

高齢者福祉施設における組織マネジメントと 人材育成との関連に関する研究

——「おむつゼロ」を達成した施設における取り組みを通して——

遠 藤 可奈美

高齢者福祉施設における組織マネジメントと 人材育成との関連に関する研究

——「おむつゼロ」を達成した施設における取り組みを通して——

Study on Association between Organization Management and Personal Training in the Elderly Person Welfare Institution: Through the Action in the Facilities Which Achieved “Diaper Zero”

遠 藤 可奈美

I. 研究の背景と目的

近年の介護サービスを巡っては、介護従事者の離職率が高く、定着率は低い状況にある。財団法人介護労働安定センターは介護労働に関わる19,535人に「平成23年版介護労働実態調査」を実施している。その調査によると介護職員の離職率は17.8%であり、全産業の平均離職率16.4%（平成21年雇用動向調査結果）を1.4ポイント上回っている。また、現在法人での勤続年数は、介護職員、訪問介護員、介護支援専門員等いずれの職種とも5年未満の割合が半数以上を占めており、早期退職者が多く定着率の低い現状にあることがわかる。その原因を現場職員にたずねたところ、勤務環境や処遇の劣悪さを答えていた。さらに、事業所側は半数以上が人材不足を感じており、また、半数近くが「良質な人材の確保が難しい」と答えていた（財団法人介護労働安定センター、2011）。このような現状がこの先続くとなると、介護支援の質と量が確保できず、安定した継続性のあるケアの実現が不可能となりかねない。その結果として利用者には不利益が生じかねず、また、退職せずに働き続ける職員の心身の負担も増す結果を

招くことにもなるだろう。

さらに、介護保険制度が開始されてから、医療・福祉サービスにも市場原理の広まりや契約による事業者の責任など、介護サービスの質を求めることと同時に事業運営上の一定の成果も求められる時代となっている。その為、職員の数さえ確保できれば良いということにはならない。職員の職務満足がサービスの質を左右し、結果的には利用者の利益・満足度を高める等、質の高いサービスにつながり、安定した施設経営にも反映されることが先行研究からも示唆されている。例えば、徳永らは医療従事者を対象とした研究において、職務満足感と患者満足感との関連が認められていることを明らかにしている（徳永ら、1998：18-22）。神部らも、施設入居高齢者の施設でのサービスに対する領域別満足度の構造、および領域別満足度と総合的満足度との関連の大きさを明らかにすることを目的とした調査において、対人援助専門職において援助者の態度が要援助者の総合的満足度に最も重要な要因となることを示唆した（神部ら、2002：201-209）。

しかしながら、上述してきたようにサービスの質を左右する職員の離職率は高く、職場

の定着率も低いのが現状である。

介護職員の離職意向は「職場における管理」が高い場合には低減する事が明らかになっている（小木曾ら、2010：103-118）。すなわち、職員のストレスをいかに緩和できるかは、施設運営如何に係っているといえる（前川、2006：89-112）。組織は利用者の利益・満足が高める為にも、職員に辞めることなく、仕事への満足感が得られるようなサポートや体制づくりに努力し、人材育成の環境を整えていくことが求められている。

では、組織が具体的に取るべき事項とは何か。川原は、組織改革を実現するためのトップの役割は、自法人のビジョンを明示し、職員に徹底的に浸透させることであると述べている（川原、1999：66-70）。宮崎も、経営が求める人材像を具体的に示し、組織内における立場や役割に応じて期待される役割行動や職務期限・責任などの期待値を明確にし、求められる能力を具現化することが望まれるとしている（宮崎、2008：426-432）。

このように、職員を辞めさせず、職員の質と量の両面を確保できるように育てていくことは職員の個人努力だけでは解決できない。つまり、職員の質と量の両面を確保できるような人材育成に取り組むためには組織の努力が必要不可欠であり、組織の責任であると言っても過言ではない。

しかしながら、渡部らは、介護現場で勤務する職員の現状について、①理念の理解には職員間で差があり実践に生かされていないこと、②期待に反して上司・先輩が「やる気を起こさせてくれる」という形でのサポートをあまり行っていないこと、③上司や同僚に対して、仕事の忙しさからストレスを感じている傾向があることを明らかにしている（渡部ら、2003：1-72）。さらに、中野らも、介護現場で働く職員は、仕事全般に高い満足感を示す一方で、労働条件以外に不満傾向を示す者が多く、上司には性・年齢問わず不満傾

向があることを明らかにしている（中野ら、2000：7-19）。このように、いくつかの先行研究から現場で働く職員は、上司との関係にストレスを感じている事がわかる。

これらの先行研究から、介護現場は良質な人材の確保や職場定着を目指し、組織単位で人材育成への取り組みが重要視されているが、実際は効果的な取り組みを見出すことが出来ずに悪戦苦闘していることが推察される。また、そのように悪戦苦闘する管理者や上司に対し、ストレスを感じている職員も少なくなく、現場職員と役職職員が理解し合うことが出来ず、悪循環を招き、効果的な人材育成の方策を見出せていないことが示唆されている。

利用者利益、経営利益へとつながる人材育成は、役職職員及び運営側もしくは現場職員の一方向的な働きかけでは成立しないと考ええる。換言すると、役職職員及び運営側と現場職員の相互関係において組織体制の枠組みの中で、施設の理念や方針の下に人材育成を行い、その成果が実践に反映され、利用者利益を生み出していくことが求められる。

本研究は、利用者利益へとつながられる人材育成を高齢者福祉施設という組織の中で展開する際に組織マネジメントが及ぼす影響・問題について検討することを目的とする。この研究目的にアプローチするために、ここでは利用者利益の指標に「おむつゼロ」に向けた取り組みとその達成度を取り上げる。

2004年より全国老人福祉施設協議会はおむつ外しの研究を行っており、研修会や取り組みを通じ介護の専門性や質の向上を目的に、入居者全員がトイレで排便している施設を“おむつゼロ”と認定している。2011年度末で、全国の特別養護老人ホーム全6374事業所のうち道内の3事業所を含む32事業所が“おむつゼロ”を達成している。

本研究で利用者利益の指標に「おむつゼロ」に向けた取り組みとその達成度を取り上げた理由は、単におむつを外す事が利用者利益に

なるという認識によるものではない。「おむつゼロ」という取り組みを通じ、利用者利益を目指す過程において、職員の意識改革や質を向上させていくリーダーシップや人材育成を行う組織マネジメントが問われるためである。本研究では、この「おむつゼロ」という目標を達成した施設の職員に対するアンケート調査を行い、その調査データと先行研究の知見とを照合しつつ、高齢者福祉施設が利用者利益へとつなげられる人材育成を展開する為に取り組むべき組織マネジメントの実際を検証していく。

II. 先行研究と仮説

1. 先行研究

社会福祉分野におけるリーダーシップや組織マネジメントに関する研究は未だ少ない状況にある。しかし、企業研究からのリーダーシップに関する理論は数多くあり、組織マネジメントに関する研究も幾つかある。以下では、リーダーシップや目標管理、さらに、動機づけ理論に関する先行研究を概略的に整理した上で、本研究における仮説を提示したい。

リーダーシップの理論は、1940年代頃まで、現存するリーダーを研究し、共通の資質を明らかにしようとする特性理論から始まった。しかし、共通の認識をつくるに至らず、1940年代後半にはリーダーの行動に着目した行動理論や1960年代には状況的影響に主眼をおく条件適合理論、さらに1970年～1980年頃はカリスマ的リーダーシップ論や変革的リーダーシップ理論が登場する等、多岐に渡るようになる。

このリーダーシップについて、スタジルはフォロワーがいなければ、リーダーは存在しないとしている。つまり、フォロワーシップがリーダーシップに対応して、それを受け入れることが不可欠の前提であり、リーダーシップはフォロワーシップとの対応関係で理

解されるとしている。よって、フォロワーあつてのリーダーであり、フォロワーがいなければリーダーシップはありえないとしている（Stogdill=1999：168－169）。

その他にも、リーダーシップの行動理論の中で数多くの文献で引用・参照されているのは、オハイオ大学研究やミシガン大学研究である。しかしながら、この2つの研究結果の次元だけではリーダーシップ機能の全体を把握できないとして、パウアとシーショアは、オハイオ大学研究とミシガン大学研究の類似性や、これら2つ以外の残余の行動部分にも注目しながらリーダーシップ機能の4次元説を提起した。つまりそれは、①支持（メンバーが個々自らの価値や個人的な目的を支えるような行動）、②相互作用の促進（メンバー相互に親しい関係を作り上げるような行動）、③目標達成の強調（全体の目標を達成するための行動）、④仕事の促進（目標達成を支えるようなプランニングや資源の提供、情報の分配）である。なお、前二者が人間関係中心、後二者が仕事中心である（Bower&Seashore = 1999：170－171）。

