

2025年2月6日（木）14時20分～16時15分 オンライン
令和6年度第2回東京都看護管理者連絡会議

人材定着につながる職場づくり

—管理者は何をすればいいの?!—

医療法人財団緑雲会多摩病院看護部長 加納佳代子

講談看護師 加納塩梅(かのうあんばい)

前・東京情報大学特命副学長(看護学部担当)

管理者は何をすればいいの！？



これ以上何かをするのではなく



やめてもいいことは何か

続けたいことは何か

発想転換した方がいいことは何か

そうか！ そうかかもしれない！ やっぱりそうよね！

「答え」は皆さんの中にある

本日のお話

I .病いとともに働き続けた中で大事にしてきたこと

II .人材定着につながっているかもしれない試み

(休憩)

III .誰もが活きる職場チームづくり

IV .発想転換アレコレ (事前質問へのヒント)

I.

**私が病いととともに働き続けてきた中で
大事にしてきたこと**

(ご自身の職業生活を振り返りながらおききください)

だれもかれもが
力いっぱいのにびのびと生きてゆける世の中
だれもかれも
「生まれて来てよかった」と思えるような世の中

じぶんを大切にすることが
同時にひとを大切にすることになる世の中

そういう世の中を来させる仕事が
きみたちの行くてに まっている

大きな大きな仕事
生きがいのある仕事

「君たちはどう生きるか」 (吉野源三郎) 小5の国語の教科書より

毎日が夢中



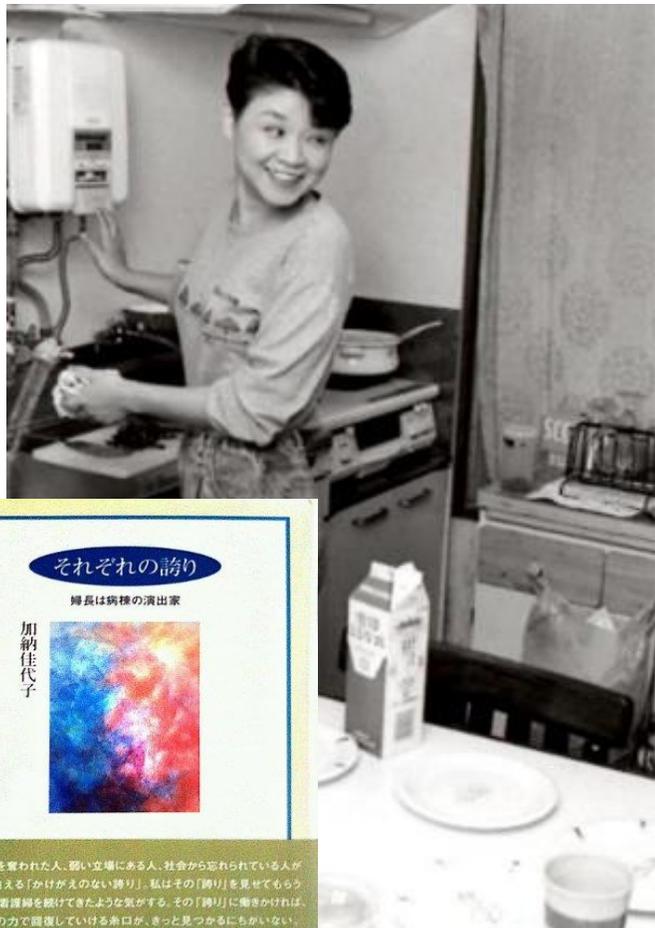
1950年愛知県生まれ、
5歳から東京で育つ、
20歳から千葉で暮らし、学生結婚、
千葉大学教育学部特別教科看護教員養成課程卒業

成田赤十字病院就職（50年前）

- 27歳 長女出産
- 30歳 長男出産

- 核家族で2人の子育て
- 病院託児所と保育園活用し
- 産休明けから夜勤

夫と子供を連れて婦長として転職・転居（32歳）



千葉社会保険病院看護師長
38歳、36時間連続労働後、

初めての痙攣発作

半年後再発作、てんかんの診断

服薬開始、病棟師長として勤務継続

イレウスで入院、黙って怠薬、重積発作

怠薬、睡眠不足、アルコール、過労、生理

てんかんであることは誰にも公言しまくる

加納佳代子：それぞれの誇り婦長は病棟の演出家
(ゆみる出版.1997)

てんかんに負けない、副作用に負けない

- てんかんに負けない：今まで以上に他の人以上に働く
- 副作用に負けない：眠気、歯肉炎、肝機能障害、出血班は仕方がないことと受け入れる



- 自分がてんかんだということを頭では受け入れるが、心の奥底で認めたくない

転勤命令で全社連本部、船橋中央病院看護管理師長の後、

49歳 民間精神科病院（八千代病院）看護部長に転職、
精神科医療の改革を楽しむ！

blog「あっけらかん病院看護日誌」精神科病院の日々を綴る



(アーカイブを加納塩梅のホームページに掲載中)

【欠けた花器】 あっけらかん病院看護日誌2000年12月10日より

欠けた花器ができあがった。

ぐい飲みといっしょに小さな花器を作ったのだが、ひびが入っているので、水を張ることができない。それなら、水を張らないで使えばいい。

この中に、どんぐりや赤い実を入れて飾ればいい。

ひびが入ったこと、欠けてしまったこと、足りないことばかり見ていると、役に立たないと思ってしまう。

ひびが入ったこと、欠けたこと、みんなひっくるめて何ができるか考えると役に立つ。

みんなどこか欠けてるじゃない。

欠けてたってできることあるじゃない。

欠けた花器の生かし方、見つけると楽しいよ。

割れたのも、粉々にして粘土に混ぜてまた使うことができるんだって。

何だって役に立つ。

誰だって役に立つ。（アーカイブを「加納塩梅」HPに掲載中）



こんなに頑張ったのに・・・なんで!?

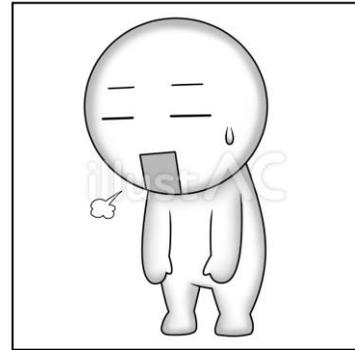
- 腹痛を更年期障害・生理不順と思い込み放置
- 子宮繊維症と卵巣嚢腫による腹膜炎で緊急手術、
- 術後結核、抗結核剤半年服用しながら勤務
- 病院機能評価受審ハードワークの中、てんかん発作頻発
- このままではうつ病になる。
- うつ病になる前に仕事をやめよう・・・と思ったら、すでに立派なうつ病になっていた!
- 泣く泣く、1年間の休職



こんなに頑張ったから・・・だった

うつ病からのリカバリーへ

- 「あなたの仕事は休むことです」 (産業医の副院長)
看護部長職を降り1年休職
- 抗てんかん薬を変更しながら、うつ病の治療専念
- . . . もう戦えない
- どん底から私自身のリカバリーを模索 (54歳)



