

## 専門職のキャリア・プラトー化と退職との関係におよぼす

### エンプロイアビリティと専門性コミットメントの影響

○山本 寛<sup>1</sup> 松下由美子<sup>2</sup> 田中彰子<sup>2</sup> 吉田文子<sup>3</sup> 杉本君代<sup>4</sup> 雨宮久子<sup>5</sup>

(1 青山学院大学経営学部) (2 山梨県立大学看護学部) (3 佐久大学看護学部)

(4 富士吉田市立病院) (5 共立高等看護学院)

The influence of employability and specialty commitment on the relationship between professionals' career plateauing and their withdrawal

Hiroshi Yamamoto<sup>1</sup> Yumiko Matsushita<sup>2</sup> Akiko Tanaka<sup>2</sup> Fumiko Yoshida<sup>3</sup>

Kimiyo Sugimoto<sup>4</sup> Hisako Amemiya<sup>5</sup>

(1 Aoyama Gakuin University) (2 Yamanashi Prefectural University) (3 Saku University)

(4 Fujiyoshida Municipal Medical Center) (5 Kyoritsu-Koutou Kango Gakuin)

#### 目的

本研究は、専門職のキャリアの停滞と退職との関係におよぼすエンプロイアビリティと専門性コミットメントの影響を分析する。

近年、看護師、保育士や介護士等の専門職において人材不足が深刻化している。これらの背景には、医療の高度化等のため設けられた看護配置基準見直し(看護師)、待機児童解消のための保育所の増加(保育士)、高齢化社会の到来による多様な社会福祉施設の増加(介護士)等、わが国が抱えている諸問題があり、早急な解決が求められている。そしてこの問題に対しては、養成する教育機関の増設、外国人の受け入れ、潜在的に資格をもつ者の復職等、参入者増加のための施策だけでは限界があり、現職者の定着(リテンション)の促進が大きな課題になっている。他方、専門職は、業務分野における専門分化が進行し、専門職業人としての高い専門性獲得という形での不断のキャリア発達が求められている。すなわち、現職者のリテンションのためには、施設内保育所の開設等のワーク・ライフ・バランス施策や短時間正職員制度等の雇用管理施策と併せ、職員のキャリア発達を促進していく施策が重要となる。専門職はキャリア発達が図られればまたそれが実感できれば、所属組織で長く勤務したいと考えるだろう。

本研究では専門職のキャリア発達指標として、発達と逆の停滞を示すキャリア・プラトー現象を採用した。キャリア・プラトー現象は、「現在の職位以上の昇進の可能性が非常に低いキャリア上の地位」(Ference, Stoner, & Warren, 1977, p.602)等と定義され、将来の昇進可能性の停滞、すなわち垂直的キャリア発達の停滞を示し、階層プラトー現象とも呼ばれる。加えて先行研究では、職能次元の水平的キャリア発達の停滞も概念化されてきた。それが内容プラトー現象であり、長期間同一の職務を担当することによってその職務をマスターし、新たな挑戦や学ぶべきことが欠けている状態と定義され、職務の挑戦性の停滞を示す(Bardwick, 1986)。Bardwick は、管理職志向の低い専門職や自営業の人々には階層プラトー化は無縁だが、内容プラトー化に陥る危険性は十分あるとしている。すなわち内容プラトー化は、専門職のキャリア発達に密接に関係すると考えられる。最近のキャリア・プラトー現象は以上2つの概念で検討されることが多い(e.g. Salami, 2010)。

階層プラトー化と退職との関係については、「組織を移動する認知された願望」は職務満足と「認知された組織内移動の可能性」の関数であるという March & Simon(1958)の転職過程モデル以来、多くの研究でモデル化され、実証されてきた。

最近でも、「勤労者は組織内におけるキャリア発達の停滞および偏りを組織間のキャリア発達によって補おうとするため、転職を志向する」というキャリア発達の補償モデルが昇進について実証されている(山本,2006,p.213)。内容プラトロー化についても、職務充実化はモチベーション、職務満足を高め、業績向上に結びつく等と推論した職務特性理論以降、多くの研究で実証されてきた。実際多くの研究で、階層プラトロー化も内容プラトロー化も、退職意思や行動にポジティブに影響している(e.g. Heilmann, Holt, & Rilovick, 2008)。これらをもとづき以下の仮説を設定した。

