

めざせ!!


メディカルエグゼクティブ

監修：愛知医科大学内科学講座肝胆膵内科学准教授(特任) 角田 圭雄

第2回

離職を減らす職場環境づくり(下)

CASE



職務満足度

退職願

前回、離職を防ぐため、待遇改善だけでなく、看護師のモチベーションを向上させる施策を打ち出した病院長のA先生。職務満足度調査の評価は以前より上向きつつあるのですが、それでも相変わらず離職はつづいています。

看護部長に話を聞くと、高いスキルを持つ看護師や、入職して3、4年目の若手看護師の離職が多い傾向にあるようです。さらなる離職防止策には、どんな手があるでしょうか。

職務満足度よりも離職に影響する因子

職務満足度が上がると離職率は下がるのが自然のように思えますが、必ずしもそうした関係にはないと指摘する研究もあります。

経営学において、職務満足度よりも離職に関連が強い因子とみなされているのは、個人が組織に対して一体感を持ち、その組織と深くかかわることと定義される「組織コミットメント」です。職員の間組織コミットメントを高められれば、離職に歯止めをかけられそうですが、では、どうすれば組織コミットメントを醸成できるのでしょうか。

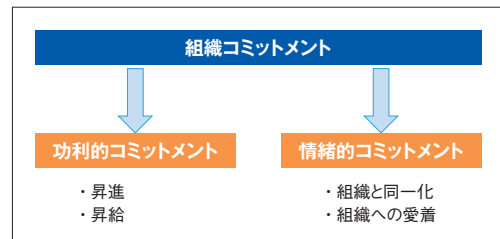
病院と自分の目標を同一視

組織コミットメントは2つの要素に分類できます。ひとつは「功利的コミットメント」で、昇給や昇進の有無のように組織と個人を利害関係でとらえるもの。もうひとつが「情

緒的コミットメント」(⇒STUDY①)で、組織の目標や価値観を自分のそれと同一視したり、組織そのものや、上司、同僚などの組織のメンバーに好感を持ち、組織に愛着を持つような状態を指します。簡単に表現するならば、「そこにいると楽しい」と感じられるような環境と言えるでしょう。組織コミットメントの中でも、特に情緒的コミットメントが強ければ、離職防止につながるとされています。

それを知ったA先生は、看護師の情緒的コミットメントを高めるため、看護師に責任あ

【資料】組織コミットメントの構造



る仕事を任せてみることにしました。A先生は、以前からモチベーション向上策として、専門技能を持つ看護師には活躍の場の提供を打ち出していました。あくまで個人の活動にとどまっていた。そこで、そうした看護師に対し、若手へ専門技能を指導する権限とポストを与えるとともに、待遇面でも評価しました。結果、指導役の看護師は、病院への貢献を強く感じ、病院と自分の達成すべき目標を同一視するようになりました。

「見える化」で若手の貢献を評価

一方、若手看護師に関しては、入職後の現実への幻滅感で情緒的コミットメントが低下している時期（⇒STUDY②）に離職が多い事実がわかりました。この時期は、入職からまだ年数が浅く役職もないので、前述したような責任ある仕事は任せられません。このため本人が、自分の仕事が病院にどれくらい貢献しているのか感じにくい傾向にあります。

この問題に対しA先生は、周囲の看護師や他職種が「助けてもらった」と思ったときに相手に渡す、いわゆる「ありがとうカード」を導入しました。すると、「もらったカードの枚数」という具体的なモノサシができたことで、若手看護師は病院への貢献を感じられるようになり、病院への愛着を高めていきました。

NEXT STEP

責任ある仕事を任せたり、仕事に対して評価がきちんとなされる仕組みを導入したことで、若手からベテランまで、皆が組織に貢献していると意識できるようになりました。また、専門技能を持つ看護師が若手に技能を伝える中で、若手に先輩から学びたいという空気が醸成。若手が新たな技能に挑戦する機会を整備し、先輩による専門技能の承継を評価したところ、看護師同士が技能を高め合う効果も生まれました。

そうして、多くの看護師が組織への愛着を強く感じるようになり、離職率が低下しました。

STUDY①

情緒的コミットメント

情緒的コミットメントの低下は、離職、欠勤、ストレス増大、仕事と家庭との葛藤につながり、業務のパフォーマンス低下を招く。このため、情緒的コミットメントの醸成は組織マネジメントにとって重要な課題だ。ただし、情緒的コミットメントが強すぎると、組織の従来の価値観に縛られて新しい創造的な仕事ができなくなったり、組織の問題を解決するための変革に強い抵抗を示すなど、組織の成長を阻害するおそれもある。

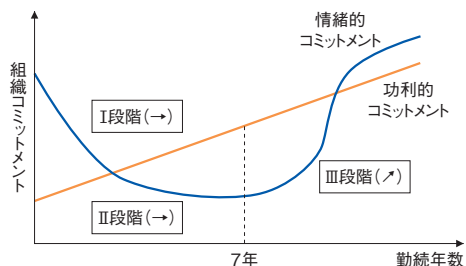
RECOMMENDED BOOK

- 『入門組織行動論』
編：開本浩矢／発行：中央経済社
- 『MBA的医療経営』
著：角田圭雄／発行：幻冬舎

STUDY②

情緒的コミットメントのJ字型カーブ

入職後の情緒的コミットメントの変化をグラフ化するとJ字型のカーブを描いていることがわかる。これは、入職後の現実への幻滅感で、いったん情緒的コミットメントが低下するものの、昇進などで責任ある立場に就く時期にあたる7年目付近から再び上昇するからであり、責任ある仕事を任せることが情緒的コミットメントの強化に大きく関係する証左と言える。



出典：『入門組織行動論』（編：開本浩矢）