

# コンピテンシーを基盤とした 看護管理者研修プログラムの評価（第二報） ～看護管理実践において発揮された コンピテンシーとその構造～

Evaluation of a Competency-based Management Program for Nurse Managers (Second Report):  
The Structure of Competency Clusters at Nurse Managers' Effective Work

佐々木菜名代<sup>1)\*</sup> 井部俊子<sup>2)</sup> 倉岡有美子<sup>3)</sup> 笠松由佳<sup>4)</sup>  
澤邊綾子<sup>5)</sup> 武村雪絵<sup>6)</sup> 吉田千文<sup>7)</sup> 手島 恵<sup>8)</sup>  
Nanayo Sasaki<sup>1)\*</sup> Toshiko Ibe<sup>2)</sup> Yumiko Kuraoka<sup>3)</sup> Yuka Kasamatsu<sup>4)</sup>  
Ayako Sawabe<sup>5)</sup> Yukie Takemura<sup>6)</sup> Chifumi Yoshida<sup>7)</sup> Megumi Teshima<sup>8)</sup>

**Key words :** nurse managers, competency, development of education program, evaluation of program  
キーワード : 看護管理者, コンピテンシー, 教育プログラム開発, プログラム評価

## Abstract

The purpose of this study was to describe the evaluation of a competency-based management program for nurse managers. We interviewed 5 participants of the program regarding their effective work as nurse managers and developed a structure of competency clusters of their practice. Further, we discussed strategies that could make the program more efficient.

Usually, when nurse managers faced problems, they first analyzed the current situation and conceptualized problems to identify their essence by demonstrating the “Cognitive” (competency) aspect. Once the crux of a problem was clarified, appropriate goals were established for problem solving and problem fulfillment. Subsequently, the “Achievement and Action” (competency) was consistently demonstrated through the process of task achievement. Meanwhile, demonstrating the “Personal Effectiveness” (competency) through the process of achieving tasks supported the progress toward achievement. Moreover, the “Helping and Human Services” (competency), the “Impact and Influence” (competency), and the “Managerial” (competency) were demonstrated in accordance with the situation throughout the process.

It was suggested that the efficacy of this program could be enhanced by developing it in accordance with the structure of competency clusters. Furthermore, this program would also improve practical skills of not only new nurse managers but also of those who are not confident in their practice.

## 要 旨

本研究の目的は「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム」の評価をすることである。プログラムの受講者5人にインタビューを行い、看護管理者としての成果に結びつ

受付日：2017年8月28日 受理日：2021年8月2日

- 1) 浜松医科大学医学部附属病院 Hamamatsu University Hospital
  - 2) (株)井部看護管理研究所 IBE Institute of Nursing Administration Inc.
  - 3) 日本赤十字九州国際看護大学 Japanese Red Cross Kyusyu International College of Nursing
  - 4) 東京共済病院 Tokyo Kyosai Hospital
  - 5) 新百合ヶ丘総合病院 Shin-yurigaoka General Hospital
  - 6) 東京大学大学院医学系研究科 The University of Tokyo, Graduate School of Medicine
  - 7) 常磐大学 Tokiwa University
  - 8) 千葉大学大学院 Chiba University Graduate School
- \*責任著者 Corresponding author: e-mail nanayo@hama-med.ac.jp

いた実践の中で発揮されたコンピテンシー群（クラスター）を記述した。さらに、より効果的なプログラムにするための課題と方略を考察した。

問題に直面したとき、まず〈認知コンピテンシー〉により、現状の分析や問題の概念化を行うことにより、問題の本質を明らかにし、問題解決、課題達成に向けた適切な目標が設定された。そして、課題に取り組む間一貫して、〈達成とアクション〉が発揮されていた。また、課題達成に向かうプロセスを通じて〈個人の効果性〉を発揮することが、達成に向けゆるぎなく前進することを支えていた。さらに、そのプロセスにおいて、〈支援と人的サービス〉〈インパクトと影響力〉〈マネジメント・コンピテンシー〉が状況に応じて発揮された。

コンピテンシー群（クラスター）のモジュールを構造化し、プログラムを展開することが研修成果につながることで、本プログラムは、新任看護管理者だけでなく、実践に自信が持てない看護管理者の自己確信の向上を期待できることが示唆された。

## I. 緒言

昨今、人材育成や人事評価において多様な分野で「コンピテンシー」が注目されている。Spencer and Spencer (1993) は、コンピテンシーをモデル化し、評価研究によって「コンピテンシー・ベースのマネジメント・トレーニングは参加者に行動変容と付加価値をもたらす」と報告した (p. 359)。

近年、日本においてもさまざまな分野で「コンピテンシー」が注目され、看護管理者教育においてもコンピテンシーを用いた能力開発が実施されている（虎の門病院看護部，2013；東京大学医学部附属病院看護部，東京大学医学部附属病院看護部，2014）。しかしこれまでに、コンピテンシーを基盤とした体系的な看護管理者の育成プログラムやその効果を検証した研究は見当たらない。優れた看護管理者を育成していくためには、看護管理者に必要な能力（コンピテンシー）を特定し、それらを開発するための、教育内容および効率的な教育方法を検討する必要があると考えた。そこで、日本看護管理学会は2014年に「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム」を開発、実施した（倉岡ら，2016；佐々木ら，2015）。第一報では、同プログラム実施後に、コンピテンシー群ごとのコンピテンシーレベルと自己効力感（一般性セルフ・エフィカシー）に有意な上昇がみられ、研修プログラムが、看護管理者としてのコンピテンシーを高めるうえで、効果的であったことを報告した（倉岡ら，2016）。

