大阪公立大学
Osaka Metropolitan University
学術情報リポジトリ

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

メタデータ	言語: Japanese
	出版者:
	公開日: 2018-04-06
	キーワード (Ja):
	キーワード (En):
	作成者: 橋口, 智子, 志田, 京子, 撫養, 真紀子
	メールアドレス:
	所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00005636

研究報告

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

Clarification of the Behavioral Characteristics in Terms of Nurse Managers' Consideration Affected to Recognition of Their Subordinates

橋口智子[1)]・志田京子[2)]・撫養真紀子[3)]
Tomoko Hashiguchi, Kyoko Shida, Makiko Muya

キーワード：看護師長，承認行為，目配り・気配り
Keywords: Nurse Manager, Recognition, Consideration

Abstract

The purpose of this study was to clarify the behavioral characteristics of how nurse managers' consideration affected to recognition of their subordinates are to be practiced by observing, judging people or environment. Semi-structured interviews were conducted for 14 nurse managers with experiences of 5 years or more and analyzed qualitatively and inductively. As a result, as the behavioral characteristics of nurse managers' consideration affected to recognition, there were derived the following 11 categories: [Understanding of subordinates], [Health management of subordinates], [Supporting toward motivation of subordinates], [Identification and adjustment of human relationships of subordinates], [Adjustment for smooth execution of daily work], [Supporting subordinates who are given challenges], [Supporting toward continued duties of rookie nurses], [Fostering of younger managers], [Creating a workplace atmosphere], [Creating a workplace climate that acknowledges work-life balance], and [Presentation of view on nursing and resolution as a nurse manager]. The nurse managers attempted consideration affected to recognition of their subordinates to individuals and groups by target, and achieved the goal of section while disclosing their views on nursing.

抄　　録

本研究は，看護師長の部下に対する承認行為につながる目配り・気配りとは，どのように人や環境を観察，判断し実践することをいうのか，その行動特性を明らかにすることを目的とする．看護師長経験５年以上を有する14名を対象に半構成的面接を実施し質的帰納的に分析した．その結果，看護師長の目配り・気配りの行動特性として【部下の理解】【部下の健康管理】【部下のモチベーションへの支援】【部下の人間関係の見極めと調整】【日常業務の円滑な遂行のための調整】【課題を与えられた部下への支援】【新人看護師の職務継続への支援】【後進の管理者の育成】【職場の雰囲気づくり】【ワークライフバランスを認め合う職場風土づくり】【師長としての看護観と覚悟の提示】の11カテゴリーが導き出された．看護師長は部下への承認行為のための目配り・気配りを対象別に個人および集団に対して試み，自身の看護観を開示しながら目標達成につなげていた．

受付日：2017年９月22日　受理日：2017年12月19日
１）奈良県立医科大学　医師派遣センター
２）大阪府立大学大学院看護学研究科看護管理学分野
３）兵庫県立大学看護学部

Ⅰ．はじめに

少子高齢化の進行による国民の医療ニーズの増大や，医療の高度化・複雑化を背景に医療・介護の提供体制の改革が進められている．急性期医療を担う施設では，限られた医療資源を効果的・効率的に活用するために，看護職がより高度で，幅広い領域で役割を果たすことが求められている．そのためには看護職の人材確保や勤務環境の整備が必要であり，看護部門の人事労務管理に関してマネジメントができる知識が求められている．さらに，７対１看護体制を維持するための人員確保は多様な人材の獲得につながり，看護管理を非常に複雑で高度なものにしている現状がある．

臨床における看護管理者は，最良の看護を患者や家族に提供するために，計画し，組織化し，支持し，調整し，統制を行う者である（日本看護協会，2006）．そして，背景，価値観，信条，考え方，感じ方などが異なる複数の人間が，協力して仕事の成果を上げることができるように仕向けなければならない管理者にとって，対人的能力はきわめて重要視される能力である（中西，2008）．このような中で看護管理の最前線に立つ看護師長は，多くの課題や悩みを抱え，看護管理者として必要な役割は理解しているが，看護職員や他職種との人間関係への関与の難しさ（谷ら，2009）や，部下や上司と向き合えず，現場を動かすことの困難さ（勝，2009）を感じている．また，青戸ら（2005）はスタッフ側から見た研究で，スタッフが考える最も良い看護師長像として松下(2001)のコンピテンシーリストにある“対人関係における気配り”をあげている．井上ら（2013）は，尾崎（2003）の35項目の承認行為を看護師長が意識的に実践し，その前後で看護師長・スタッフの両者に評価を実施している.その結果，“個々のスタッフへの目配りと支援”の因子の得点がスタッフ・師長とも有意（$p<0.05$）に上昇しており，看護師長の意識的な目配り・気配りはスタッフへの教育的効果があり，承認されていると感じることに有効であると述べている．押領司（2005）も，尾崎（2003）の示す35項目の承認恋行為の中で“患者ケアや病棟管理についてスタッフと話し合うこと”，“専門職者としてのスタッフ個々の目標について話し合い支持すること”をスタッフへの目配りに相当する内容としてあげている．看護師長が日常的に看護師の相談に応じ，看護について一緒に考えることを看護師が希望していると述べており，相談のし易さや一緒に考える機会を調整することは，看護師長の気配りとして実践できることであり，部下は目配り・気配りの一連の行動を看護師長に求めていると考えられる．

