

管理者の経験学習：概念分析

著者	倉岡 有美子
雑誌名	聖路加看護学会誌
巻	22
号	1
ページ	5-12
発行年	2018-07-31
URL	http://doi.org/10.34414/00015301



管理者の経験学習：概念分析

倉岡 有美子

抄 録

目的：「管理者の経験学習」の概念分析を行い、定義を明らかにすることである。

方法：Rodgers の概念分析アプローチを用いた。データ収集には7つのデータベース (PubMed, CINAHL Plus with Full Text, MEDLINE, PsycINFO, SocINDEX, 医学中央雑誌, MAGAZINE PLUS) を使用した。検索用語は「manager」「experiential learning」「管理者」「マネジャー」「経験学習」とし、計33文献を分析対象とした。

結果：属性として4つのカテゴリー【挑戦課題への取り組み】【内省】【実践に根差した知識・スキルの獲得】【別の場面での応用】を抽出した。また、先行要件に2カテゴリー、帰結に2カテゴリーを抽出した。

結論：管理者は、経験学習することによって、管理者としての能力と首尾一貫感覚を向上させることが示唆された。

キーワード：管理者、経験学習、概念分析、管理者教育

I. 緒 言

看護師長とは、医療機関において、中間管理者の立場にあり、看護部門の1つまたはそれ以上の看護単位の管理に責任をもつ看護師である。先行研究より、看護師長の行動は、看護師のパフォーマンス (Cameron-Buccheri et al., 1994) や患者アウトカム (Shortell et al., 1994) に影響を与えると報告されている。時代の要請に応じて、質の高い看護を効率的に提供していくために、看護師長は、目指すべき方向を示し、部下を動機づけ、導いていかなければならない。そのために、看護師長は、高度な看護管理実践能力を発揮することが期待されている。

現在、看護師長を対象とした能力開発は、看護師長が所属する施設外や施設内で行われている。しかし、看護師長が施設外の集合研修を受講する機会は限られており (河野, 2014)、施設内で開発されている看護管理者のコンピテンシー・モデル (虎の門病院看護部, 2013) 等の教育効果は十分に検証されていない。そのため、看護師長を対象とした効果的な能力開発手法が模索されている。

看護師長を対象とする能力開発手法を検討するためには、看護師長を成人学習者としてとらえ、成人が学習するプロセスを基盤とする必要がある。心理学者である Kolb (1984) は、学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス」と定義し、経験学習モデルを

構築した。経験学習モデルとは、(1) 具体的経験、(2) 内省的観察、(3) 抽象的概念化、(4) 能動の実験、を繰り返すことで新たな知識を獲得することを指す。

経営学においても、企業の管理者を対象に、経験学習の観点から研究が進められてきた。具体的には、リーダーシップ開発の要素として管理者の成長を促す仕事経験に着目し、仕事上の経験と経験から得た教訓について明らかにしてきた (McCall et al., 1988)。企業の管理者は、「組織の全体、もしくは組織内の明確に区分できる一部分 (部署) の業績に責任をもつ人物」 (Mintzberg, 2009) と定義されており、医療機関の中間管理者である看護師長も、この定義に合致するといえる。そこで、筆者は、企業の管理者のみならず看護師長の成長においても仕事経験は重要であり、経験学習は看護師長の能力開発の手法となりうると考えた。

看護管理者の経験学習に関する先行研究を検討したところ、和文献、英文献ともに数件 (Cathcart et al., 2013; Daly, 1996; 小出ら, 2015) と限られており、これらの報告から看護管理者固有の経験学習の概念を検討することは困難であった。さらに、看護学に限らず、経験学習の概念について、「公式または非公式な教育、社会的文化的活動、組織開発といったさまざまな実践において、理論的系譜が異なる多種多様な言説が、経験学習という一語のもとに包括されており」 (Wildemeersch, 1989)、「経験学習ジャングルといった様相を呈している」 (中原, 2013) とあるように、概念のとらえ方に混乱が生じてい

ると指摘されている。そのため、対象を管理者全般に広げた経験学習の概念分析をすることは、概念の有用性を検討し、管理者の経験学習に関する研究を進展させ、看護師長を含む管理者の経験学習を促進するための効果的な教育方法を検討するうえで、重要であると考えた。

