

介護に従事する管理職の仕事と介護の両立状況 ～介護がモチベーションと仕事効率性へ与える影響～

松原 光代

1 問題意識

本稿の目的は、仕事と介護を両立する管理職の介護および働き方の実態を把握すると共に、彼らが高いモチベーションと仕事効率性を持ちながら働き続けるための要因を明らかにすることである。

平成24年の「就業構造基本調査」によると、全介護者のうち40歳から59歳までの雇用者は約4分の1強を占める。同年代は、一般的に組織内の管理的またはそれに近い職場リーダー的業務に従事する者が多い。もちろん同世代のすべてが職場の中核人材となるわけではないが、企業は40代以降の社員に対して「組織を背負う意識」をもって欲しいと考えている。この意識は、職場の責任ある立場に就くことで高まるとされている(鈴木(2007))。その意味では管理職は高い組織コミットメントと職場運営能力を持っており、彼らに高いモチベーションをもって働いてもらうことは、組織が立てる目標や計画を達成するうえでも極めて重要である。また、彼らが適切に職場マネジメントを行うか否かが、職場の仕事効率性などに大きく影響する。

しかし、40代以降の社員は親や親戚等の介護に直面する世代でもある。東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(現 中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト)が2011年から2012年に同プロジェクト参加企業11社に勤める40代以上の社員を対象に実施した仕事と介護の両立調査では、今後5年以内に介護が発生する可能性があると回答した社員は8割弱おり、管理職層は一般職や上級職に比べその割合が若干高いことが明らかになっている。つまり、管理職層が介護に従事しなければならなくなった場合、企業の支援次第では本人の仕事と介護の両立問題にとどまらず、職場全体のモチベーションや生産性に影響する可能性がある。これについて、矢島(2014)は、欧米企業を対象とする調査から、仕事と介護の両立は子育てとの両立を図る社員に比べ、その年齢的問題から継続就業意欲のみならず、労働意欲も低下する傾向があることを指摘している¹⁾。企業は社員の仕事と介護の両立支援だけでなく、その社員、特に管理職層のモチベーション維持も視野に入れた対応が必要になるだろう。

1) 矢島(2014)は、European Foundation for Improvement of Living and Working Condition(2011)“Company Initiatives for Worker with Care Responsibilities for Disabled Children or Adults”にある、EU11か国50社の介護に関する従業員支援の事例をまとめた文献を適切にまとめ紹介している。

以上のことから、本稿では以下の2点を明らかにする。

第一に、介護に従事している管理職の仕事と介護の両立の実態把握である。これまでも介護責任を担っている社員等を対象とした研究（みずほ情報総研（2011）、三菱UFJリサーチ & コンサルティング（2013）など）はあったが、管理職に焦点を当ててその実態を明らかにした研究はない。その理由としてサンプル数が少ないことが考えられる。本稿において使用するデータでも対象となるサンプル数は少ないが、介護に従事する管理職がどのように仕事と介護を両立させ、職務を遂行しているかを明らかにすることは意義があると考えられる。

第二に、それらの管理職のうち、高いモチベーションや仕事効率性を維持している者の要因を職場や企業の観点から明らかにする。先行研究（朝井・武石（2014）、武石（2014）、松浦（2014）など）からは、今後介護に直面する社員の介護不安を解消し、継続就業意欲を高めるためには、職場や企業支援が重要であると指摘されている。本稿においてもこれらを参考にしつつ、管理職の仕事と介護の両立支援策として企業が何をすべきかを検討する。

2 介護責任を担う管理職の仕事と介護の両立状況

本稿で使用するデータは、労働政策研究・研修機構が2014年度に実施した「仕事と介護の両立に関する調査」である（以下、JILPT調査と記す）。仕事と介護を両立する管理職の状況やモチベーション等を分析することから、分析対象を①現在介護をしており、②介護開始時から現在まで同一の勤め先で働く、③正規従業員に限定する。さらに、介護の条件をできるだけ同一にするため④介護保険法が施行された2000年4月以降に介護を開始した者とする。以上①～④に該当する対象者は398名であり、管理職はそのうちの95名である。以下では、管理職と非管理職の状況を比較しながら、介護に従事する管理職の仕事と介護の両立状況の特徴を見ていくこととする。なお、前述のとおり、介護に従事する管理職のサンプル数は少ないため、各数値の解釈については留意する必要がある。

