法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

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

法政大学審査学位論文

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

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－

政策創造研究科政策創造専攻　博士後期課程
14L9055　菅野　雅子

目　次

第Ⅰ部　序論 1

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 3
1. 問題意識 3
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 3
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 5
1.3 労働特性に着目する意義 8
2. 研究目的と研究枠組み 9
2.1 研究目的 9
2.2 「介護人材マネジメント」の研究枠組み 9
3. 研究対象 10
3.1 対象とする介護サービスと介護職員 10
3.2 職場、および上司の位置づけと範囲 11
3.3 調査データ 13
4. 本論文の構成 14
5. 使用する主な概念や用語の定義 15

第 1 章　介護労働を取り巻く環境と介護人材確保対策 19
1. 高齢化と介護保険制度 19
1.1 高齢化の現状 19
1.2 介護保険制度導入の歴史的経過 19
2. 産業における介護サービスの位置づけと市場の展望 20
2.1 産業における介護サービスの位置づけ 20
2.2 社会サービスとしてのヒューマン・サービス 22
2.3 介護保険サービスの市場規模と将来展望 24
3. 介護人材確保対策と本研究の位置づけ 26
3.1 介護労働力需給の現状と将来推計 26
3.2 介護人材確保対策 27
3.3 介護人材確保対策における本研究の位置づけ 30

第 2 章　介護労働の特性と人材マネジメント……32
1. 介護労働の特性とは何か……32
1.1 一般的なサービス労働の特性……32
1.2 ヒューマン・サービス労働の特性……33
1.3 介護労働の特性……39
1.4 まとめ……46
2. 介護職員の意欲・能力を高める人材マネジメント……48
2.1 人材の質とサービスの質の関係……48
2.2 介護職員の意欲を高める人材マネジメント……49
2.3 介護職員の能力向上につながる人材マネジメント……59
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……73
3.1 行動理論～状況適合理論……73
3.2 変革型リーダーシップ……75
3.3 LMX(leader-member exchange)理論……78
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……82
3.5 上司のソーシャル・サポート……88
4. 本章の要約と本研究の着眼点……90

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……96
1. リサーチ・クエスチョンの設定……96
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……100

第Ⅱ部　本論……101

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……103
1. 目的……103
2. 分析枠組み……103
3. 方法……104
3.1 調査対象と調査方法……104
3.2 尺度構成……104
4. 結果……108
5. 考察と今後の課題……110
5.1 考察……110
5.2 本調査の意義と今後の課題……111

第 5 章　介護労働の特性と職場上司のリーダー行動 113
1. 目的 113
2. 方法 113
2.1 分析枠組み 113
2.2 調査方法 113
2.3 データ収集 115
2.4 倫理的配慮 115
2.5 分析方法 115
3. 結果：RQ2-①の結果 116
3.1 概念・カテゴリーの生成とその特徴 116
3.2 結果図 132
4. 結果：RQ2-②の結果 134
4.1 概念・カテゴリーの生成とその特徴 134
4.2 概念図 141
5. 考察と今後の課題 142
5.1 考察 142
5.2 本調査の意義と今後の課題 152

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 154
1. 目的 154
2. 仮説の構築 154
2.1 LMX と部下の仕事への動機づけ、ならびに能力向上 154
2.2 LMX の先行要因 155
2.3 分析モデル 159
3. 方法 160
3.1 調査対象と調査方法 160
3.2 使用変数と測定尺度 161
4. 結果 164
4.1 仮説検証の結果 164
4.2 仕事への動機づけと能力向上の関係 167
5. 考察と今後の課題 168
5.1 考察 168
5.2 本調査の意義と今後の課題 173

第Ⅲ部　結論 175

第 7 章　本研究の結論 177
1. 序論の小括とリサーチ・クエスチョンの解明結果 177
1.1 序論の小括 177
1.2 リサーチ・クエスチョンの解明結果 180
1.3 まとめ 188
2. 理論的意義 189
3. 本研究の限界と今後の研究課題 201

第 8 章　提言：実践的意義 202
1. 介護サービスを提供する組織と個人への提言 202
2. 政策提言 214

【引用文献・参考文献】 220

謝辞 239

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

本研究の問題意識は、高齢化が加速度的に進展する中、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および質の向上に向けて、介護労働の特性を踏まえた人材マネジメントの方策を考察することにある。2000 年に介護保険制度が施行されて以来、介護サービスの需要は急速に拡大し、介護労働力の確保は重要な政策課題となっている。厚生労働省(2017a)によれば、2015 年における介護職員は約 183 万人となっており、2000 年当時の 55 万人から一貫して増え続けている状況である。しかしながら、2015 年に公表された「2025 年に向けた介護人材にかかる需給推計(確定値)について」では、2025 年における介護職員の需要見込みは 253.0 万人、現状推移シナリオによる介護人材の供給見込み[1]は 215.2 万人と推計されており、約 38 万人の需給ギャップが生じることが見込まれている(厚生労働省,2015a)。介護職員を量・質ともに安定的に確保するための方策について、政策的な議論が重ねられているところではあるが、未だ解決の方向性は見出せていない。

マスコミ報道等の影響で「介護の仕事は低賃金・3K 職種で離職率が高い」といったマイナスイメージが広がっているが、必ずしもそれが介護業界全体に当てはまる現実課題とは言えない。介護労働安定センター(2017a)によれば、離職率平均は 16.7%で、他産業平均 15.0%(厚生労働省,2017b)と比べて突出して高いわけではない。賃金水準は全産業の中間からやや上に位置し(山田・石井,2009)、勤続年数ごとの賃金プロファイルは、訪問介護員は高専・短大卒者より高い水準にあり、施設系介護職員は高卒者と高専・短大卒者の概ね中間に位置することが示されている(労働政策研究・研修機構,2017)。高卒者が 6 割弱(訪問介護員 58.5%、施設系介護職員 57.0%)で最も多い構成になっていることを踏まえると(介護労働安定センター,2017a)、学歴に対しては有利な賃金であると言える。藤井(2015)は、2006～2015 年の 10 年間の国の審議会や研究会等における介護職員の賃金に関する議論を網羅的に整理し、賃金に関しては直感的な議論が多いこと、データに基づいて行われている場合もデータの特性を十分に踏まえない議論が行われているため、介護職員の賃金が過小評価されてしまう可能性を指摘している[2]。

しかしながら現在問題視されているのは、このようなマイナスイメージによる採用難の問題だけではない。せっかく入職しても早期離職が多いこと、離職率が低い事業所と高い事業所の二極化

---

1 供給見込みは、現状推移シナリオ(近年の入職・離職等の動向に将来の生産年齢人口の減少等の人口動態を反映)による推計(平成 27 年度以降に追加的に取り組む新たな施策の効果は含んでいない)。

2 藤井(2015)は、①年齢は高いが未経験で介護業界に就職する人が多いこと、②訪問介護員以外は無資格者でも就職することができること、③介護職員は大卒者比率が低い職業であること、④介護事業者は中小零細法人が多いこと、⑥介護サービスは高齢者率の高い地方に普及する傾向があること、等を踏まえた比較をしないと、賃金が過小評価されると指摘している。また介護職の専門性を明確にしないと、どの専門職と比較することが妥当かを検討することができないとしている。このように、介護職員の人材確保難に対して、直ちに「賃金が低い」という議論が起こりがちであるが、それに対する適切なデータ収集や分析はまだ十分にはなされていないとしている。

(介護労働安定センター,2017a)[3]、高齢者虐待の増加(厚生労働省,2018a) など、人材の定着や質の確保に関する問題点が指摘されている。早期離職や離職率の二極化の傾向は 10 年以上続いており、この現象は事業所のマネジメントの良し悪しに規定されるものであるとかねてから指摘されている(堀田,2008)。また施設等における高齢者虐待の発生要因[4]は「教育・知識・介護技術等に関する問題」(66.9%)が最も多く、次いで「職員のストレスや感情コントロールの問題」(24.1%)、「倫理感や理念の欠如」(12.5%)となっており(厚生労働省,2018a)、専門職としてのスキルレベルに関する問題が大きいことがうかがわれる。

労働政策研究・研修機構(2009)によれば、介護職員の離職防止・定着促進策に関して、制度充実や要望重視の対策は必ずしも有効な手立てとはなっておらず対症療法的であるとし、組織内でコミュニケーションを活性化し、職員の能力開発に力を入れ意欲と満足を高めるような職場環境を整えることが根本的な対策になることを指摘している。企業における能力向上重視の施策は定着に有意にプラスに影響することや(宮本,2012)、能力の発揮・成長は仕事への有意味感を高め仕事継続につながること(谷口・原野・桐野ほか,2010)、能力向上の実感が就業継続意向を高めること(介護労働安定センター,2018)が明らかにされている。また、仕事のやりがいが離職意向を軽減させ(原野・桐野・藤井ほか,2009)、就業継続要因となる(大和,2010)ことが確認されている。このように介護職員の能力開発に力を入れ、意欲向上を図るような人材マネジメントに取り組むことは、人材の質を高め定着を促進することが示されている。さらに人材の定着性と人材確保は相関性が高いことが報告されており(労働政策研究・研修機構,2009; 介護労働安定センター,2018)、組織の魅力が高まることにより、入口の人材確保(採用)にも好影響を与えることが期待される。

わが国の介護労働を対象とした研究が本格化するのは東條・前田(1985)、冷水・浅野(1985)による仕事満足度研究以降であるとされており(蘇,2006)、その後、職務満足、ストレス、就業継続意向(または離職意向)等の規定要因に焦点を当てたものが多く蓄積されている。不満の改善や要望重視の研究が先行してきたと言える。その一方で、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にフォーカスした研究は蓄積が乏しい。職務満足は生産性に直に効くとは言えないのが組織論における一般的な結論であり(金井・高橋,2004; 大里・高橋,2001)、組織目標や課題達成に向けての動機づけや職務能力向上についても議論を重ねる必要がある。職務遂行に必要な知識や技能を習得し、労働意欲を高めるという視点は、人材マネジメントの基本的な目的の 1 つであるとも言え(守島,2010a)、その方策について実証研究を積み重ねる必要がある。

守島(2010a)によれば、人材マネジメントとは「企業の戦略達成や競争力維持」という経営視点と「人材としての活用や成長(人材の意欲や成長、働きがい)」という人の視点からの 2 つの目的を統合して行うものであるとしている(守島,2010a,p.4)。守島は、人的資源管理という言葉は Human Resource Magagement(HRM)の“硬い”訳であり、そこには前者の経営視点の目的が

---

[3] 介護労働安定センター(2017a)によれば、離職率 10%未満の事業所は 39.5%と最も多く、次いで 30%以上の高い離職率の事業所は 22.3%となっており、この二極化の傾向は従前より変わらない。また地域や規模に関わらず見られる傾向である。

[4] 「平成 28 年度『高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律』に基づく対応状況等に関する調査結果」において回答した市町村の任意・自由記載を集計したものである(厚生労働省,2018a)。

強調される立場にあるとしている。それに対して、後者の人の視点をもっと強調する必要があるという立場から、“柔らかい”訳として、人材マネジメントという言葉を使っている。人的資源管理から人材マネジメントへの転換に込める意味は、人材は成長し、発揮する価値を変化させていく存在であるという視点、さらに、人材は単にその時の戦略達成に貢献する資源ではなく、長期的な価値を高めていくという目標に向かって、企業と人が共同で、投資していくべき存在であることを強調するものであるとしている(守島,2010a,pp.15-16)。

本研究においては、守島(2010a)の示す考え方を参考に、人材マネジメントを「人材を活用して、企業の戦略達成や競争力を維持すると同時に、人材の意欲と成長を促し、人間としての価値を高めていくこと」と定義する。研究の射程としては、人の視点、すなわち「人材の意欲や成長、働きがい」に視点を置き、それを支援する方策を検討する。それが結果的に、企業の戦略達成や競争力維持につながると考える立場に立つ(Pfeffer,1998; 佐藤・玄田編,2003)[5]。

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

人材の意欲を高め、成長を促すような人材マネジメントを検討するにあたって、本研究は職場レベルの要因に着目する。介護職員の動機づけや職務能力向上に対しては、実践現場である職場レベルのマネジメントや上司の関わりの重要性が指摘されている(Evans,1999; 西川,2008; 堀田,2008; 佐藤・久保・田尾ほか,2013 など)。

Evans(1999)は現場での経験が知識習得の中心をなし、その経験の構築と意味づけに一番大きく影響するのが実践現場の指導者(上司)であるとしている。わが国でも公式な教育訓練の効果は限定的であり、むしろ実践現場でどのように学び、知識を身に着けるかが重要であると指摘されている(西川,2008; 堀田,2008)。既述のとおり介護事業所の離職率の二極化の傾向は、事業所のマネジメントの良し悪しに規定されるものであると指摘されており、法人全体の施策よりも事業所(職場)レベルの影響に着目することの必要性が指摘されている(堀田,2008)。また佐藤・久保・田尾ほか(2013)は、介護サービスの質向上の方向性として、事業所の人的資源管理の重要性を強調した上で、人的資源管理は非常に現場的で、現場の工夫次第であると述べている。そして現場でのマネジメントとして、職員のモチベーション管理を第一にあげている。それは、労働集約的で、サービスを提供する人たちの意欲や熱意がそのままサービスの質に関わってくるためで、それが乏しければ質の低下を招き、やがては地域社会から得る信用や信頼を失墜させ、事業所として成り立たなくなるからであると述べている。

介護労働安定センター(2018)によれば、介護職員の就業継続意向、職業生活全体への満足度、仕事のやりがい、成長実感という 4 つを従属変数にして、事業所の雇用管理施策との関係を検討した結果、いずれの従属変数に対しても、キャリアアップの仕組み、評価の仕組み、教育等よりも、上司の相談支援や指導・助言の影響が強いことが示され、全国調査においても上司の関わ

[5] Pfeffer(1998)は、広範なデータと企業事例から、企業の収益性、業務の質、生産性を向上させるためには、「従業員の労働意欲を高めて組織力を高めること」であり、組織力形成の基盤は従業員の能力やスキルを開発することであると述べている。佐藤・玄田編(2003)は、成長過程にある中小企業の実態を示すデータを用いて、中小企業の経営成果に大きな違いを生じさせている決定的な要因は「人材育成」であると報告している。人材育成によって基幹人材の仕事上の能力に関して高い満足を得ることができ、結果的に雇用機会が拡大し、人材育成と雇用機会創出の好循環が生じているとしている。

りの重要性が示唆されている。

人的資源管理論において守島(2010b)は、戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management:以下 SHRM)に代表されるような組織レベルへと上方移動した人的資源管理は、現場や職場から引き離され、人と人が意思と感情をもって、相互作用する職場の中で人材の管理が行われるという視点が完全に失われたと批判している。さらに守島は戦略的人的資源管理のフレームを**図 序-1** のように示し、図の C に関しては行動科学の知見があるが、A と B についてはほとんど研究がなされておらず、戦略や経営者に近づいたことにより、依拠すべき理論的枠組みを失ってしまったと指摘している。

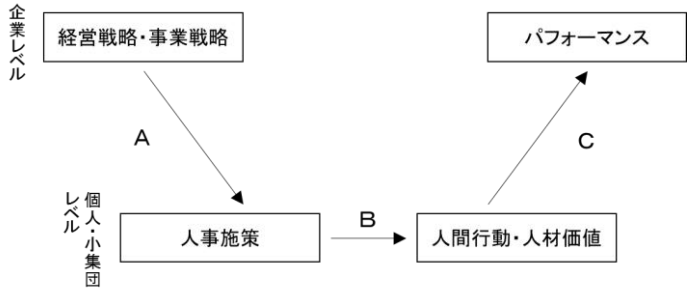


図 序-1 戦略的人的資源管理の枠組み

出所：守島(2010b).

その上で、守島(2010b)は職場における人材マネジメント研究のダイナミクスを研究の視野に入れる必要性を主張している。その理由として次の 3 点をあげている。第 1 に、人材マネジメント機能の大部分が、職場で起こるという単純な事実である。評価、育成、働く意欲の喚起、協働、癒しなど、人材の資源性を生み出す基本的な管理プロセスは、職場で、その中の人間関係を通じて起こる。第 2 に、様々な人事管理施策が機能するかどうかは、職場での運用に依存する。職場内での職務の割り振り、上司や仲間などとの人間関係や、その時の職場の雰囲気などが決定的に重要である。第 3 に、人材マネジメント論が社会科学として成立することを目指すためには、人材マネジメント研究に特有な現象のうち、重要なものの 1 つとして、職場における人材管理の過程があげられると述べている。

平野(2010)もまた、守島(2010b)(**図 序-1**)を引用して SHRM の分析フレームワークの持つ問題点を指摘した上で、職場のリーダーが起点となるモデルを提案している(**図 序-2**)。このモデルは、はじめにリーダー(L)がいて、そのリーダーがフォロワーの人間行動・人材価値を変えて、それによってパフォーマンスが生まれる。そこで生まれたパフォーマンスに規定されて次の戦略が生まれる。そして、後付けで生まれた戦略に応じて人事施策が決まる。L、C、E、A、B という因果連鎖によるビジネスサイクルが現実的に多く起きていることを指摘している。

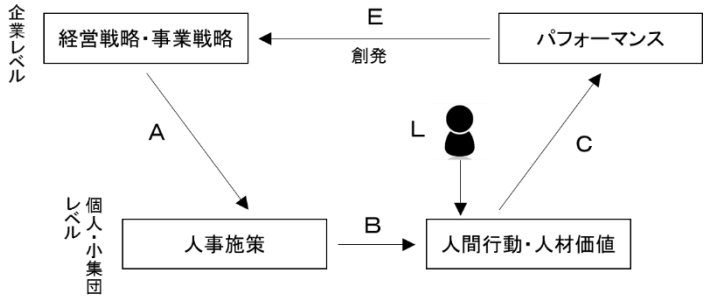


図 序-2 リーダーが起点となる人材マネジメントの枠組み

出所：平野(2010).

その上でさらに踏み込んで、**図 序-3** のような「人材マネジメント型企業変革リーダーが起点となる人材マネジメントの枠組み」を提案している。リーダーが起点で、人間行動・人材価値に働きかける(L1)だけでなく、職場にダイレクトに働きかけたり(L2)、人事施策に働きかけた上で(L3)、職場や人を変えるという関係もあることを指摘し、これらが総合的に組み合わさったリーダーシップを発揮することで企業変革が生み出されるとしている。

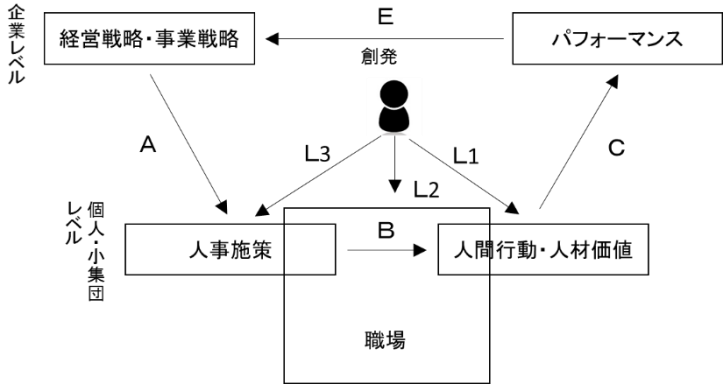


図 序-3 人材マネジメント型企業変革リーダーが起点となる人材マネジメントの枠組み

出所：平野(2010).

こうした議論を踏まえると、介護労働の人材マネジメントを検討する上で職場レベルのマネジメント、およびそれを担う上司に着目することは、人的資源管理論を職場起点で検討するアプローチとしても意義深いものと考えられる。また職場の上司にどのような行動やあり方が求められるかについては、組織論において膨大なリーダーシップ研究の蓄積があるが、介護分野のリーダーシップ研究は蓄積が少なく、介護労働の特性を踏まえたリーダーシップについて議論を重ねる意義は高い。

1.3 労働特性に着目する意義

介護労働の人材マネジメントを検討する上で、その労働特性を踏まえる必要がある。介護労働のマネジメントは、ヒューマン・サービスの問題をすべて引き継ぎ、加えて介護特有の困難性を抱えており、民間の企業モデルが適応しにくいため、その特性を考えながら独自の組織論を検討することが必要とされているからである(田尾,2001; 佐藤ほか,2013)。

ヒューマン・サービスの定義は後述するが(第 1 章 2 節)、大まかに言えば、人が人に直接働きかけ、人の健康や福祉に関わる職業で、医療、看護、保健、福祉、教育などのサービスを総称している。Hasenfeld(1983,2010)は、ヒューマン・サービス組織を支える技術の重要な特徴は、不確実性であるとしている。不確実性とは、技術適用の成果に対する因果関係の確実性と予測可能性を欠いていることであるとする(Hasenfeld,2010; 木下,2012)。人と人の相互作用は不確実性をさらに高める(田尾,2001)。またヒューマン・サービス組織の目標は曖昧であるために、効果を総合的に評価することは困難でありかつ正確でないとされる(Hasenfeld,1983)。ヒューマン・サービス組織のマネジャーの挑戦は、組織がコントロールできない変化に適応しながら組織の安定性を維持することであるとされる(坂田,2001)。とりわけ介護は、他のヒューマン・サービス専門職と比べて、その技術の不確かさや基準の曖昧さ、成果測定の難しさなど、マネジメントの困難性はより大きいとされる(田尾,1995, 2001; 佐藤・久保・田尾ほか,2013)。

介護組織は、上述のように、曖昧性、不確実性といった言葉で説明されるヒューマン・サービス組織の一形態であり、加えて介護特有のマネジメントの困難性を抱えているとすると、その労働特性を明らかにして、それにどのように“挑戦”するかを検討する必要があると考えられる。

Kahn, Wolfe, Quinn et al.,1964 によれば、曖昧性は組織にとって、あるいは集団や個人にとって深刻なダメージを与える可能性と、変わりゆく状況に対する適応を容易ならしめる一種の弾力性を許すという、プラスの側面を同時に有しているという(Kahn et al.,1964,訳書(上),p.88)。March & Olsen(1976)は、組織における曖昧さに着目し、それを病弊としてではなく、むしろそれらの中に人の作る組織が生きている証であるとした(March & Olsen,1976,訳書,序文)。リーダーシップの状況適合理論では、構造化の低い課題(つまり不確実性の高い課題)は高い満足感を与えるという考えもある(House & Dessler,1974)。課題の構造化とは、目標が明確なのか、目標に至る道筋が複数あるのか、決定の良し悪しを証明できるのか、解決法を特定できるのかの程度のことである(House & Dessler,1974)。単純作業と違って先のわからない面白さのような職務それ自体の満足は高いというものである。

介護の仕事も、仕事の内容・やりがいへの満足が高い水準にあることや(介護労働安定センター,2017b)[6]、やりがいが就業継続意向を支えていること(原野・桐野・藤井ほか,2009; 大和,2010 など)が報告されている。これらを踏まえると、職務そのものにはやりがい・面白さというポジティブな面を実感している人は多く、それが仕事の継続を支える重要な要因であることがわかる。人間とい

6 介護労働安定センター(2017b)の労働者調査によれば、介護職員の仕事の満足度は「仕事の内容・やりがい」の満足度が最も高く(満足・やや満足計 52.1%)、半数以上の人が仕事内容に満足している。その他に、キャリアアップの機会、賃金、労働時間・休日等の労働条件、勤務体制、人事評価・処遇のあり方、職場の環境、職場の人間関係・コミュニケーション、雇用の安定性、福利厚生、教育訓練・能力開発のあり方、職業生活全体について尋ねているが、「仕事の内容・やりがい」が最も満足度が高い。これは例年の変わらない傾向である。

う複雑で不確かなものに向き合う仕事だからこそ、サービスの受け手・送り手双方の感動、感謝、共感といった情緒の高まりや、相互の関わりによる成長が生まれると言えるだろう。こうした点を踏まえると、曖昧性や不確実性が高いという状況を前提とし、それをプラスに転じていけるような人材マネジメントの方策を検討する意義は大きいのではないだろうか。

介護労働の特性やそれに対処しうる人材マネジメントの方向性は、サービス・マネジメント論、あるいはヒューマン・サービス組織論などの知見に基づき、ある程度は説明が可能である(田尾,1995, 2001; 佐藤ほか,2013)。一方で、新たな学問領域である介護福祉学の立場からも、介護とは何か、誰のために、何のために行う働きであるのかという、介護労働の意義や目的、介護職の役割に関する探求がなされている(一番ヶ瀬監修,2000; 日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014 など)。しかしながら、各分野の知見が統合的・体系的に論じられることがなく、介護労働の本質的な特性とは何なのか、それを前提とした有効な人材マネジメントとはどのようなものなのか、十分には検討されていない。本研究では、そうした各分野の既存研究を手掛かりに、介護労働の特性を捉え直すことを出発点に、それを踏まえた人材マネジメントを「介護人材マネジメント」として、仮説構築と検証を進めていきたいと考える。

2. 研究目的と研究枠組み

2.1 研究目的

以上の問題意識より、本研究は、介護労働の特性を踏まえて、介護職員の意欲と成長を促すための人材マネジメントの方策について、職場レベルのマネジメントと上司の関わりに着目して、その詳細を明らかにすることを目的とする。それにより、介護特有の「介護人材マネジメント」の理論構築を行い、わが国の介護人材確保対策に関する、政府および企業の施策を検討するための有益な示唆を得ることができると考える。

2.2 「介護人材マネジメント」の研究枠組み

上記の研究目的を踏まえた「介護人材マネジメント」の研究枠組みを**図 序-4** に示す。

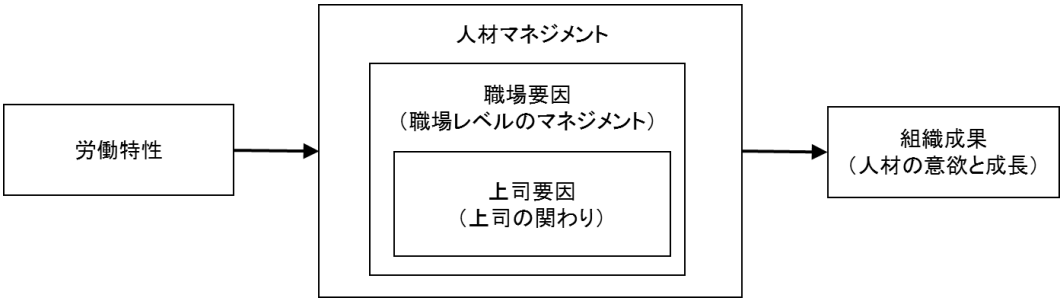


図 序-4 介護人材マネジメントの研究枠組み

出所：筆者作成.

第 1 に、ヒューマン・サービス組織論を援用しながら、一般のヒューマン・サービス労働と一線を画する介護労働に特有の特性とは何かを検討する。

第 2 に、そのような労働特性を踏まえて、人材の意欲と成長につながるような人材マネジメントを検討する。具体的には、職場要因(職場レベルのマネジメント)、およびマネジメントを担う上司要因(上司の関わり)に着目して検討する。職場要因には、例えば職場の構造化の程度や、人間関係、コミュニケーションなどの職場風土を含んでいる。上司要因としては、有効なリーダー行動、ならびにリーダーとフォロワーの相互作用に着目する。リーダーとフォロワーの相互作用に着目する理由は、第 2 章で詳細に述べる。

これらの点の解明を通じて、介護労働の特性に対応した「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、人材の量的確保と質の向上に問題を抱える介護業界における人材マネジメントの検討に役立てたい。

3. 研究対象

3.1 対象とする介護サービスと介護職員

冒頭にも記したとおり、本研究の対象は介護保険制度下の高齢者介護サービスであり、それを担う介護職員である。介護サービスは、その対象によって大きく障害者介護と高齢者介護に分かれるが、本研究で介護という場合、もっぱら高齢者介護を指す。また高齢者介護サービスには、介護保険制度外のシルバーサービスや支え合いを基盤とするボランティア組織など種々存在するが、それらは含めない。

介護保険制度下の高齢者介護サービスの種類(**表 序-1**)や法人種別[7]は多様であるが、本研究が対象とするのは、主要サービスである居宅介護サービス、ならびに施設サービスである[8]。

---

7 介護労働安定センター(2017a)によれば、回答事業所 8,993 事業所のうち、民間企業(株式会社、有限会社)56.0%、社会福祉協議会 4.4%、社会福祉協議会以外の社会福祉法人 17.0%、医療法人 11.6%、NPO 法人 4.9%、その他 5.6%という構成になっている。その他には、社団法人・財団法人、協同組合(農協・生協)、地方自治体(市区町村、広域連合を含む)等が含まれる。

8 「平成 28 年介護サービス施設・事業所調査」(厚生労働省,2017c)によれば、サービス種別の事業所数は、訪問介護 35,013、通所介護 23,038、短期入所生活介護 10,925 が、居宅介護サービスの事業所数上位 3 サービスとなっている。また介護老人福祉施設 7,705、介護老人保健施設 4,241 となっており、介護保険制度の主要サービスとなっている。

表 序-1 介護サービスの種類

	都道府県・政令市・中核市が指定・監督を行うサービス		市町村が指定・監督を行うサービス
介護給付を行うサービス	◎居宅介護サービス 【訪問サービス】 ○訪問介護(ホームヘルプサービス) ○訪問入浴介護 ○訪問看護 ○訪問リハビリテーション ○居宅療養管理指導 【通所サービス】 ○通所介護(デイサービス) ○通所リハビリテーション 【短期入所サービス】 ○短期入所生活介護(ショートステイ) ○短期入所療養介護	◎施設サービス ○介護老人福祉施設 ○介護老人保健施設 ○介護療養型医療施設 ○介護医療院 ◎その他 ○特定施設入居者生活介護 ○福祉用具貸与	◎地域密着型介護サービス ○定期巡回・随時対応型訪問介護看護 ○夜間対応型訪問介護 ○地域密着型通所介護 ○認知症対応型通所介護 ○小規模多機能型居宅介護 ○看護小規模多機能型居宅介護 ○認知症対応型共同生活介護(グループホーム) ○地域密着型特定施設入居者生活介護 ○地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護 ○複合型サービス(看護小規模多機能型居宅介護)

※このほか、予防給付を行うサービス、居宅介護支援、居宅介護(介護予防)福祉用具購入費の支給、居宅介護(介護予防)住宅改修費の支給、市町村が行う介護予防・日常生活支援総合事業、共生型サービスがある。

出所:厚生労働省(2018b)をもとに筆者作成.

田中・栃本編著(2011)は、介護の「組織」を問題にする場合、サービスの種類や法人種別など「制度上の組織」(静態的組織)を問題とするのか、介護という社会的行為に必然の「過程としての組織」を問題にするのか、区別して論じる必要があり、介護経営の組織論では後者の視点が重要になると述べている。さらに経営形態といった管理的便宜の視点からではなく、どのような経営形態にも共通する介護の仕事の普遍性を踏まえた仕事の組織とそれを経営する考え方が必要になるとしている。政府が推進する介護プロフェッショナルキャリア段位制度[9]や介護職員の養成体系(厚生労働省,2011)も、サービス種類に関わらず介護専門職に共通する専門技能の修得、スキルアップを目指すものである。

本研究もそうした立場に立ち、実証研究ではサービスの種類に極力偏りがないように配慮し、介護という仕事の普遍性を踏まえた人材マネジメントの考え方や方策を検討する。

3.2 職場、および上司の位置づけと範囲

本研究で職場とは、中原(2010)に従い、「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」と定義する。介護サービス事業で言えば、基本的には事業所[10]単位を想定している。

次に本研究における上司の位置づけと範囲を定義したい。介護事業所の組織階層は、事業所規模やサービス種別により異なるが、介護職員のキャリアパスを想定したいくつかの調査報告を手がかりに想定することができる[11]。本研究では 2006 年に「介護サービス従事者の研修体系のあり

9 厚生労働省「介護職員資質向上事業 - 介護プロフェッショナルキャリア段位制度」
https://careprofessional.org/careproweb/jsp/

10 総務省統計局によれば、事業所とは経済活動が行われている場所ごとの単位で、原則として次の条件を備えているものをいう。①経済活動が単一の経営主体の下で一定の場所（一区画）を占めて行われていること。②物の生産や販売、サービスの提供が、従業者と設備を有して継続的に行われていること。

11 例えば、全国社会福祉協議会(2006)、中央職業能力開発協会(2013a,2013b)、介護労働安定センター(2015)、三菱総合研究所(2012)などがある。

方に関する研究会」[12]が最終報告として提示し、現在の養成体系の基礎資料となるキャリアパスモデル(全国社会福祉協議会,2006)を参考に、上司を定義する。

同報告書では、組織志向のキャリアパス[13]として一般職員→小規模チームのまとめ役→複数ユニット・事業の管理者→介護統括責任者という階段を想定している(**表 序-2**)。

表 序-2 介護事業所のキャリアパス(階層)と本研究の対象

キャリアパス(階層)	役割	職務・職位(例)	本研究の対象(呼称)
介護統括責任者	介護サービスの管理責任者としてサービス管理、人材育成、業務改善、組織改革を担う役割	複数拠点の統括職 入所施設の介護課長	マネジャー
複数ユニット・事業の管理者	サービス管理と人材育成を通じて「ケア水準の維持・向上」を担う役割	訪問介護の事業所管理者 入所施設のフロアリーダー	リーダー
小規模チームのまとめ役	数名の職員のとりまとめや調整を行う。「班長」のような役割	訪問介護のサービス提供責任者 入所施設のユニットリーダー	介護職員
一般職員	日常的業務(介護サービスの提供)を実践する	訪問介護員(ホームヘルパー) 施設系の介護職員	

上司

出所:全国社会副士協議会(2006),p.19 を参考に筆者が一部改変して作成.

小規模チームのまとめ役は数名の職員のとりまとめや調整を行う「班長」のような役割で、訪問介護のサービス提供責任者や入所施設[14]のユニットリーダーなどが想定されている。複数ユニット・事業の管理者はサービス管理と人材育成を通じて「ケア水準の維持・向上」を担う役割で、訪問介護の事業所管理者や入所施設のフロアリーダーなどが想定されている。介護統括責任者は介護サービスの管理責任者としてサービス管理、人材育成、業務改善、組織改革を担う役割で、複数拠点の統括職や入所施設の介護課長などが想定されている。管理・監督責任を担うのは複数ユニット・事業の管理者と介護統括責任者である。

本研究における上司とは、原則として現場第一線でサービス品質管理と人材マネジメントを担う責任者を指す。従って、同報告書が示す複数ユニット・事業の管理者に相当する。具体的には、訪問介護や通所介護など小規模事業所の管理者や、入所系の大型施設のフロアリーダー等である。これは後述する介護人材確保対策(第 1 章 3 節参照)の中で、厚生労働省(2017a)がその重要性を指摘している「介護職のグループにおけるリーダー」に相当すると考えられる。同報告書(厚生労働省,2017a)によれば、「介護職のグループにおけるリーダー」とは、「介護技術の指導者

12 2004 年全国社会福祉協議会内に設置され、介護職員の能力開発を支援する研修体系システムについて検討された。ここで旧介護職員基礎研修、ファーストステップ研修のガイドラインが示された他、熟練者養成・認定研修、介護統括責任者研修、スーパーバイザー養成研修など各種キャリアアップ研修の構想が示された。座長は堀田勉(さわやか福祉財団理事長:当時)。

13 同報告書では、組織志向の他に、熟練志向と教育志向のキャリアパスを想定している。

14 ここでいう入所施設とは介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)や介護老人保健施設などの大型施設を指しており、認知症対応型共同生活介護(グループホーム)や短期入所生活介護(ショートステイ)のような小規模施設は想定されていない。

としての役割」と「グループの中で介護過程[15]の展開における介護実践を適切に管理する役割」を担うとされる。例示として、「5～10 人程度の介護職で構成される小規模なユニットを 3 つ程度束ねるリーダー」とあるので、複数ユニットを束ねるフロアリーダーを想定しているものと考えられる。

なお訪問介護のサービス提供責任者は、企業によって組織内の位置づけが異なり、必ずしも複数ユニットを束ねるリーダーという職位にあるわけではないが、サービス管理や訪問介護員の能力開発の中心的な役割を担いその影響が大きいことが明らかにされていることから(佐藤・大木・堀田,2006)、本研究では上司に含めて考える。

また本研究では、第一線リーダー(複数ユニット・事業の管理者)の上位職である介護統括責任者も調査対象に含めて検討する。その理由は、第 2 章 1 節で介護労働の特性として述べるが、介護福祉の法人・事業所はヒエラルキーが発達しにくいという特性を有し、必ずしも組織階層が明確ではない状況が想定されるためである。介護統括責任者も第一線リーダーと一緒になって現場の介護職員を支援・指導したり、直接サービスに入ることも珍しくなく、その役割が完全に切り分けられていないケースは多く観察される。部下の立場から見れば、第一線リーダーだけではなく、その上位者から受ける直接・間接の影響は大きい。既存研究(影山・藤井・白石ほか,2011)では、介護施設で「他の職員の目標」となるリーダーの役職は、ユニットリーダー(14.2%)、複数ユニット・フロアの統括リーダー(32.5%)、介護部門全体のリーダー(42.1%)、生活相談員(10.2%)となっており、第一線のリーダー(ユニットリーダー、複数ユニット・フロアリーダー)だけでなく介護部門全体のリーダー(介護統括責任者)が介護職員にとって身近なロールモデルとなり意欲や成長に影響力の強い存在であることが確認できる。

なお本研究では、第一線リーダー(複数ユニット・事業の管理者)をリーダー、その上位職(介護統括責任者)をマネジャーと呼ぶ(**表 序-2** 参照)。

3.3 調査データ

実証研究における調査対象および調査・分析方法は、**表 序-3** に示すとおりである。在宅介護サービス A 社の介護職員 159 名の質問票調査（定量）、在宅／施設介護サービス 10 法人のリーダー、マネジャー計 30 名のインタビュー調査（定性）、在宅／施設介護サービスの介護職員 390 名の質問票調査（定量）の各データを分析対象とした。

表 序-3 調査対象と分析方法

調査名	調査対象	対象数	調査方法	分析方法
第1調査	在宅介護サービスA社の介護職員(一般職～マネジャー)	159名	質問票調査	定量
第2調査	在宅／施設介護サービス10法人のリーダー、マネジャー	30名	インタビュー調査	定性
第3調査	在宅／施設介護サービスの介護職員（一般職）	390名	質問票調査	定量

出所：筆者作成.

[15] 介護過程とは、介護を実践するための思考と実践過程であるとされ「情報収集→情報の分析・解釈・判断→介護計画立案→実施→評価」という一連の管理サイクルに沿って展開される。本研究においても介護職の意欲と能力を高める手立てとして着目しており、第 2 章 2 節で改めてとりあげる。

4. 本論文の構成

本論文は「序論」、「本論」、「結論」の 3 部構成となっている。概要を示すと、**表 序-4** のとおりである。

表 序-4 本書の構成

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	問題意識と目的
第 1 章:介護労働を取り巻く環境と介護人材確保対策	社会的位置づけ
第 2 章:介護労働の特性と人材マネジメント	先行研究レビュー
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	RQ 設定
第Ⅱ部 本論(実証研究)	
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	職場要因→事業成果
第 5 章:介護労働の特性と職場上司のリーダー行動	労働特性→上司要因→職務態度
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[職場要因＋上司要因]→動機づけ ②[職場要因＋上司要因]→能力向上
第Ⅲ部 結論	
第 7 章:本研究の結論	RQ 解明結果と理論的意義
第 8 章:提言:実践的意義	実践的意義

「序論」は、本研究の問題意識と目的に続き、先行研究レビューを行い、リサーチ・クエスチョンを設定することを目的としている。

序章(本章)では本研究の問題意識と目的を示す。

第 1 章では本研究が対象とする介護サービス事業を規制する介護保険制度や、産業における介護サービスの位置づけ、介護人材確保対策の概要について概観し、本研究の社会的位置づけを確認する。

第 2 章では、先行研究より介護労働の特性とは何かについて検討した上で、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に関する先行研究、ならびにリーダーシップ研究を検討し、本研究の着眼点を明らかにする。

第 3 章では、第 1 章と第 2 章の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する。また、リサーチ・クエスチョンを解明するための調査分析の全体像を示す。

「本論」は、リサーチ・クエスチョンを解明するための実証研究で構成される。

第 4 章では、在宅介護 A 社における職員意識調査(定量調査)により、介護事業所の職場要因と職場の人材活性度、さらに顧客満足・サービス品質、財務面の事業成果に及ぼす影響について検討する。本章は、2016 年 2 月に日本マネジメント学会『経営教育研究』19(1)に掲載された査

読論文「介護人材の意欲と成長につながる職場に関する一考察: 在宅介護サービスA社の職員意識調査の分析を通じて」をリライトしたものである。

第 5 章では、インタビュー調査(定性調査)により、介護事業所において上司が認識する労働特性とリーダー行動の関係を検証する。具体的には、介護事業を運営する 10 法人の協力を得て、計 30 名の人材育成能力の高いリーダー、およびマネジャーに対し半構造化インタビューを行い、質的データ分析法を用いて分析を行う。本章は、2016 年 11 月に日本介護経営学会『介護経営』11(1)に掲載された査読論文「介護職員の意欲と成長を促す職場のリーダー行動に関する研究」をリライト・加筆したものである。

第 6 章では、インターネット調査(定量調査)により、介護職員の仕事への動機づけ、ならびに能力向上につながる職場要因、上司要因について検討を行う。本章は、2018 年 12 月に日本介護経営学会『介護経営』13(1)に掲載された「介護事業所における LMX(leader-member exchange)が部下の仕事への動機づけに及ぼす影響、ならびに LMX の先行要因に関する研究」をリライト・加筆したものである。

「結論」は、本研究の結論、および実践的意義という構成になっている。

第 7 章では、本論の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する。その上で、本研究の理論的意義を提示する。

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、ならびに政府の視点から提言を行う。

5. 使用する主な概念や用語の定義

本研究で使用する主な概念や用語の定義は**表 序-5** のとおりである。

表 序-5 本研究で使用する主な概念や用語の定義

概念・用語	定義
ヒューマン・サービス	医療・保険・福祉・教育等、人に直接働きかけ、受け手の福祉の保護と増進のため行われる対人サービス(Hasenfeld,2010; 田尾,2001)。
介護／介護福祉	ヒューマン・サービスのサブシステム。介護と介護福祉は同義に用いられることが多いが、以下の定義に示すように、介護そのものは実践であり、介護福祉はその実践をどのように展開するのかという方法論を示している(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。本研究では介護と介護福祉を厳密に使い分けず、介護という場合、介護福祉に含まれる包括的概念として用いる。

	(介護):身体・精神障害者の ADL(activities of daily living)[16]、IADL(instrumental activity of daily living)[17]を援助する行為であり、援助行為そのものを指す(一番ヶ瀬編著,2000)。 (介護福祉):介護実践によって、日常生活欲求を如何に充足するかという探求の過程である。介護福祉は人権尊重の思想を根幹に据え、誰のために、何を実現するためのものかという理念的かつ指向性のある働きかけであり、専門性に裏付けられた実践である(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。
介護労働	上記の介護／介護福祉サービスを、そのニーズのある人に提供する労働。 ※本研究では、介護保険制度下の高齢者介護サービスにおける労働に限定する。
介護職員	介護保険制度の指定介護サービス事業において直接介護サービスを提供する訪問介護員および訪問介護員以外の介護職員を指す(厚生労働省)。 ※政府資料や各種調査等において訪問介護員と訪問介護員以外の介護職員を分けて表現することも多いため、引用の際はそうした資料や調査の区分・表現をそのまま使うことがある。 ※本研究では高齢者介護サービスを担う介護職員に限定する。
マネジメント	組織の構成員が協働によって望ましい仕事や組織目標を達成できるような働きかけ全体を指す(田尾,2005)。
人材マネジメント	人材を活用して、企業の戦略達成や競争力を維持すると同時に、人材の意欲と成長を促し、人間としての価値を高めていくこと(守島,2010a)。組織の成果追及のみならず人間尊重をも重視する(守島,2010a)。
介護人材マネジメント	(本研究の定義) 介護労働の特性、困難性を踏まえた人材マネジメント。介護事業が社会サービスとしてサービス品質の維持・向上を図ると同時に、介護職員の意欲と成長を促すことを目的とする。
仕事への動機づけ／仕事への意欲／ワーク・モチベーション	仕事への動機づけ、仕事への意欲、ワーク・モチベーションは同義の概念とし、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」(Mitchell,1997)というワーク・モチベーションの定義に従う。

[16] ADL(activities of daily living=日常生活動作)とは、日常生活を送るために最低限必要な日常的な動作で、起居動作、移乗、移動、食事、更衣、排泄、入浴、整容のことである。

[17] IADL(instrumental activity of daily living=手段的日常生活動作)とは、日常生活を送る上で必要な動作の中でも ADL より高度で複雑な買い物や洗濯、家事全般、金銭管理、服薬管理、交通機関の利用などの動作・行動のことである。

能力／能力向上／学習の生起／成長	能力とは、職務遂行に必要な能力を指す。能力向上とは、個人の職務遂行能力が高まることと定義する。能力向上は「学習の生起」として捉える(中原,2010)。学習とは、経験によって、知識、スキル、信念に変化が生じることを指す(松尾,2006)。成長とは、組織の中で個人の職務に関わる能力が高まることを指す(守島,2010a)。 上記を踏まえ、本研究では能力向上、学習の生起、成長は同義の概念として用いる。
タスク・マネジメント	(本研究の定義) 組織における役割責任や指示命令系統が体系化され、計画やモニタリングというサービスプロセス管理が機能し、行動や判断について一定の秩序を有していること。 ※ビュロクラシーによる統制、管理過程論に基づく合理的マネジメント、リーダーシップ論の構造作り等に近似する概念として設定する。 (ビュロクラシーによる統制) 組織の目標達成のために役割期待が定式化され、ヒエラルキーを成り立たせ、文書化等により行動や判断について一定の秩序を有していること(田尾,2001)。 (管理過程論に基づく合理的マネジメント) 役割責任の明確化や計画・実行・調整・統制をベースとした管理型のマネジメント(佐々木編著,2011;西脇,2002)。 (リーダーシップ論の構造作り) 組織の構成員が担うと期待する役割を定義し、タスクを割り当て、先行計画を立て、仕事をやらせる方法を設定すること(野中・加護野・小松ほか,2013)。
相互コミュニケーション／相互支持性(オープン・コミュニケーション)	本研究では相互コミュニケーションと相互支持性(オープン・コミュニケーション)は同義の概念として用いる。相互支持性とは、職場の成員間の気持ちや意見がお互いによく通じあっており、上司を含め職場内で自由・率直に情報やアドバイスが流れていること(金井,1991)。
革新指向性	新しいやり方や取り組みについて議論や新たな提案がなされ良いアイデアならば地位や年齢に関わりなく、取り入れられ積極的に試され実行に移されていること(金井,1991 を参考)。
職場	責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団(中原,2010)。
リーダー／マネジャー／上司	(本研究の定義) 本研究におけるリーダーとは、介護現場の第一線でサービス品質管理と人材マネジメントを担う責任者を指す。小規模事業所の管理者、訪問介護のサービス提供責任者、入所系の大型施設のフロアリーダー等を想定している。 マネジャーとは、その上位者である介護統括責任者で、複数の拠点を統括するエリアマネジャーや、入所系の大型施設の介護課長等を想定している。

	上司とは、原則として直属の上司を指すが、リーダーとマネジャーを含む概念とする。(以上の定義の根拠は、本章 3 節参照)
リーダーシップ	他者に対して、何をどのようにする必要があるのか、理解と合意を得るために影響を及ぼす過程であり、共有された目的を達成するために、個人と集団の努力を促進する過程である(Yukl,2013)。本稿では、組織のマネジメントの人的側面として捉える(田尾,2005)。
タスク志向／関係志向／変化志向	タスク志向とは、組織やグループの使命達成のために、人材、設備、各種リソースが効果的に使われることを確実に行おうとするリーダー行動。具体的には、計画、組織化、役割や目的の明確化、モニタリング、問題解決等が含まれる(Yukl,2012)。
	関係志向とは、部下のスキル、上司・部下関係、職場や組織との一体感、ミッションへのコミットメント等を高めようとするリーダー行動。具体的には、支援、育成、承認、権限委譲等が含まれる(Yukl,2012)。
	変化志向とは、革新、組織学習、外部変化への適応を強めようとするリーダー行動である。具体的には、変化の提唱、変化のビジョン明示、革新の奨励、組織学習の促進等が含まれる(Yukl,2012)。
	※タスク志向と関係志向は、リーダーシップのロバスト(不動)の二次元として古くから提示されているメタカテゴリーである。それに変化志向を加えた 3 つの次元が、部下に対する働きかけを検討するリーダーシップのメタカテゴリーとして提案されている(Yukl,2013)。本研究では、リーダー行動だけではなく、職場のマネジメントを検討する際も、この 3 つのメタカテゴリーを分析フレームとして用いる。詳細は、第 2 章 3 節を参照。
LMX(leader-member exchange)	上司と部下の間に存する交換関係の質(Graen, Liden & Hoel, 1982)。役割理論と社会的交換理論を理論的基盤とし、上司と部下の相互作用を視野に入れたリーダーシップ論。
不確実性	職務を遂行する際に、環境的な要素について十分な情報を持っておらず、外部の変化をうまく予想できない状態にある場合を不確実性という。高い不確実性とは、環境が複雑で、変化が激しい状態を指す(Duncan, 1972)。
曖昧性	組織において、はっきりしておらず、明確に規定しがたい状況。例えば、目的が不明瞭である、因果律が鮮明でない、過去との関連の明晰性に欠ける、個々人の参加のパターンが目まぐるしく変わるなど(March & Olsen,1976, 訳書,p.5)。

第 1 章　介護労働を取り巻く環境と介護人材確保対策

本章では、本研究が対象とする介護サービス事業を規制する介護保険制度、および介護サービスの位置づけと市場の展望、介護人材確保対策の変遷・現状・今後の課題について確認した上で、介護人材確保対策における本研究の位置づけを示す。

1. 高齢化と介護保険制度

1.1 高齢化の現状

一般に、老年人口(65 歳以上人口)比率が 7%以上 14%未満の社会を「高齢化社会(aging society)」、14%を超えた社会を「高齢社会(aged society)」、さらに 21%を超えた社会を「超高齢社会(super aged society)」と呼ぶ(内閣府,2002 など)。わが国の高齢化の状況を見ると、1950(昭和 25)年以前の老年人口比率は定率で推移してきたが、1970(昭和 45)年に 7%を超えて高齢化社会の仲間入りをし、1994(平成 6)年には 14%と倍増し高齢社会に突入した。2005(平成 17)年には 20.2%と 2 割を突破し、現在は 27.3%に達し超高齢社会を迎えている(内閣府,2017)。総人口が減少する中で高齢者が増加することにより高齢化率は上昇を続け、2036(平成 48)年の時点で 33.3%と 3 人に 1 人が高齢者となることが推計されている(内閣府,2017)。老年人口比率が極めて短期間に、かつかなりの高率になることが、わが国の高齢化の特徴としてあげられる。

またここで考慮すべきことは、老年人口の中でのもう 1 つの高齢化である。老年期は「前期老年期(64～74 歳)」と「後期老年期(75 歳以上)」に分けることができるが、それぞれの人口比率で見てみると、わが国の場合、老年人口の中でもとくに後期老年期人口の増加が著しい(内閣府,2017)。この後期老年期には、寝たきりや認知症の発現率が高まることが指摘されており、高齢者介護に対する今以上の対応が必要となってくる。このようにわが国においては、欧米先進諸外国が経験したことのないほど短期間のうちに極めて高度な高齢化が進行している。高齢化の状況に対する社会的・経済的システムを急速に整備していかなければならないことが極めて大きな問題となっている。

1.2 介護保険制度導入の歴史的経過

わが国において高齢者福祉政策が始まったのは、高齢化率が 5.7%となった 1960 年以降である。まず老人福祉法(1963 年)が制定され特別養護老人ホーム創設、および老人家庭奉仕員(ホームヘルパー)が法制化された。1970 年代は老人医療費無料化(1973 年)に伴い老人医療費が増大し、1980 年代は寝たきり老人の社会問題化などが取り上げられるようになった(厚生労働省,2018b)。1989(平成元)年に高齢者保健福祉推進十か年戦略(ゴールドプラン)が策定され、1990 年代に入って新ゴールドプランへの改定(1994 年)、介護保険法の成立と施行(2000 年)へと展開され、大きく前進してきた(全国社会福祉協議会,2014)。

介護保険制度は、未曽有の人口高齢化への対応として、「誰でもが介護サービスを利用できる仕組みの創造」と「サービス提供量の飛躍的な増加」を主な目的としたシステムである(田中・栃本

編著,2011)。最も象徴的な変化としては、「措置から契約へ」ということがあげられる(田中・栃本編著,2011)。それまでは行政権限としての措置として、行政から委託を受けた事業者がサービスを提供するよう求められ、行政と福祉施設の契約関係による行為であった。介護保険制度施行後は、要介護認定を受けた介護保険被保険者が、自ら選択した介護サービス事業者と直接契約し、サービスを利用する形態に変わった。利用者は、要介護度に応じたサービスを受ける権利と、サービス提供者を選ぶ権利を明確に持つようになった。

また規制緩和や民間営利企業の参入を進め、公的な強い指令のもとに提供されてきたサービスに一定の競争原理を導入することにより「準市場」を創出した[18]。「準」とつくからには、一般の市場よりも事業経営者の意思決定に対する制限は強いことになる。あくまでも公的介入の強い「準市場」であり、事業の社会性と事業性の両方を兼ね備えた組織経営が求められている(田中・栃本編著,2011)。

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

総務省統計局による日本標準産業分類では、介護サービスは「P 医療、福祉」の分類に位置づけられる(**表 1-1**)。さらにその中分類においては「85 社会保険・社会福祉・介護事業」、小分類においては「854 老人福祉・介護事業」にあたる(**表 1-2**)。

表 1-1 日本標準産業分類(大分類)

部門	産業大分類	
第1次産業	A	農業、林業
	B	漁業
第2次産業	C	鉱業、採石業、砂利採取業
	D	建設業
	E	製造業
第3次産業	F	電気・ガス・熱供給・水道業
	G	情報通信業
	H	運輸業、郵便業
	I	卸売業、小売業
	J	金融業、保険業
	K	不動産業、物品賃貸業
	L	学術研究、専門、技術サービス業
	M	宿泊業、飲食サービス業
	N	生活関連サービス業、娯楽業
	O	教育、学習支援業
	P	**医療、福祉**
	Q	複合サービス事業
	R	サービス業(他に分類されないもの)
	S	公務(他に分類されるものを除く)

出所:総務省統計局「日本標準産業分類」をもとに筆者作成.

18 わが国の介護サービスに関する準市場とは、「自由な選択に基づくサービス受給出会いの場」と「社会保険制度の本質的な性格に由来する公的介入」の組合せを指す。公的介入は具体的には①サービス利用代金の定率補助(=介護保険給付)、②保険給付単位および単価の公定制(=介護報酬)の 2 点が中心である(田中・栃本編著,2011)。

表 1-2 日本標準産業大分類「P 医療、福祉」の中分類・小分類

83	医療業
	830 管理，補助的経済活動を行う事業所（83医療業）
	831 病院
	832 一般診療所
	833 歯科診療所
	834 助産・看護業
	83A 助産所
	83B 看護業
	835 療術業
	836 医療に附帯するサービス業
	83C 歯科技工所
	83D その他の医療に附帯するサービス業
84	保健衛生
	840 管理，補助的経済活動を行う事業所（84保健衛生）
	841 保健所
	842 健康相談施設
	849 その他の保健衛生
85	社会保険・社会福祉・介護事業
	850 管理，補助的経済活動を行う事業所（85社会保険・社会福祉・介護事業）
	851 社会保険事業団体
	852 福祉事務所
	853 児童福祉事業
	85A 保育所
	85B その他の児童福祉事業
	854 老人福祉・介護事業
	85C 特別養護老人ホーム
	85D 介護老人保健施設
	85E 通所・短期入所介護事業
	85F 訪問介護事業
	85G 認知症老人グループホーム
	85H 有料老人ホーム
	85J その他の老人福祉・介護事業
	855 障害者福祉事業
	859 その他の社会保険・社会福祉・介護事業
	85K 更生保護事業
	85L 他に分類されない社会保険・社会福祉・介護事業

出所：総務省統計局「日本標準産業分類」をもとに筆者作成.

このように日本標準産業分類では、介護サービスは第 3 次産業の 1 サービスと位置づけられるが、介護サービスが他の第 3 次産業のサービスと異なることを確認したい。Bell(1973)は『脱工業社会の到来』の中で、第 3 次産業の発展を、①工業化に伴う生産補助部門にあたる運輸通信公益事業の拡大、②工業化達成・大衆消費社会実現段階での商業の拡大、③製造業比率が低下する脱工業段階での対個人サービス業の拡大、④医療福祉文化など生活と社会の質向上を担う公共サービスの拡大、という 4 つの段階で捉えている。

Bell によれば、「サービス」という言葉は総称として使われているが、工業社会での補助部門としてのサービスとは区別する必要性を指摘している。本格的なサービス経済化は③の段階からで、④はサービス経済化の到達点であり、その中でも保健、教育、研究、統治(政府)等の社会サービスの発展が「脱工業社会」の決定的な要因であるとしている(Bell,1973,訳書(上),pp.27-28)。介護について明示的な記述はないが、介護は Bell が第 5 次産業として示した保健、教育、研究、統治(政府)の 1 分野と位置付けられると言って良いだろう[19]。

[19] Bell(1973)によれば、第 1 次産業は採取業(農業、鉱業、漁業、林業)、第 2 次産業は製造業(工業、加工業)、第 3 次産業は輸送、レクリエーション、第 4 次産業は貿易、金融、保険、不動産、第 5 次産業が保健、教育、研究、統治であるとしている(Bell,1973,訳書(上),p.162)。

また Esping-Andersen(1993)は、脱工業社会における産業セクターを、「(1)フォーディズム体制に結びついた従来型産業」と「(2)脱工業社会におけるサービス業」の大きく 2 つに分類している。「(1)フォーディズム体制に結びついた従来型産業」とは、標準化された大量生産・大量消費に結びつく経済活動を意味し、鉱業、製造業、流通業(卸売、小売、輸送)、経済的インフラ(公益事業、通信)などのセクターが含まれる。これに対して、「(2)脱工業社会におけるサービス業」は社会における生産・再生産体制が変化することによって成長する産業で、「ビジネスサービス(対企業サービス)」、「社会サービス(公共サービス)」、「消費者サービス(対個人サービス)」の 3 つに分類される。「社会サービス(公共サービス)」は、世帯員のケアや再生産に結びついた世帯のタスクを外部化するセクターを指し、健康、教育、福祉などがここに該当する(Esping-Andersen, 1993,pp.23-26)。

このように介護サービスは、脱工業社会におけるサービス業の中で、小売や飲食などの第 3 次産業や、その他の消費者サービス(個人サービス)とは区分され、生活と社会の質向上を担う「社会サービス(公共サービス)」として位置付けられていることが確認できる。**表 1-3** は日本の産業分類ごとの就業者数構成比の変化である(飯盛,2016)。わが国においては第 3 次産業の就業者数は 1970 年に 5 割弱(46.8%)であったが 2014 年には 72.6%と 7 割を超えている。その中でも、運輸通信公益事業、サービス業、そして社会サービス(公共サービス)の伸びが大きいことが確認できる。

表 1-3 日本の 3 次産業就業者数構成比

(単位:%)

	1950年	1970年	1990年	2000年	2014年
就業者数(万人)	3563	5220	6168	6298	6351
1次産業	48.3	19.3	7.1	5.0	3.6
2次産業	21.7	33.9	33	29.2	23.8
(製造業)	(15.7)	(25.9)	(23.4)	(19.1)	(15.8)
3次産業	30.0	46.8	59.9	65.8	72.6
運輸通信公益事業	5.1	6.7	6.5	6.7	21.6
商業(飲食店含む)	11.1	19.3	22.4	22.7	6.4
金融保険不動産業	1.0	2.7	4.8	4.5	4.1
サービス業	8.8	14.8	22.5	27.2	35.5
対個人サービス	3.7	4.5	5.5	6.1	6.1
対企業サービス	1.2	4.1	7.5	9.5	12.8
(専門サービス)	(0.5)	(1.8)	(3.8)	(4.5)	(5.8)
(その他)	(0.7)	(2.3)	(3.8)	(5.0)	(7.0)
公共サービス	3.9	6.2	9.5	11.5	16.6
公務・不明	4.0	3.3	3.7	4.6	5.1

※『国勢調査』による。2014年は『労働力調査』。

出所:飯盛(2016), p.7.

2.2 社会サービスとしてのヒューマン・サービス

医療・保健・福祉・教育などの社会サービス(公共サービス)を他のサービスと区別し「ヒューマン・サービス」と呼ぶことがある。ヒューマン・サービスとは、1970 年代のアメリカにおいて勢力を増した専門職であり、社会福祉のサブシステム(健康、教育、福祉、児童養護、精神衛生、職業リハビリテーション等)を結合し統一ある全体にするためのものである(Eriksen,1981)。ヒューマン・サービスの統一的な定義はないとされるが(Harris, Maloney & Rother,2004)、本研究ではヒュー

マン・サービスに社会科学概念を適用しその業績が高く評価されている Hasenfeld の定義に従う。Hasenfeld(1983,2010)は、医療・保健・教育・福祉等のヒューマン・サービスを「その主たる機能が個々の属性を定義し、形づけたり、代替することによって人の健康状態を守る、維持する、または高めるもの」と定義した。ヒューマン・サービス組織は、サービスを受ける人々の福祉の保護と増進のために法律で規制され、その存在が正当化されているとしている。田尾(2001)によればヒューマン・サービス組織は、組織論の大きな枠組みのなかで、公的セクターと私的セクターの中間、いわばグレーゾーンに位置する。営利組織であろうと非営利組織であろうと本来の意味における第三セクターであり、民間非営利組織であるとしている。

島津(2005)は、医療、健康、福祉などのサービスを「プロフェッショナル・ヒューマン・サービス」と呼び、専門職による対人サービスである点を強調している。また石田(2015)は、医療や看護、福祉、教育などのヒューマン・サービス労働を「対人格労働」と表現し、他の対人サービスとの違いを強調している。例えば、家政婦は家事代行というサービス提供そのものが目的となるが、介護職は調理や掃除などの家事援助、あるいはオムツ交換という介助サービス提供そのものが目的なのではなく、それらを通じた生存権・発達の主体である人格への働きかけをすることが目的であるとしている。この例からも、一般的なサービスとヒューマン・サービスの違いを確認することができよう。

以上の議論を踏まえて産業における介護サービスの位置づけを図示すると**図 1-1** のようになる。

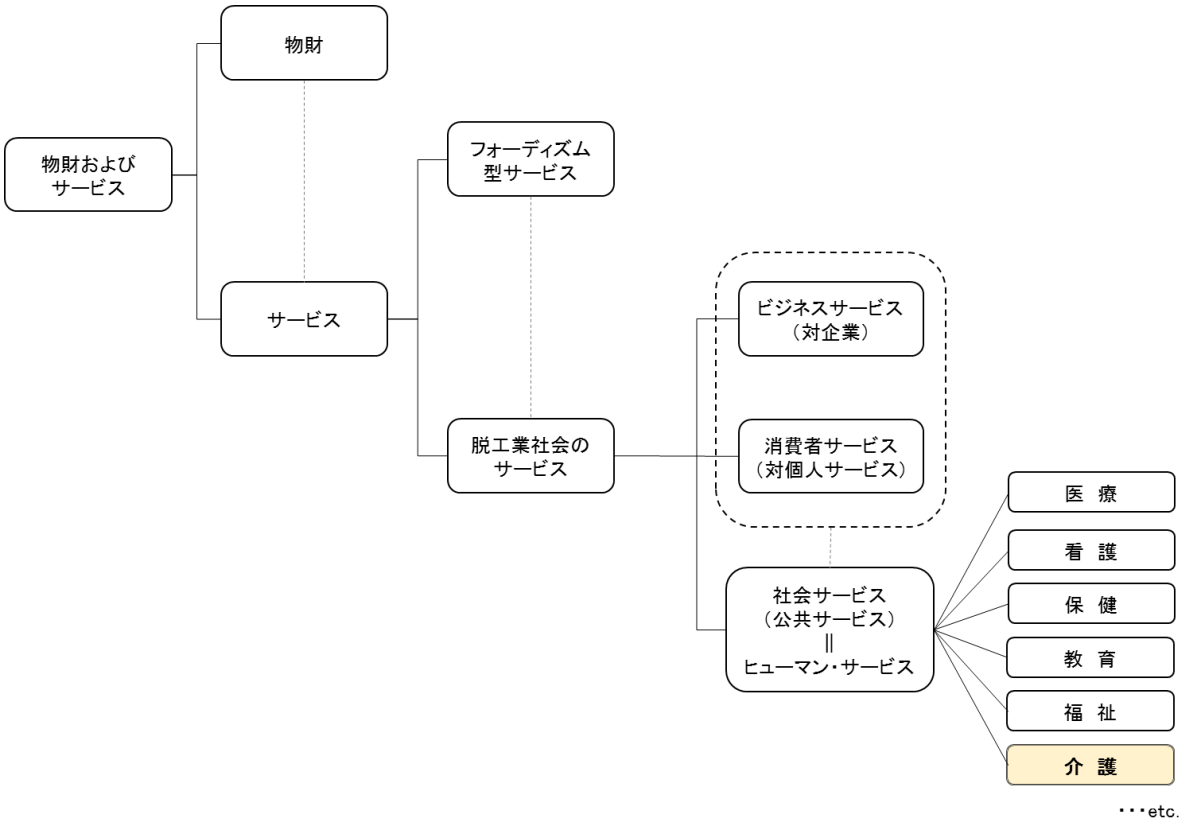


図 1-1 介護サービスの位置づけ

出所：島津(2005),p.24 の形式を参考に筆者作成.

さらにヒューマン・サービス組織を分類する試みとして、Hasenfeld(1983)はクライエントのタイプと提供する技術のタイプにより、**表 1-4** のように分類している。クライエントのタイプは、「健常者」と「機能障害がある」に分けられる。提供する技術のタイプは、「処理の技術」、「維持の技術」、「変化の技術」により分類される。「処理の技術」とは、適格性を判断したり、検査や診断によって、どの程度のサービスを必要とするかなどを決定するための技術である。「維持の技術」とは、現在の状態を維持するための技術、例えば老人ホームや慢性疾患のための病院などで行われる技術である。「変化の技術」とは、人間そのものを積極的に変えていこうとする技術で、病院での治療、心理療法やリハビリテーション、教育等が該当する。

介護サービスは「機能障害があるクライエント」に対して、主に「維持の技術」で対処するヒューマン・サービスである。わが国の介護保険制度では、要介護高齢者の「尊厳の保持」と「自立支援」が基本理念として掲げられており、国民一人ひとりが最後まで尊厳をもって自立した生活を営めることを支援する社会サービスと位置づけられる。

表 1-4 ヒューマン・サービスの技術

クライアントのタイプ	処理の技術 (people-processing)	維持の技術 (people-sustaining)	変化の技術 (people-changing)
健常者 (normal functioning)	大学の管理事務所 信用格付け機関	年金 老人向け住居	公立の学校 YMCA
機能障害がある (malfunctioning)	少年裁判所※ 診断クリニック	公的扶助 高齢者福祉施設	病院 居住型療養施設

出所：Hasenfeld(1983),p.6.をもとに筆者邦訳.
※普通ではない逸脱行動をとるクライアントが対象のため、malfunctioning に分類されている(筆者注)。

ここまでで確認した産業における介護サービスの位置づけや役割は、介護労働の特性を生み出す前提条件となっていると言える。ヒューマン・サービス労働、ならびに介護労働特有の具体的な特性については、第 2 章で詳細に議論したい。

2.3 介護保険サービスの市場規模と将来展望

次に介護保険サービスの市場規模のこれまでの推移と将来展望を確認しておく。まずこれまでの推移を、利用状況(**表 1-5**)、事業所数(**表 1-6**)、介護職員数(**表 1-7**)で見ると、その急激な増加を確認することができる。

表 1-5 により利用状況を見ると、介護保険の第 1 号被保険者[20]数は 1.6 倍、要介護・要支援認定者数は 2.9 倍、サービス利用者は 3.3 倍に増加し、介護保険給付費(総額費用)は 2.9 倍に膨れ上がっている。

表 1-6 により事業所数を見ると、主要サービスである訪問介護 3.5 倍、通所介護 5.4 倍、介護

[20] 介護保険の被保険者は、第 1 号被保険者と第 2 号被保険者に区別される。第 1 号被保険者とは、65 歳以上の者、第 2 号被保険者とは 40 歳以上 65 歳未満の医療保険加入者である(厚生労働省 2018b)。

老人福祉施設 1.7 倍、介護老人保健施設 1.7 倍に増加している。とりわけ在宅系(訪問介護、通所介護)の事業所数の伸びは大きい。

表 1-7 により介護職員数の推移を見ると、2000(平成 12)年には約 55 万人であったのに対し、2014(平成 26)年には 177 万人と、全体では 3.2 倍増加している。

表 1-5 介護保険サービスの利用状況の推移

	2000(平成12)年	2016(平成28)年	2000年対比
第1号被保険者数	2,165万人	3,387万人	1.6倍
要介護・要支援認定者数	218万人	622万人	2.9倍
サービス利用者	149万人	496万人	3.3倍
介護保険給付費(総費用額)	3.6兆円	10.4兆円	2.9倍

出所:厚生労働省(2017d).

表 1-6 介護保険サービスの事業所数の推移

	2000(平成12)年	2016(平成28)年	2000年対比
訪問介護	9,833事業所	35,013事業所	3.5倍
通所介護	8,037事業所	23,038事業所	5.4倍
介護老人福祉施設	4,463施設	7,705施設	1.7倍
介護老人保健施設	2,667施設	4,241施設	1.7倍

出所:厚生労働省(2001)および厚生労働省(2016a)をもとに筆者作成.

表 1-7 介護保険サービスの介護職員数の推移

	2000(平成12)年	2014(平成26)年	2000年対比
全体	55万人	177万人	3.2倍
訪問系	18.0万人	50.7万人	2.8倍
通所系	4.8万人	30.6万人	6.4倍
入所系	32.1万人	89.5万人	2.8倍

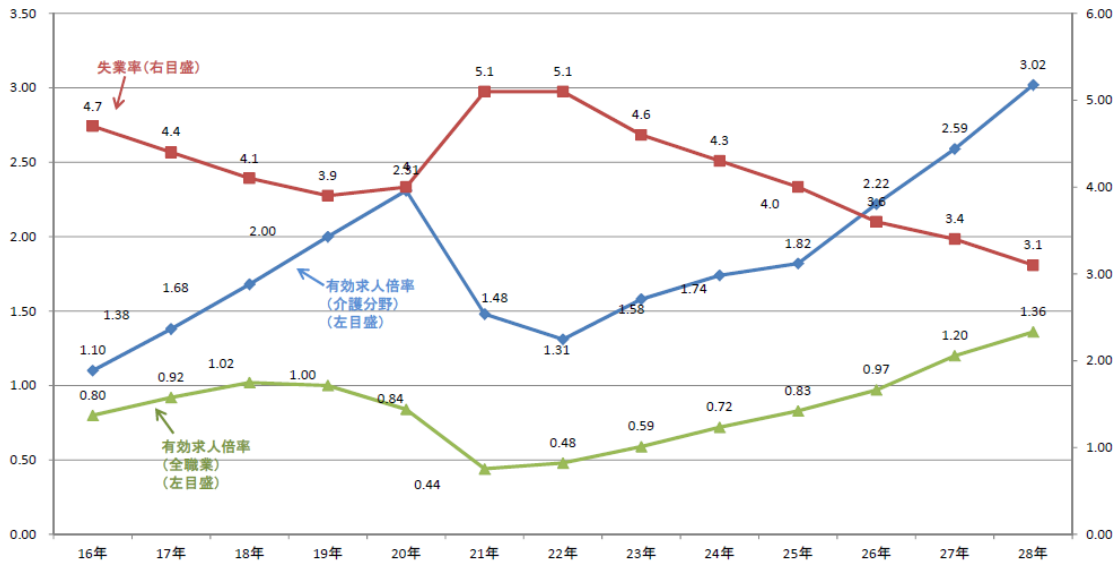
出所:厚生労働省(2017e).

このように膨らみつづけてきた介護保険サービス市場であるが、将来展望はどうなのだろうか。『みずほ産業調査:日本産業の中期見通し－向こう 5 年(2018-2022 年)の需給動向と求められる事業戦略』(みずほ銀行,2017)によれば、介護給付費の見通しは、2016 年度の 10 兆円から 2022 年度には 15 兆円を大きく上回る可能性があるとされている。中長期的には、軽度者向けサービスの絞り込み等が進められる一方、医療機関における病床削減や平均在院日数の短縮、地域包括ケアシステムの構築等、医療・介護提供体制改革の進展に伴う退院患者の受け皿として、介護サービスの充実が進められる見通しである。

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

膨らみ続けるマーケットに対して介護労働力の供給は追いついているのだろうか。この点について、有効求人倍率と失業率の推移をもとに確認しておく(**図 1-2**)。



※厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省『労働力調査』

図 1-2 有効求人倍率と失業率の推移(全職業および介護分野)※暦年

出所:厚生労働省(2017e).

全職業の有効求人倍率は 2006(平成 18)～2007(平成 19)年に 1.0 倍を超えるが、2008(平成 20)年のリーマンショックを境に大きく落ち込んだ。その後、徐々に上昇傾向となり、2015(平成 27)年に再び 1.0 倍を超えるに至っている。介護分野の有効求人倍率は、全職業を常に上回る水準で推移しており、2007(平成 19)～2008(平成 20)年に 2.0 倍を超えている。全職業と同様、リーマンショックを境に一旦は下がるが、それ以降は上昇傾向にある。介護労働安定センター(2017a)によれば、人材不足を感じている事業所は訪問介護員 80.2%、訪問介護員以外の介護職員 63.3%[21]となっており、不足している理由としては「採用が困難である」が 73.1%となっており、人材確保難は深刻化していることが確認できる。

労働力に関する将来展望については、序章でも述べたように、厚生労働省(2015a)のデータによれば、現状推移シナリオによる 2025 年度介護人材の供給見込みは 215.2 万人で、需給ギャップは約 38 万人と推計されている。

21 「大いに不足」＋「不足」＋「やや不足」を合計した値。

3.2 介護人材確保対策

(1) 目指す方向性と課題

こうした介護職員の人材確保難に直面し、政府は介護保険サービスに従事する介護職員の確保に焦点を絞った政策を意図して、2000 年代後半から「介護人材確保対策」という用語を用いるようになった(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014,p.90)。厚生労働省社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会による報告「2025 年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～(平成 27 年 2 月 25 日)」(厚生労働省,2015b)では、介護職員の確保に係る方向性として「まんじゅう型」から「富士山型」を掲げ、そのための施策として以下の 5 つの方針が掲げられた(**図 1-3**)。

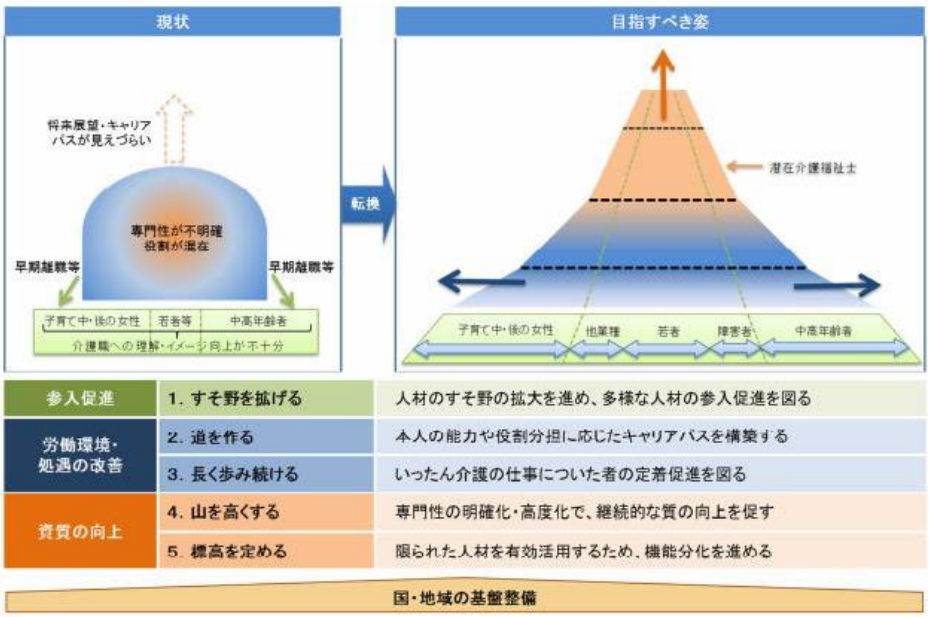


図 1-3 2025 年に向けた介護人材の構造転換(イメージ)

出所) 厚生労働省(2015b).

