

ナイチンゲールの組織管理論

— 他者をコントロールするにはまず、己をコントロールせよ —

広島文化学園大学看護学部
佐々木 秀 美

論文要旨 本論は、ナイチンゲールが実際行った業績と彼女自身の著作からナイチンゲールが求めた優れた管理者について論じた。まず、組織管理者としてのナイチンゲールには二つの側面があった。一つは、今日までの組織管理の典型的なヒエラルキーに見られる強引ともいえるトップダウン的リーダー・シップを取るナイチンゲール、二つ目には慎重な外交的手腕と戦略をもって統御力を次第に自分の手中に取めて行き、協働する者達自らが仕事をしたという成功の達成感を味あわせるリーダーとしてのナイチンゲールが存在した。ナイチンゲールの組織改革には、現実的な場の状況を観ながら自身の目的実現に向けた方策を戦略的に使い分けしながら、完璧に自身の信念を貫き通すリーダーとしての組織管理論があったと考える。そして、その中で最も重要なのは、仕事に責任を持つことと、一緒に協働する者たちからの信頼を得ること、その事が組織における権威になり得るということである。

そうした組織論的な考えの中で、ナイチンゲールは管理者としての能力を自己制御能力との関係で説き、他者を統率するには、まず、自分自身を制御する事、己に対して最も優れた主となりうる者のみが、よく他者の上にたつことができるのだと言うナイチンゲールの言葉には、訓練や教育や指導を通して管理者が自己制御力を身につけ、自分の内により高い理念を培い、育むことがより良い管理者になるとの見解を持っていた。

キーワード：ナイチンゲール、組織管理、リーダー・自己制御、他者統率

■ はじめに

ある特定の組織管理には、その組織の構造上・機能上のあり方を客観的に見極め、必要があれば速やかに改善していくことが求められている。既にかくつかの論文で報告したように、フローレンス・ナイチンゲールの生涯に見る限り、彼女には、特定の組織を改善あるいは創出できるトップリーダーとして高邁な思想とそれを実行できる能力と情熱があった。ナイチンゲールの際立ったリーダー資質はもちろん、生来、彼女自身が有した能力ということもあろうが、それは彼女自身が与えられた環境下の日常生活経験と観察したことを分析的に解釈する力を有していたことによる。まず、第一に彼女自身が生きる明確な目的・目標を持った時期から、その生き方に対する家族との

対立期間における葛藤及び自己制御の時期、第二に看護管理者としての婦人病院での看護監督官としての経験、第三にクリミア戦争従軍中の看護実践経験、第四に看護教育創設時期であろう。

まず、最初に『ナイチンゲール教育思想の源流 日常生活は心に問いを抱かせ、知性はその問いに答えを要求する』¹⁾、『ナイチンゲール精神的危機から自立へのプロセス』²⁾ などでも報告したように、上流社会の女性の務めとナイチンゲールの理想的な生活とのギャップは、家族間でのトラブルの火種であった。この家族との13年間におよぶ対立期間は、社会集団における女性の伝統的な役割に関する反発や苛立ちから脱却し、自己との対話の中で、自己の内面を制御する時期にあたる。その期間にナイチンゲールは、人間らしくあるという事について考え、自然がその人に与えた環境の

中で消極的に耐えるのではなく、積極的に自分の意志を受入れ、実行する事、それが神の意志であるという信念に至り、その信念を貫き通す決断をした。同時に、家庭における家族の健康及び家族が抱える働き手達の管理など、管理上の知識を広く社会から集め、学習した情報等は後に出版した『Notes on Nursing (看護覚え書)』³⁾に反映された。かつて、佐伯理一郎⁴⁾は、『患者の特異性及び看護婦の監督に関するナイチンゲール女史の訓戒』に、フローレンス・ナイチンゲール女史の多くの患者に対する特異性の観察及び之に必ずべき看護婦の監督指揮は、実に吾々の及ぶこと能はざる抜群の経験、故に余は女史の著書“Notes on Nursing” by Florence Nightingale より其最も必要な点を左記に抜粋せん⁵⁾と述べ、自身が参画した京都看病婦学校の管理・運営にナイチンゲールから受けた知識が役に立ったと述べ、「ナイチンゲールが偉大だったことはその行動が理路整然としていて、大きな運営力と合理性が強い。」⁶⁾とナイチンゲールの行動主義的な性格を高く評価している。

次に、婦人病院での看護監督官としての経験は、彼女自身が有しているクリティークな姿勢に加え、組織の構造上の欠陥や機能上の問題を速やかに把握する能力、そして改善に向けた行動力である。病院の管理・運営に関する限り、彼女には病院機能としてのあるべき姿を有してあり、入院した患者に果たすべき役割と責任が明確であった。

第三にクリミア戦争従軍中の看護経験である。『ナイチンゲールイギリス陸軍を改革する—学習(経験)したことから学習せよ』⁷⁾などからも明らかかなように、ナイチンゲールは、現実社会を自己の綿密な観察で得られた情報の分析によって問題を明確にし、その問題の解決・改善・改革を積極的に推進した。

最後に、『ナイチンゲール女性の専門職を創設する—19世紀は女性の世紀』⁸⁾でも報告したように、女性の専門職を創設すること、それは、ナイチンゲール自身が経験し、認識した社会問題とその解決・改善のための取り組みであった。そして、そこには看護教育創設のトップリーダーとして時代を牽引する力強いナイチンゲールが存在する。そこには「明確な目的は実現していかなければならないが、その目的を実現していくための道は、大いに発見していかななくてはならない」⁹⁾と述べたナイチンゲールの前人未踏の取り組みがある。

彼女が実施した教育には、その教育が目指す理想的な看護師像が示され、その目的実現のためのシステム(教育制度)が緻密に規定されている。彼女が見習い生に宛てた書簡には、理想的看護師像を有するナイチンゲールの思いがある。併せて管理者となるべき人や現在、その立場にある者への警告も含まれている。ナイチンゲールによれば、見習い生達もいずれ管理者になるからだとの事であるが、そこには日々の看護実践そのものに包含される日常管理と療養環境としての人的・物的管理を総合的に整える病棟責任者が行う管理も含め、当時、存在した管理者への間接的な教育・指導であったとも受け取れる。

彼女の言葉を借りれば、他者を支配するにはまず、自分自身を良く支配することであり、自己をコントロールできないものは他者をコントロールすることはできない。つまり、他人を統率するには、まず、自分自身を統率する事である。ナイチンゲールの管理者論では、自身の感情をコントロールできない者には他者をコントロールすることはできないという事である。そこには、管理者が感情に走らないで、自身の心を制御するつまり、いかに理性的でなければならないという考えがあると筆者は考えている。そこで、本論は、ナイチンゲールの生涯における業績と彼女自身の著作などからナイチンゲールが求めた管理者的側面を検証し、彼女の管理者論について論じる。

■ 管理するとは何か

一般的に管理(Management)とは、組織の目的を効果的かつ能率的に達成するために組織そのものの維持や発展を図ることである。ManagementはManageの名詞形であり、人に対して手練手管を使って思い通りにすること、あるいは服従させることや巧みに扱うなどの意味を持つ。人に対して手練手管を使って思い通りに、あるいは服従させることが管理者の経営的な側面から一方的に為される場合、そこに働く人は身体的にも精神的にも悲惨な結果を招く。しかし、その管理手腕が働く人たちを人財と考え、彼らの生命や財産を守る立場からなされるとしたらいかなものか。『場の理論とマネジメント』¹⁰⁾によれば、管理には「制御と放任の中間に経営の本質がある。」¹¹⁾という。つまりは、部下の能力をしっかり把握し、教育・指導しておけば彼らに一定の業

務を任せることができ、安心・安全の経営ができるという事である。

組織活動では人員、資金、物品、情報の4つの資源が重要となる。その資源の一つである人々の固有の徳性は、複数になると集団的特性となり、その集団は、一定の目的的な活動と相俟って一種の“場”を形成する。クルト・レヴィン¹²⁾の『社会科学における場の理論』¹³⁾は、組織活動が展開される生活空間を“場”として捉えたものであり、全ての行動は、動作・思考・希望・努力・評価・成就を含めて、一定の時間帯における場の状態の変化として捉える。そして、そこに存在する個人や集団は、一定時存在する全ての事実を包含し、相互依存している。この双方向の力学的な場としての組織論であり、この力学的な葛藤を伴う場に基づく人間行動の理論を“場の理論 (field theory)”と呼んでいる。一定時における行動の唯一の決定要素は同時性であり、その場の特性であるとレヴィンは論じる。

彼の理論によれば、組織管理は、必要な資源の調達と適切な配分、そして有効的に活用するために人事や財務制度などを整備する事、ゆえに特定の組織が一定の目的的な活動をする場合、情報の収集・分析 (Assessment)、企画 (Plan)・実施 (Do)・評価 (Check) 機能の充実が重要視される。つまり、管理するという事は、手腕や能力が必要であり、特定の企業や一定の組織の管理者は、組織の社会的位置づけや社会的ニーズ等の現状分析を行い、目的・目標を到達でき得る方策を着実に実施、評価するシステムによって、実情に見合った経営方策とそれを実現する手腕や能力を持つことである。手腕 (Finesse) とは物事をうまく処理していく能力であり、同義語に ability があり、能力と連動する。能力 (ability capacity) とは、神から与えられた潜在的な能力も含め、心身の基盤的な性能、知性などを個人あるいは集団の目的・目標達成に向かって適用できたり、ふさわしかったりすることである。

組織ヒエラルキーの中で、それぞれの立つ位置、あるいは規模によって管理者あるいは責任者には、自身が持たねばならない管理部門がある。組織の事業行動、学習、意思決定、心理的エネルギー等の四つが人々の組織の中で行っていることであり、それらの人々の行動や努力の全体の結果として組織の協働がある。その組織の協働を何らかの形で制御していこうとすることが組織経営であり、

管理である。ゆえに、統御するとは、かじ取りのことであって、人々の協働を促し、そして協働全体のかじ取りであり、組織のメンバーを制御することではない。組織の協働の体系として組織がうまく機能するためには、各個人の意思決定は互いに整合的であることが望まれる¹⁴⁾。つまり、組織管理には、人間の身体の神経系の認知器から効果器への伝達とフィードバックシステムの統合機構と類似性がある。そうした意味合いから考えると、病院あるいは病棟管理者が、自身の立つ位置から特定の機能・特性を熟慮したうえで、一つの組織として良心的な医療活動を推進する責務と効果・効率的な経営が求められるのは当然のことであろう。いずれにしてもそこには、リーダーとしての決断力及び意思決定力が求められる。

