

看護師長が部下に対して行っている承認の構造の特性

佐藤奈美枝, 伊藤 収

The structural characteristics of recognition towards subordinates from a head nurse

Namie Sato¹⁾, Osamu Ito²⁾

要 旨

目的：看護師長が部下に対して行っている承認の構造の特性を明らかにする。

方法：看護師長経験3年以上で現在も看護師長を担っている方を対象に、部下に対して行っている承認について半構造化面接による調査を実施し、グラウンデッドセオリーアプローチにて分析した。

結果：研究対象者は女性5名、平均年齢53歳、看護師長経験年数は平均7.4年であった。認定看護管理者教育課程の修了状況は、ファーストレベル修了は3名、セカンドレベル修了は2名であった。インタビュー内容をもとに、研究目的に合致した296データから看護師長が部下に対して行っている承認について【従来とは異なる承認への気づき】【看護師長としての存在価値の揺らぎ】【感心を寄せた観察】【時機を逸しない労い】【部署に存在する組織風土への気づき】【習慣化する自己を振り返る機会】の6つの現象が抽出され、構造化できた。

結論：承認の構造は6現象から捉えることができた。【従来とは異なる承認への気づき】では、内省することにより承認の経験に対する意味や価値を見出していた。【感心を寄せた観察】から【時機を逸しない労い】の行動は、承認の効果を高める重要なプロセスであると示唆された。

キーワード：看護師長, 部下, 承認, グラウンデッドセオリーアプローチ

I. 緒言

看護師長は、自施設の理念や看護部の理念を具現化し、現場の看護事象に反映させて成果を上げるように、人、物、金、時間、情報などを管理する役割をもつ（伊藤・津本・内田, 2016）。中でも、病院施設において医療職員では最多である看護職員に対する人的資源管理が最も重要である。

Smith (2000) によれば、看護師長の技術面や専門家としての知識よりも、明確な管理スタイルとして、ケアリングとしての感情的要素が重要であり、それにより看護師の自信とモチベーションの向上がもたらされるという。よって、看護師長の承認は、部下1人ひとりの強み

を見出し、モチベーションの維持・向上を支援するために重要な管理手法であるといえる。

看護師長が行う承認についてBlegen et al. (1992) は、看護師長の承認行為では「行動に対する肯定的称賛」「行動に対するフィードバック」「部下個人に対する称賛」が構成要素であるとした。その研究から田口・尾崎・二瓶 (1998) や尾崎 (2003) が質問項目を日本の実状に合うように「忙しいときその業務を手伝う」「個人的に呼んで褒める」「勤務表の希望を尊重する」の3項目を追加して研究したが、修正した質問紙の信頼性や妥当性についての確認はされていない。

また、萩本・笠松・相澤・柳井 (2014) は「看

受付日：令和元年10月25日 受理日：令和2年1月15日

¹⁾ 岩手医科大学看護学部 (岩手県立大学大学院看護学研究科博士後期課程在籍) School of Nursing, Iwate Medical University

²⁾ 岩手県立大学看護学部 Faculty of Nursing, Iwate Prefectural University

護師長の承認行為尺度」を開発し、同研究において、看護師長からの承認行為を多く受けている部下ほど職務満足が高い傾向があることが示唆された。このことから、看護師長は日々の看護管理の中で意図し、意識して承認行為を実践することが必要である。

一方、看護師のモチベーションについて太田(2007)は、上司や同僚から承認された経験が仕事を継続するという意欲につながり、承認が離職の抑制に効果があることを確認した。また、モチベーションの維持についても太田(2011)は、患者からの承認は看護師の日常的な喜びや働きがいにつながっても、継続的なモチベーションやキャリアアップへの動機づけにはつながりにくいことを確認した。これらから、看護師長の承認には、個人の努力を評価し成長を促す内容が含まれているため、「自己の存在価値の実感」を高めることに有効であり、同じ専門職である看護師長の承認が、部下のモチベーションやキャリアアップへの動機づけに深く関わっていると考えられる。

また、看護の専門的実践能力や仕事の実績が理解できる同じ職種、特に上司や指導能力のある先輩から、正しい状況判断が可能となり自身の評価の確認ができる「言語的な承認」を受けることが重要であると推察される。

これまで看護師長が行う承認行為の有効性について先行研究から述べてきた。ここで我が国における看護師長の施設外での教育機会について確認してみると、公益社団法人日本看護協会および各都道府県看護協会主催の認定看護管理者教育課程(ファースト・セカンド・サードレベル)研修によって、看護管理者になるための学習を行っている。これらの研修では、看護管理に関する基本的知識の習得から、変動する社会情勢に対し柔軟に対応した看護サービスを提供できる管理能力の獲得まで段階的に学習できる。

各研修における人的資源管理の教育内容に着目すると、ファーストレベル研修では、人材育成論の方法論としてメンタルヘルスサポートとともにコーチングとティーチングを学習している。また、セカンドレベル研修では、人的資源活用論の動機づけ理論の单元内で、フィードバック手法とともに面接技法を学習している。看護師長は、ファースト・セカンドレベルに該当する職位であり、このレベルまでのトレーニ

ングを行っている。しかし、いずれの研修においても单元内に包含された限られた時間数の学習であり、看護師長が部下に対して行う承認行為について十分にトレーニングする場とはなっていない。そのため、部下を承認する機会である看護実践場面や目標面接においても、看護師長になるまでに接し、自己の管理モデルとなった上司・先輩達から個々に学びとった経験知で対応しているのが現状であり、看護師長が管理手法としての承認行為を獲得できる教育体制の整備や支援システムの構築が求められる。

つまり、看護師長の承認行為に対し、体系化された教育によって、より実践的な知識や方略を得ることができる。また、看護師長が管理手法としての承認行為を実践することにより、看護師の職務満足を高め、組織コミットメントを強めることが可能となる。

そこで、本研究では看護師長を対象にした調査から、部下に行っている承認の構造の特性を明らかにすることが必要と考えた。

II. 研究目的

看護師長が部下に対して行っている承認の構造の特性を明らかにする。

III. 研究方法

1. 用語の定義

- 1) 部下
看護師長が自身の部署で管理責任を有する副師長、主任看護師、スタッフナース、看護補助者を示す。
- 2) 承認
看護師長が部下に対して行う肯定的フィードバック機能
- 3) 承認行為
承認していることについて意思をもって具体的に示す行動
- 4) 看護管理観
看護管理に対する信念や価値観であり、自己の看護管理実践の基盤となる考え方

2. 研究デザイン

本研究はグラウンデッドセオリーアプローチ(以下、GTA)を用いた質的帰納的、因子探索型の記述的研究である。研究対象者である看護師長の承認行為は複雑かつ多様であり、GTAの手法を用いることで、社会的相互作用の中

で生じた事柄の意味を見出し、変化のプロセスを捉えることに焦点をあてることができる。

3. 研究対象

異なる地方都市の公立および私立病院に勤務している看護師長経験3年以上(病棟経験あり)の看護師長

4. データ収集方法

研究協力の同意が得られた研究対象者と、インタビュー日時および場所について研究対象者の都合に合わせて決定した。インタビューの場所は、周囲を気にせず自由に話ができることやプライバシーの保護の観点から、病院施設内のカンファレンス室や面談室を使用して行った。半構造的面接とし、所要時間は60分程度とした。また、研究対象者の同意を得てインタビューし、ICレコーダーに録音した。