仮説1 階層プラトロー化は、専門職の退職にポジティブに影響する。

仮説2 内容プラトロー化は、専門職の退職にポジティブに影響する。

それでは、キャリア・プラトロー化は、専門職の退職に直接(ポジティブに)影響するだろうか。キャリア・プラトロー化がどのような専門職にも発生する可能性があり、その上でもしその影響を緩和することができる要因が見出されれば、彼らのリテンションを図る上で有益だろう。

本研究で両者間の関係に影響する要因と考えたのが、関係を促進するエンプロイアビリティと抑制する専門性コミットメントである。エンプロイアビリティの統一的定義は見出されていないが、他の組織で現在と同等以上の条件で雇用を見つけられること(外的エンプロイアビリティ)と、組織内での評価が高いことで雇用が維持されること(内的エンプロイアビリティ)を示す点で共通している(Forrier & Sels,2003)。一方、境界のないキャリアの時代の勤労者に求められているのは、キャリアの自己管理である。自己決定理論(Deci & Ryan, 1985)によれば、雇用可能であることは自分のキャリアをコントロールできているという感覚を伴う傾向が強く、現在の組織に残留するか転職するか等に関し、個人により大きな行動の自由を与える。実際多くの先行研究で、エンプロイアビリティは退職意思にポジティブに影響していた(e.g. Sora, Caballer, & Peiro, 2010)。他方元来

専門職においては、資格や専門性をもとにした外部労働市場(転職市場)が比較的整備されており、外的エンプロイアビリティの高さと内的エンプロイアビリティの高さが一致しやすい。つまり専門職中心の組織で長期勤続して欲しい(外的)エンプロイアビリティが高い専門職ほど、キャリア・プラトロー化した場合、退職意思が高まるだろう。

また企業間競争が激化している今日、組織は大企業を中心に、従業員の知識や専門性を重視する方向に転換しつつある(Drucker,1988)。専門職の特徴である高い専門性の必要度はますます高まっているのである。そこで本研究では、専門職の専門性意識として代表的な専門職コミットメントを参考に、「自己の専門性の認知的、情緒的、行動的側面に対するコミットメント」と操作的に定義した「専門性コミットメント」をとりあげた。専門性コミットメントは、仕事における個人的成長、発達、学習等を促進するため、専門職のモチベーションを高めると考えられる。つまり、現在の職務が内容プラトロー化しているとしても、専門職が退職せず現在の職場でモチベーションを維持し続けていくには、自己の職務を①(発展し続ける)専門分野の先端に位置づける、②職務遂行方法の高度化を図る、③仕事に対する見方を変え、変化を見つけて挑戦する等が求められる。これらはすべて、自身の専門性を明確化し、それを向上させようという意欲を示す専門性コミットメントの高さを示している。これは階層プラトロー化においても同様だろう。すなわち、前述のキャリア発達に関する補償モデルを応用すれば、キャリア・プラトロー化による退職意思の上昇は専門性コミットメントによって抑制されると考えられる。本研究では、エンプロイアビリティと専門性コミットメントの影響を統合して、(重要なリテンションの対象である)エンプロイアビリティの高い専門職では、キャリア・プラトロー化と退職とのポジティブな関係は、専門性コミットメントが高いほど弱まるというモデルを構築した。そして、これをもとに仮説3および4を設定した。

仮説3 専門職のエンプロイアビリティおよび

専門性コミットメントは、階層プラトー化と退職意思との関係を調整する。すなわち、エンプロイアビリティの高い専門職では、階層プラトー化と退職意思とのポジティブな関係は専門性コミットメントが高いほど弱まる。

仮説 4 専門職のエンプロイアビリティおよび専門性コミットメントは、内容プラトー化と退職意思との関係を調整する。すなわち、エンプロイアビリティの高い専門職では、内容プラトー化と退職意思とのポジティブな関係は専門性コミットメントが高いほど弱まる。

