



Title	プロフェッショナリズム・ボランティアズムと職務満足度：協同組合系医療機関を対象とした実証分析
Author(s)	伊原, 美恵子; 井川, 静恵; 柿澤, 寿信
Citation	国際公共政策研究. 2007, 11(2), p. 143-152
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/9272
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

プロフェッショナリズム・ボランティアズムと職務満足度*

—協同組合系医療機関を対象とした実証分析—

Professionalism / Volunteerism and Job Satisfaction*

—By Means of Empirical Analysis for a Cooperative Medical Institution—

伊原美恵子**、井川静恵***、柿澤寿信****

Mieko IHARA**, Shizue IGAWA***, Hisanobu KAKIZAWA****

Abstract

The objective of this study was to verify conditions/environments where working people with professional knowledge/skills and a spirit of volunteerism would experience job satisfaction or dissatisfaction. Paying special attention to their strong will to achieve self-actualization through their work, we formulated the hypothesis that this type of worker would respond based on the "allocated share of work" defined as the worker's actual role and responsibilities within the workplace.

We applied the Ordered-Probit method for analyzing the results of a survey conducted at a cooperative medical institution consisting of a hospital, care house, dental clinic and other ancillary medical services. Based on our hypothesis that working people with professional knowledge/skills and a sense of volunteerism obtain job satisfaction or dissatisfaction depending on how well their view of "allocated share of work" matches their expectations of what their role and responsibilities should be within the workplace, we expect the results will give us important clues in regard to non-profit organization (NPO) management where people are working with an altruistic spirit.

キーワード：共同組合系医療機関、プロフェッショナリズム、ボランティアズム、職務満足度

Keywords : Cooperative Medical Institution, Professionalism, Volunteerism, Job Satisfaction

* 謝辞 本稿の作成にあたり、貴重なデータの使用を快諾くださった医療生協様に心より御礼申し上げたい。また、指導教官である松繁寿和氏（大阪大学）、及び梅崎修氏（法政大学）、中嶋哲夫氏（人事教育コンサルタント、大阪大学大学院国際公共政策研究科後期課程）の各位には、一方ならぬご指導を賜った。ここにあらためて厚く御礼を申し上げるものである。

** 大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程

*** 大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程

**** 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程

1. 序論

本稿では、ヒューマン・サービス組織¹⁾である協同組合系医療機関で働く人々を取り上げ、彼らの入職理由と人事管理や処遇のあり方、そしてそれらが満足度に与える影響を分析する。特に、入職動機と入職後の仕事や処遇の関係を探り、入職前に抱いた期待が満たされなかった場合の満足度の下落に注目する。

分析の対象として協同組合系医療機関を選ぶのは、協同組合という広い意味では非営利組織と捉えられる組織に、経済的理由以外のある種の「志」を持ってその仕事についている人があると考えられるからである。加えて、医療機関においては医療という仕事に関わることに意義を見出している人があるという特徴にも注目したい。すなわち、これら両方の条件を満たす協同組合系医療機関においては、仕事の内容が職員の意識と行動に強く反映されると考えられる。

NPOという言葉は、近年国内でも完全に定着した。Drucker (1998) は、「NPOの殆どが、まさに自分たちには収益という基準がないからこそ、一般企業以上にマネジメントを必要とすることを認識している」と、米国の非営利組織について紹介している。しかしながら、日本の非営利組織の人材マネジメントについては、一般企業レベルには達しない非効率なものであるとの批判が依然として残っている²⁾と言われる。その一方で、既存のセクターでは果たせない課題の解決が非営利組織に期待され始めていることも事実であり、特に昨今は雇用創出の場としての期待さえも上ってきている (小野 2004)。また、人口高齢化への対処が緊急の課題となっている現在の日本では、地域社会における医療、保健、社会福祉などの、いわゆるヒューマン・サービス組織への期待もまた高まりつつある。そのような背景の下、地域社会に根ざした協同組合系医療機関は、非営利組織であり、かつ医療機関あるいはヒューマン・サービス組織でもある存在として、その活動が益々注目されている。それだけに、その内部での人材マネジメントの充実が火急の課題になりつつあるといえよう。

