

介護現場における部下から期待される上司の特徴と課題 — A 県介護福祉士会を対象とした質問紙調査を通して —

口村 淳 岡山県立大学 保健福祉学部

[共同著者] 北村 健宏 市立長浜病院 療養2階病棟・高田 栄亮 居住支援法人慈恵会 すまいとくらの相談所

キーワード 上司、部下、介護福祉士、質問紙調査、リーダーシップ

I | 緒言

本研究の目的は、A 県介護福祉士会を対象とした質問紙調査を通して、部下から期待される上司の特徴および課題を明らかにすることで、上司としてのあり方や職場環境への示唆を得ることである。

最初に、本研究のタイトルにある上司という用語の確認をしたい。『大辞泉』によれば、上司は「その人より役職が上位の人」、部下は「組織などで、ある人の下に属し、その指示・命令で行動する人」と定義されている¹⁾。上司に類似する用語として「リーダー」や「マネージャー」が知られる。介護現場においてリーダーとは、上司と重複する場合も多いが、たとえば、勤務帯リーダーやイベント・リーダーのように役職に関係なく時限的に使用される場合もみられる。またマネージャーには組織の管理職、支配人という上級上司の意味合いや、ケアマネジャーのように資格の呼称として使用される場合もある。そのため本研究では、「リーダー」「マネージャー」ではなく「上司」を用いることで、自分(部下)に指示・命令する立場にある役職上位者を研究の視角とした。

上司の存在や働きかけは、部下やチームにとってどのような影響があるのだろうか。倉岡(2015: 20-27)は、組織において仕事や課題は上司から与えられることが多く、上司からの支援の有無やその内容によって、部下の課題の達成度は変化すると述べている。また藤原(2017: 37-54)は、職

場ストレスの低減に上司からのサポートが有効であることを明らかにしている。部下にとって上司との日常的な場面で行われるコミュニケーションが大きな影響力をもつという見解(繁桝2017: 159-169)や、上司の部下に対する肯定的なコミュニケーションが仕事へのモチベーションを高める方法として有効であるという見解(上田2016: 61-75)もみられる。松永(2013: 39-68)は、上司と部下のコミュニケーションが積極的に行われている組織が活性化され、業績の向上につながる一方で、部下が上司への働きかけを避けるようになると、業績のみならず従業員倫理などの面でも悪影響が生じると指摘している。これらの先行研究の概観から、上司の存在や働きかけが、部下のモチベーションやチームの活性化に肯定的な影響を及ぼすことが理解できる。それゆえ、上司は部下から常に注目され期待を寄せられる立場にあるといえる。その一方で、上司との関係性の悪化は、部下や組織にマイナスの影響を及ぼす可能性が指摘されていることも忘れてはならない。

介護現場をフィールドとした上司と部下の関係性に着目した先行研究には、次のようなものがある。特別養護老人ホーム(以下、特養と記す)を対象にした研究では、呉(2013: 109-122)や田中(2021: 25-39)がある。呉は、上司のリーダーシップがチームワークと職務満足に影響を及ぼすことを明らかにしている。また田中は、上司のリーダーシップやコミュニケーションが職員の就労継続意識に与える影響について、施設形態別(従来型、

ユニット型)にその効果を解明している。特養と介護老人保健施設を対象とした中野(2007:130-141)は、リーダーシップのPM理論を用い、上司のリーダーシップが職員の職務満足に対して有意な影響を与えたことを明らかにしている。同じくPM理論を用いた岩月ら(2000:69-72)は、部下が施設で意欲的に業務を遂行できるよう目標を明確にし、問題解決に積極的に取り組む必要性を示唆している。谷口ら(2014:1-10)は、中堅介護職員に求められる相談対応力として問題解決力、共感と傾聴力、自己統制力、社交性、気づく力といった因子を導き出している。中野ら(2009:69-73)はソーシャル・サポート概念を用い、上司の部下に対する情緒的サポートと情報・道具的サポートが重要であると論じている。小島ら(2020:34-39)は、部下が上司からの思いやりを感じることで利用者へ思いやりをもつことに関係性があることを明らかにしている。通所介護を対象に調査した三浦(2013:77-86)は、通所系サービスでは上司と部下が協働しながらサービスを提供するため上司と部下の関係性が近いことを明らかにしている。以上のように、介護現場をフィールドとした上司と部下の関係性に着目した研究は一定の蓄積がなされていることがわかる。

しかし、上司に対する期待度(あるべき姿)や上司と部下の関係性における課題(現状)に焦点をあてた研究は、管見の限りみられず、この点については検討の余地が残されている。そこで本研究では、部下から期待される上司の特徴および課題を明らかにする目的で、A県介護福祉士会を対象に質問紙調査を行った。

II | 研究方法

1. 調査対象者とデータ収集方法

調査対象者は、A県介護福祉士会の全会員(723名:2023年6月時点)である。筆者がA県介護福祉士会に調査協力を依頼し許可を得た上で、調査依頼書、自記式調査票、返送用封筒の同封された一式を2023年10月に郵送した。自記式調査票の返送期限を11月末としていたが、返信数を増加

させるため、返信期限を1月末に延長し、その旨を伝える再依頼書を12月に郵送した。

2. 自記式調査票の内容

自記式調査票は、「A:調査協力者の属性を問う内容」「B:上司に期待していることを問う内容」「C:上司との関係での悩みや困りごとを問う内容」から構成されている。

「A:調査協力者の属性を問う内容」は、性別、年齢、介護職としての経験年数、役職、所属先の5項目である。役職については、最も該当する項目を選んでもらった。「B:上司に期待していることを問う内容」では、次の方法で質問項目を作成した。最初に、三田村(2015:14-19)、介護福祉士養成講座編集委員会(2019:191)、田中(2023:25)を参考に「リーダーシップ」「コミュニケーション」「専門性」「評価」「姿勢・態度」の枠組みを設定した。次に、葛田(2011:26)、高頭(2013:22)、介護福祉士養成講座編集委員会(2019:218)、日経メディカル(2020)、リクルートマネジメントソリューションズ(2023)を参考に上司に期待する質問項目(20項目)を設定した。「リーダーシップ」では、率先垂範、指示能力、業務分担、トラブル処理に関する4項目、「コミュニケーション」では、相談、多職種連携、チームビルディング、情報共有の4項目、「専門性」では、アセスメント能力、困難ケース対応、知識量、研究能力の4項目、「評価」では、公正評価、賞賛、説諭、成長促進の4項目、「姿勢・態度」では、利用者中心思考、ビジョン提示、部下の保護、責任感の4項目を設定した。回答方法は、6件法のリッカート・スケールを採用した。「C:上司との関係での悩みや困りごとを問う内容」は、自由記述で回答を求めた。なお「B」「C」に関して、現状において上司がいない場合(一人事業所、組織のトップ等)は、過去の経験等に基づき記入してもらった。

3. 分析方法

「A:調査協力者の属性を問う内容」「B:上司に期待していることを問う内容」については、単純集計のほか、調査協力者の属性と上司への期待

度との関連について分析した。「B：上司に期待していることを問う内容」について、6件法の回答に便宜的に点数を付置し、平均値を算出した。全体の平均値を基数とし、調査協力者の属性別に算出した平均値とのクロス集計を行った。統計処理にはBellCurve統計解析ソフト「エクセル統計(version 4.05)」を使用し、それぞれの項目について検定を行い、有意水準は5%未満とした。

「C：上司との関係での悩みや困りごとを問う内容」については、質的記述的分析を行った。分析の過程を以下に示す。①自由記述に記載されている内容を繰り返し注意深く読んだ。②上司との関係での悩みや困りごとにあたる部分に着目し、意味内容がわかる範囲で文章を切片化し、コードを作成した。③コードの意味の類似性に着目し、サブカテゴリーを作成した。④サブカテゴリー間の意味の共通性を見出し、カテゴリーを作成した。なお、①から④までの過程において、まずは第一筆者が分類作業を行い、その内容を基に第二及び第三筆者からの意見を反映させ、修正を重ねることで、分析の信頼性、妥当性の確保に努めた。

4. 倫理的配慮

本研究は、岡山県立大学研究倫理委員会の承認を得て実施した(承認番号23-72)。調査依頼書には研究の趣旨、調査協力は自由意志であること、回答は無記名とし、得られた回答は個人が特定できないようにデータ管理すること、ならびに研究目的に限定した調査結果の公表について明記し、自記式調査票の回答・返送をもって同意を得たものとした。

III | 研究結果

1. 調査協力者の基本属性

調査協力者の基本属性を表1に示す。回収された調査票は162通であった(回収率22.4%)。性別は、女性が113人(69.8%)、男性が48人(29.6%)であった。年齢は、40代が67人(41.4%)で最も多く、次いで50代が32人(19.8%)、30代と60代以上が27人(16.7%)、20代が9人(5.6%)であっ

