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

看護婦の不満対処方略，勤続年数および婦長のリーダーシップとの関係

山浦，一保
広島大学生物圏科学研究科

黒川，正流
広島大学総合科学部

関，文恭
九州大学医療技術短期大学部

https://doi.org/10.15017/287

出版情報：九州大学医療技術短期大学部紀要. 27, pp.69-76, 2000-03. 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，2000，第27号，69 − 76
Memoirs Kyushu U. Sch. Health Sci., 2000, vol. 27, 69 − 76

看護婦の不満対処方略，勤続年数および婦長のリーダーシップとの関係

山浦　一保 *　　黒川　正流 **　関　　文恭 ***

An Empirical Study on Relation between the Discontents of Subordinates and the Coping Strategies with Discontents to Their Leader

Kazuho Yamaura,　Masaru Kurokawa　and　Fumiyasu Seki

The purpose of this research is to examine the relation between the degree of the discontents and the coping strategies with discontents to the superior, superior's leadership style, and subordinate's long service years. A social-emotional behavior of the superior (M function) will promote communication between subordinates and superiors, give the subordinate the chance to take an active action, and to use logical strategies. On the other hand, the behavior of the superior that almost lacks M function trends to become one-sided transmission from the superior, and will make the subordinate select emotional, passive strategies. Moreover, we expect that these tendencies would be caused when the subordinate was at the earlier stage of his long service years. To examine this, we investigated about nurses and their superiors in the hospital.

The results are as follows: (1) The degree of discontents occurrence of the subordinates was the lowest in the PM style. Subordinate's discontents occurrence degree at less than one year service was the lowest, and it rose after two years. (2) The coping strategies with discontents selected by the subordinates who had felt dissatisfaction abbreviation were different according to their superior's PM-type. The subordinates who had felt the dissatisfaction selected strategies of the concealment type (short-term coping strategies) for the pm style, especially the superior of P type. And they were using suppressive strategies (long-term coping strategies) for the discontents which happened one after another. As for the subordinate with a longer service years, he used the strategies of the discussion type for the superiors with PM style and M style. (3) The subordinate at less than one year stage of long service had selected coping strategies of the interception type for the superior of M style. On the whole, the results showed that the coping strategies with discontents used by subordinates were changed at the early two to three-year stage of long service. Moreover the ideal way of the communications between the subordinates and their superiors and the necessities of superiors' leadership to subordinate's long service years were suggested from these results.

Key words : coping strategy, leadership style, PM-theory, subordinates' discontentrs

問　題

集団・組織において，上司や同僚といった職場の人間関係の中で葛藤を経験することがある。上司のリーダーシップが部下の職場モラールや集団の生産性等に影響することは，これまで多くの研究が実証してきた (e.g., 三隅 , 1978)。これと同時に，上司の行動に対する部下の反応のあり方もまた，上司の行動に少なからず影響していると考えられる。

部下側が上司に影響を及ぼそうと試みる，上方向への影響過程に関する研究では，上司のリーダーシップ・スタイルによって部下が用いる方略(行動)が異なることが報告されている (e.g., Chako,

*　広島大学生物圏科学研究科
**　広島大学総合科学部
***　九州大学医療技術短期大学部

1990; Deluga, 1990; 渕上 , 1992; Ansari et al., 1987; Cheng, 1983)。とくに，PM理論の枠組みを用いて上司のリーダーシップ類型と部下の影響方略との関係について検討した研究では，課題指向的な行動(P行動)が優勢な上司に対して，部下は上司の意見に合わせ，取り入りを行うなど，同調的，情緒的，受動的な方略を多く用いる。一方，関係指向的な行動(M行動)が優勢な上司に対して，部下は理由づけを行うなど，対話的，合理的，能動的な方略を多く用いることが報告されている(有倉, 1998; 山浦・坂田・黒川, 1998)。山浦・坂田・黒川(1998)は，部下の不満生起およびその対処方略と，上司のリーダーシップPM類型との関係について検討した結果，部下が経験する不満生起率は，PM型やM型で低く，とくにPM型では，不満が生じても議論を行い納得して仕事に取り組む議論型の方略を選択することを示した。一方，P型やpm型では，部下の不満生起度が高く，とくにP型では不満隠蔽型の方略(しぶしぶ従う)が多く用いられていた。ただし，不満を感じた部下の対処方略(行動)は，その個人の職務経過年数に伴って変化し，上司のリーダーシップや自分の経験に見合った行動や利用可能だと考える行動を選択するだろう。本研究では，病院に勤務する看護婦を対象に，上司(婦長)に対する部下の不満生起度とその対処方略の内容について，上司のリーダーシップPM行動や部下の勤続年数との関係で吟味する。

