

## チーム STEPPS の組織的導入 —看護部からの取り組み—

遠藤 栄理

独立行政法人労働者健康福祉機構和歌山労災病院

(平成 27 年 7 月 23 日受付)

**要旨：**チーム STEPPS の導入はその事前準備状況の把握が重要である。今回、事前準備評価の結果を基に、看護部からチーム STEPPS の取組みを開始した。看護部は問題点の同定や取り組むための人材、時間等の資源に協力的であったことから取り組むことができた。その中でもチーム STEPPS 学習経験のある看護管理者は院内研修や部署での実践場面において看護職員の支援を積極的に行っていた。これらの行動は現場の安全文化構築、継続につながったと考えられる。

また、業務の中で多職種との関わりを多く持つ看護職員は、異なる職種間でのチーム STEPPS 研修の必要性を実感していた。さらに院内全体のチーム医療推進にはチーム STPPS が効果的であることも感じていたことから、今後、院内の研修開催や多職種でのチーム STEPPS の取組みにおいて、看護職員が院内に及ぼす影響が期待できる。看護部からの取組みは院内全体へ拡大する原動力になり、ひいては安全文化の醸成につながると考えられる。

(日職災医誌, 64:156—161, 2016)

### —キーワード—

チーム STEPPS, 組織的導入, 看護管理者

### はじめに

医療安全活動の目的は、「組織の安全文化」の醸成であり、患者の安全を最優先に考えることを目指している。安全文化の醸成には様々な方法・要素があり、チーム STEPPS などのチームトレーニングはそのうちの一つである。チーム STEPPS は「Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety」の略で医療の質、安全、効率を改善するエビデンスに基づいたチームワークシステムである。

チーム STEPPS は、組織全体で取り組む必要があると推奨されており、当院では 2011 年に実施したチーム STEPPS 研修後、院内導入を検討した。しかし、取り組み前の準備状況が成功に大きく影響するため、このたびは看護部から導入することとした。その結果、看護部内で医療安全に関わる行動変容やその定着を確認できた。看護部にチーム STEPPS を導入し部署内で活用する経過は今後、チーム STEPPS を院内全体へ拡大するための取り組み方を示唆することができたので報告する。

### 方 法

#### 1. 導入の準備状況の確認

2013 年 1 月導入前の準備状況を確認するために「組織の準備状況のチェックリスト」(表 1)を用いて評価し、導入開始方法を決定した。

#### 2. 研修会の実施

研修実施期間：2013 年 5 月～9 月

対象者：全看護師

講師：医療安全管理者(チーム STEPPS Japan 認定マスタートレーナー)

研修支援者：和歌山県看護協会や日本医療機能評価機構主催のチーム STEPPS の学習経験のある看護管理者

内容：チーム STEPPS の概要を伝える

シリーズ I チームトレーニングの必要性和チームメンバーとしての働き方

シリーズ II チーム内のコミュニケーションを高め、チーム力を推進するスキルを学ぶ

#### 3. チームトレーニングの実践

1) 計画：各部署の看護師はトレーニングの取り組み方法を決定する。

2) 対象者：全看護師

表1 組織の準備状況のチェックリスト

質問		回答
明確なニーズの同定		
1	あなたの組織がチーム STEPPS の実施について、その必要を明確に同定していますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
2	強固なチームワークと安全文化の構築は、あなたの組織のニーズに取り組むための適切な戦略になりますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
安全文化の改善のための準備状態		
3	組織文化を変えていくのに今は良いタイミングですか？（つまり、あなたの組織で実施されている他の主要な改善活動が定期的に競合していませんか？）	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
4	チームワークと患者安全の重要性を推進する組織文化の改善は、実行可能で受け入れてもらえそうですか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
5	組織の上層部は組織文化の改善と、チーム STEPPS 活動の導入および継続維持するために必要な努力を支援しますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
資源（時間、職員など）の確保		
6	あなたの組織はチーム STEPPS のインストラクターとして貢献し得る、必要な姿勢と特性を持った十分な数の職員を供給してくれますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
7	あなたの組織はチーム STEPPS のコーチとして貢献し得る、必要な姿勢と特性を持った十分な数の職員を供給してくれますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
8	あなたの組織はインストラクターとコーチにその役割を遂行するために必要な準備の時間を与えてくれますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
9	あなたの組織は職員にトレーニングに参加する時間を与えてくれますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
10	あなたの組織はインストラクターに研修内容をカスタマイズする時間を与えてくれますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
改善状態の維持		
11	あなたの組織は進捗状況やプロセスの継続的な改善を測定・評価することを、望んでいますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
12	あなたの組織は実施の過程における効果的なチームワーク行動や改善点を評価し、より強化することができますか？	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No

