

博士論文

特別養護老人ホームにおける介護職員の
職場定着プロセスに関する研究
—組織社会化の視点から—

A Study on the Workplace Retention Process of Care
Workers in Nursing Homes for the Elderly
- From the Perspective of Organizational Socialization -

2025 年度

日本福祉大学大学院
福祉社会開発研究科
社会福祉学専攻博士課程

氏名：井上 務

論文要旨

氏名： 井上 務

◆論文題目

特別養護老人ホームにおける介護職員の職場定着プロセスに関する研究—組織社会化の視点から—

◆要 旨

序 章 研究の背景と目的

介護人材不足は2040年度に約57万人に達すると予測され、国は処遇改善やキャリアパス構築などの対策を進めているが、現場では依然として人材不足と労働条件への不満が定着を阻害しているとされる。本研究は特別養護老人ホーム（以下、特養）で勤務する介護職員を対象に、組織社会化研究の枠組みを援用し、職場定着プロセスを明らかにすることを目的とする。組織社会化は役割理解や信頼関係構築を通じた適応過程を説明する理論であり、介護職場の分析に有効である。職場定着を中心概念とし、離職意向・職務満足・就業継続意向など関連概念を整理した上で、新任期、中堅・ベテラン期、リーダーの視点の定着プロセス解明、テキストマイニングによる補強、促進策の導出を研究課題とする。

第1章 特別養護老人ホームにおける介護職員の現状と課題

介護職は否定的イメージや低賃金構造により人気が低く、養成校の定員割れや人材供給基盤の弱体化が進んでいる。制度改定や感染症対応は介護の質向上を目的としつつも、職員の業務負担と心理的ストレスを増大させ、虐待リスクを高める副作用をもたらしている。離職理由の多くは職場の人間関係に起因し、パワハラや指導の厳しさが大きな要因となっている。事業所側も「良質な人材確保の困難」を最大の課題と認識している。

第2章 介護職員の職場定着プロセスに関する先行研究の概要と本研究の分析枠組み

従来の介護職員に関する職場定着研究は、賃金や勤務体制といった制度的条件、あるいは人間関係や上司の支援といった職場環境要因に焦点を当てるものが多く、個々の職員がどのようなトランジション(転機)を経て介護職に就き、日々の経験をどのように意味づけながら定着あるいは離職に至るのかといった、主観的経験や内面的変容のプロセスは十分に検討されてこなかった。また、新任期、中堅・ベテラン期、そして介護リーダーの視点といったキャリアステージの違いを踏まえて、職場定着を時間的連続性の中で分析した研究も限られている。本研究は、組織社会化論の枠組みを援用し、介護職員の職場定着を「初期適応」とどまらない生涯的なキャリア発達過程として位置づけ直す点に理論的独自性を有する。

理論的枠組みとしては、組織社会化論における予期的社会化、リアリティショック(RS)、社会化エージェント、組織社会化戦略、プロアクティブ行動などの概念を参照しつつ、介護職員の語りから導出された肯定的RS、消極的定着、意味づけの再構成、偶然的要因の活用といった概念を加えた。これにより、介護職場に固有の社会化過程を理論的に記述し得る分析枠組みを構築した。

第3章 研究方法

対象は特養勤務の介護職員で、新任期10名、中堅・ベテラン期8名、介護リーダー6名の計24名を選定した。半構造化面接を用いて60～90分の個別インタビューを実施し、逐語録化して分析データとした。分析方法は修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)を中心に、事例-コード・マトリックスを併用し、質的分析の客観性を高めた。さらにテキストマイニングを組み合わせ、質的・量的両面から定着プロセスを検証した。研究倫理に配慮し、同意取得や匿名化を徹底した上で、日本福祉大学大学院倫理審査委員会の承認を得て実施した。

第4章 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

新任期における職場定着プロセスは、入職前の予期的社会化、入職直後のRS、意味づけの変容を経て、介護専門職としてのアイデンティティが徐々に形成される循環的・非線形的過程として把握された。新任期職員は、失業や他業種からの転職、家族介護経験など多様なトランジションを背景に介護職を選択しており、入職前には「人の役に立ちたい」という期待と「自分にできるだろうか」という不安が併存していた。入職後には、身体介護の難しさ、情報量の多さ、人間関係の厳しさ、夜勤負担等によるRSを経験し、一時的に離職を考える者も少なくなかった。

一方で、他業種からの転職者においては、入職直後から利用者からの心からの感謝の言葉、ノルマに追われない働き方、常に快適に維持された施設環境といった肯定的経験に遭遇しており、これらが【予期せぬ幸運】として作用していた。これら肯定的RSとでも呼ぶべき経験は、入職後の困難を相殺する心理的資源として機能し、初期段階から定着を支える要因となっていたことが確認された。また、「他に行く場所がない」「生活のために続ける」といった消極的動機に基づく定着も認められ、これを「消極的定着」として概念化した。

第5章 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス

中堅・ベテラン期の職員においては、異動や昇進を契機とした役割変化が新たなRSをもたらし、教育・指導・育成、多職種連携、チームマネジメントといった中核的役割への挑戦を通じて「中核職員への成長」が進行する過程が見いだされた。他方で、【福祉とソロバン】に象徴される収益確保とケアの質の両立をめぐる葛藤、感染症対策に伴う面会制限や外部目の遮断による【密室というブラックボックス】化、家族介護や子育てなどライフステージとの重なりが、職務継続に対する負担として現れていた。これらは、特養が抱える構造的脆弱性が中堅・ベテラン期の定着を揺さぶる要因となっていることを示している。

第6章 特別養護老人ホームにおける介護リーダーが認識する介護職員の職場定着プロセス

介護リーダーの語りの分析からは、彼らが職場定着要因を【組織社会化エージェント】【組織社会化戦術】【リアリティショック】【学習課題】【プロアクティブ行動】として捉えていることが明らかとなった。具体的には、指導のうまい先輩職員や相談しやすいリーダー、雰囲気の良いユニットが定着を促進する一方、パワハラ的指導や人前での叱責、ゆとりのない勤務体制、待遇への不満が離職意向を高める要因として認識されていた。また、「ユニットの個性」「職員同士の相性」「安寧とリスク」といった偶然的要因が、状況によって定着にも離職にも作用し得る「中立要因」として機能していることが示された。

リーダー自身は新人支援を最重要課題と認識しつつも、制度的制約や自らの多重負担に直面しており、支援者自身の適応支援の必要性が浮かび上がった。

第7章 特別養護老人ホームにおける新任期からベテラン期にいたる介護職員の職場定着プロセス

第4章から第6章で収集したインタビューデータをテキストマイニングにより再分析し、質的分析の客観性と深度を補強した。頻出語として「新人」「人間関係」「支援」が抽出され、介護リーダーが人的要因を中心に定着を理解していることが裏づけられた。また「社会化エージェント」「介護の専門性」「離職意向」なども確認され、組織的要因と家庭環境が定着と離脱の分岐要因となることが示された。語の共起関係から、職員の定着は個人の意味づけと組織的支援の相互作用によって形成されることが再確認された。

第8章 総合考察

本研究では、介護職員の職場定着を、個人要因（動機づけ、価値認識、ライフステージ）と組織要因（研修、制度、職場文化、人間関係）が相互に作用する非線形的・循環的プロセスとしてモデル化した。特に、肯定的RS、意味づけの再構成、偶然的要因の活用といった概念を導入することで、従来の組織社会化論では十分に説明されてこなかった現象を理論的に位置づけることができた。

さらに、特養という「生活の場」を対象とした点において、本研究は実証的独自性を有する。特養は医療機関や通所系サービスとは異なり、入居者の生活全体を支える包括的ケアが求められる場であり、職員の心理的負担や倫理的葛藤は複雑である。本研究では、【密室というブラックボックス】や【福祉とソロバン】といった特養特有の構造的課題を抽出し、これらが職員の意味づけやキャリア発達に与える影響を明らかにした。また、介護リーダーの語りを分析対象に含めたことで、支援する側の認識や負担、制度的制約の影響を可視化し、従来の研究では捉えきれなかった管理的視点を補完した。本研究で提示した統合モデルは、介護職員のキャリア発達を時間的連続性の中で捉え、個人の意味づけと組織的支援の相互作用を体系的に示すものであり、定着支援策の設計に理論的基盤を提供する。

終章 職場定着プロセスに関する本研究の結論と意義・限界

本研究はマクロ・メゾ・ミクロの三層から定着促進策を提示した。マクロでは監査制度の柔軟化、ライフステージ対応の勤務制度、待遇改善、介護職員による研究活動の推進を提言した。メゾでは中途採用者支援、介護と看護の協働促進、ケアプラン教育、キャリアパス研修、施設長の現場理解プログラムを示した。ミクロではユニット配置の調整、相性支援、伴走型支援、リーダーのピアサポートを提案した。

本研究の限界として調査対象が特定地域・特定施設に限定されている点、語りの主観性、離職者の不在、テキストマイニングの文脈解釈の限界が挙げられる。今後は、多地域・多施設間の比較研究、離職者や再就職者を含む縦断的研究、社会化エージェント育成の介入研究が求められる。

以上のように、本研究は特養介護職員の職場定着を、個人と組織の相互作用によって形成される動態的プロセスとして明らかにし、理論的・実証的・方法的・実践的貢献を総合的に提示した点に意義を有する。

Abstract of Doctoral Dissertation

Surname, First name : Tsutomu INOUE

【Title】

A Study on the Workplace Retention Process of Care Workers in Nursing Homes for the Elderly - From the Perspective of Organizational Socialization -

【Abstract】

Introduction: Research Background and Purpose

Japan is projected to face a shortage of approximately 570,000 care workers by 2040. Although the government has implemented measures such as improving working conditions and developing career pathways, dissatisfaction with labor conditions and persistent staffing shortages continue to hinder worker retention in practice. This study aims to clarify the workplace retention process of care workers employed in Nursing Homes by applying the framework of organizational socialization. Organizational socialization theory explains the adaptive process through role understanding and the development of trust, making it a useful analytical lens for care workplaces. Focusing on workplace retention as the central concept, this study organizes related constructs such as turnover intention, job satisfaction, and intention to remain, and sets the following research tasks: elucidating the retention processes of novice, mid-career, and veteran care workers; examining leaders' perspectives; supplementing qualitative findings with text mining; and deriving strategies to promote retention.

