

2017 年度  
関西福祉科学大学大学院  
社会福祉学研究科  
心理臨床学専攻

修士論文題目

組織風土が介護職員の職務満足に与える影響  
-職員間コミュニケーションのあり方に注目して-

指導教員（長見 まき子 ）

社会福祉学研究科心理臨床学専攻

学生番号 11620004

氏名 吉岡恵介

「組織風土が介護職員の職務満足に与える影響-職員間コミュニケーションのあり方に注目して-」

## I.序論

### 1.問題

#### (1)超高齢社会と介護現場の人手不足

我が国の高齢化率は2016年時点で27.3%に達しており、65歳以上の人口は3,459万人で超高齢社会と定義されている<sup>1)</sup>。そのなかで何らかの介護サービスが必要と考えられる要介護(要支援)認定者数は、年々増加していて2017年7月時点で638.3万人となっている<sup>2)</sup>。一方、要介護認定を受けている高齢者を支える介護労働者数は2013年時点で約171万人であるが、団塊の世代が75歳以上になる2025年には約237~249万人の介護職員の人材確保が必要と見込まれている。介護労働安定センターの「平成28年度介護労働実態調査の結果」によると従業員の過不足状況では、不足感は62.6%であった(不足感の内訳は「大いに不足」「不足」「やや不足」)。要介護(要支援)認定をうける高齢者が増加していくなかで、介護現場の人手不足は深刻な課題であると考えられる。

#### (2)介護労働の特徴と介護職員のストレス

介護業務のような対人援助職は、利用者にも変わらない良いサービスを提供しなければならない感情労働であり、ストレスがかかりやすくメンタル不調になりやすい(衛藤 2013)。要介護高齢者の増加に伴い、入所施設はより介護度が高い利用者が入所する傾向がある。それは介護職員にとって身体介護の負担が大きくなることにつながっている。ADL(日常生活動作)が低下した高齢者は入浴や食事、排泄、移動などを一人で行うことが困難になる傾向があり、介護職員はADL(日常生活動作)が低下した高齢者の身体介護を行っている。また65歳以上で認知症を患っている高齢者は年々増加しており、2012年時点で約462万人と推計されている<sup>3)</sup>。認知症の症状は記憶障害などの中核症状が現れ、個人の性格や心理状態、環境要因などで周辺症状が現れることがある。周辺症状の現われ方は個人差があり、介護職員の介護行為が利用者に正しく理解されないこともあり、時には利用者から暴言や暴力が介護職員に向けられることもある。介護職員には認知症の中核症状、周辺症状を正しく理解したうえでの適切なケアが求められている<sup>4)</sup>。また、なんらかの疾患があり要介護度が高くADL(日常生活動作)が低下している高齢者の介護を行う上で介護職員が注意すべきことはたくさんある(身体の状態の観察、食事介助、入浴介助、排泄介助、移動介助時の見守り及び事故防止等)。特に入所施設では24時間利用者の介護を行っており、介護職員数が少ない夜勤帯には利用者の見守りが十分にできないため、何らかの介護事故が発生しやすい状況である。身体機能が低下している高齢者は急に容態が悪化することもあり(急変)、咀嚼・嚥下機能の低下で食事中に食べ物が喉につまる危険性があり(食事介助・見守り時の事故)、移動中にふらつきやめまい等で転倒して骨折する危険性がある(移動時の事故)。そのような状況下で毎日ルーティン業務を時間通りにこなさなければならない介護職員には、心身ともにストレスがかかりやすいと考えられる。利用者の意向を尊重し、利用者のペースに合わせて入浴介助、食事介助、

排泄介助、移乗介助等をスピーディーに介護事故を起こさないように安全に行うことは、人手不足のなかルーティン業務で時間に追われる状況下では、経験を積んだ介護職員でも至難の業と考えられる。在宅で生活することが困難な高齢者が入所している入所施設の介護業務は、主に前出の排泄介助・食事介助・入浴介助・移乗介助等が中心であり、介護職員の身体的負担が大きく日々の業務を繰り返し行うなかで慢性的な腰痛になっている職員も多い。介護の仕事は身体的・精神的負担が大きくストレスがたまりやすい仕事であるといえる。

### (3)介護職員の職務満足研究の重要性

そのような厳しい労働環境では職員が定着しにくく前出の介護労働安定センターの「平成 28 年度介護労働実態調査の結果」によると、入職 3 年未満の離職者の割合は約 68%となっている。経験年数を積んだ職員が新入職の職員に業務を教えて、介護業務を行っていると考えられるが、定着率が低いため新入職の職員が業務に慣れたころに仕事を辞めるという悪循環になっている<sup>5)</sup>。また転職を繰り返すと以前勤めていた職場で介護の経験があっても、新入社員として働くことになり、新しい職場に移っても給料が上昇することは難しく待遇面は変わらないと考えられる。超高齢社会で要介護状態の高齢者の増加が見込まれる中で厳しい労働状況下であっても、介護職員がイキイキと働くことができる要因を探り、職員が定着して転職を減らすための方策を探る研究が求められている。

### (4)本研究での職員間コミュニケーションの位置づけ

小木曾・田村(2014)は介護保険事業所で職員間のコミュニケーションの状態を調査し、職員間コミュニケーションが良好な状態である職場は、職員の早期離職防止や定着促進のための取り組みを行う傾向があるとしている(小木曾・田村 2014)。そのような職場は職員の業務遂行力を評価し処遇に反映させたり、定期的な業務改善会議・ミーティングを行い業務が円滑にすすむための取り組みが行われているとされる。小木曾(2014)らは勤務形態が不規則な介護施設は職員全員が集まる機会がないため、定期的な業務改善会議や介護技術向上のための研修等を意図的に行なう組織体制が確立している職場が職員間コミュニケーションの良い職場であるとしている。職員間のコミュニケーションの状態が良好であれば、業務を円滑に進めるための取り組みが行われる組織風土を形成する。

一方どのようなコミュニケーションであれば、従業員のメンタルヘルスに寄与するかについては新納(2006)の研究がある。新納(2006)はポジティブな心情を引き出す職員間コミュニケーションの要素について調査し、ポジティブコミュニケーションでとられる行動とその受け手に及ぼす影響について検討している。職員間コミュニケーションの状態によってその職場がどのような組織体制に発展するかと職員間にポジティブなコミュニケーションが浸透していれば、従業員のメンタルヘルスに寄与することが先行研究で報告されている。本研究では介護職員が職員間および職位が異なる上司・経営幹部に対して、業務に関することで「自分の意見が率直に言える。自由な意見が言いやすい」ことに注目する。業務において意見が言いやすいことを本研究では積極的コミュニケーションと位置付ける。逆に自由な意見、率直な意見が言いにくいことを消極的コミュニケーションと位置付ける。

入所施設での介護業務は 24 時間体制で介護を行っており、早出・日勤・遅出・

夜勤等の交代勤務制である。多くの利用者の介護業務を円滑に行うために、職員間での連携や引継ぎ・申し送り等の情報共有が必要である。限られた人員で円滑に業務を行うためには、職員間及び上司や経営幹部に業務に関して率直な意見が言えるコミュニケーション機能が大切である。コミュニケーション機能は介護職員が働く職場環境や組織風土の影響も受けていると考えられる。

