九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

病院における新人ナースの価値観・職務満足度と婦長のリーダーシップの関係

関 ,文恭
九州大学医療技術短期大学部

三隅, 二不二
筑紫女学園大学

篠原, しのぶ
福岡女学院大学

三角, 恵美子
(財)集団力学研究所

他

https://doi.org/10.15017/247

出版情報：九州大学医療技術短期大学部紀要. 23, pp.19-30, 1996-03. Kyushu University School of Health Sciences Fukuoka, Japan
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

九州大学医療技術短期大学部紀要, 1996, 第23号, 19 − 30
Memoirs Kyushu U. Sch. Health Sci., 1996, Vol. 23, 19 − 30

病院における新人ナースの価値観・職務満足度と婦長のリーダーシップの関係

関　文恭* 三隅二不二** 篠原しのぶ***
三角恵美子**** 亀石圭志****

An empirical study on the effect of leadership on new employees' values and morale, focused on new nurses

Fumiyasu Seki Jyuji Misumi Shinobu Shinohara
Emiko Misumi Keishi Kameishi

Surveys were conducted on the relationship of chief nurses' workplace morale and sense of values about working and daily life to leadership at two different points in time.

The profession of nurses is somewhat different from most of other occupations in which those young people who were newly graduated from schools or colleges are engaged, because nurses immediately find themselves confronted with their task requiring self-consciousness as professionals, and varying degrees of tension from Day One. We surveyed, and then analyzed, groups of nurses from the point of view of leadership, workplace morale and values about working immediately after they were hired and again about a year after they started working.

The results were as follows:

1. Using the Hayashi's Quantification III, it was found that the first survey did not reveal a very clear effect of chief nurse's leadership on her subordinates' workplace morale, but the second survey, a year later, showed the pretty clear effect of chief-nurses' leadership on her subordinates that did not appear in the first survey. These results are pretty much the same as those of the nationwide survey covering men and women employees in general enterprises that the Institute for Group Dynamics has analyzed. In other words, it can be said that even in the case of nurses, chief-nurse's leadership effect manifests itself in a definite form a year after they started working.
2. Also, the relationship between each questionnaire item on workplace morale and leadership was studied. It was found that morale scores were the highest under a leader of PM type, and the lowest under P or pm. The results of the first and second surveys were the same, except that the effect of leadership was more pronounced in the second survey than in the first survey.
3. On almost all the five items concerning the relationship of their sense of values to workplace morale, both the first and second surveys revealed that those who affirmed the traditional sense of values had higher morale scores than those who negated it.

With regard to performance norm, the nurses' groups were pretty similarly situated on the Quantification III diagram, but differently situated from men's groups.

* 九州大学医療技術短期大学部
** 筑紫女学園大学
*** 福岡女学院大学
**** (財)集団力学研究所

はじめに

本研究の目的は，病院における新人ナースの価値観や職場満足度と上司である婦長のリーダーシップとの関係を分析することである。

さて，仏教や儒教の精神が色濃く影響している東洋においては，手足を用いて働くことに価値を置き，身体労働を通して精神生活を豊かにし，人格の修業が出来ると考えられてきた。また，「世界の諸大国に伍して生き残るための唯一の資源は，人的エネルギーである」という考えをもち，働くことが伝統的な社会規範として重要視されてきた。しかし最近「日本人は働き過ぎだ」と言われる一方で，若い人たちの労働に対する姿勢に変化が生じ，仕事中心性が徐々に後退していることも事実である。

また，1976年から1985年の10年を「国際婦人の10年」として，世界的規模で男女平等の実現に向けて活動が展開されており，1979年の第34回国連総会では，「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」が採択され，1990年現在，120ヶ国が批准している。わが国もこれを批准し，更に「男女雇用機会均等法」を制定するなど，制度の面では男女平等の実現を目指す働きが活発になってきている。しかし一方では，“女性の職場モラールは男性のそれより低い”といわれ，“若者達の組織離れ”が進んできていることも確かである。

学校生活を終えて職業生活がはじまるとともに，人々は「働くこと」に実際に直面し，それまでに形成されていた意識や価値観を変容していかざるを得なくなる。そして新たな職業生活を円滑にスタートさせ，これを継続していくために恐らく多くのエネルギーを費やすことになろう。また，職業・職種・仕事内容等々に抱いている期待や抱負が大きいほど，現実とのギャップを受けとめるのに精神を消耗するであろう。

とくに看護という職業に対しては，世間からの期待がますます大きくなっている。看護という世界に入るに当たっては，一般の新入社員以上に大きな使命感をもつことも要求されているのである。

本研究においては，新人ナースが，働くことへの意欲をどのように変化させていくかを，3年間のデータに基づいて分析を行う。

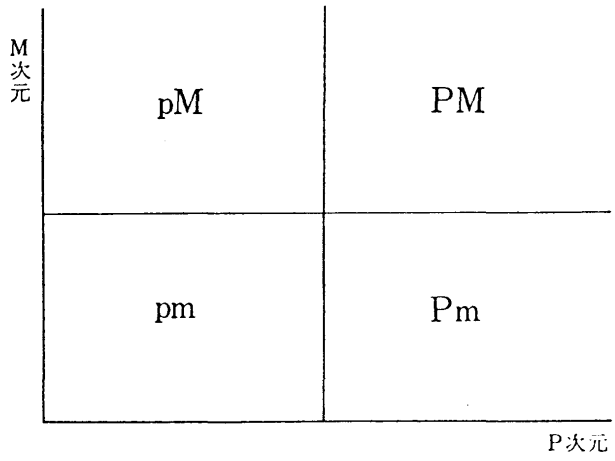

図1. リーダーシップPM4類型

三隅らは，リーダーシップに関する実験的・実証的研究から，PM理論を提唱し，上司のリーダーシップに対する部下評価の平均点を用いて，図1のように，PMタイプ・Pタイプ・Mタイプ・pmタイプの4タイプに分類している。今回は，このリーダーシップタイプの影響力を中心に分析を進めていく。

方　　法

1. 調査対象者

A大学付属病院新人ナース

2. 調査時期

A大学付属病院に1992年度から1994年度に採用された新人ナースに対して，就職直後および1年後の2回の調査を実施した。分析の対象となったのは，その3年間の，就職直後408名，就職約1年後380名のデータである。

3. 調査内容

集団力学研究所において開発された，働くことに対する意欲や価値観・リーダーシップおよびモラールに関する調査で，具体的には以下のような内容から構成されている。

① 婦長のリーダーシップを測定するための

PM項目（部下評価による）　20問
② 職場モラールを測定するための項目
（それぞれ5項目の8要因からなる）　40問
③ 働くことに関する価値観　40問

結果と考察

1. 新人ナースと婦長のリーダーシップ

前述したとおり，昨今の若者たちは組織離れがかなり急速に進んでいるといわれる。好きな仕事はするが，組織に縛られたくはないという態度がそれであろう。大きな希望と使命感を抱いて入ってきたはずのナースの世界においても，その定着率の低さが問題化している。しかしそれは，ナースの集団の特殊性によるものであろうか。

過去の多くの研究において，年齢や性，あるいは生活意識や価値観等，個人の側に存在する「個人的要因」がどうであれ，働くことに対するモラールは，その集団の上司のリーダーシップのあり方に大きくかかわっているという結果が明らかにされている。したがって，この看護集団においても「婦長のリーダーシップによってモラールに違いがある」と仮定される。我々はこれを検討するために，婦長のリーダーシップの効果を新人ナースの就職直後と約1年後を比較しながら検討する。