Ⅱ. 目 的

「管理者の経験学習」の概念分析を行い、定義を明らかにすることである。

Ⅲ. 方 法

1. 研究方法

Rodgers の概念分析アプローチ法 (Rodgers et al., 2000) を用いた。Rodgers の概念のとらえ方は、流動的で時間の経過や社会背景などの文脈により変化するものであるという哲学的視点を基盤としている。管理者のおかれている状況は、社会背景とともに変化すると考えられ、本概念の分析方法として適当と考えた。

2. 文献検索方法

データベースは、PubMed, CINAHL Plus with Full Text, MEDLINE, PsycINFO, SocINDEX, 医学中央雑誌 Web 版, MAGAZINE PLUS を利用し、検索年は限定なしとした。本研究では、対象を看護師長に限らず管理者全般に広げたため、心理学をはじめ、教育、ビジネスなど心理学に関連する分野の書誌情報を扱う PsycINFO, 社会学に関連する分野の書誌情報を扱う SocINDEX, および、国内の人文社会系の学問領域を含む総合的な雑誌・論文情報データベースである MAGAZINE PLUS をデータベースに含めた。英文献は、キーワードに国外の研究で中間管理者を表す用語として使用される「manager」を用いて、「manager」AND「experiential learning」の検索式を使用した。和文献は、中間管理者を表す用語として使用されることが多い「管理者」と「マネジャー」(松尾, 2013) をキーワードに用いて、「管理者 OR マネジャー」AND「経験学習」の検索式を使用した。

得られた英文献194件、和文献10件について、国内において入手可能で要約のあるものについてタイトルや要約を確認し、その適性を判断した。重複している文献、管理者を対象としていない文献、経験学習について考察部分のみで言及しているなど、主題として扱っていない文献は対象外とした。その結果、適切な内容であったのは、英文献25件、和文献3件であった。さらに、ハンドサーチにて重要な文献を追加し、合計33文献を分析対象とした。

3. データ分析方法

Rodgers ら (2000) は、「概念は、学問分野や社会的・文化的・理論的背景、時代背景に影響を受けるので、その時代における使われ方を明確にすることから、さらなる発展の基盤を得ることができる」と指摘し、概念の使われ方を明確にするための方法を明示した。本研究では、Rodgers の概念分析アプローチ法である、内容分析に類似した主観的方法による帰納的分析を行った。まず、データシートを作成し、対象文献の「経験学習」という用語に着目しながら読み、概念を構成する特性である「属性」、その概念に先行して生じる「先行要件」、その概念の結果として生じる「帰結」、その他に「代替用語」「関連概念」に該当する箇所を抽出した。

抽出した内容をコード化し、各コードを比較検討し、共通性と相違性に配慮しながら類似した意味をもつものをまとめて抽象化したサブカテゴリー名をつけた。各サブカテゴリーを比較検討し、共通性をもつものをまとめて、さらに抽象化しカテゴリー化した。カテゴリー化する過程で、各サブカテゴリーに分類したコードは適切であったかと、各カテゴリーに分類したサブカテゴリーは適切であったかについてデータとの整合性を確認した。さらに、カテゴリーの関連性を構造化し概念モデルを作成した。分析の妥当性を高めるために、看護管理学の研究者によるスーパーバイズを受け、分析内容の検討と修正を行った。

Ⅳ. 結 果

1. 文献の分野

検索した文献のうち最多分野は経営学であり、教育学、心理学、看護学、医学、公共政策学を含んでいた。33文献が対象としていた管理者の所属機関は、医療機関10件、営利企業7件、公的機関4件で、管理者の所属機関を限定していない文献が12件であった。

管理者の職位は、中間管理者31件(看護師長8件、医師の管理者1件を含む)、経営幹部1件で、経営幹部と中間管理者の双方を対象とした文献が1件であった。

分析によって得られた属性、先行要件、帰結を以下に述べ、概念モデルを図1に示す。カテゴリーは【 】, サブカテゴリーは〔 〕, コードは「 」で示す。

2. 属 性

管理者の経験学習の属性として、【挑戦課題への取り組み】【内省】【実践に根差した知識・スキルの獲得】【別の場面での応用】の4つのカテゴリーを抽出した(表1)。

1) 【挑戦課題への取り組み】

〔能動性〕と〔挑戦課題〕と〔活動〕というサブカテゴリーからカテゴリー化した。人と環境との相互作用によって生じる出来事の中なかでも自分の現有能力では対処することが難しい仕事上の課題に挑戦することが述べら

