

# 「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」

## 発刊によせて

本書は、8人のトップマネージャー、ミドルマネージャーらが世に生み出した成果物です。ハイパーフォーマーな看護管理者になるためのツールとして、求められるスキルと行動特性を挙げ、さらにスキルを向上させるための研修が本書に、掲載されています。

著者らは、ハイパーフォーマーな管理者を、「課題達成度や組織への貢献度、利用者の満足度まで高成果を上げている人」と定義し、求められる行動特性として「コンセプチュアルスキル」、「ヒューマンスキル」、「テクニカルスキル」、「人間性」を挙げています。

看護管理者として能力的信頼を得るためには、「コンセプチュアルスキル」、「ヒューマンスキル」、「テクニカルスキル」の発揮が重要であることを追認しつつ、著者らが抽出した行動特性は、「人間性」に関するものが最も多かったとし、この「人間性」を、看護管理者の基盤となる重要なスキルとして位置付け、他職種の管理者とは異なる特徴だとも紹介しています。この「人間性」に関する定義は、8人の看護管理実践者の実学から抽出された概念であり、大変ユニークです。

看護管理者の「人間性」が管理スキルの基盤になるため、内省力を高めたり、自分を理解するなど、自己変革をするための研修プログラムも紹介されています。看護管理者の育成において参考になることでしょう。

ハイパーフォーマーな看護管理者に必要な行動特性について述べられた本書の全体から読みとれることは、本書を完成させた8人がハイパーフォーマーな看護管理者たちだということです。看護観、看護管理者観、看護管理観、そして何よりも人間観を読みとることができます。解決したいことに向かって、議論し、仮説を検証し、文章にしてまとめていく作業はなかなか大変なものです。このプロセスに著者らは生き生きと関わっていることが分かります。大いに触発されます。「マネジメントって楽しい」、きっとそんな看護管理者を育成するための1冊になってくれることでしょう。

本書を手にとられた、看護管理実践者はご自身の看護管理を振り返ることやこれまでの看護管理者育成の評価と改善に役立てることができると、期待しています。

平成28年12月

日本看護協会 常任理事 福井トシ子

# はじめに

わが国は、少子高齢多死時代を迎え、これまでにないスピードで医療提供体制の改革が進んでいます。政府は、「骨太の方針2015」により、財政健全化を目的として社会保障関係費の伸びを抑制する方針を示し、医療・介護提供体制の適正化などさまざまな施策が進められています。2016年には、地域における医療及び介護の総合的な確保の推進に関する法律<sup>\*</sup>が施行されました。このような改革を背景に、各病院は経営を維持し、利用者が必要とする医療提供体制を確保するために、病床機能や地域医療・介護連携の在り方を再考せざるを得ない状況に迫られています。

医療・介護を取り巻く環境の変化や増税、診療報酬改定による影響など、今後予測される経営上の課題に対して看護管理者は、柔軟に対応しつつ人材を確保・育成し、質の高い看護を提供し続けなければなりません。10年前の看護管理にはない多様な役割が求められ、自部署（自施設）最適化から、地域を含めた全体最適化を見据えたマネジメントが求められています。従って、従来の年功序列制度による昇進のままでは、この変革時代のスピードについていけないと危機感を持つ病院も多く、現代の医療を支えることができる管理者を輩出するためには、管理者になる前段階からの計画的な育成が急務です。

そこで筆者らは、わが国の医療・看護提供体制の変化を十分理解した上で柔軟に対応し、かつ病院経営に参画できるハイパフォーマーな管理者の行動特性（マネジメントコンピテンシー）を明らかにし、その行動特性を備えた管理者になるために、個人の顕在能力や潜在能力の変革を促す教育支援・研修プログラムの開発を目標として、研究をスタートさせました。その成果は、日本看護管理学会学術集会第18～20回で随時報告し、第20回においてポスター賞を受賞することができました。

筆者らが抽出した行動特性は、管理者ならびにその候補者にとって、管理能力習得のための目標として、また、評価ツールとしてマネジメントラダーに应用することが可能であると考えています。さらに、その行動特性ごとに看護管理者を目指すスタッフから看護部長まで、各職責に応じて成果責任を果たす行動が取れるようになるための、教育研修プログラムとの関連をまとめたので、本書で解説を加え紹介します。（根本康子）