#### 方法

**調査対象:** 看護師(准看護師を除く)を対象とした。看護師は、専門職能団体による自治、教育訓練機関の保持、公益性、職務の独占性等専門職としての基準を満たしており、対象として適切である。本調査は、A 県内の、診療所を除く国公立病院、公的病院、民間病院計 60 病院(の看護部長)に事前に調査協力を依頼し、応諾した 28 病院の臨床経験 3 年以上の看護師を対象に実施した。

**調査期間・方法:** 2012 年 9 月 1 日から 21 日に、郵送法による質問票調査を実施した。質問票は、各病院の看護部へ郵送し、看護部で一括回収し、調査者宛返送してもらった。1437 票配布し、26 病院から 1204 票回収され(回収率 83.8%)、921 票が有効回答票であった(有効回答率 76.5%)。

**対象者のプロフィール:** 平均年齢 36.14 歳(標準偏差 8.63)、平均勤続期間 8.99 年(6.31)だった。性別は、男性 9.6%、女性 90.4%だった。職位は、看護スタッフ 76.7%、看護主任 17.9%、その他 5.4%だった。看護学歴は、看護専門学校(看護学院含む) 69.6%、短期大学 15.0%、大学 8.8%、大学院 1.1%、その他 5.5%だった。

**測定項目:** キャリア・プラトー化—近年のキャリア・プラトー化の実証研究では、Millman(1992)のこの尺度が標準的尺度として使用されている。そこで同尺度の因子分析の結果、両因子に高い項目等を削除した階層プラトー化、内容プラトー化各 5 項目を採用した。(例)階層プラトー化( $\alpha=.71$ )私が昇進する可能性は限られている。内容プラトー

化( $\alpha=.67$ )私の仕事における作業や活動は私にとってマンネリ化してきた。

エンプロイアビリティ( $\alpha=.83$ )—他の組織における(同等以上の条件による)雇用の獲得を示す外的エンプロイアビリティについて Rothwell & Arnold(2007)等を参考にした 5 項目を採用した。(例)たいていの病院で今と似たような仕事を得るのは簡単だ。

因子分析の結果、エンプロイアビリティと専門性コミットメントの判別妥当性が検証された。

専門性コミットメント( $\alpha=.71$ )—キャリア・モチベーション尺度(Noe, Noe, & Bachhuber, 1990)をもとに、対象をキャリア(目標)から、専門性、専門能力に変えた 4 項目を設定した。(例)深めていきたいと思う専門性の分野が明確に決まっている。

退職意思( $\alpha=.83$ )—Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts(1996)等を参考にした 2 項目尺度を採用した。(例)私は現在の病院を辞めたい。

コントロール変数—性別、年齢、学歴

#### 結果

退職意思を従属変数、階層および内容プラトー化を独立変数とし、エンプロイアビリティおよび専門性コミットメントを調整変数とする階層的重回帰分析を行った(表 1)。第 1 ステップでコントロール変数を投入し、第 2 ステップで階層および内容プラトー化、エンプロイアビリティおよび専門性コミットメントを、第 3 ステップで各 2 要因の交互作用項を追加投入した。加えて、第 4 ステップで 3 要因の交互作用項(階層プラトー化×エンプロイアビリティ×専門性コミットメントおよび内容プラトー化×エンプロイアビリティ×専門性コミットメント)を追加投入した。各変数の値は多重共線性を回避するため、中心化を行った。

第 2 ステップの結果、階層プラトー化および内容プラトー化ともに、退職意思に有意にポジティブに寄与しており、仮説 1 と 2 は支持された。

第 4 ステップの結果、階層プラトー化、エンプロイアビリティ、専門性コミットメントの 3 要因の交互作用項の追加による決定係数の増分が有意だった。交互作用効果の寄与を明らかにするた

め、平均値+1SD以上の高群と平均値-1SD以下の低群に分け高低群別分析を行った(図1)。エンプロイアビリティ高群の場合、専門性コミットメント高群も( $\beta=.11, p<.05$ )、低群も( $\beta=.27, p<.001$ )、階層プラトー化しているほど、退職意思が高い。そして、階層プラトー化×専門性コミットメントの交互作用が有意だったため( $\beta=-.11, p<.05$ )、その傾向は専門性コミットメント低群ほど顕著だった。エンプロイアビリティ低群の場合も同様に、専門性コミットメント高群も( $\beta=.20, p<.001$ )、低群も( $\beta=.14, p<.05$ )、階層プラトー化しているほど退職意思が高いが、専門性コミットメントによる差はみられなかった( $\beta=.04, ns$ )。このことから、エンプロイアビリティが高い場合、専門性コミットメントが高いことが、階層プラトー化するほど退職意思が高いという関係を抑制することが示された。そのため、仮説3は支持された。しかし内容プラトー化、エンプロイアビリティ、専門性

