

病院における部下の不満対処方略が上司行動に及ぼす影響

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/10.15017/288>

出版情報 : 九州大学医療技術短期大学部紀要. 27, pp.77-82, 2000-03. Kyushu University School of Health Sciences Fukuoka, Japan

バージョン :

権利関係 :

病院における部下の不満対処方略が上司行動に及ぼす影響

山浦 一保* 黒川 正流** 関 文恭***

The Subordinates' Coping Behavior with Discontents on Their Supervisor's Leadership Behavior

Kazuho Yamaura, Masaru Kurokawa and Fumiyasu Seki

The purpose of this research is to examine the effect of subordinates' coping behavior with discontents on their supervisor's leadership behavior. We conducted a survey to groups of supervisors (chief-nurses) and their subordinates. The result was as follows: It was found that supervisors who recognize that their subordinates select directive and active coping behavior with discontents had higher P- and M- scores toward their subordinates than those who have subordinates with indirective and passive coping behavior. This result was discussed from the viewpoint of the way of selecting subordinates' behavior in work place and of establishing relationship between a supervisor and subordinates (especially importance of communication on negative events).

Key words: subordinates' coping behavior, discontent, leadership behavior, PM-theory

問 題

上司と部下との双方向的で継続的な影響過程において、上司は、自分の指示命令に対する部下の反応を手がかりにして後続の行動を決定すると考えられる。山浦・坂田・黒川(1998)は、一般企業(百貨店企業)の上司(課長)・部下(一般従業員)を対象にして調査を行い、上司のPM類型によって部下の不満対処方略の選択が異なることを報告した。しかし、このような部下の不満対処方略に対する上司の認知によって、上司のリーダーシップ行動にいかなる差異が生じるのかについては明らかでない。本研究は、部下の不満対処方略に対する上司の認知・解釈と上司のリーダーシップ行動との関係について、PM理論を参考にして吟味することが目的である。

上司と部下との双方向的な影響過程において、部下(集団)の行動やそれに対する上司の認知は、上司自身のリーダーシップ行動を左右すると考え

られる。古川(1979)は、職場集団の状況(上司-部下関係の良好さ等、集団状況が上司にとって有利か不利か)に応じて、管理目標を設定し、その目標達成に必要な行動を採用するという目標設定モデルを提唱している。また、Mitchell & Wood(1980)は、部下が仕事上の失敗をおかした場合であっても、その失敗の原因を部下の内的要因に帰属した場合の方が、外的要因に帰属した場合に比べて懲罰的な行動をとる傾向があることを報告した。これらのことから、上司は、自分のとった行動が効果的であったか否かを判断するとき、その最も有効なフィードバック情報として部下の行動(上司の指示命令に対する反応の仕方)を用いること、また、部下の同じ行動であっても、上司の認知の違いによって、上司のリーダーシップ行動が規定されると予想できる。

とりわけ、上司は、自分の指示が部下にどの程度受容-拒否されているのかの判断を行うだろう。このことを示唆する研究に、Cialdiniらが行った一連の説得研究(1974, 1976, 1992)がある。これらの研究では、ある個人(A)は、自分の唱導する

* 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

方向に他者(B)が意見を変容させたときの方が、それを拒否したときよりもBに対してポジティブな印象をもつことを明らかにしている。そして、Aは、Bが提示した別の話題に関する意見を受容し、その意見に沿った態度を形成するようになった。

さらに、上司の指示命令することに対する受容や賛同を、部下の取り入り行動の一種として捉えることができる(Jones et al., 1973)。Wayne & Ferris (1990)は、上司に対する部下の取り入り(印象管理)行動が、上司の好意を高めること、上司は取り入る部下に対して、情緒的なサポートや知識や技能等の資源をより多く提供する、ということを見出している。これらの知見を踏まえると、上司の承伏しがたい指示命令に対しても部下が従っていると認知する上司は、従っていないと認知する上司よりも、とくに情緒的で配慮的な行動(M行動)を多くとっているだろう。

