

[研究ノート]

介護事業所のリーダー人材の職務意識

～職務満足と職場環境要因の関連に焦点を当てて～

菅 野 雅 子[※]

Key words：介護事業所，リーダー人材，職務満足

I はじめに

高齢化が加速度的に進展する中，要介護高齢者は増加を続け介護サービスの担い手である介護職員の量・質の安定的な確保が政策課題となっている。2017年の厚生労働省社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会による報告「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて（平成29年10月4日）」においては，実現すべき介護の提供体制としては，複雑化・多様化・高度化する介護ニーズに対応していくために介護職がグループで関わっていくことがますます重要となり，グループの中で人材とサービスの質のマネジメントを行うリーダーの育成を図ることが重点課題としてあげられている（厚生労働省 2017）。

しかしながら介護現場におけるリーダー人材に焦点を当てた調査や実証研究の蓄積は乏しく，その職務意識の特徴は十分には明らかにされていない。そこで本稿では，公益財団法人介護労働安定センターが2002年度より毎年実施している全国調査「介護労働実態調査（事業所調査及び労働者調査）」のうち労働者調査の個票データ¹⁾を用いて介護事業所に勤務するリーダー人材²⁾の職務意識の特徴について検討し，今後に向けてリーダー人材支援・育成のための手がかりを得ることを目的とした。

II 先行研究とリサーチ・クエスチョン

これまで，介護事業所のリーダー人材（職場の上司）の存在やふるまいが，良きにつけ悪きにつけ，部下の職務意識や職務遂行能力に強く影響することは多くの実証研究で示されている。例えば，上司の関わりやマネジメントが，部下の職務満足（厨子・井川 2012；呉 2013），ストレス（壬生・神庭 2013），有能感ややりがい（蘇・岡田・白澤 2007；菅野 2019），職務遂行能力（佐

※ 淑徳大学看護栄養学部・コミュニケーション政策学部非常勤教員

藤・大木・堀田 2005)などに大きく影響することが報告されている。リーダーシップ研究においては、「目標達成志向」と「集団維持志向」双方のリーダー行動が部下の職務満足に正の影響を与えること(中野 2007)、変革型リーダーシップがチームワークと部下の職務満足に正の影響を与えること(呉 2013)、上司と部下の交換関係の質を表すLMX (leader-member exchange) が部下の達成動機に正の影響を与えること(菅野 2019)などが報告されている。

このように効果的なリーダーシップの発揮が求められる一方で、リーダー人材を取り巻く職場環境は大変ストレスフルなものであることもしばしば指摘されている。例えば堀田(2010)は、現場のリーダーのストレス度が一般職や管理職に比べて有意に高いと報告している。また、日本社会事業大学(2011)の調査では、当初からリーダー志向をもって介護職についている人は比較的少なく、レディネスがほとんどない状態でリーダーに命じられ不安やストレスを抱えバーンアウトリスクが高いと指摘されている。リーダー人材の育成・能力開発が喫緊の課題とされているが、その前提として、彼ら・彼女らを取り巻くストレスフルな職場環境を改善し働きやすさを向上させることにより、満足を高めバーンアウトや離職を食い止めるという視点が合わせて重要である。

ストレス研究では、ストレッサーとなるような職場環境要因を改善することにより、ストレス度が緩和されるとともに職務満足が向上することが確認されている(矢冨・中谷・巻田 1991, 佐藤・大木・堀田 2005)。また職務満足は就業継続意向に正の影響を及ぼすことが確認されている(大和 2010; 厨子ほか 2012)。そこで本稿では、リーダー人材の職務意識を検討する上で、職務満足と職場環境要因の関連に着目して検討することとした。具体的には、「どのような職場環境要因がリーダーの職務満足に影響を与えるのか」というリサーチ・クエスチョンを設定し、職務満足を従属変数として検討することとした。

