

AMCoR

Asahikawa Medical University Repository <http://amcor.asahikawa-med.ac.jp/>

ナースマネジャー (2010.03) 11巻12号:67～71.

あの人が持つ看護管理のセンスいただきます!
達人管理者の感性・経験知(第12回)(最終回)
"看護者"としての基軸がぶれない看護管理者に

上田順子



リレー連載：第12回（最終回）

あの人が持つ
看護管理のセンス
いただきます！

達人管理者の 感性・経験知

Junko Ueda

上田順子

旭川医科大学病院
副院長／看護部長

“看護者”としての 基軸がぶれない看護管理者に

本連載の最終回を担当する上田順子さんは、副院長かつ看護部長という立場にありながらも、管理者である前に看護者であり続けたいという意思を持ち、あえてそうしているようにも見える。常に現場の看護やスタッフを、そして患者さんの気持ちを大切に思っている、看護が本当に好きな“生まれながらのナース”である。

この厳しい情勢下では、どの病院のトップマネージャーも目を吊り上げているのが普通であるが、上田順子さんの立ち振る舞いからは、良い意味で厳しさは伝わってこない。いつも柔らかい空気に包まれている。どんな立場であろうと、看護者はやはりこうでありたいものだ。

略歴 Expert Career

〈学歴〉

1977年北海道大学医学部附属看護学校卒業。
1998年旭川大学経済学部経済学科卒業。2005年旭川医科大学大学院医学系研究科修士課程修了。

〈職歴〉

1977年旭川医科大学病院勤務、呼吸器循環器外科病棟看護師。1986年消化器内科病棟副看護師長。1990年消化器内科病棟看護師長。1995年脳神経外科・放射線科病棟看護師長。1998年副看護部長。2002年より現職。

〈その他〉

2005年日本看護協会認定看護管理者資格取得。

sense

1

管理者である前に 看護者でありたい

「患者さんが大事に至らなくて良かったですね」

出張先の病院長にインシデント事例を電話で報告し終えた時に返ってきた一言である。受話器を置き、自身の事務的な報告が恥ずかしくなり、また同時に、何か大切なものに気付かされたような思いであった。

「看護管理者である前に、1人の看護者であり続けたい」と思いつつ、看護部長として

8年目を迎えていた。いつから事実経過だけを伝え、患者さんやご家族の気持ちを察した言葉を発しなくなったのか。師長からの報告を意識して聞いてみると、私の報告の仕方と同様であった。その後は、師長から報告を受けた後に、「ご家族はほっとしたでしょうね」など、患者さんやご家族の立場に立って一言述べるようにしている。

このようなエピソードがあったところに、この原稿の執筆依頼があった。これまでは「忙しい」を理由に逃れてきたが、看護管理者として大切にしてきたもの、伝えたいものは何だったのかを振り返る良いチャンスだととらえ、引き受けることとした。

sense ② 「ナースキャップを着けて生まれてきた」と言われたことも

私は、看護基礎教育で、「看護管理は看護師1年目から実践するものだ」と学んできました。開院間もない当院に就職し、看護を実践する中で、看護管理の視点が育まれてきたと考えている。勤務体制や各勤務帯の業務基準、看護手順の作成、新人教育プログラムや業務改善など、先輩・後輩が自由に意見を出し合い決定してきた。

同僚から「ナースキャップを着けて生まれてきたんじゃない？」と言われるほど、1日何時間でも看護に関する話をするのが好きであった。美容室に行けば洗髪のコツを体験し、ホテルに行けば従業員の動きや対応を学ぶ。決して要領の良い方ではない。仕事は遅く、人一倍汗をかき、話せばとちる。しかし、「これは看護だ」という気持ちから、師長や医師に必死に考えを主張していた。

今思えば生意気な看護師であったが、当時の師長は、私の話を最後まで否定することなく聞き、その考えを採用してくれた。「まずは、やってみたら」という言葉が返ってくるうれしく、励みになっていたと思う。

1990年に、消化器内科病棟の師長となったが、「もっと、私たちを信用してください。任せてください」と部下から言われた。自分ではそうしているつもりでも、できていなかったのかもしれない。

看護管理に行き詰まり、千葉大学看護実践研究指導センターで6カ月間研修を受けた。看護管理の基礎的な知識や技術、継続教育のあり方などを修得し、学ぶ楽しさと現場で試す面白さを実感し、その後、大学に通う動機付けとなった。

sense ③ 私の師長時代 ～規則より患者の希望

ある炎症性腸疾患患者さんとの出会いを、忘れることができない。炎症性腸疾患の中でも、クローン病の患者さんには年齢の若い方が多い。中には昼夜が逆転している患者さんもあり、昼間はカーテンを閉めて寝て、夜は消灯後も仲間たちと病室を出入りするなどのケースもある。ほかの患者さんから苦情が出て、たびたび師長として注意することがあった。しかし、食事の時間に点滴棒を押しながら病棟を出て行く後ろ姿や、消灯後のエレベーターホールで、街明かりを眺める姿を見ると、病气や家族、学校、仕事のことなど、不安や悩みを抱えていることが想像できた。