生き方をかえよう！

てんかんとうつ病の私をまるごと認めよう！

- 当事者活動：てんかん協会千葉県支部世話人に手上げ
- 渥美講談塾（千葉市）：宝井琴梅・宝井琴嶺に師事



講談看護師・加納塩梅(あんばい)
創作講談で、愉しいてんかん啓発開始

私自身のリハビリテーションを学びたく

筑波大学大学院教育研究科カウンセリング専攻
リハビリテーションコースへ入学 (56歳)



HPに一言

「人は皆、病みながら生きている」

「失われたものを嘆くな！ ないものはない！

自分にないものは他者から借りろ！

借りて頭を下げてお礼を言え！

そして、自分に残されたもので、

惜しみなく、他者を支援しろ！」

これまでの生き方を変える

排除しない

戦わない

私の人生を楽しむ

講談看護師として生きる！



フリー看護師・講談看護師として生きようと思っていたところ
突然の👁

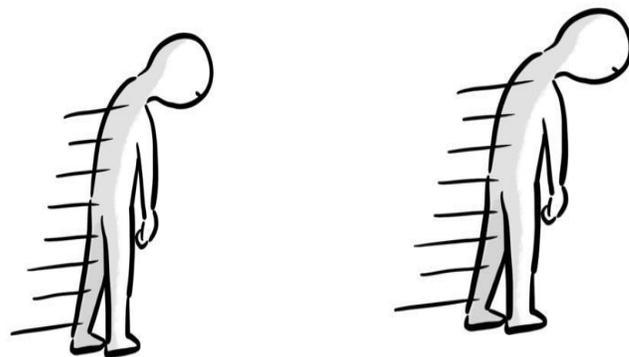
てんかんを公表したうえで大学教員へ (57歳)

- ・ 神奈川県立保健福祉大学・大学院教員
(看護管理学)
- ・ 全学授業 (1年生) で毎年「てんかん講談」
- ・ 創作講談「烈女フローレンスナイチンゲール」を
各地で公演
- ・ 横須賀市民大学で毎年新作発表 (大学講堂)
- ・ 講談ライブショーが楽しみと生きがい

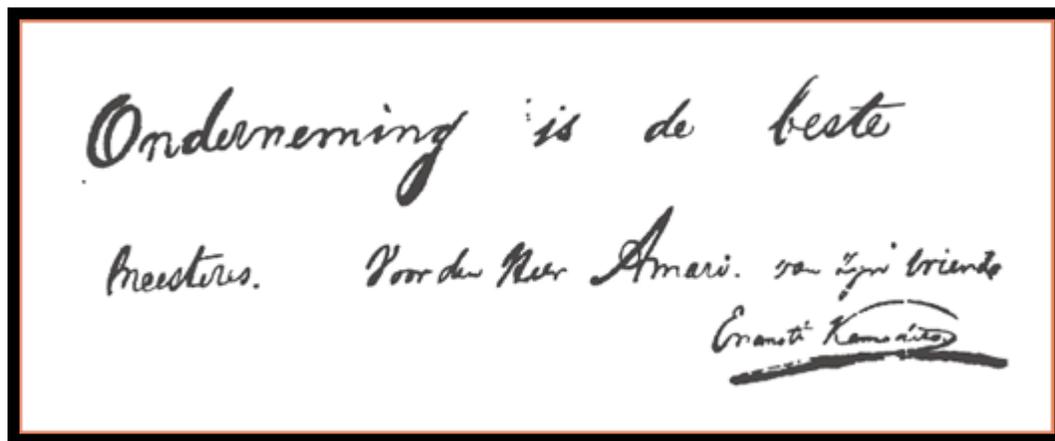


定年（65歳）前年の年末 二人の老人が訪ねてくる

- 看護学部新設の責任者になって欲しい
- 無理無理、講談看護師になるんだから



- トボトボと帰る2人の背中をみて



「冒険は最大の師なり」

榎本武揚がオランダの友人に贈った言葉「冒険は最良の師である」の自筆

榎本武揚

(東京農業大学建学の祖)

「科学する心」と「冒険心」をあわせもった万能人

学校法人東京農業大学

東京情報大学看護学部作りとてんかん啓発活動

「たくましい看護師」づくり

「たくましい当事者」づくり



- ・ 日本てんかん協会各県支部
- ・ 世界てんかんデイ
- ・ 日本てんかん学会
- ・ 全国てんかんセンター協議会
- ・ 大学・看護学校・高校・中学
- ・ 職能団体、卒後教育機関
- ・ 病院、施設、社会福祉協議会
- ・ 自治体いきいきセンター、自治会

てんかんは身近でありふれた病気 誰もがそう思う世の中になっほしい

てんかん当事者として看護師として
「我以外皆師」と学びながら、講談調で語り発信

- ◆てんかんとともに暮らす方々の**多様性**を
- ◆病いや障害とともに暮らすことの**豊かさ**を
- ◆Nothing About Us, Without Us! を
私たち抜きに私たちのことを決めないで!
- ◆いい**あんばい**に人生を楽しみながら暮らすことを
語り伝える

講談看護師

加納塩梅

ホームページ

加納
塩梅

[HOME](#)

[YouTube](#)

[ポッドキャスト](#)

[公演・講演予定](#)

[公演・講演実績](#)

[著書・雑誌掲載](#)

[プロフィール](#)

[依頼・問い合わせ](#)

