

病院の看護管理者の仕事経験による成長に関する文献レビュー

大島 和美¹

Growth by the hospital nurse managers' work experience: a literature review

Kazumi Oshima¹

本研究の目的は、病院の看護管理者の仕事経験による成長に関する研究論文の文献をレビューし、研究の動向とこれまでに明らかになった知見を示し、病院の看護管理者育成についての今後の課題を明らかにすることである。医学中央雑誌およびCiNiiを用いて2022年3月までに公表された研究論文20件を概観した。研究論文を職位別に分類すると、看護師長を対象とした研究論文が12件と最も多かった。また看護管理者自身の仕事経験による成長に関連した研究は看護師長や看護部長を対象として取り組まれており、看護単位のトップである看護師長と看護部組織のトップである看護部長を主な研究対象として行われてきたことが考えられた。次世代の看護管理者育成に向けて、看護管理者のスタートラインに立つ主任が看護管理上の仕事経験によってどのように成長したかを明らかにする研究に取り組み、その成果を蓄積することで看護管理者の人材育成に寄与することが望まれる。

キーワード：看護管理者，経験，成長，病院

I. はじめに

わが国では、地域包括ケアシステムの構築、地域医療構想に基づいた病院組織の機能分化など、団塊の世代が75歳以上となる2025年に向けて医療や看護を取り巻く状況が大きく変化している。公益社団法人日本看護協会（以下、日本看護協会）は、「2025年に向けた看護の挑戦 看護の将来ビジョン いのち・暮らし・尊厳をまもり支える看護」を発表し、保健・医療・福祉体制の再構築に向けた看護職のあるべき姿を示し、質の高い看護実践を支える看護管理の拡充に向けて看護管理者の育成と支援を強力に推進すると提言している（日本看護協会、2015）。

看護管理者の教育制度として、1998年に日本看護協会が発足した認定看護管理者制度がある。認定看護管理者の教育課程はファーストレベル、セカンドレベル、サードレベルの3課程があり、認定看護管理者の教育課程等

を経て認定審査に合格した者が認定看護管理者として登録される。本制度は、看護管理者の教育と資格認定が体系化されたものとなっている。その他、病院勤務の看護管理者の育成を目的とした「病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版」（以下、マネジメントラダー）がある（日本看護協会、2019）。病院の看護管理者に必要とされる能力が目標として可視化されており、計画的且つ段階的に看護管理者を育成していくための指標が示されている。

以上のように、看護管理者の育成は重要視され日本看護協会を中心にさまざまな取り組みがされている。病院の看護管理者は組織からの支援を受けながら、看護管理者の教育制度やマネジメントラダーを活用し仕事経験を積み重ねていくことで看護管理実践能力が向上していくと考える。

病院の看護管理者を対象としたこれまでの文献レビューは、看護師長のリーダーシップに関するもの（古澤、2016;佐々木他、2018）や、看護管理者のマーケティ

¹日本赤十字社愛知医療センター名古屋第一病院

ング・マネジメントに関するもの（横山，森木，奥谷，2017）などあるが，病院の看護管理者の仕事経験による成長や育成に焦点を当てて文献レビューを行ったものは見当たらなかった。

そこで本研究は，病院の看護管理者を対象として仕事経験による成長に関する研究論文の文献レビューを行うこととした。先行研究の動向や仕事経験による成長に関する知見，更には病院の看護管理者育成についての今後の課題を明らかにすることを研究目的とした。

II. 研究方法

1. 対象論文の選択過程（図1）

病院の看護管理者を対象とした研究は，その国の医療制度や看護管理者の職位ごとの役割が影響すると考えられるため，本研究では対象論文を国内文献に絞ることとした。

データベースは，医学中央雑誌web版Ver. 5（以下，医中誌）および国立情報学研究所学術情報ナビゲータCiNii（以下，CiNii）を用いた。医中誌およびCiNiiの検索ワードは「看護管理者」AND「成長」とした。医中誌は原著論文と看護文献に限定した。検索は2022年3月に行い，掲載されている全ての論文から選択することとした。

検索した結果，医中誌では110件，CiNiiでは56件が抽出され，それらから14件の重複論文を除外すると152件が抽出された。更にその中から次の基準，①研究対象者が病院の看護管理者ではないもの53件，②看護管理者の仕事上の経験の内容が含まれていないもの41件，③対象とする研究に含めるべきではないもの38件を除外した。③については，理論的背景がないもの，研究の分析方法が明確でないもの，倫理的配慮において研究倫理審査が行われていないものは，対象とする研究に含めるべきではないと判断した。最終的に20件の研究論文を分析の対象とした。

2. 分析方法

病院の看護管理者の仕事経験による成長に関する研究の動向は，論文が発表された年を3年ごとに区分して年次別の推移をみることとし，「経験」および「成長」を定義づけている研究論文を抽出して各定義の内容を概観した。更に研究対象者の職位で研究論文を分類し，テーマ，研究目的，研究方法，研究結果など，類似点や相違点を比較しながら整理した。

