

でもあり、より一層複雑な構造になっています。効果的なスタッフ配置方略とは、そうした多様性を受容しつつ、組織全体の成果を向上できるように方略を検討する能力が求められています。

ちがいを活かした効果的な職場作りのためには、どちらが正しいのか相手と議論するのではなく、折り合いをつけていく対話型の効果的なコミュニケーションを通じてお互いの理解を深め、多職種間の調整をしていく力を看護部門責任者が必要と認識していると同様に、病院長や事務長も看護管理者に期待していることが結果から読み取れます。

(2) リフレクション（ふりかえってみること）

問題解決も三者共通で上位を占めていました。日常の様々な問題をどのように整理・定義づけることにはじまり、どのような解決策があるかを複数考えられる力とそこからよりよい選択をすることができる力という一連の解決過程を実践に生かす能力が求められているといえるでしょう。問題解決の技法は看護学生が看護過程を臨地実習で学ぶことと同様に、実際に直面している問題に焦点を絞り、その取り組みのプロセスを追うことによって効果的な活用方法を習得でき、リフレクション（ふりかえり、内省）をすることで、さらなる向上が図れます。

2. 中小規模病院の看護管理者に求められる能力・役割

- 先駆的病院の看護部長へのインタビュー調査の結果から -

平成 26・27 年と、中小規模病院の中で先駆的な取り組みをしている施設の看護管理者を対象としたインタビューを行い、その分析結果をもとに、中小規模病院の看護管理者に求められる能力や役割についてまとめました。

1) 中小規模病院の看護管理が地域の健康をつくる

日本は世界に類を見ない少子超高齢社会を迎えました。人々が病気や障がいをもって最期まで望む所で暮らし続けることができる地域包括ケアシステム作りがヘルスケア政策の中心に据えられ、日本中のいたるところで社会のあらゆる分野の専門家と住民とが手を組んで取り組みを始めています。

日本の病院数は 8,493 施設、その内 82.0%が 300 床未満の中小規模病院です（平成 26 年厚生労働省医療施設調査）。これらの病院は、地域で人々の暮らしに寄り添って健康を支えています。そしてこれからの日本においても、特定機能病院や大規模急性期病院とは異なる、重要な役割を果たすことが期待されています。生活の場に近いところに位置する医療機関として、健康づくり、治療・リハビリテーション、そして看取りを含めて、社会にどのように貢献することができるのか、どのような役割を果たすことができるのか、柔軟に新しい役割と機能を創り出していかなければなりません。

中小規模病院といっても多様な設置主体がありますが、大規模病院と比較し病床数あたりの医師数、開設診療科数が少なく、看護職員が中心となってその機能を果たしている状況があります。このことは、中小規模病院の看護管理の重要性を示しています。看護管理者が地域の人々の健康ニーズをとらえ、看護職員の一人ひとりの力を活かして質の高い看護サービスを、近隣の保健医療福祉施設と連携しながら生み出すことで、地域の人々の健康や生活の質は大きく向上する可能性があります。中小規模病院の看護管理者にとって大切なことは、自分が「地域の病院」の看護管理者であると自覚しその責任を考えていくことです。

2) 小規模、多様性という組織特徴をプラスへ転じる看護管理へ

中小規模病院の看護管理は、大規模病院とは異なる特徴があります。まず、先に述べたように病院が人々の暮らしが行われる場にあることから、常に生活を視野にいれた看護を目指す必要があります。人々との距離が近く生活や家族のことが見えやすいという利点をうまく活用して、退院後の療養だけではなく健康増進や疾病予防の観点からもき

め細やかな看護を行うことが求められます。

そして医師が少ないことからすぐれたフィジカルアセスメント力を発揮し病態を総合的に把握して危機的状況を回避したり迅速に対応したりするなどの確な臨床実践を行うことが求められます。看護管理はこうした看護が行えるように人を育て活かす環境を整えていく必要があります。

一方、看護が行われる現場をみると厳しい現実もあります。大規模病院のように大量の新卒者が入職することはほとんどなく、年度途中での退職や休暇取得によって生じた欠員を埋めることは容易ではありません。働くスタッフは教育背景、経験、能力、そして仕事への動機や勤務継続の意識もさまざまです。キャリアを高めたい人、子育てや家庭優先だけれども看護は続けていきたい人、生活の糧が得られればいいと考えている人、こうした人々の思いを一つに束ねていくことは大変なことです。決して一律な対応ではできません。そして限られた数の看護職員で、病床運営、医療安全、業務改善、患者サービス向上、医療連携など多様な病院運営上の課題を担っていかねばなりません。中小規模病院の看護管理は、小規模、多様性という組織の特徴をいかにプラスに転じていくかが求められます。

3) 中小規模病院でどのように看護管理をおこなうか

看護職員が定着し良い看護を行っている」と評価されている中小規模病院の看護部門責任者を対象に行ったインタビュー調査において、中小規模病院の看護管理者に求められる視点や管理方法の工夫が明らかになりました(吉田ら, 2015)。ここではその調査結果をもとに、中小規模病院の看護管理者が看護管理をおこなううえでのポイントを述べます。ここでの看護管理者とは、看護部長のように組織のトップマネジメントを行う職位にある看護職を示しています。

中小規模病院の看護管理のポイント

ポイントは大きく次の4点にまとめられます。

1. スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長していけることをめざす
2. 組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする
3. 看護管理のぶれない軸をもつ
4. 多様な人と繋がり、自ら仕事の経験を通して学ぶ

1. スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長していけることをめざす

- 1) 一人ひとりのスタッフを大切にし、安心できる信頼関係を築く
- 2) スタッフそれぞれが、「看護が楽しい」と感じて働けるようにする
- 3) 看護の仕事にどんな能力が必要かを考えて、辛抱強く育てる
- 4) 多様なスタッフを大きなまとまりでとらえてみる
- 5) スタッフが辞めないで働き続けることの大切さを理解し働きやすい職場をつくる
- 6) スタッフの成長を信じて、地域で人を育てる

2. 組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする

- 1) 組織を大きな（マクロの）視点でとらえ、この病院で仕事をする意味をつむぐ
- 2) 看護職が最大限能力を発揮できるように人材の配置をおこなう
- 3) 多職種の中で看護専門職の能力を発揮する仕事の仕方をつくりだす
- 4) 実践経験を通してスタッフを育てる教育者の役割を果たす
- 5) 実践の場でマネジメントができる看護管理者を育てる

3. 看護管理のぶれない軸をもつ

- 1) 病院の理念に基づく看護を提供することを常に考える
- 2) 自分を信じて毅然と意思決定する
- 3) スタッフに語れる確固とした看護観をもつ
- 4) 人を大切にする

4. 多様な人と繋がり、自ら仕事の経験を通して学ぶ

中小規模病院の看護管理のポイントについて、事例を紹介しながら説明します。

ポイント 1

スタッフの身近にいて一人ひとりが力を発揮し成長していけることをめざす

1) 一人ひとりのスタッフを大切にし、安心できる信頼関係を築く

中小規模病院の看護スタッフの多様さについては、先に述べましたが、その病院で働く理由も看護を職業としている理由もそれぞれに異なっています。皆が専門職としての自覚を持って患者中心の姿勢をもっているとは限りませんし、また自分の実践能力を高めていきたいと考えているとも限りません。

一方で経営資源が潤沢とは言えない中小規模病院にとってひとり一人のスタッフは貴重な財産です。仕事に対して様々な価値観をもっているスタッフをまとめて、地域社会から期待される役割を果たしていくためには、看護管理者が一人ひとりのスタッフにとってよき理解者となり、安心でき信頼できる存在になる必要があります。

自分の人生を一生懸命生きている彼らが、何を大切にしているのか、何を大切に生きてきたのか、どんな夢を描いて生きているのか、一人ひとりの良さを活かすためには、スタッフをよく知ることが必要です。そしてスタッフたちが、自分たちのことを知ってくれている、自分たちのことを理解し受け止めてくれている、自分たちと一緒に行動してくれると、安心して看護管理者に自分自身を語るができる関係を育て維持していく必要があります。

こういった関係を作り上げるのに大切なことは、まず「縁あってこの病院に来てくれた」「仕事の間として選んで働いてくれている」とスタッフとともに働けることに感謝の気持ちを持つこと、そして日頃からスタッフと近い距離を保って、スタッフへの関心や思いを言葉や行動で示し続けることです。病院内のラウンドの際に直接声をかけて近況をきいたり、休憩時間にのぞいて共通の趣味の話をしたりと対話の機会を努めて持つことが大切です。またスタッフと共に研修に参加し対等の立場で学んだり、レクリエーションのようなプロジェクトにスタッフと一緒に取り組んだりすることで、仕事をする中で関係づくりを行うことができます。こうして一緒に仕事をするを通して看護管理者が示す振る舞いや言葉で、看護管理者の人柄や何を大切にしているのかを知ってもらうことができます。こうした活動は病院の規模が大きくないからこそできることでしょう。

スタッフは看護管理者の言動から自分たちへの否定的な評価を敏感に感じ取りますし、職位の持つパワーや権限を不適切につかったり、経営者におもねったりといった行動に対して不信感を抱きます。謙虚で誠実であること、そして公平であることは信頼されるリーダーのきわめて重要な要件です。スタッフが自分達看護職のリーダーとして看護管理者を認められるように日々の行動を重ねて信頼関係を築いていくこ

とが大切です。

2) スタッフそれぞれが、「看護が楽しい」と感じて働けるようにする

少ないスタッフでより大きな成果を上げていくには、それぞれが持つ力を最大限に発揮できるような看護管理が大切です。スタッフがやりがいを持ち、看護が楽しいと感じて働いていることが、よい看護ケアを提供するための基盤になります。そしてスタッフが看護を楽しんでいることは、定着につながっていきます。看護が楽しいと思えるような、多様な仕掛けをつくるのが大切です。

例えば、スタッフが自分たちの行った行為が患者のよい変化につながったことがわかり、行為の意味づけができると、とてもうれしいですし看護が楽しいと感じられます。そしてこのことが次の患者ケアに活かされていきます。事例検討はそういう意味でとても有効です。また、自分自身も楽しみながら人を楽しませ喜ばすようなことを意図的に仕事の中に取り入れるのもよいアイデアです。

スタッフが楽しいと感じることはそれぞれに異なっています。同じことを強いるのではなく、それぞれがやりたいと思うことを表現でき、それをできる範囲でやれるように時間や場所、費用の面などで支援していくのが大切です。

仕事と生活のメリハリをつけていくのも、楽しく働き続けるためには重要なことです。ある看護部長は、「有給はスタッフのものと考えて100%取るように奨励する」と話していました。休暇で満たされたエネルギーが創造的な看護を生み出すという好循環が期待できます。有給を取ることを前提に業務計画を考えること、そしてできるだけ有給を取れるような職場の雰囲気をつくるのが求められます。こうした取り組みには、できるだけスタッフとともに知恵を出し合い、楽しみながら行えるとよいでしょう。