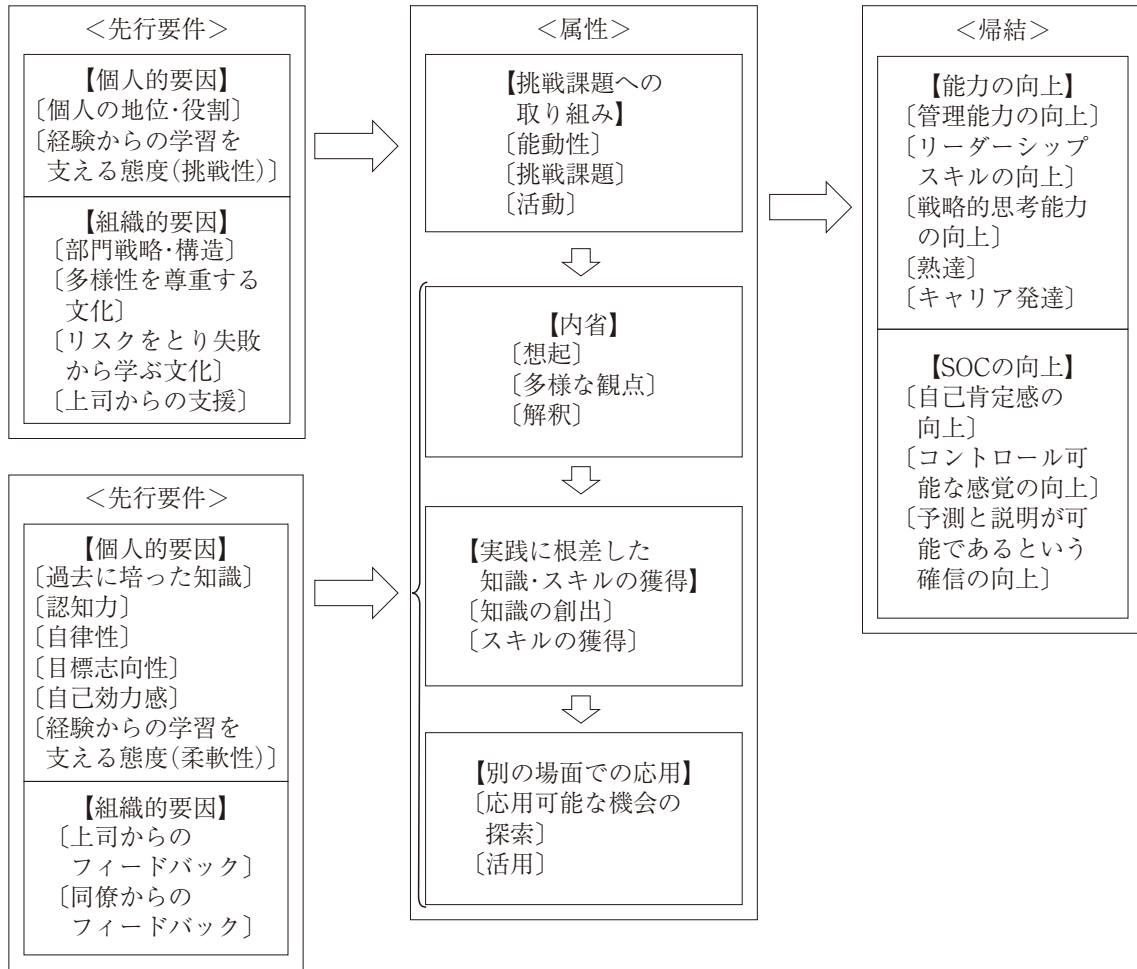


図1 管理者の経験学習の概念モデル

れていた。〔能動性〕は、「個人の前向きな取り組み」(谷口, 2006)のように「学習者が環境に働きかけることで起こる相互作用」(松尾, 2012)であった。〔挑戦課題〕は、「仕事上の出来事」「発達を促す挑戦課題」等であり、仕事のなかで起こる出来事のなかでも個人の発達を促すような特定の出来事であった。〔活動〕は、「仕事に関連した活動」(Mumford, 1996)、「業務の積み重ね」(中原, 2012)等であり、仕事での活動であった。

