

教育部



常務理事
大橋 純江

令和3年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症はこれまでの価値観や事業継続の変革を迫り、社会全体がウィズコロナにおいて事業戦略とオペレーションの再構築を余儀なくされています。教育部でも感染状況に応じて迅速柔軟に対応し、計画した教育研修を中止することなく、教育部主催研修は183研修5,824名に受講いただきました。

研修開催方法ではハイブリッド開催や全リモート開催など、安全確保に加え場所にとらわれずに遂行可能なオペレーションを構築しました。このような取り組みにより、認定看護管理者教育課程ファーストレベルでは令和2年度延期開催分を含め3回開催、230名の受講が実現しました。学会もライブ配信及びアーカイブ配信にて開催し、看護学生看護研究学会は1,700名超、看護研究学会は70を超える演題応募と363名の参加をいただきました。

教育部は看護職が新たな医療ニーズに対応する能力を身につけ、看護実践能力を向上するための支援に取り組む部門としての重責を担っています。常に使命感とプライドを持って会員サービスに徹することをさらに強化できた年となりました。

一つひとつの研修を商品と捉え、会員の皆さまが求めるニーズを把握し、魅力ある企画をもって看護職の皆さまの課題解決につながる研修と、新たな価値提供ができる研修の実施に尽力してまいります。

事業概要

1 継続教育の実施

- ・看護実践能力の向上に関する研修
- ・実務実践マネジメント能力向上に関する研修
- ・看護教育実践能力向上に関する研修

2 継続教育における職能の専門性向上

3 学会開催

- ・看護学生看護研究学会
- ・看護研究学会

4 看護研究

- ・看護研究活動支援
- ・看護研究倫理審査
- ・東京都看護協会学会誌発行

5 医療安全推進

- ・医療事故調査制度支援団体としての活動
- ・医療安全相談窓口紹介
- ・医療安全関連情報提供

※常務理事の大橋は令和4年6月任期満了退任



令和3年度研修等実績

(単位：日、名)

	研修開催数	定員	応募者数	受講者数
教育部主催研修	183	8,926	6,790	5,824
実務実践	101	4,561	3,400	2,730
職能委員会	11	706	288	213
地区支部	21	1,170	929	834
認定看護管理者	5	290	303	279
受託事業	6	1,763	1,693	1,624
外国語	39	436	177	144
委員会主催研修	3	240	168	156
人材確保/定着事業	2	490	397	106
受託事業研修	9	1,067	982	797
地域住民/委員会	17	1,210	595	529
総計	214	11,933	8,932	7,412



令和4年度主な事業計画

主な研修実施計画

● 実務実践研修

- ・感染管理に必要な基礎知識
- ・認知症高齢者の看護実践に必要な知識

● 認定看護管理者研修 認定看護管理者教育課程

- ・ファーストレベル
- ・セカンドレベル
- ・サードレベル

● マネジメント研修

- ・コンピテンシー・モデルを用いて
-自己成長と他者育成のヒントを学ぶ-
- ・e-ラーニングによるマネジメント研修

● 普及啓発

- ・看護師国家試験対策講座

● 学会開催

- ・看護学生看護研究学会
- ・看護研究学会

教育部 対談

未来の看護部組織の変革と文化 組織に、個人に、必要なイノベーションとは

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、医療現場に大きな影響をもたらしました。全国的な医療のひっ迫や混乱に疲弊し、離職した看護師も少なくありません。今回は、「未来の看護部組織の変革と文化」をテーマに、大きく4つの社会変化に対応した看護部組織の過去、現在、未来の変革と文化について、国家公務員共済組合虎の門病院の副院長・看護部長をつとめる若本恵子氏と当協会常務理事大橋純江が語り合います。



大橋 純江 常務理事

国家公務員共済組合虎の門病院
若本 恵子 副院長・看護部長

医師と看護師は上下関係ではなく “パートナー”