一般に、非営利組織の人材マネジメントを考える上では、そこで働く人々が経済的理由のみではなく、組織のミッションや仕事の内容に意義を見出し、それらを追求することから満足を得るということを考慮する必要がある。すなわち、他へ貢献したいという意欲を持った人達が高専門性を余すところなく発揮できる環境が極めて重要となる。同時に、彼らをモラルダウンさせるような環境要因を突き止め、それを改善していくことができれば、結果的にはモラルダウンの防止だけでなく、彼らを失うというリスクさえも減らせることとなる³⁾。

1) 田尾 (1995) は、医療や保健、福祉など、ヒトがヒトに対して、いわば対人的にサービスを提供する組織を一括してヒューマン・サービス組織と括っている。

2) 藤原 (2005) は、これまでの企業社会と違った新たな労働と管理のあり方が必要であると述べており、また、帝国データバンク (2004) は、日本で発生した医療機関の倒産発生数は、1990年～2004年9月までで33件に上り、最多となった2002年の勢いを凌ぐペースである。倒産理由としては、バブル期では放漫経営によるものが最も多かったが、近年においては、患者数が減少したことによる、「破産」という基本的な経営課題に由来するものが増加していると発表している。

3) これは、「Herzbergの衛生理論」に於ける、「動機付け要因」に属するものである。Herzberg (1968) は、「作業条件、上司との人間関係、賃金、同僚との人間関係、地位、保障、経営方針などの衛生要因は、充足されなければ不満を感じるが、満たされたとしても積極的な満足をもたらす力にはないと発表している。しかし、田尾 (1998) は足立・小山田 (1997) と同様に、動機付け要因が無いということが不満を引き起こすということではなく、職務満足要因と職務不満足要因は別個のもので、独立的な要因であるとしている点でHerzbergの主張とは意見を異にする。

2. 先行研究と本稿の課題

医療現場における職務満足については、Mitori (2001) による研究などに代表されるように、看護職を中心に研究されてきた。(Locke and Latham (2002), 大里 (2001)) 二瓶・筒井・田口・尾崎 (1997) は、看護婦、助産婦、保健婦、養護教諭職などの女性医療関係者について研究し、職務満足度が職業継続意志に影響を及ぼしていたことを明らかにしている。

また、田尾 (2001) は、ヒューマン・サービス組織で働く人々を分析し、彼らには、自分の専門技術・能力を通して直接他人に貢献することを願うボランティアが存在すると述べている⁴⁾。そして、このような高い専門性を持ち、他に貢献したいという志のある人材は、ヒューマン・サービス組織にとってかけがえのない人材であるということも強調している。更に、フルプロフェッションと呼ばれる人々について、その職業的なキャリアの成熟故に組織に居つかないというパラドックスが指摘されている。すなわち、これらの人々は組織への帰属意識も乏しく、忠誠心が希薄であるがために、組織のビュロクラティックな仕組みに馴染もうとしないというのである。青木 (2001) は、理想が高ければ高いほど厳しい現実とのギャップに落胆も大きくなることを論じているが、同様に、プロフェッショナリズムやボランティアの志が強い人ほど、厳しい現実との乖離に不満を抱く可能性も高いということが考えられる。事実、瀧川・川口・草刈 (1994) は、男性看護師の職務意識についての研究の中で、彼等の職域がかなり限定され、任命される仕事我希望するようなものとは違っている可能性があることを確認している。Mitori (2001)、高田・草刈・川口 (1995) も、日本の看護師が希望した職場に配置された場合の職務満足度は、そうでない場合と比較して、格段に高くなっていることを述べている⁵⁾。

本研究では、ある協働組合系医療機関における職場アンケートの結果を用いて、この点を検証する。ただし、ヒューマン・サービス組織においては、種々の専門家がフラットな組織で働いており、各々の専門家の職務意識や姿勢は異なっている可能性も大きく、一部門の情報のみでは組織全体の経営情報とはなり得ない。そこで、当調査ではこれまでの研究とは異なり、医療に直接従事するものだけではなく、介護・福祉事業所、診療所など全ての組織で働く正職員を対象にする⁶⁾。

3. 検証仮説

図表1は、就職動機、職務満足要因、職務満足度の関係を表している。この中で、次のことを仮説として取り上げた。高い志を抱いて就職した人（以下、「志の高い人」とする）は、良い環境下