1） 数量化Ⅲ類によるモラールとリーダーシップの構図

仕事に対するモラールの8要因（仕事意欲，給与満足，組織満足，精神衛生，チームワーク，ミーティング，コミュニケーション，業績規範）それぞれの得点を高得点群と低得点群とに分け，PM式リーダーシップの4類型とともに，数量化Ⅲ類を用いてその分析を試みた。図2は，新人ナースの就職直後の分布であり，図3はそのナースたちの約1年後のものである（なお，比較対象のB社男性の入社直後のデータには「給与満足」の項目が含まれていないため，これと比較を行う場合《ここでは図2》は新人ナースのデータからも「給与満足」のデータを除いて7要因を用いている）。

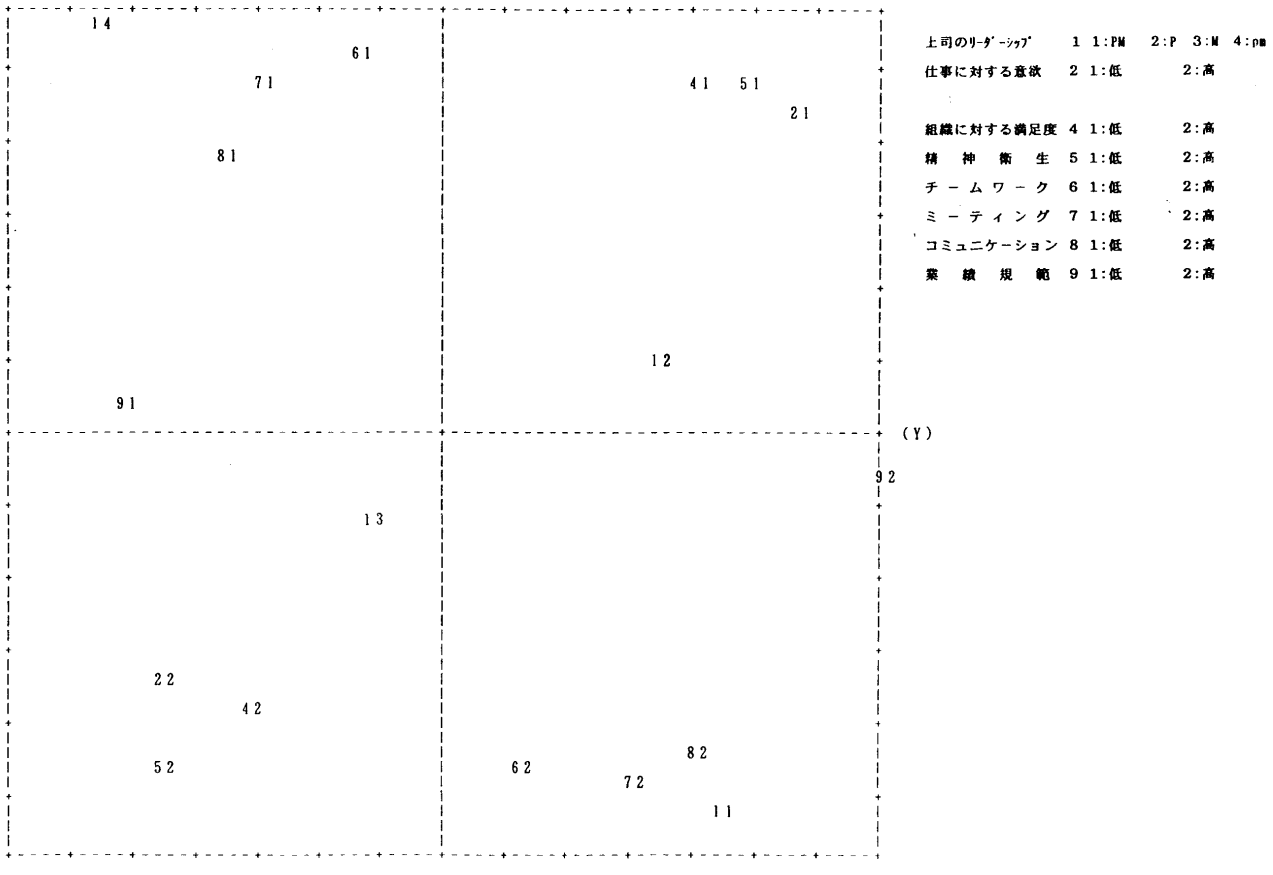

図2. 数量化Ⅲ類の分析結果（A病院・1回目調査）

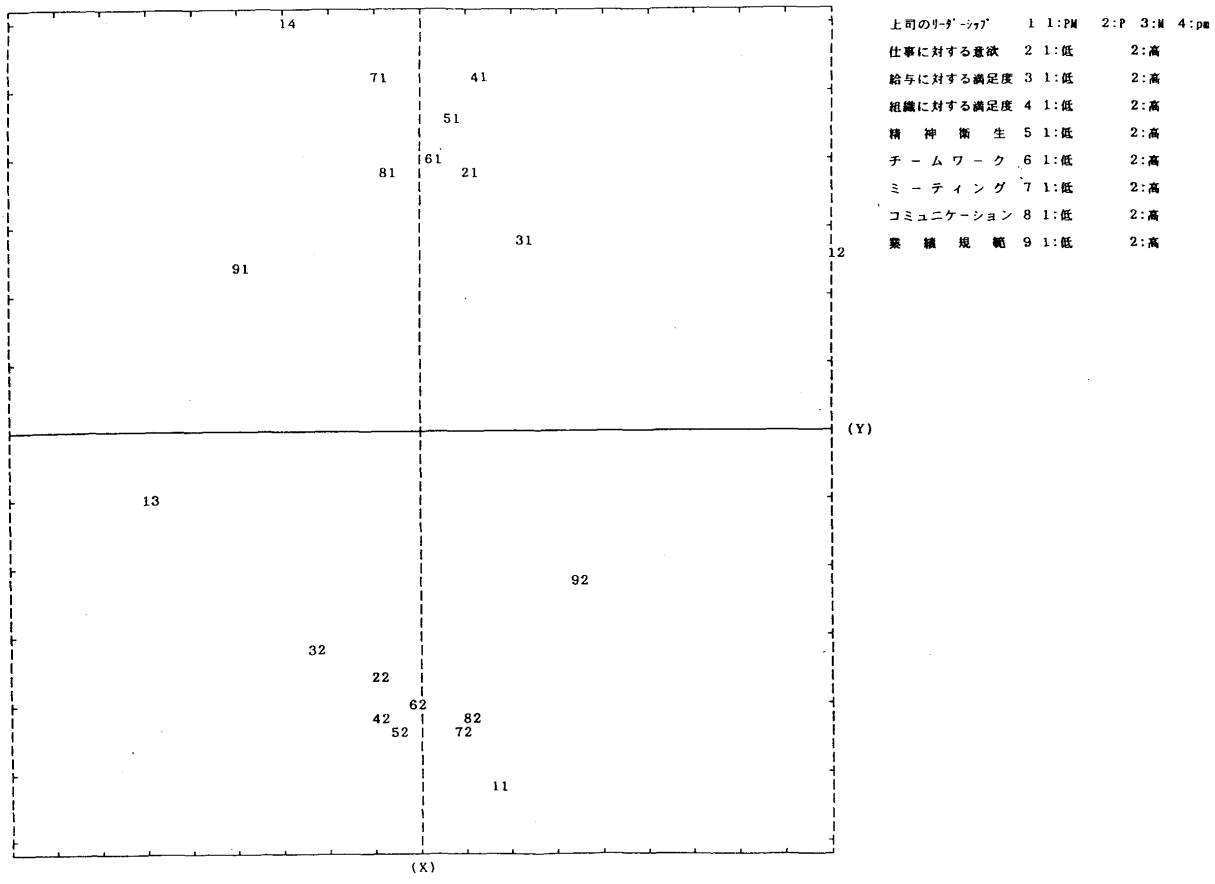

