

働きがいを高める職場環境への取り組み

～看護師間のストレスを減らそう！

友好性と働きがいを高める職場改善活動～

社会医療法人同心会 西条中央病院

看護部長
田坂嘉子



副看護部長
宮崎里美



病棟師長
森賀千夏



はじめに

西条中央病院（以下、当院）は、1954年に開設し68年の時を経て、さまざまな変遷を遂げ現在に至っています。当院の理念は、「地域社会への奉仕の精神」に基づき、生命の尊厳と人間愛を尊重し、親しまれ信頼される医療を提供することです。使命は、地域の2次救急医療を担い、地域住民の医療のニーズに

応える病院です。

病床は一般病棟92床、地域包括ケア病棟57床、障害者等一般病棟93床のケアミックス機能を有しています。愛媛県西条市は2020年時点で高齢化率が32.2%と全国平均より高く、入院患者の66%が75歳以上の後期高齢者です。

組織の支柱となる言葉

当院には、「同心協力」というすてきな言葉があります。これは現・株式会社クラレの初代社長・大原孫三郎氏が組織の精神的支柱としてうたわれた言葉であり、当時は「どうしんりきりよく同心戮力」という言葉でした。意味は「目的を達成するために社員一人ひとりが与えられた使命に対して、心を1つに合わせてがんばろう」というものです。

当院における「同心協力」は、職員全員が同じように思いやりのある優しい心をもって、協力しながら質の高いチーム医療を行うことを意味していま

す。改善・改革を進めるにあたり、職員が同じ思いをもって協力し合うことが重要であると考え、さまざまな場で同心協力について語っています。

言葉をひも解く

本稿のテーマは「看護師間のストレスを減らそう！～友好性と働きがいを高める職場改善例～」です。私は学生のころに教授からいただいた言葉を今も大切にしながら文章を書くようにしています。それは、「言葉のもつ意味を正しく理解し使いなさい」という言葉です。そこで、今回もまずは言葉の意味をひも解くことから始めました。

辞書によると「友好とは、相手に対して好意的な

態度や言動を取っていること」とあります。「働きがいがある」状態とは、会社と個人が相互に信頼しており、個人が自らの意思で前向きに仕事をしている状態を表します。「働きがい」は「働き甲斐」に変換することもでき、この「甲斐」には「〇〇する値打ち」という意味があります。働きがいの要素は、信頼、帰属意識、共に働く仲間、自己の成長であるといわれています。

テーマを考察して執筆人財を選出する

筆を執るにあたり、看護師間のストレスを減らすために看護部組織として職場改善に介入した例とその効果が看護する値打ちにつながり、看護職員が生き活きと働いているさまを書くことが必要だと考えました。職場改善例となると、改革・改善が大好きな看護部長である私の管理遺伝子を受け継ぐ副看護

部長と森賀師長が適任であると思い、「ワークライフバランス推進委員会やヘルシーワークプレイス委員会の活動を書きましょう。コロナ禍で管理業務に溺れている私を助けて～」と嘆願しました。2人とも快く(?)引き受けてくれましたが苦笑いしていた気もします。

働きがいを高める職場改善への道

当院は2014年から2017年まで愛媛県看護協会のWLB推進事業に参加しました。この活動を行うにあたり当院のミッションは「地域から選ばれる病院」、ビジョンは「同心協力のもと働き続けられる職場環境」としました。自院で働く看護師が自分の仕事に誇りをもち、働きがいを高めることで、働き続けられる職場となることをめざして活動を開始しました。

この事業のなかで、看護師を対象に2014年にインデックス調査を行いました。結果、働きがいに関す

る項目の回答は、「看護職を大切にする組織である」(40%)、「将来に不安はない」(33%)、「自分の将来像につながる仕事である」(37%)、「今のところに長く勤めたい」(39%)、「現在の働き方に満足している」(38%)、「ケアに十分な時間が取れる」(32%)と、6項目で50%を満たしていませんでした。年齢別では30～40歳代の中堅看護師がさらに低い結果となりました。また、がんばっても十分な評価を得られずモチベーションが下がるという意見もありました。

