

令和 2 年 7 月 2 日現在

機関番号：23601  
 研究種目：基盤研究(C) (一般)  
 研究期間：2016～2019  
 課題番号：16K11995  
 研究課題名(和文) 看護管理者のコンピテンシー獲得メカニズムの解明と組織的人材育成に関する研究  
  
 研究課題名(英文) Clarification of Competency Acquisition Process for Nursing Managers and Human Resource Development in Hospital Organization  
  
 研究代表者  
 金子 さゆり (Kaneko, Sayuri)  
  
 長野県看護大学・看護学部・教授  
  
 研究者番号：50463774  
 交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、看護管理者のコンピテンシー獲得に向けたより効果的な組織的人材育成の方策を検討することを目的に、看護管理者のキーコンピテンシーの構成要素と獲得プロセスを明らかにした。看護管理者のキーコンピテンシーは「状況認識」「意思決定」「メタ認知」「キャリア支援」「自己管理」の5要素からなり、これらを獲得していくためには「リフレクション」と「挑戦意欲」が必要条件であることが示唆された。組織的支援のあり方として、リフレクション方法や自己マスタリーを取り入れた経験学習などの研修会を行い、対話を通して問題意識や解決方法の共有ができるようなグループリフレクションの機会を導入することが望まれる。

研究成果の学術的意義や社会的意義  
 看護管理者のキーコンピテンシーの構成要素と獲得プロセスを明らかにし、より効果的な組織的支援方策を提案したことで、病院組織における看護管理者の人材育成研修(教育指針や研修基準等)の見直しや体系化が図られ、看護管理者への組織的支援によって看護管理者のマネジメント能力の向上が期待できる。

研究成果の概要(英文)：This study is to examine the policy of more effective organizational human resource development for acquiring competency of nursing managers. This study revealed the components and acquisition process of key competencies for nursing managers. The nursing manager's key competency consists of five elements: situational awareness, decision making, meta-cognition, career support, and self-management. It was suggested that "reflection" and "motivation to challenge" are necessary conditions to acquire the key competency of nursing managers. As a way of organizational support, it is desirable to hold a workshop such as experiential learning that incorporates reflection methods and self-mastery, and introduce opportunities for group reflection so that the awareness of problems and solutions can be shared through dialogue.

研究分野：看護管理

キーワード：看護管理者 コンピテンシー 尺度開発 モデル構築 リフレクション

## 1. 研究開始当初の背景

医療の高度化、重症化する患者状態、患者権利や医療安全の重視、医療財源の逼迫と医療費抑制といった医療を取り巻く社会状況の変化を背景に、看護職員の疲弊感の増大や離職といった問題が顕在化している。こうした状況を踏まえて、看護管理者には人的資源管理のみならず、経営的参画や組織運営などを含めたマネジメント能力の向上が求められている。しかしながら、医療現場の人的余裕のなさ、現場リーダーの育成機会の減少など看護管理者を取り囲む状況はますます厳しくなり、マネジメントが機能不全に陥っていると指摘されている(守島ら 2010)。

これまでは看護管理者の経験によって導かれた率先垂範などの「個人の知」が看護の人的資源管理に強く影響を及ぼしてきたが、今後は、看護管理者の経験にもとづく「個人の知」を「組織の知」として共有し、看護管理者のマネジメント能力(コンピテンシー)獲得に向けた組織的支援策を見出す必要がある。

## 2. 研究の目的

本研究は、看護管理者のコンピテンシーの構成要素およびコンピテンシー獲得プロセスを明らかにし、看護管理者のコンピテンシー獲得に向けたより効果的な組織的人材育成の方策を検討することを目的とする。

## 3. 研究の方法

### (1) 看護管理者のコンピテンシーとコンピテンシー獲得に関する文献検討

看護管理者のコンピテンシーについては、複数の知見が存在し統一した見解はなされていないため、既存研究をもとに類似概念との違いを明確にする等、これまでの知見を再整理する必要がある。そこで、医学中央雑誌を用いて 2000 年以降の文献を調査した。キーワードは「コンピテンシー or 看護管理能力」×「看護管理者」とし、原著論文、総説、解説のうち、抄録ありで絞り込んだ。また、科学研究費助成事業データベースおよび厚生労働科学研究成果データベースを用い、同様のキーワードで報告書を検索した。

