

# 看護のための社会心理学

連載5

## 病院における人間関係づくり (2)

—患者サービスのポイント—

吉田 道雄  
熊本大学 助教授

### 1. サービスとしての リーダーシップ

前回は「患者サービスのポイント」として、「自分の思ったようには伝わらない《患者の見方や考え方は自分と同じとは限らない》」「困っている人の立場で考える《患者から何が求められているかをきちんとおさえる》」「いいことでも、TPOを考えて《患者のためだからといって、ただやればいいというものではない》」の3点を指摘した。本稿でも、「病院における人間関係づくり」の(2)として、引き続き患者サービスに求められる視点を考えていきたい。ただ、今回は「患者サービス」を「患者に対するリーダーシップ」と

いう観点にまで広げようと思う。患者に対してサービスをするということは、患者に積極的に働きかけることであり、それはそのまま「看護婦の患者に対するリーダーシップ」なのである。そう考えると、サービスの対象を患者に限る必要もないことになる。婦長のような管理者は部下のスタッフに対して望ましいリーダーシップを発揮しなければならない。それは、部下への働きかけであり、その意味では部下もまた「サービス」の対象だということができる。「リーダーシップはサービス」だと考えるのである。わたしがこんな考え方を持つようになったのは、ある体験をしたからである。もう5、6年も前のことである。企業人も交えたリーダーシップの研究会で、部下がなかなか思い通りに動いてくれないと

ということが話題になった。「考え方が合わずにちょっとしたことで頭にきてしまう」「もう顔を見るのさえいやだ」とみんなが一樣に嘆いている。出席者の名簿を見ると、デパートやホテルの人もある。この時、わたしはふと思った。「この人たちは、サービスのプロだ。お客が少々理不尽なことを言っても、実にうまく対処している。人間的にも幅が広そうに見える。ところが、部下が相手になると、とたんに怒ったり嘆いたり、お客に対する時とはひどくちがうものだ…」と。そこで、わたしはこうした気持ちをそのまま口に出してみた。これが案外に受けたのである。「ちょっと痛いところを突かれたような気がする。たしかに、お客と部下はちがうけれど、部下をサービスの対象と考えると少しは対処の仕方を変えてみるか…」といった意見が出されたのである。もちろんお客は仕事上の対象であり、他人様である。部下は身内であり、そうそういい顔ばかりしては仕事ははかどらないし、第一それでは甘やかすことにもなる。また、身内だからこそ、つい激しく当たったりもするのである。それはそうだが、それでもわたしは、管理者はサービスの対象として部下を見る目を持つことが必要だと思うのである。いずれにしても、本稿では「リーダーシップ=サービス」という観点から、その改善・向上に求められるポイントを挙げていくつもりである。もちろん、前稿で指摘したポイントもそうした視点からもう一度見直していただければ幸いである。

## 2. 「しまった」と思ったら、 タイミングよく謝る（失敗が 信頼を増すこともある）

### 事例 1

数年前の冬、山形と青森に出かけることがあった。山形から福島、福島から盛岡、盛岡から青森と、JRを乗り継いで行く切符を旅行会社にとってもらっていた。雪の山形駅から「つばさ」に乗った。福島で新幹線の「やまびこ（10時11分発）」に乗り換えることになっていた。ところが、雪のせいか、遅れているらしく、10時近くになっても、福島に着きそうではないのである。つい心配になって、「つばさ」の車掌に尋ねると、「ああ、大丈夫です、ちゃんと待っていますから」という回答だった。ところが、福島駅に着いてみると、乗車する予定の「やまびこ」は待っていなかったのである。福島駅の職員に指定券を見せたところ、驚くような返事が返ってきた。「お客さん、あなたの乗った『つばさ』は本来10時15分福島着です。遅れずに着いていても、もともと『やまびこ』には乗れませんよ。これを聞いたわたしはしばらくものが言えなかった。要するに旅行会社が誤って、連絡していない列車の指定券を取っていたのである。とにかく、次に来た新幹線に飛び乗ったものの、わたしの気持ちはおさまらない。「やまびこ」に乗るとすぐに、旅行会社に、ミスを責める抗議の電話を入れた。結局、自由席を