■ 看護管理者としてのナイチンゲール

1. 家族との対立期間に培われた自己制御能力

いかに偉大な人物でも、その価値や信念は、多くがその育った家庭環境や信仰、教育を受けた人の考え方、また、その友人などから影響を受けている。幼少時期から、大人への段階で個々人は、様々な経験をし、その経験を糧としてたくましく生きるか、あるいは危機的状況に陥り絶望するかは個人が元来有している資質と周囲からのサポートによる。自我の確立、それは青年期までの課題である。その課題を達成した時、人は自己の能力の認識と共に自己尊重ができるようになる。自己尊重は又、他者尊重へのプロセスであり、集団における相互作用と同時に社会的適応のプロセスへと進む。この社会的適応のプロセスにおいて、人間として自己決定を有する無限なる存在としての人格が与えられる。イマヌエル・カント¹⁵⁾の哲学における存在としての人間の価値がそこにあり、人間社会の中で、相互に尊重される存在となりえる。

拙稿の『ナイチンゲール教育思想の源流』¹⁶⁾で報告したように、ナイチンゲールが望んで止まらなかった理想的な生活は、大きな目的に一心不乱に従事し、優れた理想と高邁な感情に対して共感する気品ある計画を持った生活であった。それは伝統的な規制の中で、与えられた役割をそのまま柔順に受け入れ、男性の力に頼って生きていくのではなく、自分の一生は自分で責任を持つという事である。ジェレミー・ベンサム¹⁷⁾の「女性の幸

福と利益は男性のそれと同等である」¹⁸⁾との考えを継承していた父親のナイチンゲール氏¹⁹⁾同様、ナイチンゲールは自身の経験から特に女性の問題に敏感であった。上流社会の女性達の生き方には受け入れられなかった。権利や義務には無関心で社交に明け暮れている女性達に対してナイチンゲールは「知性の足だけが前に進んで来ているのであって実践の足は後ろに残ったままの状態である。その意味で女性は斜めにたっている現状であり、行動の為の女性の教育は知識の為の教育と足並みを揃えていない。」²⁰⁾と述べた。

そこには彼女自身が日常生活で経験したことから導き出された女性の人格の問題があった。その早すぎる目覚めは、いくつもの闘いを生じさせた。上流社会の伝統的な規範と家庭生活の無為さを、上流社会の女性達の伝統的な生き方を、それを受けいれている女性たちを非難し、女性であっても高い理想を持って生きるべきであると主張した。「いったい何の為に、他人の目、他人の勝手な期待、他人の意見などに悩まされる必要があるのでしょうか。自分のやりたいことをやらないで、他人から言われるままに生きた人で、優れたこと、有用なことを成し遂げた人は、いまだかつて誰もいない」²¹⁾と自分の人生への選択は自身で決定すべきであるとナイチンゲールは主張した。彼女の姿勢は今日起きている現象を観察し、問題を認識し、目指す目標を明確にし、問題の改善を図り、変化させていこうとする科学的な姿勢である。しかしながら、他方、当時のイギリスにおける伝統的な社会規範でみれば、ナイチンゲールの思いや行動は単なるわがままとしか家族には映らなかったようである。

ナイチンゲールの心は将来への希望と実現不可能な現実の間で葛藤し・絶望していたが、彼女の内なる魂は既に行動へと着実な足跡を刻み始めていた。家族間の多くのトラブルに対処した無駄とも思える程の13年間にナイチンゲールは徐々に自分を取り戻し冷静になった。1852年に、彼女が父親に宛てた手紙には「若い頃の未経験故の失望について語る時、私はいまではやむをえない事としてそれを消極的に耐えるのではなく、無限の知恵、そのものである神の美しい取決めとして積極的に受け入れることをお伝えしたいと思います。そうした取決めは私たちを神のように新たに創造することは有り得ませんが、さりとて動物にすることでもありません。それ故、人間が自身の経験

によって人間らしくあるようにという神のご意志、これは誰も逆らうことのできない完全に善なる神のご意志なのです。」²²⁾と書いている。

人間らしくあれという神の言葉は、ありのままの存在を認める人間存在の問題である。自分に与えられた環境下で、自己の将来に向けてその道を切り開くことは、そうした能力を有した人なら容易にできる。ナイチンゲールは、家族との対立期間中に、自己あるいは神との対話をした。その結果、人間らしくあるという事は通常、自己の意志を持つことであり、その意志によって何らかの決定を為し、その決定にしたがって責任ある行動が取れることであるとの結論に至った。つまり、それは女性に人間としての人格が与えられることであり、人としての権利を有する事である。ゆえに、ナイチンゲールは、自然がその人に与えた環境の中で消極的に耐えるのではなく、積極的に自分の意志を受入れ、実行する事、それが神の意志であるという信念に至り、その信念を貫き通した。家族との長い対立は彼女の神経を脅かしたが、しかし、その強情ともいえるほど忍耐強さは彼女を勝利へと導いた。この間の内面における切実な葛藤は、自分との対話の時期であり、自身の欲求と伝統的なしきたりとの間で、熟慮し、洞察し、自身の行動を如何に為すべきかの理性的判断・決断をなすという態度が醸成された。

2. 婦人病院の看護監督官時代のナイチンゲール

ナイチンゲールが看護監督官として婦人病院でその管理業務にあたったのは、1853年からクリミア戦争に従軍するまでの1年間である。看護師として働く事を決めていたナイチンゲールは、ハーリー・ストリート街にある婦人病院の監督官の任務に就くことになった。それはホームレスの婦人達や病気になったガヴァネス（Governess 家庭教師）たちのケアをする小さな施設であった。この施設はハーバート夫人²³⁾に代表されるような上流夫人達によって組織・経営されている病院である。資本主義社会に転じたイギリスでは、資本者と労働者間の経済的な差異に著明なものがあつた。そうした中で博愛主義運動と呼ばれる運動が、宗教家や貴族階層などによって行われていた。ノーブレス・オブレッジ（Noblesse-oblige）は、富めるものが貧しいものに施しをするという博愛主義運動の一環であり、婦人病院も“慈善”が目的で設立された病院であった。

ナイチンゲールは、1853年にモール夫人に宛てた手紙に、婦人病院の患者達について「苛々した女性達は、支払い能力はある女性達なのですが、ロンドンで知り合いのいない気の毒な婦人達である」²⁴⁾と書いている。「神経症」を患った苛々した女性達の過酷な状況を眼前にした時、ナイチンゲールは、神がわれわれ女性を Dead Body（生ける屍）にするためにお造りになったとは考えられない、神のなさる事は完璧であるはずだ²⁵⁾と考えた。神のなさる事が完璧であるならば、女性達が何もしないで生きていくことを受け入れるように作られているべきであり、不安な感情等起きるはずはなかった。しかし、現実には多くの女性達が不安な毎日の中でその精神は崩壊したような状態であった。それは生存するために女性たちが為してきた闘いの終末であったろうか。彼女は、この女性たちの孤独感も、果てしのない経済的窮乏も、そのうえもっと貧しい身内の者の負担を負っていることも何もかも良く察していた。

自身が経験した家庭内での不安やいら立ち、同じ苦しみを持つ女性達に対する共感性として現れた。従ってこのような状況に対する救いは、唯単に修道女会に入って精神を浄化させるようなものではなく、もっと現実的な対応、つまり、女性達がいかに自立して生きて行けるかという問題に対応するべきであった。そこには、人間の基本的人権、つまり、一つ“生存権”の問題が存在する。患者の中で心因性の病気と器質的疾患との比率は四対一であった。医師たちは全く役に立たず、むしろ事態を一層悪化させるばかりであった。この頃の医学教育は身体の問題に焦点が当てられ、人の精神の問題は置き去りになっていた。ナイチンゲールは、英国において教養ある女性、むしろ中途半端に教育を受けた女性達が置かれて惨めな立場に対して深い同情の気持ち²⁶⁾を抱き、もっと根源的なところから手を付けねばならないと考えたからである。

そうした考えを有していたナイチンゲールは、就任草々、婦人病院の設備や運営に対して委員会と対立することになった。委員会はいくまで、英国国教会の施設であるから入院患者は、英国国教会の信者であるべきだという意見であった。ナイチンゲールあくまで「無宗派でいく」²⁷⁾という意見であり、最終的にはナイチンゲールの主張が通り、「この病院はいかなる宗派の人をも受け入れるべきであること、各宗派の僧侶及び回教の法律

顧問の訪問も許可すべきこと、」²⁸⁾という文書の作成に成功した。しかし、いくつかの条件が付いた。英国国教会以外関係者以外はいかなる場合でも、ナイチンゲールが自身で責任をもって、これらの嫌悪すべき獣（聖職者）を玄関に出迎えて二階に案内し、聖職者がその患者と話している間中その場を離れず、彼が他の患者に話しかけたり顔をみたりしないように気を配り、話が終わったら首に縄をつけて階下へ連れて行き道路に放り出すことであった。「何とこの全条項に私は同意したのです！しかも文書ですよ！アーメン」²⁹⁾

病院内では医師たちに今までより強い権限を与えた。治療処置は医師たちの指示と承認のもとにのみ行われた。患者の苦情は直接、ナイチンゲールに訴える制度をもうけ、瀕死の患者以外は、二か月以上にわたる入院は許されないという規則を作った。しかし、患者は病院に留まりたがる傾向があり、結局、この規則を厳格に実施するという嫌な役目は、ナイチンゲールに押し付けられた³⁰⁾。

次の問題は、病院の管理運営が混乱を極めていたことである。二つの委員会はお互いに反目しあい、委員同士、医師同士も反目し合っていた³¹⁾。ナイチンゲールから見れば、病院の管理・運営にあたっている貴婦人及び紳士の委員会は「運営管理において全くの幼児」³²⁾であった。設立された病院はがらんどうの状態であり、家具らしきものが全くなかった。「おお全能の神よ、委員会から、慈善から、分派争いから、国教会から、そして諸悪魔のあらゆる欺きの手から、われらを救いたまえ。」³³⁾というナイチンゲールの言葉は、皮肉も込められた悲痛の声である。

ナイチンゲールは信用のおけない人間や無能な人間とも戦わねばならなかった。そして、病院経営の乱脈さである。委員会はお金に関して無頓着で、1,200ポンドあった基金を、建物の改造と家具のために一銭も残さず使ってしまった³⁴⁾。そこで、新たな基金の捻出方法を考え出す必要が生じた。ナイチンゲールは、調理場に自ら出向き、食器棚や貯蔵庫を点検し、必要な箒や雑巾もないのに、貯蔵庫にはある食品の無駄な出費を抑えるために卸値で品物を手に入れる方法を採用し、支払書は月ごとではなく、週ごとにして、最も良心的な会社と契約を結ぶなどの改革を行った。病院のベッドのリネン類や家具は汚れてなおざりにされ、テーブル掛けや調理場のリネン類はぼろぼろで不潔、満足なシーツが2、3枚ある以外はほと

