

介護労働の特性と介護人材マネジメント： 職場レベルのマネジメントと上司の関わり に着目して

菅野, 雅子 / SUGANO, Masako

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

240

(発行年 / Year)

2019-09-15

(学位授与番号 / Degree Number)

32675甲第467号

(学位授与年月日 / Date of Granted)

2019-09-15

(学位名 / Degree Name)

博士(政策学)

(学位授与機関 / Degree Grantor)

法政大学 (Hosei University)

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00022407>

博士学位論文
論文内容の要旨および審査結果の要旨

氏名	菅野 雅子
学位の種類	博士（政策学）
学位記番号	第 710 号
学位授与の日付	2019 年 9 月 15 日
学位授与の要件	本学学位規則第 5 条第 1 項(1)該当者(甲)
論文審査委員	主査 教授 石山 恒貴 副査 教授 高尾 真紀子 副査（外部）早稲田大学准教授 松原 由美

介護労働の特性と介護人材マネジメント
ー職場レベルのマネジメントと上司の関わりに着目してー

I 著作内容の要旨

1. 本論文の目的と意義

菅野雅子氏は、2014 年に法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程に入学し、2018 年に博士学位請求論文「介護労働の特性と介護人材マネジメントー職場レベルのマネジメントと上司の関わりに着目してー」（以下、本論文と呼ぶ）を提出した。

本論文は、介護保険制度下で高齢者介護サービスを担う介護職員の量的確保と質の向上に向けて、介護労働の特性を踏まえた人材マネジメントの方策について考察することを目的としている。具体的には、職場レベルのマネジメントと上司の関わりに着目して、介護職員の意欲と成長を促す方策についてその詳細を明らかにすることを目的としている。これまで体系的に論じられることがなかった介護労働の特性を捉え直し、それを踏まえた「介護人材マネジメント」のフレームを理論的に検討し、仮説構築・検証した点に本論文の独自性がある。介護事業所のリーダー、マネジャーへのインタビュー調査と web を利用した介護職員へのサーベイという、質的及び量的分析により、介護分野における創発型人材マネジメントの重要性を実証した理論的・社会的意義の高い研究となっている。

2. 本論文の構成と内容

2.1 本論文の構成

本論文の構成は次の通りである。

第 I 部 序論

序章 介護労働の特性を踏まえた「介護人材マネジメント」理論構築の必要性

1. 問題意識

- 1.1 介護職員の意欲・能力を高める人材マネジメント研究の必要性
- 1.2 職場レベルのマネジメントと上司の関わりに着目する意義
- 1.3 労働特性に着目する意義

2. 研究目的と研究枠組み

- 2.1 研究目的
- 2.2 「介護人材マネジメント」の研究枠組み

3. 研究対象

- 3.1 対象とする介護サービスと介護職員
- 3.2 職場、および上司の位置づけと範囲
- 3.3 調査データ

4. 本論文の構成

5. 使用する主な概念や用語の定義

第 1 章 介護労働を取り巻く環境と介護人材確保対策

1. 高齢化と介護保険制度

- 1.1 高齢化の現状
- 1.2 介護保険制度導入の歴史的経過

2. 産業における介護サービスの位置づけと市場の展望

- 2.1 産業における介護サービスの位置づけ
- 2.2 社会サービスとしてのヒューマン・サービス
- 2.3 介護保険サービスの市場規模と将来展望

3. 介護人材確保対策と本研究の位置づけ

- 3.1 介護労働力需給の現状と将来推計
- 3.2 介護人材確保対策
- 3.3 介護人材確保対策における本研究の位置づけ

第 2 章 介護労働の特性と人材マネジメント

1. 介護労働の特性とは何か

- 1.1 一般的なサービス労働の特性
- 1.2 ヒューマン・サービス労働の特性

- 1.3 介護労働の特性
- 1.4 まとめ
2. 介護職員の意欲・能力を高める人材マネジメント
 - 2.1 人材の質とサービスの質の関係
 - 2.2 介護職員の意欲を高める人材マネジメント
 - 2.3 介護職員の能力向上につながる人材マネジメント
3. 不確実性に対応したリーダーシップ理論と介護労働への適用可能性
 - 3.1 行動理論～状況適合理論
 - 3.2 変革型リーダーシップ
 - 3.3 LMX(leader-member exchange)理論
 - 3.4 変革要素を含む現代的なリーダー行動の次元と尺度
 - 3.5 上司のソーシャル・サポート
4. 本章の要約と本研究の着眼点