では、このようなリーダーシップの理論等を役職職員がどう実践に結びつけるかが重要となってくるが、その1つに、目標による管理（MBO：Management by Objective）がある。高木によると、目標による管理は、目に見える形の、達成可能な、測定できる目標を設定することを強調する。目標による管理の魅力は、組織全体の目標を組織の単位部門や個々のメンバー向けに特定の目標に置き換えることを強調しているところにある。組織全体の目標はそれぞれに受け継がれるレベル、つまり、部門、課、個人ごとの特定目標に置き換えられている。しかし、下位部門のマネジャーも自身の目標設定に参加するので、この目標管理（MBO）はトップダウンだけでなく、ボトムアップにもなる。個人がすべてそれぞれの目標を達成すれば、その人

たちの所属する部門の目標が達成され、組織全体の目標が現実のものとなる見込みが生まれる。この目標管理（MBO）には共通する4つの要素がある。それは、目に見える測定や評価ができる具体的な「目標の限定」、次に目標は上司と部下と一緒に目標を選択し、その測定の仕方についても合意するという「参加型の政策決定」、そして目標を完了すべき「明白な期間の設定」、最後に進捗状況や公式の定期的な管理面の評価も加えられた「業績のフィードバック」である（スティーブンP.ロビンズ＝2012：104－107）。

このような、リーダーシップや目標管理等により、仕事への動機づけが促進され、組織の成果につなげていくことが可能になる。では、リーダーシップや目標管理等によって仕事のどの部分が動機づけされることにより、職員はやる気に導かれるのだろうか。

武居によると、動機づけ理論として代表的なのはマズローの欲求五段階論やマクレガーの提唱したX理論とY理論、ハーズバーグの動機づけ要因・衛生要因理論等がある（武居、2010：159）。その中で動機づけ要因・衛生要因理論は、人間が働く場合に、環境に対する欲求と、仕事そのものに対する欲求の2つがあるとし、前者は不満足を与える要因、「衛生要因（ハイジーン・ファクター）」として「会社の政策と経営」、「監督技術」、「給与」、「上司との関係」、「作業条件」等をあげ、後者を積極的に満足を与える要因、「動機づけ要因（モティベーター）」として「達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進」等をあげた。動機づけ要因である満足要因と衛生要因である不満足要因は同一線上にはなく、いくら不満足解消に努めても決して満足な状態にはならないこと、つまり、積極的な満足のためには、動機づけ要因による動機づけが重要であることを主張し、動機づけ要因の実現、すなわち職員に対する精神的成長もしくは自己実現欲求充足の場を与えることの必要性を説

いた（武居、2010：159）。

2. 研究仮説

介護職の「離職率の高さ」には、「労働条件以外の要因」が関係している。それは例えば、仕事の「やりがい」や「達成感」・「専門職としての技術向上の意識」等に関する要因である。それを裏付ける幾つかのエビデンスも先行研究において明示されている。これらの「労働条件以外の要因」は、介護職の本来的なミッションである「利用者利益へ向けた取り組み」を通して介護職員に「実感」されるのではないだろうか。特にこのような「利用者利益に向けた取り組み」を施設内の人材育成方策として位置づけつつ、組織的・体系的に取り組んでいる施設においては、介護職に対して、その職務に積極的に向かわせる「実感」を持たせやすいのではなかろうか。このような組織的・体系的に「利用者利益に向けた取り組み」を施設内の人材育成方策として位置づける取り組みに「おむつ外し」がある。

ここで組織論における先行研究の知見に基づき、以下の3つの仮説を設定する。第一に、この「おむつ外し」に取り組むにあたり組織は「目標による管理」（スティーブンP.ロビンズ＝2012：104－107）の要素を駆使していること、第二に、「リーダーシップ機能の4次元説」（Bower&Seashore＝1999：170－171）のリーダーシップを各役職職員が発揮していること、第三に、最終的には職員の中にハーズバーグ（武居、2010：159）の「動機づけ要因・衛生要因理論」にある「衛生要因」や「動機づけ要因」が生み出され、現場の職員は仕事に対する不満を解消し、積極的な満足が与えられ、動機づけされること、である。

Ⅲ. 研究方法

1. 調査対象

本調査は「おむつゼロ」を達成したA県の

特別養護老人ホームA・B・C施設3ヶ所を調査対象とする。本調査は、「おむつゼロ」の効果を検証するのではなく、最終的に利用者利益へとつなげるための、組織が取り組むべき人材育成の効果的なあり方について仮説検証を通して分析・考察する。よって、対象者は正規と非正規の介護職員と役職職員とする。

2. 調査方法

調査の際は、調査先の各施設に訪問し、特別養護老人ホームの管理者へ直接本研究の趣旨や本調査の目的・方法・調査内容等を説明した。そして、了承を頂いたうえで、管理者へ質問票を渡し、管理者より各介護職員へ配布して頂いた。回収は、各特別養護老人ホームにて管理者が回収した後に郵送で返送してもらい、合計101部が回収された（回収率76.5%）。回収された調査票のうち1部は欠損値が多く、分析対象とすることが難しいと判断し無効票とした。その結果、有効回収率は75.8%（N=100）であった。

3. 調査項目

1) 回答者の属性について

年齢、性別、雇用形態、資格、現在の施設での勤務年数及びこれまでの福祉従事年数の記入をお願いした。

2) 労働環境について

給与、職員数、残業、学ぶ機会、役職職員との関係、役職職員以外の先輩との関係、その他職員との関係、これらについての満足感を「不満（1点）」、「やや不満（2点）」、「やや満足（3点）」、「満足（4点）」で尋ねた。離職問題を考える上で、労働環境の影響の有無を調べることや先行調査である「介護労働実態調査」の結果を基に、全国で働く介護従事者の現状と“おむつゼロ”を達成した施設の介護従事者を比較することを目的とした。

3) 職員間における信頼関係について

役職職員、役職職員以外の先輩職員、その他職員との信頼関係の有無について「ある」、「どちらかかといえはある」、「どちらかといえはない」、「ない」で尋ねた。先行研究通りに、現場は上司に不満を抱えているのか、また目標達成に職場の人間関係の良し悪しは影響するのかを調べることを目的とした。

4) 勤務する特別養護老人ホームの理念・方針について

施設全体の理念の理解については「理解している」、「どちらとも言えない」、「あまり理解していない」、「理解していない」で尋ねた。“おむつゼロ”の目標達成に向けて理念や方針は反映されていたか、理念や方針を実践に反映できるように意識して行なったかについては「はい」、「わからない」、「いいえ」で尋ねた。数々の先行研究では、自法人のビジョンや求める人材像、期待値の明示、求められる能力の具現化を行うことの大切さが述べられている。その為、理念や方針への職員の理解や浸透度合い、または目標達成の要因の1つに理念や方針の共有や理解が影響しているのか、さらには、日々の実践に理念や方針が具現化されているのかを調べることを目的とした。

5) 勤務する特別養護老人ホームの役職職員について

バウアとシーショア（Bower&Seashore = 1999：170-171）のリーダーシップ機能の4次元説を中心に、各役職職員が発揮しているであろうリーダーシップの内容を調べることを目的に順位回答で尋ねた。各施設で役職名が異なる為、「施設長」の他は、組織構成からみて、施設長のすぐ下にあたる役職職員を「現場トップ」とし、その「現場トップ」のすぐ下にあたる役職職員を「現場No.2」、そして「現場No.2」のすぐ下にあたる役職職

員を「現場No.3」とした。

6) 仕事全般への考えについて

仕事へのやりがいや充実感、心身の負担、人材育成についての必要性や難しさを感じているのかを「当てはまらない（1点）」、「やや当てはまらない（2点）」、「やや当てはまる（3点）」、「当てはまる（4点）」で尋ねた。先行研究では仕事全般に高い満足感を示しているという結果と“おむつゼロ”を達成した施設で働く介護従事者の現状を比較することを目的とした。さらにはハーズバーグ（武居、2010：159）の動機づけ要因へと導かれているのか、また仕事に対する考えについて現状把握をすることを目的とした。