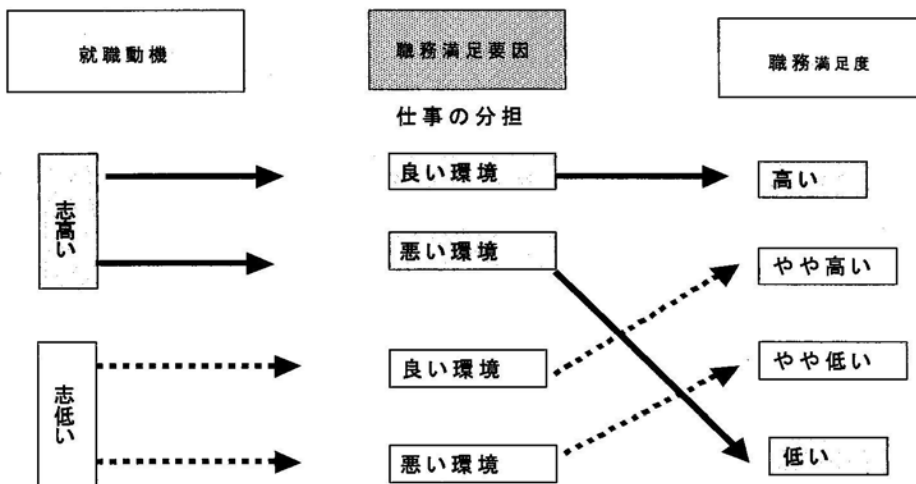
4) Maslow (2001) が、欲求の五段階4の5段目に置いた「自己実現」の如く、仕事そのものに誇りを持ち、自信を持つことが彼らの生きがいであり、働き甲斐であるからだと言える (田尾 (2001))。自己のための自己実現も結局はエゴイズムに過ぎなく、人生の意味は「何をしたいか」ではなく、「人生が私達に期待している」というFranklの自己超越にも通じる (Frankl (1961))。また、Conan and Kleiner (1998) は職務満足に影響を及ぼす要因を調査した結果、「働く人々の職務満足は生産性と仕事の質の向上に繋がる」と述べている。

5) Hackman and Oldham (1976) は、仕事上で満たされるべき人間の要素と、それが満たされることにより内的動機付けが高まる職務要素を職務特性理論モデルとして、①スキルの多様性、②タスクアイデンティティ (課業の一貫性)、③仕事の有意義性、④自律性、⑤フィードバックの5つに整理している (大沢 (1993))。

6) ただし、残念ながら医師のグループを対象に入れることはできなかった。

(職務満足要因が満たされる場合)では非常に高い職務満足反応を示すが、悪い環境下(職務満足要因が満たされない場合)においては、極めて低い職務満足反応を示す。一方、志に関係なく就職した人(以下、「志の低い人」と呼ぶ)も、良い環境下(職務満足要因が満たされる場合)では高い職務満足反応を示すが、「志の高い人」が示すほど高くはない。そして、悪い環境下(職務満足要因が満たされない場合)においては、低い職務満足反応を示すが、「志の高い人」が示すほど低くはない。すなわち、前者の職務満足度の方が、後者のそれよりも、環境要因に対して強く反応する。

図表1 就職動機と職務満足要因



本稿で行う検証作業は、図表1に示されるように、いくつかの段階からなる。第一に、基本的な分析として、職員を就職動機別に「志の高い人」と、「志の低い人」に分けて比較する作業である。詳細な統計的分析では、就職動機を更に細かく分ける。高い志を抱いて入職した人のグループには、非営利組織で働きたいという就職動機を持った人や、地域社会や地域の人々に貢献したいという利他的な奉仕の精神が他の人達より強く働いた人、及び病院やその関連組織で専門性の高い技術や知識・資格を発揮するために入職した人を含める。一方、逆に経済的動機によって入職した人は別グループとして弁別する。

第二の作業は、このような人達が、職務満足・職務不満足を覚える、あるいは敏感に反応すると思われる要因の特定である。本稿では、「仕事の分担のされ方」を満足要因として考える。なぜならば、プロフェッショナリズムとボランティアズムの志が強い彼らは、自分の専門性と他へ貢献したいという気持を活かせるような仕事そのものにこだわりを持っていると考えられるからである。

