

病院における看護職人材の確保 ーリテンションとワークシチュエーション・ ワークコミットメントとの関係ー

坂戸 渉

キーワード：リテンション、ワークシチュエーション、ワークコミットメント

1. はじめに

高齢化の進展に伴い雇用のニーズは高まっているが、医療業界は慢性的な人材不足に陥っている。医療専門職にとって職場の魅力を提供できない医療機関は必要な人材・優秀な人材を失い、医療機関側から見ても患者側から見ても大きなマイナスとなる。離職は組織に様々なコストをもたらす。退職金の増加や新規採用に関する経済的コスト、新たな教育研修などの時間的コスト。他の職員の業務量が増加することによる生産性の低下。身体的・心理的負担の増加が他の職員の離職の誘因となること。また、医療の質の低下にもつながる。知識・技能など組織としての資産が蓄積されにくい。担当職員が変わることが患者の不安感を増大させる。

人材確保策としては、入職者を増やすということが考えられるが、現在の売り手市場において今後の人材マネジメントは新規採用ができないという前提で考えることが不可欠である。そのため、医療機関は職場離職防止・定着促進に取り組まなくてはならない。

2. 先行研究

リテンションとは「従業員を組織内に確保すること」であり、リテンションマネジメントとは「優秀な人材が長期に渡りその高い能力を発揮し続けていけるように、就業環境を整備する」ための、具体的な施策である。

山本（2009）によると、下記の分析結果が示されている、

- ①評価・昇進の適切性および雇用保障は退職意思の低さに寄与する。さらに昇進可能性の高さが雇用保障とリテンションとの関係を仲介する。
- ②リテンションを説明するモデルとしては、人的資源管理だけでなく、キャリア発達を取り入れたモデルの妥当性のほうが高い。
- ③人的資源管理のリテンション効果に個人業績の差はみられない。しかし、専門性の高さが高業績者のリテンションを抑制する効果を持つ。
- ④適正配置はリテンションに寄与しない。
- ⑤ファミリーフレンドリー（両立支援）施策は客観的リテンション（勤続期間）に寄与する。
- ⑥リーダー・メンバー交換関係の質の高さが主観的リテンションに寄与する。
- ⑦雇用保障とリーダーシップの間にはリテンションに対するトレードオフ的な関係がある。
- ⑧ファミリーフレンドリー施策と上司のリーダーシップは、従業員のリテンションに相乗効果を与える。
- ⑨福利厚生制度を多く導入し、職務満足が向上することは、ファミリーフレンドリー施策のリテンション効果を増大させる。
- ⑩きめ細かな退職管理および相対的高報酬は、リテンションの向上を通じて組織の財務業績に寄与し、特に退職率の低さへの寄与が高い。
- ⑪退職管理制度はリテンションにプラスの影響を、成果主義制度はマイナスの影響を与える。

つまり、従業員全体への画一的なリテンションマネジメントを行うのではなく、個別的かつ柔軟な対応を重視していく方向性へ転換することが必要であるとされている。

2-1. ワークコミットメント

コミットメントは「関与、義務、約束、方針、公約」などと翻訳されることが多く、何らかの対象との心理的距離を表す概念である。ワークコミットメントは仕事に関わる対象に対するコミットメントを表す。ワークコミットメントの概念の中には「組織コミットメント」、「ジョブインボルブメント」、「キャリアコミットメント」という、それぞれ異なる対象に対する概念を含んでいる。

(1) 組織コミットメント

組織コミットメントは、組織と個人との関係を規定する概念である。職場への意識

や気持ちの重要な要素として、多くの研究が行われてきた。その理由は、組織コミットメントが他のコミットメントよりも離転職を予測できること (Williams & Hazer, 1986)、組織コミットメントを高めることが、従業員のパフォーマンスや生産性を向上させ、欠勤や遅刻を減少するとされるからである (Morris & Sherman, 1981)。このため、組織コミットメントを高めることそれ自体が目指すべき目標になるともいえる。

組織コミットメントの定義としては、「組織の目標・規範・価値観の受け入れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着 (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)」が長く受け入れられてきた。近年多くの支持を受けているのが Allen & Meyer (1990) の3次元モデルである。「従業員と組織の関係を特徴づけ、組織の一員でい続けようとする意思決定を内包する心理的な状態」として、組織に留まる状態を造り出す3つの要素、すなわち情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントがあるとされる。情緒的コミットメントはその組織が好きだから留まるというもの、存続的コミットメントはその組織を去ると失うものが多いからというもの、規範的コミットメントは留まるべきだからその組織に留まるというものである。

