



公益社団法人
東京都看護協会常務理事
横山孝子

公益社団法人
東京都看護協会会長
柳橋礼子

地方独立行政法人東京都立病院機構
東京都立墨東病院
上野真弓 副院長・看護部長

一般社団法人
衛生文化協会城西病院
立石久留美 看護部長

東京都
看護協会

特別座談会

看護職のウェル・ビーイングの実現のために 「幸せな職場と看護職」について考える

令和6年1月、3年ぶりに参集形式で第57回看護研究学会が開催されました。

特別講演では慶応義塾大学大学院教授・ウェルビーイングリサーチセンター長の^{まえの たかし}前野隆司先生が登壇し、
「新たな時代のウェルビーイング」をテーマに語られました。

ウェルビーイング(Well-Being)とは身体的・精神的・社会的に良好で、満たされていることを表す言葉。

前野先生は日本におけるウェルビーイングや幸福学研究の第一人者で、
人生100年時代と言われる現代を幸せに生きるためにはどんなことが必要かを説いています。

参加者からの反響も多く、今回は講演の内容を振り返るとともに、
看護職のウェルビーイングの実現に向けて話し合いました。

看護職はもっと「楽観的」でもいい

柳橋：前野先生の講演を聴いてどのように思われたか、皆さんの感想をお話いただけますか。

立石：特別講演の座長のご依頼をいただいたのをきっかけに、改めて前野先生の本を読み返してみました。もともと私は楽観的で、何かあっても「なんとかなる」と考える性格なのですが、前野先生が提唱されている「幸せの4つの因子」^(※1) はとても身近で、自分がこれまでやってきたことが学問に裏付けられているとわかり、背中を押されたような気持ちになりました。

上野：今回の講演で最も印象に残っているのは、前野先生の「健康には気を遣うのに、なぜ幸せに気を遣わないのか」という言葉で、本当に大切なことだなと思いました。講演後質疑応答の際に、「看護部の運営方針にウェルビーイングを盛り込みます!」と宣言しました。今まさに、それに取り組んでいるところです。

横山：「幸せ」だと感じている人は離職率が低いなど、臨床の現場で何となく感じていたものがきちんと裏付けされていることに感銘を受けました。私も楽観的で、行動しながら考えるタイプなのですが、前野先生のお話を聞いて「これでよかったんだ」と自信が持てました。

柳橋：前職の教員時代、日本看護協会の「看護職の倫理綱領」の中でウェルビーイングについても触れていたのですが、前野先生のお話を聞きたいという看護部長からの声も多く、今回こうした機会を設けることができて良かったです。

「ウェルビーイング」であることが、潜在能力を引き出す

柳橋：上野さんは、「看護部の運営方針にウェルビーイングを取り入れる」と宣言されたとのことですが、どのような取り組みをされているかお話しいただけますか？

上野：墨東病院では令和6年4月から、効果的・効率的な病床の運用、患者安全の向上を目指して、医療 DX ツールであるコマンドセンターを導入しました。一つの目標としてデジタルデータを活用したマネジメントで、あらゆることに挑戦していくことを掲げています。新しいことに挑戦する上で、職員にはいきいきと、やりがいをもって働いてほしい。そして、そのためには一人一人が「ウェルビーイング」な状態であることも必要だという思いから、看護部の運営方針を「挑戦とウェルビーイング」としました。

といっても、トップダウン方式ではなく、各病棟の看護師長やスタッフが、自らの意思で行動しなければ実現は難しいでしょう。そこで「やりなさい」ではなく、「幸せの4つの因子」を意識しながら仕事に取り組んでみては、と提案したところ、各部署がそれぞれのアイデアで導入しています。例えば、「やってみよう」因子だったら「小さなことでも新しい知識を得たら共有します」とか、「ありがとう」因子だったら「何かあるたびに感謝の言葉を伝え、シールを貼る」といった具合です。

前野先生は、看護職は責任感が強かったり、楽観的であることはいけないと思いがちだったりで、取り組みを実現するのはなかなか難しいのではないかとおっしゃっていました。確かに、看護職は「なんとかなる」よりも「なんとかしなくては」「なんとかして頑張る」と考えがちで、どの病棟もここが課題となっているようです。