Chapter 1: Current Conditions and Challenges of Care Workers in Nursing Homes

Care work suffers from a negative public image and a structurally low wage level, resulting in low occupational attractiveness, declining enrollment in training schools, and a weakening foundation for workforce supply. Although policy reforms and infection-control measures aim to improve the quality of care, they have simultaneously increased staff workload and psychological stress, producing unintended side effects such as heightened risk of abuse. Many reasons for turnover stem from interpersonal problems in the workplace, with harassment and harsh instruction cited as major contributing factors. Facilities themselves also recognize “the difficulty of securing high-quality personnel” as their most pressing challenge.

Chapter 2: Overview of Previous Studies and Analytical Framework

Previous studies on workplace retention among care workers have primarily focused on institutional factors such as wages and work schedules, or environmental factors such as workplace relationships and supervisory support. However, little attention has been paid to how individual workers experience transitions into care work and how they interpret daily experiences that lead to retention or turnover. Moreover, few studies have examined retention across different career stages—novices, mid-career/veteran workers, and care leaders—within a longitudinal perspective.

This study applies organizational socialization theory, positioning workplace retention not merely as “initial adjustment” but as a lifelong career development process. The analytical framework incorporates classical concepts—anticipatory socialization, reality shock (RS), socialization agents, socialization tactics, and proactive behaviors—while integrating concepts derived from workers’

narratives, such as positive RS, passive retention, meaning reconstruction, and the influence of chance events. This framework enables a theoretically grounded description of socialization processes unique to care workplaces.

Chapter 3: Research Methods

Participants were 24 care workers employed in Nursing Homes: 10 novices, 8 mid-career/veteran workers, and 6 care leaders. Semi-structured interviews lasting 60–90 minutes were conducted, transcribed verbatim, and used as data. The primary analytical method was the Modified Grounded Theory Approach (M-GTA), supplemented by a case–code matrix to enhance the objectivity of qualitative analysis. Text mining was also incorporated to examine the retention process from both qualitative and quantitative perspectives. Ethical considerations included informed consent and anonymization, and the study was approved by the Research Ethics Committee of the Graduate School of Social Welfare, Nihon Fukushi University.

Chapter 4: Retention Process of Novice Care Workers

The retention process among novice workers was identified as a cyclical and non-linear trajectory involving anticipatory socialization, post-entry RS, and subsequent meaning reconstruction leading to the gradual formation of a professional identity. Novices entered care work through diverse transitions—unemployment, career change, or family caregiving—and experienced both expectations (“I want to help others”) and anxieties (“Can I really do this?”). After entry, they encountered RS stemming from the difficulty of physical care, overwhelming information, interpersonal tensions, and night-shift burdens, sometimes leading to contemplation of leaving. Conversely, some mid-career entrants experienced positive RS—such as heartfelt gratitude from residents, freedom from numerical quotas, and comfortable facility environments—which functioned as “unexpected good fortune” and served as psychological resources that offset early difficulties. Passive retention based on constrained choices (“I have nowhere else to go,” “I must continue for financial reasons”) was also observed and conceptualized as “passive retention.”

Chapter 5: Retention Process of Mid-Career and Veteran Care Workers

For mid-career and veteran workers, role transitions triggered by transfers or promotions generated new RS. Through challenges such as education, supervision, interprofessional collaboration, and team management, workers progressed toward becoming “core staff.” However, they also faced tensions symbolized by “balancing welfare and financial viability,” the “black box” created by infection-control restrictions, and conflicts between work and family responsibilities. These findings highlight structural vulnerabilities inherent in Nursing Homes that destabilize retention among experienced workers.

Chapter 6: Care Leaders’ Perceptions of the Retention Process

Care leaders perceived retention factors in terms of five categories: socialization agents, socialization tactics, RS, learning tasks, and proactive behaviors. Supportive senior staff, approachable leaders, and cohesive unit climates promoted retention, whereas harsh supervision, public reprimands, insufficient staffing, and dissatisfaction with working conditions heightened turnover intention. Leaders also recognized “unit personality,” “interpersonal compatibility,” and “the balance between stability and risk” as neutral factors that could promote or hinder retention

depending on circumstances. While leaders viewed novice support as their highest priority, they also faced institutional constraints and heavy workloads, revealing the need for support for the supporters themselves.

Chapter 7: Integrated Analysis of Retention Processes Across Career Stages

Text mining of interview data reinforced qualitative findings. Frequent terms such as “novice,” “interpersonal relationships,” and “support” indicated that leaders conceptualize retention primarily through interpersonal factors. Co-occurrence patterns involving “socialization agents,” “professional expertise,” and “turnover intention” suggested that organizational factors and family circumstances jointly shape retention or departure. Overall, retention was reaffirmed as a product of interactions between individual meaning-making and organizational support.

Chapter 8: Integrated Discussion

This study conceptualized workplace retention as a non-linear, cyclical process shaped by interactions between individual factors (motivation, values, life stage) and organizational factors (training, systems, workplace culture, relationships). By incorporating concepts such as positive RS, meaning reconstruction, and chance events, the study extends organizational socialization theory beyond its traditional scope.

Focusing on Nursing Homes as “places of daily living,” the study identified structural vulnerabilities—including the “black box” of closed care spaces and the tension between welfare and financial viability—and clarified their influence on workers’ meaning-making and career development. Including care leaders’ perspectives further revealed the burdens and constraints faced by those responsible for supporting others. The integrated model presented here illustrates how individual meaning-making and organizational support interact over time, offering a theoretical foundation for designing retention strategies.

Conclusion: Findings, Significance, and Limitations

This study proposed retention strategies across macro, meso, and micro levels: flexible audit systems, life-stage-responsive work arrangements, improved compensation, support for practitioner-led research, mid-career onboarding, enhanced interprofessional collaboration, care-plan education, leadership development, unit-level matching, and peer support for leaders. Limitations include the regional specificity of the sample, reliance on self-reported narratives, absence of turnover cases, and constraints of text-mining interpretation. Future research should involve multi-site comparative studies, longitudinal designs including turnover cases, and intervention studies on socialization agents.

Overall, this study demonstrates that workplace retention among care workers in Nursing Homes is a dynamic process shaped by the continuous interaction of individual and organizational factors, offering theoretical, empirical, methodological, and practical contributions.

目次

| | |
|--|----|
| 序章 研究の背景と目的 | 1 |
| 第1節 背景と問題意識 | 1 |
| 第2節 研究目的 | 2 |
| 第3節 用語の定義 | 3 |
| 1 離職・就業継続に関する主な用語の定義 | |
| 2 主な用語の定義の本研究における位置づけ | |
| 第4節 研究枠組みと研究課題 | 5 |
| 1 本論文で設定した5つの研究課題 | |
| 2 研究枠組み | |
| 第5節 論文構成 | 7 |
| 第1章 特別養護老人ホームにおける介護職員の現状と課題 | 9 |
| 第1節 高齢者施設の介護職員が直面している組織環境 | 9 |
| 第2節 介護保険制度と特別養護老人ホーム | 11 |
| 第3節 特別養護老人ホームにおける介護職員の職場定着をめぐる現状と課題 | 13 |
| 第4節 小括 | 15 |
| 第2章 介護職員の職場定着プロセスに関する先行研究の概要と本研究の分析枠組み | 17 |
| 第1節 介護職の離職・定着の現状や課題に関する先行研究 | 17 |
| 第2節 介護職の離職・定着に影響する要因に関する先行研究 | 18 |
| 1 組織的要因 | |
| 2 個人的要因 | |
| 第3節 介護職の定着を組織社会化の視点から分析した先行研究 | 21 |
| 第4節 介護職の定着を動態（プロセス）として分析した先行研究 | 22 |
| 第5節 職場定着プロセスの理論的枠組みの構築に向けて | 23 |
| 1 組織社会化研究の主な基礎概念 | |
| 2 本研究の理論的分析枠組み | |
| 第6節 研究のリサーチクエスションと分析枠組み | 30 |
| 第7節 小括 | 31 |
| 第3章 研究方法 | 33 |
| 第1節 研究協力者 | 33 |
| 1 研究対象としての介護職員 | |