第三の作業では、「志の高い人」が「仕事の分担」に対して敏感に反応するかどうかを検証する。換言すれば、期待が満たされなかった場合に、不満感が他の人達より高くなることを検証するのである。この点を統計的に確認することが、今回の分析の主目的である。

4. 調査の概要

調査対象組織は、総合病院を中心に様々な事業を展開している⁷⁾。アンケート調査⁸⁾は、非記述と記述式の両方から構成され、質問総数は64問、無記名で行われた。対象者は、医師を除いた300人を超える正規職員で、ほぼ8割近くの回収を得た。回答者の属性の割合は、男性が約12%、女性は約74%であった。サンプルの基本的な属性では、看護師が多くを占めることもあり（約70%）、女性が圧倒的に多い。また、25歳未満がおよそ3分の1で、30歳未満では55%となっている（若い人が多いことから、他の病院同様に、離職者、転職者が多いとも推測される）。職位別では、一般職が約80%を占めている。

5. 分析

まず、記述統計量に基づく基本的な分析を行った上で計量分析に進む。最初の基本的分析では就職動機によって「志の高い」グループと「志の低い」グループにサンプルを二分し、各グループにおける「仕事の分担」への反応を観察する。計量分析では、就職動機をより精密に分析するために、医療、生協、技能、労働条件、経済的理由の5つのカテゴリーに分けて、満足度を被説明変数とするOrdered Probit分析を行う。

5-1) 基本的分析

基本的分析として、まず入職動機をもとに、「志の高い人」グループと「志の低い人」グループの二つにサンプルを分類し、「職務満足要因」（以降「満足要因」と呼ぶ）と「職務満足」に対する反応を比較する。

図表2 アンケート調査項目 「医療生協で働くことを決めた理由」

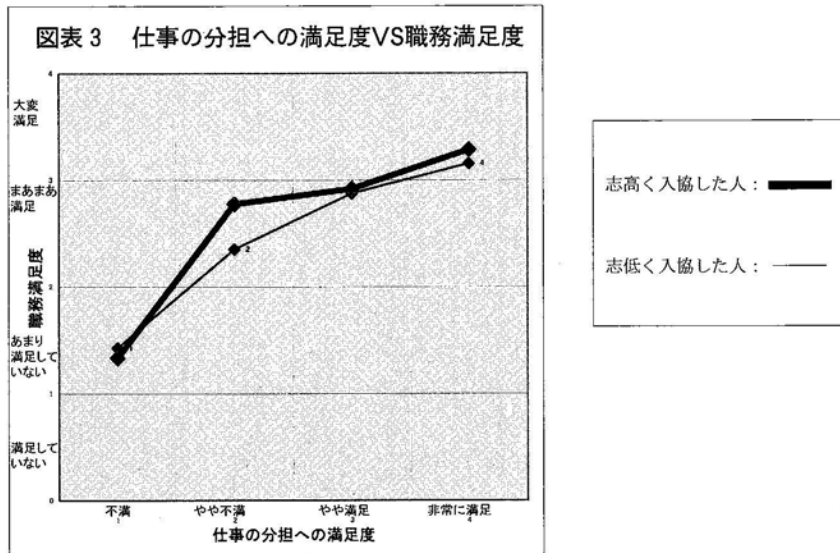
①とにかく当医療生協で働きたかった	②とにかく医療生協や民医連で働きたかった
③とにかく医療関係の仕事をしたかった	④この地域に医療を通して貢献したかった
⑤賃金がよかった	⑥労働条件がよかった
⑦親戚知人の薦めがあった	⑧自分の技能・資格を活かせると思った
⑨とにかく収入を得たかった	⑩交通の便がよかった
⑪その他	⑫無回答

「志の高い人」として、アンケート調査項目のうち、「当医療生協で働くことを決めた理由」に対する回答として、図表2に示される選択肢のうち、①「とにかく当医療生協で働きたかった」、②「とにかく医療生協や民医連で働きたかった」、③「とにかく医療関係の仕事をしたかった」、

