

仕事上の経験を通じた看護師長の成長に関する質的研究

倉岡 有美子

本研究では、成長を「看護管理者として必要なスキルを獲得すること」と定義したうえで、目的を、看護師長が、自己を成長させた、つまり看護管理者として必要なスキルを獲得したと認識する仕事経験を抽出することと、その経験によって獲得したスキルを明らかにすることとした。優れた看護管理実践をしている看護師長として推薦された10名に、約1時間の半構成的面接を実施した。質的帰納的に分析したところ、看護師長を成長させた経験と経験から獲得したスキルの対応を以下のように見出した。看護師長は、【変革を成し遂げた経験】から【人を巻き込む】スキル、【部下を育成した経験】から【部下の自律を導く】スキル、【管理部署の変化の経験】から【信頼を構築する】スキル、【窮地に立った経験】から【問題の本質をつかむ】スキルを獲得していた。

キーワード：看護師長、看護管理者、経験、成長、スキル

I. 緒言

医療機関の中間管理職である看護師長は、部下である複数の看護師を率いて、組織の使命を果たすという重要な役割を担う。時代の要請に応じて、質の高い看護をより効率的に提供するために、看護師長のマネジメント能力を向上させるための方策が求められている。現在、看護師長の能力開発の方法として、日本看護協会の認定看護管理者教育課程の研修受講が主体であるといえる¹⁾。しかし、概念化能力²⁾、リーダーシップ、目標設定力、組織変革能力³⁾を研修受講によって獲得することの困難さが報告されており、看護管理者が、現場を離れることの社会的損失も危惧されている⁴⁾。

Dewey⁵⁾は、経験を「個人と個人を取り巻く環境との相互作用」と定義し、「真実の教育は、すべて経験を通して生じる」と主張した。経営学においても、企業の管理者の成長の7割は「仕事上の直接経

験」、2割は「他者からのアドバイスや観察」、1割は「書籍や研修からの学び」による⁶⁾という報告があり、管理者の成長における経験の重要性が指摘されてきた。

管理者の経験と成長に関する研究は、リーダーシップ開発の領域において進んできた。McCall et al⁷⁾は、成功した経営幹部を対象に、現在のマネジメントに影響を与えた重要な出来事を収集し「成長を促す経験」として示した。McCauley et al⁸⁾は、McCall et al⁷⁾の研究を発展させて、「異動」、「変化を生み出す」、「高レベルでの責任」、「権限外での影響力」、「障害物」の5つに分類し、経験から得た教訓を提示した。日本においても、企業の経営幹部を対象に同様の調査⁹⁾が実施され、成長を促す経験について、日米において共通性がみられることが報告されている。

松尾¹⁰⁾は、先行研究について、「管理者が、経験からどのような能力を獲得しているのかが曖昧にされてきた」と指摘し、企業の管理者を対象に、成長を促進した経験と経験から得た能力の関係について

定量的調査によって検証した。

看護師長の成長を促す経験について、吉川¹¹⁾は、優れた中間看護管理者を対象に定性的調査を行い、「初期の管理者経験」をするまでに、「組織化された人材育成体制」により支援を受け、「チャレンジ」、「辛苦の出来事との遭遇」を経て、自己のありようを見つめ直すなど教訓を得ていた、と報告した。Cathcart^{12,13)}は、新任の看護師長の学びを得た経験として、人員配置の変更をめぐる部下と対立した事例と、部下が関与した医療事故への対応事例を報告した。先行研究¹¹⁻¹³⁾では、成長を促す経験を抽出した時期が、看護師長に就任する前後または初期に限定されており、経験からどのように成長したのかについても十分に検証されていないと考えた。

企業の管理者を対象とした成長を促す経験については、研究の蓄積が豊富にあり⁶⁻¹⁰⁾、経験によって教訓の導出や能力の獲得が可能であることが示された。しかし、看護師長を対象とした研究では、成長を促す経験そのものについて、十分に解明されているとは言い難い。さらに、経験を看護師長の能力開発の1つの方法として用いるためには、先行研究で示された教訓¹¹⁾や学び^{12,13)}から踏み込んで、経験によって何ができるようになるのかということを行うレベルで示す必要があると考えた。

