

医療技術職員におけるジョブ・ローテーションと 組織コミットメント・キャリアコミットメント・ 職務満足の関係についての検討

石 本 剛

キーワード：医療技術職、ジョブ・ローテーション、コミットメント

1. 背景

兵庫県は、9つの専門病院を含めた14の県立病院を有し、新規採用された医療技術職員は、数年間教育され、約5年後各病院を異動する人事ローテーションに組み込まれる。職員が職場環境に慣れ、仕事を習得し、施策展開を図ろうとした時には、また次の転勤となる。このため、職務の複雑専門化が進む現在、組織として職員の能力開発、人材育成の観点から十分な研修プログラムを構築することが困難となっている。

業種を問わずわが国の企業組織の人材育成施策の中で、大きな比重を占めてきたのが、定期的な職務転換方策としての「異動(ジョブ・ローテーション)」である。ジョブ・ローテーションには、職員の退職や業務の拡大・縮小、経営組織の改廃、生産設備の変化等によって組織内に生ずる労働需給の変化を調整する機能がある¹⁾。また、心身の故障や職場の人間関係に絡む問題の解消、同一職場への長期在職によるマンネリズムや能率低下の防止、過度の専門化の抑制、職員の新陳代謝による組織の活性化と人的構成の均衡等を図るための手段として位置づけられる¹⁾。このような職場の必要や問題に対応するために行うジョブ・ローテーションのほか、組織では多様な業務の経験を通じて職員の技能を向上させることを目的とした計画的な異動も行われている¹⁾。

このジョブ・ローテーション制度は、「雇用」の考え方の違いから海外で見ること

はほとんどない²⁾。日本では、「新卒一括採用」や「終身雇用」の影響を大きく受け、「異動」という選択を雇用者が実施することから、『納得できない異動から職員のモチベーション低下を生む』こと³⁾や、『組織の一時的な業務効率性の低下を招く』こと⁴⁾も知られている。最悪の場合には、『スペシャリストの育成に困難をきたすというデメリットが伏在する』⁴⁾とされる。

先行研究では、医師や看護師を対象に配置転換と組織コミットメント・キャリアコミットメント・職務満足は検討されていた⁵⁻⁷⁾が、医療技術職におけるジョブ・ローテーションとの関係を検討した報告は少ない。

平岡ら⁸⁾は、『医師を対象とした調査において医師としての腕を磨くことができる環境、快適に診療業務を行うことができる環境を整備し、同時に仕事の成果を適正に評価する仕組みを整えることが職務満足を高める』と報告している。

看護師を対象とした研究において二瓶ら⁹⁾は、『看護師の年齢、ジョブ・ローテーション、勤務施設という要因がその後の職業継続に影響を及ぼす』ことを明らかにした。中村¹⁰⁾は、『経験3年から5年の看護職員が組織内でキャリアを発達させる方法には、専門資格取得を除き昇進、配置転換、研修などがあり、定期的に行われている配置転換は、職員のキャリア発達において最も身近でかつ重大な節目である』としている。石井ら¹¹⁾は、『看護師の離職率が高かった年は、病棟別にみた離職率と看護師の仕事実感との間に相関関係が強く現れ、特に組織風土とキャリアコミットメントとの関係が強かった。離職率が低く安定している年は、看護師のケアの質に対する意識と職務継続意思との間に良好な相互作用が生まれる』ことを明らかにした。緒形ら¹²⁾は、『組織コミットメントは、職務継続意思に直接的影響し離職意向の因子であり、離職予防に対し組織コミットメントを高めるマネジメントが重要である』ことを示した。難波ら¹³⁾は、『組織コミットメントには、給与や福利厚生への満足、上司や同僚の支援、病棟の評価が優位な関連を示し、離職意向は、組織コミットメントの情動的要素と存続的要素が関連した』と報告した。平本ら¹⁴⁾は、『看護師のワークコミットメントには、組織コミットメントと職業コミットメントがある。ただし、複数のコミットメント から検討した系統的研究は少ない』という課題があると報告した。

理学療法士を対象とした研究では、鈴木哲ら¹⁵⁾は、『理学療法士は、職務に満足することで労働意欲を向上させ、離職意図を低減する可能性がある。また、これには対人ストレス、上司サポート、仕事裁量度、職業適性度、働きがいに関連している』とした。また、上田ら¹⁶⁾は、医療専門職(医師・看護師・技師・療法士・薬剤師等)を対象とした調査し、『職業継続意志は組織コミットメントとキャリアコミットメントの双

方が職種を問わず寄与している』と報告した。

鳥取部¹⁷⁾は、製品開発技術者の能力形成とそれを促進する仕事経験の関係を分析し、『「専門分野内のジョブ・ローテーション」は専門能力とプラスの関係があり、「専門分野間のジョブ・ローテーション」は各種能力とはマイナスの関係がある』と報告している。

小林¹⁸⁾は、『能力主義的な処遇システムの導入によって、手近な目標への昇進意欲を吸収したものの、距離ある目標や長期にわたる会社へのコミットメントを低下させる結果を招いている。年功制のもとでは、労働者は短期的な期待の充実より長期的な期待の充実を求め業績主義のもとではその逆になる。年功制のもとでの長期的な交換期待は、組織コミットメントを前提としている一方、業績主義のもとでは、短期的な交換期待が高く、組織コミットメントの低いタイプが増加する』としている。

木南ら¹⁹⁾は、『就業意識に最も影響を与えたのは、職務満足度、組織コミットメントで、職務満足度を高める効果は、組織コミットメントとキャリアコミットメントで大きく、労働時間は、職務満足度、待遇満足度、組織コミットメントを通じて、就業意識の低下をもたらす。給与等は、就業意識に対する直接的な影響はほとんど認められない』と報告した。

榊原ら²⁰⁾は、『大企業に勤める女性労働者を対象に調査を行い、非公式メンター保有者はメンター非保有者に比べて職務満足感が高く、ワークライフコンフリクトが低い』ことを示した。

以上のように先行文献では、組織コミットメント、キャリアコミットメント、職務満足度に影響する因子が様々であることが示されているが、ジョブ・ローテーションは、これらの因子以上に強く影響しているものと感じている。

2. 目的

本研究の目的は、兵庫県立病院に勤務する医療技術職員においてジョブ・ローテーションの経験・意識と組織コミットメント・キャリアコミットメント・職務満足の関係を検討し、その制度の弊害への防止策を提案することである。

3. 分析モデル及び研究方法

3-1. 分析モデル

分析モデルと仮説は以下の通りである（図）。先行文献では、「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」の各因子間の関係が検討されていたが、各因子とジョブ・ローテーションの経験を検討した文献はない。

「ジョブ・ローテーション」の経験差による「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」の違いを検討するために仮説1から3を立てた。

仮説1 ジョブ・ローテーションの有無・回数は、組織コミットメントに寄与する。

仮説2 ジョブ・ローテーションの有無・回数は、キャリアコミットメントに寄与する。

仮説3 ジョブ・ローテーションの有無・回数は、職務満足に寄与する。

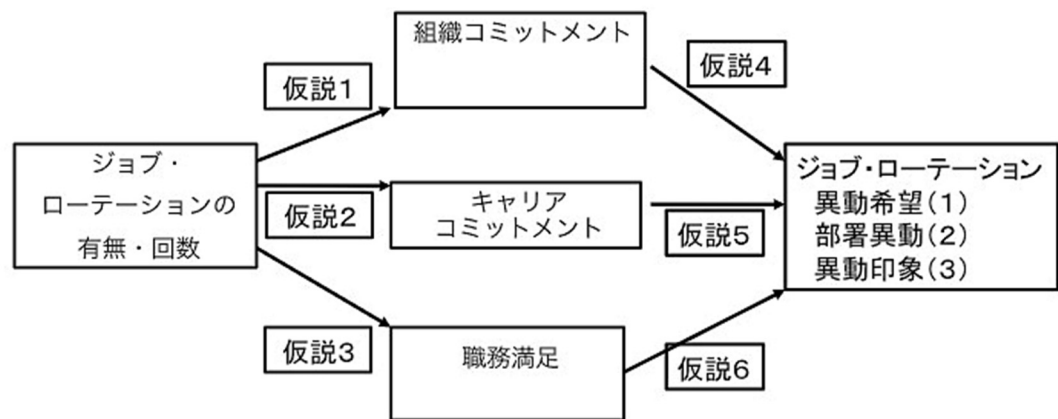
次に「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」の違いによる「ジョブ・ローテーション」希望・意識の差を検討するために仮説4から6を立てた。

