

Title	バーンアウトへの介入： 仕事とうまくつき合うための6つの戦略の試行
Sub Title	Burnout intervention : a pilot study of six strategies for improving your relationship with work
Author	増田, 真也(Masuda, Shin'ya)
Publisher	慶應義塾大学湘南藤沢学会
Publication year	2019
Jtitle	Keio SFC journal Vol.18, No.2 (2018. ) ,p.218- 234
JaLC DOI	10.14991/003.00180002-0218
Abstract	Leiter & Maslach (2005) によって開発された「仕事とうまくつき合うための6つの戦略」を用いて、在宅ケアサービス従事者のバーンアウトへの介入を試みた。研究協力者は一般用マスラックバーンアウト測定尺度と仕事との関係テストに、介入の前後で回答した。介入前の回答結果は、報酬や公平性が最大の問題であることを示していたが、協力者は職場のリーダーシップの問題に取り組むための実践プランを作成した。2ヶ月後に、彼のバーンアウトレベルは明らかに低下した。また、裁量権だけでなく、他の領域の業務上の問題も軽減した。
Notes	特集 次世代の「看護医療」を探る 4. 人々をエンカレッジするアプローチ 招待論文：研究ノート
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=0402-1802-0218">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=0402-1802-0218</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

[招待論文：研究ノート]

# バーンアウトへの介入 仕事とうまくつき合うための6つの戦略の試行

## Burnout Intervention

A Pilot Study of Six Strategies for Improving Your Relationship with Work

増田 真也

慶應義塾大学看護医療学部教授

Shinya Masuda

Professor, Faculty of Nursing and Medical Care, Keio University

**Abstract:** Leiter & Maslach (2005)によって開発された「仕事とうまくつき合うための6つの戦略」を用いて、在宅ケアサービス従事者のバーンアウトへの介入を試みた。研究協力者は一般用マストラックバーンアウト測定尺度と仕事との関係テストに、介入の前後で回答した。介入前の回答結果は、報酬や公平性が最大の問題であることを示していたが、協力者は職場のリーダーシップの問題に取り組むための実践プランを作成した。2ヶ月後に、彼のバーンアウトレベルは明らかに低下した。また、裁量権だけでなく、他の領域の業務上の問題も軽減した。

This study described the burnout intervention case of home care service provider using “six strategies for improving your relationship with work”. Male participant responded Maslach Burnout Inventory-General Survey and Your Relationship with Work Test at both pre- and post-intervention. Although the results of these questionnaires at pre-intervention revealed that the mismatch in reward and fairness area of his relationship with work was the biggest problem for him, he created action plan to deal with the leadership problem of his workplace. After two months, his burnout level obviously reduced. In addition to this, job problems also reduced not only in the area of control but also in the other areas as a result of his actions.

**Keywords:** バーンアウトへの介入、仕事とうまくつき合うための6つの戦略、在宅ケアサービス従事者  
burnout intervention, six strategies for improving your relationship with work, home care service provider

## 1 緒言

我が国では医療福祉職の需要が急増しているが、こうした職種での早期離職率が高いことが問題となっている。対人援助職の離職要因の1つとして、以前よりバーンアウトが指摘されている (Jackson & Maslach, 1982)。したがってバーンアウトの予防と回復が、従業者の定着化を促し、その結果として業務の質も向上するものと思われる。

バーンアウトは情緒的消耗感 (emotional exhaustion)、非人間化 (depersonalization)、個人的達成感の低下 (reduced personal accomplishment) の3つを主な特徴とし、医療・福祉・教育といった対人援助職に特有の職務ストレスであるとされてきた (Maslach & Jackson, 1981) が、現在では対人援助職に限定されない職業一般の症状であるとされ、先の3つを含むより大きな概念である、疲弊感 (exhaustion)、仕事から距離をおく態度を示すシニシズム (cynicism)、職務効力感 (job efficacy) の低下で捉えるようになった (Schaufeli et al., 1996)。しかしいずれにしても、変数間の関連を捉えようとする調査研究がほとんどであり、予防や低減を目指した研究は少ない。

バーンアウトは職業上のストレスであることから、第一の対策は休養・休暇であると考えるのが普通であろう。しかし、Westman & Eden (1997) が休暇の前・中・後にバーンアウトや職務ストレス尺度への回答を求めたところ、休暇中のバーンアウトレベルは低下したが、復帰3日後には高くなり、3週間後には休暇前のレベルにまで戻っていた。このように休養ではバーンアウトは実質的に低減せず、より積極的な介入が必要なのである。

