

論文

保育士の専門性・専門性意識と 施設における専門性マネジメント

山本 寛

キーワード

専門性マネジメント
専門性コミットメント
幅広い教育訓練
公正な評価や昇進
キャリア発達
専門性向上行動

目次

- 研究目的
 - 保育士の専門性と専門性意識
 - 保育所における専門性マネジメント
- 方法
 - 調査対象・手続き
 - 対象者のプロフィール
 - 調査項目
- 保育所の専門性マネジメントについての実証分析
 - 専門性マネジメントの成立（仮説1～仮説3）
 - 専門性マネジメントの有効性（仮説4～仮説5）
- 調査結果が示唆すること—考察と展望
 - 専門性意識の及ぼす影響の観点
 - 人的資源管理施策全体の観点
 - 幅広い教育訓練の役割
 - 公正な評価・処遇の役割
 - 専門性向上行動への影響
 - 本研究の限界と今後の課題

謝辞

付表

引用文献

1. 研究目的

本研究は、専門職である保育士の専門性・専門性意識の影響とそれらを向上させる施設等の専門性マネジメントを、質問票調査に基づく実証分析によって検討する。

1-1. 保育士の専門性と専門性意識

保育士は、専門的な知識と技術によって、児童の保育および児童の保護者に対する保育に関する指導を行う専門職である。専門職としての位置づけからみると、公的資格で裏打ちされているとともに、名称独占資格である。ただし、保育士にしかできない職務が明確に規定されているわけではないため、職務（業務）独占性はない資格である。

他方、わが国では少子化が進行し、子供の数は減少しているものの、共働きの増加などにより、働く母親が増え、保育所の定員は大幅に増加している。しかし、依然待機児童数は多く、保育の需要は増すばかりであり、それにともない、民営化の推進などさまざまな規制緩和が進行している。さらに、延長保育や土日保育、また保護者からのニーズもますます多様化している。また、地域の子育て家庭の保護者支援など新しい社会的役割も求められるようになってきた。このように現代の保育現場では、保育士の役割が大きくなる一方、虐待への対応や発達障害を持つ子どもへの支援、モンスターペアレントと呼ばれる対応の困難な保護者とのコミュニケーションなど、多くの高い専門性を要する職務が増加している（富田, 2009）。

こうした状況に応える形で、専門性についての議論が、特に2003年の国家資格化以降、活発になってきた。それとやや遅れる形で、看護師等と比べて遅れてきた保育士の専門性向上の仕組みづくりが、政府主導で近年急速に進んできた。具体的には、研修の実施と役職の設定という形である。まず、保育士の専門性の向上を図り、技能や経験に応じてキャリアアップを図ることを目的につくられたのが主任保育士である。これは、保育施設で施設長を補佐し、現場の保育士をまとめるリーダー的存在としても期待され、主任保育士になることで処遇改善が期待できる仕組みとして設けられた。日本保育協会（2011）によると、「主任保育士の職務として今後特に力を入れたいこと」という質問への回答のトップに「職員（保育士）の資質向上」が挙げられており、専門職である保育士の専門性の向上が重要な課題となっている。

また、政府主導による中堅保育士の専門性向上の仕組みとして、3年以上の経験がある保育士を対象とする「職務分野別リーダー」が設けられた。これが、保育士の専門性向上の最初のステップといえる。具体的な担当専門分野は、厚生労働省（2017）のガイドラインにおける専門分野別研修に合わせ、①乳児保育、②幼児教育、③障害児保育、④食育・アレルギー対応、⑤保健衛生・安全対策、⑥保護者支援・子育て支援から選択することになっている。

さらに、7年以上の経験を積み、職務分野別リーダーを経験すると、次の専門性向上の仕組みとして専門性の高いリーダーとして職場スタッフを支える「専任リーダー」が設けられた。これには、先の6分野に加えて、⑦マネジメントおよび⑧保育実践を含む8分野の内、4つ以上の研修分野を修了することが必要とされている。より実践的な専門性向上が求められるといえよう。その他、管理職業

務を担当する「副主任保育士」があり、⑦マネジメントと3つ以上の研修分野を修了することが求められる。

このように保育士の専門性向上における仕組みが構築されてきたが、それでは、具体的に保育士にはどのような専門性が必要とされているだろうか。これまで、保育現場で求められる専門性は全人格的なものを指すことが多く、保護者（親）に求められる知識やスキルと未分化だとする極論も見られた。しかし、前述したような専門性向上の仕組みづくりが進む中で求められる特定専門領域についての深い知識とスキルという意味での専門性が研究によって明らかにされてきた。例えば、前述の6分野等の専門性の分野に加え、発達理解・子供理解、保育技術、保護者対応、人間性・保育に対する姿勢・意欲、保育計画の立案・保育目標の設定、危機管理等を挙げる研究（小笠原・野崎・大坪・崎村・木本・崎村・潟山・石井, 2017）や、専門性と類似した「保育者実践力」として、①生活環境の理解力（例 家庭や社会における生活環境との関係をも視野に入れている）、②子供理解に基づく関わる力（例 園児が主体的に取り組んでいるかを見極め、その姿を励ましている）、③環境構成力（例 園児の活動に応じて環境を再構成できる）を特定した研究が代表的である（上山・杉村, 2015）。

次に、保育士の専門性に対する意識についてみていこう。まず、保育士対象の調査結果（野崎・小笠原・佐々木・大坪・崎村・木本・石井・勝田・崎村, 2018）によると、過去（10年前）と比較して保育士に要求される専門性の変化について、「高い専門性が要求されるようになった」（65.0%）と「非常に高い専門性が要求されるようになった」（24.3%）を併せると、実に90%近くの保育士が、専門性向上が社会的に求められていると感じている。実際に保育士が感じる専門性の変化についても、「向上した」（70.5%）と「非常に向上した」（6.7%）を併せると、80%近くが現場での専門性向上を感じていた。前述したような社会からの要請もあり、専門性向上意識は確実に高まっているといえる。

1-2. 保育所における専門性マネジメント

本研究では、広い分野の専門性向上への要請が強い中、専門性向上意識も高まらざるを得ない保育士の専門性や専門性意識を高めるために保育所等の組織・施設ではどのような施策が展開されているかを考えていく。すなわち、保育士の専門性を高めるため、組織の行う専門性マネジメント（Expertise Management）である。しかし、「専門性」の中身は人によって異なり、同じ保育士同士でも専門性のすべての側面を直接比較することはできない。そこで本研究では、専門性を、人々がもつ自分の専門性に対する意識、すなわち「専門性意識」の観点からとらえる。専門性意識は、専門性の内容は別にして、すべての人がその高低に関わらず持っており、同時に自分の専門性意識自体を他者と比較することは可能だからだ。筆者はこれまで看護師や民間企業の非専門職社員の専門性（山本, 2019）を検討してきたが、すべて個々の専門性の文脈にとらわれず、ある意味曇りのない目で専門性自体の姿をとらえる自然主義的研究（naturalistic research: Van der Heijden, 2001）の立場をとる。このことによって、専門性向上のため必要とされるプロセスについての知見を、分野横断的に共有することができるからである。

