

介護事業所の人的資源管理施策が介護職員の離転職意思に 及ぼす影響について

—仕事の有能感、組織市民行動に着目して—

湯 田 浩 司

Abstract

Due to the rapid progress of aging, the declining birthrate and nuclear families in recent years, it is difficult to support the elderly alone with their families, and so the social needs for nursing care business are increasing. However, due to the high turnover rate of nursing staff, many nursing care centers strongly feel a shortage of them.

The purpose of this paper is to clarify the influence of human resource management (HRM) policy on the intention of leaving work, focusing on the attitude (work competence) and behavior (organizational citizen behavior: OCB) of the care staff. Therefore, after conducting a questionnaire survey of 312 care staff working in nursing care centers in and around Niigata City, I conducted feedback interviews with the facility directors.

As a result of the analysis of the questionnaire surveys, the education and training of HRM measures enhances the ability of care staff to work and lowers their willingness to leave as well as fair treatment, and the family friendly HRM policy promotes OCB. It also becomes clear that the measures had a positive effect on OCB through mediation of work competence. In addition, the feedback interviews confirmed that care staff were not able to make use of their expertise, were unable to draw a future image of their careers, and were strongly stressed by the relationships in their workplaces. It was suggested that such perceptions of care staff lead to their intentions to switch jobs.

キーワード……人的資源管理施策 組織市民行動 介護職員 離転職意思 仕事の有能感

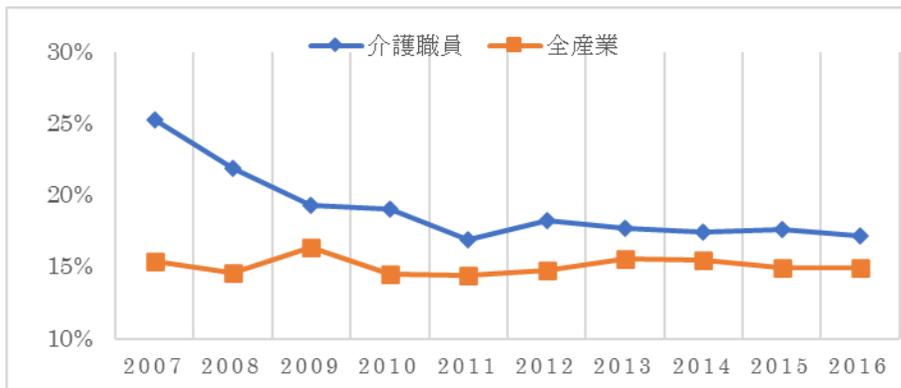
1 はじめに

現在わが国は、高齢化の急速な進展や少子化・核家族化などにより、家族だけで高齢者を支えることが困難な事態に直面している。2025年には「団塊の世代」が75歳以上の後期高齢者に達しその数は3,657万人となり(厚生労働省,2016)、人口の18.1%を占めるとされている(東京新聞,2014)。また、2017年の認知症高齢者数は373万人と推計され、今後ますます増加することが見込まれている(厚生労働省,2015)。このため、介護事業に対する社会的ニーズはますます

ます大きくなっている。

しかし、多くの介護事業所では従業員の不足感を感じておりその割合は年々増加している¹⁾。その背景として介護職員の離職率の高さが指摘されている（松本, 2011）。介護労働安定センターの調査によれば、介護職員の離職率は2007年に25.3%とピークに達したのちに、2011年には16.9%まで低下し、2013年以降は17%台の水準で推移して2016年は17.2%であったという。このように、介護職員の離職率は以前からみれば改善されてはいるものの、2016年における全産業平均の離職率が15.0%であることからすると、依然として高い水準にある。

図表-1 離職率の推移



（出所）公益財団法人介護労働安定センター『事業所における介護労働実態調査』（平成19年度版～28年度版）から著者作成。

2 先行研究

介護職員の離職に関する先行研究を概観すると、主に福祉学、心理学、社会学の研究領域で検討が行われてきた。そこでは、介護職員の心理要因に焦点を絞り、離転職意思や就業継続意思と賃金、ストレス、バーンアウトなど関連要因との関係性が論じられ、一定の蓄積がある。例えば、介護職員の大きな離職理由として賃金水準の低さが提起されてきた（北村ら, 2003; 斎藤・岡崎, 2004; 花岡, 2009; 濱本, 2011）。しかし、このような研究アプローチに対して佐藤・香川（2013: 35-36）は、「離職といった組織の不全の原因が個人要因の領域でのみ議論され、組織の構造的な事実が検討されずにいるとの批判を鑑みるならば、職務満足や離職・継続意向を説明する要因として組織要因に着目する必要がある」と指摘している。つまり、介護職員の離転職を検討するにあたり、彼らの心理要因のみに焦点を当てて、離転職意思とその関連要因との関係性を考察するだけでは限界があるということである。また、介護職員とマネジメントについて田尾（2008: 302）は、「効率的な経営を行なうためには、それが労働集約的で、さらに、それを担当する人たちの個人的な能力や適性も、その成果に大きく影響するということで、いわゆ

る人的資源の管理の考え方を適用すべきである」という見解を示している。たしかに、これまでの介護職員の離職に関する研究では介護職員の離職意思と経営管理、とりわけ人的資源管理（Human Resource Management: 以下 HRM）との関係についての分析は十分になされてこなかった。このことから、介護職員の離職意思を考察するには、経営管理の一環をなす HRM 施策が彼らの離職意思に及ぼす影響を分析する必要がある。

介護サービスは、田尾（2008:302）が指摘するように、「1対1のサービスという労働集約的な形態で、サービスを提供する人たちの意欲や熱意がそのままサービスの質に関わってくる」といった特性をもつ仕事である。したがって、質の高い介護サービスを継続して安定的に提供していくには、HRM 施策によって介護職員が仕事に働きがいを感じる経験を積み重ねていくことが重要となる。そこで本研究では、介護職員が日々の仕事で目標や課題をやり遂げたという達成感や満足感（仕事の有能感）に着目する。また、介護職員が各々の課業を超えて自主的に互いの業務をサポートし合う行動（組織市民行動: Organizational Citizenship Behavior: 以下 OCB）は、業務の円滑な遂行を通じて良質な介護サービスを継続的かつ効率的に提供するうえで欠かせない。