### 1.1 バーンアウトへの介入研究

バーンアウトを含む職務ストレスへの介入は、主として個人を対象にしているか、組織や環境を対象にしているかで大別される (Leiter, 2006)。しかし、リラクセーション、認知行動的技法、対処スキルの習得といった個人への介入の方が、組織や環境を変えようとするよりも容易であるためによく用いられている (Maslach, 2003)。個人への具体的な介入として、Schaufeli (1995) は地域看護師 (community nurse) を対象とした3日間のバーンアウトワークショップで、リラクセーショントレーニング、論理情動療法 (Rational

Emotive Therapy) 的介入、スキルトレーニングを実施した。すると、情緒的消耗感や身体症状の訴えは減ったが、非人間化や個人的達成感への効果は見られなかった。

その他の研究でも、個人的介入は情緒的消耗感を低下させるが、仕事との関係の深い非人間化、個人的達成感には効果が無いことが指摘されている (Maslach, 2003)。このことは消耗感が一般的なストレス症状と重複し、個人を対象とした通常のスプレスマネジメント法の多くが、仕事の問題自体の変容を目指していないことを考えれば当然ともいえる。

また個人への介入には、職場の不適応の原因が働き手にあり、自らの努力で職場への適応を目指すようにするという考え方が内在しており、職場や環境側の問題に目が向きにくい。そのために個人の責任を過度に求めるという、いわば犠牲者非難 (victim blaming) を招く危険性もある (Schaufeli & Buunk, 2003)。したがって、バーンアウトに対しては個人へのアプローチ以上に、仕事自体や職場環境の改善を目指すことが必要である。

しかしながら、Le Blanc et al. (2007) ががん病棟で働く医療者を対象として、職場内でのサポートグループの展開を試みたところ、やはり情緒的消耗感だけが低減し、非人間化については変化が見られなかった (この研究では、個人的達成感は測定されなかった)。また Van der Klink et al. (2001) による、バーンアウトや職務ストレスへの 48 の介入研究についてのメタ分析では、個人に焦点を当てたプログラムの効果は有意であったが、職場や環境に焦点を当てたプログラムの効果は有意ではなかった。以上をまとめると、バーンアウトに対して十分に有効かつ適切な介入法は依然として存在せず、探索的な検討を続けざるをえない状況であるといえる。

本研究では、Leiter & Maslach (2005) が提唱した「仕事とうまくつき合うための 6 つの戦略」(Six strategies for improving your relationship with work) に従って、バーンアウト状態にある在宅ケアサービス従事者の回復を目指した。「仕事とうまくつき合うための 6 つの戦略」は、先行研究から導かれた職務ストレスの 6 つの要素である仕事の負担 (work load)、裁量権 (control)、報酬 (reward)、共同体 (community)、公平性 (fairness)、価値観 (value) の何が問題であるかを明らかにした上で、問題に対する具体的な解決策を自

---

ら計画し実行することを助けようとする。すなわちこの方法は個人を対象とするが、問題を抱えた当人が職場や仕事上の問題に取り組むことを主眼としている点で、従来の個人への介入法と異なっている。

## 1.2 仕事とうまくつきあうための6つの戦略

「仕事とうまくつきあうための6つの戦略」によるバーンアウト改善のプロセスは、①仕事上の問題のアセスメント、②問題解決のための実践プランの作成、③実践プランの実行、④経過の振り返りの4段階からなる。①仕事上の問題のアセスメントは、職務ストレスの6領域についてそれぞれ10問で尋ねる「仕事との関係テスト (My Relationship with Work Test)」を用いて行われる。

6領域のうち、「仕事の負担」は仕事の量や質、仕事の割り当て、時間のプレッシャーなどからなる。「裁量権」は、仕事上の決定への権限や影響力の問題を含む。「報酬」には、金銭面はもちろんのこと、評価や内的な満足感が含まれる。「共同体」は組織の人間関係やコミュニケーションであり、「公平性」は、職務の割り振りや昇進が平等であって差別がないかどうかの問題とされる。最後の「価値観」は、仕事の遂行に不正や破壊的な行為があるかどうかや、仕事に意味が感じられるかどうか問われる。表1に各領域における設問例をあげた。

