

# リーダーシップの共有的発揮形態と 仕事意欲との関連についての基礎的検討<sup>註1, 2</sup>

高口 央

## 1. 要約

医療現場におけるリーダーシップ発揮形態が、看護師のモラルや勤続意欲といった仕事への意欲に及ぼす効果を検討することを、研究の目的としている。具体的には、共有型リーダーシップ (shared leadership) として提唱される観点から検討を実施し、病棟での看護師個々へリーダーシップや権限が師長から委譲されている程度をリーダーシップの共有的、分散的な発揮形態として捉え、看護師の勤務意欲に及ぼす影響を明らかにすることを目指す。

調査項目の選定等、協力病院との調整の過程を経て、7月、11月の2度に渡る縦断調査を実施することができた。本調査では、リーダーシップ発揮の集団フォロワー (病棟看護師) への分散形態を測定する指標、業務要求の厳格さの指標、およびモラルや勤続意欲などの結果変数への回答を179名の看護師から得ることができた。

分析の結果、調査1でのリーダーシップの共有度と、調査2での会合評価、モチベーターといったモラル、および病院への勤続意欲とに正の相関関係があることが確認できた。加えて、この関連は、師長からの業務要求が高いほど、堅固となることが示された。なお、この関連は看護師経験年数を統制しても有意な関連として確認することができている。このことは、医療現場で特に問題とされる医療ミスなどの防止・抑制にも、権限委譲に基づく共有的なリーダーシップの発揮が有効な可能性を示すものと思われる。

## 2. 問題

本研究の目的は、医療現場におけるリーダーシップの共有的な発揮形態が、看護師のモラルや勤続意欲といった仕事への意欲に及ぼすポジティブな効果を明らかにすることである。具体的には、共有型リーダーシップ (shared leadership; Pearce & Manz,

2005)として提唱される観点から検討を実施し、病棟の看護師へリーダーシップや権限が師長から委譲されている程度をリーダーシップの共有的、分散的な発揮形態として捉え、看護師の勤務意欲との関連を検討する。

従来のリーダーシップ研究は、主として、リーダーがどのような行動をとることが、フォロワーや集団にどのような影響を及ぼすのかといった観点で検討されてきた。リーダーシップとは、集団の目標を達成するためのフォロワー間での働きかけと定義される。すなわち、本来は、リーダーシップとは、リーダーの役割についているフォロワーのみにその発揮が限定され、固定化されるものではないということが、リーダーシップの定義である。ただし、淵上(2002)も指摘するように、リーダーシップ研究の対象は70年代まではリーダーのみであり、80-90年代以降にリーダーが働きかけフォロワーが反応するという過程として検討されるようになっていく。複数の研究が、リーダーシップは機能によって、フォロワー間に分離することなどを検証し、報告しているものの、今日でもリーダーのみに焦点をあてた研究が大勢を占めていたと言えるだろう。こういったことに関して、van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, and Hogg (2004)は、近年、フォロワーの自己概念やアイデンティティの役割に焦点を当てることでリーダーシップ研究が発展してきていることを指摘し、リーダーに焦点を当てるだけでなく、フォロワーに注目する観点からのリーダーシップ研究を行う重要性を示唆している。実際、比較的あたらしい理論として提案され、現在、認知を広げている理論に、自己リーダーシップや共有型リーダーシップといった理論がある。リーダーシップは、集団のフォロワーの誰もが発揮できる、発揮すべき影響力であるという本来の定義に立ち返った上で、その影響力を測定し、検討しようとするものである。

また、このようなリーダーのみに注目しないリーダーシップ研究の一つの方向性として、エンパワーメント(権限委譲)に焦点を当てた研究も存在する。エンパワーメントとは、フォロワーが自主性や自立感を持ち、自分たちの力で組織を作り出していると感じることである(淵上, 2002)。このエンパワーメントに焦点を当てたアプローチが、リーダーシップ過程に関する新たなアプローチの一つであると、淵上(2002)は指摘している。