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 2 | 研究協力者の選定理由 | |
| 3 | 研究協力者の内訳 | |
| 第2節 | データ収集方法 | 37 |
| 1 | 調査期間と調査方法 | |
| 2 | インタビューガイド | |
| 3 | 倫理的配慮 | |
| 第3節 | データ分析方法 | 40 |
| 1 | 研究課題1（第4章）および研究課題2（第5章）の分析方法 | |
| 2 | 研究課題3（第6章）の分析方法 | |
| 3 | 研究課題4（第7章）の分析方法 | |
| 第4節 | 研究方法の長所と短所 | 46 |
| 第5節 | 小括 | 47 |
| 第4章 | 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス | 49 |
| 第1節 | M-GTAによる分析 | 49 |
| 第2節 | 分析結果 | 54 |
| 1 | 新任期介護職員の職場定着プロセス結果図の説明 | |
| 2 | 結果図 | |
| 3 | ストーリーライン | |
| 第3節 | 結果と考察 | 56 |
| 1 | キャリア・トランジション（人生の転機）の多様性と予期的社会化 | |
| 2 | リアリティショックの諸相 | |
| 3 | 組織の体制および社会化エージェントとの相互作用 | |
| 4 | 個人の成長 | |
| 5 | 帰結 | |
| 第4節 | 小括 | 65 |
| 第5章 | 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス | 67 |
| 第1節 | M-GTAによる分析 | 67 |
| 第2節 | 分析結果 | 71 |
| 1 | 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス結果図の説明 | |
| 2 | 結果図 | |
| 3 | ストーリーライン | |
| 第3節 | 結果と考察 | 74 |
| 1 | 新たなトランジション | |
| 2 | 組織の特徴および組織が個人に及ぼす影響 | |

| | | |
|-----|---|-----|
| 3 | 個人の特徴および個人が組織に及ぼす影響 | |
| 4 | 感染症が及ぼす影響 | |
| 第4節 | 小括 | 79 |
| 第6章 | 特別養護老人ホームにおける介護リーダーが認識する介護職員の職場定着プロセス | 81 |
| 第1節 | 質的データ分析法(事例-コード・マトリックス)による分析結果 | 82 |
| 1 | 組織領域 | |
| 2 | 個人領域 | |
| 第2節 | 考察 | 93 |
| 第3節 | 小括 | 95 |
| 第7章 | 特別養護老人ホームにおける新任期からベテラン期に至る介護職員の職場定着プロセス | 97 |
| 第1節 | KH Coderによる分析結果 | 97 |
| 1 | 新任期介護職員の職場定着プロセス | |
| 2 | 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス | |
| 3 | 介護リーダーの認識する介護職員の職場定着プロセス | |
| 第2節 | 結合データの分析結果 | 111 |
| 1 | コーディング | |
| 2 | 共起ネットワーク | |
| 第3節 | 小括 | 115 |
| 第8章 | 総合考察 | 117 |
| 第1節 | 新任期介護職員の職場定着プロセスに関する考察 | 117 |
| 第2節 | 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセスに関する考察 | 118 |
| 第3節 | 介護リーダーの認識する介護職員の職場定着プロセスに関する考察 | 119 |
| 第4節 | 組織社会化研究との比較考察 | 121 |
| 第5節 | 動態(プロセス)研究との比較考察 | 122 |
| 第6節 | 職場定着プロセス統合モデル | 123 |
| 1 | 新任期からベテラン期に至る介護職員の職場定着プロセス統合モデルの説明 | |
| 2 | 介護職員の職場定着プロセス統合モデル | |
| 3 | 職場定着プロセス統合ストーリーライン | |
| 第7節 | 小括 | 127 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 終章 職場定着プロセスに関する本研究の結論と意義・限界 | 129 |
| 第1節 本研究で得られた主要な知見 | 129 |
| 1 新任期介護職員のリアリティショックの適応と心理的変容 | |
| 2 中堅期以降の職務変化と職場定着プロセスへの影響 | |
| 3 介護リーダーの視点からみるリアリティショック克服と職場定着の支援要因 | |
| 第2節 特別養護老人ホームにおける職場定着促進策の多層的示唆 | 132 |
| 1 マクロ環境との連動による支援策 | |
| 2 メゾ・レベル（特養全体）での組織的対応 | |
| 3 ミクロ・レベル（介護部）での実践的工夫 | |
| 第3節 本研究の意義，限界と今後の課題 | 138 |
| 1 研究の意義 | |
| 2 研究の限界 | |
| 3 今後の課題 | |
| 注釈 | 141 |
| 文献 | 144 |
| 資料 | 154 |
| 1 新任期介護職員の M-GTA 分析ワークシート（抜粋） | 154 |
| 2 中堅・ベテラン期介護職員の M-GTA 分析ワークシート（抜粋） | 165 |
| 3 介護リーダーの事例-コード・マトリックス | 176 |

序章 研究の背景と目的

第1節 背景と問題意識

厚生労働省（2024）によれば、65歳以上の高齢者数がピークを迎える2040年度には、約57万人の介護人材が不足する見込みである。これを受けて国は、介護労働者の処遇改善、多様な人材の確保・育成、離職防止・定着促進・生産性向上、介護職の魅力向上、外国人材の受け入れ環境整備など、総合的な介護人材確保対策に取り組んでいる。

介護職員の確保・育成・定着に関連する政策動向としては、介護人材の確保や定着促進の課題を背景に、2014年に社会保障審議会福祉部会のもとに「福祉人材確保専門委員会」が設置され、高齢化に伴う福祉ニーズの増大と、それを担う介護人材の確保についての検討が進められた。同委員会がまとめた「2025年に向けた介護人材の確保」（福祉人材確保専門委員会2015）では、介護人材の構造を、従来の専門性が不明確で役割が混在し、将来展望やキャリアパスが見えづらい「まんじゅう型」から、本人の能力や役割分担に応じたキャリアパスを構築し、専門性の明確化と高度化によって機能分化を図る「富士山型」へ転換する方針が示された¹⁾。また、「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」（福祉人材確保専門委員会2017）では、利用者の多様なニーズに対応するため、介護職によるチームケアを推進するうえで、中核となる介護人材の育成が重要であると指摘されている。

このように、厚生労働省（2015）は、介護ニーズの多様化および高度化に対応するため、介護人材の確保とその質の向上を目指し、キャリアパスの構築や、2017年からの処遇改善加算の拡充（厚生労働統計協会2018）など、労働環境の改善にも取り組んでいる。介護人材の構造転換に踏み切ることで、より専門性を高めた介護専門職による戦略的な政策展開を図っているといえる。

しかしながら、介護労働安定センター（2025）の事業所調査によれば、介護事業所における介護職員の過不足状況では「大いに不足」「不足」「やや不足」の合計が69.1%に達しており、多くの事業所が人材不足を認識している。また、採用した人材の評価に関しては、施設系（入所型）において「人数・質ともに確保できていない」が43.9%と最も高く、「人数は確保できているが質には満足していない」が22.5%で続いている。

一方、介護職員の就業意識に関する調査では、労働条件や業務負担に関する悩み・不安・不満として「人手が足りない」が49.1%と最も高く、「仕事の内容のわりに賃金が低い」が35.3%、「身体的負担が大きい」が24.6%と続いている。こうした状況からは、採用の困難さだけでなく、入職後の離職によって人材が定着しないという構造的な問題が

浮かび上がる。すなわち、介護人材の確保を図るうえでは、離職を防ぎ、職員が職場に定着する要因を明らかにすることが不可欠である。

そこで本研究では、就業継続している介護職員が、どのようにして職場に定着しているのかを明らかにする必要があると考えた。

第2節 研究目的

本論文の目的は、特別養護老人ホーム²⁾（以下、特養）で勤務する介護職員の語りをもとに、組織社会化研究の基礎概念および分析枠組みを援用し、職場定着プロセスを明らかにするとともに、得られた分析結果から職場定着を促進するための示唆を導出することである。

組織社会化とは、個人が組織に参入し、役割や価値観、行動様式を学習・内在化する過程を指すものであり、職場への適応や定着を理解するための理論的枠組みとして有効であるとされている（Feldman 1981；中原 2012）³⁾。

なお、本研究において「組織」とは、「共通の目的を持ち、役割分担や規範、意思決定の仕組みを有する人間集団」を指す（桑田・田尾 2011）。そのうえで Barnard（1938）の「2人以上の、意識的に調整された諸活動・諸力の体系」という定義を重視する。Barnardの視点は、組織を単なる制度的枠組みではなく、人々の協働の意識的調整として捉える点に特徴があり、介護職場における多職種協働や職員定着の課題を考察する上で適切である。