仮説4（1-3） 組織コミットメントは、異動希望（1）・部署異動希望（2）・異動印象（3）に寄与する。

仮説5（1-3） キャリアコミットメントは、異動希望（1）・部署異動希望（2）・異動印象（3）に寄与する。

仮説6（1-3） 職務満足が低くなれば、異動希望（1）・部署異動希望（2）・異動印象（3）に寄与する。

それぞれの仮説の妥当性を評価し、ジョブ・ローテーションと「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」の関係について検討した。



図：仮説モデル

3-2. 方法

調査は、兵庫県立病院に勤務する正規医療技術職員（臨床検査技師及び診療放射線技師）を対象とする。調査期間は、2019年7月1日から2019年7月14日にかけての14日間とし、調査方法は、質問紙による自記式留め置き調査で質問紙を配布した。

回答方法は、各質問において「まったくそうは思わない：1」「あまりそうは思わない：2」「どちらともいえない：3」「少しそう思う：4」「あまりそう思わない：5」とするリッカート5点尺度で測定し、点数化した。点数が高いほど満足度は高く、肯定的認識が高いとした。

質問項目は、属性及び医療従事者に関する複数の先行研究^{8,16)}から組織コミットメント・キャリアコミットメント・職務満足に関する項目として抽出した34項目に異動希望・部署異動希望・異動印象に関する本研究独自の設問3項目を追加し計37項目で評価した（表1）。

なお、調査内容は、兵庫県立大学の倫理審査を受審し承認を得た（承認番号：2019-0002）。対象者の病院組織に対する意識のプライバシー保護のため、自由意志による調査への協力のもと個人の同定がなされぬよう回答はすべて未記名とした。回収データは研究修了後まで厳重保管管理し、終了後、シュレッダーにかけ廃棄した。

3-2-1. 分析方法

統計解析には、統計ソフトHAD for Windowsを使用した。予備分析として回答者の属性、および目的変数を除くすべての説明変数34問について因子分析を行った。因子分析方法は最尤法、回転はプロマックス回転を用いた。

予備分析で得られた各因子が規定する質問項目として適した項目であるかを信頼性係数（ α ）を算出し評価した。すべての因子について属性による差を比較するために2群間の比較はt検定、多群間比較は、ANOVAを用いた。各因子間の因果関係を評価するために重回帰分析を行い、有意水準は、 $P<0.05$ とした。

表 1 : 質問項目

番号	質問項目
1	自分と上司との関係はよいと思う
2	直属の上司の部下への対応とその手腕に満足している。
3	今の職務の仕事に満足している
4	私は、この病院にすることが楽しい
5	現在の給与は、労働時間に見合っている
6	今この病院を辞めたら損失が大きいです、この先も勤めようと思う
7	この病院から得るものがあるうちは、この病院に留まっていようと思う
8	もし働かずにお金が得られても、この職務の仕事を続けるだろう
9	可能ならば、この病院から異動したい
10	今の仕事は自分の技能や能力を活かすことができていると思う
11	これ以上自分の能力を向上させる機会が得られなければ、この病院に留まるメリットはあまりない
12	今の仕事は自分の能力を発揮することができていると思う
13	私は、今働いている病院について、話すことが楽しい
14	私は、この病院の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ
15	もし可能であれば私は自分の残りのキャリアをこの病院で過ごしたい
16	私は専門認定資格を取得(継続)したい。
17	給料が下がっても、今の職務の仕事がしたい
18	私にとってこの職務の仕事は、ライフワークとして理想的な仕事である
19	自分の貢献度に見合った処遇を受けていなければ働く意欲は沸いてこない
20	職場を変えず多様な職務を経験することは自分にとって有益である
21	今の職務の仕事でキャリアを追究したい
22	自分と同僚との関係はよいと思う
23	病院の同僚は協力的である
24	病院の人間関係はよいと思う
25	病院のチームワークはよいと思う
26	私は、いつもこの病院の人間であることを意識している
27	この病院を離れるとどうなるか不安である
28	私は、この病院が素晴らしい働き場所であると言える
29	私は、この病院の問題があたかも自分の問題であるかのように感じる
30	私は、この病院に対して、愛着を感じる
31	この職務の仕事が好きなので、この先も続けたい
32	現在の給与は、自分の専門職としての仕事に見合っている
33	この病院の人々に義理を感じるので、今は辞めようと思わない
34	この病院のメンバーであることは私にとっても重要だ
35	他の病院に移っても、今の職務の仕事に就きたい
36	今の仕事での実労働時間は自分の能力に合っていると思う
37	職場を異動して多様な職務を経験することは自分にとって有益である

4. 結果

4-1. 対象者の検討

本研究で用いる対象の属性を示す（表2）。

回答数 102、有効回答の回収率は、98%、職種は、臨床検査技師 45 人、診療放射線技師 55 人であった。

性別は、男性 48 人（48.0%）、女性 52 人（52.0%）、婚姻は、未婚 35 人（35.0%）、既婚 61 人（61.3%）その他 4 人（4%）であった。

平均年齢は、 41.9 ± 12.9 歳で、50 歳以上が 39 人（39%）と多く、次に 29 歳以下 27 人（27%）であった。

平均勤務年数は、 18.8 ± 12.8 年で、5 年以下 28 人（28%）、30 年以上 28 人（28%）と多く、次に 20 年から 29 年が 24 人（24%）であった。

現職場での平均勤務年数は 4.04 ± 4.10 で、3 年以下 43 人（43.0%）と多く、次に 4 年から 6 年が 42 人（42%）であった。

最終学歴は、専門学校 28 人（28%）、短大 32 人（32%）、大学 33 人（33%）で、大学院は、7 人（7%）であった。

取得資格数は、なし 40 人（40%）で、1 つ 20 人（20%）、3 つ未満 19 人（19%）、3 つ以上 21 人（21%）であった。

通勤時間は、30 分未満 21 人（21%）、1 時間未満 37 人（37%）、1 時間半未満 28 人（28%）、1 時間半以上 14 人（14%）であった。

異動経験の有無は、なし 27 人（27%）で、異動回数は、2 回以下 25 人（25%）、4 回以下 30 人（30%）、5 回以上 18 人（18%）であった。

表 2：対象者の属性

項目 (平均値)	属性	A病院 (n = 63)		B病院 (n = 37)		計 (n = 100)	
		n	%	n	%	n	%
性別	男性	29	29.0%	19	19.0%	48	48.0%
	女性	34	34.0%	18	18.0%	52	52.0%
	その他						
婚姻	未婚	28	28.0%	7	7.0%	35	35.0%
	既婚	32	32.0%	29	29.0%	61	61.0%
	その他	3	3.0%	1	1.0%	4	4.0%
年齢 (41.9±12.9)	29歳以下	21	21.0%	6	6.0%	27	27.0%
	30歳代	9	9.0%	7	7.0%	16	16.0%
	40歳代	10	10.0%	8	8.0%	18	18.0%
	50歳以上	23	23.0%	16	16.0%	39	39.0%
職種	臨床検査技師	29	29.0%	16	16.0%	45	45.0%
	放射線技師	34	34.0%	21	21.0%	55	55.0%
最終学歴	専門学校	16	16.0%	12	12.0%	28	28.0%
	短大	21	21.0%	11	11.0%	32	32.0%
	大学	24	24.0%	9	9.0%	33	33.0%
	大学院	2	2.0%	5	5.0%	7	7.0%
取得資格数	なし	27	27.0%	13	13.0%	40	40.0%
	1つ	14	14.0%	6	6.0%	20	20.0%
	3つ未満	11	11.0%	8	8.0%	19	19.0%
	3つ以上	11	11.0%	10	10.0%	21	21.0%
勤続年数(年) (18.8±12.8)	0-5年	23	23.0%	5	5.0%	28	28.0%
	6-9年	4	4.0%	4	4.0%	8	8.0%
	10-19年	7	7.0%	5	5.0%	12	12.0%
	20-29年	13	13.0%	11	11.0%	24	24.0%
	30年以上	16	16.0%	12	12.0%	28	28.0%
現職場での勤続年数(年) (4.04±4.10)	0-3年	27	27.0%	16	16.0%	43	43.0%
	4-6年	29	29.0%	13	13.0%	42	42.0%
	7-9年	4	4.0%	6	6.0%	10	10.0%
	10年以上	3	3.0%	2	2.0%	5	5.0%
通勤時間	30分未満	13	13.0%	8	8.0%	21	21.0%
	1時間未満	24	24.0%	13	13.0%	37	37.0%
	1時間半未満	17	17.0%	11	11.0%	28	28.0%
	1時間半以上	9	9.0%	5	5.0%	14	14.0%
転勤回数	0回	20	20.0%	7	7.0%	27	27.0%
	1-2回	17	17.0%	8	8.0%	25	25.0%
	3-4回	16	16.0%	14	14.0%	30	30.0%
	5回以上	10	10.0%	8	8.0%	18	18.0%

