

公益社団法人全国老人福祉施設協議会  
老施協総研  
令和元年度 調査研究助成事業

「主任層のリーダシップ行動が介護職就労継続意識に及ぼす影響—  
従来型・ユニット施設別のリーダ養成システム構築に向けて—」

研究報告書

2020年3月

浦和大学 総合福祉学部 田中 康雄

## 目次

I. 事業の目的 \_\_\_\_\_ p. 2

- 1. 事業の課題の背景
- 2. 先行研究動向と研究目的
- 3. 研究方法
- 4. 倫理的配慮

II. 調査結果 \_\_\_\_\_ p. 7

- 1. 回答者の属性
- 2. 施設形態によるリーダーシップ行動およびコミュニケーション・スキルの差異
- 3. 施設形態別のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの関連性
- 4. 施設形態別の介護職における就労継続意識に及ぼす影響要因の検討
- 5. 自由回答記述における施設形態別の介護職が求めるリーダーシップ
- 6. インタビュー調査による施設形態別の介護職が認識するリーダーシップの現状  
および理想と就労継続意識への影響

III. 考察 \_\_\_\_\_ p. 26

(報告書A4版 31ページ)

# 「主任層のリーダーシップ行動が介護職の就労継続意識に及ぼす影響 －従来型・ユニット型施設別のリーダー養成システムの構築に向けて－」

## I 事業の目的

### 1. 事業の課題の背景

2018年、経済産業省は2035年に79万人の介護職不足を見込んでいる<sup>1)</sup>。各事業所における介護サービスに従事する人材の不足感は66.6%と2013年以降4年連続上昇し<sup>2)</sup>、日本において介護人材不足は解決すべき喫緊の課題となっている。それらを背景とし、介護老人福祉施設においては、利用者の受け入れを制限せざるを得ないケースも発生している。

介護人材不足の解決に向けては、介護職の処遇改善の施策が行なわれている。また、厚生労働省は、介護離職ゼロの実現に向けた人材確保策として、「離職した介護職の介護現場への呼び戻し、新規参入促進、現場で働く介護人材の定着促進」<sup>3)</sup>を示している。これらの施策に伴い、介護老人福祉施設においては、採用後の介護職の離職ゼロを目指した人材育成が求められる。そのため、採用した介護職の育成役を担う介護現場の主任層の役割は大きい。

実際、先行研究では、リーダーシップに優れた中間管理職を育成することが離職防止に効果的であること<sup>4)</sup>、人手不足から介護職の増員や昇給等の労働条件の改善が難しい施設においてリーダー育成が職務満足向上の重要な職場資源の開拓につながること<sup>5)</sup>、リーダーシップが介護職のストレス低減に重要な役割を果たすこと<sup>6)</sup>が報告されている。一方、介護職のリーダーの能力を高める取組みの必要性<sup>7)</sup>が指摘されている。

国立情報学研究所学術情報ナビゲータ ciniiにおいて、「介護職、リーダーシップ」をキーワードに検索した結果、関連する先行研究は9件のみであった。これらの結果は、介護職に関する様々な研究分野の中では数が少ない。また、介護老人福祉施設における施設形態の視点から介護職のリーダーシップに焦点を当てた先行研究は見あたらない。一方、社会科学系のうち社会心理学や経営学等においては、リーダーシップに関する量的・質的研究結果が多く蓄積され、データに基づいたリーダーシップ強化が示唆されている。しかし、介護職に関しては、リーダーシップに関する量・質的調査の両面から捉えた先行研究はほとんどなく、今後は調査データによる客観的事実に基づき、介護職の離職防止に向けて、介護現場のリーダー層に何が不足し、どのようなリーダー養成の仕組みが求められているかを明確化する必要がある。

介護老人福祉施設の主任層においては、離職対策だけでなく、離職者の補充も困難な状況下、限られた人員の中で各施設形態の特性を踏まえた介護サービスの質を高める取組みが求められ、負担感が大きいと考えられる。実際、介護職の主任層においては、職業性ストレスが他の職種より高いこと<sup>7)</sup>が報告されている。介護職の離職を防止し、かつ主任層の人材養成の負担感を軽減するためにも、各施設形態に合った介護職の就労継続意識に効果的な影響を及ぼすリーダーシップ行動やコミュニケーション・スキルを明確化する必要があると考えられる。

## 2. 先行研究動向と研究目的

介護老人福祉施設においては、厚生労働省が 2001 年に全室個室・ユニットケアの整備を発表し、以降、従来型とユニット型のケアが行われている。各施設形態の介護職の比較において、先行研究では離職率はユニット型の方が有意に高い<sup>8)</sup>ことが報告されている。しかし、離職要因の背景にある各施設形態の介護職のストレス実態においては、十分に解明されていなかった。田中は、2017 年度に介護職 1,492 名の調査結果をもとに従来型の方が職業性ストレスが有意に高いこと<sup>9)</sup>を解明した。これらの結果をもとに、介護人材不足の解決に向けては、介護職のストレス状況の実態把握調査だけでなく、調査結果を具体的に離職防止につなげる必要があると考え、各施設形態で実施されている教育研修に着目した。田中は、離職率に影響を及ぼす介護職に対する教育研修内容を特定するために、2018 年度に全国の介護老人福祉施設のうち無作為に抽出した 1,180 施設を対象に調査を行い、離職率に有意な影響がみられた教育研修内容が施設形態により異なること<sup>10)</sup>を解明した。これらの結果に基づき、介護職の離職防止に向けては、各施設形態の特徴を踏まえた上で、介護職のストレスマネジメントを実施し、様々な教育研修の中から効果的な内容を優先することの重要性を指摘してきた。これらの一連の研究結果を踏まえ、介護職の離職防止においては、ストレスマネジメントや教育研修に関わる介護現場の主任層のリーダーシップ行動やコミュニケーション・スキルが介護職の就労継続意識に影響を及ぼす可能性として浮かび上がり、本研究の着想に至った。

各施設形態の介護職の職務を比較した先行研究からは、ユニット型は居室にいる時間が長く、従来型は分業型ケアを行い 3 大介助に追われている<sup>11)</sup>、ユニット型の方が業務内容が多様である<sup>12)</sup>、ユニット型のみ介護業務経験のある中途採用者の場合には入職 3 ヶ月後の仕事の魅力が有意に上昇する<sup>13)</sup>、ユニット型のみコミュニケーションスキルがストレス反応に関連する<sup>14)</sup>、従来型はリスク管理と代替案を提示した終末期ケア、ユニット型は管理者の方針を反映した終末期ケアを実施していること<sup>15)</sup>、が明らかにされている。

先行研究や研究結果から、施設形態により、介護職のストレス状況、職務、離職率等に差異があることがわかり、介護職に対する職場定着に向けては、各施設形態の状況に合わせた主任層におけるリーダーシップ行動やコミュニケーション・スキルが求められている。しかし、主任層の介護職のリーダーシップやコミュニケーション・スキルに関連する先行研究は上述した内容以外に、リーダーシップが介護職の職務満足と相關していること<sup>16)</sup>が報告されているが、限定的である。

これらの先行研究を分析した結果、施設形態の視点から主任層のリーダーシップやコミュニケーション・スキルに焦点を当てた内容は少なく、量的・質的調査の両面から主任層のリーダーシップの特徴やコミュニケーション・スキルによる就労継続意欲への影響の詳細は十分に明らかにされておらず、本研究課題を明らかにする必要性が示唆された。

そのため、本研究では、従来型・ユニット型の介護老人福祉施設における介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの差異、リーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの関連性を把握した上で、介護職における就労継続意識へのそれらの影響を明らかにし、今後の職場定着に必要なリーダーシップ行動やコミュニケーション・スキルを施設形態別に検討することを目的とした。

### 3. 研究方法

調査対象施設は、2019年7月9日現在で全国老人福祉施設協議会の会員施設のうち介護老人福祉施設数4,357における全国の従来型・ユニット型施設の中から、回収率を過去の全国調査の回収率(30%)を参考にサンプルサイズとして1,180施設を算出し施設形態で2分した各590施設を無作為抽出した。調査対象者は、各調査対象施設に勤務する常勤の介護職員(4名)の計4,720名とした。調査内容は、主任層に対して目標達成行動と集団維持行動の視点から介護職が評価するリーダーシップ、介護職に対するコミュニケーション・スキル、介護職自身が認識する就労継続意識に関する質問紙調査を郵送調査法により実施した。調査は全国の各施設形態から対象施設を抽出し、回収は施設毎に介護職が回答した質問紙を厳封した状態で返送を依頼した。

質問紙における調査内容のうち基本属性は、介護老人福祉施設の施設形態、入所定員、回答者の性別、年齢、介護福祉士資格保有の有無、現在の所属施設での介護業務の勤務年数、現在の所属施設での介護業務の経験年数について回答を求めた。なお、介護老人福祉施設において、主任層は施設形態や個々の施設によって呼称等が異なる可能性があるため、「施設長の指示の下、サービスの中心である介護という行為を担う介護職のリーダー的な位置づけにある職員」とした。

主任層のリーダーシップについては、三隅のPM理論<sup>17)</sup>を採用し、「集団における目標達成ないし課題解決へ志向した機能」であるP(performance)行動(機能)、「集団の自己保存ないし集団の課程ないし課題可決へ志向した職場の人間関係を円滑に保ち集団維持するM(maintenance)行動(機能)」に類型化された質問項目を用いた。なお、質問項目は、目標達成行動測定項目として「1あなたの上役は規則に決められた事柄にあなたが従うことをやかましくいいますか」「2あなたの上役はあなた方の仕事に関してどの程度指示命令を与えますか」「3あなたの上役は仕事の量のことをやかましくいいますか」「4あなたの上役は所定の時間までに仕事を完了するように要求しますか」「5あなたの上役はあなた方を最大限に働かせようとすることがありますか」「6あなたの上役はあなたがまずい仕事をやったときあなた自身を責めるのではなく仕事ぶりのまずさを責めますか」「7あなたの上役は仕事の進みぐあいについての報告を求めますか」「8あなたの上役は毎月の目標達成のための計画をどの程度綿密にたてていますか」の8項目、集団維持行動測定項目として「9あなたは、仕事のことであなたの上役と気軽に話し合うことができますか」「10全般的にみて、あなたの上役はあなたを支持してくれますか」「11あなたの上役はあなたの個人的な問題に気を配ってくれますか」「12あなたの上役はあなたを信頼していると思いますか」「13あなたの上役はあなたがすぐれた仕事をしたときには、それを認めてくれますか」「14あなたの職場で問題が起ったとき、あなたの上役はあなたの意見を求めますか」「15あなたの上役は昇進や昇給など、あなたの将来について気を配ってくれますか」「16あなたの上役はあなた方を公平にとり扱ってくれますか」の8項目を用い、介護職による5件法の評価(「1いいえ」「2ときに」「3どちらでもない」「4たいてい」「5いつも」)で回答を求めた。なお、各測定項目のそれぞれ8項目の得点を単純加算し、各行動得点を算出した。

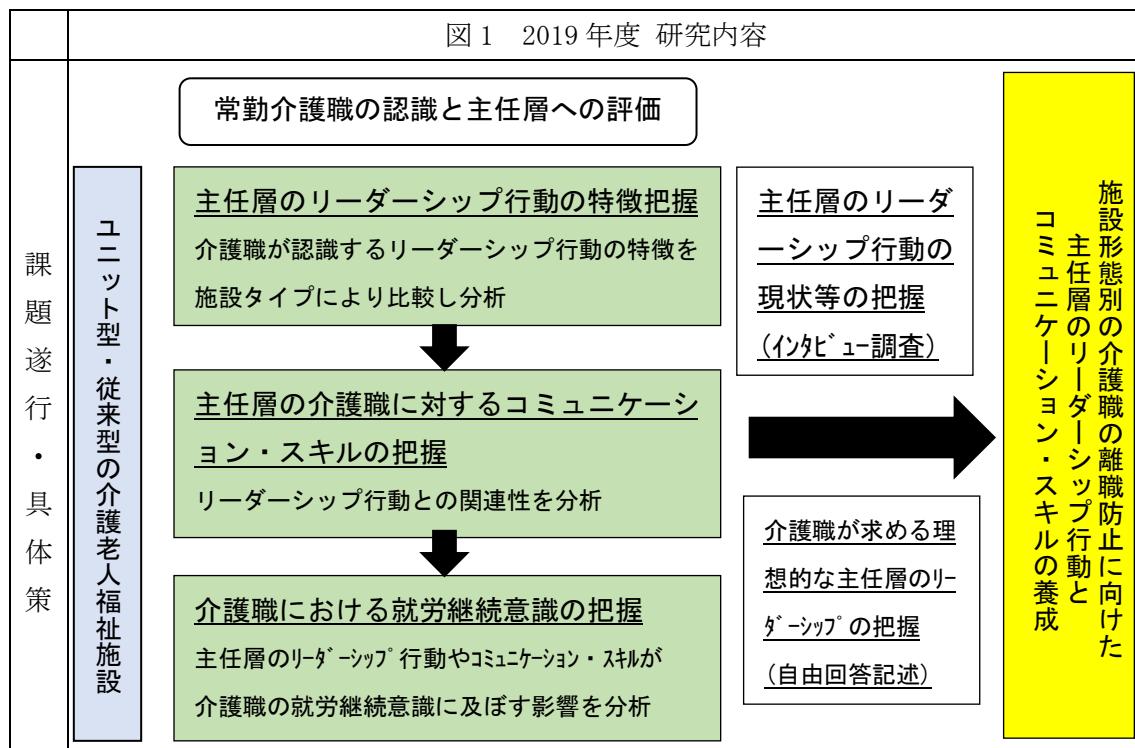
介護職に対する主任層のコミュニケーション・スキルについては、信頼性および妥当性が確認されている中谷らのコミュニケーション尺度<sup>18)</sup>を参考とし、事前に本研究の連携施設や各施設形態のリーダーシップの状況等に精通した施設長や主任、大学教員の意見を最終確認した上で、内