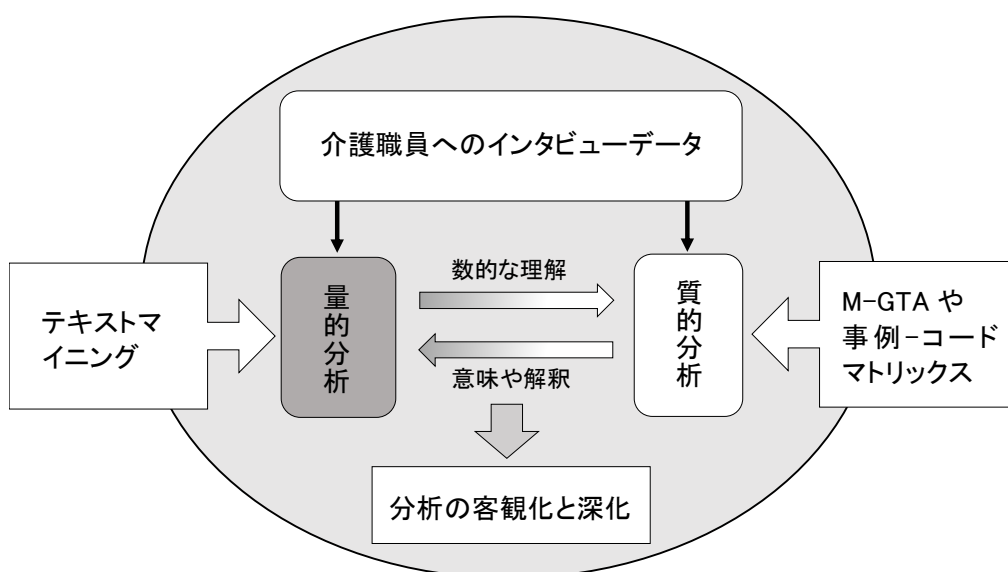
この定義に照らすと、特養という施設単位はもちろん、ユニット型ケアにおけるユニットもまた、介護職員・看護職員・生活相談員等が協働し、利用者の生活支援という目的に向かって役割を果たす点で、組織としての性質を有していると考えられる。したがって、本研究では、ユニットも含めた特養の職場環境を「組織」として捉え、その中で介護職員がどのように定着していくのかを、組織社会化の視点から検討することとした。

介護職員は、入職後に多様な業務や人間関係、感情労働に直面しながら、職務への意味づけや役割認識を形成していく。こうした過程は、単なる「離職要因の回避」ではなく、職務への納得感や自己効力感の獲得、職場内での信頼関係の構築等、複合的な適応プロセスを伴うものである。組織社会化の視点を導入することで、介護職員がどのように職場文化に馴染み、専門職としてのアイデンティティを形成し、職場に定着していくのかを、より立体的に捉えることが可能となる。

組織社会化研究は、新任期から中堅・ベテラン期に至るまでの職員の成長過程や、職場内の支援体制との相互作用を分析する枠組みとしても有効である。井上（2020, 2023, 2025）による介護職員の職場定着モデル化の試みや、福間（2013）による職務社会化との関連性の検討は、介護現場における定着支援に実践的示唆を与えている。

したがって、本研究では、介護職員の語りを通じて職場定着プロセスを描き出すにあたり、組織社会化の理論的枠組みを援用することで、個人の内的変容と組織的支援の相互作用を明らかにし、職場定着支援の実践的方策を導出することを目指す。

図序-1は本研究のイメージを表したものである。新任期から中堅・ベテラン期に至るまでの連続的なキャリアを通じて、介護職員の職場定着プロセスを把握するとともに、インタビューデータに対して質的分析と量的分析の両面からアプローチすることで、分析の客観性を確保し、その深まりを図ることを目的とする。



図序-1 本研究のイメージ

第3節 用語の定義

1 離職・就業継続に関する主な用語の定義

本研究では、離職・定着に関する複数の概念が混在して用いられている現状を踏まえ、分析対象を明確にするために主要な概念を整理する。既存文献の定義を参照しつつも、単なる辞書的説明にとどまらず、特養に勤務する介護職員の職場定着プロセスを分析するという本研究の課題に即して再構成した。ここでは、職場定着の理解に直結し、第4節で設定した研究課題において理論的・実証的に意味を持つ概念に限定し、それぞれが本研究においてどのような役割を果たすのかを示す。

まず「職場定着」は、単に在職している状態ではなく、職員が職場に定着し、継続的に勤務しようとする意志と行動を伴う状態を指す。本研究では、これを中心概念として位置づけ、新任期からベテラン期に至るまでの職場定着プロセスを比較する際の基盤とする。これに関連して「職場定着プロセス」は、入職後に職業的役割を獲得しつつ組織に適応

していく過程であり，組織社会化研究の視点を援用しつつ，特養というメゾ・レベルの場における動的な適応過程として捉える。

「離職意向」は，職場を離れたいという思いの表出であり，実際の離職行動の予兆として重要な指標となる。本研究では，これを職場定着との相互作用を分析する変数として扱う。一方で「職務満足」は，職務や職場環境に対する肯定的評価であり，定着の心理的基盤を形成する。さらに「就業継続意向」は，現職場で働き続けたいという意志の表明であり，職場定着の予測変数として位置づけられる。

離職には複数の形態が存在する。例えば，他法人への移動（転職），介護分野から他分野への移動（離脱）等である。本研究ではこれらを「離職の種類」として整理し，職場定着促進策を検討する際の阻害要因として分析する。また「再就業」は，一度介護職を離れた者が再び介護分野に戻ることを指し，介護職場特有の人材循環を示す概念として，職場定着の持続性や職業アイデンティティの再構築を考察する上で不可欠である。

2 主な用語の定義の本研究における位置づけ

表序－1 離職・定着関係の用語の定義

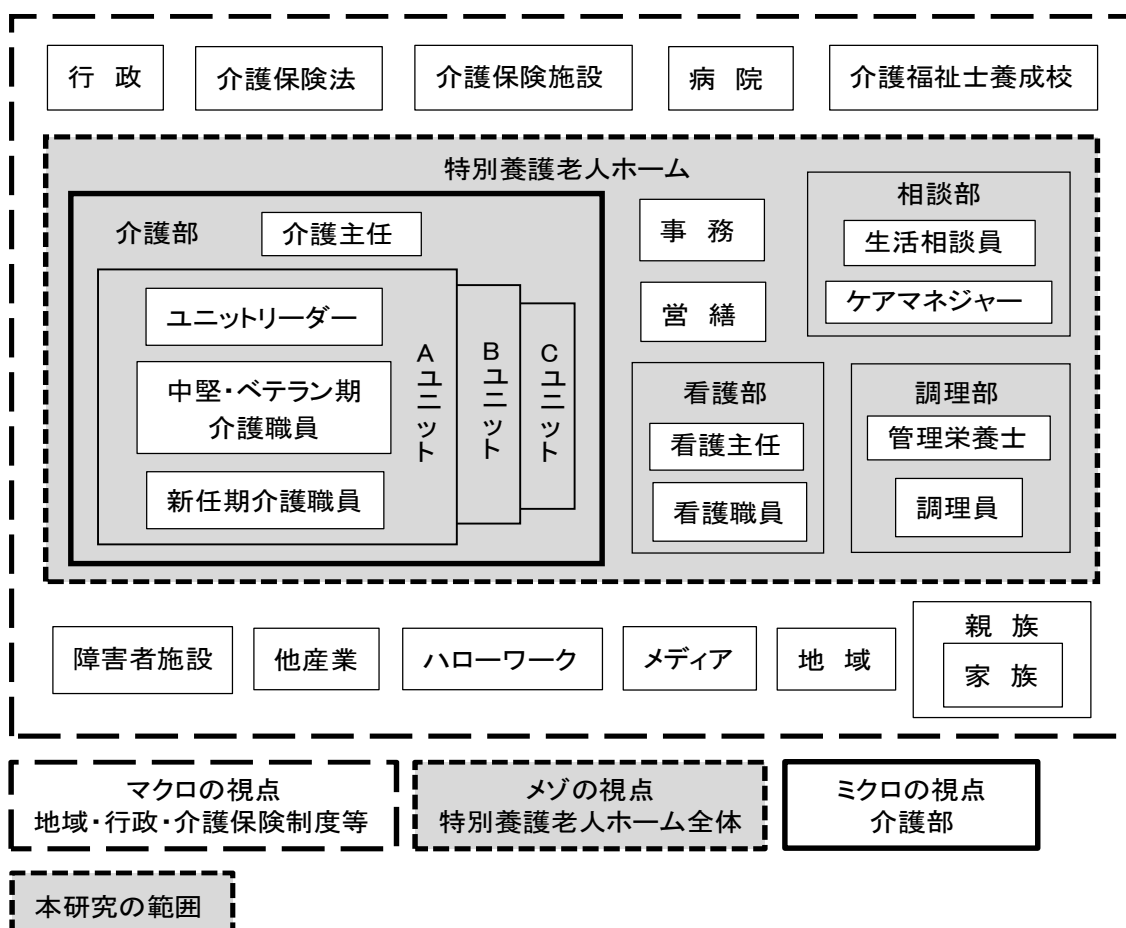
| 概念 | 定義 | 本研究における位置づけ |
|----------|---|--|
| 職場定着 | 職員が職場に定着し，継続的に勤務しようとする意志と行動を伴う状態，結果 | 中心概念として設定し，新任期からベテラン期までの定着プロセス比較の基盤 |
| 職場定着プロセス | 介護職員がキャリアの各段階において，職業的役割を獲得・再構築しつつ組織に適応していく動的な過程 | 組織社会化研究の視点を援用し，新任期から中堅・ベテラン期までを対象に分析する |
| 離職意向 | 職場を離れたいという思いの表出であり，離職行動の予兆として重要 | 定着との相互作用を分析する変数として扱い，離職予兆の理解に資する |
| 職務満足 | 職務や職場環境に対する肯定的評価であり，定着の心理的基盤 | 就業継続意向や職場定着に影響を与える媒介変数として位置づける |
| 就業継続意向 | 現職場で働き続けたいという意志の表明であり，定着の予測変数（意志） | 職場定着の予測指標として，研究課題1～3の分析に組み込む |
| 離職の種類 | 転職（他法人への移動），離脱（介護分野から他分野への移動）を含む | 職場定着促進策を検討する際の阻害要因として整理し，考察に活用 |
| 再就業 | 一度介護職を離れた者が再び介護分野に戻ることを指す。定着の持続性や職業アイデンティティの再構築に関わる | 介護職場特有の人材循環を示す概念として，職場定着促進策の検討に不可欠 |