2) 【内省】

〔想起〕と〔多様な観点〕と〔解釈〕というサブカテゴリからカテゴリ化した。挑戦課題への取り組みをした後に、その内容を想起して、多様な観点から解釈することが述べられていた。〔想起〕とは「場面の想起」(Mouraviev et al., 2013)、「外化」(中原, 2012)であり、自分が行った挑戦課題への取り組みを描き出すことであった。〔多様な観点〕とは「異なった観点からの情報収集」(Yamazaki et al., 2007)、「異なった観点からの説明」(Daly, 1996)であり、自分の取り組みについてさまざまな観点からの情報をもとに捉え直すことであった。〔解釈〕とは「深い自己洞察」(Cathcart et al., 2013)や「自分の行動の分析」(Kolb et al., 2007)などをすることで、自分の行動に「意味づけ」(Yamazaki et al., 2007)等を

することであった。

3) 【実践に根差した知識・スキルの獲得】

〔知識の創出〕と〔スキルの獲得〕というサブカテゴリからカテゴリ化した。挑戦課題への取り組みから、特定の知識やスキルを獲得することが述べられていた。〔知識の創出〕とは「実践知の獲得」(Cathcart et al., 2013)、「教訓の獲得」(松尾, 2012)などという仕事上の活動における知恵を導き出し体得することであった。〔スキルの獲得〕とは「効果的なやり方の習得」(Mumford, 1996)等という仕事上の活動における効果的な方法を見つけ出すことであった。

4) 【別の場面での応用】

〔応用可能な機会の探索〕と〔活用〕というサブカテゴリからカテゴリ化した。獲得した知識・スキルを他の状況で適用してみることが述べられていた。〔応用可能な機会の探索〕とは「後続する状況の観察」(Casey et al., 2010)や「別の機会の探索」(Kolb et al., 2007)であり、獲得した知識・スキルを適用できる状況を探すことであった。〔活用〕とは「意思決定場面での活用」(Kolb et al., 2007)、「試行」(Casey et al., 2010)、「変換」(Holman et al., 1997)であり、獲得した知識・スキルを別の機会でも当てはめて実践してみることであった。

表1 管理者の経験学習の属性

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	学問領域	文献	
挑戦課題への 取り組み	能動性	学習者が環境に働きかけることで起こる相互作用	公共政策学・ 経営学・心理学・ 教育学・看護学	(Mouraviev et al., 2013) (松尾, 2012) (Kolb et al., 2007) (Järvinen et al., 2001) (Holman et al., 1997) (Daly, 1996) (Marsick, 1990)	
		個人の前向きな取り組み	経営学	(谷口, 2006)	
	挑戦課題	仕事上の出来事	経営学	(Frost et al., 2013)	
		イベント		(DeGeest et al., 2011) (Barclay, 1996)	
		発達を促す挑戦的課題			
	活動	痛みを満たした挑戦	看護学	(Cathcart et al., 2013)	
		仕事上の実践	教育学・経営学	(中原, 2012) (Mumford, 1996)	
		仕事に関連した活動		(Barclay, 1996)	
		業務の積み重ね			
	内省	想起	場面の想起	公共政策学	(Mouraviev et al., 2013)
外化			教育学	(中原, 2012)	
多様な観点		異なった観点からの情報収集	経営学・心理学	(Kolb et al., 2007) (Yamazaki et al., 2007) (Marsick, 1990)	
		異なった観点からの説明	看護学	(Daly, 1996)	
解釈		深い自己洞察	看護学	(Cathcart et al., 2013)	
		自分の行動の分析	心理学・経営学	(Kolb et al., 2007) (Barclay, 1996)	
		自問	教育学	(Casey et al., 2010)	
		批判的思考	心理学	(Holman et al., 1997)	
		意味づけ	教育学・経営学	(中原, 2012) (Yamazaki et al., 2007)	
		振り返り	経営学	(谷口, 2006)	
		代替策の検討	公共政策学	(Mouraviev et al., 2013)	
実践に根差した知識・スキルの獲得		知識の創出	知識の習得	教育学・心理学・ 経営学	(Järvinen et al., 2001) (楠見, 2001) (Mumford, 1996)
			暗黙知の獲得	経営学	(松尾, 2012) (Armstrong et al., 2008) (谷口, 2006) (Marsick, 1990)
	個人的理論の生成				
	教訓の獲得				
	実践知の獲得		看護学	(Cathcart et al., 2013)	
	管理的知識の獲得		医学	(Stergionpoulos et al., 2010)	
	スキルの獲得	スキルの獲得	医学	(Stergionpoulos et al., 2010)	
			心理学・経営学	(楠見, 2001) (Pledger, 2007)	
		効果的なやり方の習得	経営学	(Mumford, 1996)	
別の場面での 応用	応用可能な機会の探索	後続する状況の観察	教育学	(Casey et al., 2010)	
		別の機会の探索	公共政策学・ 心理学	(Mouraviev et al., 2013) (Kolb, et al., 2007)	
	活用	意思決定場面での活用	心理学・看護学	(Kolb et al., 2007) (Daly, 1996)	
		試行	教育学	(Casey et al., 2010)	
		変換	心理学	(Holman et al., 1997)	