---

\*）地域における医療及び介護の総合的な確保の推進に関する法律

持続可能な社会保障制度の確立を図るための改革の推進に関する法律に基づく措置として、効率的かつ質の高い医療提供体制を構築するとともに、地域包括ケアシステムを構築することを通じ、地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するため、医療法、介護保険法等の関係法律について所要の整備等を行う。

# 本書の活用にあたって

本書はいつも手元に置き、看護管理者としての自分自身と謙虚に向き合い、人としても成長し続けるハイパフォーマーな看護管理者になっていただくためのバイブルとして皆さまにお届けいたします。

有効に活用していただくため、本書の特徴を述べます。

## 1. ワンポイントアドバイスの活用 (ワンポイントアドバイスは、📌マークで示しています)

本書は、看護管理者を目指す方のスタート地点でもあり、ゴールでもあります。

各章に、キーワードと、さらに深めてほしい内容に関しては注釈を加えていますが、あくまでも糸口としての説明になっています。活用する看護管理者の皆さまが、1つのキーワードから知識や関連する世界を広げて活用することをお勧めします。

## 2. 研修事例の活用

本書では、3つの研修事例を掲載しています。皆さんの施設で看護管理者の研修を企画するときに参考にしていただければと考えた研修内容の一提案です。新たな研修企画だけでなく、実際に行っている研修の視点を変えて考えてみると、必要な行動目標や獲得できるスキルにつながるのではないのでしょうか。ぜひ活用してみてください。

## 3. 看護管理者としての評価表の活用

巻末に、看護管理者としての自己評価・他者評価表を掲載しています。

これはハイパフォーマーな看護管理者としての自己課題を見つけ、挑戦していくための1つのツールとして活用してください。

## 4. 今後の活用

本書は今後、実際に活用しながらバージョンアップしていきます。

そのためにも、読者の皆さまにここに記載してある内容を自由に活用していただき、忌憚のないご意見・ご感想をいただきながら修正していきたいと考えています。施設の規模にかかわらず、全ての看護管理者が活用できる本になることを祈念しています。

(中村くに子)

# 第 1 章

- I. ハイパーフォーマーな看護管理者に必要な行動特性
- II. ハイパーフォーマーな看護管理者の行動特性の活用  
看護管理能力に必要なスキルと研修の説明

---

---

# **I** ハイパーフォーマーな看護管理者に必要な 行動特性

---

---

## 1) ハイパーフォーマーな看護管理者とは

ハイパーフォーマー (*High Performer*) とは、一般的に、「コンピテンシー」(成果を生む行動特性) から派生した概念で、仕事上のスキルに長けて、高い成果を残すことができる優れた人材を指します。コンピテンシーは、人材の適性を見極めた採用・配置などを効率的に行うために用いられ、企業人事の評価基準として活用されています。ハイパーフォーマーが、実績から成果を生む特性や要素を抽出し、適切な人事手法を精査していくことで、より高い成果を生み出せる人材の育成と、成果に対する客観的な評価を行うことができます。現代の高度な人事管理の必要性から看護界でも導入が進んでいます。

筆者らは、ハイパーフォーマーな管理者を、「課題達成度や組織への貢献度、利用者の満足度まで高成果を上げている人 (Hight Achievements of Nursing Administrator : HANA [はな])」と定義しました。

## 2) ハイパーフォーマーな看護管理者の行動特性の抽出

筆者らは、福田による、ロバート・L・カッツのリーダーシップ理論の3つのスキル<sup>\*</sup>「コンセプチュアルスキル・ヒューマンスキル・テクニカルスキル」に「人間性 (人柄・人格・仕事への取り組み姿勢)」を加えた図1の枠組みに沿って、ハイパーフォーマーな看護管理者のスキルを抽出し、その行動特性を検討しました。