講談
看護師

加納
塩梅



エモい自己啓発系 YouTube

「てんかんとのおつきあい方のコツ」を**当事者目線**で
「正しい知識」を**わかりやすく**
「てんかんの多様性」を**愉しく**伝えよう！

てんかんは身近でありふれた病気
誰もがそう思う世の中になってほしい



加納塩梅のテンカン小噺チャンネル

@kanouanbai · チャンネル登録者数 1580人 · 366 本の動画

看護師40年超！てんかん34年！講談16年！ >

チャンネル登録



すべての人に看護の心を
誰だって
諸事情を
抱えている

5月12日は



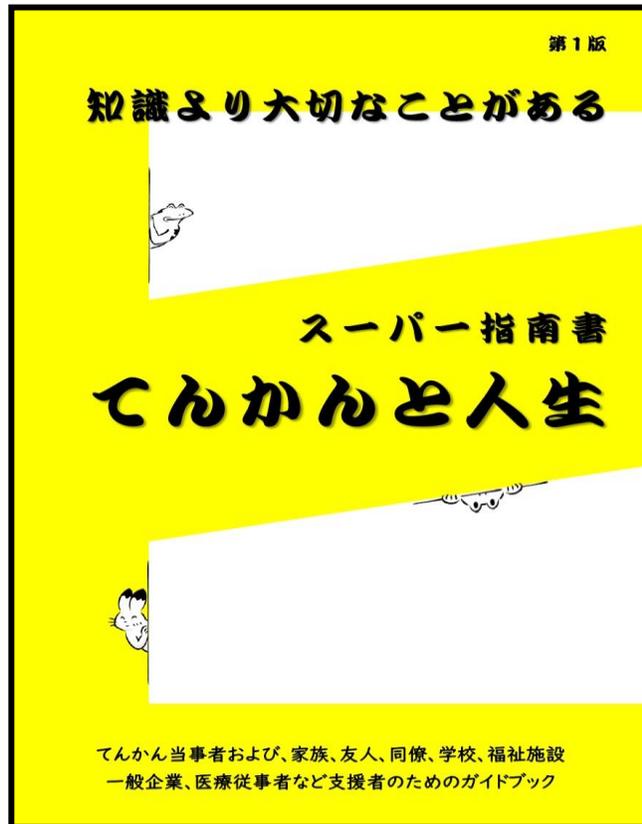
看護の日

看護の心をみんなの心に

病いや障害とともに働く看護師を講談調小噺で紹介

たった1000円から始める社会変革プロジェクト

『知識より大切なことがあるスーパー指南書てんかんと人生』



- ズバリ伝える
- 発想のテンカンに役立つ
- 愉しく生きぬく知恵を伝授

Ⅱ.

多摩病院の人材定着に つながっているかもしれない試み

(施設が果たす役割、経営母体、これまでの歴史、
現時点での看護管理者が果たす役割等、
諸条件によって方策は工夫次第、
あくまで参考に)

2度(65歳、70歳)の定年を越えてんかん当事者として、講談看護師として、私でなければできない社会貢献をしながら働き続けてもいいかな・・・

15年ぶりに教育現場から精神科医療現場へ再々々出発

サバイバー看護師・リサイクル看護師だからこそできる
看護管理者に！

- 週4日：看護管理者として単身赴任（火・水・木・金）
- 週3日：てんかん啓発・講談・楽しみ・休息
 - ・講談看護師 加納塩梅
 - ・てんかん協会千葉県支部事務局長
 - ・家族の一員



医療法人財団緑雲会多摩病院の概要

- ◆八王子市中野町2082 ◆創立87年
- ◆地域に根差した精神医療の拠点として、ストレス社会の中のオアシス
- ◆病床数260床：急性期（43床）、慢性期（54床）、身体合併症（54床）
認知症治療（50床）、療養（59床）の5病棟、訪問看護、外来

- ◆病院理念：
「真の積極性」「真摯な気持ち」「癒しの環境作り」
- ◆看護部理念：
多摩病院にきてよかったと言われる看護ケアを提供します

- ◆グループホーム「多摩ハイツ」
- 介護老人保健施設「ハイネス憩の丘」指定居宅介護支援事業所「ハイネス」
- 社会福祉法人萌の会/障害者支援施設「愛幸」

職員数（2025年1月1日現在）

◆全職員 常勤157人＋非常勤65人＝222人

◆看護職

- 看護師 常勤65人（内7人半年更新）＋非常勤8人
- 准看護師 常勤10人＋非常勤3人
- 看護補助他 常勤20人＋非常勤17人＋派遣4人
- 育休 常勤 2人
- 休職 常勤 1人＋非常勤3人

採用・離職状況（2023年度）

2023年4月1日	看護職数	78人		
	新卒採用者	3人	年度内退職	0人
	既卒採用者	8人	年度内退職	1人（有期雇用）
2023年度	新卒退職者	0人		
	既卒退職者	8人	（有期雇用・無期雇用）	

20代	3名
30代	15名
40代	32名
50代	29名
60代以上	12名
（全員再雇用者）	

正規雇用看護職勤続年数	
5年未満	26人
5年以上10年未満	16人
10年以上15年未満	16人
15年以上20年未満	12人
20年以上	8人

平均年齢 46.7歳

多摩病院での看護管理者としての私の役割

1. 次の看護部長へつなげる「つなぎ」
 - ・ 次の適任者を見つける
 - ・ 次世代管理職者の育成
2. 多摩病院の「底力」と社会での「役割」を職員と社会へ丁寧に広報する
3. サバイバー看護師・リサイクル看護師として楽しく働き続け、一つのモデルとして示す

多摩病院の人材確保対策の現状

- ▶ 定年後の職員が働き続けてくれている
- ▶ 支援ナース（有期常勤雇用6カ月毎更新）が無期常勤職員へ（要移籍料）
- ▶ 派遣看護補助者が（有期雇用2か月毎更新）が直接雇用へ（要移籍料）
- ▶ HPを変え、「多摩病院たより」を発信：
大事にしている考え方が伝わる表現
- ▶ 出戻り・人づて・HPからの応募
- ▶ ナースセンター：採用1名
- ▶ 実習校等の就職説明会。職場訪問
- ▶ 新卒（社会人）の定着
- ▶ 男性看護師の育休（同職場で年3人等）育休後職員の復職
- ▶ 応募は少ないが看護師はなんとか補充できている
- ▶ **課題：看護補助者の確保が非常に困難**

人材定着の現状（働きやすい職場環境作り）

- ▶ 年間休日121日＋有休
- ▶ 気兼ねなく休みが取れる（当日朝、休みの連絡は看護部へ電話）
- ▶ 有休取得率100%（全員捨てる有休0、新採等含めると90%）
- ▶ 超勤時間1人平均週18分～22分（過去3年）
子育てナース（男女共）働きやすい。時短勤務。
男性育休実績、男女育児時間、
病休職員の復職支援を個別に計画的に時間をかける
- 全研修時間内・看護研究は時間内確保
- 年間予算内なら外部研修希望者は出張扱い

「基本のキ」を徹底して刷り込む

- 「基本のキ」とは

- 働く上での大前提を言葉にして伝える
- 看護部理念や看護部目標をわかりやすく
- 看護管理は全スタッフが現に行っている

- 伝える方法

- 全看護部職員に直接伝える
- 「看護管理研修」（現在は「協働推進研修」）として
- 時間は短く10分～15分
- 何度も繰り返す（3年繰り返し）
- 今年度は「各職場に出前研修」を繰り返す

【前提 1】

ケアの基本

- お互いに、もてる力を引き出しあったか
- お互いに、自分のことを自分で決める機会を大切にしまったか
- お互いに、支えあったか

(加納佳代子：それぞれの誇り—婦長は病棟の演出家。ゆみる出版。
1997年。より)

【前提2】

一つの組織体にとって最も肝心なことは
その中の**誰もが**、
他者の仕事を妨げないで
他人の仕事を助けながら
自己の仕事を遂行することなのです。

(フローレンス・ナイチンゲール：「看護婦と見習生」への書簡より)

【前提 3】

看護管理はすでに誰も行っている

- ▶ 「看護管理」とは、患者にケア・治療・そして安楽を与えるための看護スタッフメンバーによる仕事の過程である。（ジリーズ）
- ▶ 「看護管理者」の仕事は、最も有効で可能なケアを、患者およびその家族の人々へ与えるために、計画し、組織化し、指示を与え、そして入手できる財政的・物質的・人的資源を統制すること。（ジリーズ）