### (2) 看護管理者のキーコンピテンシーおよび獲得プロセス明確化のためのインタビュー調査

看護管理者のコンピテンシー獲得プロセスを可視化するために、地方中核都市にある特定機能病院および地域医療支援病院に勤務する看護師長 20 名を対象に 2016 年 7~9 月にインタビュー調査を実施した。

調査は半構造化面接で行い、看護管理者の役割を果たすために鍵となるコンピテンシー(キーコンピテンシー)を尋ね、そのコンピテンシーの獲得に影響した出来事(印象に残った経験)を想起して語ってもらった。

看護管理の経験者および研究者によって看護管理者のコンピテンシー獲得に至るプロセスならびにそのメカニズム(モデル)を導き出した。

### (3) 看護管理者のキーコンピテンシー尺度の開発と獲得プロセスに関するモデルの検証のためのアンケート調査

特定機能病院 42 施設および地域医療支援病院 60 施設に勤務する看護管理者(師長・主任) 4410 名を対象に、2017 年 10 月~12 月にアンケート調査を実施した。

調査項目はインタビュー調査と既存資料をもとに、看護管理者のキーコンピテンシーに関する 50 項目を設定した。また、個人属性および内的要因(問題意識やリフレクションなど)、職場特性および外的要因(上司や同僚からの支援など)について尋ねた。

#### 看護管理者のキーコンピテンシー尺度の開発

アンケート調査によって得られたデータを用いて、記述統計量による分布の偏りや項目間相関を確認した後に探索的因子分析を行い、抽出された各因子で因子負荷量の高い項目を選定して確認的因子分析を行い、AMOS を用いてモデルの適合度(構成概念妥当性)を確認した。また、看護管理者のコンピテンシー評価尺度(NACAS: Nursing Administrator's Competency Assessment Scale)を用いて併存妥当性を確認した。信頼性は Cronbach の係数で内的整合性を確認した。

#### 看護管理者のキーコンピテンシー獲得プロセスに関するモデルの検証

アンケート調査によって得られたデータを用いて、5 つのキーコンピテンシー(状況認識、意思決定、メタ認知、キャリア支援、自己管理)を従属変数、内的要因および外的要因を独立変数として重回帰分析(ステップワイズ法)を行い、関連要因を検討した。

## 4. 研究成果

### (1) 看護管理者のコンピテンシーとコンピテンシー獲得に関する文献検討

キーワード検索にて 77 件の文献が抽出され、そのうち看護管理者を対象としている 30 件について検討した。看護管理者に求められるコンピテンシーとして 6 領域 20 コンピテンシー（虎の門病院 2013）、5 領域 25 コンピテンシー（東京大学医学部附属病院 2014）が報告され、これらのモデルは複数施設において活用されていた。他にも、6 領域 20 コンピテンシー（北里大学病院 2015）、3 概念 15 能力（小澤ら 2014）、11 コンピテンシー（井上 2014）、14 コンピテンシー（真下ら 2009）、看護管理能力 12 因子 48 項目（八尾ら 2012）、看護管理実践能力 20 項目（松下ら 2001）、看護管理基本能力 60 項目（稲田ら 1996）などが報告されていた。

看護管理者のコンピテンシー測定には、様々な評価尺度が用いられており、役職別や個人特性別に比較検討したものが散見された。しかし、尺度の信頼性や妥当性を確認したものは NACAS（本村ら 2013）の 4 つのコンピテンシーのみであり、この尺度を用いて関連要因を検討したものはみられなかった。

看護管理者の育成方法について、コンピテンシー評価の観点から検証されたものは少なく、多くは研修会の理解度や満足度を測定しているものであった。研修会などの介入効果については対象が限定されている、横断的調査にみられる結果解釈の限界など、研究デザインや方法論上の課題を抱えていた。