これまでの研究から，部下の勤続年数と職場モラールとの関係については，勤続年数とともにモラールが低下し，その後若干高まるというヨーダー曲線を示すことが報告されている(Yoder, 1956; 大須賀, 1958; 黒川, 1963)。とりわけ，勤続3年を経過した頃，部下の職場モラールは最も低くなることが見出されている(e.g., 水野他, 1987)。すなわち，上司に対する部下の不満生起度については，pm > P > M > PMの順で高く，部下の勤務経過年数に伴って高くなった後，その状態が維持されるか，もしくはやや低くなるだろう。

また，部下の勤続年数に加え，上司との関係性を考慮した研究をみてみる。関(1996)は，病院において，上司のリーダーシップと部下の職場モラールとの関係を，部下の就職直後と約1年後の2つの時点で検討した。その結果，1年近くたつと，婦長のリーダーシップの効果がより顕著になることを報告している。若林ら(1980)は，部下のキャリア発達の観点から，直属上司との垂直的交換関係，とりわけ比較的早い時期(勤続3年まで)の上司との関係のあり方が，部下のキャリア発達の促進・抑制に影響することを報告している。すなわち，組織内における部下の行動は，その個人の職務経過年数や上司－部下関係(例えば，上司のリーダーシップ)によって変化し，特定の行動パターンが形成されていくと予想できる。

以上のことを考え併せると，上司のリーダーシップ，部下の勤続年数と部下の不満対処方略との関係については，次のような予想が立つ。部下個人への配慮を行い，部下との双方向的なコミュニケーションに関心を示すM型やPM型に対して，部下は，生じた不満事象を直視した議論型の対処方略(例えば，直接訴える)を用いるだろう。他方，社会情緒的な配慮が欠如しており，課題志向的なP型，もしくは社会情緒的機能も課題達成機能も欠如したpm型に対して，部下は不満を隠蔽した情緒的な対処方略(例えば，愚痴を言う)を用いるだろう。

そして，看護婦という職業は，その職務内容から責任感や専門職としての自覚と技能の早期獲得を求められる。このような状況におかれた部下は，上司の指示命令に対する不満の高まりとともに，その事態を打破しようと試み，自分の経験や上司のリーダーシップに応じた行動を選択すると予想される。この傾向は，比較的早い時期(勤続1-2年頃)から顕著にみられるだろう。

方　法

1. 調査対象者(財)集団力学研究所の協力を得て，某大学病院の43部署に所属する一般看護婦623名から回答を得た。
2. 質問紙の構成

上司(婦長)のリーダーシップ測定項目

(財)集団力学研究所所定のPM式リーダーシップ尺度項目(20項目)について，部下に直属の

上司(婦長)の行動評定を行ってもらった。

3. 職場モラール測定項目

部下は，8種類の各種モラール尺度40項目(①モチベーション・モラール，②給与満足度，③会社満足度，④精神衛生，⑤チームワーク，⑥会合，⑦コミュニケーション，⑧業績規範)に回答した。

4. 部下の不満生起とその対処方略の測定項目

1) 上司(婦長)の指示命令に納得できないことの日常不満生起(上司の指示や命令に納得できず，従いたくないと思うことがどのくらいありますか;5段階評定:1全然ない~5いつもある)。

2) 納得できない場合にとる『短期的』不満対処方略:この方略については，議論－隠蔽－遮断の次元を念頭に7項目を設定した(七者択一;「議論型」:議論し納得して従う/「隠蔽型」:納得できなくても従う，しぶしぶ，手を抜く/「遮断型」:受け流す，直接断る，理由を言って従わない)。

3) 納得できない事象が度重なった場合の『長期的』不満対処方略:この方略については，直接－情緒－抑圧の次元を想定して6項目を設定した(六者択一;「直接型」:上司の上司に訴える，上司に訴える/「情緒型」:仕事仲間に愚痴，職場外の人に話す/「抑圧型」:我慢，辞める)。

