

## 〔研究報告〕

## 学士課程卒業者がマネジメント能力を発揮した看護実践経験から得た学び

両羽 美穂子<sup>1)</sup> 橋本 麻由里<sup>1)</sup> 鈴木 里美<sup>1)</sup>  
百武 真理子<sup>1)</sup> 田辺 満子<sup>2)</sup>

# Learning from Experiences Demonstrating Management Skills in Nursing Practice of Nurses with a Bachelor's Degree

Mihoko Ryoha<sup>1)</sup>, Mayuri Hashimoto<sup>1)</sup>, Satomi Suzuki<sup>1)</sup>, Mariko Hyakutake<sup>1)</sup> and Michiko Tanabe<sup>2)</sup>

## 要旨

本研究の目的は、学士課程卒業者が看護実践においてマネジメント能力を発揮した看護実践経験とその経験から得た学びの内容を明らかにし、中堅期に移行するまでのジェネラリストナース育成におけるマネジメント能力発展の課題を検討することである。

マネジメント能力は、あらゆる看護の側面において Plan-Do-Check-Action(PDCA) サイクルを用いて効率・効果的に実践を展開する能力と定義する。

A 県下の病院に勤務する看護実践経験 1 年目から 7 年目になる学士課程卒業者 330 名を対象に、2010 年 8 月に郵送による自記式アンケート調査を実施し、自由記述での回答を求めた、マネジメント能力を発揮した看護実践経験とその経験からの学びを質的に分析した。

返信のあった 190 名のうち、自由記述の有効回答数は 105 名 (55.3%) であった。

一番印象に残っているマネジメント能力を発揮した看護実践経験は、「看護活動の優先順位を考え、その日の自分の仕事を調整する」に関するものが一番多かった。看護実践経験から得た学びは、【看護の役割・責任に関すること】【ケアの姿勢に関すること】【査定に関すること】【患者中心の医療・看護に関すること】【仕事の調整力に関すること】【チームリーダーの役割・能力に関すること】【チームワークに関すること】【個人・チームの成長に関すること】【多職種連携・協働に関すること】【社会資源の活用に関すること】【看護の質向上に関すること】であった。

学士課程卒業者は、マネジメント能力を発揮する経験を積み重ねることによって、専門性の高まりにつながる学びを得ていることが明らかになった。マネジメント能力発展の課題は、【仕事の調整力に関すること】などの経験に直接関連する学びを新任期から効果的に得られるように支援することである。看護実践経験から効果的に学びを習得するには、看護実践を省察し、経験から学びを概念化していくプロセスが必要である。さらに、組織共通の知識へと発展させるには、組織的な学習支援のための仕組みの活用が必要である。

**キーワード:** 学士課程卒業者、マネジメント能力、看護実践経験

## I. はじめに

学士力に必要な態度・志向性に自己管理能力、チームワーク、倫理観、社会的責任等があげられている（中央教育

審議会,2008)。学士課程を卒業する看護専門職にとっては、これらの能力を組織人として、かつ専門職として、看護実践において発揮していくことが求められる。

1) 岐阜県立看護大学 機能看護学領域 Management in Nursing, Gifu College of Nursing

2) 岐阜県立看護大学 看護研究センター Nursing Collaboration Center, Gifu College of Nursing

2000年度に開学した本学では機能看護学（英語名 Management in Nursing）において、これらの能力の育成に焦点を当てた科目を展開しており、その中心概念としてマネジメントを位置付けている。マネジメントの和訳は、管理・経営であるが、看護実践におけるマネジメント能力は管理者のみならず新任期の看護職者であっても必要な能力として、学士課程教育において基礎的能力の育成を目指している。

これまでマネジメント能力は、リーダーシップや病棟管理などの管理的側面として捉えられることが多かった。しかし役割遂行能力など新任期においても必要なマネジメント能力があり、看護実践現場では、継続教育を展開し看護専門職のマネジメント能力育成を支援している。一方、看護専門職自身は看護実践経験を積み重ねることと並行して、生涯学習により自己の成長に責任を持っていく必要がある。看護実践経験から多くの学びを得ていると考えるが、看護専門職の経験学習（Kolb,1984）に焦点を当てた研究は少ない（豊増,2012）。

そこで、本研究では、学士課程を卒業したA県内の新任期から中堅初期までの看護師を対象に、マネジメント能力を発揮した看護実践経験とその経験から得た学びの内容を明らかにし、中堅期に移行するまでの看護専門職のマネジメント能力発展の課題を検討することを目的とする。本研究により、看護実践経験を実践知へと発展させていく生涯学習のあり方に示唆を与え、看護専門職の質の向上に貢献できると考える。

## Ⅱ. 用語の定義

本研究においてマネジメント能力は、あらゆる看護の側面において Plan-Do-Check-Action(PDCA) サイクルを用いて効率・効果的に実践を展開する能力と定義する。看護実践においては、査定－診断－計画－実施－評価のサイクルを看護過程として看護を展開することから、マネジメント能力は、看護実践の基盤となる能力であると考える。