第4節 研究枠組みと研究課題

本研究は、特養に勤務する介護職員の職場定着プロセスを多層的に分析するため、以下の5つの研究課題を設定した。

1 本論文で設定した5つの研究課題

- 1) 特養における新任期介護職員の職場定着プロセスの解明
- 2) 特養における新任期以降（中堅・ベテラン期）の職場定着プロセスの解明
- 3) 特養における介護リーダーの認識する介護職員の職場定着プロセスの解明
- 4) 研究課題1～3のデータをテキストマイニングで分析し、質的分析の客観化と深化を図る
- 5) 研究課題1～4の研究結果から介護職員の職場定着促進策の示唆を得る



出典：後藤（1997：47）を参考に筆者作成

図序-2 主要な社会化エージェントと本研究の範囲

後藤（1997）は、社会化エージェント（社会化の担い手）を家族や仲間集団、学校、職場や地域集団、メディア、法体系や文化的信念体系等とする。この考えを参考に本研究では、地域・行政・介護保険制度等をマクロ・レベル、特別養護老人ホームという組織全体をメゾ・レベルの組織社会化の場、そして特養内の介護部という組織内小集団をミクロ・レベルと位置づける（図序-2）。この枠組みに基づき、新任期における職場定着プロセスと中堅・ベテラン期における職場定着プロセスを明らかにするとともに、介護リーダーの視点を加えることで、多層的な分析を試みる。また、これらの分析結果を通じて特養というメゾ・レベルにおける職場定着促進策の示唆を得ることを目的とする。さらに、分析の過程で得られた知見をもとに、マクロ・メゾ・ミクロの各レベルにおける改善策についても考察を行い、より多層的な提言を試みる。

2 研究枠組み

本研究において組織社会化研究の視点を援用したのは、介護職員個人が特養という組織環境の中で、役割理解、価値観の内在化、対人関係の構築等を通じて職場に適応していく過程を理論的に捉えるためである。組織社会化研究は、個人と組織との相互作用を通じた心理的・行動的変容を分析する枠組みとして有効であり、特に、組織社会化戦術（集合研修、OJT、メンター制度）や組織社会化エージェント（先輩職員、リーダー、管理職）等の概念は、介護職員の職場定着プロセスを多面的に理解する上で有用である。

組織社会化研究は本来経営学の分野で発展してきた理論であるが、本研究ではこれを社会福祉学の文脈に応用し、介護職員の職場定着を分析する視点として位置づける。単なる古典的理論の踏襲ではなく、長年にわたり蓄積されてきた理論的基盤を活かしつつ、介護職場という現代的課題に適応することで、既存理論の新たな射程を検証することに意義がある。

こうした理論的枠組みを導入することで、新任期、中堅期・ベテラン期における職員の適応過程を比較可能にするとともに、介護リーダーの視点を含めた多層的な分析を可能にする。本研究の目的である、特養における職場定着促進策の検討に向けて、組織社会化研究は実証的かつ理論的な基盤を提供する枠組みである。

なお、本研究で設定した5つの研究課題は、特養に勤務する介護職員を分析対象としている。これは、先行研究の多くが中核的介護人材である介護福祉士の主な就職先として特養を対象としていることに加え、既存の研究成果を踏まえた分析を行うことで、研究の信頼性検証にも資すると考えたためである（柏原 2017）。

第5節 論文構成

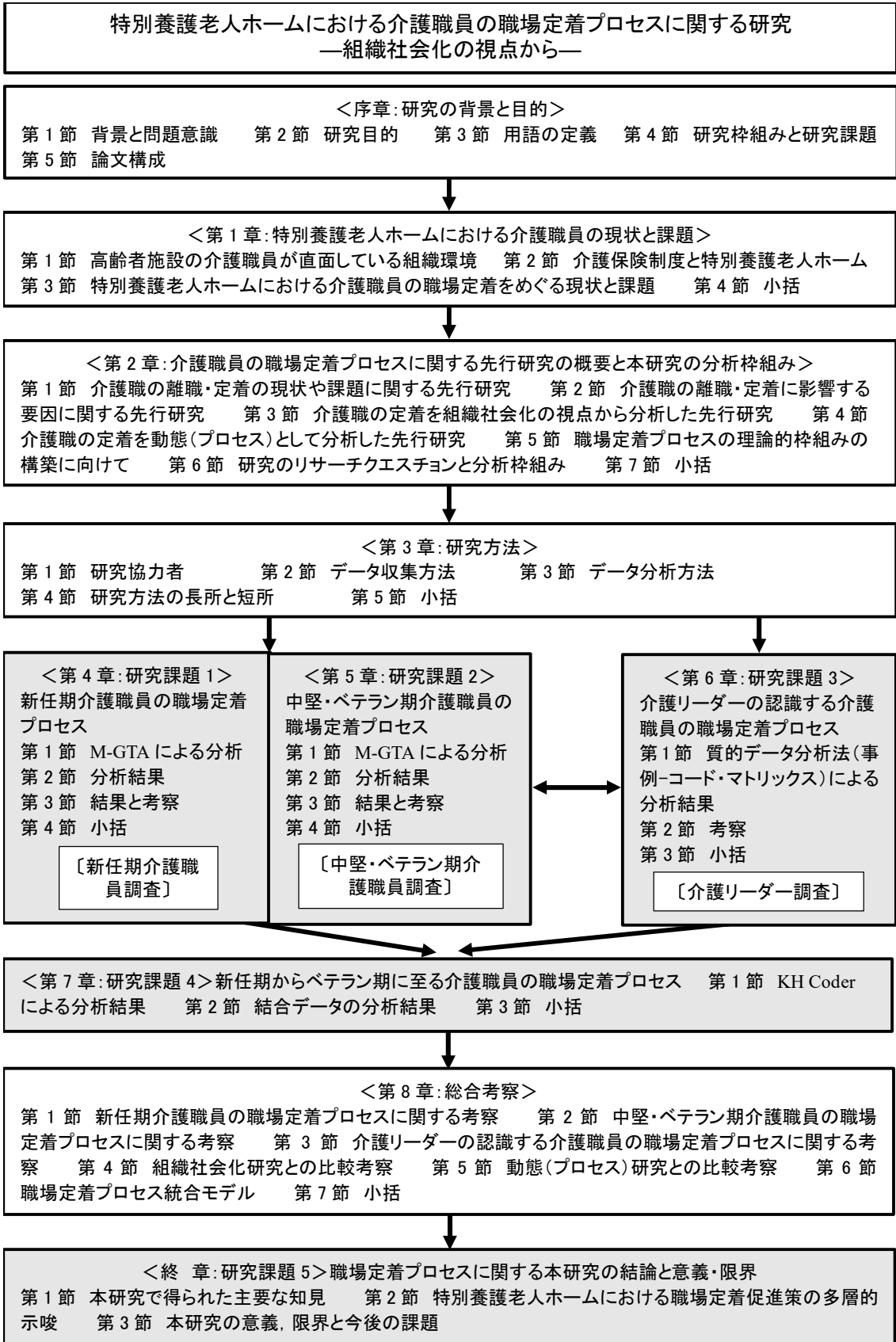
本論文は、前述の研究目的および研究課題に基づき、以下の構成で展開する（図序-3）。第1章では、調査対象である特養における介護職員の職場定着の現状と課題について、実態分析を行う。第2章では、本研究の目的に基づき先行研究をレビューし、既存研究の限界および本研究の研究課題を提示する。第3章では、第1～第4の研究課題に関する調査方法、調査協力者の選定方法と属性、ならびに分析手法について説明する。

第4章では、新任期介護職員の語りを修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）により分析し、職場定着プロセスを明らかにする。第5章では、中堅・ベテラン期の介護職員の語りを M-GTA により分析し、職場定着プロセスを明らかにする。第6章では、介護リーダーから得られたデータを、事例コード・マトリックスにより分析し、介護職員の職場定着プロセスに関するリーダーの認識を明らかにする。

第7章では、第4章～第6章で用いたインタビューデータをテキストマイニングにより分析し、質的分析の客観性と深度の向上を図る。第8章では、これまでの分析結果の総合考察として、各ステージの職場定着プロセスに関する考察から、職場定着プロセス統合モデルを提示する。

