

介護現場におけるサーバントリーダーシップの現状と課題 - 高齢者施設に勤務するリーダー層を対象としたアンケート調査を通して -

口村 淳 岡山県立大学 保健福祉学部 現代福祉学科

キーワード

サーバントリーダーシップ、介護リーダー、特別養護老人ホーム、地域密着型特別養護老人ホーム

I | 緒言

本研究の目的は、介護リーダーの直面する課題を把握するとともに、リーダーシップの一形態である「サーバントリーダーシップ (servant leadership) (以下、SLと記す)」の現状と課題について検討することである。

介護現場において、昇進をためらう人が少なくないとされる(村上2017)。介護労働安定センターの調査(2022年度)によると、「今後の上位の職位志向」について「今のままでよい」が80.4%を占める一方で、「より上位の職位を目指す」が18.5%と報告されている¹⁾。この報告は既にリーダー職にある人も対象としているため、一般職はリーダー職を、既にリーダー職にある人は上級リーダー職を目指す人の少ない傾向にあることが理解できる。山口(2023)はその理由として、職位が上がっても給与はそれほど上がらないことや、出世すると仕事の負担が増えることをあげている。リーダーになっても、責任や業務負担が増える割にメリットが少ないと考える人が多いのかもしれない。影山ら(2011)は「入所系の介護サービスは、個々の業務やその分担、裁量性の範囲が不明確になりがち、交代制勤務であるため情報が共有されにくい、年齢、学歴、職歴、所持資格等、多様な背景を持つ職員が一緒に働くことが多い。また、これらのため葛藤が起こりやすい等の特性を持ちそれを統括するリーダーの存在は欠かせない」と述べている。しかし慢性的な人材不足が顕在化する中で、いろいろなひずみが生じ職員が疲弊し悲

鳴をあげている介護現場にこそ、働きやすいシステムや環境づくりが求められる。入所系施設は勤務体系が複雑であり、また多様な人材でチームが構成されることから、よりリーダーシップの必要性が求められている。

リーダーシップとは、与えられた状況下において組織の目標を達成するために、個人あるいは集団の活動に影響をおよぼす過程と定義される(羽石ら1995:61)。これまでリーダーシップの研究は、多くの研究者によって進められてきており、数々のリーダーシップのスタイルが提唱されている。たとえば、人々の生活の根本を変えるような変化に対処し解決させるため、人々の注意を集め、動機づけ、組織し、方向づける「適応型」(Heifetz 1996:39-40)、1人の固定されたリーダーではなく、複数のメンバーがチームのリーダーシップに従事する「共有型」(Carson et al.2007)、メンバーにマインドの面から影響を与え、感情を揺さぶり、信念と価値観を与えることで行動を変えようとする「変革型」(Bass 1985:32)、リーダーが出した課題に対しての成功や失敗に応じてメンバーに報償や懲罰を与える「交換型」(Burns 1978:19)、自分らしさに基づいた価値観・倫理観に従って組織をまとめる「真正型」(George 2004:26-27)などがある。本研究では、メンバーの自主性を認め、メンバーとの信頼関係構築を重視するリーダーシップとして「奉仕型(SL)」(Greenleaf 2008:94)に着目したい。

SLとはメンバーの成長促進をリーダーの使命として、メンバーを導く意欲とメンバーに対する

奉仕の意思を兼ね備えたリーダーシップスタイルと位置づけられ、行動的には、①高い倫理性、②部下を勇気づけ成長を促す態度、③対人的な実直さ、④謙虚さ、⑤他者の受容と共感、⑥模範で部下の意識と行動の変容を導く、といった特徴を有する(櫻井2020)。メンバーを率いる(lead)と同時に、メンバーに仕える(serve)という、相反する面を備えているリーダーシップの形態といえる。多くの介護現場は交替勤務であり、介護リーダーが常に現場にいるとは限らない職場環境である。また利用者の状態は流動的であり、職員には適時の判断が求められ、マニュアル対応できないことも少なくない。その一方で、介護リーダーになる人の傾向として、人手不足のためにリーダーとしての教育を受けられず、職務を十分に理解しないまま、上司や部下から役割を果たすことを期待され着任している実態があると報告されている(李ら2017)。こうした介護現場の状況を鑑みると、リーダーが率先してメンバーを導いていくスタイルよりも、メンバーの自発的な行動や態度を後方から支援・鼓舞していくSLのスタイルは効果的であると考えられる。

SLはもともと企業領域を中心に研究が進められてきたが、様々な分野に議論が進展し、保健福祉領域においても看護分野を中心に研究が進められている。Jenkins and Stewart (2010)は、病院の看護管理職のサーバントリーダー志向が職務満足度に及ぼす影響を明らかにしている。島村・荻野(2022)の病院の看護師を対象とした研究では、職務満足とSLには有意な相関があることを示している。Anselmo-Witzel et al.(2020)は、SLと看護師が仕事を継続する意思との間に有意な相関があることを述べている。檜原・川村(2019)はSLについて、自律的、創造的に患者ケアを実施するために、スタッフ(看護師)を信頼し権限の委譲を行い、専門性を発揮できるように図ることができるリーダーシップであると述べている。このように看護分野ではSL研究に一定の蓄積がみられるが、介護福祉分野における研究実績がみられない状況を指摘する見解もみられる(松田2023)。看護分野においてSLがメンバーの職務満足度や

就業継続意欲を高め、またメンバーの自律性を尊重した患者ケアの実現に貢献していることを鑑みると、対人援助の共通性をもつ介護福祉分野においてもSLは有効であると考えられる。

そこで本研究では、介護現場におけるSLの現状と課題を検討するため、次の3つの研究課題を設定した。

- ①介護リーダーのSLに関する重要性認識と実施状況を明らかにする。
- ②介護リーダーの直面する課題の構造について把握する。
- ③介護現場におけるSLの課題について検討する。

なお本稿における「介護リーダー」とは、施設長以外の役職者を指しており、特定の職名(ユニットリーダー等)に限定するものではない。

Ⅱ | 研究方法

1. 調査対象者とデータ収集方法

2024年5月1日時点で、WAM-NET「介護事業者情報」に登録されているA県内の介護老人福祉施設全351施設、地域密着型介護老人福祉施設全96施設の計447施設に勤務する介護職員の役職者を対象とした。2024年7月～8月に各施設長宛に調査依頼書、無記名自記式調査票、返送用封筒の一式を各3部封筒に入れて郵送し、施設長から3名の介護職員(役職者)に配布してもらう形をとった。役職者の範囲は、部長、課長、係長、主任、副主任、リーダー(ユニットリーダー含む)等とし、選定は各施設長に一任した。

2. 自記式調査票の内容

自記式調査票は「A:調査協力者の属性を問う内容」「B:リーダーシップの重要性と実施状況を問う内容」「C:リーダーシップの課題や悩みを問う内容」から構成されている。

