

教育効果としてのワーク・エンゲイジメントの観察

— 福祉施設職員における教育を対象とし —

Effects of an Educational Program on Work Engagement

— Focusing on Education for Social Welfare Facility Staff —

経営学部現代経営学科

沼田 秀穂

NUMATA, Hideho, Ph.D.

Department of Contemporary Business

Faculty of Business Administration

経営学部現代経営学科

池田 佳代

IKEDA, Kayo, Ph.D.

Department of Contemporary Business

Faculty of Business Administration

要旨：福祉分野における人材不足は深刻化しており、キャリア教育の必要性を感じながら、教育・研修の時間が十分に取れない状況下にある。福祉施設職員は、福祉サービスの利用者が、施設や在宅において快適な生活を送ることができるよう、利用者やその家族の要望を最大限に取り入れ支援をしていく必要がある。本稿では福祉施設職員に対して質問紙調査を行い、接遇教育の実施が、ワーク・エンゲイジメントにどのように影響を与えるかを分析した。高齢化が進展していく日本において福祉施設で働く職員のモチベーション向上は重要なテーマであり、接遇教育の重要性を示唆した。

Abstract： Shortages of human resources in the social welfare field have become critical in Japan, and despite the need for more workers, career education and training opportunities are insufficient to fill the demand. Staff at social welfare facilities is expected to exert maximum effort to meet the needs of support services users and their families so that they can lead secure and comfortable lives, whether at home or in a care facility. In this study, a questionnaire survey was administered to social welfare facility staff, and we investigated the impact of interactive service education on their work engagement. In Japan, where the population continues to age, raising the motivation of staff at these facilities to provide excellent support is becoming critical. Results of this study suggest the importance and efficacy of implementing interactive service education models.

キーワード：ワーク・エンゲイジメント、モチベーション、信頼、コミュニケーション、経済連携協定

Keywords： Work Engagement, Motivation, Trust, Communication, EPA

1. はじめに

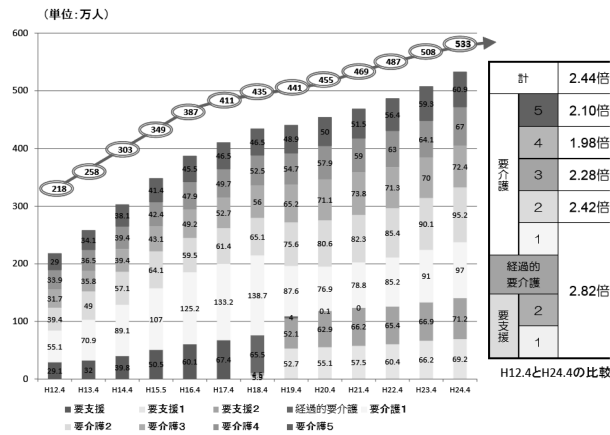
日本の高齢化の進展は著しく、内閣府の調査によると国際比較では1980年代までは下位、90年代にはほぼ中位であったが、平成17（2005）年には最も高い水準となり、世界のどの国もこれまで経験したことのない高齢社会を迎えている（平成26年版高齢社会白書）。

高齢化社会への突入と共に、要介護高齢者の増加、家族構成の変化による介護ニーズが増大している（図1）。医療分野では接遇教育が患者とのコミュニケーションの向上や信頼関係の構築に役立っていることが明らかであり、すでに多数の調査・研究が実施されて

いる。一方で高齢者や障がい者を支援する福祉分野において、接遇教育の現状と課題、意義と効果、求められる接遇について調査研究した事例は少ない。

本稿では、福祉施設職員の職場における意識がどのような傾向があるのかを質問紙調査を中心として浮き彫りにする。

福祉施設職員にとって接遇の意義と効果、および求められる接遇とは何かを明らかにすることで、どのような課題があるか、モチベーションを上げるためにはどのような方策が必要なのか、特にワーク・エンゲイジメントの観点から現状と課題解決方法を模索・提言する。



(出典：介護保険事業状況報告 月報)

図1 要介護度別認定者数の推移

2. ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメントは、オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ (Wilmar B. Schaufeli) 教授によって、「バーンアウト」(燃え尽き症候群)の対概念として提唱された(アーノルド・B・バックナー, マイケル・P・ライター, 2014)。