出典：井部俊子、中西睦子監修 井部俊子他編集：看護管理学習テキスト日本看護協会出版会
2004

私の仕事術の基本

- ▶ 一所懸命だと知恵がでる。
- ▶ 中途半端だと愚痴が出る
- ▶ いいかげんだと言いつばかり
- ▶ 楽しくやればうまくいく

- ▶ うまくいかなくなったら立ち止まる
そして、楽しくやれる方法を考える

私の仕事術 1

今より悪くしない。
今より面白くする。

仕事の中でのフロー体験

私の仕事術 2

全員一致にこだわらない。
少数意見をどのくらいとりいれられるか。

本当に変えたいときは、
一番反対している人と最初に手を組む。

私の仕事術 3

わからないことは患者さんに聞く。
本人のことは本人に聞く。

わからないので教えてください。
教えていただいております。
おかげで助かりました。

私の仕事術 4

「嫌われるか・好かれるか」
の物差しはとりあえず横に置く。

話をしたから通じるというわけではない。
わかるときがくればわかる。
わからないからといって
一緒にやれないわけではない

私の仕事術 5

揉め事があるのは健全な組織

仲がよすぎるチームは、チーム以外の人
を排除しているかもしれない。

もめながらお互いの違いがわかっていく

私の仕事術 6

失敗の数が立ち直りの数

どん底がみえるとやっと這い上がれる

私の仕事術 7

山は登りながら楽しみ
下りながら楽しむ。

人が生きていく様はなんでも面白い

多摩病院HP「多摩病院たより」で 大事にしていること・大事にしたいことを伝える

2024/03/29 「三方良し」のかかわり

「三方良しのかかわり～『不快な対応事例』を読み解く～」というテーマで末安民生先生（
佛教大学教授／前日本精神科看会会長）を
囲んで全職員研修会を開催しました。

末安先生と看護部長を前に職員が囲むよう
に座り、対話型のスタイル。
接遇向上委員会が集めた「不快な対応提供
事例」を検討していく際の考え方や
様々な視点での読み解きを経験を交えてお
話くださり、短い時間の中でも職員との対
話が進みました。



多摩病院の過去の「底力」を創作講談で伝える

2024/02/13 開院86周年記念講談

多摩病院は1938年にこの地に開院しました。今年が開院86周年記念となります。理事長は挨拶で、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残ることができるのは、変化できる者である」というダーウィンの言葉を引用し、「大きな戦争を乗り越え、コロナ禍を乗り越えてきた私たちは、これから必要な変化を積み重ねて精神科医療を提供していきたい」と話しました。

又、当院看護部長（講談看護師・加納塩梅）は、実話をもとにして作った創作講談「多摩病院創立86周年記念講談 焼夷弾を抱えた八王子慈母観音」を披露しました。



多摩病院の今ある「底力」を発見し伝える

2024/12/20 30時間の全面停電

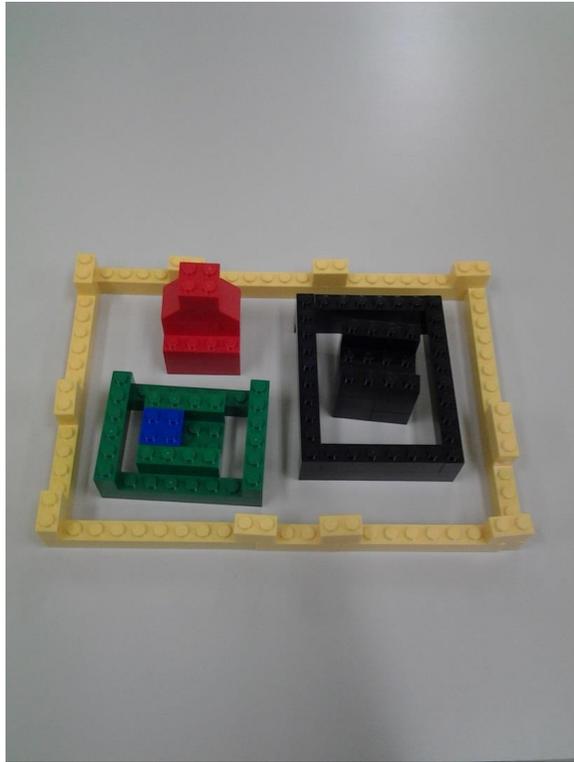
電気の復旧工事が終了したのは、突然の全館停電から約30時間後の深夜2時。「工事終了し、無事通電しました。ご協力ありがとうございました」の対策本部からの一斉メールに職員一同ホッとしました。

コロナ対策での危機管理の経験が活かしているのかどの職場でも淡々と、黙々と、患者さんの安全第一に過ごしました。この冬一番の寒さがやってきた日の出来事でしたが関係業者の方々も含め病院職員が一丸となって乗り切りました。