2.1 回答者の属性

対象者全体の性別は、男性が241名（60.6%）、女性が157名（39.4%）であり、うち管理職については男性が73名（76.8%）、女性が22名（23.2%）である。

職位は、全体では「役職なし」が49.2%と約半数を占め、「課長より下の役職」が26.9%、管理職が23.8%となっている。管理職について、さらにその職位を見ると「課長」が57.9%で最も多く、これに「部長」（29.5%）、「次長」（12.6%）と続く。対象者全体の年齢は、50代が54.5%と最も多く、40代（24.9%）、30代（15.3%）となっている。管理職に限定してみると、50代が70.5%、40代が17.9%、30代が10.5%である。なお、平均年齢は対象者全体で47.4歳、管理職に限定すると50.5歳である。

2.2 仕事と介護の両立状況

2.2.1 介護の状況

対象者の平均介護年数は5.1年である。これを管理職に限定してみると5.4年である。管理職の介護年数は全体平均よりも若干長い。最も短いケースでは0.8年、最も長いケースは25年である。

要介護者数は、同居の場合は全体平均で1.8人、管理職で1.7人、別居の場合は全体で1.7人、管理職で1.8人である。別居の場合、ほぼ毎日要介護者宅へ通う管理職は4.3%と、非管理職の7.8%に比べて少ないものの、管理職が要介護者宅へ通う頻度は「1週間に3～5日」が10.6%（非管理職：10.1%、以下同様）、「週に1～2日程度」が46.8%（38.8%）、「月に2～3日」が19.1%（16.3%）と頻繁に要介護者のところへ通っていることがわかる。

これを踏まえ介護従事者の介護状況を見てみる。仕事がある日の介護時間について、2時間以上介護する割合は、管理職で26.4%となっており、非管理職の19.4%に比べ7.0%高い。一概に比較はできないが、介護時間だけを比較すると管理職の介護負担は大きいといえる（図1）。

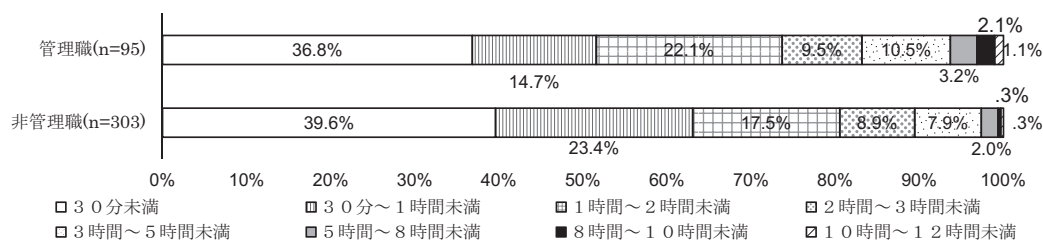


図1 仕事がある日の平均的な介護時間

なお、ここでは図示しないが、JILPT調査では、仕事がない日の平均的な介護時間についてたずねている。管理職は非管理職に比べて仕事がない日も介護に従事する時間が長く、2時間以上介護する割合は管理職が56.8%、非管理職が42.9%である。

では、具体的にどのような時間帯に介護しているのだろうか。また、家族や親族の協力や外部サービスの利用はどの程度であろうか。それを示したのが図2である。

管理職、非管理職ともに「夜間17時～22時」に介護するケースが最も多いが、管理職は各時間帯に3割前後あること、また「深夜22時～翌日5時」は非管理職に比べてその割合が10%ポイント程度高いのが特徴的である。また、管理職、非管理職ともに訪問介護サービスや通所介護サービスを同程度利用しているが、管理職は非管理職に比べて同居の家族による支援が若干少ない。

以上のことから介護従事者は、日中は主に外部の介護サービスの活用や家族・親族等の支援を得ながら仕事と介護を両立しているが、管理職は早朝や深夜などにも介護に従事する傾向が見られる。なお、図表等で示していないが、要介護者の介助の程度は「かなり手助けが必要」が管理職で32.6%、非管理職で27.1%、「全面的に手助けが必要」が前者で14.7%、後方で22.1%である。認知症の有無については、「ある」が管理職で62.1%、非管理職で58.1%である。