準備状況の評価（数字は上のチェックリストの「NO」の数）

0～3	・チーム STEPPS 導入の良い時期 ・導入しつつ継続して No の項目を評価
4～6	・導入の準備がまだできていないかも ・時間をとって導入が適切か判断
7～10	・相当の準備が必要、失敗の可能性大 ・数か月延期して準備状況を再評価

medical forum CHUGAI vol.16 (2) 2-13, 2012<sup>1)</sup> より引用

3) 学習：決定したトレーニングを実践する意義についてさらなる学習を深める。医療安全管理者が部署に向向いて講義を実施する。

4) 実践の準備：目標設定、役割分担、実施時間の調整、必要物品、ツールの準備を行う。

5) 実施：トレーニングを各部署で実践する。

6) 支援：チーム STEPPS 学習経験のある看護管理者および、医療安全管理者が実践を支援する。

7) 維持・定着の把握：各部署での取り組みにおいて定着状況を確認する。

#### 4. 評価

各部署で実施されているトレーニング状況の確認と2013年度の医療安全文化調査の結果より評価を行った。

### 結 果

1. 組織的導入の事前評価として、「組織の準備状況チェックリスト」を用いて病院全体の評価を実施した。

チーム STEPPS では、「準備状況チェックリスト」の質問項目において、準備ができていないと思われる「NO」の項目数によって、チーム STEPPS の組織的導入が成功

する見込みの有無の判断基準が提案されている。

A 病院でのチェックの結果は、「NO」の項目が6個であり、これは、「導入の準備がまだできていない可能性がある、時間をとって導入が適切か判断する」という評価であった。一方、看護部の「NO」の数は3個で、これは、チーム STEPPS を「導入して良い時期であり、導入しつつ継続して NO の項目を評価する」という判定であった。看護部の評価において、準備ができていないに値する項目は①看護部の上層部がチーム STEPPS の必要性を理解し支援を得ることができる②研修会開催のために研修支援者として職員を供給してくれることに積極的であった③研修会後も継続的に取り組む姿勢がうかがえた等の項目が該当していた。

2. チーム STEPPS の研修会は実施回数12回、参加者268名、参加率約83%（産前産後育児休暇者は含まない）であった。研修会の各回において、チーム STEPPS 学習経験のある看護管理者が研修支援者を担当した。研修中は看護師への適切な助言および研修の円滑な進行に貢献した。

研修会後のアンケートの結果はシリーズIで「とても

表2 研修後の自由記載内容

- ・この研修を他職種の方と一緒にやりたい(院内全体が協力し合えるようになると思う)
- ・コミュニケーションを図り安全な医療を提供していきたい
- ・日頃からのコミュニケーション(声かけ)を大切にしていきたい(多職種含む)
- ・チームの一員であることを意識してもっと周りを見るようにしていきます
- ・おかしいな?(気付いたこと)と思った時には声に出してみます
- ・各勤務中、メンバーで同じ方向を向いた仕事ができるよう心がけたい(メンタルモデルの共有)
- ・情報の共有に努めていきます(それが安全を守ることに繋がると思う)
- ・いろいろなツールを知ったので、現場で活用していく

興味がある, 興味がある」が100%, 「とても理解できた, 理解できた」が100%, 「業務にとっても役立つ, 役立つ」が100%であった。シリーズIIでは「とても興味がある, 興味がある」が100%, 「とても理解できた, 理解できた」が99%, 「業務にとっても役立つ, 役立つ」が100%であった。自由記載欄には多数の意見が記載された。その中でも特に「チームの一員であることを意識してもっと周りを見るようにしていく」「日頃から多職種を含むコミュニケーションを大切にしていきたい」「この研修を多職種で一緒にやりたい」「この研修を通し院内全体が協力し合えるようになると思う」等のチームについて考える機会になったと同時に、多職種との協働についての積極的な意見が多くみられた。(表2)

3. 外来では、各診療科担当看護師で毎朝のブリーフィング(打ち合わせ)と業務終了時のデブリーフィング(ふり返し)に取り組んだ。導入前には、ブリーフィングとデブリーフィングについてその目的や手順を再度学習した上で、外来における現在の安全上の問題点を挙げ、ブリーフィングとデブリーフィングの必要性、期待できる効果、方法を確認した。毎朝のブリーフィングでは、その日の予約患者でリスクの高い検査を受ける患者、指導が必要な患者等の把握を行った。医療者側の把握として、初めて経験する業務を担う者、検査介助業務の都合で現場を離れる時間がある者等、患者安全に関わる情報を視野にいった業務内容の情報共有を行った。このような情報はチームメンバー全員が知る必要があるため全員参加で取り組んだ。