それでも、「幸せの4つのクローバープロジェクト」など名前を付け、それぞれが楽しみながらアイデアを出して取り組んでいる様子を見ると、「ウェルビーイングに取り組むと創造性や生産性が向上する」という効果はすでに出ているように感じます。

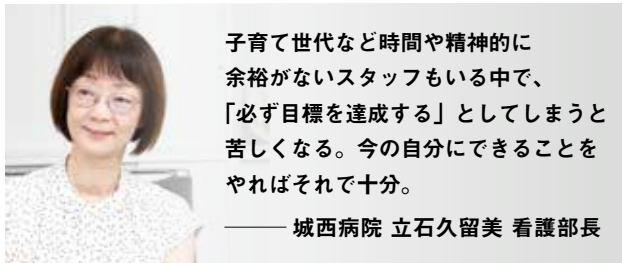
せっかくだからこの成果をお披露目しようと、活動に取り組んでいる人もいない人も一緒に公開ディスカッションの場を設け、悩みの共有や意見交換を行いました。

横山：その取り組み、ぜひ共有していただきたいです。

立石：他の病院の取り組みを知ることで、新しい目標もできますよね。

当院は、前回の看護研究学会をきっかけに研究発表会の形式を大きく変え、「各自で小さな業務改善に取り組み、年度末に発表し合おう」ということにしました。“研究”と言葉が付くと大がかりな印象も強く、「やらされている」感が強くなりますよね。そうではなく、一人一人が普段の仕事の中で感じている「やりづらさ」や「もう少しこうだったら」という点を改善することも立派な「看護研究」になると伝え、それぞれに取り組んでもらっているところです。

柳橋：そうした新しい取り組みを始める際は、スタッフへの声かけなど、仕掛けや工夫をされているのでしょうか？



立石：前野先生の講演は看護師長も一緒に聞いていたので、「取り入れてみようか」と話はしましたが、特に私が旗振りをしたわけではありません。今回のことに限らず、個々の取り組みに対しては、まずは信用してやってみてもらって、どんなものでも受け入れる心づもりで待っているという方針です。

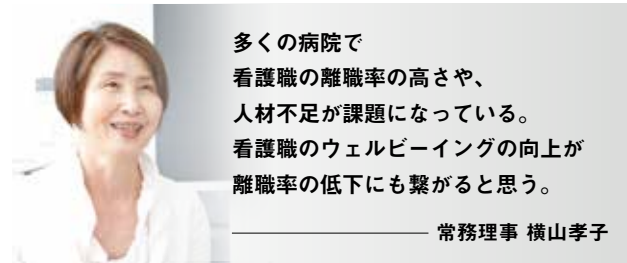
上野：当院も数年前から同じような方針です。毎年、看護部 BSCで細かく目標を立ててはいますが、スタッフには「すべてこれに沿ってやる必要はなく、自分たちがやりたいものに取り組んでください」と伝えています。

2つの大きな目標を決めて、あとはそれぞれのスタッフに対してそれを実現するための案をいくつか提案します。その案をそのまま実行してもいいし、自分なりに方向性を決めてもいい。上から「やって」と言われるほど嫌なものはないですよ（笑）。

立石：子育て世代など時間や精神的に余裕がないスタッフもいる中で、「必ず目標を達成する」としてしまうと苦しくなります。人と比べる必要はないし、今の自分にできることをやればそれで十分だよ、と。方針を変えたことによる意外な効果も出ていて、報告会では誰に言われたわけでもなく資料をパワーポイントで作ってきたスタッフに、「そんな才能を隠していたなんて」と驚かされたこともありました（笑）。

柳橋：方針を変えたことで師長以外のスタッフからはどんな声がありますか？

上野：以前は看護部から下りてきたBSCを元に師長や副師長で方針を決め、主任たちにKPIオーナーを振り分けるという形式でした。この方法では「やらされている」感が強く、スタッフには経緯がわかりません。そこで、各部署の師長は関わる全員で考える機会を作ろうと、方針案を壁に貼り出して意見を求めるなどの工夫をしています。全員参加ができるようになったことで、個々のスタッフは「職場に貢献している」と実感できるようになったようです。ある主任から「マネジメントが楽しい」という言葉を聞いた時は嬉しかったですね。全員に大きな変化があったわけではありませんが、病棟全体に「幸せ」やポジティブさが広がり、良い影響を及ぼしていると感じています。