研究対象者の職位別の分類は，マネジメントラダーにおいて病院の看護管理者に必要とされる能力の4つの段階を参考にした（日本看護協会，2019）。本ラダーでは

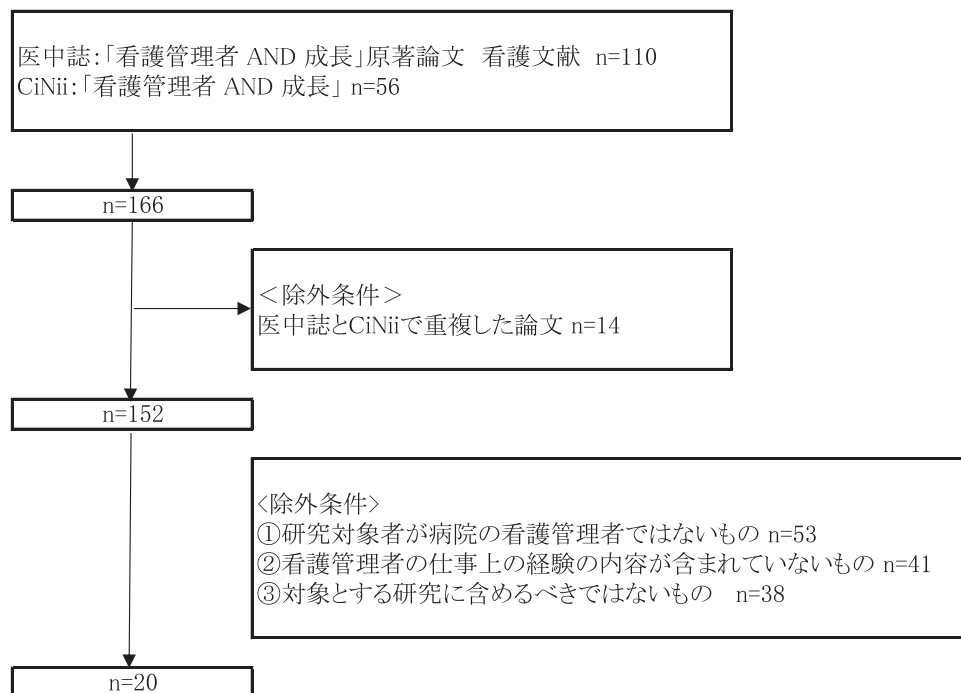


図1 対象論文の選択過程

各段階に相当する職位の目安として、レベルⅠは主任、レベルⅡは看護部長、レベルⅢは副看護部長、レベルⅣは看護部長と示されている。病院の看護管理者として求められる能力と同様に、看護管理者としての仕事経験も職位によって差異があると考えられることから、本研究においては、研究対象者の職位で看護部長、副看護部長、看護部長、主任の4つに研究論文を分類した。研究対象者の職位が複数含まれる研究論文については、内容に基づいて適当と判断される職位に分類した。また、研究対象者の職位の呼称が研究論文によって異なることがあり、内容に基づいて以下のようにした。

- 看護部長
- 副看護部長
- 看護部長：中間看護管理者，看護中間管理者，中間管理者を含む

主任：主任看護師，副師長，中堅看護管理職を含む

3. 倫理的配慮

研究で使用する文献に関しては、倫理的配慮がされているものを使用した。文献からのデータを抽出する際には、著者の意図を損なわないように抽出した。また、分析対象とする文献は出典を明らかにし、知り得た情報に関しては研究目的以外には使用せず厳重に管理した。

Ⅲ. 結 果

1. 対象文献の概要（表1）

対象とした研究論文20件の一覧を、発行年順に示した。

表1 文献一覧 (n=20)

文献番号	著者発行年	文献	雑誌名	巻(号), ページ
1	吉川三枝子, 他 (2008)	優れた中間看護管理者の「成長を促進した経験」の分析	日本看護管理学会誌	12(1), 27-36
2	片田裕子, 他 (2011)	中堅看護管理職の役割と課題 研修会を通して	茨城県立病院医学雑誌	28(1(27-2)), 27-34
3	森山万智, 他 (2011)	新任看護部長が役割を取得する過程で体験した役割葛藤	インターナショナル Nursing Care Research	10(1), 45-52
4	西向秀代 (2011)	対話的リフレクションによる看護部長の学びと変化 1年後のインタビュー内容を分析して	日本看護学会論文集：看護管理	41, 250-253
5	山本雅子, 他 (2013)	病院看護職における新任中間管理者の職務動機づけに影響する要因	日本職業・災害医学会会誌	61(1), 62-68
6	佐藤香織, 他 (2013)	副看護部長同士の自己開示による行動変容	日本看護学会論文集：看護管理	43, 243-246
7	水野暢子 (2013)	看護中間管理者のキャリア発達過程とそれに関連する要因	日本看護研究学会雑誌	36(1), 81-92
8	呑香美佳子, 他 (2013)	主任看護師の委員会活動を通じた成長	八戸市立市民病院医誌	31, 28-33
9	原田広枝, 他 (2014)	次世代リーダーの早期選抜教育に関する現状と課題	日本医学看護学教育学会誌	23, 33-37
10	鈴記洋子, 他 (2015)	看護管理者の職業的アイデンティティ確立プロセス	The Journal of Nursing Investigation	13(1, 2), 1-11
11	倉岡有美子 (2015)	看護部長の成長に影響を与えた上司の支援	日本看護管理学会誌	19(1), 20-27
12	倉岡有美子 (2016)	仕事上の経験を通じた看護部長の成長に関する質的研究	日本医療・病院管理学会誌	53(1), 41-49
13	中上昌代, 他 (2017)	看護部長の自信につながる経験の分析	香川大学看護学雑誌	21(1), 65-76
14	村井孝子, 他 (2017)	認定看護管理者資格をもつ看護部長のキャリア発達構造	日本医療・病院管理学会誌	54(3), 151-159
15	源川奈央子 (2019)	看護部長が師長補佐に行う権限委譲の実情	横浜創英大学研究論集	6, 9-18
16	酒井美恵, 他 (2019)	看護管理業務上の問題解決に関して看護部長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法	大阪府立大学看護学雑誌	25(1), 11-20
17	小池洋子, 他 (2020)	看護部長の役割遂行に必要な知識・技術と希望する研修内容	高崎健康福祉大学紀要	19, 145-157
18	高橋由利子, 他 (2020)	看護管理者のコンピテンシー・モデル導入による看護部長・主任の変化	共済医報	69(3), 288-293
19	吉川三枝子, 他 (2021)	看護管理者の成長を促進した仕事上の経験	佐久大学看護研究雑誌	13(1), 1-10
20	加賀有未, 他 (2021)	看護部長が役割遂行を自己確認する手がかり	敦賀市立看護大学ジャーナル	5, 20-30

2. 研究の動向

1) 年次別の推移 (表2)

病院の看護管理者の仕事経験による成長に関連した研究論文は、2007年以前には発表されていなかった。2008年以降の年次別の推移では、2013年が4件と最も多く発表されていた。研究方法は質的研究17件、量的研究は3件であった。

表2 文献の年次別推移 (n=20)

発行年	質的研究	量的研究	合計
2008	1	0	1
2011	3	0	3
2013	4	0	4
2014	0	1	1
2015	2	0	2
2016	1	0	1
2017	2	0	2
2019	2	0	2
2020	1	1	2
2021	1	1	2
合計	17	3	20

2) 経験の定義

経験が定義されていた研究論文は6件であった。倉岡(2015)は「個人と個人を取り巻く環境との相互作用」と定義し、その翌年に公表された研究論文において倉岡(2016)は「個人と個人を取り巻く環境との相互作用とし、その中で自分が直接的に関与したこと」と定義していた。どちらもDewey(1938/2004)の文献をもとに定義していた。

