

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 10 日現在

機関番号：23503

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23593160

研究課題名(和文) 目標管理制度が看護師のキャリア発達に及ぼす影響 - キャリア・プラトー現象の観点から

研究課題名(英文) Influence of 'Management by Objective' on Nurse's Career Development:

研究代表者

松下 由美子 (Matsushita, Yumiko)

山梨県立大学・看護学部・教授

研究者番号：00190455

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円、(間接経費) 810,000円

研究成果の概要(和文)：キャリア・プラトーの概念を用いて、目標管理制度が看護師のキャリア発達に及ぼす影響を調べた。経験3年以上の看護師(管理職を除く)1204名に質問紙調査を実施した。階層プラトー化、内容プラトー化各5項目、制度運用に関する自作の18項目(いずれも5段階リカート尺度)、過去1年間に対象者が病院や上司から受けた支援の有無11項目を設けた。プラトー化尺度を従属変数、単回帰分析で有意であった制度運用項目などを独立変数とした重回帰分析を実施した。専門職である看護師では階層プラトー化は注視すべき問題とはなりにくいこと、目標達成のための上司・同僚からの支援、目標面接スキル等が内容プラトー化の抑制に効果がみられた。

研究成果の概要(英文)：This research examined the effect of Management by Objectives on the career development of 1,204 registered nurses, each with more than three years of experience. Questionnaires consisted of 18 original items, including 5 items related to career plateau, and 5 items related to content plateau. The remaining items related to support issues, such as whether or not the nurse received support from the hospital or from a superior, such as a nurse manager, during the previous year. Responses were scored on a 5-point Likert Scale. Multiple Regression Analysis, with 'Management by Objectives' as the independent variable, and 'Plateau Scale' as the dependent variable, revealed that professional nurses were less likely to have career plateau problems. Results also indicated that support from colleagues and superiors was very effective in controlling content plateau.

研究分野：看護学

科研費の分科・細目：基礎看護学

キーワード：看護師 キャリア発達 キャリア・プラトー 目標管理制度

1. 研究開始当初の背景

「発達」という上昇的なプラスの側面からのみ論じられることの多かった勤労者のキャリア発達に、「発達の停滞」というマイナスの側面から光を当てたのがキャリア・プラトー研究であるといえる(山本,2006)。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。

看護界では、労働管理による離職防止対策により、常勤看護師の離職率は2007年では12.6%、2011年では10.9%と減少し、また再就業支援などにより看護師の高齢化は進行してきている。日本看護協会会員実態調査によれば、看護師の平均年齢は、2005年には37.9歳であったが、2009年には39.1歳となっている。看護師のキャリア・プラトー化に関する筆者らの調査(2010)では、年齢・経験年数・経験病院数が多い者ほどプラトー状態にあった。したがって、看護師にとって階層プラトー化は現実的な問題となって来ていると考えられる。

一方、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おり、これは内容プラトー現象と呼ばれ、長期間同一の職務を担うことによって、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る(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は十分あるとしている。したがって内容プラトー化は、医療専門職である看護師のキャリア発達に密接に関係する概念であると考えられる。

看護師が自分の職務や処遇などに満足感を得て働き続けるためには、キャリア・プラトー現象への組織的対応が必要であると考えられるが、看護師のキャリア・プラトー現象に関する研究は、筆者らの報告(山本,2010;松下,2010;松下,2013)に限られている。山梨県内の看護職1903名を対象とした調査(山本,2010)では、キャリア目標を持っていると回答した看護師は596名(31.3%)に留まったが、キャリア目標の設定および目標に対するコミットメントの高さは、看護師のキャリア・プラトー化をある程度抑制することが示唆された。

医療機関においては、病院機能評価機構が評価項目に目標を掲げて活動することを盛り込んだことの影響もあり、「目標管理制度」の導入が1999年以降急速に進んでいる。目標管理制度の定義を1つに定めることは

難しく、また意味がないと奥野(2004)は述べているが、以下の一定の手続きを備えている管理手法を目標管理と捉えている。会社目標から個人目標までの目標の連鎖体系が成り立っている、あるいは意識されていること。上司と部下が話し合い、双方が合意する目標を設定すること。目標は明確であり、時限的であり、目標管理シートなどに記述されること。上司は部下の援助者、相談者である。特に、目標の実行期間中には上司は部下を放任するのではなく支援すること。一定の期間ごとに上司と部下の面談を行い、その期の目標の達成度を評価すること。本研究では、目標管理をこれらの奥野の考えに沿ったものとする。