災害は突然やってくる。備えが重要としみじみ感じただけでなく職員のチームワークと創意工夫に逞しさも見出しました。

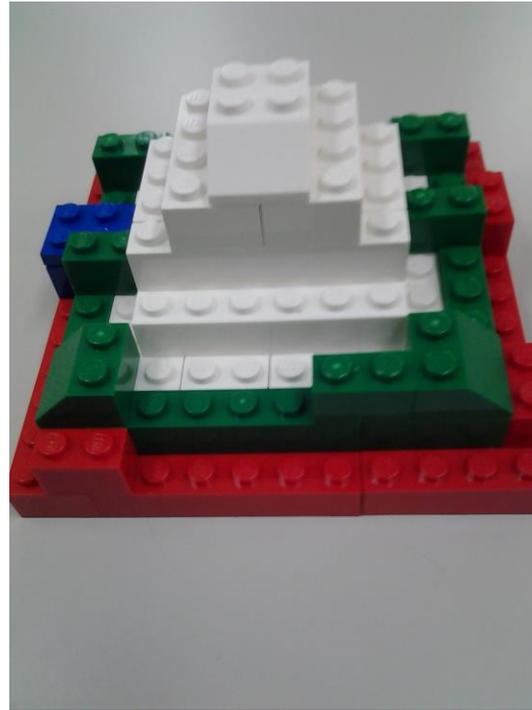


組織の成長と自分の役割を「レゴ」で表現して語ってみる



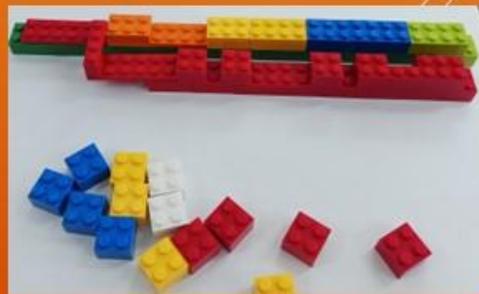
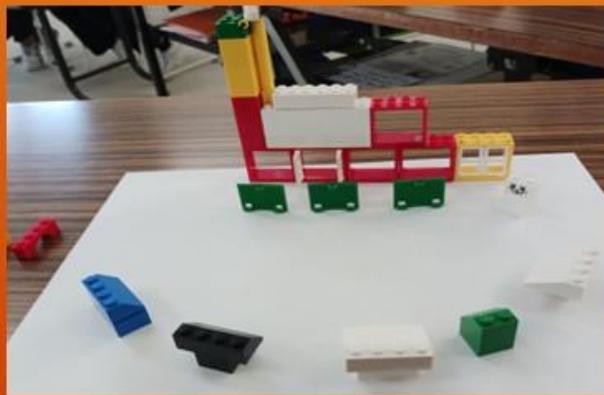
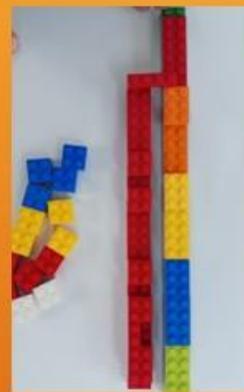
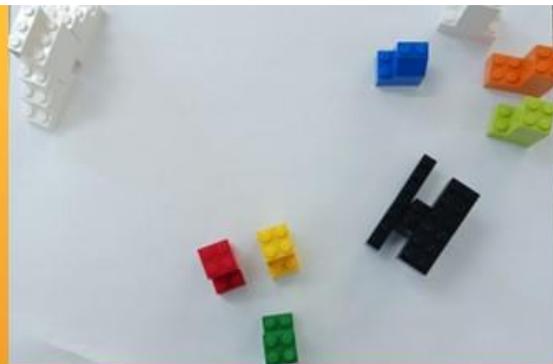
現状

(ある看護学校の教員が表現した看護学校の組織の成長)



どうありたいか

レゴでチームの現状を表現して伝えあう (多摩病院 主任・副主任研修)



チームがどうありたい表現し伝えあう (多摩病院主任・副主任研修)



Ⅲ.

人材定着につなげる

誰もが活きる職場チームづくり

誰もが活きる職場って何だろう

- 仲間の間での意見の衝突を恐れない。
意見をぶつけ合うことから
新しい価値が生まれることを知っている
- それぞれが責任を果たすことに誇りを持っている
- お互いのよいところを認め合い、
敬意を持って接している
- チームの中で果たす役割を認め合っている

ゴタゴタを避けない。

チーム（組織）の成長・成熟に活用する

個々の底力を引き出しあう。
個々が意思決定する機会を奪わない。
お互いに支え合う。

（ケアの基本に徹する）

ゴタゴタのとらえ方

- ゴタゴタするのは当たり前
- ゴタゴタをとらえなおす視点
 - ◆コンフリクトプロセス
 - ◆変革のプロセス
 - ◆抗いながら馴染んでいくプロセス
- 3つ同時に進んでいる
- 目指すものが同じでも、個性、価値観、経験、組織での役割によって個々違う（重要性、こだわり、気が付く時期）
- 思い込みと勘違いの混合物
- 同じ状況にいても違うものを見ている
- フレームを意図的に変えると違う現象としてとらえられる
- 人のせいにしない。起きている現象と未来への進展。

穏やかに楽しく働きたいのに なぜゴタゴタするのか

- ▶ ゴタゴタは**分かり合おう**ともがいている姿：
→ 分かり合うために最適な対処は何か
 - ▶ ゴタゴタはチームが**変わろう**としている姿：
→ チームは何に向かっているのか
 - ▶ ゴタゴタは抗いながら**なじんでいこう**としている姿：
→ 本来のあなたはどうありたいのか
- ゴタゴタしながらありたい姿に近づいていけばよい

ゴタゴタはコンフリクトプロセス

- もともと潜在的対立を生み出すベースが存在するが自覚していない、軽んじている
- 潜在的コンフリクトに対して手を打っておくことは準備。
- 対立を何とかしようとして行動する
 - 行動すればするほど対立が明確になる
 - 行動しないでいると潜在化する
 - 本質的に何と何の対立として表面化しているか
- 行動の結果もたらされるものは何か
- 個人・組織にとってどのような価値があるか
- 結果がもたらす歴史的な価値は何か

深刻なコンフリクトの予防対策

①職種に対する価値観の衝突

職種と問題を切り離す、
異なる価値観を排除しない。

②部署・職種の利益（負担）にかかわる衝突

問題解決された際に受け取る利益を見通す。

③チーム対チームの方針をめぐる葛藤

チームの階層性にかかわる葛藤
利用者の価値観を最優先する。

ゴタゴタは変革のプロセス

- 抵抗を示す人を変革の推進者にする
- 「恐れ」が組織に反映し、ゴタゴタ感を強める
 - 変わることへの「恐れ」
 - 影響力を失うことへの「恐れ」
 - 自分らしさを失うことへの「恐れ」
 - 過去の人間関係を失う「恐れ」
 - 十分な知識がないことへの「恐れ」
 - これまでの経験からの「偏見」からの「恐れ」
 - より高度で困難な仕事を要求される「恐れ」

ゴタゴタするのは当然なので手を打っておく
手を打ったからと言ってすぐに効果はない

- 「何を変化させるのか」「なぜ変化させる必要があるのか」
抵抗する人が理解できるように明確に示されていない
- 今影響を受ける人のことは考えていても、変化によって
今後影響を受ける人のことを計画段階で考慮していないかも
- 変化を受け入れてもらいために私的にアピールしてくるので受け
入れがたい
- 実際に仕事する人たちのこれまでの習慣やパターンを無視して進
めている
- 実際に行動する人への情報提供が少ないので不安になる
- 変化を起こす期間は前のやり方の整理と新しいやり方の試行錯誤
とが重なる。現場の過度なプレッシャーを軽んじる。
- 変化に対する現場の不安を軽んじる

ゴタゴタは抗いながらなじんでいくプロセス

- 異質なものととの出会いはゴタゴタを生む
- 新しい役割、異なる組織文化、組織のミッションの違い
- なじむということはこれまでのこだわりを捨てること
- ゴタゴタが自分を成長させる
- ゴタゴタを活かすかどうかは自分次第
- 何のためにゴタゴタを生かすのか
- 一皮むける体験になるかどうか
- 宝を見つけようとしないとゴミしか見えない
- 「ワカモノ」「ヨソモノ」「バカモノ」が組織を変える

「難しい患者さんとのコミュニケーション・スキル 心を通わせる27の方法（ジョイ・ダクスペリー）」の活用

（「誰もが生きる職場チームの作り方」 P196）

- 難しい患者（職員）がいるのではない、当事者にとって難しい状況があるにすぎない。（J・D）
- 相互関係なので、職員同士も同じ。（K・K）
- 客観的に振り返える。何度も繰り返して獲得。（K・K）
- 基本を踏まえたうえで、発想を転換した持論を持つ（K・K）

- どうすべきかを相手に指図しないで、あなたの困りごととして相談する。
 - あなたの困りごとは聞いてもらえるけど、あなたの**指図に聞こえたら**従いません
- あなたの正直さが相手の正直さを引き出す
 - あなたの**小さな意地悪**が、相手の大きな意地悪を引き出すこともある
- 長時間話すより、こまめに伝えたり、丁寧に返事する方が効果的・効率的
 - 満足してもらえないのは話を聞く時間が短いからではない。**真剣**に聞いてもらえば短くとも満足