容を精査し調査を実施した。スタッフ理解スキルとして、「あなたの上役は困っているあなたに対し、何が問題なのか尋ねている」「あなたの上役はあなたが問題を解決できるような問い合わせをしている」「あなたの上役はあなたの体調について気にかけている」の 3 項目、スタッフ配慮スキルとして「あなたの上役は勤務中にイライラしてもあなたに気づかれないようにしている」「あなたの上役はあなたが失敗したらフォローしている」「あなたの上役はあなたの話に耳を傾けている」「あなたの上役はあなたの業務の進行状況を確認している」の 4 項目、職務遂行スキルとして「あなたの上役は自分の気持ちを素直にあなたに伝えている」「あなたの上役はあなたの期待に応じた対応をしている」「あなたの上役は介護職としての責任をもちあなたに発言している」の 3 項目、状況共有スキルとして「あなたの上役は必要時、すぐにあなたに相談している」「あなたの上役は日誌等に記録したり発言したりしてあなたと情報共有している」「あなたの上役はあなたの気持ちに配慮しながら意見を述べている」の 3 項目、表現力スキル「あなたの上役は職場の雰囲気を和ませるようにしている」「あなたの上役はあなたに笑顔で接している」「あなたの上役は時間があれば、あなたとの対話の時間をもつようによっている」の 3 項目を用い、介護職による 6 件法の評価（「1 全くあてはまらない」「2 あてはまらない」「3 ややあてはまらない」「4 ややあてはまる」「5 あてはまる」「6 非常にあてはまる」）により回答を求めた。なお、各スキルの測定項目を構成する各質問の得点を単純加算し、各スキルの得点を算出した。

介護職が認識する就労継続意識については、「現在の施設において介護職を続けたいと思いますか」について、「1 全くそう思わない」「2 そう思わない」「3 ややそう思わない」「4 どちらともいえない」「5 ややそう思う」「6 そう思う」「7 非常にそう思う」の 7 件法の回答を求めた。また、介護職が職務主任層に求めるリーダーシップについては、「介護老人福祉施設にて介護職の仕事をする際、主任（リーダー）層に対して、あなたが求める理想のリーダーシップについて教えてください」の質問内容に対して自由回答記述により回答を求めた。

調査データの分析について、施設形態による主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの各尺度の平均値の差は  $t$  検定を用い、主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの関連性は Pearson の積率相関係数を用い、介護職の就労継続意識に影響を及ぼす規定因子の抽出は、従属変数を就労継続意識に、独立変数をリーダーシップ行動、コミュニケーション・スキルとし、ステップワイズ法による重回帰分析を用いた。重回帰分析では、多重共線性の問題が生じる可能性があり、独立変数の間に線形関係が存在していないか投入する各独立変数間の相関係数を確認した上で、投入した変数については分散拡大係数が 10 未満であることを確認し、かつ Durbin-Watson 比で 2 に近いか、残差の判断をした上で分析を行った。統計処理は SPSS ver. 24.0 for windows を用い、有意確率は 5% 未満とした。

自由回答記述の分析には、Khcoder<sup>19)</sup>によるテキストマイニングを用いた。データ化した回答内容は、データのエラーの有無を確認した後、形態素に分解し処理を行った。尚、それぞれの質問項目に含まれる「介護老人福祉施設」「介護職」「仕事」「主任」「リーダー」「求める」「理想」「リーダーシップ」については、前処理段階で分析から除外した。分析は、回答内容の出現頻度を算出し、頻出語を用いて、共起関係を円や線で表したネットワーク図を描く共起ネットワークによる分析、語と語の結びつきを探るために Ward 法による階層的クラスター分析、施設形態別の回答内容の違いを可視化する対応分析を行った。なお、研究内容は、図 1 のとおり図式化した。



また、質問紙調査では把握しきれない各施設形態の介護職に対するリーダーシップの現状については、機縁法により協力の得られた関東・中部・近畿・中国・四国・九州地方の介護老人福祉施設に勤務する介護職 60 名に対し、「介護老人福祉施設における主任層のリーダーシップ行動の現状と理想のリーダーシップ、リーダーシップ行動が自身の就労継続意識へ及ぼす影響」について、半構造化によるインタビュー調査を行った。1人あたりの面接は 30 分以内とし、面接内容はデータ化し、調査データの分析は KHcoder によるテキストマイニングを用いた。データ化した回答内容は、データのエラーの有無を確認した後、形態素に分解し処理を行った。尚、それぞれの質問項目に含まれる「介護老人福祉施設」「主任」「リーダー」「リーダーシップ行動」「現状」「求める」「理想」「リーダーシップ」「自身」「就労継続意識」「影響」については、前処理段階で分析から除外した。分析は、回答内容の出現頻度を算出し、頻出語を用いて、共起関係を円や線で表したネットワーク図を描く共起ネットワークによる分析、語と語の結びつきを探るために Ward 法による階層的クラスター分析を行った。

#### 4. 倫理的配慮

質問紙調査は無記名で行い、本研究への協力は対象者の自由意思により決定され、同意しない場合も不利益を被ることはないこと、個人情報の保護、得られたデータは研究目的以外に使用しないことを明記した説明文を同封し、回答が得られた者のみ承認が得られたものとした。また、インタビュー調査の参加者には、本研究の目的・方法・倫理的配慮、研究への参加、不参加は自由であり、また同意後であっても中止することができ、いずれを選択してもなんら不利益が生じないことを口頭と文書で説明し、同意を得た。なお、調査は、浦和大学の研究倫理審査委員会の承認を得て実施した。

## II. 調査結果

### 1. 回答者の属性

調査の結果、対象施設からの回収数は238施設（従来型105、ユニット型133）の880人（回収率18.6%）であり、うち回答の不備があるものを除外し有効回答数は837人（有効回答率95.1%）を分析対象とした。回答者の所属する介護老人福祉施設について、施設形態はユニット型479、従来型358であり、回答者の基本属性は、表1のとおりであった。

表1 各群の回答者の属性

	従来型(n=358)	ユニット型(n=479)	全体
性別 (度数)	男性 女性	138 220	179 300
年齢(平均値±標準偏差)		37.35±10.96	35.82±10.35
所属施設の介護業務の勤務年数		8.45±6.01	5.99±4.47
これまでの介護業務の経験年数		10.75±6.48	9.11±5.69
介護福祉士資格の有 有無(度数)	有 無	307 51	369 110
所属施設の入所定員		71.12±27.46	70.06±26.31
			70.51±26.80

### 2. 施設形態によるリーダーシップ行動およびコミュニケーション・スキルの差異

介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動の2項目およびコミュニケーション・スキルの5項目における施設形態による差を分析し、有意差がみられた項目は、リーダーシップ行動のうち「集団維持行動」、コミュニケーション・スキルのうち「職務遂行スキル」であった（表2）。

表2 施設タイプにおける主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーションスキルの各尺度の差の検定#

	従来型(n=358)	ユニット型(n=479)		t値
		平均値	標準偏差	
リーダーシップ行動	目標達成行動(リーダーシップP行動)	18.53	4.79	18.59
	集団維持行動(リーダーシップM行動)	25.90	7.55	26.93
	スタッフ理解スキル	11.57	3.59	11.85
	スタッフ配慮スキル	15.89	4.30	16.37
	職務遂行スキル	11.76	3.52	12.24
	状況共有スキル	11.97	3.43	12.35
コミュニケーションスキル	表現力スキル	12.23	3.76	12.57
				3.46

#t検定, t値: \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

### 3. 施設形態別のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの関連性

従来型の介護老人福祉施設において、介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動の2項目およびコミュニケーション・スキルの5項目における施設形態による関連性を分析した結果、「目標達成行動」が「スタッフ理解スキル」「スタッフ配慮スキル」「職務遂行スキル」「表現力スキル」と有意な正の関連性、「集団維持行動」が「スタッフ理解スキル」「スタッフ配慮スキル」「職務遂行スキル」「状況共有スキル」「表現力スキル」と有意な強い正の関連性がみられた。（表3）。

表3 従来型における主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの相関分析#

	スタッフ理解スキル	スタッフ配慮スキル	職務遂行スキル	状況共有スキル	表現力スキル
目標達成行動(リーダーシップP行動)	0.14**	0.12*	0.14**	0.07	-0.11*
集団維持行動(リーダーシップM行動)	0.73****	0.75***	0.76***	0.73***	0.76***

n=358, # Pearsonの積率相関係数, \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001(両側)

ユニット型の介護老人福祉施設において、介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動の2項目およびコミュニケーション・スキルの5項目における施設形態による関連性を分析した結果、「目標達成行動」はコミュニケーション・スキルの各項目と有意な関連性はみられず、「集団維持行動」が「スタッフ理解スキル」「スタッフ配慮スキル」「職務遂行スキル」「状況共有スキル」「表現力スキル」と有意な正の強い関連性がみられた。(表4)。

表4 ユニット型における主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの相関分析#

	スタッフ理解スキル	スタッフ配慮スキル	職務遂行スキル	状況共有スキル	表現力スキル
目標達成行動(リーダーシップP行動)	0.02	-0.03	0.01	-0.04	-0.04
集団維持行動(リーダーシップM行動)	0.74***	0.72***	0.72***	0.72***	0.72***

n=479, # Pearsonの積率相関係数, \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001(両側)

#### 4. 施設形態別の介護職における就労継続意識に及ぼす影響要因の検討

従来型の介護老人福祉施設において介護職の就労継続意識に及ぼす影響要因は、重回帰分析の結果、リーダーシップ行動の「集団維持行動」、コミュニケーション・スキルの「スタッフ理解スキル」「職務遂行スキル」「表現力スキル」の因子から構成されていた(自由度調整済み  $R^2=0.32$ ,  $p<0.01$ )。なお、それらの関係を矢印は有意なパス、数値は標準偏回帰係数( $\beta$ )を意味するパス図で示すと図2のとおりであった。

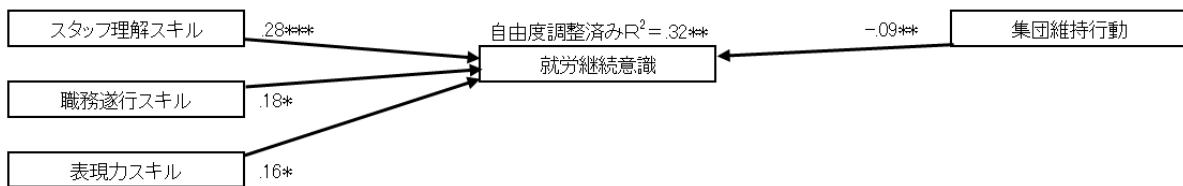
数値は標準偏回帰係数( $\beta$ )、\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

図2 従来型における介護職の就労継続意識についてのパス・ダイアグラム

ユニット型の介護老人福祉施設において介護職の就労継続意識に及ぼす影響要因は、重回帰分析の結果、リーダーシップ行動の「集団維持行動」、コミュニケーション・スキルの「スタッフ理解スキル」の因子から構成されていた(自由度調整済み  $R^2=0.25$ ,  $p<0.01$ )。なお、それらの関係を矢印は有意なパス、数値は標準偏回帰係数( $\beta$ )を意味するパス図で示すと図3のとおりであった。



数値は標準偏回帰係数(β)、\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

図3 ユニット型における介護職の就労継続意識についてのパス・ダイアグラム

## 5. 自由回答記述における施設形態別の介護職が求めるリーダーシップ

調査の結果、対象施設からの回収数は238施設（従来型105、ユニット型133）の880人のうち、自由記述に記載のなかった回答を除外し、有効回答数は従来型234人、ユニット型291人525人（有効回答率62.7%）を分析対象とした。