本研究で取り上げる施設の人的資源管理として、戦略的人的資源管理論の観点に立つ考え方と個別

の人的資源管理施策の二つの観点から検討した。まず、前者の観点ではベストプラクティスアプローチであるコミットメントモデルを採用した。これは、高い専門性をもつ従業員を動機づけることを目的として、従業員に相対的に高いスキル水準を要求するとともに、そのスキルを活かす機会を与えるというハイ・インボルブメントマネジメントをもとにしている。結果として、職務や組織に対するコミットメントを高めるような施策群であり、組織成果との関係がどのような組織でも普遍的であるという前提に立つ。これは、戦略的人的資源管理論のアプローチの中で、実証分析で最も支持されてきたものでもある。具体的には、幅広い教育訓練、公正な評価・処遇、相対的高報酬や情報共有等の施策を含む。

次に、個別の人的資源管理施策では、幅広い教育訓練および公正な評価・処遇を採用した。前者は、「幅広い社員教育」(Pfeffer, 1998)、「包括的技能訓練」(Huselid, 1995)等の形でコミットメントモデルにおいて取り上げられてきた。優秀な従業員を採用し、組織に定着してもらうためには、組織は、彼らに学習の機会や、専門知識やスキルを高め、能力を向上させるチャンスを与えていく必要がある。一般に、学習は人々の専門性を高めると考えられる。人的資本理論の観点から考えても、勤労者の能力開発は、職務の遂行能力を向上させることを通して、人的資本の蓄積につながる投資であると仮定される。シグナリング理論から考えても、研修の受講自体が個人の能力のシグナルであると考えられる (Rosenbaum, 1989)。さらに、内外の実証分析で、特に本来的な専門性を意味する専門知識次元の専門性を高めることが示されてきた。

後者は、同様に「業績情報の共有」(Pfeffer, 1998)等の形で取り上げられてきた。組織における公平性を意味する組織的公正に関する研究では、受け取った報酬(賞与、昇進等)の全体について知覚された公平性を意味する分配的公正と、報酬が決定されるに当たっての手続きについて知覚された公平性である手続き的公正等に分けられる (Folger & Konovsky, 1989)。そして、分配的公正感が高いことは、給与への満足感 (Folger & Konovsky, 1989) や退職意思の低下 (Alexander & Ruderman, 1987) に寄与し、手続き的公正感が高いことは、組織コミットメント (Folger & Konovsky, 1989) や継続市民行動 (Lee & Allen, 2002) などに寄与していた。このように、従業員が公正感を感じるような施策を展開することは彼らにポジティブな影響をおよぼすことが示唆される。この点は専門性の評価にもつながると考えられる。

以上から、保育士における専門性マネジメントが成り立つかどうか、すなわち専門性マネジメントの成立に関し、専門性向上に関わるコミットメントモデルの観点から仮説1を、個別施策の観点から仮説2と仮説3を検証する。

仮説1 コミットメントモデルに基づく組織の人的資源管理は全体として専門性意識に寄与する。

仮説2 組織における幅広い教育訓練は専門性意識に寄与する。

仮説3 組織における公正な評価や昇進は専門性意識に寄与する。

次に、専門性マネジメントの有効性の解明である。組織の幅広い教育訓練および公正な評価・処遇による専門性マネジメントは、成立するだけでなく従業員にポジティブに影響するなど有効なものだ

ろうか。これが実証されることで、組織は従業員に対する能力開発投資やより公正な評価制度策定の取り組みをこれまで以上に活発に行うことが想定される。

本研究では、保育士のキャリアの発達および専門性向上に向けた行動の促進を専門性マネジメントの有効性と考えた。近年、組織は、従業員の能力開発や評価の目的として、担当している職務のパフォーマンス向上だけでなく、長期的なキャリア発達を考慮せざるを得なくなってきた。転職の増加と採用難により優秀な人材の定着のためには、彼ら／彼女らの長期的なキャリア発達を考えた人的資源管理、能力開発が求められるようになってきたためである（山本・松下・田中・吉田・竹内・雨宮, 2016）。さらに、キャリア発達は意識だけではなく、実際の行動として現れる必要がある。

専門性マネジメント有効性の第1の前提は、幅広い教育訓練や公正な評価・処遇はキャリア発達等を促進するかどうかである。人的資本理論の観点から考えても、従業員の能力開発は、職務遂行能力の向上を通して、人的資本の蓄積、つまりキャリアの発達につながる投資であると仮定される。また、組織的公正の元になっている衡平理論（Adams, 1965）によると、個人は組織に対する貢献等のインプットとそれに対するアウトカム（報酬）という交換関係において、自分のインプットとアウトカムの比率を比較する他者のそれと釣り合っていると判断した場合（衡平状態）は満足感を得る。しかし、そうでない場合不満感を抱き、それを解消しようとする行動、場合によってはインプットの減少や転職等を起こすこともあり得、そうした行動は組織にとっては必ずしもプラスにならないだろう。すなわち、公正感を感じる場合の方が自分のキャリア形成のための行動に集中することができ、その観点からはキャリア発達等を促進すると考えられる。先行研究でも、組織のスキルアップ施策が自己効力感を高めることがモデル化され（砂留, 2013）、文化的な違いに関わらず教育訓練の実施が自己効力感を高める（Earley, 1994）、採用時の訓練が自己効力感を高める（Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991）等の結果がみられた。また、能力開発への組織のサポートはキャリア満足度を高める（De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011）、積極的な能力開発は従業員の職務満足およびキャリア満足度を高める（山本, 2014a）等が明らかにされた。同様に、評価昇進の適切性が組織内での昇進可能性の高さに寄与し（山本, 2009）、組織の手続き的公正感の高さが職務満足度を高めていた（Alexander & Ruderman, 1987）。以上の先行研究の結果からも、前提は成立するだろう。

専門性マネジメント有効性の第2の前提は、専門性意識の向上がキャリア発達を促進するかどうかである。高めていきたい専門性の分野が決まり、専門性を高めていく明確な計画が立てられると、焦点が絞られるため、仕事における学習や、挑戦的な仕事を求める傾向が高まるだろう。将来の展望が明確になること等からも成立が推測される。先行研究でも、専門性意識に該当する、知識の獲得を基礎とする「プロ意識の知覚」すなわちプロフェッショナルリズムの高さは、自己効力感を促進していた（白岩, 2013）。また、企業内プロフェッショナル（研究職）において同じく専門職コミットメントがキャリア満足の高さに寄与していた（蔡, 1999）。同じく、専門性コミットメントの向上は内容プラトリー化にネガティブに、将来のキャリアへの展望にポジティブに寄与していた（山本ら, 2016）。

