

[研究ノート] 介護職員の離職とその要因
環境因子および個人因子からの考察

中澤秀一

キリストと世界 28号抜刷 2018.3.1

[研究ノート] 介護職員の離職とその要因 環境因子および個人因子からの考察

中澤秀一

(東京基督教大学教授)

1 はじめに

周知のとおり、わが国の65歳以上人口は3000万人を超えており（国民の約4人に1人）、2042年には3900万人でピークを迎え、その後も人口割合は増加し続けることが予想されている。このような状況の中、団塊の世代（現在約800万人）が75歳となる2025年以降は国民の医療や介護の需要がさらに増加するとみられている¹。

そのため、現役世代が仕事と介護を両立させることはいっそう困難となり、心身の健康状態が悪化したり介護離職、そして経済的負担の増加は避けることが難しいと言えよう。

一方、介護職員は年々増え続けているものの2025年には約38万人が不足すると推計されている。このような理由に生産年齢人口の減少があるが、介護職員自体の定着率が低いということも大きな要因として挙げられている²。そこで本研究では、どうしたら介護職員の定着率を上げることができるのかについて検討していく。

2 JILPT 調査、介護労働実態調査、ビジネスマンの転職意識による調査から見える課題

さて、離職についての研究は数多いがその反対側を扱った研究、すなわち、会社に「留まる」ための研究も少なからず存在する。それは、労働政策研究・研修機構（JILPT）が従業員数100人以上の企業1万社を対象（7828人から回答）とする「労

1 厚生労働省「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」2005年3月

2 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成24年度仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書（平成24年度厚生労働省委託調査）概要版」2013年、22-29頁

働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査³をもとに、会社に「留まる」意向のある人の特徴を分析し、さらに「留まる」人の中の相違を分析した小椋⁴の研究である。これによると、会社に「留まる」意向が高い人の特徴を以下のように示している（表1）。

表1 会社に「留まる」意向が高い人の特徴

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①会社に長く在籍している。 ②長期雇用が望ましいと思う。 ③会社の業績が悪くなく失業不安がない。 ④処遇等への納得感が高い。 ⑤職場の人間関係に満足している。 ⑥相対的に高収入である。 ⑦労働時間が短い。 ⑧今の会社を選んだ時の労働需給状況がよい。 ⑨やりたい仕事ができそうな会社である。 ⑩会社への満足度が高い。 |
|--|

「会社を辞めない人はどんな人か？」より筆者作成、2017年

そこでまずは、これらの特徴をもとに、「平成27年度介護労働実態調査」⁵及び「2013年ビジネスマンの転職意識に関する調査」⁶等の結果を比較考察し、介護職員に留まるための方策を検討する。

3 労働政策研究・研修機構情報解析部情報管理課編「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（JILPT調査シリーズ、No.1）」労働政策研究・研修機構編、2004年

4 小倉一哉「会社を辞めないのはどんな人か？」（『日本労働研究雑誌』No.603、労働政策研究・研修機構、2010年、27-43頁）

5 介護労働安定センター「平成27年度介護労働実態調査」2016年

6 これは、gooリサーチと日本経済新聞社による共同企画調査であり、平成25年6月26日（水）—29日（土）にかけて、20代から50代の男女、一般企業勤務の正職員以上（公務員・非営利団体、自営業、経営者・役員を除く）1,085名からインターネット・アンケート画面で回答されたものである。詳しくは、男女NTTコムリサーチ「ビジネスマンの転職意識に関する調査」（2014年、<http://research.nttcoms.com/database/data/001911/>）を参照のこと。

特徴①会社に長く在籍している／②長期雇用が望ましいと思う

まず表2をみると、介護職員の勤続年数はホームヘルパー5.6年、福祉施設介護職員5.5年であり、産業計の11.9年と比較して短い傾向にある⁷。このことから、長期雇用を望んでも全体的に会社に長く在籍している介護職員が少ないことは明らかである。ただし、介護業界そのものさえ介護保険制度施行時（2000年）が初年度といえ、仮にこの年に入職した者であっても勤続年数は2017年末で17年を経過したに過ぎないのだ。

表2 介護労働者の男女比、平均年齢、勤続年数及び平均賃金

	男女計				男性				女性			
	平均年齢 (歳)	勤続年数 (年)	きまって支給する現金 給与額 (千円)	構成比 (%)	平均年齢 (歳)	勤続年数 (年)	きまって支給する現金 給与額 (千円)	構成比 (%)	平均年齢 (歳)	勤続年数 (年)	きまって支給する現金 給与額 (千円)	構成比 (%)
産業別	産業計	42.0	11.9	324.0	67.6	42.8	13.3	359.8	32.4	40.4	9.1	249.4
	医療・福祉	40.2	8.0	294.4	26.9	39.9	8.3	375.5	73.1	40.3	7.8	264.5
職種別	社会保険・社会福祉・介護事業	40.7	7.1	238.4	27.3	39.3	7.2	270.6	72.7	41.2	7.1	226.3
	サービス業	44.0	8.8	273.6	70.2	45.0	9.6	297.7	29.8	41.6	6.9	216.8
	医師	41.0	5.5	833.2	70.6	42.4	5.8	896.8	29.4	37.6	4.7	680.4
	看護師	38.0	7.4	328.4	8.4	35.2	6.1	326.9	91.6	38.3	7.5	328.6
	准看護師	46.7	10.2	278.7	10.1	40.4	8.3	283.3	89.9	47.4	10.4	278.2
	理学療法士・作業療法士	30.7	4.8	277.3	49.3	31.5	4.8	286.8	50.7	30.0	4.9	268.1
	保育士	34.7	7.6	213.2	4.1	30.2	4.8	225.4	95.9	34.9	7.7	212.6
	ケアマネジャー	47.5	8.3	258.9	21.8	43.0	8.1	281.1	78.2	48.7	8.4	252.7
	ホームヘルパー	44.7	5.6	218.2	23.3	40.0	3.7	235.0	76.7	46.2	6.2	213.0
	福祉施設介護員	38.7	5.5	218.9	33.5	35.1	5.4	235.4	66.5	40.5	5.5	210.6

厚生労働省「介護人材の確保について」（第4回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会、平成27年）より作成

したがって、会社に「留まる」意向が高い人の特徴「①会社に長く在籍している。②長期雇用が望ましいと思う」に対する評価は、もう少し年数が経過してみないと明確にはならないといえよう。

特徴③会社の業績が悪くなく失業不安がない

厚生労働省、平成26年介護サービス施設・事業所調査において、全国の事業者総数は、介護予防サービス事業所（介護予防訪問介護33,060、介護予防通所介護39,383）、介護サービス事業所（訪問介護33,911、通所介護41,660）であり、介護保険施設は、介護老人福祉施設（7,249）、介護老人保健施設（4,096）介護療養型医療施設（1,520）と訪問系事業所は72,000を超え、施設は13,000に迫る数とな

7 厚生労働省 第4回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会「介護人材の確保について」2015年、7頁

っている⁸。

これに対して、表3の「老人福祉・介護事業の倒産状況」では、2016年の老人福祉・介護事業の倒産件数は108件であり、特に小規模事業者倒産が多発している。その詳細は、業種別では「訪問介護事業」が最多の48件、施設系のデイサービスを含む「通所・短期入所介護事業」が38件、「有料老人ホーム」が11件と続く。

このような倒産の増加要因は、①同業他社との競争激化から経営力の劣る業者の淘汰、②介護報酬の実質的マイナス改定による収益への影響、③介護職員不足の中で離職を防ぐための人件費の上昇、などが挙げられている⁹。

表3 老人福祉・介護事業の倒産状況



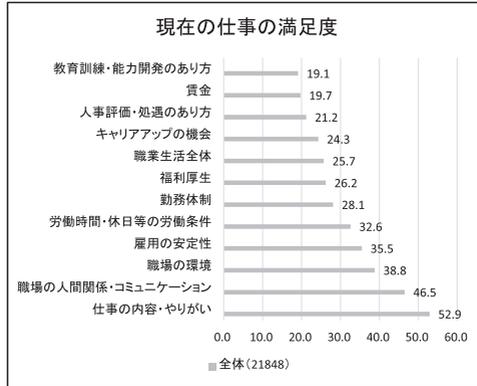
東京商工リサーチ「2016年（1-12月）『老人福祉・介護事業』の倒産状況」より筆者作成

しかし、平成27年度介護労働実態調査（表4）では、「介護職員の仕事満足度」に全体の35.5%が「雇用の安定性」を挙げている。したがって、業績が悪くなく失業不安のない事業所で働こうとするなら、施設系サービス、それも介護老人施設、介護老人保健施設などは雇用が安定し、居宅系サービスに不安要素があるということを念頭に職場を選択することが必要といえる。

