

## 研究論文

# 看護師長のリーダーシップおよびキーパーソンは 看護師のフォロワーシップとどう関連するのか

西之坊 穂

## How A Chief Nurse' s Leadership and Key Person Relate to Nurses' Followership

Minoru NISHINOBO

### 【ABSTRACT】

The purpose of this study was to clarify two things exploratory and quantitatively. The first purpose was to show how the exist of key person relate to nurses' followership. The second purpose was to show how a chief nurse' s leadership and the exist of key person influenced on nurses' followership. As a result of the analysis, the following two results were obtained. Firstly, nurses' followership (active behavior) and followership (supportive behavior) were higher by the exist of key person statistically. Secondly, a chief nurse' s leadership and the exist of key person influenced on nurses' followership independently. So Independent model was supported. The significance of this study is to be shown that the exist of key persons who aren' t the interaction between leaders and followers, had related to nurses' followership positively.

### キーワード

・看護師、フォロワーシップ、看護師長、リーダーシップ、キーパーソン

## 1. 本研究の背景と目的

病院看護の現場は患者の多種多様なニーズの変化やIT技術の進展、社会的要請の変化、新型コロナウイルスによるパンデミックなどにより、非常に複雑な様相を示している。このような複雑化・多様化する看護の現場では、看護師長未満の看護師スタッフ（以下、看護師）は指示の遵守を求められるだけでなく、自ら考えて主体的に行動することが求められるようになってきている。すなわち、従来よりもフォロワーシップの発揮が求められる環境になっている。看護管理の分野では近年看護師のフォロワーシップが注目されてきているが、ほとんど研究蓄積がない状況である。

これまでの我が国におけるフォロワーシップ研究の対象は主に民間企業で働くビジネスパーソンであった。しかし病院は民間企業と異なり営利を目的とせず、人間の健康を守るという公共的な上位目的を有している（松山 2018）。そのため看護師の取るべき行動がビジネスパーソンの行動とは異なる可能性があることが指摘されている。さらに、看護師は専門職であり、その専門性に基づく影響力を通じてフォロワーシップを発揮していることから、ビジネスパーソンとは異なるフォロワーシップを発揮している可能性が考えられる<sup>1</sup>。したがって、我が国における看護師のフォロワーシップの研究蓄積が求められている。

加えて、我が国における既存のフォロワーシップ研究は、主にフォロワーである部下がリーダーである上司に効果的な影響を与えることで組織に貢献するという主従関係内で研究が行われてきた。このような組織内のタテの関係による議論だけでは実態に沿わないと考えられる。なぜなら、病院内はチーム医療が行われており、組織内の職位というフォーマル組織に基づく主従関係の相互作用だけでなく、看護師がキーパーソンだと認知する専門性の高い人材などの存在が看護師に影響力を及ぼしている可能性が考えられるからである。実際、筆者がインタビュー調査を行う中で、経験と知識が豊かで人間性の優れた准看護師の存在が看護師のフォロワーシップ行動に影響を及ぼしていた。

そこで、本研究ではキーパーソンと看護師のフォロワーシップの関連に焦点をあて、(1) 看護部門の役職による主従関係に関連しない看護師がキーパーソンだと認知している人材が存在する場合と存在しない場合で看護師のフォロワーシップの発揮が異なるのか、(2) 看護師長のリーダーシップおよびキーパーソンが看護師のフォロワーシップにどのように関連しているのか、を探索的かつ実証的に明らかにすることを目的とする。

## 2. 先行研究のレビュー

### 2.1 キーパーソンに関する先行研究

遠藤（1998）は、地方行政における組織戦略の日米比較をキーパーソンの視点で分析してい

---

<sup>1</sup> French and Raven (1959) は影響力の源泉を5つに分類しており、そのうちの1つが「専門性の影響力」である。

る。遠藤（1998）は、キーパーソンを「組織内外の他者とのネットワーキング<sup>2</sup>」の中で、新しい価値観を提示し、その価値観に基づいて、仕事や組織を革新していくことのできる人材（p.7）」と規定し、リーダー・フォロワーという概念ではなくキーパーソンという概念が地方行政には必要であると主張している。日本ではトップマネジメントを含む職員を対象に、任意の12市町でアンケートを201配布し、9団体152の有効回答（回収率75.6%）を得た。一方、アメリカでは3市でシティーマネジャーを含む職員を対象に、アンケートおよびインタビューで意識調査を行った。設問項目はキーパーソンの要件、キーパーソンの必要性とその存在、キーパーソンの活用・育成・採用戦略の実態と意向、組織文化との関連、勤務条件と満足感、幸福感、業績に対する主観的評価など42項目で日米ともに同じ質問票を使用した。アンケートの結果、「キーパーソンの必要性」は「大いに」と「多少」で日本が98%、アメリカが94%であり、回答者のほとんどがキーパーソンは必要だと回答していた。また、「キーパーソンの存在」は「大いに」と「多少」で日本が65%、アメリカが92%であり、日本でも半数以上が職場にキーパーソンが存在していると回答していた。また、アメリカはかなり高い割合で存在していると回答していた（表1）。この結果から、我が国においてもキーパーソンが存在し、その必要性がある可能性が確認できた。よって、看護師が所属する病院組織内においてもキーパーソンが存在する可能性があると考えられることができる。

表1 キーパーソンの必要性と存在

	日本全体		アメリカ全体	
	キーパーソン必要	キーパーソン存在	キーパーソン必要	キーパーソン存在
大いに	0.58	0.07	0.77	0.41
多少	0.40	0.58	0.17	0.51
あまり	0.02	0.30	0.06	0.08
全く	0.00	0.05	0.00	0.00