また、部下が指示命令を受容し従っている(上司がそのように認知する行動を部下がとっている)ほど、上司はM行動だけでなく、課題指向的な行動(P行動)も多く用いているだろう。不満を経験した部下が、上司との議論を通して直接不満を解消し納得して従うといった、積極的かつ直接的な方略をとる(そのように上司が認知する)場合、それは上司にとって部下の欲求や仕事上の問題点を把握する機会となり、上司は部下集団のおかれた状況に即した対応をとることが可能になる。したがって、部下が自分の指示命令に対する不満というネガティブな事象を積極的に克服し、従っていると認知する上司は、当面の問題解決およびそ

の部下個人の不満解消を目指した働きかけを行うと考えられる。

さらに、上司のリーダーシップ行動に関して、これまでも、自己評価と部下評価との間に認知的なズレの生じることは多くの研究で見出されている(e.g., 三隅, 1978)。そこで、本研究では、上司のリーダーシップ行動について、上司自身による自己評価と部下評価の両方を用いて検討することにする。主な仮説は以下のとおりである。

仮説 部下が不満を感じながら、自分の指示命令に従っており、直接的な対処方略を選択していると認知する上司のP得点、M得点は、そうでない上司よりも高いだろう。

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部署に所属する看護婦623名と、その直属の上司(主任看護婦)47名から回答を得た。以下、文中の「上司」とは主任看護婦のことを指し、「部下」とは看護婦のことを指す。調査対象者の属性は、Table 1に示すとおりである。

2. 質問紙の構成

1) 上司のリーダーシップ行動の測定項目

(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、部下には直属の上司(主任)の行動評定を、上司には自分の行動の自己評定を行ってもらった。

2) モラル測定項目

部下は、8種類の各種モラル尺度40項目(①モチベーション・モラル、②給与満足度、

		人数(%)					
		病棟(29部署)		外来(14部署)		全体(43部署)	
		上司	部下	上司	部下	上司	部下
性別	男性	2 (6.1)	17 (3.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (4.3)	17 (2.7)
	女性	31 (93.9)	532 (96.6)	14 (100.0)	72 (100.0)	45 (95.7)	604 (97.0)
平均年齢(SD)		35.6(6.8)	26.9(5.9)	47.6(6.8)	40.6(10.4)	39.1(8.7)	28.5(7.9)
(範囲)		28 - 66歳	20 - 56歳	38 - 61歳	23 - 60歳	28 - 66歳	20 - 60歳
平均勤続年数(SD)		12.1(4.6)	4.5(4.7)	22.5(6.0)	15.0(7.1)	15.2(6.9)	5.8(6.0)
(範囲)		3 - 26年	0 - 26年	16 - 38年	2 - 26年	3 - 38年	0 - 26年

Notes. 性別についての数値は人数(%). 年齢及び勤続年数についての数値は平均値(標準偏差)を示す。

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。

3) 上司による部下の不満対処方略の推定

納得できない場合に部下がとる『短期的』不満対処行動:この行動については, 議論-隠蔽-遮断の次元を念頭に7項目を設定した(「納得」:議論し納得して従う/「しぶしぶ」:納得できなくても従う, しぶしぶ, 手を抜く/「不服従」:受け流す, 直接断る, 理由を言って従わない)。上司は, 全体が100%になるように7種類の各選択肢に該当する部下の割合を推定した。部下は, 七者択一で回答した。

度重なる不満に対して部下がとる『長期的』不満対処行動:この行動については, 直接-情緒-抑圧の次元を想定して6項目を設定した(「直接型」:上司の上司に訴える, 上司本人に訴える/「情緒型」:仕事仲間に愚痴を言う, 職場以外の人に話す/「抑圧型」:我慢する, 職場を辞める)。上司は, 全体が100%になるように6種類の各選択肢に該当する部下の割合を推定し回答した。また, 部下は, 六者択一で回答した。

4) 部下の不満生起度

部下は, 上司の指示命令に納得できないことの日常不満生起度について, 5段階評定(1全然ない~5いつもある)で回答した。

結 果

1. 分析対象者

部下のモラル, 上司の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, 上司と部下との対応づけが可能な集団のみを分析対象とした。

また, 以下の分析では, 部下の『短期的』不満対処方略, 『長期的』不満対処方略別に, 各不満対処方略カテゴリーについて, 上司が推定した割合を多い順に並べ, それぞれ上位3分の1に該当する上司(集団)を抽出した。