5. その他の項目

上司と部下は，それぞれ勤続年数に回答した。

なお，以下の文中の「上司」とは婦長のことを指し，「部下」とはその直属の部下(看護婦)のことを指す。勤続年数について，勤続1年未満，1年以上2年未満(勤続1-2年と記す)，2年以上3年未満(勤続2-3年)，3年以上6年未満(勤続3-6年)，6年以上(勤続6年以上)の5段階に分けて分析を試みる。

結　果

1. 分析対象者

部下のモラール，上司(婦長)のP得点，M得点について病棟と外来を比較した。その結果，いずれの得点も統計的に有意な差が認められ，病棟よりも外来の方が高かった。したがって，本研究では，調査対象者の人数が多かった病棟に配属されており，勤続年数の記述がある者を分析対象とした。調査対象者の属性は，Table 1に示すとおりである。

Table 1　調査対象者の属性

		病棟 (N = 551)	外来 (N = 72)
性別	男性	17 (3.1%)	0 (0.0%)
	女性	532 (96.6%)	72 (100.0%)
	不明	2 (0.4%)	0 (0.0)
平均年齢 (SD)		26.91 (5.88)	40.59 (10.38)
	範囲	20歳-56歳	23歳-60歳
平均勤続年数 (SD)		4.54 (4.71)	14.99 (7.07)
	範囲	0年-26年	2年-26年

以下では，上司のPM類型と部下の勤続年数の観点で分析した結果を報告する。

部下の不満生起とその対処方略

1) 部下の不満生起

部下の不満経験について，上司の指示に納得できないことが「いつもある」「ときどきある」と回答した者を不満高群，「どちらともいえな

Table 2-1　上司のPM類型と部下の勤続年数別にみた部下の不満生起の分布　%(人数)

類型/勤続年数		1年未満	1-2年	2-3年	3-6年	6年以上
PM型 (n = 162)	高群	8.11 (3)	20.00 (7)	43.48 (10)	21.62 (8)	6.67 (2)
	中群	16.22 (6)	25.71 (9)	21.74 (5)	29.73 (11)	20.00 (6)
	低群	75.68 (37)	54.29 (19)	34.78 (8)	48.65 (18)	73.33 (22)
P型 (n = 81)	高群	40.63 (13)	55.56 (10)	60.00 (3)	73.33 (11)	27.27 (3)
	中群	25.00 (8)	22.22 (4)	40.00 (2)	20.00 (3)	27.27 (3)
	低群	34.38 (32)	22.22 (4)	0.00 (0)	6.67 (1)	45.45 (5)
M型 (n = 105)	高群	36.36 (4)	21.05 (4)	65.00 (13)	58.33 (14)	46.67 (14)
	中群	45.45 (5)	31.58 (6)	20.00 (4)	25.00 (6)	20.00 (6)
	低群	18.18 (2)	47.37 (9)	15.00 (3)	16.67 (4)	33.33 (10)
pm型 (n = 171)	高群	52.63 (20)	71.43 (25)	59.26 (16)	67.57 (25)	54.84 (17)
	中群	36.84 (14)	22.86 (8)	25.93 (7)	27.03 (10)	38.71 (12)
	低群	10.53 (4)	5.71 (2)	14.81 (4)	5.41 (37)	6.45 (2)

い」と回答した者を不満中群，「ほとんどない」「全然ない」と回答した者を不満低群とした。

上司の指示命令に対する部下の不満生起3群の分布について，上司のPMリーダーシップ類型×部下の勤続年数のクロス分析を行った(Table 2-1)。その結果，勤続年数が2-3年の部下の不満度と上司のリーダーシップとの間に有意な関連は見出されなかったが，それ以外の勤続年数の部下については，ほぼ一貫してPM型の上司のもとでは，不満生起高群の部下が少なく，pm型の上司のもとでは不満高群に該当する部下が多かった(勤続1年未満：$\chi^2 = 38.38$；勤続1-2年：$\chi^2 = 29.16$；勤続5-6年：$\chi^2 = 28.70$；勤続6年以上：$\chi^2 = 32.52$；いずれも$p < .001$)。

