

上司は介護中の部下をどう支援すべきか
ーワーク・アイデンティティの重要性に着目してー

大嶋寧子(リクルートワークス研究所)

上司は介護中の部下をどう支援すべきか
ーワーク・アイデンティティの重要性に着目してー

大嶋寧子（リクルートワークス研究所）

2023年12月15日

要旨

これまで仕事と介護の両立に関わる上司の支援では、主に介護離職や介護疲労の防止が主な目的とされてきたが、加えて、介護中の部下が仕事やキャリアに主体性を持ち続けるためには、部下が組織の一員として、あるいは、一人の職業人としての自分らしさであるワーク・アイデンティティを維持できることも重要である。本稿では、部下の自律的な判断や行動を尊重する上司のエンパワリング・リーダーシップが、介護中の従業員のワーク・アイデンティティにどのような影響を及ぼすのかを、本人による仕事の主体的な改編としてのジョブ・クラフティングによる媒介に着目して検討した。構造方程式モデリングを用いた分析の結果、上司のエンパワリング・リーダーシップは、より良い仕事体験を求めて仕事の中身や作業手順、人間関係や認知を見直す接近ジョブ・クラフティングと、ネガティブな結果を避けるために仕事や人間関係を減らす回避ジョブ・クラフティングの双方を促すが、前者はワーク・アイデンティティと正の関わりを、後者は負の関わりを持っていた。介護をする部下がワーク・アイデンティティを維持する上では、上司が介護を理由に仕事の守備範囲の縮小を優先するのではなく、まずは仕事の中身や作業手順の改善、周囲との相互支援的な協力関係の構築、柔軟な働き方の構築などを通じて、同じ役割をより効率的に遂行できるよう支援していくことが重要となる可能性がある。

キーワード 仕事と介護の両立, ワーク・アイデンティティ, エンパワリング・リーダーシップ, ジョブ・クラフティング

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. 問題意識

高齢化の進行により、仕事をしながら家族・親族の介護にあたる人は増加傾向にある。経済産業省（2023）は、家族介護者の数は2020年の678万人から2030年に833万人、介護を担う有業者のうち仕事が必要な者の数は2020年の262万人から2030年には318万人に増加すると試算していることも踏まえると、企業の人材活用において介護中の従業員のマネジメントは今後、一層大きな課題となっていくと考えられる。

仕事と介護を両立する労働者の増加に対応するため、育児・介護休業法では仕事と介護を両立するための制度の充実が図られてきた。特に近年は、2000年の介護保険制度創設以降も就業者が日常的に介護を担っている実態や、介護の長期化が労働者の就業継続を阻んでいる状況が明らかになってきたことを受け、極力仕事の時間を確保しながら働き続けられるよう、働き方の柔軟性を高めることを主眼に置いた制度改正が行われている（池田, 2021）。

このように、仕事と介護の両立を支える法定の制度が充実される一方、企業による介護中の従業員に対する支援には多くの課題が残されている。厚生労働省「令和3年度 仕事と介護の両立等に関する実態把握のための調査研究事業」によれば、介護をしている正社員のうち、勤務先の職場に介護について相談しやすい雰囲気があると回答した人は50%にとどまった。また、介護をしている正社員が介護のために利用したことのある勤務先の制度のうち、最も多数を占めるのは年次有給休暇であり、介護休暇や短時間勤務制度、時間外労働の免除、遅刻、早退または中抜けなどの制度を利用したことのある人は少数であったⁱ。

先行研究で、仕事と介護の両立において、介護そのものの負担や家族による分担・介護サービスの利用といった介護体制などの状況に加え、働き方や職場の雰囲気、上司の支援といった職場要因が、仕事と介護の円滑な両立に関わることが指摘されているⁱⁱ。佐藤他（2017）は年次有給休暇の取得しやすさや介護の相談しやすさが、就業継続見通しを持ちやすくすることを指摘している。介護をしながら働き続ける上で、それが可能な働き方や人間関係があることは極めて重要と言える。

一方、池田（2013）が指摘するように、介護を始めた人の多くは離職せず就業を継続しておりⁱⁱⁱ、介護開始後しばらく就業継続した後に、疲労の蓄積やそれに伴うプレゼンティズムによって就業が困難になり退職しているケースは少なくないと考えられる。池田（2017）は、介護期間が長期化する場合において、残業のない働き方や職務遂行における裁量の大きさが同一就業先での就業継続を促すことを、林（2021）は上司による「両立への配慮」がない場合にパフォーマンスの低下が生じることを明らかにしている。一般に子供の成長に伴い負担が軽減し、ケアに関わる期間もある程度予測できる育児と異なり、介護は時間の経過とともに負担が拡大することに加え、ケアが必要な期間の予測も困難である（西久保, 2015）。このような先の見えない介護と仕事を両立していく上では、無理の

ない働き方や仕事の裁量、上司の理解や支援を総動員していく必要がある。働き方や仕事の裁量の方向付けをし、介護をはじめとする相談にあたる役割は、一義的には上司に任されており、上司の役割は大きいと言えるだろう。

しかしながら、介護離職や介護疲労を防ぐことができたとしても、介護中の従業員が抱える問題が全て解決されるとは言えない。仕事と介護を両立するために、単純に業務負荷の軽減や配置の見直しなどを行った結果、従業員がこれまで築いてきた組織の一員としての自己像や、職業人としての自分らしさを維持することが難しくなれば、従業員が別のストレスを感じたり、仕事やキャリアに対する主体的な姿勢を持ちにくくなったりする懸念があるためである。