4-2. 予備的分析（信頼性分析）

仮説検証の準備として属性、および目的変数を除くすべての説明変数 34 問で因子分析を実施した（表 3）。分析方法は最尤法、回転はプロマックス回転を用いて最終的に 5 因子構造が妥当であると考えた。第 1 因子は、12 項目で構成され「組織コミットメント」と命名した。第 2 因子は、9 項目で構成され「キャリアコミットメント」と命名した。第 3 因子は、8 項目で構成され「職務満足」と命名した。第 4 因子は、

3項目で構成され「報酬満足」と命名した。第5因子は、2項目で構成され「能力発揮」と命名した。

表3：因子分析

質問番号	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	共通性
23	.904	-.099	.185	-.112	-.187	.662
24	.877	.109	-.289	-.070	.001	.648
2	.748	-.176	-.131	-.017	-.030	.347
22	.739	-.017	.323	-.017	-.256	.659
25	.677	.234	-.350	.102	.056	.632
3	.663	-.140	.088	.123	.189	.663
1	.508	.031	-.002	.034	.054	.331
6	.403	.137	.194	-.066	-.064	.314
34	-.060	.819	.187	.073	-.202	.741
33	-.017	.772	.043	.026	-.185	.551
15	-.066	.772	-.089	-.103	.163	.514
30	-.123	.734	.221	.075	-.052	.656
28	.156	.839	.015	.119	.047	.716
29	-.192	.596	.126	-.131	.041	.284
27	.110	.574	-.288	-.030	-.061	.279
26	.019	.523	.076	.124	.086	.481
4	.250	.418	.224	.066	.105	.726
13	.255	.404	.079	-.100	.316	.630
11	-.374	-.383	.385	.002	-.105	.373
7	.261	.344	.258	-.063	.026	.494
31	.062	.034	.752	-.007	.105	.732
18	-.019	.126	.659	.022	.095	.609
35	.240	-.426	.640	.029	.235	.583
8	-.042	.093	.631	.082	-.161	.407
21	-.121	.072	.616	-.148	.109	.371
17	-.175	-.032	.519	.116	-.043	.223
14	.008	.349	.378	-.083	.094	.420
19	-.122	.002	.326	.031	-.067	.078
16	.070	.016	.320	-.097	-.150	.090
32	-.129	.003	-.024	.024	.063	.961
5	.050	-.032	.018	.888	-.105	.726
36	.355	-.053	.046	.470	.080	.578
10	-.003	-.054	-.132	-.056	1.005	.840
12	-.158	.030	.063	.057	.851	.712

4-2-1. 組織コミットメント

組織コミットメントを規定する質問項目として「この病院にいる事が楽しい」「この病院が素晴らしい働き場所であると言える」等の計12項目とし、適した項目であるかを信頼分析で評価した(表4)。

表 4：組織コミットメント 質問項目

番号	質問項目
4	私は、この病院にすることが楽しい
7	この病院から得るものがあるうちは、この病院に留まっていようと思う
11	これ以上自分の能力を向上させる機会が得られなければ、この病院に留まるメリットはあまりない
13	私は、今働いている病院について、話すことが楽しい
15	もし可能であれば私は自分の残りのキャリアをこの病院で過ごしたい
26	私は、いつもこの病院の人間であることを意識している
27	この病院を離れるとどうなるか不安である
28	私は、この病院が素晴らしい働き場所であると言える
29	私は、この病院の問題があたかも自分の問題であるかのように感じる
30	私は、この病院に対して、愛着を感じる
33	この病院の人々に義理を感じるので、今は辞めようと思わない
34	この病院のメンバーであることは私にとっても重要だ

これらのうち、質問番号 11「これ以上自分の能力を向上させる機会が得られなければ、この病院に留まるメリットはあまりない」の項目を削除した場合に明らかな信頼性係数 α の上昇を認めたため、この項目を除外した。合計得点の平均値：3.331、標準偏差：0.709、信頼性係数（ α ）：0.909 となり（表 5）、11 項目を「組織コミットメント」の項目として採用した。

表 5：信頼性分析（組織コミットメント）

変数名	平均値	標準偏差	歪度	尖度	ジャック・ベラ検定		尺度との 相関係数	主成分 負荷量	削除後の α 係数
					χ^2 乗値	p値			
4	3.840	0.907	-0.357	-0.736	4.034	.133	.795	.814	.818
7	3.950	0.925	-0.549	-0.596	5.976	.050	.679	.699	.828
11	2.670	1.181	0.360	-0.625	3.489	.175	-.354	-.551	.909
13	3.484	0.829	-0.281	-0.543	2.341	.310	.718	.764	.825
15	3.108	0.983	-0.058	0.076	0.075	.963	.717	.736	.824
26	3.538	0.916	-0.315	0.039	1.526	.466	.696	.703	.826
27	2.806	1.191	0.132	-0.814	2.803	.246	.529	.495	.844
28	3.398	0.934	0.037	-0.510	1.019	.601	.814	.857	.816
29	2.742	0.977	0.062	-0.278	0.356	.837	.586	.542	.835
30	3.419	0.982	-0.351	0.044	1.901	.387	.802	.818	.816
33	3.000	1.063	0.134	-0.173	0.390	.823	.765	.744	.819
34	3.261	0.948	-0.311	-0.034	1.492	.474	.858	.840	.812

4-2-2. キャリアコミットメント

キャリアコミットメントを規定する質問項目として「今の職務の仕事でキャリアを追求したい」「この仕事が好きなので、この先も続けたい」等の9項目とした(表6)。これらが、適した項目であるかを信頼分析で評価した結果、質問番号16「私は専門認定資格を取得(継続)したい。」と質問番号19「自分の貢献度に見合った処遇を受けていなければ働く意欲は沸いてこない」の項目を削除した場合に明らかな信頼性係数 α の上昇を認めたため、この項目を除外した。合計得点の平均値:3.461、標準偏差:0.667、信頼性係数(α):0.834 となり(表7)、7項目を「キャリアコミットメント」の項目として採用した。

表6: キャリアコミットメント 質問項目

番号	質問項目
8	もし働かずにお金が得られても、この職務の仕事が続けるだろう
14	私は、この病院の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ
16	私は専門認定資格を取得(継続)したい。
17	給料が下がっても、今の職務の仕事がしたい
18	私にとってこの職務の仕事は、ライフワークとして理想的な仕事である
19	自分の貢献度に見合った処遇を受けていなければ働く意欲は沸いてこない
21	今の職務の仕事でキャリアを追及したい
31	この職務の仕事が好きなので、この先も続けたい
35	他の病院に移っても、今の職務の仕事に就きたい

表7: 信頼性分析(キャリアコミットメント)

変数名	平均値	標準偏差	歪度	尖度	ジャック・ベラ検定 χ^2 乗値	尺度との p値	主成分 相関係数	主成分 負荷量	削除後の α 係数
8	3.330	1.164	-0.441	-0.475	3.894	.143	.678	.665	.759
14	3.226	0.809	-0.689	0.254	7.614	.022	.649	.682	.758
16	3.731	1.075	-0.675	0.214	7.247	.027	.422	.305	.803
17	2.828	0.996	-0.117	-0.145	0.295	.863	.573	.581	.773
18	3.591	0.900	-0.189	-0.682	2.353	.308	.759	.787	.739
19	3.602	0.836	-0.046	-0.539	1.159	.560	.258	.152	.809
21	3.419	0.948	-0.546	0.280	4.920	.085	.678	.671	.753
31	3.957	0.884	-0.785	0.608	10.973	.004	.816	.869	.729
35	3.849	0.833	-0.285	-0.494	2.202	.332	.680	.728	.753