また，不満度について(Table 2-2)，2要因の分散分析を行った結果，リーダーシップ類型の主効果($F(3, 49) = 32.37, p < .001$)，勤続年数の主効果($F(4, 495) = 5.69, p < .001$)，および交互作用($F(12, 495) = 1.81, p < .05$)がそれぞれ有意であった。上司をPM型と認知している部下の不満度が最も低く，続いてM型，P型，pm型の順に部下の不満度が高かった。また，勤務年数が1年未満の部下は，勤続2-3年の部下や勤続3-6年の部下よりも不満の程度が低かった。さらに，勤続年数ごとに，上司のリーダーシップと部下の不満度との関係をみたところ，上司のリーダーシップ類型間に有意差が見出されなかった勤続2-3年の部下を除いて，いずれの勤続年数の部下も，PM型の上司に対する不満度は，他の3つの類型よりも低いことがここでも認められた。

2) 不満対処方略の選択

上司の指示命令に対して不満を感じた場合，部下がとる『短期的』不満対処方略，および不満事象が度重なった場合にとる『長期的』不満対処方略について吟味する。ここでは，不満生起度の高い部下(不満生起度の尺度値3以上)だけを分析対象とした。

(1)『短期的』不満対処方略の選択

上司の指示命令に不満を感じた場合，部下がとる不満対処方略と上司のリーダーシップ類型間で比較した(Table 3左)。その結果，上

Table 2-2　上司のPM類型と部下の勤続年数別にみた部下の不満度の平均

類型/勤続年数		1年未満	1-2年	2-3年	3-6年	6年以上	全体
PM型	(n = 162)	2.16 (0.80)	2.60 (0.88)	3.04 (0.98)	2.70 (0.85)	2.20 (0.76)	2.51 (0.89)
P型	(n = 81)	3.09 (0.93)	3.28 (1.13)	3.60 (0.55)	3.80 (0.78)	2.82 (1.17)	3.26 (1.00)
M型	(n = 104)	3.18 (0.75)	2.74 (0.81)	3.50 (0.76)	3.46 (0.83)	3.07 (1.11)	3.18 (0.93)
pm型	(n = 168)	3.58 (0.89)	3.71 (0.79)	3.52 (0.85)	3.70 (0.70)	3.61 (0.80)	3.63 (0.80)
全体	(N = 515)	2.97 (1.03)	3.10 (1.00)	3.37 (0.87)	3.34 (0.90)	2.95 (1.08)	3.13 (1.00)

Note. 表中の数値は，平均値(標準偏差)。得点が高いほど，不満度が高いことを示す。

Table 3　上司のPM類型および部下の勤続年数と部下の『短期的』不満対処方略

部下行動	上司のPM類型				部下の勤続年数				
	PM型 (n = 67)	P型 (n = 60)	M型 (n = 76)	pm型 (n = 151)	-1年 (n = 72)	1-2年 (n = 73)	2-3年 (n = 60)	3-6年 (n = 86)	6年- (n = 63)
議論型	15 (22.4)	1 (1.7)	13 (17.1)	15 (9.9)	3 (4.2)	8 (11.0)	11 (18.3)	12 (14.0)	10 (15.9)
隠蔽型	44 (65.7)	57 (95.0)	44 (57.9)	118 (78.1)	64 (88.9)	60 (82.2)	42 (70.0)	58 (67.4)	39 (61.9)
遮断型	8 (11.9)	2 (3.3)	19 (25.0)	18 (11.9)	5 (6.9)	5 (6.8)	7 (11.7)	16 (18.6)	14 (22.2)

Note. 表中の数値は，人数(%)を示す。

司のPM類型によって部下の選択する方略に差異が認められた（$\chi^2 = 32.85, p < .001$）。P型(95.0%)，pm型(78.1%)の上司に対して，「隠蔽型」の対処方略を選択する部下が多かった(PM型：65.7%; M型：57.9%)。逆に，PM型(22.4%)，M型(17.1%)に対して，部下は「議論型」を多く選択することがわかる(P型：1.7%；pm型9.9%)。部下の勤続年数が長くなると，「隠蔽型」の対処方略の選択率は減少する傾向がみられるのに対して(勤続1年未満：88.9%→勤続6年以上：61.9%)，「議論型」(勤続1年未満：4.2%→勤続6年以上：15.9%)，あるいは「遮断型」(勤続1年未満：6.9%→勤続6年以上：22.2%)の選択率が高まった(Table 3右；$\chi^2 = 21.40, p < .001$)。また，全体的にみると，勤続2-3年目を境に，いずれの方略の選択状況が変化することがうかがえる。