このテストでは、各項目に「問題なし、適合 (match) : 0点」、「問題あり、不適合 (mismatch) : 1点」、「非常に問題あり、重大な不適合 (major mismatch) : 2点」のいずれかで答える。そして領域ごとの得点合計から個人プロフィールを作成し、どの領域に問題があるかを検討する (図1参照)。さらに各項目の得点から、領域内で具体的にどのような問題があるのかを検討する。例えば共同体領域の1~3番の項目に高い不適合が見られる場合、それは「風通しが悪い」という下位領域の問題があることを示唆している。また報酬領域の項目9、10の得点が特に高い場合は、「仕事に満足できない」ことが問題であると考えられ、「仕事の割りふりを良くする」ことが目的となる。対象者は下位領域の中から1つないしいくつかを選び、改善のための実践プランの作成を通じて、目標、ターゲット、アクション、スケジュールを明確に

表 1 仕事との関係の 6 領域と下位領域における A 氏の得点

領域	下位領域	初回	2回目	設問例
仕事の負担	①疲弊感がある	.60	.30	1日の仕事量はどうか
	②使われすぎている	.71	.43	邪魔が入って仕事を中断させられることがあるか
	③時間が足りない	.33	.00	締め切りは厳しすぎるか
	④割り当てられている仕事が多すぎる	.60	.40	予想もしないような出来事が起こることがあるか
裁量権	⑤細かい点まで管理される	.50	.25	自分が責任を負わなければならないことに対して、権限が与えられているか
	⑥リーダーが無能である	1.50	1.00	組織の重大な変革に関する情報を上司が伝えてくれるか
	⑦チームが無力である	.25	.50	あなたが属している部署やグループに適度な決定権があるか
報酬	⑧金銭的な見返りが十分でない	.80	.40	現在の給料や利益は自分の希望に合っているか
	⑨評価が十分でない	1.33	.00	仕事の成果を上司が適切に評価しているか
	⑩仕事に満足できない	.50	.50	心から楽しめるような仕事をする時間が十分にあるか
共同体	⑪分裂している	1.00	.33	自分と組織とが一体であると感じられるか
	⑫風通しが悪い	.67	.00	異なる意見を自由に表明できるか
	⑬互いに疎遠である	.25	.00	職場に気さくにつきあえる人が適度にいるか
公平性	⑭ないがしろにされている	.33	.33	職場の人々は礼儀正しく、思いやりをもってつきあっているか
	⑮差別されている	.67	.00	全員に平等に機会を与えるという運営方針があるか
	⑯えこひいきがある	1.50	.50	報酬や昇進の決定手続きは明確か
価値観	⑰不正がある	.60	.40	組織がすることに不正がなく、誠実であるか
	⑱破壊行為をしている	.33	.33	自分の仕事は社会に何か貢献できそうか
	⑲意味が見つからない	.50	.00	人々の生活を良くすることに組織が貢献しているか

注) 「①疲弊感がある」の設問は仕事状況について尋ねており、MBI-GSの疲弊感と内容的な重複はないものと思われる。

する (図 2 参照)。

すなわち「仕事とうまくつきあうための 6 つの戦略」は、全体として個人—環境適合モデル (person-environment fit model; French et al., 1974) を基盤とし、適合—不適合が生じる具体的な領域として、要求—コントロールモデ

