

【資料】

看護管理者のコンピテンシーの要素と関連要因に関する文献検討

Nurse Managers' Competencies and Related Factors : A Literature Review

松上美由紀, 池西 悦子, 土肥 美子

Miyuki Matsukami, Etsuko Ikenishi, Yoshiko Doi

キーワード : 看護管理者, コンピテンシー, 関連要因

Key Words : nurse manager, competencies, related factors

I. はじめに

わが国では医療の高度化に伴い、医療・介護ニーズが増大し多様化・複雑化が進み、看護職の果たす役割や活躍する場の多様化も進んでいる。安全で質の高い看護を提供するためには、人事・労務環境を整備し、医療の多様化に適応できる看護職を育成する看護師長の役割が重要である。一看護単位を統括する看護師長には、職務を遂行し組織の目標を達成し高い成果をあげることが求められている。

職務において高い業績をあげるために必要な知識・スキル・能力・行動などの集合体をコンピテンシーといい、1973年、McClellandがビジネス界に応用し、1982年にはBoyatzisがコンピテンシーの基本概念を確立した。1993年、Spencerが「ある職務または状況に対し、基準に照らし効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源性特性」と定義した（スペンサー他、2011）。日本では1990年代初頭より、人材マネジメントの仕組みとして多くの企業にコンピテンシーが取り入れられ、看護界においても、看護管理者の能力開発・人材育成のツールとしてコンピテンシーが着目されている（宗村他、2018；武村他、2014）。先行研究において、看護管理者コンピテンシー構成要素につ

いては明確にされ（宗村他、2018；武村他、2014）、コンピテンシーやその尺度の開発（本村他、2013）が行われている。しかし開発されたコンピテンシーは、Spencerのモデルから、開発の際に抽出されなかった「組織へのコミットメント」「秩序、クオリティ、正確性への関心」「組織の理解」「関係の構築」「技術的/専門的/マネジメント専門能力」のコンピテンシーを削除し、数年運用しデータ収集を行い新たに「組織へのコミットメント」を加え運用しているもの（宗村他、2018）、同じくSpencerのモデルにさまざまな文献を参考にBoyatzisの「管理者のコンピテンシーの要素」「看護管理者の評価や育成」に用いやすいように領域を再構築したもの（武村他、2014）、Katzのリーダーシップ理論を参考にして構築したもの（佐藤他、2018）、さらに病院看護管理者のマネジメントラダー日本看護協会版（日本看護協会、2019a）では、病院看護管理者の能力を「組織管理能力」「質管理能力」「人材育成能力」「危機管理能力」「政策立案能力」「創造する能力」と定義している等、多様な要素が報告されており、看護管理者に求められるコンピテンシーが統一されていない現状がある。

看護管理者の教育は、日本看護協会認定看護管理

者教育課程や病院看護管理者のマネジメントラダー（日本看護協会，2019a）等，体制の整備が行われてきた。しかし，施設外の研修では受講者数の制限に加え，一定期間臨床を離れることができない施設では研修参加が困難な現状がある。また，施設内で行われる能力開発は，看護管理者研修の報告も散見されるが，仕事経験が重要視され（倉岡，2017），実践をとおして学ぶ教育が主流となっている。教育の内容や仕事経験の采配は直属の上司の裁量に委ねられ（中根，2013），継続教育においても系統立てた教育は行われていない等の課題がある。

十分な看護管理者教育を受けずに一看護単位の責任者になった看護管理者は，初めての経験への対応に自信を失い，さまざまな困難やストレスを抱え（東堤他，2012；山本他，2013；吉川他，2012），かつての上司や先輩看護師長に相談しながら（後藤，2010），看護管理者の責務や役割を認識する間もなく日々の看護管理業務を実践している。このような現状からも，とくに看護管理者の役割を引き受ける前段階にある看護管理者を育成するための教育体制の整備は喫緊の課題となっている。施設外の看護管理者研修は，受講者数の制限に加え，一定期間臨床を離れて参加することができない看護管理者が多いこと等の課題があり，施設外の研修のみで看護管理者を育成することは難しい。そのため，看護管理者に共通するコンピテンシーの要素を明らかにすることで，自施設内で看護管理者を育成する際の教育プログラム構築の一助となると考えた。

そこで本稿では，看護管理者の人材育成に関する課題を検討するために，看護管理者に求められるコンピテンシーの要素とコンピテンシーの向上に関連する要因を明らかにすることを目的として文献検討を行った。