7) “おむつゼロ”という目標達成に向けた組織の取り組みについて

目標の設定、参加型の決定、明白な期間の設定、業績のフィードバックが、どの単位（施設全体・特養全体・小グループ・個人）で行なわれていたのか尋ねた。ドロッカーが提唱する目標管理であるMBOプログラム（ステイブンP.ロビンズ＝2012：104－107）を基に、おむつゼロを達成するための目標管理の現状を調べることを目的とした。

8) おむつ外しの取り組みについて

目標達成までの取り組み当時の上司について、あるいは自分自身についての考えを「当てはまらない（1点）」、「やや当てはまらない（2点）」、「やや当てはまる（3点）」、「当てはまる（4点）」で尋ねた。なお、“おむつゼロ”を諦めかけた理由や、達成できた要因、達成後の自分自身やチームの変化についても該当する項目を全て選んでもらった。

9) 仕事継続意思について

現時点において今の施設で働き続けたいのか、介護の仕事は続けたいが職場は変わった

いのか、高齢者福祉の仕事自体を辞めたいかを尋ねた。今後の仕事継続意思を把握し、各職員の特徴などを調べることを目的とした。

4. 分析方法

データの解析には、度数分布表や社会調査データを分析するために最もよく利用されてきたIBM SPSS Statistics 20（Statistical Package for Social Science）を使用し、アンケート分析を行った。

5. 倫理的配慮

調査対象施設に行き、管理者に対して調査の説明を行った際に、調査への参加は自由であり、協力しなかった場合においても一切の不利益を被らないことを説明し、調査の承諾を得た。また、調査用紙にも同様の説明を明記したうえで調査を実施した。なお、無記名の調査とし、すべて統計的に示し個人名や回答内容等プライバシーに関わる情報は公表されることが決していないことも併せて明記した。

IV. 結果

1. 回答者の属性

年齢は、20代30名、30代が28名、40代が17名、50代が16名、60代以上が7名であった。性別は、男性が22名、女性が77名であった。雇用形態は、正規職員が38名、非正規職員56名、その他は3名であった。取得している資格は、複数での回答を求めた。なしが6名、ヘルパーが45名、介護福祉士が58名、社会福祉士が0名、精神保健福祉士が0名、介護支援専門員が2名、その他が2名であった。現在の施設の勤務年数は、3年未満が27名、3～5年が25名、6～10年が31名、11～15年が9名、16年以上が7名であった。5年以下の職員が半数以上占めていることがわかった。これまでの福祉従事年数については、平均福祉従事者年数は8.2年であり、10年以下の職員が多

<表1>属性 について (n=100)

属性	区分	人	%	属性	区分	人	%
年齢	20代	30	30	取得資格	なし	6	6
	30代	28	28		ヘルパー	45	45
	40代	17	17		介護福祉士	58	58
	50代	16	16		社会福祉士	0	0
	60代以上	7	7		精神保健福祉士	0	0
	無回答	2	2		介護支援専門員	2	2
性別	男性	22	22	現在施設の勤務年数	その他	2	2
	女性	77	77		無回答	1	1
	無回答	1	1				
雇用形態	正規	38	38	現在施設の勤務年数	3年未満	27	27
	非正規	56	56		3～5年	25	25
	その他	3	3		6～10年	31	31
	無回答	3	3		11～15年	9	9
					16年以上	7	7
					無回答	1	1

かった（表1）。

2. 労働環境について

給与については、「満足」13名、「やや満足」44名、「やや不満」30名、「不満」10名、無回答3名という結果であった。「やや満足」の44名と「満足」の13名を合わせると半数以上の職員が給与に対して満足をしているということが示された。職員数については、「満足」3名、「やや満足」6名、「やや不満」45名、「不満」45名、無回答1名という結果であった。「不満」の45名と「やや不満」の45名を合わせると90名の職員が職員数に対して不満であるということが示された。残業については、「満足」12名、「やや満足」34名、「やや不満」35名、「不満」15名、無回答4名という結果であった。「やや満足」の34名と「満足」の12を合わせると46名である一方、「やや不満」の35名と「不満」の15名を合わせると50名であり、残業に対しは満足感と不満感には大きな差がないことがわかった。学べる機会については、「満足」17名、「やや満足」57名、「やや不満」18名、「不満」4名、無回答4名という結果であった。「やや満足」の57名と「満足」17名を合わせると74名の職員が学べる機会に対して満足していることが示された。役職職員との関係については、「満足」10名、「やや満足」64名、「やや不満」18名、「不満」6名、無回答2名

という結果であった。「やや満足」の64名と「満足」の10名を合わせると74名の職員が役職職員との関係に対して満足していることが示された。先輩職員との関係については、「満足」30名、「やや満足」57名、「やや不満」11名、「不満」0名、無回答2名という結果であった。「やや満足」の57名と「満足」の30名を合わせると87名の職員が先輩職員との関係に対して満足していることが示された。その他職員との関係については、「満足」27名、「やや満足」53名、「やや不満」14名、「不満」4名、無回答2名という結果であった。「やや満足」の53名と「満足」の27名を合わせると80名の職員がその他職員との関係に対しても満足していることが示された。先行調査である「介護労働実態調査」の結果では、上司との人間関係に不満を示す職員が多いとされていたが、本調査では職員数や残業以外については、上司との関係も含め満足を示す職員が多いという結果となった。

3. 職員間の信頼関係について

役職職員との信頼関係については、「ある」9名、「どちらかと言えばある」63名、「どちらかと言えばない」23名、「ない」2名、無回答3名という結果であった。「どちらかと言えばある」の63名と「ある」の9名を合わせると72名の職員が役職職員と信頼関係を構築できていると認識していることが示された。先輩職員との信頼関係については、「ある」18名、「どちらかと言えばある」68名、「どちらかと言えばない」12名、「ない」0名、無回答2名という結果であった。「どちらかと言えばある」の68名と「ある」の18名を合わせると86名であり、役職職員との信頼関係よりもさらに多くの職員が、先輩職員と信頼関係を構築できていると認識していることが示された。その他職員との信頼関係については、「ある」18名、「どちらかと言えばある」67名、「どちらかと言えばない」13名、「ない」0名、

無回答2名という結果であった。「どちらかといえばある」の67名と「ある」の18名を合わせると85名であり、先輩職員との信頼関係と同じ位の職員がその他職員と信頼関係が構築できていると認識していることが示された。職員間における信頼関係も、本調査では先行研究の結果とは異なり、役職職員はじめ先輩職員やその他職員に対しても、信頼関係が構築できていると職員は認識しており、良好な人間関係であることが示された。

4. 勤務する施設の理念・方針について

「勤務する特別養護老人ホームの理念・方針について」では、「理解している」57名、「どちらとも言えない」32名、「あまり理解していない」9名、無回答2名という結果であった。次に、「“おむつゼロ”の目標達成に向けて、理念や方針は反映されていたと感じられる」については、「はい」29名、「わからない」62名、「いいえ」5名、無回答4名という結果であった。「理念や方針を実践に反映できるよう意識して行なったことがある」について、「はい」32名、「わからない」61名、「いいえ」3名、無回答4名という結果であった。特別養護老人ホームの理念や方針について、半数以上の職員が理解を示していたものの先行研究の結果より下回った。さらに、勤務する特別養護老人ホームの理念・方針に対して、それらを反映させようと意識する職員や反映されていると実感を持っている職員も先行結果よりもさらに下回る結果であった。

5. 役職職員について

各設問項目における、各々の役職職員の順位回答の結果は表の通りである（表2-14）。

各役職職員の傾向を見ると、「施設長」は「リーダーシップを発揮している」（表2）、「仕事に意欲的で熱意がある」（表3）、「あるべき処遇の理念をはっきりと持っている」（表4）、「施設の方針・ビジョンをはっきりと示

している」（表5）、「施設の方針・ビジョンを職員に浸透するように努めている」（表6）、「施設の方針・ビジョンを業務へ具体的に表そうとしている」（表7）、「職員へ期待感を持っているように感じる」（表10）、「全体の目標を達成するために行動している」（表13）において1位の割合が高かった。これらから、施設長は職員に対し「導く」あるいは「伝えていく」といった姿勢に関わる要素が多いということが示された。