5 つの方針とは図中にある「①すそ野を拡げる」、「②道を作る」、「③長く歩み続ける」、「④山を高くする」、「⑤標高を定める」である。①は参入促進、②③は労働環境・処遇の改善、④⑤は資質の向上に向けての方向性である。介護職員の参入促進のみならず、労働環境・処遇の改善、およびキャリア継続と資質の向上に向けた取り組みの必要性が掲げられている。とりわけ、処遇の改善、キャリアパス制度の構築、介護ロボットや ICT 導入による労働環境の改善、資格取得等の養成体系の見直しなどが喫緊の策として示されている。こうした方向性は、介護人材の量的・質的確保を一様に目指してきた従来の考え方を転換し、介護人材の機能分化を進め、限られた人材(介護福祉士)のさらなる「資質の向上」を図ることを意図している。

2015 年の提言を受けて 2017 年には、当専門委員会は「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」(平成 29 年 10 月 4 日)」(厚生労働省,2017a)をとりまとめた。同報告書において、目指すべき全体像としては、「介護人材のすそ野を拡げ、介護分野に参入した人

材が意欲・能力に応じてキャリアアップを図り、各人材が期待される役割を適切に担っていけるような姿」であるとし、介護職の役割を明確にすることが課題として上げられている。

さらに同報告書で実現すべき介護の提供体制としては、利用者のニーズに対応していくために介護職がグループで関わっていくことがますます重要となり、グループ内の介護職に対する指導や助言、サービスが適切に提供されているかの管理など、人材およびサービスの質のマネジメントを担うリーダーの役割を担う者が必要であると述べられている。その上で各論では、介護職のグループにおけるリーダーの担うべき役割や能力の明確化と、リーダー育成が課題としてあげられた。またリーダーとして必要な能力を修得した後も継続的に資質を高めていくことにより、高い専門性を持ってケアを提供する介護の実践者、管理職や施設長といったマネジメント職、介護分野における教育者や研究者といったキャリアパスを進んでいくこと等が示された。

以上を整理すると、人材のすそ野の拡大を進め、多様な人材の参入促進を図り、各人の意欲と能力に応じたキャリアパスの構築や、労働環境の改善を通じて、誰もが長く働けるよう定着を促すことが大きな方向性の 1 つである。同時に、専門性の明確化・高度化を進め、継続的な質の向上を促し、限られた人材を有効活用するために、機能分化を進めるというのがもう 1 つの方向性となる。とくにグループの中で人材とサービスの質のマネジメントを行うリーダー人材の役割や能力を明確に定義し、その育成を図ることが重点課題としてあげられている。

(2) 課題の背景

こうした課題提示の前提として、当専門委員会では、平成 27 年度に実施された介護現場の実態調査の結果(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング,2016)を踏まえている。注目すべき結果として、次の 3 点を指摘している。1 つ目に、資格の有無や研修修了状況により明確に業務分担がなされているような状況はみられず、サービス間や提供するケアの内容で差異はあるものの、それぞれの者が同様の業務をほぼ毎日(毎回)実施している状況にある。2 つ目に、介護過程[22]において、介護計画に沿った介護が提供されているかどうかの進捗管理が必要となるが、現状では、自らの役割として介護過程の展開に中心的に関わっている介護職は少ない。3 つ目に、介護過程を展開していくにあたっては、情報収集や情報共有を図りつつ、利用者の自立支援に向けたより良いケア方法の提案といったことも重要となるが、外部からの情報収集やより良いケア方法の提案を常に行っている介護職は少ない状況であるという点である(厚生労働省,2017a)。

つまりキャリアや資格に関わらず役割に違いがほとんどないことと、介護過程の展開への関与が少ないことを問題視している。介護過程とは介護を実践するための思考と実践のプロセスであり(矢部ほか,2005; 加藤,2014)、介護職の専門性向上に密接に関連するものと位置付けられる(木村,2011; 杉山,2013; 増原,2014; 矢部ほか,2005; 加藤,2014)。資格の有無や研修修了状況に関わりなく誰もが同様の業務を実施し、介護過程の展開に関わる介護職が少ないという状況は、すなわち日常業務の中で専門性を実感することが乏しいという深刻な問題を招いていると考えられる。

また構造的な問題として、介護職の専門性の未確立とその社会的位置づけの低さがあげられ

[22] 介護過程については序章の脚注№15 参照。また第 2 章 2 節で改めてとりあげる。

る。わが国において介護福祉士という国家資格の創設(1987 年)以降、介護職の専門職化が進められてきたが、その専門性の社会的評価は依然として低いのが現状である。「社会福祉士並びに介護福祉士法」(1987 年)の定義[23]によれば、介護福祉士は「専門的知識」と「専門的技術」に裏付けられた専門職である。専門性が必要とされる仕事であるが、国家資格の養成課程は短く、隣接する専門職である看護と比べても養成プロセス[24]は不十分である(藤井,2015)。介護福祉士は「名称独占」にはなっているが、医師や看護師などのように、その業務をする者は必ずその資格がいるといった専門職としてもう一ランク上の「業務独占」にはなっていない。国家資格がなくても介護を行うことはできる[25]。

また家事労働の延長として捉えられてきた歴史的経緯から、子育てを終えた女性の働き場、誰でもできる仕事という捉え方がなされ、家政婦等の生活関連サービスと同一視されがちという面を抱えている(西川,2009; 日本学術会議,2011; 上野,2012)。こうした背景から、現状では介護職の専門性は社会的に評価されにくい状況にある。佐藤ほか(2013)は、介護労働の仕事の特性として、「日常生活の支援に関わるだけに、さまざまな些末な事柄に関わらなくてはならないため『実に多くのことに関わる仕事だ』ということになる」、つまり「なんでもかんでもということになる」と表現している。こうした位置づけの低さや役割の曖昧さに対して、介護福祉士の養成課程の長期化やレベルアップは専門職化のための課題となっている(高橋,2013; 日本学術会議,2011)。

しかしながら、介護現場のマンパワーの実態としては、介護福祉士の有資格者、無資格者、初任者研修(旧ホームヘルパー2 級)の修了者ではあるが、経験のある者、経験のない者と様々なレベルが混在している。介護労働安定センター(2017b)によれば、国家資格の有資格者は、訪問介護員 31.5%、訪問介護員以外の介護職員 49.9%でいずれも半数にも満たない。また訪問介護員以外の介護職員のうち、初任者研修さえも受講していない無資格者が 12.2%と 1 割以上存在する。レベルがまちまちであるということは、サービスの質もまちまちであるということである(佐々木,2011)。本来は、採用・選抜の段階で人材レベルが一定以上になるようふるいにかけることが望ましいが、現実には人材不足で、優秀な人材のみを選抜する余裕はなく、ハードルを下げて採用せざるを得ない状況である。

介護労働安定センター(2017a)によれば、事業所の採用の工夫は「介護資格や介護経験の有無にこだわらないようにしている」(第 1 位:48.4%)、「新規学卒者や若手にこだわらないようにしている」(第 4 位:44.0%)、「福祉系の教育機関出身者にこだわらないようにしている」(第 5 位:34.9%)となっており、多くの事業所が人材確保のために採用基準のハードルを下げて間口を広げている状況がうかがわれる。つまり専門性の向上が課題とされながら、人材の量的確保がままな

---

23 「社会福祉士及び介護福祉士法」においては、介護福祉士は「専門的知識及び技術をもって身体もしくは精神上の障害があることにより日常生活を営むのに支障がある者につき入浴、排泄、食事その他の介護を行い、並びにその者及びその介護者に対して指導を行う」(第 2 条第 2 項)と規定されている。2007(平成 19)年の改正においては、「入浴、排泄、食事その他の介護」という具体的な行為から、「心身の状況に応じた介護」というより生活全体を含む表現に変わった。2012(平成 24)年に新たに「喀痰吸引等」が加わった。

24 1800 時間程度の教育を受けた後に国家試験を受ける養成施設ルート、3 年間の実務経験と 450 時間程度の実務者研修を受講後に国家試験を受ける実務経験ルートなどがある。

25 訪問介護員は、130 時間程度の介護職員初任者研修(旧ホームヘルパー2 級)受講が義務付けられている。訪問介護以外の介護職員は、無資格であっても行うことができる。

らない現状においては、国家資格のレベル引き上げに向けての政策も、進みにくい状況になっているということである。

さらに法制度上の問題として、事業者にとって質向上に対するインセンティブが働きにくいため、コスト削減の方向に向きやすいことも指摘されている[26]。介護労働実態調査(介護労働安定センター,2017a)によれば、事業を運営する上での問題点として「良質な人材の確保が難しい」(第 1 位:55.3%)、「今の介護報酬では、十分な賃金を払えない」(第 2 位:50.9%)、「経営(収支)が苦しく、労働条件や労働環境の改善をしたくてもできない」(第 3 位:31.2%)、「書類作成が煩雑で、時間に追われている」(第 4 位:28.4%)など、経営資源の余力に乏しく雇用管理改善のための余裕がない実態がうかがわれ、人材への投資が進まないことが危惧される。質の高いサービス提供のために人材の動機づけや能力開発に力を入れることは、コストアップというネガティブ要因ではなく、サービスの質を高め、結果的に地域での評判を高め、新たな顧客確保や人材確保につながり、事業成果を生み出す源泉になるということを、事業者に啓発していく必要があると言えるだろう。

3.3 介護人材確保対策における本研究の位置づけ

本節では、逼迫する介護労働力需給の状況、ならびに政府の進める介護人材確保対策について大まかに確認した。

介護の担い手である介護職員が多様な背景・レベルの人材で構成されることを確認したが、今後さらに「すそ野を拡げる」ことにより、今よりもさらに多様な人材がこの業界に流入することになるであろう。その人材マネジメントは一律にはいかず、より個別性が高くなることが想定される。

機能分化を進め、意欲と能力に応じてキャリアアップを図っていけるような仕組みを目指すとされているが(厚生労働省,2015b; 2017a)、冒頭でも述べたように、人材は成長し、発揮する価値を変化させていく存在である(守島,2010a)。最初は、軽い気持ちで非正規として入職した人が、経営者の理念やケア方針に共感し、利用者との関わりを通じて介護の仕事に魅力を感じるようになり、正規職員となりその後も役職を担うなどキャリアアップを遂げるということもある(日本社会事業大学,2011; 日本在宅介護協会,2012; 全国社会福祉協議会,2010a)。逆に、やりがいを求めて介護職として入職した人が、日々の業務に追われ利用者との関わりの時間を十分にとれず、また適切な現場での教育体制が整備されていないことにより、専門性を向上させることができず、就労

[26] 現状の介護保険制度の下での矛盾点がしばしば指摘されている(篠崎,2008 など)。現行の制度では、サービス種別と要介護度に応じて介護報酬が決められているため、事業者による質の向上を積極的に行うインセンティブが働きにくいという点があげられる(日本在宅介護協会,2017)。利用者の心身の状態が改善され要介護度が下がると、介護報酬が下がってしまうという矛盾もある。また、要介護度が高いほど報酬単価が高くなるので、事業者は重度の要介護者を積極的に受け入れようとするインセンティブが働くが、それに伴い重度の認知症や医療的処置を必要とする利用者への対応が課題になっている(宮本,2012)。医療的ケアなど重度者への対応に関して介護職員のスキル不足や不安など、新たな役割ストレスにさらされていることも報告されている(佐々木,2011; 金原,2012)。さらに各サービスの基本的なサービス提供に係る費用(基本報酬)に加えて、各事業者のサービス提供体制や利用者の状況等に応じて、加算・減算される仕組みとなっているが、事業者は手間をかけること自体が評価されるため、サービス提供方法を効率的にするインセンティブや、利用者の状態改善等の効果をあげようとするインセンティブが働きにくいことが指摘されている(厚生労働省,2015c)。実証研究では、介護保険制度導入以降、社会福祉法人の経営において、職員の非正規化や、介護職員の給与を低く抑えることで雇用コストの圧縮に取り組む姿が明らかになっている(宮本,2012)。

意欲を減少させ離職に至るということもある(日本学術会議,2011)。こうした例を出すまでもなく、今後の介護人材マネジメントにおいては、ますます多様化する人材が、介護の仕事に魅力ややりがいを感じ、職務遂行能力を高められるような環境整備や上位者の関わりが重要であると言えよう。

またこれまでは専門性が不明確で、介護福祉士の有資格者も無資格者も従事する仕事内容に変わりはないという現状を確認したが(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング,2016)、今後は中核となる介護福祉士がより専門性を高めチームをリードする役割を担っていけるような方向性が指向される。さらにケアチームの中で、人材マネジメントとサービス品質管理を担うリーダーの役割が重視されることになる。リーダーが中心になって、介護過程の展開にメンバーが積極的に関わっていけるようなリードや環境整備が求められる。

今まさに、本研究が対象とする職場起点の人材マネジメントの方策を検討するとともに、マネジメントを担う中核人材としてリーダーに期待される役割や能力を明確にしていくことが問われているフェーズにあると言える。また政策意図や環境変化に対応して、介護職の役割や専門性に対する認識を新たに構築していくことも求められている。介護職自らがその役割や専門性に関する議論を深め、共通認識にしていくことが重要であると考えられる。本研究が検討する「介護人材マネジメント」は、曖昧で混とんとした介護職の役割や専門性を見出していくための視座を提供するものを目指したいと考える。

第 2 章　介護労働の特性と人材マネジメント

本章では、まず第 1 節で、介護労働の特性とは何かを検討する。サービス・マネジメント論、ヒューマン・サービス組織論、介護福祉研究などの各分野での議論を手がかりに、介護労働に特有な論点を明らかにする。

第 1 節で明らかになった労働特性と関連付けながら、第 2 節では介護職員の意欲・能力を高めるための人材マネジメントに関連する先行研究を検討する。第 3 節では労働特性への対応を考慮に入れてリーダーシップ理論について検討し、介護労働への適用可能性を検討する。第 4 節で本章の要約と本研究の着眼点を提示する。

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

サービス・マネジメント論においては、サービス(Service)とは、「人間の行為であり、演技であり、何かを成し遂げようとする努力である」と定義される(Rathmell,1966)。一般に物財とは異なるサービスに特有な特質として、次の 4 つがあげられる(Fisk, Grove & John, 2004)。

①無形性(intangibility):サービスは主として無形のものからなっており、その購買以前に直接それを具体的な形で確かめることができない。

②消滅性(perishability):サービスは、生産されたと同時に消滅してしまう。それゆえ在庫しておくことができない。やり直しがきかない。

③同時性(simultaneity):サービスは生産と消費が同時に行われる。そのためサービスの生産には消費者の参加が不可欠になる。

④異質性 (heterogeneity):人に依存することが多いため、サービスの品質は変化しやすい、ムラが出やすいといった特質がある。

このようなサービスの特性のために、サービス業は労働集約的であり、需給調整が難しいこと、個別性・変動性が高く標準化が難しいこと、管理者による統制や合理的なマネジメントが難しいことが指摘されている。

サービスの中でも人的要素が強いハイ・コンタクト・サービス[27]においては、サービス・エンカウンター[28]の人的要素がとりわけ重要になる。ハイ・コンタクト・サービスは、顧客とサービス提供者の相互プロセスそのものであり、しばしばサービス提供者の顧客からの不可分性によって特徴づけられる(Fisk, Grove & John,2004)。Bowen & Schneider(1985)は、企業とその顧客をつなぐ接客担当の従業員を「対境担当者(バウンダリースパナー)」と呼び、対境担当者は顧客へのサービスそのものであるとしている。また対人サービスは肉体労働、頭脳労働にも該当しない感情労働

[27] Lovelock(1983)は、「サービスの特徴が個別化される程度」と「サービス従業員が顧客の個別ニーズへ対応する度合」という 2 次元を用いてサービスを類型化した。顧客一人ひとりの要求に応じて個別化されたサービスは 2 つの次元がともに高いと位置づけられ、ハイ・コンタクト・サービスといわれる。

[28] 顧客と当該サービスとの直接のインタラクションが行われる一区切りごとの時間単位を指す(Lovelock and Wright,1999)。

(emotional labor)であるという捉え方もあり(Hochschild,1983 ; Steinberg & Figart,1999)[29]、個々人の技術スキル・対人スキルに加えて、感情という、同一人物であっても時と場合、相手によって変動が大きい要素もサービス品質に組み込まれていると言える。

サービス組織では顧客ニーズに的確に素早く対応できるように、統制型マネジメントよりも、サービス従業員へ権限委譲を行う経営手法が幅広く支持されている(Goldstein,2003)。ただし、従業員への権限委譲により、サービス品質の一貫性は一層保ちにくくなる(Fisk et al.,2004; Lovelock and Wright,1999)。

1.2 ヒューマン・サービス労働の特性

次に一般のサービス労働とは異なる、ヒューマン・サービス労働特有の特性を検討する。ここではヒューマン・サービス組織について体系的に論じている Hasenfeld(1983,2010)や田尾(1995,2001)[30]の知見をベースに、技術、サービス関係、サービス提供者、顧客、組織、および外部環境という側面から、ヒューマン・サービス労働の特性について整理する。

(1) 技術

【ヒューマン・サービス技術の不確実性】

すでに述べたように、ヒューマン・サービスとは「その主たる機能が個々の属性を定義し、形づけたり、代替することによって人の健康状態を守る、維持する、または高めるもの」であり、人の健康や福祉、発達に関わる仕事である(Hasenfeld,1983,2010)。つまりサービスの結果が直接的に他者の生死や健康、将来の人格など、その人の「存在」に強く影響するという重要な特性がある(宮垣,2008)。やり直しがきかない(消滅性)のは一般のサービス労働と同じであるが、失敗したからといって人生をやり直したり、死者をよみがえらせることはできない(宮垣,2008)という点で、そのリスクの程度は高いと言える。

人間という“生もの(raw material)”を直接対象にするため、ヒューマン・サービス組織を支える技術(第 1 章 2 節参照)の最大の特性は、不確実性であるとされる(Hasenfeld,2010)。ヒューマン・サービス組織が用いる技術は曖昧なものであり、そのため、最終結果について厳密な予測が難しく確実性が小さいということである。サービスの成果は、複雑で多次元的な状況を扱う個々のサービス提供者の判定や技能に大きく依存する(坂田,2001)。日進月歩の治療技術でさえ、何についてどのような成果が得られるか、その因果関係について、未知のことの方がはるかに多く、間

---

[29] 感情労働とは社会学者 Hochschild(1983)による客室乗務員の研究から提唱された概念で、「職務内容の一部として求められている適切な感情状態や感情表現を作り出すためになされる感情管理」と定義されている。感情労働の特徴として、①対面あるいは声による顧客との接触が不可欠、②従事者は、他人の中に何らかの感情変化(感謝の念や恐怖心等)を引き起こさなければならない、③雇用者は、研修や管理体制を通じて労働者の感情活動をある程度支配する、の 3 点をあげている。客室乗務員以外に外交官、ウェイター、秘書、看護師などをあげている。

[30] Hasenfeld はヒューマン・サービスに社会科学概念を適用しその研究が高く評価されており、この分野で最も注目すべき業績であるとされる(坂田,2001)。田尾(1995)は、Hasenfeld(1983)に多大な影響を受けてまとめられた書であり(田尾,1995 序文)、田尾(2001)はその延長にある書である(田尾,2001,序文)。その後、田尾による、若林監修(2008)の中での福祉組織についての論考や、佐藤・久保・田尾ほか(2013)の中での介護労働についての論考も、当時の研究や知見をもとにした内容となっている。

違いのない技術というのはあり得ないとされる(田尾,1995)。また人間を扱うヒューマン・サービスは、常に道徳的な判断がつきまとう「モラル労働(morale work)」である(Hasenfeld,2010)。そのサービス提供活動は「良いことをする」ねらいを持つものであることから、個人、家族、コミュニティに対して道徳的な帰結をもたらす複雑な判断基準をそのうちに含んでいる。

田尾(2001)は、ヒューマン・サービスを担うプロフェッションのインテリジェンスの特徴として、「複合性」、「非マニュアル性」、「信頼関係の重視」の 3 つを指摘している。「複合性」とは、人間という複合体に対しては、サービスの受け手の人間としての様々な事情を考慮しなければならず、1 つの知識システムにまとめきることができないことである。「非マニュアル性」とは、人間を扱うので、マニュアルで具体的な手順を示すことができず、カンや経験、度胸のようなものを必要とすることである。「信頼関係の重視」とは、人間という対象を正面から扱うためには、高度に発達した知識や技術だけでは限界があり、誠意や信頼関係がなければ、サービスそのものが有効に働かないことである(田尾,2001,pp.77-78)。誠意や信頼といった科学的・合理的に測定しにくい要素がサービス品質に与える影響が大きく、技術の不確かさを高めていると言える。

こうした不確かさを持つヒューマン・サービス技術は、そのための教育や訓練を受けていない人には、事実上不可能であり、専門性(プロフェッション)が必要となる(田尾,2001,p.86)。プロフェッション論の観点から言えば、高度な知識や技術に裏付けられ威信を得たフルプロフェッション[31]と、プロフェッションの要件に欠けるセミ・プロフェッション(Etzioni,1969) [32]という階層構造を持つ(田尾,2001,p.90)。医師や弁護士など一部のフルプロフェションを除き、看護師、ソーシャル・ワーカー、介護士、療法士、教師など、多くのヒューマン・サービスは、要件に欠けるセミ・プロフェッションと位置付けられる。その特徴として、①科学としての体系化が十分ではない、②資格取得し就業できるまでの年限が、フルプロフェションに比べて短い、③女性が多く就業する職業である、④被雇用が前提となっている、⑤制度、組織、クライアントとの関係において安定した立場を得ることができず、変わりやすい曖昧な目的に悩まされる、といったことがあげられる(田尾,2001)。

(2) サービス関係

【相互作用による不確実性／サービス関係の不均衡／評価の二面性】

さらにヒューマン・サービスは、サービスの送り手と受け手の相互作用によって成り立つ組織である(Hasenfeld,2010)。人間はそれぞれが独自の存在であり、しかも、一人ひとりが複雑な内容を含み、さらにそれが集合すれば、非常に多くの不確かさを生むことになる(田尾,1995)。サービス提供者は顧客の特性や参加をコントロールすることができず、人と人の相互作用は曖昧さを大きくし、確定的な部分をいっそう少なくする(田尾,1995; 坂田,2001)。自分がどう出るかは相手の

---

31 田尾(2001)はプロフェッション論の先行研究を踏まえてフルプロフェッションの特徴を次のように整理した。①科学的で高度な専門知識や技術の裏付けがあり社会的な権威を持つ、②自らの職業上の要請に従って自律的に仕事を進めることができる、③自らの職業への積極的な自我関与を持つ、④組織よりも同業者への準拠を重視する、⑤倫理性が重視される、⑥法律により手厚く保護されている等をあげており、ヒューマン・サービスで言えば医師や弁護士など限られた職種であるとしている(田尾,2001,pp.86-92)。

32 同様の考え方は、Glazer(1974)によるメジャーな専門職、マイナーな専門職という分類にも見られる。

出方次第であり、相手から見ても同様であるとき、ダブル・コンティンジェントな状況であるとされる(春日,2005)。コンティンジェントとは不慮・不測のことである。つまり不慮・不測の要素が倍加されることになる。サービス提供者は、相手や状況によって、サービス技術の適用を変化させ、さらにはサービスの質や量を変えることになる(田尾,1995)。

また専門職によるサービスであることは、サービス関係の不均衡を意味する(田尾,1991, 1995, 2001)。サービスを送る立場にある人は専門職であり高度な知識や技術を修得している。また公共性を背景に社会的資源や正当性を有している。一方の受ける側は素人である。またサービスを欲しているにしても、医療や福祉などは“やむを得ず欲しい”場合が多い。つまり、サービス関係において、支配と服従、あるいは強者と弱者という関係がセットされていることになる(田尾,1991)。サービス提供者は自分の都合に合わせてクライエントをクライエントらしくつくり変える「魔法使い」に例えられたり(Prottas,1979,p.1)、権威を背景に顧客に最も身近なところで影響を及ぼす「ストリート・レベルの官僚制」(Lipsky,1980)と表現されるなど、サービスの受け手と送り手の支配と応諾の関係が生じることは、かねてから指摘されている(田尾,1995, 2001; Hasenfeld,2010)。

島津(2005)は、ヒューマン・サービスの特性の 1 つとして評価の二面性をあげている。評価の二面性とは、一般のサービスでは、顧客の評価が第一義的に重要となるが、ヒューマン・サービスにおいては、専門職による質の評価と、サービス利用者の知覚による質の評価という、2 つの評価の次元が存在することである。専門職によって提供されるということは、サービスの質について専門職にしか判断できない面を持っているためである。

このようにヒューマン・サービス労働は人と人の相互作用により不確実性は倍加され、専門職によるサービスであるがゆえにサービス関係に不均衡が生じやすく、評価の二面性を抱えるなど、そのサービス関係は一般のサービス労働にはない特性を有している。

(3) サービス提供者

【高いプロフェッショナリズムとボランタリズムによる個人主体】

田尾(2001)はヒューマン・サービス従事者の判断や行動のもとになるモチベーションの特性を 3 つの観点から指摘している。1 つ目は対人関係から得る報酬の大きさである。人を相手にするヒューマン・サービス従事者にとって、人と人との関わりを通じて得られる共感、感謝、感動といった経験が重要となる。

2 つ目に内発的動機づけ[33]を重視することである。賃金など経済的報酬を得ることが重要であることは当然の前提であるが、ヒューマン・サービス従事者にとっては、その仕事が好き、やりがいがあるという内発的動機づけがサービス提供者の考えや行動を支えているとしている。顧客の援助のために、自らが有能であり、自らの行動は自らによって決定したいという信念が強く、これを充足するように行動する。

3 つ目に、上記の特徴が関連して、従来の組織論が前提としている「誘因」と「貢献」という組織均衡(Barnard,1938)が成り立たない可能性を指摘している。内発的動機づけを重視する人々は、組織から得る報酬を第一義的な価値とはしないということである。そのため、組織からの報酬に見

33 内発的動機づけの定義等は、次節でとりあげる。

合わない働きや、組織のルールから逸脱した行動をとる人が少なくない。

上記の点は、ヒューマン・サービスを特徴づけるプロフェッショナリズムやボランタリズムとも関連する。プロフェッショナリズムとは、プロフェッション(専門職)と呼ばれる職業の価値、規範、行動様式である。プロフェッションは、自らの職業上の要請に従って仕事を進めることができる自律性を渇望し、自らの職業への積極的な自我関与を特徴としている。成長欲求や自己実現欲求のような内発的動機づけ要因が、彼らの判断や行動を枠づけている(田尾,2001)。

一方、ボランタリズムとは、自発的で利他的な無償行為を価値観とする理念や行動様式である(桑田・田尾,2013)。社会に尽くしたいという向社会的な善意の奉仕重視の姿勢であり、利他主義に支えられている。利他主義とは、極端な場合は自らを犠牲にしてでも、他者を援助し、その苦難を助けようとする心情、さらにその行為に至る過程を支える心性である(Latane & Darley,1970)。つまりヒューマン・サービス専門職は、自己実現に至るような自分を最大限活かしたいという利己主義と、公共への関心という利他主義を同時に有しており、個人主体になりがちであるとする(田尾,2001)。

もちろんヒューマン・サービス専門職もまた組織の一員でもあり、サービス組織への忠誠と自分たちの職業への忠誠を同時に有しているという特性も有する(坂田,2001)。労働環境、組織支援、職場の対人関係等が、彼らの職務態度に大きく影響することはこれまでの研究で明らかにされており、組織から得る様々な報酬が前提として必要であることは言うまでもない。

【実践的イデオロギーによる非合理な判断・行動】

ヒューマン・サービス技術が不確実なものであることはすでに述べたが、科学的根拠がなくても、実証的な裏付けが乏しくても、社会サービスであるヒューマン・サービスにおいては、目の前でサービスを必要としている人たちが抱える問題解決のために、裁量を行使してとにかく何かをしなくてはならない(田尾,1995; Hasenfeld,2010)。そのためサービスの送り手は、人間にまとわりつく根の深い問題について解決の糸口を提供するために、自分自身の知恵、経験、そして、信念に依拠しなければならないのである(田尾,1995)。個別的な状況に対して、自らの知恵、経験、信念等を総動員して、“とりあえず何かをする”ことに価値を置きがちになる(田尾,1995)。

こうした現象は、実践的イデオロギー(practice ideologies)として指摘されている(Rapoport,1960; Hasenfeld,2010)。実践的イデオロギーに支えられた判断や行動は、科学的根拠や実証的脈絡は一切なく、当事者の経験や価値観に基づく強い信念や自信によるものである。サービスの送り手は、裁量を行使してそれぞれの異なった実践的イデオロギーにより、異なった実践を行う(Hasenfeld,2010)。

このように技術的不確実性と専門職特有のモチベーション、そして社会サービスであるという側面が結びつき、提供するサービスの量も質も、サービス提供者自らの知恵、経験、信念等に基づく個人的な判断や行動に大きく規定されると言える。しかもそれは合理性を欠いている場合が多いとされる。

(4) 顧客

【期待の不明確性、状態の変容性】

ヒューマン・サービス労働の顧客(クライアント)は、第 1 章 2 節で示した Hasenfeld の分類に従えば、大きく健常者と機能障害があるクライアントに分けられる。教育などは健常者を対象とすることが多いが、医療や福祉等のヒューマン・サービスは、多くの場合、病人や病弱者、生活の困窮者、あるいは障がい者や高齢者のように社会的に自立困難な立場にある人たちである(田尾,1995)。サービス提供者は、顧客の特性や参加をコントロールすることはできない(坂田,2001)。

島津(2005)は、ヒューマン・サービスの特性として、利用者の期待の不明確性と変容性をあげている。期待の不明確性とは、一般のサービスでは、顧客の期待は明確であり、サービス提供者はその期待に沿うように行動することが求められるが、ヒューマン・サービスにおいては、具体的にどのようなサービスが提供されるのを望んでいるかという点については、利用者自身も明確につかめていないことである。医療であれば疾病の治癒、症状の軽減、福祉であればその置かれた状況の改善という期待を持ってはいるが、期待が明確であるのはそこまでである。それ以上の具体的な期待が何であるかがわかってくるのは、サービスが提供される過程で、サービス提供者とのやりとりを通じてである。

利用者の変容性とは、一般のサービスでは生産と消費の同時性のため、個々の顧客によってサービスの質が個別的・変動的であるということが問題となるが、ヒューマン・サービスにおいては、それだけでなく、同じ利用者が、サービスを受ける期間を通じて自分自身の状態が変化するという特徴を持つことである。ある一定期間を通じて、はじめに提供されたサービスの結果によって、次の段階のサービスが決められるという構造になっている。

このように、ヒューマン・サービス労働が対象とする顧客は、サービスへの期待が不明確で、かつその状態は継続的に変容していくという、曖昧性や変動性を有する。またサービスのアウトプットが次のインプットを決めるため、少し先のことであっても予測可能性が極めて低いと言える。そのような顧客の特性と参加を、サービス提供者はコントロールすることができない。双方向コミュニケーションによりその不確実性を埋めていく作業が必要となる(島津,2005)。

(5) 組織

【目標の曖昧性／管理機構の脆弱性】

ヒューマン・サービス組織は、サービス利用者個々人にとっての私的便益と、社会にとっての公的便益の混合的産物を目指している。そのため、組織の目標は曖昧で、様々なステークホルダーの間の妥協として示される。目標が曖昧であるために、効果を総合的に評価することは困難でありかつ正確でないとされる(Hasenfeld,2010; 坂田,2001)。

また田尾(1995)はヒューマン・サービス組織の組織特性として、次のように指摘している。1 つは、利害の異なる異質な職業ブロックの集合体であるという点である。例えば、病院であれば、医師、看護師、検査技師など、互いに異なる下位集団を形成しているため、集団間の対立や競合が生じやすい。2 つ目に、上司－部下のヒエラルキーの階層数が少なく、縦のラインよりも、横に広がるフラットな組織を形成する傾向にある。そのため、上位者の権威は職種のブロックを超えて影響力を持たず、厳密な階層性や命令の一元化などの管理機構が発達しにくい。3 つ目に、管理機構

が脆弱であるため、個人や職場集団の自由裁量の余地が大きく、組織の規範や基準から逸脱する行動も増える傾向にあるというものである(田尾,1995, p.18)。

このように対外的にも組織内部においても一元管理が難しく、目標が曖昧で管理機構が発達しにくいため、逸脱的な行動が多くなるという組織特性も、ヒューマン・サービス労働を特徴づけると言えるだろう。

【役割ストレス】

こうした特性を反映して、ヒューマン・サービスにおいては役割ストレスが高いと指摘されている(田尾,2001)。役割ストレスとは、組織のメンバーはそれぞれ果たすべき役割が期待され、その期待に応えるように役割を遂行するが、期待された役割を十分に果たせないと感じる場合に知覚するストレスである(Kahn et al.,1964)。Kahn et al(1964)は、役割ストレスを、役割葛藤(role conflict)、役割曖昧性(role ambiguity)、役割荷重(role overload)という 3 つに分類して検討している。

役割葛藤とは、同時に複数の人から異なる役割を期待される時に生じるもので、一方を重視すれば、他方を軽視せざるを得ないという板挟みの状況である[34]。ヒューマン・サービスにおいては、例えば、経営管理的な役割期待と、顧客からの期待が矛盾する場合、あるいは他職種からの指示が同職種の考え方に合致しない場合などが考えられる。

役割曖昧性とは、自らの職務遂行に必要な情報量が不足する場合、例えば自らの責任の及ぶ範囲がわからない、明確な目的がない、何をどの程度すべきであるのか不明瞭な場合に生じる知覚を指す。

役割荷重とは、過度の負担または圧力が加わった時に生じる知覚である。それは仕事の量や質双方に関することで、例えば能力以上の仕事の量を課せられたり質を求められたりした時、時間に厳しい制限が加えられ急がされた時などである。役割荷重は、その人の能力に照らして重い負担を負わされる場合に生じる葛藤であるため、役割葛藤の 1 つとも位置づけられる(Kahn et al.,1964)。ヒューマン・サービスはリソースが乏しいのが常で、マンパワーの不足、時間の不足などにより、自らの許容の限界を超えてしまうことが多いとされる(田尾,2001)。

こうしたストレスが人と組織に大きく圧力としてかかり、本質的にそれは不可避であるが、そのようなストレスをできるだけ小さくすることが組織の経営管理の要諦となる(田尾,2001)。

---

[34] Kahn et al. (1964)は、役割葛藤には 4 つの基本的な型があるとしている。1 つ目は「送り人内葛藤」で、特定の人からの指示やメッセージが矛盾する場合に生じる葛藤。2 つ目は「送り人間葛藤」で、複数の人から矛盾する異なる指示やメッセージが送られる場合に生じる葛藤。3 つ目は「役割間葛藤」で、ある人が複数の役割を遂行する際に、一方のグループからの圧力と他方のグループからの圧力が衝突する場合に生じる葛藤。例えば、会社で上司からの残業命令と、親としての役割を果たすために早く帰ってきて欲しいという妻の要請が衝突するなど。4 つ目は「人-役割の葛藤」で、要求された役割が、個人の価値観と相容れぬ場合に生じる葛藤。例えば、上司からの命令が、個人的な倫理規範と相容れないなど。その他に「役割の過重荷」をあげている。与えられた時間や、その人の能力に照らして重い負担を負わされる場合に生じる葛藤で、これは「送り人間葛藤」と「人-役割の葛藤」を結合させた複合的、突発的な型であるとしている(訳書(上),pp.31-32)。

(6) 外部環境

【外部環境との相互作用、変動性】

ヒューマン・サービス組織は、典型的にオープン・システムの組織である(Hasenfeld,2010; 田尾,1995,2001)。オープン・システムの組織とは、環境への依存を存立の不可欠の条件とする組織のことである。環境要素としては、複数の資金源、組織の正当性の裏付け、許認可機関、新しい管理技術やサービス技術、他の関連組織・団体、専門職教育、様々な代弁者・利益集団などがあげられる(坂田,2001)。これらの環境要素は、しばしばその求めるものが衝突する。すなわち、これら外部からの重要な影響力の多くは、それ自身、社会・経済の変動過程の影響を受けるのであり、このためにヒューマン・サービス組織の環境は高度に不確実であるとされる(坂田,2001)。

組織に生ずる出来事は、組織内部の意思決定よりも環境で生じていることによって決まっていることの方がずっと多いのである。そのため、序章でも触れたように、ヒューマン・サービス組織のマネジャーの挑戦は、組織がコントロールできない変化に適応しながら組織の安定性を維持することであるとされるのである(坂田,2001)。

1.3 介護労働の特性

それでは、以上のようなヒューマン・サービス労働と一線を画する介護労働の特性とは何かについて、本節で議論したい。前項で整理したヒューマン・サービス労働の特性と対応させながら、技術、サービス関係、サービス提供者、顧客、組織、および外部環境という側面から、介護労働を特徴づける論点について検討する。

(1) 技術

【他者の身体に触れ、その生活や内面に入り込む捉えどころのなさ】

第 1 章 2 節で示したとおり、ヒューマン・サービス技術の分類でみると、介護は「機能障害があるクライエント」に対して、主に「維持の技術」で対処するサービスであると位置づけられる。「維持の技術」とは、人間の福利の維持を目指すものであり、他のヒューマン・サービス技術、すなわち「変化の技術」や「処理の技術」と比べても、とりわけ曖昧で捉えにくいと言える(田尾,2001)。

それでは介護福祉学においては、介護とはどのように定義づけられているのだろうか。介護、介護福祉、ケアワーク、介護サービスなど多様な用語が用いられているが、その定義は確立されたものがなく、研究者や機関・団体等によって異なる。ここでは、介護福祉学の中心的学会の 1 つである日本介護福祉学会の提示する「介護」および「介護福祉」の定義をとりあげる。同学会によれば、介護とは、身体・精神障害者の ADL(activities of daily living＝日常生活動作)、IADL(instrumental activity of daily living＝手段的日常生活動作)を援助する行為であり、援助行為そのものを指す(一番ヶ瀬編著,2000)。ADL とは、日常生活を送るために最低限必要な日常的な動作で、起居動作、移乗、移動、食事、更衣、排泄、入浴、整容のことである。IADL とは、日常生活を送る上で必要な動作の中でも ADL より高度で複雑な買い物や洗濯、家事全般、金銭管理、服薬管理、交通機関の利用などの動作・行動のことである。

介護福祉とは、上記の介護実践によって、日常生活欲求を如何に充足するかという探求の過程である。また介護福祉とは、法的に規定された活動であり、日常的な生活の営みを支援する実

践過程において、偶発的な行為ではなく、人権尊重の思想を根幹に据え、誰のために、何を実現するためのものかという理念的かつ指向性のある働きかけであり、専門性に裏付けられた実践であるとされる(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014,pp.4-5)。

介護と介護福祉は同義に用いられることが多いが、上記の定義に示すように、介護そのものは援助行為の実践であり、介護福祉はその実践をどのように展開するのかという方法論を示している(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。本研究で介護という場合、援助行為の実践のみを捉えているのではなく、介護福祉の概念を包含して使用している。

石田(2015)は、他のヒューマン・サービスと異なる介護労働の特性について次のように述べている。1 つ目は、衣食住という生活の基本のところに焦点をあて、そこから派生する生活問題を起点として、要介護者の生活文化、生存権・発達権を追求していくこと、2 つ目に介護労働が働きかける対象は、人格であると同時に、生活問題であること、3 つ目に生活問題に直接関わると同時に、現実の生活を内側から観察し人間理解を深めていくことであるとする。

石田の論を踏まえると、「生活」あるいは「生活問題」を対象とすることが介護労働の特性を表す鍵概念であると考えられる。それでは生活とは何か。一番ヶ瀬編著(2000)によれば、生活とは「人間らしく生きるための基本的欲求の充足過程」であるとする。基本的欲求の充足とは、生理的欲求としてあげられる食事、排泄、清潔、睡眠などの行為の成立に加えて、精神的欲求、社会的欲求、文化的欲求を充足させることである。「生活」は個人によって個性的なものとなり、一言で定義づけるのは難しいことは言うまでもない(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。

以上の議論より、介護労働の技術の特性は、援助行為を通じて他者の身体に触れる仕事であること、さらに他者の生活や生き方という内面に入り込む仕事であるために、その捉えどころのなさや多様性、踏み込み方の難しさにあると言えるであろう。

こうした曖昧で不確実性が高いとされる技術の獲得方法については、次節で介護職員の能力向上に関する先行研究レビューでとりあげる。

(2) サービス関係

【生活空間で個対個のサービス授受が行われる密室性】

生産と消費の同時性はサービスの特性であるが、その授受がなされるのが自宅や介護施設といった生活の場つまりプライベート空間であることも、介護労働の特性を生み出す背景となっていると考えられる。施設の場合であっても、空間の大小はあれ、居室、リビング、浴室、手洗所などの生活空間であることには変わりはない。ユニットケアや個別ケアが重視される傾向や人員配置・シフトの関係で、施設においても周りの目がないという状況は多い。密室性、閉鎖性が高いプライベート空間の中で、サービスの質・量の格差やサービス関係の不均衡が生じる可能性も高くなる。

サービス関係が不均衡になりやすいのはヒューマン・サービス労働に共通する特性であるが、介護の場合、心身の機能障害を持つ要介護高齢者に対して、「ため口」や子供を扱うような対応など、介護者が利用者を見下ろす位置に立つことも多いという(菊地,2011)。それが酷くなれば、最悪の場合、高齢者虐待などの問題も生じかねない。虐待とは身体的虐待、ネグレクト(介護放棄)、心理的虐待、性的虐待などがあるが(厚生労働省,2018a)、それ以外にもプライバシーへの配慮がない(尊厳の侵害)、自由が制限される(自律の侵害)といったことも、準虐待として幅広く含

まれている(任,2014)。

もちろん虐待に至るような不適切な介護は、専門職としてのスキルレベルや組織の管理体制に起因するところが大きいと考えられる。しかしながら、バーンアウト症状[35]の 1 つでもある「人を物のように扱う」という脱人格化は、ヒューマン・サービスの職業病であるとも言われており、それが閉鎖的な空間において起きやすいことは想像に難くない。

このように、サービスの授受が生活というプライベート空間において個対個の関係で行われるため、サービスの質・量の格差やサービス関係の不均衡が生じやすいことは、介護労働におけるサービス関係を特徴づけるものであると言える。

(3) サービス提供者

【人材の多様性(相対的に低いプロフェッショナリズムと高いボランタリズム)】

第 1 章 3 節で触れたとおり、介護は家事労働の延長として捉えられてきた歴史的経緯から、子育てを終えた女性の働き場、誰でもできる仕事という捉え方がなされ、家政婦等の生活関連サービスと同一視されがちという面を抱えている(西川,2009; 日本学術会議,2011; 上野,2012)。

そのような歴史的経緯に加えて、現状の人材の供給不足と、国家資格がなくても就職できるシステムが相まって、知識・経験等のレベルが一様ではない多様な人材が集まっていることも、すでに述べたとおりである。国家資格の有資格者は半数にも満たないのが現状である[36]。つまり、一定の専門教育を受けてその仕事に従事している他のヒューマン・サービス専門職と比べて、介護労働は未熟練労働者に支えられ、人材の多様性が高いことが特徴であると言えるだろう。

介護職は自分の仕事の良し悪しについて、「利用者からの感謝の言葉」、「利用者の笑顔」といった利用者の反応を判断基準としているという報告もあり(西浦,2005)、他者のために尽くしたいという気持ちが強い傾向にあると考えられる。佐々木(2011)は、本来、専門職としての先見性やリード性に基づく判断や評価が必要な面についても、利用者に喜んでもらえる、感謝してもらえる、という他律的な評価に陥りがちとなるのは、専門職としての専門性確立において大きな危うさをはらんでいると指摘する。プロフェッショナリズムの価値や規範は相対的に低く、他者のために役立ちたいというボランタリズムに支えられているという側面が強いと言えるだろう。

介護職員の動機づけ要因については、次節で介護職員のワーク・モチベーションに関する先行研究レビューで改めてとりあげる。

【多様な人材による非合理な判断・行動の強化】

他のヒューマン・サービスがそうであるように、科学的根拠がなくても、実証的な裏付けが乏しくても、サービスを提供しなければならない。プロフェッショナリズムがあろうがなかろうが、熟練であ

---

35 バーンアウトとは「極度の身体疲労と感情の枯渇を示す症候群」と定義づけられ(Maslach,1978)、主な症状としては、Maslach & Jackson(1981)による MBI 尺度(Maslach's Burnout Inventory)として知られる「情緒的消耗」(疲れ果てたという感情)、「脱人格化」(顧客に対して人間性を欠くような対応)、「個人的達成の後退」(仕事の達成感に関する感情の低下)が代表的で、職務満足や意欲の低下を通じて離職や生産性低下、サービスの質の低下を招くことが明らかにされている。

36 第 1 章 3 節で述べたとおり、国家資格の有資格者は、訪問介護員 31.5%、訪問介護員以外の介護職員で 49.9%となっている(介護労働安定センター,2017b)。

ろうがなかろうが、介護職員は目の前の困っているお年寄りのために、とにかく何かをしなければならないという状況に置かれる。生活という身近なサービスであるために、自分自身の生活の知恵、生活経験、そして、人生観等に依拠したサービスを提供しようとするのは必然であるとも言えるだろう。相対的に低いプロフェッショナリズムと、高いボランタリズムにより、専門性に基づかない、サービス提供者の強い実践的イデオロギーが形作られることになる。その中には、先述のように強者の立場で、利用者を見下ろす位置に立つことや(菊地,2011)、逆に利用者からの感謝を判断基準にしてしまうこと(西浦,2005)が含まれる。いずれにしても、専門性とは違った次元の判断・行動となる。

だからと言って、介護職が自らのケアに自信を持っているかと言えば、必ずしもそうではない。介護労働安定センター(2017b)によれば、介護職員の利用者およびその家族についての悩みの第 1 位は「利用者に適切なケアができているか不安がある」(44.1%)、第 2 位「介護事故(転倒、誤嚥その他)で利用者に怪我をおわせてしまう不安がある(24.8%)、第 3 位「利用者と家族の希望が一致しない」(24.3%)となっている。日頃から、不安を持ちながらサービス提供している人が半数近くいることがわかる。

このように、他者の身体に触れ、他者の生活や内面に踏み込むという本質的な難しさを持ちながら、その捉えどころのなさと、日常生活の支援という身近なサービスであるがゆえに、サービス提供者自身の実践的イデオロギーに基づいた非合理な判断・行動がより強く全面に出がちとなる。強い自信や信念に基づいている場合もあれば、不安を抱えながらも“とにかく何かをやる”ことが優先されている場合もあるだろう。もちろん専門性を高め、プロフェッショナリズムの価値や規範が注入されれば、こうした傾向は小さくなると言えるだろう。

(4) 顧客

【要介護高齢者の期待の不明確性／心身機能や生活の継続的な変容性】

利用者の期待の不明確性はヒューマン・サービスに共通する特性であるが、とりわけ高齢者介護においては、その不明確さの度合いは大きいと考えられる。例えば、そもそも介護サービス利用を本人は希望していない場合もある。法制度の理解が乏しく、何をどこまでやってもらえるのかイメージできていないことも多い。訪問介護員などは家政婦と同様の認識を持たれているケースもある。利用者が認知症や重度の障害などにより、判断ができない場合も多い。仮に判断可能であるとしても、自立した生活が営めるようにという介護本来の目的を逸脱して、“あれもやってほしい、これもやってほしい”と依存的なケースも多々ある。利用者より家族の期待の方が大きい場合も多い。

利用者の変容性もヒューマン・サービスに共通する特性であるが、高齢者介護の場合、心身機能の変化の方向性は、一時的に改善することはあっても、大きな流れとしては死に向かって衰えゆく方向性にある。緩やかに衰えていくこともあれば、急変することもある。「昨日まであんなに元気だったのに」ということも多々ある(本岡,2013; 山口,2014)。そのようなリスクに対して、サービス提供者は利用者に関する小さな変化に気付き、適切に対応することが求められている。この点を捉えて、社会学者の阿部(2007)は介護労働を「気づきの労働」であるとしている。

このような顧客の特性に対して、双方向コミュニケーションを通じて対応していく必要があるのは、他のヒューマン・サービスと同様であるが、とくに利用者自身の期待や目標が極めて曖昧な点や、

状態が死に向かって衰えていくプロセスに向き合う点は、介護労働の特性であると言えよう。そのサービスは他者の人生の終末に重大な影響を及ぼすにも関わらず、サービス提供者は何かをしたことが結果につながっているのか、何かをしなかったことが結果につながっているのかも明確には判断不能である。

【24 時間 365 日のチームケアの必要性と情報の複合性・複雑性】

上述した利用者の期待の不明確性、状態の変容性という状況の中で、利用者にとって真に必要なことが何かを見出すのは時間もエネルギーもかかる作業と言える。現行の法制度の下では、ケアマネジメント機関を中心とするケアマネジメント実践過程[37]の中で、第一段階の“期待の明確化”の作業が行われることになる。ケアマネジャーが作成するケアプランは大まかなもので、それを引き継いでサービス提供事業者において個別援助計画(介護計画)が作成され介護過程の中で具体化されることになる。

高齢者介護の場合、高齢者の身体と生活問題を対象とするという特性上、サービス提供事業所は、24 時間 365 日を通じて、生活状況や心身機能の変化を把握しそれに対応することが必要となる。これは、入居型や居住系施設に限らない。訪問介護や通所介護などの時間限定のサービスであっても、可能な限り点と点をつないで利用者の日常生活の全体像とその変化をつかむ必要がある。そして、その変化に応じて、自分たちの提供するケアを見直したり、医療・保健・福祉分野など他の専門職や、他の介護サービス等につなぐことも必要になる(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。つまり、利用者の生活を支えるためにチームで関わる必要があり、サービス提供プロセスにおいて、利用者・家族とのコミュニケーションや、同職種・他職種、関係機関とのコミュニケーションによる調整・統合を行いながら、物事を決定していく必要がある。様々な相手との継続的な相互作用により、意思決定において勘案すべき情報は複合的で複雑である。

(5) 組織

【組織・チームのマネジメント不全】

先述のとおり、ヒューマン・サービス組織は管理機構が発達しにくく脆弱であるという特性を持つ

---

37 ケアマネジメントとは、「ケアを必要とする人が、常にそのニーズに合致した適切なサービスが受けられるように支援する一連の活動」と定義される(福祉士養成校編集委員会編,2008)。現行の介護保険制度下では、ケアマネジャー(ケアマネジメント機関)が中心になって関与する仕組みになっている。この制度の導入により、医療・保健・福祉各専門職の相互連携のもと、利用者と社会制度(社会資源)をつなぎサービスの一元化が可能になった(全国社会福祉協議会『社会福祉学習双書』編集委員会,2016)。
具体的には、「①入口」として援助を必要とする人を発見(ケース発見)し、その人がケアマネジメントの援助を必要としているか否かの判断(スクリーニング)をし、さらに必要とされた場合にはケアマネジメントを継続的に利用することについての利用者の意思を確認(インテーク)する。次に「②アセスメント」を通じて、利用者本人の身体面、精神面、心理面や社会環境について多面的な情報収集を行い、それらを総体的に分析し、生活上のニーズを把握していく。アセスメントにおける第一次の情報源は利用者とその家族であるが、必要に応じて関係する医療機関等にも情報を照会し、生活の全体像を理解することが求められる。アセスメント情報をもとに「③プランニング」を行う。具体的は、利用者の生活ニーズに対応し、そのニーズに対して本人がどのような姿になることが望ましいのか検討し(目標の設定)、その姿・目標を達成するための具体的なサービス内容、その担当者、サービス種別などを定められた書式(ケアプラン)にまとめていく過程である。ケアプランは、利用者本人が作成することも可能であるが、ほとんどの場合は介護支援専門員(ケアマネジャー)が作成する。

(田尾,1995)。とりわけ介護を含む福祉組織は、規模が概して小さく、合理的な官僚制システムとして、制度的に整備しようとする経営管理の熱意に乏しいとされる(田尾,1995)。またわが国の福祉サービスは、介護保険制度開始前は国の措置制度の中で運営されてきたことにより経営管理という考え方は長年不要であった。福祉において「管理とは自主性を阻害するもの」、「利益を求めるのは搾取である」という風潮があったという(栗原,2012)。

そしてボランタリズムが高いという特性のため、経営者は通常のマネジメント・スキルよりも、奉仕の精神や利他主義を職業倫理として内面化するような働きかけを重視するようになることも指摘されている。そのため合理的マネジメントとはますます遠ざかり、役割関係が互いに曖昧になり、自分がどこまですればよいのか分からなくなり、誰もが誰でもできるような仕事をするようになる(田尾,1995)。

田尾(1995)の指摘は介護保険法以前のものであるが、この状況は、介護保険法の導入により民間営利企業が参入する市場が形成されて 20 年近く経っても、あまり変化がないように思われる。田中・栃本編著(2011)は、現場の実態調査より、介護事業者は比較的規模が小さい、中小・零細法人が多く[38]、組織上のマネジメント不全の例が多いと指摘している。日本介護福祉学会事典編纂委員会編(2014)においても、介護福祉業界は依然として産業としての成熟には至っておらず、経営主体あるいは経営者においては、経営手法・マネジメントなどを学ぶ機会もないことから、不安定な経営も多く見られると指摘されている。

事業所やチームにおける介護サービスの品質管理システムの機能不全も指摘されている。例えばアセスメントの不備や形骸化、アセスメントで捉えたニーズがプランの作成過程に消滅し、プロセスと連動しない結果が報告されている(柊崎,2010)。目標が不明確で、適切な介護計画が不在なまま、日常の介護が定型的作業になりがちであるという指摘もある(高田,2010)。さらに第 1 章 3 節でも触れたように、介護現場の実態調査(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング,2016)では、リーダーや介護職員、あるいは有資格者と無資格者の明確な役割分担がされていないことが多いことや、介護過程が有効に機能しているとは言い難い状況が報告されている(厚生労働省,2017a)。こうしたサービス管理の不全は、組織のマネジメント不全と関連していると考えられる。合理的マネジメントを軽視する組織であれば、組織的なサービス管理も未確立で、属人的なものにならざるを得ないことが推察される。

【低コントロール、高負荷】

さらにこうした組織やチームのマネジメント不全は、労働環境や労働条件の未整備にも関連していると考えられる。林・小林・鈴木ほか(2011)は、職業性ストレス簡易調査票・日本語版努力 - 報酬不均衡モデル職業ストレス調査票を用いて、介護施設および老人病院に勤務する専門職(作業療法士、言語聴覚士、理学療法士、ケアマネジャー、ソーシャル・ワーカー、看護師、介護

[38] 介護労働安定センター(2017a)によれば、介護事業を運営する法人全体の職員数は、19 人以下(32.6%)、20 人以上 49 人以下(22.4%)、50 人以上 99 人以下(15.6%)、100 人以上 299 人未満(16.5%)、300 人以上 499 人以下(4.3%)、500 人以上(7.4%)となっている。全体の 7 割(70.6%)が 100 人未満の法人で占められ、最も多いのは 19 人以下の法人となっており、中小零細企業が中心になっていることが確認できる。

職)を対象に調査を行った結果、努力−報酬不均衡ストレスにおいてその健康リスクは、男女とも他業種と比べて 2 倍以上であることを報告している。その中で、介護職の特徴は、仕事のコントロールが低いことと身体的負担が高いことであった。林らは、介護職は、仕事の量が多く拘束時間が長いことに加えて、自分のペースで仕事をすることが難しいために、仕事をする環境のほぼ全体がストレスを生み出す構造になっていると指摘している。

また横山(2007)は、常勤介護福祉士(ほとんど女性)を対象とした調査で、全国の女性労働者と比較すると、仕事の要求度は有意に高く、仕事のコントロールは有意に低いことを報告している。このことより、介護職は、過重労働に加えてコントロールが低く、不健康でストレス関連疾患の危険が高い環境にあると指摘している。そのような「高要求-低コントロール」の組合せから生じるストレス反応を緩和しているのは、全国の女性労働者より有意に高い同僚からのサポートであると報告されている。つまりソーシャル・サポートによりかろうじて心理的な支えを得ていると考えられる。

介護現場を描写するルポタージュ(本岡,2013 など)や識者(村田,2010; 日本学術会議,2011)が指摘するように、限られた人員体制の中で、決められた業務やプログラムをこなすために、業務の負荷が高く、現場のコントロール感が低い状態になっているものと考えられる。仕事のコントロール感は、ストレスを緩和すること(鈴木,2009)や、仕事目標や仕事方法の裁量度は、職務満足を有意に高めること(森本,2003)、自律性が職務満足を高めること(福間,2016)が確認されていることからも、こうした低コントロールの労働環境は、職務満足の低下とストレスをもたらす要因になっていると考えられる。

とりわけ現場のリーダーは業務負荷が高く、強いストレスに晒されていることが指摘されている。例えば日本社会事業大学(2011)による調査では、現場のリーダーは昇進志向より専門職志向が強く、昇進によりキャリアニーズの不一致感を抱えていることや、人材不足の影響もありレディネスがほとんどない状態でリーダーに命じられ不安やストレスを抱えバーンアウトリスクが高いことが報告されている。堀田(2010)においても、主任・リーダーのストレスが一般職に比べて有意に高いことが確認されている。介護労働安定センター(2018)によれば、入居型の施設では、現場のリーダーもマネジャー(管理職)も、一般職と同程度に深夜勤務に入っていることが確認されており[39]、「労働時間や休日等の労働条件」に関する満足度が一般職に比べて低い傾向が見られる[40]。とくに、現場のリーダーは労働条件の悩みの選択率が一般職や管理職と比べて相対的に多いことが示されており[41]、現場の人員不足を補い、休みがとりにくく、負荷が高い状況がうかがわれる。

元来、ヒューマン・サービス組織は労働集約的であることに加えて社会サービスであることからリソースに乏しく、多忙である(田尾,2001)。そして組織機構が脆弱で、合理的マネジメントが適用しにくい。しかしながら、そのような特性に任せておくままにすれば、無定量・無際限の労働につな

---

[39] 入所系施設で深夜勤務「あり」とする割合は、一般職 71.6%、リーダー86.6%、管理職 69.7%、深夜勤務の月平均回数は、一般職 5.1 回、リーダー4.8 回、管理職 4.6 回となっている(介護労働安定センター,2018)。

[40] 「労働時間や休日等の労働条件」に対する満足度 D.I.(満足計から不満足計をひいた数値)は、一般職 6.8、リーダー▲6.5、管理職▲4.4 となっている。

[41] リーダーの労働条件の悩みは、第 1 位「人手が足りない」(70.2%)、第 2 位「仕事内容のわりに賃金が低い」(50.0%)、第 3 位「有給休暇がとりにくい」(49.8%)、第 4 位「身体的負担が大きい」(42.0%)となっている。

がりやすく、とくに現場のリーダーに様々な負担やしわ寄せがきてしまう状況を示していると考えられる。このようなリーダーの状況は、チームのマネジメント不全にもつながり、悪循環を招いていると考えられる。

(6) 外部環境

【社会的な役割や位置づけの曖昧さ・低さ】

介護サービスが外部環境から影響を受け、経営にとって大きな変動要素を抱えることは、他のヒューマン・サービスと同様である。

社会との関係で目を向けるべき介護労働の特性としては、介護という仕事の社会的な役割や位置づけの曖昧さが指摘できよう。介護と関連領域(看護、家政・生活経営、社会福祉、保育・教育)は多くの重複があるとされ(福祉士養成講座編集委員会編,2006)、介護職は関連職種との役割・機能分担に関しても不明瞭な点が多い。水野(2010)は福祉職(介護職、ソーシャル・ワーカー)および医療職(看護職、リハビリ職)の各職域(職能)との関係について、それぞれの職域と専門性は重なり合い、一方では、職域の「争奪戦」、他方では「分業／協働」が要求される関係であると指摘する。その上で、歴史的には最も遅く社会化・市場化されてきた介護労働の専門性とは何かという評価と社会的認知・合意が問われていると指摘している(水野,2010)。

介護職に対する社会的な認識も統一的なものとなっておらず、専門職としての地位が確立されているとは言い難い状況であることは、第 1 章 3 節で触れたとおりである。養成プロセスの不十分さ、無資格でもできること、家事労働の延長として捉えられてきた歴史的経緯などを背景に、現状では介護職の専門性は社会的に評価されにくい状況にある。介護福祉士の養成課程の長期化やレベルアップは専門職化のための課題となっているが(高橋,2013; 日本学術会議,2011)、人材の量的確保がままならない現状においては、政策的な取り組みが進みにくい状況になっていることも前章で確認したとおりである。事業者は人材確保難のため、採用基準のハードルを下げて人材を採用せざるを得ず、多様な人材がこの業界に流入し、サービスの質と量の不安定性を招く結果になっていると言える。

1.4 まとめ

以上、介護労働の特性について、技術、サービス関係、サービス提供者、顧客、組織、外部環境の側面から議論してきた。サービス一般の特性である無形性、消滅性、同時性、異質性、さらにハイ・コンタクト・サービスの特性である顧客とサービス提供者の不可分性、感情労働であると言う点は共通する。その上で、ヒューマン・サービス労働の特性と、それに対応する介護労働特有の特性を整理すると**表 2-1** のようになる。

表 2-1 ヒューマン・サービス労働と介護労働の特性

領域	ヒューマン・サービス労働一般の特性	介護労働特有の特性
技術	ヒューマン・サービス技術の不確実性	他者の身体に触れ、その生活や内面に入り込む捉えどころのなさ
サービス関係	相互作用による不確実性／サービス関係の不均衡性／評価の二面性	生活空間で個対個のサービス授受が行われる密室性
サービス提供者	高いプロフェッショナリズムとボランタリズムによる個人主体	人材の多様性(相対的に低いプロフェッショナリズムと高いボランタリズム)
	実践的イデオロギーによる非合理な判断・行動	多様な人材による非合理な判断・行動の強化
顧客	期待の不明確性、状態の変容性	要介護高齢者の期待の不明確性／心身機能や生活の継続的な変容性
		24時間365日のチームケアの必要性と情報の複合性・複雑性
組織	目標の曖昧性／管理機構の脆弱性	組織・チームのマネジメント不全
	役割ストレス	低コントロール、高負荷
外部環境	外部環境との相互作用、変動性	社会的な役割や位置づけの曖昧さ・低さ

出所：筆者作成.

介護労働はヒューマン・サービスの問題をすべて引き継ぎ、加えて介護特有のマネジメントの困難性を有すると指摘されているが(佐藤ほか,2013)、その内容や質が異なることが確認できよう。介護労働の本質的な特性は、その労働対象が、心身機能に支障をきたし衰えゆく要介護高齢者という社会的弱者であること、その労働目的が、そうした要介護高齢者の日常生活の維持を支えること、その労働手段が、サービス提供者そのもので、顧客の身体に触れ、生活および内面に入り込む仕事であることに起因していると考えられる。

生活を支えるという身近なサービスであるだけに、技術的不確実性が高く、サービス提供者の価値観や生活経験が優先されやすい。生活および人の心と身体というプライベートに関わるために濃密な関係が築かれ、閉鎖的・密室的になりやすい。要介護高齢者という社会的弱者を対象とするため、優越的な立場になりやすい。そして命に関わるリスクが高い。生活を支えるためには、長期的・継続的な関わりが必要になり、人と人の相互作用や人間の変容性により、その不確かさは高まる。

また、生活を対象としているために家事労働の延長線上の女性労働とみなされ、社会的位置づけが低く、人材の多様性が高い。現状では多くの未熟練労働者で構成される構造となり、相対的にプロフェッショナリズムの価値や規範は低く、高いボランタリズムに支えられている。生活に密着した福祉サービスであるため、地域密着の小規模法人・事業所が多く、経営管理の熱意とスキルに乏しい。労働集約的な社会サービスであるため、リソースに乏しい。そして要介護高齢者は増え続け、サービス供給が追いついていない。

以上に論じてきた介護労働の特性が、マネジメントの困難性を招いていると考えられるが、それを明確に概念化するのは難しい。ヒューマン・サービスに関する先行研究においても、個別性、多

様性、曖昧性、不確実性、不均衡性、複雑性、複合性、非合理性、変容性、継続性といった多様な言葉が並んでいるが、その明確な定義や区別を示さずに使われていることが多い。

経営管理論においては、例えば March & Olsen(1976)は、組織における曖昧性に着目し、曖昧性を「はっきりしておらず、明確に規定しがたい状況」であるとした。March らは、目的が不明瞭である、因果律が鮮明でない、過去との関連の明晰性に欠ける、個々人の参加のパターンが目まぐるしく変わるといった 4 つの種類をあげている(March & Olsen,1976, 訳書 p.5)。

経済学においては、Galbraith(1973)は不確実性を「職務遂行のために必要な情報量と、組織がすでに獲得している情報量のギャップ」として定義した。コンティンジェンシー理論はこの概念を中心に理論を展開してきた(小橋,2002)。

また Duncan(1972)は、意思決定者が環境的な要素について十分な情報を持っておらず、外部の変化をうまく予想できない状態にある場合に不確実性が高まると考えた。Duncan(1972)は製造業と研究開発組織を対象にした調査で、環境が単純であるか複雑であるか、また事態がどの程度安定し、あるいは不安定であるかといった 2 つの軸によって捉えようとした。その結果、環境が複雑で、変化が激しく不安定な状態において、意思決定者は最も高い不確実性を認知することを明らかにした。

本研究では、これまでに述べた特性のために、原因と結果の関係がはっきりせず予測可能性が極めて低い仕事である点を重視し、介護労働の重要な特性を「高い不確実性」と表現したい。以降、介護労働の特性を端的に表現する場合には、用語の重複と混乱を避けるため不確実性という用語を用いる。

2. 介護職員の意欲・能力を高める人材マネジメント

それでは、これまでの介護分野の人材マネジメント研究では、こうした不確実性が高い労働特性への対処に関してどのように論じられてきたであろうか。本節では、人材の質がサービスの質に関連することを確認した上で、介護職員の意欲・能力を高める人材マネジメントに関連する先行研究を検討し、前節で述べた高い不確実性という介護労働の特性と関連づけて検討する。

2.1 人材の質とサービスの質の関係

前節では、サービスは人に依存するため個別性・変動性が高く、品質のバラツキという不確実性が生じやすいことを確認した。とりわけヒューマン・サービスは人材の質がサービスの質を体現する。

介護サービスにおいても、サービスという財の特性のため、サービス提供者と利用者の関係が、組織と購入者との関係ではなく、サービス提供者とサービス利用者の個人的人間関係として認識されがちになることや、そのためサービスの標準化が難しく、個別性と変動性の程度は大きくならざるを得ないことが指摘されている(田中・栃本編著,2011; 日本在宅介護協会,2017)。

またサービス品質の維持・向上のために、その直接的な規定要因となる人材のスキルや職務意識を向上させることの重要性も指摘されている(田中・栃本編著,2011; 日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。実証研究としては、人材の質がケアの良し悪しを左右すること(下野・大日

ら,2003; 西川,2008)、介護職員の職務満足がケアの質を高めていること(呉,2013)、介護職員の態度やサービス内容など人材の質が利用者の満足に大きく影響を与えるということ(神部・島村・岡田,2002)などが報告されている。

また介護職員の利用者本位の姿勢とサービスの質が関連していること(西川,2005)、利用者中心的介護が介護職員のストレス低減効果があること(音山・矢冨,1997)が確認されており、利用者(顧客)本位の考え方や実践は、職員の態度にポジティブな影響を与え、サービスの質にも影響を与えることが示唆されている。さらに、職員の職務意識が、利用者との関係で左右されることは多くの実証研究で明らかになっている。例えば、職務満足や意欲に関する研究(今村・立石,2015; 壬生・神庭,2013; 中谷・杉浦・三上,2009; 中村・久田・本名,2009; 蘇・岡田・白澤,2007)、感情労働研究(吉田,2014; 二木,2010)、ストレス・バーンアウト研究(小野,2007; 畦地・小野寺・遠藤,2006)などである。つまり利用者との関係は、うまくいけば職務満足の重要な規定要因となり、うまくいかなければ深刻なストレスやバーンアウトを引き起こすという二面性を有していることが示唆されている。そのため利用者との関係により、サービスの質も大きく変動すると言える。

以上よりサービス品質の安定化を図るためには、介護職員が利用者と良好な関係性構築を図り、利用者本位の介護実践ができるようスキルアップを支援し、介護職員の意欲や満足を高める必要があると言える。次に、そのための人材マネジメント手法について検討する。

2.2 介護職員の意欲を高める人材マネジメント

仕事における意欲向上は、働く意欲、仕事のやる気、仕事への動機づけなどの表現と同義であり、組織論では「ワーク・モチベーション」として概念規定される(Latham,2007)。ワーク・モチベーションとは、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」と定義される(Mitchell,1997)。与えられた職務を精力的に遂行する、あるいは目標を達成するために頑張り続けるなど、組織の従業員がある対象に向けて行動しているダイナミックな状態を表す概念である(池田,2017)。

本節ではサービス労働およびヒューマン・サービス労働におけるワーク・モチベーションの特徴を確認した上で、介護職員のワーク・モチベーション向上に関連する人材マネジメントについての先行研究を検討し、本研究の着眼点を提示する。

(1) サービス労働、ヒューマン・サービス労働におけるワーク・モチベーション

前節でも述べたように、サービス・マネジメント論においてはサービス提供者と顧客の不可分性という特徴のため(Fisk et al.,2004)、統制型のマネジメントは機能しにくく、従業員に責任と権限を持たせることが彼らの満足と意気込みを高めるとされている(Lovelock and Wright,1999; Goldstein,2003)。権限委譲により、顧客ニーズに素早く対応することができ、従業員は自らのコントロール感や自尊心が高まる。また権限委譲された従業員は、サービス改善のアイデアを提言するなど、サービス遂行全般にわたり重要な役割を担っていると自負することができる(Fisk et al.,2004)。

ワーク・モチベーション研究において、何に動機づけられるかに注目するのが欲求理論(内容理

論)であり種々様々な理論が存在するが[42]、上記の特徴は、権限委譲という人材マネジメントにより、コントロール感、自尊心、有能感といった内的な欲求が満たされることが重視されることを意味すると考えられる。ただし、権限委譲を行う場合は、従業員が高いスキルを持ち適切な判断と行動がとれることが前提となるため、選抜と研修への投資、人件費の増加等、様々なコストがかかることが指摘されている(Bowen & Lawler,1995)。

ヒューマン・サービス専門職のモチベーションの特性については、前節で田尾(2001)による指摘について触れた。再度ここで簡潔に取り上げると、1 つ目は対人関係から得る報酬の大きさである。顧客との関係、組織内の人間関係等の円滑な関係の維持が何よりの報酬になる。2 つ目に、その仕事が好き、やりがいがあるという内発的動機づけがサービス提供の考えや行動を支えている。3 つ目に、従来の組織論が前提としている「誘因」と「貢献」という組織均衡(Barnard,1938)が成り立たない可能性を指摘している。そしてヒューマン・サービス専門職の内発的動機づけには、プロフェッショナリズムとボランタリズムが関連し、自分自身を最大限活かしてみたいという利己的な欲求と、他者のために尽くしたいという利他主義という 2 つを同時に有している。

田尾(2001)は、このような特徴を言い換えると社会的動機づけに支えられていると述べている。すなわち、Murray(1938)や McClelland(1987)が掲げた①達成動機(すぐれた仕事を成し遂げたい、困難な仕事を成し遂げたい、自己の能力を最大限発揮したいという欲求)、②親和動機(他者と仲良くしたい、その関係を維持したいという欲求)、③権力動機(他者を自分の思うようにしたい、支配したいという欲求)[43]である。

こうした特性を踏まえて、田尾(2001)はヒューマン・サービス従事者のモチベーション管理の方法として 3 つの観点から提案している。1 つは、高次のモチベーション(関係性、成長、自己実現等)を高めるために、過重な負担やストレスを緩和するなど低次の欲求(生理的欲求、安全欲求等)も充足する必要があるという点である。それは低次の欲求が満たされて初めて高次の欲求に向か

---

42 主な欲求理論(内容理論)はモチベーションの古典理論であり、代表的なものとしては Maslow(1943)、Alderfer(1969)、McGregor(1960)、Herzberg(1966)などがある。Maslow(1943)は「欲求階層理論」として生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、自尊欲求、自己実現欲求の 5 つがあるとしている。Maslow によれば、生理的欲求、安全欲求を低位の欲求とし、そのほとんどは外的に満たされ、社会的欲求、自尊欲求、自己実現欲求を高位の欲求とし、それらは内的に満たされるものであるとしている。

Alderfer(1969)は「ERG 理論」として、生存(existence)、関係(relatedness)、成長(growth)という 3 つの欲求を提唱している。

McGregor(1960)は「X 理論」(人は低位の欲求に動機づけられる)と「Y 理論」(人は高位の欲求に動機づけられる)を提示し、現代の組織構成員は高次欲求の満足化を志向しているという仮定を置き、Y 理論に基づいた組織政策の必要性を指摘している。すなわちそれは、意思決定への参画、責任、やりがいのある仕事、良好なグループ関係などが従業員の高位の欲求を充足させるとしている。

Herzberg(1966)は「動機づけ - 衛生理論」を提唱し、仕事において不満足を感じさせる要因は給与、対人関係、労働条件など低次の欲求に関わる要因であり、条件が良くなることで不満足を感じることはなくなるが、満足が高まるわけではない。仕事を通じて満足が得られるのは、達成、承認、仕事の面白さといった高次の欲求を満たした時であり、それが高められないといくら不満を解消しても仕事への動機づけにはならないとしている。満足と不満の原因となる 2 つの要因がそれぞれ存在するという考え方を主張したのである。こうした満足を生み出す要因を「動機づけ要因」、不満足を生み出す要因を「衛生要因」と呼び、衛生要因を整備して不満足を取り除くとともに、達成、承認、仕事の面白さといった動機づけ要因を高めることにより仕事への動機づけを高めていくことが必要であると主張している。

43 ヒューマン・サービス専門職の権力欲求とは、例えばクライアントに対して強者の立場に立つことなどを指摘している(田尾,2001)。

うことができる(Maslow,1943)とする基礎的な要件の整備を必要とする意味合いと、一方で理想主義の虜になり、過剰な思い入れの結果、無定量・無際限のサービス提供を当然とするようなことがないようにするという意味合いの 2 つがあるとする。

2 つ目に、対人関係から得られる報酬の大きさを考慮すると、人間関係が極めて重要で、顧客との関係性はもちろんのことであるが、組織内の上司、同僚、部下等の人間関係を調整し、互いが円満な期待のネットワークを構築することが必須であるとしている。

3 つ目に、仕事のやりがいといった内発的動機づけの重要性を考慮すると、権限委譲を大胆に行い、自由裁量の余地を多くし、自律性を確保することが重要となる。そのためには、採用や教育訓練、あるいは行動規範やルールの整備など、制度的、構造的な予見を整備する必要があるとしている。この点は一般産業でも指摘されていることである(青木,2007; 鈴木,2011)[44]。

【動機づけ要因と用語の使い方】

ここで、田尾(2001)の示唆や後述する介護労働における動機づけ研究の知見を活用するにあたって、動機づけ要因に関する概念整理をした上で、用語の使い方を規定しておきたい。

低次の欲求、高次の欲求という考え方は、Maslow(1943)、Alderfer(1969)、McGregor (1960)、Herzberg(1966)などの古典研究に由来している[45]。生存に関わる生理的欲求、安全欲求などは低次の欲求とされ、関係性、成長、自己実現といった内的な欲求は高次の欲求と捉えられている。Murray(1964)や McClelland(1987)による社会的動機づけのうち達成動機、親和動機は、高次の欲求と位置付けられる(田尾,1998; Schein,1980)。Schein(1980)は、人間がどのように動機づけられるかという人間観にしたがって、経済的報酬に動機づけられる合理的経済人、関係性等の社会的報酬に動機づけられる情緒的社会人、自己成長や自己実現等の内的報酬に動機づけられる自己実現人という仮説を提示している。

また、内発的動機づけと外発的動機づけという考え方は、Harlow, Harlow & Meyer(1950)に端を発し、Murray(1964)らの研究により心理学的な概念として確立され、Deci(1975)により自己決定論として精緻化されたものである。Murray(1964)は、内発的動機づけとは「活動それ自身のために従事されるもの」であるのに対して、外発的動機づけは「活動が報酬を得るために遂行される場合を指す」とした。Murray(1964)の定義に特徴づけられるように、内発的動機づけと外発的動機づけを区分する考え方として最も広く受け入れられているのは、目的性-手段性による区分であり、学習それ自体が目的の場合は内発、学習が何らかの目的を達成する手段となっている場合は外発として分類する考え方である(鹿毛,1994; 速水 1998)。Deci(1975)は、内発的動機づけとは有能さと自己決定への欲求に基づく生来的な動機づけであり、「人がそれに従事することによって、自らが有能で自己決定的であると感知することのできるような行動である」と定義した。

---

44 青木(2007)は、権限委譲が機能しない 1 つの原因は、権限委譲と連動すべき経営要因を十分考慮しないことにあるとした上で、コントロールが強くルール化が進んでいる企業において権限委譲が機能していることを見出した。また鈴木(2011)は、様々なモデレータ変数を設定して、権限委譲と成果(挑戦意欲、財務業績)との関係を検討し、コントロール活動、信条システム、サポート活動などのレベルにより異なることを見出している。

45 それぞれの理論の概要は、注 42 を参照のこと。

Ryan and Deci(2009)による自己決定理論では、内発的動機づけを高めるためには、自律性、有能感、および関係性への欲求を満たすことが重要であると提唱されている。

以上を踏まえて、本研究では動機づけ要因について**表 2-2** のように概念整理したい。それぞれの対応関係の妥当性や各次元に何が含まれるかという点は議論が残ることは承知しているが[46]、用語の混乱を避けるため、本研究において高次の欲求や内発的動機づけ(ないしは内的な動機づけ)という場合、関係性、成長、達成、自己実現等が含まれる概念として捉えることとする。なお引用文献において内発的動機づけという用語が使用されている場合は、引用文献の趣旨に沿って使用する。

表 2-2 動機づけ要因の概念整理

	Maslow	Alderfer	Herzberg		McClelland	Deci	Schein
高次	自己実現	成長欲求	動機づけ要因	やりがいのある仕事	達成	内発的 (自律性、有能感、関係性)	自己実現人
	自尊欲求(他者からのフィードバック) 自尊(自己確認的活動)			承認 昇進 責任増加			
	親和、愛、社会的欲求	関係性の欲求		仲間	親和		情緒的社会人
低次	安全欲求(物質的) 安全欲求(対人関係)		衛生要因	給料と福利厚生 監督	支配(権力)	外発的	合理的経済人
	生理的欲求	生存欲求		労働条件			

出所:Schein(1980, 訳書,p.95)を参考に筆者作成.
※Schein(1980, 訳書,p.95)の表の天地を逆にし、高次・低次の区分、Deci の内発的／外発的の区分、Schein の自己実現人／情緒的社会人／合理的経済人の区分を筆者が追加した。

(2) 介護職員のワーク・モチベーションを高める人材マネジメント

それでは介護職員のワーク・モチベーションの特徴や、それを高めるための人材マネジメントはどのように論じられているであろうか。

蘇(2006)は、介護職員の仕事の動機づけと職務満足に関する文献的考察を行い、介護職員の職務態度に関する研究としては、職務満足の研究が多く、仕事の動機づけを直接的に取り上げる研究が少ないこと、これまでの研究には内発的動機づけにおける仕事の有能感という視点が含まれていなかったこと、さらに自分の能力に対する自信を高めることや仕事に対する内的報酬

46 例えば、内発か外発かを見極めるのは実は極めて難しいとされる(速水,1998)。Ryan and Deci(2009)は、報酬や罰というような外的な要因だけでなく、外的な要因を自らの中で調整して主体的に学習に取り組んだり、学習することの価値が完全に内面化されている状態をも、学習それ自体を目的とする内発的動機づけではなく、あくまでも手段としての学習と位置付けられるため外発的動機づけであるとしている。そして内発的動機づけが最も自律的でかつ望ましいと主張している。
そのような内発的動機づけについては批判も多く、そもそも内発的動機づけと外発的動機づけは対立するものではなく相互作用であり、内発的動機づけは外的環境に規定されるものであると指摘されている(Kruglanski, Riter, Amitai et al.,1975; 鹿毛,1994)。速水(1998)によれば内発的動機づけは先験的に存在するものというよりも、経験的に形成されるものであり、外からの様々な働きかけが徐々に個人内に浸透し、やがて本人自身の価値や態度となって、他者からの指示がなくても自分で判断して行動を開始し、目標達成まで自分を導いていく内発的動機づけが生じるとし、内発・外発より、むしろ自律的にやろうとするか否かということが重要ではないかと提起している。

を得る必要性を指摘した上で、内発的動機づけにおける仕事の有能感を取り入れて実証研究を行うことを提案した。その上で、一連の有能感に関する研究(蘇・岡田・白澤,2005, 2006, 2007)を行っている。

蘇・岡田・白澤(2005)では、特別養護老人ホームの介護職員に対するアンケート調査をもとに、有能感の尺度として「業務の達成」、「能力の発揮・成長」、「仕事上の予測・問題解決」の 3 因子を抽出し、介護の仕事における有能感のモデルを作成した。続いて蘇・岡田・白澤(2006)において有能感の各尺度と職場環境要因[47]の関連を分析した結果、「業務の達成」には人間関係および雰囲気、仕事の明確性が、「能力の発揮、成長」には、人間関係および雰囲気、仕事の明確性、専門性の認知、職場生活の柔軟性が、「仕事上の予測・問題解決」には、仕事の明確性がそれぞれ関連していることを明らかにした。さらに蘇・岡田・白澤(2007)において有能感と人間関係の関連を検討した結果、利用者との肯定的関係は 3 因子すべてにおいて強い関連が示された。また、「業務の達成」には職場内の全体的な人間関係が、「能力の発揮・成長」には上司および同僚からのソーシャル・サポートが、「仕事上の予測、問題解決」は上司からのソーシャル・サポートがそれぞれ影響していることを見出している。

蘇らの一連の研究は、内発的動機づけにおける有能感に特定した研究ではあるが、介護職員のワーク・モチベーションの特徴として示唆に富む。第 1 に利用者との関係の影響が強いこと、第 2 に職場の人間関係、とりわけ上司サポートと同僚サポートの影響が強いこと、第 3 に専門性の認知という自らの職業の価値を実感できることが重要であること、第 4 に仕事の明確性や職業生活の柔軟性など外的な要因も影響していることがわかる。

蘇らの知見に着眼して、動機づけに関する他の既存研究に目を向けてみよう。

動機づけに対して利用者との関係の重要性を示す研究としては、神部(2012)の質的調査がある。神部(2012)は特別養護老人ホームの職員 6 名を対象として、介護施設の労働環境に関する肯定的認識と否定的認識をインタビューした。その結果、肯定的な認識として「施設での良好な人間関係」と「ケア実践に対するやりがい・達成感」という 2 つのカテゴリー、否定的な認識として「労働条件の厳しさ」、「スキルアップへの取り組みにくさ」という 2 つのカテゴリーが抽出された。「ケア実践に対するやりがい・達成感」は『利用者のニーズと向き合ったケアの実践』、『利用者の気持ちに寄り添ったケア実践』の 2 つの概念で構成されており、介護職員のやりがいや達成感が利用者に向けられていることがわかる。蘇ほか(2007)において、有能感の 3 つの下位尺度に対して、利用者との肯定的関係が強い関連を示していることに整合する。

また増原(2015)は、介護過程の展開に関する現状について、特別養護老人ホームの介護職員を対象にアンケート調査を実施し、介護過程の実施と職員のやりがいについて検討した。その

---

47 職場環境は 7 因子設定されている。①人間関係および雰囲気(全体的な人間関係、他の専門職との人間関係、職場の雰囲気、職場の活気)、②仕事の明確性(仕事の基準・手順の明確さ、仕事の範囲の明確さ、仕事の内容の明確さ、緊急時の対応方法の明確さ、仕事上の情報の共有、責任所在の明確さ)、③専門性の認知(専門職としての認知、介護の仕事の重要視、専門性を考慮した職員配置)、④職場生活の柔軟性(希望する休憩時間の取得、希望する休日の取得、勤務時間の適切さ、私生活への配慮、業務量の適切さ)、⑤待遇の適切性(給与の十分さ、給与のふさわしさ、資格の所持による待遇への反映)、⑥教育研修体制(職場内の学習・勉強機会、職場外の学習・勉強機会、スーパービジョンの実施)、⑦雇用管理体制(賞罰処理の明確さ、昇進・昇格基準の明確さ、職員の福利厚生)、の 7 つである。

結果、介護職員が介護過程の展開の中で、よりやりがいを感じるのは、利用者の ADL の回復、利用者の意欲の向上と主体的な行動が見られることであった。利用者への個別性と自律に向けた丁寧なアセスメントに基づく計画を立て実施することにより介護過程が達成することは、介護職員のやりがいにつながり、介護の質、専門性に対する意識が向上するとしている。

動機づけに対して職場の人間関係の重要性を示す研究としては、壬生・神庭(2013)が、特別養護老人ホームの介護職員を対象にした調査で、従来型施設とユニット型を比較検討した結果、両施設タイプとも、上司サポートは直接的に有能感の各因子を高めるとともに、「仕事の創意・工夫と研鑽」と「チームの目標達成・協力」を介して、仕事の満足感・やりがい感を高めると報告している。

また山中(2008)は、グループホームの介護職員を対象にした調査で、上司が意見を聞いてくれるかどうか、および上司が認めてくれるかどうかは、やりがい、満足、仕事の魅力、楽しさに関連していると報告している。

内発的動機づけにおける自律性に着目した研究としては、宇良(1998)が、特別養護老人ホームでのアンケート調査により「仕事のコントロール」が「仕事の魅力」を有意に高めることを明らかにしており、裁量や決定権を制限されている職場では自己実現の欲求やコントロール感を満たす機会が少なくなり、仕事に対するやりがいや魅力が低下すると考察している。

岩月・岩月(2001)は、介護老人保健施設に勤務する職員のアンケート調査より職場のモラール(職場集団の士気や意欲)と職務特性との関係を検討し、「自律性」が「仕事への興味」と正の相関を、「仕事のコントロール」は「残留願望」と正の相関があることを報告している。「自律性」と「仕事のコントロール」の高さは、仕事で起こり得るほとんどの状況に対応できるという仕事のスキルを保持していることが認められると考察している。

堀田・奥野・戸村ほか(2009)は、介護老人保健施設に勤務する職員を対象に仕事へのモチベーションの促進要因を検討した。仕事へのモチベーションを「達成動機」と限定した上で、パス解析により「仕事に対する肯定的なイメージ」、「仕事の有能感」、「専門職としてのアイデンティティ」が達成動機に直接的に影響することを報告している。

外的な要因の影響を示唆する研究としては、小檜山(2010)が介護労働実態調査(労働者調査)の個票データを用いた分析を行い、推計賃金率上昇は、内的満足(仕事の内容・やりがい／利用者との人間関係／職場の人間関係・コミュニケーション)を高めること、深夜勤務があることは内的満足を下げることを報告している。

その一方で、多忙さや対人関係の煩わしさがやりがいや達成感につながるとする報告もある。例えば、中村・久田・本名(2009)は、特別養護老人ホームの介護職員を対象とした調査で、対人関係(利用者および職場の人間関係)の負担や時間外勤務の負担が高い人の方がやりがいを感じていることを示し、介護職員のやりがいが利用者やその家族の支援に向けられていると報告している。中村らは、その理由として負荷が高くても利用者に必要とされていることがやりがいにつながっていると考えられ、そのようなやりがいは長続きせず、ストレスを高めバーンアウトに至る可能性もあり、ストレスの原因を除去することが必要であるとしている。

田尾(1989)も、訪問介護員および医療関連職種(看護師、理学療法士、作業療法士)を対象とした調査で、対人関係(利用者および職場の人間関係)の煩わしさはバーンアウトの下位尺度であ

る情緒的消耗感を高めると同時に、個人的達成を高めていると報告している。つまり多忙で対人関係に関して煩わしさが様々あっても、それがむしろやりがいや達成感につながるという二面性を示していると考えられる。

以上の既存研究、および前節で論じた介護労働の特性を踏まえて、介護職員の動機づけ要因に関する知見を整理すると、以下の 4 点があげられる。

1 つ目に、内発的動機づけにおいて、利用者との関係の影響が大きいことがあげられる。利用者との肯定的関係(蘇ほか,2007)のほか、とくに利用者のニーズに応じた介護の実践、利用者に寄り添った介護の実践を行うことができることにより、その手ごたえを感じた時に専門職としてのやりがいを感じることが示されている(神部,2012)。増原(2015)の介護過程の実践に焦点を当てた研究からも、アセスメントに基づいた介護計画の達成に向けた介護の実践が、職員のやりがいにつながっていることが示されている。介護職員のやりがいは、第一義的に利用者の援助に向けられていると考えられる。

2 つ目に、組織やチームの人間関係の影響が大きいこと、とくに上司や同僚からサポートを受けられる環境にあるかという点が大きいことが示唆されている(蘇ほか,2006,2007; 壬生・神庭,2013; 山中,2008)。介護労働はチームケアを基本とし、顧客、同職種、他職種、関係機関と調整・連携しながら仕事を行う必要があり、常に人との相互調整を必須とする環境の中にある。田尾(2001)が指摘するように人間関係が良好で、円満な期待のネットワークを築けることが必須であると考えられる。とりわけ仕事上の関連が最も大きい存在である上司との良好な関係性が重要となる。この点は、本研究が上司の関わりに着眼している理由の 1 つでもある。

3 つ目に、内発的動機づけを高めるためにコントロール感や自律性(宇良,1998; 岩月ほか,2001)、有能感(蘇ほか,2006, 2007)、そして自らの仕事の意義や専門性を実感できるということの重要性である(堀田ほか,2009)。前節で述べたように、介護職員が他のヒューマン・サービス専門職と比べて、コントロールが低くストレスが高いこと(林ほか,2011; 横山,2007)、仕事の裁量度が職務満足を高めていること(森本,2003)を踏まえると、仕事の裁量度を高め、コントロール感や自律性を高めることは重要な動機づけ要因であると言えるだろう。また利用者の援助のために、自らが有能であると感じられることは、大きな動機づけ要因になると考えられる。さらに社会的にその役割や専門性が確立されていないため、誰でもできる仕事、家政婦等の生活関連サービスと同一視されてしまうという状況にある中、自らの仕事に対して肯定的なイメージを持ち、専門性を感じられること、専門職アイデンティティを築けるかどうかが重要な要因になると考えられる。有能感や専門職アイデンティティは、介護職の内発的動機づけの中核になると言えるだろう。この点は、本研究が意欲向上と同時に能力を高める人材マネジメントに着眼している理由でもある。

4 つ目に、仕事の明確性という労働環境や(蘇ほか,2006)、賃金・労働時間や職業生活の柔軟性という労働条件等(蘇ほか,2006; 小檜山,2010)、組織の基礎的要件に対する要因が、内的な動機づけにも影響するという点である。既述のとおり、介護事業所では合理的マネジメントが軽視される傾向にあり、組織やチームのマネジメント不全が多いことから、そのような組織の基礎的要件が重要になると考えられる。仕事の負荷や煩わしさがやりがいや達成感を高めるとする報告(中村ほか,2009; 田尾,1989)が示唆するように、組織の基礎的要件が整備されない場合、ボランタリズムの傾向も相まって、「利用者のため」という過度な思い入れのために、無定量・無際限な労働

に陥る危険性がある。仕事の基準やルールを明確にしたり、労働条件の整備を行うなど、いわゆる働きやすさを実現することは、単に不満の解消のみならず内的な動機づけに関連するという点は重要であると考えられる。

(3) 介護労働における内発的動機づけのマイナス面や限界

以上のように、介護分野での動機づけ研究で中心的に検討されている、高次の欲求、あるいは内発的動機づけ(内的な動機づけ)は重要な視点であると考えられる。その一方で、不確実性が高いという介護労働の特性に引き付けて考えると、その限界やデメリットについてはより強調する必要があると考えられる。それに関する指摘を整理すると大きく 2 つの点に整理される。1 つ目は内発的動機づけのマイナス面への警鐘、2 つ目は内発的動機づけを有効に機能させるための条件に関する指摘である。それらについて述べた上で、本研究の着眼点を示す。

まず第 1 の内発的動機づけのマイナス面への警鐘についてである。田尾(2001)が指摘するように、内発的動機づけの過度な強調は、理想主義の虜になり、過剰な思い入れの結果、無定量・無際限のサービス提供を当然とする危険性があり、過労やバーンアウト等のリスクがあると言えるだろう。教育心理学の立場からは「疑似内発的動機づけ」という概念を用いて、「本来疎外されている労働や勉強を、楽しくやっていると防衛的に思い込んでしまい、それによって不協和を低減する」ことの危険性が指摘されている(波多野・稲垣,1971; 速水,1998)。さらに、工業社会からサービス経済化へ産業構造が大きく転換し「モノ」を扱う仕事から「人」を相手にする仕事が増える中で、経営者が仕事の「やりがい」を響きの良い言葉や美辞麗句でうたい、劣悪な労働条件を覆い隠そうとすることを「ポエム化する労働」(小田嶋,2013; 阿部,2014)、あるいは「やりがい搾取」(本田,2007)という概念で警鐘が鳴らされている。阿部(2007)は、介護はやりがいはあるが賃金が低く不安定で、搾取される労働であるとしている[48]。こうした主張は、労働環境や労働条件の整備・改善を同時に進めることの重要性を指摘するものである。

第 2 に、内発的動機づけを有効に機能させるための条件が必要であるという指摘についてである。一般産業においては、例えば堀江・犬塚・井川(2009)では、機械製造業(東証 1 部上場企業)の従業員を対象にしたアンケート調査で、内発的動機づけは知識創造行動を促進するが、組織目標へのコミットメントと自由度の付与という条件付けにより強化されることが示されている。自由度と組織目標へのコミットメントの双方が伴えば、内発的動機づけはより強く結果変数に影響するという示唆である。

その一方で中小企業における自由度の付与は、成果につながるどころか、多くの失敗が報告されている(青木,2009)。失敗の原因は、経営者・管理者・従業員の心理的障害や学習不足、連動する諸要因への配慮不足であるとする。

自由度の付与という点で見ると、Thompson(1967)は組織管理の観点から、個人は自由裁量の行使を行うことが自分の利点につながると信じる時はその行使を行い、そうでない時には自由裁量を回避しようとすると指摘する。例えば、それは自分が直面する原因 - 結果関係に対する問

---

[48] 社会学者である阿部(2007)は、介護施設で自ら職業体験をすることを通じて、介護職に従事する若者が、不安定な労働条件のもと、目の前の利用者の援助のために、際限ないサービスにエスカレートしていく状況を描いている。

題処理能力が当面の不確実性に対しては不十分である時、権限を越えた責任を課すなど不適切な組織構造を設定した時、誤りの帰結が重大なものである時、複数の矛盾する基準に基づいて仕事ぶりが評価される時などであるとする。それに対して組織の側は、組織体にとって好ましくない自由裁量(逸脱的自由裁量)から組織を守るために、監視的方法を採用することになる(Thompson,1967,訳書,pp.165-186)。

つまり個人の主体性を高めるためには、責任回避が起こらないように、役割責任範囲の明確化や、一貫性のある方針設定と成果評価の仕組み、および何らかのモニタリング機能による統制などの組織管理が必要になるということである。

バーンアウト研究の立場からは、久保(2007)は Pines & Maslach(1980)の託児所の職場改革の事例[49]を引き合いに、“管理のない自由”と“自律性”は全く異なる概念であり、管理のない自由な職場環境は個人が無定量・無際限の労働を強いられることになり、消耗感を高めると指摘する。

また西脇(2002)はプロフェッショナル組織のマネジメントという観点から、監査法人の事例調査を通じて、責任範囲が曖昧で業務プロセスが公式的手続きで統制されていなければ、個人がリスクを無限定に押し付けられる問題が起こり、会計士のような内発的動機づけが強いプロフェッショナルでさえも、リスクを冒してまでその能力を発揮することはしないと述べている。つまりリスクが高い職務であるほど、内発的動機づけを高めるためには、責任範囲の明確化や業務プロセスの組織的統制が重要となる。重要なのは人や職務の管理ではなく、業務に対する責任やリスクの管理であると指摘する(西脇,2002)。

再び、前項で示した介護職員の動機づけに関する先行研究の知見に戻ろう。大きくは、①利用者との関係の影響が大きい、②職場の人間関係、とくに上司の影響が大きい、③コントロール感、自律性、有能感、専門性を実感できることが重要である、④労働環境や労働条件等組織の基礎的要件が内的な動機づけにも影響する、という 4 点に整理された。いずれも田尾(2001)がヒューマン・サービスにおける動機づけの着眼点として示した内容と整合があり、重要な点であると考えられる。

ただし、高次の欲求、内発的動機づけに焦点を当てたものがほとんどで、労働環境や労働条件といった低次の欲求をとりあげるものが少なかった。ここで注意が必要なのは、職務、組織、社会といった様々なレベルで不確実性が高いという介護労働の特性に引き付けて考えると、内発的動機づけを高めるための前提条件を整備する視点がより重要であるという点である。不確実性の高い状態で内発的動機づけばかりが優先される結果、実践的イデオロギーに基づく判断・行動の傾向がより強くなり、自らの都合の良い判断によるストリート・レベルの官僚制行動などが横行する危険性はより高い。あるいはマネジメント不在の無秩序から、制御棒のない無定量・無限定労働に結びつき消耗感を高めるだけになる可能性も大きい。逆に、不確実性やリスクの高さから、責任回避の行動に向かうことも考えられる。

加えて、前節で指摘したように他のヒューマン・サービス労働と介護労働の相違点は、内発的動機づけに関連するプロフェッショナリズムとボランタリズムの程度であると考えられる。相対的にプロ

[49] Pines & Maslach (1980)は、すべてが自由裁量で任されているある託児所のスタッフは強い消耗感を感じていたが、仕事の割り当てを明確にし、その責任範囲を定めるという職場改革を行った結果、スタッフの消耗感が解消され職場への満足が高まったことを報告している。

フェッショナリズムが低く、ボランタリズムが高いというサービス提供者の特性からすると、ボランタリズムに過度に依存するような内発的動機づけに陥る危険性も否定できず、阿部(2007)が指摘するように“搾取される労働”と批判されるような状況も、起きる可能性は十分にある。

つまり個人が自律的・主体的に仕事に取り組めるようにするためには、先行研究(久保,2007; 西脇,2002; 田尾,2001)で指摘されているように、役割責任の明確化や業務プロセス管理など一定程度の“管理”あるいは“構造化”が機能していることが重要であると考えられる。本研究ではそのような組織の構造化の側面に着目したい。介護分野において、仕事の明確性が有能感につながるという点は明らかにされているが、そもそも研究自体が高次の欲求に焦点を当てたものがほとんどで、組織の構造化の側面と動機づけの関係についてはこれまで実証的に検証されていない。

Hasenfeld(2010)は、ヒューマン・サービス組織は、ケア・責任・信頼・対応という価値を具体化する一方で、同時にしばしば官僚主義的で、硬直し、押しつけがましく、管理的で、非効率でかつ無駄が多いとも指摘している。例えば病院に対する人々の不満、福祉受給者への厳しい態度、学校教育の画一化等に象徴されるとする。ルールに厳格な職員によってサービスが提供される組織においては、恐るべき官僚制(formidable bureaucracies)をも表しているとする(Hasenfeld,2010, p.10)。

またわが国においても介護保険制度開始前は措置事業であったため、福祉において「管理とは自主性を阻害するもの」、「利益を求めるのは搾取である」という風潮があったという(栗原,2012)。そのような背景も合理的マネジメントを遠ざける要因になっている可能性もある。しかし、本研究が着目する“管理”あるいは“構造化”とはそのようなルールの厳格化を指向するものではない。西脇(2002)が指摘するように、人や職務の管理ではなく、業務に対する責任やリスクの管理を意図している。

田尾(2001)は、ヒューマン・サービス(非営利組織)と合理的なマネジメントは折り合いが悪いとしながらも、組織体である以上、役割責任を体系化し、協働によって組織目標を達成するために一定の秩序を保てるよう、多かれ少なかれビュロクラシーによる統制[50]を導入する必要があるとしている。管理過程論に基づく合理的マネジメント[51]に近似する経営手法である。田尾(2001)はそのようなビュロクラシーによる統制を、合理的マネジメント、あるいはタスク・マネジメントと表現している。そこで本研究では、田尾(2001)や西脇(2002)の指摘を参考に、「組織における役割責任や指示命令系統が体系化され、計画やモニタリングというサービスプロセス管理が機能し、行動や判断について一定の秩序を有している」という組織の構造化の側面を「タスク・マネジメント」と呼び、介護人材マネジメントを検討する際の着眼点の 1 つとしたい。

タスク・マネジメントの機能をリーダーに期待するリーダーシップ理論として状況適合理論があるが、理論的には不確実性を補うために構造化を上司個人に依存するという視点であると言える。もちろん上司が行うタスク・マネジメントは重要であるが、組織・チームのマネジメント不全が多々起きている状況を踏まえると、上司個人の差配に過度に依存することは、体系化や公式化、組織的

50 ビュロクラシーによる統制とは、組織の目標達成のために役割期待が定式化され、ヒエラルキーを成り立たせ、文書化等により行動や判断について一定の秩序を有していることである(田尾,2001)。

51 管理過程論に基づく合理的マネジメントとは、役割責任の明確化や計画・実行・調整・統制をベースとした管理型のマネジメントである(佐々木編著,2011;西脇,2002)。

統制といった組織レベルの構造化からますます遠ざかってしまう可能性がある。組織レベルの構造化、上司個人レベルの構造化、双方に着目して検討すべきであろう。この点については第 3 節のリーダーシップ理論の検討で改めて議論したい。

2.3 介護職員の能力向上につながる人材マネジメント

次に介護職員の能力向上につながる人材マネジメントについて検討する。本研究で能力とは職務を遂行する上で必要な能力であり、能力向上とは個人の職務遂行能力が高まることと定義する。個人の能力を高めることは、組織における人材育成の根幹である(守島,2010a)。学習研究においては、能力向上は「学習の生起」として捉えられる(中原,2010)。学習とは「経験によって、知識、スキル、信念に変化が生じること」を指す(松尾,2006)。

本節ではヒューマン・サービス、および介護労働における知の獲得の考え方を確認した上で、介護職員の能力向上に関連する人材マネジメントについての先行研究を検討し、本研究の着眼点を提示する。

(1) ヒューマン・サービス、および介護労働における知の獲得の考え方

前節で述べたように、ヒューマン・サービス従事者は、プロフェッション(専門職)であり素人では真似のできない高度な知識や技術を修得していることが前提となる。そのため法律によって一定期間の専門教育を受けることが規定されている。ただし、それだけで直ちに的確なサービス提供ができるようになるわけではない。これもすでに述べたように、ヒューマン・サービスを担うプロフェッションのインテリジェンスの特徴は、複合性、非マニュアル性、信頼関係の重視の 3 つである(田尾,2001)。再度その点を簡潔に確認すると、複合性とは人間がサービス対象であるため、一人ひとりが異なり、人間そのものを構成する様々の要因が複雑に絡み合っていて、それを正確に観察したり測定したりするのが難しいことである。非マニュアル性とはマニュアル的には表現しにくく、カンや経験、度胸のようなものが必要になることである。信頼関係の重視とは、相互の信頼関係がなければサービスが有効に働かないということである。ヒューマン・サービス技術の特性は、人間を扱うゆえの不完全さ、不確かさであり、“因果関係や科学性を超えた何か”により制約を受けていることである(田尾,1995)。

介護福祉分野においては、Evans(1999)は理論教育と実践の結びつきが希薄であること、理論から実践へという演繹的方法をとるより、実践から理論へという帰納的方法をとる傾向が強く、現場実践における経験重視のアプローチが重要であるとしている。Evans(1999)は、介護福祉の実践現場での経験が知識習得の中心となっている様子を「玉葱モデル(onion model)」として提示している(**図 2-1**)。

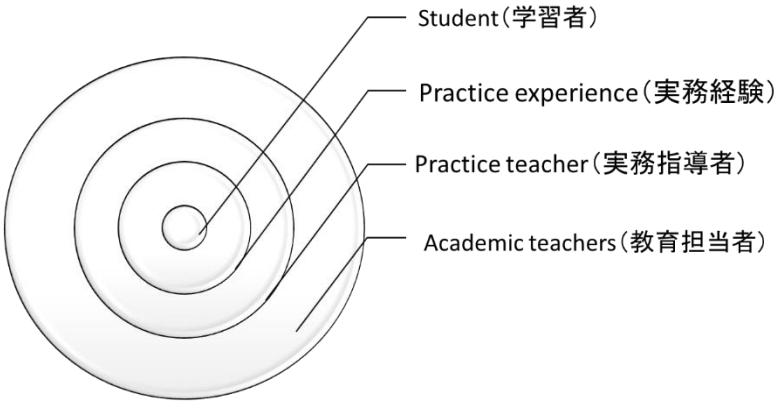


図 2-1　玉ねぎモデル(The‘onion’model of practice learning)

出所：Evans(1999),p.35 をもとに筆者邦訳追加.

