

職務満足と組織定着の関係

魏 佩 儀

要 旨

本論文は、企業による優秀な人材保持について、職務満足・不満足（原因）に関するハーズバーグの2要因（職務満足・不満足）理論と組織定着（結果）に関するC.I. バーナードの組織均衡理論を用いて、組織定着と職務満足・不満足が関係していると前提的に仮定して、両者の関係を明らかにする。

理論仮説は、前提的に職務満足・不満足が原因であるという条件で、従業員の総合的な職務満足が高ければ、従業員は積極的に当該組織に貢献するので、前提的に結果であるという条件で組織定着が高くなると仮定できる。反対に、総合的な職務不満足が高ければ（すなわち、職務満足が低ければ）、従業員は当該組織の提供する誘因が減少するので、当該組織から離脱するか、または消極的に定着するので、組織定着が低くなると仮定できる。この理論仮説を文献資料によって検証する。最後に、バーナードの組織均衡理論を職務満足・不満足と組織定着の関係から批判的に検討する。本研究は、占部・坂下と同じように、バーナードの組織均衡理論＝古典的組織定着理論に修正を要求するものである。その理由は、誘因が貢献よりも小さいならば、組織離脱または組織定着（消極的）が発生または継続されるからである。消極的定着という考えは、本論文がバーナード理論の欠乏として発見した知見である

はじめに

研究背景

人口増加率の世界的な減少傾向は、顕著であり、アフリカ（2010-2015年）を除いて、全世界で減少傾向にある（図1.2）。人口増加率の減少傾向は、特にヨーロッパと日本が2045-2050年になるとマイナス（0.2-0.5%）になると予測されている（図1.2）。日本の人口増加率の減少傾向は、少子化、子供の出生人口数すなわち出生率の低下が原因である（図1.1）。その理由は、男女共に、1985年から生涯未婚率が急上昇して（図1.3）、晩婚化が進行している。この晩婚化は、平均初婚年齢を上昇させた（図1.4）と共に、子供（第1子）を出生する母の平均年齢も上昇させ、第2子、第3子を出産する可能性を低くさせた。（図1.4）。視点を20歳代独身女性労働者に限定して雇用形態を正規と非正規に分けて検討すれば、結婚後の就業継続意欲は、正規雇用女性が非正規雇用女性よりも高い。言い換えれば、非正規労働女性の結婚後の不就業継続率が高く（図1.5）、妊娠・出産前後に退職した理由の多くがあきらかになっている（図1.6）。少子化と同時並行して人口動態に影響を与えているのが、高齢化、すなわち総人口における65歳以上の高齢者数が占める比率の増加傾向である（図1.7）。高齢化も世界的な人口減少の少子化と同じように、世界的に高齢化が増加している（図1.8）。このような少子高齢化という世界的な傾向の中で、日本

は少子化についても高齢化についても急速な傾向を示しているので、社会政策のみならず個別の企業もまた少子高齢化傾向に対してさまざまな方法で対応せざるを得なくなっている。少子高齢化傾向に加えて、情報技術を不可欠とする知識労働を要求する第3次産業への産業構造変化およびそれに伴う労働者の就業構造の変化が重なっている(図1.9)。研究背景は、このような二重の悪循環であり、この背景の中で、先行研究例の少ない従業員の職務満足・不満足と組織への定着を本論文で検討する。

研究動機

研究背景で明らかになったのは、少子化傾向による人材不足であり、女性労働者と高齢者にその解決を求めている現状である。女性労働者の活用に関して、A非正規女性労働者の結婚後の高い不就業継続率(図1.5)の原因は、1. 非正規労働雇用が不安定、2. 低賃金、3. 自分の能力開発の機会が少ないなどであった。そして、B女性労働者が妊娠・出産前後で、仕事を続けたかったが、そのようにできなかった理由は、1. 長い勤務時間、2. 職場に両立を支援する雰囲気が少ない、3. 自分の体力がない、4. 育児休業を取れそうもない、などであった。これらの理由の裏に、結婚にしても妊娠出産にしても、女性労働者は、仕事を続けたいという強い希望を持っていることが伺える。企業は、職場における男性の意識改革と共に勤務・育児両立制度(育児休業制度や再就業継続支援)を整備・推進してきており、女性労働者の活用が大幅に上昇している。

また、人材不足に対応する高齢者の活用に関して、既存従業員の活用整備(定年延長や再雇用制度)と共に、若年労働者の減少に伴う人材獲得競争の激化が問題となっている。企業による優秀な人材の確保は、今後難しくなっていくことが想定される。人材流出を防ぎ人材を確保することは、組織への定着を促進することである。しかし、組織定着の研究は未だに少ない。

さらに、先行研究の批判的検討(第2章およ

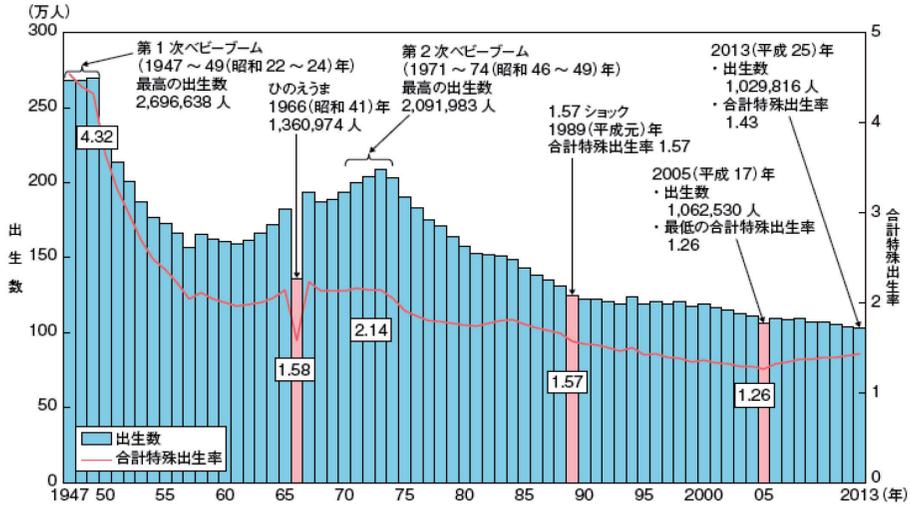
び第3章)を通して、従業員の職務満足・不満足と組織定着の関係についての研究が少ないことも明らかになった。職務不満足よりも職務満足を重視した先行研究は多く存在する。一般的に、職務満足が高い従業員は、その組織定着が高いと想定される。しかし、組織定着は積極的および消極的な側面を二つ持つと考えられる。そうすると、職務不満足が高い従業員でも、転職に伴う心理的・実際のコストが高い場合、消極的に組織定着を継続すると考えられる。これこそが職務満足だけでなく職務不満足も組織定着と関連すると考えられる理由である。本研究は、従業員の職務満足・不満足と組織定着に関する理論研究を通じて、企業の組織定着率の向上に貢献できるという経営実践に対する含意も持つ。

研究目的・研究方法

本論文の目的は、職務満足・不満足(原因)に関してハーズバーグの2要因(職務満足・不満足)理論を理論枠組みとして用い、組織定着(結果)に関してC.I.バーナードの組織均衡理論を用い、両者の関係について理論検討を行う。

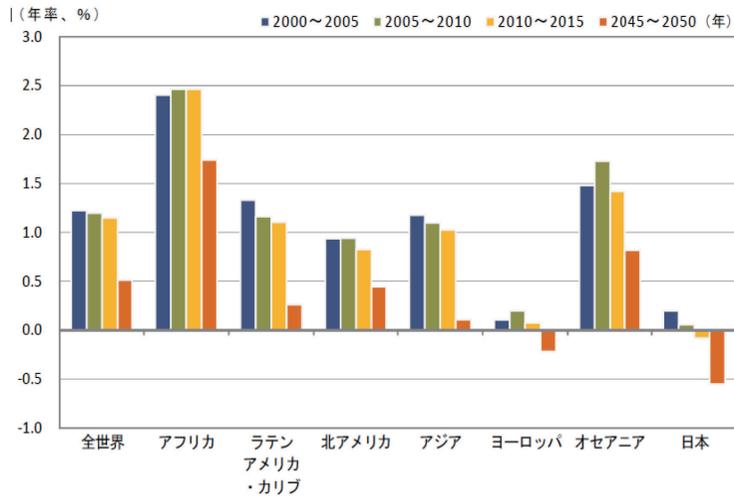
理論仮説は、原因としての職務満足・不満足について、従業員の職務満足が高ければ、従業員は積極的にその組織に定着するので、結果としての組織定着が高くなると仮定できる。反対に、職務不満足が高ければ(言い換えれば、職務満足が低ければ)、従業員は組織から離脱するか、または(本論文の独自の視点である)消極的に定着するので組織定着が低くなると仮定できる。この仮説を文献資料によって検証していく。最後に、職務満足・不満足と組織定着の関係からバーナードの組織均衡理論を批判的に検討する。

本論文の研究方法は、実証研究例が示されている文献に依拠した理論研究である。



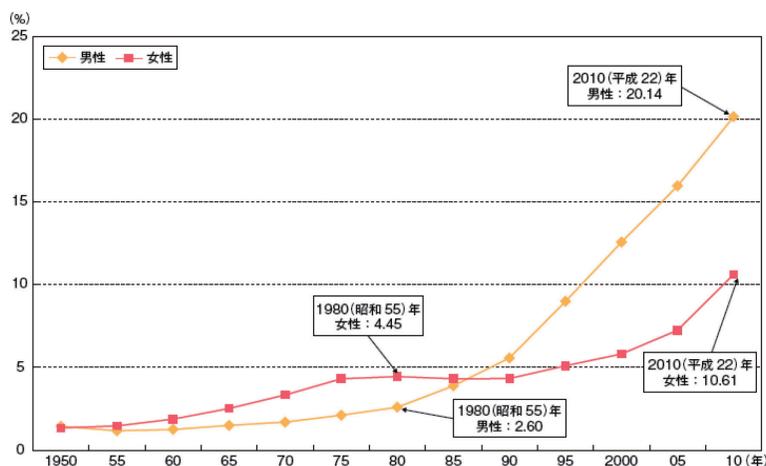
出典：内閣府、『平成 27 年版少子化社会対策白書』（<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2015/27pdfhonpen/pdf/s1-2.pdf> アクセス日：2015 年 9 月 26 日）。

図 1.1 出生数及び合計特殊出生率の年次推移



出典：『データブック国際労働比較 2015』，労働政策研究・研修機構，2015 年，p. 50.

