

コラム

困難にどう向き合うか ——私の経験から

野月 千春

独立行政法人地域医療機能推進機構 (JCHO)
東京新宿メディカルセンター 看護部長

山崎 和代

社会福祉法人西宮市社会福祉事業団
訪問看護課 課長/認定看護管理者

田巻 宏之

医療法人社団碧水会長谷川病院 看護部長

服部 満生子

みんなの保健室 陽だまり 代表

4名のベテラン看護職に、自身のこれまでの経験から困難との向き合い方や考えをうかがった。スタッフ育成の視点あるいは現在、困難に直面している人へのアドバイスも述べていただいた。



野月 千春

独立行政法人地域医療機能推進機構 (JCHO)
東京新宿メディカルセンター
看護部長

組織人として“人事”をどう捉えるか

私の座右の銘は「人間万事塞翁が馬」。自分に起こるどんなことにも意味があって、それは後にならなければわからない。だから流れには逆らわないで、これも運命と思って引き受け、全力を尽くすことを信条としてきました。

看護師としての臨床経験 30 数年の中で困難やストレスだったことを振り返ると、人事に関する事が多かったかもしれません。人事は自分のキャリア形成と直接的に関係しますが、基本的には命令として受けなければなりません。だからこそ、日ごろの上司との面接で自分がどのような方向に進みたいのかを伝えていますが、必ずしも思うようになるとは限りません。そんなとき、妥協しての納得でもよいので、きちんと自分

なりに意味づけをして、次のステップにつなげることが必要だと思います。そうでなければ、組織への信頼が揺らぎ帰属意識が持たなくなり、結局組織を離れることにつながりかねません。

そういう点で私には看護師長時代に苦い経験がいくつかありましたが、踏みとどまることができたのは、自分にとっての試練であると感じるほどに、「己こそ己の寄る辺」、そう言い聞かせ、自分に力をつけようと思うことができたからです。

悔しさをバネに大学院で学ぶ

私自身の苦い経験の 1 つを紹介します。私は看護師として看護の技術・技能を用いて患者の可能性を引き出し、自然治癒力を発揮させられるようになりたいと思い、現在も日本看護技術学会に所属して大学の教員や他施設の臨床家との研究を続けています。

このような施設外での活動を通し人脈が広がり、私個人に対する研究協力・委員の委嘱がくるようになりましたが、ある上司から「依頼についての承諾の有無は組織として決める……」と言われ、結果的に外部の仕事はすべて断らざるを得ない時期がありました。

個人的なつながりで機会をくださった方の信頼を裏切ることになり、とてもつらい思いをしまし

た。組織での職責は果たしているのに、どうしてなんだろうというやり切れない気持ちを抱えていたところ、千葉大学で独立専攻の修士課程が開校となることを知り、「看護管理を系統的に学び理論的に自分の考えを述べるができるようになる、大学院で学ぼう」と決心しました。

私が入学したのは千葉大学大学院看護学研究科の「看護システム管理学専攻 病院看護システム管理学」というコースで土曜日開校 (3 年間)。多彩な教授陣のスーパーバイズを受け、働きながら学ぶことができるところが魅力でした。なにしろ実践的な管理者教育の場で、今抱えている管理上の課題について、小さな困りごとであっても構造化して分析し解決策を立て、それを現場で看護師長として実践し成果を出す (レポートとしてまとめる) という繰り返して、息切れしそうなほどでしたが、ともかく管理者として力をつけたいという気持ちで、必死で勉強しました。

悔しさがバネになったということでしょうか。大学院で学ぶことで視野が広がり、看護管理者として社会や国民に貢献するためには看護の価値をきちんと伝えること、そのためにも実践者となる優秀な人材を育成する仕組みを整え、看護師が力を発揮できる職場環境をつくろうと思いました。

管理者としてスタッフの可能性を開く

看護部長となった現在、優秀な部下が外部からのさまざまな仕事の依頼を受け、その許可を求めに私のところへ来ますが、基本的には個人にきた仕事ですので、自己責任で決めてもらっています。他の組織とのかかわりを通して自施設では学べないことを学び、力をつけていくと、それが当院の看護の質・医療の質向上につながることは間違いありません。外部でも思う存分力を発揮してほしいし、そのための支援や仕組みづくりが看護部長の仕事だと思っています。看護師長時代の苦い経験がなければ、悔しい気持ちがなければ、大学院への進学はもう少し遅れたでしょうし、また、違った人生だったかもしれません。やはり、「人間万事塞翁が馬」であり「己こそ己の寄る辺」。一生懸命頑張っていれば人との出会いがあり、助けてくれる人が出てくると信じます。