30～40歳代の中堅看護師は、看護実践に加え、後

輩への指導やリーダー業務など組織で中心的役割を担い、看護の質を支える重要な役割を請け負っています。自分の役割に対して「やりがい感」と「負担感」を同時認知しており¹⁾、仕事の負担が大きく、

働きがいに関して低い結果になったのではないかと考えました。そこで、中堅看護師にフォーカスし、「働きがい」を高めるための活動を実施することになりました。

委員会活動の活用

職場環境改善の取り組みを効果的にするために、委員会活動の場を選択しました。委員会活動は看護部すべての部署が参加すること、組織横断的活動につながりやすいこと、そして何よりも現場の意見が吸い上げられることが有効と考えました。委員会の名称は「ワークライフバランス（仕事と生活の調和）推進委員会」（以下、WLB推進委員会）と命名しました。

WLB推進委員会は、業務改善チームと有給休暇チーム、がんばっている人の評価チーム、制度チームの4つに分かれて活動しました。月1回の定例会では各チームから活動の進捗状況^{しんちょく}を発表し、意見交換を行いました。活動の内容はスタッフ全員が共有し、共通の課題に対しては共同で取り組めるようにしました。

構成員は、取り組む内容や委員会組織の成長とともに編成していきました。活動初年度は、病院組織としてワーク・ライフ・バランスの土台となる制度

に“てこ入れ”が必要だと当時の事務部長から後押しがあり、事務部長や人事課長、総務課事務員、看護部長、副看護部長も制度チームメンバーとして加わり、WLB推進委員会は院長の承認を得た病院組織の委員会となりました。各部署からは、中堅看護師が主要メンバーとして選出されました。

委員会活動を左右するリーダーは、初年度は改善活動が急務である急性期病棟師長を委員長に任命し、副委員長に改善センスの高い師長を選出しました。次年度には主任が委員長となり中堅看護師が副委員長、3年目には中堅看護師を委員長として大抜てきしました。

過去を振り返ると、この委員会は組織のもつ力や成長に応じて構成員が変化してきたと思います。なかでも中堅看護師の抜てきは、リーダーシップの育成と現場力の底上げにつながりました。現場力の底上げは、働きがいの要素である、信頼、帰属意識、共に働く仲間、自己の成長につながったと感じています。

他者評価が改善活動をブラッシュアップさせる「カギ」となる

愛媛県看護協会のWLB推進事業は、経年的にインデックス調査を実施することにより改善成果を数値で確認することができます。数値で示すことで活動の成果が見える化され、一喜一憂したことが思い出されます。また、年2回のワークショップに参加することで、他施設の取り組みや講師である竹中君

夫先生（社会医療法人明和会医療福祉センターサスティナブル本部統括主幹）からの指導により、自施設で見えなかった課題が明確になり改善活動がブラッシュアップされていきました。

WLB推進のための改善活動

先述したインデックス調査の結果から、モチベーションが低下している30～40歳代の中堅看護師の現状を詳細に分析するため、院内アンケート調査を追加しました。結果は「看護職員を大切にしている組織である」のうち「ややそう思う」が全体の46%、「働き方に満足している」のうち「ややそう思う」が43%でした。

自由記載では「がんばったことに対しての評価をしてほしい」「適切な評価、賞賛がほしい」「上司からの評価だけでなく、職員からの評価など多方面からしてほしい」と、評価方法や評価のフィードバック、承認に関する意見が多数あがりました。

質の高い医療とミスのない仕事が求められている病院という組織は、堅実な働きぶりやチームワークが重視され、仕事内容や勤務体制、対人関係からくるストレスが多く、認められたり褒められたりするポジティブなフィードバックが少ない職場だといわれています。当院では、人事考課面接時に職員の課題やがんばりを確認し、給与や賞与に反映させていますが、内外の評価を自己で確認するには非常にわかりにくいものでした。がんばった人をたたえるために、どのようにポジティブフィードバックをしモチベーション向上につなげるかを検討していきました。

(1)サンキューボードの活用

(共に働く仲間からの評価)

各部署に共に働く仲間を認め合おうと「サンキューボード」を設置しました(写真1)。これは業務中に教えてもらえた、手伝ってもらえた、助け合えた、一緒にいい看護ができて患者さんに喜んでもらえたなど、うれしいときに「ありがとう」と感謝の言葉を伝え合うものです。その後サンキュー