それでは、専門性向上行動に対してはどうだろうか。一般企業の従業員対象の調査で専門性意識に該当する自分の決めたキャリア目標に対するコミットメントは（専門性向上につながる）仕事の質を

高めるための行動に寄与していた（山本, 1994）。また同じく一般企業従業員対象の調査でキャリア目標に対するコミットメントが（専門性向上につながる）キャリア上の機会や将来の地位に備え、スキルを磨いたり専門知識を得たり、経験を積む行動と有意な関連がみられた（Yamamoto, 2006）。以上の先行研究の結果から、専門性意識の向上を促すような幅広い教育訓練および公正な評価・処遇がキャリアの発達および具体的な専門性向上行動に寄与するという以下の仮説を設定し、保育士においても成立するかどうかを検証する。

仮説4 組織における幅広い教育訓練は勤労者の専門性意識の向上を通し、キャリア発達および専門性向上行動に寄与する。

仮説5 組織における公正な評価・処遇は勤労者の専門性意識の向上を通し、キャリア発達および専門性向上行動に寄与する。

2. 方法

2-1. 調査対象・手続き

2017年11月1日から11月28日まで、X県Y市保育所園長会を通して事前に調査協力を依頼した後、応諾した59か所の認可保育所、認定こども園、小規模保育施設・事業所内保育施設に質問票調査を実施した。調査は施設の保育所長（園長）に対する施設調査と各施設で勤務する保育士に対する個人調査から成るが、本研究では個人調査の結果を分析した。施設調査では、59票配布して56票回収し（回収率94.92%）、個人調査では、941票配布して808票回収し、分析に使用した。

2-2. 対象者のプロフィール

平均年齢は39.94歳（標準偏差12.51）、平均勤続期間は5.10年（同6.13）だった。就業形態は、正規社員が65.7%、転職経験は、ありが68.6%だった。学歴は、高校卒1.9%、専門学校卒20.4%、短大卒63.6%、大学卒以上14.1%であった。職位は、主任保育士5.7%、副主任保育士2.2%、専任リーダー4.5%、一般75.9%、その他11.7%だった。

2-3. 調査項目

2-3-1. 人的資源管理

本研究では、人的資源管理を、所属する施設の人的資源管理に対する保育士の知覚によって測定した。Lawler（1986）やPfeffer（1998）らのコミットメントモデルの研究で、取り上げられている次元を含むGaertner & Nollen（1989）、Delery & Doty（1996）、Snell & Dean（1992）等の尺度項目を因子分析した上で、以下の5次元から成る尺度を設定した（付表）。

公正な評価・処遇（ α （信頼性係数）=.907:「人事評価を適切に行っている」等7項目）／幅広い教育訓練（ α =.745:「他の施設と比べ、職員教育に多くの時間が割り当てられている」等4項目）／ワーク・ライフ・バランス重視（ α =.720:「周囲への気兼ねなく自由に年休がとりやすい」等4項目）／相対的高報酬（ α =.835:「他の施設に比べて高い給与水準が設定されている」等2項目）／情報共有（ α

=.788:「正規職員、非常勤職員の区別なく、施設の重要な情報を伝えている」等2項目)

これらの尺度は、これまで多くのコミットメントモデルの論者がその下位次元としている「訓練」(幅広い教育訓練)、「業績評価」(公正な評価・処遇)、「報酬」(相対的高報酬及びワーク・ライフ・バランス重視)、「従業員関係」(情報共有)を網羅している。すなわち、上記の尺度は、コミットメントモデルを反映した尺度として妥当性は高いといえる(岩出, 2002)。

2-3-2. 専門性意識

先行研究では専門性意識を、専門職コミットメント (professional commitment) 等の志向的側面とキャリア自己効力 (career self-efficacy) 等の能力的側面からとらえてきた。キャリア自己効力等はその範囲が広すぎることから、本研究では、志向的側面として、専門性自体に対するコミットメントという側面を重視し、「自分自身の専門性の認知的、情緒的、行動的側面に対するコミットメント」と定義した専門性コミットメント (山本, 2019) を採用した ($\alpha = .709$: 「高めていきたいと思う専門性の分野が明確に決まっている」等5項目)。

なお、「専門性」というワーディングが、多様に解釈される可能性があるため、以下のインストラクションを付した。「専門性とは、乳児保育、幼児教育、障がい児保育、食育・アレルギー対応、保健衛生・安全対策、保護者支援・子育て支援等の専門分野に必要な知識・経験・能力を指します。」

これは、「保育士等キャリアアップ研修のガイドライン」に示された6つの専門分野別研修に対応している。

2-3-3. 専門性マネジメントの有効性指標

本研究では、専門性マネジメントが有効に機能していることを示す有効性指標として、以下の五つの指標を採用した。前半の三つの指標はキャリア発達を示し、後半の三つの指標は自己報告による具体的な専門性向上行動を示す。

①キャリア発達

a. 職務満足

組織行動論における代表的な職務態度概念であるとともに、多くの先行研究で代表的な主観的キャリア発達概念として検討されてきた。また、専門性との関係では、全般的職務満足と五つの専門性次元との関係を分析した結果、スキルの獲得以外の四つの次元の専門性と職務満足とのポジティブな相関がみられた (Van der Heijden & Brinkman, 2001)。また、自身が専門分野だと認識している領域の仕事に現在従事できているほど、仕事・職場への満足度が高かった (清瀬, 2015)。このように、いくつかの研究で専門性との関係が検討され、その多くで専門性の高さが職務満足に寄与するという結果が示されてきた。そこで本研究では、代表的な尺度である MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) の8項目の短縮版尺度 (Lofquist & Dawis, 1969) を採用した。この尺度は職務満足の内在的な要因 (職務自体等) および外在的な要因 (人間関係、給与等) をともに含んでおり、下記の例のような項目に対する満足度を5段階リカート尺度で測定したものである ($\alpha = .852$: 「自分の職務から得られる達成感、職務上の貢献度に見合った給料の額」等8項目)。

b. キャリア満足

キャリア満足は職務満足とともに、多くの先行研究で主観的キャリア発達の尺度として採用されてきた(山本, 2008)。「キャリアや仕事上の出来事に対する刺激された反応」(Gattiker & Larwood, 1988: 571)等と定義され、主観的なキャリア上の成功を示す態度概念である。職務満足が現在の仕事に関する多様な側面に対する個別の満足感を測定するのに対し、キャリア満足は、過去から現在にかけてのキャリア発達全体に対する満足感を測定する。代表的な Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990) の尺度を採用した ($\alpha = .747$: 「これまでの経歴で達成した実績に満足している」等 5 項目)。

c. キャリア展望

b. キャリア満足と対になる概念であり、現在から将来にかけての主観的キャリア発達を示す。働く人のキャリア発達を測定する場合、過去現在将来に渡る時間軸を考慮して設定する必要があるため、採用した(山本, 2014b)。先行研究では多様な尺度が採用され、統一的尺度として確立されたものはみられない。そこで、わが国組織の現状に比較的合致していると考えられた堀内・岡田(2009)を参考にした尺度を採用した ($\alpha = .731$ 「これから先の、私のキャリアの展望は明るいと思う」等 2 項目)。