Ⅲ 使用データと分析方法及び回答者属性

1. 使用データ

分析に用いるデータは、公益財団法人介護労働安定センター実施による「介護労働実態調査(労働者調査)」の2017年度個票データである³⁾。本稿では、同調査のデータのうち介護職種(訪問介護員、サービス提供責任者、訪問介護員以外の介護職員)に限定した12,749人のサンプルを用いることとした。同調査では、職位を「一般職・担当職」(以下、一般職)、「主任・(サブ)リーダーなど職場のまとめ役」(以下、リーダー)、「管理職」の3区分で聞いている。職位別の人数・割合は、一般職(8,466名, 66.4%)、リーダー(2,857名, 22.4%)、管理職(1,426名, 11.2%)であった。

同調査の対象は介護職種だけではなく介護事業所に勤務する他職種(看護職員、生活相談員、介護支援専門員等)も含まれている。報告書の巻末には、職位別も含め属性別の詳細なクロス集計結果が掲載されているが、一次元のクロス集計であるため、介護職種に限定した詳細な実態把握が難しい。今後の介護リーダーの支援・育成策を検討する上では、さらに詳細な分析をする必

要があると考え、本稿では介護職種に限定してリーダー人材の職務意識の特徴を検討することとした。

2. 分析方法

本稿のリサーチ・クエスチョンの検討にあたり、職務満足に従属変数、職場環境要因を独立変数、属性を統制変数とした重回帰分析を行うこととした。職務満足を検討する変数は、同調査の設問より「仕事への満足」（リッカートスケールによる5件法）の中の「職業生活全体」の満足を用いる（質問項目は第IV章1節参照）。職場環境要因を検討する変数は「労働条件の悩み」及び「人間関係に関する悩み」（複数選択）を用いる（質問項目は第IV章2節参照）。属性は、個人属性（性別、年齢、勤続年数）及び所属する事業所属性（法人種別、サービス種別、非正規を含む事業所全体の従業員数）を用いる。