4-2-3. 職務満足

職務満足を規定する質問項目として「自分と上司との関係はよいと思う」「今の職務の仕事に満足している」等の8項目とした(表8)。これらが、適した項目であるかを信頼分析で評価した結果、合計得点の平均値：3.892、標準偏差：0.557、信頼性係数(α)：0.867 となり、8項目を「職務満足」の項目として採用した(表9)。

表8：職務満足 質問項目

番号	質問項目
1	自分と上司との関係はよいと思う
2	直属の上司の部下への対応とその手腕に満足している。
3	今の職務の仕事に満足している
6	今この病院を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う
22	自分と同僚との関係はよいと思う
23	病院の同僚は協力的である
24	病院の人間関係はよいと思う
25	病院のチームワークはよいと思う

表9：信頼性分析(職務満足)

変数名					ジャック・ベラ検定		尺度との 相関係数	主成分 負荷量	削除後の α 係数
	平均値	標準偏差	歪度	尖度	χ^2 乗値	p値			
1	4.120	0.640	-0.144	-0.579	1.621	.445	.613	.618	.861
2	3.820	0.821	-0.679	0.879	10.141	.006	.681	.665	.857
3	3.990	0.810	-0.683	0.248	7.479	.024	.802	.802	.839
6	3.900	0.948	-0.467	-0.426	4.090	.129	.617	.558	.873
22	4.086	0.732	-0.305	-0.535	2.555	.279	.756	.776	.845
23	4.022	0.766	-0.482	-0.013	3.599	.165	.787	.811	.841
24	3.688	0.821	-0.567	-0.062	5.002	.082	.787	.800	.841
25	3.495	0.802	-0.240	0.244	1.125	.570	.751	.762	.846

4-2-4. 報酬満足

労働条件を規定する質問項目として「現在の給与は、労働時間に見合っている」等の3項目とした(表10)。これらが、適した項目であるかを信頼分析で評価した結果、質問番号36「今の仕事での実労働力時間は自分の能力に合っていると思う」の項目を削除した場合に明らかな信頼性係数 α の上昇を認めたため、この項目を除外した(表12)。合計得点の平均値：3.500、標準偏差：0.872、信頼性係数(α)：0.897 となり、2項目を「報酬満足」の項目として採用した(表11)。

表 10：報酬満足 質問項目

番号	質問項目
5	現在の給与は、労働時間に見合っている
32	現在の給与は、自分の専門職としての仕事に見合っている
36	今の仕事での実労働力時間は自分の能力に合っていると思う

表 11：信頼性分析（報酬満足）

変数名	平均値	標準偏差	歪度	尖度	ジャック・ベラ検定		尺度との 相関係数	主成分 負荷量	削除後の α 係数
					χ^2 乗値	p値			
5	3.550	0.957	-0.464	-0.027	3.301	.192	.918	.907	.775
32	3.484	0.855	-0.358	-0.114	2.018	.365	.928	.930	.717
36	3.598	0.757	-0.263	-0.178	1.178	.555	.810	.821	.896

4-2-5. 能力発揮

能力発揮を規定する質問項目として「今の仕事は自分の技能や能力を活かすことができると思う」等の2項目とした（表 12）。これらが、適した項目であるかを信頼分析で評価した結果、合計得点の平均値：3.688、標準偏差：0.737、信頼性係数（ α ）：0.861 となり、2項目を「能力発揮」の項目として採用した（表 13）。

表 12：能力発揮 質問項目

番号	質問項目
10	今の仕事は自分の技能や能力を活かすことができていると思う
12	今の仕事は自分の能力を発揮することができていると思う

表 13：信頼性分析（能力発揮）

変数名	平均値	標準偏差	歪度	尖度	ジャック・ベラ検定		尺度との 相関係数	主成分 負荷量	削除後の α 係数
					χ^2 乗値	p値			
10	3.720	0.780	-0.327	-0.217	1.843	.398	.940	.937	---
12	3.667	0.771	-0.070	-0.355	0.564	.754	.934	.937	---

4-2-6. ジョブ・ローテーション

勤務先の異動を希望する「異動希望」を規定する質問項目として「可能ならば、この病院から異動したい」、また所属内での担当部署の異動を希望する「部署異動」を規定する質問項目として「職場を変えず多様な職務を経験することは自分にとって有益である」、勤務先の異動に対する印象である「異動印象」を規定する質問項目とし

て「職場を異動して多様な職務を経験することは自分にとって有益である」を独自追加した。（表 14）。

表 14：ジョブ・ローテーション 質問項目

番号	質問項目
9	可能ならば、この病院から異動したい
20	職場を変えず多様な職務を経験することは自分にとって有益である
37	職場を異動して多様な職務を経験することは自分にとって有益である

4-3. 属性による差の検討

性別・婚姻・職種・通勤時間・年齢・学歴・異動経験・勤続年数・現職場での勤務年数・保有資格数による差を比較するためにすべての因子について統計解析を行った。解析方法は、性別・職種・婚姻間の比較はt検定、その他はANOVAを用いた。

①性別・婚姻・職種

すべての因子において有意差は認められなかった（表 15-17）。

表 15：性別による有意差検定

	水準	平均値	標準偏差	標準誤差	t値	p値
組織コミットメント	既婚・その他	3.136	0.064	0.045	-0.351	.726
	未婚	3.315	0.716	0.075		
キャリアコミットメント	既婚・その他	2.714	0.202	0.143	-1.600	.113
	未婚	3.475	0.668	0.070		
職務満足	既婚・その他	3.786	0.303	0.214	-0.257	.798
	未婚	3.894	0.591	0.062		
報酬満足	既婚・その他	3.500	0.707	0.500	0.018	.986
	未婚	3.489	0.877	0.092		
能力発揮	既婚・その他	3.500	0.707	0.500	-0.378	.707
	未婚	3.700	0.741	0.078		
異動希望	既婚・その他	2.000	1.414	1.000	-0.406	.686
	未婚	2.311	1.067	0.112		
部署移動	既婚・その他	2.500	0.707	0.500	-1.473	.144
	未婚	3.511	0.963	0.101		
異動印象	既婚・その他	3.500	0.707	0.500	-0.110	.913
	未婚	3.578	0.994	0.105		

表 16：婚姻による有意差検定

	水準	平均値	標準偏差	標準誤差	t値	p値
組織コミットメント	既婚・その他	3.136	0.064	0.045	-0.351	.726
	未婚	3.315	0.716	0.075		
キャリアコミットメント	既婚・その他	2.714	0.202	0.143	-1.600	.113
	未婚	3.475	0.668	0.070		
職務満足	既婚・その他	3.786	0.303	0.214	-0.257	.798
	未婚	3.894	0.591	0.062		
報酬満足	既婚・その他	3.500	0.707	0.500	0.018	.986
	未婚	3.489	0.877	0.092		
能力発揮	既婚・その他	3.500	0.707	0.500	-0.378	.707
	未婚	3.700	0.741	0.078		
異動希望	既婚・その他	2.000	1.414	1.000	-0.406	.686
	未婚	2.311	1.067	0.112		
部署移動	既婚・その他	2.500	0.707	0.500	-1.473	.144
	未婚	3.511	0.963	0.101		
異動印象	既婚・その他	3.500	0.707	0.500	-0.110	.913
	未婚	3.578	0.994	0.105		

表 17：職種による有意差検定

	水準	平均値	標準偏差	標準誤差	t値	p値
組織コミットメント	臨床検査技師	3.271	0.627	0.096	-0.513	.609
	診療放射線技師	3.347	0.778	0.111		
キャリアコミットメント	臨床検査技師	3.379	0.670	0.102	-1.064	.290
	診療放射線技師	3.528	0.670	0.096		
職務満足	臨床検査技師	3.847	0.639	0.097	-0.675	.501
	診療放射線技師	3.930	0.538	0.077		
報酬満足	臨床検査技師	3.570	0.712	0.109	0.831	.408
	診療放射線技師	3.418	0.991	0.142		
能力発揮	臨床検査技師	3.756	0.658	0.100	0.731	.467
	診療放射線技師	3.643	0.804	0.115		
異動希望	臨床検査技師	2.488	1.142	0.174	1.563	.122
	診療放射線技師	2.143	0.979	0.140		
部署移動	臨床検査技師	3.465	0.909	0.139	-0.222	.825
	診療放射線技師	3.510	1.023	0.146		
異動印象	臨床検査技師	3.442	1.119	0.171	-1.227	.223
	診療放射線技師	3.694	0.847	0.121		