#### (5)本研究での組織風土の位置づけ

組織風土は今まで経営学や産業組織心理学の領域で多くの研究者が研究しているテーマであり、福間(2006)は組織風土研究は1950年代に始まり、1960年代後半から1970年代にかけて理論的に大きく発展したとしている。代表的な組織風土研究にLitwin and Stringer(1968)の「Motivation and Organizational Climate」(邦訳占部「経営風土」1974)がある。Litwin and Stringerは組織風土の用語を、「仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性を意味している」とした。組織風土は組織システム(リーダーシップ、管理者の姿勢と管理手段、意思決定過程、組織構造等)を組織に所属する構成員、一人ひとりが主観的に知覚し(知覚された組織環境)、主観的な反応によって行動を決定し(現れる行動)、モチベーションが喚起され、組織の結果につながるとしている。「組織システム」を構成員がどのように知覚するかで、構成員の生産性、満足、定着(離職)、適応性、革新、評判等の「組織の結果」に現われ、この「組織の結果」が「組織システム」へのフィードバックとなるとしている。Litwin and Stringerは組織システムが構成員の相互作用、フィードバックとなる一連の関係を「組織行動のモチベーションと風土モデル」とした。Litwin and Stringerの「組織行動のモチベーションと風土モデル」にもとづいて、本研究では従業員の参加度が高く合理的な組織管理がなされている組織風土を「職員参加型合理的組織」と位置づける。組織風土尺度12項目版を開発した福井ら(2004)によると、「組織環境性尺度は従業員の参加度が高く、合理的な組織管理がなされている風土を表し、伝統性尺度は強制的・命令的で封建的な風土を表す」としている。組織環境性尺度の要素が強く、伝統性尺度の要素が弱い風土を伝統自由・組織活発型(イキイキ型)と分類できる(外島1992)、(外島ら1995)。イキイキ型の組織風土では従業員のモラルは最も高いとされていて(福井ら2004)、本研究では「職員参加型合理的組織」は伝統自由・組織活発型(イキイキ型)と同様の組織風土であると位置づける。

#### 2.目的

本研究では人手不足で身体的にも精神的にも負担が大きい介護業務を行う介護職員が、職務に満足していきいきと働くための方策を検討することを目的とし、仮説を2つ設定する。仮説1として職員参加型合理的組織と積極的コミュニケーション機能は関係があり、職員参加型合理的組織であれば、積極的コミュニケーション機能も活発であると予測する。仮説2として職員参加型合理的組織であれば、介護職員の職務満足は高くなると予測する。

#### II.方法

##### 1.調査対象施設・調査期間

兵庫県内の7か所の介護老人福祉施設に勤務する介護職員を調査対象とし、質問

紙調査を実施した。介護職員は正規職員・非正規職員に限らず、介護業務に従事している介護職員を調査対象とした。他職種の業務に従事している職員でも、介護業務を兼務している職員は介護職員とみなし調査対象とした。調査期間は2017年8月18日から9月27日で各介護老人福祉施設で施設責任者を通して調査を実施した。7か所の介護老人福祉施設に合計318部の調査票を配布し、201名から回答を得た(回収率63.2%)。その中から回答の不備があったものを除いた160票を調査データに用いた(有効回答率79.6%)。

## 2.調査内容

### (1)質問紙の構成

質問紙は個人属性に関する7項目、ストレッサー評価尺度40項目(矢富1991)、ストレス反応尺度12項目(田中2012)、組織風土尺度12項目版(福井ほか2004)、VAS(Visual Analogue Scale 以下VASと略記する)7項目からなるものを使用し、質問項目は合計78項目であった。

#### ①個人属性

個人属性の質問項目の内容は1.性別(①男性、②女性)、2.年齢(①20歳未満、②20歳代、③30歳代、④40歳代、⑤50歳代、⑥60歳以上)、3.就業形態(①正社員・正規職員、②パート・アルバイト、③その他)、4.現在の職場での経験年数(①半年未満、②半年~1年未満、③1~2年未満、④2~3年未満、⑤3~5年未満、⑥5~7年未満、⑦7~10年未満、⑧10年以上)、5.職場での役割・職層(①一般職員、②ユニットリーダー、③係長または主任、④フロア長、⑤その他)、6.保有資格(介護福祉・社会福祉の8種類の資格から回答者が保有している資格をチェックしてもらい、一人の回答者が複数資格を保有している場合は複数チェックしてもらった。そのなかから①「専門的な資格を保有している」、②「非専門的資格を保有している」の2つの区分に分類した)、7.介護サービスに従事してからの通算の経験年数(①半年未満、②半年~1年未満、③1~2年未満、④2~3年未満、⑤3~5年未満、⑥5~7年未満、⑦7~10年未満、⑧10年以上)の合計7項目である。

#### ②ストレッサー評価尺度

ストレッサー評価尺度は上司とのコンフリクト8項目、介護的仕事の負荷8項目、利用者とのコンフリクト5項目、事務仕事の負荷3項目、同僚とのコンフリクト5項目、その他の計40項目から構成されている。回答形式は質問紙の回答方法に従い、「なかった」「たまにあった」「ときどきあった」「よくあった」の4件法を用いた(「なかった」1点「たまにあった」2点「ときどきあった」3点「よくあった」4点)。最低点が40点 最高点が160点で得点が高いほどストレッサーが大きいことを示している。矢富のストレッサー評価尺度40項目は介護職場特有のストレッサーとなるものの因子分析を行った評価尺度で、介護施設で働く介護職員のストレッサーを測定するために、適切な評価尺度であると判断して用いることにした。

#### ③ストレス反応尺度

ストレス反応尺度12項目は精神反応6項目、身体反応6項目からなっている。回答形式は質問紙の回答方法に従い、「よくあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらかといえばあてはまらない」「まったくあてはまらない」の4件法を用いた(「よくあてはまる」4点「どちらかといえばあてはまる」3点「どち

らかといえあてはまらない」2点「まったくあてはまらない」1点)。最低点が12点、最高点が48点で得点が高いほどストレス反応が大きいことを示している。

#### ④組織風土尺度 12 項目版

組織風土尺度 12 項目版の回答形式は質問紙の回答方法に従い、「はい」「いいえ」の2件法を用いた(「はい」2点「いいえ」1点)。組織風土尺度 12 項目版の下位尺度は組織環境性尺度 6 項目、伝統性尺度 6 項目からなっている。前出の福井ら(2004)によると「組織環境性尺度は従業員の参加度が高く、合理的な組織管理がなされている風土を表し、伝統性尺度は強制的・命令的で封建的な風土を表す」としている。組織風土尺度 12 項目版は、下位尺度の得点によって、職場の組織風土を4類型に分類することができるという特徴がある(外島 1992)、(外島ら 1995)。伝統性尺度と組織環境性尺度の平均得点を基準に組織風土を4つの型に分類した。組織環境性尺度の平均点が8.70点 伝統性尺度の平均点が7.63点であり、その平均点を基準に平均点の高低で分類した(2尺度とも最高点は12点 最低点は6点である)。一つ目は伝統性尺度の得点が平均点より低く、組織環境性尺度の得点が平均点より高い型は伝統自由・組織活発型(イキイキ型)に分類される。二つ目は伝統性尺度と組織環境性尺度との得点がともに平均点より高い型は、伝統強制・組織活発型(シブシブ型)に分類される。三つ目は伝統性尺度と組織環境性尺度の得点がともに平均点より低い型は伝統自由・組織不活発型(バラバラ型)に分類される。四つ目は伝統性尺度の得点が平均点より高く、組織環境性尺度の得点が平均点より低い型は伝統強制・組織不活発型(イヤイヤ型)に分類される。一つ目の伝統自由・組織活発型(イキイキ型)は伝統性尺度の特徴が弱く、組織環境性尺度の特徴が強い組織風土で、福井ら(2004)は「強制的・命令的な雰囲気は少なく、組織管理は合理的になされている風土で従業員のモラルが最も高い」と述べている。二つ目の伝統強制・組織活発型(シブシブ型)は伝統性尺度、組織環境性尺度の特徴がともに強く、「強制的・命令的な雰囲気が強く、同時に合理的な組織管理もなされている」とされる。三つ目の伝統自由・組織不活発型(バラバラ型)は伝統性尺度、組織環境性尺度の特徴がともに弱く、「強制的・命令的な雰囲気は少なく、同時に合理的な組織管理もなされていない」とされる。四つ目の伝統強制・組織不活発型(イヤイヤ型)は、伝統性尺度の特徴が強く、組織環境性尺度の特徴が弱く、「強制的・命令的な雰囲気が強く、合理的な組織管理もなされていない風土で従業員のモラルが最も低い」とされている。