2.2.2 就業状況

対象者の平均的な週の労働時間（休日出勤や残業時間を含む）は、管理職が43.3時間、非管理職が43.1時間とほぼ同程度である。しかし、1週間に自宅で仕事をする時間については管理職が平均7.3時間、非管理職は4.2時間となっており、両者を合わせると管理職は週51時間弱、非管理職は47時間強働いていることになる。

次に、彼らの現在の働き方を見てみる（図3）。管理職、非管理職ともに「いずれもあては

まらない」が7割強あり、通常どおりの働き方をしながら仕事と介護を両立していることが分かる。その中でも比較的に利用されている制度は「フレックスタイム」であり、管理職で16.8%、非管理職で7.9%となっている。そのほかの制度については「1日の労働時間短縮する短時間勤務」が5～6%程度、「始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ」が5～7%程度となっており、ほとんど多様な働き方ができる制度は利用されていないといえる。なお、調査では介護休業制度、有給の介護休暇、無給の介護休暇についても現在利用しているかをたずねているが、これらの制度については管理職、非管理職共に利用されていない。

さらに、過去の制度利用状況についてみたものが図4である。先行研究においても、介護については介護休業制度や介護休暇を利用するよりも年次有給休暇を利用する介護従事者が多いことが指摘されてきたが、本調査においても同様の傾向が見られた。「年次有給休暇を取得」が管理職で41.3%、非管理職で34.0%と最も高く、次いで「有給の介護休暇を取得」が管理職

