

# 介護施設における，楽しく仕事をする職場風土が及ぼす メンバーの職務満足への影響 —離職防止につなげるための視点から—

二瓶 哲  
日本大学大学院総合社会情報研究科

## Effects of Workplace Fun and the Working Climate on Job Satisfaction of Nursing-Care Staff

NIHEI Satoru  
Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

The shortage of care workers, which is partly caused by employee turnover, is a serious problem in the rapidly aging society of Japan. The main reasons for people leaving their jobs include problems related to human relationships and attitudes towards the corporate philosophy. Workplace fun is considered to be an effective strategy for improving these conditions. A questionnaire was administered to care workers (N=165) at special nursing homes for the elderly and 155 responses were collected. The questionnaire inquired about human relationships at workplaces, team-based care, attitudes toward the corporate philosophy, and work satisfaction and a causal model was developed. Covariance structure analysis indicated that workplace fun leads to satisfaction with the workplace, which correlated with a mutually supportive climate, mediated by mutual recognition, sympathy with the corporate philosophy, and the orientation for team care.

---

### 1.問題

日本においては，高齢化が急速に進んでおり，それゆえに高齢者福祉施設の重要性は高まっている。公益財団法人 介護労働安定センターが実施した平成 29 年度「介護労働実態調査」によると，介護サービスに従事する従業員の不足感を感じる施設は 66.6%であり，ほぼ 3 分の 2 を占めている。このため，新規採用はもとより，現在勤務している職員の離職防止が重要であるといえる。特に離職について，過去 5 年間（平成 25 年～29 年）の雇用動向調査（厚生労働省）の結果から「医療，福祉」の離職率を見てみると，平成 25 年が 15.2%，以降，15.7%，14.7%，14.8%，14.5%と続いている。他の産業区分（13 項目）と比べると，「医療，福祉」は平成 27 年の 7 位を除き，上位 5 位以内に入っている。同調査においては，福祉および医療が一つの区分とされており，且つ，

介護職以外の福祉関連職も含まれていることから正確な把握はできないものの，介護現場における離職率は一定割合で推移しているものと推察される。

また，介護関係の仕事を辞めた理由については，過去 5 年間（平成 25 年度～29 年度）の「介護労働実態調査」によると，「職場の人間関係に問題があったため」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」が離職理由として上位 3 位以内に入り続けている。よって，これらの問題を解決することが，離職防止ひいては介護職の不足状況を改善することにつながるものと考えられる。

介護職の離職を防ぐための有効な方法はないであろうか。川上・吉川・吉川・竹内・佐野・湯浅（2017）は，働きにくさの改善という観点から，職場環境を変えることに役立つ事例として，懇親会の開催や懇親の機会の工夫を挙げている。こうした取り組み

について、二瓶（2017）は職場交流活動として定義し研究を行っており、関連の研究テーマとして職場における“fun”（楽しい）を挙げている。Fluegge（2008）では“fun at work”を「職場のメンバーに楽しみや喜びをもたらす、陽気な、あるいはユーモアのある特性を有した、社会的・相互関係の活動、業務活動」と定義している。具体的な活動の例としては、メンバー同士が親しくなるようにする、冗談を言う、休憩をとる、職場行事を催す等（Georganta, 2017）が挙げられる。楽しみや喜びをもたらす活動は、職場メンバーに対して、熱意、職務満足、業務パフォーマンス、組織コミットメントなどに正の影響を及ぼすことが示されている（Fluegge, 2008）ほか、職場の結束力向上（Ford, Melaughlin, & Newstorm, 2003, Friedman, 2014）、人間関係の促進（Ford, Melaughlin, & Newstorm, 2003）、さらには、従業員の離職防止にもつながるとされている（Jeffcoat & Gibson, 2011）。

よって、楽しく仕事をするのが先に挙げた介護職の主な離職理由である「職場の人間関係に問題があったため」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」の克服につながるものと考ええる。

楽しく仕事をするということについて、本研究では、それをなすための個々の活動ではなく、楽しく仕事をする職場の風土を取り上げる。組織風土は、職場メンバーの考え、感情、行動に影響する仕事環境（一時的で変わりやすい）を意味し、組織における活動の文脈や歴史的背景につながる組織文化（複雑で変わりにくい）とは異なるものとして位置づけられている（Denison, 1996）。