表1 調査協力者の基本属性 n=162

項目	n (%)	
性別	女性	113 (69.8)
	男性	48 (29.6)
	無回答	1 (0.6)
年齢	20代	9 (5.6)
	30代	27 (16.7)
	40代	67 (41.4)
	50代	32 (19.8)
	60代以上	27 (16.7)
経験年数	0～5年	18 (11.1)
	6～10年	32 (19.8)
	11～15年	28 (17.3)
	16～20年	38 (23.5)
	21～25年	31 (19.1)
	26年～	15 (9.3)
役職	① 役職なし	81 (50.0)
	② 主任	20 (12.3)
	③ リーダー・ユニットリーダー	13 (8.0)
	④ 課長	9 (5.6)
	⑤ 副主任	8 (4.9)
	⑥ 施設長・事業所長	7 (4.3)
	⑦ サービス提供責任者	6 (3.7)
	⑧ サービス管理責任者	4 (2.5)
	⑨ 部長	3 (1.9)
	⑩ 係長	1 (0.6)
	⑪ 理事長	1 (0.6)
	⑫ その他(相談員等)	9 (5.6)
所属	① 介護老人福祉施設	49 (30.2)
	② 介護老人保健施設	20 (12.3)
	③ 小規模多機能型居宅介護事業所	13 (8.0)
	④ 認知症高齢者グループホーム	12 (7.4)
	⑤ 通所介護事業所	12 (7.4)
	⑥ 一般病院	6 (3.7)
	⑦ 訪問介護事業所	6 (3.7)
	⑧ 医療療養型病院	5 (3.1)
	⑨ 回復期リハビリテーション病院	5 (3.1)
	⑩ 通所リハビリテーション事業所	4 (2.5)
	⑪ 居宅介護支援事業所	4 (2.5)
	⑫ 障害者支援施設(日中活動系)	4 (2.5)
	⑬ 養護老人ホーム	3 (1.9)
	⑭ 障害者支援施設(居住系)	3 (1.9)
	⑮ 地域包括支援センター	2 (1.2)
	⑯ 看護多機能型居宅介護事業所	2 (1.2)
	⑰ 介護療養型医療施設	1 (0.6)
	⑱ 介護医療院	1 (0.6)
	⑲ 福祉関連企業	1 (0.6)
	⑳ 社会福祉協議会	1 (0.6)
	㉑ 行政関係	1 (0.6)
	㉒ その他(医療型障害児入所施設等)	5 (3.1)
	㉓ 無回答	2 (1.2)

た。介護職としての経験年数は、16～20年が38人(23.5%)で最も多く、次いで6～10年が32人(19.8%)、21～25年が31人(19.1%)、11～15年が28人(17.3%)、0～5年が18人(11.1%)、26年以上が15人(9.3%)であった。役職では、役職なしが81人(50.0%)で最も多く、次いで主任が20人(12.3%)、リーダー・ユニットリーダーが13人(8.0%)、課長が9人(5.6%)、副主任が8人(4.9%)、施設長・事業所長が7人(4.3%)、サービス提供責任者が6人(3.7%)、サービス管理責任者が4人(2.5%)、部長が3人(1.9%)、係長と理事長が1人(0.6%)、その他が9人(5.6%)であった。所属別の上位10番までをみると、介護老人福祉施設が49人(30.2%)で最も多く、次いで介護老人保健施設が20人(12.3%)、小規模多機能型居宅介護事業所が13人(8.0%)、認知症高齢者グループホームと通所介護事業所が12人(7.4%)、一般病院と訪問介護事業所が6人(3.7%)、医療療養型病院と回復期リハビリテーション病院が5人(3.1%)、通所リハビリテーション事業所、居宅介護支援事業所、障害者支援施設(日中活動系)が4人(2.5%)であった。

日本介護福祉士会(2023)の全国調査では、性別は女性69.5%、男性30.1%、年齢は20代5.6%、30代13.4%、40代32.4%、50代27.3%、60代以上20.3%という結果が報告されている。性別については本研究の結果とほぼ一致した傾向がみられ、年齢については概ね同様の傾向がみられたことから、代表性を反映しているといえる。

2. 介護福祉士の上司に対する期待度

介護福祉士の上司に対する期待度は表2の通りである。選択肢「⑥とても期待する」の上位5番までをみると、「No.20部下に責任転嫁をしない」が88人で最も多く、次いで「No.4トラブルが生じたときに的確に判断できる」と「No.19いざという時に部下を守ることができる」が81人、「No.6多職種との連携をはかることができる」が74人、「No.13部下の働きを公正に評価できる」が73人の順であった。一方、選択肢⑥の下位5番までをみると「No.12実践に応じた研究を進めることができる」が34人で最

も少なく、次いで「No.15部下の悪いところを叱ることができる」が47人、「No.3仕事を適切に分担することができる」が53人、「No.7チームの雰囲気をよくするように努めてくれる」が54人、「No.1率先して仕事に取り組むことができる」が56人の順であった。上位5番までの項目は調査協力者の5割前後が選択している一方で、下位5番までの項目は2～3割台であった。

次に選択肢の「⑥とても期待する」を6点、「⑤期待する」を5点、「④少し期待する」を4点、「③あまり期待しない」を3点、「②期待しない」を2点、「①全く期待しない」を1点に置き換え、各項目の平均値を算出した。点数が高いほど期待度が高いといえる。平均値の高い項目の上位5番までをみると、「No.4トラブルが生じたときに的確に判断できる」が5.23で最も高く、次いで「No.6多職種との連携をはかることができる」が5.19、「No.10困難なケースに遭遇しても冷静に対応できる」が5.15、「No.20部下に責任転嫁をしない」が5.15、「No.19いざという時に部下を守ることができる」が5.08の順であった。一方で平均値の低い項目の上位5番までをみると、「No.12実践に応じた研究を進めることができる」が4.48で最も低く、次いで「No.15部下の悪いところを叱ることができる」が4.70、「No.7チームの雰囲気をよくするように努めてくれる」が4.80、「No.3仕事を適切に分担することができる」が4.90、「No.16部下の成長・スキルアップを後押ししてくれる」が4.91の順であった。

以上の選択肢⑥の順位ならびに平均値の検討を通して、期待度の高い項目としてNo.4(トラブル処理)、No.6(多職種連携)、No.10(困難ケース対応)、No.13(公正評価)、No.19(部下の保護)、No.20(責任感)が、期待度の低い項目としてNo.1(率先垂範)、No.3(業務分担)、No.7(チームビルディング)、No.12(研究能力)、No.15(説諭)、No.16(成長促進)があげられる。選出された項目の分野に着目すると、期待度の高い項目は各分野から1～2項目選出されている一方で、期待度の低い項目は「姿勢・態度」に該当するものはなかった。

表2 部下が上司に期待すること

分野	項目	No.	質問内容	⑥	⑤	④	③	②	①	平均値	標準偏差
リーダーシップ	率先垂範	1	率先して仕事に取り組むことができる (n=161)	56 34.8%	63 39.1%	28 17.4%	12 7.5%	2 1.2%	0 0%	4.96	1.04
	指示能力	2	部下に的確な指示を出すことができる (n=160)	66 41.3%	53 33.1%	24 15.0%	14 8.8%	3 1.9%	0 0%	4.97	1.18
	業務分担	3	仕事を適切に分担することができる (n=162)	53 32.7%	58 35.8%	34 21.0%	15 9.3%	2 1.2%	0 0%	4.90	1.01
	トラブル処理	4	トラブルが生じたときに的確に判断できる (n=162)	81 50.0%	49 30.2%	22 13.6%	8 4.9%	2 1.2%	0 0%	5.23	0.95
コミュニケーション	相談	5	親身になって相談にのってくれる (n=162)	59 36.4%	62 38.3%	19 11.7%	16 9.9%	6 3.7%	0 0%	4.94	1.10
	多職種連携	6	多職種との連携をはかることができる (n=162)	74 45.7%	55 34.0%	22 13.6%	11 6.8%	0 0%	0 0%	5.19	0.91
	チームビルディング	7	チームの雰囲気をよくするように努めてくれる (n=162)	54 33.3%	56 34.6%	23 14.2%	24 14.8%	4 2.5%	1 0.6%	4.80	1.16
	情報共有	8	仕事に関する情報をオープンに共有できる (n=162)	57 35.2%	58 35.8%	34 21.0%	7 4.3%	6 3.7%	0 0%	4.94	1.04
専門性	アセスメント能力	9	現象に対しアセスメントすることができる (n=162)	63 38.9%	56 34.6%	31 19.1%	11 6.8%	0 0%	1 0.6%	5.04	0.98
	困難ケース対応	10	困難なケースに遭遇しても冷静に対応できる (n=161)	72 44.7%	60 37.3%	19 11.8%	7 4.3%	2 1.2%	1 0.6%	5.15	1.04
	知識量	11	仕事に関する知識・スキルが豊富である (n=162)	62 38.3%	59 36.4%	28 17.3%	10 6.2%	2 1.2%	1 0.6%	5.02	1.01
	研究能力	12	実践に応じた研究を進めることができる (n=162)	34 21.0%	50 30.9%	49 30.2%	20 12.3%	7 4.3%	2 1.2%	4.48	1.15
評価	公正評価	13	部下の働きを公正に評価できる (n=161)	73 45.3%	47 29.2%	21 13.0%	13 8.1%	6 3.7%	1 0.6%	4.99	1.22
	賞賛	14	部下のよいところをほめることができる (n=162)	64 39.5%	53 32.7%	26 16.0%	17 10.5%	1 0.6%	1 0.6%	4.98	1.07
	説諭	15	部下の悪いところを叱ることができる (n=162)	47 29.0%	55 34.0%	31 19.1%	24 14.8%	4 2.5%	1 0.6%	4.70	1.15
	成長促進	16	部下の成長・スキルアップを後押ししてくれる (n=162)	67 41.4%	48 29.6%	24 14.8%	14 8.6%	6 3.7%	3 1.9%	4.91	1.24
姿勢・態度	利用者中心思考	17	常に利用者を中心に考えることができる (n=162)	61 37.7%	58 35.8%	25 15.4%	8 9.9%	1 0.6%	1 0.6%	4.98	1.04
	ビジョン提示	18	介護に関するビジョン(理想や見通し)を持っている (n=162)	57 35.2%	59 36.4%	29 17.9%	15 9.3%	1 0.6%	1 0.6%	4.94	1.03
	部下の保護	19	いざという時に部下を守ることができる (n=162)	81 50.0%	42 25.9%	17 10.5%	16 9.9%	5 3.1%	1 0.6%	5.08	1.17
	責任感	20	部下に責任転嫁をしない (n=162)	88 37.7%	35 35.8%	21 15.4%	13 9.9%	4 0.6%	1 0.6%	5.15	1.14

