

St. Luke's International University Repository

看護リーダーシップ構成因子について:組織医療における看護職員のリーダーシップの特質に関する研究報告(2)

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2007-12-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 荒井, 蝶子, 内田, 郷子, 清水, 嘉与子, 杉, 政孝, 松下, 和子 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10285/161

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



看護リーダーシップ構成因子について

——組織医療における看護職員のリーダーシップの特質に関する研究——

報告(2)

荒井蝶子 (聖路加看護大学)
内田郷子 (聖路加国際病院・聖路加看護大学)
清水嘉与子 (前厚生省健康政策局)
杉 政孝 (国際商科大学)
松下和子 (聖路加看護大学・聖路加国際病院)

はじめに

——組織医療における看護職員のリーダーシップの特質に関する研究——においては、その報告(1)として、「看護管理者のリーダーシップスタイルと管理業務について」を公にした¹⁾。

報告(2)は、看護管理者によって示されたリーダーシップを構成する諸因子と、それ等の因子がさまざまに影響される変数についての検定の結果を中心に、考察を試みる。

質問各項目を文章で示し、それぞれに回答した2000余人の思いを新たにすると同時に、得られた資料を多変量解析法における因子分析法によって解析した意味づけに焦点をあてる。これは現代の高度情報処理機構を活用し膨大なデータから、因子の探索を試みる手法が身近に可能となったからでもある。

「リーダーシップ」なる茫漠模糊とした抽象に、少しでも具体性を与え、普遍的に理解し得るものとして、その本質に迫ってみたいという思いは、多くの研究者達に強くあった。その事実を基に、本研究班においても同じ発想で本研究のデザイン計画の当初から、看護リーダーシップの特質を明確化する上で、資料の解析には因子分析法を用い、又他研究での結果との比較の可能性をも期していた。このことは、本学高木廣文助教授の指導協力なしには達成し得なかった資料解析の部分でもある。改めて深謝の気持をここに述べるものである。

55項目にわたる質問項目を五段階 5点～1点とし「大にそう思う」「かなりそう思う」「まあまあ」「あまりそう思わない」「全くそう思わない」のうちから、各回答者が最も自分の思いに近いもの1つを選択して、○印を記し回答したものを回集して、集計したものである。(附録参照)

結果として、11因子が導かれた。報告(1)では、その因子ごとに名称を付して表化し²⁾、リーダーシップス

タイルを獲得した平均値 $\bar{X}$ を用いて図形化して示した³⁾。結果は、本文中に記述した通り、看護管理者のリーダーシップスタイルの特徴が、要望性と信頼性の二機能の低さと、共感性、通意性両機能の高さとに特徴づけられたのである。

今回は、各因子ごとに寄与率の高かったものから順に、個別に、質問項目ごとに獲得値を表に示し、その内容を明らかにすると同時に、その背景についての分析結果を明らかにしてゆく。

各因子およびその因子に影響する諸変数についての考察

—表I 表IIから—

1) 第一因子：通意性

第一因子にあげられた8項目のうち、0.7以上の寄与率を得ているものが5項目ある。これらは、いずれも、管理者が、部下に対して、「組織全体の動き」「部下の仕事と職場全体の仕事との関係」「仕事の計画」「仕事の方針」「仕事に必要な情報」を「知らせ」又は「説明」しているものである。

すなわち、現存する組織の実態や仕事を成立させている他との関連、計画、方針を、仕事そのものに必要な情報と共に、70～80%近くの管理者は部下にかなり知らせていると考えているとみることが出来る。又、部下の「能力や知識の不足をつかみ指導し」「適切なアドバイスを与え」ているについても、かなりがその確信の様子を示している。事実等をそのまま直接的に流すことの方が、指導アドバイスするよりもより値が高い結果である。すなわち、このことは、自からの判断や自からのもつ知識・技術にもとづいての指導力や説得能力については、やや、看護管理者自身がひかえ目に自己認識していると分析することが出来る。

表IIの百分率集計に戻ってみると、事実を流す項目

表 I

因子	No.	質 問 項 目	Factor 1 通意性	Factor 2 職場の状況	Factor 3 信 頼 性	Factor 4 共 感 性	Factor 5 要 望 性
第一通 意因子	48	組織全体の動きをよく知らせる	0.798				
	49	部下に仕事と職場全体の関係説明	0.797				
	50	部下に仕事の計画を知らせる	0.795				
	47	方針を十分に知らせる	0.758				
	51	必要な情報を部下に知らせる	0.717				
	52	能力・知識の不足をつかみ指導しえる	0.517				
	53	部下に適切なアドバイスを与えている	0.485				
	46	部下に言いたいことは何でも言う	0.481				
第二職 場因 子の 状 況	7	仕事内容は明確である		0.691			
	16	仕事の目的・目標の明確さあり		0.666			
	15	仕事の位置づけ明らか		0.666			
	8	自分の権限の限界明確なり		0.655			
	10	仕事遂行の情報獲得できる		0.549			
	6	仕事は計画的にすすむ		0.548			
	17	職場内の同僚の期待承知している		0.495			
	14	他部門の仕事内容よく知る		0.475			
第三信 頼因 性子	12	他部門の協力得られる		0.472			
	32	あなたから部下が学習している			0.997		
	31	問題解決に新アイディア出す			0.665		
	33	上司に発言力影響力をもつ			0.660		
	34	能率的会議をしている			0.615		
	30	知識・技術の保持あり			0.601		
第四共 感因 性子	29	決定や判断に部下達の信頼あり			0.523		
	41	部下の失敗・ミスは気持ちをくんで処置				0.746	
	42	仕事上の問題を部下と一緒に考える				0.743	
	45	部下の個人的問題の相談に応じる				0.669	
	43	部下をよく理解している				0.659	
	40	部下のいい仕事を積極的に認む				0.562	
第五要 望因 性子	44	質問意見に部下の納得のいく回答				0.486	
	38	予定仕事に高い目標を要求する					0.725
	36	ムダ・ミスに厳しく言う					0.715
	37	仕事で厳しい管理者だと思う					0.644
	35	部下に指示以上を要求					0.638
有意差 検定	39	仕事の質と厳しいチェックする					0.606
		職種別	◎	○		◎	◎
		年齢別	◎	◎		◎	◎
		婚姻	◎				◎
		子供の有無	○	○			◎
		一般教育	◎	○	◎	◎	
		看護教育*	1, 2, 8, 10, 12	1, 2, 3, 10		1, 3	1, 4, 8, 10
		所持免許**	2, 3, 5	2, 8	6, 8	3	2, 4, 6