このエンパワーメント(権限委譲)に焦点を当てた研究として、Veccio, Jsutin, & Pearce(2010)の研究がある。Veccio et al.(2010)は、複数の研究をレビューし、自己決定の機会をより多く獲得した従業員が優れた成果を現すとといった知見に基づき、近年、従業員への権限委譲の増加が明らかにされ、仕事属性の根本的な再設計を通じた権限委譲を進める努力や、リーダーと部下の勢力関係の再設計が、職場の利得を達成するために重要視されていると主張している。その上で、Veccio et al.(2010)は、権限委譲リーダーシップを部下と勢力を共有する行為として定義し、高校教員を対象とする調査を行い、校長が各教員に権限を委譲するといった権威からの独立や横の協力を奨励するリー

ダーが、仕事満足度の高い部下を有するという権限委譲リーダーシップの価値の高さを報告している。

田中(2004)は、職場の上司が部下に自由裁量などを与えることが部下の組織市民行動を促進すると報告している。組織市民行動とは、組織への積極性、対人的誠実さ、忠誠の3区分から構成される概念である(田中, 2004)。組織市民行動は、具体的には、「決められた仕事以外のことにも積極的に取り組む」、あるいは「仕事で困っている同僚がいたら、時間を惜しまず援助する」、また「新人が来たら、上から命じられなくても指導したり世話したりする」といった役割を越えた自己犠牲的行動を含む概念である。このことから、リーダーのリーダーシップ行動だけでなく、フォロワーがリーダーと同様にリーダーシップを発揮することが、フォロワーたち集団全体の活動の様々な側面に影響すると考えることができる。

また、先に挙げたvan Knippenberg et al.(2004)は、フォロワーの集団効力感知覚が非公式な集団リーダー(informal group leaders)の自己効力感の信念に関連することを示した研究があることも紹介している。集団効力感とは、自分たちはできるといった、自己効力感に基づく概念を、自己から所属集団に拡張してもつという概念である。すなわち、フォロワーが集団活動に効力感を持って、積極的に取り組むためには、公式のリーダーだけではなく、複数のリーダーたちによる働きかけ、リーダーシップの発揮が重要であることを示唆している。

以上のことも踏まえ、フォロワーの集団活動を規定するリーダーシップ過程として、本研究では共有型リーダーシップに注目する。共有型リーダーシップとは、非公式のリーダーが連続して出現するような、チーム内で十分に発展した権限委譲がなされているリーダーシップ過程(Pearce & Manz, 2005)として定義されている。

本研究の基本的な予測は、集団フォロワー間でのリーダーシップの共有度が高いほど、フォロワーは集団活動に積極的に携わるというものである(仮説1)。

では、フォロワーに権限が委譲されたリーダーシップの共有的な発揮形態は、どのような状況下で有効なのだろうか。永田(1965a, 1965b)は、小学生を対象として実験を行い、集団維持の役割・課題的役割・方向付けの役割の分化を検討し、課題が容易で物理的実在性を解決の主たるよりどころとする場合に、リーダーシップの中心的機能を一部の成員が独占的に取得すると示唆している。また、Shaw(1964)は、中心化されたネットワークと分散化されたネットワークではどちらが課題遂行に有利かを検討し、複雑な課題の場合には、分散化されたネットワークの方が優れていたと報告している。金井(1991)は、課題不確実性といった課題特性によって、リーダーシップ機能の効果が変化することを指摘している。また、蜂屋(1999)も、集団サイズや集団課題・目標へのフォロワーの動機付けなど、複数の要因によって、リーダーシップがリーダーに集中せず、リーダー役割の分化が進むと指摘している。蜂屋(1999)は、集団目標とフォロ

ワーカーの欲求が不一致である場合、リーダーが課題遂行を強調すれば、否定的感情の対象になる可能性が高く、このため集団維持のリーダーシップの側面が他のフォロワーによって発揮される必要性が高まることを指摘している。

このような知見を踏まえれば、業務要求が厳格であるなど、職場環境が困難な状況であるほど、権限委譲がされているような共有的なリーダーシップの発揮の必要性、有効性がより高まることが予測される（仮説2）。

### 3. 方法

#### 3-1. 調査実施方法：

某県の県立総合病院の看護部の責任者に調査への協力を依頼した。調査協力の承諾を得た後、責任者を通して、師長をはじめとする複数名の看護師に、下記の調査内容として示す質問項目の内容にわかりづらい表現はないか、不適切な表現はないか、回答が難しい項目はないか等のチェックを受けた。質問項目を選定した後、その責任者宛に質問紙を郵送した。質問紙には、調査の目的・内容などの詳細な説明と共に、回答は強制ではないことを明確に示した依頼文を添付した。質問紙が病院に到着後、看護部の責任者を通じて配布・回収を行った。回収の際には、回答者のプライバシーを保護するために、回答者自身が封筒に質問紙を封入することとした。なお、調査1と調査2では、同一の質問内容への回答を依頼した。

