

# 病院の看護組織におけるナレッジマネジメントに関する文献検討 —スコーピングレビュー—

増田 誠一郎（静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科博士後期課程）

本邦の医療システムの複雑化に対し、医療組織の業務効率性および生産性の向上、ならびに患者の転帰を向上させるためには組織内の「知識・ナレッジ」の管理を効果的に行う必要がある。本研究では「看護組織のナレッジマネジメント」に関する知見を要約するために、関連する文献のスコーピングレビューを実施し21件の文献を選定し分析した。その結果、医療業界の中でも「知識・ナレッジ」が重要な経営資源であることの認識が徐々に普及してきており、近年非常に関心が高まっていた。しかし、看護組織のナレッジマネジメントに関する研究では、ナレッジマネジメントの定義は幅広く、統合もされていなかった。また看護組織のナレッジマネジメントについての関連因子は多様であり、縦断的な実証研究が一部報告されているものの、その効果は限定的であった。

キーワード：病院、看護組織、ナレッジマネジメント、スコーピングレビュー

## 1. 緒言

本邦では医療の高度専門化、高齢社会化等に伴い、医療システムはますます複雑化している。医療組織の業務効率性および生産性の向上、ならびに患者の転帰を向上させるためには組織内の「知識・ナレッジ」の管理を効果的に行う必要がある。特に看護組織は、病院の医療・ケア体制における主要な機能の中で、質の高い患者ケアを提供する上で重要な役割を担っている。しかし、日本看護協会（2017）や日本医療労働組合連合会（2014）の報告にみられるように、看護職を取り巻く状況は過酷な夜勤・交代勤務、不払い労働等、年々厳しくなっている実態から深刻な人手不足に陥っている。したがって、組織内で「知識・ナレッジ」を収集、整理、活用するプロセスであるナレッジマネジメントは、医療提供を改善するための重要な戦略として認識され始めており、既に組織内に位置付けられている事例（陣田, 2013; 梅本, 2004）も散見される。

先行研究においては、多くの研究が医療組織に

おける「知識・ナレッジ」を管理する重要性を強調している（Lunden, A. et al.,2017; Yun, E. K.,2013; 崎山ら,2011; 村上,2006）。これらの研究により、効率的なナレッジマネジメントが、医療専門家間の協働やエビデンスに基づいた意思決定、組織のイノベーション等を促進することが示唆されている。しかし、ナレッジマネジメントはさまざまな分野で重要視され、広く研究されているものの、病院の看護組織内でのその具体的な実践・応用についてはまだ十分活用されているとは言えない。これは病院の看護組織におけるナレッジマネジメントに焦点を当てた研究が不足しているため、その実態が未だ解明されず、その課題が明確になっていないことが要因として考えられる。以上のことから本研究では、これまでに行われてきた看護組織を対象としたナレッジマネジメントに関する国内外の文献をレビューし、病院の看護組織におけるナレッジマネジメントの現状や問題点を調査・確認し、今後の研究の方向性についてさらなる示唆を得たいと考えた。

## 2. 研究目的

本研究では、医療・ケア体制における主要な役割の中で、質の高い患者ケアを提供する上において重要である看護組織に着目し、ナレッジマネジメントの現状と課題を明らかにすることを目的として、これまでの研究の動向ならびに知見を整理した。

## 3. 研究方法

看護組織におけるナレッジマネジメントに関する研究の動向ならびに知見について確認するために、本研究では、幅広く文献を概観（マッピング）することで既報を網羅的に調査し、研究が行われていない範囲（リサーチギャップ）を明らかにする手法とされる「スコーピングレビュー」を用いた。スコーピングレビューは、包括的な文献検索を行うことにより、対象のテーマに関する構成要素を要約し、そのテーマの境界や多様性を検討する目的を果たすために使用されるレビュー方法である（濱野ら，2021）。具体的な枠組みとしては、Arksey & O'Malleyのプロセス（2007）を参考に、(1)リサーチクエスションの特定、(2)関連研究の特定、(3)研究の選択、(4)データのチャート化、(5)結果の収集、要約、報告、(6)結論とした。

### 3.1 リサーチクエスションの特定

一般にスコーピングレビューでは、リサーチクエスションを作成するための枠組みとしてしてPCC（Population：対象者、Concept：概念、Context：文脈）が設定される（米嶋，2022）。よって本研究では、Populationは看護組織に所属する看護師とし、Conceptは看護組織のナレッジマネジメントとした。Contextについては限定しなかったが、網羅性を重視し和文論文および英語論文を対象とした。したがって、本研究では以下の3点を総括的なリサーチクエスションとして設定した。

1) 看護組織の研究ではナレッジマネジメントはどのように定義されているか。

2) どのような対象にナレッジマネジメントが用いられているのか。

3) どのような研究デザインでナレッジマネジメントについて検討あるいは検証されているのか。例えば、ナレッジマネジメントの関連因子は何か、あるいは看護組織のナレッジマネジメントを促進するために検討された方略は何か等である。

### 3.2 文献検索の方法ならびに関連研究の特定、スクリーニング

まず、電子データベースである医中誌Web、CiNii Articles、PubMedを用いた検索を行った。検索対象の概念とその検索ワードは、#1. ナレッジマネジメント（Knowledge Management）に関連する統制語：知識経営（Knowledge Management）OR知識活用（Knowledge Utilization）、#2. 看護組織（Nursing organizations）に関する統制語：看護スタッフ（Nursing Staff）OR看護チーム（Nursing Team）OR病院の看護スタッフ（Nursing Staff, Hospital）とした。検索条件は、原著論文、抄録ありに限定し、掲載された時期は限定しなかった。なお最終検索は2023年4月30日12時00分であった。