## Ⅲ. 方法

### 1. 調査対象

A県下の病院に勤務する看護実践経験1年目から7年目になる学士課程卒業者330名であった。7年目までを

対象とした理由は、本学を卒業した第1期生の看護実践経験が調査を実施した2010年において7年目となったことからである。

### 2. 調査時期

2010年8月に郵送による自記式アンケート調査を実施した。

### 3. 調査項目

基本属性として臨床経験年数を尋ねた。マネジメント能力に関して表1に示す。これらは、機能看護学における教授内容から構成した『仕事の調整に関すること』5項目（項目番号①～⑤）、『情報活用に関すること』5項目（項目番号⑥～⑩）、『自己の成長や看護職のキャリア向上に関すること』2項目（項目番号⑪、⑫）、『チーム医療に関すること』5項目（項目番号⑬～⑰）、『組織に関すること』4項目（項目番号⑱～㉔）の計21項目について示し、この項目を参考にく一番印象に残っているマネジメント能力を発揮した看護実践経験〈とくマネジメント能力を発揮した看護実践における学び〉について自由記述にて尋ねた。

### 4. 調査方法

1) A県内の病院104施設を対象に看護部長等宛に調査の依頼文を送付し、返信用葉書の同意書への署名および返信をもって調査の同意を得た。合わせて該当の対象者数に関して情報提供を得た。

2) 調査の同意が得られた施設を対象に、個別に封をした依頼文および質問紙を施設宛に送付し、看護部等を通じて対象者に無記名の自記式質問紙調査用紙を配布した。回答は自由意思により行えるように、個別の郵送による直接返信を依頼し回収した。

### 5. 分析方法

本研究では、く一番印象に残っているマネジメント能力を発揮した看護実践経験（以下、経験とする）〉の記述内容については、2年単位で経験年数別に整理した上でマネジメント能力21項目と照合し、記述した人数を計上した。21項目に含まれない内容は、記述の意味内容から定義に基づきマネジメント能力を表現した。

くマネジメント能力を発揮した看護実践経験における学び（以下、学びとする）〉については、初めに記述の意味内容を変えずに要約し、類似性により分類整理した。次に、く学び〉のもととなったく経験〉に戻り、く経験

で発揮していたマネジメント能力と照合し、2年単位での経験年数別に整理した。

## 6. 倫理的配慮

調査対象者へは、本研究の目的およびデータの活用方法等について説明書を用いて説明し、調査への同意は回答・返信をもって同意とみなした。調査協力への自由意思は個別の直接返信により保障した。また、質問紙は無記名とし匿名性を保障した。研究は岐阜県立看護大学研究倫理審査部会の承認（平成22年6月承認番号2210）を得て実施した。

## IV. 結果

### 1. 回答者の属性

返信のあった190名のうち、自由記述の回答数105名（55.3%）であった。経験年数別にみると、1・2年目は26名、3・4年目は32名、5・6年目は37名、7年目は10名であった。

### 2. 学士課程卒業者がマネジメント能力を発揮した看護実践経験

表1に経験を示す。『仕事の調整に関すること』5項目のうちでは、「②課題に応じてリーダーシップを発揮する」を除く、4つの項目が上がっていた。そのうち、「①看護活動の優先順位を考え、その日の自分の仕事を調整する（以下、①とする）」は、全体で21名と一番多く、中でも1・2年目が16名であった。また、「⑤チームリーダーとして全体的に仕事を調整する（以下、⑤とする）」は3・4年目および5・6年目が多くあげていた。

『自己の成長や看護職のキャリア向上に関すること』の2項目と『チーム医療に関すること』の5項目はすべてあがっていた。中でも「⑫他の看護職の指導・教育や学生教育に意図的に関わる（以下、⑫とする）」は、5・6年目が多くあげていた。「⑩利用者の個別ニーズの充足に向けてチームメンバーや他職種と連携・協働する（以下、⑩とする）」は、3・4年目が多くあげていた。

