

看護師長の成長に影響を与えた上司の支援

Effective Supervisory Support for the Development of Nurse Managers

倉岡有美子¹⁾*
Yumiko Kuraoka¹⁾*

Key words : nurse manager, experience, development, supervisory support

キーワード：看護師長，経験，成長，上司からの支援

Abstract

The purpose of this study was to examine the types of supervisory support that are effective for the development of nurse managers. The study was designed as a qualitative inductive study. Subjects comprised 10 nurse managers working at six acute hospitals and one clinic with 19 beds in the Greater Tokyo Area. All subjects were evaluated as good nurse managers by the directors of their nursing departments. Data were obtained using individual semi-structured interviews. Based on qualitative analysis, supervisory support was categorized into the following three categories: 1) support to help nurse managers identify a challenge; 2) support to help nurse managers take on a challenge; 3) support to help nurse managers develop an effective solution. We believe that these types of supervisory support are in accordance with the methods of instructors skilled at teaching new staff members. Supervisory support should value the independence and autonomy of nurse managers and correlate with Kolb's cycle of experiential learning. However, opportunities for dialogue with higher ranking staff members were rarely reported.

要旨

本研究の目的は、看護師長が、自身を成長させたと認識する仕事上の経験において、上司から、どのような支援を受けたのかを明らかにすることであり、研究デザインは、質的帰納的研究である。首都圏にある6病院と1有床診療所の看護部長に、優れた看護管理実践をしている看護師長の推薦を依頼した。推薦を受けた10名の看護師長に、約1時間の半構成的面接を実施した。調査データを質的帰納的に分析したところ、看護師長の成長に影響を与えた上司の支援として、【挑戦への後押し】、【乗り越えるためのバックアップ】、【成果を発展させる支援】が抽出された。はじめに、上司が【挑戦への後押し】をすることで、看護師長が、挑戦的な課題に取り掛かることができた。続いて、困難に直面した看護師長に対して、上司は、挑戦的な課題を【乗り越えるためのバックアップ】をしていた。最後に、上司が、看護師長の取り組みによって出された【成果を発展させる支援】をしていた。本研究の結果は、若手や新人を育てることが上手な指導者の調査結果と共通性がみられ、上司は、経験学習サイクルに同期した支援を看護師長の主体性や自律性を尊重しながら行っていた。一方で、先行研究で、部下の成長に効果的とされた上位者との対話機会の提供は、あまり行なわれていなかった。

I. 緒言

現代の医療は、少子高齢化の進展、社会保障費の

増大、国民の医療に対する意識の変化などを背景に、多くの課題を抱えている。医療機関の中間管理職として位置づけられることが多い看護師長には、提供

受付日：2014年11月28日 受理日：2015年6月7日

1) 聖路加国際大学看護学部 School of Nursing, St. Luke's International University

* 責任著者 Corresponding author: e-mail y-noda@slcn.ac.jp

する看護の質を維持し発展させる高度な看護管理実践力が求められる。

経営学では、企業の管理者の成長を促す経験について、多くの研究がなされている（金井，2002；McCauley et al., 1994；McCall, 1998；谷口，2006）。そのうち、上司から学んだ経験を「ロールモデル」として示している。McCall (1998) は、ロールモデルを「良きにつけ悪しきにつけ並外れた資質を持つ上司からの影響」とし、管理者は、上司のスタイルやスキルを取り入れ、上司の行動から組織が何を真に評価しているかを学んでいた、と報告している。松尾 (2013) は、経験の定義として「個人と個人を取り巻く環境との相互作用」(Dewey, 1938, 2004) を採用し、中堅・大手企業の課長クラスのマネジャーを対象に、「経験」，「獲得能力」，「上司からの支援」の関係について定量的調査を行った。この調査において、松尾 (2013) は、職業人としての成長を「業務を遂行したり問題を解決するうえで必要となる能力（知識・スキル・行動）を獲得すること」と定義している。調査結果より、マネジャーの成長を促した経験に影響を与えた上司からの支援として、「上位者との対話機会」，「権限移譲」，「直接指導」が挙げられた。マネジャーの経験に最も影響を与えていた上司の支援は、「上位者との対話機会」であり、この支援を受けていたマネジャーほど、部門連携や変革参加の経験を積む傾向にあったと報告している。