「A:調査協力者の属性を問う内容」は、性別、年齢、介護職員としての経験年数、役職、保有資格、施設の6項目である。役職については、最も該当する項目を選んでもらった。「B:リーダーシップの重要性と実施状況を問う内容」は、次の

方法で質問項目を作成した。SpearsによるSLの10特性(2010)を主軸に、その特性に関連した質問を各2項目設定した(全20項目)。各項目の設定には、Dierendonck and Nuijten (2011)、中山(2016)、Kobayashi et al.(2020)、島村・荻野(2022)の報告を参考にした。それらの項目に対し、重要性認識と実施状況を尋ねた。回答方法は4件法のリッカート・スケールを採用した。「C：リーダーシップの課題や悩みを問う内容」は、自由記述で回答を求めた。

3. 分析方法

「A：調査協力者の属性を問う内容」は単純集計を行った。「B：リーダーシップの重要性認識と実施状況を問う内容」については、単純集計のほか、4件法の回答に1点から4点を与え単純加算し、平均値と標準偏差を算出した。得点が高いほど、重要性認識および実施状況が高いことを示す。さらに、重要性認識と実施状況の平均値について相関関係を推定し、散布図により両者の関係を考察した。また、調査協力者の属性と実施状況の関連について一元配置分散分析を用いて分析を行った。統計処理にはMicrosoft ExcelおよびBellCurve統計解析ソフト「エクセル統計 (version 4.05)」を使用し、有意水準は5%未満とした。

「C：リーダーシップの課題や悩みを問う内容」については、質的記述的分析を行った。分析の過程を以下に示す。

- ①自由記述に記載されている内容を繰り返し注意深く読んだ。
- ②リーダーシップの課題や悩みにあたる部分に着目し、意味内容がわかる範囲で文章を切片化し、コードを作成した。
- ③コードの意味の類似性に着目し、サブカテゴリーを作成した。
- ④サブカテゴリー間の意味の共通性を見出し、カテゴリーを作成した。

4. 倫理的配慮

本研究は、岡山県立大学研究倫理委員会の承認を得て実施した(承認番号24-13)。調査依頼書に

は研究の趣旨、調査協力は自由意思であること、回答は無記名とし、得られた回答は個人が特定できないようにデータ管理すること、ならびに研究目的に限定した調査結果の公表について明記し、自記式調査票の回答・返送をもって同意を得たものとした。

III | 研究結果

1. 調査協力者の基本属性

調査協力者の基本属性を表1に示す。回収された調査票は276通であった(回収率20.6%)。性別は男性が148人(53.6%)、女性が127人(46.0%)であった。年齢は40代が106人(38.4%)で最も多く、次いで30代が72人(26.1%)、50代が71

表1 調査協力者の基本属性 n=276

項目	n (%)	
性別	男性	148 (53.6)
	女性	127 (46.0)
	無回答	1 (0.4)
年齢	20代	15 (5.4)
	30代	72 (26.1)
	40代	106 (38.4)
	50代	71 (25.7)
	60代以上	12 (4.4)
経験年数	0～5年	10 (3.6)
	6～10年	54 (19.6)
	11～15年	73 (26.4)
	16～20年	67 (24.3)
	21～25年	55 (19.9)
	26年以上	17 (6.2)
役職 (単回答)	ユニットリーダー	113 (40.9)
	副主任	35 (12.7)
	主任	64 (23.2)
	係長	20 (7.2)
	課長	21 (7.6)
	部長	11 (4.0)
	その他	12 (4.3)
保有資格 (複数回答)	介護福祉士	268 (97.1)
	介護職員初任者研修	23 (8.3)
	介護職員実務者研修	23 (8.3)
	介護支援専門員	58 (21.0)
	認定介護福祉士	0 (0)
	社会福祉士	17 (6.2)
	社会福祉主事	47 (17.0)
その他	8 (2.9)	
施設	介護老人福祉施設	238 (86.2)
	地域密着型介護老人福祉施設	38 (13.8)

人(25.7%)、20代が15人(5.4%)、60代以上が12人(4.4%)であった。経験年数は11~15年が73人(26.4%)で最も多く、次いで16~20年が67人(24.3%)、21~25年が55人(19.9%)、6~

10年が54人(19.6%)、26年以上が17人(6.2%)、0~5年が10人(3.6%)であった。役職はユニットリーダーが113人(40.9%)で最も多く、次いで主任が64人(23.2%)、副主任が35人(12.7%)、