部下の『短期的』不満対処方略の選択について，上司のリーダーシップ類型と部下の勤続年数とのクロス分析を行った。その結果(Fig.1)，有意な関連が見出されたのは，勤続年数が1年未満の部下（$\chi^2 = 15.67, p < .05$）と勤続6年以上の部下（$\chi^2 = 15.21, p < .05$）であった。勤続年数が1年未満の場合，M型の上司に対して不満を感じた部下は，他の類型の上司に対して不満を感じた部下に比べて「遮断型」の方略を多く選択していた。そして，勤続年数が6年以上の部下が不満を感じた場合，PM型の上司に対しては，他の類型に比べて「議論型」の方略を用いることが多かった。これと同様の傾向は，M型の上司の場合にもうかがえる。他方，pm型に対して，「議論型」の方略を使用する部下は少なく，部下の勤続年数が長くなるに従ってその選択率は減少する傾向にあった。このpm型の上司に対しては，「隠蔽型」の方略を多く用いることが見出された。P型の上司に対する部下の『短期的』な不満対処方略には，とくに「隠蔽型」の対処が多く選択されており，他の3つの類型よりも常に高い選択率である。

(2) 『長期的』不満対処方略の選択

全体的にみると，上司への不満が度重なった場合にとる対処方略として，部下は「情緒型」(62.3%)，「直接型」(22.0%)，「抑圧型」(15.7%)の順に多く用いていた。部下の選択した対処方略の内容は，上司のリーダーシップ類型による違いがみられた(Table 4左；$\chi^2 = 22.11, p < .01$)。PM型およびM型は，「抑圧型」を使用することが少なく，むしろ「直接型」を使用することが多い。他方，P型やpm型はこれと逆の傾向がみられ，とくにP型で顕著である。また，部下の勤務年数と各『長期的』不満対処方略との間にも有意な関連が