II. 用語の定義

1. 病院看護管理者

病院内の1つの看護単位のマネジメントを行う看護師長およびその補佐を行う副看護師長，看護部門の責任をもつ看護部長およびその補佐を行う副看護部長を指す。

2. 看護管理者コンピテンシー

看護管理についての知識や技術に基づき，対象者へのよりよい看護の提供という組織的に高い成果を生み出すための行動特性を指す。

III. 研究方法

1. 文献検索方法

文献検索は，医学中央雑誌Web版（Ver.5），CiNii，日本看護協会最新看護索引Web，Google Scholarを用いて「看護管理者」「能力開発」「コンピテンシー」をキーワードとして，看護文献，原著論文を検索した。

2. 分析方法

- 1) 対象文献を熟読し，発表年，研究目的，対象者，研究デザイン，看護管理者コンピテンシーの要素，有意差および相関の示された関連要因のマトリックスを作成した。
- 2) 看護管理者コンピテンシーの要素を意味内容に基づいて帰納的に分類しカテゴリー化を行った。分析結果の信頼性を確保するために，研究者間で合意が得られるまで検討した。

IV. 結果

データベースによる検索で178文献が抽出され，タイトルおよび要旨から看護管理者以外が対象者である文献，尺度開発や概念分析に関する文献を除外し47文献が抽出された。さらに47文献から看護管理者のコンピテンシーや看護管理能力開発に関する文献に絞り，12文献を分析対象とした。

1. 看護管理者コンピテンシーに関する研究の概要（表1）

研究デザインは，量的研究10文献（No.2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12），質的研究2文献（No.1, 3）であった。

研究目的は，研修による効果を検証した研究3文献（No.2, 4, 5），看護管理者のコンピテンシーを明らかにする質的研究2文献（No.1, 3），質問紙や既存尺度を用いて調査を行い看護管理者の基本的能力を明らかにする研究2文献（No.7, 9），看護管理者の支援のあり方や育成についての研究2文献