◎ = $p < 0.01$ ○ = $p < 0.05$

* 看護教育背景

1. 旧看護学校 2. 2年制看護学院(校)
 3. 3年制看護学院(校) 4. 高校看護学科 5. 2年制看護短大
 6. 3年制看護短大 7. 旧専門学校 8. 4年制大学看護学科
 9. 大学院・看護研究科 10. 保健婦学校 11. 助産婦学校
 12. その他

** 免許

1. 看護婦 2. 保健婦 3. 助産婦 4. 教員一級・二級 5. 養護教諭
 6. 衛生管理者 7. 自動車 8. その他

因子	No.	質問項目	Factor 6 就業の条件	Factor 7 能力の満足度	Factor 8 業務遂行上の 問題点	Factor 9 仕事の満足度	Factor 10 仕事の過重 負担	Factor 11 昇進の期待
第就 六業 因の 子条 件	2	職場の予算経費充分ある	0.758					
	1	職場の人員数充分ある	0.662					
	3	仕事遂行上の設備使用できる	0.624					
	4	仕事量が安定している	0.614					
第能 七力 因の 子満 足 度	28	責任と報酬は充分		0.707				
	20	昇進に満足している		0.680				
	22	業績や能力に応じた処置望ましい		0.522				
	23	仕中における能力向上の機会あり		0.510				
	27	組織の一員として満足している		0.510				
第実問 八務題 因達点 子行上 の	11	入手情報が矛盾し悩む			0.715			
	9	権限がないため責任遂行できず			0.668			
	13	他部門との対立あり			0.634			
	5	仕事内容の変化しやすい			0.457			
第仕事 九因の 子満 足 度	25	仕事内容が好き				0.734		
	26	一番得意を仕事に生かすチャンスあり				0.597		
	24	看護以外の仕事に変わりたい				0.545		
	27	組織の一員として満足している				0.418		
第仕事 十因子 負担	18	仕事量過多で時間処理むり					0.777	
	19	自己能力に比較し責任過重					0.560	
第昇進 十の 因期待 子待	21	高い職位への昇進期待あり						0.697
有意差 検定		職種別	◎	◎		◎	◎	◎
		年齢別	◎		○	◎	◎	
		婚姻						
		子供の有無						
		一般教育				○	◎	◎
		看護教育*	4	10	2, 4	1, 3, 6, 7, 10, 12	1, 3, 4, 5, 6, 8, 10	
		所持免許**	4	2		2, 3	1, 2, 4, 5, 7	

表II 全体得点百分率と平均 (x) 標準偏差 (SD) 標本数 (N)

No.	質問項目						結果			Sig = p < 0.05	
		1 全く そうでない	2 あまり そうでない	3 まあまあ	4 かなり そうである	5 大いに そうである	$\bar{x}$	SD	N	職種別	年齢別
1	職場の人数・充分ある	7.1%	29.1%	36.6%	21.7%	5.5%	2.89	1.00	1986		
2	職場の予算経費 充分ある	5.6	37.4	36.2	18.2	2.5	2.75	0.90	1930		
3	仕事遂行上の設備使用出来る	1.5	10.3	36.4	31.5	20.2	3.59	0.97	1937		
4	仕事量の安定している	2.7	17.0	42.9	29.5	7.9	3.23	0.92	1971		
5	仕事内容の変化しやすい	4.3	44.0	31.5	14.8	5.4	2.73	0.95	1964	—	—
6	仕事は計画的に進む	1.1	7.4	41.2	35.8	14.5	3.55	0.87	1999		
7	仕事内容は明確である	1.0	11.7	33.0	36.6	17.7	3.58	0.94	1994		
8	自分の権限の限界明確である	1.6	15.6	29.3	35.2	18.3	3.53	1.01	1963		
9	権限がないため責任遂行できず	16.3	46.7	22.1	10.4	4.5	2.40	1.02	1962		
10	仕事遂行の情報獲得できる	1.1	9.9	44.2	34.2	10.6	3.43	0.85	1986		
11	入手情報が矛盾し悩む	2.2	29.6	31.6	24.4	12.1	3.15	1.05	1972		
12	他部門の協力が得られる	1.7	11.8	34.6	37.1	14.8	3.52	0.94	1982	—	—
13	他部門との対立あり	4.2	38.9	32.0	19.3	5.6	2.83	0.97	1992		
14	他部門内容よく知っている	0.3	7.9	46.5	34.3	11.1	3.48	0.80	1951		
15	仕事の位置づけ明らか	0.3	5.9	30.5	41.3	22.0	3.79	0.86	1935		
16	仕事の目的・目標の明確さあり	0.1	3.2	22.6	41.8	32.8	4.04	0.83	1935		
17	職場内の同僚の期待承知している	0.4	4.3	30.0	45.4	19.8	3.80	0.82	1943		
18	仕事量過多で時間内処理できず	4.4	22.9	24.5	28.2	19.9	3.36	1.16	1981		
19	自己能力に比較し職責過重である	6.2	19.0	33.0	26.9	14.8	3.25	1.11	1953		
20	昇進に満足している	3.0	12.9	45.5	24.1	14.5	3.34	0.98	1908		
21	高い職位への昇進の関心あり	19.3	38.9	23.3	12.1	6.3	2.47	1.12	1949		
22	業績能力に応じた処理望ましい	2.6	13.3	33.0	30.1	21.0	3.54	1.04	1906		—
23	仕事による能力向上の機会あり	4.4	19.8	37.3	27.1	10.7	3.21	1.02	1936		—
24	看護以外の仕事に変わりたい	53.1	25.4	10.3	6.9	4.3	1.84	1.13	1956		
25	仕事内容が好き	1.4	8.9	33.5	32.6	23.5	3.68	0.98	1961		
26	一番得意な仕事に生かすチャンスあり	3.2	20.6	38.7	27.2	10.3	3.21	0.99	1939		—
27	組織の一員として満足している	1.4	11.9	50.3	30.0	6.4	3.28	0.81	1977		
28	責任と報酬は充分	4.3	23.9	49.1	18.2	4.6	2.95	0.88	1960		
29	決定や判断に部下達の信頼あり	0.3	3.1	52.6	37.5	6.6	3.47	0.68	1941	—	
30	知識技術の保持あり	0.7	14.1	57.8	24.5	3.0	3.15	0.71	1970		
31	問題解決に新アイデア出す	0.6	10.4	43.7	38.0	7.3	3.41	0.99	1987	—	
32	あなたから部下が学習している	0.5	11.2	53.8	30.5	4.0	3.26	0.73	1910		
33	上司に発言力影響力をもつ	0.5	6.1	37.4	43.2	12.9	3.62	0.80	1975		
34	能率的会議をしている	0.6	8.8	51.8	32.1	6.7	3.36	0.76	1966		
35	部下に指示以上を要求している	2.3	25.5	39.9	28.5	3.9	3.06	0.88	1964		—
36	ムダ・ミスに厳しく言う	3.7	36.7	39.4	17.9	2.4	2.78	0.86	1983		
37	仕事で厳し・管理者だと思ふ	2.5	17.5	42.9	29.5	7.7	3.22	0.91	1960		
38	予定仕事に高い目標を要求する	3.1	29.1	44.6	21.6	2.1	2.90	0.84	1969		
39	仕事の質を厳しくチェックする	1.3	15.0	48.8	30.8	4.2	3.22	0.79	1966		
40	部下のいい仕事を積極的に認む	0.2	0.6	9.8	51.3	38.2	4.27	0.67	1975		
41	部下の失敗・ミスを気持をくんで処理する	0.1	1.3	22.2	50.1	26.3	4.01	0.74	1968		
42	仕事上の問題を部下と一緒に考える	0.1	0.7	15.3	50.9	33.0	4.16	0.70	1967	—	
43	部下をよく理解している	0.2	1.6	44.3	43.4	10.5	3.62	0.70	1950		
44	質問・意見に部下納得のいく回答する	0.1	2.6	46.3	41.9	9.2	3.57	0.70	1966		
45	部下の個人的問題の相談に応じる	0.2	4.6	26.7	43.6	24.9	3.88	0.84	1952		
46	部下に言いたいことは何でも言う	0.3	8.5	38.8	46.4	12.0	3.55	0.82	1979		
47	方針を充分に知らせる	0.2	1.8	25.5	51.1	21.4	3.92	0.74	1973		
48	組織全体の動きをよく知らせる	0.2	2.8	26.3	49.6	21.2	3.89	0.77	1971		
49	部下の仕事と職場全体の関係を説明する	0.3	3.8	30.4	46.7	18.9	3.80	0.79	1965		
50	部下に仕事の計画を知らせる	0.1	1.7	20.1	50.2	28.0	4.04	0.75	1960		
51	必要な情報を部下に知らせる	0.1	0.6	18.4	51.5	29.3	4.09	0.71	1977		
52	能力知識の不足をつかみ指導している	0.3	7.3	43.6	40.4	8.4	3.49	0.76	1974		
53	部下に適切なアドバイスを与えている	0.2	4.1	42.6	43.4	9.7	3.58	0.73	1965		
54	考え方人柄を部下よく知っている	0.2	2.8	43.5	44.0	9.4	3.60	0.71	1930		
55	部下の仕事の評価適確だと思う	0.1	4.1	52.7	37.4	5.6	3.44	0.67	1912		