しかし、研修によって看護管理者の能力がどう変化するのか、また、管理実践上の成果に結びつく変化が得られているのかは明らかになっていない。そ

こで本研究では第二報として、研修受講者によって語られた自らの看護管理実践事例におけるコンピテンシー発揮の様相に着目し、コンピテンシーを意識的に発揮することが、看護実践において、どのような成果と結びついているかを探ることを目的とした。さらに、実践の中で発揮されたコンピテンシー（群）を構造化し、研修プログラムの今後の課題を検討した。

## II. 目的

1. 「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム（倉岡ら，2016；佐々木ら，2015）」の受講者がその後の看護管理実践において成果に結びついた考え方や行動をどのように認識しているか、それらの考え方や行動は研修受講によりどう変化したかを明らかにする。
2. 受講者の語りから、成果に結びつく看護管理実践に重要なコンピテンシー・クラスターとクラスター間の関係を明らかにする。
3. 「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム」をより効果的なプログラムにするための課題と方略を考察する。

## III. 方法

1. 「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム」の概要  
「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プロ

グラム」は日本看護管理学会教育委員会が、2012年よりの開発に取り組み、2014年に実施に至った。

研修プログラムは、2014年6月7日～2015年1月17日（全14日間60時間）、聖路加国際大学で行った。受講者は、看護師長（相当の役職を含む）経験3年以内の新任看護管理者とし、日本看護管理学会ホームページにて募集し、34人が参加した。受講者を属性が重複しないように配慮したうえで、5～6人ずつ6チームに分けて実施した。プログラムは8つのモジュールで構成された。モジュール1～6では各コンピテンシーの定義等の理解を深め、モジュール7で自部署における課題について、コンピテンシーの発揮を意識したアクションプランを立案後、自施設に戻り約6か月間実践を行った。その後、モジュール8にて実践発表を行った（倉岡ら、2016；佐々木ら、2015）。

## 2. 研究実施期間

2014年6月～2015年2月

## 3. 研究デザイン

質的記述的研究

## 4. 研究協力者

「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム」の受講者で、研究協力への同意が得られた5人を本研究の対象者とした。

## 5. データ収集および分析方法

「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム」における自部署の問題解決に関する実践発表を、コンピテンシーの発揮程度、課題の難易度、課題の達成度のそれぞれを10段階で評価し、コンピテンシーを発揮し、成果を出していると判断できる者10人を、プログラム開発と実施に関わった看護管理学会研究者と実践者8人が合議にて選出した。全員から研究協力への同意が得られたため、研究者が作成したインタビューガイドに基づき半構成的面接によりデータ収集を行った。研修やその後の変化について否定的な評価や体験も含めて率直な語りを得るために、インタビューは研究協力者とは初対面で、これまでプログラム開発や研修に関わっていない看護研究者1名が担当した。インタビューにはイン

タビューガイドについてインストラクションを行った。インタビューは1対1で行い、面接時間は1人49分から69分であった。インタビューの内容は、事前に研究協力者の承諾を得てICレコーダーに録音し、逐語録を作成した。内容をプログラム開発と実施に関わった看護管理学会研究者と実践者8人が吟味を行い、コンピテンシーを意識的に発揮し、成果に結びついていると判断した5人のデータを分析対象とした。分析において妥当性を確保するため、質的研究に精通した看護管理学会研究者を含む、研究チームで分析の真実性を確認しながら進めた。

データ分析では、まず、面接の逐語録を精読し、研究協力者がコンピテンシーを発揮し、問題解決に至ったプロセスにおいてコンピテンシーをどのように発揮していたかをストーリーとして記述した。その後、研究協力者の語りに基づき、Spencer and Spencer (1993) の定義に照合しながら、各コンピテンシー（群）の発揮の様相を示した（表1）。さらに、それらを構造化することにより、コンピテンシー（群）間の関連性を明らかにした（図1）。

## 6. 倫理的配慮

本研究は、聖路加国際大学研究倫理審査委員会の承認を受けて実施した。研究対象者に、研究参加の任意性と拒否・同意撤回の自由、研究参加による利益、不利益の軽減、個人情報とプライバシーの保護、研究目的に限ったデータの使用、データ保管と破棄、研究結果の公表について文書を用いて口頭で説明し、署名により研究参加の同意を得た。また、本研究の研究者と研究協力者は、研修プログラムの担当者と受講者という関係にあるため、インタビューによるデータ収集は本研究に携わっていない看護研究者に依頼し、研究協力者が自由に発言できるよう配慮した。

## IV. 結果

### 1. 研究協力者の概要

研究協力者5人（A～E）は全員女性で、平均年齢は43.2歳（39～47歳）、看護管理者（看護師長相当）としての平均経験年数は2年2ヶ月（1年2ヶ月～3年2ヶ月）であった。また、インタビュー時間の平均は57.6分（49～69分）であった。