注1：表頭の番号は次の通り。⑥とても期待する、⑤期待する、④少し期待する、③あまり期待しない、②期待しない、①全く期待しない
 注2：平均値は、⑥を6点、⑤を5点、④を4点、③を3点、②を2点、①を1点と置き換えた上で算出した。点数が高いほど期待度が高いことを示す。

3. 調査協力者の属性別にみた上司に対する期待度

属性別にみた上司に対する期待度を表3に示す。表2でみた上司に対する期待度の平均値を基数とし、年齢、経験年数、役職、所属別に算出した平均値とのクロス集計を行った。年齢は20～30代、40代、50代、60代以上の4項目に、経験年数は0～11年、11～21年、22年以上の3項目に、

役職は役職なし、役職①(表1の②③⑤)、役職②(表1の④⑥⑦⑧⑨⑩⑪)の3項目に²⁾、所属は入所系(表1の①②⑬⑰⑱)、通所系(表1の③⑤⑩⑫)、医療系(表1の⑥⑧⑨)、機関係(表1の⑪⑮⑯⑳㉑)、障害系(表1の⑫⑭)の5項目に分類した。

分析の結果、年齢別では20～30代で「No.11仕事に関する知識・スキルが豊富である」、40代で「No.15部下の悪いところを叱ることができる」が有意に高い傾向がみられた。一方、50代では「No.7チー

ムの雰囲気をよくするように努めてくれる」、60代以上では「No.1 率先して仕事に取り組むことができる」「No.3 仕事を適切に分担することができる」「No.5 親身になって相談ののってくれる」をはじめとする11項目で有意に低い傾向がみられた。経験年数と役職では各項目とも有意差はみられなかった。所属別では、医療系の「No.2 部下に的確な指示を出

すことができる」で有意に高い傾向がみられた。

以上のクロス集計の結果、60代以上で基数を有意に下回る項目が20項目中11項目みられた。有意差は認められないものの、残りの9項目も基数に比べ低い傾向がみられた。そこで年齢を独立変数とし、経験年数および役職を従属変数としたクロス集計を試みた(表4)。60代以上と20～50

表3 属性別にみた上司に期待すること

No.	質問内容	全体 (基数)	年 齢				経 験 年 数			役 職			所 属				
			20~30 代P値	40代 P値	50代 P値	60代以 上P値	0~11年 P値	11~21年 P値	22年~ P値	役職なし P値	役職① P値	役職② P値	入所系 P値	通所系 P値	医療系 P値	機関系 P値	障害系 P値
1	率先して仕事に取り組むことができる(n=161)	4.96	5.17 n.s.	5.00 n.s.	4.91 n.s.	4.63 *	4.98 n.s.	4.85 n.s.	5.09 n.s.	4.94 n.s.	5.07 n.s.	4.87 n.s.	4.97 n.s.	4.87 n.s.	5.00 n.s.	5.25 n.s.	4.57 n.s.
2	部下に的確な指示を出すことができる(n=160)	4.97	5.22 n.s.	5.22 n.s.	4.44 n.s.	4.63 n.s.	4.94 n.s.	4.94 n.s.	5.04 n.s.	4.95 n.s.	5.02 n.s.	4.97 n.s.	4.81 n.s.	4.90 n.s.	5.50 *	5.13 n.s.	5.29 n.s.
3	仕事を適切に分担することができる(n=162)	4.90	5.14 n.s.	4.99 n.s.	4.78 n.s.	4.48 *	4.94 n.s.	4.92 n.s.	4.80 n.s.	4.94 n.s.	5.05 n.s.	4.68 n.s.	4.91 n.s.	4.84 n.s.	5.06 n.s.	4.63 n.s.	5.14 n.s.
4	トラブルが生じたときに的確に判断できる(n=162)	5.23	5.36 n.s.	5.36 n.s.	5.09 n.s.	4.89 n.s.	5.26 n.s.	5.35 n.s.	5.02 n.s.	5.22 n.s.	5.34 n.s.	5.19 n.s.	5.15 n.s.	5.26 n.s.	5.56 n.s.	5.38 n.s.	4.86 n.s.
5	親身になって相談ののってくれる(n=162)	4.94	5.22 n.s.	5.07 n.s.	4.69 n.s.	4.52 **	4.94 n.s.	4.86 n.s.	5.04 n.s.	4.85 n.s.	4.88 n.s.	5.13 n.s.	4.92 n.s.	5.13 n.s.	4.94 n.s.	5.00 n.s.	4.57 n.s.
6	多職種との連携をはかることができる(n=162)	5.19	5.31 n.s.	5.37 n.s.	5.09 n.s.	4.67 *	5.16 n.s.	5.21 n.s.	5.17 n.s.	5.18 n.s.	5.29 n.s.	5.13 n.s.	5.08 n.s.	5.23 n.s.	5.31 n.s.	5.38 n.s.	5.43 n.s.
7	チームの雰囲気をよくするように努めてくれる(n=162)	4.80	5.11 n.s.	5.01 n.s.	4.38 *	4.33 *	4.84 n.s.	4.86 n.s.	4.65 n.s.	4.83 n.s.	4.83 n.s.	4.65 n.s.	4.77 n.s.	4.81 n.s.	5.25 n.s.	5.13 n.s.	4.57 n.s.
8	仕事に関する情報をオープンに共有できる(n=162)	4.94	5.11 n.s.	5.07 n.s.	4.78 n.s.	4.59 n.s.	4.88 n.s.	5.00 n.s.	4.93 n.s.	4.95 n.s.	5.05 n.s.	4.90 n.s.	4.89 n.s.	4.87 n.s.	5.19 n.s.	4.63 n.s.	5.00 n.s.
9	現象に対しアセスメントすることができる(n=162)	5.04	5.11 n.s.	5.01 n.s.	5.28 n.s.	4.70 n.s.	5.00 n.s.	5.14 n.s.	4.93 n.s.	5.06 n.s.	5.22 n.s.	4.81 n.s.	4.84 n.s.	5.19 n.s.	5.25 n.s.	5.00 n.s.	5.43 n.s.
10	困難なケースに遭遇しても冷静に対応できる(n=161)	5.15	5.14 n.s.	5.28 n.s.	5.09 n.s.	4.89 n.s.	5.00 n.s.	5.26 n.s.	5.15 n.s.	5.13 n.s.	5.29 n.s.	5.10 n.s.	4.95 n.s.	5.32 n.s.	5.44 n.s.	5.13 n.s.	5.14 n.s.
11	仕事に関する知識・スキルが豊富である(n=162)	5.02	5.33 *	5.04 n.s.	4.84 n.s.	4.78 n.s.	5.06 n.s.	5.12 n.s.	4.85 n.s.	5.07 n.s.	5.20 n.s.	4.90 n.s.	4.85 n.s.	5.10 n.s.	5.44 n.s.	5.50 n.s.	5.00 n.s.
12	実践に応じた研究を進めることができる(n=162)	4.48	4.72 n.s.	4.54 n.s.	4.47 n.s.	4.04 *	4.44 n.s.	4.56 n.s.	4.41 n.s.	4.47 n.s.	4.56 n.s.	4.42 n.s.	4.42 n.s.	4.29 n.s.	4.94 n.s.	4.25 n.s.	4.14 n.s.
13	部下の働きを公正に評価できる(n=161)	4.99	5.28 n.s.	5.13 n.s.	4.91 n.s.	4.37 *	4.96 n.s.	5.03 n.s.	4.98 n.s.	4.98 n.s.	5.20 n.s.	5.10 n.s.	4.96 n.s.	5.06 n.s.	5.31 n.s.	5.00 n.s.	4.86 n.s.
14	部下のよいところをほめることができる(n=162)	4.98	5.08 n.s.	5.16 n.s.	4.66 n.s.	4.78 n.s.	5.06 n.s.	4.89 n.s.	5.02 n.s.	4.95 n.s.	5.00 n.s.	5.13 n.s.	5.07 n.s.	4.97 n.s.	5.19 n.s.	4.88 n.s.	4.86 n.s.
15	部下の悪いところを叱ることができる(n=162)	4.70	4.81 n.s.	5.00 *	4.47 n.s.	4.11 *	4.68 n.s.	4.76 n.s.	4.65 n.s.	4.70 n.s.	4.80 n.s.	4.68 n.s.	4.72 n.s.	4.81 n.s.	4.94 n.s.	4.63 n.s.	4.43 n.s.
16	部下の成長・スキルアップを後押ししてくれる(n=162)	4.91	5.22 n.s.	5.06 n.s.	4.63 n.s.	4.44 *	4.98 n.s.	4.94 n.s.	4.78 n.s.	4.87 n.s.	5.15 n.s.	5.10 n.s.	4.89 n.s.	4.90 n.s.	5.19 n.s.	5.00 n.s.	4.71 n.s.
17	常に利用者を中心に考えることができる(n=162)	4.98	5.14 n.s.	4.99 n.s.	4.84 n.s.	4.93 n.s.	4.88 n.s.	5.03 n.s.	5.02 n.s.	4.97 n.s.	5.12 n.s.	4.90 n.s.	4.81 n.s.	5.06 n.s.	5.38 n.s.	5.38 n.s.	4.71 n.s.
18	介護に関するビジョン(理想や見通し)を持っている(n=162)	4.94	5.11 n.s.	5.03 n.s.	4.88 n.s.	4.59 n.s.	4.82 n.s.	4.97 n.s.	5.04 n.s.	4.87 n.s.	5.07 n.s.	5.10 n.s.	4.78 n.s.	5.13 n.s.	5.06 n.s.	4.88 n.s.	5.29 n.s.
19	いざという時に部下を守る(n=162)	5.08	5.31 n.s.	5.33 n.s.	4.72 n.s.	4.59 *	5.14 n.s.	5.20 n.s.	4.85 n.s.	5.02 n.s.	5.12 n.s.	5.32 n.s.	5.03 n.s.	5.13 n.s.	5.44 n.s.	5.13 n.s.	5.00 n.s.
20	部下に責任転嫁をしない(n=162)	5.15	5.31 n.s.	5.43 n.s.	4.84 n.s.	4.63 *	5.28 n.s.	5.14 n.s.	5.04 n.s.	5.11 n.s.	5.29 n.s.	5.23 n.s.	5.08 n.s.	5.10 n.s.	5.38 n.s.	5.25 n.s.	5.14 n.s.