看護職が幸せになると、組織全体が変わる

横山：多くの病院で看護職の離職率の高さや、人材不足が課題になっています。今のお話を聞きながら、看護職のウェルビーイングの向上が離職率の低下にも繋がるのではと思いました。

立石：そうですね。当院のように小さな病院にとって職員の確保・定着は死活問題です。比較的定着率は高いものの、産休・育休後の離職が課題でした。そこで、もう一度戻ってもらうために何が必要か、意見や要望を聞き、できそうなことから上司に上申するなど改善した結果、子育て中のスタッフが戻ってきてくれるようになりました。

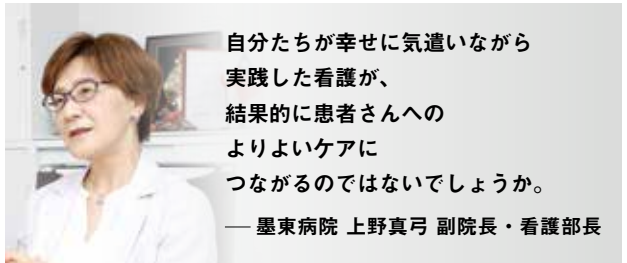
上野：前野先生が、「ウェルビーイングを取り入れている企業は、お客様ではなく職員を大事にしている」とお話をされたように、トップがそれを打ち出して可視化することはとても重要だと感じます。それが可能な職場こそが「マグネットホスピタル」^(※2) にも繋がるのではないのでしょうか。

横山：スタッフを大事にする姿勢が経営層や師長まで浸透すれば、病院でも根深い問題になっている「カスタマーハラスメント」にもしっかり対策ができるのではないかと思います。

立石：病院と一般企業では同じようにはできないと思っていたのですが、前野先生の本を読むと「幸せな会社」がやっている取り組みの中には、病院にも取り入れられそうなポイントがたくさんあります。例えば、「ワークライフバランス」について、前野先生はワクワクするような仕事だったら、バランスを取ろうとしなくていいと書かれています。「ワークでハッピー」という考え方に目からうろこが落ちました。看護職は真面目な人が多く「これは私の使命だから」と背負いがちですが、一人でやる仕事ではありません。協力し合う一人一人が幸せだったら、生産性も創造性も向上して、本当にいい仕事ができるだろうと思います。

柳橋：看護職がウェルビーイングを実現することで、患者さんにはどのような影響があるのでしょうか。

立石：経験上、職員がギスギスしている現場は仕事もおざ



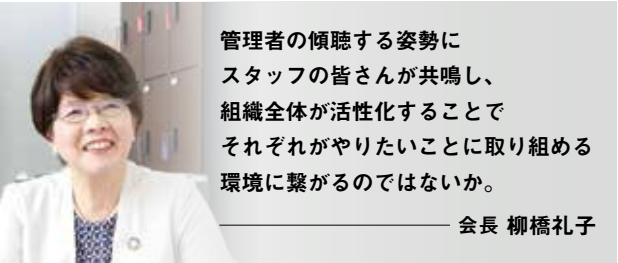
なりだったり、患者さんに優しくできなかったり、逆に、コミュニケーションが取れている職場はクレームが少ないということを感じています。成果が出るまでには時間がかかると思いますが、看護職が幸せになることで感謝の言葉をいただくことにつながり、さらにそれを共有することでよい循環が生まれるのではないかと思います。

上野：ウェルビーイングを導入したことで、いくつかの病棟の看護師長は電子カルテばかり診て患者さんにお尻を向けているのがいやだ。それを変えたいということで、看護方式の変更に挑戦をしています。患者さん自身と向き合おうという取り組みによって、患者さんからのフィードバックも期待できますし、急変予測や転倒の減少などにも繋がれば良いと考えています。自分たちが幸せに気遣いながら実践した看護が、結果的に患者さんへのよりよいケアにつながるのではないのでしょうか。