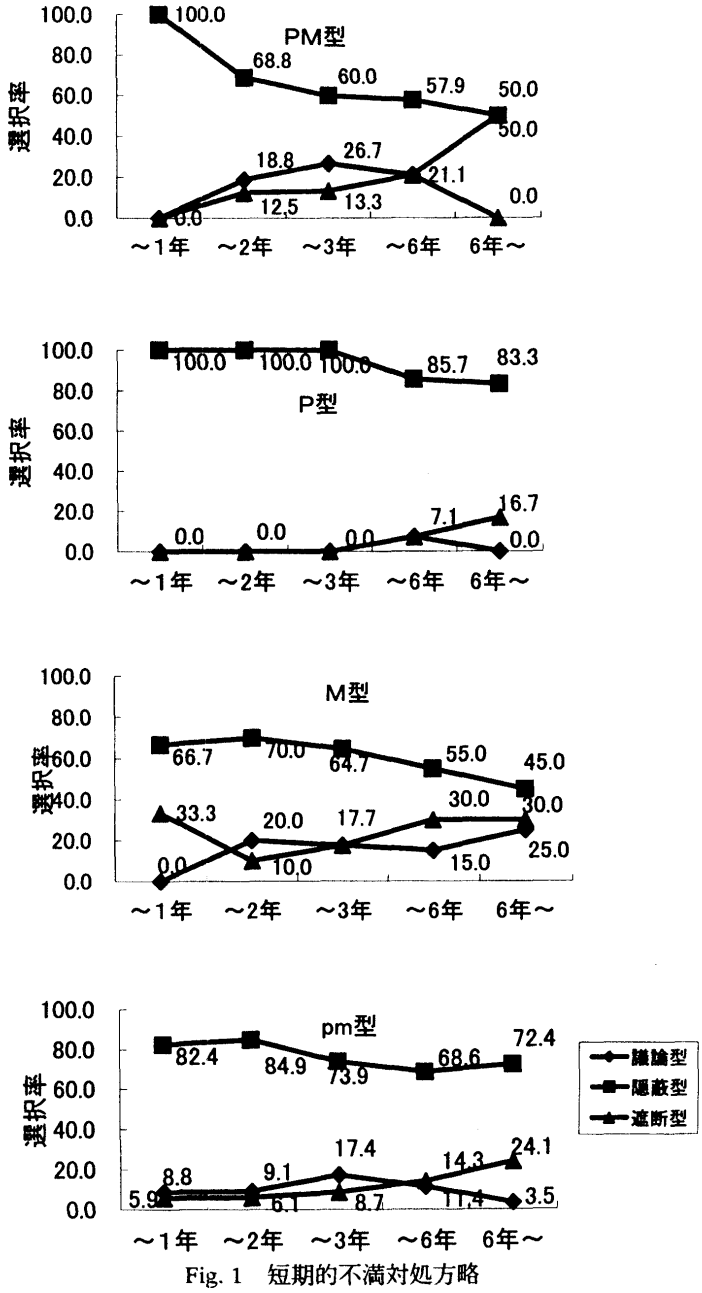

Fig. 1　短期的不満対処方略

Table 4　上司のPM類型および部下の勤続年数と部下の『長期的』不満対処方略

部下行動	上司のPM類型				部下の勤続年数				
	PM型 (n = 67)	P型 (n = 59)	M型 (n = 74)	pm型 (n = 150)	-1年 (n = 72)	1-2年 (n = 73)	2-3年 (n = 59)	3-6年 (n = 84)	6年- (n = 62)
直接型	21 (31.3)	4 (6.8)	22 (29.7)	30 (20.0)	6 (8.3)	18 (24.7)	9 (15.3)	20 (23.8)	24 (38.7)
情緒型	40 (59.7)	40 (67.8)	47 (63.5)	91 (60.7)	52 (72.2)	36 (49.3)	42 (71.2)	57 (67.9)	31 (50.0)
抑圧型	6 (9.0)	15 (25.4)	5 (6.8)	29 (19.3)	14 (19.4)	19 (26.0)	8 (13.6)	7 (8.3)	7 (11.3)

Note. 表中の数値は，人数(%)を示す。

みられた(Table 4右；$\chi^2 = 30.78, p < .001$)。「直接型」の対処方略については，勤続1-2年の時点での増加→減少→単調増加の傾向を示している。一方，「情緒型」に関しては，勤続1-2年の時点での減少→増加→単調減少を示し，「抑圧型」はほぼ横ばいであった。これらのことから，勤続1-2年を境に，若干の変動はあるものの部下は直接上司に訴えて不満や葛藤を解決するようになっていくといえる。

部下の『長期的』対処方略の選択について，上司のリーダーシップ類型と部下の勤続年数とのクロス分析を行った。その結果，勤続年数が1年未満の部下の場合，上司のリーダーシップ類型と部下の勤続年数との間に有意な関連が見出された($\chi^2 = 16.7, p < .01$；Fig. 2)。このことは，PM型やM型の上司に感じた度重なる不満に対して，勤続1年未満では，「直接型」の対処方略を用いる部下が多く，pm型あるいはP型は「抑圧型」の対処方略を用いる部下が多いことを示している。とくに，勤続2-3年の場合，PM型やM型の上司に対して「抑圧型」の対処方略を用いる部下は少ないのに対し，pm型やP型に対してはこの方略を用いる部下が多い傾向がみられた($\chi^2 = 12.2, p < .10$)。この他，「直接型」の対処方略の選択率に着目してみると，部下の勤務年数が3年を過ぎた頃から，部下は，P型以外の上司に対しては，この『長期的』不満対処方略を多く用いるようになることがうかがえる。