②通勤時間

「異動希望」で「30分未満」で有意に低い値を示した（表18）。

表18：通勤時間による有意差検定

	水準	平均値	標準誤差	F値	p値
組織コミットメント	30分未満	3.414	0.169	0.506	.679
	1時間未満	3.380	0.123		
	1時間半未満	3.220	0.141		
	1時間半以上	3.182	0.199		
キャリアコミットメント	30分未満	3.317	0.157	0.806	.494
	1時間未満	3.580	0.114		
	1時間半未満	3.390	0.131		
	1時間半以上	3.549	0.185		
職務満足	30分未満	3.952	0.141	0.123	.946
	1時間未満	3.878	0.102		
	1時間半未満	3.896	0.117		
	1時間半以上	3.824	0.166		
報酬満足	30分未満	3.583	0.208	0.491	.690
	1時間未満	3.353	0.151		
	1時間半未満	3.500	0.173		
	1時間半以上	3.654	0.244		
能力発揮	30分未満	3.722	0.177	0.213	.887
	1時間未満	3.618	0.129		
	1時間半未満	3.769	0.147		
	1時間半以上	3.692	0.208		
異動希望	30分未満	1.722	0.244	3.080	.032 *
	1時間未満	2.265	0.178		
	1時間半未満	2.615	0.203		
	1時間半以上	2.615	0.287		
部署移動	30分未満	3.556	0.229	0.943	.423
	1時間未満	3.676	0.167		
	1時間半未満	3.346	0.190		
	1時間半以上	3.231	0.269		
異動印象	30分未満	3.500	0.234	0.906	.442
	1時間未満	3.500	0.170		
	1時間半未満	3.538	0.194		
	1時間半以上	4.000	0.275		

* p<0.05

④年齢

「異動希望」は「30代」で有意に低い値を示した。「部署異動」は「20代」「30代」で有意に高い値を示した。（表19）。

表19：年齢による有意差検定

	水準	平均値	標準誤差	F値	p値
組織コミットメント	20代	3.494	0.145	2.091	.107
	30代	3.570	0.180		
	40代	3.112	0.169		
	50代	3.184	0.114		
キャリアコミットメント	20代	3.652	0.139	1.432	.239
	30代	3.562	0.172		
	40代	3.437	0.161		
	50代	3.305	0.109		
職務満足	20代	4.087	0.120	2.277	.085
	30代	4.057	0.148		
	40代	3.807	0.139		
	50代	3.741	0.094		
報酬満足	20代	3.674	0.179	1.737	.165
	30代	3.700	0.222		
	40代	3.588	0.209		
	50代	3.243	0.141		
能力発揮	20代	3.457	0.153	1.413	.244
	30代	3.800	0.189		
	40代	3.912	0.178		
	50代	3.703	0.120		
異動希望	20代	2.043	0.214	3.424	.021 *
	30代	1.733	0.265		
	40代	2.706	0.249		
	50代	2.514	0.169		
部署移動	20代	3.957	0.191	4.541	.005 *
	30代	3.800	0.236		
	40代	3.059	0.222		
	50代	3.270	0.150		
異動印象	20代	4.000	0.202	2.152	.099
	30代	3.600	0.250		
	40代	3.412	0.235		
	50代	3.378	0.159		

* p<0.05

⑤学歴

「キャリアコミットメント」は「専門学校」で有意に高い値を示した（表 20）。

表 20：学歴による有意差検定

	水準	平均値	標準誤差	F 値	p 値
組織コミットメント	専門学校	3.391	0.138	0.388	.762
	短大	3.201	0.133		
	大学	3.357	0.133		
	大学院	3.273	0.271		
キャリアコミットメント	専門学校	3.772	0.124	3.472	.019 *
	短大	3.296	0.120		
	大学	3.296	0.120		
	大学院	3.592	0.244		
職務満足	専門学校	3.995	0.112	0.772	.513
	短大	3.763	0.108		
	大学	3.909	0.108		
	大学院	3.893	0.219		
報酬満足	専門学校	3.278	0.167	1.205	.313
	短大	3.534	0.161		
	大学	3.690	0.161		
	大学院	3.286	0.328		
能力発揮	専門学校	3.833	0.142	0.927	.431
	短大	3.517	0.137		
	大学	3.724	0.137		
	大学院	3.786	0.279		
異動希望	専門学校	2.444	0.206	0.722	.541
	短大	2.414	0.199		
	大学	2.069	0.199		
	大学院	2.286	0.405		
部署移動	専門学校	3.444	0.188	0.430	.732
	短大	3.379	0.181		
	大学	3.655	0.181		
	大学院	3.429	0.369		
異動印象	専門学校	3.519	0.192	0.361	.781
	短大	3.483	0.185		
	大学	3.655	0.185		
	大学院	3.857	0.377		

* p<0.05

⑥異動経験

「組織コミットメント」は「異動なし」で有意に高い値を示した。

「報酬満足」は「異動なし」で有意に高い値を示した。(表 21)。

表 21：異動経験による有意差検定

	水準	平均値	標準誤差	F値	p値
組織コミットメント	なし	3.750	0.136	5.028	.003 *
	1-2回	3.047	0.139		
	3-4回	3.229	0.124		
	5回以上	3.182	0.166		
キャリアコミットメント	なし	3.661	0.135	1.593	.197
	1-2回	3.379	0.138		
	3-4回	3.488	0.123		
	5回以上	3.214	0.166		
職務満足	なし	4.135	0.116	2.119	.104
	1-2回	3.826	0.118		
	3-4回	3.802	0.105		
	5回以上	3.758	0.142		
報酬満足	なし	3.938	0.170	3.836	.012 *
	1-2回	3.196	0.174		
	3-4回	3.500	0.155		
	5回以上	3.219	0.208		
能力発揮	なし	3.542	0.149	1.485	.224
	1-2回	3.913	0.153		
	3-4回	3.759	0.136		
	5回以上	3.500	0.183		
異動希望	なし	1.833	0.213	2.299	.083
	1-2回	2.565	0.218		
	3-4回	2.414	0.194		
	5回以上	2.438	0.261		
部署移動	なし	3.833	0.195	1.721	.169
	1-2回	3.522	0.199		
	3-4回	3.310	0.177		
	5回以上	3.250	0.239		
異動印象	なし	3.833	0.199	1.762	.160
	1-2回	3.217	0.203		
	3-4回	3.690	0.181		
	5回以上	3.500	0.243		

* $p<0.05$

⑦勤務年数

「組織コミットメント」は「0-5年」で有意に高い値を示し、「部署異動」は「0-5年」「6-9年」で高く、「20年以上」で低い値を示した（表22）。

表22：勤続年数による有意差検定

	水準	平均値	標準誤差	F値	p値
組織コミットメント	0-5年	3.633	0.140	2.624	.040 *
	6-9年	3.143	0.259		
	10-19年	3.397	0.206		
	20-29年	3.011	0.140		
	30年以上	3.301	0.134		
キャリアコミットメント	0-5年	3.685	0.137	1.063	.380
	6-9年	3.245	0.253		
	10-19年	3.481	0.202		
	20-29年	3.375	0.137		
	30年以上	3.374	0.131		
職務満足	0-5年	4.094	0.115	2.024	.098
	6-9年	3.982	0.214		
	10-19年	4.023	0.170		
	20-29年	3.667	0.115		
	30年以上	3.817	0.111		
報酬満足	0-5年	3.771	0.176	1.480	.215
	6-9年	3.500	0.326		
	10-19年	3.682	0.260		
	20-29年	3.208	0.176		
	30年以上	3.404	0.169		
能力発揮	0-5年	3.479	0.150	1.010	.407
	6-9年	3.571	0.279		
	10-19年	3.909	0.222		
	20-29年	3.833	0.150		
	30年以上	3.712	0.145		
異動希望	0-5年	1.917	0.212	2.215	.074
	6-9年	2.286	0.393		
	10-19年	2.000	0.313		
	20-29年	2.750	0.212		
	30年以上	2.385	0.204		
部署移動	0-5年	3.917	0.189	2.934	.025 *
	6-9年	4.000	0.351		
	10-19年	3.364	0.280		
	20-29年	3.125	0.189		
	30年以上	3.346	0.182		
異動印象	0-5年	3.917	0.198	1.660	.167
	6-9年	4.000	0.367		
	10-19年	3.273	0.293		
	20-29年	3.417	0.198		
	30年以上	3.423	0.191		