次に、濱野（2021）によるとスコーピングレビューでは、包括的な文献検索を行うべきとされているため、本研究では会議録および解説特集についても情報源を整理したうえで選定対象とした。その後、重複文献を削除し、スクリーニングでは以下の手順で進めた。

まずはタイトルと要旨で内容を確認し（選抜）、次に文献を入手して全文を読み込み（適格性）、内容を確認できたものを選択文献とした（採用）。その際、次に示す除外基準を設け、タイトルおよび要旨、全文を確認した。

#### 除外基準

- 1) タイトルまたは要旨に看護組織のナレッジマネジメントに関する記載がない文献
- 2) 書籍、学位論文、目次一覧等、目的に沿わない文献種別
- 3) ナレッジマネジメントの定義あるいは構成要

素について記述されていない文献

4) 対象が病院の看護師あるいは看護チーム以外である文献

5) 論文形式の文献においては、結果データの記載がなかったもの

6) 入手不可能であった文献

### 3.3 データの抽出 (Charting) ならびに分析方法

本研究ではデータのチャート化について、「主要な問題とテーマに沿って主要な項目について図表を作成することである」とする菅野ら (2020) を参考にした。したがって、最終的に選定された文献を、まずは著者、出典、発行年、文献種別、タイトルについて分類した。次に看護組織におけるナレッジマネジメントの定義として、どのような概念あるいはどのような意味合いで用いられているのかを確認し、さらに研究対象、研究デザイン、研究目的と結論および関連因子あるいは方略について整理した。

## 4. 倫理的配慮

文献の取り扱いには著作権を侵害しないように配慮した。先行研究を引用する際には文献の書誌情報を明示し、原論文に忠実であることに努めた。なお、本研究において開示すべき利益相反はない。

## 5. 結果

本研究における文献検索や適格基準に見合った文献採用までのステップを、Preferred Reporting Items for Systematic review and Meta-Analysis (PRISMA) フローチャートとして図1に示す。検索で特定された文献数は全36件、重複を除外した文献数は31件、選抜された文献数は24件、適格性が評価された文献数は21件、これらを最終的に本研究で採用された文献数とした。

### 5.1 文献件数の動向

採用された文献21件の内訳は、量的研究が7件 (33.3%)、質的研究が7件 (33.3%)、総説が1件 (4.8%)、解説特集が6件 (28.6%) であった。採用された海外文献は8件 (38.1%) であった。Chartingの結果を、文献種別により論文形式 (学術雑誌掲載論文として区分可能) と解説特集 (それ以外) に分類し、表1および表2に示した。発行年の範囲を指定せずに文献検索を行ったところ、最終的に選定された文献の発行年は、2002~2019年であった。年次別にみると、2009年以前に8件、2010~2014年に6件、2015年以降は7件発行されていた。

文献種別において、学術雑誌掲載論文として区分できる文献は15件、全体の約7割であった。内訳としては、総説1件、原著論文12件、紀要に収録された論文2件であった。また、学術雑誌掲載論文と区分できる文献以外は解説特集6件であり、看護組織のナレッジマネジメントに関する記述が看護学系の連載誌に2002年 (5件) および2014年 (1件) の2回に限り企画記事として確認できた。その他、会議録はなかった。

筆頭著者の専門領域は、看護が多かったが、教育、心理といくつかの領域に及んでいた。

### 5.2 先行文献から確認できる看護組織のナレッジマネジメントの定義

ナレッジマネジメントの定義としては、陣田 (2013) の「個人がもつ暗黙的な知識が、(中略) 4つの変換過程を辿ることによって、集団や組織の共有の知識となる過程」というSECIモデルを用いて定義されたもの (村上, 2017) と、「新しい知識を獲得、共有、および作成することによって、作業タスクの管理を強化するプロセス」 (Lunden, A. et al., 2017)、「個人やグループで所有する知識情報を組織全体で共有して活用する仕組み、知識管理」 (藤井ら, 2013)、「野中ら (1999) SECI プロセスを辿ることで知識創造が起こるとし、知識伝授が促進される」 (坂口ら, 2007)、「看護の質向上につながる卓越した知識を個人や組織から発見し、理解・共有し、または創造し、活用する体系的アプローチであり、それを

可能にする効果的な仕組みや方法を構築し運営すること、またはその一連の行動」(村上, 2006)の以上5つの明確な記述が先行文献内に確認できた。加えて、明確には記述されないが、「新人の間違いやすいポイントや看護技術熟達のプロセスなどを組織内で共有すること」に例示されるように、概念・意味合いとして、組織内の個人の知識共有行動や新しい知識の特定・獲得・活用、または「人間の暗黙知と明示的な知識の探索、活用、共有に関連する学習プロセス」に例示されるように、情報技術を用いた知識共有システムの導入と

いう表現も確認でき、知識資産に主眼を置きながら幅広い記述が散見された。しかし概して、大半の文献ではナレッジマネジメントが明確に定義されているとはいえ、統合された文献も確認できなかった。