#### ⑤VAS

VAS は、「現場から反論できない雰囲気」、「本音で話し合える雰囲気」、「実力者に異を唱えられる雰囲気」、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」、「意見を自由に述べられる雰囲気」、「職務不満足」、「転職意志のなさ」に関する7項目からなっている。VAS は各項目に対して回答者が感じている状態を10cmの直線上のどの位置にあたるか印をつけるように依頼した。直線上に印をつけたところを定規で測り、cm単位で数値化した。VAS1「本部の指示・意向に対して、現場からは反論しにくい雰囲気がない-ある」(現場から反論できない雰囲気)。VAS2「お互いにぎくしゃくすることがあっても、葛藤を避けず本音で話し合うことがよしとされない-される」(本音で話し合える雰囲気)。VAS3「実力者の発言に対しては誰も異を唱えようとしな-する」(実力者に異を唱えられる雰囲気)。VAS4「長いもの

にはまかれろ的な雰囲気がない-ある」(長いものにまかれろ的な雰囲気がある)。  
VAS5「あなたの施設では上司や経営幹部と異なる意見でも自由に述べる  
できない-できる」(意見を自由に述べられる雰囲気)。VAS6「今の仕事に満足  
している-満足していない」(職務不満足)。VAS7「転職について考えている-  
考えていない」(転職意志のなさ)。VAS2の「本音で話しあえる雰囲気」、  
VAS5の「意見を自由に述べられる雰囲気」が大きい状態を「積極的  
コミュニケーション」とし、VAS1の「現場から反論できない雰囲気」が  
大きい状態を「消極的コミュニケーション」とする。

### 3.倫理的配慮

介護老人福祉施設の責任者に調査の目的を説明し、責任者の同意が得られた施設で実施した。調査目的を明記した説明文書と無記名式の質問紙調査用紙、回収用の封筒を責任者から介護職員に配布を依頼した。調査協力は任意であり調査協力を拒否しても、介護職員に不利益が生じないことを説明文書に明記した。各施設で約10日間をアンケート期間として、回答後は施設に設置した鍵付きの調査用紙回収箱に、封筒に密封して投函するように依頼した。なお本研究は関西福祉科学大学研究倫理委員会の承認を得て実施した。

### 4.データの分析方法

基本属性の性別(男性、女性の2群)、雇用形態(正社員・正規職員、パート・アルバイト・その他の2群)、職位(一般職員、ユニットリーダー・係長または主任・フロア長・その他の2群)、保有資格(「専門的な資格を保有している」、「非専門資格を保有している」の2群)において、VAS6の「職務不満足」の平均に差があるかを検定するために対応のないt検定を行った。基本属性の年代(20歳未満・20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳以上の5群)、経験年数(半年未満、半年～1年未満、1～2年未満、2～3年未満、3～5年未満、5～7年未満、7～10年未満、10年以上の8群)、通算経験年数(3年未満、3～5年未満、5～7年未満、7～10年未満、10年以上の5群)と職務不満足の平均値に差があるかを検定するために一元配置分散分析を行った。組織風土尺度12項目版の下位尺度である伝統性尺度と組織環境性尺度、VAS7項目、ストレス反応尺度12項目、ストレス評価尺度40項目のそれぞれの変数間の相関関係を検定するためにPearsonの積率相関分析を行った。職務不満足が組織環境性尺度や組織風土、コミュニケーション機能、ストレス、個人属性で予測・説明できるかを検定するためにVAS6の「職務不満足」を従属変数、組織環境性尺度・伝統性尺度・ストレス・積極的コミュニケーション(VAS2「本音で話し合える雰囲気」)・保有資格を説明変数とした強制投入法による重回帰分析を行った。組織風土を前出のイキイキ型・シブシブ型・バラバラ型・イヤイヤ型の4つの型に分け、4グループ間のストレス反応、ストレス、VAS1～7の「現場から反論できない雰囲気」(消極的コミュニケーション)、「本音で話し合える雰囲気」(積極的コミュニケーション)、「実力者に異を唱えられる雰囲気」(職場の雰囲気)、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」(職場の雰囲気)、「意見を自由に述べられる雰囲気」(積極的コミュニケーション)、「職務不満足」、「転職意志のなさ」の平均値を比較するためにそれぞれ一元配置分散分析を行った。統計解析にはIBM SPSS Statistics24 for windowsを使用した。

### Ⅲ.結果

#### 1.回答者の属性の内容

回答者の基本属性を表 1 に示した。男女比は男性 41.2%、女性 58.8%であった。回答者の年代は 30 歳代が最も多く 30.6%で、20 歳未満、20 歳代、30 歳代の回答者の割合が 66.2%であった。雇用形態は正社員が 86.3%を占めていて、回答者の就業形態の大半は正社員であった。現職場での経験年数は最も多い経験年数が 10 年以上で 20.6%であった。5~7 年未満、7~10 年未満、10 年以上の経験年数が長い回答者は 48.8%を占めていた。職位は一般職員が 80.0%を占めていて、ユニットリーダーや主任等の割合は 20.0%で、回答者の大半が一般職員であった。保有資格は「専門的な資格を保有している」と「非専門的資格を保有している」に分類した。介護福祉士や介護支援専門員(ケアマネージャー)のようにある一定の介護経験を積んで受験ができる専門的な資格、もしくはそれに準ずる資格を保有している回答者を、「専門的資格を保有している」とした。介護職員初任者研修や介護職員実務者研修等、介護福祉士や介護支援専門員と比べると比較的取得が容易な資格を保有している回答者を「非専門的資格を保有している」とした。「専門的な資格を保有している」回答者は 72.5%を占めており、介護福祉士のような介護の専門資格を保有している回答者が 7 割以上であった。通算の経験年数は平均が 3~5 年未満であったが、2~3 年未満までの回答者が 19.3%であるのに対し、7~10 年未満と 10 年以上の回答者は 47.5%を占めていた。入職 3 年未満で離職する割合が 6 割以上である介護現場で、経験年数が 7 年以上の回答者が約半数であり、経験年数が長い回答者が多いことがわかった。

表1 回答者の基本属性

n=160

性別	男性	66 (41.2)
	女性	94 (58.8)
年齢	20歳未満	1 (0.6)
	20歳代	56 (35.0)
	30歳代	49 (30.6)
	40歳代	24 (15.0)
	50歳代	23 (14.4)
	60歳以上	7 (4.4)
	雇用形態	正社員・正規職員
パート・アルバイト		17 (10.6)
その他		5 (3.1)
現職場での 経験年数	半年未満	14 (8.7)
	半年～1年未満	8 (5.0)
	1～2年未満	12 (7.5)
	2～3年未満	18 (11.2)
	3～5年未満	30 (18.8)
	5～7年未満	22 (13.8)
	7～10年未満	23 (14.4)
	10年以上	33 (20.6)
職位	一般職員	128 (80.0)
	ユニットリーダー	16 (10.0)
	係長または主任	7 (4.4)
	フロア長	1 (0.6)
	その他	8 (5.0)
保有資格	専門的資格	
	介護福祉士	
	介護支援専門員	116 (72.5)
	社会福祉士	
	社会福祉主事	
	非専門的資格	
	ホームヘルパー2級	
ホームヘルパー1級	44 (27.5)	
通算経験年数	介護職員初任者研修	
	介護職員実務者研修	
	半年未満	5 (3.1)
	半年～1年未満	4 (2.5)
	1～2年未満	13 (8.1)
	2～3年未満	9 (5.6)
	3～5年未満	26 (16.3)
	5～7年未満	27 (16.9)
7～10年未満	29 (18.1)	
10年以上	47 (29.4)	