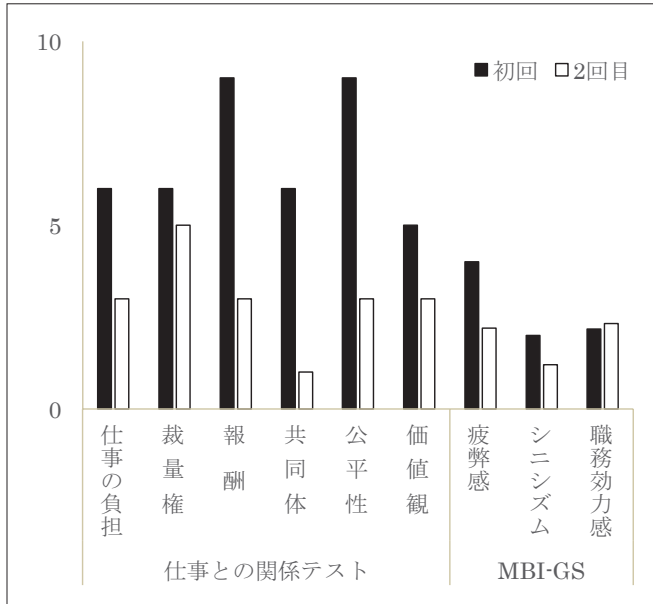


図1 A氏の個人プロフィールと得点変化

領域：裁量権（表1の上から2番目の領域）  
問題：⑥リーダーが無能である

目標	ターゲット	アクション	スケジュール
リーダーシップを共有する	創造的な戦略をとる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな企画のためのアイデアを探す</li> <li>・機会を窺う</li> <li>・上司に伝える</li> <li>・企画に試験的に着手する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3週間</li> <li>・1カ月</li> <li>・1カ月</li> <li>・2カ月</li> </ul>

図2 A氏が採用した実践プラン

ル (demand-control model; Karasek, 1979)、ソーシャルサポート、公平感といった従来の職務ストレスやバーンアウト研究で見出されてきた変数を組み入れている。またアセスメントの後に、いわゆる plan-do-see のプロセスを辿る。したがって、目新しい、特別な方法というよりは、これまでの研究成果を統合し、使いやすくなるようにしたものであるといえる。

## 2 方法

本事例の対象者は、20代後半の男性介護福祉士 A 氏である。筆者が知人の医療・福祉関係者に研究協力者を募っていることを伝えたところ、その中のある介護福祉従事者から A 氏を紹介された。A 氏には事前に電子メールで研究内容の簡単な説明をし、スケジュールを調整した上で初回の面談をした。面談前に、改めて口頭と書面で研究目的、方法、倫理的配慮を説明し、協力の同意を得た。また初回面談の2ヵ月後に2回目の面談を行った。所要時間は初回が約2時間、2回目が約1時間半であった。なお本研究に関して、利益相反に該当する事項はない。

### 2.1 研究協力者の概要

A 氏は大学中退後、東京都内の在宅ケアサービス企業に就職し、これまでに計7年勤務している。この企業には正社員が約50名おり、その他にパートタイムで働くホームヘルパーが150人ほどいる。1週間あたり数十軒の利用者宅に出向き、生活援助や身体介護を行っている他、ホームヘルパーの業務調整をしたり、利用者からの相談を受けたりしている。規定上は週休2日であるが、休日が取れないこともしばしばある。ただし単に多忙だというだけではなく、利用者の様子が気になるために自ら望んで仕事に出ることも多いとのことであった。本人は自分を生真面目と評価しており、仕事のストレスを強く感じていて、燃え尽きているという自覚があった。

### 2.2 仕事上の問題とバーンアウト状態のアセスメント

初回面談時に一般用マスラックバーンアウト測定尺度 (Maslach Burnout Inventory-General Survey: MBI-GS) と「仕事との関係テスト」への回答を求め、これらの結果の検討を通じて問題解決のための実践プランを作成した。そして2ヵ月後の第2回面談時に再び両尺度への回答を求めた。両時点共に回答直後に得点を算出し、結果を筆者と一緒に見ながら検討を行った (図1, 表1)。

先述したように、MBI-GSは疲弊感、シニシズム、職務効力感を測定する計16項目7段階の評定尺度である (Schaufeli et al., 1996)。総得点を項目数で割ることから、各次元の得点範囲は0～6点となる。日本語版は北岡(東口)・



荻野・増田 (2004)、Kitaoka-Higashiguchi et al. (2004) によって信頼性、妥当性が確認されている。

「仕事との関係テスト」は、6領域での仕事との適合度を各10項目で捉えるものである(得点範囲0～20)。各領域は3～4の下位領域からなり、その中から具体的な行動のターゲットを同定する。ただしこのテストは、信頼性や妥当性の検討を経たいわゆる心理測定尺度ではなく、各項目は1つ以上の下位領域に対応することがある。結果については、各領域の合計得点だけでなく、下位領域の総得点を項目数で割った平均値(得点範囲0～2)をA氏に示した(表1)。

今回の対象者が介護福祉に携わっていることを鑑みると、バーンアウトの測定には対人援助職を対象とした従来のマストラックバーンアウト測定尺度(Maslach & Jackson, 1981)を用いるべきであるとの考えもあるだろう。両尺度の最大の違いは、MBI 従来版における非人間化次元が対人サービスの利用者へのネガティブな態度を示すのに対して、MBI-GSのシニシズム次元は仕事に対するしらけたネガティブな態度を捉えようとするところにある。ただし北岡(東口)・荻野・増田(2004)によると、MBI-GSのシニシズム尺度とMBI従来版の非人間化尺度には高い相関があり、概念的にも代用可能であると考えられている。