3. 先行要件

はじめに、管理者が、【挑戦課題への取り組み】をするための要件として、【個人的要因】と【組織的要因】の2つのカテゴリーを抽出した。【個人的要因】は、管理者が組織内で、〔個人の地位・役割〕をもつこと（谷口，2006）、〔経験からの学習を支える態度（挑戦性）〕をもつこと（楠見，2001）が、挑戦課題に取り組むことに影響すると述べられていた。一方、【組織的要因】は、〔部門戦略・構造〕（谷口，2006）といった組織特性、〔多様性を尊重する文化〕や〔リスクをとり失敗から学ぶ文化〕（Casey et al., 2010）等の組織文化、および〔上司からの支援〕（中原，2012）があり、【組織的要因】も管理者が挑戦課題に取り組むことに影響することが述べられていた。

次に、【内省】【実践に根差した知識・スキルの獲得】【別の場面での応用】の段階を促進させる要件としても、【個人的要因】と【組織的要因】を抽出した。【個人的要因】には、〔過去に培った知識〕（Armstrong et al., 2008）、〔認知力〕（DeGeest et al., 2011）、〔目標志向性〕（DeGeest et al., 2011）、〔経験からの学習を支える態度（柔軟性）〕（楠見，2001）等があり、個人がもつ力や志向性などの性質が、内省して知識の創出やスキルの獲得をすることに影響を与えることが述べられていた。一方、【組織的要因】には、〔上司からのフィードバック〕（Seibert, 1999）、〔同僚からのフィードバック〕（Marsick, 1990）があり、管理者が組織内の他者からフィードバックを得ることは、内省して知識の創出、スキルの獲得をすることや獲得した知識やスキルを別の場面で応用させることを促進していた。

4. 帰 結

帰結として、【能力の向上】【SOC (Sense of Coherence: 首尾一貫感覚) の向上】の2つのカテゴリーを抽出した。

【能力の向上】は、コンフリクトへの対処や交渉スキルといった〔管理能力の向上〕（Frost et al., 2013）、〔リーダーシップスキルの向上〕（DeGeest et al., 2011）、〔戦略的思考能力の向上〕（Casey et al., 2010）、〔熟達〕（楠見，2014）、および、〔キャリア発達〕（Pledger, 2007; 谷口，2006）という用語からカテゴリー化した。経験学習によって、管理者の能力が向上し、熟達化することが述べられていた。

【SOCの向上】は、〔自己肯定感の向上〕（上村，2015）と〔コントロール可能な感覚の向上〕（上村，2015）と〔予測と説明が可能であるという確信の向上〕（河口，2014）という用語からカテゴリー化した。SOCが高まることが述べられていた。

5. 代替用語・関連概念

代替用語には、「action learning」（Revans, 1971）、

「informal learning at work」（Järvinen et al., 2001）があった。「action learning」は、経験、内省、個人的な理論の生成というプロセスをたどっており、経営幹部を対象とする研究で経験学習と同義語として使用されていた。「informal learning at work」は、Kolbの経験学習モデルに、グループや組織としての経験学習の要素を加えることで開発した拡大した学習モデルを説明する際に使用されていた。