8 厚生労働省「平成26年介護サービス施設・事業所調査の概況」2016年

9 東京商工リサーチ「2016年（1-12月）『老人福祉・介護事業』の倒産状況」2017年（http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170111_01.html）

表 4 介護職員の仕事満足度

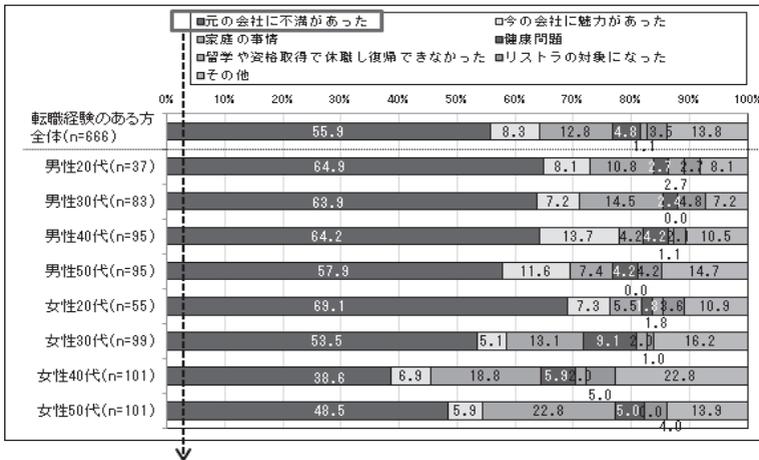


「平成 27 年度介護労働実態調査」より筆者作成

特徴④ 処遇等への納得感が高い

何をもって処遇というかは不明確ではあるが、表 5 ではビジネスマンの転職理由に最も当てはまるものとして「元の会社には不満があった」が全体の 55.9%となっている。

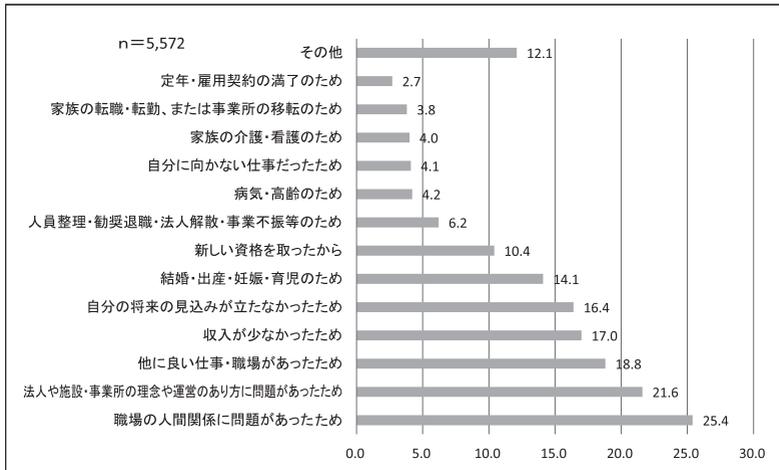
表 5 性別年代別転職理由として最もあてはまるもの



「ビジネスマンの転職意識に関する調査」2013年

一方、表6は、介護職員が介護関係の仕事をやめた理由だが、法人や施設の運営へのあり方への不満は21.6%と一般企業に比較して低いことがわかる。

表6 介護関係の仕事をやめた理由



平成27年度介護労働安定実態調査より筆者作成

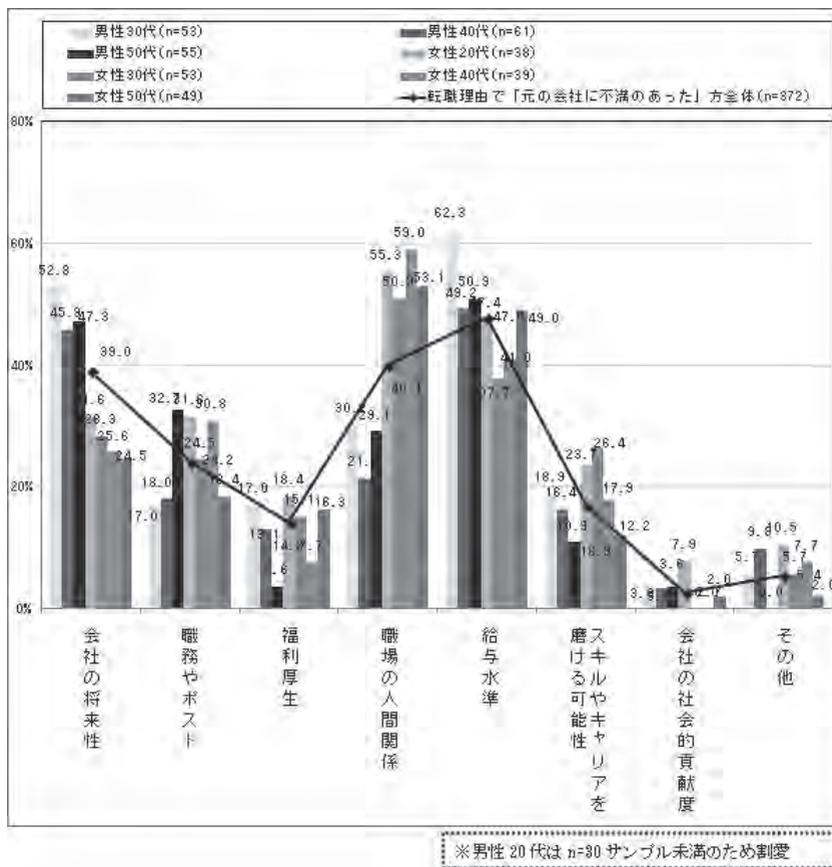
このようなことから、事業所への不満、換言するなら処遇への不満が一般企業と比較して強いということはなさそうである。

特徴⑤職場の人間関係に満足している

表7では、ビジネスマンが「転職により満足している理由」のうち一番多いのが、男性は「給与水準」、女性は「職場の人間関係」となっている。これに対して、介護職員の場合（表4の介護職員の仕事満足度）、満足因子は正規、非正規とも47.1%が人間関係を選んでいるように、介護現場は一般企業と比較して軋轢の少ない職場ともいえる。

ただし、先の表6で介護関係の仕事を辞めた理由のうち、人間関係が25.4%と一番高いことから事業所で差が激しいとも考えられる。

表7 転職して満足している理由_性別年代別(複数回答)



出典：「ビジネスマンの転職意識に関する調査」2013年

特徴⑥相対的に高収入

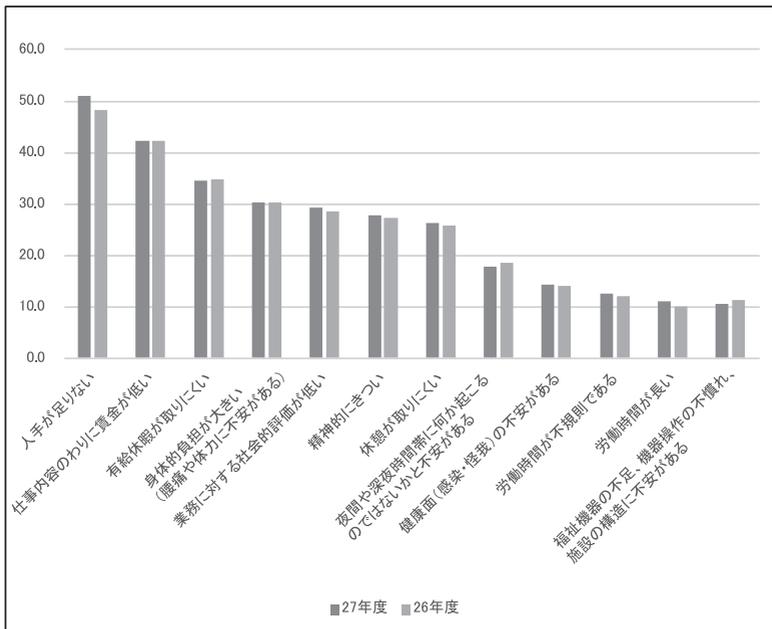
処遇にも関連するが、前表4(介護職員の仕事満足度)から、介護職員は「賃金」に関して19.7%しか満足しておらず、一番満足度が高いのは仕事の内容ややりがいである。また、前表2(介護労働者の男女比、平均年齢、勤続年数及び平均賃金)では、平均年齢・勤続年数に違いがあるので単純な比較はできないとしながらも、介護職員の平均賃金は産業計と比較して年間124万円も低い傾向にある。ただし、産業計に比べて介護職員というくくりには、介護福祉士という専門資格以外に無資