看護実践の現場で新たな取り組み，日々の忙しい業務の中での緊急入院，成長に伸び悩む看護師の対応などを部下にスムーズに受け入れてもらうためには，看護師長の対人的能力が重要となる．この対人的能力として，手島（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．このような「暖かい眼差し」,「言葉」,「理解」,「感謝」を総じて表現する言葉として，目配りや気配りがある．すなわち，看護管理者が実践する優れた目配りや気配りは，部下を取り巻く環境，行動や言動に注意を向け，それらに理解を示す行動といえ，部下の組織目標達成への行動に影響を及ぼす．

金井（2013）は，リーダーの配慮が，フォロワーのよりよい働き方や生き方の探究やその意味付けにつながり，さらにそれが長い目で見た高次のパフォーマンス（創造性やイノベーションを実現する粘り強さ）に貢献する可能性を述べている．配慮という行動は単に職務満足を高めるだけでなく，承認行為として組織の成果達成にも影響を与えると考えられる．

看護師長の対人関係における目配りや気配りは，承認行為の一部であると捉えられ職員の職務満足に影響を与える(尾崎，2003).承認行為とは，部下に対して管理者が実施する①行動に対する肯定的称賛，②行動に対するフィードバック，③部下個人に対する称賛が挙げられ，承認行為のもたらす組織への影響として職員の職務満足や離職率の低下が挙げられている（Blegan，1992）．しかし，組織の成果を意識した優れた目配りや気配りは，どのように人や環境を観察し，判断し，実践されているのかは明らかにされていない．

良い成果を達成している看護師長が行う目配り・気配りの行動特性を明らかにすることは，看護師長が円滑で効果的な部署管理をするために，また，新任や部署運営に困難を感じている看護師長にとっては，目配り・気配りという視点から看護管理のあり方を考えるための一助となり得る．

Ⅱ．研究目的

看護師長が部下に対する承認行為につながると

考え実践している目配り・気配りの行動特性を明らかにすることである.

Ⅲ．用語の定義

目配り・気配り：部下に積極的な関心を持ち，必要なところに落ちなく目を行き届かせ，気になる点について声をかけたり，配慮や調整をしたりする一連の行動.

承認行為：成果を導くために部下の行動を称賛する，部下の行動に対してフィードバックする，又は部下個人に対する見解を述べること.

行動特性：その人の役割上で意味をもつ行いや反応の様式.

Ⅳ．研究方法

１．研究デザイン

半構成的面接法による質的記述的研究である.

２．研究対象

近畿圏内の400床以上の一般病院に研究協力を依頼し，各施設の看護部長より推薦された看護師長経験５年以上で，看護部長が部下に対する目配り・気配りができているとした看護師長のうち，研究協力に対し同意の得られた者とした.

３．データ収集方法と調査期間

研究協力の意思が確認された研究対象へ，半構成的面接を実施した. 面接は，１回，30～40分で，対象者が設定した日時に所属施設の個室で行った．面接内容は，事前に承諾を得た上でICレコーダーに録音した．調査期間：2014年12月～2015年７月である.

４．分析方法

面接データから逐語録を作成し熟読し，目配り・気配りに関する具体的行動内容について述べているデータを読み込み，意味内容の類似性について比較することによって分類した．そして，複数のコードが集まったものに名前をつけることで概念の抽象度を上げていった．それらをサブカテゴリーとし，さらにサブカテゴリーをまとめたものをカテゴリー化した．分析過程において，看護管理と質的研究の経験のある複数の研究者の助言を受けて行った.

分析結果の信頼性確保のため，対象者へメンバーチェッキングを実施した.

５．面接内容

１）看護師経験年数，看護師長経験年数，看護師長としての管理部署数.

２）目配り・気配りを意識的に実施し，上手くいったと感じた場面.

３）組織目標を達成する上で，どのような点に目配り・気配りしているのか.

４）部下に対して目配り・気配りするために必要と考える情報や秘訣はどのようなものか.

６．倫理的配慮

対象者には，研究目的，方法，匿名性やプライバシー保護，任意性，不利益を受けない権利，データ管理の厳守などを口頭と文書で説明し，署名で同意を得た．また，負担感を感じた場合には途中中断できることを説明した.

本研究は，大阪府立大学大学院看護学研究科研究倫理審査委員会の承諾（承認番号26 - 47）を得て実施した.