関連概念には、「learning in the workplace」（Frost et al., 2013）が抽出された。これは、管理者の能力開発のための実践的な経験学習モデルを開発する際に使用されていた。職場におけるすべての学習を示しており、経験学習を含む、より広義の概念であり、関連概念であると考えた。

V. 考 察

1. 本概念の定義

Rodgersら（2000）が提示した概念分析の方法を用いて「管理者の経験学習」の概念分析を行い、属性として4つのカテゴリーを抽出した。この結果をもとに「管理者の経験学習」の概念とは、「管理者が、挑戦課題への取り組みをしたのちに、内省することで、実践に根差した知識・スキルの獲得をし、獲得した知識やスキルを別の場面で応用させること」と定義した。これは、Kolb（1984）の経験学習モデルである（1）具体的経験、（2）内省的観察、（3）抽象的概念化、（4）能動の実験、と類似していた。管理者の経験学習を促進させる先行要件として、管理者が挑戦課題への取り組みをすることに影響する【個人的要因】と【組織的要因】があること、また、管理者が内省して知識の創出やスキルの獲得をすることに影響する【個人的要因】と【組織的要因】があることが導き出された。また、管理者における経験学習は、管理者の【能力の向上】と【SOCの向上】をもたらしことが示唆された。

管理者の経験学習は、一般社員などの非管理者の経験学習と比較すると、帰結において相違点があった。非管理者の経験学習では、業務の知識を含む職務関連の知識や顧客との関係づくりを含む顧客管理スキルといった、職務遂行のために必要とされる知識やスキルの向上に結びついていた（松尾，2006）。一方、管理者の経験学習は、管理に関する知識の獲得やリーダーシップスキル（Cathcart et al., 2013）、コンフリクトへの対処や交渉スキル（Frost et al., 2013）、戦略的思考能力（Casey et al., 2010）の向上といった管理に必要とされるスキルの向上に結びついており、本研究の特徴であると考えた。

2. 本概念の看護管理分野への有用性

ここで、概念モデルから、管理者の経験学習を促進するための教育と研究への有用性について検討する。特

に、新任の看護師長は、自分の管理能力に対する不安を抱え（日本看護協会出版会編集部，2011）、大量の情報の咀嚼および浸透や人間関係の調整、部下の人材育成などについて対処困難と感じ、自分の判断に自信をもてない（後藤ら，2010；吉川ら，2012）。また、新任の看護師長は、ストレスを多く感じているという報告がある。本研究の結果において、帰結として、管理者の【能力の向上】【SOCの向上】を抽出したことから、新任の看護師長は経験学習することで、自らの管理能力とSOCを向上させる可能性があると考え、したがって、筆者は、看護師長の能力開発手法に経験学習を応用することが可能と考え、具体的には、新任の看護師長が、対処困難と感じる出来事に遭遇して乗り越えた後に、一連の出来事を振り返り、実践に根差した知識やスキルを獲得することを繰り返すことができるよう方法が望ましいと考える。

次に、看護師長の経験学習を促進する方法への示唆を述べる。先行要件に、個人的要因のみならず組織的要因を抽出した。特に、上司の支援は、管理者が挑戦課題への取り組みをするための要件として、また、内省し、実践に根差した知識・スキルの獲得をする段階を促進させる要件として挙げられたため、重要であると考え。内省については、近年、自己だけでは完結しない内省のあり方が見直されており、「他者に開かれた内省」「他者との対話の中に埋め込まれた内省」（中原ら，2009）の重要性が指摘されている。そのため、看護師長がひとりで内省するのではなく、看護師長のおかれている状況を知る上司として、たとえば看護部長や看護副部長との対話を取り入れることで、より深い内省に到達できる可能性があると考え。

最後に、この概念の研究への有用性として、看護師長を対象とした経験学習の実態調査や、看護師長が経験学習することと看護管理能力の向上やSOCの向上との関連に関する調査に応用できると考える。

3. 本研究の限界と今後の課題

管理者の経験学習に関する研究は多分野にわたっており、本概念分析の対象文献の範囲で網羅しているかについては限界がある。また、先行文献における概念の活用状況を検討して導いたものであるため、今後さらに変化する可能性がある。今後の課題は、社会の変化に応じて概念分析を継続して行っていくことと、管理者の経験学習に関する研究を発展させていくことである。

