

社会福祉施設管理者の組織コミットメントに関連する要因

—管理者としての仕事と職務満足度との関係から—

廣瀬 圭子 ・ 小原 眞知子
山口 麻衣 ・ 福山 和女

A Study of Related Factors of Organizational Commitment in Administrators of Social Welfare Facilities -Relationship between Administrative Task and Job Satisfaction-

Keiko Hirose ・ Machiko Ohara
Mai Yamaguchi ・ Kazume Fukuyama

Abstract: [Purpose] The subject of this study is administrators of social welfare facilities, and the purpose of this study is to clarify the relationship between organizational commitment, administrative tasks, and job satisfaction.

[Method] Among social welfare facilities and organizations in the Kanto area, 800 facilities are randomly selected and their administrators are surveyed. The survey is conducted by a cross-sectional mail survey. (N=269; response rate; 33.68%) The content of the survey is on the administrative task, job satisfaction, and organizational commitment of administrators.

[Result] Among administrators, those with a high score in years of experience or organizational commitment are more satisfied with their jobs. Individuals performing administrative tasks have the high organizational commitment, particularly normative commitments.

[Conclusions] Organizational commitment is related to administrative task and job satisfaction. This indicates the need for administrators to create an environment that encourages positive feedback and job satisfaction.

Key Words: Administrator, Organizational commitment, Social welfare facility, Job satisfaction, Normative commitment

要旨: 【目的】本研究は、社会福祉施設に10年以上勤務する管理者を対象に、組織コミットメントと管理職業務および職務満足との関連性を明らかにすることを目的とした。

【方法】無作為抽出した関東圏域の社会福祉施設・機関800施設の管理者を対象に、管理職業務、職務満足度、組織コミットメントについて調査した。調査は、自己記入式質問紙による郵送調査法を用いた。

【結果】管理職のうち、経験年数や組織コミットメントの点数が高い人は、職務満足が高かった。管理職業務に該当する人は、組織コミットメントが高く、特に規範的コミットメントが高かった。

【結論】組織コミットメントは、管理職業務や職務満足と関連していた。このことから、管理者も仕事に対するポジティブなフィードバックや職務満足度を高める環境づくりの必要性が示された。

キーワード：管理者、組織コミットメント、社会福祉施設、職務満足度、規範的コミットメント

I はじめに

1. 問題の関心

少子・高齢社会の進展等に伴う福祉サービスへの需要の増大、ニーズの多様化に対し、より質の高いサービス提供をおこなうために、サービス提供の根幹といえる社会福祉人材の養成・確保が重要となっている。社会福祉人材の養成・確保のためには、社会福祉施設の管理職レベルによるマネジメントが必要になる。さらに管理職は、組織運営やサービスの質の維持・向上、経営方針の決定などをはじめとした幅広い能力が求められる。福祉関連施設に勤める者の離職に歯止めがきかないわが国において、離職率の低下に必要な環境整備は急務である。特に、その養成に長期の期間を要し、人事や運営に欠かせない管理職の離職は、関係性や関連性が支援の質に影響するとされる福祉業界全体において、最も避けたい人材流出ともいえる。管理職の経営管理や運営管理によって、職員の組織に対する貢献度が異なってくることもある。また、昨今の新型コロナウイルス感染症の流行による with コロナに対応した新様式での社会福祉施設の運営においては、そのかじ取りを担う俊逸な管理者養成が、政策的なマクロ視点においても、施設内といったメゾ・ミクロ視点においても、非常に重要であり、喫緊の課題となっている。そこで本研究では、社会福祉施設における人材養成の中でも、とりわけ管理職者の組織コミットメントに影響を与える諸要因を明らかにすることを目的とする。具体的には、組織コミットメントの促進に大きく影響すると考えられる管理職者としての職務経験や職務内容について、職務満足度との関連から検討を行う。

2. 社会福祉施設管理職の業務特性

社会福祉施設管理者の職務は、直接援助業務とは異なり、特に組織マネジメント力が問われている。具体的には、経営管理、財務管理があるが、その他にも、人材育成や人事管理、サービス管理業務やリスクマネジメント・コンプライアンス、職場環境の整備、職場組織の理念・役割等の明確化を図り、円滑な施設運営にかかわる広範な業務遂行が求められている。ここでは、経営管理、財務管理を中心に具体的な業務を先行研究から提示する。

経営管理業務には、施設の経営・運営管理業務、組織の管理業務、経営の透明化の遂行、長期的な経営体制の確保、経営への職員の参画促進が含まれている。特に業務として重要な施設の経営・運営管理は、実質的な事業の実施や事業課題の遂行などから構成されており、管理職に事業の実施・遂行が求められている。事業の実施・遂行は、法人が決定した事業計画の実行は、理事会から施設の運営管理を任されている施設長の役割であるとし（田島 2019）²⁶⁾、新事業開始時には、管理職と経営層が別個の場合、経営層との方向性について一致させておくような準備が必要であり、方向性が一致していない場合、組織が脆弱なることや、安定性を欠く結果を招くことになると川本（2017）⁶⁾は指摘している。組織の管理業務は、組織のガバナンスを確保と強化をあげており、それと同時に、組織の理念やビジョン、方針にかなった仕組みを作ることも管理職の業務としている（菅田 2018, 廣江 2017）^{3) 21)}。財務管理業務には、予算管

理業務、財務規律の確立があげられる。予算管理は、予算の管理や執行、収支の把握などである。法人が決定した事業計画・予算を実行し成果をあげ、法人の使命達成に寄与する必要性を指摘している（田島 2019）²⁶⁾。財務規律の確立は、健全な財務規律の確立であり、社会福祉法人の事業の性格上、効果的で安定した財務規律を維持することが大切であると指摘し、その実践のために会計体制の確立や適正な会計処理などが業務に含まれている（廣江 2017）³⁾。