大橋：医療現場にとっては、激動の2年が経過したわけですが、看護の組織にとっても攻めの組織改革が重要と考えます。今回は「病院における看護部門の組織構造の特徴」「社会の変化が病院組織に与えた影響」「実効性の高い変革」「イノベーションを生み出す革新的組織文化」という4つの論点でお話を伺いたいと思います。

早速、1つ目の論点ですが、現在の日本の看護のあり方

は医師や多職種と看護師との利害関係など、病院の組織構造が大きな課題になっています。虎の門病院さんの組織構造の特徴について教えていただけますか。

若本：私は新卒で当院に入職して以来、30年以上働いているのですが、職場にはとても恵まれていると思います。当院では医師と看護師は“パートナー”です。看護師は医師の指示のもと、診療の補助を行いますがあくまでも対等であって、上下関係ではありません。実施者責任は看護師にある。そういう考え方が文化として根付いています。

大橋：いわゆる医師を頂点としたパターンリズムの病院が

関係性を変化させたいと思うなら 自分たちから動くことが大切

——— 国家公務員共済組合虎の門病院 若本 恵子 副院長・看護部長



多い中で、素晴らしい文化ですね。

若本：はい。「チーム医療」という言葉がない時代から、当院では看護師もカンファレンスに参加し、患者さんの治療方針について意見交換をするのが当たり前でした。最近になって日本全体の医療機関の間で、こうした機運が高まっているのを感じます。

大橋：そうですね。ただ、中小規模の病院ではまだまだ医師の方が上位であるという考え方が主流のように思いますが、関係性を変えることは難しいのでしょうか。

若本：一方的な力関係が成立しているように感じていたり、やりにくさを感じたりしているときは、相手にも問題はあると思いますが、それを甘んじて受けてしまい、異を唱えることができない側にも問題があると私は考えています。関係性を変化させたいと思うなら、相手に求める前に自分たちから動くことが大切だと思っています。

大橋：まさしくその通りですね。看護師が誇りを持って働ける現場であってほしいと思います。

若本：看護師に限らず、薬剤師や検査技師、事務職員など、どの職種が欠けても病院は機能しませんから、それぞれが相手に対して「自分にできない仕事を担ってくれるプロフェッショナル」という感覚、考え方が職場全体にあると、自然と相手を尊重する気持ちが育まれますよね。

大橋：ベースとして上下関係を意識しないフラットな組織構造があり、その文化が継承されているのは素晴らしいですね。

若本：患者さんにとっては、看護も診療の一部です。長い病院運営の中で、かつての先輩看護師たちがつくってこられた姿勢や実績が「価値」として認められ、いまの私たちの立ち位置や役割に対する共通認識につながっているのだと思います。

大橋：では、2つ目の論点「社会の変化が病院組織に与えた影響」について。厚生労働省が進める地域医療構想、医療計画では、団塊の世代が75歳を迎える2025年に向け、医療の機能に見合った、より良質な医療を提供するために医療圏ごとの病床数の整理が求められています。2019年には全国の病院のうち、424病院に再編検討が必要として病院名が公表されました。この件で、虎の門病院さんでは何か動きはありましたか。

若本：公表された中に意外な病院が含まれていて、驚きました。

日本は病床数が多いと言われていますが、中間施設がほとんどないため、少し前までは病院が幅広い病期の患者さんを受け入れるしかありませんでした。いまでこそ介護施設などさまざまな中間施設が増えているものの、日本特有の文化として、お金を払って他人のケアを受けることに抵抗を感じる人がまだまだ多くいます。

日本の介護保険制度は本当に素晴らしい制度ですが、今後の方向性について多角的な視点で議論せず、目先のことで判断すると10年、20年先に大きなつげを支払われることになると思います。