3 研究の目的

以上のことから本研究では、介護職員の態度（仕事の有能感）・行動（OCB）に着目し、HRM 施策がその成果の代理変数とされる離職意思に及ぼす影響を検証することを目的とする。なお、先行研究では介護職員の仕事に対する評価指標として職務満足感を用いていることが多いが、仕事と家庭生活との相互関係に関する多くの研究において、職務満足感と生活満足感との間に流出関係（spillover）が認められていることから（小野, 1991）、本研究では仕事に対する評価指標として仕事の領域に限定される「仕事の有能感」という概念を使用する。「仕事の有能感」は、蘇・岡田・白澤（2005:4）の「介護職員が仕事を遂行するにあたって利用者や職場環境との相互作用の中で自分の役割を担い、また、その過程で介護職員として求められる任務を遂行し、自分の能力を発揮することによって得られる感覚」という定義を援用した。

4 仮説の設定

4-1 理論的枠組み

HRM 施策が従業員の態度や行動に及ぼす影響を説明する代表的な理論的枠組みとして、内発的動機づけと社会的交換理論がある。

Deci & Flaste（1995/桜井訳, 1999:27）は、「内発的動機づけとは、活動することそれ自体がその活動の目的であるような行為の過程、つまり、活動それ自体に内在する報酬のために行う行為の過程」と定義している。内発的動機づけについて先行研究は次のように論じている。例えば、内発的動機づけと有能感の関係について吉田（1996:63）は、「本人が課題に伴う“快”と

いう感情を認識すれば、特定課題に対する内発的動機づけを高めて、その結果有能感や自尊心が育まれると考えられる」という見解を示している。そして、HRM 施策と内発的動機づけの関係について竹内（2017: 11）は、「HRM 施策が従業員個人の内発的動機づけを高めることは比較的安定して繰り返して検証されている」と指摘している。

社会的交換理論における社会的交換について、Blau（1964/間場・居安・塩原訳, 1974: 82）は、「他者が返すと期待される場所の、典型的にいえば実際に返すところの返礼によって動機づけられる、諸個人の自発的行為」と定義している。そして、組織と個人の間で社会的交換が成立すると組織が実施するある施策に対して個人は、「集合体の利益のために個人的利益の若干を破棄」しても組織に貢献すると述べている。社会交換理論と HRM 施策との関係について竹内（2017: 12）は、「社会交換理論そのものはモチベーションの理論ではないが、組織の HRM 施策による誘因が従業員の組織に対する自発的な返礼意識を伴う貢献行動（ないしはその基盤となる態度）を引き起こす説明原理として、極めて多くの SHRM（Strategic HRM）研究において適用されている」と指摘している。

4-2 HRM 施策と仕事の有能感との関係

HRM では従業員を教育訓練に投資する価値のある資源として捉え、単なるコストとしての存在ではなく人材開発によって生産性を高める可能性があるとしている（岩田, 2006）。HRM 施策と動機づけの因果関係を検証する研究では、竹内（2017: 9）によれば、「HRM 施策の中でも従業員教育への投資がなされているほど、内発的動機づけが高まる点」が確認されているという。

White（1959/佐柳訳, 2015）は、コンピタンス（有能感）とは生物が環境と効果的に相互作用する能力であると定義し、有能感を自らの有能性を感じるための内発的な動機づけとして概念化した。White の研究を発展させた Deci（1975/安藤・石田訳, 1980: 68）は、「内発的に動機づけられた行動とは、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動である」と定義して、認知的評価理論（cognitive evaluation theory）を提唱した。Deci の認知的評価理論の産業面における有効性を検証した山下（2001）は、仕事への内発的動機づけの指標となる仕事の楽しさは有能性と自律性の感覚から大きな影響を受けていることを明らかにした。これらの先行研究に基づき、本研究では次の仮説を設定する。

仮説 1 HRM 施策は仕事の有能感に対して有意に正の影響を及ぼす。

4-3 HRM 施策と OCB との関係

Organ & Podsakoff & MacKenzie（2006/上田訳, 2007: 9）は、「OCB は『自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動』である」と定義した。かつてアメリカ以

外の国で実施された OCB に関する多くの研究では、アメリカで作成された尺度を自国語に翻訳して用いていた。しかし、この尺度で風習や文化的・歴史的背景が異なる国や地域で行われている企業や組織の OCB を測定ができるのかという議論が生じた。そこで、日本では田中(2002)が日本の組織で行われている OCB を測定する尺度(日本版 OCB 尺度)を開発した。そして、「組織での手続き的公正の評価を高く評価した従業員が組織市民行動を行いやすかったことを示している」(田中, 2002: 86)と指摘した。先行研究が指摘するように、手続き的公平などの要素から構成される HRM 施策が従業員の行動に有意な影響力を有しており OCB に直接効果があるとすれば、本研究では次の仮説を設定する。

仮説 2 HRM 施策は OCB に対して有意に正の影響を及ぼす。

4.4 HRM 施策と仕事の有能感、OCB との関係

HRM 研究へのマルチレベル分析の適用可能性を検討した竹内・竹内・外島(2007: 137)は、「従業員の態度・行動に対する組織レベルの HRM 施策の影響に関して、HRM 施策が有意な影響力を有していることが確認された」と指摘している。すなわち、HRM 施策が従業員の態度(仕事の有能感)や行動(OCB)に影響を及ぼすということである。

職場における満足感と OCB との関係はこれまでいくつかの研究において確認されている。例えば、職務満足が OCB に及ぼす影響を検証した Bateman & Organ(1983)の研究によれば、職務満足と OCB には中程度の相関性があるという。また、田中・林・大淵(1998: 139)は、「従業員が仕事に満足していれば OCB(特に組織内 OCB)を起こしやすくなるといえるだろう。