吉川、平井、賀沢(2008)は「主体的に外界と接触し、その相互作用を感覚・知覚を通して意識化し、その成果を意味あるものとして蓄積し、未来に向けて自己を知的に変化させる活動」と定義し、吉川、松下、吉田、内山、吉田(2021)は「自ら主体的に外界と接触し、その相互作用を感覚・知覚を通して自分の中に意識化し、その成果を意味あるものとして蓄積し、自己を知的に変化支える活動」として、どちらも森(1970)の文献をもとに定義していた。

このほか鈴記、葉久(2015)は「人間が環境の中で生活することにより得られる知識、技術、感情などの総体」として、古畑(2002)の社会心理小辞典をもとに定義していた。中上、名越、南(2017)は自信につながる経験について「苦労したり嬉しかったりする経験を通して、

担当部署の管理や運営をする中で、管理者としての能力があると自己認識した経験」として、松村(1995)の大辞泉をもとに定義していた。

3) 成長の定義

成長が定義されていた研究論文は4件であった。このうち3件は、松尾(2013)の文献の中で述べられている成長の定義「業務を遂行したり問題を解決するうえで必要となる能力(知識・スキル・行動の総合体)を獲得すること」を引用し、倉岡(2015)は「職務を遂行するうえで必要となる能力(知識・技術・行動)を獲得すること」、酒井、志田、撫養(2019)は「看護師長が看護管理業務上の問題解決に取り組む中で、意欲的に知識・技術・行動を獲得すること」、吉川他(2021)は「看護管理の業務遂行をするうえで必要となる能力(知識・スキル・行動の総合体)を獲得すること」とそれぞれ定義していた。倉岡(2016)は「看護管理者として必要なスキルを獲得すること」と定義していた。

3. 研究対象者の職位別による分類

1) 看護部長を対象とした研究論文 (表3)

看護部長を対象とした研究論文は3件であり、看護部長自身の成長を促す仕事経験に関するものが2件、次世代の看護管理者の成長につながる仕事経験に関するものが1件であった。

村井、原田(2017)は、認定看護管理者資格をもつ看護部長のキャリア発達の構造について、職業選択、仕事と生活の中での出会い、自分を肯定する、資源の獲得、支えられてきた自分への気づき、感謝の気持ち、自分を支えてくれたことへのお返しというプロセスをたどっていることが明らかになったと報告している。小池、志村、安野、大澤、池田(2020)は、看護部長の役割遂行に必要な知識・技術について、病院経営の知識と戦略、看護管理に必要な交渉術、人材育成に関する知識・技術、組織運営などであったと報告している。原田、山下、須崎、中嶋、塚原(2014)は、次世代リーダー、すなわち将来の看護部長の早期選抜教育に対する看護部長の認識の実態について、早期選抜教育の必要性を82.4%が認知しており、30代の副師長が選抜の人材として重視されリーダーとしての成長につながる経験はプロジェクトタイプが重視され、次いで部署の立て直しや人事異動、初めての管理経験や業務での失敗体験であったことを報告している。

表3 看護部長を対象とした研究 (n=3)

文献番号	著者発行年	研究目的	研究方法	結果の概要
9	原田, 他 (2014)	次世代リーダーの早期選抜教育に関する看護職トップ管理者の認識と取り組みの実態を明らかにして, 次世代リーダー育成の一助とすること	日本看護協会認定看護管理者資格を持つ8県下の病院に勤務する看護部長13人 自記式質問紙調査	早期選抜教育の必要性は82.4%が認知しており, 30代の副部長を選抜の人材として重視していた。「成長につながる経験」としてはプロジェクトタイプが重視され, ついで部署の立て直しや人事異動, 初めての管理経験や業務での失敗経験であった。早期選抜教育への取り組みとしては、「意図的に仕事経験を付与」しているのは73.8%であり, 「育成に必要な人の配置」に取り組んでいるのは40.2%で両者には関連が見られた。
14	村井, 他 (2017)	認定看護管理者資格をもつ看護部長のキャリア発達の構造を明らかにすること	認定看護管理者資格をもつ看護部長13名 質問紙調査および聞き取り調査 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて分析	認定看護管理者資格をもつ看護部長のキャリア発達は, 【職業選択】【仕事と生活の中での出会い】【自分を肯定する】【資源の獲得】【支えられてきた自分への気づき】【感謝の気持ち】【自分を支えてくれたことへのお返し】の7カテゴリーから構成されていることが明らかになった。対象者が抱く感謝の気持ちは, 後輩達や組織, 社会への返礼志向につながっており, 対象者個人の成長のみならず, 所属組織の看護の質向上や組織全体への発展に貢献するというプロセスをたどっていた。
17	小池, 他 (2020)	看護部長としての役割遂行に必要な知識・技術と看護部長が希望する研修内容を明らかにすること	群馬県内の病院37施設の看護部長 自記式質問紙調査	看護部長が, 看護部長としての役割遂行に必要なと感じている知識・技術は, 【病院経営の知識と戦略】【看護管理に必要な交渉術】【マネジメントの基本】【人材育成に関する知識・技術】【組織運営】【看護職員の労働環境改善に必要な知識】【看護を取り巻く社会環境と法制度】【診療報酬制度に関する知識と対処方法】【看護職員の動機づけに関する知識】【組織に応じた看護実践の工夫】【看護管理に必要な技術】の11種類であった。看護部長は【診療報酬制度に関する知識と対処方法】を研修内容として希望する者が多かった。

文献番号は表1と一致している

表4 副看護部長を対象とした研究 (n=1)

文献番号	著者発行年	研究目的	研究方法	結果の概要
16	酒井, 他 (2019)	看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法について明らかにすること	関西圏内の病床数300床以上の一般病床を有する8施設で, 3年以上副看護部長の職に従事している副看護部長14名 半構成的面接	看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容は【病棟内活動】【看護部組織活動】【他職種間活動】の3カテゴリー, 支援方法として【問題や相談の発生に備える】【情報を整理する】【調整力を発揮する】【看護部内の運営組織を活用する】【看護部内のリソースを活用する】【副看護部長が主体となって行動を起こす】【看護師長の心情を理解する】【共に問題解決に取り組む】【成り行きを見守る】【看護師長が主体的に問題解決に取り組むよう促す】【仕事を任せ】【承認を伝える】【看護師長の行動変化を捉える】の13カテゴリーが抽出された。