一方で解説特集の文献においては、組織論のリーダーシップとしての文脈で記述されており、ナレッジマネジメントの技術・方法に主眼が置かれていた。

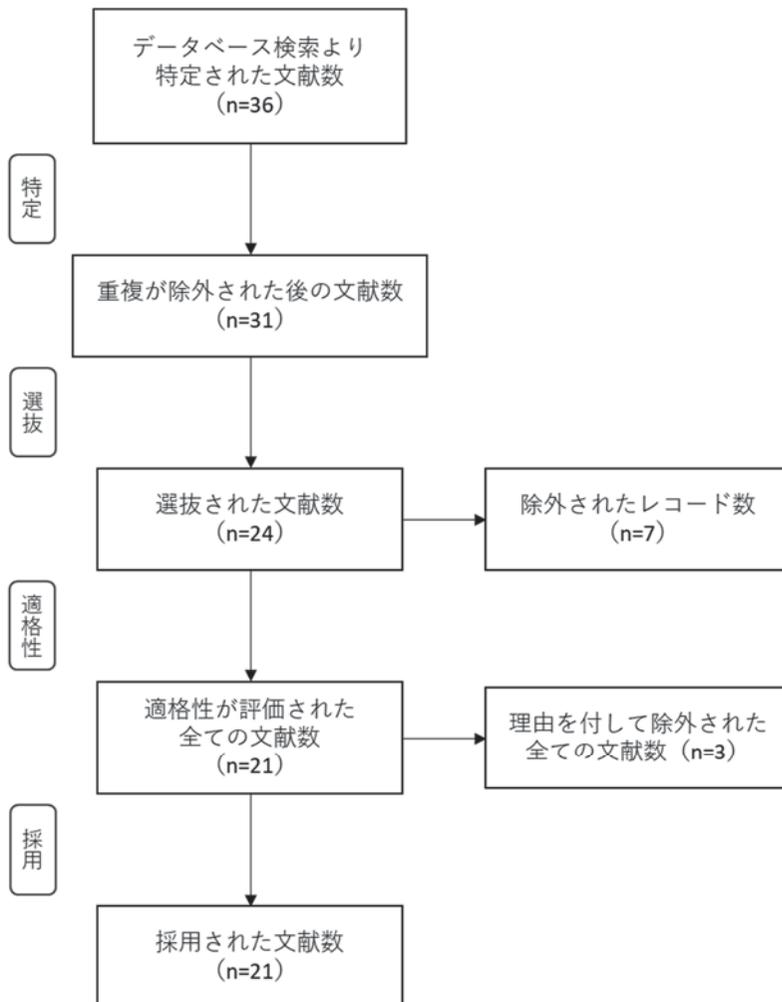


図1 PRISMAフローチャート

### 5.3 先行文献から確認できる看護組織のナレッジマネジメントの研究対象

ナレッジマネジメントの研究対象は、病院に所属する看護師がほとんどであったが、背景として、リーダー看護師、1年と1～3か月経過した看護師、新人看護師教育を担当する看護師、救命救急センターER部門に勤務する看護師、高度実践看護師のように多様性がみられた。他にも看護師と並行して医師を対象にした文献もみられた。

### 5.4 先行文献から確認できるナレッジマネジメントの関連因子および方略

ナレッジマネジメントの実態と関連因子の検討についての研究手法は、学術雑誌掲載論文として区分できる全15件の内訳は、総説1件、量的研究7件、質的研究7件であった。

量的研究7件の内訳としては既存のスケールを用いた研究が4件、研究者の自作による質問紙が2件、尺度開発が1件であった。既存のスケールの測定概念は、看護における知識共有行動、信頼、臨床意思決定、組織文化、組織の技術力、看護師の情報リテラシー、看護師の専門職的自律性等が用いられていた。また、量的研究において、看護組織のナレッジマネジメントに関連すると考えられる因子は、組織の信頼レベルと意思決定能力が高いこと、看護師の情報学能力、組織の家族的文化、組織のイノベーション文化、専門職的自律性における抽象的判断能力が高いこと等が確認できた。

一方で、質的研究7件のうち、主なデザインはインタビューが4件、アクションリサーチが2件、対話内容の事例分析が1件であった。質的研究において、看護組織のナレッジマネジメントに関連すると考えられる因子は、リーダー看護師の能力、対話コミュニティが構築されていること、知識ブローカーとしての高度実践看護師の存在等が確認できた。

なお、1件の総説においては、リーダー看護師のコミットメントとコンピテンシーが高いこと、そして学習や情報の共有および一緒に学習することをサポートする組織文化であることが関連因子

として抽出されていた。

では、看護組織のナレッジマネジメントを促進するために検討された方略とその研究方法について確認してみると、量的研究においては Hendriks, Paul H. J. et al. (2016) の健康情報技術 Health information technology (HIT) の導入(縦断的研究; 準実験研究)、伊津美ら (2014) のeラーニングを用いた映像活用型ナレッジ共有システム(縦断的研究; 観察研究)、藤井ら (2013) の臨床判断のための保護室の開放観察レベルおよび身体的拘束の開放観察レベルの標準化(縦断的研究; 観察研究)の3件であった。また質的研究においては坂口ら (2007) の「臨床判断トレーニングシート」を用いたカンファレンス(アクションリサーチ)、香川ら (2016) の対話のコミュニティの構築による新人看護師教育におけるトレーニングシステムの変革(アクションリサーチ)、崎山ら (2011) の電子カルテ導入による申し送り廃止(事例分析)の3件であった。

加えて、解説特集の内容に関しては、看護組織におけるナレッジマネジメントの実践について、既存の知識の活用と新たな知識の創造、新しい経験からの知識生成の3つの段階で成り立つこと、また看護管理者の役割は、知識の共有を促進する環境作りや組織の効果的な実践を可能にする組織作り、知の質を高める継続教育の実践が重要であること、さらにはナレッジマネジメントの取り組みにより、看護の質が向上し、効果的なケアの提供が可能となること等について重要な示唆を与えていた。