3. 回答者属性

職位別の回答者属性を表1に示す。

表1 職位別の回答者属性

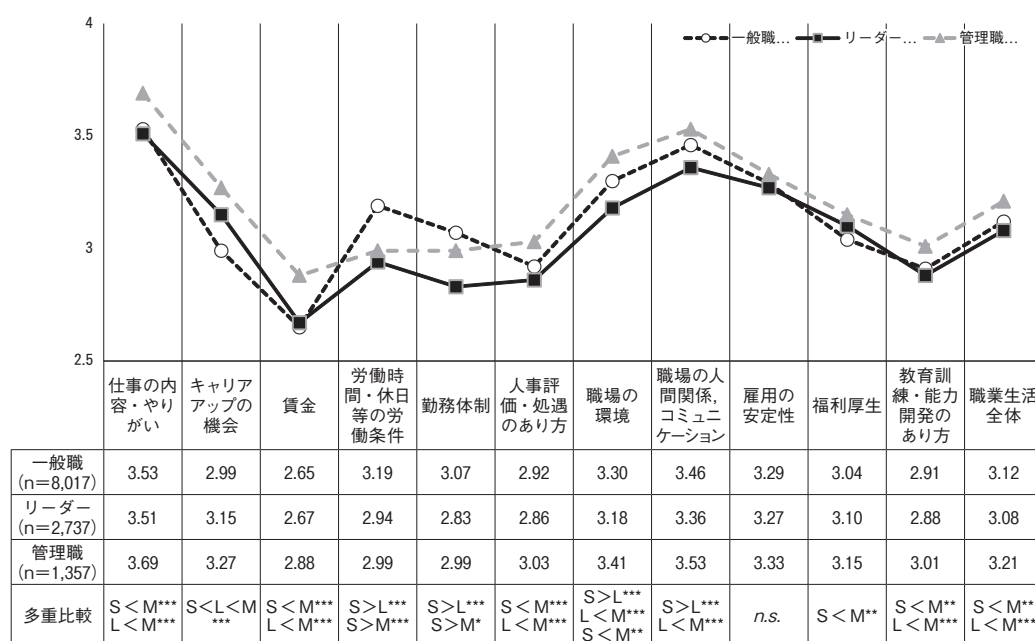
		対 象	全 体	一般職	リーダー	管理職	
		n	12,749	8,466	2,857	1,426	
		%	(100.0)	(66.4)	(22.4)	(11.2)	
性 別	男 性	n	2,645	1,372	832	441	
		%	(20.7)	(16.2)	(29.1)	(30.9)	
	女 性	n	9,753	6,865	1,961	927	
		%	(76.5)	(81.1)	(68.6)	(65.0)	
	無回答	n	351	229	64	58	
		%	(2.8)	(2.7)	(2.2)	(4.1)	
年 齢	n	11,988	7,962	2,705	1,321		
	最小値	17	17	15	15		
	最大値	75	75	75	75		
	平均値	45.1	45.0	43.9	47.5		
	標準偏差	(12.0)	(12.5)	(10.7)	(11.1)		
	n	12,749	8,466	2,857	1,426		
勤続年数	最小値	0.1	0.1	0.2	0.1		
	最大値	38.2	38.2	37.5	35.5		
	平均値	6.2	5.8	6.9	7.2		
	標準偏差	(9.7)	(10.3)	(7.3)	(10.4)		
	n	6,000	3,972	1,123	905		
	%	(47.1)	(46.9)	(39.3)	(63.5)		
法人種別	民間企業	n	6,065	3,933	1,651	481	
		%	(47.6)	(46.5)	(57.8)	(33.7)	
	それ以外	n	684	561	83	40	
		%	(5.4)	(6.6)	(2.9)	(2.8)	
	サービス種別	訪問系	n	4,914	3,017	1,009	888
			%	(38.5)	(35.6)	(35.3)	(62.3)
施設系		n	7,835	5,449	1,848	538	
		%	(61.5)	(64.4)	(64.7)	(37.7)	
事業所全体の 従業員数		10人未満	n	2,948	2,132	417	399
			%	(23.1)	(25.2)	(14.6)	(28.0)
	10人以上50人未満	n	6,840	4514	1527	799	
		%	(53.7)	(53.3)	(53.4)	(56.0)	
	50人以上100人未満	n	1,432	780	542	110	
		%	(11.2)	(9.2)	(19.0)	(7.7)	
	100人以上	n	870	509	284	77	
		%	(6.8)	(6.0)	(9.9)	(5.4)	
	わからない・無回答	n	659	531	87	41	
		%	(5.2)	(6.3)	(3.0)	(2.9)	

男女比は、上位職ほど男性比率が高くなっている。平均年齢は職位によりあまり差がないが、一般職よりリーダーが1歳ほど低い。平均勤続年数は、上位階層ほどやや長くなることが確認できる。法人種別を見ると、リーダーは民間企業以外の割合が高く、管理職は民間企業の割合が高い。サービス種別は、一般職とリーダーは施設系が6割以上であるのに対して、管理職は訪問系が6割以上となっている。民間企業及び訪問系では、「管理職」と位置づけられる人の割合が高いものと考えられる。事業所全体の従業員数は、いずれの職位も10人以上50人未満規模の事業所の従業員が多い。

Ⅳ 結果と考察

1. 仕事への満足

職位別にみた「仕事への満足」（満足～不満足までの5件法の平均値）は図1のとおりである。職位別の平均値を多重比較した結果、「仕事の内容・やりがい」、「キャリアアップの機会」、「賃金」、「人事評価・処遇のあり方」、「職場の環境」、「職場の人間関係、コミュニケーション」、「福利厚生」、「教育訓練・能力開発のあり方」、「職業生活全体」など多くの項目で、管理職の満足度が他の職位と比べて有意に高い結果となっている。管理職になるとキャリアアップや賃金、職場環境等への不満が小さくなり、仕事へのやりがいは高まることがうかがわれる。