文献番号は表1と一致している

2) 副看護部長を対象とした研究論文 (表4)

副看護部長を対象とした研究論文は1件であり, 看護師長の成長支援に関わる副看護部長の取り組みに関するものであった。酒井他 (2019) は, 看護師長が抱える看護管理業務上の問題を解決するために副看護部長が行う支援方法について, 問題や相談の発生に備える, 情報を整理する, 調整力を発揮する, 看護部内の運営組織やリソースを活用するなどの支援方法であったことを報告している。

動機づけに関連した論文に分けられた。

看護師長自身の仕事経験による成長に関連した研究論文には, 吉川他 (2008), 西向 (2011), 倉岡 (2015), 倉岡 (2016), 中上他 (2017), 吉川他 (2021) があった。吉川他 (2008) は, 優れた能力を発揮している看護師長の成長過程に焦点を当て, 看護師長の成長を促進する主要な経験を明らかにする研究に取り組み, 組織化された人材育成体制, 辛苦の出来事との遭遇, チャレンジ, 初期の管理者体験, メンターからの支援であったと報告している。西向 (2011) は, 看護師長が日々の看護管理実践活動を看護師長同士で対話的にリフレクションすることでの学びや成長について, 看護管理経験の共有と拡大, リフレクションスキルの獲得など看護管理実践に必要な能力を身につけていくことであったと報告している。倉岡 (2015) は, 看護師長の成長に影響を与えた上司の支

3) 看護師長を対象とした研究論文 (表5-1, 表5-2)

看護師長を対象とした研究論文は12件であった。研究目的を大別すると, 看護師長自身の仕事経験による成長に関連した論文, 看護師長の役割に関連した論文, 看護師長のキャリア発達に関連した論文, 看護師長の職務

表 5-1 看護師長を対象とした研究 (n=12)

文献番号	著者発行年	研究目的	研究方法	結果の概要
1	吉川, 他 (2008)	優れた中間看護管理者の「成長を促進した経験」とはどのようなものかを明らかにすること	一般病院4施設の看護師長8名 半構成的面接	「成長を促進した経験」には5つの主要な経験と24の具体的経験が抽出された。参加者は、看護師として就業し【初期の管理者経験】をするまでに、【組織化された人材育成体制】により、早くから開発的な支援を受けていた。その過程で積極的に専門的能力を身につけ、さまざまな領域に自己実現を目指して主体的に【チャレンジ】をしていた。やがて専門的能力の向上とともに出現した高慢さによる孤立や、新しい役割葛藤で苦境に立つなど【辛苦の出来事との遭遇】をしていた。参加者は失敗と結果に真摯に対峙でき、自己のありようを見つめ直すなど思慮深い教訓を得ていた。これら4つの経験すべてにおいて、【メンターからの支援】が密接に関わっており、労を惜しまぬメンターの熱意と行動が参加者の成長を促進していた。
3	森山, 他 (2011)	新任看護師長が自身の役割を取得する過程で体験した役割葛藤について明らかにすること	中規模病院に所属し、看護師長経験年数が2年未満の看護師長11名 半構成的面接	【自身が与える影響力を自覚】【確立していたはずの自信を失う】【期待に応えられずに悩む】の3つのカテゴリーが明らかになった。新任看護師長は役割を取得する過程で、自身の行動がスタッフに与える影響に強い責任と焦りを感じ、自分がするべき役割を模索し成果を出すという責任を認識していた。
4	西向 (2011)	看護管理者が日々の管理実践活動をリフレクションしたことでのどのような学びをし、実践活動がどのように変化したのかを明らかにすること	看護師長10名 半構成的面接	【場の成長】【マネジメントスタイルの自己自覚】【管理経験の共有と拡大】【リフレクションスキルの獲得】【管理者としての意識変革】【マネジメントスタイルの再構築】の6つのカテゴリーが抽出された。
5	山本, 他 (2013)	病院看護師の新任中間管理者における職務動機づけに関する影響要因を明らかにすること	A県内の200床以上の病院に所属し、昇進後1年未満の看護師長12名 半構成的面接	動機づけの阻害要因として、【管理業務の遂行の困難】【ジレンマ】【自尊感情の低下】【人間関係の困難】【人材育成の困難】【組織体制の不備】【社会環境の変化】の7つのカテゴリーが生成された。動機づけの維持・促進要因として、【他者の支援・協力】【役割意識】【他者からの承認】【知識・経験の獲得】【他者の成長・回復】【気分転換】の6つのカテゴリーが生成された。動機づけを阻害する要因は、管理業務の遂行と人間関係に大別され、それらを遂行するうえで必要な知識や能力の不足からくる自尊感情の低下やジレンマを感じてさらに動機づけを阻害していた。一方、維持・促進する要因は、他者の支援・協力が大半を占めており、新任の看護中間管理者は周囲のサポートを動機づけの維持・促進要因と捉えていた。
7	水野 (2013)	看護中間管理者のキャリア発達過程とその関連要因を明らかにすること	関東圏・関西圏の500床以上の病院3施設に所属する看護師長14名 半構成的面接	看護中間管理者のキャリア発達過程として【不安と期待をもって看護中間管理者引き受ける】【看護中間管理者としての業務を習得する】【取り組むべき課題を考え行動する】【看護中間管理者として成果を上げる】【看護中間管理者としての自信・やりがいを得る】【病院全体を考えた職務が遂行できる】の6カテゴリーが抽出された。キャリア発達過程には9カテゴリーが関連し、【看護中間管理者としての成長発達を促す体験】や【上司によるメンタリング】【同僚の支え】【他部門との協力】により、【看護中間管理者として必要な能力に対する認識の深まり】や【看護中間管理者の役割の明確化】をして、主体的にキャリア発達に取り組んでいた。この過程は【看護という職業の意味】によって支えられていた。
10	鈴記, 他 (2015)	中間管理者である師長の職業的アイデンティティは、どのように確立されていくのかを明らかにすること	A県内の200床以上の病院4施設に所属する看護師長11名 半構成的面接 看護概念創出法を用いて分析	昇任の辞令を突然受けた者は、【役割移行への戸惑いによる受諾前の葛藤】を経験しながらも受諾し、当初は【師長イメージと現実との違いを経験することによる予想外の孤独と役割変化への戸惑いや実践から離れる一抹のさみしさ】を感じていた。その後、1年の間に【前任者の管理方法の回想からの学びや師長イメージと実際の差異を発見することによる師長役割の理解】をし、【クレーム対応を経験することによる最終責任者としての自覚の萌芽】や、【他者からのアドバイスやサポートを受けることによる師長役割を果たす行動】【看護管理者研修からの学びによる師長役割の再認識】【自己の看護観に基づいたケアが実践できるスタッフを育成することによる師長としてのやりがいと役割実践】【時代の要請による業務変化に対応することで新たな役割への気づき】【自己の看護観を基盤に管理する上での失敗や成功を内省し続けることによる自己成長】を経験していた。その後1~2年間に、【スタッフとの信頼関係を構築し、やりたい看護、作りたい病棟づくりができたことによるやりがいの感受】や【日々の積み重ねによる自信と他者からの承認による役割取得の実感】を経験し、職業的アイデンティティを確立していた。