図3. 数量化Ⅲ類の分析結果（A病院・2回目調査）

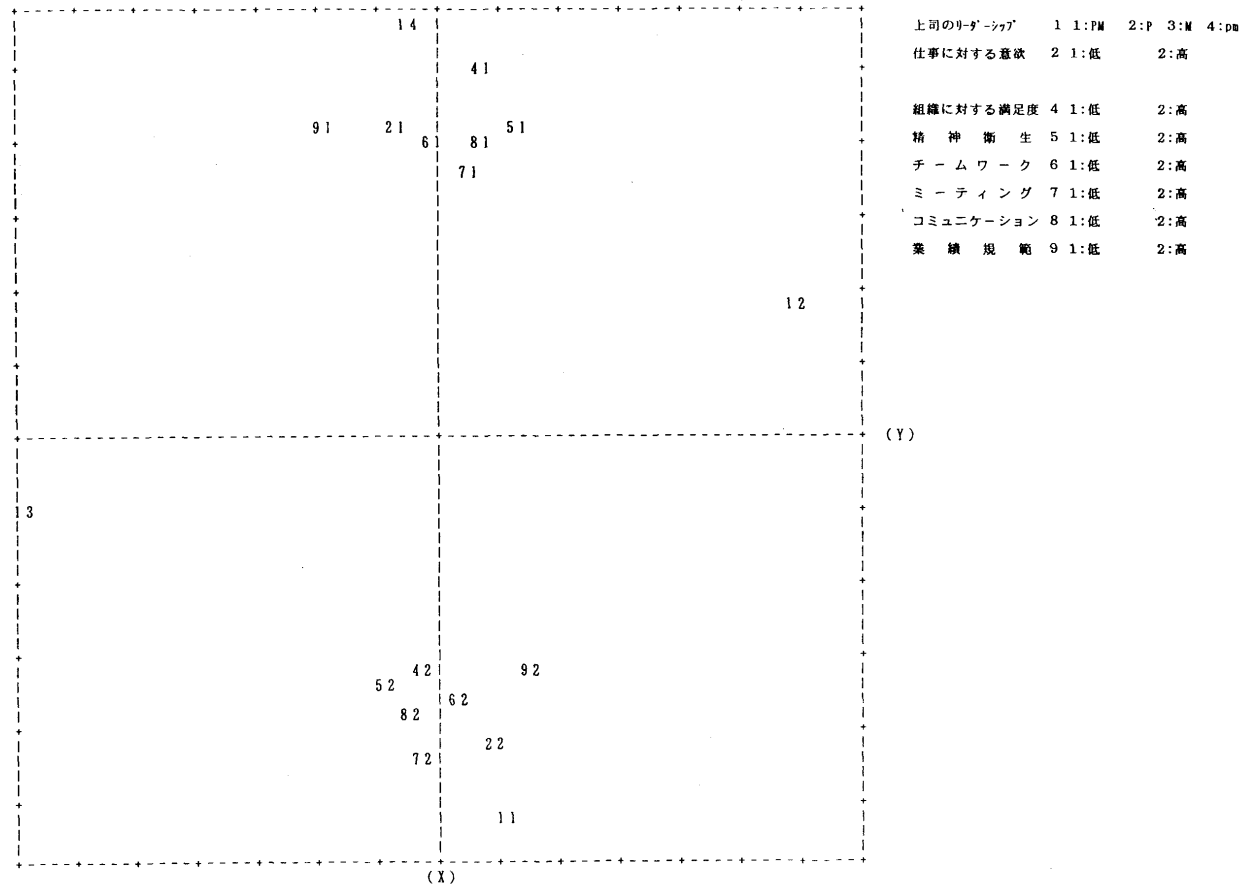

図4. 数量化Ⅲ類の分析結果（B企業・新入社員）

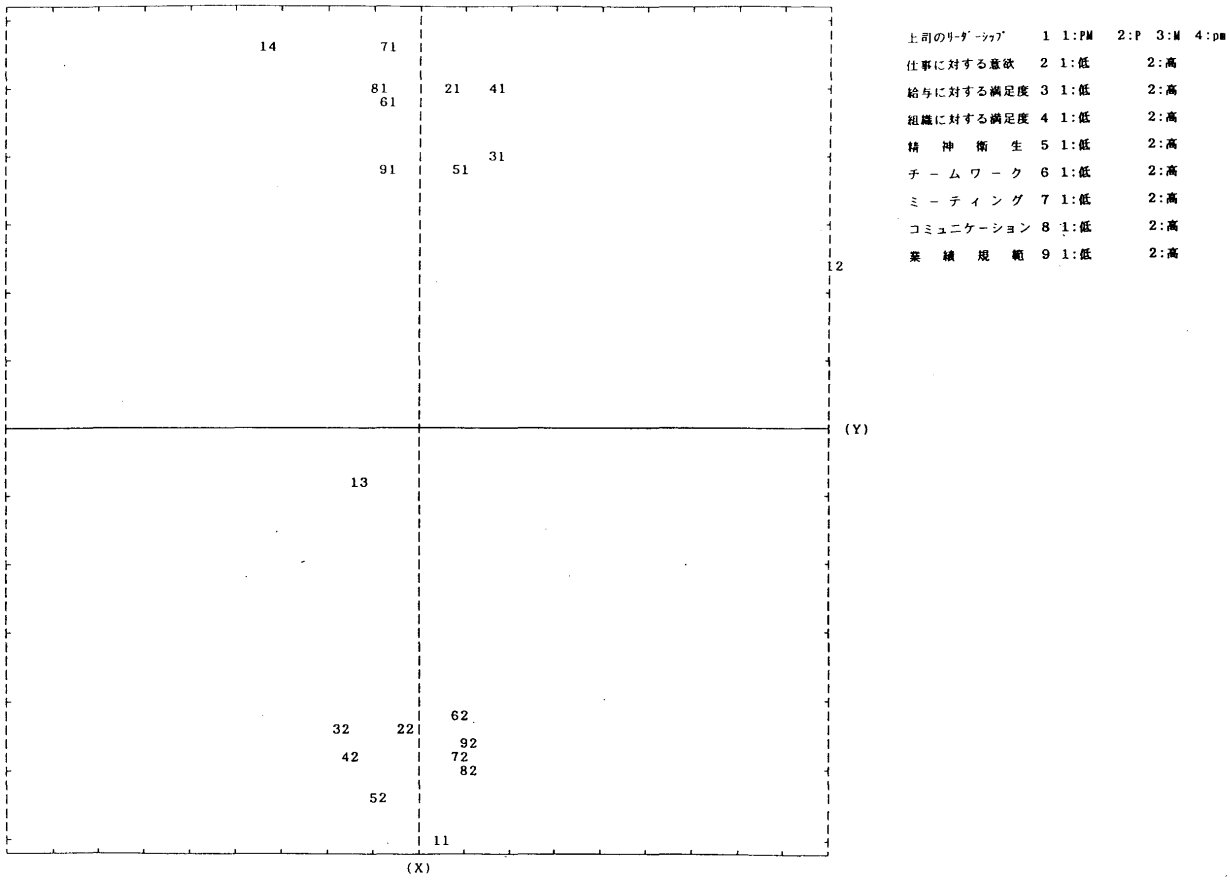

図5. 数量化Ⅲ類の分析結果（全国男子）

就職直後の新人ナースの場合を見てみると，PMタイプの近くにある要因は，チームワーク（仲間意識）高，ミーティング（集団会合）高，コミュニケーション（意思疎通）高群であり，pmタイプの近くにあるのはチームワーク，ミーティング，コミュニケーションそれぞれの低群である。しかし他の要因は高得点群同士，低得点群同士が固まっているのみで，リーダーシップとの関係は明確ではない。したがって，就職直後にはリーダーシップは主として集団要因に影響を与えているということができる。