人材育成業務には、職員教育、中間管理職の育成、OJT 計画実施がある。職員教育の実施では、社会福祉の現場の人手不足とも関連しており人材の定着や職員の成長にも重要な視点である。また、マニュアルに頼るだけではなく広範な専門的知識を習得し作業を行えるような職員の育成が管理職の業務である（中村 2004）¹⁰⁾。人事管理業務は、人材採用、人材定着、人事管理と評価・労務管理などがあり（永田 2018）¹¹⁾、人材採用業務は、採用面接者が施設経営方針に照らして、求める人材の明確化、面接方法の検討など、施設のニーズの明確化とニーズに見合った応募者の選別方法を検討するなどである。さらに、管理体制の再構築や業務手順の見直しや離職防止の体制作りが管理職の業務として重要²⁷⁾ となっている。人事管理と評価・労務管理におけるサービス管理業務には、サービスの質の管理、業務管理、チーム管理などの業務があり、サービスの質の管理を行うためには、業務管理とチーム管理が連動する（菅野 2010）²⁰⁾。とりわけ、管理職にとってリスクマネジメントとコンプライアンスの実施と定着は組織にとって必須となる。管理職は、リスクマネジメント研修の企画実施、緊急時の決断と指示、危機管理業務が求められており、管理職自身がコンプライアンスを理解し職員に徹底させること、組織内に仕組みを構築することなどが業務となっている。職場組織の理念・役割等の明確化と提示については、職場組織の理念・運営方針・事業方針と計画・ビジョン・目標などを職員に対して明確に開示することも管理職には求められている。（佐々木 2018：横尾 2018：横尾 2016：真下 2010：菅野 2010）^{7) 18) 30) 31)} また、キャリアパスの構築や運用などの人事制度運用に際しても、経営層が理念、ビジョン、方針を明確に示すこと、それに応じた姿勢・行動を示すこと、管理職が最終的な責任を取ることをはっきりと示しておかないと、職員は安心してケアに取り組めないと指摘しており、職員が安心して業務を行う上でも、管理職の責任を明示しておく必要があるとしている（佐々木 2018）。¹⁸⁾

以上のように、管理職はマイクロレベルでは、人材育成や、サービス管理業務などがある一方、組織レベルでは、施設運営継続に直接的に関連する経営管理や財務管理業務、人事管理業務、リスクマネジメント・コンプライアンス、職場環境の整備、理念・役割等の明確化と提示する業務など幅広いことがわかる。

3. 組織コミットメントと職務満足の研究の動向

組織コミットメントは、日本では会社帰属の研究から用いられるようになり、その後、日本の経営という関連性から、組織コミットメント理論そのものの研究が盛んとなった。組織コミットメントは広く組織への帰属意識を表す概念であるが、情緒的・功利的の2次元で捉える考え方や、態度的・行動的コミットメントとして、OCQで評価できるものとして開発されるなど、概念の多義性や多次元性に関する議論がなされてきた。Meyer & Allen¹⁾ (1990) は組織コミッ

トメントを、組織に対する愛着を意味するコミットメント (affective)、経済的・社会的コストに関わる存続的な (continuance) コミットメント、理屈抜きで組織にはコミットすべきであるという規範的な (normative) コミットメントの3次元であると説明し、3次元の尺度が作成され、日本語版でも信頼性と妥当性が検証されている。

組織コミットメントと離職意図や職務満足度との関連の研究も多く存在する。その多くは主に、企業従業員に対して多くの研究がなされてきた。保健・医療・福祉の従業員に対しては、看護師に関しては、救命救急センター勤務の看護師を対象とした研究(島原ら 2008)¹⁹⁾では、離職傾向が高い者は職務満足、組織コミットメントが低い傾向にあることが示された。また、看護師における組織コミットメントの概念分析の研究(上野 2005)²⁸⁾では、情動的 (affective)、継続的 (continuance)、規範的 (normative) の3つの下位概念の中で、情動的コミットメントが強ければ職務継続意図が高いとしている。介護老人福祉施設における研究(小木曾 2010)¹⁴⁾では、看護職と介護職の離職の要因として職場におけるトップダウン式の管理方法や上司との人間関係が離職意図につながる事が示されている。医師に対しての組織コミットメントの研究(平岡ら 2012)⁴⁾では、医師の組織コミットメントの中で、情緒的コミットメントが、キャリア追求、専門分野の継続、技能や能力発揮などの職務満足が病院に対する愛着や内在化につながっていることや、年齢が上がるにつれて強くなる事が証明されている。社会福祉領域での組織コミットメントの研究では、ソーシャルワーカーの役割葛藤が少ない場合や、管理職レベルの役職や精神・児童・地域領域など他者とのかわりの技術が高い領域で働く場合に組織コミットメントが高くなることを示した研究(Jaskyte & Lee 2009)⁵⁾や、医療ソーシャルワーカーにおいては、組織コミットメントと離職意図との間に負の関連性と共に、3次元モデルの証明がされた研究(山口ら 2014)²⁹⁾がある。また、介護職・看護職の職務コミットメントと組織コミットメントの関連を分析した研究(福岡 2013)がある。

このように、看護職や介護職の組織コミットメントに関する研究はいくつかあるが、わが国の社会福祉施設における管理職者の組織コミットメントに関連した研究は皆無に等しい。そこで本研究では、社会福祉施設における、とりわけ管理職者の組織コミットメントと関連している要因を明らかにすることを目的とする。