注1：p値はt検定による。*p<0.05 **<0.01 n.s. 有意差なし

注2：役職の内訳は次の通り。役職①(②③⑤)、役職②(④⑥⑦⑧⑨⑩⑪) ()の番号は表1の役職を示す。

注3：所属の内訳は次の通り。入所系(①②③⑦⑩)、通所系(③⑤⑩⑬)、医療系(⑥⑧⑨)、機関系(①⑬⑭⑮⑰)、障害系(⑫⑱) ()の番号は表1の所属を示す。

表4 年齢と経験年数、役職との関連

項目		60代以上 n=27		20～50代 n=135		P値
経験年数	0～10年	8	29.6%	42	31.1%	
	11～20年	6	22.2%	60	44.4%	
	21年～	13	48.1%	33	24.4%	
役職	役職なし	17	63.0%	64	47.4%	0.136
	役職①	2	7.4%	39	28.9%	
	役職②	6	22.2%	25	18.5%	
	その他	2	7.4%	7	5.2%	

注1：p値はカイニ乗検定 * p<0.05

代に分け、従属変数との関連を分析したところ、経験年数において有意差が認められた。0～10年はほぼ同様の割合であったが、21年以上では60代以上が半数近い割合を示し、20～50代と比べ20ポイント以上の差がみられた。役職では有意差は認められなかったものの、役職なしでは60代以上が20～50代と比べて15ポイント以上高い傾向がみられた。すなわち、60代以上に期待度が低い理由として、役職の有無よりは、経験年数が関係していることが考えられる。

4. 上司との関係における悩みや困りごと

自由記述の内容を質的記述的に分析したところ、36個のコードより、14個のサブカテゴリ、4個のカテゴリが生成された。以下、カテゴリを【 】, サブカテゴリを< >, コードを「 」で示す(表5)。

1) 【姿勢・態度】

このカテゴリは、上司の部下に対する心の持ち方や身構えを表している。<専門性への関心のなさ>では、上司が「新しい知識・技術についていけない」ことや、「ケアの方向性が恣意的である」という内容がみられた。<自己を優先する姿勢>では、上司が「自己中心的である」ことや、部下よりも「組織を守ることを重視する」という内容がみられた。<上司としての自覚のなさ>では、上司が「現状から逃げようとする」、「上司としての自覚がない」、「上司のモチベーションが低い」という意見がみられた。また「上司が信用できない」という内容もみられた。<部下の相談に

対する不誠実さ>では、上司に「相談しても状況が変わらない」ことや「部下の考えを否定する」という内容がみられた。<部下に関心のない態度>では、上司に「相談しにくい雰囲気である」ことや、部下を利用者等からの「ハラスメントから守ろうとしない」という見解がみられた。<部下への不当な扱い>では、「部下への期待が高すぎる」、「人により態度が違う」、上司の「その日の機嫌に左右される」という内容がみられた。また上司から「虚偽の報告を強要される」という内容もみられた。

2) 【マネジメント】

このカテゴリは、上司の業務内容や部下の管理体制に関する内容を表している。<業務の非効率性>では、上司が「業務の効率化をはかろうとしない」ことや「組織の方向性がない」という内容がみられた。<業務の偏重>では、上司が「業務を一人で背負い込む」ことや、職場の「適正なシフトが組めない」という内容がみられた。<働きやすさへの配慮のなさ>では、「部下が権利を行使しにくい」ことや、上司に「相談する時間がとれない」という内容がみられた。また「トラブル時の相談体制が整っていない」ことを指摘する意見もみられた。<上司間連携の不備>では、「上司間のまとまりがない」ことや、「上司が変わるたびに士気が下がる」という内容がみられた。

3) 【リーダーシップ】

このカテゴリは、上司の部下に対する指導力・統率力に関する内容を表している。<指導力の不足>では、部下への「指導が上手くない」ことや、「新人指導を部下に丸投げする」という内容がみられた。また「上司が年輩職員に遠慮する」ことや、「上司として頼りない」という意見もみられた。<業務の一貫性のなさ>では、上司の「業務に対する一貫性がない」ことを指摘する見解がみられた。

4) 【コミュニケーション】

このカテゴリは、職場における上司の部下に対する言葉やふるまいを表している。<部下への不適切な言動>では、部下に「威圧的である」ことや「感情的に接する」ことを指摘する意見がみられた。また部下の「欠点をあげつらう」ことや、上司から「ハラスメント行為を行う」という内容