格者も含まれていることを見逃してはならない。一方、一般ビジネスマンは転職により満足している理由は前表7（転職して満足している理由）のように「給与水準」が一番多い。このことから、介護職員は一般企業で働く者と異なり金銭などの外発的動機によって仕事を選択しているわけではなく、仕事の内容ややりがいという内発的動機から選択している者が多いといえる。ただ、介護福祉士に限定した収入は不明であり、また給与が低くても良いわけではないので、現在の介護人材が「まんじゅう型から富士山型」¹⁰への構造転換がなされた時点で再評価すべきだといえる。

特徴⑦労働時間が短い

表8から、介護職員の労働条件の不満として「労働時間が長い」を選んだ者は11.0%であり、勤務時間自体に不満を持っている者は少ないことがわかる。

表8 労働条件等の不満



〔平成27年度介護労働安定実態調査〕より筆者作成

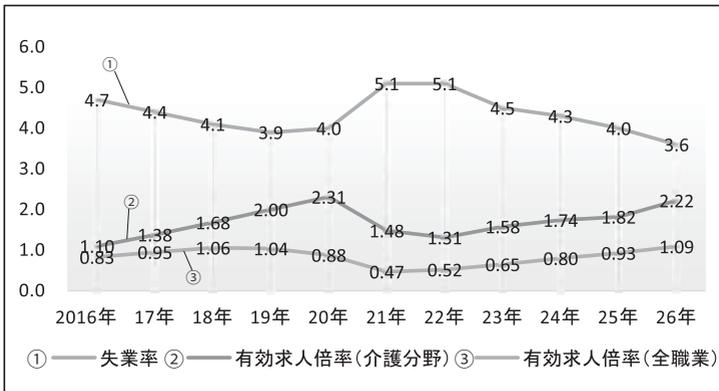
10 社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会「2025年に向けた介護人材の確保一量と質の好循環の確立に向けて(案)」2015年

ただし、関連するものとして「労働時間が不規則」を12.5%の者が選んでいる。また「有給休暇が取りにくい」としている者が34.6%と多くみられる。換言すれば、介護現場は、細かな勤務体系であるから世間でいう長時間残業という問題は起こりにくい体制だが、チームで進めていく仕事であるから、土日祝日が休みにくいことや有休休暇が取りにくいことは、勤務を続けるうえでのマイナス要因となっているのかもしれない。

特徴⑧今の会社を選んだ時の労働需給状況がよい

介護分野の有効求人倍率は表9のように、依然として高い水準にあり、全産業より高い水準で推移していることから労働需給条件は良いといえる。換言すれば、介護職に就こうとするものは多くの介護事業所（選択肢）から気に入ったところを選択できるということである。したがって、就職に関しては、できるだけ多くの情報を集めてじっくりと検討してから勤め先を選ぶことが重要であるといえる。

表9 有効求人倍率と失業率



厚生労働省「職業安定業務統計」より筆者作成

特徴⑨やりたい仕事ができそうな会社である

表10では「介護の職業を選んだ理由」の10.0%が「他によい仕事がないため」ということだが、小倉¹¹によると、「他に働くことができる会社がなかったため」

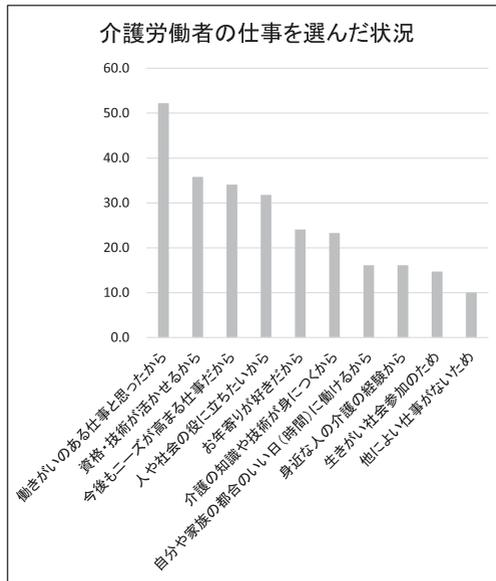
11 小倉、前掲論文、32頁

という理由で就職した者はどんな会社であろうと長く留まろうとはしないと述べている。

したがって、現在働いている介護職員全体の10%はどうしても長続きせずに辞めていく存在であると考えてよいだろう。これに対して、内発的な動機から介護の職業を選んだ者は、「働きがい」や「資格を活かす」「社会の役に立ちたい」など、ほとんどが目的をもっているため基本的に長く続く人材が多いということである。

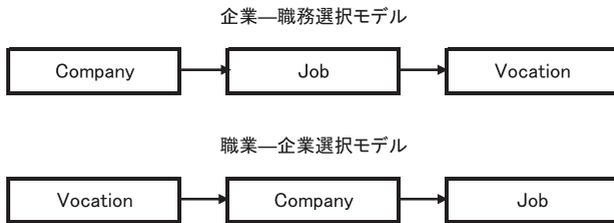
たとえば、平田ら¹²によると、日本の多くの就職事情は、欧米のように「職業」を決定した上で企業に就職する「職業－企業（V-C）」選択モデルではなく、先に企業を選択し就職した後に具体的な職務に関わっていく「企業－職務（C-V）」選択モデルが一般的であるという。この場合、キャリアを自分の問題として具体的なレベルで意識するまでには時間がかかることを意味している。一方、介護職に就く者のほとんどは、表10をみると「職業－企業（C-V）」選択モデルといえる。

表10 介護の職業を選んだ理由



平成27年度介護労働実態調査より筆者作成

12 平田謙次・中西晶「キャリア形成に関する人的資源開発の動向と課題」(『産業教育学研究』29(2)、日本産業教育学会、1999年、1-10頁)



平田・中西「職業—企業（V-C）」・「企業—職務（V-C）」選択モデルより作成

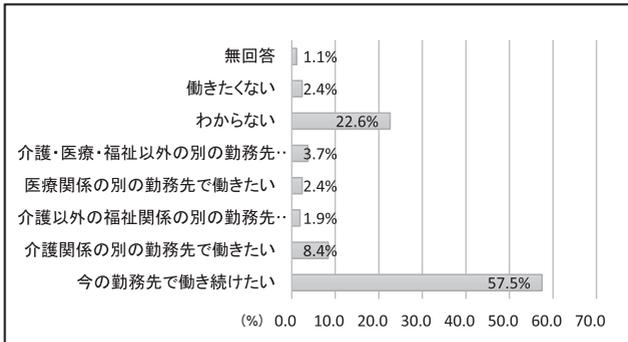
図1 「企業—職業選択モデル」と「職業—企業選択モデル」

日本で一般的な「企業—職務（V-C）」選択モデルの弊害は、自分にとっての仕事とは何かについて問わなくなることである。なぜなら、就職してからは組織内での人事制度が年功的賃金や横並びによるので、関心は業績や成果などよりも人間関係重視に向かいがちになるからである。つまり、自分が昇進できるかどうかは業績よりも派閥になじめるかという対人的・社会関係的な関心が延々と続くということである。その結果、職業的アイデンティティが形成されるのかというと、ほとんど形成はされないという。一方、「職業—企業（V-C）」選択モデルといえる介護職員の傾向は、会社に留まる意向を高くする「⑨やりたい仕事ができそうな会社である」に該当するだけでなく、専門家としての資質をその中に備えている者が多いといえるのである。

特徴⑩会社への満足度が高い

表11では、「今の勤務先で働き続けたい」と回答している介護職員は、57.5%であるように一番高い値を示し、また、「介護関係の別の勤務先で働きたい」と回答しているものは8.4%というように、65.9%は介護の仕事に対する満足度は低いことがわかる。

表 11 勤務先に関する希望



平成 27 年度介護労働実態調査より

以上、特徴①-⑩と各調査結果との比較から検討したが、これらからいえることは、第 1 に、在籍年数や長期雇用は今後の状況から判断してみないとわからないが、業績や失業不安を気にするなら施設系サービス、それも介護老人施設、介護老人保健施設などは安定しており、逆に居宅系サービス、特に小さな事業所には不安要素があるということを理解した上で選択すればよいということになる。また第 2 に、賃金に関しての不満はどうしても避けられないが、厚生労働省が 2025 年までに実施するという介護職員の待遇が「まんじゅう型」から「富士山型」に変わることや勤続 10 年の介護福祉士の給与が 8 万円アップすることが確実であるなど、少しは期待したい。第 3 に、介護業務において人間関係は比較的満足できるようであり、労働時間では夜勤や休日に休みが取れないことがマイナス要因だが、時間そのものが特に長いといった業務ではないということがわかる。このようなことから、内発的動機から介護職に就いた者は働きがいや会社への満足度が高くなり、労働需給状況の良さに関しても長く続くと思われる。したがって、介護事業所側は職員の不満が何処にあるのかをよく検討し、介護職員側は事業所の情報をよく収集、吟味して選択することが重要である。

