

# カンゴキソキョウイクニオケルリーダーシップ ノキョウジュナイヨウノイチコウサツ : テキスト カミタリーダーシップノナイヨウトイチズケ

原田, 広枝

九州大学大学院教育経営学研究室 : 博士後期課程在学 : 看護管理, 看護教育学, 基礎看護学

<https://doi.org/10.15017/777>

---

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 5, pp.135-143, 2001-03-31. Course of Educational Administration, Graduate School of Kyushu University

バージョン :

権利関係 :



## 【資料紹介】

# 看護基礎教育におけるリーダーシップ論の教授内容の一考察 ーテキストから見たリーダーシップ論の内容と位置づけー

原 田 広 枝

### はじめに

組織におけるリーダーシップの重要性については特別論を要しないであろう。例えば一国の宰相の資質がいつも論議されるのは、それだけ国民の指導者としてリーダーシップが重要であるからに相違ない。

リーダーシップ概念は学校経営においてはもちろん、看護経営・看護管理の領域でも最重要概念である。特に今日のように医療・福祉・看護の世界が急変し、課題が山積みされている状況においては看護のマネジメントやリーダーシップの重要性は増大するばかりである。マネジメント能力を発揮するためにはリーダーシップ能力は必須条件であり、リーダーシップ如何によって組織・グループの機能や成果に大きな相異が生じたり、個々のグループメンバーの成長に大きく影響を与えることとなる。また、元来看護の組織文化は、封建的・閉鎖的で硬直化した傾向を示しており、このような組織文化を生き生きとした組織文化に変革するには強力なリーダーシップが必要である

ところで、リーダーシップ能力の向上には知識・技術の習熟が重要であり、学校教育の中で教授する必要がある。看護基礎教育では学生にどのようにリーダーシップ教育を行うべきであろうか。ここでは看護基礎教育におけるリーダーシップ教育について検討する。

検討に当たっては、まずリーダーシップに関する学習内容がどのようにテキストで取り扱われているのか知る必要がある。そこで、看護専門学校でよく使われている基礎看護学のテキスト3種から、リーダーシップについて記載されている内容を抽出した。

ここに基礎看護学のテキストを対象にしたのは、リーダーシップ論は「看護管理」の教授内容に含まれていることが多く、看護管理は、看護専門学校ではカリキュラム上、基礎看護学に位置づけていることが多いからである。

基礎看護学は、看護学生が看護を学ぶ際、最初に講義を受ける科目で、看護学の導入であり土台である。基礎看護学では、学生に看護の歴史、概念や看護の目的・方法、看護の役割と機能を教授し、看護の在り方を思考させることを目標にしている。

看護管理の講義は多くの看護専門学校では、臨床の管理者に依頼しているケースが多い。臨床の管理者は、実務上の経験や知識には長けているが、経営学や教育学など学問的な知識には稍不安があるのではないかと危惧している。

次に、現任教育に関する書籍を2種取り上げ、リーダーシップについて記載されている内容を抽出した。現任教育の書籍は基礎看護教育との内容の連関、継続を確認するためである。

その結果、調査した5種全てにリーダーシップについての記述が見られた。内容から見ると簡単に扱われているものもあるがテキストの紙面をかなり占めているものの方が多く、看護管理では重視される傾向にあった。しかし、基礎看護学のテキストではリーダー

シップ論は特性論やスタイル論等が多く、リーダーシップ論としては初期の内容に止まっていた。現任教育のための書籍では、状況理論も一部紹介されているが基礎看護学と基本的に同様のリーダーシップ論で、関連性や深化はあまり見られない。

一方、文化的リーダーシップは基礎看護学のテキストでは全く触れられていなかった。しかし、現実の保健医療・看護・福祉施設での看護管理者をみると彼らの行動は、①仕事を通じた「看護」に関する自らの価値や信念を解釈・形成し、②多様な活動の場面で患者や職員、関係者に伝達し、③彼ら自身の価値や信念の変容を迫っていることがあった。このときのリーダーの行動は、文化的リーダーシップといわれているものに他ならない。

この文化的リーダーシップを広く看護管理の分野で紹介し、活用することが看護界の課題であろう。そこで、今後の看護サービスを発展させるために、さらにどのようなリーダーシップ論が望ましいか考察の要がある。