注1) 市役所全体の回答

注2) 表中の数値は百分率

(出所) 遠藤（1998）, p.11 より

では、看護師が勤務する病院組織内にはどのようなキーパーソンが存在すると考えられるだろうか。遠藤・小野寺（2011）はマックス・ウェーバーにおける支配の社会学、デュルケームの社会学およびピアジェの理論構成<sup>3</sup>を用いてキーパーソンを類型化した（表2）。遠藤・小野寺（2011）によると、専門志向型キーパーソンは、職位の制約を受けながらも自己の専門知識や技術に依拠して、仕事を進めようとする。と説明されている。本研究で注目する看護師は、病院組織の中で様々な専門職などとの協同作業によって患者のケアを日々行っている。し

<sup>2</sup> ネットワークとは、諸個人の自発的な相互関係を意味し、ネットワーキングとは、その行為様態である（遠藤1998）。

<sup>3</sup> 作田（1972）によれば、ピアジェは規範を「権威」と「規約」の2つに分け、「拘束」は「権威」に基礎づけられ、「規約」は「協同」から形成されるとしている。

たがって、本研究で想定するキーパーソンは、連帯志向型キーパーソンの中の専門志向型キーパーソンであり、表2にあるように、専門知識や技術によって社会や地域に貢献する人材であり、看護師に対して対等かつ開かれたコミュニケーションで接している人材だと考えている。

表2 キーパーソンの類型化

キーパーソンの類型	対人関係の特徴、規範	構成要件
(1) 支配志向型キーパーソン	(権威、拘束)	(拘束的要件)
①合法志向型キーパーソン	上司一部下	制定規則、職位
②伝統志向型キーパーソン	主人一臣民	伝統的人格、前例踏襲
③カリスマ志向型キーパーソン	指導者一帰依者	指導者の使命・啓示
(2) 連帯志向型キーパーソン	(規約、協同)	協同的要件
①専門志向型キーパーソン	対等、開かれたコミュニケーション、新しい価値観の創造 (イノベーション)	専門知識、技術、地域に尽くす、社会的価値の創造
②日常志向型キーパーソン	対等、新しい価値の創造、実践コミュニケーション形成	相互尊敬、魅力

(出所) 遠藤・小野寺 (2011), p.42 より

## 2.2. フォロワーシップに関する先行研究

我が国のフォロワーシップ研究は少しずつではあるが研究が蓄積されつつあるものの、定義に関しては統一的な見解がとられていない(西之坊 2019; 小野 2013; Favara 2009)。しかし、「影響力パラダイム」に依拠する定義が多数を占めている (松山, 2016)。たとえば、西之坊・古田 (2013) はフォロワーシップを「組織のゴールをリーダーと共有し、フォロワーがそのゴールに向かって行動することで直接的または間接的にリーダーや組織に対して発揮される影響力」と定義している。先述のように、本研究はキーパーソンが看護師のフォロワーシップに及ぼす影響など、影響力パラダイムに依拠した議論を行うため西之坊・古田 (2013) の定義に基づいて以降の議論を進めることにする。

次に、フォロワーシップの先行変数に関する国内外のレビューを行う。これまで研究者がフォロワーシップへの影響要因で明らかにしてきたのは、組織的影響要因と個人的影響要因である。組織的影響要因では、フォロワーシップは、上司の率いる組織の規模と正の相関 (渡部 2020)、企業規模と負の相関 (松山 2016) があった。また、個人的影響要因では、役職の高さ (西之坊 2019, 2022; 松山 2016; Dixon and Westbrook 2003)、学歴 (松山 2016)、エンパワーメント (西之坊 2019; Fujita, Aji and Kyaw 2009)、情緒的コミットメント (西之坊 2014; 西之坊 2015; 渡部 2020)、リーダーシップ (M 行動)<sup>4</sup> (西之坊 2014; 松山 2015, 2016)、年齢 (松山 2016; 渡部 2020)、看護経験年数 (西之坊 2022)、リーダーの長期計画 (Brumm and Drury 2013)、中間管理職のマネジメント行動 (厳格・厳密なマネジメント行動、信頼・承認のマネジメント行動) (パーソル総合研究所 2020)、上司への信頼 (渡部 2020) などがフォロ

<sup>4</sup> 三隅 (1984) が提唱する PM 理論 (P 行動: Performance behaviors, M 行動: Maintenance behaviors) が用いられている。

ワーシップのすべての下位次元あるいは一部と正の関係であった。一方で、リーダーシップ（P行動）はフォロワーシップの下位次元の一部と負の関係であった（松山 2015）。また性差に関しては男性の方が女性よりフォロワーシップを発揮している（西之坊 2022; Fujita, Aji and Kyaw 2009）研究結果もあれば、女性の方が男性よりもフォロワーシップを発揮している（松山 2016）研究結果もあり、統一された結果とはなっていない。

これまで見てきたように、フォロワーシップへ影響を及ぼす対象者は上司であるリーダーがほとんどであり、リーダーの行動によるリーダーシップやマネジメントがどのようにフォロワーシップへ影響を及ぼすのかについて研究が行われてきた。ところが、キーパーソンのようにリーダー以外の第三者がフォロワーシップに影響を及ぼす研究は管見の限り行われていない。よって、より精緻にフォロワーシップ現象を詳らかにするために、キーパーソンの存在に注目したいと考えている。