表1 分析対象文献 コンピテンシーの要素, 関連要因一覧

No	著者	目的	①対象者 ②研究デザイン	コンピテンシーの要素	関連要因 (有意差および相関を示した項目)
1	井上 (2014)	看護中間管理者のコンピテンシーを検討する	①中間管理者 看護部長・看護師長 ②質的記述的研究	〈クライアント重視〉〈現場重視〉〈能力開発〉〈ポジションパワーの活用〉〈思考する〉〈ストレスマネジメント〉〈自己確信〉〈組織の理解〉〈自己学習〉〈看護職の社会的役割の理解〉〈他部門との協調〉	
2	倉岡, 他 (2016)	研修の効果を検証	①看護師長 ②量的記述的研究	〈達成重視〉〈イニシアティブ〉〈ほかの人たちの開発〉〈自己確信〉〈組織へのコミットメント〉	コンピテンシーを基盤とした看護管理者研修受講の前後比較 (達成重視) ** 〈イニシアティブ〉 ** 〈ほかの人たちの開発〉 * 〈自己確信〉 * 〈組織へのコミットメント〉 *
3	別府 (2019)	卓越した成果を上げている看護師長がもつコンピテンシーを明らかにする	①看護師長 ②質的帰納的研究	〈人を巻き込みやりきる力〉〈現場を見極める力〉〈公正で対等な関係を気づく力〉〈一貫して自他を信頼する力〉	
4	高橋, 他 (2020)	研修の効果を検証	①師長・主任 ②量的記述的研究	〈分析的思考〉〈組織へのコミットメント〉〈概念化思考〉〈自己確信〉〈指揮命令〉〈イニシアティブ〉〈インパクトと影響力〉〈柔軟性〉〈達成重視〉〈セルフ・コントロール〉〈他の人たちの開発〉〈顧客サービス重視〉〈チームワークと協調〉〈チーム・リーダーシップ〉〈情報探求〉	看護管理者コンピテンシー・モデルの研修・事例の振り返り (上司との意見交換) の前後比較 (分析的思考) *** 〈組織へのコミットメント〉 *** 〈概念化思考〉 ** 〈自己確信〉 *** 〈指揮命令〉 *** 〈イニシアティブ〉 ** 〈インパクトと影響力〉 ** 〈柔軟性〉 * 〈達成重視〉 * 〈セルフ・コントロール〉 ** 〈他の人たちの開発〉 * 〈顧客サービス重視〉 * 〈チームワークと協調〉 ** 〈チーム・リーダーシップ〉 * 〈情報探求〉 *
5	橋本, 他 (2017)	研修の効果を検証	①看護師長 ②量的記述的研究	〈育成力〉	コーチングスキル研修受講の前後比較 (育成力) *
6	仁木, 他 (2011)	中間管理者のマネジメント能力向上のための支援のあり方を明らかにする	①中間看護管理者 (看護師長・副看護師長) ②量的記述的研究	〈専門性〉〈分析的思考力〉〈情報志向性〉〈概念化〉〈達成志向性〉〈育成力〉〈指導・強制力〉	
7	五味, 他 (2013)	看護管理者の基本的能力を明らかにする	①看護師長 ②量的記述的研究	〈目標設定能力〉〈自己革新能力〉〈リーダーシップ〉〈看護研究〉〈経営能力〉〈問題形成能力〉	
8	山下, 他 (2014)	看護管理者の特性と看護管理実践能力の育成の要因を明らかにする	①看護管理者 (看護部長・副看護部長・病棟師長・病棟副師長) ②量的記述的研究	〈組織の理念実現〉〈教育・人材育成〉細項目では、〈看護部門の組織を理解できる〉〈専門職として自己学習を継続する〉〈研究指導ができる〉〈必要な看護実践ができる〉〈人事管理ができる〉	なし
9	多田, 他 (2018)	看護管理者のコンピテンシーを明らかにする	①看護管理者 (部長・副看護部長・看護師長) ②量的記述的研究	〈問題対処行動CP〉〈目標設定CP〉	職位: 看護部長, 副看護部長, 副看護師長 (問題対処行動CP) ** 〈目標設定CP〉 **
10	山本 (2019)	看護管理者のコンピテンシーとリーダーシップとの関連を明らかにする	①中間看護管理者 (看護師長・副看護師長・係長・主任) ②量的記述的研究	〈目標設定CP〉〈問題対処行動CP〉〈対人関係CP〉〈情報収集CP〉	年齢: 〈目標設定CP〉 * 婚姻有: 〈問題対処CP〉 * 〈対人関係CP〉 ** 〈目標設定CP〉 * 〈情報収集CP〉 ** 職位 (師長は主任・副師長より高値): 〈問題対処行動CP〉 * 〈目標設定CP〉 ** 〈情報収集CP〉 * 患者理解・配慮因子: 〈対人関係CP〉 ρ.647
11	大重, 他 (2019)	看護師長の経験年数によるコンピテンシーの比較	①看護師長 ②量的記述的研究	〈目標設定CP〉〈問題対処行動CP〉	看護師長経験年数 (16年以上): 〈目標設定CP〉 * 〈問題対処行動CP〉 *
12	古布 (2020)	看護管理コンピテンシーの実態と看護管理コンピテンシーに影響する要因を明らかにする	①看護師長 ②量的記述的研究	〈対人関係CP〉〈問題対処行動CP〉〈目標設定CP〉〈情報収集CP〉	看護師経験年数 (20-29, 30-39): 〈対人関係CP〉 * リフレクション習慣あり: 〈問題対処行動CP〉 ** 〈対人関係CP〉 * 〈目標設定CP〉 ** 〈情報収集CP〉 ** 委員長経験回数: 〈問題対処行動CP〉 * 〈目標設定CP〉 ** 〈情報収集CP〉 * 認定看護管理者研修受講有: 〈目標設定CP〉 * 部下の意見を聞く機会の有無: 〈問題対処行動CP〉 ** 〈対人関係CP〉 ** 〈目標設定CP〉 ** 〈情報収集CP〉 **

***p<.0001 **p<.01 *p<.05

(No.6, 8), コンピテンシーの関連要因を明らかにする研究3文献 (No.10, 11, 12) であった。

研究対象者は、看護師長のみが6文献 (No.2, 3, 5, 7, 11, 12) であった。看護部長から副看護部長, 看護師長, 副看護師長までを含む文献は3文献 (No.1, 8, 9), 看護師長と副看護師長の文献は3文献 (No.4, 6, 10) であった。

2. 看護管理者コンピテンシーの要素 (表2)

分析対象の文献より抽出された看護管理者コンピテンシーの要素は、47のコード、18のサブカテゴリー、3つのカテゴリーが抽出された。以下、抽出されたカテゴリーを記述する。なおカテゴリーは【 】サブカテゴリーは〔 〕, コードは〈 〉で示す。
1) 【ビジョンを描く力】