今、困難に直面している皆さんには、自分の可

能性を自分からあきらめることなく、前を向いて、信じた道を歩いてほしいと思います。



山崎 和代

社会福祉法人西宮市社会福祉事業団
訪問看護課 課長/認定看護管理者

「訪問看護がやりたい!」と地域に飛び出して

私は「困難を乗り越えてきた」とは思っていないのでこのテーマについての自信ははなはだありませんが、皆さんのお役に立てることを願いつつ書き進めます。

私は保健師資格取得後、大学病院の中でも最も忙しい一般消化器外科で働いていました。ある日のこと。いつも険しい表情の患者さんがお孫さんに相好を崩すのを見て「あの人も“普通のおじいちゃん”なんだなあ」と思ったのが、訪問看護に興味を持つきっかけでした。外来では肝がん末期の方を保健所保健師につないだ経験から、病院の外で困りごとを抱える患者さんに対応することが求められていると思い、大学病院を飛び出しました。保健所勤務を経て、今の職場に勤めて 24 年になります。

もともとの性格がよく言えばおおらか、言い換えると大雑把なので、たくさんの人に助けてもらってきました。また、疑問に思ったことはすぐに調べて納得しないと気が済まない性格でもあります。この 2 つが今までやってこられた大きな要因かもしれません。

こんな私も仕事を辞めようと思ったことが何度かありました。人に助けられたエピソードから紹介します。一度は娘が学校に行けなくなったときです。励みになったのは「学校に行けなくなってもいいじゃない。娘さんのよさはそれで変わることはないわ」と言ってくれた上司の後押しと、娘が 3 歳のときからずっとママ代わりである母の変わ

りない協力でした。こののち、娘が全国中学水泳大会出場を果たしたことは、私の大切な思い出です。その彼女も結婚・出産し、ひ孫を抱いて喜んでいた母が、入浴中の事故で急逝しました。そこで長年にわたり母が行って来たレビー小体型認知症の父の介護を私が代わって担う必要性に迫られました。

「父の“家にいたい”思いを実現するには、仕事を辞めるしかない」と話す私に、夫は「これからも続く自分たちの生活を一番に考えないと誰も幸せになれないんじゃないか」と一言。ハッとさせられました。

そっか。私が介護離職してどうする……。父にそのことを話し、一緒にグループホームを探しました。入居を経て、看取り時期が近づいた外泊時、最期を自宅で看取りました。

また「疑問に思ったことはすぐに調べて納得しないと気が済まない」ことから、2010年に経営学を知るため大学院に入学しました。このときの学びは、物事を俯瞰し本質を見抜く力を高めるのに役立っていると感じています。昨年には認定看護管理者の教育課程で、全国の看護管理者との出会いや学びを得ました。このときサバント・リーダー*1こそ私のめざすべきリーダーの姿だと感じ、これからの目標になりました。こうして働きながら多くの学びの機会を得てきたことも役立っています。

楽しいことが仕事の中にある

看護の仕事は困難の連続です。とはいえ、どの仕事に就いても大変なことはあるものですよね？でも、看護は何ものにも代えがたい魅力のある仕事ではないでしょうか。相手の思いや生き方を知って、そこに寄り添い支えるなんて、ほかの仕事にはない醍醐味です。

仕事上の困難を乗り越えるには、その仕事の魅力に気づくことが一番手っ取り早い！ということで、「看護実践を語り合う事例検討会」をおすすめします。盛り上がりますよ。「みんな看護が好きなんだなあ！」と、目を細めるひとときです。独り善がりや思い込み、押し付けの話になっているなど感じたら、そこも忌憚なく意見を出し合います。すると、自分の傾向がわかり、自分のよい

ところ、正すべきところに気づきます。チームで動く看護職は、困難もチームで乗り越えることができるのです。

もう1つ、私のおすすめ書籍『プレイフル・シンキング』（上田信行著、宣伝会議、2009）を紹介します。著者の上田先生は「楽しいことは仕事の中にたくさんある！」をテーマに掲げておられます。「仕事が楽しい」とか「仕事を楽しむ」ではなく、「楽しいことが仕事の中にある」のです。仕事について難しく考えて嫌いになるなどもったいない、という当たり前のことにあらためて気づかせてくれます。また、「課題を解決するために必要な知識やノウハウは、1人の個人の頭の中にすべてあるのではなく、状況や道具や人のネットワークの中に分散している」と、協働の必要性も説かれています。まさに看護職にぴったりでしょう？

さらに、「異なる考え方や価値観に出会ったときは否定せずに、まずは受け止めてみて、自分の考え方に取り入れられるかなと柔軟に考え、自分の境界線が広がるかどうか試す」と、固定観念からの脱却も呼びかけています。これも看護職に多い“頭でっかち”の思考に気づききっかけになると思います。

