

医療機関における組織コミットメントと キャリアコミットメントの関係性

持松志帆^{*1}

1. はじめに

近年、日本の一般企業において、従業員の仕事に対する価値観・雇用形態の多様化や、雇用の流動化などを背景に、組織の一体感を醸成することが難しい状況となっている。このような組織の人的資源に関わる課題をどのように解決していけばよいのであろうか。従来、企業組織は、当該組織で働く個人と、長期的に良好な関係性を構築していくために、年功的な雇用慣行のもとで処遇を行い、職務満足度を向上させてきたのである。つまり、長期安定雇用を前提に、組織と個人の関係性を強化し、組織に対する一体感や帰属意識を高めることに努めてきたといえる。しかしながら、雇用環境が変化している中で、それらを実践した結果として明確な効果が見出されるところは限らないのである。

このように、一般企業においても人的資源のマネジメントを変化せざるを得ない状況が生じている中、多様な専門職によって成り立つ医療組織においては、各医療専門職の特性を踏まえたうえで、個人と組織の関係や組織マネジメントの特性について検討していく必要がある。

本稿では、医療機関における個人と組織に焦点を当て、各医療スタッフの持つ能力を活用しながらキャリアを形成しつつ、それを組織の成長へとつなげていくために、人材をどのように育成し、方向付け、評価し、モチベーションとコミットメントを高められるようなマネジメントが求められるかが重要である。

実際、雇用流動性の高い業種では、人材の流出やモチベーションダウンなど、医療機関にもみられる共通の課題も存在する中で、各医療スタッフの専門性に基いてキャリアを構築しながら、組織の中で使命感を得て働く動機や組織に関わり続けたいとい

う組織へのコミットメントに影響を与える要因とは何か、について考えていきたい。

2. 組織コミットメントとキャリアコミットメント

組織に所属する個人が、働き手として活躍し、事業活動の継続化を可能にするためには、個人の能力のみならず、組織とそこで働く人材をマネジメントしていく仕組みを構築していくことが求められる。そこで、組織の中で職務を通して満足感や充実感・達成感を得る際、その組織においてキャリア発達が望めること、十分なコミュニケーションがとれること、職務ストレスがないことなどが影響を及ぼしていると考えられる¹⁾。つまりこれらは、その組織に対するコミットメントと大きく関連しているのである。

そこで、働く人々の組織行動に関する研究の一つとして、コミットメントに焦点を当てて論じていく。まず、コミットメントとは、個人を組織へ結び付ける心理的な状態として、困難があっても仕事を続けていこうとすることであると定義されている²⁾。このコミットメントに関する研究の中でも、組織と個人の貢献と報酬という交換アプローチ、さらには、組織への愛着と規範とを含めた多次元で捉える組織コミットメントという概念を Allen and Meyer が提示している。この組織コミットメントは各医療スタッフの所属組織に対する一体感や組織への関与の強さを意味しており、以下のように3つの要素に分類できる³⁾。

- ・情緒的 (affective) 要素 :
組織への感情的な愛着や同一化
- ・継続的 (continuance) 要素 :
組織を離れることによる代償などの功利的側面

*1 川崎医療福祉大学 医療福祉マネジメント学部 医療福祉経営学科
(連絡先) 持松志帆 〒701-0193 倉敷市松島288 川崎医療福祉大学
E-mail : mochimatsu@mw.kawasaki-m.ac.jp

- から雇用を継続しようとする
- ・規範的 (normative) 要素：
 - 組織に対する義務感や、やりがいや能力開発を通じて個人規範から生じる忠誠心

このような職場へのコミットメント意識は組織コミットメントとして認識できるが、職場全体への意識を高めるような施策が実践される過程で、職務満足度の向上に繋がっていくため、人的資源確保の側面からも必然的に求められている。