(中略)OCB に対する媒介変数(間接効果)としての職務満足感の影響も大きいと考えられる」と指摘している。すでに述べたように、HRM 施策によって内発的動機づけが高まり、仕事に対する達成感や満足感(仕事の有能感)を知覚する従業員が OCB を積極的に行うことは十分に考えられる。これらの先行研究に基づき、本研究では次の仮説を設定する。

仮説 3 HRM 施策は仕事の有能感を媒介して OCB に対して有意に正の影響を及ぼす。

4.5 HRM 施策と離転職意思との関係

従業員の HRM 施策に対する知覚とリテンションとの関係を分析した山本(2011)は、従業員の HRM 施策に対する知覚が高いほど退職意思を低下させると指摘している。そして具体的には、従業員が公平な処遇、教育訓練の充実、手厚い福利厚生などを受けていると強く知覚するほど退職意思が低下すると報告している。このことから、次の仮説が導きだされる。

仮説 4 HRM 施策は離転職意思に対して有意に負の影響を及ぼす。

4.6 HRM 施策と OCB、離転職意思との関係

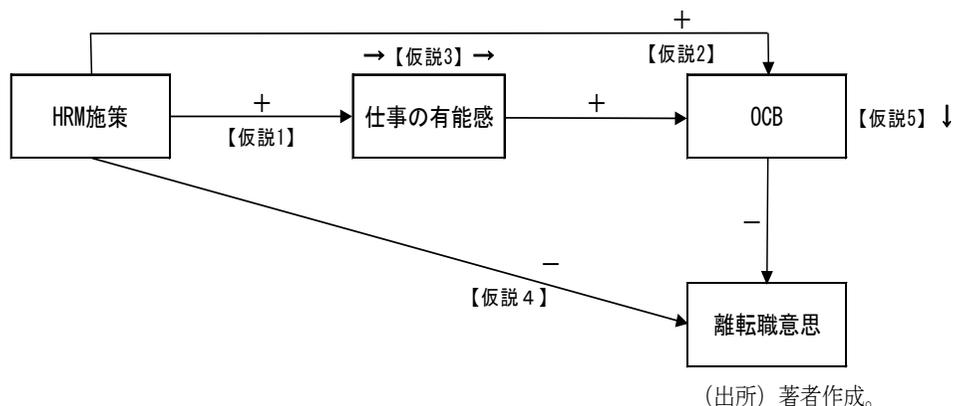
HRM 戦略が離転職意思に与える影響を分析した原口(2015: 38)は、「内部育成志向 HRM 施策

として位置づけられた各施策は、全て組織コミットメントを経由し、離転職意思に負の影響をもたらす事が確認された」としている。そのうえで、HRMがOCBなどの職務遂行行動にも影響を及ぼすことが検証されていることから、これらの行動変数を取り入れた分析の必要性を指摘している。また竹内（2017）は、HRM施策がOCB行動の高まりや離転職意思の抑制をもたらすことが報告されていると述べている。これらの先行研究に基づき、本研究では次の仮説を設定する。

仮説5 HRM施策はOCBを媒介して離転職意思に対して有意に負の影響を及ぼす。

本研究における分析のフレームワークを図表-2に示す。

図表-2 分析のフレームワーク



5 調査

5-1 調査方法

本研究では、Eisenhardt（1989）にならい量的なデータと質的なデータを組み合わせて分析を行った。すなわち、通所介護と通所リハビリテーションに勤務する介護職員を対象とした質問紙による調査を行ったうえで、介護事業所の施設長に対するフィードバック・インタビューを実施した。

5-2 質問紙による調査

5-2-1 調査対象

質問紙による調査は2017年9月から11月に実施された。調査対象は新潟市内およびその近郊に所在する通所介護と通所リハビリテーション（計12ヶ所）に勤務する介護職員312名である。

5-2-2 倫理的配慮

介護事業所の施設長およびマネージャーに本調査の趣旨やデータの取り扱いについて文書で説明して事前に承諾を得た。また、質問紙の表紙には、本調査の趣旨、回答の内容を研究目的以外には使用しないこと、得られたデータは個人の情報として特定されないよう取り扱い研究終了後にシュレッダーで廃棄処分すること、そして回答は任意であることを明記して介護職員の理解を求めた。なお、質問紙の返送をもって調査への同意が得られたものとした。

5-2-3 測定尺度

本研究では主に先行研究で用いられた測定尺度を援用し、必要に応じて修正を加えて設定した。各測定尺度は以下のとおりである。

HRM 施策の尺度は、山本（2009）で使用された HRM 尺度から「この施設の給与の決定は、個人の職務業績が大きく反映されている」「この施設で自分のスキル（技能）を高める機会が与えられている」など 17 項目を援用した。回答は、脇田(2004)に基づき「非常にあてはまる」（5点）から「全くあてはまらない」（1点）とするリッカート 5 点尺度で測定した(以下同じ)。仕事の有能感の尺度は、蘇・岡田・白澤（2005）が開発した介護職員の仕事の有能感に関する尺度から、「仕事の目標は常に達成している」、「仕事上の起こりうる状況を予測しながら仕事ができる」など 11 項目を援用した。OCB の尺度は、田中（2002）が作成した日本版 OCB 尺度から、「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」、「仕事上のトラブルを抱えている人を進んで手助けする」など 14 項目を援用した。離転職意思の尺度は、Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts（1996）を参考に「ここ最近、現在働いている施設と違う施設に転職することをずっと考えている」、「ここ最近、現在働いている施設をずっとやめたいと考えている」の 2 項目を設定した。

5-2-4 分析手順

まず、各変数を抽出するために因子分析を行う。次に、仮説を検証するために強制投入法による重回帰分析を実施するが、分析手順は以下のとおりである。なお、コントロール変数のうち、性別（女性＝1、男性＝0）、雇用形態（正規雇用＝1、非正規雇用＝0）介護福祉士資格の有無（あり＝1、なし＝0）はダミー変数とした。

第 1 に、仕事の有能感を従属変数とし、コントロール変数（性別、年齢、経験年数、勤務年数、雇用形態、最終学歴、介護福祉士資格の有無、以下同じ）および HRM 施策を独立変数とする重回帰分析を行う。これにより、仮説 1「HRM 施策は仕事の有能感に対して有意に正の影響を及ぼす」の検証を行う。

