

介護職の行動特性からみるリーダーシップの研究

—配慮型リーダーシップとエンゲージメントの関係性について—

渡辺紀子¹⁾、宮崎陽世²⁾

1) お茶の水女子大学

2) ㈱ヒューマンサイエンス・プロ

<要 旨>

急激に進む高齢化、海外への市場展開による内需の低下を背景に、介護福祉施設は、財源が潤沢に確保できず、低賃金と重労働から常に人材の確保に悩まされている。本研究の目的は、介護職従事者がやりがいを持ち、自ら成長する意欲を高める要因は何かを探るために、介護職従事者の行動特性を把握し、その特性とエンゲージメントの傾向を理解、組織マネジメントのあり方を検証することである。そして、高い意識をもった介護職従事者が自尊心を持ち、自ら組織や社会に貢献する姿勢を持つことができるリーダーシップとは何かを探る。東京都N市特別養護老人施設で介護職職に従事している職員26名（女性16名、男性10名、平均年齢35.2歳、SD=9.27歳、平均勤続年数6.95年）に、行動特性アセスメントおよびヒアリングを実施した。結果によると、行動特性調査を通して、実務重視で事務的に業務がこなされることで、協働性を欠いてしまう職場環境が、職員の孤立と不安を与えており、ストレスに繋がっているといった実態が示唆された。また、受検者の7割が高いストレス状態で仕事をしていることが確認された。職場環境を改善するためには、管理職務従事者は、職員の業務分担と役割を明確にし、彼らの業務習熟状況や悩みまたは意見に対して、定期的に（若手職員であれば特に）、耳を傾けることが必要である。つまり、介護職従事者のマネジメントでは、各職員に合わせた「配慮型のリーダーシップ」が求められ、それがエンゲージメント向上、ひいては離職率の低下に繋がるのではないかと考察する。

<キーワード> 介護職、行動特性、ストレス、エンゲージメント、リーダーシップ、マネジメント

【はじめに】

介護福祉業界では、高い離職率と採用難、心身ともに負担の大きい業務に対する処遇（給与、賞与、福利厚生）、そして慢性的な人材不足などが問題視されている。事業所により、様々な取り組みが実施されているが、人材確保が入居者増加に追いつかず、人的資源管理に対して課題を抱えたままとなっている。その様な状況のもと、平成28年には経済連携協定（EPA）の枠組み（インドネシア、フィリピン、ベトナム）において、看護・介護の分野で積極的な外国人登用が認可された。基本的に、介護職の雇用体系（正職員、非正規の常勤、短時間勤務、登録勤務）は、人材を効果的に活用するために多様化している（小林, 2004）が、今後介護業界の労働環境は更に複雑になることが予想される。しかしながら、賃金体系の整備はコストを有することから、日本型雇用慣行を前提とする職能資格制度をそのまま導入している施設が多く、それは現場の業務に適合していないことも指摘されている（株式会社三菱総合研究所, 2017）。

影山他（2011）は、入居型介護事業所における労働環境について、各自の業務分担と裁量性の範囲の曖昧さ、交代制勤務による情報共有が困難な状況、多様な背景（年齢、学歴、職歴、所持資格

等）を持つ職員が多いことを挙げ、職場内の対人葛藤を引き起こす可能性があることを指摘、それらを統括するリーダーの存在は欠かせないとしている。

公益財団法人介護労働安定センターによる、「介護労働実態調査」では、「仕事を選んだ理由について」、「働きがいのある仕事だと思ったから」が、平成26年度および平成27年度ともに、最も多く回答されている。これは、介護職をキャリアや自己実現の場と認識されていることの現れであり、そこからは介護職従事者としての意識の高さがうかがえる。つまり、介護職従事者にとって、「やりがいを持つこと」や「成長すること」は、他の職業よりも、より重要で特別な意味があるのではないだろうか。今後、少子高齢化が更に進み、社会経済の行く末が不透明な中、元々、高い意識をもった介護職従事者が自尊心を持ち、それぞれの資質と専門性を伸ばしながら、自ら組織や社会に貢献する姿勢を持たせるリーダーシップとは何かを探っていきたいと考えている。