一般的に日本の企業組織は終身雇用によって安定した人材を確保することで、組織へのロイヤルティを醸成し、組織へのコミットメントを高めてきたといえる。そこでは協調的な労使関係と柔軟な人材配置による労務体制によって高い生産性が達成されていた。組織コミットメントを規定する職務満足要因として「会社の魅力」「仕事の魅力」「給与の公平感」などが挙げられるが、組織コミットメントから影響を受けるとされる離転職意識、労働意欲や生産性などのパフォーマンスは、企業にとって重要な構成概念であるといえる。しかしながら、企業を取り巻く環境変化に伴って、終身雇用、年功序列を中心とする日本型経営に大きな変革が必要とされると、会社の発展が自己の満足や生活の向上につながるの企業と個人の一体感は薄れ、それに伴い組織へのコミットメントの低下も指摘されるようになった。

一方で、医療機関など高度な専門サービスを提供する人材は、所属組織が変化したとしても、専門分野を基軸として知識やスキルを向上させ続けるが、そのような志向性を表す概念としてのキャリアコミットメントが大きく影響してくる。職業へのコミットメント概念として、Hall によって提唱されたキャリアコミットメントは、所属組織が変更しても一生を通じて追及される専門分野への志向性をあらわす概念として提示され、その後発展していった。その後、Blau はこのキャリアコミットメントを専門を含めた各医療スタッフの職業への態度であるとして捉えている⁴⁾。また、石山はこれらの概念に関して、専門職ではやりがいや能力開発を通じて規範を高めることに満足を得ており、在職理由に報酬が寄与しないという結論を提示している⁵⁾。つまり、専門意識の高い医療組織では、各医療スタッフのキャリア形成に適した職場環境がいかに提供できているか、専門能力を伸ばし、キャリアを積み重ねることができる機会があるか、ということが期待され、この側面において医療従事者がロイヤリティを持つ比重が比較的高くなると考えられる。

ここまで、組織コミットメントとキャリアコミッ

トメントについて論じてきたが、これらのどちらかを重視する働き方をとるかは、当該組織で働く人材の専門性に大きく影響されることが理解できる。

3. 医療専門職の特性

医療組織は多様な専門職によって構成されているのであるが、その医療組織においてマネジメントを遂行していくうえでの目標について提示していく。前述したように一般企業においては、所属組織にコミットメントを求めることが多くみられるが、一方で、医療組織など専門職組織では、組織外部の専門職社会や組織内部の専門職部門にコミットメントを求めることが一般的となっている。

そこで、中島は、このような特徴を持つ医療組織における目標を図1のように3つにまとめ提示している⁶⁾。

まず、組織の成立要件である社会的目標が最上位に位置付けられている。そこに含まれる内容とは、医療組織の公共性や非営利性、規範性などから生じるミッションやビジョンなどである。次に、一番大きな比重をもって語られる医療専門職個人がもつ目標である。また、ここで設定される専門職個人の能力成長目標はその集合として専門職部門の目標にもなり得るのである。最後に、組織の成長のための組織体目標（中島は「企業体目標」としている）が位置し、医療組織における目標はこれら3つに収斂されるとしている。なお、専門職目標は、組織外部の専門職社会の目標を志向しているとしている⁷⁾。

このように、一般企業とはその特性を異にする医療組織を理解したうえで、さらに、専門性の有無によって潜在的なアイデンティティをどこに準拠させるのかについて論じていく。

4. 医療専門職における潜在的アイデンティティ

職場における意識や行動に関して Gouldner は、所属組織に対し、潜在的アイデンティティとして自らをどのように位置づけていくのかということについて述べている。つまり、組織で働くことへの忠誠心、専門的な技術へのコミットメント、準拠集団という3つの観点から、潜在的アイデンティティについて表1に示すように、ローカルとコスモポリタンという概念を用いて論じている。

すなわち、組織に強くコミットし、その組織に対する一体感や帰属意識など高い忠誠心を持つと共に、各医療スタッフの所属する組織の中にアイデンティティを見出す場合をローカル志向とした。一方で、組織における価値観や目標というよりはむしろ、各医療スタッフの持つ専門的な知識や技術を軸に、