II 調査方法

1. 調査方法と調査手順

研究は、WAM ネット(2020年1月時点)に公表されている社会福祉施設機関のうち、東京、神奈川、千葉、埼玉など関東圏域の児童養護施設、障害者福祉施設、高齢者福祉施設、医療福祉機関からそれぞれ200施設(計800施設)を無作為抽出し、調査協力が得られた機関を対象とし実施した。調査対象者は、社会福祉施設・医療機関の施設の管理職者とした。「施設の管理者」とは、社会福祉施設・機関の施設長、部長、課長、係長、主任など、施設・機関において管理業務している者であり、以下の①～④をすべて満たしている者を対象とした。①福祉施設・機

関において、通算10年以上の勤務している者、②福祉施設・機関において、役職に就いている者、③福祉施設の企画・運営にかかわっている者、社会福祉士の資格・それに準ずる資格がある者である。機関・施設等で管理者が複数人いる場合は、1名を任意で選定し回答を依頼した。具体的な実施方法は、調査は、自己記入式質問紙による郵送調査法を用いた。回収は、対象者のプライベート保持のため、質問紙は無記名とした。調査期間は、2020年3月1日から2020年3月末日であった。なお、本調査は日本社会事業大学倫理審査委員会の承認を得て実施された。調査対象者には、研究データは本研究以外では使用しないこと、調査の拒否する権利、不利益を被らないことを書面にて明記し、それを保証した。

2. 調査項目と質問紙の作成

調査内容は、所属する機関・施設の種別の他、性別、年齢、職位、保有する資格などの基本属性と、経験年数や雇用形態、回答者の所属機関・施設についての他、管理者の仕事、日常業務の内容、業務に対する意識、所属機関・施設等の職務に対する満足度、組織コミットメント、仕事の特徴、管理職としてのかかわりとした。

調査項目は、職務特性に関連する Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) の理論を、福山 (1998) ²⁾ が日本語に翻訳して用いた質問項目を本調査でも用いた。これは職務特性モデル (motivation potential scale: MPS) と言われ、リーダーシップを発揮する管理職者などを含め、職業人の仕事に対する有意味感や責任感などの心理状態が、仕事に対する動機付けや仕事の成果につながっているとして、1) 技能の多様性、2) タスク完結性、3) タスク重要性、4) 自律性、5) フィードバックの5つの特性が関連しているとしている。本調査では、「職務満足 (職業的満足度)」「管理者の仕事 (管理職業務) に関する項目を採用し、管理職者が組織として福祉サービスの質を高めるのに必要な管理に関する能力 (コンピテンシー) から抽出した。組織コミットメントについては、組織コミットメントは組織への帰属意識を表す概念 (高木 2013a, b) ^{24) 25)} を採用し、「組織コミットメント」尺度は、「愛着的コミットメント」「継続的 (低代替策 / 高犠牲) コミットメント」「規範的コミットメント」の3つの側面からなる Meyer らの修正版組織コミットメント尺度 (Allan & Meyer 1990; Meyer & Allen 1997; Powell & Meyer 2004 など) ^{1) 8) 17)} の日本語版 (山口ら 2014) を用いた。

1) 「管理者の仕事 (管理職業務)」の質問項目

管理者が行う施設運営管理等の管理職業務について「Q1. あなたの仕事では、人と協働して業務を行う」、「Q2. あなたは仕事をする上で、決定権を持っている」、「Q3. あなたの仕事の結果は職場全体に影響を与える。」といった7項目作成し、「全くそうではない」を1点、「まったくその通りだ」を7点とし、7段階で回答を求めた。

2) 「職務満足 (職業的満足度)」の質問項目

職業的にどの程度満足しているかどうかについて「Q1. 仕事をする事で、職場の目指すことに貢献できている。」、「Q2. 常にやることはあるため、“暇で困る” ことのない仕事である」

「Q3. 仕事を通して、社会の中で他人の役に立っている。」といった 20 項目作成し、「非常に不満」を 1 点、「非常に満足」を 6 点とし、6 段階で回答を求めた。

3) 「組織コミットメント」の質問項目

働いている組織に対して個人が感じる内容について「Q1. 私の職業人生（キャリア）の残りを今の所属組織で過ごせたら、とても幸せだろう。（愛着的）」「Q2. 今の所属組織をやめることを考えるには選択肢が少なすぎると感じる。（継続的）」「Q6. 今の雇用主のところに留まるべきだという恩義を何も感じない。（規範的）」など、21 項目について、「そう思わない」を 1 点、「強くそう思う」を 7 点の 7 段階で回答を求めた。なお、得点化にあたり逆転項目には、それと逆の点数を与えた。

3. 分析方法

福祉関連施設の管理者の仕事（管理職業務）が、職務満足と組織コミットメントに影響に関する各分析の方法については、それぞれの結果に示す。また、全ての統計解析には、統計解析ソフト「SPSS 25.0」を使用した。

Ⅲ 結果

1. 分析対象者の概要

調査対象となった 800 施設のうち、269 施設 269 名の管理者から回答（回収率 33.7%）があった。回答があった調査票のうち、分析に使用する経験年数、勤務形態などの項目に欠損値のない 206 名を分析対象とした。調査対象者の概要を表 1 に示す。分析対象の施設管理者の平均通算経験年数は、22.2 年（SD8.34, 範囲 10 - 46）であった。そのうち管理者としての通算経験年数は、平均 8.7 年（SD6.24, 範囲 0 - 32）であった。また管理者としての通算経験年数が、1 年未満の経験年数であっても、現在管理者としての業務を担っていること、組織コミットメントが醸成されていると判断し分析に用いることとした。