## I. リーダーシップに関する記載内容

### 1. 基礎看護学のテキストに記載されているリーダーシップに関する記述内容

(1) 波田野梗子著、基礎看護学 看護学概論、医学書院、2000年。

本書では第1章看護の概念、第2章歴史の中の看護、第3章看護の対象、第4章看護の機能と役割、第5章看護職員と保健医療サービス、第6章看護の管理、第7章看護と研究に章だてられている。リーダーシップは第6章看護の管理には位置されている。第6章はA看護の管理の原則と基礎、B病棟における看護管理、C看護活動を取り巻くもので、A看護の管理の原則と基礎はさらに以下のように区分している。

1. 看護の管理とは

2. 看護管理の基礎

①看護職員間、看護職員と保健医療福祉従事者とのコミュニケーション

②看護とリーダーシップ (pp201~204)

a. 看護チームとリーダーシップ

b. 看護におけるリーダー

c. 看護のリーダーとしての能力

d. リーダーとリーダーシップ

e. リーダーシップとカンファレンス

③看護婦のモラル

②の看護とリーダーシップは、コミュニケーションやモラルとともに看護管理の原則と基礎に位置づけられ、3頁にわたって記載されている。ここでは、グループを作って仕事をしていくとき指導者として果たしている役割のことをリーダーシップと述べている。また、看護はチーム活動によって実践されることから管理者だけでなく全ての看護婦がリーダーシップを備えていることが好ましいとしている。看護グループのリーダーに必要な資質として以下に述べる9点を挙げている。

(1) グループの活動が行われる機関のもつ構造や哲学に対して理解をもつこと

(2) 臨床の有能さに必要な知識をもち合わせること。

(3) 自己についての理解と正しい評価をもつこと。

(4) 患者のニーズを認識し、グループの目標を明確に述べられること。

(5) グループメンバーの能力を査定し、のばせること。

- (6) 権限を委譲する方法を知っていること。
- (7) 最適な仕事上の関係を促進させ、維持すること。
- (8) 進行中の評価の作業に従事すること。

看護がチームとして活動するには信頼と協力の関係にあることが重要であるとし、リーダーとしての望ましい行動は集団の目標達成機能を志向した行動と過程維持機能を志向した機能の高いレベルでの調和にあることとしている。そのためのリーダーシップスタイルを専制的リーダーシップ・民主的リーダーシップ・放任的リーダーシップの3つの類型から紹介し、集団の協調的雰囲気や作業態度の一貫性は民主的なリーダーシップによる集団に見られると述べている。さらに「立ち入った細かな」リーダーよりも「援助的な大まかな」リーダーの方が、部下を「決定から締め出す」よりも「決定に参加させる方」が職場のモラルと生産性を高めると指摘している。

波田野はスタイル論を中心としてリーダーシップ論を構成し、民主的リーダーシップの有効性を強調している。ここでは②看護とリーダーシップの後に③看護婦のモラルが記述され職場の気風や傾向とモラルの関係が述べられている。しかし、残念なことにモラルとリーダーシップの記述は見られない。

(2) 幡井ぎん・高橋美智著、新版看護学全書 看護管理，メヂカルフレンド社，1993.

本書は第1章看護管理概論，第2章看護管理の実際で構成されている。第2章はI節総論，II節病院における看護管理の実際に区分され，II節はさらに，A看護部門の組織運営，B看護単位の組織運営，C看護管理に必要な知識・技術，D看護ケアの管理に分類されている。リーダーシップについてはC看護管理に必要な知識・技術の中に含まれている。以下にCの内容を述べる。

#### C 看護管理に必要な知識・技術

1. 対人関係
2. コミュニケーション
3. リーダーシップ(pp127～131)
  - a. リーダーシップの意義
  - b. リーダーシップの類型
  - c. リーダーシップの自己診断
  - d. リーダーシップの発揮を阻害する要因
  - e. 看護婦に求められる資質

ここでは4頁にわたってリーダーシップの定義，リーダーシップ経験と学習の重要性，リーダーシップとヘッドシップの相互の依存関係について述べている。

定義では三隅二不二氏，田代空氏らの定義を紹介しながら，看護の中でのリーダーシップは職制上の働きと看護婦が患者に働きかけるものがあるとしている。また，リーダーシップは相手をその気にさせる働きであり，看護婦全てに要求されるとしている。さらに，リーダーシップは生得的なものだけではなく学習と経験を積むことごとによって獲得できる能力であるとしている。