文献番号は表1と一致している

表 5-2 看護師長を対象とした研究 (n=12) 続き

文献番号	著者発行年	研究目的	研究方法	結果の概要
11	倉岡 (2015)	看護師長が、自身を成長させたと認識する仕事上の経験において、上司から、どのような支援を受けたのかを明らかにすること	首都圏にある6病院と1有床診療所の看護部長に、優れた看護管理実践をしている看護師長の推薦を依頼したのち、推薦を受けた看護師長10名 半構成的面接	看護師長の成長に影響を与えた上司の支援として、【挑戦への後押し】、【乗り越えるためのバックアップ】、【成果を発展させる支援】が抽出された。はじめに、上司が【挑戦への後押し】をすることで、看護師長が、挑戦的な課題に取り掛かることができた。続いて、困難に直面した看護師長に対して、上司は、挑戦的な課題を【乗り越えるためのバックアップ】をしていた。最後に、上司が、看護師長の取り組みによって出された【成果を発展させる支援】をしていた。
12	倉岡 (2016)	看護師長が、自己を成長させた、つまり看護管理者として必要なスキルを獲得したと認識する仕事経験を抽出すること、その経験によって獲得したスキルを明らかにすること	首都圏にある6病院と1有床診療所の看護部長に、優れた看護管理実践をしている看護師長の推薦を依頼したのち、推薦を受けた看護師長10名 半構成的面接	看護師長を成長させた経験と経験から獲得したスキルは、【変革を成し遂げた経験】から【人を巻き込む】スキル、【部下を育成した経験】から【部下の自律を導く】スキル、【管理部署の変化の経験】から【信頼を構築する】スキル、【窮地に立った経験】から【問題の本質をつかむ】スキルであった。
13	中上、他 (2017)	看護師長の自信につながる経験を明らかにすること	看護師長として5年以上の経験があり、1回以上の異動経験を有し、年齢は30歳代から60歳以下の看護師長9名 半構成的面接	看護師長の自信につながる経験は、【根拠に基づく管理業務の実践】【経営面と実践経験を活用した管理業務】【スタッフと取組む自部署運営】【スタッフ教育と指導を通してスタッフの成長】【他職種と連携した自部署運営】【スタッフや患者・家族からの信頼】【上司からの承認と同期の支援】【看護師長として目標志向とリーダーシップの発揮】【管理者としての経験の蓄積を振り返る余裕とやりがい】の9つのカテゴリーで構成された。
15	源川 (2019)	看護師長が師長補佐に対してどのように権限委譲を行っているのかその実情を明らかにすること	500床以上の病院3施設の看護師長6名 半構成的面接	【変化の中で手探りのマネジメント】【仕事を整理し師長自身の仕事を見出していく】【師長自身の経験をもとに考える】【師長補佐が管理者として成長することを期待】【力量や個性を活かして任す】【師長補佐は管理者としての仲間という存在】【師長補佐の負担を気遣い見極めながら動く】【師長補佐が入ることで実践に沿った活動に変化】【任せてみてわかるお互いの成長】【できていると感じる時とできてないと思う時】の10カテゴリーを導き出した。さらに【権限委譲の前段階】、【看護管理者の仲間である師長補佐を支える実施】、【委譲してみてもわかること】という時系列の構造を見出した。
19 ※	吉川、他 (2021)	一般病院で勤務する看護師長から看護部長までを含む看護管理者がこれまでの自身のキャリア発達過程において、看護管理者としての成長を促進したと捉える仕事上の経験及びその構成要素を明らかにすること	全国8地域区分から400床以上の病院97施設を無作為抽出し、同意が得られた34病院の看護管理者323名 自記式質問紙調査	因子分析の結果、44項目8因子が抽出された。看護管理者の成長を促進した仕事上の経験には、〈上司によるメンタリング〉〈チャレンジングな取り組み〉〈人を育てる役割を担う〉〈リーダーとしての苦境体験〉〈師長新任期の役割不全〉〈継続教育からの学び〉〈反面教師としての上司との関わり〉であった。各因子のクロンバックα係数は.957から.683であり信頼性が確認された。
20	加賀、他 (2021)	日々の看護管理実践において、看護師長が役割遂行できたと自己確認している手がかりを明らかにすること	200床以上の病院3施設の看護師長6名 半構成的面接	看護師長が役割遂行できたと自己確認している体験は、【割り切った自分なりの管理方法】【看護師長自身の成長】【スタッフと職場環境の変化】【他者からの評価】の4つのカテゴリーで構成された。看護師長は日々の実践のなかでスタッフの働き方や言動から【スタッフと職場環境の変化】を感じ、さらに【他者からの評価】を受け、これでいいのだという【割り切った自分なりの管理方法】を獲得していた。それを通して【看護師長自身の成長】を感じていた。

文献番号は表1と一致している

※研究対象者は看護部長・副看護部長・看護師長としている

援には、挑戦への後押し、乗り越えるためのバックアップ、成果を発展させる支援があったと報告している。倉岡 (2016) は、看護師長を成長させた経験と経験から獲得したスキルとは、変革を成し遂げた経験から人を巻き込むスキル、部下を育成した経験から部下の自律を導くスキル、管理部署の変化の経験から信頼を構築するスキル、窮地に立った経験から問題の本質をつかむスキルであったと報告している。中上他 (2017) は、看護師長の自信につながった経験を明らかにしており、その経験の一つとして管理業務を遂行していく中で根拠に基づく管理業務の実践を行いながら、スタッフと取り組む自部署