(47~51)は「かなりそうである(50%±)」「大いにそうである(19~29%)」としている反面、指導、アドバイス(52, 53, 46)「まあまあそうである(43%±)」「かなりそうである(40~43%)」で平均値が低い方に移動している。「46. 仕事の事で言いたい事は、何でも言っている」と思っているものについての項が、通意性を構成する中に入っていることも含め、看護管理者は、極めて積極的に、仕事上の情報の流通に努力し、又実際に、かなりオープンに自己主張もしていると思っていると云えよう。この第一因子通意性は一般企業の管理部門に働く人びとの平均値(3.8)より高く特に看護行政職において最も高い値(3.98)である点が特記されるべきであると思う。(報告(1)表IV参照)

なお、本研究班においては、「通意性機能」を『仕事を進めていく上で必要とされる情報や知識・技術等を部下に提供することにより、部下が担当している仕事の位置づけや意味づけを明らかにし、将来の見通しを与える機能である』としている。この機能が低い場合、一般的に部下の勤労意欲の低下を招いたり、実際の業務遂行に停滞が生じたりすることが考えられるといわれている。日本のリーダーシップの諸機能を探索したLDP⁴⁾の研究により明らかにされたもので、この通意性機能は、組織においてリーダーシップの発揮に潤滑的な作用をもたらすものと考えることが出来る。

このように、通意性機能は組織の運営において極めて注目されて来ているのが近年の傾向であり、コミュニケーションという考え方でも論じられよう。組織において、上と下、同僚間、あるいは、他部門の間等に相互作用の誘発をうながす上で重視される、コミュニケーションの良し悪しは、その組織の活性化あるいは非活性化の前兆を診断する上で、他の諸変数よりも著しく大きい比重を占めていると言われてもいる⁵⁾。

今回の調査で明確化した“通意性機能”の値は、看護管理者自身の認識の側面のみで捉えており、いわゆるコミュニケーション成立を完成する相互関係、すなわち、上司である彼等から伝達を受けて業務遂行している部下からの意見を含めた、二面性においての数値ではない。従って、通意性が高い値を示したことで即コミュニケーションが良いことを実証し、それが、組織の活性化状況を示している、という結論に結びつけるには到らないと思う。しかし個々の看護管理者が、仕事上、諸情報を、如何によく伝えようとしているか、そして、その事実から、看護リーダーシップの特性を形成するであろう特徴の一つが描き出されたことは確実である。

リーダーシップ発揮に有用な機能の一部に、一般企業の管理部門の人びとより看護職が高い値を得たという点は、他の機能と合せてより注意深く解釈する必要

のあることを示唆している。

2) 第二因子：職場における状況

第二因子にあがった項目は、仕事の「内容」「目的・目標」「職場内の位置づけ」「権限の限界」の明確さについてのもので、0.65以上の寄与率である。組織的な運用が仕事内容にかなり反映していると解釈出来るものであって、看護管理者の組み込まれている医療組織の内的条件が、直ちに、彼等のリーダーシップ運用に著しく影響をおよぼすものとみることが出来る。しかし以上にあがった項目では、それぞれの明確性についての支持が高いことのみを示し、仕事の実質的な内容、目的、位置づけ、権限の範囲が仕事上好ましく、又質的に満足のゆくレベルにあるか否かは示していない。その点について「10. 仕事の遂行に必要な情報」や「6 仕事が充分計画的に進められている」の値に何らかの意味を持たせて、解釈する必要があるのかもしれない。一方、「17. 職場内の同僚の期待」の様子を承知し、「14. 他部門の仕事内容」をよく知ってしかも「12. 仕事上で何か問題が生じた時、他部門から協力が得られ」るの三項目については寄与率は0.5以下で低いが、表IIの百分率でみる限り平均値はほぼ等しく従って、看護管理者は全体的には組織の内で相互理解と扶助で業務遂行していると一般的に認識している様に見受られる。しかし幾分自信のないところが因子分析によって明らかとなったと云えよう。