第 2 に、OCB を従属変数とし、コントロール変数および HRM 施策を独立変数とする重回帰分析を行う。これにより、仮説 2「HRM 施策は OCB に対して有意に正の影響を及ぼす」の検証を行う。

第3に、OCBを従属変数とし、コントロール変数、HRM施策、仕事の有能感を独立変数として投入した階層的重回帰分析を行う。前段階の分析で確認された有意水準と β 係数の変化を見ることで、仕事の有能感がHRM施策とOCBとの関係を媒介することを確認する。これにより、仮説3「HRM施策は仕事の有能感を媒介してOCBに対して有意に正の影響を及ぼす」の検証を行う。

第4に、離転職意思を従属変数とし、コントロール変数およびHRM施策を独立変数とする重回帰分析を行う。これにより、仮説4「HRM施策は離転職意思に対して有意に負の影響を及ぼす」の検証を行う。

第5に、離転職意思を従属変数とし、コントロール変数、HRM施策、OCBを独立変数として投入した階層的重回帰分析を行う。前段階の分析で確認された有意水準と β 係数の変化を見ることで、OCBがHRM施策と離転職意思との関係を媒介することを確認する。これにより、仮説5「HRM施策はOCBを媒介して離転職意思に対して有意に負の影響を及ぼす」の検証を行う。

5-2-5 質問紙調査の結果

5-2-5-1 質問紙の回収と記入方法

質問紙を312部配布したが返送されたのは240部（回収率76.9%）であり、そのうち無効回答を除いた有効回答数は219部（有効回答率70.2%）であった。コントロール変数については、年齢、介護現場での経験年数、現在の職場での勤務年数は数値での回答を求め、性別、雇用形態、最終学歴、介護福祉士資格の有無は選択肢を設けて回答を求めた。

5-2-5-2 因子分析

各変数の全ての質問項目について因子分析（主因子法、固有値1.0以上の値についてプロマックス回転）を行った。因子負荷量が1つの因子について.40以上で、かつ2因子にまたがって.40以上の負荷を示さない項目を選出した。そして、抽出された因子ごとに各項目の素点を加算したのちに項目数で除して算出した平均値を下位尺度得点とした。各変数の因子分析の結果を以下に説明する。

最初に、HRM施策の因子分析を行った。HRM施策の尺度は17項目から構成されていたが、「プロジェクトチームで、非正規職員がリーダーとなることがある」などの4項目は因子負荷量が基準に満たないために削除した。その結果、HRM施策の下位概念として3因子が抽出された。第1因子は、「個人の貢献度や働きぶりを適切に処遇に反映させている」「この施設の給与等の決定方法は非常に公平である」など公平な処遇に関する5項目から構成されているため、「公平処遇」と命名した。第2因子は、「この施設から現在の職務に関する教育訓練をよく受けている」「正規職員と非正規職員の間で、日常的に活発なコミュニケーションがある」など教育

訓練とコミュニケーションに関する5項目から構成されているため、「教育訓練・コミュニケーション」と命名した。第3因子は、「育児や介護後の復帰をスムーズにするための支援を行っている」「育児休暇や介護休暇の取得を促進させる取り組みを行っている」など家庭で育児や介護などの役割を担うことが多い女性介護職員の仕事と家庭生活の両立を支援する3項目から構成されているため、「ファミリー・フレンドリー」と命名した。²⁾

次に、仕事の有能感の因子分析を行った。仕事の有能感の尺度は11項目から構成されていたが、「仕事で自分の知識や技術を十分に発揮している」という項目は因子負荷量が基準に満たないために削除した。その結果、仕事の有能感の下位概念として3因子が抽出された。第1因子は、「仕事上の起こりうる状況を予測しながら仕事ができる」「いつもと違うことが起こっても迅速かつ適切に対応ができる」など不測の事態を予測して問題に的確に対応できる能力に関する4項目から構成されているため、「仕事上の予測・問題解決」と命名した。第2因子は、「与えられた課題をうまく遂行している」「仕事の目標は常に達成している」など業務をうまく遂行できているといった3項目から構成されているため、「業務の達成感」と命名した。第3因子は、「仕事を通じて自分の能力を伸ばし、成長している」「新たな能力を獲得するため、積極的に挑戦している」など積極的に前向きな姿勢で仕事に取り組んでいる姿勢に関する3項目から構成されているため、「積極性」と命名した。³⁾

最後に OCB の因子分析を行った。OCB の尺度から下位概念として4因子が抽出された。第1因子は、「自分の仕事に注意を行き届かせる」「仕事で間違いに気がついたらすぐにそれを正す」など同じ職場で働く人々に迷惑をかけないように行動するといった5項目から構成されているため、「職務上の配慮」と命名した。第2因子は、「仕事中に必要以上の休息をとらないようにする」「仕事中は無駄な会話で時間をつぶさないようにする」など誠実に仕事に取り組んでいるといった3項目から構成されているため、「誠実さ」と命名した。第3因子は、「仕事の間以外でも積極的に自分の施設を宣伝する」「優秀な人材に自分の職場で一緒に働くよう勧める」など仕事以外の場においても施設（組織）のために良かれと思って行動するといった3項目から構成されているため、「組織支援行動」と命名した。第4因子は、「仕事上のトラブルを抱えている人を進んで手助けする」「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」など職場で一緒に働く人を支援するといった3項目から構成されているため、「対人的援助」と命名した。⁴⁾

5-2-5-3 尺度の信頼性

測定尺度の信頼性を検証するために Cronbach の α 係数を算出した。本研究で使用される測定尺度はすべて.700以上を示しており、十分に高い信頼性が確保されていると判断した。

5-2-5-4 HRM 施策と仕事の有能感、OCB との関係

仮説1～仮説5を検証するために重回帰分析を行った結果は図表-3のとおりである。

最初に、仮説 1 を検証するために、仕事の有能感を従属変数とし、コントロール変数および HRM 施策を独立変数とする重回帰分析を行った（仮説 1: Model-1）。この分析結果から、コントロール変数の年齢と最終学歴が 5%水準で、HRM 施策の教育訓練・コミュニケーションが 1%水準で、仕事の有能感に有意に正の影響を与えていることが確認された。一方、HRM 施策の公平処遇とファミリー・フレンドリーには仕事の有能感に対する統計的に有意な影響は確認されなかった。このことから、仮説 1 は部分的に支持されたと判断した。