中心に学習者である介護職が位置づけられ、実務経験を積むことで知識習得が進む。実務指導者はその外側に位置付けられていることからうかがえるように、実務指導者が現場での指導・支援にあたり経験の付与や意味づけを行う役割を担う。教育担当者は現場を離れた教育訓練を行う役割を担うが、最も外側に位置づけられており、学習者に対する影響力は実務指導者より弱い。

Evans(1999)の理論モデルは、Kolb(1984)の経験学習論(experiential learning)や、Schön(1983)の反省的実践家論(reflective practitioner)、Lave & Wenger(1991)の状況学習論(situated learning)等に基づいている。介護労働における知の獲得(学習/能力向上)を検討する上で重要な理論であるため、以下、それぞれについて概要を紹介する。

Kolb(1984)の経験学習とは「具体的経験(concrete experience)」、「内省的観察(reflective observation)」、「抽象的概念化(abstract conceptualization)」、「能動的実践(active experimentation)」の 4 つのサイクルで構成される(**図 2-2**)。「具体的経験」とは目の前の困難な仕事において経験を積み重ねること、「内省的観察」とは自らの経験を観察し、経験の意味を振り返ること、「抽象的概念化」とは振り返りで得た経験の意味を重ね合わせ統合し、理論化すること、「能動的実践」では新たな局面での意思決定や問題解決のためにそれらの理論を活用することである。経験を内省し、内省により得た経験の意味を統合・理論化し、新たな局面にそれを活用することで、個人の学習が生起するという学習モデルである(Kolb,2014)[52]。Kolb によれば、知は経験の咀嚼と経験の変容の結果であるとする。経験の咀嚼は、具体的経験と抽象的概念化が直接関連し、経験の変容は内省的観察と能動的実践が直接関連する。この 4 つの学習プロセスに対応させて、経験(experiencing)、内省(reflecting)、思考(thinking)、実践(acting)という行動をとることが重要であるとしている(Kolb,2014)。

[52] Kolb は、教育学の分野における Dewey(1938)、Lewin(1946)らの学習モデルを検討した上で、ビジネスにおいて応用可能なモデルとして体系的かつ簡略に示した(Kolb,2014)。

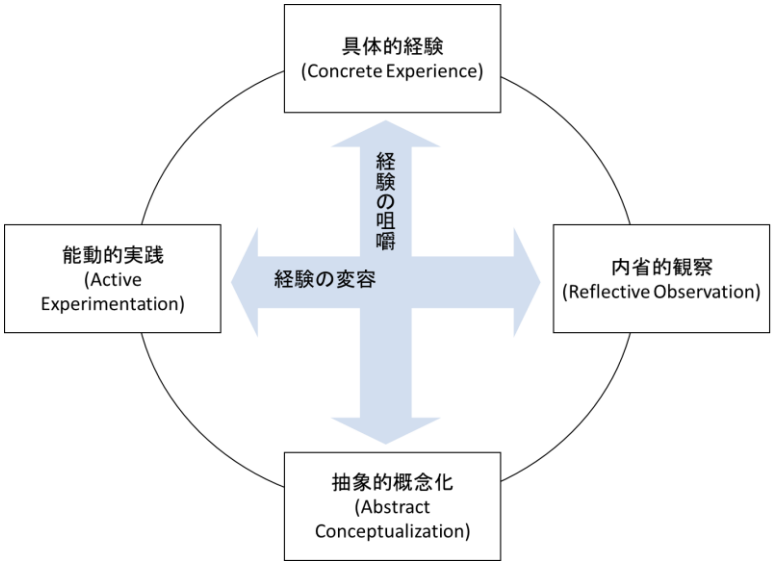


図 2-2 経験学習モデル(The experimental learning cycle)

出所:Kolb,D,A(2014),p.51 をもとに筆者邦訳.

Schön(1983)による反省的実践家(reflective practitioner)は、不確実性に対処する専門家の技術獲得スタイルである。Schön は、技術合理性に基づく従来のプロフェッション(専門職)の分類を否定する立場をとり、「反省的実践家」において実践は、所与の科学的技術の適用でもなければ、スペシャリストとしての役割の限定でもないとした。クライアントが抱える複雑で複合的な問題に、「行為の中の省察(reflection-in-action)」として特徴づけられる特有の実践的認識論によって対処し、クライアントとともにより本質的でより複合的な問題に立ち向かう実践を遂行するというものである。

Schön の反省的実践家における「行為の中の省察(reflection-in-action)」は、「知」が人間の外側にありそれを誰かに伝達してもらうのではなく、「知」は人間の内側にあり、それを行為の中で醸成させていくという学習観に基づいており、それを「行為の中の知(knowing-in-action)」と呼んでいる。自らの中にある「行為の中の知」を知り、さらにそれを創造していくために必要な観点が「省察(reflection)」である。

Schön によれば、省察には 3 種類ある。1 つ目は「行為の中の省察(reflection-in-action)」と呼ばれるもので暗黙のうちに知っていることを振り返りながら行為を実践することである。2 つ目に、「行為の後に行われる省察(reflection-on-action)」と呼ばれる、行為の事後に、実践やその思考について振り返り、行為の中の知がどのような結果につながったのかを明らかにすることである。3 つ目に、「行為の中の省察に関しての省察(reflection on reflection-in-action)」と呼ばれる、省察のプロセスそのものを省察することがあげられている。3 番目の「行為の中の省察に関しての省察」は、個人レベルのダブルループ学習[53]に相当すると考えられる。

[53] Argyris & Schön(1978)は、組織学習研究において、シングルループ学習とダブルループ学習という概念を提唱している。シングルループ学習とは、組織の目標やルール、体制などを所与として、手段や

もう 1 つ Schön の反省的実践家の重要な観点は「対話(conversation)」である。Schön は「行為の中の省察」を促すために、「状況との対話(conversation with situation)」が重要であると指摘している。「状況との対話」とは、状況の抱える複雑な問題を認識し、その反応を確認しながら、また新たな知を引き出すプロセスである。状況といかに省察的な対話ができるかが重要になるとしている。

状況学習論とは、知識・技能が状況の中で獲得されるとする考え方である。Lave & Wenger(1991)によれば、学習は仕事の中の日常的行為に埋め込まれたものであり、仕事場というコミュニティが実践を通じた学習の機会と位置付けられるとする。そのような実践のコミュニティに、最初は見習いなどの周辺的役割から参加し、熟達するに従って中心的なメンバーへと参加の度合いを高めていく。このような学習を、意味を獲得する参加の軌道の中で捉え、コミュニティにおける正統的周辺参加であるとし、徒弟制度に似ていることから認知的徒弟制度と呼ばれている[54]。コミュニティの中では、様々なレベルの暗黙知や実践知[55]が学習される(金井・楠見,2014)。

わが国の介護福祉学においては、介護福祉研究とは「実践学」であり「臨床の知」であるとされる(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014,pp.176-179)。「臨床の知」とは、哲学者の中村雄二郎氏が提示した概念で、臨床実践とは場所的、時間的に限定された中で行われるものであるがゆえに、「臨床の知」とは直観と類推の積み重ねから成っているとする。だからこそ、ここでは特に経験が大きな働きをし、また大きな意味を持っていると指摘する(中村,1992)。このような立場から介護福祉においては、「理論の実践化」ではなく、「実践の理論化」が必要であると強調されている(田中・栃本編著,2012; 日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。

西川(2004a)は、Kolb(1984)の経験学習、Schön(1983)の反省的実践家、Evans(1999)の玉ねぎモデルを引用しながら、介護における経験や省察の重要性を示した。西川は介護職の技能形成には、形式知より経験知[56]の形成および蓄積が重要であるとし、その理由として、次の 3 つをあげている。第 1 に、人間を扱うゆえに個別性が高く、介護を必要としているため不安定性が高く、標準化や結果の予測が不可能であるため、形式化が困難であるとしている。例え形式化はできてもその応用には限界があり、そのコストは高く逆に効果は薄いとする。第 2 に、介護職の経験知は、

行動を修正し問題の解決が図られることである。ダブルループ学習とは、組織が様々な組織活動の内容とその結果を評価するために現在使っている論理の妥当性を検討し、それが妥当性を失っている場合には新しいものに置き換えることである(Argyris & Schön,1978, p.19)。

54 伝統的徒弟制度が親方のもとでの弟子の身体的スキル獲得が中心であるのに対し、認知的徒弟制度は、認知的なスキルや知識の学習をも含んでいる(金井・楠見,2014)。

55 野中・竹内(1996)は、Polanyi(1967)による暗黙知(tacit knowledge)と形式知(explicit knowledge)という 2 つのタイプの知を用いて、組織における「知」を再定義した。暗黙知とは、言語化しえない・言語化しがたい知識で、経験や五感から得られる直接的知識である。それに対して形式知は、言語化された明示的な知識で、形式的・論理的言語によって共有・伝達できる知識である(野中・紺野,2003)。その後、野中・竹内(2011)は形式知と暗黙知の概念を使うだけでは十分に説明できないとし、実践知(practical intelligence)という第 3 の知識を利用しなければならないとした。実践知とは、経験から得られる暗黙知で、価値観や道徳についての思慮分別を持つことにより、現実の具体的な文脈や状況において最善の判断を下し、行動することを可能にする。実践知の起源は、アリストテレスが分類した 3 つの知識の 1 つ、フロネシスという概念にあたる。3 つの知識とは、フロネシス(何をすべきかを知る[know what]。高質の暗黙知。実践知)、エスピメーテ(普遍妥当な科学的知識[know why]。形式知)、テクネ(スキルベースの技術的知識[know how]。暗黙知)である。

56 ここでの経験知とは、西川(2004a)の文脈より、経験により獲得される暗黙知と実践知を指すと想定される。

認知的、技術的側面だけではなく感情的側面も重要であるためである。真の感情は現場でしか経験できないとする。第 3 に、介護職にとっての知識は、Schön が「行為の中の知」(knowing-in-action)として示したように、形式知にせよ暗黙知にせよ、既に存在するような性質の知識ではなく、利用者との関係の中で常に創造され変化していく性質を持つ。さらに、その知識は介護する側とされる側の関係性に依存するため、特定の利用者に対する特定の介護職の知識であり、人が違えば同様の知識を得るとは限らない。そのため知識の体系化は進まず、形式知は発達しない。以上の理由から、既存の知識そのものの獲得よりも、自らの経験や省察を通じた知の獲得・蓄積、そしてその獲得プロセスが重要になると述べている。西川(2009)は、介護は、必要な知識やスキルが短期の講習や研修で身につくものではなく、長期の実践学習を要する知識労働であるとしている。

(2) 介護職員の能力向上／学習／人材育成に関連する研究

次に、介護職員の知の獲得(能力向上／学習／人材育成)に関する実証研究を確認する。2000 年の介護保険制度施行当初は、そもそも獲得すべき知識や技能とは何なのか、それ自体が明確ではないことから、業界標準の職業能力評価の基準作りが、公的団体および業界団体等により積極的に行われている[57]。そうした中、わが国の介護分野で介護職員の技能向上に着目した本格的な研究としては、西川(2004b,c)や佐藤・大木・堀田(2006)をあげることができる。

西川(2004b,c)は訪問介護員の技能向上につながる経験特性や、振り返りに関する個人特性、さらに技能向上につながる職場要因について検討している。西川(2004b,c)は、訪問介護員の職務遂行能力について、直接スキル(家事、身体介護、痴呆介護[58])と間接スキル(人間関係スキル、介護目標の理解度、組織員資質、問題解決能力)、およびその加重平均を総合スキルという独自の尺度を設定し、管理者による評価と自己評価を組合せて調査・分析を行った。その結果、管理者評価によると、直接スキル・間接スキルともに、経験 5 年目までは徐々に伸びるが、そこで飽和状態に達する。これらのスキルが最も上がるのは 1 年から 2 年にかけてである。ただし、問題解決能力は 5 年後も上がることが示された。

また技能向上につながる経験の特性に関しては、訪問介護員の技能は、担当する利用者の数が増えるほど向上すること、それも一定の利用者への対応だけではなく異なる多様な利用者に対処することであると報告している。さらに技能向上につながる職場要因としては、エンパワー風土(訪問介護員同士が意見交換し、新しい機会にチャレンジするなど)、組織学習促進(事例の共有、改善点の定期的話し合いなど)、スキルアップ促進(教育訓練や評価制度の整備など)の 3 つの事業所の取り組みのうち、エンパワー風土は直接スキル・間接スキル・総合スキルいずれの間にも有意な相関を示した。また組織学習促進は、初心者において効果的であると報告している。

西川(2004b,c)の研究により、訪問介護員の技能は経験の長さと担当利用者の数に関連する

---

57 例えば、佐藤・大木・堀田(2006)による訪問介護員の能力測定のための基準作りの試み、日本在宅介護協会(2004)による訪問介護員の職業能力評価基準、中央職業能力開発協会(2013a.b)による在宅および施設介護における職業能力評価基準、日本ホームヘルパー協会(2010)による訪問介護員のコンピテンシーモデル作りなどがあげられる。政府が推進する介護プロフェッショナルキャリア段位制度は、こうした基準を参考にしながら作成されている。

58 当時は痴呆症という言葉が使われていたが、現在は認知症という言葉に置き換えられている。

が、直接スキルは比較的獲得が早くその後は飽和し、問題解決スキルは継続的に伸びることが示された。つまり介護技術などの暗黙知は比較的早く習得できるが、実践知は継続的に高まると考えられる。また意見交換や新しい機会にチャレンジするエンパワー風土がとくに重要で、個人の経験学習を効果的なものにするためには、現場に裁量を与え、メンバー同士が意見交換しながら、新たなことに取り組んでいくという環境が必要であることが示された。コミュニティの中の相互作用やフィードバックにより、新たな知が獲得されたり、省察が促進されるものと考えられる。

佐藤・大木・堀田(2006)は、訪問介護員の職業能力を生活援助スキル、身体介護スキル、人間関係スキルという独自の尺度開発を行い、その加重平均を総合得点とした。訪問介護員の自己評価による得点を、事業所の雇用管理の観点から検討した。その結果、いずれのスキルも、通算介護経験年数が長いほど、そして身体介護をメインに担当している人の方が高いことが示された。さらに事業所の行う教育訓練の充実度(初任研修、OJT、Off-JT[59]すべて受講していること)、およびサービス提供責任者の人事管理得点(ヘルパーへの育成的関わりや配慮、適切な情報提供等)が高いほど、高得点になることが示された。影響の強さで言えば、経験の長さとその内容(身体介護中心であること)に次いで、サービス提供責任者の人事管理得点となっており、佐藤らの研究より、介護職員の能力開発に対して、経験の量と質に加えて、上司の関わりの影響が強いことが明らかにされた。

白石・藤井・影山(2012)は、入所・居住系施設の介護職員を対象に、能力向上と職場におけるコンフリクトとの関係について、コンフリクト解決方略別に検討した。その結果、徹底的に皆で話し合う「統合方略」の下では、タスク・コンフリクト(仕事の目標や仕事そのものに関する意見の不一致)が介護職員の能力向上の下位尺度である「視野の広がり」につながることを明らかにしている。介護施設で起こる様々なタスク・コンフリクトに対して、徹底的に皆で話し合うことにより、相互作用や創発が生まれ、新たな気づきや発想、視点の切り替えにつながる効果があると考えられる。

また、スキルや知識だけでなく、仕事の価値観や態度に着目した研究もある。白石・大塚・影山ほか(2010)は、介護施設の介護職員を対象に、介護の仕事に取り組む際によって立つ価値観や態度を「介護観」として、介護観を測定する尺度を開発した。その結果、「介護観」として「考え、振り返る実践重視」、「家族の意向・安全重視」、「残存能力・機能重視」、「組織内のルール・規範重視」の 4 因子が抽出された。白石らは「考え、振り返る実践重視」が介護職の基本的な姿勢として最も重要な因子であると考えられるが、経験年数や教育・保有資格とは関連がないことを見出し、現在の養成体系の中では省察に関する教育が不足していることを指摘している。さらに白石・藤井・大塚(2011)においては、組織風土と離職意向について、キャリア・コミットメントと介護観との関連を検討した結果、個性が尊重されない組織風土においては、キャリア・コミットメントが高く「考え、振り返る実践重視」に価値を置く職員ほど、離職意向が高まることを報告している。個性が尊重される組織風土とは、「各人の個性をのびのびと発揮することが許される」、「率直でストレートな発言や意思表示が歓迎される」、「お互いにぎくしゃくすることはあっても、葛藤を避けず本音で話し合

59 OJT(On the Job Training)とは、指導員が指名されており、訓練成果のチェック項目が設定されているような場合で、ある期間指導員が新人に対して 1 対 1 で教えるものである。Off-JT(Off the Job Training)とは、研修受講など職場から離れて行う教育である。OJT を実務経験すべてであり長期のキャリアと捉える広義の考え方もあるが(小池,2005)、佐藤らの OJT は狭義の OJT を指している。

うことがよしとされる雰囲気がある」といった尺度で構成されるので、主にメンバー同士のオープンなコミュニケーション、対話を意図するものであると考えられる。「省察重視」は個人だけが意識して取り組むだけでは不十分で、こうした組織風土がより関連すると考えられる。

その他、能力向上に関連する研究としては、前項で紹介した内発的動機づけにおける有能感に関する研究と重なり合う。内発的動機づけを高めるためには、様々な現実の課題に対応しうる知識やスキルを獲得し、自分自身の能力に自身が持てることが重要であるからである。改めてここで簡潔に触れると、有能感の下位尺度である「能力発揮・成長」に対して、人間関係および雰囲気、仕事の明確性、専門性の認知、職場生活の柔軟性が、「仕事上の予測・問題解決」には、仕事の明確性がそれぞれ関連していることが示されている(蘇・岡田・白澤,2006)。さらに蘇・岡田・白澤(2007)で有能感と人間関係の関連を検討した結果、「能力の発揮・成長」は、上司と同僚からのサポートを受けているほど高いことが示されている。

質的調査としては、岸・岸(2012)が、藤本隆宏氏の「開かれたものづくり」(藤本,2003)という発想を介護ビジネスに適用し、通所介護事業所(1 事業所)における組織能力の構築がどのように行われているのかをインタビュー調査し事例検討を行った。その結果、「顧客の尊厳を保持した関わり」という設計情報を正確にかつ効率的に転写するために、顧客の流れに応じて、チームで「異常や不確実性へ対応する」構えを作り、問題解決に際して様々な工夫がなされていた。チームワークに基づくすり合わせ型の介護業務を実現する試みとして、①朝のミーティングによる情報の共有、②排泄表を使ったオンタイムでの介護者同士の意識づけ、③顧客の会話形態への配慮、④危険予知のためのヒヤリハットの書き出し、そして反省会を行っていた。品質作り込みのための人材育成としては、独自の介護スキル診断シートによる介護能力把握と自己覚知プログラム、OJT によるスーパービジョン活動が行われていた。結果として、利用率、待機率、リピート率は良好な水準を保っており、売上の向上につながっていることを確認している。岸らの事例分析により、日常的な情報共有とすり合わせ、振り返りをオペレーションの中に組み入れることに加えて、定期的に上司からスーパービジョンを受ける仕組みの有効性が見出され、それが安定的なサービスにつながっていることが示唆された。

経験と学習を対応させた調査としては、日本社会事業大学(2012)において、20 年前後のベテラン介護職(役職者)7 名の経験と学習に関するインタビュー調査が行われ、キャリア初期の仕事経験、とくに顧客との関係に関する経験が自らを成長させた経験として最も多いことが報告されている。日本在宅介護協会(2012)では、サービス提供責任者 9 名を対象にしたインタビュー調査で、多様な利用者を担当した経験、とりわけいわゆる「困難事例」が専門職としての成長につながることを報告している。加えて、他のサービス提供責任者と意見交換する場や、他の事業所との交流・情報交換、研修等が視点の切り替えや振り返りを深め、成長実感につながることも報告されている。

以上を踏まえると、介護職員の能力向上のための先行研究の知見は、大きく次の 3 点に整理できると考えられる。1 つ目は、経験の量と質の重要性である。既存研究では、介護の仕事の経験の長さ、担当した利用者の数、内容(訪問介護の場合は、身体介護メインであること、とくに困難事例を担当すること)に関連することが示されている(西川,2004a,b; 佐藤ほか,2010; 日本在宅介護協会,2012)。経験の積み重ねによりケアについての暗黙知や、どうしたらよいかという判断を伴う実践知が身に着けられると考えられる。介護技術のような暗黙知は比較的短期で身に着けられ

スキルアップは停滞するが、問題解決力といった判断を伴う高度な暗黙知(実践知)は、継続的に経験を重ねることによって帰納と類推が高まるものと考えられる(西川,2004a,b)。また、経験の質という点でいうと、顧客との関わりに関する経験が最も重要で(日本社会事業大学,2012)、経験学習研究で難しい課題が高い学習につながると指摘されているように、とくに専門知識・技術を要する身体介護や困難事例に関わることを通じて、より深い学びが得られると考えられる(西川,2004a,b; 佐藤ほか,2010; 日本在宅介護協会,2012)。

2 つ目に他者との相互作用の重要性である。相互作用には大きく 2 つが示唆されている。すなわち、①上司の支援的・育成的関わり(佐藤ほか,2010; 蘇ほか,2007; 岸ほか,2012)、②チームにおけるメンバー同士の意見交換や対話(西川,2004a,b; 白石・藤井・影山,2012, 白石・藤井・大塚,2011; 岸ほか,2012)の 2 つである。こうした他者との関わりは、経験学習研究や熟達研究が指摘するように、新たな知を獲得したり、異なる意見や考えに触発されたり、内省が促されることによって学習が促進され能力向上につながることを意味していると考えられる。介護における具体的・特定的な場面・方法論としては、上司との関係では、上司による OJT 場面におけるスーパーバイズ(岸ほか,2012)、日常的な情報共有、相談支援、育成的な観点での仕事の割り当て等(佐藤ほか,2006)などが取り上げられている。チーム内でのメンバー同士の関係では、事例検討やカンファレンス(西川,2004b,c)、朝礼・夕礼等のミーティングや記録等日常オペレーションに組み込まれた情報共有(岸ほか,2012)、事業所内外での各種勉強会、研修会、交流会等(日本在宅介護協会,2012)があげられている。ただし、上司との相互作用と、チームメンバー同士の相互作用のどちらの影響が強いのかについては検討されていない。

3 つ目に事業所の教育訓練施策の充実度、仕事の明確性といった組織要因が職員の職務能力と関連しているということである。佐藤ほか(2006)の調査で、初期研修、OJT、Off-JT の 3 ついずれも受講している人は、そうでない人に比べて有意に能力得点が高いことが示されているが、この結果は、初期研修や OJT、Off-JT そのものの効果性というよりは、そのような教育訓練施策を実施している事業所ほど人材育成に熱心で、育成的な組織風土である可能性が高く、それが訪問介護員の能力に関連していると解釈できよう。また初期教育や OJT、Off-JT といった教育訓練施策は、制度化されていることが想定されるため、人材育成のための制度や仕組み作りといった構造化にも熱心な事業所であると考えられる。仕事の明確性は、前項でも触れたように、仕事の基準やルールといった構造化に関する尺度である。以上の結果より、基本的な人材育成施策や仕事の基準・ルール作りなど、基礎的な環境整備がなされていることと育成的な職場風土は互いに関連しており、それが能力向上に影響する重要な要因であると考えられる。

一般産業においても、難しい課題が学習を促進すること(Kolb,1984)、実践や経験からの学習を促進するためには上司や職場メンバーの関わりが重要であること(中原,2010)、さらに組織風土(中原編著,2012)や組織デザイン(松尾,2006)が関連することが示されており、上述した 3 点は、いずれも一般産業での示唆と概ね共通していると考えられる。しかしながら、介護労働の特性を踏まえると、実践や経験からの学習重視に関していくつかの問題や限界が考えられ、そのために強調すべき点が異なってくると考えられる。次項に介護労働の特性と関連づけて論点を整理した上で、本研究の着眼点を示す。

(3) 介護労働における実践や経験重視の問題点と限界

介護に限らず、現場の学習が持つ限界や問題はかねてから指摘されている。福島(2001)は、2つのタイプの問題を指摘している。1 つは現場での学習の困難の問題、もう 1 つは現場での学習そのものの持つ限界である。前者の現場での学習の困難という問題とは、失敗のコストが大きく失敗が許されない場合、失敗による学習が構造的に難しくなるとしている[60]。また仕事が複雑化し、その場に応じた適切な指導者がいないケースや、時間の制約があるためその場でやれることしか実行できないケースなど、構造的に多くの制約を抱えていることを指摘している。福島はこのような状況を、「即興の徒弟制」の機能不全と呼んでいる。

ではそのような制約がなければ現場での学習が抱える問題が解決されるかと言うとそうではなく、福島は後者の現場での学習そのものの持つ限界を指摘している。それは、特定の暗黙知や実践知の学習は、無意識化されルーティン化をもたらすこと、そしてそのようなルーティン化は、細部への新鮮な注視を省略させ、ある種の盲目化という側面も持ち、新たな環境への適応を阻害するという点である。ワイク(Weick)の言う「経験による学習の陳腐化」である(福島,2001)。

介護分野においても、実践重視の傾向や経験学習の限界が指摘されている。藤井(2012)は、野中郁次郎の「知」の考え方[61]を介護に当てはめて、知の獲得手段と現状での限界について、次のように述べている(**表 2-3** 参照)。

表 2-3 介護福祉士が獲得すべき知

			できるようになること	獲得手段	介護現場の現状
フロネシス	倫理の思慮分別を持ってその都度最適な判断・行為ができる実践的知識 【高度の暗黙知】	Know what	高度の専門性を有したプロフェッショナル(知の想像や価値の体現者)となる	経験学習(経験→内省→概念化→能動的実験)	倫理・価値が定着せず、内省が得られない場合が多い。体系的知識がなく概念化ができない場合が多い
テクネ	実践的知識、ノウハウ、技術。状況や文脈によって異なる 【暗黙知】	Know how	定型的熟達→適応的熟達→エキスパート(直感で瞬時に体が動く、技能が体の一部になっている)となる	現場で反復的に行うことで、知識・技術を身体化させる	形式知が十分でないため、自己流や誤ったやり方が獲得されている場合が多い
エスピメーテ	客観的体系的な知識・技術 【形式知】	Know why	「根拠」を獲得する。協働する上での共通言語を獲得する	体系的な知識・技術の習得(養成段階や研修によって獲得することが効率的)	体系的な知識や価値が軽視される。資格取得を通じて十分獲得されていない場合がある

※知の分類については、野中郁次郎「フロネシスとしての戦略」ホンダ財団レポート№.119を参照。
「できるようになること」「獲得手段」「介護現場の現状」については藤井が作成。

出所:藤井(2012).

60 例えば、巨大プラントのような複数のシステムが連結することによってちょっとしたミスが大惨事に発展しかねないケースや、量産機械のように 1 つのミスが大量に反復されてしまう場合、さらに医療のように、それが人命に直接関係するような場合をあげている。

61 野中郁次郎の「知」の考え方は、注 55 を参照のこと。

まず「フロネシス＝倫理の思慮分別を持ってその都度最適な判断・行為ができる実践的知識(高度の暗黙知)」については、経験学習によって獲得できるが、介護現場では倫理・価値が定着せず、適切な内省が得られない場合が多いことや、体系的知識がなく概念化ができない場合が多いと指摘している。「テクネ＝実践的知識、ノウハウ、技術(暗黙知)」は、現場での実践の反復により獲得される。ただし形式知が十分でないため、自己流や誤ったやり方が獲得されている場合が多いという。「エスピメーテ＝客観的体系的な知識・技術(形式知)」は、客観的体系的な知識・技術であり、その場その場で覚えるのではなく、体系的に学ぶことが効果的であるが、介護現場では体系的な知識や価値が軽視される傾向があることと、資格取得を通じて十分獲得されていない場合があるとする。本来、専門職として仕事をする上で専門教育によりエスピメーテ(形式知)が習得されていることが前提となるが、介護の場合は専門教育が十分でないため、形式知が備わっていないことが多いこと、さらに内省が十分に行われるような環境が重要であるが、そのような組織風土が醸成されていない事業所も多い点を懸念している。

また実践現場からの主張として菊地(2011,2012)[62]によれば、「介護の常識は世間の非常識」という状態が多く生み出されているという。例えば、効率重視で男女混浴の入浴介助を行う、入浴は 3 日に 1 回が普通、利用者を「ちゃん付け」で呼んで親近感の表現とする、顧客である利用者に敬語を使わない、施設内に幼稚園のような飾りつけをするなど、通常では“普通”でないことが、介護の現場では“普通”に行われていることが多いと指摘する。その上で、菊地(2011)は、介護の現場では必ずしも経験が知恵にならないとしている。これは、福島(2001)が指摘する「現場での知識が固定化し、新たな環境への適応を阻害する」状況や、藤井(2012)が指摘する「自己流や誤ったやり方が獲得される」状況、「倫理・価値が定着せず、内省が得られない場合が多いことや、体系的知識がなく概念化できない」状況を裏付ける観察内容と考えられる。

藤井(2012)や菊地(2011,2012)の指摘は、実践や経験からの学習が、不確実性が高いという介護労働の特性と結びついた時の問題や限界であると考えられる。前述の福島(2001)の指摘も含めて、介護現場での学習の困難の問題と限界をあげると、以下のようになろう。

◆介護現場での学習の困難の問題と限界

- 失敗が人の健康や生死にもつながる場合もあるので、失敗による学習が構造的に難しい
- 専門教育で学ぶ基礎としての形式知が十分でないため、自己流や誤ったやり方が獲得されやすい。とくに「利用者が喜んでくれる」ということが判断基準になりやすい側面(西浦,2005)と、強者の立場で利用者に接することを当たり前とする側面(田尾,2001; 菊地,2011)の両面がある
- 専門教育を十分に受けていないことや、個性を重視しないような組織において、倫理・価値が定着せず、適切な内省や概念化ができない場合もある
- 十分な指導体制をとる人材配置の余裕がない、あるいは指導者が育っていないため、その場に応じた適切な指導者がいない場合も多い

62 介護施設の施設長で、SNS(掲示板)を通じて情報発信を行っている。1 日平均 3000 件以上のアクセスがあり(菊池,2011)、その発信が書籍化されており、業界の中で一定の影響力をもっている状況が観察される。

- 多忙な職場で時間の制約がある。とくに昨今の人材不足の中では、人員に余裕がなく多忙を極めており、その場でやれることしか実行できない
- 介護技術は 1～2 年で習得されるので(西川,2004b,c)、比較的早く馴れが生じ、ルーティン化をもたらす
- 密室性、閉鎖性が高く、コミュニティ自体が閉じられたものになりやすく、現場での知識が固定化し、新たな環境への適応を阻害する
- 組織や個人に、福祉サービスの固定観念が強く残っているケースも少なくなく、“悪しき風習”に疑問を持たず、新たな環境への適応を阻害する

介護労働において上記のような問題が起きやすい背景を整理すると、①技術的不確実性とリスクの高さ、②専門教育の不十分さ、③組織やチームの閉鎖性、④リソースの乏しさ、という 4 つに集約されると考えられる。いずれも介護労働の特性を反映した問題であると言える。こうした問題をできるだけ抑制するためには、介護事業所はどう対応すればよいのだろうか。

(4) 介護労働において実践や経験による学習を有効に機能させる方向性

ここで、本研究では介護福祉サービスにおける質の管理と、人材マネジメントの観点から、「介護過程」という概念に注目したい。序章、第 1 章でもたびたび触れてきたが、介護福祉において、介護過程は専門性に基づいた根拠ある介護を実践するための思考と実践のプロセスであるとされる(矢部・小林・寺嶋,2005)。介護過程の重要性について、例えば矢部ほか(2005)は、介護過程を「介護福祉の根幹」とし、介護福祉士は自らが介護過程の専門性に基づいた思考を展開することが望まれるとしている。木村(2011)は、「介護福祉士としての価値観や倫理観に基づいた、根拠ある介護過程の展開による介護実践の中に、介護福祉士の専門性が潜んでいる」とする。杉山(2012)は、「“介護は人をいかす営みである”その介護の必要性を判断し計画的に介護を実践し、それを、評価するものとして介護過程がある。介護過程は、人間の尊厳を尊重し、利用者の日常生活そのものに視点をおいた全人的な利用者本位の介護を行うためのプロセスとして重要な意味を持つ」としている。

介護過程の定義は研究者の立場により一様ではないが(矢部ほか,2005; 加藤,2014)、介護福祉学会によれば、介護過程とは「介護を必要としている高齢者および障害者の抱える生活上の課題や願いに対して、系統的で科学的根拠をもった支援の方法を導き出し、個別の支援計画を立て、実践し、その評価を行う一連の思考過程である」と定義づけられる(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。「思考過程」には、その構成要素としての「実施」の中に当然「援助」があり、「援助過程」が含まれているとされ、「介護福祉における思考と実践のプロセス」であるという考え方が馴染むようである(矢部ほか,2005; 加藤,2014)。

介護過程は、「情報収集→情報の分析・解釈・判断→介護計画立案→実施→評価」の構成要素からなり、PDCA(plan-do-check-action)というマネジメント理論を基盤とする科学的手法であるとされる(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)(**図 2-3**)。

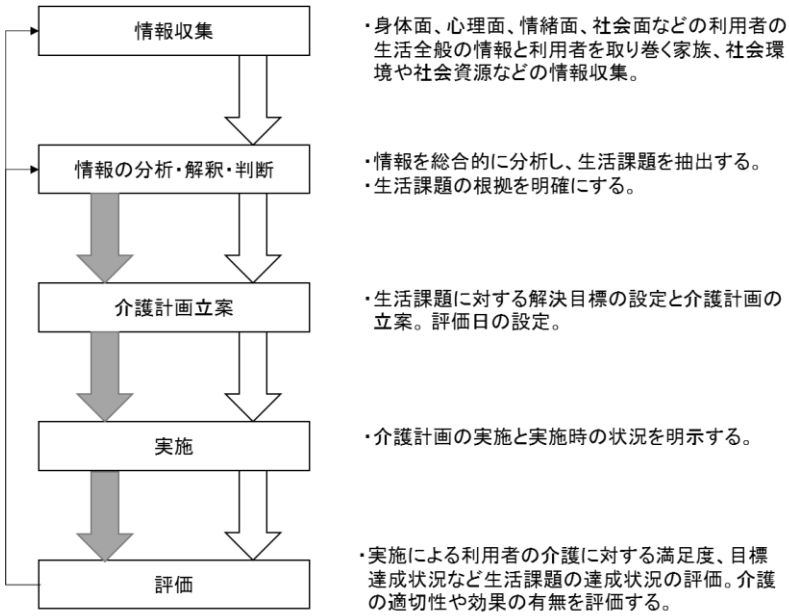


図 2-3 介護過程の構成要素

出所:日本介護福祉学会事典編纂委員会編(2014), p.42.

介護テキストによれば、介護過程の必要性は次の 4 点である(全国社会福祉協議会,2016,pp.90-92)。

①利用者個々の自己実現に向けた個別性の介護の提供

介護過程の展開によって、利用者個々の状況と目指す生活の目標に向けた介護を行うことが可能になる。

②チーム連携による介護支援

チームケアを行う中で、介護職員間および介護に関わる多職種間の情報共有や、共通の意識の統一を図ることが可能になる。

③利用者主体の介護

初期段階から利用者との協働関係の中で、生活の支障となっている課題をともに確認し、ともに課題解決に向かうことが可能になる。

④介護の質の向上と介護(ケア)の標準化を図る必要性

介護過程の展開によって、介護職員の総合的な課題解決力が養われ、介護の質が向上する。つまり介護職員の介護が標準化され、一定の水準を保つことにつながる。

介護過程を端的に表す特徴としては、介護計画に基づき、“目的を持って”(意識的に)関わるところにあるとされる(黒澤・峯尾編著,2008)。介護計画もなく目的を持たず、漠然と関わっていても、利用者の望む生活の実現にはつながらないとする。そして、介護過程は利用者個人の包括的視点から理解を深め、科学的、分析的、計画的で持続的な介護を展開するための思考と実践の過程であるとされる(矢部ほか,2005)。つまり、介護過程は、目的指向で、科学的、分析的、計画的であるところに、その特徴が見出せると言えるだろう。

以上より、介護過程が、ケアチームの中で介護計画と目的を共有し、利用者主体の個別ケアをチーム連携で実践し、その質を高めながら均質化していくための理論的かつ実践的手法であることがわかる。そしてその実践が介護職員の課題解決力の養成につながっていくという点では、実践現場での経験を学びにつなげる人材育成の道具立てであると位置づけることができよう。

介護労働の特性に引き付けて言えば、技術的不確実性、サービスの密室性、関わる人の多様性、顧客の多様性、継続的な変容性等に対処するために、多面的に情報収集し、専門性に基づく総合的な観点から根拠に基づく介護を実践するための手法であるとも考えられる。科学的根拠のない個々人の実践的イデオロギーに支えられた介護や、そのような介護実践から得られる“誤った知”の獲得とその積み重ねを制御する機能を持つと考えられる。十分なアセスメントに基づいた介護計画を達成するための介護過程の実践が、職員のやりがい・達成感につながることは既存研究でも示されており(増原,2015; 神部,2012)、介護過程の展開に介護職員が積極的に関わるような体制は、職員の意欲と能力を促す人材マネジメントにおいて重要な意味を持つと考えられる。

しかしながら、すでに述べたように介護過程が現場で機能していない例が多いことが報告されている。こうした状況に鑑みると、介護過程を実質的に機能させることは、介護の専門性確立に向けて重要な課題であると考えられる。前項では、内発的動機づけのネガティブな側面を抑制するために、組織の構造的な要件としてタスク・マネジメントの重要性を指摘したが、介護過程は極めて現場的で、専門職として根拠ある介護を系統的に実践するための管理手法であり、現場レベルのタスク・マネジメントと位置付けられると言えるだろう。介護過程の PDCA というタスク・マネジメントが機能していることが、人材育成においても重要であると考えられる。

ここでさらに検討が必要なのは、そのようなタスク・マネジメントが重要と言っても、それが機能しにくい組織特性にどう対応するかということである。Thompson(1962)によれば、相互依存関係が存在する状況において、調和のとれた行為は調整を通じて生み出されるとする。調整には標準化(standardization)、計画による調整(coordination by plan)、相互調節による調整(coordination by mutual adjustment)の 3 つがあるとする。介護のように、アウトプットがインプットになるような相互依存関係を互恵的相互依存関係といい[63]、互恵的相互依存関係が見られる場合には相互調節による調整が必要であり、調整に必要とされる実質的なコミュニケーション・コストが存在している(Thompson,1962,訳書,2012,pp77-81)。相互調節による調整はコミュニケーションおよび決定に課される負荷が大きい。つまり介護計画があったとしても計画だけでは機能しにくく、コミュニケーションによる調整が不可欠になるということである。

実際、介護過程の展開においては、介護チームや関係する医療・保健・福祉分野の専門職など、利用者をとりまく人々が共通の目的を共有し、連携しながら支援を行うために、関係者間でのコミュニケーションが不可欠となるとされている(日本介護福祉学会事典編纂委員会編,2014)。

この点を踏まえると、介護事業所においてタスク・マネジメントを有効に機能させるためには、相互調節、すなわちコミュニケーションによる調整が不可欠になると考えられる。技術的不確実性が

63 Thompson(1962)は互恵的相互依存関係の他に、共有的相互依存関係(各部分が全体に対して別々の貢献を行い、かつ各部分は全体によって支えられている状況。例えば営業支店と本社)、連続的相互依存関係(各部分が直接的な相互依存関係にある状況。例えば部品製造工場と組立作業を行う工場)のタイプがあるとしている。

高く、かつ利用者の期待は不明確でその状態が継続的に変容する介護労働においては、どこかに“正解”があるわけではなく、介護過程の展開を通じて、利用者の状態や生活の変化に関する気づきや情報を適宜・適切に共有し、実施したケアの妥当性についてともに振り返り、役割や課題をすり合わせながら進めていくという双方向コミュニケーションを循環的に行うことが重要であると考えられる。リーダーがケアチームの中核的な存在として、介護過程の展開において、現場の情報収集・共有・調整機能として相互コミュニケーションを活性化させることが必要であると言える。

ここで相互コミュニケーションとは、職場のメンバーがお互いのコミュニケーションや人間関係を重視することを想定している。例えば境(1982)が組織風土尺度として示した「職場の人間関係」(お互いに何でも自由に話し合える／お互いに信頼感を共有している等)や、金井(1991)が職場活性化尺度として示した「相互支持性(オープン・コミュニケーション)」(職場の成員間の気持ちや意見がお互いによく通じあっており、上司を含め職場内で自由・率直に情報やアドバイスが流れている)に相当する。タスク・マネジメントを有効に機能させるという点だけでなく、先行研究レビューで確認したように、上司やメンバーとの相互コミュニケーションは、介護職員の動機づけや能力向上に影響する発展的な人材マネジメントの要因でもある。そこで本研究では、相互コミュニケーションを、金井(1991)の相互支持性と同義として用い、「職場の成員間の気持ちや意見がお互いによく通じあっており、上司を含め職場内で自由・率直に情報やアドバイスが流れていること」と定義して検討したい。

そしてもう 1 つ検討が必要なのは、いかに既存の枠組みや前提に疑問を持つかということである。仮に組織やチーム内での相互コミュニケーションが活性化され相互調節による調整がうまく行われながらタスク・マネジメントが機能したとしても、組織やチームという閉じられたコミュニティの中で、既存の考え方や方法に疑いを持たないままであると、集団レベルで誤った経験知が獲得されたり、新たな環境への適応を阻害する懸念がある。すでに述べたように、個人レベルでは省察のプロセスそのものを省察する「行為の中の省察に関しての省察(reflection on reflection-in-action)」(Schön,1983)のような批判的・反省的な思考スタイルや、組織・チームレベルでは現在使っている組織の論理の妥当性を問い直し新しいものに置き換えるダブルループ学習(Argyris & Schön,1978)のような学習風土が欠かせないと考えられる。つまり個人やチームにおいて、現状を問い直しながら変化していこうとするある種の革新指向性が求められると考えられる。

革新指向性とは、松尾(2006)が職場風土尺度として検討した「革新性」(新しいアイデアや仕事のやり方を出すように奨励されている／新しい試みが実験的に実行される等)や、金井(1991)が職場活性化尺度として示した「革新指向性」(将来の職場の課題に目を向けて今後のあり方について議論や新たな提案がなされ、良いアイデアならば地位や年齢に関わりなく、取り入れられ積極的に試され実行に移されている)に相当する。このような変化の側面は、介護労働においてはこれまでほとんど検討されていない。そこで本研究では、このような変化の側面にも着眼し、革新指向性を金井(1991)を参考に、「新しいやり方や取り組みについて議論や新たな提案がなされ、良いアイデアならば地位や年齢に関わりなく、取り入れられ積極的に試され実行に移されている」と定義して検討したい。

以上より、介護過程を展開する構造(タスク・マネジメント)と相互コミュニケーション、それに加えて前提に疑問を持ち変化していけるような革新指向性がチームの中に埋め込まれることによって、

先述した介護現場での学習の困難の問題に対しても、一定程度制御する機能を持つと言えるのではないだろうか。多忙な中でも、介護過程の PDCA に沿って専門職同士で意見交換することにより、自己流や誤ったやり方が修正されたり、適切な内省や概念化が助けられるだろう。閉鎖的で固定観念が強くなりがちという問題に対しても、他職種を含むケアチームの中でオープンな議論を行い、前提に疑問を持つ革新指向の職場風土を醸成することにより、新たな環境への適応が可能になるのではないだろうか。実際に介護現場では、そのような職場のマネジメントは可能なのだろうか。これらの職場要因について検証する必要がある。

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

本研究はとくに上司の関わりに着眼しているため、本節では、不確実性に対応したリーダーシップ理論をレビューし、介護労働への適用可能性を検討する。リーダーシップの定義は種々存在するが、組織におけるリーダーシップ研究を渉猟し体系的なテキストを著している Yukl(2013)によれば、「他者に対して、何をどのようにする必要があるのか、理解と合意を得るために影響を及ぼす過程であり、共有された目的を達成するために、個人と集団の努力を促進する過程である」と定義され(Yukl,2013, p.7)、目的指向であり、そのための影響過程を指す概念である。

タスク環境の不確実性は、組織論におけるリーダーシップ理論の中では主要な状況要因として取り上げられてきた。唯一絶対のリーダーシップが存在するという考え方から、状況によって有効なリーダーシップは異なるという状況適合理論は、状況要因としてタスク不確実性に着目した研究の端緒とも言える。本節では、第 1 項でリーダーシップの行動理論とタスク環境の不確実性に着目した状況適合理論、第 2 項で現代の不確実な環境変化の中で注目されるようになった変革型リーダーシップ、第 3 項で不確実性の高い状況で有効とされる LMX(leader-member exchange)理論について文献レビューを行い、介護労働研究への適用可能性を検討する。

さらに第 4 項で、Yukl(1999a, 2012,2013)や金井(1991)が提案する変革要素を含む現代的なリーダー行動の次元と尺度に関するレビューを行い、本研究におけるリーダー行動検討の着眼点を提示する。最後の第 5 項で、介護労働研究で上司の関わりとして重要視されているソーシャル・サポートについても取り上げ、リーダーシップ理論との関係を確認した上で、ソーシャル・サポート研究の知見も合わせて整理する。

3.1 行動理論～状況適合理論

1950 年代初頭から始まる伝統的なリーダーシップの行動理論においては、部下の気持ちや人間関係に配慮する「関係志向」と仕事の構造作りや目標達成に重点を置く「タスク志向」という 2 次元が基本次元として抽出されている[64]。「関係志向」は部下の満足に有意な影響を及ぼすことが一般的な見解であるが、「タスク志向」に関してはまだ一貫性のある結果は示されていない(Yukl,2013; 野中・加護野・小松ほか 2013)。大まかなところでは、2 つの次元で高い得点を示

64 例えば、オハイオ研究の「構造設定(構造作り)」と「配慮」、ミシガン研究の「生産重視」と「支持」、九州大学・大阪大学の「パフォーマンス」と「メンテナンス」(注 65～66 参照)などがよく知られている(野中・加護野・小松ほか,2013)。

す High-High リーダーが普遍的に優れた結果変数をもたらすという主張が共通する結論である(金井,1991)。

「関係志向」と「タスク志向」の機能や効果を検証しようとする研究では、例えば、三隅(1984)による PM 理論[65]では M 的機能(maintenance)が P 的機能(performance)に対して交互作用効果(ないしは触媒効果、相乗効果、モデレート効果)を生ずるとしている。ただし、なぜそのような効果が生じるのか、どのような場合に触媒的効果が生み出されるのか、単純加算効果とどう違うのか、理論的な説明が十分になされているわけではない(金井,1991)[66]。こうした交互作用効果を検討する研究は、次に説明する状況適合理論に接合する。

1960 年代後半には、どのような場合でも効果的である普遍的なリーダーシップが存在するのではなく、状況によって有効なリーダーシップスタイルは違ってくるという考え方が、コンティンジェンシー理論として Fiedler(1967)によって提唱された。House(1971)や Vroom & Yetton(1973)、Hersey & Blanchard(1969)なども含めて状況適合理論と考えられている(野中ほか,2013)。ここでは、タスク環境の不確実性を表す「課題の構造化の程度」という状況変数に着眼しているパスゴール理論(House,1971; House & Dessler,1974)について検討したい。

House らのパスゴール理論では、リーダーシップ行動が部下のパフォーマンスや満足に影響する場合に介在する変数をモデレータとして、一連の仮説を提出して組織的な分析をしている(松原,1984)。モデレータとして最もよく研究されているのが部下の職務特性(課題の構造化の程度)である。House(1971)は「課題の構造化の低い職務においては、構造作りが、また課題の構造化の高い職務においては、配慮が、それぞれ部下の満足感およびパフォーマンスとより高い正の相関を示す」という仮説を提出した。課題の構造化が低い職務(つまり不確実性が高い職務)においては、リーダーの経路明確化(path-goal clarifying)行動により、部下は何が期待されているのか、どうやってすべきかの詳細な情報を得ることができ、曖昧性や不確実性が補われることにより、部下の満足が高められる。一方、課題の構造化が高い職務(つまり不確実性が低い職務)においては、何をやるかは明確なので経路明確化行動は不要であるが、仕事が単調で面白みがないので、リーダーの配慮によりそのストレスを補い、部下の満足が高められるというものである(House,1996; 金井,1986; 小久保,2002 など)。状況適合理論の命題は、欠けているものを補うのがリーダーの役割であるとされている(Schein,1980)。

介護分野においては、関係志向とタスク志向双方のリーダー行動が部下の職務満足に強く影響することが報告されている。例えば、Havig, Skogstad, Veenstra et al.(2011)は、介護施設に

---

65 PM 理論の P は目標達成(performance)行動、M は集団維持(maintenance)行動を意味し、それぞれの頭文字をとっている。さらに P 行動には計画 P と圧力 P があり、前者は目標達成のための指示を明確にして計画的に進める行動、後者は目標達成のために部下に圧力をかける行動である(三隅,1984)。

66 PM 理論において P と M の機能や効果に関する研究は、1970～1990 年代に蓄積がある。例えば黒川(1975)は、三隅の PM 理論について、P と M 両機能とモラールとの関係を詳細に分析した結果、P 機能と M 機能は両者が高い集団においては加算効果を示すことや、P 機能が高く M 機能が低い集団においてはモラールに対してネガティブな影響を及ぼすことを見出し、M 機能は P 機能がポジティブに機能するための必要条件であると考察している。山田(1987)は、M、計画 P、圧力 P の 3 つのリーダー行動とモラールの関係を検討した結果、M と計画 P の機能は類似度が高く、圧力 P のモラールに対する効果性をマイナスからプラスに転ずるのは M 行動の存在であるが、計画 P がその交互作用効果を促進させることを見出している。松原(1991)は、計画 P と M は、パーソナル・パワーに対しては加算効果を持つことを報告している。

おいて、関係志向とタスク志向のリーダー行動と職務満足の関係を分析した結果、双方が有意に影響を与えていたが、タスク志向の方がより大きい影響を及ぼすことを報告している。モデレータとして設定した仕事量・チーム活用・スタッフの安定性のうち、スタッフの安定性が低いほど、よりタスク志向のポジティブな影響が強まることを示している。

わが国の介護労働研究においても、PM 理論を適用した中野(2007)は「目標達成(P)志向」と「集団維持(M)志向」双方のリーダー行動が職務満足に正の影響を与えていると報告している。また影山・藤井・白石ほか(2011)は、「他の職員の目標」となるリーダーの特性として「構造作りリーダーシップ」が「配慮型リーダーシップ」を高めていると報告しており、課題や仕事の枠組みを提示することが働きやすさにつながるが、そこに行動や判断の理由を説明しながら進めていく心配りが必要であると考察している。

またリーダー行動と成果との関連で見ると、介護施設において関係志向とタスク志向のリーダーシップスタイルとケアの質の関係を分析した Havig, Skogstad, Kjekshus et al.(2011)は、タスク志向のリーダー行動のみケアの質に対して有意にプラスの影響を及ぼし、関係志向は影響が見られないことを報告している。

介護労働の上記の研究はいずれも、不確実性を状況要因として状況適合仮説を検証したものではなく、関係志向とタスク志向双方の影響を検討したもので、関係志向の影響とは別に、タスク志向の影響の強さが確認されている。その解釈として、タスク不確実性が高いという職務特性が起因していると考察されている(Havig, Skogstad, Veenstra et al.,2011)。

しかしながら、タスク志向のリーダー行動が有効であるのは、上司が部下よりも知識や情報を持っており、適切な目標設定や役割分担、指示等を行うことができるということが暗黙の前提とされている(金井,1991)。また社会学においては「それはリーダーシップの問題である」と思われていることが、実はしばしば組織構造の問題であることが主張されている(Perrow,1970)。Perrow(1970)によれば、リーダーシップのタイプは何物かに依存し、何物かの結果として生まれる「従属変数」であり、組織のセッティングや課業が「独立変数」であるとする。人間の行動を矯正することよりも、組織の構造を変えることや、課業を再検討することが必要であることに注目している(Perrow,1970; 訳書 pp.10-12)。

第 1 節で検討したように、介護労働のタスク不確実性は高く、上司も必ずしもどのようにしたらよいかはっきりとはわかっていないことが多々ある。加えて、事業者は合理的なマネジメントに対する熱意に乏しく、組織のマネジメント不全が多々発生している状況である。そのような労働特性を考慮に入れると、タスク志向(構造化)については、上司のタスク志向のリーダー行動だけではなく、経営者の考えや組織の構造化のレベルが反映された職場レベルのタスク・マネジメントにも目を向けて検討することが妥当であると考えられる。前節で提案したように、組織の構造的な側面は重要であると言えるだろう。

3.2 変革型リーダーシップ

1980 年代に入ると、「決められたことを決められたとおりきちんとやってもらう」リーダーシップから、「何が起こるかわからない不透明な状況下で人々を引っ張っていける」リーダーシッ

プへと、研究の焦点がシフトしてきた(金井,1989)。その代表的なリーダーシップ理論が、変革型リーダーシップ(transformational leadership)である。

変革型リーダーシップは、Burns(1978)が最初に交換型リーダーシップ(transactional leadership)と区分したことに起源を持ち、その後 Bass(1985)により理論的な整備がなされた。Bass(1985)は、Burns(1978)の理論を受け継ぐだけでなく、House(1976)によるカリスマ型リーダーシップ理論も折り込み、より発展した形で理論化を行った(石川,2009)。

変革型リーダーシップは、フォロワーに対してビジョンを示し、ビジョンに向かってフォロワーを駆り立てるリーダーシップである(Northouse,2016; 石川,2013)。変革型リーダーシップとカリスマ型リーダーシップは基本的には同じものであり、極めて高いレベルの目標達成や変革を指向すること、シンボリックでスピリチュアルな訴求を多用すること、フォロワーに恐ろしく高いモチベーションとコミットメントを求めるリーダーシップである(Yukl,1999b,2012; 高橋,2012)。

変革型リーダーシップには、4 つの I と言われる下位概念が想定されている(Bass,1985,1990)。すなわち、「モチベーション鼓舞」(inspirational motivation)、「理想化の影響」(idealized influence)、「知的刺激」(intellectual stimulation)、「個別配慮」(individualized consideration)である。「モチベーション鼓舞」とは将来の魅力的なビジョンを示しメンバーを鼓舞する行動、「理想化の影響」とはメンバーが称賛するようなカリスマ的なロールモデルを示す行動、「知的刺激」とは前提に疑問を投げかけ、現状に挑戦し、メンバーのアイデアを吸い上げる行動、「個別配慮」とはメンバーのニーズや意見に耳を傾け、サポートし、励まし、メンターやコーチの役割を果たす行動である。

変革型リーダーシップについては膨大な研究が実施されており、総じていえば、部下やグループ、組織のパフォーマンスを向上させ、部下の行動や態度を好転させるためには、効果的なリーダーシップスタイルであると言える(Northouse,2016; 高橋,2012)。

ヒューマン・サービス分野にも適応されている。例えば、Gellis(2001)は、病院の医療ソーシャル・ワーカーを対象とした研究において、変革型／交換型リーダーシップとリーダーシップの有効性、職務満足、役割以上の努力の関係を分析した。その結果、全ての変革型因子(カリスマ、理想化の影響、モチベーション鼓舞、知的刺激、個別配慮)[67]と 1 つの交換型因子(随時的報酬)がいずれの結果変数にも有意な影響があることを報告している。

Mary(2005)は、ソーシャル・ワーカーを対象にした研究で、変革型／交換型／放任型リーダーシップ、民主的組織／専制的組織、成果、職務満足、役割以上の努力の関係を分析したところ、変革型リーダーシップが民主的組織においていずれのアウトカムにも有意に影響することを報告している。

Nielsen, Yarker, Randall et al.(2009)は、老人介護センター(在宅・施設)の介護職および関連職種を対象にした研究で、変革型リーダーシップが職務満足に有意に影響すると同時に、チーム効力感を通じて職務満足を高めていると報告している。

わが国の介護施設における実証研究に目を向けると、呉(2013)は特別養護老人ホームの介護

[67] Gellis(2001)では、変革型リーダーシップの尺度は 4 つではなく、「理想化の影響」とは別に「カリスマ」を加えた 5 つで検討している。

職員を対象に、変革型リーダーシップとチームワークが職務満足およびサービスの自己評価に及ぼす影響について検討している。分析の結果、変革型リーダーシップがチームワークを促し、それが職務満足およびサービスの自己評価に影響することを確認している。呉の研究では、変革型リーダーシップは 1 因子として扱われているが、共分散構造分析により「知的刺激」と「個別配慮」の影響が大きいことが示されている。

また三谷・黒田(2011)は、特別養護老人ホームの介護職員を対象にした調査で、変革型リーダーシップとモラールの関係を検討した。因子分析の結果、変革型リーダーシップの 4 つの下位次元は抽出されず、「動機付け」と「配慮・励まし」という 2 因子を構成した。「動機づけ」はモラール(仲間関係因子や充実感因子)との間に有意な相関がみられ、また「配慮・励まし」は仲間関係を良好化しモラール向上につながっていることが示されている。

これらの結果を通じて、一般産業と同様、介護を含むヒューマン・サービスにおいても、変革型リーダーシップはチームワーク、職務満足、成果など、組織にとって望ましい影響をもたらすことが示唆されている。

しかしながら、そもそも変革型リーダーシップは、政治学者(Burns,1978)によって提唱された概念で、ケネディやルーズベルトなどの政治家のリーダーシップを主な研究対象にしている(日野,2004)。1 人のカリスマ的リーダーが、成員に影響を及ぼすという前提に基づいている。Yukl は 1999 年に米国と欧州 2 つのジャーナルで、変革型リーダーシップを批判的に考察する論文を提出している(Yukl,1999a,b)。Yukl(1999a,b)は、変革型リーダーシップの貢献としては、これまでのタスク志向と関係志向という 2 軸モデルでは軽視されていた変化志向を含むリーダーシップの概念を提唱した点や、感性や価値を強調するといった現代の有効なリーダーシッププロセスの特徴について重要な示唆を提供している点をあげている。その一方で、ステレオタイプのヒーロー的リーダーを前提にしていることや、リーダーが何をすべきか漠然としていて明確でないことについて批判している。また、変革型リーダーシップは、エリート主義または反民主的という見方もある(Northouse,2016)。石川(2009)は変革型リーダーシップがその強いカリスマ的な影響力により、チーム内のコンセンサス維持規範を高めすぎてしまい、創造性などが発揮されにくく業績に負の影響を及ぼすことを報告している。

介護現場のリーダーに、そのようなカリスマ性を期待することは適合的なのだろうか。前節までに確認したように、介護の仕事は技術的不確実性が高く、利用者の状態は継続的に変容し、利用者に関する“知”は利用者と直接接する介護職員が最も多く有している。そのため、上司が判断のための十分な根拠や情報を持っているわけではない。だからこそ、介護過程の展開において関係者との双方向コミュニケーションによる情報収集と調整・統合が不可欠となる。加えて 1 節で確認したように、現場のリーダーは、様々な不確実性の中で、高い業務負荷と強いストレスにさらされている。そのような現実を踏まえると、介護現場のリーダーに強力なカリスマ性を求めるようなリーダーシップの提案は適合しないのではないかと考えられる。

なお Yukl は、変革型リーダーシップの測定尺度に関する問題も繰り返し指摘している(Yukl,1999a,b; Yukl,2002, 2012)。この点については、後の第 4 項でとりあげる。

3.3 LMX (leader-member exchange)理論

不確実性の高い状況において注目されるリーダーシップ理論として LMX(leader-member exchange)がある。LMX とは、上司と部下の相互作用を視野に入れており、「上司と部下との間に存する交換関係の質」と定義されている(Graen, Liden & Hoel,1982)。古典的なリーダーシップの行動理論や、変革型リーダーシップのような現代的なリーダーシップ理論が部下の職務態度やチームの成果に対する効果的なリーダー行動に焦点を当てているのに対して、LMX 理論はメンバー、チーム、組織に対するリーダーの影響を理解する鍵として、上司と部下二者間の関係性の質(dyadic relationship quality)に着目した理論である(Erdogan & Bauer,2014)。リーダーシップは部下に受容されることによって成立するという立場に立ち、リーダーとフォロワーの双方をリーダーシップの構成要素として取り入れている(日野,2002)。

LMX 理論では、これまでのリーダーシップ理論がすべての部下に平等に振る舞うことを前提にした ALS(average leadership style)を否定し、in-group と呼ばれる上司と部下が信頼、尊敬、相互依存で結ばれた成熟した二者関係と、out-group と呼ばれるそれ以外の二者関係があることを前提としている。in-group における成熟した LMX の関係は、上司、部下、職場集団に好影響を及ぼすことがこれまでの膨大な研究で示されている(Graen & Uhl-Bien,1995；Martin, Guillaume, Thomas et al.,2016)。Hiller, DeChurch, Murase et al. (2011) による 25 年間 (1985-2006 年) のリーダーシップ研究のレビューによれば、70 年代に提唱されて以来 LMX 研究の割合は飛躍的に伸びている。2006-2010 年にはさらに加速度的に増えている(Erdogan et al.,2014)。関係性リーダーシップが重要とされる現代において(Komives, Lucas & McMahon,2013)、上司と部下の相互作用のメカニズムについて引き続き検討する意義は大きいものと考えられる。

LMX の理論的基盤は、社会的交換理論(social exchange theory)と役割理論(role theory)という 2 つである(Sears & Hackett,2011; Nahrgang & Seo,2016)。LMX 形成過程に関する理論は、社会的交換理論に基づく情緒的プロセス(affective process)、役割理論に基づく役割定義プロセス(role-definition process)という 2 つから成っている(Sears & Hackett,2011)。

社会的交換とは「他者が返すと期待されるところの、典型的にいえば実際に返すところの返礼によって動機づけられる、諸個人の自発的行為」(Blau,1964,訳書,p.82)と定義され、自発性と返報性に特徴づけられる概念である。役割理論は、組織の構成員は役割を通じて職務を遂行することを命題としており、役割の送り手による役割期待とそれに対する受け手の役割遂行のやりとりをめぐる一連の出来事を通じて役割行動は発達するとされている(Kahn,Wolfe,Quinn et al.,1964)(**図 2-4**)。

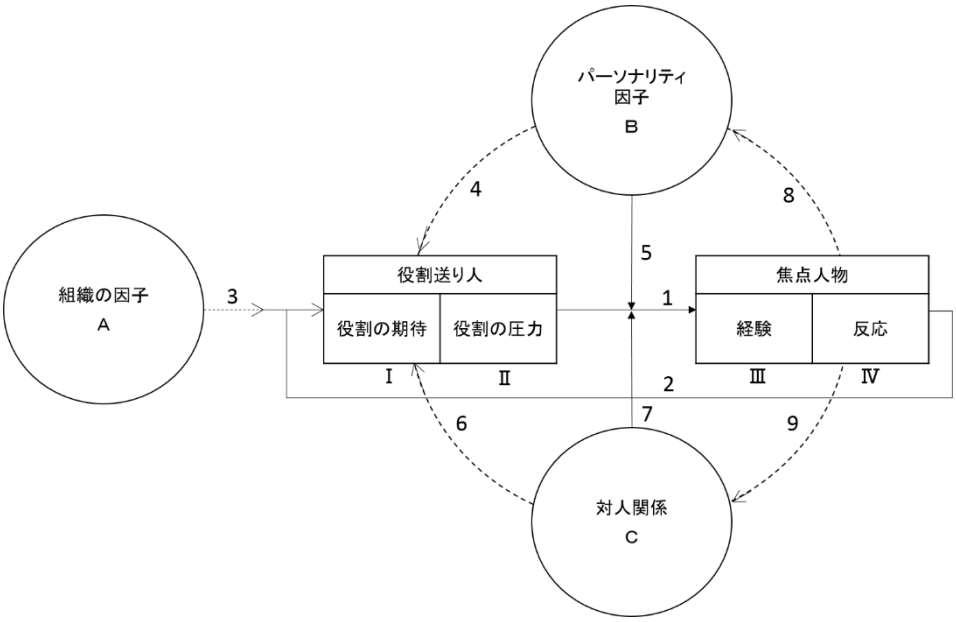


図 2-4 役割理論の role-episode model

出所：Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal(1964),訳書(1973),p.48.

初期の段階より LMX の研究者たちは、役割形成過程を通じた LMX 関係の発達についての仮説に役割理論を用いた(Dienesch & Liden,1986; Graen & Cashman,1975; Graen & Scandura,1987)。Graen & Scandura(1987)は LMX が役割取得(role taking)、役割形成(role making)、役割習慣化(role routinization)の進捗段階を辿ることを提示した(**図 2-5**)。

役割取得段階はサンプリング(またはトライアル)段階で、そこではリーダーはメンバーに期待する役割を伝え、それに対する反応を受け取ることを通じてメンバーの能力、意欲、限界などを見極めようとする。この初期の段階は、リーダーがメンバーのパフォーマンスを評価し、また別の新たな役割を与えるかどうかを決定する。そのためその後の関係性の発達に重要な段階とも言える。

役割形成段階においては、様々な状況においてどのように振る舞うか、自分たちの関係性の質を定義し始める。役割理論と異なる点は、リーダーとメンバーいずれもが、ロールエピソードを開始することができる。この段階においては、情報、援助、自由度、資源といった様々な交換がなされ、役割関係が発達する段階であると言える。

最後の役割習慣化段階においては、リーダーとメンバー相互の役割期待が安定化しコミットメント段階に至る。二者間関係は、信頼、尊敬、忠誠、好意といった関係性に特徴づけられるようになる(Nahrgang & Seo,2016)。この段階では、ダブルコンティンジェンシー(相手の出方次第)の関係の中で、二者間に何らかの創発的な秩序が成立しうると仮定している(Erdogan & Bauer,2014; 日野,2002)。

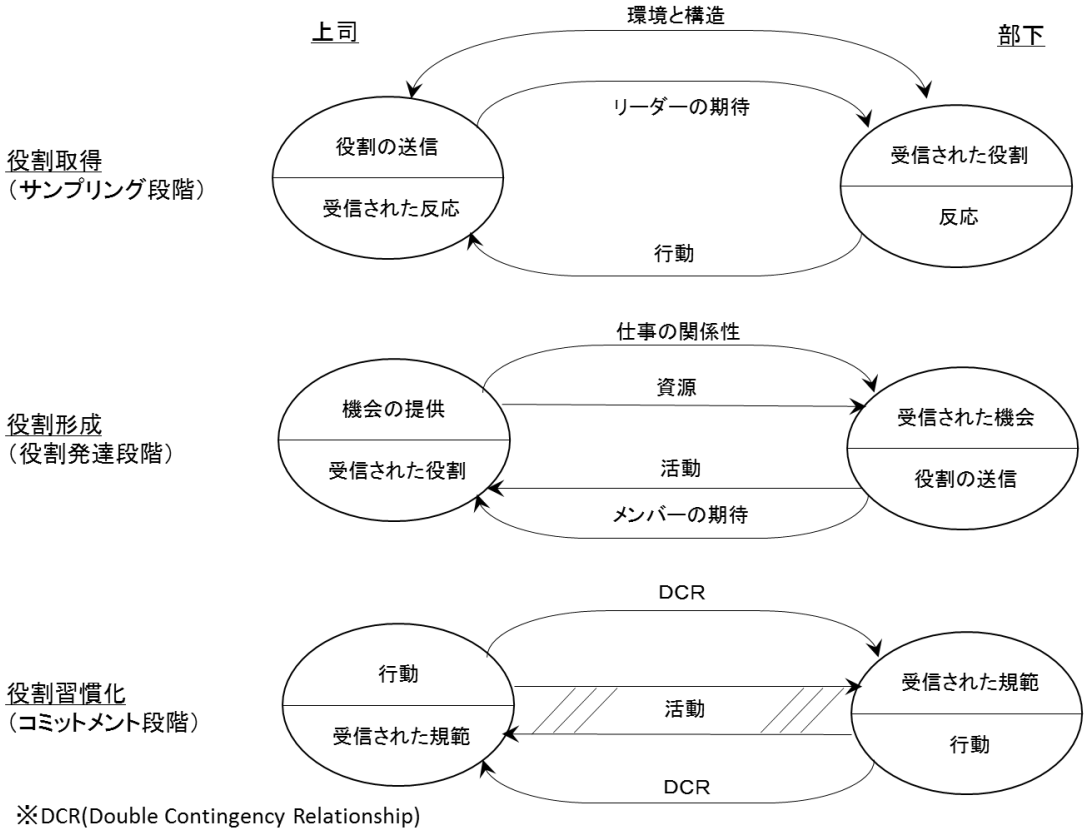


図 2-5 LMX の役割形成モデル

出所）：Graen & Scandura (1987),p.180 をもとに筆者邦訳.

このように LMX 理論では、リーダーとフォロワーが双方に価値ある資源を交換しあうことで役割形成が促進され、最終的には信頼、尊敬、好意、相互依存で結ばれた関係性を築くとされている(Nahrgang & Seo,2016)。役割明確化の中核的要素は、上司と部下の社会的交換プロセスにおいて、相互の交渉を通じて役割期待を明確化していくことであるとされる(Graen & Scandura, 1987)。また LMX 理論で、上司が in-group の部下に挑戦的な課題や資源を与える理由や、部下がそれに応えて自発的に期待以上のレベルの仕事をしようと動機づけられる理由は、社会的交換理論が提示する互酬性や返報性により説明されている(Erdogan & Bauer,2014)。

Graen らは二者関係の役割形成を問題にする場合、その集団が非構造的な課題を遂行していることを強調している(Graen & Scandura,1987)。すなわち、組織においてその職務分掌が明確化され、文書化され、それ以外に作業者の主体性、創造性などが付け入る余地がないような職場においては LMX モデルが主張するようなリーダー・メンバー関係は起こらない。そこではマネジャーの管理はあっても、マネジャーのリーダーシップはないのである。従って、職務が多様で、創造的な領域ほど適用範囲は大きくなる(松原,1998)。その後の実証研究においても、Dunegan, Uhl-Bien & Duchon(2002)が、役割曖昧性が低い場合 LMX は部下の成果に影響しないが、役割曖昧性が強い場合 LMX は部下の成果に有意に影響することを報告している。

また日野(2002)は、信頼という情緒面を問題にする場合、リーダーシップがフォロワーに課す不確実性とリスクの程度にかかっているとしている。リーダーが純粋なルーティン業務にのみ関わり、このことについての影響力を行使しようと試みるのであれば、信頼はそれほど問題とされないであろう。より不確実性の高い課題に取り組む場合、フォロワーに課す不確実性も高くなり、信頼される必要も高くなる。フォロワーはリーダーを信頼しないことには影響力を受け入れず、リーダーシップが成立しないとする。情報の不足した状態(高い不確実性)は信頼が要請される前提となることは、社会学の分野においてジンメル(Simmel)、ルーマン(Luhmann)、ギデンズ(Giddens)により提示されている(宮垣,2008)。

以上の理論概念を踏まえると、不確実性が高い介護労働において、上司のリーダーシップを検討する理論としてLMXは適合的であると言える。その理由を整理すると次の2点である。1つは、介護はサービス提供過程において、ケアチームの中で双方向コミュニケーションにより課題を見出し、軌道修正しながらサービスを提供していく必要がある。リーダーとフォロワーの交換関係を通じて役割形成が促進されるというLMXの理論概念は、そのような状況に適合的であると考えられる。

2つ目に、そうした不確実でリスクの高い職務であるが故に、リーダーシップを成立させるためには、LMXの質として示されるリーダーとの信頼関係がより重要になると考えられる。ヒューマン・サービスにおける情報の欠如(不確実性の高い状況)と信頼の要請については、宮垣(2008)においても指摘されている。加えて介護のようにボランタリズムが強いという特性(田尾,2001)に照らすと、経済的交換よりも、尊敬、信頼、恩義などの精神的価値を重視する社会的交換が長期的に続く動機づけに強く関連すると考えられる。

LMX理論はヒューマン・サービス分野にも適用されている。例えば、Chen, Wang, Chang et al.(2008)は、台湾のメディカルセンターと地域病院の看護師を対象にした調査において、LMX、信頼、上司支援、組織市民行動の関係を検討し、LMXが信頼の形成と上司支援を媒介して組織市民行動を高めることを明らかにしている。

またDavies, Wong & Laschinger(2011)は、カナダのケアホスピタルの看護師を対象にした調査において、LMXとエンパワメントが個人の知識移転に与える影響関係を分析し、いずれも個人の知識移転を高めると報告している。

Han & Jekel(2011)は、米国の病院において、LMXと職務満足、離職意向の関係を検討し、LMXが職務満足を媒介して離職意向を低めることを明らかにした。

Brunetto,Shacklock,Bartram(2012)は、オーストラリアの公営と民営の病院において、LMXおよびエンパワメントと情緒的コミットメントの関係を分析し、公民いずれの病院でも、LMXとエンパワメントの両方が情緒的コミットメントを高めていると報告している。とりわけ公営の病院の方がLMXの効果は高かった。

Hanse, Harlin, Jarebrant et al.(2016)は、スウェーデンの4つの病院の従事者(看護師、医師、事務)を対象とした調査で、LMXとサーバントリーダーシップの3つの下位次元(謙虚さ、委任、執事役)の関係を検討し、いずれの下位次元もLMXに有意に影響していると報告している。とりわけ、謙虚さと委任の影響が大きいことが示されている。

介護分野においてLMXを導入した研究は限定的である。Trybou, Gemmel, Pauwels et al.,

(2013)は、ベルギーの介護施設の看護師と介護士(看護助手)を対象にした調査で、LMX が職務行動に与える影響関係を分析したところ、LMX は職務内行動(in-role)には影響はないが職務外行動(extra-role)にプラスに影響することを報告している。とくに専門職アイデンティティと組織的アイデンティティが高い場合により強く影響すると報告している。また、Trybou, Pourcq, Paeshuyse et al.(2014)はベルギーの病院と介護施設の看護師および介護士(看護助手)を対象にした調査で、LMX が離職意向を低減すると報告している。

以上のように、欧米やアジアの各国において、医療等のヒューマン・サービス組織を対象に LMX が検討されているが、純粋に介護職員のみを対象とした研究はなく、とくにわが国には管見の限り存在しない。わが国の介護労働研究に LMX を導入し、一般産業の先行研究と比較しながら介護労働における特徴を検討することは意義があると考えられる。また、ヒューマン・サービス組織を対象にした研究においても、LMX の先行要因を検討する研究は限定的である。研究課題としては、いかに LMX の質を高めるかを介護労働の特性を踏まえて検討する必要があると考えられる。

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

本研究のもう 1 つの問題関心は、有効なリーダー行動を検討することである。ここでは、Yukl ら(Yukl,1999a; Yukl,Gordon,& Taber,2002; Yukl,2012, 2013)が提案するリーダー行動のメタカテゴリー、および金井(1991)の変革型ミドルのリーダー行動についてレビューを行い、本研究の分析におけるリーダー行動のフレームと着眼点を示す。

(1) Yukl の分類

Yukl(1999a)は、Bass(1985)の提案する変革型リーダーシップと交換型リーダーシップという 2 つのメタカテゴリーによるリーダーシップについて、その概念と測定尺度の面で弱点を指摘している。概念的な批判は、第 2 項で触れたので、ここでは測定尺度についての批判をとりあげる。

変革型リーダーシップの下位概念は第 2 項で示したとおり、「モチベーション鼓舞」、「理想化の影響」、「知的刺激」、「個別配慮」の 4 つである。交換型リーダーシップの下位概念は、「業績主義の報酬」(contingent reward)、「例外による管理」(management-by-exception)の 2 つである。「業績主義の報酬」とは良い仕事の遂行には報酬を提供し、不十分な仕事の遂行にはペナルティを課すこと、「例外による管理」とは必要に応じてリーダーがフォロワーの行動に介入することである[68]。

Yukl(1999a)は、Bass がこの 2 つをもってフルレンジ・リーダーシップ(full range leadership)[69]としていることについて、それは“フルレンジ”の名前にふさわしくなく、先行研究で効果的なリーダー行動とされてきた重要な概念がいくつも抜け落ちていると指摘している。フルレ

---

68 後にリーダーが積極関与する「例外による管理(積極的)」(ルールや基準からの逸脱の監視や探索をして修正させる)と、消極的にしか関与しない「例外による管理(消極的)」(基準が満たされない場合のみ介入する)の 2 つに類型化された(Bass,1990)。

69 フォロワーに対して一切介入しない自由放任型(laissez-faire)も含めて、9 因子モデルのフルレンジ・リーダーシップとして体系化されている(Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam,2003)。

ンジ・リーダーシップを測定する MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)尺度において抜け落ちている主なものとして、役割明確化や計画などのタスク志向、チームビルディングやネットワーキングなどの関係志向、外部環境の分析や戦略策定などの変化志向をあげている。さらに参加型リーダーシップ(相談、委任)も含まれていないとする。MLQ 尺度を用いた実証研究で変革型リーダーシップが結果に対して有意な影響を示したとしても、抜け落ちている重要なリーダーシップの次元を統制していないという点で、限界があると指摘する。そしてステレオタイプのリーダーシップ理論の当てはめに陥ることになるとも批判する。

さらに変革型リーダーシップの下位次元のうち、「知的刺激」や「理想化の影響」などは漠然としすぎていて、リーダーが一体どのような行動をとれば良いかわからないと指摘する。変革型リーダーシップにしてもカリスマ型リーダーシップにしても、それはどのような行動をとることなのか明確に特定し再現性のある概念とすることが必要であるとしている。

交換型リーダーシップについては、その下位次元のうち「業績主義の報酬」は変革型に含まれる場合と交換型に含まれる場合があり、その性格が一定ではないことや、「例外による管理」は、人を操作したりコントロールしたりしようとするネガティブな意味合いが強く、そもそも効果的なリーダーシップとは言えないと指摘している。初期のタスク志向と関係志向という 2 次元のリーダー行動が示唆する、ポジティブな意味合いでのタスク志向の概念が全く含まれていないと指摘する。

その上で、Yukl(1999a)および Yukl,Gordon & Taber(2002)では、これまでに用いられているリーダー行動の尺度を広範に検討し、「タスク志向」(task-oriented)、「関係志向」(relation-oriented)、「変化志向」(change-oriented)という大きく 3 つのメタカテゴリーに分かれることを示した。Yukl らの尺度は、MPS(Managerial Practices Survey)と呼ばれるものである。それからさらに 10 年経った論文(Yukl,2012)では、部下に対する働きかけのみならず「外部への働きかけ」(external, or boundary-spanning)を加えた 4 つを提案している。**表 2-4** は Yukl らが提案するリーダー行動の分類について、Yukl,Gordon & Taber(2002)と Yukl(2012)を比較したものである。また、**表 2-5** により、Yukl らの提唱するそれぞれのリーダー行動の定義を示す。

表 2-4 Yukl によるリーダー行動の分類（2002 年と 2012 年の比較）

メタカテゴリー	リーダー行動の比較	
	2002年	2012年
タスク志向 (Task-oriented)	役割明確化 (clarfying roles)	役割明確化 (clarfying roles)
	モニタリング (monitoring operations)	モニタリング (monitoring operations)
	短期計画 (short-term planning)	短期計画 (short-term planning)
	―	問題解決 (problem solving)
関係志向 (Relation-oriented)	育成 (developing)	育成 (developing)
	支援 (supporting)	支援 (supporting)
	承認 (recognizing)	承認 (recognizing)
	相談 (consulting)	権限委譲 (empowering)
	権限委譲 (empowering)	
変化志向 (Change-oriented)	リスクテイク (taking risks for change)	変化の提唱 (advocating change)
	変化のビジョン明示 (envisioning change)	変化のビジョン明示 (envisioning change)
	革新思考の奨励 (encouraging innovative thinking)	革新の奨励 (encouraging innovation)
	―	組織学習の促進 (facilitating collective learning)
	外部モニタリング (external monitoring)	―
外部への働きかけ (External)	―	ネットワーキング (networking)
		外部モニタリング (external monitoring)
	―	チームや組織の代表 (representing)

出所：Yukl et al.(2002), Yukl(2012)をもとに筆者邦訳.

2002 年の分類では、「タスク志向」と「関係志向」という古典的なリーダーシップ行動論のロバストな 2 次元に、それまで明示的に含まれていなかった「変化志向」が加わった形であった。Yukl et al.(2002)の分析においては「育成」は関係志向に分類されているがタスク志向にも負荷し、「権限委譲」も関係志向に分類されているが、変化志向にも負荷することが示されている。

2012 年の分類では、タスク志向に「問題解決」が追加されている。また関係志向の「相談」は「権限委譲」に含まれる概念とされ一体となっている。変化志向は、「リスクテイク」が「変化の提唱」というより広い概念の中に含まれ、「革新思考の奨励」は「革新の奨励」となっている。また「組織学習の促進」が追加されている。2002 年では変化志向と捉えていた「外部モニタリング」は、「ネットワーキング」や「チームや組織の代表」とともに、4 つ目のメタカテゴリー「外部への働きかけ」の 1 つとされている。

表 2-5 Yukl(2012)によるリーダー行動の分類と定義

メタカテゴリー	リーダー行動	定 義
タスク志向 (Task-oriented)	役割明確化 (clarifying roles)	タスクを割り当て、職務責任、タスクの目的、およびパフォーマンスの期待を説明する
	モニタリング (monitoring operations)	仕事の進捗状況と品質を確認し、個人と事業のパフォーマンスを評価する
	短期計画 (short-term planning)	人事や資源の効率的な使用方法を決定し、効率的な事業活動のスケジューリングと調整方法を決定する
	問題解決 (problem solving)	通常のオペレーションが混乱したり、メンバーの行動が違法、破壊的、危険であるような場合に対処する
関係志向 (Relation-oriented)	育成 (developing)	コーチングとアドバイスを与え、スキル開発の機会を与え、成員がスキルを改善するための学習を支援する
	支援 (supporting)	配慮行動、誰かが不安な状況にある時には同情と支援を示し、困難でストレスが高い状況にあるときは励ましと支援を与える
	承認 (recognizing)	高いパフォーマンス、重要な達成、特別の貢献、およびパフォーマンスの改善に対して称賛と承認を与える
	権限委譲 (empowering)	業務遂行における実質的な責任と自由裁量を与え、成員が問題解決し事前の承認なしに意思決定できるようにする。成員の意見や提案を聞き参画を促すことも含む
変化志向 (Change-oriented)	変化の提唱 (advocating change)	環境変化における機会と脅威、競合の状況などの情報より、なぜ変化が緊急に必要であるのか成員に説明し、十分に認識させる
	変化のビジョン明示 (envisioning change)	事業ユニットが達成できる望ましい成果の魅力的な記述を提示し、そこで提案された変化について、多大な熱意と信念で説明する
	革新の奨励 (encouraging innovation)	人々に、仕事の前提に疑問を呈し、より良いやり方や創造的なアイデア、あるいは革新を奨励する
	組織学習の促進 (facilitating collective learning)	グループや組織のパフォーマンスを改善するために、新しい知の組織的な学習を促進する
外部への働きかけ (External)	ネットワーキング (networking)	上司、同僚、および情報、資源、政治的支援を提供する外部機関等と良好な関係を構築し、維持する
	外部モニタリング (external monitoring)	外部環境の出来事、流行、変化などの情報を分析し、組織ユニットの機会と脅威を特定する
	チームや組織の代表 (representing)	上司、同僚、および外部(顧客、供給業者、投資家、合弁事業のパートナー等)と折衝する際に、チームや組織の代表となる

出所:Yukl(2012), Yukl,Gordon & Taber(2002)の定義をもとに筆者邦訳.

Yukl(2012,2013)では、さらに 5 番目のメタカテゴリーの可能性として、正義(justification)、ならびに倫理(ethical)や社会的責任(socially responsible)に関するものの追加の可能性も示している。倫理的リーダーシップ(ethical leadership)やオーセンティック・リーダーシップ(authentic leadership)、サーバント・リーダーシップ(servant leadership)等で見出されている、倫理や正義等の価値を伴うリーダーシップがそれにあたる。このように、MPS は固定的でなく、柔軟で拡張性が高いのが特徴であるとされる(Michel, Lyons & Cho,2011)。

なお、リーダー行動と LMX の関係を検討した Yukl, O'Donnell & Taber(2009)や O'Donnell, Yukl & Taber(2012)では「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が

使われており、部下に対して行使されるリーダーシップとしては、この 3 つが基本であるとしている(Yukl,2012)。

Yukl によれば、Bass のフルレンジ・リーダーシップはこの 3 つのメタカテゴリーにすべて含まれるとしている(Yukl,1999a, 2012)(**表 2-6**)。変革型リーダーシップの「個別配慮」は関係志向、「モチベーション鼓舞」と「知的刺激」は変化志向、「理想化の影響」は関係志向か変化志向のいずれかであるとしている。「理想化の影響」が、従業員の福利向上を強調するものであれば関係志向であり、組織の使命や戦略に関連する価値を強調するものであれば変化志向になるとしている(Yukl, O'Donnell & Taber,2009; O'Donnell, Yukl & Taber,2012)。

交換型リーダーシップの「業績主義の報酬」は関係志向、「例外による管理」はタスク志向であるが、先述のようにポジティブな意味合いのタスク志向ではないとする(Yukl,1999a)。

表 2-6 フルレンジ・リーダーシップと Yukl によるリーダー行動の分類の対応

フルレンジ・リーダーシップ	Yuklのメタカテゴリー		
	タスク志向	関係志向	変化志向
変革型リーダーシップ			
個別配慮		○	
モチベーション鼓舞			○
知的刺激			○
理想化の影響		○	○
交換型リーダーシップ			
業績主義の報酬		○	
例外による管理	○		

出所) Yukl(1999a),Yukl,Gordon & Taber(2002), Yukl, O'Donnell & Taber(2009), Yukl(2012)をもとに筆者作成.