第3章 リサーチ・クエスチョンの設定と調査分析の全体像

1. リサーチ・クエスチョンの設定
2. リサーチ・クエスチョン解明のための調査分析の全体像

第II部 本論

第4章 介護事業所における職場のマネジメントと事業成果：在宅介護A社のケース

1. 目的
2. 分析枠組み
3. 方法
 - 3.1 調査対象と調査方法
 - 3.2 尺度構成
4. 結果
5. 考察と今後の課題
 - 5.1 考察
 - 5.2 本調査の意義と今後の課題

第5章 介護労働の特性と職場上司のリーダー行動

1. 目的
2. 方法
 - 2.1 分析枠組み
 - 2.2 調査方法

- 2.3 データ収集
- 2.4 倫理的配慮
- 2.5 分析方法
- 3. 結果：RQ2-①の結果
 - 3.1 概念・カテゴリーの生成とその特徴
 - 3.2 結果図
- 4. 結果：RQ2-②の結果
 - 4.1 概念・カテゴリーの生成とその特徴
 - 4.2 概念図
- 5. 考察と今後の課題
 - 5.1 考察
 - 5.2 本調査の意義と今後の課題

第6章 仕事への動機づけと能力向上につながる介護人材マネジメント ：LMXの影響と先行要因に着目して

- 1. 目的
- 2. 仮説の構築
 - 2.1 LMXと部下の仕事への動機づけ、ならびに能力向上
 - 2.2 LMXの先行要因
 - 2.3 分析モデル
- 3. 方法
 - 3.1 調査対象と調査方法
 - 3.2 使用変数と測定尺度
- 4. 結果
 - 4.1 仮説検証の結果
 - 4.2 仕事への動機づけと能力向上の関係
- 5. 考察と今後の課題
 - 5.1 考察
 - 5.2 本調査の意義と今後の課題

第Ⅲ部 結論

第7章 本研究の結論

- 1. 序論の小括とリサーチ・クエスションの解明結果
 - 1.1 序論の小括

1.2 リサーチ・クエスションの解明結果

1.3 まとめ

2. 理論的意義

3. 本研究の限界と今後の研究課題

第8章 提言：実践的意義

1. 介護サービスを提供する組織と個人への提言

2. 政策提言

【引用文献・参考文献】

2.2 論文の概要

本論文は、序論(序章～第3章)、本論(第4～6章)、結論(第7～8章)で構成されている。

序章では、本研究の問題意識、研究目的と研究枠組み、研究対象について整理し、介護労働の特性を踏まえた「介護人材マネジメント」の理論構築を行うことの意義を論じた。

第1章では、本研究が対象とする介護サービスを取り巻く環境を概観し、介護サービスがヒューマン・サービス(社会サービス)のサブシステムと位置づけられ、人々が一定の生活水準を満たすために必要な社会的ニーズを反映したサービスであることを確認した。また政府が示す介護人材確保対策に対して、本研究の位置づけを確認した。

第2章では、まず1節で、サービス・マネジメント論、ヒューマン・サービス組織論、介護福祉研究等の議論を手掛かりに、これまで体系的に論じられることがなかった介護労働の特性についてヒューマン・サービス労働一般の特性と対比させながら考察した。心身機能が衰えゆく要介護高齢者の生活の維持を目的としたサービスであることや、役割が曖昧で社会的な位置づけが低いために、様々なレベルで情報の欠如、多様性、変動要素が複雑に絡み合い、因果関係の確実性と予測可能性に欠け、極めて不確実性が高い労働である様相を明らかにした。