看護職における「管理者」の役割とは

上野：もう一つ、職員同士のハラスメントの徹底排除も掲げています。これまではハラスメントをしている本人には自覚がないことも多く、「仕事ができるから仕方がない」と許されがちでしたが、それをやめて「それはハラスメントだ」と伝える。また、そうではないのに「ハラスメントだ!」と言う人にも丁寧伝える。組織として、より楽しく働けるための人間関係、環境づくりに取り組むことで、さらに良い職場になると考えます。

立石：前野先生は著書の中で「管理者は部活におけるマネージャーのような存在」と書かれています。病院でいえば、スタッフが働きやすい職場を作る役割ではないのでしょうか。そう私は考えていて、スタッフが何を望んでいるかをよく聞き、前向きに取り組む姿勢を見せる一方で、スタッフ自身にも、自分が働きやすくなるためにできることはないか考えてほしいとも話しています。できるだけ長く働いてほしいですし、辞める時は「看護の仕事が嫌になった」ではなく、発展的な理由であってほしいですね。



管理者の傾聴する姿勢に
スタッフの皆さんが共鳴し、
組織全体が活性化することで
それぞれがやりたいことに取り組める
環境に繋がるのではないかと。
—— 会長 柳橋礼子

柳橋：今のお話を聞いて感じたのは、管理者が傾聴する姿勢を見せることでスタッフの皆さんが共鳴し、組織全体が活性化することでそれぞれがやりたいことに取り組める環境に繋がるのではないかと思います。

上野：当院の看護師長たちは、まさに「支援者」としてスタッフに関わっています。一人一人に寄り添い、「あなたにはこんな強みがあるから、伸ばしてみてもは」などと一緒にキャリアデザインについて話し合っているようです。

立石：私は面接のときによく「あなたの良い所を3つ挙げてください」と言うのですが、1個で終わってしまう人、ひとつも思い浮かばない人がたくさんいるんですね。日本人の特性なのか、遠慮もあるかもしれませんが、「あなたが自分の良い所に気づけなければ、スタッフの良い所にも気づけない」と話します。そして、「できていない所、ダメな所の方が目に付くけれど、良い所を見つけて、伸ばしてあげる方が少ない労力で済むし、いい仕事をしてくれるはず。私はあなたの良い所をたくさん知っているよ」と伝えるんです。

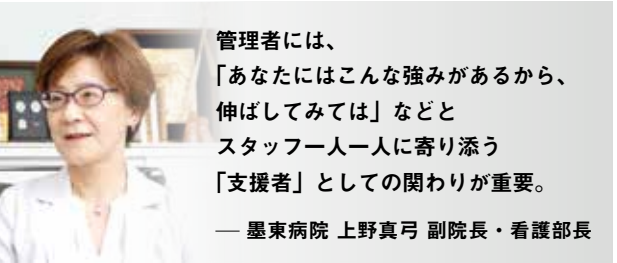
すべての看護職が 幸せに働ける職場を目指して

柳橋：お2人は今後、どのような組織になってほしいと思っていますらっしゃいますか？

上野：私は墨東病院出身で、最高の病院だと思って働いてきました。経験を重ね、部長になって戻って見たら、なんとなく雰囲気が変わっているように感じたので、この5年間、職員一人一人の魅力を最大限に生かして、倫理観とプライドを持って、いきいきと働く、そして患者さんに信頼される看護の実践に取り組んできました。

今後はもっと主体的に、型にはまらず、いろいろな人が想像を巡らせ、新しい看護の形やサービスを提供したり、患者さんに対する接し方が変わっていったり、地域に貢献すると同時に、エンゲージメントが上げられればと思っているところです。

立石：私は国立系の大きな病院を経て、初めて民間の病院



管理者には、
「あなたにはこんな強みがあるから、
伸ばしてみてもは」などと
スタッフ一人一人に寄り添う
「支援者」としての関わりが重要。
—— 墨東病院 上野真弓 副院長・看護部長

で働いています。やはり国立と民間とでは何もかもが違い、ギャップに戸惑ったこともありましたが、フットワークの軽さなど小さい病院ならではの良さがあることに気づきました。