S = 一般職, L = リーダー, M = 管理職, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

図1 職位別：仕事への満足（平均値及び多重比較）

本稿の問題関心であるリーダーについてみると「キャリアアップの機会」は一般職よりも有意に高いが、一方で「労働時間・休日等の労働条件」、「勤務体制」、「職場の環境」、「職場の人間関係」、「コミュニケーション」などの項目は一般職と比べて有意に低い結果となっている。佐藤・大木・堀田（2005）が高齢者介護施設の職員を対象に行った調査においては、管理職等（管理職・主任・リーダー）の仕事に対する満足度は一般職より高いことが示されている。しかし本稿において、管理職とリーダーを分けて分析したことにより、リーダーの職務満足が全般に低いことが確認された。

これは、既述のとおり堀田（2010）の研究で現場のリーダーのストレス度が有意に高いことが示された結果にも整合する。現場のリーダーは管理職と一般職の中間の立ち位置で、経営側と現場双方の異なる要請に対応することが多いことに加え、昨今の人員不足も相まって、労働時間や休日、勤務体制、職場の環境、人間関係など多くの面で負荷が高く、不満を抱えていることが推察される。

2. 職場環境要因（労働条件及び人間関係に関する悩み）

（1）労働条件の悩み

職位別にみた労働条件の悩みは図2のとおりである。

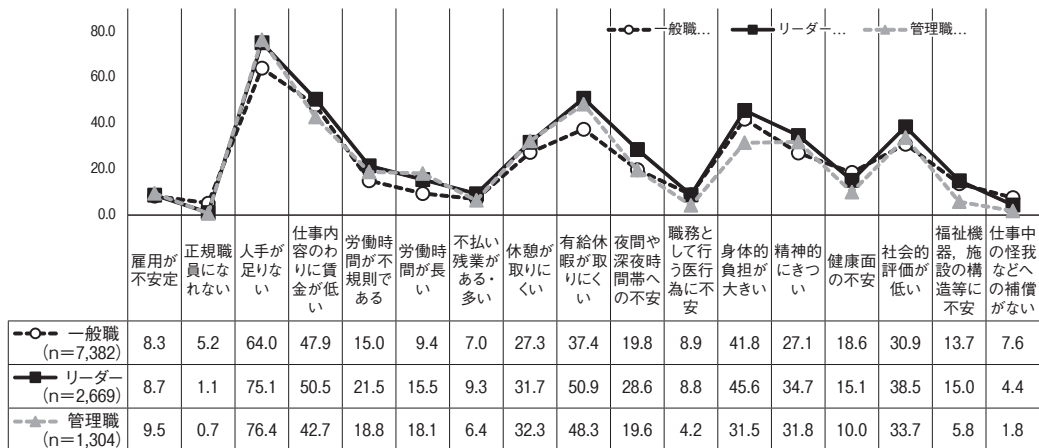


図2 職位別：労働条件に関する悩み（複数選択の選択率％）

図2を見ると、いずれの職位も「人手が足りない」、「仕事内容のわりに賃金が低い」、「有給休暇が取りにくい」、「身体的負担が大きい」、「精神的にきつい」、「社会的評価が低い」などの割合が高いが、中でもこれらの項目に関してリーダーの選択率が相対的に高いものが多い。前節でも確認したように、現場のリーダーに、労働時間面や、身体的・精神的さまざまな負荷がかかっていることがうかがわれる。

（2）人間関係に関する悩み

職位別にみた人間関係に関する悩みは図3のとおりである。管理職及びリーダーは「部下の指

導が難しい」と感じている人が6割以上おり、部下指導は多くの人が抱える共通の悩みであることがわかる。それ以外の項目は、管理職が相対的に低く、人間関係の悩みが減じられることがうかがわれる。一般職は「自分と合わない上司や同僚がいる」、「ケアの方法等について意見交換が不十分である」の割合が高く、職場での人間関係や仕事上のコミュニケーションに悩みを抱えている人が多いことがうかがわれる。リーダーは、部下と上位職の間に挟まれて双方との関係性に悩みを抱えていることが推察される。

