

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だす

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こ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。口腔ケアの重要性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歩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ことといったことです。

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ない。

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して、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出来る ・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け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、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なんでも相談でき、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、救援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、看護部門は何を実践しているのか、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