表1 学士課程卒業者の経験年数別にみたマネジメント能力を発揮した看護実践経験

	マネジメント能力	経験年数（年目）				計（人）
		1・2	3・4	5・6	7	
仕事の調整に関すること	①優先順位を考え、その日の自分の仕事を調整する	16	2	3	0	21
	②課題に応じてリーダーシップを発揮する	0	0	0	0	0
	③課題に応じてメンバーシップを発揮する	0	1	0	0	1
	④チームメンバーとして、自分の仕事だけでなく他のメンバーの仕事を支援するように行動する	2	4	0	0	6
	⑤チームリーダーとして全体的に仕事を調整する	1	8	7	2	18
情報活用に関すること	⑥看護の目的を考えて情報を活用し、看護行為を意思決定する	0	0	0	0	0
	⑦対象者の意思決定を支援するために、適切な分量の情報を提供する	0	0	0	0	0
	⑧情報を活用して評価を行い、次の計画に活かす	0	0	0	0	0
	⑨看護の責任を考えた上で必要な情報を記録する	0	0	0	0	0
	⑩倫理に適った方法で情報を扱い管理する	0	0	0	0	0
自己の成長や看護職のキャリア向上に関すること	⑪看護専門職として自己を成長させるために、必要な資源を計画的に活用する	1	0	2	0	3
	⑫他の看護職指導・教育や学生教育に意図的に関わる	1	1	7	3	12
チーム医療に関すること	⑬チーム医療における看護職の位置づけを考え役割を果たす	0	0	3	0	3
	⑭チーム医療における看護の役割を考え、プライマリナーズとして利用者のケアに責任を持つ	1	4	4	2	11
	⑮チーム医療を推進するために、他職種の専門性を理解した上で適切な情報を共有する	0	0	1	0	1
	⑯利用者の個別ニーズの充足に向けてチームメンバーや他職種と連携・協働する	1	6	3	0	10
	⑰地域での生活を想定し、地域のサービス提供者と連携・協働する	0	2	0	2	4
組織に関すること	⑱医療安全や感染予防のために、リスクをマネジメントし行動する	1	2	0	0	3
	⑲委員会活動やブリーチングなど、組織の中の自分の役割に基づき行動する	0	0	0	0	0
	⑳所属部署、看護部、施設の目標を理解し、課題達成するよう行動する	0	0	0	0	0
	㉑看護の改善・充実のために組織的に取り組む	1	2	4	1	8
追加されたこと	㉒患者・家族と医療スタッフ間を調整する＊	1	0	1	0	2
	㉓スタッフ間の調整を行う＊	0	0	1	0	1
	㉔ケアに必要な社会資源の活用を促す＊	0	0	1	0	1
合計（人）		26	32	37	10	105

注）○数字は項目番号、＊は本調査において新たに確認できた看護実践におけるマネジメント能力を示す。

『組織に関すること』では4項目中2項目が上がり、「㉑看護の改善・充実のために組織的に取り組む（以下、㉑とする）」は、1・2年目から7年目まですべてにみられた。

『情報活用に関すること』の5項目には、「⑥看護の目的を考えて情報を活用し、看護行為を意思決定する」などが含まれているが、経験としての記述はなかった。

経験の記述から追加されたマネジメント能力として、「㉒患者・家族と医療スタッフ間を調整する」他2つがあった。

### 3. マネジメント能力を発揮した看護実践経験からの学び

文章中経験を「」、学びの内容を[ ]、分類した学びの項目を【 】で示す。

学びは、11に分類できた。以下に、分類した学びごとに結果を示す。また、表2は経験年数別にみた学びの内容である。

#### 1) 看護の役割・責任に関すること

【看護の役割・責任に関すること】は5件あった。1・2年目は[限られた時間での責任ある看護の提供]など3件あり、「①」の経験から学んでいた。3・4年目は、[告知を受けた患者へのチーム医療における看護師の役割]が1件あり、「⑩」の経験から学んでいた。5・6年目は[患者の急変時に自分の役割を瞬時に見極め動く必要性]が1件あり、「①」の経験から学んでいた。7年目は該当する学びが確認できなかった。1・2年目の経験と学びの記述の一例を以下に示す。

まだ1年目なので、仕事の調整の場面で最もマネジメント能力を発揮しています。その日の受け持ちの人数によって、1人の患者にかける時間を調整したり、検温の順番を考えたりしています「①」。

看護師になって、学生のように1人の患者に全力をそいので看護ができないことにもどかしさを感じていますが、より多くの地域の人々の健康を守る病院スタッフとして、たくさんの患者とかかわる責任があるのだと感じるようになりました[限られた時間での責任ある看護の提供]。

#### 2) ケアの姿勢に関すること

【ケアの姿勢に関すること】は3件あった。1・2年目は[確実な確認の執行]1件、3・4年目は[安全と倫理的配慮の必要性]が1件あり、いずれも「⑩医療安全や

感染予防のために、リスクをマネジメントし行動する（以下、⑩とする）」経験から学んでいた。5・6年目は該当する学びが確認できなかった。7年目は[対象に関心を向ける意義]が1件あり、「⑫」の経験から学んでいた。7年目の経験と学びの記述は以下のとおりである。

学生の担当者が急変しターミナルとなったが、学生は今できることをと考え、学生同士が協力し合い、団結してケアを行うことができた。家族も学生をすごく受け入れてくれ、実習終了時には手紙をくれたり、また明日も来てほしいと言ってくださった。その時学生指導ができて、その場にいられて幸せだった「⑫」。

いくら技術、知識が多少未熟であっても、相手に向ける関心や相手のことを自分のことのように考える思いがあれば、相手と通じ合うことができるのだと思えた[対象に関心を向ける意義]。

#### 3) 査定に関すること

【査定に関すること】は10件あった。1・2年目は[優先順位の見極めの必要性]などが2件あり、「①」の経験から学んでいた。3・4年目は[入院前の患者の生活状況把握の必要性]1件、[情報収集につながる信頼関係の構築と援助ニーズの査定]などが3件あった。これらの学びのもととなった経験は、「⑭チーム医療における看護の役割を考え、プライマリーナースとして利用者のケアに責任をもつ（以下、⑭とする）」などであった。5・6年目は[入院中から退院後を視野にケアする大切さ]1件他、全3件であり、「⑩看護専門職として自己を成長させるために、必要な資源を計画的に活用する」経験などから学んでいた。7年目は[家族背景を含めた査定とチームメンバー間で統一したケアの必要性]を「⑭」の経験から学んでいた。3・4年目の経験と学びの記述の一例を以下に示す。

