしながら日々心を痛めていることがありました。日勤者がスタッフステーションからベッドサイドに出払い、残っているのが必死で残務処理をしている夜勤の看護師だけの時、ナースコールや電話に即応しない（正しくは、したいけどできない）ことです。このような客観的に見て好ましくない光景を解消したかったと、後日おっしゃっていました。

——2色のユニホームを用意するため、コストはどの程度必要でしたか。

元からあった被服費の予算とほぼ同額だったため、この取り組みのために新たな予算は計上していません。調べてみると、従来の買い取り方式からリース方式に切り替えることで、元の予算とあまり変わらない金額で収まることが分かりました。もちろん、医療機関や契約する業者によってケース・バイ・ケースではありますが、ユニホーム2色制を取り入れて削減できた残業時間や、スタッフの負担軽減を考えると費用対効果はかなり大きいと考えています。

——職場環境に与えた影響について詳しく聞かせてください。

2013年度に1人当たり年約110時間あった残業は、翌年度から半減しました。2018年度には約20時間、2019年度には約14時間と、導入から5年で看護師の残業時間は7分の1まで減ったことになります。

また、徐々に看護師たちの意識も良い方向に変わってきました。ユニホームは、誰か1人の色が違うと違和感があるため、前の時間帯の勤務者は「早く帰らなければ」、次の勤務者は「早く交代しなければ」という気持ちになりま

す。周囲からも誰が残業しているか一目瞭然になったため、定時退勤を促す声掛けや、交代可能な残務を積極的に引き継ぐ文化も形成されました。

元院長の廣田先生は時間管理をさらに進める狙いから、音楽で終業1時間前を知らせる仕組みも作りました。午後4時になると院内放送で「病院歌」を流し、引き継ぎに向けた準備や、終業までに片付けるべき仕事に取り掛かる合図としました。全員が終業モードへ自然と切り替わるため、より効率的に作業を進めることができるようになりました。視覚や聴覚に訴えることは、個々人の心構えを行動変容につなげる上で有効だと実感しています。この院内放送は設備の定期点検も兼ねており、いざというときに院内放送ができない、などのトラブルも未然に防げるため、一石二鳥となっています。



引き継ぎもスムーズになり、残業時間は7分の1まで減少（病院提供）

◆大平 久美（おおひら・くみ）氏

熊本地域医療センター看護部長。1982年同センターに入職し、2017年より現職。2013年熊本県立大学大学院博士課程修了（アドミニストレーション博士）。2014年認定看護管理者。2015年医療経営士2級。

【取材・文＝桑原由布】

記事検索

ニュース・医療維新を検索



【熊本】「ポリバレンタース」がスタッフの業務過多解消に貢献-大平久美・熊本地域医療センター看護部長らに聞く◆Vol.2

2020年9月4日（金）配信 m3.com地域版

熊本地域医療センター（熊本市中央区）は、2014年度から導入したユニホーム2色制により看護師の残業時間を大幅に削減した。この取り組みは、引き継ぎ可能業務での残業削減には効果的だったが、業務過多の解消には別のアプローチが必要だったという。看護部長の大平久美氏、看護師長の中村絵美氏、看護師主任杉本理恵氏に、どのようにして業務過多を解消したのかなどについて、話を聞いた。（2020年7月3日オンラインインタビュー、計2回連載の2回目）

▼第1回はこちら

——ユニホーム2色制にしたことで、看護師の残業時間が5年で7分の1まで減ったそうですね。次のフェーズではどんなことが課題となりましたか。

大平 ユニホーム2色制を導入したおかげで、引き継ぎ可能な業務での残業は大幅に削減できました。しかし、限界もありました。それは患者さんの容体の変化や緊急入院の受け入れ、スタッフの欠勤などによる業務過多です。これらの事象は、集中して訪れることもあり、また流動的で予測が困難です。

働き方改革を次のフェーズに進めるためには、これら予測が困難な業務過多の解消が課題となりました。そのためには、複数のスキルを持つ看護師を育てる必要があります。また、当院を退職していく看護師の中には、業務過多だけではなく、自身のスキルアップや実践力を高めたいとの理由を挙げる人がいたことも、管理職として解決すべき問題でした。

そこで、多くの技能を持つ「ポリバレンタース」の育成を2017年度から始めました。ポリバレントとは、「複数のポジションを担う」といった意味を持つ用語です。2018年のサッカーワールドカップで、西野朗監督は、「ポリバレント」を重視して、選手選考をしたそうです。当時の院長はここに目をつけ、「ポリバレンタース」への改名を提案されました。当初は「オールラウンダー」と呼んでいましたが、日本のサッカー人気にもあやかって名称を変更しました。



熊本地域医療センター看護部長・大平久美氏（病院提供）

——ポリバレンタースの導入で、現場はどのように変化しましたか。

中村 実際の現場では配属された看護単位にいるスタッフ全員が、経験豊富なベテランとは限りません。高度な専門知識や経験値が必要な処置も存在し、患者さんの容体の急変がいつでも起こりうるのが医療現場です。そうした場でも、ポリバレンタースはスタッフにとって非常に心強い存在です。例えば、患者さんの容体が急変したり、レアケースの医療処置があった場合、ポリバレンタースに応援業務を依頼し解決したこともありました。他にも急な欠勤が重なったときには、比較的余裕のある看護単位にいるポリバレンタースが応援に入ります。