そのような自己像に関わる概念として、ワーク・アイデンティティがある。児玉・深田(2005)は「職業人としての自分が独自で一貫している感覚、すなわち職業領域における自分らしさの感覚」と定義している^{iv}。仕事と家庭はともに成人のアイデンティティの中核的要素であるため、仕事と家庭の役割葛藤によって本人のアイデンティティが揺らぐことやそれに起因するストレスは、メンタルヘルス上のリスクとなりうる(Frone et al., 1996)。つまり、介護のために仕事における自分らしさを維持しにくくなることは、介護そのものによる負担や疲労とは別のルートで、従業員のストレス要因として発現する可能性がある。

加えて、介護によってワーク・アイデンティティが揺らぐことは、従業員の仕事に対する前向きな姿勢やその後の主体的なキャリア形成を阻む可能性がある。ワーク・アイデンティティは仕事に関わるポジティブな自己像の集合であり(Ohlen & Segesten, 1998)、仕事における動機づけやポジティブフレーム、上司との良好な関係構築などの行動に関わる(Fagermoen, 1997 ;小野寺, 2021)。また、個人が就業経験を通じて形成した自己概念は、変化に適応しながら、個人が将来のキャリア選択を行う拠り所でもある(Schein, 1996)。介護をしながら働く従業員の中心は40~50代であるが、この世代は経営環境の変化だけでなく、心身の変化、ポストオフをはじめとする立場の変化など、様々な変化に向き合い、これからの在り方を選択していかなければならない世代でもある。そのような状況において、職業上の役割の選択や仕事への関与を通じて形成したアイデンティティが揺らぐことは、主体者として自分のキャリアを選択し、環境変化に適応していくことを困難にするだろう(サビカス, 2015)。

仕事と介護を両立する中心世代である40代以上の従業員は、企業においてベテランとして中核的な役割を担う世代であり、この世代が大きなストレスを抱えたり、仕事への主体的な姿勢を失うことは、企業・従業員双方にとって大きな損失となる。また企業は経営環境の不確実性やそれに伴う日本型雇用の維持困難を受け、2000年代以降、従業員に自律的なキャリア形成を求めるようになってきているが、介護を担うことがキャリア選択の拠り所を失うことにつながれば、それは従業員の主体的・自律的なキャリア選択の阻害要因となりうる。つまり介護中の従業員が組織で働き続けるだけでなく、組織に貢献していくこ

と、キャリアに主体性を持ち働き続けることを実現するためには、従業員のワーク・アイデンティティに着目することが欠かせない。

既に述べたように、介護中の従業員がより良く働き続ける上では、上司の支援が重要な意味を持つ。そうであれば、介護中の従業員がワーク・アイデンティティを維持していく上で、どのような上司の支援が有効かを考えることには意義がある。

ここで考えるべきは、上司が介護の事情に理解を示したり、介護しやすい業務配分や働き方の運用を行ったりするような「配慮」だけでは、従業員のワーク・アイデンティティの維持にはつながらないことである。これらの配慮は、従業員が介護役割を円滑に遂行することには資する一方で、組織の一員としての自己認識や一職業人としての自己像を持ち続けることを難しくする可能性があるためである。つまり介護中の従業員のワーク・アイデンティティの維持に関わる上司の支援を考える際には、その支援を通じて従業員が仕事について行う主体的な行動を通じて、ワーク・アイデンティティの維持が促されるプロセスを想定する必要がある。

このような問題意識に基づき、介護中の従業員のワーク・アイデンティティに資する上司の支援について先行研究を探索したところ、該当する研究を見つけることはできなかった。そこで本稿では、介護中の従業員のワーク・アイデンティティに着目し、上司のどのような支援がその維持・向上に関わるのか、その際にどのような従業員のどのような行動が媒介しているのかを明らかにすることを目的に分析を行う。

2. 先行研究

2.1. 介護中の従業員のワーク・アイデンティティ

介護中の従業員のワーク・アイデンティティに資する上司の支援や、その媒介要因としての従業員の行動を考えるにあたり、先行研究を整理する。

アイデンティティは、Erikson (1956) が人の心理的・社会的発達段階を示した研究において、青年期の課題として提唱した概念であるが、その発達は生涯にわたるとされ (Erikson, 1956)、研究の対象も成人期全般に広がっている (清水, 2008)。岡本 (1999) は、アイデンティティを過去から現在、未来に至る流れの中で一貫した自分らしさの感覚を維持できている状態と定義している。アイデンティティの理論によれば、人は自己評価あるいは他者による評価と自分のアイデンティティを常時照合し、両者の一致に多くの労力を払っており、両者の不一致の拡大は本人に大きな精神的苦痛をもたらす (Burke, 1991)。

ワーク・アイデンティティは、アイデンティティの中でも職業に関わるものを指す。児玉・深田 (2005) は、ワーク・アイデンティティは①職業集団の一員としての感覚や、そこで求められる役割や持つべき特性が自分に適合しているという感覚と、②職業的な生き方の選択に必要となるような、職業に関する明確な自己像の2つに大別され、企業就業者において前者は、自分が勤め先で就く職業役割に適合しているか、後者は職業人としての

生き方に自分なりの目的や主体性を持ち得ているかの感覚であると指摘している。

介護を担う中心世代は 40 代以降であるが、この世代の企業就業者は、過去に築き上げてきたワーク・アイデンティティに依拠しつつ、今後の組織内キャリアの方向性を見定めるといふ課題に直面している（鈴木，2014）。一方、40 代以降を含む中年期は、心身の変化を含む様々なネガティブな変化に直面するからこそ、自己の有限性を受容し、残りの人生に向けて納得できる生き方を再構築することを迫られる時期でもある（岡本，1999）。つまり、中高年期の従業員にとって、組織の一員としてのアイデンティティと、職業人としてのアイデンティティ双方の維持や再構築が重要な課題であり、介護中の従業員のワーク・アイデンティティを考える上ではこれら双方に目配りする必要がある。