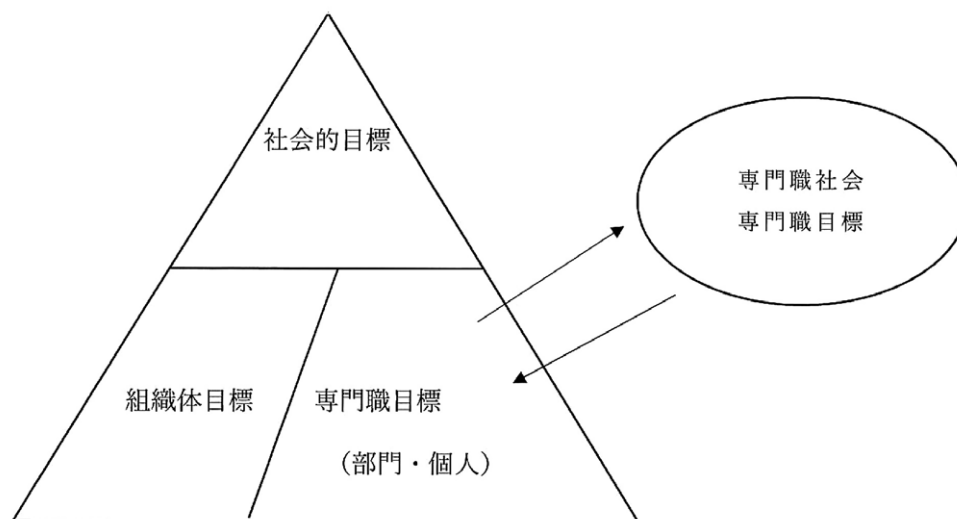


図1 医療組織の目標構造

(出所：『ヘルスケア・マネジメント』(2007)より作成)

表1 組織と個人の専門性

	組織で働くことへの 忠誠心	専門的な技術への コミットメント	準拠集団
ローカル	高い	低い	組織の中に求める (所属集団と重なる個人)
コスモポリタン	低い	高い	組織の外に求める (所属集団以外の外部の 専門家集団にある個人)

(出典：文献⁸⁾ p.1025より作成)

専門職仲間と共に、価値観や目標を醸成していきたいとする場合は、コスモポリタン志向と位置付けている⁸⁾。

この2分類された概念を踏まえ、医療組織の特徴を当てはめてみると、当該組織で働く者の多くは専門性に対応した機能を果たしているばかりか、医師は特に専門技術へのコミットメントが強く、所属組織以外でも、高いエンプロイアビリティを保持しており、コスモポリタンの概念に該当するといえる。一方で専門分野での各医療スタッフの能力評価を重視する側面が強く、組織に対する個人の一体感や忠誠心は比較的に低いと認識される。

これらを総合すると、上記2つの概念は、それぞれ、ローカル志向に、先述の組織コミットメントが該当し、コスモポリタン志向がすなわちキャリアコミットメントであると捉えることができる。このように、専門性という基軸で解釈すると、それぞれの特徴から2つに分類して論じることが可能であった。

しかしながら、当該組織で働く専門職であったとしても組織に所属しており、チーム医療の必要性も

論じられつつある中で、準拠集団を基軸に考察していくと、組織内外に属していると認識せざるを得ず、その際重視されるべきは、組織コミットメントの側面であるともいえるのである。

いずれにせよ、組織に所属する個人が、どのような潜在的アイデンティティをベースにしているのかを整理することにより、モチベーションの向上に効果を見出す基準にもなるのではなかろうか。さらに、組織で働く個人と組織との適切な関係性を構築していく中で、結果として、リテンション（定着）という成果も得られるのではないかと考える。