優れた管理者の行動に着目したKatz¹⁴⁾は、「行為として現れる能力」を「スキル」という用語で説明した。本研究においても、「スキル」を採用し、「状況のもとで現される効果的な行動」と定義する。そして、特定のスキルを獲得することとは、「状況のもとで効果的な行動をとれるようになること」とし、看護師長は、経験によって、どのような効果的な行動をとれるようになるのか、つまり、スキルを獲得できるのか、ということに焦点を当てる。企業の管理者を対象とした研究^{10,15)}では、成長を「能力を獲得すること」と定義した。本研究では、スキルに着目することから、成長を「スキルを獲得すること」と定義する。

本研究では、第一に、看護師長が、自己を成長させた、つまり看護管理者として必要なスキルを獲得したと認識する仕事経験を抽出すること、第二に、その経験によって獲得したスキルを明らかにすることを目的とした。

本研究により、看護師長に対して、スキルの獲得を意図して、特定の経験を積む機会を提供すること

が可能となり、仕事経験を応用した看護管理者の能力開発に貢献できると考える。

II. 方法

A. 用語の定義

看護師長：中間管理者の立場にあり、1看護単位を管理している、または過去に管理したことのある看護師とする。

経験：Dewey⁵⁾の定義を採用し、個人と個人を取り巻く環境との相互作用とし、本研究では、その中で自分が直接的に関与したこととする。

成長：看護管理者として必要なスキルを獲得することとする。

スキル：Katz¹⁴⁾の定義を参考に、状況のもとで現される効果的な行動とする。

B. 研究デザイン

帰納法的質的研究である。先行研究では、看護師長が自己を成長させたと認識する経験そのものと、経験によって、どのような効果的な行動をとれるようになるのか、つまり、スキルを獲得できるのかについて、十分に解明されておらず、詳細を明らかにするために、本研究のデザインとして帰納法的質的研究が適切と考えた。

C. 研究対象

経営学では、成功した経営幹部⁷⁾やエース級の人材¹⁰⁾といった高い成果をあげる管理者を対象とした調査結果にもとづき、管理者一般に応用可能な経験や能力を抽出してきたことを参考に、本研究では優れた看護管理実践をしている看護師長を対象とした。日本看護協会看護業務基準では、看護管理者が行うべきこととして看護実践の組織化を挙げ、基準として①理念に基づいた組織運営をしている、②看護スタッフの実践環境を整えている、③看護実践に必要な資源管理を行っている、④看護実践の質保証と向上を行っている、⑤看護実践組織の力を高めるための教育的環境を作り出している、の5項目¹⁶⁾を示した。これらは、看護管理者の役割として不可欠な要素であると考え、5項目について優れた実践をしている看護師長を選出することとした。

機縁法によって研究協力の得られた、首都圏にあ

る6病院と1有床診療所の看護部長に、上記5項目について優れた看護管理実践をしている看護師長1~2名の推薦を依頼した。看護部長より、看護部長が推薦する看護師長に、研究協力依頼文書を手渡してもらい、研究協力する意思のある看護師長は、直接、研究者に連絡してもらうこととした。研究協力の意思を示した看護師長に、研究者が研究の主旨を文書と口頭で説明し、研究参加への同意を得られた看護師長を本研究の対象者とした。

D. データ収集方法

2014年6月~8月に、研究対象者と研究者の1対1で、約1時間の半構成的面接により行った。対象者10人のうち9人は1回実施し、1回目の面接の後、さらに明らかにしたい内容が生じた1人のみ2回実施した。質問項目は、看護師長に就任以降の看護管理者として自己を成長させたと認識する仕事上の直接経験と、そこから獲得した看護管理者として必要なスキルとし、看護部長より手渡してもらう研究協力依頼文書に記載した。面接時に、再度、研究協力依頼文書を提示し、質問項目を対象者と確認した。面接場所は個室で、面接の内容は事前に対象者に承諾を得てICレコーダーに録音した。

