

聖隷浜松病院で働くことが「ハッピー」な理由

——「課長塾」が創り上げる看護マネジメント

聖隷浜松病院看護部では、本年度から初の試みとして、同院の看護部課長(看護師長)およびスペシャリストを対象に、全8回の予定で「課長塾」を開催している。勝原裕美子氏(副院長兼総看護部長)と各職場を束ねる課長が膝を交え、組織を見つめる平場の論議を重ねている。聖隷浜松病院の看護マネジメントのいま、長年蓄積されてきた看護マネジメントの知、そのありようとは。本誌では、さる7月28日に行なわれた第3回「課長塾」のようを取材した。

2007(平成19)年、勝原氏は副院長兼総看護部長の就任にあたり、看護部のスタッフに「看護の可視化」をしようと呼びかけた。勝原氏が大会長を務める本年の日本看護管理学会の大会テーマにも掲げられ、このテーマのもと多数の演題が寄せられたことに象徴されるように、臨床看護、マネジメント、制度、医療経済などについて、エビデンスに基づき、あるいはナラティブに、さまざまな側面から看護を考察し、社会に還元するための幅広い概念である。

各施設において看護マネジメントを可視化することは、その組織に大きな効果をもたらす。管理者が組織全体に理念を直接伝えることはもちろん、長い時間をかけて培われ、組織内に根づいた看護マネジメントの知や人を育てるフィロソフィーを、経験知、暗黙知の状態から紐解き、言語化し、職員が共有することで、より安心して働きやすく、調整機能および生産能力の高い組織に進化していくであろう。

聖隷浜松病院の課長塾は、この共有に向けた作業であり、勝原氏と課長がカジュアルに対話しながら、これまでに築かれ、連綿と受け継がれている看護マネジメントの意味づけを丁寧に再確認し、その背景や理由を思考するプロセスである。この作業が聖隷浜松病院の看護マネジメントの可視化につながる。

取材日は、他の会議や夏休みと重なったこともあり、いつもより少ない7名の

課長が業務終了後、三々五々、院内の会議室に集まってきた。課長塾では、勝原氏の大学院(経営学博士)での師である金井壽宏氏が著した『経営組織』の各章が毎回の参考文献として示されている。この書籍は、“働く個人の視点を大切にしたい経営組織論”という視点から書かれ、勝原氏が論じてきた看護師のキャリア論とも通底している。

課長塾でのディスカッションは書籍の内容に留まらず、縦横無尽に展開され、さながら「勝原ゼミ」といった様相。ワーク・ライフ・バランスが言われ、看護師の教育背景、キャリア・パスも多様性を増している今、何をよりどころにマネジメントを行えばよいのかと悩む管理者も少なくないと思うが、悩みをやわらげ、掘りどころとなる考え方を共有するため一つの的方法論がこの課長塾ではないだろうか。

以下、勝原氏による進行のもと、アサーティブに進められた「個人と組織のかかわり合い」をテーマとする第3回課長塾のディスカッションのようをお伝えする。

17時30分@聖隷浜松病院、勝原さんと5名の課長で課長塾がスタート

勝原 いきなりですが皆さん、ハッピーですか？

C 看護師 えー(笑)。ハッピーといえばハッピーかな(全員がうなずく)。

勝原 どうハッピーですか。

C 看護師 やりたいことができる。

E 看護師 上下の差が他の病院に比べてあまりない。

勝原 他の病院を知っている？

E 看護師 いえ、噂で聞いています(笑)。

●ハッピーでいられる組織とは？

勝原 では、やりたいことができるというのは、Cさんにとってどのぐらい重要ですか？

C 看護師 これまで、何かに挑戦したいと言ったときに頭ごなしに否定されたことはありませんでした。どうすればやれるようになると思う？と考える機会を与えられたり、少し時間を置いて根回しをしてから実行したほうが良いと言われることはありましたが。そういう環境で育ってきたので、やりたいことができなくなったら窮屈だと思う。

そして、自分自身がやりたいことだけではなくて、さまざまな研修の機会を与えられ、その度に組織から、動機づけられてきたとも思います。

勝原 Bさんは組織のなかでハッピーと思えるのはどんなときですか。

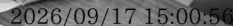
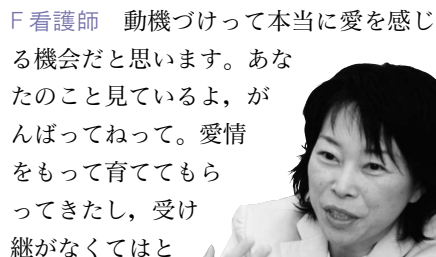
B 看護師 初めてハッピーと感じられたのは若いときではなく、中堅になって役を与えてもらい、自分の役割や存在価値を認めてもらえたときでした。ここにいないと充実できないのかなと気づかされました。