Ⅴ．結果

１．研究対象者の属性

対象施設は３施設で，対象者は14名であった．全員女性で，看護師経験年数は24～35年（平均年数30年），看護師長経験年数は５～11年（平均年数８年），看護師長として管理した部署数は２～５部署（平均部署数３）であった.

２．分析結果

看護師長の目配り・気配りの行動特性として11カテゴリー，44サブカテゴリーが抽出された．11カテゴリーは，【部下の理解】【部下の健康管理】【部下のモチベーションへの支援】【部下の人間関係の見極めと調整】【日常業務の円滑な遂行のための調整】【課題を与えられた部下への支援】【新人看護師の職務継続への支援】【後進の管理者の育成】【職場の雰囲気づくり】【ワークライフバランスを認め合う職場風土づくり】【師長としての看護観と覚悟の提示】であった．以下，【　】はカテゴリー，＜　＞はサブカテゴリー，「　」は対象者の語りを示す.

１）【部下の理解】

このカテゴリーは，看護師長が，目標達成に向けて部署全体を理解し運営するために，部下の性格特性や背景，看護能力を把握しようとする行動を示し，＜部下全員の個々の特性を見極める＞

＜支援を必要とする部下を見極める＞＜看護能力を把握するために実際の看護実践を見る＞＜患者の状態を把握することによって個々の看護能力を評価する＞で構成されていた．＜支援を必要とする部下を見極める＞では，「気になる子はちょっと行動を見ていたり，その子の言っていることを横で聞いていたりする」というように，看護師長はあらゆる場面に目を配り，部下の表情や言動，行動を観察していることを示した．

2）【部下の健康管理】

このカテゴリーは，交代制勤務による身体的負担を少しでも軽減しようとする看護師長の行動を示した．＜健康管理の必要性を伝える＞では，勤務配慮の必要性の確認や自己管理の必要性を伝える行動をとっており，＜公私の区別をつけ休息を確保する＞では，休みや夜勤明けの部下，若い部下が気兼ねなく休息を確保するために働きかける行動を示した．

表1　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

カテゴリー	サブカテゴリー
部下の理解	部下全員の個々の特性を見極める
	支援を必要とする部下を見極める
	看護能力を把握するために実際の看護実践を見る
	患者の状態を把握することによって，個々の看護能力を評価する
部下の健康管理	健康管理の必要性を伝える
	公私の区別をつけ休息を確保する
部下のモチベーションへの支援	部下に対する期待を伝える
	上手くいったことを褒める
	具体的な問題解決方法を示す
	自ら気づいて行ってくれたことに謝意を示す
	キャリアアップの支援を行う
	部下の主体的な取り組みを支援する
部下の人間関係の見極めと調整	スタッフ間の人間関係を見極める
	人間関係において部下の思いを受け止めた上で，異なる視点への変換を促す
	特定の部下の思いを捉えるためにタイミングや場を見計らって声をかける
日常業務の円滑な遂行のための調整	予期しない現場責任者の不在状態が起こった時に部下を支援する
	対応の難しい患者と部下のやり取りを見守り，必要時介入する
	事故やクレームにつながらないように指導する
	患者周辺を観察することが看護する上で大切であることを伝える
	資格上，業務内容を把握できないときは，職員指導の権限を該当する部下に委譲する
課題を与えられた部下への支援	役割を任せる際に部下へ方向づけを行う
	役割を任せた部下の負担感について見守り相談を受ける
	役割を任せた部下，それを支援した部下の良い変化をフィードバックする
	目標に対する進捗状況を確認する
新人看護師の職務継続への支援	新人看護師の成長度を把握する
	新人看護師の状況に合わせた教育体制や方向性をチーム構成員と検討する
	新人看護師が孤独を感じないように調整する
	他の部下に新人看護師ができたことを披露する
	男性の新人看護師が相談しやすいように同性の先輩看護師に留意してかかわるよう依頼する
	職場適応に困難を抱えている新人看護師に自分の気持ちを表出するように促す
	職場適応に困難を抱えている新人看護師に，困難への対処法を提案する
後進の管理者の育成	目標達成に向けて副師長・主任の参画を促す
	管理者としての役割を任せる
	管理者としてできていることをフィードバックする
職場の雰囲気づくり	職場の雰囲気を捉える
	話しやすさを醸し出す
	ユーモアを取り入れる
	互いを認め合う雰囲気づくり
	公平さを心がけた部下への声のかけ方を工夫する
ワークライフバランスを認め合う職場風土づくり	育児中の部下の働き方を一緒に考える
	育児中以外の部下が不公平感を感じないように工夫点を伝える
	育児中の部下に育児と仕事の両立ができる職場風土醸成と継続への期待を伝える
師長としての看護観と覚悟の提示	師長のビジョンを示す
	解決すべき課題に対する師長の責任範囲を示す