表 1 調査対象者の概要

項目	人数(人)	度数(%)
性別	男性	111 53.9
	女性	95 46.1
年齢	29歳以下	0 .0
	30-39歳	28 13.6
	40-49歳	87 42.2
	50-59歳	62 30.1
	60歳以上	29 14.1
職位	施設長	80 38.8
	部長	9 4.4
	課長	36 17.5
	係長	21 10.2
	主任	38 18.4
	その他	22 10.7
経験年数	施設職員として 平均22.2年 (SD8.34, 範囲10 - 46)	
	管理者として 平均 8.7年 (SD6.24, 範囲 0 - 32)	
取得している資格	社会福祉士	121 41.3
	精神保健福祉士	46 22.3
	介護福祉士	47 22.8
	介護支援専門員	69 33.5
	臨床心理士	2 1.0

n=206

管理者が所属している機関・施設は多い順に、医療機関が 77 施設、障がい者施設が 58 施設、児童養護施設が 38 施設、高齢者施設が 32 施設、その他が 1 施設であった。

本調査の分析にあたり「管理者の仕事（管理職業務）」と「職務満足度（職業的満足度）」の各尺度に関しては、改めてその信頼性を α 係数を用いて確認することとした(表 2)。その結果、いずれの尺度についても利用に十分な値であると判断された。

表 2 各尺度の平均値、SD 及び α 係数

	平均値	SD	α
管理者の仕事(管理職業務)	39.39	5.00	.752
職務満足(職業的満足度)	83.67	11.45	.883

2. 「管理者の仕事（管理職業務）」

1) 項目の因子構造

管理者の仕事（管理職業務）7 項目の因子構造を確認するために、探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った。項目分析の結果、「Q1 あなたの仕事では、人と協働して業務を行う。(0.05)」「Q2 あなたは仕事をする上で、決定権を持っている。(0.28)」「Q4 あなたの業務内容は創造的で、必要な技術や能力を要求される。(0.21)」の 3 項目は、十分な負荷量を持たなかった。しかし、「Q2」については、管理者の仕事の特徴を表しているとの考えから、Q1 と Q4 の 2 項目のみ削除することとした。そこで残った 5 項目について再度因子分析を行った結果、1 因子構造が確認され、 α 係数にて内部一貫性を確認したところ $\alpha = .752$ であった。

3. 職務満足度

1) 項目の因子構造

職務満足度 20 項目の因子構造を確認するために、探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った結果、1 因子構造が確認され、 α 係数にて内部一貫性を確認したところ $\alpha = .883$ であった。そこで全ての項目を分析に用いた。

4. 管理者の経験年数が組織コミットメントと職務満足におよぼす影響

管理者の経験年数が組織コミットメントと職務満足におよぼす影響の検討に先立ち、組織コミットメントと職務満足の尺度得点について管理者としての経験年数を要因とする一元配置分散分析（ANOVA）を行った結果、経験年数の長いものの得点が高くなる傾向にあったものの、それぞれの群間の有意な影響はなかった。

そこで改めて、組織コミットメントの促進要因（形成）を管理者の仕事（管理職業務）の中でも、特に経験年数の影響から検討するために、「管理者としての経験年数」「組織コミットメント（合計点）」、「職務満足（合計点）」の各変数間の相関係数（Pearson の相関係数）を算出した。

表3 項目ごとの合計点数の基礎統計と相関係数

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	相関係数		
					管理者としての経験年数	組織コミットメント（合計点）	満足度（合計点）
管理者としての経験年数	8.69	6.24	0	32	1	.093	.518**
組織コミットメント(合計点)	86.63	11.60	56	115	.149*	1	
満足度(合計点)	83.67	11.45	53	112	.093	.518**	1

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

分析の結果、経験年数からみると、職務満足との間に有意な（5%水準）正の相関が確認され、経験年数が長くなるほど、職務満足も高かった。また、職務満足から考察すると、管理者としての経験年数が長いほど（5%水準）、また組織コミットメントが高いほど（1%水準）、職務満足が高かった。

5. 管理者としての仕事と組織コミットメント、職務満足の関連性

「管理者の仕事（各項目得点）」、「組織コミットメント（合計点）」、「職務満足（合計点）」の各変数間の相関係数（Pearson の相関係数）を算出した。分析の結果、管理者の仕事（5項目）は、全ての項目が職務満足と正の相関があった。組織コミットメントは、「Q6 あなたがよい仕事をしたとき、上司や同僚からフィードバックが得られる」「Q7 あなたがよい仕事をしたかどうか、同僚や上司のフィードバック以外に、仕事の内容から何か手がかりがつかめる」の2項目のみ正の相関があった。

表4 管理者の仕事（管理職業務5項目）と組織コミットメントと職務満足との相関

	管理職業務	満足度	組織コミットメント
Q2 あなたは仕事をする上で、決定権を持っている(管理職業務)		.291**	
満足度	.291**		.375**
組織コミットメント		.375**	
Q3 あなたの仕事の結果は職場全体に影響を与える(管理職業務)		.339**	
満足度	.339**		.364**
組織コミットメント		.364**	
Q5 あなたの仕事の結果が他の人に影響を与える(管理職業務)		.318*	
満足度	.318**		.364**
組織コミットメント		.364**	
Q6 あなたがよい仕事をしたとき、上司や同僚からフィードバックが得られる(管理職業務)		.480**	.181**
満足度	.480**		.364**
組織コミットメント	.181**	.364**	
Q7 あなたがよい仕事をしたかどうか、同僚や上司のフィードバック以外に、仕事の内容から何か手がかりがつかめる(管理職業務)		.493**	.141*
満足度	.493**		.364**
組織コミットメント	.141*	.364**	

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

また、すべての項目について職務満足から考察すると、管理者としての仕事が当てはまるほど、また組織コミットメントが高いほど、職務満足が高かった。

6. 組織コミットメントに影響を与える管理者としての仕事と職務満足度

管理者の仕事と職務満足による組織コミットメントの差異を検討するにあたって、管理者の仕事は、当てはまりの平均値を参考に、「少群」、「中群」、「多群」の3群に分類し、職務満足は、平均点によって、「低群」、「高群」に分類し分析に用いた。なお、管理者の仕事の項目ごとの当てはまりの程度は、表に示す通りであった。