■相手に受け入れられるかどうかを心配する時間があるなら、その時間を自分を肯定する言葉を10回繰り返す時間に変える方がよい

■相手の評価は相手のもの、
あなたの行動はあなたのもの。
あなたが元気になる行動に使った方がよい

■あらゆる行為が発する活力は、発した人に戻り、同種の活力をもたらす

■あなたが**懸命**に働く姿は、周囲の人に活力を生み、その結果生み出された周囲の活力が、さらにあなたの活力の源となる

- 攻撃的、非協力的な行動は相手の「葛藤」の表れ。
あなたの協議スキルを実践する好機となるが、
「時間」と「忍耐」は必要
 - 試みる回数と忍耐であなたの**スキル**は磨かれる。
「時間」とは諦めないこと。
「忍耐」とは瞬間湯沸かし器をやめること。
- 相手への共感は、「感情銀行」からの投資である。
 - 苦勞して、楽しんで、受け入れようと試みて、
その時感じた全ての感情を、
あなたの「感情銀行」に貯めておこう。
いつでも使えるように沢山貯めて豊かに。

- 目の前にいない人に誠意を示す。
 - その場にいない人の悪口はいわない。もし伝えなければならない事実なら、**本人に直接伝える。**
「〇〇さんは・・・」ではなく、あなたの捉えた事実として。
- 謝罪を恐れない。
 - 謝らなくてはならないことを謝ったからといって、**あなたの価値が下がることはない。**
- 熟達するには実践、実践、実践、実践、・・・。
実践あるのみ
 - 実践・失敗・改良・実践・失敗・改良・実践・
失敗・改良・実践・失敗・改良・・・

- 「敵意」を個人的攻撃とみなさず、よくある難しい状況と受け止める。
 - あなたを攻撃しているわけではない。そうするしかなかった**難しい状況**がそこにあるだけ
- 自分自身を知る努力は、他人が苦勞して取り組んでいることを認める力となる
 - いやな自分、足りない自分に**真摯に向き合う力**をつけると、**他人の努力に敬意**を払うことができるようになる

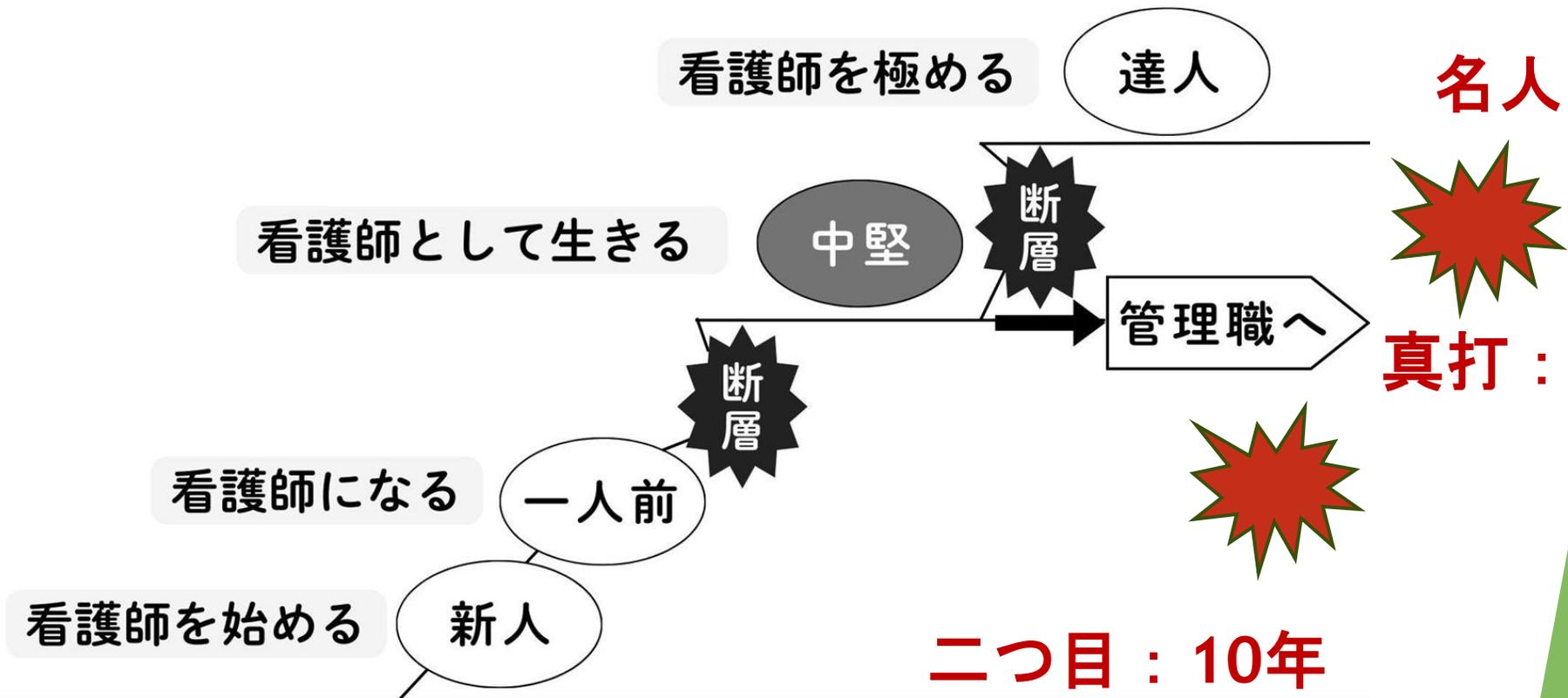
- 対決が妥当な時は恐れず立ち向かう。
しかし相手が弱い立場なら心遣いがいる
 - **ポジションパワーを考慮**しないで伝えると、
内容の正しさは伝わらずに、あなたの傲慢さ
だけが伝わることもある
- 時に失敗するのは当然と考えて、学ぶ心構えを忘れない
 - 失敗はそのままにしておく
と失敗だが、そこから学べば**学びのプロセス**となる
- このルールの一つでも活用しつづければ、
難しい人が前より脅威でなくなる。
 - 活用し続けたルールがあなたの**生き方の軸**となる

IV.