看護師長においても、看護師長の上司である看護部長や副看護部長が、成長を促す役割を担っていると考えられる。中根 (2013) は、メンターを「看護管理者としてのキャリア発達を促進する影響力をもつ人」と定義し、主任以上の看護管理者3911名を対象に、質問紙調査を行った。その結果、多くは、3～5人程度のメンターをもち、メンターは職場の上司が圧倒的に多かった、と報告している。また、新任の看護師長が直面した困難な体験に焦点を当てた定性的調査では、上司から受けた支援として、助言や意見（東堤ら，2012），ロールモデル（後藤，川島，2010）を挙げ、必要とする支援としては、上司を含む周囲からの承認と支持（吉川ら，2012）を挙げていた。上司からの直接的な支援にとどまらず、看護師長を対象とした能力開発の仕組みとして、近年、看護管理者のコンピテンシー・モデル（虎の門病院看護部，2013；武村，佐藤，2014）や、マネジメン

トラダー（原田，2014）が開発されている。しかしながら、看護師長が経験を積み、成長する過程において、上司が、どのような支援をすることが効果的であるかは十分に検討されてこなかった。

組織において、仕事や課題は上司から与えられることが多く、上司からの支援の有無やその内容によって、課題の達成度は変化する。そのため、看護師長が、看護管理者としてどのような経験を積むか、また、経験からいかに学び成長するかは、上司によって左右されるといっても過言ではない。

そこで、本研究では、看護師長が、自身を成長させたと認識する仕事上の経験において、上司から、どのような支援を受けたのかを明らかにすることを目的とした。看護師長の成長過程における上司からの支援に関して、先行研究が十分になく、詳細を明らかにするために、本研究のデザインとして質的帰納的研究が適切と考えた。上司から受けた支援内容を調査することによって、看護師長が経験にもとづき成長することを促進する方法を明確化し、経験を応用した看護管理者の育成に貢献できると考える。

Ⅱ. 方法

1. 用語の定義

経験：個人と個人を取り巻く環境との相互作用（Dewey, 1938, 2004）を指す。

成長：職務を遂行するうえで必要となる能力（知識・技術・行動）を獲得すること（松尾，2013）を指す。

看護師長：中間管理者の立場にあり、1つ以上の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を指す。

上司：看護師長より上の職位に就いている、または就いていた看護師を指す。看護師長が直属する者に限定しない。

支援：上司がとった言動のうち、看護師長が助けになったと捉えたものを指す。

2. 研究デザイン

質的帰納的研究

3. 研究対象

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、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。看護部長に、日本看護協会看護業務基準(2006年度改訂版)の看護実践の組織化の基準にある5項目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、を提示し、これらの項目について優れた看護管理実践をしている看護師長の推薦を依頼した。看護部長より、看護部長が推薦する看護師長に、研究協力依頼の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。研究協力する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。

4. データ収集方法

2014年6月～8月に、約1時間の半構成的面接により行った。面接は1人につき1～2回で、質問項目は、看護師長として自己を成長させた仕事上の経験において、上司から受けた支援とした。面接場所は、個室で、研究対象者と研究者のみで行った。面接の内容は、事前に研究対象者に承諾を得てICレコーダーに録音した。

5. 分析方法

インタビューによって得られた録音データから逐語録を作成した。逐語録から、看護師長を成長させた経験に影響を与えた上司の支援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。カテゴリー化する過程でデータとの整合性を確認した。分析は、萱間(2007)を参照して行った。また、質的研究に精通した看護管理学研究者と経営学研究者のスーパーバイズを受け、分析結果の厳密性を確保した。

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、署名により研究参加の同意を得た。

Ⅲ. 結果

1. 研究対象者の概要

研究対象者の属性を表1に示した。10名は全員女性で平均年齢47.3歳(40～58歳)、看護師長経験年数は平均8.4年(2～22年)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130～1000床であり、有床診療所は19床であった。

2. 看護師長の成長に影響を与えた上司の支援(表2)

研究対象者より抽出された上司の支援に関するコードは分析手順に従って、10のサブカテゴリーと3つのカテゴリーに集約された。以下、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) 【挑戦への後押し】

これは、上司が、看護師長に対して挑戦的な課題に取り掛かれるように背中を押すことである。〔アイ

表1 研究対象者の属性

| 対象者 | 年齢 | 看護師 | 看護師長 |
|-----|-----|---------|---------|
| | | 経験年数(年) | 経験年数(年) |
| A | 50代 | 29 | 14 |
| B | 40代 | 25 | 3 |
| C | 50代 | 32 | 22 |
| D | 40代 | 21 | 4 |
| E | 40代 | 19 | 2 |
| F | 40代 | 18 | 2 |
| G | 50代 | 30 | 8 |
| H | 50代 | 27 | 15 |
| I | 40代 | 22 | 9 |
| J | 40代 | 26 | 5 |