3 キャリアデザインにおける個人の要求

仕事がうまくいくためには、個人の要求と組織の要望が互いに釣り合っていることが重要である。前節の会社に「留まる」意向が高い人の特徴と各調査内容を考察

表 12 キャリア・アンカーの 8 つのカテゴリ－

	一般特性	仕事のタイプ	給与と福利厚生	昇進制度	承認の仕方
① 専門・職能的コンピタンス (Technical/Functional Competence)	キャリアの開花につれ、特定の仕事に対する才能と高い意欲を持つキャリア。得意な専門分野や職能分野にてアイデアを身に着ける。専門分野の道を志す。事業部長や総責任者になることに価値をおいている。	才能をいかに関係するかに自尊心が左右され、最大限の自律性を望む。人にもよるが、ゼネラリストとしての昇進は好ましく思われない。	待遇水準に見合った報酬や教育機会が多い。他会社等への転職を望む者が多い。同レベルの人と収入を比較する傾向があり、絶対的な給与水準をはるかに上回る方向を志向する。ただし、報酬と引き換えに自分らしさを自由を束縛されることを嫌う。	管理職と専門職の昇進という明確な昇進を望む。ただし、必ずしも昇進ではなく給料面で外郎としての公平性が保たれていなければならない。活動範囲の拡大、大きな経営資源の活用、高度な責任領域や多くの部下、高度な相談を受けられる地位を望む。社内には価値を置く。社内での承認はより見識のない上司の承認より、同僚からの高い評価が大切。教育、専門職団体の充て電報制度、専門職団体の会費の出展、書物や設備購入の承認など、価値を見出す。公平感があれば、給料、業績の賞や表彰、知名度、功績の承認に価値を置く。社内でもよい。	自分の立場を、序列、肩書、給与、部下の敬、予算の大きさなどで総合的に判断する。より責任の重い地位への昇進は最も重要な承認。金銭的な承認にも非常に敏感。肩書や承認を求むよりも、チーム、社用車を求むよりも大事にする。最も大事な刺激要因である、高いレベルへの承認を注ぎ出す上位者からの承認を特に価値がある。
② 全般管理コンピタンス (General Managerial Competence)	責任ある地位で組織の方針を決定し成長を左右することを願う。事業や業界に精通することを求める。責任者の立場だから、組織の成長を求め、高度で、組むべきことがあり、トップに求められる才能や動機、価値観はつきり理解している。	重い責任、挑戦的で変化に富んだ仕事をまとうことを好む。リーダーシップや組織の成功に貢献できる機会を求め、自分の仕事から、組織の成功にどの程度重要な役割が果たされているかを評価する。自分の仕事は組織の成功に貢献できている。組織の成功はつきり理解している。	所得水準によって自分を測る。社内の公平性が満たされてい限る限り、同レベルの人が他社で高収入を上げられる能力が最も重要で悲憤する。昇進は重要な要素には意味がこない。組織の目標達成時に期待できる短期の報酬も好む。組織として一体感や権利や多額の退職金を受けたい。ただし、最近では退職金や先立交渉して同等の福利厚生を得ようとする者が多い。	実力や業績・成果に基づいた昇進を強く希望する。昇進は、成果を上げる能力が最も重要で悲憤する。昇進は重要な要素には意味がこない。組織の目標達成時に期待できる短期の報酬も好む。組織として一体感や権利や多額の退職金を受けたい。ただし、最近では退職金や先立交渉して同等の福利厚生を得ようとする者が多い。	他の組織では通用しない昇進。肩書、金銭的ボーナスより、記念品、賞状、賞品、賞金などを好む。組織の官僚制の手順に不満を抱え、組織を去ることも。組織の中核人物がこのタイプの場合、自分が快進になる工夫を加えることも。
③ 自律・独立 (Autonomy/Independence)	入社間もなく、規則や手順、服装規定等諸々の規範が我々自身の基準で進めたい。組織は非合理的でアルバイトに合うキャリアを指向する。大組織の場合、研究開発、データ処理、市場調査、財務分析、地理的に遠い部署の管理など、比較的自律したところに着こうとする。	自分の専門とそれ以外に線を引き、時間を切って仕事をしたい。組織の目的や目標には同意しても、目的設定後は自分が任せたいというものが本音。	「金の手錠」で縛られたくない。成果に見合う業績給、ボーナスを希望。福利厚生も、自分の希望に添った選択の組み合わせを望む。	過去の業績と昇進の反映に敏感。より自由度の高い仕事を望む。幅の広がっても、それが自律性を奪うなら脅威と感じる。営業の場合、管理職への昇進は自由度を失うことになるので避ける場合もある。	忠誠心や確実で手堅い成果を認められ、より安定かつ継続的な雇用保障を望む。忠誠心こそ組織の業績へ真に貢献すると信じている。
④ 保障・安定 (Security/Stability)	安全で確実、ゆとりたっぷりとした仕事が確保。終身雇用で退職時の諸制度が安定した行政・公共機関に働きたい。昇進は望まない。組織と一体感があれば満足。「金手錠」も告げにしない。才能がある、高い職位にも上るが着実に出来栄の認められる仕事も好む。才能に恵まれない場合、ステップとしての水準を維持しようとするが、無理だと打ち込まなく。	職務の充実、職務上の挑戦的かつ内面的な動機づけの施望よりも、給与や作業の条件、福利厚生などの改善といったことに関心がある。	勤続年数の長さにより、確実な給与と退職金の保証を望む。また、保険や退職時の諸制度がはつきりついていたことに関心がある。	年功昇進制度や等級、序列がはつきりしている制度を好む。個々の等級でどのくらい年功がはつきりしているかを重視する。昇進すれば昇進できていることがはつきりしていることを好む。	

した結果、介護職員は世間でいわれるようなマイナス面ばかりの中で働いているというよりも、やりがいや満足度が高いことがうかがえる。ただし、介護職員の離職率が高く長続きしないということはアンケートに表れない要因を探る必要がある。そこで、ここではキャリアデザインにおける心の拠り所として誰もが持つといわれるキャリア・アンカーと介護の仕事内容とを比較検討する。

キャリア・アンカーとは、どうしても犠牲にしたくない本当の自己を象徴するコンピタンスや動機、価値観が複合的に合わさったものである。船の錨（アンカー：Anchor）のように職業人生の舵取りの拠り所であり、一度形成されると変化しにくく生涯にわたって個人の重要な意思決定に影響を与え続けるとされている¹³。

キャリア・アンカーには表12のように8つのカテゴリーがあるが、そのうち①専門・職能的コンピタンス（Technical/Functional Competence）、③自律・独立（Autonomy/Independence）、⑤起業家的創造性（Entrepreneurial Creativity）、⑦純粹な挑戦（Pure/Challenge）は挑戦的、改革的な価値観といわれ、②全般管理コンピタンス（General Managerial Competence）、④保障・安定（Security/Stability）、⑥奉仕・社会貢献（Service/Dedication to a Cause）、⑧生活様式（Lifestyle）、は管理的、保守的な価値観といわれている¹⁴。

そこで、それぞれのキャリア・アンカーを持つ者が介護関連職種キャリアを歩んだ場合、個人（本人）の要求と組織の要望が互いに釣り合うための留意点を検討したい。

①専門・職能的コンピタンス（Technical/Functional Competence）

才能を発揮することに自尊心が左右されるので最大限の自律性や技能水準に見合う報酬、教育程度や仕事経験による処遇を望む者が多い。また、プロの同僚からの高い評価にも価値を見出すことから、介護職員というよりも介護支援専門員、それも地域包括支援センターなどで他事業所の介護支援専門員からの相談に応じるような地位を確立したがるタイプといえよう。

②全般管理コンピタンス（General Managerial Competence）

13 エドガー・H・シャイン『キャリア・アンカー ―自分のほんとうの価値を発見しよう』（金井壽宏訳、白桃書房、2003年）1頁

14 大野邦夫・渡辺美紀子・西口美津子・末永早夏「異文化交流スキルを有する女性起業家に関する研究」（『情報処理学会報告』情報処理学会、2015年、3頁）

このタイプは、責任ある地位で組織の方針の決定や成果を左右する立場を求める傾向がある。社内の公平性が満たされていれば同じレベルの人が他社で高収入を得ていても不満はない。彼らは、実力や業績・成果を上げる能力が最も重要と考え、自分の立場を、序列、肩書、給与、部下の数、予算の大きさなどで総合的に判断する。したがって、施設長や事業所長になることを目指していくタイプといえる。