表1(1) 看護組織のナレッジマネジメントに関する文献のCharting結果 (学術雑誌掲載論文)

著者	出典	発行年	文献種別	タイトル	ナレッジマネジメントに関する定義、概念、意味合い、キーワードなど	研究対象	研究デザイン	目的	結論・ナレッジマネジメントに関する具体的な原因因子や分析など
K H Yoo, Y A Zhang, E K Yun	Int Nurs Rev 66(2) p.234-241	2019	原著論文 (査読付論文)	Registered Nurses (RNs) knowledge sharing and decision-making: the mediating role of organizational trust	【定義】明確には記述されないが、概念・意味合いとして、個人の知識共有行動	病院に所属する看護師	量的研究 (n=210)	形式知・暗黙知の共有が、韓国病院における形式知の共有が意思決定能力に積極影響するのに対し、暗黙知の共有は組織の信頼レベルが高い場合には意思決定能力に関連している	結論・ナレッジマネジメントに関する具体的な原因因子や分析など
Anne Lunden, Marianne Terås, Tarja Krist, Arija Häggman-Laitila	J Clin Nurs 28(5-6) p.969-979	2019	原著論文 (査読付論文)	Transformative agency and tensions in knowledge management-A qualitative interview study for nurse leaders	【定義】明確には記述されないが、適切な技術と文化的環境(Ashpura, 2005)を使用した人間の知識知と明示的な知識の探求、活用、共有に関連する学習プロセス	リーダー看護師	質的研究 (n=35)	リーダー看護師は業務の円滑な運営と急変に関する決定を行い、知識の促進に注力していた。しかし、クライアントのニーズの変化やサポートの不足など、いくつかの問題があった。対象者は緊張している状態を解決する試みはほとんどなく、変革的な行動が少なかった。	
村上 尚明	日本ヒューマンケア 科学会誌 10(2) p15-28	2017	原著論文 (査読付論文)	看護師がクリティカルバスを理解している。陣田 (2013) の、個人がもつ暗黙的知識が、(中略) 4 つの変換過程を通じていく過程とナレッジマネジメントの関連性	【キーワード】看護師、クリティカルバス、理解、SECIモデル、ナレッジマネジメント	総合病院で1年と1-3か月経過した看護師	量的研究 (n=7)	経験の浅い看護師のバス理解の過程にある概念は、SECIモデルにおける共同化、表出化、連結化、内面化のプロセスに関連している。専門家の関係を築き、ケア調整の経験を積むために、SECIモデルの特徴に基づいて場作りが必要である。	
Anne Lunden, Marianne Terås, Tarja Krist, Arija Häggman-Laitila	J Nurs Manag 25(6) p.407-420	2017	総説	A systematic review of factors influencing knowledge management and the nurse leaders' role	【定義】新しい知識を獲得、共有、および作成することによって、作業タスクの管理を強化するプロセス	該当なし	該当なし	学習、情報の共有、および一種に学習することをサポートする組織文化が必要なため、リーダー看護師は、学習の共有を支援し、能力開発を促進するためにエビデンスに基づいた介入が必要である。また将来的には、ナレッジマネジメント患者の結果の関連性を評価することが特に重要である。	
Paul H J Hendriks, Paul E M Lightart, Roel L J Schouteten	Health Care Manage Rev 41(3) p.256-266	2016	原著論文 (査読付論文)	Knowledge management, health information technology and nurses' work engagement	【定義】明確には記述されないが、概念・意味合いとして、情報技術を知識共有システムを導入すること	病院に所属する看護師	量的研究 (n=74)	健康情報技術(Health information technology (HIT))によって看護師の形式知・暗黙知が、形式知は暗黙知を介して間接的に関与に影響を与える。HITの導入は形式知にのみ影響し、暗黙知やワークエンゲージメントには影響を及ぼさない。	
齊川 奈久, 渡谷 幸, 三谷 理恵, 中岡 亜希子	認知科学 23(4) p.355-376	2016	原著論文 (査読付論文)	「体系的対話」を通じた新人看護師教育システムの効果的な知識創造	【定義】明確には記述されないが、概念・意味合いとしてSECIモデルを活用し、活動理論に基づくアクションリサーチと対話過程の分析	新人看護師教育を担当する看護師	質的研究 (参加者13名)	活動理論を基に、研究者と看護師が協力して、新人看護師教育を担当する看護師と研究者が、トレーニングシステムを変更するための対話のコミュニティを構築し、単なる知識の導入により、新たな知識が生まれ、トレーニングシステムはより多角的になった。	

