

## はじめに

本書は、看護管理の「いろは」も知らない私が、いきなり管理職という仕事を請け負うことになり、遭遇してきた苦難をその時々には考察し、乗り越えてきたプロセスを書き記したものです。書籍化に当たり、『師長主任業務実践（現『看護のチカラ』）』（産労総合研究所）で連載をした「中小規模病院の組織づくり・人づくり」、「おせっかい看護部長の腕まくり」を加筆、修正し、再構成いたしました。連載は「いろいろな看護管理」がある中で、自分流の看護管理を書きおろしたものです。

中小民間病院の看護部長の日常に焦点を当て、民間病院ならではの問題を、実話をとおして描きました。理論や原理は少し棚上げして、身近な問題に「人と人がどのように関係し合っているのか」を少し深く考えて行動した自分流の看護管理は、幸運にも皆さんから共鳴を受け、連載をきっかけに組織改革や組織運営に悩みを抱える管理職の方々との交流が始まり、思いがけない人脈という財産を得ました。

あらためて看護管理職に就いてからの15年を回想してみますと、過去も現在も波乱万丈、一難去つてまた一難の、「看護管理者修行」に尽きるものでした。

私の看護管理者としてのキャリアは、踏み入れたことのなかった民間病院で幕が上がりました。育ってきた看護現場の環境とは風土も習慣も大きく異なる空気の中で、「異色の人間」として扱われるこ

とも多々ありました。しかし、看護職としての気品や品格など無縁とも思える群れの中から逃げ出すこともせず、良くも悪くも人間らしさをむき出しにした人間模様とその成り立ちをくみ取りながら、誇り高くあるべき看護職の姿や姿勢について考え続けてきました。これは、私にとって貴重な経験です。

社会の一つのくくりである組織の一人として、そして専門職と呼ばれる看護職の一人として、人が人を見ること、人が人を育てることに対する厄介な関係性に大きな不安を抱き、それでもその厄介な人に助けられ、支えられて自分自身の成長と成果をつかんできたことは、私自身が「生きた証」と言い換えられるほどの、誇りとやりがいを感じることでありました。

「継続は力なり」のことわざに習い、「昨日より今日、今日より明日」と一步一步の進歩に賭けてきたことが、今の私を築いたと思うのです。たくさん失敗がありました。物がうまくいかなかったことが失敗ではなく、それを辞めてしまったときが失敗というべきなのだと、自分に言い聞かせてきました。失敗というのは、次に改善すべき事柄を明確にしてくれる「宝の山」と考えたことが、ポジティブな発想を生みだしてきたと思うのです。

本書は誰にでもできる、ごくごく当たり前の取り組みばかりを掲載していますが、私が皆さんに最も伝えたいことは、「取り組んだ結果は、自分はもちろん、周囲も共に納得のいくものであるべきであり、さらにはプロセスを通じて受け止めることが最も大切だということ」です。それが私にとって看護管理の全てに心掛けてきた「自分流の看護管理」であることを申し添えておきたいと思えます。

第3章の実践事例においては、まだまだ未熟な経緯や結果でもありますが、着手できていない課題

もありますが、今後も泣いて笑って、さまざま人と人の良好な関係にこだわり続ける看護管理を実践していきたいと考えています。

どの章からでも読めるように構成しましたので、時間を貴重なアイテムとしている忙しい皆さまにとって、少しでも日常の一助となれば幸いです。

小宮 美恵子

中小規模病院の

看護管理の

現状と背景

第1章

# 1 民間病院の看護現状スケッチ

## 看護管理者への期待

医療機関は、大規模病院や中小規模病院を問わず日夜、多くの医療従事者により人々の命を救うため、また健康を保持し増進するために、たゆまない努力を重ねてきました。

それぞれが最高のレベルでその専門性を発揮して、質の高い医療が提供できることこそが医療倫理であると信じ、「24時間眠らない医療現場」を守り抜いてきました。ところが社会情勢は厳しく、その医療機関の使命を全うしていかうとする今後、大きな不安を投げ掛けました。国の政策に対する病院運営のやりくりは、待ったなしの危機的状況を迎えているといえます。

地域連携の拡大と充実に力を注ぐようになり、施設は異なってもそれぞれの医療機関では機能低下することなく、健全経営のための努力と工夫を進めています。

この渦中において、看護管理者の病院における役割は、ますます重くなっているといえるのではないのでしょうか。

中小規模病院は、大規模病院のような総合機能を持ち合せてはいませんが、急性期医療の後方支援の役割を果たす重要な任務を担っています。地域住民の砦となるためにも、健全な医療活動を展開し

て、生き残ることが必要です。そのためには小規模病院にありがちな甘えと妥協は捨てて、スタンダードな医療・看護と「患者へのおもてなし」という感性豊かな病院風土を築いていかなければなりません。

そこで病院では、看護管理者にまさしくその改革の仕掛け人となることを期待しているのです。

最大の在籍者数を持つ看護部が変われば、組織全体を巻き込むことができる、また中小の民間病院だからこそ「成果が出せる改革」となり得るのです。そのためには「質の高い看護組織・質の高い看護人材」をつくり上げ、「質の高い看護」を実践する看護集団を育成することが、すなわち医療の安全を最優先しつつ、人を尊び、権利を守ることができる医療者集団をつくることです。看護管理者の任務であると思うのです。

だからと言って、私自身に当初から看護管理者として崇高なビジョンや、戦略的な計画と手腕があったわけではないのです。仮に理想のビジョン・計画があったとしても、理想では解決できない現実を毎日のように目の当たりにし、発生する幾多の問題に振り回されて途方に暮れかかっていたというのが実際のところですよ。

昨日より今日、今日より明日、「きつとどこかに進歩は出てくるはず」と、そんな後生楽な私の性格が良かったのか悪かったのか、なけなしの知恵を絞り出しては、体力と持久力の強さを見方に、ただ無我夢中で21年の月日を息切れしながらも猪突猛進してきたというのが本音であり、実は自分でもよくここまで続けられたものだと感心しているのも事実ですよ。

スタッフから師長へ、師長から看護部長へとたいして経験を積むこともなく、短期間のうちに職務を変化させながら看護の現場を駆けずり回り、多くの人に「知恵と勇氣と希望」という大きな財産を授かったこと、またつらくもあり楽しくもあり、涙と笑いの繰り返し返しの仕事人生であったこと、ここに自分流の組織づくり・人づくりが形を成してきたといえるような気がします。

とにかく現場主義にこだわってきた私には、フットワークは大事な武器だったといえます。

「井の中の蛙、大海を知らず」といった看護師集団に、やりがいという仕事観を広げてやりたいという想いで、余計なお世話とささやかれながらも関わり続けた「おせっかい看護部長」の21年の奮闘を少しずつ紐解きながら、組織を一つに束ね、組織の期待に応えていくための方略……というよりは、自身の管理者修業を振り返りました。

時代がどんなに変わっても、昔も今も変わらないものがあることに気付き、人間と人間の真の欲求を理解することに近づいたとき、人材育成は方向が見えてきますし、その人材で構成される組織も「ワラの家からレンガの家」へと、変貌を遂げていくと思うのです。

### 自分が選んで進んだ道

看護師ライセンスを手にしてから33年余りの時間をゆっくり回想していきますと、懐かしく去来する若かりし日の、未熟で怖いもの知らずの自分がほんやりよみがえってきました。お恥ずかしいことに、それほど熱い情熱を抱いて看護の道を志したわけでもなく、よくぞここまで看護の仕事一筋に続