2. 上司の認知パターンとリーダーシップ行動: 『短期的』不満対処方略の推定

部下の短期的不満対処方略に関する上司の認知をもとに, 上述の基準で上司を抽出したところ(Table 2-1), 分析対象者は, 議論し「納得」して従っていると認知した上司7名(推定値の範囲: 50%~56%), 「しぶしぶ」従っていると認知した上司5名(推定値の範囲:70%~85%), 「不服従」と認知した上司6名(推定値の範囲:33%~70%)であった。

1) 自己評価

部下の短期的不満対処方略に対する上司の認知パターンごとに, 自己評価によるP得点, M得点を算出した(Fig.1左)。P得点については, 部下の短期的不満対処方略に対する上司の認知パターンの3群間に有意な差は認められなかった。他方, M得点についてみると, 「納得」して従っていると認知した上司, および「しぶしぶ」従っていると認知した上司は, いずれも「不服従」と認知している上司に比べてM得点が高くなる傾向にあった($F(2, 15) = 2.60, p = .10$)。

2) 部下評価

部下の短期的不満対処方略に対する上司の認知パターンごとに, 部下が評定したP得点とM得点をそれぞれ算出した(Fig. 1右)。P得点につ

Table 2-1 『短期的』不満対処方略に対する上司の認知パターンと部下の実態

	上司の認知パターン			全体 (N=18)	F(2, 15)	p
	納得 (n=7)	しぶしぶ (n=5)	不服従 (n=6)			
部下の実態						
不満生起度	2.72 (0.42)	3.09 (0.25)	3.45 (0.78)	3.07 (0.60)	3.00	p < .10
納得	16.01 (14.61)	20.60 (22.00)	6.43 (9.70)	14.09 (15.86)	1.20	ns.
しぶしぶ	67.90 (16.53)	66.72 (22.67)	71.43 (20.82)	68.75 (18.68)	0.09	ns.
不服従	10.37 (8.37)	7.38 (7.08)	14.08 (8.94)	10.78 (8.21)	0.91	ns.

Notes. 不満生起度は, 得点が高いほど部下の不満が高いことを示す。
 部下の実態の数値は, 不満生起度の高い部下のみを対象に, 各集団で選択された『短期的』不満対処方略の各選択率を算出し, それを上司のそれぞれの認知パターン別にまとめたものである。
 ()内は標準偏差

いてみると、部下が不満を感じた場合に「不服従」の方略をとると認知している上司よりも、議論し「納得」して従うと認知する上司に対して、部下は高く評価する傾向にあった ($F(2, 15) = 3.27, p < .10$)。また、M得点についても、「不服従」と認知している上司よりも、「納得」している従っていると認知している上司に対して、部下は有意に高く評価していた ($F(2, 15) = 5.42, p < .05$)。

3. 上司の認知パターンとリーダーシップ行動：
『長期的』不満対処方略の推定

部下の長期的不満対処方略に関する上司の認知をもとに、先述したことと同様の手続きで該当する上司を抽出した (Table 2-2)。したがって、ここでの分析対象者は、度重なる不満に対して、部下が「直接的」対処方略をとっていると認知した上司8名 (推定値の範囲 :50%~80%)、「情緒的」対処方略をとっていると認知した上司8名 (推定値の範囲 :60%~80%)、「抑圧的」対処方略をとっていると認知した上司6名 (推定値の範囲 :22%~50%)である。

1) 自己評価

部下の長期的不満対処方略に対する上司の認知パターンごとに、自己評価によるP得点、M得点を算出した (Fig. 2左)。その結果、自己評価によるP得点、およびM得点のどちらも、上司の認知パターンの3群中、「直接的」対処方略をとると認知した上司が最も高かった。しかしながら、これら3群間に統計的な有意差は認められなかった。

2) 部下評価

つぎに、部下の長期的不満対処方略に対する上司の認知パターンごとに、部下評価によるP得点、M得点を算出した (Fig. 2右)。その結果、部下評価によるP得点については、有意な差は認められなかった。他方、M得点については、「直接的」対処方略をとると認知した上司の方が、「情緒的」対処方略をとると認知した上司よりも、部下は有意に高く評価していた ($F(2, 19) = 4.30, p < .05$)。