勝原 充実感とはどういうものですか。

あえて、皆さん個人にとってハッピーとは？という視点で伺ってきましたが、ハッピーだった経験は、よい動機づけにさかのぼるというお話が出ました。では、なぜ組織は動機づけを大事にするのでしょうか。

勝原 確認する、一致させる。管理者側が望んでいることとスタッフが望んでいることが一致したときに、すごくよい動機づけをされ、自分が期待されていることがわかり、本人も頑張るし、組織にも

自分がこの組織で育ってきて、大勢の



思います。

一同 たしかに。

●居心地のわるさと境界線のあいまい化

勝原 ここまでよい話が續いていたのですが、組織に対して居心地がわるいと思うときは、どういうときでしょう。当院の離職率は全国平均からみれば低いし、結婚などで致し方なく辞めざるを得ない人が離職者の大半を占めています。その一方で、この組織はいやだと言って辞める人もいます。中途という言葉は好きではないですが、他施設経験者の離職率は結構高いのです。どうしてでしょう。充実感が高くて、上下の隔たりもなく、動機づけもしてくれる組織なのに。

C 看護師 自分がこの組織のスピードについていけないとか、療養型の病院でやりたいといって辞めていく人はいますね。

B 看護師 新人の1年目は時間的に余裕が与えられていますが、既卒者は、すぐに即戦力として仕事が割り当てられています。経験者には、看護職として2~3年の経験の方も含まれているので、研修の時間をもう少しとれるとなじめるのかなと思うのですが、それがないまま現場に出てもらっている現実があります。

C 看護師 前職に比べて、当院のほうが求めるレベルが高いという話は聞きます。当院では、なぜそういう臨床判断をしたのかと、突っ込んで聞かれるので、そう

いった教育を受けてこなかった人には抵抗や違和感があるのかなと感じています。

勝原 皆さんが大事にしている新卒を育てる技法ですが、中途採用者には使えない技法なのか、使っているけれど有効ではないか、どちらなのでしょう。

一同 うーん。

勝原 社会学者の A. W. グールドナーが、ローカル(組織内属者)とコスモポリタン(より広い世界につながるひと)の対比を「組織への忠誠心」「スキルへの打ち込み」「準拠集団の所在」という要素から述べていますが(金井壽宏氏『経営組織』74ページにて詳説)、組織への忠誠心が高く、特定の技能を極めたいという打ちこみ程度は低く、準拠集団は所属組織の内部にとるというひとがローカル、コスモポリタンとは組織への忠誠心は低い、例えば自分はこの技術を極めたいから、大学病院に移るとか、自分のもてる技能をさらに高めていくためにどこに身をおけばいいのかと考えたときに、組織への忠誠心よりも広く外部に身をおきますよという考え方をとるタイプの人です。

では看護師はもともとどちらの考え方をとるでしょう。また当院の看護師はどうでしょう。そして中途採用者たちは。

A 看護師 当院の看護師はローカル?

一同 いろいろですね

E 看護師 このなかだけにいればいいと思っている人と、もっと自分を高めたいと思っている人と。

C 看護師 スキルを高めたいから当院にいるという人もいれば、ここを高めたいから外に移るというひともあるし……どちらが多いでしょう。

D 看護師 ローカルとコス

モポリタンを行ったり来たりということはあるのですか?

勝原 あまりないです。結婚などのきっかけがあって、変わることはあるかもしれませんが。

D 看護師 看護師は専門職だから、自分の専門性を高めたいという意欲は多かれ少なかれもっているでしょう? それをめざしているから、当院でできなければ他の病院でもいいわ、って。絶対当院でないとだめだと思って入る人はあまりいないのかな、と思うのですが、ただ専門性を求めながら働き続けて、あわよくばほかの病院に行こうと思いつつもだんだんここがよくなって……このようにコスモポリタン志向の人が、だんだんローカルになっていくこともあるのかなと。

一同 あー、あるかもしれない。

勝原 1970-80年代に活躍したグールドナーは今でも引用される高名な社会学者ですが、当院ではこの考え方は使えない!? (笑)。つまり、組織への忠誠心は高く、スキルへの打ち込みも高く、準拠集団は、当院に資源があれば内部に求めるし、なければ外に求めるという。

医師と違って看護師はこれまで一般的には採用された病院であなたたちを育てるわよ、と言われて、好きか嫌いかは別にして、組織に忠誠心を求められてきたと思います。

A 看護師 専門や認定看護師を取得するようになって、医師型のキャリア・パスに近づいているかもしれないですね。

勝原 就職説明会では、縁もゆかりもないのに北海道など遠くから参加している。看護の世界観が広がっているのかもしれないですね。以前は、付属の看護学校から入職するという



のが当たり前だったけれど、組織の外と中を区切ってきた境界線が緩んでいるかもしれない。

●退出・発言・忠誠心——当院はどれ？

勝原 ドイツの政治経済学者であるA. O. ハーシュマンは、個人と組織のかかわり合いのあり方について、「退出」「発言(告発)」「忠誠心」の3パターンを示しています。

