

機関番号 : 23803
研究種目 : 基盤研究 (C)
研究期間 : 2008~2010
課題番号 : 20592504
研究課題名 (和文) : 変革期の看護部門トップマネジャーに求められる役割とコンピテンシー
研究課題名 (英文) : The Roles and Competencies for Nursing Top Managers in Rapidly Changing Hospital Environment
研究代表者 : 小寺 栄子 (KODERA EIKO) 静岡県立大学・看護学部・教授 研究者番号 : 20233918

研究成果の概要 (和文) :

現役の看護トップマネジャーへのインタビュー並びに病院管理者へのアンケート調査により、看護のトップマネジャーの役割と高業績特性として 11 のカテゴリー53 の能力を抽出した。更に内外の文献資料を参考にシディクショナリーの内容に検討を加えて、5 つのコンピテンシー領域、28 の分野、217 のコンピテンシー項目よりなる看護のトップマネジャーのコンピテンシーディクショナリーを作成し、これらの妥当性・有用性を確認するために、看護部長職にある看護管理者を対象に質問紙調査を行なった。その結果、「有益だが必要なし」、あるいは「必要でない」項目が明らかになり、これらは現在の看護部門のトップマネジャーの認識を表していると同時に、今後の取り組み課題であることも明らかになった。今後は、看護管理者より成るグループ・インタビューにより、各項目の表現や必要性のレベルを更に究明し、現実看護管理者のコンピテンシー評価に用いることのできるモデルとする予定である。

研究成果の概要 (英文) :

11 categories and 53 abilities as the roles and high performance characteristics of nursing top managers have been identified through interviewing practicing nursing top managers and a survey of questionnaire for hospital executives such as directors of hospital. A further examination of the content of the categories and abilities resulted in developing a competency dictionary of nursing top managers consisted of 5 competency domains, 28 characteristics and 217 competencies.

To identify their validity and usefulness, a survey by questionnaire for directors of nursing affairs was implemented, and some areas or competencies in the questionnaire were assessed as “useful but not necessary” or “not necessary”. These responses or indications would be considered to reflect their recognition as a nursing top manager, and at the same time, will be an issue to be addressed.

A next stage of this research will aim at looking into how to appropriately stipulate the each area and its competencies and identifying the level or extent to which the each area and its competencies are required for the manager through nurse manager group interviews, and finally plan to develop a practical competency dictionary for nursing top managers to be used as a model for their competency evaluation.

交付決定額

(金額単位 : 円)

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2009 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010 年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,500,000	1,050,000	4,550,000

研究分野：医歯薬学

科研費の分科・細目：看護学・基礎看護学

キーワード：看護部門トップマネジャー、看護管理者のコンピテンシー、看護管理者の役割、コンピテンシー・ディクショナリー、

1. 研究開始当初の背景

保健医療改革が急速に進み、人々の健康に対する意識が変化する時代にあつて、看護部門のトップマネジャーには、保健医療サービスの質の保障、保健医療福祉サービスの連携、経営管理への参画、そしてそれらの変化に対応したサービスを率先して創造し、変革していく能力が求められており、看護管理者にはこれまでとは異なったより広範で複雑な役割を担うことが期待されている。しかし、従来、我国の看護管理者は年功序列や経験年数で選ばれ、特別な管理に関する専門教育や知識・技術も有しないままに、現場のなかで試行錯誤を繰り返しながらその時々に必要な知識や技術を身につけてきた。1990年代の半ば頃から継続教育としての看護管理者教育が日本看護協会や看護系大学院の看護管理コースで始まった。日本看護協会の認定看護管理者コースのファーストレベル・セカンドレベルにおいては中間管理者、サードレベルにおいては看護部門のトップマネジャーの育成を目指して教育が行われている。しかし、これらの教育内容は近年の保健医療施設のトップマネジャーに求められている役割に必要な知識・技術を反映した教育であるとの検証がなされていないし、それらの修了生がどのような管理能力を身につけているかの検証もなされていない。また日本看護系大学協議会においても大学院での高度実践看護管理者の育成の必要性を謳っているが、これがどのような役割を担い、どのような知識・技術を身につける必要があるかの明確化には到っていない。