運営を担い、スタッフ指導を通してスタッフの成長が認められた経験により自信につながったととらえていたと報告している。吉川他 (2021) は、看護管理者の成長促進要因について、上司によるメンタリング、チャレンジングな取り組み、人を育てる役割を担う、リーダーとしての苦境体験、師長新任期の役割不全、継続教育からの学び、反面教師としての上司との関わりだったと報告している。

看護師長の役割に関連した研究論文には、森山、高橋 (2011)、源川 (2019)、加賀、畑野、箕原 (2021) があった。森山、高橋 (2011) は、新任看護師長に焦点を当て、自身の役割を取得する過程で経験した役割葛藤について明

らかにする研究に取り組み、自身の行動がスタッフに与える影響に強い責任と焦りを感じ、自分がすべき役割を模索し成果を出すという責任を認識していたと報告している。源川 (2019) は、看護師長が師長補佐に対して行っている権限委譲について、看護師長が仕事を整理する中で自己の役割を見だし、自身の経験をもとに師長補佐が管理者として成長することを期待し、力量や個性を活かして仕事を任せるといった実情が明らかになったことを報告している。加賀他 (2021) は、看護師長が役割遂行できていると自己確認している手がかりについて、看護師長は日々の実践の中でスタッフの働き方や言動からスタッフと職場環境の変化を感じ、更に他者からの評価を受け自分なりの看護管理方法を獲得し、それを通して看護師長自身の成長を感じていたと報告している。

看護師長としてのキャリア発達に着目した研究論文には、水野 (2013)、鈴記、葉久 (2015) があった。水野 (2013) は、看護中間管理者のキャリア発達過程を明らかにする研究に取り組み、看護中間管理者は不安と期待をもって職務を引き受ける、看護中間管理者としての業務を習得

する、取り組むべき課題を考え行動する、成果を上げる、自信・やりがいを得る、病院全体を考えた職務が遂行できる、という段階を経てキャリアを発達させていくことが明らかになったと報告している。鈴記、葉久 (2015) は、看護師長の職業的アイデンティティの確立過程を明らかにする研究に取り組み、昇任当初の戸惑いを経てその後1年の間に看護師長役割を認識し、役割を遂行する中で支援を受けながら役割を理解し、日々の出来事を内省することで自己成長し、他者からの承認を得ることでアイデンティティを確立していたと報告している。

看護師長の職務動機づけに着目した研究論文には、山本、宮腰、高瀬、小林 (2013) があった。山本他 (2013) は、新任中間管理者の動機づけの阻害要因として看護管理業務の遂行困難やジレンマ、自尊感情の低下などがあり、維持・促進要因として他者の支援や協力が大半であったと報告している。

4) 主任を対象とした研究論文 (表6)

主任を対象とした研究論文は4件であり、これらはい

表6 主任を対象とした研究 (n=4)

文献番号	著者発行年	研究目的	研究方法	研究結果
2	片田, 他 (2011)	中堅看護管理職が参加した研修会のグループワーク内容を分析することにより役割と課題を明らかにすること	500床の病院施設で勤務する、30歳から50歳の主任30名、4回の研修会で6名ずつ5グループでのグループワークを実施 KJ法によって内容を分析	共通の島として【色々な対象者に教育を行う】【師長代行の責任を果たす】【安全管理を行う】【病棟管理を行う】【他職種と連携する】【スタッフ業務を行う】【看護の質向上を推進する役割を果たす】が存在した。また【看護の質向上を推進する役割】でモデル的役割を果たす責任から【ストレス】の島が存在した。
6	佐藤, 他 (2013)	副師長同士が自己開示することにより、行動変容できるかを明らかにすること	A病院の主任4名、病棟スタッフとの関わりの中で、不適切な言動と思われる場面をプロセスレコードにおこし、ブレインストーミング形式で話し合い、自己の課題を分析。 その課題を意識し2ヵ月後に、スタッフに対応している場面をプロセスレコードにおこし、自己開示し変化し点と残った課題を分析。	1回目のプロセスレコードからは【自分が主体】【忙しさに逃げる】【えこひいきをする】【褒めることが下手】の4カテゴリーが、2回目には【相手が主体】【話しやすい雰囲気】【きつい言い方】【配慮に欠ける】【褒めることが下手】の5カテゴリーが抽出された。
8	呑香, 他 (2013)	主任看護師が委員会活動を通じて自己の成長をどのように捉えているかを明らかにすること	A総合病院に勤務する主任38名 半構成的面接	主任看護師は、委員会活動をしていく上で障害要因となる【活動していく上での障壁】と活動を推進すると考えられる【活動を支える原動力】の両面についての思いを抱えながら活動をしていた。そして、活動を通じて多様な【意味付け】をしていた。さらに、【成長の実感】【組織と自分の捉え直し】【部署への貢献】という活動による自己の成長や成果を感じていた。さらに【今後の展望】を見いだせるようになっていた。
18※	高橋, 他 (2020)	コンピテンシー・モデルに初めて取り組む師長・主任における、実践事例をもとに上司と行う評価面接前後のコンピテンシー・モデルの理解と意識の変化、および自己効力感の変化と関係性を把握すること	コンピテンシー・モデルを導入する病院施設における看護師長及び主任、合計12名 評価面接前後のモデルの理解についての5段階法自記式調査、モデル導入によりどのように意識の変化があるかについて5段階法自記式調査、評価面接前後にGSES一般性セルフエフィカシー尺度を用い自己効力感について調査。	評価面接前後におけるコンピテンシー・モデルの理解の変化、意識の変化はどちらも有意に高まっていた。カテゴリー別では、弱み強みの自覚、自信、上司の承認の変化が大きかった。コンピテンシーモデル理解の変化、意識の変化、自己効力感の変化の関係性を示すものはなかった。しかし、理解の変化と意識の変化において弱い相関関係が見られた。また、弱み・強みの自覚の変化と理解の変化においては、正の相関関係があった。