### (2) 看護管理者のキーコンピテンシーおよび獲得プロセス明確化

インタビュー調査の結果から、看護管理者のキーコンピテンシーとして「自己管理」「状況認識」「意思決定」「メタ認知的行動」「キャリア支援」からなる 5 つの要素が抽出された。また、これらを獲得していくプロセスとして経験の意味づけ、すなわち「リフレクション」が必要条件であること、起きている問題の事象規模や影響範囲、状況の不確定性や即時性、背景要因の複雑性などが大きくなるほど「挑戦意欲」を高めていくことがキーコンピテンシー獲得や向上につながる可能性が示された。

### (3) 看護管理者のキーコンピテンシー尺度の開発と獲得プロセスに関するモデルの検証

#### 看護管理者のキーコンピテンシー尺度の開発

看護管理者 2480 名から回答が得られ（回収率 56.2%）、有効回答 2330 名を分析対象とした。探索的因子分析の結果、5 因子が抽出され（累積寄与率 45.1%）、それぞれを状況認識、メタ認知、自己管理、キャリア支援、意思決定と命名した。5 因子 30 項目で確認的因子分析を行った結果、GFI=0.89、AGFI=0.88、CFI=0.90、RMSEA=0.05 であり、モデルの適合（構成概念妥当性）が確認された。また、今回抽出された 5 因子と NACAS の下位概念との相関を求めた結果、 $r=0.34 \sim 0.63$ （ $p < 0.01$ ）であり併存妥当性が確認された。各因子の係数は 0.81～0.88 であり内定整合性が確認された。看護管理者の役割を果たすために鍵となるコンピテンシー（キーコンピテンシー）は 5 因子構造であることが示され、この 5 因子 30 項目からなる尺度の信頼性と妥当性が確認できた。

#### 看護管理者のキーコンピテンシー獲得プロセスに関するモデルの検証

看護師長 1227 名について分析した結果、5 つのキーコンピテンシーに共通して 3 つの内的要因（振り返りからの状況適応、実現可能な目標設定、積極的取り組み）と、2 つの外的要因（上司による権限委譲と進捗状況の確認、同僚による成功体験や失敗体験の振り返り）との関連がみられた。

主任 1103 名について分析した結果、5 つのキーコンピテンシーへの関連要因が異なっていたが、3 つの内的要因（自己の認識と行動の振り返り、知識と実践の結びつけ、フィードバック受け入れ姿勢）との関連が高い傾向が示された。また、外的要因は上司の支援（耳の痛い仕事に対する情報や結果の知らせ、内省や探求への投げかけ）、同僚の支援（対話を通じた行動選択肢の拡大、仕事の成功体験の共有）が関連していた。

### (4) 看護管理者のキーコンピテンシー獲得に向けたより効果的な組織的支援の検討

モデル検証の結果、看護師長の場合は、振り返りからの状況適応が関連していたことから、今後の組織的支援のあり方として、具体的な事例を議論できるグループリフレクションなどの導入が期待される。また、上司の権限移譲のあり方を見直し、同僚間のネットワークや情報共有する場を設けることが期待される。

他方、主任の場合は、自己の認識と行動の振り返り、知識と実践の結びつけ、フィードバック受け入れ姿勢が関連していたことから、組織的支援のあり方として、効果的かつ具体的な形でのリフレクション方法や自己マスタリーを取り入れた経験学習などの研修会が期待される。また、上司の支援として気付きを与えるような適切なタイミングでのフィードバック、同僚間で対話を通して問題意識や解決方法の共有ができるようなグループリフレクションなどの導入が期待される。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計15件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 7件）