【先行研究】

大和・立福（2013）によると、介護福祉施設の労働に関する先行研究は、2000年の介護保険制度

導入後から、見られるようになり、介護サービス事業所の経営状況、組織の形態や規模による影響、労働管理、賃金と労働力不足、労働力確保と定着などの研究が行われてきた。

安倍と大橋（2007）は、高齢者施設に勤務する介護職員のストレスと離職意志の関連について、バーンアウトスケールを用いて調査した結果、疲弊感とシニシズム（傍観・諦めの感覚）で有意な関連を確認した。そして、精神的・身体的に疲弊し、仕事に対する興味を失うことで最終的には離職に繋がるとした。

また、特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向と離職率の研究では、介護否定感（バーンアウト）と離職率が最も関連あり、それらの間接的要因として、賃金の水準、研修機会の確保、職場への帰属意識などが確認されている（黒田・張、2011）。

大和・立福（2013）は、介護老人福祉施設における介護職員の離職要因の研究において、介護労働安定センターが実施した「事業所における介護労働調査 2006」データに関して、回帰分析を行った。そして、介護職員採用後も、継続して教育・研修を実施している施設において離職率が低いことを指摘、賃金以外の離職要因の可能性について述べている。同様に、酒井他（2015）も、採用後の継続した教育・研修の機会が離職率を低下させる効果があることを確認したうえで、個人の実務訓練よりも、大きな集団でノウハウや価値観を共有する機会を継続的に設けることに効果があるとしている。

今後、更に少子高齢化が進み、2035年までには、100万人超の介護職員が必要になると予想されている（経済産業省、2016）。そして、政策としての介護福祉における積極的な外国人登用についての研究は、今後益々行われるであろう。

そこで、今、人材確保・採用難を軽減するための施策は何か考え、具現化していくことが大切であると考え。介護職従事者が、業務にやりがいを感じ、本来の介護業務に安心して取り組めるようなリーダーシップとは何かを探るため、介護業務に取り組む人材の特性を理解し、更に深いレベルでの職場環境の把握をしたいと考えている。

【目的】

本研究の目的は、「介護職の行動特性からみるリーダーシップの研究-配慮型リーダーシップとエンゲージメントの関係性について」をテーマに、（1）介護職従事者の基本行動特性を分析する、（2）民間企業のデータと比較し、その傾向を相対比較する、（3）介護職従事者の特性とエンゲージメントの傾向を理解する、（4）介護職従事者介護職従事者の

行動特性を量的および質的観点から把握することである。

介護従事者の労働に関する先行研究では、人材資源管理や職員のストレスおよびバーンアウトに関連するものが多いが、組織マネジメントやリーダーシップに着目したものは殆どない。本研究では、組織マネジメントの労働環境における影響を注目するべきリソースのひとつとして考え、介護職従事者の行動特性がストレスおよびエンゲージメントとの関連について焦点をあてたいと思う。

【倫理面の配慮】

本調査の倫理的配慮については、お茶の水女子大学倫理審査委員会の承認を得て実施した（人文社会科学研究所倫 017-12、2017年5月）。

【研究方法】

対象

東京都N市介護老人福祉施設（定員100名）に所属する介護業務に従事している正規ならびに正規に準ずる職員26名（女性16名、男性10名、平均年齢35.24歳、SD=9.27、平均職年数8.9年、SD=6.95、室長1名、主任1名、リーダー6名）を対象とした。

表1: 年齢分布
(平均値=35.24, SD=9.27)

年齢	職員数
20-25	3
26-30	6
31-35	5
36-40	3
41-45	4
46-50	1
51-55	3
	26

表2: 職年数分布
(平均値=8.9年, SD=6.95)

年数	職員数
1-3	4
4-6	8
7-10	3
11-14	2
15-18	3
19-22	2
23-24	1
不明*	2
	26

* 介護業界における経験はあるが、介護職での経験年数は不明。

第1回目は、26名全員が行動アセスメントおよび事後面談を受けた。第2回目は、23名（3名が都合により未受検）が行動アセスメントを受検、うち2名が事後面談を受けなかった。

実施内容

本調査を実施するに当たり、施設長のご協力のもと、リーダー的役割を担っている中核の職員に、本調査の目的と具体的なプロジェクトの説明を行った。

介護職従事者の行動特性調査には、社会人の人材育成を目的として開発されたアセスメントツール Human Finder（巻末付録を参照）を使用。同アセスメントツールは、合計64問の条件判断