表2 サーバントリーダーシップの重要性認識と実施状況

分類	サーバント・リーダーシップ 10の特性	No.	項目	n	重要性 認識	とても 重要である	やや重要 である	あまり 重要でない	全く重要 でない	平均値
					実施 状況	とても当 てはまる	やや当 てはまる	あまり当 てはまらない	全く当 てはまらない	
サーバント ハート	1. 傾聴	①	メンバーからの相談内容に熱心に耳を傾けている	275	重	230 (83.6)	45 (16.4)	0	0	3.82 (0.44)
				274	実	98 (35.8)	158 (57.7)	18 (6.6)	0	3.27 (0.64)
	②	自分が話すより、メンバーの話を聴くことに重きを置いている	276	重	144 (52.2)	123 (44.6)	9 (3.3)	0	3.49 (0.56)	
			275	実	64 (23.3)	159 (57.8)	51 (18.5)	1 (0.4)	3.03 (0.68)	
	2. 共感	③	メンバーが成果をあげたとき、共に喜ぶことができる	276	重	230 (83.3)	44 (15.9)	1 (0.4)	1 (0.4)	3.82 (0.42)
				274	実	124 (45.3)	133 (48.5)	16 (5.8)	1 (0.4)	3.36 (0.68)
	④	メンバーが悩んだり落ち込んでいるとき、感情を共有することができる	275	重	136 (49.5)	123 (44.7)	15 (5.5)	1 (0.4)	3.42 (0.65)	
			274	実	44 (16.1)	139 (50.7)	87 (31.8)	4 (1.5)	2.79 (0.75)	
	3. 癒し	⑤	メンバーがイライラしているとき、適切に声をかけることができる	275	重	167 (60.7)	101 (36.7)	7 (2.5)	0	3.57 (0.58)
				274	実	38 (13.9)	147 (53.6)	85 (31.0)	4 (1.5)	2.78 (0.72)
⑥	メンバーが疲れているとき、適度な休息を与えることができる	276	重	174 (63.0)	96 (34.8)	6 (2.2)	0	3.61 (0.53)		
		275	実	58 (21.1)	117 (42.5)	93 (33.8)	7 (2.5)	2.81 (0.80)		
4. 気づき	⑦	メンバーが良い行いをしたことに気づくことができる	275	重	222 (80.7)	52 (18.9)	1 (0.4)	0	3.79 (0.47)	
			274	実	64 (23.4)	167 (60.9)	42 (15.3)	1 (0.4)	3.05 (0.68)	
⑧	メンバーの成長や変化に気づくことができる	276	重	199 (72.1)	75 (27.2)	2 (0.7)	0	3.71 (0.47)		
		274	実	56 (20.4)	157 (57.3)	60 (21.9)	1 (0.4)	2.96 (0.71)		
5. 説得	⑨	メンバーに仕事を指示するとき、説得力のある説明をしている	276	重	200 (72.5)	65 (23.6)	11 (3.9)	0	3.68 (0.54)	
			275	実	31 (11.3)	153 (55.6)	87 (31.6)	4 (1.5)	2.76 (0.68)	
⑩	意見が対立したとき、相手を適切に説得することができる	276	重	112 (40.6)	133 (48.2)	29 (10.5)	2 (0.7)	3.29 (0.68)		
		273	実	27 (9.9)	122 (44.7)	117 (42.9)	7 (2.6)	2.59 (0.75)		
6. 執事役	⑪	自分は後ろにいて、メンバーに光があたるようにしている	275	重	110 (40.0)	131 (47.6)	31 (11.3)	3 (1.1)	3.25 (0.72)	
			275	実	42 (15.3)	121 (44.0)	101 (36.7)	11 (4.0)	2.70 (0.79)	
⑫	メンバーのために行ったことへの感謝や返礼を求めない	276	重	142 (51.4)	91 (33.0)	34 (12.3)	9 (3.3)	3.33 (0.81)		
		274	実	124 (45.3)	123 (44.9)	21 (7.7)	7 (2.5)	3.30 (0.78)		
ビジョナリー	7. 概念化	⑬	現場で起こった出来事をメンバーにフィードバックすることができる	276	重	200 (72.5)	73 (26.4)	3 (1.1)	0	3.71 (0.48)
				275	実	45 (16.4)	164 (59.6)	66 (24.0)	0	2.91 (0.65)
	⑭	チームの方向性(目標)を示し、メンバーにわかりやすく伝えている	274	重	195 (71.2)	72 (26.3)	7 (2.6)	0	3.66 (0.60)	
			273	実	39 (14.3)	124 (45.4)	104 (38.1)	6 (2.2)	2.69 (0.78)	
8. 先見力	⑮	仕事に対する中・長期的なビジョンを持っている	275	重	145 (52.7)	118 (42.9)	12 (4.4)	0	3.47 (0.62)	
			275	実	28 (10.2)	106 (38.5)	130 (47.3)	11 (4.0)	2.54 (0.74)	
⑯	過去の経験に基づき、将来の出来事を予測することができる	275	重	146 (53.1)	117 (42.5)	12 (4.4)	0	3.47 (0.62)		
		271	実	35 (12.9)	165 (60.9)	65 (24.0)	6 (2.2)	2.79 (0.76)		
成長支援	9. 人々の成長への関与	⑰	メンバーの才能が発揮できるように促している	276	重	168 (60.9)	101 (36.6)	7 (2.5)	0	3.58 (0.54)
				275	実	32 (11.6)	126 (45.8)	112 (40.7)	5 (1.8)	2.66 (0.72)
	⑱	メンバーに新しいスキルを習得するための多くの機会を提供している	276	重	158 (57.2)	111 (40.2)	7 (2.5)	0	3.55 (0.55)	
			274	実	22 (8.0)	100 (36.5)	131 (47.8)	21 (7.7)	2.43 (0.78)	
	10. コミュニティ作り	⑲	チームの人間関係が友好的であるように気を配っている	275	重	186 (67.6)	83 (30.2)	6 (2.2)	0	3.64 (0.56)
				274	実	84 (30.7)	151 (55.1)	38 (13.9)	1 (0.4)	3.14 (0.71)
⑳	チームメンバー同士が自主的にサポートし合えるように促している	276	重	178 (64.5)	95 (34.4)	3 (1.1)	0	3.63 (0.51)		
		274	実	48 (17.5)	144 (52.6)	77 (28.1)	5 (1.8)	2.84 (0.75)		
全 体 (20項目)					重要性認識：平均値	3.58 (0.60)	実施状況：平均値	2.87 (0.77)		

注1：()は標準偏差

課長が21人(7.6%)、係長が20人(7.2%)、部長が11人(4.0%)であった。保有資格について複数選択で回答してもらったところ、介護福祉士が268人(97.1%)で最も多く、次いで介護支援専門員が58人(21.0%)、社会福祉主事が47人(17.0%)、介護職員初任者研修と介護職員実務者研修が23人(8.3%)、社会福祉士が17人(6.2%)であった。認定介護福祉士はみられなかった。施設別では介護老人福祉施設が238人(86.2%)、地域密着型介護老人福祉施設が38人(13.8%)であった。

2. サーバントリーダーシップの重要性認識と実施状況

SLの重要性認識と実施状況について、各項目の人数と点数化した平均値、標準偏差を表2に示した。

重要性認識の平均値の高かった上位5項目を示すと、「①メンバーからの相談内容に熱心を耳に傾けている」と「③メンバーが成果をあげたとき、共に喜ぶことができる」が3.82で最も高く、次いで「⑦メンバーが良い行いをしたことに気づくことができる」が3.79、「⑧メンバーの成長や変化に気づくことができる」と「⑬現場で起こった出来事をメンバーにフィードバックすることができる」が3.71で

あった。一方で下位5項目を示すと「⑩自分は後ろにいて、メンバーに光があたるようにしている」が3.25で最も低く、次いで「⑩意見が対立したとき、相手を適切に説得することができる」が3.29、「⑫メンバーのために行ったことへの感謝や返礼を求めない」が3.33、「④メンバーが悩んだり落ち込んでいるとき、感情を共有することができる」が3.42、「⑮仕事に対する中・長期的なビジョンを持っている」が3.47であった。

次に、実施状況の平均値の高かった上位5項目を示すと、「③メンバーが成果をあげたとき、共に喜ぶことができる」が3.36で最も高く、次いで「⑫メンバーのために行ったことへの感謝や返礼を求めない」が3.30、「①メンバーからの相談内容に熱心を耳に傾けている」が3.27、「⑱チームの人間関係が友好的であるように気を配っている」が3.14、「⑦メンバーが良い行いをしたことに気づくことができる」が3.05であった。一方で下位5項目を示すと「⑱メンバーに新しいスキルを習得するための多くの機会を提供している」が2.43で最も低く、次いで「⑮仕事に対する中・長期的なビジョンを持っている」が2.54、「⑩意見が対立したとき、相手を適切に説得することができる」が2.59、「⑰メンバーの才能が発揮できるように促している」が2.66、「⑭チームの方向性(目標)を示し、メンバーにわかりやすく伝えている」が2.69であった。