この手続きにより、2回に分けて質問紙調査を実施した。調査1（time 1）は、2009年7月に実施し、看護師209名（女性140名、男性60名、不明9名）からの回答を得た。回答者の年齢分布は、20代32.5%、30代41.0%、40代17.7%、50代以上7.7%、不明1.1%であり、看護師としての平均勤務年数は10.5年、現在の病棟での平均勤務年数は2.1年であった。

調査2（time 2）は、2009年11月に実施し、看護師206名（女性141名、男性59名、不明6名）からの回答を得た。回答者の年齢分布は、20代30.6%、30代41.3%、40代16.0%、50代以上8.3%、不明3.9%であり、看護師としての平均勤務年数は10.3年、現在の病棟での平均勤務年数は2.5年であった。

#### 3-2. 分析対象者：

調査1および調査2の両方に回答した看護師から、師長、副師長、主任を除く一般看護師179名（女性117名、男性58名、不明4名；看護師172名、准看護師5名、不明2名）を分析対象とした。分析対象者について、調査2の回答で確認すると、年齢分布は、20代34.6%、30代47.5%、40代10.1%、50代以上4.5%、不明3.4%であり、看護師としての平均勤務年数は8.6年（ $SD=7.5$ ）、現在の病棟での平均勤務年数は2.5年（ $SD=1.9$ ）で

あった。

### 3-3. 調査内容：

#### 3-3-1. リーダーシップの共有的発揮測定尺度

高口・早瀬・坂田（2009）が作成した「チームリーダーは、フォロワーに権限を委譲できている」、「リーダーが不在の時であっても、リーダーの代わりとなってチームをまとめるフォロワーがいる」、「リーダー一人に頼っているのではなく、チーム内で看護目標を達成するための役割を分業できている」、「チーム内の一人ひとりが、リーダーと同様に率先して動いている」の4項目について、「あてはまらない(1)」～「あてはまる(5)」の5件法で回答を求めた。

#### 3-3-2. 業務要求認知度

三隅（1978）のPM尺度の圧力P行動を参考に、師長が厳しく業務行動を求める業務要求が高く厳格な環境であるかを、「師長が仕事をやかましくいう」、「師長はときには看護師を厳しく叱る」の2項目を作成し測定した。「当てはまらない」（1点）から、「当てはまる」（5点）の5件法で回答を求めた。

#### 3-3-3. モラル尺度

三隅・篠原・杉万（1976）のモラル尺度を参考に、看護師のモラルを測定するため、文言の修正を行い、モチベーターモラル、チームワーク、会合評価、および業績規範について、各4項目の計16項目に回答を求めた。

#### 3-3-4. 勤続意欲

病棟、病院、および看護師として、勤務し続けたいと考えているかについて、「あなたは今の病棟に（今の病院に・看護師として）勤務し続けたいですか。他の病棟に異動して勤務したいですか（病院に異動して勤務したいですか・仕事をしたいですか）。」という表現で、「異動したい（他の仕事をしたい）」（1点）から、「今の病棟に（病院に・看護師として）勤務し続けたい」（7点）の7件法で回答を求めた。

#### 3-3-5. フェイスシート

職種、役職、性別、年齢（年代）について、それぞれ選択肢を用意し、回答を求めた。また、看護師としての勤務年数、現在の病院での勤務年数、および現在の病棟での勤務年数についても、約何年か記述式での回答を求めた。

## 4. 結果

### 4-1. 各変数の作成・基礎的検討

各測定変数について、分析対象者の回答データから信頼性係数を中心として算出し、分析に用いることが妥当か、検証を行った。調査1と調査2で、同一の変数への回答を求めているが、本論文の観点は、先行要因としてリーダーシップの共有度、および業務環境（業務要求度）を捉え、その結果変数としてモラル、および勤続意欲を捉えることにある。このため、リーダーシップの共有度、および業務環境（業務要求度）については、調査1のデータを、モラルについては、調査2でのデータを用いて、信頼性についての検討を行った。