文献番号は表1と一致している

※研究対象者は看護師長・主任としている

ずれも主任に対する看護管理者教育の取り組みの成果を明らかにする内容であった。

片田他（2011）は、中堅看護管理職対象の研修会の内容を分析することにより役割と課題を明らかにする研究に取り組み、中堅看護管理職の役割には教育、師長代行、安全管理、多職種との連携において指導、調整の実践の中心的意味があり、看護師長代行業務と安全管理に関わる役割には強い相互の関係が存在したことを明らかにしている。佐藤、牛嶋、佐藤、桑名（2013）は、主任同士の自己開示によってどのような行動変容があったかを明らかにする研究に取り組み、自分が主体、忙しさに逃げる、えこひいきをする、褒めることが下手といった傾向が、主任同士の自己開示によって相手が主体、話しやすい雰囲気へと行動変容したと報告している。呑香他（2013）は、主任看護師が委員会活動によって自己の成長をどのようにとらえているかを明らかにする研究に取り組み、委員会活動の中で阻害要因となる障壁と活動を推進する原動力の両方の思いを抱えながら、活動による成果を自覚し自己の成長ととらえていたと報告している。高橋他（2020）は、看護管理者のコンピテンシー・モデル導入による看護師長と主任の変化を明らかにする研究に取り組み、上司の面接後にコンピテンシー・モデルの理解が深まり、意識の変化も高まることが確認されたと報告している。

IV. 考 察

1. 研究動向の特徴

病院の看護管理者の仕事経験による成長に関する研究論文は、2008年以降になり発表されていた。これは、2000年代後半より人口構造および疾病構造が変化し、2010年以降は病院完結型から地域完結型の医療へと移行とともに地域包括ケアシステムの推進など医療現場の状況が急激に変化し看護管理者の役割が増していったことが影響していると考ええる。

また、研究方法が量的研究に比べ質的研究が圧倒的に多かったことについては、病院の看護管理者の仕事経験による成長に関連した研究領域が比較的新しく、看護管理者の成長に関する現象が明らかになっていないため、質的記述的研究を中心に組み込まれていたことが考えられる。

2. 病院の看護管理者の仕事経験による成長に関する知見

対象とした20件の文献において、研究対象者を看護部長、副看護部長、看護師長、主任の4つの職位で分類した結果、看護師長を対象とした研究論文12件と最も多かった。また、看護師長を対象とした研究論文の目的別でみると、看護師長自身の仕事経験による成長に関連した研究論文が12件中6件であった。

金井（2018）は、看護管理者の仕事とは看護サービスをマネジメントすることであり、中でも看護師長は部署のスタッフをまとめ、患者や家族に対して質の高いケアを効率よく提供する仕組みを構築する責任があるとしている。本レビューにおいて、吉川他（2008）は、看護師長の成長を促した経験の9割が仕事現場における経験であり、彼らは現場において遭遇するさまざまな出来事を通して多くの教訓を得ていると述べており、また倉岡（2016）は、看護師長を成長させた経験はいずれも看護師長にとって挑戦的な課題で試行錯誤し乗り越えることで成長したと認識していたと述べている。以上のことから、看護師長としての仕事経験に焦点を当て、看護管理実践を重ねる中で看護管理者としてどのように成長しているかを明らかにする研究がこれまで数多く行われてきたと考える。

看護師長の次の職位である主任を対象として仕事経験による成長に関する研究論文は、いずれも主任に対する看護管理者教育の取り組みの成果に焦点を当てた内容であった。次世代の看護管理者育成を目的として、組織内でさまざまな取り組みが行われている現状が推測される。

このほか、看護部長や副看護部長を対象とした研究の中には、看護管理者の育成を目的とした取り組みに焦点を当てた研究論文があった。看護部トップマネージャーとして看護師長や主任に対する教育的な支援や、仕事経験を重ねることでの看護管理者としての成長に目を向けて研究が取り組まれてきたと考える。

Benner（1984/2005）は、看護師は看護実践経験と熟練によって技能は変化すると述べているが、看護管理者もさまざまな看護管理上の実践経験を重ねることによって看護管理者としての能力は高まり成長につながると考える。これは看護管理者の職位に関わらず看護管理者全体に共通していえることである。看護管理者としての仕事経験を通して得られる実践的知識と、認定看護管理者教育課程等を活用して得られる理論的知識が結びつくことで、看護管理者としての成長が促されると考える。

3. 看護管理者の育成に関する今後の課題

管理職の仕事経験による成長に関する研究は、経営学の分野で多く取り組まれてきた (McCall, 1998/2002; 金井, 2002; 元山, 2007; 松尾, 2013). McCall(1998/2002) は成功している経営幹部に対して調査を行い、成長を促した主な要因は仕事上の経験からの学習であったことを明らかにしている。金井 (2002) は企業の管理職を対象として一皮むけた経験についての調査を行い、初めての管理職経験や昇進・昇格による権限拡大が一皮むけた仕事経験であったと報告している。

看護学の分野においても看護管理者の仕事経験による成長に関する研究は、看護師長を主として取り組まれていることは明らかになったが、その数はまだ少ない。今後は、職位に関わらず看護管理者全般を対象として研究を取り組み、研究結果を蓄積させていく必要がある。特に主任を対象とした研究では、看護管理者教育の取り組みの成果を明らかにした研究はあるが、主任自身が看護管理上の仕事経験によってどのように成長したかを具体的に明らかにした研究は見当たらなかった。従って、主任の仕事経験による成長に関する研究に取り組むことは、次世代の看護管理者の育成に寄与すると考える。

このほか、病院の看護管理者として成長していくために、マネジメントリーダーを幅広く活用することも重要であると考えられる。昨今の医療や看護を取り巻く状況から、病院の看護管理者は地域までを見据えて柔軟に対応する看護管理実践能力が求められている。仕事経験を重ねる中で看護管理者として成長していくためには、病院組織や看護部組織の支援を受けながら看護管理の実践経験を積むこと、更に看護管理者自身が主体的に経験を積む姿勢が望まれる。

V. 結 論

病院の看護管理者を対象として仕事経験による成長に関する研究論文20件を抽出して研究の動向を調べ、研究対象者の職位別に分類し文献レビューを行った。その結果、病院の看護管理者の仕事経験による成長に関する研究は2008年以降に取り組まれており、質的研究が17件に対して量的研究は3件であった。看護師長を対象とした研究論文が12件と最も多かった。また看護管理者自身の仕事経験による成長に関連した研究は、看護師長や看護部長を対象として取り組まれていることが明らかになった。次世代の看護管理者育成に向けて、看護管理

者のスタートラインに立つ主任を対象とし、主任自身が看護管理上の仕事経験によってどのように成長したかを具体的に明らかにする研究に取り組み、研究結果を蓄積させていく必要がある。