Schaufeliら (Schaufeli and Bakker 2004, Schaufeli et al. 2002) は、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるとし、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知であると定義している。

ワーク・エンゲイジメントは、産業・組織心理学において提唱された概念であり、充実し、生産的に仕事を行っていくうえでの基盤となる。

従業員が仕事に対して感じている充実感や就業意欲を総合的に表現した言葉であり、心の健康度を示す概念の一つである。従業員と仕事内容の間に構築されるエンゲイジメント(絆、愛着心、思い入れ)であり、仕事に対してポジティブで充実している心理状態を指すため、本稿では、仕事に誇りを持ち、仕事にエネルギーを注ぎ、仕事から活力を得て生き生きとしている状態を、ワーク・エンゲイジメントと呼ぶ。

日本企業における従業員のワーク・エンゲイジメントは国際比較において相対的に劣後している(Shimazu et al., 2010)。この結果の一部は、日本人がポジティブな含意を持つ質問に対し「No」と答える文化的なバイアスを持つ(Tellis and Chandrasekaran, 2010)ことに起因している可能性が

あるが、現在までの研究では、このバイアスが日本における「ワーク・エンゲイジメント」が相対的に低いことのすべてを説明していると言い切ることはできない(岩沢 誠一郎, 2016)。

岩沢(2016)は、日本企業におけるワーク・エンゲイジメントが相対的に低水準であることの一因が管理職の、管理職としてのマネジメント・スキルが十分でない点にあるとの仮説を提示している。日本企業における長期雇用は、管理職の選抜基準を、管理職としての能力や適性に基づくものにするをしくくする(八代, 2011)状況が構成員のモチベーションに影響を与えていることも想定される。モチベーションアップや仕事へのやりがいにつながるという仮説検証を行う。

3. 研究方法

3.1 観察対象とアンケート調査

福祉施設職員のモチベーションについて具体的に把握するために、2つの社会福祉法人の福祉施設職員を対象としたアンケート調査を行った。総回答数は100人(A法人:41人, B法人:59人)であった。

3.2 A法人

A法人は、平成17年設立、A市内に3つのグループホームと1つのデイサービスセンターを運営している法人である。平成27年現在の従業員数は78名である。A法人のアンケート実施日は平成27年8月7日~8月21日の14日間。アンケート用紙を職員に配布し、アンケート回収箱に投函してもらい、回収した。アンケート配布数は78枚、回収数は41枚、回収率は52.6%であ

る。A法人における接遇教育実施日は平成26年度内に計6回（表1）、接遇研修内容は基本編3回、実践編2回、応用編1回である（表2）。

表1 A法人の接遇研修実施日

	開催日時	研修内容	参加人数
1	平成26年5月31日	基本編	30人
2	平成26年7月19日	基本編	30人
3	平成26年9月13日	基本編	30人
4	平成26年11月22日	実践編	20人
5	平成27年1月17日	実践編	20人
6	平成27年2月14日	応用編	20人

表2 A法人の接遇研修内容

	研修内容
基本編	<ol style="list-style-type: none"> 1. 福祉施設で接遇が必要な理由、施設全体で取り組む理由（講義） 2. 接遇基本項目（挨拶、表情、態度、身だしなみ、言葉遣い）（講義と演習） 3. 好ましい言葉遣い、好ましくない言葉遣い（講義と演習）
実践編	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接遇基本項目の振り返り（講義・演習） 2. 安心感を与える話し方・聴き方（高齢者へ配慮した話し方・聴き方）（講義と演習） 3. 信頼関係を築く話し方・聴き方（講義・演習） 4. ご利用者とのコミュニケーションアップのポイント（肯定的な言葉によるコミュニケーション）（講義・演習） 5. 職員同士のコミュニケーション（ハウレンソウ、配慮ある言葉遣い）（講義・演習）
応用編	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接遇基本項目の振り返り（講義・演習） 2. 安心感を与える話し方・聴き方（グループワーク演習） 3. 接遇の視点から考える適切なケアと不適切なケア（グループワーク演習） 4. 不適切なケアの事例演習（グループワーク演習）