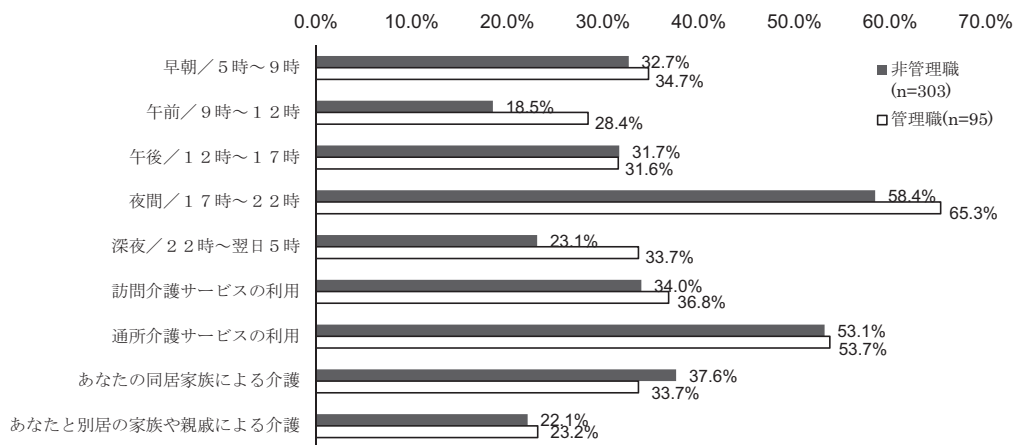


図2 介護に従事する時間帯や本人以外の介護サポートの状況（複数回答）

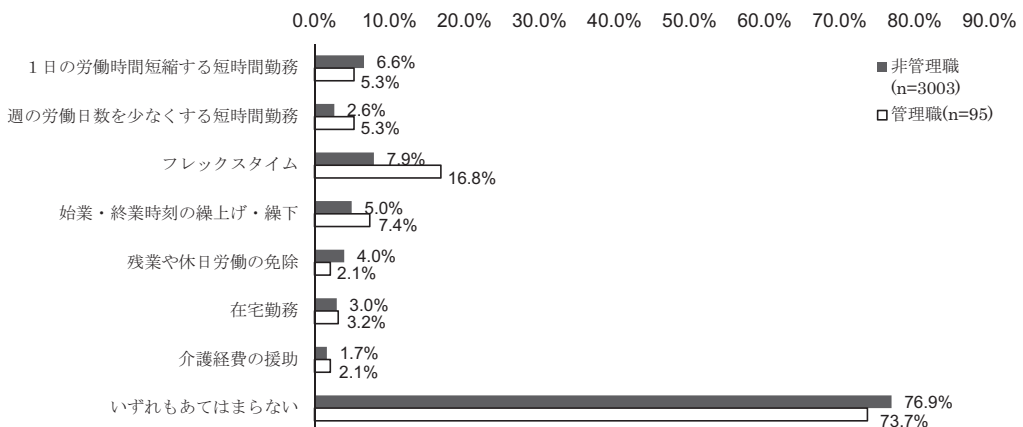


図3 現在の働き方

で21.7%，非管理職で17.7%となっている。特徴的なのは、「介護休業」，「1日の所定労働時間を短くした」が管理職でも17.4，「週の労働日数を減らした」が10.9%あり，非管理職よりも利用している割合が高い点である。

2.2.3 介護による疲労の状況

以上のように，管理職，非管理職ともに介護休業や介護休暇，さらには多様な働き方に係る制度をあまり使わずに仕事と介護を両立させていること，仕事がある日の介護従事時間については，管理職が非管理職に比べ長いうえに，深夜に及んでいることなどが明らかになった。では，介護による疲労の度合いはどのようなのであろうか。図5は回答者の介護による心身の疲労についてみたものである。

管理職，非管理職ともに「介護による精神的なストレス」が3割程度ある。肉体的な疲労については，管理職が21.1%と非管理職の16.5%に比べて5%程度高い。管理職は，非管理職に比べて若干多様な働き方ができているものの，介護従事の時間帯や長さなどから肉体的疲労があるといえ，業務に支障がでる可能性も考えられる。