### （1）従来型介護老人福祉施設の介護職が求めるリーダーシップに関する自由回答結果

介護職が求めるリーダーシップに関する自由回答記述内容を形態素に分解した結果、総抽出語数7,700、異なり語数1,109、文章数455であった。出現数の頻出語は、「人」「職員」「意見」の順に上位であった（表5）。

表5 介護職が認識する主任層の理想的なリーダーシップ（自由回答）の頻出語150（従来型）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
人	111	全体	9	全て	5
職員	101	知識	9	存在	5
意見	56	伝える	9	他	5
思う	44	配慮	9	導く	5
介護	41	方向	9	特に	5
部下	32	スタッフ	8	内容	5
自分	28	フロア	8	否定	5
持つ	26	悪い	8	評価	5
聞く	25	事	8	目標	5
利用	25	心	8	立つ	5
現場	23	声	8	話す	5
考える	23	動く	8	一緒	4
対応	22	入居	8	引っぱる	4
言う	19	発言	8	引っ張る	4
見る	17	判断	8	応じる	4
公平	17	率先	8	改善	4
指示	17	感情	7	確認	4
相談	17	気持ち	7	頑張る	4
良い	17	時間	7	気遣い	4
働く	16	上司	7	気配り	4
問題	16	物事	7	休み	4
環境	15	違う	6	決める	4
業務	15	下	6	見れる	4
雰囲気	15	家族	6	厳しい	4
平等	15	間違う	6	現在	4
話	15	技術	6	現状	4
コミュニケーション	14	個々	6	言える	4
施設	14	責任	6	個人	4
出来る	13	接する	6	合う	4
信頼	13	全員	6	自ら	4
注意	13	多い	6	取り組む	4
解決	12	体調	6	取れる	4
常に	12	的確	6	助言	4
必要	12	能力	6	場	4
関係	11	変化	6	情報	4
気	11	立場	6	状態	4
行動	11	力	6	専門	4
出す	11	ケア	5	前向き	4
状況	11	楽しい	5	大変	4
態度	11	共有	5	適切	4
指導	10	言葉	5	悩み	4
職場	10	向上	5	配る	4
接する	10	仕方	5	不足	4
把握	10	守る	5	明るい	4
フォロー	9	周り	5	明確	4
傾ける	9	上	5	目	4
行う	9	職種	5	優しい	4
今	9	人員	5	話しかける	4
作る	9	人間	5	いつ	3
耳	9	積極	5	すべて	3

次に、最小出現数9、最小文章数1以上の頻出語について、出現数の多いほど大きい円、強い共起関係ほど太い線で描画された共起ネットワークにより分析した結果、「人」「意見」等を中心として構成されていることがわかった（図4）。

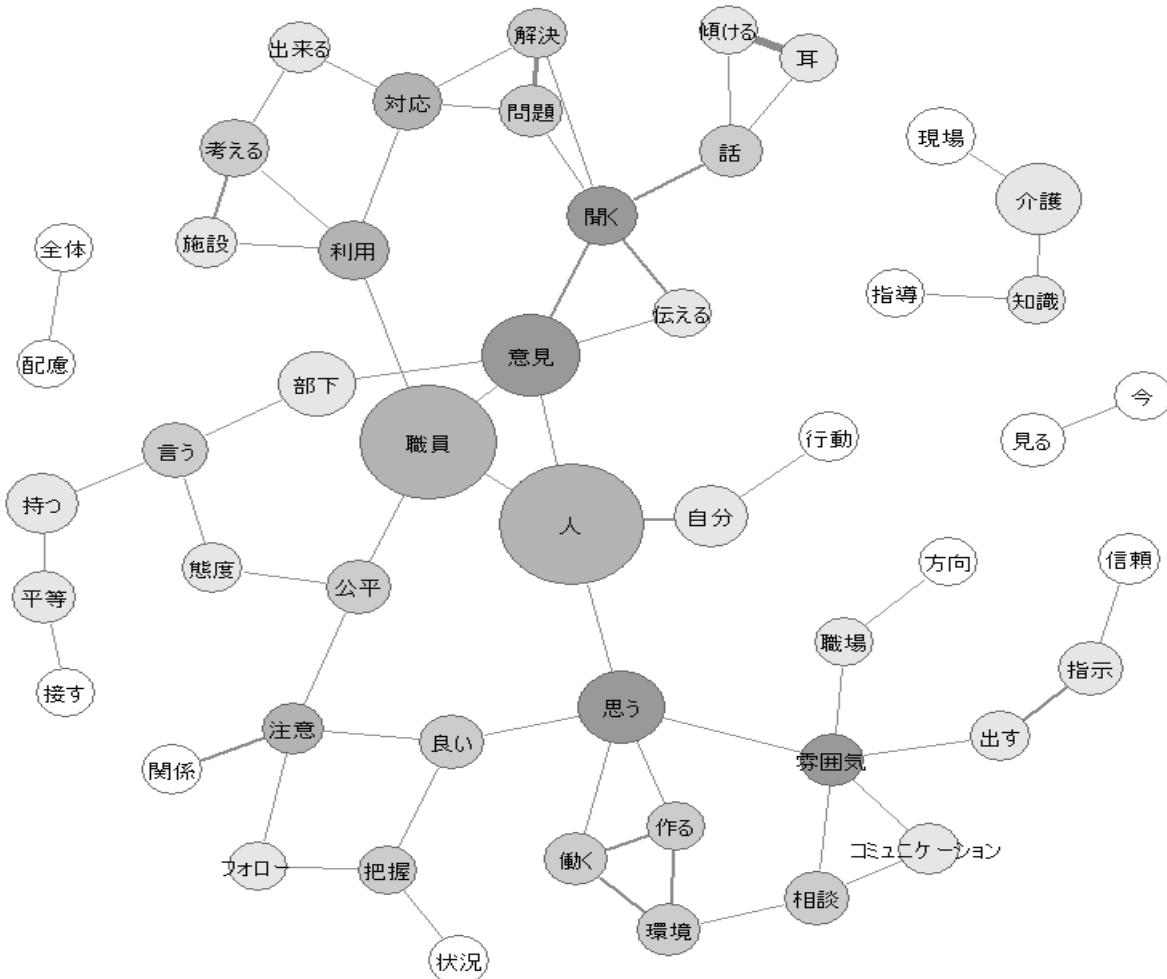


図4 介護職が認識する理想的な主任層のリーダーシップに関する共起ネットワーク図（従来型）

最小出現数5、最小文章数1以上の頻出語について、階層的クラスター分析を行った結果、併合水準により併合時の距離係数の変化を確認し、7つのクラスターに分類されることが明らかとなった（図5）。具体的には、クラスター1が「傾ける」「耳」、クラスター2が「働く」「環境」「作る」、クラスター3が「解決」「問題」「話」「伝える」「意見」「聞く」、クラスター4が「対応」「出来る」「利用」「施設」「考える」、クラスター5が「平等」「接す」「信頼」「行う」「現場」「介護」「職員」「公平」「知識」「指導」、クラスター6は「相談」「雰囲気」「コミュニケーション」「職場」「方向」「配慮」「全体」「今」「見る」「必要」「思う」「良い」「状況」「把握」「フォロー」「常に」、クラスター7は「自分」「人」「行動」「指示」「出す」「注意」「関係」「気」「態度」「言う」「持つ」「部下」「業務」から構成されていることがわかった。

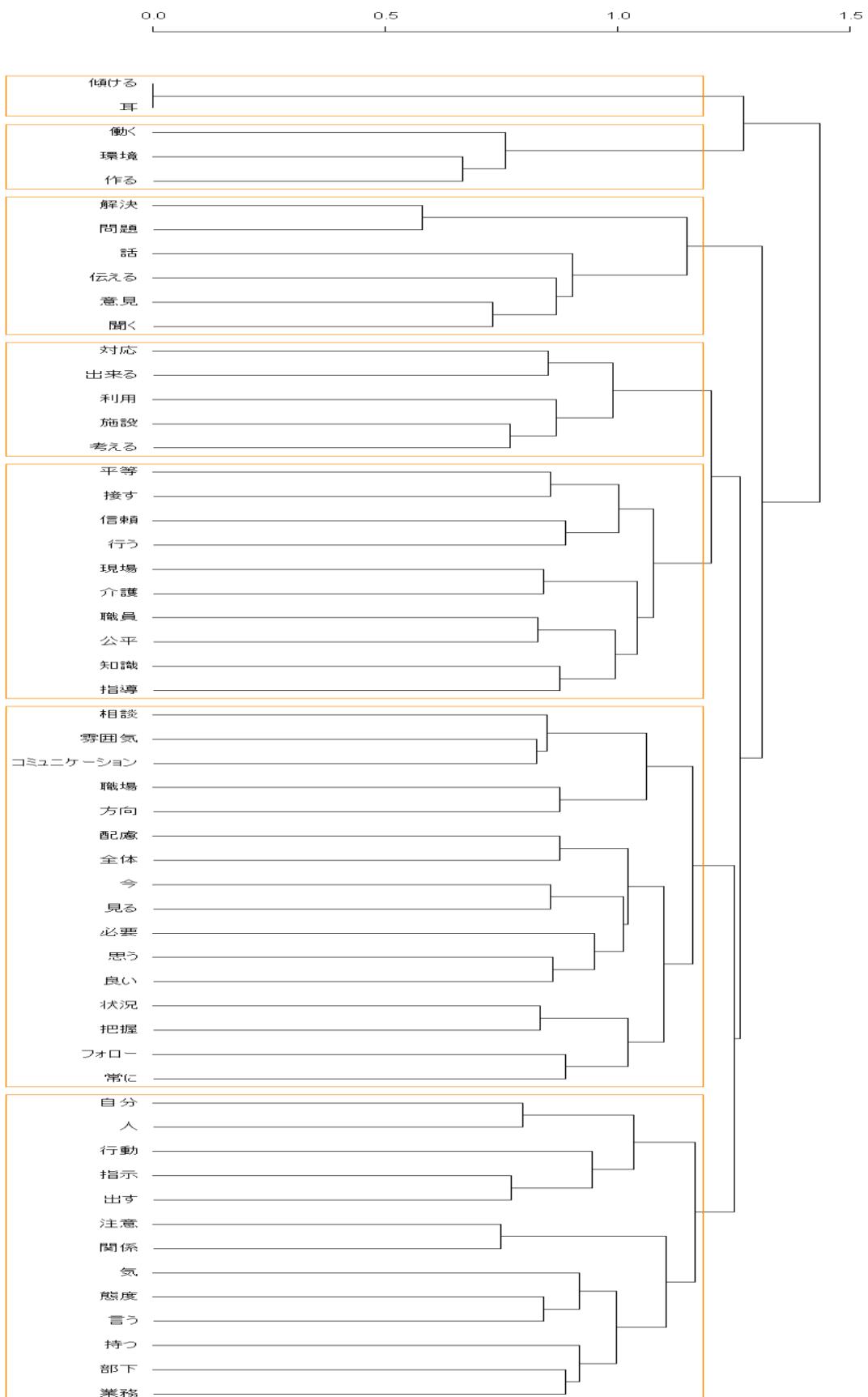


図5 介護職が認識する理想的な主任層のリーダーシップに関する階層的クラスター分析結果（従来型）

(2) ユニット型介護老人福祉施設の介護職が求めるリーダーシップに関する自由回答結果

ユニット型介護老人福祉施設における介護職が求めるリーダーシップに関する自由回答記述内容を形態素に分解した結果、総抽出語数 10,069、異なり語数 1,239、文章数 577 であった。出現数の頻出語は、「職員」「人」「思う」の順に上位であった（表 6）。

表6 介護職が認識する主任層の理想的なリーダーシップ（自由回答）の頻出語150（ユニット型）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
職員	106	対応	12	思いやり	6
人	90	公平	11	若い	6
思う	80	行う	11	取る	6
意見	69	作る	11	守る	6
自分	49	事	11	仲	6
相談	44	周り	11	評価	6
聞く	34	ケア	10	話	6
利用	32	フォロー	10	もう少し	5
持つ	30	悪い	10	やり方	5
部下	29	気軽	10	意識	5
出来る	28	耳	10	一番	5
業務	27	情報	10	押し付ける	5
現場	27	信頼	10	家族	5
言う	24	頑張る	9	間違う	5
関係	23	気	9	決める	5
行動	23	傾ける	9	向ける	5
環境	22	困る	9	思い	5
働く	22	姿勢	9	思える	5
大切	21	指導	9	取り入れる	5
考える	20	出す	9	少し	5
良い	20	状況	9	笑顔	5
話す	20	動く	9	色々	5
ユニット	19	把握	9	前	5
介護	19	方向	9	尊重	5
一緒	18	理解	9	多い	5
スタッフ	17	プライベート	8	体調	5
施設	17	解決	8	大変	5
平等	17	時間	8	達成	5
気持ち	16	職種	8	知識	5
見る	16	全員	8	的確	5
常に	16	入居	8	適切	5
アドバイス	15	判断	8	同士	5
コミュニケーション	15	物事	8	入る	5
今	15	チーム	7	配る	5
指示	15	改善	7	配慮	5
上司	15	教える	7	発言	5
職場	15	経験	7	変える	5
伝える	15	失敗	7	連携	5
必要	15	助言	7	話しかける	5
問題	15	上	7	ダメ	4
他	14	心	7	円滑	4
雰囲気	14	声	7	何でも	4
共有	13	特に	7	楽しい	4
立場	13	目標	7	感じる	4
下	12	率先	7	気遣い	4
考え	12	引っ張る	6	空気	4
人間	12	応じる	6	個々	4
責任	12	気配り	6	個人	4
接す	12	言える	6	指摘	4
全体	12	言葉	6	示す	4