3.3 B法人

B法人は、平成14年設立、B市内にデイサービスセンターとショートステイ併設の特別養護老人ホームを運営している法人である。平成27年現在の従業員数は88名である。B法人のアンケート実施日は平成27年8月14日～8月28日の14日間。アンケート用紙を職員に配布し、アンケート回収箱に投函してもらい、回収した。アンケート配布数は88枚、回収数は59枚、回収率67%である。B法人における接遇教育実施日は平成22年度計3回、23年度計3回、24年度計4回、平成25年度計4回、合計14回（表3）、接遇研修内容は基本編

3回、実践編3回、応用編4回、メンタルヘルス編4回である（表4）。

表3 B法人の接遇研修実施日

	開催日時	研修内容	参加人数
1	平成23年3月2日	基本編	15人
2	平成23年3月9日	基本編	15人
3	平成23年3月16日	基本編	15人
4	平成24年3月7日	実践編	15人
5	平成24年3月14日	実践編	15人
6	平成24年3月21日	実践編	15人
7	平成25年3月6日	応用編	10人
8	平成25年3月13日	応用編	10人
9	平成25年3月21日	応用編	10人
10	平成25年3月27日	応用編	10人
11	平成26年3月5日	メンタルヘルス編	20人
12	平成26年3月13日	メンタルヘルス編	20人
13	平成26年3月19日	メンタルヘルス編	15人
14	平成26年3月26日	メンタルヘルス編	15人

表4 B法人の接遇研修内容

	研修内容
基本編	<ol style="list-style-type: none"> 1. 福祉施設で接遇が必要な理由、施設全体で取り組む理由（講義） 2. 接遇基本項目（挨拶、表情、態度、身だしなみ、言葉遣い）（講義と演習） 3. 好ましい言葉遣い、好ましくない言葉遣い（講義と演習）
実践編	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接遇基本項目の振り返り（講義・演習） 2. 安心感を与える話し方・聴き方（講義と演習） 3. 信頼関係を築く話し方・聴き方（講義・演習） 4. ご利用者とのコミュニケーションアップのポイント（講義・演習） 5. 職員同士のコミュニケーション（ハウレンソウ、配慮ある言葉遣い）（講義・演習）
応用編	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接遇基本項目の振り返り（講義・演習） 2. 安心感を与える話し方・聴き方（グループワーク演習） 3. 接遇の視点から考える適切なケアと不適切なケア（グループワーク演習） 4. 不適切なケアの事例演習（グループワーク演習）
メンタルヘルス編	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接遇を意識して業務を行っていますか（講義） 2. 接遇の視点から考えるコミュニケーションアップのポイント（講義・グループワーク演習） 3. 介護職とストレス（講義・グループワーク演習） 4. ストレスを減らすコミュニケーション（講義・グループワーク演習） 5. 介護職のメンタルヘルス対策（講義・グループワーク演習）

4. 調査の概要と結果

4.1 調査対象者の属性

A法人の年齢（表5）、性別（表6）、経験年数（表7）を示す。

表5 A法人の年齢

①20歳以上29歳未満	14
②30歳以上39歳未満	8
③40歳以上49歳未満	11
④50歳以上	5
無回答	3
総計	41

表6 A法人の性別

①男	6
②女	33
無回答	2
総計	41

表7 A法人の経験年数

①3年未満	9
②3～5年	11
③5～10年	16
④10年以上	1
無回答	4
総計	41

B法人本調査における年齢（表8）、性別（表9）、経験年数（表10）を示す。

表8 B法人の年齢

①20歳以上29歳未満	20
②30歳以上39歳未満	18
③40歳以上49歳未満	11
④50歳以上	9
無回答	1
総計	59

表9 B法人の性別

①男	13
②女	45
無回答	1
総計	59

表10 B法人の経験年数

①3年未満	11
②3～5年	9
③5～10年	20
④10年以上	15
無回答	4
総計	59

5. 接遇教育における福祉施設職員の意識変化（回数と意識のU検定）

A法人とB法人の接遇教育受講後（回数別）意識の差（Q3）について、2群の位置パラメータに関するノンパラメトリック検定であるMann-WhitneyのU検定を用い、受講前から当該意識保有という回答を除外して、統計検定量と漸近有意確率を算出した（表12、表13_1、表13_2）。