図 1.2 人口増加率



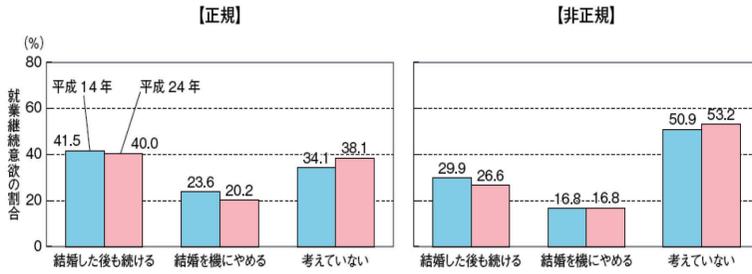
出典：内閣府、『平成 27 年版少子化社会対策白書』(<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2015/27pdfhonpen/pdf/s1-3.pdf> アクセス日：2015年9月26日)。

図 1.3 生涯未婚率の推移



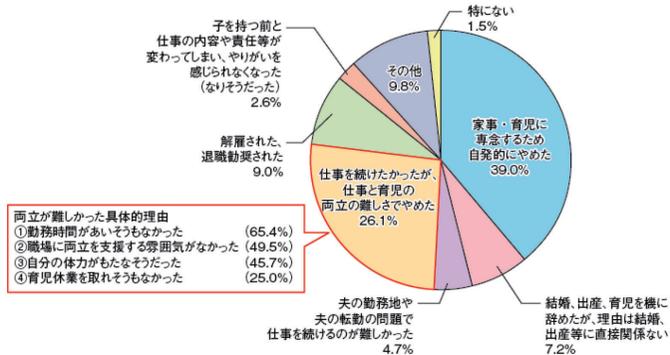
出典：内閣府、『平成 27 年版少子化社会対策白書』(<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2015/27pdfhonpen/pdf/s1-3.pdf> アクセス日：2015年9月26日)。

図 1.4 平均初婚年齢と母親の平均出生時年齢の年次推移



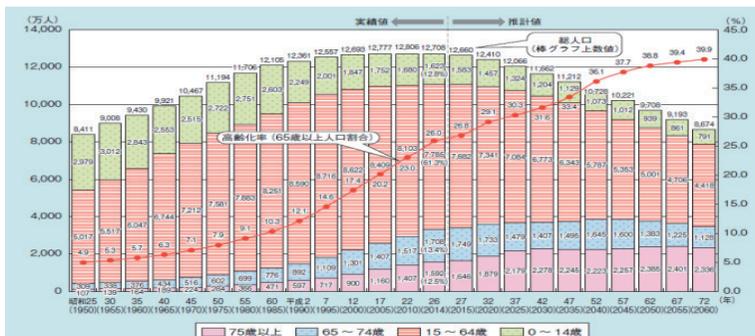
出典：内閣府、『平成27年版少子化社会対策白書』（<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2015/27pdfhonpen/pdf/s1-4-1.pdf> アクセス日：2015年9月28日）。

図 1.5 正規・非正規別にみた 20 代独身女性労働者の結婚後の就業継続意欲別の状況



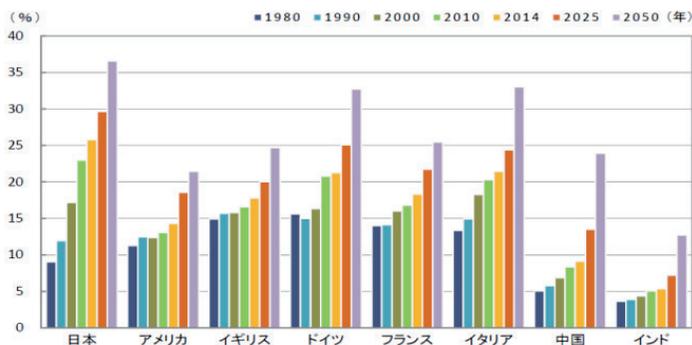
出典：内閣府、『平成27年版少子化社会対策白書』（<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2015/27pdfhonpen/pdf/s1-4-2.pdf> アクセス日：2015年9月28日）。

図 1.6 妊娠・出産前後に退職した理由



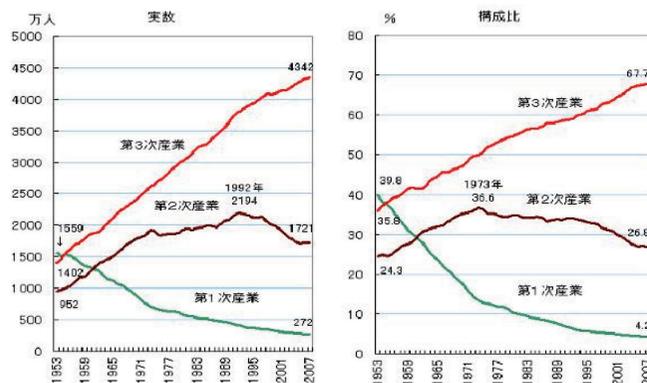
出典：内閣府平成27年版高齢社会白書（http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2015/zenbun/pdf/1s1s_1.pdf アクセス日：2015年9月28日）。

図 1.7 高齢化の推移と将来推計



出典:『データブック国際労働比較2015』, 労働政策研究・研修機構, 2015年, p. 51.

図 1.8 老年人口比率 (65 歳以上人口)



出典: 社会実情データ図録『産業別就業者数の推移』 (<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5240.html> アクセス日: 2015年9月29日).

図 1.9 産業別就業者数の推移

第 I 章 職務満足の研究の批判的検討

第 1 節 職務満足の概念・定義

1.1.1 職務満足とモラルの違い

ホーソン研究で行われた実験から、人間関係の重要性が指摘され、その発見以来、さまざまな職務満足に関する研究があった。私は、職務満足とモラルという専門用語を聞いた時、同じ理論と思った頃がある。しかし、この二つ言葉を一緒に比較すると両者間に差異があることに気付いた。W.E. Hocking¹⁾ は第1次世界大戦

のモラルの発生に関して、兵士の士気に関する調査を実施して、モラルが兵士集団に対して大きな影響力があることを指摘した。モラル²⁾とは主に組織全体の士気のことを指すが、従業員個々人の労働意欲や士気を指すこともある。しかし、職務満足³⁾は、仕事そのものに対する満足だけではなく、職場の同僚との人間関係、賃金、昇進見通し、福利厚生、職場の物理的環境、労働組合、企業に対する満足など具体的な職場生活の場面で遭遇する事柄に対する満足度の総体として考えられている。

Smith and Weston (1951)⁴⁾ は「モラルと

表 1.1 職務満足とモラルの比較

職務満足	士気 (モラル)
個人のやる気 (モチベーション)	集団としてのやる気

出典：筆者作成。

は集団あるいは組織への満足、および集団（組織）の目標のために取り組む意欲といった態度である。」と定義した。言い換えれば、集団メンバーが組織に所属する感情を持ちながら組織目標へ貢献しようというメンバー個人の意欲や態度を強調している。一方、Locke (1976)⁵⁾は「職務満足とは、自分の職務についての評価や職務経験から生じる、心地よい肯定的な感情の状態」と定義している。また、井手 (2000)⁶⁾は「仕事に伴って生じる肯定的な主観的感情である。」と主張している。さらに、小野 (1993)⁷⁾は「仕事に対する情緒的な反応である。」と主張している。以上の定義を参考にすれば、職務満足とモラルは、概念的にさまざまに重なり合うところもある。しかし、集団と個人に分類すれば、二つの概念は全く異なるものである。職務満足概念には、集団が存在せず、個人の心理的内面の概念である。これに対して、モラル概念は、集団に関連した従業員の感情的側面を扱った概念である。この相違を自分の言葉で表現したのが、表 1.1 である。

1.1.2 職務満足の研究背景

産業・組織心理学の分野において人間関係論は重要な理論である。それゆえに、企業においても、モラルや人間関係が重視されたのである。南北戦争以後、鉄道や電信などの発展のために、アメリカに移民が大量に移植された。19世紀末の工場は、少量の受注生産から規格品の大量見込み生産をしたが、工場作業管理方法は、労働者に生産管理、作業方法・速度を任せたり行き管理から始まり、経営者・管理者が生産性向上の改善策を考えるよりも、労働者の出来高単価を下げることによって利益を増大す

ると考えたものであった。その結果、生産性は上がったが、労働者の賃金は増加しなかった。その理由は、労働者が働き過ぎると賃金が低減させられるという不満、失職の恐れ、熟練技術の不要化に伴って、組織的に意業が広がっていたからである。20世紀初頭に、テイラーは従業員の規律的な管理と利益の極大化を軸とする「科学的管理法」を提唱した。

テイラーが経済人理論を提唱した後、人間関係論は1924年から1932年にかけて、主に電話関連機器を製造したウェスタンエレクトリック社ホーソン工場で行われた。ホーソン工場は、2万9,000人ほどの従業員を抱え、労使関係も安定していた。実験は2部4段階に分けて行われた。第1部第1段階は照明実験が行われ、第2段階としてリレー組み立て実験が開始された。さらに研究の第2部第3段階として従業員に対する面接調査が行われ、第4段階がバンク配線作業室観察という一連の多方法を用いた研究が行われた。研究指導者のメイヨーは、作業環境よりも職場の人間関係、人間の意欲が作業員（調査対象者）にとって能率に大きく影響することを発見した。すなわち、職場の作業は経済的報酬（昇進・賃金）よりも、精神的報酬（自己実現的な人間関係や能力が発揮する環境）が重視されていることが発見された。この先駆的研究によって、テイラーの人間は機械のように生産するという経済人仮説の管理論が否定され、組織における人間関係の重要性が強調されたのである。

1.1.3 職務満足の測定

職務満足に関する研究の重要性が明確化されたことに伴い、妥当性・信頼性のある測定道具として、さまざまな尺度が開発された。最初の職務満足測定尺度は、F.J. Landy⁸⁾によれば、J.D. Houserの5点尺度を用いた研究であり、標準化された質問紙を使った最初の研究として高い評価を得ていた。J.D. Houser⁹⁾の尺度は、社長が従業員のモラルに対する責任を了解するために、組織と従業員の重要な関係要素として、監

督、労度条件、仕事への適応、設備、インセンティブ、そして参加—抑圧に関する20項目の5点尺度を作り、実際に、労働者に面接を通して職務態度の評価を行った。そして、Herzberg (1959) は、「臨界事象法」により個人の職務態度に関する面接調査を実施し、その調査結果に基づいて「2要因（動機づけ—衛生）理論」を提唱した。この研究は職務満足研究として大きな影響を与えた。