管理者・現場教育・基礎教育に携わる方にお勧めしたい

たくましい看護職を育てるための
発想転換アレコレ

ラダー：これからの人材育成にとっての功罪



看護学生

※図は坂本理郎氏のアイデアに依拠している

前座：4年半

終雇用制はもうない、誰もが半年契約者と思え

- ▶ 6ヶ月ごとの意向調査で確認
- ▶ 自施設で育てて、他施設へ修行に送り出す、育てた人は「広報担当」
- ▶ 就職先を決めるにあたってのポイント（就職説明会で伝えている）
 - この職場が心地よいか（心地よい緊張とリラックスのバランス）
 - 理想とする職場を選べたからといってうまくいくわけではない
要はマッチング
 - 与えられた場所で花を咲かせることができれば、どこでも、何でもできる
 - 最初に一般科を経験した方が良いという思い込みは捨てる。
何から始めても同じ。
 - 自分は何を大事にして暮らしていくか考える。（変化する前提）
 - 人材派遣業者に医療界を荒らされないよう。上手い話には罠がある。

職場チームは

- ▶ 思い込みと勘違いで成り立っている
- ▶ 相手の行動が自分の許容範囲かどうかだけ
- ▶ 各々の健康状態、チーム全体の緊張状態で許容範囲が変化する
- ▶ チームにとって影響が小さいか、チームに与える影響が大きいか
- ▶ 自分の姿は他人にしか見えない（まさか！私ってそんな！）
- ▶ 人は誰でも変わる可能性はあるが、他人が変えることはできない

人の噂や悪口に乗らないための7か条 (加納)

- ① 「私には噂話を持ってこないでほしい」と公言しておく
(人の噂や愚痴はゲロと思え！)
- ② 聞きたくない噂話が始まってしまったら、トイレに行くなりして避ける
(「傾聴・共感・受容」癖は捨てる)
- ③ どうしても吐きたくなったら、言ったことはその場で忘れてもらえる人同士で、「〇分だけなら聞ける」と条件を付けて聴く
- ④ 愚痴話が終わったら、必ず楽しい話をして締めくくる。
- ⑤ 噂話は、それは誰が言ったのか、本当にあなたが見たのか確かめる。
- ⑥ つい聞いてしまったとしても、あなたは人に伝達しない。
- ⑦ つい聞いたら、賞賛のシャワーを浴びせ合う人と、互いに賞賛のシャワー浴。

ゲロ
人の噂や愚痴は吐物と思え 



吐いた方は気持ちがいいが

吐かれた方は
気持ち悪いー



吐きたくなったら
人に迷惑をかけない方法を教えます
加納のところへ

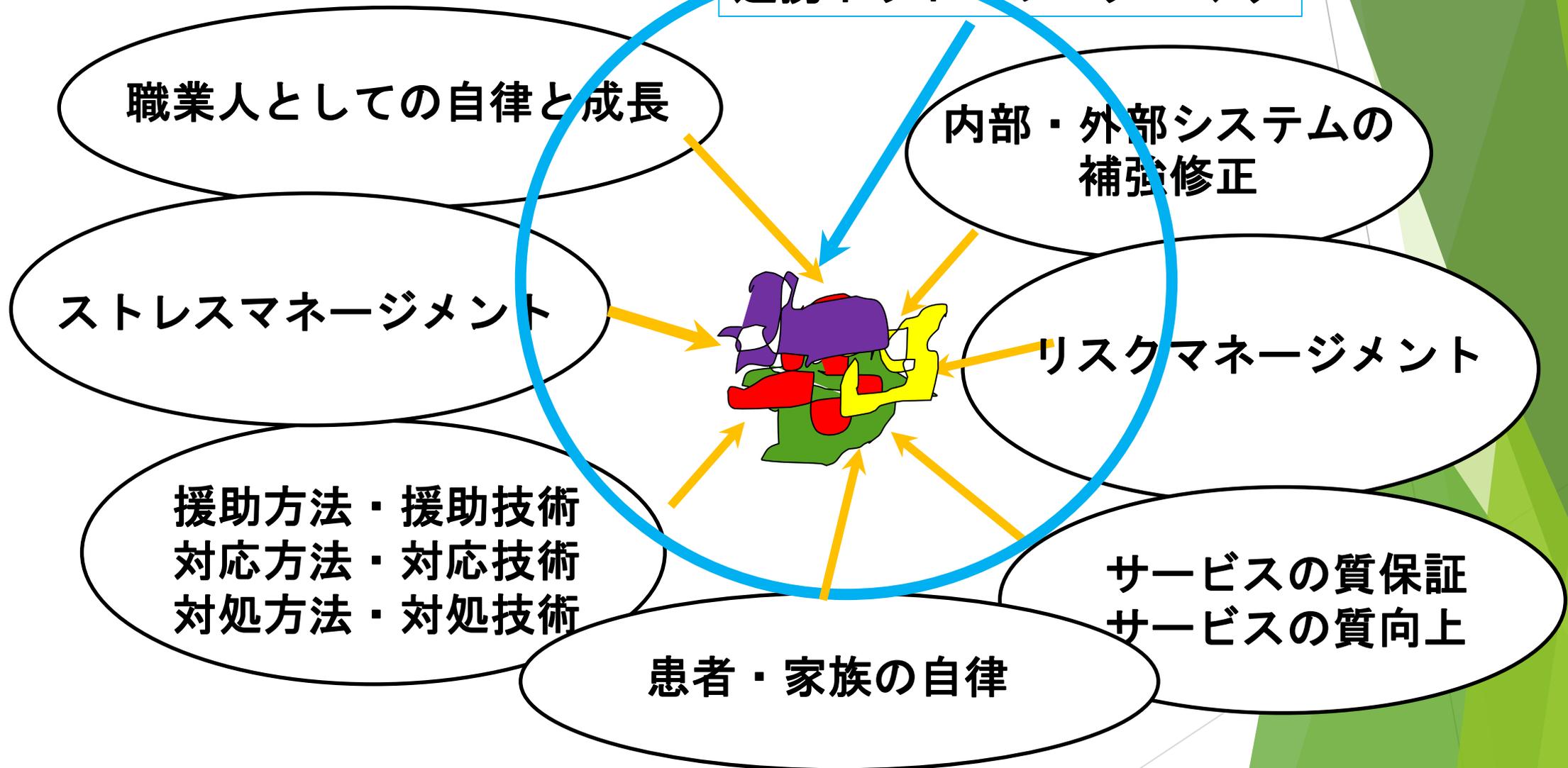


2021.10
看護部

多摩病院の各職場に
貼ってあるポスター

トラブルや苦情を活用する視点

連携ネット・ワークづくり



チームで協働するための基本的な力 (加納)

(自分で自分をコントロールする力)

- 自分の考えがどのようにしたら相手に通じるのかわかる力
- 他人の意見を感情的にならずに聞くことができる力
- 異なる考えを、そういう考え方もあるんだと受け止める力
- 問題を覆い隠してしまわない力
- 進んで**自分の問題、チームの問題**として問題点を明らかにする力
- 今すぐ解決すべきことか、もう少し事態を見守るかを判断する力
- 互いに合意を得ながら対処していく力

これからの時代が求める「たくましさ」

1. 過去の知識や常識だけでは、たちゆかない時代を支える

これまでの常識にとらわれない

2. 限られた条件の中で、賢く暮らし、支えあう。

ネットワーク力と意思決定支援

3. 困難な状況から学び、人生の最後まで成長成熟していく。

本当の賢さ (賢慮：フロネーシス)