平均値の範囲では、重要性認識が3.82～3.25、実施状況が3.36～2.43であった。全体(20項目)の平均値では重要性認識が3.58、実施状況が2.87であり、全ての項目において重要性認識の平均値が実施状況の平均値を上回った。20項目の重要性認識と実施状況の平均値を散布図で表したところ、おおむね右上がりの分布を示した(図1)。相関係数は0.42であり、両者の間には中程度の相関関係が認められた。

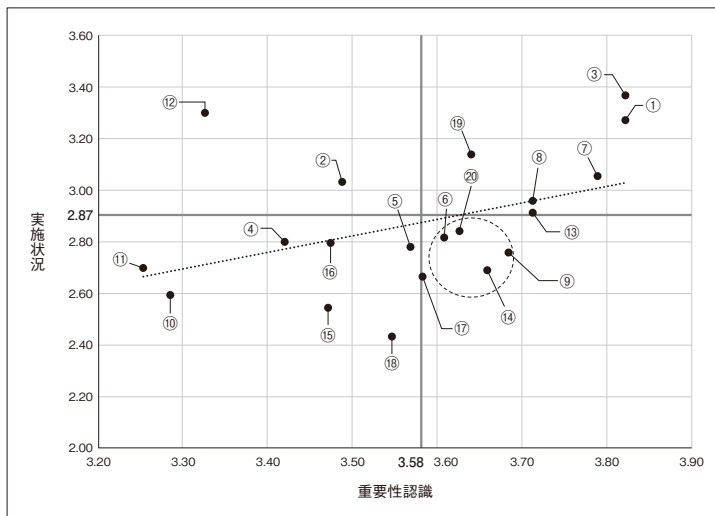


図1 各項目の重要性認識と実施状況の平均値

注1：図中の番号は表2・表3のNo.を示す

注2：点線は回帰直線を示す

注3：点線円は重要性を認めながらも思うように実施できていない項目を示す

3. 調査協力者の属性別にみたサーバントリーダーシップの実施状況

属性別にみたSLの実施状況を表3に示す。年齢は20～30代、40代、50代以上の3項目に、経験年数は0～10年、11～20年、21年以上の3項目に、役職はリーダー・副主任、主任・係長、課長・部長の3項目に分類し、各項目における平均値の比

較検討を行った。

分析の結果、年齢別では「⑤メンバーがイライラしているとき、適切に声をかけることができる」(F(2,273)=5.28,p<0.006)、「⑩自分は後ろにいて、メンバーに光があたるようにしている」(F(2,273)=7.09,p<0.001)、「⑫チームメンバー同士が自主的にサポートし合えるように促している」(F(2,273)=7.47,p<0.001)及び「⑰メンバーの才能が

表3 属性別にみたサーバントリーダーシップの実施状況

分類	SL 10の特性	No.	質問項目	年齢				経験年数				役職			
				20~30代 n=87	40代 n=106	50代以上 n=83	有意性	0~10年 n=64	11~20年 n=140	21年以上 n=72	有意性	リーダー・副主任 n=148	主任・係長 n=84	課長・部長 n=32	有意性
サーバントハート	傾聴	①	メンバーからの相談内容に熱心に耳を傾けている	3.26 (0.56)	3.20 (0.58)	3.35 (0.79)		3.42 (0.58)	3.23 (0.57)	3.19 (0.79)		3.27 (0.64)	3.24 (0.71)	3.39 (0.56)	
		②	自分が話すより、メンバーの話を聴くことに重きを置いている	3.03 (0.71)	2.97 (0.62)	3.09 (0.73)		3.20 (0.69)	3.06 (0.67)	2.82 (0.66)	**	3.14 (0.67)	2.92 (0.68)	2.94 (0.63)	*
	共感	③	メンバーが成果をあげたとき、共に喜ぶことができる	3.31 (0.62)	3.35 (0.66)	3.43 (0.75)		3.41 (0.71)	3.32 (0.64)	3.40 (0.71)		3.35 (0.69)	3.35 (0.70)	3.45 (0.57)	
		④	メンバーが悩んだり落ち込んでいるとき、感情を共有することができる	2.80 (0.74)	2.73 (0.67)	2.86 (0.84)		3.00 (0.80)	2.76 (0.72)	2.68 (0.73)	*	2.87 (0.78)	2.67 (0.75)	2.77 (0.56)	
	癒し	⑤	メンバーがイライラしているとき、適切に声をかけることができる	2.61 (0.71)	2.77 (0.69)	2.96 (0.74)	**	2.86 (0.71)	2.74 (0.69)	2.78 (0.79)		2.78 (0.70)	2.77 (0.81)	2.81 (0.60)	
		⑥	メンバーが疲れているとき、適度な休息を与えることができる	2.85 (0.84)	2.69 (0.76)	2.92 (0.81)		3.06 (0.85)	2.79 (0.80)	2.63 (0.72)	**	2.92 (0.81)	2.71 (0.80)	2.65 (0.76)	
	気づき	⑦	メンバーが良い行いをしたことに気づくことができる	3.05 (0.65)	3.03 (0.61)	3.08 (0.80)		3.20 (0.69)	3.01 (0.68)	3.00 (0.65)		3.09 (0.66)	2.99 (0.75)	3.10 (0.65)	
		⑧	メンバーの成長や変化に気づくことができる	2.89 (0.72)	2.93 (0.68)	3.06 (0.72)		3.17 (0.72)	2.93 (0.70)	2.82 (0.68)	*	3.01 (0.70)	2.94 (0.77)	2.81 (0.60)	
	説得	⑨	メンバーに仕事を指示するとき、説得力のある説明をしている	2.68 (0.67)	2.78 (0.65)	2.81 (0.72)		2.93 (0.61)	2.68 (0.70)	2.75 (0.67)	*	2.76 (0.65)	2.71 (0.74)	2.87 (0.67)	
		⑩	意見が対立したとき、相手を適切に説得することができる	2.51 (0.69)	2.58 (0.79)	2.69 (0.73)		2.69 (0.81)	2.53 (0.70)	2.63 (0.76)		2.58 (0.76)	2.60 (0.75)	2.61 (0.72)	
	執事役	⑪	自分は後ろにいて、メンバーに光があたるようにしている	2.47 (0.83)	2.71 (0.70)	2.92 (0.78)	**	2.89 (0.72)	2.59 (0.79)	2.70 (0.81)	*	2.62 (0.79)	2.71 (0.74)	3.03 (0.80)	
		⑫	メンバーのために行ったことへの感謝や返礼を求めない	3.24 (0.69)	3.34 (0.73)	3.30 (0.90)		3.25 (0.87)	3.31 (0.73)	3.31 (0.78)		3.27 (0.77)	3.25 (0.85)	3.48 (0.63)	
ビジョナリー	概念化	⑬	現場で起こった出来事をメンバーにフィードバックすることができる	2.82 (0.66)	2.92 (0.66)	3.01 (0.63)		3.08 (0.64)	2.85 (0.65)	2.89 (0.66)		2.96 (0.66)	2.88 (0.67)	2.77 (0.62)	
		⑭	チームの方向性(目標)を示し、メンバーにわかりやすく伝えている	2.63 (0.76)	2.67 (0.79)	2.77 (0.79)		2.72 (0.72)	2.59 (0.81)	2.85 (0.74)		2.70 (0.78)	2.64 (0.83)	2.77 (0.67)	
	先見力	⑮	仕事に対する中・長期的なビジョンを持っている	2.41 (0.74)	2.58 (0.73)	2.61 (0.76)		2.49 (0.73)	2.49 (0.72)	2.69 (0.78)		2.46 (0.75)	2.66 (0.74)	2.61 (0.72)	
		⑯	過去の経験に基づき、将来の出来事を予測することができる	2.64 (0.75)	2.89 (0.71)	2.83 (0.81)		2.64 (0.88)	2.79 (0.71)	2.93 (0.70)		2.74 (0.77)	2.86 (0.78)	2.90 (0.60)	
成長支援	人々の成長への関与	⑰	メンバーの才能が発揮できるように促している	2.55 (0.71)	2.60 (0.61)	2.86 (0.81)	*	2.83 (0.79)	2.61 (0.71)	2.63 (0.66)		2.66 (0.73)	2.63 (0.69)	2.77 (0.62)	
		⑱	メンバーに新しいスキルを習得するための多くの機会を提供している	2.28 (0.83)	2.42 (0.70)	2.61 (0.78)	*	2.36 (0.84)	2.41 (0.76)	2.53 (0.75)		2.37 (0.74)	2.48 (0.86)	2.61 (0.72)	
	コミュニケーション作り	⑲	チームの人間関係が友好的であるように気を配っている	3.09 (0.73)	3.12 (0.69)	3.20 (0.71)		3.38 (0.65)	3.09 (0.70)	3.03 (0.73)	**	3.22 (0.72)	3.00 (0.73)	3.10 (0.54)	
		⑳	チームメンバー同士が自主的にサポートし合えるように促している	2.70 (0.72)	2.75 (0.72)	3.10 (0.77)	**	2.84 (0.78)	2.80 (0.74)	2.90 (0.75)		2.92 (0.75)	2.75 (0.81)	2.74 (0.58)	