* p<0.05

⑧現職場での勤続年数

すべての因子において有意差は認められなかった（表 23）。

表 23：現職場での勤務年数による有意差検定

	水準	平均値	標準誤差	F値	p値
組織コミットメント	0-3年	3.294	0.110	0.199	.897
	4-6年	3.371	0.120		
	7-9年	3.227	0.254		
	10年以上	3.164	0.321		
キャリアコミットメント	0-3年	3.508	0.103	0.759	.520
	4-6年	3.456	0.112		
	7-9年	3.464	0.238		
	10年以上	3.029	0.301		
職務満足	0-3年	3.936	0.089	0.422	.738
	4-6年	3.844	0.097		
	7-9年	3.953	0.206		
	10年以上	3.675	0.261		
報酬満足	0-3年	3.372	0.133	0.962	.414
	4-6年	3.681	0.145		
	7-9年	3.375	0.308		
	10年以上	3.300	0.390		
能力発揮	0-3年	3.547	0.111	1.570	.202
	4-6年	3.806	0.122		
	7-9年	4.063	0.258		
	10年以上	3.600	0.327		
異動希望	0-3年	2.256	0.165	0.081	.970
	4-6年	2.361	0.180		
	7-9年	2.250	0.383		
	10年以上	2.400	0.484		
部署移動	0-3年	3.605	0.149	0.441	.724
	4-6年	3.417	0.163		
	7-9年	3.250	0.345		
	10年以上	3.400	0.436		
異動印象	0-3年	3.767	0.150	1.111	.349
	4-6年	3.444	0.164		
	7-9年	3.375	0.348		
	10年以上	3.200	0.440		

⑨資格

「キャリアコミットメント」は「保有資格なし」で有意に高い値を示した（表 24）。

表 24：保有資格数による有意差検定

	水準	平均値	標準誤差	F値	p値
組織コミットメント	なし	3.391	0.138	0.388	.762
	1つ	3.201	0.133		
	3つ未満	3.357	0.133		
	3つ以上	3.273	0.271		
キャリアコミットメント	なし	3.772	0.124	3.472	.019 *
	1つ	3.296	0.120		
	3つ未満	3.296	0.120		
	3つ以上	3.592	0.244		
職務満足	なし	3.995	0.112	0.772	.513
	1つ	3.763	0.108		
	3つ未満	3.909	0.108		
	3つ以上	3.893	0.219		
報酬満足	なし	3.278	0.167	1.205	.313
	1つ	3.534	0.161		
	3つ未満	3.690	0.161		
	3つ以上	3.286	0.328		
能力発揮	なし	3.833	0.142	0.927	.431
	1つ	3.517	0.137		
	3つ未満	3.724	0.137		
	3つ以上	3.786	0.279		
異動希望	なし	2.114	0.179	1.504	.219
	1つ	2.111	0.249		
	3つ未満	2.444	0.249		
	3つ以上	2.667	0.231		
部署移動	なし	3.771	0.161	1.738	.165
	1つ	3.333	0.225		
	3つ未満	3.222	0.225		
	3つ以上	3.381	0.208		
異動印象	なし	3.743	0.168	0.650	.585
	1つ	3.444	0.234		
	3つ未満	3.389	0.234		
	3つ以上	3.571	0.216		

* p<0.05

4-4. 重回帰分析

4-4-1. 目的変数を各因子に指定

はじめに仮説 1～3 を検証するため目的変数を「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」「報酬満足」「能力発揮」とし、目的変数を属性データ及び「異動経験」とする重回帰分析を行った。

① 目的変数：「組織コミットメント」

「組織コミットメント」は、「転勤なし」と統計的に有意な正の因果関係を認めた（表 25）。「転勤なし」で組織コミットメントが高く、仮説 1 は支持された。

表 25：重回帰分析結果「組織コミットメント」

変数名	組織	95%下限	95%上限	VIF
転勤なし	.370 **	0.175	0.564	1.000
R^2	.137 **			
Adjust R^2	.127			
F値	14.263			
p値	.000			

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

② 目的変数：「キャリアコミットメント」

「キャリアコミットメント」は、「専門学校」「転勤なし」と統計的に有意な正の因果関係を認めた（表 26）。「専門学校」「転勤なし」でキャリアコミットメントが高く、仮説 2 は支持された。

表 26：重回帰分析結果「キャリアコミットメント」

変数名	キャリア	95%下限	95%上限	VIF
専門学校	.314 **	0.119	0.510	1.005
転勤なし	.206 *	0.010	0.401	1.005
R^2	.132 **			
Adjust R^2	.113			
F値	6.867			
p値	.002			

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

③ 目的変数：「職務満足」

「職務満足」は、「転勤なし」と統計的に有意な正の因果関係を認めた（表 27）。「転勤なし」で職務満足が高く、仮説 3 は支持された。

表 27：重回帰分析結果「職務満足」

変数名	職務満足	95%下限	95%上限	VIF
転勤なし	.267 **	0.066	0.468	1.000
R^2	.071 **			
Adjust R^2	.061			
F値	6.986			
p値	.010			

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

④ 目的変数：「報酬満足」

「報酬満足」は「転勤なし」と統計的に有意な正の因果関係、「男性」で統計的に有意な負の因果関係認めた（表 28）。「転勤なし」で報酬に満足し、男性は報酬に満足していないことが示唆された。

表 28：重回帰分析結果「報酬満足」

変数名	報酬満足	95%下限	95%上限	VIF
転勤なし	.301 **	0.108	0.494	1.008
男性	-.234 *	-0.427	-0.041	1.008
R^2	.158 **			
Adjust R^2	.139			
F値	8.422			
p値	.000			

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

⑤ 目的変数：「能力発揮」

すべての独立変数で因果関係を認めなかった。

4-5-2. 目的変数を「異動希望」「部署異動」「異動印象」に指定

仮説 4～6 を検証するために目的変数を「異動希望」「部署異動」「異動印象」とし、説明変数を属性データ及び「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」「能力発揮」「報酬満足」とする重回帰分析を行った。

① 目的変数：「異動希望」

「異動希望」は、「キャリアコミットメント」と統計的に有意な正の因果関係、「組織コミットメント」「職務満足」「通勤時間 1 時間以内」で統計的に有意な負の因果

関係認めた（表 29）。「キャリアコミットメント」が高く、「組織コミットメント」「職務満足」が低く「通勤時間」が 1 時間を超える場合に「異動希望」が高くなることが示唆された。以上より仮説 4（1）、5（1）、仮説 6（1）は支持された。

表 29：重回帰分析結果「異動希望」

変数名	異動希望	95%下限	95%上限	VIF
組織	-.597 **	-0.822	-0.372	2.171
キャリア	.271 **	0.078	0.465	1.601
職務満足	-.255 *	-0.460	-0.051	1.791
通勤時間1時間以内	-.169 *	-0.324	-0.015	1.020
R^2	.486 **			
Adjust R^2	.463			
F値	20.597			
p値	.000			

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

②目的変数：「部署異動」

「部署異動」は、「組織コミットメント」「20 代」「勤続 6－9 年」と統計的に有意な正の因果関係を認めた（表 30）。「組織コミットメント」が高く、「20 代」「勤続 6－9 年」で「部署異動」希望が高くなることが示唆された。以上より仮説 4（2）、は支持され、仮説 5（2）、仮説 6（2）は、棄却された。

表 30：重回帰分析結果「部署異動」

変数名	部署異動	95%下限	95%上限	VIF
組織	.326 **	0.136	0.517	1.026
20代	.246 *	0.055	0.436	1.027
勤続6－9年	.192 *	0.004	0.381	1.009
R^2	.213 **			
Adjust R^2	.186			
F値	7.917			
p値	.000			

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

③目的変数：「異動印象」

「キャリアコミットメント」「20 代」「勤続 6－9 年」で統計的に有意な正の因果

関係を認めた。また「転勤1-2回」、「組織コミットメント」で統計的に有意な負の因果関係を認めた(表31)。「20代」「勤続6-9年」で「キャリアコミットメント」が高ければ「異動印象」が高くなる傾向が示唆された。また「組織コミットメント」が高く「転勤1-2回」の職員は「異動印象」が低くなる傾向が示唆された。以上より、「異動印象」には、「組織コミットメント」、「キャリアコミットメント」が関係することが示唆され、仮説4(3)、仮説5(3)は支持され、仮説6(3)は、棄却された。