7) ご協力いただいた医療生協様との約束により、ここで挙げた以外の具体的なデータの紹介は控える。

8) アンケートとともにインタビュー調査も行った。

④「この地域に医療を通して貢献したかった」を理由とした人々を括った。そして、他の理由を選んだ人々を、「志の低い人」グループとした⁹⁾。



図表4 「職務に満足している」に相関の高い変数

1	自分も含め周りの人たちが適材適所に配置されていると思いますか
2	仕事の分担のされ方にどの程度満足していますか
3	他の職場とは協力関係にあると思いますか
4	あなたの職場には互いに協力しあう雰囲気がありますか
5	職場の目標や方針が職場内で共有されていますか
6	上司はあなたの働きぶりや頑張りを認めてくれますか
7	自分は公正に評価されていると思いますか
8	昇進昇格は公平になされていると思いますか
9	理念に沿った仕事が行なわれていると思いますか
10	あなた自身は、理念に沿った仕事をしていると思いますか
11	自分の専門性・技術が仕事を成就するレベルに達していると思いますか
12	将来、あるいは近い将来のキャリアプランを持っていますか
13	自分の能力をさらに開発し続けて行きたいと思いますか
14	あなたは現在、自分の能力が活用される仕事に従事していると思いますか

図表5 今の仕事を選んだ理由

1	医療に従事したかった	6	腕を磨きたかった
2	資格を活かしたかった	7	同じ仕事をしていた知人や家族の影響があった
3	患者様の治療に貢献したかった	8	特に理由はなく、なんとなく
4	生活基盤を安定させたかった	9	その他
5	一生の仕事として続けられると思った	10	無回答

9) 「志の高い人」と定義した人々の割合は、全体の約43.2%であり、事務系、技術系、看護系の順で多かった。また、「志の高い人」グループも「志と関係なく就職した人」グループも、「満足要因」に満足すれば、「職務満足」も高くなることがわかった。次に、「志高くして就職した人」グループの方が、「志と関係なく就職した人」グループよりも満足度の度合いが多い場面が多いことが確認できた。

図表3は、「志の高い人」と「志の低い人」が、「仕事の分担」という満足要因（X軸）に反応するとき、職務満足変数（Y軸）にはどのように反応するかを示したものである。図表3では、「志の高い人」が、満足要因である「仕事の分担への満足度」に「4.満足」している場合は、「志の低い人」（平均3.16）より「職務満足度」が高い（3.29）。同様に、「3.やや満足」の場合もわずかに高い。そして、「2.やや不満」の場合も、「志の低い人」（平均2.35）より、明らかに高い満足度（平均2.78）を示している。ところが、「志の高い人」が「仕事の分担」について満足していない場合（1.不満）は、「志の低い人」よりも「職務満足度」が低くなっている（「志の高い人」は平均1.33、「志の低い人」は平均1.43）。

以上のことから、「志の高い人」は「志の低い人」より、「仕事の分担のされ方」という特定の満足要因に関して、職務満足・職務不満足に対してより敏感に反応すると言ったことが明らかになった。ここで特筆すべきことは、「志の高い人」は、「仕事の分担のされ方」が満たされなかった場合は、「志の低い人」より多く職務満足度が下がるという点である。

5-2) Ordered Probitによる計量分析

以上の分析では、「仕事の分担」が「志」のありようを通じて「職務満足度」に与える影響を観察しているが、他にも「職務満足度」に影響する要因の存在が考えられる。独自の影響をより正確に把握するには、他の要因を制御した上で計測する必要がある。そこで、さらに計量分析を試みる。被説明変数である「職務満足度」は、1から5までの離散変数であるので、ここではOrdered Probit分析を用いて推定する。

図表1で示されたように、「志が高い」ほど「仕事の分担」のあり方を気にし、それに満足であれば相対的な「職務満足度」が大きく上り、それに不満足であれば「職務満足度」が大きく下がるということは、推定式において、「志の高さ」と「仕事の分担」に関する満足の交差項の係数が正の効果をもつということである。これが観察されれば、本稿の議論が証明されたことになる。