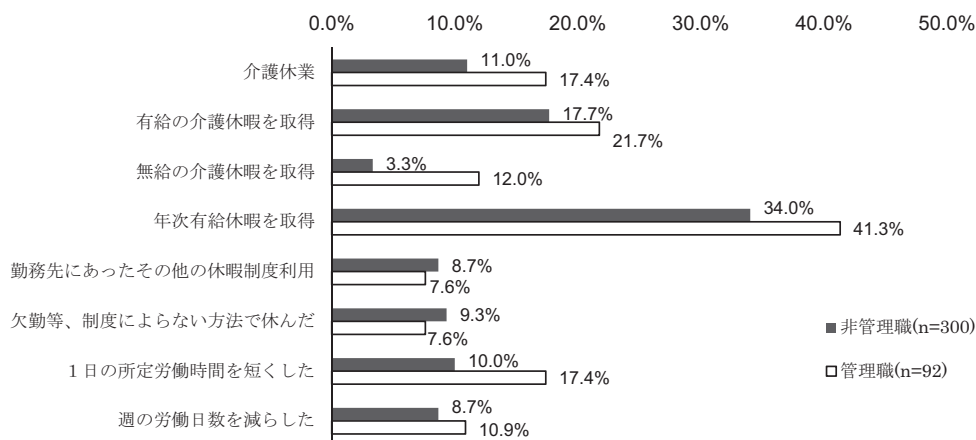


図4 多様な働き方の制度の過去の利用状況

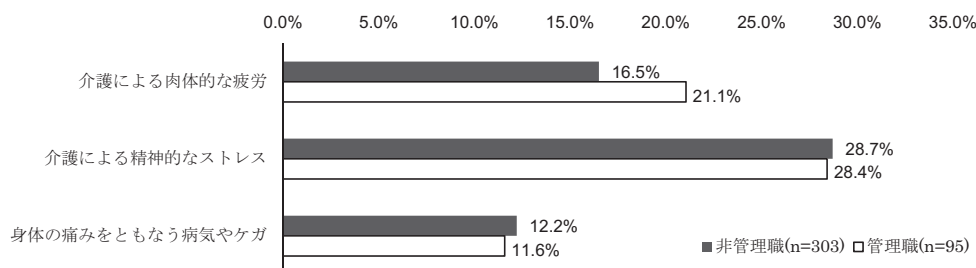


図5 介護による疲労の状況

3 分析方法

以上の状況を踏まえ、以下では二項ロジスティック回帰により第1節で示した課題を明らかにする。各変数については、以下のとおりである。

3.1 目的変数

モチベーションに関しては、本調査の「短い労働時間で高い成果を出すよう心掛けている」「やりがいのある仕事ができている」「仕事で必要とされている」「現在の仕事に満足している」を用いる。これらについて、それぞれ「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の4段階でたずねており、「あてはまる」を3点、「ややあてはまる」を2点、「あまりあてはまらない」を1点、「あてはまらない」を0点として4つを足しあげ、モチベーション得点を算出した。さらに、その中位数（8点）より高いグループを「1」、低いグループを「0」とするダミー変数を作成した。

同様に、仕事効率については、「仕事中に居眠りをする事」「仕事中のちょっとしたことでイライラすること」「仕事の手を抜くこと」「気分が落ち込んで仕事をする気になれないこと」「不注意による仕事のミスをする事」「仕事で重大な過失や事故を起こしそうになるヒヤリ・ハットの経験」「予定したスケジュールどおりに仕事を進められないこと」「課された目標（ノルマ等）が達成できないこと」の8項目を用いた。これらについて、「たびたびある」、「たまにある」、「ない」の3段階で尋ねており、「たびたびある」に回答した場合は1点、「たまにある」は2点、「ない」は3点と点数を付与し、8項目を足しあげ、仕事効率得点を算出した。そのうえで、その中位数（18点）より高いグループを「1」、低いグループを「0」とするダミー変数を作成した。

3.2 説明変数

説明変数については、先行研究を参考に以下の4つを用いることとした。

① 自身の仕事と介護の両立に関する相談先

先行研究（朝井・武石（2014）、武石（2014）など）では、職場で相談できる雰囲気将来の介護不安を軽減させ、継続就労への前向きな気持ちを醸成するとしている。本分析では、これに類似するものとして、自身の仕事と介護の両立について誰に相談するかをたずねた設問を利用することとした。調査票では12項目の選択肢をあげているため、以下の6つにまとめ、各々を構成する項目のいずれかに回答してれば「1」とするダミー変数を作成した。

- ・ 家族や親族ダミー
- ・ 知人・友人ダミー（「介護を通じて知り合った知人」「その他の友人や知人」の2項目より作成）
- ・ 外部の専門家ダミー（「行政機関の職員や相談窓口」「要介護者の担当ケアマネジャー」「その他の医療や介護専門家」の3項目より作成）
- ・ 勤務先ダミー（「勤務先の上司や同僚」「勤務先の人事担当者や相談窓口」「労働組合」の3項目より作成）
- ・ メディア・マスコミ・その他ダミー（「マスコミやインターネット・SNS等の投稿欄」「そ

の他」の2項目より作成)。なお、同ダミーについては、管理職の回答がなかったため推計モデルから除外することとした。

・何もないダミー（「いずれでもない」より作成）

② 多様な働き方の実施・経験

松浦（2014）は、多様な働き方が介護従事者の精神的負荷を軽減させる可能性を指摘していることから、本分析では、前述の多様な働き方に関する制度のいずれかを現在使用している場合を「1」とするダミー変数を作成した。また、同様に過去に介護休業制度、介護のための休暇制度、短時間勤務制度をそれぞれ取得した場合に「1」を付与し、「現在多様な働き方をしているダミー」「介護休業を取得した経験ありダミー」「介護のための休暇取得経験ありダミー」「介護短時間勤務取得経験ありダミー」の4つを作成した。