表31：重回帰分析結果「異動印象」

変数名	異動印象	95%下限	95%上限	VIF
キャリア	.455 **	0.224	0.687	1.598
組織	-.371 **	-0.606	-0.136	1.645
転勤1-2回	-.284 **	-0.477	-0.092	1.109
20代	.215 *	0.028	0.402	1.041
勤続6-9年	.216 *	0.028	0.405	1.057
R^2	.270 **			
Adjust R^2	.228			
F値	6.363			
p値	.000			

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

5. 考察

本研究では、医療技術職においてジョブ・ローテーションが組織コミットメント及びキャリアコミットメント、職務満足がどのように寄与しているかを調査紙による回答から分析した。

ジョブ・ローテーション制度は、「新卒一括採用」や「終身雇用」の影響を大きく受けている。「新卒一括採用」において、日本の組織はジェネラリスト志向が非常に強く、どんな仕事も黙ってこなす働き手を求める²¹⁾。これは日本の「終身雇用制度」が関係している。一度、正規雇用すると解雇は困難となるため、ジョブ・ローテーションでの配置転換によって、企業等の活動は維持される体制となってきたともいえる。

このため、採用にあたっては、どんな専門技能を持った人材が必要であるかが吟味される職務を明確にした採用ではなく、多様な業務に適応できる資質をもった人材を

選択する採用方法が選定されている²²⁾。

このような定期一律一括採用は、組織による人材のおおざっぱな「まとめ買い」であり、採用した人材をジョブ・ローテーションで通じて適宜、融通しあうという形態である「メンバーシップ型組織」が日本には多いといえる²⁾。

本研究の結果からは、管理者からは、「仕事をえり好みする」と評判が悪いが、「20代」の若い世代は「実際に何をするか」にこだわりが強く、「なにがしかの分野のエキスパートになりたい」という自分にあった仕事に従事する事を望んでいることがわかった。

① 医療従事者のキャリア形成とジョブ・ローテーションの考え方

本研究において若い世代の職員である「転勤なし」、勤続年数「6-9年」では、「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」が高く、様々な検査技術修得への意欲である「部署異動」「異動印象」が高くなった。

これは、若い世代の職員が、仕事に対して「実際に何をするか」にこだわりが強く自分にあった仕事への志向が強いことを示唆している。何かの分野のエキスパートになりたいと意思から「キャリアコミットメント」「部署異動」「異動印象」が高値となったと考えられる。

また、「専門学校卒」や「資格なし」でキャリアコミットメントが高値であり、専門知識不足を感じてさらに知識を修得していきたいとの意欲を示していると考ええる。医療従事者のキャリアは、個人の自主性や専門職集団に依存している傾向が強く²³⁾、計画的な人材育成が難しい。

医療従事者は新規採用の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価値を見出す。しかし、ジョブ・ローテーション制度は、一定期間で業務内容が変わってしまうためスペシャリスト育成に欠ける一面がある。長期間配属されることが知らされていればその組織で専門性を高める覚悟ができるが、ジョブ・ローテーション制度では「異動になるから目の前の仕事だけやればよい」と考えがちになる。

また定期的に業務が変わることは、特定の分野の専門性を追求することを困難にする。全ての職員がオールラウンド人材になる素質を持っているわけではなく、スペシャリスト向きの人材は、ジョブ・ローテーションにより機会損失になるかもしれない。

このことから、ジョブ・ローテーションを実施する際は、その職員がスペシャリスト向きかどうかの判断を定期的な面談などで早期に適性を見極め、ミスマッチ事案をなくすための工夫が必須である。異動が全ての職員や組織にとって避けられない出

来事である以上、異動後の困難にどのように向き合い、ネガティブな影響をいかに抑制するか個々の職員にもその職員が属する組織にも重要な問題である。

② 各病院間での検査技術の標準化の推進

新人職員は、採用直後、仕事に対して前向きでこれから頑張っていこうと組織コミットメント、職務満足が非常に高い状態にある。また、これから新しい業務をこなせるようになりたいとキャリアコミットメントも高い状態である。

本研究では、異動経験が「なし」で「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」が高値であった。しかし、異動経験「1-2回」群で「組織コミットメント」「キャリアコミットメント」「職務満足」のすべてで著しく低下した。

これは看護師を対象とした二瓶ら⁹⁾の結果と同様で、初めて経験するジョブ・ローテーションで職場が変わることに対して不安や不満を感じて働く環境が変わることに強いストレスを感じることを示している。ジョブ・ローテーションの機会をポジティブにとらえることができず、逆にモチベーションが下がる場合があることが知られている。これは、キャリア志向の職員にとっては、ジョブ・ローテーションは無用な遠回りに感じるということが理由かもしれない。

更に新しい業務の担当となるため職員本人には新しい仕事を覚える負荷、現場には教育・指導の負荷がかかり、組織において異動直後一時的に業務効率が下がるリスクを示している。

そこで組織としてジョブ・ローテーションによる業務効率を防ぐためには、各病院での装置・業務の標準化が求められる。これにより、異動してくる職員の精神的不安や検査手順を覚え直す負担を最小限にでき、組織の一時的な業務効率低下を阻止し、医療水準を維持することが可能となると考える。

③ 「初回ジョブ・ローテーションアフター研修」の提案

齊藤らは、ワーク・モチベーションの破壊・衰退には人事異動が直接的に関係しているケースが多く、特に「説明のない異動」「腑に落ちない異動」がモチベーションを破壊し、人事異動プロセスにおける理由説明や期待などのコミュニケーションが重要であると報告している³⁾。

このため、ジョブ・ローテーションの中でも特に抵抗のある初回ジョブ・ローテーション直後は、不安感も強く、人材育成・キャリア形成の観点からも最も大事な時期である。町支は、教師を対象とした研究で『経験年数 10 年をこえた中堅以上の世代

においては、異動の経験回数と能力感との関係が相関関係にあるのに対して、より経験の浅い年代では逆の関係が見て取れる。また初めての異動は、教員のキャリアに与える影響の大きさについても特異であると言われている。そういった意味から初めての異動は他の異動とは異なる特徴がある』としている²⁵⁾。そこで「初回ジョブ・ローテーションアフター研修」を提案する。

この「初回ジョブ・ローテーションアフター研修」は、ジョブ・ローテーション 2～3 カ月後に本人が溜め込んでいる不満や、不安等を吐き出させることが目的で、職場でなかなか言えていない悩みやぶつかっている壁などを同期と共有することで、「苦しいのは自分だけではない。みなも頑張っている」という気持ちになり、前を向きやすくなるものとされる。また、改めて自分の入社動機や将来なりたい姿を思い起こすことで、もう一度頑張るエネルギーを高めることが狙いである。

「初回ジョブ・ローテーションアフター研修」により若手職員のモチベーション低下を阻止し、業務効率低下を防ぐことが望まれる。

④「ベテラン職員研修」の提案

本研究において勤続年数「20 年以上」や異動経験「5 回以上」で「キャリアコミットメント」が低くなり、「部署異動」が低値であった。ジョブ・ローテーション後のプレッシャーは、職員を疲弊させ、組織コミットメントや職務満足を下させ「異動希望」高くさせる。ジョブ・ローテーションを繰り返す事でキャリアコミットメントが徐々に低下し、自身のキャリアアンカーも見失うことは少なくない。

ベテラン職員と呼ばれる 50 代以上の社員にとって、定年退職や退職再雇用、役職定年、異動など多くの変化に直面する中、モチベーションを保ちながら働き続けることは難しいと推察される。

一方で、組織は「これまでの経験を活かし、着実な業務遂行および周囲へのスキル・知識伝承を行ってほしい」「上司と若手の潤滑油の役割を担いながら、それぞれが持つ良さを活かしつつ協働してほしい」とベテラン職員への期待を持つが、どう指導すればよいか分からない状況である。これを是正するために、「ベテラン職員研修」を提案する。

研修目的は、経験豊富なベテラン職員が充実した人生をおくるため、ものの見方・捉え方を変えることで人生を前向きに捉えなおすとともに、今後の職業人生において大切にすべきことを整理することである。

また、組織から求められる役割・期待を認識し、仕事に対するモチベーションを高

めることで、ベテラン職員の組織に対する影響力の拡大も実現できる。20年以上勤務している経験豊富な人材が「専門知識」から「指導・教育」「人材育成」へ重点をスムーズに転換でき、新たなモチベーションを生むようなシステム構築への第一歩となることが望まれる。