成人にとって、仕事と家庭はともに重要なアイデンティティの中核要素であるため、仕事と家庭の役割葛藤は、家庭と仕事の双方におけるポジティブな自己イメージを棄損する（藤本・吉田，1999；Frone et al.，1996）ことを通じて、介護中の従業員にとって大きなストレス要因となりうる（Greenhaus & Beutell，1985）。これに関し、Frone(2000)は、仕事と家庭の葛藤をよく経験する従業員は葛藤がない従業員と比べて臨床的に重要なメンタルヘルス問題を経験する確率が高まること、その確率に男女差は認められなかったことを明らかにしている。一方、仕事に多くの時間を割く従業員の場合、仕事によって介護を十分に担えないこと以上に、介護によって仕事上の役割を遂行できないことが、より大きな負担をもたらす可能性がある。Shimazu et al. (2010) は、仕事役割により家庭役割を遂行できなくなる葛藤ではなく、家庭役割により仕事役割を遂行できなくなる葛藤が従業員の心理にネガティブな影響を与えていることを指摘している。先行研究に基づけば、介護中の従業員に対する支援においては、仕事と家庭の役割葛藤、なかでも家庭役割により仕事役割を円滑に遂行できないこと、それによるワーク・アイデンティティの揺らぎがもたらす問題に目配りする必要があると示された。

2.2. 介護中の従業員に対する上司の支援

介護中の従業員に対する上司の支援については、主に介護離職や介護疲労をいかに防ぐかという観点から重要性が指摘されてきた（東京大学社会科学研究所 WLB 推進・研究プロジェクト，2012；矢島，2015；朝井・武石，2014 等）。しかし、上司が部下にあたる従業員の介護の事情に配慮し、支援を提供するだけでは、その対象者は被支援者の立場に置かれるため、介護中の従業員が組織の一員あるいは職業人としての自分らしさを維持することが難しくなりうる。介護中の従業員がワーク・アイデンティティを維持するためには、従業員自身が仕事と介護の両立に何が必要かを模索し、仕事の中身や手順を望ましい形に改編するような主体的な関わりが必要であろう。そうであるならば、介護中の従業員のワーク・アイデンティティに資する上司の支援は、本人による主体的な仕事の改編を引き出す関わりと行うことができる。

近年、部下の主体的・自律的な行動を引き出す上司の関わりとして、部下を心理的に支

え、部下が自ら判断し、自律的に行動できるように支援するエンパワリング・リーダーシップが注目されている。エンパワリング・リーダーシップは、個人あるいはチームに対するリーダー行動の一つで、従業員に権限を委譲し、自律的な意思決定を促すリーダーシップを指す (Sharma & Kirkman, 2015; Cheong et al., 2019)。エンパワリング・リーダーシップは従業員が自らの仕事に意味を感じ、自ら意思決定をし、進んで行動するよう促すことを通じて (青木, 2014; 同, 2019)、組織コミットメントやワーク・エンゲージメントといった従業員の好ましい認知や態度との関わりが指摘されている。エンパワリング・リーダーシップは、部下の自律性や意思決定への尊重という点でデリゲーションや参加型リーダーシップ、変革的リーダーシップ、リーダー-メンバーエクステンション (LMX) を含む他のリーダーシップ概念と共通性を有する半面、従業員が自ら目標を定め、コントロール感を持つことや自己決定を重視することなど、より広範な面で部下の自律性を促すという点で、他の類似のリーダーシップ概念と異なるとされている (Sharma & Kirkman, 2015)。

先行研究では、エンパワリング・リーダーシップは直接効果よりも心理的エンパワーメントをはじめとする媒介変数を通じて労働者の好ましい認知や行動を引き出すことが明らかにされている (青木, 2019)。そのような媒介変数の一つとなりうるのが、個人が仕事におけるタスクや関係的境界を物理的あるいは、認知的に変えるジョブ・クラフティングである (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。エンパワリング・リーダーシップは、部下の自律性を促すことを通じて、ジョブ・クラフティングを促すことが指摘されている (Thun & Bakker, 2018; Kim & Beehr, 2018, 2021)。

ジョブ・クラフティングはワーク・エンゲージメントや組織満足、職務満足 (Tims et al., 2012)、仕事に対する満足や柔軟性、仕事上の成長 (Berg & Wrzesniewski, 2008)、仕事の意味 (杉原・岡田, 2021) などとポジティブな関わりがある。ジョブ・クラフティングを提唱した Wrzesniewski & Dutton (2001) は、ジョブ・クラフティングを通じて人は仕事の意味やワーク・アイデンティティが変化すると指摘している。

ジョブ・クラフティングは、問題を改善したり、仕事に関わる体験を改善したいという欲求に基づき、仕事の方法や手順、人間関係、認知を変更したりする接近ジョブ・クラフティングと、ネガティブな結果を避ける目的から仕事や人間関係を回避することに関わる回避ジョブ・クラフティングに大きく分けられる (Zhang & Parker, 2019; Weseler & Niessen, 2016; Bruning & Campion, 2018)。前者は、ワーク・エンゲージメントや職務満足などの従業員のウェルビーイングとの正の関わりが確認される一方 (Boehnlein & Baum, 2020)、後者は従業員のウェルビーイングとの関わりを持たず (Kooij & van Veidhoven, 2013)、自己有能感や肯定的な自己イメージを挫折させてしまう可能性 (Wang et al., 2017) や、個人のモチベーション低下につながることを指摘されている (森永, 2014)。