なお、以上の3つの概念をキャリア発達概念としてとらえる妥当性を共分散構造分析による確認的因子分析で検討した。その結果、モデルの適合度は許容範囲にあると判断された (GFI = .931, CFI = .910, RMSEA = .068)。

②専門性向上行動

一般企業の従業員であれば売上や利益等の業績に結びつく行動を採用することも多い。しかし、人と直接接する対人専門職である保育士では、売上や利益等の業績の向上をもって専門性の向上指標とするのは適当ではない。そこで、従業員の行動を組織業績に影響する重要な要因またはその一部と考える職務成果理論 (Campbel & McHenry, 1990) に依拠し、職員の専門性向上の指標となる行動という観点から、以下の三つの行動指標を採用した。

- a. 最近1年間に園内で開かれた、保育に関する研究会(学会)、研修や会合等に参加した回数(以下、「園内研修参加回数」と略す)
 - b. 最近1年間に園外で開かれた、保育に関する研究会(学会)、研修や会合等に参加した回数(以下、「園外研修参加回数」と略す)
 - c. 保育に関する研究会(学会)・団体への加入数(以下、「団体加入数」と略す)
- aとbが専門性向上行動の実質的側面、cが形式的側面と考えられる。

2-3-4. コントロール変数

年齢、学歴(大卒以上を「1」、その他を「0」とするダミー変数: 以下同じ)、就業形態(正規を「1」、非正規職位を「0」)、職位(管理監督職を「1」、その他を「0」)、転職経験(ありを「1」、なしを「0」)を採用した。

3. 保育所の専門性マネジメントについての実証分析

3-1. 専門性マネジメントの成立（仮説1～仮説3）

仮説1 検証のため、人的資源管理を独立変数、専門性コミットメントを従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表1）。第1ステップ（コントロールモデル）でコントロール変数を投入し、第2ステップ（人的資源管理モデル）で人的資源管理を追加投入した。仮説1は、第2ステップにおける決定係数の増分（ ΔR^2 ）のF検定とその正負の符号によって検証した。

第2ステップの結果、コミットメントモデルに基づく人的資源管理は全体として保育士の専門性コミットメントに寄与していた。すなわち、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理による専門性マネジメントは成立したといえる。以上から仮説1は支持された。個別次元では、幅広い教育訓練および公正な評価・処遇が専門性コミットメントに寄与し、ワークライフバランス重視、相対的高報酬、情報共有は寄与していないことが明らかにされた。以上から仮説2および仮説3は支持された。

表1 人的資源管理の専門性コミットメントに対する影響（階層的重回帰分析）

変数	コントロールモデル β	人的資源管理モデル β
年齢	.144***	.168***
高学歴（大卒以上：1、その他：0）	.040	.044
就業形態（正規：1、非正規：0）	.088*	.073 [†]
管理監督職（管理監督職：1、その他：0）	.092*	.045
転経験（あり：1、なし：0）	-.005	.026
R^2_1 (Adj.)	.025***	
幅広い教育訓練		.133**
公正な評価・処遇		.213***
ワークライフバランス重視		.057
相対的高報酬		-.017
情報共有		.050
R^2_2 (Adj.)		.156***
ΔR^2_{2-1}		.131***

注) n=808; ΔR^2_{2-1} は第1から第2ステップの決定係数の増分を示す; VIF: 1.035-2.602; [†]p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

3-2. 専門性マネジメントの有効性（仮説4～仮説5）

① a. 職務満足への影響

専門性マネジメントの有効性が認められるには、人的資源管理と有効性指標との間で、専門性の媒介効果が認められる必要がある。そのためには、①人的資源管理の専門性コミットメントへの有意な直接効果、②人的資源管理の有効性指標への有意な直接効果、③専門性コミットメントの有効性指標への有意な直接効果、④有効性指標におよぼす人的資源管理の直接効果が、専門性コミットメントを重回帰式に追加投入した場合弱まるとい関係の成立が前提とされる（Baron & Kenny, 1986）。

そこで、コミットメントモデルに基づく人的資源管理を独立変数、専門性コミットメントを媒介変

数、職務満足に従属変数とする階層的重回帰分析を実施した（表2）。第1ステップ（コントロールモデル）でコントロール変数を投入し、第2ステップ（人的資源管理モデル）で人的資源管理を追加投入した。続いて、第3ステップ（人的資源管理+専門性モデル）で専門性コミットメントを追加投入した。仮説は、各ステップにおける決定係数の増分（ ΔR^2 ）のF検定とその正負の符号によって検討した。第2ステップの結果、コミットメントモデルに基づく人的資源管理の寄与が有意だったことから、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理は、全体として職務満足に寄与していた。個別の次元では、幅広い教育訓練、公正な評価・処遇、ワークライフバランス重視および情報共有が有意に寄与していた。

表2 人的資源管理、専門性コミットメントの職務満足に対する影響（階層的重回帰分析）

変数	コントロールモデル β	人的資源管理モデル β	人的資源管理+専門性モデル β
年齢	-.012	.027	.012
高学歴	.030	.041	.037
就業形態	-.028	-.043	-.049*
管理監督職	.035	-.048 [†]	-.052
転職経験	-.062	-.007	-.010
R^2_1 (Adj.)	.000		
幅広い教育訓練		<u>.084*</u>	<u>.072*</u>
公正な評価・処遇		<u>.393***</u>	<u>.374***</u>
ワークライフバランス重視		.161***	.156***
相対的高報酬		.040	.042
情報共有		.151***	.147***
R^2_2 (Adj.)		<u>.446***</u>	
ΔR^2_{2-1}		<u>.446***</u>	
専門性コミットメント			<u>.090**</u>
R^2_3 (Adj.)			<u>.452***</u>
ΔR^2_{3-2}			<u>.006**</u>

注) n=808; ΔR^2 は決定係数の増分を示す; VIF : 1.035-2.656; *p<.05 **p<.01 ***p<.001

以上の結果から、専門性マネジメントの有効性について検討する。①幅広い教育訓練および公正な評価・処遇の専門性コミットメントへの直接効果（表1）に加え、②職務満足への直接効果（第2ステップ）、③専門性コミットメントの職務満足への直接効果（第3ステップ）、④職務満足への人的資源管理の直接効果が、専門性コミットメントを重回帰式に追加投入した結果、.084 → .072（幅広い教育訓練）、.393 → .374（公正な評価・処遇）と弱まった（第2ステップと第3ステップの比較）。以上から、幅広い教育訓練および公正な評価・処遇と職務満足との関係における専門性コミットメントの媒介効果が認められた。その効果は、ともに追加投入後の寄与も有意だったため、部分媒介効果であった。