表1 研究協力者によって語られたコンピテンシー

コンピテンシーとその定義 (Spencer ら, 1993)	語られたコンピテンシー
達成とアクション ー達成重視 ー秩序・クオリティー・正確性への関心 ーイニシアティブ ー情報探求 *業務改善や達成すべき課題について、その目標を明確に立て、その目標に向かって行動すること	(ぶれずにいけたのは)〈達成とアクション〉で、なぜか分からないけれど、自分がやらずに誰がやるといったフレーズが頭の中に残っていた。(頭の中で)いつまでもワンワンなっている感じだった。(A) 自分で判断できるような看護師を育成したい、〈達成とアクション〉のところにも関わってくると思うが、そういった自分の考えを主任にも伝えた。(D) あとは〈達成とアクション〉ですかね。どうしたいのかという目標とか、今困っているものに対して、どうしたいのかということクリアにしないと、そのための手段とかが出てこないということは、今回の研修ですごく学びになった。(E)
認知コンピテンシー ー分析的思考 ー概念化思考 *混沌とした状況や重大な問題を理解するときに、表面的な情報や他人の見方や解釈をそのまま受け入れるのではなく、それらも情報の1つとし、自分自身の考察を加え、もっと深い理解に到達するための能力	〈認知コンピテンシー〉の研修で、自分は(これが)弱いことがわかった。弱いから今まで分析的な行動を起こさないうことがわかった。(そこで)がん拠点病院の役割を分析した。(A) 〈認知コンピテンシー〉でよろしいのでしょうか。患者さんがいろいろな問題を抱えているんだけど、それをカンファレンスによって、解決をしていくように導くということや、カンファレンスで扱われている事例の問題を概念化していくというような(こと)。(C) 〈概念・分析的思考〉、〈認知(コンピテンシー)〉のところをまず使って、現状調査などを行って問題点を明確にした。(E)
個人の効果性 ーセルフコントロール ー自己確信 ー柔軟性 ー組織へのコミットメント *個人がもっている優れた能力や性質、成熟度の一部の側面を反映、プレッシャーや困難に立ち向かうときに、これらのコンピテンシーは業績を左右する	すべてのことにおいて〈自己確信〉が関係してくると思う。〈セルフコントロール〉〈個人の効果性〉が弱かったと思った。看護部長への意見のもって行き方、断言的な言い方ができるようになった。この研修がなければできなかったかもしれない。(B) (他のコンピテンシーを発揮する)その中で〈個人の効果性〉で自分の感情をコントロールした。(D) 自分自身が少しやり方を変えないと、物事うまくはいかないかもしれないと思ったのは、コンピテンシーの〈柔軟性〉だった。(D)
支援と人的サービス ー対人関係理解 ー顧客サービス重視 *他者のニーズに応える努力。例えば、他者の感性や懸念、興味やニーズを聞き取り理解することや、そのニーズを充足させることに努める能力	(看護師は)負担を経験することによって成長のメリットがあることを考えられるようなプレゼンを一回もしたことがなかった。(プレゼンは)〈マネジメント(コンピテンシー)〉や〈対人関係〉といったコンピテンシーに関わってくる行動なんだ。負担は成長の機会にもなり得るという視点を持つことができプレゼンの幅が広がる(と思った)。(A) みんながその患者さんに困っているというか、そういう気持ちがあるんだったら、それを言うのは仕方がないなというか、ありだなというふうに思っていた。(研修を受けた後は)そこで終わりにしないで、何か建設的な意見であったり、前に進んでいかないといけないなというふうに思った。〈対人関係(理解)〉ですかね。患者さんの利益、患者さんのためにどうすればいいかみたいな意識が強くなった。(C) 〈支援と人的サービス〉や〈対人関係理解〉に関連して、スタッフが何に迷っているかとか、何に自信を持ってないでいるかっていうところを深く掘り下げて関わるようにしてきました。(D)
インパクトと影響力 ーインパクトと影響力 ー組織の理解 ー関係の構築 *周囲の人や組織の特徴をよく理解し、その長所をふまえた上で、自分の職位や権限を利用し、効果的に自分の考えを伝える能力	腎臓内科の病棟なので、腎移植の患者さんもきますという受け身ではなくて、患者さんのために、「ここが腎移植の患者さんを受け持って看護をしていくんだよ」という発言をそこでしたということ、〈インパクト(と)影響力〉ということではないかと思う。(C) その組織のために誰に一番協力を依頼することが望ましいのかということも考えていた。〈インパクトと影響力〉のところなど。(D) 〈インパクトと影響力〉だとか、この辺を使い、看護部長に交渉(プレゼンテーション)をうまく持っていったりした。(E)
マネジメント・コンピテンシー ーほかの人たちの開発 ー指揮命令 ーチームワークと協調 ーチームリーダーシップ *管理的な行動力・実行力はもちろん、その行動の意図も多側面から評価する。他の人を教育する、指示する、チームを築き上げるという意図をもったうえでの行動力	(看護師は)負担を経験することによって成長のメリットがあることを考えられるようなプレゼンを一回もしたことがなかった。(プレゼンは)〈マネジメント(コンピテンシー)〉や〈対人関係〉といったコンピテンシーに関わってくる行動なんだ。負担は成長の機会にもなり得るという視点を持つことができプレゼンの幅が広がる(と思った)。(A) 今までだったら、指示を出しているだけだったが、〈指揮命令〉がスタッフの成長につながった。〈マネジメントコンピテンシー〉の中の〈他の人の成長〉というところですよ。(B) 一番意識したのが〈対人関係理解〉や、マネジメント能力の〈他の人たちの開発〉や〈チームワークと協調〉の部分。チームで目標達成できるように関わってほしいと、特に一番はその二つを意識して、その中で〈個人の効果性〉で自分の感情をコントロールした。(D)