()内の数値は%を示す。

## 2. ストレス反応、ストレッサー、組織環境性尺度、伝統性尺度、VAS7 項目の平均点と標準偏差

ストレス反応、ストレッサー、組織環境性尺度、伝統性尺度、VAS7 項目の平均点と標準偏差を表 2 に示した。

表2 各尺度の平均と標準偏差

	平均	標準偏差
ストレッサー	88.83	20.80
伝統性尺度	7.63	1.46
組織環境性尺度	8.70	1.89
ストレス反応	29.72	6.93
VAS1(現場から反論できない雰囲気)	5.71	2.96
VAS2(本音で話し合える雰囲気)	4.82	2.57
VAS3(実力者に異を唱えられる雰囲気)	3.85	2.40
VAS4(長いものにまかれろ的な雰囲気がある)	6.12	2.65
VAS5(意見を自由に述べられる雰囲気)	4.84	2.75
VAS6(職務不満足)	5.30	2.80
VAS7(転職意志のなさ)	5.03	3.25

ストレス反応の平均点は 29.72 点、標準偏差は 6.93 点で、ストレッサーの平均点が 88.83 点、標準偏差は 20.80 点でストレス反応の点数のばらつきは大きかった。組織風土尺度 12 項目版の下位尺度、組織環境性尺度の平均点は 8.70 点、標準偏差は 1.89 点、伝統性尺度の平均点は 7.63 点、標準偏差は 1.46 点で組織環境性尺度の得点のばらつきは大きかった。VAS7 の「離職意志のなさ」の平均値が 5.03 cm、標準偏差が 3.25 で VAS7 項目の中で最もばらつきが大きかった。VAS1 の「現場から反論できない雰囲気」(本部の指示・意向に対して現場からは反論しにくい雰囲気がある)の平均値は 5.71 cm、標準偏差が 2.96 cm、「転職意志のなさ」に次いでばらつきが大きかった。

## 3. 基本属性と「職務不満足」の差の t 検定、分散分析

(1) 基本属性「性別」、「雇用形態」、「保有資格」、「職位」と「職務不満足」の平均の差(t 検定)

基本属性と職務不満足の平均の差を検定するために、対応のない t 検定を行った。t 検定の結果を表 3 に示した。

表3 職務不満足の性別・保有資格・雇用形態・職位による平均の比較

		N	平均	標準偏差	t
性別	男性	66	5.67	2.78	1.39
	女性	94	5.05	2.79	
保有資格	専門的資格	116	5.91	2.61	4.72***
	非専門的資格	44	3.72	2.66	
雇用形態	正社員・正規職員	138	5.44	2.77	1.50
	パート・アルバイト等	22	4.48	2.88	
職位	一般職員	128	5.19	2.91	-1.29
	ユニットリーダー・主任・フロア長等	32	5.79	2.23	

\*\*\* $p < .001$

基本属性は保有資格に有意差がみられた( $t=4.72$ ,  $df=158$ ,  $P<.001$ )。保有資格の平均値は、「専門的資格を保有している」5.91、「非専門的な資格を保有している」3.72であった。保有資格では「非専門的な資格を保有している」回答者のほうが、「専門的資格を保有している」回答者よりも職務不満足は低いことがわかった。性別、雇用形態、職位は有意差がみられなかった。性別( $t=1.39$ ,  $df=158$ ,  $P>.05$ )、雇用形態( $t=1.50$ ,  $df=158$ ,  $P>.05$ )、職位( $t=-1.26$ ,  $df=60.403$ ,  $P>.05$ )。

(2)基本属性「年齢」、「経験年数」、「通算経験年数」と「職務不満足」の平均の差(分散分析)

基本属性と職務不満足の平均の差を検定するために、一元配置分散分析を行った。分散分析の結果を表4~6に示した。

表4 年代ごとの職務不満足における分散分析の結果

	N	平均	標準偏差	F	p
20歳未満・20歳代	57	5.26	2.81	1.00	.41
30歳代	49	5.67	2.77		
40歳代	24	5.51	2.21		
50歳代	23	4.97	3.12		
60歳以上	7	3.57	3.50		

表5 現職場での経験年数ごとの職務不満足における分散分析の結果

	N	平均	標準偏差	F	p
半年未満	14	3.49	2.81	1.99	.06
半年~1年未満	8	4.55	2.89		
1~2年未満	12	3.76	3.22		
2~3年未満	18	5.27	2.80		
3~5年未満	30	5.79	2.82		
5~7年未満	22	5.66	2.65		
7~10年未満	23	5.96	2.30		
10年以上	33	5.71	2.71		

表6 通算経験年数ごとの職務不満足における分散分析の結果

	N	平均	標準偏差	F	p
3年未満	31	4.37	2.71	1.23	.30
3~5年未満	26	5.40	2.82		
5~7年未満	27	5.49	3.03		
7~10年未満	29	5.86	2.38		
10年以上	47	5.45	2.90		

年齢、経験年数、通算経験年数ともに有意差はみられなかった。年齢( $F(4,155)=1.00$ ,  $P>.05$ )、経験年数( $F(7,152)=1.99$ ,  $P>.05$ )、通算経験年数( $F(4,155)=1.23$ ,  $P>.05$ )。

#### 4. 各尺度間の Pearson の積率相関分析

Pearson の積率相関分析の結果を表 7 に示した。

表7 各尺度間の相関分析結果(Pearson)

	ストレッサー	伝統性尺度	組織環境性尺度	ストレス反応	VAS1 (現場から反論できない雰囲気)	VAS2 (本音で話し合える雰囲気)	VAS3 (実力者に異を唱えられる雰囲気)	VAS4 (長いものにまかれろ的な雰囲気がある)	VAS5 (意見を自由に述べられる雰囲気)	VAS6 (職務不満足)	VAS7 (転職意志のなさ)
ストレッサー	1.00										
伝統性尺度	.350**	1.00									
組織環境性尺度	-.265**	-.011	1.00								
ストレス反応	.508**	.162*	-.277**	1.00							
VAS1 (現場から反論できない雰囲気)	.371**	.337**	-.324**	.332**	1.00						
VAS2 (本音で話し合える雰囲気)	-.138	-.172*	.332**	-.295**	-.264**	1.00					
VAS3 (実力者に異を唱えられる雰囲気)	-.081	-.172*	.199*	-.239**	-.133	.290**	1.00				
VAS4 (長いものにまかれろ的な雰囲気がある)	.360**	.237**	-.414**	.384**	.457**	-.207**	-.324**	1.00			
VAS5 (意見を自由に述べられる雰囲気)	-.237**	-.274**	.242**	-.308**	-.340**	.321**	.289**	-.338**	1.00		
VAS6 (職務不満足)	.507**	.147	-.357**	.542**	.199*	-.211**	-.123	.303**	-.195*	1.00	
VAS7 (転職意志のなさ)	-.348**	-.100	.186*	-.442**	-.215**	.195*	.137	-.213**	.051	-.514**	1.00