このカテゴリーは、15のコード、6つのサブカテ

表2 看護管理者コンピテンシーの要素として抽出されたコード、サブカテゴリー、カテゴリー一覧

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
ビジョンを描く力	看護職の社会的役割の理解	地域との連携を見据えて動く
		社会や医療を取り巻く変化への危機感をもつ
	組織における役割の理解	管理者としての自己の役割を認識する
		人事の仕組みを理解する
	情報収集力	組織で適応できる管理者の特質についての見解をもつ
		看護部門の組織を理解することができる
	分析的思考力	職務の遂行に必要な情報を早く正確にかつ幅広く収集する
		ある状況をさらに細かい部分に分解して理解する
	概念化能力	状況に含まれる意味を段階的に原因追求する形で追跡する
		分析的思考をする
目標設定力	各部分をまとめて状況や問題を理解し、大きな絵を描きだす能力	
	物事の出来事やつながり隠れたパターンを認識して見抜き状況を総合的に理解する	
看護管理者の職務を遂行する力	協働力	概念化思考をする
		必要に応じて新規事業の立ち上げを行う
	人材育成力	目標を設定する能力
		他の人たちと協力して働きチームの一員となって他のメンバーと助け合う
	統率力	様々な状況個人グループに適応し効果的に仕事を進める能力
		他部門との協働関係を重視し、理解を進める
	看護部・他部門との交渉力	部下の将来を見据え看護師としての成長に意図的に関わる行動
		スタッフが良い仕事ができる様に整える
	患者サービスを重視する	スタッフ育成のための支援をする
		ビジョンを達成するという強い意思をもって高い目標を設定しその達成のために力を注ぐ
病棟運営能力	他の人達が従うことを促す意思を表明する	
	倫理的に社会人として守るべき事柄に対し職位の責任のもとに部下へ要求指導し状況を好転させる	
達成志向性	医師・事務・スタッフと交渉する	
	相手の影響力を見極め、苦手な人とも手を切らない	
リーダーシップ	看護部と折り合いをつける	
	他の人たちのニーズに応え支援しサービスを提供したいと言う願望を伴う行動	
擁護する姿勢	患者重視、家族へのアプローチ、倫理面の配慮	
	現場での看護実践重視	
組織コミットメント	経営能力	
	円滑な病棟運営をする	
自己管理力	部署のリスク管理をする	
	自分が思ったことはどうしても実践する	
自己確信	仕事をやりきる行動	
	決めたことを徹底して推進する	
看護管理者としての特性	チームあるいは他のグループリーダーとしての役割を担うことに対する意思を指し他の人たちをリードする	
	他の人が語り手の考え方を支持してくれるように他の人たちを説得し心服させ印象付ける意思	
自己管理力	スタッフの代弁者としての役割を果たす	
	組織へのコミットメント	
自己確信	組織が持つ価値観に対するコミットメント	
	他の人たちからの反対や敵意に出会ったときあるいは強いストレスのもとで働くときに自分が感情コントロールし破壊的行動に走る誘惑に打ち勝つ能力	
自己確信	仕事のストレスを持ちこさない	
	学習や研究に自主的に継続的に取り組む	
自己確信	自己革新能力	
	タスクを達成する自分自身の能力に対する個人の信念、確信	
自己確信	自己の選択の正しさへの確信をもつ	

ゴリーで構成されていた。

〔看護職の社会的役割の理解〕は、〈地域との連携を見据えて動く〉〈社会や医療を取り巻く変化への危機感をもつ〉の2つのコードからなり、看護職の

社会的役割である医療を取り巻く変化と地域との連携を把握して動くことを理解する必要があることを示していた。〔組織における役割の理解〕は、〈人事の仕組みの理解〉〈管理者としての自己の役割を認

識する)等4つのコードからなり、組織内の仕組みや看護部門の理解を基盤として、組織で適応できる管理者の特質や自己の役割を理解することを示していた。〔情報収集力〕は、〈職務遂行に必要な情報を早く正確にかつ幅広く収集する〉からなり、職務遂行に必要な情報を早く正確に幅広く収集する情報志向性を示していた。〔分析的思考力〕は、〈ある状況をさらに細かい部分に分解して理解する〉〈状況に含まれる意味を段階的に原因追及する形で追跡する〉等3つのコードからなり、情報を細かく分解し、情報の意味を捉え原因を追究する力を示していた。〔概念化能力〕は、〈物事の出来事やつながり隠れたパターンを認識して見抜き状況を総合的に理解する〉等3つのコードからなり、各部分をまとめて理解し問題の本質を見極め、状況を総合的に理解する力を示していた。〔目標設定力〕は、〈目標を設定する能力〉等2つのコードからなり、必要に応じて新規事業を立ち上げ目標を設定し方向性を示す力を示していた。