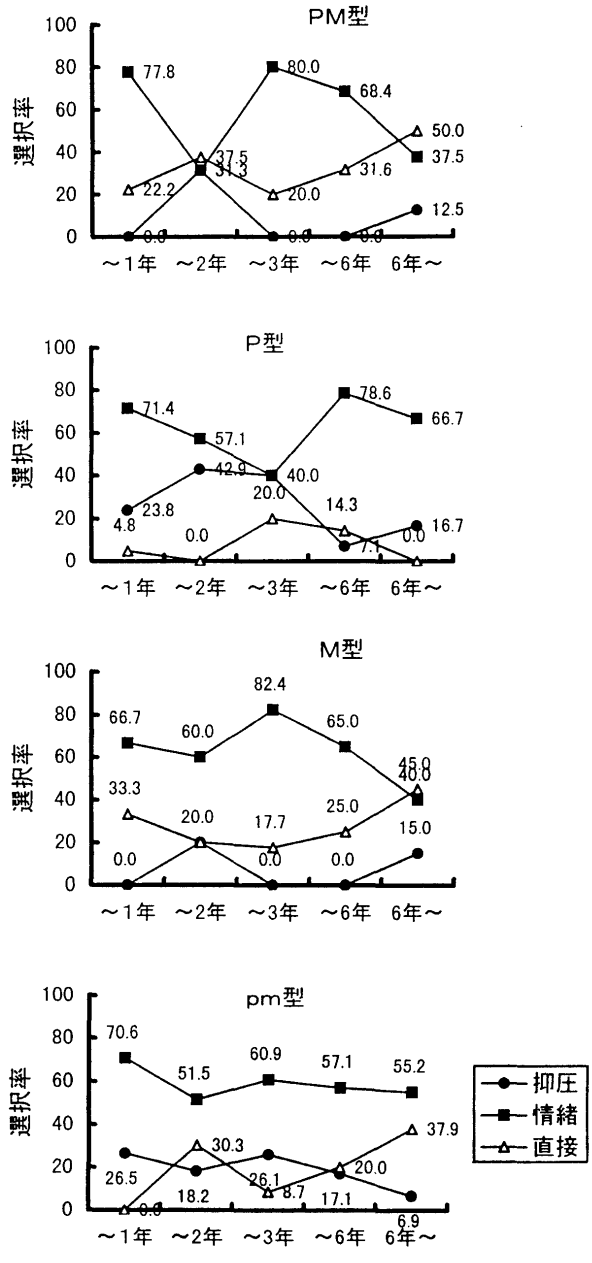

Fig. 2　長期的不満対処方略

考　察

本研究では，上司に対する部下の不満生起，その対処方略について，上司のリーダーシップおよび部下の勤続年数との関係について吟味した。その結果，つぎのことが明らかになった。部下の不満生起度は，PM型で最も低く，従来の知見と符合するものであった。また，勤続1年未満の部下の不満生起が最も低く，勤続2-3年以降で高くなっていた。したがって，仮説はほぼ支持されたといえる。部下の『短期的』対処方略について，不満を感じた部下は，pm型，とくにP型の上司に対して「隠蔽型」の対処方略を多く選択し，度重なる不満に対しては「抑圧型」の方略を多く用いると回答した。このことから，M機能が欠如した上司は，部下に対して一方向的な影響力を行使していると思われる。この傾向は部下の勤続1年未満の時点で既に形成され，その後もそのまま維持される可能性がある。他方，M型の上司に対して，勤続1年未満の部下は，他の類型の上司のもとで働く部下よりも「遮断型」の方略を多く選択していた。ただし，部下は勤続年数が長くなるほど，PM型やM型の上司に対して「議論型」の対処を行っていた。また，『長期的』対処方略については，「直接型」の使用が多く，勤続1年未満の部下はこの方略をより多く用いており，仮説はほぼ支持された。部下の不満対処方略は，勤続1年を過ぎた比較的早い時期から，上司のリーダーシップによる差異が認められた。

ただし，勤続1年未満の時点で，M型の上司に対して「遮断型」の方略(『短期的』不満対処方略)を用いる部下が多いことは，予想に反した結果となった。勤務し始めた頃，部下は，知識や技能の習得に対して意欲的であると考えられる。このような部下が不満を感じるのは，①M型の上司から道具的な資源が得られないこと，②M型の上司の統率力を部下が十分に認知できていないことによるのかもしれない。このことは，同じM機能を発揮している上司でも，PM型よりM型に対する不満が高いこと(Table 1, 2)からうかがえるだろう。ただし，この現象が他の集団や組織においても見出されるものなのか，今後の課題としたい。また，本研究の結果から，勤続年数が比較的短い段階(とくに，勤続1-2年を過ぎた頃)に部下の能動的な行動(議論によって納得することや直接上司に訴える不満対処方略)が多く用いられるようになることが示唆された(c.f., 若林ら，1980; 関，1996)。すなわち，生産的な効果を期待するには，この時期に，部下が上司とのコミュニケーションの機会を多くもつと同時に，上司のリーダーシップのあり方が重要になることを強調する結果といえる。