肺炎や尿路感染症で何度か入院を繰り返している患者様に対して、ST（言語聴覚士）と相談し、どのように食べれば誤嚥しないかというマニュアルを作成した。その患者様は元々障害があり、食事をかまずに丸のみしかできなかった方で、入院する少し前から自己にて摂取できず介助が必要となっており、施設のスタッフからもそのようなマニュアルがあれば欲しいと要望があった「⑭」。

患者様のニーズを把握するためには、その人が自宅や



表2 経験年数別にみたマネジメント能力を発揮した看護実践経験からの学び

看護実践経験からの学び	1・2年目	3・4年目	5・6年目	7年目	計(件)
看護の役割・責任に関すること	限られた時間での責任ある看護の提供など(①-3件)	告知を受けた患者へのチーム医療における看護師の役割(⑩-1件)	患者の急変時に自分の役割を瞬時に見極め動く必要性(①-1件)		5
ケアの姿勢に関すること	確実な確認の執行(⑩-1件)	安全と倫理的配慮の必要性(⑩-1件)		対象に関心を向ける意義(⑫-1件)	3
査定に関すること	優先順位の見極めの必要性など(①-2件)	入院前の患者の生活状況把握の必要性(⑭-1件) 情報収集につながる信頼関係の構築と援助ニーズの査定など(⑩-3件)	入院中から退院後を視野にケアする大切さ(⑪-1件) 先を予測した査定とケアの必要性(⑬-1件) 生活上の困難の確認の必要性(⑩-1件)	家族背景を含めた査定とチームメンバー間で統一したケアの必要性(⑭-1件)	10
患者中心の医療・看護に関すること	自分自身と患者の思いの一致の必要性和難しさ(①-1件)	思いのズレを修正するなど意思決定支援のための他職種連携の大切さ(⑩-1件) 必要な地域サービスを対象自身が選択するための支援の必要性(⑦-1件)	業務の効率だけではなく患者の気持ちの大切さ(①-1件) その人らしい生活に関わるためのマネジメント能力の必要性(⑬-1件)	家族の意思決定を支えるための話し合いの機会の調整(⑭-1件)	6
仕事の調整力に関すること		業務の所要時間の分析(①-1件) 業務全体の調整と業務の効率性など(⑤-3件)	緊急性のある業務の調整力の重要性(①-1件)		5
チームリーダーの役割・能力に関すること		メンバーの適材配置と経験年数に応じた指示の出し方など(⑤-4件)	全体の把握や広い視野でのチームの見方など(⑤-4件)	業務整理とチームメンバーへの働きかけの大切さなど(⑤-2件)	10
チームワークに関すること	優先度に合わせて仕事の調整とチームワークによるメンバーへの協力依頼など(①-4件) チームワークの必要性(④-1件) リーダーシップによるチーム運営とメンバーシップ(⑤-1件) チームによるケアの充実(②-1件)	チームワークによる看護実践の大切さ(①-1件) メンバーとして自分にできることをアピールして役割遂行(③-1件) チームによるケアの充実など(④-2件)	メンバーの能力を活かしたチームワークの必要性など(⑤-2件) 新人とチームメンバー間の調整・情報共有・フォローの必要性など(⑫-3件) 情報提供だけでなく動機づけの必要(②-1件) 管理者スタッフ間の調整(④-1件)		18
個人・チームの成長に関すること	仕事の調整による学習時間の確保など(①-2件) 自分の言葉で説明することによる理解の深まり(⑪-1件) チーム学習による自己の成長(⑫-1件)	チーム力向上のための自己成長の必要性(④-1件) リーダー業務の経験の意味と先輩等資源の活用(⑤-1件) 看護職としての成長を支援するチームの大切さとその人の特性に合わせた支援方法(⑫-1件)	視野の拡がりによる価値観の理解(⑪-1件) 自己の曖昧な知識の再確認と学習による修得など(⑫-4件) 看護専門職としての自覚(⑬-1件) 自己研鑽とチーム学習の進め方(②-1件) 自信の獲得(⑬-1件)	指導力・管理能力など(⑫-2件) 継続看護の重要性和チーム学習の進め方(②-1件)	18
多職種連携・協働に関すること	患者を中心とした多職種間での情報共有のあり方(⑭-1件) 患者の変化を予測した他職種連携の大切さ(⑩-1件) ケアの充実のためのチーム医療における他職種間の調整の必要性(②-1件)	患者や家族と共に多職種との連携の中心になるプライマリナーズとしての責任性など(⑭-3件) 患者が望む生活ができるようにする多職種間の調整(⑦-1件)	退院後の生活を考えたケアと他職種との連携の重要性など(⑭-4件) 他職種間でのこまめな連絡と調整の必要性和社会人としてのマナーの向上(⑮-1件)	患者の希望に寄り添い他職種と連携する必要性(⑦-1件)	13
社会資源の活用に関すること		最適なケアの提供のためのエキスパートの活用(⑩-1件)	退院後を視野に入れた資源の活用と他職種連携の大切さ(⑩-1件)		2
看護の質向上に関すること	ケアの方法や効率性など考えた看護技術(④-1件)	統一した医療の提供とマニュアル・教育の整備の必要性(⑩-1件) 日常業務からの問題の発見と改善していく大切さ(②-1件)	マネジメント能力発揮による周囲への影響と効果(⑩-1件) 目的達成のための事前調査や振り返りの大切さなど(②-2件)		6
特になし・記述なし	(①-4件)	(②-1件)(④-1件)	(⑤-1件)(②-1件)	(⑦-1件)	9