3）【部下のモチベーションへの支援】

このカテゴリーは，看護師長が様々な特性を持つ部下を気にかけ，関わり方を工夫して部下のモチベーションを支えようとする行動を示しており，＜部下に対する期待を伝える＞＜上手くいったことを褒める＞＜具体的な問題解決方法を示す＞＜自ら気づいて行ってくれたことに謝意を示す＞＜キャリアアップの支援を行う＞＜部下の主体的な取り組みを支援する＞で構成されていた．部下のポジティブな行動に対する関わりだけでなく，＜具体的な問題解決方法を示す＞のように「部下と一緒に分からないことを調べる」ことで，現状のモチベーションを維持させる行動を示した．

4）【部下の人間関係の見極めと調整】

このカテゴリーは，人間関係で様々な思いを持つ部下の感情をコントロールできるように看護師長の調整的な関わりを示しており，＜スタッフ間の関係を見極める＞＜人間関係において部下の思いを受け止めた上で，異なる視点への変換を促す＞＜特定の部下の思いを捉えるためにタイミングや場を見計らって声をかける＞で構成されていた．役割遂行上，対応の難しいメンバーと活動することもあり，難しい部下に関わる側の部下に対して＜人間関係において部下の思いを受け止めた上で，異なる視点への変換を促す＞行動を示した．

5）【日常業務の円滑な遂行のための調整】

このカテゴリーは，看護師長が日常的に起こってくる困難な状況に対応することで業務の円滑な遂行を支援する行動を示しており，＜予期しない現場責任者の不在状態の時に責任者の役割を引き受ける＞＜対応の難しい患者と部下のやり取りを見守り，必要時介入する＞＜事故やクレームにつながらないように指導する＞＜患者周辺を観察することが看護する上で大切であることを伝える＞＜資格上，業務内容を把握できないときは，その権限を該当する部下に委譲する＞で構成されていた．助産師と協働する部署において師長が看護師の場合に，＜資格上，業務内容を把握できないときは，その権限を該当する部下に委譲する＞行動をとっていた．

6）【課題を与えられた部下への支援】

このカテゴリーは，部下を理解し，看護能力を評価したうえで，部署の年間計画を成果につなげることに役割発揮してくれる部下への支援を示しており，＜役割を任せる際に部下へ方向づけを行う＞＜役割を任せた部下の負担感について見守り相談を受ける＞＜役割を任せた部下，それを支援した部下の良い変化をフィードバックする＞＜目標に対する進捗状況を確認する＞で構成されていた．＜役割を任せる際に部下へ方向づけを行う＞では，目標を見失わないように部下と一緒に考えたり，声をかけたりしていた．役割を任せた部下の負担感について見守り相談を受ける＞では，部下を見守り，困難を感じている部下の相談に応えようとする行動を示した．

7）【新人看護師の職務継続への支援】

このカテゴリーは，部署全体で新人看護師を育成するために指導方法や成長度，先輩看護師の反応などを見ながら，新人看護師が職務継続できるように支援する行動を示しており，＜新人看護師の成長度を把握する＞＜新人看護師の状況に合わせた教育体制や方向性をチーム構成員と検討する＞＜新人看護師が孤独を感じないよう調整する＞＜他の部下に新人看護師ができたことを披露する＞＜男性新人看護師が相談しやすいように同性の先輩看護師に意識的にかかわるように依頼する＞＜職場適応に困難を抱えている新人看護師に自分の気持ちを表出するように促す＞＜職場適応に困難を抱えている新人に困難への対処法を提案する＞で構成されていた．

8）【後進の管理者の育成】

このカテゴリーは，看護師長が後進の管理者と情報交換を積極的に，意図的に行いながら後進の管理者を育成しようとする行動を示し，＜目標達成に向けて副師長・主任の参画を促す＞＜管理者としての役割を任せる＞＜管理者としてできていることをフィードバックする＞で構成されていた．＜管理者としてできていることをフィードバックする＞では，「役割を任せた限りは，結果の良否にかかわらず，努力したことを労う」というように，後進の管理者が役割を任せられることで管理者としての責任を持てるように働きかける行動を示した．

9）【職場の雰囲気づくり】

このカテゴリーは，部署の雰囲気を良くし，協働しやすい環境づくりのための行動を示し，＜職場の雰囲気を捉える＞＜話しやすさを醸し出す＞＜ユーモアを取り入れる＞＜互いを認め合う雰囲気づくり＞＜公平さを心がけた部下への声のかけ方を工夫する＞で構成されていた．＜公平さを心

がけた部下への声のかけ方を工夫する＞は，「えこひいきにならないように，全員と話す機会を定期的に作る」ことを実践していた．＜話しやすさを醸し出す＞は，部下が相談しやすいように「日頃から何でも言えるような雰囲気を作るために声をかける」ことを行っていた．＜ユーモアを取り入れる＞では，看護師長自らが場を和まそうとする行動を示した．