まず、リーダーシップの共有的発揮尺度について、調査1でのデータから信頼性係数を算出したところ、 $\alpha = .81$ と十分に高い信頼性を確認できた。次に、業務要求認知度については、測定項目が2項目であることから、信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ ）を用いて信頼性（項目間の集約性）を検討するよりも、単純相関係数を算出して考慮すべきと判断し、調査1でのデータについて、2項目の相関係数を算出したところ、 $r = .43$ という中程度の正の相関を確認できた。よって、2項目を集約して分析に使用できると判断した。モラル尺度については、モチベーターモラル、チームワーク、会合評価、および業績規範のそれぞれについて、信頼性係数を算出したところ、モチベーターモラル、チームワーク、および会合評価については、 $\alpha_s > .84$ と十分に高い信頼性係数を確認できた。ただし、業績規範については、4項目での信頼性係数は $\alpha = .58$ と低かった。このため、「病棟のスタッフには、はりつめた厳しい雰囲気がある」の1項目を除外し、3項目で改めて信頼性係数を算出したところ $\alpha = .72$ とある程度高い信頼性係数を確認できた。従って、業績規範については、3項目について平均点を算出して、以降の分析に用いることとした。

### 4-2. 予測の検討

最初に、各変数の平均点をTable 1に示した。リーダーシップの共有的発揮度と、モラルや勤続意欲との関連を検討するのに先立って、業務要求認知度を中央値折半し、業務要求を厳格であると認知している高群101名と、低群60名について、モラルおよび勤続意欲について比較を行った。その結果、モラルと、病院への勤続意欲については、有意な差は認められなかった ( $t_s < 1.03$ , ns)。ただし、看護師としての勤続意欲については、業務意欲低群の方が、業務要求高群よりも、有意に勤続意欲が高い傾向にあることが示された ( $t(157) = 1.70$ ,  $p < .10$ )。また、病棟への勤続意欲については、有意ではないものの、業務意欲低群の方が、業務要求高群よりも、勤続意欲が高い傾向にあることを示す周縁的な有意差が示された ( $t(157) = 1.60$ ,  $p = .11$ )。これらのことは、業

業務要求がより厳格であるという職場環境は、積極的に勤務し、業務を継続したいという意欲を減退させる可能性があることを示すものである。

Table 1 各変数の記述統計量

	全回答者			業務要求低群			業務要求高群		
	平均値	SD	度数	平均値	SD	度数	平均値	SD	度数
リーダーシップの共有的発揮度	3.73	(.69)	162						
業務要求認知度	2.86	(.99)	161						
病棟勤続意欲	4.69	(1.86)	176	4.90	(1.72)	60	4.41	(1.93)	99
病院勤続意欲	4.51	(2.00)	176	4.62	(1.91)	60	4.28	(2.06)	100
看護師勤続意欲	4.78	(1.82)	175	4.98	(1.72)	60	4.47	(1.89)	99
チームワーク	3.73	(.72)	179	3.66	(.75)	60	3.74	(.68)	101
モチベーションモラール	3.68	(.67)	179	3.62	(.66)	60	3.72	(.64)	101
会合評価	3.39	(.71)	177	3.44	(.66)	58	3.38	(.75)	101
業績規範	3.15	(.68)	179	3.23	(.65)	60	3.12	(.70)	101

次に、予測に基づき、リーダーシップの共有度と、モラール、および勤続意欲との関連を検討するため、各変数間の相関係数を算出し、Table 2 に示した。Table 2 に示した単純相関の結果を見ると、看護師としての勤続意欲を除き、病棟への勤続意欲との関連は $r=.15$  ( $p < .10$ ) と有意傾向に留まるものの、リーダーシップの共有度とはほぼ全ての結果変数とが、強くはないものの正の有意な相関関係にあることが示された。このことは、病棟において、リーダーシップが共有的に発揮されることで、各看護師の業務意欲が向上していることを伺わせる結果であった(仮説1支持)。