第2章2節では、これまでの介護分野における人材マネジメント研究をレビューし、動機づけ研究では自律性、有能感、関係性といった内発的動機づけに焦点を当てたものが主であること、能力開発に関する研究では、形式知化が極めて困難なため、実践や経験からの学習が前提とされていることを確認した。しかしながら不確実性の高い介護労働においては、内発的動機づけや経験主義への依存は、ポジティブな側面だけではなく、ネガティブな側面や限界があることを重視し、組織の構造的要件としてタスク・マネジメントを機能させること、その際に相互コミュニケーションによる調整、および前提に疑問を持つ革新指向性がより重要な視点であることを指摘した。

第2章3節では、不確実性に対応したリーダーシップ理論を検討し、1人のリーダーが指

示や課題を的確に明示するようなリーダーシップや、カリスマ型リーダーを前提とするようなリーダーシップは適合的ではなく、サービス提供過程を通じて、双方向コミュニケーションを通じて育まれるリーダー・フォロワー関係が重要になることを指摘した。リーダーとフォロワーの交換関係を通じて、役割形成と信頼関係形成を促進するという LMX(leader-member exchange)の理論概念が不確実性の高い介護労働に適合的であることを論じた。さらに代表的なリーダー行動の測定尺度である Bass らの MLQ と Yukl らの MPS を比較し、労働特性を踏まえた具体的なリーダー行動の検討には、Yukl らが提案するタスク志向、関係志向、変化志向という 3 つのメタカテゴリー(MPS)による尺度が、柔軟で拡張性が高く有用であることを論じた。またリーダー行動と組織要因は相互に代替可能な関係にあることに着眼し、Yukl らの提案するメタカテゴリーのフレームを職場要因・上司要因双方の検討に援用することを示した。

第 2 章 4 節では、章の要約と本研究の着眼点を示した。第 1 に本稿で論じた介護労働特有の特性を踏まえた検討を行うこと、第 2 にタスク・マネジメント、相互コミュニケーション、革新指向性に着眼すること、第 3 に LMX に着眼すること、第 4 に職場要因・上司要因の考察に Yukl らのメタカテゴリーを援用するという点である。

第 3 章では、先行研究レビューを踏まえて、リサーチ・クエスチョンを設定した。大きくは、RQ1 介護人材マネジメントにおける職場のマネジメントの影響の検討、RQ2 労働特性とリーダー行動の関連の検討、RQ3 介護職員の動機づけおよび能力向上に対する LMX の影響と先行要因の検討の 3 つである。

第 4 章では、第 1 調査により RQ1 を検討した。在宅介護 A 社における職員意識調査(定量調査)から得られた 159 サンプルを用いて、介護事業所のマネジメント項目と職場の人材活性度、さらに顧客満足・サービス品質、財務的成果に及ぼす影響について検討した。その結果、主体性と対話のある職場風土という関係・変化志向、PDCA に沿った業務運営、間接業務の効率化というタスク志向、WLB 支援という関係志向が事業所の人材活性度を高め、さらに顧客満足・サービス品質を通じて財務的成果を高めることが示された。

第 5 章では、第 2 調査により RQ2 を検討した。介護事業を運営する 10 法人計 30 名のリーダー、マネジャーへのインタビュー調査で得られた質的データを分析した。その結果、介護労働の特性から起きやすい問題に対して、6 つの人材マネジメントの類型が抽出された。その中で介護現場で最も深刻な問題は、職務の曖昧性・不確実性と高い業務圧力が結びついた時に起きる「仕事の意義や目的の喪失」であり、それに対して創発型人材マネジメント(ケア目標設定と PDCA 実践というタスク志向、変革のリード、視点の転換促進という変化志向、対話の促進という関係志向の組合せ)が仕事の意義や目的を回復させる手立てであることが見出された。介護の専門性確立において重要とされる介護過程の構造的側面と実践的側面を表す概念であるとも言える。さらに、優れたリーダーは日頃から信頼蓄積を基礎に、関係志向を重視していることが示された。