最小出現数 10、最小文章数 1 以上の頻出語について、出現数の多いほど大きい円、強い共起関係ほど太い線で描画された共起ネットワークにより分析した結果、「人」「意見」等を中心として構成されていることがわかった（図 6）。

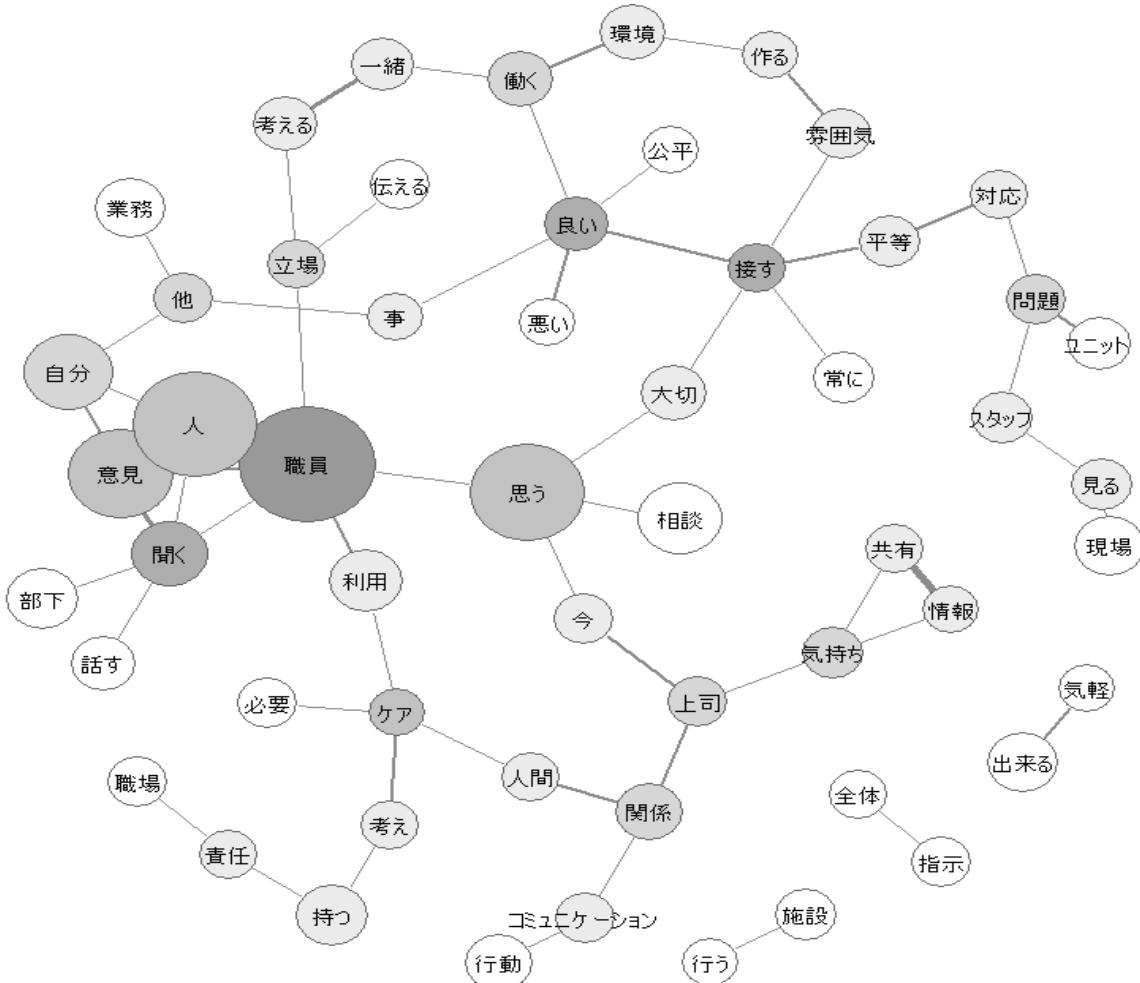


図 6 介護職が認識する理想的な主任層のリーダーシップに関する共起ネットワーク図（ユニット型）

最小出現数 5、最小文章数 1 以上の頻出語について、階層的クラスター分析を行った結果、併合水準により併合時の距離係数の変化を確認し、8 つのクラスターに分類されることが明らかとなった（図 7）。具体的には、クラスター1 が「情報」「共有」、クラスター2 が「ユニット」「問題」「業務」「指示」「全体」「施設」「行う」「スタッフ」「現場」「見る」、クラスター3 が「部下」「信頼」「公平」「良い」「悪い」「平等」「接す」「常に」「気持ち」「対応」「大切」、クラスター4 が「人間」「関係」「コミュニケーション」「行動」「上司」「今」「相談」「思う」、クラスター5 が「雰囲気」「作る」「話す」「下」「気軽」「出来る」「介護」「アドバイス」「フォロー」「職場」「責任」「持つ」、クラスター6 は「一緒」「考える」「事」「環境」「働く」、クラスター7 は「考え」「ケア」「必要」「周り」「耳」、クラスター8 は「立場」「伝える」「意見」「聞く」「人」「職員」「利用」「自分」「他」から構成されることがわかった。

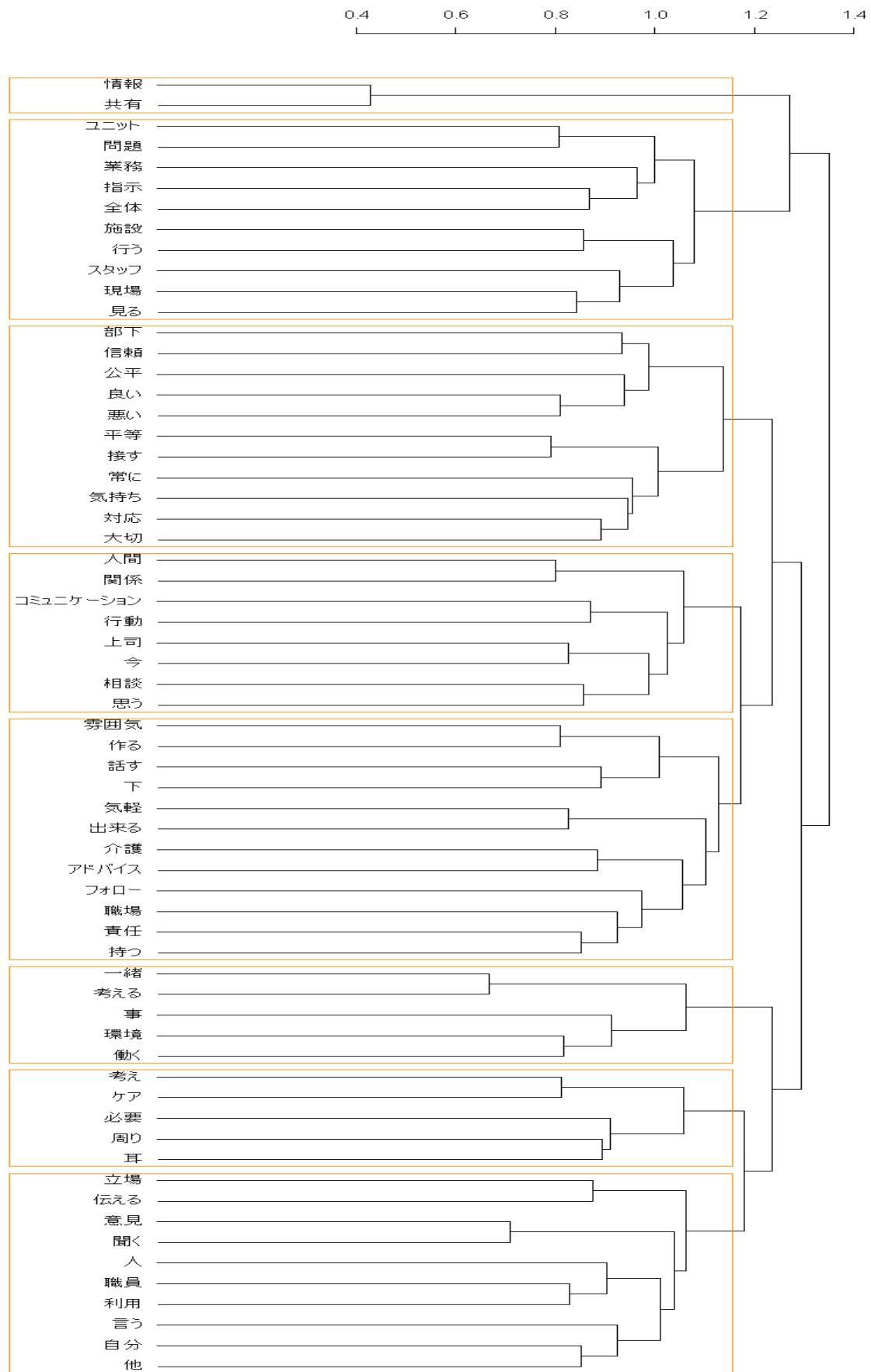


図7 介護職が認識する理想的な主任層のリーダーシップに関する階層的クラスター分析結果（ユニット型）

### (3) 各施設形態における介護職が求めるリーダーシップに関する自由回答結果の比較

従来型、ユニット型の介護職が求めるリーダーシップの違いを可視化するために、2次元の散布図を通じた探索を行うことができる対応分析を行った結果、図8のとおりであった。対応分析では、施設形態別の特徴のない語が原点(0,0)の付近にプロット(描画)され、原点からみて各施設形態の方向にプロットされている語、さらに原点から離れている語ほど、各施設形態を特徴づける語であると解釈できる。寄与率の高い成分1の左右の位置関係に着目すると、従来型が「注意」「態度」「感情」等、ユニット型が「ユニット」「考え」「大切」「気軽」等が特徴づける語となっていることが明らかとなった(図6)。

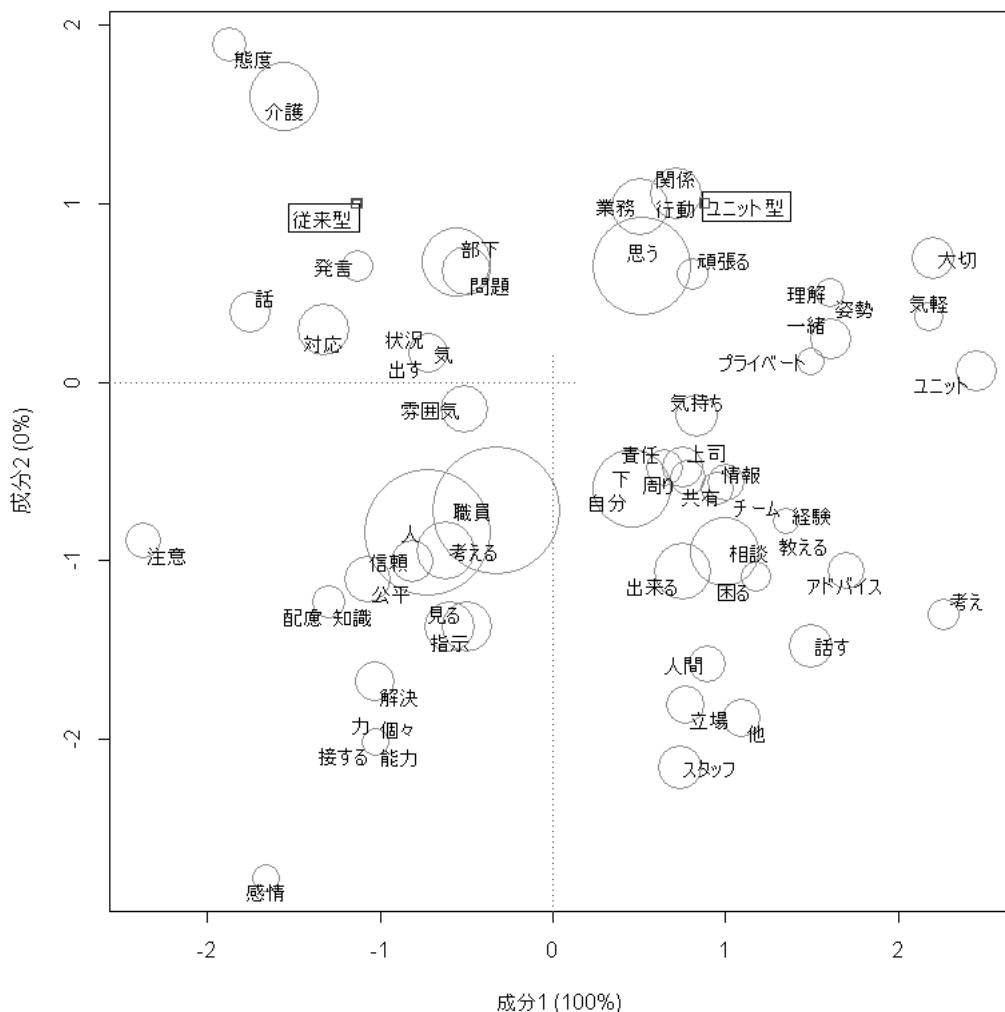


図8 各施設形態別における介護職が認識する理想的な主任層のリーダーシップに関する対応分析結果

## 6. インタビュー調査による施設形態別の介護職が認識するリーダーシップの現状および理想と就労継続意識への影響

インタビュー調査の対象者の基本属性は、表7のとおりであった。

表7 各群の回答者の属性

性別 (度数)	男性 女性	従来型(n=30)	ユニット型(n=30)
		13 17	13 17
年齢(平均値±標準偏差)		10代1・20代10・30代8・40代3・50代6・60代2・50代3	20代9・30代9・40代9・
所属施設の介護業務の勤務年数		5.36 ± 3.78	5.31 ± 3.26
これまでの介護業務の経験年数		5.51 ± 4.02	6.99 ± 3.72
介護福祉士資格の 有 有無(度数)		26 4	22 8