表5 管理者としての仕事の当てはまり n=206

管理職としての仕事(管理職業務)	少群	中群	多群
Q2 あなたは仕事をする上で、決定権を持っている	38 (18.4)	63 (30.6)	105 (50.1)
Q3 あなたの仕事の結果は職場全体に影響を与える	19 (9.2)	53 (25.7)	129 (62.6)
Q5 あなたの仕事の結果が他の人に影響を与える	19 (9.2)	42 (20.4)	145 (70.4)
Q6 あなたがよい仕事をしたとき、上司や同僚からフィードバックが得られる	74 (35.9)	63 (30.6)	69 (33.5)
Q7 あなたがよい仕事をしたかどうか、同僚や上司のフィードバック以外に、仕事の内容から何か手がかりがつかめる	53 (25.7)	71 (34.5)	82 (39.8)

単位 人数 (%)

分析の結果、組織コミットメントの合計点では、管理者としての仕事5項目と職務満足のいずれの群間にも有意な差は見られなかった。

そのため、組織コミットメントの3つの領域の尺度得点について「管理者としての仕事（高中低）」5項目ごとに、「職務満足（高低）」を起因とする二元配置分散分析を行った。結果、交互作用が確認されなかった項目については、管理職業務の各水準と職務満足による群間の平均値の対についての検定（Bonferroni法）を行った。

1) 管理者の仕事「仕事の決定権 (Q2)」の影響 (表6)

管理者の仕事のうち、仕事の決定権に関して、管理者の組織コミットメントと職務満足について検討したところ、愛着的コミットメントには、いずれの群間においても有意な差は、確認されなかった。継続的コミットメントは、有意な交互作用は確認されなかったものの、仕事の決定権の当てはまりが多い群において、職務満足の高い者と低い者の間の差が有意であり、当てはまりが多い群の職務満足への主効果 ($F(1, 205) = 4.23, p < .005$) が確認された。さらに、規範的コミットメントにおいても、仕事の決定権の当てはまりが多い群と少ない群において、職務満足への主効果が有意 ($F(1, 205) = 19.63, p < .001$)、少ない群において、職務満足への主効果が有意 ($F(1, 205) = 14.69, p < .001$) であった。職務満足が低い群において、管理職業務への主効果が有意 ($F(1, 205) = 4.57, p < .005$) であった。

表6 「仕事の決定権」の分散分析の結果

管理職業務		満足度低群		満足度高群		管理職業務 の主効果	満足度の 主効果	交互作用
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
愛着的コミットメント	少群	23.17	2.348	22.60	2.414	ns	ns	ns
	中群	23.69	1.954	22.48	2.901			
	多群	23.76	3.397	23.69	2.765			
継続的コミットメント	少群	31.30	7.558	34.87	5.617	ns	*	ns
	中群	32.44	6.331	32.15	8.610			
	多群	31.32	6.751	34.03	7.180			
規範的コミットメント	少群	21.43	5.247	30.07	7.932	*	**	ns
	中群	27.17	5.348	28.35	8.094			
	多群	26.39	6.253	32.23	6.279			

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

2) 管理者の仕事「仕事結果の影響力 (Q3)」の影響 (表7)

仕事結果の影響力に関して、管理者の組織コミットメントと職務満足について検討したところ、愛着的コミットメントには、いずれの群間においても有意な差は、確認されなかった。継続的コミットメントは、有意な交互作用は確認されなかったものの、仕事結果の影響力が多い群において、職務満足への主効果が有意 ($F(1, 205) = 8.29, p < .005$) であった。

また、規範的コミットメントにおいても、仕事結果の影響力が多い群において、職務満足の主効果が有意 ($F(1, 205) = 25.72, p < .001$) であり、職務満足が低い群においては、仕事の主効果が有意 ($F(1, 205) = 4.22, p < .005$) であった。

表7 「仕事結果の影響力」の分散分析の結果

	管理職務	満足度低群		満足度高群		管理職務の主効果	満足度の主効果	交互作用
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
愛着的コミットメント	少群	23.69	3.119	23.50	1.378	ns	ns	ns
	中群	23.81	1.941	22.86	2.496			
	多群	23.42	3.084	22.80	2.893			
継続的コミットメント	少群	33.31	8.230	35.33	3.077	ns	*	ns
	中群	32.97	5.867	33.76	7.999			
	多群	30.38	6.821	33.52	7.480			
規範的コミットメント	少群	21.38	6.640	27.00	1.673	ns	**	ns
	中群	26.16	5.810	29.65	9.132			
	多群	26.14	5.859	31.59	6.734			

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

3) 管理者の仕事「仕事結果の他者への影響力 (Q 5)」の影響 (表8)

仕事結果の他者への影響力に関して、管理者の組織コミットメントと職務満足について検討したところ、愛着的コミットメントには、いずれの群間においても有意な差は、確認されなかった。継続的コミットメントは、有意な交互作用は確認されなかったものの、管理職務が多い群において、職務満足への主効果が有意 ($F(1, 205) = 4.56, p < .005$) であり、管理職務の多い群と中間群において、職務満足の高い者と低い者の間の差が有意であった。

さらに、規範的コミットメントでは、管理職務が多い群と中間群において、職務満足の高い者と低い者の間に差が生じていた。管理職務の結果が他者へ影響する仕事が多い群において、満足の主効果が有意 ($F(1, 205) = 26.65, p < .001$) であり、管理職務の中間群における満足の主効果は、($F(1, 205) = 5.30, p < .005$) と有意であった。