2) 【看護管理者の職務を遂行する力】

このカテゴリーは、18のコード、6つのサブカテゴリーで構成されていた。

〔協働力〕は、〈他部門との協働関係を重視し、理解を進める〉等3つのコードからなり、他者と協調しチームの一員となり協力し合い効果的に仕事を進める力を示していた。〔人材育成力〕は、〈スタッフ育成のための支援をする〉等3つのコードからなり、部下の働く環境を整え、また部下の将来を見据え、看護師としての成長に意図的に関わり支援する力を示していた。〔統率力〕は、〈ビジョンを達成するという強い意思をもって高い目標を設定しその達成のために力を注ぐ〉等3つのコードからなり、職位の責任のもと部下の行動を変化させ、部下が従うことを促し目標達成に導く力を示していた。〔看護部・他部門との交渉力〕は、〈相手の影響力を見極め、苦手な人とも手を切らない〉等3つのコードからなり、職務を遂行するために他部門と折り合いをつけたり、他職種と交渉する力を示していた。〔患者サービスを重視する〕は、〈患者重視、家族へのアプローチ、倫理面への配慮〉等3つのコードからなり、現

場を重視し、他の人たちのニーズに応え看護サービスを提供することができるように支援する力を示していた。〔病棟運営能力〕は、〈円滑な病棟管理〉等3つのコードからなり、経営能力も兼ね備え、部署のリスク管理を行いながら病棟管理をする力を示していた。

3) 【看護管理者としての特性】

このカテゴリーは、14のコード、6つのサブカテゴリーから構成されていた。

〔達成志向性〕は、〈仕事をやりきる行動〉等3つのコードからなり、途中で投げださず決めたことを徹底して推進し粘り強くやりきる力を示していた。〔リーダーシップ〕は、〈他の人が語り手の考え方を支持してくれるように他の人たちを説得し心服させ印象付ける意思〉等2つのコードからなり、グループリーダーとしての役割を担う意思をもち他者に影響を与え、他者の協力を得ることができる力を示していた。〔擁護する姿勢〕は、〈スタッフの代弁者としての役割を果たす〉からなりスタッフの代弁者としてスタッフを守る姿勢を示していた。〔組織コミットメント〕は、〈組織がもつ価値観に対するコミットメント〉等2つのコードからなり、看護管理者自身が組織にコミットメントしている姿勢を示していた。〔自己管理能力〕は、〈他の人たちからの反対や敵意に出会ったときあるいは強いストレスのもとで働くときに自分が感情コントロールし破壊的行動に走る誘惑に打ち勝つ能力〉〈学習や研究に自主的に継続的に取り組む〉等4つのコードからなり、ストレスや自身の感情をセルフコントロールし管理者として成長し続ける姿勢を示す力を示していた。〔自己確信〕は、〈タスクを達成する自分自身の能力に対する個人の信念、確信〉等2つのコードからなり、自己を確立させ信念をもつ力を示していた。

3. 看護管理者コンピテンシーの要素に関連する要因 (表3)

看護管理者コンピテンシーの要素として抽出されたカテゴリー別に関連要因を述べる。

【ビジョンを描く力】のサブカテゴリーである〔目標設定力〕〔情報収集力〕は、看護師経験年数、および看護師長経験年数の長さ、職位、婚姻有、リフ

表3 看護管理者コンピテンシーの要素に関連する要因

カテゴリー	コンピテンシー	有意差および相関を示した関連要因
ビジョンを描く力	目標設定力	年齢 職位 看護師長経験年数 婚姻有 リフレクション習慣有 委員長経験回数 認定看護管理者研修受講有 部下の意見を聞く機会有
	情報収集力	職位 看護師長経験年数 婚姻有 リフレクション習慣有 委員長経験回数 部下の意見を聞く機会有
看護管理者の職務を遂行する力	人材育成力	看護師経験年数 看護管理者コンピテンシー学習会・事例のふり返し コーチングスキル研修 部下の意見を聞く機会の有無
	協働力	看護師経験年数 婚姻有 リフレクション習慣有 委員長経験回数 部下の意見を聞く機会の有無 リーダーシップ因子 (患者理解・配慮因子) 看護管理者コンピテンシー学習会・事例のふり返し
	統率力	看護管理者コンピテンシー学習会・事例のふり返し
看護管理者としての特性	自己確信	婚姻有 職位 看護師長経験年数 委員長経験回数 リフレクション習慣有 部下の意見を聞く機会の有無 看護管理者コンピテンシー学習会・事例のふり返し

レクションの習慣有, 委員長経験回数の多さ, 部下の意見を聞く機会の有無が関連していた。さらに〔目標設定力〕は, 認定看護管理者受講有が関連していた。

【看護管理者の職務を遂行する力】のサブカテゴリーである〔人材育成力〕は, 看護師経験年数, 部下の意見を聞く機会, コンピテンシー学習会や個々の事例をふり返る機会, コーチング学習会への参加が関連していた。〔協働力〕は, 看護師経験年数, 婚姻有, リフレクションの習慣有, 部下の意見を聞く機会の有無, 委員長経験回数の多さが関連していた。そして, リーダーシップ因子である患者理解・配慮因子との相関も認められていた。〔統率力〕は, コンピテンシー学習会や個々の事例をふり返る機会が関連していた。