風土を取り上げる理由は2つある。1つは、楽しく仕事をするための活動項目は数多くあり、簡潔な因果モデルを構築するためには、独立変数を風土という括りで捉える方が本研究では適切ではないかと考えたからである。もう1つは、組織文化ではなく、風土に目を向けることで、本研究成果を踏まえた職場における働きかけが具体的な成果を生みやすい、ひいては本研究成果の社会的貢献性が大きくなるものと捉えたからである。

## 2.本研究の目的と因果モデル構築

### 2.1 本研究の目的

本研究では、先に挙げた介護職を取り巻く離職に係る状況、職場の“fun”に係る研究結果を受けて、楽しく仕事をする風土が、職場の人間関係の問題や法人や施設・事業所の理念や運営のあり方への不満の改善につながりつつ、職務満足ひいては離職防止につながることを明らかにすることを目的とする。

### 2.2 因果モデルの構築

介護職の離職は、職務満足がなされていないことが大きな要因である（Parsons, Simmons, Penn, & Furlough, 2003）とされている。また、楽しく仕事をする活動がなされている職場では職務満足度が高くなることは先行研究にて示されている（Ford, Melaughlin, & Newstorm, 2003, Karl, Peluchette, & Harland, 2007）。これらを受けて、本研究では、楽しく仕事をする職場風土が職務満足に直接的または間接的につながるという因果モデルを構築し、同モデルが統計的に適合されることを受けて、ひいては離職防止につながるものと解釈する。

また、楽しく仕事をする活動が職場でどの程度なされるかは、その職場のリーダーの考えによって決まってくる（Jeffcoat & Gibson, 2011）とされていることから、リーダーシップのあり方が大きな影響を及ぼすといえる。中でも、慈愛型リーダーシップ（benevolent leadership）が楽しく仕事をする活動に影響を及ぼすことをGeorganta（2017）は示している。同リーダーシップは、common good（公益性）という視点で、メンバーの善、優しさ、慈愛等の姿勢を養う働きかけを行うものであるとされている（Karakas & Sarigollu, 2012）。本研究においては、同リーダーシップの展開が楽しく仕事をする風土の背景にあるものと捉え、現場の職員同士が支援し合う風土についても尋ねることとした。

楽しく仕事をする風土から職務満足まで間接的につながることについては、先述した日本の介護職における主な離職理由である、①職場の人間関係の問題、②法人や施設・事業所の理念や運営のあり方への不満を媒介する変数として検討する。①は、川上・吉川・小木・島津・堤・長見・島津（2004）を参考にしつつ、互いに認め合うこと（職場メンバー同士

の仕事の成果の確認, ほめ合うこと), チームワーク志向をモデルに盛り込むこととした。②については, 理念への不満に焦点を絞り (運営面では, 人事, 施設環境, 業務オペレーション等々, あらゆる切り口が考えられ分析が複雑になることから本研究では除くこととした), 廣川・芳賀 (2015) が示した経営理念の浸透段階をもとに経営理念の共感を盛り込むこととした。

上記の要素を因果関係として構築したモデルが図1である。スタッフが楽しく仕事をする風土が直接的に今の職場で働くことの満足度に正の関係でつながる, 併せて, 柳田 (1998), 浦上・榊原 (2013) をもとに, スタッフ同士が互いに認め合う行動に対する認知を介して今の職場で働くことの満足度に正の関係でつながることを推定した。

より良いケア業務のために互いに支援し合う風土については, 慈愛型リーダーシップの展開が背景にあることを受け, スタッフが楽しく仕事をする風土と相関すること, また, 廣川・芳賀 (2015) をもとに, 法人理念への共感を介して今の職場で働くことの満足度に正の関係でつながることを推定した。さらに, スタッフ同士が互いに認め合う行動に対する認知, より良いケア業務のため互いに支援し合う風土については, チームワーク志向につながることを推定した, ひいては, その拠りどころとなりうる法人理念の共感につながることを推定した。