### 3 結果

#### 3.1 初回面談時のアセスメントの結果とA氏の自己評価

初回面談時のA氏は疲弊感得点が4.0、シニシズム得点2.0、職務効力感得点が2.2であった(図1)。筆者が2009年に在宅福祉・介護従事者74名を対象にして行った調査(未発表)での平均値が、疲弊感2.7、シニシズム1.6、職務効力感2.6であったことから、A氏のバーンアウトレベルは高いと判断できる。「仕事との関係テスト」に関しては、「報酬」や「公平性」の領域で特に得点が高かった。

まずA氏にこれらの結果を検討してもらった。A氏の発言は必ずしもバーンアウトの各次元や「仕事との関係テスト」の6領域のそれぞれについてなされたわけではなく、関連づけられていることが多かった。そこでそれらの

結びつきに留意しながら、発言内容を以下にまとめた。

### 3.1.1 仕事の負担・公平性と疲弊感

施設ケアと在宅ケアとを比べると、施設は人員がそろっていて利用者を見る人が常にいる。在宅の場合、介護者の訪問時間は限られているので、一人暮らしの高齢者などではそれ以外の時間が心配になる。また、利用者に関わると、時間外、契約外であっても自分に対応せざるをえないということも起こる。そのため休日でも担当先のことが気になり、休んだ気にならない。形式上は週休2日であっても実態はそうでなく、いつも時間が足りないと感じていて疲れが取れない。したがって、MBI-GSの疲弊感が高いのは納得できるが、「仕事の負担」ももっと高得点になると思っていた。

また仕事量は単純に多いかどうかではなく、どのように従業員に割り振られているかという「公平性」の問題とつながっている。その点ではうまく割り振られていないときもあるし、公平に見えても、仕事への責任感の違いから実質的な仕事量は変わってしまう。また子どものいる同僚は残業をしない。事情は分かるが、負担が自分にまわってくるのがつらい。

### 3.1.2 報酬・価値観とシニシズム・職務効力感

これまで仕事で何かトラブルがあると、そのたびに職を変えようと思っていた。給与も仕事量に見合っていない。

自分の仕事の出来不出来に関して、上司や会社がきちんと評価して欲しい。それは自分だけでなく、パートや同僚に対しても同様である。ねぎらいの言葉も重要であるが、具体的に何を頑張っていると思うのか、どこが良くてどこが悪いのかを伝えて欲しい。つまり「報酬」領域の中の「⑨評価が十分でない」が、仕事上の大きな問題の一つであると感じている。他にも頑張っている人がいるのに、一部の評価だけが高い。ここにも「公平性」の問題がある。ただ金銭的な見返りがないと、口先だけのきれいごとになってしまう。最終的には給与に反映して欲しい。

経営が苦しいので経費削減をするよう上から言われるが、本当にそうなのか。一部の役員に莫大な報酬が支払われているために、社員にいきわたって

---

いないのではないかと疑っている。また財務状況が詳しくわからないので、何をどう努力すれば削減になるのかわからない。

会社の人材育成や目標が、短期の視点でしか考えられていないのも問題である。長い目で人材を育てることが会社にとっても利益になると思うが、社員のやる気につながるようなことをしていない。そのため、会社に対して冷めた見方をしてしまう。

利用者が無事に過ごしたときや感謝の言葉を受けたときには、達成感を感じることもある。しかし、利用者の体調が急変したりすると自分に落ち度があったのかと思い、ショックを受ける。仕事をしていて、すべてがうまくいったとか、すっきりと終わったというような達成感はない。

### 3.1.3 裁量権

上司が介護業務経験者でないため、困ったり、迷ったりしたときに、適切なアドバイスが得られない。また例えば、社員の研修計画の作成のような、本来上司が考えたり決めたりしなければならないような業務が自分にまわってくるため、結果的に「②使われすぎている」ことになって疲弊する。このような「⑥リーダーが無能である」という問題がある。

### 3.1.4 共同体

同僚は女性がほとんどで、自分の知らないところで仕事の話が進んでいる。だからといって他の従業員が結束しているというわけではなく、表向きの一体感しかない。つまり、「共同体」領域の「⑩分裂している」、「⑫風通しが良くない」という問題があると感じる。