Yukl のメタカテゴリーの有用性は、Michel, Lyons & Cho(2011)や、Borgmann, Rowold & Bormann(2016)等によっても報告されている。フルレンジ・リーダーシップ(MLQ)と Yukl のメタカテゴリー(MPS)の比較をした Michel et al.(2011)では、個人レベルおよびグループレベルの分析を通じて、部下の職務態度に対する上司の管理者行動の有効性は、MLQ よりも MPS において予測性が高いとしている。また MPS の 3 つのメタカテゴリーのうち少なくとも 1 つは、MLQ のメタカテゴリーより、成果に対してより重要な指標となっていることを見出している。

フルレンジ・リーダーシップ(MLQ)と、Yukl らのメタカテゴリー(MPS) の関係を検討した Borgmann et al.(2016)は、MPS はフルレンジ・リーダーシップの構造を説明するのに十分であることを示している。

(2) 金井(1991)の分類

わが国においては金井(1991)が、変革型ミドルの検討において、古典的な 2 軸モデルを超えたリーダー行動の次元として「人間指向のリーダー行動」、「タスク指向のリーダー行動」、「対外的活動」の 3 つを提示している。金井(1991)によるリーダー行動の分類は**表 2-7** のとおりである。

表 2-7 金井によるリーダー行動の分類

上位次元	下位次元	定 義	備考
広義の人間指向のリーダー行動	配慮	人間としての部下の気持ち・考え方を理解し尊重し、人間関係を保つ	
	信頼蓄積	言動の一貫性、成功・失敗への因果帰属の機微、現場重視の姿勢によって、リーダーとしての信頼性を日頃から蓄積する	革新行動の触媒となるリーダー行動
	育成	部下のスキル・知識の長短を人材ポートフォリオとして描き、仕事の委任の仕方によって、各人の経験の幅を広げさせ、人的資源として部下を育成・学習促進する	教育者としてのリーダー行動
広義のタスク指向のリーダー行動	モデリング促進	自らの経験やノウハウ、部門内外での成功例をモデル(示範事例)として部下に伝え、目指すべき行動や行動のルールを学習させる	
	達成圧力	決められた目標を期限どおりに最後まで能率よく達成するように要求する	両者は対次元をなす(達成圧力が基本行動、緊張醸成が革新行動)
	緊張醸成	自己超越的な極限追及、社内外からの競争、現状に対する危機意識から目標それ自体を高めながら、積極的に挑戦する緊張感を醸成する	
	方針伝達	会社で公式に決められた経営方針、仕事の方針や会社の動向をきちんと伝える	両者は対次元をなす(方針伝達が基本行動、戦略的課題の提示が革新行動)
	戦略的課題の提示	会社の戦略と結びつけながら、長期ビジョンや少数の重点的課題を打ち出し、漸進的に部門レベルの戦略を練り上げ提示する	
対外的活動	連動性創出	上司、経営トップ、他部門、社外の人々との協力的関係を創り出す	革新行動に必要な資源の獲得
	革新的試行	新たなアイデア提案を実験ないし試行(トライアル)として積極的に実施に移していく	革新行動の中心となるリーダー行動
	連動性活用	社内外に創出した協力的対人関係を戦略的課題の実施、革新的試行のために活用する	革新行動の実行に必要

出所) 金井(1991),pp281-284 をもとに筆者作成.

金井の「人間指向」と「タスク指向」は、古典の 2 次元で Yukl らの「関係志向」、「タスク志向」に相当する。「対外的活動」は、革新的試行に加えて、革新行動を促す資源の獲得や活用に関するものであり、カテゴリー名は Yukl らの示す「外部への働きかけ」に合致するように見えるが、内容は「変化志向」に相当するものと考えられる。

メタカテゴリーのフレームとしては Yukl(1999a)や Yukl et al.(2002)の提案と類似するが、下位次元のレベルでは相違がある。例えば、「信頼蓄積」、「達成圧力」、「緊張醸成」は Yukl らの分類にはない。また金井(1991)においては、教育的な関わりが「育成」(人間指向に分類)と「モデリング促進」(タスク指向に分類)の 2 つに分かれている。

金井(1991)の理論的関心は、2 次元に限定されたリーダーシップ論の行き詰まりを打開し、革新を指向するリーダー行動を検討することであった。その際、単純化された上位次元よりも、むしろ下位次元のバラエティを重視すべきであるとしている。従来の単純化された 2 次元の行き詰まりという点に加えて、現実の管理者行動の豊かな多様性、より多様な下位次元の持つ理論的含意を考慮に入れると、下位次元を用いた分析の方が生産的であるとしている(金井,1991,p.291)。

以上のリーダー行動の尺度に関する議論より、本研究において 3 つの重要な示唆を得ることができる。1 つ目に、Yukl らが指摘するように、ステレオタイプのリーダーシップ理論の当てはめに陥らないように、上位次元およびその下位次元において、できるだけ偏りがないよう理論的に領域と尺度を想定する必要があるということである。これは金井にも共通する考え方であると言える。

2 つ目に、具体的な行動として特定できるような尺度で測定し、その結果を分析することにより、再現性のある示唆を得ることが重要であるという点である。再現性がなければ、現実の組織にフィードバックしたとしても、有用性は低いだろう。行動レベルの具体的な示唆は、理論的にも実践的にも意義あるものと考えられる。

3 つ目に、Yukl らの提案が時代とともに少しずつ追加や修正があるように、メタカテゴリーとその下位次元は固定的なものではなく、時代の変化や対象とするリーダーの階層、あるいは業種・職種等を反映して柔軟で拡張性の高いものであることが重要であると考えられる。これは、金井が 3 つの上位次元を想定しつつ、下位次元の多様性を重視した点にも通じると考えられる。つまり、このような基本フレームを援用しながら、業種、職種、労働特性など現場の特性を反映させたリーダー行動を検討することが、より生産的な議論につながると考えられる。

これまで介護分野のリーダー行動を検討する研究では、タスク志向と関係志向という 2 次元や、変革型と交換型という 2 次元など、上位次元に着目して定量的に検討されるものがほとんどであったため、介護労働の特性を反映した多様性と具体性に乏しいものであった。本研究では、Yukl らと金井のフレームや概念を援用しながら、介護労働の特性を反映した多様性と具体性のあるリーダー行動を検討したいと考える。またリーダー行動の次元と組織特性の次元は、パラレルで検討されている点に着眼すると[70]、Yukl らの分類は、個々のリーダー行動のみならず、職場のマネジメントの特徴を検討する際にも、有用であると考えられる。

なお本研究では、部下の意欲・能力を向上させる職場要因・上司要因を検討するにあたって、Yukl et al.(2009)や O'Donnell et al.(2012)に従い、「外部への働きかけ」を除き、「タスク志向」、「関係志向」、「変化志向」の 3 つのメタカテゴリーを基本に検討する。前節で介護労働研究に LMX を導入することの意義を述べたが、その際に、LMX の質がどのような職場要因・上司要因により形成されるかを検討する上でも、有用であると考えられる。

3.5 上司のソーシャル・サポート

本節の最後に、これまで介護労働研究で上司の関わりを検討する概念として用いられることが多かったソーシャル・サポートについて触れる。上司のソーシャル・サポートとリーダーシップの関係を確認した上で、介護分野で上司のソーシャル・サポートを検討した研究の知見についても整理をしておく。

ソーシャル・サポートとは、「ある人を取り巻く重要な他者(家族、友人、同僚、専門家など)から得られるさまざまな形の援助(support)」と定義づけられ(久田,1987)、個人の抱えるストレスや課題に対する支援的な関わりを示す心理学の概念である。ソーシャル・サポートが、高レベルのストレス状況においてその影響を緩和するというストレス緩和効果は、多くの研究で実証されている(浦,1992; 渡辺,1986)。

---

70 金井(1991)は新たなリーダー行動の尺度開発にあたって、組織風土尺度をリーダー行動に置き換えるなどの試みを行っている。また、リーダーシップの代替物アプローチにおいては、リーダー行動の機能は部下特性、タスク特性、組織特性等に代替されるとして、代替する要因が探求されている(Kerr & Jermier,1978)。例えば、組織の公式化の程度は、構造を作るリーダー行動を代替する。集団凝集性は、配慮型リーダー行動を代替する。リーダーシップの影響のように見える問題が、組織構造の問題である可能性(Perrow,1970)については、先に触れたとおりである。

ソーシャル・サポートの種類は様々な研究者が、多様なサポートの種類を主張しているが、浦(1992)によれば、大まかには道具的サポートと情緒的サポートの 2 種類に分類できる。道具的サポートとは、何らかのストレスに苦しむ人にそのストレスを解決するのに必要な資源を提供したり、その人が自分でその資源を手に入れることができるような情報を与えたりする働きかけである。情緒的サポートとは、ストレスに苦しむ人の傷ついた自尊心や情緒に働きかけてその傷を癒し、自ら積極的に問題解決に当たれるような状態に戻すような働きかけである(浦,1992,pp.58-61)。

上司のソーシャル・サポートは、先述の Yukl(2002, 2012)のメタカテゴリーの分類に照らすと、支援(supporting)に当たり、関係志向のリーダー行動の一部であると考えられる。浦(1992)も上司のソーシャル・サポートは、関係志向のリーダーシップに置き換えられるとしている。

それでは、介護労働において上司のソーシャル・サポートはどのような影響を持つのだろうか。鈴木(2009)は、従来型施設とユニット型施設において、ソーシャル・サポートのサポート源とサポートの種類を検討した結果、従来型・ユニット型いずれにおいても、上司のソーシャル・サポートが、上司・同僚とのコンフリクト、介護的仕事の負荷、仕事コントロール等のストレッサーに対して、広範な緩和効果を持つことを明らかにしている。サポートの種類としては、情緒的サポートよりも道具的サポートの効果が高いことを報告している。

厨子・井川(2012)は、ソーシャル・サポートのサポート源を上司に限定した上で、その種類に着目して部下の職務意識との関連を検討した。上司の道具的サポートと情緒的サポートが職務満足および組織コミットメントに与える影響、ならびに離職意思への媒介効果を検証した結果、道具的サポートにのみ、職務満足を経由して離職意思低減につながる効果、ならびに組織コミットメントを経由して離職意思低減につながる効果があることを確認している。情緒的サポートは、組織コミットメントを有意に高めていたが離職意思低減にはつながっていなかった。また職務満足には有意な影響は示されなかった。より良く利用者の援助を行うための問題解決につながる具体的資源の提供が介護職員の職務意識にポジティブな影響を与えるものと考えられる。

また前節でも触れたように、壬生・神庭(2013)は、従来型施設、ユニット型を比較検討した結果、両施設タイプとも、上司からのソーシャル・サポートは有能感の各尺度[71]を高めることを報告している。蘇ほか(2007)が有能感と人間関係の関連を検討した研究においては、上司のソーシャル・サポートが、有能感の下位尺度である「能力の発揮・成長」および「仕事上の予測・問題解決」に影響することが示されている。

壬生ほか(2013)、蘇ほか(2007)の研究は、ソーシャル・サポートを一次元として捉えており、サポートの種類を検討する必要があるが、上司の支援的関わりが、部下の有能感を高める効果があることが確認できる。

また、ソーシャル・サポートが役割曖昧性の緩和効果を持つことも確認されている。藤澤・原口(2016)は、上司のソーシャル・サポートが役割曖昧性への負の影響を介して組織コミットメント(情緒的コミットメント)を高めると報告している。

---

71 壬生ら(2013)は下位尺度として、蘇・岡田・白澤(2005)の有能感の 3 つの尺度「業務の達成」、「能力の発揮・成長」、「仕事上の予測・問題解決」に加えて、独自に「チームとしての役割遂行」を設定している。

以上を踏まえると、上司のソーシャル・サポートは、役割曖昧性を含むストレッサーに対して広範な緩和効果を持ち、職務満足を高めるだけでなく、部下の有能感を高める効果があることがわかる。サポートの種類を検討した研究では、情緒的サポートよりも、道具的サポートのポジティブな効果が確認されている。不確実性が高い介護労働の特性ゆえに、単に情緒的なサポートだけではポジティブな職務態度形成にはつながりにくく、より具体的な現場の問題解決につながる知識や技術、情報等の提供という援助が職員に歓迎されることを示唆していると考えられる。

ただし、ソーシャル・サポート研究においては、ソーシャル・サポートが必ずしもプラスの側面だけではないことが報告されている。浦(1992)は、教員を対象にしたソーシャル・サポートとバーンアウトの関係を検討した研究より、バーンアウトの下位尺度である「情緒的消耗」は、ソーシャル・サポートの利用可能性と有効性が高いほどその程度は低くなるが、もう 1 つの下位尺度である「個人的達成」は、ソーシャル・サポートを獲得しようとする本人の動機づけが強く関連していることを示した。すなわち、サポート環境を整えるだけでは情緒的消耗を防ぐだけで、個人的達成につながらず、自ら積極的にサポートを求める人ほど、自分の仕事に対して達成感を感じるということが明らかにされた。この点に関して浦(1992)は、基本的にはソーシャル・サポートに恵まれた対人環境を整備することが重要であるとした上で、ソーシャル・サポートの二面性を指摘している。一面では、受け手自らがサポート獲得への強い動機づけを持つことにより、個人的達成感を感じることができるという特質を持つ。しかしそれと同時に、ソーシャル・サポートは他者に依存することによって受動的に安寧を享受するという、自律性の放棄としての特質も持つことがある。このような自律性の放棄としてのソーシャル・サポートは、人に情緒的な安寧をもたらすことはあっても、その安寧をもとに、人がやりがいを感じ人間的な成長を果たすことにはつながりにくいとしている。

浦(1992)の指摘を考慮に入れると、上司のソーシャル・サポート(関係志向リーダー行動の「支援」)はストレス緩和や職務満足の重要なリソースとなりうるが、それを手放しで推奨することは自律性の放棄という側面を見落としてしまう危険性があり、注意を要する。介護分野の研究においては、ソーシャル・サポートを留保なしで推奨する傾向があるが、受け手との相互作用を視野に入れ、ソーシャル・サポートと個人の成長との関連を検討する必要があると考えられる。

4. 本章の要約と本研究の着眼点

本研究は、介護職員の意欲と成長を促すための人材マネジメントの方策について、職場レベルのマネジメントと上司の関わりの影響に着目して、その詳細を明らかにすることを目的としている。その際、介護労働の特性に着目し、それを踏まえた方策を検討することを意図している。介護労働の特性とは何かを捉え直すことを出発点に、それを踏まえた人材マネジメントを「介護人材マネジメント」として理論構築することを目指している。以下、本章の先行研究レビューの要約と、そこで得られた本研究の着眼点を提示する。

【第 1 節　介護労働の特性とは何か】

まず本章の第 1 節では、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、介護労働の特性とは何かを検討した。要約すると次のとおりである。

サービス労働においては、無形性、消滅性、同時性、異質性というサービスの特性から人による個別性・変動性が高く、標準化が難しい。とくに人的要素の大きいハイ・コンタクト・サービスは顧客とサービス提供者の不可分性に特徴づけられ、感情労働という側面を持ち、相互作用により不確実性は一層高められる。

次にヒューマン・サービス労働と介護労働の特性を検討した結果、**表 2-8(表 2-1** の再掲)のようにまとめられた。

表 2-8 ヒューマン・サービス労働と介護労働の特性(表 2-1 再掲)

領域	ヒューマン・サービス労働一般の特性	介護労働特有の特性
技術	ヒューマン・サービス技術の不確実性	他者の身体に触れ、その生活や内面に入り込む捉えどころのなさ
サービス関係	相互作用による不確実性／サービス関係の不均衡性／評価の二面性	生活空間で個対個のサービス授受が行われる密室性
サービス提供者	高いプロフェッショナリズムとボランタリズムによる個人主体	人材の多様性(相対的に低いプロフェッショナリズムと高いボランタリズム)
	実践的イデオロギーによる非合理な判断・行動	多様な人材による非合理な判断・行動の強化
顧客	期待の不明確性、状態の変容性	要介護高齢者の期待の不明確性／心身機能や生活の継続的な変容性
		24時間365日のチームケアの必要性と情報の複合性・複雑性
組織	目標の曖昧性／管理機構の脆弱性	組織・チームのマネジメント不全
	役割ストレス	低コントロール、高負荷
外部環境	外部環境との相互作用、変動性	社会的な役割や位置づけの曖昧さ・低さ

出所:筆者作成.

介護労働の本質的な特性は、その労働対象が、心身機能に支障をきたし衰えゆく要介護高齢者という社会的弱者であること、その労働目的が、そうした要介護高齢者の日常生活の維持を支えること、その労働手段が、サービス提供者そのもので、顧客の身体に触れ、生活および内面に入り込む仕事であることに起因していると考えられた。

生活を支えるという身近なサービスであるだけに、技術的不確実性が高く、サービス提供者の価値観や生活経験が優先されやすい。生活および人の心と身体というプライベートに関わるために濃密な関係が築かれ、閉鎖的・密室的になりやすい。要介護高齢者という社会的弱者を対象とするため、優越的な立場になりやすい。そして命に関わるリスクが高い。生活を支えるためには、長期的・継続的な関わりが必要になり、人と人の相互作用や人間の変容性により、その不確かさは高まる。

また、生活を対象としているために家事労働の延長線上の女性労働とみなされ、社会的位置づけが低く、集まる人材の多様性が高い。現状では多くの未熟練労働者で構成される構造となり、相対的にプロフェッショナリズムの価値や規範は低く、高いボランタリズムに支えられている。生活に密着した福祉サービスであるため、地域密着の小規模法人・事業所が多く、経営管理の熱意と

スキルに乏しい。労働集約的な社会サービスであるため、リソースに乏しい。そして要介護高齢者は増え続け、サービス供給が追いついていない。

以上に論じてきた介護労働の特性が、マネジメントの困難性を招いていると考えられ、本研究では、このような介護労働の特性を介護人材マネジメントの検討の出発点とすることした。また用語の重複と混乱を避けるため、曖昧性や多様性、諸々の変動要素などのために、因果関係が不確実で予測可能性が極めて低いという点を重視し、主に「高い不確実性」という表現を用いることとした。

着眼点①：介護労働は、技術、人、組織、社会などいずれのレベルにおいても、曖昧性、多様性、諸々の変動要素などのために不確実性が高い労働である。介護労働に特有な不確実性に着目しながら、有効な人材マネジメントを検討する

【第 2 節　介護職員の意欲・能力を高める人材マネジメント】

第 2 節で、サービス品質を高めるためには人材の質(スキルや職務意識・職務態度)を高めることが重要であることを確認した上で、介護職員の意欲および能力を高める人材マネジメント研究を検討した。その結果、意欲を高める方策に関する知見としては、①利用者との関係の影響が大きい、②職場の人間関係、とくに上司の影響が大きい、③コントロール感、自律性、有能感、専門性を実感できることが重要である、④労働環境や労働条件等組織の基礎的要件が内的な動機づけにも影響する、という 4 点に整理された。動機づけ研究は、①～③のように高次の欲求、内発的動機づけに焦点を当てたものがほとんどで、④のように労働環境や労働条件といった低次の欲求をとりあげるものが少なかった。低次の欲求に関する要因は、主に職務満足研究で検討されている。

能力向上に関する知見としては、①経験の量と質が重要である(経験の長さ、多様な経験、困難な経験)、②他者との相互作用の影響が大きい(上司との関わり、チームメンバーとの関わり)、③人材育成に関わる基礎的な環境要件が影響する(教育訓練施策の充実、仕事の明確性等)、という 3 点に整理された。能力開発に関する研究は、現場での実践や経験からの知識獲得が中心であることが前提とされていた。

こうした内発的動機づけや、実践や経験からの学習への依存は、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に着眼し、不確実性の高い介護労働においては、それが一層増幅される危険性があることを指摘した。ネガティブな側面とは例えば、マネジメント不在の中で自由が与えられると、それぞれが自らの経験や思いに基づいた自己流のサービスを提供したり、逆に責任回避のために能力を発揮しようとしなかったり、あるいは無定量・無際限の労働を強いられ、疲弊していくことなどである。また形式知が十分ではないことや、閉鎖性が強いという傾向から、実践や経験からの学習に依存することは、適切に内省し概念化することが難しいこと、自己流や誤ったやり方の獲得につながる危険性、知識の固定化により新しい状況に適応できないといったことである。

先行研究(西尾 2002; 田尾,2001)の指摘を踏まえると、そうしたネガティブな要因を一定程度制御するのが、役割責任を明確にし、業務プロセスを組織的に統制し、行動や判断について一定の秩序を保つための組織の構造化の側面であると考えられた。古典に遡るとビュロクラシーによ

る統制、管理過程論に基づく合理的マネジメントに近似する経営手法である(田尾,2001)。本研究では、このような組織の構造化の側面を「タスク・マネジメント」という概念を用いて検討することとした。

組織のマネジメント不全が指摘される傾向からも、介護組織においてタスク・マネジメントを機能させることは重要な着眼であると考えられる。ヒューマン・サービス組織においては、組織が官僚化する傾向も指摘されているが(Hasenfeld,2010)、本研究が着目するタスク・マネジメントはそのような官僚化を指向するものではない。介護福祉学研究の指摘を踏まえると、とくに重要なのは現場レベルのタスク・マネジメントとして「介護過程」を機能させることであると考えられた。介護過程は“根拠ある介護”の実践を指向するものであり、職員の逸脱的自由裁量やリスク回避行動を制御し、自律的動機づけや能力発揮のための要件になると考えられた。

さらにタスク・マネジメントを有効に機能させる要件として、相互コミュニケーションによる調整が不可欠であること、その際に固定観念に捉われない新たな発想を取り入れる革新指向性が重要であることを指摘した。仮に組織やチーム内での相互コミュニケーションが活性化され相互調節による調整がうまく行われながらタスク・マネジメントが機能したとしても、組織やチームという閉じられたコミュニティの中で、既存の考え方ややり方に疑いを持たないままであると、集団レベルで誤った経験知が獲得されたり、新たな環境への適応を阻害する懸念があるからである。相互コミュニケーションや革新指向性は、動機づけや能力向上を促す発展的な人材マネジメント要因としても注目される。よって職場のマネジメントを検討する際に、以下の点に着眼することとした。

着眼点②:不確実性が高い介護労働の特性を踏まえて、内発的動機づけ、および実践や経験からの学習のデメリットを制御するとともに、それらを有効に機能させるための発展的な要因として、タスク・マネジメント、相互コミュニケーション、および既存のやり方に疑問を持つ革新指向性に着眼する

【第 3 節　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】

続いて第 3 節で、不確実性に対応したリーダーシップ理論を検討した。タスク環境の不確実性を状況要因とする状況適合理論は、課業レベルの不確実性や組織構造の問題をタスク志向のリーダー行動で補おうとする考え方であった。組織のマネジメント不全が指摘される介護労働の現状においては、構造化の問題に関しては上司にのみ焦点を当てるのではなく、同時に組織の構造化の問題として捉える必要があることを指摘した。これは、第 2 節で提示したタスク・マネジメントを検討する必要性にもつながる。

次に、不確実性の高い現代においてその有効性について高い評価を受けている変革型リーダーシップについて検討した結果、1 人のヒーロー的なカリスマ型リーダーを前提とする理論概念であり、介護職場の第一線のリーダーには適合しにくいと考えられた。また測定尺度の偏りの問題が指摘されている点を確認した。

不確実性に対応して注目されるもう 1 つの理論として LMX 理論を検討した。LMX は役割理論と社会的交換理論を基盤に、不確実でリスクの高い職務において、上司と部下の社会的交換を通じて、役割形成と信頼関係形成を促進するという理論概念を持つ。不確実性が高いという介

護労働の特性を考慮すると、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期待するようなリーダーシップよりも、サービス提供過程におい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と考えられた。不確実でリスクの高い課題に取り組むにあたり、LMX 理論の提示する役割形成と信頼関係形成がより重要になると考えられた。実際、介護過程の展開においては、ケアチームや関係する医療・保健・福祉分野の専門職など、利用者をとりまく人々が共通の目的を共有し、連携しながら支援を行うために、関係者間でのコミュニケーションが不可欠となることを確認した。

以上を総合的に考えると、介護労働に適用するリーダーシップ理論として LMX に着目することは意義があると考えられた。LMX 研究は、1970 年代に提唱されて以降、膨大な研究が存在するが、介護労働に導入した実証研究は希少である。とくにわが国の介護労働において LMX 研究は管見の限り存在しない。一般産業の LMX の既存研究と介護労働のケースを比較・検討することは、介護労働の特性を踏まえた有効な人材マネジメントの方策を考察する上で有用であると考えられた。よって以下を本研究の着眼点とした。

着眼点③:介護労働の不確実性を踏まえると、介護事業所の上司の関わりの検討に、LMX 理論が適合的である

一方、上司が具体的にどのようなリーダー行動を行使することが有効なのか検討することも、本研究の主要な関心の 1 つである。現代的なリーダー行動の測定尺度として広く受け入れられているものに、変革型リーダーシップと交換型リーダーシップで構成されるフルレンジ・リーダーシップがあげられるが、Yukl らがそれを“フルレンジ”と言うには、いくつもの重要なリーダー行動の概念が含まれていない点を強く批判していることを確認した。また、下位次元の中には漠然としていてリーダーがとるべき行動を特定することができないものが含まれている点に対しても、再現性のなさを批判していることを確認した。

フルレンジ・リーダーシップには本研究が着眼するタスク志向(タスク・マネジメント)や関係志向(相互コミュニケーション)のような概念が含まれていない点や、先述のとおりカリスマという概念自体が適合的ではない点を考慮すると、Yukl らの提案に従い、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用いることが有用であると考えられた。本研究が着眼するタスク・マネジメント、相互コミュニケーション、革新指向性を検討する上で最適のフレームであるとも言える。また介護現場のリーダー行動を検討する際に、金井(1991)が主張するように、下位次元のリーダー行動の多様性に着目する必要があると考えられた。

リーダー行動と職場要因(職場の構造や職場風土等)は、相互に代替可能な関係にあることに着眼すると、Yukl らの提案するメタカテゴリーのフレームは、職場レベルのマネジメントを検討する上でも有用であると考えられた。よって以下の点を着眼点とした。

着眼点④：介護労働の特性に対応した上司要因および職場要因を検討する際は、Yukl らのタスク志向、関係志向、変化志向というメタカテゴリーをフレームとしながら、下位次元の多様性に目を向けることが有用である。またできるだけ再現性のある内容として検討する

本章の先行研究レビューより見出した着眼点は、以上 4 つである。次章では、本研究のリサーチ・クエスチョンを設定する。

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

第 2 章の先行研究レビューとそこから見出された本研究の着眼点を踏まえて、3 つのリサーチ・クエスチョンを設定した。第 2 章 4 節で示したように、本研究では、Yukl らの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を分析フレームとする(**図 3-1**)。介護労働の特性に適合するマネジメントやリーダーシップについて十分に明らかにされているとは言えないことが本研究の問題意識の出発点であるが、偏りがない包括的なフレームを援用することにより、介護人材マネジメントの方向性について新たな示唆が得られるものと考える。

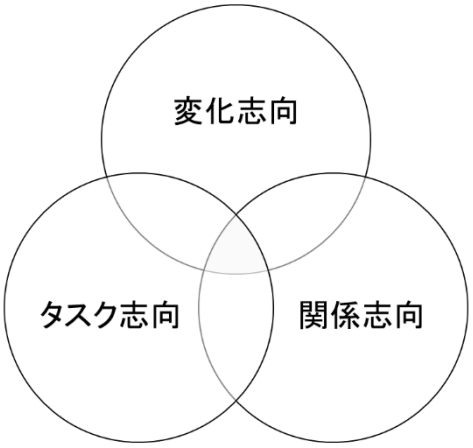


図 3-1 本研究の分析フレーム

出所:筆者作成.

まず介護事業所における有効な職場のマネジメントを検討する必要がある。有効な職場のマネジメントとは、人材の意欲や成長を促すとともに、高いサービス品質と財務的成果を実現することができるようなマネジメントである。これまでの研究では、職場のマネジメントとそのような人材面、サービス品質面、財務的成果等の事業成果との関連はほとんど検討されていない。

先述のとおり、現行法制度上の問題として、事業者にとって質向上に対するインセンティブが働きにくいため、コスト削減の方向に向きやすいことが指摘されている。介護労働実態調査(介護労働安定センター,2017a)によれば、事業を運営する上での問題点として「今の介護報酬では、十分な賃金を払えない」(第 2 位:50.9%)、「経営(収支)が苦しく、労働条件や労働環境の改善をしたくてもできない」(第 3 位:31.2%)など、経営資源の余力に乏しく雇用管理改善のための余裕がない実態がうかがわれ、人材への投資が進まないことが危惧される。質の高いサービス提供のために人材マネジメントに力を入れることは、コストアップというネガティブ要因ではなく、サービスの質を高め、結果的に地域での評判を高め、新たな顧客確保や人材確保につながり、事業成果を生み出す源泉になるということを、事業者に啓発していく必要があると言えるだろう。

人材の意欲や成長を促すだけでなく、高いサービス品質や財務的成果につながる職場のマネジメントがどのようなものかがわかれば、事業者にそのようなマネジメントを迷いなく推奨することができるようになるだろう。そこでどのような職場のマネジメントが人材面、サービス品質面、財務面の事業成果にプラスの影響を与えているかについて検討することとし、次の RQ1 を設定した。

【RQ1】:介護事業所において、どのような職場のマネジメントが、人材面、サービス品質面、財務面にプラスの影響を及ぼしているのだろうか

RQ1 の解明により、人材面を含む事業成果につながる職場のマネジメント要因が明らかになったとしても、労働特性との関連は不明なままである。労働特性と関連づけて検討する必要がある。ストレス研究では、介護職員が認知する労働特性とストレスの度合いの関係が論じられ、その対処として上司や職場メンバーのソーシャル・サポートの重要性が指摘されてきた。しかしながら、労働特性の影響が職員のストレスの程度に限定されており、本研究の着眼する意欲や成長といった発展的な人材マネジメントとの関連は検討されていない。また、職員の認知によるもので上司がどのように認識しているかという視点では検討されていない。介護現場で人材マネジメントを行う上司が、労働特性をどう認識し、どのような人材マネジメントを行っているかを、行動レベルで捉えることは意義があると考えられる。つまり、労働特性とリーダー行動の関連の検討である。

労働特性とリーダー行動の関連を検討するにあたっては、具体的に介護現場で起こるマネジメント上の問題・困難性を明らかにした上で、それに対処するリーダー行動を抽出することが有効であると考えられる。労働特性、その影響で引き起こされるマネジメント上の問題、その対処のために有効なリーダー行動とその成果という一連の対応関係が明らかになれば、上司は、どのような状況において、どのようなリーダー行動をとれば良いのか、なぜそれが有効と言えるのか、説明がしやすくなるだろう。どのような時に、どのリーダー行動を行使すれば良いのか、それはなぜかという点を解明することは、リーダーシップ研究における研究課題の 1 つとされ(Yukl,2012, 2013)、議論を重ねる意義は大きい。

もう 1 つには、日頃からどのようなリーダー行動を重視しているかも重要な着眼と言えるだろう。リーダー行動は、問題への対処にのみ行使されるわけではなく、日ごろからの働きかけが、問題の予防としても、発展的なマネジメントとしても重要であると考えられるからである。日頃から重視しているリーダー行動は、実践や経験から獲得された学びであり、リーダー行動に関する素朴理論であると位置づけられる。素朴理論とは、必ずしも公式的な理論に基づくものではなく、自分なりの信念や考えを持っていることで、金井(2005)はリーダーシップを自ら実践している人物の語る理論を、Schön にならって「内省的実践家の持論」と呼び、より実践に役立つものであると位置づけている(金井,2005,pp.95-98)。つまり、日頃からどのようなリーダー行動を重視しているかという問いは、「内省的実践家の持論」を言語化する作業にあたると考えられる。

以上のようなリーダー行動の検討の際、前節で触れたように、上位次元で統計的に検討しようとする限り、ステレオタイプのリーダーシップ論に陥ってしまう可能性や、結局どれも重要であるという従来の示唆に留まる可能性がある。本研究が目的とする介護労働の特性を踏まえた職場の上司のリーダー行動を検討するためには、質的調査・分析方法を用いた帰納的なアプローチが有

用であると考えられる。そこで、次の RQ2 を設定した。

【RQ2】:①介護労働にはマネジメントを困難にする特性があると指摘されているが、介護事業所において上司が人材マネジメントを行う上で、具体的にどのような問題に直面するのだろうか。それはどのような労働特性に起因するのだろうか。優れた上司は、その問題に対していかなるリーダー行動を行使して成果に結びつけているのだろうか

②介護事業所でリーダーシップを実践し成果を出している優れた上司が、日頃から重視するリーダー行動はどのようなものだろうか

RQ2 で得られた定性的示唆を踏まえ、介護職員の意欲と成長を促す発展的な人材マネジメントを検討するために、仕事への動機づけと能力向上に影響する職場要因・上司要因を統計的に検証する必要がある。その際、第 2 章 4 節で着眼点として示したように、本研究では LMX を導入する。不確実性とリスクの高い介護労働においては、役割形成と信頼関係形成という理論概念を持つ LMX が適合的であることは先に述べたとおりである。職場のマネジメントと上司の関わりの検討に LMX を導入するのは、それらが、マネジメントを担うキーマンである上司との関係性の質を通じて部下に届けられると考えられるからである。

LMX 研究は、1970 年代より始まり初期の段階では二者間関係を分析レベルとして LMX の影響を検討する研究、その後 LMX の先行要因を検討する研究が盛んになり、現在はチームを分析レベルとする研究に発展している(Day & Miscenko,2015)。本研究では、介護分野における LMX 研究の希少性より、まずは二者間関係を分析レベルとして、LMX の先行要因およびその影響を分析し、一般産業における既存研究と比較しながら、介護労働における特徴を検討する必要があると考えられる。一般産業との違いが確認できれば、介護労働の特性が説明しやすくなるだろう。

LMX は関係性の質を表す概念であり、Yukl, O'Donnell & Taber(2009)が指摘するように、それがどのような要因により高められるのか先行要因の検討はとりわけ重要であると考えられる。そこで、次の RQ3 を設定した。

【RQ3】:不確実性が高い介護労働において、LMX は介護職員の動機づけや能力向上に対してどのような機能や影響を持つのだろうか。また LMX はどのような上司要因や職場要因により形成されるのだろうか。一般産業での先行研究と比較して、介護労働における特徴はどのようなことだろうか

以上のリサーチ・クエスチョンを概念図にすると**図 3-2** のとおりである。

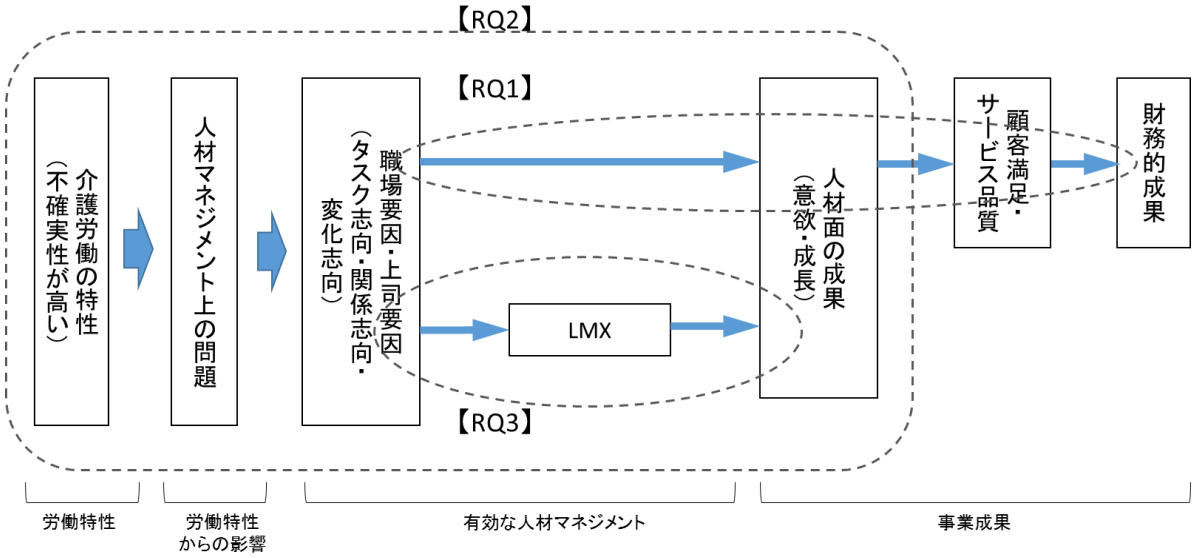


図 3-2 本研究のリサーチ・クエスチョン(概念図)

出所:筆者作成.

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

本研究のリサーチ・クエスチョン解明のための調査分析の全体像は、**表 3-1** のとおりである。

RQ1 を解明するために、第 1 調査(定量調査)が設計された。RQ1 は、在宅介護 A 社の職員意識調査で得られた 159 サンプルの分析結果を第 4 章にて検討する。

RQ2 を解明するために、第 2 調査(質的調査)が設計された。RQ2 は、在宅系・施設系 10 法人のリーダーおよびマネジャー30 人にインタビュー調査を実施した結果を第 5 章にて検討する。第 2 調査は、1 つには労働特性とその影響、それに対応するリーダー行動、その結果という一連の対応関係を明らかにすること、2 つ目に日頃から重視しているリーダー行動を明らかにすることを意図した。一連の対応関係は、本研究の全体地図にもなり得るものである。

RQ3 を解明するために、第 3 調査(定量調査)が設計された。その際に、第 2 調査(質的調査)で得られた知見も踏まえて仮説を構築し、定量的に検証することを意図した。RQ3 は、インターネット調査で得られた 390 サンプルの分析結果を第 6 章にて検討する。

表 3-1 リサーチ・クエスチョンに対応した実証研究の概要

RQ	RQ1	RQ2	RQ3
調査名	第 1 調査	第 2 調査	第 3 調査
対象	在宅介護 A 社の 78 事業所の常勤職員(n=159)	在宅系、施設系 10 法人のリーダー、マネジャー(n=30)	在宅系、施設系の介護職員(n=390) ※ウェブ調査
調査方法	量的調査	質的調査	量的調査
章	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	第 5 章 介護労働の特性と職場上司のリーダー行動	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
目的	介護事業所における職場のマネジメントが人材活性度、およびサービス品質、財務的成果等の事業成果に及ぼす影響の検討	①介護事業所で起こりやすい問題とそれを引き起こす労働特性、および問題への対処に有効なリーダー行動の検討 ②日頃から重視しているリーダー行動の検討	①LMX と部下の仕事への動機付けの関係の検討 ②LMX と部下の能力向上の関係の検討 ③上司要因、職場要因に着目した LMX の先行要因の検討
分析方法	パス解析 および ブートストラップ法による媒介効果検定	質的データ分析法 (佐藤,2008)	パス解析 および ブートストラップ法による媒介効果検定

出所:筆者作成.

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

本章では、介護人材マネジメントにおける職場のマネジメントと事業成果の関連について検討する。具体的には、RQ1「介護事業所において、どのような職場のマネジメントが、人材面、サービス品質面、財務面にプラスの影響を及ぼしているのだろうか」についての分析を行う。

事業所によるマネジメントの違いの影響を検討するため、78 事業所を有する在宅介護サービス A 社の協力のもと、同社の事業所マネジメント項目をベースにした職員意識調査を実施し、職場レベルのマネジメントと事業成果の関係を定量的に明らかにすることを目的とした。

2. 分析枠組み

独立変数として取り上げる概念は「職場要因」である。人材が育ち成果を上げる職場の具体的な要因を検討することが本章の調査の目的であるからである。

事業成果として「人材活性度」、「顧客満足・サービス品質」、「財務成果」の 3 つに着目した。「人材活性度」とは自事業所のメンバーの意欲や能力、定着性に関する評価、「顧客満足・サービス品質」は自事業所の顧客満足・サービス品質に関する評価、「財務成果」とは自事業所の生産性や売上などの業績に関する評価である。「人材活性度」を 1 つ目の媒介変数、「顧客満足・サービス品質」を 2 つ目の媒介変数として位置づけ、「財務成果」を最終的な事業成果と設定した。人材の質がケアの良し悪しを左右するという報告や(下野・大津・大日,2003; 西川,2008)、介護職員の態度やサービス内容など人材の質が利用者の満足に大きく影響を与えるという報告(神部・島村ら,2002)、さらに顧客満足・サービス品質が財務的成果につながるというサービス・マネジメント理論(Heskett, Sasser & Schlesinger,2003)[72]を踏まえて、**図 4-1** のような分析枠組みを仮定した。

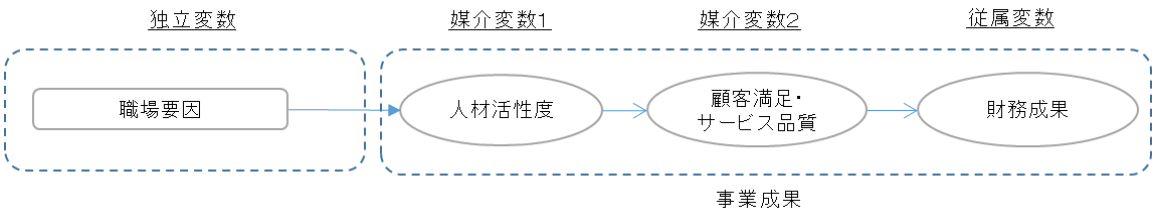


図 4-1　本研究の分析枠組み

[72] Heskett, Sasser & Schlesinger(2003)は、従業員を顧客のように扱い、従業員満足を高め、顧客満足を利益につなげていく考え方を「バリュー・プロフィット・チェーン」として提案している。

3. 方法

3.1 調査対象と調査方法

本調査は、在宅介護サービス株式会社 A 社(本社:東京)の職員を対象とした意識調査をもとにしている。本章で用いるデータは、A 社の 78 事業所の常勤職員(一般職員から課長まで)761 名を対象に実施した質問票調査によって収集されたものである。調査時点における A 社の職員数は、約 5,000 名（非正規職員を含む）である。同一企業の中で、複数事業所の職場要因の違いがどのように事業成果に影響を与えているかを分析することを意図した。調査票は、2013 年 9 月 9 日から 10 月 11 日にかけウェブ上で実施し、有効回答数 159(回答率 20.9%)であった。調査依頼対象者には、個人が特定されないことを予め社内文書で説明するとともに、ウェブ上で回答前に説明事項として掲載した。

分析対象とする回答者の属性は**表 4-1** のとおりである。就業構造基本調査(総務省統計局,2012）によると、介護サービス職業従事者(正規職員)の年齢階層は 40 歳未満が 58.8%、性別は男性 32.8%、女性 67.2%となっている。今回のデータは 40 歳未満の若手社員が全国データに比して 1.2 倍程度多いが、概ね全国データの分布に類似している。

表 4-1 調査対象の属性

項 目		人数	(%)
部門	訪問系(訪問介護、定期巡回、訪問入浴)	111	(69.8)
	施設系(通所介護、ショートステイ)	48	(30.2)
雇用形態	正社員	147	(92.5)
	契約社員	10	(6.3)
勤続年数	1年未満	33	(20.8)
	1～3年未満	52	(32.7)
	3年以上	70	(44.0)
年齢	20代	67	(42.1)
	30代	51	(32.1)
	40代	22	(13.8)
	50代以上	16	(10.0)
性別	男性	57	(35.8)
	女性	99	(62.3)

n=159

3.2 尺度構成

本研究では試みとして、A 社が実際に事業所に求める事業成果、そしてその実現のために事業所に期待するマネジメント項目から帰納的に検討・整理して「職場要因」として設定することとした。質問項目は、A社の経営者、経営企画室、および事業所管理者を対象に、上記についてヒアリング調査を行うとともに、業界標準として位置づけられる中央職業能力開発協会(2013a)に示された事業所管理者の能力評価基準に照らし合わせ、事業所に期待するマネジメント項目を確認しながら作成した。作成した質問項目は上記ヒアリング対象者と数回のミーティングで検討した後、計 5 名の介護職員にプレ調査し現場実務の観点から妥当性を確認した。さらに 3 名の経営学分野の学識者と共に最終的な検討を行った。

回答形式は、「とてもそう思う」から「まったくそう思わない」の 7 件法で行った。事業成果と職場要因の質問項目について、それぞれ探索的因子分析(主因子法、プロマックス回転、因子負荷量が.40 以上を採択)を行った。観測変数は平均点(±標準偏差)により天井効果とフロア効果は見られないことを確認した上で分析に活用した。抽出された因子を構成する項目の回答結果を単純平均することで各次元の得点とし、分析に活用した。

(1) 事業成果

まず「財務的成果」については売上の伸び、新規顧客獲得、生産性等 4 項目で、A 社の実情に合わせ売上拡大を意図する項目に限定した。「顧客満足・サービス品質」は利用者満足、家族満足、ケアマネジャーとの信頼関係、ケアの質等 10 項目を設定した。「人材活性度」は、常勤・非常勤別の意欲、能力、定着性等 8 項目を設定した。

事業成果に関する観測変数について探索的因子分析を行った結果、想定どおりの 3 因子が抽出され、第 1 因子は「顧客満足・サービス品質」、第 2 因子は「人材活性度」、第 3 因子は「売上向上」と命名した。いずれの因子も信頼性係数は 0.8 以上を示し良好な数値である(**表 4-2**)。

表 4-2 事業成果に関する探索的因子分析

		第1因子	第2因子	第3因子
		顧客満足・サービス品質	人材活性度	売上向上
自事業所は、他の事業所と比べて利用者の“家族”の満足度が高い。		.968	-.174	.100
自事業所は、他の事業所と比べて“利用者”の満足度が高い。		.932	-.079	.046
自事業所は、他の事業所と比べて事業所が提供するトータルサービスの品質が高い。		.832	.061	-.034
自事業所は、他の事業所と比べて利用者・家族に対するホスピタリティ(マナー、接遇、思いやり、おもてなし等)が高い。		.809	-.029	-.029
自事業所は、他の事業所と比べて現場で提供されるケアの質が高い。		.802	.084	-.078
自事業所では、ケアマネジャーとの信頼関係ができている。		.768	.050	-.017
自事業所は、他の事業所と比べて地域での信頼を得ている。		.661	.008	.239
自事業所は、他の事業所と比べて事故・クレームが少ない。		.641	.018	-.011
自事業所では、利用者のQOL(生活の質)が向上している。		.600	.128	.081
自事業所の非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーは、介護スキルが高い。		.515	.301	-.227
自事業所のメンバーは、仕事にやりがいを感じている。		.019	.862	-.036
自事業所のメンバーは、非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーの意欲と能力を高めるために、適切な指導・支援を行っている。		-.050	.801	.086
自事業所のリーダーは、仕事にやりがいを感じている。		-.113	.737	.102
自事業所の非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーは、仕事にやりがいを感じている。		.210	.724	-.178
自事業所のメンバーは、目標達成に向けた行動力や業務管理能力が高い。		-.030	.692	.116
自事業所のメンバーは、離職率が低い。		.043	.525	.063
自事業所の非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーは、離職率が低い。		.299	.430	.017
自事業所は、他の事業所と比べて業績が良い。		-.012	.034	.847
自事業所の売上高は、年々伸びている。		-.074	.017	.831
自事業所は、継続的・安定的に新規顧客を獲得している。		.033	.046	.817
自事業所は、他の事業所と比べて生産性が高い。		.111	.031	.707
信頼性計数(Cronbachα)		.937	.879	.888
因子間相関	顧客満足・サービス品質	－		
	人材活性度	.647	－	
	売上向上	.403	.309	－

(2) 職場要因

職場要因は、「労務管理」、「育成・能力開発」、「主体的な職場風土」、「目標、方針の共有」、「顧客志向の業務運営」、「PDCA に沿った業務運営」、「業務の効率化」の 7 つのカテゴリーからなる項目を設定した。「労務管理」は公平な職務分担、残業削減、休暇取得、健康配慮、WLB(work life balance: 仕事と私生活のバランス)支援等の 8 項目、「育成・能力開発」はOJT(on the job training: 職場で上司や先輩が仕事を教える)、Off-JT(off the job training: 内部・外部の研修等)、人事評価、仕事の割り振り等の 11 項目、「主体的な職場風土」は挨拶・声かけ、認める・ほめる、チャレンジ意欲、主体性等の 7 項目、「目標、方針の共有」は会社や事業所の目標・方針・戦略等の共有、方針の徹底、役割の説明等 5 項目、「顧客志向の業務運営」はサービスの標準化、介護の適切性の把握、苦情の再発防止等 5 項目、「PDCA に沿った業務運営」はサービス運営計画・介護計画の立案、計画に沿った実行、進捗管理・検証等の 8 項目、「業務の効率化」は事務処理や会議等の段取りや時間管理、チーム連携等 8 項目で構成した。

Yukl らが示すタスク志向、関係志向、変化志向という 3 つのメタカテゴリー(第 2 章 3 節参照)に照らすと、「労務管理」、「育成・能力開発」はいわゆる人事労務管理の項目で、人に対する働きかけであり関係志向と想定した。「主体的な職場風土」は主体性やチャレンジなど革新指向を含む項目であり変化志向と想定した。「目標、方針の共有」、「顧客志向の業務運営」、「PDCA に沿った業務運営」、「業務の効率化」は、業務運営方式や仕組みに関する内容を示すタスク志向(タスク・マネジメント)に関する項目であると想定した。組織における役割責任の明確化や、業務の手順・ルールの明確化は重要なタスク・マネジメントであると考えられるが、A 社においては、それは会社全体の仕組みや方針に関わることで、事業所の管理項目にはなっていなかった。この点は、事業所規模の小さい在宅介護サービスの特徴と言えるだろう。

職場要因に関する観測変数について探索的因子分析を行った結果、8 因子が抽出された(**表 4-3**)。第 1 因子は「育成・能力開発」、第 2 因子は「PDCA に沿った業務運営」、第 3 因子は「主体性と対話のある職場風土」、第 4 因子は「目標、方針の共有」、第 5 因子は「WLB 支援」、第 6 因子は「顧客志向の業務運営」、第 7 因子は「間接業務の効率化」、第 8 因子は「非常勤スタッフへの就労支援」と命名した。

7 因子を想定していたが、「労務管理」が常勤職員に対する「WLB 支援」と「非常勤スタッフへの就労支援」に分かれる結果となった。また「主体性のある職場風土」は対話の要素が含まれる結果となったので「主体性と対話のある職場風土」とした。「業務の効率化」は間接業務の効率化に限定される結果となったので「間接業務の効率化」とした。いずれの因子も信頼性係数は 0.7 以上を示し良好な数値である。

以上の結果について、「育成・能力開発」、「WLB 支援」、「非常勤スタッフへの就労支援」は人に対する働きかけを示す関係志向と解釈した。「目標、方針の共有」、「PDCA に沿った業務運営」、「顧客志向の業務運営」、「間接業務の効率化」は業務運営方式や仕組みに関する内容を示すタスク志向(タスク・マネジメント)と解釈した。「主体性と対話のある職場風土」は対話という「関係志向」と、主体性やチャレンジ等の要素を含む「変化志向」が一体となったので関係・変化志向と解釈した。

表 4-3 職場要因に関する探索的因子分析

	1 育成・能力開発	2 PDCAに沿った業務運営	3 主体性と対話のある職場風土	4 目標、方針の共有	5 WLB支援	6 顧客志向の業務運営	7 間接業務の効率化	8 非常勤介護スタッフへの就労支援
自事業所では、定期的に事例検討や事例報告を行う機会を設けている。	.872	.061	.026	-.061	.019	.120	.023	-.249
自事業所では、非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーに対するOJT、Off-JT等、教育に力を入れている。	.814	-.115	.017	.057	-.060	-.052	-.028	.139
自事業所では、定期的な勉強会が行われたり、スキルアップのための研修参加の機会がある。	.813	-.031	-.166	-.079	.226	.081	.169	-.222
自事業所では、新人や経験の浅いメンバーに対して、一定期間上司や先輩が計画的にOJTを行っている。	.754	-.117	-.038	-.009	.011	.180	.017	.112
自事業所では、人事考課の評価が適切に行われている。	.682	.127	.006	.055	.068	-.171	-.091	.061
自事業所では、人事考課結果のフィードバック、話し合いが適切に行われている。	.673	.029	.082	.026	-.024	-.258	.100	.107
自事業所では、上司や先輩から、日常業務の中で指導やアドバイスを受ける機会がある。	.606	.127	.176	.019	.104	.202	-.339	.005
自事業所では、メンバーのキャリアビジョンを把握し、キャリアアップのために適切なアドバイスを行っている。	.591	-.187	.029	.234	-.024	-.156	.176	.136
自事業所では、キャリアアップのために必要な知識や技術を、皆が理解している。	.529	.077	-.015	.003	.043	.031	.104	.207
自事業所では、非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパー一人ひとりのスキルや働きぶりを把握し、課題や目標について本人と話し合う機会を定期的に設けている。	.512	.041	.038	.216	-.163	-.116	.067	.210
自事業所では、メンバーの適性や成長を考えた業務分担が行われている。	.451	.154	-.013	-.085	.114	.076	.145	.227
自事業所では、定期的に計画と実績の差異を確認・分析し、目標達成に向けて粘り強く継続的に軌道修正を行っている。	-.043	.805	-.030	.232	.080	-.098	-.002	-.052
自事業所では、レビュー会議を定期的に行い、ケアマネジメントの改善・高度化につなげている。	-.029	.751	.160	.015	.028	-.130	-.020	-.002
自事業所では、目標達成のために具体的な行動計画、スケジュールに落とし込みを行い、行動化につなげている。	-.085	.746	.047	.166	.192	-.074	.101	-.183
自事業所では、年間・半期・四半期・月次・週次等のミーティングでメンバー間の情報共有が効果的に行われている。	-.036	.682	-.144	.009	-.031	-.008	.161	.303
自事業所では、事故や苦情の原因を分析し、再発防止とサービスの改善につなげている。	.070	.626	.120	-.191	-.127	.318	.039	.008
自事業所では、計画、実施、進捗管理、軌道修正のPDCAサイクルに沿った業務運営を徹底している。	-.009	.621	.092	.274	.028	.068	.040	-.218
自事業所では、朝礼、夕礼等で日常の申し送りや報告・連絡・相談が十分に行われている。	-.006	.557	-.107	-.191	.007	.213	.140	.209
自事業所では、指示命令系統が明確になっており、混乱することはない。	.145	.491	.035	-.103	-.069	-.075	.116	.243
自事業所は、受身ではなく自ら考え行動するメンバーが多い。	.029	.141	.928	-.055	-.203	-.049	-.061	-.082
自事業所は、メンバーの質の高いケアへの問題意識や向上心が高い。	.087	.186	.775	.016	-.057	.060	-.166	-.076
自事業所は、挨拶や声かけなど明るい雰囲気である。	-.228	-.295	.698	.089	.215	.148	.135	.052
自事業所は、失敗を許容し、失敗から学ぶという気風がある。	-.070	.186	.656	-.057	.094	-.015	-.033	.159
自事業所では、事業所の課題について議論したり、意見を言う場がある。	.219	.031	.632	.000	.018	-.036	.010	.004
自事業所は、お互いにほめたり認め合う雰囲気がある。	.031	-.154	.610	-.024	.144	.104	.115	.147
自事業所は、新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組もうとする気風がある。	.014	.034	.472	.098	.162	-.103	.293	.014
自事業所では、会社や事業所の理念やビジョン、戦略、方針を確認できる機会はたくさんある。	-.022	-.034	-.031	.784	.015	.127	-.128	.144
自事業所では、会社や事業所の理念やビジョン、戦略や方針について、メンバーが共感している。	.041	-.014	.070	.741	-.019	.062	.151	-.122
自事業所では、事業所の事業計画と目標をメンバーに対して明確に示している。	.091	.335	-.176	.582	.084	.054	-.074	.026
自事業所では、非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーまで含めて、事業所が目指す方向性や目標を、皆が共有している。	.161	.019	.157	.558	-.216	.062	.220	-.087
自事業所では、一人ひとりに期待する役割や達成目標について十分に説明している。	.111	.255	-.107	.548	-.084	.064	.055	.154
自事業所では、メンバー一人ひとりの心身の健康に配慮している。	.162	-.093	-.048	-.051	.804	.024	.056	.027
自事業所では、私生活の予定が立てやすいようシフト作成やスケジューリングへの配慮がある。	.010	.144	.010	-.106	.785	.018	-.018	.071
自事業所では、有給休暇を取得しやすい職場環境作りが行われている。	.010	.121	.038	-.033	.760	-.080	-.050	.031
自事業所では、メンバー間で公平な職務分担やシフトに配慮している。	.029	-.006	.023	.207	.441	-.093	.060	.165
自事業所では、利用者のニーズや状況に適したサービスを提供している。	-.101	-.019	.035	.196	-.004	.866	.023	.075
自事業所では、利用者の尊厳を守り、利用者を第一優先とする行動を徹底されている。	.014	-.048	.131	.043	-.047	.699	.083	.103
自事業所では、サービスの手順・方法の標準化を重視し、属人的にならないよう配慮している。	-.169	.258	.073	.244	.010	.407	.026	.163
自事業所では、会議や打合せが効果的に行えるよう、事前準備や根回しを工夫している。	.063	.231	-.088	.137	-.025	.018	.714	-.095
自事業所では、事務処理が効率的に行えるよう、段取りや時間管理を工夫している。	.013	.231	.054	.036	.102	.028	.626	-.053
課長に対する研修等の教育機会は十分にある。	.345	-.096	-.074	.192	.015	.051	.490	-.216
自事業所では、メンバーの時間管理意識が高い。	.069	.163	.245	-.134	-.121	.141	.474	-.010
自事業所では、非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーに対して適宜必要な情報提供、情報共有を行っている。	.079	.015	.064	-.025	.087	.170	-.083	.718
自事業所では、非常勤介護スタッフまたは登録ヘルパーの就労支援に力を入れている。	.216	-.019	.015	.167	.169	.010	-.269	.498
信頼性計数(Cronbachα)	.941	.918	.913	.904	.866	.861	.850	.777
因子間相関 育成・能力開発	－							
因子間相関 PDCAに沿った業務運営	.656	－						
因子間相関 主体性と対話のある職場風土	.583	.595	－					
因子間相関 目標・方針の共有	.609	.613	.455	－				
因子間相関 WLB支援	.590	.449	.476	.417	－			
因子間相関 顧客志向の業務運営	.317	.495	.544	.248	.261	－		
因子間相関 間接業務の効率化	.569	.548	.528	.601	.398	.292	－	
因子間相関 非常勤スタッフの就労支援	.533	.446	.505	.469	.479	.212	.610	－

以上、本研究に使用する変数の平均値、標準偏差、相関係数は、**表 4-4** のとおりである。

表 4-4 本研究で使用する変数の平均値、標準偏差、相関係数

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 売上向上	4.01	1.26	-									
2 顧客満足・サービス品質	4.47	0.91	.40 **	-								
3 人材活性度	4.45	0.97	.35 **	.65 **	-							
4 WLB支援	4.70	1.26	.22 **	.38 **	.56 **	-						
5 非常勤介護スタッフの就労支援	4.84	0.98	.21 **	.43 **	.53 **	.58 **	-					
6 育成・能力開発	4.36	0.98	.24 **	.44 **	.67 **	.65 **	.63 **	-				
7 主体性と対話のある組織風土	4.77	1.00	.27 **	.52 **	.71 **	.56 **	.56 **	.65 **	-			
8 目標、方針の共有	4.10	1.03	.31 **	.46 **	.65 **	.47 **	.50 **	.69 **	.56 **	-		
9 間接業務の効率化	4.04	0.98	.24 **	.50 **	.70 **	.48 **	.50 **	.69 **	.64 **	.70 **	-	
10 PDCAに沿った業務運営	4.52	0.99	.36 **	.52 **	.72 **	.52 **	.53 **	.70 **	.66 **	.72 **	.72 **	-
11 顧客志向の業務運営	4.96	0.98	.18 *	.60 **	.60 **	.37 **	.45 **	.47 **	.65 **	.55 **	.56 **	.64 **

n=159 ** p<.01 * p<.05

4. 結果

因子分析で得られた因子を用いてパス解析を実施した。適合度とパス係数の確率を基準にモデルを改善し、内容的妥当性があるモデルとして**図 4-2** に示すパス図を採択した。適合度は、CFI=.999, GFI=.985, AGFI=.945, RMSEA=.018, P=.396 であり、十分な適合と考えられる。

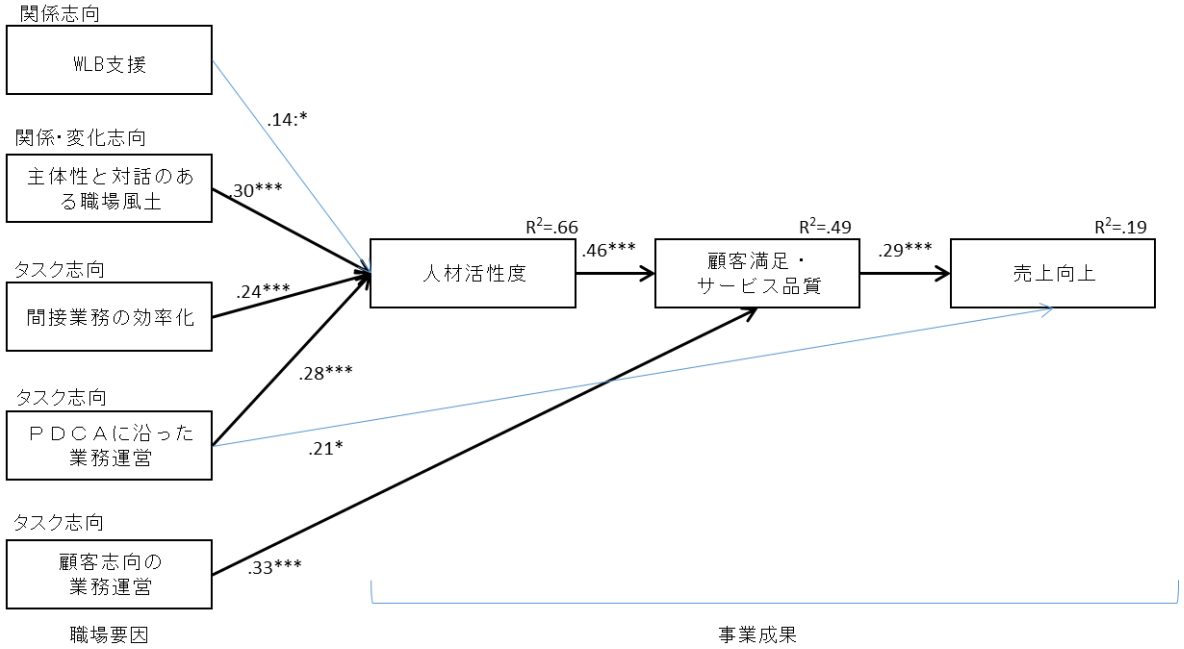


図 4-2 パス解析の結果

※ *** p<.001, ** P<.01, * P<.05, CFI=.999, GFI=.985, AGFI=.945, RMSEA=.018, P=.396
※ パス係数はすべて標準化係数。太い矢印はパス係数の確率が.001 以上であることを示している。
※ 誤差変数、および職場要因の相関を示す矢印は、図の見やすさを考慮して割愛している。
※「非常勤介護スタッフへの就労支援」、「育成・能力開発」、「目標・方針の共有」は、従属変数にも媒介変数にも影響していなかったので、分析から除外した。

分析の結果、「人材活性度」に有意に影響しているのは、影響が大きい順に関係・変化志向の「主体性と対話のある職場風土」(β＝.30, p<.001)、タスク志向の「PDCA に沿った業務運営」(β＝.28, p<.001)、「間接業務の効率化」(β＝.24, p<.001)、関係志向の「WLB 支援」が(β＝.14, p<.05)であった。タスク志向の「顧客志向の業務運営」は、「人材活性度」には有意ではなく「顧客満足・サービス品質」(β＝.33, p<.001)に直接的に有意な影響を与えていた。さらに「顧客満足・サービス品質」(β＝.29,p<.001)と「PDCA に沿った業務運営」(β＝.21,p<.05)が「売上向上」につながるという影響関係が確認された。

次に「人材活性度」と「顧客満足・サービス品質」の媒介効果を、ブートストラップ法(5000 ブートストラップ、バイアス修正済み信頼区間推定 95%) [73]を用いて検証した(**表 4-5**)。その結果、独立変数から「顧客満足・サービス品質」および「売上向上」への間接効果はすべて有意となり、また「人材活性度」から「売上向上」への間接効果も有意となったため、独立変数と売上向上の正の関係を「人材活性度」および「顧客満足・サービス品質」が媒介していることが確認された。ただし、「PDCA に沿った業務運営」から「売上向上」への直接効果は非有意になった。

表 4-5 モデルにおける直接効果、間接効果、総合効果

独立変数・媒介変数		人材活性度	顧客満足・サービス品質	売上向上
間接業務の効率化	直接効果	0.24 *	0	0
	間接効果	0	0.11 *	0.03 **
	総合効果	0.24 *	0.11 *	0.03 **
顧客志向の業務運営	直接効果	0	0.33 ***	0
	間接効果	0	0	0.10 **
	総合効果	0	0.33 ***	0.10 **
PDCAに沿った業務運営	直接効果	0.28 **	0	0.21 n.s.
	間接効果	0	0.13 **	0.04 **
	総合効果	0.28 **	0.13 **	0.24 *
主体性と対話のある組織風土	直接効果	0.30 **	0	0
	間接効果	0	0.14 ***	0.04 **
	総合効果	0.30 **	0.14 ***	0.04 **
WLB支援	直接効果	0.14 *	0	0
	間接効果	0	0.06 *	0.02 *
	総合効果	0.14 *	0.06 *	0.02 *
人材活性度	直接効果	-	0.46 ***	0
	間接効果	-	0	0.14 **
	総合効果	-	0.46 ***	0.14 **
顧客満足・サービス品質	直接効果	-	-	0.29 **
	間接効果	-	-	0
	総合効果	-	-	0.29 **

n=159, *** p<.001, **p<.01, *p<.05
ブートストラップ法(5000ブートストラップ、バイアス修正済み信頼区間推定95%)

[73] ブートストラップ法とは、手元のデータセットからデータセットをたくさん作成し、そのたくさんのデータセットに基づいて、間接効果を検定する方法である。元のデータセットから重複を許して、ランダムにデータを選んで作成する。標本サイズが小さい時に有効な検定方法として近年使われることが多い。本調査のブートストラップ 5000 とは、ブートストラップ標本数を 5,000 個作成したことを意味し、5,000 個の間接効果の推定値を得たことになる。95%の信頼区間が 0 を含んでいなければ間接効果は有意だとされる(清水・荘島・2017)。バイアス修正済み信頼区間の推定は、最も精度が高い方法とされている(村山,2009)。直接効果が 0 で、間接効果が有意である場合を完全媒介といい、直接効果と間接効果双方が有意な場合を部分媒介という(小塩,2015)。

5. 考察と今後の課題

5.1 考察

前節まで、在宅介護サービス A 社においてどのような職場要因が「人材活性度」、「顧客満足・サービス品質」、「売上向上」という事業成果に影響を及ぼすかを定量的に検証してきた。以下、結果について考察する。

第 1 に、関係・変化志向として抽出された「主体性と対話のある職場風土」の強い影響についてである。わが国の介護サービスにおいて、徹底的に話し合うという統合方略がとられる条件下においてタスク・コンフリクトが職員の能力向上(視野の広がり)につながること(白石・藤井・影山,2012)、意見交換や新たなことにチャレンジするエンパワー風土が職員の技能向上につながること(西川,2004b,c)等、変化志向を伴う関係志向(対話や意見交換)のポジティブな影響は示されていた。本調査において、そのようなチームの中での関わりあいや対話を通じて、創意工夫しながらサービス提供していく「関係・変化志向」が、他のマネジメント項目を統制しても、強いポジティブな影響をもたらすことが確認されたと言える。

第 2 に、タスク志向(タスク・マネジメント)の影響についてである。「PDCA に沿った業務運営」と「間接業務の効率化」という「タスク志向」が「人材活性度」に有意に影響していた。ヒューマン・サービスは本来、効率性や合理性を指向することに躊躇が生じることが多いが、それを踏まえてもなお、多かれ少なかれ効率性や合理性の原理を導入せざるを得ないと指摘されている(田尾,2001)。今回の分析では PDCA の管理サイクルを回し効率的に業務を運営するという基本的なタスク・マネジメントの遂行が、事業所の人材面(意欲、能力、定着性)にもプラスの影響を与えることが実証された。第 2 章の先行研究レビューで指摘したように、内発的動機づけ、および実践や経験からの学習を有効に機能させるためにも、タスク・マネジメントが重要な意味を持つのではないかと推察される。現場レベルでのタスク・マネジメントとしては、具体的には介護過程の PDCA を展開すること、間接業務を効率化してできるだけ本来業務に時間を割けるようにすることが、人材マネジメントの視点からも重要であると言えるのではないだろうか。

ただし、「目標、方針の共有」というタスク・マネジメントは有意にならなかった。「目標、方針の共有」の尺度は、主に会社や事業所の理念やビジョン、戦略、方針の確認、共有等に関する項目である。介護施設(特別養護老人ホーム、介護老人保健施設)の職員を対象にした調査(全国社会福祉協議会,2010b)によれば、「理念・方向性の伝達・共有」は勤務先満足度に強い影響を与えると報告されている。本調査で、「PDCA に沿った業務運営」が有意であったのに対して、「目標、方針の共有」が有意にならなかった解釈として、在宅系サービスの場合、会社や事業所の理念、ビジョン、戦略といった上位目標よりも、サービス運営計画や個々の利用者の介護計画(個別援助計画)の共有およびその進捗管理という現場レベルの目標がより重要であると考えられる。この点については、測定尺度の違いがあるので、ここで結論づけることは難しい。サービス種別の違いなども含めて、さらに今後の調査で検討が必要であろう。

また、「顧客志向の業務運営」というタスク・マネジメントは、「人材活性度」を介さずに「顧客満足・サービス品質」に有意な影響を示した。先行研究では、利用者中心的介護が介護職員のストレス低減効果があることが報告されており(音山・矢冨,1997)、顧客志向の業務運営は職員の職

務態度にポジティブな影響を与え、それがサービスの質を高めることが予想された。本調査で、「顧客志向の業務運営」が直接「顧客満足・サービス品質」に影響していたのは、顧客志向の業務運営が仕組みとして機能しているかどうかは、そこで働く人材に関わらず、ダイレクトにサービスの成果として表れることを意味していると考えられる。

第 3 に、関係志向の影響についてである。本調査では、「WLB 支援」は「人材活性度」に有意な影響を示した。本調査の「WLB 支援」は、心身の負担、労働時間、休日、業務分担等に関する相互配慮を表す概念である。先述の全国社会福祉協議会(2010b)の調査によれば、「柔軟な働き方と WLB 配慮」は勤務先満足度に弱いながら有意な影響を示していた。本調査においても、そのような WLB に対する相互配慮の風土は、人材マネジメント上、重要な意味を持つことが示唆された。一般に WLB 支援を進めるためには、仕事管理や時間管理など働き方の改革が必要であるとされるが(佐藤編著,2008)、本調査でも独立変数である職場要因はすべて相関が高いことから、「PDCA に沿った業務運営」や「間接業務の効率化」といった合理的なタスク・マネジメントを進めることは、労働生産性を高め、相互に WLB に配慮する余力を生み出すことにつながる可能性が示されたとも考えられる。

一方、OJT、Off-JT、人事評価等の項目を含む「育成・能力開発」が有意にならなかった。先行研究においては、OJT、Off-JT、初期研修をすべて受講していることが職員の職務能力に影響するという報告がある一方で(佐藤ほか,2006)、技能向上に影響するのは上司の支援的関わり(蘇ほか,2007)や、エンパワー風土であることが示唆されている(西川,2004b,c)。本調査で、「育成・能力開発」が有意にならなかったのは、OJT や Off-JT、人事評価といった人材育成施策よりも、西川(2004b,c)が指摘するように対話や主体性を促進するような職場作りの方が人材活性度を高める上で有効に機能しているためと考えられる。

第 4 に、職場要因が「人材活性度」と「顧客満足・サービス品質」を介して、「売上向上」に正の影響を与えている点についてである。本調査の分析により、基本的なタスク・マネジメントが機能し、WLB に対する相互配慮があり、主体性と対話のある職場風土が醸成されているような職場では、人材面への成果と、サービス品質・顧客満足、売上向上という事業成果が矛盾することではないという状況を確認できたと言えよう。第 1 章でも指摘したように、現状の法制度上の問題として、事業者にとって質向上に対するインセンティブが働きにくいことが指摘されている。全国調査の結果(介護労働安定センター,2017a)を見ても、経営資源の余力に乏しく雇用管理改善のための余裕がない実態がうかがわれ、人材への投資が進まないことが危惧された。本章で示された人材活性度を高める施策を講じることは、コストアップ要因として法人・事業所を苦しめるものではなく、業績向上につながるポジティブな要因であるという展望が示されたと言えよう。

5.2 本調査の意義と今後の課題

本章の調査・分析では、A 社の事業所マネジメント項目をベースにした質問項目により、どのような事業所のマネジメントが、人材面、およびサービス品質面、財務面にプラスの影響を及ぼしているか検討を行った。本調査の理論的意義は、1 つ目に、関係・変化志向の「主体性と対話のある職場風土」が、他のマネジメント項目を統制しても、強いポジティブな影響をもたらすことを見出したこと、2 つ目にこれまで介護労働の人材マネジメントにおいて十分に検討されていない、タスク

志向の「PDCA に沿った業務運営」、「間接業務の効率化」という要因の影響を見出したことである。とくに「主体性と対話のある職場風土」と「PDCA に沿った業務運営」の影響の強さは、先行研究の検討でも指摘したように、介護過程の構造的側面と運用・実践の側面を表しているものと考えられる。介護過程の PDCA を回していく上で、関わるメンバーが既存の価値観や固定観念に捉われないアイデアや意見の交換ができるような職場であることが、職場を活性化させ、サービス品質と財務的成果を高めるものと考えられる。マネジメント項目の中で、とくにそのような職場風土を醸成することが重要であることが示唆された。

一方で、本章の分析の限界は、A社の事業所のマネジメント項目から帰納的に質問項目を設計したため、先行研究との厳密な比較が難しいことや、A社独自の傾向である可能性を否定できない点である。また質問項目は、タスク志向と関係志向のマネジメントが中心で、変化志向にあたるようなマネジメント項目が少ないという特徴もあった。今後は先行研究で信頼性が確認されている尺度を用いて、理論的な検討を進める必要がある。

こうした限界点はあるが、A社の協力のもと、介護サービスにおいて人材面、顧客満足・サービス品質面、財務面の事業成果を高める職場要因を実務に密着し詳細に分析したことにより、職場レベルの介護人材マネジメントを検討する上での着眼点を見出すことができたと考える。

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

本章では、介護労働の特性とリーダー行動の関係を検討する。労働特性とリーダー行動の関連を検討するにあたっては、職場上司の視点から、現場で起こりやすい人材マネジメント上の問題・困難性とその背景を明らかにした上で、それに対処するリーダー行動を抽出する。さらに、日頃から重視しているリーダー行動を検討する。

具体的には、RQ2「①介護労働にはマネジメントを困難にする特性があると指摘されているが、介護事業所において上司が人材マネジメントを行う上で、具体的にどのような問題に直面するのだろうか。それはどのような労働特性に起因するのだろうか。優れた上司は、その問題に対していかなるリーダー行動を行使して成果に結びつけているのだろうか」、「②介護事業所でリーダーシップを実践し成果を出している優れた上司が、日頃から重視するリーダー行動はどのようなものだろうか」について、質的調査により解明を目指す。

2. 方法

2.1 分析枠組み

本章の質的調査では、労働特性、その影響(直面する問題)、それに対処するリーダー行動、リーダー行動の成果という一連の対応関係を分析枠組みとすることを想定している(**図 5-1**)。

リーダー行動の分析においては、Yukl らが提案するリーダー行動のメタカテゴリーの分類(第 2 章 3 節参照)に従い、タスク志向、関係志向、変化志向という 3 つの上位次元に照らして検討する。そこに当てはまる下位次元をインタビューより帰納的に抽出することを意図している。

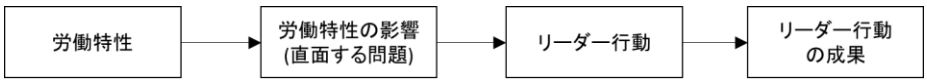


図 5-1　本調査の分析枠組み

2.2 調査方法

訪問介護または施設介護を運営する 10 法人の協力を得て、1 法人 3 名ずつ計 30 名のリーダーおよびマネジャーにインタビュー調査を行った。リーダーに加えてマネジャーも調査対象にしたのは、序章でも触れたように、介護組織ではリーダーとマネジャーの役割が明確に分かれているわけではないケースも想定され、介護職員の人材マネジメントに関して、マネジャーの直接・間接の関わりを確認する必要があると考えられるためである。

30 名の属性は**表 5-1** のとおりである。内訳は、訪問介護 14 名（統括責任者 5 名、管理者 4 名、サービス提供責任者 5 名）、施設介護 16 名（統括責任者 6 名、入所フロアリーダー7 名、在宅系管理者 3 名)である。序章で触れたように、訪問介護のサービス提供責任者の位置づけは組

織によって異なり必ずしもリーダーという役職を担っているわけではないが、サービス管理とヘルパー育成の中心的な役割を果たすことが明らかにされているため(佐藤・大木・堀田,2006)、リーダーとして対象に加えている。対象者の属性別人数と構成割合は**表 5-2** のとおりである。法人や個人の特定を避けるため役職名は一般名称に置き換えている。L はリーダー、M はマネジャーの略である。

表 5-1 インタビュー対象者の属性

サービス	階層区分	No.	所属法人	役職・役割	性別	年代	人数計(構成割合)	
訪問介護	M	1	A	統括責任者	女	30代後半	5名 (16.6%)	14名 (46.7%)
	M	2	B	統括責任者	女	40代後半		
	M	3	C	統括責任者	女	50代後半		
	M	4	D	統括責任者	女	40代後半		
	M	5	E	統括責任者	女	50代後半		
	L	6	A	訪問介護管理者	男	40代前半	4名 (13.3%)	
	L	7	B	訪問介護管理者	男	30代後半		
	L	8	C	訪問介護管理者	女	20代後半		
	L	9	E	訪問介護管理者	女	60代後半		
	L	10	A	サービス提供責任者	女	40代後半	5名 (16.6%)	
	L	11	B	サービス提供責任者	男	30代前半		
	L	12	C	サービス提供責任者	女	30代前半		
	L	13	D	サービス提供責任者	女	40代前半		
	L	14	E	サービス提供責任者	女	50代前半		
施設介護	M	15	F	統括責任者	女	40代後半	6名 (20.0%)	16名 (53.3%)
	M	16	G	統括責任者	女	30代後半		
	M	17	H	統括責任者	女	50代前半		
	M	18	I	統括責任者	男	30代前半		
	M	19	J	統括責任者	男	30代後半		
	M	20	J	統括責任者	男	30代前半		
	L	21	F	入所フロアリーダー	男	40代前半	7名 (23.3%)	
	L	22	F	入所フロアリーダー	男	30代前半		
	L	23	G	入所フロアリーダー	女	20代後半		
	L	24	H	入所フロアリーダー	女	50代前半		
	L	25	I	入所フロアリーダー	男	20代後半		
	L	26	I	入所フロアリーダー	男	20代後半		
	L	27	J	入所フロアリーダー	男	30代後半		
	L	28	H	短期入所生活介護管理者	男	20代後半	3名 (10.0%)	
	L	29	G	通所介護管理者	男	30代前半		
	L	30	D	通所介護管理者	女	40代前半		
合計							30名(100%)	

表 5-2 インタビュー対象者の属性別人数と構成割合

対象者		全体	階層別		性別		年代別				
			M	L	男性	女性	20代	30代	40代	50代	60代
M	統括責任者(訪問)	5	5	―	0	5	0	1	2	2	0
	統括責任者(施設)	6	6	―	3	3	0	4	1	1	0
L	管理者(訪問)	4	―	4	2	2	1	1	1	0	1
	管理者(通所・短期入所))	3	―	3	2	1	1	1	1	0	0
	入所フロアリーダー	7	―	7	5	2	3	2	1	1	0
	サービス提供責任者	5	―	5	1	4	0	2	2	1	0
人数計 (構成割合)		30 (100%)	11 (36.7%)	19 (63.3%)	13 (43.3%)	17 (56.7%)	5 (16.7%)	11 (36.7%)	8 (26.7%)	5 (16.7%)	1 (3.3%)

2.3 データ収集

法人の選定にあたっては、雇用管理の取り組みが進んでいることと、法人全体の職員数 100 名以上を目安に階層性のある法人規模であることを条件に、業界団体や研究機関等から紹介を受けた。調査は 2014 年 12 月から 2015 年 3 月にかけて実施した。対象者は法人に人選を依頼し、法人全体の中で「人材の動機づけや育成がうまい」と認識されている方を推薦してもらった。インタビューは 1 時間半から 2 時間程度で、半構造化インタビューとして実施した。先に示したリサーチ・クエスチョンを解明するための質問項目は、以下のとおりである。

(1) プロフィール(年齢、職務経歴、仕事上の役割、管理範囲、育成対象)
(2) 介護職員の動機づけや育成をする上でリーダー／マネジャーとして難しさを感じることはどのようなことか。介護現場ではどのような問題が起きやすいか。そのような難しさや問題にはどのような背景や要因があると感じているか(仕事の特性、顧客の特性、職員の特性、職場・組織の特性、業界の特性など、日頃感じていること。具体的な実例、経験談をあげて)
(3) その難しさや問題に対してどう対応し、どのように職員を動機づけ、育成をしているか。どのような結果につながったか(具体的な実例、経験談をあげて)
(4) 日頃からリーダー／マネジャーとして重視していることはどのようなことか(できるだけ具体的な行動レベルで)

2.4 倫理的配慮

インタビューにあたっては、調査対象者に研究の趣旨、調査方法、データの活用目的、守秘義務、自由意思によることを事前に説明し同意を得て実施した。また調査協力に関する同意書に署名を得ている。

2.5 分析方法

インタビューはすべて IC レコーダーに録音し逐語記録化し分析の基礎データとした。データの分析は、佐藤(2008)の質的データ分析法を参考にして実施した。佐藤によれば、この質的データ分析法の原点はグラウンデッド・セオリー・アプローチであるが、それとの本質的な違いは①事例の分析に重点をおく、②文書セグメントが置かれている元の文字テキストの文脈を重視する、③コーディング作業において帰納的なアプローチだけでなく演繹的なアプローチをも積極的に活用することである。本調査で検討する個々の問題とそれに対処するリーダー行動については、事例分析に重点を置く方法論が適切であること、さらに帰納的なアプローチだけではなく先行研究を視野に入れながらコーディングする演繹的なアプローチを用いることでより有効な分析になると考えこの分析方法を採用した。

具体的な手順としては、まずテキストデータから定性的コーディングを行い、文脈を考慮しながら文書セグメントを作成した。その後同じまたは類似のコードがつけられた文書セグメントを配列、比較しながら中核的な概念を選び出した。その上で中核概念のカテゴリー化や関係性を検討し概念モデルの構築を試みた。このような分析プロセスを経て、最終段階としてストーリーを組み立てた。

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

RQ2「①介護労働にはマネジメントを困難にする特性があると指摘されているが、介護事業所において上司が人材マネジメントを行う上で、具体的にどのような問題に直面するのだろうか。それはどのような労働特性に起因するのだろうか。優れた上司は、その問題に対していかなるリーダー行動を行使して成果に結びつけているのだろうか」に関するインタビューの分析の結果、合計28の概念、11のサブカテゴリー、4つのカテゴリーに集約された。概念の一覧と定義は**表 5-3**のとおりである。定義は概念を構成する定性的コーディングをもとに作成した。

定義された概念に該当する対象者の個別の対応関係は**表 5-4**のとおりである。**表 5-4**では、個々の問題とそれに対処するリーダー行動およびその成果について事例ごとに対応させ、横の合計でサービス別および全体の該当数をカウントした。縦の合計はそれぞれの対象者ごとにインタビューでどの程度の該当数があるかを示しているが、対象者により該当する概念の数は異なる。

以下、**表 5-3**および**表 5-4**により、概念およびカテゴリーの生成とその特徴について概説する。本文中の≪　≫はカテゴリーレベル、【　】はサブカテゴリーレベル、『　』は概念レベルを示す。[　]は根拠となる主な発話の表記、発話表記の後の(　)は発言者で、**表 5-1**および**表 5-4**の対象者№に対応している。生成されたカテゴリーは≪労働特性≫、≪直面する問題≫、≪リーダー行動≫、≪リーダー行動の成果≫という4つであるが、インタビューでの質問内容に従って「労働特性と直面する問題」、「リーダー行動およびその成果」に分けて述べる。

表 5-3 概念の一覧と定義

カテゴリー	サブカテゴリー	集約後の概念	定　義
労働特性	人材特性	未熟練性	最初は専門職意識が希薄で技能も伴わず、熟練性が乏しい。経験のある職員でも、専門職としての意識が希薄なままの人もいる
	職務特性	職務の曖昧性・不確実性	介護職の職務や役割の範囲が曖昧であること。また決まったやり方や正解がなく、成果も測りにくい
	業界特性	人材不足	人材確保難、離職、事業急拡大等で人材不足である。とくに昨今の人材確保難は深刻である
	顧客特性	顧客が強者になりうる	認知症利用者の暴力・暴言・拒否や利用者・家族の強い要求、クレームなど、顧客がサービス提供者を圧倒する強者になりうる
		顧客が社会的弱者	顧客が要介護高齢者で他者の力を必要とする社会的弱者である。言いたいことが言えなかったり、サービス提供者に感謝するといった特徴がある
	職場特性	高い業務圧力	多忙で余裕がなく、目の前の仕事をとにかくこなさなければならないという圧力が強い状態。本来の目的を見失ったり、十分な振り返りがないままになってしまうことが多い
		人材の多様性	年齢、学歴、資格の有無等の属性や就業動機、意欲や能力・適性などのバラツキが大きく多様な人材が在籍している
		リーダーの不安定性	リーダーとしての力量や適性・経験のバラツキが大きいなど、リーダー層が十分に育っておらず不安定である。とくに初任リーダーの不安や戸惑いは大きい
直面する問題	タスク上の問題	顧客対応でのつまづき	認知症利用者の対応や利用者・家族との関係で、傷つき心折れしてしまう。うまく対応できないことに対して顧客の側に問題を置いたり顧客を選ぼうとすることも多い
		自己基準による顧客対応	自らの思いや価値観優先で行動し、結果的にケア方針やケアプランに沿わないサービスをしてしまう。思いの強さも手伝って注意されても反発したり行動を変えようとしないこともある
		仕事の意義や目的の喪失	やりたい介護ができず意欲を喪失したり、役割や目的を見失ってしまう。ケアの作業化・マンネリ化、効率重視の他、利用者をモノのように扱う、変化や新しい取り組みに抵抗する、負荷を回避するなどの行動も見られる
	関係上の問題	職員間の嫌悪や不快感の表出	合わない人と一緒に仕事をしたくないという不満や悩みが表面化したり、感情的にぶつかり合う
リーダー行動	タスク志向	技能教育	現場でのOJTや研修等のOff-JTによる技術指導をできるようになるまで繰り返し行う
		ケアの適正化	事実関係や現場の状況を確認した上でケア方針やケアプランに沿わない行為に対して指示・指導を行い、職員の意識や行動を修正しようとする
		ケア目標設定とPDCA実践	良いケアのためのチーム目標設定とその実践や、アセスメント、ケア目標設定・計画、モニタリング等、ケアプランや個別介護計画のPDCAに介護職自身が携わる
		緊張醸成	チャレンジングな仕事を任せる、仕事を選ばせない、固定化しない、あきらめさせないなど、安易な甘えを許さず仕事の厳しさを突きつける
		問題解決	現場で軋轢が生じている問題について、即時的な解決を行う
	変化志向	視点の転換促進	顧客の側に問題を置かない、自分たちの関わりで結果が変わる、利用者を多面的に知る、立場を置き換えて考える、なぜを考えるなど、専門職としての見方や意識を転換させようと働きかける
		変革のリード	既存の仕事のやり方にこだわらず新しい取り組みを率先し、変革の糸口を作る
		自己決定支援	問題の解決策について、問題の原因や対策を共に考えながら、最終的にはリーダーに自分で考え自己責任で決められるよう導く
	関係志向	個別配慮	受容・傾聴、相談援助、承認・労い、期待を伝えるなど相手の気持ちに配慮した関わりをしたり、相手に応じた接し方や育て方をする
		対話の促進	職員の意見やアイデア出しを奨励し、チーム内の議論・対話を促進する
リーダー行動の成果	職員の意欲向上と成長	技能向上と意識転換	介護技能が高まるとともに、専門職としての意識や姿勢が変わる
		行動の修正と意欲向上	不適切な行動が修正され、仕事に対する意欲が高まる
		仕事の面白さ・やりがいの実感	介護の仕事の面白さややりがいを実感し、主体性や責任感が向上する
		不満・不安の緩和	職員の不満・不安が緩和されたり、それをきっかけに意欲が高まる
		チームワーク向上と職場の活性化	チームワークが高まり、相互応援やコミュニケーションが改善され、職場が活性化される
		リーダーの成長	リーダーとして現場の様々な問題に対処する問題解決力を身につけ、自信を持ってマネジメントできるようになる