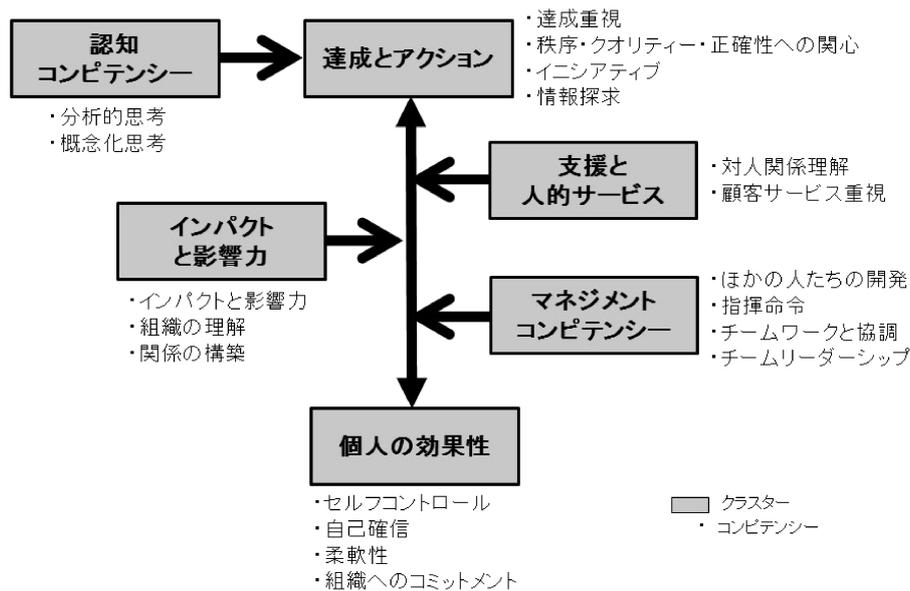


図1 実践の中で発揮されたコンピテンシー群（クラスター）の構造

## 2. 研究協力者が語った事例（ストーリー）

Iには、研究協力者が語った事例の概要を示した。また、IIでは、研究協力者が成果につながったと認識し、意図的にコンピテンシー（群）の名称を用いて語った部分（以下、「語られたコンピテンシー（群）」とする）を逐語録より抜粋した。IIにおいて、（ ）で記されているのは、研究者が前後の文脈や語りから、意味や説明を補足した部分である。

### 1) 事例 A

I. 概要：Aは、緩和ケア専従ナースとして仕事をしている。春先に厚労省からの伝達で、がん患者の緩和ケアニーズをキャッチして対応するために、ツールとして「がんスクリーニング」を導入することがもとめられた。9月に導入をして、10月、11月の厚労省調査に合格しなければならなかったことがわかった。工程表を作成してプロジェクトメンバーの協力を得て関係者を説得し、「自分がやらずに誰がやる」というフレーズに促されて、導入に成功した。

### II. 語られたコンピテンシー（群）

1. 「がん患者のスクリーニング」導入がうまくいくにはどうしたらいいかを考え、「コンピテンシー・クラスター」に乗かって導入したほうが上手くいくと考えた。なぜそれをやらなくてはいけなかったかを共通認識するため、そこだけはビシッと下していったので、「なぜ、やらなければいけないのか」といっ

た）抵抗はなかった。（コンピテンシーを学習してなかったら）抵抗が大きかったと思う。〈達成とアクション〉を使って、よりよいゴールを目指して導入すべきものではないかと思えるようになった。これに出会ってなかったら、厚労省が合格点を出すくらいで同意すればいいくらいで終わっていたかもしれない。

2. 〈認知コンピテンシー〉の研修で、自分は（これが）弱いことがわかった。弱いから今まで分析的な行動を起こさなかったことがわかった。（そこで）がん拠点病院の役割を分析した。
3. （看護師は）負担を経験することによって成長のメリットがあることを考えられるようなプレゼンを一回もしたことがなかった。（プレゼンは）〈マネジメント（コンピテンシー）〉や〈対人関係（理解）〉といったコンピテンシーに関わってくる行動なんだ。負担は成長の機会にもなり得るという視点を持つことができプレゼンの幅が広がる（と思った）。
4. （ぶれずにいけたのは）〈達成とアクション〉で、なぜかわからないけれど、自分がやらずに誰がやるといったフレーズが頭の中に残っていた。（頭の中で）いつまでもワンワンしている感じだった。

5. 研修前も研修中も自分はできていると思っていたが、実は未熟で全然できていないことに気づいた。それが〈インパクトと影響(力)〉。表面上はうんうんと聞いているけど、本当の意味で聞けていないことも多々あったとわかった。チームのパフォーマンスを引き上げるリーダーシップを実は発揮してきてなかったことがわかった。最終日のグループワークの中の質問で、また、組織についての理解を深めるために(〈組織へのコミットメント〉など)〈個人の特性(効果性)〉というクラスターも(課題と気づいた)。

## 2) 事例 B

I. 概要：Bは救急病棟(外来兼務)の師長であった。研修が始まった頃(7月)に、1か月後にHCUを開設しなければならないことになった。そのため、救急病棟を分轄して外来チームとHCUチームにすることになった。2人の年上の主任、スタッフや医師への働きかけを行った。9月からHCUが稼働した。スタッフは手術室や他病棟への研修を希望してきた。今は波に乗ってきて利用率もあがり、スタッフは慣れてきた。残された外来チームの課題に取り組んでいる。