救急室においてもブリーフィングが開始された。外来同様、その日の計画からメンバー全員が患者安全につながる情報を共有する目的でリーダーを中心にチームメンバーの役割、業務分担、配慮すべき点などを把握した。休日には当直医師、看護部の管理当直師長も加わり実施した。

その他4病棟、ICU、手術室では、デブリーフィング(ふり返し)においてその日発生した安全上の問題やチームワークの改善事項などの共有と検討を行い、同じ問題や出来事が繰り返されないようプロセスの改善につなげ

表3 安全文化調査の内容

- 医療における安全文化に関する調査では、患者安全文化を12側面から評価する
- a. 出来事の報告される頻度
  - b. 医療安全に対する総合的理解
  - c. 上司の医療安全に対する態度や行動
  - d. 組織学習-継続的な改善
  - e. 部署内でのチームワーク
  - f. オープンなコミュニケーション
  - g. エラー後のフィードバック
  - h. 過誤に対する非懲罰的対応
  - i. 人員配置
  - j. 医療安全に対する病院管理支援
  - k. 部署間でのチームワーク
  - l. 仕事の引き継ぎや患者の移動

医療における安全文化に関する調査より

た。どの部署もチーム STEPPS で推奨されているデブリーフィングのチェックリストに沿って実施した。実践中も、チェックリストの内容は部署の特性に沿うよう見直しを重ねた。その結果、情報共有が迅速に行われ、問題の詳細を明らかにして改善に取り組むことができた。

また、B病棟では、良いチームワークが機能した事例について振り返りを行い、チーム STEPPS のどのツールと戦略が実践されて良い結果につながったのか検証した。

C病棟では、医師、病棟専任薬剤師、看護師が日常業務で経験しているコミュニケーションについて実際の自分達の行動がチームとしてどのように機能しているか、ディスカッションを行いチーム STEPPS の基本原理の一つである「チーム体制」について学ぶ機会を持った。

以上のように各部署でチームトレーニングが実施された。実施にあたり、チーム STEPPS 学習経験のある看護管理者がスタッフの意識づけや実践につながるよう環境整備、指導を行っていたことが確認できた。

4. A病院では過去3年毎に医療安全文化調査を実施しており、2013年度の結果報告では、A病院看護部は、「支援が必要な職種」の項目で偏差値が2010年の52.67から2013年には54.49に上昇していた。安全文化調査では偏差値が高いほど安全文化が良好であるとされている。

また、各部署において支援が必要な12側面(表3)の結果からも看護部では、2010年では偏差値55以上の項目は、「出来事の報告される頻度」の項目のみであったが、2013年には、「組織的-継続的な改善」と「エラー後のフィードバック」が偏差値55以上という結果になった。

## 考 察

医療安全の推進のためには、安全文化の醸成が必須である。安全文化醸成の一つの要素であるチームトレーニングの中のチーム STEPPS を導入し実施するには、事前の準備状況の確認が必要である。組織の準備状況チェックリストの質問項目において、準備ができていないと思