初期の職務満足質問紙は、Hoppock¹⁰⁾ から始まった。この質問紙は、他者との比較、以前の仕事との比較、公平な処遇、同僚の関係、両親との同居、昇進、社会機会など200項目をチェックする形式で実施された。次に、Smith, Kendall, and Hulin (1969) は、職務満足を労働者が仕事の諸側面に対して持つ感情と定義し、この定義を基に職務満足測定尺度として、JDI (Job Descriptive)¹¹⁾ を開発した。この尺度の構成は、賃金、監督、昇進、同僚、仕事の5領域であり、各領域についての反応を測定する。測定尺度としてのJDIは、その後多くの研究に用いられ、信頼性・妥当性が高い尺度と判明した。そして、Weiss, Davis, England, and Lofquist (1967)¹²⁾ は、MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) を開発した。MSQ尺度の構成は、long-form MSQとshort-form MSQの2つ尺度がある。long-form MSQは、非常に不満から非常に満足まで5つの選択項目がある。そして、short-form MSQは、責任、達成、昇進、賃金、同僚など20項目で構成されており、short-form MSQの目標とlong-form MSQの目標は、同じである。

1.1.4 職務満足の定義

1.1.2で検討した職務満足の研究背景で明らかになったのは、ホーソン研究から、作業意欲および人間関係の重要性が指摘され、後の職務満足研究に大きな影響を与えたことだった。職務満足という用語が最初に用いられた文献であるHoppock (1935)¹³⁾ の著書、*Job Satisfaction* から見ると、「職務満足を決定する要因は仕事

の満足だけではなく、健康や、家族、職業の社会的地位、職内地位の高さによる心理的、物理的、環境の状況が職務満足に影響を与える」と職務満足だけに注目して主張していた。この後、多くの研究者がさまざま異なる定義を提出した。

第一に、Vroom (1964)¹⁴⁾ によれば、「職務満足に関する一般因子には、会社とその経営者への態度、昇進の機会、職務内容、監督、金銭報酬、作業条件、同僚との人間関係があるとしている。職務満足に対する度合いがそれぞれに違うことである。なぜなら、異なる監督者や同僚を持つゆえに、異なった会社のために働き、異なった職務をもち異なった大きさの職務満足を表すのである」と定義している。すなわち、職務満足は仕事だけでなく情緒的な側面も持つものと想定されている。Vroomの職務満足理論は、単一的な要因ではなく、多くの複雑な要因が組み合わさったものである。

第二に、Locke (1969)¹⁵⁾ の職務満足理論は、「個人が職務価値を成り遂げる、または、職務を評価することからもたらされた快適な情緒である。反して、職務不満足とは、職務価値の成り遂げることを無効にした、または、職務価値の下降を伴うものとして職務を評価することからもたらされた不快な情緒である。」と定義している。

第三に、Smith, Kendall and Hulin (1969)¹⁶⁾ は、「職務満足を仕事の諸側面に対する感情である。または感情的反応である。」と定義している。

第四に、Korman (1971)¹⁷⁾ は、Lockeの職務満足定義に対して、逆の方向（欲求不満）の概念を主張する。Kormanは不満足を「不満足な出来事からもたらされる生活体の状態（であり）、その情緒は人が満足を得られない状況にいる時に感じるものである。」と定義している。

第五に、ロビンズ (1997)¹⁸⁾ は「職務満足度が高い人は、その職務に対して積極的な態度を取る」と述べている。

最後に、Herzberg (1959)¹⁹⁾ の職務満足理論（動機づけ—衛生理論）は、職務満足研究に大

きな影響を与えた。この理論の意図は、人間が二組の欲求、すなわち、動物として、痛みを回避する欲求と、人間として精神的に成長する欲求を持ち合わせるという考えをテストすることにあった。

Herzbergは、米国ピッツバーグの企業から約200人の技術者と会計担当者に対して面接調査を行い、その結果として職務満足の強力的な決定要因として、承認、達成、責任、仕事そのもの、および昇進の5要因が浮かび上がった。これらは、動機づけに積極的な影響を与え、職務満足に寄与すると考えられたので、動機づけ要因と名づけられた。一方において、賃金、経営政策（管理体制）、監督、同僚との人間関係は不満足増大を抑制することに寄与すると考えられたので、衛生要因と名づけられた（図2.1参照）。

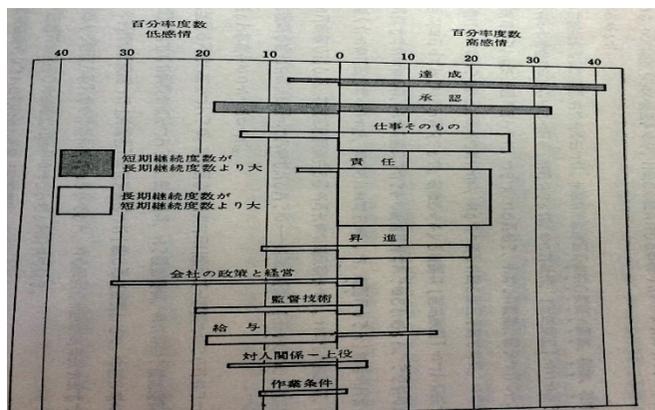
Herzbergは、フリードライダーの研究に言及して、同研究に重要な分析が二つ含まれていると評価している。一つは「満足と不満足は同等重要である。しかしながら、極端な満足と不満足を表わす要因は、軽い満足と不満足を表わす要因に比べて、有意的に重要性が大きい」。もう一つの発見は、動機づけ-衛生要因に直接に関係している。すなわち、「一番強力な満足要因は、重要度が減少する順序にあげ

ていくと、私がいま従事している仕事における達成の感情、わたくしの能力を最大限に要求する仕事、および私の職務の上で挑戦的な任務を果たすことであった」（ハーズバーグ（1968）、p. 164）。

この二つ分析視点から見ると、Herzbergの職務満足の考えは、Maslowの欲求階層理論の上位欲求と一致する。Herzbergは、Maslow理論のカテゴリーに「創造性」を加えてできた6つのカテゴリーの内、「生理的欲求」、「安全的欲求」および「帰属的欲求」の三つの低次欲求は、その心理的意味において、衛生要因に等しいと考えられた。そして、「自律的欲求」、「自己理解的欲求」および「創造的欲求」の三つの上位欲求は、ハーズバーグの動機づけ要因に相当すると結論づけている（ハーズバーグ（1968）、p. 159）（図2.2参照）。

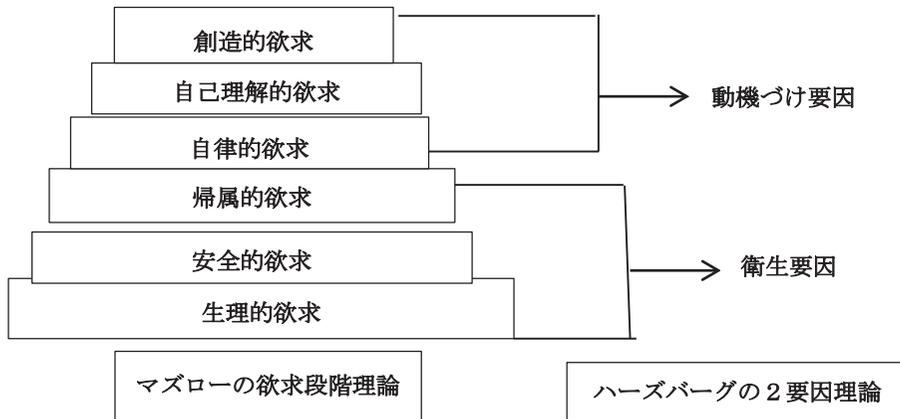
伝統的な職務満足理論が一次的な心理学的尺度を前提としていたので、職務不満足の原因が満足化されれば、職務満足することになる。これに対して、職務満足の要因が不十分すれば、職務不満足することになる。すなわち、同一次元上で、職務満足は、職務不満足の対極として位置づけられていた。

一方、Herzbergの2要因理論は、職務満足と不満足が対極を成す理論ではない。言い換え



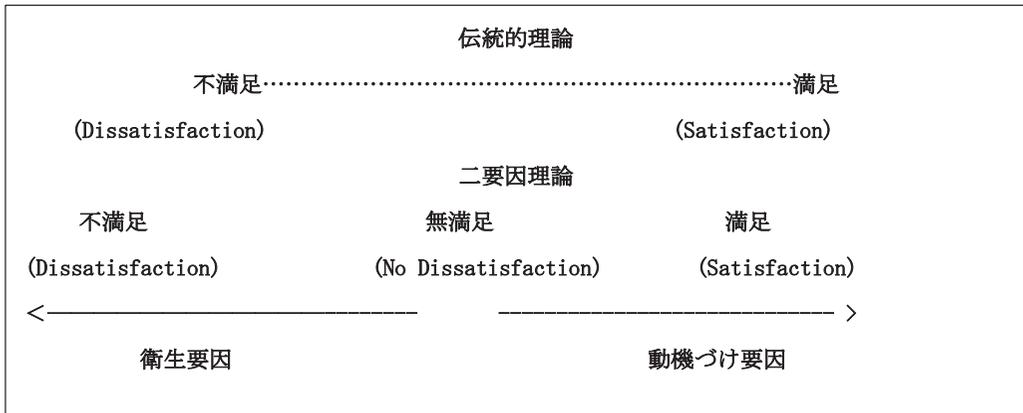
出典：Herzberg 著、北野利信訳『仕事と人間性』、東洋経済新報社、1968年、p. 86.

図 2.1 職務満足要因と不満足要因の比較



出典：筆者作成。

図 2.2 マズローの欲求段階説とハーズバーグの2要因理論



出典：Whitsett and Winslow, "An Analysis of Studies Critical of The Motivator-Hygiene Theory", *Personnel Psychology*, 1967, pp. 393-394.