E. 分析方法

面接によって得られた録音データから逐語録を作成した。次に、逐語録から、看護師長が看護管理者として自己を成長させたと認識する経験に関する部分を取り出し、要約しコード化した。各コードを比較検討し、類似した意味を持つものをまとめて、抽象化したサブカテゴリー名をつけた。各サブカテゴリーを比較検討し、共通性を持つものをまとめて、さらに抽象化したカテゴリー名をつけた。続いて、経験から獲得したスキルは何かに着目し、逐語録から抽出した。要約しコード化した後、各コードを比較検討し、類似した意味を持つものをまとめて、抽象化したサブカテゴリー名、カテゴリー名をつけた。カテゴリー化する過程で、各サブカテゴリーに分類したコードは適切であったかと、各カテゴリーに分類したサブカテゴリーは適切であったかについて、データとの整合性を確認した。

なお、分析結果の厳密性を確保するために、2014年8~10月に、質的研究に精通した経営学研究者1名と看護管理学研究者1名に、サブカテゴリー生成

結果とカテゴリー生成結果について、スーパーバイズを受けた。サブカテゴリーとカテゴリーの命名について、現象を的確に言い表す名前に修正するよう助言を受け、一部、修正した。

F. 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得て実施した。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、データの保管と破棄、研究結果の公表について文書を用いて口頭で説明した。面接時に、署名により研究参加の同意を得た。

III. 結 果

A. 研究対象者の概要

研究対象者の属性を表1に示した。全員女性で平均年齢47.3歳(SD±5.53)、看護師長経験年数は平均8.4年(SD±6.34)であった。所属施設は、病院9名、有床診療所1名であった。有床診療所に勤務する1名は約200床の病院で看護師長として1看護単位を管理したことがあった。病床規模は、病院が約100~1,000床であり、有床診療所は19床であった。面接時間は、一人あたり平均78.4分であった。

B. 看護師長を成長させた経験(表2)

逐語録より抽出した経験のコードは78個であり、分析の結果、最終的に、【変革を成し遂げた経験】、【部下を育成した経験】、【管理部署の変化の経験】、【窮地に立った経験】の4カテゴリーに集約された。

表1 研究対象者の属性

年齢	看護師 経験年数 (年)	看護師長 経験年数 (年)	所属施設 病床規模 (床)
50代	29	14	約1,000
40代	25	3	約100
50代	32	22	約100
40代	21	4	約400
40代	19	2	約100
40代	18	2	約400
50代	30	8	約1,000
50代	27	15	約500
40代	22	9	19
40代	26	5	約200

C. 経験から獲得したスキル (表3)

経験から獲得したスキルのコードは91個であった。各コードについて、対象者の語りから、看護師長を成長させた経験4カテゴリーのどの経験から獲得したスキルなのかを確認し、それぞれの経験毎に

表2 看護師長を成長させた経験

カテゴリー	サブカテゴリー
変革を成し遂げた経験	患者に利する新たな仕組みの構築 看護師の人員配置の変更
部下を育成した経験	看護実践力の熟達の支援 看護管理実践力の熟達の支援 キャリアの方向付けの支援
管理部署の変化の経験	経験のない部署への異動 責任範囲の拡大
窮地に立った経験	危機管理上の問題の発生 疲弊した部下の退職

分類した。分析の結果、経験とスキルのカテゴリーの対応を、以下のように見出した。【変革を成し遂げた経験】から【人を巻き込む】スキル、【部下を育成した経験】から【部下の自律を導く】スキル、【管理部署の変化の経験】から【信頼を構築する】スキル、【窮地に立った経験】から【問題の本質をつかむ】スキルである。以下、研究者が、獲得したスキルとした部分を下線で示す。カテゴリーは【 】、サブカテゴリーは〔 〕、参加者の語りは「 」として示す。