次に「現場トップ」では、「処遇現場の状況をよく把握している」（表8）、「職員の提案や行動、意思決定を尊重し支援してくれている」（表9）、「職員個々の価値や個人的な目的を支えるような行動をしている」（表11）、「職員相互に親しい関係を作り上げるような行動をしている」（表12）、「目標達成を支える為、プランニングや資源の提供、情報の配分等の行動をしている」（表14）で1位の割合が高かった。また、「施設長」が1位において割合の高い項目は、2位において割合が高いのは必ず「現場トップ」であった。このことから、職員が「施設長」と「現場トップ」とでは、当てはまる項目は類似しているものの、「現場トップ」は「施設長」より職員との距離感は近く、また現場を形づくり、環境を整えるような項目が多かったことが示された。

「現場No.2」であるが、「処遇現場の状況をよく把握している」（表8）、「職員相互に親しい関係を作り上げるような行動をしている」（表12）において1位の割合が高かった。ただ、いずれの項目も「現場トップ」と同数であった。さらに、「現場トップ」と同位もしくは次の順位で割合が高いのは「現場No.2」であった。このことから、職員は「現場トップ」と「現場No.2」とでは当てはまる項目が類似しているが、「現場No.2」は「現場トップ」より、職員との距離はより近く、職員の動きや人間関係を観察しながら、それ

らに働きかける項目が多いことが示された。

「現場No.3」は、4位において割合が高い項目が多かったが、その中でも「職員個々の価値や個人的な目的を支えるような行動をしている」(表11)、「職員相互に親しい関係を作り上げるような行動をしている」(表12)においては3位の割合が高いということが示された。

設問項目の中で、「リーダーシップ機能の4次元説」(Bower&Seashore = 1999 : 170 - 171)を意味していた項目があった。つまりそれは、「職員個々の価値や個人的な目的を支えるような行動をしている」(表11)が①「支持」、「職員相互に親しい関係を作り上げるような行動をしている」(表12)が②「相互作用の促進」、「全体の目標を達成するために行動している」(表13)が③「目標達成の強調」、「目標達成を支える為、プランニングや資源の提供、情報の配分等の行動をしている」(表14)が④「仕事の促進」であった。よって、このリーダーシップ機能の各項目に、最も回答の多かった役職職員を当てはめると、①「支持」は「現場トップ」(表11)、②「相互作用の促進」は「現場トップ」もしくは「現場No.2」(表12)、③「目標達成の強調」は「施設長」(表13)、④「仕事の促進」は「現場トップ」(表14)ということが示された。

＜表2＞「リーダーシップを発揮している」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	40名	38名	7名	7名	8名	100名
2位	13名	41名	34名	3名	9名	100名
3位	11名	9名	42名	26名	12名	100名
4位	28名	3名	5名	52名	12名	100名

＜表3＞「仕事に意欲的で熱意がある」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	42名	31名	11名	5名	11名	100名
2位	13名	43名	29名	4名	11名	100名
3位	11名	10名	42名	24名	13名	100名
4位	22名	5名	4名	56名	13名	100名

＜表4＞「あるべき処遇の理念をはっきりと持っている」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	80名	8名	1名	0名	11名	100名
2位	5名	73名	9名	1名	12名	100名
3位	1名	3名	76名	6名	14名	100名
4位	3名	2名	2名	79名	14名	100名

＜表5＞「施設の方針・ビジョンをはっきりと示している」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	82名	6名	1名	0名	11名	100名
2位	4名	74名	7名	1名	14名	100名
3位	0名	3名	76名	5名	16名	100名
4位	2名	5名	0名	77名	16名	100名

＜表6＞「施設の方針・ビジョンを職員に浸透するように努めている」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	53名	31名	4名	2名	10名	100名
2位	21名	52名	14名	1名	12名	100名
3位	5名	2名	64名	13名	16名	100名
4位	10名	4名	2名	68名	16名	100名

＜表7＞「施設の方針・ビジョンを業務へ具体的に表そうとしている」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	42名	37名	6名	1名	14名	100名
2位	12名	42名	27名	2名	17名	100名
3位	11名	4名	46名	20名	19名	100名
4位	19名	2名	2名	58名	19名	100名

＜表8＞「処遇現場の状況をよく把握している」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	16名	30名	30名	13名	11名	100名
2位	10名	25名	33名	20名	12名	100名
3位	7名	33名	20名	27名	13名	100名
4位	56名	0名	4名	26名	14名	100名

＜表9＞「職員の提案や行動、意思決定を尊重し支援してくれている」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	22名	31名	23名	12名	12名	100名
2位	12名	30名	30名	16名	12名	100名
3位	11名	20名	29名	24名	16名	100名
4位	41名	8名	2名	32名	17名	100名

＜表10＞「職員へ期待感を持っているように感じる」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	52名	15名	16名	6名	11名	100名
2位	9名	50名	16名	13名	12名	100名
3位	10名	13名	48名	13名	16名	100名
4位	16名	9名	6名	52名	17名	100名

＜表11＞「職員個々の価値や個人的な目的を支えるような行動をしている」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	17名	29名	24名	10名	20名	100名
2位	6名	28名	31名	14名	21名	100名
3位	15名	17名	21名	25名	22名	100名
4位	39名	5名	3名	30名	23名	100名

＜表12＞「職員相互に親しい関係を作り上げるような行動をしている」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	11名	28名	28名	17名	16名	100名
2位	7名	20名	36名	20名	17名	100名
3位	15名	23名	16名	25名	21名	100名
4位	46名	8名	4名	21名	21名	100名

＜表13＞「全体の目標を達成するために行動している」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	40名	22名	14名	8名	16名	100名
2位	8名	47名	23名	5名	17名	100名
3位	7名	14名	45名	17名	17名	100名
4位	28名	1名	1名	53名	17名	100名

＜表14＞「目標達成を支える為、プランニングや資源の提供、情報の配分等の行動をしている」

	施設長	トップ	No.2	No.3	無回答	合計
1位	31名	39名	9名	2名	19名	100名
2位	23名	35名	16名	6名	20名	100名
3位	6名	4名	53名	17名	20名	100名
4位	20名	3名	2名	55名	20名	100名

6. 仕事全般について

「仕事に責任感・使命感がある」では、「当てはまる」37名、「やや当てはまる」45名、「やや当てはまらない」12名、「当てはまらない」0名、無回答6名という結果であった。「やや当てはまる」の45名と「当てはまる」の37

名を合わせると82名の職員が仕事に対し責任感や使命感を持っていることが示された。「仕事にやりがいがある」では、「当てはまる」28名、「やや当てはまる」47名、「やや当てはまらない」15名、「当てはまらない」5名、無回答5名という結果であった。「やや当てはまる」の47名と「当てはまる」の28名を合わせると75名の職員が仕事に対しやりがいを感じていることが示された。「仕事に充実感がある」では、「当てはまる」23名、「やや当てはまる」46名、「やや当てはまらない」22名、「当てはまらない」4名、無回答5名という結果であった。「やや当てはまる」の46名と「当てはまる」の23名を合わせると69名の職員が仕事に対し充実感を持っていることが示された。「身体的負担がある」では、「当てはまる」60名、「やや当てはまる」17名、「やや当てはまらない」16名、「当てはまらない」2名、無回答5名という結果であった。「当てはまる」の60名と「やや当てはまる」の17名を合わせると77名の職員が仕事に対し身体的負担を感じていることが示された。「精神的負担がある」では、「当てはまる」60名、「やや当てはまる」24名、「やや当てはまらない」9名、「当てはまらない」2名、無回答5名という結果であった。「当てはまる」の60名と「やや当てはまる」の24名を合わせると84名の職員が仕事に対し精神的負担を感じていることが示された。「人材育成の必要性を感じる」では、「当てはまる」52名、「やや当てはまる」31名、「やや当てはまらない」8名、「当てはまらない」2名、無回答7名という結果であった。「当てはまる」の52名と「やや当てはまる」の31名を合わせると83名の職員が仕事において人材育成の必要性を感じていることが示された。「人材育成の難しさを感じる」では、「当てはまる」56名、「やや当てはまる」23名、「やや当てはまらない」12名、「当てはまらない」3名、無回答6名という結果であった。「当てはまる」の56名と「やや当

てはまる」の23名を合わせると79名の職員が仕事において人材育成の必要性を感じていることが示された。

本研究でも先行研究の結果通り、仕事そのものに対し高い満足感がみられる一方で、身体的・精神的な負担も感じていることが示された。また、人材育成において現場では、必要性を感じているが、その実践が容易には行われていないことが分析できた。