5. 医療組織におけるキャリア・マネジメント

医療従事者のキャリアについては、個人の自主性や専門職集団に委任している傾向が強く、計画的な人材育成の側面が確立しているとは言い難い状況である。

キャリア発達理論を提唱したシャインは、キャリア中期（25-45歳）に明示化してくる個人の才能や価値の所在を「キャリア・アンカー」として論じて

いる。これは、仕事をしていくうえで個人がよりどころとしているものとのことであるが、個人が重視するようになる。専門・職能別コンピテンス、全般管理コンピテンス、自立・独立、保障・安定、企業家的創造性、奉仕・社会献身、純粋な挑戦、生活様式の8つをアンカーとして提示している。これらのうち、重視すべきものを選別し、選んだ各項目に準拠した働き方を実行していくのである⁹⁾。

表2は、8つのアンカーのうち3つを示したものであるが、一般的に医療従事者は入職時点で資格取得者であり、各医療スタッフの専門分野で成果をあげることによって価値を見出している。つまり、キャリア初期において既に「専門・職能別コンピテンス」がキャリア・アンカーであるという位置づけとなる。

しかし、一方で専門職として必要となる知識や技術を獲得する側面のみを重視してしまうと、組織の運営を担うべき側面が欠如することになるという懸念も存在する。医療機関の経営が困難となる状況が生じているなかで、専門性を追求するのみではなく、医療組織運営において必要となる、総合的な管理の実践も求められてきている。このように、医療機関の経営を担う人材の育成も急務となっている¹⁰⁾。

たとえ、医療組織が多く専門職によって成り立っていたとしても、技術や品質を向上させるためには、組織的な取り組みも必要となってくることから、それぞれの専門職の枠を超え、所属組織のビジョンや共有すべき価値観などを提示していくような専門職組織でのマネジメントを担う人材が必要となってくるのである。さらにその人材確保は、キャリア中期に差し掛かった人材を対象に、キャリアの転機・節目において各医療スタッフの将来の方向性をデザインし、確認する作業を含めた研修を経て対象者の適性や潜在能力を測るなど、段階的に意識づけをしておくことが必要となろう。

このようにキャリアの中盤でトランジションを活用し、各医療スタッフのキャリアの方向性を再認識する過程で、専門職でのキャリア形成を図るのではなく、管理者としてのキャリア形成へ方向を転換するケースも存在する。つまり、シャインのキャリア・アンカーでの専門・職能別コンピテンスから全般管

理コンピテンスにシフトしていくこととなるのである¹¹⁾。その際、専門分野にコミットメントをもとめ、専門知識やスキルの習得に価値を見出していたキャリアコミットメントから、所属組織にコミットメントを求める組織コミットメントへその重点をスムーズに転換していけるかが課題となってくるのが考えられる。その移行の成否は、組織マネジメントを担う人材育成に対する教育・研修制度を確立できているかによると考えられる。

6. おわりに

医療機関は高度な専門サービスを提供する組織であり、一般企業の人的資源をマネジメントする能力より複雑である。そこでは医師、看護婦など専門能力を持つ人材の職務遂行能力に焦点が当てられ、専門職としての主体性を強調される傾向にある。従って、その専門性に裏付けられたキャリアに対するコミットメントが強調されやすいという特徴を持つ組織として認識されるのである。このような医療組織では、専門職集団単位での帰属意識に留まる可能性も懸念され、閉鎖的な風土が生じ、結果的にサービスの質に影響を及ぼすことも考えられる。

医療サービスの質を維持・向上させていくためには、医療サービスを受ける側である患者と接する各医療スタッフの専門性に基づく医療スキルを基盤としつつも、所属組織との良好な関係性を築き、自己の能力を組織の中長期的なビジョンの中で、最大限に発揮できるよう位置付けていくべきである。

すなわち、医療組織で働く医療スタッフ個人が、組織としての管理目標のなかで、自己の専門性を発揮し、組織への貢献度に応じて評価される制度を通して、モチベーションを高め、医療スタッフの組織へのコミットメントを高めることが可能になるのではなかろうか。

このような側面から、組織コミットメントは組織と個人の関係性の継続に関わる概念として捉えられており、優秀人材のリテンション（定着）を図るため、重要な意味を持つことを論じてきた。