カードにうれしかった出来事を詳細に書き、サンキューボードに掲示します。

1年後の評価では、職員のなかには「うれしかったことを書いてもらうことでモチベーションが上がりがんばろうという気持ちになる」といったプラスの意見が聞かれる反面、「あたり前のことで直接感謝の言葉を伝えているため、書く必要はないのではないか」「書く時間がない」などの意見もありました。サンキューボードを知っている人は9割にのぼり浸透していること、またメッセージ記録の負担感が強いことから、この活動は中止としました。

(2)がんばった人の承認

(共に働く仲間からの選出、上司からの表彰)

30～40歳代の中堅看護師アンケートの結果のなかでも、「がんばっている人を評価してもらえない」「がんばったことの基準はあるのか?」との意見から、がんばっている人の評価基準を作成し表彰することにしました。サンキューボードの意見も参考にしながら、月1回、各部署から共に働く仲間のベストスタッフを選出してもらい表彰することにしました(写真2)。

この取り組みは、仲間や上司があなたのがんばりを見ているよ、よくがんばったねという評価と承認を形にしました。この形が喜びとなり、さらにがん

写真1 サンキューボード



写真2 ベストスタッフの表彰



ばる力につながることで、質の高い看護につなげてほしいという思いがありました。

表彰者は基準に沿って公平に選出しました。表彰式は師長全員が集まる朝会で行い、看護部長から表彰状を手渡し、ねぎらいの言葉掛けを行いました。また本人へ選ばれた理由を伝え、がんばりをフィードバックしました。

高評価や承認は、1人よりも2人、2人よりも3人と、多数から受けるほうがうれしいものです。そこで、表彰場面の写真やがんばった内容のポスターも同時に作成し公表しました。このポスターは院内ネットや従業員食堂などで多数の職員が目になることになり、医師などの他職種から、「〇〇さんががんばっていますよ」「患者さんやご家族から、〇〇さんにお褒めの言葉がありましたよ」とフィードバックされることが増えていきました。

そこで、評価者を看護部内だけでなく、他職種、患者さん・ご家族に拡大し、3カ月ごとの表彰を2年間継続しました。評価や承認するよき風土が看護部から他部門に拡大したすてきな活動となりました。

私たち看護職は、職業柄だれかの役に立ちたいという想いを強くもっています。その分、自分のことは後回しにして、がんばりすぎる傾向にあります。どの年代の看護職にもエールが必要だと思いますが、結婚や妊娠・出産、育児とライフイベントの変

化が多い30～40歳代の看護師は、さらにエールを必要としているのだと感じます。

(3)「わくわく・ワーク・こども参観日」の開催 (家族からの承認)

30～40歳代の中堅看護師の多くは子育てに追われ、育児に向き合う時間も十分ではありません。子どもにとっては、親と過ごす時間はかけがえのないものです。病院という医療の現場で、がんばっている父親や母親の仕事を家庭内で協力してくれている子どもたちに見てもらうことで、親子の絆を深めてもらおうと企画しました。

夏休みを利用し、他職種と協働で「わくわく・ワーク・こども参観日」を開催しました。子どもの対象は小学生とし、当日は白衣に着替え、院内のあらゆる場所を見学し、職場体験をしてもらいました（写真3）。参観日の当日は子どもと一緒に出勤し、子どもと一緒に病院で準備した豪華な弁当を食べて、終了後は子どもと一緒に帰宅する半日勤務とし、年次有給休暇を活用しました（表）。

子どもたちからは、父親や母親の職場を見学・体験することで「看護師さんの大変さがよくわかりました」「普段は見られないとてもカッコイイお父さんやお母さんを見ることができた」という声が聞かれ、父親や母親の仕事の大変さや親を尊敬する心が芽生えるきっかけの1つとなりました。