3) 看護の仕事にどんな能力が必要かを考えて、辛抱強く育てる

大規模病院では専任の教育担当者を配置して院内教育制度をつくり、看護師の能力を段階的に育てていく関わりをしています。しかし、中小規模病院では同じように人を配置することが難しいのが現状でしょう。教育の仕組みを考え、それを運用していく力をもった人材が必ずしもいるとは限りません。看護管理者が人事・業務全体を見ながら、教育にも関わる必要があるところが多いと思います。このような状況の中では、できるだけ効果的に、効率的に人を育てる方法を工夫する必要があります。

ある看護部長は、問題解決思考の学習を採用時の教育からとりいれ、採用後も様々な問題解決技法について体験を通して繰り返し学ぶ機会をつくっていると語っていました。その理由は、問題解決思考は看護過程の展開、業務改善を含めて看護師として仕事をしていく際に中核となる能力のひとつだと考えているからです。この病院ではこうした教育的関わりを続けていくうちに、日常のカンファレンス、インシデント

への対応、あるいは何か問題が生じたときに、スタッフや主任たちそれぞれが、看護管理者に言われなくても学んだ技法を自ら使って話し合い解決できるようになってきたとのことでした。

看護に必要な知識や技術は膨大で、これらを網羅した教育を行っていくことを短期間で行うことは不可能です。自分の病院で行いたい看護をスタッフが行えるようになるためにはどのような能力が必要だろうか、もっとも基盤となるあるいは中核となる能力は何か、そしてそのような能力はどのように育てられるだろうかと考えることの大切さを示しています。

また多様な人材が、制限のある時間帯で仕事をしています。常勤の人だけに、研修の機会が保証されるという病院もあるようですが、安全と安心の保証につながる能力を保証するのは、免許の種類や常勤、非常勤にかかわらず管理者の責任として行わなければなりません。

ある病院では、倫理月間を1年に1か月決め、同じ研修を4回実施し、大切な価値観がすべての職員に浸透するように工夫しています。感染管理、安全、患者中心のケアなど、医療の中で核となる研修については、すべての人に知識と能力が保証できるようにする必要があります。

4) 多様なスタッフを大きなまとまりでとらえてみる

多様なスタッフの一人ひとりを理解しきめ細やかに対応することは、人材が限られた中小規模病院の人材管理において基本ですが、このような多様なスタッフでも、キャリア発達の視点から見ると大きなまとまりとしてとらえることもできます。例えば、独身で制約がなく集中して仕事ができ能力を高めることができ、またプライベートも楽しみたい群、子育てのために生活を第一にしなければならない群、子育ては終了し制限はないけれど体力と集中力が落ちてきているベテランの群、60歳を過ぎても働いてくれる群などです。

仕事に集中し自分の能力アップにも熱心なスタッフを高く評価しがちですが、これらの群ごとに何を大切に働いているのか、どうしたら楽しく働けるのかを考えて、それぞれに合った対応をとることは、効果的に人材を活かすことにつながります。また、それぞれの群が強みと弱みを補完しあいながら一つのチームとして効果的に機能できるような組織づくりにも活用することができます。

5) スタッフが辞めないで働き続けることの大切さを理解し働きやすい職場をつくる

中小規模病院において、人材の確保はとて難な課題です。一人ひとりのスタッフが働き続けてくれることがとても大切です。結婚、出産、子育て、介護、あるいは進学といったキャリアにおけるライフイベントにおいて離職せずに働き続けられるように、きめ細やかに対応することが必要になります。

保育環境を充実させたり、比較的有給取得率が高かったりすることが中小規模病院の特長としてあげられています。短時間正社員制度や日勤だけの常勤職など規模が小さく小回りの利く組織のメリットを活かして、色々な働き方ができるように制度をつくること、スタッフにも多様な働き方を奨励して、休暇後のスムーズな復職を支援することなども検討することができます。ある病院の看護管理者は、介護を理由に退職する人が増えないよう、高齢の親と一緒に車で出勤し、病院のデイケアセンターで1日を過ごせるような工夫を考えていました。限られた資源をどのように活用して、これからの時代に備えるか、働きやすい職場を創造的に考え、その知恵を共有していけるといいですね。

短時間で働くスタッフがいると他のスタッフに負担がかかり不満がでることもよくあることです。しかし、産後休暇や育児休暇の後に復帰したいと思える職場は、よい職場です。そのことをスタッフ皆に伝えて互いに支え合えるよう職場風土をつくる必要があります。結婚や妊娠・出産を皆で祝福し、いろいろな働き方をする人が互いに支え合って一緒にはたらき、いい看護を生み出す。そういう職場づくりを目指す事が必要でしょう。そのためには、まず一人ひとりが大切にされていると感じられるように対応すること、スタッフ間のより良い関係の芽を見つけて肯定的なフィードバックを行い、大切に育てていくことが大切です。

6) スタッフの成長を信じて、地域で人を育てる

中小規模病院では診療科数も少なく、行われる治療も限定的で、スタッフが経験できることは限られています。もっと経験を積みたい、もっと能力を高めたいと願う思いを抱くのももっともなことです。一人でも人員はほしいところですが、そういったスタッフへはむしろ背中を押して送り出すような度量が看護管理者には求められません。

「この病院では、子育ての時にはお世話になるけど、こどもが大きくなったら、もっと大きな病院で働きたい」というスタッフからのことばにがっかりしたと話してくれた看護管理者がいます。せっかく、こんなに支援したのにという気持ちもよくわかりますが、これからは地域で人を育てる時代です。。その人が大きな病院で、これまで働いていた中小規模病院の良さを語ってくれたら、そこの病院から、魅力を感じた看護師がうつってきてくれるかもしれません。看護という仕事が続けられないという辞め方にならないよう、キャリアが続くように、地域の病院で連携しながら人を育てるという発想につながるといいですね。こうしたスタッフを大切に作る看護管理はスタッフの看護管理者や病院への感謝や信頼を育て、あたたかい職場風土へと発展していきます。