病院組織における看護部門は、数においてこそ組織内で重い位置づけがある。しかし、病院以外の職場での看護関係専門職は、必ずしも多数とは言えない事実がある⁶⁾。これらの職場の組織構成におけるいわゆる力関係を考慮に含めて、この第二因子の値を解釈することが重要であろうと考える。又、第二因子、職場における状況は、他因子(6, 8, 10)と合せて「仕事の構造化」を形成する。従って、当然、四因子を統合して分析してゆくことが必要であろう。なお看護行政官のグループにおいて、平均値が最も低い因子である。本因子に含まれた9項目のうち職種、年齢別共に有意差がなかったのが項目12のみであった。

3) 第三因子：信頼性

第三に明示された因子が「信頼性」である。管理者である「あなた」から「32. 部下が仕事の事で学んでいる」と思っている管理者が著しく多く、55項目中最も寄与率が高い値で表れている。「31. 職場の問題を解決する為に、新しいアイディアをよく出し」「33. 上司に対して発言力・影響力を持」ち、「34. 会議を能率的

に進め」, 自から「30. 仕事に必要な知識技術」を持っている自負が表れている。いずれも0.6以上の寄与率である。しかし「29. あなたの決定や判断を部下達が信頼している」はやや低く, 表には提示しなかったが, 「55. あなたの部下の仕事に対するあなたの評価は適確だと思っている」かは0.39と低い。これら信頼性の因子を構成する6項目の平均値の平均は3.4を下廻りこれは第一因子の通意性項目の平均3.8より低い。従って, 看護管理者の信頼性に関する因子は, 寄与率の一部の高さとは全く裏腹に, 平均値で通意性より低かったことが判明した。一般企業の研究部門3.6, 管理部門3.7と比較しても0.2~0.3の低い値であった。(報告(1)表IV参照)

第一因子の通意性功能同様に, 本研究班は「信頼性機能」についての概念を『リーダー自らが企画提案し, 問題解決を行ない, 集団の内外の状況に適切に対処することで, 部下に信頼感を与える機能』とした。職務能力とも考えられた機能であり, この信頼性機能が十分に発揮されない場合には, その他の機能発揮の障害となることも予想されると捉えられており, 特に職務の専門性が高いと考えられる場合に, 一層この信頼性機能が重要な課題を提すと言われている⁷⁾。

看護職の専門性は, 衆目の一致するところであり(専門職業性とは区別し), 名称独占の職種である。従って, 看護管理者はこの信頼性機能を高めるための基本的な素地の準備とその学習を今後一層努力してゆくことが極めて重要であると考ええる。

項目29, 31に職種間の検定の値に有意性が認められなかった。今回のデータ処理では11の因子において職種, 年齢, その他の諸分類で検定を行ったが1%, 5%いずれの水準でも有意差を示すものが多かった割りに, この第三因子信頼性については, 一般教育の違いのみに有意で, 他はいずれもマイナスであった点に特色がある。

4) 第4因子: 共感性

第4に位置づけられた因子には6項目がある。寄与率の値の高い順に, 管理者は部下が「41. 仕事の上での失敗やミスをした時に部下の気持をくんで処置するよう努めて」おり, 「42. 仕事の上で問題にぶつかった時, 部下と一緒に考えて」やっており, 又「45. 個人的な問題の相談に快く応じ」て「43. 部下をよく理解している」と思っている人達である。いずれも0.7に近い率である。部下が「40. いい仕事をした時は, それを積極的に認め」ているが, 「44. 質問や意見に対し, 部下が納得のいく回答をしている」かどうかについては, 0.5を下る。

この6項目の平均値は3.9と著しく高い。この値は一般企業の両部門(研究・管理)とはほぼ同じであり, 看護管理者の共感性は, 日本人としての同質性の範囲を示すことが確認された。第一因子同様, 平均値が4.0以上になったものが6項目中3項目あった。(表II参照)

本来, 看護は, 相手の身になる思いやりの深さが基本的に求められる職業でもある。共感性が高い値を示したことで, 看護そのものに必須な機能が, リーダーシップ発揮の管理的場面においても, 同様に配慮され, 扱われていると解釈してもよいと考える。ただ, 教務主任グループのみその値が3.78とか低かったことを特筆したい。

本研究は当初から限界として明示しているが, 看護管理者のリーダーシップを明らかにしてゆこうとしている時に, その管理者本人達の意見の側面からのみのデータによって分析している弱点がある⁸⁾。特に, 第四因子の如き, 上司の部下への配慮についての質問項目を扱う時, その上司の配慮に接している部下達が, どのようにそれを思っているかを確実にし得ないのは, いわば片手落ちであり, まことに残念である。上司が如何に部下を思い, 共感性が著しく高い寄与率で示されたとしても, 部下にとってそれが本質的に核心を捉えた共感であるかどうかは, ここで知るよしもないからである。

第一因子通意性に含まれた項目「53. 部下の仕事に対して適切なアドバイスを与えているか」の値0.485と, この第四因子の項目「44. 部下が出した質問や意見に対し, 部下が納得のいく回答をしていると思うか」は, 内容的に, 同じことを異なったアプローチで尋ねていることになり, 44の値も0.486と, 極めて53のそれに近い。しかも, 両項目とも, 因子の中での項目の寄与率順位では低い位置づけである。このことは, 管理者の自己認識のみではあるが, かなり正直に回答されておりかつ正確に結果が出ているとみるべきであろう。例え一面的な限界のあるデータではあっても, 信頼に値する結果として, その範囲内での本質を示すものとして扱うことが出来ると考えている。