③自律・独立 (Autonomy/Independence)

組織というものは非合理的でプライベートを侵害すると感じ、規則や規範が我慢ならないタイプである。したがって、組織の目的や目標に一応は同意するものの、自由度の高い仕事が続けたいと思う。また、成果に見合う業績給やボーナスなどを好み、業績と昇進の反映にも敏感である。彼らの昇進とは自律性の幅の広がりを意味するので、組織の決まり事に我慢ならず不満を抱えて組織を去ることもある。仮に、組織の中核人物がこのタイプになるものなら、自分が快適になるような工夫を加え続けることになる。したがって、このタイプが介護職員ならチームワークを乱すか気に入らずに職を転々とし、比較的自由にさせてくれる組織を求め続けるだろう。

④保障・安定 (Security/Stability)

安全で確実、ゆったりした仕事を最優先し、終身雇用や退職時の諸制度が安定した行政・公共機関に魅力を感じる。したがって、このタイプは会社に「留まる」意向が高い人の特徴の「会社に長く在籍している」「長期雇用が望ましいと思う」「会社の業績が悪くなく失業不安がない」ことを望む多数派といえよう。換言するなら、昇進せずとも組織と一体感があれば満足するが、給与や作業の条件、福利厚生改善などにはこだわるタイプである。また、勤続年数の長さにより、確実に先が読める昇給制度、保険や退職時の諸制度、年功昇進制度や等級、序列がはっきりしている制度も好む。したがって、彼らが介護職員なら、「利用者の生活を良くしたい」とか「よりよい介護を目指そう」というよりも、ゆったり働いて専門資格がなくても安定した収入があればそれでよいと思うので、介護事業所にとって人数合わせとしてなら働いてもらってもよい人材といえる。

⑤起業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity)

起業する欲求を人生の早い時期から強く意識しており、自分の生み出したものが

存続し経済的成功が重要と考えるタイプ。財を成すことで成功の度合いを測るので、古い体質を持つ組織で働いたとしても長くは留まらず、たとえ居続けても仕事は片手間ですませてエネルギーは事業を起こすためにつぎ込む。したがって、最も重要なのはオーナーになり自分の欲求を充たす権力と自由を手にすることである。換言すれば、このタイプは介護事業所に就職してもノウハウさえ得れば自分の会社を起業しようとするので、介護職員として長期間働くことは難しいだろう。

⑥奉仕・社会貢献 (Service/Dedication to a Cause)

世の中をよくしたいという欲求に基づきキャリアを選択するので、医療、看護、社会福祉事業、教育、聖職など、人を助ける専門家に多いタイプである。したがって、介護業界からは最も必要とされる人材だともいえる。彼らは、組織や社会に対して自分の価値観が影響を及ぼす仕事を望む。ただし、所属する組織に忠誠心があるわけではなく、報酬も金銭的なものより貢献度によって自律した部署への昇進を望む。したがって、経営管理層は彼らの価値観を理解する姿勢が大切である。そうでなければ、コンサルティングのように自律的な専門職業に移っていくこともあるだろう。

⑦純粋な挑戦 (Pure/Challenge)

不可能と思える障害の克服や解決不能とされる問題の解決、きわめて手ごわい相手に勝つことを「成功」と考えるタイプである。つまり、彼らは問題の起こる専門分野において挑戦することが唯一の大きなテーマである。したがって、給与、昇進制度、承認の仕組みは二の次であり自己を試す機会を与えてくれる組織には忠誠を尽くすだろう。他方、マネジメント職に惹かれる人もいるので、競合が激しい介護事業の管理職などは適任だといえる。ただし、彼らのものの見方はきわめて一途なところがあり、野心をもたないと感じる人たちとはうまくやれないので、人材を多く確保したい事業所にとっては頭の痛くなるタイプである。

⑧生活様式 (Lifestyle)

なによりも柔軟であることを望むが、組織のために働くことにも前向きである。したがって、自分の都合に合わせた働き方を求め、組織が個人や家族を尊重してくれる体制を期待する。たとえば、多くの組織は転勤を命じれば従うと考えるが、彼らは個人や家族の都合を優先する。したがって、全国展開をしている事業所よりも

地域展開している事業所の方が彼らには好都合といえるだろう。さらに、福利厚生が充実しているとなおさら良いだろう。

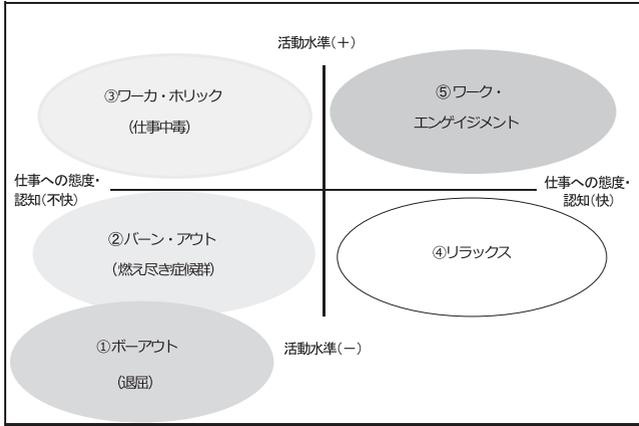
以上、キャリア・アンカーのタイプと介護事業所の要望が釣り合うための注意点を検討したが、介護事業所側にとって一番期待したいのが、⑥奉仕・社会貢献 (Service/Dedication to a Cause) タイプだろう。次に、期待する人材は、⑧生活様式 (Lifestyle) タイプ、事業所の期待どおりとはいかないかもしれないが人員として長く続けてもらえそうなのが、④保障・安定 (Security/Stability) タイプといえる。一方、介護職員というよりも将来の幹部候補として育てたいのが、②全般管理コンピタンス (General Managerial Competence) や、⑦純粋な挑戦 (Pure/Challenge) タイプである。さらに、自分で事業所を立ち上げ介護サービスを広げることに期待できるのが、⑤起業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity) タイプ、介護支援専門員や介護教員などにステップアップしていくのが、①専門・職能的コンピタンス (Technical/Functional Competence) タイプといえる。ただし、介護業界というよりも多くの組織に馴染めず、長く留まらない可能性が高いのが③自律・独立 (Autonomy/Independence) タイプということになる。

したがって、慢性的な人材不足の中ではあるが、介護事業所側もこれらのアンカーをよく見極めたうえで対応していかないと双方が発展していくことは容易なことではないだろう。

4 介護職員が生き生きと働くために必要な組織 / 仕事の資源と個人の資源

介護の仕事に就いたとしても職場は様々であり、本人の意思のあり方によっても充実した仕事になるかそうでないかが分かれてくる。そこで、生き生きと働くために個人として組織としてのあり方を検討する。

個人の仕事への関わり方は様々であるが、そのタイプは図2のように、①ボーアアウト、②バーンアウト、③ワーカ・ホリック、④リラックス、⑤ワーク・エンゲイジメントに大別される。



高津明人「ワーク・エンゲイジメントと関連する概念」2016年を筆者改変

図 2

図2の縦軸は活動水準であり、上に行くほど活動水準が高いことを表している。また、横軸は仕事への態度であり右へ行くほど仕事が快適だということを示している。したがって、右上に位置するワーク・エンゲイジメントは活動水準が高く、また仕事への態度・認知も肯定的な状態、すなわち、生き生きと働く状態ということがわかる。これに対して、左下に位置するバーンアウト（燃え尽き症候群）やボーアアウト（退屈）は活動水準が低く仕事への態度・認知も否定的といえる。また、左上に位置するワーカ・ホリックは、活動水準が高いが仕事への態度が不快ということでワーク・エンゲイジメントとは異なる概念である。ここでは、これらの諸概念の内容及び生き生き働くための対策について検討していく。

①ボーアアウト

ボーアアウトとは、英語からの造語で仕事に退屈しきっている状態を指す。職に就いていながら、いわば「ニート」のような状況に在ることであり、「社内ニート症候群」ともいわれている。例えば、ドイツでは会社に帰属意識を持たない人が87%にも上り、その原因の70%が自分に向いた仕事に就いていないことだという。また、1万人以上のサラリーマンを対象にしたアメリカの調査では、3分の1の人がやるべ