### 2.3. 課題

以上のレビューから以下の課題を指摘することができる。

第1に、西之坊（2022）<sup>5</sup>を除けばフォロワーシップ研究の調査対象者のほとんどはビジネスパーソンである。先述の通り、看護師が働く病院組織は民間企業と異なり営利を目的としておらず、人間の健康を守るという公共的な上位目的を有している。すなわち、組織の目的が異なると、フォロワーが組織やリーダーに対して取るべき行動が異なる可能性が考えられる。また、専門職である看護師は、その専門性に基づく影響力を通じてフォロワーシップを発揮していると考えられる。よって、看護師のフォロワーシップを研究することは、フォロワーシップ論をより深化させるうえで重要である。

第2に、これまで議論されてきたフォロワーシップ研究は、フォーマル組織内の職位に基づく主従関係に依るものがほとんどであった。しかしながら、ホーソン実験で明らかにされたようにインフォーマル組織内の人物がフォロワーのパフォーマンスに影響を及ぼすことが十分に考えられる。すなわち、看護師がキーパーソンだと認知する人材が、看護師のフォロワーシップに影響を及ぼす可能性が否定できない。したがって、本研究では看護師長と看護師の主従関係にキーパーソンを加えて探索的に検討することでフォロワーシップという現象をより詳らかにしたいと考えている。

これまでの議論から、本研究ではキーパーソンと看護師のフォロワーシップとの関連に焦点をあて、(1) 看護部門の役職による主従関係に関連しない看護師がキーパーソンだと認知している人材が存在する場合と存在しない場合で看護師のフォロワーシップの発揮が異なるのか、(2) 看護師長のリーダーシップおよびキーパーソンが看護師のフォロワーシップにどのように影響を及ぼしているのか、を探索的かつ実証的に明らかにする。

---

<sup>5</sup> 西之坊（2022）は看護師長未満の看護師を調査対象としている。

### 3. 調査

本調査はインターネット調査会社を通じて2021年2月24日から2月26日にかけて実施された<sup>6</sup>。調査に関しては任意であり、個人情報の取り扱いについての説明を一読のうえ実施された。アンケート調査対象は、100床以上すなわち中規模以上の病院に常勤で勤務する看護師長未満の看護師とした。本研究では、看護師長未満の看護師が発揮するフォロワーシップを研究対象とし、看護師長以上のフォロワーシップは今後の課題とした。その理由は、看護師長は看護師スタッフを統括するマネジメント業務の役割を担うようになるからである。また、中規模以上の病院に勤務する常勤看護師に注目した理由は、看護師長と看護師の役割が明確に分かれており、組織化されていると考えたからである。なお、最終的な分析対象数は306であった。

#### 3.1. 測定項目

アンケートは、基本属性、情緒的コミットメント、リーダーシップ (P行動、M行動)、看護師のフォロワーシップ (改善提案行動、配慮行動、サポート的行動) およびキーパーソンの有無で構成されている。なお、基本属性では性別、役職の有無、病床数、キーパーソンの有無、看護師経験年数を確認した。また、キーパーソンの存在については「あなたの職場で役職などによらない、影響力のある看護師のキーパーソンはいますか」と問うている。

##### (1) リーダーシップ

リーダーシップの測定尺度は三隅(1984)が提唱したPM理論を用いた。なぜなら、既存のフォロワーシップ研究の分析で用いられたリーダーシップの測定尺度がPM理論に基づくものが多くあり、既存研究と本研究が比較可能となるからである。よって、P行動に関連する質問項目8つとM行動に関連する質問項目8つについては吉田(編)(2016)の測定尺度を用いた。「今のあなたの上司である看護師長について次の5つのいずれかでご回答ください。」という教示のもと、「1:全くそう思わない」、「2:そう思わない」、「3:どちらでもない」、「4:そう思う」、「5:とてもそう思う」の5件法で回答を求めた。

##### (2) フォロワーシップ

看護師のフォロワーシップの測定尺度は、西之坊(2022)を用いた。なぜなら、我が国における影響力パラダイムに依拠する看護師のフォロワーシップ測定尺度は西之坊(2022)しか存在しないためである。西之坊(2022)では看護師のフォロワーシップは「改善提案行動」、「積極的行動」、「サポート行動」の3つの下位次元で構成されている。それぞれの下位次元の具体的な質問項目は、「改善提案行動」は、「職場環境を改善するためなら看護師長の行為を指摘しますか」や「看護師長の反対をものともせず、自分の提案を通そうとしますか」など18項目

<sup>6</sup> 調査方法はインターネット調査、調査地域は全国、標本設計は300サンプル(3つの年代で均等割付)、標本抽出は調査モニターの登録属性より本調査を実施した。

からなる。「積極的行動」は、「仕事を円滑に進めるため人間関係を重視した行動をとっていますか」や「専門知識に基づく積極的な行動をとっていますか」など7項目からなる。最後に「サポート行動」は、「看護師長の仕事を積極的にサポートをしますか」や「看護師長の顔を立てるため、些細なことでも報告していますか」など6項目からなる。これらの質問項目を、「あなたが普段とる行動について次の5つのいずれかでご回答ください。」という教示のもと、「1: 全くしない」、「2: ほとんどしない」、「3: 時々する」、「4: よくする」、「5: いつもする」の5件法で回答を求めた。

### (3) 情緒的コミットメント

情緒的コミットメントの尺度は Allen & Meyer (1996) の測定尺度を用いた。なぜなら、我が国の影響力パラダイムに依拠するフォロワーシップ研究で Allen & Meyer (1996) がよく用いられているからである。具体的な質問項目は「私の仕事生活（キャリア）の残りを、今の病院で過ごせたら、とても幸せだ」など6項目を「今のあなたの上司である看護師長について次の5つのいずれかでご回答ください。」という教示のもと、「1: 全くそう思わない」、「2: そう思わない」、「3: どちらでもない」、「4: そう思う」、「5: とてもそう思う」の5件法で回答を求めた。