次に、OCB を従属変数とし、コントロール変数および HRM 施策を独立変数とする重回帰分析を行った（仮説 2: Model-2）。この分析結果から、コントロール変数の年齢が 1%水準で、コントロール変数の性別と最終学歴、HRM 施策のファミリー・フレンドリーが 5%水準で、それぞれ OCB に有意に正の影響を与えていることが確認された。一方、HRM 施策の公平処遇と教育訓練・コミュニケーションには OCB に対する統計的に有意な影響は確認されなかった。このことから、仮説 2 は部分的に支持されたと判断した。

最後に、Model-2 に仕事の有能感を独立変数として加えた階層的重回帰分析を行った（仮説 3: Model-3）。この分析結果から、 R^2 の値が Model-3 において Model-2 より上昇しており、しかもその差は統計的に有意であった。このことから、OCB を説明するモデルとしては、仕事の有能感を加えた媒介効果モデル（Model-3）の方が妥当性の高いことが確認された。さらに、仕事の有能感を追加したのちも Model-2 で有意な値を示した性別・年齢・ファミリー・フレンドリーの β 係数が Model-3 においても統計的に有意でかつ低下していたため、仕事の有能感に部分媒介効果が働いていることが確認された。以上のことから、仮説 3 は部分的に支持されたと判断した。

5-2-5-5 HRM 施策と OCB、離転職意思との関係

最初に、離転職意思を従属変数とし、コントロール変数および HRM 施策を独立変数とする重回帰分析を行った（仮説 4: Model-4）。この分析結果から、HRM 施策の公平処遇が 0.1%水準で、コントロール変数の年齢と、HRM 施策の教育訓練・コミュニケーションが 1%水準で、それぞれ離転職意思に有意に負の影響を与えていることが確認された。一方、HRM 施策のファミリー・フレンドリーには離転職意思に対する統計的に有意な影響は確認されなかった。このことから、仮説 4 は部分的に支持されたと判断した。

次に、Model-4 に OCB を独立変数として加えた階層的重回帰分析を行った（仮説 5: Model-5）。この分析結果から、 R^2 は Model-4 と Model-5 においてほとんど変化が見られず、しかもその差も統計的に有意ではなかったことが確認された。つまり、離転職意思を説明するモデルとして、HRM 施策に OCB を加えた媒介効果モデル（Model-5）の妥当性は見出されなかった。以上のことから、仮説 5 は棄却された。

図表-3 HRM 施策と仕事の有能感・OCB・離転職意思との重回帰分析

独立変数／従属変数	仕事の有能感 (仮説1: Model-1)	OCB (仮説2: Model-2)	OCB (仮説3: Model-3)	離転職意思 (仮説4: Model-4)	離転職意思 (仮説5: Model-5)
コントロール変数					
性別	.044	.193 *	.192 **	.029	.022
年齢	.199 *	.288 **	.193 **	-.253 **	-.218 **
経験年数	.105	-.124	-.158 *	.152	.138
勤務年数	.109	.082	.007	-.080	-.087
雇用形態	-.011	.144	.159 *	-.002	.011
最終学歴	.171 *	.177 *	.081	.018	.021
介護福祉士	.050	-.042	-.062	-.012	-.008
HRM施策					
公平処遇	-.063	-.033	-.014	-.420 ***	-.401 ***
教育訓練・コミュニケーション	.282 **	.098	-.141	-.206 **	-.206 **
ファミリー・フレンドリー	.056	.211 *	.201 **	.014	.022
仕事の有能感					
仕事上の予測・問題解決			.232 **		
業務の達成感			.096		
積極性			.435 ***		
OCB					
職務上の配慮					.011
誠実さ					-.005
組織支援行動					-.088
対人的援助					.059
R2	.174	.162	.478	.347	.352
△R2			.316 ***		.006
F値	3.862 ***	3.473 ***	12.445 ***	9.655 ***	6.920 ***
VIF	1.218-1.695	1.219-1.682	1.257-1.874	1.207-1.693	1.250-1.891

*:p<0.05, **:p<0.01, ***:p<0.001

(出所) 著者作成。

5-3 フィードバック・インタビュー

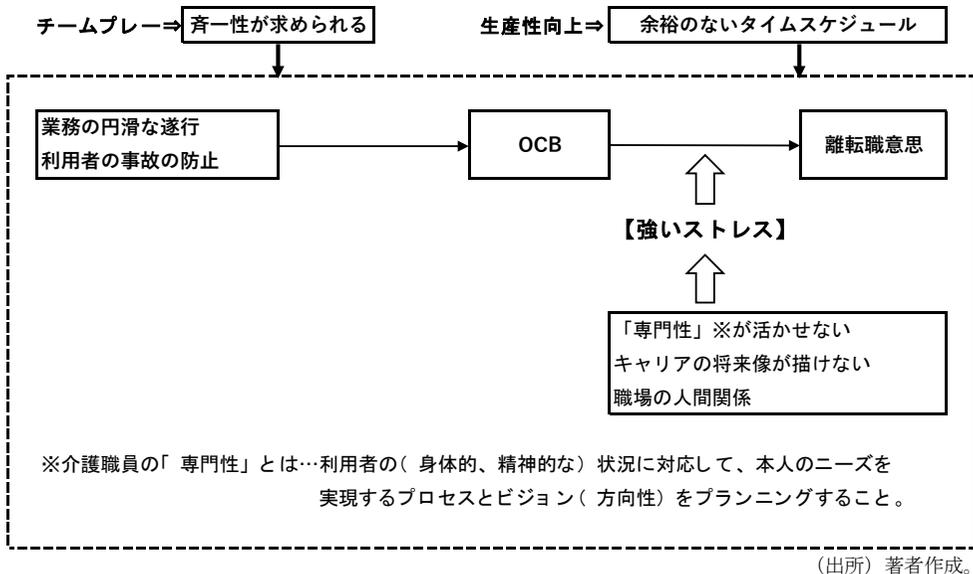
前述のように仮説5は棄却された。そこで、質問紙による調査で協力が得られた介護事業所の中から2人の施設長に対してフィードバック・インタビューを実施して、介護職員のOCBと離転職意思の関係について質問を行った。⁵⁾