① b. キャリア満足への影響

同じく、人的資源管理を独立変数、専門性コミットメントを媒介変数、キャリア満足を従属変数とする階層的重回帰分析を実施した（表3）。投入の詳細は、表2と同じである。第2ステップの結果、

コミットメントモデルに基づく人的資源管理の寄与が有意だったことから、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理は、全体としてキャリア満足に寄与することが示された。個別次元では、幅広い教育訓練および公正な評価・処遇が有意に寄与していた。さらに、第3ステップの結果、専門性コミットメントもキャリア満足に寄与していた。

表3 人的資源管理、専門性コミットメントのキャリア満足に対する影響（階層的重回帰分析）

変数	コントロールモデル β	人的資源管理モデル β	人的資源管理+専門性モデル β
年齢	.097*	.120**	.061†
高学歴	.005	.007	-.009
就業形態	.009	-.007	-.032
管理監督職	-.019	-.066†	-.081*
転職経験	.012	.043	.034
R^2_1 (Adj.)	.003		
幅広い教育訓練		.132**	.085*
公正な評価・処遇		.256***	.181***
ワークライフバランス重視		.019	-.001
相対的高報酬		.014	.020
情報共有		.021	.003
R^2_2 (Adj.)		.144***	
ΔR^2_{2-1}		.141***	
専門性コミットメント			.352***
R^2_3 (Adj.)			.247***
ΔR^2_{3-2}			.103***

注) n=808; ΔR^2 は決定係数の増分を示す; VIF : 1.035-2.656; †p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

以上の結果から、①幅広い教育訓練および公正な評価・処遇の専門性コミットメントへの直接効果(表1)に加え、②同じく、キャリア満足への直接効果(第2ステップ)、③専門性コミットメントのキャリア満足への直接効果(第3ステップ)、④キャリア満足への人的資源管理の直接効果が、専門性コミットメントを重回帰式に追加投入した結果、.132 → .085(幅広い教育訓練)、.256 → .181(公正な評価・処遇)と弱まった(第2ステップと第3ステップの比較)。以上から、幅広い教育訓練および公正な評価・処遇とキャリア満足との関係における専門性コミットメントの媒介効果が認められた。その効果は、ともに追加投入後の寄与が有意だったため、部分媒介効果であった。

①c. キャリア展望への影響

同じく、人的資源管理を独立変数、専門性コミットメントを媒介変数、キャリア展望を従属変数とする階層的重回帰分析を実施した(表4)。投入の詳細は、表2と同じである。第2ステップの結果、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理は全体としてキャリア展望にも寄与し、個別次元では、公正な評価・処遇のみが有意に寄与していた。また、第3ステップの結果、専門性コミットメントはキャリア展望に寄与していた。

以上の結果から、①公正な評価・処遇の、専門性コミットメントへの直接効果(表1)に加え、②

表4 人的資源管理、専門性コミットメントのキャリア展望に対する影響（階層的重回帰分析）

変数	コントロールモデルβ	人的資源管理モデルβ	人的資源管理+専門性モデルβ
年齢	-.038	-.012	-.077*
高学歴	.008	.010	-.008
就業形態	-.014	-.021	-.049
管理監督職	.046	.000	-.017
転職経験	.002	.032	.022
R ² ₁ (Adj.)	-.003		
幅広い教育訓練		.060	.008
公正な評価・処遇		.312***	.229***
ワークライフバランス重視		.024	.002
相対的高報酬		.010	.016
情報共有		.028	.008
R ² ₂ (Adj.)		.139***	
△ R ² ₂₋₁		.142***	
専門性コミットメント			.389***
R ² ₃ (Adj.)			.266***
△ R ² ₃₋₂			.127***

注) n=808; △ R² は決定係数の増分を示す; VIF : 1.035-2.656; *p<.05 ***p<.001

同じくキャリア展望への直接効果（第2ステップ）、③専門性コミットメントのキャリア展望への直接効果（第3ステップ）、④キャリア展望への公正な評価・処遇の直接効果が、専門性コミットメントを重回帰式に追加投入した結果、.312→.229と弱まった（第2ステップと第3ステップの比較）。以上から、公正な評価・処遇とキャリア展望との関係における専門性コミットメントの媒介効果が認められた。その効果は、追加投入後の寄与が有意だったため、部分媒介効果であった。

② a. 園内研修参加回数への影響

同じく、人的資源管理を独立変数、専門性コミットメントを媒介変数、園内研修参加回数を従属変数とする階層的重回帰分析を実施した（表5）。投入の詳細は、表2と同じである。第2ステップの結果、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理は全体として園内研修参加回数にも寄与し、個別次元では、幅広い教育訓練が寄与したが、ワークライフバランス重視はネガティブに影響した。また、第3ステップの結果、専門性コミットメントは園内研修参加回数に寄与していなかった。

以上の結果から、①幅広い教育訓練の、専門性コミットメントへの直接効果（表1）に加え、②同じく園内研修参加回数への直接効果（第2ステップ）、④園内研修参加回数への幅広い教育訓練の直接効果が、専門性コミットメントを重回帰式に追加投入した結果、.185→.180と弱まった（第2ステップと第3ステップの比較）。しかし、③専門性コミットメントの園内研修参加回数への直接効果（第3ステップ）は認められなかったため、幅広い教育訓練とキャリア展望との関係における専門性コミットメントの媒介効果が認められなかった。

表5 人的資源管理、専門性コミットメントの園内研修参加回数に対する影響（階層的重回帰分析）

変数	コントロールモデル β	人的資源管理モデル β	人的資源管理+専門性モデル β
年齢	.213***	.218***	.212
高学歴	.145***	.139***	.137
就業形態	.222***	.193***	.191
管理監督職	-.023	-.028	-.030
転職経験	-.083*	-.073*	-.074
R^2_1 (Adj.)	.071***		
幅広い教育訓練		.185***	.180***
公正な評価・処遇		.105†	.098†
ワークライフバランス重視		-.185***	-.187***
相対的高報酬		-.055	-.055
情報共有		-.021	-.023
R^2_2 (Adj.)		.111***	
ΔR^2_{2-1}		.040***	
専門性コミットメント			.034
R^2_3 (Adj.)			.111***
ΔR^2_{3-2}			.000