10）【ワークライフバランスを認め合う職場風土づくり】

このカテゴリーは，多様な働き方をする部下が増加する中で，互いの状況を認め，助け合える職場風土を目指す看護師長の行動を示しており，＜育児中の部下の働き方を一緒に考える＞＜育児中以外の部下が不公平を感じないように工夫点を部下全員に伝える＞＜育児中の部下に育児と仕事の両立ができる職場風土醸成と継続への期待を伝える＞で構成されていた．

＜育児中の部下の働き方を一緒に考える＞では，看護師長はその部下の状況を把握し，働き方を調整していた．＜育児中以外の部下が不公平を感じないように工夫点を部下全員に伝える＞では，「年間の年休取得日数を公平にするように調整していることを皆に伝え，公開する」ことで育児をする部下が，急な休みを気兼ねなくとれるよう工夫していた．

11）【師長としての看護観と覚悟を示す】

このカテゴリーは，直接部下の承認行為に結びついているわけではないが，部下の承認や，それを促進する環境づくりのための師長自らの考えや姿勢を示し，＜師長のビジョンを示す＞＜解決すべき課題に対する師長の責任範囲を示す＞で構成されていた．

Ⅵ．考察

１．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全体像

分析の結果，抽出された11カテゴリーの内容から，部下個人に対する目配り・気配りの行動特性として【部下の理解】【部下の健康管理】【部下のモチベーションへの支援】【部下の人間関係の見極めと調整】【日常業務の円滑な遂行のための調整】【課題を与えられた部下への支援】【新人看護師の職務継続への支援】【後進の管理者の育成】が示され，集団に対する目配り・気配りの行動として【職場の雰囲気づくり】【ワークライフバランスを認め合う職場風土づくり】が示された．看護師長の姿勢を示す行動の内容としては【師長としての看護観と覚悟の提示】が示された．

部下個人に対する目配り・気配りの行動は，部下個人の特性を知ったうえで役割発揮や成長に目を向け，支援するために目配り・気配りする行動であると考えられた．【部下の理解】は，個人の特性や仕事に対する姿勢，看護実践などの部下のあらゆる面を捉えようとする目配り・気配りのための基盤と考えられた．【部下の健康管理】【部下のモチベーションへの支援】【部下の人間関係の見極めと調整】【日常業務の円滑な遂行のための調整】は，部下の健康状態やモチベーション，人間関係，日常業務における課題を観察し調整の必要性を見極めるための目配り・気配りをするにあたり留意すべき観点であると考えられた．【課題を与えられた部下への支援】【新人看護師の職務継続への支援】【後進の管理者の育成】は，部下それぞれが持つ立場や役割に着目して目配り・気配りする対象と捉えていると考えられた．

２．部下個人に対する目配り・気配りの行動特性

１）目配り・気配りの基盤

太田（2011）は，“看護師は職業社会的にプロフェッショナル（専門職）であり，高い倫理的な規範を守らなければならず，仕事内容も高度に専門的である．したがって，それをチェックし評価できるのは，患者よりむしろ専門家である同僚や上司である．その評価が組織のなかでの地位や威信，所属する部署での評価を決める”と述べている．部下に対する承認につなげるために，部下の情報を多角的にとらえ正当に評価するという意味で，【部下の理解】の行動をとっていると考えられた．鈴木（2009）が承認のスキルとして述べている対象に現れる日々の違いや変化，成長，成果を上司がいち早く気づき伝えることを実践していると言える．この行動により対象には達成感とともに次に起こす行動を促すエネルギーが備わる（鈴木，2009）ことから，部下を理解することは，日々の活動の原動力となる承認の基盤であると言える．また，増子ら（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，スタッフに対し興味・関心をよせるなどで構成された“関心を寄せる”を抽出している．“関心を寄せる”は，承認行為を行う上で必要不可欠であり，承認行為を行う上で根底となるものと位置付けている．本研究でも，看護師長は【部下の理解】として＜部

下全員の個々の特性を見極める＞＜支援を必要とする部下を見極める＞などを行っており，増子ら（2012）の研究結果と類似していた．したがって，【部下の理解】は目配り・気配りの基盤であるといえる．

２）目配り・気配りの観点

看護師長が【部下の健康管理】をする上で配慮していることは部下が夜勤のある交代制勤務をしているということである．【部下の健康管理】について井部（2011）は，看護師長は病気のサインになることを本人が訴える前に気づいてあげられる，声をかけて様子をうかがう姿勢が必要と述べている．本研究で看護師長が全体を見渡しながら部下に対して＜健康管理の必要性を伝える＞行動は，井部（2011）の言う看護師長として必要な姿勢に該当すると考えられた．また，誰もが十分な休息をとれるように看護師長が＜公私の区別をつけ休息を確保する＞環境づくりに取り組んでおり，看護職の離職の主な理由である夜勤と時間外勤務を含む長時間労働（日本看護協会，2011）の問題に着眼した行動と捉えられる．