(1) 従来型介護老人福祉施設の介護職が求めるリーダーシップと就労継続意識への影響に関する自由回答結果

従来型の介護職が求めるリーダーシップと就労継続意識に関する自由回答記述内容を形態素に分解した結果、総抽出語数 68,698、異なり語数 2,334、文章数 3,092 であった。出現数の頻出語は、「業務」「人」「今」の順に上位であった（表 8）。

表8 インタビュー調査結果(従来型)の頻出語

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
業務	245	大きい	35	内容	20
人	242	導く	35	判断	20
今	238	言葉	33	不満	20
仕事	222	方向	33	目標	20
言う	213	行く	31	悪い	19
職員	177	出す	31	形	19
実際	113	力	30	方	19
自分	112	グループ	29	対応	18
感じ	107	一緒	29	年	18
働く	97	現場	29	アドバイス	17
介護	92	下	28	教える	17
関係	92	決める	28	個々	17
頑張る	91	上がる	28	項目	17
大事	86	特に	28	立つ	17
聞く	85	難しい	28	あと	16
話	81	話す	28	フォロー	16
施設	75	情報	27	意識	16
見る	74	声	27	皆さん	16
意見	73	前	27	環境	16
相談	68	的確	27	勤務	16
状況	64	全然	26	細かい	16
人間	64	必要	26	思い	16
多分	64	変わる	26	場合	16
出る	63	夜勤	26	状態	16
上	58	経験	25	職場	16
移る	57	副	25	先ほど	16
入る	57	要因	25	全部	16
違う	55	要素	25	忙しい	16
時間	55	割	24	役割	16
辞める	55	決断	24	来る	16
結構	54	行う	24	作る	15
考える	54	取る	24	人数	15
利用	54	上役	24	全体	15
一番	52	指導	23	入居	15
コミュニケーション	51	上げる	23	優しい	15
感じる	49	普段	23	率先	15
他	49	シフト	22	立場	15
働く	46	引っ張る	22	お互い	14
日々	45	結局	22	共有	14
具体	44	持つ	22	仕方	14
像	44	辺	22	場面	14
上司	43	逆	21	水	14
本当に	41	言える	21	担当	14
把握	39	縦	21	部署	14
指示	37	大変	21	きょう	13
多い	37	付く	21	安心	13
発揮	36	問題	21	慣れる	13
部分	36	ケア	20	間違う	13
下がる	35	横	20	関わる	13
気持ち	35	会議	20	基本	13

次に、従来型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた理想のリーダーシップに関する頻出語の共起ネットワーク（最小出現数15、最小文章数1、中心性媒介）により分析した結果、「業務」「日々」「意見」「聞く」、「今」「人」「言う」等が各要因をつなぐ鍵となっていることを読み取ることができた（図9）。

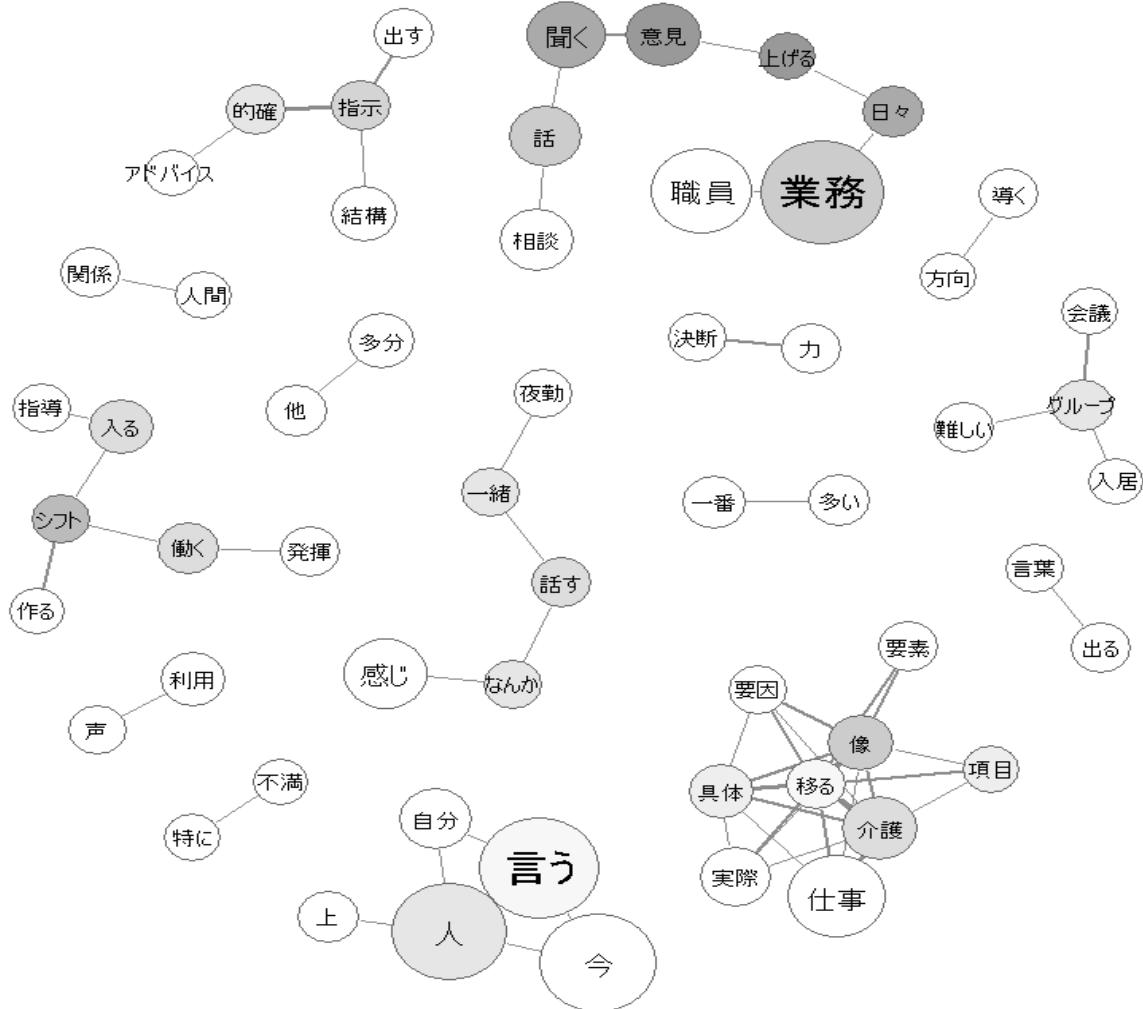


図9 従来型の主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた  
理想のリーダーシップに関する頻出語の共起ネットワーク分析結果

従来型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた理想のリーダーシップに関する頻出語（最小出現数 15、最小文章数 1）の語と語の結びつきを探るために、クラスター間の距離、併合水準を確認し、階層的クラスター分析を行った結果、8 つのクラスターに分類された（図 10）。

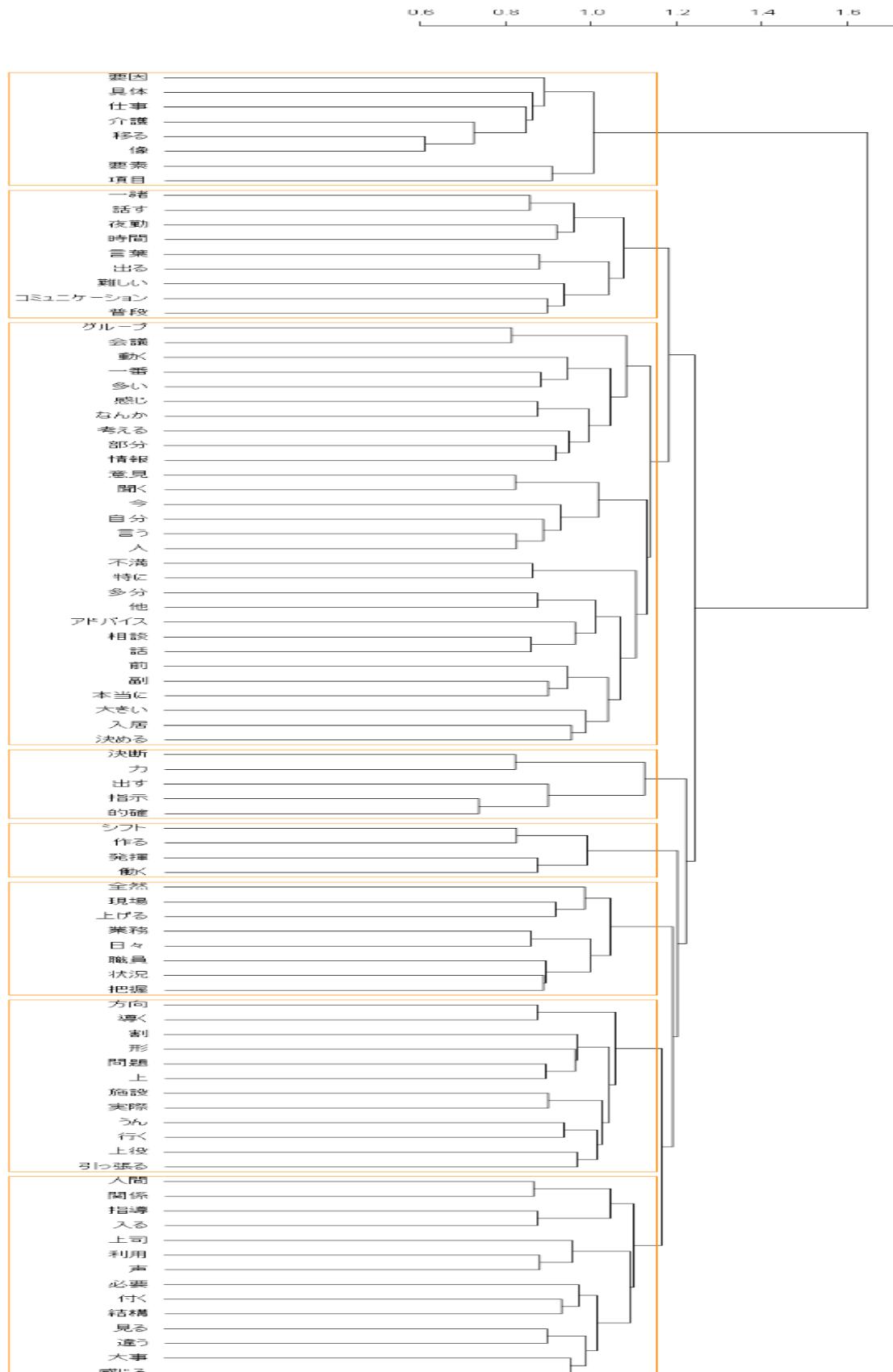


図10 従来型の主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた

理想のリーダーシップに関する頻出語の階層的クラスター分析結果

従来型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語の共起ネットワーク（最小出現数 15、最小文章数 1、中心性媒介）により分析した結果、「仕事」「人」「辞める」等が各要因をつなぐ鍵となっていることを読み取ることができた（図 11）。