5) 第5因子: 要望性

要望性功能を以下のように文章化した。すなわち『部下を直接指示し, 生産性を高めることを指向する機能である。部下の能力を最大発揮させるように, 管理を徹底するもので, 三隅氏のPM論でいえば, P機能=目的達成志向の機能である』, それは又, 強く先導的に部下を統制し, 目標にむかって, どんどん仕事をやってゆく様な努力性を示している。

「38. 部下が予定ど通りに仕事をした時でもさらに

高い目標を要求し」「36. 部下にムダや小さなミスについても厳しく言」う管理者で、共に0.71以上の寄与率である。自分自身を「37. 仕事面では厳しい管理者だと思」い「35. 部下に指示された以上の事をやるように要求する」上に「39. 部下の仕事の質を厳しくチェック」もしている。

要望性の平均値は一般職では、研究職が3.4、管理部門3.7である。病院総婦長のグループが3.28で一番高く、あとの三つのグループは、いずれも2.8弱と著しく低い値であった。看護管理者に極めて特徴的な傾向である。この要望性を高い機能としてゆくためには、たとえば、相互の信頼性が確立されている前提などを明らかにすることが必要であろう。その信頼性が第三因子でやや低い値であったことを考慮し、看護職が、専門性の高い、個人の能力に依存している職業であるとする、リーダーが、あえて直接的に指示を与えるのを遠慮している傾向も考えられる。すなわち、病院は別として、行政官、保健婦、教務などとして働く小さな看護集団では、ポストも少なく、著しく各自の独立自主の機能が先行していると考えられる。その一方で、やはり相互の信頼性確立が値のとおりに今一歩遅れているのかもしれない。

第一因子と同様に、職種、年齢、婚姻、子供の有無などの諸分類による検定で1%以下で有意差が認められたものが多かった。

6) 第六因子：就業の条件

第二因子と共に「仕事の構造化」に含まれる因子の一つであり、「2. 予算」「1. 人員」「3. 設備」「4. 仕事量の安定」などについての項目で構成されている。寄与率は0.61以上0.76までで高いが、平均値は、第五因子で低かった様に、再び、総婦長のグループの3.27を除いては低く2.67～2.96であった。表IIの百分率をみると、設備の使用については、「まあまあ使用出来る」と「かなり使用出来る」および「大いに」で88.1%のぼり、その平均が3.59である。しかし、予算や人員になると、「あまり充分でない」が30～37%と増加し、平均が3.0を割る。つまり、職場のハード関係について、使用上の制限に問題はほとんど感じていないが人員（ひと）と予算（かね）については、やはりかなりの問題を複雑に含んでいることをこの値は示しているといえよう。公的・私的、規模の大から小まで、病院、保健所、学校、そして厚生行政までの広範囲にわたるさまざまな職場を代表する2000余人によつての回答の結果であること、又、質問項目の内容をみてもわかるように、管理者個人の努力によつてこれら就業の条件が変えられるというものでもないから、看護リーダー

シップによつての影響の大きい変数に人員と予算を確認してよいと考える。病院総婦長集団を除いて平均値は3.0を下まわり、第二因子同様、看護行政集団が最も低く2.67である。「仕事量の安定」は維持されているところが多い。

看護管理者がたづさわる業務の内容の調査結果では、政策決定、予算編成に、行政職を除いてはかわりが少なく、人事管理については、病院総婦長を除いて同様に低い。これらの実態を基にして解釈することも妥当な意味づけとなると考える。

第二因子同様、他の第八、第十因子の個別解釈のあとでこれ等の四因子を統合した「仕事の構造化」の問題を述べることにする。

7) 第七因子：能力の満足度

自からの能力についての満足度は「28. 仕事の責任に対して充分な報酬を得ている」、「20. 就職以来のあなたの昇進について満足している」、「22. 業績や能力に応じた処遇という考え方について、望ましいと思ひ」、「23. 現在の仕事によって、能力向上の機会が与えられて」いて、「27. 全般的に見て、あなたは今の組織の一員としてどの程度満足している」かで問われている。報酬の適正感、昇進の満足感、能力向上の機会、組織への一体感についての満足の度合いは各項目の平均値で示され表IIの各項にみるように、バラツキが大きい。表Iにみる寄与率は5項目とも0.7～0.5以上である。

第六因子で、就業条件のうち「かね」「ひと」についての平均値が低かったが、この満足度のうち各自の責任に対して、果して適した報酬を受けていると「かなりそう」「大いにそう」思うものは22.8%で、「まあまあ」と「あまりそうでない」の合計は73%にものぼっている。平均値が2.95であった。人間は霞を食べて生きているのではなく、提供した労働に対し適正な賃金を受けて、生活環境の向上を求め、それが全うされると一層勤労意欲が高まると言われている。自からのプロ意識を消滅させるような不満足な報酬は、結果的に、リーダーシップにも影響を及ぼすであろうことが、この因子分析によつて明らかとなった。この因子には寄与率の第2位に0.68で、今までの昇進についての満足が含まれている。平均値3.34で「まあまあ」以上の満足は合計73.4%であり、報酬の満足より高い値であった。これと将来の昇進期待の値とを比較するのは、後にゆずりたい。

満足については、この第七因子の外に、第九因子の仕事の満足、第11因子の昇進の期待との三因子がかかわっている。従つて各因子の説明や考察のあとに全体

の統合を計ることにする。

8) 第八因子：業務遂行上の問題点

この因子に含まれた項目は4種類バラバラに分れる。「11. 情報の矛盾」「9. 権限の無さ」「13. 他部門との対立」「5. 仕事内容の変化」であり、上位3項の寄与率は0.7~0.6で高い。

平均値は、バラツキが大きく、項目ごとに、それぞれの職場の問題の所在を想起させる。第一因子通意性では、最も高い値であった情報伝達にもかかわらず、情報の流れそのものではなく、その内容的な、特に相反する情報の矛盾についてとなると「かなり」「大いに」そうであるとするものが36.5%にのぼる一方で、「まあまあ」と「あまり」そうでないと思う人とが61.2%となって分散する。権限の明確さについては第二因子にも含まれて(平均値3.53)いたが、その際にも触れたが、ここでの権限の内容的な状況、すなわち、「権限がないために、割当てられた責任を遂行できない事がある」の回答は、平均値が2.40と低い。第二因子と統合して解釈すると、看護リーダーシップの発揮にとって、権限はあまり与えられていないということが明らかとなり、しかし、仕事上の責任は割当てられてしまうから、その責任を遂行するには、あまりにも与えられている権限が少なすぎるという実感があることが明らかとなった。