しかし1年後には，ほとんどのモラール要因と婦長のリーダーシップとの関係が強化されるのである。つまり，PMタイプの周辺には，業績規範を除く7つの要因の高得点群が分布し，これとは対照的にpmタイプの周辺には低得点群が位置している。こうしたことから，新人ナースに対するリーダーシップは時間の経過とともに，集団要因だけではなく個人要因にも影響をおよぼすと考えられる。

ここでは，男子新入社員のデータと比較してみた。図4は㈱集団力学研究所によるB社男性新入社員の入社1ヶ月後のデータである。一見してわかるように，リーダーシップとモラールの関係が入社直後から明確に現れている。

そして，新人ナースの場合，1年後には男性と類似した傾向を示すようになる。したがってここで得られた結果の違いは性差によるものだという可能性も考えられる。

もちろん，看護という，いわゆる一般の仕事とは異なる特殊性も重要な役割を果たしているのかもしれない。こうした点については今後さらに研究をすすめる必要があるだろう。

さらに㈱集団力学研究所がこれまでに得たデータをもとに，男女別に同様の数量化Ⅲ類の計算を行った結果を図5，図6に示した。女性の場合，ナースの第2回調査の結果（図3）と同様，92（業績規範高群）と91（業績規範低群）のみはリーダーシップタイプからやや距離を置いたところに位置している。また，男子に比べて，ナース・全

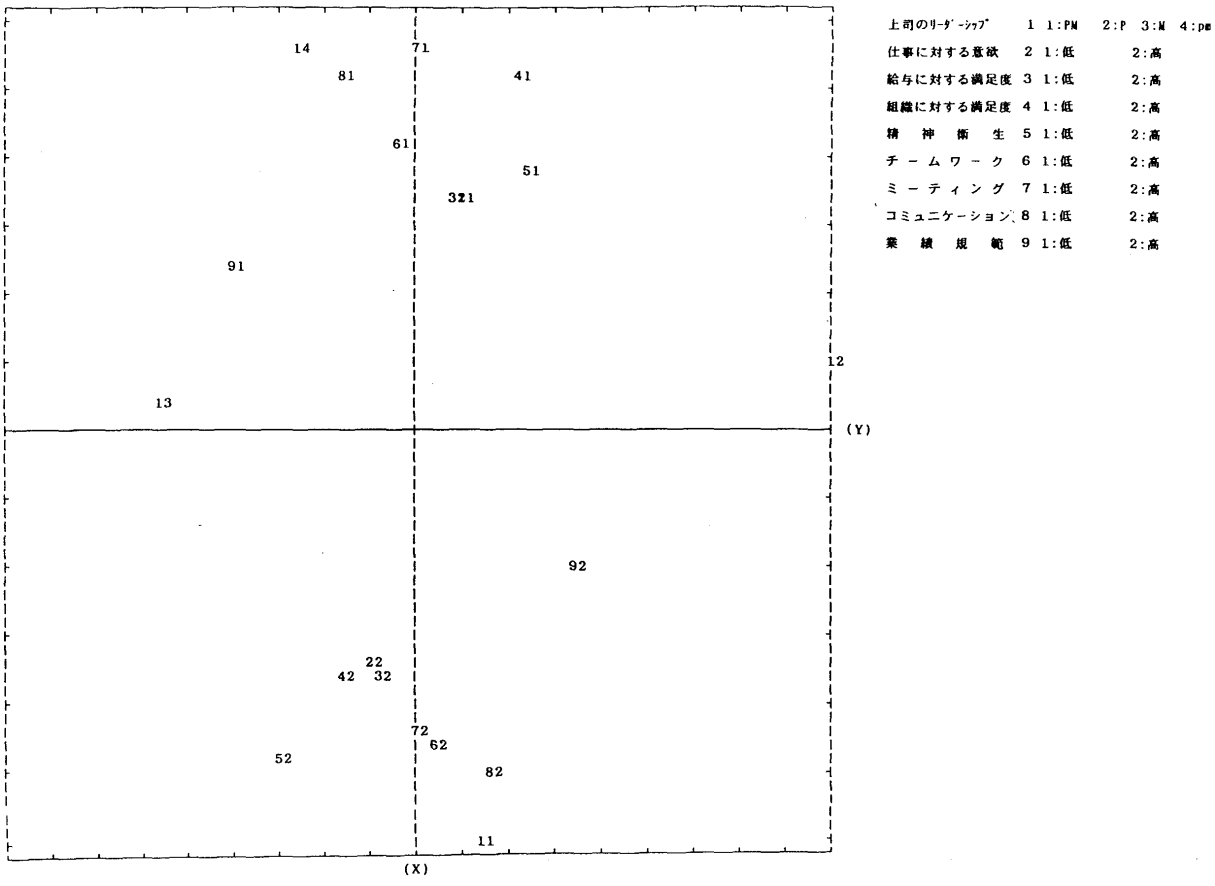

図6. 数量化Ⅲ類の分析結果（全国女子）

国女子ともに，業績規範がやや異なったパターンを示している。男子の場合，新入社員を含めて業績規範についてもリーダーシップとの関係が明確であるのに対して女子の場合にはそうした関わりが弱いようである。このことについてはまた後で言及することにする。

2)　モラール各要因とリーダーシップとの関係

これまでの分析から，女性に対するリーダーシップは，時間とともにモラールに影響を及ぼしていくことが明らかにされた。そこでここでは，モラール7要因（前述のとおりB社男性社員は「給与満足」が測定されていないため新人ナースのデータからもこれを除く）とリーダーシップとの関係をより詳細に検討を行った。

表1は就職直後の，また表2は就職後約1年の婦長のリーダーシップタイプとモラール7要因の関係を示したものである。

仕事意欲は，第1回調査の結果では，PMタイプのリーダーの部下たちが，P，M，pmタイプのい

表1. A病院におけるリーダーシップタイプとモラール(1回目)

	全体	PM	M	P	pm
仕事意欲	16.7 (3.02)	**17.6** (2.56)	16.9 (2.87)	16.4 (2.93)	15.7 (3.31)
組織満足	14.8 (3.36)	**15.9** (3.21)	14.7 (3.48)	14.9 (2.78)	13.6 (3.33)
精神衛生	12.8 (3.15)	**13.5** (3.24)	13.3 (3.09)	12.3 (2.55)	11.9 (3.09)
仲間意識	18.7 (3.26)	**20.3** (2.85)	18.7 (3.01)	18.3 (2.78)	17.3 (3.30)
集団会合	15.6 (2.92)	**17.0** (2.80)	15.9 (2.62)	15.3 (2.06)	13.9 (2.83)
意思疎通	18.3 (2.94)	**19.9** (2.48)	18.5 (2.37)	18.6 (2.53)	16.5 (2.72)
業績規範	17.1 (2.61)	17.4 (2.85)	17.0 (2.48)	17.8 (2.36)	16.5 (2.41)

(　)：標準偏差

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの。

表2. A病院におけるリーダーシップタイプとモラール(2回目)