ここで、介護中の従業員が行う仕事の改編について検討すると、介護によって働く時間に制約が生じる状況において仕事役割を遂行するために行われる「仕事の方法や手順、人

間関係、認知の見直し」と、介護の役割を円滑に遂行するために行われる「仕事や人間関係の回避」の双方が存在すると考えられる。前者については接近ジョブ・クラフティングの概念を、後者については回避ジョブ・クラフティングの概念が相当すると考えられ、以下ではこれらの概念を援用することとする。

以上より、上司のエンパワリング・リーダーシップは介護中の従業員のジョブ・クラフティングを通じて、従業員のワーク・アイデンティティに影響すると考えられるが、その影響は従業員がどのような仕事の改編を行うかにより異なると考えられる。これを踏まえ、以下の仮説を設定する。

仮説 1 エンパワリング・リーダーシップは接近ジョブ・クラフティングを媒介して、介護中の正社員のワーク・アイデンティティにプラスの影響を及ぼす

仮説 2 エンパワリング・リーダーシップは回避ジョブ・クラフティングを媒介して、介護中の正社員のワーク・アイデンティティに負の影響を及ぼす

3. 手法

3.1. 調査サンプル

調査サンプルは、介護を行う正社員の両立状況や会社・上司との関わり、仕事に関わる意識や行動の変化を把握することを目的に、2022年11月18～21日および同月25～29日に実施したインターネット調査である。本調査では、仕事と介護の両立の中心世代が40代以上であること、仕事と介護の双方に責任を負う従業員を抽出する観点から、65歳以上の家族・親族の介護を行いながらフルタイムで就業する40～50代の正社員を対象とした。また、本調査では独立変数と従属変数に関するデータを同一の回答者から得るため、変数間の関係が過度に強調されてしまうコモンメソッド・バイアスの影響が懸念されることから、説明変数および媒介変数を1回目の調査で、目的変数を1週間の間をおいた2回目の調査で測定した。

3.2. 測定尺度

エンパワリング・リーダーシップは、Konczac et al. (2000)、Amundsen& Martinsen (2014)、浅井 (2013) を参照し、仕事と介護の両立に関わる状況を踏まえて修正した「仕事で私が、自分で考え行動するよう促してくれる」「仕事における私の長所と短所の、両方を認めてくれる」「家庭の事情のあるなしにかかわらず、重要な仕事を任せてくれる」の3項目（「1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる」の5件法）を作成し、分析に用いた。

ジョブ・クラフティングのうち、介護による制約の下でも仕事をより良くすることを目指して行われる、仕事の方法や手順、人間関係、認知の見直しに関わる仕事の改編については、Slomp & Brodrick (2013)、Sekiguchi et al. (2017) より、「仕事の中身や作業手

順を自分が望ましいと思うように変更する」「職場で関係する人々の状況を把握し、相手の便宜を図る」「自分の担当する仕事を見つめ直すことによって、やりがいのある仕事に見立てる」などの6項目を使用した。今の自身の状況に合わない仕事や人間関係の回避に関わる仕事の改編については、Weseler & Niessen (2014) より、「今の状況に合った働き方にするために、自分に合わない仕事をパスする」「今の状況に合った仕事にするために、自分に合わない仕事の優先順位を低くする」など、今の状況に合わない仕事や人の回避に関わる3項目を作成した。全ての項目について、「1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる」の5件法で尋ねた結果を探索的因子分析したところ、2因子構造が支持された。確認のため1因子構造、2因子構造で確認的因子分析を行ったところ、2因子モデルの適合度が最も良好で、これに基づく α 係数も概ね良好であった(1因子目:0.85、2因子目:0.71)。そこで1因子目を接近ジョブ・クラフティング、2因子目を回避ジョブ・クラフティングとして、分析に用いることとした。

図表1 介護中の従業員による仕事の改編に関わる質問項目

	仕事の改良に関わる改編	仕事の回避に関わる改編
仕事を改善するために新しいアプローチを導入する	0.60	0.14
仕事の中身や作業手順を自分が望ましいと思うように変更する	0.50	0.22
職場で関係する人々の状況を把握し、相手の便宜を図る	0.77	-0.04
職場の人と仲良くなるよう努力する	0.74	-0.10
自分の担当する仕事を見つめ直すことによって、やりがいのある仕事に見立てる	0.68	0.12
自分の仕事に、個人的な意味を見出すようにする	0.51	0.22
今の状況に合った働き方にするために、自分に合わない仕事をパスする	-0.07	0.72
今の状況に合った仕事にするために、自分に合わない仕事の優先順位を低くする	0.08	0.69
自分の状況を理解しない人と過ごす時間を制限し、連絡を取るのは必要な時だけにする	0.23	0.37

ワーク・アイデンティティは、児玉・深田(2005)の企業就業者用職業的アイデンティティ尺度を用いた。同尺度では、企業就業者の職業的アイデンティティを、①自分が就いている職業役割に適合している感覚があるかどうかで捉えられる「職業役割に関する自分らしさの感覚の獲得感」、②職業人としての生き方に自分なりの目的を持ち主体的に生きているという感覚があるかどうかで捉えられる「職業的な自分らしさの実現感」、③職業的アイデンティティの否定的な側面としての「職業的自己の喪失感」の3因子構造で捉えたものである。児玉・深田(2005)によれば、①は職務満足や仕事への内発的動機づけ、残業等の頻度、経歴満足、②は職務満足や仕事への内発的動機づけ、経歴満足、キャリア形成への積極性と有意な正の関わりを持つ一方、③のみが入社拒否による突発的な休み、離転職意思などと有意な正の関わりを持っていた。介護中の従業員に対する上司の支援においては、いかに職務満足や仕事への内発的動機、経歴満足やキャリア形成への積極性を維持するかと、いかに離職意思を軽減するかは同等に重要な問題である。そこで本稿では企業就業者用職業的アイデンティティ尺度を用いて、介護中の従業員のワーク・アイデンティティを測定することとした。