推定において、説明変数である「志」に関しては、その内容をできるだけ詳しく把握するために、入職動機に関する設問項目を整理し、「医療に従事したかった」、「生協という組織に就職したかった」、「経済的理由による」、「労働条件に関する理由による」、「技能に関する理由による」の5つの就職動機に分類した。その上で、これらの動機を満たすかどうかに関するダミー変数を作成し、説明変数に加えた。以下、これらを「医療」、「生協」、「経済的理由」、「労働条件」、「技能」、と呼ぶことにする¹⁰。また、「職務満足度」に影響を与えるその他の「満足要因」も、説明変数として追加する。

まず、「仕事の分担」と同様に、働きやすさを左右するものが考えられる。アンケートでは、「他の職場との協力関係」、「自職場内での協力関係」、「上司の認知」のそれぞれについての満足度を聞いている。これらと、新たに作成された就職動機の中の「医療」、「生協」、「技能」の3つの変数それぞれとの交差項を作成し、説明変数として推定式に含めた。さらに、従業員の年齢等の属性も追

加した。

ここで特に注目したい変数は、「仕事の分担」との交差項の係数である。これらの係数が正で有意であれば、生協や医療の仕事につきたいという特別な意思を持った人の満足度が、特段の志を持たない人のそれと比較して、仕事の与え方によって大きく変化するということが証明されることになる。

結果は図表7に示す通りである。ただし、ここではP値0.3を基準としたstepwise法により説明変数を絞った結果のみを示している。

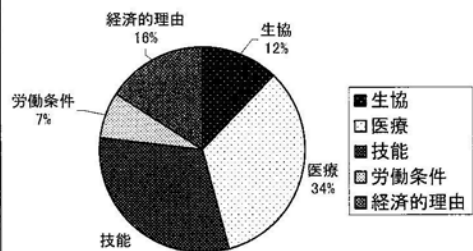
図表7 満足度の決定要因 (stepwise (P=0.3) の ordered probit 推定)

満足度	Coef.	P 値
生協	0.958	0.206
生協×上司の認知	-0.463	0.177
生協×適材適所	0.256	0.179
生協×仕事の分担	0.429	0.049
医療	1.794	0.000
医療×適材適所	0.141	0.160
医療×仕事の分担	0.656	0.000
技能	1.994	0.000
技能×上司の認知	0.283	0.092
技能×仕事の分担	0.612	0.000
労働条件	1.709	0.005
労働条件×職場内協力	0.671	0.022
経済的理由×職場内協力	0.130	0.061
25歳以上30歳未満	-0.175	0.243
40歳以上50歳未満	-0.275	0.125
要介護家族がいる	-0.486	0.137
サンプル数		393
尤度比 chi2(16)		170.22
P 値		0.00
Pseudo R2		0.22
Log likelihood		-310.10

「生協」、「医療」、「技能」それぞれと「仕事の分担」の交差項の係数は正で優位である。すなわち、入職動機が「生協で働きたい」、「医療関係の仕事がしたい」、「技能を生かせる仕事をしたい」

- 10) 入職動機については、具体的には、図表2で示した「当医療生協で働くことを決めた理由」という質問項目、および図表5で示した「今の仕事(看護系、事務系、技術系、その他)を選んだ理由」という質問項目の2つを用いて、「生協」「医療」「技能」「労働条件」「経済的理由」の5つに分類した。「ともかくこの医療生協で働きたかったから」「ともかく医療生協や民医連で働きたかったから」のいずれかに答えた人を「生協」、「ともかく医療関係の仕事をしたかったから」「医療に従事したかった」「患者様の治療に貢献したかった」のいずれかに答えた人を「医療」、「自分の技能・資格を活かせると思ったから」「資格を活かしたかった」「腕を磨きたかった」のいずれかに答えた人を「技能」、「賃金良かったから」「労働条件が良かったから」のいずれかに答えた人を「労働条件」、「とにかく収入を得たかったから」「生活基盤を安定させたかった」のいずれかに答えた人を「経済的理由」、というように、入職動機に応じてグループ分けを行った。5つの分類は図表6のようにまとめられる。

図表6 入職動機分布



であれば、仕事の分担の良し悪しに対する感応度が大きいことが示された。つまり、このような入職動機を持ち、仕事に関する要求が強い場合は、それが満たされた場合に、「志の高い人」としての職務満足度が他の人たちより高くなり、反対に満たされなかった場合には他の人達より不満度もより高くなるような職務満足要因が存在するという、本研究の仮説を支持するものと言える。