ある日、「入院患者が病院の敷地内で花火をしている」と病院防災センターから連絡を受けた。すると、数人のクローン病の患者さ

んが、元氣なく病棟に戻ってきた。私は、その患者さんの姿を見て、これまで、規則を守ることには重きを置き、入院生活を送る患者さんの気持ちに寄り添っていなかったことを反省した。

そこで、病棟医長や看護師らと話し合い、病院の許可を取り、病棟の行事として花火大会を開催した。さらに、毎年1回、患者さんやご家族と医師、看護師、栄養士、薬剤師などの親睦会を、旭川近郊の宿泊施設を利用して1泊2日で実施した。その後、この親睦会は「腸寿会」という名称の患者会に発展することとなった。

脳神経外科病棟師長の時には、30代の患者さんに妻と小学生の娘2人が付き添い、亡くなるまでの約1カ月間、家族と一緒に過ごすことができる環境をつくった。子どもは冬休み前であり学校を休むことになるため、看護師や主治医が教師役や遊び相手になって規則的な生活を送ることができるよう心がけた。

また、個室を「〇〇号室」ではなく「〇〇家」と呼び、患者さんは夫、父として過ごし、妻や子どもは精いっぱい看護し、家族の絆を深めることができた。

これらの経験から言えることは、規則は患者さんの視点やその状況に応じて見直すことができるものであるということである。往々にして、入院生活の規則は病院側の都合でつくられていることが多い。しかし大切なことは、患者さんやご家族は何を望んでいるのか、看護者として、チームとして何ができるかをしっかりと考えることである。

そして、「いいわね。やってみよう。交渉は任せなさい」と師長が看護師のアイデアを柔軟に受け止めて、実行するために何を整え

るべきかをチームで考えることが重要である。師長は、看護師の感性を大切に、看護師が主体的に看護を展開できるように周辺の環境を整える役割を担うのである。

sense 4 私が大切に 5つの管理観

1998年には副看護部長、2002年には看護部長となった。ここで、看護部長として心掛けていること、大切にしていることを紹介したい。

基軸がぶれない

我々、看護職が目指すもの。それは、患者さんに最高の看護を提供することである。看護管理者は、良い看護管理をすることが役割ではない。最高の看護を提供するために、人、物、金、情報などのあらゆる資源を有効に活用する必要がある。

ここ2～3年の看護師の研究テーマには、「安全管理」「感染対策」「〇〇管理」など、管理について取り上げられることが多く、患者さんではなく、我々看護職員や物品、システムを対象とするものになっている。どれも安全な医療を提供するために重要であるが、日常の看護場面で「管理的な視点」が強調されているのではないかと思われる。事例研究や看護の本質に迫る研究、看護技術の検証・開発など、看護実践に関する研究も推進していきたいと考えている。

私は、師長会議や副師長会、集合研修などの場で、看護部の理念、看護の倫理綱領などを取り上げ、看護部は何を目指しているのかを説明している。周囲からの「看護部長は方針がぶれないからいいよね」という言葉を褒

め言葉と受け止め、これからも基軸の下に社会の動きを敏感にキャッチし、柔軟に、そして真摯に成長していきたい。

スタッフの可能性を信じる

看護部長になって変わったこと、それは、副看護部長や師長を信じて任せられるようになったことである。師長の時はなかなかできなかったことだ。

きっかけは、若いスタッフを副師長に、経験の浅い副師長を師長に昇格させる決断をした時である。若いスタッフの昇格は困難も多いが、まだ開発されていないさまざまな能力や感性に自ら気付くチャンスとなる。若くして昇格し、自信を持つか、謙虚に周囲の意見を聞き、自分を成長させていけるかは、本人次第である。この副師長なら「できる」、このスタッフたちなら若い副師長をサポートしてくれる。困難なことが発生した時に、師長やスタッフたちは乗り越えることができると思えるようになった。

また、病院機能評価受審や病院情報システムの更新に伴い、組織が一丸となって取り組む時など、師長やスタッフのパワーに感動する毎日であった。師長やスタッフの可能性を信じていることができることが、私の強みである。