なお、企業就業者用職業的アイデンティティ尺度では、①について「私は、現在所属し

ている会社の一員として自分で判断しなければならないことについては一人で判断できる」「私は、自分のついでに職級・役職に関して、うまくやっつけそうな感じがする」など、②について「私は、自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的を達成するため、努力をしている」「私は、自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的が実現してきていると感じる」など、③について「私は、いつも周囲の目ばかり気にして職業的な生き方に関する選択をしている」「私は、自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がよく分からない」などそれぞれ 4 項目について、「1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる」までの 5 件法で測定する。しかし、同尺度を用いた結果について探索的因子分析を行ったところ、尺度が想定する因子構造と異なる項目で構成される 3 因子構造が支持された。そこで 1 因子構造、探索的因子分析に基づく 3 因子構造、尺度が想定する 3 因子構造について確認的因子分析を行ったところ、探索的因子分析に基づく 3 因子構造の適合度が最も良好で α 係数も概ね良好であった。そこで、本稿では探索的因子分析に基づく 3 因子構造を用いることとし、第 1 因子を職業役割に関する自分らしさの実現感、第 2 因子を職業的な自分らしさの獲得感、第 3 因子を職業的な自分らしさの喪失感として仮説の検証に用いることとした。新たな 3 因子構造における α 係数は第 1 因子が 0.78、第 2 因子が 0.76、第 3 因子が 0.73 であった。

職務自律性に関する変数として、Morgeson & Humphrey (2006) の職務デザイン尺度 9 項目より、職務自律性に関する 3 項目（「私の仕事では、仕事の進め方のスケジュールを自分で決めることができる」「私の仕事では、仕事をどのように進めるのかを自分で決めることができる」「私の仕事では、仕事を実行するに当たって、自分なりの工夫をしたり、意思決定する余地がある」）について、「1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる」までの 5 件法で測定した結果の平均値を用い、2 分位の第 1 分位を職務自律性低グループ、第 2 分位を職務自律性高グループとした。

統制変数としては、性別（男性/女性）、年齢、介護による睡眠不足（睡眠不足あり/なし）、身体介護・家事支援の頻度（1. この介護は行っていない/2. 月に 1 回以下/3. 週に 1 回～月に数回/4. 週に数回/5. 毎日、ほぼ毎日）を用いた。

4. 分析結果

4.1. 属性等の分布

2 回の調査を通じて回答が得られたサンプルは 1238 件であった。このうち回答者の平均年齢は 52.5 歳（SD = 4.8）、男性が 64%（平均年齢 52.8 歳，SD = 4.7）、女性が 36%（平均年齢 51.9 歳，SD = 4.9）であった。同居者がいる者はそれぞれ 83.0%、91.2%、教育歴が大卒以上の者は 62.4%、33.0%、就労者は 78.7%、30.0%であった。

4.2. 基本統計量

基本統計量を図表 2 に、主要な変数間についてピアソンの積率相関係数を図表 3 に示し

た。エンパワリング・リーダーシップ、ジョブ・クラフティング、ワーク・アイデンティティについては、変数を構成する項目（1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる）の平均点を示している。エンパワリング・リーダーシップ、接近・回避ジョブ・クラフティング、ワーク・アイデンティティ、職務自律性について、t 検定を行ったところ、有意な差は確認できなかった。統制変数のうち睡眠不足の有無については、カイ二乗検定で有意な差は確認されなかった。身体介護・家事支援の頻度については女性でより頻度高く行う傾向が見られ、カイ二乗検定で有意な差が確認された。次に接近ジョブ・クラフティングと回避ジョブ・クラフティングの相関係数が 0.59 と高く、介護中の従業員が前者を行う場合に、後者も行われやすいことが示唆された。

図表 2 主要変数に関わる基本統計量

	全体 N=1238	男性 N=796	女性 N=442
エンパワリング・リーダーシップ	3.07	3.05	3.09
接近ジョブ・クラフティング	3.19	3.18	3.22
回避ジョブ・クラフティング	3.00	3.02	2.96
ワーク・アイデンティティ（職業役割）	3.57	3.53	3.64
ワーク・アイデンティティ（職業的生き方）	3.29	3.26	3.36
ワーク・アイデンティティ（職業的自己の喪失）	2.74	2.75	2.72
年齢	52.5	52.8	51.9
睡眠不足			
なし（毎日のようにある、たびたびある）	76%	75%	78%
あり（たまにある、ほとんどない、まったくない）	23%	25%	22%
身体介護・家事支援の頻度			
この介護は行っていない	16%	18%	11%
月に1回以下	2%	3%	2%
週に1回～月に数回	12%	13%	11%
週に数回	26%	26%	25%
毎日、ほぼ毎日	44%	41%	51%

注1) エンパワリング・リーダーシップ、ジョブ・クラフティング、ワーク・アイデンティティについては、変数を構成する項目（1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる）の平均点。それ以外は構成比（%）。