ポイント 2

組織の中で看護職が専門職としての機能を発揮できるようにする

1) 組織を大きな（マクロの）視点でとらえ、この病院で仕事をする意味をつむぐ

スタッフとの近い関係を保ちつつ、一方で組織を大きな視点でとらえることも必要です。病院の規模が小さいことは、経営の上で診療報酬や消費税の改定などの社会情勢の影響を受けやすい特徴がありますが、医療法人立や個人病院のような病院には情報が入って来にくい事があります。社会で何が起こり問題となっているのか、どのような方向へ向かっているのか、自ら新聞や専門雑誌などを駆使して情勢をとらえる必要があります。そのうえで自施設がこの地域で果たす役割を考えて、看護部門の責任者として病院の経営のあり方へ発言していくこと、スタッフがこの病院での仕事の意義を理解し誇りをもってはたらくことができるように経営を考える視点が必要です。

例えば、経営側から入院基本料算定基準をもとに患者の転院や在宅への退院促進を効率的に行ってベッドの効果的な運用を迫られることがあるかもしれません。この時に看護管理者には、経営の視点だけではなく、この地域の患者や家族に寄り添い、何が最善なのかを考える視点が必要です。何代にもわたって、「この病院じゃないと」と通い続けてくれている地域の方々の期待に応える病院であり続ける努力が必要です。そのためには、今の時代が求めていることは何か、アンテナを高くしてキャッチすること、そして、そこで仕事をするスタッフひとりひとりが、地域の皆様の健康を守る仕事に誇りをもって取り組めるよう、看護管理者は、この病院で仕事をする意味をつむぐ、大切な仕事をしていると確信できるよう支援することが必要です。

経営の視点と患者の最善を考える視点とが対立することはよくあることです。この対立状況の中で、仕方がないとどちらかに目をつぶってしまうのではなく、どうやったら双方の折り合いがつくのかを粘り強く探っていく姿勢が求められます。

2) 看護職が最大限能力を発揮できるように人材の配置をおこなう

看護の組織には、新しい考え方や業務改善に抵抗を示すインフォーマルな集団が形成されたり、他者の失敗や欠点ばかり見つけてとがめたり嫌味をいったりと協調的な関係を形成できない看護師がいて、職場のモラルが低下することがあります。中小規模病院では規模が小さいために、こうした職場の雰囲気悪さは病院全体に影響を及ぼします。よい職場風土をつくるためには、タイミングを見計らいながら意図的に人の配置を替えていくことも重要です。

配置転換はスタッフ本人にとっても新しい実践能力を身につけたり、潜在的に持っていた力を開花させたりする成長の機会でもあります。欠員の不足を埋めるということだけではなく、人材を適材適所で活用し育てる視点で配置を考える、異動する人に次

の場所で期待している仕事の内容を伝えるのは、看護管理の重要なポイントです。

3) 多職種の中で看護専門職の能力を発揮する仕事の仕方をつくり出す

中小規模病院の中には、介護職やリハビリ職、あるいは事務職などが病棟に比較的多く配置され、多職種チームで仕事を行っているところもあると思います。こうした多職種チームの中で看護職が本来果たすべき役割をきちんと果たしていけるようにすることは、とても大切なことです。

看護職の業務のうち、療養上の世話については、介護職やリハビリ職との業務の重なりがある部分で、看護職が専門職として果たすべき役割について自覚し積極的にその役割を果たそうとしなければ、他の職種の仕事になり他職種から使われる存在になってしまいます。スタッフの中には、看護職としてのアイデンティティが十分育たないまま経験を積み、和気あいあいとやるのがいいことと考えている人もいます。看護管理者は現場での業務遂行状況をよく把握して、看護専門職が力を発揮していけるようにスタッフを指導し、多職種との関係を調整することも必要になります。

術後の離床援助を例に説明します。ベッドからの離床動作についてリハビリ職はどのように体を使うと安全に安楽に立位になれるのかをよく知っています。リハビリ職が多く配属されている病棟では、術後の離床や歩行訓練にリハビリ職が積極的に関わり看護職が知らない間に歩行が進み退院を迎えるということが生じてしまいます。しかし、術後最初の離床は循環動態の変化が起りやすく離床が可能かの判断は看護師の専門的な判断が必要です。また離床後に歩行距離を拡大していく過程は、患者のセルフケア能力の支援にかかわる看護の重要な援助です。看護計画の中に組み込み意図的に関わっていくことの大切さをスタッフに気づかせなければなりません。

排泄のケアについても同様のことがいえます。オムツの交換を介護スタッフの業務としている施設があります。しかし排泄は人間の尊厳と QOL にかかわる重要な生活機能です。看護職が生理解剖学的な知識を活用し積極的に関与することで尿失禁が改善しトイレでの排泄が可能になり、加えて皮膚トラブルが改善し爽やかな気分で過ごすことができるようになることもあります。

看護職が他職種とともに協働しつつ専門職の能力を発揮していく仕事の仕方を作り出さなければなりません。そうでなければ他職種にまかせきりになり次第に頼るようになり、看護職の実践力が低下して関与できなくなるということになりかねません。看護職が職場の様々な人から敬意をもって接してもらえたり、誇りを持って仕事をしていったりするためには、看護職自身が専門職としての能力を十分に発揮していくことが必要です。看護管理者が看護の現場で行われていることをとらえ、具体的に指示をしたり助言をしたりすること、また必要に応じて他職種、他部門と交渉していくことが必要になります。