### II. 語られたコンピテンシー(群)

1. (HCU開設が)1か月ちょっとの準備期間なので〈インパクトと影響力〉、がんばらなくてはと思った。今まで権限委譲が得意ではなかったのもう1人では1か月でできないと(強く)思った。
2. 今回の研修に臨みたかった理由のひとつとして〈達成とアクション〉と〈インパクトと影響力〉が弱いと思っていた(こともあり)、勉強していたところだった。(研修は)HCUの開設に活かされた。
3. すべてのことにおいて〈自己確信〉が関係してくると思う。〈セルフコントロール〉〈個人の効果性〉が弱かったと思った。看護部長への意見のもって行き方、断言的な言い方ができるようになった。この研修がなければできなかったかもしれない。
4. 主任やスタッフに仕事を任せることで責任

をもって協力してもらえることがうれしい〈人々を促しチームワーク〉(〈ほかの人たちの開発〉〈チームワークと協調〉)です(と肯定する)。自分がいろんなことをやってしまうことで、成長を妨げていたことに気づかされた。この研修がきっかけだった。ひとつひとつのモジュールが実践に活かすことができる講義だった。

5. 自分の課題でもあるが〈認知コンピテンシー〉が弱い。一番むずかしかった。消化できないまま終わったかなと思っている。このモジュールはもっと長くてもいい。モジュール2つくらいあってもいいと思った。自分の知識を向上させないと分析できない。
6. 今回のHCUの開設がスムーズにいった鍵は団結力。(HCU開設という目標設定、すなわち)〈達成とアクション〉は決まっていた。
7. 今までだったら、指示を出しているだけだったが、〈指揮命令〉がスタッフの成長につながった。〈マネジメントコンピテンシー〉の中の〈ほかの人(たち)の成長(開発)〉というところです。
8. モジュール8で(コンピテンシー全体の)関連性をあらためて感じた。
9. 常にコンピテンシーを意識し、(場面に応じて、)今はこれを発揮するときだとか思いながらやっている。

## 3) 事例 C

I. 概要：病院の方針で新たに腎移植が開始され、Cの病棟で患者を受け入れることになった。1人で仕事を抱え込み、物事をマイナスにとらえる傾向があったスタッフYに対し、その思いと頑張りを認めたくえで期待を言葉にし、プロジェクトリーダーを依頼した。その後も、意図的に進捗状況をこまめに尋ね、頑張りを認めて励まし、Yが困っている医師との調整について支援した。初めての腎移植は成功し、リーダーを務めたYの達成感とスタッフの自信と意欲をCは感じている。

### II. 語られたコンピテンシー(群)

1. 腎臓内科の病棟なので、腎移植の患者さんもきますという受け身ではなくて、患者さ

んのために、「ここが腎移植の患者さんを受け持って看護をしていくんだよ」という発言をそこでしたということ、〈インパクト（と）影響力〉ということではないかと思う。

2. みんながその患者さんに困っているというか、そういう気持ちがあるんだったら、それを言うのは仕方がないなというか、ありだなというふうに思っていた。（研修を受けた後は）そこで終わりにしないで、何か建設的な意見であったり、前に進んでいかないといけないなというふうに思った。〈対人関係（理解）〉ですかね。患者さんの利益、患者さんのためにどうすればいいかみたいな意識が強くなった。
3. カンファレンスを充実させようという目標があるとすると、〈達成とアクション〉なんですかね。
4. 〈認知コンピテンシー〉でよろしいんでしょうか。患者さんがいろいろな問題を抱えているんだけど、それをカンファレンスによって、解決をしていくように導くということや、カンファレンスで扱われている事例の問題を概念化していくというような（こと）。
5. 今まで知らなかったことを学んだので、それはとてもよかったです。それ（コンピテンシー）を意識できるようになったということは、自分にとってとてもプラスになりました。
6. それ（コンピテンシー）を一つ一つ意識して、自分のどこが弱いのかとか、どこがもう少し発揮できそうなのかとか、整理しやすくなりましたね。意味づけができるというか、日々の看護管理をする中で、ただ1日が流れていくということではなくて、そのことに対してどういうふうにしたらいいかとか考えながらはやっていたが、何かもうちょっと考えることに根拠ができて一皮むけたような気がします。

#### 4) 事例 D

I. 概要：11科混合小児科病棟を管理する D は研修を受講し、組織の中で誰に協力依頼をすれば望ましい結果になるかを考えるようになった。主任やチームリーダーに協力を依頼し、承認の

場を多く持つよう意図的にスタッフに関わるようにしたことで、「看護に自信がない」と言っていた中堅看護師から、肯定的な発言が聞かれるようになった。また、病棟運営について副センター長に協力依頼したことで、繁忙期のベッドコントロールについて各科の医師の協力が得られるようになった。

#### II. 語られたコンピテンシー（群）

1. その組織のために誰に一番協力を依頼することが望ましいのかということも考えていた。〈インパクトと影響力〉のところなど。
2. 自分で判断できるような看護師を育成したい、〈達成とアクション〉のところにも関わってくると思うが、そういった自分の考えを主任にも伝えた。〈支援と人的サービス〉や〈対人関係理解〉に関連して、スタッフが何に迷っているかとか、何に自信を持ってないでいるかっていうところを深く掘り下げて関わるようにしてきました。
3. 一番意識したのが〈対人関係理解〉や、マネジメント能力の〈ほかの人たちの開発〉や〈チームワークと協調〉の部分。チームで目標達成できるように関わってほしいと、特に一番はその2つを意識して、その中で〈個人の効果性〉で自分の感情をコントロールした。
4. どのように診療科の先生に訴え掛ければ事がうまくいくかというのは、この研修で学んだ〈対人関係理解〉だったり、自分の部署をどういうふうに安全に病床管理できるようにするにはどうしたらいいかって〈インパクトへの（と）影響力〉だったり。
5. 〈認知コンピテンシー〉の〈分析的思考〉が自分の弱い部分だと思ったので、しっかり話を聞いたりとか、何が起きているかというのを深く掘り下げて、それがどういうものにつながっていくかという〈概念化思考〉ということを研修で学んだ。
6. 〈チームワークと協調〉とか、固定チームナースングを取り入れていて部署のまとまりがあることが強みだと思ったので、中堅看護師が悩んでいることや、自信を持ってないでいることを（チームリーダーに）伝え