注2) 身体介護とは、ここでは身体トイレ・入浴・食事などの「身体介護」や炊事・洗濯・掃除などの「家事支援」を指す。

図表 3 主要変数間の相関係数

	エンパワ リング・リー ダーシップ	接近ジョ ブ・クラフ ティング	回避ジョ ブ・クラフ ティング	ワーク・アイ デンティティ （職業役 割）	ワーク・アイ デンティティ （職業的 生き方）	ワーク・アイ デンティティ （職業的 自己の喪 失）
エンパワリング・リーダーシップ	1					
接近ジョブ・クラフティング	0.51*	1				
回避ジョブ・クラフティング	0.27*	0.59*	1			
ワーク・アイデンティティ（職業役割）	0.20*	0.32*	0.14*	1		
ワーク・アイデンティティ（職業的生き方）	0.25*	0.37*	0.18*	0.62*	1	
ワーク・アイデンティティ（職業的自己の喪失）	-0.19*	-0.18*	0.04	-0.35*	-0.37*	1

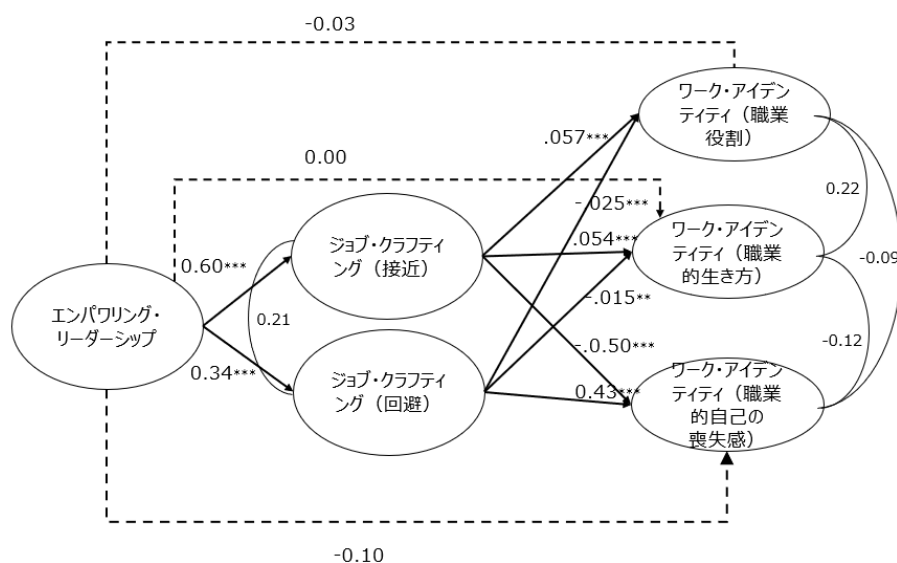
注) ピアソンの積率相関係数。*は5%有意水準。

4.3. 仮説1、2の検証

仮説 1 と 2 を検証するため、エンパワリング・リーダーシップを独立変数、ジョブ・クラフティングを媒介変数、3 つのワーク・アイデンティティを従属変数とし、構造方程式モデリングを用いた分析を実施した。仮説ではエンパワリング・リーダーシップがジョブ・クラフティングを媒介してワーク・アイデンティティに影響するモデルを想定しているが、全体の構造把握の観点から独立変数から従属変数に直接及ぶパスも引いている。統制変数は、性別、年齢、介護頻度（身体介護の頻度）、介護による睡眠不足の有無とした。

統計解析ソフトはStata16を用いた。構造方程式の過程に従って、潜在変数のうち外生変数には分散 1 を、潜在変数のうち内生変数はそれぞれの観測変数へのパス係数の 1 つを 1 に設定した。結果を、図表 4 に示した。分析の結果、モデルとデータとの適合度を示す適合度指標は、慣例的な基準を上回っており（CFI=0.943、TLI=0.933、SRMR=0.038、RMSEA=0.042）、本稿の仮説によるモデルは一定の適合度を持っていると言える。サンプルサイズは 1238 であった。

図表 4 エンパワリング・リーダーシップがワーク・アイデンティティに及ぼす影響に関する構造方程式モデリング分析結果



注 1) 数値は標準化偏回帰係数。実線は有意なパス、点線は有意でないパス。図表中の変数名は簡略化のため、本文中の表記と異なる場合がある。

注 2) 本モデルとデータの適合度は $\chi^2(269) = 869.30$ 、CFI=0.943、TLI=0.933、SRMR=0.038、RMSEA=0.042 (upper bound 0.046)。サンプルサイズは 1238 であった。

注 3) 分析モデルには、推定に必要な各観測変数の誤差変数および内生性を持つ各潜在変数における攪乱変数が含まれているが本図では省略した。

注 4) 分析モデルでは、従属変数に対して性別、年齢、身体介護・家事支援の頻度、介護による睡眠不足の有無を統制したが、本図では省略した。それぞれの統制変数の係数はワーク・アイデンティティ（職業役割）に対し、性別 0.09***、年齢 0.14***、身体介護の頻度-0.02、介護による睡眠不足-0.01、ワーク・アイデンティティ（職業的生き方）に対し性別 0.09***、年齢 0.12***、身体介護の頻度-0.04、介護による睡眠不足-0.01、ワーク・アイデンティティ（職業的自己的喪失感）に対し性別 0.01、年齢-0.12***、身体介護の頻度-0.01、介護による睡眠不足 0.06。

注 5) *** p<0.01、** p<0.05

以下では、具体的に仮説を検証する。図表 4 より、エンパワリング・リーダーシップはジョブ・クラフティング（接近）を促しており、これがワーク・アイデンティティ（職業役割に関する自分らしさの感覚の獲得感）とワーク・アイデンティティ（職業的な自分らしさの実現感）を促す一方、ワーク・アイデンティティ（職業的自己の喪失感）に対しては負の影響を示した。よって仮説 1 は支持された。