リーダーシップの類型では，パーソナリティによるリーダーシップの違いをもとに，職制によるリーダーシップを中心として権力型，放任型，民主型，その他の類型に分け説明している。平常的には民主型を中心とし，時と場合によって類型全体を組み合わせたリーダーシップをとると述べている。

よいリーダーシップを獲得するために自己啓発の必要性を強調し，そのために自己診断

を行い自己の傾向に気づかせようとしている。さらに、リーダーシップの発揮を阻害する要因を明らかにし、その課題解決を図ることは能力の向上を維持することになると自己啓発、生涯学習の重要性を強調している。

高橋は特性論によるリーダーシップ論を中心に看護婦のリーダーシップを説明している。特性論によるリーダーシップ論の限界については後述する。ここで注目されるのは、dリーダーシップの発揮を阻害する要因の中に職場の組織や気風についての記述がある点である。組織文化はリーダーシップに影響することは高橋も記述している。

(3) 野嶋佐由美編，加納川栄子著，明解看護学双書 基礎看護学 I，金芳堂，1996.

7章 看護管理 (pp90～108)

- 7-1 看護管理の課題
- 7-2 リーダーシップ
- 7-3 システム思考
- 7-4 変化への対応
- 7-5 経営管理論

本著は、わが国において初めて四年制の看護系大学として発足した高知女子大学の教授らによって主に書かれたもので、看護大学の学生を対象としたと考えられる。ここでは、7-2 リーダーシップではリーダーシップの定義と役割、リーダーシップの行動特性、リーダーシップの状況要因、今日のリーダーシップの捉え方を紹介している。

リーダーシップとは「ある組織の目的を効果的に達成するためにはリーダーが必要であり。このリーダーが集団目標の達成のためにスタッフに対して発揮する何らかの影響力がリーダーシップである」と定義している。次にリーダーシップ論の変遷をリーダーシップの行動特性、状況要因から紹介している。状況要因に関してはフィドラー、ハーシーとブランチャード、ハウスらの考え方を説明している。看護職としては激しく変化する環境に即応して物事に対処する必要があり、今後は組織内部においては自尊意識と満足感の充足、より調和的で創造的な問題解決的リーダーシップが求められると述べている。

2. 現任教育のための書籍

(4) 新藤幸恵，上泉和子編，婦長のためのマネジメント，医学書院，2000.

第5章 人材育成を目指した現任教育 山元由美子

- 1. スタッフとの関係の育成
  - 1) 人材育成のビジョン
  - 2) 人材育成のための婦長の心構え (85～86頁)
  - 3) 他部門との関係と婦長の役割
- 2. 職場における人材育成
  - 1) 組織（病院，看護部）の理念・目標と院内教育の役割
  - 2) 院内教育に対する婦長の役割
  - 3) 能力開発を基盤とした現任教育
  - 4) 集合教育と現場教育

ここでは、2) 人材育成のための婦長の心構え の項に自分の価値観やものの見方・考え方、コミュニケーションスキルやリーダーシップの傾向を知り対象にトライし、フィードバックすることで人間関係をスムーズにすると述べている。自己のリーダー傾向を知り、

リーダーシップの自己訓練を行うことを強調していて、行動科学からのアプローチによるリーダーシップ論を羅列しているが、どのリーダーシップ論が有用かは述べられておらず残念である。

(5) 中西睦子編, 金井Pak雅子著, 看護サービス管理, 医学書院, 1998.

第2章看護サービス管理の基礎

1. リーダーシップ・マネジメント (23～27頁)

- 1) リーダーとは
- 2) リーダーの定義
- 3) マネジメントの定義
- 4) リーダーシップ能力
- 5) リーダーシップスタイル
- 6) 状況別リーダーシップ

2. モチベーション

3. 組織論の仕組みと機能

4. 管理論

金井は リーダーシップ・マネジメントについて以下のように述べている。

リーダーシップとは、「ある目的のために集まった人々がその目的を達成するまでのプロセスにおいて、意欲的かつ効率的に取り組むことができるように援助する役割である (Devis)」。一方、マネジメントの定義は「組織の目的を達成するため、あるいは組織の発展のために事業やプロジェクトを計画、組織化、指示、そしてコントロールを通して資源の調整や統合を行うことである。(Devis)」としている。