表8 「仕事結果の他者への影響力」の分散分析の結果

	管理職務	満足度低群		満足度高群		管理職務の主効果	満足度の主効果	交互作用
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
愛着的コミットメント	少群	24.50	2.504	23.39	2.801	ns	ns	ns
	中群	23.59	2.585	23.31	1.843			
	多群	23.39	2.801	22.64	2.772			
継続的コミットメント	少群	33.14	5.333	31.39	7.389	ns	*	ns
	中群	31.69	6.124	36.46	7.125			
	多群	31.39	7.389	33.36	7.425			
規範的コミットメント	少群	23.64	5.486	26.04	6.593	ns	**	ns
	中群	25.45	5.322	30.23	6.882			
	多群	26.04	6.593	31.28	7.230			

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

4) 管理者の仕事「仕事へのフードバック (Q 6)」の影響 (表9)

仕事へのフードバックに関して、組織コミットメントと職務満足について検討したところ、愛着的コミットメント及び継続的コミットメントともに、いずれの群間においても有意な差は確認されなかった。規範的コミットメントは、有意な交互作用は確認されなかったものの、仕事経験から職務満足への主効果は、多い群が ($F(1, 205) = 64.75, p < .005$)、中間群が ($F(1, 205) = 7.73, p < .001$)、少ない群が ($F(1, 205) = 8.43, p < .001$) と有意であった。

表9 「仕事へのフィードバック」の分散分析の結果

	管理職業務	満足度低群		満足度高群		管理職業務 の主効果	満足度の 主効果	交互作用
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
愛着的コミットメント	少群	23.42	3.149	23.32	3.433	ns	ns	ns
	中群	23.55	1.526	22.91	3.019			
	多群	24.31	2.726	22.64	2.279			
継続的コミットメント	少群	31.16	7.345	33.37	7.812	ns	ns	ns
	中群	32.90	4.865	33.85	7.423			
	多群	31.50	7.651	33.66	7.325			
規範的コミットメント	少群	24.04	6.200	28.68	7.782	ns	**	ns
	中群	27.00	4.512	31.29	7.297		**	
	多群	28.00	7.090	31.58	6.754		*	

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

5) 管理者の仕事「仕事の内容から手がかりをつかむ (Q 7)」の影響 (表 10)

仕事の内容から手がかりをつかむことのできる管理職業務に関して、管理者の組織コミットメントと職務満足について検討したところ、愛着的コミットメントには、いずれの群間においても有意な差は確認されなかった。継続的コミットメントは、有意な交互作用は確認されなかったものの、管理者業務が多い群において、職務満足への主効果が有意 ($F(1, 205) = 4.39, p < .005$)、管理者業務が少ない群の職務満足への主効果も有意 ($F(1, 205) = 5.01, p < .005$)であった。さらに、規範的コミットメントは、有意な交互作用は確認されなかったものの、管理者業務から満足への主効果は、多い群が ($F(1, 205) = 24.51, p < .001$)、少ない群が ($F(1, 205) = 5.51, p < .005$)と有意であった。また、職務満足から確認すると、職務満足が高い群において、仕事の主効果が有意 ($F(2, 205) = 4.00, p < .005$)であった。

表 10 「仕事の内容から手がかりをつかむ」の分散分析の結果

	管理職業務	満足度低群		満足度高群		管理職業務 の主効果	満足度の 主効果	交互作用
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
愛着的コミットメント	少群	23.44	3.226	23.36	1.985	ns	ns	ns
	中群	23.80	2.447	22.86	3.091			
	多群	23.58	2.194	22.71	2.695			
継続的コミットメント	少群	31.10	7.373	35.21	7.095	ns	*	ns
	中群	33.14	5.231	32.89	7.170			
	多群	30.73	7.497	33.79	7.627			
規範的コミットメント	少群	23.97	6.659	27.62	8.292	*	*	ns
	中群	27.23	4.983	29.83	7.618			
	多群	25.58	6.191	32.46	6.211		**	

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

IV 考察

我が国において、社会福祉施設の管理者の組織コミットメントに関する論文は極めて少ない。本研究では、社会福祉施設の管理者の離職を防止し、貴重な福祉人材の養成に資するため、調査対象者を社会福祉施設に10年以上勤務する管理職者に限定し、施設離職意図との関連が強

いとされる組織コミットメントとの関連要因を、管理職としての仕事（管理職業務）と職務満足との関連から諸要因を明らかとすることを目的とした。以下、2点について考察を述べる。

1. 管理者における管理職業務と組織コミットメント、職務満足の特性

一般的に社会福祉施設の管理者は、専門職としての経験が少なからずあるという前提に立つと、管理者としての経験年数による影響の違いが、組織コミットメントや職務満足への影響を与えている可能性が否定できない。本研究では、事前に経験年数の影響に関して分析を行った結果、経験年数と職務満足との関係においては、経験年数が長い者ほど、職務満足も高くなることが分かった。難波ら（2009）¹²⁾の報告にもあるように、経験年数と組織コミットメントの関連性があり、職務満足から考察すると、管理者としての経験年数が長いほど、また組織コミットメントが高いほど、職務満足が高くなるといえる。つまり、管理者として長く勤められる者は、組織コミットメントが高い者であり、その結果、職務満足度も高くなる傾向が示された。