引用文献

- Benner, P. (1984). (井部俊子, 監訳) (2005). ベナー看護論 新訳版 初心者から達人へ. (pp. 21-22). 東京: 医学書院.
- Dewey, J. (1938). (市村尚久, 翻訳) (2004). 経験と教育. 東京: 講談社.
- 呑香美佳子, 下村恵美子, 出貝裕子, 巻厚子, 田中まり, 長嶺祥子 (2013). 主任看護師の委員会活動を通じた成長. 八戸市立市民病院医誌, 31, 28-33.
- 古畑和孝 (2002). 社会心理学小辞典 増補版 (pp. 60). 東京: 有斐閣.
- 古澤幸江 (2016). 日本における看護管理者のリーダーシップに関する研究の動向. 愛知県看護教育研究学会誌, 19, 17-24.
- 原田広枝, 山下千波, 須崎しのぶ, 中嶋恵美子, 塚原ひとみ (2014). 次世代リーダーの早期選抜教育に関する現状と課題. 日本医学看護学教育学会誌, 23, 33-37.
- 加賀有未, 畑野相子, 箕原文子 (2021). 看護師長が役割遂行を自己確認する手がかり. 敦賀市立看護大学ジャーナル, 5, 20-30.
- 金井Pak雅子 (2018). 看護サービス管理の要素とプロセス. 小池智子, 松浦正子, 中西睦子 (編), 看護サービス管理 第5版. (pp. 54). 東京: 医学書院.
- 金井壽宏 (2002). 仕事で「一皮むける」関経連「一皮むけた経験」に学ぶ (pp. 26-29). 東京: 光文社.
- 片田裕子, 堤まゆみ, 金澤悦子, 海藤佐代子, 黒木淳子, 金子昌子 (2011). 中堅看護管理職の役割と課題 研修会を通して. 茨城県立病院医学雑誌, 28(1(27-2)), 27-34.
- 小池洋子, 志村章江, 安野朝子, 大澤幸枝, 池田優子 (2020). 看護部長の役割遂行に必要な知識・技術と希望する研修内容. 高崎健康福祉大学紀要, 19, 145-157.
- 倉岡有美子 (2015). 看護師長の成長に影響を与えた上司の支援. 日本看護管理学会誌, 19(1), 20-27.
- 倉岡有美子 (2016). 仕事上の経験を通じた看護師長の

- 成長に関する質的研究. *日本医療・病院管理学会誌*, 53(1), 41-49.
- 松村明監修(1995). *大辞泉* (pp. 598-1170). 東京:小学館.
- 松尾陸 (2013). *成長する管理職* (pp. 17-35). 東京:東洋経済新報社.
- McCall, M. W. (1998). (金井壽宏, 翻訳)(2002). *ハイフ라이어 次世代リーダーの育成法* (pp. 5-17, pp. 102-127). 東京:プレジデント社.
- 源川奈央子 (2019). 看護師長が師長補佐に行う権限委譲の実情. *横浜創英大学研究論集*, 6, 9-18.
- 水野暢子 (2013). 看護中間管理者のキャリア発達過程とそれに関連する要因. *日本看護研究学会雑誌*, 36(1), 81-92.
- 森有正 (1970). *生きることと考えること* (pp. 78-98). 東京:講談社現代新書.
- 森山万智, 高橋永子 (2011). 新任看護師長が役割を取得する過程で体験した役割葛藤. *国際ナショナル Nursing Care Research*, 10(1), 45-52.
- 元山年弘 (2007). 管理者になる移行期におけるキャリア発達. *人材育成研究*, 2(1), 31-44.
- 村井孝子, 原田博子 (2017). 認定看護管理者資格をもつ看護部長のキャリア発達への構造. *日本医療・病院管理学会誌*, 54(3), 151-159.
- 中上昌代, 名越民江, 南妙子 (2017). 看護師長の自信につながる経験の分析. *香川大学看護学雑誌*, 21(1), 65-76.
- 日本看護協会 (2015). 2025年に向けた看護の挑戦 看護の将来ビジョン いのち・暮らし・尊厳をまもり支える看護. <https://www.nurse.or.jp/home/about/vision/pdf/vision-4C.pdf>
- 日本看護協会 (2019). 病院看護管理者のマネジメントラダー 日本看護協会版. https://www.nurse.or.jp/home/publication/pdf/guideline/nm_managementladder.pdf
- 西向秀代 (2011). 対話的リフレクションによる看護師長の学びと変化 1年後のインタビュー内容を分析して. *日本看護学会論文集:看護管理*, 41, 250-253.
- 酒井美恵, 志田京子, 撫養真紀子 (2019). 看護管理業務上の問題解決に関して看護師長の成長につながったと考える副看護部長への相談内容とその支援方法. *大阪府立大学看護学雑誌*, 25(1), 11-20.
- 佐々木美樹, 湯本淑江, 森岡典子, 米倉佑貴, 上野治香, 緒方泰子(2018). 看護師長のリーダーシップとスタッフ看護師のエンパワーメントの関係 文献検討. *日本医療・病院管理学会誌*, 55(3), 133-142.
- 佐藤香織, 牛嶋富美, 佐藤美恵子, 桑名静 (2013). 副看護部長同士の自己開示による行動変容. *日本看護学会論文集:看護管理*, 43, 243-246.
- 鈴記洋子, 葉久真理 (2015). 看護管理者の職業的アイデンティティ確立プロセス. *The Journal of Nursing Investigation*, 13(1, 2), 1-11.
- 高橋由利子, 佐藤八重子, 細川真由美, 仙みづえ, 田村貴子, 小松靖子, 橋本末子 (2020). 看護管理者のコンピテンシー・モデル導入による看護師長・主任の変化. *共済医報*, 69(3), 288-293.
- 山本雅子, 宮腰由紀子, 高瀬美由紀, 小林敏生 (2013). 病院看護職における新任中間管理者の職務動機づけに影響する要因. *日本職業・災害医学会会誌*, 61(1), 62-68.
- 横山理恵, 森木妙子, 奥谷文乃(2017). 看護管理者のマーケティング・マネジメントに関連する文献検討. *高知大学看護学会誌*, 11(1), 25-36.
- 吉川三枝子, 平井さよ子, 賀沢弥貴 (2008). 優れた中間看護管理者の「成長を促進した経験」の分析. *日本看護管理学会誌*, 12(1), 27-36.
- 吉川三枝子, 松下由美子, 吉田文子, 内山明子, 吉田和美(2021). 看護管理者の成長を促進した仕事上の経験. *佐久大学看護研究雑誌*, 13(1), 1-10.