表4 チーム STEPPS 4つのコンピテンシー

チームワーク コンピテンシー	行動とスキル	ツールと戦略
リーダーシップ： 指示や調整、作業の割当て、チームメンバーの動機付け、リソースのやり繰りを行い、チームのパフォーマンスが最適になるように促進する能力	チームメンバーの役割を明確にする。期待されるパフォーマンスを示す、チームのイベント（ブリーフィング、ハドル、デブリーフィング等）を行う。チームの問題解決を促進する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リソースマネジメント</li> <li>●権限の委譲</li> <li>●ブリーフィング（打ち合わせ）</li> <li>●ハドル（途中協議・相談）</li> <li>●デブリーフィング（ふりかえり）</li> </ul>
状況モニター： チームの置かれている状況・環境に対して共通の理解を醸成させ、適切な戦略を用いてチームメイトのパフォーマンスを正しくモニターし、共通のメンタルモデルを維持する能力	チームメンバーの行動を相互モニターし、お互いのニーズを予想し推測する。早めにフィードバックを行い、チームメンバーが自分自身で修正することができる。セーフティネットを構築する。お互いを気にかける。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●状況認識</li> <li>●相互モニター</li> <li>●STEP（ステップ）</li> <li>●IM SAFE チェックリスト</li> </ul>
相互支援： 正確な認識によって、他のチームメンバーのニーズを予想し、作業量が多い時や、プレッシャーを強いられている時に、作業を委譲してバランスを保つ能力	活用できるチームメンバーに責任を委譲することより作業配分の不具合を修正する。建設的及び評価的なフィードバックを受けたり与えたりする。対立を解決する。患者擁護や主張を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●作業支援</li> <li>●フィードバック</li> <li>●患者擁護（アドボカシー）と主張（アサーション）</li> <li>●2回チャレンジル</li> <li>●CUS（カス）</li> <li>●DESC（デスク）スクリプト</li> <li>●協働</li> </ul>
コミュニケーション： 手段に関係なく、チームメンバー間で情報を効果的に交換する能力	定型化されたコミュニケーション技術により、重要な情報を伝える。伝えられた情報が理解されていることを、追加確認と承認を通して確かめる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●SBAR（エスパー）</li> <li>●コールアウト（声出し確認）</li> <li>●チェックバック（再確認）</li> <li>●ハンドオフ（引き継ぎ）</li> <li>●I PASS the BATON（「バトンを手渡します」）</li> </ul>

medical forum CHUGAI vol.16 (2) 2-13, 2012<sup>1)</sup> より引用

われる「NO」の項目の数によって、チーム STEPPS の組織的導入が成功する見込みがあるのか、失敗する可能性が高いのか、その判断基準が提案されている。

今回、準備状況の確認後、看護部から導入した根拠として、①看護部の上層部の理解と支援 ②研修会開催のための職員供給への支援 ③研修会後の継続的な取り組みを挙げることができる。看護部にこのような理解と支援が得られた理由として、医療安全管理室に報告されるインシデント報告件数の平均90%以上は看護部が占めていること、その多くはコミュニケーションエラーであり、それぞれの看護管理者はこの状態に危機感や問題意識を持ち改善の必要性を共有していたことである。そのためには、強固なチームワークと安全文化の構築が必要であり、チーム STEPPS は適切な戦略になると賛同を得ることができたと考える。チーム STEPPS ではチームワークを向上させるための様々な戦略とツールが紹介されているが、数時間の研修だけで臨床現場の看護師の行動を変容させることは困難であることは言うまでもない。現場のシステム改善が重要であり、チームワークの必要性を理解した看護管理者の関わりが部署で取り組むための原動力になり、迅速な現場実践につながったと判断できる。

チーム STEPPS では、チームの実践に必要な4つのコンピテンシーとして、「リーダーシップ」「状況モニター」「相互支援」「コミュニケーション」を掲げている。（表4）

今回、看護部においてリーダーシップのツールの一つであるデブリーフィング（振り返り）を各部署で実践し

た。看護師は業務開始前に各勤務帯での計画を確認することは日常的に行われている。しかし、業務を振り返るデブリーフィングを行う習慣はこれまでなかった。デブリーフィングは、プロセスを改善するためのツールであり、短時間で行う非公式な情報交換やフィードバックの場としている。デブリーフィングを実践中の部署では、看護師はデブリーフィングを通してコミュニケーションが促進され患者安全に関する内容の共有が行われていると考えられる。

また、C病棟のように、日常業務でのコミュニケーション状況を振り返った部署では、チーム STEPPS 学習経験のある看護管理者が、チームトレーニングの必要性を理解した上でメンバーへの動機付けを行っていた。現場では4つのコンピテンシーは個々に独立したものでなく、相互に強く関連し合っていることがトレーニングを通じて改めて確認し部署に伝えることができる。このように、チーム STEPPS 学習経験のある看護管理者の関わりは意義があったといえる。

組織の準備状況チェックリストの質問項目に資源（時間、職員など）の確保について質問項目が設けられていることから、チーム STEPPS 学習経験があり、安全文化の醸成に対し危機感や問題意識を共有している看護管理者は現場において、チーム STEPPS のコーチとして貢献し、さらにトレーニング実践の継続につながったといえる。また、看護師の行動変容は、医療安全文化の最終目的である組織の安全文化の醸成にも影響を及ぼしていることが医療安全文化調査の結果からも確認できた。安

全文化を醸成する要素の一つであるチームトレーニングに取り組んだ結果、医療安全文化調査での改善につながったといえる。さらに、研修後のアンケートの自由記載欄には、チームを意識した様々な意見が記されていたことから多職種との協働を意識する機会になった。