インタビュー内容は「承認行為の捉え方」「上司から承認された経験」「実践している承認行為の具体」「承認行為の獲得方法」「自分が行う承認がスタッフに与える影響」の5項目として、自由に想起し語ってもらった。

5. 調査期間

2018年6月～10月

6. 分析方法

インタビュー内容の逐語録から、承認について語られているデータを切片化した。切片化したデータごとにプロパティ(特性)とディメンション(次元)を抽出し、比較検討することでデータに適切なラベル名をつけた。それを類似する内容ごとにまとめカテゴリーとし、現象ごとに分類した。さらに、現象の構造とプロセスを把握するため「状況」「行為/相互行為」「帰結」という3つの枠組みからパラダイムを構成した。現象ごとのコアカテゴリーを中心にカテゴリー関連図を作成し、ストーリーラインによる確認を繰り返し、研究目的を視点とした中核となる概念についてカテゴリー関連統合図を作成した。

また研究の質の保証として、GTAに精通した研究者の助言を得て、真実性の確保に努めた。

7. 倫理的配慮

調査対象施設の看護部長に対し、研究の趣旨、

方法、内容、倫理的配慮等を記載した文書を郵送し、自由意思による同意を得た。看護部長より推薦された研究対象者に、研究の趣旨、方法、内容、自由意思による研究協力であることなどの倫理的配慮等を記載した文書を配布していただいた。看護部長からの研究協力への強制力が生じないようにするため、研究対象者から研究協力への同意の有無を直接研究者に郵送してもらい、研究対象者からの研究協力の諾否については強制力排除の配慮から看護管理者には知らせないこととした。研究協力者の都合のよい日時に指定された場所に行き、文書と口頭で再度説明し、同意書に署名をもらい、同意を頂いた後でも同意撤回できることを保障し、同意撤回書は同封した返信用封筒にて指定期日までに返信して頂くこと、それにより不利益は生じないことを伝えた。

本研究は、岩手県立大学大学院看護学研究科研究倫理審査会の承認(承認番号2017 - D004)後、さらに研究者が所属する施設の研究倫理審査委員会の承認(承認番号MH2018 - 017)を得て実施した。

IV. 結果

1. 対象者の属性

研究対象者は、女性5名、年齢は49～60歳(平均年齢53歳±4.3歳)、看護師長経験年数は3～15年(平均年数7.4年±4.5年)であった。最終学歴は5名とも看護専門学校卒業であり、認定看護管理者教育課程の修了状況ではファーストレベル修了は3名、セカンドレベル修了は2名であり、5名とも2018年改正前の教育課程を受講していた。インタビュー時間は38～54分(平均44.8分)であった。

2. 看護師長が部下に対して行っている承認

研究対象者5名のインタビュー内容をもとに収集した296データの中から6つの現象を抽出した。現象の名称は、中核となるカテゴリー名(以下、【 】にて表記)を用いて表した。6つの現象は縦断的な視点で捉えた看護師長の成長過程に合わせ、「前承認期」「承認模索期」「承認獲得期」「承認進展期」に分類された。

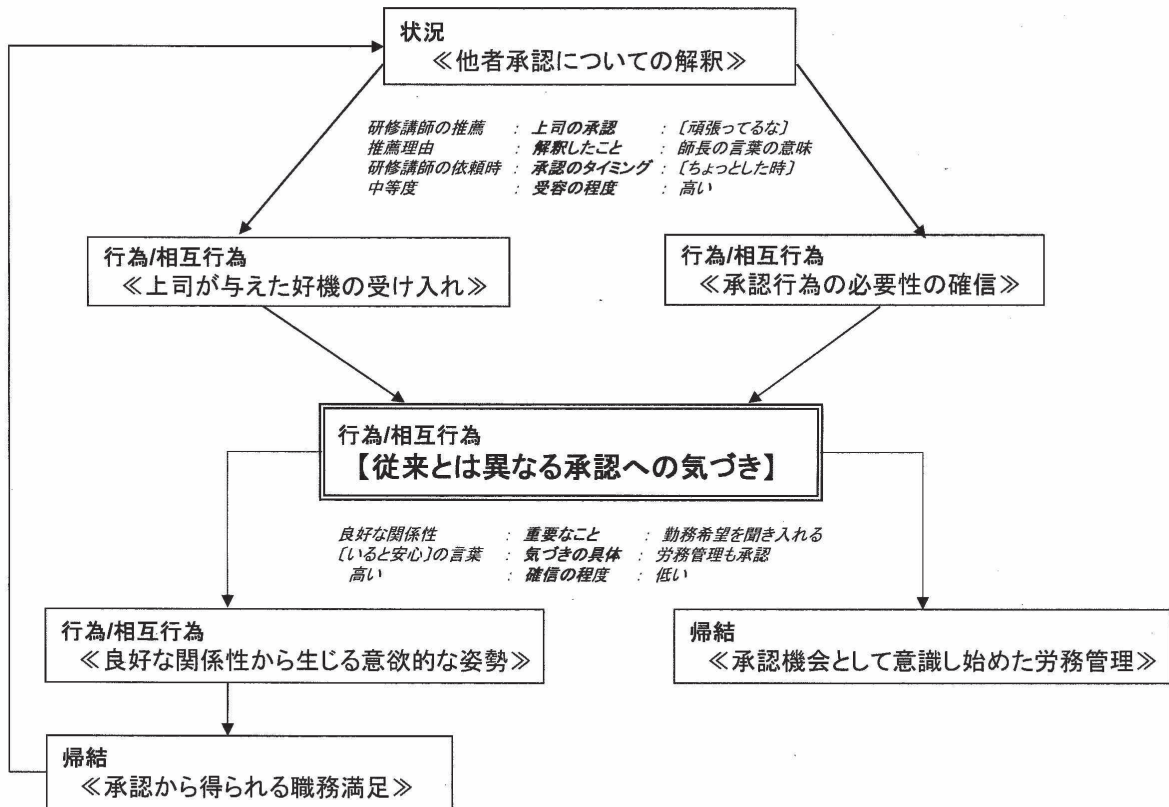
看護師長の成長過程に合わせ、承認の構造の中核となるカテゴリーは、「前承認期」には現象1【従来とは異なる承認への気づき】がみられ、「承認模索期」には現象2【看護師長とし

での存在価値の揺らぎ】がみられた。その後の「承認獲得期」には、個人に対する現象3【感心を寄せた観察】と現象4【時機を逸しない労い】、また集団に対する現象5【部署に存在す