注) n=808; ΔR^2 は決定係数の増分を示す; VIF : 1.035-2.656; †p<.10* p<.05 ***p<.001

② b. 園外研修参加回数への影響

同じく、人的資源管理を独立変数、専門性コミットメントを媒介変数、園外研修参加回数を従属変数とする階層的重回帰分析を実施した（表6）。投入の詳細は、表2と同じである。第2ステップの結果、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理は全体として園外研修参加回数にも寄与し、個別次元では、幅広い教育訓練および相対的高報酬が有意に寄与していたが、ワークライフバランス重視はネガティブに影響した。また、第3ステップの結果、専門性コミットメントは園外研修参加回数に寄与していた。

以上の結果から、①幅広い教育訓練の、専門性コミットメントへの直接効果（表1）に加え、②同じく園外研修参加回数への直接効果（第2ステップ）、③専門性コミットメントの園外研修参加回数への直接効果（第3ステップ）、④園外研修参加回数への幅広い教育訓練の直接効果が、専門性コミットメントを重回帰的に追加投入した結果、.224 → .210 と弱まった（第2ステップと第3ステップの比較）。以上から、幅広い教育訓練と園外研修参加回数との関係における専門性コミットメントの媒介効果が認められた。その効果は、追加投入後の寄与が有意だったため、部分媒介効果であった。

② c. 団体加入数への影響

同じく、人的資源管理を独立変数、専門性コミットメントを媒介変数、団体加入数を従属変数とする階層的重回帰分析を実施した（表7）。投入の詳細は、表2と同じである。第2ステップの結果、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理は全体として団体加入数にも寄与していたが、個別次元で有意に寄与するものはみられなかった。また、第3ステップの結果、専門性コミットメントは団体加入数に寄与していた。

表6 人的資源管理、専門性コミットメントの園外研修参加回数に対する影響（階層的重回帰分析）

変数	コントロールモデルβ	人的資源管理モデルβ	人的資源管理+専門性モデルβ
年齢	.172***	.165***	.148***
高学歴	.145***	.144***	.140***
就業形態	.425***	.387***	.380***
管理監督職	.030	.021	.016
転職経験	-.143***	-.128***	-.131***
R ² ₁ (Adj.)	.214***		
幅広い教育訓練		.224***	.210***
公正な評価・処遇		-.051	-.073
ワークライフバランス重視		-.090*	-.095*
相対的高報酬		.102**	.104**
情報共有		-.015	-.020
R ² ₂ (Adj.)		.259***	
△ R ² ₂₋₁		.045***	
専門性コミットメント			.103**
R ² ₃ (Adj.)			.267***
△ R ² ₃₋₂			.008**

注) n=808; △ R² は決定係数の増分を示す; VIF : 1.035-2.656; *p<.05 **p<.01***p<.001

表7 人的資源管理、専門性コミットメントの団体加入数に対する影響（階層的重回帰分析）

変数	コントロールモデルβ	人的資源管理モデルβ	人的資源管理+専門性モデルβ
年齢	.102*	.107**	.089*
高学歴	.074*	.077*	.073*
就業形態	.168***	.162***	.154***
管理監督職	.075*	.056	.051
転職経験	-.084*	-.074 [†]	-.077*
R ² ₁ (Adj.)	.042***		
幅広い教育訓練		.084 [†]	.069
公正な評価・処遇		-.011	-.034
ワークライフバランス重視		.083 [†]	.077 [†]
相対的高報酬		.030	.032
情報共有		.001	-.005
R ² ₂ (Adj.)		.058**	
△ R ² ₂₋₁		.016**	
専門性コミットメント			.110**
R ² ₃ (Adj.)			.067**
△ R ² ₃₋₂			.009**

注) n=808; △ R² は決定係数の増分を示す; VIF : 1.035-2.656; [†]p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

以上の結果から、①幅広い教育訓練の専門性コミットメントへの直接効果（表1）に加え、③専門性コミットメントの団体加入数への直接効果はみられた（第3ステップ）。しかし、②幅広い教育訓練や公正な評価・処遇の団体加入数への直接効果はみられず（第2ステップ）、それにともない、④

②の直接効果の変化も検出されなかったため、幅広い教育訓練と公正な評価・処遇の団体加入数との関係における専門性コミットメントの媒介効果は認められなかった。

以上の媒介効果の有意性についてソベル検定を実施した結果、いずれも有意であった（表8）。以上から、幅広い教育訓練は専門性コミットメントの向上を通して職務満足、キャリア満足および園外研修への積極的参加に寄与していた。以上から、仮説4は部分的に支持されたといえる。加えて、公正な評価・処遇は同じく専門性コミットメントの向上を通して職務満足、キャリア満足およびキャリア展望に寄与することが示された。以上から、仮説5は部分的に支持されたといえる。

表8 専門性コミットメントの媒介効果（ソベル検定）

独立変数	従属変数	Z _{sobel}
幅広い教育訓練	職務満足	2.157*
幅広い教育訓練	キャリア満足	2.887**
幅広い教育訓練	園外研修	2.160*
公正な評価・処遇	職務満足	2.474*
公正な評価・処遇	キャリア満足	3.823***
公正な評価・処遇	キャリア展望	3.870***

注) n = 808; *p<.05 **p<.01 ***p<.001

本研究で明らかにされた変数間の関係を図式化したのが以下である。

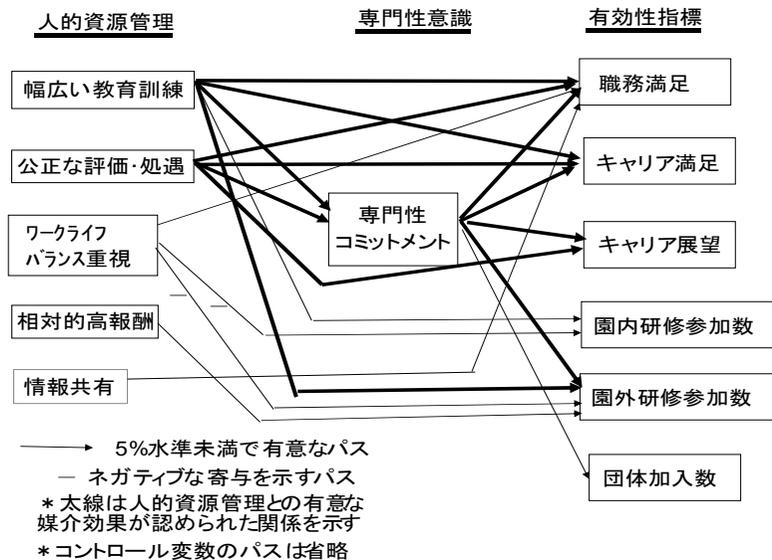


図 人的資源管理、専門性および有効性指標の間の関係

4. 調査結果が示唆すること—考察と展望

4-1. 専門性意識の及ぼす影響の観点

専門性コミットメントは先行研究で示されてきた職務満足への寄与だけでなく、これまで検討されてこなかったキャリア満足、キャリア展望という幅広い時間軸を反映したキャリア発達にも寄与することが示された。さらに、園内研修を除く専門性向上行動にも寄与しており、態度次元、行動次元をまたがり、多くの観点から個人にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。これまでどちらかといえばキャリア形成においては、専門性の追求やその向上が重視されてこなかったといえるが、比較的新興の専門職といえる保育士において明らかに異なる傾向が明確にされた。一般企業を含む多くの組織での同様の調査が求められる。