井部（2011）は，看護師長が実践するコミュニケーションについて，サービスマネジメントの視点から，あらゆる段階・方面でのコミュニケーションに関心を持つことが必要であり，多面的かつ，良好な人間関係を基盤として，患者満足を高めるサービスが提供されると述べている．看護師長が実践している【部下の人間関係の見極めと調整】では，部下の日々の動きに関心を持ち＜スタッフ間の人間関係を見極める＞ことを行っていた．そして，関係性が難しくなっている部下に対して＜人間関係において部下の思いを受け止めた上で，異なる視点への変換を促す＞行動や，悩みを持つ部下や影響力のある部下など＜特定の部下の思いを捉えるためにタイミングや場を見計らって声をかける＞行動は，部下の様々な状況に目を配り，良好な人間関係を作るための調整と考えられた．これらは，井部（2011）が言うサービスマネジメントの視点を看護師長が活用した行動といえ，目配り・気配りの観点であると考えられる．

【日常業務の円滑な遂行のための調整】で，＜対応の難しい患者と部下のやり取りを見守り，必要時介入する＞は，そのやり取りの終息が困難であると見極めたときには，患者への負担を考え看護師長が応対を交代していた．また，＜事故やクレームにつながらないように指導する＞では，「集中力が不足する部下の行動が事故やクレームにつながらないように支援する」など，看護師長が積極的にかかわる姿勢を見せており，対象者との信頼関係を構築し，安心できる医療サービスを提供することは看護管理者の大切な役割である（井部，2011）という主張と合致していいた．

尾崎（2003）が示した35項目の承認行為では，“忙しいと思うときその業務を手伝う”がある．本研究での語りの中でも業務を手伝うという内容は認められたが，その目的は＜対応の難しい患者と部下のやり取りを見守り，必要時介入する＞といった部下の情報を得ることや患者についての情報を得て業務を調整することであった．時代の変化とともに看護師長の役割として，業務を手伝うことよりも業務を調整することが重視されてきていることが推察された．その要因として，以前は看護管理者が個々人を管理するマンツーマン方式であったが，近年の看護管理では，組織間の連携を深め，「連結ピン」と呼ばれる看護管理者を介して上位組織にも下位組織にもつながり，個人対個人だけでなく，集団と集団とが連携・調整しあうことの重要性が指摘されている（井部ら，2012）．この連結ピンに相当するのが看護管理者であり，【日常業務の円滑な遂行のための調整】において看護師長は，様々な集団とコミュニケーションを取り，つながり合いながら集団の業務を調整しており，その結果，管理者の調整機能の重要性が増してきているためと考えられる．

看護管理者がスタッフのやる気（モチベーション）をいかに引き出すかは重要なことである（井部，2011）．【部下のモチベーションへの支援】では，＜部下に対する期待を伝える＞や，＜上手くいったことを褒める＞ことの中で「終業時に多忙さへの労い，良いケアや良い関わりができたことなど一言声をかける」といった承認行為が行われていた．部下の現状のモチベーションを維持し，支援を継続することで更にモチベーション向上につなげるための観点と考えられた．

以上のことから，【部下の健康管理】【部下の人間関係の見極めと調整】【日常業務の円滑な進遂行のための調整】【部下のモチベーションへの支援】は，看護師長が目標に向かって円滑に部署運営する際に，部下個人を観察し，必要時には本人，他の部下との調整をする形でフィードバックがなされており，目配り・気配りの観点であると考えられた．

３）目配り・気配りの対象

目標管理を導入している病院が増え，【課題を与

えられた部下の支援】は，成果につなげるための看護師長の重要な役割と考えられる．看護師長がこの役割を発揮するための行動としての＜役割を任せる際に部下へ方向づけを行う＞や＜役割を任せた部下の負担感について見守り相談を受ける＞は，部下を動機づけ，奮起させ，承認するための，暖かい眼差しや言葉がけ，理解していることを部下に知らせる（手島，2013）行動と考えられた．

【新人看護師の職務継続への支援】では，＜新人看護師の成長度を把握する＞＜新人看護師が孤独を感じないよう声をかける＞ことで，部署の一員として受け入れられていく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であり，新人看護師への期待を込めて能力を引き上げるためのものと考えられた．これは菊池（2012）の述べている，看護師長が新卒看護師の仕事ぶりや心身の変化を見逃さないように気を配っていたからこそ様子の変化に気づける行動と類似していた．また，＜新人看護師が孤独を感じないよう声をかける＞ことは，新人看護師の存在に気づいていると伝えること（存在承認）につながっている．入職する新人看護師の背景は多様化し，複雑になっている．指導担当者の負担も考えると看護師長の新人看護師の職務継続への支援は重要であると言える．