#### 4. 結果

回答者の基本属性に関して、性別は男性が34名(11.1%)、女性が272名(89.9%)で女性看護師が約9割を占めていた。次に役職は役職あり73名(23.9%)、役職なしが233名(76.1%)で大半が役職のない看護師であった。病床数は、100～499床が194名(63.4%)、500床以上が112名(36.6%)、キーパーソンあり187名(61.1%)、キーパーソンなしが119名(38.9%)であり、回答した看護師の過半数がキーパーソンは存在すると回答していた。看護師の6割以上がキーパーソンの存在を認知していた結果は本研究において非常に重要な要素である。次に看護経験年数は、0～4年が38名(12.4%)、5～9年が91名(29.7%)、10～14年が53名(17.3%)、15～19年が59名(19.3%)、20～24年が52名(17.0%)、25～29年が13名(4.2%)であった(表3)。

表3 基本属性 (N=306)

		N	%
性別	男性	34	11.1
	女性	272	88.9
役職	役職あり	73	23.9
	役職なし	233	76.1
病床数	100～499床	194	63.4
	500床以上	112	36.6
キーパーソン	キーパーソンあり	187	61.1
	キーパーソンなし	119	38.9
看護経験年数	0～4年	38	12.4
	5～9年	91	29.7
	10～14年	53	17.3
	15～19年	59	19.3
	20～24年	52	17.0
	25～29年	13	4.2

##### 4.1. リーダーシップの因子分析と得点化

リーダーシップの質問項目16項目について、天井効果とフロア効果において各質問項目に問題がないことを確認した。次に、探索的因子分析(因子抽出法:主因子法、回転法:Kaiserの正規化を伴うプロマックス法)を行った。

分析の結果、いずれの因子に対しても因子負荷量が0.4を満たさなかった質問項目が3つあったため、その質問項目を除いて再度因子分析を行った。因子数の決定数に関しては、固有値が1以上であることを条件とした。因子分析の結果を表4に示す。

次に、得られた因子の項目について信頼性の検討を行った。信頼性の指標としては、Cronbachの $\alpha$ 係数を用いた。第1因子は $\alpha = .89$ 、第2因子は $\alpha = .73$ であり、一定以上の信頼



看護師長のリーダーシップおよびキーパーソンは看護師のフォロワーシップとどう関連するのか

性が確認できたため、尺度が妥当であると判断した。よって、以降の分析では因子分析で抽出された2因子構造を用いることとし、各因子を構成する項目回答の平均値を変数値とした。

表4 リーダーシップの因子分析結果（主因子法・プロマックス回転）

	因子		先験次元
	M行動	P行動	
部下を支持してくれる	.848	-.067	M行動
部下を信頼している	.835	-.134	M行動
部下を公平にとり扱ってくれる	.794	-.074	M行動
個人的な問題に気を配る	.734	.133	M行動
すぐれた仕事をしたときに認めてくれる	.706	.085	M行動
仕事のことで看護師長と気軽に話せる	.690	-.186	M行動
職場の問題で部下の意見を求める	.638	.076	M行動
昇進、昇給など将来に気を配る	.461	.224	M行動
規則について必要以上に言及する	-.125	.655	P行動
仕事の進み具合についての報告を求める	.312	.618	P行動
仕事量について必要以上に言及する	-.133	.589	P行動
所定の時間までに完了するように要求する	.046	.587	P行動
仕事のやり方について指摘される	.015	.557	P行動
負荷量平方和	4.31	1.96	
因子寄与率(%)	33.18	15.05	
累積因子寄与率(%)	33.18	48.23	
因子間相関	0.05		

#### 4.2. フォロワーシップの因子分析と得点化

看護師のフォロワーシップ測定尺度は西之坊（2022）の質問項目を用いることにした。これらの質問項目に関して天井効果とフロア効果に問題がないことを確認した。西之坊（2022）は看護師のフォロワーシップ測定尺度を開発するプロセスでいずれの因子に対しても因子負荷量が0.4を満たさなかった質問項目や複数の因子に対して0.4以上の因子負荷量がある質問項目を削除したうえで探索的因子分析を行った。分析の結果、4因子構造となり第4因子は「問17\_リスクを未然に防止するため、どんな些細なことでも看護師長に相談していますか」という1つの質問項目となったため、3因子構造に設定して再度探索的因子分析（因子抽出法：主因子法、回転法：Kaiserの正規化を伴うプロマックス法）を行っている。その結果、第4因子の質問項目は第2因子に取り込まれる形となった（表5）。しかし、この方法だけでは西之坊（2022）で開発された看護師のフォロワーシップの測定尺度のモデルが妥当なのかどうかに課題が残されている。したがって、本研究では確証的因子分析も行うことにした。

確証的因子分析の結果、西之坊（2022）の探索的因子分析結果に基づくモデルと問17を除いたモデルを検証した。表6を見ると、GFIとAGFIがより高く、RMSEAが最も低いのは

問17を除去したモデルであった。また、どの適合度指標も許容範囲の範疇にあると判断し、本研究では問17を除いた3因子モデルを採用することにした。

表5 フォロワーシップの因子分析結果 (主因子法・プロマックス回転)