看護師は日常業務において、多職種とのコミュニケーションの必要性は理解している。しかし、多職種が共に医療安全について体系的に学ぶ機会はこれまでなかった。種田は「近年、チーム医療の重要性が強調されているが、多くの場合、多職種の医療人が集まって「グループ」「集団」を作ることのみが強調されているように感じている。チームトレーニングなしに、他の医療人とともにチーム医療が患者に提供することは困難である」<sup>1)</sup>と述べている。

さらに、2013年の医療安全文化調査の結果A病院全体に関して改善すべき点として、「部署間の連携」が指摘されていた。このことから、今後は院内全体でチームトレーニングに取り組む必要があるといえる。

種田は「チームとしてのスキルは生来、皆が持っているものではない。したがって、学ばなければ実践できない。(中略)一部の医療人だけで実践されているチームとして必要なスキルを体系的に整理し、医療に関わる全ての医療人が、体系的に学ぶ必要がある」<sup>2)</sup>と述べている。

今回の研修に参加した看護師も、チーム STEPPS を多職種と合同で学ぶことで、職種間の連携に効果を得ることができると実感していた。これらのことから、今回、看護部における継続的なチームトレーニングの取り組みは多職種においても実践でき、看護部の改善結果やチーム STEPPS 学習経験者の存在は院内全体へのチームトレーニングの取り組みを拡大させることにつながると考える。

## 結 論

チーム STEPPS を看護部から導入した結果、チーム STEPPS 学習経験のある看護管理者の関与が現場での実践と継続に効果的な影響を及ぼし、医療安全文化の醸成に影響していた。チーム STEPPS を推進するには経験者の貢献が大きいといえる。また、看護師はチーム STEPPS の取り組みは多職種と行うことの必要性を実感していた。このことから看護部のチーム STEPPS の取り組みは、多職種とともに実践する意識へつながり、看護部のチーム STEPPS 学習経験者は、今後の院内全体の取り組み時に大きな原動力、影響力となることが期待できる。

利益相反：利益相反基準に該当無し

## 文 献

- 1) 種田憲一郎：チーム医療とは何ですか？—エビデンスに基づいたチームトレーニング：チーム STEPPS—医療のためのチームワークシステム。medical forum CHUGAI 16 (1~4)：1—2, 2012.
- 2) 種田憲一郎：チーム STEPPS 日本の医療施設でどう応用するか？チームとしてのよりよいパフォーマンスと患者安全を高めるためのツールと戦略。医療安全 24：38—44, 2010.
- 3) 種田憲一郎, 奥村泰之, 相澤裕紀, 長谷川敏彦：医療の質・安全学会安全文化を測る—患者安全文化尺度日本語版の作成。医療の質・安全学会誌 4 (1)：10—24, 2009.
- 4) 種田憲一郎：安全文化, 医療安全学。森本 剛, 中島和江, 種田憲一郎, 柳田国夫編。篠原出版新社, 2010, pp 50—53.

別刷請求先 〒640-8505 和歌山県和歌山市木ノ本93-1  
和歌山労災病院看護部  
遠藤 栄理

### Reprint request:

Eri Endou  
Division of Nursing, Wakayama Rosai Hospital, 93-1, Kinomoto, Wakayama-city, Wakayama, 640-8505, Japan

## **An Organizational Approach to Introduce Team STEPPS Efforts of the Department of Nursing**

Eri Endou

Division of Nursing, Wakayama Rosai Hospital

To introduce Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety (STEPPS), it is important to understand the status of progress of their preparation. The Department of Nursing was the first department in the hospital to initiate Team STEPPS, based on the results of assessment of the status of progress. This was because the department was able to identify problems, and its attitudes were cooperative in securing resources required for the implementation of the approach, including human resources and time. In particular, nursing administrators, who had learned about Team STEPPS, actively provided nursing staff with support in in-house training and practical settings in the Department of Nursing. Their behaviors helped maintain and promote safety culture in clinical settings.

Nursing staff, who often interact with other health care professionals in clinical practice, recognized the necessity of undergoing Team STEPPS training together with a variety of health care professionals. Furthermore, nursing staff also recognized that Team STEPPS effectively promote interdisciplinary health care throughout the hospital, and they are expected to have influences on other hospital staff in in-house training and Team STEPPS activities participated in by interdisciplinary health care teams. Therefore, the efforts of the Department of Nursing will promote Team STEPPS among all hospital staff.

(JJOMT, 64: 156—161, 2016)

### **—Key words—**

Team STEPPS, organizational approach to introduce, Department of Nursing