また、調査実施方法と分析対象者で示した通り、本検討では、分析対象を師長、副師長、主任を除く、一般看護師とした。これは、リーダーシップの効果を検討するために、役割上の中心的発揮者・当事者を除いた上で分析する事が、その効果を検証する上では適切であると考えたためである。ただし、調査回答者と分析対象者の年齢割合を見ると、40代以上の回答者が調査1で25.4%、調査2で24.3%であるのに対し、40代以上の分析対象者は14.6% (調査2時点)であった。このことは、分析対象者を、リーダーシップの影響を受けると想定した一般看護師に限定したことで、年齢層が低下したことを示している。師長、主任といった役職者を、リーダーシップ発揮の役割上の当事者として、分析対象者から除外したが、調査対象病院ではチームリーダーなど、主任と類似する役割が存在する。このような主任やチームリーダーといった役割は、看護師としての勤務経験年数を背景として、任命されることは明確である。このため、リーダーシップの自身の発揮の仕方への満足度が、上記の関連に反映されているといった影響を除外することを考え、連続変数として測定した看護師としての勤務年数(看護師経験年数)を統制変数とする、偏相関係数も算出した(Table 2 右上部分)。その結果、リーダーシップ共有度と、モラールの各変数、および病院への勤続意欲との関連は、看護師経験年数を統制してもなお、単純相関の場合と同様に認められた(仮説1支持)。

Table 2 リーダーシップの共有的発揮度と勤続意欲およびモラルとの相関係数

		共有的 発揮度	病棟 勤続意欲	病院 勤続意欲	看護師 勤続意欲	チーム ワーク	モチベーター モラル	会合評価	業績規範
共有的 発揮度	Pearson の 相関係数		.135	.267	.096	.158	.157	.226	.165
	有意確率 (両側)		.100	.001	.246	.054	.055	.006	.044
病棟 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.152		.606	.585	.572	.470	.415	.258
	有意確率 (両側)	.057		.000	.000	.000	.000	.000	.001
病院 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.249	.595		.527	.494	.542	.445	.284
	有意確率 (両側)	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000
看護師 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.085	.568	.521		.344	.488	.253	.220
	有意確率 (両側)	.288	.000	.000		.000	.000	.002	.007
チーム ワーク	Pearson の 相関係数	.180	.568	.481	.352		.533	.634	.394
	有意確率 (両側)	.024	.000	.000	.000		.000	.000	.000
モチベーター モラル	Pearson の 相関係数	.185	.457	.505	.460	.546		.472	.393
	有意確率 (両側)	.020	.000	.000	.000	.000		.000	.000
会合評価	Pearson の 相関係数	.250	.416	.407	.259	.639	.493		.461
	有意確率 (両側)	.002	.000	.000	.001	.000	.000		.000
業績規範	Pearson の 相関係数	.175	.251	.259	.241	.417	.418	.491	
	有意確率 (両側)	.028	.002	.001	.002	.000	.000	.000	

註. 右上段には看護師経験年数を統制変数とした偏相関係数 ( $N=147$ ) を、左下段には単純相関係数 ( $N=157$ ) を示す

次に、業務要求認知度の高低群別に、相関係数を算出し、Table 3, 4 に示した。Table 3 に示した業務要求低群での関連では、リーダーシップ共有度とチームワークとの間に有意な正の相関関係が示され ( $r=.28, p<.05$ )、リーダーシップ共有度と会合評価との間にも、有意な正の相関関係がある傾向が示された ( $r=.22, p<.10$ )。看護師経験年数を統制した場合には、リーダーシップ共有度とチームワークとの間に有意な正の相関関係にある傾向が示されるに留まった ( $r=.26, p<.06$ )

一方、業務要求認知度の高群については、リーダーシップ共有度とモチベーターモラル、会合評価、病院への勤続意欲との間に有意な正の相関関係が示され ( $r_s>.26, p<.01$ )、リーダーシップ共有度と業績規範、病棟への勤続意欲との間にも、有意な正の相関関係がある傾向が示された ( $r_s>.17, p<.10$ )。看護師経験年数を統制した場合でも、リーダーシップ共有度とモチベーターモラル、会合評価、および病院への勤続意欲との間に有意な正の相関関係があることが示された ( $r_s>.21, p<.05$ )。以上のTable