VI. 結 論

Rodgersら（2000）が提示した概念分析の方法を用いて「管理者の経験学習」の概念分析を行い、4つの属性、2つの先行要件、2つの帰結を抽出した。「管理者の経験学習」とは、「管理者が、挑戦課題への取り組みをしたの

ちに、内省することで、実践に根差した知識・スキルの獲得をし、獲得した知識やスキルを別の場面で応用させること」と定義した。管理者が経験学習することは、管理者としての能力とSOCを向上させることが示唆された。以上より、本研究の結果は、管理者の経験学習を促進させるための教育方法や、管理者の経験学習に関する研究をデザインする際に活用できると考える。

謝辞

本研究論文をまとめるにあたりご指導くださいました、吉田千文教授（聖路加国際大学）と文献の抽出をサポートくださった佐藤晋巨氏（聖路加国際大学学術情報センター司書）に心より感謝申し上げます。

なお、本研究は、平成25年度日本看護管理学会研究助成を得て実施した。

引用文献

- Armstrong SJ, Mahmud A (2008) : Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (2) : 189-208.
- Barclay J (1996) : Learning from experience with learning log. *Journal of Management Development*, 15 (6) : 28-43.
- Cameron-Buccheri R, Origer ME (1994) : The USA's nurse managers and UK's ward sisters : critical roles for empowerment. *Journal of Clinical Nursing*, 3 (4) : 205-212.
- Casey A, Goldman EF (2010) : Enhancing the ability to think strategically : A learning model. *Management Learning*, 41 (2) : 167-185.
- Cathcart EB, Greenspan M (2013) : The role of practical wisdom in nurse manager practice ; why experience matters. *Journal of Nursing Management*, 21 : 964-970.
- Daly RC (1996) : Nurse manager learning styles in a learning environment. *Seminars for Nurse Managers*, 4 (2) : 107-121.
- DeGeest D, Brown KG (2011) : The role of goal orientation leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2) : 157-175.
- Frost D, Wallingford V (2013) : Experiential learning for developing managers ; A practical model. *Journal of Management Development*, 32 (7) : 756-767.
- 後藤姉奈, 川島珠実 (2010) : 新任看護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.
- Holman D, Pavlica K, Thorpe R (1997) : Rethinking Kolb's theory of experiential learning in management education ; The contribution of social constructionism and activity theory. *Management Learning*, 28 (2) : 135-148.
- Järvinen A, Poikela E (2001) : Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 13 (7/8) : 282-289.
- 上村睦美 (2015) : 看護管理者のストレス緩和要因と職務経験との関連 : 首尾一貫感覚 (SOC) に着目して. *日本医療・病院管理学会誌*, 52 (Suppl.) : 196.
- 河口朝子, 松下年子, 原田美智, 他 (2014) : 看護管理者の