る組織風土への気づき】がみられ、「承認進展期」には現象6【習慣化する自己を振り返る機会】がみられた（表1）。

表1：看護師長のパラダイム構成および現象

	前承認期	承認構築期	承認獲得期	承認進展期		
パラダイム	【従来とは異なる承認への気づき】	【看護師長としての存在価値の揺らぎ】	【感心を寄せた観察】	【時機を逸しない労い】	【部署に存在する組織風土への気づき】	【習慣化する自己を振り返る機会】
状況	《他者承認についての解釈》	《看護管理実践に対する自己肯定感の低さ》 《病棟内で孤立している存在》	《感心を寄せるための時間確保の出来なさ》 《新人看護師への注視》	《意図的に設ける承認する機会》	《苦手意識がある集団に対する関わり方の模索》	《承認行為における学習機会の曖昧さ》 《理想とする信頼関係の上になり立つ教育》
行為/相互行為	【従来とは異なる承認への気づき】 《承認行為の必要性の確信》 《上司が与えた好機の受け入れ》 《良好な関係性から生じる意欲的な姿勢》	【看護師長としての存在価値の揺らぎ】 《承認してくれる存在》 《行動を否定されたことへの気持ちの落ち込み》 《自己肯定に至る心の動き》	【感心を寄せた観察】 《視認できていないことへの自覚》 《多角的な目配り》	【時機を逸しない労い】 《能力評価による成長度合いの判断》 《労いによる部下の反応の確認》	【部署に存在する組織風土への気づき】 《人員配置する上での上司からの助言》 《人的ネットワークの活用》 《スタッフナースの行動特性の受容》	【習慣化する自己を振り返る機会】 《外発的動機づけで引き出された学習意欲》 《確実に行う自己承認》 《自己承認に対する不確かさ》 《承認行為への不確かさ》 《部下の成長に対する嬉しさ》
帰結	《承認から得られる職務満足》 《承認機会として意識し始めた労務管理》	《積極的姿勢への受容》 《影響を与える存在であることの自覚》 《職務満足が得られない承認》	《選抜で確認する業務遂行状況》 《承認につなげるための視察》 《新人看護師の成長を促す関わり方の確信》	《提案したアイデアへの同意》 《自己研鑽を積みやすい環境の提供》	《就労環境を意識した勤務調整》 《個人の特性に応じた承認》	《看護管理職に基づいたスタッフ教育》 《学習機会への希求》



* 【】は中心となるカテゴリ、《》はカテゴリ、太字はプロパティ、細字はディメンション、[]は具体的な言葉を示す

図1：【従来とは異なる承認への気づき】という現象に関わるカテゴリ統合関連図

3. 6つの現象のストーリーラインについて

中核となるカテゴリー名、およびカテゴリー名（以下、《 》にて表記）とディメンション（以下、[]にて表記）を用いて説明する。

1) 現象1：【従来とは異なる承認への気づき】のストーリーライン

看護師長は、スタッフナース時代からの就業状況や部署異動、昇格を経て看護師長になるまでの経験の中で、当時の上司である看護師長が行った承認の言葉やタイミングなど《他者承認についての解釈》を繰り返し行っていた。その解釈を繰り返す中で、研修や学習会等の参加に向けた上司の促しは《上司が与えた好機の受け入れ》と捉えることができていた。また、スタッフナースや主任看護師・副師長時代に経験した自己研鑽に迷いが生じている中で上司の声かけは、迷いを払拭するものであると捉えられたことで《承認行為の必要性の確信》に繋がっていた。承認への「解釈」「受け入れ」「確信」といったプロセスを繰り返す中で【従来とは異なる承認への気づき】となり、褒める言葉に加え、[いると安心]という言葉が伝えられることで双方の関係性を意識し《良好な関係性から生じる意欲的な姿勢》となり《承認から得られる職務満足》を感じていた。

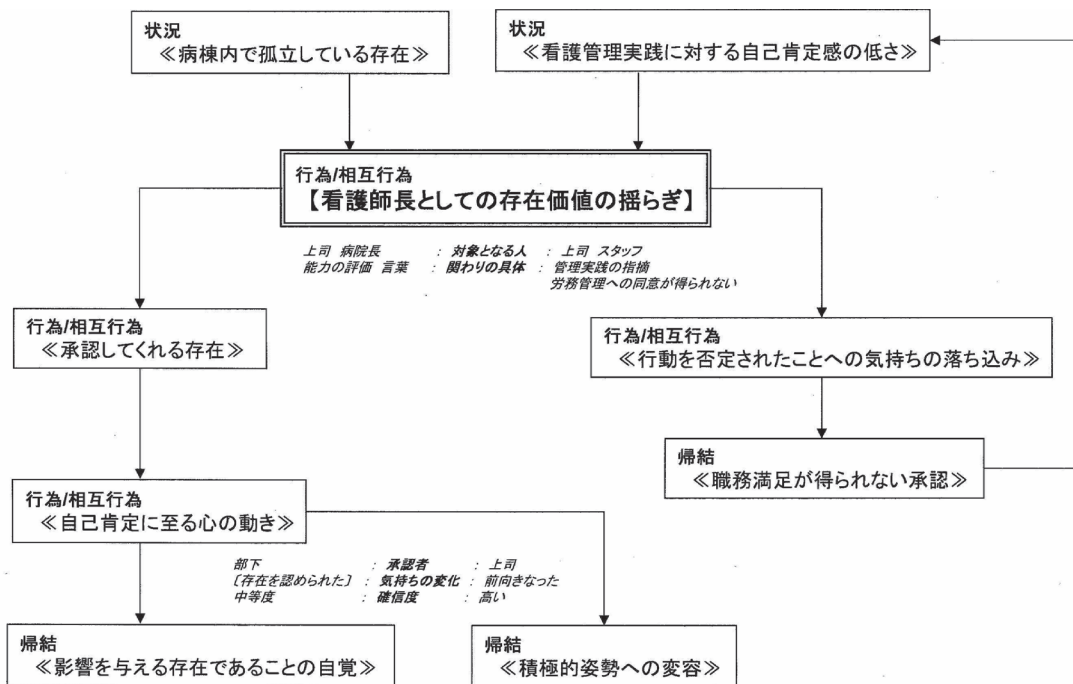
さらには、部下に対して「褒める」行為のみではなく、働きやすい職場環境を提供する

ことも重要と捉え《承認機会として意識し始めた労務管理》を想起するに至った（図1）。

2) 現象2：【看護師長としての存在価値の揺らぎ】のストーリーライン

看護師長は、看護管理実践に対する自信の無さから病棟運営に対して不安を抱き《看護管理実践に対する自己肯定感の低さ》を自覚していた。また、患者のケアについてスタッフナースだけで話し合う場面を確認すると、自分自身を《病棟内で孤立している存在》と捉え【看護師長としての存在価値の揺らぎ】を感じていた。この存在価値の揺らぎに対し、上司や病院長などの《承認してくれる存在》から能力評価や承認が得られることにより《自己肯定に至る心の動き》が生じ、看護管理実践に対して《積極的姿勢への変容》を遂げることができた。さらに看護師長は、部下の職業継続や部署の雰囲気づくりに対して自分自身が《影響を与える存在であることの自覚》をしていた。

一方で、【看護師長としての存在価値の揺らぎ】に対し、不得手な看護管理実践に対する上司の指摘や、病棟運営や労務管理に対してスタッフナースの同意が得られない場合に、看護師長には《行動を否定されたことへの気持ちの落ち込み》が生じ、《職務満足が得られない承認》もあるということを知