表5 上司との関係における悩みや困りごと

カテゴリ-(4)	サブカテゴリ-(14)	コード (36)	自由記述 (123)
姿勢・態度	専門性への関心のなさ	新しい知識・技術についていていない	「自己啓発をせずに、言っていることが、間違いだらけの上司がいる。たとえば、トランスファーを移乗という「そんな言葉はないから使わないで」と言われた」「研修に参加せず知識がない上司が教育を担当していて、課題を提出しても、内容についても評価がない。提出したらそれだけで良いため、課題に取り組み時間が無駄に感じる」「ノーリフトに関しても理解や協力が無い」など
		ケアの方向性が恣意的である	「充分なアセスメントをせず、効率のみを重視してケアの方向性を決定づけてしまう。またそれを現場の総意として扱ってしまう」
	自己を優先する姿勢	自己中心的である	「利用者を中心に考えてくれる時もあれば、疑問に思うような言動もあり、一貫性がない。要は、自分が主体となっている考えだったと気づいた。一気に冷めることもある」「上司が我が身可愛さしかない。まるで戦前の非民主的な社会の様相である」など
		組織を守ることを重視する	「会社の慣習を通すために、仕事がやりにくい」「事業所を守ること大切だが、利用者のための事業所であり、利用者が居ての事業所であることを大事にしてほしい」など
	上司としての自覚のなさ	現状から逃げようとする	「忙しくなる、逃げる人がいる。自分に余裕がない」「何かあっても知らないふりをする。現場が困る」
		上司としての自覚がない	「上司が、上司に期待される仕事をせず、パート感覚で仕事をしている」「上司が言っていることと上司の行動が一致しない」「決められたことが、多忙でもあるため、ぬけていることがある」
		上司のモチベーションが低い	「人手不足により、なりたくないのに管理職になっている人が介護現場には多いのかと思う。そのため適切な役割が果たせず、不満を感じる部下が多いように思う」「上司が職務に対してモチベーションが低い印象を受ける」
		上司が信用できない	「上司に対して信用が生まれない」「上司に期待したいが、期待するだけ疲れる」
	部下の相談に対する不誠実さ	相談しても状況が変わらない	「上司に相談しても、何か変わるかといえば、大きなことはもっと上層部が止めてしまい、相談しても意味がない」「改善点や問題点を伝えたとこで、受け入れられていない」「話を聞いてくれるけれど、その場だけで本当に聞いてくれない。頼んだことがかえってこない」など
		部下の考えを否定する	「何事においても、ケアワーカー目線での考え方を否定してくる」「こちらが出した案に対して、必ず反対のことをいう」「問題点に対応して、否定から入り、受けとめてもらえないことが多い。仕事を続けたいと思えなくなってきた」など
	部下に関心のない態度	相談しにくい雰囲気である	「上司に話しやすい、相談しやすい環境でない。上司も自分の業務でいっぱいいっぱい余裕がない」「上司がとても忙しく、相談ができないことがある」「相談時にパソコン作業をしながら、目もあわずに話しを聴く」など
		ハラスメントから守ろうとしない	「利用者から度重なるセクハラを受けているが、守ってくれない。それどころか頑張れと言われる」「部下から受けるハラスメントの相談に対し、適切に対処してもらえないと感じる。誰が自分を守ってくれるのかと感じることもある」
	部下への不当な扱い	部下への期待が高すぎる	「上位者が退職する予定で、そのポストに当てられる計画があるが、求められるスキルが高すぎて、苦痛である。その人に見合う立場や能力でない、どんどん人がつぶれていく」など
		人により態度が違う	「人によって態度を変える」「好き嫌いで判断する」「部下の扱いが不平等。注意する人とならない人がいる」「私はパートだからと、正社員に判断をさせる」など
		その日の機嫌に左右される	「その日の気分によって言うことが変わる。同じことをしていても、何も言われない日もあれば、叱られることが多い日もあり、上司のその日の機嫌次第で精神的に疲れてしまう」「気分ですその日の対応が変わる」
虚偽の報告を強要される		「管理職の上司は、施設運営が主となるからというのわかるが、監査必要書類を部下に虚偽の記録を書くように指示された」	
マネジメント	業務の非効率性	業務の効率化をはからずとしない	「残業をせずにすむように、仕事を組んでくれない」「時間内に業務が終了できず要領が悪い」「部下よりも自分の都合を優先に考えて仕事をするため、現場が上手く機能しない」
		組織の方向性がない	「事業所としての方向性を定めてほしい」「組織として方向性がバラバラである。その環境に甘んじて自分勝手な職員がいる」「職場のルールを決めずに、個人の判断に任せる」
	業務の偏重	業務を一人で背負い込む	「直属の上司ががんばりすぎて、ひとりで背負い込みすぎなのが心配」「リーダーが何に困っているのか、メンバーに明かしてくれず、一人で抱え込む」
		適正なシフトが組めない	「職員の休みを確保するあまり、リスクが高くなった。事故が増えた」「上司が勤務の配分に関して平等ではない」「Aさんには「これ以上のことを任せるとつぶれてしまったら困る」といって、タフな職員に仕事を上乗せしてくる。上乗せされた職員への評価は特にあがらず」など
	上司間連携の不備	上司間のまとまりがない	「上司が、上層部と考え方が合わず、前向きに考えず、部下のミスも注意しない」「上司の方々のチームワークがあまりよくない。まとまって一つの方向に進めば、もっと仕事の質が上がるのではないのか」
		上司が変わるたびに士気が下がる	「上司がコロコロ異動になったり、退職したりしていた職場では、上司が辞める度に現場のやる気が下がり、大変である」
	働きやすさへの配慮のなさ	部下が権利を行使しにくい	「現場が忙しく、研修を受けにくい環境であった」「有休を申し出にくい。連休となってしまう」
		相談する時間がとれない	「時間を設けて直接会う機会が少なく、良いタイミングで、雑談を含めて、いろいろな相談や細かな話をするチャンスがほばない」「パートの身であり勤務時間も短いため、上司からの連絡・相談の時間がとれない」「仕事の話にしても、話をする機会や時間も少なく、なかなか相談したり、聞いたりすることができない」
		トラブル時の相談体制が整っていない	「事故などが起こると、当事者(犯人)探してみたいことをする」「送迎などに行った際、利用者のトラブルが起こった時、相談できず困っている」

カテゴリ(4)	サブカテゴリ(14)	コード(36)	自由記述(123)
リーダーシップ	指導力の不足	指導が上手くない	「指導できない(新人さんに、こうしてほしいと言っても伝わらない)」「仕事の説明が不足している」
		上司が先輩職員に遠慮する	「定年退職後、一般職員として再雇用された元上司が、いまだに現役職員よりも権力を持っている」「経験も年齢も浅く若い上司は、年齢及び経験を重ねた職員に遠慮して、強く物事を伝えられない」
		上司として頼りない	「優しすぎて家族や利用者に対しては評判が良いが、判断力に欠け、押しがきかないので頼りなく感じる」「定年後にパートとして残っているが、子や孫世代が上司となっており、まだまだと思うこともある」「しかるべきところは、もっと上司らしく叱ってほしいと思う。その言葉が響くよう、日頃のスタッフとの関わりも大事だと思う」
		新人指導を部下に丸投げする	「新人指導を部下任せにする」「教育に一貫性がなく、先輩によって言っていることが違うことがあり、新人の時代には戸惑った」「新人に「何を教えたか」「何を教えているのか」の把握ができていなかった」など
	業務の一貫性のなさ	業務に対する一貫性がない	「一貫性がない。リーダーによっても違うし、介護がどんどん大変になっていく」「考え方に一貫性がなく、ブレていて、仕事が進まないことがあった」「日によって言うことが違ったり、意見が統一されていないことがある」など
コミュニケーション	部下への不適切な言動	威圧的である	「感情的で威圧的なことが度々ある」「怒ると、人を指して、近づいてくるのが嫌」「言い方次第で抑圧的に感じることがある」
		感情的に接する	「感情的な言動で他者を非難する」「感情的な言い方や、相手の事情を汲み取れない言い方をされることがよくあり、そういう上司には相談もできない」「感情コントロールができていない態度をとられると悲しくなる」「利用者のいる前で、大きな声でミスを叱責されたことがある」など
		欠点をあげつらう	「こちらの欠点ばかりを指摘して、困りごとを聴くことをしない」「悪いところはよく見ているが、良いところはなかなか気づいてくれない。人事評価に反映されていない」
		ハラスメント行為を行う	「以前の職場では、上司からのパワハラで退職することになった」「やたら人の予定を聴いたり、スキンシップの過剰な人も困る」「以前、若い女子にセクハラだと思つたことをいった男性上司がいた」「一方的であかさまな差別を受けたことがある」「噂話、職員の不仲などを言いふらす」など
	コミュニケーションの不全	情報共有をしない	「利用者と一緒に働く仲間、自分自身についても情報を共有してくれない。個人情報保護も大切だが、コミュニケーションをとることも大事であると考えている」「利用者の情報を共有しようということだが、上司などの相談・報告は、一人人だけで、こちら側には伝わってこない」
		ほめようとしんない	「ほめることをしない」「上司が部下をほめない」

もみられた。＜コミュニケーションの不全＞では、上司が業務に関する「情報共有をしない」ことや、部下を「ほめようとしんない」ことがみられた。

5. 上司との関係における悩みや困りごとの構造

表5のカテゴリ、サブカテゴリの関係性を図解したものが図1である。上司の部下に対する【姿勢・態度】が基盤にあり、それらが上司としての【リーダーシップ】や【マネジメント】と相互に関係している。また【姿勢・態度】と【リーダーシップ】【マネジメント】の間に【コミュニケーション】が位置し、それぞれのカテゴリに関係していることを示している。