4-2. 人的資源管理施策全体の観点

コミットメントモデルに基づく人的資源管理施策が全体として、専門性マネジメントとして機能することが明らかにされた。言い換えると、職務や組織に対するコミットメントを高めるような人的資源管理は全体として、キャリアの発達に加え、専門性向上の指標となる実際の行動に寄与することが示された。もともとコミットメントモデルに基づく人的資源管理施策は、専門性の高い人材の増加を背景に検討されてきたという経緯があり、それが実証されたといえよう。また、どのような組織の人的資源管理でも認められるという戦略的人的資源管理におけるベストプラクティス・アプローチの有効性がコミットメントモデルとして認められたということで、本研究の対象である保育士の専門性においても確認されたといえる。

4-3. 幅広い教育訓練の役割

また、多くの先行研究の結果と同様、専門職である保育士においても幅広い教育訓練が専門性マネジメントとして成立した。前述したような、近年保育士の専門性向上の仕組みづくりと専門分野別研修が整備充実してきたことが影響していると考えられる。近年でも多くの職業・職種が専門職としての条件を満たすことを通していわゆる「専門職化」を図ろうとする傾向がみられる。その場合、特に重要であるのが、専門性を高めていく教育訓練・能力開発であることが改めて示されたといえる。

さらに、幅広い教育訓練の専門性マネジメントとしての有効性が示された。しかし、本研究では有効性指標であるキャリア発達について、その幅広い時間軸に基づいて複数の尺度を採用した。その結果、過去から現在に至る満足感に対しては有効であったが、将来への展望に対しては有効ではなかった。現代社会は一つの専門性を極めるだけで、長期化している職業生活において将来の長期的なキャリア発達が見込める訳ではない。これは、専門職等において、これまで苦勞して向上させてきた専門性の分野から、場合によっては脱却し、別の分野の向上に挑む必要があるという「脱専門化」の議論となる。これは、例えば、イノベーションの急速な進展によって、理工系の大学院修士課程で研究した専門分野やテーマでその後数十年、キャリア発達し続けることが困難になってきている技術者等で該当する。今後他の専門職等でも検討する必要がある課題であろう。

4-4. 公正な評価・処遇の役割

公正な評価・処遇が専門性マネジメントとして成立し、かつその有効性が能力開発以上に認められた。つまり、専門性の評価に関する施策の専門性マネジメントとしての重要性が示されたのである。専門性を多次元で考察する Van der Heijden (2000) も、その応用的側面として、「社会的承認の獲得」を挙げている。すなわち、組織内であっても自分のもつ専門性を公正に評価してくれることが本研究で設定したすべてのキャリア発達尺度で認められた。特に、幅広い教育訓練の有効性が認められなかった将来に向けてのキャリア展望に資することが注目される。すなわち、専門性の分野が異動等によって変化しても、専門性を公正に評価する仕組みがあれば将来に向けてのキャリア発達の見込みが高まるのである。つまり、専門性を公正に評価する仕組みは、高い専門性を持った個人が長く勤務するいわば組織内における専門性向上のプラットフォームといえるだろう。ということは、こうした仕組みを作っていくことは優秀な人材の定着（リテンション）につなげられるリテンション・マネジメントとしても有効だといえる。

4-5. 専門性向上行動への影響

最後に、専門性向上行動に対する専門性マネジメントの有効性においては、行動による違いがみられた。すなわち、園外研修に対しては幅広い教育訓練による専門性マネジメントの有効性が認められた。しかし、園内研修に対しては幅広い教育訓練は寄与していたが、専門性コミットメントは寄与していなかった。これには、園内研修より園外研修への参加の方が、本人の自律的かつ強い専門性向上意識が求められるからではないだろうか。実際、園外研修より園内研修の方が参加しやすい。なぜなら、園外研修の場合の方が、同僚との勤務調整を要し、勤務状況によっては参加が制約されることも、心理的な側面を含め考えられるからだ。そうした条件をクリアしても参加したい、するという要因になり得るのが自分の専門性を高めたいという専門性意識ではないだろうか。さらに、園外研修の方がより大規模で多くの人が集まる等の観点から、より高い専門性向上につながる可能性があるだろう。これに対して園内研修にはそれほど高い専門性意識が必要ないということが考えられる。この点は、一般企業でも、社内での研修や勉強会と社外での研修を比較すれば同様のことがいえるだろう。

また、団体加入数にはそもそも人的資源管理は影響せず、専門性意識が影響していた。つまり、団体加入は施設のマネジメントによる専門性向上行動というよりは個人の専門性意識によって左右される個人的行動といえるのではないだろうか。以上のように、専門性向上行動と考えられた具体的行動についても大きな差が明らかにされた。今後、実証分析において専門性向上行動を考える際にも、その要因や行動を巡る環境や、本人の心理的な要因等を考慮していく必要があるだろう。

4-6. 本研究の限界と今後の課題

本研究にも限界がある。すなわち、本研究の対象は保育士という専門職であり、当然保育士としての特殊性も数多く存在する。しかし、今後は他の専門職を対象としてその特殊要因も考慮しつつ、できるだけ共通の尺度で調査していきたい。そして、分析で明らかにされた結果が他の専門職や非専門

職でも同様にみられれば、今回の結果の一般化もある程度可能となる。それが、本研究のめざす前述した自然主義的研究につながるのである。

また、他の条件を考える必要がある。例えば、業務負担の観点である。野崎ら(2018)の調査では、専門性向上の期待およびその実際と業務負担の増加との関連、さらには専門性向上の期待と実際増加した業務の数との関連も明らかにされており、過度な業務負担を避ける観点からも分業化や他の職員への委任を課題として挙げている。すなわち、長期的に専門性向上を図っていくためには、施設における人的資源管理だけではなく、報酬の改善や業務分担の進行が必要であり、それらがともに改善されることで保育士の専門性向上がさらに図られるだろう。

謝辞

本研究の一部は、経営行動科学学会第24回年次大会において発表された。また、本研究に際しては、文部科学省科学研究費補助金・基盤研究(C)(17k03949:代表者山本寛)の助成を得た。加えて、本研究の調査の実施に際しては、元青山学院大学大学院経営学研究科院生の高田英文氏に多大な援助をいただいた。記して深謝したい。