【看護管理者としての特性】のサブカテゴリーである〔自己確信〕は, 婚姻有, 職位, 看護師長経験年数, 委員長経験回数, リフレクション習慣有, 部下の意見を聞く機会の有無, コンピテンシー学習会

や個々の事例をふり返る機会が関連していた。

V. 考察

文献検討により得られた看護管理者に求められるコンピテンシーの要素とコンピテンシーの要素に関連する要因について考察する。

1. 看護管理者コンピテンシーの要素

【ビジョンを描く力】は, 〔看護職の社会的役割の理解〕〔組織における役割の理解〕〔情報収集力〕〔分析的思考力〕〔概念化能力〕〔目標設定力〕のサブカテゴリーから構成されており, 現象を捉え問題の本質を見極め問題解決に向かって看護管理者がスタッフに対して方向性を示す力であった。これは, 目標に向けて看護職を導き目標を達成させる看護管理者の役割 (日本看護協会, 2007) を果たすために重要な力であり, 病院看護管理者のマネジメントリーダー (日本看護協会, 2019a) の組織管理能力「組織の方針を実現するために資源を活用し, 看護組織をつくる力」, 政策立案能力「看護の質向上のため

に制度、政策を活用および立案する力」、想像する能力「幅広い視野から組織の方向性を見だし、これまででない新たなものを創り出そうと挑戦する力」と合致していた。

【看護管理者の職務を遂行する力】は、[協働力][人材育成力][統率力][看護部・他部門との交渉力][患者サービスを重視する][病棟運営能力]のサブカテゴリーから構成されており、相手の立場や役割に合わせ調整する力と効率的・効果的な看護サービスを提供する調整力を備えた看護管理者としての職務を遂行する力を示していた。これは、看護管理者として部下をまとめ、安全で質の高い看護を提供できるようにする責任と役割を果たすために重要な力であり、病院看護管理者のマネジメントリーダー（日本看護協会, 2019a）の質管理能力「患者の生命と生活、尊厳を尊重し、看護の質を組織として保証する力」、人材育成力「将来を見据えて看護人材を組織的に育成、支援する力」、危機管理能力「予測されるリスクを回避し、安全を確保するとともに、危機的状況に陥った際に影響を最小限に抑える力」と合致していた。

【看護管理者としての特性】は、[達成志向性][リーダーシップ][擁護する姿勢][組織コミットメント][自己管理能力][自己確信]のサブカテゴリーから構成されており、組織目標達成に向け個人やチームの力を引き出す、人を惹きつける看護管理者としての特性を示していた。病院看護管理者のマネジメントリーダー（日本看護協会, 2019a）には合致する能力は表現されていなかったが、看護職の業務はヒトを相手にする仕事であり、人間関係を調整して信頼関係を築くことのできる力が管理者の条件（佐藤他, 2018）ともいわれる。[自己管理能力]の発揮は、ストレス下においても平静さを保つ行動や学習を継続することにつながり看護管理者として姿勢に表れる。また、看護管理者がすべての結果に責任があることを自覚し行動することは、スタッフを[擁護する姿勢]を発揮することにつながりスタッフ自身を守られている、関心を向けられていると実感することができる。このような【看護管理者としての特性】は、個人やチームの力を引き出す人間的な魅力であ

り、人を惹きつける看護管理者として基盤となる特性であると考えられる。これらは職業訓練にて容易に身につくものではなく職業上のキャリアを積み自立的に修得するものであり、自らの学ぶ姿勢が重要である。

日本看護協会「ジェネラリストの標準クリニカル・リーダー」（2012）では、臨床看護師には、看護実践能力、自己教育・研究能力に加え、組織的役割遂行能力も求められている。しかし、その範囲は所属部署内の指導的役割に留まっていることから、看護師から看護管理者へと円滑に役割移行を行うためには、今回抽出された【ビジョンを描く力】【看護管理者の職務を遂行する力】という看護管理者として新たに求められる能力を育成するための支援が必要であると考えられる。

2. 看護管理者コンピテンシーの要素に関連する要因

看護管理者のコンピテンシーの要素に関連する要因は、経験年数や看護師長経験年数、職位、婚姻有、委員長経験回数、部下の意見を聞く機会の有無、経験および学習会への参加と事例のふり返り、コーチング研修への参加、認定看護管理者研修受講という教育経験が影響していた。