これまで記してきたモデル内容が統計的な適合がなされるか否かを検証することで, 本研究の目的を遂げることとする。

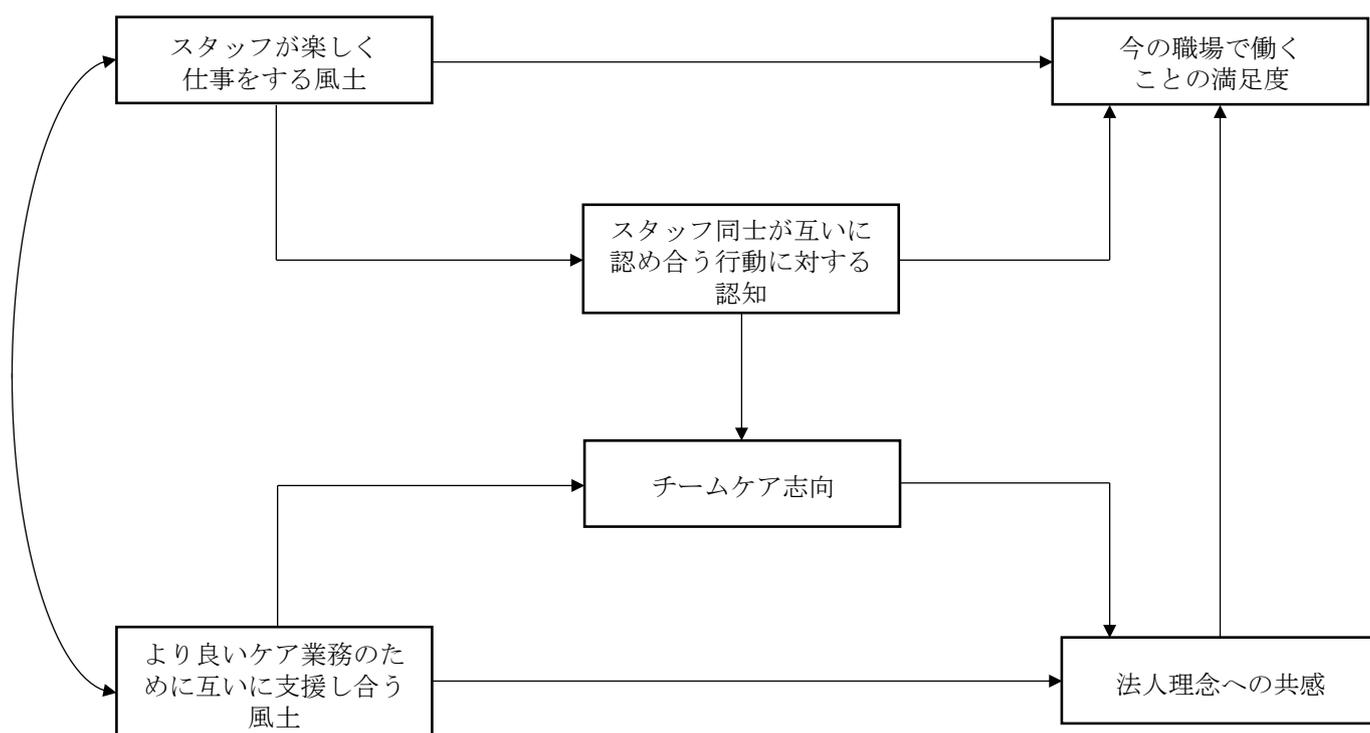


図1 楽しく仕事をする風土が及ぼす職務満足への影響に係るモデル図

### 3.調査

#### 3.1 調査方法

2017年3月から4月にかけて、4法人5施設<sup>1</sup>の特別養護老人ホームに勤務する介護職165名を対象として質問紙を配布、155名より回収された。

なお、質問紙の配布にあたり、法人本部長または施設長に対し、本調査は匿名により実施されること、調査結果は学術研究にのみ活用されること、回答するか否かについては本人の意思に委ねること、について面談にて伝え了承を得ることで倫理的な配慮を行った。

#### 3.2 回答者の属性に関する調査項目

性別、年齢、現職場における平均勤続年数、職層について尋ねた。

#### 3.3 因果モデルにおける調査項目

楽しく仕事をする風土については、「あなたの職場は、スタッフが楽しく仕事をするような風土であると思いますか」という設問により尋ねた。回答項目は「1. 強く思う」「2. ある程度思う」「3. どちらともいえない」「4. あまり思わない」「5. 全く思わない」の5段階とした。