医療もスポーツもチームワークが大切なので、そうした共通項に着目した取り組みはとても良いと思います。夜勤のシフトを組むときも非常に心強い存在です。スポーツのチーム編成のように、まずは院内全体を見て、どこにどの

ようなスキルを持ったポリバレントナースがいるかを把握してから、スタッフの配置を考えています。



熊本地域医療センター看護師長・中村絵美氏（病院提供）

——ポリバレントナースはどうやって育成するのですか。

大平 従来は、別の看護単位で学べるスキルを管理職以外が把握する仕組みがありませんでした。そのため、自分が配置された看護単位以外で、具体的にどんな業務を行っているか知らないスタッフも多かったのだと思います。そこで各所に協力してもらい、各看護単位で学べるスキルや習得時間を一覧表にまとめてもらいました。

入職初年度の看護師には、まず自分の未来予想図を描いてもらうようにしています。入職後に身に付けたいスキルや、数年後にどんな看護師になりたいのか。そこから自分のキャリアや目標について考えてもらい、それらのスキルが学べる看護単位とマッチングした院内留学や、ジョブローテーションを実施しています。

——ユニホーム2色制やポリバレントナースの導入など、新しい取り組みで職場の雰囲気はどのように変わりましたか。

杉本 自分の仕事が残っていても次の時間帯の人に引き継げるようになり、これまで常態化していた残業はなくなりました。今は定時になると皆と一緒に帰っています。プライベートが充実するだけでなく、仕事上の時間管理意識も育ちました。それぞれの時間の使い方が上手になりましたね。

それまでは、（勤務時間外であっても）自分が担当している患者さんのことを最後まで担ったり、自分の勤務帯で出される指示を確認して帰ったりすることも自分の仕事だと考えていましたが、そうした意識が変わったと思います。仕事は引き継いでも良い、とスタッフに伝え続けることで職場風土も変わりましたし、自分にしかできない仕事は、実はほとんどないのだと皆が気づき始めたことで、引き継ぎがとてもスムーズになりました。



熊本地域医療センター看護師主任・杉本理恵氏（病院提供）

中村 ポリバレントナースの導入により、スタッフ一人一人のキャリア形成も明確になりますし、自身が身に付けたスキルで周りの人に「ありがとう」「助かった」と感謝される。それが仕事を続けるモチベーションにもつながっています。こうしたシステムがなかったら、自部署で学べるスキルしか学ぶ機会がなく、それ以上の仕事に挑戦するのが難しかったと思います。いつでもどこでも動けるスキルを持った看護師がいることで、チームがより強くなったと感じています。

大平 報道などでご存じの方も多いかと思いますが、2020年4月に休日夜間急患センターを受診された方が発端となり、COVID-19（新型コロナウイルス感染症）に当院の看護師などが感染したほか、濃厚接触者となったスタッフも多数出ました。外来の診療制限や、新規患者の受け入れを一時的にストップしたほか、病院業務のシフトにも大きな影響がありました。人手が足りなくなったチームにポリバレンタナースが入ることで、病院の完全な機能停止には至らず窮地を乗り切ることができました。

——『「ユニホーム2色制」と「ポリバレンタナース育成」による持続可能な残業削減への取り組み』は、2019年日本看護協会の先進事例表彰で最優秀賞を受賞しました。

大平 まさか最優秀賞に選んでいただけたとは思ってもみなかったのですが、受賞を伝えられた電話口では耳を疑うほど驚きましたが、心から光栄に思います。ユニホーム2色制の取り組みも、プレゼンターを務められた井部俊子先生（聖路加国際大学名誉教授）から「ローテクなところが良い」「コロンブスの卵のような発想」と褒めていただきとてもうれしかったですね。



夜勤から日勤への引き継ぎをする様子（病院提供）

——これまでの働き方改革を振り返っていかがですか。

大平 当院の理念「かかってよかった、紹介してよかった、働いてよかった、そんな病院を目指します。」をどうすれば実現できるか。一連の取り組みは、「これ以上大切な仲間を失いたくない!」という気持ちから始めたもので、最初から働き方改革を意図したものではありませんでした。今振り返ってみると、元院長のアイデアにヒントをいただいたユニホームの色分けが成功体験となり、その後の改革にもつながったと思います。「コロンブスの卵」的な発想や、実現してくれたスタッフたちに出会えて幸運に思います。

杉本 大平部長が悩んでいる様子を近くで見て、私たち一人一人に何ができるか真剣に考えるようになりました。大切な仲間を守りたい、そんな思いが次第に他のスタッフにも波及していったように思います。職場の雰囲気を変えるためには、ただ制度を作れば終わりではありません。試行錯誤を繰り返しながら、自分たちの力で課題を少しずつ解決してきた歴史が、今の環境を作っているのだと考えています。これからも良いアイデアはどんどん実現して、病院の理念に沿った進化を続けていきたいです。

◆大平 久美（おおひら・くみ）氏

熊本地域医療センター看護部長。1982年同センターに入職し、2017年より現職。2013年熊本県立大学大学院博士課程修了（アドミニストレーション博士）。2014年認定看護管理者。2015年医療経営士2級。

◆中村 絵美（なかむら・えみ）氏

熊本地域医療センター看護師長。2000年同センターに入職し、2018年より現職。

◆杉本 理恵（すぎもと・りえ）氏

熊本地域医療センター看護師主任。2000年同センターに入職し、2014年より現職。