4) 実践経験を通してスタッフを育てる教育者の役割を果たす

スタッフの中には患者の立場に立って考える共感性が低い人がいます。また看護倫理についての教育も不十分なために倫理的な判断力が育っていないスタッフもいます。そのために、ナースコールを頻回に押す患者に対して、あの人はわがままだからナースコールに出ないといった不適切な対応が行われていることがあります。また、その部署で長年行われてきた不適切な業務の仕方が当たり前のこととして行われていることもあります。例えば口腔ケアや整容へのケアが後回しになっているといったことです。

看護管理者は、現場でスタッフがどのような看護を行っているのか現実を把握する必要があります。病棟に自分で出向いてスタッフの仕事ぶりを見たり、ベッドサイドにいて患者に話しかけることで歯垢や舌苔が厚く付着していたり髭がのびていたりということに気づくことができます。

中小規模病院は、いろいろな経験をした人たちが集まっている組織です。「今まで勤めていたところは、このやり方だった」「どうして、この方法はダメなのか」「根拠を教えて」というようなことがいさかいの元になることもあります。

不適切な看護アセスメントや対応にたいして、看護管理者が現場で教育者としての役割を果たすことが求められます。口腔ケアの重要さをスタッフがわかるように説明し、自らケア方法を示すことが必要になる場合もあるでしょう。また患者はなぜナースコールを押してくるのか、患者の思いや考えにスタッフが関心を向けられるように導きます。そして患者のニーズを先取りした看護ケアを行うことで患者はナースコールを押して看護師を呼ばなくてもすむのだという気づきが生れるように関わっていきます。

ある病院では、患者さんの自律性を大切にするために、「今日はどの洋服を着ますか？」と、何着かのシャツを患者さんに見せて決めてもらう・・・というようなことを大切にしています。このように、ひと手間かけても、「患者さんを中心に考える（尊厳の尊重）」というような、その組織で大切にしていることを、いろいろな機会に、わかるように伝えていくことが、多様な価値観や背景を持っている人たちが集まって仕事をするためには重要です。

このような教育的関わりを繰り返すことは、スタッフが実践経験を通して学ぶことを支援することになります。患者というのはどういう存在なのか、患者を理解するにはどういう姿勢で向き合えばいいのか、そういった看護の基盤となる考え方や態度を修得し看護実践を倫理的な実践に向上していくことが可能になります。

5) 実践の場でマネジメントができる看護管理者を育てる

中小規模病院の看護の場は看護の対象となる住民と職員の多様さが関連し合って、

非常に複雑な様相を示しています。こうした複雑な場では、決められたことを決められたように行っていくのでは対応できないことが多々あります。その場、その場で何が最善なのかを考えて行動していくことが必要です。スタッフがそれぞれの状況の中で考えて看護ケアを行っていくことができるようにするには、スタッフがのびのびと考え行動することを認め、励ます看護管理が行われることが必要です。指示の遵守をもとめるのではなく、自ら考えて主体的に行動することをすすめる看護管理です。安全ばかりを強調すると患者の行動もスタッフの行動も拘束することになります。時にはリスクをとって一步踏み出すことを後押しすることも必要になります。

こうした看護管理は、看護部長だけではなく、各看護チームで行われていくことが必要です。すなわち、看護師長、主任、スタッフの看護管理能力を育てていくことです。

それには2つの方法があります。一つはマネジメントやリーダーシップについて理論を系統的に学ぶこと、そしてもう一つは現場での実践経験を通して学ぶことです。前者は院外で行われている看護管理者研修の受講機会をつくることや院内教育に看護管理について学べるコースをつくることなどで可能になります。看護部長が講師になって定期的に勉強会を行っている病院もあります。後者は経験学習を促進する機会を意図的に作ることで可能になります。例えば経験をノートに記述することをすすめたり、看護部長との面接や看護師長同士が話をしたり聞きあったりする場をつくるといったことです。

ある病院では、看護師長が管理業務に集中できるように管理室をつくったところ、その場所が看護師長同士が現場の問題についてアドバイスをしあったりストレスを受け止めたりする相互学習・支援の場になったということでした。

院内教育はスタッフの臨床実践能力に焦点が当たりがちですが、スタッフレベルからマネジメントやリーダーシップの教育を取り入れ看護管理の力を向上させていくことが必要です。

ポイント 3

看護管理のぶれない軸をもつ

1) 病院の理念に基づく看護を提供することを常に考える

中小規模病院の看護管理者は、今の時代、荒れ狂う大海の中を進む小舟の船頭に例えることができます。変動する社会情勢の中で、組織を継続しよりよい看護を提供し続けなければなりません。いろいろな状況に出会った時に、物事を整理し判断する基準をもつことは、遭難せずに航海し続けるために重要です。それは病院の理念に立ち戻ることです。「地域の人々の幸せのために・・・」という理念があれば、何が地域の

人々にとっての幸せになるのか、自分たちが進もうとしている方向は地域の人々の幸せにつながるのか、そう自分に、あるいは看護師長を含むスタッフたちに問いかけます。

病院の経営会議でも同じことがいえます。病院の理念は全部署共通の指針です。看護部長自ら発言し理念に基づいた判断がなされるよう議論を導くことが求められます。

2) 自分を信じて毅然と意思決定する

中小規模病院の中には、理事長や院長あるいは事務長の力が強く看護管理者に従順であることを求めるところもあります。しかし看護管理者は病院の看護・医療の質の鍵を握る重要な位置付けにいます。看護部門が病院で担っている役割と責任、そして自分自身の立ち位置を認識し、意思決定に参加していくことが必要です。