注) ( )内番号はマネジメント能力の項目番号を示す。

施設でどのような生活を送っているかということ詳しく知ることが必要。特にADLなど前回の入院(数週間前)時とは少しでも状態が変化していればその部分に対するニーズも前回入院時と変わってくる[入院前の患者の生活状況把握の必要性]。

#### 4) 患者中心の医療・看護に関すること

【患者中心の医療・看護に関すること】は6件あった。1・2年目は[自分自身と患者の思いの一致の必要性和難しさ]が1件あり、「①」の経験から学んでいた。3・4年目は[思いのズレを修正するなど意思決定支援のための他職種連携の大切さ]1件、[必要な地域サービスを対象者自身が選択するための支援の必要性]1件であった。これらの学びは、「⑩」の経験などから学んでいた。5・6年目は[その人らしい生活に関わるためのマネジメント能力の必要性]など2件あり、「⑬チーム医療における看護職の位置づけを考え役割を果たす」経験などから学んでいた。7年目は[家族の意思決定を支えるための話し合いの機会の調整]が1件であり、「⑭」の経験から学んでいた。1・2年目の記述は以下のとおりであった。

ケアをする時に、いつ行うのがいいのか、どの時間に自分ではできるかを考えること「①」。

自分にとっては今やるのがいいと思っても、(業務的に)患者さんにとっては、今やってほしくないと思っているかもしれない。自分の動きと、患者さんの意思が一致しているかどうかは分からない[自分自身と患者の思いの一致の必要性和難しさ]。

#### 5) 仕事の調整力に関すること

【仕事の調整力に関すること】は5件あった。1・2年目および7年目は該当する学びが確認できなかった。3・4年目は4件のうち、[業務全体の調整と業務の効率性]など3件は、「⑤」の経験から学んでいた。5・6年目は[緊急性のある業務の調整力の重要性]が1件あり、「①」の経験から学んでいた。5・6年目の経験と学びの記述は以下のとおりである。

忙しい業務の中で、毎日、看護の優先順位を考えて、仕事を調整しています「①」。

仕事の調整は経験をつむことで、年々できるようになりました。忙しく、緊急性のある病棟では、マネジメント力が、とても重要だということを学びました[緊急性

のある業務の調整力の重要性]。

#### 6) チームリーダーの役割・能力に関すること

【チームリーダーの役割・能力に関すること】は10件あった。しかし、1・2年目は該当する学びが確認できなかった。3・4年目は[メンバーの適材配置と経験年数に応じた指示の出し方]など4件、5・6年目は[全体の把握や広い視野でのチームの見方]など4件、7年目は[業務整理とチームメンバーへの働きかけの大切さ]など2件あり、すべて「⑤」の経験から学んでいた。7年目の経験と学びの記述の一部を以下に示す。

患者さんが急変したとき、リーダーとして、優先業務を考え、業務を調整し、必要時、夜勤師長に相談した「⑤」。

リーダーとしてメンバーに適切な指示をだせるようにまずは業務を整理できる事が大切。みんなで協力して業務をこなせるように声をかけることが大切だと思った[業務整理とチームメンバーへの働きかけの大切さ]。

#### 7) チームワークに関すること

【チームワークに関すること】は18件あった。1・2年目は7件あり、そのうち4件は、[優先度に合わせた仕事の調整とチームワークによるメンバーへの協力依頼]などの学びを、「①」の経験から得ていた。[チームによるケアの充実]は1件であり、「②」の経験から学んでいた。その他に、[チームワークの必要性]、[リーダーシップによるチーム運営とメンバーシップ]が1件ずつであった。3・4年目は4件のうち[チームによるケアの充実]など2件は、「④チームメンバーとして、自分の仕事だけでなく他のメンバーの仕事を支援するように行動する(以下、④とする)」経験から学んでいた。その他に「③課題に応じてメンバーシップを発揮する」経験などがあった。5・6年目は7件あり、[新人とチームメンバー間の調整・情報共有・フォローの必要性]など学んでいた。そのもととなった経験は、「⑫」3件、「24ケアに必要な社会資源の活用を促す」1件などであった。1・2年目の経験と学びの記述の一部を以下に示す。

患者カンファレンスで、ある患者についてチームメンバー間で話し合い、情報交換することで、その患者に対し、今後どのような治療がなされ、看護師としてどう対応していくか、統一した対応、ケアなどができるようにしている「⑫」。