テストで、60問は、16組の相反した基本行動特性の選択肢の中から、最も自分に近いと思う項目を選択、4問は与えられた絵を見てストーリーを作成したり、想像・分析したりする内容となっている。その回答より、基本行動特性（思考、社会的関係、決断、対人関係）を数値化し、更にコミュニケーション力、問題解決力、自己成長力、社会人不適応行動、ストレス診断、リーダーシップコンピテンシー、新たに設定した介護職コンピテンシーの8項目（64問）についても可視化できるようになっている。

同アセスメントの信頼性は、本調査のデータに、民間企業マネージャー（14社4業界平均値）のデータを含め、基礎データとなる基本行動特性32項目のうち、相反する行動特性項目のうち、片方の項目群のみ抽出して算出した（巻末付録を参照）。信頼統計量Cronbachの α は.926（標準化された項目に基づいたCronbachの α は.901）。

行動特性アセスメントは、目標設定後の行動の変化をみるために、中6ヶ月をおいて、2度に渡り実施した。各調査終了後は、調査結果に関する事後面談を実施した。具体的には、フィードバック（行動特性結果の説明および各自の目標設定に繋がる助言）とともに業務に関するヒアリングを行った。また、パイロットスタディとして、簡易版エンゲージメントスケール（「仕事に関する調査(UWES)◎」島津,2014）を活用し、口頭で現在のエンゲージメント（活力、熱意、没頭）に関するヒアリングも実施した。

更に実地調査として、同施設に依頼し、研究者による職場体験も実施した。

実施時期

(1) 第1回目調査

- 行動特性アセスメント受検：2016年9月30日～10月7日

- 事後面談：2016年10月24日、27日、28日

(2) 第2回目調査

- 行動特性アセスメント受検：2017年4月17日～30日

- 事後面談：2017年5月16日～18日

(3) 職場体験：2016年11月18日（9時～16時）

(4) 調査報告および提案：2016年6月23日

【結果】

(1) 行動アセスメント調査

介護職従事者の行動特性アセスメントにおいて、各人が類似した傾向を持っており、民間企業マネージャー（14社4業界平均値）のデータと比較しても介護職従事者の行動特性の傾向は顕著であることが分かった。基本行動特性（32項目）

のSPSS.24主成分分析では、初期の固有値

（30.77, 12.98, 11.80）と解釈の可能性から抽出できたのは1因子で、遠慮性、奔放性、実務性、依存性、懐疑性、大局性、細心性、単独性、直感性、データ性との関連があった（表3-1）。また、民間企業の営業系・技術系・IT系マネージャーの平均値データにおいても主成分分析を実施。同様に、負荷量平方和累積が最も多い因子を抽出したところ、徹底性、自己主張性、協働性、アイディア性、顕示性、深慮性、自律性、計画性との関連があった（表3-2）。

この結果では、介護職従事者の行動特性には、以下の傾向が見られた。

- 集団において目立たず周囲を観察する（遠慮性）
- 自由に振舞う（奔放性）
- 達成を優先する（実務性）
- 集団の方針や指示を受け入れ従う（依存性）
- 情報の裏に隠されている真の目的を探る（懐疑性）
- 結果を重視し、簡略化して進める（大局性）
- 悲観的に考え心配する（細心性）
- 単独での行動を優先する（単独性）
- 今の感覚で行動に移そうとする（直感性）
- データ経験・前例を重視する（データ性）

一方、民間企業マネージャー（14社4業界平均値）は、以下の傾向が見られた。

- 質の高さこだわり、詳細までみて完結する（徹底性）
- 一貫して自分の考えを主張する（自己主張性）
- 仲間や集団での行動を優先する（協働性）
- 自分のアイディアを重視する（アイディア性）
- 社交的な場で自分をアピールする（顕示性）
- 常に分別のある対応をとる（深慮性）
- 自分で目標や行動方針を決めて行動する（自律性）
- 先を見通して行動しようとする（計画性）

ここでは、介護職従事者が内向きに、他者と連携することなく、与えられた業務を失敗しない様に遂行している様子が見られる。一方で、民間企業のデータからは、物事に対して徹底的に突き詰め、周りとは協力しながら、アイディアや自分の意見や主張を出し合い、計画性をもって業務にあたっている様子が見られる。

表3-1:介護職従事者
主成分分析
※抽出後の負荷量
平方和累積30.774%

遠慮性	.758
奔放性	.709
実務性	.698
依存性	.645
懐疑性	.628
大局性	.616
細心性	.612
単独性	.607
直感性	.601
データ性	.538