施設長に対するフィードバック・インタビューから以下のことが明らかになった。①介護サービスが複数の専門職によるチームプレーで提供されることから、介護職員には斉一性が求められている。②介護職員は生産性を向上するために、余裕のないタイムスケジュールの下で業務を遂行している。③介護職員は業務を円滑に遂行するとともに利用者の事故など不測の事態の発生を防止するためにOCBを行っている。④介護職員は専門性を活かさないこと、キャリア

の将来像が描けないことに不満を覚え、同時に職場の人間関係に強いストレスを感じており、このような状態に置かれると離転職意思を抱くようになる。

施設長に対するフィードバック・インタビューから読み取れた介護職員の OCB と離転職意思との関係を図表-4 に示す。

図表-4 介護職員の OCB と離転職意思との関係



6 考察

6-1 質問紙調査の結果に対する理論的枠組みに基づく検証

前述のとおり、質問紙による調査では仮説 1 から仮説 4 が部分的に支持された。それぞれの仮説について、内発的動機づけと社会的交換理論を説明原理として検証を行う。

仮説 1 では、HRM 施策のうち教育訓練・コミュニケーションが仕事の有能感に有意に正の影響を与えていた。HRM 施策の教育訓練が介護職員の「成長したい」という欲求を刺激して内発的動機づけが高まり、彼らは新たに習得した知識や技術を用いて同僚と協力して職務に積極的に取り組むことで、仕事の目標や課題をやり遂げたという達成感や成長感を知覚することができる。その結果、さらに内発的動機づけが高まるというプラスのサイクルが回ることが考えられる。このことから、仕事の有能感を高めるには、教育訓練の機会を増やして、介護職員とマネジャーあるいは職員同士のコミュニケーションを高める場を提供することの重要性が示唆された。

仮説 2 では、HRM 施策のうちファミリー・フレンドリーが OCB に有意に正の影響を与え

ていた。ファミリー・フレンドリーとは、組織が従業員のワーク・ファミリー・コンフリクト（仕事と家庭生活の葛藤）を緩和して、仕事と家庭生活の両立を支援する施策である。具体的な施策として、育児・介護休業、フレックスタイム、短時間勤務などがあげられる。仕事と家庭生活において一方の領域で生じる感情が他の領域に *spillover* することはすでに述べたとおりである。藤本（2008）は、家族に対する責任が仕事における集中力に影響を与えやすいため、女性は家庭内の問題やフラストレーションを抱えると仕事に対する集中力が落ちて意欲・モラルや生産性が低下する場合があると指摘している。このような家庭生活から仕事へ負の感情が *spillover* する背景として、子供に対する日常的なケアを母親の役目とする性別役割分業意識があると考えられる。介護事業所に勤務する介護職員の多くは女性とされ、本研究の調査においても回答者の74.2%が女性である。社会的交換理論から考察すると、介護事業所のファミリー・フレンドリー施策が、家庭生活と仕事の間で役割葛藤を知覚する女性の介護職員にとって、組織に対する自発的な返礼意識を伴う貢献行動の誘因となる蓋然性は高いと考えられる。したがって、ファミリー・フレンドリー施策について“義務感を生むような好意”と知覚する女性の介護職員が自発的な貢献行動として OCB に積極的に従事するという結果が示されたことは十分に妥当性であろう。このことから、OCB を促進するには家庭生活と仕事における役割葛藤を緩和する施策を積極的に導入することの重要性が示唆されたのである。

仮説3では、HRM 施策と OCB との関係は、仕事の有能感によって部分的に媒介されることが確認された。この結果は、すでに述べたように、HRM 施策によって内発的動機づけが高まり仕事の有能感を知覚している介護職員が、同じ内発的動機づけに基づく OCB に積極的に従事すると考えることができる。このことは、石橋(2016)の OCB は従業員の内発的動機づけにより実行されるという指摘や、田中ら（1998）の従業員は仕事に満足していれば OCB を起こしやすくなり、OCB に対する媒介変数（間接効果）としての職務満足感の影響も大きいとする研究を裏付けるものである。

仮説4では、HRM 施策の公平処遇と教育訓練・コミュニケーションが離転職意思に有意に負の影響を与えていた。すなわち、介護職員によって「公平に処遇されている」「十分な教育訓練を受けている」と知覚される HRM 施策が社会的交換理論でいう“義務感を生むような好意”と認識された結果、彼らが「個人的利益の若干を破棄」して組織に返礼する報恩的態度として離転職意思を低下させたと解釈することができる。また、円滑なコミュニケーションが離転職意思を抑制することは、職場環境が介護職員の離転職意思に大きく影響することを示唆している。このことは、山本（2009）の公平処遇およびコミュニケーションの促進が退職意思の低さに寄与していたという指摘を支持するものである。介護の現場では、多様なキャリアを背景に持つ中途採用者が多いうえに、関連する領域の専門職がチームを組んで介護サービスを提供している。そのため、介護サービスの目的や方向性を議論して共有するという場が十分に機能しないと、それらに対するとらえ方についてメンバー間で齟齬が生じて、チームプレーが円

滑に機能しない可能性も十分に考えられる。例えば、介護労働安定センター（2017）の調査では、「ケアの方法等について意見交換が不十分である」（21.3%）、「上司や同僚との仕事上のコミュニケーションがうまくいかない」（17.4%）など、職場でのコミュニケーションが円滑に取れていないことに不満を抱く介護職員の心情が報告されている。