### 3.1.5 その他

仕事のストレスを強く感じるが、どうすれば解消できるのかわからない。外出すると疲れて後で仕事にひびくし、外に行けば発散できるというわけではないので、休日は家でごろごろしている。

以前より両親から、悪循環するような考え方をしているとされている。休みの日でも利用者のことが心配になって仕事から離れたという感じがせず、

そのために疲れが取れないというのは悪循環かもしれない。しかし利用者のことを心配することが悪いわけではなく、そういう自分を受け入れているつもりである。

### 3.2 問題の選択と実践プランの作成

A氏の個人プロフィールは、「報酬」と「公平性」領域で高い得点を示していた。下位領域では、「⑥リーダーが無能である」「⑨評価が十分でない」「⑩えこひいきがある」の得点が高かった。「共同体」領域の「⑪分裂している」も高得点であったが、A氏としてはこうした人間関係の問題には関わりたくないとのことであった。

以上からA氏は実践プランの作成において、「裁量権」領域の「⑥リーダーが無能である」という問題を選択し、「リーダーシップを共有する」ことを目標にした。「仕事とうまくつきあうための6つの方法」では、この目標に対する具体的なアクションとして、自分の仕事の批評をすることを通じて組織全体に批判的な視点を広げるという「批評的な戦略」、上司や同僚をよりサポートしていく「支持的戦略」、新たなアイデアを探してプロジェクトを起こしていく「創造的戦略」が示されているが、A氏は新しい企画をたくさん上げるという「創造的な戦略をとる」ことが適切であると考えた。

それは上司が変化することは現実的に難しいと思われたからであり、自分にとって望ましい方向へと変えていくことで自らの裁量権を大きくすることができると考えたからであった。またA氏は、上司に企画を提案すれば、採択されてもそうでなくても、上の人の考えがわかるようになるというメリットがあるだろう、と述べていた。すなわち、企画の提案を通じてコミュニケーションがはかれると考えていた。具体的には、現在業務に使用している書類が使いにくいと感じていたことから、新しい書類の形式を提案することを思いついた。

図2は、A氏が作成した実践プランである。スケジュールについてはおおよその目安とし、強くこだわらないことにした。2ヶ月後に再び面談をするという約束をして、初回の面談を終えた。

### 3.3 経過の振り返り

2回目の面談の最初に、実践プランの実行状況を尋ねた。すると、日時の正確な記録はないが、初回時に検討した書類の件に加えていくつか試してみたとのことであった。

次に MBI-GS と「仕事との関係テスト」への回答を求めた。すると図 1 に示したように、実践プランの対象である「裁量権」の得点はわずかに低下しただけであったが、6 領域のすべてで得点が低下していた。また MBI-GS に関しても、疲弊感、シニシズムが下がり、職務効力感が高くなるなど、バーンアウト状態が軽減していた。以下に第 2 回面談時のインタビュー内容をまとめる。

#### 3.3.1 実践プランの実行とその成果

業務改善の方法として書類の形式の変更を提案し、一部が認められた。上司は変更の意図を十分に理解していなかったようだが、チャンスなので自分にとって使いやすいものに変えることにした。以前は上司に何を言っても無駄と考えていたが、この経験からいろいろと試してみようと思うようになった。

そこで次に、経費削減の検討のために、損益計算書を見たいとの希望を伝えたところ、これも受け入れられた。書類の件のおかげで、業務上の問題の把握と解決に熱心であると思われたためであろう。また会社にとっても経費削減は重要なことなので、現場から積極的に取り組もうとすることが好ましく映ったかもしれない。経費削減のための具体案はまだないが、会社から一方的に言われるのではなく、自ら関わる余地が得られたという点で、「リーダーシップの共有」に成功したと思う。

さらに社員の頑張りを認め、具体的に何が良かったのか伝えてくれるよう上司に伝えた。またそれを社員の給料に反映させて欲しいと述べた。すると上司の言動に大きな変化はなかったが、自分を含む何人かの給料がわずかではあるが上がることになった。以上のことから、会社が自分や社員のことをある程度認めてくれているという実感が得られるようになり、「公平性」もあると感じるようになった。

いくつかの案件では、上司が取り合ってくれないこともあった。会社の規模が小さいので、次は社長に直接話そうと考えている。筆者が上司を飛ばして社長に訴えることの問題はないか尋ねたところ、上司が関心を持っていない案件であれば大丈夫だろうとのことであった。