A法人とB法人の意識で有意な傾向を示したのは、Q3_4：あいさつ＋一言の声かけを心がけるようになった（ $p < .05$ ）

B法人に「あまりない」が多い。理由は、B法人は特別養護老人ホーム（定員90名）、短期入所（ショートステイ）（定員10名）、デイサービスセンター（定員30名）と同じ建物内に3つの事業を行なっている法人であるが、特に特別養護老人ホームでは言葉でのコミュニケーションが困難である要介護度の高い利用者が多いことであろう。A法人は定員数18名のグループホーム3施設と定員数14名のデイサービスセンター1施設の法人であり、少人数制である。グループホームは比較的自立度の高い方が多く、あいさつ＋一言の声かけが可能な環境であり、結果として数値として現れた。

Q3_14からQ3_23の質問については、接遇教育だけでは解決できないという結果が現れた。コミュニケーション技術やリーダーシップ論、コーチング技術、働きやすい職場環境づくりなど、組織作りが必要であるということが明らかになった。

6. ワーク・エンゲイジメント（UWES）調査

6.1 UWES調査概要

Shimazu et al. (2010) は、UWES短縮版を用いて、日本を含む16カ国における「ワーク・エンゲイジメント（表11）」の国際比較を行い、日本人労働者のスコアが他の15カ国の労働者に比べ、顕著に低いことを示

した。日本人のスコアは平均で3点弱である（表16）。これに対し、日本以外の15カ国ではスコアが3点台後半を上回っており、最上位のフランス人は4点台後半である。

日本企業における「ワーク・エンゲイジメント」が低水準であることの一因が、日本企業における長期雇用は、管理職の選抜の基準を、管理職としての能力や適性に基づくものにするをしくくする（八代2011）等、管理職の、管理職としてのマネジメント・スキルが十分でない点が指摘されている。

八代（2011）は、日本の企業では「管理職への昇進は必ずしも「管理能力」に基づいて決定されるわけではない」という指摘を行っている。八代によれば、日本の企業では新規学卒採用を長期雇用することが特徴となっており、そのために、1）管理職への選抜が時間をかけて行われる、2）管理職への選抜基準が「管理能力」ではなく、企業内キャリアにおける実績である傾向が強いと指摘し、その状況が従業員における「ワーク・エンゲイジメント」の低さの一つの要因であると言える。

タイにおける米国系企業と日本系企業との比較実証研究（Colignon et al., 2007）では、従業員の内発的動機を通じ「ワーク・エンゲイジメント」に影響を及ぼすとみられる、上司の部下とのコミュニケーション能力や相互の信頼感、部下が自律的に仕事を行うための側面支援などの面で日系企業が劣後することを示している。

本稿が対象とする福祉施設職員においては、施設入居者がその人らしく生きるために、寄り添い、支えていくという職務要求条件から「ワーク・エンゲイジメント」の高さが求められる。

本稿では接遇教育がワーク・エンゲイジメントに影響を与えているのかを検証した。

A法人、B法人比較の下、UWESスコアを算出した。接遇教育状況が、ワーク・エンゲイジメント（活力、熱意、没頭）にどのような影響を与えたかの効果を測定した（表14、表15）。

表11 ワーク・エンゲイジメント（UWES）調査

		全く感じない	ほとんど感じない	滅多に感じない	時々感じる	良く感じる	とても良く感じる	いつも感じる
		0	1	2	3	4	5	6
		全くない	1年に数回以下	1ヶ月に1回以下	1ヶ月に数回	週間に1回	1週間に数回	毎日
活力1	(1) 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	0	1	2	3	4	5	6
活力2	(2) 職場では、元気が出て精神的になるように感じる	0	1	2	3	4	5	6
熱意1	(3) 仕事に熱心である	0	1	2	3	4	5	6
熱意2	(4) 仕事は、私に活力を与えてくれる	0	1	2	3	4	5	6
活力3	(5) 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる	0	1	2	3	4	5	6
没頭1	(6) 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	0	1	2	3	4	5	6
熱意3	(7) 自分の仕事に誇りを感じる	0	1	2	3	4	5	6
没頭2	(8) 私は仕事にのめり込んでいる	0	1	2	3	4	5	6
没頭3	(9) 仕事をしていると、つい夢中になってしまう	0	1	2	3	4	5	6