保健医療環境が急速に変化の中で、看護部門のトップマネジャーには変化に臨機応変に対応したサービスを創造し提供することが求められ、今までにないリーダーシップの発揮と責務が課されている。特に、病院の経営管理への参入が期待され、病院のサービスの鍵を握る重要な役割の発揮が期待されている。近年、看護職の副院長職も急速に増加しており、病院経営における看護管理者への期待の大きさの現れである。このような時代背景の中で、看護部門のトップマネジャーに期待される役割とコンピテンシーの明確化とそれらの開発強化に向けての方策を早急に講じる必要がある。近年、我国においては、中間看護管理者（看護師長レベル）の能力指標や職務特性についての研究がなされるようになった。しかし、看護部門のトップマネジャーについては、副院長職の増加とともに

に注目されはじめ、組織内での役割や必要とされる知識や技術についての報告はみられるが、行動達成規準レベルまではまだ明らかにされていない。我国の保健医療体制が急速に変化を遂げる中で、現在そして将来にわたり必要とされる看護部門のトップマネジャーのコンピテンシーの内容を明らかにすることは、看護管理者の資質の向上に役立つばかりでなく、保健医療サービス全体の質の向上に役立つと考える。

2. 研究の目的

本研究は、我国の一般病院の看護部門のトップマネジャーが現時点で、そして近い将来にわたりどのような役割を担うことが期待されているのか、またその役割遂行のために必要とされるコンピテンシー（高成果実現行動特性）の内容を明らかにすることにより、看護部門のトップマネジャーのコンピテンシー・ディクショナリーを導き出すことを目的とする。

3. 研究の方法

本研究では、我国の一般病院における看護部門のトップマネジャーに求められるコンピテンシーについて、次のようなプロセスと方法により明らかにしていった。

[平成 20 年度]

1) 一般病院において看護部門の長の任にある 6 名の高業績看護管理者が現在、どのような課題に直面しているのか、そして現時点あるいは数年後にどのような役割の変化を求められ、その役割の遂行のためには、どのような知識・技術が必要であると考えているのかを半構成的な面接により明らかにした。

2) 200 床以上を有する日本病院機能評価の認定を受けている病院並びに全国の特定機能病院 1022 病院の病院管理者に対して、看護部門責任者の管理能力をどの様に評価し、またどの程の経営管理能力を期待し、今後どの様な役割を期待しているのかの調査を行った。

[平成 21 年度]

3) 看護管理者のコンピテンシーや実践規準、看護管理者教育プログラムなどについての国内外の文献の分析、上記 1) 2) の結果により、看護部門のトップマネジャーに求められるコンピテンシーのクラスターとディクショナリー（評価項目）を導き出す。

[平成 22 年度]

4) 上記 1)2)3)より導き出された看護部門の
トップマネジャーの役割と、国内外の文献
よりコンピテンシー・ディクショナリーを
作成し、それらの重要性と妥当性を明らか
にするために、全国の 500 床以上を有する
日本病院機能評価の認定を受けている病
院 332 の看護部門の責任者に質問紙調査
を実施した。

4. 研究成果

1) 看護トップマネジャーの環境認知と 求められる役割

(1) 対象者の特徴

- ・ 6 名中 4 名は、看護のトップマネジャー
への就任時期が 30 歳代後半と比較的早
期に就任していた。
- ・ 看護管理者としての経験を重ねる中で未
知の難題に遭遇し、積極的にチャレンジ
し、独自のケア体制を創り出してきて
いる。
- ・ 6 名中 4 名に職業生活の初期の段階でモ
デルとなる上司との出会いがあった。
- ・ 病院長、理事長、事務部長などと良好な
信頼関係と連携関係にある。
- ・ 地域の中で広いネットワークを有し、地
域の職能団体等での役割を果たしてい
た。
- ・ 自らの活動を積極的に外部に発信する能
力に長けていた。
- ・ 6 名中 2 名は認定看護管理者の認定を受
けていた。