写真3 わくわく・ワーク・こども参観日



表 わくわく・ワーク・こども参観日の日程表

平成 28年度 わくわく・ワークこども参観日 日程表 平成 28年 8月 17日（水） 8時30分～13時		
時間	内容	場所
8：30～8：40	受付	新館玄関
8：50～9：00	開催のあいさつ （看護部長あいさつ）	S会議室
9：00～9：20	オリエンテーション 1）健康チェック 2）こども達と病院スタッフと3つの約束 ①「元気にあいさつしよう」 ②「わからないことは質問しよう」 ③「お父さん・お母さんの仕事を知って帰ろう」 3）病院の仕事について	S会議室
9：20～10：30	院内見学（各10分程度） （手術室30分） 例）手術室：手術台に横になってみる	放射線科 薬局 検査室 リハビリ 手術室
10：30～10：40	休憩	S会議室
10：40～11：30	保護者の勤務部署で体験 ・体験内容は各部署の師長と相談 ・師長が参加こどもに保護者の仕事を話す	各部署
11：30～11：40	休憩	S会議室
11：40～12：10	体験 2 ・聴診器で保護者の心音を聴こう ・車いすに乗ってみよう 押してみよう	S会議室
12：10～12：40	昼食（保護者と一緒に）	S会議室
12：40～13：00	感想・記念写真 閉会のあいさつ	S会議室
13：00～	保護者と共に帰宅	

＊参加職員は白衣に着替えて、受付をしてください
 ＊昼食は病院で用意させていただきます
 ＊水分は各自でご用意をお願いします
 ＊手術室入室の際、参加するこどもさんは体育館シューズを持参して下さい
 ＊参加職員はこどもと一緒に通勤してください 当日は半休扱いになります

ママさん看護師からは、子どもの声や笑顔がモチベーション向上につながり、職場への感謝の気持ち
が帰属意識につながったという声が聞かれました。
親子にとっては、夏休みの宿題も兼ねたよい思い出
になったようです。この参観日のあと、周囲のママ
さん看護師からも「次回はぜひ子どもと参加したい」

という声が聞かれました。

この取り組みは、一緒に仕事をする仲間の子どもの
の交流や仕事では親としての顔を見せない仲間を知
ることにより、それぞれの職員には大切な家族がいる
のだと院内全体で再確認できたことも大きな成果です。

コロナ禍だからこそ看護の力を結集するぞ！

新型コロナウイルス感染症の影響で、外来や入院患者数が大幅に減少し経営的に大きな打撃を受けました。しかし、そんな状況でも転ばない体質の看護部が当院の強みです。なんといっても同心協力魂が注入されています。地域のために何ができるかと考え、まずは院内ワクチン接種や集団ワクチン接種、宿泊療養施設への積極的な看護師派遣をしました。また、地域の2次救急医療を守るために感染対策の強化を図りながらコロナ患者の受け入れも率先して行いました。しかし、ただがむしゃらにがんばるだけでは看護師が疲弊すると考え、看護の力を結集する作戦を練ることにしました。

(1) コロナに負けない大作戦

感染症対策として、家族の面会制限や職員・職員家族の行動制限が始まりました。日々、緊張した環境で勤務する職員の「コロナ疲れ」や「コロナストレス」を少しでも軽減できるような取り組みができないかと検討しました。

季節に合わせてネーミングしたポスターを作成し、約1カ月間、各部署で決めたテーマに沿って取り組みを行ったのですが、部署のカラーが出る面白い活動となりました。内容はリラックス効果ややる気スイッチが入る音楽をスタッフステーションで流す、休憩室でアロマをたく、患者さんと一緒に創作活動を行うなどです。この取り組みは気持ちをリフレッシュさせ、看護の仕事を楽しみながら、コロナに負けない心づくりにつながり、気持ちが休まる温かい活動となりました。

(2) ピカピカ大作戦

第2弾は、患者さんと環境、職員の心をピカピカにする活動です(図1)。患者さんへの清潔ケアの

提供、環境整備、コロナ診療で疲れている医師とのコミュニケーションを積極的に実施しました。そして、患者さん・ご家族や医師から「ありがとう」の言葉をいただいた件数を申告し、表彰を行いました。

どの患者さんも足の先から頭のとっぺんまでピカピカになりました。普段は看護業務に流され、清潔ケアに十分な時間を取れないと嘆いていた看護師も大満足だったようです。また、環境整備もいつも以上に手を掛けることにより、清潔感あふれる気持ちのよい職場となりました。どの部署も主体的に活動に参加し、患者さんに喜んでもらえたことで満足感が得られ、ストレス解消につながったという意見が聞かれました。