管理者の仕事と職務満足の関係においては、管理者としての特徴的な仕事は、「決定権」や「仕事の成果」など、管理者としての運営管理に関わる部分が強い。この管理職業務が当てはまるほど、また組織コミットメントが高いほど、職務満足が高くなることが確認された。また、管理者の仕事と組織コミットメントの関係においては、管理者という立場であっても、仕事に対するポジティブな仕事へのフィードバックや他者評価、仕事の内容から手がかりをつかむなどの極めて独自性の高い業務と関連があった。管理職業務である人事管理と評価・労務管理においては、適正な評価や評価結果の説明・フィードバックの実施が含まれる。菅野（2010）²⁰⁾は、管理職は不適切ケア防止と改善を実施することが求められており、業務の進捗管理をすることや、職員等へのスーパービジョン業務を実施することや、チームの凝集性を高めるためにリーダーシップが発揮できる教育業務が求められていることを指摘している。これらのことから、管理職業務の特徴である①仕事をする上で決定権を持つこと、②自分の仕事の結果が職場全体や他の人に影響を与えると感じられること、③いい仕事をした時、上司や同僚からフィードバックが得られるなど仕事の内容から何か手がかりがつかめるといった特徴的な管理職業務が多い場合、組織コミットメントや職務満足が高くなるといえる。管理職の組織コミットメントや職務満足を高く保つためには、（田島 2019）²⁶⁾（岡本 2017）¹³⁾の述べているように、管理職という地位だけでなく、管理職としての管理業務を権限ある状態で遂行し、施設全体や他者へ影響を与えつつ、良い評価を得るなど、管理職としての達成感と承認が必要であることが改めて確認された。

2. 管理者の組織コミットメントと職務満足度の関連

管理者の仕事の決定権を行使している管理者の当てはまりが多い群と少ない群において、継続的コミットメントと規範的コミットメントに差があり、当てはまりの多い群の職務満足への影響が確認された。仕事の決定権の当てはまりが多い群が少ない群より規範的コミットメントの点数が高いことなどから、これまでの研究において示唆されている職務満足を高める方策と合わせ、管理職の決定権と職務満足の両方を高く保つ環境や条件整備が必要である。

管理者の仕事の結果の影響力及び他者への影響力に関しては、組織への愛着を感じる情動的な意識のことである愛着的コミットメントへの影響は確認されなかったことに対し、規範的コミットメントは、満足度や管理職業務の多い群の点数が高くなるといった特徴がみられた。この結果は、管理職自身が仕事の影響や効果を実感することで、愛着的コミットメントより規範的コミットメントを高めていることが考えられる。一般的に規範的思考とは、「こうであれば、こうなるはずだ」「この場合は、これが望ましい」といった（価値）判断基準に基づくものであるが、管理者の場合、実践的なものも含めた理論的な仮説の上に、「仕事において結果や影響力を出さなくてはならない」などといった張り詰めた規範的な思考を常に持っていることが推察された。

仕事へのフードバックに関しては、規範的コミットメントのみ、すべての群において、職務満足の高い者と低い者の間に差が生じていた。山口ら（2014）²⁹⁾によると、日本の組織では、職員と組織とは互酬関係にある貢献と報酬の交換のバランスが保たれていることが期待されていることや、規範的コミットメントは日本人に特徴的な組織行動・態度が反映されている可能性を示唆している（Morishima 2000）⁹⁾。本研究でも、特に社会福祉施設の管理者と組織は互酬関係にあり、規範的コミットメントが職務満足と関連することが確認された。ロイヤルティ（Loyalty）が高いとされる日本の福祉関連施設の管理者の結果として、特記すべきものであると考えた。

仕事の内容から手がかりをつかむに関しては、継続的コミットメントや規範的コミットメントでも、管理者業務の少ない群は、他の群と比べ職務満足や規範的コミットメントの点数が低く、特に、管理者業務の中群は、少ない群より規範的コミットメントの点数が高いことがわかった。このことから、管理者は自分の仕事に対して、他者からのフィードバックとともに仕事の手応えなどの達成感も必要であることが考えられた。小原ら（2019）^{15) 16)}によると、高齢者施設の管理者の研究において、「管理者は、職務満足度が高い者の割合が多く同僚や仕事を通じて知り合う者など周辺の間人関係には高い職務満足が示されたにも関わらず、管理者自身への上司からの助言など管理者のスキルアップのための教育的環境への不満がある」ことを明らかにしており、今回の対象者においても、たとえ意思疎通のできる職場の間人関係であったとしても、管理者としての立場上、他者からの評価を得にくい環境であることが推察された。田尾（1995）^{22) 23)}は、ヒューマンサービス組織は、他の企業と異なる官僚制システムを持っており、組織の中で横断的コミュニケーション関係が求められていると述べている。管理職業務は、施設の運営管理に関わる極めて機密性の高い業務である。そのため施設内だけでなく、研究会など外の環境でのフィードバックの機会を得る事はできるが、管理者は、それに代わる管理者同士のフィードバックの機会などを、意識的に作り、組織コミットメントの向上を図ることが必要であるといえよう。

V 今後の課題

研究の結果、福祉管理職の組織コミットメントに関連して、経験年数が長い者ほど職務満足も高くなること、管理職業務が当てはまるほど職務満足が高くなること、組織コミットメントが高いほど、職務満足が高くなることが明らかとなった。さらに、社会福祉管理者の組織コミットメントのうち、特に規範的コミットメントは、管理職業務が当てはまるほど常に高い主効果をもっており、規範的態度が管理者の組織コミットメントを高めていることが明らかとなった。

しかしながら、今回の調査においては、組織コミットメントへの管理職業務と職務満足の交互作用は確認されなかった。管理者は長期間勤務していることにより、社会福祉施設への愛着コミットメントが高まることを予測していたが、組織コミットメントのどの側面においても、有意な関連性は認められなかった。このことは、調査対象者を限定したためにサンプルサイズが十分でなかった可能性が考えられ、今後は、調査対象枠を拡げるなど丁寧に確認を続けたい。管理者としての特徴的な仕事は、「決定権」や「仕事の成果」など、管理者としての運営管理に関わる部分が強。しかし、同時に、管理者という立場であっても、仕事に対するポジティブなフィードバックや他者評価が多い方が、職務満足も上がることが確認された。今後は、管理者の業務実践と組織の特性、組織コミットメントの関連、職務満足度の関連についてもさらに検討することが課題である。福祉分野であっても児童、高齢者、障害領域によっても比較も行い、さらに詳細な管理職の知見を得たいと考える。