表2 看護師長の成長に影響を与えた上司の支援

| カテゴリー | サブカテゴリー | 代表的なコード |
|----------------|--------------|------------------------------------|
| 挑戦への後押し | アイディアの尊重 | 看護師長のアイディアを否定しない (A-10) |
| | | 看護師長を信頼して任せる (G-37) |
| | アイディアの根拠の確認 | 看護師長のアイディアの根拠を確認する (A-11) |
| | | 看護師長のアイディアの必要性を確認する (G-30) |
| | 事業の責任者として任命 | 看護師長に部門の立ち上げを任せる (G-6) |
| | | 看護師長の申し出を受けて、プロジェクトリーダーを任せる (J-76) |
| 乗り越えるためのバックアップ | いつでも受け入れる姿勢 | 何かあれば看護師長の相談に乗る (C-3) |
| | | 看護師長の話をよく聞く (D-72) |
| | | 看護師長が困った時に必ず応える (D-71) |
| | 大局的視点の提示 | 高い視座からの意見を示す (D-72) |
| | | 看護師長の思い込みに気付かせる (H-16) |
| | 経験にもとづく的確な助言 | 他部門との調整の仕方を教える (E-65) |
| | | 反対勢力への対処の仕方を教える (F-35) |
| | | 対応が難しい家族へのアプローチの仕方を教える (J-130) |
| | 行動による手本の提示 | 仕事の任せ方の手本を示す (A-76) |
| | | 副師長との関係形成で非効果的な行動を示す (F-41) |
| 成果を発展させる支援 | 成果の価値の承認 | 成果に対して肯定的な評価を示す (B-47) |
| | | 成果の価値を認める (A-12) |
| | 病院全体の取組みへ拡大 | 成果を発表する機会を与える (A-13) |
| | | 成果を病院全体の仕組みにつなげる (A-15) |
| | さらなる挑戦課題の提示 | 不十分な点を指摘し今後の課題を示す (B-47) |
| | | 成果を応用できるような課題を示す (F-32) |

コードの () は、研究対象者を表す記号とコード番号を示す。例えば、A-10は、A氏のインタビュー内容であり、コード番号は、10であることを示す。

ディアの尊重], [アイディアの根拠の確認], [事業の責任者として任命] の3つのサブカテゴリーから構成された。

(1) [アイディアの尊重]

上司は、看護師長が取り組みたいと提案してきたアイディアを認め、任せていた。

「上司が良いところも強みも弱みも全部含めて認めてくれていて、私だけでなく同僚（師長）のことを、そして、何かしようとしたときにストップをされないんですね」

(2) [アイディアの根拠の確認]

上司は、看護師長が取り組みたいと提案してきたアイディアについて、その必要性や根拠について説明することを求めていた。

「なぜそう考えるか、そのやろうとすることに対して、きちんと裏付けを持って周りを納得させたり、その上司をまず納得させるものが必要で、そのためには自分もきちんとした情報収集や学習をしないといけない、その中ですごく成長させていただいて

るっていうのは、感じています」

(3) [事業の責任者として任命]

上司は、看護師長を新規に立ち上げる事業の責任者に命じ、任せていた。

「“外来の化学療法センターを立ち上げるのをやりなさい” って上司に言われて、機会を与えて成長させてくれるっていう、やっぱりチャンスをすごくいただいたなと思って」

2) 【乗り越えるためのバックアップ】

これは、看護師長が課題を乗り越えることができるように、上司が、後方から支えることである。[いつでも受け入れる姿勢], [大局的視点の提示], [経験にもとづく的確な助言], [行動による手本の提示] の4つのサブカテゴリーから構成された。

(1) [いつでも受け入れる姿勢]

上司は、困難に直面して相談をもちかけてきた看護師長を受け止めていた。

「本当に困ったときに、自分の意見を持って相談しに行くと、必ずその示唆をくれる上司の存在はす

ごく大きくなって、自分の1人の力では、やっぱり越えてこれなかったなというのがあります」

(2) [大局的視点の提示]