	全体	PM	M	P	pm
仕事意欲	16.4 (3.08)	**17.3** (2.86)	**17.1** (2.56)	15.5 (3.20)	15.7 (3.19)
組織満足	14.4 (3.39)	**15.8** (3.10)	14.9 (3.29)	13.9 (2.71)	12.9 (3.36)
精神衛生	12.6 (2.95)	**13.6** (2.27)	13.1 (3.10)	11.9 (2.67)	11.5 (2.82)
仲間意識	17.1 (3.80)	**18.7** (2.86)	**18.0** (3.29)	16.7 (3.57)	15.3 (4.11)
集団会合	14.6 (3.15)	**16.3** (2.54)	14.8 (3.03)	14.4 (2.81)	12.8 (2.92)
意思疎通	17.4 (2.88)	**19.1** (2.74)	17.9 (2.34)	17.3 (2.48)	15.6 (2.26)
業績規範	16.8 (2.62)	**17.5** (2.32)	16.4 (2.76)	**17.4** (2.68)	16.1 (2.59)

(　)：標準偏差

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの。

表3. B企業におけるリーダーシップタイプとモラール(新入社員)

	全体	PM	M	P	pm
仕事意欲	18.2 (3.42)	**19.9** (2.77)	18.2 (3.17)	17.9 (3.39)	16.5 (3.31)
組織満足	20.8 (3.21)	**22.0** (2.53)	21.1 (3.00)	20.4 (3.13)	19.3 (3.43)
精神衛生	17.9 (3.59)	**19.4** (3.28)	18.7 (3.08)	16.7 (3.65)	16.4 (3.34)
仲間意識	19.5 (3.43)	**21.0** (2.89)	19.8 (2.91)	19.0 (3.30)	17.9 (3.57)
集団会合	17.1 (3.56)	**18.9** (3.35)	17.5 (3.16)	16.2 (3.02)	15.2 (3.13)
意思疎通	19.5 (3.08)	**21.2** (2.65)	19.9 (2.70)	19.1 (2.84)	17.7 (2.71)
業績規範	17.0 (3.06)	**18.6** (2.73)	16.3 (2.67)	17.3 (2.81)	15.3 (2.73)

(　)：標準偏差

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの。

ずれより有意に高く，逆にpmタイプの場合，PM，Mタイプより有意に低いという結果が見られる。また，第2回の調査では，PM，Mタイプのリーダーのもとで意欲が高く，P，pmタイプのもとで有意に低いという結果が得られた。つまりPM≒M＞P≒pmという関係である。なお，表3は，一般企業B社男性社員の入社直後に得られた結果である。いずれの項目もその平均値は，一般企業の得点の方が高い。しかし，リーダーシップの効果という点から見ると同じ傾向の影響力を持っていることが明らかである。

また，以上3表に示したように，組織満足・精神衛生・チームワーク・ミーティング・コミュニケーション等の各要因についても，全般的にリーダーシップとの関係では仕事意欲と同様の傾向が認められる。

「若者は意欲が低い」「女子はとくにモラールが低い」などともいわれる。しかし，これまで見たように，若者であり女性である新人ナースのモラールは，婦長のリーダーシップに大きく影響されているのである。要するに，PMタイプのリーダーのもとで部下のモラールが高くpmタイプのリーダーのもとでは低いというこれまで一貫して認められた事実が改めて確認されたのである。

ナース集団を特殊な集団だと見る人々もいる。しかし，我々が分析したデータは，ナース集団は決して特殊な集団ではないということを明らかにした。

2.　リーダーシップと部下の生活意識・価値観

性や年齢は，個人の努力や外側からの働きかけによっては変えることのできない個人的属性である。これに対して生活意識や価値観は，他者が容易に変化させることのできない側面を持ちながらも，時間の経過とともに，ある程度は変化していくものである。しかもそれらの中には，比較的変化しやすいものと変化しにくいものがあることを，我々は日常の体験を通して知っている。そして，リーダーシップは，部下に対するあらゆる働きかけの総体であり，部下の意識や価値観もリーダーシップによって影響を受けるのではないかと思われる。ここでは，婦長のリーダーシップと部下の生活意識，価値観との関係について分析を行う。

1)　伝統的日本人の価値観

戦前から今日に至るまで，文部省は「日本人の国民性」の調査を実施してきた。その中で，「イソップ物語の結末」と「人情課長と合理課長」と呼ばれる2つの項目は，調査開始以来一貫してその回答傾向が変化していないものである。

①　イソップの結末

「イソップ物語（アリとキリギリス)」のキリギリスに対して「2.夏中怠けていたのだから困るのが当然だと追い返す」と，「1.怠けていたのはいけないが“これからはちゃんと働くよう”諭した上で食べ物を分けてやる」という二つの回答が準備されている。そのどちらの結末が自分の考えと一致するかを問うものである。

「分けてやる」という回答は第1回調査では407名中367名 (90.2%)，第2回調査では380人中333名 (87.6%) であった。全国調査の結果では，この回答が80%前後あるといわれている。その意味で，調査対象となった新人ナースたちは，平均的日本人の集まりであるということが出来る。

さて，これらの回答が婦長のリーダーシップとどのようにかかわっているかを分析した。

表4は，就職直後のイソップの結末別モラール得点と婦長のリーダーシップとの関係を調査時点別に見たものである。

表4.「イソップの結末」

			仕事意欲	給与満足	組織満足	精神衛生	仲間意識	集団会合	意思疎通	業績規範
1回目	1. 食物を与える 2. 追い返す		16.8 16.1	13.3 12.5	14.8 14.5	12.8 12.3	18.7 18.8	**15.7** 14.5	18.3 18.3	17.2 16.5
	1. 食物を与える	PM	**17.7**	**13.9**	**15.9**	**13.6**	**20.3**	**17.2**	**19.9**	17.5
		M	17.0	13.3	14.7	13.3	18.5	15.9	18.4	17.3
		P	16.3	13.7	14.9	12.2	18.1	15.5	18.4	17.8
		pm	15.7	12.8	13.5	12.0	17.3	14.0	16.5	16.5
	2. 追い返す	PM	**16.5**	11.9	14.9	11.9	**20.5**	14.8	**19.9**	16.6
		M	16.1	14.0	15.0	**16.2**	19.5	16.0	19.0	15.0
		P	16.0	12.5	12.9	11.1	19.1	14.6	**20.0**	15.6
		pm	15.7	12.4	14.8	11.7	17.0	13.6	15.9	16.6
2回目	1. 食物を与える 2. 追い返す		**16.6** 15.3	14.2 13.3	**14.5** 13.2	**12.7** 11.4	**17.3** 15.8	**14.8** 13.2	**17.6** 16.2	**17.0** 15.7
	1. 食物を与える	PM	**17.2**	**14.7**	**15.8**	**13.5**	**18.7**	**16.6**	**19.2**	**17.7**
		M	**17.2**	**15.2**	15.2	13.3	18.0	15.0	18.0	16.3
		P	15.7	14.0	14.1	12.1	16.9	14.5	17.4	17.5
		pm	15.9	13.1	13.0	11.7	15.6	12.9	15.8	16.3
	2. 追い返す	PM	**17.5**	14.3	**15.1**	**13.3**	**18.7**	**15.1**	**18.5**	16.2
		M	15.8	12.8	11.8	10.7	17.0	12.8	15.7	15.8
		P	13.4	11.6	12.6	10.0	13.8	12.0	15.0	15.9
		pm	14.3	13.7	12.2	10.5	13.9	12.4	14.3	14.8