職場の人間関係については3つの設問を用意した。1つ目は「あなたの職場では、スタッフ同士が互いに認め合う（仕事の成果を確認し合う、誉め合う等）行動が見受けられますか」と尋ね、回答項目は「1. 数多く見受けられる」「2. ある程度見受けられる」「3. どちらともいえない」「4. あまり見受けられない」「5. 全く見受けられない」の5段階とした。2つ目は、「あなたが勤務する職場では、利用者のより良いケアを提供するため、スタッフから介護ケアの改善事項が提案される場合、それを支援する風土があると思いますか」と尋ね、回答項目は「1. あると思う」「2. ある程度あると思う」「3. どちらともいえない」「4. あまりないと思う」「5. 全くないと思う」の5段階とした。最後にチームワーク志向について、村田・二瓶（2017）における介護職の自律性尺度の下位因子である「チームケア志向」の項目を用いた。

<sup>1</sup> 筆者が所属する企業が人材育成支援サービスを提供する特別養護老人ホームに依頼して調査を行ったが、事業成果の検証ならびにサービス提案につなげるものではないため、本研究に利害が生じることはない。

具体的には「私は介護ケアでわからないことがあれば、スタッフに確認をしている」「私は常にスタッフと利用者の情報共有をおこない介護ケアに生かしている」「私は他職種（医師、看護師、栄養士、理学療法士など）と連携をとることができる」「私は介護の意味や理由を明確にしながらスタッフと協力して介護をおこなっている」の4項目にて尋ね、「1. 全くそう思わない」「2. あまりそう思わない」「3. どちらともいえない」「4. 少しはそう思う」「5. かなりそう思う」の5段階とした。なお、チームケア志向は、信頼性係数のクロンバック  $\alpha$  にて.71であり、一定の信頼性があることを確認し、そのうえで上記4設問の点数を合計して算出した。

法人理念に対する態度については、「あなたは、現在勤務している法人の理念について共感していますか」という設問により尋ねた。回答項目は「1. 共感している」「2. どちらかといえば共感している」「3. どちらともいえない」「4. どちらかといえば共感していない」「5. 共感していない」の5段階とした。職務満足については、「あなたは今の職場で働くことに満足していますか」という設問にて尋ねた。回答項目として、「全く満足していない」を1、「非常に満足している」を9として、満足の度合いに応じた数値を回答してもらった。

## 4.結果

### 4.1 回答者の属性

回答者の属性について、性別では男性63名、女性90名、無回答2名であった。年齢について、平均は40.4歳、標準偏差が10.4であった。現職場における平均勤続年数は6.8年、標準偏差が5.3年であった。職層においては、一般職員層116名、リーダー・管理職層37名、無回答2名であった。

### 4.2 因果モデルにおける調査項目

チームケア志向についての統計量は表1のとおりである。また、尺度項目ではないものについて、5件法にて尋ねた各項目の結果については表2、9件法にて尋ねた職務満足の項目については表3のとおりである。

表 1 チームケア志向についての統計量(n=152)

	M	SD
チームケア志向	16.1	2.0

また、因果モデルに組み込まれた変数間の相関については表 4 に記されている。SPSS 23.0 を用いて各変数の正規性を Kolmogorov-Smirnov 検定により確認したところ、全ての変数において正規性を確認できなかったため、スピアマンの順位相関係数を用いている。

表 2 各項目（尺度項目ではなく 5 件法によるもの）における度数分布

	1	2	3	4	5	無回答
あなたの職場は、スタッフが楽しく仕事をするような風土であると思いますか	8	78	37	20	11	1
あなたの職場では、スタッフ同士が互いに認め合う（仕事の成果を確認し合う、誉め合う等）行動が見受けられますか	12	76	41	17	8	1
あなたが勤務する職場では、利用者のより良いケアを提供するため、スタッフから介護ケアの改善事項が提案される場合、それを支援する風土があると思いますか	48	78	18	9	1	1
あなたは、現在勤務している法人の理念について共感していますか	40	68	38	5	3	1

表 3 職務満足項目（9 件法）における度数分布

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	無回答
あなたは今の職場で働くことに満足していますか	4	7	15	8	41	27	40	8	3	2

### 4.3 因果モデルの分析結果

各変数において正規性は確認できなかったものの、共分散構造分析自体は、必ずしもデータが正規分布していることを必要としているわけではない（豊田, 2003）ことを踏まえて、Amos 23.0 を用いて同分析を実施した。その結果、楽しく仕事をする風土は、より良いケア業務のために互いに支援し合う風土と関係し、スタッフ同士が互いに認め合う行動に対する認知、チームケア志向、経営理念への共感を介して今の職場で働くことの満足度へとつながった。