(2) トップマネジャーの保健医療環境の認 知

- ・ 1 つの変革が安定する前に次々と対応が
迫られる変化が起こる。
- ・ 医療制度改革の中で、医療機関の機能分
化と地域の中での位置づけと役割の差
別化が求められている。
- ・ 病院経営への関与と看護職としての貢献
が求められている。
- ・ 高齢化と少子化の中で、人々にどの様な
サービスを提供するかの模索が求めら
れている。
- ・ 対象者の権利意識の増大と個人情報保護
や情報公開などへの関心の高まりによ
る説明責任を果たすことが求められて
いる。
- ・ チーム医療の推進の中で、看護の専門性
が問われている。
- ・ 看護の役割と業務範囲の広がりの中でど
の様に業務を整理するかが求められて
いる。
- ・ 看護者のワークライフバランスを図るこ
とが求められている。
- ・ 新たな知識や技術を修得し、さらに安全
で質の高い看護の機能と役割を担うこ
とが求められている。

・ 看護管理者としての役割が以前よりは明確
に求められて来ている。しかし管理者とし
てしなければならないことは大きくは変
化していない。

(3) トップマネジャーに求められる知識・技 術と能力

- ① 看護者としての明確な理念を有すること
 - ・ 患者を救う、困っている人を救うという看
護者としての視点でどうあるべきかの理
念を持つこと
 - ・ 時代が変化しても、どのような看護を行う
のかの理念を持ち、その理念を達成するた
めに、その時点での状況を把握し、解決策
を見出す能力
 - ・ 看護に対する確固としたビジョンをもち、
部下に目指す方向を明確に示す能力
- ② 人間性
 - ・ 常に対象者への配慮と思いやりを忘れない
こと
 - ・ 人を受け止めていく広い心を持っているこ
と
 - ・ 人を惹きつける魅力・人間性を有している
こと
- ③ リーダーシップ
 - ・ メンバーが気持ちよく、力を発揮できるよ
うなチームを創ること
 - ・ リーダーシップを発揮して部下にやる気を
起こさせ、奮い立たせること
 - ・ 看護を提供している看護者に看護のやりが
いを感じさせること
- ④ 意思力・実行力
 - ・ 1 つの事をやり遂げていくエネルギーと意
思力
 - ・ 理想とする医療現場を創り出していく意欲
と実行力
 - ・ 学んだことを自分で発展させる能力
 - ・ 信念に向かって踏み出すエネルギーと勇気
を維持できる能力
- ⑤ 俯瞰する能力
 - ・ 多角的な全体を見渡す望遠鏡的視点と、各
部署で何が生じているのかを確認するた
めの顕微鏡的視点を持っていること
 - ・ 経験だけでなく学問・理論をどのように活
用していくか模索すること
 - ・ 洞察力を有すること
 - ・ 自分の目指す看護の質が達成できているか
をモニターすること
- ⑥ 看護の専門性の発揮
 - ・ 看護の専門性を見定めて、看護者に方向性
を示し、個々の努力を支援する能力
 - ・ 経営的な視点だけでなく、患者のニーズに
対応した看護を提供する能力
 - ・ 自分の目で見極め、その上に自分の看護職
としての視点を生かしながら戦略を立て
ていく能力
 - ・ 専門職としての臨床実践能力を有し、それ
を核に管理的能力を発揮すること

- ・他職種や一般の人に看護の意味や意義を示す能力
- ・対象者のニーズを見極め、新たなサービスを創っていく能力

⑦組織化能力

- ・対象者にとって最良の結果を生み出すために組織全体をコントロールする能力
- ・環境を捉えて組織や施設の舵取りをする能力
- ・看護が責任をもって仕事ができる仕組みをつくる能力
- ・責任をもった看護の提供システムをつくる能力
- ・周囲の状況を読み取り、変化をスタッフに伝え対応してもらう能力
- ・病院のシステム構築への参画と提言能力
- ・積極的にケアを創りだし、PDCAサイクルを適用してケアの効果的な提供のためのシステムを創る能力