表 5-4 概念と対象者の対応

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	訪問介護														施設介護														訪問	施設	計
			M					L									M					L											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	14	16	30
労働特性		人材特性	○	○	○	○	○		○		○	○	○	○	○	○		○		○	○		○		○	○				○	○	○	12	9	21
		職務特性	○	○					○			○	○		○		○	○	○			○		○	○	○			○	○	○		6	10	16
		顧客特性	○	○				○	○	○		○	○	○	○			○													○		9	2	11
		顧客が社会的弱者					○		○		○	○			○																		5	0	5
		業界特性		○	○	○	○			○	○					○						○	○	○		○			○				7	5	12
		職場特性			○	○				○					○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		5	14	19
		人材の多様性		○			○		○	○		○		○	○		○	○	○				○	○	○	○			○	○		○	7	10	17
		リーダーの不安定性	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○			11	14	25
つまずき	問題	タスク上の問題	顧客対応でのつまずき	○	○				○	○	○			○	○	○			○					○		○				○		○	8	5	13
	リーダー行動	タスク志向	技能教育	○	○					○	○				○	○			○					○						○		○	6	4	10
			緊張醸成	○	○					○	○																						4	0	4
		変化志向	視点の転換促進	○	○				○	○						○								○		○				○			5	3	8
		関係志向	個別配慮	○	○				○	○	○			○	○	○								○		○				○		○	8	4	12
	成果	プラスの結果	技能向上と意識転換	○	○				○	○	○				○	○								○		○				○		○	7	4	11
自己基準	問題	タスク上の問題	自己基準による顧客対応				○	○	○	○	○		○	○	○		○		○					○	○		○						9	4	13
	リーダー行動	タスク志向	ケアの適正化				○	○	○	○	○		○	○	○				○					○	○								8	3	11
		関係志向	個別配慮				○	○	○	○	○		○	○	○		○		○					○	○								9	3	12
	成果	プラスの結果	行動の修正と意欲向上				○	○	○	○	○		○	○	○		○		○					○	○								9	3	12
目的喪失	問題	タスク上の問題	仕事の意義や目的の喪失	○	○				○	○				○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		7	15	22
	リーダー行動	タスク志向	ケア目標設定とPDCA実践	○	○					○				○				○	○			○	○	○		○			○	○	○		4	9	13
		変化志向	変革のリード				○				○								○		○	○	○			○				○			2	6	8
			視点の転換促進						○								○			○	○	○	○			○			○	○	○		1	9	10
		関係志向	対話の促進	○			○		○	○		○					○	○	○		○	○	○	○		○	○	○	○	○	○		5	13	18
	成果	プラスの結果	仕事の面白さ・やりがいの実感	○			○		○	○		○					○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○		4	14	18
人間関係	問題	関係上の問題	職員間の嫌悪や不快感の表出			○	○	○				○		○			○					○	○	○	○	○	○					○	6	9	15
	リーダー行動	タスク志向	問題解決			○	○	○						○								○	○	○			○					○	4	5	9
		関係志向	対話の促進			○	○	○						○								○	○	○			○					○	4	5	9
	成果	プラスの結果	不満・不安の緩和			○	○	○														○	○	○			○					○	3	5	8
	リーダー行動	変化志向	変革のリード		○		○												○	○	○	○				○	○				○		2	7	9
		関係志向	対話の促進		○		○												○	○	○	○				○	○				○		2	7	9
	成果	プラスの結果	チームワーク向上と職場の活性化		○		○												○	○	○	○				○	○				○		2	7	9
リーダー支援	リーダー行動	変化志向	自己決定支援	○	○	○	○	○									○	○	○	○	○	○											5	6	11
		関係志向	個別配慮	○	○	○	○	○									○	○	○	○	○	○											5	6	11
	成果	プラスの結果	リーダーの成長	○	○	○	○										○	○	○	○	○	○											4	6	10
概念への該当数(合計)			17	20	11	20	15	13	21	14	7	9	15	12	13	8	10	19	15	12	18	17	15	22	11	20	10	9	10	15	13	10	195	226	421

(1) 労働特性と直面する問題

第 1 のカテゴリー≪労働特性≫は、インタビュー対象者が認識する介護労働や自職場の環境特性の中で、第 2 カテゴリーの≪直面する問題≫を引き起こす要因として語られたことを概念化しており、『未熟練性』、『職務の曖昧性・不確実性』、『顧客が強者になりうる』、『顧客が社会的弱者』、『人材不足』、『高い業務圧力』、『人材の多様性』、『リーダーの不安定性』という 8 つの概念で構成された。

サービス別に該当数を見ると、訪問介護で多かったのは『未熟練性』(14 名中 12 名)、『顧客が強者になりうる』(同 9 名)で、気軽な気持ちで入職する人が多く、当初の専門職意識や技能が低い状況や、在宅の利用者・家族の要求の高さなどが多く語られた。

施設介護で該当数が多かったのは『高い業務圧力』(16 名中 14 名)、『職務の曖昧性・不確実性』(同 10 名)、『人材の多様性』(同 10 名)で、人材不足の中、多忙で余裕がない状況や多様な人材が入職してくること、介護という職務の役割や範囲が曖昧であることや正解がないという特性が多く語られた。

『リーダーの不安定性』は両サービス共通に該当数が多く(訪問 14 名中 11 名、施設 16 名中 14 名)、リーダーの力量にバラツキが大きいこと、とくに初任リーダーや若手リーダーの不安定さが

多く語られた。各概念に対応する端的な発話を以下に示す。

『未熟練性』
[やはり資格を取った時からプロ意識がある人はほとんどいなくて。関わっていく中でプロ意識を植え付けていくという形ですね、ヘルパーさんってやはり。資格を持った時点でプロ意識を持っている人はほとんどいないと思います。ゼロだと思います](訪問 M1)

『職務の曖昧性・不確実性』
[介護って答えがないというか。本当にお客さん一人ひとり違って、何を求めているのかというところに気付いて、それをかなえるためにみんなで協力して対応しなければいけないというところもあるので。(中略) そういうところで職員も多分、不安を抱えているとは思うんです。答えのないケアというか。「これでいいのかな？」という。「本当に適切なケアがこの人にできているのかな？」という不安を抱えていたりするので](施設 L22)

『顧客が強者になりうる』
[やはり主婦の方が一番戸惑う仕事って、認知症の方なんですよね。しかも拒否のある方。暴言を吐く方。たくさんいます。本当に人間否定から入っていく](訪問 M2)

『顧客が社会的弱者』
[利用者は、よろしくないことでもとりあえず「ありがとう」と言いますね。その「ありがとう」というのは、「ありがとう」と言っておかないと何か意地悪じゃないですけど、よくしてもらえないからというのがあって](訪問 M5)

『人材不足』
[現場の声としては、今、職員が足らないんです、少ないんです。足りてないです。皆から人が足りないんですと、いつも言われます](施設 L24)

『高い業務圧力』
[この職員不足と 1 日の流れ的に風呂に行かなければいけないとか、食事介助をしなきゃいけない、結構利用者も重度になってきた、手が掛かるようになってきたという面で、どうしても手が回らないという現状があります](施設 L22)

『人材の多様性』
[介護福祉士を取ってくる人、取ってない人もいる。大学を出てくる人、あとは高卒でも来るんです。今度は若くて社会人の経験もないし、まだまだ育っていないという人たちが来るし。景気に左右されがちなところもあるんですが、リストラにあっただとか、なかなか正規職員に就けないとかそういう形で、介護だったらということで職業訓練などそういうのを経て入ってくる人というのもいます。元ちょっとニートみたいな人とか、そういう人も入ってくる。(中略)「ほかの仕事をずっと長年やっていたんだけど」という人も入ってきます。入ってきて辞めることが多いんですけど。そういう人が多いです。それから主婦の人でちょっとやってみようかと入ってきて、はまってずっと続く人というのもいます。最近は外国の人ですね。これは非正規職員がメインなんですけれども、外国

につながる人たちですね。夫が日本人という方もそうですけど、そういう類いの人たちというので](施設 M15)

『リーダーの不安定性』

[フロアリーダー自体がそもそもまだ育ちきっていない部分もあるので。やはりいろいろ出っこみ引っこみはあって](施設 M15)

第 2 のカテゴリー≪直面する問題≫は、インタビュー対象者が介護職員の人材マネジメントを行う上で直面する問題を概念化している。『顧客対応でのつまずき』、『自己基準による顧客対応』、『仕事の意義や目的の喪失』、『職員間の嫌悪や不快感の表出』という 4 つの概念で構成された。

『顧客対応でのつまずき』は、認知症利用者の拒否・暴力・暴言や利用者・家族の心ない対応等『顧客が強者になりうる』ことと、職員の『未熟練性』が結びついた時に起きやすい現象で、家族も含む顧客のパワーが大きい訪問介護で 14 名中 8 名から聞かれた。施設介護でも 16 名中 5 名の該当があり、共通の問題であると言える。

[利用者さんだけじゃなくていろんな家族もいらっしゃるのでそこにめげちゃうんです。多分自分が描いていたものと違うとか、いつも怒鳴られて嫌になっちゃうとか、人との関わりで選んできた仕事なんだけど、人に何か言われちゃうと、「もうこんな仕事」みたいなところが多いので。(中略)利用者さんっていうより利用者さん家族。家族からあの人来させるななんて言われちゃうとショックですから、本人は。あいつ来させるなとか言いますから。だからめげますよ](訪問 M2)

[結構、行きたくないということが往々にしてあるので。ここは大変だから行きたくないとか。臭いから嫌だとか。娘がうるさいから嫌だとか。行きたくないという理由を本当にいっぱい挙げたがるんです。「なんで、そこ無理だよ」と言われてしまって](訪問 L8)

[横のつながりを持つことで、ヘルパーさんのタイプ的に傷をなめ合って終わりになってしまうのも多いんです。(中略) 結局は「このケースは無理よね」っていう結論に自分たちで持っていってしまったりとか。「あなたも無理でしょう?」、「私も無理です」みたいな。「そうよね、こんなケース無理よね」って、集団になると強くなるじゃないですか、女性は](訪問 M1)

[やはり拒否がある利用者というのは、たくさんいるんです。やはりこういう時にどうしたらいいかわからないという職員、特に新人は多いので。そこでつまずく職員も結構いるので](施設 L28)

『自己基準による顧客対応』は、『顧客が社会的弱者』であることと職員の『未熟練性』が結びついた時に起きやすい現象で、密室性の高い訪問介護で 14 名中 9 名から聞かれた。第 2 章 1 節で検討したように、密室空間で強いボランタリズムに支えられた実践的イデオロギー(Rapoport,1960)に基づく行動をとりがちな様子が語られた。施設介護でも 16 名中 4 名の該当があり、訪問介護特有の問題ではない。

[例えば訪問介護を 1 年やるとそれなりに、ある意味根拠のない自信をつけてしまう人がいるので。(中略) あまりケアをしていなくても「ありがとう、あなたがいるから助かるわ」という言葉をも

らってしまうと、「ほれ、見ろ」って。そこが自信になってしまう。「私がこういうふうにしたから、こんなに感謝された経験があるのよ」って。事業所はそのヘルパーに「そのぐらいのことはいいか」と、伝えなかったりすると、このヘルパーは間違った自信だけを持ったまま育っていくんですね。(中略) 中高年の人が多いかもしれませんね。生きてきた経験がちょっと後押ししているじゃないですけど、「こういう場合はこうなのよ！」っていう自信のもとにやっているので](訪問 M5)

[やはり年齢がいっている方で柔軟性がある方はまだいいんですけども、「私はもうこの仕事は長いから」と言って、私がやっていることに間違いはないというプライドが高い方や、どうしても介護保険をなかなか理解するのが難しく、どうしても家政婦さん的なところまで手を出してしまうような、やってはいけないことが多すぎるんですよね](訪問 L10)

[介護だからといって、何でもかんでもやってあげてしまう人は、教えていくのに時間がかかりますね。それをなかなか理解できなかったり。介護を全くわからないできた人も、そういうケアをします](施設 M16)

『仕事の意義や目的の喪失』は、『高い業務圧力』を背景に引き起こされる現象で、既述のバーンアウト症状(Maslach & Jackson,1981)に近似すると考えられる。『職務の曖昧性・不確実性』に加えて昨今の深刻な『人材不足』も相まって、決められた日課や三大介助(食事、排泄、入浴の介助)に追われがちな施設介護では 16 名中 15 名から聞かれ、『仕事の意義や目的の喪失』が起こりやすいことは全施設で共通していた。現場が疲弊した状況に陥りがちであることが多く語られた。訪問介護でも 14 名中 7 名の該当があり、「業務」をこなすことが目的化してしまうと、意欲の維持・向上が難しくなることは施設と同様であった。

以下の発話の中の「業務」とは、決められた日課や介助をこなすことであり、「援助」と対立する概念である。介助は本来、援助の一部であるが、それが作業化してしまうと「業務」になることが語られている。村田(2013)によれば、「援助」は顧客の苦しみを和らげ、軽くし、なくすることであるのに対し、「業務」は組織の提供するプログラムと手続きを、正確さ・効率・安全性を保ちつつ履行することが主眼となる。村田は対人援助専門職の仕事の目的はあくまで「援助」であるが、「業務」があってこそ組織の運営は可能になり、「業務」は「援助」の手段と位置づけられるとしている。

[やってもやらなくても同じじゃないかという職員も中にはいて。それも業務だけやればいいというか。(中略) あとは変に時間に追われているので、わーっとやっているうちに終わっちゃって、振り返りもできなくてというのが形なのかなと思いますね](施設 L29)

[毎日が流れ作業のようになって、それはモチベーション下がりますよね。(中略) 今の人材不足という環境なんだと私は思うので。ではそれを嘆いてばかりで、何もできないというわけではないので](施設 L21)

[私はみんな、この介護職をしている人は、みんな誰かの役に立ちたいとか、そういう思いでこの仕事を、何かしら根本的にそういう思いが絶対にあると思うんです。ただ食事介助をしたい、そういうお世話をしたいということで、入ってきてやれないと思いますし。(中略) 業務、業務となって目の前にいる利用者をしっかり見ていないなと思って](施設 L28)

[ケアプランも十分にできていなかったのが、恥ずかしながらそういうのが現状だったんです。たぶん、ワーカーとしても何を目標にして介護すればいいのかさえもわからない状態で、やみくもに 1 日を過ごしていたという感じだったと思うんです](施設 M17)

[新しいことや現状から変わることを嫌がる傾向にありますね。きちんとしてますと必ずと言っていいほど言いますね。これ以上何かやる必要はあるのかと。この時間はこうしましょう、みたいな、まあ食事の時間も決まってますし、その後、排泄介助しましょうとかっていうのがあるんですけど、その 1 日の流れが変わったりとか、新しいこと、研修とかで学んだ技術を施設で取り入れてやっていきましょう、とかっていうことに対する抵抗とか。今は遅番業務を早番業務にしたりとか、入れ替えを業務改善とかでやったりとかした時とかに、今までずっとやっていた業務が変わったりとか。業務改善を嫌がるのもそうですし、あと、仕事で新しいことが増えるということは、減ることはないので、まず。例えば新しい技術、こういうふうにやっていきましょう、みたいなのがあって、今までずっとやっていたものをなくして、新しいものをやるわけじゃないので、何かをやるときは足されるので。仕事の量的には増えていくので](施設 L27)

『職員間の嫌悪や不快感の表出』は『高い業務圧力』や『人材の多様性』を背景に起きやすいが、上述のように顧客や業務に関わる問題が起因し、対立や葛藤を大きくすることが少なくない。職場集団の場でサービス提供を行う施設介護で 16 名中 9 名から聞かれた。訪問介護でも 14 名中 6 名の該当があり、常勤職員を中心とした問題として語られていた。

[人間関係ですね。その人のペースとかもあるし、もちろん利用者さんのペースに合わせるのが大前提なんですけど。就業者のペースもあるし。二人一組で組んでやる仕事もあったりするんですよね。そうすると、あうんの呼吸じゃないけど、やっぱり合わない人もいたり。早く仕事を終わらせるっていうことが美学だと思っている人とか、ちゃんとゆっくり利用者さんに関わろうっていう人もいるし](施設 M20)

[難しいことは、職場内の人間関係をどのように働きやすいようにするか、ということですか。人間関係を、そうですね。トラブルが多いと言いますか、トラブルってまでは言いませんが、こちらの職員が誰かを嫌い、とか。好きだ嫌いだ、もありますし、新人の職員が、あの人と一緒に仕事をするとつらい、なんて言われることがよくありまして、まあいろんな方からそういうのを言われた際に、どのような感じでバランスを取って向かっていくかっていうのが、ちょっと難しいなと。けっこう、1 つが片づいたかなと思うと、また 2 つぐらい出てきたりとか。いつまでたってもなくならないと言うか](施設 L25)

(2) リーダー行動およびその成果

第 3 のカテゴリー≪リーダー行動≫は、第 2 カテゴリーの≪直面する問題≫の対処に有効なリーダー行動を概念化したものである。ここでのリーダー行動の主体はリーダーおよびマネジャーである。本章のインタビュー対象のマネジャー11 名は全員、リーダーの育成に重点は置きつつも現場の介護職員の指導・育成にも直接関わるという体制になっていたためである。

【タスク志向】のリーダー行動として『技能教育』、『緊張醸成』、『ケアの適正化』、『ケア目標設

定と PDCA 実践』、『問題解決』の 5 つ、【変化志向】のリーダー行動として『視点の転換促進』、『変革のリード』、『自己決定支援』という 3 つ、【関係志向】のリーダー行動として『個別配慮』、『対話の促進』の 2 つ、計 10 の概念で構成された。

『技能教育』は育成に直接的に関わるリーダー行動であり、タスク志向と関係志向両方の概念として捉えることが可能であると考えられるが、ここでは金井(1991)がタスク指向に分類している「モデリング促進」(経験やノウハウを伝える)という意味合いが強いと考えられるため【タスク志向】に分類した。

また『自己決定支援』は、Yukl(2012)の分類における「権限委譲」にあたり【関係志向】に分類されているが、Yukl et al.(2002)では【関係志向】と【変化志向】の両方に負荷することが示されている。相談や意見の取り入れなどの対人面への配慮の側面と、責任を持って状況判断して対応させるという変化対応の両面を有しているからであると考えられる。本調査においては、後者の意味合いが強いと考えられ『自己決定支援』を【変化志向】と捉えることにした。

第 4 のカテゴリー≪リーダー行動の成果≫はリーダーの働きかけによって生じたプラスの変化を概念化したもので、『技能向上と意識転換』、『行動の修正と意欲向上』、『仕事の面白さ・やりがいの実感』、『不満・不安の緩和』、『チームワーク向上と職場の活性化』、『リーダーの成長』の 6 つの概念から構成された。

以下の発話は、≪リーダー行動≫から≪リーダー行動の成果≫に至るまでの流れがわかるように抜粋し事例としたものである。概念に相当する発話に下線を引いてある。

①『顧客対応でのつまずき』に対するリーダー行動と成果

まず『顧客対応でのつまずき』に対しては、『技能教育』で不足する技能を補うとともに、『視点の転換促進』を進めながら、目の前の課題を安易に放棄させない『緊張醸成』を行使する状況が語られた。その際、困難な課題に取り組む職員に対して、十分な『個別配慮』を行いながら、『技能向上と意識転換』につなげている様相が見出された。『緊張醸成』は金井(1991)が「達成圧力」の対概念として提示し「未知への挑戦」という含意を持つとしている概念である。本調査の場合、「対人援助職の厳しさや難しさを乗り越えさせることを通じて、部下の専門職としての成長につなげる」ことが中心的な含意であると考えられる。

【事例1】:『顧客対応でのつまずき』に対するリーダー行動と成果(訪問 M1)

[最初は泣いて泣いて、いやで。「なぜこんなことを言われてまで仕事をしなきゃいけないんだ」と。玄関を入ることからまず至難の業だったので。家に入れてもらえないという。(中略) <u>*ひたすら一緒にいく。たまには放置する。いろいろな方法をこういうキャラでいってみたらとか、こういう声掛けをしてみたらとか。目線はここにしてみたらとか、かなり細かいものを一緒に考えて。*</u>	『個別配慮』 『技能向上支援』
(中略) 殴られたりとかもします。平手でどんどん。はじめはこんな思いまでして、こんな仕事はしたくない、いくら福祉の仕事だとわかっていても、こんなことをされるいわれはない、とか言っていたん	

ですけど、絶対に降りることを許さなかったので。（中略）プロ意識を最初持っていない人たちなので。はじめにぬるい仕事に入れてしまうと、それでいいと思ってしまうんですね。認知症の方とか介護技術の難しい方というのは、しっかり支えてあげれば、「私はできる、ヘルパーの仕事が面白い」って思ってもらえる最大のチャンスなんです。・・・(中略)	『緊張醸成』
相性はやはりこちらがプロである限り、合わせるものであって、合うものではないと思うんですね。私の最終的な目標、到着地点はもちろんそこの価値観が「合う」ではなく、「合わせる」に持っていくことなんですけれども、ヘルパーさんにそんな話はしないでそのようにもっていきます。・・・(中略)	『視点の転換促進』
(結果) いろいろな方法を一緒に相談しながら話ながら、励ましながらやっていくうちに、(中略) ある時、ヘルパーさんがやはり同じ拒否にあっても泣き言を言わないようになったんです。この時はこれでよくなかったから、この方法でやってみたら入れましたとか。	『個別配慮』
どんな拒否にあってもどんなにひどいことを言われてもヘルパーさんが泣きついてこなくなったので。自分の力でどうにかしようという。今までなら逃げていたなということに"やってみます"というような変化は少しずつ現れていました](訪問 M1)	『技能向上と意識転換』

【事例 2】:『顧客対応でのつまずき』に対するリーダー行動と成果(訪問 M2)

[そこはでも愚痴になっちゃうともうこちら側が利用者さんを拒否する体制になっちゃうので、だから何ていうのかな、私の立場としては、いやそういう人にどういうふうに私たちが関わっていくかが私たちの仕事だよねって。家政婦さんじゃなくて専門職が行ってるんだよねって。対人援助というか、だからどういうふうに関わるのみたいな。愚痴を許してしまうと現場がもう利用者さん選ぶようになっちゃうんで。あの利用者さん家族はうるさいからやめようとか断っちゃおうとかってなっちゃうと、その職場自体がもう利用者さんを選んでる状況になっちゃうので、すごくそこは後輩にとっても良くないことだなと思っていてそこは言わせないようにしてるというか。(中略) 強くさせないといけないんですよ。あそこの家は大変だよねとか言っちゃうと解決策がなくなっちゃうんです。応用力がきかなくなっちゃうんで、本当酷なようですけど来るなって言われたお宅ほどチャレンジしてもう 1 回行けるようになろうねって。(中略) 技術的なことは事業所の中で教えたり、利用者にすいません、もう 1 回チャンスくださいっていうような形で再度入れます。独り立ちできない所は付いていきます、独り立ちできるまで。・・・(中略)	『視点の転換促進』 『緊張醸成』 『緊張醸成』 『技能向上支援』 『個別配慮』

(結果) *技術的なことは回数とか経験を積んでいけば何ていうんですかクリアできるというか少しずつ身に付いてくるんですよ。(中略)* *自分たちが関わることによってどういうふうに利用者さんががんばっているねとか、こういう評価もらったよとか、そういったことが感じられて少しずつやりがいにつながっていくのかなとは思うんです]*(訪問 M2)	『技能向上と意識転換』

②『自己基準による顧客対応』に対するリーダー行動と成果

『自己基準による顧客対応』に対しては、事実関係や現場の状況を確認した上で、ケアプランや介護計画(個別援助計画)に沿わない行為に対して『ケアの適正化』を行う様子が語られた。その際、強い自己基準で行動する職員に対しては、とくに十分に自尊心や気持ちに配慮する『個別配慮』を行い、職員の『行動の修正と意欲向上』につなげている様相が見出された。

【事例 3】:『自己基準による顧客対応』に対するリーダー行動と成果(訪問 L10)

[そういう方の場合はまず言いたいことがたくさん、いっぱいある方なんですね。多分、ほとんどの方がそういう感じなので。まず聞くところから入ります。それでそのやってはいけないということに対しての話を持っていく前に、その利用者に対して「どんなふうに思っていらっしゃるんですか?」とか。多分、何か思いがあってそういうふうに動いているんだろうと私は思っているので。(中略) *その人の思いみたいのを聞いてみるんです。まずそこを受容するというか。(中略)* *そうふうに入ってくると、「すごくわかります」と言って、共感してあげると、ヘルパーのほうも「ああ、わかってくれた」というのがわかってもらえると、こちらに聞く耳を貸してくれるというか。そこから"でも、ちょっと 1 ついいですか?"と言って切り込んでいきます。・・・(中略)*	『個別配慮』 『個別配慮』 『ケアの適正化』
(結果)「そうよね」って、話していくうちに理解してもらうというか。「そうよね、やっちゃ駄目よね」みたいな。(中略) *それで彼女はこまめに事務所に報告・相談してくれるようになりました。そのやり方でだいたいうまくいきますね]*(訪問 L10)	『行動の修正と意欲向上』

【事例 4】:『自己基準による顧客対応』に対するリーダー行動と成果(訪問 M4)

[逆切れする人もいますよ。(中略) *ちょっと落ち着いてくださいって。普段は一生懸命やってくれているし、うちとしてはこれからも頼りにしたいと。うちの大事なヘルパーさんだから伝えているんですよって。別に叱っているわけでも怒っているわけでもなくて、どうしても利用者のために直してほしいので、と言います。本当に頼りにしています、すごく助かっていますと心を込めてほめて。"だけど*	『個別配慮』 『ケアの適正化』 『個別配慮』

ちょっと気になったことがあって"と伝えると、「ああ、そうね」と、あまりだーっと言ってくる人はいないですね。・・・(中略)	『ケアの適性化』
(結果) マンツーマンで目を見て仕事の様子とか褒め言葉とか、ちょっと注意してもらいたいこととか伝えて、本当に頭を下げて「いつもありがとう」と言って、ヘルパーの生き生きした笑顔と、「頑張ります！」みたいなね、そこに手応えを感じたのはよくありますね] (訪問 M4)	『行動の修正と意欲向上』

③『仕事の意義や目的の喪失』に対するリーダー行動と成果

『仕事の意義や目的の喪失』に対しては、『ケア目標設定と PDCA 実践』というケアプランもしくは介護計画(個別援助計画)に職員が関わるような働きかけを行う様子が語られた。その際、既存の考え方や方法にとらわれず、新しいアイデアをどんどん出してもらうよう、『変革のリード』、『視点の転換促進』を行いながら、チーム内の『対話の促進』を行う。こうした働きかけを通じて、『仕事の面白さ・やりがいの実感』につなげている様相が見出された。

【事例 4】:『仕事の意義や目的の喪失』に対するリーダー行動と成果(施設 L21)

[基本、職員から例えば忙しい中ですけど、「どこどこに外出させたい」とか「髪を染めたいとおっしゃっています」とか。そういうことは「おお、どんどん入れよう」と言って、プランには反映するような形にしています。行きたい気持ちというのはとても大切に思っていて、まずそこは肯定します。ただ、施設で今、そういう気持ちが強い人って、多分、今介護の仕事に何か面白みや楽しみというのを感じきれていないというところがあるので。(中略) イベントもそうですし、ケアプラン。私はケアマネも兼任しているとさっき言いましたけど、モニタリングなどはやはり、私にはわかりきらないところも当然あるので。夜の様子って言われてもわからないし。そこはできるだけ職員と一緒にモニタリングすることで。もちろん、できる人には自分でモニタリングをしてきてもらって、それを見て。でもそこからモニタリングから次のプラン、ニーズの抽出からというところは一緒に話し合ってやったりするんですけど。だから結構ケアプラン、モニタリングを使って話すことは多いですかね。そうやって立てたプランだと押し付けられたプランではないので、自分でもやろうというふうにつながっていきますし。(中略) 本当にまだまだ新人だと、「一緒に前に立てていたプランはこれだよね、トイレに行くってあるよね。どうだった？」というところから、その人をどう見ているかとか、そういうところを見て言葉に落とさせて。その目線があまりに業務優先だったら、「そっちの目線ではなくてお客さまの目線というところも考えてみたら？」みたいなところで。・・・(中略)	『変革のリード』 『ケア目標設定と PDCA 実践』 『ケア目標設定と PDCA 実践』 『対話の促進』 『仕事の面白さ・やりがいの実感』 『視点の転換促進』

(結果)(そのようにして関わってきた入居者が亡くなった時)葬儀会場は別だったんですけど、(ご家族が)どうしても最後にここを通って帰りたいんだと言ってわざわざ寄ってくださって。棺を出してくださって。ほかのお客さまが、それでもう一度お別れをしてと。そういうのができると、それを見た職員がやはり「そういうふうに最後まで思っていただけた、ここを大切にしていただいた」という気持ちを持てる。そういうことで自分の仕事に誇りも持てると思うので] (施設 L21)	『仕事の面白さ・やりがいの実感』

【事例 5】:『仕事の意義や目的の喪失』に対するリーダー行動と成果(施設 L28)

[話し合ってくれて、出てくる目標というのがあるんです。この目標、「こういうことをやっていきたい」というのは、みんなが話して決めていくことなので。それに対して具体的にどう取り組んでいくかというところはアドバイスもしながら目標設定をしているので。話し合うようになって、前に比べたらみんな一人一人の目標に対する意識というのが変わったと思って。・・・(中略) *まずいきなり意見交換というか話し合って反省をするとなると、シュンと黙ってしまう方がいるので、まず書いてもらって。そのことで、しっかり自分の中の反省点なり良かった点を書けるというところ。書いたあとにグループ内でどんな意見がありましたという話をしてもらうんです。それを踏まえた上で、次月の目標を考えてもらって、その次月の目標を考えるのも、まず目標を決めたあとにそれを行うためにはどういうことをしていったらいいかというところを、これは質より量という感じで何でもやるというようにばっと書いていってもらうようにしているんです。やはりそれは現実的に無理だろうというのがいろいろ出てきたりもしますけど、みんなに書いていってもらうことで、そういう切り口があったんだなとか、そういうアイデアもあるんだなとか、今はできないかもしれないけど、最終的にそういう形に持っていったらいいなという案が出てくるので。その中から優先順位を選んで、まずはこれとこれをしていこうかという形でやっていますね。・・・(中略)* *(結果)今、見ていると普段は全然しゃべらない人が、僕は今メインでは入らないようにしているんですけど、すごく意見交換するんです。やはりすごくしゃべるなと思いましたし。考えがしっかりとみんなあるんだなというところが見えてきたなって思いました。最低限の介助面での目標ももちろん多いんですが、(中略)関わり方の目標というのが出てきて。(中略)例えば月に 1 回、料理をイベント食をやって利用者にも手伝ってもらったりということもやってい*	『対話の促進』 『ケア目標設定と PDCA 実践』 『対話の促進』 『ケア目標設定と PDCA 実践』 『変革のリード』 『仕事の面白さ・やりがいの実感』

たり、貼り絵などの大きな作品作りなども取り組みが行われていたりとか。そういうところの風景というか、そこを写真におさめて、この人のいろんな表情を撮ってアルバムにして、家の方に渡すよりかは、本人に渡すことでしっかりしている方はとても嬉しいでしょうし、家の方も自分の家族ですから、こういうものをもらったら嬉しい。利用者や家族が喜んでくださるとやりがいにつながりますから](施設 L28)	

【事例 6】:『仕事の意義や目的の喪失』に対するリーダー行動と成果(施設 M17)

[ケアプランというのを今立てているんです。その中に職員の思いというのを 1 つ入れるようにしているんです。「私のケアプラン」というか。その思いに対してそれを実行できた、実践できた。例えば「お寿司を食べに行きたい」とか、「お墓参りに行きたいな」とか「地元のお祭りに行ってみたいな」とか、そういうのって恐らくあると思うんですけど、それも一応、アセスメントをして介護職員が出してくるんですけど、その思いに沿って介護職員が実践できたということは、私はすごく素晴らしいことだと思っているんです。	『ケア目標設定と PDCA 実践』
ただ、どこかに行くというだけではなくてもいいんです。その人の ADL(日常生活動作)が高められた、例えばいいマッサージをすることによって笑顔が増えたとか、それもありましたし。そういうことをここで言って、こういうふうに取り組んでいるとか、そういうふうに言うことで「僕らもそういうことをしなくちゃいけないよね」とか、そういうふうになってくれたこともありますし。(中略)	『ケア目標設定と PDCA 実践』 『対話の促進』
(独自性のあるレクリエーションについて) それをすることによって、利用者がすごく元気になってくれたというのもお話しすると、私たちも○○をしようじゃないかとか、それも「こういう取り組みをしてるよ」というと、「1 回見に行こう」と言って、見に行って。「私たちもしよう」という感じになって、どんどんそれが広がっていって、利用者への刺激にもなったし、職員の刺激にもなっているんじゃないかと思うんです。(中略)	『変革のリード』 『対話の促進』 『仕事の面白さ・やりがいの実感』
自分が前向きじゃないと、たぶん、職員は付いてこないなと思っていて。前向きで考えるようにして、職員を引っ張っていくような形を今は取っています。例えば利用者は退屈な時もあるじゃないですか。退屈そうな時間があると思うんですけど、そういう時に季節のイベントや外出計画を立ててみたんです。そうすることでユニットから自分たちの利用者だから、自分たちも参加したいとか、自分たちが主体になって連れて行きたいとか、そういう意見が出るようになってきて。来年度の施設目標もそこのところが中心になってき	『変革のリード』 『対話の促進』 『仕事の面白さ・やりがいの実感』

たので。そういう意見が出てくれたというのが、私はすごく良かったなと思っているんです。(中略) *何とかしたいという思いがすごく強かったので。でもやはり 1 人ではどうしてもできないこともあるので、それは協力してもらいながらしてきたわけですけど。<u>そうしていくうちに、どんどんみんなが応援してくれる人が増えて、それもすごく良い刺激になって、施設全体が結構上にあがってきたかなとは思いますけど</u>]*(施設 M17)	『仕事の面白さ・やりがいの実感』

④『職員間の嫌悪や不快感の表出』に対するリーダー行動と成果

『職員間の嫌悪や不快感の表出』という【関係上の問題】に対しては、即時的な対処行動と根本的な問題解決を目指す対処行動の 2 つが語られた。

1 つ目の即時的な対処行動としては、起きている問題に対する『問題解決』を行う。軋轢が生じている職員の間に入って、それぞれの言い分を聴いたり、関係調整をして対立を収束させるなど『対話の促進』を組合せて行使する。それが、職員の『不満・不安の緩和』につながっていた。以下の【事例 7】のようなケースである。

もう 1 つの対処行動としては、今までの仕事のやり方自体を変えていく『変革のリード』を行使する例が語られた。その場合も、『対話の促進』を組合せて行使し、『チームワーク向上と職場の活性化』につなげていた。以下の【事例 8】および【事例 9】のようなケースである。

【事例 7】:『職員間の嫌悪や不快感の表出』に対するリーダー行動と成果(施設 M21)

[よくあることなんですけど、学校を出てすぐの若い新人職員がおばさんパートとなかなかうまく合わないみたいな。でも本人からしてみたらそれがすごくストレスだったり、それこそ辞めてしまうきっかけにもなってしまうようなことだったりするので、そこは<u>すぐに手を打たなければなりません</u>。(中略)「悩んでいるんです」という話を聞いて。それを聞いて<u>実際にお互いから話を聞いて</u>。「僕はよかれと思ってこういうふうにやっていることが、わかってもらえない」みたいなことを言っていました。でも彼はそれは結構独りよがりな視点もあって、当然ですよね、入ってすぐですから。まだ周りも見えていなくて。結果としてその視野の狭さみたいなところがパートとの衝突を招いたんですけど。パートからも話を聞いて、パートは別に意地悪な感じではなくて、<u>育ってもらいたいと思ってガッと言ったみたいなところが見えて</u>きて。・・・(中略)<u>それで、その時はお互いに話を聞いて、話をさせましたね</u>。話してお互いが思っていることは伝え合って。でもそこから、この新人もとても吸収力のある人だったので、<u>そこから変わっていった事実を見て、パートとの関係も良くなってという形で</u>](施設 M21)	『問題解決』 『対話の促進』 『不満・不安の緩和』

【事例 8】:『職員間の嫌悪や不快感の表出』に対するリーダー行動と成果(施設 L24)

[(班同士の)壁がめっちゃ厚いんです。厚すぎるんです。(以前にいた班は) 他の班の人のことは「知らないよ」とか。職員でも「知らない」というのがあって。勤務も「私は○○班の職員だから」、「私は△△班だから」というので、他の班が困っていても助けに行かないし。でもそれっておかしいんですよ。深夜と準夜、一緒に入らないといけないから、ちゃんと情報共有ができていなかったら、夜間、恐ろしくて入れない。うちはそれをやめようということで、半分ずつ入ろうねという感じで。今は壁はぺらぺらです。・・・(中略)	『変革のリード』 『不満・不安の緩和』
(導入のプロセスについて) 仲が良かったというのもあるし、それができたのは、やはりよくみんなで話し合ってそうしようって、チームワークが取れてたかなと思います。・・・(中略)	『対話の促進』
ここに来てから、表情が変わったねと言われるし、私も。今のユニットは楽しいです。仕事のやりがいがあります。コミュニケーション良くしてみんなも仕事が楽しくなってきたんです](施設 L24)	『チームワーク向上と職場の活性化』

【事例 9】:『職員間の嫌悪や不快感の表出』に対するリーダー行動と成果(施設 L20)

[ワンフロアでとどまっているとやっぱりマンネリ化しちゃうので、行き来をすることで視野を広げてもらうためにツーフロアっていうのを導入しました。やっぱり視野が狭かったりとか、不満とかがあったりしたので。「あそこの階は楽だ」とか、そういうのが。「じゃあ、行ってみればいいじゃん」って。どこの階だって大変だし、どこの階だっていいところもあるし、そういうのもお互い共有しあっていこうよって。違う視点が入るといいですね。(中略) 3 階はこの時間帯忙しいから、じゃあこの人はこういうふうに行けるでしょうとか、助け合うようになりましたね。(中略)	『変革のリード』 『チームワーク向上と職場の活性化』
(導入のプロセスについて) 私も悪いんですけど、最初は説明不足とかで。目的があまり明確化されてないというか、文章にしていなかったんですよね。そういうのもあって。そうしたら、「今も忙しいのに、なんでもっと忙しいことするの?」みたいなことにもなったので。じゃあ、目的をちゃんと書いて、書面化して。みんなで方法を話し合って、やっと導入にこぎつけたという感じです](施設 L20)	『対話の促進』

⑤現場の問題解決を支援するマネジャーの【リーダー支援】に関するリーダー行動と成果

最後にマネジャー固有のリーダー行動である、【リーダー支援】について触れる。インタビュー対象のマネジャーは、リーダーと一緒になって現場スタッフを指導・支援していたが、同時に介護サービスの統括責任者としてリーダー層を育成することをその役割として認識していた。“リーダーが育ちきっていない”という認識もあり、リーダーの問題解決を支援しながら、リーダー中心に現場が

回る構造を作るために、リーダーに対する『自己決定支援』を行使していた。その際、各リーダーへの『個別配慮』を行いながら『リーダーの成長』を促していることが見出された。

【事例 10】:マネジャーによるリーダー支援に関するリーダー行動と成果(施設 M15)

[リーダーの愚痴を聴く、うまくいかないことを聴く。要するにスーパービジョンを延々と続けるということですよね。これは大事だと思っていて、職員を育てる時にただお悩み相談をやっていても駄目なので。やはりここは福祉の現場なので、スーパービジョンを必ず職員とやるということは大事だと思います。(中略) 一緒に考えるんだけれども、最終的に答えは自分で出すということですよね。自分で自分の課題に気付いて自分で方向性を見つけられるように支援するというのが最終的には大事なことなので。時にはこちらから提示をしなければいけない場面というのもあると思いますけれど、基本的には自分で気付くのを待つということですよね。(中略) サポートするよということはメインに伝えているので。・・・(中略)	『個別配慮』 『自己決定支援』 『個別配慮』
そのリーダーは泣いてばかりだったのに、ちゃんと納得して"自分でやります"と言うようになりましたね。そのやり方で失敗はないですね](施設 M15)	『リーダーの成長』

【事例 11】:マネジャーによるリーダー支援に関するリーダー行動と成果(施設 M18)

[管理職会議とかで下ろされたやつでも、1 回フロアリーダーともんでから現場におろすようにしているので。明らかに無理なやつはその管理職会議で私は無理ですって言っちゃうんですけど、それ以外でグレーゾーンでなんとかできるかなと思ったものは、もう 1 回フロアリーダーと話をして、現場サイドでこうやったらできるよねっていうのも一緒に考えるようにしたぐらいですかね。(中略) そうですね。責任をぶん投げるっていうか、責任を持ってもうらうためにはやっぱり一緒に考えてもらわないと。リーダー自身責任持たないと、何も進んでいかないというふうな感じが。そうですね。だからたぶん、そんなのやれよって言ったらきっとやってくれるんです、現場は。でもそれじゃ何の意味もないと思うので、そういうやりとりは、マネジャーになってからも常に繰り返してはいますね。・・・(中略) リーダーに関しては何でもある程度相談してきてくれるので、あと何かおかしいなと思ったときは、こっちから声を掛けるようにはしていますので。	『自己決定支援』 『自己決定支援』 『自己決定支援』 『個別配慮』
(結果) リーダーの成長はすごく分かるんですよ。部下の成長が分かって、それがすごく嬉しいなと思うのは、なんか自分が成長したからなのかもしれないですけども、それがより濃く分かるなと。	『リーダーの成長』

(中略) まあ本当に今年度で言うと、まだ誰一人も辞めてないので、そこのへんは本当私だけじゃなくて、リーダーもしっかり受け止めてくれているんだなっていうのもありますよね](施設 M18)

3.2 結果図

概念の関係性をまとめた結果図は**図 5-2** のとおりである。以下、結果図について概説する。

まず職場の上司(リーダー、マネジャー)が介護職員の人材マネジメントを行う上で≪直面する問題≫とそれを引き起こす≪労働特性≫については、職員の『未熟練性』と【顧客特性】が結びついた時に『顧客対応でのつまずき』や『自己基準による顧客対応』が起こりやすい。また『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、『仕事の意義や目的の喪失』が生じやすい。『顧客対応でのつまずき』と『自己基準による顧客対応』は高齢者介護におけるサービス関係の二面性を端的に表していると言えるが、いずれも高齢者介護の顧客特性に対して適切に対応できないという問題である。『仕事の意義や目的の喪失』は顧客の援助に目が向かなくなるという問題である。上述の 3 つは、「顧客に適切な介護サービスを提供できない」という点で共通する【タスク上の問題】であると考えられる。

『高い業務圧力』や『人材の多様性』は、『職員間の嫌悪や不快感の表出』という【関係上の問題】を引き起こしやすい。また、ここに示した 4 つの問題はいずれも『職務の曖昧性・不確実性』という【職務特性】が下地になっていた。さらにこれらの問題全般に対して『リーダー層の不安定性』の影響も大きい。

次にそうした問題に対処する上司の有効な≪リーダー行動≫の特徴としては、3 つのメタカテゴリーのうち 2 つまたは 3 つのリーダー行動を組合せて行使しているという点である。具体的には、問題解決のための合目的的なリーダー行動として、【タスク志向】、【変化志向】のいずれか、またはどちらかを行使するが、その際に【関係志向】のリーダー行動を必ず組合せていた。つまり、【タスク志向】や【変化志向】のリーダー行動を受容させるために、触媒として【関係志向】を行使していると考えられる。

また『リーダーの不安定性』に対しては、≪マネジャーのリーダー支援行動≫がとられる。リーダーに対する『自己決定支援』という【変化志向】を行使して、リーダー中心に現場が回るような構造を目指す。その際に、リーダーの気持ちに配慮する『個別配慮』という【関係志向】を組合せて行使していた。ここでも【関係志向】は触媒として機能しているものと考えられる。それが『リーダーの成長』を促し、『リーダーの成長』は【職員の意欲向上と成長】を促進させる重要な要素となる。

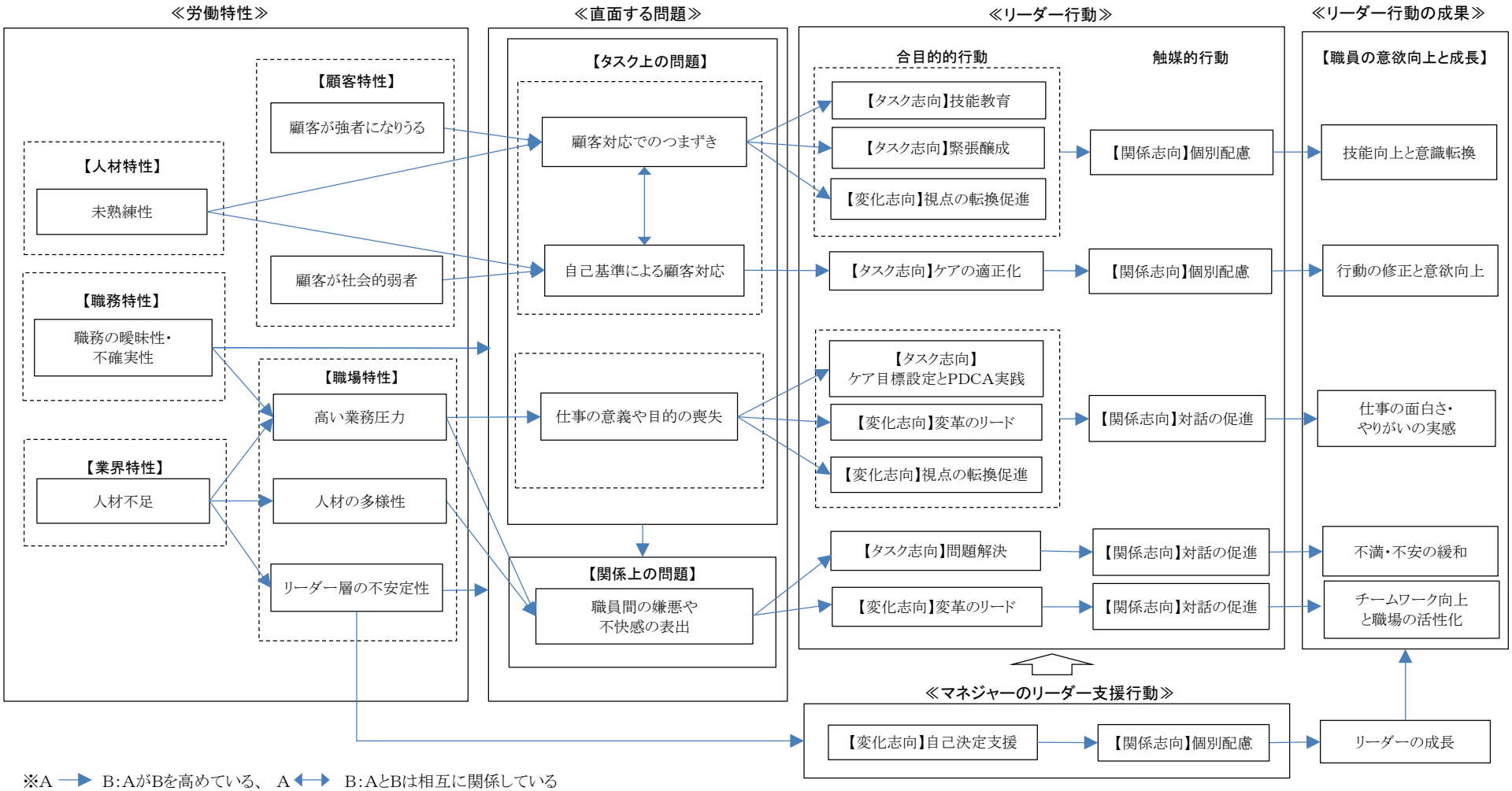

≪労働特性≫
≪直面する問題≫
≪リーダー行動≫
≪リーダー行動の成果≫
【人材特性】
未熟練性
【職務特性】
職務の曖昧性・
不確実性
【業界特性】
人材不足
【顧客特性】
顧客が強者になりうる
顧客が社会的弱者
【職場特性】
高い業務圧力
人材の多様性
リーダー層の不安定性
【タスク上の問題】
顧客対応でのつまずき
自己基準による顧客対応
仕事の意義や目的の喪失
【関係上の問題】
職員間の嫌悪や
不快感の表出
合目的的行動
触媒的行動
【タスク志向】技能教育
【タスク志向】緊張醸成
【変化志向】視点の転換促進
【関係志向】個別配慮
【タスク志向】ケアの適正化
【関係志向】個別配慮
【タスク志向】
ケア目標設定とPDCA実践
【変化志向】変革のリード
【変化志向】視点の転換促進
【関係志向】対話の促進
【タスク志向】問題解決
【関係志向】対話の促進
【変化志向】変革のリード
【関係志向】対話の促進
【職員の意欲向上と成長】
技能向上と意識転換
行動の修正と意欲向上
仕事の面白さ・
やりがいの実感
不満・不安の緩和
チームワーク向上
と職場の活性化
≪マネジャーのリーダー支援行動≫
【変化志向】自己決定支援
【関係志向】個別配慮
リーダーの成長
※A → B：AがBを高めている、 A ↔ B：AとBは相互に関係している

図 5-2 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

RQ2「②介護事業所でリーダーシップを実践し成果を出している優れた上司が、日頃から重視するリーダー行動はどのようなものだろうか」に関するインタビューの分析の結果、生成された概念は 9 つあり、3 つのカテゴリーにまとめられた。リーダー行動の概念の一覧と定義を整理したのが**表 5-5** である。

定義された概念に対応する対象者の個別の対応関係は、**表 5-6** のとおりである。RQ2-①で抽出された概念と同じものもあるが、該当者が異なるケースがある。「問題への対処」として行使するリーダー行動と、「日頃から重視している」リーダー行動は、重複しつつも、重点の置き方が異なるものと考えられる。

表 5-5 日頃から重視するリーダー行動の概念一覧と定義

カテゴリー	サブカテゴリー	集約後の概念	定 義
個々の育成	関係志向	人に応じた育て方	部下のタイプや力量に応じた接し方や育て方をする
		厳しさと配慮のバランス考慮	指示や厳しさと配慮・優しさ双方のバランスを考えながら部下に対応する
	変化志向	視点の転換促進	顧客の側に問題を置かない、自分たちの関わりで結果が変わる、利用者を多面的に知る、立場を置き換えて考える、なぜを考えるなど、専門職としての見方や意識を転換させようと働きかける
信頼蓄積	関係志向	常に人に向き合う	誰に対しても、自ら歩み寄り、向き合い、話を聴き、問題解決を支援するなど、一人ひとりに向き合うことにより信頼関係を築く
		感情のコントロール	誰に対しても、常に安定した感情で接する
	変化志向	率先垂範	自らが重要だと思ったことは率先垂範で取り組み、部下や関係者に影響を与える
相互作用促進	関係志向	他者の力を借りる	リーダー1人が孤軍奮闘するのではなく、チーム内で協力者を作り、力を借りながら物事を進める
		対話の促進	職員の意見やアイデア出しを奨励し、チーム内の議論・対話を促進する
		利用者本位でチームをまとめる	迷ったり、意見が対立した時に、「利用者のために」という価値を判断基準にして、チームをまとめる

表 5-6 日頃から重視するリーダー行動 概念と対象者の対応

カテゴリー	カテゴリー	概 念	訪問					訪問									施設						施設										M (計)	L (計)	計 (計)	サブカテゴリー計
			M					L									M						L													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	11	19	30	
日常的に重視するリーダー行動	個々の育成	人に応じた育て方	○	○		○	○			○		○		○	○		○	○						○	○	○			○	○	○	○	6	11	17	47
		厳しさと配慮のバランス考慮	○	○	○	○	○	○		○		○	○	○	○		○	○	○	○					○	○	○				○		9	10	19	
		視点の転換促進			○	○			○				○				○			○	○	○		○		○					○		6	5	11	
	信頼蓄積	常に人に向き合う	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○			○		○	○		○	○		○		○	○	8	14	22	33
		感情のコントロール	○	○									○		○											○		○			○		2	5	7	
		率先垂範																	○		○	○				○							3	1	4	
	相互作用促進	他者の力を借りる	○		○	○		○	○	○			○					○								○	○	○	○			○	4	9	13	33
		対話の促進		○		○		○	○	○									○	○	○	○	○	○		○			○	○	○		6	9	15	
		利用者本位でチームをまとめる	○			○														○	○	○											5	0	5	
概念への該当数(合計)			6	5	4	7	3	3	3	5	1	3	5	3	4	1	4	4	3	4	5	4	2	4	2	8	3	2	4	2	6	3	49	64	113	

RQ2-①の分析と同様、本文中の≪　≫はカテゴリーレベル、【　】はサブカテゴリーレベル、『　』は概念レベル、[　]は根拠となる主な発話の表記を示す。発話表記の後の(　)は発言者で、**表 5-1** ならびに**表 5-6** の対象者№に対応している。生成されたカテゴリーは≪個々の育成≫、≪信頼蓄積≫、≪相互作用促進≫の 3 つであり、以下、カテゴリーごとに内容や特徴を概説する。

(1) 個々の育成

第 1 のカテゴリーである≪個々の育成≫は、『人に応じた育て方』、『厳しさと配慮のバランス考慮』、『視点の転換促進』の 3 つの概念から構成された。上司としていかに多様な人材を個々に動機づけ育てるかに関するリーダー行動の概念群である。

『人に応じた育て方』(M=6、L=11、計 17)は、相手のタイプや力量に合わせた接し方、育て方をすることである。RQ2-①でも抽出された『個別配慮』と近似する【関係志向】のリーダー行動であるが、一人ひとりの個性を見極めてそれに対応するという点が強調されている。介護事業所に入職する人材が年齢、就業動機、学歴、保有資格、意欲、能力・経験など多様で一律の方法が通用せず、『人材の多様性』と『未熟練性』を指摘する語りが多かった。また技術的不確実性が高く形式知化しにくいため、マニュアル化や技能研修等の効果は限定的であり、時間と手間はかかるが個々に応じた育成をしていく必要があると認識している様子がうかがわれた。『人に応じた育て方』は、『職務の不確実性、曖昧性』、および『人材の多様性』と『未熟練性』に対応したリーダー行動であると考えられる。

> *[この人はこうなんだな、この人はここなんだなというスイッチを見つけねばと。その人に合った伝え方で。本当に感覚なんですけど。やはり一人ひとりのヘルパーさんに見せる顔もたぶん、全部違っていると思います]*(訪問 M1)

> *[やってもらうことは同じですけど、それぞれ得意・不得意もあるので分野ごとに時間の掛け方は人それぞれ違いますね]*(訪問 L8)

> *[いろんな資格を持った職員が入っているので、知識に差はあると思うんです。学校を卒業して入った職員、ヘルパー2 級を取って中途で入ってくる、他の会社から。私みたいな人かもしれないけど。あと介護福祉士を持っている職員もいたりというところで。知識に差があるので。そのへんでお客さんへのサービスを考えた時に、何が基準になったりとか、職員それぞれがそのへんが違うので、一人ひとり、合わせて指導しないと。画一的な指導では駄目なんだな、というのは思います。職員のことを本当にまず理解しないといけないな、というのも思っています] (施設 L22)*

『厳しさと配慮のバランス考慮』(M=9、L=10、計 19)は、部下を育てていくためには厳しさと配慮双方が必要であることを認識し、相手によって、あるいは状況によってそのバランスを考慮して働きかけることである。「厳しさ」というタスク志向の概念も含まれるが、バランスを考慮しているという点で相手に対する配慮の視点が強く、【関係志向】であると捉えた。仮に正当な指示・指導であっても職員に受容されなかったという経験を背景に、厳しさと配慮のバランスを考慮することの重要性を認識する様子が語られた。

[現場のヘルパーさんって常に指導者を望んでいるんですよね。しかも自分の言うことを否定しない。だけれども時々、がつっと言う時は言って、しっかりフォローしてくれる人。(中略)やはり望んでいるのは指導者なので。自分が指導されたという実感も持ちたいと思っているような気がするんですね。何でも「いいよ、いいよ」って優しくて笑っているだけのサ責(サービス提供責任者)には、やはりヘルパーさんがついてこなくて。駄目な時には駄目だけれども、その駄目なことをやった気持ちはしっかり理解できるよということが言えるサ責さん。介護特有だと思うんですけど、そこのヘルパーさんが持っている優しさとか福祉の心とか、そこを上手に扱えないと](訪問 M1)

[内容ははっきり言わないといけないんだと思うんです。言い方をちょっと柔らかく。駄目なことはちゃんと伝えるんですけど、その言い方です。言い方に気を遣いながらだけど、でも遠慮はしないというところで。頭ごなしに、あれ駄目、これ駄目では駄目なんだと思って。相手の気持ちを考えて、ものを言うようにしています](訪問 L11)

[人を指導したあとに、褒めるようにしています。多分、怒りっぱなしだと、駄目じゃないですか。でも、前は怒ったあとも、怒ったというか指導したあともフォローができなかったような気がして。言いっ放しじゃないですけど。ちゃんと言ったあとは人によりますけど、その人がちゃんとできるようになったら褒めるというか。「ちゃんとできるじゃん!」みたいな感じで言ってあげないと。怒られっぱなしだと、何がいいんだかがわかんなくなっているかもしれない気がして。怒った時には、「できると思うから言うんだよ」とは言いますけど、必ず。あまり人に怒られるというのが慣れていない人もいるから。怒り方というか、それも人に合わせてはしたいなと思うように。指導したあとにちゃんとフォローを入れてあげれば、ちゃんと普通にというか、私を避けるようなことはないというか](施設 M16)

『視点の転換促進』(M=6、L=5、計 11)は、一人ひとりに応じて、相手に響くような言葉やアプローチを選択して、専門職としての見方や意識を転換させようと働きかけることである。RQ2-①でも抽出された概念で、【変化志向】である。指示型のスタイルでは部下の自発性が高まらないことから、相手に響くような言葉がけで物の見方を変えることを重視していた。

[「相手の立場になって考える」ということをいつも言っています。自分がされた時のことを考えていって、という意味です。それを考えてもらって行動してもらっているので。あれやれ、これやれ、あれ駄目、これ駄目じゃなくて](訪問 L11)

[いつも「自分だったらどう?」っていうことを、今も常日頃必ず言っているんです。「自分だったらどう?」、「自分がそんなだったら、自分の大事なお父さん、お母さんが毎日、毎日朝起きて、顔も拭いてもらえない、歯も磨いてもらえない、どう思う?」って。必ずその言葉は投げかけています。どんなことでも。「僕だったら嫌です」、「嫌だよね」と。それでしんみりと、話を聞いてくれるようになって。それからは利用者に向ける目が変わってきて。(中略)やはり、「相手の立場になって考えろ」という感じかな。「もし、そう言われたらどう?」という感じで](施設 L24)

[共通して私が言うのは、入居者さんのためにここに来ているんだよねっていう話と、あとそれが面倒くさいって思うんだったら、きっと自分が介護職としてこれからやっていくのに正直難しいよっていう話はもうしちゃうんですよ。（中略）あとは、こんな、こんなと言っちゃあれですけど、従来型の施設ってやっぱり家庭的な雰囲気を作るのがすごく難しくて、私がマネジャーになってからのテーマは、家庭的な雰囲気をいかに作り出すかっていうところです。雰囲気だったり、もちろんケア内容だったりしますけど、それ家だったらやんないよねとかも、たまには使いますね。あと、普通やらないでしょって。施設の普通と世の中の普通、自分たちの普通が全く違うならそれは違うよ、とかはよく言いますね]（施設 M18）

(2) カテゴリー2:【信頼蓄積】

第 2 のカテゴリーである≪信頼蓄積≫は、『常に人に向き合う』、『感情のコントロール』、『率先垂範』の 3 つの概念から構成された。リーダーとしていかに信頼を蓄積して人心と現場情報を集めるかに関する概念群である。金井(1991)によれば「信頼蓄積」は【関係志向】であり、革新指向を部下に受容させるための触媒となるものである。

『常に人に向き合う』(M=8、L=14、計 22)は、誰に対しても自ら歩み寄り、向き合い、話を聴き、個別に配慮することにより信頼関係を築くことであり【関係志向】である。過去にそうした配慮ができなかった時に、部下のマネジメントがうまくいかず、向き合うことの重要性に気付く。そして向き合うことを意識的に行うことにより、部下との関係性がうまくいくようになったという経験に裏付けられていることが多く語られた。30 名中 22 名から語りが聞かれ、9 つの概念の中で、最も該当数が多かった。

[基本的に私が気を付けているのは、全般のことなんですけど、話しかけられたら自分から行く。話しかけられた時にはどんなに切羽詰まっていても手を置いて顔を見て話をする。協力をしてもらうために、やはり私が日常から人の話をきちっと聞く体制を。いつ何を私に言っても大丈夫なんだよという信頼関係を作っていく、それをすごく心掛けていますけど]（訪問 M1）

[「あなたで大丈夫なんだから、頑張ってね」って伝えて。応えてくれた時には「お疲れさま」と「ありがとう」ということは、報告をもらった時もそうですし、それは添えますね。それで「あなたの報告でこうなったわよ」とか、「喜んでいたよ」というようなことも伝えますし。そうするとやはり自分がやっていることの位置付けがヘルパーもわかるのかなというところですかね。だから言い合えるというか、上にいるわけではなく仲間としてまず自分を位置付けてくれるのかなと思って。何かの時には責任を取ったり何か代行してやったり頭を下げたりするのはこっちだけれども、普段は対等なんだよっていう信頼関係っていうか]（訪問 L9）

[やはり、頼まれたこととかはきちっとやっていって、信頼関係を持っていくのは心掛けているつもりなんです。だからそれで、言ってくれる。「私はあなたたちのお母さんなんだよ」という感じでいつも話すんです。「だから何でも言ってね」ということ。だからもし失敗しても怒らずに聞いてあげるという形で、部下に対してはね。やはり部下との信頼関係だと思う]（施設 L24）

[結構いつも反省から学ぶことの方が多いです。最初、いきなりフロアリーダーになったような感じで、女性の部下でなじめないという方がいらして相談されてはいたんですが、自分の業務に追われてしまっていて、その方に対して自分の全然ベクトルが向かなくて、結果的にその方が異動になってしまうようなことが。その方の話を聞いてもっとちゃんと真摯に話を聞いてあげれば、後味が悪くなかったと言うか。(中略) それから思ったのが、話聞かなくちゃいけなかったってことはもちろんなんですけど、その話を聞いたまんまにしてしまったっていうところもあったので、相談されたら、その相談されたことに対してちゃんと行動をすぐに起こすようにしています] (施設 L25)

『感情のコントロール』(M=2、L=5、計 7)は、誰に対しても安定した感情で接することであり【関係志向】と捉えた。感情のコントロールができなかった時のネガティブな結果、安定した感情である時の人がついてくるという実感に裏付けられる。反面教師から気づかされることもあるようである。

[一番は感情コントロールをちゃんとするっていうことですよ。感情を表に出さない。まだ喜ぶこととか嬉しいことはいいんだけれども、つらかったり怒ってるときほど出さないように自分の中の感情コントロールをするっていうのが多分一番気をつけていることだと思いますけど。(中略)多分怒るだけでは解決しないし、顔に出しちゃうと職員さんがそういう上司のことをよく見てるので、例えば何か事故が起こっちゃった時とか、問題起こした時、苦情が起こった時に、真実を聞けなくなってしまうんです。そこを頭ごなしに怒ってしまうと、答えがちゃんとしたことが聞けないので、そういう時ほどまず笑顔まではいかなくても、していかないと人ってなかなか育たないですから。(中略)前任者がいつも怒っていたって言ってたんです。何かあるとまたやっちゃったのねとかすごく怒られるから要するに言えなくなっちゃうっていうの、職員さんが言ってたんです] (訪問 M2)

[感情のコントロール、そうですね。だからそこで「無」を意識してやったりもしていますね。私はとりあえず、怒鳴らないということに気を付けるようにしているんです。怒鳴らないですけど、怒鳴るというか怒るというか、感情的になって話さないようにしています] (訪問 L11)

[イライラを出さないというか。感情的にならないようにはしていますね、そうですね。萎縮しちゃうのかなって。自分が逆だったらやはり嫌だなと思うので。それでストップしちゃうというか。先に進まなくなっちゃうかなと思うと] (施設 L29)

『率先垂範』(M=3、L=1、計 4)は、自らが重要だと思うことは率先垂範で取り組み、信頼を蓄積することである。Yukl et al.(2009)により変化志向に分類される「範を示す」(leading by example)に相当する概念であると考えられるため、【変化志向】と捉えた。ただし「理想化の影響」のカリスマ行動とは違い、部下の良いロールモデルになることであり、極めて【関係志向】と相関性が高い概念であると言える。

『率先垂範』の語りは、施設系のリーダー、マネジャーのみから聞かれた。施設介護はサービス提供の場を共有するため、そこで後姿や上位者が懸命に取り組む様を見せることにより、信頼が

得られると考えている様子がうかがわれる。これまでのキャリアの中で、反面教師や手本になる人の影響で、自分自身の信念になっている様子が語られた。

[現場にも入りますよ。一緒に汗を流す。そうなると、影響力的なものは大きいのかなと思う、意識的ではないです。ただ現場が好きなんです。このマネジメントが正しいのかわからないですけど、自分の考えとしてはプレイングマネジャーという形で、実際一緒にみんなで汗をかいて、疲れたけど心地良い疲れだねとか、介護を一緒に共有することで、介護現場の気持ちもわかるし、でももうちょっとこうしたほうがいいよねっていうお手本的な介護ができたりとか、そういったものを肌で感じていただくために現場に入ります。そうしないと、現場と温度差がどんどん出てきてしまうと、言葉は絶対響かなくなってくるので。1 日のんびり座っていていいよねっていう状態になってしまうから。やっぱり人ってみんな自分が一番忙しいと思うじゃないですか。で、パッと見た時に座っている人がいたり、お茶飲んでいたら、あそこのポジションは楽でいいなと思うでしょう。なので、誰よりも動いて、っていうスタイルなので、現場に入っています](施設 M19)

[相手から来てもらえるように。それだったら私と信頼関係がなかったら、言っても来てくれないと思うんです。だから普段、日常生活の中の人と一緒に仕事をさせてもらっています。リーダーだから部下に任せるではなくて、自分も同じようにやって、現場に入らせてもらっているつもりなんですけど。(中略)(現場を知らない上司に対して)じゃ、あんたが見に来いよという感じで。見にも来てもらえないのにという感じで、やはり人はついてこないと思う](施設 L24)

(3) カテゴリー3:【相互作用促進】

第 3 のカテゴリーである≪相互作用促進≫は、『他者の力を借りる』、『対話の促進』、『利用者本位でチームをまとめる』の 3 つの概念から構成された。リーダーとしていかにチームを束ね活性化させるかに関する概念群である。『対話の促進』は、RQ2-①でも抽出された概念である。いずれも【関係志向】であると考えられる。

『他者の力を借りる』(M=4、L=9、計 13)は、リーダーが孤軍奮闘するのではなく、チーム内に協力者を作り、人の力を借りながら物事を進めることである。自分一人で何とかしようとして空回りした経験が起点となっていることが多い。他者というのは、上司、同僚、部下などポジションに関わらず、自分の協力者を作ることである。また人と人の組合せによる相互作用を意図するという語りも聞かれた。

[前は何しろそれを成功させなきゃと思って空回りしちゃったんですけど、今は 6 割賛成してくれて 4 割が反対したとしても、4 割の人が納得してもらえるような、「じゃあそれをやってみようよ」、「楽しそうだね」とか「協力するよ」と思えるような誘導の仕方とか、会議の仕方とか、そういう形を取るようにしています。管理職の一番のポイントやはり、人の力を借りられる人、集められる人。(中略)自分がどんどん進むと、結局空回りになっちゃうところあったんですけど、今はみんなの力を借りることができるようになったかなと思います](訪問 M4)

[(ケアプランや委員会で目的や方法を共有して)つまり私が 1 人だけ見ていなくても、私がいない時でも主任やベテランのリーダー格の職員の人など、誰かしらはいるじゃないですか？ だから、自立支援がなかなかできない子たちに対しても言える。役職が付いているから指導できるわけではないし、誰でも私は言っていいと思っているので。私 1 人で言ったって、私がいる時だけでしっかりやっても裏で何をしているかわからないじゃないですか？ だったらみんなで見ていたほうが、ずるをしないじゃないですけど](施設 M16)

[うちではイベント行事というのを月に 1 回みんなでやろうということで、開催をしています。それで利用者も大事なんだけど、職員も楽しむ、それを心掛けています。(企画は 2 人ペアで実施するので、例えば)しゃべれないコミュニケーション悪い人と、リーダーシップ派の行動的な子をひっつけるとか、全部私がペアを考えます。そうするとお互い影響を受けて、びっくりするくらい変わったりするんですよ。(中略)そんな感じで裏でネジ巻いています、いつも](施設 L24)

『対話の促進』(M=6、L=9、計 15)は、公式・非公式に関わらず、自由な対話を促進し、メンバーの様々な情報やアイデアを引き出すことである。意図的に話し合いの場を作って相互コミュニケーションを促進したり、日頃からオープンなコミュニケーションの中で、現場のアイデアや小さな気づきを表に出していこうとすることを重視している様子がうかがわれる。

[今は月に 1 回なんですけど、例えば「つみきのいえ」[74]という前にアカデミー賞をとった短編アニメをみんなで見てみて、その印象に残ったことを話し合うとか。先週やったのは「ライフヒストリー」という、エンディングノート、YouTube にのっている 4 分くらいの動画なんですけども、それをみんなで見て、送る人の気持ち、メッセージを送ったおばさんの気持ちというのを話し合って。要は人の死というのをどう考えるというのをずっと話し合う時間を半年くらいやっていて。最初は全然言葉が出てこなかったんですけど、でも徐々に死に対しての自分の考え、例えば 20 代の人だと肉親の死なんて何もまだ経験していない若い職員もいるので。そういう人たちが例えば 40 代の職員のお母さんが亡くなった時のことを聞いて学ぶこととか。今、そういうことをやったりしています](施設 M21)

[その人は、「それいいね。どんどんやろうよ」って言ってくれましたね。小さなことというか、固定観念じゃないことを。「やりたい」っていうふうに思う人は、どんどんやっていこうって言って。変な話、言い方おかしいですけど、批判的なことを言う人は、あんまり見てないです。(だから私も部下に対して)もう、やりたいことをやってほしいんですよね。どんな小さなことでも。(中略)(2・6・2 の)真ん中の 6 を引き上げるためにはその人たちに「○○したい」って言わせることです。利用者さんのために](施設 M20)

[ちょっとしたことでも、ケアに入った時に、そのことでなくてもいいので、変化があった時には伝えてもらうようにしています。そのことで違うことが見えてくるかもしれないので。でも、当たり前に入って当たり前のケアをやって、当たり前に帰っているだけじゃなくて、「終わりました、帰ります」

74 2008 年に発表された加藤久仁生監督による日本の短編アニメーション映画。

じゃなくて、ちょっとしたこと、気付きを、それだけでも伝えてもらえるだけで。(中略) しかもそんなに堅苦しくなく。こんなところに「ちょっといい？」なんて呼ぶと、相手も構えてしまって緊張してしまうので。このへんでさくっと](訪問 L7)

『利用者本位でチームをまとめる』(M=5、L=0、計 5)は、そうした相互作用を通じて起きるコンフリクトを統合していく上で、介護の原点である利用者本位を判断基準にして、チームをまとめることである。この概念はマネジャーのみ該当があった。様々なコンフリクトに対して「利用者本位」という原点に触れた時にうまく調整・解決できた経験から、その重要性を再認識しているようであった。

[一番はそういうふうに迷った時は、何のためにやるのかというところですね。よくみんな感情論になっちゃって。そこがぶれなければ利用者のためにいいことが多分、決まっていくと思うんだよね。そしていっぱい話し合って、"じゃあ、やってみるか！"って思うまで話す。(中略) 今は、利用者のためということをずいずい言葉にして伝え続けてやっています](訪問 M4)

[基本的な姿勢は介護をやるために来ている人たちなので、みんなぶれないはずなんですよ。目標は利用者さんのために。ぶれるはずがない、それがなぜぶれるのかなっていうのがあるので、やりやすいですよ。目標 1 個ですもん](施設 M19)

4.2 概念図

最後にカテゴリー相互の関係を検討し、日頃から重視しているリーダー行動を概念化した(**図 5-3**)。これについて説明する。

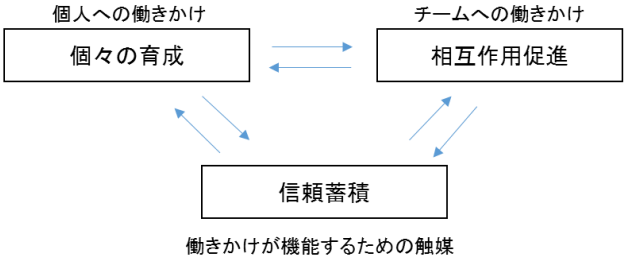


図 5-3 日頃から重視しているリーダー行動の概念図

優れたリーダーは、これまでの様々な仕事経験を踏まえて、大きく≪個々の育成≫、≪相互作用促進≫、≪信頼蓄積≫の 3 つを日頃から重視していた。≪個々の育成≫は一人ひとりのタイプや力量に応じて部下を育てていこうとするリーダー行動である。≪相互作用促進≫はチームメンバーの力を借りながら、チームを活性化し集団の力を高めていこうとするリーダー行動である。そして≪信頼蓄積≫は、部下からの確固たる信頼を得るためのリーダー行動で、≪個々の育成≫や≪相互作用促進≫がうまくいくための触媒となるリーダー行動である。≪信頼蓄積≫がなければ、どのようなリーダー行動を行使しても機能しにくい言える。

≪個々の育成≫の中には『視点の転換促進』という【変化志向】が、≪信頼蓄積≫の中には『範

を示す』という【変化志向】も含まれるが、日頃のリーダー行動としては、『信頼蓄積』をベースに基本的には【関係志向】を重視している姿が浮かび上がった。3つのリーダー行動は、それぞれ相互に関係性を持ち影響を与え合う関係にある。

5. 考察と今後の課題

5.1 考察

本章の質的調査では、RQ2「①介護事業所において上司が人材マネジメントを行う上で、具体的にどのような問題に直面するのだろうか。それはどのような労働特性に起因するのだろうか。優れた上司は、その問題に対していかなるリーダー行動を行使して成果に結びつけているのだろうか」、「②優れた上司が、日頃から重視するリーダー行動はどのようなものだろうか」という 2 つについて検討した。以下、各結果について考察する。

(1) RQ2-①について

RQ2-①の検討の結果を、3つの観点から考察する。1つ目は労働特性とその影響(直面する問題)、2 つ目に個々の事例の対応関係とその含意、3 つ目に上位次元のリーダー行動の機能と関係性についてである。

①労働特性とその影響(直面する問題)

まず 1 つ目の、労働特性とその影響について考察する。上司(リーダー、マネジャー)が直面する中心的な問題として『顧客対応でのつまずき』、『自己基準による顧客対応』、『仕事の意義や目的の喪失』、『職員間の嫌悪や不快感の表出』という 4 つが見出された。

『顧客対応でのつまずき』は、ストレス／バーンアウト研究や感情労働研究で、利用者とのコンフリクトで生じる情緒的消耗感として概念化されていたものに近似する。『自己基準による顧客対応』は、ヒューマン・サービス組織論で、実践的イデオロギー(Rapoport,1960)やストリート・レベルの官僚制行動(Lipsky,1980)として概念化されていたものに近似する。『仕事の意義や目的の喪失』は、バーンアウトの下位尺度である情緒的消耗感、脱人格化、個人的達成の後退(Maslach & Jackson,1981)として示されてきた概念に近似する。『職員間の嫌悪や不快感の表出』は、集団内コンフリクト(対立、不一致、そしてある種の相互作用)であり、Jehn & Bendersky(2003)によるコンフリクトの 3 つのタイプに照らすと、タスク・コンフリクト(仕事の目標や仕事そのものに関する意見の不一致)やプロセス・コンフリクト(仕事の役割、責任、資源配分を巡る不一致)に起因するリレーションシップ・コンフリクト(緊張や怒りなどの感情的な要素を含んだ対人的な不一致)に相当する概念であると考えられる。

このように、既存研究でストレスやバーンアウト症状として指摘されてきた現象が、上司が人材マネジメントを行う上で苦慮する問題であることが見出された。その中でも、『仕事の意義や目的の喪失』は働くことにおける最も深刻で本質的な問題であり、現場が疲弊した状態に陥りがちという語りは多かった。

問題の背景要因(労働特性)としては、『職務の曖昧性・不確実性』という【職務特性】、『人材の

多様性』、『未熟練性』という【人材特性】、『顧客が強者になりうる』、『顧客が社会的弱者』という【顧客特性】、『高い業務圧力』、『人材の多様性』、『リーダーの不安定性』という【職場特性】、『人材不足』という【業界特性】が見出された。**表 5-7** は、第 2 章 1 節で検討した介護労働の特性と、本調査の分析で、人材マネジメント上の問題を引き起こす労働特性として概念化されたものを比較したものである。

表 5-7 先行研究の検討から得られた介護労働の特性と本調査の比較

領域	介護労働特有の特性 (第2章1節での検討)	人材マネジメント上の問題を引き起こす労働特性 (第2調査) ※上司の認識
技術	他者の身体に触れ、その生活や内面に入り込む捉えどころのなさ	職務の曖昧性、不確実性
サービス関係	生活空間で個対個のサービス授受が行われる密室性	(サービス関係が不均衡になりやすい)
サービス提供者	人材の多様性(相対的に低いプロフェッショナリズムと高いボランタリズム)	人材の多様性／未熟練性
	多様な人材による非合理な判断・行動の強化	(自己基準による顧客対応)
顧客	要介護高齢者の期待の不明確性／心身機能や生活の継続的な変容性	顧客が強者になりうる／顧客が社会的弱者
	24時間365日のチームケアと情報の複合性・複雑性	
組織	組織・チームのマネジメント不全	リーダー層の不安定性
	低コントロール、高負荷	高い業務圧力／人材不足
外部環境	社会的な役割や位置づけの曖昧さ・低さ	人材不足

※表中の(サービス関係が不均衡になりやすい)は、第 2 調査の分析で労働特性として概念化されたものではないが、「顧客が強者になりうる／顧客が社会的弱者」という顧客特性により導きだされる。また(自己基準による顧客対応)は、労働特性としてではなく、人材マネジメント上の問題として抽出されたものであるが、人材マネジメント上の問題に直結した労働特性と考えられる。

『職務の曖昧性・不確実性』は、上司が直面する 4 つの問題を生み出す下地になっていた。それが『高い業務圧力』と結びついた時に、「それは何のためにやるのか」、「何をどこまでやればいいのか」、「どんなやり方でやればいいのか」という点について十分に振り返り検討したり、ゆっくり利用者と関わったりする時間と余裕がなくなり、実践的イデオロギーの横行、ケアの作業化、ケアの不安、考え方の違いによるコンフリクト等を引き起こし、上司(リーダー、マネジャー)を含めて現場を混乱させていることがうかがわれた。

『人材の多様性』、『未熟練性』は、顧客特性と結びついて、顧客に適切に対応できないタスク上の問題を引き起こしたり、多忙な職場特性と結びついて職場の人間関係の問題を引き起こす要因になっていた。

その顧客特性とは、『顧客が社会的弱者』という側面と、『顧客が強者になり得る』という側面の二面性を有している。顧客が社会的弱者であるため、介護職が強者として振る舞いがちになることは、先行研究レビューでも述べたとおりである。顧客が強者になるケースは、利用者や家族の暴

力・暴言、認知症利用者の拒否や暴力などであった。利用者自身の老いへの葛藤に加えて、本人や家族の権利意識が高まっている背景や、利用者の重度化等を反映している。

『リーダー層』の不安定性は、『人材不足』の影響に加えて、組織においてリーダー教育が不十分であることに起因していると推察された。雇用管理の取り組みが進んでいる法人・事業所であっても、リーダー教育については今後の課題になっていると言える。

ほとんどが第2章1節で検討した内容に重なるが、職場の上司は、『職務の曖昧性・不確実性』に加えて、『人材の多様性』、『未熟練性』、『高い業務圧力』の中で、日々起こる様々な問題に対処しながらチーム運営を行っている現実が浮かび上がった。職場の上司は、こうした労働特性をどれだけ認識して問題に対処するかが問われることになると考えられる。

②個々の事例の対応関係とその含意

次に、個々の事例の対応関係とその含意について考察する。本研究の分析枠組みに従って、労働特性、労働特性の影響(直面する問題)、リーダー行動、リーダー行動の成果の対応関係を検討した結果、大きく5つの状況に対して、6つの対応のパターンが見出された。**表 5-8** は、3節で提示した**図 5-2** の結果図を表形式に整理したものである。以下に概略を示す。

表 5-8 労働特性とリーダー行動の関連

No.	主な労働特性	上司(リーダー、マネジャー)が直面する問題	問題対処のために行使されるリーダー行動			リーダー行動の成果
			合目的的行動		触媒的行動	
			タスク志向	変化志向	関係志向	
1	人材の未熟練性 顧客が強者になりうる 職務の曖昧性・不確実性	**顧客対応でのつまずき**	技能教育 緊張醸成	視点の転換促進	個別配慮	技能向上と意識転換
2	人材の未熟練性 顧客が社会的弱者 職務の曖昧性・不確実性	**自己基準による顧客対応**	ケアの適性化	-	個別配慮	行動の修正と意欲向上
3	職務の曖昧性・不確実性 人材不足 高い業務圧力	**仕事の意義や目的の喪失**	ケア目標設定と PDCA実践	変革のリード 視点の転換促進	対話の促進	仕事の面白さ・ やりがいの実感
4	職務の曖昧性・不確実性 人材不足 高い業務圧力 人材の多様性	**職員間の嫌悪や不快感の表出**	問題解決	-	対話の促進	不満・不安の緩和
			-	変革のリード	対話の促進	チームワーク向上と 職場の活性化
5	人材不足 リーダー層の不安定性	-	-	自己決定支援	個別配慮	リーダーの成長

1)『顧客対応でのつまずき』への対応

『未熟練性』という人材特性、『顧客が強者になりうる』という顧客特性、『職務の曖昧性・不確実性』という職務特性が結びついた時に、『顧客対応でのつまずき』が起きやすい。

それに対処する有効なリーダー行動は、『技能教育』、『緊張醸成』という【タスク志向】、『視点の転換促進』という【変化志向】、『個別配慮』という【関係志向】で、その組合せにより『技能向上と意識転換』につなげていた。『未熟練性』に対しては、『技能教育』に加えて物の見方を変える『視点の転換促進』が行われる。さらに対人援助専門職としての厳しさや難しさを乗り越えさせる『緊張

醸成』が必要であることが見出された。顧客対応で情緒的消耗感に陥る職員に対して、ストレス、バーンアウト研究や感情労働研究で強調されるソーシャル・サポートではなく、むしろそれに対峙する概念とも言える『緊張醸成』が見出されたことは興味深い。

『技能教育』、『緊張醸成』、『視点の転換促進』、『個別配慮』の組合せは、とくに経験の浅い未熟練な職員を育成する上で有効な**「未熟練者育成型」**人材マネジメントであると考えられる。一般に、新入職員に対しては、ステップバイステップで介護技術を教え、難易度の低いケースを担当させて徐々にレベルアップしていくという育成方法がとられることが多い(中央職業能力開発協会,2013a,b; 日本在宅介護協会,2005 など)。しかし今回の調査結果からは、キャリア初期の段階から仕事の厳しさや難しさを乗り越えることができるよう、粘り強く技能教育や精神的支援を行い、対人援助職の社会性や職業倫理に沿うような物の見方や考え方を身につけさせることが、その後の成長に大きく関わることが示唆された。その理由は、対人援助職の仕事の本質が、困難や苦しみを抱える顧客に対応すること(村田,2013)であることから、そうした仕事の本質に関わる価値観や判断基準をキャリア初期の段階に埋め込むことが必要であると考えられる。

ただし、『顧客が強者になりうる』ケースは近年増えており、利用者・家族からハラスメントを受けたことがある介護職は 7 割以上(74.2%)にも上ることが報告されている(UA ゼンセン日本介護クラフトユニオン政策部門,2018)。顧客からの明らかなハラスメント等に対する対応は、介護職員の心身を守るために企業レベル、政策レベルで検討する必要があると考えられる。また利用者教育も必要になる面もあろう。

2)『自己基準による顧客対応』への対応

『未熟練性』という人材特性、『顧客が社会的弱者』という顧客特性、『職務の曖昧性・不確実性』という職務特性が結びついた時に、『自己基準による顧客対応』が起きやすい。

それに対処する有効なリーダー行動は、『ケアの適正化』という【タスク志向】、『個別配慮』という【関係志向】であり、その組合せにより『行動の修正と意欲向上』につなげていた。『ケアの適正化』とは、事実関係や現場の状況を確認した上で、ケア方針やケアプランに沿わない行為に対して指示・指導を行うことで、サービス品質管理が機能していることが前提となる。ただし、『個別配慮』が伴わない場合、【タスク志向】のリーダー行動が失敗に終わる経験談が多く語られた。職員にしてみれば自らの“善意”に基づく判断・行動が否定されることは、自尊感情が傷つけられ心理的抵抗が生じるためである。そのようなストレスの増分を十分な個別配慮で補う必要がある。

『ケアの適正化』と『個別配慮』の組合せは、発展的な意味での動機づけや成長を指向するというよりは、基準を逸脱した行動に対してモニタリングを強化し不適切な行動を是正する**「適正化型」**人材マネジメントであると考えられる。このような管理型のマネジメントは、交換型リーダーシップの「例外による管理」に相当し、人をコントロールしようとするネガティブな意味合いが強いとされている(Yukl1999a)。だからこそ掲載事例でうかがわれたように、過剰なまでの個別配慮を組合せることが必要になると考えられる。公的制度に基づく社会サービスであるため、制度に制約される部分は多く、逸脱的自由裁量をどう抑制していくかという点は、コンプライアンス上重要な観点となる。田尾(2001)が指摘するように、介護は密室化しやすいという労働特性のため、このようなモニタリングと適正化の働きかけが必要となる。

3)『仕事の意義や目的の喪失』への対応

『職務の曖昧性・不確実性』という職務特性、『人材不足』という業界特性、『高い業務圧力』という職場特性が結びついた時に、『仕事の意義や目的の喪失』が生じやすい。

それに対処する有効なリーダー行動は、『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』という関係志向であり、その組合せにより『仕事の面白さ・やりがいの実感』につなげている様相が見出された。先述のとおり『ケア目標設定と PDCA 実践』は、総合的な観点からのアセスメントに基づく介護計画の立案、それに基づく介護過程を展開しようとするリーダー行動であると捉えられる。その際に『変革のリード』、『視点の転換促進』、『対話の促進』を組合せて行使していることから、『ケア目標設定と PDCA 実践』において既存の考え方ややり方にとらわれず、また利用者の可能性を諦めず、チーム内で意見交換しながら新しいことを取り入れていくことが重要であることが示唆された。介護労働の職場がどうしても密室性・閉鎖性が高く近視眼的になってしまうことや、かつての福祉サービスが当たり前にしていたような“悪しき風習”が残っていることも多いことから、固定観念にとらわれず現状のやり方を変えていけるリーダー行動が必要になる。

『ケア目標設定と PDCA 実践』、『変革のリード』、『視点の転換促進』、『対話の促進』の組合せは、見失いがちな仕事の意義や目的を再定義し、介護現場の士気を高め創造性を促す**「創発型」**人材マネジメントであると言える。疲弊しがちな労働特性に対して、やりがいを生み出す中核となる働きかけであると考えられる。

4)『職員間の嫌悪や不快感の表出』への対応

『職務の曖昧性・不確実性』という職務特性、『人材不足』という業界特性、『高い業務圧力』および『人材の多様性』という職場特性が結びついた時に、『職員間の嫌悪や不快感の表出』が生じやすい。

それに対処する有効なリーダー行動は、2 通りあった。1 つは、起きている問題を速やかに解決するための『問題解決』という【タスク志向】、および『対話の促進』という【関係志向】であり、それを組合せて『不満・不安の緩和』につなげていた。『問題解決』と『対話の促進』の組合せは、今起きている問題の悪影響が広がる前に、即時的に事態を収拾しようとする**「即時的問題解決型」**人材マネジメントであると言える。介護労働実態調査においても、前職の介護の仕事を辞めた理由の第 1 位は、毎年「職場の人間関係」となっており、人間関係の問題に対して、悪影響の波紋が広がる前に迅速に手を打つことは重要である。

もう 1 つ、根本解決に向けてとられるのは『変革のリード』という【変化志向】と、『対話の促進』という関係志向で、やはりこれも両者の組合せで『チームワーク向上と職場の活性化』につなげていた。目先の問題解決には、従来の 2 軸である【タスク志向】と【関係志向】で事態を収拾することができるが、発展的な問題解決のためには、既存の考え方や枠組みを揺るがすような【変化志向】を取り入れることが重要になると考えられる。

伊丹(2005)によれば、生身の人間同士が情報的相互作用をする場合、通常は心理的相互作用がどうしても付随してしまうことが多いという。そうした人の集団としての組織でのプロセスマネジメントとして「刺激する、方向づける、束ねる」という 3 つを基本行動としてあげている。実際のステ

ップとして、①かき回す(あるいは、ゆらぎを与える)、②切れ端を拾い上げる、③道をつける、④流れを作る、⑤留めを打つの 5 つをあげている。ここで「かき回す」とは、それまでの秩序や均衡を壊すことである。主な目的は「刺激」であり、組織にゆさぶりをかけ、そこから場のプロセスが活性化される糸口を見出すというものである(伊丹,2005, pp.240-244)。

伊丹の論を踏まえると、『変革のリード』と『対話の促進』の組合せは、職場集団をかき回しゆらぎを与え、これまでの秩序や均衡を壊すことにより、新たな流れを作るための働きかけと考えられ、**「ゆらぎ創出型」**人材マネジメントであると言える。介護現場の人間関係の膠着状態と、そこから発生する様々なトラブルを発展的に解消するために重要な働きかけであると考えられる。

5)『リーダーの不安定』への対応

『人材不足』の中、十分に時間をかけてリーダーを育てる時間もなく、またその育成システムも未整備であることから、とくに若手や経験の浅い『リーダー層の不安定性』が職場特性として見出された。それに対してはマネジャーのリーダー支援が、リーダーや職場に良い影響を及ぼしていた。具体的には、マネジャーによるリーダーの『自己決定支援』という【変化志向】、ならびに『個別配慮』という【関係志向】が行使され『リーダーの成長』につながっていた。『自己決定支援』と『個別配慮』の組合せは、現場に権限委譲し、リーダーを起点に現場が自律的に回るよう活性化させる働きかけで、**「エンパワメント型」**人材マネジメントであると言える。

以上の対応関係の検討により、労働特性とリーダー行動の関連が具体的に明らかにされた。介護事業所の上司は、High-High リーダーや変革型リーダーシップのような常に同じリーダー行動をとっているわけではなく、現場で起こる問題のタイプに応じて、異なるリーダー行動を組合せて人材マネジメントを行っていることが明らかになった。以上に示した起こりやすい問題とそれに対応するリーダー行動の組合せを、人材マネジメントの類型として概念図にしたものが**図 5-4～図 5-9** である。