結果については図 2 のとおりである。モデル図にて記されたパスは全て有意となった。各パスの標準化推定値にて最も大きかったのは、スタッフが楽しく仕事をする風土からスタッフ同士が互いに認め合う行動に対する認知に向けたパスであった (.68)。次いで、スタッフが楽しく仕事をする風土から今の職場で働くことの満足度 (.46)、3 番目は、より良いケア業務のために互いに支援し合う風土から法人理念への共感に向けたパスであった (.29)。また、ス

タッフが楽しく仕事をする風土とより良いケア業務のために互いに支援し合う風土において一定の相関が見られた (.37)。

### 5. 考察

楽しく仕事をする風土が職務満足に直接的なパスでつながったことについては、Fluegge (2008) が示したことと同じ結果となった。楽しく仕事をする風土が、スタッフ同士が互いに認め合う行動の認知につながるパスについては、細かな観察をしなければ「ほめる」ことができない、という柳田 (1998) の指摘を踏まえて説明できると考える。楽しく仕事をする風土が仕事そのものへの関心、そこで働く人への関心度合いを高め、観察を促進させていき、ひいては、職場メンバー同士が成果を確認し合ったり、ほめ合ったりすると考えられる。また、スタッフ同士が互いに認め合う行動の認知から職務満足へのパスについて、介護職の離職は職務満足がなされていないことが大きな要因であること (Parsons, Simmons,

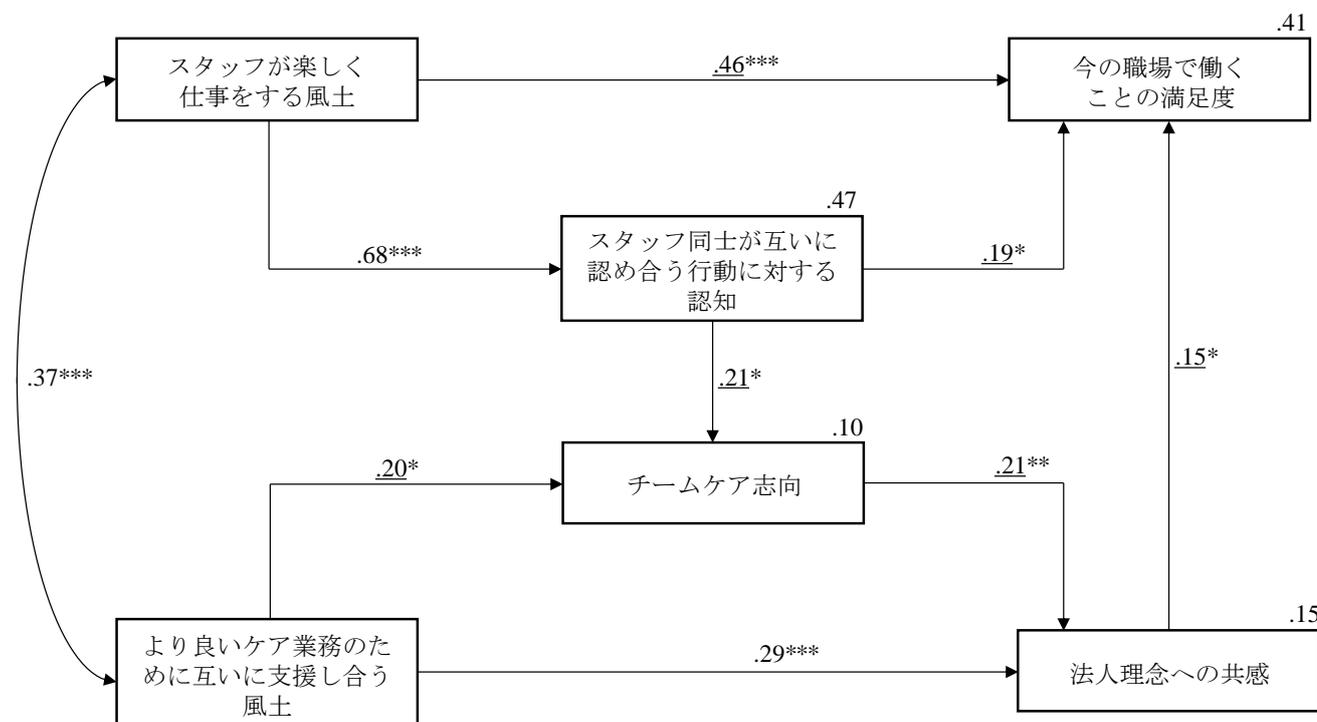
Penn, & Furlough, 2003), 「ほめる」ことが離職防止につながる(浦上・榊原, 2013), これらに基づき、ほめることが職務満足につながる、と捉えることで説明できると考える。