表3-2:民間企業
マネージャー
(14社4業界平均値)
※因子抽出後の負荷量
平方和累積56.479

徹底性	.931
自己主張性	.912
協働性	.912
アイディア性	.883
顕示性	.850
深慮性	.847
自律性	.788
計画性	.778

表4:行動特性平均値の比較

	介護職従事者		民間企業マネージャー (14社4業界平均値)	
	M	SD	M	SD
変化性	3.42	2.04	3.98	.55
他責性	3.43	2.52	5.31	1.2
ルール性	7.11	1.59	6.84	.53
細心性	7.61	2.08	7.32	.35
安定性	7.08	2.04	6.52	.55
自責性	7.07	2.52	5.19	1.2
フリー性	3.39	1.59	3.66	.53
楽観性	2.89	2.08	3.18	.35
自己主張性	1.96	2.33	3.93	1.45
共感性	3.09	2.73	3.76	.43
懐疑性	4.93	2.17	4.54	.52
深慮性	2.46	2.04	4.40	1.09
他者尊重性	8.54	2.33	6.57	1.45
実務性	7.41	2.73	6.74	.43
受容性	5.57	2.17	5.96	.52
奔放性	8.04	2.04	6.10	1.09
アイディア性	2.66	2.43	3.71	.92
徹底性	2.07	1.97	3.85	1.21
計画性	4.04	2.77	5.51	.89
即断性	4.19	2.21	5.17	.94
データ性	7.84	2.43	6.79	.92
大局性	8.43	1.97	6.65	1.21
直感性	6.46	2.77	4.99	.89
慎重性	6.31	2.21	5.33	.94
闘争性	5.16	2.39	6.32	.81
協働性	1.50	1.31	2.85	.94
顕示性	4.51	2.58	6.11	1.17
自律性	3.83	1.71	4.71	.74
従順性	5.34	2.39	4.18	.81
単独性	9.00	1.31	7.65	.94
遠慮性	5.99	2.58	4.39	1.17
依存性	6.67	1.71	5.79	.74
ストレス	55.84	11.28	42.90	7.99

また、介護職従事者と民間企業マネージャー（14社4業界平均値）を比較すると、介護職従事者は、単独性、大局性、他者尊重性、奔放性、自責性が顕著に高く、一方で自己主張性、徹底性、協働性が著しく低かった（表4）。そして、ストレス値においては、民間企業マネージャー（14社4業界平均値）（42.90）と比較すると、介護職従事者の数値（55.84）の方が高かった。また、統計的には有意の数値ではないが、経験年数が少ない職員程、ストレス値が高い傾向が見られた（表4）。

介護職従事者の基本行動特性とストレスの相関（ピアソン相関関係）では、データ性（ $r=.777$, $p<.001$ ）、単独性（ $r=.691$, $p<.001$ ）、他者尊重性（ $r=.673$, $p<.001$ ）、遠慮性（ $r=.577$, $p<.001$ ）、直感性（ $r=.565$, $p<.001$ ）、実務性（ $r=.515$, $p<.001$ ）において、正の相関が認められた（表5）。同時に、相反する項目である、アイディア性、協働性、自己主張性、顕示性、計画性、共感性においては、負の相関が認められている。

基本行動特性とエンゲージメントの相関では、自己主張性（ $r=.495$, $p<.005$ ）と協働性（ $r=.389$, $p<.005$ ）で低い正の相関が見られた。

これらの結果からは、介護職従事者は、以下の特性が強まるほど、ストレス値が高まる傾向にあることが確認できる。

- データ経験・前例を重視する（データ性）
- 単独での行動を優先する（単独性）
- 自分の主張を控え他者の意見を聞く（他者尊

重性)

- 集団において目立たず周囲を観察する (遠慮性)
- 今の感覚で行動に移そうとする (直感性)
- 達成を優先する (実務性)

つまり、自分の意志を抑制し、決められた仕事を黙々と着手している行動特性が、ストレス値を高めることになっていると考えられる。一方で、自分を表現する場や連帯感を高めることが、エンゲージメントに繋がる可能性もうかがえる。

表5: 相関関係 (行動特性、ストレス、エンゲージメント、年齢、職年数)