6. 結語

以上、本稿では、医療生協においては、プロフェッショナリズムとボランティアの志を持った人々を「志の高い人」とし、それ以外の人たちと比較しながら彼等がどのような条件下で職務満足感を覚えるのか、その特徴を考察した。その結果、仮説に述べた通り、「仕事の分担のされ方」において、他の人たちとは違った敏感な反応が見られた。つまり、志を持って入職した人々は、この変数にこだわりをもっていると解釈することができる。この結論が他の医療生協や他の医療組織にも通じるのかという点については、今後の研究を待たねばならない。それでもこの結果は、急変を続ける医療環境下で、志を持って働き始めた人々が、どうすれば職務に満足感を覚え、いきいきと働くことができるかということに、ヒントを与えてくれるものといえよう。同時に、どのようなことによって、彼らはやる気を失うのかということについてのヒントも与えてくれたわけである。

なお、本稿では、医療生協においては、プロフェッショナリズムとボランティアの志を持った人々を「志高くして就職した人」として就職動機に探したが、就職後に志を失ったり、逆に志を持つようになったりした人もいることと考えられる。今回の調査では就職後の変化までは追跡していないが、変化を含めた調査ができれば、なお一層、正確な研究となりうるであろう。

参 考 文 献

- 青木恵之祐 (2001) 「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究15-1』01.9 (p.22)
- 足立久子 / 小山田隆明 (1997) 「Herzbergの2要因仮説による看護婦の職務満足の研究」『岐阜大学教育学部研究報告 人文科学』第46巻 第1号 (p.97)
- Conant, G. and Kleiner, B.H. (1998) "Human resource management in the health-care industry" *Health Manpower Management* Vol.24 No.3 (pp.114-118)
- Drucker, P.F. (1998) 『P.F.ドラッカー 経営論集』上田惇生訳 ダイアモンド社 (p.89)
- 藤原隆信 (2005) 「NPOにおける労働と管理」『労務理論学会誌』14号 (pp.160-161)
- Frankl, V.E. (1961) 『夜と霧』霜山徳爾訳 みすず書房 (p.186)
- Hackman J.R. and Oldham, G.R. (1976) "Motivation through the design of work Test of a theory" *Organizational Behavior and Human Performance* Vol.16 (pp.250-279)
- Herzberg, F. (1968) 『仕事と人間性』北野利信訳 東洋経済新報社 (pp.83-106)
- Locke, A.E. and G.P. Latham (2002) "Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation A 35-Year Odyssey" *American Psychologist* September (pp.705-717)

- Maslow, A.H. (2001) 『完全なる経営』 金井壽宏監訳大川修二訳
日本経済新聞社 (pp.1-27)
- Mitori, Naoko (2001) "Job Satisfaction among Japanese nurses in the hospital setting" *A Thesis presented to the Department of Nursing California States* (pp.53-56)
- 二瓶恵子・筒井 静・田口玲子・尾崎フサ子 (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』第6巻-第1号 研究論文 (pp.26-35)
- 大里大助・高橋 潔 (2001) 「わが国における職務満足研究の現状」『産業・組織心理学研究』15-1 01 (pp.55-64)
- 大沢武志 (1993) 『心理学的経営』PHP研究所 (pp.36-50)
- 小野晶子 (2004) 「NPOの就業実態と雇用創出に向けての課題」『Business Labor Trend』354号 (pp.12-15)
- 瀧川薫・草刈淳子・川口孝泰 (1994) 「大学病院に勤務する看護師の職務意識と採用に当たっての管理的背景」『日本病院管理学会雑誌』Vol.31 No.4 (pp.25-32)
- 高田美喜子・川口孝泰・草刈淳子 (1995) 「S大学附属病院に勤務する看護婦の職務満足に関する検討」『日本看護研究学会雑誌』18-1 (pp.53-62)
- 田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織』法律文化社 (pp.9-16)
- 田尾雅夫 (2001) 『ヒューマン・サービスの経営』法律文化社 (pp.108-127)
- 田尾雅夫 (1998) 『モチベーション入門』日本経済新聞社 (pp.24-26)