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの

全般的に第1回調査時の回答より第2回調査時回答の方が得点の低下傾向が見られるようであるが，統計的には有意な差ではない。

ここでは有意差は認められなかったものの，今回のデータでは，全体として1回目よりも2回目の得点が低くなる傾向が見られた。これまでの研究からも，「職業意識の高揚」などとともに，数値上の得点が低下するという事例はそれほど少なくはない。新人ナースの場合にもそうした影響があるのかどうかについては，ここで明確にすることはできない。したがって，第2回調査時に見られた得点の低下については今後の課題としたい。

1回目の回答においては，「1.食べ物を分けてやる」と答えた人の職場モラール得点は，「2.追い返す」と答えた人よりも高い要因が多いが有意な差が見られたのは，チームワークのみであった。しかし2回目の調査では，全てのモラール項目において，「分け与える」と回答した方（つまり，伝統的回答をした者）が有意に高くなっている。そして，いずれに回答をした場合にも，「婦長のリーダーシップ効果性」という点からは，ほぼPM≒M＞P＞pmの関係があることが見いだされた。つまり，イソップ物語の結末に対してどのように考えようとも，PMタイプの婦長のもとでモラール得点が高く，P或いはpmタイプの場合に得点が低いという関係が明確に見いだされたのである。

② 望ましい上役

この項目も日本人的傾向を探るものの一つである。

「2.規則をまげてまで無理な仕事をさせることはないが，仕事以外のことでは人の面倒を見ない」課長（合理課長）と，「1.時には規則をまげても無理な仕事をさせることもあるが仕事以外のことでも人の面倒をよく見る」課長（人情課長）のいずれに使われたいかを問うものである。表5はその結果である。因みに，人情課長を選んだ人は同じ第1回調査では407名中319名（78.4%）で，これも平均的日本人と同じ傾向を示している。これに対して2回目調査では376名中253名（67.3%）と10%以上も減少している。

この項目では，第1回調査の結果は「人情課長」選択群の方が，精神衛生，チームワーク，業績規範以外のモラール得点は有意に高くなっている。ところが，2回目になると，給与満足と組織満足以外の項目は全て有意差が認められない。しかしここでも，リーダーシップとの関連を見ると，「人情課長」「合理課長」のいずれを選択したかということとは無関係に，PMタイプリーダーのもとでモラールが高くpmタイプのリーダーのもとで最も低いというこれまでと同様の関係を示している。

2) 変化しつつある価値観

若者の持つ価値観には，前項のように，時代によってあまり変化しないと思われるものと，時代や環境の変化とともに推移すると考えられるものとがある。ここでは，変化しつつあると考えられるいくつかの価値観に対して，伝統的考えを持つ

表5.「望ましい課長」

			仕事意欲	給与満足	組織満足	精神衛生	仲間意識	集団会合	意思疎通	業績規範
1回目	1. 人情課長		**17.0**	**13.5**	**15.0**	12.8	18.9	**15.8**	**18.5**	17.3
	2. 合理課長		15.7	12.6	13.8	12.6	18.1	14.6	17.8	16.7
	1. 人情課長	PM	**17.6**	**14.0**	**16.0**	**13.6**	**20.4**	**17.1**	**19.8**	17.5
		M	17.3	13.4	15.2	13.2	18.8	16.2	18.7	17.2
		P	16.8	13.7	15.2	12.4	18.3	15.5	18.6	18.0
		pm	16.0	13.0	13.7	11.8	17.5	14.2	16.8	16.7
	2. 合理課長	PM	**16.7**	12.7	**15.0**	13.1	**20.2**	**16.6**	**20.2**	**17.4**
		M	15.6	13.2	12.8	**13.9**	17.7	14.3	17.8	16.5
		P	15.7	13.8	14.0	11.9	17.5	14.3	18.5	17.2
		pm	14.9	12.0	13.2	12.0	16.9	13.1	15.3	15.8
2回目	1. 人情課長		16.6	**14.3**	**14.7**	12.6	17.1	14.8	17.6	16.9
	2. 合理課長		16.0	13.6	13.8	12.3	17.2	14.2	17.2	16.6
	1. 人情課長	PM	**17.2**	**14.9**	**15.8**	**13.6**	**18.6**	**16.4**	**19.2**	**17.5**
		M	**17.2**	**15.3**	15.3	13.2	18.2	14.7	17.7	16.7
		P	15.8	14.0	14.4	12.2	16.2	14.6	17.3	17.5
		pm	16.0	13.3	13.2	11.4	15.2	13.2	15.9	16.2
	2. 合理課長	PM	**17.4**	14.0	**15.5**	**13.5**	**19.0**	**16.3**	**18.9**	**17.3**
		M	17.1	13.8	12.9	12.6	17.3	14.7	18.2	15.4
		P	14.8	13.3	12.7	11.4	16.9	13.6	16.8	16.8
		pm	14.7	13.1	12.5	11.4	15.2	11.7	15.0	16.1

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの

表6.「年配者に従うか」

			仕事意欲	給与満足	組織満足	精神衛生	仲間意識	集団会合	意思疎通	業績規範
1回目	1. 従う		16.6	13.2	14.8	12.7	18.9	**15.7**	**18.5**	17.1
	2. 従わない		17.1	13.4	14.8	12.8	18.3	15.0	17.7	17.3
	1. 従う	PM	**17.3**	**13.6**	**15.7**	**13.3**	**20.3**	**17.1**	**20.1**	17.4
		M	16.8	13.3	15.1	**13.4**	18.6	16.0	18.6	17.0
		P	16.2	13.4	14.5	12.2	18.6	15.5	18.8	17.6
		pm	15.7	12.7	13.7	11.9	17.4	14.0	16.5	16.5
	2. 従わない	PM	**18.8**	**14.2**	**16.5**	**13.9**	**20.3**	**16.4**	**19.1**	17.6
		M	17.3	13.4	13.3	13.3	18.8	15.7	17.7	17.7
		P	17.1	**14.3**	15.3	12.4	17.5	14.4	18.1	18.6
		pm	15.8	12.8	13.5	11.9	16.9	14.0	16.3	16.2
2回目	1. 従う		16.4	14.2	14.4	12.5	17.2	14.6	**17.6**	16.7
	2. 従わない		16.6	13.8	14.3	12.5	17.0	14.6	16.9	17.2
	1. 従う	PM	**17.2**	14.9	**15.9**	**13.7**	**18.9**	**16.5**	**19.3**	**17.3**
		M	**17.5**	**15.4**	15.4	13.1	18.0	15.0	18.0	16.6
		P	15.4	13.6	13.7	11.8	16.6	14.5	17.5	17.0
		pm	15.5	13.2	12.8	11.4	15.3	12.7	15.8	16.0
	2. 従わない	PM	**17.0**	14.0	**15.1**	**13.4**	**18.3**	**15.8**	**18.3**	**17.8**
		M	**17.0**	14.4	13.7	11.4	**18.5**	14.3	16.8	16.2
		P	15.9	13.7	14.4	12.4	16.1	13.3	16.6	17.6
		pm	16.1	13.3	13.4	11.9	15.2	13.5	15.2	16.5

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの

人とこれを否定する人との関係を見ていくことにする。

① 年輩者・先輩に従う

「1.年輩者・先輩の言うことは納得できないところがあっても従う方だ」と「2.年輩者・先輩の言うことでも納得できなければ従わない方だ」に対する回答と，リーダーシップおよびモラールとの関係を見たものが表6である。

全体的に「従う方だ」と回答した者が406名中305名（75.1%）で，全国平均（52.4%）より「従う」という伝統的回答をする者がかなり多い。

この項目では，伝統的傾向と考えられる「従う」者と「従わない」者との間に，1回目調査では，ミーティング，コミュニケーションを除いて有意な差は見られない。この傾向は第2回調査でも同様で，両群間に有意な差が見られるのはコミュニケーションの項目のみであった。