1人では収集できない情報も、メンバー間で話し合う

ことで患者についてより知ることができる。また、ケアの方法なども先輩看護師の助言を受け、実践に活かすことができる〔チームによるケアの充実〕。

#### 8) 個人・チームの成長に関すること

【個人・チームの成長に関すること】は18件あった。1・2年目は、〔仕事の調整による学習時間の確保〕を含む4件であり、そのうち、「①」の経験が2件あった。3・4年目は〔チーム力向上のための自己成長の必要性〕など3件あり、そのもととなった経験は「④」などであった。5・6年目は8件あり、そのうち〔自己の曖昧な知識の再確認と学習による修得〕などの学びは「⑫」の経験から得ていた。7年目は〔指導力・管理能力〕など2件は⑫の経験であり、〔継続看護の重要性とチーム学習の進め方〕は、「⑭」の経験から学んでいた。7年目の経験と学びの記述の一部を以下に示す。

継続看護の委員会に所属していた時に、在宅へ退院される患者さんに関わり退院調整看護師や主治医、訪問看護師などと面談する機会を持った。その後、担当看護師と退院調整看護師が、在宅訪問し、在宅での様子を調査。その状況を、病棟スタッフ全体で共有する場を持ち、継続看護を学んでもらった「⑭」。

継続看護の重要性を理解することができた。率先して委員会の活動に取り組むことで、他スタッフの認識・意識の向上、看護の質向上につながっていく。自分の学びは、他スタッフと共有していくことが大切だと学んだ〔継続看護の重要性とチーム学習の進め方〕。

#### 9) 多職種連携・協働に関すること

【多職種連携・協働に関すること】は13件あった。1・2年目は3件あり、〔ケアの充実のためのチーム医療における他職種間の調整の必要性〕などを学んでおり、そのもととなった経験は「⑫患者・家族と医療スタッフ間を調整する」などであった。3・4年目は4件あり、そのうち〔患者や家族と共に多職種との連携の中心になるプライマリナースとしての責任性〕など3件は、「⑭」の経験から学んでいた。5・6年目は5件あり、〔退院後の生活を考えたケアと他職種との連携の重要性〕など4件は、「⑭」の経験から学んでいた。7年目は1件あり、〔患者の希望に寄り添い他職種と連携する必要性〕を「⑰地域での生活を想定し、地域のサービス提供者と連携・協働する（以下、⑰とする）」経験から学んでいた。7年

目の経験と学びの記述は以下のとおりである。

ターミナル患者で創部処置の必要な方が、自宅退院・在宅療養へ変わる時、創部処置方法を家族、訪問看護師へ伝達。在宅医の調整を退院調整看護師、主治医などと連携し希望であった在宅へ帰る事ができた。また、癌性疼痛もあり、スタッフや主治医、緩和ケアチームと協力し、疼痛コントロールも行き退院することができた「⑰」。

他職種の連携により患者の希望に沿う、希望に近い状態での療養環境を提供していく事ができる事を学んだ〔患者の希望に寄り添い多職種と連携する必要性〕。

#### 10) 【社会資源の活用に関すること】

【社会資源の活用に関すること】は2件あり、1・2年目と7年目の学びは確認できなかった。3・4年目は〔最適なケアの提供のためのエキスパートの活用〕、5・6年目は〔退院後を視野に入れた資源の活用と他職種連携の大切さ〕を「⑩」の経験から学んでいた。3・4年目の経験と学びの記述は以下のとおりである。

ターミナル期の患者で、寝たきり、膣より分泌物が多くなり、褥瘡のリスク、皮膚トラブルのリスクが高くなった方がいらっしゃった。おむつ排泄となった時点から、プロペト塗布、テガタームで保護するなどし、分泌物が多くなるとセキューラ塗布、吸収用の綿花を使用するなどし、褥瘡委員と相談しながら対策を行い、皮膚トラブルなく経過することができた。また転院に向けて退院調整看護師と連携し、また家族の関わりも促した「⑩」。

患者の状況は日々変化していくため、その状況に合わせて対応していく必要性を再認識した。また、褥瘡予防、栄養状態の改善、退院に向けての調整など、エキスパートのスタッフに相談することで患者さんにとってより有益となり最適なケアが提供できると実感した〔最適なケアの提供のためのエキスパートの活用〕。

#### 11) 看護の質向上に関すること

【看護の質向上に関すること】は6件あった。1・2年目は1件あり、〔ケアの方法や効率性など考えた看護技術〕を「④」の経験から学んでいた。3・4年目は2件あり、〔統一した医療の提供とマニュアル・教育の整備の必要性〕は、「⑧」の経験から学んでいた。5・6年目は3件あり、そのうち〔目的達成のための事前調査や振り返りの大切さ〕など2件は、「⑭」の経験から学んでいた。1・2年目の経験と学びの記述は以下のとおりで