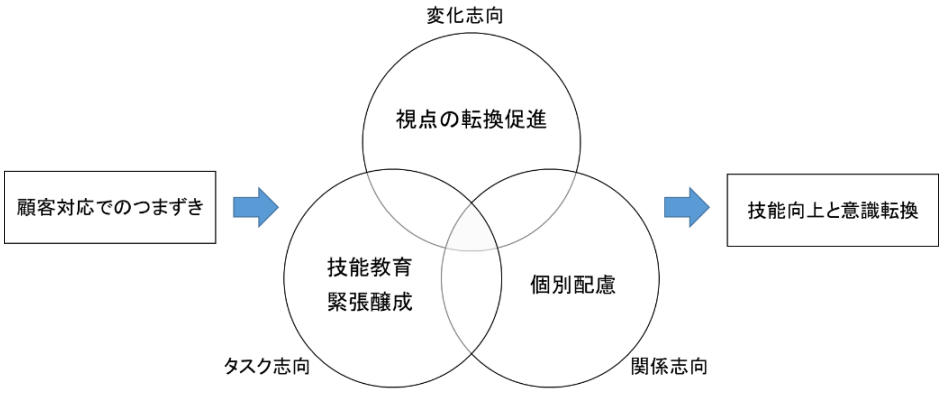


図 5-4 「未熟練者育成型」人材マネジメント

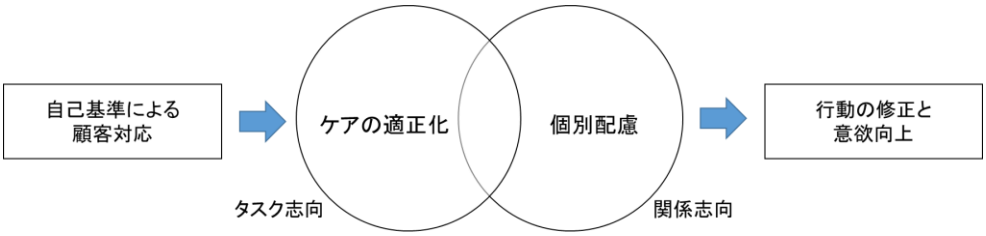


図 5-5 「適正化型」人材マネジメント

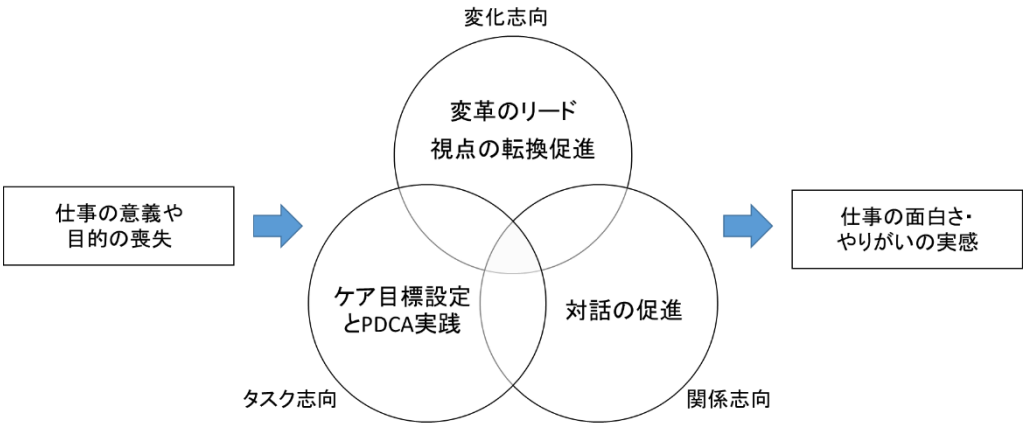


図 5-6 「創発型」人材マネジメント

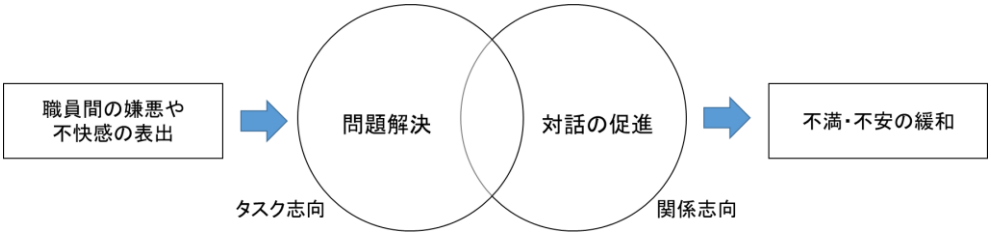


図 5-7 「即時的問題解決型」人材マネジメント

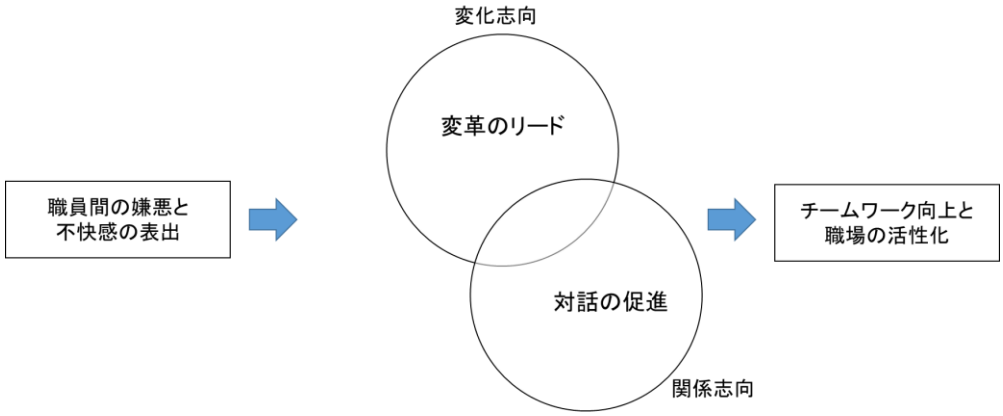


図 5-8 「ゆらぎ創出型」人材マネジメント

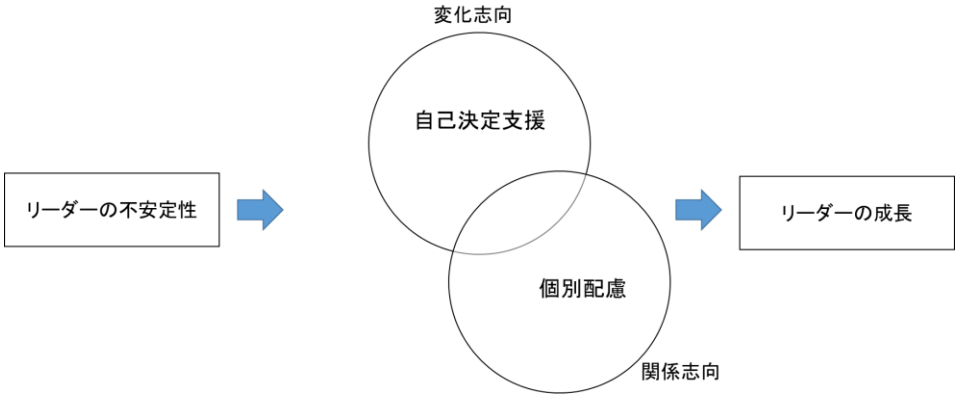


図 5-9 「エンパワメント型」人材マネジメント

③上位次元のリーダー行動の機能と関係

最後に上位次元の 3 つのリーダー行動の機能と関係について考察する。以上に見てきたように、問題に対処するリーダー行動として、【タスク志向】、【関係志向】、【変化志向】という 3 つのリーダー行動のうち 2 つまたは 3 つを組合せて人材マネジメントを行っていることが見出された。それらについて考察する。

【タスク志向】と【関係志向】の組合せは、「適正化型」や「即時的問題解決型」の人材マネジメントであった。目の前のタスク上の問題解決を図る場合に有効な働きかけであり、どちらかと言えば、短期的・即時的な観点から日常業務が正常に稼働するような調整や働きかけであると考えられる。これまでの膨大なリーダーシップ研究が示すように、タスク志向と関係志向の組合せの 1 類型であると言える。法律に規制される社会サービスであることや、小さな過失が重大な事故や人の命に関わるサービスであるため、日常業務を正常に稼働させるために、【タスク志向】と【関係志向】の組合せが重要であることが示唆された。

【変化志向】と【関係志向】の組合せは、「ゆらぎ創出型」と「エンパワメント型」の人材マネジメントであった。組織・チームの業務のあり方や人々の関係性を変えていくような働きかけであると考え

られる。変革型リーダーシップも変化志向と関係志向の組合せであるが、主に個人に対して感性や価値を強調する働きかけである(Yukl,1999a)。本調査から見出された【変化志向】と【関係志向】の組合せは、むしろ組織・チームに対して刺激を与えることによって、膠着状態を打開し新しい流れを作っていくような人材マネジメントであると考えられる。閉鎖的になりがちな職場であるがゆえに、変化を意図的に作り出すことが、新たな流れを作る糸口になるものと考えられる。今後の介護人材マネジメント研究に対して重要な視点であると考えられる。

【タスク志向】、【変化志向】、【関係志向】の 3 つの組合せは、「未熟練者育成型」と「創発型」の人材マネジメントであった。いずれも人材育成に関連するもので、前者は個人への育成的な関わり、後者はメンバー同士の相互作用を促進する働きかけである。人材を育てるということを主眼に置く場合は、タスク志向(仕事の構造作りや目標達成)と関係志向(個別配慮、対話の促進)という従来の 2 軸の組合せに加えて、変化志向(視点を変えたり、変化を促進する)が必要になると考えられる。経験による学習の問題の 1 つとして、一定の経験を積むとルーティン化を招き、次の成長が阻害されることが指摘されているが(福島,2001)、前提に疑問を投げかけるような問いや、新たな挑戦、異なる経験などを通じて、個人のさらなる成長が促されるものと考えられる。

上記のいずれの組合せにおいても、【関係志向】は必ず組み込まれていた。合目的的な【タスク志向】や【変化志向】を部下に受容させ行動変容につなげるために、積極的に相手の感情に対する『個別配慮』、話し合いを基本とする『対話の促進』という【関係志向】を触媒として行使していると考えられる。こうした現象は、これまでも指摘されている関係志向のモデレート効果(三隅,1984など)であると考えられる。本調査の事例では、【関係志向】がなければ、【タスク志向】や【変化志向】は部下の反発を招き、逆効果になってしまった事例も語られ(例えば、反発された、逆切れされたなど)、【タスク志向】や【変化志向】のプラスの効果を強める相乗効果というよりは、【タスク志向】や【変化志向】が部下に受容されるための必要条件として【関係志向】が機能していると考えられる。

【関係志向】がなければ【タスク志向】や【変化志向】が受容されない(されにくい、あるいは逆効果になる)理由は、次のように考えられる。まず『個別配慮』が必要な理由は、『職務の曖昧性・不確実性』が高く、リスクの高い仕事であるのに対して、それに従事している人は『未熟練性』が強く、社会のため、他者のためという利他の思いに支えられている面が強い。また職場は多忙で、『人材不足』も相まって『高い業務圧力』や対人ストレスの中にある。問題解決のために行使される【タスク志向】や【変化志向】が、利他の思いに支えられた自らの自尊感情を傷つけたり、新たな負荷を生じさせるようなものである場合、それらは受け入れにくいと考えられる。心理的抵抗を緩和し、ストレスの増分を補うのは、肯定的な意味合いの強い【関係志向】(個別配慮)から得られる報酬であると考えられる。

また『対話の促進』が必須である理由は、問題解決のために行使される【タスク志向】や【変化志向】が、自らも話し合い等によりその方針策定に関与し、納得感や満足感が得られるものかどうかが、フロントにいる介護職員にとっては決定的に重要になるものと考えられる。“利用者のことを心底理解できているのはこの私だけだ”という信念が介護職員のモチベーションを高揚させているため(田尾,2001)、“私が関与しない”指示や決定には抵抗感が大きくなると考えられる。また業務圧力が高い中、新たな指示や変化は、負担をさらに高めるだけとなってしまい心理的抵抗はさらに

大きい。

もう 1 つには、問題解決には徹底的に話し合う統合方略が職員の能力向上（視野の拡大）につながることが示されており(白石・藤井・影山ほか,2012)、【タスク志向】や【変化志向】を行使する際に発生するコンフリクトを解消しポジティブな方向に転換していくためには、対話が必須であると考えられる。話し合いや合意のないままにしておけば、コンフリクトは士気の低下や人間関係の悪化など、組織にとってマイナスに影響することが想定される。とくにサービス組織では顧客ニーズに素早く適切に対応できるように、統制型マネジメントよりもサービス従業員に権限委譲を行う経営手法が効果的であるとされており(Goldstein,2003)、権限委譲により現場で話し合いながら物事を決めていくプロセスは、それ自体が個人やチームを活性化させる効果があると考えられる。そうした点を踏まえると、現場の職員の意思や意見を取り入れるという【関係志向】(対話の促進)を介在させない【タスク志向】や【変化志向】は受容しにくいものと考えられる。

(2) RQ2-②について

RQ2-②の検討の結果、リーダー・マネジャーが日頃から重視するリーダー行動は 9 つあり、≪個々の育成≫、≪信頼蓄積≫、≪相互作用促進≫の 3 つのカテゴリーにまとめられた。それぞれの含意を考察する。

≪個々の育成≫は『人に応じた育て方』、『厳しさと配慮のバランス考慮』、『視点の転換促進』の 3 つの概念から構成された。『人材の多様性』と『未熟練性』を指摘する語りが多く、専門教育や職業経験等の背景がマチマチで、多様な就業意識を持つ職員を動機づけて育てていこうとする場合、当然のことながら一律ではうまくいかない。そして技術的不確実性が高く形式知化しにくいため、マニュアル化や技能研修等の効果は限定的である。急がば回れの人材育成(田中・栃本編著,2012)と言われているように、時間と手間はかかるが個々に応じた育成をしていく必要がある。≪個々の育成≫は、『職務の不確実性・曖昧性』、および『人材の多様性』と『未熟練性』に対応したリーダー行動であると考えられる。

≪信頼蓄積≫は『常に人に向き合う』、『感情のコントロール』、『率先垂範』の 3 つの概念から構成された。「信頼がないと人がついてこない、現場の情報が上がってこない」ということを身をもって感じていることが語られた。金井(1991)は「信頼蓄積」は革新指向を部下に受容させるための触媒であると指摘するが、介護労働においては、革新指向以前に、日常オペレーションを機能させるために、日頃からの≪信頼蓄積≫が重要であることが示唆された。その理由は、不確実性とリスクの高い状況に対して信頼が要請されること(宮垣,2008, 日野,2002)、相互依存関係が強く人と人の信頼で成り立つ組織であること(田尾,2001)、ボラタリズムが強く経済的交換よりも、尊敬、信頼、恩義などの精神的価値を重視すること等が考えられる。つまり「信頼」の持つ意味合いが、組織運営の基礎的要件としてとりわけ重要であることが示されたと言えよう。

≪相互作用促進≫は『他者の力を借りる』、『対話の促進』、『利用者本位でチームをまとめる』の 3 つの概念から構成された。指示型・統制型のマネジメントでは現場が動かず、上司は様々な人の力を借りながら、チームメンバーが「利用者のため」という 1 つの目標に向かって、活発に相互コミュニ―ションをとれるように促進するリーダー行動を重視していることが浮かび上がった。介護労働の本質的な特性、すなわち第 2 章 2 節で論じたように、技術、サービス関係、顧客に関す

る不確実性に対応して、相互コミュニケーションにより介護過程を促進するリーダー行動と捉えることができよう。

概念レベルで最も多いのは≪信頼蓄積≫のために『常に人に向き合う』であり、カテゴリーレベルで見ると、≪個々の育成≫に関わる語りが最も多かった。現場のリーダーやマネジャーが、多様な人材一人ひとりに向き合い、信頼関係を築き、育てていくことを最も重視していることがうかがわれる。

以上のように、優れた上司は、日頃のリーダー行動としては、信頼蓄積をベースに、基本的には【関係志向】を重視している姿が浮かび上がった。3 つのカテゴリーは、それぞれ相互に関係性を持ち影響を与え合う関係であった。

5.2 本調査の意義と今後の課題

本章の質的調査の理論的意義は、労働特性とリーダー行動の関連を質的調査により検討したことにより、介護労働の特性を反映したリーダー行動の組合せとその含意を見出した点である。これまでの研究では、既存のリーダーシップ理論を当てはめて量的に検討されるものが多く、現場におけるリーダー行動の多様性や具体性を捉えることはできなかった。

本章の分析の結果、介護労働の現場でとくに深刻な問題が大きく 2 つ浮かび上がった。1 つは『職務の曖昧性・不確実性』に加えて、『人材不足』と『高い業務圧力』にさらされ、『仕事の意義や目的の喪失』に陥りがちなことであると考えられる。もう 1 つは、そこに『人材の多様性』も相まって引き起こされる『職員間の嫌悪や不快感の表出』という人間関係の問題であると考えられる。施設ではとくに多く、訴えとも言える語りがあった問題である。在宅系サービスで多かった『顧客対応でのつまずき』や『自己基準による顧客対応』は、育成的な関わりや適正化によりある程度対応や修正が可能な問題であると考えられる。その一方で、『仕事の意義や目的の喪失』は、介護職として仕事の継続やキャリア形成を考える上で、最も本質的な問題であると言えるだろう。「何をやればいいのか」、「どこまでやればいいのか」、「何のためにやっているのか」、「いくらやっても報われない」、「いつまでこの状態が続くのだろうか」、そのような問いが大きくなっていけば、高ストレスや無気力な状態に陥り、現場は疲弊する。そして、人は辞めていくか、緊張や怒りなど感情的なコンフリクトを引き起こし、人間関係の悪化を招く。

労働特性から生じやすい深刻な問題であるが、それにまったく手が打てないということではなく、それに対処し発展的な方向につながる人材マネジメントが示された点は意義が大きいと言えるだろう。『仕事の意義や目的の喪失』に対しては「創発型」、『職員間の嫌悪や不快感の表出』に対しては「ゆらぎ創出型」人材マネジメントが有効であることが示唆された。

「創発型」人材マネジメントは、タスク志向（ケア目標設定と PDCA 実践）、変化志向（変革のリード、視点の転換促進）、関係志向（対話の促進）の組合せである。ケア目標や介護計画の達成を重視しながら、既存の考え方ややり方にとらわれず、新たな試みを取り入れていくことを、チーム内で対話を重ねながら行うことが重要であることが示された。仕事の意義や目的を回復し、メンバーの士気を高め創造性を促すための働きかけと言える。

「ゆらぎ創出型」人材マネジメントは、変化志向(変革のリード)と関係志向(対話の促進)の組合せである。組織・チームに対してゆらぎ(刺激)を与えることによって、膠着状態を打開し新しい流れ

を作っていくような人材マネジメントであった。閉鎖的になりがちな職場であるがゆえに、変化を意図的に作り出すことが、新たな流れを作る糸口になることが示唆された。

このように介護労働の特性とリーダー行動の関連を、タスク志向、関係志向、変化志向の観点から検討し、疲弊しがちな介護現場への対応として「創発型」、ならびに「ゆらぎ創出型」という人材マネジメントを見出したことは、これまでストレス／バーンアウト症状に対する施策として強調されているソーシャル・サポートを超えて、介護人材マネジメントに新たな視座を与えるものである考える。

もう 1 つ重要な発見として、優れた上司は問題に対処するリーダー行動として関係志向を必ず組み合わせていたこと、そして日頃から≪信頼蓄積≫をベースに、関係志向を重視していた点である。ヒューマン・サービス組織におけるコミュニケーションや信頼の重要性はこれまでも指摘されているが、信頼蓄積を核とする関係志向が日常オペレーションを正常に稼働させるためにも、何か問題が起きた時の対処のためにも、必須要件であることが、優れた上司の「持論」として示唆された点は意義が大きい。信頼蓄積を核とする関係志向が組織運営の基礎的要件として必須であることが見出された点を、もう 1 つの理論的意義と考える。

以上のように本章の分析により、今後の介護人材マネジメント研究に対して新たな知見を得ることができたと考える。法人・事業所の施策としては、事業所の人材マネジメントの状況をタスク志向、関係志向、変化志向の観点から確認し、改善・改革の方向性を検討する必要があると考えられる。合わせてマネジメントを担う上司(リーダー、マネジャー)の支援・育成に力を入れる必要がある。本調査で『リーダーの不安定性』が見出されたが、リーダーの負担やストレスが高い状況を報告する既存研究(堀田,2010; 日本社会事業大学,2011; 介護労働安定センター,2018)の結果に合致する。特に第一線のリーダーが職員と同様に「業務」に追われマネジメントに自信が持てず疲弊していく現実に対して、優先的に手を打っていく必要があるのではないだろうか。

最後に本章の調査の課題について触れる。本調査では調査対象人数が限定的であり直ちに一般化は難しい。量的調査による検証が求められる。また優れたリーダー／マネジャーとそうではないリーダー／マネジャーを比較したものではなく、これについても比較分析が必要であり今後の課題としたい。

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

本章では、介護人材マネジメントに LMX (leader-member exchange)概念を導入し、介護職員の仕事への動機づけと能力向上への影響を検討する。具体的には RQ3「不確実性が高い介護労働において、LMX は介護職員の動機づけや能力向上に対してどのような機能や影響を持つのだろうか。また LMX はどのような上司要因や職場要因により形成されるのだろうか。一般産業での先行研究と比較して、介護労働における特徴はどのようなことだろうか」について検討する。上司要因ならびに職場要因は、先行研究、ならびに第 5 章の定性的示唆を踏まえて設定し、定量的に検証する。

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

先行研究レビューでも触れたように、LMX 理論では、in-group と呼ばれるリーダーとフォロワーが信頼、尊敬、相互依存で結ばれた成熟した二者関係と、out-group と呼ばれるそれ以外の二者関係があり、in-group における成熟した LMX の関係は、リーダー、フォロワー、職場集団に好影響を及ぼすことがこれまでの膨大な研究で示されている(Martin, Guillaume, Thomas et al.,2016)。LMX の影響に関するメタ分析によれば、LMX はフォロワーのモチベーションや職務満足に正の影響を及ぼすことが明らかにされている(Martin et al.,2016)。また仕事のパフォーマンス、組織市民行動、キャリアの成功(昇進)、問題解決のための革新的・創造的な行動に対しても正の影響を及ぼすことが示されている(Erdogan et al.,2014)。

介護分野の海外研究では、LMX が離職意向軽減(Trybou, Pourcq, Paeshuyse et al.,2014)や、役割外活動への正の影響(Trybou, Gemmel, Pouwels et al.,2013)など、フォロワーの職務意識や職務行動にポジティブな影響を及ぼすことが示されている。

本章では、介護職員の仕事への動機づけ、ならびに能力向上への影響をそれぞれ検討する。仕事への動機づけは、組織論ではワーク・モチベーションとして概念規定されており、「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセス」と定義される(Mitchell,1997)。介護分野でのワーク・モチベーションの特徴としては、やりがい感や有能感といった内的動機づけが重視されており(蘇,2006; 堀田・奥野・戸村ほか,2009)、そうした内的動機づけに対して上司のソーシャル・サポートが影響することが示されている(壬生・神庭,2013; 蘇・岡田・白澤,2007)。

これまで明らかにされている LMX の好影響、および介護職員の内的動機づけに対する上司サポートの影響を踏まえると、介護分野においても LMX が仕事への動機づけに正の影響を与えるというのは先行研究と同様であることが予想される。よって、以下の仮説が設定された。

仮説 1　LMX は介護職員の仕事への動機づけに正の影響を与える

部下の能力向上への影響はどうであろうか。本研究で能力とは職務遂行に必要な能力であり、能力向上とは個人の能力が高まることであると定義する。LMX と能力(ないし能力向上)との関連を検討する研究は少ないが、看護師を対象にした調査で、LMX が個人の知識移転を高めることが報告されている(Davies et al.,2011)。LMX が高い場合、上司は部下に情報、援助、自由度、資源、学習機会等を積極的に与えるため、個人の職務遂行能力が高まる可能性は高くなると想定される。LMX が仕事のパフォーマンスやキャリアの成功(昇進)に正の影響を与えることからも、能力向上にも関連していることが予想される。能力が伴わなければ、高いパフォーマンスやキャリアの成功が遂げられるとは考えにくいためである。よって、以下の仮説が設定された。

仮説 2　LMX は介護職員の能力向上に正の影響を与える

2.2 LMX の先行要因

これまで LMX の先行要因としては大きく部下要因、上司要因、組織要因等が検討されている(Nahrgang & Seo,2016)。本研究では、経営者や管理者が手を打つことができる要因を検討するため、上司要因および職場要因に着目する。

リーダー行動と LMX の関係を検討した Yukl らの研究(Yukl,O'Donnell & Taber, 2009)によれば、関係志向、タスク志向、変化志向というリーダー行動の 3 つのメタカテゴリー(第 2 章 3 節参照)に照らすと、関係志向(支援、承認、相談、委任)のリーダー行動は LMX に強い正の影響を及ぼし、タスク志向(役割明確化、計画、モニタリング)や、変化志向(変化のビジョン作り)は影響が見られないと報告している。その後の研究(O'Donnell, Yukl & Taber,2012)でも、関係志向(支援、委任)が LMX に影響し、タスク志向(役割明確化、計画、モニタリング)と変化志向(変化のビジョン作り、変革思考の促進)は LMX に影響しないことを再確認している。Yukl らは一連の研究を通じて、LMX に影響するのはリーダーがフォロワーの福利にいかに配慮しているかを表す要因であり、組織の目標達成や戦略遂行のためのタスク志向、変化志向は、しばしばフォロワーの福利とトレードオフの関係になるため LMX に影響しないと結論づけている[75]。

繰り返しになるが、本章ではこの Yukl らの研究に示唆を得て、関係志向、タスク志向、変化志

---

75 これまでの研究で、変革型リーダーシップ(transformational leadership)が LMX に正の影響を及ぼすことが報告されている(Anand, Hu, Liden et al.,2011；Wang, Law, Hackett et.al., 2005)が、変革型リーダーシップと LMX の関係について、Yukl, O'Donnell & Taber(2009)は批判的に考察している。1 つは、変革型リーダーシップを構成する 4 つの下位次元は相関が高く、分析においては単一の概念として取り扱われているため、具体的にどの要素が LMX に影響しているのか検討されていないことである。それを検討している唯一の研究として Deluga(1992)をあげ、「個別配慮」(関係志向)と「理想化の影響」(変化志向または関係志向)のみが LMX に影響し、「モチベーション鼓舞」と「知的刺激」という変化志向の次元は影響していないことを指摘している。
「理想化の影響」は、従業員の福利向上を強調するものであれば関係志向、組織の使命や戦略に関連する価値を強調するものであれば変化志向であるとしている。変革型リーダーシップは関係志向と変化志向が結合したものであり、変革型リーダーシップの関係志向の要因が LMX に影響しているとしている(Yukl et al.,2009)。
なお Yukl らの 2 つの実証研究の結果、変化志向に分類される「範を示す」(leading by example)は 1%水準で LMX に影響していた。Yukl et al.(2009)によれば、「範を示す」リーダー行動は変革型リーダーシップの「理想化の影響」に関連する要因であるが、カリスマ的行動ではなく部下のロールモデルになることである。よって「範を示す」リーダー行動は部下の福利向上につながる関係志向の要素が強いため LMX に影響しており、Deluga(1992)の研究に整合すると考察している。

向というメタカテゴリーを援用し、LMX の先行要因を検討する。本章の調査では、これまで介護労働研究において動機づけや能力向上に関連すると報告されている要因、および第 5 章の定性的示唆も踏まえて、「関係志向」として上司の支援的関わり、およびチーム内での相互コミュニケーション、「タスク志向」として役割分担の明確化や業務プロセス統制等のタスク・マネジメント、および高い目標や困難な課題に挑戦する緊張醸成、「変化志向」として良いアイデアを取り入れ新たなことに取り組む革新指向の職場風土を検討する。上司の支援的関わり、および緊張醸成は上司要因であるが、それ以外は職場要因として検討する。リーダー行動のみに焦点を当てるのではなく、上位者の考えや組織風土が反映された職場の特徴として検討することが妥当であると考えられるためである。以下、仮説を設定する。

[関係志向]:Yukl らの研究(Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)では上司の支援は LMX に強い正の影響を及ぼしていた。職場要因と LMX を検討した研究では、人間関係を重視する職場風土が LMX に影響することが報告されている(Aryee & Chen,2006)。人間関係重視の職場風土は、相互協力の行動を促進するため、上司と部下の関係構築にも良い影響をもたらすためであるとされる。このように上司要因としても職場要因としても、「関係志向」と LMX の関連の強さが明らかにされている。

介護分野においても、上司のソーシャル・サポートは職務満足の重要なリソースであることが確認されており(壬生・神庭,2013; 厨子・井川,2012)、上司への信頼やサポート感に強く影響することが予想される。また同僚支援と上司支援は相関性が高いことが確認されており(壬生ほか,2013)、職場の関係志向が LMX にも正の影響を与えるというのは先行研究と同様と考えられる。よって、以下の仮説が設定された。

仮説 3　上司の「関係志向」(支援的関わり)は、LMX に正の影響を与える
仮説 4　職場の「関係志向」(チーム内の相互コミュニケーション)は、LMX に正の影響を与える

[タスク志向]:Yukl らの研究(Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)では役割明確化、計画、モニタリングという上司の「タスク志向」は LMX に影響していなかった。彼らの研究の調査対象は、多様な産業のプロフェッショナル、技術職等がメインであり、非定型的な仕事ではあるが、組織における役割は明確で職務遂行に必要な情報へのアクセスや自由度等のリソースがある程度確保されており自律度が高いと言える。そのため支援や委任等の関係志向は仕事をしやすくするため歓迎されるが、役割明確化、計画、モニタリング等のタスク志向はそれほど必要なく、上司への信頼やサポート感を高める要因にはならなかったものと考えられる。

一般にタスク志向のリーダー行動が部下の職務態度に及ぼす影響は一貫性のある結果は得られておらず、その理由として上司の支援的行動の強弱や職務特性等の状況要因によって異なることが指摘されている(Yukl,2013; 野中・加護野・小松ほか,2013)。

介護分野においては、タスク志向のリーダー行動は部下の職務満足に直接的に強く影響することが確認されている(Havig, Skogstad, Veenstra et al.,2011; 中野,2007)。その理由はタスク志向が職務の不確実性を補い、部下に歓迎されるものであると説明されている(Havig et

al.,2011)。

第 4 章の A 社の分析でも「PDCA に沿った業務運営」が人材活性度に強く影響していることや、第 5 章の質的調査でも「ケア目標設定と PDCA 実践」が仕事の意義ややりがいの創出につながる 1 要素であったことからも、タスク志向のポジティブな影響が予想される。不確実性の高い介護労働において、役割分担を明確にし業務プロセスを統制するタスク・マネジメントは歓迎すべき職場要因であり、それによって上司もチームのマネジメントがやりやすくなり、部下は上司への信頼やサポート感を高めるのではないかと考えられる。よって、以下の仮説が設定された。

仮説 5　職場の「タスク志向」(タスク・マネジメント)は、LMX に正の影響を与える

その一方で、高い目標や困難な課題に挑戦させる緊張醸成のような上司要因は、部下にとっては心理的抵抗感を与える可能性が高い。伝統的なリーダーシップ行動論の 1 つである PM 理論 では、圧力 P(目標達成)行動は部下に対して心理的抵抗感を与えるリーダー行動であるため単独ではネガティブな影響を及ぼすが、M(集団維持)行動が強い場合においては、圧力 P が部下の職務態度や職務成果に対してプラスの影響を及ぼすことが確認されている(三隅,1984; 山田,1987)。つまり情緒面や関係性への配慮が伴わなければ、上司の目標達成志向のリーダー行動を部下が受容しないものと考えられる。

第 5 章の質的調査では、緊張醸成、技能教育、個別配慮の組合せが部下の技能向上と意識転換につながっていることが示されたが、技能教育や個別配慮という支援があって初めて部下は緊張醸成を受け入れているものと考えられる。緊張醸成単独では、上司への信頼やサポート感にはつながらないと考えられる。よって、以下の仮説が設定された。

仮説 6　上司の「タスク志向」(緊張醸成)は、LMX に影響しない

[変化志向]：Yukl らの研究(Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)では、変化のビジョン作り、変革思考の促進という変化志向の要因は LMX に影響していなかった。組織の戦略遂行や変革推進は、必ずしも部下の福利とは一致しないこともあるからである。ただし、部下の福利向上に配慮するような変化志向であれば、LMX に影響するとされている。

介護分野の研究で変化志向を含む概念と職務意識の関連を検討したものとして、変革型リーダーシップがチームワークを媒介して職務満足につながることが示されている(呉,2013)。変革型リーダーシップは 1 因子として扱われているが、共分散構造分析によって個別配慮と知的刺激の影響が大きいことが示されており、知的刺激という変化志向がチームや個人に歓迎される要因であることが示唆されている。

第 5 章の質的調査では、閉鎖性や多忙という職場特性より、今までと違うことや変化を嫌がる傾向が起きやすいことが語られた。その一方で、利用者援助のためにアイデアを出し新しいことに取り組むような働きかけが、職員の職務意識・職務態度をポジティブなものに変えることが見出されている。前者のような変化志向は組織による上からの変革推進であるため、職員の職務意識にネガティブな影響を与えるが、後者のような変化志向はより良い利用者援助のための現場からの革新行動を促すような働きかけであるため、職員の職務意識にポジティブな影響を与えるのではな

いかと考えられる。そのため本研究が着眼する「革新指向性」のような変化志向の職場風土は、介護職員に歓迎され、そのような職場風土が上司の姿勢やマネジメントに依存する部分も多いため、上司への信頼やサポート感にもつながるものと考えられる。よって以下の仮説が設定された。

仮説 7　職場の「変化志向」(革新指向の職場風土)は、LMX に正の影響を与える

LMX は直接効果だけではなく、媒介効果を果たすことが注目されている(Martin, Guillaume, Thomas et al.,2016)。例えば、Wang, Law, Hackett et.al.(2005)は、変革型リーダーシップと職務業績の関係を LMX が媒介していると報告している。竹内・竹内(2010)は高業績 HRM(human resource management)システムが、LMX を媒介して、部下の職務満足、職務関与、職務成果いずれの従属変数にも正の関係を与えていることを示している。Aryee et al.(2006)は、人間関係重視の職場風土は LMX を媒介してサイコロジカルエンパワメント[76]につながっていると報告している。つまり、上司要因のみならず、職場要因や人的資源管理といった組織要因は、職場の上司と部下の関係を介して、部下の職務意識や職務成果に影響を及ぼすことが示されている。その理由は、人的資源管理施策の運用や職場の雰囲気等が、職場のキーマンである上司に依存する面が大きいからであると考えられる。

以上より、LMX の先行要因が LMX を媒介して仕事への動機づけ、ならびに能力向上につながっていると考えられる。よって以下の仮説が設定された。

仮説 8　LMX の先行要因と仕事への動機づけの正の関係を、LMX が媒介する
仮説 9　LMX の先行要因と能力向上の正の関係を、LMX が媒介する

なお、仮説 6 で上司の「タスク志向」(緊張醸成)は LMX に影響しないと設定したが、第 5 章では、困難な課題や新たなことへの挑戦を促す緊張醸成が、対人援助職の専門性と職業倫理の獲得につながる可能性が示唆されている。しかし先述のとおり、技能教育や個別配慮という支援があって初めて、部下は上司の緊張醸成を受け入れるものと考えられる。緊張醸成が上司への信頼やサポート感につながるというよりは、上司への信頼やサポート感がある状況であることが、ポジティブな効果を生み出す条件になるのではないかと考えられる。そのため LMX に影響しないと仮定した「緊張醸成」については、次の分析ステップとして、それがどのような条件があれば仕事への動機づけや能力向上に正の影響を及ぼすかについて検討することを意図している。つまり緊張醸成と結果変数の関係のモデレート要因の検討である。

76 サイコロジカルエンパワメントとは「モチベーショナルな概念としてのエンパワメント」であり、外的報酬によらず、自分で自分をエンパワーする内発的に動機づけられた状態を言う(Thomas & Velthouse, 1990)。

2.3 分析モデル

以上の仮説を検証するために、仕事への動機づけ、および能力向上それぞれを従属変数とした 2 つの分析モデルを、**図 6-1**、**図 6-2** のように設定した。

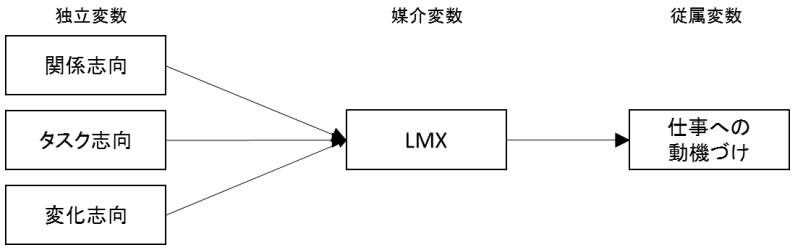


図 6-1 本調査における分析モデル①(従属変数:仕事への動機づけ)

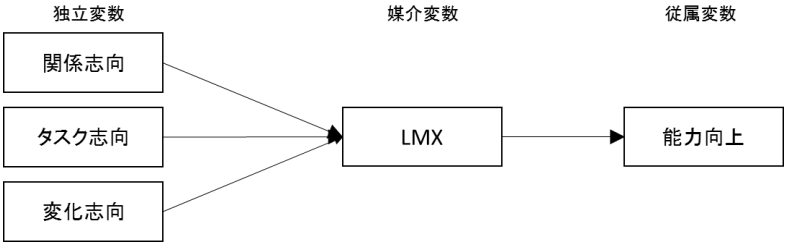


図 6-2 本調査における分析モデル②(従属変数:能力向上)

さらに本章では、仕事への動機づけと能力向上の関係を検討したい。先行研究レビューでも論じたように、仕事への動機づけと能力向上は密接に関連する概念である。有能感は内発的動機づけの重要な要因であり(Deci,1975)、一般産業のワーク・モチベーション研究で、林(1985)は能力発揮の知覚がモチベーションを高めると報告している。また介護職員を対象とした研究で、藤村(2016)は「機能的便益の満足度」(職員の能力、精神、肉体などにポジティブな変化が表れている状態)がワーク・モチベーションを高めるというモデルを提案している。それらを踏まえると、能力向上実感は仕事への動機づけに先行すると考えられる。

その一方で、やる気のある人ほど、より能力を伸ばすことができ、能力向上実感を強く持つことができるという因果関係も現実にはあるであろう。そう考えると、仕事への動機づけが能力向上実感に及ぼす影響もあると想定される。そこで、仕事への動機づけと能力向上の関係について、**図 6-3**、**図 6-4** のモデルを比較することにより、統計的にみてどちらのモデルがより適合性が高いかを検証することとした。

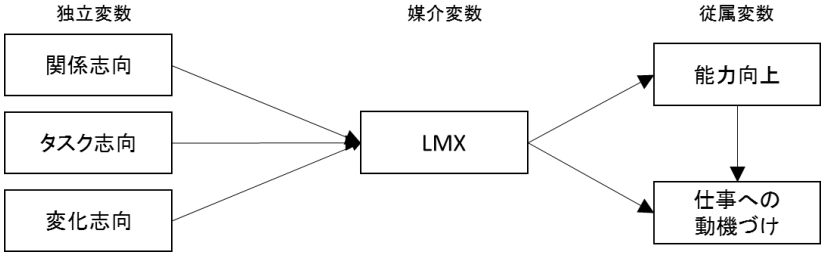


図 6-3 LMX の影響モデル①（能力向上が仕事への動機づけに先行する）

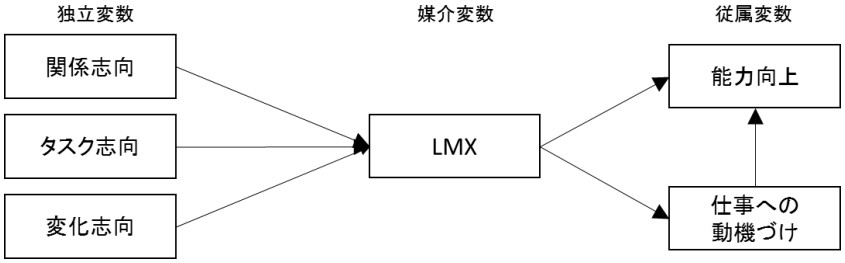


図 6-4 LMX の影響モデル②（仕事への動機づけが能力向上に先行する）

3. 方法

3.1 調査対象と調査方法

本調査は、介護職員を対象にしたインターネット調査により 2017 年 5 月 19 日～25 日までの 7 日間回答が収集された。調査における介護職員の対象は、調査会社に登録がある職種パネル「訪問介護員、介護福祉士」1,453 人、業種パネル「福祉事務所」、「老人福祉・介護事業」、「その他の社会保険・社会福祉・介護事業」1,750 人、全体で 3,203 人であった。配信に回答した 1,341 人の中から「高齢者介護の事業所／施設で直接介護に携わる仕事をしている人」で、役職者を除くスクリーニングを行い回答が得られたのは 629 人であった。調査会社により二重回答がないように ID 管理がされている。その中から分析対象として不適切と判断される回答(訪問介護のサービス提供責任者、全質問に同一回答者、5 分未満の回答者[77])を除いた 390 人を分析対象とした。390 人の属性は、**表 6-1** のとおりである。

[77] インターネット調査では不良回答が短時間回答と関連することが指摘されており、その対処については見解が分かれるところであるが、対処法の 1 つとして短時間回答を除外することが提言されている(インターネット調査に関する研究委員会,2007)。本調査では、ウェブ画面上での回答に最低でも 5 分はかかることを筆者および 2 名の第三者が予め確認し、5 分未満の回答は除外することとした。

表 6-1 調査対象の属性

項 目		人数	(%)
性別	男性	180	(46.2)
	女性	210	(53.8)
年齢	平均(標準偏差)	46.8歳	(10.1)
職種	訪問介護員	54	(13.8)
	訪問介護員以外の介護職員	336	(86.2)
就業形態	正規職員	306	(78.5)
	非正規職員	84	(21.5)
介護福祉士資格	あり	258	(66.2)
	なし	132	(33.8)
介護経験年数	平均(標準偏差)	8.8年	(5.9)

n=390

全国調査(介護労働安定センター,2017a)によれば、訪問介護員と訪問介護員以外の介護職員 2 職種計の男女比はおよそ 2:8、平均年齢は 46.5 歳、正規職員と非正規職員の割合はおよそ 5:5、介護福祉士資格の保有率は 44.7%となっている(報告書をもとに 2 職種に限定して筆者が再計算した)。また厚生労働省(2017d)によれば訪問介護員と訪問介護員以外の介護職員の割合はおよそ 3:7 となっている。全国調査と比べて本調査の対象は男性、正規職員、有資格者、施設系の介護職員が相対的に多く、年齢には大きな乖離はないと考えられる。

一般にインターネット調査の回答者は大卒以上の高学歴者が多い傾向にあることが指摘されており(石田・佐藤・佐藤ほか,2009)、介護サービス職業従事者(訪問介護員および施設系介護職員)の大卒以上の高学歴率は、男性の方が高いことから(男性 28.1%、女性 8.2%)(総務省統計局,2018)、本章の調査でも男性の回答が相対的に多くなったと考えられる。男性の回答の多さが、施設系、正規職員、有資格者の多さにも関連していると考えられる(訪問介護員は男性比率 9.7%、正規職員比率 18.4%、有資格者比率 31.5%であるのに対して、施設系介護職員は男性比率 23.8%、正規職員比率 57.4%、有資格者比率 49.9%となっている)(介護労働安定センター,2017a)。

3.2 使用変数と測定尺度

使用変数は、上司の関係志向として「ソーシャル・サポート」の下位概念である「道具的サポート」を厨子ほか(2012)より 4 項目で構成した。「道具的サポート」とは課題解決に必要な知識や情報等の資源を提供する支援である。職場の関係志向として「相互支持性(オープン・コミュニケーション)」を金井(1991)より 3 項目で構成した。

職場のタスク志向として Yukl ら(Yukl,2013; Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)が扱う「タスク志向」を参考に職場要因に置き換えて、職場レベルの「タスク・マネジメント」として 3 項目を作成した。上司のタスク志向として「緊張醸成」を、金井(1991)の「緊張醸成」尺度と第 5 章で得られた「緊張醸成」の概念定義を検討し 4 項目作成した。

職場の変化志向として「革新指向性」を金井(1991)より 3 項目で構成した。

探索的因子分析(プロマックス回転、主因子法、因子負荷量が.40 以上を採択)の結果、3 つの

因子が抽出された(**表 6-2**)。第 1 因子は「道具的サポート」と「緊張醸成」が 1 因子として抽出されたため「育成的関わり」と命名した。関係志向とタスク志向が 1 因子となったため「関係・タスク志向」の要因が抽出されたと解釈した。Yukl et al.(2002)の実証研究で「育成(developing)」は関係志向とタスク志向の双方に負荷していたこと、金井(1991)が教育者としてのリーダー行動は人間指向の「育成」とタスク指向の「モデリング促進」の 2 つを想定していたことを踏まえると、本調査の分析で関係・タスク志向という 1 因子として抽出された概念を、上司の「育成的関わり」と解釈するのは妥当であると考えられる。

第 2 因子は「相互支持性」と「革新指向性」が 1 因子として抽出されたため「創発的コミュニケーション」と命名し、新たな「関係・変化志向」の要因が抽出されたと解釈した。金井(1991)によれば「相互支持性」と「革新指向性」は相関が強く、変革には自由な情報フローが不可欠であるとされている。両者が 1 因子として抽出されたのは、介護現場ではそれが一体的に行使されているということであり、それを「創発的コミュニケーション」と解釈するのは妥当であると考えられる。

第 3 因子は想定したタスク・マネジメントの概念が抽出されたため、「タスク・マネジメント」と命名した。

表 6-2 独立変数の因子分析結果

	第1因子	第2因子	第3因子
	育成的関わり	創発的コミュニケーション	タスク・マネジメント
私の上司は、私がスキル・アップできるように手助けをしてくれる	.897	.552	.633
私の上司は、私が仕事における課題を克服できるように助言する	.886	.537	.622
私の上司は、私が新しい知識を吸収するのを援助してくれる	.876	.539	.609
私の上司は、私が技能を獲得することに力を貸してくれる	.852	.563	.627
私の上司は、より良い介護のための課題や目標に対して最後まであきらめないよう私に求める	.780	.442	.443
私の上司は、専門職として「ダメなことはダメ」という態度をはっきりさせる	.756	.424	.478
私の上司は、ときに不可能と思わせるようなことでも「できるようにするためにはどうしたらよいか」を考えるよう私に求める	.723	.365	.362
私の上司は、私にときに困難なケースや仕事に挑戦させる	.573	.321	.280
私の職場では、仕事上の意見の違いがあると、オープンに議論や対話がなされている	.539	.889	.637
私の職場のメンバーは、上司や同僚と遠慮や気がねなく率直な話し合いをしている	.541	.860	.583
私の職場では、旧来のやり方にとらわれず、現場からの新たな提案を取り入れようとしている	.584	.839	.737
私の職場では、メンバーの意見を取り入れて仕事のやり方を改善する努力をしている	.552	.831	.689
私の職場では、メンバーの新しいアイデアや工夫を批判する前にまず試してみようとする	.524	.796	.671
私の職場では、お互いに自由にものを言っている	.355	.777	.420
私の職場では、目標や計画に対する到達度や成果を確認しながら業務運営がなされている	.555	.606	.861
私の職場では、指示命令系統が明確になっており、混乱することはない	.471	.547	.848
私の職場では、役割分担や責任の所在が明確になっている	.473	.568	.785
信頼性係数(Cronbach α)	.932	.931	.878
因子間相関 育成的関わり	-		
創発的コミュニケーション	.587	-	
タスク・マネジメント	.636	.701	-

LMX は、Liden & Maslyn(1998)の LMX-MDM(Multidimensional Measure)の邦訳版 12 項目(松浦・野村,2009)を用いた。LMX-MDM は、人としての好感、仕事における尊敬、擁護に対する信頼、上司に対する貢献という 4 つの下位次元で構成されるが、因子分析の結果、下位次元は抽出されず 1 因子となった(**表 6-3**)。

仕事への動機づけは、「達成動機」の下位概念である「自己充実的達成動機」を堀野・森(1991)より 5 項目で構成した。「自己充実的達成動機」とは他者・社会の評価にはとらわれず、自分なりの達成基準への到達をめざす動機づけである(堀野・森,1991)。わが国の介護分野の研究で、「自己充実的達成動機」に対して、「仕事に対する肯定的なイメージ」、「有能感」、「専門職としてのアイデンティティ」が直接的な影響を与えることが確認されており(堀田・奥野・戸村,2009)、介護職員の仕事への動機づけを特徴づける概念であり、上司要因や職場要因との関連を検討する意義は大きいと言える。因子分析の結果、1 因子構造であることを確認し「達成動機」と命名した(**表 6-4**)。

能力向上は、中原(2010)による 1 次元の「能力向上」尺度 5 項目を採用し 1 因子構造であることを確認した(**表 6-5**)。中原(2010)の能力向上尺度は一般企業向けに作成されたものであるが、介護分野において白石ほか(2012)により、重要な介護実践(自然排泄、生活時間の個別化、行動制限しない、外泊・在宅復帰)を高める効果があることが確認されており、介護職の専門能力向上を検討する上でも意味のあるものと判断した。

表 6-3 LMX の因子分析結果

		因子負荷量
1	私は、上司を人としてとても好きである	.902
2	私の上司は、たとえ問題となっている争点についての完全な知識がなくても、私の仕事を上役(上司にとっての、上司にあたる人)に対し擁護してくれる(擁護してくれるだ	.897
3	私の上司は、一緒に働くのに楽しい人だ	.892
4	私は、上司の介護の仕事に関する知識や能力を尊敬している	.884
5	私は、上司のために一生懸命働くのを嫌だと思わない	.872
6	私は、上司の介護の仕事に関する知識に感銘を受けている	.871
7	私の上司は、もしも私がミスをしてしまったとしたら、組織の中で私を守ってくれるだろう	.869
8	私の上司は、もしも私が他の人から仕事のことで「攻撃」されたら、守ってくれるだろう	.864
9	私の上司は、友人としてもちたい感じの人だ	.850
10	私は、上司の介護に関する職業上のスキルに感心している	.847
11	私は、上司の仕事の目標を達成するために、通常求められているもの以上に特別な労力を進んで提供する	.824
12	私は、上司のために私の仕事で定められていることを超える仕事を行っている	.492
	信頼性係数(Cronbach α)	.966

表 6-4 達成動機の因子分析結果

		因子負荷量
1	私は、介護の仕事に関わるいろいろなことを学んで自分を深めたい	.928
2	私は、介護の仕事で、難しいことでも自分なりに努力してやってみようと思う	.900
3	私は、介護の仕事で、何でも任されたことには最善をつくしたい	.835
4	私は、介護の仕事で、利用者に喜んでもらえるすばらしいことをしたい	.690
5	私は、介護の仕事で、こういうことがしたいなあと考えるとわくわくする	.677
	信頼性係数(Cronbach α)	.901

表 6-5 能力向上の因子分析結果

		因子負荷量
1	自分で考えて問題を解決できるようになった	.860
2	ある程度、自分の裁量で判断できるようになった	.849
3	仕事の計画を自分で立てられるようになった	.840
4	全体を見て、仕事をできるようになった	.794
5	仕事を効率的にこなせるようになった	.789
	信頼性係数(Cronbach α)	.915

本調査で上司とは、直属の上司と定義することを示した。各質問への回答は、「1＝まったくそう思わない」から「5＝とてもそう思う」までのリッカート 5 件法によって求められた。因子を構成する項目の回答結果を単純平均することで各次元の得点とした。信頼性係数はいずれも 0.8 以上を示し良好な数値であった。本稿の使用変数の平均値、標準偏差、相関係数を**表 6-6** に示す。

表 6-6 平均値、標準偏差、相関係数

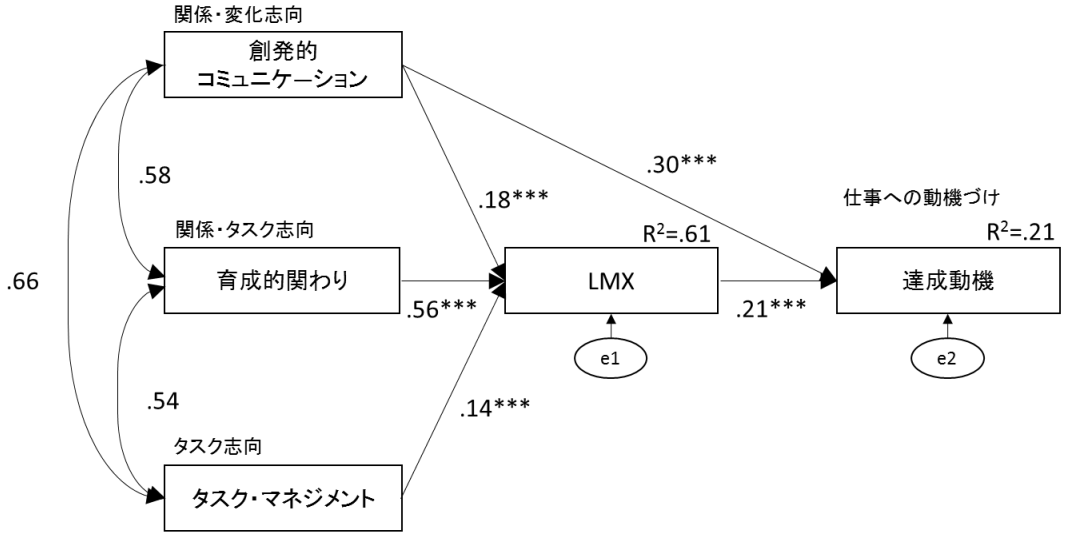
	変数	Mean	SD	1	2	3	4	5
1	創発的コミュニケーション	3.17	0.89	-				
2	育成的関わり	3.23	0.92	.584 **	-			
3	タスク・マネジメント	2.99	0.97	.658 **	.545 **	-		
4	LMX	3.01	1.00	.603 **	.746 **	.569 **	-	-
5	能力向上	3.63	0.79	.370 **	.168 **	.198 **	.193 **	-
6	達成動機	3.46	0.88	.428 **	.346 **	.324 **	.389 **	.268 **

n=390, ** p<.01

4. 結果

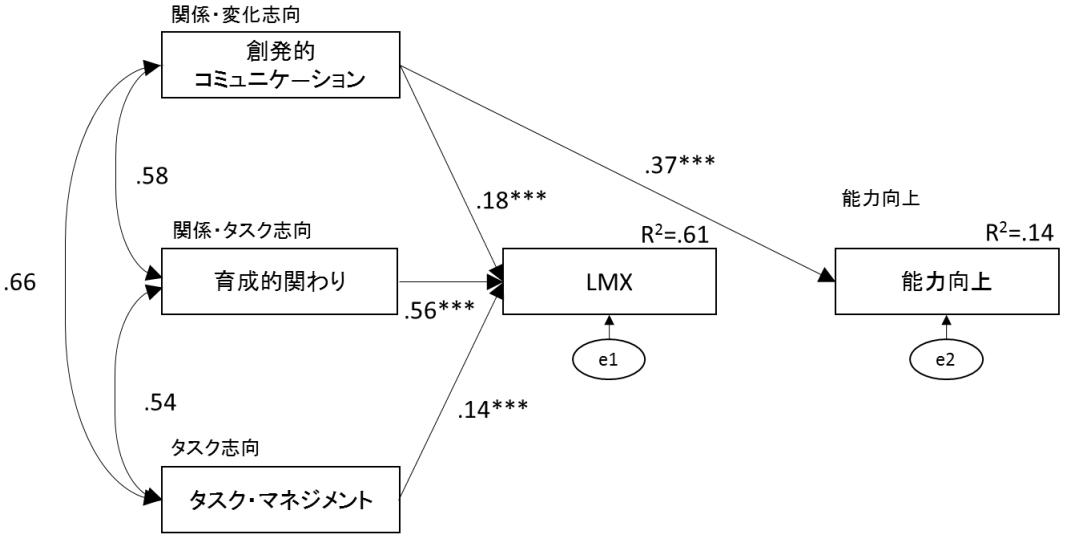
4.1 仮説検証の結果

本章の仮説検証のためにパス解析が用いられた。適合度とパス係数の確率を基準にモデルを改善し、内容的妥当性があるモデルとして**図 6-5**、**図 6-6** に示すパス図を採択した。**図 6-5** は達成動機を従属変数とするモデル、**図 6-6** は能力向上を従属変数とするモデルである。



※ N=390, *** p<.001　　CFI=1.000, GFI=1.000, AGFI=.998, RMSEA=.000, P=.864
※パス係数はすべて標準化係数

図 6-5 パス図①(従属変数:達成動機)



※ N=390, *** p<.001　　CFI=1.000, GFI=.997, AGFI=.987, RMSEA=.000, P=.458
※パス係数はすべて標準化係数

図 6-6 パス図②(従属変数:能力向上)

従属変数を達成動機とするパス図①(**図 6-5**)の適合度は CFI=1.000、GFI=1.000、AGFI=.998、RMSEA=.000、P=.864、従属変数を能力向上とするパス図②(**図 6-6**)の適合度は、CFI=1.000、GFI=.997、AGFI=.987、RMSEA=.000、P=.458 であり、いずれも十分な適合である。

まず従属変数を達成動機とするパス図①(**図 6-5**)について結果を説明する。LMX の先行要因は、影響の大きい順に関係・タスク志向の「育成的関わり」(β=.56,p<.001)、関係・変化志向の「創

発的コミュニケーション」(β=.18,p<.001)、タスク志向の「タスク・マネジメント」(β=.12,p<.001)の 3 つで、R^2(決定係数)は.61 であった。LMX から「達成動機」(β=.21,p<.001)への有意な影響が示され、「達成動機」の R^2 は.21 であった。また「創発的コミュニケーション」(β=.30,p<.001)は、LMX だけではなく「達成動機」にも直接的に強い正の影響を及ぼしていることが示された。

LMX の「達成動機」に対する媒介効果を、ブートストラップ法(5000 ブートストラップ、バイアス修正済み信頼区間推定 95%)[78]を用いて検証した(**表 6-7**)。結果はすべての間接効果が有意となり、独立変数と「達成動機」の正の関係を LMX が媒介することが確認された。

表 6-7 モデルにおける直接効果、間接効果、総合効果

独立変数		達成動機
創発的コミュニケーション	直接効果	0.30 ***
	間接効果	0.04 **
	総合効果	0.34 ***
タスク・マネジメント	直接効果	0.00
	間接効果	0.03 **
	総合効果	0.03 **
育成的関わり	直接効果	0.00
	間接効果	0.12 **
	総合効果	0.12 **

※ N=390, *** p<.001, ** P<.01
※数値は標準化係数。ブートストラップ法(5000 ブートストラップ)、バイアス修正済み信頼区間推定 95%

次に従属変数を能力向上とするパス図②(**図 6-6**)について結果を説明する。LMX の先行要因は上述のとおりであるが、LMX から「能力向上」(n.s.)への有意な影響は示されなかった。「能力向上」に対しては、「創発的コミュニケーション」(β=.37,p<.001)のみが強い影響を及ぼしていた。

以上より、LMX が仕事への動機づけ(達成動機)に有意な正の影響を与えていたため仮説 1 は支持された。一方、LMX は能力向上に影響していなかったため仮説 2 は棄却された。

因子分析の結果、上司の関係志向(道具的サポート)とタスク志向(緊張醸成)が 1 因子となり、職場の関係志向(相互支持性)と変化志向(革新指向性)が 1 因子となったため、仮説 3、4、6、7 は検証不能と判断した。LMX の先行要因に関しては、タスク志向(タスク・マネジメント)が LMX に影響するという仮説 5 のみ支持された。

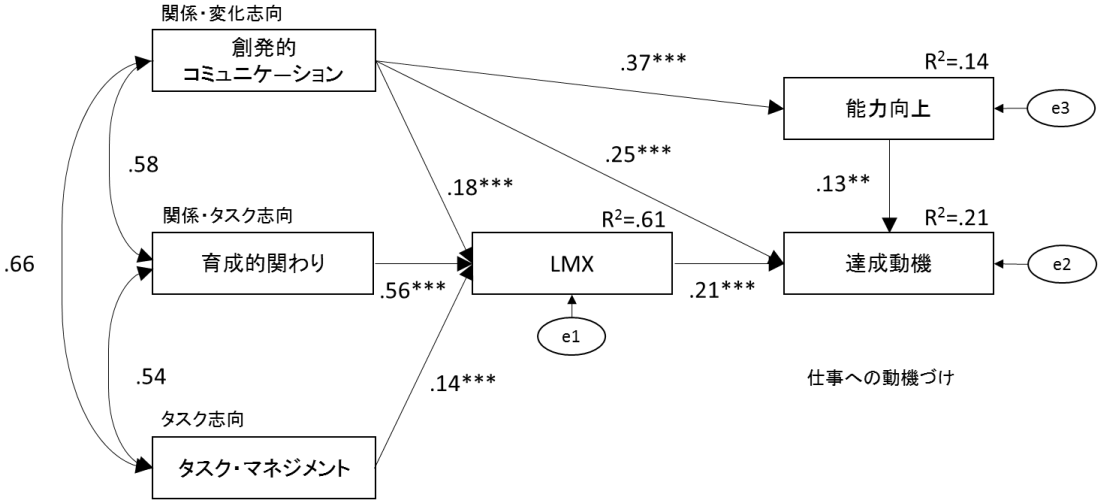
独立変数と仕事への動機づけ(達成動機)の間の間接効果が有意であったことから、仮説 8 は支持された。独立変数と能力向上の関係を LMX が媒介していなかったことから、仮説 9 は棄却された。

なお、緊張醸成は道具的サポートと 1 因子となって抽出され LMX 形成に寄与していたため、次の分析ステップとして想定していたモデレート要因の検討は不要となった。

[78] ブートストラップ法の説明は、第 4 章の注 73 を参照のこと。

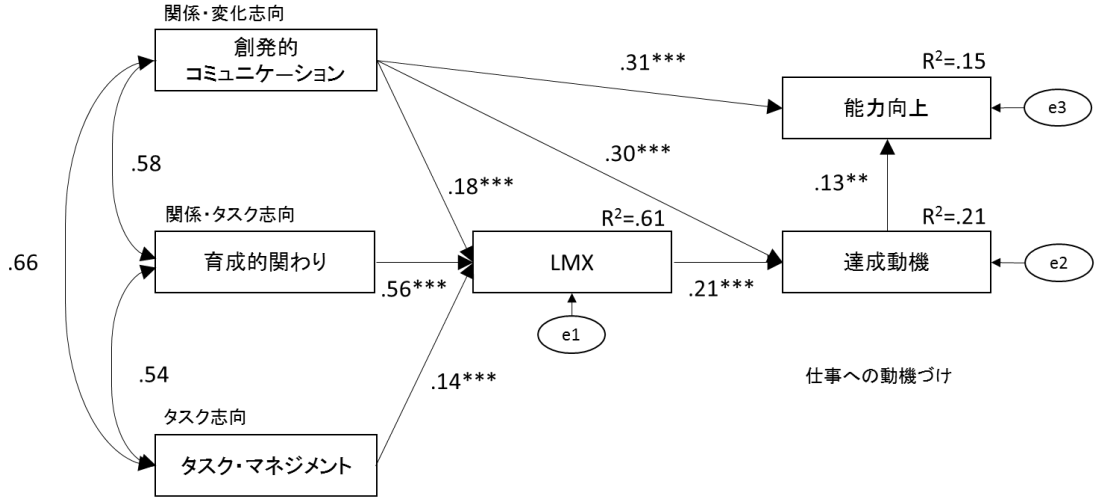
4.2 仕事への動機づけと能力向上の関係

次に仕事への動機づけ(達成動機)と能力向上の関連を検討するために、双方の変数を同時に投入して分析を試みた。その結果が、**図 6-7**、**図 6-8** である。**図 6-7** は、能力向上が達成動機に先行するモデルで、**図 6-8** は、達成動機が能力向上に先行するモデルである。



※ N=390, *** p<.001, ** P<.01　　CFI=1.000, GFI=.997, AGFI=.989, AIC=35.126, RMSEA=.000, P=.681
※パス係数はすべて標準化係数

図 6-7 パス図③(能力向上が達成動機に先行する)



※ N=390, *** p<.001, ** P<.01　　CFI=1.000, GFI=.996, AGFI=.985, AIC=36.191, RMSEA=.000, P=.522
※パス係数はすべて標準化係数

図 6-8 パス図④(達成動機が能力向上に先行する)

能力向上(β=.13,p<.01)から達成動機に影響するモデル(**図 6-7**)も、達成動機(β=.13,p<.01)から能力向上に影響するモデル(**図 6-8**)も、パスは有意となり、影響の強さは同じであった。モデルの適合度を比較すると**表 6-8** のとおりである。

表 6-8 モデルの適合度指標の比較(パス図③と④の比較)

	パス図③ (図6-7)	パス図④ (図6-8)
CFI	1.000	1.000
GFI	.997	.996
AGFI	.989	.985
AIC	35.126	36.191
RMSEA	.000	.000
P	.681	.522

いずれの適合度指標もパス図③(**図 6-7**)の方が望ましい数値を示した。複数のモデルの当てはまりを比較する際に使われる代表的な指標 AIC(Akaike's Information Criterion; 赤池情報量基準)に着目すると、パス図③の方が小さい値を示したため、能力向上が達成動機に先行するというパス図③(**図 6-7**)のモデルの方がより当てはまりの良いことが示された。

なお、達成動機と能力向上に双方向の影響があるというモデルの分析も試みたが、達成動機から能力向上につながるパスが有意にならなかった。

5. 考察と今後の課題

5.1 考察

本章の分析では介護労働の特性を踏まえて、リーダーとフォロワーの交換関係の質を表す LMX 理論を導入し、介護職員の仕事への動機づけ、ならびに能力向上に及ぼす影響と、その先行要因を確認した。その結果、仕事への動機づけについては、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)、およびタスク志向(タスク・マネジメント)が、LMX を経由して達成動機に影響することが示された。関係・変化志向(創発的コミュニケーション)は、LMX のみならず、達成動機にも直接的な強い影響を示した。影響の大きさは LMX より強かった。

能力向上については、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)、およびタスク志向(タスク・マネジメント)と能力向上の関係を、LMX は媒介していなかった。関係・変化志向(創発的コミュニケーション)のみが、能力向上に直接的な強い影響を示した。

また達成動機と能力向上の関係について検討した結果、能力向上が達成動機に先行するモデルがより当てはまりが良いことが示された。以下、本章の分析結果を考察する。

(1) 介護労働における LMX の先行要因

まず 1 つ目に、職場のタスク志向(タスク・マネジメント)が LMX の先行要因になるという点についてである。先述のとおり、先行研究ではリーダーによる役割明確化、計画、モニタリングというタスク志向は LMX に影響していないと報告されていた(Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)。

本調査でタスク志向がLMXに正に影響した理由は、仮説構築の際に述べたとおり労働特性にあると考えられる。非構造的な職務であっても、役割が明確で職務遂行に必要なリソースにアクセスしやすく自律度が高い職務の場合、タスク志向はそれほど必要ではなく、リーダーへの信頼やサポート感を高める要因にはならないと考えられる。しかし介護分野の先行研究(Havig et al.,2011; 中野,2007)でタスク志向のリーダー行動が部下の職務満足に強く影響していることからも、不確実性の高い介護労働の場合、役割分担を明確にし業務プロセスを統制するタスク・マネジメントは歓迎すべき職場要因であり、それによってリーダーもチームのマネジメントがやりやすくなり、部下はリーダーへの信頼やサポート感を高めるのではないかと考えられる。タスク・マネジメントの平均得点は相対的に低く、組織上のマネジメント不全が多いというこれまでの指摘(田中・栃本編著,2011)と考え合わせても、マネジメントが機能するような組織・チーム作りが重要であると考えられる。また本調査の結果は、介護過程のPDCAの展開が質の向上ややりがいにつながるとされる介護労働の場合の特徴とも考えられる。

2つ目に、関係志向(道具的サポート)とタスク志向(緊張醸成)が1因子となった関係・タスク志向(育成的関わり)が、LMXに強い影響を与えていた点についてである。Yukl et al.(2002)における「育成(developing)」の定義は、「コーチングとアドバイスを与え、スキル開発の機会を与え、成員がスキルを改善するための学習を支援する」というものであり、関係志向とタスク志向の双方に負荷することが示されている。Yukl et al.(2002)によれば、育成の中核はコーチングであり、例えば、課題を遂行するより良いやり方を示したり、どうしたら課題をより良く遂行することができるかという学びを助けるような質問をしたり、失敗から学ぶ支援をしたり、解決策を与えるよりもどうしたら複雑な問題を解決できるか説明したりすることが含まれる。また育成には、特別な仕事を任せたり、挑戦的な新しい責任を与えるなど、スキル開発や自信を深めるような機会を与えることも含まれる(Yukl et al.,2002)。以上を踏まえると、情報や知識などのリソースを与える道具的サポートと、難しい課題や高い目標達成をあきらめないで乗り越えさせようとする緊張醸成が一体となった「育成的関わり」は、Yukl et al.(2002)の「育成(developing)」に相当する概念であると考えられる。

Yuklらの研究(Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)では、「育成」はLMXに影響していなかったが、本章の分析において育成的関わりは、上司への信頼やサポート感を高めることが示された。Yuklらによれば、LMXの先行要因になるのは部下の福利向上にいかに配慮しているかを表す概念であるとされる。一般産業で「育成」がLMXに影響しないのは、課題達成に向けたコーチング的な関わりには、一定の困難や緊張が発生するからであると考えられる。

一方で本調査の分析で、関係・タスク志向の「育成的関わり」がLMXに影響していた理由は、介護労働の職務特性と人材特性にあると考えられる。職務の不確実性が高く、人材の未熟練性が高い介護労働において、利用者を援助するための道具的サポート(知識や技術等、リソースの提供)は、職務を遂行する上で極めて重要で、ストレスを低減し(鈴木,2009)、満足を高めるものである(厨子ほか,2012)。よって道具的サポートは上司のサポート感を強く感じさせるものと考えられる。「緊張醸成」は難しい課題や高い目標達成をあきらめないで乗り越えさせようとする概念なので、文字通り緊張(ストレス)を高めることにもなり、それ単独では決して“福利”とは言えないであろう。そうは言っても、介護職員のモチベーションは第一義的に利用者援助に向けられているため、利用者の困難な状態をできるだけやわらげ、利用者の可能性をあきらめないで自らが関わってい

けることは、ポジティブな感情を引き起こすものともなりうる。またそのような利用者本位の上司の姿勢は、信頼や尊敬を高めるものと考えられる。そのため、道具的サポートを伴う緊張醸成であれば、部下はそれを育成的関わりと感じ、より良く利用者援助を行うためのサポートであると受け止めるのではないだろうか。技術的不確実性、人材の未熟練性に加えて、利用者援助と職場の人間関係に強く動機づけられるという介護労働の特徴ゆえに、厳しさと配慮の双方を含む上司の育成的関わりは信頼、サポート感という福利的な知覚につながるものと考えられる。

3 つ目に、関係志向(相互支持性)と変化志向(革新指向性)が 1 因子となった関係・変化志向(創発的コミュニケーション)が、LMX に影響していた点についてである。先述のとおり、金井(1991)によれば「相互支持性」と「革新指向性」は相関が強く、変革には自由な情報フローが不可欠であるとされている。本調査の分析では、両者が一体的な概念と捉えられていることが確認され、介護の現場においては、双方向コミュニケーションを通じた相互支持性と革新指向性は密接につながった概念であることを示していると考えられる。

関係・変化志向の「創発的コミュニケーション」が LMX を高める理由もまた、介護労働の職務特性と人材特性にあると考えられる。介護は誰一人として同じやり方が通用するということはなく、一人ひとりの異なる生活、異なる心身の状態、異なる生活歴を踏まえて対応していく必要がある。生活を対象とした身近なサービスであるために、そこに様々な価値観や判断が交錯する。加えて密室性が高いことや、人材の知識・技術レベルはマチマチで多様性が高いことも相まって、放っておけば独りよがりのサービス提供に陥りやすい。このような不確実性の高い介護労働において、日常的に小さな気づきを言葉にして共有しあい、自分たちのケアをともに振り返り、利用者にとって真に良いことは何なのか、創造性に富んだ自由なコミュニケーションができる環境であることが重要であると考えられる。そのような職場環境作りに上司の考えや態度が関連していることも多いため、それが上司への信頼やサポート感を高めるものと考えられる。

以上の点より、タスク志向、関係・タスク志向、関係・変化志向が LMX を高めるという本章の分析結果は、介護労働の場合の特徴と考えるのは妥当であると考えられる。

(2) 介護職員の仕事への動機づけの影響要因

仕事への動機づけに対して、以上の上司要因、職場要因が LMX を媒介して達成動機に強く影響していた。しかしながら、LMX より創発的コミュニケーションの影響の方が大きかった。この点について考察する。

LMX のメタ分析によれば、LMX はフォロワーのモチベーションや職務満足に正の影響を及ぼすことが明らかにされている(Martin et al.,2016)。LMX は部下の心理面にポジティブな影響を与える効果が強いと言えるだろう。介護職員の場合も、上司サポートがストレスを緩和し(鈴木,2009)、職務満足に強い影響を与える(厨子ほか,2012)という先行研究を踏まえると、上司と部下の関係性の質が高いと仕事への動機づけも高くなるものと考えられる。

一方で創発的コミュニケーションは LMX よりも動機づけ効果が高いことが示された。先行研究レビューで論じたように、これまで介護職員の動機づけ要因としては、利用者本位の介護を実践し、それに手ごたえを感じられること(神部,2012; 増原,2015)、上司やチームメンバーからサポートを受けられる環境にあること(蘇ほか,2006,2007; 壬生・神庭,2013; 山中,2008 など)、コントロール

感、自律性、有能感が重要であること(宇良,1998; 岩月ほか,2001; 蘇ほか,2006,2007 など)が示されている。利用者援助に向けたチーム内の創発的コミュニケーションは、それらすべてを高める重要な要因になると考えられる。利用者の願いをかなえるために、今までのやり方や固定観念にとらわれない方法を考えながら試してみるということを、上司に限らずチームで意見交換しながら取り組める環境であることが、何よりやりがいにつながるのではないだろうか。そのため創発的コミュニケーションは、上司と部下の関係を介さなくても、達成動機に強い影響を及ぼすものと考えられる。個々に対する働きかけより、チームに対する働きかけの影響の強さが示唆された。

(3) 介護職員の能力向上の影響要因

能力向上に対して、LMX も上司の育成的関わりも影響せず、創発的コミュニケーションの強い影響のみが示された点について考察する。

これまでの研究で、LMX は部下の心理面だけではなく、仕事のパフォーマンス、組織市民行動、キャリアの成功(昇進)、問題解決のための革新的・創造的な行動に対しても正の影響を及ぼす研究が多く示されている(Erdogan et al.,2014)。また看護師を対象にした調査では、LMX が個人の知識移転を高めることが報告されている(Davies et al.,2011)。これらの研究を踏まえると、LMX が能力向上に影響することが想定されたが、そうはならなかった。

また、介護分野で上司の関わりの重要性を示している研究として、訪問介護のサービス提供責任者の人事管理能力(ヘルパーへの育成的関わりや適切な情報提供)がヘルパーの職業能力に影響すること(佐藤・大木・堀田,2006)、施設系でも上司のソーシャル・サポートが部下の能力発揮・成長に影響すること(蘇・岡田・白澤,2007)等がある。能力向上に対して、上司の関わりの大きさが予想される研究結果である。

一方で、一般産業で能力向上と上司の関わりに関して、中原(2010)は上司の内省支援と精神支援は部下の能力向上に有意に影響するが、業務支援は影響しないと報告している。また榊原(2005)は上司による権限委譲 OJT は能力向上に有意に影響するが、職場指導 OJT は影響しないと報告している。つまり人を育てる上司の関わり方としては、教示的・指導的な関わりをすることよりも、仕事を任せ、内省を支援することが効果的であることが示唆されている。これらの研究は、従来の上司による OJT や教示的・指導的スタイルの限界を示しているとも考えられる。

上司に限らず他者との相互作用が個人の成長にとって重要であることを示す研究として、熟達者研究がある。仕事における実践知は、職場の同僚や上司、顧客など他者との相互作用における対話や教え合い、情報のやりとりによっても学習される。学習者は、仕事場の実践コミュニティに参加することを通して、他者、道具などのリソースを利用し、スキルや知識を獲得していくとされる(金井・楠見,2012)。また、職場だけでなくカフェ等での語り合いが組織の社会資本となり個人の能力向上につながること(Cohen & Prusak,2001)が示されており、職場におけるメンバー同士の公式・非公式のコミュニケーションが重要であることが示唆されている。

介護分野においても、意見交換や新しい機会にチャレンジするエンパワー風土(西川,2004b,c)や、対話による統合方略がとられる条件下でのタスク・コンフリクト(白石・藤井・影山,2012)が能力向上につながることが明らかにされている。これらの結果は、チームの中での対話により、新たな知を獲得したり、異なる意見や考えに触発されたり、内省が促されることによって学習が促進され

能力向上につながることを意味していると考えられる。

本章の分析では、LMX も上司の育成的関わりも能力向上に対して直接・間接いずれの影響も見られず、創発的コミュニケーションの強い影響のみであった。その解釈として、先行研究の分析モデルや測定尺度との違いという点と、介護労働の特性という 2 つの要因が考えられる。

まず先行研究の分析モデルと測定尺度の違いについてであるが、佐藤ほか(2006)の研究では、独立変数として介護経験の量と質、初期教育の充実度、上司の関わりについて検討しているため、対話という概念は含まれていない。さらに能力を介護スキルと人間関係スキルで測定しているため、技術スキル獲得には上司の関わりの影響は大きいと考えることもできよう。本章で用いた能力向上尺度は、「自分で考えて問題を解決できるようになった」、「ある程度、自分の裁量で判断できるようになった」、「全体をみて、仕事をできるようになった」という主体的な問題解決力や視座の高さ等を測定するものであるため、上司と部下の関係性の中だけでは、そのような能力向上実感にはつながりにくいとも考えられる。

蘇ほか(2007)の研究でも、上司サポートの他に、同僚サポート、職場の人間関係を投入しているが、サポートや関係性に限定しており、対話という概念は組み込まれていない。いずれの研究にも職場におけるメンバー同士の対話や相互コミュニケーションに関する変数を導入していないので、上司の関わりが強いという結果になったものと考えられる。

もう 1 つの介護労働の特性という点でいうと、介護は目標、方法、達成基準等、個々の利用者によって異なり、そしてそれは継続的に変容するもので、何 1 つ「これが正しい」というものはない、不確実性の高い労働である。基本的にケアチームの中で多職種が多面的に利用者援助について検討していく必要があるため、関係者それぞれの立場からの情報や報告を踏まえて、起きている事象の因果関係を構造的に捉えたり、物事を多面的・俯瞰的に捉える視野の広さ等が重要になる。そのため、上司と部下という限定的な関係よりも、日々の変化についてケアチームの中で情報共有や意見交換がフランクにできて、そうした変化に対応しながら新たな取り組みを促進していくという変化志向を伴うオープン・コミュニケーションが、職員の問題解決力や視野の広がりといった能力向上を促進するものと考えられる。

以上を踏まえると、介護労働において主体的に考え行動するというような能力開発を検討する際に、上司と部下の関係性に限定せず、職場のチームメンバー同士の創発的コミュニケーションを活性化させることが重要であることが示唆されたと言えよう。

(4) 動機づけと能力向上の関係

最後に、達成動機と能力向上の関係を検討し、能力向上が達成動機に先行することが示された点について触れる。一般産業の既存研究でも、有能感は内発的動機づけの重要な要因であり(Deci,1975)、能力発揮の知覚がモチベーションを高めると報告されている(林,1985)。

藤村(2016)は介護職員を対象とした質的調査より、「機能的便益の満足度」(職員の能力、精神、肉体などにポジティブな変化が表れている状態)がワーク・モチベーションを高めるというモデルを提案している。藤村は、介護職員が享受する便益として、「機能的便益」の他に、「感情的便益」(職務遂行に伴って喚起されるポジティブな情動)、「価値観的便益」(その職業・職務に従事する動機となった基本的欲求およびそれに関連して生起される諸欲求に対する認識や姿勢、重要

度などにおけるポジティブな変化)の 3 つを提示している。

便益には即時的に享受できるものもあれば、長期間の蓄積によってしか享受できないものがあるとし、それを「便益遅延性」と呼んでいる。「感情的便益」はその場で喚起される“楽しい”や“嬉しい”といったポジティブな情動の喚起や、それによる満足ややりがい感であるため、即時的な便益享受であるとする。「機能的便益」は、サービス・デリバリー・プロセスでの経験や試行錯誤の積み重ねによって漸次的に向上していくものであるため、便益享受のためには一定の時間を要し、ある水準に達しなければポジティブな変化として知覚できないという。そして「価値観的便益」は、最も遅延性の程度が高いとし、一定の時間をかけて経験や知識が増えていくことにより、介護観に変化が生じると指摘している。藤村は、それぞれの便益性の機能と重要性を明らかにした上で、このような便益遅延性があるため、介護職員の早期離職を食い止めるためには、即時的に享受できる「感情的便益性」にも気を配ることが重要であると提案している。

本章の分析結果は、藤村の質的研究に整合するものと考えられる。能力向上(機能的便益性)が達成動機(価値観的便益性)に先行するため、創発的コミュニケーションという能力向上施策に力を入れることがとりわけ重要になることがわかった。一方で、能力向上実感を得られるまでに一定の時間を要することを考慮すると、即時的な便益として、感情的便益性(満足や安心、およびポジティブな情動)に配慮することが重要であると考えられる。その意味では、LMX の質を高め、心理的な満足や安心を担保することが重要であると言えるだろう。

5.2 本調査の意義と今後の課題

本章の理論的意義を 2 点提示する。1 つ目に、介護労働の特性を踏まえて、わが国の介護労働に LMX 理論を導入し、一般産業の先行研究との違いを検討し、介護労働の場合の特徴を見出したことである。具体的には、タスク志向(タスク・マネジメント)、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)が LMX の先行要因になることを見出した。一般には、上司が部下の福利向上にいかに配慮しているかということを示す要因が LMX 形成に寄与するとされており、配慮や支援といった関係志向による影響が強いことが示されている。しかしながら介護労働においては、役割責任を明確にし業務プロセスを組織的に統制するタスク・マネジメント、難しい課題や高い目標達成をあきらめないで乗り越えさせようとすることも含む育成的関わり、前例にとらわれず新しいことに取り組む変化志向も含む創発的コミュニケーションが LMX 形成に影響することが見出された。介護分野において、職務満足等の職務意識と上司の関わりとの関連では、従来はソーシャル・サポートやタスク志向のリーダー行動が重視されているが、単にサポートを与えることや役割や指示を明確にすることだけではなく、関係志向をベースに緊張醸成や革新指向性という新たな観点が介護職員に歓迎されていることが示唆されたことにより、上司の部下に対する関わり方のバリエーションを広げるものとなると言えるだろう。

2 つ目に、介護労働において職場のマネジメントと上司の関わりの双方に着目して達成動機、および能力向上の規定要因を検討した結果、職場の創発的コミュニケーションの強い影響を見出した点である。達成動機に対しては、LMX よりも創発的コミュニケーションの影響が大きかった。能力向上に対しては、LMX の直接的影響は示されず、また上司の育成的関わりの影響も有意ではなく、創発的コミュニケーションの強い影響のみであった。つまり、上司と部下の二者間の関係

性よりも、上司を含むチームメンバー同士の創発的コミュニケーションの方が、介護職員の動機づけと能力向上に対するインパクトが格段に大きいということである。

もちろん、上司と部下の関係性は、部下の安心や満足に大きく関わり動機づけにつながることがわかったので、心的な支えとしてその重要性は変わらないであろう。一方で、さらなる仕事への動機づけと実践知獲得のための能力開発には、二者間関係に委ねる部分よりも、創発的コミュニケーションを活性化させるような職場風土作りに力を入れる必要があることが明らかにされた。また能力向上が達成動機に先行していたので、いくら上司が部下の心理面へのサポート感や満足を高めても、チーム内の創発的コミュニケーションを活性化しない限り、能力開発の効果は限定的であると言える。

介護分野の研究で、これまで上司の関わりの重要性が指摘されてきたが、上司要因、職場要因双方に着眼して検討した結果、上司と部下の二者間の関係性を超えて、チームメンバー同士の創発的コミュニケーションが活性化された職場風土を形成することの重要性を見出したことは、本調査の 2 つ目の理論的意義として提示したい。

本調査の限界は、インターネット調査によるものでバイアスは避けられないことがあげられる。本調査のデータは、男性、正規職員、有資格者、施設系の介護職員が相対的に多く、施設系の職員が 8 割以上(86.2%)、正規職員が 8 割弱(78.5%)、有資格者が 7 割弱(66.2%)という回答サンプルであるため、施設系で正規職員として働く介護福祉士の職務意識をより反映していると考えられる。390 とサンプル数が少ないことや、一度の調査で得られたデータを用いているので、コモンメソッド・バイアスの問題も含んでおり、本章の結果をもって直ちに一般化することは難しい。

また LMX を部下の認知尺度で測定しているが、リーダーの認知も測定するとともに、職場単位で回答をネスト化してマルチレベル分析を行いチームレベルの影響を検討する等より精度の高い検証を行う必要がある。今後、介護事業者の協力を得ながら法人・事業所単位でより広範な研究を行っていく必要がある。

第Ⅲ部　結論

第 7 章　本研究の結論

本章では、序論の小括とリサーチ・クエスチョンの解明結果を述べた上で、本研究の理論的意義を提示する。

1. 序論の小括とリサーチ・クエスチョンの解明結果

1.1 序論の小括

本研究は、介護労働の特性を踏まえて、介護職員の意欲と成長を促すための人材マネジメントの方策について、職場のマネジメントと上司の関わりに着目して、その詳細を明らかにすることを目的とした。

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確認した。

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。

第 2 章 1 節では、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、介護労働の特性とは何かを検討し、ヒューマン・サービス労働一般の特性と対比させながら、その特性について論じた。具体的には以下の 9 つを指摘した。

＜介護労働の特性＞

① 技術：他者の身体に触れ、その生活や内面に入り込む捉えどころのなさ
② サービス関係：生活空間で個対個のサービス授受が行われる密室性
③ サービス提供者：人材の多様性(相対的に低いプロフェッショナリズムと高いボランタリズム)
④ サービス提供者：多様な人材による非合理な判断・行動の強化
⑤ 顧客：要介護高齢者の期待の不明確性／心身機能や生活の継続的な変容性
⑥ 顧客：24 時間 365 日のチームケアの必要性と情報の複合性・複雑性
⑦ 組織：組織・チームのマネジメント不全
⑧ 組織：低コントロール、高負荷
⑨ 外部環境：社会的な役割や位置づけの曖昧さ・低さ

介護労働の本質的な特性は、以下のように、その労働対象、労働目的、労働手段に起因していると考えられた。

＜介護労働の本質的な特性＞

- 労働対象：心身機能に支障をきたし衰えゆく要介護高齢者という社会的弱者である
- 労働目的：要介護高齢者の日常生活の維持を支えることである
- 労働手段：サービス提供者そのもので、顧客の身体に触れ、生活および内面に入り込む仕事である

生活を支えるという身近なサービスであるだけに、技術的不確実性が高く、サービス提供者の価値観や生活経験が優先されやすい。生活および人の心と身体というプライベートに関わるために濃密な関係が築かれ、閉鎖的・密室的になりやすい。要介護高齢者という社会的弱者を対象とするため、優越的な立場になりやすい。そして命に関わるリスクが高い。生活を支えるためには、長期的・継続的な関わりが必要になり、人と人の相互作用や人間の変容性により、その不確かさは高まる。

また、生活を対象としているために家事労働の延長線上の女性労働とみなされ、社会的位置づけが低く、集まる人材の多様性が高い。現状では多くの未熟練労働者で構成される構造となり、相対的にプロフェッショナリズムの価値や規範は低く、高いボランタリズムに支えられている。生活に密着した福祉サービスであるため、地域密着の小規模法人・事業所が多く、経営管理の熱意とスキルに乏しい。労働集約的な社会サービスであるため、リソースに乏しい。そして要介護高齢者は増え続け、サービス供給が追いついていない。

こうした介護労働の特性が、マネジメントの困難性を招いていると考えられた。本研究ではとくに様々な特性により因果関係の確実性と予測可能性が低い点を重視して、介護労働の特性を「高い不確実性」とし、それに対処する人材マネジメントを「介護人材マネジメント」として検討することとした。

第 2 章 2 節では、介護分野の仕事への動機づけ、および能力向上に関する先行研究を検討した結果、得られた知見は次のように整理された。

＜仕事への動機づけに関する知見＞

① 利用者との関係の影響が大きい
② 職場の人間関係、とくに上司の影響が大きい
③ コントロール感、自律性、有能感、専門性を実感できることが重要である
④ 労働環境や労働条件等組織の基礎的要件が内的な動機づけにも影響する

＜能力向上に関する知見＞

① 経験の量と質が重要である(経験の長さ、多様な経験、困難な経験)
② 他者との相互作用の影響が大きい(上司との関わり、チームメンバーとの関わり)
③ 人材育成に関わる基礎的な環境要件が影響する(教育訓練施策の充実、仕事の明確性等)