他部門との対立はむしろ少なく、「全くない」「あまりない」で43.1%、それに「まあまあ」の32%を加えると75%は、比較的对立関係なく協調していると理解出来る。組織において、他との関連を好ましく保持することの重要性が十分に看護管理者に浸透しているのであろう。このことは、自分達が「他部門の仕事内容を理解して」いるとした第二因子の項目を裏付けするものでもある。

「仕事の内容の変化」についても、79.8%が「まあまあ」以下で変化はあまりないとしている。第六因子において、「仕事量の安定」も確実にされたから、看護管理職は、かなり、仕事の内容が変わらず、量もほどほどに安定しているという認識を確認することが出来た。これは、現場の看護婦とはやや距離のある管理者集団からの回答であることを、改めてふまえることが大切なところである。

看護行政職のグループが、この因子で平均値が、他のグループの2.7~2.8である時、3.3に近い高い値を示していることは、1つの特徴として捉える必要があるようである。

9) 第九因子：仕事の満足度

第七因子では能力の満足度を分析した。この第九因子は、一人ひとりの看護管理者が自からの仕事職務に満足を感じているさまを示している。「25. あなたが現在している仕事の内容が好き」であるか否かについては、「まあまあ」から「大いに」までで、80.1%にのぼり、平均値3.68である。「全くそうでない」「あまりそうでない」にもしかし10%の人がいる。「26. あなたが一番得意としている事を仕事に生かすチャンスが充分にあるかは、「全く」と「あまり」そうでないが23.8%と増加し、平均値が3.21とやや低くなる。しかし66.2%は「まあまあ」以上に満足を表明している。看護職管理者で、「看護以外の仕事に変わりたい」ものがどのくらい出るかは興味のあるところであった。55項目中、平均値が最も低い1.84であり、変りたいとは「全くそう思わない」が53.1%、「あまりそう思わない」が25.4%であった。「まあまあ」までを変える意志のないグループとすると合計で88.8%は看護以外の職に変わることを考えたことが、先づあまりない人びとと言えよう。「かなりそう」「大いにそう」と変ることの可能性を示したものは11.2%であった。若い看護婦達とは違って、役職についている管理者の、あくまでも看護職でやってゆこうという気迫が聞えてきそうな思いがする。

「27. 一般的に見て、あなたは今の組織の一員としてどの程度満足していますか」には、「まあまあ」から「大いにそう」の満足組が、86.7%にのぼるから、職を変りたいとは思ってもいない人の数にほぼ匹敵する。自からの属する組織に一体感を抱き満足を感じられる安定性は、リーダーシップ発揮の上でも極めて重要な要素である。職種、年齢別、又看護教育の多くの種類との間で有意差が認められている因子としても注目をすべきであろう。

10) 第十因子：仕事の過重負担

一般的に看護は大へん忙しい職業であり、多くの現場の看護婦は「もえつき症候群」のケースであろうなどと言われることもしばしばである。質問項目のうち二つにより、第十番目の因子が構成されている。

「18. 仕事量が多すぎて勤務時間内で処理しきれない事がある」には、0.78の寄与率であり、又「かなり」と「大いにそう」な思いをもつものは48.1%と、半数に近い。しかし、「まあまあ」と思っている人も24.5%おり、なお、「あまり」と「全くそうでない」のどちらかという余裕のあるものも27.3%と3割近い。「19. 能力と比較して現在の職責が重過ぎる」か否かは、質

問18の時間的負担よりも、かなり立ち入った、御本人の能力をも査定するような項目である。「まあまあ」組33%は、どちらとも言い難い反応である。「かなりそう」「大いにそう」は41.6%を占めており、どちらかと言えば、正直に自からの到らなさを表現をしているとも受取れよう。

この因子の特徴は教務主任の平均値が低く、2.39であり、病院総婦長グループは3.17と他のどのグループより高く、この二つの職種の差異が目立っているところである。

職種、年齢別の他、看護教育背景の違い、更には免許の違いまでに、有意差の認められるものが多かったことも特筆される。

この様に、管理者の責任は負担となり、時間的な面で勿論のこと、自己の能力とのかかわりあいにおいてもかなりストレスとなり得ることが、明確化した。今後の課題は、看護リーダーシップの発揮の効果性に向け、過重な負担が発生する原因の探索に努めなければならないであろうと考える。

11) 第十一因子：昇進の期待

ただ一項目「21. より高い地位への昇進について大に関心がありますか」で昇進の期待因子が構成された。「全くそうでない」「あまりそうでない」の昇進否定が58.2%と多い。「かなりそう」と「大いにそう」では31.7%が、昇進志向となっている。女子はとかく名誉にも昇進にも、今まであまり興味をあからさまにしないで来る傾向があったと思われるが、女性の社会進出傾向にある時代として、この31.7%の昇進志向は勇気づけられる。しかし、例えば、病院の総婦長の職位は、一つの昇進の最終職位であるから2.39と平均値の低いのも納得し得るわけで、看護社会の閉塞性に気づかされる。

12) 満足度、仕事の構造化のまとめ

因子7, 9, 11の三つによって、看護管理者の満足度に関する内容が、やや明白になって来た。すなわち、「能力の満足」は報酬と今までの昇進の様子、処遇の方法に能力給をとり入れること、能力向上の機会がある、組織の一員としての一体感などから構成されて、それぞれ数値で特徴が示された。「仕事の満足度」については、圧倒的に看護職志向のグループであることが一分のすきもない事実として把握されたと思う。「昇進の期待」は、看護職の昇進の限界を明白化した。可能ならば、昇進の梯子を用意し、もっと看護職におけるリーダーシップの特質に前向きな姿勢を創造し得るよ

う考えるキッカケをつくるべきようにも思う。

一方、仕事の構造化には、2, 6, 8, 10の因子がその内容を構成した。看護職においては、管理者層においてもなお、権限が欠落していることが改めて明かとなり、看護がそのために、予算や人員の獲得もままならぬ状態であり、それでも、他部門との間に気をつかい、時間に追われながらのきびしい仕事振りを、自からの能力にいささかの限界を感じつつ行っていることが描かれた。前述した通り、これ等の因子の多くは、看護管理者がリーダーとして個人の努力の範囲で如何ともし難いものも多く、それだけに、努力は一層いじらしさを増す印象を与える。