先述したように我が国の医療機関においては急速に目標管理制度の導入が進んだが、看護部門責任者の制度への認識の低さや準備が不十分なまま導入されたことがうかがえる(松下,2013)。グレッグら(2009)は、臨床看護師のキャリア発達支援において、上司の支援を含む目標管理がキャリア発達に有用と答えた者は少なく、目標管理のあり方の見直しも必要になると報告している。さらに勝原(2006)は、多くの病院で行われている目標管理は、組織(病院)目標を部門目標および個人目標に落とし込み、評価を通じて目標達成を確認するというところに終始しがちであると指摘している。

以上のことから、看護師を対象として実施される目標管理制度が、看護師のキャリア発達に有効に働くための条件や仕組みについて検討する必要があると考えた。

2. 研究の目的

キャリア発達の停滞を示すキャリア・プラトーの概念を用いて、医療機関で働く看護師に対して実施されている「目標管理制度」が、看護師のキャリア発達に及ぼしている影響を明らかにする。

3. 研究の方法

(1) 研究デザイン

因子探索型量的記述研究

(2) 調査対象

A県内の国公立病院、公的病院、民間病院計60病院(A県内病院の全数)の看護部門責任者に事前に調査協力を依頼し、応諾した28病院に勤務する臨床経験3年以上の看護師(准看護師及び看護師長以上の管理職を除く看護師)。

(3) 調査期間・方法

2012年9月1日から21日に、郵送法による質問紙

調査を実施した。質問紙は、各病院の看護部へ郵送し、看護部を介して対象者に配布された。留め置き式で記入後、質問紙は各対象者が厳封したうえで看護部が回収、調査者宛て返送された。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%）。

（4）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）であった。性別は、男性9.6%、女性90.4%。職位は看護スタッフ76.7%、看護主任・副看護師長17.9%、その他5.4%であった。看護専門学歴は、専修学校（各種学校含む）69.6%、短期大学15.0%、大学8.8%、大学院1.1%、その他5.5%であった。

（5）測定項目

キャリア・プラトロー化：近年のキャリア・プラトロー化の実証研究では、Millman（1992）の尺度が標準的尺度として使用されている。同尺度を参考にして山本（2013）が作成し、信頼性・妥当性を確認した階層プラトロー尺度・内容プラトロー尺度各5項目の尺度（5段階リカート尺度）を使用した。階層プラトロー化尺度の $\alpha = .71$ （例）私が昇進する可能性は限られている。内容プラトロー化尺度の $\alpha = .67$ （例）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。

目標管理：先述した奥野（2004）の目標管理に関する捉え方を参考にするとともに、筆者らが本研究に先行して実施した調査結果（松下，2013）を加味して、目標管理運用に関する18項目（例：所属する組織の理念を意識しながら仕事をしている）の5段階リカート尺度を設けた。さらに、過去1年間に個人目標達成のために看護師が病院や上司から受けた支援の有無について11項目（例：活動場所の配慮）を設けた（複数回答）。

（6）分析方法

階層プラトロー化尺度、内容プラトロー化尺度の各々を従属変数、キャリア発達への影響要因と考えられる個人属性13項目（年齢、性別、看護専門学歴等）、目標管理運用に関する18項目、病院や上司から受けた支援11項目の計42項目を独立変数とした単回帰分析を実施した。

2つのプラトロー化尺度の各々を従属変数、単回帰分析で有意であった目標管理運用項目を独立変数、同様に単回帰分析で有意であった個人属性項目をコントロール変数として重回帰分析（ステップワイズ法）を実施した。なお、個人属性のうち、年齢、看護師経験年数、勤続年数は多重共線性が予測されるため、年齢のみを採用した。また、個人目標達成のために病院や上司から受けた支援11項目は、ダミー変数として処理した。有意水準5%未満を有意とした。

（7）倫理的配慮

対象者へは研究の主旨と概要、匿名性の保持、研究

参加の自由意思と不参加による不利益がないこと、個人情報・プライバシーの保護、研究結果の公表方法を文書で説明し、質問紙の提出をもって同意が得られたと判断した。本研究計画は、山梨県立大学看護学部・看護学研究科研究倫理委員会の承認を得た。