内発的動機づけや、実践や経験からの学習への依存は、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に着眼し、本研究では不確実性の高い介護労働においては、それが一層増幅される危険性があることを指摘した。ネガティブな側面とは例えば、マネジメント不在の中で自由が与えられると、それぞれが自らの経験や思いに基づいた自己流のサービスを提供したり、逆に責任回避のために能力を発揮しようとしなかったり、あるいは無定量・無際限の労働を強いられ、疲弊していくことなどである。また形式知が十分ではないことや、閉鎖性が強くなりがちな傾向から、実践や経験からの学習に依存することは、適切に内省し概念化することが難しいこと、自己流や誤ったやり方の獲得につながる危険性、知識の固定化により新しい状況に適応できないといったことである。

先行研究(西尾,2002; 田尾,2001)を踏まえると、そうしたネガティブな要因を一定程度制御するのが、役割責任を明確にし、業務プロセスを組織的に統制し、行動や判断について一定の秩序を保つ組織の構造的側面(タスク・マネジメント)であると考えられた。こうした構造的側面の整備は、職員のリスク回避行動や逸脱的自由裁量を制御し、自律的動機づけや能力発揮のための基礎的要件になると考えられた。介護現場でとくに重要なタスク・マネジメントは、介護の専門性に基づいた思考と実践のプロセスである介護過程の PDCA を展開することであると考えられた。

さらに、介護のような互恵的相互依存関係(Thompson,1962)で成り立つ組織においては、タスク・マネジメントを有効に機能させる要件として相互コミュニケーションによる調整が不可欠であると考えられた。その際に実践や経験からの学習に関する制約や限界に関する論を踏まえると、「行為の中の省察に関しての省察」(Schön,1983)やダブルループ学習(Argyris & Schön,1978)のように、固定観念に捉われず前提を問い直しながら変化していこうとするある種の革新指向性が求められることを指摘した。仮に組織やチーム内での相互コミュニケーションが活性化され相互調節による調整がうまく行われながらタスク・マネジメントが機能したとしても、閉鎖性の強いコミュニティの中で、既存の価値や方法に疑いを持たないままであると、集団レベルで誤った経験知が継承・蓄積され、新たな環境への適応を阻害する懸念があるからである。また相互コミュニケーションや革新指向性は、動機づけや能力向上を促す発展的な人材マネジメント要因としても注目される。

しかしながら、これまで介護分野における人材マネジメント研究で、労働特性と人材マネジメントを関連づけて、タスク・マネジメントのような組織の構造的側面、相互コミュニケーションのような関係性の側面、革新指向性のような変化の側面が同時に取り上げられ、その影響について検討されることがなかった。そこで本研究では、これらの変数に着眼して検討することとした。

続いて第 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た。具体的には、タスク環境の不確実性を状況要因として検討する状況適合理論、不確実性の高い現代においてその有効性について高い評価を受けている変革型リーダーシップ、ならびに LMX 理論である。検討の結果、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介護事業所の上司には適合的ではなく、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と考えられた。不確実性とリスクの高い介護労働において、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 の理論概念が適合的であると考えられた。

LMX 研究は、1970 年代に提唱されて以降、膨大な研究が存在するが、介護労働に導入した実証研究は希少であり、とくにわが国の介護労働において LMX 研究は管見の限り存在しない。そこで本研究では、介護人材マネジメントの検討に LMX を導入し、一般産業の先行研究と比較しながら介護労働の場合の特徴を検討することとした。

さらに、介護事業所の上司が具体的にどのようなリーダー行動を行使することが有効であるのか検討することも、本研究の主要な関心の 1 つであった。現代的なリーダーシップの測定尺度として広く受け入れられているものに、変革型リーダーシップと交換型リーダーシップで構成されるフルレンジ・リーダーシップがあげられるが、その理論概念が介護労働の現場の上司に適合しないことに加えて、本研究が着眼するポジティブな意味合いでのタスク・マネジメントや、職場集団を対象とする相互コミュニケーションに相当する要素が含まれていないことから、本研究の検討には

適合しないと考えられた。本研究の着眼を検討する上では、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を用いることが有用であると考えられた。リーダーシップの代替物アプローチを踏まえると、リーダー行動と職場要因(職場の構造や職場風土等)は相互に代替可能な関係にあることから、Yukl らの提案するメタカテゴリーのフレームは、職場全体のマネジメントを検討する上でも有用であると考えられ、本研究の職場要因と上司要因の双方の検討に援用することとした。

1.2 リサーチ・クエスチョンの解明結果

以上を踏まえて、本研究では 3 つのリサーチ・クエスチョンを設定した。概念図(**図 7-1**)を再度参照しながら、以下、本研究のリサーチ・クエスチョンの解明結果を説明する。

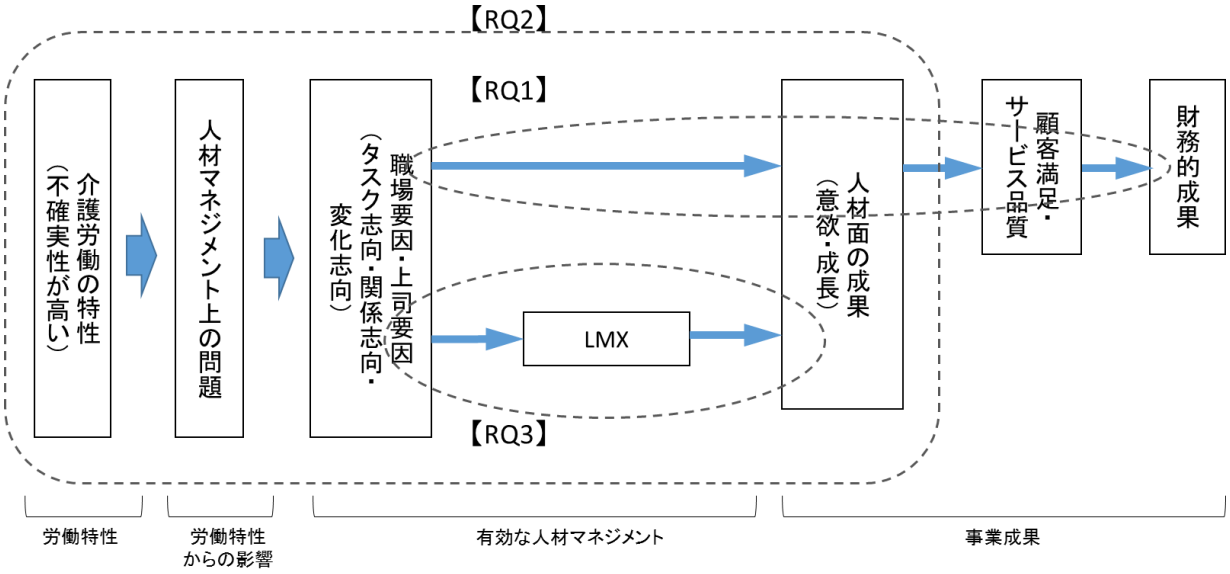


図 7-1 本研究のリサーチ・クエスチョン(概念図)(図 3-2 再掲)

【RQ1】:介護事業所において、どのような職場のマネジメントが、人材面、サービス品質面、財務面にプラスの影響を及ぼしているのだろうか

本研究の【第 1 調査】(量的調査)により、在宅介護 A 社の事業所のマネジメント項目をベースに作成した質問項目により、職場のマネジメントと事業成果との関連を分析した結果、影響の大きい順に「主体性と対話のある職場風土」、「PDCA に沿った業務運営」、「間接業務の効率化」、「WLB 支援」が事業所の「人材活性度」(事業所メンバーの意欲、能力、定着性に関する評価)にポジティブな影響を及ぼし、それが「顧客満足・サービス品質」を媒介して「売上向上」という財務的成果につながることが見出された。「目標・方針の共有」と「育成・能力開発」は有意にならなかった。「顧客志向の業務運営」は「人材活性度」を介さず、直接的に「顧客満足・サービス品質」に影響していた。

「主体性と対話のある職場風土」、「PDCA に沿った業務運営」、「間接業務の効率化」、「WLB

支援」の有意な影響が確認されたことから、チームの中での関わり合いや対話を通じて、創意工夫しながらサービス運営計画や介護計画の達成のための PDCA を回していくことが重要な事業所のマネジメント項目であることが示唆された。同時に、できるだけ間接業務を効率化し、そのような重要事項に時間を割けるようにすることや、職員の WLB を実現できるようにする視点が重要であることが示されたと言えよう。

「目標・方針の共有」(会社や事業所全体の戦略や目標を共有すること)が有意にならなかったのは、会社全体の戦略や目標が共有されていることよりも、事業所の具体的なサービス計画や個々の利用者の介護計画の PDCA が機能していることが、人材活性度を含む事業成果に及ぼす影響が相対的に大きいことを示唆していると考えられる。

「育成・能力開発」(OJT、Off-JT、人事評価等)が有意にならなかったのは、教育制度や事業所の上司による育成的な関わりよりも、主体性や対話を促進するような職場風土作りが、人材活性度を含む事業成果に及ぼす影響が相対的に大きいことを示唆していると考えられる。

「顧客志向の業務運営」が人材活性度を介さず、「顧客満足・サービス品質」に影響したのは、そのような業務運営の仕組みが機能しているかどうかは、そこで働く人材に関わらず、ダイレクトにサービスの結果として表れることを意味していると考えられる。

本研究が着眼したタスク志向、関係志向、変化志向の 3 つのメタカテゴリーに照らすと、「主体性と対話のある職場風土」は、関係志向の対話という要素と、変化志向の失敗の許容や革新、困難な課題への取り組みといった要素が含まれる概念として抽出され、関係・変化志向であると解釈した。「PDCA に沿った業務運営」、「間接業務の効率化」はタスク志向である。「WLB 支援」はチーム内で WLB 実現のために助け合いや配慮をする関係志向である。関係・変化志向(主体性と対話のある職場風土)の強い影響、ならびにこれまで介護労働の人材マネジメント研究ではほとんど検討されていないタスク志向(タスク・マネジメント)の強い影響が見出され、人材面、サービス品質面、財務面を含む事業成果に対する重要性が確認された。

【RQ2】:①介護労働にはマネジメントを困難にする特性があると指摘されているが、介護事業所において上司が人材マネジメントを行う上で、具体的にどのような問題に直面するのだろうか。それはどのような労働特性に起因するのだろうか。優れた上司は、その問題に対していかなるリーダー行動を行使して成果に結びつけているのだろうか

②介護事業所でリーダーシップを実践し成果を出している優れた上司が、日頃から重視するリーダー行動はどのようなものだろうか

＜RQ2-①について＞

【第 2 調査】(質的調査)により、RQ2 について検討した。RQ2-①の解明のために、労働特性、その影響(上司が直面する問題)、それに対処するリーダー行動とその成果の対応関係を検討した。その結果を**表 7-1(表 5-8 再掲)**に示す。

表 7-1　RQ2-①の結果(表 5-8 再掲)

No.	主な労働特性	上司(リーダー、マネジャー)が直面する問題	問題対処のために行使されるリーダー行動			リーダー行動の成果
			合目的的行動		触媒的行動	
			タスク志向	変化志向	関係志向	
1	人材の未熟練性 顧客が強者になりうる 職務の曖昧性・不確実性	**顧客対応でのつまずき**	技能教育 緊張醸成	視点の転換促進	個別配慮	技能向上と意識転換
2	人材の未熟練性 顧客が社会的弱者 職務の曖昧性・不確実性	**自己基準による顧客対応**	ケアの適性化	–	個別配慮	行動の修正と意欲向上
3	職務の曖昧性・不確実性 人材不足 高い業務圧力	**仕事の意義や目的の喪失**	ケア目標設定と PDCA実践	変革のリード 視点の転換促進	対話の促進	仕事の面白さ・ やりがいの実感
4	職務の曖昧性・不確実性 人材不足 高い業務圧力 人材の多様性	**職員間の嫌悪や不快感の表出**	問題解決	–	対話の促進	不満・不安の緩和
			–	変革のリード	対話の促進	チームワーク向上と 職場の活性化
5	人材不足 リーダー層の不安定性	–	–	自己決定支援	個別配慮	リーダーの成長

表 7-1 に従って、本研究で見出された論点について簡潔に述べる。

1)「顧客対応でのつまずき」への対応

「未熟練性」という人材特性、「顧客が強者になりうる」という顧客特性、「職務の曖昧性・不確実性」という職務特性が結びついた時に、「顧客対応でのつまずき」が起きやすい。それに対処する有効なリーダー行動は、「技能教育」、「緊張醸成」というタスク志向、「視点の転換促進」という変化志向、「個別配慮」という関係志向で、その組合せにより「技能向上と意識転換」につながる様相が見出された。

「技能教育」、「緊張醸成」、「視点の転換促進」、「個別配慮」の組合せは、とくに経験の浅い未熟練な職員を育成する上で有効な**「未熟練者育成型」**人材マネジメントであることが示唆された。未熟練者に支えられ、早期離職の多い介護業界においては、重要な人材マネジメントである。

2)「自己基準による顧客対応」への対応

「未熟練性」という人材特性、「顧客が社会的弱者」という顧客特性、「職務の曖昧性・不確実性」という職務特性が結びついた時に、「自己基準による顧客対応」が起きやすい。それに対処する有効なリーダー行動は、「ケアの適正化」というタスク志向、「個別配慮」という関係志向であり、その組合せにより「行動の修正と意欲向上」につながっていた。

「ケアの適正化」と「個別配慮」の組合せは、発展的な意味での動機づけや成長を指向するというよりは、モニタリングを強化し、基準を逸脱した行動に対して警告し、是正を促す**「適正化型」**人材マネジメントであると考えられる。「ケアの適正化」というリーダー行動が、交換型リーダーシップの「例外による管理」に相当しポジティブな関わりとは言えないため、過剰なまでの「個別配慮」が欠かせない。法律に規制されコンプライアンスがより重視されるとともに、密室化しやすいという労働特性より、逸脱的自由裁量を抑制するのに必要な人材マネジメントである。

3)「仕事の意義や目的の喪失」への対応

「職務の曖昧性・不確実性」という職務特性、「人材不足」という業界特性、「高い業務圧力」という職場特性が結びついた時に、「仕事の意義や目的の喪失」が生じやすい。それに対処する有効なリーダー行動は、「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」という関係志向であり、その組合せにより「仕事の面白さ・やりがいの実感」につながっている様相が見出された。

「ケア目標設定と PDCA 実践」、「変革のリード」、「視点の転換促進」、「対話の促進」の組合せは、見失いがちな仕事の意義や目的を再定義し、介護現場の士気を高め創造性を促す**「創発型」**人材マネジメントであると考えられる。疲弊しがちな労働特性に対応する重要な人材マネジメントと言える。

4)「職員間の嫌悪や不快感の表出」への対応

「職務の曖昧性・不確実性」という職務特性、「人材不足」という業界特性、「高い業務圧力」および「人材の多様性」という職場特性が結びついた時に、「職員間の嫌悪や不快感の表出」が生じやすい。それに対処する有効なリーダー行動は、2 通りあった。1 つは、起きている問題を速やかに解決するための「問題解決」というタスク志向、および「対話の促進」という関係志向であり、それを組合せて「不満・不安の緩和」につなげていた。「問題解決」と「対話の促進」の組合せは、今起きている問題の悪影響が広がる前に即時的に事態を収拾しようとする、**「即時的問題解決型」**人材マネジメントであると言える。人間関係の問題が離職につながりやすい介護労働においては、重要な人材マネジメントの 1 類型であると言える。

もう 1 つは、抜本的な問題解決に向けて「変革のリード」という変化志向と、「対話の促進」という関係志向で、やはりこれも両者の組合せで行使され、「チームワーク向上と職場の活性化」につながっていた。「変革のリード」と「対話の促進」の組合せは、より発展的な問題解決を指向するもので、職場集団をかき回しゆらぎを与え、これまでの秩序や均衡を壊すことにより、新たな流れを作るための働きかけと考えられ、**「ゆらぎ創出型」**人材マネジメントであると言える。閉鎖的なコミュニティで人と人の関係が固定化し膠着状態に陥りやすい介護労働において、重要な人材マネジメントである。

5)「リーダーの不安定性」への対応

「人材不足」の中、十分に時間をかけてリーダーを育てる時間もなく、またその育成システムも未整備であることから、とくに若手や経験の浅い「リーダー層の不安定性」が職場特性として見出された。それに対しては、マネジャーによるリーダーの「自己決定支援」という変化志向、ならびに「個別配慮」という関係志向が行使され、「リーダーの成長」につながっていた。

マネジャーがリーダーに対して行使する「自己決定支援」と「個別配慮」の組合せは、現場に権限委譲し、リーダーを起点に現場が自律的に回るようにする働きかけで、**「エンパワメント型」**人材マネジメントであると考えられる。リーダーを育て現場を活性化させる方法であると言えるだろう。

以上のように、介護事業所の優れた上司は、現場で起きる問題のタイプによって、タスク志向、関係志向、変化志向のリーダー行動を適宜組合せて職場や個人に働きかけていることが見出さ

れた。いずれの類型の人材マネジメントも、単一のリーダー行動ではなく、その組合せが重要となる。タスク志向と関係志向の組合せは、短期的・日常的観点での職務遂行や問題解決を指向するものであり、日常のオペレーションを正常に稼働させるために必要な人材マネジメントであった。変化志向と関係志向の組合せは、組織やチームを刺激し、変化を生み出し、発展的な問題解決を指向する人材マネジメントであることが示された。そして、タスク志向、関係志向、変化志向 3 つの組合せは、人材を育て動機づけるのに重要な人材マネジメントであった。配慮や対話といった関係志向はいずれの状況においても必須であり、タスク志向や変化志向の触媒的な機能を果たしていることが示された。

＜RQ2-②について＞

RQ2-②の検討の結果、上司(リーダー、マネジャー)が日頃から重視するリーダー行動は 9 つあり、「個々の育成」、「信頼蓄積」、「相互作用促進」の 3 つのカテゴリーにまとめられた。

「個々の育成」は「人に応じた育て方」、「厳しさと配慮のバランス考慮」、「視点の転換促進」の 3 つの概念から構成された。形式知化しにくいという職務特性に加えて、人材の多様性と未熟練性に対応した育成型のリーダー行動であると考えられる。

「信頼蓄積」は「常に人に向き合う」、「感情のコントロール」、「率先垂範」の 3 つの概念から構成された。「信頼がないと人がついてこない、現場の情報が上がってこない」ということを身をもって感じていることが語られた。概念レベルでは「常に人に向き合う」が最も多く、リーダー行動を部下に受容させるための触媒となっていることがうかがわれた。

「相互作用促進」は「他者の力を借りる」、「対話の促進」、「利用者本位でチームをまとめる」の 3 つの概念から構成された。指示型・統制型のマネジメントでは現場が動かず、上司は様々な人の力を借りながら、チームメンバーが「利用者のため」という 1 つの目標に向かって、活発に相互コミュニーションをとれるように促進することを重視していることが見出された。関係者との連携と相互コミュニケーションにより現場を活性化させる創発型のリーダー行動と捉えることができよう。

以上のように、優れた上司は、日頃のリーダー行動としては、信頼蓄積をベースに、基本的には関係志向を重視している姿が浮かび上がった。3 つのカテゴリーは、それぞれ相互に関係性を持ち影響を与え合う関係であった。

【RQ3】: 不確実性が高い介護労働において、LMX は介護職員の動機づけや能力向上に対してどのような機能や影響を持つのだろうか。また LMX はどのような上司要因や職場要因により形成されるのだろうか。一般産業での先行研究と比較して、介護労働における特徴はどのようなことだろうか

【第 3 調査】(量的調査)では介護職員を対象にした調査に LMX を導入し、その影響と先行要因について確認した。【第 3 調査】は、既存研究および【第 2 調査】の結果を踏まえて、LMX の先行要因として職場要因・上司要因を設定し、介護職員の仕事への動機づけ、および能力向上への影響について検討した。

まず LMX と部下の仕事への動機づけ(達成動機)、および能力向上との関連を検討した結果、LMX は達成動機に影響するが、LMX よりも、関係・変化志向の創発的コミュニケーションの影響の方が大きかった。また LMX は能力向上には影響せず、創発的コミュニケーションの強い影響のみが示された。このことから、LMX は部下の心理面には良い影響をもたらすが、成長を指向する場合は、上司と部下の関係性に限定せず、メンバー同士の創発を促すような風通しの良い職場づくりの重要性が示唆された。

次に LMX の先行要因についてである。本研究の分析で示された LMX の先行要因は、一般産業の既存研究とは相違していた。**図 7-2** は既存研究(一般産業)における LMX の先行要因、**図 7-3** は本研究によるものである。

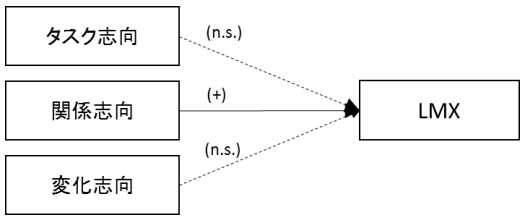


図 7-2 既存研究(一般産業)における LMX の先行要因

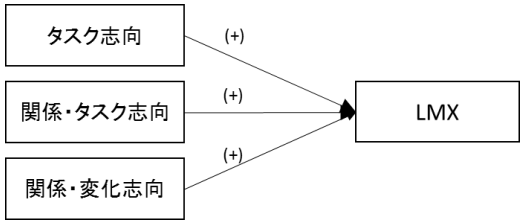


図 7-3 本研究(介護労働)における LMX の先行要因

一般産業の既存研究では、関係志向のみが LMX の先行要因となり、タスク志向と変化志向は LMX に影響していないと報告されていた。本研究の分析では、タスク志向(タスク・マネジメント)、関係・タスク志向(育成的関わり)、ならびに関係・変化志向(創発的コミュニケーション)が抽出され、いずれも LMX 形成に強い影響を与えていた。

一般産業と介護労働の結果がなぜ異なるかについての解釈は、第 6 章の考察で論じたとおりであるが、ここで再度第 5 章の質的調査の結果もつなぎ合わせながら述べる。まず 1 つ目に、職場のタスク志向(タスク・マネジメント)が LMX の先行要因になるという点についてである。一般産業の既存研究ではリーダーによる役割明確化、計画、モニタリングというタスク志向は LMX に影響していないと報告されていた(Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)。本研究でタスク志向が LMX に正に影響した理由は、労働特性にあると考えられる。非構造的な職務であっても、役割が明確で職務遂行に必要なリソースにアクセスしやすく自律度が高い職務の場合、タスク志向はそれほど必要ではなく、上司への信頼やサポート感を高める要因にはならないと考えられる。しかし介護分野の既存研究(Havig et al.,2011; 中野,2007)でタスク志向のリーダー行動が部下の職務満足に強く影響していることからも、不確実性の高い介護労働の場合、役割分担を明確にし

業務プロセスを統制するタスク・マネジメントは歓迎すべき組織要因であり、それによって上司もチームのマネジメントがやりやすくなり、部下は上司への信頼やサポート感を高めるのではないかと考えられる。タスク・マネジメントの平均得点は相対的に低く、組織上のマネジメント不全が多いというこれまでの指摘(田中・栃本編著,2011)と考え合わせても、マネジメントが機能するような組織・チーム作りが重要であると考えられる。また本調査の結果は、介護過程の PDCA の展開が質の向上ややりがいにつながるとされる介護労働の場合の特徴と考えられる。次のような上司の関わりは、現場におけるタスク・マネジメントの運用・実践の場面と捉えられ、それは少なからず上司への信頼やサポート感につながっていると言えるのではないだろうか(第 5 章再掲)。

[できる人には自分でモニタリングをしてきてもらって、それを見て。でもそこからモニタリングから次のプラン、ニーズの抽出からというところは一緒に話し合ってやったりするんですけど] (施設 L21)

[ケアプランというのを今立てているんです。その中に職員の思いというのを 1 つ入れるようにしているんです。「私のケアプラン」というか] (施設 M17)

2 つ目に、関係志向(道具的サポート)とタスク志向(緊張醸成)が 1 因子となった関係・タスク志向(育成的関わり)が、LMX に強い影響を与えていた点についてである。先行研究(Yukl et al.,2009; O'Donnell et al.,2012)では、「育成」は LMX に影響していなかったが、介護労働において育成的関わりは、上司への信頼やサポート感を高めることが示された。一般産業で「育成」が LMX に影響しないのは、課題達成に向けたコーチング的な関わりには、一定の困難や緊張が発生するため、直ちに上司への信頼やサポート感につながりにくいからであると考えられる。

一方で本研究の分析では、関係志向(道具的サポート)とタスク志向(緊張醸成)が一体となった「育成的関わり」が LMX を高めていたが、その理由も、介護労働の特性にあると考えられる。職務の不確実性が高く、人材の未熟練性が高い介護労働において、利用者を援助するための道具的サポート(知識や技術等、リソースの提供)は、職務を遂行する上で極めて重要で、ストレスを低減し(鈴木,2009)、満足を高めるものである(厨子ほか,2012)。よって道具的サポートは上司のサポート感を強く感じさせるものと考えられる。「緊張醸成」は難しい課題や高い目標達成をあきらめないで乗り越えさせようとする働きかけなので、文字通り緊張(ストレス)を高めることにもなり、それ単独では上司への信頼やサポート感にはつながりにくいと言えるだろう。そうは言っても、介護職員のモチベーションは何より利用者援助に向けられているため、利用者の困難な状態をできるだけやわらげ、利用者の可能性をあきらめないで自らが関わっていけることは、ポジティブな感情を引き起こすものとなりうる。またそのような利用者本位の上司の姿勢は、上司に対する信頼や尊敬を高めるものと考えられる。そのため、部下は上司の道具的サポートと緊張醸成を一体的な育成的関わりと感じ、より良く利用者援助を行うためのサポートであると受け止めるものと考えられる。

【第 2 調査】(質的調査)においても、優れた上司が日頃から重視する行動の 1 つが「厳しさと配慮のバランス考慮」として抽出されている。第 5 章ではこの概念を「関係志向」と捉えたが、【第 3 調査】(量的調査)で抽出された「関係・タスク志向」に相当するものであると言えるだろう。第 5 章で紹介した以下の訪問介護のマネジャーの語りは、関係・タスク志向(厳しさと配慮)が上司への信頼

と結びついていることを端的に表すものである(第 5 章再掲)。

[現場のヘルパーさんって常に指導者を望んでいるんですよね。しかも自分の言うことを否定しない。だけれども時々、がつっと言う時は言って、しっかりフォローしてくれる人。(中略)やはり望んでいるのは指導者なので。自分が指導されたという実感も持ちたいと思っているような気がするんですね。何でも「いいよ、いいよ」って優しくて笑っているだけのサ責(サービス提供責任者)には、やはりヘルパーさんがついてこなくて](訪問 M1)

3 つ目に、関係志向(相互支持性)と変化志向(革新指向性)が 1 因子となった関係・変化志向(創発的コミュニケーション)が、LMX に影響していた点についてである。金井(1991)によれば「相互支持性」と「革新指向性」は相関が強く、変革には自由な情報フローが不可欠であるとしている。本調査の分析では、両者が一体的な概念と捉えられていることが確認され、介護の現場においては、双方向コミュニケーションを通じた相互支持性と革新指向性は密接に関連する概念であることを示していると考えられる。

関係・変化志向(創発的コミュニケーション)が LMX を高める理由もまた、介護労働の特性にあると考えられる。職務の不確実性が常につきまとう職務特性、閉鎖的になりがちな職場特性、利用者援助や人間関係に強く動機づけられる人材特性を踏まえると、上司に限らず関わる人々が日常的に小さな気づきを言葉にして共有しあい、自分たちのケアをともに振り返り、利用者にとって真に良いことは何なのか、創造性に富んだ自由なコミュニケーションができる環境であることが重要であると考えられる。創発的コミュニケーションの促進が少なからず上司に依存するものであるため、上司への信頼やサポート感を高めるものと考えられる。

以下に、第 5 章で紹介した施設介護のマネジャーの語りを再度掲載する。関係・変化志向(創発的コミュニケーション)を促す上司に対して、信頼と尊敬を寄せていた経験を振り返る語りである。上司の関係・変化志向が in-group の部下に向けられていたことがわかる。それが自分自身にとっての手本となり、自らもマネジャーとなった時に創発的コミュニケーションを重視し、out-group と in-group の中間あたりにいる部下を、何とか in-group に移行させようとする様子がうかがわれる(第 5 章再掲)。

[(上司のどのような点を尊敬していたかについて)その人は、「それいいね。どんどんやろうよ」って言ってくれましたね。小さなことというか、固定観念じゃないことを。「やりたい」っていうふうに思う人は、どんどんやっていこうって言って。変な話、言い方おかしいですけど、批判的なことを言う人は、あんまり見てないです。(だから私も部下に対して)もう、やりたいことをやってほしいんですよね。どんな小さなことでも。(中略)(2・6・2 の)真ん中の 6 を引き上げるためにはその人たちに「○○したい」って言わせることです。利用者さんのために](施設 M20)

また、別の施設のマネジャーは、自身の関係・変化志向(創発的コミュニケーション)の働きかけにより、部下がついてくるようになったという実感について語っている。関係・変化志向が LMX を高めることを示す語りであると考えられる(第 5 章再掲)。

[例えば利用者は退屈な時もあるじゃないですか。退屈そうな時間があると思うんですけど、そういう時に季節のイベントや外出計画を立ててみたんです。そうすることでユニットから自分たちの利用者だから、自分たちも参加したいとか、自分たちが主体になって連れて行きたいとか、そういう意見が出るようになってきて。（中略） 何とかしたいという思いがすごく強かったので。でもやはり 1 人ではどうしてもできないこともあるので、それは協力してもらいながらしてきたわけですけど。そうしていくうちに、どんどんみんなが応援してくれる人が増えて、それもすごく良い刺激になって、施設全体が結構上にあがってきたかなとは思いますけど]（施設 M17）

以上に考察したように、LMX 形成に寄与するのは関係志向のみという一般産業の傾向に対して、タスク志向、ならびに関係・タスク志向、関係・変化志向という合成変数が LMX に影響するという本研究の結果は、介護労働の場合の特徴と捉えることは妥当であると考えられる。

1.3 まとめ

以上の RQ の解明結果の全体像を図示すると**図 7-4** のとおりである。**図 7-4** は、介護労働の特性に対処する「介護人材マネジメント」を先行研究より理論的に検討し、仮説構築・検証した結果導き出されたフレームである。

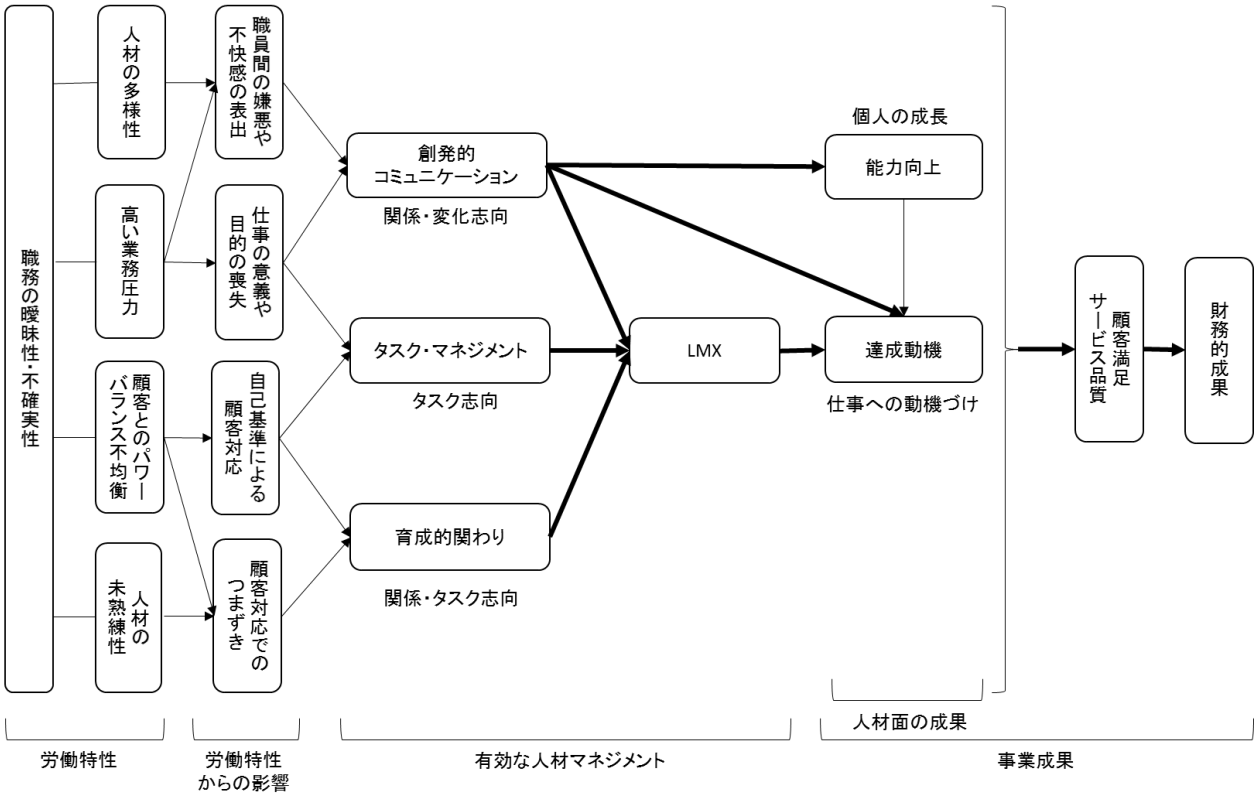


図 7-4 本研究の結果、明らかになったこと＝「介護人材マネジメント」のフレーム

※太い矢印は定量調査により明らかになった強い影響を示している。

「職務の曖昧性・不確実性」が、「人材の多様性」、「高い業務圧力」、「顧客とのパワーバランス不均衡」、「人材の未熟練性」という労働特性と結びついて、「職員間の嫌悪や不快感の表出」、「仕事の意義や目的の喪失」、「自己基準による顧客対応」、「顧客対応でのつまずき」という問題が起きやすい。

それに対処し、さらにプラスに転じていくための人材マネジメントとして、「創発的コミュニケーション」、「タスク・マネジメント」、「育成的関わり」に加えて、上司と部下の関係性の質として示されるLMXの4つが構成要素となった。本研究が着目したタスク志向、関係志向、変化志向という3つのメタカテゴリーは、分析の結果、関係・変化志向、タスク志向、関係・タスク志向という概念として抽出され、いずれもLMX形成に強い影響を及ぼしていた。

人材マネジメントと事業成果との関連を見ると、LMXは「達成動機」に強い影響を及ぼすことが示された。とくにLMXが、「タスク・マネジメント」と「達成動機」、ならびに「育成的関わり」と「達成動機」の関係を完全媒介していることから、基本の2次元であるタスク志向と関係志向は、上司と部下の交換関係を通じて部下のモチベーションを高める重要な機能を果たすことが示された。

その一方でLMXは「能力向上」には影響を示さなかった。また上司の「育成的関わり」も「能力向上」に直接・間接いずれの効果も示さなかった。関係・変化志向の「創発的コミュニケーション」は、LMX、仕事への動機づけ、能力向上いずれにも強い影響を及ぼすパワフルなものであった。上司と部下の二者間関係に限定せず、「創発的コミュニケーション」を促すことは介護人材マネジメントの中心的な役割を果たすことになると考えられる。

以上のような人材マネジメントが、「顧客満足・サービス品質」を高め、結果的に「財務的成果」に結びつく可能性が示唆された。

2. 理論的意義

序章でも指摘したとおり、介護職員の人材マネジメント研究は、職務満足やストレス研究が先行し、動機づけや能力開発に関する研究、ならびにリーダーシップ研究は蓄積が乏しい。労働特性との関連を理論的・実証的に検討した研究は、さらに限定的である。そのため、介護労働の本質的な特性とは何なのか、それを前提とした有効な人材マネジメントとはどのようなものなのか、十分には検討されていなかった。

本研究の独自性は、これまで体系的に論じられることがなかった介護労働特有の特性を捉え直すことを出発点に、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・検証した点である。再度、**図 7-5** と**図 7-6** により研究枠組み、および分析フレームを参照しながら、本研究の理論的意義を5点あげたい。

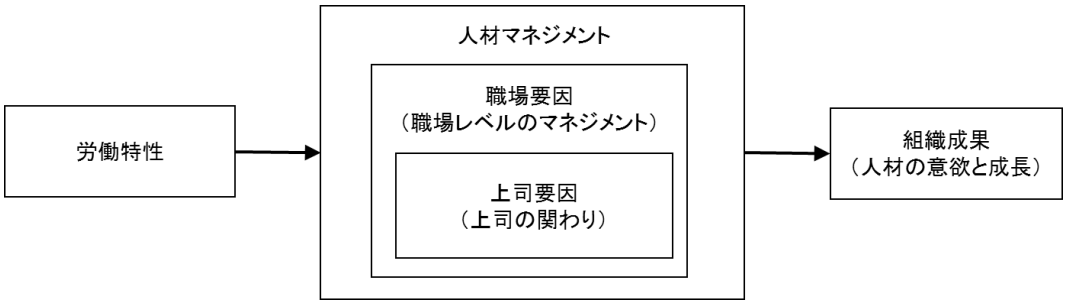


図 7-5 介護人材マネジメントの研究枠組み(図 序-4 再掲)

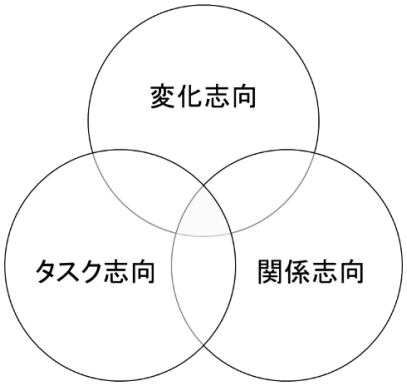


図 7-6 本研究の分析フレーム(図 3-1 再掲)

(1) 介護現場の疲弊と「創発型」人材マネジメント

本研究の問題意識は、介護労働の特性に応じた有効な人材マネジメントの方策を検討することであった。これまで実際にマネジメントを行う職場上司の視点から、人材マネジメント上の困難性について検討されることはなかった。そこで介護事業所の優れた上司(リーダー、マネジャー)を対象としてインタビュー調査を実施し、詳細に分析を行った。

分析の結果、上司が人材マネジメント上、直面する問題として「顧客対応でのつまずき」、「自己基準による顧客対応」、「仕事の意義や目的の喪失」、「職員間の嫌悪や不快感の表出」の 4 つが見出され、そうした問題に対処する方策として 6 つの人材マネジメントの類型が抽出された。

このうち介護労働の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生じやすい「仕事の意義や目的の喪失」であった。とくに昨今の人材不足の状況がそれに拍車をかけていることがうかがわれた。そうした状況は職場の人間関係にも多大な悪影響を及ぼすことが語られた。施設では 16 名中 15 名から訴えとも言える語りがあり、とくに施設系での深刻な問題と考えられる。訪問介護でも 14 名中 7 名の該当があり、「援助」を「業務」としてこなすことが目的化してしまうと、意欲の維持・向上が難しくなることは施設と同様であった。

「顧客対応でのつまずき」や「自己基準による顧客対応」のような問題は、育成的な関わりや適正化の働きかけを行うことにより、ある程度は対応や修正が可能な問題であった。その一方で「仕事の意義や目的の喪失」は、介護職として仕事の継続やキャリア形成を考える上で、最も本質的な問題であると考えられる。「何をやればいいのか」、「どこまでやればいいのか」、「何のためにや

っているのか」、「いくらやっても報われない」、「いつまでこの状態が続くのだろうか」、そのような問いが大きくなっていけば、高ストレスや無気力な状態に陥り、現場は疲弊する。

労働特性から生じやすい深刻な問題であり、これまでもこうした状態はストレスやバーンアウト症状として検討され、それを緩和するために上司や職場メンバーのソーシャル・サポートの重要性が強調されてきた。しかしながらソーシャル・サポートはストレスを緩和する効果はあっても、現場の疲弊した状態を構造的に変える方策とは言えないものであった。

こうした現場の消耗や疲弊に対して、まったく手が打てないということではなく、それに対処する方策として「創発型」人材マネジメントが示された点は意義が大きい。「創発型」人材マネジメントとは、「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により、「仕事の面白さ・やりがいの実感」につなげるというものである。「ケア目標設定と PDCA 実践」というタスク志向を職務遂行の構造的側面として重視するとともに、メンバー同士の対話を通じて創発を促し新たなことに取り組んでいこうとする働きかけである。介護労働において重視される「介護過程」の構造的側面と運用・実践の側面を表す概念として捉えることができよう。

このような質的調査から得られた示唆は、2 つの定量調査でも整合する結果が得られている。【第 1 調査】では、人材活性度を含む事業成果につながる職場要因について検討した結果、関係・変化志向の「主体性と対話のある職場風土」、タスク志向の「PDCA に沿った業務運営」の強い影響が示された。質的調査に整合する傾向が、在宅介護事業所(訪問介護、通所介護、短期入所施設介護等)のマネジメント項目を検討した定量データにおいても確認されたことになる。

【第 3 調査】では、部下の動機づけと能力向上につながる上司要因と職場要因を検討し、関係・変化志向の「創発的コミュニケーション」という職場要因が部下の動機づけと能力向上に強い影響を与えることが示された。またタスク志向(タスク・マネジメント)の職場要因は LMX を媒介して、部下の動機づけに影響していた。【第 3 調査】は施設系職員の意識をより反映したデータであるため、施設系職員の語りがとくに多かった質的調査を裏付ける結果が示されたと言える。

つまり、本研究の 3 つの調査を通じて、タスク志向(タスク・マネジメント、とくに仕事の PDCA サイクル)、関係志向(対話の促進や相互コミュニケーション)、変化志向(チームや個人に変化を促すこと)の人材マネジメント効果を確認することができたと言える。そしてそれは、サービス種別に関わらず同様の傾向が見られることも確認された。とくに質的調査では、それらはバラバラに行使されるのではなく、その組合せにより有効性が発揮されること、そして「仕事の意義や目的の喪失」に陥り、疲弊しがちな介護現場において有効な人材マネジメントであることが示された。量的調査では、変化志向(革新指向性)と関係志向(相互コミュニケーション)が一体的な概念として捉えられ、動機づけのみならず能力向上に強い影響を及ぼすことが確認された。以上の結果を踏まえて、本研究で見出された「創発型」人材マネジメントを概念図で示すと、**図 7-7** のとおりである。

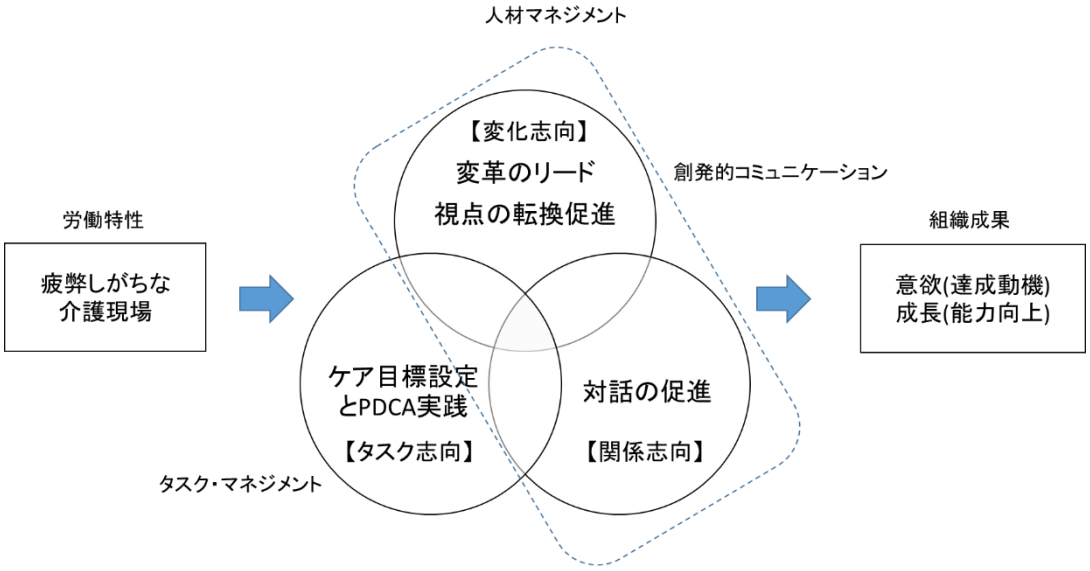


図 7-7 「創発型」人材マネジメント(概念図)

この結果を、本研究の着眼として述べた介護労働の特性と、それによって増幅される内発的動機づけや経験的学習への依存によるネガティブな側面に対応させて検討したい。本研究で検討したネガティブな側面とは、例えばマネジメント不在の中で自由が与えられると、それぞれが自らの経験や思いに基づいた自己流のサービスを提供したり、逆に責任回避のために能力を発揮しようとしなかったり、あるいは無定量・無際限の労働を強いられ、疲弊していくことなどである。また形式知が十分ではないことや、閉鎖性が強いという傾向から、実践や経験からの学習に依存することは、適切に内省し概念化することが難しいこと、自己流や誤ったやり方の獲得につながる危険性、知識の固定化により新しい状況に適応できないといったことである。

こうしたネガティブな側面を一定程度制御する要因として、役割責任を明確にし、業務プロセスを組織的に統制するタスク・マネジメント、相互コミュニケーションによる調整、そして固定観念に捉われない新たな発想を取り入れる革新指向性が重要であると考えられた。本研究の結果は、このようなネガティブな側面を一定程度制御するとともに、より発達的な人材マネジメントの方向性として、上述のようなタスク志向、関係志向、変化志向の 3 つの組合せが重要であることを明らかにしたと言える。

不確実性が高い介護労働において、役割責任を明確にし、業務プロセスを組織的に統制するタスク志向(タスク・マネジメント)により、介護職員の安心とサポート感は高まり、働きやすくなるだろう。マネジメント不全の傾向がみられる介護労働においては、なおさらそれが要請される。西脇(2002)が指摘するように、責任とリスクの組織的な管理を行うことで、職員が責任回避に走ることなく、自主性や創発を引き出す基礎的要件になると考えられる。加えて、PDCA サイクルに基づく介護過程の展開は、目的指向で、専門性に基づく介護の実践であることから、自己流や誤った経験知に基づく介護や、無目的なルーティンワークに陥ることを防ぎ、介護職員の仕事の意義や目的を回復させる重要な道具立てとなることの裏付けになるとも考えられる。

関係・変化志向(創発的コミュニケーション)は、不確実性が高く、かつ閉鎖性が強くなりがちな

介護労働において、自己流のサービスになっていないか、利用者本位の介護が実践できているか、より俯瞰的な観点から自分たちのケアについて適切な内省を促し、軌道修正することを可能にするであろう。このことはケアの不安[79]を軽減するだけではなく、より良い利用者援助に向けて専門職としての有能感や自律性を実感し、そして職場のポジティブな人間関係による報酬を得ることにつながる。また知識の固定化による新たな状況への不適応を回避する手立てとなり、経験による学習の不全(福島,2001)を抑制するとともに、新たな知を創造することにつながる。このように、動機付けや能力向上に強く影響する極めて発達的な人材マネジメント要因であることがわかった。

以上に示したように、疲弊しがちな介護現場への働きかけとして、これまでストレス／バーンアウト研究で重視されてきたソーシャル・サポートを超えて、本研究が見出した「創発型」人材マネジメントという新たな概念は、より発達的な人材マネジメントの方向性を提示するものとなったと考える。

(2) 人間関係の膠着状態と「ゆらぎ創出型」人材マネジメント

現場の疲弊に関連して、もう1つ介護現場での深刻な問題は、職務の曖昧性・不確実性、高い業務圧力、人材の多様性が結びついて引き起こされる「職員間の嫌悪や不快感の表出」という人間関係の問題であった。職場の人間関係の問題は、毎年の介護労働実態調査(介護労働安定センター)において、前職の介護の仕事を辞めた理由の第 1 位となっており、介護現場の離職を引き起こす悩ましい問題であるとされている。

先行研究レビューでも確認したように、職場の人間関係の問題は、これまでも介護職員の職務意識に関する研究で検討されており、人間関係が良好であれば強い動機づけ要因になるが、そうでない場合は離職に至るような重大なストレス要因になるという二面性を持っている。こうした対人ストレスに対して、これまでの研究ではソーシャル・サポートやチームワークを高めるというような、トートロジー(同義反復)的な対策が強調されるのみであった。

それに対して、本研究で「ゆらぎ創出型」という、これまでには検討されていない関係・変化志向の概念が見出されたことは意義があると考える。「ゆらぎ創出型」人材マネジメントとは、「変革のリード」という変化志向と、「対話の促進」という関係志向の組合せで、「チームワーク向上と職場の活性化」につなげるというものである(**図 7-8**)。

「ゆらぎ創出型」人材マネジメントは、役割ストレスや対人ストレスから、緊張や対立、葛藤等の問題を抱えがちな介護現場の人間関係に対して、職場集団をかき回しゆらぎを与え、これまでの秩序や均衡を壊すことにより、新たな流れを作るための働きかけ、つまり場のかじ取りのマネジメント(伊丹,2005)であると考えられる。職場集団に変化のきっかけを作り、対話を通じて新たな流れを作ることにつながる。閉鎖的なコミュニティで人と人の関係が固定化し膠着状態に陥りやすい介護労働において、重要な働きかけであることが示唆された。

---

79 介護労働安定センター(2017b)によれば、介護職員の利用者およびその家族についての悩みの第 1 位は「利用者に適切なケアができているか不安がある」(44.1%)となっており、ケアの不安を抱える介護職員は半数近くいる。また人間関係上の悩みとしては、第 2 位に「ケアの方法等について意見交換が不十分である」(21.3%)となっており、意見交換の機会が不十分であることがうかがわれる。

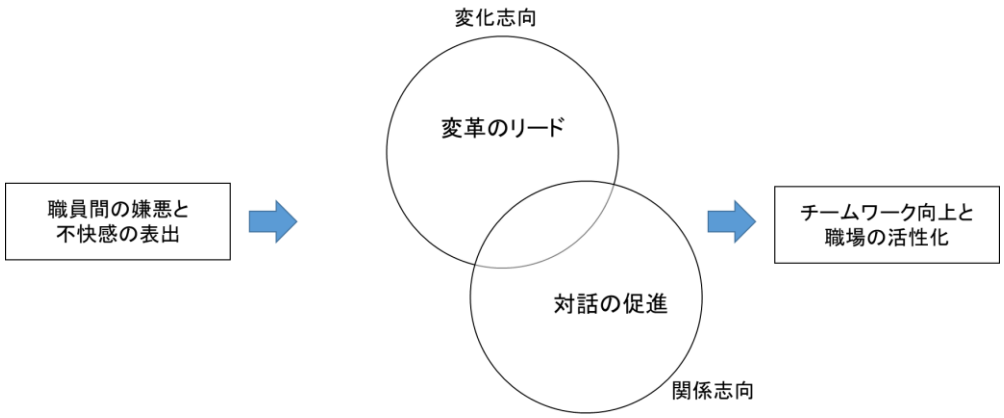


図 7-8 「ゆらぎ創出型」人材マネジメント(図 5-8 再掲)

質的調査では、このような関係・変化志向の「ゆらぎ創出型」人材マネジメントが「チームワーク向上と職場の活性化」につながる可能性が示唆されたが、本研究の量的調査では、個人の動機づけと能力向上の検討に焦点を当てたため、統計的な検証については課題を残すことになった。今後の研究において、人材開発／組織開発を検討する上で重要な着眼になるものと考える。

(3) 介護人材マネジメントにおける上司要因と職場要因の影響

(1)に示したように、本研究で見出された「創発型」人材マネジメントに関しては、質的調査と量的調査はほぼ整合した結果が得られているが、各調査は焦点の当て方が異なる。【第 1 調査】は職場要因、【第 2 調査】は上司要因、【第 3 調査】では LMX を導入し職場要因と上司要因の双方の影響について検討した。その結果、【第 3 調査】で得られた重要な発見がある。それは、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)の影響の方が大きいということである。

そのことを示す結果として、1 つは、LMX は仕事への動機づけを高める効果があるが、LMX よりも職場の創発的コミュニケーションの直接効果の方が大きいこと、2 つ目に LMX は能力向上にはつながらず、創発的コミュニケーションの影響のみであったこと、3 つ目に能力向上が達成動機に先行するため、いくら LMX を通じて介護職員の心理面へのサポート感や満足を高めても、能力向上にはつながりにくいことである。以上を踏まえて職場要因と上司要因の影響を概念化したのが、**図 7-9** である。

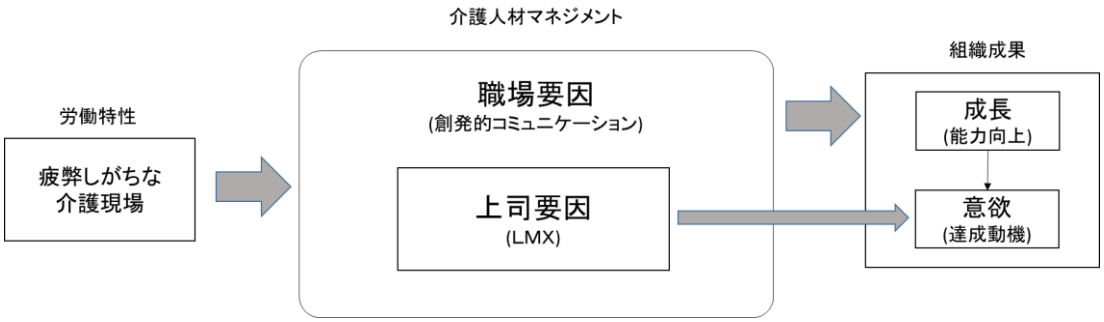


図 7-9 本研究で見出された職場要因と上司要因の影響

図 7-9 に示したように、疲弊しがちな介護現場において、職場要因(創発的コミュニケーション)は人材の意欲と成長の双方に強い影響を及ぼす。上司要因(LMX)は主に意欲という心的な面を支える効果があることが見出された。

介護職員の育成や動機づけを検討する既存研究では、上司の関わりの重要性が示されている(Evans,1999; 佐藤・大木・堀田,2006; 蘇・岡田・白澤,2006,2007 等)。また、職場の創発的コミュニケーションに相当する概念を抽出した研究としては西川(2004b,c)があり、現場に裁量を与え、メンバー同士が意見交換しながら新たなことに取り組んでいくというエンパワー風土が技能向上に強い影響を及ぼすことが示されている。しかしながら既存研究では、職場要因と上司要因のどちらの影響が強いかは不明であった。

職場のマネジメントと上司の関わりの双方を視野に入れた本研究では、上司と部下の二者間関係よりも、職場のチームメンバー同士の創発的コミュニケーションを活性化させることの方が、介護職員の動機づけと能力向上に対するインパクトが格段に大きいことがわかった。その理由は目標、方法、達成基準等、何 1 つ「これが正しい」というものはない不確実性の高い労働であるため、限定的な関係性の中での相互作用よりも、多様なメンバー同士の相互作用の方が、得られる情報、知識、知恵といったリソースが豊かで相乗効果が大きいものと考えられる。ポジティブで良好な人間関係から得られる報酬も大きいであろう。

また西川(2004a)が示したように、介護職にとっての知識は、形式知にせよ暗黙知にせよ、既に存在するというような性質の知識ではなく、利用者との関係の中で常に創造され変化していく性質を持つため、日常的な創発的コミュニケーションの中でメンバー同士が絶えず振り返り、言語化・概念化する作業が知の生成につながると言えるのではないだろうか。それが専門職としての学習と動機づけにつながると考えられる。

第 5 章の質的調査では、日頃から重視する上司のリーダー行動として、個人への働きかけ(個々の育成)と、チームへの働きかけ(相互作用促進)の双方が見出されたが、今後の介護人材マネジメントの方向性としては、上司と部下の二者間関係に限定することなく、メンバー同士が相互に触発しあい創発が生まれるような「相互作用促進」を重視する必要があると言えるだろう。

(4) 介護人材マネジメントにおける上司の役割

(3)で述べたことは、もちろん上司の働きかけや上司と部下の二者間関係を否定するものではない。第 5 章の質的調査では上司のリーダー行動に焦点を当てて検討した結果、労働特性に由来するマネジメントの困難性に適応しながら人材マネジメントを行い、ポジティブな成果を生み出すリーダー、マネジャーの姿が描き出された。序章 1 節でとりあげた平野(2010)の提案する「人材マネジメント型企業変革リーダーが起点となる人材マネジメント」とも言えるものであると考えられる。

第 6 章の量的調査では、信頼、尊敬、相互依存等の概念で表される LMX の質が部下の達成動機(自己充実的達成動機)に重要な意味を持つことが示された。自己充実的達成動機とは、他者・社会の評価にはとらわれず、自分なりの達成基準への到達をめざす動機づけであり(堀野・森,1991)、わが国の介護分野の研究で、「仕事に対する肯定的なイメージ」、「有能感」、「専門職としてのアイデンティティ」に関連することが確認されている概念である(堀田・奥野・戸村,2009)。つまり LMX がそのような専門職としての肯定感、有能感、アイデンティティからなる自己充実を図

ることに貢献する重要な概念であることが明らかになった。とくに職場要因として測定した要因(タスク・マネジメントと創発的コミュニケーション)が LMX に影響したため、職場のマネジメントには上司が介在し、上司に依存する部分が大きいことが確認されたと言える。そのため、上司の役割は引き続き重要であると考えられる。

【第 3 調査】で LMX を導入し、その先行要因と影響を検討した結果は、上司の役割や関わりに関する新たな示唆を提示するものと考えられる。その点について、【第 3 調査】の結果を踏まえて述べたい。

図 7-10 は既存研究(一般産業)における LMX の先行要因と影響、**図 7-11** は本研究(介護労働)の結果を概念化したものである。

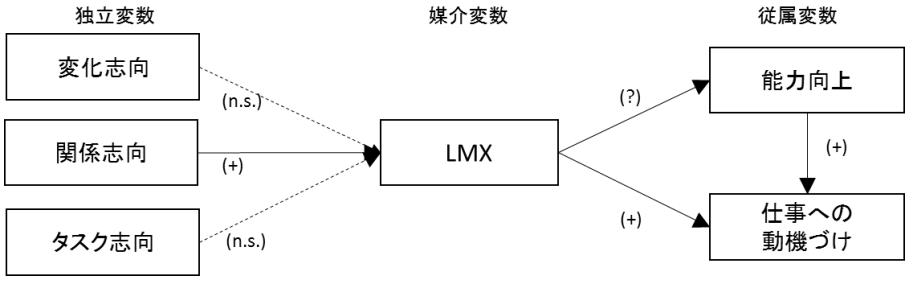


図 7-10 既存研究(一般産業)における LMX の先行要因と影響

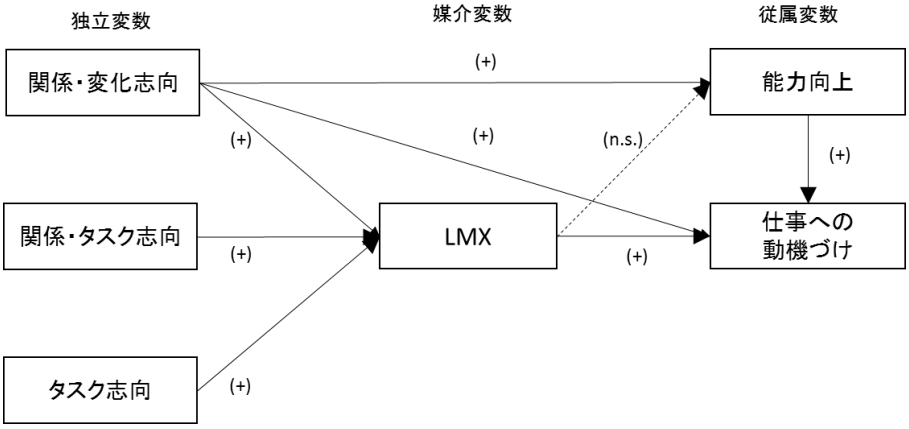


図 7-11 本研究(介護労働)における LMX の先行要因と影響

既存研究(一般産業)においては、LMX に影響するのは関係志向のみであった。変化志向であっても、部下の福利向上に配慮するようなものであれば LMX に影響するとされている。つまり部下にとって、上司との関係で“心地の良いもの”かどうかが測られると言っても良いと考えられる。LMX が部下のモチベーションに影響することは、メタ分析で明らかにされていた。部下の知識移転や職務外行動の促進、昇進等にポジティブな影響を及ぼすことは確認されていたが、本研究が測定するような問題解決力や視野の広がりといった能力向上につながるかどうかは確認されていなかった。能力向上実感が動機づけに先行することは示されていた。

本研究(介護労働)の検討の結果、LMX 形成に寄与するのは、影響が大きい順に、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)、およびタスク志向(タスク・マネジメント)であった。これらの職場要因や上司要因は LMX を媒介して動機づけにつながることが確認されたが、能力向上にはつながらなかった。能力向上は動機づけに先行していた。

一般産業と介護労働の結果がなぜ異なるかについての解釈は、前節 RQ3 の解明結果で示したとおり、技術的不確実性の高さ、組織・チームのマネジメント不全、閉鎖性の強いコミュニティ、利用者援助に強く動機づけられる人材特性等の介護労働の特性によるものと考えられた。

この結果は、介護職場における上司の役割や関わり方に新たな視点を提示するものとなったと考えられる。1 つは、これまで介護分野における多くの職務満足研究やストレス研究で、上司の関係志向(主にソーシャル・サポート)やタスク志向(役割や指示の明確化)の重要性が強調されてきたが、LMX の動機づけに対する媒介効果が確認されたことから、部下の心理面を支えるためには、それらに限らず、上司と部下の関係性の質をいかに高めるかという視点が重要であるということである。介護労働に LMX 概念を導入することの妥当性を確認することができたと言える。

2 つ目に LMX を高めるのは、介護労働の場合、純粋な関係志向ではなく、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)、そしてタスク志向(タスク・マネジメント)であったため、サポート感や信頼を高める上司行動として、関係志向に限定することなく、そのようなバリエーションを取り入れる必要があるという点である。これらの要素は、部下にとって、上司との関係で望ましいものであると考えられる。LMX は関係・タスク志向(育成的関わり)と達成動機、タスク志向(タスク・マネジメント)と達成動機の正の関係を完全媒介していたため、これらの点に関しては上司が介在することが多いものと考えられる。一方、関係・変化志向(創発的コミュニケーション)と達成動機の関係については部分媒介であったため、上司が創発的コミュニケーションの促進者であることが多い一方で、上司を介さなくても、メンバー同士が対等な関係で対話をすることが、動機づけにも能力向上にも強い影響をもたらすことが示唆されたと言える。

3 つ目に上司の育成的関わりは、LMX を媒介して動機づけにつながるが、能力向上に対しては直接・間接いずれの効果も示さなかったため、人材育成において 1 対 1 の OJT や育成的関わりには限界があると考えられる。これは、「育成・能力開発」(OJT、Off-JT、人事評価など)が事業所の人材活性度に影響せず、「主体性と対話のある職場風土」が人材の活性度に最も強い影響を与えることを示した【第 1 調査】の結果とも符合する。一般産業でも、上司が部下を指導する OJT の限界が指摘されており(中原,2010; 石山,2018)、介護労働においてもその傾向は同様であることが示唆された。

以上のように、一般産業の先行研究と対比させながら、介護労働の場合の特徴として、関係志向のみならず、タスク志向と変化志向が上司と部下の関係性の質を高める重要な要素である点を見出したことは意義があると考える。

ここで 1 つ補足したいのは、第 5 章の質的調査で「エンパワメント型」(自己決定支援＋個別配慮)として示したマネジャーからリーダーに対する働きかけにおいては、マネジャーとリーダーの間で行われる 1 対 1 のスーパーバイズ面談が、リーダーの成長に効果があることが語られた点である。このことは、組織階層によって上司と部下の垂直的関係の重要度や影響が異なる可能性を示

唆していると考えられる。今後の研究課題としては、組織の階層別に上司と部下 1 対 1 の垂直的関係の有効性や機能の違い等を検証する必要があるであろう。

(5) 介護人材マネジメントにおけるタスク志向、関係志向、変化志向

上記(1)と(2)では介護労働の特性と有効な人材マネジメントの関連について、(3)と(4)では職場レベルのマネジメントと上司の関わりについて、本研究の発見を述べた。最後に、本研究が分析フレームとして援用した、Yukl らの示すタスク志向、関係志向、変化志向という 3 つのメタカテゴリーに関して述べたい。

本研究で得られた介護人材マネジメントの構成要素を、3 つのメタカテゴリーと働きかけの対象に応じて整理すると、**表 7-2** のとおりである。

表 7-2 介護人材マネジメントの構成要素

<table>
<tr><th rowspan="2">メタ
カテゴリー</th><th colspan="2">上司から個人への働きかけ</th><th colspan="2">職場レベルの要因</th></tr>
<tr><th>質的調査</th><th>量的調査</th><th>質的調査</th><th>量的調査</th></tr>
<tr><td>タスク志向</td><td>緊張醸成
技能教育</td><td rowspan="2">育成的関わり
(道具的サポート＋緊張醸成)</td><td>ケア目標設定とPDCA実践</td><td>タスク・マネジメント</td></tr>
<tr><td>関係志向</td><td>個別配慮</td><td>対話の促進</td><td rowspan="2">創発的コミュニケーション
(相互支持性＋革新指向性)</td></tr>
<tr><td>変化志向</td><td>視点の転換促進</td><td>－</td><td>視点の転換促進
変革のリード</td></tr>
</table>

3 つのメタカテゴリーに関する、介護労働における意義は次のとおりである。

① 状況に応じて、2 つまたは 3 つの組合せが重要である
② どのような場合も、関係志向が必須である
③ 上司から個人に対するタスク志向と関係志向の組合せは、日常業務の正常な稼働に必要な働きかけである
④ 職場レベルのタスク志向は、人材マネジメントの構造的要件として必須である
⑤ 職場レベルの関係志向と変化志向の組合せは、相互作用、変化、刺激を通じて、個人の意欲と成長に強い影響を与える

先行研究でも論じたように、Yukl は、変革型リーダーシップのように感性や価値を強調するリーダーシッププロセスが近年は重視されており、タスク志向のようなリーダー行動は重要な働きかけであるにも関わらず、古典的なものとして軽視される傾向にあると批判している(Yukl,1999a, 2012)。また Kets de Vries(1995)は、リーダーシップとマネジメントの二分法の強調は、組織化、計画化、統制といったマネジメントを軽視する傾向を生み出していると危惧している[80]。経営管理

[80] Kets de Vries(1995)は、リーダーシップとマネジメントを別ものとする二分法の強調は、カリスマ的な変革型リーダー(ビジョンを示し、メンバーを鼓舞する)を賞賛し、マネジメントを行うリーダー(組織化を行い、計画を立て、統制をして部下の行動に報酬を与える役割)を“田舎者”呼ばわりし酷評の対象にしたがっているとしている(Kets de Vries,1995,訳書,pp.26-36)。彼は、リーダーシップもマネジメン

論では、コントロールによる経営管理の時代は終わり、コミットメントによる経営管理へと潮流が変遷している(鈴木,2013)。つまり、経営学の中でタスク・マネジメントのような概念は古典的なものとして軽視される方向性にあり、取り上げられることが少なくなっていると言える。

本研究で、Yukl らのフレームを職場のマネジメントと上司の関わりの検討に援用することにより、タスク志向(タスク・マネジメント、とくにケア目標設定と PDCA 実践)という重要な概念を見落とさずに抽出することができたことは意義あるものと考える。リーダーシップとマネジメントの二分法[81]に従えば、タスク志向はマネジメント(組織内が効率的に機能することを助ける)であり、関係志向と変化志向の組合せはリーダーシップ(有益な変革を生み出す)と捉えることもでき、マネジメントとリーダーシップが一体的に行使される必要があることが確認されたとも言えよう。

本研究の問題意識として、産業としての歴史が浅く、組織やチームのマネジメント不全が指摘される介護業界においては、内発的動機づけや経験による学習への過度な依存にはネガティブな側面もあること、また感性や価値の過度な強調が“やりがい搾取”というような批判を招くことがあることを指摘した。そうした点を踏まえると、本研究から得られた 3 つのメタカテゴリーにより構成される「創発型」人材マネジメントは、労働環境改善に向けたタスク志向(タスク・マネジメント)と、動機づけや成長に向けての関係・変化志向(創発的コミュニケーション)という、バランスのとれた視点を提示することができたと考える。

さらに不確実性が高いという介護労働の特性より、介護現場は様々な混沌、矛盾、葛藤が満ちていると考えられるが、そのような状況をかじ取りしていく上で、職場レベルの関係・変化志向が必須であることが示唆された。戦略論(イノベーション論)やマクロ組織論で議論されているように、混沌、矛盾、葛藤が満ちているからこそ、組織内外の相互作用や変化を創り出すことが重要であるという創発の視点がより重要であると考えられる(伊丹・加護野・伊藤,1993)。今後の介護人材マネジメント研究としては、組織・チームレベルの関係・変化志向に着目し、それは誰／何が起点になり、どのようなプロセスで発達するのか、それはリーダーシップの問題なのか／組織構造の問題なのか、個人への働きかけとどのような相互作用があるのか、人材開発／組織開発に対してどのような影響をもたらすものなのか、そのデメリット／副作用はどのようなものなのか、といった視点でさらなる探求が求められるであろう。

もう 1 つ重要な発見は、こうした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」という概念が見出されたことである。複雑で絶え間なく変わる現代の環境の下で、多様な人々が柔軟に他者と協働するためには、人々の互恵的で倫理的なプロセスが重要だとされている(Komives,Lucas & McMahon,2013)。信頼蓄積は、そのような人々の互恵的で倫理的なプロセスを生み出す重要な要素であり、様々な人材マネジメント施策を有効に働かせる触媒

トも実際の上司には必要な要素であり、リーダーシップのないマネジャーはただの官僚主義者だし、実現の方法を知らずにビジョンばかり見ているリーダーは組織を迷わせるであろうと述べている。彼は、そのような傾向はある意味マネジメントを“生贄”にすることになるとしている。

81 例えば Kotter(1990)は、マネジメントは①計画化と予算化、②組織化と人員配置、③コントロールと問題解決、リーダーシップは①方向を定める、②人材を目標に向けて整列させる、③モチベーションと意欲昂揚、とそのプロセスに着目して整理している。両者の基本的機能の差は、リーダーシップは「有益な変革を生み出す」こと、マネジメントは「組織内が効率的に機能することを助ける統制のとれた成果をあげること」とし、企業組織が成功を続けようとするならば、リーダーシップとマネジメントの両方が必要であるとしている。

的機能を果たすものと考えられる。不確実性とリスクが高いことや(宮垣,2008)、人と人の関係に支えられる組織ということ(田尾,2001)だけではなく、上述のように、様々な混沌、矛盾、葛藤が満ちているからこそ、そこに「信頼」という拠り所が求められるのではないだろうか。今後の介護人材マネジメント研究において、信頼に着目することは意味があると考えられる。組織の各階層の上司と部下、メンバー間、そして組織と個人といった様々なレベルで、信頼を核とした関係性を構築する手立てに関して、さらなる研究の蓄積が望まれる。

金井(1991)は、信頼蓄積を人間指向(関係志向)に位置づけたが、本研究の質的調査では関係志向も含む様々な人材マネジメントが有効に機能するための触媒と位置づけられた。また量的調査では、上司と部下の関係性の質として示される LMX が、関係志向のみならず、タスク志向、変化志向も関連していたことからも、3 つのメタカテゴリーを超えた概念と位置づけることも可能であろう。Yukl らは、第 4 のカテゴリーとして「外部への働きかけ」、第 5 のカテゴリーとして「正義や倫理、社会的責任」の可能性を示したが、「信頼」は第 5 のカテゴリーに属する可能性も考えられる。

以上を概念化したものが、**図 7-12** である。今後の介護人材マネジメント研究の着眼点を提供するものと考える。

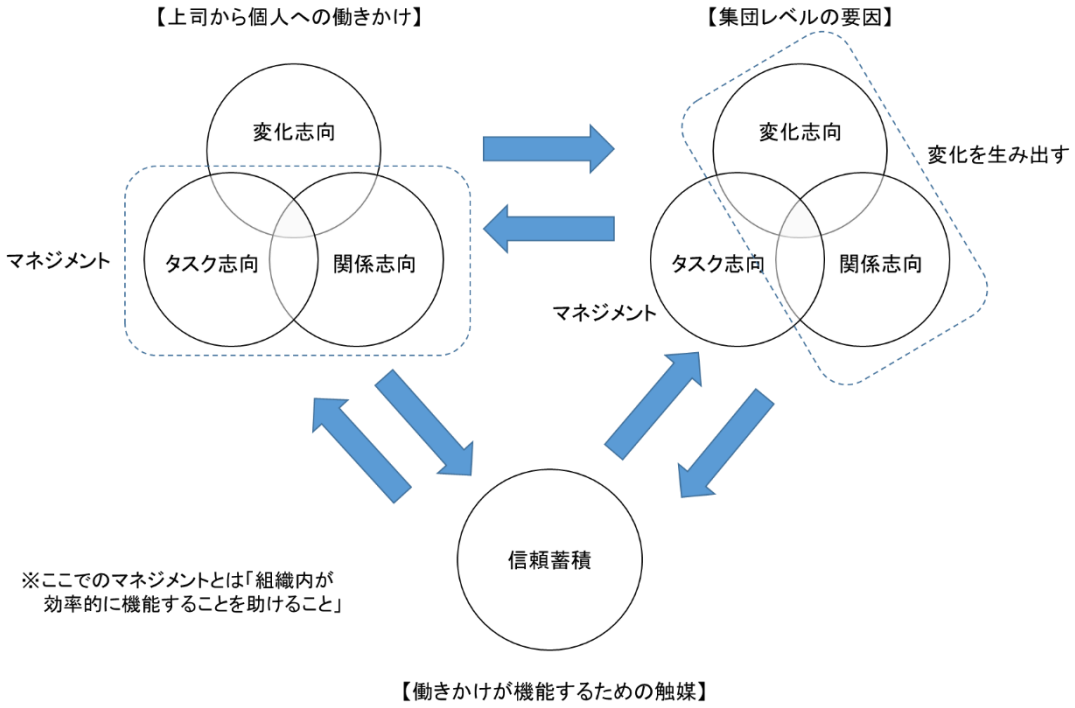


図 7-12　介護人材マネジメントの構成要素

3. 本研究の限界と今後の研究課題

以上のような意義がある一方で、当然限界もある。本研究では 2 つの量的調査と 1 つの質的調査が行われたが、サンプル数は限定されており直ちに一般化は難しい。また【第 1 調査】、【第 3 調査】はいずれも一度の調査で得られたデータを用いているので、コモンメソッド・バイアスの問題も含んでいる。介護の仕事の普遍性を踏まえた人材マネジメントの考え方や方策を検討したが、サービス種別や個人属性にも着目し、動機づけや能力向上の影響要因についてさらに詳細に検討する必要があるだろう。

本研究で抽出された重要概念である「創発型」人材マネジメントを構成する変数については、今後に向けて対象者や条件を変えながら妥当性を検証し尺度開発につなげていきたい。個人を対象とする人材マネジメントだけではなく、組織開発に関する研究においても注目される概念になりうると考えられる。業界団体ならびに法人・事業所の協力を得ながら、引き続き検証する必要がある。

また本研究における「介護人材マネジメント」は職場要因・上司要因に焦点を当て、職場というある意味では閉ざされた場に限定した人材マネジメントを検討したに過ぎない。いまや地域包括ケアという大方針の中で、地域に開かれた介護事業所のあり方の検討が求められている。そのような環境変化に対応して、職場というコミュニティを越えた、外部との相互作用も取り入れた人材マネジメントやリーダーシップはどのようなものかを明らかにしていく必要があるであろう。それは、変化志向とも密接に結び付いたものであると考えられる。

介護人材マネジメント研究においても、Yukl らがリーダーシップの第 4 のカテゴリーとした「外部への働きかけ」や、第 5 のカテゴリーとして提案している「正義や倫理、社会的責任」に関する要因にも目を向けていく必要がある。

第 8 章　提言：実践的意義

本研究の結果を踏まえ、介護サービスを提供する組織と個人、および政策に対して実践的意義を提示する。

1. 介護サービスを提供する組織と個人への提言
～「創発型」人材マネジメント構築に向けての提案～

介護現場における人材確保難だけではなく、早期離職や高齢者虐待など、量的確保と質の向上の両面から対応策が急がれている。これまでも介護人材確保対策は、賃金や休日・休暇をはじめとする労働条件、ストレス／バーンアウト症状などネガティブ要因の緩和、仕事の意欲や満足というポジティブ要因の促進など、多面的に議論が重ねられているが、その効果は十分に明らかにされているとは言えなかった。

本研究の質的調査で見出された 6 つの人材マネジメントの類型のうち、「創発型」人材マネジメントは、職務の曖昧性・不確実性と高い業務負荷が結びついて引き起こされる「仕事の意義や目的の喪失」という問題に対処する有効な人材マネジメントであった。ストレス／バーンアウト症状などに特徴づけられる現場の疲弊に対して、仕事の意義や目的を回復し、現場の士気を高め、人と組織の成長を促す、より発達的な人材マネジメントと位置づけられる。「創発型」人材マネジメントは、「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である。

2 つの量的調査では、統計的な手法により、質的調査の結果を支持する結果が得られている。【第 1 調査】では、タスク志向(PDCA に沿った業務運営)と関係・変化志向(主体性と対話のある職場風土)が人材活性度に強い影響を示した。【第 3 調査】では、タスク志向(タスク・マネジメント)が LMX を媒介して達成動機に強い影響を示すこと、また関係・変化志向(創発的コミュニケーション)が、LMX、達成動機、能力向上に強い影響を及ぼすことが確認された。

本節では、本研究の 3 つの実証研究で整合のとれた結果として見出された「創発型」人材マネジメントの知見をもとに、これまでの人材マネジメントとの違いに着目して、組織と個人に対する実践的意義として以下に 3 点を提示する。

(1) 相互作用による創発を重視する

1 つ目が相互作用による創発重視という視点である(**図 8-1** 参照)。これまでの人材マネジメントは、職場の上司による OJT や育成的関わり、相談支援、そして組織が提供する教育制度、研修等を重視してきたと言える。主に「人」にフォーカスし、個々の職員のスキルアップ、ストレス低減、満足向上等を目的としている。上司と部下の間には上下関係があり、上司は指導者・支援者・管理者であることが求められる。部下は指示・指導、支援等を受ける受動的な立場であることが暗黙の前提となっている。また利用者はサービスの提供を受けるお客様と位置づける企業は増えており、利用者とサービス提供者の間にも上下関係が生じていると言える。

本研究が見出した「創発型」人材マネジメントは、主体はメンバー全員であり、一人ひとりが主体

性と創造性を発揮し相互コミュニケーションをとりながら仕事をする。メンバー全員がリーダーシップを発揮するシェアド・リーダーシップに近い概念と言えるかもしれない[82]。主に「場」にフォーカスし、創発的コミュニケーションを促進する。メンバー同士の相互作用による創発性と、チーム全体の士気向上を目的としている。リーダーとメンバーは、上下関係ではなく対等なパートナーと位置づけられ、双方がともに働きかけあう関係にある。創発的コミュニケーションは LMX にも関連していたため、とくにチームが未成熟な場合は、リーダーは創発的コミュニケーションの一員であると同時に、促進者(ファシリテーター)と位置づけられるだろう。

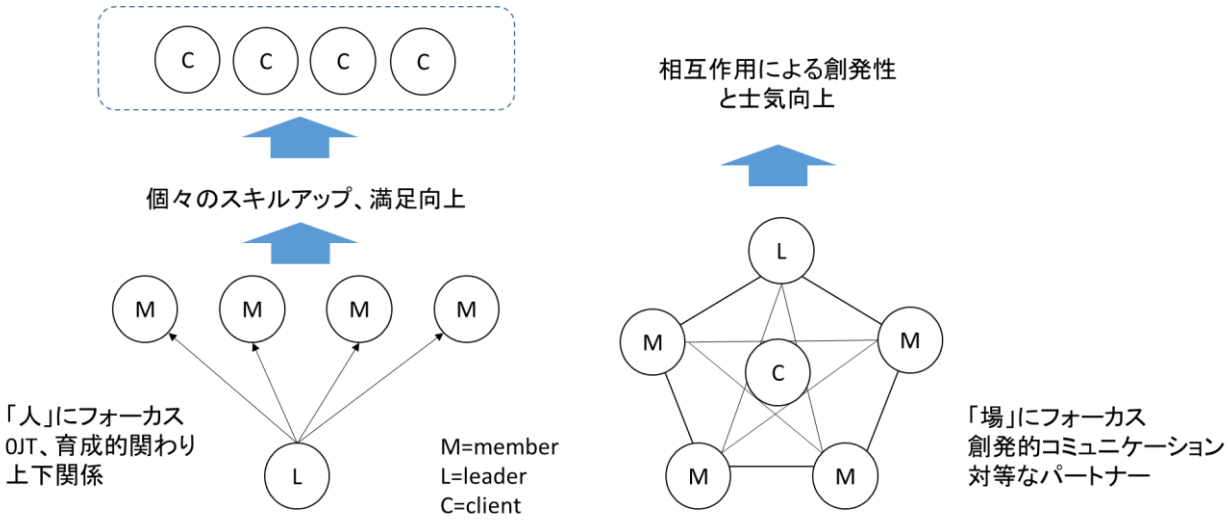


図 8-1 個々の育成重視／相互作用による創発性重視

介護職と他の専門職も、対等なパートナーである。LMX のようにリーダー・メンバーの関係のみならず、すべてのメンバー同士が、情報、知識、知恵など価値あるリソースを交換しあい、役割関係と信頼関係を形成する。最終的には、お互いが信頼、尊敬、忠誠、好意といった関係性に発達することが期待される。

創発的コミュニケーションの中心には常に利用者が位置づけられ、関わるメンバーは利用者に向き合い、利用者とサービス提供者は対等な関係である。島津(2005)が指摘するように、専門職の判断に委ねるだけではなく、また利用者が自分のことはすべて自分で判断して決めるというのでもなく、両者が対等な関係を築き、両者の対話の中から、もっとも良い答えをともに導きだす相互コミュニケーションが継続的に行われることが重要である。

---

[82] シェアド・リーダーシップは、分散型リーダーシップ、共有型リーダーシップとも呼ばれている。例えば Gronn(2002)は、相互依存性や調整が必要な組織においては、メンバー全員がリーダーシップを発揮する分散型リーダーシップが必要であるとしている。
また Mehra et al.(2006)は分散型リーダーシップを次の 3 つに類型化し、業績との関連を検討した。すなわち、①リーダーが中心となって業務をこなす伝統的リーダーシップの形態であるリーダー中心型(leader-centered)、②少数のリーダーが協力しながらメンバーを率いる分散・調整型(distributed-coordinated)、③少数のリーダーがそれぞれ別々にメンバーを率いる分散・分断型(distribuled-fragmented)の 3 つである。その結果、分散・調整型のリーダーシップがより高い業績であることを明らかにし、グループ内に複数のリーダーが存在しうることを示した。

もちろん、個々の育成重視の人材マネジメントが不要ということではない。集団志向の人材マネジメントだけでうまくいくわけではない。第 5 章 RQ1 の検討では、「育成型」人材マネジメントは新人や経験の浅い未熟練人材の技術スキル獲得と動機づけに有効な人材マネジメントである可能性が示唆された。また第 6 章で確認されたように、上司の育成的関わりは、LMX を媒介して部下の達成動機を高める重要な要因でもある。メンバーの技術スキル獲得と心的状態を力強くサポートするのは上司の関わりであると考えられ、その重要性は変わらないと言えるだろう。第 5 章 RQ2 で日頃から重視するリーダー行動としても確認したように、個人への働きかけ(個々の育成)とチームへの働きかけ(相互作用促進)は双方が必要であり、そのバランスが重要であると言えるだろう。ただし本研究の結果より、個人への働きかけのみでは成長という発展的な人材マネジメントにはつながりにくい点を強調したい。

そのような創発的コミュニケーションは、当然、利用者にとって「良いこと」につながる。実際、介護の現場では、医療職の関わりでは実現できないような“奇跡”が多く起きるという(山口,2014; 六車,2012; 下村,2001)。医師には“もう口からは食べられない”と言われた重度の利用者が、好きな食べ物を普通食として食べられるようになったり、病院で寝たきりだった人が介護施設に来てからは好きな音楽をかけながら筋トレができるようになったり、全介助に近く自暴自棄に陥っていた女性がお化粧をしておしゃれをして長年ファンだった歌手のコンサートに行けるようになったり、声を発することさえ難しかった重度の認知症利用者が、介護職の関わりによって鮮明な過去の記憶を語りだしたり、といった奇跡に近いような出来事は多々起こるという。

まさに人間の可能性とは因果関係の予測が不可能なことばかりであり、人の人生にどんな奇跡が起こるかわからない。利用者の生活と内面に入り込み、利用者を誰よりもわかっている介護専門職だからこそ、“こんな関わりをしてはどうか、あんなことをやってみてはどうか”という創発的コミュニケーションを通じて、様々試しながら実現できることであると考えられる。上記のような奇跡とまでいかなくとも、老いや病で心身機能が衰えゆくプロセスにおいても、専門職のケアによって、最期の時まで“自分らしくいられる”、“好きなことを楽しめる”、そんな「良いこと」が待っているとするならば、超高齢社会もポジティブなものになるだろう。

加えて、関係・変化志向の創発的コミュニケーションは、組織開発の視点からも重要である可能性が示唆された。質的調査で「変革のリード」という変化志向と、「対話の促進」という関係志向が、チームワーク向上と職場の活性化につながることが見出されたためである。日常的に創発的コミュニケーションが促進されることにより、仕事の意義を確認しあい、組織のプロセスを見直すなど、チーム全体の学習と活性化につながると考えられる。組織やチームが変革を伴うような取り組みを行う場合に、一体感やコミットメントが重要となる。時代の変化とともに、介護事業所における労働環境も大きな変化を経験することになる。これまでは良いとされてきた介護技術や方法が、その真偽や価値を問われることもある。また新たな福祉用具や介護ロボットの導入、ICT の普及、外国人介護士の活用などが進めば、これまでの考え方ややり方を大きく変えなければならないこともある。そうした時に、チームの中で徹底的に話し合い、時代の変化や環境変化にどう対応していくのか、自分たちの目指すケアについてのビジョンづくりを行うといった組織開発の取り組みにつなげていくことが必要であると考えられる。

(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

2 つ目に役割・責任範囲が明確で目的指向の自律的なチーム運営という視点である(**図 8-2** 参照)。これまでの人材マネジメントでは、上司の関係志向(ソーシャル・サポート)やタスク志向(指示・指導)など上司による人材マネジメントが重視されている。先述のように、上司は指導者・支援者・管理者であることが求められ、部下は指示・指導、支援等を受ける受動的な立場であることが暗黙の前提となっている。人材マネジメントのタイプとしては、上司による統制型の側面と、部下の意見も取り入れながら上位者が主体となって進める参加型である。つまり職場の上司の力量に依存し、“良くも悪くも上司次第”である面が強く、上司のマネジメント力が条件となるものである。第 2 調査のインタビューで出てきた次のような語りが象徴的であると言える。

> *[(ヘルパーが)やはり望んでいるのは指導者なので。自分が指導されたという実感も持ちたいと思っているような気がするんですね]*(訪問 M1)(第 5 章再掲)

> *[リーダーになりたてだった時は本当に何もわからないし、不安で。(部下に)「リーダーなんだから」みたいなことを言われて、「ああ」ときた時はありました。「リーダーなんだから、何とかしてちょうだい」みたいな]*(施設 L23) (第 5 章未掲載)

本研究の提案する「創発型」人材マネジメントでは、利用者を中心に、関わるメンバーが対等な関係で自由にフランクに相互コミュニケーションを行う。現場に権限委譲し自律性を重視するが、しかしそれは、マネジメント不在の自由ではなく、権限委譲が機能する条件整備を必須とする。すなわち、役割・責任範囲が明確で、組織的なリスク管理が行われ、目指す目的・目標に向けて介護過程の PDCA が機能している状態である。十分なアセスメントに基づいたケア目標設定と介護計画立案、その達成のための介護実践を行い、日々小さな気づきを共有しながら、ともに成果を確かめ合う、というプロセスが組み込まれていることが重要である。

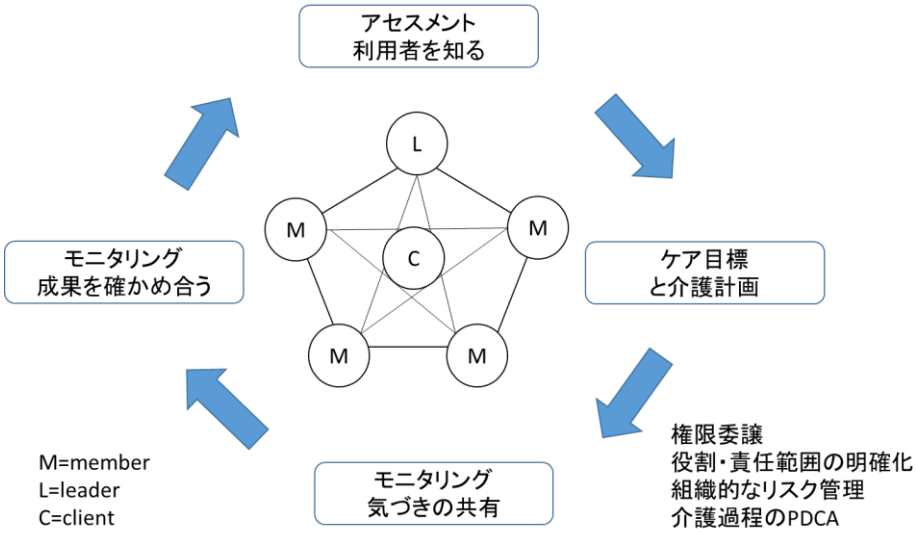


図 8-2 役割・責任範囲が明確で目的指向の自律的なチーム運営

介護職が目的も持たず介護計画を意識しないで、目の前の日課や介助をこなすことが中心になってしまうと、それはルーティンワークとなり、仕事の意義や目的を見失いがちになる。いくら自律や裁量を掲げたとしても、マネジメントの脆弱性が指摘される介護業界においては、ややもすると上司も含めて職員を無定量・無際限の労働に追い込み、現場を疲弊させる一因となる可能性が高い。また役割責任の範囲が不明確であると、責任回避のために能力を発揮しようとしないということも起こる。不確実性とリスクが高いがゆえに、介護労働においてタスク・マネジメントは、より重要な意味を持つ。