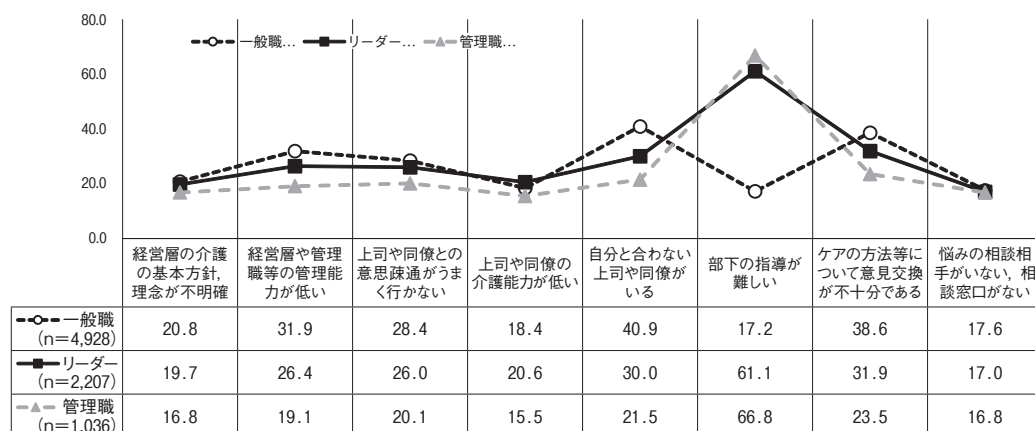


図3 職位別：人間関係に関する悩み（複数選択の選択率%）

3. リサーチ・クエスチョンの検討結果（職務満足と職場環境要因の関連）

最後に、リサーチ・クエスチョン「どのような職場環境要因がリーダーの職務満足に影響を与えるのか」を検討するため、職務満足（職業生活全体への満足）を従属変数、職場環境要因（労働条件及び人間関係に関する悩み）を独立変数、属性（性別、年齢、勤続年数、職種、法人種別、事業所規模）を統制変数として職位別に重回帰分析を行った。独立変数が2値であり相関が高く、項目数が多いことから多重共線性の影響が懸念されるため、ステップワイズ方式で分析を行った。重回帰分析の結果を表2に示す。

表2を見ると、労働条件や人間関係の多くの悩みが職務満足の低下をもたらしていることがわかる。職位が上がるほど、職務満足を有意に低下させる職場環境要因（労働条件及び人間関係に関する悩み）は、数が減り絞り込まれていくことが見てとれる。なお、一般職において「職務として行う医的な行為に不安がある」のみ職務満足に対して正の関連が見られた。これは医行為に不安を持ちながらも職務の広がりや専門性において満足をもたらす可能性を示唆しているとも考えられる。

リーダーに着目して見ると、労働条件の悩みとして「仕事内容のわりに賃金が低い」、「有給休暇が取りにくい」、「精神的にきつい」などの項目は職務満足の低下に大きく影響していることが示され、賃金や休暇の問題は職位が上がっても解消されない悩みであると考えられる。リーダーの選択率が最も高かったのは「人手が足りない」であったが、それよりも相対的な賃金への不満

や有給休暇がとりにくいことの方が強い負の影響を示した。人手不足はリーダーのさまざまな負担を押し上げる背景要因になっていると考えられる。また身体的・精神的な負担を訴える割合は多いものの、「身体的負担が大きい」は職務満足の下下には関連しておらず、「精神的にきつい」が職務満足を大きく低下させることが示された。メンタルケアの重要性が示唆される。