おわりに

報告(2)は、看護職リーダーシップの次の点を特質として明かにし、それぞれに提示をする。

1. リーダーシップを形づくる諸機能の傾向のうち、通意性と共感性機能においては、一般職と比較してもやや高い数値を示した。

2. 信頼性、要望性の機能の数値は低かった。

3. 上記機能を形成する内容についての学習を極めて能率的に行うことで、今後の看護リーダーシップの効果性に大きな影響を与えるものとする。

4. 満足度について、さまざまな特質が明かとなり、看護職の限界と同時に、もっと開かれた職域に拡大してゆくことも、そして職務レベルを増加することも、看護リーダーシップの開発には重要なことと考えられる。

5. 看護がリーダーシップをとり、もの・かね・ひとを用いて、所定の目標にむけて効果的にその機能達成をしてゆくため、自由さ、権限を、もっと組織医療の中に獲得してゆくことが重要であろう。

6. 検定を行うことにより職種間、年齢層間に、多くの有意差が認められ、因子にかかわる諸変数の多いことが判明した。今後の研究が可能であるとすれば、諸因子の数値と変数との関連で分析してゆくことが出来れば幸である。

文献

- 1) 荒井蝶子他 同名タイトル, 聖路加看護大学紀要第10号 p17~44, 1985.
- 2) Ibid 1) 表IV, p22; 表V, p24.
- 3) Ibid 1) 図4-a, p23; 図4-b, p24; 図4-C p25.
- 4) Leadership Development Program; 日本リクルートセンターが開発した職場のリーダーシップの行動モデル化で、数回にわたる調査の段階で因子分析の研究の結果導き出されたもの。1970~71にかけて行われたものが基礎である。

- 5) 徳谷昌勇, 高梨智弘, "組織が非活性化する前兆の
チェック法", JMA ジャーナル, 1985, 1, 32-35.
- 6) Ibid 1) p29, 保健婦長②職場の状況, 教務主任②学校
の概要, の各項参照.
- 7) Ibid 4) LDP 研究によって得られた結果から導かれた
提案である.
- 8) Ibid 1) p20

附録

管理職務意見調査・質問項目

1-57の各質問項目について右側の回答欄の0-5の数字から、
貴方のお気持ちに最も近いものに、○印をつけてお答えください。

		大いに そう—	かなり そう—	まあ まあ—	あまり ない—	全く ない—	わから ない—
		5	4	3	2	1	0
I. 以下の項目は、あなたの日頃の仕事についての現状や意見を伺うものです							
1. あなたの職場の人員数は充分ですか	1.	5	4	3	2	1	0
2. あなたの職場の現在の常算経費は充分ですか	2.	5	4	3	2	1	0
3. 仕事を遂行する上で必要に応じて設備を使用する事ができますか	3.	5	4	3	2	1	0
4. あなたの職場の仕事は量的に安定していますか	4.	5	4	3	2	1	0
5. あなたの職場の仕事の内容は、いろいろ変わりますか	5.	5	4	3	2	1	0
		*		*		*	
6. あなたの職場の仕事は、充分計画的に進められていますか	6.	5	4	3	2	1	0
7. あなたの果たすべき仕事の内容は充分明確であると言えますか	7.	5	4	3	2	1	0
8. あなたは自分の持っている権限の限界については、明確であるといえますか	8.	5	4	3	2	1	0
9. あなたは権限がないために、割当てられた責任を遂行できない事がありますか	9.	5	4	3	2	1	0
10. 仕事の遂行に必要な情報を充分に得る事ができますか	10.	5	4	3	2	1	0
		*		*		*	
11. あなたは、仕事上必要として入手した情報が互いに矛盾して悩む事がありますか	11.	5	4	3	2	1	0
12. あなたの仕事上で何か問題が生じた時、他部門から協力が得られますか	12.	5	4	3	2	1	0
13. あなたの仕事の遂行の際、他部門と対立する事がありますか	13.	5	4	3	2	1	0
14. あなたは、他部門の仕事の内容をよく知っていますか	14.	5	4	3	2	1	0
15. あなたは、自分の仕事が職場内でどの程度明らかに位置づけられていると思いますか	15.	5	4	3	2	1	0
		*		*		*	
16. あなたの仕事の目的・目標は明らかであると思いますか	16.	5	4	3	2	1	0
17. あなたは、職場内の同僚があなた自身にどんな事を期待しているのか、承知していますか	17.	5	4	3	2	1	0
18. あなたは、仕事の量が多過ぎて勤務時間内で処理しきれない事がありますか	18.	5	4	3	2	1	0
19. あなたの能力と比較して現在の職責が重過ぎると思いますか	19.	5	4	3	2	1	0
20. あなたは、就職以来のあなたの昇進について満足していますか	20.	5	4	3	2	1	0
		*		*		*	
21. あなたは、より高い職位への昇進について大いに関心がありますか	21.	5	4	3	2	1	0
22. 業績や能力に応じた処遇という考え方について、あなた個人として望ましいと思いますか	22.	5	4	3	2	1	0
23. あなたの現在の仕事によって、能力向上の機会が与えられていると思いますか	23.	5	4	3	2	1	0
24. あなたは、看護以外の仕事に変わりたいと思う事がありますか	24.	5	4	3	2	1	0
25. あなたは、あなたが現在している仕事の内容が好きですか	25.	5	4	3	2	1	0
		*		*		*	
26. あなたは、あなたが一番得意としている事を仕事に生かすチャンスが充分にありますか	26.	5	4	3	2	1	0
27. 全般的に見て、あなたは今の組織の一員としてどの程度満足していますか	27.	5	4	3	2	1	0
28. あなたの仕事の責任に対し充分な報酬を得ていると思いますか	28.	5	4	3	2	1	0
29. あなたの決定や判断を部下達が信頼していると思いますか	29.	5	4	3	2	1	0