7. “おむつゼロ”という目標達成に向けた組織の取り組みについて

MBOの目標管理のどの項目においても、回答が多かったのは「特養全体」であった。つまり、職員にとって最もMBOの目標管理が落とし込まれ、取り組んでいるのは「特養全体」であるということが示された。

また、MBOの目標管理の項目別では、該当数が126個と最も多かったのは「明確で具体的な目標の設定」であった。次が該当数113個の「絶えずフィードバックを行う」であり、その次が僅差で該当数112個の「上司と部下が共に目標を選択し定める」であった。最も該当数が少なかったのは該当数109個の「目標の完了期間を特定」であった（表15）。

8. おむつ外しの取り組みについて

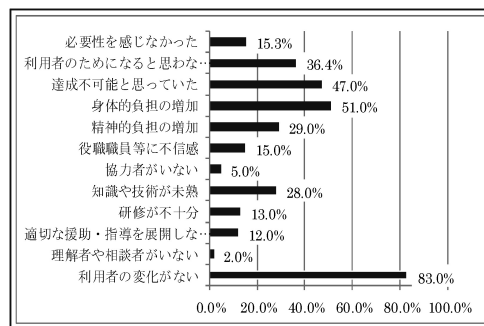
「取り組みの趣旨や経緯などの説明があり理解していた」では、「当てはまる」32名、「やや当てはまる」42名、「やや当てはまらない」16名、「当てはまらない」3名、無回答7名という結果であった。「やや当てはまる」の

<表15> 目標達成に向けた取り組み（重複回答）

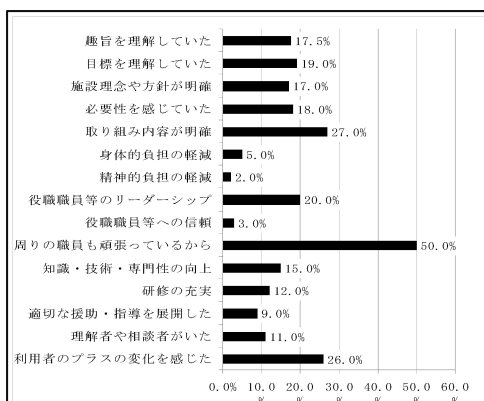
	施設全体	特養全体	グループ	個人	該当合計数
明確で具体的な目標の設定	26名	60名	30名	10名	126
上司と部下が共に目標を選択し定める	23名	43名	31名	15名	112
目標の完了期間を特定	30名	47名	24名	8名	109
絶えずフィードバックを行う	28名	40名	35名	10名	113

42名と「当てはまる」の32名を合わせると74名の職員がおむつ外しに取り組む際に、その取り組みの趣旨や経緯を理解していたことが示された。「取り組むにあたり目標は明確であった」では、「当てはまる」28名、「やや当てはまる」45名、「やや当てはまらない」16名、「当てはまらない」3名、無回答8名という結果であった。「やや当てはまる」の45名と「当てはまる」の28名を合わせると73名の職員がおむつ外しに取り組むにあたり、目標が明確であったと感じていたことが示された。「取り組みの必要性を感じながら業務を行った」では、「当てはまる」19名、「やや当てはまる」45名、「やや当てはまらない」24名、「当てはまらない」4名、無回答8名という結果であった。「やや当てはまる」の45名と「当てはまる」の19名を合わせると64名であり、半数以上がおむつ外しの取り組みを行っている最中に、その取り組みの必要性を感じながら業務を行っていたことが示された。「役職職員等のリーダーシップを感じた」では、「当てはまる」24名、「やや当てはまる」40名、「やや当てはまらない」23名、「当てはまらない」5名、無回答8名という結果であった。「やや当てはまる」の40名と「当てはまる」の24名を合わせると64名であり、半数以上の職員がおむつ外しに取り組む中で、役職職員等のリーダーシップを感じていたことが示された。「自分がやるべきことは理解していた」では、「当てはまる」28名、「やや当てはまる」55名、「やや当てはまらない」8名、「当てはまらない」2名、無回答7名という結果であった。「やや当てはまる」の55名と「当てはまる」の28名を合わせると83名の職員がおむつ外しに取り組む際に、自分がやるべきことを理解しながら取り組んでいたことが示された。「上司の要請は理想論にしか聞こえなかった」では、「当てはまる」31名、「やや当てはまる」28名、「やや当てはまらない」21名、「当てはまらない」13名、無回答7名という結果であっ

た。「当てはまる」の31名と「やや当てはまる」の28名を合わせると59名の職員がおむつ外しに取り組むにあたり、上司からの要請を“理想論”と感じていたことが示された。「当初“おむつゼロ”は不可能と思っていた」では、「当てはまる」45名、「やや当てはまる」26名、「やや当てはまらない」15名、「当てはまらない」7名、無回答7名という結果であった。「当てはまる」の45名と「やや当てはまる」の26名を合わせると71名の職員がおむつ外しに取り組んだ当初は、達成不可能と感じていたことが示された。「取り組みを提案した上司に対し“現場をわかっていない”と感じた」では、「当てはまる」40名、「やや当てはまる」29名、「やや当てはまらない」16名、「当てはまらない」8名、無回答7名という結果であった。「当てはまる」の40名と「やや当てはまる」の29名を合わせると69名の職員がおむつ外しの取り組みを提案された際に、上司に対し“現場をわかっていない”と感じていたことが示された。「“おむつゼロ”を諦めかけたことがあったか」については、「当てはまる」23名、「やや当てはまる」30名、「やや当てはまらない」13名、「当てはまらない」16名、無回答18名という結果であった。「やや当てはまる」が30名、「当てはまる」が23名とおり、合わせて53名という半数以上の職員が取り組み途中に“おむつゼロ”という目標を諦めかけたことがあることが示された。また、諦めかけた理由として当てはまる項目を全て選んでもらったところ、回答の多かった順は「利用者の変化がない」が83.0%、「身体的負担の増加」が51.0%、「達成不可能と思っていた」が47.0%であった。一方で、「協力者がいない」は5.0%、「理解者や相談者がいない」は2.0%と1桁という結果であり、諦めかけた理由として職員に対する項目をあげた職員はごく少数という結果となった(図1)。このことから、取り組みのなかで、相談者や理解者、協力者の存在がいたということが示された。



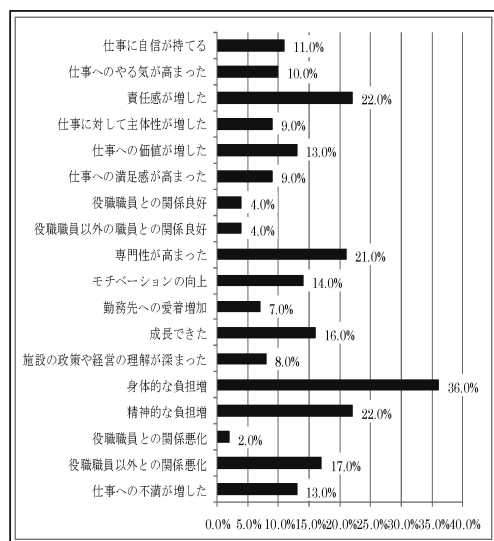
＜図1＞ “おむつゼロ”を諦めかけた理由



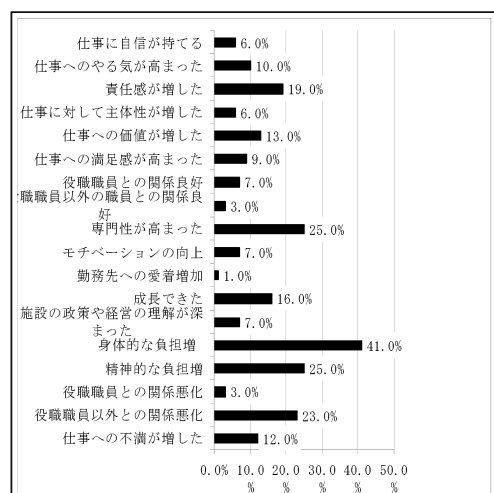
＜図2＞ “おむつゼロ”を達成できた要因

“おむつゼロ”を達成できた要因として当てはまる項目を全て選んでもらったところ、回答の多かった順は「周りの職員も頑張っているから」が50.0%、「取り組み内容が明確」が27.0%、「利用者のプラスの変化を感じた」が26.0%であった。一方で、「精神的負担の軽減」は2.0%、「役職職員の信頼」は3.0%、「身体的負担の軽減」は5.0%、「適切な援助・指導を展開した」は9%とこれら項目は、1桁という結果であった(図2)。