て、進捗状況を確認してもらったり、悩んでいることがあったらアドバイスしてほしいということを言葉で伝えた。

7. 自分自身が少しやり方を変えないと、物事(は)うまくはいかないかもしれないと思ったのは、コンピテンシーの〈柔軟性〉だった。
8. 〈組織へのコミットメント〉の部分で、病棟保育士は子どもたちにとっても必要だし、不可欠な職種なので、いかに育成していくかというところを考えようって。
9. いらいらした言い方をする自分を変えよう、相手(部下)にやり方を変えるねって伝えようと思えたのは、このコンピテンシーの〈個人の効果性〉の部分大きい。

## 5) 事例E

I. 概要：Eが勤務する救急救命センターでは、2年ぐらい前から救急患者の受け入れ件数が増加し、スタッフが疲弊していた。Eは業務分析を行うことで他職種に委譲できる業務を明らかにし、看護部長に交渉することで夜間の委託業者を導入した。さらに、育児休暇から復帰後夜勤を行っていなかったスタッフの話聞き、多様な夜勤勤務時間を導入することで、個人のライフスタイルに合わせた労働環境を提供し、夜勤による負担の平等化を行った。

### II. 語られたコンピテンシー(群)

1. 〈概念・分析的思考〉、〈認知(コンピテンシー)〉のところがまず使って、現状調査など行って問題点を明確にした。
2. 〈達成とアクション〉で、最初から私がしたいことがあったので、他職種へ業務委託を行って、夜勤の業務改善とナースの夜勤時間を減らすというところを念頭に置いて、そこを達成するために、〈認知コンピテンシー〉を用いて分析を行って、〈インパクトと影響力〉だとか、この辺を使い、看護部長に交渉(プレゼンテーション)をうまく持っていったりした。
3. 何かを達成するときに、コンピテンシーのいろんなところが関わってくるのだということが、頭の中で整理ができたような気がする。無意識にやっていたようなことを、

意図的にやるようになった感じだ。

4. 研修を受ける前は一方的に、(医師に)「こういうことで困ったので、ちゃんとしてください」と言うだけだった。具体的な提案まではできてなかったと思う。(研修の後)何が問題なのかということがわかるように、〈認知(コンピテンシー)〉ですか。どうしたらうまく先生が動いてくれるのかということを考えるようになった。全体的には、やはり〈認知コンピテンシー〉のこの学びが大きかった。
5. あとは〈達成とアクション〉ですかね。どうしたいのかという目標とか、今困っているものに対して、どうしたいのかということクリアにしないと、そのための手段とかが出てこないということは、今回の研修ですごく学びになった。
6. コース全体を通して、〈達成とアクション〉はグループワークの中とかで、繰り返し、繰り返し出てきた。いろんなモジュールをやるときに、必ずここが出てくる。

## 3. 事例におけるコンピテンシー発揮の様相

### 1) 各コンピテンシー群の発揮の様相

各コンピテンシー(群)の発揮の様相は、表1にあるような言葉で表現された。研究協力者によって意識的に語られたコンピテンシーから、各コンピテンシー(群)発揮の様相を示す。

#### (1) 達成とアクション

「達成とアクション」は、「業務改善や達成すべき課題についてその目標を明確に立て、その目標に向かって行動すること」であり、「達成重視」、「秩序、クオリティー」、「正確性への関心」、「イニシアティブ」、「情報探求」の5つのコンピテンシーで構成される(Spencer & Spencer, 1993)。

研究協力者からは、「HCUの開設」(B)、「カンファレンスを充実させようという目標」(C)、「自分で判断できるような看護師を育成したい」(D)、「私がしたいことがあったので・・・(中略)それを達成するために」(E)といったように、具体的かつ明確な目標が語られた。また、「よりよいゴールを目指して」(A)、「自分がやらずに誰がやる」(A)といったように、職務を達成することに焦点化し、強い意

志をもって継続的に課題に取り組んでいた。このコンピテンシーの発揮により、課題達成に向けた行動を起こすとともに、行動の方向性を決定し、さらに行動を推進する原動力を得ることで成果に結びついていた。

### (2) 認知コンピテンシー

混沌とした状況や重大な問題を理解するときに、表面的な情報や他人の見方や解釈をそのまま受け入れるのではなく、それらも情報の1つとし、自分自身の考察を加え、もっと深い理解に到達するための能力のことであり、「分析的思考」、「概念化思考」から構成される (Spencer & Spencer, 1993)。

「がん拠点病院の役割を分析した」(A)、「カンファレンスで扱われている事例の問題を概念化していく」(C)、「何が起きているのかというのを深く掘り下げて」(D)、「現状調査などを行って問題点を明確にした」(E)と、研究協力者から語られていたように、課題に対する目標を明確にする際にこのコンピテンシーは発揮されていた。