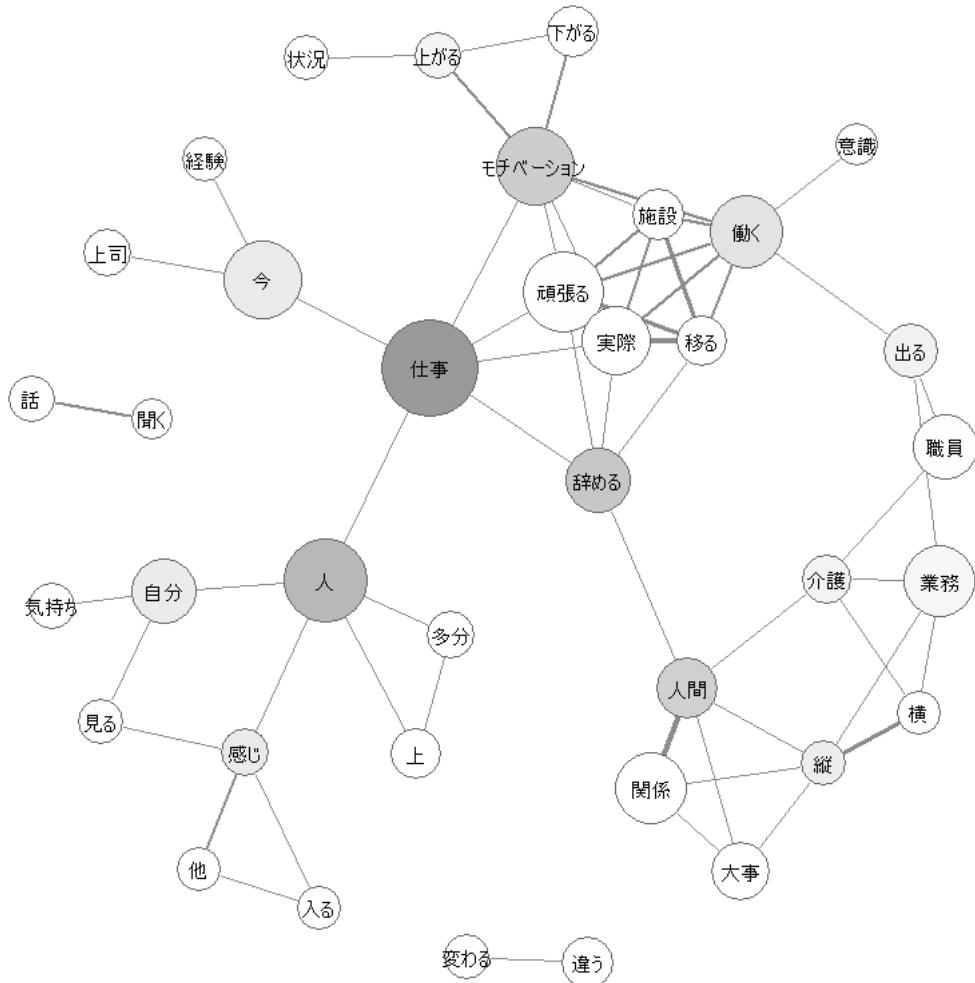


図 11 従来型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が介護職自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語の共起ネットワーク分析結果

従来型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語（最小出現数 15、最小文章数 1）の語と語の結びつきを探るために、クラスター間の距離、併合水準を確認し、階層的クラスター分析を行った結果、7つのクラスターに分類された（図 12）。

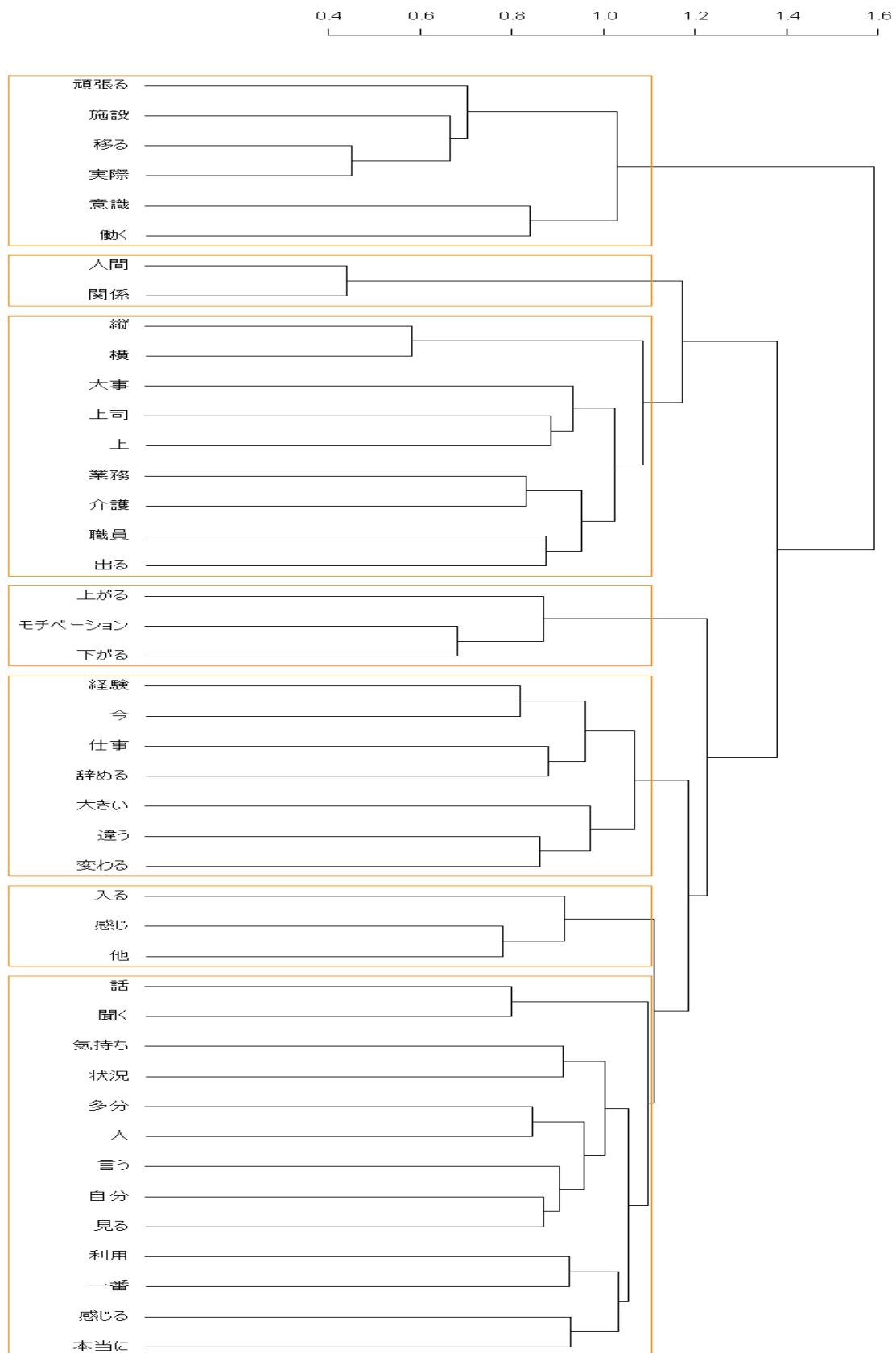


図 12 従来型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が介護職自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語の階層的クラスター分析結果

(2) ユニット型介護老人福祉施設の介護職が求めるリーダーシップに関する自由回答結果

ユニット型の主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた介護職が求める理想的リーダーシップ、リーダーシップ行動が自身の就業継続意識に及ぼす影響に関する自由回答記述内容を形態素に分解した結果、総抽出語数 34,615、異なり語数 1,823、文章数 1,427 であった。

出現数の頻出語は、「言う」「人」「業務」「職員」「今」「仕事」の順に上位であった（表 9）。

表9 インタビュー調査結果(ユニット型)の頻出語

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
言う	130	移る	19	アドバイス	11
人	125	頑張る	19	チーム	11
業務	115	子	19	引っぱる	11
職員	107	情報	19	気付く	11
今	104	本当に	19	経験	11
仕事	85	上	18	見せる	11
ユニット	75	要因	18	思い	11
自分	69	下	17	取る	11
介護	67	気持ち	17	上がる	11
感じ	67	大事	17	多い	11
聞く	58	動く	17	対応	11
働く	51	把握	17	負担	11
施設	48	雰囲気	17	辺	11
話	48	要素	17	お互い	10
質問	45	入る	16	悪い	10
結構	43	一人ひとり	15	改善	10
意見	39	現場	15	言える	10
利用	39	質	15	効率	10
相談	38	上げる	15	困る	10
分かる	38	伝える	15	指導	10
見る	37	力	15	上司	10
実際	36	新しい	14	上役	10
お話	35	変わる	14	大きい	10
具体	35	問題	14	忙しい	10
時間	35	話す	14	役職	10
発揮	35	やり方	13	マネ	9
コミュニケーション	34	気	13	一般	9
違う	33	共有	13	回る	9
感じる	30	言葉	13	環境	9
ケア	27	判断	13	関わり	9
関係	27	不満	13	機会	9
持つ	27	変える	13	吸い上げる	9
ナンバー	26	来る	13	結構	9
一番	26	意味	12	月	9
他	26	円滑	12	個性	9
声	25	掛けれる	12	行く	9
形	24	感情	12	残業	9
導く	24	決める	12	少ない	9
不安	23	結果	12	常に	9
個人	22	個々	12	先ほど	9
特に	22	項目	12	的確	9
一緒	21	最初	12	率先	9
考える	21	指示	12	スタッフ	8
部分	21	独り立ち	12	タイプ	8
状況	20	難しい	12	チャレンジ	8
多分	20	入居	12	委員	8
日々	20	年	12	異動	8
必要	20	発言	12	課題	8
方向	20	普段	12	確認	8
サービス	19	役割	12	慣れる	8

次に、ユニット型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた理想のリーダーシップに関する頻出語の共起ネットワーク（最小出現数 15、最小文章数 1、中心性媒介）により分析した結果、「業務」「ユニット」「自分」「言う」「聞く」等が各要因をつなぐ鍵となっていることを読み取ることができた（図 13）。

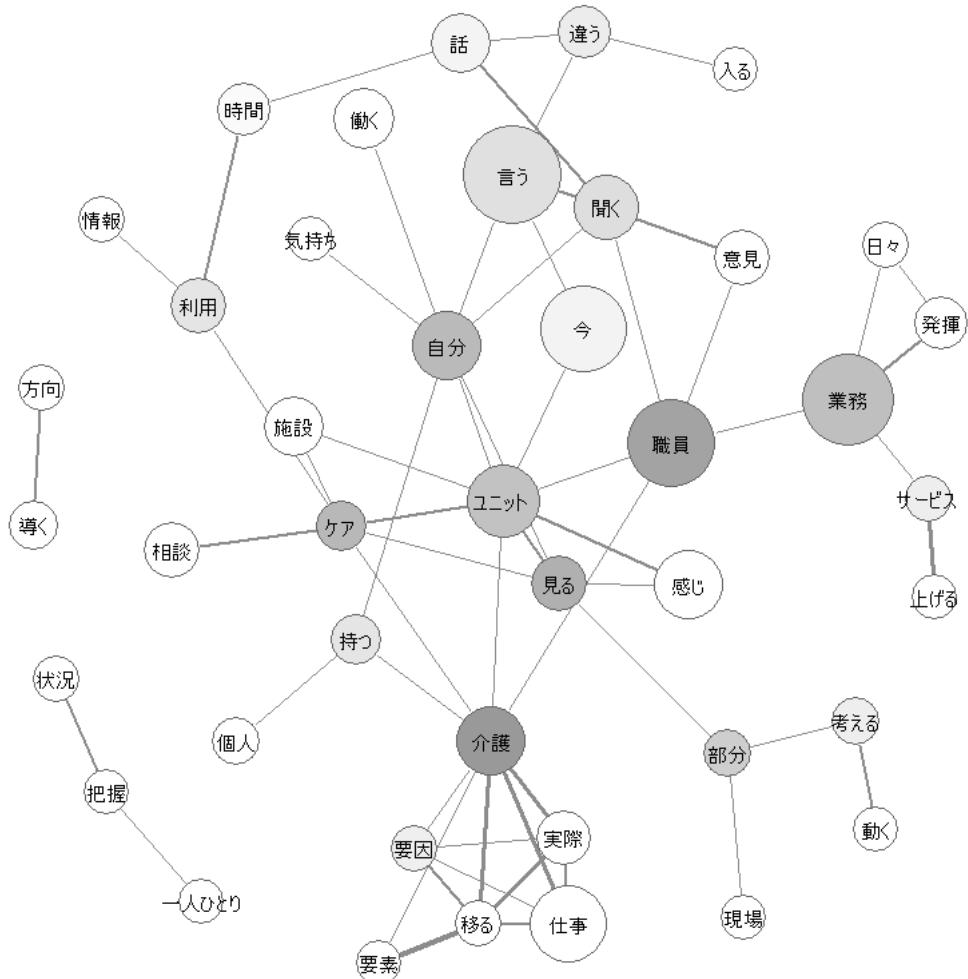


図 13 ユニット型の主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた  
理想のリーダーシップに関する頻出語の共起ネットワーク分析結果