図 2.3 伝統的理論と二要因理論

ば、この理論は、図2.3に示しているように、両極の真ん中の要因群（無満足）も捉えている。

本論文は、Herzbergの2要因理論に基づいて、本論文の概念枠組みを構成した。

第2節 職務満足についての先行研究

従業員の職務満足に関する先行研究として、さまざまな文献が存在している。

第一に、足立・小山 (2001)²⁰⁾によると、Herzbergの動機づけ—衛生理論に基づき、どのような要因が一般看護婦の職務不満足を生じ

させるかを研究質問とした。調査参加者は、総合病院に勤務する20歳代の独身の一般看護婦で、年度末の3月末に退職を予定している看護婦（退職予定群）と勤務を継続するとしている看護婦（勤務継続群）を対象に質問紙法を用いて、職務不満足を生じさせる要因の抽出とそれら要因間の関係を検討した。

Herzberg (1959)の要因分析基準（第1レベル）に従うと、会社の方針・管理に関して、経営方針が自分にとって有益か否か、組織や運営が適切か否かの判断であり、対人関係—上司は、承

認や身分の変化、職務における上司との対人関係の特徴を意味する。看護部の方針・管理が自分にとって有益性をもたらさず、看護部の組織や運営が適切でないという認知が一般看護婦に職務不満足を生じさせており、さらに職務において上司との関係が否定的になる時、職務不満足が増大し退職意思を形成すると考えられた。要約すれば、独身で20歳代の一般看護婦の職務不満足の形成に、上司との人間関係が大きく影響していることが推測された。

第二に、櫻木(2006)²¹⁾は、職務満足の概念に構造的側面(動機づけ:仕事キャリア・人間関係の因子および衛生要因:仕事の環境)と機能的側面(組織メンバーの意識に対して、規定要因として有効な変数になることが確認された)を含めた質問項目を作成して、ビジネス・パーソンを対象に質問紙で測定した。調査結果は、組織成員が組織満足を総合的に漠然と捉えているのではなく、自分や仕事に直接的に関わるミクロ的な概念と、間接的に関わるマクロ的な概念とに区別して認識していることが確認された。

第三に、田中(2009)²²⁾の研究は、職務満足の規定要因について、ハーズバーグの動機づけ-衛生理論による先行実証研究のデータを中心に、日本の労働者を対象として仕事の満足度を分析し、生活の満足感が職務満足感と同じ程度に重要だという仮説を検証している。

第四に、田村、竹内、藤垣、中嶋、雨宮(2007)²³⁾の研究は、病院に勤務する看護職者を対象にして、「管理システム」、「仕事上の人間関係」、「専門職」、「看護師としての自己実現」、「看護師の仕事満足」の5つのスケールを設定した質問紙調査を行い、仕事の満足度とそれに影響を与える要因(看護管理システム、労働条件および福利厚生、給料、人間関係、自律性、創造性)を検討した。調査結果は、看護職スタッフの仕事の満足度に影響する要因の中で、影響力が最も大きかったのは、看護管理システム、次いで労働条件と福利厚生、給料、スタッフ間の人間関係、燃え尽きのないこと、自

律性、創造性、などが影響を及ぼしていることが明らかになった。

第五に、餅田(2008)²⁴⁾の研究は、病院内の看護師を対象に既存の職務満足度調査から看護師がどのような要素を重視して職務に専念しているか、また、どのような要素に満足感を抱いているのかを質問紙調査法により調査したが、看護管理者の視点で具体的な変数を示すことができ、なおかつ職員(人材)を育成することが調査目的であった。調査データを解析する中で新たな課題も明らかになったが、用いたStampsの調査項目は、信頼度の高い尺度であり、この調査項目には、一方で個人として看護師としての働き方や個人の仕事への価値観、他方で組織人としての働き方を測定できる測定手段として、活用できることが発見された。

第六に、中野(2008)²⁵⁾は看護ステーションに働く看護師を対象として調査質問紙を配布し、訪問看護師の職務満足を測定する指標の信頼性・妥当性を検証した。具体的に、訪問看護師の勤務継続と職務満足は関係しており、特に「訪問看護の専門性」と「訪問看護志向性」が関係していたことを明らかにした。調査結果は、1. 訪問看護師の職務満足度を測定する指標の信頼性・妥当性が検証された。すなわち、訪問看護師の職務満足度の構成要素は、「訪問看護志向性」、「マネジメント」、「利用者・家族および医者との人間関係の困難性」、「訪問看護専門性」の4要素であった。そのうち、「訪問看護専門性」が最も大きな要因であったことから、訪問看護師は「訪問看護専門性」で最も満足していると考えられた。2. 訪問看護師の勤務継続と職務満足は関係しており、特に「訪問看護の専門性」と「訪問看護志向性」が関係していた。そして、特に「自律性」が「訪問看護師の専門性」に関係しており、訪問看護師の自律性には訪問看護研修受講が有効であった。また、「訪問看護志向性」には年齢・配偶者および子供の有無・健康状態が関係し、家庭との両立や健康状態が保持できる環境整備が重要であると示唆された。

第七に、木村(2011)²⁶⁾は、企業従業員を対象として職務満足について質問紙調査を行い、経営者や管理者の関心が高い職務満足と職務成果のいずれが重要であるかを検討した。職務満足が職務成果の原因であれば、従業員の職務満足を高めることは、業績を向上させる同時に、従業員のメンタルヘルスを良い状態に保つための有力な手段になるという結論を導出した。

第II章 組織定着の先行研究の批判的検討

第1節 組織定着の概念・定義

2.1.1 組織定着の意味

現代は、一方での子少化傾向および他方での団塊世代が大量に定年退職を迎えることによる人材不足・人材獲得競争の時代であり、将来においても有能な人材の争奪戦が展開されると予想できる。この時代背景を考慮すれば、企業にとって人材定着は重要な問題である。一般的に、組織定着という言葉を知ると、たいいていの人には、ある場所に落ち着くことの意味と思うぐらいであろう。リテンションとは、「保留」、「保有」、「保持」、「維持」等を指す英単語である(<http://eije.weblio.jp/content/retention> アクセス日：2015年9月26日)。

マーケティング論では、既存顧客を繋ぎ止めて維持していくという意味で使われるが、経営学では、優秀な人材や社員を企業内に引き留めるという意味になる。

組織にとってのリテンションの意義は、Drucker(1993)²⁷⁾が「組織は、人々を引き付け引き留める。さらに人々を認め、報い、動機づける。そして、彼らに仕え、満足させる。」として、リテンションの重要性を指摘している。

また、Phillips and Connell(2003)²⁸⁾は、「従業員が組織に定着(する)比率」で測定されるものであると指摘している。再び、Drucker(1998)²⁹⁾によれば「組織は、知識労働者に対して、彼らの知識を生かすための機会を提供することになってのみ、知識労働者を継続して獲得できる」と述べている。Druckerは、金銭報

酬の支払だけでは従業員が定着しなくなったと指摘する。

そして、定着の概念について、山本(2009)³⁰⁾は、「高業績を挙げる(または挙げる事が予想される)従業員が、長期的にとどまってその能力を発揮することができるようにするための人的資源管理施策全体」と定義している。

最後に、高木(2004)³¹⁾は、「個人の能力と仕事を見合うようにマッチさせることで企業に留まらせようとする施策」と定義している。

2.1.2 組織定着の概念

従来の組織定着研究は、主に労働市場の流動性が高い海外で展開されている。特に、欧米の労働市場は、離職・転職が頻繁に行われる。それら³²⁾³³⁾の研究は、高業績をあげる従業員をいかに長期にわたって組織にとどまらせるかという方法を中心に研究している。他方で、日本企業は、従来、「終身雇用」や「年功序列」といった長期勤続・安定的雇用が存在すると考えられていた。すなわち、従業員の定着率は、欧米と比べると高かったため、日本では組織定着についての知識の必要性が認識されて来なかった。しかし、高度成長が見込めない近年では、「終身雇用」や「年功序列」の雇用慣習が企業にとって大きなコスト要因の束縛となった。時代の推移・変化に伴い、従業員の価値観と労働環境も激変する。さらに、激しい企業競争の中で生き残りを懸けた企業は、いわゆるリストラで人員削減と消極的な採用人事を行うのが常態化するようになったため、人材定着率の高かった企業も人材流出を経験するようになった。

組織定着の古典的理論から批判的に検討すると、組織が組織成員各人の動機を満足させる効用を「誘因」を呼び、組織目標を達成するために個人が努力する活動を「貢献」と呼んでいる。

バーナードの誘因は、誘因の客観的側面と主観的側面を区別して重視する。賃金、作業時間、作業環境、福利施設などの誘因は客観的に存在する。一方で、これらの客観的誘因を用いることができない場合もある。主観的誘因は、

組織が個人の心的状態、態度、動機に訴えることにより、これらを変えることにより、客観的誘因を補うのである。そして、客観的誘因を提供する過程は、「刺激の方法」を呼んでいる。また、主観的誘因を提供する過程は、「説得の方法」と名付けられている。

バーナードは、商業組織において「刺激の方法」を用いた側面を強調して、政治や宗教組織において「説得の方法」を用いた側面を強調している。

刺激の方法は、特定の個人に提供すると「特定の誘因」となり、賃金・給与、作業時間、賞与および福利施設などの物質的誘因が含まれる。これに対して、威信、荣誉や個人的な権力の機会などは、非物質的誘因に該当する。

個人からの貢献を求める組織の立場から言えば、効果的な誘因の問題は、積極的誘因を見出すか、あるいは消極的誘因（すなわち、負担）を減らすか、取り除くかのいずれかとなる。たとえば、必要な作業を減らす就業時間の短縮、道具ないし動力の供給、言い換えれば仕事の悪条件を軽減すること、あるいは賃金のような積極的誘因を増やすことなどによって雇用を魅力的にし得る³⁴⁾（バーナード（1968）p. 146）。

組織メンバーにとって、組織が誘因効用を個人からの貢献よりも大きく提供すれば、組織メンバーの動機を満足する。これが逆ならば、組織メンバーは組織を離脱するのである。誘因と貢献の均衡により組織メンバーの動機を充足するならば、組織は存続・成長を形成するのである。数式化すれば、（組織の存続と成長）は、 $貢献 \leq 誘因$ である。そして、バーナードの着想によれば、個人は組織から得る利得（プラス）と組織に支払わねばならない費用（マイナス）を比較して、利得が費用を上回りネットの満足がある時に、満足に動機づけられて組織に貢献するというものであった。³⁵⁾

本論文で検討する組織定着の理論枠組みは、バーナードの組織均衡理論を基盤としている。組織と個人の間には、「誘因」と「貢献」の複雑な交換関係が成立している。誘因は組織がメ

ンバーの動機を満足するために提供する効用であり、貢献は組織の目的達成に個人が努力することである。これを前提にすれば、誘因が組織の参加者個人からの貢献と比較して大ならば、組織定着（積極的）が発生または継続される。これに対して、誘因が貢献よりも小ならば、組織離脱または組織定着（消極的）が発生または継続される。最後に、誘因と貢献が等しいならば、組織定着（積極的）が発生または継続される。その結果、組織の存続と成長が継続されるのは、誘因が貢献と等しいか、または大の場合である。以上の理論仮説は、以下の図3.1として示されている。

2.1.3 日本におけるリテンションの現状

過去1年間（平成24年10月—平成25年9月）に若年労働者がいた事業所に「自己都合により退職した若年労働者がいた」事業所は42.5%であった。自己都合により退職した若年労働者の雇用形態別（複数回答）で見ると、「若年正社員」は26.5%、「正社員以外の若年労働者」が22.2%となっている。産業別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」が58.4%、「生活関連サービス業、娯楽業」52.3%、「情報通信業」52.2%で「自己都合により退職した若年労働者がいた」割合が高くなっている（表2.1）。