---

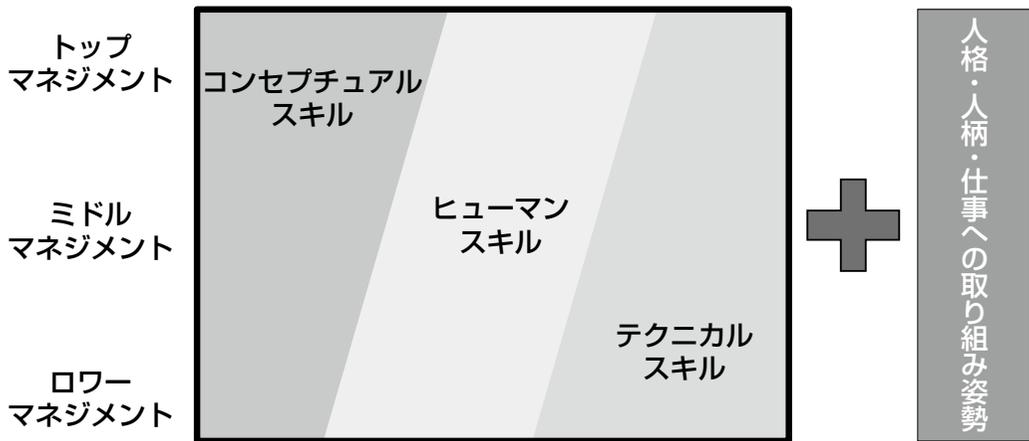
\* ) ロバート・L・カッツの3つの基本的スキル<sup>1)</sup>とは、ロバート・L・カッツは、管理者が成功するには、その所属する管理階層のレベルによって程度は変わるものの、必ず有していなければならないものとして3つの基本的スキルを指摘しています。コンセプチュアルスキルは、共通の目標に向かって組織の行動と関心を全て調整し、統合する能力、ヒューマンスキルは、個人とグループを理解し動機付ける能力、テクニカルスキルは、技術的行動を取る能力といわれています。

この3つのスキルは全て、どの管理階層にあっても重要ですが、責任レベルが異なると、相対的に重要さが変わるとされています。

ローマネジメント (係長・主任) では、コンセプチュアルスキルよりもテクニカルスキルの比率が多く、ミドルマネジメント (部・課長) では、コンセプチュアルスキルとテクニカルスキルが同等の比率となり、トップマネジメント (経営幹部) に進むにつれ、テクニカルスキルよりもコンセプチュアルスキルの重要性が高くなります。

「ヒューマンスキル」は、管理階層にかかわらず常に同比率です。これは、管理職である以上、部下を育成してマネジメントしていくためには、人間関係を構築し、部下の働きを観察、分析することが求められるためです。

図1 カッツ理論を用いた看護管理職のスキルレベルの変化  
(福田により改編)



出典 福田啓造著：「ハイパーフォーマーな看護師・看護師長のコンピテンシーを考える」、『師長主任業務実践』, No.374, 9, 2012.

### (1) 看護管理能力・行動特性の抽出

著者らのブレインストーミングにより、「コンセプチュアルスキル」、「ヒューマンスキル」、「テクニカルスキル」、「人間性」それぞれの定義を行い、看護管理能力をカテゴリー化しました。

さらに、看護管理能力を発揮するために必要なスキルを抽出してKJ法によりカテゴリー化し、筆者らの経験や実践知に基づき各スキルに対する行動特性を検討しました。

具体的には、ハイパフォーマンスを果たすための成果目標に対して、優秀とされる看護管理者がどのような行動と特性を持って、効率よく合理的にアプローチしているのかを、行動事例をもとに検討しました。

### (2) 到達目標・研修項目の抽出

看護管理者レベルを5段階（M0：看護管理者を目指すスタッフ）、（MⅠ：看護主任）、（MⅡ：看護師長）、（MⅢ：副看護部長）、（MⅣ：看護部長）とし、レベルごとの到達目標を行動レベルで表現し、レベルに合わせた研修項目との関連をまとめました。

注：M0=Management レベル0      MⅠ=Management レベルⅠ  
 MⅡ=Management レベルⅡ      MⅢ=Management レベルⅢ  
 MⅣ=Management レベルⅣ  
 以下M0～MⅣと表現