* 【 】は中心となるカテゴリー、《 》はカテゴリー、太字はプロパティ、細字はディメンション、[]は具体的な言葉を示す

図2：【看護師長としての存在価値の揺らぎ】という現象に関わるカテゴリー統合関連図

した(図2)。

3) 現象3:【感心を寄せた観察】のストーリーライン

部下に行う承認に対して、看護師長は「感心を寄せるための時間確保の出来なさ」を自覚し、勤務時間内に会えないスタッフナース、または病棟に配属されたばかりの「新人看護師への注視」を怠らないよう意識していた。しかし、所属部署内を「視認できていないことへの自覚」をし、個々の部下に対して【感心を寄せた観察】を行うため、部下の勤務時間帯を意識し、声をかけやすい居場所を所属部署内で確保していた。また、業務のみならず、健康状態や家庭環境など個人を取り巻く状況について「多角的な目配り」が必要と捉え「巡視で確認する業務遂行状況」を行うとともに、意図的に「承認につなげるための視認」を行うに至った。

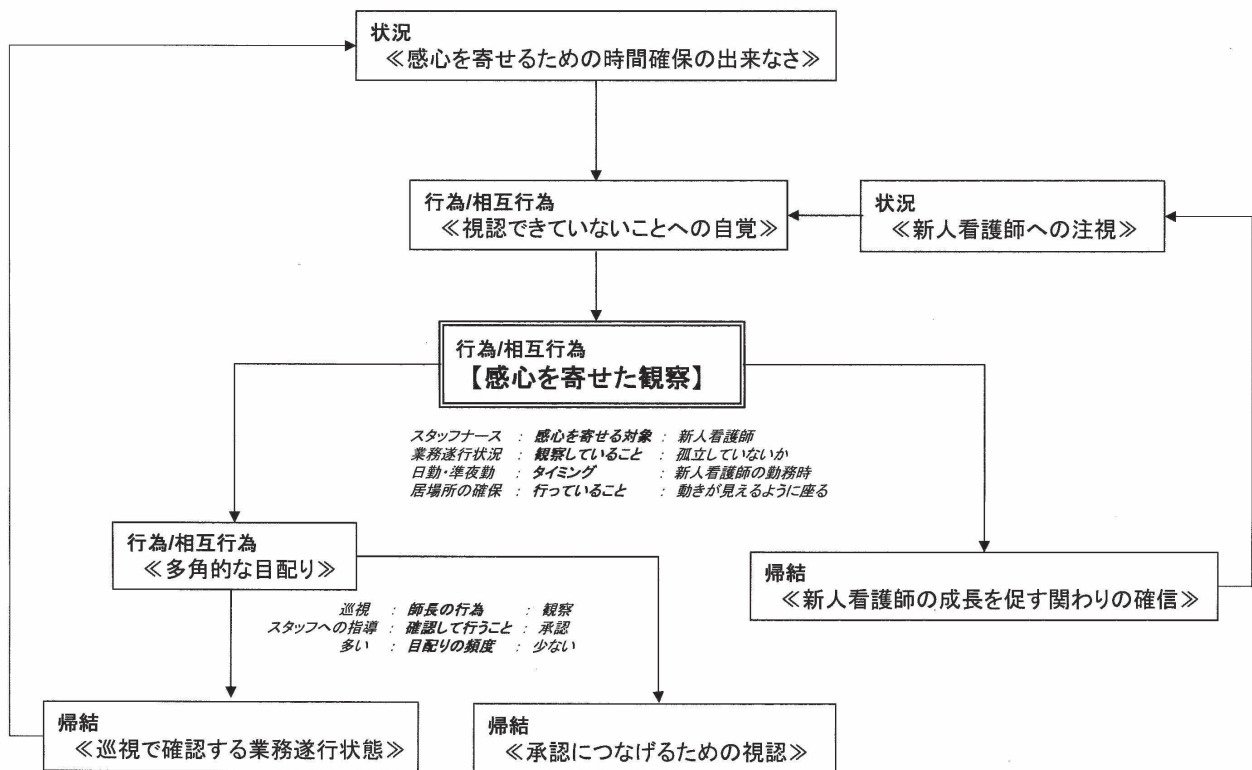
さらに、新人看護師に対して行う【感心を寄せた観察】は「新人看護師の成長を促す関わり」の確信へと繋がっていた(図3)。

4) 現象4:【時機を逸さない労い】のストーリー

ライン

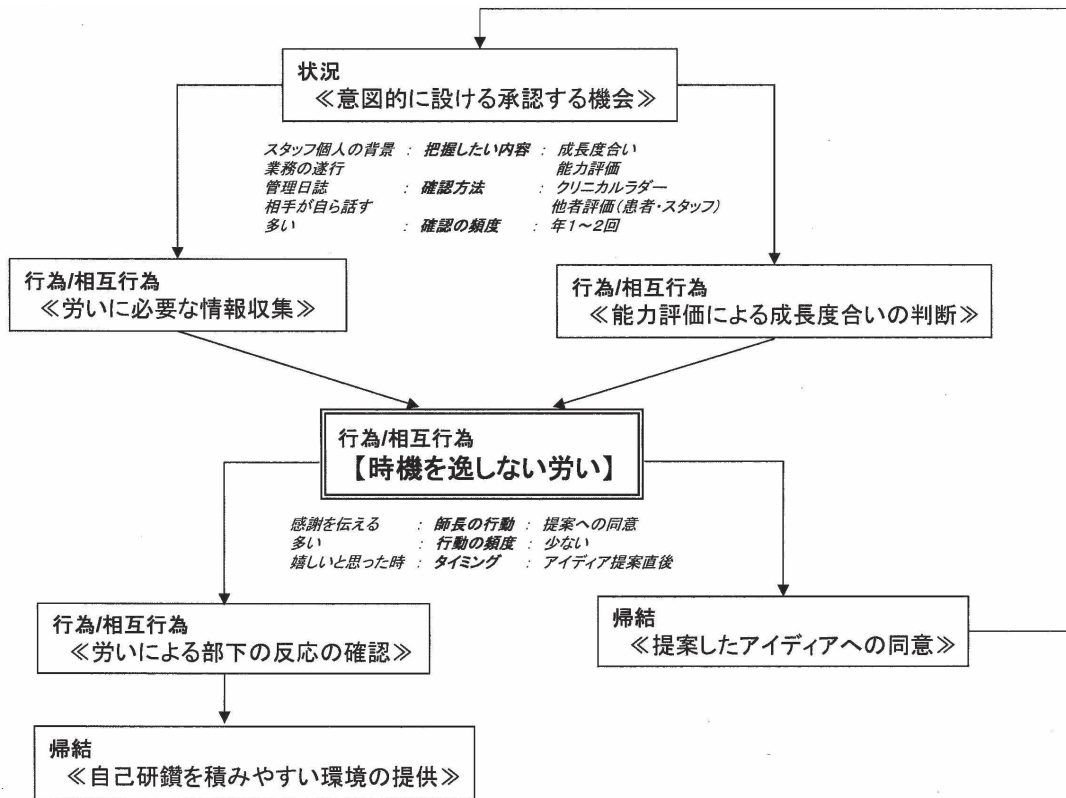
看護師長は、部下に対して行う目標面接について「意図的に設ける承認する機会」と捉えており、個人の「能力評価による成長度合いの判断」をしていた。また、能力評価のみならず、家族構成や婚姻状況から職業継続の確認や、勤務時間帯の業務遂行状況について管理日誌や時間外勤務用紙の記載内容を基に「労いに必要な情報収集」を行っていた。さらに情報収集で得られた内容から、委員会活動や看護研究の取り組み、患者の急変時対応に関わった部下に対して【時機を逸さない労い】を心がけ、看護行為や業務の成果に対する労いに加え、感謝の気持ちを伝える努力をしていた。さらには、部下が患者のケアや業務改善に対し「提案したアイデアへの同意」を行っていた。