そして、過去2年間（平成23年10月—平成25年9月）に若年労働者がいた事業所で見ると、若年正社員では「自己都合により退職した若年労働者がいた」事業所は29.5%となり、自己都合により退職した若年労働者の変化で見ると「退職者数は減少した」事業所割合は27.6%であり、「退職者数は増加した」事業所割合19.7%を上回っている。さらに、300人未満の各事業所規

誘因	> 組織定着（積極的）	貢献
	< 離脱／組織定着（消極的）	
Incentive	= 組織定着（積極的）	Contribution
組織→個人		個人→組織

出典：筆者作成。

図 3.1 バーナード組織均衡理論の組織定着への応用

模別で見ると、「退職者数は減少した」事業所割合が「退職者数は増加した」事業所割合を上回っている。また、正社員以外の若年労働者でも「自己都合による退職者がいた」事業所は24.3%であり、自己都合による「退職者数は減少した」事業所割合は23.2%であり、「退職者数は増加した」事業所割合16.4%を上回っている。全ての事業所規模別で見ると、「退職者数は減少した」事業所割合が「退職者数は増加した」事業所割合を上回っている(表2.2)。

この自己都合により退職した若年労働者数の変化で見ると、過去1年間(平成24年10月—平成25年9月)に自己都合により退職した若年労働者がいた事業所は、調査回答全体の42.5%であったのに対して、過去2年間(平成23年10月—平成25年9月)に自己都合により退職した若年労働者がいた事業所は、調査回答全体の61%であり、若年労働者の自己都合退職は

増加傾向にある(表2.1, 表2.2)。組織定着が学問的にも経営実践においても重要な課題となっているのは、このような現実があるからである。

第2節 組織定着についての先行研究

従業員への定着に関する先行研究としてさまざまな文献が存在している。

第一に、森本・橋本・吉武(2012)³⁶⁾の研究は、介護福祉士会に所属する「勤務年数5年以上かつ現職群」と「勤務年数5年以上かつ前職群」および「勤務年数5年未満かつ前職群」という3群の介護福祉士を対象として質問紙法調査を用い、介護福祉士の職場定着促進要因と職務満足度の項目分析を実施した。調査は、介護福祉士のライフコース(学生生活、職業生活、および私生活の3つの生活場面から構成されている)において、自らの職務満足にとってプラ

表 2.1 産業・事業所規模，過去1年間に自己都合により退職した若年労働者の有無及び雇用形態別事業所割合

産業・事業所規模	過去1年間に若年労働者がいた事業所計	過去1年間に自己都合により退職した若年労働者の有無				自己都合による退職者がいなかった
		自己都合により退職した若年労働者の雇用形態(複数回答)				
		若年正社員	正社員以外の若年労働者	不明	自己都合による退職者がいた	
総数	[81.1] 100.0	42.5	26.5	22.2	0.3	57.5
産業						
鉱業、採石業、砂利採取業	[54.8] 100.0	19.1	17.6	3.0	-	80.9
建設業	[72.6] 100.0	36.7	34.1	5.8	-	63.3
製造業	[76.9] 100.0	38.9	32.5	13.3	0.3	61.1
電気・ガス・熱供給・水道業	[81.6] 100.0	15.2	11.9	4.1	-	84.8
情報通信業	[88.3] 100.0	52.2	45.2	14.1	0.0	47.8
運輸業、郵便業	[75.2] 100.0	30.3	20.0	16.7	0.1	69.7
卸売業、小売業	[87.4] 100.0	45.2	25.5	26.0	0.0	54.8
金融業、保険業	[88.6] 100.0	32.2	28.6	5.8	0.5	67.8
不動産業、物品賃貸業	[78.8] 100.0	39.0	26.0	16.8	0.0	61.0
学術研究、専門・技術サービス業	[84.7] 100.0	32.7	29.5	9.1	0.0	67.3
宿泊業、飲食サービス業	[84.4] 100.0	58.4	18.0	45.7	1.9	41.6
生活関連サービス業、娯楽業	[75.5] 100.0	52.3	32.1	38.5	0.1	47.7
教育、学習支援業	[86.2] 100.0	29.3	16.2	16.8	-	70.7
医療、福祉	[76.1] 100.0	42.4	28.4	21.0	0.1	57.6
複合サービス事業	[85.7] 100.0	22.3	18.0	8.7	-	77.7
サービス業(他に分類されないもの)	[74.7] 100.0	38.6	26.7	15.9	0.2	61.4
事業所規模						
1,000人以上	[99.2] 100.0	95.3	87.2	64.5	1.3	4.7
300~999人	[99.0] 100.0	87.4	73.9	56.7	0.7	12.6
100~299人	[97.0] 100.0	75.4	58.7	41.7	0.4	24.6
30~99人	[94.4] 100.0	55.7	36.2	30.5	0.3	44.3
5~29人	[78.3] 100.0	38.3	23.0	19.5	0.3	61.7

注：1) []は、全事業所を100とした過去1年間に若年労働者がいた事業所の割合である。
2) 平成24年10月～平成25年9月の間に自己都合により退職した若年労働者の状況である。

出典：厚生労働省、『平成25年若年者雇用実態調査の概況』(http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/4-21c-jyakunenkyou-h25_01.pdf アクセス日：2015年11月7日)。

表 2.2 雇用形態、事業所規模、自己都合により退職した若年労働者の変化状況別事業所割合

雇用形態、事業所規模	全事業所	過去2年間に該当する若年労働者がいた	過去2年間に自己都合により退職した若年労働者の有無						過去2年間に該当する若年労働者がいない	不明
			自己都合による退職者がいた			自己都合により退職した若年労働者の変化				
			退職者は減少した	退職者は変わらない	退職者は増殖した	退職者は減少した	退職者は変わらない	退職者は増殖した		
若年正社員計	100.0	61.0	29.5 (100.0)	(27.6)	(52.7)	(19.7)	31.5	15.6	23.4	
事業所規模										
1,000人以上	100.0	96.0	90.3 (100.0)	(31.4)	(36.5)	(32.1)	5.7	0.3	3.7	
300~999人	100.0	92.4	80.8 (100.0)	(29.5)	(40.7)	(29.8)	11.6	0.2	7.4	
100~299人	100.0	88.7	66.5 (100.0)	(30.3)	(43.4)	(26.4)	22.2	1.8	9.5	
30~99人	100.0	78.9	46.9 (100.0)	(32.9)	(43.1)	(24.1)	32.0	5.5	15.6	
5~29人	100.0	57.1	25.3 (100.0)	(25.7)	(56.6)	(17.6)	31.8	17.7	25.2	
事業所規模5人以上民営事業所										
平成25年調査計	100.0	61.1	30.5 (100.0)	(27.7)	(52.6)	(19.7)	30.6	15.6	23.3	
平成21年調査計	100.0	66.0	38.0 (100.0)	(26.8)	(49.5)	(23.7)	28.1	28.6	5.3	
正社員以外の若年労働者計	100.0	46.3	24.3 (100.0)	(23.2)	(60.5)	(16.4)	22.0	25.0	28.7	
事業所規模										
1,000人以上	100.0	84.7	72.9 (100.0)	(29.8)	(43.4)	(26.8)	11.8	6.2	9.1	
300~999人	100.0	79.2	67.0 (100.0)	(28.5)	(47.4)	(24.1)	12.2	10.2	10.7	
100~299人	100.0	73.1	52.7 (100.0)	(27.8)	(51.5)	(20.7)	20.3	12.4	14.5	
30~99人	100.0	61.8	37.9 (100.0)	(25.8)	(52.3)	(21.8)	23.9	16.3	21.9	
5~29人	100.0	42.8	20.9 (100.0)	(22.0)	(63.8)	(14.3)	21.8	26.9	30.4	
事業所規模5人以上民営事業所										
平成25年調査計	100.0	46.0	24.8 (100.0)	(23.4)	(60.4)	(16.1)	21.1	25.4	28.6	
平成21年調査計	100.0	51.6	31.3 (100.0)	(21.3)	(60.6)	(18.1)	20.3	39.3	9.1	

注：1) 平成23年10月～平成25年9月の間に自己都合により退職した若年労働者の状況である。
 2) ()は、過去2年間に該当する自己都合により退職した若年労働者がいた事業所を100とした割合である。

出典：厚生労働省、『平成25年若年者雇用実態調査の概況』(http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/4-21c-jyakunenkyou-h25_01.pdf アクセス日：2015年11月7日)。

スになるものとの関係を検討した研究であった。分析結果は、現職、前職を問わず勤務年数5年以上の2群で、勤務年数と職務満足との間に正の相関関係が認められたので、あらためて勤務年数が介護福祉士の職場定着促進要因として妥当であると判断された。

第二に、寺本・北・山岡・永田・新治・福岡・南 (2006)³⁷⁾ は、事例研究を行った。A病院は、毎年の中堅看護師の離職が多く、その離職原因の詳細は明らかになっていない。そこで中堅看護師の定着率を高めるために、中堅看護師の離職につながる要因について検討した。そこで、A病院の看護部に看護師を対象に質問紙が配布された。調査結果は、ほとんどの看護師が将来の退職を考えているが、その理由はさまざまであり、定着率を高めるためには労働条件の改善や看護業務の見直しと共に、明確な目標を示せる指導や関わりを持つことが重要だと判明した。

第三に、西岡 (2010)³⁸⁾ の研究は、看護人材

の確保・定着に及ぼす諸要因についての方向性と課題を明らかにする目的で、病院に勤務する看護職を研究対象とした先行実証研究を基にしたデータ分析結果から明らかになった要因間の関連性を検討したものであった。分析結果は、因果関係が証明されていないものの、現在働いている病院の仕事の管理、人事管理、働き方についての看護職の評価から抽出された「人事管理」、「上司の管理行動」、「時間の裁量」、「職場風土」の4つの職場環境要因と看護職の確保・定着との関連性が確認できた。

第四に、尾形 (2008年)³⁹⁾ の研究は、キャリア展望の先行要因とキャリア展望が、若年就業者の組織定着と愛着に与える影響について検討した。異なる職場で働く若年ホワイトカラー(非専門職従事者)とA病院入職1年目から3年目の若年看護師(専門職従事者)を対象に質問紙調査法を用いて比較分析を行った。結果は、組織内におけるキャリア展望が、組織定着と愛

着に影響を与えており、キャリア展望を形成させる要因として、受容感や成長感の醸成、幻滅の抑制などがあげられている。また、非専門職従事者と専門職従事者の間で、キャリア展望を形成させる要因が異なることも判明した。