上司は、看護師長が置かれている状況や、看護師長が状況をどのように捉えているかを俯瞰したうえで、看護師長が気付いていない新たな視点を提示していた。

「自分にない視点を持っている人から意見をもらうというのはすごく大事だなと思って、同じスパイラルの中にいる人じゃなくて、もうひとつ上にいる人に指導を仰ぐことによって、自分の次のきっかけをもらってきたな、というふうに思います」

(3) [経験にもとづく的確な助言]

上司は、看護師長からもちかけられた相談に対して、自分の経験にもとづく的確な助言をしていた。

「(対応が難しい患者の家族へのアプローチについて、上司から)“もうちょっと、先生(医師)にこういうところで協力してもらったらどう?”とか“こういうアプローチでご家族の方に話したら、違うんじゃないのかしら?”とか、たくさんご経験してらっしゃるので、そういうところでアドバイスをもらって、自分には考えつかないところがありましたので、すごく参考にも手助けにもなったと思います」

(4) [行動による手本の提示]

上司は、効果的な方法を、自ら実践して看護師長に見せていた。上司の行動は、看護師長にとって良い手本ばかりでなく、悪い手本も含まれていた。悪い手本の場合、看護師長は、反面教師としていた。

「副看護部長が仕事を与えてくださるときに、自分(私)がどう考えるかっていうことをすごく大事にしてください、途中の報告とか相談も必要なんですけど、取りあえずやってみるっていうことに対しては、尊重していただける。副看護部長という手本が、私にしてくださいをそのままスタッフにしてるっていうことですね」

3)【成果を発展させる支援】

これは、上司が、看護師長が出した成果を認めるとともに、看護師長が一段階先に進めるように導くことである。[成果の価値の承認]、[病院全体の取組みへ拡大]、[さらなる挑戦課題の提示]の3つのサブカテゴリーから構成された。

(1) [成果の価値の承認]

上司は、看護師長の取り組みによって得られた成

果に対して、肯定的な評価をしていた。

「取り組みに対して、(上司から)“すばらしいことだ”っていうふうに認めていただいた」

(2) [病院全体の取り組みへ拡大]

上司は、看護師長が出した成果を、他の部署や部門に伝えて、病院全体の取り組みへつなげることを支援していた。

「ほかの部署でそれをやっていないとすると、“師長会のときに発表しなさい”っていうふうに機会を与えていただいて」

「その後、病院の組織の仕組みにつながっていったことが、組織とのつながりを感じて、自分の努力したことが、成果としてつながっているっていうことをすごく実感できました」

(3) [さらなる挑戦課題の提示]

上司は、看護師長に対して肯定的な評価をした後に、次の課題を示していた。

「去年も、私が、変えていった部分がたくさんある中で、看護部から“評価としてはいいです”みたいなことは書いてあるんですけど、やっぱり、“師長さんがやってることを、副師長が実践できる部分は副師長が実践できるような関わりが(さらにできると)いいですね”っていうふうなこともある。まだ(不十分)なのか…と思ったり。“今後の課題の一つとして必要ですね”っていうのは、ま、ずっとあるんです」

IV. 考察

1. 看護師長の成長に影響を与えた上司の支援の特徴

本研究の結果より、看護師長が経験を積み、成長する過程における上司からの支援は、一連のプロセスであることを見出すことができた。プロセスとは、1) 看護師長が、一步を踏み出し、成長をもたらす経験を積みきっかけとなる【挑戦への後押し】、2) 経験する過程において直面した課題を【乗り越えるためのバックアップ】、3) なんらかの成果を出せた時に【成果を発展させる支援】をすることである。

これを、若手や新人を育てることが上手な指導者の調査(松尾, 2011)と比較する。育て上手の指導者の効果的な指導方法として「目標のストレッチ」

「進捗確認と相談」, 「内省の促進」, 「ポジティブ・フィードバック」の4つがあった。松尾 (2011) は、個人が経験からいかに学ぶかを示した Kolb (1984) の経験学習サイクルについて、オリジナルの用語に多少修正を加えて、「具体的経験」→「内省」→「教訓の引き出し」→「新しい状況への応用」として示した。そのうえで、育て上手の指導者は、若手や新人が「新しい状況への応用」をする際に、「目標のストレッチ」をし、「具体的経験」をする際に、「進捗確認と相談」をし、「内省」をする際に、「内省の促進」をし、「教訓の引き出し」をする際に、「ポジティブ・フィードバック」をしていた、と報告している。つまり、「育て上手の指導者は、個人の経験学習サイクルと同期した支援を行い、個人の経験から学ぶ力を促していた」と指摘している。本研究の【挑戦への後押し】は「目標のストレッチ」と、【乗り越えるためのバックアップ】は「進捗確認と相談」, 「内省の促進」と、【成果を発展させる支援】は「ポジティブ・フィードバック」と一部対応していると考えられる。本研究で、一連のプロセスとして抽出された上司の支援も、看護師長の経験学習サイクルと同期した支援であり、経験から学ぶ力を促進していたといえる。