表1 キャリア・プラトー化、エンプロイアビリティ、専門性コミットメントの退職意思に対する重回帰分析

変数	$\beta$			
	Step1	Step2	Step3	Step4
性別	.05	.06 <sup>†</sup>	.05 <sup>†</sup>	.05 <sup>†</sup>
年齢	-.23 <sup>***</sup>	-.25 <sup>***</sup>	-.26 <sup>***</sup>	-.25 <sup>***</sup>
高学歴	-.01	.03	.03	.03
階層プラトー化		.19 <sup>***</sup>	.19 <sup>***</sup>	.18 <sup>***</sup>
内容プラトー化		.29 <sup>***</sup>	.30 <sup>***</sup>	.30 <sup>***</sup>
エンプロイアビリティ		.21 <sup>***</sup>	.20 <sup>***</sup>	.21 <sup>***</sup>
専門性コミットメント		-.02	-.02	-.03
階層プラトー化×エンプロイアビリティ			.02	.01
内容プラトー化×エンプロイアビリティ			-.04	-.00
階層プラトー化×専門性コミットメント			-.04	-.03
内容プラトー化×専門性コミットメント			.06	.03
エンプロイアビリティ×専門性コミットメント			.02	.03
階層プラトー化×エンプロイアビリティ×専門性				-.07 <sup>*</sup>
内容プラトー化×エンプロイアビリティ×専門性				.07 <sup>†</sup>
R <sup>2</sup>	.05 <sup>***</sup>	.23 <sup>***</sup>	.23 <sup>***</sup>	.24 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$	.05 <sup>***</sup>	.18 <sup>***</sup>	.00	.01 <sup>*</sup>

注) n=921; VIF:1.03-1.49; <sup>†</sup>p<.10; \*p<.05; \*\*\*p<.001

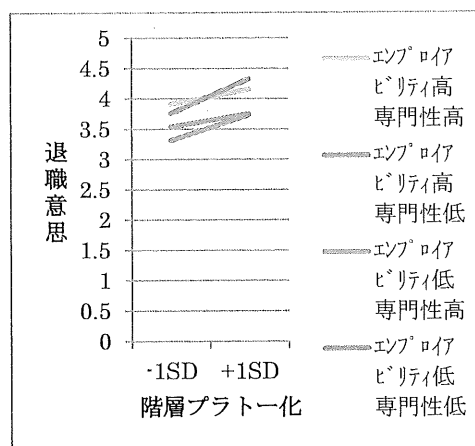


図1 階層プラトー化と退職意思の関係におよぼすエンプロイアビリティと専門性コミットメントの影響  
コミットメントの3要因の交互作用は有意でなかったため、仮説4は支持されなかった。

#### 考察

先行研究と同様、キャリア・プラトー化は専門職の退職意思にポジティブに寄与していた。内容プラトー化の影響の方が高い傾向がみられたのは、階層プラトー化は組織の昇進管理に基づくため、固定した組織構造に個人が影響をおよぼす可能性が低いということから、どちらかといえば他律的で、不可避的な現象ととらえられやすいためと考えられる(Lenz & Allen, 2009)。

また、エンプロイアビリティが高い専門職のうち、階層プラトー化によって高い退職意思を示すのは、専門性コミットメントが低い人々であった。彼らのリテンション施策としては、専門性向上のための長期研修への参加や職務経験の促進、認定看護師、専門看護師資格取得の促進とともに、それらが個人々の専門性の明確化や専門性向上意欲増大につながるよう手助けしていくことが求められるだろう。そのためには、研修等参加後の上司によるきめ細かなフォローや研修の成果を活かせるような職務の変更等が必要となろう。

#### 主要な引用文献

- Heilmann, S.G., Holt, D.T., & Rilovick, C.Y. 2008 Effects of career plateauing on turnover: A test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 59-68.