また看護部門内のマネジメントにおいても、スタッフに対して受容的に接するだけでなく、組織全体の統制や本人の成長を考え厳しく対応することも必要になります。毅然と意思決定して対応するためには、確固とした看護観と経営の指針となる病院の理念の深い理解を基盤に、多角的な視点から情報を緻密に集めて状況をできるだけ正確にとらえることが大切です。的確な決断をすることは看護管理者にとって極めて重要です。

3) スタッフに語れる確固とした看護観をもつ

規模の大きな病院と比較し、中小規模病院ではスタッフとの距離が近いことから、言葉や行動として表現される看護管理者の看護観はより大きくスタッフに影響を及ぼし、看護部門全体で提供する看護のあり様を作り出すことになります。中小規模病院の看護管理者は管理者である以前に、倫理観を体現する優れた看護職である必要があります。そしてスタッフとともに看護実践を通して常に自身の看護観を問いなおし学び続ける存在である必要があります。

4) 人を大切にする

新人の頃、院長に助けてもらったことがあって、「私はこの病院に骨を埋める」と決めていますと語ってくれた看護部長がいました。その時の経験が彼女の管理観を支えているのではないかと思います。その病院では、既卒者が就職後数か月して心を病んでしまった時、復職後は、院内研修と称し、その人にできること-外来の注射担当をしながら、仕事の自信を取り戻し、病棟に復帰した事例を話してくれました。

少子化や人口減少がすすむ中、「人を大切にする」ということを、もう一度よく考えてみたいと思います。大切にされた人は、この部長のように、次の世代の人に対しても、本人の成長の可能性を信じてかかわることができるのかもしれませんが。

ポイント 4

多様な人とつながり、自ら仕事の経験を通して学ぶ

中小規模病院の看護管理者の中には、看護管理や経営についての教育を受けないまま管理職になった人もいます。また看護管理の研修を受講したいと希望しても病院長や事務長の理解を得られないところもあります。知識がない中でトップマネジメントを行うほど不安なことはないと思います。また知識がないことは人を無力にさせます。何が良いことなのか、どうしたらこの状況を解決できるのかを考えることができませんから、人の指示に従っていることしかできないのです。

ある中小規模病院での出来事を例に示します。退職者が多く職務満足が低いという状況が生じていましたが、看護管理者は労務管理についての知識がなく全て事務長に任せきりでした。ワークライフバランス事業で労務管理について学習したことを契機に看護管理者は多様な勤務形態のアイデアを思いつき事務長との交渉を経て制度を新設することができました。

優れたマネジメントをしている中小規模病院の看護管理者に共通していたのは、仕事の上で必要とされる知識や技術を持つ人に、謙虚にそして一生懸命に教えを求め学んでいたことでした。また、近隣の病院の看護管理者との交流を自らもって、教え教えられる関係を築いていました。多様な人とつながって自ら学んでいくことが大切といえます。

第Ⅱ章 中小規模病院の看護管理者への支援方法

1. 中小規模病院の支援 -ちがう見方をしてみる-

中小規模病院は、大規模病院のように多くの新卒の新人看護師が就職し、若い看護職員が看護実践の中心を担うというより、むしろ、子育てをしながら看護のキャリアを継続したい、急性期病院ではなく療養型でゆっくり看護をしたいなど経験豊富で、多様な人材が看護を担っています。前の章で述べた調査の結果のように、多くの中小規模病院は、人材確保や定着、育成システムの構築、管理者の育成などの問題を抱えており、組織改革が求められています。

これまでは、組織の問題は何かに注目をし、それらの原因を考え、改善するための方略や戦略を打ち出し、解決をしていく、いわばマイナスをゼロにしていく問題解決型の組織開発でした。ここでは、中小規模病院が抱える問題や特徴を、組織の強みや潜在力すなわち特長ととらえる問いかけをしたいと思います。このことによって、伝統的な方法とは異なる、組織や人の強みに焦点を当てた対話型組織開発、すなわちマイナスをプラスに変えるための発想の転換となり、生き生きとした、元気がでる組織開発につながると確信しています。

中小規模病院の全国調査の分析にかかわったり、インタビューにかかわったりした人たちを中心に、中小規模病院の特徴について話し合いました。足りない、問題だという特徴の視点を、違う角度から見る、すなわち特長、強みとしてとらえなおすと、表7のようになります。

1) 施設が小さい、人数が少ない「特徴」を「特長」へ

(1) 変化を起こしやすい

施設が小さいからこそ、院長との距離が近く、また、他職種との距離が近い。これは、日頃から、実現したい病院像、目指す方向についてフォーマル（公的）・コミュニケーション、インフォーマル（非公的）・コミュニケーションを通じて「特長」、利点があるといえます。大病院のように、階層が何段階もある官僚組織とは異なり、方向性が決まれば「即実行」できるのも、中小規模の機動性の高さでしょう。