【後進の管理者の育成】では，＜管理者としてできていることをフィードバックする＞行動をとっており，大串（2007）の次代のリーダーとしての総合的知識や判断力などは，実際の権限を与えられて，同時に責任を負ってこそ身に付く能力であるという主張と類似していた．看護師長は，権限を付与し，経験を積ませるチャンスを見つけ，実践させ，できていることを認め，後進の管理者の育成に努めていた．

新人看護師に対する承認行為は職場定着を目指すものであり，課題を持つ部下に対する承認行為は課題達成を目的としたもの，後進の管理者の承認行為はエンパワーメントを目的としたものであり，それぞれ承認の目的が異なっていた．鈴木（2009）の示す承認行為の３つの類型によれば，新人看護師に対する承認行為は，相手の存在に気づいていることを伝えることを意味する存在承認で，部下及び後進の管理者に対しては成果を伝える，ほめることを意味する成果承認と成長点を的確に伝える成長承認であったといえる．看護師長は，部下がどのような状況にある対象かを見極め，どのような承認をすることが成果につながるかを考えた上で，目配り・気配の行動をとっていると考えられた．

３．集団としての職場環境に関わる目配り・気配りの行動特性

【ワークライフバランスを認め合う職場風土づくり】では，社会的な課題となっている育児をしながら働く部下に関する内容が多かった．中川ら（2012）は，育児中の看護師が，仕事をするうえで支えになっているものとして，急な休みにも対応してくれ励ましてくれる職場・上司・同僚の理解と，職場で役立てたと思えたことと報告している．本研究の＜育児中以外の部下が不公平を感じないように工夫点を伝える＞で，看護師長は部下間の関係性が保てるような調整を行っており，中川ら（2012）の結果と類似していた．看護師長が職場内の調和を図ろうと育児をする部下，そうでない部下の両者に配慮する行動は，中川ら(2012)の育児中の看護師の仕事をする上での支えとなるものが感じられる職場環境の調整を図ろうとする行動と考えられた．

【職場の雰囲気づくり】での＜公平さを心がけた部下への声のかけ方を工夫する＞は，公平に接する態度や尊重する姿勢が看護師長に求められ，その姿勢が部下の意欲ややりがいにつながる（青戸，2005）と合致していた．看護師長は自ら積極的に＜話しやすさを醸し出す＞や＜ユーモアを取り入れる＞工夫をすることで，職場内が＜互いに認め合う雰囲気づくり＞に向かうようにしていた．伊丹（2005）は，人々が参加し，意識・無意識のうちに相互に観察し，コミュニケーションを行い，相互に理解し，相互に働きかけ合い，相互に心理的刺激をする状況の枠組みとして『場』という概念を示している．職場はまさに『場』の概念でとらえられる．伊丹（2005）の『場』では，共有された共通理解をもって行われた決定は，互いに整合性のとれたものになる可能性が高く，協働的な組織行動につながるとしている．看護師長が職場の雰囲気づくりを積極的に行うことは，成果につなげるための『場』づくりであると考える．

看護師長が，部署運営する上で，個人の力だけでは組織目標達成には限界があるため，集団の力が必要となってきている．野中（2007）は，成員が集団に同一性（成員の対象に対する一体感）を認めたときに，集団の目標は同一化し，目標の達成に向かって強く動機づけられると同時に，成員相互に強い自発的な自己統制が働くとしている．看護師長が＜公平さを心がけた部下への声のかけ

方を工夫する＞は，部署の構成員としての違和感を自覚させることなく，部署の人間関係に歪みが出ないように調整しようとしている行動であり，野中（2007）のいう成員が集団に同一性（成員の対象に対する一体感）を認めることに働きかけている行動であると考えられた，

病院組織の目標達成のために，看護職はより成果を出せる集団としての機能向上が求められている．看護師長は部下が承認されているという感覚をもてるように職場環境に目を配り，組織風土づくりの重要な要素として承認を位置づけて戦略的に部署運営に努めていることが示唆された．

4．看護師長としての看護観と覚悟を語ることの意味

組織のビジョンについて金井（2012）は，思いを言語化できることは，変革や運動のリーダーシップを執るうえで重要なことと述べている．【看護師長としての覚悟の提示】では，＜師長のビジョンを示す＞で「師長の伝えたいことを，適切な人に伝えてもらえるよう依頼する」というように，伝え方のメリット，デメリット，伝わり方の効果を考慮しながら金井（2012）のいう思いの言語化を行っていた．また，＜解決すべき課題に対する師長の責任範囲を示す＞で看護師長は，クレーム対応で自身が長であることの責任範囲を部下に伝えており，この２つは部下へ目配り・気配りしたうえで，タイミングを計って実施されていた．看護師長がビジョンや責任範囲を言語化して示し，部下や集団の課題に応じて承認行為とともに活用することは目標達成への方向づけを強化する働きがあると考えられる．