表2 職位別：職務満足と職場環境要因の関連（重回帰分析）

		一般職 (n=6,117)	リーダー (n=2,076)	管理職 (n=1,130)
		B	B	B
属性	性別ダミー（1 = 女性）			
	年齢	-0.09 ***	-0.06 **	-0.08 **
	勤続年数			
	職種ダミー（1 = 訪問系）	0.03 ***	0.06 **	
	法人種別（1 = 民間営利企業）			-0.08 **
	事業所規模			
労働条件の悩み	雇用が不安定である	-0.05 ***	-0.05 **	
	正規職員になれない	-0.02 *		
	人手が足りない	-0.04 ***	-0.04 *	
	仕事内容のわりに賃金が低い	-0.11 ***	-0.14 ***	-0.16 ***
	労働時間が不規則である	-0.03 *	-0.05 **	
	労働時間が長い	-0.02 *	-0.04 *	
	不払い残業がある・多い	-0.04 **	-0.04 *	-0.09 ***
	休憩が取りにくい	-0.02 *		
	有給休暇が取りにくい	-0.10 ***	-0.07 ***	-0.14 ***
	夜間や深夜時間帯に何か起きるのではないかと不安がある			
	職務として行う医的な行為に不安がある	0.03 **		
	身体的負担が大きい（腰痛や体力に不安がある）	-0.02 *		
	精神的にきつい	-0.10 ***	-0.12 ***	-0.12 ***
	健康面（感染症、怪我）の不安がある	-0.02 *		
	業務に対する社会的評価が低い	-0.02 *		
	福祉機器の不足、機器操作の不慣れ、施設の構造に不安がある			
	仕事上の怪我などへの補償がない	-0.04 ***	-0.07 ***	
人間関係の悩み	経営層の介護の基本方針、理念が不明確である	-0.09 ***	-0.09 ***	-0.13 ***
	経営層や管理職等の管理能力が低い	-0.13 ***	-0.13 ***	-0.13 ***
	上司や同僚との仕事上の意思疎通がうまく行かない	-0.07 ***	-0.09 ***	-0.06 *
	上司や同僚の介護能力が低い	-0.05 ***	-0.07 ***	
	自分と合わない上司や同僚がいる	-0.08 ***	-0.04 *	-0.09 **
	部下の指導が難しい			
	ケアの方法等について意見交換が不十分である	-0.07 ***	-0.05 *	
	悩みの相談相手がいない、相談窓口がない	-0.06 ***	-0.05 **	-0.07 **
F値		123.53 ***	58.37 ***	38.79 ***
調整済みR ²		0.29	0.28	0.25

***p<.001, **p<.01, *p<.05, VIF=1.000-1.664

次にリーダーの人間関係の悩みとしては、「経営層の介護の基本方針、理念が不明確である」、「経営層や管理職等の管理能力が低い」、「上司や同僚との仕事上の意思疎通がうまく行かない」、「上司や同僚の介護能力が低い」などの項目が、職務満足を大きく低下させていることが示された。選択率が最も高かったのは「部下の指導が難しい」であったが、これは職務満足の下下には関連していなかった。リーダーにとって、部下との関係より、むしろ経営層や上司・同僚との関係に不満や不安がある場合に、職務満足を大きく低下させることが示された。リーダーの職務満足を

高め就業継続を促す施策として、上位階層との関係性に着目した施策はより重要であると言えるであろう。

なお、いずれの職位においても年齢が有意な負の影響を示した。先行研究では、一般職から管理職までを含む介護職を対象にした調査で、年齢が高いほど職務満足が高いという報告が見られる（中野・福渡 2000、佐藤・大木・堀田 2005）。先行研究と結果が異なるのは、尺度の違いの他、時代背景の変化も起因している可能性がある。先行研究調査から15～20年が経ち、人材不足も相まって事業所内の高齢化が進んでいる。年齢やキャリアに応じた雇用管理施策検討の必要性を示唆していると考えられる。

以上に見たように、労働条件及び人間関係に関する多くの悩みがリーダーの職務満足を低下させていることが確認された。これらを改善することにより、リーダーの働きやすさは向上し、就業継続意向を高めることができると期待される。