		ストレス	エンゲージメント	年齢	職年数
他責性	Pearsonの相関係数	-.453*	.35	.448*	.236
	有意確率(両側)	.02	.079	.025	.267
ルール性	Pearsonの相関係数	.076	.229	.163	.464*
	有意確率(両側)	.711	.261	.435	.023
自責性	Pearsonの相関係数	.453*	-.35	-.448*	-.236
	有意確率(両側)	.02	.079	.025	.267
アグレッシブ性	Pearsonの相関係数	-.076	-.229	-.163	-.464*
	有意確率(両側)	.711	.261	.435	.023
自己主張性	Pearsonの相関係数	-.673**	.495*	.324	.470*
	有意確率(両側)	0	.01	.114	.02
共感性	Pearsonの相関係数	-.515**	-.12	.016	.028
	有意確率(両側)	.007	.561	.938	.898
深慮性	Pearsonの相関係数	-.475**	.088	.102	.11
	有意確率(両側)	.014	.668	.629	.608
他者尊重性	Pearsonの相関係数	.673**	-.495*	-.324	-.470*
	有意確率(両側)	0	.01	.114	.02
実務性	Pearsonの相関係数	.515**	.12	-.016	-.028
	有意確率(両側)	.007	.561	.938	.898
奔放性	Pearsonの相関係数	.475**	-.088	-.102	-.11
	有意確率(両側)	.014	.668	.629	.608
アイデア性	Pearsonの相関係数	-.777**	.027	.079	-.046
	有意確率(両側)	0	.896	.707	.832
計画性	Pearsonの相関係数	-.565**	.057	.193	-.067
	有意確率(両側)	.003	.782	.355	.756
データ性	Pearsonの相関係数	.777**	-.027	-.079	.046
	有意確率(両側)	0	.896	.707	.832
直感性	Pearsonの相関係数	.565**	-.057	-.193	.067
	有意確率(両側)	.003	.782	.355	.756
闘争性	Pearsonの相関係数	-.398*	.373	-.001	.187
	有意確率(両側)	.044	.06	.996	.383
協働性	Pearsonの相関係数	-.691**	.389*	.085	.185
	有意確率(両側)	0	.049	.686	.387
顕示性	Pearsonの相関係数	-.577**	.241	.122	.174
	有意確率(両側)	.002	.235	.562	.416
従順性	Pearsonの相関係数	.398*	-.373	.001	-.187
	有意確率(両側)	.044	.06	.996	.383
単独性	Pearsonの相関係数	.691**	-.389*	-.085	-.185
	有意確率(両側)	0	.049	.686	.387
遠慮性	Pearsonの相関係数	.577**	-.241	-.122	-.174
	有意確率(両側)	.002	.235	.562	.416
ストレス	Pearsonの相関係数	1	-.222	-.222	-.204
	有意確率(両側)		.276	.287	.339
エンゲージメント	Pearsonの相関係数	-.222	1	-.035	.202
	有意確率(両側)	0.276		.868	.345
年齢	Pearsonの相関係数	-.222	-.035	1	.549**
	有意確率(両側)	0.287	.868		.005
職年数	Pearsonの相関係数	-.204	.202	.549**	1
	有意確率(両側)	.339	.345	.005	

** 相関係数: 1% 水準で有意 (両側)
* 相関係数: 5% 水準で有意 (両側)

(2) 事後面談

事後面談のヒアリング調査内容は、「業務内容」(28名)、「人間関係・チームワーク」(22名)、「自己開発・教育」(17名)、「勤務体系」(3名)に関するもので、「業務内容」と「人間関係・チームワーク」について触れる人が多かった。「人間関係・チームワーク」では、22名のうち、13

名がネガティブな内容で、特に仕事量が増加傾向にある中で、連携の重要性を訴える話が多かった。「自己開発・教育」では、体系化された教育制度の充実を望むものが多かった。また教育係の役割にやりがいを感じて取り組んでいるものもいた(3名)。「勤務体系」に関しては、理想とする利用者に寄り添ったサービスの現実とのギャップを指摘する声が多かった。しかし、一人での夜勤を問題視する声は全員から聞かれた。「業務内容」に関しては、仕事量が増える傾向にあっても、自分なりに解決策を持っていたり、考えたりしていることが分かった。