注1：一元配置分散分析 **P<0.01 *P<0.05 注2：数値は平均値、()は標準偏差

発揮できるように促している」(F(2,273)=4.50,p=0.012)、「⑮メンバーに新しいスキルを習得するための多くの機会を提供している」(F(2,273)=4.17,p=0.016)の5項目で有意差がみられた。これらの項目では全て50代以上の平均値が高く、20～30代で低い傾向がみられた。経験年数では「②自分が話すより、メンバーの話を聴くことに重きを置いている」(F(2,273)=5.81,p=0.003)、「⑥メンバーが疲れているとき、適度な休息を与えることができる」(F(2,273)=5.24,p=0.006)、「⑲チームの人間関係が友好的であるように気を配っている」(F(2,273)=4.95,p=0.008)及び「④メンバーが悩んだり落ち込んでいるとき、感情を共有することができる」(F(2,273)=3.50,p=0.032)、「⑧メンバーの成長や変化に気づくことができる」(F(2,273)=4.55,p=0.011)、「⑨メンバーに仕事を指示するとき、説得力のある説明をしている」(F(2,273)=3.25,p=0.04)「⑩自分は後ろにいて、メンバーに光があたるようにしている」(F(2,273)=3.42,p=0.034)の7項目で有意差がみられた。これらの項目では全て0～10年の平均値が最も高かった。役職では「②自分が話すより、メンバーの話を聴くことに重きを置いている」(F(2,261)=3.51,p=0.031)と「⑩自分は後ろにいて、メンバーに光があたるようにしている」(F(2,261)=3.65,p=0.027)で有意差がみられた。②はリーダー・副主任が、⑩は課長・部長の平均値が最も高かった。

4. 介護リーダーの直面する課題

リーダーシップの課題について自由記述で回答を求めたところ、

183人の調査協力者からの記述が得られた。分析の結果、48個のコードより12個のサブカテゴリー、3個のカテゴリーが生成された(表4)。以下、カテゴリーを【 】、サブカテゴリーを< >、コードを『 』で示す。

1) 【リーダーの立場上の課題】

表4 介護リーダーの直面する課題

カテゴリー (3)	サブカテゴリー (12)	コード (48)
リーダーの立場上の課題	チームマネジメントの難しさ	チームをまとめるのが難しい チーム内の情報の共有がうまくいかない チームのビジョンや方向性を示せていない チームの人間関係が悪化した時の対応が難しい メンバーに仕事を任せる線引きが難しい 人を動かすことが難しい 勤務表を組むのに苦労する 業務の質を高めるのが難しい
	多忙による業務への影響	自分の時間がとれない 自分に余裕がない 人出不足によるしわ寄せが生じている リーダーの仕事量が多すぎる メンバーとのコミュニケーションの時間がとれない メンバーの変化に気づけていない
	リーダーの立場に起因する辛苦	上司と部下の板挟みになる リーダーにかかる負担が大きい 自分の相談相手がいない リーダーは精神的に疲れる リーダーに対する理解がない
	関係職種との連携不足	多職種連携が難しい リーダー同士の連携ができていない
メンバーとの関係性に関する課題	メンバー多様性への対応の難しさ	外国人技能実習生への対応が難しい 世代間のギャップが大きい 年輩のメンバーへの対応が難しい メンバーの介護観の違いが大きい 先輩職員との関係性に苦労する
	メンバーに対する指示・指導の難しさ	メンバーの指導に遠慮してしまう 指導方法の加減が難しい 説明や説得をするのが難しい 指導をハラスメントと捉えられる
	メンバーとのコミュニケーションの難しさ	相性の悪いメンバーとのコミュニケーションが難しい 個人に応じたコミュニケーションが難しい 若い世代とのコミュニケーションが難しい
	メンバーの意欲に対する働きかけの難しさ	チームの士気が高まらない メンバーの自主性を引き出すのが難しい 意欲の低いメンバーへの対応が難しい
	メンバーの資質の問題	指導や注意を受ける態度が悪い 指導しても改善がみられない 専門職としてのレベルが低いと感じる
	メンバー育成に対する不十分さ	メンバーの人材育成が難しい 満足できる研修の機会がない
意識に関する課題	リーダーの自己肯定感の低さ	自分はリーダーに向いていないと感じる リーダー自身の力量が不足していると感じる リーダーとしての立ち振る舞いがわからない 自分がどう思われているか気になる
	リーダーシップに対する苦手意識	決断や決定するのが苦手である 人前に出るのが苦手である メンバーに注意や指導するのが苦手である