んど鼠に咬られ、椅子のカバーは汚れがしみ込んでいのに洗濯もしていなかった。毛布や枕も失禁患者などにゴムの防護布なしで使用した為に腐っており、鍋類も不足しているような状況であったが、委員会の出費は予算額を大幅に超過していたためにナイチンゲール自身のお金を可能な限り使用した。さらに母親の協力を得てリネンの端切れを家で洗濯して継ぎあわせたり、絨毯をはぎあわせたり、古いカーテンでベットカバーを作る工夫をしたりした。出費の削減を計る為に内科の医師に調剤をしてもらった。

『看護覚え書』で、ナイチンゲールは「眺めない病床、何の変化も工夫されない病床、それはたとえば調理場のない病院と同じで、病院の管理者や付添人たちに、まさに無知と愚かさの刻印を押すものである。」³⁵⁾と書いている。さらに病院の構造上・機能上の欠陥があった。『フロレンス・ナイチンゲールの生涯』³⁶⁾によれば、まず、婦人病院には温水用の配管がなかった。そして、昇降設備（今日のエレベーター）がなく、看護師が食事を運ぶのに階段を上り下りする。それは動作経済性の問題であり、改善する必要があった。患者の呼び鈴は全て、その階の看護婦室のドアのすぐ前の廊下で鳴り、誰の呼び鈴なのかがわかるようにすべきであった。

彼女の強引と言えるほどの改革に対して賛美の声もあったが、非難の声も強く、委員会の幾人かは彼女に対抗する勢力を結集した。ナイチンゲールは何とかして委員会を統御する努力をし、自分の意見を通すコツを会得した。その具体的な例として、彼女自身が「あらゆる仕事を陰謀によって進めている自分に気付いている」³⁷⁾のですと書いているように、彼女はまず、委員会あるいは医局で、ある問題について最も主導権を握っていると思われる人物に個人的な決議案を提案し、後は彼らに任せて、彼らの発議案であるかのように会議で提案させ、満場一致で通過させてしまうというやり方を取った。つまり、彼らはこれらの決議案を自分たちの発案によるものだと思い込んでしまうという戦略である。慎重な外交的手腕をもってナイチンゲールは、財政面への統御力を次第に自分の手中に収めて行った。他に療養所の規則、患者の外出、食事の問題等もナイチンゲールが行った改革の一部である。このような闘いの連続ではあったが、6か月以内に反対勢力は消え去った³⁸⁾。

彼女は陰謀という悪い表現をしているが『マネ

ジメントのパラダイム転換』³⁹⁾に見られるような分業論では、個人の集合体が特定の役割の中で計画から実施・評価といった過程を部門ごとに任せ、ときに舵を取る。ここにリーダーが不在するというのではなく、協働する者達自らが仕事をしたという成功の達成感を味あわせるという方策があるが、ナイチンゲールはそうした方策も使い分けながら完璧に自身の信念を貫き通すリーダーであり管理者であった。結局、彼女は勝者となり自分の信条にしたがって行動した。ナイチンゲールが「それは大胆な行動であったがしかし、暴動も成功すれば改革なのです」⁴⁰⁾と述べたように、改革のためには暴動もいとわずであり、目標に向かって邁進する行動主義的要素は一步も譲らない。そこにはこれまでの経営の典型的なヒエラルキー（階層組織）パラダイム組織のリーダーのあり方に特徴づけられる強いリーダー・シップを取るナイチンゲールが存在する。彼女の改革へ向けての率直な態度には常に賞賛と非難が存在したが、熱狂的なナイチンゲール称賛者は患者であった。

婦人病院の改革の間にもナイチンゲールは、地域に設立されている他の病院を訪問して看護師の実態調査に乗り出している。たいていの病院は公職汚職がはびこっていた。院内の地位は賄賂や縁故関係によって決定され、改善を支持した職員はその地位が危うくなるのであった。看護師の労働条件の悪さは必要悪として是認されていた。病院の状況を改善するには施設内の環境改善と同時に、その中で働く人、つまり、劣悪な看護師を一掃する必要もあった。彼女には感性の鋭さがあり、知性と行動力があった。彼女の求めた理想的な病院は、女性の知性と徳性が生かされる“場”でもあった。いかなる看護改革を行うにもまず、その前に尊敬に値し信頼も置け、それだけの資格もある看護師を育てる訓練学校を作らなければならなかった。彼女がまず、最初に手を付けるべき仕事は、今までとは違った型の看護師を生み育てることであった⁴¹⁾。この事の実現は1860年のことであり、後述する。

そして、ナイチンゲールの病院管理に関する知見は今日に至っても変わらない普遍的な要素を持っている。日本看護協会が編纂している「看護業務指針」⁴²⁾によれば看護実践の組織化の基準として、特定の組織が一貫性のある看護を提供するためには組織化が必要であり、組織は理念を持た

なければならないとされる。その中で、看護実践の組織化並びに運営は看護管理者によって行われるとし、看護管理者は看護実践に必要な資源管理を行うこと、看護スタッフの実践環境を整えること、看護実践の質を保証するとともに、看護実践を発展させていくための機構を持つこと、看護実践及び看護実践組織の発展のために継続教育を保証することなどが盛り込まれている。一つの組織がその組織の目標を達成する為には、組織内構成員が一丸となって取り組むことが必要不可欠であるが、個人の目標との不一致がある場合や、職務不全感があったりする場合、個人的葛藤が引き起こされる。その個人の葛藤は周辺に影響を与え集团的葛藤を引き起こし、組織内対立関係を生み出す。『オーガニゼーションズ 現代組織論の原点』⁴³⁾によれば「広範に個人的葛藤がある限り、組織内集团的対立を引き起こすことにつながる。従って、これらの目的意識の差異や、認識差異の問題などの要因などを探って問題解決し、協同意思決定につなげていくことが重要である。

3. クリミア戦争従軍時の看護

ナイチンゲールがクリミア戦争に従軍したのは1854年からの2年間である。クリミアでの看護活動は、ナイチンゲールの強いリーダー・シップ下で推進された。1858年、ナイチンゲールはこの時の看護活動を『女性による陸軍病院の看護』⁴⁴⁾に総括している。1861年12月付けのアトランティック・マンスリー『病院の衛生』⁴⁵⁾には、クリミアにおける新聞記事が挿入されている。その中で、システムの愚かさによる病院での死亡率について言及され、他の男性達の過ちの結果によって、勇敢な男性達が結果的に全て負担を背負った⁴⁶⁾と総括された。『ナイチンゲールーイギリス陸軍省を改革するー学習（経験）したことから学習せよー』⁴⁷⁾で報告した通り、ナイチンゲールはまさに時の統治者の責務を主張した。それは、自身が経験したクリミア従軍中の兵士の衛生上の問題であり、特に国家の責務という点からの主張がイギリス陸軍省の改革につながった。特に兵士の衛生問題改善で論ずるならば、何人にも生存権、つまりは基本的人権が有るとの問題も含め、特に国家の為に命をささげる覚悟の兵士達の処遇に対する統治者の徳の問題を論じたかったのであろう。

基地の総合病院は、あらゆる苦悩を知っている外科医や殺戮の戦場を見てきた兵士たちも飢餓と

悪疫を見てきた宣教師たちも、かつて経験したことのない恐怖の淵にあり、病院の入り口から入った兵士たちの向こうには地獄の口が開いていた。『ヴィクトリア朝時代の偉人たち』⁴⁸⁾を書いたリットン・ストレイチー⁴⁹⁾は“汝この門に入るべからず”との引用文を入れ、病院が死への入り口であった⁵⁰⁾と述べた。兵士達は総合病院への入院が決定すると、死の宣告が為されたと考え、絶望した。次々に降りかかる様ざまな悲惨さから逃避することさえ許されない兵士たちは、無気力であり道徳的退廃も著しかった。

当時、陸軍は“女王陛下の陸軍”として相当なプライドを有していたようだ。ナイチンゲール達一行がまず到着して最初に直面したのは彼女達一団が陸軍の軍医たちから陸軍病院に入る事を拒否されたことである。そのため、クリミア軍医総監ジョン・ホール博士⁵¹⁾達との対立は相当なものであった。この辺りの闘争は、ストレイチーの『ヴィクトリア朝時代の偉人たち』におけるナイチンゲール評価が、我々に最も真实性を伝えてくれる。ここにはナイチンゲールの強い忍耐力と持久力が成功への鍵であった。

まずは、入院患者の療養環境の悪さである。ナイチンゲールの冷静な観察によれば、バラック病院は建物そのものに構造上の欠陥があった。巨大な下水溝が建物の下にあり、その下水溝に溜まった汚水は悪臭を放ち、上部の床を湿らせ、床は腐りきっており、信じられないほど害虫がうごめいていた⁵²⁾。戦地から送られてくる兵士達は伝染病の者も単なる外傷の者も一緒に収容されていた。病院の混雑の中で負傷兵達は裸のまま、衣服もなく、衰弱しているのにその身体の状態に相応しい食事が準備されていなかった。切断創はむき出しのまま包帯もなく、適切な手術が成されていない者が多かった。飢えと寒さ、伝染病、出血で兵士達は次々と死んでいった。そうした中でも負傷兵は次々と送り込まれ、その数は多くなる一方であった。「言いようのない汚物の中に彼らが横になったために創傷のある兵士は寄生虫でいっぱいになった。衣服と寝具は共に洗濯するために出された。洗濯物の量が多いとき、その洗浄力の質は、大概悪かった。ナイチンゲールは自費で洗濯室を設立し、月々につき2,000着の清潔な（本当に清潔な）シャツを供給した⁵³⁾。

つぎに兵士達の病気と死の原因として重要なことの一つに“過密状態”が挙げられた⁵⁴⁾。患者は、

病室のみならず通路にも収容しなければならないほどであった。そういうところでは悪臭が深い、誰にとっても耐えられなかった。病院内はコレラによる下痢、負傷者の壊疽で空気はよどみ、無差別に兵士達を死の世界へ追いやった。これらの感染症で多くの兵士達が死亡するにも関わらず、病気の者が次から次へ運ばれ、入院患者は一向に減らなかった⁵⁵⁾。病室の環境として「どんなに換気を務めていても、清掃の行き届いていない部屋や病棟では、空気を新鮮に保つことはできない。」⁵⁶⁾ ナイチンゲールは「身体の弱っている患者に、自分の身体から出た排泄物を繰り返し再吸収させるための装置にしたて上げるようなことは絶対にあってはならない。」⁵⁷⁾ と考えた。また、陽光が室内の空気を浄化する作用について述べながら、「太陽の恵みをいっぱいを受けて部屋が明るく快適なこと、それは病気の治療に欠かせない条件である。」⁵⁸⁾ と述べ、室内の換気と同様に陽光の重要性について述べた。

身体の清潔の維持は、室内の清潔に保つと同様に患者の健康回復に重要な意味を持つ。「病人の身体を不潔なままに放置したり、あるいは病人に汗やその他の排せつ物がしみ込んだ衣類を着せたままにしておくことは、健康をもたらす自然の過程を妨げることになる。」⁵⁹⁾ と述べ、それはちょうど、身体にゆっくりと作用する毒物を、病人の口から飲ませているのと同じ結果になると述べた。また、身体を清潔にしてもらった病人の解放感や安らぎは、生命力を圧迫していた何者かが取り除かれて、生命力が解き放たれたまさにその徴候の一つであると述べた。