変化を楽しみ、チャレンジする

当院は、この10年間で平均在院日数が38日から16日に短縮し、DPCの導入、国立大学法人化、病院増改築、救急医療体制の整備、がん診療地域拠点病院の認定、周産母子センターの設置など、看護を取り巻く環境が大きく変化している。その変化の中で、看護部は組織の機動力となり、院内のあらゆる部署に看護職を配置し、専門的な役割を果たしてきた。

組織の基本的要素は、共通の目的、協働への意思、コミュニケーションである。病院の方針、目標が明確であり、看護部長が副院長であることから、早い段階で協働の意思を示し、人材を育成し、活用することが可能である。また、単科大学の強みとして、他職種との情報交換や連携が取りやすく、団結力も強い。

これは、開院当初からのさまざまな変化に対して、それをチャンスととらえ、楽しみ、チャレンジするという風土が根付いているからだと言える。現在は、「まずは、やってみよう」を合い言葉に、次の戦略を練っている。

感受性を大切にする

伊集院静の小説『乳房』に、「私はナースセンターへ蒸しタオルをもらいに行った。タオルを受け取り洗面所で水道の蛇口をひねると、ふいに涙があふれて来た」¹⁾という一節がある。ナースセンターで看護師と笑顔で会話を交わし、タオルを受け取り戻る後ろ姿の先に、看護師の想像を超える患者さんやご家族の苦悩がある。その苦悩を感じ、思いを寄せることのできる感受性を、看護管理者としても持ち続けたいと思う。目に見えないところや形にできない事柄に目を向ける、感じる、思いを寄せることは、管理のセンスにも通じる。

気持ちを厳しくしない

管理上で大切なのは、気持ちを厳しくしないことである。師長の時は、「～しなければならない」「いつまでに～すべき」という言葉を使い、自ら気持ちを追い詰めていた。現実的でない目標を提示したり、無理な計画を立て、スタッフに忙しい思いをさせていたように思う。

今では、「私はどうしたいのか」を自問自

答し、自分の気持ちに正直になることを心掛け、師長へ一度に複数の事柄を依頼しない、提出期限に余裕を持たせるなどに注意している。そして、自分が忙しいと感じる時、師長はその2倍忙しく、スタッフはその3倍忙しい状況になっているのだと考えるようにしている。

sense

5 現場を守る看護師長たちに望むこと

新任師長のオリエンテーションでいつも述べていることであるが、力を入れてほしいこと、こだわってほしいことがある。

看護の得意分野を持っている

ローテーションをしたある師長が、「不整脈の患者さんの心電図の波形を読み、観察の要点を看護師に説明する機会があった。それから自分が受け入れられた」と話してくれたことがあった。ここから分かるように、看護管理者である前に、1人の看護師として看護の専門とする分野を持ち、学会に行くなど、知識を深めてほしい。私も、炎症性腸疾患患者の患者会には毎年参加し、交流を深めている。

★ 上田流 看護管理センスの磨きかた ★

看護管理者としての感受性を身に付ける

乳房 (伊集院静著、講談社、1991)

直

木賞作家伊集院静の短編集。

がんに冒され入院した妻を看護する夫を描いた表題作などを収録。組織の中の個人や集団に対するリーダーシップ、組織を理解した上での管理が、理論的・実践的に分かる本です。

看護を語ってほしい

誰もが、最初から師長だったわけではない。新人時代もあり、さまざまな経験を重ねて今がある。患者カンファレンスや事例検討会などで、師長の看護観や事例を語り、意見交換をしてほしい。師長とスタッフが同じ目線で看護を語ることで、チームの看護力は強化される。

分かりやすい人になる

「師長が何を考えているのか分からない」「言うことが理解できない」などの言葉をスタッフから聞くことがある。師長の考えや方針をスタッフに示す場合、難しい言葉では伝わらない。自分の言葉で伝え、スタッフにとって分かりやすい人になることが、チームをまとめる第一歩である。

各々が意思決定できる環境をつくる

師長やスタッフが看護上あるいは看護管理上の意思決定を求められた時に、部長や師長に判断を委ねることなく、各々の判断で意思決定できる必要がある。そのためには、組織の方針が明確で、コミュニケーションがよくとれていて、各々が専門職として自律していることが求められる。

困難な時代(とき)を経験しているからこそ、それを乗り越えた時に感謝の気持ちが生まれる。続けているから、失敗しても再チャレンジできる。夢があるから、成長を実感できる。私はそう考えている。 NM

引用・参考文献

- 1) 伊集院静：乳房，P.76，講談社，1991.
- 2) ステファン・P・ロビンズ著，高木春夫監訳：組織行動のマネジメント，P.284～311，ダイヤモンド社，2001.