一方で、看護師長は【時機を逸さない労い】を行った後は「労いによる部下の反応の確認」をし、部下の就労状況や態度について分析して、成長を望む者、または自己研鑽を支援したい部下に対しては「自己研鑽を積みやす



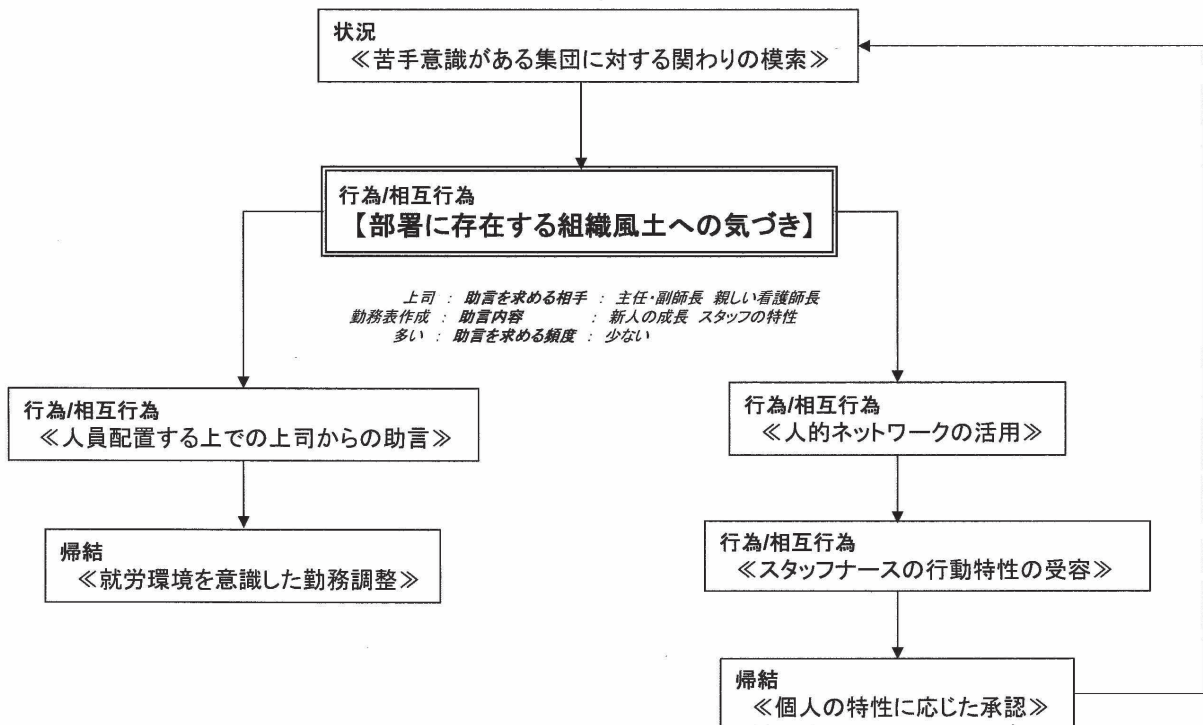
* 【】は中心となるカテゴリー、「<<」はカテゴリー、太字はプロパティ、細字はディメンションを示す

図3:【感心を寄せた観察】という現象に関わるカテゴリー統合関連図



* 【 】は中心となるカテゴリ、《 》はカテゴリ、太字はプロパティ、細字はディメンションを示す

図4：【時機を逸しない労い】という現象に関わるカテゴリ統合関連図



* 【 】は中心となるカテゴリ、《 》はカテゴリ、太字はプロパティ、細字はディメンションを示す

図5：【部署に存在する組織風土への気づき】という現象に関わるカテゴリ統合関連図

い環境の提供》を行っていた（図4）。

5) 現象5：【部署に存在する組織風土への気づき】のストーリーライン

看護師長は、自身が担当する以前から部署に勤務している看護師たちや年上の看護師たちといった《苦手意識がある集団に対する関わり方の模索》から、暗黙のルールやしきたりなど【部署に存在する組織風土への気づき】を経て、部署の慣習や潜在的な価値観を変えることの難しさを感じていた。そこで看護師長は、主任看護師や副師長、親しい看護師長といった《人的ネットワークの活用》をして、《スタッフナースの行動特性の受容》からスタッフナースの考えや置かれている状況をありのままに理解した上で《個人の特性に応じた承認》を行っていた。

また、勤務表作成時においては《人員配置する上での上司からの助言》をもとに、《就労環境を意識した勤務調整》を行ない、ワークライフバランスを認め合う職場風土づくりを目指していた（図5）。

6) 現象6：【習慣化する自己を振り返る機会】のストーリーライン

部下に対し指導的な関わりをする際には、言いづらいことでも伝え方を意識し《理想とする信頼関係の上に成り立つ教育》を行い、その効果として部下の成長過程を確認できた際は《部下の成長に対する嬉しさ》を感じとり【習慣化する自己を振り返る機会】を通して、自身の関わりについて内省をしていた。

一方で、部下の教育に必要な承認行為の獲得について、看護師長は《承認行為における学習機会の曖昧さ》から《承認行為への不確かさ》や《自己承認に対する不確かさ》を感じ、【習慣化する自己を振り返る機会】を設けて内省をしていた。

上記のような一連の内省により自己を見つめ直し、《確実に行う自己承認》を繰り返すことで看護管理実践に対する自信となり、看護管理に対する信念や価値観が形成され、より確立した《看護管理観に基づくスタッフ教育》を実践するに至った。また、経験した学習機会を振り返り、研修に参加した同僚の活躍を意識することにより《外発的動機づけで引き出された学習意欲》が湧き、さらなる《学習機会への希求》をしていた（図6）。