「“おむつゼロ”を達成し自分の中で変化があったか」については、「当てはまる」15名、「やや当てはまる」25名、「やや当てはまらない」22名、「当てはまらない」7名、無回答31名という結果であった。「やや当てはまる」の25名と「当てはまる」の15名を合わせると40名であるが、「やや当てはまらない」の22名、「当てはまらない」の7名、さらに「無回答」の31名を合わせると60名であり、目標達成後



＜図3＞おむつゼロ達成後の自分の中での変化



＜図4＞おむつゼロ達成後のチームや他の職員の変化

に自分の変化を明確に感じていない職員の方がやや多かったことがわかった。

また、変化の内容として当てはまる項目を全て選んでもらったところ、「身体的な負担増」が36.0%と最も多くの職員が回答していた。次いで、「精神的負担増」と「責任感が増した」が22.0%であった。その一方で、最も割合が少なかったのが「役職職員との関係悪化」の2%という結果であった（図3）。

「“おむつゼロ”を達成しチーム全体や他の職員に変化があったか」については、「当て

はまる」12名、「やや当てはまる」33名、「やや当てはまらない」21名、「当てはまらない」8名、無回答26名という結果であった。「やや当てはまる」の33名と「当てはまる」の12名を合わせると45名であるが、「やや当てはまらない」の21名、「当てはまらない」の8名、さらには「無回答」の26名を合わせると55名の職員であり、目標達成後にチーム全体や他の職員に変化を明確に感じていない職員の方がやや多かったことがわかった。また、変化の内容として当てはまる項目を全て選んでもらったところ、回答の多かった順は「身体的な負担増」の41.0%、「精神的な負担増」と「専門性が高まった」のそれぞれ25.0%であった（図4）。

おむつ外しの取り組みを行って良かったと思うかについては、「当てはまる」21名、「やや当てはまる」51名、「やや当てはまらない」19名、「当てはまらない」1名、無回答8名という結果であった。「やや当てはまる」の51名と「当てはまる」の21名を合わせると72名の職員が取り組んだ後も取り組み自体を肯定的に感じていることが示された。

“おむつゼロ”が達成されたことと、リーダーシップ機能の関連を“おむつゼロ”を達成できた要因として最も回答の多かった「周りの職員も頑張っているから」とリーダーシップ機能の4次元説（Bower&Seashore = 1999：170－171）の各項目で最も該当すると順位づけられた「1位」とでカイ二乗検定にて検討した。すると有意な関連があった（表16－19）。“おむつゼロ”を達成できた要因として「周りの職員も頑張っている」と回答した人は、リーダーシップ機能の4次元説（Bower&Seashore = 1999：170－171）である「支持」と「目標達成の強調」をいずれの役職職員からも感じ取り、また「相互作用の促進」と「仕事の促進」は施設長以外の役職職員から感じ取る割合が多い傾向にあった。

＜表16＞「職員の価値や目的を支える行動1位」と「周りも頑張っている」のクロス表

		職員の価値や目的を支える行動1位					合計
		施設長	トップ	現場 No.2	現場 No.3	無回答	
周りも 頑張っ ている	非該当者	7	13	10	1	8	39
	該当者	8	15	14	9	4	50
	無回答	2	1	0	0	8	11
合計		17	29	24	10	20	100

p=0.000

＜表17＞「職員相互に親しい関係を作る1位」と「周りも頑張っている」のクロス表

		職員相互に親しい関係を作る1位					合計
		施設長	トップ	現場 No.2	現場 No.3	無回答	
周りも 頑張っ ている	非該当者	7	11	11	6	4	39
	該当者	2	17	15	11	5	50
	無回答	2	0	2	0	7	11
合計		11	28	28	17	16	100

p=0.000

＜表18＞「全体目標を達成するために行動1位」と「周りも頑張っている」のクロス表

		全体目標を達成するために行動1位					合計
		施設長	トップ	現場 No.2	現場 No.3	無回答	
周りも 頑張っ ている	非該当者	18	9	6	2	4	39
	該当者	20	12	8	6	4	50
	無回答	2	1	0	0	8	11
合計		40	22	14	8	16	100

p=0.000

＜表19＞「目標達成のためプランニング・資源提供・情報の分配を行う1位」と「周りも頑張っている」のクロス表

		目標達成のためプランニング・資源提供・情報の分配を行う1位					合計
		施設長	トップ	現場 No.2	現場 No.3	無回答	
周りも 頑張っ ている	非該当者	15	14	3	1	6	39
	該当者	14	24	6	1	5	50
	無回答	2	1	0	0	8	11
合計		31	39	9	2	19	100

p=0.001

9. 仕事継続意思について

「今の施設に働き続けたい」が58名、「介護の仕事は続けたいが、職場を変えたい」が19名、「高齢者福祉の仕事をやめたい」が9

名であり、無回答が14名という結果であった。半数以上の職員が現在勤務する施設で仕事を継続したい意思があることが示された。

V. 考察

以上のように本研究では、介護職の離職を防ぐことにつながる「労働条件以外の要因」である「利用者利益に向けた取り組み」を施設内の人材育成方策として位置づけつつ、組織的・体系的に取り組んでいる施設においては、介護職の離職率は低く抑えられているであろうという仮説を「おむつゼロ」を達成した施設の経過を辿り、その中で、実態調査の分析を通して、検証した。そして、役職職員と介護職員の意識の変化には何が影響していたのか、さらに、利用者利益を生み出した取り組みに対し組織の考え方はどのように影響を与えていたのか調査することを目的にアンケート調査を行った。以下、仮説を検証しつつ、目標管理、リーダーシップ、動機づけ要因・衛生要因理論、人間関係について考察を加える。

1) 目標管理

調査対象施設は、実際に“おむつゼロ”という目標を達成するために、組織を改革し、「今の施設で働き続けたい」という意思を持つ職員が多くいた施設であった。それにも関わらず、特別養護老人ホームの理念や方針への理解、実践へ反映する意識あるいは実感において、先行研究より下回る結果となった。

次に、MBOの目標管理（スティーブンP.ロビンス＝2012：104－107）の現状を調査すると、MBOの目標管理である「目標の限定」、「参加型の政策決定」、「明白な期間の設定」、「業績のフィードバック」の全ての項目において「特養全体」においてのみ頻繁に行われていた。

一方で、おむつ外しの取り組みの現状を調

査したところ、「取り組みの趣旨や経緯などの説明があり理解していた」、「取り組むにあたり目標は明確であった」、「取り組みの必要性を感じながら業務を行った」、「自分のやるべきことは理解していた」などは、いずれも「やや当てはまる」が最多の答えであった。

このことから、特別養護老人ホーム全体に対する理念や方針への理解や実践へ反映する意識あるいは実感を職員が持てなくても、そのことで、組織改革や職員の定着に悪影響を及ぼすわけではなく、特別養護老人ホームというチーム全体でMBOの目標管理を具体的にを行うことで、施設が求める人材像への理解が深まり、結果的に組織改革や職員の定着に効果をもたらすのではないかと推察される。要するに、特別養護老人ホームというチーム全体で具体的に「目標を設定」し、「参加型の政策決定」をする、そして、目標を完了すべき「明白な期間の設定」を行い、最後に進捗状況や公式の定期的な管理面の評価も加えられた「業績のフィードバック」を常々行っていく。このようなMBOの目標管理の一連を活用しながら、目標達成に向かって何かに取り組むことで、職員はチームが求める人材像を理解する。そして、職員はチームが求める人材像の必要性や価値を見出し、その人材像に近づくのと同時に、チームの目標を達成するために、職員自身で自分がやるべきことは何かを考えるのではないであろうか。それが結果的に、組織改革を実現することになり、さらに、職員の動機づけを図り自己実現を可能にすることにより、「今の施設で働きたい」という職場の定着を生み出せたと考える。

2) リーダーシップ

半数以上の職員がおむつ外しへの取り組み途中で“おむつゼロ”という目標を諦めかけたことがあったと答えた。その理由として多かったのは、「利用者の変化がない」、「身体的負