IV | 考 察

本研究では、A県介護福祉士会を対象とした質問紙調査を通し、部下が期待する上司の特徴および課題について分析を行った。ここまでの分析結果を以下に小括する。①上司への期待度の高い項目の特徴として、トラブル処理、多職種連携、困

難ケース対応、公正評価、部下の保護、責任感に関する内容があげられる。一方、期待度の低い項目の特徴には、率先垂範、業務分担、チームビルディング、研究能力、説諭、成長促進に関する内容があげられる。②60代以上の年齢層において、上司への期待度の平均値を下回る項目が多い傾向がみられた。その背景には、役職の有無よりも、経験年数が関係していることがわかった。③上司との関係における悩みや困りごとの構造として、上司の部下に対する【姿勢・態度】、上司としての【リーダーシップ】や【マネジメント】、部下との【コミュニケーション】という4つのカテゴリを見出すことができ、それぞれ相互に関係していることがわかった。以上の分析結果をもとに、次の3点について考察を行う。

1. 部下から期待される上司の特徴

本研究の結果、①部下に責任転嫁をしない(表2のNo.20)、②部下を守る(同No.19)、③トラブルの処理ができる(同No.4)、④多職種連携がはかれる(同No.6)、⑤公正な評価ができる(同No.13)といっ

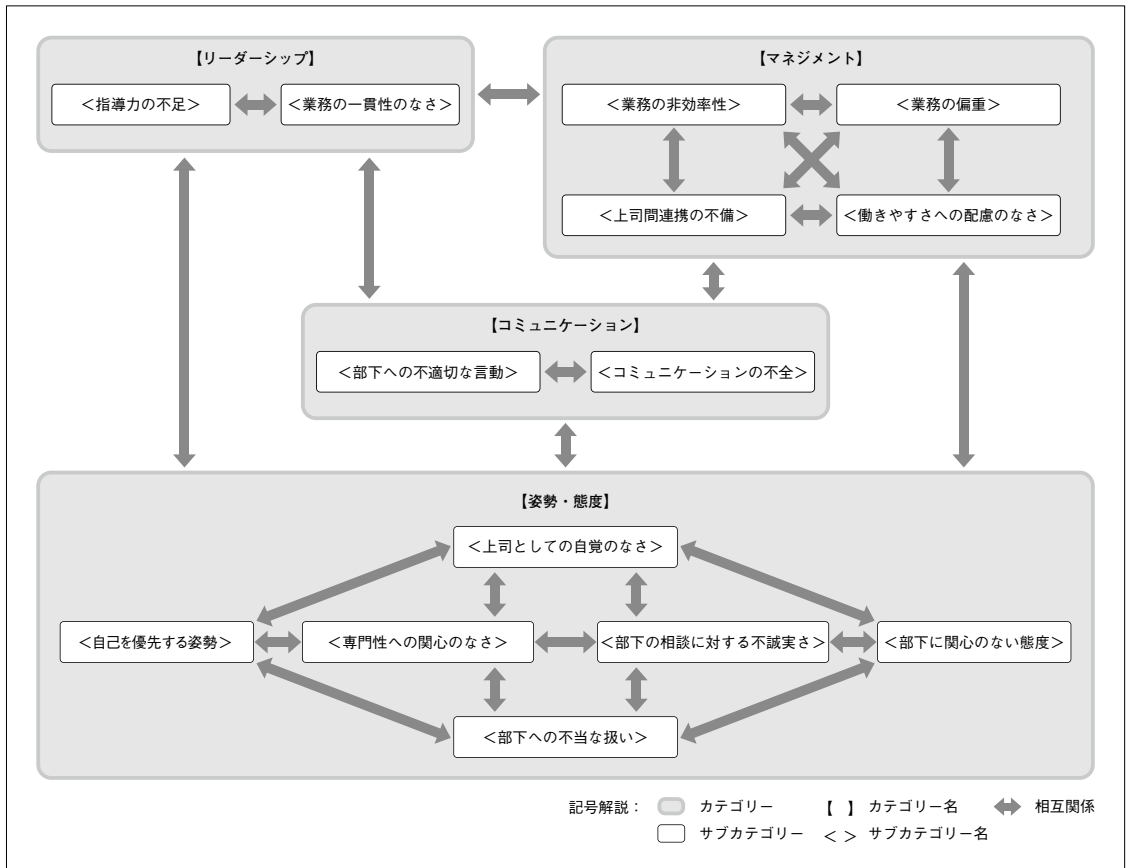


図1 上司との関係における悩みや困りごとの構造

た項目において、上司に対する期待度が高い傾向がみられた。①②③については、調査協力者の半数以上が「とても期待する」を選択していたことから、上司への期待が特に高い項目といえる。

日経メディカル(2020)が登録会員(製薬企業、薬局、病院、介護施設等に勤務する人)を対象に行った調査では、「部下や他者への責任転嫁をしない」(33.1%)が20項目中2位、「部下の働きを公正に評価できる」(29.0%)が20項目中3位、「いざという時に部下を守る」(23.2%)が20項目中6位という結果が報告されている。調査項目及び対象者が異なるため単純な比較はできないが、介護福祉士を対象とした本研究の結果と照らし合わせてみても、これらの項目は一般に部下からの期待度の高い項目であることがうかがえる。

トラブルの処理ができる(表2のNo.4)が上位にみられた理由として、介護現場におけるハラスメ

ントやクレームが増加傾向にあることが影響していると推測される。日本介護クラフトユニオンが組合員(介護職)を対象に行った調査では、74.2%がハラスメントに当たる行為を受けたことがあると報告されており(宮下2020:2)、利用者・家族からのハラスメント行為の頻度が高い傾向にあることがうかがえる。一方で利用者・家族からのクレームはサービス改善につながるものであり、一概に否定されるものではない。しかし、要求内容や要求態度が社会通念に照らして著しく不相当とされる所謂「悪質クレーム」は、ともしれば対応した職員が病気になったり、退職に追い込まれる可能性もあり問題視されている(松宮2021:125)。トラブルの処理ができることへの期待度が高い背景には、部下がハラスメントや悪質クレームに直面した時のサポートやフォローを切実に求めていることが関係しているといえる。

介護福祉士の専門性の柱の一つに「環境の整備、多職種連携」が位置づけられている(日本介護福祉士会2018:148)。本研究で多職種連携が上位にみられたことは、介護福祉士の専門性を反映した結果といえるだろう。口村ら(2024:34-47)は、介護現場ではリーダー層が窓口となり多職種との連携が行われている実態を報告している。また井上ら(2010)の調査でも、一般職員が介護リーダーに求める役割として「連携力」が最も高かったことを報告しており、本研究の結果と同様に多職種連携に対する期待度が高い傾向にあることが理解できる。

次に、上司への期待度の低い項目について検討したい。本研究では、研究能力(表2のNo.12)、部下を叱る(同No.15)、チームの雰囲気づくり(同No.7)、業務の分担(同No.3)、率先して仕事をする(同No.1)といった項目において、上司に対する期待度が低い傾向がみられた。介護福祉士の専門性を研鑽するにあたり研究能力は不可欠といえる。また部下の成長を考えるうえで、ミスや怠惰を適切に叱ってくれる上司の存在は貴重であるが、こうした項目の期待度は低い傾向にあった。日常業務を回すチームにおいて、上司が業務分担を指示し、チームの雰囲気をよくすることはチームアプローチにおいて大切な要素といえる。しかし、これらの項目の期待度も高くないことがわかる。すなわち、中・長期的な視点で部下の成長を促す内容や、日常業務を回していく内容に関しては、上司に対する期待度が総じて低い傾向にあることが理解できる。

再び期待度の高い項目に話を戻すと、特に期待度の高かった①(表2のNo.20)、②(同No.19)、③(同No.4)に共通する点は、いわゆる「有事」の対応と捉えることができる。つまり何らかのトラブル、ハラスメント、ミスなどが生じたときに起因する内容で、平常時の業務では起こりにくい内容ともいえる。期待度の低い項目の特徴として、中・長期的な視点で部下に関わる内容や日常業務に関する内容がみられたことに対し、期待度の高い内容の特徴は、より差し迫った内容であることが理解できる。上司の立場からすれば、部下から期待される内容について、優先度や重要度を勘案した上でメリハリをつけて関わる必要性が示唆された。

2. 部下の年齢・経験年数と期待度の関係

調査結果を通して、60代以上は他の年齢層に比べ、上司に対する期待度が低い傾向がみられた(表3)。その理由として次の3点が考えられる。第一に、上司が年下であることや、元部下である可能性もあり、年長者として過度な期待を抱いていない可能性が推測される。本研究の自由記述に「定年後にパートとして残っているが、子や孫世代が上司となっており、まだまだと思うこともある」(60代以上、小規模多機能型居宅介護事業所)と記載があったことからもうかがえる。第二に、60代以上では役職に就いていない割合が6割程度みられたことから、部下と上司間での調整の必要な業務にあたるのが少なく、他の年齢層より上司に依存する傾向が低いことが考えられる。第三に、経験年数が21年以上の割合が半数近くみられたことから、豊富な経験を活かして自律的に業務を遂行していることが考えられる。