またリーダーシップ能力については①専門的能力, ②対人的能力, ③概念化能力に区分している。次に、リーダーシップスタイルとは目的達成のために、リーダーのとるべき方法論で、①結果の重要性, ②仕事そのもの, ③メンバーの特性, ④リーダーの性格の4つの因子が影響するとしている。

金井は、HerseyとBlanchardの、a. 独裁的リーダーシップ, b. 協議的リーダーシップ, c. 参加的リーダーシップ, d. 民主的リーダーシップ, e. 放任的リーダーシップのリーダーシップスタイルの5型とメンバーの仕事に関する成熟度の度合いによりリーダーの関わり方を示唆する「状況別リーダーシップ」を詳細に紹介している。また、リーダーは4つの行動様式をもちメンバーの仕事の成熟度により、この4つの行動様式を使い分けることや、4つの行動様式は固定されたものではなくて、対象の状況に応じて変更すると述べている。さらに、リーダーは動機付け理論などを用いてメンバーの意欲を高める役割があることを強調している。ここでは状況理論について詳しく説明されている。しかし、残念なことに一般論が多く看護における状況理論の有用性や活用範囲などの記述はあまり見られない。

## II. 基礎看護学で教授すべきリーダーシップと今後の課題

はじめにでも述べたように、テキスト5種全てにリーダーシップについての記述が見られた。基礎看護教育ではリーダーシップについて何をどの程度、どのように教授すべきであろうか。

## 1. 看護管理とリーダーシップの位置づけ

基礎看護学では看護管理の「何をどの程度」教授するべきであろうか。一般的には学習者のニーズと医療・看護・福祉施設など現実の社会からのニーズ、カリキュラム上の時間的制約などを勘案して検討すべきである。さらに卒後教育との連関を考慮しておくことも教育内容の一貫性や経済性等の観点から重要である。また、どのような職階の看護管理者を想定して授業を行うかによっても教授内容は異なってくる。

管理者の不足していた時代であれば、リーダーシップに関する実用的な知識を必要としたであろう。しかし充足してきた今日、卒業後すぐに管理者として管理業務に就くことはまず考えられない。一方、医療・看護・福祉の知識は昨今爆発的に増大しており、看護そのものの知識技術の修得に学生は汲々としている。加えて、学生の学力の低下が学習をさらに困難にしている。

また、医療・看護・福祉の世界が複雑で多様化・急進化している現代、現場にすぐ使える内容を教授しても学生が一管理者となる頃には内容は陳腐化しているであろう。従って、基礎看護学では基礎基本の学習だけにとどめるべきである。とはいえ、看護管理を学ぶということは、自己の現在のポジションがスタッフだとしても、管理者のスタッフに対する思考行動の理解につながることであり、相互理解に資する点は大なるものがある。従って内容的には基礎的範囲に限定しつつも、量的には十分な時間的配慮が必要である。

今回取り上げた基礎看護学のテキストでは看護管理の概念や原理、基礎としてのリーダーシップ概念や機能について多く紙面が割かれていた。上記の観点からもこれは当然のことである。また、リーダーシップはコミュニケーションやモラル、問題解決過程と同様、看護管理を実践する上で基本的な知識技術と位置づけ、これらと関連づけて配置しており、当を得ている。このことは、筆者らが看護管理におけるリーダーシップの重要性やリーダーシップ能力として何が重要か確信しているからであろう。欲をいえば、リーダーシップだけでなくチームの機能をより発揮するためのメンバーシップの在り方、リーダーシップとメンバーシップの協働を教授する必要がある。

卒後教育の書籍2種ではリーダーシップ能力や機能など文献からの紹介は詳細であった。しかし、現実の看護経営・看護管理者のリーダーシップ論がほとんど見られない。記述内容は、看護以外の産業界にも当てはまる。つまり、基礎看護学での記載内容を詳細にしたのみである。看護経営における具体的なリーダーシップ研究はどのように進展しているのだろうか。例えば、最高管理者のリーダーシップ研究や中間管理者のリーダーシップ研究の進展も確認する必要がある。

## 2. リーダーシップ論の教授内容

看護婦は、看護活動のいろいろの場で医療・看護チームのリーダーやチーム員として行動する。チームで活動するためには、職階に関わらず相互にチームリーダーとなるので、全ての看護婦にリーダーシップは求められる。また、リーダーシップ能力の修得に際しては生得的な気質に関わらず、経験と学習によってリーダーシップの能力を向上させる必要がある。しかし、生命を預かる現場の看護婦のリーダーシップ論としては、高度な概念構成をさげ、現実的で合理的な理論が望ましいものとなる。