食事は全く悪かった。まずは食材の保存の仕方が悪かった。そのため、キャンプにおける壊血病は悲惨なものであった。歩兵連隊の半分以上が病気で入院中であり、その死亡率は、1665年にペストが流行したときの最大規模の死亡率より高かった。それは患者が食物を食べられるようにする方法について注意の向け方が不足しているからである⁶⁰⁾。そして、この莫大な数の犠牲者の中には、壊血病という不十分な栄養に起因した死亡者が多数存在した⁶¹⁾。明らかに生命に不可欠な原則が不足していた。ナイチンゲールはこれらの特別食を料理するために自費で台所を設立した⁶²⁾。ナイチンゲール嬢の台所” はどんなに多くの医薬品よりも多くの生命を助け、そして、外科治療なしで患者の回復に寄与することができた。ナイチンゲール

は自己資金で洗濯場を作り、衣服や包帯を調達し、病状にあった食事を作り、患者の傷の手当てを手伝い、病院を清潔にした。また、患者の体を洗い、換気をして新鮮な空気を患者に与え、適切な陽光が患者に与えられるようにし、夜間の見回りの強化と事実上、昼夜を徹した看病を行った。陸軍との対立や傷病兵の看護の間にもナイチンゲールの本国への連絡は続けられた。1855年の1月28日付けのシドニー・ハーバート⁶³⁾ への手紙には、食料の供給や備品や衣類の支給といった日常的な手順が円滑に行われるようにする必要があると述べている。難しい規則が存在する軍隊ではそこに品物があっても、上官の命令なしには何一つ事が運ばなかった。

物資不足もさることながら、物品供給に関するシステムのありかたが大切な兵士の命を奪っていた。ナイチンゲールの強烈な個性はその規則を打ち破り、彼女の責任下で破られ物品管理倉庫のドアは開かれた。ナイチンゲールの管理者としての能力は多くの兵士達の命を救い、着実に成果を上げた。物品管理問題もナイチンゲールの力で中央システム化が進み、非常時でも混乱なく円滑に物品の供給ができるようになった。本国から衛生委員会がやってきて至る所に換気口が取り付けられ、浄化が為された。最初に悪臭の原因になっているものが取り除かれ、空気流通のための開口部が作られ、悪臭がなくなった。そして、病院の内部は徹底的に清潔になった⁶⁴⁾。

ストレイチーが、病院が死への入り口であったと述べたように、実際、基地の総合病院は、決して患者が回復する場所ではなかった。ハリエット・マーティノウ⁶⁵⁾ も著作の中で、かつての戦争では、兵士達が総合病院に入院することは死ぬためであると言われていたと述べ、この戦争では、総合病院がどんな場所に設立されようとも健康を回復することが現在、間違いなく証明された⁶⁶⁾ と述べている。それは患者ケアも含め、ナイチンゲールの優れた組織管理能力によるものである。

4. 看護教育における規則による徹底した組織管理

ナイチンゲールは1863年に『病院覚え書』⁶⁷⁾ を出版しているが、その著作の中で病院の衛生状況の調査を克明に記している。これによれば当時、ロンドンの病院での死亡率は90%であった。ナイチンゲールは「病院とは患者が多くはその健康を

回復し、大概の場合、健康が増進して自分の家族の元に帰る為の学習の場であるべきであるのに、そうではなく、病院の事情に通じている者の多くが知っている事であるが、不道德と下品さを助長させる場であるといわれているのを私たちは知っている。それは評判の良くない女性が看護師として受け入れられ⁶⁸⁾と述べている。病院の役割は、人々が健康を回復するための学習の場でなくては、また看護をするものが一人もいないで、残酷な取扱いの中で患者が死んで行く酷い状況であった。地域や戦時中の病院がいかにあるべきか、そこに働く看護師たちがいかにあるべきか？ナイチンゲールがいかはこの問題の改善に積極的であったかは、彼女の生涯の仕事が指し示す。

病院の状況を改善するには施設内の環境改善と同時に、その中で働く人、つまり、劣悪な看護師を一掃する必要もあった。婦人病院での看護監督者としての経験、あるいはクリミア戦争従軍中の看護体験から、ナイチンゲールの中で、病院のあるべき姿あるいは、理想的な看護師像が明確になっていた。看護とは、“Nursing is not an Art but a Character”であると述べたナイチンゲールは「優れた看護師は優れた女性」⁶⁹⁾であり、優れた女性は「より良く、より高く、より清らかな資質を備えた女性」⁷⁰⁾であると述べた。そして、優れた看護師は「その知性 (intellect), 倫理 (moral activity), 実践 (practice) において最上のものを患者に惜しみなく与える女性である」⁷¹⁾と述べた。優れた女性が具有すべき特性、つまり、それは優れた看護師が具有すべき特性である。ナイチンゲールは「明確な目的は実現していかなければならないが、その目的を実現していくための道は、大いに発見していかななくてはならない」⁷²⁾と述べた。ナイチンゲールは実践を重要視し、「理論というものは、実践に支えられているかぎりは大いに有用なものであるが、実践の伴わない理論は看護師に破滅をもたらす。」⁷³⁾と述べた。優れた看護師育成のためにナイチンゲールが採用した教育方法は“見習い制度”であり、その実践を支えるべき理想的な病院は、女性の持っている知性と徳性が生かされる学習の“場”でもあった。

既に筆者が『ナイチンゲールの看護観—その目的実現のための教育方法—Nursing is not an Art but a Character—』⁷⁴⁾で報告したように、“見習い制度”は経験・感化・訓練の効用を期待し、その職業に必要な技能の獲得と人間的な成長を目指

すものであった。その技能が患者全体を包括した技 (art) としてあるいは科学 (science) であるとしたら、その技術は、人の健康に関して科学的でなければならない。更に、看護が医療の分野でその独自性を主張するためには、医学とは違う分野を新たに開拓しなければならない。そこに看護教育に向けた独自のアイデアとそのアイデアを実践する創造的な取り組みが必要となる。ナイチンゲール方式と呼ばれる教育方法は①マトロン (Matron) と呼ばれる看護総監督の存在、②寄宿舎におけるホーム・シスターによる教育、③医師による基礎専門教育、④病棟シスターによる実践教育⁷⁵⁾である。それぞれに管理者・教育者の要素があるが、特に、マトロンと呼ばれる看護監督の存在は、管理上重要である。

まず、マトロン (以降、看護総監督とする) というのはイギリス独特の使い方であり、上流階級の一家の主婦の尊称である。上流社会の主婦の役割、つまりは、彼女自身が日常生活の中で見聞した彼女の母親のマトロンとしての家事管理にヒントを得ていると考える。看護総監督は現在の看護部長及び総婦長の地位に該当し、全ての看護師達の権威ある存在である。ナイチンゲールの教育方法は看護師学校を病院付属にし、女性達を見習い看護師として採用、現場で実際、患者に接しながら模倣するという形で一般看護業務を学ぶ事であった。その為、必然的にその教育の最高責任者は病院の看護総監督が担う事となり、見習い生達はその支配下に置かれた。看護総監督は全ての看護師の目標であり、看護師達の理想的人物としての象徴であった。そして、管理者である看護総監督は看護教育の責任者でもあった。看護教育の目的は質の高い看護師を育成することによって、病院看護をより良くしていくことであった。そこで、労働によって自らの生活の糧を得ようとする女性達を可能な限り訓練し、組織化していくことが必要であった。

そして、ナイチンゲールは「この仕事が規則と組織と管理とが十分に整えられ、そのもとで行われる限りは、いずれにせよ大きな成果が上げられるであろう。そしてここに道徳的な感化が働いている限りは神によって示された道筋を進んでいきさえすれば良いのである。」⁷⁶⁾と述べている。クリミア戦争従軍中、看護の組織的な権限と責任が明確でなかった為に多くの困難を経験したナイチンゲールは、看護総監督の権限と責任については、

すべてが余すところなく規定されていなければならない⁷⁷⁾と述べ、全文52項からなる看護婦規則を規定している。医療機関では、その規模が大きければ大きいほど、様々な職種が協働する。よって、その組織における指示・命令系統がしっかりしていなければ、秩序は保たれない。ナイチンゲールは看護部門における権限と責任を、規則として明文化することによって、他部門との衝突を避けることができると考えたのであろう。病院で働く全ての女性に対して権威と規律とを持っている人が看護総監督であると同時に、自分の病院の看護師達に対して、こうなってほしい、訓練によってこの様になって欲しいという、まさにその模範であり、指導者でもある⁷⁸⁾。看護総監督は看護師として最も権威のある存在であると同時に、病院中で最も優れた看護師でなければならなかった。

教育をする組織があり、その組織の機能がよく管理されるように規則を設ければ、あとはその道筋に従って管理すれば良い。規則というものはある意味、厳密で融通がきかないように考えられるが、他方、秩序を保つと同時に万人に共通・平等の精神がある。ナイチンゲールの作った規則は『ナイチンゲール著作集』⁷⁹⁾に掲載されているが、その規則には看護師に望まれる資質も規定された。『ナイチンゲール著作集第三巻』の巻末には、ナイチンゲールが規定した看護婦規則が添付されている。

その規則第1条に“各病院に看護総監督を置くこと”と規定され、第13条迄が看護総監督に関する規定である。その内、1～13までは、看護総監督の権限と責務に関してであり、全ての看護師は看護総監督に絶対服従するよう求められた。また、総監督は教育における最高責任者であり、看護の教育を受ける見習い生達の選抜や退学に責任を持つと同時に、その教育にあたるホーム・シスターや病棟シスター達の最高責任者でもあった。そして、教育に従事するこれらの者たちには、教育に関する会議の開催が義務付けられた。

ナイチンゲールは、看護を学ぶものは三重の関心を持つべきであると述べ、一つは症例としての理性的な知識上の関心であって、そのためには事実についての綿密な観察が必要であると述べた。二つ目は、同じ人間としての倫理的な関心である。患者をケアしながらも倫理的に見て、患者に善を行うか傷をつけるかのどちらかを考えたときに善をもって為すべきと考えた。三つ目は技術的