Table 2-2 『長期的』不満対処方略に対する上司の認知パターンと部下の実態

部下の実態	上司の認知パターン			全体 (N = 22)	F (2, 19)	p
	直接 (n = 8)	情緒 (n = 8)	抑圧 (n = 6)			
不満生起度	2.69 (0.25)	3.31 (0.72)	3.09 (0.75)	3.02 (0.64)	2.25	ns.
直接	30.70 (22.25)	34.95 (14.71)	25.83 (23.93)	30.92 (19.68)	0.71	ns.
情緒	45.36 (20.64)	45.11 (19.09)	44.02 (21.99)	44.90 (19.47)	0.99	ns.
抑圧	19.98 (14.48)	15.06 (10.73)	21.85 (9.77)	18.70 (11.81)	0.55	ns.

Notes. 不満生起度は、得点が高いほど部下の不満が高いことを示す。
部下の実態の数値は、不満生起度の高い部下のみを対象に、各集団で選択された『長期的』不満対処方略の各選択率を算出し、それを上司のそれぞれの認知パターン別にまとめたものである。

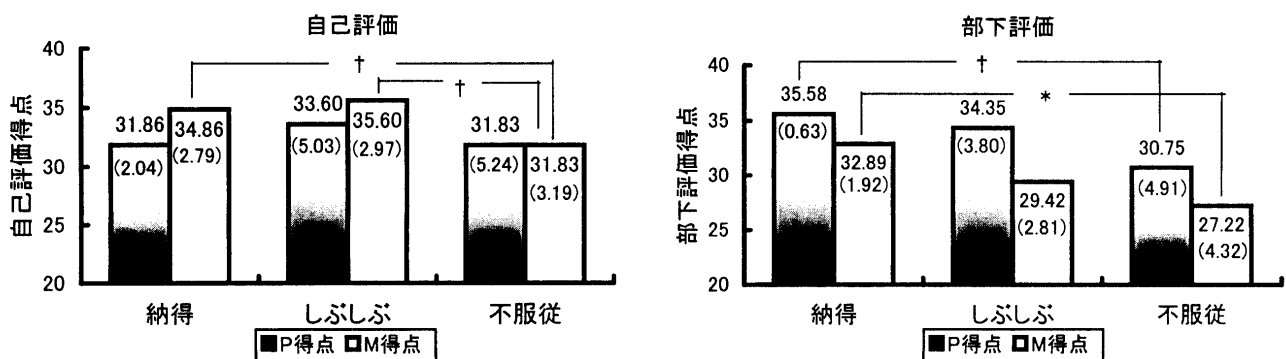


Fig. 1 『短期的』不満対処方略に関する上司の認知とPM得点

()内は標準偏差 * $p < .05$ † $p < .10$

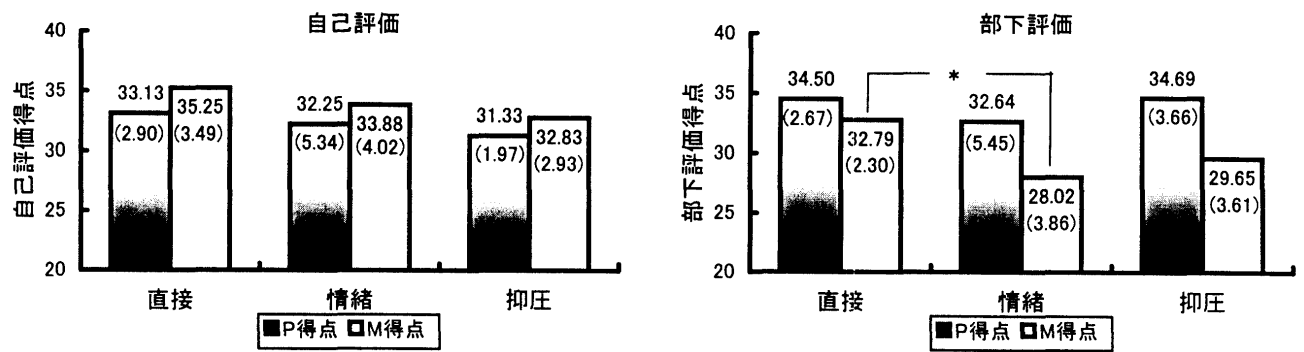


Fig. 2 『長期的』不満対処方略に関する上司の認知とPM得点

()内は標準偏差 * $p < .05$

考 察

本研究の目的は、部下の不満対処方略に関する上司側の認知が、上司のリーダーシップ行動に及ぼす影響について検討することであった。その結果、承伏しがたい上司の指示命令であっても、自分の部下は議論を通して「納得」していると認知する上司、あるいは「直接」不満を訴えると認知する上司は、他の認知パターン(「しぶしぶ」や「不服従」、もしくは情緒的対処、抑圧的対処)の上司よりもP得点、M得点はともに高かった。とくに、このことは部下評価において顕著であった。

これらの結果から、上司の指示命令に不満を感じた場合、部下が上司との葛藤を議論を通じて積極的に解決し、納得した上で従うこと(あるいは、上司がそのように認知すること)によって、上司は、リーダーシップPM機能を十分に発揮することが示唆される。部下が回答した不満対処方略の実態に関して、上司の認知パターン間に差異はみられなかったが、部下の不満生起度の実態をみると、直接的な対処方略をとっていると認知する上司の場合に、その部下の不満生起度は最も低かった。この結果から、上司が、部下の不満対処として直接的な方略を選択していると認知できる集団は、そうでない方略を選択している集団に比べて相対的に有利な状況であるのかもしれない。もしそうであるならば、上司が、部下に対して影響力を行使しやすい集団状況と、その影響力を受容する部下との相互作用が、互いの生産的な職務行動を引き出していると考えられる。上司に対する不満や葛藤といった事象についても、部下は、上司

とのコミュニケーションをはかり改善策を導くこと、上司は、部下の受容・拒否の程度を行動から判断すると同時に、部下からの意見や議論を有効に活用し、集団のおかれた状況を把握した対応の必要性が示唆される。

今後、看護組織におけるケースを追加すること、あるいは一般企業との比較を行うこと、そして、不満事象に関する部下行動に限らず、職場内における部下の職務行動と上司のリーダーシップ行動との関係についてさらに検討していく必要があるだろう。

要 約