特に、看護師長への「内省の促進」について考察する。先行研究 (脇本, 2012) では、上司による内省支援が部下の能力向上に効果があることが示されている。具体的には、「自分自身を振り返る機会を与えてくれる」, 「自分にはない新たな視点を与えてくれる」, 「自分について客観的な意見を言ってくれる」である。本研究での【乗り越えるためのバックアップ】の中で、上司が行った〔大局的視点の提示〕は、脇本 (2012) の内省支援と共通点がみられた。また、企業に勤める現役の若手マネジャーを対象とした中原 (2014) の調査では、折に触れて「助言やコメントをもらえるマネジャー」のほうが、そうでないマネジャーと比べて職場業績が高く、助言やコメントをする者は、「会社の上司」が最も多かった、とある。中原 (2014) は、「マネジャーには、折に触れて振り返りを促してくれる人、励ましてくれる人が必要」と指摘している。看護師長が成長するうえで、上司が内省支援を行うことは、非常に重要であると考えられる。上司は、折に触れて、看護師長とは異なる視点で助言をし、内省を促すような支援が求められ

るといえる。

一方で、育て上手な指導者の調査結果と異なる点があった。それは、上司が、看護師長の主体性や自律性を尊重した関わりをしていた点である。上司は、看護師長を、1つ以上の看護単位の責任者として認め、信頼して任せ、必要な時に助けていた。育成する対象を若手や新人とする育て上手な指導者の調査と比較し、本研究の対象者は、部署責任者である看護師長の職位にあり、職業人としての成熟度が大きく異なるためと考える。上司が、経験学習サイクルに同期した支援を、看護師長の主体性や自律性を尊重しながら行っていた点が本研究の特徴といえる。

一般企業のマネジャーが上司から受けた支援に関する調査 (松尾, 2013) と比較したところ、「上位者との対話機会」の提供は本研究ではみられなかった。一般企業のマネジャー (課長クラス) が、上司から「上位者との対話機会」を提供された割合は、「権限移譲」や「直接指導」を抜いて最も多く、部門連携と変革参加の経験を積むことに影響していた。本研究の対象者が語る「上司」は、副看護部長や看護部長がほとんどであった。対象者は、上司との関わりの中で直接的な支援を受けており、上司から、さらに上位の役職者や院外の有識者などを紹介されることはなかった。副看護部長や看護部長は、看護師長に対して直接的な支援をするにとどまらず、人的ネットワークを拡大させるような間接的な支援を行うことも必要であると考えられる。

2. 上司の支援を充実させるための方策

本研究では、看護師長が成長するうえで上司の支援を得ることの有効性が示唆された。上司の支援を充実させるための方策について、以下に述べる。McCauley et al. (1998, 2011) は、経験にもとづくリーダーシップ開発プログラムを作成し、成長を促す人間関係について示している。具体的には、(1) 組織の中にコーチング・スキルを育て、そのスキルを使う人々に対して報いる、(2) 自分が必要とする成長を促す人間関係を常に探し求めることを奨励する、(3) 組織の広範囲にわたって従業員がこうした人間関係を見つけたり、発展させたりできるような機会を十分に提供する、である。

コーチングの3原則として、承認、傾聴、質問がある (市瀬, 2012)。本研究で、看護師長の上司が行

なっていた支援は、コーチングの要素を含んでいたといえる。これを強化するためには、看護部長や副看護部長に、看護師長の育成に対する責任を明確に示し、コーチングのスキルを獲得できる機会を提供することが重要と考える。さらに、部下の育成に長けた看護部長や副看護部長を評価する仕組みを持つことも必要であると考えられる。

本研究で、看護師長は、看護部長や副看護部長からの支援をただ待つのではなく、自ら求めに行くことが大半であった。しかし、研究参加者らは、困りごとを抱えたときに、どの上司に相談したらよいか、はじめは分からなかったと語っていた。看護師長が、成長を促す人間関係を見つけることができるように、上司を特定の分野の相談役として指定する、もしくは、看護師長と上司とで一対一のフォーマルなメンタリングの関係を構築することが考えられる。フォーマルなメンタリングとは、通常、「初級マネジャーが直接の指示命令系統以外の上級マネジャーにつく形」(McCauley et al., 1998)をとる。看護師長自身が、成長を促す人間関係を構築していくための体制整備を進めることで、上司の支援も一層充実すると考える。