1. 【人を巻き込む】

〔鍵となる人を見極め巻き込む〕,〔交渉相手にとっての価値を示す〕,〔変革する理由を丁寧に説明する〕の3サブカテゴリーから構成された。

a) 〔鍵となる人を見極め巻き込む〕

看護師長は、変革を円滑に進めるために欠かせない人物や他者への影響力が大きい人物を見極め、巻

表3 看護師長を成長させた経験から獲得したスキル

成長させた経験	経験から獲得したスキル		代表的なコード
カテゴリー	カテゴリー	サブカテゴリー	
変革を成し遂げた経験	人を巻き込む	鍵となる人を見極め巻き込む	看護師以外の職種を巻き込む リーダー役割を担っているスタッフナースを巻き込む
		交渉相手にとっての価値を示す	医師にとってのメリットを示す 薬剤師の作業のしやすさを考慮する
		変革する理由を丁寧に説明する	改善したい理由をデータや文献を使って伝える 看護部の方針に従うという言い方をしない
部下を育成した経験	部下の自律を導く	期待する役割を説明して任せる	副師長としての役割を説明してから任せる 部下に適した役割を説明して与える
		成長に応じて意図的に手を引く	不在にして部下に任せる 漫然と部下の業務を手伝わない
		内省を促す	真剣に部下に向き合い方向性を明確に示す 師長としての考えを率直に伝えて部下の考えを聞く
管理部署の変化の経験	信頼を構築する	自分の限界を認める	自分ができない点を部下に伝える 限界を認めて協力を求める
		部下の得意分野を任せて関係を築く	部下の提案を取り入れ任せる 部下の得意分野を知り任せる
		実践に専心して部署を理解する	業務内容を把握する 部署を知ろうとする姿勢を部下に見せる
窮地に立った経験	問題の本質をつかむ	部署の弱点を分析する	問題が発生した状況を検証する 複数の部下が退職を選んだ理由を分析する
		再発防止のための手を打つ	医療事故を防ぐために環境の整備と教育を行う 労働環境に関するスタッフの要望を聞き取る

き込んでいた。

「人手不足などがあって夜勤の人数を減らさない」と、という時に、(スタッフたちの) 不満がものすごく。一部のリーダー層のスタッフたちが、「準夜勤務をなくして、もっと少ない人数で最初からやろう」みたいに言ってくれたので。反抗的な人も、「リーダーたちが言うなら」みたいな感じで受けてくれたっていうことがあったので。自分が指示命令だけしていても、どうせ師長さんが言うからみたいになったと思うんですけど、その流れをちゃんと取っていったことは、よかったのかなと。リーダー層の巻き込み(の重要性)は、そのときはすごく感じました」

b) [交渉相手にとっての価値を示す]

看護師長は、変革を実現するために、交渉相手の負担の軽減や交渉相手にとっての価値の提示をしていた。

「(病棟薬剤師に、配薬業務を委譲する際) 自分たちだけが楽になることではなくて、薬剤師さんも楽になるということを考えました。(薬の) カートを作ることで、薬剤師さんの業務を私たちも移行しやすかったですし、(薬剤師も) やりやすいっていうのがある。あとは、薬剤師さんが、作業するスペースを作りました」

c) [変革する理由を丁寧に説明する]

看護師長は、変革に関係する人々を納得させるために、変革する理由を工夫して伝えていた。

「感情論は絶対駄目ですね。特に医者は頭がとてもしっかりしているので、いろんなデータや文献を持って話をすると、医者ととの交渉事には大事ななと思います。「何となくそういうふうを感じるんです」とか、そんなものは全然関係ないんです。「何月から何月までは、こういう状況が何件起きていて、そのたびにこういう意見が出ているんです」ということを伝えました」

2. 【部下の自律を導く】

[期待する役割を説明して任せる], [成長に応じて意図的に手を引く], [内省を促す] の3サブカテゴリーから構成された。

a) [期待する役割を説明して任せる]

看護師長は、部下の職位に求められる役割や部下に適した役割について、説明してから任せていた。

「(副師長から) “インシデントレポートの提出してあります” っていう報告なので、私は、“それ

以上はあなただったら求めたい” っていう話をして、そこからは、だいたい変わりましたがね。何か起きた時には、まず、患者さんの安全とかスタッフの安全とかを確認したうえで対応を考えるというやり方を伝えていくうちに、私自身も楽になりました」

b) [成長に応じて意図的に手を引く]

看護師長は、部下の成熟に伴い、部下への直接的な支援を減らしていた。

「1年ぐらいたつと、人が少ない中でやり繰り返していく術をスタッフは覚えていきました。(私が) ただのお手伝いではなくやってきた成果かなと思っているんです。必要などときには(部下に) 協力し、だんだん(部下だけで) 仕事を進めていって、で今、上手に回せるようになったので。(私の) 引き際がよかったと思います」

c) [内省を促す]