● 発想を転換する前提：認知の歪みかもしれない

- ① 全か無か決め込んでいないか
- ② 一般化しすぎていないか
- ③ 過去の不快な出来事へのこだわりが心のフィルターになって、プラスの面が見えなくなっていないか。
- ④ 拡大解釈や過小評価してはないか
- ⑤ 自分の感じ方だけで物事を判断していないか。
- ⑥ なんでも悪い方へ考え素直にうけとれないことはないか。
- ⑦ 結論の飛躍がないだろうか。
- ⑧ こうすべき、こうあるべきばかりを規準にしていないか。
- ⑨ レッテル貼りをして、それ以外の見方を受け入れないことはないか。
- ⑩ すべてを自分のせいと思いこんではいないだろうか。

● 困難を乗り越える考え方

- ▶ 困難は成長のチャンス：一皮むける
- ▶ 困難には意味がある：意味はいくつもある
- ▶ 困難な状況の中にある「面白い」「楽しい」を発見する
「面白い」「楽しい」にこだわる
- ▶ 苦しいときは「上り坂」：いつか視界が広がる
- ▶ 自分が褒めて欲しい言葉で自分をほめる
(鏡の前で声に出す、書く、スマホで)
- ▶ 誰かに話す：勘違いしない人、聞き流せる人、
分かち合える人を選ぶ

「感謝」の力

- ▶ 無理して褒めない・・・「無理」だけが伝わる
人前で褒められるのがいやがる
期待されていない気持ちになる
- ▶ 心から湧き出したことばで「ボソツ」と呟く
- ▶ 「ありがとう」が「承認」メッセージにもつながるには
「いつも ありがとう」「●●さん、ありがとう」
「ありがとう、おかげで助かるわ」

訪問看護ステーションの方からの質問

◆医療系の管理研修などはよく研修案内などを頂くのですが、異業種などからも学ぶ機会は設けられたりしておられますでしょうか？ 医療系以外の方からも学べたオススメの研修内容や講師の方などご存じでしたら教えて頂きたいです。

(→安斎勇樹：冒険する組織のつくりかた「軍事的世界観」を抜け出す5つの思考法)

◆病院のHPがとても見やすいです。工夫していること等教えてください

直近の離職率はどれくらいでしょうか？ 各取り組み（有給消化や育休、福利厚生など）の効果など、データがあれば教えていただきたいです。

◆①選ばれる職場にするための工夫。

②SNSでの募集するときのアピールポイント

③訪問看護に興味があり、入職するが半年程度で思っていたのと違うと言われ退職してしまったケースがあった。具体的に聞き出すと、職員担当以外の利用者が重症者が多く無理と言われてしまったことがあり、どうフォローしたらよかったのかと思うことがあった。長く働いてもらえるように教育プログラムも作成したり、定期的に面談も実施しているが、職員のフォローの仕方に悩むことがある。

病院の方の質問

◆当院では、2年目看護師の定着が課題となっています。1年目から2年目に向けて、役割拡大・重症患者への対応などにより業務過多となり退職者が増えています。サポート体制の見直しも検討しておりますが、定着に向けてどのように対応したら良いかご意見をいただきたいです。

◆とても良いところがあり長年勤続してくれているが、業務や患者への好き嫌いが激しいコメディカルに対しての対応はどのようにしたら良いか。

◆発達障害的な職員の人材育成について教えてください。看護職としてのコンピテンシーがなかったり、価値観が大きく異なる、一般常識がないことで、信頼関係を築くのが困難です。本人自身も悩み苦しんでいますが、育成する側の職員・管理職も疲弊している状況です。このような職員が年々、増加し、すぐに退職・病気休暇となってしまいます。

◆離職防止の面談方法

◆看護管理者のOJTについて確認したい。

◆既卒の方どのように定着していくか

今、

一人一人が生き方、働き方、暮らし方を見直し

その人らしく成熟していくチャンス

社会が多様な価値観を受け入れながら

助け合う社会へと成熟していくチャンス

人生でもっとも輝かしい時は、
いわゆる栄光の時でなく、
落胆や絶望の中で
人生への挑戦と未来への完遂の展望
がわき上がるのを感じたときだ。

(フローレンス・ナイチンゲール)



価値ある事業は、

ささやかで人知れぬ出発

地道な労苦

少しずつ向上しようとする努力

といった風土のうちで、

真に発展し、開花する。

(フローレンス・ナイチンゲール)



85

1891年、クレイドンにて撮影

本質的なことは変わらない！

時代にあわせたメディアへ、デジタル版として復刻

2008年初版 絶版



2011年初版 絶版



2015年初版 絶版



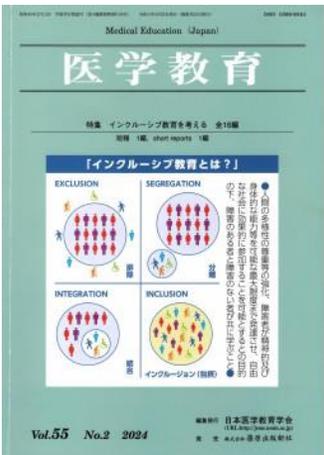
2024年Amazonデジタル版発行

2022年Amazonデジタル版発行



エッセイ：てんかんとともに
 加納佳代子：第2回 てんかんでんこ
 聞いてみなけりゃわからない。

働く広場 障害者と雇用（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構JEED）2024年8月号



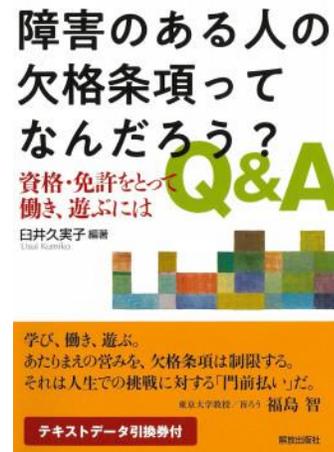
特集：インクルーシブ教育を考える
 加納佳代子：4.障害のある医療職の体験
 4-4うつ・てんかんのある看護師

医学教育（日本医学教育学会）
 2024年55巻2号p.109-114



特集：心の病気とスティグマ
 加納塩梅：当事者と家族の体験から
 「てんちゃん」と「うっちゃん」と私ー

ココロの科学228（日本評論社）
 2023年3月号



加納佳代子：コラム「コントロールしながら働き続ける（看護師／てんかん・うつ病）」
 障害のある人の欠格条項ってなんだろう？Q&A資格・免許をとって働き、遊ぶには
 臼井久実子編著 解放出版
 2023年4月



道を翔ける人
 加納塩梅：「講談」で、楽しく、私らしく、社会の誤解を転換したい！
 ～当事者、看護師だからできること～
 オン・ナーシング8号
 新看護実践の科学社. 2023年10月



創造されたヒロイン、ナイチンゲールの虚像と実像
 加納塩梅：「聖女」「天使」か？「烈女」「闘士」か？ナイチンゲールの実像に迫る！

ナイチンゲールの越境7伝記
 日本看護協会出版 2022年6月