(2) ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメントは職務への没頭の度合いを示している。従業員の意欲に関すると考えられているため、医療機関側からみると、組織の活力や生産性に関係するものとして関心が高い。一方、個人の側からは、仕事生活を意義深く、実り多いものにするものとして重要であるとされる。実証研究では、従業員のパフォーマンスや取組む姿勢と正の関係、離転職や欠勤率と負の関係にあることが報告されている (Brown, 1996)。

(3) キャリアコミットメント

キャリアコミットメントは例え勤務先が変わっても、一生を通じて追求する専門分野へのこだわりや志向を示す概念である。具体的には、自分を専門分野と同一視する程度、専門分野の発展のために積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどである。これまでの研究では、キャリアコミットメントは自発的な技能向上や転職への気持ちと関係することが報告されている (Aryee & Tan, 1992)。また Bedeian, Kamery, & Pizzolatto (1991) は、キャリアコミットメント

の高い従業員が、キャリア開発の機会を高く知覚すると退職意図は減少するが、キャリアコミットメントの低い従業員の場合は、かえって退職意図を高めるという結果を見出している。

2-2. 全般的職務満足感

職務満足感のとらえ方には2つのアプローチがある (Weiss, 2002)。1つは職務満足度を自身の職務に対する評価にとらえ、安定した態度としてとらえている。このアプローチでは職務を、給与、昇進、同僚、上司、仕事そのものといった領域別にとらえている。

もう1つは感情や情動とするものであり、職務のすべての側面に対する全般的、包括的な満足感をとらえている。こちらを全般的職務満足感として検証を行った。

3. 対象と概要

3-1. 分析モデルと仮説

仮説1 ワークシチュエーションの各領域および全般的職務満足感はリテンションに寄与する。

仮説2 ジョブインボルブメントおよびキャリアコミットメントはリテンションに寄与する。

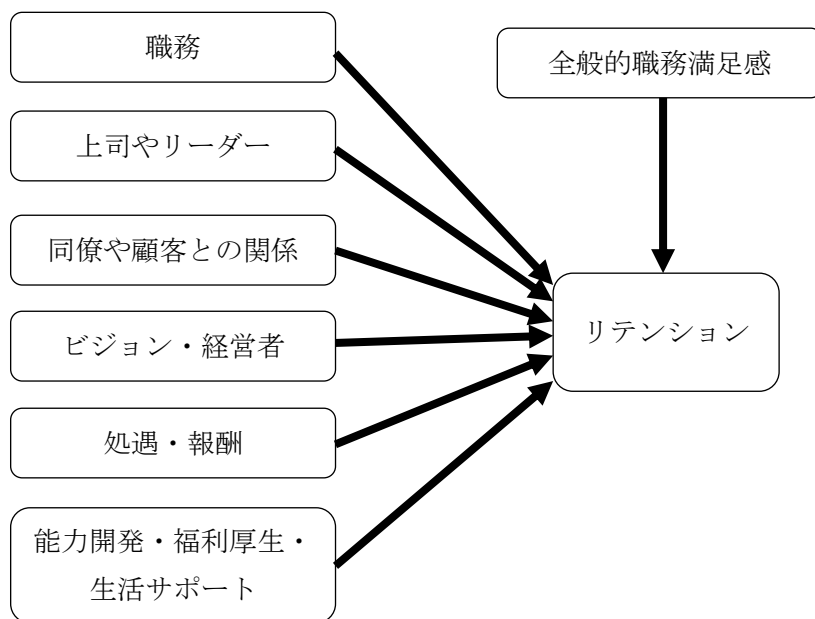


図1 分析モデル1

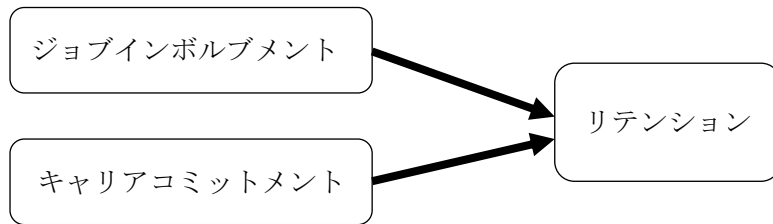


図2 分析モデル2

3-2. 調査概要

調査は、民間A病院（大阪市、病床数 198 床）に勤務する看護職員を対象とし、調査票を配布して行った。調査期間は 2017 年 7 月 14 日から 7 月 25 日にかけての 12 日間とし、回収率は 100%（配布数、回収数ともに 94 部）であった。なお、調査内容には対象者に対するプライバシー保護のため、また、自由意思による調査への協力のもと個人が特定されぬよう回答はすべて無記名とした。