6-2 フィードバック・インタビューに基づく検証

施設長に対するフィードバック・インタビューから、介護職員が専門性を活かさないこと、キャリアの将来像を描けないこと、職場の人間関係に強いストレスを感じていることが離転職意思に結びついている実態が確かめられた。このことは、リテンションの視点に立てば、谷口ほか（2010: 62）が示している「介護職の『能力の発揮・成長』による有能感は介護職の仕事への有意味感を高め、仕事継続動機を高める。能力が発揮でき成長感を実感できるような組織のシステムが求められる」という見解を支持するものである。すなわち、仕事継続動機を高めるには、HRM 施策にキャリア展望という視点を織り込むことが有効であるということである。

本研究では先行研究レビューを踏まえて仮説を設定したにもかかわらず、なぜキャリア展望という視点を織り込むことができなかったのか？それは、先行研究において HRM 施策とキャリアパスとの関係性を視野に入れた議論が十分になされていなかったからではなかろうか。つまり、これまでの HRM 施策が従業員の態度・行動に及ぼす影響に関する議論は、主にホワイトカラーを対象とした調査から得られた知見に基づいて行われてきたと考えられる。

わが国の大企業を中心とする雇用慣行は、終身雇用、年功序列型賃金、企業別労働組合といった特徴をもつ日本的雇用慣行として、戦後の日本経済の高度成長を雇用面から支えたといわれている。したがって、従来の HRM 施策では雇用の流動性の低さと長期的雇用を前提としてジェネラリストの育成を中心に据えていたために、キャリア展望という概念やキャリアアップのための転職などについては十分に想定していなかったと考えられる。

たしかに、わが国において転職労働市場（外部労働市場）が定着しているとはいいがたい。しかし、数少ない転職労働市場の1つとして職業別労働市場（Occupational Labor Market）があげられる。佐藤（2009）によれば、職業別労働市場とは、技能が企業の外部にある職種固有の訓練プログラムに基づく教育機関で形成されて、公的資格として裏付けられた専門的能力が雇用する企業の外側で評価され、職種ごとに求職・求人が行われるような市場である。このような労働市場の例として医師、看護師、調理師などがあげられる。本研究の対象である介護職員の多くは介護福祉士などの資格を保有する専門職であり、離職率の高さを背景として多くの介護事業所では職員の不足感を強く抱いている。このことから、介護職員は専門職として雇用の流動性が高い状況、つまりある種の職業別労働市場で働いていると考えることができる。

このような労働市場で働く介護職員に対しては、キャリア展望を織り込んだ HRM 施策が必要とされるのである。すなわち、介護職員が抱くキャリアの将来像としっかりと向き合い、こ

れを実現するような HRM 施策である。このような施策を実施することで、介護職員の就業継続意思を醸成して、介護事業所の従業員の不足感を解消することができると考えられる。佐藤(2009)は、能力認定の過程を「見える化」とともに能力要件を共有化し、能力獲得のベンチマーク的機能を有する仕事の資格化を提唱している。具体的には、介護技術を完全に習得していない介護職員には介護技術を習得するまでのロードマップを提示することであり、そして介護職員の能力に応じて利用者の自立を支援するプランニングを策定する機会(介護職員の専門性を活かす機会)を与えることである。これらによって、彼らに自らが果たすべき役割の自覚を促し、仕事を継続する動機を高めることができると考えられる。

7 おわりに

本研究では通所介護と通所リハビリテーションに勤務する介護職員を対象として、彼らの態度(仕事の有能感)・行動(OCB)に着目し、HRM 施策が離転職意思に及ぼす影響を分析した。本研究から以下のことが明らかにされた。第1に、介護事業所から十分な教育訓練を受けていると知覚し、同僚などとコミュニケーションが良好に取れていると認識する年齢と最終学歴が高い介護職員ほど仕事の有能感を強く感じている。第2に、ファミリー・フレンドリーが介護事業所から与えられていると知覚する年齢と最終学歴が高い女性介護職員ほど OCB を積極的に行っている。第3に、ファミリー・フレンドリーを知覚する年齢の高い女性介護職員において、仕事の有能感が HRM 施策の OCB を促進する働きを媒介している。第4に、介護事業所から公平に処遇され十分な教育訓練を受けていると知覚し、同僚などとコミュニケーションが良好に取れていると認識する年齢の高い介護職員ほど離転職意思が低い。第5に、介護職員は専門性を活かさないことやキャリアの将来像を描けないことなどに強いストレスを感じており、このような知覚が離転職意思につながることを示唆された。

本研究の分析結果から次のような示唆が得られよう。最初に、教育訓練の機会とコミュニケーションを高める場を提供することである。教育訓練・コミュニケーションは、介護職員の仕事の有能感を高め、公平処遇とともに離転職意思を低下させる。次に、ファミリー・フレンドリーを積極的に展開することである。このような施策は、介護職員の多くを占める女性職員の仕事に対する集中力を高め、その結果として OCB が促進され業務の円滑な遂行につながる。最後に、HRM 施策にキャリア展望の視点を織り込むことである。

本研究には次のような限界がある。最初に、本研究における各変数の測定方法に主観的評価に基づく自己評価法を採用したことである。この方法は組織行動論などの研究で広範に用いられている手法ではあるが、認知と評価を厳密に区分することが難しいことなどが指摘されている。次に、本研究では横断的研究であるために研究結果の継続性について確認されていないことである。最後に、本研究では新潟市内とその近郊に所在する通所介護と通所リハビリテーションを対象にノンランダムサンプリング法によって調査が実施されたことである。そのため、

研究結果を一般化できるかについては確認できていない。今後の研究では、これらの要因を考慮して、介護事業所における HRM 施策と離転職意思との関係を検証する必要がある。

<注>

- 1) 公益財団法人介護労働安定センター『平成28年度介護労働実態調査の結果』によれば、介護事業所における従業員の不足感（「大いに不足」「不足」「やや不足」の合計値）は2008年度に63.0%とピークであったが、2009年度に46.8%まで低下した。その後は上昇傾向に転じ2016年度には62.6%となった。
- 2) 因子の命名は、山本（2009）を参考にした。
- 3) 因子の命名は、蘇（2006）を参考にした。
- 4) 因子の命名は、田中（2002）を参考にした。
- 5) フィードバック・インタビューは、2018年4月25日10:30~11:30通所リハビリテーションのW施設長に、同年5月2日14:20~15:50通所介護のY施設長に対して、それぞれの施設内において実施された。なお、インタビューの内容は相手の立場を考慮してICレコーダーによる録音を行わず、ノートテイキングにより記録した。具体的な質問項目は次のとおりである。①介護職員はどのような職場環境で働いているのか、②OCBは行われているのか、行われているとすればどのような理由か、③介護職員の人間関係にはどのような特徴があるのか、④介護職員が離転職意思を抱く場合にその背景には何があるのか、⑤施設はどのようなHRM施策（教育訓練）を行っているのか、そしてその理由は何か。