7) 6現象の関係についてのストーリーライン

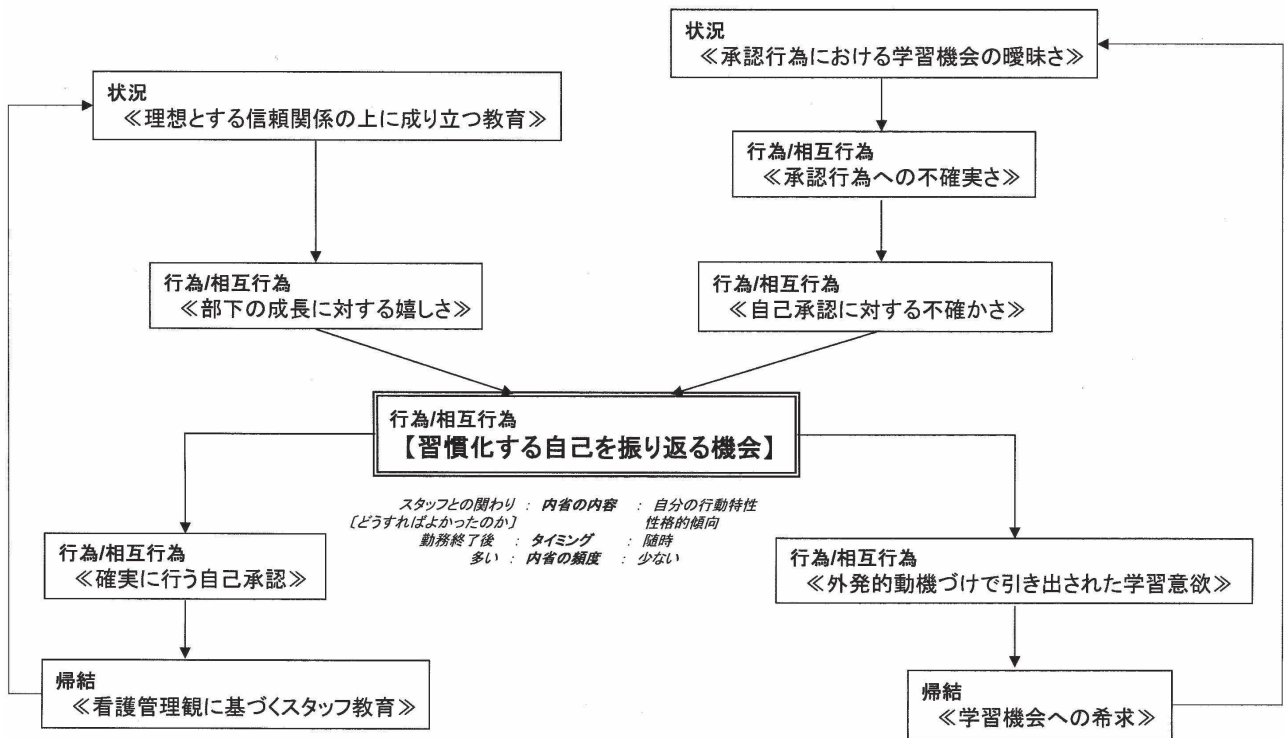
看護師長は、スタッフナース時代からの部署異動、昇格を経て看護師長になるまでの経

験の中で、当時の上司である看護師長が行った承認について振り返りを繰り返すことで【従来とは異なる承認への気づき】につながり、「褒める」行為に加え、働きやすい職場環境の調整も重要であると捉え看護管理実践をしていた。しかし、その実践に対して自信が無いまま病棟運営する不安や、患者のケアについてスタッフナースだけで話し合う場面を確認すると部署内での孤立を感じ【看護師長としての存在価値の揺らぎ】をみとめていた。この存在価値の揺らぎに対し、上司や病院長などから承認が得られることで、看護管理実践に対して積極的な姿勢へと変容を遂げていた。

部下に行う承認に対して看護師長は、勤務時間内に会えないスタッフナースまたは病棟に配属されたばかりの新人看護師を意識していた。その上で個々の部下に対して【感心を寄せた観察】を行うため、所属部署内で部下の勤務時間帯を把握し、声をかけやすい居場所づくりをしていた。また、観察するだけではなく、管理日誌や時間外勤務用紙の記載内容からスタッフナースの業務遂行状況の確認や、委員会活動および看護研究の取り組みを把握した上で【時機を逸しない労い】を心がけていた。そして、看護行為や業務の成果に対する労い後は、その反応を確認すべく再び【感心を寄せた観察】を行い、次の【時機を逸しない労い】を繰り返し実践していた。

一方で看護師長は、自身が担当する以前から部署に勤務している看護師たちや年上の看護師たちといった集団に対する関わりから、暗黙のルールやしきたりなど【部署に存在する組織風土への気づき】を経て、部署の慣習や潜在的な価値観を変えることの難しさを感じていた。そこで看護師長は、主任看護師や副師長の協力を得て、スタッフナースの考えや置かれている状況をありのままに理解し、個人の特性に合わせた対応をしていた。

看護師長は、承認獲得期の【感心を寄せた観察】【時機を逸しない労い】が示す部下個人に実践した承認と、集団に対して組織のメンバーや様々な機能が互いにどのような関係にあるのか【部署に存在する組織風土への気づき】から見極めるといった自身の関わりについて【習慣化する自己を振り返る機会】を通して内省していた。部下個人と集団に対する自身の関わりについて内省を繰り返すことで看護管理実践に対する自信につなげていた（図7）。