乗り継いで、約束の時間には遅刻したものの、相手の好意でなんとか青森の仕事は終わることができた。しかし、旅行会社のミスに対する憤懣は、まだまだおさまってはいなかった。そんな気分のまま、これまた旅行会社が予約していたホテルに向かった。ようやくたどりついてホテルで名前を告げると、フロントマンが、わたしに1枚のファックスを手渡した。何だろうと思って見ると、例の旅行会社の「お詫び状」であった。今回のミスに謝罪する丁寧な手書きの文書である。とくに、「お仕事にさしつかえなければと心配致しております」という文がわたしのこころを打った。このファックス1枚で、わたしは旅行会社の誠意を感じたのである。そして、「いいじゃないか。これからも切符はこの会社に頼もう」と思った。それまでの不快感が一瞬にしてそう快感に変わったのである。わずか1枚のファックスを見て、「もうこのトラブルはこれでおしまい」と思ったわたしの気持ちが理解していただけるだろうか。だれにでも、ミスや勘違いはある。大切なのはそうしたミスに気がついた時の対処の仕方である。わたしがこの事例でいい気持ちになれたのも、とにかく、できるだけはやく、相手に詫びようという旅行会社の気持ちがファックスに現れていたからである。ファックスのような、一見冷たい情報機器も、使う時の気持ちとタイミングによっては、相手に誠意を伝えることができる。「しまった」と思ったら、とにかく心から謝ることである。それが、かえって

信頼感を増すのである。

ところで、「つばさ」の車掌は、なぜ、「ああ、大丈夫です、ちゃんと待っています」と答えたのだろうか。はじめから連絡していない列車だったにもかかわらず…。おそらく、わたしの切符をよく確かめなかったのだろう…。看護婦は、患者から何かを尋ねられた時、ちゃんとその訴えを聞いて、十分考えて対応しているだろうか。いい加減な回答を出すようでは、サービスのプロとはいえない。

## 事例 2

わたしの父が亡くなる3日前の夜のことである。病院から帰ろうとしたわたしに若い看護婦さんが声をかけた。「明日の朝、先生がお話したいということです」「はい、何時頃ですか?」「8時30分においでください」「わたしは早くてもかまいません。8時頃でも来れますが…」「いえ、先生は予定がありますので、8時30分でけっこうです」。こうしてわたしは翌朝少し早目にという気持ちで8時20分頃に出かけた。ところが、わたしの顔を見た年輩の看護婦が、やや責めるような感じで、「吉田さんどうしたんですか。先生がさっきから探しておられますよ」「えっ!! 昨日8時30分とお聞きしたのですが…」「先生は8時30からは予定がはいっています」。あわてて先生のところへ駆けつけたわたしが聞いたのは、「残念ながらお父さんはもう3日くらいだと思えます…」という先生の最終判断であった。わたしは、父の死が近いという重大な話を聞くときに、「遅刻」してしまっ

たのである。なんとも残念だという気持ちが込み上げてきた。同時に、「昨日の看護婦さんは何か勘違いをしたのだろうか。そのことに関していずれ、何か一言は言ってくれるだろう」と内心で期待した。しかし、それに対する反応は何もなかったのである。その日、病院の廊下で行き違うことがあった。その時こそ、「何か言ってくれる。何か行って欲しい…」と思ったが、彼女は目を伏せてそのまま行ってしまった。きっと若さの故に何かを言いたくも言えなかったのだと思う。しかし、「昨日はすみませんでした。時間をまちがえてしまいました」という一言がどれだけわたしの気持ちを落ち着かせただろうかと思うと、やはり今でもちょっと残念だなという気がするのである。これも、「しまつた」と思ったら、タイミングよく謝るといふことの大事さを教えてくれたわたしの体験である。

### 3. 情報は複数から (事実はなかなか 分からない)

ここに挙げるのはある新聞に掲載された政治家の近況を伝える記事である。まず記事の内容をよく読んでいただきたい(資料1)。

さて、この記事からどんなことが分かるだろうか。まず、①これまでに木下氏にはどんなことが起こったのか、②木下氏はいまどんな状態なのか、③これから木下氏はどうなるか、ちょっと考えていただきたい。