表(12) 看護組織のナレッジマネジメントに関する文献のCharting結果(学術雑誌掲載論文) ※続き

著者	出版	発行年	文献種別	タイトル	ナレッジマネジメントに関する定義・概念・実践例、キーワードなど	研究対象	目的	結論、およびナレッジマネジメントに関する長所や短所等の考察など
伊藤美寿子, 真鍋由貴恵, 萬田 聡	教育システム情報 学会誌 31(1) p57-68	2014	原著論文 (査読付論文)	eラーニングを活用した新人看護師 研修プログラムの開発と評価	【定義】明確には記述されないが、概 念・意味合いとして、新人の知識いす た意識を高め、モチベーションを 向上させること	看護師	eラーニングシステムを活用した新人研修プ ログラムを開発し、新人研修の四つの課題が (n=247) 解決されたかについて検証する	教育・評価体制をシステム化できた。新人は学習に対して受動的から能 動的態度に変化し、知識活用物ナレッジ共有システムラムラーニングを活 用した技術の方が高いつ得点結果を示した。一方で、学習支援者のラー ニングの態度を促していきい状態が明らかとなった。
藤井 崇伸, 高橋 尚子, 桑ささ子, 妹尾 しのぶ	日本精神科看護学術 集会誌 56(1) p.62-63	2013	原著論文 (査読付論文)	隔離・拘束中の看護における知識 共有・知識管理	【定義】明確には記述されないが、概 念・意味合いとして、病院組織が知識資 産を特定、共有、および管理すること 【キーワード】 Hospital information system, Knowledge management, Nurses, Organizational culture	医師・ 看護師	隔離・拘束中の患者に対する、保護室や身体 拘束システムの利用態度・意向に影響を与える組 織的・個人的要因を明らかにすること	看護の観念が強い、ケアの方向性が定まった。医師および他職種間横 断的では、隔離レベルの導入により一定の効果があったと認識するもの が多かった。しかし、他職種間横断的では、患者の状態把握や意識保 持に隔離レベルの導入は有効とはいえないことが明らかとなった。
Em Young Yun	Nurse Educ Today 33(12) p1477-1481	2013	原著論文 (査読付論文)	Predictors of attitude and intention to use knowledge management system among Korean nurses	【定義】明確には記述されないが、概 念・意味合いとして、医療組織が知識資 産を特定、共有、および管理すること 【キーワード】 Knowledge management, Nurses, Organizational culture	病院に所属す る看護師	韓国入看護士におけるナレッジマネジメント システムの利用態度・意向に影響を与える組 織的・個人的要因を明らかにすること	個人の観念から見ると、看護師の情報能力および組織のイノベショ ン文化、家族的文化がナレッジマネジメントシステムの使用に影響を与 え、組織の観点から見ると、イノベーション文化が情報管理システムの 使用に影響を与える重要な要素であることであった
嶋山 亮, 林 秀郎, 岩月 朋則	専門教育大学 情報教育ジャーナル 8 p.19-24	2011	記事	SECOMモデルに基づく双方向的な情 報コミュニケーションに関する一考 察: 対応を対象とした看護師間の申 し送りの分析	【定義】明確には記述されないが、概 念・意味合いとして、医療組織全体で情 報コミュニケーションに関する一考 察: 対応を対象とした看護師間の申 し送りの分析	看護師	看護師間の申し送りを観察し、書き起こし た。書き起こした対話データは発生者別に発 話単位で伝送内容を分類し、さらに対話内容 (n=10) を事例分析することで看護師間の申し送りに みられる情報の性質と知識創造について考察 する	個人間の情報伝達と知識創造との関係は、双方向の情報伝達と知 識創造の重要性や情報の伝達方法のリスクを考慮する必要がある。
Em A Kim, Keum Seong Jang	J Korean Acad Nurs 41(1) p.129-140	2011	原著論文 (査読付論文)	Development of a measurement of intellectual capital for hospital nursing organizations	【定義】なし Organizations	病院に所属す る看護師	病院看護組織における知的資本を測定するな り度と信頼性を評価する29項目 (5領域)、 顧客資本21項目 (4領域)、 構造資本25項目 (4領域) であった	看護師間の申し送りを観察し、書き起こし た。書き起こした対話データは発生者別に発 話単位で伝送内容を分類し、さらに対話内容 (n=10) を事例分析することで看護師間の申し送りに みられる情報の性質と知識創造について考察 する
Kate Gerrish, Ann McDonnell, Mike Nolan, Louise Guillaume, Marilyn Kirshbaum, Angela Tod	J Adv Nurs 67(9) p.2004-2014	2011	原著論文 (査読付論文)	The role of advanced practice nurses in knowledge brokering as a means of promoting evidence- based practice among clinical nurses	【定義】明確には記述されないが、概 念・意味合いとして、看護師間で科学的 実践を促進するために高度実践看護師が 介すること 【キーワード】 advanced practice nurses, case study, clinical nurses, evidence-based practice, Knowledge brokering	高度実践看護 師	高度実践看護師は知識ブローカーとして活動し、臨床看護師の間でエビ デンスに基づいた実践を促進した。ナレッジマネジメントと知識の活用 臨床看護師の間でエビデンスに基づいた実践 を促進するために、高度実践看護師が使用す るブローカーを特定すること	個人間の情報伝達と知識創造との関係は、双方向の情報伝達と知 識創造の重要性や情報の伝達方法のリスクを考慮する必要がある。