<引用文献>

- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983) "Job Satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship" " *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Blau, M.P (1964) "Exchange and Power in Social Life", New York: John Wiley & Sons. (間場寿一、居安正、塩原勉訳『交換と権力—社会過程の弁証法社会学—』新曜社：1974).
- Deci, E.L. & Richard, Flaste (1995) "WHY WE DO WHAT WE DO —The dynamic of personal autonomy", New York, G. P. Putnam's Sons. (桜井茂男監訳『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ—』誠信書房：1999).
- Deci, E.L. (1975) "Intrinsic motivation", New York: Plenum Press. (安藤延男、石田梅男訳『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ—』誠信書房：1980).
- Eisenhardt M. Kathleen (1989) "Building Theories from Case Study Research" *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Organ, D.W., Philip, Podsakoff, P.M., Makenzie, S.B. (2006) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences", London and New Delhi, Sage Publicans. (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房：2007).

- Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., & Geurts, S.A.E. (1996) "Intent to leave and Absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 367-372.
- White, R.W. : Motivation reconsidered (1959) "The concept of competence" *Psychological Review*, 66(5). (佐柳信男訳『モチベーション再考』新曜社：2015).
- 石橋真人 (2016) 「職務特性・職務満足が組織市民行動に与える影響」『日本経営工学会論文誌』66(4)、309-316 頁。
- 岩田一哲 (2006) 「戦略的人的資源管理のプロセス論的評価に向けて」『高松大学紀要』45、33-49 頁。
- 小野公一 (1991) 「職務満足感と生活満足感の関係についての一考察」『亜細亜大学経営論集』27(1/2)、295-320 頁。
- 北村光子ほか (2003) 「介護福祉士の就労意欲に関する研究－佐世保市およびその近接地域の介護福祉士－」『長崎国際大学論叢』3、185-193 頁。
- 公益財団法人介護労働安定センター(2008～2017)『平成 19 年度～平成 28 年度介護労働実態調査の結果』。
- 厚生労働省 (2015) 『平成 26 年度厚生労働白書』。
- 厚生労働省 (2016) 『平成 27 年度厚生労働白書』。
- 斎藤美智子・岡崎京子 (2004) 「介護職の『Burnout』と『仕事に対する意識』の関係について」『順正短期大学研究紀要』33、49-56 頁。
- 佐藤厚 (2009) 「人的資源管理論とキャリア論－統合的枠組み構築にむけて－」『生涯学習とキャリアデザイン』6、71-97 頁。
- 佐藤ゆかり・香川幸次郎 (2013) 「介護福祉士における職場内研修体制と職務満足感、継続意向の関係」『メンタルヘルスの社会学』19、35-41 頁。
- 蘇珍伊・岡田進一・白澤政和 (2005) 「特別養護老人ホームにおける介護職員の仕事の有能感についての探求的研究－尺度構造の検討－」『生活科学研究誌』4、179-190 頁。
- 田尾雅夫 (2008) 「福祉組織の管理」若林満監、松原敏浩、渡辺直登、城戸康彰編『経営組織心理学』第 15 章、ナカニシヤ出版。
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕 (2007) 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性：HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』20(2)、127-141 頁。
- 竹内規彦 (2017) 「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション－文献レビューと将来展望－」『日本労働研究雑誌』684、4-15 頁。
- 田中堅一郎・林洋一郎・大淵憲一 (1998) 「組織シチズンシップ行動とその規定要因についての研究」『経営行動科学』12(2)、125-144 頁。
- 田中堅一郎 (2002) 「日本版組織市民行動の研究」『産業・組織心理学研究』15 (2)、77-88 頁。
- 谷口敏代・原野かおり・桐野匡史ほか (2010) 「介護職の仕事継続動機と関連要因」『介護福祉学』17(1)、

介護事業所の人的資源管理施策が介護職員の離転職意思に及ぼす影響について（湯田浩司）

55-65 頁。

東京新聞「2025年問題とは？」2014年2月5日付。

花岡智恵（2009）「賃金格差と介護従事者の離職」『社会保障研究』45(3)、269-286頁。

濱本賢二（2011）「特別養護老人ホームにおける介護職員定着化に関する研究」『医療と社会』21(1)、69-83頁。

原口恭彦（2015）「介護事業所における内部育成志向人的資源管理が離転職意思に与える影響に関する考察—組織コミットメントによる媒介効果の検討」『介護経営』10(1)、33-42頁。

藤本哲史（2008）「仕事と家庭生活」若林満監、松原敏浩、渡辺直登、城戸康彰編『経営組織心理学』第12章、ナカニシヤ出版。

松本佳代（2011）「介護職員の職場環境と職務満足度および離職に関する考察」『熊本大学医学部保健学科紀要』7、85-105頁。

山下京（2001）「産業面における認知的評価理論の有効性の検討」『対人社会心理学研究』1、37-44頁。

山本寛（2009）『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究』中央経済社。

山本寛（2011）「組織従業員の人的資源管理の知覚とリテンションとの関係—専門性の観点から—」『経営行動科学学会年次報告、発表論文集』14、237-242頁。

吉田統子（1996）「内発的動機づけ研究に関する一考察—臨床心理の視野から—」『大阪大学教育学年報』1、87-95頁。

脇田貴文（2004）「評定尺度法におけるカテゴリ間の間隔について—項目反応モデルを用いた評価方法—」『心理学研究』75(4)、331-338頁。

主指導教員（岸保行准教授）、副指導教員（木全晃教授・長尾雅信准教授）