もう一つ次のような記事もある。先ほどと同じように読んでいただく(資料2)。

やはり、①これまでに木下氏にはどんなことが起こったのか、②木下氏はいまどんな状態なのか、③これから木下氏はどうなるか、について考えていただきたい。

さて、二つの記事を読んで、木下氏の状態やこれからのことについて、だれもがかなりちがった印象を受けるはずである。はじめの記事からはずいぶん体調が悪く、先行きも不

#### 資料1

印象だ。たというのが、対面した人の

頭を下げたという。また右手は一見して不自由そうに見える

#### めつきりやせ、 目に涙 木下元議長後援者と 初対面

元議長が、機能回復訓練を開始して以来、家族、医師団以外と公式に面会したのはこれが初めて。

元議長に会ったのは、地元笠田村三区の「木下祐三先生銅像建設期成会」の幹部である県議、土建業者ら六人と、日本芸術院会員の彫刻家山之内伸也氏夫妻。

期成会副会長の大蔵一郎さんは「先生はつえもなく一人で立ってたが、随分やせられた」と印象を話している。

(出所：朝日新聞、1985年11月22日、熊本版朝刊)

## 木下元議長 地元後援会幹部と面会

札幌・磐田台の私邸で病氣療養中の木下元議長が十九日午前、地元笠田村の後援会幹部と面会していたことが二十一日、明らかになった。元議長が家族や秘書以外の部外者と面会したのは、二月に脳梗塞で倒れて以来初めてで元議長周辺は「急速に回復に向かっている証拠」としている。

元議長と面会したのはJR浦佐駅前に建立した元議長銅像建設期成会の上野育男会長（県議）ら霊雄会幹部と、銅像を制作した日本芸術院会員の山之内伸也氏。

元議長は背広にネクタイ姿でつえをついて玄関先に現れ、いったんつえを置いて応対。不自由だったとされた右手を動かして笑顔で上野氏

らを迎え、山之内氏から銅像の複製を贈られたことなどに対して感謝の意を示したという。

木下元議長については今月十五日、植田三郎氏（霊雄会会長）が私邸を訪れた際、七五三を迎えた孫と一緒の背広姿で撮った写真を夫人から見せられ、「昔の木下さんに戻った。とても元気そうだった」と感想を語っている。

関係者との面会により、元議長の順調な回復ぶりが改めて示されたものといえ、炭坑閉山問題を軸に流動化が始まった霊雄会内の動向に少なからぬ影響を与えそうだ。

（出所：熊本日々新聞、1985年11月22日、熊本版朝刊）

安な木下氏が想像される。二番目の記事では、案外はやく健康を取り戻して、再び活躍しそうに思える。同じ日の同じことを伝えた記事なのに、どうしてこうもちがうのだろうか。新聞記者も意図的に嘘を書いたとは思えない。しかし、結果的には誰から情報を得るか、いつ情報を手にするかなどによって、伝えられる情報の内容は微妙に変わるのである。こうしてみると、大事な情報であればあるほど、できるだけ複数のルートから情報を集めて慎重に対応しなければならないことがよく分かる。

病院における患者の情報についても同じようなことが言える。「患者のAさんが看護婦さんのことをこんなふうに言っていましたよ…」「Bさんが別の病院に移ると言っていてますよ…」といった告げ口や噂が病院の中でも飛び交う。とくに、「あなたにだけは話しておかなければと思ってねー」などと言われて人の噂などを聞くと、つい信じてみたくなる。しかし、その内容が重大であればあるほど、事実であるかどうかをちゃんと確かめることが必要なのである。一人の情報だけで、本気で怒ったり、あわてて行動するようなこ

とでは、プロの看護婦とは言えない。冷静に複数の人たちから情報を集めるように努めることである。もちろん、「患者はもともと嘘をつく」「患者は信頼できない」から、情報は複数から取れと言っているのではない。情報を伝えるその人自身には、確かにそのように見えているにちがいないのである。したがって、本人は真実そのものを伝えているのである。しかしながら、客観的にみれば、思いこみや誤解のせいで、その内容がゆがんでしまうことが少なくない。冷静で客観的な目、公平な判断力を持つことはサービスとしての看護を高めるために欠かせないのである。