次に、エンパワリング・リーダーシップはジョブ・クラフティング（回避）を促し、これがワーク・アイデンティティ（職業役割に関する自分らしさの感覚の獲得感）とワーク・アイデンティティ（職業的な自分らしさの実現感）を抑制する一方、ワーク・アイデンティティ（職業的自己の喪失感）を促していた。よって仮説 2 は支持された。エンパワリング・リーダーシップから直接ワーク・アイデンティティやプレゼンティズムに及ぶ有意なパスは存在しなかった。

5. 考察と今後の課題

5.1. 考察

本稿では、介護中の従業員に対する上司の支援において、これまで重視されてきた介護離職や介護疲労の防止に加え、ワーク・アイデンティティに着目する必要性を指摘した点が特徴である。介護中の部下が仕事に加えて介護による心身の負担を抱えたり、働く時間が制約されたりすることに対し、上司が離職や疲労の蓄積を防止したり、介護役割を遂行しやすくするための配慮を行うことは重要である。しかしそのために、本人が組織の一員としての自己像や、職業人としての自分らしさを見失うことは、新たなストレスの原因となったり、仕事やキャリアに対する主体的な姿勢が失われたりすることにつながりかねない。したがって、上司が介護中の部下への支援を行う際には、介護の負担が離職や疲労につながるよう配慮することはもちろん、部下が組織の一員あるいは職業人としてのポジティブな自己像を維持できるよう目配りすることが重要である。

本稿で行った分析より、介護中の従業員の自律性や意思決定を尊重する上司の関わりは、本人が仕事をより効率的に行うための望ましいアプローチを導入したり、人間関係をより良くするために努力したり、仕事の価値を見つめ直すなどのポジティブな仕事の改編を促すことを通じて、組織の一員あるいは一職業人としての自己像を維持することを促していた。しかしこのような上司の支援は同時に、介護のために仕事や人間関係を回避するような仕事の改編を通じて、従業員が組織の一員としてのアイデンティティや一人の職業人としてのアイデンティティを持つことを妨げると同時に、職業的な生き方の喪失につながっていた。

以上の分析結果を踏まえると、介護中の部下の支援を行うにあたり、上司は部下の希望を確かめつつ、仕事を任せ、自律的な判断や行動を尊重すること、それを通じて本人が自律的に仕事の中身や作業手順を改善したり、周囲との相互支援的な協力関係を構築したり

できるよう促していくことが重要である。

しかし分析からは、そのような上司の支援は、介護中の従業員が両立のために仕事や人間関係を回避するような行動も促しやすいことも分かった。上司が介護中の部下の支援を行う際には、働き方の柔軟性や業務遂行方法における裁量を一層高めたり、社内のロールモデルの事例を紹介することなどを通じて、より効率的な仕事のやり方を模索できるように促すことも併せて重要である。

5.2. 今後の課題

本稿の課題として第1に、上司のエンパワリング・リーダーシップが介護中の従業員のワーク・アイデンティティに与える影響が、従業員の属性によってどのように異なるのかの検証がある。仕事と介護を両立する中心世代である40代以降は、それ以下の世代と比較して管理職の割合が高いが、自己決定や自律性を求められることが多い管理職と非管理職で、この影響がどのように異なるのかは明らかになっていない。

第2に、本稿で明らかになった上司のエンパワリング・リーダーシップが従業員のワーク・アイデンティティに影響するプロセスが、どの程度、介護中の従業員に固有のプロセスなのか明らかになっていない。同じように仕事役割と家庭役割の葛藤に直面する育児中の従業員と介護中の従業員で、エンパワリング・リーダーシップがワーク・アイデンティティに影響するプロセスが異なるのかどうかは、上司が家庭責任を負う部下のマネジメントにおいて必要な知見であり、その解明が必要である。今後はこれらの検証に取り組むことで、介護中の部下に対する上司の支援の在り方についてさらに知見を深めていきたい。

<参考文献>

- 青木幹喜 (2014) 「エンパワリング・リーダーシップ—その効果の検討—」『社会イノベーション研究』第9巻第2号, pp. 1-22.
- 青木幹喜 (2019) 「日本企業のエンパワリング・リーダーシップ—その先行要因の検討—」『経営学論集 第89集 日本的経営の現在—日本的経営の何を残し, 何を变えるか』, pp. F42-1-F42-9.
- 浅井千秋 (2013) 「組織特性, リーダーシップ行動および就業態度が自発的職務改善に与える影響」『実験社会心理学研究』, 52(2), pp. 79-90.
- 朝井友紀子・武石恵美子 (2014) 「介護不安を軽減するための職場マネジメント」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』東京大学出版会
- 池田心豪 (2013) 「仕事と介護の両立支援の新たな課題; 介護疲労への対応を」JILPT デイスクッションペーパー13-1.
- 池田心豪 (2017) 「長期在宅介護に対応した仕事と介護の両立支援」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会
- 池田心豪 (2021). 『仕事と介護の両立』. 中央経済社.
- 岡本祐子 (1999) 「アイデンティティ論からみた生涯発達とキャリア形成」『組織科学』, 33 (2) , pp. 4-13.
- 小野寺美希子 (2021) 職業的アイデンティティがケアリング行動に与える影響—プロアクティブ行動による媒介効果の検討—. 経営行動科学, 32(3), pp. 73-89.
- 経済産業省 (2023) 「令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業」報告書.
- 児玉真樹子・深田博己 (2005) 企業就業者用職業的アイデンティティ尺度の作成. 産業ストレス研究= Job stress research, 12(2), pp. 145-155.
- 佐藤博樹・松浦民恵・池田心豪 (2017) 従業員への介護情報提供と就業継続意識—『介入』による実証実験」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会, pp. 263-281
- 清水紀子 (2008) 「中年期のアイデンティティ発達研究: アイデンティティ・ステータス研究の限界と今後の展望」『発達心理学研究』, 19(3), pp. 305-315.
- 杉原徹哉・岡田昌毅 (2021) 「中高齢社員の仕事の意味の深まりを促進・阻害する要因についての探索的検討」『キャリアデザイン研究』編, 17, pp. 33-46.
- 鈴木竜太 (2014) 「組織内キャリア発達における中期のキャリア課題」『日本労働研究雑誌』, 56(12), pp. 35-44.
- 林邦彦 (2021) 「仕事と介護の両立における職場環境が就労に及ぼす影響について」『社会デザイン学会学会誌』, 12, pp. 26-39.
- 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス (WLB) 推進・研究プロジェクト (2012) 『従業員の介護ニーズに企業はどう対応すべきか—従業員の介護ニーズに