しかし，リーダーシップの類型別に見てみると，第1回調査，第2回もともに，やはりPMタイプのもとでいずれの要因も高い傾向が見られ，PM≒M＞P≒pmという効果性の構図は変わらないことが明らかになっている。

② 仕事に取り組む姿勢

「1.苦しいこともあるが“何かやり遂げた”という達成感のある生活を送りたい」「2.達成感はなくても，気楽で楽しい生活を送りたい」に対する回答結果が表7である。「達成感のある生活」と回答した者は407名中305名（75.1%）であり，全国平均（57.2%）よりかなり多い傾向を示している。

第1回，2回調査ともに「達成感のある生活」を選択した者は「気楽で楽しい生活」を選択した者より「業績規範」を除いたほとんどのモラール項目で有意に高い得点を示している。達成感を望む者のモラールが高いということは当然のことであるとも思われる。しかし，婦長のリーダーシップタイプとの関係で見ると，「達成感」の高い者もそうでない者もともに，リーダーシップの効果は他の項目と同様な構図になっている。つまり，PMタイプの婦長のもとで望ましい効果が確認されたのである。

③ 望ましい職場条件

「宝くじなどに当たって，経済的に困らない状態になったときに，働くことについてどうするか」という質問に対して，「1.働くのをやめる」「2.違った職場で働き続ける」「3.同じ職場で働き続ける」という3つの選択肢に回答した結果が，表8である。1回目の調査で「同じ職場で働き続ける」と回答した者は406名中179名（44.1%），「違う職場で」というのが156名（38.4%）であり，「働くのをやめる」は17.5%である。同じ職場で働き続けると回答した者は，全国の61.8%と比較するとか

表7.「達成感のある生活」と「気楽な生活」

			仕事意欲	給与満足	組織満足	精神衛生	仲間意識	集団会合	意思疎通	業績規範
1回目	1. 達成感		**17.3**	**13.6**	**15.4**	**13.3**	**19.1**	**15.8**	18.5	17.2
	2. 気楽		15.1	12.5	13.2	11.4	17.8	14.9	17.9	17.0
	1. 達成感	PM	**18.2**	14.0	**16.3**	**14.0**	**20.5**	**17.2**	**19.8**	**17.6**
		M	17.3	13.6	15.6	13.4	18.9	16.0	18.6	16.8
		P	16.7	14.1	15.2	12.6	18.3	15.4	18.6	**17.8**
		pm	16.5	13.0	14.2	12.5	17.8	14.2	16.7	16.5
	2. 気楽	PM	**15.8**	13.2	**14.1**	11.6	**19.5**	**16.5**	**20.1**	17.4
		M	15.4	11.3	13.1	**13.1**	17.4	15.1	17.5	16.3
		P	15.4	12.9	13.6	11.2	17.9	14.7	17.7	17.5
		pm	14.1	12.0	12.3	10.4	15.8	12.9	15.7	16.4
2回目	1. 達成感		**17.0**	14.2	**14.8**	**12.7**	**17.4**	**14.9**	**17.6**	16.9
	2. 気楽		15.1	13.7	13.2	12.1	16.4	14.1	17.0	16.7
	1. 達成感	PM	**17.7**	14.8	**16.0**	**13.7**	**18.8**	**16.5**	**19.2**	**17.6**
		M	17.6	**15.2**	15.4	13.1	18.3	15.2	17.9	16.3
		P	16.3	14.0	14.5	12.1	16.6	14.6	17.3	17.3
		pm	16.2	13.2	13.4	11.6	15.7	13.0	15.7	16.2
	2. 気楽	PM	**15.9**	14.3	**15.0**	**13.3**	**18.4**	**15.9**	**18.8**	17.3
		M	16.1	14.0	13.9	12.3	17.4	13.6	17.2	16.9
		P	13.8	13.3	12.8	11.3	16.8	13.9	17.4	**17.6**
		pm	14.5	13.3	11.8	11.2	14.1	12.6	15.2	15.9

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの

表8.「宝くじの設問」

			仕事意欲	給与満足	組織満足	精神衛生	仲間意識	集団会合	意思疎通	業績規範
1回目	1. やめる		15.8	12.6	13.6	11.9	18.6	15.0	17.8	16.8
	2. 違った職場		15.5	12.8	13.6	11.6	17.7	14.8	17.9	17.2
	3. 同じ職場		**18.2**	**14.0**	**16.3**	**14.1**	**19.7**	**16.5**	**18.9**	17.2
	1. やめる	PM	16.5	13.1	14.0	11.8	**19.8**	**17.3**	**19.9**	17.0
		M	16.4	11.5	13.7	**14.4**	17.7	15.1	17.6	15.9
		P	15.0	12.9	13.9	12.0	19.2	15.1	19.0	**18.4**
		pm	15.2	12.2	13.0	10.9	17.3	12.5	15.1	16.1
	2. 違う職場	PM	**16.2**	12.7	**14.9**	12.1	**19.4**	**16.2**	**19.2**	17.3
		M	15.7	13.2	12.6	11.9	17.3	15.0	17.9	17.4
		P	16.0	13.6	14.2	11.4	17.4	14.4	18.2	17.8
		pm	14.2	12.3	12.2	11.0	16.2	13.4	16.4	16.5
	3. 同じ職場	PM	18.6	14.6	**16.9**	**14.8**	**20.9**	**17.7**	**20.5**	**17.7**
		M	18.1	13.9	16.6	13.6	20.0	16.7	18.9	16.9
		P	18.3	14.2	16.3	14.1	19.3	16.1	18.9	**18.3**
		pm	17.8	13.5	15.8	13.7	18.8	15.6	17.5	16.5
2回目	1. やめる		15.6	13.6	13.2	11.9	16.7	14.1	17.0	16.7
	2. 違った職場		15.8	13.8	13.6	11.8	16.3	14.2	17.3	16.6
	3. 同じ職場		**17.8**	**14.7**	**16.0**	**13.9**	**18.4**	**15.4**	17.8	17.2
	1. やめる	PM	**16.8**	14.0	**15.2**	**13.0**	**18.7**	**15.7**	**19.0**	**17.1**
		M	16.4	13.3	11.8	11.6	17.2	13.8	15.4	16.2
		P	14.0	13.4	12.3	10.9	16.2	13.8	17.6	**18.6**
		pm	14.7	13.6	12.4	11.5	14.7	12.6	15.6	15.6
	2. 違う職場	PM	16.1	**14.4**	**14.6**	**12.5**	**17.7**	**16.0**	**18.9**	**17.2**
		M	16.3	**14.8**	14.0	12.1	17.0	14.5	17.6	16.3
		P	14.6	13.0	13.2	11.8	15.2	13.7	17.0	16.3
		pm	15.7	12.8	12.4	10.7	15.0	12.2	15.3	16.2
	3. 同じ職場	PM	**18.7**	14.8	**17.0**	**15.0**	**19.7**	**16.9**	**18.9**	17.8
		M	18.3	15.6	16.8	14.7	19.2	15.5	18.3	16.6
		P	17.3	14.4	14.8	13.0	18.2	14.8	18.0	18.1
		pm	16.8	14.4	15.1	12.6	16.6	13.9	16.2	16.6