⑧人材育成能力

- ・患者に良いケアを提供するスタッフを育てるという根本的な役割を果たす能力
- ・自分の能力を認知し、専門職としての生き方にバランスを取っていくことのできる看護者を育成すること
- ・状況の変化をスタッフに伝え、患者の反応を受け取り、スタッフの反応を受け取ること
- ・医療経済や病院経営に関心を持ち職員のコスト意識を育てること

⑨経営管理能力・問題解決能力

- ・社会情勢の把握と判断力
- ・医療費抑制政策や医療界の動向が看護にどの様に関連してくるのかに関心を持ち、戦略を策定する能力
- ・経営管理能力と問題解決能力
- ・経営指標の使い方と資産管理の知識
- ・情報収集能力
- ・政策への提言能力
- ・組織の経営状況を常に把握し、その成果をケアに活かしていくこと
- ・問題を見極めそれを解決する方法論についての知識を持っていること

2) 組織管理者の看護部門トップマネジャーの経営管理行動に対する認識と期待

全国 42 の都道府県より 240 施設の病院管理者から回答があり回収率は 23.5%であった。職位は理事長・総長が 6.7%、病院長が 86.2%、事務長・副院長・常務理事が 5.4%、看護局長・部長が 1.7%であった。慢性期医療機関というよりは高度専門医療や救急医療を担う地域の中核病院が多かった。看護部長が副院長を兼任している病院も 50 あった。また看護部のトップマネジャーに対する業務実績評価を行っていない病院が 24.6%みられた。

(1) 看護管理者の管理行動特性

経営分析・市場分析・財務管理などの項目の評価並びに期待値もあまり高くなかった。

(2) 今後に期待する役割

- ①経営管理能力を磨き、病院経営に積極的に参画し提言する。
- ②看護職のモチベーションを維持しキャリア開発を行う。
- ③各部門、医療チームの調整・連携にリーダーシップを発揮する。
- ④社会情勢や医療環境を読み取り将来を洞察する。
- ⑤看護師に選ばれ定着する職場作り
- ⑥医療の質の向上への取り組みとシステム作り
- ⑦安全、安心な医療提供とマネジメント
- ⑧人間愛に満ちた看護の精神の育成
- ⑨地域医療施設感の連携強化を図り、地域医療の活性化を図る。
- ⑩院長を補佐して病院経営に参画する。
- ⑪チーム医療体制の運営
- ⑫人材育成への期待

(3) 将来の看護のトップマネジャーの役割として、看護部だけでなく病院幹部として広い視野を持ち病院経営に積極的に参画し、医療の質の向上に貢献すること、医療職全体をリードしていくリーダーシップの発揮が望まれていることが明らかになった。

(4) 看護のトップマネジャーとして開発すべき能力として以下の 11 のカテゴリと 53 の能力が抽出された。

- ①素質と資質（教養、人間性、国際性、自己研鑽能力、体力・精神力・忍耐力）
- ②最低でも大学院修士レベルの教育
- ③問題解決能力（判断能力、意思決定能力、情報収集能力、問題解決能力、企画能力、交渉力）
- ④分析能力（保健医療福祉に関する情報を収集し蓄積する能力、現場を適切に把握する能力、経営分析能力、ベンチマーク能力、マーケティング能力）
- ⑤対人関係能力（コミュニケーション能力、対人関係調整能力、幅広いネットワーク）
- ⑥看護の役割の追及（保健医療の動向より将来を展望する、看護の役割を積極的に追及する、医療政策を先取りして取り組む）
- ⑦提言能力（看護のあり方を種々の団体に提言する能力、保健医療福祉政策への看護職からの提言能力、病院方針への提言、施設や地域を把握したうえでの積極的な提言能力）
- ⑧リーダーシップ（スタッフの意欲を促進する能力、中間管理職のモチベーションを高める能力、チーム医療をリードする能力、他部門へのリーダーシップの発揮、他施設

との連携におけるリーダーシップの発揮、地域社会でのリーダーシップの発揮)