③ 仕事と介護の両立状況

多様な働き方の制度整備に対する認識や介護に直面した際に勤め先から多様な働き方や介護保険に関する説明や職場の上司の対応が仕事と介護の両立を可能にすると共に、両立への不安を軽減する可能性があることが先行研究より指摘されている。本分析においても多様な働き方の制度についてたずねた設問を活用し、9つの多様な働き方の制度について「勤務先に制度がある」と回答している場合に1点を付与し、9点満点の「制度整備状況」変数（実数）を作成した。また、仕事と介護を両立できる環境整備状況については、介護を始めた当初に「勤務先にある仕事と介護の両立について説明を受けた」「介護保険制度や介護サービスの利用方法について勤務先で説明を受けた」「自身の仕事と介護の両立について勤務先で相談した」の各項目について、あてはまると回答した場合に1点を付与し、3点満点の「環境整備」変数（実数）を作成した。同様に、上司の対応についても「勤務先の両立支援制度の内容や制度利用中の処遇をあなたに説明」「担当業務の量や内容について相談した」「職場の同僚等の理解を得るために職場の中であなたの仕事と介護の両立について説明した」「職場の仕事の進め方や働き方について職場の中で検討し変えた」「代替・補充要員の確保について相談した」「その他」のそれぞれ7項目について、あてはまると回答した場合に1点を付与し、7点満点の「介護を始めた当初の上司マネジメント」変数（実数）を作成した。

④ 週の平均労働時間

週の労働時間については、1日あたりの就業時間と1週間の就業日数を掛け、「週の平均労働時間」（実数）を作成した。

なお、統制変数として性別、年齢、現在の勤め先の規模、職種、学歴、回答者の年収、配偶者や兄弟姉妹の有無、介護年数、介護時間を投入した。

4 推計結果

分析結果を示したものが表1である。モチベーションに関しては、自身の仕事と介護の両立に関する相談先が「何もない」の係数が負で有意となっている。多様な働き方の実施や経験に関する変数については有意なものなかったが、仕事と介護の両立状況については、「現在の勤め先の制度整備状況」が負で有意となると同時に、「介護を始めた当初の上司マネジメント」が正で有意となった。前者については、制度に関する認識が高まるほどモチベーションが低下することを意味している。その理由として管理職として、制度の利用は仕事と介護の両立が立

表1 介護に従事する管理職の高いモチベーションおよび仕事効率に寄与する要因分析（二項ロジスティック）

	モチベーション			仕事の効率的性		
	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)
自身の仕事と介護の両立に関する相談先(基準：家族・親族)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)
知人や友達	-0.950	.952	-1.450	*	2.35	
外部の専門家	-0.358	.699	1.983	**	7.266	
勤務先	2.344	10.427	2.237	*	9.363	
何もない	-2.453	.086	1.386		3.997	
多様な働き方の実施・経験						
現在の多様な働き方をしていない	809	2.245	1.233		3.432	
介護休業取得経験あり	.150	1.162	.470		1.600	
介護のための休暇取得経験あり	.308	1.360	-.351		.704	
介護短時間勤務取得経験あり	1.206	3.341	-1.923	**	.146	
仕事と介護の両立の状況						
現在の勤め先の制度整備状況						
介護を始めた当初の上司(ワ/ト)						
介護を始めた当初の上司(ワ/ト)						
週々の平均労働時間						
1日あたりの介護時間(基準：30分未満)						
30分以上1時間未満	-0.181	.834	-0.142	***	.868	
1時間以上2時間未満	-2.324	*	-0.88		1.139	
2時間以上5時間未満	1.252	3.497	2.749	*	1.203	
介護年数	.282	1.325	-1.341		.627	
企業規模(基準：30人未満)						
30人~99人	-3.550	*	-2.434		1.011	
100人~299人	-1.103	.332	-0.425		.132	
300人~999人	-2.071	.126	.267		.949	
1000人以上	-1.740	.175	.837		2.264	
職種(基準：事務職)						
専門・技術職	.805	2.237	.504		.221	
管理的職種	.654	1.924	2.007		1.006	
営業・販売職	-3.127	*	-2.912	*	1.404	
その他	-1.360	.257	-1.685		4.072	
性別(基準：男性)	.819	2.269	1.811		.798	
年齢	-0.016	.984	-0.042		1.072	
学歴(基準：中・高卒)						
専修・専門・短大・高専卒	1.676	5.346	2.668		14.411	
大学・大学院卒	-.098	.907	1.183		1.537	
あなたの収入(基準：300万円未満)						
300万円以上400万円未満	-3.755	.023	-0.239		.731	
400万円以上600万円未満	-3.087	.046	-2.526		3.699	
600万円以上800万円未満	-3.312	.036	-3.733		934	
800万円以上	-3.604	.027	-3.725	*	0.79	
配偶者ありダミー	-.027	.974	1.068		.961	
兄弟姉妹ありダミー	-.057	.944	-.689		2.448	
定数	16.139	***	10214447.3		21703655.5	
サンプル数	95	92	92	95	92	92
カイ2乗	50.881	38.390	44.946	46.851	38.346	38.508
-2 対数尤度	58.022*	69.246*	62.690*	85.331*	88.104*	87.942*
Cox-Snell R2 値	.415	.341	.386	.383	.341	.342