担の増加」、「達成不可能と思っていた」等であった。つまり、現場には、おむつ外しへの取り組み自体にその必要性や利点を見出せない者、職員自身の心身の負担への危惧等を感じる職員がいたことが示された。また、おむつ外しに取り組む際に「上司の要請は理想論」、「上司に対し“現場をわかっていない”と感じた」等、役職職員に対し否定的な感情を抱いている職員も多くいたことがわかった。さらに、「達成不可能と思っていた」等、取り組みの目標に対しても消極的であり、チームには摩擦や危機的状况もあったと推測できる。また、先行研究と異なり、本調査では「残業」や現場での「職員数」に不満傾向が示された。そこには、“おむつゼロ”を達成した施設の現場における労働の過酷さを伺える。

しかしながら、先行研究とは異なり、役職職員との関係性や信頼関係を肯定的に捉えている職員も多くいた。また、“おむつゼロ”を達成できた要因として「周りの職員も頑張っているから」と答える職員が多くいた。さらには、諦めかけた理由として「協力者がいない」、「理解者や相談者がいない」と答えた職員は非常に少なかった。このことから、取り組みの中で、相談者や理解者、協力者がいたということが分析できる。つまり、現場の職員と役職職員との間には、良好な人間関係が構築できていたと推測される。その要因の1つとして、役職職員から働きかけられるリーダーシップが影響しているのではないか。

実際に、おむつゼロが達成された要因である「周りの職員も頑張っている」とこととリーダーシップ機能の4次元説(Bower&Seashore = 1999 : 170 - 171)の関連を調べると、有意差が確認された。つまり、「周りの職員も頑張っている」と感じている職員は、「支持」と「目標達成の強調」のリーダーシップをいずれの役職職員においても感じ取っており、また「相互作用の促進」と「仕事の促進」のリーダーシップは施設長以外の

役職職員において感じ取っている割合が多い傾向にあった。

次に、先行研究の知見に基づき、本調査の結果を役職職員ごとにリーダーシップ機能の4次元説（Bower&Seashore = 1999 : 170 - 171）と照らし合わせて考えてみる。

「施設長」の機能は、リーダーシップ機能の4次元説では「目標達成の強調」であった。そして、「施設長」は職員に対し、「導く」あるいは「伝えていく」といった姿勢に関わる要素が多いということが示唆された。このことから「施設長」は、組織あるいは施設全体の目標を掲げ、その達成に向けて、職員に期待や信用を寄せながら、組織全体を集团的に導き、引っ張るというリーダーシップ機能を発揮していたと考える。

「現場トップ」の機能は、リーダーシップ機能の4次元説では「支持」、「相互作用の促進」、「仕事の促進」であった。そして、「施設長」と「現場トップ」に当てはまる項目は類似しているものの、「現場トップ」は「施設長」より職員との距離は近く、現場を形作り、環境を整える項目が多かった。このことから「現場トップ」は、職員個々人やチーム全体の想いを考えながら、常日頃注意深く観察し、職員にとって働きやすく、また目標を達成するために最適な環境を作り出すリーダーシップ機能を発揮していたと考える。

「現場No.2」の機能は、リーダーシップ機能の4次元説では「相互作用の促進」であった。そして、「現場トップ」と「現場No.2」では当てはまる項目が類似しているものの、「現場トップ」よりは、職員との距離感は近く、職員の動きや人間関係をよく観察しながら、それらに働きかける項目が多かった。このことから「現場No.2」の機能は、現場職員と直接関わり合いながら、職員個々人やチーム全体の行動や考えを把握し、現場職員にとって働きやすい環境を整え、作り出そうとするリーダーシップを発揮していたと考える。

「現場No.3」の機能はリーダーシップ機能の4次元説では「支持」と「相互作用の促進」が3位を占める割合が高かった。このことから、「現場No.3」の機能は、職員個々人の考えや思いを把握し、尊重することに努めながら、職員の良好な関係性を支えるリーダーシップを発揮していたと考える。

以上、本調査結果の分析を通して、目標管理とリーダーシップに関して総合的に考察すると、“おむつゼロ”の達成に至るまでの過程には以下のことが考えられる。

第一に、「施設長」が、「目標達成の強調」というリーダーシップの機能を発揮し、その上で、職員に対し特別養護老人ホームというチームが歩むべき方向へと「導く」、またその為の理念や目標、方針等を「伝えていく」といった姿勢で職員と関わったと推察される。

第二に、それを達成するための事業部門として「現場トップ」は、「支持」、「相互作用の促進」、「仕事の促進」というリーダーシップ機能を発揮し、その上で、目に見える形で、さらに達成可能で測定ができる目標と方針、つまり、「おむつゼロ」という限定した目標をチームに設定する。その目標の達成に向けて、現場を形作り、環境を整える働きかけを行ったのではないかと考える。

第三に、その目標を現場において達成すべく、「現場No.2」が「相互作用の促進」というリーダーシップ機能を発揮し、その上で、「現場トップ」と一緒になり、各職員との関わり合いを通して、現場職員を巻き込みながらチームとしての決定を行ったものと推測する。

そして、これらのリーダーシップが発揮されながら、チームにおいて「業績のフィードバック」が実施されることで、職員一人ひとりが目標を共有・理解し、達成に向けて努力を積み重ねていたと考える。なお、その際には「現場No.3」の役職職員が各職員に「支持」、「相互作用の促進」という人間関係中心のリーダーシップを発揮していたと考える。

このように各役職職員が各々の立場でリーダーシップを発揮し、それを現場職員が感じ取ることで現場の職員は「周りの職員も頑張っている」と感じ取ることができた。それを糧に、目標管理の要素を駆使しながら職員個人が各々の目標を達成し、その人たちの所属する部門の目標が達成され、結果として“おむつゼロ”という組織全体の目標が現実のものとなったと推察される。

なお、調査項目の同質問に対して、「施設長」と回答する職員が多くいた順位において、次の順位で職員が多く回答するのは、「現場トップ」であった。また同様に、「現場トップ」と回答する職員が多くいた順位において、次の順位で職員が多く回答するのは「現場No.2」であった。つまり、組織構成的に近い役職職員同士、職員が該当すると考える質問項目が類似していた。このことは、スタジル(Stogdill=1999: 168-169)によって提言されていた、フォロワーがいることで、リーダーは存在しているということを意味しているのではないかと。よって、リーダーシップはフォロワーシップとの対応関係の中で、リーダーシップが発揮され、目標達成に向けたリーダーシップをフォロワーが受け入れ、時にはリーダーをサポート、時には同様の役割も担うという姿勢でフォロワーシップの機能もリーダーシップと同時に発揮されているものと捉えられる。よって、先行研究通りフォロワーあつてのリーダーであり、フォロワーがいなければリーダーシップはありえないということが言えるのではないかと。有能なリーダーシップのためには、有能なフォロワーが必要不可欠であるということが示唆された。

3) 動機づけ要因・衛生要因理論

目標達成後に職員自身やチームにおいて変化したこととして「施設の政策と経営の理解が深まった」と答える職員は少なかった。また、目標達成後に職員自身やチームの変化を

明確に感じる事が出来ていない職員が半数以上いた。変化の内容としては、職員個人及びチーム全体においても「身体的な負担」や「精神的な負担」と答える職員が多くいた。だが、その他で多かった回答としては、職員自身は自分の中で「責任感が増した」という変化を感じ、チームにおいては「専門性が高まった」という変化を感じていた。

これらの結果と、ハーズバーグ(武居、2010: 159)の動機づけ要因・衛生要因理論とを照らし合わせて考えてみる。まず、達成要因として多くの回答があった「利用者のプラスの変化を感じた」ことにより職員は「達成感」を持つことができたのではないかと。また、「仕事そのもの」に「専門性が高まった」ことや「責任感が増した」こと、さらには目標管理における「フィードバック」により「承認」を感じることが出来たのではないかと。つまり、これらが「動機づけ要因」であり、職員に積極的な満足を与える要因と推測できる。

次に、目標達成後の職員自身やチームの変化に「役職職員との関係悪化」と答える職員は非常に少なかった。このことから、やはり「上司との関係」は良好なものであり、さらには、先に述べてきた目標管理を通して「監督技術」であるリーダーシップを「上司との関係」より感じ取っていると考える。つまり、これらが「衛生要因」であり、不満足を与えることを抑えている要因であると推測できる。

しかしながら、「動機づけ要因」に比べ、「衛生要因」は少なかった。このことが、職員自身やチームの変化として心身の負担と答える職員が多くいることや、先行調査と異なり、本調査では「残業」や「職員数」に不満を示す職員が多くいた結果につながっているのではないかと。その一方で、本調査では、先行研究通り職員は、仕事そのものに高い満足感を示している。または、役職職員に対し現場職員は「現場をわかっていない」、または「要請は理想論だ」と思っているながらも、役職職