管理職が看護の魅力伝えていく大切さ

現在、大学で「訪問看護の現場から」というテーマで在宅看護学の1コマを講義しています。すると、学生さんから「訪問看護への愛を感じた」とか、教員から「山崎さんはなぜそんなに元気なの？」と聞かれます。就職希望の面談後、入社してきたスタッフは「山崎さんの話を聞いて楽しそうと思った」と言います。この仕事を続けてきた理由は「訪問看護が大好き」、これに尽きます。地域に出て以来、24年も訪問看護にかかわっているのは、好きなことだからなのでしょう。

立派に目標を持ってやり遂げる人もいれば、私のように気づいたら〇十年、という人もいます。それでいいんです。私自身がこんなに長く思っていなかったのですから。何より、看護の組織のトップマネージャーとして看護の魅力・楽しさを語れることは、個々のスタッフが困難やストレスに向き合い、乗り越えていくためにも欠かせないと思っています。

「看護という職業を選んで、その魅力に気づかないなんてもったいない！」、これが考え方の“根っこ”にありそうです。



田巻 宏之
医療法人社団碧水会長谷川病院
看護部長

「やると決めたら迷わずやる」姿勢で

私は長年精神科病院の病棟長を務め、8年ほど前から看護部長を拝命し、看護部運営や病院運営を担ってきました。看護部長になった当時の当院は、経営危機が深刻で看護職員の離職も進み、病院全体の組織も崩壊しかかっている状況でした。実は私自身も別の理由で退職しようかと考えていたのですが、20年以上勤めた病院がそのまま潰れていくのはどうしても許せないという思いがあり、自身の考えは捨て去り「なんとしてでも病院を立て直す」と強烈な思いで看護部長になった記憶があります。

それ以来、看護部は「患者数確保・看護師数確保・看護の質の向上」の3点を合言葉に、私同様この病院が好きで残った職員と力を合わせてなんとか経営危機を乗り越え、今では安定した病院運営ができるようになりました。一昨年は電子カルテを導入し、昨年は他の病院の病床2病棟分90床を吸収合併し、500床だった病院を590床に増床して、93%以上の利用率です。また看護職員の応募者も増え、看護だけでなく医局、PSW（精神保健福祉士）なども人員が充足し、現在では「医療・看護の質の向上」を最優先・最重要課題に運営できる状態になりました。

途中で経営母体が変わり、どうなることか心配する時期もありましたが、当院を非常に大切にしていただけの理事長との出会いもあり、運も味方してくれてやってこられました。今考えれば本当によくここまでこられたな、という思いもありま

すし、1つ判断を間違えていたら、また1カ月タイミングが遅れていたら今の当院はなかったかも、という状況もあります。

しかし、私がやってきたのは特別なことではありません。自身の内面の葛藤は極力無視して出すべき成果・ゴールを設定し、そのために確実に達成できる戦略を考え、病院長や事務長に了承を得、病院幹部にネゴシエーションし、担当者を決め、担当者が実践していくのをサポートし……という“通常の組織運営”です。

今、周囲を見渡すと、直面する困難・ストレスに対し、内面で起こる不安やネガティブな考えに振り回されてしまい、その人本来の能力を十分発揮できていない人を本当に多く見かけます。「やったことがないこと」は当然、できるかどうかわかりません。そこで私の場合、まずは「やったほうがいいのか／やらなくてもいいのか」をはっきりくっきり、自分の中で決めます。やる、と決めたら今度は“120%できる”戦略を先に考えます。あとは迷わずやるだけです。その際、不安な気持ちなど、実施すること以外の事柄には極力エネルギーを消費しないようセルフコントロールするのがコツだと感じています。

もちろん、うまくいかないこと、途中で方向を切り替えたこともあります。最終的に出すべき成果”というゴールだけは見失わず、あきらめず、常に戦況を把握し、戦略を練り続ける、ということが私の仕事かな、と思っています。

スタッフのストレス耐性を高めていくには

看護管理者として25年以上、看護師の育成にもかかわってきました。今回のテーマである「ストレス耐性を高める」「困難な状況乗り越えていける」視点での育成については、特に重要視してきました。ストレス耐性というのは座学や実習では得られにくいので、管理職として、また職場の上司として、個々の職員をどう理解し、いかにかかわっていくかが非常に重要と考えています。

「1人ひとりのストレス耐性は異なる」ことを前提に、管理者や上司は、個々の職員にとって適度なストレスをかけていくことが基本となります。その職員にかかるストレスが、本人のストレス耐性よりも強すぎれば離職やメンタルなどの問題が

*1相手に奉仕することで意欲と能力を引き出す支援型のリーダー