介護労働において職員の自律性が重要とされる。福岡(2016:1-12)は、職務への満足度を高めるためには適度な自律性を確保することが重要と述べている。それゆえ、従業員自身が仕事のやり方に関与できる度合いを高めるとともに、各キャリアに応じて必要とされる能力の評価方法を明確にすることが必要といえる。また近年の介護現場における多様化、複雑化したニーズを前に、組織における自律型人材の育成が求められる。自律型人材とは、自分で考え能動的に業務を遂行できる人材のことを指している³⁾。突発的なアクシデントや応急的な利用者のニーズに対応するには、上司からの指示を待つだけではなく、その場の状況を判断し自分から行動することが求められる。前述したように、上司に過度に依存することなく、豊富な経験をもとに状況判断をすることができる60代以上の介護福祉士は、その意味では自律型人材の側面を持っているといえるだろう。

一方で年下の上司からは、部下が年上であることに対する戸惑いや不安、また指導の難しさを指摘する声もみられる⁴⁾。本研究の自由記述でも「経験も年齢も浅く若い上司は、年齢及び経験を重ね

た職員に遠慮して、強く物事を伝えられない」(40代、介護老人福祉施設)という見解もみられた。年上の部下へのコミュニケーションでは、元上司であるか否かにかかわらず、年長者であることへの敬意を忘れずに丁寧かつ具体的な指示を出すことが求められる。また、上司の自分が知らないことを率直に認め、知らないから教えてもらう、力を借りるという姿勢も、年上の部下への接し方として有効とされる(嶋田ら2015:61)。

シニア世代⁵⁾の職員については、個人差はみられるが体力面や身体能力が危惧される。60歳以上の労働災害率は30代と比較すると2~4倍みられ、中でも転倒・転落が多いと報告されている(厚生労働省2023)。労働災害を予防するための職場環境の整備や、体力がそれほど必要とされない業務へのシフトチェンジも有効と思われる。また佐伯ら(2022:34-45)は「アクティブシニア介護助手」⁶⁾の労働環境として、本人の心身の状況が変化することに配慮する必要性を指摘している。シニア世代の雇用においては、本人にとって無理のない勤務形態を整備することが必要と考えられる。

本研究では60代以上の期待度が低い傾向がみられた一方で、20~30代では有意差は認められないものの総じて高い傾向を示すという対照的な結果が得られた(表3)。上司への期待度の高低は、部下への関与度に影響を及ぼすことにもつながる。海上(2017:1-27)は、シニア世代就業者の職業観や満足度は若年層と異なる傾向があり、その特性の理解なくしてシニア世代就業者の活躍を促進することは難しいと述べている。上司の立場からすれば、本質的な指導方針は変える必要はないものの、各年齢層に応じたコミュニケーションや指導方法に関する配慮の必要性が示唆された。

3. 部下が働きやすい職場環境に向けて

本研究では、自由記述に記載された上司との関係における悩みや困りごとについて質的分析を行い、上司の部下に対する【姿勢・態度】、上司としての【リーダーシップ】や【マネジメント】、部下との【コミュニケーション】という4つのカテゴリーを見出すことができた(図1)。

介護労働安定センター(2021)によれば、介護職員の離職理由のトップが「職場の人間関係に問題があったため」(18.8%)と報告されている。休暇や収入といった条件面よりも、人間関係が影響していることがうかがえる。また岩切ら(2022:198-210)の調査では、仕事の不満について「人間関係」と回答した介護職員が23.3%みられ、その中でも「上司」に対する不満が最も多かったことを報告している。上司との関係性は離職要因にもなり得ることがわかる。部下の働きやすい職場環境にとって、上司と部下の関係を良好に保つことが望まれる。

部下との関係性を考える上で、部下の悩みや困りごとに上司が耳を傾けることが重要といえる。本研究では、<部下に関心のない態度>の中で「相談しにくい雰囲気である」という見解がみられた。上司と部下の日ごろの関係性を反映した内容といえる。日本介護福祉士会(2019)の調査では、介護リーダーが不安に感じる取組みとして「スタッフとの面談の機会を作り、目標、強み・弱み、悩みを把握する」と回答した人が69.7%みられたことを報告している。部下が相談しにくいと感じている背景には、部下への職場面談を苦手とする上司が少なくないことも理由にあげられる。また「働きやすさへの配慮のなさ」の中で「相談する時間がとれない」という意見がみられた。職場面談などの相談体制が整備されていないことを表している内容といえる。介護労働センター(2021)の調査では「悩みの相談相手がいない、相談窓口がない」と回答した人が10.1%みられた。日々の業務で忙しい中、相談時間を確保するのは難しいことではあるが、上司が個人的な時間を使うのではなく、職務として相談時間を確保できる体制を整えることが重要と考えられる。

一方、<部下の相談に対する不誠実さ>の中で「相談しても状況が変わらない」という見解がみられた。日本介護クラフトユニオンの調査では、ハラスメント行為を受けていながら、誰にも相談しなかった理由として「相談しても解決しないと思ったから」が40.3%と最も多くみられた(宮下2020:20)。上司への報告・連絡・相談はチームで働く上で不可欠の行為であるが、部下が上司に

相談しても解決しないと判断せざるを得ない状況は、風通しの良い組織運営とは言い難い。部下からの相談に対し、納得の得られるように対応しないと、上司としての信用を失うことになりかねないことがうかがえる。

藤原(2017:37-54)は、部下が上司を信頼する場合、礼儀正しくまじめで思いやりがある誠実な人柄や、豊富な専門知識と高い能力を評価していると述べている。本研究では、部下に責任転嫁をしない(表2のNo.20)や部下を守る(同No.19)といった「姿勢・態度」に含まれる項目の期待度が高い傾向にあったことから、藤原の見解を支持する形となった。また【姿勢・態度】を構成する下位カテゴリーが、他のカテゴリーより多くみられたことから、部下は上司の「人柄」に関心を示している傾向がうかがえる。一方、表2の「専門性」に含まれるアセスメント能力(No.9)が10位、困難ケース対応(No.10)が6位、知識量(No.11)が11位、研究能力(No.12)が20位と順位にばらつきがみられた。藤原の調査は業種を特定せず、回答者の平均年齢は26.3歳とされている。本研究は専門職を対象としており、また調査協力者の年齢層も藤原より高いことから、一概に上司のほうが部下より専門性が高いとはいえないことが、結果に相違がみられた要因と推測される。

また、部下に対するハラスメントにつながるような悪意のある言動をとらないことも信頼の重要な要素とされる(藤原2017)。ハラスメントにつながるような言動とは、【コミュニケーション】にみられる<部下への不適切な言動>が相当すると考えられる。信頼される上司になるには、部下とのコミュニケーションにおいて、こうした言動には十分気をつける必要がある。

繁梲(2017:159-169)は「一度構築された信頼はある程度維持されると考えられるため、ポジティブ・フィードバックおよびネガティブ・フィードバックの効果が信頼構築というプロセスを媒介するということは、フィードバックの長期的な効果が期待できることを意味している」と述べている。本研究では、部下を叱る(表2のNo.15)は20項目中19位という結果であった。繁梲の見解に

依拠すれば、一旦部下との信頼関係が構築されていけば、ネガティブ・フィードバック(部下を叱る等)であっても一定の効果が維持されることになる。本研究では、上司の部下に対する【姿勢・態度】を基盤に、【リーダーシップ】や【マネジメント】という技術的な側面が存在し、それらを【コミュニケーション】がつなぐ役割にあることを示すことができた。上司の【姿勢・態度】は、部下との信頼関係を築く上での基本的な要素といえる。上司の立場からすれば、技術面や業務上の指導の前提として、まずは部下との信頼関係を構築することが働きやすい職場環境を目指す上で重要であることが示唆された。

V | 結語

本研究では、A県介護福祉士会を対象とした質問紙調査を通して、部下から期待される上司の特徴および課題を明らかにすることで、上司としてのあり方や職場環境への示唆について検討してきた。その結果、①部下から期待される内容について、優先度や重要度を勘案した上で関わる必要があること、②部下の年齢層に応じたコミュニケーションや指導方法に関する配慮が必要であること、③技術面や業務上の指導の前提として、まずは部下との信頼関係を構築することが重要であることが示唆された。介護現場の上司に対する期待度や課題に関する先行研究が少ない中、本研究で得られた知見は、上司と部下の関係性を考える上での一助になりうるだろう。今後の展望として、職場におけるリーダー養成や部下へのスーパービジョンに際し本研究の結果を反映させ、働きやすい職場環境の創出を目指すことが課題にあげられる。