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

##### (1) 組織環境性尺度の結果

組織環境性尺度は VAS4 の「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」と負の相関がみられた( $r = -.414$ )。ストレス反応、ストレッサー、VAS1 の「現場から反論できない雰囲気」、VAS7「職務不満足」、とは低い負の相関がみられた(ストレス反応:  $r = -.277$ 、ストレッサー:  $r = -.265$ 、現場から反論できない雰囲気 :  $r = -.324$ 、職務不満足:  $r = -.357$ )。また組織環境性尺度は、VAS2 の「本音で話し合える雰囲気」、VAS5 「意見を自由に述べられる雰囲気」と低い正の相関がみられた(それぞれ  $r = .332$ 、 $r = .242$ )。

(2)VAS1~5「現場から反論できない雰囲気」、「本音で話し合える雰囲気」、「実力者に異を唱えられる雰囲気」、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」、「意見を自由に述べられる雰囲気」の結果

VAS1の「現場から反論できない雰囲気」は、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」と正の相関がみられた( $r = .457$ )。ストレス反応、ストレッサー、伝統性尺度とは低い正の相関がみられた(それぞれ  $r = .332$ 、 $r = .371$ 、 $r = .337$ )。また「現場から反論できない雰囲気」は、「本音で話し合える雰囲気」、「意見を自由に述べられる雰囲気」、「転職意志のなさ」とは低い負の相関がみられた(それぞれ  $r = -.264$ 、 $r = -.340$ 、 $r = -.215$ )。VAS2の「本音で話し合える雰囲気」は、「実力者に異を唱えられる雰囲気」、「意見を自由に述べられる雰囲気」と低い正の相関がみられた(それぞれ  $r = .290$ 、 $r = .321$ )。また「本音で話し合える雰囲気」は、ストレス反応、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」、「職務不満足」と低い負の相関がみられた(それぞれ  $r = -.295$ 、 $r = -.207$ 、 $r = -.211$ )。VAS3の「実力者に異を唱えられる雰囲気」は、「意見を自由に述べられる雰囲気」と低い正の相関がみられた( $r = .289$ )。また「実力者に異を唱えられる雰囲気」は、ストレス反応、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」と低い負の相関がみられた(それぞれ  $r = -.239$ 、 $r = -.324$ )。VAS4の「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」は、ストレス反応、ストレッサー、伝統性尺度、「職務不満足」と低い正の相関がみられた(それぞれ  $r = .384$ 、 $r = .360$ 、 $r = .237$ 、 $r = .303$ )。また、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」は、「意見を自由に述べられる雰囲気」、「転職意志のなさ」と低い負の相関がみられた(それぞれ  $r = -.338$ 、 $r = -.213$ )。VAS5の「意見を自由に述べられる雰囲気」は、ストレス反応、ストレッサー、伝統性尺度と低い負の相関がみられた(それぞれ  $r = -.308$ 、 $r = -.237$ 、 $r = -.274$ )。

(3)VAS6「職務不満足」、VAS7「転職意志のなさ」の結果

VAS6の「職務不満足」は、ストレス反応、ストレッサーと正の相関がみられた(それぞれ  $r = .542$ 、 $r = .507$ )。また「職務不満足」は、「転職意志のなさ」と負の相関がみられた( $r = -.514$ )。職務不満足は伝統性尺度とは相関がみられなかった。VAS7の「転職意志のなさ」は、ストレス反応と負の相関がみられ( $r = -.442$ )、ストレッサーと低い負の相関がみられた( $r = -.348$ )。

5. 組織環境性尺度・伝統性尺度・ストレッサー・VAS2「本音で話し合える雰囲気」・保有資格を説明変数、VAS7「職務不満足」を従属変数とした重回帰分析結果  
組織風土や介護業務特有のストレス、積極的コミュニケーション機能、保有している資格の違いが、職務不満足に影響があるかを検討するために、職務不満足を従属変数、組織環境性尺度、伝統性尺度、ストレッサー、VAS2「本音で話し合える雰囲気」、保有資格をそれぞれ説明変数とした重回帰分析を強制投入法により実施した。組織風土尺度が職務不満足に影響があるかを検定するために、伝統性尺度と組織環境性尺度を説明変数に用いた。対応のない t 検定の結果、保有資格に有意差がみられたので、職務不満足に影響があるかを検定するために保有資格を説明変数に用いた。積極的コミュニケーションが職務不満足に影響があるかを検定するために、「本音で話し合える雰囲気」を説明変数に用いた。説明変数間の多重共線性の影響を排除するためにストレス反応とストレッサーの両変数を投入せずに、ストレッサーのみを説明変数に用いた。重回帰分析の結果を表 8 に示した。

$R^2$ は.35であり0.01%水準で有意であった。職務不満足に対して、組織環境性尺度・ストレスラー・保有資格が有意な影響を与えていることがわかった。ストレスラーと保有資格は正の影響、組織環境性尺度は負の影響があることがわかった。3変数のなかでストレスラーが職務不満足に大きな影響を与えていることが確認できた。積極的コミュニケーションの「本音で話し合える雰囲気」、伝統性尺度は、職務不満足と関係がみられなかった。

表8 組織環境性尺度・伝統性尺度・ストレスラー・保有資格・VAS（本音で話し合える雰囲気）を説明変数，職務不満足を従属変数とした重回帰分析

	職務不満足
組織環境性尺度	-.17*
伝統性尺度	.01
ストレスラー	.39***
保有資格	.19**
VAS(本音で話し合える雰囲気)	-.09
$R^2$	.35***
$AdjR^2$	.33***

\*\*\*  $p < .001$  \*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$

#### 6.組織風土4つの型の各尺度間の一元配置分散分析

組織風土尺度12項目版の下位尺度、組織環境性尺度と伝統性尺度の平均点を基準に組織風土を4つの型に分類した。組織風土4つの型を独立変数、ストレス反応、ストレスラー、VAS1~7の「現場から反論できない雰囲気」、「本音で話し合える雰囲気」、「実力者に異を唱えられる雰囲気」、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」、「意見を自由に述べられる雰囲気」、「職務不満足」、「転職意志のなさ」を従属変数とし、各従属変数の平均値の差を検定するために一元配置分散分析、Bonferroni法による多重比較を行った。分散分析・多重比較の結果を表9~12に示した。

表9 組織風土における「ストレス反応・ストレスラー」の分散分析の結果

	イキイキ型 (n=47)		シブシブ型 (n=40)		バラバラ型 (n=38)		イヤイヤ型 (n=35)		F	多重比較
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
ストレス反応	28.38	5.70	28.00	6.81	30.32	7.24	32.86	7.34	4.12*	イキイキ型<イヤイヤ型 シブシブ型<イヤイヤ型
ストレスラー	82.96	19.60	87.10	21.81	86.37	14.33	101.37	22.69	6.34**	イキイキ型<イヤイヤ型 シブシブ型<イヤイヤ型 バラバラ型<イヤイヤ型

\*\*  $p < .001$ , \*  $p < .01$

(1)組織風土 4 つの型とストレス反応、ストレッサーの平均値の差(表 9)