このカテゴリーは、リーダーという立場にある以上、誰にでも生じる可能性のある内容を表している。＜チームマネジメントの難しさ＞では、『チームをまとめるのが難しい』や『人を動かすことが難しい』など、メンバーが能力を発揮しやすい環境を整え、チーム全体の生産性を高めることが難しいという意見がみられた。＜リーダーの立場に起因する辛苦＞では、『上司と部下の板挟みになる』や『リーダーは精神的に疲れる』など、一般職員とは違う悩みや課題があることがあげられていた。＜関係職種との連携不足＞では、チームのメンバー以外の職種との連携が不足しているという意見がみられた。これらの課題の背景として、『自分の時間がとれない』や『自分に余裕がない』といった＜多忙による業務への影響＞が関係していることがうかがえた。

2)【メンバーとの関係性に関する課題】

このカテゴリーは、リーダーとメンバーの関係性から生じる内容を表している。＜メンバー多様性への対応の難しさ＞では、『外国人技能実習生への対応が難しい』や『世代間のギャップが大きい』といった多様化が進むメンバーへの対応の難しさがあげられていた。＜メンバーに対する指示・指導の難しさ＞では、『指導をハラスメントと捉えられる』などの意見がみられた。自分と相性の悪いメンバーや自分より若い世代をはじめとする＜メンバーとのコミュニケーションの難しさ＞も課題にあげられていた。＜メンバーの意欲に対する働きかけの難しさ＞では、『メンバーの自主性を引き出すのが難しい』をはじめとする仕事へのモチベーションに関する内容がみられた。一方で『指導や注意を受ける態度が悪い』や『指導しても改善がみられない』といった＜メンバーの資質の問題＞をあげる意見もみられた。これらの課題に関連して、『メンバーの人材育成が難しい』や『満足できる研修の機会がない』といった＜メンバー育成に対する不十分さ＞をあげる意見もみられた。

3)【リーダー自身の意識に関する課題】

このカテゴリーは、リーダー自身の意識の持ち様に関する内容を表している。＜リーダーの自己肯定感の低さ＞では、『自分はリーダーに向いて

いないと感じる』や『リーダー自身の力量が不足していると感じる』といった、消極的な自己評価に関する意見がみられた。また『人前に出るのが苦手である』や『決断や決定するのが苦手である』といった＜リーダーシップに対する苦手意識＞もみられた。

IV | 考 察

1. 介護リーダーのサーバントリーダーシップの現状

Ⅲ-2.でSLの重要性認識と実施状況の各上位5項目について取り上げたが、その中でも「①メンバーからの相談内容に熱心に耳を傾けている（傾聴）」「③メンバーが成果をあげたとき、共に喜ぶことができる（共感）」「⑦メンバーが良い行いをしたことに気づくことができる（気づき）」は、重要性認識および実施状況のいずれにも含まれた。つまり介護リーダーが重要性を認めた上で、日ごろから実践している内容といえる。またこれらの項目の実施状況について、年齢、経験年数、役職とのクロス集計を行ったところ、有意差はみられなかった。調査協力者の属性にかかわらず、介護リーダー全般に共通する傾向であることがうかがえる。村田(2018)によると、プレイングマネジャーの役割を担う中堅看護師は「傾聴」「共感」などのSLを有する傾向があるという。また長谷川(2021)は、傾聴、共感、気づきなど医療従事者が日々の診療の中で心がけている行動が多く、SLはチームで患者に奉仕する医療現場の文化に適合しやすいリーダーシップの型であると述べている。本研究の結果から、村田(2018)や長谷川(2021)の見解は、介護現場に置き換えても同様の傾向があることがうかがえる。前述した①(傾聴)③(共感)⑦(気づき)は、日常業務の中で実践しやすい内容であり、リーダーとメンバーの距離の近いことを反映している。また傾聴、共感、気づきといった技法は、利用者との関係性の中でも行われているものである。こうした技法が、リーダーとメンバーの関係性においても応用されていることが推測される。このように日常業務の中で

実践しやすく、かつ馴染みのある内容であることが、重要性認識および実施状況の上位にみられた背景にあると考えられる。

一方で、重要性認識と実施状況のいずれの下位5項目にも含まれる「⑩意見が対立したとき、相手を適切に説得することができる(説得)」と「⑮仕事に対する中・長期的なビジョンを持っている(先見力)」にも着目したい。これらの項目は、調査協力者の属性による有意差はみられなかったことから、介護リーダー全般に共通する傾向といえる。⑩について、さまざまな介護観をもつ職員がいる中、メンバー間で意見が対立する場面も想定される。とはいえ、他の項目に比べ頻繁に起こり得る内容ではないことから、本項目の重要性が低く認識されたものと推測される。SLにおける「説得」は、強要ではなく相手との合意を得ながら納得を促す方法である。その一方で岩田(2019)は、メンバーに気持ちよく働いてもらうためにも、リーダーには言うべきことを言わなければならない場面があると指摘している。介護リーダーの意見がメンバーと対立した場合、一時的でもメンバーに嫌われる可能性もあり、その後の関係性に影響を及ぼし得る。メンバーと軋轢が生じる可能性のある点が、⑩の実施状況が低調な背景にあると考えられる。⑮に関して、SLでは過去の経験に照らし合わせ将来を見通す力、先を見通して対応する能力が重要とされる。介護リーダーが目先の仕事をこなすだけでなく、チームとしての見通しを示すことはメンバーに安心感を与えるであろう。⑮が低調な背景には、本項目が施設長などトップリーダーの権限と捉えられている可能性が推測される。介護リーダーが中・長期的ビジョンを持つことを自分事と捉えられていない点が、重要性認識および実施状況ともに下位にみられた理由と考えられる。

2. 介護リーダーが直面する課題

本研究では、介護リーダーの直面する課題として【リーダーの立場上の課題】【メンバーとの関係性に関する課題】【リーダー自身の意識に関する課題】を見出すことができた。ここでは、これら

の課題の背景について考察したい。

一つ目は、介護現場の慢性的な人材不足についてである。本研究では『人出不足によるしわ寄せが生じている』や『自分の時間がとれない』という見解からも、介護リーダーにはく多忙による業務への影響>がみられることがわかった。介護リーダーは、日々の介護業務とリーダー業務を兼務するのが一般的である。このことから、一般職員よりも業務範囲が広く、日々忙しくしている状況が推測される。高橋ら(2020)は、欠員がすぐに補充されるとは限らない中でも、介護リーダーには利用者の安全確保と質を落とさないケアが求められると述べている。たとえ人材が不足している状況であっても、介護リーダーには業務を円滑に回していく責任があることがわかる。慢性的な人材不足により、介護リーダーには過重な負担がかかっていることが理解できる。