30. あなたは、仕事に必要な知識や技術を自分が持っていると思いますか	30.	5	4	3	2	1	0
			*		*		*
31. あなたは、職場の問題を解決する為に、新しいアイディアをよく出していますか	31.	5	4	3	2	1	0
32. あなたは、部下が仕事の事であなたから学んでいると思いますか	32.	5	4	3	2	1	0
33. あなたは、上司に対して発言力・影響力を持っていますか	33.	5	4	3	2	1	0
34. あなたは、会議を能率的に進めていると思いますか	34.	5	4	3	2	1	0
II. ここからの項目は、あなたの日頃の部下に対する仕事のしかたについて何うものです							
35. あなたは、部下に指示された以上の事をやるように要求しますか	35.	5	4	3	2	1	0
			*		*		*
36. あなたは、部下にムダや小さなミスについても厳しく言いますか	36.	5	4	3	2	1	0
37. あなたは、仕事面では厳しい管理者だと思いませんか	37.	5	4	3	2	1	0
38. あなたは、部下が予定どおりに仕事をした時でもさらに高い目標を要求していますか	38.	5	4	3	2	1	0
40. あなたは、部下がいい仕事をした時は、それを積極的に認めていますか	40.	5	4	3	2	1	0
			*		*		*
41. あなたは、部下が仕事の上での失敗やミスをした時に部下の気持をくんで処置するように努めていますか	41.	5	4	3	2	1	0
42. あなたは、部下が仕事の上で問題にぶつかった時、部下と一緒に考えてやりますか	42.	5	4	3	2	1	0
43. あなたは、部下をよく理解していますか	43.	5	4	3	2	1	0
44. あなたは、部下が出した質問や意見に対し、部下が納得のいく回答をしていると思いませんか	44.	5	4	3	2	1	0
45. あなたは、部下の個人的な問題の相談に快く応じていますか	45.	5	4	3	2	1	0
			*		*		*
46. あなたは、部下に仕事の事で言いたい事は、何でも言っていると思いますか	46.	5	4	3	2	1	0
47. あなたは、仕事の方針について部下に充分に知らせていますか	47.	5	4	3	2	1	0
48. あなたは、組織全体の動きについて部下によく知らせていますか	48.	5	4	3	2	1	0
49. あなたは、部下の仕事と、職場全体の仕事との関係を部下に説明していますか	49.	5	4	3	2	1	0
50. あなたは、部下に仕事の計画を知らせていますか	50.	5	4	3	2	1	0
			*		*		*
51. あなたは、仕事に必要な情報を部下に知らせていますか	51.	5	4	3	2	1	0
52. あなたは、部下の能力や知識の不足な所をつかみ指導していますか	52.	5	4	3	2	1	0
53. あなたは、部下の仕事に対して適切なアドバイスを与えていますか	53.	5	4	3	2	1	0
54. あなたの考え方や人柄を部下は、よく知っていると思いますか	54.	5	4	3	2	1	0
55. あなたの部下の仕事に対するあなたの評価は適確だと思いませんか	55.	5	4	3	2	1	0

(聖路加看護大学紀要 昭和60年12月20日受理)

Composing factors and variables in Nursing Leadership

—Research Survey on Nursing Leadership in Health Organizations—〈Report II〉

Choko Arai et. al.

On this second report, we are to describe of those 11 factors found in varimax rotated factor matrix, and to analyze some of influential variables in details.

Followings are the Factors appeared in this order ;

1st factor = Communicability

2nd factor = Working environment

3rd factor = Credibility

4th factor = Empathy

5th factor = Demanding attitude

6th factor = Working conditions

7th factor = Satisfaction on compensation and job evaluation

8th factor = Work constraints

9th factor = Job satisfaction

10th factor = Work overload

11th factor = Expectation on promotion

We integrate 7th, 9th & 11th factors to name "Satisfaction" and 2nd, 6th, 8th & 10th to form "Formalization of work content" to become influential variables to other factors.

In conclusion we would like to make clear in suggesting the followings for the improvement in effective nurse leadership.

- 1) Because of low scores in both 3rd factor "Credibility" and 5th factor "Demanding attitude", it is recommended to give intensive training in leadership focused on these two aspects.
- 2) Exceptionally high scores shown in both 1st factor "Communicability" and 4th factor "Empathy" are analyzed. When there are less use of decisions makings and of analytic efforts, they scored highly naive character of nurse leaders.
- 3) Characteristics of nurse leaders' satisfaction are described. In order to develop leadership among nurses, it is suggested that expanded and extended roles for nurses in the future is important.
- 4) It is important to note that they should be given more of freedom and of deligation in everyday function to be more effective leaders.
- 5) 1 to 5% of significance are shown according to the groups by posts, ages and others in relation to each 11 factors.

紀 要 第 11 号 訂 正 表

	[誤]	[正]
4 頁	右上から23行目 賢明	賢明
5 頁	右上から12行目 //	//
5 頁	右下から22行目 //	//
5 頁	右下から13行目 入っ <u>ま</u>	入っ <u>た</u>
10 頁	左上から23行目 賢明	賢明
10 頁	右上から20行目 <u>訂</u> 画	<u>計</u> 画
11 頁	左下から1行目 賢明	賢明
11 頁	左下から2行目 //	//
18 頁	表7裏面の如く訂正	
22 頁	上から11行目 <u>less</u>	<u>more</u>
30 頁	題名下 小島操子, 岩井郁子, 田村正枝, 小松浩子, 荒川靖子, 大森里子, 伊奈侑子, 菊地登喜子	小島操子 岩井郁子 田村正枝 小松浩子 荒川靖子 大森里子 伊奈侑子* 菊地登喜子* * 前聖路加看護大学
32 頁	右上から9行目 1 週間あったことについて	1 週間あったことについて
36 頁	下から3行目 2) teacher.	teachers.
36 頁	下から2行目 5) self-growth	self-growths
38 頁	左表1 第三因子31 <u>アイ</u> <u>イ</u> <u>ア</u>	<u>アイ</u> <u>イ</u> <u>ア</u>
	// 第五因子39 <u>質</u> と <u>厳</u> しい <u>チ</u> ェック	<u>質</u> を <u>厳</u> しく <u>チ</u> ェック
39 頁	左 第七因子22 <u>処</u> 置望ましい	<u>処</u> 遇望ましい
	// 第七因子23 <u>仕</u> 中 <u>に</u>	<u>仕</u> 事 <u>に</u>
	// 第十因子18 時間 <u>処</u> 理	時間 <u>内</u> 処理
40 頁	左表II 4 仕事量の安定	仕事量が安定
	5 仕事内容の <u>変</u> 化	仕事内容が <u>変</u> 化
	22 <u>業</u> 績 <u>能</u> 力 <u>に</u>	<u>業</u> 績 <u>能</u> 力 <u>に</u>
	// 応じた <u>処</u> 理	応じた <u>処</u> 遇
44 頁	左上から5行目 バラツ <u>き</u>	バラツ <u>き</u>