### (3) 個人の効果性

目的に向かって特にそうしようとするというよりは、個人がもっている優れた能力や性質を指し、直近の環境からのプレッシャーや困難に立ち向かうときに、個人の業績の出来、不出来をコントロールする能力のことであり、「セルフコントロール」、「自己確信」、「柔軟性」、「組織へのコミットメント」から構成される (Spencer & Spencer, 1993)。

「すべてのことにおいて〈自己確信〉が関係してくると思う」(B)、「(他のコンピテンシーを發揮する)その中で〈個人の効果性〉で自分の感情をコントロールした」(D)、「自分自身が少しやり方を変えないと、物事はうまくはいかないかもしれないと思ったのは、コンピテンシーの〈柔軟性〉だった」(D)と語られていたように、課題達成に向けた取り組みの過程を通して、各コンピテンシーを効果的に發揮するために、必要に応じて發揮された。

### (4) 支援と人的サービス

他者のニーズに応える努力。例えば、他者の感性や懸念、興味やニーズを聞き取り理解することや、そのニーズを充足させることに努める能力のことであり、「対人関係理解」、「顧客サービス重視」から構成される (Spencer & Spencer, 1993)。

研究協力者からは、経験が他者に与えた意味の理

解 (A)、患者理解 (C)、スタッフの理解 (D) などの際に、このコンピテンシーが活用される様子が語られた。

### (5) インパクトと影響力

周囲の人や組織の特徴をよく理解し、その長所をふまえたうえで、自分の職位や権限を利用し、効果的に自分の考えを伝える能力のことであり、「インパクトと影響力」、「組織の理解」、「関係の構築」から構成される (Spencer & Spencer, 1993)。

病棟の役割認識をスタッフに促す場面 (C)、組織内でのパワー関係を考慮した働きかけ (D)、看護部長との交渉 (E) といった、目標達成に必要な方略を実行するために、自分の考えについて説得力をもって伝える必要がある場面で、このコンピテンシーが發揮された。

### (6) マネジメント・コンピテンシー

他の人を教育する、指示する、チームを築き上げる、という意図をもったうえでの行動力のことであり、「ほかの人たちの開発」、「指揮命令」、「チームワークと協調」、「チームリーダーシップ」から構成される (Spencer & Spencer, 1993)。

研究協力者は、このコンピテンシーについて、「プレゼンは〈マネジメント (コンピテンシー)〉や〈対人関係 (理解)〉といったコンピテンシーに関わってくる行動なんだ」(A)、「今までだったら、指示を出しているだけだったが、〈指揮命令〉がスタッフの成長につながった」(B)、「一番意識したのが〈対人関係理解〉や、マネジメント能力の〈ほかの人たちの開発〉や〈チームワークと協調〉の部分。チームで目標達成できるように関わっていこうと、特に一番はその2つを意識して…」(D)と語っていた。研究協力者にとって、以前より比較的活用していたコンピテンシーであったが、研修に参加し、学びを深めたことにより、コンピテンシーの有効性や他のコンピテンシーとの関連を再認識し、意図的に發揮している様子がうかがえた。

## 2) 実践の中で發揮されたコンピテンシー群 (クラスター) の構造

各コンピテンシー (群) の發揮の様相について分析を行った結果、成果に結びついた看護管理者のコンピテンシー發揮の様相は以下のものであった。

問題に直面したとき、まず〈認知コンピテンシー〉により、現状の分析や問題の概念化を行うことによ

り、問題の本質を明らかにし、問題解決、課題達成に向けた適切な目標が設定されていた。そして、〈達成とアクション〉は、目標を立て、取り組みを始める出発点であるだけでなく、「目標を達成したい」という強い思いとともに、課題に取り組む間、一貫して発揮されていた。また、プロセスを通じて〈個人の効果性〉を発揮することが、達成に向けゆるぎなく前進することを支えていた。さらに、課題達成に向かうプロセスにおいて、〈支援と人的サービス〉〈インパクトと影響力〉〈マネジメント・コンピテンシー〉が状況に応じて発揮されていた。

このように、研修プログラムで開発に取り組んだ6のクラスターと19のコンピテンシーは関連しながら発揮されており、図1のように構造化することができた。

## V. 考察

「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム（倉岡ら，2016；佐々木ら，2015）」をより効果的な研修プログラムにするための課題を考察した。

### 1. 各モジュールにおいて取り上げるコンピテンシーの順序性について

実践において成果につながるプロセスの中で、コンピテンシー発揮の様相の順序性をもとに構造化した。各モジュールにおいて取り上げるコンピテンシーの順序性や、他のコンピテンシー・クラスターとの関連など、「実践の中で発揮されたコンピテンシー群（クラスター）の構造」（図1）に沿ってプログラムを展開することが、研修成果につながると考えた。

〈認知コンピテンシー〉の発揮は、問題の本質を明らかにし、課題達成に向けた適切な目標設定につながることから、研修後半ではなく、初期のモジュールで開発に取り組むことが効果的である。また、〈達成とアクション〉の発揮により、明確な目標を立て、強い志向を持って達成するために行動し、粘り強くやり遂げることが可能になることから、各モジュールの中でそれぞれのコンピテンシー・クラスターと関連させながら、繰り返し意識できるようにすることが成果につながると考えられた。さらに、〈個人の

効果性〉は、すべてのコンピテンシーを発揮する際の基礎となり、実践の全プロセスにおいて発揮されていた。開発が難しい領域であることから、研修当初のモジュールから意識的、継続的に開発に取り組んでいく必要がある。