第五に、村山(2010)⁴⁰⁾の研究は、従来の「リテンション・マネジメント」研究と村山・鄭・山下(2010)が提示しているポジティブ・リテンション、ネガティブ・リテンション、非リテンションの枠組みに基づいて、リテンションが組織やメンバーの能動性に与える影響について考察している。結果は、今日の日本企業のリテンション・マネジメントに対して、1. 変化性向の高いメンバーの非リテンション化の防止、2. ネガティブ・リテンション化からポジティブ・リテンション化へのシフトという2つの課題が存在することを指摘した。

第六に、中井(2015)⁴¹⁾は、介護サービス事業所の管理者または管理的立場の職員および介護労働者を調査対象として介護サービス事業所内において、インタビュー調査を行った。この調査は、介護労働者の人材確保や組織定着に向けた支援方策について、介護労働者側、事業所側の双方から聞き取る質的調査であり、人材育成の取り組みを含め幅広く検討した。調査結果は、介護労働者側からの回答として、事業所の取り組む人材確保や人材の育成、職場定着の支援に関する肯定的な意見が多く、これまでの研究で指摘されているように、賃金を含む労働条件の改善、上司等や職員同士の関係改善、資格取得支援等の取り組みが有効なことも明らかになっている。

第七に、清水(2009)⁴²⁾は、医療機関の職員を対象に質問紙調査を行った。その目的は、人材不足の医療界で高業績を上げるためには優秀な職員を長期に確保し、貴重な人的資源を最大限に活用することによって、サービス品質を高めていく戦略的的人資源管理を効果的に実践するという仮説を検証することであった。調査結果は、医療機関の人材流出を抑制し業績を向上させるためには、組織が掲げる理念と人的資源

施策を職員に認知・共感してもらい、内発的に動機づけられている人や情緒的に組織コミットメントの強い人などが有意義に活躍できるような人材育成制度を構築することが重要だということが判明した。

第三章 職務満足と組織定着の関 に関する先行研究の批判的検討

職務満足と組織定着についての先行研究

従業員の職務満足と従業員の定着に関するさまざまな先行研究が存在している。

第一に、灘波・若林・小池(2013)⁴³⁾は、看護配置の違いが看護師の職務満足および組織定着との関係に対して与える影響を明らかにしている。患者7人対看護師1人という看護配置届出病院と10対1の看護配置届出病院の看護師(または看護職員)を調査対象にして、質問紙調査を行った。結果は、1. 7対1は、10対1群に比べて、「職業的地位」と「看護師間相互の影響」に関する職務満足度が高く、組織定着に前向きな回答が多かった。2. 看護配置は、「職業的地位」と「看護師間相互の影響」に関する職務満足度と組織定着可能性に関連していた。3. 看護配置によって、異なる看護周辺業務状況が、看護師の職務満足と組織定着可能性に関連していた。

第二に、後藤(2013)⁴⁴⁾は、看護師の特性を職務満足の高低による違いが同一施設に就業継続している看護師の看護観に与える影響を明らかにしている。分析の段階で抽出した就業継続している看護師を調査対象にして質問紙調査を行った。結果は、就業継続している看護師の職務満足得点傾向として、サブスケール「看護管理者と人間関係」、「病棟への所属感」、「キャリアアップの機会」において、その得点率の差は大きく、「上司」反応文において、高得点群では肯定的、好意的な構成要素が見られた。これらの結果より、就業継続し、職務満足の高い看護師の特徴として、上司との良好な人間関係、職場での自己の存在に対する肯定的な評価があ

ると考えられる。

第三に、岩本(1998)⁴⁵⁾の研究は、看護婦の職務満足について明らかにすると共に、看護婦の職務満足と病院への定着(在職期間)との関連を明らかにしている。すなわち、3つの総合病院に在職する看護婦を対象として、質問紙を配布した。結果は、1. 看護婦の職務満足は、「身分の保証」「看護婦間の相互関係」に関する満足が高く、給与や労働条件に関する「管理」への満足が低かった。2. 「看護ケア」、「看護職へのコミットメント」に関する項目は、ハーズバーグの「動機づけ要因」にあたり、病院への定着に影響していると考えられる。

第四に、橋川・小木曾・田村(2012)⁴⁶⁾は、福祉・介護人材の確保と定着に関して「優れた」取り組みを行っている介護老人保健施設の介護職員を対象として自記式質問紙を用いて分析された。介護職員の職務満足度調査は、現在の介護職場に求められている介護職員への労働環境の支援策を明らかにするものである。結果は、職員間の人間関係、コミュニケーションを良好にするための取り組み、雇用の安定性を図る環境設定、職業生活全体に対するフォローする、また、職員のモチベーションを喚起するための取り組みや環境設定等が積極的に行われていることなどが、継続雇用や職務満足度向上につながる事が明らかになった。

第五に、中田・狭間・藤田・大原(2006)⁴⁷⁾の研究は、看護師の定着度タイプと職務満足、上司のサポート、キャリア意識との関連を明らかにし、組織の人的資源管理、看護師確保・定着促進対策への活用を考察している。すなわち、病院に勤務する(看護部長と副部長を除いた)看護師を対象として自記式質問紙で用いた。その結果は、「上司のサポート」に対する受け止め方の程度が「定着可能性程度殆ど無し」に影響していることが考えられた。

第六に、森田(2006年)⁴⁸⁾は、定着志向、会社満足感それぞれについての尺度を作成し、定着志向と職務満足感との関連を検討する。そして、日本の会社の正社員を対象として質問紙を

調査した。結果は、定着志向との関連が強いのは、「会社の発展性」、「会社の秩序面」、「自己の貢献や活動」、などのそれぞれに対する満足感であり、特に、「会社の発展性」に対する満足感の関連強さが顕著であることが示された。

第七に、関口・小峰・佐藤(2012)⁴⁹⁾は、少子高齢化の背景において確保困難になってきている新卒看護者を対象に、看護職者が働き続けるための看護職者の職務満足とその要因を明らかにしている。A病院に勤務する看護師、助産師、准看護師、保健師(師長、主任を含み部長、副部長は含まない)を対象として自記式質問紙による調査を行った。結果は、A病院における職務満足度は、「看護師相互間関係」、「専門職としての自律」、「職業の地位」において高い傾向を示し、「給料」、「看護業務」で低い傾向を示した。そして、スタッフ、主任の満足に対して、師長が有意に高かった。さらに、看護職者の職務満足を高めるためには、給料に対する不満を解消すると共に、患者と向き合うことのできる時間の確保が重要であると考えられた。

第八に、森本・橋本・吉武(2012)⁵⁰⁾の研究は、介護福祉士会に所属する「勤務年数5年以上かつ現職群」と「勤務年数5年以上かつ前職群」および「勤務年数5年未満かつ前職群」という3群の介護福祉士を対象として質問紙法調査を用い、介護福祉士の職場定着促進要因と職務満足の項目分析を実施した。調査は、介護福祉士のライフコース(学生生活、職業生活、および私生活の3つの生活場面から構成されている)において、自らの職務満足にとってプラスになるものとの関係を検討した研究であった。分析結果は、現職、前職を問わず勤務年数5年以上の2群で、勤務年数と職務満足の間に正の相関関係が認められたので、あらためて勤務年数が介護福祉士の職場定着促進要因として妥当であると判断された。

第IV章 結 論

4.1 理論仮説の検討

本論文の研究仮説は、ハーズバーグの二要因理論およびバーナードの組織均衡理論に依拠して、従業員の職務満足・不満足(原因)と組織定着(結果)に関する両者の関係について理論検討を行うというものであった。

理論仮説は、原因としての職務満足・不満足について、従業員の職務満足が高ければ、従業員は積極的にその組織に定着する。反対に、職務不満足が高ければ、従業員は組織から離脱するか、または消極的に定着するので組織定着が低くなる((組織の存続と成長) 貢献 \leq 誘因)と仮定できる。

バーナードの組織均衡理論は誘因(組織 \rightarrow 個人)が前提的に存在しており、貢献(個人 \rightarrow 組織)は、誘因次第となる。誘因は、組織参入(就職させること) 安定的な組織定着のために企業が与えるものであり、バーナードによれば、物質的誘因(賃金・給与, 作業時間, 賞与, 福利施設), 非物質的誘因(威信, 栄誉, 個人的な権力の機会)などが挙げられている。

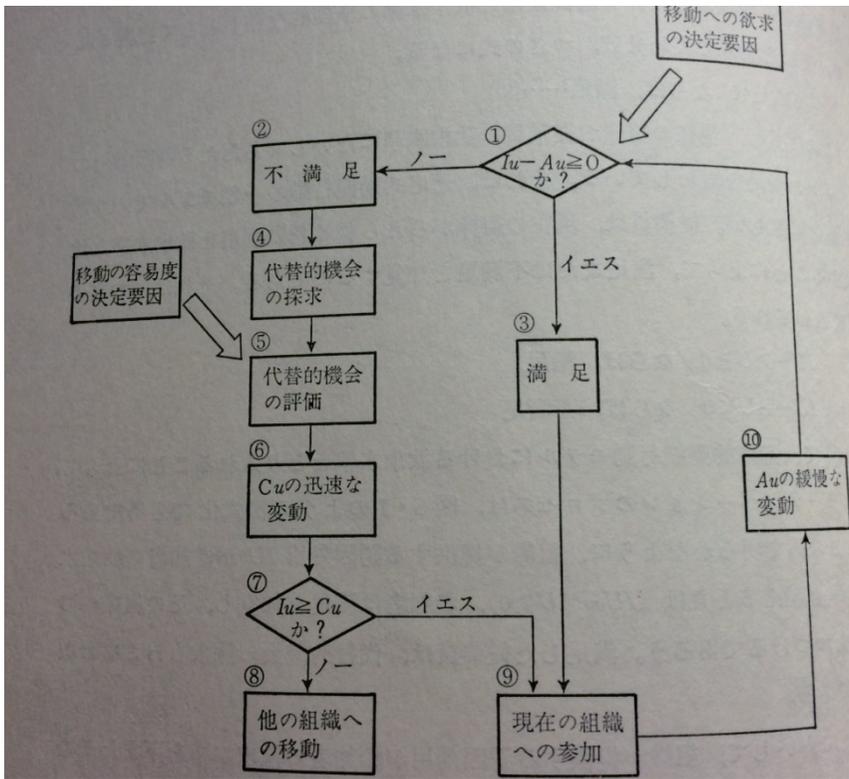
ハーズバーグ(1959年)および同理論を応用した実証研究結果からの知見は、動機づけ要因群(上司からの承認や身分の変化, 自律性, 創造性)と衛生要因群(労働条件, 福利厚生, 給料, スタッフ間の人間関係)の両要因群がバーナードの誘因群と一致している。