表12 接遇教育における意識変化（1）（回数と意識のU検定）

グループ	度数	かなりある	ややある	あまりない	全くない	以前から	平均ランク	順位和	Mann-WhitneyのU	漸近有意確率(両側)
Q3_1：自分から積極的にあいさつするようになった										
A法人	30	11	19	0	0	11	36.12	1084	618.5	0.582
B法人	44	14	29	1	0	13	38.44	1692		
Q3_2：目をあわせてあいさつするようになった										
A法人	30	14	15	1	0	13	32.88	987	521.5	0.115
B法人	43	13	26	3	0	15	39.87	1715		
Q3_3：笑顔であいさつするようになった										
A法人	29	17	11	1	0	12	33.36	968	532.5	0.132
B法人	45	18	25	2	0	12	40.17	1808		
Q3_4：あいさつ十一言の声かけを心がけるようになった										
A法人	37	9	26	2	0	4	38.26	1416	712.5	** 0.0257
B法人	51	9	27	15	0	7	49.03	2501		
Q3_5：〇〇さんをご利用者を名前で呼び、声かけするようになった										
A法人	22	14	8	0	0	19	28.45	626	373	0.194
B法人	41	14	8	0	0	19	33.90	1390		
Q3_6：支援者として自分の表情に意識を向ける機会が増えた										
A法人	37	9	26	1	1	3	47.00	1739	962	0.719
B法人	54	16	34	4	0	1	45.31	2447		
Q3_7：良い表情で仕事をするように心がけるようになった										
A法人	37	20	15	1	1	3	39.53	1463	759.5	0.115
B法人	50	19	25	6	0	6	47.31	2366		
Q3_8：忙しい（余裕がない）時でもゆったりとした態度でご利用者に接することができるようになった										
A法人	40	7	28	5	0	0	43.76	1751	930.5	0.218
B法人	53	6	36	11	0	3	49.44	2621		
Q3_9：行う動作について同時に説明をする声かけをするようになった										
A法人	32	10	19	3	0	8	38.02	1217	688.5	0.448
B法人	47	10	33	4	0	9	41.35	1944		
Q3_10：服装に気をつけるようになった										
A法人	27	8	17	2	0	13	27.54	744	365.5	** 0.034
B法人	37	5	23	9	0	19	36.12	1337		
Q3_11：お化粧や髪型に気をつけるようになった										
A法人	26	5	20	1	0	14	28.85	750	399	* 0.060
B法人	40	6	23	10	1	15	36.53	1461		
Q3_12：丁寧な言葉遣いを心がけるようになった										
A法人	35	16	19	0	0	6	39.99	1400	769.5	0.565
B法人	47	19	27	1	0	11	42.63	2004		
Q3_13：ゆっくりとわかりやすく説明するよう心がけるようになった										
A法人	35	14	20	1	0	6	42.61	1492	861.5	0.505
B法人	53	17	35	1	0	5	45.75	2425		