3-3. アンケート内容

ワークシチュエーションに関するアンケート内容は日本労働研究機構（2003）によるHRMチェックリスト（Aワークシチュエーション）6領域「Ⅰ.職務」、「Ⅱ.上司やリーダー」、「Ⅲ.同僚や顧客との関係」「Ⅳ.ビジョン・経営者」、「Ⅴ.処遇・報酬」、「Ⅵ.能力開発・福利厚生・生活サポート」の下位尺度の概要をアンケート項目とした。コミットメントに関するアンケート内容はHRMチェックリスト（Bコミットメント）の「会社」、「会社や組織」を「病院（等）」に変更した。

表1 ワークシチュエーション

Q01	仕事で自分の力を発揮し、達成感を得ることができる。
Q12	仕事で自分の能力を活かしたり伸ばしたりすることができる。
Q02	業務の遂行手順や目標の設定は自分が決められる。
Q07	仕事に関する決定には自分の意見が反映されている。
Q19	仕事は組織、自分の人生、社会に関係する有意義なものである。
Q05	上司は自分の能力を評価し、成長のためにサポートしてくれる。
Q15	上司は部下を正當に扱い、公正であり、信頼できる。

Q13	上司の目標設定、業務計画、指示は適切なものである
Q09	職場は良い人間関係であり、友好的、協力的な雰囲気がある。
Q18	同僚との間には良いチームワークがあり、お互いに助け合って仕事をしている。
Q17	仕事相手とは信頼関係があり、コミュニケーションは円滑である。
Q11	経営陣の管理方針や仕事戦略は妥当なもので皆がそれに賛同している。
Q10	経営陣は職員の意見を尊重し、それらに耳を傾けるよう努力している。
Q16	経営陣の行いは倫理的に正しく、職員に信頼されている。
Q04	経営陣は新しい試みやアイデアに対して受容的で、それを奨励している。
Q14	昇進・昇格は公正に行われ、活躍の場、キャリアコースが用意されている。
Q20	給与制度は公正で業績に見合った十分な報酬が得られる。
Q08	職務に必要な研修や個人のキャリアに役立つ教育が受けられる。
Q06	福利厚生は整備され、各側面で支援してくれる。
Q03	家庭生活との両立を可能にするために各種制度が用意されている
Q21	勤務時間は適切であり、安全で衛生的である。

表2 コミットメントおよび全般的職務満足感

Q43	他の病院（等）に移る気はまったくない。
Q24	今の病院に魅力を感じているので、長く留まりたい。
Q30	この病院に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける。
Q39	この病院の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる。
Q37	この病院の一員であることを誇りに思う。
Q51	この病院のメンバーであることを強く意識している。
Q26	この病院を離れるとどうなるか不安である。
Q49	今この病院を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう。
Q23	今この病院を辞めたら損失が大きいのので、この先も勤めようと思う。

Q41	この病院の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない。
Q46	この病院に多くの恩義を感じる。
Q36	今この病院を辞めたら、罪悪感を感じるだろう。
Q22	現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある。
Q35	今の仕事が生きがいである。
Q53	今の私にとって仕事が生活のすべてである。
Q34	私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している。
Q48	今は仕事から得られる満足感が一番大きい。
Q45	今の仕事にのめりこんでいる。
Q31	最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである。
Q38	給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい。
Q44	今の職務・専門分野でキャリアを追求したい。
Q33	他の病院に移っても、今の職務・専門分野に就きたい。
Q50	もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう。
Q28	この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい。
Q42	私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である。
Q54	今の職務・専門分野に満足している。
Q29	今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる。
Q25	今の仕事が好きである。
Q27	現在の仕事に満足している。
Q32	今の仕事に喜びを感じる。
Q47	今の仕事に誇りを感じる。
Q52	朝、仕事に行くのが楽しい。
Q40	今の仕事にやりがいを感じる。

全ての質問項目について「あてはまらない」、「あまりあてはまらない」、「どちらともいえない」、「どちらかというにあてはまる」、「あてはまる」の順に並べた回答票の記載欄に丸印を記入する方法でアンケートの回答を行った。回答はリッカート5点尺度で解析した。