終章では、本研究で得られた主要な知見と職場定着促進に向けた実践的示唆を具体化する。さらに結論および意義、ならびに限界について述べる。

次頁の図序-3は、本研究の全体構成と各章の位置づけを示したものである。



図序-3 本研究の研究構成

第1章 特別養護老人ホームにおける介護職員の現状と課題

はじめに

本章では、研究対象である特養に勤務する介護職員に焦点を当て、職場定着に影響を及ぼす要因について整理する。具体的には、特養における職場環境の特徴、関連する制度的・法的枠組み、そして介護職員が日常的に直面している課題を取り上げる。

これらの要因を明らかにすることで、介護職員の職場定着プロセスを理解するための基盤を構築し、後続章における質的分析およびテキストマイニングの考察に理論的背景を与えることを目的とする。

第1節 高齢者施設の介護職員が直面している組織環境

介護職は、従来から「きつい」「汚い」「危険」の頭文字を取った「3K 職場」としての否定的なイメージが広く定着してきた。近年ではこれに加え「給料が安い」「休暇が取れない」「希望が持てない」といった要素が加わり「6K 職場」とまで称されるようになっていく。しかしながら、実際の業務内容は、特定の性別に限定されるような極端な肉体労働ではなく、営業職のように厳しいノルマが課されるわけでもない。一方で、利用者から感謝される機会が多く、社会に不可欠なエッセンシャルワークとしての側面を有している。

それにもかかわらず、3K・6Kのイメージが先行することで、介護職は進路選択の対象として積極的に推奨されにくい状況が続いている。特に、高等学校等における進路指導においては、介護職が社会人としてのキャリア形成に適しているとは認識されにくい傾向が

表 1-1 介護従事者の平均給与月額等(月給の常勤者)

| | | 男女計 | | |
|-------------|--------------|-------------|-------------|-----------|
| | | 平均年齢 (歳) | 勤続年数 (年) | 平均給与額 (円) |
| | 産業計 | 43.8 | 12.4 | 421,000 |
| 職 種 別 | 介護職員 | 45.7 | 9.5 | 338,200 |
| | 看護職員 | 51.8 | 10.5 | 384,620 |
| | 生活相談員・支援相談員 | 46.5 | 11.5 | 353,950 |
| | 理学療法士、作業療法士等 | 40.5 | 8.8 | 362,800 |
| | 介護支援専門員 | 50.9 | 12.9 | 375,410 |
| | 事務職員 | 48.4 | 11.4 | 317,620 |
| | 調理員 | 48.3 | 9.8 | 272,240 |
| | 管理栄養士・栄養士 | 41.4 | 10.4 | 323,810 |

出典：厚生労働省 令和6年度介護従事者処遇状況等調査結果・令和6年度賃金構造基本統計調査

見られる。その背景には、介護職におけるキャリアパスの不透明性や、依然として根強い低賃金構造といった実態が存在している。

介護職員は、夜勤を含む変則的な勤務形態に従事しているにもかかわらず、その平均賃金水準は全産業平均と比較して依然として低い傾向にある（表 1-1）。また、平均勤続年数も産業計と比べて短く、職業としての定着性に課題があることが指摘されている。

このような状況は、介護職に対する将来的な展望に不安や失望感をもたらし、介護福祉士の養成校においては定員割れが常態化している。その結果、養成機関の閉鎖が相次ぐ等、介護人材の供給基盤そのものが揺らぎつつある（表 1-2）。

表 1-2 介護福祉士養成施設への入学者数と外国人留学生

| | 2020 年度 | 2021 年度 | 2022 年度 | 2023 年度 | 2024 年度 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 養成施設数（課程） | 347 | 327 | 314 | 296 | 279 |
| 入学定員数（人） | 13,659 | 13,040 | 12,467 | 12,089 | 11,139 |
| 入学者数（人） | 7,048 | 7,183 | 6,802 | 6,197 | 6,546 |
| うち新卒者等 | 3,941 | 4,288 | 4,296 | 3,930 | 3,084 |
| うち離職者訓練受入数 | 712 | 706 | 626 | 465 | 408 |
| うち外国人留学生数 | 2,395 | 2,189 | 1,880 | 1,802 | 3,054 |
| 定員充足率（％） | 51.6 | 55.1 | 54.6 | 51.3 | 58.8 |

出典：公益社団法人 日本介護福祉養成施設協会

慢性的な人手不足の中で、要介護者数は年々増加しており、利用者の重度化も進行している。看取り介護の導入、医療的処置への対応、認知症ケアの専門化等、介護職に求められる専門性は高度化している。こうした状況下においても、多くの介護職員は職務を継続しており、現場を支え続けている。

表 1-3 事業を運営する上での課題（複数回答）

| 介護サービス事業を運営する上での問題点 | (%) |
|---|------|
| 現行の介護報酬では、人材の確保・定着のために十分な賃金を払えない・賃上げができない | 45.8 |
| 良質な人材の確保が難しい | 42.2 |
| 指定介護サービス提供に関する書類作成が煩雑で、時間に追われている | 26.0 |
| 経営（収支）が苦しく、労働条件や労働環境改善ができない | 22.4 |
| 新規利用者の確保が難しい | 17.8 |
| 教育・研修の時間が十分とれない | 16.6 |

出典：公益社団法人 介護労働安定センター 令和 6 年度介護労働実態調査「事業所における介護労働実態調査」

一方で、介護職員の慢性的な人手不足は、介護サービス事業者にとっても深刻な課題となっている。介護労働安定センターが実施した「令和6年度介護労働実態調査」（2025）によれば、介護保険の指定サービス事業を運営する上での最大の課題として「現行の介護報酬では、人材の確保・定着のために十分な賃金を払えない・賃上げができない」が45.8%と最も高く、次いで「良質な人材の確保が難しい」が42.2%を占めている（表1-3）。

これらの要因は、根本的に介護職の労働条件の厳しさに起因しており、職員の確保・定着を図るためには、労働環境の改善が喫緊の課題であると考えられる。

第2節 介護保険制度と特別養護老人ホーム

介護保険制度は2000年に施行されて以来、25年が経過した。この間、制度の改善と継続を目的として、3年ごとの介護報酬改定および5年ごとの介護保険法改定が繰り返し実施されてきた。

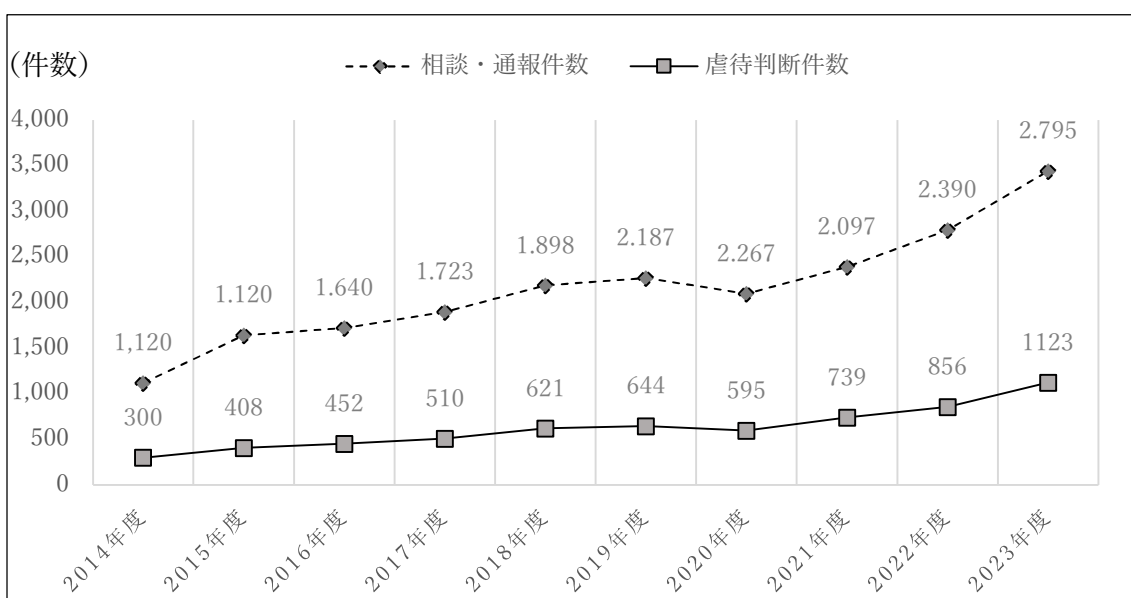
特養に関する主な改定としては、2009年の第3回介護報酬改定において、介護職の低賃金是正を目的に処遇改善交付金が国費により支給された。この交付金は2012年3月まで実施され、同年4月からは介護職員処遇改善加算が創設された。さらに、2019年には介護職員等特定処遇改善加算、2022年には介護職員等ベースアップ等支援加算が導入され、これらは介護報酬に組み込まれるかたちで継承されてきた。しかしながら、介護職員の賃金水準は依然として全産業平均には達していない。

2024年6月からは、介護職員の確保を目的として、処遇改善のための各加算が「介護職員等処遇改善加算」に一本化され、より多くの事業所で活用されるよう制度的な推進が図られている。また、2011年の第3回介護保険法改定では、介護福祉士等による痰の吸引等の医療的行為が認められ、介護職員には新たな専門性の習得が求められるようになった。同時期には「高齢者住まい法」も改正され、サービス付き高齢者向け住宅が創設された。これにより、軽度の要介護者の住まいが確保される一方、特養では空床が目立つようになり、より重度の利用者を受け入れる傾向が強まった。