本研究は、科学研究費助成事業（基盤 B16H03714）研究代表者小原真知子「プロジェクトマネジメントコンピテンシーモデルを活用した人材養成プログラムの構築」の成果の一部である。

参考文献

- 1) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 2) Fukuyama Kazume (1998) Influences of Selected Characteristics of Professional Supervision on Job Satisfaction, Productivity and Autonomy of Professional Social Workers in Japan Doctoral Dissertation Catholic University of America,
- 3) 廣江晃 (2017)「実践!! マネジメント講座 (Part 2) キャッチアップ 社会福祉法人経営 (第9回) マネジメントに対する基本姿勢」『月刊福祉』100 (1), 62-64.
- 4) 平岡紀代美, 荒尾雅一, 北川豊, 中西啓文 (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』.249-266 .
- 5) Jaskyte, K., and Lee, M. (2009) Organizational commitment of social workers: an exploratory study. *Administration in Social Work*, 33 (3), 227-241.
- 6) 川本正己 (2017) 「シンポジウム 体験的管理者論 (特集 地域福祉の砦としての民医連社会

- 福祉法人の役割と課題) 科学とロマンを求め語る」『民医連医療』543,26-27.
- 7) 真下宗司 (2010) 「【新時代の施設長像】社会福祉施設長の専門性の向上に向けて 地域に支援される施設づくりにおける施設長の役割」『月刊福祉』93 (7), 22-25.
 - 8) Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
 - 9) Morishima, M. (2000) *A Break with Tradition: Negotiating New Psychological Contracts in Japan*. Rousseau, DM. and Schalk, R. eds. *Psychological Contracts in Employment : Cross - National Perspectives*, Sage, 141 - 157.
 - 10) 中村俊二 (2004) 「知的障害者施設に求められる管理職 (リーダー) 像 (特集 これからの施設経営に求められる課題と展望 -- 知的障害者施設に求められるリーダーのあり方)」『さぼーと』(日本知的障害者福祉協会) 51 (1), 33-37.
 - 11) 永田理香 (2018) 「福祉人材育成認証評価制度の基準に関する考察—人材育成マネジメントシステムの標準化に向けて—」『高崎健康福祉大学紀要』17,1-11.
 - 12) 難波他 (2009) 「看護職の組織・職務特性と組織コミットメントおよび離職意向の関連」, 『日保学誌』, 12 (1), 16-24
 - 13) 岡本晴美 (2017) 「社会福祉施設における人材育成 : 職員に求められる「主体性」とその形成・発揮を支援する職場」『評論・社会科学 = Social science review』(同志社大学社会学会) 120,85-102.
 - 14) 小木曾加奈子他 (2010) 「介護老人保健施設におけるケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因」, 『社会福祉学』51 (3) 113-118
 - 15) 小原真知子他 (2019) 高齢者施設の管理職における職務満足度に影響する要因の探索的研究
 - 16) 小原真知子他 (2020) 『平成 28 年 -31 年度科研費基盤研究 (B) (16H03714) 『プロジェクトマネジメントコンピテンシーモデルを活用した人材養成プログラム』報告書 (1), 4-16
 - 17) Powell, D. M., and Meyer, J. P. (2004) *Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
 - 18) 佐々木勝則 (2018) 「【思い込み/業務優先/見ないふり…介護現場に潜む「不適切ケア」一掃大作戦!】「不適切ケア」を許さない組織風土のつくり方」『介護人財』15 (4), 59-64.
 - 19) 島原真紀子ほか (2008) 「救命救急センター看護師の離職願望と職務満足, 組織コミットメントとの関係」, 『国際医療福祉大学紀要』第 13 巻 2 号 16-24.
 - 20) 菅野雅子 (2010) 「キャリアパス構築・運用のためにどのように取り組むべきか -- ビジョンの明確化と管理職層・リーダー層の育成が最重要課題 (特集 キャリアパス構築と福祉経営マネジメント)」『地域ケアリング』12 (13), 12-18.
 - 21) 菅田正明 (2018) 「【社会福祉法人制度改革後の姿をみる】社会福祉法改正を受けての組織体制の構築と運営のポイント」『月刊福祉』101 (10), 32-35.
 - 22) 田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織—医療・保健・福祉における経営管理』法律文化社

- 23) 田尾雅夫編著 (1997) 「「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際—」 京都大学学術出版会.
- 24) 高木浩人 (2003a) 『組織の心理的側面— 組織コミットメントの探求—』 白桃書房.
- 25) 高木浩人 (2003b) 「多次元概念としての組織コミットメント先行要因, 結果の検討」 『社会心理学研究』 18 (3) 156 - 71.
- 26) 田島 誠一 (2019) 【平成の社会福祉と今後の展望】 社会福祉のこれからを展望する 社会福祉施設長の姿勢と役割 『月刊福祉』 102 (1), 42-43.
- 27) 崔允姫 (2018) 「特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に影響を及ぼす要因——施設経営管理職へのインタビュー調査を中心として——」 『社会福祉学』 59 (1), 40-55.
- 28) 上野恭子 (2005) 「看護師における『組織コミットメント』の概念分析」. 『看護研究』 38 (2) : 53-65
- 29) 山口麻衣・山口生史・高山恵理子・小原真知子・高瀬幸子 (2014) 医療ソーシャルワーカーの組織コミットメントと離職意図との関連, 『社会福祉学』, 55 (2), 1-10
- 30) 横尾恵美子 (2016) 「介護福祉施設における離職防止のために管理職が果たす役割 介護職員がやりがいを感じながら働き続けるために」 『聖隷社会福祉研究』 9,8-16.
- 31) 横尾恵美子 (2018) 「福祉の現場から 介護職人材の安定的確保のために施設長 (管理者) がなすべきこと」 『地域ケアリング』 20 (8), 84-89.