注：太字はそれぞれのモラール項目の得点が他より有意に高いもの

なり低い。1回目も2回目も「働くのをやめる」と「別の職場に移って働き続ける」と回答した者のモラール得点の間には有意な差がない。しかし，同じ職場で働き続けると回答した者のモラール得点は，業績規範を除いて全ての項目で他の回答をした者の得点を有意に上回っている。

この場合もまた，有意差のあった項目は全て，PMタイプの得点が高く，pmタイプにおいて最も低くなっている。

以上の結果を見ると，ほとんどの価値観とモラールとの関係が明らかであり，さらに，リーダーシップとの関連もこれまでに明らかにされた

	仕事意欲	給与満足	組織満足	精神衛生	仲間意識	集団会合	意思疎通	業績規範
超PM	17.89	13.78	16.67	14.33	20.54	17.50	20.87	17.30
中間	16.76	13.43	14.78	12.82	18.77	15.71	18.41	17.24
超pm	15.03	11.89	12.58	10.63	16.35	12.30	14.80	15.93

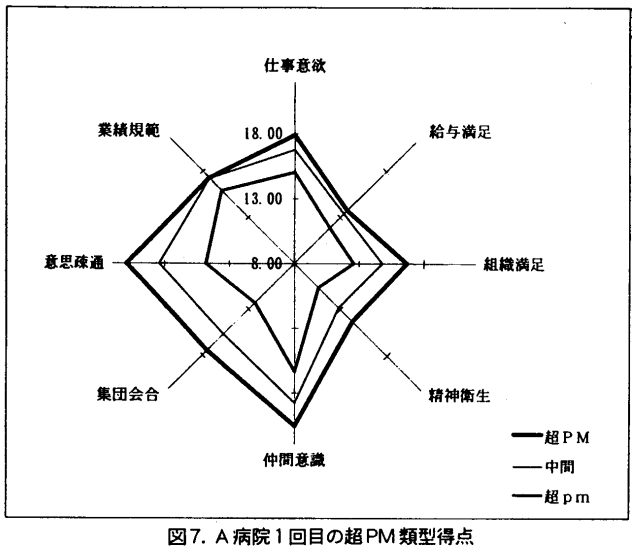

図7. A病院1回目の超PM類型得点

	仕事意欲	給与満足	組織満足	精神衛生	仲間意識	集団会合	意思疎通	業績規範
超PM	17.53	14.65	16.21	14.21	19.26	16.70	19.19	17.53
中間	16.27	14.10	14.25	12.52	17.18	14.62	17.61	16.82
超pm	16.00	13.00	12.88	10.69	14.40	12.24	14.31	16.02

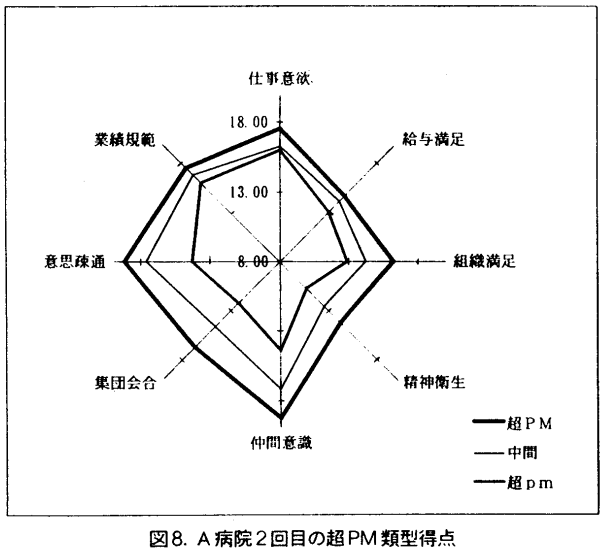

図8. A病院2回目の超PM類型得点

関係と同様である。しかし，業績規範のみは他のモラールと異なって1回，2回調査ともに有意な関係が見出されず，価値観との関係が明確ではない。

業績規範についてはこれまでの研究においても，女性集団においてリーダーシップとの明確な関係が見出されないこともあり，今後の研究課題としたい。

3. リーダーシップについての考察

リーダーシップ得点が，部下のモラールに大きな影響を与えることは前述の通りであり，「PMタイプの婦長のもとで部下のモラールが最も高い」という結果は，本調査のみならず一貫している。そこで，リーダーシップが部下のモラールに与える影響の効果性について，さらに詳細な分析を行った。

リーダーシップ得点の高い方からと低い方から，それぞれ約15%を選び出し，高い方を超PMタイプ，低い方を超pmタイプ，そしてその他を中間タイプと命名した。

図7はA病院の1回目，図8は2回目の得点を図示したものである。図が示すとおり，超PMタイプの場合，いずれの要因も最も高得点であり，超pmタイプの場合に最も低得点である。ことに，チームワーク，ミーティング，コミュニケーションなど，いわゆる集団要因に対しては，リーダーシップが非常に効果的に影響を及ぼしている。第2回目調査の場合も，集団要因に対する婦長のリーダーシップの効果は同様である。業績規範と婦長のリーダーシップとの関係がやや弱いということがここにも現れているが，前述したように今後の研究課題としたい。

いずれにしても，今回の分析よってリーダーシップ得点が高いほど，部下に対して望ましい影響を与えているということが明確に実証された。これは既に行われてきた数多くの研究結果と完全に一致している。このことは看護職，とりわけ新人を中心にした若年者に対しても婦長のリーダーシップが多大な影響力を与えており，その改善・強化が組織の活性化にとって欠くことができないという事実を強力に訴えているのである。

ま と め

ナースの職場モラール，働くことへの価値観等と婦長のリーダーシップとの関係を，就職直後と約1年後の2つの時点において調査した。

ナースという職業は，学業を終えた直後から，専門職としての自覚と緊張を持って仕事に直面させられるという点で，一般職の新入社員とは多少異なった状況にある。このようなナース集団において，就職直後の状況と約1年後の状況を，婦長のリーダーシップ，職場モラール，仕事に対する価値観等の観点から調査をし，分析を加えた。

1. 数量化Ⅲ類で見ると，第1回目（就職直後）の調査では，職場モラールに対する婦長のリーダーシップの影響力があまり明確に現れない。しかし，第2回目（就職約1年後）の調査ではその関係性が明確となり，集団力学研究所がこれまでに分析した一般企業に努める全国の男女のそれとほぼ同じ傾向になる。つまり，新人のナースであっても1年近くたつと，婦長のリーダーシップの効果がはっきりとした形で影響力を持ってくるといえるのである。

2. 職場モラールの各項目と婦長のリーダーシップとの関係を見た。PMタイプのもとでモラール得点が最も高く，Pあるいはpmタイプのもとで得点が最も低いという結果が見出された。第1回，第2回調査において，同様の傾向ではあるが，後者の場合その影響力はより顕著であった。

3. 価値観と職場モラールとの関係において検討した5項目のほとんどで，第1回，第2回調査とも，伝統的な考えを肯定する者の方がこれを否定する者よりモラール得点が高い。

業績規範については，ナース集団と全国女子の集団において，数量化Ⅲ類の構図上でかなり似ており，男子集団とは異なる傾向を示した。

参考文献

1) 三隅二不二 リーダーシップ行動の科学（改訂版）1984. 有斐閣
2) 三隅二不二 リーダーシップの科学 1986. 講談社
3) 三隅二不二（編著）働くことの意味－MOWの国際比較研究－ 1987. 有斐閣
4) 三隅二不二 グループ・ダイナミックスとPMリーダーシップ－やる気の根源は「小集団」にあり－ 1994. 中部産業連盟
5) Misumi,J. & Yamori,K. Values and beyond:Training for higher work centrality in Japan. 1992. European Work and Organizational Psychologist, 1（2）.