- SOC (Sense of Coherence : 首尾一貫感覚) 向上プログラムの有用性. *日本看護研究学会雑誌*, 37 (3) : 182.
- 河野秀一 (2014) : 今日の管理者教育 ; 看護管理者教育の方法を考える. *看護展望*, 39 (3) : 284-288.
- 小出好子, 原田千鶴, 宮崎伊久子 (2015) : 就任初期の病棟看護師長の役割取得の様相に関する研究. *第45回日本看護学会論文集 ; 看護管理*, 87-90.
- Kolb DA (1984) : *Experiential Learning ; Experience as the source of learning and development* (1st Ed.), Prentice Hall, New Jersey.
- Kolb DA, Baker R (2007) : Strategic management development : Using experiential learning theory to assess and develop managerial competencies. *Journal of Management Development*, 5 (3) : 13-24.
- 楠見 孝 (2001) : 中間管理職における経験からの学習能力を支える態度の構造. *日本労働研究機構資料シリーズ*, (110) : 15-28.
- 楠見 孝 (2014) : ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得. *組織科学*, 48 (2) : 6-15.
- Marsick V (1990) : Experience-based learning : Executive learning outside the classroom. *Journal of Management Development*, 9 (4) : 50-60.
- 松尾 睦 (2006) : *経験からの学習 ; プロフェッショナルへの成長プロセス* (第1版). 同文館出版, 東京.
- 松尾 睦 (2012) : マネジャーの熟達と経験学習. *国民経済雑誌*, 206 (4) : 79-94.
- 松尾 睦 (2013) : *成長する管理職* (第1版). 東洋経済新報社, 東京.
- McCall MW, Lombardo MM, Morrison AM (1988) : *The lessons of experience* (1st Ed.). Macmillan, Inc., New York.
- Mintzberg H (2009) / 池村千秋 (2011) : マネジャーの実像 ; 「管理職」はなぜ仕事に追われているのか (第1版). 日経BP社, 東京.
- Mouraviev N, Kakabadse N (2013) : “Rules of engagement” ; How experiential learning facilitates the formation of a public-private partnership in Russia. *Journal of Management Development*, 33 (6) : 551-563.
- Mumford A (1996) : Four approaches to learning from experience. *The Journal of Workplace Learning*, 8 (5) : 22-29.
- 中原 淳 (2012) : *経営学習論 ; 人材育成を科学する*. 東京大学出版会, 東京.
- 中原 淳 (2013) : 経験学習の理論的系譜と研究動向. *日本労働研究雑誌*, (639) : 4-14.
- 中原 淳, 金井壽宏 (2009) : *リフレクティブ・マネジャー ; 一流は常に内省する* (第1版). 光文社, 東京.
- 日本看護協会出版会編集部 (2011) : 看護師長の悩み, 喜び, 上司に求めるサポート. *看護*, 63 (4) : 6-9.
- Pledger C (2007) : Building manager effectiveness by combining leadership training and organization development. *Organization Development Journal*, 25 (1) : 71-76.
- Revans RW (1971) : *Developing effective manager ; A new approach to business education* (2nd Ed.). Longmans, London.
- Rodgers BL, Knafl KA (2000) : *Concept development in nursing ; Foundation, techniques, and applications* (2nd Ed.). Saunders, Philadelphia.
- Seibert K (1999) : Reflection-in-action ; Tools for cultivating on-the-job learning conditions. *Organization Dynamics*, 27 (3) : 54-65.
- Shortell SM, Zimmerman JE, Rousseau DM, et al. (1994) : The performance of intensive care unit ; Does good management make a difference? *Medical Care*, 32 (5) : 508-525.
- Stergionpoulos V, Maggi J, Sockalingam S (2010) : Teaching and learning the physician manager role ; Psychiatry residents' perspectives. *Medical Teacher*, 32 (7) : 308-314.
- 谷口智彦 (2006) : マネジャーのキャリアと学習 ; コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析 (第1版). 白桃書房, 東京.
- 虎の門病院看護部 (2013) : *看護管理者のコンピテンシー・モデル ; 開発から運用まで* (第1版). 医学書院, 東京.
- Wildemeersch D (1989) : The principal meaning of dialogue for the construction and transformation of reality. *Making sense of experiential learning ; Diversity in theory and practice*, Weli WS, McGill I (Eds.), 60-69, Open University Press, Maidenhead.
- Yamazaki Y, Kayes C (2007) : Expatriate learning ; Exploring how Japanese managers adapt in the United States. *Journal of Human Resource Management*, 18 (8) : 1373-1395.
- 吉川三枝子, 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 : 1-9.

Experiential Learning among Managers

—A Concept Analysis—

Yumiko Kuraoka

Japanese Red Cross Kyushu International College of Nursing, School of Nursing

Purpose : To conduct a concept analysis and clarify the definition of experiential learning among managers.

Method : Using Rodgers' concept analysis (2000), a literature review was conducted using the following seven databases : PubMed, CINAHL Plus with Full Text, MEDLINE, PsycINFO, SocINDEX, Ichushi Web, and MAGAZINE PLUS. Search terms included : "manager", "experiential learning", "kanrisha", "keiken-gakushu". A total of 33 published articles were identified and subjected to analysis.

Results : The following attributes of experiential learning among managers were identified : 1) struggling with a challenging task ; 2) reflection ; 3) acquiring practical knowledge and skills ; and 4) applying knowledge and skills to different situations. Furthermore, two antecedent factors and two consequences were identified.

Conclusion : The results of this concept analysis suggest that experiential learning improves managerial competency and sense of coherence.

Key words : manager, experiential learning, concept analysis, management education