- ・ 院長や他職種との距離が近く、変化を起こしやすい
- ・ 組織の方向性を決めて、即実行できる

表7：中小規模病院の「特徴から特長へ」見方の転換の例

特 徴	特 長
施設の規模が小さい 人数が少ない	<ul style="list-style-type: none"> ・変化を起こしやすい ・管理者との距離が近い ・院長との距離が近い <ul style="list-style-type: none"> -実現したい病院像を直接、話し合うことが可能 -実働しやすい ・見えやすい ・柔軟性がある ・人を育てやすい ・仕事を選ぶ基準（キャリア・アンカー）を理解しやすい <ul style="list-style-type: none"> 例：給与のために働いている 子育てしながら働きたい 家から近いところで働きたい 看護師としてのキャリアを継続したい -各自のキャリアアンカーを大切に、働きやすさを実現するための方法を検討できる ・他部門と近い <ul style="list-style-type: none"> -事務部門と協働しやすい -他部門と協働した人材育成
看護師の離職が多い	<ul style="list-style-type: none"> ・休暇取得率や離職率に振り回されず、取り組んだ内容を客観的に評価することができる ・離職率より離職理由に着目することで、病院の課題をみることができる ・地域の他の病院と協働して、地域医療を支える人材を循環させる
スタッフの年齢層が高い	<ul style="list-style-type: none"> ・経験が豊富 ・若手にとって支援が受けやすい
立地条件 郊外に位置する	<ul style="list-style-type: none"> ・地域、住民の生活に近い ・住民から顔が見えやすい ・地域の医療・看護の課題（質管理）に取り組むことができる <ul style="list-style-type: none"> 例：地域における感染管理のマニュアル作成 地域で協力して中小規模病院の研修システムの構築
管理者の責任が重い 看護部長を支援する人（副看護部長など）が少ない	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者の実現したい病院経営に提案することができる ・多様な人材を統率する面白さ ・ビジョンを打ち出しやすい ・自分を支えてくれる人をうまく活用する ・スタッフや看護師長と対等な立場で一緒になって学び、楽しみ、取り組む民主的でオープンな姿勢 ・看護管理者を育てる面白さ
看護部長の役割が多様 実務を行うこともある	<ul style="list-style-type: none"> ・実践家としての信頼を確保しやすい ・地域の病院との連携がとりやすい ・患者搬送の際などに、看護部に顔をだすことができる（日常的に顔の見える関係） ・現場の課題を見出しやすい

中小規模病院には、子育てと仕事のバランスを重視する職員が多く、そのライフプランに応じた多様な働き方を提案するなどがあるでしょう。

ある病院では、看護職員の勤務時間に7時から15時までの早朝勤務を取り入れました。これは、朝はお父さんが子どもを保育園へ送っていき、夕方は早い時間に仕事を終えて迎えに行くことができるようになり、家庭生活とのバランスを取れる配慮をしていました。

保育園は、延長保育があり、子どもを長く預かってくれますが、小学校に入学すると学童などの仕組みが整っていない地域では子どものお迎えが必要となり、離職する、いわば小学校の壁が存在します。ここで発想の転換です。子どもをお迎えに行けないならば、子どもに母親の働く病院に来てもらえばよいのです。そこで、病院の送迎バスを活用することにしました。子どもは小学校の授業が終わったら、病院の送迎バスに乗って病院にやってきて、職員の仕事が終わるまで勉強をしながら待っている。子どもの安全と仕事との両立を実現するために病院の資源を有効に活用した例といえます。

看護師の離職理由の一つに忙しさがあります。しかし、人材確保には人件費もかかりますし、すぐに適切な人材が見つかり、採用するのは難しさがあります。職員の忙しくなる時間帯を分析してみることも必要です。午前中の処置や検査、手術室の搬送などの集中する時間だけ、勤務者の人数を厚くするなどの対策も、職場の実態にあわせた変革、働き方の提案ができるのも中小規模病院ならではの「特長」でしょう。

働く側も、毎日8時間勤務することは難しいけれど、子どもが小学校に行っている昼間の時間なら時間が取れ、働きたいと思っている人もいます。忙しい時間帯だけ、1日3-4時間働くという本人たちのライフプランに応じたいろいろな働き方を提案し、働く側も働いてもらう側も互恵的な関係を、いままでの型にはまらない方法で相談しながら構築していくことが大切でしょう。

(2) 見えやすい、柔軟性がある

中小規模病院は、職員数が少ない。だからこそ、現場のひとりひとりの職員の声が聞こえやすく、現場で何が起きているのか、敏感に察知することができる環境です。ここで起こった問題は、型にはめて片づけるのではなく、現場の職員と対話をしながら、その解決の糸口を職員自身が見つかることができるように支援することができるのではないのでしょうか。現場で起こった問題なのですから、その問題の原因を職員とともに議論し、解決の道筋をともに考えることができます。そのような状況の中で、職員は、問題の解決場面に参加できたという達成感を持つことができ、組織の一員として働くことへの動機づけが高まります。

- ・ 職員数が少ないからひとりひとりの声が聞こえる
- ・ 現場で起こっていることを敏感に察知できる
- ・ 組織の柔軟性が高い

どこの病院も人が少ないので有給休暇を取らせられない、という問題をかかえています。有給休暇のとらえ方を変えたらどうでしょうか。有給休暇は職員の時間で、職員が有給休暇を100%とることができるようにします。ある病院では、そうすることで、職員は、自分はとても大切にされているのだという実感することができ、働くときは一生懸命仕事を、休みはリフレッシュするというメリハリができて仕事の成果も上がっています。

勤務表は管理者が作っていますが、スタッフのものなのだと考えるとその内容も変わります。ある師長は、一人ひとりのスタッフの顔を思い浮かべながら勤務表を作るそうです。職員自身が、勤務表づくりに参加をすることで、いろいろな働き方ができる勤務表を作成してもらうこともできるでしょう。「人が足りない」ではなく、「いるメンバーで生き生きと働き成果を上げる組織を自分たちでつくる、つくりたい」と柔軟性をもち、創造的に取り組むことができるのではないのでしょうか。

(3) 人を育てやすい

中小規模病院は、大規模病院と比べると職員数が少ない。職員の人数が少ないからこそ、職員ひとりひとりの顔が見え、働く意味や価値をどのように考え、自身のキャリアをどのように発展させていきたいかを知り、職員がキャリアを発展させる機会につながります。