き仕事が少ないと答えている。そして、これらの原因が、①能力以下の仕事しかさせてもらえない（自分をもっと有能だという不満）、②無関心（仕事と一体感の欠如）、③退屈（やる気のなさという無力感）、ということである¹⁵。ボーアウトは、進行するとモチベーションが失われ、「仕事をやっているふり」「忙しそうに見せかける」「周囲の自分に対する評価を操作する」「本来必要な時間よりはるかに長い期間を設定し、作業を細かく分ける」「まわりの人の仕事も進まないようにする」「アピールのため仕事を家に持ち帰る」「私はバーンアウトしたと触れ回る」「仕事をしているアピール」などの行動に表われ、次第に会社への不満が強くなり、いつまでも断ち切れない状況に陥ってしまう¹⁶。

それだけではなく、自分自身も「倦怠感」「イライラする」「やる気が出ない」「内にこもる」などの様々な症状が表れてくる。しかし、ボーアウトに一旦陥ると、そこから抜け出そう、抜け出したいという気持ちも次第に失われるので、顧客に対しても全く興味がなくなりサービスの悪さという形に現れることになる¹⁷。

では、介護現場はボーアウトに陥りやすい職場なのだろうか。たとえば医師の場合、手術をしながらサボるわけにはいかず、宅配業者なら配達をサボると仕事は進まないだろう。つまり、個々に責任の所在がある仕事だとボーアウトにはなりにくいということである。これに対して介護業務、特に施設系はチームで行うサービスであるから、責任の所在も個々というよりもチームにおかれるだろう。したがって、能力以下の仕事しか要求されない者はボーアウトに陥りながらも残り続けるという具合に、介護業界にとって本当に必要な人材が他業種へ流出していることがあるかもしれないのである。

では、どうすればボーアウトの予防や改善ができるのだろうか。それは第1に、その人個人が、意義ややりがいのある仕事を求めること、第2に、仕事に対して十分な報酬を求めること、第3に、よい雰囲気の中で楽しく働ける環境を求めること、などである¹⁸。換言すれば、職場の仲間と活発に話し合い仕事にやりがいを見出すことが重要になる。ただし、仕事に対してあまりの無意味さに耐えられなくなったら潔く退職を願い出て新たな道を進むことが本人や組織にとって幸いとなるだ

15 フィリップ・ロートリン、ペーター・R・ヴェルダール『ボーアウト—社内ニート症候群』（平野 卿子訳、講談社、2009年）2-4頁

16 ロートリン、ヴェルダール『前掲書』39-46頁

17 ロートリン、ヴェルダール『前掲書』88-93頁

18 ロートリン、ヴェルダール『前掲書』172頁

ろう。

②バーンアウト

バーンアウトとは、燃え尽きるという意味で、心身のエネルギーが尽き果てた状態を指す表現である。このバーンアウトの症状を、MBI¹⁹ (Maslach Burnout Inventory) は、「情緒的消耗感 (emotional exhaustion) : 仕事を通じて、情緒的に力を出し尽くし、消耗してしまった状態」「脱人格化 (depersonalization) : クライアントに対する無情で、非人間的な対応」「個人的達成感 (personal accomplishment) の低下 : ヒューマンサービスに関わる有能感、達成感の急激な落ち込み」の3つの状態に定義している。

バーンアウトの要因は、個人要因と環境要因の2つに大別される。個人要因としては、勤勉さ(深い、浅い、に関連)や性格特性(神経症傾向的と情緒的消耗感に関連)、年齢(年齢の若さと年齢の高さ、勤務年数の長短に関連)などがある。一方、バーンアウトしないタイプも存在する。その第1は、定型的なサービスの発給を常とし、何か問題が起きても「マニュアル的な対応」で処理する人である。ただし、バーンアウトはしないが、利用者からの信頼や感謝されるサービスは期待できないだろう。そして第2は、ハーディネスが高い人である。ハーディネスとは、Kobasa が提唱したストレスに対する抵抗資源要因であり、「コミットメント (commitment)」「コントロール (control)」「チャレンジ (challenge)」から構成されている。コミットメントはさまざまな状況に対して自分が十分に関わっていると感じる性質、コントロールは、何かの出来事に対して一定の範囲内で影響を及ぼすことができると信じて行動する性質、チャレンジは、予期しなかった変化や脅威を自分の成長に有益だと考えてストレスに積極的に対処しようとする性質である²⁰。

これに対して、環境要因には勤務時間(長時間勤務)や作業量(重い身体的負担を伴う作業、サービスを提供する相手が適正数でない場合)という量的な意味での過重負担、さらに、これらの負担が上司から強制されたり役割を曖昧にされるとよりリスクが高まるのである。このようなバーンアウトの一要因に、近年取り沙汰さ

19 Christina Maslach and Susan E. Jackson, "The measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behavior* 2, 1981, 99-113.

20 海蔵寺陽子、寺嶋繁典、岡田弘司「日本版ハーディネスのストレス反応抑制効果に関する研究」(シンポジウム「ヘルスプロモーションの心身医学」第44回日本心身医学会総会/沖縄、2003年)(『心身医学』44(9)、2004年、649頁)

れている感情労働という労働形態がある²¹。感情労働の定義は、①対面あるいは声による顧客との接触が不可欠であること、②従事者は相手の中に何らかの感情変化（感謝の念や安心など）を起こさせなければならないこと、③雇用者は研修・指導や管理体制を通じて従事者の感情活動のある程度支配すること、である。したがって、この概念からすると、介護福祉士や看護師やソーシャルワーカー、それ以外にも牧師や宣教師、伝道師、接客業なども感情労働職に該当するといえる。

感情労働職がバーンアウトに陥りやすい要因の一つが、利用者を適切な精神状態にするため、自分の感情を意識的に適切な状態や表現（感情管理）しなければならないことである²²。たとえば、通常の日常生活でも感情管理は行われているが、感情労働では利用者がどんな状態であったとしても職務に期待された感情管理を行い続けることが求められる。したがって、かかわりの中で違和感を持って、心の中で常にそれを修正（感情操作）し続けなければならないからである。

感情操作には表層演技と深層演技が存在する。表層演技は、本当の感情を隠して表向きの顔をつくろう作業で、相手との関係を波風立たずスムーズにするためには必要となる。しかし、そのリスクとして、短期的なかかわりでは通用するが、長期的なかかわりでは相手に見破られる可能性があることである。また、たとえ自分の示している感情が適切だとしても、うそをついているという気持ちが残ることもリスクといえる。したがって、このようなリスクを避けるには演じているという意識をなくすことが必要となる。換言すれば、表向きの顔を作るだけでなく心も相手に合わず状態になるということである。これが深層演技であり、利用者（クライアント）と長期的な関係性を成立させるにはこの演技を続けなければならないのである²³。その結果、感じるべき役割と自己を切り離せず自己の内部まで統制してしまうことになり、本当の自分を見失うリスクが伴うのである²⁴。

では、バーンアウトした人が職場や組織にいると周りの人に対する影響はあるのだろうか。井奈波らの調査では、バーンアウトした人はバーンアウトしない人たち

21 久保真人「バーンアウト（燃え尽き症候群）—ヒューマンサービス職のストレス」（『日本労働研究雑誌』49(1)、労働政策研究・研修機構、2007年、55-56頁）

22 A・R・ホックシールド、石川准・室伏亜希 訳『勧請される心—感情が商品になるとき』（世界思想社、2000年）7頁

23 武井麻子『感情と看護一人とのかかわりを職業とすることの意味』（医学書院、2008年）7頁

24 天田城介『みらいを拓く社会学—感情を社会学する—看護・福祉の現場における感情労働』（ミネルヴァ書房、2004年）119-139頁

に比べて、他者を巻き込んで情動を発散する確率が高いという。また仕事の満足度が低くなり、それに対するコーピングとして「治療希求」を取りにくく、「援助希求」や「八つ当たり」を取る傾向にあるとしている²⁵。

そこでバーンアウトからの回復方法だが、久保はバーンアウトした人が職場復帰あるいは社会復帰するための実証的研究はほとんどないと前置きしたうえで、唯一Bernier（1998）の研究を取り上げている。ただし、その対象者20人のうち19人までが今までのキャリアを断ち切り、新しい環境で、人世を再設計していくことを選択したとしている²⁶。したがって、バーンアウトの対策は予防に重点を置くことが重要になる。この点について、武井は個人（個人因子）、またはグループ（環境因子）にて「違和感の対自化」「グループ・デブリーフィング」などによって自分の感情を吟味することによって自分らしい感性や感情を取り戻していくための助けになるものとしている²⁷。