Table 3 業務要求認知が低い看護師におけるリーダーシップの共有的発揮度と勤続意欲およびモラルとの相関係数

		共有的 発揮度	病棟 勤続意欲	病院 勤続意欲	看護師 勤続意欲	チーム ワーク	モチベーター モラル	会合評価	業績規範
共有的 発揮度	Pearson の 相関係数		.099	.165	.112	.263	.070	.184	.142
	有意確率 (両側)		.482	.236	.423	.057	.619	.188	.309
病棟 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.135		.714	.604	.625	.607	.516	.297
	有意確率 (両側)	.316		.000	.000	.000	.000	.000	.031
病院 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.178	.702		.579	.696	.640	.573	.406
	有意確率 (両側)	.184	.000		.000	.000	.000	.000	.003
看護師 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.145	.612	.570		.553	.660	.458	.390
	有意確率 (両側)	.282	.000	.000		.000	.000	.001	.004
チーム ワーク	Pearson の 相関係数	.284	.643	.669	.558		.603	.674	.378
	有意確率 (両側)	.033	.000	.000	.000		.000	.000	.005
モチベーター モラル	Pearson の 相関係数	.118	.604	.624	.651	.602		.512	.448
	有意確率 (両側)	.383	.000	.000	.000	.000		.000	.001
会合評価	Pearson の 相関係数	.222	.546	.563	.471	.692	.533		.585
	有意確率 (両側)	.097	.000	.000	.000	.000	.000		.000
業績規範	Pearson の 相関係数	.193	.323	.392	.374	.399	.501	.602	
	有意確率 (両側)	.149	.014	.003	.004	.002	.000	.000	

註. 右上段には看護師経験年数を統制変数とした偏相関係数 ( $N=51$ ) を、左下段には単純相関係数 ( $N=57$ ) を示す

3, 4 から示された結果は、概ね仮説 2 を支持するものであった。

Table 4 業務要求認知が高い看護師におけるリーダーシップの共有的発揮度と勤続意欲およびモラルとの相関係数

		共有的 発揮度	病棟 勤続意欲	病院 勤続意欲	看護師 勤続意欲	チーム ワーク	モチベーター モラル	会合評価	業績規範
共有的 発揮度	Pearson の 相関係数		.168	.330	.106	.127	.220	.283	.170
	有意確率 (両側)		.108	.001	.311	.223	.034	.006	.103
病棟 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.171		.546	.558	.555	.421	.373	.226
	有意確率 (両側)	.092		.000	.000	.000	.000	.000	.029
病院 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.305	.527		.498	.364	.472	.386	.189
	有意確率 (両側)	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.070
看護師 勤続意欲	Pearson の 相関係数	.061	.530	.482		.230	.441	.151	.132
	有意確率 (両側)	.552	.000	.000		.026	.000	.148	.206
チーム ワーク	Pearson の 相関係数	.157	.536	.363	.242		.469	.628	.397
	有意確率 (両側)	.124	.000	.000	.016		.000	.000	.000
モチベーター モラル	Pearson の 相関係数	.272	.379	.433	.374	.485		.468	.316
	有意確率 (両側)	.007	.000	.000	.000	.000		.000	.002
会合評価	Pearson の 相関係数	.304	.359	.336	.154	.624	.485		.394
	有意確率 (両側)	.002	.000	.001	.131	.000	.000		.000
業績規範	Pearson の 相関係数	.193	.191	.171	.149	.424	.369	.429	
	有意確率 (両側)	.057	.060	.093	.142	.000	.000	.000	

註. 右上段には看護師経験年数を統制変数とした偏相関係数 ( $N=91$ ) を、左下段には単純相関係数 ( $N=98$ ) を示す

## 5. 考察

本研究の基本的な予測は、フォロワー間でのリーダーシップの共有度が高いほど、フォロワーは集団活動に積極的に携わる（仮説1）というものであり、上述したように、概ね予測を支持する結果が明らかになった。また、業務要求が厳格であるなど、職場環境が困難な状況であるほど、リーダーシップの共有的発揮度と、フォロワーのモラルおよび勤続意欲との間に正の相関関係がより顕著に認められる（仮説2）という予測についても、概ね支持する結果が得られた。

以上の結果は、Veccio et al. (2010) や van Knippenberg et al. (2004)、あるいは淵上 (2002) といった複数の研究者が指摘している、フォロワーに注目したリーダーシップ研究の重要性を支持する結果である。