表(13) 看護組織のナレッジマネジメントに関する文献のCharting結果(学術雑誌掲載論文) ※続き

著者	出版	発行年	文献種別	タイトル	定義、概念、出会い、キーワードなど	研究対象	研究デザイン	目的	結論、おまじひナレッジマネジメントに関する 具体的な実用場面や方法など
日下 亜代子	日本看護学会論文集 看護教育 39 p.271-273	2009	原書論文 (雑誌付論文)	看護師の暗黙知から形成知への知識 変換プロセスに影響を及ぼす要因 【キーワード】 看護師、暗黙知、形式 知、知識変換プロセス、影響要因 共同化へ	看護師の暗黙知から形成知への知識 変換プロセスに影響を及ぼす要因 【キーワード】 看護師、暗黙知、形式 知、知識変換プロセス、影響要因 共同化へ	看護師	量的研究 (n=303)	「自分の暗黙知」を伝達することは、職場における役割を有することが促進要因の1つであった。他にも年齢、経験年数、抽象的判断能力が要因であった。また「他人の暗黙知」の知識変換プロセスは、年齢や経験年数に加え、抽象的判断能力の影響が示唆された。	
坂口 靖子、 作田 裕美、 佐藤 美幸、 中橋 美知子、 山田 美佐子、 梶原 優子、 田村 美穂子	滋賀医科大学 看護学ジャーナル 5(1) p.38-43	2007	記事	臨床判断能力の向上に向けた「暗黙 知」伝達の一考察 【キーワード】 ER看護、臨床判断、事例 カンファレンス、ナレッジマネジメント、 ト、アクションリサーチ	救命救急セン ターER部門 に勤務する看 護師	質的研究 (n=23)	LER看護師チームの臨床判断能力の向上を 果たすために有用な方略を開発する 2.上記1に基づきアクションプランの評価が 「判断」と「実行力」が抽出された。また、カンファレンスの場合は知識 伝達の場となりうること及び「臨床判断トレーニングシート」は知識伝 達の促進に有用であることが示唆された。		
村上 成明	日本看護管理学会誌 9(2) p.50-57	2006	原書論文 (雑誌付論文)	看護現場の知識伝授プロセスにみら れる暗黙知伝授の有用性の検討 看護管理者の知識伝授体験より 【キーワード】 知識伝授、暗黙知、ナ レッジマネジメント、文化、面談法	看護現場の知識伝授プロセスにみら れる暗黙知伝授の有用性の検討 看護管理者の知識伝授体験より 【キーワード】 知識伝授、暗黙知、ナ レッジマネジメント、文化、面談法	看護師	質的研究 (n=8)	職業特性に配慮した「看護のナレッジマネジメント」による知識伝授の促進を目指し、看護現場、暗黙知としてしか伝授できない部分も存在し、暗黙的伝授と 連動性における知識伝授プロセスを概念化する目的の伝授が同進捗していた。 ることである特徴を見出し、看護の暗黙知伝 達、日本文化の影響や、看護師の部長の重視、知識の認知的側面の重 要の有明性について検討する 明という特徴がみられた。	

表2 看護組織のナレッジマネジメントに関する文献のCharting結果（解説特集）

著者	出典	発行年	文献種別	タイトル	ナレッジマネジメントに関する 具体的な関連因子や方略などの示唆
大田 加世	看護管理 24(5) p.482-485	2014	解説特集	マネジメントの基礎を学ぶ はじめての看護管理 7つのエッセンス② マネジメントとは	ナレッジ・マネジメントの実践のプロセスには、既存の知識を活用する、新たな知識を創造する、新しい経験は新たな知識を生み出すことを可能にするという3つの段階がある(大田,2007)。この発展的なプロセスが本質的な部分である。また、ナレッジマネジメントの実践段階における看護管理者の役割として、知識の共有を促進する環境作り、知識の効果的な実践を可能にする組織作り、知の質を高める継続教育の実践が重要である。
金井 Pak 雅子	看護管理 12(7) p.499-503	2002	解説特集	看護管理のナレッジマネジメント 看護のナレッジマネジメントの基礎知識 ナレッジ・イネーブラーとしての看護師	ナレッジマネジメントは看護にも活用することが可能である。推進していくにあたり、リーダーである管理者は個のナレッジをいかに組織へ浸透させていくか、その促進要因(イネーブラー)を確立する必要がある。
井部 俊子	看護管理 12(7) p.505-512	2002	解説特集	看護管理のナレッジマネジメント 現場に活かす知とワザ 学習する組織の構築と看護管理者の役割	看護管理者は、学習する組織を作るための方法を組織的知識創造論から学ぶことができる。組織的知識創造論は3つのコンセプトを提示している(野中ら,1999)。すなわち、知識創造における「場」「知識資産」「リーダーシップ」であり、これらは暗黙知と形式知の「知識変換のプロセス」と不可分に結びついており、全体として「知識創造プロセス」を構成するとしている。
伊豆上 智子	看護管理 12(7) p.521-523	2002	解説特集	看護管理のナレッジマネジメント 現場に活かす知とワザ 看護実践にある"ナレッジ"を"形"にする取り組み リサーチナーズの活動から	リサーチナーズの活動として、依頼のあった内容やテーマに関する文献や資料を収集した結果を提示し、個々の看護師の意思決定を支援している。看護実践の暗黙知をナレッジの形成につなげることが重要である。
大森 桜子	看護管理 12(7) p.518-520	2002	解説特集	看護管理のナレッジマネジメント 現場に活かす知とワザ 看護のナレッジマネジメント実践 専門看護師の活用から	専門看護師は組織のナレッジワーカーとして機能することが可能であり、その役割は大きい。専門看護師の活用を促進するためには、看護管理者の意識改革が重要である。
大重 育美	医療マネジメント学会雑誌 3(2) p.310-317	2002	解説特集	看護師間の知識共有による医療事故防止策の検討	医療過誤の防止には組織風土の整備とICTを活用した情報共有が必要である。看護師の知識共有や組織内の潜在的な知識に注目し、独自の知識データベースの構築を追求する必要がある。

## 6. 考察

### 6.1 先行文献からみる看護組織のナレッジマネジメントの関心と時流

複数のデータベースを用いて、発行年の範囲を限定せずに文献検索を行った本研究の結果からは、看護組織のナレッジマネジメントについての関心が2000年代以降になってから高まっており、本テーマの研究の歴史は浅いと言える。