中小規模病院は、仕事や生活に多様な価値を持つ職員がいます。生活を維持する給与を得るために働いている人、子育てしながら融通が利く場所で働きたい人、家から近いところで働きたい人、看護師としてのキャリアを中断したくない—子育て中でも辞めずに細く・長く働きたい人など、理由は様々ですが、それぞれが、中小規模病院で働く意味を持っているのです。その理由を、良い、悪いと既定の価値観でとらえるのではなく、一人ひとりの特性を知り、それを大事にして、やりがい、生きがいをもって働けるよう、支援する方法が見えやすいといえます。

よい人を育てるためには、職場の組織風土も重要です。スタッフや看護師長と、看護部長も時には対等の立場で、一緒になって学び、楽しみ、取り組むオープンな姿勢が大切です。昼休憩時間などに顔を見せて、職員と仕事とは関係のない話でもコミュニケーションを積極的に取るようにして、話しやすい関係性や組織風土をつくっていくことはとても重要です。

東北地方のある病院では、日頃から看護部長、看護師長、看護職員や他の部門とオープンなコミュニケーションをとっていても相談でき、言い合える組織文化があったそうです。震災が起こった時、事務部門や現場の看護職員が、積極的に看護部長に情報を伝え、救済体制を整える力を迅速に発揮できたそうです。災害が起こったときに、「さあ、どうしましょう」では遅いのです。普段からの垣根の低い良好なコミュニケーションは、緊急時に偉大な力を発揮します。

よい人材を育てるためには、新人看護職員と同じように新人職員を育てる中堅看護職員のストレス状況を把握し、ストレスが緩和されるよう調整をしていくことが重要です。また、新人看護職員の成長を、中堅看護職員だけに任せるのではなく、他職種も含めチームで支え、成長を皆で実感し、ともに見守っていくことができるのも新人看護職員の多くない中小規模病院の「特長」です。

- ・人数が少ないのでキャリア志向をとらえやすい
- ・多様な人材の働く意味や価値を活かすことができる
- ・新人看護職員の成長をみんなで感じることができる

(4) 他部門と距離が近い

中小規模病院は職員数が少ないので、他部門との距離がとても近いのです。他部門と連携、協働が効果的になされれば、病院全体としての士気が高まります。しかし、他部門と看護部門の職員が持つ価値観や文化が異なり、連携の弊害になることもあるといわれています。看護部門であれば当然のように理解されることでも、部門がかわってしまうと専門用語が異なり、同様に理解されないことがしばしば生じるといわれています。

他部門の理解を得るためには、日頃から他部門に説明する力、交渉する力をつけなければなりません。まずは、日頃から、一人ひとりの看護職員が、看護部門は何を實踐しているのか、看護部門で大切にしている価値とは何かを明確にし、説明することが重要です。

看護管理者は、それを看護職員ではない他の職員に説明する力、表現力、調整力、統制力をつけることが求められます。他部門の職員を説得するためには、他部門でも理解できるよう数値データを用いることが、説明力を高めることにつながります。一旦、事務部門と協働がすすめば、数値データを医師やセラピストなどに説明するための資料の作成に協力を得たり、説得力のあるデータを活用したりして病院経営に貢献することもできます。病院経営に参画ができるということは、看護管理者として他の部門からの信頼を得ることができ、やりがいにもつながります。

他部門との距離が近いことは、職員の柔軟性をもった人材育成にも貢献できます。看護職員の専門家としての人材育成は、看護職員がするのが一般的ですが、「病院の組織

の一員としての人材育成は看護職員だけでなく、他の職種、他の部門と協働できる」という発想の転換です。新人看護職員研修制度がはじまった頃でした。ある病院では、新人看護職員は、ローテーション研修をする際に、病棟所属をせずに、一定の期間ごと外科、内科、混合、手術室、ICUなどをローテーションし、各部署での看護実践を学習する機会を得るのですが、そのローテーションに事務部門、中央検査部門、薬剤部門などを入れたのです。この結果、就職した数少ない新人看護師は、病院にはどのような部門があり、各部門の役割を学習し、組織の一員としての自覚を持つことにつながりました。また、この研修で出会った人々との関係は、その後、患者にとって最もよい医療を提供する際の人的資源となっていました。また、看護実践をするうえで困ったことが生じたときに、どの人に相談すればよいか、病院の中のどの資源にアクセスすればよいか、その知識を獲得することにつながっていました。病院職員にとっても、数少ない新人看護師を病院全体で育てるという意識が芽生え、成長をあたたく見守る風土が根づきました。

- ・他部門との距離が近いので、一旦協力が得られれば連携が促進し、成果をあげることができる
- ・他部門と協働する研修は、組織の一員としての学びの場になる

(5) 離職は病院の課題を明確にし、地域看護に人材を循環させること

中小規模病院は、離職者ができると母数が少ないため、離職率を引き上げてしまいます。大規模病院は、たくさんの人が辞めるため、病院の問題、課題を明確にするのは、簡単なことではありませんが、中小規模病院は、辞める人の人数そのものは少なくとも、一人ひとりの離職理由が、病院の課題であり、病院を変えていくためのヒントが隠されているといえます。

看護職員の離職は、時間とエネルギーをかけてせっかく育てた人材の退職であり、病院にとっては損失と思いがちです。しかし、地域にとっては育てた人材が、地域の医療や看護を支える人材として地域で働くことによって循環型の人材育成へ貢献できると考えることができます。

離職は、少ないメンバーの退職とそれを補てんする新しい人材の入れ替えであり、組織に新しい風を吹き込む機会としてとらえることもできます。

- ・離職理由には病院を変えていくためのヒントが隠されている
- ・離職は、地域の医療をよくするための潤滑油としてみることができる