看護師長は、問題を抱える部下に、真摯に向き合い、師長としての考えを率直に伝えることで、部下が自分の言動を見つめ直し、方向性を見出せるように助けていた。

「本人(部下) の(周囲のスタッフへの) 不満が増えてきたことが問題だと思い、異動の話を持っていったというのがありました。私は、異動または退職、最後はそういう決心でいたんですけど、最終的に、本人も“うん” と言って、関連病院に行って、活躍していて、よかったなというのが今の気持ちです。やっぱり話を持っていくには、相当自分も真剣に相手に向き合うのが大事だし、時間もたくさん取らなくちゃいけないですし、話す言葉や自分が持っていきたい方向性はきちんと明確にして話すことで伝わるということは、彼女から教えてもらったなと思います。」

3. 【信頼を構築する】

[自分の限界を認める], [部下の得意分野を任せて関係を築く], [実践に専心して部署を理解する] の3サブカテゴリーから構成された。

a) [自分の限界を認める]

看護師長は、これまでのやり方が通用しない状況で、正直に、未経験であり知識がないことを認めていた。

「最初に師長になったのが手術室。私自身、手術室は初めての分野でして、用語から仕事の内容から何も分からない中で、白旗をあげなければ何も進めない状況の中で、(自分の) 限界をもう認めて、み

んなと協力してやっていくというスタイルをとりました。これまでの自分と変わったところは、そこだったと思います」

b) [部下の得意分野を任せて関係を築く]

看護師長は、自分の経験を生かせない状況で、部下の得意分野を見つけて委ねることで関係を築いていた。

「できるだけ彼女（部下）の経験を取り入れようという思いで聞いたりしました。勉強会もその人に計画させたり。向こうからしてみれば、師長からそういう歩み寄りがあったことは、多少の希望や救いになっていたかもしれない。少しずつ関係と信頼性を築いていったと思います」

c) [実践に専心して部署を理解する]

看護師長は、部署に入り込むことで、業務内容や部下のことなど部署全体を把握していた。

「CCUを兼務することになり、（私が）いろいろカテのことだったり、彼女たち（部下）のこと知ろうと思って、CCUにどっぷり浸かる日を何日もったりして仕事する姿とかを、彼女たちが認めてくれた」

4. 【問題の本質をつかむ】

[部署の弱点を分析する]、[再発防止のための手を打つ]の2サブカテゴリから構成された。

a) [部署の弱点を分析する]

看護師長は、部署で発生した問題の原因を分析していた。

「（患者の）大量出血の事例がうち（手術室）であって。まずはそのシミュレーションをやろうと。それに類似したシナリオを全部作って、シナリオをもとに先生も麻酔科も看護師も参加して、ビデオで撮って、こういう時に人いないよねとか、ここで電話がつながりにくいよねとか、そういう検証をしました」

b) [再発防止のための手を打つ]

看護師長は、失敗を繰り返さないために、とるべき方法を考え実施していた。

「単発の勉強会を5項目ぐらい、私たちがトレーニングしなきゃいけないというのを組んで、みんなで分担して資料を作って勉強会をしたり、あとは急変時の（対応として）、この順番に進みますというのを作って、それで進んでいくと決めました」

IV. 考 察

A. 看護師長を成長させた経験

本研究で抽出された4つの経験は、いずれも、看護師長にとって挑戦的な課題であり、試行錯誤し、乗り越えることで成長したと認識していた。

企業の管理者の成長を促す経験⁸⁾と比較すると、本研究での【変革を成し遂げた経験】は、「変化を生み出す」と、【管理部署の変化の経験】は、「異動」と、【窮地に立った経験】は、「障害物」と共通性がみられた。本研究の【管理部署の変化の経験】には、看護師長へ昇任することも含まれていたため、一部は「高レベルでの責任」と共通性がみられたと考える。また、【変革を成し遂げた経験】の中で、看護師長は、医師など権限が及ばない他職種に影響力を及ぼしていたため、「権限外での影響力」との共通性もみられた。部下を育成した経験は、松尾¹⁰⁾のマネジャーを対象とした研究から見出された「部下育成」の経験と共通していた。