組織風土 4 つの型とストレス反応の平均点は有意差がみられた ( $F(3,156)=4.12, P<.01$ )。組織風土 4 つの型のストレス反応の平均点は 29.73 点で、組織風土 4 つの型別の平均点はイキイキ型が 28.38 点、シブシブ型 28.00 点、バラバラ型 30.32 点、イヤイヤ型 32.86 点であった。多重比較の結果、イキイキ型とイヤイヤ型、シブシブ型とイヤイヤ型の間に有意差がみられた。イヤイヤ型はイキイキ型とシブシブ型と比べてストレス反応が有意に高いことがわかった。組織風土 4 つの型とストレッサーの平均点は有意差がみられた ( $F(3,156)=6.34, P<.001$ )。組織風土 4 つの型のストレッサーの平均点は 88.83 点で、4 つの型の平均点がイキイキ型 82.96 点、シブシブ型 87.10 点、バラバラ型 86.37 点、イヤイヤ型 101.37 点であった。多重比較の結果、イキイキ型とイヤイヤ型、シブシブ型とイヤイヤ型、バラバラ型とイヤイヤ型の間に有意差があり、イヤイヤ型は他の型と比べてストレッサーが有意に高いことがわかった。

(2)組織風土 4 つの型と VAS1~5「現場から反論できない雰囲気」(消極的コミュニケーション)、「本音で話し合える雰囲気」(積極的コミュニケーション)、「実力者に異を唱えられる雰囲気」(職場の雰囲気)、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」(職場の雰囲気)、「意見を自由に述べられる雰囲気」(積極的コミュニケーション)の平均値差(表 10、表 11)

表10 組織風土における「積極的コミュニケーション・消極的コミュニケーション」の分散分析

	イキイキ型 (n=47)		シブシブ型 (n=40)		バラバラ型 (n=38)		イヤイヤ型 (n=35)		F	多重比較
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
「本音で話し合える雰囲気」	5.87	2.38	5.40	2.20	4.25	2.49	3.41	2.59	8.45**	イキイキ型>バラバラ型 イキイキ型>イヤイヤ型 シブシブ型>イヤイヤ型
「意見を自由に述べられる雰囲気」	5.59	2.57	5.40	2.51	5.03	2.8	3.22	2.62	6.34**	イキイキ型>イヤイヤ型 シブシブ型>イヤイヤ型 バラバラ型>イヤイヤ型
「現場から反論できない雰囲気」	4.79	2.89	5.25	2.88	5.26	2.74	7.95	2.27	10.4**	イキイキ型<イヤイヤ型 シブシブ型<イヤイヤ型 バラバラ型<イヤイヤ型

\*\* $p<.001$  \* $p<.01$

VAS1「現場から反論できない雰囲気」(消極的コミュニケーション)は平均値に有意差がみられた ( $F(3,156)=10.4, P<.001$ )。組織風土 4 つの型の「現場から反論できない雰囲気」(消極的コミュニケーション)の平均値は 5.711 で、4 つの型の平均値がイキイキ型 4.79、シブシブ型 5.25、バラバラ型 5.26、イヤイヤ型 7.95 であっ

た。多重比較の結果、イキイキ型とイヤイヤ型、シブシブ型とイヤイヤ型、バラバラ型とイヤイヤ型の間に有意差がみられた。イヤイヤ型は他の型と比べて、「現場から反論しにくい雰囲気」(消極的コミュニケーション)が有意に高いことがわかった。合理的な組織管理がなされ強制・伝統的な雰囲気が少ないとされるイキイキ型が4つの型のなかで最も反論しにくい雰囲気がないことがわかった。一方で合理的な組織管理がなされておらず、強制的・伝統的な雰囲気であるとされるイヤイヤ型が最も反論しにくい雰囲気があることがわかった。

VAS2「本音で話し合える雰囲気」(積極的コミュニケーション)は平均値に有意差がみられた( $F(3,156)=8.45, P<.001$ )。組織風土4つの型の平均値が4.83でイキイキ型5.87、シブシブ型5.40、バラバラ型4.25、イヤイヤ型3.41であった。多重比較の結果、イキイキ型とバラバラ型、イキイキ型とイヤイヤ型、シブシブ型とイヤイヤ型との間で有意差がみられた。イキイキ型はバラバラ型、イヤイヤ型と比べて「本音で話し合える雰囲気」(積極的コミュニケーション)が強いことがわかった。またシブシブ型もイヤイヤ型と比べて、「本音で話し合える雰囲気」(積極的コミュニケーション)が強いことがわかった。イキイキ型やシブシブ型のような合理的な組織管理がなされている組織は葛藤を避けず本音で話し合うことがよしとされると知覚している人が多く、バラバラ型やイヤイヤ型のような合理的な組織管理がなされていない組織では、葛藤を避けず本音で話し合うことがよしとされないと知覚している人が多いことを示している。

VAS5「意見を自由に述べられる雰囲気」(積極的コミュニケーション)は平均値に有意差がみられた( $F(3,156)=6.39, P<.001$ )。組織風土4つの型の平均値は4.89で、イキイキ型5.59、シブシブ型5.40、バラバラ型5.03、イヤイヤ型3.22であった。多重比較の結果、イヤイヤ型とイキイキ型、イヤイヤ型とシブシブ型、イヤイヤ型とバラバラ型との間で有意差がみられた。イヤイヤ型は他の群と比べて、「意見を自由に述べられる雰囲気」(積極的コミュニケーション)が有意に低く、意見を自由に述べにくいと知覚している人が多いという結果であった。

表11 組織風土における「職場の雰囲気」の分散分析の結果

	イキイキ型 (n=47)		シブシブ型 (n=40)		バラバラ型 (n=38)		イヤイヤ型 (n=35)		F	多重比較
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
「実力者に異 を唱えられる 雰囲気」	4.48	2.23	4.09	2.41	3.55	2.39	3.10	2.44	2.62	
「長いものに まかれる的な 雰囲気がある」	4.95	2.54	5.69	2.97	6.67	2.14	7.62	2.06	8.8**	イキイキ型<バラバラ型 イキイキ型<イヤイヤ型 シブシブ型<イヤイヤ型

\*\* $p<.001$ , \* $p<.01$

VAS3「実力者に異を唱えられる雰囲気」(職場の雰囲気)は平均値に有意差はみられなかった( $F(3,156)=2.62, P>.05$ )。

VAS4「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」(職場の雰囲気)は平均値に有意差がみられた( $F(3,156)=8.80, P<.001$ )。組織風土4つの型の平均値は6.13で、イキイキ型4.95、シブシブ型5.69、バラバラ型6.67、イヤイヤ型7.62であった。多重比較の結果、イキイキ型とバラバラ型、イキイキ型とイヤイヤ型、シブシブ型とイヤイヤ型の間に有意差がみられた。イキイキ型はバラバラ型、イヤイヤ型と比べて、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」が有意に低いことがわかった。またシブシブ型もイヤイヤ型と比べて、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」が有意に低いことがわかった。イキイキ型やシブシブ型のように合理的な組織管理がなされている組織では長いものにまかれろ的な雰囲気があると知覚している人が少なく、バラバラ型やイヤイヤ型のように合理的な組織管理がなされていない組織では長いものにまかれろ的な雰囲気があると知覚している人が多いという結果であった。

(3) 組織風土4つの型とVAS6「職務不満足」、VAS7「転職意志のなさ」の平均値差(表12)

表12 組織風土における「職務不満足・転職意志のなさ」の分散分析の結果

	イキイキ型 (n=47)		シブシブ型 (n=40)		バラバラ型 (n=38)		イヤイヤ型 (n=35)		F	多重比較
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
「職務不満足」	4.74	2.79	4.41	2.68	5.82	2.54	6.53	2.72	5.05*	イキイキ型<イヤイヤ型 シブシブ型<イヤイヤ型
「転職意志のなさ」	5.28	3.02	5.55	3.43	5.02	3.29	4.14	3.24	1.31	