- ⑨人材の確保と育成（人材確保能力、看護職員の適正人員配置、院内外での人的資源の育成と活用、専門性の高い優れた人材の育成、後任の育成、看護・介護職員の求心力の強化、院内の全ての専門職の人的資源の開発と能力育成、教育・研究・指導能力、人事管理能力)
- ⑩連携と調整（他職種との連携と協働を促進する能力、他職種との調整能力、地域医療への積極的な参画、地域の保健医療福祉施設間の連携体制の構築、行政や地域との連携の推進能力)
- ⑪経営管理能力（医療の品質管理能力、危機管理・安全管理能力、財務管理能力、病院経営マネジメント能力、経営戦略策定能力)

病院管理者の調査より明らかになった看護のトップマネジャーの能力開発における今後の課題は以下のとおりである：

1. 看護のトップマネジャーの業績評価基準が明確になっていない病院がまだかなり存在すると考えられる。看護部門だけでなく、病院のサービスの質の舵取り役の看護部長のアウトカム指標が存在しないことは、看護サービスの変革の必要性が迫られている現在において非常に危惧する状態である。

2. 看護のトップマネジャーの経営管理行動特性では、経営分析・市場分析・財務管理の評価が低く、また同様に、これらの特性に対する期待も低かった。サービスの提供と消費の最前線にしながら、今まで病院の経営管理に携わってこなかったことが原因であるが、これらの能力の開発のためのプログラムを強化する必要がある。

3. 病床規模による傾向としては、700床以上と200床未満の病院で経営管理行動の認識と期待が高い傾向があり、それらの病院では看護管理者は、経営管理に実際に関わり成果を上げていることが予測された。

3) 看護部門のトップマネジャーに求められるコンピテンシーのクラスターとディクショナリーの抽出

米国においては、看護のトップマネジャーの役割と求められる能力についてはいくつかの研究がなされている。ANA(American Nurses Association)やAONE(The American Organization of Nurse Executives)では、将来にわたり看護においてリーダーシップを発揮する立場にある看護職の役割や能力について具体的に示している。

2004年にANAは、Scopes and Standards for Nurse Administratorsを発行し、看護管理者に必要な基本的な知識基盤を明らかにし、また看護のトップマネジャーとユニットレベルの看護管理者の役割を明確に定義した。そこでは、看護の

トップマネジャーは、「看護の実践現場、看護師の教育と専門職としての成長、看護研究、看護部門の経営、そして看護サービスにおける全ての管理に責任と責務を有する」と述べられ、また「組織全体の運営と管理に責任を有し、組織の価値観を日々の日常業務に浸透させ効果的で効率的なケア提供組織を作っていく責任を有するとしている。

一方、AONEは、1995年に看護のトップマネジメントの役割と機能に関する論文を出したが、その後、保健医療の変革が生じていることを背景に、2005年に、より詳細に看護トップマネジャーのコンピテンシーを明らかにした。これは今後とも予想される保健医療の変革への挑戦に対応すべく、変革的な看護のリーダーシップにより未来の保健医療を形作ってゆこうというビジョンをもって示された。これらは看護管理者の職務記述や評価基準としても使うことができる。コア・コンピテンシーの領域は以下に示す5つのものであるが、これらのコア・コンピテンシー毎に下位項目が示され、さらに詳細なコンピテンシーが示されている。

ANAの看護管理者の役割とAONEの看護のトップマネジャーのコンピテンシー、そして上記の2つの研究実施により明らかになった看護管理者の役割や能力の内容を整理・分類し、5つの領域と28の分野、そして217の看護のトップマネジャーの高業績特性（コンピテンシー）を導き出した。以下には紙面の都合上、5つの領域と28の分野のみを示す。

I. コミュニケーションと人間関係の構築

- ①効果的なコミュニケーション
- ②人間関係の管理
- ③影響力のある行動
- ④多様性の認知
- ⑤地域社会への参入
- ⑥他の専門職・医師との関係
- ⑦教育機関との関わり

II. 保健医療組織の運営に関する知識と技術

- ①臨床実践の知識
- ②ケア提供モデルと業務設計
- ③保健医療経済と政策への提言
- ④経営への参画
- ⑤根拠に基づいた実践と評価
- ⑥患者安全
- ⑦医療の質向上のための方策と実行
- ⑧リスク・マネジメント