職場のタスク・マネジメントは LMX を媒介して部下の達成動機に影響していたため、リーダーは、現場のタスク・マネジメント(ケア目標設定と PDCA 実践)を促進する役割を担うと言えるだろう。このように、職員の自律性や主体性を生み出すためには、現場への権限委譲を行うとともに、それが機能するような条件整備が必要である。

(3) 変化志向を取り入れる

これまでの人材マネジメントは、関係志向とタスク志向が中心であったが、「創発型」人材マネジメントは関係志向、タスク志向、変化志向の組合せであるため、変化志向を取り入れることが重要な着眼となる。繰り返し述べているように、仮に相互コミュニケーションが行われながらタスク・マネジメントが機能したとしても、前提を問い直しながら変化していこうとする革新指向性を備えていなければ、集団レベルで誤った経験知が継承・蓄積され、新たな環境への適応を疎外する懸念があるからである。第 5 章で取り上げた訪問介護のマネジャーの語りを再度振り返ってみよう。

[横のつながりを持つことで、ヘルパーさんのタイプ的に傷をなめ合って終わりになってしまうのも多いんです。(中略) 結局は「このケースは無理よね」っていう結論に自分たちで持っていってしまったりとか。「あなたも無理でしょう?」、「私も無理です」みたいな。「そうよね、こんなケース無理よね」って、集団になると強くなるじゃないですか、女性は](訪問 M1)

また介護施設のリーダーからは次のような語りも聞かれている(第 5 章未掲載)。

[(以前のチームミーティングについて)みんながなあなあ介護。これでいいよな、こんでいいよな、できているよな、というような介護ばかりで。職員みんなが全然やる気がなくて、形だけやっている。その中で 1 人の子が「私、もう辞めたい」と言い出して。「なんで辞めたい?」と聞いたら、「仕事やっていても楽しくない」って。「何のためにやっているのか、楽しくない」と言ってきたんです](施設 L24)

上記の語りから、変化に抵抗しようとする力が、集団になって強化される様子がうかがわれる。目の前の小さな変化に抵抗することが、介護の仕事の本質的な面白さを回避していることにつながり、自分たちで自分たちの疲弊(仕事の目的・意義の喪失)を招いているとも言える。

また以下は、前提に疑いを持たず、前例が踏襲されることについてのリーダーの語りである(第 5 章未掲載)。

[勉強するのが嫌な人が結構多いですね。この職種特有かなと自分は思いますけど。多いです。たぶん、半分はいると思います。勉強してほしいです。本を読んでほしいのと、分からないことは調べてほしいのもそうですし。あと、聞いてほしいのもありますね。あと、「なぜこの人にこういうふうにやってるのか」と聞いたときに、「前からそうやってる」とかっていうのが結構多いので、ちゃんと説明できるように、根拠に基づいたというか。それはしてほしいですけど]（施設 L27）

[(利用者が)かなりわがままなところもあって、やってくれて当然みたいな感じで。私がここに入社する前からサービスがあって。(中略) 私が初めて訪問した時に、結構何でもごちゃごちゃだったんですね。入っているヘルパーに聞いてみると、「何となく前からこんな感じです」みたいな感じだったので、これはちゃんと手順書をもう一度見直さなければというところで]（訪問 L10）

このような前例踏襲・環境変化への不適応を回避するためにも、前提に疑問を投げかけ、それまでの秩序や均衡にゆらぎを与えるような変化志向を取り入れる必要がある。それではどうすれば変化志向を取り入れることができるであろうか。介護労働の特性は、個対個のサービス授受が基本で密室性が高い。また組織自体が閉鎖的になりやすいという特性を有する。閉ざされたコミュニティの中では、特定の暗黙知や実践知の学習は、ルーティン化をもたらし、ある種の盲目化をもたらす(福島,2001)。このような特性のもとで変化志向を取り入れていくには、意図的に「変化を創り出す」ことが必要になろう。伊丹(2005)によれば、変化を創り出すためには組織をかき回しゆらぎを与えことが必要で、その具体策として「既存秩序への疑問提出」、「挑戦的な目標の提示」、「新しい外部接触の奨励」、「現場の何かをとにかく変えさせる」などがあげられている。

ここからは先行研究の知見や、第 2 調査のインタビューで出てきた語りもヒントとしてとりあげながら、組織や個人に変化を創り出す着眼点を考えてみたい。**図 8-3** は、「組織レベルー個人レベル」、「組織内部ー組織外部」という視点で見て 4 つの象限に整理したものである。

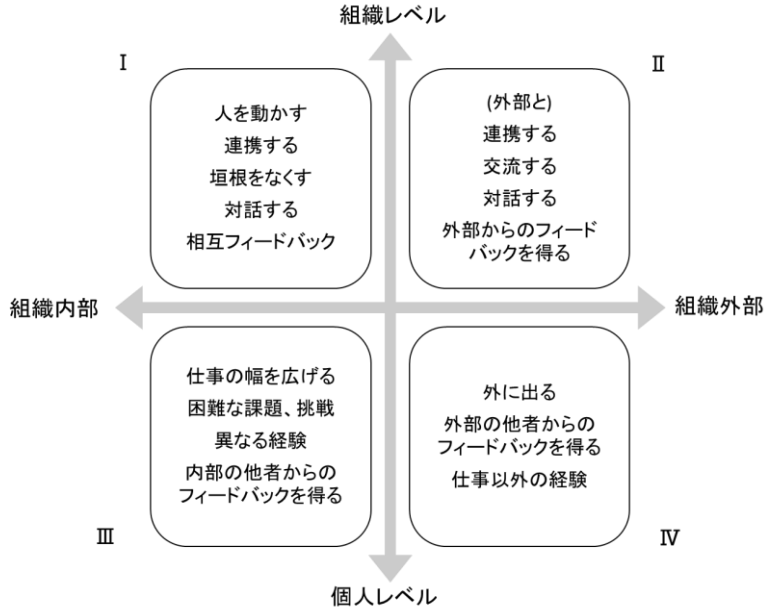


図 8-3　変化をどう創り出すか（着眼点の例）

＜Ⅰ　組織レベル−組織内部＞

組織レベルで組織内部でできることは、例えば、人を動かす、連携する、垣根をなくす、対話する、相互フィードバックといったキーワードで示せるだろう。人を動かすとは、人事異動、人の組合せやローテーション換え等があげられる。連携するとは、部門・チームの応援体制構築や横断プロジェクト、委員会活動による共通目標への取り組みといった施策があげられる。そのような取り組みは、垣根をなくす(低くする)ことにもつながると考えらえる。対話の促進や相互フィードバックが機能するような風通しの良い組織風土も重要である。

とくに介護事業所では、利用者と介護職員の関係が密になるため、人材配置が固定化しがちであるが、人を動かすのは組織や個人に変化を取り入れる良い機会になると考えられる。先述の「現場の何かをとにかく変えさせる」(伊丹,2005)に該当する身近な手立てであると言える。第 2 調査のインタビューの中で出てきた、変化志向の例を再度以下にとりあげる。加えて、同じ対象者が、人を動かさないことによりポジティブな変化が阻害されることを指摘した語りを紹介する。

【連携体制を作り班同士の壁をなくした】(第 5 章再掲)

[(班同士の)壁がめっちゃ厚いんです。厚すぎるんです。(以前いた班では) 他の班の人のことは「知らないよ」とか。職員でも「知らない」というのがあって。勤務も「私は○○班の職員だから」、「私は△△班だから」というので、他の班が困っていても助けに行かないし。でもそれっておかしいんですよ。深夜と準夜、一緒に入らないといけないから、ちゃんと情報共有ができていなかったら、夜間、恐ろしくて入れない。うちはそれをやめようということで、半分ずつ入ろうねという感じで。今は壁はぺらぺらです](施設 L24)

【人事異動が少ないことが弊害になる】(第 5 章未掲載)

[私が一番思うのは、ここの施設はもっと人事の配置を早く異動を、半年に 1 度とか 1 年に 1 度とか異動していくべきだと思うんです。(中略) (勤続が長く幅を利かせている人について)その子が動かない限りは、その子がユニットを牛耳っているんだから、新しいリーダーが入ったって、大体そっちに風向きが変わらない。だからもうちょっと異動をというのを考えて、いろんな子を入れ替えて取り組んでいくべきじゃないかなと思うんですけど。じゃないと、何かをやろうと言っても「ええ？」で終わってしまう](施設 L24)

もう 1 つ、施設のフロア間の交流という変化志向の取り組みが、職員同士の関係性の改善につながった例を再度とりあげる。同じ対象者が、そのような変化志向の取り組みが利用者にとってもプラスになっているとする語りを紹介する。

【複数フロアの交流が職員の相互支援関係を高めた】(第 5 章再掲)

[ワンフロアでとどまっているとやっぱりマンネリ化しちゃうので、行き来をすることで視野を広げてもらうためにツーフロアっていうのを導入しました。やっぱり視野が狭かったりとか、不満とかがあったりしたので。「あそこの階は楽だ」とか、そういうのが。「じゃあ、行ってみればいいじゃん」って。どこの階だって大変だし、どこの階だっていいところもあるし、そういうのもお互い共有しあっていこうよって。違う視点が入るといいですね。(中略) 3 階はこの時間帯忙しいから、じゃあこの

人はこういうふうに行けるでしょうとか、助け合うようになりましたね](施設 M20)

【複数フロアの交流が利用者にとってもプラスになる】(第 5 章未掲載)

[3 階と 4 階が一緒になると、利用者さんはいつもと違う人とお話ができるので、気分転換じゃないけど、いつもと違った会話もできるっていうところもあるし。ケアプランでの、他の階から見た職員さんの、その利用者さんのアセスメントもできるし。ずっと 3 階は 3 階だけの職員さんでいると、「どうせこの人はこうだろう」、「ここまでしかできないだろう」っていう固定観念みたいなものが出てきちゃうんですけど、他の階から来ると、「もっとこういうことできるんじゃない？」とかっていうふうにもなるし](施設 M20)

また次の語りは、自らが人事異動で変化した経験である。日頃から重視するリーダー行動について尋ねた際に、今の自分を形作る経験として語られたものである。

【施設でフロアを異動になった経験が糧になっている】(第 5 章未掲載)

[一番大変だったのは、2 階から 3 階に行く時もですし、3 階から 2 階に降りてきた時も大変でしたね。ある程度はわかってはいますけど、ただ一緒に仕事をすると、「なんだ、この人？」みたいなのがお互いにあるじゃないですか。「なんだ、こいつ？」みたいな。「こんな感じだったのか」みたいなというのがあるので、それが結構、アウェーがつらいというか。ホームになれば、すごくよくできるんですけど、アウェーにぽんと行くと結構つらいかなというのが自分の中ではあって。アウェーの洗礼を受けたという感じで、要は自分もリセットというか。新人みたいな気持ちに 1 回戻れたので。やはりこういうふうに言われるとわかりづらいんだとか、逆にこういうふうに言ってもらったほうがわかりやすいんだというのを、ある程度の経験を積んでから味わえたので。それはすごく糧になったのかなというのはあります](施設 L29)

＜Ⅱ　組織レベル–組織外部＞

組織レベルで組織外部との関連では、外部と連携する、交流する、対話する、外部からのフィードバックを得るというキーワードが考えられる。例えば、他法人や地域と連携したイベント、法人間の人事交流、外部研修への派遣、地域交流・地域活動等があげられよう。外部研修・セミナーの参加は、リーダーが成長を実感した学習機会であることが報告されている(日本在宅介護協会,2012)。また地域に開かれた事業所は人材の量・質ともに確保できているという報告もある(堀田,2014)。

第三者評価、情報公開制度などを通じて、積極的に組織の情報を開示し、外部からのフィードバックを受けることも、組織に変化を生み出す貴重な機会となる。それにより事業者が意識づけられ、実際に業務プロセス改善や職員の質向上が進んでいるとする調査結果もある(シルバーサービス振興会,2012)。

このように組織の施策としては、経営者も職員も自分の所属する法人・事業所の外に出て、異なる経験をしたり、異なる人たちと交流する機会を作ることが重要である。以下は、本研究の第 2 調査のインタビューで、組織の外に出ることにより個人に変化が生まれ、それが組織に還元されていることについて語られたものである。

【組織外への配属経験が自分の成長と現場のマネジメントに生かされている】(第 5 章未掲載)
[私自身としては、1 つは経歴の中でずっと介護を、現場にいたんですけど 1 回だけケアプラザで地域交流をさせていただいたこと、事務職で。でも今まで関わったことのない町内会長や民生委員とか、区の人、社協の人という人たちと本当に何もないところから子育てサロンを作ったり、会場をどうするかとか、ボランティアをどうやって集めるかという、作り上げる仕事をさせていただいたことが、すごく介護の現場で「俺は介護職だぜ！」というふうに、そこに誇りを持っていたんですけど、それだけじゃないんだなって。福祉の仕事をもっと大きく見たら、社会人として成長していく上でいろんな大事なことを教わったんですね。それが施設にフロアリーダーとして戻ってきた時に生きていたりするので](施設 L21)

【組織の外に出る経験が自らの原動力になっている】(第 5 章未掲載)
[なんか、楽しいことを真剣にやりたいなっていうのがあって。なんか先駆けになりたいですよね、介護業界でやったことないことをやりたいんです、私は。たぶん、施設長はすごく意図的に私のことをいろんなところに出してくれるので、いろいろな会とかも私がマネジャーになってからはずっと、連れていってくれるというか、「〇〇さんしゃべりなよ」っていう感じで与えてくれるので、先日の外部の会議でも、私が話させてもらって。それは県社協から依頼があって「福祉の仕事とは」っていう話で話してくれっていうことで話させてもらったり、その流れで県庁の役所の人たちが(見学に)来たっていう流れがあるんですけど。もう施設長のおかげです、本当](施設 M18)

【被災地の外部施設応援の経験で視野が広がり業務改善に生かされている】(第 5 章未掲載)
[2 週間くらい行かせていただいたんですけど、それまで、この施設に就職して 6 年間ずっとここの中だったので、他のことが何にも分からない状態だったんですよ。それがちょっと自分の中で、フロアリーダーにはしていただいたんですけど、自分が今どのぐらいできるかっていうのは、いまいちこの中では分からなくて。それでフロアリーダーになったはいいけど、どれぐらいできているんだろうみたいな、ほんとにこれでいいのかな、みたいな、っていうものがあったんですが、応援職員っていうことで、最初そういうので協力したいなっていう思いがあって行ったんですけど、そのときに他の施設だったりとか、他県の方のお話を聞く機会があって、少し、行く前に比べると、自分の実力だったりとか、自分が今どのぐらいできているのかとか、そういうものが少し見えたので、ちょこっとですけど。行かないよりは行った方が、全然自分の中では、すっきりした部分があるので。「ああ、ちゃんと成長しているんだな、自分も」みたいなことを思いました。(中略) あとやっぱりその業務中にも「こういうところ、こういうふうにしたりしたらいいのにな」っていうのが、けっこう見えてきたので、ある程度視野も広がってきたのかなと](施設 L25)

【対外的活動が自分のキャリアと組織にとってプラスになっている】(第 5 章未掲載)
[そういうところに行って、いろんな他事業所の方々とお話をすることで情報の共有というか、まずはいいことは会社に取り入れたいという思いがあるので。(中略) 経験豊かな方がやはりいらっしゃいますし、中には経営者もいっぱいいるんですね、こういう協議会の中には。専門職としての意見はもちろんプラスなんですけれども、経営者として、今どう捉えているのかとか、世の中の動きがどうなっているのかとか。協議会のほうというのは、相手にしているのが国であったり行

政を相手にしていろんなものを作り上げていきましょうと。ガイドライン等を今作成中なんですけれども、そういったことの動きがやはり1つの小さな法人ではできないことに今、携われているということは、自分のキャリアにとってもかなりプラスですね](訪問 M3)

【対外的活動が自らの自信とメンバーにとって刺激になっている】(第 5 章未掲載)
[役職とか上がるほど対外的な対応が増えてくるんですよね。今まで施設の中だけでとどまっていたものが施設外にも出ていくようになるので、そうすると自分の力の無さであったりとか、逆にこの線までいけていたんだなと思える、違う自信にもつながったりとか。今までの井の中の蛙的な考え方から、こういう考え方もあるんだとか、横のつながりがどんどん広がっていったので。(中略)(連絡会で自分の意見が採用されると)誇らしげな部分もあるし、さらなるすごい可能性を秘めるわけじゃないですか。でっかい所で戦って、戻ってきたときに、でもやっぱり戦ってきたよっていう報告はみんなにするので、こんなことを勝ち得てきたよっていうから、ああすごいんだなって。もっと可能性ってあるんだなっていうことをみんなにも草分けをしていかないといけないし]
(施設 M19)

上記のような、「組織の外に出る」ことの人材育成効果／組織活性化効果は、主に越境学習研究において検討されている。例えば松本(2012,2014)は、介護施設が連携して認知症の学習療法導入を検討する実践共同体の事例を紹介している。法人間連携による実践共同体の活動により、学習療法の技術向上だけではなく、それ以外の介護技術の向上、他法人との交流促進などの効果が実証されている。また個々人の学習意欲が促進され、学習療法の目標の変化や、スタッフ同士の協働技能の向上という変化を指摘している。

石山(2018)は、所属する企業とは明確に異なる領域の人々と交流する活動(例えば、ボランティア、地域コミュニティ、異業種交流会)が、本業の業務遂行状況に正の影響を及ぼす可能性を示し、OJT・Off-JT・自己啓発という従来の人材育成施策に加えて、越境的学習を取り入れることを提案している。石山は、組織の外に出る「越境」という直接的な行為に限定せず、組織内であっても「自らが準拠している状況」と「その他の状況」を往還することも含み、広く「越境的学習」と呼んでいる。そう考えると、先述の人事異動やフロア間の交流なども越境的な施策であると位置づけられよう。また外部研修・セミナーへの派遣、企業内研修で異業種の人の話を聴く機会を設けるなど、変化を創り出すための施策も「できることから始めてみよう」と選択肢の幅が広がる。ワーク・ライフ・バランス施策も、心身の疲れを回復するとともに、仕事以外の経験を充実させるためには重要となる。

このように組織は意図的に変化を創り出す施策を検討することが求められる。大がかりな施策の導入ではなくとも、上述したような小さな変化を創り出すための施策を経営者と職員が一緒になって検討すること自体が、組織と個人に変化志向を取り入れる第一歩となるのではないだろうか。そして、そのような変化志向を取り入れる試みは、上述の語りからもわかるように、重要な人材育成／組織活性化施策と位置づけられる。

＜Ⅲ　個人レベル−組織内部＞

次に個人レベルで組織内部でできることに目を向けてみよう。まず身近なことで考えられるのは、仕事の幅を広げたり、より難しい仕事にチャレンジするなど自らの仕事を進化させていくことである。異なる経験もまた、個人に変化を生み出す。例えば、イベントの企画、委員会のリーダー、新入職員のエルダー(教育係)など、今までやったことがないようなことを積極的に引き受けることで、視野の拡大につながるだろう。さらに上司や同僚など他者との対話の機会やフィードバックを自ら積極的に求めることにより、新たな知が獲得されたり、内省が促進され自らの内から変化が生まれるだろう。

＜Ⅳ　個人レベル−組織外部＞

個人が組織の外に出ることも重要である。個人の選択としてできることは、例えば、地域活動への参加、資格取得やレベルアップのための講習・セミナー受講や、業界団体、職能団体、勉強会等外部ネットワークへの参加などがあげられる。仕事以外の“ライフ”を充実させることも、多様なものの見方や考え方を身に着けさせてくれるものになるだろう。趣味や旅行、ボランティア活動といったアクティブなものだけでなく、読書などは世界を広げてくれる手軽な手段である。

上記Ⅲ、Ⅳいずれの場合も、経営者や管理者に与えられることを当たり前とするのではなく、個人が自ら積極的にそのような機会を求めていく姿勢が重要である。

以上Ⅰ～Ⅳに提示したように、閉鎖的になりがちな介護事業所で「創発型」人材マネジメントを構築するためには、そのような変化志向の風を積極的に取り入れることが期待される。

政府の誘導もあり、現状、多くの法人・事業所の人材マネジメント施策の主な検討課題は、リーダー育成、ならびにキャリアパス構築や教育制度導入となっている。今後はそれらの中に、「創発型」人材マネジメントによる人材開発／組織開発の一体的取り組みや、組織と個人に変化志向を取り入れる施策の検討といった視点を取り入れることを提案したい。労働特性よりもたらされる現場の疲弊、混沌、矛盾、葛藤といった状況を打開するためにも、組織をかき回しゆらぎを与え、変化のきっかけを作り、新しい流れを作ることが重要である。

(4) まとめ

以上(1)～(3)で述べたことを整理すると**表 8-1** のようになる。これまでの人材マネジメントと、本研究の知見を踏まえた「創発型」人材マネジメントを対比させたものである。

表 8-1 これまでの人材マネジメント／本研究の「創発型」人材マネジメントの視点（まとめ）

	介護業界のこれまでの人材マネジメント	「創発型」人材マネジメント
(1) 相互作用による創発を重視する		
主体と役割	・職場の上司(OJT、育成的関わり、相談支援) ・組織(教育制度、研修)	・メンバー全員(主体性と相互コミュニケーション)
対象	・「人」にフォーカス	・「場」にフォーカス
目的	・個々の職員のスキルアップ ・個々の職員のストレス低減と満足向上	・メンバーの相互作用による創発性向上 ・職場全体の士気向上
上司と部下の関係	・上下関係がある ・上司は指導者・支援者・管理者 ・部下は受動的な立場	・対等なパートナー ・上司は促進者(ファシリテーター) ・上司／部下ともに働きかけあう関係
利用者と専門職の関係	・利用者はサービスの提供を受けるお客様	・対等なパートナー
(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		
主な手法	・上司による人材マネジメント	・権限委譲とそれが機能する条件整備
タイプ	・統制型／参加型(主体は上位者)	・自律型
条件	・上司のマネジメント力	・役割・責任範囲の明確化 ・組織的なリスク管理 ・介護過程のPDCA
(3) 変化志向を取り入れる		
構成要素	・関係志向(ソーシャル・サポート) ・タスク志向(指示・指導)	・関係志向(対話の促進) ・タスク志向(ケア目標設定とPDCA実践) ・変化志向(変革のリード、視点の転換促進)
主な検討課題	・リーダー育成 ・キャリアパス構築、教育研修導入	・人材開発／組織開発の一体的取り組み ・組織と個人に変化志向を取り入れる施策の検討

繰り返しになるが、これまでの人材マネジメントが不要である、有効ではないということを主張するものではなく、本研究の知見を、今後の介護人材マネジメントの新たな視点として取り入れ、より重視することを提案するものである。両者は対立概念のように示されているが、決して対立するものではなく、そのバランスが重要である。

経営学者の榊原清則教授は、21 世紀の尊敬される企業の特徴は、「両取り企業」であるとしている。両取りとは、トレードオフになりやすい組織の二面性をうまくバランス・両立させていることを指している[83]。例えば、株主利益と従業員利益、コストリーダーシップ戦略と差別化戦略、グローバリズムとローカリズム、利益重視とコミュニティ重視といった例をあげている。特定単一の論理を原理主義的に強調し、一方に傾く、あるいは流れるのではなく、矛盾や相克を認め、受け止め、これをまさに止揚(アウフヘーベン)すること、すなわち対立あるいは矛盾するものを 1 つ上の次元へと引き揚げ統合するところに経営の真骨頂があるとする。

83 榊原(2016)「21 世紀の尊敬される企業(前編)」ダイヤモンドオンライン http://diamond.jp/articles/-/88404?page=2、「同(後編)」http://diamond.jp/articles/-/88405 (2018/11/27 アクセス)。榊原・青島(2015)においても、同様の内容の論考を提出している。

こうした組織の二面性への認識が重要で、トレードオフとまでいかなくても、対立概念として示されるようなものについて、どちらかの過度な強調がなされるのは注意を要する。例えばマネジメントとリーダーシップ、ALS(average leadership style)[84]と二者間関係、統制型マネジメントと自律型マネジメント[85]、教室での学習と経験による学習、外発的動機づけと内発的動機づけなどもそうであろう。どちらかへの過度な傾倒・強調、あるいは対立や妥協ではなく、そのバランスをとりながら統合していこうとする一段高い視座を持ち、試行錯誤していく必要があるのではないだろうか。

2. 政策提言

次に、政府の介護人材確保対策に対して提案する。第 1 章 3 節で触れたように、現状の政府の介護人材確保対策(厚生労働省,2015b, 2017a)では、すそ野を拡げ多様な人材の参入促進を図り、各人の意欲と能力に応じたキャリアパスの構築や、労働環境の改善を通じて、誰もが長く働けるよう定着を促すことが示されている。同時に、専門性の明確化・高度化を進め、継続的な質の向上を促し、限られた人材を有効活用するために、機能分化を進める方向性を打ち出している。大きくは、参入促進、労働環境・処遇の改善、資質の向上という 3 本柱である。このような現状の介護人材確保対策に対して、本研究で得られた知見をもとに、以下の 3 点を提示する。

(1)「労働環境・処遇の改善」の中身の吟味

現状の人材不足の問題を考慮すると、政府方針として打ち出されたように、多様な人材の参入促進は不可避であると考えられる。これまでも資格の有無、研修受講歴、職歴など多様な背景の人材が流入し、介護業界の人材の多様性が極めて高いことはすでに指摘したとおりである。中高年層が多いことも特徴で、否応なく高齢者雇用が進んできた業界でもあるが(日本在宅介護協会,2011,介護労働安定センター2017a)[86]、今後はさらにそれを促進することや、介護の仕事に興味を持った人だけではなく、広く介護の社会的ニーズと仕事の魅力をアピールし、潜在的な人材の掘り起こしも必要であるとされている(全国介護事業者協議会,2017; 介護人材の働き方調査研究班・日本総合研究所,2018)。また外国人介護士の一層の活用も考えていかなければならない。人材の多様化が一層進むということになる。誰もが働きやすいよう労働環境・処遇を改善するという方向性は、そのとおりであろう。

しかしながら、介護職員にとって働きやすく魅力ある労働環境とはどのようなものか、ということに

---

84 すべての部下に平等に振る舞うことを前提にしたリーダーシップ理論。第 2 章 3 節参照。

85 予測可能性と管理可能性が低い現代にあって、ピラミッド型組織から自律型組織への転換の必要性(高橋,2006)や、不安定で変化に富んだ環境のもとでは機械的組織(ピラミッド型の権限構造や垂直的な命令と指示の伝達などを特徴とする)より有機的組織(ネットワーク型の伝達構造や水平的な情報と助言の伝達などを特徴とする)が適していること(伊丹・加護野,2003)、一人ひとりが目的や目標を創造する必要がある現代においては協働(階層型組織で上下関係があり関わり方は一方向で固定化しているなどを特徴とする)より共働(円卓型組織でメンバーは対等で関わり方はともに働きかけあうなどを特徴とする)が適していること(吉原,2005)など、統制型マネジメントの対立的な概念として自律型マネジメントが提案されている。

86 介護労働安定センター(2017a)によると、訪問介護員の平均年齢は 53.3 歳で 60 歳以上の職員が 37.0%を占め最も多い。介護職員の平均年齢は 43.8 歳で 60 歳以上の職員は 15.1%となっている。

関しては、改めて吟味する必要があるのではないだろうか。現状の介護人材確保対策においては、賃金の改善、キャリアパスの整備、ICT や介護ロボットの導入による効率化や負担の軽減等に重点が置かれているが、それが必要十分条件とは言えない。例えば、介護労働安定センター(2016)のデータによれば、大手民間営利法人では、キャリアパス制度や教育研修制度の整備は進んでいるものの、それが人材の定着に影響していないことが報告されている。また賃金に対する満足度は高くないものの、賃金が就業継続意向に影響しないことも報告されている(大和,2010)。

なぜ介護現場は疲弊してしまうのか、労働特性を踏まえた議論が必要である。職務の曖昧性・不確実性と業務負荷が相まって起こる「仕事の意義や目的の喪失」こそが、介護現場の疲弊の正体ではないだろうか。少なからず他者のため、社会のためという思いを持って集まってきた人材が、「他者／社会の役に立っている」という充足感や自己肯定感を持ちながら、介護の仕事に関わっていけるような労働環境が何より重要である。本研究で見出された「創発的コミュニケーション」の達成動機に対する強いポジティブ効果は、介護職員がそれを渇望していることの表れであり、それが充足感や自己肯定感につながることを意味していると考えられる。本研究が測定尺度として用いた「達成動機(自己充実的達成動機)」とはそのような心的状態を表す概念である。そして「創発的コミュニケーション」とは、利用者・家族にとっての、組織にとっての、そして自分にとっての仕事の意義や目的を、対話を通じて確認しあうと同時に、対話によって利用者や仲間からの承認を得ることでもある。自分は「そこに居てよい」、「そこで必要とされている」という確証を得ることなのである。

そのような労働環境が実現しない限り、いくらすそ野を広げて参入促進を進めても、結局はこぼれ落ちていく人材も同程度に多いという結果になりはしないだろうか。目の前のお年寄りに少しでもゆっくり向き合える時間、自分たちの介護について関わる人がフランクに意見交換できるようなオープン・コミュニケーションの職場風土、利用者の願いをかなえるために「こんなことをやってみよう、あんなことをやってみよう」と新しい発想が広がるような精神的・時間的余裕がある職場、そうした鋭気／英気を養うためのワーク・ライフ・バランス重視の処遇改善施策、そのような労働環境を作っていくことの重要性を、介護人材確保対策の中に盛り込む必要がある。そして、そのような労働環境・処遇の改善に取り組む事業者を積極的に評価する施策も重要であろう。

またその人材確保効果も期待できる可能性がある。介護労働安定センター(2018)の特別調査によれば、現状、多くの介護事業所が採用基準のハードルを下げることや、経営理念や仕事の魅力をアピールするといった採用の工夫を行っているが、それが人材確保には効果を示していないことが報告されている。人材確保が質・量ともにうまくいっている事業所は、そのような採用の工夫には力を入れておらず、職場内のコミュニケーション促進を重視していること、そしてそれが定着促進にも最も強い影響があることが示されている(介護労働安定センター,2018)。つまり、コミュニケーションが活性化された魅力ある組織作りは、人材確保に向けた実質的な取り組みになると言える。

業界団体や任意の民間団体等においても、政府や自治体の補助金等を活用して「介護の仕事のやりがい」を広く世の中にアピールするようなイベント、パンフレットやイメージビデオ制作といった取り組みが多く見られるが、その人材確保効果も今のところ十分に検証されていない。我々の一般的な感覚としても、「やりがいがある」と訴えられるより、楽しそうなところに人が集まり、人が集

まるところに人が集まり、居場所だと思えるところに人は居続けるのではないだろうか。介護の現場が創発的コミュニケーションの活性化された魅力ある「場」となることにより、人々を惹きつけ、参入促進にもつながることが期待される。そのような取り組みが広がるよう、政府が後押しすることを提言したい。

(2)「質の向上」の対象と方策の捉え直し

すそ野を拡げ多様な人材の参入を促進するとなると、従来一律のキャリアアップを目指してきた考え方から、限られた中核人材の質の高度化を進める方向性に転換するという考え方も、確かにそのとおりであろう。

しかしながら、実際の現場での対応はそう単純なことではないと考えられる。現場の上司はチームケアを正常に稼働させるために、そのような多様な未熟練人材をとりまとめ、個々に応じたモチベーションへの働きかけと技能向上を考え、仕事の割り当てをしていかなければならない。介護はモラル労働であり(Hasenfeld,2010)、“中核人材”なのか“すそ野の人材”なのかに関わらず、あるいはサービスが介護報酬の対象なのか予防給付の対象なのかに関わらず、対利用者との接点において道徳的判断が常につきまとう。例えば言葉がけ 1 つとっても、相手を尊重した関わりが必要になる。そして相手を尊重した関わりとは何か、多様な価値観が交錯する。多様な人材に道徳的価値の刷り込みをしていくことや、必要最低限の形式知や適切な暗黙知・実践知を得ることができるようにするための組織や上司の努力が不要になるわけではない。

また介護需要がますます高まる中、中核人材となりうる人材を増やしていくことも考えなければならないであろう。養成校を経て国家資格取得後に入職する人より、初任者研修(旧ヘルパー2級)を取得して介護の仕事に就き、3 年の実務経験を経て実務者ルートで国家資格を取得する人の方が圧倒的に多いのが現状である[87]。人材は成長し、発揮する価値を変化させていく存在である(守島,2010a)とすると、最初は“すそ野”に位置していた人材が“中核人材”に向かうような働きかけはますます必要になると考えられる。LMX 理論が提示するように、out-group の人材を in-group に移行させる努力は必要であろう(Northouse,2016)。実際、第 2 調査のインタビュー対象のリーダーやマネジャーの中には、最初は気軽な気持ちで介護の仕事をパート／アルバイトから始めたという人が 30 名中 8 名いた。とくに訪問介護では、専業主婦だった女性がいわゆる登録型ヘルパー(非定型的短時間労働者)から始めて「まさか自分が常勤になるなんて、ましてやリーダー／マネジャーになるとは思ってもいなかった」という人が複数いた。

つまり、“中核人材”と“すそ野の人材”の線引きはそうたやすいものではないということである。「キャリアアップしたいと言っている人だけ、キャリアアップさせればよい。そうではない人にはそれなりに働いてもらえばよい」というような単純なものではない。キャリアアップしたいと思わせるような労働環境整備が重要になるのである。そしてそのキャリアアップには、国家資格取得や組織内の昇進・昇格という外的キャリアだけではなく、先に示したように充足感や自己肯定感といった内的

[87] 厚生労働省(2014)「介護福祉士の資格取得方法について」第 3 回福祉人材確保対策検討会(H26. 7 . 1)によれば、介護福祉士資格保有者のうち実務者ルートは約 88.3 万人、養成校ルートは 31.3 万人となっている。

キャリアを含めて考える必要がある[88]。

現状では、質の向上のための取り組みとして、資格制度の見直しによるキャリアアップ施策が中心に据えられているが、それだけで質の向上が図れるわけではない。本研究が示した「創発型」人材マネジメントのように、職場を起点にした人材開発と組織開発の取り組みが欠かせない。その対象は、広く介護人材が含まれ、介護過程や創発的コミュニケーションへの参加の機会は誰にでも開かれたものである必要がある。もちろん、関わりの濃淡やケアチームの中での位置取りは人によって異なるであろう。ラダーを作るよりも、むしろそのようなオープンで柔軟なコミュニティへの関わり方・働き方を支援することが重要なのではないだろうか。このように、「質の向上」の対象と方策は、幅広く考える必要があるし、3 本柱である労働環境・処遇の改善と質の向上、そして参入促進は切り離した施策ではなく、一体的に進めていく必要がある。

無論いわゆるキャリアアップ施策として、介護福祉士となった者が、その後も継続的に資質の向上を図れるような養成体系の充実は重要である。認定介護福祉士(2015 年)が創設されたことは意義が大きいと考えられる。今後はさらに専門人材の養成だけではなく、教育人材やマネジメント人材の養成カリキュラム整備の必要性も示されている。そうした養成カリキュラムの中で、介護人材マネジメントを学び、現場のリーダーやマネジャーを起点に、上述したような労働環境の改善や質の向上を図れるような糸口を作れるようにすることが期待される。

(3) 「専門性の明確化・高度化」に向けて: 専門性議論の促進

最後に、政府施策の 1 つに位置づけられている「専門性の明確化・高度化」について触れたい。本研究で見出された「創発型」人材マネジメントは、「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により、「仕事の面白さ・やりがいの実感」につなげるというものであった。そしてそれは、一人ひとりの能力向上にもつながるものである。介護労働において重視される「介護過程」の構造的側面と運用・実践の側面を表す概念として捉えることができる。

介護過程は、サービス品質管理と人材マネジメントという側面だけではなく、介護福祉の専門性を具現化する手段であるとされる(矢部ほか,2005; 木村,2011; 杉山,2013; 加藤,2014)。第 2 章でも触れたように、多くの介護テキストでは介護過程の重要性が取り上げられているが、介護現場では、それが機能していない現実が多々あることが指摘されている(柊崎,2010; 高田,2010; 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング, 2016)。こうした状況こそが、第 2 調査で浮き彫りにされた「仕事の意義や目的の喪失」を招き、介護現場を疲弊させる重大な要因になっているものと考えられる。介護職が積極的に介護過程に関わっていけるような環境整備は、本研究の「創発型」人材マネジメントが目指すものであり、専門性の明確化・高度化につながるものであると言えるだろう。

増原(2015)によれば、介護過程の阻害要因として、その位置づけの曖昧さ、時間的制約、アセスメントツールが自法人・自事業所に合っていない、リーダーシップの欠如、介護職員の教育不足などが指摘されている。

---

[88] 外的キャリアとは、外的・客観的価値基準、尺度に基づくキャリアで、例えば一流企業であるとか、給料が良いとか、昇進・昇格等があげられる。内的キャリアとは、自らの内面的、心理的、精神的価値基準に基づくキャリアで、自分がやりがいや達成感が感じられること等である(宮城,2006)。

介護過程の位置づけの曖昧さは、個々の事業者レベルの問題だけではない。1 つには制度上の問題が指摘されている。現状、介護支援専門員(ケアマネジャー)の作成したケアプランを、サービス事業者が個別援助計画に落とし込みをすることになっている。ケアマネジメント機関とサービス事業者が相互に独立した形となっている訪問介護に関しては、その運用は定着しているが、施設系においては、施設内にいるケアマネジャーと介護職員の役割分担が曖昧になり、ケアマネジャーの作成するケアプランと、介護職の作成する介護計画の違いや位置づけが理解できず困惑している状況も多いと指摘されている(増原,2015)。一方、個別援助計画が定着している訪問介護においても、ケアプランへの提案や個別援助計画作成に関わるのがサービス提供責任者に限られ、実際にサービスを提供するヘルパーと十分な共有ができているとは言い難い状況もインタビューでは聞かれた。そのため、「限られた時間の中で決められたサービスを行い、ただ行って帰るだけ」と無目的に陥ることがあるという指摘があった。

介護テキストにおいても混乱は見られるという。加藤(2014)によれば、介護テキストの傾向として、大きくは、①ケアマネジメントと介護過程を完全に同一視しているもの、②一応区別はしているがその関係性について理論的には十分な説明がなされていないもの、③看護師の看護過程やソーシャル・ワーカーの社会福祉援助技術の個別援助過程を原型として論じられ介護の特性が反映されていないものなど、学識者においても認識が異なり、介護独自の介護過程とは何であるのかが確立されていないことが指摘されている。介護福祉の専門性の不明瞭さ、脆弱性がこうした点からも浮かび上がるとされる(矢部ほか,2005; 加藤,2014)。

介護過程が介護福祉の専門性を具現化する手段であるとするならば、介護過程の実現という観点から、産学官連携で専門性に関する議論を重ねることは意義あるものと考えられる。介護の専門性とは何か、その上で、介護過程とは何であるのか、ケアマネジメントと介護過程の違いをどう理論的・実務的に説明するのか、他職種の援助過程とどう違うのか、介護職が積極的に介護過程に関与できるようにするためにはどうしたらいいのか等について、議論を促進していく必要がある。専門性の確立という場合、単に介護職員の賃金論や資格制度をとりあげるだけではなく、そのような専門性に関する議論を一体的に行う必要があるのではないだろうか。

加えて、介護人材養成体系において、どのように介護過程に関する教育を行うことが可能なのかも検討が必要であろう。現行の教育課程でも当然、介護過程の科目には一定の時間数が割かれているが、介護福祉の理想論を掲げるだけでは、理想と現実のギャップが大きい場合、モチベーションが高い職員ほど、その落胆や無力感は大きくなる可能性もある(藤井,2012)。介護職員が実際に介護過程を進めていく上で、何が阻害要因となっているのか、どのような点を難しいと感じているのか、どうすればうまくいくのかといった点も含めて教育過程の中で議論し、より実践と結びついたものにする必要がある。介護職自らが専門職として目指す方向性を議論しながら探っていく道筋が何より重要ではないだろうか。

このように、介護の専門性の共通認識の確立に向けて、今後さらに各レベルにおいて活発な議論が求められる。政府は積極的にそのような議論の旗振りをする必要があるだろう。本研究の知見による「創発型」人材マネジメントは、不確実性と多様性の中で、介護過程の PDCA をベースとして、対話を重ねながら現場からの創発を促し、利用者本位の介護を実践するための人材マネジメ

ントである。その基盤になるのは、人と人の関係性から育まれる信頼であることを改めて強調するものでもある。今後さらに議論を重ねる上での一助になれば幸いである。

不確実性や多様性は、介護に限らず現代社会の仕事を特徴づけるものである。「不確実だから面白い、多様だから創発が生まれる」、介護はそのような最先端の産業になるのではないだろうか。

【引用文献・参考文献】

阿部真大(2007)『働きすぎる若者たち: 「自分探し」の果てに』日本放送出版協会.

阿部真大(2014)「ポエム化する労働」『Posse』24, 58-65.

青木幹喜(2007)「エンパワーメントとコントロール」『三田商学研究』50(3), 239-251.

畦地良平・小野寺敦志・遠藤忠(2006)「介護職員の主観的ストレスに影響を与える要因: 職場特性を中心とした検討」『老年社会科学』27(4), 427-437.

伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.

伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編(1993)『組織と戦略: リーディングス日本の企業システム第 2 巻』有斐閣.

伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社.

井原久光(2011)『テキスト経営学(第 3 版): 基礎から最新の理論まで』ミネルヴァ書房.

インターネット調査に関する研究委員会(2007)『インターネット調査の品質向上に関する研究: パネル・データ・テクノロジ 3 つの視点から』日本マーケティング・リサーチ協会.

飯盛信男(2016)「サービス産業の拡大と雇用」『日本労働研究雑誌』58(1), 5-15.

池田浩(2017)「ワークモチベーション研究の現状と課題: 課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』59(7), 16-25.

石川淳(2007)「第 7 章 企業内研究者の創造性を促進するリーダーシップ」(日向野幹也・アラン・バート・立教大学リーダーシップ研究所編著『入門ビジネス・リーダーシップ』日本評論社).

石川淳(2008)「変革型リーダーシップと開発研究者のストレス: 変革型リーダーシップがチャレンジ・ストレッサとヒンドランス・ストレッサに及ぼす影響」『立教ビジネスレビュー』1, 49-61.

石川淳(2009)「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響: 変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」『組織科学』43(2), 97-112.

石川淳(2013)「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、チーム業績の関係」『組織科学』46(4), 67-82.

石田一紀(2015)『介護労働の本質と働きがい』萌文社.

石田浩・佐藤香・佐藤博樹・豊田義博・萩原牧子・萩原雅之・三輪哲(2009)『信頼できるインターネット調査法の確立に向けて』SSJ Data Archive Research Paper Series, 42.

石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム: 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版.

一番ヶ瀬康子監修・日本介護福祉学会編(2000)『新・介護福祉学とは何か』ミネルヴァ書房.

今村圭子・立石憲彦(2015)「ホームヘルパーの自己評価と仕事満足度の関係」『鹿児島大学医学部保健学科紀要』25(1), 39-45.

岩月宏泰・岩月順子(2001)「老人保健施設における介護職員のモラールに及ぼす職務特性の影響」『保健の科学』43(2), 163-168.

宇良千秋(1998)「老人ケアスタッフの仕事の魅力に対する介護信念と仕事のコントロールの影響」『老年社会科学』20(2), 143-151.

浦光博(1992)『支えあう人と人: ソーシャルサポートの社会心理学』サイエンス社.

上野千鶴子(2012)『ケアの社会学: 当事者主権の福祉社会へ』太田出版.

呉世雄(2013)「介護施設における組織管理要因が職員の職務満足およびサービスの自己評価に及ぼす影響」『社会福祉学』53(4), 109-122.
小塩真司(2015)『研究をブラッシュアップする SPSS と Amos による心理・調査データ解析』東京都書.
小田嶋隆(2013)『ポエムに万歳！』新潮社.
小野宗利(2007)「介護職の就業意識: 組織調査」『経済論究』129, 39-54.
大里大助・高橋潔(2001)「わが国における職務満足研究の現状: メタ分析による検討」『産業・組織心理学研究』15(1), 55-64.
大和三重(2010)「介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響」『介護福祉学』17(1), 16-23.
音山若穂・矢冨直美(1997)「特別養護老人ホームの利用者中心的介護が介護スタッフのストレスに及ぼす影響」『季刊・社会保障研究』33(1), 80-89.
鹿毛雅治(1994)「内発的動機づけ研究の展望」『教育心理学研究』42(3), 345-359.
介護人材の働き方調査研究班・日本総合研究所(2018)『介護人材の働き方の実態及び働き方の意向等に関する調査研究事業報告書』.
介護労働安定センター(2006)『介護労働者のストレスに関する調査報告書』.
介護労働安定センター(2012)『介護事業所における賃金制度等実態調査 結果報告書』.
介護労働安定センター(2015)『介護事業所における中間管理者層のキャリア形成に関する研究会報告書』.
介護労働安定センター(2016)『平成 27 年度介護労働実態調査(特別調査): 介護事業所の雇用管理の実態と介護労働者の就業意識調査: 平成 26 年度データの分析 結果報告書』.
介護労働安定センター(2017a)『平成 28 年度事業所における介護労働実態調査結果報告書』.
介護労働安定センター(2017b)『平成 28 年度介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書』.
介護労働安定センター(2018)『平成 29 年度介護労働実態調査(特別調査): 介護事業所の雇用管理の実態と介護労働者の就業意識調査: 平成 28 年度データの分析 結果報告書』.
影山優子・藤井賢一郎・白石旬子・田口潤(2011)「介護現場におけるリーダーの特性に関する研究:『他の職員の目標』となるリーダーはどのような特性を持っているか」『介護経営』6(1), 52-65.
春日淳一(2005)「ダブル・コンティンジェンシーについて」『関西大学経済論集』55(3), 445-455.
金井壽宏(1986)「組織におけるリーダーシップとコンティンジェンシー理論」『研究年報 経営学・会計学・商学』32, 129-169.
金井壽宏(1989)「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報 経営学・会計学・商学』35, 143-276.
金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探究: 戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房.
金井壽宏(2002)『仕事で「一皮むける」』光文社新書.
金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社.
金井壽弘・楠見孝編(2012)『実践知: エキスパートの知性』有斐閣.

金井壽宏・高橋潔(2004)『組織行動の考え方』東洋経済新報社.
神部智司(2012)「介護老人福祉施設における若手介護職員の労働環境に対する認識」『大阪大谷大学紀要』46, 62-72.
神部智司・島村直子・岡田進一(2002)「施設入所高齢者のサービス満足度に関する研究」『社会福祉学』43(1), 201-209.
木下武徳(2012)「対人サービス組織の特性」『北星学園大学社会福祉学部北星論集』49, 193-219.
木村暢男(2011)「介護福祉士の専門性をめぐる動向」『聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要』9, 117-123.
菊地雅洋(2011)『人を語らずして介護を語るな: masa の介護福祉情報裏板』ヒューマン・ヘルスケア・システム.
菊地雅洋(2012)『傍らにいることが許される者(人を語らずして介護を語るな: masa の介護福祉情報裏板 2)』ヒューマン・ヘルスケア・システム.
岸保行・岸伴行(2012)「『開かれたものづくり』から見た介護現場の組織能力形成: 通所介護事業所の人材育成とオペレーションに関する一考察」『MMRC Discussion Paper Series』378, 1-20.
久保真人(2007)「バーンアウト(燃え尽き症候群)」『日本労働研究雑誌』558, 54-64.
久保真人・田尾雅夫(1991)「バーンアウト: 概念と症状、因果関係について」『心理学評論』34(3), 412-431.
栗原徹(2012)『革命的福祉経営戦略』文芸社.
黒川正流(1975)「PM 式リーダーシップ調査に関する条件分析的研究」『実験社会心理学研究』15(2), 142-161.
桑田耕太朗・田尾雅夫(2013)『組織論(補訂版)』有斐閣アルマ.
小池和夫(2005)『仕事の経済学(第 3 版)』東洋経済新報社.
小久保みどり(2002)「環境不確実性が大きい状況におけるリーダーシップ」『経営行動科学』16(2), 105-115.
小橋勉(2002)「あいまい性、多義性、不確実性: 組織の環境を規定する要因間の関係に関する分析」『日本経営学会誌』8, 43-53.
厚生労働省(2001)『平成 12 年介護サービス施設・事業所調査』.
厚生労働省(2011)『今後の介護人材養成の在り方について(報告書)』.
厚生労働省(2015a)「2025 年に向けた介護人材にかかる需給推計(確定値)について(プレスリリース」社会・援護局福祉基盤課福祉人材確保対策室.
厚生労働省(2015b)『2025 年に向けた介護人材の確保: 量と質の好循環の確立に向けて(平成 27 年 2 月 25 日)』社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会.
厚生労働省(2015c)『介護報酬でのサービスの質の評価の導入に関する取組について』社会保障審議会介護給付費分科会(第 123 回 H27.6.25).
厚生労働省(2016a)『平成 27 年介護サービス施設・事業所調査』.

厚生労働省(2016b)『介護人材の処遇改善について(参考資料)』社会保障審議会介護給付費分科会(第 132 回 H28.11.16).
厚生労働省(2017a)『介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて(平成 29 年 10 月 4 日)』社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会.
厚生労働省(2017b)『平成 28 年雇用動向調査』.
厚生労働省(2017c)『平成 28 年介護サービス施設・事業所調査』.
厚生労働省(2017d)『介護分野の最近の動向』社会保障審議会介護給付費分科会(第 137 回 H29.4.26).
厚生労働省(2017e)『介護人材確保対策(参考資料)』社会保障審議会介護給付費分科会(第 145 回 H29.8.23).
厚生労働省:介護職員資質向上事業; 介護プロフェッショナルキャリア段位制度, https://careprofessional.org/careproweb/jsp/(2016/7/9 アクセス).
厚生労働省(2018a)『平成 28 年度『高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律』に基づく対応状況等に関する調査結果』老健局高齢者支援課.
厚生労働省(2018b)『公的介護保険制度の現状と今後の役割(平成 30 年度)』老健局総務課.
厚生労働省(2018c)『介護人材の処遇改善について』社会保障審議会介護給付費分科会(第 161 回 H30.9.5).
佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法』新曜社.
佐藤卓利・久保真人・田尾雅夫・重田博正(2013)『介護サービスマネジメント』ナカニシヤ出版.
佐藤博樹(編集代表)(2008)『ワーク・ライフ・バランス: 仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい.
佐藤博樹・大木栄一・堀田聰子(2006)『ヘルパーの能力開発と雇用管理』頸草書房.
佐藤博樹・玄田有史編(2003)『成長と人材: 伸びる企業の人材戦略』勁草書房.
佐々木恒男編著(2011)『ファヨール: ファヨール理論とその継承者たち』文眞堂.
佐々木由惠(2011)『介護現場における医療ケアと介護職の不安』社会評論社.
境忠宏(1982)「組織風土とワーク・モチベーション」『横浜経営研究』3(2), 139-156.
坂田周一(2001)「社会福祉におけるマネジメント」『立教大学コミュニティ福祉学部紀要』3, 127-154.
榊原清則(2016)「21 世紀の尊敬される企業(前編)」ダイヤモンドオンライン, http://diamond.jp/articles/-/88404?page=2, 「同(後編)」http://diamond.jp/articles/-/88405 (2018/11/27 アクセス).
榊原清則・青島矢一(2015)「経営の日本的特徴は消えるのか:『会社の二面性』が示唆する展望」」『一橋ビジネスレビュー』春号.
榊原國城(2005)「職務遂行能力自己評価に与える OJT の効果; 地方自治体職員を対象として」『産業・組織心理学研究』18(1), 23-31.
シルバーサービス振興会(2012)『介護サービス情報(基本情報+調査情報)等に関する疑義照会事例の分析に関する調査研究事業報告書』.
篠崎良勝(2008)『介護労働学入門: ケア・ハラスメントの実態をとおして』一橋出版.
清水裕士・荘島宏二郎(2017)『社会心理学のための統計学: 心理尺度の構成と分析』誠信書房.

冷水豊・浅野仁(1985)「全般的仕事満足感の構造と要因分析」『社会老年学』(22), 26-41.
島津望(2005)『医療の質と患者満足: サービス・マーケティング・アプローチ』千倉書房.
下野恵子・大津広子・大日康史(2003)『介護サービスの経済分析』東洋経済新報社.
下村恵美子(2001)『九八歳の妊娠: 宅老所よりあいの物語』雲母書房.
白石旬子・大塚武則・影山優子・藤井賢一郎・今井幸充(2010)「介護老人福祉施設の介護職員の『介護観』に関する研究: 経験年数, 教育・資格による相違」『介護福祉学』17(2), 164-175.
白石旬子・藤井賢一郎・影山優子ほか(2012)「介護職場における『コンフリクト』と職員の成長・介護実践の関連」『介護経営』7(1), 2-13.
白石旬子・藤井賢一郎・田口潤・影山優子(2011)「介護職員のワークモチベーションの内容および、ワークモチベーションの内容とキャリア・コミットメントの関連: 看護師との比較による介護職員の特徴」『介護経営』6(1), 16-28.
白石旬子・藤井賢一郎・大塚武則(2011)「個性が尊重されない『組織風土』における、『キャリア・コミットメント』の高い介護職員の離職意向と『介護観』の関連」『老年社会科学』33(1), 34-46.
菅野雅子(2016a)「介護職員の意欲と成長を促す職場のリーダー行動に関する研究」『介護経営』11(1), 2-17.
菅野雅子(2016b)「介護人材の意欲と成長につながる職場の一考察: 在宅介護サービス A 社の職員意識調査の分析を通じて」『経営教育研究』19(1), 55-66.
菅野雅子(2018)「介護事業所における LMX(leader-member exchange)が部下の仕事への動機づけに及ぼす影響、ならびに LMX の先行要因に関する研究」『介護経営』13(1), 33-45.
杉山せつ子(2013)「介護福祉の概念に関する研究: 介護過程に焦点をあてて」『聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要』11, 65-77.
鈴木勘一郎(2011)「権限委譲の神話と現実: 中堅中小企業のエンパワーメントの研究」『ベンチャーレビュー』17, 13-21.
鈴木聖子(2009)「特別養護老人ホームケアスタッフの職務意識に対するソーシャルサポートの効果: ユニット型と既存型の比較から」『岩手県立大学社会福祉学部紀要』12(1), 1-10.
鈴木竜太(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
厨子直之・井川浩輔(2012)「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント: ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果」『経営行動科学』25(2), 113-128.
全国介護事業者協議会(2017)『中高年齢者の介護分野への参入に向けた阻害要因等の実態把握ならびに実態に即した啓発ツールの開発に関する調査研究事業実施報告書』.
全国社会福祉協議会(2006)『介護サービス従事者の研修体系のあり方について: キャリア開発支援システムにおける研修の質の確保策等について(最終まとめ)』.
全国社会福祉協議会(2010a)『介護施設の組織力を高めるワーク・ライフ・バランス(その考え方と実際)』.
全国社会福祉協議会(2010b)『平成 21 年度介護職員の仕事と働き方に関する調査研究報告書』.

全国社会福祉協議会「社会福祉学習双書」編集委員会編(2014)『老人福祉論: 高齢者に対する支援と介護保険制度』.
全国社会福祉協議会「社会福祉学習双書」編集委員会編(2016)『介護概論』.
蘇珍伊(2006)「介護職員の仕事の動機づけと職務満足に関する文献的考察: 内発的動機づけと仕事の有能感に焦点を当てた実証的研究の提案」『生活科学研究誌』5, 1-10.
蘇珍伊・岡田進一・白澤政和(2005)「特別養護老人ホームにおける介護職員の仕事の有能感についての探索的研究」『生活科学研究誌』4, 179-190.
蘇珍伊・岡田進一・白澤政和(2006)「特別養護老人ホームにおける介護職員の職場環境と仕事の有能感の関連」『介護福祉学』13(2), 204-213.
蘇珍伊・岡田進一・白澤政和(2007)「特別養護老人ホームにおける介護職員の仕事の有能感に関連する要因: 利用者との関係と職場内の人間関係に焦点をあてて」『社会福祉学』47(4), 124-135.
総務省統計局(2012)『平成 24 年就業構造基本調査結果』.
総務省統計局(2018)『平成 29 年就業構造基本調査結果』.
総務省統計局:日本標準産業分類(http://www.soumu.go.jp/main_content/000286962.pdf)
田尾雅夫(1989)「バーンアウト: ヒューマン・サービス従事者における組織ストレス」『社会心理学研究』4(2), 91-97.
田尾雅夫(1991)「福祉サービスの組織と管理: 組織心理学の視点から」『日本労働研究雑誌』№383, 22-30.
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.
田尾雅夫(1998)『モチベーション入門』日本経済新聞社.
田尾雅夫(2001)『ヒューマン・サービスの経営: 超高齢社会を生き抜くために』白桃書房.
田尾雅夫(2005)「管理職の役割変化とストレス」『日本労働研究雑誌』545, 29-39.
田中滋・栃本一三郎編著(2011)『介護イノベーション: 介護ビジネスをつくる、つなげる、創造する』第一法規.
高田明美(2010)「高齢者介護の現場における介護目標の検討と課題」『日本看護研究学会雑誌』33(4), 59-71.
高橋潔(2012)「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』205(6), 51-66.
高橋俊介(2006)『新版人材マネジメント論』東洋経済新報社.
高橋幸裕(2013)「介護職員が専門職となるためには: 看護職をヒントとして」『一橋研究』37(3, 4 合併号), 35-57.
竹内規彦・竹内倫和(2010)「人的資源管理システム、組織風土、及び上司-部下間交換関係: 従業員の職務態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討」『日本経営学会誌』26,77-91.
谷口敏代・原野かおり・桐野匡史・藤井保人(2010)「介護職の仕事継続動機と関連要因」『介護福祉学』17(1), 55-65.
谷口敏代・時實亮・合田衣里・原野かおり(2016)「介護老人福祉施設における組織の公正性と介護福祉士の相談対応力がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響」『介護福祉学』23(1), 10-19.

中央職業能力開発協会(2013a)『包括的職業能力評価制度整備委員会(メンテナンス)[在宅介護業]活動報告書』.
中央職業能力開発協会(2013b)『包括的職業能力評価制度整備委員会(メンテナンス)[施設介護業]活動報告書』.
東條光雄・前田大作(1985)「次元別仕事満足度の要因分析」『社会老年学』22, 3-14.
内閣府(2002)『平成 14 年版高齢社会白書』.
内閣府(2017)『平成 29 年版高齢社会白書』.
中谷安寿・杉浦圭子・三上洋(2009)「ホームヘルパーの仕事意欲測定尺度開発およびその関連要因」『日本公衆衛生雑誌』56(2), 87-100.
中野隆之(2007)「保健福祉施設におけるリーダーシップに関する一考察: 良質なサービス提供を進めるために」『社会福祉学』48(1), 130-141.
中原淳(2010)『職場学習論: 仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
中原淳(編)(2012)『職場学習の探究』生産性出版.
中村房代・久田はづき・本名靖(2009)「特別養護老人ホーム介護職員のやりがいとその関連要因に関する研究」『ライフデザイン学研究』5, 137-156.
二木泉(2010)「認知症介護は困難か: 介護職員の行う感情労働に焦点をあてて」『社会科学ジャーナル』69, 89-118.
西浦功(2005)「ホームヘルパーのアイデンティティー構築の困難性: 感情労働としての在宅介護」『人間福祉研究』8, 43-54.
西川真規子(2004a)「介護職の技能と学習」『経営志林』40(4), 73-85.
西川真規子(2004b)「ヘルパーの技能の内実と向上: アンケート調査に基づく実証分析その 1」『経営志林』41(1), 35-53.
西川真規子(2004c)「ヘルパーの技能の内実と向上: アンケート調査に基づく実証分析その 2」『経営志林』41(2), 53-70.
西川真規子(2005)「在宅介護サービスの質とその規定要因に関する実証分析: 介護職の技能と利用者との関係に着目して」『経営志林』41(4), 57-69.
西川真規子(2008)『ケアワーク 支える力をどう育むか』日本経済新聞出版社.
西川真規子(2009)「介護労働の実像」『労働調査』476, 4-8.
西脇暢子(2002)「プロフェッショナルワーカーの活用と責任管理の重要性: 監査チームのマネジメントの事例分析と理論的考察」『京都マネジメント・レビュー』1, 155-164.
日本介護福祉学会事典編纂委員会編(2014)『介護福祉学事典』ミネルヴァ書房.
日本学術会議(2011)『福祉職・介護職の専門性の向上と社会的待遇の改善に向けて(平成 23 年 9 月 20 日)』社会学委員会福祉職・介護職育成分科会.
日本社会事業大学(2011)『ニーズの多様化に対応できる指導的介護福祉士の養成の在り方に関する基礎的研究: 介護リーダーの業務・役割に関する実態調査』2010 年度学内共同研究報告書, 日本社会事業大学社会事業研究所.
日本在宅介護協会(2005)『ホームヘルパー職業能力評価ツール』.

日本在宅介護協会(2012)『サービス提供責任者の資質向上のための教育プログラム構築事業報告書』.
日本在宅介護協会(2017)「いま、介護サービスに何が求められているのか(2017 年 2 月 21 日規制改革推進会議公開ディスカッション資料 3)」.
任貞美(2014)「介護職員の虐待認識に基づいた高齢者虐待定義の再構築への試み:『準虐待』の構造と特徴に着目して」『社会福祉学』54(4), 57-69.
野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(2013)『組織現象の理論と測定』千倉書房.
野中郁次郎・紺野登(2003)『知識創造の方法論』東洋経済新報社.
野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社.
野中郁次郎・竹内弘高(2011)「『実践知』を身につけよ賢者のリーダー」『Diamond Harvard Business Review』September、10-24.
波多野誼余夫・稲垣佳世子(1971)『発達と教育における内発的動機づけ』明治図書出版.
速水敏彦(1998)『自己形成の心理: 自律的動機づけ』金子書房.
林伸二(1985)『仕事の価値: 新しいモチベーション研究』白桃書房.
林隆司・小林聖美・鈴木康文ほか(2011)「介護老人施設職員の職業性ストレス: リハビリテーション職・看護職・介護職・相談職の比較から」『医療保健学研究: つくば国際大学紀要』2, 43-63.
原野かおり・桐野匡史・藤井保人・谷口敏代(2009)「介護福祉職が仕事を継続する肯定的要因」『介護福祉学』16(2), 163-168.
日野健太(2002)「関係とリーダーシップの有効性」『早稲田商学』393, 97-130.
日野健太(2004)「変革型リーダーシップ論と企業倫理」『駒沢大学経営学部研究紀要』33, 1-21.
平野光俊(2010)「人材マネジメント型企業変革リーダー」『経営行動科学』23(3), 193-226.
柊崎京子(2010)「介護過程のアセスメントシートの作成: アセスメント段階における理解を高めるための 2 つのアセスメントシート」『共栄学園短期大学研究紀要』26, 1-27.
福祉士養成講座編集委員会(2008)『新版社会福祉士養成講座 14 介護概論第 4 版』中央法規出版.
福島正人(2001)『暗黙知の解剖: 認知と社会のインターフェイス』金子書房.
福間隆康(2016)「介護職の自律性と職務満足との関連: 能力と組織風土によるモデレート効果」『広島大学マネジメント研究』17, 1-12.
藤井賢一郎(2012)「介護職員に求められる資質の『新段階』: 地域包括ケア体制の構築に向けて」『介護福祉』87, 24-38.
藤井賢一郎(2015)「介護労働者の賃金水準に関する政策議論とデータ分析のあり方に関する一考察」『上智大学社会福祉研究』39, 49-95.
藤江慎二・佐々木宰(2008)「介護福祉士の『振り返り』技術に関する研究」『介護福祉学』15(2), 202-206.
藤澤広美・原口恭彦(2016)「上司のソーシャルサポートが組織コミットメントに及ぼす影響について: 介護職の役割曖昧性の媒介効果に着目して」『介護経営』11(1),34-43.

藤村和宏(2016)「“便益享受”と“便益遅延性” を鍵概念とする専門職のワーク・モチベーション・モデルの構築可能性を探る: 介護サービス業界の職員を対象として」『香川大学経済論叢』89(1), 15-85.
藤本隆宏(2003)『能力構築競争: 日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書.
堀田和司・奥野純子・戸村成男・柳久子(2009)「介護老人保健施設に勤務する介護職員の『仕事へのモチベーション』を促進する要因」『日本公衆衛生雑誌』56(12), 863-874.
堀田聰子(2008)「訪問介護員の定着・能力開発と雇用管理」『東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ№11』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門.
堀田聰子(2010)「介護保険事業所(施設系)における介護職員のストレス軽減と雇用管理」『季刊・社会保障研究』46(2), 150-163.
堀田聰子(2014)「第 8 章 介護人材の不足感と採用の困難さ」『介護人材需給構造の現状と課題 ー介護職の安定的な確保に向けて』労働政策研究報告書 168,143-162.
堀江常稔・犬塚篤・井川康夫(2009)「内発的モチベーションの知識創造行動への効果」『技術と経済』504, 66-71.
堀野緑・森和代(1991)「抑うつとソーシャルサポートとの関連に介在する達成動機の要因」『教育心理学研究』39(3), 308-315.
本田由紀(2007)「自己実現という罠<やりがい>の搾取: 拡大する新たな『働きすぎ』」『世界』762, 109-119.
増原真砂子(2015)「特別養護老人ホームにおける介護過程の展開プロセスに関する研究: 個別ケアの支援を中心に」国際医療福祉大学大学院医療福祉学研究科博士課程(博士論文).
松浦桂・野村忍(2009)「Multidimensional measure of leader-member exchange 日本語版の作成および信頼性・妥当性の検討」『日本心理学会第 73 回大会発表論文集』173.
松尾睦(2006)『経験からの学習: プロフェッショナルへの成長プロセス』同文舘出版.
松原敏浩(1984)「リーダー行動と部下のモラールとの関係に及ぼす部下のパーソナリティ、部下の職務特性の影響について」『実験社会心理学研究』24(1), 55-65.
松原敏浩(1991)「リーダー行動とパーソナル・パワーとの関係に及ぼす状況変数の効果について」『経営行動科学』6(1), 25-33.
松原敏浩(1998)「リーダーシップの文献展望Ⅷ: Graen のリーダー・メンバー交換(LMX)モデル」『経営管理研究所紀要』5, 113-137.
松本雄一(2012)「実践共同体の学習活動が職場組織にもたらす影響についての研究: 『学習療法』普及の事例から」『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』15, 307-312.
松本雄一(2014)「実践共同体の学習活動における動機づけの発展についての研究: 『学習療法』実践の事例を手がかりに」『日本認知症学会第 31 回大会論文集』709-718.
みずほ銀行(2017)「日本産業の中期見通し: 向こう 5 年(2018−2022 年)の需給動向と求められる事業戦略」『みずほ産業調査』58(2),322-337.
三隅二不二(1984)『リーダーシップ行動の科学(改訂版)』有斐閣.

三谷伸次郎・黒田研二(2011)「特別養護老人ホームにおける介護リーダーの行動と職員のモラールとの関連について」『社会問題研究』60, 105-117.
壬生尚美・神庭直子(2013)「介護職員の仕事の満足感・やりがい感に影響を及ぼす要因」『International Journal of Human Culture Studies』23, 287-299.
水野博達(2010)「現場から見た<介護>の幾つかの特性と介護労働の現状: 政治改革の遅れに強いられる持久戦略」『日本労働社会学会年報』21, 23-42.
三菱総合研究所(2012)『介護人材分野におけるキャリア段位制度の評価基準に係る実証事業報告書』.
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2016)『介護人材の類型化・機能分化に関する調査研究事業報告書』.
宮城まり子監修(2006)『キャリアサポート』駿河台出版社.
宮本恭子(2012)「ホームヘルパーの確保と定着に関する実証分析」『介護経営』7(1), 14-23.
六車由実(2012)『驚きの介護民俗学』医学書院.
村田久行(2013)『援助者の援助: 支持的スーパービジョンの理論と実際』川島書店.
村山航(2009)「媒介分析・マルチレベル媒介分析」, http://koumurayama.com/koujapanese/mediation.pdf.(2017.10.5 アクセス).
本岡類(2013)『介護現場は、なぜ辛いのか: 特別養護老人ホームの終わらない日常』新潮文庫.
守島基博(2010a)『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社.
守島基博(2010b)「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』600, 69-74.
森本寛訓(2003)「高齢者施設介護職員の精神的健康に関する一考察: 職務遂行形態を仕事の裁量度の視点から捉えて」『川崎医療福祉学会誌』13(2), 263-269.
山口晃弘(2014)『最強の介護職、最幸の介護術: “燃える闘魂”介護士が教える大介護時代のケアのあり方』ワニブックス PLUS 新書.
山田篤裕・石井加代子(2009)「介護労働者の賃金決定要因と離職意向: 他産業・他職種からみた介護労働者の特徴」『季刊社会保障研究』45(3), 229-248.
山田淑子(1987)「リーダーシップ M・計画 P・圧力 P 行動が部下の満足感に及ぼす効果」『実験社会心理学研究』26(2), 125-135.
山中教子(2008)「グループホームの介護職員の職務環境と仕事観に関する一考察」『文京学院大学人間学部研究紀要』10(1), 167-181.
山村和宏(2012)「介護サービス情報の公表制度の課題: 制度の実効性と見直し過程に関する考察」『会計検査研究』46.
UA ゼンセン日本介護クラフトユニオン政策部門(2018)『ご利用者・ご家族からのハラスメントに関するアンケート調査結果報告書』.
横山さつき(2007)「卒業生の労働実態と職業性ストレス: 介護福祉士の介護労働を中心とした分析」『中部学院大学短期大学部研究紀要』8, 43-54.
吉田輝美(2014)『感情労働としての介護労働』旬報社.
吉原敬典(2005)『ホスピタリティ・リーダーシップ』白桃書房.

労働政策研究・研修機構(2009)『介護分野における労働者の確保等に関する研究』労働政策研究報告書№113, 35-62.
労働政策研究・研修機構(2017)『介護人材を活かす取組: キャリアアップと賃金』JIL-PT 資料シリーズ№190.
若林満編著・松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編(2008)『経営組織心理学』ナカニシヤ出版.
渡邉健・石川久展(2012)「高齢者介護施設に従事する介護職員のバーンアウトに与える影響」『Human Welfare』4(1), 17-26.
渡辺直登(1986)「組織ストレスの構造と従業員のメンタル・ヘルス」『経営行動科学』1(2), 69-78.
Alderfer, C. P. (1969) "An empirical test of a new theory of human needs," *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011) "Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future," *The Sage Handbook of Leadership*. London: Sage, 311-325.
Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003) "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire," *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
Argyris, C., & Schön, D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison-Wesley.
Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006) "Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes," *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.
Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社,1968).
Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. London: Collier Macmillan.
Bass, B. M. (1990) "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision," *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
Bell.D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books(内田忠夫・嘉治元郎・城塚昇・馬場修一・村上泰亮・谷嶋喬四郎訳『脱工業化社会の到来(上・下)』ダイヤモンド社,1975).
Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力:社会過程の弁証法社会学』新曜社 1974).
Borgmann, L., Rowold, J., & Bormann, K. C. (2016) "Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership," *Personnel Review*, 45(6), 1340-1366.
Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995) "Empowering service employees," *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.

Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985) "Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research," *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books, 127-148.

Brunetto, Y., Shacklock, K., Bartram, T., Leggat, S. G., Farr-Wharton, R., Stanton, P., & Casimir, G. (2012) "Comparing the impact of leader-member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: implications for retention," *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2238-2255.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers. (Daniel. A. & Sasaki (Eds.). *Intellectual Legacy of Management Theory*. ser. 6 Motivation and leadership; pt. 1. Leadership; v. 4 Leadership / James MacGregor Burns London: Pickering & Chatto, 2006).

Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C., & Hu, C. S. (2008) "The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses," *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.

Cohen, D. J., & Prusak, L. (2001) *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work.* Boston: Harvard Business School Press.

Davies, A., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2011) "Nurses' participation in personal knowledge transfer: the role of leader-member exchange (LMX) and structural empowerment," *Journal of Nursing Management*, 19(5), 632-643.

Day, D., & Miscenko, D. (2015) "Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory," *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, 9-28.

Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Plenum Press(安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ: 実験社会心理学的アプローチ』, 1980).

Deluga, R. J. (1992) "The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environment," *Impact of Leadership*, 237-247.

Dewey, J. (1938) *Experience and Education*. New York: The Macmillan Company(市村尚久訳『経験と教育』講談社学術文庫, 2014).

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986) "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002) "LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics," *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285.

Duncan, R. B. (1972) “Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty,” Administrative Science Quarterly, 313-327.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014) “Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership.” *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations.* Oxford: Oxford University Press, 407-433.

Eriksen, K. (1981) *Human Services Today*. Virginia : Reston Pub(豊原廉次郎訳『ヒューマン・サービスー新しい福祉サービスと専門職』誠信書房, 1982).

Esping-Andersen, G. (1993) *Changing Classes. Stratification and Mobility in Post-Industrial Societies*. London: Sage Publications.

Etzioni, A. (ed.) (1969) *The Semi-Professions and their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers*. New York: Collier Macmillan.

Evans, D. (1999) *Practice Learning in the Caring Professions.* Aldershot: Ashgate.

Fiedler.F.E. (1967) “A theory of leadership effectiveness.” (Daniel. A. & Sasaki (Ed.). *Intellectual Legacy of Management Theory*. ser. 6. Motivation and leadership; pt. 1. Leadership; v. 4 Leadership / James MacGregor Burns London: Pickering & Chatto, 2006).

Fisk, R. P., Grove, S. J., & John, J. (2004) *Interactive services marketing*. Boston: Houghton Mifflin. (小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局, 2005).

Galbraith, J. R. (1974) “Organization design: An information processing view,” *Interfaces*, 4(3), 28-36.

Gellis, Z. D. (2001) “Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care,” *Social Work Research*, 25(1), 17-25.

Glazer, N. (1974) “The schools of the minor professions,” Minerva.12 (3), 346-364.

Goldstein, S.M. (2003) “Employee development: An examination of service strategy in a high-contact service environment,” *Production and Operations Management*.12 (2), 186-203.

Graen, G. B, & Cashman, J. F. (1975) “A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach,” Hunt J. G. & Larson L. L. (Eds.), *Leadership Frontiers*, 143-165. OH: Kent State University Press.

Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982) “Role of leadership in the employee withdrawal process,” *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868.-872.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987) “Toward a psychology of dyadic organizing,” *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective,” *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016) "Job-related resources, leader–member exchange and well-being: A longitudinal study," *Work & Stress*, 30(4), 356-373.

Gronn,P.(2002) "Distributed leadership as a unit of analysis," *The Leadership Quarterly,* 13, 423-451.

Han, G. H., & Jekel, M. (2011) "The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions," *Journal of Nursing Management*, 19(1), 41-49.

Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016) "The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals," *Journal of Nursing Management*, 24(2), 228-234.

Harlow, H. F., Harlow, M. K., & Meyer, D. R. (1950) "Learning motivated by a manipulation drive," *Journal of Experimental Psychology*, 40(2), 228-234.

Harris, H.S., Maloney, D.C., Rother, F.M. (eds.) *Human Services: Contemporary Issues and Trends.* Boston, MA: Allyn and Bacon, 2004.(山崎美貴子監修『ヒューマンサービス: 現代における課題と潮流』第一出版).

Hasenfeld, Y. (1983) *Human Service Organizations*. N.J: Prentice-Hall.

Hasenfeld, Y. (eds.) (2010) *Human Services as Complex Organizations-2nd ed*. Sage Publications.

Havig, A. K., Skogstad, A., Veenstra, M., & Romøren, T. I. (2011) "The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes: a multilevel approach," *Journal of Clinical Nursing*, 20(23–24), 3532-3542.

Havig, A. K., Skogstad, A., Kjekshus, L. E., & Romøren, T. I. (2011) "Leadership, staffing and quality of care in nursing homes," *BMC Health Services Research*, 11(1), 327.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall. (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開: 人的資源の活用』生産性出版, 1978).

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968).

Heskett, J. L, Sasser, Jr.W.E, & Schlesinger, L. A. (2003) *The Value Profit Chain: Treat Employees like Customers and Customers like Employees*. Simon and Schuster. (山本昭二・小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社,2004).

Hesselgreaves, H., & Scholarios, D. (2014) "Leader-member exchange and strain: A study of job demands and role status," *Human Resource Management Journal*, 24(4), 459-478.

Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011) "Searching for outcomes of leadership: A 25-year review," *Journal of Management*, 37(4): 1137-1177.

Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, with a New Afterword*. California: Univ of California Press. (石川准・室伏亜希訳『管理される心: 感情が商品になる時』世界思想社, 2014).

House, R. J. (1971) "A path goal theory of leader effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

House, R. J. (1976) "A 1976 theory of charismatic leadership," *Working Paper Series: Faculty of Management Studies*. University of Toronto, 1-38.

House, R. J., & Dessler, G. (1974) "The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests," Contingency Approaches to Leadership, 29-55.

House, R. J. (1996) "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory," The Leadership Quarterly, 7(3), 323-352.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). "Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship," *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley. (西昭夫監修・奥田俊介・岡田充雄・篠塚真吾訳『組織緒ストレス(上・下): 葛藤にさらされた現代組織の歪み』産業能率短期大学出版部, 1973).

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978) "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.

Kets de Vries, M. F. (1995). *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*. Jossey-Bass.(金井壽宏・岩坂彰訳『会社の中の「困った人たち」: 上司と部下の精神分析』創元社, 1998).

Kolb, D.A. (2014) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.2nd ed*. N.J: Person Education.

Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2013) *Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference*. John Wiley & Sons. (日向野幹也監訳・泉谷道子・丸山智子・安野舞子訳『リーダーシップの探求: 変化をもたらす理論と実践』早稲田大学出版部, 2017).

Kotter, J. K.(1990) *A Force for Change*. New York: Free Press. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991).

Kruglanski, A. W., Riter, A., Amitai, A., Margolin, B. S., Shabtai, L., & Zaksh, D. (1975). "Can money enhance intrinsic motivation? A test of the content-consequence hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 744.

Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?* New York: Appleton-Century Crofts. (竹村研一・杉崎和子訳『冷淡な傍観者: 思いやりの社会心理学』ブレーン出版,1997).

Latham, G P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice.* (金井

壽宏監訳・依田卓巳訳『ワーク・モティベーション』NTT 出版, 2009).

Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. (佐伯胖訳(1993)『状況に埋め込まれた学習: 正統的周辺参加』産業図書).

Lewin, K. (1946) "Action research and minority problems," *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998) "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Lipsky, M. (1980) *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public services.* New York: Risse; Sage. (田尾雅夫,北小路信郷訳『行政サービスのディレンマ: ストリート・レベルの官僚制』木鐸社, 1986).

Lovelock, C. H. (1983) "Classifying services to gain strategic marketing insights," *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.

Lovelock, C., & L. Wright (1999) *Principles of Service Marketing and Management*. N.J: Prentice-Hall. (小宮路雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳『サービス・マーケティング原理』白桃書房, 2002).

Mary, N. L. (2005) "Transformational leadership in human service organizations," *Administration in Social Work*, 29(2), 105-118.

March, J.G. & J.P.Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations,* Bergen: Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソンユング訳『組織のおける曖昧さと決定』有斐閣, 1986).

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016) "Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review," *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.

Maslach, C. (1978) "The client role in staff burn-out," *Journal of Social Issues*, 34(4), 111-124.

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981) "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.

Maslow, A. H. (1943) "A theory of human motivation," *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha (高橋達男訳『企業の人間的側面: 統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部, 1970).

Mehra,A., Smith,B.R., Dixon, A.L, & Robertson,B. (2006). "Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance." *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.

Michel, J. W., Lyons, B. D., & Cho, J. (2011) "Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior?" *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 18(4), 493-507.

Mitchell, T. R. (1997) "Matching motivational strategies with organizational contexts," Research in Organizational Behavior, 19, 57-150.

McClelland, David C. (1987) *Human Motivation.* Cambridge University Press (梅津祐良・薗部明史・横山哲夫訳『モチベーション: 「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際』生産性出版, 2005).

Murray H.A. (1938) *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.(外林大作訳編『パーソナリティⅠ・Ⅱ』誠信書房, 1979).

Murray, E. J. (1964) *Motivation and Emotion*. New.Jerse: Prentice-Hall(八木冕訳『動機と情緒』岩波書店, 1966).

Nahrgang, J. D., & Seo, J. J. (2016) "How and why high leader-member exchange (LMX) relationships develop: Examining the antecedents of LMX," *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York: Oxford University Press.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). "The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey," *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.

Northouse, P. G. (2016) *Leadership: Theory and Practice. 7th edition*. London: Sage publications.

O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012) "Leader behavior and LMX: A constructive replication," *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.

Perrow, C. (1970) *Organizational Analysis: A Sociological Approach*. CA: Wadsworth. (岡田至雄訳『組織の社会学』ダイヤモンド社, 1973).

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press. (佐藤洋一監訳『人材を生かす企業: 経営者はなぜ社員を大事にしないのか』トッパン, 1988).

Pines, A., & Maslach, C. (1980) "Combatting staff burn-out in a day care center: A case study," *Child Care Quarterly*, 9(1), 5-16.

Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫, 2005).

Prottas, J. (1979) *People-Processing: The Street-Level Bureaucrat in Public Service Bureaucracies*. Lexington: Lexington Books.

Rapoport. R. (1960) *Community as Doctor: New Perspectives on a Therapeutic Community*. London: Tavistock Publications Limited.

Rathmell, J. M. (1966) "What is meant by services?" *The Journal of Marketing*, 32-36.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions," *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books. (佐藤学,秋田喜代美訳: 専門家の知恵.ゆみる出版,東京,2012).

Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books*. (柳沢昌一・三輪健二監訳『省察的実践とは何か: プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房, 2007).

Sears, G. J., & Hackett, R. D. (2011) "The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality–LMX relationship," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 544-564.

Schein.E. H. (1980). *Organizational Psychology 3rd edition.* New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs. (松井賚夫訳『シェイン組織心理学』岩波書店, 1982).

Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999) "Emotional labor since The Managed Heart," *Annals of the American Academy of Political And Social Science*, 561(1), 8-26.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Thompson, J.D. (1967) *Organization in Action*. New York: McGraw Hill. (大月博司・広田俊郎訳『行為する組織: 組織と管理の理論についての社会科学的基盤』同文舘出版, 2012).

Trybou, J., Gemmel, P., Pauwels, Y., Henninck, C., & Clays, E. (2013) "The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behavior of nursing professionals: The moderating effect of professional and organizational identification," *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 373-382.

Trybou, J., Pourcq, K., Paeshuyse, M., & Gemmel, P. (2014) "The importance of social exchange to nurses and nurse assistants: impact on retention factors," *Journal of Nursing Management*, 22(5), 563-571.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973) *Leadership and Decision-Making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005) "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Yukl, G. (1999a) "An evaluative essay on current conceptions of effective leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.

Yukl, G. (1999b) "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories," Leadership Quarterly, 1(2), 285-305.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002) “A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research,” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009) “Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship,” *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.

Yukl, G. (2012) “Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention,” *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations-8th ed*. Boston: Pearson Education.

謝 辞

本研究を進め、本論文を書き上げることができましたのは、多くの方々のご指導・ご助言、ご支援・励ましのお陰です。この場を借りて深く感謝の意を表したいと思います。

指導教員である法政大学大学院政策創造研究科教授の高尾真紀子先生には、博士課程の 2 年目からゼミに受け入れていただき、丁寧なご指導をいただきました。常に支援的・肯定的な姿勢で、私と私の研究に辛抱強く向き合ってくださり、その励ましに支えられて、論文を投げ出さず最後まで取り組むことができました。

副指導教員であり本論文の主査を務めてくださいました同研究科教授の石山恒貴先生には、博士課程の 1 年目より、重要な進捗の場面でご相談申し上げ、その都度大変密度の濃いご指導をいただきました。概念、分析方法、結果の解釈、論文の書き方など多くの面でご助言や深めるべき問いを投げかけていただき、暗中模索する私の研究を進める手がかりをいただきました。とくに博士論文の最終段階では、私の視点を変える一押しをいただきました。その一押しがなかったら、本論文は完成していませんでした。

受理小委員会の委員であった同研究科教授の梅溪健児先生には、博士論文全体の構成や各章の意味づけ、統計的分析の妥当性などについてご助言いただきました。また詳細に論文をご確認くださり、用語の使い方、和訳の適切性などについてもご助言いただきました。

外部審査委員を引き受けてくださった早稲田大学人間科学部准教授の松原由美先生には、お忙しい中、細部にわたり論文をご確認いただきました。口頭試問では、本論文の理論研究や介護現場に根差した研究であることをご評価いただき、大変有り難く今後の介護労働研究を進めていく上で勇気づけられました。

修士課程（法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科）で指導教授であった榊原清則先生（現中央大学ビジネススクール教授）には、博士論文の 1 章を構成することになる調査・分析に関して細やかなご指導を賜り、その後も、私の研究の進捗のご相談や報告に対して、いつも独特のスパイスのきいたユーモアで励ましてくださいました。そんな榊原先生の教育者・研究者として一段高い視座からのお言葉に、どれほど支えられたかわかりません。

学内で、多くの先生方、先輩、ゼミの仲間からも、知見やご支援をいただきました。

博士課程の 1 年目では、元政策創造研究科教授の坂本光司先生（現特定非営利活動法人 SOHO・アット・しずおか理事長）に、人を大切にする経営へのゆるぎない姿勢について、多くを学ばせていただきました。

同研究科教授の上山肇先生には、重要な場面で研究を進めていく上でのご相談に乗っていただいたり、励ましのお言葉をいただきました。

1 回目の中間発表では、元同研究科教授の小峰隆夫先生（現大正大学地域創生学部教授）に、産業全体の中で介護サービスの位置づけを明確にするように、また賃金という一番の動機づけ要因を捨象した議論にならないようにというご助言をいただきました。

2 回目の中間発表では、同研究科教授の真壁昭夫先生に、一般的な人材マネジメントと介護労働の人材マネジメントがどう違うのか、そこを十分に説明できるようにというご助言をいただきました。

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授の豊田裕貴先生には、統計分析の方法についてご助言いただきました。異なる研究科であるにも関わらず快くご相談に応じてくださったことを大変ありがたく感謝いたします。

政策創造研究科で博士号を取得された先輩である小山浩一さん（小峰隆夫ゼミ出身）にも、統計分析の方法についてご助言いただきました。小山さんは、博士論文執筆に関して、不躾に疑問点などをメールでお聞きするたびに、いつも親切にご経験を踏まえてアドバイスをしてくださいました。

ゼミでは、博士課程の同期である内藤眞弓さんや 1 年あとに入学された林邦彦さんがいらしたお陰で、気持ちの上で励まされ、勇気づけられました。

修士課程に入学された金山峰之さんには、私の研究対象である介護事業所の管理者の立場から、博士論文の実践的意義の初稿について率直な感想をいただき、大いに刺激をいただきました。

その他、ゼミの修士の皆様とは、顔を合わせる機会はあまり多くありませんでしたが、懇親会などでお会いした際には楽しい時間と活力をいただきました。

学外では、上智大学総合人間科学部准教授の藤井賢一郎先生に大変お世話になりました。博士の 2 年目に藤井先生の「福祉経営論」という授業の聴講をさせていただき、福祉組織における組織論について多くの知見、情報、刺激を得ることができました。また統計分析の方法や論文の書き方についても相談に乗ってくださり、個別に丁寧なご助言いただきました。

仕事を通じた友人であるみずほ情報総研株式会社主席コンサルタントの加藤修さんには、論文テーマに関連する参考文献や最新情報のご提供をいただきました。

本論文を構成する各調査では多くの方々にご支援いただきました。第 1 調査では、在宅介護 A 社に、職員意識調査実施のご快諾いただき、大変お世話になりました。A 社には第 2 調査にもご協力いただきました。

第 2 調査では、在宅・施設 10 法人にご協力いただき、人材育成能力が高い管理者の方々へのインタビュー調査を実施することができました。ご協力いただきました経営者の皆様、そして拙いインタビューに対応してくださいました管理者の皆様には心より感謝申し上げます。

この他、本論文に直接の分析結果を含んではいませんが、全国調査である「介護労働実態調査」の個票データの分析で得られた示唆も、本論文には含まれています。データ分析の機会を与えてくださいました公益財団法人介護労働安定センターならびに介護労働実態調査検討委員会委員長の佐藤博樹先生（中央大学ビジネススクール教授）にもお礼申し上げます。

お名前をすべてあげることはできませんが、このように本研究、本論文は周囲の皆様のご指導・ご助言、ご支援・励ましがなければ成立しませんでした。お一人おひとりの顔を思い浮かべながら、改めて感謝するとともに、これからも学び続け研究を深めていく決意をここに表したいと思います。

最後に、その存在だけで私の頑張りの糧になっている家族に心から感謝します。

菅野雅子