(3) キラキラ大作戦

第3弾は、7月の七夕にちなんで「キラキラ大作戦」と題しました(図2)。患者さん・ご家族や自分、自分の家族のためにキラキラした時間をつくろうという活動です。内容は、感染対策を講じて院内デイケアを開催したり、体調不良を感じたときはすぐに休む(意識的に年休を習得する)、仲間が休んだときはお互いさまの精神で早く仕事をカバーするとしました。また、ノー残業デーを設けて効率よく働くようにしました。心身が休まる時間を意識的につくすることで、自分だけでなく周囲の人のリフレッシュにつながる活動となりました。また、体調不良時に早めに休むことで感染管理の強化を図ることもできました。

(4) 実りの秋大作戦

第4弾は「みんな実りの秋大作戦」と題して自分の実り(スキルアップ)をめざした取り組みを行いました(図3)。仕掛け側の意図は読書の時間やオ

図1 ピカピカ大作戦

コロナに負けない！
みんなピカピカ大作戦

春にはコロナ禍の二コースが流れ、感染対策、感染の怖さ・・・
『コロナ対策』『コロナストレス』・・・私たち医療従事者の手ごころも磨かれていくと聞かれます。入院されている患者さん、療養施設や様々な制限によりストレスを感じていきます。そこで、気持ちをリフレッシュさせ、楽しみながら、コロナに負けない春にこそ準備の準備、仲間がストレスを解消し、生活リズムを整えることにより、免疫力を高めていくことができます。万が一、コロナウイルスに感染した場合には、軽微化する事が多いと報告されています。今、私たちに出来ること、「みんなピカピカ大作戦」1ヶ月間を月曜とします。

西条中央病院 看護部

期間：4月22日～5月19日

4月22日～4月26日 ケアでピカピカ週間 爪切り、耳掃除、 ひげ剃り、洗濯など	4月29日～5月3日 環境ピカピカ週間 ベッド周囲、目線できない 整理整頓ですっきり
5月6日～5月12日 心も体もピカピカ週間 ～リズミカルな運動決定支援～ 患者さん目線にみよ、コロナ対策や これからの生活リズムを整える これからの生活リズムを整える	5月13日～5月19日 家族も守る ピカピカマスク週間 マスクが難しい！ そんな時でも みんなマスクを作ります

図2 キラキラ大作戦

コロナに負けない！
みんなキラキラ大作戦！！

7月各部署で様々な取り組みがスタートします

看護管理室
週3回のノーマルデー！
ノーマルデーは自宅でも
キラキラ！料理、掃除、
犬とのたわめなど
家で過ごそう！

令和2年HWP委員会

地域包括ケア病棟 食事時間の楽しい使い 方～患者さんと一緒に すごそう！ 七夕から1、2、3	産婦人科ユニット きれいな物品で 気持ちよく仕事。	手術室 『おたがいきさま』 お互いの様で残 業を減らし、お互いに 心と体のリフレッシュ！
医療安全 『ノーマル週間』 効率よく働き、コロナ 対策の徹底を図ると ともに、通常業務の進 捗を図る。	健診センター 階段で歩こう！省こう！ 健康づくりと省エネを 同時に実現できる取 組みです。	K4病棟 業務改善、 補充し合って 定時に帰ろう！！
外来 正しい情報と知識 で感染予防対策を 継続していこう！！	K5病棟 『病棟の患者さんを 対象とした レクリエーション』	透析センター ・節電（エアコンの節約） ・環境整備による感染対 策 ・業務改善し定時に帰ろう
患者支援センター 皆で楽しく 業務改善！！	S5病棟 助け合う精神を持つ （他チームの業務・コ ール 対応など積極的に）	S4病棟 ベッド周囲の 環境を整える

オンライン研修、おいしいものを食べるなど、実りある秋を満喫してほしいという想いでした。

しかし、部署活動は「クリーンタイムによる環境整備」「環境整備で心もリフレッシュ」「あいさつ、声掛けによりみんなに元気を」といった内容の取り

図3 実りの秋大作戦

コロナに負けない！
みんな実りの秋大作戦！

自分の実り（スキルアップ）を目指しましょう！

看護管理室
看護部の方で感染対策！
機・ゴーグル、手袋等スタン
ダードプリコーションを忘
れずに
管理・環境をきれいに整えて
感染リスク軽減に向けスキル
アップ
室・室内で読書