員と信頼関係を築き、良好な人間関係であった。その環境の下、非常に多くの職員が「取り組んで良かった」と感じる等、取り組み自体に満足感を示している。よって、「仕事そのもの」・「達成」・「責任」・「承認」等に働きかけが行われていることで、職員に積極的な満足感を着実に与えていると示唆される。

4) 人間関係

本調査では、おむつ外しの取り組みにおいて、役職職員に対し現場職員は「現場をわかっていない」、あるいは「要請は理想論だ」と思う職員が多くいた。しかし、先行研究や調査とは異なり、役職職員との関係性や信頼関係において肯定的に捉えている職員や職場の人間関係に満足感を示す職員が多くいた。そして、“おむつゼロ”という目標達成を諦めかけた理由として「協力者がいない」、「理解者や相談者がいない」と答えた職員は非常に少なかった。また、職員が考える達成要因として、「周りの職員も頑張っている」という回答が多かった。さらには、リーダーシップはフォロワーシップとの対応関係の中で、フォロワーシップの機能も同時に発揮されていた。

これらから考えられるのは、人間関係の重要さである。実際に“おむつゼロ”を成し遂げた施設でさえ、時には役職職員に対し否定的な時もあり、また取り組みに消極的な時期もあった。しかし、おむつ外しの取り組みがそのまま衰退し、消滅することはなかった。そこには、第一に利用者に利益がもたらされるのなら、「この人が言うことに付いていこう」、「自分の意見を受け入れてもらえるだろう」等と役職職員と現場職員との間に、さらには役職職員同士や現場職員同士の間に信頼関係が構築されていた。第二に「自分はひとりではない」等と職場には相談できる、あるいは協力してくれる存在がいた。第三に、周りの職員も頑張っているのだから、自分も頑張ろうと奮起した。これらのことが“おむつ

ゼロ”という目標が達成できた要因ではないか。つまり、利用者に利益をもたらす為にと頑張った過程には、横の関係性、または縦の関係性において信頼を寄せられる確固たる人間関係が存在したと考える。

このように、今回改めて利用者利益を生み出した3施設の実態調査から、信頼を寄せられる確固たる人間関係の重要性が示された。

以上より、本調査では、“おむつゼロ”を達成した施設の職員は、仕事に対する不満を抱えている側面はあるものの、それを上回る程の肯定的な満足や動機づけが与えられていることが示唆された。そして最終的には、そのような環境の下、職員は組織改革を実践し、専門性を高め、それを発揮しながら介護の質を向上させ、そして、自分が行っている支援が介護職員の本来的なミッションである利用者利益を生み出していることに実感を持つことができたと考える。このことが、職員の動機づけを高め、自己実現を果たすことで、職員の中に「今の施設に働き続けたい」という想いを作り出しているのではないか。

よって、「労働条件以外の要因」である「利用者利益に向けた取り組み」を施設内の人材育成方策として位置づけ、組織的・体系的に取り組む施設は、介護職員の離職を低く抑えられるという仮説は立証されたと考えられる。

VI. 結論および今後の課題

介護職員の離職を防ぐことにつながる「労働条件以外の要因」である、「利用者利益」を生み出すためには、重要な役割を果たすものがあることが明らかになった。

それは、目標管理とリーダーシップである。つまり、施設が求める人材像への理解を深める為MBOの目標管理の一連を活用しながら、チームが目標達成に向かって何かに取り組むことが重要である。その際に役職職員等は、自分が置かれている立場や自分が担うべき役

割を理解することが求められ、チーム内でバランス良く各々のリーダーシップを発揮し、また、フォロワーシップとの対応関係の中でリーダーシップ機能が発揮されることが組織として求められることが示唆された。

以上、目標管理やリーダーシップの働きかけにより、職員は肯定的な「上司との関係」や「監督技術」等の「衛生要因」を与えられ、不満を抑えられていると考えられた。さらに、現場職員は責任感や達成感を持つことで、「責任」、「達成」、「承認」、「仕事そのもの」等の「動機づけ要因」を与えられ、積極的な満足を職員に与えていると捉えられた。

以上により、介護職の本来的なミッションである利用者利益を生み出す等の自己実現を果たすことで、職員の中に「今の施設に働き続けたい」という想いを作り、それが結果的に、組織の業績にも反映され、職員の離職を食い止める要因にもつながると示唆された。

なお、本研究では、信頼を寄せる仲間の存在や良好な人間関係が存在することで、目標管理やリーダーシップが機能的に展開され、チームの一体感を保つことを可能にし、目標が達成されたと推察された。このことから、組織は職場という環境において、良好な人間関係を築く観点は欠くことはできず、切磋琢磨することができ、仲間に信頼を寄せられる確固たる人間関係を構築していくことも組織に求められる重要な役割と示唆された。

これらのことを踏まえて、組織は、介護職員の本来的なミッションである利用者利益を生み出すことを施設内の人材育成方策として位置づけつつ、組織的・体系的に取り組むことができるよう組織論への理解を深めることや目標の達成までのシナリオを描き、目標管理やリーダーシップ等に基づく各要素やそれを担う職員の配置等を総合的に組み立て、チームを組織化していくことが求められるだろう。そして、これらのことを通して、職員は自己評価を促され、動機づけを図られるこ

と、不満が抑えられること、さらには職員の自己実現を目指すことを可能にするものと予測される。最終的に組織は、組織が求めている価値や方針等を理解、または共有することができる職員を育てることを可能にし、組織の業績向上へと結びつけていくことが期待できる。

今後の研究課題として、実際に良質な介護職員の育成や職場定着が果たされていない施設や様々な福祉サービス提供組織全体を組織として捉え、そこから及ぼされる影響や問題から、離職を防ぐことにつながる人材方策を検討していくことも今後の課題だと考える。

謝辞

研究に際して、調査にあたりご多忙の中、貴重な時間を割いてアンケートに応じて下さった職員の皆様はじめ特別養護老人ホームの職員の皆様には、深く感謝申し上げます。

文献

- ・ Bower, D. & Seashore, S. (1966) Predicting organizational effectiveness with a fourfactor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, = 1999 田尾雅夫訳『組織心理学』有斐閣
- ・ 神部智司他 (2002) 「施設入所高齢者のサービス満足度に関する研究—領域別満足度と総合的満足度との関連—」『社会福祉学』(43) 1 日本社会福祉学会 201-209
- ・ 川原邦彦 (1999) 「人材開発による組織改革」『月刊福祉』全国社会福祉協議会 99年 2月号 66-70
- ・ 前川義量 (2006) 「介護職員からみた、特別養護老人ホームのあり方の研究—歩数調査による介護負担の研究—」 *Kwansei Gakuin policy studies review* 6 89-112
- ・ 宮崎民雄 (2008) 「高齢者施設介護職員の労働環境の整備 人材の定着・確保を促進する視点から」 *老年社会科学* 30 (3) 426-432

- ・ 中野隆之、福渡靖（2000）「介護職員の職務満足と生活満足：高齢者保健・福祉施設を中心に」日本保健福祉学会誌6（2）7-19
- ・ 小木曾加奈子他（2010）「介護老人保健施設におけるケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因—職務における9つの領域別満足度との関連を中心に—」『社会福祉学』51（3）103-118
- ・ スティーブンP.ロビンス著 高木晴夫訳（2012）『新版 組織行動からのマネジメント—入門から実践へ』ダイヤモンド社
- ・ Stogdill, R.M.（1974）*Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press = 1999 田尾雅夫訳『組織心理学』有斐閣
- ・ 武居敏（2010）「第5章第1節 人事と労務管理」社会福祉士養成講座編集委員会（2010）『福祉サービスの組織と経営』中央法規159
- ・ 徳永淳也他（1998）「病院医療における職務満足と患者満足との多軸的關係」『厚生指標』45（10）厚生労働統計協会18-22
- ・ 渡部律子他（2003）「高齢者福祉施設職員の職務意識：公的介護保険の影響、ソーシャルサポート、職務満足、ストレスを中心にして」Working papers series. Working Paper 29 1-72
- ・ 財団法人介護労働安定センター（2011）『平成23年版介護労働の現状Ⅰ』財団法人介護労働安定センター 24-129
- ・ 財団法人介護労働安定センター（2011）『平成23年版介護労働の現状Ⅱ』財団法人介護労働安定センター 10-156