	因子		
	改善提案行動	配慮行動	サポート行動
職場環境を改善するためなら看護師長の行為を指摘しますか	0.89	-0.16	-0.01
看護師長の反対をもとめず、自分の提案を通そうとしますか	0.83	-0.24	-0.01
看護師長を動かすために他の人々を活用しますか	0.78	0.03	-0.10
タブーな問題にも果敢に立ち向かいますか	0.74	0.10	-0.07
現場の事情を伝えたくて看護師長の要求を断りますか	0.72	0.09	-0.12
同僚や後輩が看護師長に言えない意見を拾って看護師長にぶつけますか	0.69	0.03	0.07
看護師の離職要因を取り除くため、看護師長に改善を求めますか	0.69	-0.13	0.09
自分の評価が下がることになっても、正しいと判断した自分の意見を主張していますか	0.67	0.23	-0.21
看護師長のアイデアやプランのメリットとリスクの両面から批判的に指摘していますか	0.65	-0.02	0.13
提案内容の有効性を看護師長に納得してもらうため説得しますか	0.62	0.03	0.21
病院の経営的視点を持って看護師長に提案しますか	0.61	-0.01	0.16
看護師長を説得するため関係者に相談しますか	0.61	0.14	-0.06
病院全体の視点で病院のためになる意見を看護師長に伝えますか	0.59	-0.02	0.22
自分の提案を通すため、メリット・デメリットを看護師長に説明して判断してもらいますか	0.58	0.12	0.11
新しいアイデアを自主的に考え出し、積極的に打ち出していますか	0.58	0.16	0.05
プリセプター制度など看護師の育成に関する制度の改善を看護師長に求めますか	0.53	-0.04	0.28
看護師間の人間関係の改善を看護師長に求めますか	0.52	0.01	0.23
自分自身の立場(役割や役職)に基づいて看護師長に提案しますか	0.49	0.15	0.15
仕事を円滑に進めるため人間関係を重視した行動をとっていますか	-0.08	0.81	-0.11
専門知識に基づく積極的な行動をとっていますか	0.10	0.68	-0.06
自分がまったく認められなくても、周囲の手助けをしていますか	0.22	0.63	-0.23
看護師長の出す要求、目的を理解し、それに見合うように一生懸命働いていますか	-0.11	0.63	0.18
看護師長の時間を無駄にしないように、もちかける相談事項を判断していますか	-0.15	0.55	0.24
自分の評価の長所も短所も積極的かつ正直に認めていますか	0.08	0.54	0.01
<b>問17 リスクを未然に防止するため、どんな些細なことでも看護師長に相談していますか</b>	<b>0.05</b>	<b>0.51</b>	<b>0.22</b>
看護師長の仕事を積極的にサポートをしますか	0.01	0.09	0.73
看護師長の顔を立てるため、些細なことでも報告していますか	-0.17	0.35	0.55
看護師長に声をかけて早く帰ってもらっていますか	0.18	-0.16	0.54
看護師長の見解を補充していますか	0.16	0.07	0.53
同僚に看護師長のサポートをするように働きかけていますか	0.31	-0.18	0.49
看護師長と同じ問題意識をもって行動していますか	0.14	0.21	0.46
負荷量平方和	8.22	3.26	2.47
因子寄与率(%)	38.86	7.72	2.98
累積因子寄与率(%)	38.86	46.58	49.56
因子間相関			
	第2因子	.464**	
	第3因子	.705**	.527**

注) \*\*p<0.01

(出所) 西之坊 (2022) を参考に筆者一部修正

注) キーとなっている問17の質問項目は太字で示している。

表6 モデルの適合度

モデル	GFI	AGFI	RMSEA	AIC
3因子				
全項目	0.841	0.817	0.060	1029.159
問17を除去	0.852	0.829	0.056	907.963

次に、あらためて問17を除いたフォロワーシップの質問項目について探索的因子分析を行った(表7)。

看護師長のリーダーシップおよびキーパーソンは看護師のフォローシップとどう関連するのか

表7 フォロワーシップの因子分析結果（問17を除去）

	因子		
	改善提案行動	配慮行動	サポート行動
職場環境を改善するためなら看護師長の行為を指摘しますか	0.88	-0.15	-0.02
看護師長の反対をものともせず、自分の提案を通そうとしますか	0.82	-0.23	-0.01
看護師長を動かすために他の人々を活用しますか	0.77	0.02	-0.09
タブーな問題にも果敢に立ち向かいますか	0.74	0.09	-0.06
現場の事情を伝えたくて看護師長の要求を断りますか	0.73	0.08	-0.13
自分の評価が下がることになっても、正しいと判断した自分の意見を主張していますか	0.69	0.22	-0.22
同僚や後輩が看護師長に言えない意見を拾って看護師長にぶつけますか	0.69	0.02	0.08
看護師の離職要因を取り除くため、看護師長に改善を求めますか	0.68	-0.14	0.10
看護師長のアイデアやプランのメリットとリスクの両面から批判的に指摘していますか	0.63	-0.01	0.14
提案内容の有効性を看護師長に納得してもらうため説得しますか	0.62	0.02	0.21
病院の経営的視点を持って看護師長に提案しますか	0.61	-0.01	0.16
看護師長を説得するため関係者に相談しますか	0.60	0.14	-0.06
自分の提案を通すため、メリット・デメリットを看護師長に説明して判断してもらいますか	0.58	0.12	0.12
病院全体の視点で病院のためになる意見を看護師長に伝えますか	0.57	-0.02	0.24
新しいアイデアを自主的に考え出し、積極的に打ち出していますか	0.57	0.16	0.06
プリセプター制度など看護師の育成に関する制度の改善を看護師長に求めますか	0.53	-0.04	0.28
看護師間の人間関係の改善を看護師長に求めますか	0.51	0.00	0.25
自分自身の立場（役割や役職）に基づいて看護師長に提案しますか	0.48	0.13	0.18
仕事を円滑に進めるため人間関係を重視した行動をとっていますか	-0.07	0.79	-0.08
専門知識に基づく積極的な行動をとっていますか	0.11	0.68	-0.05
看護師長の出す要求、目的を理解し、それに見合うように一生懸命働いていますか	-0.12	0.62	0.22
自分がまったく認められなくても、周囲の手助けをしていますか	0.23	0.60	-0.20
自分の評価の長所も短所も積極的かつ正直に認めていますか	0.07	0.55	0.02
看護師長の時間を無駄にしないように、もちかける相談事項を判断していますか	-0.15	0.54	0.26
看護師長の仕事を積極的にサポートをしますか	-0.01	0.07	0.75
看護師長の顔を立てるため、些細なことでも報告していますか	-0.16	0.32	0.56
看護師長の見解を補完していますか	0.15	0.07	0.54
看護師長に声をかけて早く帰ってもらっていますか	0.17	-0.16	0.54
同僚に看護師長のサポートをするように働きかけていますか	0.28	-0.16	0.51
看護師長と同じ問題意識をもって行動していますか	0.14	0.20	0.47
負荷量平方和	8.12	2.88	2.54
因子寄与率(%)	39.16	7.45	3.07
累積因子寄与率(%)	39.16	46.62	49.69
因子間相関			
	第2因子	.427**	
	第3因子	.705**	.483**