最後に、本研究はA県介護福祉士会を対象としたもので、無作為抽出した介護福祉士を対象としているわけではない。より正確な実態を把握するためには、調査対象者を拡大して調査を実施し、結果の一般化を目指した検討が必要と考える。

謝辞

調査にご協力いただきましたA県介護福祉士会の会員の皆さまに感謝申し上げます。

〈注〉

- 1) “上司” “部下” 「デジタル大辞泉」ジャパンナレッジ オンラインデータベース, (2024年3月19日取得, <https://japanknowledge.com/library/>).
- 2) 役職①は比較的現場に身近な立場の役職を、役職②はより管理的な立場にある役職を指している。
- 3) 日本能率協会マネジメントセンター「自律型人材とは?育成のための5つの方法とメリット・デメリットを詳しく解説」, (2024年3月19日取得, <https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0010-ziritsu.html>).
- 4) 2011年、『ふれあいケア』17(7)「特集 リーダーになっても悩まない」: 10-27.
- 5) 世界保健機関 (WHO) では65歳以上を指しているが、一般にビジネスの世界では60歳以上を指しているとされる。
- 6) アクティブシニアとは、一般に定年後の元気高齢者のことを指している。

◎ 引用文献

藤原勇, 2017, 「上司・部下関係における相互の被信頼を測定する尺度の作成」『産業・組織心理学研究』31(1): 37-54.

福岡隆康, 2016, 「介護職の自律性と職務満足との関連: 能力と組織風土によるモデレート効果」『広島大学マネジメント研究』17: 1-12.

呉世雄, 2013, 「介護施設における組織管理要因が職員の職務満足およびサービスの自己評価に及ぼす影響」『社会福祉学』53(4): 109-122.

井上弘子・秋山真理・小川文字・ほか, 2010, 「介護職員が求める介護リーダーの役割: ケアと役割に関する共同調査から(2)」第3回 山口県介護福祉士会 介護研究セミナー発表会 (2024年3月13日取得, <https://www.yamaguchi-kaigo.jp/about/archive>).

岩切一幸・外山みどり・高橋正也・ほか, 2022, 「高齢者介護施設における介護者の労働生活の質に関連する要因」『産業衛生学雑誌』64(4): 198-210.

岩月宏泰・岩月順子, 2000, 「介護労働者におけるモラルと直属上司のリーダーシップの関係」『総合ケア』10(3): 69-72.
介護福祉士養成講座編集委員会編, 2019, 『最新介護福祉士養成講座1 人間の理解』中央法規出版.

介護労働安定センター, 2021, 「介護労働者の就業実態と就業意識調査結果・報告書」(2024年3月14日取得, https://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2022r01_chousa_cw_kekka.pdf).

海上泰生, 2017, 「シニア世代就業者の満足度を高める雇用形態や条件は何か: 高齢者の活躍を促す働き方の探索」『日本政策金融公庫論集』37: 1-27.

小島一範・中山陽平・喜多一馬, 2020, 「介護保険施設の職員における上司からの思いやりとサービス利用者に対する思いやりの関連」『保健医療学雑誌』11(1): 34-39.

厚生労働省, 2023, 「令和4年 高齢労働者の労働災害発生状況」(2024年3月14日取得, <https://www.mhlw.go.jp/content/11302000/001099505.pdf>).

口村淳・北村健宏・高田栄亮, 2024, 「介護福祉士が展開する多職種連携の現状と課題: A県介護福祉士会を対

象とした質問紙調査を通して」『介護福祉士』(29): 34-47.
倉岡有美子, 2015, 「看護師長の成長に影響を与えた上司の支援」『日本看護管理学会誌』19(1): 20-27.

葛田一雄, 2011, 『介護管理者・リーダーのための人づくり・組織づくりマニュアル』ばる出版.

松永正樹, 2013, 「部下から上司への建言とその要因、背景、コミュニケーション: 『Voice 行動』に関するプロフィール分析と、計画的行動理論に基づくモデル構築」『ヒューマンコミュニケーション研究』41(0): 39-68.

松宮良典, 2021, 『介護現場における苦情・ハラスメント対応の実務』日本加除出版.

三田村薫, 2015, 『介護リーダーが困ったとき読む本』同文館出版.

三浦和夫, 2013, 「通所介護職員における個別的職務満足感の関連要因について: 組織の特性と仕事特性に焦点をあてて」『仙台白百合女子大学紀要』17(0): 77-86.

宮下公美子, 2020, 『介護職員を利用者・家族によるハラスメントから守る本』日本法令.

中野慎也・稲谷ふみ枝, 2009, 「介護施設スタッフにおけるソーシャル・サポートに関する一研究」『久留米大学心理学研究』(8): 69-73.

中野隆之, 2007, 「保健福祉施設におけるリーダーシップに関する一考察: 良質なサービス提供を進めるために」『社会福祉学』48(1): 130-141.

日本介護福祉士会編, 2018, 『介護福祉士がすすめる多職種連携』中央法規出版.

日本介護福祉士会, 2019, 「介護人材の機能分化促進に向けたチームリーダーとなる介護福祉士の育成に係る研修ガイドライン策定事業・報告書」(2024年3月14日取得, www.jaccw.or.jp/kenkyu-H30_houkoku.pdf).

日本介護福祉士会, 2023, 「第14回 介護福祉士の就労実態と専門性の意識に関する調査報告書」(2024年3月14日取得, www.jaccw.or.jp/kenkyu-14_syuurouzittachousa_houkokusyo.pdf).

日経メディカル, 2020, 「第11回 職場の上司に関する意識調査」(2024年3月13日取得, <https://nmproc.nikkeihr.co.jp/contents/column/survey/011/report01.html>).

リクルートマネジメントソリューションズ, 2023, 「新入社員意識調査2023」(2024年3月13日取得, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000139.000029286.html>).

佐伯久美子・人見優子・山口由美, 2022, 「アクティブシニア介護助手雇用の効果と課題: A県の介護老人福祉施設の介護長を対象としたインタビュー調査を通して」『介護福祉士』(27): 34-45.

繁樹江里, 2017, 「ポジティブおよびネガティブ・フィードバックが部下のコミットメントおよび成長満足感に与える影響: 上司に対する信頼による媒介効果の検討」『産業・組織心理学研究』30(2): 159-169.

嶋田利広・尾崎竜彦・鈴木佳久, 2015, 『性格の優しい管理職、年上の部下に悩む管理職のリーダーシップが変わる9週間プログラム』マネジメント社.

高頭晃紀, 2013, 『今日からできるユニットリーダーの教科書』

メディカ出版.

田中康雄, 2021, 「法人の各施設形態における介護老人福祉施設の上司のリーダーシップおよびコミュニケーション・スキルと介護職員の就労継続意識の関連性: 経営組織の観点から」『人間関係学研究』26(1): 25-39.

田中康雄, 2023, 『介護職員の定着をいかにして図るか: エビデンスをもとに探る老人ホームの組織マネジメント理論』ミネルヴァ書房.

谷口敏代・合田衣里・廣川空美・ほか, 2014, 「介護福祉職員における部下や同僚との関係構築に必要な相談対応力構造の検討」『インターナショナルnursing care research』13(3): 1-10.

上田敬, 2016, 「上司の部下コンプリメントとその影響に関する研究」『経営行動科学』29(2・3): 61-75.

投稿
論文

コロナ禍における介護福祉士の専門性に関する研究 — 特別養護老人ホームの介護福祉士へのインタビュー調査から —

飛田 和樹 大妻女子大学 人間関係学部

[共同著者] 金 美辰 大妻女子大学 人間関係学部

キーワード コロナ禍、介護福祉士、専門性、ストレス

I | 研究の背景と目的

2023年5月5日、WHO(世界保健機関)が声明を発出し、新型コロナウイルス感染症は国際的な公衆衛生上の緊急事態ではないことが明言された(WHO 2023)。2020年3月に同機関がパンデミックを宣言してから、約3年を経た収束宣言¹⁾であった。日本においても、2023年5月8日に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の類型が季節性インフルエンザと同様の5類に分類された²⁾。それを受け、世間的には新型コロナウイルス感染症に対する危機意識が薄れているようにも見受けられる

が、感染症による重症化リスクの高い利用者が多い介護福祉現場では今なお緊張感を持った対応がとられている。また、新型コロナウイルス感染症流行下(以下、コロナ禍³⁾)を経て、ILO(国際労働機関)は報告書を取りまとめ、エッセンシャルワークへの投資の重要性を提言した(ILO 2023)。コロナ禍を経た多様な知見を踏まえ、今後より一層、介護福祉職を含むエッセンシャルワークの職務環境の整備は重視されていけよう。

日本でエッセンシャルワークとしての認知が広がった介護福祉職⁴⁾は、コロナ禍で精神的健康への影響を受けやすいハイリスク者に挙げられてい