ユニット型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた理想のリーダーシップに関する頻出語（最小出現数 15、最小文章数 1）の語と語の結びつきを探るために、クラスター間の距離、併合水準を確認し、階層的クラスター分析を行った結果、8 つのクラスターに分類された（図 14）。

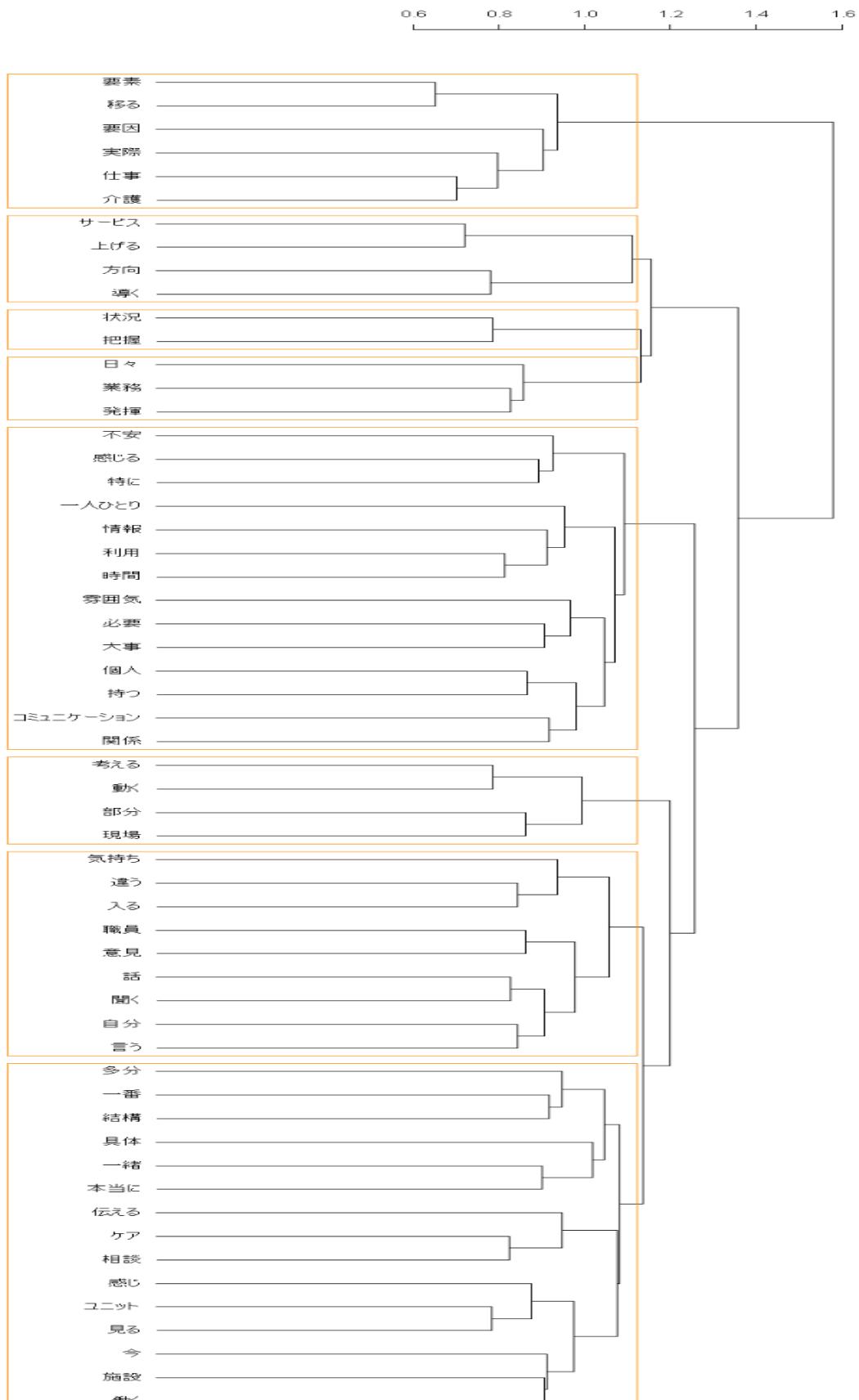


図 14 ユニット型の主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた

理想のリーダーシップに関する頻出語の階層的クラスター分析結果

ユニット型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語の共起ネットワーク（最小出現数15、最小文章数1、中心性媒介）により分析した結果、「人」「仕事」「辞める」「人間」「関係」等が各要因をつなぐ鍵となっていることを読み取ることができた（図15）。

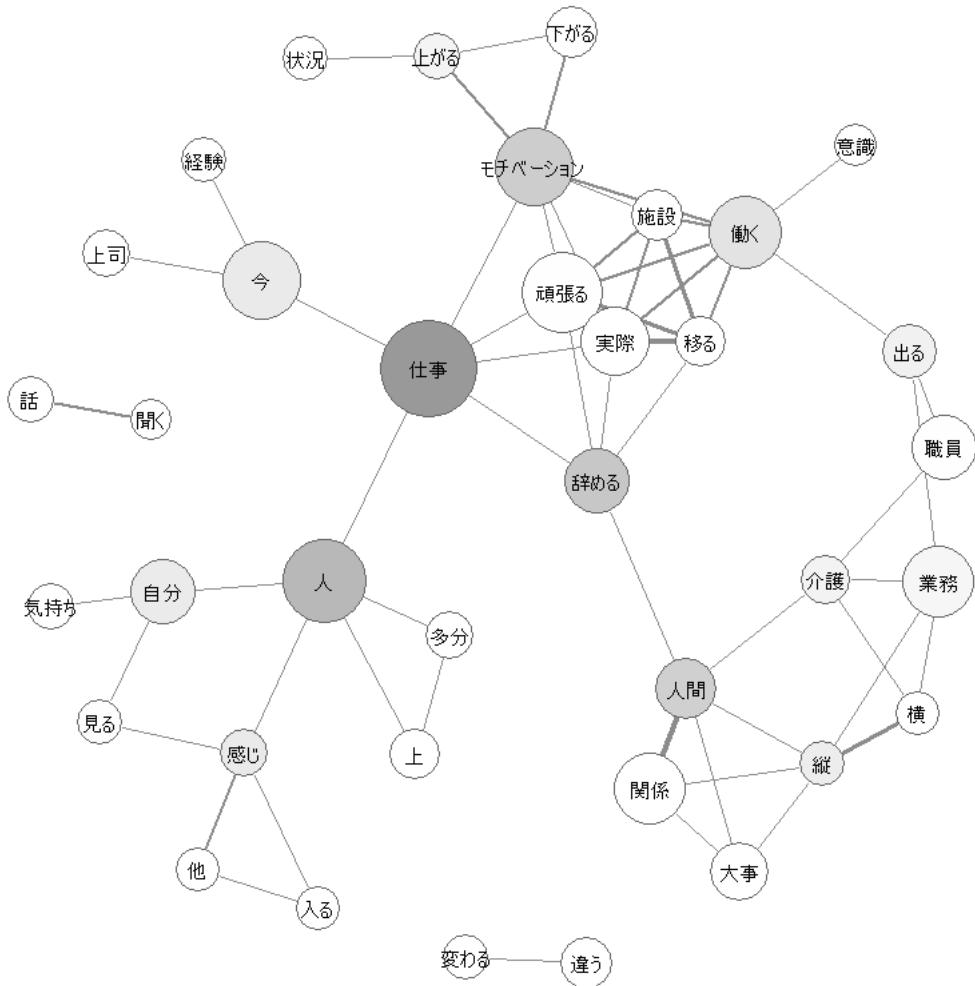


図15 ユニット型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が介護職自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語の共起ネットワーク分析結果

ユニット型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語（最小出現数15、最小文章数1）の語と語の結びつきを探るために、クラスター間の距離、併合水準を確認し、階層的クラスター分析を行った結果、7つのクラスターに分類された（図16）。

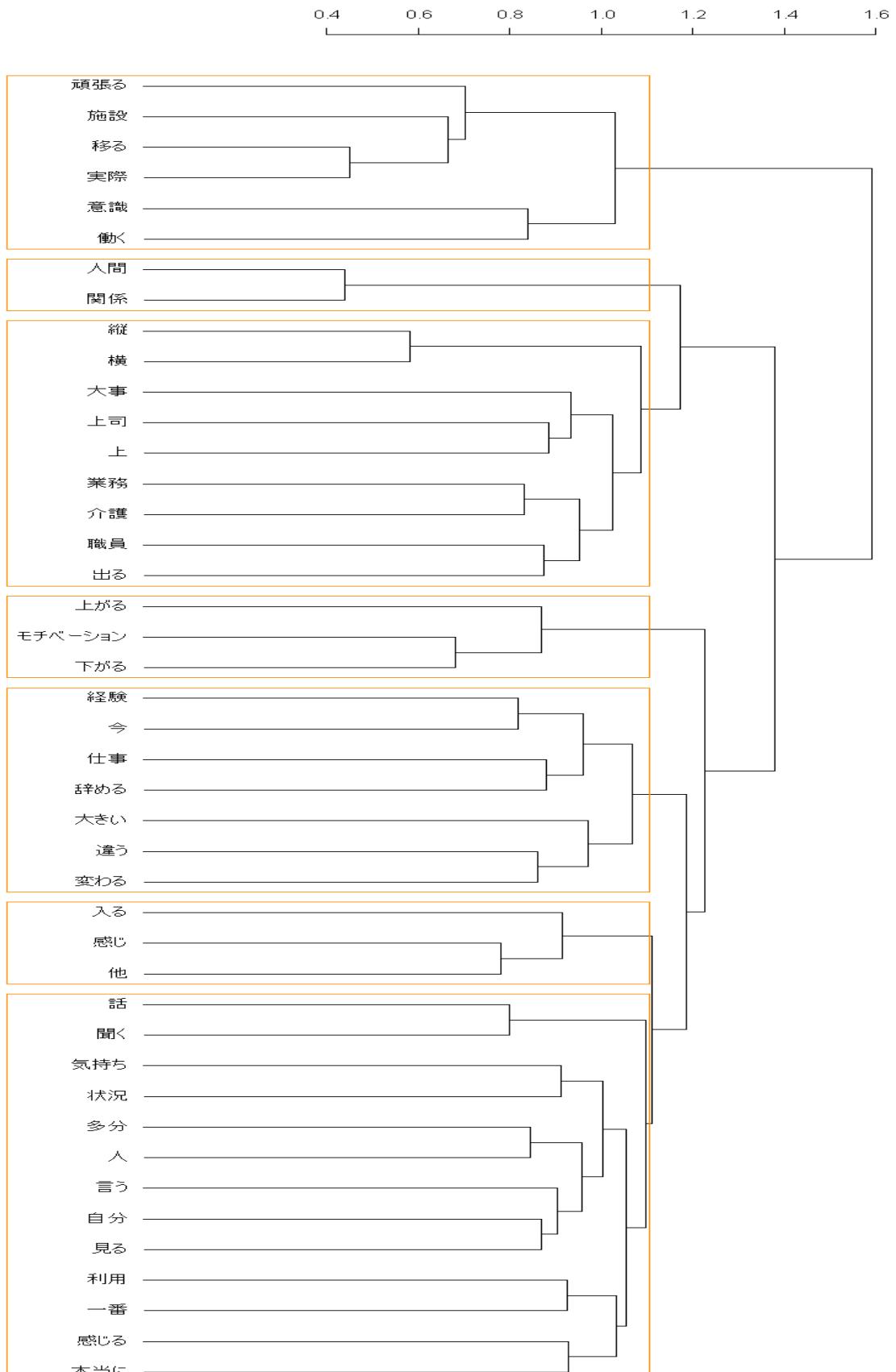


図 16 ユニット型介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が  
介護職自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語の階層的クラスター分析結果

### III. 考察

介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動の2項目およびコミュニケーション・スキルの5項目における施設形態による差を分析し、有意差がみられた項目は、リーダーシップ行動のうち「集団維持行動」がユニット型の方が有意に高く、コミュニケーション・スキルのうち「職務遂行スキル」がユニット型の方が有意に高い結果であった。ユニット型においては、従来型と比較して担当する利用者数や職員も少人数であり、主任（リーダー）層は利用者や介護職を把握し職務を遂行しやすく、集団を維持する行動が実践しやすい可能性が背景にあると考えられる。