な関心である。看護師は医師の指導の下に患者に何をなすべきか、いかになすべきかを学ぶことができる⁸⁰⁾と述べた。同様の言い方ではあるが、別の文書にも看護師は「三つの関心」⁸⁰⁾を持つように論じている。その第一に、真実の深い宗教的感情と自分の受け持ち患者ひとりひとりに対する個別で母親的な深い関心を持つように求め、第二は、症状とその経過に対する強い実際的な（理性的ともいえる）関心である。受け持ち患者の症状について関心を持ち、観察を入念に行い、外科医や内科医に正確な報告をすることなどは患者の回復に向けた支援として重要な要素である。三つ目に管理することの楽しみを持つことを進める。つまりは、病棟を上手に切り盛りする事、病棟の運営に含まれる一切の仕事を執り行う事であり、病棟の空気を新鮮に保つこと、清潔にすること、ものをきちんと片づけること、全体に秩序を保つ事、時間を厳守する事などが要求された。以上、看護を学ぶものの要点を整理すると、まず、第一に病気について良く理解し（HEAD）、観察する事。二つ目は観察したことを看護実践につなげること（HAND）、その実践には心（HEART）がこもっていることである。つまりは頭と手と心の協働させることである。マーティノウは、現存する看護師たちは「どのように看護すべきかについてこれまで教育されなかった」⁸¹⁾と述べ、看護師は新鮮な外気と清潔が必須である理由を学ばなければならない。そして、人体の構成とそのニーズと病気に対する管理方法について学ばなければならないとナイチンゲールの創出した看護教育を後押しした。

昨今の看護基礎教育における初歩の看護管理のテキスト『看護学概論』⁸²⁾には、看護管理の目的と過程、看護関連の法と制度、看護サービスにおけるマネジメント、医療安全などが記載されている。他のテキスト『看護学概論』⁸³⁾には看護ケアのマネジメントの中に看護のマネジメント、質の高い看護ケア、医療安全、病院組織とリーダー・シップなどが記載されている。基本的には、病院看護部での看護管理者が有しているべき知識であり、そこには、医療者として国民の生命を守る立場から、質の高い看護を行うべき安全・安心な病棟環境の整備、有能な倫理的な行動がとれる看護師の育成などが求められている。

■ ナイチンゲールが示した看護管理論

1. 『看護覚え書』に見るナイチンゲール管理論

『看護覚え書』に見るナイチンゲール管理論は、責任を持ってことを為すに尽きる。先述したようにナイチンゲールの生涯において、特筆すべき点は、いかなる取り組みも人々の日常生活における健康の回復・維持・増進に関わる問題から派生する。その意味で彼女の『看護覚え書』⁸⁴⁾は、家庭内において家事管理を引き受ける女性達への教育・指導書であり、人々の日常生活と健康との関係を丹念に述べたものである。それは同著の序言に述べられたとおり、看護の教育のためではなく、全ての女性たちに向けられた著作である。人々の日常生活と健康との関係を考察しながら、看護であることとないことを論じたその著は、身近ではあるがしかし、緻密で繊細、そして壮大なスケールで健康を科学的に捉えようとしたものである。

ナイチンゲールは著作の“小管理”の中で“管理”に関することを取り扱っている。彼女は、『看護覚え書』に詳しく述べている要点にそって、どんな良い看護を十分に行ったとしても、一つのこと一つまり小管理一が欠けていれば、言いかえれば、あなたがそこにいる時自分がすることを、あなたがそこにいないときもおこなわれる管理する方法をしらなければ、その結果は、すべてが台無しになったり、まるで逆効果になったりしてしまう⁸⁵⁾と考えた。そして、病気の回復に向けた取り組みをいかにしようとも、そして、「病人をあずかっている責任者に、管理するとはどうすることかを書物で教えようとしても、それは看護の仕方を書物で教えるのと同じくらい、不可能⁸⁶⁾であるとも述べている。なぜ、不可能か？ナイチンゲールによれば、それは事例によって周辺状況は変わってくるからであると説明した。確かに看護ケアには普遍的な原則もあるが、個別を考えたらずしも同一ではない。病室の換気の問題、使わない部屋の換気と清掃、病人の心をかき乱す手紙や訪問者そして看護婦の対応については、「凡そ、患者にとって気がかり、半信半疑、時間待ち、不意打ちへの不安等によって生じる心身の消耗は、他のどんな消耗よりもはるかに有害なのである。」⁸⁷⁾と述べ、手術の成功率は他の条件同じである限り、所要時間が危険率に正比例するという例を述べながら、精神的な手術においても同じ原理が働くと述べ、受ける手術の手際の良さに全面

的に左右されるのであると述べた。その他、発生した不慮の出来事や事故の事例では、自分がそこに不在でいる間を補う管理が欠如していたことが問題なのである。当時の看護師達は、それが臨時であれ専任であれ、病人や子供を受け持つ際に、誰かがその責任を担わなければならないとの考えには至っていなかった。「病院や施設などにおいてこのような管理の手落ちがあると、多くの生命が奪われ、その結果は明白かつ恐ろしいものとなる。」⁸⁸⁾と述べ、信頼に足る(女性)一名を病棟の責任者として置いて入れば、間違いなく病棟で多く引き起こされている事故事例を回避することができたであろうと述べた。言い換えれば、信頼に足る女性が実際に責任を持てば、事故事例はひきおこされないという事である。

責任を負う人たちが自らに問うべきことは「なすべきことがいつも行われるようにするためには、自分はどのような対策を講じることができるのかという自問」⁸⁹⁾である。責任を持つということはどのようなことなのか？この問いに対してナイチンゲールは、「責任を持っている」という事は、たんに自分自身が適切な処置を行うだけでなく、他の誰もがそうするように手筈を整える⁹⁰⁾という意味であると述べた。責任者の多くが、自分が居なければ何もできないということに誇りを持つ人がいるが、それは大きな誤りであると述べ、自分が不在時にもいる時と同じように全ての事務が遅滞なく進展されることに誇りを持つべきだと考えた。

そして、療養環境下で生じる不必要な音は、療養する者にとって最も残酷な配慮の欠如であり、それは病人にはもちろん、健康人にも打撃を与える⁹¹⁾と述べ、病棟内での静寂をおびやかす不必要な音に対して実に厳しい見解を持った。その見解は、作業所での無理な姿勢、運動不足、短い食事時間と栄養不足、長時間にわたる過酷な労働、不潔な空気の中で引き起こされる病気に対して予防的な側面にも波及し、国民自らが健康を管理することのヒントにもつながるように書かれている。「そうした日常が人々の健康レベルを下げ、身持ちを悪くさせ、早すぎる墓場行きへと駆り立てている。」⁹²⁾と述べ、雇用者が支払う賃金と引き換えに、労働者たちは労働と健康とそして生命とを提供しなければならないとも述べている。この問題は組織における労務管理の問題であり、今日では多くの義務が組織管理者に求められてい

る。ナイチンゲールによれば、組織管理は、人を管理することと考えている人が大勢いるが、肝心なのは組織のメンバーが働きやすいように気力を沸き立たせるような環境をいかにつくるかという事である⁹³⁾。つまり、一人一人の能力をいかに発揮させるかが組織リーダーの手腕や能力にかかっているという事である。

2. 組織リーダーの権威

組織における権威とは何か。一般的に権威 (Authority) とは、自発的に同意・服従を促すような能力や関係のことである。威嚇や武力によって強制的に同意・服従させる能力・関係である権力とは区別される。“Authority”とは、ラテン語の“auctoritas”に由来する語であり、自発的に同意・服従を促すような能力・関係を一般的に指し示す。つまりは求めなくても相手が思わず敬いの態度を取る、それは頭が自然と下がることを意味する。そして、他者に対して権威的であるためには、その両者がある種の価値体系、規範を共有していることを前提とする。その上で、その価値体系、規範における上位の人・地位・組織などが権威を帯びることになる。権威を生じさせる集団のあり方は様々であり、例えば神秘的、非合理的な宗教団体における教祖と信者の関係でも、合理的研究を追求する研究所内における専門家と研究員の関係でも権威は生じる。国家も含めた組織で権威を強調する体制は、権威を軸にしたヒエラルキーを形成してエリート主義を持ち、実質的な権力や階級として固定化する場合もあるが、その権威以外の既存の権力関係 (場合により身分、貧富、人種・民族など) を超越または無効ともするため、大衆や従来の被支配層などの広い支持を得る場合もある。

ナイチンゲールは、私たちに権威をもたらすものの本源、あるいは私たちに権威をもって責任を遂行したり、他の人々を統率したりさせるものの本源は、いったい何なのか? という問いを投げかけ、権威は決して、その責任や地位そのものではないと考えた。彼女によれば、権威をとまうべき地位にありながらまったく権威を備えていない人物をみかけることがあるし、反対に、大変低い地位にありながらも、周囲の皆に大きな影響と権威とを及ぼしている人物を見かけることがある⁹⁴⁾と述べ、「自分に与えられた権威を無思慮に行使するのは愚かなことである。」⁹⁵⁾と述べた。さらに、

協働する者たちに信頼されることが最も責任をもって管理する事の極意であり、彼らの心情に通ずる道を発見できさえすれば、自分の実現したいことと望んでいることを彼らと共に実現することができる。そうした過程の中で、ほとんど気付かれもせず、押しつけもない権威こそ、最も完璧な権威であるとナイチンゲールは考えた。

規則は、同じ目的を目指す集団の中で、個の行動を制御する方法の一つである。ナイチンゲールは、多くの規則を制定して見習い生のみならず、看護監督や当時存在した看護師の行動を統率しようとした。彼女は、個々を統率する規則は規律の精神を作り上げるのに有効であるとして、「軍人と言うものは、様々な欠陥を持ちながらも規律の習慣と精神とによって造り上げられたものであり、それは本能や第二の本性ともなり、それが持って生まれた人間性を高めているのである。試みに規律を緩めてみるが良い。しかも一般人と同程度に、軍人には普通の人間と同等あるいはそれ以上に野獣の本能が残るのである。」⁹⁶⁾と述べた。ナイチンゲールのこの考えは生来、本能的に持っている悪い習慣でも、ある一つの外的規制によって個人の行動が涵養される事を示唆したものと考えられる。即ち、ナイチンゲールは個人の中に内在している暴君的で動物的な本能も、規律によって制御することが可能になると述べているのである。規則は外的規制であるが、その事が身につくと内的制御につながり、それが習慣化されると自由な精神の許に自己制御が可能になる。人が行動する時、自己の行動を決定付ける要因が規律である。規律の精神が十分でない時、絶対の権威者としての存在が有効となる。つまり、ナイチンゲールはキリスト教の“神”を人間の理想像として位置づけ、その神に近づけるように自己訓練する精神修養の方式を、看護教育の中に導入したのである。キリスト教における神とは律法であり、神とは絶対的な存在である。ゼーレン・キルケゴール⁹⁷⁾の解釈に従えば、神に対する愛こそ、真の利己愛であり⁹⁸⁾、神の立場からすれば自己愛とは神に対する愛に他ならない⁹⁹⁾。つまり、あらゆる行動を決定するのは神の意志であるとともに自分自身の意志でもある。

フランスの社会学者エミール・デュルケーム¹⁰⁰⁾は「我々に優越するものとして認められる一切の道徳力を我々の上に振るう所の支配力である。」¹⁰¹⁾と述べ、この支配力を持つ権威に値する概念が規