ところで、先ほどの記事は本物の新聞記事からの引用だが、人の名前や場所は架空のものに差し替えた。そのままだと中心人物がどうなったかが分かってしまうからである。実は、この記事はあの田中角栄氏が脳梗塞で倒れてしばらくして新聞に報道された記事である。「笠田村」を「新潟県」に、「札幌・磐田台」を「東京・目白台」に、そのほかの関係者の人名を読みかえればもとの記事になる。

#### 4. 自己犠牲だけでは続かない リーダーシップ（サービス）は 患者（部下）のためならず

本稿では、「患者に対する働きかけはリーダーシップであり、サービスである」という視点から話をすすめてきた。ところで、看護がサービスだとすれば、自分のことを犠牲に

しても、患者のためにつくすべきなのだろうか。「真の看護には自己犠牲の精神が欠かせない」。こうした意見は正しいように思える。看護婦の仕事は、弱者である患者を相手にする仕事である。夜勤もある。その仕事の性質を考えると、外部からとやかく言われるまでもなく、多かれ少なかれ、自己を犠牲にすることは少なくないはずである。わたしは、ここで、「自己犠牲の精神でがんばれ」などという気持ちにはとてもなれない。むしろ、「自己犠牲、自己犠牲」とばかり考えないようにして欲しい。自己犠牲の精神だけではやっていけないのである。「お客様は神さまです」といった歌手がいた。もしそうだとすれば、世の中には、身勝手に理不尽なことを言う神様がなんと多いことだろう。「相手が理不尽であろうとなんだらうと、とにかくこちらは、自分を殺して対応しろ」というのだろうか。それでは欲求不満が高まるばかりだ。相手が患者の場合でもまったく同じことだと思う。ほんとうのサービスというのは、サービスを提供する側も楽しく、報われるようなものでなければいけないのである。

その昔、国鉄はサービスが悪いと言われていた。たしかに、改札口で切符を出しても、黙ってパンチを入れる職員が多かったように思う。ところが、1987年4月にJRになってから、事情は一変した。今では、「おはようございます」「お疲れさまです」は常識である。「いってらっしゃい」と言われたこともある。

「いらっしゃい」と優しく言われて、一瞬戸惑ったこともある。しかし、こうした挨拶が定着すると、利用客の反応もまたちがってくる。「お早ようございます」と言われれば、多くの人はそれに応えるはずである。いつも声をかけられているうちに、こちらから先に、「ご苦労さん」と呼びかけるようにもなってくる。これこそ、自分の働きかけが相手の反応を呼び、自分も楽しく、気分がよくなるすばらしい実例である。

相手が患者であっても同じことだ。本気で働きかければ、ちゃんといい反応が戻ってくるはずである。そして、患者を信じれば、相手もこちらを信じてくれるだろう。「情けは人のためならず」ということわざがある。

「情」をかけると、その人のためにならない。要するに、「人を甘やかしてはいけない」という意味だと誤解している人もいるらしい。しかし、本来の意味はまったく逆なのである。「人に情けをかける。人のことを心から心配してあげる」ということは、決して他人のためだけではない。そうした優しい気持ちで人と接していることは、何かがあった時には、

逆に自分自身が助けられることになる。「人に情けをかけるのは他人のためではなく、実は自分のためなのですよ」という意味なのである。わたしはこのことわざが非常に好きだ。そしてここでは、「情け」を「リーダーシップ」や「サービス」に言い換えることを提案したい。「リーダーシップ（サービス）は患者のためならず」と。要するに、「患者に対して誠意を持って働きかけよう」というわけである。それは決して患者のためだけではない。ここからの看護は患者の信頼を生み、感謝もされるにちがいない。それは看護を仕事とする者に喜びとなって返ってくるはずである。そうした体験の積み重ねによって看護婦自身も人間的に成長していく。このような喜びは、「自己犠牲で仕事をしている」という気持ちからは、決して生まれない。「リーダーシップ」や「サービス」は、患者や上司、同僚とのさまざまなかかわりを通して、少しずつ向上・改善される。そういう意味では、「リーダーシップ」の勉強に終わりはない。「リーダーシップ」は一生勉強の必要な生涯学習なのである。