企業の管理者の経験と異なる点は、看護師長が行った変革は、患者もしくは看護師に焦点を当て、よりよい看護を提供するための仕組みや働きやすい労働環境を作ることと目的とした点である。また、部下育成の経験について、松尾¹⁰⁾は、「仕事を通しての部下育成」と「部下のモチベーション管理や組織の一体感の醸成」を挙げた。本研究では、部下を看護師または看護管理者として育成することと、部下がキャリアを方向付けることを支援することを抽出し、先行研究¹⁰⁾より具体的な経験の内容を示すことができたと考える。

B. 看護師長を成長させた経験から獲得したスキル

本研究で抽出された4つのカテゴリーを、Katz¹⁴⁾が提唱したマネジャーのスキルモデルであるテクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルと比較する。

【人を巻き込む】、【部下の自律を導く】、【信頼を構築する】スキルは、部下や他職種など人との関係に関連し、人に影響を及ぼすスキルであり、ヒューマンスキルと共通性がみられた。【問題の本質をつかむ】スキルは、生じた問題を場当たりに解決するのではなく、問題の原因を深く分析したり、概念化したりして、根本的な解決策を実行するスキルで

あり、コンセプチュアルスキルと共通性がみられた。【信頼を構築する】スキルに含まれる〔実践に専心して部署を理解する〕は、部署の業務内容を理解するスキルであることから、テクニカルスキルと共通性がみられた。

Katz¹⁴⁾ は、3つのスキルの相対的重要性も指摘した。すなわち、下位の管理階層では、テクニカルスキルが最も重要であり、上位の管理階層にいくほど、コンセプチュアルスキルが重要であり、全ての階層で、ヒューマンスキルが重要とされる。本研究で抽出したスキルは、相対的にヒューマンスキルが多く、コンセプチュアルスキルもあったが、テクニカルスキルはわずかであった。これは、Katzの理論を支持しており、中間の管理階層に位置する看護師長が、経験から獲得した看護管理者に必要なスキルを抽出したため、当然の結果であるといえる。しかし、これまでの研究では、看護師長が経験によって獲得できるスキルについて体系的に整理したものはなかった。本研究によって、看護師長は、経験によって、Katzが示した3つのスキルを、獲得できることが示唆された。

C. 経験を応用した看護師長の育成

看護師長の上司は、看護師長に対して、能力開発の手段として、本研究で明らかとなった経験を積む機会を提供することができる。第一に、上司は、変革に関係した仕事として、看護部で新たな仕組みを導入する際の責任者などを、看護師長に計画的に割り当てることができる。それにとどまらず、看護師長が、変革すべき課題を自分で発見することや発見した課題に取り掛かれるような支援も、変革経験を積むことにつながると考える。

第二に、看護師長に異動の機会を与えることができる。上司は、欠員の補充といった組織の都合だけでなく、看護師長の育成を意図した人事異動を計画することが望ましい。特に、経験したことのない部署への異動、管轄する部署の拡大は、看護師長の成長を促すうえで、効果的といえる。

第三に、部下育成の経験が挙げられる。管理者である看護師長にとって、部下育成は当然の役割であり、上司が付与する経験ではない。しかし、部下育成を看護師長に任せきりにするのではなく、育成の要点として、部下の看護実践力のみならず、看護管理実践力の熟達を支援することや、キャリアの方向

付けを支援することを、看護師長に伝えることが重要である。これによって、部下を育成しながら、看護師長自身も成長できると考える。

D. 研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題について述べる。第一に、本研究は、研究参加者の語りによって、経験と獲得したスキルを示した。本人の認識に基づいているため、経験と獲得したスキルの関係の提示には限界があると考えられる。今後は、定量調査によって、経験と獲得したスキルのつながりを測定し分析していく必要がある。

第二に、本研究では、看護師長の仕事上の直接経験のみに着目し、間接経験とされる他者や研修からの学びは除外した。今後、看護師長の成長を促した間接経験にも着目し、直接経験と間接経験との関連や間接経験から獲得できるスキルについて分析を進めることで、多角的に看護師長を育成することが可能となると考える。

V. 結 論

本研究の対象者である看護師長は、【変革を成し遂げた経験】、【部下を育成した経験】、【管理部署の変化の経験】、【窮地に立った経験】によって成長を遂げていた。変革を成し遂げた経験によって【人を巻き込む】スキルを獲得し、部下を育成した経験によって【部下の自律を導く】スキルを獲得し、管理部署の変化の経験によって【信頼を構築する】スキルを獲得し、窮地に立った経験によって【問題の本質をつかむ】スキルを獲得していた。