*** 1%水準で有意, ** 5%水準で有意, * 10%水準で有意

ち行かなくなった場合の保険として考えており、できるだけ通常勤務のままで両立させたいとしている可能性がある。その一方で、上司マネジメントに関する変数が正に有意であることから、上司が仕事と介護の両立が可能となるよう職場をやりくりすることにより、モチベーションが高まるといえる。週の平均労働時間については、いずれのモデル式でも負で有意となったことから、長時間労働が介護に従事している管理職のモチベーションを低下させるといえよう。

仕事効率については、自身の仕事と介護の両立に関する相談先の「知人や友達」が負で有意、「外部の専門家」および「勤務先」が正に有意となっている。外部の専門家や勤務先から仕事を効率的に進めるうえ適確なアドバイスが得られているといえる。一方で「知人や友達」については、ストレス発散はできるが、具体的な仕事の円滑運営については効果的な助言を得られない可能性がある。多様な働き方に関しては「介護短時間勤務取得経験あり」が負で有意となっている。過去に同制度を利用した経験者ではあるが、多くの介護責任を負う管理職は通常勤務で両立している状況を勘案すると、短時間勤務を取得する場合は介護負荷が大きい可能性があり、その疲労により仕事効率が低下していると考えられる。仕事と介護の両立状況については、「介護を始めた当初の環境整備」が負で有意となると同時に、「介護を始めた当初の上司マネジメント」が正に有意となった。前者については、介護を始めた当初の環境ではあるが、それらを活用しつつ業務の円滑運営をいかに行うかの説明まで至っていないことが考えられる。一方、上司マネジメントについては、上司が仕事と介護の両立が可能となるよう職場をやりくりすることにより、仕事と介護を両立しながらも効率よく働く職場が醸成されていると考えられる。週の平均労働時間については、いずれのモデル式でも有意ではなかった。

5 まとめ

本稿では、介護に従事している管理職の仕事と介護の両立の実態を把握すると共に、職場の中核人材である管理職が介護に直面した場合も高いモチベーションや仕事効率性を持ちながら働き続けてもらうための要因を明らかにした。その結果、介護に従事する管理職は、非管理職に比べて多様な働き方を活用する傾向にあるものの、原則的には通常の働き方のまま仕事と介護を両立させていること、仕事がある日の介護従事時間については、管理職は非管理職に比べ長いうえで、深夜に及んでいることなどが明らかになった。その影響があるためか、管理職が肉体的な疲労があると回答する割合は非管理職に比べて若干高く、介護が長期化した場合は業務に支障がでる又は離職する可能性がある。

今後仕事と介護を両立せざるを得ない管理職が増加する中、管理職が士気高くかつ円滑に業務を運営していくためには、まずは長時間労働の是正が不可欠である。そのうえで、会社として介護にかかる相談だけでなく、仕事との両立にも対応できる相談先を設ける必要がある。具体的には、人事部門がイニシアチブをとり、部門間で業務のやりくりを検討しなおす場を設けることなども有益であろう。また、管理職に対しても仕事と生活（この場合は介護）の両立の実現には上位職のマネジメントが重要であることが改めて示された。上司が部下の仕事と介護の両立を視野に入れながら職場運営を行っていくよう、さらに意識づけやマネジメント支援を徹底することが必要だといえる。

参考文献

- 鈴木竜太（2007）「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』第196巻第3号
- みずほ情報総研（2011）『平成21年度厚生労働省委託事業 仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究』
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2013）『仕事と介護の両立に関する労働者調査（厚生労働省委託事業）』
- 矢島洋子（2014）「欧州における仕事と介護の両立—企業はどのように取り組んでいるのか」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会