* 【 】は中心となるカテゴリー、<< >>はカテゴリー、太字はプロパティ、細字はディメンション、[]は具体的な言葉を示す

図6：【習慣化する自己を振り返る機会】という現象に関わるカテゴリー統合関連図

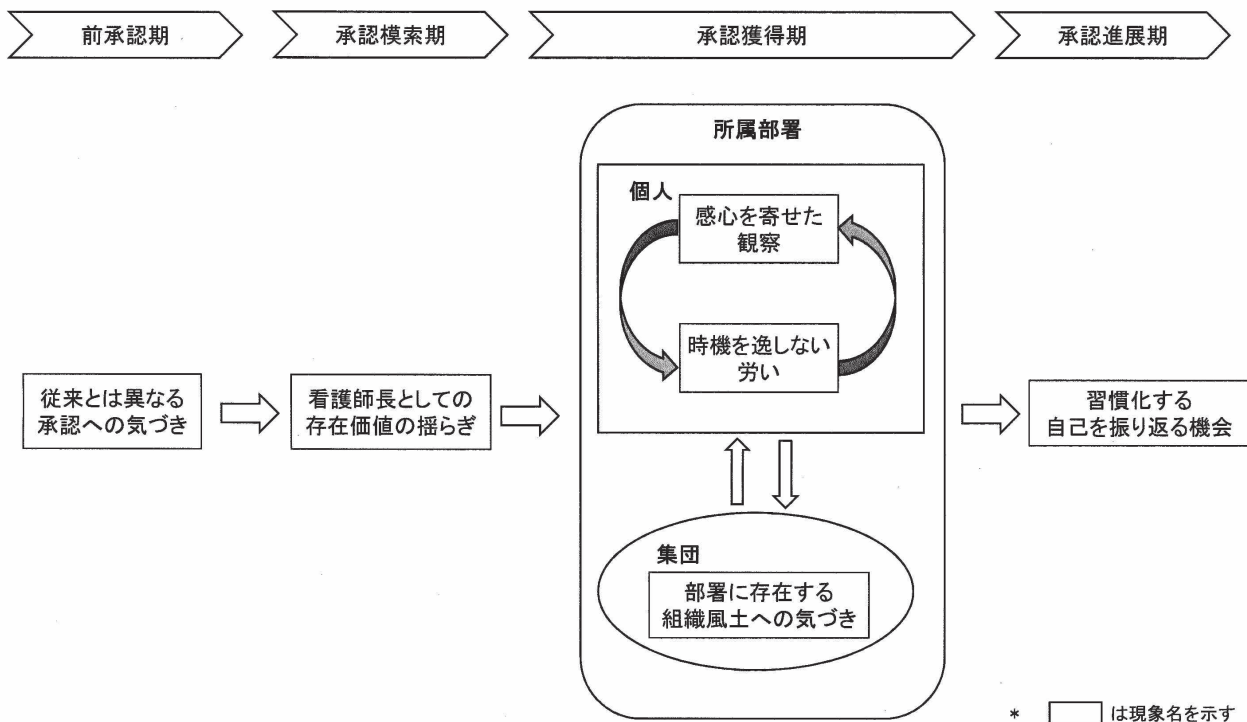


図7：6現象の関係からみた看護師長の承認の構造

V. 考察

1. 現象から捉えた看護師長の承認の構造について

6つの現象から捉えることができた看護師長の承認の構造には、部署や診療科の違いといった横断的要素だけではなく、看護師長の成長過程からみた縦断的要素があることが明らかになった。つまり、看護師長が行っている承認は「現在」のみで形成されるのではなく、過去の経験から様々な影響をうけて「現在」に至り、さらに未来へ向かう時間軸の視点をも有していた。

また、看護管理においては個人だけでなく集団も対象となる。承認獲得期の承認の構造について着目すると【感心を寄せた観察】【時機を逸さない労い】が示す部下個人に焦点を当てて実践した承認と、集団を意識した【部署に存在する組織風土への気づき】という視点を有することが分析によって明らかになった。マネジメントを遂行する過程で管理者が身につけなければならない3つの能力について、業務遂行能力（テクニカルスキル）、対人関係能力（ヒューマンスキル）、概念化能力（コンセプチュアルスキル）が挙げられている（Katz,1974）。所属部署において、看護師長は看護管理実践を遂行しながら、部下個人に対しては【感心を寄せた観察】【時機を逸さない労い】が示すように、対人関係能力を用いた関わりを実践していた。そして、時には組織全体に視点を移し【部署に存在する組織風土への気づき】が示すように、概念化能力を用いて組織のメンバーや様々な機能が互いにどのような関係にあるのか、何を取り組むべき課題に設定するのか等の意思決定をしていると推察された。

また、承認獲得期前の看護師長は、承認模索期に【看護師長としての存在価値の揺らぎ】といったこれまでの経験が無駄に感じられ、自分の存在意義が失われる感覚に陥っていた。この「存在価値の揺らぎ」については、今回の研究対象である経験年数3年以上の看護師長でも認識していることが確認できた。それは、看護管理実践への自信のなさや、主任看護師・副師長時代の間管理職だった自身の存在に価値をおき、看護実践の直接的指導等の場において、部下から頼りにされる存在ではなくなったことからくるものと推察された。また「存在価値の揺らぎ」においては、所属部署で居場所がない感

覚に陥った看護師長も存在した。このことから、「存在価値の揺らぎ」は部署異動直後に陥りやすく、スタッフナースや主任看護師・副師長時代に経験を積んだ部署以外では容易に感じやすくなるものと考えられた。Benner（2001）は、エキスパートであっても、全く直面したことのない新しい状況では新人の段階に戻ることを指摘している。この「存在価値の揺らぎ」の中で看護師長が行う部下への承認は、不確実なものであり、相手の心に届きにくいものとなる。そこで「存在価値の揺らぎ」を感じる看護師長が内省できるような環境を提供し、内省を通してその要因を自覚できるように支援する必要がある。

2. 【従来とは異なる承認への気づき】の重要性

部下への承認を伝えるコミュニケーションとは、主に相手の言動や成長に気づき、認め、それを言葉で相手に伝えることである。しかし、看護師長は組織を望ましい方向に導くために、褒めることだけではなく自身の看護管理観に基づき、時には言いづらいことも部下に伝えなければならず、主任看護師・副師長時代に捉えていた承認とは異質なものであると気づくことができていた。よって、看護師長は所属部署の部下に対して、相手の権利も自分の権利も尊重した上で、自分を無理なく表現し、その部下との関係性をより深めるためのコミュニケーション能力を身につける必要がある。

次に【従来とは異なる承認への気づき】には、内省が重要な意味をもつと考えられた。《他者承認についての解釈》のカテゴリーが示すとおり、昇格を経て看護師長になるまでの経験の中で、スタッフナース時代からの就業状況や部署異動、当時の上司である看護師長が行った承認の言葉やタイミングなどを繰り返し内省することにより、その経験に意味や価値を見出すことにつながっていた。つまり、《他者承認についての解釈》を繰り返す中で、上司の促しは好機の受け入れと捉えることができていた。また、スタッフナースや主任看護師・副師長時代に経験した自己研鑽に迷いが生じている中での上司の声かけは、迷いを払拭する力になると確信できていた。こういった内省を繰り返す過程から、看護師長は自身の看護管理観を確立していくと考えられた。

さらに《承認機会として意識した労務管理》

のカテゴリーが示すように、看護師長は部下の勤務希望を尊重し、多忙な業務についてはある程度受け入れてもらうよう働きかけていた。つまり、家族構成や婚姻関係など個人の背景を把握した上で、部下の健康管理や時間管理を担う労務管理も重要な承認だと認識することができていた。Maslow (1987) は、基本的欲求階層説を提唱し、人間には生まれつきもっている本能的な欲求があり、欲求は階層構造になっており、下位の欲求が満たされると、次の欲求が出現するとしている。看護師長は、まず部下の生理的欲求、安全の欲求が満たされているかを確認した上で、相手の居場所を保証し、承認につなげることが重要であると考察しえた。

3. 承認効果を高める【感心を寄せた観察】から【時機を逸しない労い】へのプロセス

承認獲得期の看護師長は、【時機を逸しない労い】を行うための前段階として【感心を寄せた観察】を行っていた。

増子・井上・水野・宗形 (2012) は承認行為の具体的行動として、相手の表情や態度の観察、スタッフに対して興味・関心を寄せるなどで構成された“関心を寄せる”を抽出している。本調査において看護師長は、相手に興味をもつ「関心」から、所属部署内で部下の勤務時間帯を意識し、相手が声をかけやすい部署内での場所を確保するなど、一歩踏み込んだ相手を褒めたい気持ちの表れとなる「感心」でみた観察を実施していた。承認獲得期の看護師長が行う観察は、相手が話しやすい場所を選ぶといった環境にも配慮する行動にも表れているように、相手の話を積極的に聞き、相手が気持ちを表出しやすいような双方向のコミュニケーションであるがゆえの実践可能な「観察」であるといえる。

また【感心を寄せた観察】現象には「新人看護師への注視」というカテゴリーが存在した。入職した新人看護師の背景は多様化し、その関わりは複雑になっている。新人看護師に対して注目した観察は、新人看護師の職務継続を支援する行為であり、橋口・志田・撫養 (2018) が述べているように、部署の一員として受け入れられるように看護師長が新人看護師の動きにきめ細やかに目を配り、さまざまに気配りする支援の行動と類似するものであった。