医療安全・感染 「あいさつ・声かけして みんなに元気を 読書で心も元気に」	手術室 「環境整備で 気分をリフレッシュ。 節電で資源を大切に」	入院支援センター 皆で行う整理・整頓・ 環境整備で 心もリフレッシュ！ 無理・無駄をなくし 資源を大切に！！
K5病棟 クリーンタイムを活用して ベッド周囲の環境整備 実りの秋、しっかりと 食べて健康増進！	K4病棟 クリーンタイムを利用して 療養環境を整えよう 休日はしっかり 休養しましょう	地域包括ケア病棟 「環境整備と感染対策」 本を読む・DVDを見る 心ときめき、やる気UP
S4病棟 「清潔感のある 毎日へ」	S5病棟 「患者さんをピカピカ にします」 リフレッシュを行う！ 体調管理を行う！	外来 いつの間にか、 季節はすっかり秋模様 さわやかな秋風のように に環境も心も気持ち よくしよう！
産婦人科ユニット 「スキマ時間で 環境を綺麗に！ 空いた時間で 心も綺麗に！」	健康管理センター クリーンタイムに 整理整頓 読書の秋で 心も整理	透析 クリーンタイムで 環境整備！ 読書やオンライン 研修で自己研鑽！

図4 あいさつプラスわん運動

「笑顔で仕事ができるように」

あいさつプラスわん運動

おはよう こんにちは こんにちは おつかれさま

のあとに・・・

プラス いいことを言おう！

「〇〇だね。ありがとう」

組みになっていました（図4）。ピカピカやキラキラ作戦がよほど印象的だったのかもしれませんが、元来、看護師は「自分よりもまずは患者さんに」という思いやりのある心をもっています。その心で看護できる喜びが自分の実りになっているのかもしれない。

コロナ禍でも各部署がさまざまなテーマに取り組む、前向きに活動することで、仕事の達成感を得られ、やる気アップやモチベーション維持につながれたと好評でした。

7年後のインデックス調査結果

2014年と2021年のインデックス調査を比較すると、「看護職員を大切にする組織である」(40%→60%)、「今の職場に長く勤めたい」(39%→60%)、「自分の将来につながる仕事である」(37%→55%)、「将来に不安はない」(33%→41%)、「現在の働き方に満足している」(38%→50%)、「ケアに費やす時間を十分に取ることができる」(32%→38%)と、6項目について増加しました。

30～40歳代では「看護職員を大切にする組織である」(30%→55%)、「今の職場に長く勤めたい」(32%

→58%)、「自分の将来につながる仕事である」(35%→53%)、「将来に不安はない」(24%→35%)、「現在の働き方に満足している」(34%→47%)、「ケアに費やす時間を十分に取ることができる」(28%→40%)と増加しました。

この結果は、職員の意見を取り入れながら継続したことにより効果が得られたと考えられます。また、30～40歳代の中堅看護師にフォーカスした取り組みが波及して全体への底上げにもつながりました。

おわりに

看護サービスは労働集約型産業であり、看護活動の主要な部分は看護師の労働力に頼っています。看護は肉体的にも精神的にもきつい仕事です。だからこそ現場力を高める改革・改善活動を継続して推進する必要があります。

「働きがい」は「働きやすさ」ではありません。「働きがい」は人によっても違いがあります。だからこそ、職員全員が看護という仕事に誇りをもって働き、活躍できる職場環境づくりを今後も継続し、地域から選ばれる病院をめざして取り組んでいきたいと思

【引用・参考文献】

- 1) 下川唯, 片山はるみ: 中堅看護師の役割に対する「やりがい感」と「負担感」の同時認知と精神的健康や仕事意欲との関連. 日本看護科学会誌 15(35), P247-256, 2015.

【病院概要】

所在地: 〒793-0027

愛媛県西条市朔日市804番地

TEL: 0897-56-0300

病床数: 242床

診療科: 20科

職員数: 457人 (うち看護職212人)