5．個人と集団の両方に対する目配り・気配りを行うことの相乗効果

個人と集団それぞれが，看護管理の対象である．個に対しての目配り・気配りは部下個人の承認行為につながっており，結果として部下のモチベーションを向上させる．集団に対しての目配り・気配りは，組織集団を『場』（伊丹，2005）に変える関わりであり，組織として学び，創造する情報や知識の蓄積ができ，組織の競争能力や実行能力の源泉となる（伊丹，2005）ことで，成果につなげられる，高い専門性と多様性を生かす魅力ある看護組織を創生する可能性が示唆された．

6．研究の限界と今後の課題

本研究の研究対象者は400床以上の３施設の看護師長14名に限られており，規模の異なる施設では人員構成も変わるため，看護師長の目配り・気配りの行動特性の全てを表しているとは言えない．また，時代の変化に伴う病院機能の変化から看護職に期待される役割の変化が予想されることから，看護師長の目配り・気配りの行動特性もその影響を受け，変化する可能性が考えられる．

今後は，施設の規模や機能を変えてデータ蓄積し，看護師長の目配り・気配りの行動特性をさらに分析，検討していく必要がある．

Ⅶ．結論

看護師長の目配り・気配りの行動特性は，個人に対するものと集団に対するものに分けられた．個人に対するものは，さらに目配り・気配りする基盤として【部下の理解】，観点として【部下の健康管理】【部下のモチベーション支援】【部下の人間関係の見極め】【日常業務の円滑な遂行のための調整】，対象として【課題を与えられた部下への支援】【新人看護師の職務継続への支援】【後進の管理者の育成】が示された．

新人看護師へは退職せずに職務継続できるように存在承認につながる目配り・気配りが，部下や後進の管理者には目標に対する成果が求められており成果承認や成長承認につながる目配り・気配りが必要であることが明らかとなった．

個人と集団に目配り・気配りすることは，個人のモチベーションの向上だけでなく，専門性の高い多様性を生かす看護組織を創生する可能性をもつことが示唆された．

謝辞

本研究をまとめるにあたりご協力いただきました看護管理者の皆様に深く感謝申し上げます．

文献

青戸まり子，杉本美子，西村容子他（2005）：コンピテンシーから分析した部下が望む看護師長像．日本看護学会論文集（看護管理），36，347-349.

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.

井部俊子（2011）：ナースのための管理指標MaIN２，48-63，医学書院，東京.

井部俊子，中西睦子，勝原裕美子（2012）：看護管理学テキスト第２版　第２巻　看護組織論，16-29，日本看護協会出版会，東京.

井上和子，加藤智枝，西村智恵子他（2013）：看護師長の承認行為の実践とその成果．日本看護学会論文集(看護管理)，43，251-254.
伊丹敬之（2005）：場の論理とマネジメント，東洋経済新報社，東京.
金井壽宏，高橋潔（2013）：組織行動の考え方．28-52，東京経済新報社，東京.
金井壽宏，（2012）：組織変革のビジョン，217-220，光文社，東京.
勝京子（2009）：師長が困難と認識している問題とその取り組み～大学病院病棟師長の経験に焦点を当てて～．日本看護学会論文集（看護管理），40，186-188.
菊池真紀子（2012）：入職早期の新卒看護師への看護師長の関わり，日本看護管理学会誌，16(２).
増子孝子，井上好恵，水野好子他（2012）：「承認行為の具体的行動」の自己評価から見る看護師長の変化，日本看護学会論文集（看護管理），42，91-94.
松下博宣（2001）：看護経営学（第３版）．212-213，日本看護協会出版会，東京.
中川光子，須栗裕子，大平律子他（2012）：子育て中の看護師の職務継続に関する要因調査，日本看護学会論文集（看護管理），42，212-215.
中西睦子編（2008）：看護サービス管理（第３版）．医学書院，東京.
日本看護協会（2006）：看護にかかわる主要な用語の解説．日本看護協会，東京.
日本看護協会（2011）：協会ニュース　夜勤の負担軽減と長時間労働の是正を求めて，日本看護協会，東京.
野中郁次郎（2007）：経営学入門シリーズ　経営管理，80-88，日本経済新聞出版社，東京.
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～，102-106，医学書院，東京.
太田肇（2011）：承認とモチベーション，162-163，同文館出版，東京.
押領司民，望月富士穂（2005）：看護師が重要であると考える看護師長からの承認行為と実際に受けている承認行為．日本看護学会論文集（看護管理），40，237-239.
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.
鈴木義幸，コーチ．エイ（2009）：コーチングの基本，日本実業出版会，東京
谷眞澄，松井和世，松本ゆかり他（2009）：看護師長の管理上の負担感．日本看護学会論文集（看護管理），40，231-233.
手島恵，藤本幸三編(2013)：看護管理学．９-16，南江堂，東京.