「こんなところ、いられるか！」と組織を辞めていくのが、退出。「気になることがあるのですが、こうしたらどうでしょう」と提案するのが発言、忠誠心が高く、「気になることがあっても組織に順応してやっていく」というのが忠誠心。

では、当院はどうですか。言わずもがなかもしれませんが……(笑)。

一同 発言だね。

勝原 言わずもがなとは思いましたが(笑)、ではどうしてみんな組織のなかでそういう行動形態をとるのでしょう。

E 看護師 当院にいなが黙っているというのは精神衛生上よくないし(笑)。

C 看護師 意見を言わないのは自分を出していることにはならないとさんざん言われて育ってきたので。

勝原 育てられたからこうなったのです(笑)、そもそも、そういう教育方針をとるようになった意味はどういうところにあったのでしょうか。課長塾の塾生として、どう考える？

F 看護師 自己成長のためには、自己開示が必要ということですね。

C 看護師 毎年、1年目の10月に行なっている「メンバーシップ研修」では、チームナースの基本理念を理解してもらいますが、ここでカンファレンスの場で自分の意見を出して患者さんにかかわることで、経過が変わったという体験ができるような教育を行なっていますよね。

D 看護師 そして、どんな場面でも後々、本人が言わなければよかったと思わせなような、言ってよかったと思えるような支援をしますね。

●「組織と個人のかかわり合い」の可視化

勝原 当院では年間を通じてさまざまな研修を行なって、それぞれが教育機会に

なっていますが、組織的な視点から何を上達させようとしていますか。どうしてみんなが発言できるナースになっていくのか。そこから、皆がハッピーと思える組織になるまでに、当院には暗黙知のなかに、すごい仕組みがあるはずですよ。しめくりに、皆さんが今日言ったキーワード(前ページ写真)を使って、聖隷浜松式の「個人と組織とのかかわり合い」のモデルを考えて図式化してみませんか。

ここから、作業をしながらの会話

C 看護師 “吐き出し研修”と言われる1年目5月の「リフレッシュ研修」で、あなたの存在が大事です、という意識を植えつけています。発言すること、意見や考えを言うことでフィードバックをもらえて、組織にいる意味を、自分でも、仲間からも認めてもらえるということがありますね。

F 看護師 なんでもいいからまずは発言しなさい、というところから始まって、発言による自己開示があり、先輩や同僚からフィードバックを受ける。

A 看護師 中堅研修では、自己開示とフィードバックが個人成長につながり、目標管理が組織の成長にもつながるということを教えられます。

E 看護師 つまり、コミュニケーションを活発化するという意味で、自己開示とフィードバックは組織にも自分にも大事だということですね。

F 看護師 ある程度、その部分が理解できてくると発言には抵抗はなくなる。

E 看護師 そうすると「退出」にはつながりづらくなります。

B 看護師 組織の一員としての成長、自己開示、フィードバックは順番ではなくて、循環していますね。

A 看護師 意欲を高めて、業務にコミットメントし、フィードバックを受け、また次にこれをやりたいという新たなモチベーションにつながります。

勝原 上下の格差がないということも、発言につながるのではないですか。発言しやすくする環境も大事ですね。

(図が完成)

勝原 個人と組織のかかわり合いの可視

化ができました！ すごいですね。暗黙知のなかでやっていることが言語化されました。当院ではまず発言ありき、組織で働くための基盤ということですね。発言できる人が集まる組織は、矯正能力があるので、組織がもっとよくなる、そしてそこに人が集まるという循環になるわけですよ。この組織には長年皆さんが培ってきたマネジメントの知、仕組みができていることが分かりました。

終了10分前の20:20にG看護師が参加

勝原 セっかくGさんが来たから、Gさんに今日の成果を教えて終わりにしましょう。

一同 誰が説明するのー？ 先輩お願いします(笑)。

C 看護師 こういうときだけ先輩って言わないの！(笑) まずは、なぜ私たちがハッピーでいられるのかというオープンクエスチョンから、自己開示やフィードバックが大事で、それはさまざまな場で、動機づけられている。当院では発言することがベースになりながら、さまざまなファクターが循環、相関し合って、当院で働くことのハッピーさにつながっている、ということを確認しました。

そして、こういう環境で育ちながら私たちのなかに、知らず知らずマネジメントの理念や方法論が共有されていて、今年度の課長塾が終わるころには当院の看護マネジメントの考え方の全体像が可視化できるのではないのでしょうか、という示唆が勝原さんからありました。

勝原 とめどもなく話してしまいそうなので、今日はこれで終わりにしたいと思います。



「課長塾」の参考文献

日経文庫

経営学入門シリーズ

「経営組織」

金井壽宏 著

903円(本体860円+税5%)

日本経済新聞出版社