謝 辞

本研究にご協力いただきました看護師長の皆様に、心より感謝いたします。本研究は、平成25年度日本看護管理学会研究助成を得て行った研究の一部である。

文 献

- 1) 河野秀一, 今日の管理者教育 看護管理者教育の方法を考える, 看護展望, 39(3), 284-288, 2014
- 2) 吉田千文, 井部俊子, 中村綾子, 他, Problem-Based learning を取り入れた認定看護管理者セカンドレベル講習の試み, 聖路加看護大学紀要, 36, 48-54, 2010
- 3) 新名克美, 池内真理子, 小野淳子, 他, 認定看護管理者

- ファーストレベル教育 受講直後と1年後の看護管理実践自己評価の比較, 日本看護学会論文集: 看護管理, 36, 496-498, 2006
- 4) 井部俊子, 山田雅子, 松本直子, 他, 力のある看護管理者をどう育てるかー日本看護協会認定看護管理者制度の改革案一, 聖路加看護大学紀要, 38, 63-70, 2012
 - 5) Dewey J, Experience and Education, The Macmillan Company, 1938 (市村尚久訳, 経験と教育, 講談社, 2004)
 - 6) Lombardo MM, Eichinger RW, The Career Architect: Development Planner 5th ed., Lominger International (Minneapolis), 2010
 - 7) McCall MW, Lombardo MM, Morrison AM, The lessons of Experience, Macmillan, Inc (New York), 1988
 - 8) McCaley CD, Ruderman MN, Ohlott PJ, et al, Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs, Journal of Applied Psychology, 79(4), 544-560, 1994
 - 9) 金井壽宏, 仕事で「一皮むける」, 光文社 (東京), 2002
 - 10) 松尾睦, 成長する管理職, 東洋経済新報社 (東京), 2013
 - 11) 吉川三枝子, 平井さよ子, 賀沢弥貴, 優れた中間看護管理者の「成長を促進した経験」の分析, 日本看護管理学会誌, 12(1), 27-36, 2008
 - 12) Cathcart EB, Greenspan M, Quin M, The making of a nurse manager: the role of experiential learning in leadership development, Journal of Nursing Management, 18, 440-447, 2010
 - 13) Cathcart EB, Greenspan M, The role of practical wisdom in nurse manager practice: why experience matters, Journal of Nursing Management, 21, 964-970, 2013
 - 14) Katz RL, Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, 1955 (スキルアプローチによる優秀な管理者への道, ダイヤモンドハーバードビジネス, May-June, 75-89, 1982)
 - 15) Davis J, Easterby-Smith M, Learning and Developing from Managerial Work Experiences, Journal of Management Studies, 21(2), 169-183, 1984
 - 16) 日本看護協会, 看護業務基準(2006年度改訂版), https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/2007/kangoki_jyun2006.pdf (2015年4月17日確認)

(平成 27.4.21 受付, 平成 27.9.18 採用)

連絡先: 〒 104-0044 東京都中央区明石町 10-1

倉岡有美子

E-mail: y-noda@slcn.ac.jp

Qualitative study on the development of nurse managers through work experience

Yumiko Kuraoka

This study defined development as “acquisition of skills required for nursing administrators” and the purpose of the study was to identify specific areas of work experience that nurse managers thought allowed them to development, i.e., allowed them to acquire skills required for nursing administrators, and to clarify the skills acquired through such work experience. Semi-structured interviews were conducted for approximately one hour with 10 nurse managers recommended as those practicing excellent nursing administration. Qualitative inductive analysis identified the following areas of work experience that allowed nurse managers to develop and elucidated the skills acquired through these areas : nurse managers acquired skills “to involve people” through the “experience of accomplishing a change” ; skills “to lead subordinates to be autonomy” though the “experience of training subordinates” ; skills “to build trust” through the “experience of changes in personnel due to post or position assignments” ; and skills “to grasp the true nature of problems” through the “experience of encountering hardships.”

Key words : nurse managers / nursing administrator / experience / development / skills

School of Nursing, St. Luke's International University