ある。

自分の業務に余裕がある時に、他のチームメンバーに声をかけ、ケアなどを手伝っている「④」。

私はまだ2年目なので、重症の患者さんを担当することは少ないが、先輩と一緒にケアを手伝わせてもらうことによって、全介助の人のケアの仕方や、効率のいい方法などを学ぶことができた〔ケアの方法や効率性など考えた看護技術〕。

12) 特になし・記述なし

看護実践経験のみで、学びの記述がないものは9件あった。

## V. 考察

### 1. 学士課程卒業生の経験年数別にみた学びの特徴とマネジメント能力発展の課題

経験年数1・2年目では、26名中16名が、一番印象に残ったマネジメント能力を発揮した経験として「①優先順位を考え、その日の自分の仕事を調整する」に関連した経験をあげていた。ここから、1・2年目の新任期の看護師が、一日の中でも多重課題を抱え、効率よく業務を遂行しようとマネジメントしている姿が想像できる。一方、学びは、「①」の経験に直接関連する【仕事の調整力に関すること】や、【チームリーダーの役割・能力に関すること】【社会資源の活用に関すること】に該当する内容はなく、【看護の役割・責任に関すること】や【チームワークに関すること】など8つが確認できた。これら8つの学びは、三浦ら（2014）が明らかにした、学士課程卒業看護師が卒後1年間に必要であると認識している看護実践能力である、看護業務についてチームワークを基盤に遂行することなどの7つのカテゴリーを包含していた。

経験年数3・4年目では、1・2年目に確認できなかった3つを含む全項目が確認できた。この理由として、3年目ごろより勤務帯リーダーを担うことが増え、リーダーとしてチームメンバーを含めた全体の仕事の調整やリーダーシップについて、体験を通して学んだためと考えられる。経験では、「⑩利用者の個別ニーズの充足に向けてチームメンバーや多職種と連携・協働する」は、3・4年から多くなる傾向が見られた。佐々木ら（2013）の研究では、同様な内容をケアコーディネーションに含め、

5年目で大きな伸びを示したとあった。先行研究では、研究対象者の基礎教育課程の比較をしていないことから、本研究との単純な比較はできないが、学士課程卒業生は、3・4年目になるとチーム医療を意図的に展開し、チームメンバーや他職種と連携・協働していることが推察された。

経験年数5・6年目は、【ケアの姿勢に関すること】以外は3・4年目と同じ項目があがっていた。経験では、「⑫他の看護職指導・教育や学生教育に意図的に関わる」は、5・6年目に多く見られた。これは、3年目頃になると一通りの看護実践を経験していることや、4年目頃から実習指導を担当するなど教育に携わることが徐々に増えてきていることが理由として考えられる。

経験年数7年目では、査定においてもチームケアの視点で考えることや、患者中心の医療を実現するための家族間の調整など、6年目までよりも、より広い視野での学びを得ていると思われた。

以上のことから、学士課程卒業生のマネジメント能力発展の課題として、1・2年目から【仕事の調整力に関すること】など経験に直接関連した学びが効果的に得られるような支援が必要である。また、学士課程卒業生は、チーム医療等を早期から意図的に行っていると推察されるため、さらに効果的に学びを得るために、多職種間カンファレンスなどを有効に活用できるような支援が必要であると考えられる。

### 2. 看護実践能力を高める看護実践経験

「①看護活動の優先順位を考え、その日の自分の仕事を調整する」経験から、〔限られた時間での責任ある看護の提供〕のように【看護の役割・責任に関すること】、〔優先順位の見極めの必要性〕のように【査定に関すること】や、〔自分自身と患者の思いの一致の必要性和難しさ〕のように【患者中心の医療・看護に関すること】など、様々な学びが確認できた。このように『仕事の調整に関する』マネジメント能力を発揮する経験から、仕事の調整に留まらず、優先順位をつけるための査定や、ケアの時間を考える際に患者中心に仕事を調整する必要性など、ケアに直接つながる判断能力やヒューマンケアとしての看護の本質に関わる側面での学びも得ていることがわかった。ケアの評価やケアコーディネーション、看護管理に関わる能力は特に、継続教育での育成が必要



である（中山ら,2012）が、マネジメント能力を発揮する経験が、マネジメント能力を含めた看護実践能力を高めていくことにつながっていくことが示唆された。

また、“患者さんが急変したとき、リーダーとして、優先業務を考え、業務を調整し、必要時、夜勤師長に相談した”経験から、“リーダーとしてメンバーに適切な指示をだせるようにまずは業務を整理できる事が大切”を学んでいるように、具体的な経験から概念化した学びを得ていることも確認できた。これは、経験学習サイクルの具体的な経験を内省的に観察し、抽象的な概念化につなげていくプロセスと重なっており、次への挑戦や活用につながる知識となっていたと考えられる。