2014年の第4回介護保険法改定では、特養の入所要件が要介護3以上の者に限定され、介護職員はより重度化した利用者への対応を迫られることとなった。介護保険制度の改定は継続的に実施されているものの、要介護高齢者の増加に対して介護職員の確保・定着は追いついておらず、結果として制度改定は介護職員の専門性に対する要求を高め、業務負担の増加を招いていると指摘されている（石井・王・中村2020）。このように制度改定は「介護の質向上」を目的としながらも、現場においては職員不足と過重労働を深刻化させる逆説的な作用をもたらしている。

さらに2021年3月、厚生労働省老健局高齢者支援課は新型コロナウイルス感染症の世界的パンデミックを背景に、「特別養護老人ホームの設備および運営に関する基準について」等の一部改訂を実施した。これにより、施設には①感染症対策の強化、②業務継続に向けた取り組みの強化、③災害への地域と連携した対応の強化、④高齢者虐待防止の推進、⑤ハラスメント対策の強化、⑥認知症介護基礎研修の受講義務化、⑦リスクマネジメントの強化といった7項目の設備基準の実施が義務づけられた。これらの改定は、コロナ禍という非常事態下においても施設が感染症対策を徹底しながら業務を継続することを求めるものであり、介護職員には利用者に対して質の高い介護を提供する責務を課すこととなった。結果として、介護職員の業務負担は一層増加し、心理的ストレスも高まった。

感染症対策の一環として、施設では外部との接触が制限され、利用者には面会や外出の制限が課され、職員には感染症対策の徹底に加え、他県への移動制限等が求められた。本来、個室化の推進は利用者のプライバシー保護を目的として整備されたものであったが、コロナ禍においては他者の目が届きにくい閉鎖的な空間へと変質し、利用者の孤立感を強めると同時に、介護職員の心理的ストレスを高める要因となった。こうした閉鎖的環境は、監視機能の低下を招き、虐待防止の観点からもリスクを増大させる構造を内包している。なお、2005年に「高齢者虐待防止法」が成立し、2006年に施行されたが、厚生労働省（2023）の調査によれば、同法施行後も介護施設従事者による虐待件数は年々増加傾向にある（図1-1）。



出典：厚生労働省 令和5年度「高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律」に基づく対応状況等に関する調査結果

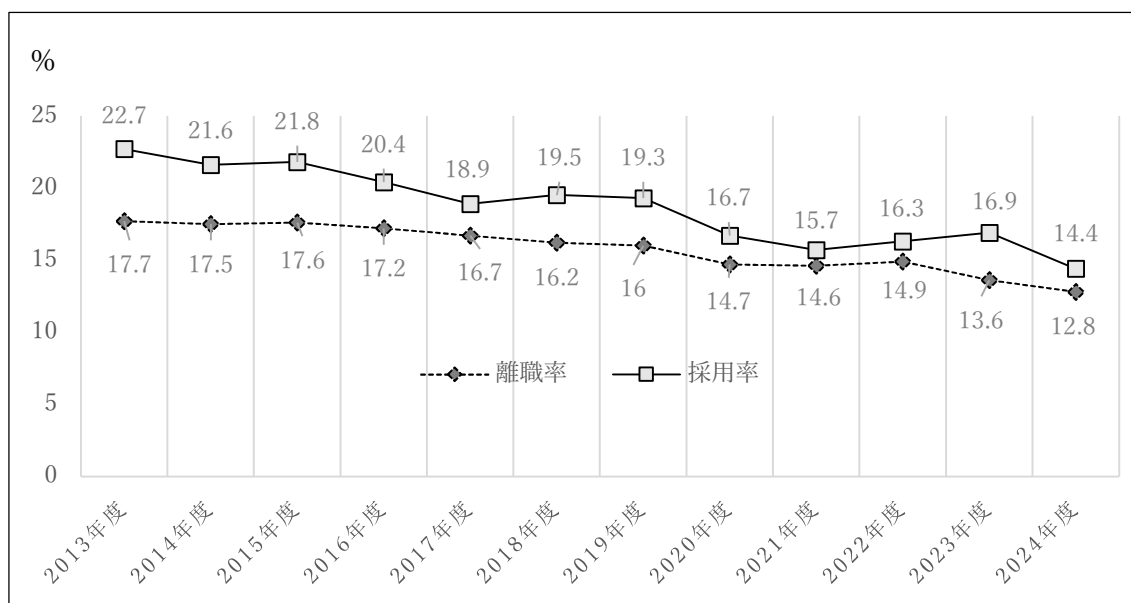
図1-1 要介護施設従事者等による高齢者虐待の相談・通報件数と虐待判断件数の推移

これは、制度的枠組みだけでは虐待防止が十分に機能していないことを示唆している。むしろ制度改定やコロナ禍対応が介護職員の負担を増大させ、その副作用として虐待が増加していると捉えることができる。すなわち、制度改定が「介護の質向上」を目的としながらも、職員不足・業務過重・心理的ストレスを招き、結果として虐待リスクを高める逆説的な構造を生み出しているのである（横山 2024）。

このように、制度改定と非常事態対応が介護職員の負担を複合的に増大させ、虐待増加という深刻な副作用をもたらしている現状は、介護職員の職場定着問題とも密接に関連している。虐待の発生は職員の倫理的葛藤や心理的疲弊を深め、離職要因として作用する可能性が高い。したがって、制度改定の影響を検討する際には、介護職員の業務負担と心理的ストレスの増大が虐待リスクを高め、さらに職場定着を阻害するという多層的な連鎖を視野に入れる必要がある。

第3節 特別養護老人ホームにおける介護職員の職場定着をめぐる現状と課題

介護労働安定センター（2025）によれば、介護職員の離職率は、厚生労働省による介護職員処遇改善加算や介護職員等特定処遇改善加算等の賃金改善施策の効果もあり、ほぼ横ばいで推移している。一方で、採用率と離職率の差は縮小傾向にあり、介護人材の確保は依然として困難な状況にある（図1-2）。



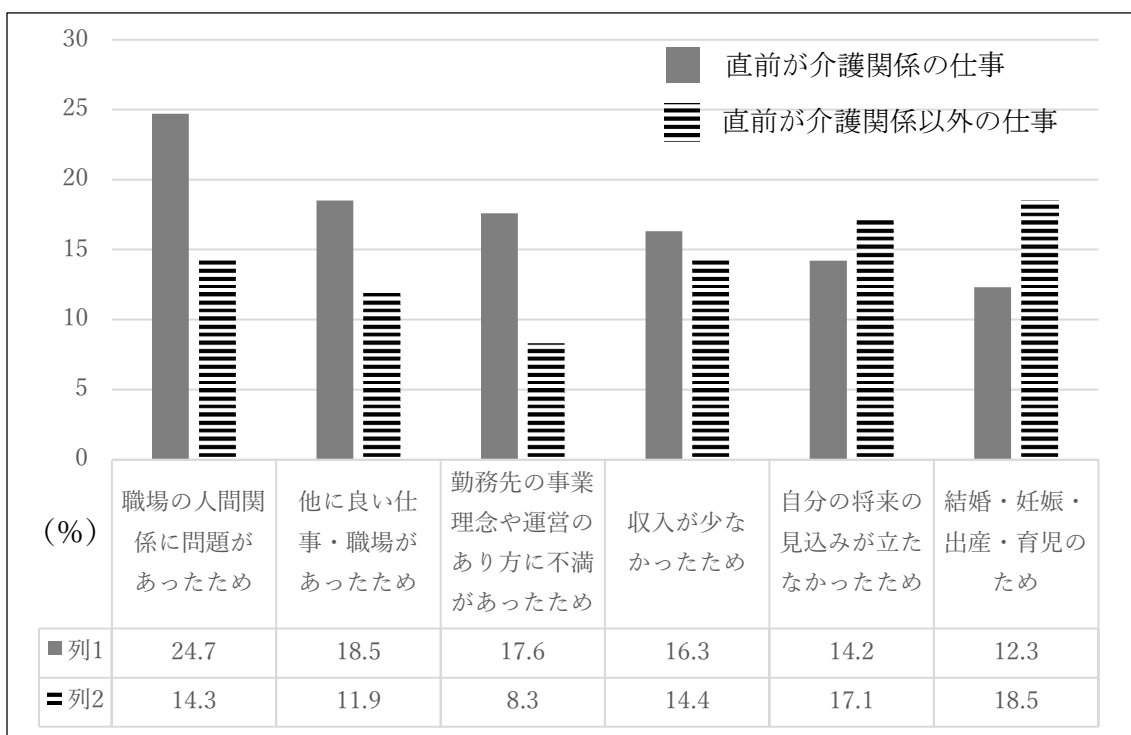
出典：公益社団法人 介護労働安定センター 令和6年度介護労働実態調査「事業所における介護労働実態調査」

図1-2 介護職員の採用率・離職率の推移

介護事業所における介護職員の「不足感」は69.3%に達しており、介護職員自身が抱える労働条件や仕事上の悩みとしては「人手が足りないこと」が52.1%で最も多く挙げられている。事業所側・労働者側の双方が、人手不足を主要課題として認識しており、これは、介護現場における最重要課題であることが確認できる。