二つ目は、介護人材の多様化についてである。近年の介護現場では、外国人技能実習生やシルバー世代の職員をはじめとする人材の多様化が顕著にみられる。多様な価値観や背景をもつ職員が増えることは、職場の活性化につながる。一方で、多様化する職員を束ねる立場にある介護リーダーにすれば、業務の指導やコミュニケーションにおいて特性に応じた配慮が必要とされる。古田・山本(2022)は、外国人を受け入れるには相当な覚悟とノウハウが必要であると述べている。また口村ら(2025)は、シニア世代就業者に配慮したコミュニケーションや指導方法の必要性に言及している。本研究でも『外国人技能実習生への対応が難しい』や『年輩のメンバーへの対応が難しい』という見解がみられた。職員の特성에応じた対応の難しさがうかがえる。また本研究では『メンバーの介護観の違いが大きい』という見解がみられた。木島(2022)は、メンバーの介護観がわからないまま意見が食い違った場合には、互いに自分の介護観を押し付けてしまい、仲違いしたり各々が派閥を作って対立する構造を生み出す原因になると指摘している。本研究の結果からも、人材の多様化にともなう職員との関係性に介護リーダーが苦慮している状況が理解できる。

三つめは、介護リーダーへの支援体制についてである。金原ら(2013)は、介護リーダーの中には若いながら役職につき、組織をまとめる立場にある者も少なくないと述べている。木島(2022)も、新人職員が入れば上司が急に中堅職員扱いしてくる実態について述べている。これらの見解から、介護業務の経験が十分でないにもかかわらず、リーダーに推挙される人が少なくない状況がうかがえる。本研究では『自分はリーダーに向いていないと感じる』や『リーダー自身の力量が不足していると感じる』という見解がみられた。これらの見解は介護リーダー自身の主観的な内容を表しており、実際に力量が不足し、リーダーに相応しくないと限らない。また本研究では『自分の相談相手がない』という見解もみられた。介護リーダーはメンバーからの相談に応じる立場にあるが、介護リーダーに対する上級職からの相談体制が整備されていない状況がうかがえる。高橋ら(2020)は、介護リーダーにとって自分を認めてくれる上司が存在すると、介護福祉士の将来性や職に対する誇りが得られ、それがリーダーを継続していける要因となると述べている。介護リーダーが心身ともに疲弊しないためにも、介護リーダーの支援体制が必要であることが理解できる。

3. 介護現場におけるサーバントリーダーシップの課題

介護現場におけるSLの課題を検討するにあたり、介護リーダーが重要性を認めながらも思うように実施できていないSLの項目に着目したい。本研究では重要性認識で全体平均を上回り実施状況で全体平均を下回っている項目として、「⑥メンバーが疲れているとき、適度な休息を与えることができる(癒し)」「⑨メンバーに仕事を指示するとき、説得力のある説明をしている(説得)」「⑭チームの方向性(目標)を示し、メンバーにわかりやすく伝えている(概念化)」「⑳チームメンバー同士が自主的にサポートし合えるように促している(コミュニティ作り)」が該当する(図1の点線円)。

⑥の背景には、介護リーダー自身が多忙であり、

メンバーを労わる余裕のないことが考えられる。本研究でもく多忙による業務への影響の中で、『メンバーの変化に気づけていない』がみられた。またリーダー自身が『自分の時間がとれない』や『自分に余裕がない』を課題にあげていることから、業務多忙がメンバーのレスパイト(適度な休息)に目を向けられない要因の一つとなっていることが推測される。

⑨は、メンバーへの指示・指導の難しさを表している。本研究でもくメンバーに対する指示・指導の難しさ>が生成された。メンバーから『指導をハラスメントと捉えられる』こともあり、『メンバーの指導に遠慮してしまう』や『指導方法の加減が難しい』という見解がみられた。チームをまとめるにはメンバーへの指示が不可欠だが、メンバーの顔をうかがうあまり、介護リーダーがメンバーへの指示や指導に躊躇している傾向がうかがえる。

⑭は、メンバーにビジョンを示すことの難しさを表している。この項目は調査協力者の属性による有意差がみられなかったことから、介護リーダー全般に共通する内容ともいえる。池田・金井(2007:244)は、「傾聴」「共感」などに比べ、SLの中で「概念化」を実践することは難しいと述べている。本研究でもくチームマネジメントの難しさ>の中で、『チームのビジョンや方向性を示せていない』という見解がみられた。IV-1.でも述べたが、日常業務の中で行いやすく馴染みのあるSLについては、比較的实践されていることがわかる。それに対し⑭はチーム全体に関わる内容であり、介護リーダー単独で決められないことが、本項目の実施状況が低調であることに関係していると推測される。

⑳は、チームマネジメントにおけるメンバーの自主性を引き出すことの難しさを表している。本研究ではくメンバーの意欲に対する働きかけの難しさ>の中で、『チームの士気が高まらない』や『メンバーの自主性を引き出すのが難しい』がみられたことから、介護リーダーがメンバーの士気(モチベーション)や自主性に着目していることがわかる。この項目は20～30代と50代以上で有意な

差がみられたことから、特に年齢の若いリーダーにとって負担が大きいことがうかがえる。たとえば、年輩者への指示や指導がしにくいこと、また若いメンバーと年輩者の仕事に対する考え方の違いなど、年輩のメンバーを含むチーム運営の難しいことが考えられる。近年介護職員の高齢化が指摘されており²⁾、メンバーに年輩者が含まれる傾向は今後も増加するものと思われる。さまざまな年齢層のメンバーをまとめた上で、自主性のあるチームを作り上げることが容易ではないことが理解できる。

以上の検討を通し、介護現場におけるSLの課題の背景には、介護リーダーが多忙な仕事環境に置かれているという前提があり、メンバーの反応に気がつかいすぎる傾向や介護リーダー単独で決められない内容があること、さらに様々な年齢層のメンバーをまとめる難しさといった要因が関係していると考えられる。

V | 結 語

本研究では、介護リーダーの直面する課題および介護現場におけるSLの現状と課題について把握する目的で、3つの研究課題を設定し考察を行った。一つ目の課題である「介護リーダーのSLに関する重要性認識と実施状況を明らかにする」については、重要性認識および実施状況ともに上位にみられたSLの項目として、日常業務の中で実践しやすく、かつ馴染みのある内容(①傾聴、③共感、⑦気づき)が上位にみられた。一方で、メンバーと軋轢の生じる可能性のある内容(⑩説得)やトップリーダーの権限と捉えられている可能性のある内容(⑮先見力)は、重要性認識および実施状況ともに下位にみられた。

二つ目の課題である「介護リーダーの直面する課題の構造を把握する」については、【リーダーの

立場上の課題】【メンバーとの関係性に関する課題】【リーダー自身の意識に関する課題】を見出すことができた。これらの背景には、介護現場の慢性的な人材不足、介護人材の多様化、介護リーダーへの支援体制の不十分さがあると考えられた。