基礎看護学のテキストは3種ともリーダーシップのスタイル論や特性論を紹介していた。状況理論を紹介したのは一種だけであった。幡井らは看護婦の職階やパーソナリティと関連させてリーダーシップの類型を説明している。これは初学者には自己のパーソナリティや実習などでの経験と関連させてリーダーシップを理解させるには有用な理論の一つといえるかもしれない。しかし、パーソナリティや職階との関連でリーダーシップを論ず

れば、リーダーシップとは管理職や類型にかなったパーソナリティを有した看護婦を対象としたものとなり、学習の必要性が認識されにくい。また、リーダーシップとは職階やパーソナリティに規定されるものではない。

加納川は、リーダーシップを規定するのはその組織の状況であり、組織の状況に応じてリーダーシップの型を決定すべきであると述べ、状況論的リーダーシップの有効性を紹介している。しかし、看護チームは日々変化し、その構成員の変化もめまぐるしい。さらに仕事の量・質も刻一刻と変化していく。このような状況では全ての状況に適合する「理想」的なモデルは見つけれられない。また現在では、リーダーシップとは状況によってその方向性を変化していくようなものではなく、その状況のただ中で、主体的・能動的なリーダー自身の認識により現象の価値・信念を解釈・形成し、形成した価値・信念により伝達や変容を求める認識・行動だといわれている。シャイーンは「リーダーシップの唯一の、そして本質的機能は文化を操作すること」と述べている。

さらに加納川は、「看護職としては激しく変化する環境に即応して物事に対処する必要があり、今後は組織内部においては自尊意識と満足感の充足、より調和的で創造的な問題解決的リーダーシップが求められる」と述べている。問題解決的リーダーシップの必要性やモラルを高める自尊感情や満足感の充足に異論はない。だが、このような変革の時代だからこそ、現象の表層の変化に惑わされず、看護サービスの価値や信念を示すリーダーシップが求められる。

以上の観点から、基礎看護学における「看護管理」では看護組織に必要な文化とは何かを思考し、組織改善に向けたリーダーシップの検討がされねばならない。また、看護の組織文化のよさや課題を共に考え、組織改善に向けた気運を高めていくことが必要である。特にこれから看護を学ぼうとする学生には先入観なしに組織の文化に触れてほしいことである。そして組織文化に応じたリーダーシップとは何か、リーダーシップを発揮するために、どうしたら自己の能力は向上するのか思考させたい。

そのためには、結論からいえば中留の提唱するように、看護の組織文化や職員文化の価値を変革する文化的なリーダーシップと目標管理のための管理技術的なリーダーシップのバランスをとったリーダーシップを教授する必要がある。

看護の組織文化は医療の古い体質や女性特有の社会の影響を受け閉鎖的、硬直的、単眼的、封建的など多くのネガティブな要因を抱えている。このような組織文化が生じたのは歴史的経緯、制度的な由来によるものが大きい。つまり、医師による看護教育として出発し、治療や処置の介助など医師に都合のよい看護婦の養成が長期間行われ、それは現在でも一部見られることから伺い知ることができる。また、こちらの方がより大きな要因であろうが、看護婦自身の臨床実践看護能力を優先する思考、近代的な経営思想に基づいた看護管理者の少なさ、看護経営や看護管理研究の立ち後れ等によると考えられる。これは病院の中で看護の最高責任者であっても副院長職に就くものがこれまでほとんど見られなかったことから明らかである。このことは、実質的なリーダーの不足を招き、看護婦自身の自己認識・自己改善の意識不足を生じさせている。その結果、看護婦は自分に自信をもてない、仕事に満足を感じられないでいる傾向にある。これは看護婦のバーンアウトやストレスの高さからも推察される。

今後、看護婦の組織文化の形成のためにはモラルの向上やコミュニケーション、意思決定、参加というリーダー行動の各場面で、自律性、協働性、継続性、変革性を志向した文化的リーダーシップが求められる。継続性、変革性、協働性のある組織文化は組織改善にとって重要な枠組みであることが学校経営研究によって示されている。自律性について



は著者が看護教育、臨床の看護管理実践に携わった中で組織改善のキーワードであると実感していたことである。しかし、自律性の不足は看護婦集団に共通に見られることであるのか、また、それが組織文化に影響しているかは実証したわけではなく今後の研究にかかっている。