注) \*\*p<0.01

第1因子は、「職場環境を改善するためなら看護師長の行為を指摘しますか」や「看護師長の反対をものともせず、自分の提案を通そうとしますか」など、看護師長に職場環境の改善などを促す提案行動に関わる諸項目が高い因子負荷量を示していることから「改善提案行動」と命名した。

第2因子は、「仕事を円滑に進めるため人間関係を重視した行動をとっていますか」、「専門知識に基づく積極的な行動をとっていますか」や「看護師長の出す要求、目的を理解し、それに見合うように一生懸命働いていますか」など、円滑に仕事を進めるために看護師長などに対して配慮した行動に関わる諸項目が高い因子負荷量を示していることから「配慮行動」と命名した。

第3因子は、「看護師長の仕事を積極的にサポートをしますか」や「看護師長の顔を立てる

ため、些細なことでも報告していますか」など、看護師長を支えるために看護師長をサポート行動に関わる諸項目が高い因子負荷量を示していることから「サポート行動」と命名した。

次に、得られた因子の項目について信頼性の検討を行った。信頼性の指標としては、Cronbachの $\alpha$ 係数を用いた。第1因子は $\alpha = .95$ 、第2因子は $\alpha = .81$ 、第3因子は $\alpha = .82$ であり、高い信頼性が確認できたため、尺度が妥当であると判断した。よって、以降の分析では因子分析で抽出された3因子構造を用いることとし、各因子を構成する項目回答の平均値を変数値とした。

次に、各因子の平均とばらつきの特徴を確認するため、リーダーシップ、フォロワーシップの記述統計量を表8に示す。表8の通り、フォロワーシップ（配慮行動）は他の2つの下次元と比較すると平均値が3.20と最も高く、看護師が一番取りやすいフォロワーシップ行動だと思われる。逆にフォロワーシップ（改善提案行動）は平均値が2.47と最も低かった。なお、分布のばらつきについてはフォロワーシップの3つの下次元においてほとんど差が見られなかった。

表8 リーダーシップ、フォロワーシップの記述統計量

	平均値	標準偏差	最小値	最大値
リーダーシップ (M行動)	3.13	0.74	1	5
リーダーシップ (P行動)	2.98	0.65	1	5
フォロワーシップ (改善提案行動)	2.47	0.65	1	5
フォロワーシップ (配慮行動)	3.20	0.62	1	5
フォロワーシップ (サポート行動)	2.59	0.64	1	5
キーパーソン	0.61	0.49	0	1

#### 4.3. リーダーシップおよびキーパーソンとフォロワーシップとの関連

キーパーソンによる看護師のフォロワーシップの得点差を探索的にt検定で分析したところ、フォロワーシップ（配慮行動）およびフォロワーシップ（サポート行動）は、キーパーソンがいない場合に比べ、いる場合の方が統計的に有意に高かった（表9）。表2で見てきたように、専門志向型キーパーソンは専門知識・技術などを有し、対等な立場でコミュニケーションを看護師と取ってくれる身近な存在である。したがって、看護師は、判断等に迷うときに気軽にキーパーソンに相談などができ、その専門知識や技術的に裏付けられたアドバイスを受けることで仕事を円滑に進めることができた。看護師長に対する行動が取りやすかったりするのもかもしれない。

表9 平均値の差の検定結果 (t検定)

		フォロワーシップ (改善提案行動)		フォロワーシップ (配慮行動)		フォロワーシップ (サポート行動)	
		平均	t値	平均	t値	平均	t値
キーパーソン	いない	2.39	-1.77	3.01	-4.14***	2.47	-2.53***
	いる	2.52		3.32		2.67	