ナレッジマネジメントは、知識が経済活動において重要な資産であるとの見方から、組織や経営に活用するためのアプローチとして、1980年代から1990年代初頭にかけて黎明を告げたとされる。経営学系の研究においては、ナレッジマネジメントの先駆的な論文の1つとされるNonaka, I. et al. (1995) の知識創造プロセスの重要性を説明した論文や、Grant, R. M. (1996) の知識を経営資源として扱うための枠組みを提供している論文等が起源となり、その後の潮流を生み出していった。

これらのことから、ナレッジマネジメント研究の歴史は、国内外を問わず、また学問領域を限定せず、知識経済の台頭によって情報技術の進歩やグローバルな競争環境の変化の結果、「知識・ナレッジ」が企業の競争力を左右する重要な要素となっていく時流を反映しているものと考えられる。よって経営学領域に追随するように、医療業界あるいは看護学領域の中でも「知識・ナレッジ」が重要な経営資源であることの認識が徐々に普及してきたのであろう。また、本研究の結果、看護組織におけるナレッジマネジメントに関する学術雑誌掲載論文数の全体の8割は2011年以降に発行されていることが明らかになり、近年において非常に関心が高まってきていると考えられるため、今後の研究の蓄積が望まれるテーマであると言える。

### 6.2 看護組織のナレッジマネジメントの定義と関連要因および方略

看護組織のナレッジマネジメントの定義は、知識や情報を共有するという抽象度の高い概念ある

いは意味合いの観点から記述された文献と、SECIモデルを理論的基盤として記述された文献、さらには情報技術を用いた知識共有システムの観点から記述された文献がみられた。よって看護組織のナレッジマネジメントの定義については、研究対象も多様であったことも影響したのか、具体的に記述されている文献は一部のみであった。これでは文脈によって解釈が異なる場合があり、研究の目的や問題意識を明確にすることができない可能性がある。したがって、看護組織のナレッジマネジメントに関する研究を行う際には、特定の状況や範疇を想定したうえで明確な定義を行う必要がある。そうすることで研究およびその結果の再現性と信頼性を向上させ、看護組織の状況や範疇に応じて、どのようなマネジメントを行えばよいのかがより明確になると考えられる。

また関連要因については、記述された文献の大半に「組織風土」「リーダー看護師の能力・リーダーシップ」「自律性の高い看護師（ナレッジブローカー）の存在」が確認できた。これらは、野中（1999）による、組織的知識創造理における「場」「知識資産」「リーダーシップ」が、暗黙知と形式知の「知識変換のプロセス」に不可分に結びついており、全体として「知識創造プロセス」を構成する、という提唱と合致しているため、看護組織のナレッジマネジメントにおいてもSECIモデルの適応可能性が高いことが示唆された。

さらに具体的方略については、「知識・ナレッジ」を共有するためのシステム作りと業務の標準化が検討されていた。しかしこれらは、対象者や状況、範疇が偏っていたために特異性が高い。加えて、対照群を設定した縦断的な実証研究が一部報告されているものの、その効果は限定的であったため、一般化には限界がある。

### 6.3 本研究の限界と今後の展望

本研究の限界としては、文献の検索データベースを限定していること、書籍の章や入手不可能であった学会報告等を含まないことが挙げられる。よって今後は、検索の範囲をさらに拡大し、考察や実証研究を進める必要がある。その結果、看護

組織におけるナレッジマネジメントに関する理論的な発展と応用が可能になると考えられる。

## 7. 結論

本研究では、既存の知見を要約することでエビデンス・プラクティスギャップを特定する手法とされる「スコーピングレビュー」を用いた。看護組織のナレッジマネジメントに関する国内外21件の文献によるスコーピングレビューから以下の結果を得た。

- 1) 医療業界、看護学領域の中でも「知識・ナレッジ」が重要な経営資源であることの認識が徐々に普及してきており、近年非常に関心が高まってきている。
- 2) 看護組織のナレッジマネジメントの定義については、明確に記述されている文献は一部であった。よって特定の状況や範疇を想定したうえで明確な定義を行い、研究を進める必要がある。
- 3) 看護組織のナレッジマネジメントの関連要因からは、野中ら（1999）のSECIモデルの適用可能性が高い。また縦断的な実証研究が一部報告されているものの、その効果は限定的であった。

## 8. 引用文献

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2007). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(1), 19-32.
- 藤井泰晴, 高橋恭子, 秦さえ子, 妹尾しのぶ(2013). 隔離・拘束中の看護における意識統一に向けた取り組み 開放観察. *日本精神科看護学術集会誌*, 56(1), 62-63.
- Gerrish, K., McDonnell, A., Nolan, M., Guillaume, L., Kirshbaum, M., Tod, A.(2011). The role of advanced practice nurses in knowledge brokering as a means of promoting evidence-based practice among clinical nurses. *J Adv Nurs*, 67(9), 2004-2014.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- 濱野裕華, 鶴飼修, 板谷裕美 (2021). 日本の子育てシェアに関するスコーピングレビュー. *人間看護学研究*, 19, 31-41.
- Hendriks, Paul H. J., Ligthart, Paul E. M., Schouteten, Roel L. J.(2016). Knowledge management, health information technology and nurses' work engagement. *Health Care Manage Rev*, 41(3), 256-266.
- 井部俊子 (2002). 看護管理のナレッジマネジメント 現場に活かす知とワザ 学習する組織の構築と看護管理者の役割. *看護管理*, 12(7), 505-512.
- 伊津美孝子, 真嶋由貴恵, 畠田聡 (2014). eラーニングを活用した新人看護師研修プログラムの開発と評価. *教育システム情報学会誌*, 31(1), 57-68.
- 伊豆上智子 (2002). 看護管理のナレッジマネジメント 現場に活かす知とワザ 看護実践にある“ナレッジ”を“形”にする取り組み リサーチナースの活動から. *看護管理*, 12(7), 521-523.
- 香川秀太, 澁谷幸, 三谷理恵 (2016). 「越境的対話」を通じた新人看護師教育システムの協働的な知識創造 活動理論に基づくアクションリサーチと対話過程の分析, *認知科学*, 23(4), 355-376.
- 金井 Pak 雅子 (2002). 看護管理のナレッジマネジメント 現場に活かす知とワザ 看護のナレッジマネジメントの基礎知識 ナレッジ・イネーブラーとしての看護師. *看護管理* 12(7), 499-503.
- Kim, E.A., Jang, K.S.(2011). Development of a measurement of intellectual capital for hospital nursing organizations. *J Korean Acad Nurs*, 41(1), 129-140.
- 日下佐代子 (2009). 看護師の暗黙知から形成知