表4 モデルに組み込まれた変数間の相関

	スタッフが楽しく仕事をする風土	より良いケア業務のために互いに支援し合う風土	スタッフが互いに認め合う行動に対する認知	チームケア志向	法人理念への共感	今の職場で働くことの満足度
スタッフが楽しく仕事をする風土	1.000	.332**	.654**	.229**	.150	.544**
より良いケア業務のために互いに支援し合う風土	.332**	1.000	.332**	.276**	.242**	.260**
スタッフが互いに認め合う行動に対する認知	.654**	.332**	1.000	.260**	.093	.436**
チームケア志向	.229**	.276**	.260**	1.000	.300**	.088
法人理念への共感	.150	.242**	.093	.300**	1.000	.271**
今の職場で働くことの満足度	.544**	-.260**	.436**	.088	.271**	1.000

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

注1) チームケア志向および今の職場で働くことの満足度については、リッカート尺度の数値が逆に設計されているため、マイナスからプラスに数値を転換させている。



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

CMIN=5.090, GFI=.989, AGFI=.961, AIC=35.090, RMSEA=.000

注1) 調査データのケース数について、モデル図の項目への回答がなされていない6通を除外し149部にて分析した。

注2) アンダーラインが引かれている数値は、リッカート尺度の数値が逆に設計されているため、マイナスからプラスに数値を転換させている。

注3) 誤差変数は省略している。

図2 楽しく仕事をする風土が及ぼす職務満足への影響に係るパス図

楽しく仕事をする風土と、より良いケア業務のために互いに支援し合う風土との一定の相関が見られたことについては、先述のとおり、慈愛型リーダーシップ (Benevolent leadership) が関わっていることで説明できると考える。より良いケア業務のために互いに支援し合う風土から法人理念への共感へのパスについては、職場における矛盾、疑問について議論し、共有することなどが経営理念の浸透を進化させる可能性につながる (廣川・芳賀, 2015), により説明できると考える。つまり、職場において施設利用者へのより良いケアを提供するため、スタッフが提案を出し合い、それを支援し合うことで、職場の一員として、さらには法人の一員としての価値観が自身に浸透していくといえる。また、法人理念への共感から職務満足へのパスについては、経営理念の浸透が職務満足につながる (廣川・芳賀, 2015) ことで説明できると考える。

チームケア志向に向けた、スタッフ同士が互いに認め合う行動の認知、より良いケア業務のために互いに支援し合う風土からのパスは、スタッフ同士が互いに成果を確認し合う、ほめ合う行動がなされること、良いケアを行うために提案し合いそれを支援し合うことが、ひいてはチームの一員としての意識を持つことにつながることを意味すると考える。チームケア志向から法人理念への共感へのパスが有意であることについては、チームケア志向について尋ねる設問において、自職場のみならず他職種との連携について尋ねる内容も盛り込まれていることから、チームケア志向が高い回答者は、自職場のみならず、より広い範囲でチームを捉えていることが推察され、それがひいては法人理念への共感へとつながっているといえる。

これまで、日本においては、楽しく仕事することが及ぼす職場への影響について、まだ数少ない研究しかなく見られていない。よって、本研究において統計的な適合が見られた因果モデルの内容は、新たな知見となりうると思う。これにより、楽しく仕事をする風土をつくることは、日本の介護職における人材不足という状況を改善するための一助となるものと考えられる。

楽しく仕事をする風土はどのようにしてつくれば

良いのであろうか。二瓶 (2017) は、職場交流活動としてユーモアのある会話、雑談、食事を共にする等を挙げている。これらの活動は、先述の職場における“fun”の要素が含まれていると考えられる。日常的なちょっとした取り組みの積み重ねが楽しく仕事をする風土づくりにつながってくるのではないかと