則であると述べている。その上でデュルケームは、道徳性の第一要素は規律の精神であり、第二は社会集団への愛着、第三は自律性であると述べている。先述したように規律というものは権威を受けられる力であるから絶対服従を意味する。それは自己の欲望を制御して、自己を律することに繋り、キリスト教的隣人愛が自己犠牲や献身という形や社会への奉仕という形で表出されるようになる。1902年（明治35年）に佐伯が著した『京都同志社病院内看病婦学校訓言』は、主として養成すべき看護師に必要な訓示内容である。その内容はまず、（一）同情は心の裏に隠されせられたる真正の愛の顕表たるなりという訓言に始まって、（三十一）生くる為に食し食する為に生くべからず等の内容で構成されている。特に（五）基督の愛によりて養われざる愛は真正の愛にあらず故に斯の如き愛を把持せる看護婦は一の価値なしと述べた。

医療も含めた組織活動の場には、そこに参加している人々が意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、理解し、相互に働きかけ、刺激しあっている。つまり、医療も含め一つの組織に参加している者は、情報を受け取り、処理し、情報処理のプロセスの中から情報の意味を発見し、新しい情報の創造を行う。これらは個人としてもなされるが、集団として相互に影響を与えながら行われるものである。そうした場の設定の基本的条件として考えられるのが、“場の理論”における行動への自由、リーダーへの信頼、アジェンダへ(Agenda)の信認である。アジェンダとは、基本的には行動を言い、実施すべき重要な政治課題・政策等のことであり、会議における検討課題、議題、議事日程なども含まれる。それらは、会議に参加した人々の相互作用の結果、共通の理解に落ち着き、ある一定の裁量権を持ちながら、検討課題について議論し、計画を立て、行動する。あの人のいう事ならーという信頼がなければ話し合いにも参加してこないであろう。アジェンダでの相互作用の結果、そのアジェンダが情動的相互作用の目的となるだけの意義のあるものと人々が信認していなければ自律的に話し合いにも参加してこないと考えられるからである。

3. 責任をもって管理すること

責任という言葉は、彼女の著作『看護覚え書』や『見習い生への書簡』などに数多く述べられているから、個あるいは集団の中での管理的な役割

遂行をしていく者に備わっていなければならない重要な資質としてナイチンゲールが位置づけていることは明らかである。彼女は、責任を持つということはどのようなことなのか？という疑問を投げかけ、病棟の管理者が責任をもって管理することは、患者の回復に影響を与える療養環境や回復に向けた支援の全過程を通して責任を持つという事であると答えを出している。ナイチンゲールは、責任を負う人たちが自らに問うべきことは「なすべきことがいつも行われるようにするためには、自分はどのような対策を講じることができるのか」という自問¹⁰²⁾であると述べ、「責任ある立場の人は、正しくかつ公平であるべきで、ものの両面を良く見極めたうえで、また情にほだされたり好き嫌いの感情でうごかされたりすることなく、公正な判断にもとづいて行動しなければならない。」¹⁰³⁾と述べた。この公正であるべきとの考え方は次の「責任ある立場の人は、正しくかつ公平であるべきで、ものの両面を良く見極めたうえで、また情にほだされたり好き嫌いの感情でうごかされたりすることなく、公正な判断にもとづいて行動しなければならない。」¹⁰⁴⁾の中にも明らかである。彼女はその責任を口うるさい議論などによってではなく、見せかけもなければ秘密もなく、そして思慮分別にあふれた自分の堅実な生活の中の静かな力によって果たしていかなければならない¹⁰⁵⁾と述べ、公明正大であることを求めると同時に、責任ある立場の人は、聴き取られるよりも感じとられるようにすべきであると述べた。つまり、他人が自分から感じ取る以上のものを口で言おうとするのではなく、一つの病棟であれ、一つの国であれ、一つの社会が治められていくのは、多弁ではなく、寡言によるものであると述べた。看護師は自身の務めに対してひたすら黙々とその責務を果たすべきとナイチンゲールは考えた。そして、病棟内において秩序というものがなければ権威は存在せず、ただ喧騒と争いが残るだけ¹⁰⁶⁾であり、有言実行よりも寡黙に行動することを勧めた。彼女は言葉であらゆることを教育することを嫌ったが、特に争い事が、軽率な言葉とか、きわどい冗談だとか、荒々しい命令とかなどのごく些細なことがもとで生じると述べ、そうした配慮不足の管理者が責任をもって病棟管理することはできない警鐘を鳴らす。病棟において秩序を保つことの重要性は、婦人病院及びクリミアでの経験からであろう。怒号や騒然とした落ち着きのない

療養環境下では、精神的に落ち着かず安心・安全の医療とは言えない。

管理者として正確に物事を把握し、正しく公正に判断する事、それは他者からの信頼にもつながる。ナイチンゲールは、常に感情に流されず、中庸を保ち、自分の監督下にある人々が何を求めているかを忘れないこと等も大切であると論じ、自分が統率している人々の性格について、温かい眼と同時に鋭い洞察力をもっていなければならないと述べた。責任ある立場の人は、特に女性の場合は、自分より下の者たちよりも、いっそう柔和で公平な気持ちを持っていなければならない。柔和であることによって、その人たちの優れた面に影響を及ぼしていくことができる¹⁰⁷⁾と述べた。ナイチンゲールが述べた病棟管理は、親切と思いやりの心とによってはじめて成しうると考えた。自分と行動を共にし、共通の目的・目標をもって行動する者たちへの暖かい視線と思いやりの心は、当然、仕事への動機づけにつながり、職務遂行の面で大きな成果をもたらすであろう。

4. 信頼に足る管理者たれ

ナイチンゲールは、管理者には責任をもって管理することを求めたが、同様に“信頼に足る”管理者についてもたびたび論じている。つまり、組織の運営上、組織構成員との信頼関係は、その仕事の質向上に大変重要な意味づけがある。管理者として信頼されること、それは協働する者たちから、この人であれば確実に責務を果たすであろうという確信を持たれることである。自身の問題に置き換えても、どの様な人に対して信頼できるのかという事は、度々の失敗の経験からあるいは成功の経験から学ぶであろう。それは、約束を守るといった日常の些細なことから経験する問題である。誰の目から見ても自身の責務を忠実に果たしている人物は、その責務に対して使命感を有しているという事であり、その責務を着実に遂行する能力があるということである。

ナイチンゲールは自身が創設した看護学校の校則に「信頼に足ること」¹⁰⁸⁾という徳目の他に時間厳守、静かにそして秩序正しく、清潔・清楚、忍耐強さ・朗らかに・親切にという徳目を並べ、特に信頼に足るとは信義に厚く誠実であること¹⁰⁹⁾であると述べた。これらはすなわち、看護管理者が実践しなければならない務めでもある。また、信頼に足るとは命令したりする人がそばに誰もい

ないときでも忠実に命令を果たすことであると述べ、あたかも監督者が常時そばについているかのごとく、不在の時でも忠実にその務めを果たすことであると述べた。この「信頼に足ること」の最も良い事例は夜勤看護であると述べ、管理者不在時に一定の看護がどのようにできるのかという事は、管理者が日頃から部下の教育をどのようにするのかに関わってくる。ナイチンゲールは2交代制の看護システムを導入したが、夜間勤務時には管理者不在となる。その時間帯にも看護が的確にされるように為すべきことを明確にし、日頃から訓練しておくことが大切であった。昼夜をたがわず責任をもって患者の看護が継続されること、医療機関としての組織の質の問題である。そして、ナイチンゲールは、先述した信頼に足ること、時間厳守、静かにそして秩序正しく、清潔・清楚、忍耐強さ・朗らかに・親切にするという徳目は、言葉ではなく管理者自らが模範を示すことであると繰り返し述べた。そして、信頼に足るとは、「お互いに他人のことについて詮索したりせず、当人がいない時でもいる時と同じように振舞うことなのです。」¹¹⁰⁾と述べ、それがどんな些細な事であっても、患者や仲間を傷つけるような言葉を決して使わないことであると述べた。

ナイチンゲールはいわゆる職場雀を嫌った。陰でなされる無為なおしゃべり、噂、中傷等の言葉は、いつか本人に伝わって傷つける。それは最後に自身にも跳ね返ってくるものだ。こうした事が職務に影響を与えるようではあってはならない。ナイチンゲールは特にクリミア戦争従軍中にこうした悪意の中傷で苦悩した経験を持つ。彼女は、信頼に足るとは、己の魂を己の両手でしっかりつかみながら、決して興奮したりせず¹¹¹⁾、たえず、理性的で興奮することがないように秩序を保って己の職務を遂行する事である。己の魂を己の両手でしっかりつかみという言葉は解釈が難しいが、興奮という事態になった時に、その興奮する心を両手でしっかりつかんで興奮を抑えるという事であると考える。そして身に少しの汚れもなくどんな小さなことに対しても正直であることを求めた。その上で、ナイチンゲールは、いかにすれば“恵の良き管理者”になれるのかと問い、その答えは管理者が良い模範となることであると述べた。

模範を示すことはキリストの行いに見る模範であり、よりよく感化しあう事である。いったい、

どうすれば私たちはお互いに良く教えあうことができるのか？ナイチンゲールは、「弱り切った患者にも良く教え、お互い同士に良く教えられるのか」という問いに対してそれは説教ではなく模範を示すこと¹¹²⁾であると述べた。すなわち、自分の行いによって良いモデルを示すことである。逆に「信頼できない管理者」¹¹³⁾に成りさがってしまう時はどのような時なのか？彼女は「生活にはだらしなく、仕事にむら気が多く、上司の前ではすることも陰ではしない」¹¹⁴⁾といった己の姿を他人にさらけ出す時に“信頼できない管理者”になるのだと述べた。彼女は「めくらの道案内」¹¹⁵⁾という言葉を使いながら、優れた者が劣るものに従うといったことがあり得るのかと述べる。見習い生に求めた徳目は、管理者に求めた者であり、信頼されることが最も責任をもって管理する事の極意であり、彼らの心情に通ずる道を発見できさえすれば、自分の実現したい望みを彼らと共に実現して行けると述べ、ほとんど気付かれもせず、押しつけもない権威こそ、最も完璧な権威である¹¹⁶⁾と組織リーダーの権威が信頼を基盤にしていると述べた。

■ 管理者たる者—自己統制力を身につけよ

ナイチンゲールは管理者の権威の本源には責任と信頼が重要であると述べた。組織を構成する重要な要素は個の存在である。ナイチンゲールはまず、個の集合体が組織であるから、管理者の徳性には人間としての徳性を説いた。その上で、ナイチンゲールは、看護を志向する者は「自己を統制する力を見につけ、自己のうちにより高い理念を育むこと」¹¹⁷⁾が必要であると述べている。“自己を統制する力”とは即ち、理性である。つまり、他者を支配するにはまず、自分自身を良く支配することである。ナイチンゲールは、自分自身の主にもなれない者が、他人の主になったりすると、なまじ、支配権を握ったがゆえに、妬み深くて不誠実な性質が首をもたげてきて、みんなのこのすべてをわがものにしたくなり、しかも、誰からも何も得られないという事になる。¹¹⁸⁾と述べ、このような人は「いつもお恐れと混乱と当惑と疑念と錯乱の中であって、ますます不誠実で妬み深くて邪悪となり、自分にも他人にも悲惨を招く原因となるのです」¹¹⁹⁾と述べた。