III. リーダーシップの発揮

- ①上級管理者としての特性
- ②システム思考
- ③コーチング
- ④変革の管理

IV. 専門職性の発揮

- ①専門職としての責務
- ②キャリア計画
- ③倫理

- ④根拠に基づいた臨床／管理実践
- ⑤権利の擁護

V. ビジネススキルの発揮

- ①経営分析と財務管理
- ②人的・物的職場環境の整備
- ③戦略的な管理
- ④情報管理と情報技術

4) 上記 1)2)3)より導き出された看護部門のトップマネジャーのコンピテンシー・ディクショナリーの重要性と妥当性の検討

全国の500床以上を有する日本病院機能評価の認定を受けている病院332の看護部門の責任者に質問紙調査を実施した。

その結果、47名（回収率、14.2%、回答所要時間が1時間程度のため回収率が低くなったと考えられる）の看護部長より回答が得られ、46名を有効回答とした。所属施設は、都道府県市町村、地方独立行政法人が45.7%、国立・国立病院機構が23.9%、日本赤十字社が6.5%、その他が23.9%であった。看護部長・看護局長・総看護師長が76.1%、看護部長職と副院長を兼務している者が23.9%であった。

調査の結果、特に重要性の認識が低かった項目として、「自分の行動と目標達成への自信に満ちている」、「人々の多様な考え方や文化的な信条をケアに取り入れることを推奨している」、「臨床での研究を学校と協力して取り組んでいる」、「コンシューマリズムに関連する課題を明らかにしている」、「患者ケアチームのメンバーに研究結果を広めている」、「安全な診療システム、診療過程、診療方針と方法を設計している」、「診療活動をモニターして、顕在的／潜在的なリスクを明らかにしている」、「安全性工学の知識を応用している」、「自己の長所と短所についてのフィードバックに従って行動している」、「自己の長所と短所についてのフィードバックを強く求める」、「他者が常に根拠に基づいたデータと研究成果を用いているのかをモニターしている」、「財務データの齟齬を明らかにして調査する」、「他の資金調達方法を見出している」、「社会が求めるヘルスケアサービスの創造と構築を目指し、サービスのマーケティングの方法を理解し、実際に市場分析を行っている」、「自院の外部環境と経営資源の分析結果に基づいた事業機会と事業リスクについて明らかにしている」であった。また30%以上の回答者が、「必要な」あるいは「有益だが重要でない」と回答した項目は、「患者ケアチームのメンバーに研究結果を広めている」、「自己の長所と短所についてのフィードバックを強く求める」、「自己の長所と短所についてのフィードバックに従って行動している」、「社会が求めるヘルスケアサービスの創造と構築

を目指し、サービスのマーケティングの方法を理解し、実際に市場分析を行っている」であった。

以上の結果は現在の看護部門のトップマネジャーの管理者としての現実の認識度を表していると同時に、重要度の認識が低かった項目に関しては、今後、管理者としての能力をより強化する必要がある項目でもあると考えられる。また本調査で用いたコンピテンシー・ディクショナリーの内容の表現には意味が十分に伝わりにくい項目もあり、更なる改善が必要であると考える。

今後は、コンピテンシー・ディクショナリーの信頼性と妥当性をより高め、また看護管理者のコンピテンシー評価に用いることのできるモデルとするために、看護管理者より成るグループ・インタビューにより、各項目の内容の表現や必要性のレベルを更に検討を加え、我が国の看護実践の場で実用可能なディクショナリーの抽出を行う必要があると考えている。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔学会発表〕（計2件）

小寺栄子、看護トップマネジャーの環境認知と求められる役割－看護管理者へのインタビューを通じて－、第47回日本医療・病院管理学会学術総会、2009年10月17日、東京女子医科大学

小寺栄子、一般病院組織管理者の看護部門トップマネジャーの管理行動の認識と期待、第13回日本看護管理学会年次大会、2009年8月21日、アクティシティ浜松

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小寺 栄子 (KODERA EIKO)
静岡県立大学・看護学部・教授
研究者番号：20233918

(2) 研究分担者

該当なし ()
研究者番号：

(3) 連携研究者

該当なし ()
研究者番号：