3-4. 分析方法

全ての統計分析は清水(2016)「フリーの統計分析ソフトHAD」を使用して行った。

4. 分析結果

4-1. 測定尺度

(1) ワークシチュエーション

表1のQ01、12、02、07、19の5項目の信頼性分析を行ったところ、 α 係数は0.825、Q05、15、13の3項目の α 係数は0.934、Q09、18、17の3項目の α 係数は0.928、Q11、10、16、04の4項目の α 係数は0.955、Q14、20の2項目の α 係数は0.832、Q08、06、03、21の4項目の α 係数は0.786となり、それぞれ削除することにより α 係数が大幅に上昇する項目がなかったため、それらの単純平均値を日本労働研究機構(2003)による領域名「職務」、「上司やリーダー」、「同僚や顧客との関係」「ビジョン・経営者」、「処遇・報酬」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」とした。

(2) ワークコミットメント

①組織コミットメント

表2のQ43、24、30の3項目での α 係数に比べ、Q30を削除した場合の α 係数は大幅に上昇したため、Q43、30の2項目を採用し α 係数は0.861となった。そこで、それらの単純平均値を「残留・意欲」とした。Q39、37、51の3項目の α 係数は0.863、Q26、49、23の3項目の α 係数は0.870、Q41、46、36の3項目の α 係数は0.846となり、削除することにより α 係数が大幅に上昇する項目がなかったため、それらの単純平均値を順に「情緒的組織コミットメント」「存続的組織コミットメント」、「規範的組織コミットメント」とした。

②ジョブインボルブメント

表2のQ22、35、53、34、48、45、31の7項目の α 係数は0.936となり、削除することにより α 係数が大幅に上昇する項目がなかったため、それらの単純平均値を「ジ

ョブインボルブメント」とした。

③キャリアコミットメント

表2のQ38、44、33、50、28、42、54、29の8項目の α 係数は0.871となり、削除することにより α 係数が大幅に上昇する項目がなかったため、それらの単純平均値を「キャリアコミットメント」とした。

④全般的職務満足感

表2のQ25、27、32、47、52、40の6項目の α 係数は0.916となり、削除することにより α 係数が大幅に上昇する項目がなかったため、それらの単純平均値を「全般的職務満足感」とした。

以上のように、ワークシチュエーションの6次元、ワークコミットメントの5次元、全般的職務満足感の1次元が確定された。表3にそれらの記述統計量を記載する。

表3 各変数の記述統計量

変数名	有効N	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
職務	93	1.000	5.000	3.065	0.738	0.544
上司やリーダー	91	1.000	5.000	3.216	1.145	1.312
同僚や顧客との関係	93	1.000	5.000	3.670	0.908	0.825
ビジョン・経営者	94	1.000	4.500	2.319	0.932	0.869
処遇・報酬	93	1.000	4.500	2.269	0.931	0.867
能力開発・福利厚生・生活サポート	92	1.000	5.000	2.636	0.867	0.752
残留・意欲	92	1.000	5.000	2.397	0.974	0.948
情緒的コミットメント	91	1.000	4.667	2.568	0.941	0.885
存続的コミットメント	92	1.000	4.333	2.333	0.999	0.999
規範的コミットメント	93	1.000	4.667	2.473	0.991	0.981
ジョブインボルブメント	90	1.000	4.714	2.417	0.994	0.989
キャリアコミットメント	89	1.000	5.000	3.058	0.843	0.710
全般的職務満足感	91	1.000	5.000	2.949	0.943	0.890

4-2. 重回帰分析

組織コミットメントのうち、施策による向上の可能性が高いと推測できる「残留・意欲」を従属変数とし、下記の検証を行った。

(1) 独立変数にワークシチュエーションおよび「全般的職務満足感」を指定

仮説1を検証するため、ワークシチュエーションの各尺度および「全般的職務満足感」を独立変数として、ステップワイズ法により重回帰分析を行った。表4がその結果である。

ワークシチュエーション6次元のうち、「能力開発・福利厚生・生活サポート」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」の回帰係数が5%レベルで有意であった。また、「全般的職務満足感」の回帰係数は1%レベルで有意であった。修正済み R^2 は0.527であり、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。

表4 重回帰分析結果 (1)

R^2	Adjust R^2	F 値	Df	p 値
.550	.527	24.712	4, 81	.000
変数名			標準化係数	
能力開発・福利厚生・生活サポート			.244	*
全般的職務満足感			.264	**
上司やリーダー			.189	*
ビジョン・経営者			.234	*