注) \*\*\*p<0.001

次に、看護師長のリーダーシップとキーパーソンが看護師のフォロワーシップにどのような影響を及ぼしているのかを明らかにするため二項ロジスティック回帰分析および階層的重回帰分析を行った。まず表10より、看護師長のリーダーシップはキーパーソンに影響を及ぼしていなかった。モデル適合を示す指標のCox & SnellのR<sup>2</sup>乗は.03であったが、Hosmer-Lemeshow検定の有意確率は.04であったためモデルの適合度が悪かった。この結果は今後の課題としたい。次に表11より、リーダーシップ(M行動)はフォロワーシップ(配慮行動)およびフォロワーシップ(サポート行動)に有意に正の影響を及ぼしていることが示された。この結果はリーダーシップ(M行動)がフォロワーシップの一部の下位次元に正の影響を及ぼすという先行研究<sup>7</sup>を支持する結果となった。さらに、キーパーソンはフォロワーシップ(配慮行動)のみに正の影響を及ぼしていることが示された。よって看護師のフォロワーシップには看護師長のリーダーシップとキーパーソンは互いに独立してフォロワーシップに影響するモデルが妥当であると判断した(図1)。

表10 二項ロジスティック回帰分析結果

変数名	偏回帰 係数B	標準誤差	p値	オッズ比 Exp(B)	95%下限	95%上限
リーダーシップ (M行動)	0.275	0.162	.090	1.316	0.958	1.809
リーダーシップ (P行動)	0.108	0.181	.549	1.114	0.782	1.587
性別	0.275	0.375	.464	1.317	0.631	2.749
役職	0.419	0.289	.146	1.521	0.864	2.677
看護経験年数	0.035	0.092	.703	1.036	0.865	1.240

注) 従属変数：キーパーソンの有無

<sup>5</sup> 西之坊 (2014) や松山 (2016) など。

表 11 フォロワーシップへの影響 (重回帰分析)

変数	フォロワーシップ (改善提案行動)			フォロワーシップ (配慮行動)			フォロワーシップ (サポート行動)		
	Step1	Step2	Step3	Step1	Step2	Step3	Step1	Step2	Step3
性別 (1:女性)	-0.068	-0.067	-0.070	0.076	0.078	0.068	-0.039	-0.034	-0.037
役職有無 (1:役職あり)	0.181*	0.172*	0.168*	0.107	0.081	0.066	0.262***	0.222***	0.216***
看護経験年数 (1:0~4年, 2:5~9年, 3:10~14年, 4:15~19年, 5:20~24年, 6:25~29年)	0.105	0.123*	0.122	0.085	0.137*	0.134*	0.007	0.088	0.087
情緒的コミットメント	0.204***	0.170**	0.164**	0.177*	0.086	0.064	0.292***	0.146**	0.138*
リーダーシップ (M行動)		0.077	0.074		0.226***	0.214***		0.345***	0.340***
リーダーシップ (P行動)		0.024	0.023		0.034	0.031		0.091	0.090
キーパーソン (1:いる)			0.055			0.202***			0.073
調整済みR <sup>2</sup>	0.112	0.112	0.112	0.048	0.085	0.122	0.167	0.267	0.270
F値	10.656***	7.405***	6.490***	4.817**	5.705***	7.059***	16.317***	19.504***	17.088***

注) \*\*\*P<0.001, \*\*P<0.01, \*P<0.05; VIF<1.25

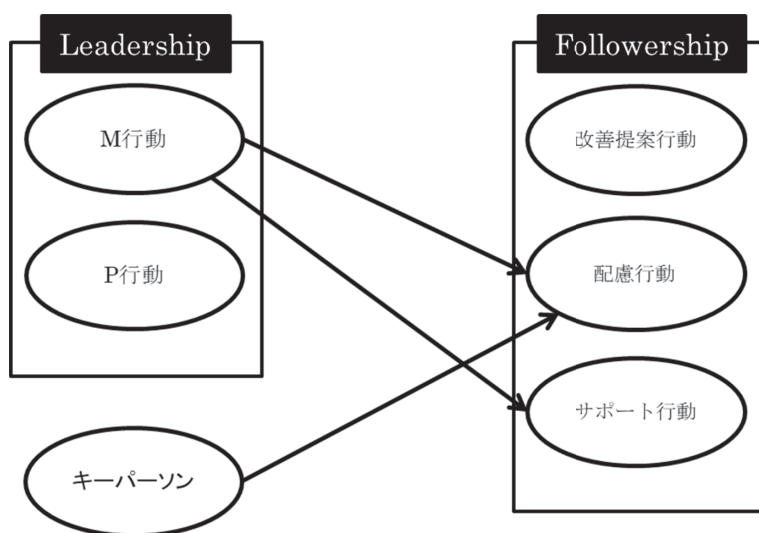


図 1 フォロワーシップへの影響モデル

注) 実践は正の影響を示す。

## 5. 考察とまとめ

本研究ではキーパーソンと看護師のフォロワーシップとの関連に焦点をあて、(1) 看護部門の役職による主従関係に関連しない看護師がキーパーソンだと認知している人材が存在する場合と存在しない場合で看護師のフォロワーシップの発揮が異なるのか、(2) 看護師長のリーダーシップおよびキーパーソンが看護師のフォロワーシップにどのような関連で影響を及ぼしているのか、を探索的かつ実証的に明らかにすることである。分析の結果、次の2点が明らかとなった。

第1に、看護師がキーパーソンを認知している場合、認知していない場合よりもフォロワーシップ (配慮行動) およびフォロワーシップ (サポート行動) に有意に高い結果が示された。おそらく専門志向型キーパーソンは専門知識・技術などを有していることから、看護師から見て模範的な行動をとっていたのではないかと考えられる。したがって、特に経験の浅い看護師

は、キーパーソンがいるとそれを真似て看護師長に対してフォロワーシップを発揮する可能性が示唆された。また、キーパーソンの存在がフォロワーシップ（改善提案行動）に影響を及ぼしていなかった理由は、キーパーソンの有無に関係なく職場環境の改善等は直接看護師長に働きかける方が伝わりやすいため、統計的な差が見られなかった可能性が考えられる。