第 6 章では、第 3 調査をもとに RQ3 を検討した。インターネット調査(定量調査)により

得られた 390 サンプルを用いて、介護職員の仕事への動機づけおよび能力向上に対する LMX の影響と先行要因について検討を行った。その結果、関係・タスク志向(育成的関わり)、関係・変化志向(創発的コミュニケーション)、タスク志向(タスク・マネジメント)が LMX を経由して仕事への動機づけ(達成動機)につながることを示された。LMX は能力向上には影響していなかった。創発的コミュニケーションは、LMX のみならず達成動機および能力向上に強い影響を示した。これらの結果から、第 2 調査で見出された創発型人材マネジメントの構成要素であるタスク志向、関係志向、変化志向のポジティブな影響が統計的に確認された。また一般産業では関係志向のみが LMX に影響することが指摘されていたが、介護労働においては純粋な関係志向ではなく、関係・タスク志向、タスク志向、関係・変化志向という要因が LMX に影響する点を見出し、不確実性が高いという労働特性との関連を考察した。

第 7 章では、実証研究を踏まえてリサーチ・クエスチョンの解明結果を整理した。先行研究レビューによる理論的検討、およびリサーチ・クエスチョンの解明結果をもとに「介護人材マネジメント」のフレームを提示した。本研究の独自性は、介護労働の特性と人材マネジメントの関連を理論的・実証的に検討し、「介護人材マネジメント」に新たな視点を提供した点である。具体的には、以下の 5 点を本研究の理論的意義として提示した。

第 1 は、疲弊しがちな介護現場に対して、これまではストレス/バーンアウト研究でソーシャル・サポートの重要性が強調されてきたが、職員の動機付けや能力向上という発達的な人材マネジメントを検討した結果、創発型人材マネジメントという新たな概念を見出したことである。創発型人材マネジメントの構成要素はタスク志向(ケア目標設定と PDCA 実践)、関係・タスク志向(育成的関わり)、関係・変化志向(創発的コミュニケーション)であり、タスク志向・関係志向・変化志向という 3 つの要素の組合せで行使されることが定性・定量双方の実証研究で明らかにされた。

第 2 に、現場の疲弊に関連して、緊張や対立、葛藤など人間関係の問題を抱えがちな介護現場において、変化志向(変革のリード)と関係志向(対話の促進)の組合せにより、チームワーク向上と職場の活性化につながる定性的示唆が示されたことである。

第 3 に、定量調査において職場要因と上司要因の双方の影響について検討した結果、仕事への動機づけと能力向上に対して、上司要因(LMX)より職場要因(職場の創発的コミュニケーション)の影響が大きいことを見出したことである。介護労働においてこれまで上司の関わり的重要性が強調されてきたが、上司と部下の二者間関係に限定することなく、メンバー同士の関わり的重要性が明らかにされた。

第 4 に、LMX の影響、先行要因について一般産業との違いに着目して検討した結果、関係志向のみならず、関係・変化志向、タスク志向、関係・タスク志向が LMX 形成に寄与していることを見出した点である。上司の関わりとして、これまでの関係志向(主にソーシャル・サポート)やタスク志向(主に役割や指示の明確化)の重要性が強調されてきたが、LMX をいかに高めるかという視点より上司の関わり方のバリエーションを広げる必要があるこ

とが示唆された。

第 5 に、本研究が援用した Yukl の 3 つのメタカテゴリーの介護労働における意義を確認するとともに、人材マネジメントを効果的に機能させるための必須要件として信頼蓄積という概念を見出した点である。信頼蓄積は Yukl が提示する第 5 のメタカテゴリーである可能性が示された。