個人属性経験が影響していたのは、看護管理者は、日常の経験をとおして知識・スキル、能力（知識・スキルの集合体）が変化する経験学習（松尾, 2017）を積み重ね、看護管理能力を獲得しているといわれることから、委員長経験等を通して学んだことがコンピテンシー向上に影響したと考えられる。看護管理者の教育は、実践をとおして学ぶ教育が主流である一方で、直属の上司による権限移譲の範囲、職務裁量性によって、看護管理者の経験学習に影響（倉岡, 2015）が生じている。新たな役割を与えチャレンジする機会を与えることは看護管理者の能力開発には有効だと考えられる。先行研究では、直属の上司による権限委譲の範囲、職務裁量性とコンピテンシーとの関係については明らかにされていないため、今後検討が必要である。

教育経験では、研修会等への参加が中心となっていた。日本看護協会認定看護管理者教育課程は、一定の基準に基づいた看護管理者を育成する体制を整え、看護管理者の資質と看護の水準の維持および向

上に寄与することを目的に、看護管理者教育プログラムが構築されている。看護管理者の能力開発には効果的ではあるが、看護管理者研修ファーストレベル150時間、セカンドレベル・サードレベル180時間、看護管理者が長期にわたり職場を離れることによる看護サービスへの影響や各教育課程での教育内容の重複による研修の効率性（井部他, 2012）等、研修参加には課題が残されている。看護管理者に共通するコンピテンシーの要素と関連する要因を明らかにすることは、自施設内における看護管理者教育プログラム構築の一助となり、自施設内での看護管理者の育成につながる。

施設内で行われている研修会では、集合研修だけではなく実践事例のふり返しを行い、他者との意見交換の場をとおして内省し新しい気づきを得て実践につなげるといった経験学習を取り入れた内容も含まれていた。実践経験を学びにつなげる学習機会がコンピテンシーの向上につながったと考える。

看護管理者が自己の責務を果たすためには、個人が主導権をもち主体的に学習する姿勢が求められる。本結果では、個人の学習姿勢との関係は明らかにされていなかったが、判断力や洞察力、思考特性や行動特性は職業訓練によって容易に身につくものではなく、職業上のキャリアを積むことによって自律的に修得するものであることから、今後個人の学習姿勢とコンピテンシーとの関係について明らかにし、意識づけることが必要である。

VI. 結論

1. 看護管理者コンピテンシーの要素は、【ビジョンを描く力】【看護管理者の職務を遂行する力】【看護管理者としての特性】の3つが抽出された。
2. 看護管理者コンピテンシーの関連要因は、年齢、看護師経験年数、看護師長経験年数、婚姻状況、リフレクションの習慣、部下の意見を聞く機会の有無、経験および学習会への参加と事例のふり返し、コーチング研修への参加、認定看護管理者研修への参加という教育経験が抽出された。
3. 看護師から看護管理者への役割移行を円滑にするためには【ビジョンを描く力】【看護管理者

としての特性】という新たに求められる能力育成への支援が必要である。

4. 看護管理者のコンピテンシー向上には、看護管理者教育を受ける機会と経験学習の機会が影響を与えていた。
5. 看護管理者の特性は、職業上のキャリアを積み自律的に修得するものであることから、自らの学ぶ姿勢が重要である。

利益相反

本研究における利益相反は存在しない。

文献

- 別府千恵 (2019) : 卓越した成果をあげる看護師長のコンピテンシー, 北里看護学誌, 21(1), 1-13.
- 五味美香, 鈴木久美子 (2014) : 看護管理者の基本的能力, 日本看護学会論文集, 看護管理, 44, 333-336.
- 後藤姉奈, 川島珠美 (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.
- 橋本みどり, 石村珠美 (2018) : A病院における看護師長へのコーチングスキル研修の効果の検討: コンピテンシー評価表を活用した自己評価より, 日本看護学会論文集, 看護管理, 48, 205-208.
- 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-困難の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.
- 細田泰子, 星 和美, 藤原千恵子, 他 (2011) : 施設内教育担当者の視点からみた中堅期の看護師のコンピテンシー, 大阪府立大学看護学部紀要, 17(1), 37-44.
- 井部俊子, 山田雅子, 松本直子, 他 (2012) : 力ある看護管理者をどう育てるか-日本看護協会認定看護管理者制度の改革案-, 聖路加看護大学紀要, 38, 63-70.
- 井部俊子 (監) (2017) : 看護管理学習テキスト 第2版第1巻 看護管理概説2017年度刷, 日本看護協会出版会, 東京.
- 稲田美和, 森光徳子, 雨宮多喜子, 他 (1996) : 婦長機能評価マニュアル, 日本看護協会出版会, 東京.
- 井上仁美 (2014) : 看護中間管理者のコンピテンシー, 高知女子大学看護学会誌, 40(1), 109-116.
- 金子さゆり, 松浦正子, ウィリアムソン彰子, 他 (2021) : 看護管理者のキーコンピテンシーの構成要素とキーコン