なお、第1回目と第2回目の調査の間に、2名が休職、3名が配置転換や役割変更があり、第2回目の調査では受検者数やエンゲージメント度数が減少した(第1回目平均値: 30.27、第2回目平均値: 22.65)。ただ、配置転換や役割変更があった職員は逆にやる気を高め、ストレス値は相対的に低かった。

表6: ストレスとエンゲージメント
受検1回目と2回目の数値比較

受検	n	ストレス		エンゲージメント	
		M	SD	M	SD
1回目	26	54.3077	7.74477	30.2692	8.17096
2回目	23	57.5652	14.26001	22.6538	12.5186

(3) 職場体験

同施設のご協力により、1日職場体験を実施した。朝礼に始まり、入居者のフロアで、シーツ交換、トイレ誘導・介助、食事介助の見学と手伝い、アクティビティ(切り絵)にも参加させていただいた。

限られた人員のなか、多種の業務を平行してこなしているながらも、入居者の様子を細かく観察することを怠らず、職員それぞれが気遣いながら、笑顔で情報交換をし、業務に当たる様子が印象的であった。また、ベットメイキングも床ずれや転落をしないような工夫がこらしてあり、事故が起きないように細心の注意を払っていることも伝わってきた。同時に、業務のルーティーンを崩さないよう、設定した時間を基準にして、一分一秒も無駄にせず、介護業務がなされている様子が分かった。

【結論】

介護職従事者の基本行動特性の分析をしたところ、目の前の業務に関して、各人が俯瞰的に単独で取り組んでいる様子が示唆された。これは、事後面談において「業務において、それぞれが理想とする深いレベルにまで入り込めず、細部までしっかりと見ていくよりも、ある限られた時間の

中で、とにかく仕事を完結させている」という意見と一致していた。また、基本行動特性とストレス値との相関では、データ性、単独性、他者尊重性、遠慮性、直感性、実務性において、正の相関が認められた（表4）。

本調査の行動特性データが1施設に限定されているため、この数値のみで判断はできないが、本来ならば、周囲と連携して、深く業務に取り組みたいが、それができないことが、ストレス値を高めていることが考えられる。これは、事後面談における「経験が浅い職員が直ぐに現場で立ちが求められること」や「相談できる職員がいない」という意見からも読み取れた。また、「理想の介護ができない」、或いは「やりたい仕事を我慢しなければならない」ことがストレスになっていることを指摘した古川(2015)の考察とも合致している。

次に調査では、7割の職員が高いストレス状態で仕事をしていることが確認された。また、第1回と第2回目では、ストレスやエンゲージメントに、明確な負の変化が認められた。これは、他職員の休職等による業務分担の増加などが影響していることが考えられる。また、その他の大きなストレス要因として、夜間勤務が挙げられる。事後面談では、殆どの職員が、「夜勤を一人で担当しなければならないことなどが、精神的負担となっている」という意見を述べた。これについては、古川(2015)の介護職従事者の質的研究においても、夜勤帯は自身の担当以外の利用者も担当しなければならないこと、休憩や仮眠が取れないことなどに対して、身体的な疲労感と心理的なストレスを強く感じていることが報告されている。

これらの結果から、行動特性調査を通して、実務重視で事務的に業務がこなされることで、協働性を欠いてしまう職場環境が、職員の孤立と不安を与えており、ストレスに繋がっているといった実態を垣間見ることができた。そして、そういった職場環境を改善するために、まずは目標を立て

て計画的に業務に取り組めるよう、個々人の業務分担や役割を明確にすることが必要である。そして、その業務改善策の提案は、現場の職員から募るのが望ましい。その様な取り組みの過程で、各人は、他者の意見を尊重しながら、自分の意見を述べる機会を享受でき、連帯感を感じることができるとは思っていないかと考えている。また、彼らの業務やスキルの向上については、管理職またはそれに準ずる職員による定期的な承認やフォローアップが重要である。それに加え、向上心があり、普段より効率良く業務をこなしている職員に関しては、能力を十分に発揮し、他職員を牽引するような存在になってもらうため、役割を与え、少々ハードルが高い用件でも積極的に業務を委譲していくことが必要である。この様に、介護職従事者のマネジメントでは、各職員の習熟度や業務内容に合わせた「配慮型のリーダーシップ」が求められ、それがエンゲージメント向上、ひいては離職率の低下に繋がるのではないかと考察する。