\*\* $p<.001$ , \* $p<.01$

VAS6「職務不満足」は平均値差に有意差がみられた( $F(3,156)=5.05, P<.01$ )。組織風土4つの型の平均値は5.31で、イキイキ型4.74、シブシブ型4.41、バラバラ型5.82、イヤイヤ型6.53であった。多重比較の結果、イキイキ型とイヤイヤ型、シブシブ型とイヤイヤ型との間で有意差がみられた。強制的・命令的な雰囲気がなく、職員参加度が高く合理的管理がなされている風土である伝統自由・組織活発型のイキイキ型は、強制的・命令的な雰囲気があり、職員参加度が低く合理的管理がなされていない伝統強制・組織不活発型のイヤイヤ型と比べて職務不満足が低いことがわかった。イキイキ型やシブシブ型はイヤイヤ型と比べて、「職務不満足」が有意に低く、仕事に満足していない人が少ないという結果であった。

VAS7「転職意志のなさ」は平均値差に有意差がみられなかった( $F(3,156)=1.31, P>.05$ )。

#### IV. 考察

(1) 仮説 1 「職員参加型合理的組織」であれば「積極的コミュニケーション機能」は活発である

相関分析の結果から職員の参加度が高く、合理的な組織管理がなされている組織環境性尺度の得点が高く「職員参加型合理的組織」の要素が強いほど、長いものにまかれろ的な雰囲気にはなく、現場から反論できない雰囲気は少なく、職務不満足は低く本音で話し合える雰囲気にあり、職務不満足は低いことがわかった。また上司や経営幹部と異なる意見を自由に述べられる「積極的コミュニケーション機能」が活発であるほど、現場から反論できない雰囲気や長いものにまかれろ的な雰囲気が小さく、本音で話し合える雰囲気が強いことがわかった。積極的コミュニケーション機能と職員参加型合理的組織の間には低い相関がみられ、積極的コミュニケーション機能が活発であるほど職員参加型合理的組織の要素が強いことがわかった。これらのことより仮説 1 は支持された。仮説 1 が支持されたことから職員参加型合理的組織であれば、葛藤を避けず本音で話し合える雰囲気があり、長いものにまかれろ的な雰囲気はないなど積極的コミュニケーション機能が活発であると示唆された。Litwin and Stringer の「組織行動のモチベーションと風土モデル」に基づくと、介護職員が組織システムを知覚し、主観的な反応により行動を決定し、その行動がモチベーションとなって組織の結果として組織システムにフィードバックされる。介護職員が職場の雰囲気をイキイキした環境と感じると、職員間で率直な意見が言えることにつながり、良い組織風土であると知覚することで好循環となって組織システムにフィードバックされると考察される。

(2) 仮説 2 「職員参加型合理的組織」であれば介護職員の職務満足は高くなる

重回帰分析の結果では、職務不満足はストレスの高さおよび組織環境性尺度の低さ、非専門的な資格を保有していることで説明されることが示された。さらにイキイキ型で職務不満足の平均値差が有意に低かったことから仮説 2 は支持された。仮説 2 は支持されたが、組織環境性尺度はストレスと比べると職務不満足への影響が小さいことが確認できた。介護職員は身体的、精神的に負担の大きい介護業務を行うなかでストレスが大きい傾向にあると考えられる。身体的・精神的負担の大きい介護業務を行っている介護職員には、合理的な組織管理や積極的コミュニケーション機能が充実していることも大切であるが、業務におけるストレスが低いことがより職務満足につながると考えられる。ストレス低減が職務満足にとって重要であり、ストレス低減のための対策を講じることが介護職員の職務満足につながることが示唆された。介護業務特有のストレスに介護的仕事の負荷や利用者とのコンフリクトがある。身体的負担(腰痛)を軽減するためのボディメカニクス等を活用する介護技術向上の取り組みや、利用者とのコンフリクトは認知症の症状を正しく理解するための勉強会等の取り組みがストレス軽減に効果的であると考えられる。介護的仕事の負荷や利用者とのコンフリクト対策は大切であるが、ストレスは「現場から反論できない雰囲気」(消極的コミュニケーション)、「長いものにまかれろ的な雰囲気がある」(職場の雰囲気)、伝統性尺度と低い正の相関が確認された。そのため、職員の参加度が高い合理的な組織管理体制の形成が、ストレス低減とともに介護職員の職務満足の重要な要

因となっている。個人属性と職務不満足の平均の差では、保有資格で職務不満足と有意差がみられた。保有資格の「専門的資格を保有している」と「非専門的な資格を保有している」とでは「非専門的な資格を保有している」回答者の方が「専門的資格を保有している」回答者よりも職務不満足が低いことがわかった。非専門的資格を保有している介護職員の職務不満足が低いのは経験年数が少ないため、経験年数が長い職員よりも介護の仕事に対して、責任や負担が軽く重大なミスや失敗等の経験が少ないためではないかと推察される。保有資格の有無によって職務不満足の高さに違いがあるため、ストレス対策は保有資格の有無を考慮して実施することで効果が現れると考えられる。

### (3) 同僚間での積極的コミュニケーションの重要性

前出の介護労働安定センターの「平成 28 年度介護労働実態調査の結果」では介護の仕事を選んだ理由で最も回答が多かったのが、「働きがいのある仕事だと思ったから」の 52.4%で、介護の仕事にやりがいを求めている職員は多いことがわかる。労働条件等の不満(複数回答)は、「人手が足りない」53.2% 「仕事内容のわりに賃金が低い」41.5% 「有給休暇が取りにくい」34.9% 「身体的負担が大きい(腰痛や体力に不安がある)」29.9% 「精神的にきつい」28.1%等が示されている。介護職員は労働条件等の様々な不満があるなかで働いているが、そのような厳しい労働条件であっても合理的な組織管理がなされている職場では、介護職員の職務満足は低下しないと考えられる。本研究の結果からは積極的コミュニケーション機能は職務満足に影響がみられなかったが、コミュニケーションの質や種類が職務満足や仕事のやりがいと関連していると考えられる。「意見を自由に述べられる雰囲気」と職務不満足に相関関係は見られなかった。この結果からは自由にどのようなことでも主張できると知覚することと、仕事に対する満足感は質の異なるものであると示唆される。上司や経営幹部に自由に率直な意見が言えることよりも、葛藤が生じてても同僚間で「本音で話し合える」ことが介護職員にとって重要なコミュニケーションの要素であると推測される。介護施設では多くの利用者の介護を限られた人数で行わなければならないことが多く、業務を円滑に行うためには、職員間の連携や声掛け・情報共有が必要である。介護業務の正しい介助方法は一つではなく、入浴介助や排泄介助、食事介助、ベットから車いす 車いすからベットへの移乗介助等の介護技術を要する業務は、介護職員の経験年数やどの介護領域で働いていたか(通所施設、訪問介護、病院等)によって異なる場合もあると考えられる。介助方法の細かいところを機械的に手順を定めて業務を行うよりも、介護職員一人ひとりに裁量を与えることが今まで積み重ねてきた経験が活かされることになり、介護職員の自信につながると考えられる。介助方法を画一的に統一すると介護職員のこれまで積み重ねてきた経験が活かされず、ストレスにつながると推察される。利用者の心身機能が低下すれば、利用者の状態に合わせて介助方法も変更しなければならず、そのような事態が起きたときにこれまでの介護経験を活かして、介助方法を利用者の心身機能の状態にあわせて柔軟に変えていくことは大切である。介護職員が日々の業務の中で、利用者の介護を一緒に行うのは同僚の介護職員である。同じ業務を行う職員同士で忌憚のない意見が言えることが、上司や経営幹部に自由に率直な意見が言えることよりも、職務満足に影響するのではないかと推測される。