ナイチンゲールは管理者としての能力を自己制

御能力との関係でさらに説く。「他人を統率するには、まず、自分自身を統率する事」¹²⁰⁾「己をよく制することもできず、己の性質をよくのみ込むこともできないような人が、どうして他の人々の頭に立って、より高い見地から他者を制することができるのでしょうか？己れに対して最も優れた主となりうる者のみが、よく他者の上にたつことができるのか？」¹²¹⁾という問いを投げかけつつ、これこそが訓練や教育や指導や監督などの目的そのものなのであるから、自己を統制する力を身につけ、自分の内により高い理念を培いはぐくむ必要がある。そして自己を統制する力が身に付いたとき、はじめて、あなた方も問題なく自分の道に進んでいくことができると述べた。

ナイチンゲールには自分の面倒も見られない者が他人の世話ができるはずがないとの考えが強く、さらに、婦長になる人は、あの預言者の言葉のように、精錬面の苦しみの焔をもって試みられた人¹²²⁾でなくてはならないと述べている。“鉄の女”と表現したらよいのか質実剛健と表現した方が良いのか、ナイチンゲールの中には、どのような事態に陥っても冷静に何事にも動じない管理者像がある。幾度もの試練をくぐって鋼となり、己と己の本性とを良く制し、しかも絶対に己を失わない、そのような人でなければならぬと述べている。そして、何事もなかったかのように事態を取捨し、ほとんど気付かれもせず、押しつけもない態度を有する管理者こそが、周囲の人物から信頼され、尊敬される人物であり得る。

ナイチンゲールの組織管理には、エリック・バーン¹²³⁾が述べた「責任を取るリーダー、成果を出すリーダー、心理的リーダー」¹²⁴⁾の3つのリーダー機能の中でも、特に、責任を取るリーダーは、周囲の者からの信頼を得て、精神的リーダーになり得る。そうした過程の中で着実に成果を出すから、ますます、信頼が高まる。そこにはヒエラルキーがもたらす地位ではない組織管理者論がある。ナイチンゲールは、そうした権威こそが最も完璧な権威であると述べ、命令のための命令や、自分のための命令を捨て、看護されている人のために看護するようになるまでは、優れた看護はできないと考えた。己と己の本性とを良く制し、しかも絶対に己を失わないことこそが自我否定の最高の修練であり、それがなければ看護も管理もすべて失敗に帰する。¹²⁵⁾と考えた。自我否定の最高の修練とは、己の欲望や願望を己で統制して無

我の境地に至る事。それは精神の修養であり、訓練 (Discipline) である。この訓練には修行僧が自己の内面を深く洞察し、無我の経にまで達する精神修養の意味合いがある。そして、ナイチンゲールは、「訓練とは何が成されねばならないかだけでなく、どの様に成すべきかも教える事である。」¹²⁶⁾と述べている。ここには人格形成という生涯の課題がある。そこにはナイチンゲールが述べる優れた女性としての資質が求められる。すなわち、知性 (intellect)、倫理 (moral activity)、実践 (practice) において最上のものを患者に惜しみなく与えることのできる人物の育成である。そして彼女は、訓練とは個人の内在する能力を最大限開花させ、活用できるようにすることであると述べた。

■ おわりに

本論は、ナイチンゲールが実際行った業績と彼女自身の著作からナイチンゲールが求めた優れた管理者について論じた。まず、社会改革者としてのナイチンゲールには二つの側面があった。一つは、今日までの組織管理の典型的なヒエラルキーに見られる強引ともいえるトップダウン的リーダー・シップを取るナイチンゲール、二つ目には慎重な外交的手腕と戦略をもって統御力を次第に自分の手中に収めて行き、協働する者達自らが仕事をしたという成功の達成感を味あわせるリーダーとしてのナイチンゲールが存在した。ナイチンゲールの組織改革には、現実的な場の状況を観ながら自身の目的実現に向けた方策を戦略的に使い分けしながら、完璧に自身の信念を貫き通すリーダーであり管理者であったと考える。そして、その中で最も重要なのは、一緒に協働する者たちからの信頼を勝ち取っていったことである。それは、彼女が、目標志向型の取り組みの中で、成果を着実に出していくからである。その事が、彼女が述べた責任をもって管理する事の極意であり、他者から信頼される管理者になれるのであろう。組織管理は、協働する者達との相互依存関係にある。

精神的リーダーとして情動的なつながりの持つる管理者は、責任をもって現実的な課題に取り組み、問題解決できる人物である。ナイチンゲールは、ほとんど気付かれもせず、押しつけもない権威こそ、最も完璧な権威であると述べたが、周囲

の者たちから信頼されることが、責任をもって管理する事の極意である。その極意が協働する者達の心情に通ずる道であるとしたら、それは自分の実現したい望みを彼らと共に実現して行ける。そうした組織論的な考えの中で、ナイチンゲールが特に論じたかったことは、管理者の徳性であると同時に人間としての徳性である。自分自身の主にもなれない者が、他人の主になったりすると、なまじ、支配権を握ったがゆえに、妬み深くて不誠実な性質が首をもたげてきてみんなのこのすべてをわがものにしたくなり、しかも、誰からも何も得られないという事になるという言葉や、そうした者が管理者になるといつもお恐れと混乱と当惑と疑念と錯乱の中にあって、ますます不誠実で妬み深くて邪悪となり、自分にも他人にも悲惨を招く原因となるとの見解を持ち、管理者としての能力を自己制御能力との関係で説いている。つまり、他者を統率するには、まず、自分自身を制御する事、己をよく制することもできず、己の性質をよくのみ込むこともできないような人が、どうして他の人々の頭に立って、より高い見地から他者を制することができるのか、己に対して最も優れた主となりうる者のみが、よく他者の上にたつことができるのだと言うナイチンゲールの言葉には、訓練や教育や指導を通して管理者が自己を統制する力を身につけ、自分の内により高い理念を培い、育むことがより良い管理者になるとの見解を持っていたと考える。

わが国の医療法が定める“良質の医療の提供者としての看護師及び看護管理者が、責任をもって看護を実践し、病める方々の回復を目指すとしたら病院の構造・機能上の安全確保及び療養生活を送る場の安全確保は重要である。それは、病院が有する機能・特性を熟慮したうえで、一つの組織として良心的な医療活動を推進する責務と効果・効率的な経営が求められるのは当然のことであろう。病室や寝具の清潔、使用する機器の安全性なども含め、患者の安全を阻害する因子として考えた場合、そこで働く医療従事者の質の問題は大きい。それは管理者のみならず、そこに介在する者の責務でもある。それは、管理者不在時にも滞りなく推進されるべきことであり、管理者が日頃から部下の教育をどのようにするのかに関わってくる。組織の管理は、必要な資源の調達と適切な配分、そして有効的に活用するために人事や財務制度などを整備する事、ゆえに特定の組織が一定の

目的的な活動をする場合、情報の収集・分析、企画・実施・評価機能の充実が重要視される。つまり、管理するという事は、手腕や能力が必要であり、特定の企業や一定の組織の管理者は経営に関する手腕や能力を持つことが求められる。与えられた生活空間の中で、自身が何をなすべきかと言った問いは絶えず自身が問い、何をなすべきかの行動は自身が為していかなければ優れた管理者とは

言えないであろう。加えて、ナイチンゲールの組織管理論には、“責任を持つ”という事と“信頼に足る”という事の他に、最も重要なのは人の上に立って管理をしようとする者の自己制御の問題である。自己制御ができなければ、他者を統率できない。そしてそこには他者への暖かい眼差しも求められる。

注

- 1) 佐々木秀美著；ナイチンゲール教育思想の源流 日常生活は心に問いを抱かせ、知性はその問いに答を要求する、看護学統合研究, Vol.12, No.1, pp42-67, 2010年.
- 2) 佐々木秀美著；ナイチンゲール精神的危機から自立へのプロセス, 看護学統合研究, Vol.12, No.1, pp24-41, 2011年.
- 3) Florence Nightingale (1860), Note on Nursing, pp188-189, Scutari Press, 1992.
- 4) 佐伯理一郎 (1862-1953)；日本の産婦人科医師. 1888年 (明治21年), フィラデルフィア医科大学を卒業, 医学博士の称号を取得. ドイツ留学中に英国に視察に行き, ナイチンゲールに面会した. 帰国後, 海軍の軍医として日清戦争に従軍したが, 京都で産婦人科医院を開業し傍ら, 新島譲に協力して京都看護婦学校の教育に参画したのち, 同校の管理運営に尽力した.
- 5) 佐伯理一郎；婦人衛生雑誌145号, 患者の特異性及び看護婦の監督に関するナイチンゲール女史の訓戒, pp21-26, 1901年.
- 6) 阿知波五朗著；看護学は学として成り立ちうるか, p556, 看護教育, Vol.16, No.9, 1975年.
- 7) 佐々木秀美著；ナイチンゲールイギリス陸軍を改革するー学習 (経験) したことから学習せよ, 看護学統合研究, Vol.13, No.1, pp29-48, 2011年.
- 8) 佐々木秀美著；ナイチンゲール女性の専門職を創設するー19世紀は女性の世紀, 看護学統合研究 Vol.13, No.2, pp16-41, 2012年.
- 9) Florence Nightingale (1858); Subsidiary Notes as to the Introduction of Female Nursing into Military Hospitals. (湯楨ます他訳；ナイチンゲール著作集第一巻, 女性による陸軍病院の看護, p39, 現代社, 1985年.)
- 10) 伊丹敬之著；場の理論とマネジメント, 東洋経済新報社, 2012年.
- 11) 伊丹敬之著, 前掲書10), p160.
- 12) クルト・レヴィン (Kurt Lewin, 1890-1947)；ユダヤ系心理学者. ドイツのモギルノ生まれ. 特にツァイガルニク効果の研究で知られる. ゲシュタルト心理学 (Gestalt Psychologie；人間の精神を, 部分や要素の集合ではなく, 全体性や構造に重点を置いて捉え, この全体性を持ったまとまりのある構造をドイツ語でゲシュタルト (Gestalt：形態) と呼ぶ.) を社会心理学に応用しトポロジー心理学 (Topologie psychology；体験を通じて構造化される生活空間を場理論として展開) と呼ぶようになった。) を提唱した. ベルリン大学の哲学と心理学の教授を務めていたが, ナチスの政権掌握でユダヤ人の学者は大学から追放された.
- 13) Kurt Lewin, Field Theory in Science (1956), (猪俣佐登留訳；社会科学における場の理論, 誠信書房, 1962年.)
- 14) 伊丹敬之著, 前掲書10), p135.
- 15) イマヌエル・カント (Immanuel Kant 1724-1804)；ドイツの哲学者. ケーニヒスベルク生まれ. 同地の大学に進み神学・哲学を学ぶ. 後, 1746年にケーニヒスベルク大学の私講師になり, 1755年に同大学の論理学・形而上学の正教授となる.
- 16) 佐々木秀美著；前掲書1).