また、組織定着に関する文献群からの知見は、「職業的地位」, 「看護師—患者間の人間関係」, 「上司のサポート」, 「肯定的な自己の存在」などの要因が、バーナードの誘因と一致している。まず、「看護師—患者間の人間関係」は作業条件と一致している。次に、「肯定的な自己の存在」は(個人的)理想の満足と一致している。そして、「上司のサポート」は、どちらかといえば、非物質的誘因と一致している。最後に、「職業的地位」は非物質的誘因と一致している。

占部・坂下(1975)⁵¹⁾は、組織均衡理論のなかに欲求水準という行動科学的概念を導入する。この考え方は、マーチ=サイモンの組織均衡理論に対する考え方を敷衍したものである。不満足は、探求行動を惹き起こす契機となる。従業員は不満足に陥ると、代替的機会の探求行動を増加し始める。そして、もしこの探求が長期にわたって失敗に終わるならば、欲求水準は徐々に下方に修正されて行く。しかし、欲求水準の変化が緩慢であるために、短期的には不満足が生じることが十分可能であることを仮定している。これに対して、誘因効用—貢献効用のバランスは、代替的機会の知覚における変化に対して迅速に適応する。⁵²⁾ 言い換えれば、この欲求水準概念を導入するによって、従業員が職務不満足を解消しようとしても、より良い代替的機会を見つけれなければ、組織を離脱しないこともあると示唆している(図4.1)。

本論文の結論は、占部・坂下と同じように、バーナードの組織均衡理論=古典的組織定着理論に修正を要求するものである。その理由は、誘因が貢献よりも小ならば、組織離脱または組織定着(消極的)が発生または継続されるからである。

須斉(1985)⁵³⁾は、転職を研究対象にして、1. 欧米先進諸国と日本の比較, 2. 日本の労働者の転職に対する態度の特徴, そして3. 城西大学卒業生の職業観調査を検討した。この須斉論文は、本論文の結論を支持する統計データおよび解釈的記述を提供している。第一に、世界青年意識調査(1977年と1983年)の統計数値に基づき、須斉は「(日本が)他国と比較して積極的な定着意識(ずっと続けたい)をもつ者がかなり少なく、消極的な定着意識(変わりたいと思うが、たぶん現在の職に留まることになるだろう)をもつ者が非常に多いのが、日本の若年労働者の定着意識に関する顕著な特徴である。(p. 302)」と記述している。すなわち、「他国と比較して積極的な転職意識(転職を決意している)をもつ者が極めて少ないのが、日本の若年労働者の転職意識に関する特徴である



出典：占部都美・坂下和宣，『近代組織論——マーチ＝サイモン』，白桃書房，昭和50年3月，p. 100.

図 4.1 参加モチベーションのプロセス

(p. 303)』。

バーナードの組織均衡理論は、1938年に出版公表されるまでのアメリカ経済・労働環境という文化的要素が色濃いものなので、誘因と貢献のバランスが釣り合わない場合、労働者が組織離脱するという文化背景を持った理論が形成されたと思われる。これに対して、日本、近年は二ケタ台の若年失業者率に苦しむヨーロッパ諸国において、国全体、ひいては産業の多くが不況のために、職を持つ若年労働者は、消極的定着をする以外、生活の糧が得られない。

4.2 本論文の持つ理論的意義

バーナードの組織均衡論に、消極的な組織定着という考えは入ってなかった。組織均衡論は、誘因が組織の参加者個人からの貢献と比

較して等しいか大ならば、組織定着が発生または継続される。また、誘因が貢献よりも小ならば、組織離脱すると単純に仮定されている。筆者は、これが文化背景の違いによるものだと考える。

本論文は、組織均衡論に修正を加えるものである。過去においても、欲求水準という行動科学的概念を用いた占部・坂下（1975）の先例があるが、本論文は、職務満足・不満足と組織定着の関係という脈絡の中において、消極的定着という概念の理論的な探求を試みたものである。須齊（1985）は、本論文の理論的な意義を立証するものである。

4.3 経営実践への含意

消極的定着という現実が多く存在するにもか

かわらず、理論的な研究は始まったばかりである。現実には、企業に消極的に残留している人は、いつでも組織を離脱する準備をしているかのような誤解がある。実際、消極的定着者は、業界全体の不況というマクロの問題から、家庭内高齢者の介護というミクロ問題までの諸問題のいずれかに直面しているので、容易に組織を離脱するとは限らない。

労働者に定着してもらいたいならば、企業は職務満足を上げなければならない。第1章で記述したように、女性労働力や若年層労働者に当てはめてみれば、産休しても、復職ができる保障（たとえば、職場内託児所の設置）が女性労働者に対して重要なことだから、より強化しなければならないと思われる。また、若年労働者に対しても、職業訓練、給料、待遇などの改善を進める必要がある。これらは経営実践に対し

て、本論文が持っている意義である。

4.4 残された研究課題

本論文の知見である「消極的定着」を付加することにより、バーナードの組織均衡理論は、積極的定着だけの理論構造を補完できるようになる。本論文は、そのための修正案を提示した。このような新しい理論枠組みを用いて、組織定着の実証研究を行うことが、筆者に残された研究課題であると考えられる。

謝辞

論文を作成するにあたり、台湾から応援してくれた家族に感謝の意を表します。そして、論文の方向性、論文構成等、丁寧かつ熱心な指導をして下さった東京国際大学の須貝栄教授へ深く感謝の意を表します。

注

- 1) Hocking, W.E. (1918), *Morale and Its Enemies*, Yale University, p. 4.
- 2) 武藤泰明, 『経営用語辞典』日本経済新聞社, 2006年6月, 220ページ。
- 3) 森岡清美・塩原 勉・本間康平他, 『新社会学辞典』有斐閣, 1993年, 761ページ。
- 4) Smith, R. G. & Wston, R. J. (1951), *Studies of Moral Methodology and Criteria*, Research Bulletin, USAF Air Training Command, Human Resources Research Center, p. 51-129.
(再引用—西田耕三, 『ワーク・モチベーション研究——現状と課題——』白桃書房, 1976年, 200ページ。)
- 5) Locke, E. A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.D.Dummette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, p. 1300.
- 6) 井手 亘, 「仕事への動機づけ」, 外島 裕・田中堅一郎編, 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』所収, ナカニシヤ, 2000年, 10-15ページ。
- 7) 小野公一, 『職務満足と生活満足感』白桃書房, 1993年, 27ページ。
- 8) Landy, F.J. (1989), *Psychology of Work Behavior (4ed.)*, Books/Cole Company, p. 442.
- 9) Landy, F.J. (1989), *op. cit.*, p. 442.
- 10) Hoppock (1935), *Job Satisfaction*, Harper & Brothers, Chap. 7.
- 11) 以下の研究はJDIの信頼性・妥当性を認めるものである。
Lottinville, E., and Scherman, A. (1988), Job satisfaction of married, divorced, and single working women in a medical setting, *The Career Development Quarterly*, 37-Dec., pp. 165-176.
Johnson, S.M., Smith, P.C., and Tucker, S.M. (1982), Response format of the Job Descriptive Index: Assessment of reliability and validity by multitrait-multimethod matrix, *Journal of Applied Psychology*, 67-4, pp. 500-505.
- 12) Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., and Lofquist. (1967). L.H., *Minnesota Study in Vocational Rehabilitation:22*, University of Minnesota.
- 13) Hoppock (1935), *op. cit.*, p. 47.
- 14) ヴルーム (1982), 坂下昭宣・榎原清則・小松陽一・城戸康彰訳, 『仕事とモチベーション』千倉書房, 120ページ。
- 15) Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, p. 316.

- 16) Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, p. 6.
- 17) Korman (1971), A.K., *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, p. 165.
- 18) ロビンズ (2009), 高木晴夫訳, 『組織行動のマネジメント(新版)』ダイヤモンド社, 42ページ.
- 19) ハーズバーグ, F., (1968) 著, 北野利信訳, 『仕事と人間性』東洋経済新報社, 83ページ.
- 20) 足立久子・小山隆明, 「看護婦の職務不満足に関する研究」, 『岐阜大学教育学部研究報告人文科学』第49巻第2号, 2001年, 47-155ページ.
- 21) 櫻木晃裕, 「職務満足概念の構造と機能」, 『豊橋創造大学紀要』, 第10号, 2006年, 37-47ページ.
- 22) 田中規子, 「職務満足の規定要因:フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして」, 『人間文化創生科学論業』, 第12巻, 2009年, 257-266ページ.
- 23) 田村正枝・竹内幸江・藤垣静枝・中嶋尚子・雨宮多喜子, 「看護職者の仕事への認識および満足度に影響を与える要因に関する検討」, 『長野県看護大学紀要』, 第9巻, 2007年, 65-74ページ.
- 24) 餅田敬司, 「職務満足度調査から人材育成のあり方を模索する:看護管理者の視点から」, 『立命館経営学』, 第47巻第1号, 2008年5月, 185-212ページ.
- 25) 中野康子, 「訪問看護師の勤務継続と職務満足との関係」, 『兵庫県立大学看護学部・地域ケア開発研究所紀要』, 第15巻, 2008年, 43-59ページ.
- 26) 木村 亨, 「従業員の職務満足と企業業績」, 『労働科学』, 第87巻第4号, 2011年, 157-168ページ.
- 27) ドラッカー, P., (1993), 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳, 『ポスト資本主義社会21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社, 109-110ページ.
- 28) Phillips, J.J., & Connell, A.O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*.
- 29) ドラッカー, P., (1988), 上田惇生訳, 『P.F. ドラッカー経営論集——すでに始まった21世紀——』ダイヤモンド社, 60ページ.
- 30) 山本 寛, 『人材定着のマネジメント 経営組織のリテンション研究』中央経済社, 2009年5月, 14-15ページ.
- 31) 高木晴夫, 『人的資源マネジメント戦略』有斐閣, 2004年, 73ページ.
- 32) Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- 33) Patrick, M., “To retain or not to retain? Multinational firms and technical labour”, *Human Resource Management Journal*, 5, 1995, p. 7-17.
- 34) バーナード (1968), 山田安次郎・田杉 競・飯野春樹訳, 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 146ページ.
- 35) 富永健一, 『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会, 1997年, 189ページ.
- 36) 森本寛訓・橋本勇人・吉武亜紀, 「介護福祉士の職場定着促進要因に関する研究——学生生活と職業生活および私生活の三つの生活場面間なる介護福祉士のライフコース上のエピソードから——」『川崎医療福祉学会誌』, 第21巻第2号, 2012年, 234-244ページ.
- 37) 寺本恭子・北 逸子・山岡琴美・永田加代・新治亜矢・福岡佳詠・南 万里, 「中堅看護師の離職原因を調査する——中堅看護師の定着率を高めるために——」『日本看護学会論文集』看護管理/日本看護協会看護教育・研究センター学会部編, 第37回, 47-49ページ.
- 38) 西岡由美, 「看護職人材の確保・定着を実現する職場環境」『季刊・社会保障研究』, 国立社会保障・人口問題研究所編, 第45巻第4号, 2010年3月, 458-470ページ.
- 39) 尾形真実哉, 「若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究——専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて——」『甲南経営研究』, 第49巻第3号, 2008年, 41-65ページ.
- 40) 村山賢哉, 「若年層の「熱湯感」によるドロップアウトとネガティブ・リテンション」『商学研究論集』, 第33号, 2010年9月, 133-146ページ.
- 41) 中井良育, 「介護サービス事業所の人材確保及び職場定着の方策等の現状と課題の考察」『同志社政策科学研究』, 第17巻第1号, 2015年9月, 119-135ページ.
- 42) 清水栄子, 「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, 2009年, 39-55ページ.
- 43) 灘波浩子・若林たけ子・小池 敦, 「看護配置の違いと看護師の職務満足および組織定着