3. 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、研究対象者に過去の出来事を想起し語ってもらった。そのため、回答にバイアスが生じた可能性がある。また、研究対象者の語りに基づき、上司から、どのような支援を受けたか示したため、支援のプロセスを一般化するには限界がある。今後は、定量調査によって、成長と上司からの支援との関連を測定し分析していく必要がある。

第二に、本研究では、看護師長の成長に影響を及ぼす要因として、上司からの支援に焦点を当てた。今後は、上司の支援以外の影響要因も抽出し、看護師長の成長との関連を分析していく必要がある。これによって、より多面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

看護師長の成長に影響を与えた上司からの支援と

して、【挑戦への後押し】、【乗り越えるためのバックアップ】、【成果を発展させる支援】が抽出された。上司が、【挑戦への後押し】をすることで、看護師長が、挑戦的な課題に取り掛かることができた。続いて、困難に直面した看護師長に対して、上司は、課題を【乗り越えるためのバックアップ】をしていた。最後に、上司が、看護師長の取り組みによって出された【成果を発展させる支援】をしていた。

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。

なお、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。

■引用文献

- Dewey, J. (1938) / 市村尚久 (2004). 経験と教育. 東京: 講談社.
- 後藤姉奈, 川島珠実 (2010). 新任師長が体験する困難とその対処におけるロールモデルの様相. 日本看護管理学会誌, 14(1), 68-76.
- 原田美佐 (2014). 教育委員会と看護管理者で行うマネジメントトラダグの構築, 看護展望, 39(1), 35-40.
- 東堤久恵, 青山ヒフミ, 勝山貴美子 (2012). 就任初期の看護師長が役割移行において役割を取得するプロセス—困難な体験に関連した役割の取得からの検討—, 大阪府立大学看護学部紀要, 18(1), 11-21.
- 市瀬博基 (2012). ビジュアルはじめてのコーチング. 東京: 日本経済新聞出版社.
- 金井壽宏 (2002). 仕事で「一皮むける」. 東京: 光文社.
- 萱間真美 (2007). 質的研究実践ノート—研究プロセスを進める clue とポイント. 東京: 医学書院.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 松尾 陸 (2011). 経験学習入門. 東京: ダイヤモンド社.
- 松尾 陸 (2013). 成長する管理職. 東京: 東洋経済新報社.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Morrow, J. E. (1994). Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Velsor, E. V. (1998) / 金井壽宏 (監訳), 嶋村伸明, リクルートマネジメントソリューションズ, 組織行動研究所 (2011). リーダーシップ開発ハンドブック. 東京: 白桃書房.
- McCall, M. W. (1998) / 金井壽宏, リクルートワークス研究所 (2002). ハイ・フライヤー. 東京: プレジデント社.
- 中原 淳 (2014). 駆け出しマネジャーの成長論—7つの挑戦課題を「科学」する—, 東京: 中央公論新社.
- 中根 薫 (2013). 看護管理者のキャリア発達におけるメンタリングに関する研究. 新潟青陵学雑誌, 5(3), 11-20.
- 日本看護協会 (2007). 看護業務基準 (2006年度改訂版). (2014年11月28日, <https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/2007/kangokijyun2006.pdf>)
- 武村雪絵, 佐藤博子 (2014). 第3章 コンピテンシーを活用

- した看護管理者の能力開発と実践支援. 武村雪絵 (編), 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— (pp. 105-113). 東京: メヂカルフレンド社.
- 谷口智彦 (2006). マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析. 東京: 白桃書房.
- 虎の門病院看護部 (2013). 看護管理者のコンピテンシー・モデル—開発から運用まで—. 東京: 医学書院.
- 脇本健弘 (2012). 部下の成長を促す上司のあり方とは—上司の成長認知と部下に対する内省支援の関係—. 中原 淳 (編), 職場学習の探求—企業人の成長を考える実証研究— (pp. 94-112). 東京: 生産性出版.
- 吉川三枝子, 関根聡子, 高橋由紀他 (2012). 新任の中間看護管理者が認識する役割遂行上の困難と必要とする支援. 茨城県立医療大学紀要, 17, 1-9.