また、今回、状況要因として扱った業務要求認知度は、Table 1 に示したように、勤続意欲を低下させるなど、厳しい職場環境にフォロワーがおかれていることを表す指標である。つまり、勤続意欲を低下させるような状況において、より有効なリーダーシップの発揮形態として、権限委譲を行うような共有的なリーダーシップの発揮形態が、病院への勤続意欲や、モチベーターモラル、そして会合評価といった仕事意欲を高めるような関連があることを明らかにできた。縦断的な調査を行った上での、分析結果であり、この結果はある程度の頑健さを持つものと言えるだろう。

ただし、高低群に分割したことで、低群の分析対象者は約50名と少ないため、有意性に依拠して相関関係を吟味するよりも、相関係数の大きさに注目して、業務要求認知度の高低群の対比を行う必要がある。だが、この点に注意して、Table 3 と Table 4 に示した相関係数を対比しても、業務要求認知度が高く厳格な職場環境であると捉えている高群の方が、低群の場合よりも、リーダーシップ共有度と勤続意欲、モラルとのより高い正の相関係数が示されていることが確認できた。

最後に、本研究の限界と問題点についても触れておく。本研究は、フォロワーである看護師の認知に依拠した検討である。多くのリーダーシップ研究が、リーダーのリーダーシップに関する評価を、フォロワーの評価・認知に基づいて行っていることは事実であるものの、リーダー側の視点に立った検討も必要であると思われる。今回の検討結果は、フォロワーである一般看護師が権限を持ち、リーダーシップを発揮することが、病棟の、集団全体の、活動性を高める可能性を示し得た点で、有益であると思われる。一方で、フォロワーが積極的にリーダーシップを発揮するという状況は、リーダーにとって見れば、自身の役割を回避した状況であるとも認識されるかもしれない。果たすべき役割や責任を負うことがリーダーには求められる。同時に、フォロワーの側にとっても、リーダーシップや権限を任せ過ぎる状況は、フォロワーとしての役割からすれば過負担な状況であり、ストレスを生じさせることも容易に想像することができる。このように考えれば、リーダーにとっても、フォロワーにとっても、必ずしも共有的なリーダーシップの発揮がポジティブな影響のみを与えるとは、言い難い。よって、リーダーの側に焦点を当てた検討が今後必要であり、またどの程度の、どのようなリーダーシップの共有や権限委譲が、リーダーにとって、フォロワー、そして集団にとって有効であるのかという視点での、さらなる研究の展開が必要であると思われる。

いずれにしても、本研究で得られた結果は、医療現場で特に問題とされる医療ミスなどの防止・抑制にも、権限委譲や共有的なリーダーシップの発揮が有効な可能性を示す端緒となるものであろう。

## 引用文献

- 淵上克義 (2002). リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版
- 蜂屋良彦 (1999). 集団の賢さと愚かさ：小集団リーダーシップ研究 ミネルヴァ書房
- 金井壽宏 (1991). 変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動 白桃書房
- 高口央・坂田桐子・早瀬良 (2009). リーダーシップの共有認知とアイデンティティのモラルへの影響 日本社会心理学会第50回大会日本グループ・ダイナミックス学会第56回大会合同大会発表論文集 924-925.
- 三隅二不二 (1978). リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- 三隅二不二・篠原弘章・杉万俊夫 (1976). 地方官公庁における行政管理・監督者のリーダーシップ行動測定法とその妥当性 実験社会心理学研究, 16, 77-98.
- 永田良昭 1965a 集団の体制化に及ぼす課題の困難度の効果 I. 心理学研究, 36 (4), 197-201
- 永田良昭 1965b 集団の体制化に及ぼす課題の困難度の効果 II. 心理学研究, 36 (6), 321-325
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140.
- 田中堅一郎 (2004). 従業員が自発的に働く職場を目指すために ナカニシヤ出版
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., and Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Veccio, R. P., Jsutin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.

## 註

- 註1. 本研究の調査データは、科学研究費補助金（研究代表者高口，若手研究（B）「病院組織におけるリーダーシップの共有型発揮形態の検討」課題番号21730496）の助成を受けて実施した調査の一部である
- 註2. 調査の実施に際しては、広島大学大学院総合科学研究科博士課程前期1年外浦千加さん、調査計画の立案、また実施に際して、岡山大学大学院保険学研究科の早瀬良助教と広島大学大学院総合科学研究科の坂田桐子教授に多大なご助力を頂いた。あわせて、調査にご協力頂いた看護師のみなさんに、記して謝意を表したい。