今後、医療組織のキャリア形成においても、各医療スタッフの専門資格化されたスキルの追求のみに

表2 シャインのキャリア・アンカー（一部抜粋）

種類	内容
専門・職能別コンピテンス	ある特定の業界・職種・分野にこだわり、専門性の追求を目指す
全般管理コンピテンス	総合的な管理職意を目指す 特定分野に限らず、組織全体の多様な経験を求める
自律・独立	制限や規則に縛られず、自律的に職務が進められることを重要とする。

(出典：文献¹⁰⁾ p.629より作成)

とどまらず、多様な組織メンバーと協働して組織改善や経営改革の側面を担っていく必要性も増してくると考えられる。つまり、院内の人材育成体制の強化や教育・研修制度を効果的に活用し、労働意欲を高め、組織内で各医療スタッフの能力開発が可能となり、その成果を自覚することになれば、職務満足

度が向上し、組織コミットメントとキャリアコミットメントを相乗的に高めることができるのではないかと思われる。このように人材の持つ可能性を最大限に活用することが求められており、その実践が、組織成果を高めるうえでも重要となるのではなかろうか。

文 献

- 1) 山下恭司：拡充すすむ医療経営人材育成プログラム，亀川雅人編者，医療と企業経営，学文社，東京，127-145，2007.
- 2) 上田治，高村洋子，谷口泰代，松本良平：医療専門職におけるコミットメントと職場継続意志の関係，商大ビジネスレビュー，3(2)，267-280，2014.
- 3) Allen NJ and Meyer JP：The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18, 1990.
- 4) Blau GJ：The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288, 1985.
- 5) 石山恒貴：組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割，イノベーション・マネジメント，18，17-36，2011.
- 6) 中島明彦：ヘルスケア・マネジメント—医療福祉経営の基本的視座，同友館，東京，2007
- 7) 中島明彦：〈続〉基本からわかる医療経営学・3 医療専門職の特性と病院組織，病院，67(6)，526-529，2008.
- 8) 勝原裕美子：基本からわかる医療経営学・7 医療専門職のモチベーション，病院，65(12)，1022-1026，2006.
- 9) エドガー H シヤイン著，二村敏子，三善勝代訳：キャリア・ダイナミクス—キャリアとは，生涯を通しての人間の生き方・表現である，白桃書房，東京，1991.
- 10) 藤村まこと：医療組織におけるキャリア・マネジメント，病院，67(7)，628-631，2008.
- 11) 黒川清，尾形裕也：医療機関における人材管理の実際と課題，KPMGヘルスケアジャパン編，医療経営の基本と実務 下巻（管理編），73-92，日経 BP 出版センター，東京，2006.
- 12) 経営行動科学学会編：経営行動科学ハンドブック，第1版，中央経済社，東京，338-343，2011.

(平成28年11月22日受理)

付録 組織コミットメントとキャリアコミットメントの位置づけ

	アイデンティティ	対象者	組織で働くことへの忠誠心	専門的な技術へのコミットメント	準拠集団	効果
組織コミットメント	ローカル	非専門職管理職	高い	低い	組織の中に求める (所属集団と重なる個人)	リテンションマネジメントに効果的
キャリアコミットメント	コスモポリタン	専門職	低い	高い	組織の外に求める (所属集団以外の外部の 専門家集団にある個人)	エンプロイアビリティの高さ

(出典：文献⁸⁾、¹²⁾より作成)

Relationship Between Organizational and Career Commitment at Medical Institutions

Shiho MOCHIMATSU

(Accepted Nov. 22, 2016)

Key words : organizational commitment, career commitment, clinical professionals, career management

Correspondence to : Shiho MOCHIMATSU

Department of Health and Welfare Services Management

Faculty of Health and Welfare Services Administration

Kawasaki University of Medical Welfare

Kurashiki, 701-0193, Japan

E-mail : mochimatsu@mw.kawasaki-m.ac.jp

(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.26, No.2, 2017 258 – 263)