### 3.3.2 他の問題への波及

「仕事の負担」については、相変わらず割り当てられている仕事は多いがこなせなくてはならない。量的にも質的に変化したわけではないが、仕事の捉え方が変わった。具体的には、やらされているのではなく、「今の自分に何ができるか、今やらなければならないことは何なのか」と考えるようになった。

最近、仕事が新鮮に感じられるようになった。もともと書類を読むのは苦手だったが興味が出てきた。これまでこうしたことは自分の仕事ではないと思っていたが、最近では自分がやらなければいけないことだと思えるようになった。

### 3.3.3 今後

もう少し給料が欲しいとは思いますが、現状を考えればやむを得ない。わずかであっても昇給したことに満足している。

同僚の職場内の態度に不満があり、この点についても取り組んでみたいが、どうしてもきつい言い方になってしまいそうである。筆者から適切な伝え方を練習するためのアサーショントレーニングというものがあることを聞き、試してみたいと思った。

### 3.3.4 感想

テストの結果は納得できるものであり、現状を振り返ったり、整理したりするのに役立った。仕事の問題を解決するためには、自分から動かなければならないことはわかっていたが、なかなかその気になれなかった。しかし、こうした整理をすることで実行する決心がついた。

## 4 考察

対人援助職は、その業務の特徴から主として利用者やその家族との関係が

---

問題となりやすいものと思われるが、本研究の対象者はそれらについてほとんど触れることがなく、組織や上司に関する悩みを抱えていた。久保(2008)は、訪問介護サービスに従事する常勤介護福祉士は、休暇が取りにくい、サービス残業が日常化している、時間の余裕がないといった問題を抱えており、給与水準が低く、バーンアウト得点も高い傾向があることを報告しているが、A氏も同様であった。こうした業務上の問題は、介護保険等の法的、制度的条件に端を発しており、社会的に解決が目指されなければならない。しかしながら、個々人の範囲で自らの仕事との関係を改善しようとするのもまた必要であろう。

図1に示されているように、初回では「報酬」や「公平性」の方が「裁量権」よりも得点が高かったが、A氏は実践プランの目標に選ばなかった。しかし2回目の面談によると、A氏が目標として選んだ「リーダーシップの共有」のための行動から、結果的に組織の「公平性」が高まったことに気付くことになった。またこうした成功体験から「報酬」を高めるための要求をすることになり、それにも成功した。このように本事例では、実践プランで採用された目標もある程度達成できたが、そのことが対象者の積極的な行動を促し、さらに問題の改善に結びついていた。

このことは「仕事との関係テスト」の得点にも示されており、「⑥リーダーが無能である」(1.50 → 1.00)以上に、「⑨評価が十分でない」(1.33 → 0)や「⑩えこひいきがある」(1.50 → .50)の得点が低くなっていた(表1)。また、「裁量権」よりも「報酬」や「公平性」で大きな改善が見られた(図1)。このように実践プランの選択において、必ずしも点数の高い問題が選ばれるとは限らないし、問題が複合的に絡み合っていて、1つの領域だけで捉えられないこともある。したがって、適切なアセスメントのためには、対象者にとって領域間がどのように関連し合っているのかを明確にしておく必要がある。

本事例でバーンアウト状態の大きな改善が見られたのは、仕事や問題に取り組むA氏自身の態度が大きく変わったことによるものと思われる。A氏は当初、「～してもだめではないか」「～しなければならない」という言い方が多く、問題を自分で解決しようという意欲に乏しかった。論理情動療法によれば、これらは非合理的信念(irrational belief)であり、ストレスや問題行動

を招きやすい。しかし「仕事とうまくつきあうための6つの戦略」の検討を通じて、こうした信念に変化が生じたようであった。

例えば、実践プランにおける「リーダーシップの共有」のために、企画を提案するというアクションを取ることを決めたときに、A氏は「企画が通らなかつたとしても、そのことで上の考え方がわかるようになるというメリットがある」といった広い視野に立った見方を述べていた。このように、論理情動療法と同様のプロセスが本事例で進行していた可能性がある。先行研究では論理情動療法的な介入の効果は限定的であり、必ずしも有効とはいえないとの結果が得られていた (Schaufeli, 1995) が、より具体的な仕事場面に適用することで、大きな成果が得られる可能性がある。