上司に対する部下の行動選択，あるいはその変化のプロセスを明らかにすることは，上司－部下関係の構築のあり方や対人スキルの学習など，組織内環境への適応や部下のキャリア形成を考える上で重要な問題と思われる。このことについては，今後，縦断的な検討を行う必要があるだろう。

要　約

本研究の目的は，上司に対する部下の不満生起度，あるいはその対処方略の内容と，上司のリーダーシップPM行動および部下の勤続年数との関係を吟味することである。上司の社会情緒的な配慮行動(M行動)は，部下のコミュニケーションを促し，部下の能動的な行動や論理的な方略を使用する機会を与えるだろう。一方，M機能が欠如している上司の行動は，主に上司からの一方向的な伝達になりやすく，部下に情緒的で受動的な方略を選択させやすいだろう。また，部下の勤続年数が比較的早い時点で，これらの傾向が生じるだろうと予想した。このことを吟味するため，病院の一般看護婦とその直属の婦長を対象に調査を行った結果，仮説はほぼ支持された。本研究で得られた結果は以下のとおりである。(1)部下の不満度は，PM型で最も低かった。また，勤続1年未満の部下の不満度が最も低く，勤続2年以降で高くなっていた。(2)不満を感じた部下のとる不満対処方略は，上司のPM類型によって異なった。pm型やP型の上司に対して隠蔽型の対処(『短期的』不満対処方略)を多く選択し，度重なる不満に対しては抑圧的方略(『長期的』不満対処方略)を多く用いていた。また，部下は，PM型やM型の上司

に対して，「議論型」の方略を用いていた。(3)勤続年数が長い部下ほど，上司に対して議論型の対処を行っていた。全体的にみると，勤続2-3年を境に，部下の不満対処方略の選択の様相が変化することがうかがえた。さらに，勤続1年未満の部下は，M型の上司に対して遮断型の方略を多く選択していることが見出された。これらの結果をもとに，部下の勤続年数に応じた上司・部下間のコミュニケーションのあり方について，上司のリーダーシップ行動の観点から考察した。

引用文献

Ansari, M. A., & Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **40**, 39-49.

Chako, H. E. (1990). Methods of upward influence, motivational needs, and administrators' perceptions of their supervisors' leadership styles. *Group & Organizational Studies*, **15**, 253-265.

Cheng, J. L. C. (1983). Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group & Organizational Studies*, **8**, 337-355.

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic & Applied Social Psychology*, **11**, 191-203.

淵上克義 (1992). 部下の影響戦略・部下とリーダーの関係性に及ぼすリーダー行動の効果 心理学研究, **63**, 107-113.

黒川正流 (1963). 産業モラール研究における問題点 日本リサーチセンター研究紀要 **2-1**.

三隅二不二 (1978). リーダーシップ行動の科学 有斐閣.

水野 智・江幡美智子・山元雅之・吉田尚美 (1987). 勤続年数による看護職の職務態度の変化 病院管理 vol.24. 43. 49.

若林満・南隆男・佐野勝雄 (1980). わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その継時的分析 組織行動研究, **6**, 1-13.

大須賀哲夫 (1958). 労働集団 桐原保見他(編) 産業心理ハンドブック 同文館出版 p.353.

山浦一保・坂田桐子・黒川正流 (1998). 部下の不満対処方略と上司のリーダーシップ類型－上司行動・部下行動の相互規定関係の解明に向けて－ 産業・組織心理学会第14回大会発表論文集, 175-177.

Yoder, D. (1956). Personnel management and industrial relations. Englwood Cliffs: Prentice-Hall. Pp.767-768.

有倉巳幸 (1998). 上司への取り入り行動に関する研究 実験社会心理学研究, **38**, 80-92.

謝辞：データの収集にあたってご協力いただいた(財)集団力学研究所に感謝申し上げます。また，西宮市の大学病院の方々から，調査へのご理解・ご協力を得ました。記して感謝の意を表します。