- への知識変換プロセスに影響を与える要因  
SECIモデルを使用した内面化から共同化へ。  
日本看護学会論文集 看護教育, 39, 271-273.
- Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T., Häggman-Laitila, A. (2019). Transformative agency and tensions in knowledge management- A qualitative interview study for nurse leaders. *J Clin Nurs*, 28(5-6), 969-979.
- Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T., Häggman-Laitila, A. (2017). A systematic review of factors influencing knowledge management and the nurse leaders' role. *J Nurs Manag*, 25(6), 407-420.
- 村上成明 (2017). 看護師がクリティカルパスを理解していく過程とナレッジマネジメントの関連性 パス使用経験1年の看護師に焦点をあてて. *日本ヒューマンケア科学会誌*, 10(2), 18-28.
- 村上成明 (2006). 看護実践の知識伝授プロセスにみられる暗黙知伝授の有用性の検討 看護管理者の知識伝授体験より. *日本看護管理学会誌*, 9(2), 50-57.
- 日本医療労働組合連合会 (2014), 看護職員の労働実態調査報告書. 医療労働, 日本医療労働組合連合会, 3-84.
- 日本看護協会 (2017), 2016年病院看護実態調査結果. <https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/research/91.pdf>.
- 野中郁次郎 (1999). 組織的知識創造の新展開. *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, 24(5), 38-48.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 73(4), 96-104.
- 大串正樹 (2007). ナレッジマネジメント 創造的な看護管理のための12章. 医学書院.
- 大森綏子 (2002). 看護管理のナレッジマネジメント 現場に活かす知とワザ 看護のナレッジマネジメント実践 専門看護師の活用から. *看護管理*, 12(7), 518-520.
- 大重育美 (2002). 看護師間の知識共有による医療事故防止策の検討. *医療マネジメント学会雑誌*, 3(2), 310-317.
- 太田加世 (2014). マネジメントの基礎を学ぶ はじめての看護管理 7つのエッセンス②マネジメントとは. *看護管理*, 24(5), 482-485.
- 沖田勇帆, 廣瀬卓哉, 長志保, 高瀬駿, 岸優斗 (2021) *JBIM Manual For Evidence Synthesis: Scoping Reviews 2020*. スコーピングレビューのための最新版ガイドライン (日本語訳). *日本臨床作業療法研究*, 8, 37-42.
- 坂口桃子, 作田裕美, 佐藤美幸, 中嶋美和子, 山田美佐子, 梶原優子, 田村美恵子 (2007). 臨床判断能力の向上に向けた「暗黙知」伝授の一方略. *滋賀医科大学看護学ジャーナル*, 5(1), 38-43.
- 崎山充, 林秀彦, 皆月昭則 (2011). SECIモデルに基づく双方向的な情報コミュニケーションに関する一考察 : 対話を対象とした看護師間の申し送りの分析. *鳴門教育大学, 情報教育ジャーナル*, 8, 19-24.
- 梅本勝博 (2004). 医療ナレッジ・マネジメント. *病院*, 63(3), 198-204.
- 米嶋一善, 武田智徳, 友利幸之介 (2022). 内部障害リハビリテーションの目標設定に関するスコーピングレビュー. *作業療法*, 41, 640~655.
- Yoo K.H., Zhang YA, Yun EK (2019). Registered Nurses (RNs)' knowledge sharing and decision-making: the mediating role of organizational trust. *Int Nurs Rev*, 66(2), 234-241.
- Yun, E.K. (2013). Predictors of attitude and intention to use knowledge management system among Korean nurses. *Nurse Educ Today*, 33(12), 1477-1481.
- 陣田泰子 (2013). チーム医療時代のナレッジマネジメント. 看護の科学社.

## **Knowledge management in hospital nursing organizations -A Scoping Review-**

Seiichiro MASUDA

Graduate School of Management and Information of Innovation, University of Shizuoka

**Abstract:**

In response to the complexity of Japan's medical system, effective knowledge management within healthcare organizations is crucial for improving operational efficiency, productivity, and patient outcomes. This study analyzed 21 selected articles on "knowledge management in nursing organizations" through a scoping review. The results indicate a growing recognition of knowledge as a vital management resource in the medical industry, with increasing interest in recent years. However, research on knowledge management in nursing organizations revealed broad and poorly integrated definitions. Additionally, various factors were related to knowledge management, but longitudinal empirical studies showed limited effects.

**Keywords:** hospital nursing organization, knowledge management, scoping review