③ワーカホリック

ワーカホリックは、「働き中毒」といわれ、「仕事に耽溺してしまった状態」を表す言葉である²⁸。長所と短所の両方があるといわれるが、一般に否定的な意味でとらえられることが多い。この言葉を初めて使ったWayne Oatesは、アルコール中毒者がその依存の高さから、肉体的健康、友人関係、円滑な社会・経済生活に著しい混乱を示すことに例えて、ワーカホリックを「極端な働き者で仕事を必要とする度合いが甚だしく過度になっている。その結果、自分の肉体的健康、個人的幸福、友人関係、それから円滑な社会生活の遂行にいたるまで、明らかな動揺や混乱が見受

25 井奈波良一・井上真人「1日目研修医のバーンアウトと職業ストレスおよび対処特性の関係」（『JJOMT』Vol.58-No.3、日本職業災害医学会、2010年、107頁）

26 久保真人「バーンアウト（燃え尽き症候群）—ヒューマンサービス職のストレス」（『日本労働研究雑誌』2007年1月号（No.558）、独立行政法人労働政策研究・研修機構、61-62頁）

27 「違和感の対自化」とは、対人関係において相手の言動が自分の予測と期待に反していたことからくる「違和感」に注目することによって自己や相手についての理解を深め、関係性を図るための技法。「グループ・デブリーフィング」は、元来軍隊用語で「状況報告、事実確認」を意味し、前線から帰還した兵に任務や戦況を質問し報告させることで振り返りをさせ、つらい経験をしたあとでそれについて詳しく話し、つらさを克服する手法。詳細は武井麻子『ひと相手の仕事はなぜ疲れるのか—感情労働の時代』（大和書房、2008年）235-236頁を参照のこと。

28 耽溺とは習慣的に志願する、あるきまったやり方に自分をゆだねる、自分を差し出すかあるいは自分を何ものかに対して慣らす、そういった状態を示す。ウェイン・オーツ『ワーカホリック—働き中毒患者の告白』（小堀用一朗訳、日本生産性本部、1971年）2頁。

けられる」状態としている²⁹。また、ワーカホリックは自発的に長時間労働している人であり、それを苦痛に感じない人であると定義されることも多い。ただし、自発性には「『本心から』多少の残業も気にしない健康な精神状態」と「何かのプレッシャーによって『そう思われている』ちょっと危ない精神状態」の両面がある。したがって、前節における奉仕・社会貢献のキャリア・アンカーを持つ人たちは、ひたむきに仕事をする傾向があるので、一途な想いが「自発性」から「プレッシャー」に替わった時に危険な状態に陥ることが危惧される。

ワーカホリックの初期段階は、「自分と他者の仕事量や結果を比較し相手が劣ることを良しとする」「上司に対してノーがいえぬ」「他の人とかかわりあう時間が自分で制限できない」などの症状がある。ただし、この段階ではかすかな自己満足も心の中に動いているが、これが危険な状態になると結婚生活や家庭生活に重大なトラブルが起こるような人間関係の失敗や肉体的な健康を損ねるようになる。ただし、そのようなことが起こっても生活を変えられないところにワーカホリックの危険性が潜んでいる³⁰。

では、具体的にはどのような症状が現れるのだろうか。黒田らは、挫折反応として抑うつなどの精神症状、偏頭痛などの心身症、持病の増悪、ホメオスターシスの破綻による感染症などの発病を認めている。また、「働くこと」への強迫心性が浮き彫りになっていることも示している³¹。また藤本によると、ワーカホリックの変数を「週60時間以上の労働時間」とし、通常の労働者と比較し、①仕事に高い関与をし、②仕事への内的な衝動をもち、③仕事を楽しめない、と定義した。また、「働き過ぎ」と「脅迫的な働き方」の2つの尺度を用い、「働き過ぎ」には肯定的なワーカホリックと否定的なワーカホリックの両方の特徴があり、「脅迫的な働き方」が否定的なワーカホリックの典型であると述べている³²。

さらに、ワーカホリックは本人のみならず家族も巻き込まれる危険性がある。たとえば、ワーカホリックに陥った夫に対して妻は対応が困難となり、孤独感やアルコール中毒に陥ったり、また、共にワーカホリックに陥ってしまう場合もある。そ

29 オーツ『前掲書』10頁

30 オーツ『前掲書』21頁

31 黒田邦彦・下山敦士・大倉由美子「『仕事中毒』をめぐってその構造と挫折の研究(第3報)」(『産業医学』25(4)、日本産業衛生学会、1983年、285-286頁)

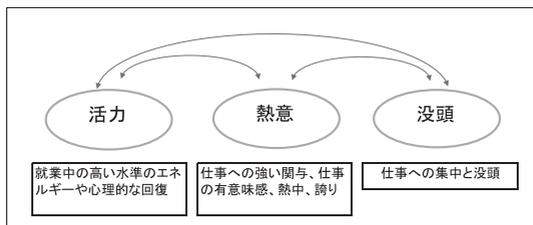
32 藤本隆史「ワーカホリックと心身の健康」(『日本労働研究雑誌』No.635、労働政策研究・研修機構、2013年、48-49頁)

して、最後には子供にまで悪影響があらわれるという。すなわち、ある人がワーカホリックに陥れば周りの人たちにも負の連鎖が広がるということである³³。

では、ワーカホリックから立ち戻るにはどうすればよいのだろうか。Wayne Oates は恩寵を受けることだという。すなわち、よい企業には働く人々が賢明でかつ健全な仕事ができるような是認制度があるが、これは恩寵という心がけがあってこそ生まれるものだという。また、一般的には上司が本人をほめることや受け入れること、職場で働く者同士が好意や愛を与え受けることである。このようなことにより、自分の中に作り上げてしまった乗り越えられない自己の限界を現実に戻し、将来の成功や失敗に関する通俗的な評価も意に介しないようになるのである³⁴。

④ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態である。また、ワーク・エンゲイジメントは特定の対象、出来事、個人行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事へ向けられた持続的かつ全般的な感情と認知³⁵であり、従業員の仕事への関与に対して心の健康度を示す概念のひとつとなっている。



ワーク・エンゲイジメントの諸要素『ワーク・エンゲイジメント入門』星和書店より作成

図 3

ワーク・エンゲイジメントの諸要素は、図3のように「活力」「熱意」「没頭」に表される。「活力」とは仕事中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力、仕事に

33 オーツ『前掲書』74-84頁

34 オーツ『前掲書』243-245頁

35 島津明人「健康でいきいきと働くために—ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化」(『心身健康科学』13(1)、日本心身健康科学会、2017年、20頁)

費やす努力をいとわない気持ち、困難な状況に直面した時の粘り強さなどがある状態、「熱意」とは仕事に意味を見出し誇りややりがいを感じ挑戦しようという意欲を感じている状態、「没頭」とは仕事に夢中になっている時の幸福感、時間が早く経つ感覚などである。そして、これら三つが揃って充実している心理状態をワーク・エンゲイジメントが高いと表現し、仕事に誇りややりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き生きとしている状態にあるといえる³⁶。

では、ワーク・エンゲイジメントが高まればどのような良いことがあるのだろうか。まずは、心身が健康になることである。具体的には、心理的苦痛や身体愁訴（つまり「頭が重い」「イライラする」「疲労感が取れない」「よく眠れない」など、体調が悪いという自覚症状はあるが、検査をしても原因となる病気が見つからない状態など）が低減したり、職務満足感や組織へのかかわりが高くなること、離職や転職の意思が低くなることなどが挙げられている。

またパフォーマンス、つまり仕事の能力が向上する。具体的には、自己啓発学習への動機づけや創造性を高めたり、自分のやるべき仕事ややそうでない仕事をも積極的に行ったり、適切なリーダーシップ行動がとれるようになったりもする。さらに、エンゲイジメントが高い従業員が多い職場は、それを利用する顧客の満足度を高め、再びそこを利用してみたいという気持ちにさせる効果もある。

ワーク・エンゲイジメントは、本人だけに限る現象ではなく、ワーク・エンゲイジメントの高い人が組織の中にいるだけで、周りにいる人もワーク・エンゲイジメントが促進されるので多くの仕事を獲得することにつながる。つまり、職場を良い方向へ導く存在にもなるということである。これは、夫婦間、上司・部下間、同僚間でも同様であり、さらに、ワーク・エンゲイジメントが高まると、バーンアウトの要因である神経症傾向が低くなり、外向性が高くなることも明らかにされている³⁷。

このような、ワーク・エンゲイジメントを高める要因が、図4の仕事の資源と個人資源である。仕事の資源とは、ストレスやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し、目標の達成を促進し、個人の成長や発達を促進するための機能を有する物理的・社会的・組織的要因である。たとえば上司からの的確なアドバイスや仕事が上達するための導き、また、自分を認めてくれる組織や高い報酬、組織