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マネジメントより複雑である。医療組織として医療サービスの質を維持・向上させていくためには、新人・ベテラン職員を含めた働くすべての医療スタッフが、自己の専門性を発揮することでモチベーションを高め、組織へのコミットメントを高めることが重要である¹⁶⁾。

職員のモチベーションは非常に高い経営資源であり、「初回ジョブ・ローテーションアフター研修」と「ベテラン職員研修」を柱に職員のモチベーションの状態を常に観察し向上・維持していくことが重要と考えられる。

⑤ これからのジョブ・ローテーションのあり方

ジョブ・ローテーションは、その家族を含めた多くの人に影響が及ぶ制度である。本研究において「30代」や「通勤時間1時間以内」で「異動希望」が低い値となった。これは、「30代」が家族（配偶者と子ども）との時間を大切にしたい年代であることや共働き家庭において時間の有効利用のため通勤時間を1時間未満にしたいとの意識の表れである。また「男性」で「報酬満足」が低値を示したが、扶養家族を持ち更に収入を増やしていきたい意思を示していると考ええる。

ジョブ・ローテーションは、経営戦略上、人材育成上不可欠な制度であるため女性にもジョブ・ローテーション求められる。その一方、男女とも子育てや介護などと両立可能な働き方を求める職員が増える中でジョブ・ローテーションのあり方を含めて組織と職員との関係を見直すことも必要である²⁴⁾。

また、鳥取部¹⁷⁾が報告しているように、専門職のジョブ・ローテーションは、マイナスイメージも多くあり方について賛否両論である。兵庫県職員でありながら医療技術職員である、技術職でありながらジェネラリストを求められる。専門性が高い医療技術職におけるジョブ・ローテーション制度のあり方については、個々の病院での取り組みだけでなく、県としての考え方の整理も必要と考えられ、さらなる検討が必要と考えられる。

⑥ 職員のメンタルサポートの必要性

本研究の対象と同様に異動を余儀なくされる職種として教職員がある。従来から『異動は最大の研修である(大阪府教委 2008)』とされ、異動のポジティブな影響に着目した研究は多数あったが、近年、異動が教員にネガティブな影響を与える可能性が指摘され、特に初めての異動が最も大きな影響を与えられている²⁵⁾。

例えば、『異動は、職能成長につながる可能性がある一方、「心理的負荷が高い(文科省 2013)」出来事であるとも言われている。このようなネガティブな影響を生じさせているのが「異動後の困難」である。これは、『異動前後の「環境移行」に伴う困難であり、異動による環境変化を直接または間接的な要因として生じる苦労や葛藤である』とされている²⁵⁾。

また文部科学省の「教職員のメンタルヘルス について(最終まとめ)」の中では、教職員のメンタルヘルス不調の要因の一つに、“人事異動等による心理的な負荷”が含まれている²⁶⁾。ここには、『人事異動等による心理的な負荷がある場合や職場内の対人関係の変化により人間関係が良好でない場合に、事務的用務の増加、保護者との関わりや生徒指導等の困難なケースにおける心理的な負荷が加わることで、メンタルヘルスの不調が起りやすくなっている』『異動後、前任校と違って自分の指導が児童生徒に適合できないような状況になると、今までの指導方法が否定されたようになり、戸惑いや強いストレスを感じるようになってしまうこともある』と報告されている²⁶⁾。

今回の研究では、メンタルヘルスの不調は確認できていないが、現在ジョブ・ローテーション直後の職場内サポートシステムが確立されていないためジョブ・ローテーションした職員が職場で孤立し、メンタルヘルス不調が起りやすい状況にあるかもしれない。ジョブ・ローテーション後 1、2 年目の職員に対しては、特段の配慮が望まれるものと考ええる。

6. 結語

医療技術職において、ジョブ・ローテーションの有無・回数が、組織コミットメント、キャリアコミットメントと職務満足に寄与し、ジョブ・ローテーションの希望にも組織コミットメント、キャリアコミットメントと職務満足のすべてが寄与しているという分析モデルは、妥当であると考えられた。

今後は、ジョブ・ローテーション制度での一時的な業務効率を防ぐため各病院での業務の標準化を一層進め、職員の初回ジョブ・ローテーション後とベテラン職員の研

修を行い、医療サービスの質を維持・向上に努めたいと考えている。

7. 謝辞

論文執筆にあたり兵庫県立大学 筒井孝子教授、兵庫県立大学 貝瀬徹教授、兵庫県立大学 小山秀夫特任教授、からご指導・ご助言を賜りました。謹んで感謝の意を表します。

参考文献（引用文献を含む）

- 1) 新井一郎 et al (2008) 「地方公務員の人事異動と昇進構造の分析」新潟大学経済論集, 85, 149-177
- 2) 武石恵美子 (2016) 「転勤政策の現状と課題」生涯学習とキャリアデザイン, 14(1), 49-65.
- 3) 齊藤義明 (2013) 「続・職業人生のモチベーション : 破壊, 再生, 自律化に関する考察」国際広報メディア・観光学ジャーナル 16, 23-45
- 4) 篠康之 (2018) 「病院組織における経営マネジメント職の人材開発: 人材の差異化促進へ向けた今後の展望」, 現代社会文化研究, 66(3), 201-218
- 5) 柿原加代子 et al. (2012) 「継続勤務している看護師のキャリアアップに関する認識」日本赤十字豊田看護大学紀要 7(1) 153-159
- 6) 林祥平 (2017) 「ジョブ・ローテーション経験が職員の組織的同一化に与える影響」組織科学 50(3), 89-100
- 7) 吉田祐子 et al (2013) 「キャリア試行期にある看護師の病院内ジョブ・ローテーションの経験」日本看護管理学会誌 17(2), 146-156
- 8) 平岡紀代美 et al (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, 3 (2) , 249-265
- 9) 二瓶恵子 et al (1997) 「女性医療関係職種間における職業継続意志の要因とその強さの相違」日本看護学会誌, 6(1), 26-35
- 10) 中村由子 (2010) 「配置転換による中堅看護師の「一皮むけた経験」」. 日本看護研究学会雑誌, 33(1) 81-92
- 11) 石井敦子 et al (2011) 「病棟単位の集団としてみた看護師の仕事実感と離職率の関係」 *Journal of the Japan Academy of Nursing Evaluation*, 1(1), 11-18
- 12) 緒形明美 et al. (2015) 「介護老人福祉施設における介護職と看護職の離職

- 予防についての検討」日本看護科学会誌, 35(1), 90-100
- 1 3) 難波峰子 et al (2009) 「看護師の組織・職務特性と組織コミットメントおよび離職意向の関連」日本保健科学学会誌, 12(1), 16-24
- 1 4) 平本すずえ et al. (2015) 「看護師のワークコミットメントに関する研究の動向」日本看護研究学会雑誌, 38(3), 268-268
- 1 5) 鈴木哲 et, al(2016) 「理学療法士における職務満足度に関する因子の検討」理学療法科学, 31(3), 413-418
- 1 6) 上田治 et al (2014) 「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
- 1 7) 鳥取部真己(2016) 「新事業を創造する技術者は育成できるか (特集 人事再生: いま再び, 人と組織で勝つために)」一橋ビジネスレビュー, 64(1), 24-36
- 1 8) 小林裕 (1992) 「企業の人事処遇システムと職員のキャリア展望との関係」経営行動科学, 7(2), 71-80
- 1 9) 木南章 et, al(2012) 「雇用就農者の就業意識の形成プロセスに関する分析」農業経営研究, 50(1) , 58-63
- 2 0) 榊原(関)圭子 et, al. (2015) 「働く女性におけるメンター有無と職務満足感, ワークライフコンフリクトの関連性」ストレス科学研究, 30, 83-89
- 2 1) 岩間夏樹(2010) 「若い働き手のメンタルヘルス」日本労働研究雑誌, 635, 83-91
- 2 2) 島貫智行(2017) 「日本企業の人事管理と組織の柔軟性」日本労働研究雑誌, 683, 75-86
- 2 3) 持松志帆(2017) 「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」川崎医療福祉学会誌 26(2), 258-263
- 2 4) 的場康子(2017) 「共働き社会における転勤のあり方」Life design report= ライフデザインレポート, 222, 43-48
- 2 5) 町支大祐(2019) 「中学校教員の異動後の困難に関する研究 ―初めての異動に着目して―」教師学研究, 22(1), 37-45
- 2 6) 文部科学省: 教職員のメンタルヘルス対策について (最終まとめ)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/houkoku/1332639.htm
(2019 年 8 月 20 日アクセス)