V おわりに

本稿では、介護事業所におけるリーダー人材の職務意識の特徴を明らかにするために、職務満足と職場環境要因（労働条件や人間関係に関する悩み）に着目して、「どのような職場環境要因がリーダーの職務満足に影響を与えるのか」というリサーチ・クエスチョンについて検討した。

まず職位別の職務満足については、労働時間・休日等の労働条件、勤務体制などの面において、リーダーは、一般職や管理職と比べて満足度が低い傾向が見られた。また職場環境要因（労働条件や人間関係に関する悩み）については、全般にリーダーの選択率が一般職や管理職より高くなっており、現場のリーダーに時間的、身体的、精神的な負荷がかかっていることが示唆された。

リサーチ・クエスチョンを検討するために、職務満足を従属変数、職場環境要因を独立変数、個人属性・事業所属性を統制変数として、職位別に重回帰分析を行った。その結果、とくに相対的な賃金の低さや休暇のとりにくさ、上層部の方針や管理能力の低さ、精神的な負担の大きさなどがリーダーの職務満足を大きく低下させることがわかった。一方で、選択率が高かった「部下の指導が難しい」は、職務満足に対して有意な影響は見られず、リーダーにとっての人間関係の問題は、部下との関係ではなく、むしろ経営層や管理職など上位職との関係であることがわかった。

以上の分析結果より、今後のリーダー支援・育成策としては、役割責任に応じた賃金の見直しや休暇取得等の労働条件の改善、精神的なサポートなどメンタル面のケア、さらに経営層の理念・方針の明確化や経営管理能力を高めるなど組織体制や組織力向上などが重点課題であると考えられる。労働条件の改善は取り上げられることが多いが、それだけではなく基盤として組織力向上を図る必要があると言えるだろう。介護事業者は概して規模が小さく、役割責任が不明確、手続き・ルールが未整備など組織上のマネジメント不全が指摘されているが（田中・栃本 2011）、近年の介護現場の実態調査においても資格やキャリアに応じた明確な業務分担がなされていないこ

とや介護過程が機能していない状況が報告されている（厚生労働省 2017）。

また厚生労働省（2017）においては、リーダーに求められる要件として、介護実践者としての能力、指導者としての能力、サービスをマネジメントする能力等が示され、リーダー教育の拡充がうたわれている。しかしながら、個々のリーダーに単に高い期待を課すだけでは、基本的な組織マネジメント不全の状況の中ではリーダーはただ疲弊していくだけになるのではないだろうか。組織による管理体制が不十分な場合、プロフェッショナルであってもリスクを冒してまでその能力を発揮することはないという指摘（西脇 2002）もあるように、能力発揮の前提として、法人・事業所の理念やケア方針の明確化、組織的なリスク管理やサービス品質管理体制の整備など、基本的なマネジメントの確立が重要である。そのような環境整備ができてこそ、リーダー人材がケアチームの中核となって利用者本位のケアをリードできるようになり、リーダーもメンバーも働きがいのある組織になるものと考えられる。

最後に今後の課題について触れる。本稿の分析は、既存調査のデータを用いて探索的に行ったものであるため、今後さらに学術的に信頼性の検証された尺度を用いて検討していく必要がある。またリーダー研究の課題としては、不満の改善のみならず、ワーク・モチベーションやリーダーシップ開発など、より発達的なテーマについて探求していく必要があるであろう。しかしながら、介護分野のリーダー人材を対象とした比較的大規模なサンプルで職務意識について報告されているケースはほとんど見られず、本稿で提示した職位別の比較分析結果からの知見は、今後の介護現場のリーダー人材の育成・支援策を検討する際に役立つものと考ええる。