三つ目の課題である「介護現場におけるSLの課題について検討する」については、介護リーダーが重要性を認めながらも思うように実践できない項目に着目した。その背景には、介護リーダーが多忙な仕事環境に置かれており、メンバーの反応に気がつかいすぎる傾向や介護リーダー単独で決められない内容があること、さらに様々な年齢層のメンバーをまとめる難しさといった要因が関係していると考えられた。

本研究の意義は、緒言でも述べたように介護福祉分野におけるSLに関する研究がみられない中、介護現場におけるSLの実態を明らかにできた点である。本研究の知見は、現場での様々な課題や悩みに直面している介護リーダーが、リーダーシップを発揮するための基礎資料になり得ると思われる。ただし本研究では、SLを実践する上での課題を把握することはできたが、それらに対する方策や指針を示すには至らなかった。また研究結果は入所系施設の介護リーダーを対象としたものであり、結果の一般化に向けては居宅系事業所の介護リーダーを含めた検討を行うことも必要である。これらの点については、今後の研究課題としたい。

謝 辞

本研究を行うにあたり、ご協力いただきました介護リーダーの皆様及びご所属の施設長様に感謝申し上げます。本研究は、2024年度岡山県立大学独創的研究助成費の交付を受けて実施しました。

〈注〉

- 1) 公益財団法人介護労働安定センター「令和4年度 介護労働者の就業実態と就業意識調査 結果報告書」(2025年1月5日取得, www.kaigo-center.or.jp/content/files/report/2023r01_chousa_cw_kekka.pdf)を参照。
- 2) 「介護労働実態調査」(介護労働安定センター)によると、2013年度の調査結果では介護労働者の平均年齢が45.6歳だったのに対し、2022年度の調査結果では50.0歳と報告されており、10年で概ね5歳上昇していることがわかる。

◎ 参考文献

- Anselmo-Witzel, S., Heitner K.L., and Dimitroff L.J., 2020, 「Retaining generation Y nurses: Preferred characteristics of their nurse managers」, 『The Journal of Nursing Administration』50(10):508-514.
- Bass B.M., 1985, 『Leadership and Performance beyond Expectations』The Free Press.
- Burns J.M., 1978, 『Leadership』Harper & Row.
- Carson J.B., Tesluk P.E. and Marrone J.A., 2007, 「Shared Leadership in Teams: An investigation of antecedent conditions and performance」, 『Academy of Management Journal』50(5):1217-1234.
- Dierendonck V.D. and Nuijten I., 2011, 「The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure」, 『Journal of Business and Psychology』26:249-267.
- 古田周作・山本久恵, 2022, 「外国人介護士の受け入れ環境の整備と国試対策」結城康博 編『介護人材が集まる職場づくり 現場リーダーだからこそできる組織改革』ミネルヴァ書房: 206-226.
- George B., 2003, 『Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value』Jossey-Bass. (梅津祐良訳, 2004, 『ミッション・リーダーシップ』生産性出版.)
- Greenleaf R.K., 1977, 『Servant Leadership』Paulist Press. (金井壽宏監訳, 2008, 『サーバントリーダーシップ』英治出版.)
- 羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・ほか, 1995, 『経営組織診断の理論と技法 —人的側面を中心として』同友館.
- 長谷川宏美, 2021, 「医療現場におけるサーバントリーダーシップ」『日本褥瘡学会誌』23 (2): 102-106.
- Jenkins M. and Stewart A.C., 2010, 「The importance of a servant leader orientation」, 『Health Care Management Review』35(1):46-54.
- Heifetz R.A., 1994, 『Leadership without easy answers』Harvard University Press. (幸田チャーミン訳, 1996, 『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部.)
- 池田守男・金井壽宏, 2007, 『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版.
- 岩田松雄, 2019, 「言うべきことは言わなければならない」『看護』71 (14): 102-106.
- 影山優子・藤井賢一郎・白井句子ほか, 2011, 「介護現場におけるリーダーの特性に関する研究 —他の職員の目標となるリーダーはどのような特性を持っているか」『介護経営』6 (1): 52-65.
- 金原京子・岡田進一・白澤政和, 2013, 「介護老人福祉施設に従事する介護職の『役割ストレス』とバーンアウトの関連 —役職者・非役職者別の検討」『メンタルヘルスの社会学』19: 57-64.
- 榎原理恵・川村佐和子, 2019, 「中規模病院の看護師長のサーバントリーダーシップ獲得を支援するモデルの開発」『日本看護管理学会誌』23 (1): 40-49.
- 木島望美, 2022, 「職員間で共有化できない介護観と相性の不一致」結城康博編『介護人材が集まる職場づくり —現場リーダーだからこそできる組織改革』ミネルヴァ書房: 29-45.
- Kobayashi Y., Watanabe K., Otsuka Y., et al., 2020, 「Servant Leadership in Japan: A Validation Study of the Japanese Version of the Servant Leadership Survey」『Frontiers in Psychology』11:1711-1711.
- 口村淳・北村健宏・高田栄亮, 2025, 「介護現場における部下から期待される上司の特徴と課題 —A 県介護福祉士会を対象とした質問紙調査を通して」『介護福祉士』(30): 26-40.
- 李雪麗・佐伯和子・青柳道子, 2017, 「大都市における介護リーダーの職業性ストレスと関連要因」『日本在宅ケア学会誌』21 (1): 52-60.
- 松田愛美, 2023, 「保健医療福祉職におけるサーバントリーダーシップと職務満足」『地域ケアリング』25 (1): 34-40.
- 村上久美子, 2017, 「介護従事者の就業意識実態調査から 休日取得、職種でかたより —責任の重さから昇進にはためらいも」『月刊労働組合』(642): 42-45.
- 村田由香, 2018, 「プレイングマネージャー役割をもつ看護師のリーダーシップの特徴」『日本赤十字広島看護大学紀要』18: 1-9.
- 中山敬介, 2016, 「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」『近畿大学商学論究』15 (1): 55-73.
- 櫻井研司, 2020, 「仕事のパフォーマンス・プレッシャーがワークモチベーションと仕事の有意義性におよぼす影響 —専制的リーダーシップとサーバントリーダーシップによる交互作用効果」『産業・組織心理学研究』33 (2): 105-120.
- 島村美砂子・荻野哲也, 2022, 「看護師の職務満足を高める要因の検討」『岡山県立大学保健福祉学部紀要』28: 47-55.
- Spears L.C., 2010, 「Character and servant leadership: The characteristics of effective, caring leaders」『The Journal of Virtues & Leadership』1(1):25-30.
- 高橋由紀・今野多美子・下山美由紀・ほか, 2020, 「高齢者施設に勤務する介護リーダーに求められる役割認識と役割行動の現状」『北海道医療大学看護福祉学部学会誌』16 (1): 35-41.
- 山口宰, 2023, 「『介護リーダーになりたくない』その現状を変えるには?」『おはよう21』34 (13): 58-63.