- との関係』『三重県立看護大学紀要』, 第17巻, 2013年, 7-16ページ.
- 44) 後藤姉奈, 「同一施設に定着して働く看護師の職務満足度と看護観との関連」『三重看護学誌』, 第15巻第1号, 27-35ページ.
- 45) 岩本幹子, 「看護婦の職務満足: いかに組織は看護婦を定着させるか」『北海道大学医療技術短期大学部紀要』, 第11号, 1998年12月, 69-77ページ.
- 46) 橋川健祐・小木曾加奈子・田村禎章, 「介護職員の確保と定着へ向けた介護労働環境への支援に関する一考察——介護老人保健施設における介護職員の職務満足度に関する調査結果から——」『人間福祉学会誌』, 第12巻第1号, 2012年, 99-108ページ.
- 47) 中田恵子・狭間登美枝・藤田三恵・大原まゆみ, 「看護師の定着可能度分析の看護管理への活用」『日本看護学会論文集看護管理』, 第37回, 2006年, 44-46ページ.
- 48) 森田慎一郎, 「日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連」『心理研究』, 第76巻第6号, 2006年, 534-539ページ.
- 49) 関口和宏・小峰幸子・佐藤まゆみ, 「看護職職務満足度調査からみるA病院の満足度傾向——満足度傾向からみる看護職確保定着案の考察——」『日本看護学会論文集看護管理』, 第42回, 2012年, 413-415ページ.
- 50) 森本寛訓・橋本勇人・吉武亜紀, 前掲論文.
- 51) 占部都美・坂下和宣, 『近代組織論——マーチ=サイモン』白桃書房, 昭和50年(1975)3月, 96ページ.
- 52) 同書, 98ページ.
- 53) 須斉英樹, 「日本の労働者の転職にたいする態度について」, 『城西経済学会誌』, 21巻2-3号, 1985年, 297-310ページ.

参考文献

外国語文献 (著者の姓によるABC順)

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*, Wiley.
- Hocking, W.E. (1918), *Morale and Its Enemies*, Yale University, p. 4.
- Hoppock. (1935). *Job Satisfaction*, Harper & Brothers.
- Johnson, S.M., Smith, P.C., and Tucker, S.M. (1982), Response format of the Job Descriptive Index: Assessment of reliability and validity by multitrait-multimethod matrix, *Journal of Applied Psychology*, 67-4, pp. 500-505.
- Korman, A.K. (1971), *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, p. 165.
- Korman (1971), A.K., *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, p. 165.
- Locke, E. A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.D. Dummette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, p. 1300.
- Landy, F.J. (1989), *Psychology of Work Behavior (4ed.)*, Books/Cole Company, p. 442.
- Landy, F.J. (1989), *op. cit.*, p. 442.
- Lottinville, E., and Scherman, A. (1988), Job satisfaction of married, divorced, and single working women in a medical setting, *The Career Development Quarterly*, 37-Dec., pp. 165-176.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction?

Organizational Behavior and Human Performance, 4, p. 316.

- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Phillips, J.J., & Connell, A.O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*.
- Patrick, M. (1995), "To retain or not to retain? Multinational firms and technical labour", *Human Resource Management Journal*, 5, p. 7-17.
- Smith, R.G. & Weston, R.J. (1951), *Studies of Moral Methodology and Criteria*, *Research Bulletin*, USAF Air Training Command, Human Resources Research Center, p. 51-129.
- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, p. 6.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., and Lofquist. (1967). L.H., *Minnesota Study in Vocational Rehabilitation*. 22, University of Minnesota.

日本語文献 (著者の姓によるABC順)

- 足立久子・小山隆明, 「看護婦の職務不満足に関する研究」, 『岐阜大学教育学部研究報告人文科学』, 第49巻第2号, 2001年, 47-155ページ.

- グループ (1982), 坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳, 『仕事とモチベーション』千倉書房, 120ページ.
- ドラッカー, P., (1993), 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳, 『ポスト資本主義社会21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社, 109-110ページ.
- ドラッカー, P., (1988), 上田惇生訳, 『P.F.ドラッカー経営論集——すでに始まった21世紀——』ダイヤモンド社, 60ページ.
- ハーズバーグ, F., (1968) 著, 北野利信訳, 『仕事と人間性』東洋経済新報社, 83ページ.
- バーナード (1968), 山田安次郎・田杉 競・飯野春樹訳, 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 146ページ.
- 橋川健祐・小木曾加奈子・田村禎章, 「介護職員の確保と定着へ向けた介護労働環境への支援に関する一考察——介護老人保健施設における介護職員の職務満足度に関する調査結果から——」『人間福祉学会誌』, 第12巻第1号, 2012年, 99-108ページ.
- 井手 亘, 「仕事への動機づけ」, 外島 裕・田中堅一郎編, 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』所収, ナカニシヤ, 2000年, 10-15ページ.
- 岩本幹子, 「看護婦の職務満足: いかに組織は看護婦を定着させるか」『北海道大学医療技術短期大学部紀要』, 第11号, 1998年12月, 69-77ページ.
- 木村 亨, 「従業員の職務満足と企業業績」, 『労働科学』, 第87巻第4号, 2011年, 157-168ページ.
- 後藤姉奈, 「同一施設に定着して働く看護師の職務満足度と看護観との関連」『三重看護学誌』, 第15巻第1号, 27-35ページ.
- ロビンズ (2009), 高木晴夫訳, 『組織行動のマネジメント (新版)』ダイヤモンド社, 42ページ.
- 武藤泰明, 『経営用語辞典』日本経済新聞社, 2006年6月, 220ページ.
- 森岡清美・塩原 勉・本間康平他, 『新社会学辞典』有斐閣, 1993年, 761ページ.
- 餅田敬司, 「職務満足度調査から人材育成のあり方を模索する: 看護管理者の視点から」, 『立命館経営学』, 第47巻第1号, 2008年5月, 185-212ページ.
- 森本寛訓・橋本勇人・吉武亜紀, 「介護福祉士の職場定着促進要因に関する研究——学生生活と職業生活および私生活の三つの生活場面間なる介護福祉士のライフコース上のエピソードから——」『川崎医療福祉学会誌』, 第21巻第2号, 2012年, 234-244ページ.
- 村山賢哉, 「若年層の「熱湯感」によるドロップアウトとネガティブ・リテンション」『商学研究論集』, 第33号, 2010年9月, 133-146ページ.
- 中野康子, 「訪問看護師の勤務継続と職務満足との関係」, 『兵庫県立大学看護学部・地域ケア開発研究所紀要』, 第15巻, 2008年, 43-59ページ.
- 森田慎一郎, 「日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連」『心理研究』, 第76巻第6号, 2006年, 534-539ページ.
- 西岡由美, 「看護職人材の確保・定着を実現する職場環境」『季刊・社会保障研究』, 国立社会保障・人口問題研究所編, 第45巻第4号, 2010年3月, 458-470ページ.
- 中井良育, 「介護サービス事業所の人材確保及び職場定着の方策等の現状と課題の考察」『同志社政策科学研究』, 第17巻第1号, 2015年9月, 119-135ページ.
- 灘波浩子・若林たけ子・小池 敦, 「看護配置の違いと看護師の職務満足および組織定着との関係」『三重県立看護大学紀要』, 第17巻, 2013年, 7-16ページ.
- 中田恵子・狭間登美枝・藤田三恵・大原まゆみ, 「看護師の定着可能性分析の看護管理への活用」『日本看護学会論文集看護管理』, 第37回, 2006年, 44-46ページ.
- 尾形真実哉, 「若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究——専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて——」『甲南経営研究』, 第49巻第3号, 2008年, 41-65ページ.
- 小野公一, 『職務満足と生活満足感』白桃書房, 1993年, 27ページ.
- 櫻木晃裕, 「職務満足概念の構造と機能」, 『豊橋創造大学紀要』, 第10号, 2006年, 37-47ページ.
- 清水栄子, 「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, 2009年, 39-55ページ.
- 関口和宏・小峰幸子・佐藤まゆみ, 「看護職職務満足度調査からみるA病院の満足度傾向——満足度傾向からみる看護職確保定着案の考察——」『日本看護学会論文集看護管理』, 第42回, 2012年, 413-415ページ.
- 須齊英樹, 「日本の労働者の転職にたいする態度について」, 『城西経済学会誌』, 21巻2-3号, 1985年, 297-310ページ.
- 田中規子, 「職務満足の規定要因: フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手が

- かりとして」, 『人間文化創生科学論業』, 第12巻, 2009年, 257-266ページ.
- 田村正枝・竹内幸江・藤垣静枝・中嶋尚子・雨宮多喜子, 「看護職者の仕事への認識および満足度に影響を与える要因に関する検討」, 『長野県看護大学紀要』, 第9巻, 2007年, 65-74ページ.
- 高木晴夫, 『人的資源マネジメント戦略』有斐閣, 2004年, 73ページ.
- 富永健一, 『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会, 1997年, 189ページ.
- 寺本恭子・北 逸子・山岡琴美・永田加代・新治 亜矢・福岡佳詠・南 万里, 「中堅看護師の離職原因を調査する——中堅看護師の定着率を高めるために——」『日本看護学会論文集』看護管理/日本看護協会看護教育・研究センター学会部編, 第37回, 47-49ページ.
- 占部都美・坂下和宣, 『近代組織論——マーチ=サイモン』白桃書房, 昭和50年(1975)3月, 96ページ.
- 山本 寛, 『人材定着のマネジメント 経営組織のリテンション研究』中央経済社, 2009年5月, 14-15ページ.