謝辞

データを提供してくださいました公益財団法人介護労働安定センターにお礼申し上げます。

【注】

- 1) データは筆者が同調査の検討委員であるため、学術研究に用いることの許可を得て同センターより直接ご提供をいただいた。なお介護労働安定センター（2018a）において、筆者が平成28（2016）年度データを用いて職位別のクロス集計分析を行っており、本稿の分析はそこで得られた示唆をもとにリサーチ・クエスチョンを設定し、平成29（2017）年度データを用いて検討したものである。
- 2) 本稿では菅野（2019）を参考に、リーダー人材の範囲を現場のマネジメントを担う第一線のリーダーとした。施設系でいえばユニットリーダーやフロアリーダー、訪問系でいえばサービス提供責任者や小規模事業所の管理者等である。
- 3) 介護労働実態調査の調査対象は、介護サービス情報公表システム等のデータベースから介護保険指定介護サービス事業を行う事業所（名簿の掲載は介護サービスごとのため、同一所在地、同一申請者の名称等で名寄せ処理を行ったもの）の中から無作為に抽出している。2017年度調査では18,000事業所が抽出され調査対象とされた。労働者調査は、対象事業所に雇用される労働者3名に「労働者調査」調査票の配布を依頼し、返信用封筒により回答者から直接郵送により回収している。2017年度調査は有効調査対象事業所数17,638事業所、有効対象労働者数52,914人に対し、有効回収数は21,250人であり回収率は

40.2%であった。調査実施時期は2017年10月1日～31日の1か月間であった。労働者調査の調査票及び調査結果は介護労働安定センター（2018b）を参照されたい。

【参考文献】

- 藤澤広美・原口恭彦（2016）「上司のソーシャルサポートが組織コミットメントに及ぼす影響について：介護職の役割曖昧性の媒介効果に着目して」『介護経営』11(1), 34-43.
- 堀田聰子（2010）「介護保険事業所（施設系）における介護職員のストレス軽減と雇用管理」『季刊・社会保障研究』46(2), 150-163.
- 介護労働安定センター（2018a）「平成29年度介護労働実態調査（特別調査）：介護事業所の雇用管理の実態と介護労働者の就業意識調査—平成28年度データの分析—結果報告書」.
- 介護労働安定センター（2018b）「平成29年度介護労働実態調査—介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書」.
- 厚生労働省（2017）『介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて（平成29年10月4日）』社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会.
- 壬生尚美・神庭直子（2013）「介護職員の仕事の満足感・やりがい感に影響を及ぼす要因」『International Journal of Human Culture Studies』23, 287-299.
- 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.
- 中野隆之・福渡 靖（2000）「介護職員の職務満足と生活満足：高齢者保健・福祉施設を中心に」『日本保健福祉学会誌』6(2), 7-19.
- 日本社会事業大学（2011）『ニーズの多様化に対応できる指導的介護福祉士の養成の在り方に関する基礎的研究：介護リーダーの業務・役割に関する実態調査』.
- 西脇暢子（2002）「プロフェッショナルワーカーの活用と責任管理の重要性：監査チームのマネジメントの事例分析と理論的考察」『京都マネジメント・レビュー』1, 155-164.
- 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.
- 大和三重（2010）「介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響」『介護福祉学』17(1), 16-23.
- 佐藤博樹・大木栄一・堀田聰子（2005）『介護職の能力開発と雇用管理』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズNo.7.
- 蘇 珍伊・岡田進一・白澤政和（2007）「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関連する要因：利用者との関係と職場内の人間関係に焦点をあてて」『社会福祉学』47(4), 124-135.
- 菅野雅子（2019）「介護労働の特性と介護人材マネジメント—職場レベルのマネジメントと上司の関わりに着目して」法政大学大学院政策創造研究科2019年度博士学位論文.
- 田中 滋・栃本一三郎編著（2011）『介護イノベーション：介護ビジネスをつくる、つなげる、創造する』第一法規.
- 矢富直美・中谷陽明・巻田ふき（1991）「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.
- 厨子直之・井川浩輔（2012）「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント：ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果」『経営行動科学』25(2), 113-128.