- 17) ジェレミー・ベンサム (Jeremy Bentham 1748-1832)；イギリスの哲学者，法学者，社会改革家であり，最も有名な功利主義者である．彼はあらゆる行為と立法の適切な目的は“最大多数の最大幸福である”と説いた．1792年にフランス共和国名誉市民になり多数の著書を発刊して経済・政治を説いた．
- 18) J・R. デインウィディ著，永井義雄訳；ベンサム，p181，日本経済新聞社，1993年．
- 19) ナイチンゲール氏 (William Edward Nightingale 1794-1874)；ナイチンゲールの父親，ケンブリッジ大学を卒業，国会議員を目指したが落選．地方貴族としての役割を果たしながら，子供達の教育に専念した．
- 20) Florence Nightingale (1851): The Institution of Kaiserswerth on the Rhine for the Practical Training of Deaconesses, under the Direction of the Rev., (湯楨ます他訳：ナイチンゲール著作集第一巻，カイゼルスウェルト学園によせて，pp3-4，現代社，1983年.)
- 21) 長谷川敏彦監修；ナイチンゲール，小学館，1997年．著作の最後にナイチンゲールが残した言葉として引用されている．出典は『看護覚え書』
- 22) Martha Vicinus & Bea Nergaard Edited; Ever Yours, Florence Nightingale Selected Letters, p56, VIRACO PRESS, 1989.
- 23) ミセス・ハーバート (Elizabeth Herbert 1822-1911)；シドニー・ハーバート (注釈63) 参照) の妻であり，夫と共に常にナイチンゲールに協力した．彼女はナイチンゲールが働いていた婦人病院の委員会委員でもあった．
- 24) Martha Vicinus & Bea Nergaard Edited, 前掲書22), p65.
- 25) Mary Poovey Edited, Florence Nightingale (1860), Cassandra/Suggestions for Thought, p95, Pickering & Chatto Limited, 1991.
- 26) Cecil Woodham-Smith (1950); Florence Nightingale, (武山満智子他訳；フロレンス・ナイチンゲールの生涯 [上巻], p175, 現代社, 1987年.)
- 27) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p167.
- 28) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p167.
- 29) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p167.
- 30) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p171.
- 31) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p166
- 32) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p166.
- 33) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p166.
- 34) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p166.
- 35) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p84.
- 36) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26).
- 37) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), pp168-169.
- 38) Cecil Woodham-Smith (1950); 前掲書26), p170.
- 39) 伊丹敬之著，前掲書10), p317.
- 40) Martha Vicinus & Bea Nergaard Edited; 前掲書22), p75.
- 41) Cecil Woodham-Smith (1950)；前掲書26), p177.
- 42) 日本看護協会編；看護業務指針，日本看護協会出版会，2007年．
- 43) James G. March, Herbert A. Simon Organizations, (高橋伸夫訳；オーガニゼーションズ 現代組織論の原点, p154, ダイヤモンド社, 2014年.)
- 44) Florence Nightingale (1858); 前掲書9).
- 45) Harriet Martineau, British History and Military Reform vol.6, England and her Soldiers, p226, Edited by Deborah Anna Logan Pickering & Chatto, 2005.
- 46) Harriet Martineau; 前掲書45), p236.
- 47) 佐々木秀美著；ナイチンゲールーイギリス陸軍省を改革するー学習(経験)したことから学習せよー，

- 看護学統合研究 Vol.13, No.1, pp29-48, 2011年.
- 48) Litton Strachey; Eminent Victorians, p119, Penguin Books, 1986.
- 49) リットン・ストレイチー (Lytton Strachey 1880-1932) ; イギリスの伝記作家で批評家. ヴィクトリア時代の文学・思想・道徳を批判, 偶像破壊的な伝記叙述のスタイルを確立した.
- 50) Litton Strachey; 前掲書48), p119.
- 51) ジョン・ホール博士 (Hall Sir John MD 1795-1866) ; 英陸軍遠征軍の軍医長官 .1854年に総司令官ラグラン卿の命令により, スクタリの病院の視察をするべく派遣されたが, 全てがうまくいっていると報告を書いた. 後にナイチンゲールから真実の報告があり, 両者間で熾烈な戦いとなった.
- 52) Litton Strachey; 前掲書48), p119.
- 53) Harriet Martineau; 前掲書45), p95.
- 54) Harriet Martineau; 前掲書45), p92.
- 55) Harriet Martineau; 前掲書45), p94.
- 56) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p117.
- 57) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p106.
- 58) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p113.
- 59) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p123.
- 60) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p87.
- 61) Harriet Martineau; 前掲書45), p70.
- 62) Harriet Martineau; 前掲書45), p98.
- 63) シドニー・ハーバート (Sidney Herbert 1810-1861) ; クリミア戦争当時の戦争大臣. ナイチンゲールの改革における生涯のパートナーであり, 良き理解者, 協力者である. 名門ペンブルック伯爵家に生まれ, 政治家となった人物. 1852-1855, 1859-1860に陸軍大臣を務め, ナイチンゲールの改革を推進した. しかし, 激務のため病気となり, 公務からの引退を希望するが, ナイチンゲールはそれを許さなかったといわれている. 辞職後に病死した.
- 64) Harriet Martineau; 前掲書45), p116.
- 65) ハリエット・マーティノウ (Harriet Martineau 1802-1876) ; 英国の女流小説家, 経済学者. デイリー・ニュースの主筆をしていた. 彼女は情報や知識を小説の形で出すことを思いつき, 数多くの物語を書いて政治や経済や救貧院の話などを解りやすく解説して好評を得た. 『フローレンス・ナイチンゲールの生涯』セシル・ウーダム・スミス著より.
- 66) Harriet Martineau; 前掲書45), p118.
- 67) Florence Nightingale (1863); Note on Hospital, (湯槇ます他訳; 病院覚え書, ナイチンゲール著作集第二巻, 現代社, 1983年.)
- 68) Florence Nightingale (1851); 前掲書20), p14.
- 69) Florence Nightingale (1888); To the nurses and probationers trained under the "Nightingale Fund", (湯槇ます他訳; ナイチンゲール著作集第三巻, 看護師と見習い生への書簡, p430, 現代社, 1985年.)
- 70) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p394.
- 71) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), pp430-431.
- 72) Florence Nightingale (1858); 前掲書9), p39.
- 73) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p393.
- 74) 佐々木秀美著; ナイチンゲールの看護観—その目的実現のための教育方法—Nursing is not an Art but a Character—, 看護学統合研究 Vol.14, No.1, pp46-66, 2012年.
- 75) Lucy Ridgely Seymer; A General History of Nursing, (小玉香津子訳; 看護の歴史, 医学書院, 1978年.)
- 76) Florence Nightingale (1858); 前掲書9), p54.
- 77) Florence Nightingale (1858); 前掲書9), p59.

- 78) Florence Nightingale (1882); *Nurses, Training of, and Nursing the Sick*, (湯楨ます他訳：ナイチンゲール著作集第二巻, 看護師の訓練と病人の看護, p80, 現代社, 1985年.)
- 79) Florence Nightingale (1865); *Suggestions on a System of Nursing for Hospitals in India*, (湯楨ます他訳：ナイチンゲール著作集第一巻, インドの病院における看護, pp437-469, 現代社, 1985年.)
- 80) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p286.
- 81) Harriet Martineau's Writing; 前掲書45), p153.
- 82) 松木光子編；看護学概論, 廣川書店, 2012年.
- 83) 河村佐和子他；看護学概論, メディカ出版, 2013年.
- 84) Florence Nightingale (1860); 前掲書3).
- 85) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p57.
- 86) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p57.
- 87) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p60.
- 88) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p61.
- 89) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p62.
- 90) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p63.
- 91) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p69.
- 92) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p26.
- 93) 伊丹敬之著；前掲書10), pp18-19.
- 94) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), pp272-273.
- 95) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p276.
- 96) Florence Nightingale (1858); 前掲書9), pp39-40.
- 97) ゼーレン・オービエ・キルケゴール (Soren Aabye Kierkegaard 1813-1855)；デンマークの宗教思想家. 真のキリスト者を求め, 信仰によって神の前に立つ人であり, そこに真の人間の生き方がある. 人間は常に真の自己たらんと欲する限り, 永遠者を求めて努力する必要がある, その努力の過程が実存するという事である.
- 98) キルケゴール著, 芳賀檀訳；愛について, p108, 新潮文庫, 1952年.
- 99) キルケゴール著, 芳賀檀訳；前掲書98), p225.
- 100) エミール・デュルケーム (Émile Durkheim 1858-1917)；オーギュスト・コント (Isidore Auguste Marie François Xavier Comte 1798-1857) 後に登場した代表的な総合社会学の他, 教育学・哲学などの分野でも活躍した. 特に彼の独自の視点から社会現象を分析し, 経験の科学としての社会学の立場を鮮明に打ち出した人物である. 実証主義の科学として社会学が未だに学問として確立されていない状況を見たデュルケームは, 他の学問にはない独自の対象を扱う独立した科学としての地位を築くために尽力した.
- 101) デュルケーム著, 麻生誠他訳；道徳教育論, p63, 明治図書出版, 1974年.
- 102) Florence Nightingale (1860); 前掲書3), p74.
- 103) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p274.
- 104) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p274.
- 105) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p274.
- 106) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p275.
- 107) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p274.
- 108) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p311.
- 109) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p311.
- 110) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p312.
- 111) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p311.
- 112) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p415.
- 113) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p312.

- 114) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p312.
 115) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p312.
 116) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p276.
 117) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p332.
 118) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), pp331-332.
 119) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p332.
 120) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p273.
 121) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), pp331-332.
 122) 旧約聖書 = エレミヤ書, 十二章三節; エレミヤ書は旧約聖書の一書であり, 三大預言書(『イザヤ書』, 『エレミヤ書』, 『エゼキエル書』) の一つ. 本文中ナイチンゲールが述べた鋼のような精神について述べた部分は日本聖書協会が出版している『聖書旧約』には発見できなかった.
 123) エリック・バーン (Eric Berne 1910-1970); カナダ出身の精神科医であり, 1957年に交流分析 (Transactional Analysis : TA) を提唱した.
 124) 阿部朋子著; エリック・バーンの TA 組織論, pp83-85, 西日本出版社, 2014年.
 125) Florence Nightingale (1888); 前掲書69), p329.
 126) Florence Nightingale (1882); 前掲書78), p75.