時代のニーズに合わせ 質の高い医療を提供し続ける

大橋：社会のニーズの視点で言えば、虎の門病院さんはコロナ禍においてどんな点で苦労されましたか。

若本：新型コロナウイルス感染症の診療と、通常の診療との両立が最も大変でした。コロナが流行したからといってほかの疾患がなくなるわけでも、減るわけでもありません。

ただ、「医学への精進と貢献、病者への献身と奉仕を旨とし、その時代時代になしうる最良の医療を提供すること」が当院の基本理念であり、「時代時代になしうる」という点で考えたときに、コロナの治療が求められるのであれば、指定感染症病院ではなかったとしても要請に応えるというのが私たちのあり方です。一方で、社会のニーズに合わせながらもこれまでの質を保った医療をするために、さまざまな調整が必要でした。

大橋：マスクをはじめ医療材料がひっ迫し、これが日本の現状で限界なのかと疑う状況の中で、通常の外来と発熱外来を分ける専用病棟をつくるなど、感染対策に関連する変更も多く、大変だったのではないのでしょうか。看護師の皆さんはどんな風に対応されていましたか。

若本：サーモセンサーがなかった2020年4月頃は、看護師100人体制で毎日2,000～3,000人の患者さんを一人



環境の変化に対応するためにはフレキシブルな創造性や勇気が必要
それを受け止め支える組織があるからこそ前進できる

——— 大橋 純江 常務理事

ひとり問診、検温してから受け付けていました。また、専用病棟では感染リスクを少しでも抑えるため、すべての専属協力会社を入れず、清掃や配膳、シーツ交換まで看護師が行っていました。

新しく専用病棟をつくる際は、私自身もミーティングに参加し、理由や目的、期待していることなどを直接話し、看護師から意見を聞く場を設けました。決して十分な回数ではなかったと思いますが、方針に沿って働いてくれている看護師たちに、根拠を理解して取り組んでもらうためには、直接の対話が必要だと考えました。

大橋：それは大変でしたね。確かに、トップマネージャーから直接メッセージを伝えるのは、理解を浸透させる上で一番の近道だと思います。

若本：特に今回はこれまでに例のない新興感染症であり、既存の手法だけでは今後の対応について判断できません。ですから、患者さんと接してケアに携わる看護師と直接話をする必要があると思いました。

自ら動き、発信できる看護師の育成が重要

大橋：次に「実効性の高い変革」について。私は、現在の看護職の基礎教育は近未来的に危機だと感じています。カリキュラムの増加に伴い実習時間は約半分に減らされています。これからも進歩し続ける医療に対応できる能力の高い看護師を育てるために、看護基礎教育の4年制化を推進すべきだと考えています。このことは、看護職の医療職としての位置づけも含めて社会的に評価されることにつながっていくのではないかと考えています。

若本：養成課程の違いを実践力の差として指標に出せないと言語力はありませんね。個人的には、医療安全の観点からエビデンスが出せるのではと考えています。

医師が指示を出す際、緊急時以外は必ず実施するタイミングとのタイムラグが生じるため、指示されたことを実行する際に患者さんの容体が変わっている場合もあるわけです。その際に、指示通りに実施することが適切なのか臨床推論に基づき再度確認するなどの判断ができる看護師と、

指示だったからと闇雲に実行してしまう看護師とでは、安全面で大きな違いがあるのではないのでしょうか。

大橋：そうですね。学んだ年数による能力の違いは、臨床推論や看護師自身の気づきにつながることもあるかもしれませんが。

若本：日本では超高齢社会に加え、2040年には生産人口の急激な減少が問題視されています。限られた医療者で今後割合の増加が予想されるcommon diseaseに対応するには、ナース・プラクティショナー（仮称）のように+αのライセンスを持った人たちを配置することで、有機的な連携のもとに医療が提供できるようになり、医師への業務集中が回避できるようになるのではと思っています。

大橋：確かに、看護師にジャッジを任される機会も増えていきますね。患者の一番近くにいる看護師が専門性を発揮することで、チーム医療の中心的役割を担い多職種と協働していくことが大切ですね。