本研究は、部下の不満対処方略に対する上司の認知が、上司のリーダーシップ行動に及ぼす影響について吟味することが目的である。このことを検討するために、上司(主任看護婦)とその直属の部下を対象に調査を行った。その結果、部下が経験した不満を直接的かつ積極的に解決していると認知する上司は、不満を潜在化させるような間接的、消極的な対処をしていると認知する上司よりも、その部下集団に対してP行動とM行動を多く用いていることが明らかになった。このことについて、職場内での部下の行動のあり方や上司-部下間の関係性構築(とくに、ネガティブな事象に関するコミュニケーションの重要性)の観点から考察した。

引用文献

Cialdini, R. B., Braver, S. L., & Lewis, S. K. (1974).

- Attributional bias and the easily persuaded other. *Journal of Personality and Social Psychology*, **30**, 631-637.
- Cialdini, R. B., & Mirels, H. L. (1976). Sense of personal control and attributions about yielding and resisting persuasion targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, **33**, 395-402.
- Cialdini, R. B., Green, B. L., & Rusch, A. J. (1992). When tactical pronouncements of change become real change: The case of reciprocal persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, **63**, 30-40.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **58**, 101-135.
- 古川久敬 (1979). 管理者による職場管理目標の設定過程とリーダーシップ行動. *実験社会心理学研究*, **24**, 176-184.
- Jones, E. E., Gergen, K. J., Gumpert P., & Thibaut, J. W. (1965). Some conditions affecting the use of ingratiation to influence performance evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, **1**, 613-625.
- Mitchell, T. R., & Wood, R. E. (1980). Supervisors' responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model. *Organizational Behavior and Human Performance*, **25**, 123-138.
- 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回発表論文集*, 175-177.
- 1) 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。
 - 2) 本研究は、第15回産業・組織心理学会において発表した研究を加筆修正したものである。