「実践の中で発揮されたコンピテンシー群（クラスター）の構造」（図1）より、コンピテンシーは単独ではなく、各クラスターが関連しながら発揮されること、また、状況に応じた適切なコンピテンシーの発揮が成果につながるということが明らかになった。このことから、研修プログラムの各モジュールにおいて、単独のコンピテンシー・クラスターを取り上げるのではなく、他のクラスターとの関連を意識しながら複合的にコンピテンシー開発に取り組んでいくことが効果的であることが示唆された。

## 2. 研修対象者について

本プログラムの受講者は、一般性セルフ・エフィカシーの得点において、受講後に有意な上昇がみられており、「自分は看護管理者として、問題解決のための行動ができる」という見込み、つまり、看護管理者としての自信の程度が上昇したことが示唆された（倉岡ら，2016）。また、実践の中で発揮されたコンピテンシー群（クラスター）の構造（図1）から、〈達成とアクション〉や〈個人の効果性〉の発揮など、自己確信を持ち、一貫した姿勢で課題に取り組むことが、成果へつながっていた。

以上のことから、今回の研修プログラムでは、経験3年以内の新任看護管理者を対象者としていたが、看護管理者としての経験の長さに関わらず、実践に自信が持てない看護管理者が受講することで実践力の向上を図ることが期待できる。

## 3. プログラムの普及、汎用性について

看護管理者が課題を達成し、成果をあげていくためには、問題に強くコミットし、目標（ミッション）を達成しようという強い意志を持つことが重要である。本プログラムでは、受講者がコンピテンシーについて理解するだけでなく、自らが抱える問題解決に向けてコンピテンシーを意図してそれを発揮することに取り組むことが大きな学びへとつながっている。しかし、成果につなげるためには、受講者個人の取り組みだけでなく、事例A、B、Cのように組

織がミッションとして与えることや支援体制なども重要である。このように、受講者が取り組む課題についても、受講中に見出すのではなく、受講前に上司との話し合いの中から見出し、研修にもち込むことが効果的であることが示唆された。

本プログラムにおける学びは「基礎」の範疇であり、受講後に個人が職場で学びを発展させることが大前提となる。受講者に対する組織的なフォローが必要であり、そのためには看護管理者に必要なコンピテンシーについて知識と実践力を持った指導者の育成が急務である。

しかし、今回行った研修の規模、日程では受講者数に限りがあることから、ELNEC (The End-of-Life Nursing Education Consortium) などのプログラムにおける教育手法を参考に、eラーニングやDVD教材等の開発を行なうなど、効率的に学習するしくみを検討していく必要がある。また、本プログラムを「日本看護管理学会認定」の研修とすることで、プログラムを広く普及させ、「コンピテンシー」を共通言語として、組織内外で看護管理者の育成に取り組んでいくことは、本邦における看護管理者の実践力を向上させる上で有用である。

#### 4. 本研究の限界

本研究の対象者は、プログラム受講者34人のうち、自らの実践においてコンピテンシーを意識的に発揮し、成果に結びついていると判断した5人のデータに限定されている。また選出も、研究協力者の語りをもとに行われており、実践を評価しての選出ではないため、一般化には限界がある。

## VI. 結論

「コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラム」受講者は、看護管理者としてのコンピテン

シー（群）を発揮して成果をあげていた。

問題に直面したとき、まず〈認知コンピテンシー〉により、現状の分析や問題の概念化を行うことが、問題の本質を明らかにし、問題解決、課題達成に向けた適切な目標設定にもとめられる。目標を立て、取り組みを始める出発点だけでなく課題に取り組む間一貫して、「目標を達成したい」という強い思いとともに、〈達成とアクション〉が発揮されていた。また、課題達成に向かうプロセスを通じて〈個人の効果性〉を発揮することが、達成に向けゆるぎなく前進することを支えていた。さらに、そのプロセスにおいて、〈支援と人的サービス〉〈インパクトと影響力〉〈マネジメント・コンピテンシー〉が状況に応じて発揮された。

コンピテンシー発揮の様相から、「実践の中で発揮されたコンピテンシー群（クラスター）の構造」（図1）に沿ってプログラムを展開することが効果的である。さらに、本プログラムは、新任看護管理者だけでなく、実践に自信が持てない看護管理者の自己確信の向上が期待できることが示唆された。

#### ■引用・参考文献

- 倉岡有美子, 井部俊子, 佐々木菜名代, 笠松由佳, 澤邊綾子, 他 (2016). コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラムの開発と評価 (第一報). 日本看護管理学会誌, 20(1), 26-37.
- 佐々木菜名代, 井部俊子, 倉岡有美子, 笠松由佳, 澤邊綾子, 他 (2015). 日本看護管理学会が取り組む上級看護管理者の育成—コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修プログラムの実施と評価—. 看護管理, 25(7), 564-570.
- Spencer, L. M., & Spencer, S.M. (1993) / 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫訳 (2011). コンピテンシー・マネジメントの展開 [完訳版]. 東京: 生産性出版.
- 東京大学医学部附属病院看護部, 東京大学医科学研究所附属病院看護部 (編) (2014). 看護管理に活かすコンピテンシー—成果につながる「看護管理力」の開発—. 東京: メヂカルフレンド社.
- 虎の門病院看護部 (編) (2013). 看護管理者のコンピテンシー・モデル—開発から応用まで— (pp. 2-14). 東京: 医学書院.