**p<.05、*p<.1

表13_1 接遇教育における意識変化（2）（回数と意識のU検定）

グループ	度数	っ た な り 変 わ	た や や 変 わ っ	ら あ ま り 変 わ ら な い	全 く 変 わ ら な い	平均ラ ンク	順位和	Mann- Whitney の U	漸近有意 確率（両 側）
Q3_14：単語で会話をすることが少なくなった（だめですよ、あとでね、しないで）									
A 法人	41	13	22	2	4	43.11	1767.5	906.5	** 0.041
B 法人	57	11	27	10	9	54.1	3083.5		
Q3_15：職員同士が声をかけあい仕事ができるようになったと感じる									
A 法人	41	17	20	4	0	44.15	1810	949	* 0.057
B 法人	58	14	34	9	1	54.14	3140		
Q3_16：職員同士のチームワークがよくなったと感じる									
A 法人	41	10	22	9	0	47.01	1927.5	1066.5	0.325
B 法人	58	8	36	13	1	52.11	3022.5		
Q3_17：職員同士ホウレンソウが積極的になった									
A 法人	40	4	28	8	0	42.45	1698	878	** 0.039
B 法人	56	4	29	22	1	52.82	2958		
Q3_18：ご利用者の笑顔が増えたと感じますか									
A 法人	41	7	28	6	0	40.3	1652.5	791.5	*** 0.001
B 法人	57	1	35	18	3	56.11	3198.5		
Q3_19：ご利用者のナースコールが減ったと感じますか									
A 法人	22	1	5	15	1	30.59	673	420	*** 0.007
B 法人	56	0	4	40	12	43	2408		
Q3_20：施設内でのインシデント（ひやり、はっと）が減ったと感じますか									
A 法人	39	1	17	21	0	36.12	1408.5	628.5	** 0.000
B 法人	56	0	6	43	7	56.28	3151.5		
Q3_21：ご利用者の介護拒否、不穏などが減ったと感じますか									
A 法人	39	2	17	19	1	40.71	1587.5	807.5	* 0.015
B 法人	56	1	14	35	6	53.08	2972.5		
Q3_22：ご家族からのクレームが減ったと感じますか(感謝の言葉が増えたと感じますか)									
A 法人	38	2	21	15	0	46.09	1751.5	1010.5	0.637
B 法人	56	1	32	21	2	48.46	2713.5		
Q3_23：ご家族の笑顔が増えたと感じますか									
A 法人	39	3	27	9	0	39.46	1539	759	*** 0.004
B 法人	56	2	25	27	2	53.95	3021		
Q3_24：自分自身の接遇に対する意識が高まったと感じますか									
A 法人	40	16	23	1	0	44.79	1791.5	971.5	0.203
B 法人	56	17	34	5	0	51.15	2864.5		
Q3_25：接遇を学んでみて満足していますか									
A 法人	40	19	20	1	0	42.16	1686.5	866.5	** 0.029
B 法人	56	15	37	4	0	53.03	2969.5		

*** p<.01、** p<.05、* p<.1

表13_2 接遇教育における意識変化（2）（回数と意識のU検定）

グループ	度数	つ か な り 変 わ つ	た や や 変 わ つ	ら な い	あ ま り 変 わ つ	な い	全 く 変 わ ら な い	平均ラ ンク	順位和	Mann- Whitney の U	漸近有意 確率（両 側）
Q3_26：日頃の業務の中で接遇教育は役にたっていると感じますか											
A 法人	40	22	18	0	0			41.25	1650	830	**
B 法人	56	19	31	6	0			53.68	3006		0.015
Q3_27：さらに接遇について学びたいと思いますか											
A 法人	39	15	22	2	0			40	1560	780	***
B 法人	58	10	35	10	3			55.05	3193		0.003
Q3_28：繰り返し接遇について学びたいと思いますか											
A 法人	39	13	23	3	0			41.53	1619.5	839.5	**
B 法人	58	11	32	12	3			54.03	3133.5		0.016