4．研究成果

（1）階層プラトロー化について

階層プラトロー化尺度を従属変数とした重回帰分析の結果は、統計学的に有意ではなかった。これ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ロー化は無縁だというBardwick（1986）の指摘と通じる結果である。A県内の看護師1903名を対象とした山本（2012）の調査では、看護管理者を目標としている看護師の比率は4.3%であり、必ずしも高いとはいえないと報告されている。このことから看護師にとって階層プラトロー化は注視すべき課題とはなりにくいといえよう。ただし、山本（2012）は、目標設定理論における高い目標と考えられる看護管理者を目標とすることは、昇進可能性を高めており、看護管理者をキャリア目標とする看護職が増加することが、キャリア・プラトロー現象の解決に資する可能性が示されたと述べている。

看護管理者に対する教育は、認定看護管理者（注：日本看護協会が認定する資格の1つ）教育課程や大学院における看護管理学専攻等があるが、学修できる環境や機会を得られる者は少ない。多くの施設においては、標準的で明確な看護師長の教育システムは確立されておらず、看護師長の育成方法は多様であり（吉田，2007）、看護管理者の育成体制は十分とはいえない現状である。看護管理者の教育システムの整備を進め、看護師がキャリア目標の1つとして看護管理者を掲げ易くするための環境整備が、キャリア・プラトロー現象の解決のための課題といえよう。

（2）内容プラトロー化について

本研究結果では、看護師の個人目標を達成するために組織や同僚からの支援があること、また病院や上司から活動時間の配慮・学習機会の提供・精神的支援を受けたことが内容プラトロー化に対して抑制的に働いていることが明らかとなった。奥野（2004，p.27）は、目標管理に欠かせない手続きの1つとして、「上司は部下の援助者、相談者である。特に、目標の実行期間中には上司は部下を放任するのではなく支援すること」を挙げている。今回の研究では、目標達成のために上司のみならず病院や同僚からの支援を受けたことが、プラトロー化を抑制していた。これは、筆者らの病院看護部門責任者を対象としたヒアリング（松下，2013）の結果を反映して、調査項目として設けられた。一部の病院では、個人目標を同僚らに披露し、

表1 目標管理運用の内容プラトー化に対する重回帰分析

変数	内容	
	プラトー化	有意確率
現在の職位の高さ	-.138	.000
最終の看護専門学歴の高さ	-.104	.001
所属施設での配置転換の有無	-.088	.007
この職場では、個人目標を達成するために組織や同僚からの支援がある	-.183	.000
個人目標は自分自身が掲げたものである	-.133	.000
個人目標には、施設や上司の意向が強く反映されている	.079	.013
個人目標は看護職としてのキャリア・ビジョンを達成するための一段階である	-.091	.011
昨年度、目標管理面接を受けてやる気につながった	-.074	.075
自身が受けた目標管理面接の時期は適切であった	-.098	.012
(病院や上司から受けた支援) 活動時間の配慮	-.122	.000
(病院や上司から受けた支援) 学習機会の提供	-.113	.000
(病院や上司から受けた支援) 精神的支援	-.095	.004
決定係数(R ²)	.294	
F値	26.548	有意確率 p < .001

注) n = 921; VIF: 1.047 - 1.793

同僚・上司、場合によっては看護部が個人目標の達成を支援する取組が行われており、成果を挙げていた。目標管理を看護師のキャリア発達を促進するための管理手法として捉える場合、上司による目標管理面接に留まらず、個人目標の達成のために組織の力を活かすことが大切ではないかと考えた。上司による支援の具体的なあり方としては、活動時間の配慮・学習機会の提供・精神的支援が内容プラトー化を抑制しており、今後の目標管理に活かすことができよう。

「個人目標は自分自身が掲げたものである」は、内容プラトー化を抑制する方向に働いている一方、「個人目標には、施設や上司の意向が強く反映されている」は、内容プラトー化を促進するように働いていた。目標管理の展開過程の検討から、目標管理には2つの側面があることが明らかにされている(奥野, 2004, p.23)。トップダウンの側面とボトムアップの側面である。トップダウンの側面を強調すると、目標管理は全体目標が強調され、各自が目標を設定したり、その目標を達成するための自律的な活動は制限される。一方、ボトムアップの側面を強調すると、個人の自己統