従来型の介護老人福祉施設において、介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動の2項目およびコミュニケーション・スキルの5項目における施設形態による関連性を分析した結果、リーダーシップ行動の「目標達成行動」が高くなるにつれ、「スタッフ理解スキル」「スタッフ配慮スキル」「職務遂行スキル」が有意に高まり、「表現力スキル」が有意に低下する関連性がみられた。一方、リーダーシップ行動の「集団維持行動」が高くなるにつれ、「スタッフ理解スキル」「スタッフ配慮スキル」「職務遂行スキル」「状況共有スキル」「表現力スキル」の全てのコミュニケーション・スキルが有意に高まる関連性がみられた。特に、「集団維持行動」については、全てのコミュニケーション・スキルと強い正の相関がみられ、従来型の介護老人福祉施設において、主任（リーダー）層が、介護職の集団を維持するための行動がコミュニケーション・スキルと密接に関わっていることが示唆された。中でも、目標達成行動と表現力スキルと負の相関がみられたことは、職務において目標を達成する行動において、主任層が各介護職に表現する伝え方については十分に配慮する必要がある。

ユニット型の介護老人福祉施設において、介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動の2項目およびコミュニケーション・スキルの5項目における施設形態による関連性を分析した結果、「目標達成行動」はコミュニケーション・スキルの各項目と有意な関連性はみられず、「集団維持行動」が高くなるにつれ、「スタッフ理解スキル」「スタッフ配慮スキル」「職務遂行スキル」「状況共有スキル」「表現力スキル」が有意に高まる強い正の関連性がみられた。従来型同様、ユニット型においても、集団維持行動とコミュニケーション・スキルが深く関わっていることが示唆されたが、目標達成行動については、従来型と異なり、コミュニケーション・スキルとの有意な関連性は認められなかつたことは特徴的結果である。ユニット型介護老人福祉施設においては、少数の利用者に対して少数の職員で各種業務を担っており、目標を達成するためには、主任（リーダー）層ではなく、個々の職員の取組結果が直接影響しやすいことが背景にあると推察される。

次に、従来型の介護老人福祉施設において介護職の就労継続意識に及ぼす影響要因は、重回帰分析の結果、リーダーシップ行動の「集団維持行動」は有意な負の影響、コミュニケーション・スキルの「スタッフ理解スキル」「職務遂行スキル」「表現力スキル」は有意な正の影響を与えていたこと明らかとなった。一方、ユニット型の介護老人福祉施設において介護職の就労継続意識に及ぼす影響要因は、重回帰分析の結果、リーダーシップ行動の「集団維持行動」、コミュニケーション・スキルの「スタッフ理解スキル」が有意な正の影響を与えていたことがわかった。

これらから施設形態において、介護職の就労継続意識に対して、「スタッフ理解スキル」は何

れも有意な正の影響を与えていたが、リーダーシップ行動の「集団維持行動」については施設形態により正反対の影響がみられた。従来型においては、集団を維持することに注力することは介護職の就労継続意識に悪影響を及ぼす可能性があるため、リーダーシップ行動の際に十分に配慮することが重要である。しかし、ユニット型において、集団維持行動をとるリーダーシップは介護職が就労継続意識を高めるために求められており、主任（リーダー）層の集団維持行動力をさらに高めるような教育研修等の組織的な取り組み体制の構築が重要になると考えられる。

従来型、ユニット型の介護職が求めるリーダーシップの違いについて質問紙における自由回答記述の頻出語を対応分析した結果、従来型が「注意」「態度」「感情」等、ユニット型が「ユニット」「考え」「大切」「気軽」等が特徴づける語となっており、施設形態のハード面・ソフト面の差異により、求められるリーダーシップも異なることが明らかとなった。従来型では、介護職が関わる利用者数、職員数の多さが背景にあると考えられ、一方、ユニット型ではユニットケアの考えを推進することの重要性がこれらの背景にあると推察される。

次に、インタビュー調査結果において、介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動の現状を踏まえた理想のリーダーシップに関する頻出語について、共起ネットワークにより分析した結果、従来型では「業務」「日々」「意見」「聞く」、「今」「人」「言う」等が各要因をつなぐ鍵となっており、ユニット型では「業務」「ユニット」「自分」「言う」「聞く」等が各要因をつなぐ鍵となっていることが明らかとなった。階層的クラスター分析の結果では、各クラスターの構成要因が詳細には異なるものの、施設形態に関わらず介護職においては、「業務」で介護職の「意見」を聞く主任層の行動が特に求められていることが推察される。

介護老人福祉施設における主任（リーダー）層のリーダーシップ行動が自身の就労継続意識へ及ぼす影響に関する頻出語の共起ネットワークにより分析した結果、従来型では「仕事」「人」「辞める」が各要因をつなぎ、ユニット型では「人」「仕事」「辞める」「人間」「関係」等が各要因をつなぐ鍵となっていることが明らかとなった。これらから、主任層のリーダーシップ行動は介護職が「辞める」離職に少なからず影響を及ぼし、特にユニット型においては、利用者・職員数が少數であるため、人間関係が固定化され、関係性が悪化することに対して、就労継続意識に及ぼす正の影響要因であった集団維持行動が強く求められていると推察される。前述の先行研究のとおり施設形態においてユニット型の方が従来型より離職率が高いこと<sup>8)</sup>が報告されており、ユニット型では介護職における人間関係への配慮に関するリーダーシップ行動が離職防止に向けた重点項目の一つであると推察される。ユニット型では、少人数の介護職により、自宅に近い環境でケアを行うため、介護職のメンバーも固定化され、メンバー間での関係性が悪化すれば、退職を余儀なくされている状況が背景の一つにあると考えられる。厚生労働省はユニットケアを推進している状況下、介護職の離職を防止するためにも、介護職間の関係性悪化に対するフレキシブルな対応や様々な工夫を事前に準備しておくことが重要である。実際、インタビュー調査において、これらの対応として、他のユニットへの配置転換等も散見されたが、各施設の状況に合わせた方法を検証し、効果的な対応策をモデル化していく必要があると考えられる。

最後に、本研究では、従来型・ユニット型の介護老人福祉施設における介護職が認識する主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの差異、リーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルの関連性を把握した上で、介護職における就労継続意識へのそれらの影響を

明らかにし、今後の職場定着に必要なリーダーシップ行動やコミュニケーション・スキルを施設形態別に検討することを目的とした。量的調査、質的調査の結果、上述のような様々な施設形態別の差異や共通点等の結果が明らかとなった。中でも、施設形態において、量的調査では介護職の就労継続意識に与える影響要因において、特に集団維持に関するリーダーシップ行動が正反対の影響となっていたことが特徴的結果であった。これらの結果を踏まえ、介護職の就労継続意識を高めるために、主任（リーダー）層においては、経験等によりリーダーシップ行動を自己研鑽していくだけでなく、統計的に有意な影響要因であったリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルを重点的にさらに向上できるような取り組みが必要である。インタビュー調査において、主任（リーダー）層は常に忙しいというコメントが度々みられた。主任（リーダー）層においては、様々な業務に追われ、各介護職に対するマネジメントという重責を担いながら、日々の業務に取り組んでいることが推察されるため、限られた時間の中で、介護職の離職を防ぐためにも、今回の調査結果による客観的事実に基づいた就労継続意識に有意な正の影響を与えるリーダーシップ行動やコミュニケーション・スキルの状態を施設長等が主任（リーダー）層に対して定期的に面接を行う等により把握し、スーパーバイズしていく体制を構築していく組織的対応が求められる。主任（リーダー）層は施設長の指示の下、サービスの中心である介護という行為を担う介護職のリーダー的な位置づけにあり、介護サービスの量と質を担保するキーパーソンである。

介護職の離職防止に向けた介護老人福祉施設における人材マネジメントにおいては、各施設形態におけるハード面・ソフト面の差異も考慮に入れながら、本研究で明らかとなった各介護職の就労継続意識に有意な影響を及ぼす主任層のリーダーシップ行動とコミュニケーション・スキルを高め、個々の介護職だけでなく主任（リーダー）層に対して、職務によるバーンアウトの発生を防ぐ各施設形態の特徴に合った組織的サポートシステムを構築していくことが重要である。

今後の課題として、本研究は無作為抽出により調査施設を選定した全国調査ではあったが、さらに調査対象を拡大し、全国の介護老人福祉施設全てを対象とした全数調査を行い、各施設形態の介護職の就労継続意識に及ぼす主任層のリーダーシップ行動やコミュニケーション・スキルに関する結果を一般化していく必要がある。

これらの研究結果をさらに進展し、調査結果というエビデンスに基づき、各施設形態の特徴に合致した介護職の離職防止に向けた組織マネジメントシステムの基盤を開発することが重要である。それらの基盤となるシステムをもとに、各介護老人福祉施設のこれまでの経験や様々なノウハウが加えられることにより、各施設形態、個々の介護老人福祉施設に合った効果的な介護職の離職防止システムの応用的な実践につながると考えられる。

今後も、研究のための研究ではなく、高齢者福祉の実践現場に還元できる調査研究を微力ながら継続して実施していきたい。

(引用文献)

- 1) 経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会報告書」14, 2018. 4. 9.
- 2) 介護労働安定センター「平成29年度介護労働実態調査の結果」, [http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h29\\_chousa\\_kekka.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h29_chousa_kekka.pdf), 2019, 4. 1 アクセス.
- 3) 厚生労働省介護人材確保地域戦略会議「離職ゼロ」の実現に向けた介護人材確保対策について」,(第4回)(H28. 2. 1) 資料2, 1-51.
- 4) 横尾恵美子「福祉の現場から 介護職人材の安定的確保のために施設長(管理者)がなすべきこと」, 地域ケアリング, 20(12), 82-87, 2018.
- 5) 料所奈津子「介護職員の職務満足とその向上の取り組みに関する文献的考察」, 人間関係学研究, 16, 117-128, 2014.
- 6) 宇良千秋・矢富直美・中谷陽明・巻田ふき「特別養護老人ホームの介護職員のストレスに対する管理者のリーダーシップと施設規模の影響」, 老年社会学, 16(2), 164-171, 1995.
- 7) 李雪麗, 佐伯和子, 青柳道子「大都市における介護リーダーの職業性ストレスと関連要因」, 日本在宅ケア学会誌, 21(1), 52-60, 2017.
- 8) 柏原正尚「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職と職場環境に関する一考察」, 日本福祉大学健康科学論集, 16, 19-27, 2013.
- 9) 田中康雄「公益社団法人全国老人福祉施設協議会 老施協総研 平成29年度調査研究助成事業調査研究報告:教育・研修内容が介護職員の離職率に与える影響—従来型施設とユニット型介護老人福祉施設の比較—」, 2018.
- 10) 田中康雄「公益社団法人全国老人福祉施設協議会 老施協総研 平成30年度調査研究助成事業調査研究報告:教育・研修内容が介護職員の離職率に与える影響—従来型施設とユニット型介護老人福祉施設の比較—」, 2019.
- 11) 壬生尚美「特別養護老人ホームにおける施設形態に関する実証研究 : 入居者及び介護職員の行動調査からの検討」, 関西福祉科学大学紀要, 17, 61-77, 2013.
- 12) 壬生尚美, 「特別養護老人ホームのユニット型施設と従来型施設における入居者の生活意識: 安心・満足できる生活の場の検討」人間福祉学研究, 4(1), 77-90, 2011.
- 13) 鈴木聖子「ユニット型特別養護老人ホームにおけるケアスタッフの適応過程」, 老年社会科学, 26(4), 401-411, 2005.
- 14) 中村誠司, 水上勝義「従来型・ユニット型施設介護職員のストレスと個人要因に関する調査研究: 職業性ストレスやストレス反応に関する項目の比較検討」, 高齢者ケアリング学研究会誌, 8(2), 22-33, 2018.
- 15) 宇佐美千鶴, 篠田道子, 上山崎悦代「終末期ケアにおける多職種連携・協働の実態—従来型特別養護老人ホームとユニット型特別養護老人ホームの異同を通して—」, 日本福祉大学社会福祉論集, 130, 167-190, 2014.
- 16) 中野隆之「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, 2007.
- 17) 三隅二十二『リーダーシップ行動の科学 (改訂版)』, 有斐閣, 1984.
- 18) 中谷章子, 井田政則「看護コミュニケーション尺度作成の試み : 看護スタッフおよび患者・家

族に対する看護師のコミュニケーション」,立正大学心理学研究年報,6,53-66,2015.

19) 樋口耕一「社会調査のための計量テキスト分析」,ナカニシヤ出版,2014,1-233.

<事業実施者>

住 所 〒336-0974 埼玉県さいたま市緑区大崎3551 浦和大学  
電話番号 048-878-6000

浦和大学 総合福祉学部総合福祉学科 准教授 田中 康雄