【まとめ】

本調査は、介護職従事者の行動特性とそれを通して考える人的資源管理の探索的研究である。今回、民間企業のデータを参考に比較したが、介護職従事者のサンプルが十分ではないため、科学的に実証することはできなかった。ただ、一定の客観性をもって共有可能な指標が与えられたことには、意義があったのではないかと考える。

今後、介護職の現場で求められるリーダーシップは何なのか、いかに職員のストレスを軽減し、エンゲージメント向上に繋げられるのか、他の事業所でも引き続き同様な調査を行っていきたい。また、今回確認された行動特性が介護職従事者特有のものなのか、或いは職場環境によるものなのかも明らかにすることで、職場環境が雇用者の行動特性にどのように影響しているのかも調査していきたい。

【付録】

介護職従事者の行動特性調査には、社会人の人材育成を目的として開発されたアセスメントツール Human Finder（注）を使用。同アセスメントツールは、合計 64 問の条件判断テストで、60 問は、イブサティブ方式の設問から対となる行動特性を抽出し、指標として数値化している。4 問は与えられた絵を見てストーリーを作成したり、想像・分析したりする内容となっている。

変化性 変化を求め、新しいことに挑戦する	⇔	安定性 安定を求め、安全策を採る
他責性 失敗を前向きにとらえる	⇔	自責性 失敗の原因を自分に求める
I-I 性 常にルールを意識して行動する	⇔	F-I 性 束縛されず自由に行動する
細心性 志願的に考え心配する	⇔	楽観性 楽観的に考えて行動する
自己主張性 一貫して自分の考えを主張する	⇔	他者尊重性 自分の主張を控え他者の意見を聞く
共感性 友好的で親切に振る舞う	⇔	実務性 達成を優先する
懐疑性 情報の裏に隠されている真の目的を探る	⇔	受容性 受容力が高く相手の情報に素直である
深慮性 常に分別ある対応をとる	⇔	奔放性 自由奔放に振る舞う
A/I 性 自分のアイデアを重視する	⇔	D-I 性 データや経験・前例を重視する
徹底性 質の高さにこだわり、詳細まで見て完結する	⇔	大局性 結果を重視し、簡略化して進める
計画性 先を見通して行動しようとする	⇔	直感性 今の感覚で行動に移そうとする
即断性 何事もすばやく行動に移す	⇔	慎重性 待つことを苦にせずじっくり行動する
競争性 自分の考えや感情を前面に押し出す	⇔	従順性 自分のことより相手や集団に従う
協働性 仲間や集団での行動を優先する	⇔	単独性 単独での行動を優先する
顕示性 社交的な場で自分をアピールする	⇔	遠慮性 集団において目立たず、周囲を観察する
自律性 自分で目標や行動方針を決めて行動する	⇔	依存性 集団の方針や指示を受け入れ従う

【謝辞】

本研究の実施にご協力いただきました、N 市介護施設長、同施設職員の皆様、そして、M 市健康福祉部高齢者支援課・相談支援係地域包括ご担当様に心より感謝申し上げます。ご研究分析では、(株)ヒューマンサイエンスプロ西元愛氏、岐阜市立女子短期大学松浦康之講師にもご協力いただきました。最後に、本研究に関しまして、ご賛同いただき、研究助成をいただきました「公益財団法人 明治安田生命こころの健康財団」様、ご関係者の皆様にこの場を借りまして、深く御礼を申し上げます。

【参考文献】

安倍幸志・大橋明（2007）「高齢者施設における介護職員のバーンアウトと離職意志」『日心第 71 大会』

黒田研二・張 允禎（2011）「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究」『社会問題研究』60, p.15-25.
 経済産業省経済産業制作局産業構造課（2016）「将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会報告書」
 小林賢一（2004）「介護職員の雇用形態の多様化と人事・給与管理」『大原社会問題研究所雑誌』548, 2004. 7.
 (株)三菱総合研究所（2017）「介護事業所におけるモデル賃金体系に関する調査研究報告書」, 平成 28 年度厚生労働省 老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）
 島津明人（2014）「ワーク・エンゲイジメント- ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を」, 労働調査会, 東京.
 大和三重・立福家徳（2013）「介護老人施設におけ

る介護職員の離職要因」-賃金と教育・研修を中心として施設体制が離職率を与える影響『人間福祉研究』 6(1), 33-44.

古川和稔 (2015) 「介護職のストレス」『日本労働研究雑誌』, 658, 26-34.