当院では、理念として地域の患者さんに「かかって良かった」と思ってもらえる医療サービスの提供を掲げているのですが、職員同士も「一緒に働けて良かった」と思える環境にしたいと考えています。それが良い組織づくりにも繋がり、良い組織であれば良い人材も集まり、患者さんも来てくれて……と相乗効果が生まれると思うのです。コロナ禍がようやく落ち着いて、今年からいろんなことが動き始めているので、この流れを続けていけたらと思います。みんなが幸せに働けるために、楽しいことをたくさん企画していきたいですね。

上野：本当にそうですね。私もいつも「何か楽しいことをしよう」と話しています。

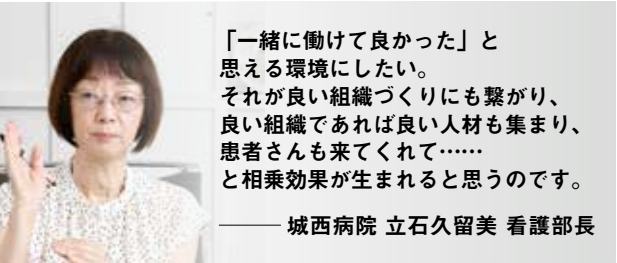
立石：この数年は交流の場が減り、スタッフ間のコミュニケーションが希薄になりました。そこで昨年、新しい試みとして、委員会の中で動画やパワーポイントを使って職場紹介の場を設けました。さらに今年は管理者メッセージ……といっても堅苦しいものではなく、自己紹介や趣味なども交えて話したところ、あちこちから声をかけられるようになりました。こうしてスタッフと雑談する機会が増えることで、何かあった時にも相談しやすくなりますよね。

上野：確かに、職場のカンファレンスなどで集まっても雑談はできないですね。立石部長がおっしゃったように、雑談は人間関係を良くする上でとても大切だと思います。

柳橋：看護職のウェルビーイング実現に向けて、看護協会にはどのような役割を期待されているのでしょうか？

上野：研修などを通して他施設の看護職と交流できるのは大きな魅力です。それによって自分の病院・病棟の良い所や悪い所が見えますし、得られた知見を持ち帰ることでスタッフ自身や病棟全体のレベルアップにも繋がります。子育て世代など同じ悩みを抱える看護職が集まって、ディスカッションする場などあれば面白そうですね。

立石：普段なかなか知ることのできない他施設の現状に触



「一緒に働けて良かった」と
思える環境にしたい。
それが良い組織づくりにも繋がり、
良い組織であれば良い人材も集まり、
患者さんも来てくれて……
と相乗効果が生まれると思うのです。
—— 城西病院 立石久留美 看護部長

れることで気づきがあり、その後の行動変容にも繋がりますよね。研修に参加したスタッフはみんな、刺激を受け、イキイキとした表情で帰ってきます。私たちも参加したいくらいですね（笑）。

柳橋：上野さんにはぜひ、次回の看護研究学会で取り組みの発表をお願いしたいと思います。

本日はありがとうございました。

※1 前野先生が提唱する「幸せの4つの因子」
「やってみよう」因子（自己実現と成長の因子）
「ありがとう」因子（つながりと感謝の因子）
「なんとかなる」因子（前向きと楽観の因子）
「ありのままに」因子（独立と自分らしさの因子）

※2 マグネット® ホスピタル認証
マグネット認証とは、米看護師認証センター（ANCC）が看護の卓越性および質の高い患者ケアを提供する医療機関を認証するもので、「看護のノーベル賞」とも呼ばれ、国際的に高く評価されている。



令和6年度東京都看護学会へのお誘い

日時 令和7年1月18日(土) 9:30～16:30
会場 公益社団法人東京都看護協会 会館
テーマ 見つめなおす看護のちから
～つなぐ つながるそして未来へ～
特別講演 ワーク・エンゲイジメントの向上
～健康でイキイキ働くための職場づくり～(予定)
参加申込 令和6年11月30日(土) 締切
定員300名

6年度の学会でも引き続き
「働きやすい職場」をテーマに
講演があります。
ぜひご参加ください。