- ピテンシー獲得のプロセスの構造化, 日本看護管理学会誌, 25(1), 139-150.
- 古布則子 (2020): 200床以上の病院の看護師長の看護管理コンピテンシーの実態と看護管理コンピテンシーに影響する要因, 日本看護学会論文集, 看護管理, 50, 131-134.
- 小池知子, 松浦正子, 中西睦子 (2018): 看護サービス管理 第5版, 医学書院, 東京.
- 倉岡有美子 (2015): 看護師長の成長に影響を与えた上司の支援, 日本看護管理学会誌, 19(1), 20-27.
- 倉岡有美子, 井部俊子, 佐々木菜名代, 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1報), 日本看護管理学会誌, 20(1), 26-37.
- 倉岡有美子 (2017): 「経験学習を基盤とした看護管理能力開発プログラム」に参加した就任初期の看護師長の経験学習の内容-経験学習実行度の高かった上位10名の経験学習の分析-, 日本看護科学会誌, 37, 364-373.
- 松田香織 (2019): 看護中間管理者の育成に関する文献研究: 現状と課題, 北海学園学術情報リポジトリ, 17, 23-30.
- 松尾 睦 (2013): 成長する管理職, 東洋経済新報社, 東京.
- 本村美和, 川口孝泰 (2013): 中規模病院の看護管理者におけるコンピテンシー評価尺度の開発, 日本看護研究学会雑誌, 36(1), 61-70.
- 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: 看護管理者の経験とメンター要因について, 新潟青陵学会誌, 5(3), 11-20.
- 日本看護協会 (2007): 看護にかかわる主要な用語の解説 概念的定義・歴史の変遷・社会的文脈, 日本看護協会出版会, 東京.
- 日本看護協会 (2012): 継続教育基準 ver.2, 公益社団法人日本看護協会, 東京.
- 日本看護協会 (2019a): 病院看護管理者のマネジメントリーダー 日本看護協会版, 公益社団法人日本看護協会, 東京.
- 日本看護協会 (2019b): 看護に活かす基準・指針・ガイドライン集2019, 公益社団法人日本看護協会, 東京.
- 仁木恵美子, 勝見真澄, 高木日登美, 他 (2011): 中間管理者のマネジメント能力向上への支援のあり方: マネジメントリーダー認定結果からの考察, 市立札幌病院医誌, 70 (2), 255-260.
- 大重育美, 塩水絹子, 坪井幸代, 他 (2019): 看護師長の経験年数別によるコンピテンシーの比較, 日本看護管理学会誌, 23(1), 177-185.
- 佐藤みつ子, HANA研究会 (2018): ハイパーフォーマーな看護管理者の行動特性と管理者研修, 経営書院, 東京.
- 宗村美江子, 虎の門病院看護部 (2018): 看護管理者のコンピテンシー・モデル: 開発から運用まで, 医学書院, 東京.
- ライル・M・スペンサー, シグネ・M・スペンサー/梅津祐良, 他訳 (2011): コンピテンシー・マネジメントの展開 (完訳版), 生産性出版, 東京.
- 菅原聡美 (2017): 新たな看護師リーダーの育成に必要な支援と阻害要因とは: コンピテンシー獲得のための看護管理者支援に関する調査研究から, 看護管理, 27(12), 980-984.
- 多田清美, 矢野いづみ, 神田弘子, 他 (2019): 中国四国グループに勤務する看護管理者のコンピテンシー, 中国四国地区国立病院機構・国立療養所看護研究学会誌, 14, 52-55.
- 高橋由利子, 佐藤八重子, 細川真由美, 他 (2020): 看護管理者のコンピテンシー・モデル導入による看護師長・主任の変化, 共済医報, 69(3), 288-293.
- 武村雪絵 (編), 東京大学医学部附属病院看護部 (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, メヂカルフレンド社, 東京.
- 山本千佳子 (2019): 中規模病院における中間看護管理者のコンピテンシーとリーダーシップ行動との関連性, 看護・保健科学研究誌, 19(1), 107-118.
- 山本雅子, 宮腰由紀子, 高瀬美由紀, 他 (2013): 病院看護職における新任中間管理者の職務動機づけに影響する要因, 日本職業・災害医学会雑誌, 61(1), 62-68.
- 山下文子, 荒井葉子, 橋本和子 (2014): 看護管理者の特性と看護管理実践能力の育成の関連, 看護・保健科学研究誌, 15(1), 9-17.
- 吉川美枝子, 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, 1-10.