一方【時機を逸しない労い】という現象も承認の構造の特性として捉えることができた。「労

い」とは、相手に苦勞をかけたことに対する謝意を表す。承認獲得期に看護師長は【時機を逸しない労い】を実践するために、個人の能力評価による成長度合いや、個人の家族構成や婚姻状況からの職業継続の有無、管理日誌や時間外勤務用紙の記載内容からの勤務時間帯の業務遂行状況の把握など、多角的な情報収集をし、タイムリーな「労い」となるよう行動していた。時機を逃して行われた「労い」では、部下は何に対しての「労い」なのかと疑問に思い、看護師長が発した言葉は相手の心に届かないものとなってしまい、結果その時機を逃した承認ではその効果は十分に得られない。看護師長は、部署単位での安全管理、質保証、教育や研究など、その責任を担う立場であり、部下にその業務を委ねている。看護師長自身では直接手が出せないもどかしさの中、部下に委ねた業務が滞りなく遂行されたことへの謝意を、言葉で表現することに加え、部下がよりよいパフォーマンスが発揮できるよう、働きやすい就労環境を調整することも、部下への「労い」と捉えていると推察された。

しかし【時機を逸しない労い】という承認については、その限界性も考慮しなければならない。病院という組織で働く部下の職務遂行能力や仕事の成果に応じた昇格や昇給などの処遇も「労い」であり、仕事の意欲にも影響する。この処遇への労いを与えられる決定権は、看護部組織のトップである看護部長以上の管理職が担っている。看護師長は、昇格や昇給において、部下を評価し推薦する権利が与えられており、この昇格や昇給について看護師長が承認を行うには限界がある。したがって、看護師長の「労い」の承認については、その限界性を考慮したうえで、管理手法としての承認行為を獲得することが重要であると考えられる。

手島・藤本 (2013) は、看護師長が、職員を動機づけ、奮起させ、承認するために、職員に暖かい眼差しや言葉をかけ、理解していることを相手に知らせ、感謝の言葉を伝えていくことは看護管理者の重要な仕事であると述べている。このことから、承認獲得期の看護師長が行っている【感心を寄せた観察】から【時機を逸しない労い】への行動は、その承認の効果を高める重要なプロセスになっていると考えられる。

VI. 研究の限界と今後の課題

本研究は、異なる地方都市の公立および私立病院の看護師長を対象とした調査であり、地域の特性や病院機能が結果に反映されたことが予測される。また、研究対象者は5名に限られていることや、すべて女性であることなどから、得られた結果を一般化するには限界がある。

また、多様な背景をもつ個々のスタッフナースに対して、看護師長が効果的な承認を行うことの困難さも予想される。今後は、組織風土との関係性を考慮しつつ、スタッフナースが実際に感じている承認、あるいは希求する承認についても明らかにし、両者を統合させた結果から看護師長を取り巻く承認の構造化を図っていく必要がある。

VII. 結論

看護師長が部下に対して行っている承認の構造の特性を明らかにすることを目的に、5名の看護師長に半構造化面接を行い、グラウンデッドセオリーアプローチにて分析を行った。その結果として、看護師長が部下に対して行っている承認の構造を【従来とは異なる承認への気づき】【看護師長としての存在価値の揺らぎ】【感心を寄せた観察】【時機を逸しない労い】【部署に存在する組織風土への気づき】【習慣化する自己を振り返る機会】の6つの現象から捉えることができた。

まず【従来とは異なる承認への気づき】では《他者承認についての解釈》を繰り返し内省することにより、その経験に意味や価値を見出すことにつながっていた。さらに、内省を繰り返す過程から、看護師長は自身の看護管理観を確立していくと考えられた。

また、承認獲得期の看護師長が行っている【感心を寄せた観察】から【時機を逸しない労い】への行動は、その承認の効果を高める重要なプロセスになっていると考えられた。

謝辞

お忙しい中、本研究にご協力くださいました5名の看護師長様、および研究承諾をいただいた施設の看護部長様に、心から感謝申し上げます。

引用文献

- ・ Benner P. (2001 / 井部俊子監訳, 2005) : ベナー看護論 新訳版 初心者から達人へ, 医学書院, 東京.
- ・ Blegen M.A. Goode C.J. & Johnson M. et al (1992) : Recognizing Staff Nurse Job Performance and Achievements, *Research in Nursing & Health*, 15, 57-66.
- ・ 萩本孝子, 笠松由佳, 相澤恵子, 柳井晴夫 (2014) : 看護師長の承認行為尺度の開発, *日本看護管理学会誌*, 18 (1), 56-65.
- ・ 橋口智子, 志田京子, 撫養真紀子 (2018) : 承認行為につながる看護師長の目配り・気配りの行動特性の明確化, *大阪府立大学看護学雑誌*, 24 (1), 11-20.
- ・ 伊藤千加子, 津本優子, 内田宏美 (2016) : 看護師のキャリア志向と看護師が看護師長に期待する承認行為との関連, *島根大学医学部紀要*, 38, 19-27.
- ・ Katz R.L. (1974) : Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102.
- ・ 増子孝子, 井上好恵, 水野好子, 宗形明子 (2012) : 「承認行為の具体的行動」の自己評価からみる看護師長の変化, *日本看護学会論文集 (看護管理)*, 42, 91-94.
- ・ Maslow A. (1987) : 人間性の心理学, 小口忠彦監訳, 産業能率大学出版部, 東京.
- ・ 太田肇 (2007) : スタッフの承認欲求をやりがいにつなげる, *看護*, 59 (8), 58-61.
- ・ 太田肇 (2011) : 承認とモチベーション, 同文館出版, 東京.
- ・ 尾崎フサ子 (2003) : 看護職員の職務満足に与える看護師長の承認行為の影響, *新潟医学会雑誌*, 117 (3), 155-163.
- ・ Smith P. (2000 / 武井麻子, 前田泰樹訳, 2000) : 感情労働としての看護, ゆみる出版, 東京.
- ・ 田口玲子, 尾崎フサ子, 二瓶恵子, 他 (1998) : 看護婦 (士) の求める婦長の承認行為と職務満足との関係, *新潟大学医療技術短期大学部紀要*, 6 (3), 357-363.
- ・ 手島恵, 藤本幸三編 (2013) : 看護管理学, 南江堂, 東京.

Abstract

Aim: To clarify the structural characteristics of recognition towards subordinates from a head nurse.

Method: Semi-structured interview regarding recognition towards subordinates was carried out with head nurse who have head nurse experience of 3 years or more and are still in the position. With results being analyzed by a grounded theory approach.

Results: Target subjects were 5 female nurses, average age 53, and average length in position 7.4 years with 3 completed first level and others second level of Certified Nurse Administrator education program. From interviews 6 phenomena were found from recognitions towards subordinates among 296 data matching the study aim. Phenomena were structured into: "notification for differing approval from conventional one", "variation of existence value as head nurse", "observation with admiration", "appreciation of opportunity", "awareness of existence of organizational climate", and "opportunity to reflect on habitual behavior".

Conclusion: From this research were able to confirm the comprehension of 6 phenomena regarding recognition towards subordinates. In addition were able to find though reflection the meaning and value of recognition of "notification for differing approval from conventional one". These findings suggest that action is an important process in raising the effect of approval on "observation with admiration" and "appreciation of opportunity".

Keyword : head nurse, subordinate, recognition, grounded theory approach