制を重視した管理になるが、全体目標に向けての結集力は低くなる。個人のキャリア発達支援を重視するならば、個人目標は上司の意向に従うのではなく、看護師自身の意向に沿って掲げる必要があると言えよう。今回の調査では、「個人目標は看護職としてのキャリア・ビジョンを達成するための一段階である」も内容プラトー化を抑制していることから、目標管理のねらいを組織として明らかにして、看護スタッフにもそれを明示する必要がある。

「昨年度、目標管理面接を受けて、やる気につながった」、「自身が受けた目標管理面接の時期は適切であった」は、いずれも内容プラトー化を抑制していた。スタッフを動機づける目標管理面接が、プラトー化の防止に効果があるといえよう。上司は目標管理面接のスキル・アップに努める必要がある。また、多忙な業務の中で目標管理面接の時間確保が難しい実情があるが、定期的な面接の設定に心がけることも重要であるといえる。

主な引用文献

- Bardwick, J. (1986), The plateauing trap: How to avoid it in your career...and your life, New York: Amacon.
- Ference, T., Stoner, T., and Warren, F. (1977), "Managing the career plateau", Academy of Management Review, 2,602-612.
- グレッグ美鈴・服部兼敏・山本清美他(2009) 組織コミットメントの観点からみた臨床看護師のキャリア発達支援, 神戸市看護大学紀要, 13, 12-28.
- 平井さよ子(2005) 看護界における目標管理導入の傾向と課題, 看護, 57(7), 16-19.
- 松下由美子・田中彰子・吉田文子他(2010) 看護師のキャリア・プラトー化に影響を及ぼす要因 A 県内の病院で働く看護師を対象に -, 第41回日本看護学会論文集 看護管理, 25 28.
- Milliman, J.F. (1992), Causes, consequences, and moderating factors of career plateauing, Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- 日本看護協会政策企画部(2006) 日本看護協会調査研究報告 NO.75, 2005年看護職員実態調査
- 日本看護協会政策企画部(2010) 日本看護協会調査研究報告 NO.83, 2009年看護職員実態調査.
- 奥野明子(2004) 目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ, 白桃書房.
- 高橋澄子・平井さよ子・飯島佐和子他(2010) 病院組織における目標管理とその効果, 日看護誌, 14(2), 49-58.
- 山口千鶴子(2007) 目標管理とキャリア開発, 富山大学看護学会誌, 6(2), 11-15.

山本寛(2006)昇進の研究(新訂版)キャリア・プラ
トー現象の観点から,創成社.

山本寛・松下由美子・田中彰子他(2012)看護職のキ
ャリア目標の設定とキャリア・プラトー化との関
係 内容的プラトー化との比較の観点から -, 産
業・組織心理学研究, 25(2), 147-159.

山本寛・松下由美子・田中彰子他(2013)専門職のプ
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, 産業・組
織心理学会第29回大会プログラム, 54-57.

吉田二美子(2007)看護師長の選定と育成の方法 ジ
ュニア・マネジャーの重要性:看護管理, 17(10),
836-842.

佐久大学・看護学部・准教授
研究者番号:80509430

5. 主な発表論文等 [学会発表] (計3件)

松下由美子, 田中彰子, 吉田文子, 杉本君代, 雨
宮久子, 竹内久美子, 山本寛: 病院看護部門にお
ける目標管理制度の実態調査 - A県内病院の看護
部門責任者へのヒヤリングを通して -, 第44回日
本看護学会-看護管理-学術集会抄録集, 83, 2013,
大阪.

松下由美子, 田中彰子, 吉田文子, 山本寛, 竹内
久美子, 杉本君代, 雨宮久子: 目標管理制度が看
護師のキャリア発達に及ぼす影響 - キャリア・プ
ラトー現象の観点から -, 日本産業カウンセリ
ング学会発表論文集, 56-59, 2013, 金沢.

山本寛, 松下由美子, 田中彰子, 吉田文子, 杉本
君代, 雨宮久子: 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, 産業・組織心理
学会第29回大会発表論文集, 54-57, 2013, 京都.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

松下 由美子 (Matsushita, Yumiko)
山梨県立大学・看護学部・教授
研究者番号: 00190455

(2) 研究分担者

山本 寛 (Yamamoto, Hiroshi)
青山学院大学・経営学部・教授
研究者番号: 30240120

田中 彰子 (Tanaka, Akiko)
山梨県立大学・看護学部・教授
研究者番号: 70571206

吉田 文子 (Yoshida, Fumiko)