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

(2) 独立変数に「ジョブインボルブメント」および「キャリアコミットメント」を指定

仮説2を検証するため、「ジョブインボルブメント」および「キャリアコミットメント」を独立変数として、重回帰分析を行った。表5がその結果である。「ジョブインボルブメント」の回帰係数は1%レベルで、「キャリアコミットメント」の回帰係数は5%レベルで有意であった。修正済み R^2 は0.461であり、回帰式の妥当性は十分であると判断できる。

表5 重回帰分析結果 (2)

R ²	Adjust R ²	F 値	df	p 値
.474	.461	37.333	2, 83	.000
変数名			標準化係数	
ジョブインボルブメント			.801 **	
キャリアコミットメント			-.228 *	

** p < .01, * p < .05, + p < .10

5. 考察

看護職のワークシチュエーションおよびコミットメントとリテンションとの関係の分析の結果、仮説1は一部が支持され、一部は棄却された。「能力開発・福利厚生・生活サポート」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」および「全般的職務満足感」はリテンションに有意な影響を与えていた。一方で、「職務」、「同僚や顧客との関係」および「処遇・報酬」については統計的に有意な影響を見いだせなかった。これらから組織・経営者・上司などのサポートや施策がリテンションに寄与する、また、今の職場での仕事に対する喜び・誇り・やりがいなどの職務満足感もリテンションに寄与することが証明された。

仮説2に関する分析では、「ジョブインボルブメント」がプラスの影響を、「キャリアコミットメント」がマイナスの影響を与えることが証明された。キャリアコミットメントの高い職員にとって、キャリア開発の機会がない職場だと認識されていると考えられる。

以上から、リテンションの向上には、①ビジョンを明確にし、仕事の意義を認識できるようにする、②職員の成長を促す仕組みを構築し、上司がそれをサポートすることが必要であると考えられる。

謝辞

本稿作成にあたり、丁寧かつ熱心にご指導いただきました兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫名誉教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授に深く感謝いたします。

参考文献

- [1] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18.
- [2] Aryee, S., & Tan, K. (1992) “Antecedents and outcomes of career commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.40, pp.288-305.
- [3] Bedeian, A. G., Kamery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991) “Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.39(3), pp.331-343.
- [4] Brown, S. P. (1996) “A meta-analysis and review of organizational research on job involvement”, *Psychological Bulletin*, Vol.120, pp.235-255.
- [5] Morris, J., & Sherman, J. D. (1981) “Generalizability of an organizational commitment model”, *Academy of Management Journal*, Vol.24, pp.512-526.
- [6] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59(5), pp.603-609.
- [7] Weiss, H. M. (2002) “Deconstructing Job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol.12, pp.173-194.
- [8] Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986) “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.219-231.
- [9] 上田治・高村洋子・谷口泰代・松本良平 (2014) 「医療専門職におけるコミットメントと職場継続意思の関係」『商大ビジネスレビュー』第 3 巻第 2 号、pp. 267-280。
- [10] 四方典裕 (2015) 「医療従事者における組織心理と行動に関する一考察」『商大ビジネスレビュー』第 5 巻第 2 号、pp. 77-98。
- [11] 清水栄子 (2009) 「医療機関職員のリテンション・マネジメント」『立教ビジネスデザイン研究』第 6 号、pp. 39-55。
- [12] 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフトHAD：機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』第 1 巻、pp. 59-73。

- [13] 厨子直之 (2010) 「ナレッジワーカーのソーシャルサポート・職務満足・組織コミットメント・組織市民行動・離職に関する実証分析」『和歌山大学経済学会研究年報』第14号、pp. 469-486。
- [14] 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人』白桃書房。
- [15] 日本労働研究機構 (2003) 『組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発』調査研究報告書 No. 161。
- [16] 平岡紀代美、荒尾雅一、北川豊、中西啓文 (2014) 「医師の組織コミットメント・キャリアコミットメント・職務満足に関する実証分析」『商大ビジネスレビュー』第3巻第2号、pp. 249-265。
- [17] 松本真作 (2017) 『高業績で魅力ある会社とチームのためのデータサイエンス』労働政策研究・研修機構。
- [18] 松山一紀 (2015) 『戦略的人的資源管理論』白桃書房。
- [19] 労働政策研究・研修機構 (2012) 『中小企業における人材の採用と定着』労働政策研究報告書 No. 147。
- [20] 労働政策研究・研修機構 (2014) 『中小企業と若年人材』資料シリーズ No. 134。
- [21] 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント』中央経済社。