なお職場の人間関係は職務ストレスの最大の原因の1つであり (厚生労働省, 2017)、筆者が依頼をした他の研究協力者の多くも、面談で人間関係の問題を強く訴えていた。しかしながら、人間関係の改善を目指すような実践プランを選んだ人はいなかった。すなわちバーンアウトの介入において、人間関係の問題は重要であるが取り組みにくいことがうかがわれた。

本研究でも、A氏は職場の人間関係の問題があることを初回で述べていたが、これに取り組む気はなかった。しかし2回目では人間関係の改善にも関心を示し、アサーショントレーニングを試してみたいと述べるようになった。このように、最大の問題でなくてもやりやすい事柄に挑戦することは、本人にとって負担が少なく、継続的に改善に取り組んでいく上で有益であると思われる。

## 5 結語

本研究はあくまでも一事例にすぎず、以上の結果が「仕事とうまくつきあうための6つの戦略」によるという確実な証拠はない。またこの方法は、改善のための実践プランやスケジュールが個々人で異なることから、統制群を設けて介入成果を実証的に捉えることは難しい。

このような問題点はあるものの、本事例でのわずかな回数での介入でバーンアウト状態の改善が見られたことは注目に値する。先述の Schaufeli (1995) のように、バーンアウトだけに焦点を絞ったワークショップを3日間も実施

---



することは容易ではないし、この研究での介入効果は十分ではなかった。「仕事とうまくつきあうための6つの戦略」ははるかに容易に取り組むことができることから、わが国での知見を蓄えていくことで、バーンアウトの解決の糸口が見出されることが期待できる。

## 引用文献

- 北岡(東口)和代、荻野佳代子、増田真也(2004)「日本版 MBI-GS の妥当性の検討」『心理学研究』75, pp. 415-419.
- 久保真人(2008)「介護福祉士資格所有者の職務ストレスとその職場環境」『産業・組織心理学研究』22, pp. 3-13.
- 厚生労働省(2017)「平成 28 年労働安全衛生調査(実態調査)」[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h28-46-50\\_kekka-gaiyo02.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h28-46-50_kekka-gaiyo02.pdf)(2018 年 7 月 25 日アクセス)
- French, J. R. P., Jr., Rodgers, W. L. and Cobb, S. (1974) "Adjustment as person environment fit", In G. Coelho, D. Hamburg, and J. Adams(Eds.), *Coping and adaptation*. New York: Basic Books. pp. 316-333.
- Jackson, S. E. and Maslach, C. (1982) "After-effects of job-related stress: Families as victims", *Journal of Occupational Behaviour*. 3, pp. 63-77.
- Karasek, R. A. (1979) "Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*. 24, pp. 285-308.
- Kitaoka-Higashiguchi, K., Nakagawa, H., Morikawa, Y., Ishizaki, M., Miura, K. et al. (2004) "Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey", *Stress and Health*. 20, pp. 255-260.
- Le Blanc, P. M., Hox J. J, Schaufeli, W. B., Taris, T. W., and Peeters, M. C. W. (2007) "Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers", *Journal of Applied Psychology*. 92, pp. 213-227.
- Leiter, M. P. (2006) "Engagement with work: Issues for measurement and intervention", In R. J. Burke and C. L. Cooper (Eds.), *The Human resources revolution: Why putting people first matters*, Amsterdam: Elsevier, pp. 213-230.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (2005) *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons. (増田真也・北岡和代・荻野佳代子訳(2008)『バーンアウト：仕事とうまくつきあうための6つの戦略』金子書房)
- Maslach, C. (2003) "Job burnout: New directions in research and intervention", *Current Directions in Psychological Science*. 12, pp. 189-192.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981) "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*. 2, pp. 99-113.
- Schaufeli, W. B. (1995) "The evaluation of a burnout workshop for community nurses", *Journal of Health and Human Services Administration*. 18, pp. 11-31.
- Schaufeli, W. B. and Buunk, B. P. (2003) "Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing", In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, and C. L. Cooper(Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons. pp. 383-425.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., and Jackson, S. E. (1996) "Maslach Burnout

- Inventory-General Survey”, In C. Maslach, S. E. Jackson, and M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual 3rd edition*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. pp. 22-26.
- Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., and Van Dijk, F. J. (2001) “The benefits of interventions for work-related stress”, *American Journal of Public Health*. 91, pp. 270-276.
- Westman, M. and Eden, D. (1997) “Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out”, *Journal of Applied Psychology*. 82, pp. 516-527.

[受付日 2018. 7.28]