1. 発表者名 Kaneko Sayuri, Williamson Akiko, Matsuura Masako
2. 発表標題 Relationship between the Training of Certified Nurse Administrators and Competency of Nurse Managers in Japan
3. 学会等名 International Council of Nurses Congress 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Williamson Akiko, Matsuura Masako, Kaneko Sayuri
2. 発表標題 The Key Competency of Nurse Managers in Japan
3. 学会等名 International Council of Nurses Congress 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 金子さゆり, 川崎つま子, 松浦正子, ウィリアムソン彰子, 平岡翠, 鈴江智恵, 伊藤てる子, 真下綾子, 近藤恵子
2. 発表標題 看護管理者のキーコンピテンシーと内的要因および外的要因との関連
3. 学会等名 第23回日本看護管理学会学術集会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 花岡佳子, 武井美佐緒, 油井京子, 金子さゆり
2. 発表標題 中堅看護職から中間管理者への役割移行における意識の明確化および中間管理者育成支援
3. 学会等名 第23回日本看護管理学会学術集会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 金子さゆり, 井本英津子, 川崎つま子, 松浦正子, ウィリアムソン彰子, 平岡翠
2. 発表標題 中間看護管理者のキーコンピテンシーと内的要因との関連
3. 学会等名 第39回日本看護科学学会学術集会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 井本英津子, 金子さゆり, 川崎つま子, 松浦正子, ウィリアムソン彰子, 平岡翠
2. 発表標題 中間看護管理者のキーコンピテンシーと外的要因との関連
3. 学会等名 第39回日本看護科学学会学術集会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Sayuri Kaneko, Etsuko Imoto, Akiko Williamson, Masako Matsuura
2. 発表標題 Relationship between Key Competencies and Personal Characteristics of Nursing Managers in Japan
3. 学会等名 The 6th international nursing research conference of world academy of nursing science (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Etsuko Imoto, Sayuri Kaneko, Akiko Williamson, Masako Matsuura
2. 発表標題 Nursing management competence: A comparison study
3. 学会等名 The 6th international nursing research conference of world academy of nursing science (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Masako Matsuura, Akiko Williamson, Etsuko Imoto, Sayuri Kaneko
2. 発表標題 Relationship between Competencies and External Factors of Nurse Managers in Japan -Comparison of the middle and lower managers-
3. 学会等名 The 6th international nursing research conference of world academy of nursing science (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Akiko Williamson, Masako Matsuura, Etsuko Imoto, Sayuri Kaneko
2. 発表標題 Relationship between Competencies and Internal Factors of Nurse Managers in Japan
3. 学会等名 The 6th international nursing research conference of world academy of nursing science (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yoshiko Hanaoka, Misao Takei, Kyoko Yui, Sayuri Kaneko
2. 発表標題 Attitudes among mid-career nursing professionals towards role transition to middle management
3. 学会等名 The 6th international nursing research conference of world academy of nursing science (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 金子さゆり、川崎つま子、松浦正子、ウィリアムソン彰子、平岡翠、鈴江智恵、伊藤てる子、真下綾子、近藤恵子
2. 発表標題 看護管理者のキーコンピテンシー尺度の開発と信頼性・妥当性の検証
3. 学会等名 第22回日本看護管理学会学術集会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 平岡翠、金子さゆり、川崎つま子、松浦正子、ウィリアムソン彰子、鈴江智恵、伊藤てる子、真下綾子、近藤恵子
2. 発表標題 看護管理者のキーコンピテンシーとリフレクションスタイルとの関連
3. 学会等名 第22回日本看護管理学会学術集会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 金子さゆり、川崎つま子、松浦正子、ウィリアムソン彰子、平岡翠、鈴江智恵、伊藤てる子、真下綾子、近藤恵子
2. 発表標題 看護管理者のキーコンピテンシーとコンピテンシー獲得モデルの構築
3. 学会等名 第21回日本看護管理学会学術集会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 金子さゆり
2. 発表標題 我が国における看護管理者のコンピテンシー獲得に関する研究動向と課題
3. 学会等名 第54回日本医療・病院管理学会学術総会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	川崎 つま子  (Kawasaki Tsumako)	東京医科歯科大学医学部附属病院	

## 6. 研究組織（つづき）

	氏名 (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	松浦 正子  (Matsuura Masako)	神戸大学医学部附属病院	
研究協力者	ウィリアムソン 彰子  (Williamson Akiko)	神戸大学医学部附属病院	
研究協力者	平岡 翠  (Heraoka Sui)	名古屋市立大学病院	
研究協力者	鈴江 智恵  (Suzue Tomoe)	一宮研伸大学看護学部	
研究協力者	伊藤 てる子  (Ito Teruko)	仙台青葉学院短期大学	
研究協力者	真下 綾子  (Mashimo Ayako)	東海大学健康科学部看護学科	
研究協力者	近藤 恵子  (Kondo Keiko)	長野県看護大学	
研究協力者	井本 英津子  (Imoto Etsuko)	長野県看護大学	