### 3. 看護・教育的リーダーシップとは

幡井らは新版看護学全書「看護管理」で、看護の中でのリーダーシップは「職制上の働き」と「看護婦が患者に働きかけるもの」があるとしている。職階上の働きは当然のこととして、看護婦が患者に働きかけるものをリーダーシップとすることは今回検討した他の書籍には記述されていなかった。

ここでは何を働きかけるのか明瞭に記載されていないが、看護の本質的な働き、つまり看護サービスを指すと思われる。本質的な機能によるリーダーシップは学校経営では教育的リーダーシップと述べている。試論ではあるが看護ではこれを看護・教育的リーダーシップとしたい。これはリーダーシップというより、むしろ看護婦による看護活動（患者－看護婦関係のリーダーシップ）を指し、ケア・指導助言・カウンセリング・診療の援助などを指す。具体的には支持や支援、援助、指導、助言、癒し、称賛、共感、傾聴、同情、励まし、慰め、ときには叱咤激励もあろうが、あくまで看護というサービスによってクライアントに働きかけることやクライアントの満足を得ることである。このとき、看護婦がクライアントに影響を及ぼす過程にリーダーシップ行動が見られる。この影響力は言葉をかえれば看護の実践能力であろう。看護のリーダーは看護の実践力を必要とすることがこの点からもよくわかる。

また、看護・教育的リーダーシップとは看護職員に対する指導、助言活動でもある。ここでは看護のモデルとして看護職員に指導、助言活動を行うことがリーダーシップ行動として重要な意味をもつ。教育的リーダーシップは学校経営の分野では今後詳しい考察が必要とされているところである。看護においても患者、同僚、関係職種構成員からの評価をもとに看護・教育的リーダーシップの態様の考察が必要である。

### 4. 今後の研究課題

看護経営学・看護管理学においては文化的リーダーシップはほとんど言及されていない。しかし、看護の組織文化や看護サービスの内容を検討したとき、看護活動に意味や価値をおき、新しい自律的、同僚的、積極的な組織文化を形成していくために文化的リーダーシップは欠くことのできないものである。また、はじめにも述べたように、臨床の現場ではリーダーは、それとは知らぬまま文化的リーダーシップ行動を起こしている。例えば著名な看護管理者の手記、インタビュー記事などには文化的リーダーシップと思われるリーダー行動を起こして、組織改善に成功した事例が報告されている。このようなリーダーシップの有効性について論述されていないのは、文化的リーダーシップについての知識不足か研究方法に問題があると考えられる。

今後は教育学や経営学の知見をもとに、看護の実践場面における文化的リーダーシップ行動とそのときのリーダーの認識を明らかにすることが重要である。また、看護経営を実践する上で有効なリーダーシップ論を考察し、看護サービスを発展させることが課題である。そのためには、看護の組織文化、看護職文化、看護ケア文化、クライアント文化などを明らかにしていくことも必要である。

〈引用・参考文献〉

- 中留武昭, 校長のリーダーシップスタイルの考察, 九州大学教育経営学研究室紀要, 1997.
- 中留武昭, 学校文化を創る校長のリーダーシップ, エイデル研究所, 1998.
- 中留武昭, 教育改革時代における教頭の職務と役割, 学校運営研究会, 2000.
- 大野裕己, 戦後学校経営研究における校長のリーダーシップ研究方法の展開と課題, 九州教育経営学会研究集録, 2000.
- 石垣靖子, 「組織文化を担う人」としての婦長に期待, 看護管理, 6, 12, 1996, 医学書院.
- 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男, 経営管理, 有斐閣アルマ, 2000.
- 新道幸恵・上泉和子編, 婦長のためのマネジメント, 医学書院, 2000.
- 高嶋妙子, 私の実践的看護管理ノート, 現代社, 1997.
- 中西睦子, 看護サービス管理, 医学書院, 1998.
- 幡井ぎん・高橋美智, 新版看護学全書別巻8 看護管理, メヂカルフレンド社, 1993.
- 波多野梗子, 系統的看護学講座 基礎看護学1 看護学概論, 医学書院, 2000.
- 森田孝子・藤岡完治, インタビュー現場での人材育成⑤, 1人にあった教育を, 看護管理, 9, 10, 1999, 医学書院.
- 山崎智子監修・野嶋左由美編, 基礎看護学1, 金芳堂, 1996.