第 8 章では、実践的意義として、介護サービスを提供する組織と個人、ならびに政府に対して提言を行った。組織と個人に対しては、創発型人材マネジメント構築に向けて、①相互作用による創発を重視する、②役割・責任範囲が明確で目的指向の自律的なチーム運営を指向する、③変化志向を取り入れるという 3 点を示した。政策提言としては、現状の介護人材確保対策に対して、①「労働環境・処遇の改善」の中身の吟味、②「質の向上」の対象と方策の捉え直し、③「専門性の明確化・高度化」に向けた専門性議論の促進という 3 点を示した。

II. 審査結果の要旨

1. 審査経過

政策創造研究科では、菅野氏の申請を受けて、学位論文審査委員会を設置し、2019 年 4 月 15 日、菅野氏からの口頭説明を受け、審査委員との質疑応答を行った。これを踏まえて、審査小委員会として学位を授与することが適当であるとの結論に達した。

審査委員は以下の 3 名である。

石山 恒貴（法政大学大学院政策創造研究科教授）	主査
松原 由美（早稲田大学 人間科学学術院人間科学部健康福祉科学科 准教授）	
副査 外部委員	
高尾 真紀子（法政大学大学院政策創造研究科教授）	副査

2. 評価

2.1 論文の成果

本論文は、ヒューマン・サービスとしての介護労働の特性を検討した上で、それと関連付けながら、介護職員の意欲・能力を高めるための人材マネジメント及びリーダーシップに関する先行研究を丹念に検討し、質的及び量的分析によって「介護人材マネジメント」の理論的かつ実践的フレームを構築した優れた論文である。

理論研究によるフレームに基づき、介護現場の実態を適切に理解した上で、質的分析及び量的分析の双方から創発型人材マネジメントの重要性を実証したことが本論文の独自の貢献である。学術的な貢献のみならず、人材の量的不足、質の向上が社会的な課題である介護分野における実践的な貢献も大きい。

先行研究を踏まえた本論文のオリジナリティとしては、次の3点が特記されよう。

第1は、これまでストレス／バーンアウト研究や職務満足研究等で部分的に論じられることはあっても体系的に論じられてこなかった介護労働の労働特性について、ヒューマン・サービス組織論に基づき体系的に整理したことである。

第2は、これまで別々に論じられてきた介護労働の特性とそこから生じる問題、リーダー行動、成果について、一貫した論理で対応を関係づけ、タスク志向、関係志向、変化志向という3つのメタカテゴリーの分類に基づき、労働特性に対応した有効な人材マネジメントを提示した点である。

第3は、「仕事の意義や目的の喪失」といった介護現場の疲弊に対して、これまでストレス／バーンアウト研究でソーシャル・サポートの重要性が強調されてきたが、職員の動機づけや能力向上という、より発達的な人材マネジメントを検討した結果、タスク志向、関係志向、変化志向という3つのメタカテゴリーをすべて含む創発型人材マネジメントという新たな概念を見出し、定性・定量的に実証したことが本論文の最も重要なオリジナリティである。

2.2 残された課題

以上のように菅野氏の論文は、学術的な寄与においても、また介護現場への提言という実践的な寄与においても、多くの成果を認めることができる。

しかし、残された課題もある。

本論文の提唱する創発型人材マネジメントを、現在多くの課題を抱える介護現場で実践していくためにはどのような政策が求められるのか等、政策上の課題は十分に解明されていない。さらに本論文における「介護人材マネジメント」は、職場という閉ざされた場における人材マネジメントに限定されているが、近年の地域包括ケアの政策においては、地域連携の推進等、より地域に開かれた介護事業所のあり方が求められている。組織外部との相互作用も取り入れた人材マネジメントに着目した研究への発展も期待される場所である。

しかしながら、この課題はあくまで今後の研究の発展への期待であり、本論文の成果をなんら損なうものではない。

3 結論

以上のように菅野雅子氏が提出した学位請求論文は、学術的な寄与においても、また実践的意義という点においても、オリジナリティと実務的な価値が認められ、博士号の授与に値するものと考えられる。

本論文審査小委員会は、委員全員の一致した意見として、菅野雅子氏に博士号（政策学）が授与されるべきであるとの結論に達した。