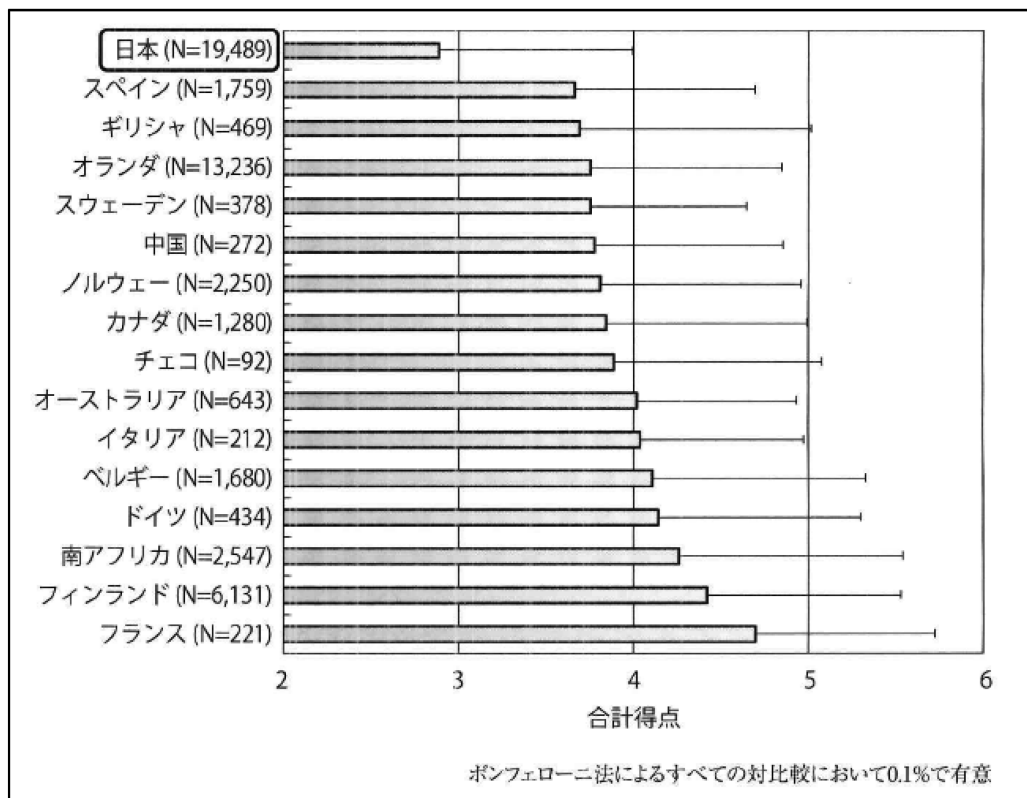
表14 A法人UWES調査

A 法人	活力 1	活力 2	熱意 1	熱意 2	活力 3	没頭 1	熱意 3	没頭 2	没頭 3	総計
①1回	3.20	3.20	3.13	3.40	2.73	2.80	3.67	2.87	2.87	3.10
②2回から3回	3.05	3.40	3.85	2.80	2.35	2.35	3.25	2.60	2.80	2.94
③4回以上	3.33	3.33	4.33	3.33	3.33	3.00	4.33	2.33	2.33	3.30
総計	3.13	3.32	3.61	3.08	2.58	2.58	3.50	2.68	2.79	3.03

表15 B法人UWES調査

B 法人	活力 1	活力 2	熱意 1	熱意 2	活力 3	没頭 1	熱意 3	没頭 2	没頭 3	総計
①1回	2.44	2.56	3.44	2.78	2.00	2.11	3.44	2.22	2.56	2.62
②2回から3回	2.39	2.39	3.12	2.58	1.88	2.18	3.27	2.21	2.30	2.48
③4回以上	3.08	3.15	3.77	3.50	2.85	2.92	3.38	2.85	3.00	3.17
総計	2.56	2.60	3.33	2.83	2.13	2.35	3.33	2.36	2.51	2.67

表16 UWES (国別比較)



参照：島津明人 (2014) P.69

7. 考察

Fiedler (1993) によると、コンティンジェンシー理論におけるリーダーシップとは、唯一最適なリーダーシップ・スタイルというもの存在せず、状況に応じて望ましいリーダーシップのスタイルは異なるとしている。そして、状況が好意的、非好意的の両極でタスク志向リーダーの成果が高く、状況が中程度に好意的状況で人間関係志向リーダーの成果が高いことを示した。

例えば、コンティンジェンシー（状況）が真ん中あたりというのは、本稿で考察しているような介護が必要な福祉施設職場などが想定できる。そういう職場は人間関係指向リーダーの方が結果を出しやすいという分析結果である。本稿の分析では、接遇教育の問題だけでなく、如何に、職場のマネージャー（リーダー）が、職員と密接にコミュニケーションを取っているかに成功の可否が依存していることが示唆された。

本稿が対象とする福祉施設においては、利用者がその人らしく生きるために、寄り添い、支え、共に生活を築いていくというコンセプトから見られるように職員における「ワーク・エンゲイジメント」の高さが強

く求められる。

本稿では接遇教育が上記の指摘事項を補完し、福祉施設職員の「ワーク・エンゲイジメント」に影響を与えることができるかを検証した。

A 法人、B 法人において、接遇教育回数別に UWES スコアを算出した。接遇教育が、ワーク・エンゲイジメント（活力、熱意、没頭）にどのような影響を与えたかの効果測定である。

接遇教育の回数を重ねることによって、UMES 値は、日本平均より高い値を出すに至っている（表14, 15）。

A 法人（表14）は、初回の教育結果として日本人のスコアは平均で3点弱を上回り、効果が現れているが、2回から3回では、教育としての慣れが出てきている可能性がある。それでも、さらに回を重ねて4回以上の経験者では3.30という高いスコアに導くことができている。