付表

人的資源管理項目の因子分析(因子負荷量)

	因子					共通性
	1	2	3	4	5	
職員を昇進させることがうまくいっている	.913	-.099	-.005	-.040	-.022	.593
昇進の選抜方法はうまくいっていると思う	.861	.012	-.024	-.012	-.061	.622
昇進制度は公平である	.806	-.178	-.015	.022	.177	.560
人事評価は公平性を保つように設計されている	.659	.081	.096	-.002	-.001	.606
人事評価を適切に行っている	.647	.143	.039	-.007	.018	.630
人事評価の結果は職員が納得するようにフィードバックをしている	.513	.112	.027	.094	.061	.506
一人ひとりの職員の評価に多くの人が関わっている	.459	.314	.024	.017	-.092	.485
自分のスキルを高める機会が与えられている	-.024	.656	-.119	-.021	.177	.374
他の施設と比べ、職員教育に多くの時間が割り当てられている	.068	.624	.058	.079	-.061	.468
現在の職務に対する教育訓練をよく受けている	.275	.619	-.017	-.074	-.033	.547
多くの種類の研修プログラムに参加することができる	-.122	.584	.020	-.008	.059	.250
育児や介護後の復帰をスムーズにするための支援を行っている	.038	-.057	.788	-.002	.024	.475
育児休暇や介護休暇の取得を促進させる取り組みを行っている	.026	.132	.663	.065	-.089	.492
育児や介護による一時的な勤務形態の変更を認めている	-.106	.019	.610	-.066	.110	.280
周囲への気兼ねなく自由に年休がとりやすい	.146	-.122	.429	-.023	.017	.186
他の施設に比べて高い給与水準が設定されている	-.069	-.051	.006	1.004	-.003	.536
他の施設で同様の仕事に従事している人に比べ同等以上の給与が支給されている	.120	.067	-.057	.683	.025	.573

正規職員、非常勤職員の区別なく施設の仕事上の方針を伝えている	.018	.103	.026	-.024	.764	.493
正規職員、非常勤職員の区別なく、施設の重要な情報を伝えている	.029	.030	.060	.042	.694	.468
斜交回転による因子間相関						
第2因子 (F2)	.764					
第3因子 (F3)	.657	.593				
第4因子 (F4)	.533	.512	.336			
第5因子 (F5)	.528	.490	.426	.295	—	

注) n=808; 因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである。太字は因子負荷量の絶対値 0.40 以上を示す。

引用文献

- Adams, J.S. 1965 Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.267-297), 2, New York, NY: Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, R. 1987 The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. 1986 The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Campbel, J.P., & McHenry, J.J. 1990 Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- 蔡芒錫 1999 プロフェッショナルの研究成果の決定要因—研究者の組織行動、研究成果、人的資源管理. 慶応義塾大学産業研究所.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. 1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B.I.J.M. 2011 Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Earley, P. C. 1994 Self or group? cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. 1989 Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gaertner, K.N., & Nollen, S.D. 1989 Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gattiker, U.E., & Larwood, L. 1988 Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41, 569-591.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. 1990 Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- 堀内泰利・岡田昌毅 2009 キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. 産業・組織心理学研究, 23, 15-28.
- Huselid, M.A. 1995 The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- 岩出博 2002 戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート— 泉文堂.
- 清瀬一善 2015 「バブル世代」は、本当に特殊な就業意識を持つのか—団塊ジュニア世代との比較から— *Works Review*, 10, 64-75.
- 厚生労働省 2017 保育士等キャリアアップ研修のガイドライン.
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/tuuti.pdf>

- Lawler, E.E. III. 1986 *High-involvement management: Participating strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- Lee, K., & Allen, N.J., 2002 Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 131-142.
- Lofquist, I.H., & Dawis, R.V. 1969 *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. Appleton-Century-Crofts.
- 日本保育協会 2011 主任保育士の実態とあり方に関する調査研究報告書 平成 22 年度. 日本保育協会
- 野崎秀正・小笠原文孝・佐々木昌代・大坪祥子・崎村英樹・木本一成・石井薫・勝田芳孝・崎村康史 2018 保育士の専門性向上に伴う保育業務の変化の実態と課題 保育科学研究, **9**, 52-65.
- 小笠原文孝・野崎秀正・大坪祥子・崎村英樹・木本一成・崎村康史・湯山樹里・石井薫 2017 保育現場の視点から捉えた「保育士の専門性」議論の再考. 保育科学研究, **8**, 84-92.
- Pfeffer, J. 1998 *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rosenbaum, J. 1989 Organization career systems and employee misperceptions. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 329-353), Cambridge, Cambridge University Press.
- 白岩航輔 2013 自己効力感の向上プロセスに関する研究—人事社員を対象にして 神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー, 201309a.
- Snell, S.A., & Dean, J.W. 1992 Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, **35**, 467-504.
- 砂留洋子 2013 専門職の人的資源管理施策と職務アウトカムとの 関係への自己効力感をもつ調整効果について—文献レビューをととして— 同志社政策科学研究, 193-208.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. 1991 Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 759-769
- 富田久枝 2009 保育現場におけるカウンセリングニーズの実態と課題. 東京：財団法人こども未来財団
- 上山瑠津子・杉村伸一郎 2015 保育者による実践力の認 知と保育経験および省察との関連 教育心理学研究, **63**, 401-411.
- Van der Heijden, B.I.J.M. 2000 The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies*, **11**, 9-39.
- Van der Heijden, B.I.J.M. 2001 Organizational influences upon the development of professional expertise in SMEs in the Netherlands. *Journal of Enterprising Culture*, **9**, 367-406.
- Van der Heijden, B.I.J.M., & Brinkman, J.G. 2001 Stimulating lifelong professional growth by guiding job characteristics. *Human Resource Development International*, **4**, 173-198.
- 山本寛 1994 勤労者のキャリア意識とキャリア上の決定・行動との関係についての研究 経営行動科学, **9**, 1-11.
- Yamamoto, H. 2006 The relationship between employees' inter-organizational career orientation and career strategies. *Career Development International*, **11**, 243-264.
- 山本寛 2008 転職とキャリアの研究 [改訂版] —組織間キャリア発達の観点から 創成社.
- 山本寛 2009 人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究 中央経済社.
- 山本寛 2014a 働く人のためのエンプロイアビリティ 創成社.
- 山本寛 2014b 昇進の研究 [増補改訂版] —キャリア・プラトー現象の観点から 創成社.
- 山本寛 2019 組織の能力開発からみた専門性マネジメントの実証的研究. 青山経営論集, **54**, 45-60.
- 山本寛・松下由美子・田中彰子・吉田文子・竹内久美子・雨宮久子 2016 専門性マネジメントの実証的研究—専門職のキャリア自律重視のキャリア開発の観点から. 産業・組織心理学会第 32 回大会発表論文集, 33-36.