第2に、看護師長のリーダーシップとキーパーソンは互いに独立して看護師のフォロワーシップの下位次元の一部に影響を及ぼしていた。リーダーである看護師長のM行動がフォロワーシップの一部の下位次元に正の影響を及ぼしている結果は、ビジネスパーソンを調査対象とした先行研究の結果と整合していた（松山 2016; 西之坊 2014）。一方で、これまで議論されてこなかったリーダー・フォロワー間の主従関係によらない第三者であるキーパーソンの存在がフォロワーシップの一部の下位次元に正の影響を及ぼしていたことを示したことが本研究の意義である。

以上の研究結果から実践的インプリケーションを2点あげておく。1点目は、キーパーソンが看護師のフォロワーシップ（配慮行動）に正の影響を及ぼしていることから、経験の浅い看護師のお手本となるようなキーパーソンを職場に配置するなどの人的資源管理施策の検討を行うことである。それにより、経験の浅い看護師のフォロワーシップ行動を促進させることができると考えられる。2点目は、看護師長のリーダーシップ（M行動）が看護師のフォロワーシップ（配慮行動）および（サポート行動）に正の影響を及ぼしていたことから、看護師長クラスのリーダーシップ（M行動）を向上させる組織内外の研修等に参加させて効果的な人材育成の検討を行うことである。

最後に、今後の課題について4点述べる。第1に、本研究ではキーパーソンの存在の有無のみを尋ねており、看護師がキーパーソンだと認知する人材は何名存在するのかという量的な視点や、どの部署に所属しており、どのような専門知識や技術を持つ人材なのかという質的な視点を含めた検討が行われていない。よって、今後はこのような視点を含めた分析を行わなければいけない。第2に、本研究の調査対象はフォロワーである看護師自身に問うたものである。今後はリーダーである看護師長から見た看護師のフォロワーシップを調査する必要がある。第3に、本研究のサンプルは中規模以上の病院に勤務する常勤看護師のみを対象とした得られたものであり、ただちに一般化することはできない。今後は、対象者をより様々な病院規模や雇用形態に広げてサンプルを収集し、検討する必要がある。第4に、本研究はクロスセクショナルなデータによる分析結果である。今後は、看護経験年数や役職などに応じてフォロワーシップ行動がどのように変化していくのか、時系列データを用いた分析が望まれる。

## 【参考文献】

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- 遠藤哲哉(1998)「地方行政における組織戦略の日米比較—キーパーソンの観点から—」, 『福島大学地域研究』, 9 (3/4), 5-31。
- 遠藤哲哉・小野寺哲夫(2011)「キーパーソンの構成概念の検討—自治体経営における組織戦略のキーファクター

- 抽出にむけて一], 『青森公立大学経営経済研究』, 15(2), 35-51。
- 小野善生(2013)「フォロワーシップ論の展開」, 『関西大学商学論集』, 58(1), 58-91。
- 作田啓一(1972)『価値の社会学』, 岩波書店。
- Dixon, G. and Westbrook, J. (2003) “Followers revealed,” *Engineering Management Journal*, 15(1), 19-25.
- 西之坊穂・古田克利(2013)「日本版フォロワーシップの構成要素の探索的研究と個人特性間の差の検討」, 『経営教育研究』, 16(2), 65-75。
- 西之坊穂(2014)「フォロワーシップとリーダーシップがLMXに及ぼす影響—フォロワーの行動に注目して—」, 『経営教育研究』, 17(2), 23-31。
- 西之坊穂(2015)「フォロワーシップの発揮と成果の検証」, 『経営教育研究』, 18(2), 41-50。
- 西之坊穂(2019)「フォロワーシップとエンパワメントとの関連—フォロワーシップの特徴を含めた検討—」, 『工業経営研究』, 33(2), 1-13。
- 西之坊穂(2022)「看護師のフォロワーシップと個人特性との関連—性別、役職および看護経験年数に注目した定量分析—」, 『経営情報研究』, 29(1,2), 119-129。
- Brumm, C. A. and Drury, S. (2013) “Leadership that empowers: How strategic planning relates to followership,” *Engineering Management Journal*, 25(4), 17-32.
- パーソル総合研究所(2020)『中間管理職の就業負担に関する定量調査結果報告』, パーソル総合研究所。
- Favara Jr, L. F. (2009) “Putting followership on the map: examining styles and their relationship with job satisfaction and job performance,” *Journal of Business & Leadership*, 5(2), 68-77.
- Fujita, K., Aji, L. W. and Kyaw, W. A. (2009) “Primary study of leader and follower relationship in Asia: Empirical study in managers at AEON in Asian countries,” *GMIS Working Papers*, 4, 1-32.
- 松山一紀(2015)「フォロワーとフォロワーシップ」, 『商経学叢』, 62(2), 47-74。
- 松山一紀(2016)「フォロワーシップ行動の3次元モデル」, 『商経学叢』, 63(2), 37-64。
- 松山一紀(2018)『次世代型組織へのフォロワーシップ論—リーダーシップ主義からの脱却—』, ミネルヴァ書房。
- 三隅二不二(1984)『リーダーシップの行動科学』, 有斐閣。
- 吉田富二雄編著(2016)『心理測定尺度集Ⅱ』, 堀洋道監修, サイエンス社。
- 渡部博志(2020)「上司との同質化—フォロワーシップの類似をもたらし要因の実証分析—」, 『武蔵野大学経営研究所紀要』, 2, 117-133。

#### 【付記】

本研究は、JSPS 科研費 22K10696 の助成を受けたものです。