B 法人（表15）でも同様に回数を重ねる効果を確認できた。A 法人では1回目と4回以上とのUMES平均の差（t 検定）では有意な差は出なかったが、B 法人では1回目と4回以上とのUMES平均の差（t 検定）では1%水準で有意な差を確認できた（ $P=0.004<0.01$ ）。接遇教育はワーク・エンゲイジメン

トにB法人では効果が出たと言える。本調査は回数を重ねることによる効果測定である。講義終了後の測定のみであり、受講前におけるUWESは、今回の実験では取得していない。A法人は初回から日本平均を上回る高い測定結果を出したため、4回以上者との差はあまり出なかった。

A法人では1年間で4つの異なる内容の接遇研修を開催する方法であったが、B法人は1年ごとに異なる内容の研修を4年間開催する方法であったことがUWESスコアに影響を与えたことが予想される。回数を重ねる際には受講者に応じた工夫の必要性を示唆している。

F. Herzberg (1968) は、人間が仕事に満足を感じる要因と不満を感じる要因は全く別物であるとする考えの動機付け衛生理論(二要因理論)を打ち出した。動機付け衛生理論とは、職務を行う人間はどのような要因で動機付けられるかを調査し、達成、承認、責任、仕事自体といった職務内容と直接関係のある要因が動機付け可能な要因であるということを、調査によって明らかにした。

この動機付け理論には、欧米と日本の文化の違いや対象にした標本にブルー・カラーが少ないなど批判があったが、村杉(1974)は、労働条件、給与などの苦痛や欠乏状態を避けたいという欲求(衛生要因)は不足すると不満につながるが、モチベーション向上につながる。達成、成長、責任の各因子こそがモチベーションを上げる要因であると結論付けた。

働きがいを持ちワーク・モチベーションが高く、かつ、活性化している組織が社会的責任を果たせる。

福祉施設職員のモチベーション向上には、本稿によるUMES値の分析においても、内発的動機を如何に喚起できるかがポイントであることが指摘できる。そのために、ベースとなる職場内コミュニケーションの充実、内発的動機であるワーク・エンゲイジメントにつながっていくことを示唆した。

公益財団法人介護労働安定センターが実施した平成25年度介護労働実態調査によれば、福祉施設における人材育成の取り組みとして教育・研修計画を立てている(59%)、採用時の教育・研修を充実させている(41%)、定着率向上のための取り組みとして社内研修の実施、社外講習等の受講・支援等の能力開発を充実させている(43%)という結果であった。また過去1年間の教育・研修の内容としては、介護技術・知識(78%)、安全対策(事故時の応急措置等)(65%)、接遇・マナー(62%)という結果であったが、実施し

た教育や研修への満足度、達成度については十分にわかっていない。

福祉分野における実態調査や先行研究事例は非常に少なく、比較検討することができない状況であることから、今後も引き続き検証を行ない、研究を進めていく必要がある。

参考文献

- 八代充史(2011)「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑誌 2011年1月号 (No.606)』pp.20-29.
- 島津明人(2014)『ワーク・エンゲイジメント：ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を』、労働調査会。
- 村杉健、大橋岩雄、五百蔵隆治(1974)「層別比較を中心とした動機付け衛生理論の吟味－ハーズバーグのM－H理論の実証的研究(第1報)」、『日本経営工学会誌』、Vol.25, No. 3, pp.227-232.
- 岩沢 誠一郎(2016) 経済社会学会年報(38), 72-90
- アーノルド・B・バッカー、マイケル・P・ライター 編(2014)『ワーク・エンゲイジメント』星和書店。
- Schaufeli, W.B., Bakker A.B., Salanova, M., (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 66 (4): 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., et al., (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Schaufeli WB, Bakker AB. (2010) Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. AB Bakker, MP Leiter (Eds): *Work engagement: Recent developments in theory and research*. Psychology Press, New York, 10-24.
- Colignon, R.A., C. Usui, H.R. Kerbo, and R. Slagter, (2007) Employee Commitment in U.S. and Japanese Firms in Thailand. *Asian Social Science*, 3, 16-30.
- F. Herzberg, 北野利信訳(1968)「仕事と人間性」、『東洋経済新聞社工学会誌』、Vol.25, No. 3, pp.227-232.