36 島津明人「職場のポジティブ心理学—ワーク・エンゲイジメントの視点から」（『産業ストレス研究 (Job Stress Res.)』第16巻第3号、日本産業ストレス学会、2009年、133頁）

37 島津、前掲論文（2009年）、133-134頁

と個人との価値観が一致することなどである。そして、どんなにストレスの多い職場でも、仕事の資源が十分存在すればワーク・エンゲイジメントの水準は高まるのだ。また個人資源とは、自分を取りまく環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連した肯定的な自己評価である。これは積極的にストレスに対処しようという想いや、モチベーション、楽観性、耐久性といえる。また、モチベーションとワーク・エンゲイジメントも双方向の関係があり、モチベーションが高くなるとワーク・エンゲイジメントも高まり、ワーク・エンゲイジメントが高まるとさらにモチベーションを高めるという相乗効果があるといわれている³⁸。

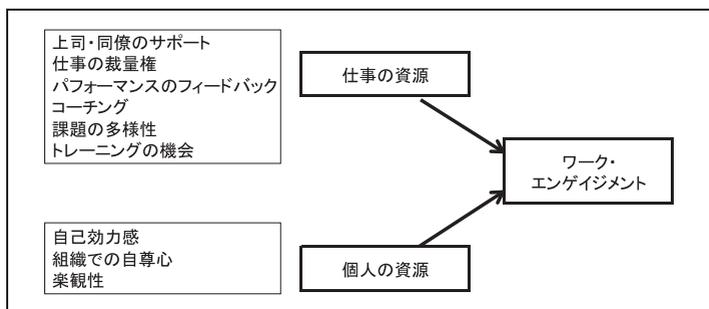


図4 ワーク・エンゲイジメントの促進要素

5 考察・結論

以上、各調査や個人の価値観、仕事への関わり方等を考察してきたが、介護職員の定着率を上げるには、第1に、安定という面から長期雇用を望むなら、施設系サービスが安定しており、居宅系サービスの小事業所には不安要素があること、第2に、賃金は厚生労働省の目指す「富士山型」によるキャリアパスへの構造改革がなされないと状況は変わらないこと、第3に、介護事業所全体の傾向として人間関係が比較的満足できる職場が多いこと、第4に、労働時間は、夜勤があり土日祝日に休みが取りにくい、労働時間そのものが長いという印象がないこと、等を念頭に置いて介護の職業を選択することが重要である。

38 オーツ『前掲書』21頁

次に、介護業界側が介護専門職として有望な人材を望むなら、キャリア・アンカー別でいうと、第1は⑥奉仕・社会貢献 (Service/Dedication to a Cause) タイプが適任いえる。特に、このタイプは組織や社会において自分の価値観が影響を及ぼす仕事を望むので、高い理念に基づいた介護事業所ならば管理責任者として期待できる人材といえる。また、彼らのワーク・エンゲイジメントも高まるだろう。第2に、定着率の高い人材は⑧生活様式 (Lifestyle) タイプや④保障・安定 (Security/Stability) タイプといえる。ただし、これらは仕事への関心や熱意などワーク・エンゲイジメントを目指すのかといえば疑問符がつく。したがって、長く勤務さえてくれればいいという思惑で採用するのなら別だが、このようなタイプの人ばかり多くなると事業所の発展にも影響があるだろう。したがって、採用後は事業所の育て方や教育のあり方が問われるだろう。

第3に、適性にもよるが介護職員というよりも幹部候補なのが②全般管理コンピタンス (General Managerial Competence) や⑦純粋な挑戦 (Pure/Challenge) タイプである。さらに、会社や事業所を立ち上げるなど何らかの形で介護業界の発展に期待できるのが⑤起業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity) タイプ、介護支援専門員や介護教員などにステップアップしていくのが①専門・職能的コンピタンス (Technical/Functional Competence) タイプといえる。

一方、介護業界に馴染めず定着しない確率の高いのが③自律・独立 (Autonomy/Independence) タイプである。特に、彼らが間違っただけで介護職に就くと事業所・本人とも不幸な結果になることは目に見えている。したがって、介護職に就く者はこれらの調査結果や自分のアンカーをよく見極めたうえで選択していくことが重要となろう。

次に、介護人材が就職してからワーク・エンゲイジメントを高く保ち続けるにはどうすればよいのだろうか。一般に、どんな組織やどんな仕事でも、それを好むと好まざると行わなければならないことがある。それらが表13に示した「ストレスをもたらず可能性がある仕事の要求度」である。これらは、ポジティブな気分の一因となり個人の成長を促すこともあるが、仕事の要求度があまりにも大きい場合にはストレスを導くこともある³⁹。その結果、仕事のストレスから満足に回復できなくなってしまう、そこからポアアウトやバーンアウト、ワーカホリックなどへと陥

39 ウィルマー・B・シャウフェリ、ピーターナル・ダイクストラ『ワーク・エンゲイジメント入門』(高津明人・佐藤美奈子訳、星和書店、2012年) 40頁

ってしまうことになる。

表 13 仕事の要求度と資源の概観

ストレスをもたらす可能性がある仕事の要求度	ワーク・エンゲイジメントを育む資源
<ul style="list-style-type: none"> ・時間のプレッシャーが大きい ・時間外労働 ・仕事の負荷やプレッシャーが大きい ・感情的な負担。口やかましいクライアント、扱いづらい学生、不在の上司、など ・身体的につらい仕事 ・精神的な負担。困難な決断を下す、多くのことを覚える必要がある、など ・仕事と私生活との間の葛藤 ・雇用が不安定 ・職場での対人葛藤 ・役割間の葛藤：矛盾する任務や曖昧な情報、両立しない複数の活動に対応しなければならない ・役割の曖昧さ：期待が明確でない ・型にはまった仕事 	仕事の資源
	<ul style="list-style-type: none"> ・いつ、どのように働くかを決定する自由（仕事の自律性） ・同僚からの社会的支援 ・建設的なフィードバック ・上司との良好な関係 ・仕事で成長できる機会がある ・職場の良い雰囲気 ・正当な評価 ・チーム精神 ・明確な仕事の役割 ・意思決定への参加 ・キャリア開発の機会 ・責任ある仕事
	個人の資源 <ul style="list-style-type: none"> ・楽観主義 ・レジリエンス ・積極的なコーピング ・自己効力感 ・外向性 ・情緒安定 ・自尊心 ・前向きな姿勢（自らイニシアチブを発揮する） ・柔軟性と適応性 ・自分の意見を擁護できる（アサーティブネス） ・自分の運命は自分でコントロールできるという信念（内的なコントロール所在）

シャウフェリ、ダイクストラ『ワーク・エンゲイジメント入門』より作成

そのような時、どんな組織でも仕事でも利用できるものがある。それが、「ワーク・エンゲイジメントを育む資源」である（表 13）。換言すれば、「ストレスをもたらす可能性がある仕事の要求度」がエネルギーを消費する場合には、「ワーク・エンゲイジメントを育む資源」がエネルギーを供給するのである。

仕事の資源とは、仕事のコントロールや上司・同僚からの支援のように、労働者の動機づけや仕事のパフォーマンスを促進し、ストレス反応の提言につながる組織内の有形・無形の要因である。また、個人の資源は、内的資源あるいは心理的資源ともいわれ、自己効力感（ある行動をうまく実行できるという自信）、自尊心、楽観性、レジリエンス（粘り強さ）などである。そして、これらの資源が充実しているほど

ワーク・エンゲイジメントが高まるという⁴⁰。したがって、負の概念から正の概念(ワーク・エンゲイジメント)へと向かうには「ワーク・エンゲイジメントを育む資源」をどのように利用するかが非常に重要となるのである。

この点に関して、島津は、従来のメンタルヘルス対策は仕事の要求度によって生じたストレス反応を低減させ健康障害を防ぐことに専念していたという。しかし、健康的な職場づくりでは2つのプロセスの出発点である仕事の要求度の低減と仕事の資源に注目することが重要であると述べている⁴¹。

したがって、ボーアウトやバーンアウト、ワーカホリックなど負の概念への対応で述べたが、介護職員のワーク・エンゲイジメントを高く、そして定着率を高めるためには、事業所側はこれまで以上に内部体制の見直し、特に個人を尊重した体制を新たに作り直すことが重要である。さもないと、良い事業所には良い人材が多く集まるが、介護職員を尊重せず軽視する事業所は解体や倒産へと向かっていくだろう。

以上、本研究では介護職員の定着率を上げるための検討を行ってきたが、「個人の資源」をどのように開発するかについては至っていない。この点については今後の課題としたい。

40 島津、前掲論文(2017年)、20頁

41 島津、前掲論文(2017年)、20頁