組織としては、間違いではない、果敢に攻めた結果としての失敗を許容することも重要だと思うのですが、虎の門病院さんではどう対応されていますか。

若本：私の運営方針は「発信する看護部」です。常に受け身で何もせず、失敗もせずより、失敗したとしても自ら考え、発信することに価値を置いているので、行動に対してはきちんと評価をします。さらに疑問があれば私自身への問題提起もしてもらいたいと思っています。昨年から、病院全体で「恐れのない組織化プロジェクト」として、誰もが発言でき、誰もが人に助けを求められる組織風土の醸成に取り組んでいるところです。

大橋：攻めの戦略ですね。環境の変化に対応するためにはフレキシブルな創造性や勇気が必要ですが、それを受け止め、支えてくれる組織構造があるからこそ、前進することができるのでしょうか。

トップマネージャーに求められるのは 一貫性と概念化能力

大橋：最後に、「イノベーションを生み出す革新的組織文



化」についてです。私は常々、看護師が誇りを持って働くことができる組織づくりが重要だと考えているのですが、若本さんはどんな考えをお持ちですか。

若本：組織が求める看護師像をはっきりさせることが大事だと思っています。

私は毎年、年度初めに組織が求めていることを伝える場を設けています。病院ごとにさまざまな理想の看護観があり、何に価値を置くかは個人の選択です。しかし、組織側がカラーを出し、求めていることを言語化しなければ、スタッフは選ぶことができません。

大橋：確かに。トップマネージャーが方針や求める水準を直接伝えることで、看護師は何を選ぶかに加え、自身も自分に足りないことを自覚したり、これから何を学ぶか目標を立てたりすることができますよね。

今回、さまざまなお話を伺う中で、また、私自身も強く認識していることは、新人のときにどのような組織で育てられるかが重要であるということです。初めに入った組織で学んだ知識や看護職としてのプライドと品性は、転職したとしても崩れることはないでしょう。若本さんが看護師を育成する上で大切にされていることはありますか。

若本：私が考える職員育成のキーワードは「倫理観」と「自律性」です。倫理観とは、特別なときにだけ発揮するものではなく、日々の仕事を真面目に行う誠実さが基盤です。スタッフにはよく「普段の仕事が大事なんだ」ということを伝えていきます。

自律性は、先ほど申し上げた「発信する看護部」につながりますが、自分で考え、かつ、考えるにとどめず行動してくださいと伝えていきます。倫理観も自律性も、年数が経たなければ育たないということはありません。経験年数にかかわらず、そのときにできる全力を出し、考え行動する人を求めており、そういった人材を育てるための教育プログラムを用意

しています。

大橋：いまのお話を伺って、倫理観こそが看護師の品性なのではないかとひとつの結論が出たような気がします。

いずれは若本さんも、次の世代にトップマネージャーのバトンを渡して組織を引き継ぐわけですが、実効性の高い変革を推進できる組織をつくるためには何が必要だと考えますか。

若本：ひと言でいうと「概念化」できる人材ではないでしょうか。自分の感情や期待、主観を排除して冷静な判断をするためには、客観的な視点を持ち現象を概念化することが重要だと思います。逆に、経験値や感覚だけに頼ると根拠が不足したり一貫性がなくなったりすることでスタッフが振り回され、不安定になってしまいます。

大橋：通常の臨床の現場においても、全体を捉えて概念化できる人、そして概念化から論理的な思考に移し替えて課題を解決する力があるユニットは強いですね。これから実効性の高い変革を行っていくためには、概念化や論理的思考力、スタッフを守る力を持つ人材を育成することが大切なことがよくわかりました。

最後にひと言、お願いします。

若本：看護師には謙遜しすぎる傾向の人が多く印象があるのですが、誤解を恐れずに言うと、それは自分を守っているのではと感じるんですね。「自分にはできない」という言葉には、できなかったときに「無理だとわかっていました」という言い訳が含まれているようにも思います。何かあっても最後まで責任を取って、その部門を率いていく覚悟を持つ、この「覚悟」が重要だと思います。

大橋：もうひとつ、人として「誠実」であることも大切な要素と付け加えさせてください。

本日は社会のニーズに対応し続けるための看護、そしてこれからの看護の組織のあり方について多くのご意見を伺うことができました。ありがとうございました。