## 6.今後の研究に向けて

本研究においては、「職場の人間関係に問題があったため」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」という介護職の離職理由に目を向けきたが、特に後者の場合、理念という側面を取り上げた。一方の運営面については追究しなかったため、今度における研究の課題となる。

また、因果モデルの構築について、個人的な状況を尋ねる設問、職場状況を尋ねる設問を同じ次元で分析していることから、結果の精度には限界があるといえる。マルチレベル分析といった手法を用いた研究も今後は想定される。また、職場の人間関係について、上司との関係、施設利用者との関係については含めなかったことも本研究における課題と言え、今後における研究にて明らかにしていくことが望ましいと考える。

## 謝辞

本研究にご協力いただいた関係者の皆様、本論文執筆にあたりご指導いただいた田中堅一郎教授に深く感謝申し上げます。

## 引用文献

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, **21**(3), 619-654.
- Fluegge, E. R. (2008). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance (Doctoral dissertation, University of Florida).
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *People and Strategy*, **26**(4), 18.
- Friedman, R. (2014). *The best place to work*. A Perigee

Book.

廣川佳子・芳賀繁 (2015). 国内における経営理念研究の動向 立教大学心理学研究, **57**, 73-86.

Georganta, A. (2017). Fun and positive experiences in the workplace: effects on job burnout, need for recovery and job engagement. *Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy*, University of Macedonia School of Social Sciences, Humanities and Arts Department of Educational & Social Policy.

Jeffcoat, K., & Gibson, J. W. (2006). Fun as serious business: Creating a fun work environment as an effective business strategy. *Journal of Business & Economics Research*, **4**(2), 29-34.

Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, **108**(4), 537-553.

Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Harland, L. (2007). Is fun for everyone? Personality differences in healthcare provider's attitude toward fun. *Journal of health and human services administration*, **29**(4), 409-447.

川上憲人・吉川徹・吉川悦子・竹内由利子・佐野友美・湯淺晶子 (2017). いきいき職場づくりのための参加型職場環境改善の手引き 改訂版 平成 29 年度厚生労働科学研究費補助金「ストレスチェック制度による労働者メンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究」班.

公益財団法人 介護労働安定センター「介護労働実態調査」, <http://www.kaigo-center.or.jp/report/> (2018 年 9 月 28 日最終閲覧)

厚生労働省「雇用動向調査」, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/9-23-1.html> (2018 年 9 月 28 日最終閲覧)

村田教枝・二瓶哲 (2017). 介護職の自律性と職務遂行に係る諸要因との関係 日本応用心理学会第 84 回大会発表論文集, 112.

二瓶哲 (2017). 職場交流活動と職場の結束力との関係—職場メンバーの交流活動意識, 職場環境要因を含めた分析を通して— 日本大学大学院総

合社会情報研究科紀要, **18**, 135-145.

Parsons, S. K., Simmons, W. P., Penn, K., & Furlough, M. (2003). Determinants of satisfaction and turnover among nursing assistants: The results of a statewide survey. *Journal of Gerontological Nursing*, **29**(3), 51-58.

豊田秀樹 (2003). 共分散構造分析 [疑問編] 構造方程式モデリング 朝倉書店.

浦上昌則・榊原由奈 (2013). 職場において「ほめ」はどのような効果を持つのか—アルバイトにおける「ほめ」に注目して— 南山大学人間関係研究センター紀要, **12**, 108-121.

柳田泰典 (1998). 「ほめ方・叱り方」と学級コミュニケーション 長崎大学教育学部教育科学研究報告, **55**, 9-24.

## 参考文献

川上憲人・吉川徹・小木和孝・島津明人・堤明純・長見まき子・島津美由紀 (2004). 職場環境等改善のためのヒント集 (メンタルヘルスアクションチェックリスト) 平成 16 年度厚生労働科学研究費補助金「職場環境などの改善方法とその支援方策に関する研究」アクションチェックリスト作成ワーキンググループ.

本論文は、2018 年 6 月 26 日～30 日にカナダ モントリオールで開催された 29th International Congress of Applied Psychology (ICAP 2018)にてポスター発表された内容に基づき執筆されている。

(Received:September 30,2018)

(Issued in internet Edition:November 1,2018)