### 3. 看護実践経験から学びを得るための課題

本研究の結果より、経験から専門性の高まりにつながる学びを得ていることが確認できた。また、[目的達成のための事前調査や振り返りの大切さ]のように、看護実践経験から看護の質を高めていく学習方法につながる学びも確認できた。振り返りとリフレクションを同義で考えると、Teekman（2000）の研究においても、看護実践において経験学習を促進するためのリフレクションの必要性について言及している。このようにリフレクション能力は、看護実践経験から学びを深めるために効果的であると考えられ、新人研修にリフレクションを取り入れたことにより、実践の理解の深まりなどの効果を認めている（神原,2014）。リフレクションの方法には、1人で実施、1対1の関わりにより実施、複数人が一堂に会して実施の3つがある（上田ら,2010）。それぞれ日記、メンターシップ、カンファレンスなどである。このように、看護実践経験から効果的に学びを習得するには、リフレクション能力の獲得と組織的な支援が必要である。リフレクション能力に関しては、学士課程教育においても実習や卒業研究などで実践を振り返り、学びを言葉にしているため、基礎的な能力を習得していると思われる。卒業後も自ら看護実践を振り返り実践上の課題を確認し、主体的に学習を継続させていく必要がある。この学習を支援する際に、事例検討会など組織的な仕組みを活用することで、個人の生涯学習のみならず、看護実践にある暗黙知を組織共通の知識として学習する機会を提供することになると考える。

### 4. 本研究の意義と今後の課題

本研究はマネジメント能力に焦点を当て、学士課程卒業者の看護実践経験からの学びを経験年数別に明らかにし、学士課程卒業者のマネジメント能力の発展の課題と看護実践経験から学ぶ意義を確認できた。しかし、データ数が少ないことや中堅初期までの経験であることなどから、今後対象を増やし分析していく必要がある。

### 謝辞

本研究にご協力いただいた看護師の皆様、病院および看護管理者の皆様にご心より感謝申し上げます。また、調査にあたり、ご助言いただきました元岐阜県立看護大学機能看護学領域教授 小西美智子先生に深く感謝申し上げます。

なお、本研究は平成22年～25年度科学研究費補助金基盤研究（C）の助成（課題番号22592391）を得て行い、一部は第16回日本看護管理学会年次大会で報告した。

### 文献

- 中央教育審議会.(2008).学士課程教育の構築に向けて(答申)平成20年12月24日.2014-12-16.[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2008/12/26/1217067\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf)
- 神原裕子.(2014).新人看護師教育に関わる看護師が認識するリフレクションの効果.日本看護学教育学会誌, 23(3), 47-57.
- 三浦友理子,松谷美和子,高屋尚子ほか.(2014).学士課程卒業看護師が卒後1年間に必要であると認識している臨床看護実践能力—2年目看護師の振り返りに基づく面接調査の分析—.聖路加看護学会誌, 17(2), 3-12.
- 中山洋子,横田素美.(2012).看護基礎教育から継続教育における看護実践応力の育成内容.福島県立医科大学看護学部紀要, 14, 1-11.
- 佐々木晶子,深田美香,奥田玲子ほか.(2013).A県の臨床経験1年目から5年目の看護師の実践能力に関する自己評価.米子医学雑誌, 64, 154-162.
- Teekman Bert.(2000).Exploring reflective thinking in nursing practice. Journal of Advanced Nursing, 31(5), 1125-1135.

（受稿日 平成26年 9月 1日）

（採用日 平成27年 2月 2日）

## Learning from Experiences Demonstrating Management Skills in Nursing Practice of Nurses with a Bachelor's Degree

Mihoko Ryoha<sup>1)</sup>, Mayuri Hashimoto<sup>1)</sup>, Satomi Suzuki<sup>1)</sup>, Mariko Hyakutake<sup>1)</sup> and Michiko Tanabe<sup>2)</sup>

1) Management in Nursing, Gifu College of Nursing

2) Nursing Collaboration Center, Gifu College of Nursing

### Abstract

**Purpose:** Management skills allow nurses to effectively apply the Plan-Do-Check-Action cycle in all dimensions of nursing. This study investigated bachelor graduated nurses' experiences demonstrating management skills in nursing practice to clarify the content of learning from such experiences.

**Methods:** A mail questionnaire survey was conducted in 330 nurses holding a bachelor's degree with 1-7 years of professional experience in one prefecture in Japan. Their experiences demonstrating management skills in nursing practice, and skills acquired from work-related experience were analyzed qualitatively.

**Results:** Of 190 questionnaires returned, 105 (55.3%) were considered valid and subjected to analysis. Responses regarding skills acquired from work-related experience were classified into 11 categories. The most common experience was demonstrating management skills in "thinking about the priority in nursing practice and coordinating every-day work." Content of learning from work-related experience included "the role and responsibility of nursing," "the attitude toward care," "assessment," "patients-centered medicine or nursing," "work adjustment," "teamwork," "self or team development," "the role and competency of the team leader," "collaboration with other professionals," "use of social resources," and "quality enhancement in nursing."

**Discussion:** Nurses with a bachelor's degree get to learn to enhance the expertise of nursing by having experiences demonstrating managing skills in nursing practice. The challenge in developing management skills was for newcomers to achieve "work adjustment" related to their experience. Effective learning from work-related experience requires nurses to reflect nursing practice and conceptualize their experience. To improve nursing skills, nurses should have increased opportunities to learn from work-related experience in the organization.

**Key words:** bachelor graduates, management skills, nursing-related experience