関する調査報告書』

- 中西信夫 (1995) 『ライフキャリアの心理学—自己実現の成人期』 ナカニシヤ出版.
- 西久保浩二 (2015) 『介護クライシス—日本企業は人材喪失リスクにいかにかに備えるか』 旬報社.
- 藤本哲史・吉田悟 (1999) 「ワーク・ファミリー・コンフリクト—ふたつの研究潮流と経営組織における問題点—」 『組織科学』, 33(2), pp. 66-78.
- 森永雄太 (2014) 「ジョブ・クラフティングを通じた職務の再設計」 『産業看護』, 6(3), pp. 33-37.
- 矢島洋子 (2015) 「仕事と介護における『両立の形』と『企業に求められる両立支援』」 『日本労働研究雑誌』 658, pp. 47-65.
- サビカス、マーク (2015) 『キャリア・カウンセリング理論〈自己構成〉によるライフデザインアプローチ』 福村出版.
- Boehnlein, P. & Baum, M. (2020) “Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture”. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), pp.647-685
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018) “A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod in s tegration and extension of job crafting theory”. *Academy of Management Journal*, 61(2), pp.499-522.
- Burke, P. J. (1991) “Identity processes and social stress”. *American sociological review*, 56(6), pp.836-849.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019) “A review of the effectiveness of empowering leadership”. *The Leadership Quarterly*, 30(1), pp.34-58.
- Erikson, E. H. (1956) “The problem of ego identity”. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 4(1), pp.56-121.
- Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G. M. (1996) “Work–family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples”. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), pp.57.
- Frone, M. R. (2000) “Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey”. *Journal of Applied psychology*, 85(6), pp.888.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985) “Sources of conflict between work and family roles”. *Academy of Management Review*, 10, pp.76–88.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018) “Can empowering leaders affect subordinates’ well-being and careers because they encourage subordinates’ job crafting behaviors?”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), pp.184-196.

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021) "The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs". *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), pp.1865-1898.
- Kooij, D.T.A.M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. & Denissen, J.J.A. (2017), "Job crafting towards strengths and interests: the effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age", *Journal of Applied Psychology*, 102(6), pp. 971-981.
- Morgeson, Frederick P., & Stephen E. Humphrey. (2006) "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work." *Journal of applied psychology*, 91(6), pp.1321-1339.
- Ohlen, J. & Segesten, K. (1998) "The professional identity of the Nurse: Concept analysis and development". *Journal of Advanced Nursing*, 28(4), pp.720-727.
- Schein, E. H. (1996) "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century". *Academy of management perspectives*, 10(4), pp.80-88.
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017) "Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), pp.470-497.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). "Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research". *Group & Organization Management*, 40(2), pp.193-237.
- Shimazu, A., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2010). "Work-family conflict in Japan: how job and home demands affect psychological distress". *Industrial health*, 48(6), pp.766-774.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A., (2013) "The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting". *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012) "Development and validation of the job crafting scale". *Journal of vocational behavior*, 80(1), pp.173-186.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018) "Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism". *Stress and Health*, 34(4), pp.573-581.
- Wang, H. J., Demerouti, E., and Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership,
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016) "How job crafting relates to task performance". *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), pp.672-685.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001) "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work". *Academy of Management Review*, 26(2), pp.179-

201.

Zhang, F. & Parker, S.K. (2019) “Reorienting job crafting research: a hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review”, *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), pp. 126-146.

ⁱ 同調査によれば、介護をしている正社員のうち 1 日単位の介護休暇制度を利用している（利用したことがある）者は 11%、短時間勤務制度は 6%、始業・終業時間の繰り上げ制度は 12%、時間外労働の免除制度は 8%、遅刻、早退又は中抜けなどの柔軟な対応は 13%などであった。

ⁱⁱ k 要介護者の重度の認知症や深夜介護といった要介護者が必要とする支援の大きさ（池田, 2010）、主たる介護者であることや家族による支援の欠如、介護サービスの利用が十分できないことなどの介護体制の問題（西本, 20006; 池田, 2010）、負担の蓄積に関わる介護期間の長期化（直井・宮前, 1995; 池田, 2010a）が介護離職に関わることで指摘されてきた。離職に至らない場合でも、深夜介護の有無や要介護者の重度の認知症が介護による体調悪化に関わること（池田, 2014）、介護による肉体的疲労やストレスが就業中の労働者の認知としての離職可能性やプレゼンティズムに影響していること（林, 2021）が示されている。

ⁱⁱⁱ 「就業構造基本調査」によれば、2022 年 10 月 1 日時点で介護をしながら就業する人の数は 365 万人に上っているが、過去 1 年間に介護のために離職した人は 10.6 万人であった。

^{iv} 中西（1995）は「自分にとって仕事とは何なのか、社会の中で仕事を通じて、自分はどのような存在であるのか、ありたいのかという個人の意識、あるいは職業を通じて自分らしさを確かめ、自分らしさを育てていく職業的姿勢」と説明している。