#### (4)組織風土 4つの型、組織環境性尺度、伝統性尺度

組織風土を4つの型に分けて、各変数間の平均値の差を分散分析で検定した結果、イキイキ型とイヤイヤ型の間で有意差がみられるという特徴があった。ストレス反応・ストレスサー・積極的コミュニケーション(本音で話し合える雰囲気・意見を自由に述べられる雰囲気)・消極的コミュニケーション(現場から反論できない雰囲気)・職場の雰囲気(長いものにまかれろ的な雰囲気がある)・職務不満足等の多くの変数間でイキイキ型とイヤイヤ型で有意差がみられた。一環してイキイキ型の方がイヤイヤ型よりストレス反応やストレスサーが低く、積極的コミュニケーションが強く、消極的コミュニケーションが弱く、また長いものにまかれろ的な雰囲気がなく、職務不満足が低いことがわかった。イキイキ型は合理的な組織管理がなされていて強制的・命令的な風土がなく従業員が最も働きやすいとされる伝統自由・組織活発型の風土であり、イヤイヤ型は強制的・命令的で合理的な組織管理がなされていない最も働きにくいとされる伝統強制・組織不活発型の風土である。イキイキ型は最も従業員のモラルが高く、イヤイヤ型は従業員のモラルが低いことが示された先行研究(福井ほか 2004)の結果が支持された。組織風土尺度 12 項目版の下位尺度、組織環境性尺度得点が高ければ職務満足も高いことが確認できたが、伝統性尺度得点が高ければ職務満足が低いことは確認できなかった。これは伝統性尺度の特徴である強制的・命令的な風土であっても、必ずしも職務満足が低下しないことを意味している。これは、介護職員が職場の組織体制や経営幹部・上司に対して受け身の姿勢で働いているためではないかと推察される。5~7年未満、7~10年未満、10年以上の現職場での経験年数が長い回答者は48.8%を占めていた。介護業務は一般的に専門的な資格がなくても誰でもできる仕事(社会的評価の低さ)というイメージがあり、身体的・精神的負担が大きい割には給料が低い(待遇が良くない)、利用者のお世話をしても要介護度の高い利用者とのコミュニケーションがとりづらく、やりがいや達成感が感じにくい(利用者が満足するサービスが提供できているか判断しにくい)等の要因があると考えられる。長く働いているなかで仕事への希望や目標が低下し、率直な意見が言いにくい強制的・命令的な風土であっても甘んじて受け入れる、「諦め観」が職務満足と結び付かない要因ではないかと考えられる。一方、組織環境性尺度得点が低下すると職務不満足も高まることは、組織環境性尺度の要素が伝統性尺度の要素が高くても職務不満足にシフトすることを阻止していると推察される。組織環境性尺度の要素が低下すると、その職場で働いている職員の満足度も低下し悪循環となって組織体制にフィードバックされると推察する。職員参加型合理的組織を維持するには、経営幹部や主任、ユニットリーダーなどが、職場で働いている介護職員の意見も取り入れる運営方針が必要であると考えられる。現場のことをよく理解している経験年数の長い介護職員や入職して日の浅い職員、経験年数は浅いが他の介護事業所での通算経験年数が長い転職してきた職員等、介護現場にはさまざまな経歴をもつ職員が働いている。さまざまな経歴をもつ介護職員が参加できる、職員参加型合理的組織を維持するための取り組みが長期的にみると介護職員の職務満足につながると考えられる。

## V. 結論

組織環境性尺度得点が高い「職員参加型合理的組織」であれば「積極的コミュニケーション機能」も活発であることが示唆された。職員参加型合理的組織は職務不満足に負の影響を及ぼしていることがわかったが、ストレスの方が職務不満足への影響が大きいことが確認された。強制的・命令的な伝統性尺度得点が高い風土は職務満足の低下と結びつかないが、職員参加型合理的組織が機能しなければ介護職員の職務満足は低下することがあきらかとなった。介護職員が仕事にやりがいを感じてイキイキと働き職務満足感を感じるには、ストレス対策によってストレスを低減するとともに積極的コミュニケーションが活発な職員参加型合理的組織としての組織風土を形成していくことが重要であると考えられる。

## VI. 本研究の課題

本研究では介護保険の入所施設である介護老人福祉施設に勤務する介護職員を対象とした。入所施設は入所定員数により、そこで働いている介護職員の人員も異なっている。大規模な施設と中規模、小規模施設など施設の型によって介護職員の介護業務に違いがあるかの検討は行っていない。施設規模の型により、介護職員の職務満足と組織風土の関係に違いはあるかを検討することは、職員がいきいきとやりがいを感じて働ける要因を探るために重要であると考えられる。

## VI. 謝辞

本研究を行うにあたりご指導いただいた、指導教員の長見まき子先生に御礼申し上げます。本研究を実施するにあたり、兵庫県内の介護老人福祉施設の担当者の方には調査に協力していただき深く感謝しています。調査目的の趣旨を理解していただいた施設担当者の方の協力があってこそ、この度の調査を行うことができました。また、現場で働いている介護職員の方も業務に忙しい中、調査目的の趣旨を理解していただき、協力していただいたことに深く感謝いたします。重ねて御礼申し上げます。

## (参考資料)

- 1) 内閣府 平成 29 年版高齢社会白書
- 2) 厚生労働省 介護保険事業状況報告の概要(平成 29 年 7 月暫定版)
- 3) 内閣府 平成 29 年版高齢社会白書
- 4) 厚生労働省 2015 認知症施策推進総合戦略(新オレンジプラン)
- 5) 介護労働安定センター 平成 28 年度「介護労働実態調査」

## (引用文献)

・福井里江ほか:職場の組織風土の測定:組織風土尺度 12 項目版(OCS-12)の信頼性と妥当性.産業衛生学雑誌 46:213-222,2004

・Litwin and Stringer:「Motivation and Organizational Climate」,1968

邦訳 占部都美:「経営風土」白桃書房:第 3 章組織風土の概念 29-43 ,1974

・小木曾加奈子・田村禎章:介護事業所における職員間のコミュニケーションと職務環境整備の関係-介護人材の教育と研修を視野に入れて-.教育医学 第59巻 第4号:231-241, 2014

・新納美美・錦戸典子:ポジティブな心情を引き出す職員間コミュニケーションの要素とそのメンタルヘルスプロモーション上の意義:Japan Academy of community Health Nursing Vol.8No.2, 5-13, 2006

(参考文献)

・衛藤進吉:対人サービス業務でのメンタルヘルス-:日本農村医学会雑誌 61巻 6号:840-853, 2013

・福間隆康:組織風土研究の発展の歴史-組織風土と組織文化の比較-:広島大学マネジメント研究(6), 1-19, 2006

・福間隆康: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, 2016

・外島裕:組織風土・個人属性・組織過程の診断(1)組織風土:荻久保嘉章・梶原豊・地代憲弘・ほか. 中小企業の経営戦略と組織の適合性に関する研究第1部-組織診断における組織分析と評価手法. 東京:中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所, 43-47, 1992

・外島裕・松田浩平:組織風土の理論と分析技法の開発.羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・ほか:経営組織診断の理論と技法-人的側面を中心として. 東京:同友館, 11-29, 1995

・立脇一美:「特定施設入居者生活介護」に従事する者の職務不満足における概念枠組:聖泉論叢 (16), 157-176, 2008

・矢富直美・中谷陽明・巻田ふき:老人介護スタッフのストレス評価尺度の開発. 社会老年学(34)49-59, 1991

・田中健吾・勤労者を対象とした心理的ストレス反応尺度の項目反応理論による検討:大阪経大論集 第63巻第3号, 2012