離職経験者のうち、直前職が介護関連職であった者の離職理由として「職場の人間関係に問題があったため」が24.7%で最も多く、次いで「他に良い仕事・職場があったため」が18.5%と続く（図1-3）。

「職場の人間関係に問題があったため」と回答した職員の具体的な内容としては、「上司や先輩からの指導や言動が厳しかったり、パワーハラスメントがあった」が、49.1%を占めており、多くが経営層・管理職・上司に対する不満に起因している（表1-4）。これらの離職理由は、組織マネジメントに起因する要因と捉えることができ、介護職員の離職防止に向けた改善策を検討する余地が、ここに見いだされる。



出典：公益社団法人 介護労働安定センター 令和6年度介護労働実態調査「介護労働者の就業実態と就業意識調査」

図 1-3 仕事を辞めた理由

表 1-4 「職場の人間関係に問題があったため」の具体的な内容(複数回答)

| 職場での人間関係の悩み, 不安, 不満等 | (%) |
|-------------------------------------|------|
| 上司や先輩からの指導や言動がきつかったり, パワーハラスメントがあった | 49.1 |
| 上司の業務指示が不明確, リーダーシップがなかった | 36.2 |
| 仕事の進め方に関する上司や同僚との意思疎通がうまくいかなかった | 35.5 |
| 仕事に対してやる気のない上司・先輩・同僚がいた | 24.1 |
| 同僚からのきつい言動・悪口・いやがらせ等があった | 23.9 |
| 職場内の仲間外れや, 疎外感・孤独感を感じた | 16.3 |

出典：公益社団法人 介護労働安定センター 令和6年度介護労働実態調査「介護労働者の就業実態と就業意識調査」

第4節 小括

本章では、本研究の調査対象である特別養護老人ホームと、そこで働く介護職員を取り巻く現状と課題について整理した。まず、高齢者施設における介護職員の組織環境を概観したところ、厳しい労働条件や否定的な職業イメージが依然として根強く、人材確保に深刻な影響を及ぼしていることが確認された。賃金水準の低さや交代勤務といった構造的要因は、若年層の志望度の低下や養成校の定員割れを招き、結果として慢性的な人手不足を生じさせている。このような状況は、介護が社会に不可欠なエッセンシャルワークであるにもかかわらず、その価値が十分に評価されてこなかった歴史的背景とも関連している。

こうした課題に対し、国は介護保険制度の運用を通じて処遇改善加算の導入や外国人材の受け入れ拡大など、制度的な対応を進めてきた。これらの施策は一定の効果を上げているものの、全産業平均との賃金格差は依然として解消されておらず、安定的な人材確保には継続的な改善が求められる。また、事業所レベルではキャリアパスの整備、ハラスメント対策、労働環境の改善、ICT（情報通信技術）・介護ロボットの導入など、多様な取り組みが進められている。さらに、各施設ではストレスチェックの実施や資格取得支援など、個々の職員を対象とした支援も行われており、マクロ・メゾ・ミクロの各レベルで職場定着に向けた取り組みが展開されている。

特養における人材確保と職場定着の現状を見ると、離職率は横ばいで推移しているものの、採用率との差は縮小しており、今後も安定的な人材確保が容易ではないことが示唆される。事業所の運営上の課題としては良質な人材の確保が挙げられ、介護職員自身の課題としては職場の人間関係が大きな影響を及ぼしていることが明らかとなった。すなわち、良好な人間関係を基盤とした職場環境の整備と、その中での職員育成が、職場定着に向けた重要な要件であると考えられる。

以上のように，特養における職場定着の課題は，制度・組織・現場の多層的な要因が相互に関連して生じている．本章で整理した現状を踏まえ，次章では介護職員の職場定着に関する先行研究を検討し，本研究の理論的基盤を明確にする．

第2章 介護職員の職場定着プロセスに関する先行研究の概要と本研究の分析枠組み

はじめに

本章では、介護職員の職場定着プロセスに関する先行研究を整理する。文献の抽出にあたっては、CiNii Research および医中誌 Web の文献データベース検索に加え、ハンドリサーチを併用してキーワード検索を行った。使用した主なキーワードは「特別養護老人ホーム」「職場定着」「組織社会化」「介護職員」「介護リーダー」等である。本研究では、介護職員を対象とした実証研究を優先的に抽出し、研究結果の妥当性を担保する基準として、原則として査読を経た原著論文を選定対象とした。

介護職員の職場定着は、介護人材の確保と質の向上を目指す政策的課題であると同時に、現場における実践的関心事でもある。これまでの研究では離職要因の分析が中心となってきたが、近年では職員がどのように職場に定着し、専門職としての意識を形成しながら働き続けているのか、という「職場定着プロセス」に焦点を当てた研究が注目されている（井上，2020）。

本章では、介護職の職場定着に関する先行研究を、①介護職員の離職・定着の現状や課題に関する研究、②離職・定着に影響する要因に関する研究、③組織社会化の視点から分析した研究、④定着を動態（プロセス）として分析した研究の4つの視点から整理する。組織領域では支援体制、リーダーシップ、勤務体制、マネジメント、組織社会化の構造に着目し、職場が職員の定着をいかに支えているかを検討する。一方、個人領域では職務価値の認識、内発的動機、感情労働の受容、ストレスへの対処、職務満足、キャリア形成等、職員自身の内的な変容過程に焦点を当てる。

これらの視点を通じて、職場定着を単なる「離職の回避」ではなく、職員の成長と職場との相互作用によって形成される動的なプロセスとして捉える理論的基盤を構築することを目指す。

第1節 介護職の離職・定着の現状や課題に関する先行研究

介護職員の離職・定着は、日本の高齢社会における人材確保の最重要課題の一つとして、長らく研究の対象となってきた。先行研究の蓄積を概観すると、離職率の高さや早期離職の顕著さが繰り返し指摘されており、その背景には賃金水準、労働環境、労働市場の構造的要因等が複合的に作用していることが明らかになっている。なお、ここでいう早期離職とは、多くの研究で「入職後1年以内の離職」を指している。

張・長三・黒田（2007）は特養の介護職員を対象に調査を行い、離職意向にはバーンアウトが最も強く影響し、離職率には賃金水準や研修機会の確保が関連することを示した。賃金額は個人の主観的な離職意向には直接結びつかないが、施設単位の離職率を規定する要因として重要であることを指摘している点は注目される。これに対し山田・石井

（2009）は、介護労働者の賃金が本当に低いのかを他産業と比較して検討し、必ずしも一律に低いとは言えないことを示した。さらに男女別の転職理由の違いを明らかにし、男性には賃金引き上げが、女性には職務配置や勤務時間体制の改善が有効であると論じている。

岸田・谷垣（2013）は、介護職員の相対賃金が離職意思に影響することを分析し、介護分野で蓄積された人的資本が他分野では活かしにくいいため、転職が困難である可能性を指摘した。これは介護職員が「辞めたいが辞めにくい」という二重の制約の中で就業を継続している現状を示すものである。さらに花岡（2009, 2015）は、相対賃金が事業所離職率に与える影響を地域間で比較し、都市部では賃金が高いほど離職率が低下することを示すとともに、景気変動による労働市場の流動性が介護職員の離職率に影響することを明らかにした。

以上の研究を総合すると、介護職員の離職・定着は心理的負担や職務満足度といった個人レベルの要因に加え、賃金水準、労働市場の流動性、地域差といった制度的・構造的要因が複合的に作用していることが明らかになる。従来は「離職率の高さ」が問題視されてきたが、近年は「職場定着をいかに支えるか」という視点にシフトしつつあり、これは、離職要因の分析だけでは現場改善につながりにくいという認識が広がったためである。制度設計や労働市場の改善、さらには地域社会との連携が定着促進の鍵となることが示されている。近年では、離職要因の分析に加え、職場文化や組織内の相互作用に着目した定着プロセス研究も増加している。すなわち、第1節における先行研究は、介護職員の離職・定着をマクロ的・制度的課題として捉える基盤を提供しており、次節で論じる組織的・個人的要因の分析へと接続する理論的前提を形成している。

第2節 介護職の離職・定着に影響する要因に関する先行研究

介護職員の職場定着を理解するためには、離職や継続に影響を与える要因を多面的に捉える必要がある。先行研究の蓄積を概観すると、要因は大きく「組織的要因」と「個人的要因」に分けられ、両者が相互に作用しながら定着を左右していることが明らかになっている。以下では、組織的要因に関する先行研究を概観する。

1 組織的要因

組織的要因に関する研究では、職場環境や人材マネジメントの在り方が定着に直結することが繰り返し指摘されている。小檜山（2010）は相談窓口の存在が職務満足度を高め、離職意向を低下させる効果を持つことを示し、職場内の支援体制の重要性を明らかにした。鈴木（2009）は上司や同僚からのサポートを情緒的サポートと道具的サポートに分けて分析し、道具的サポート（具体的サポート）の有効性を強調した⁴⁾。名定（2017）は離職経験者へのインタビューから、直属上司との関係が離職抑制に大きく影響することを示し、ミドルマネジャーのマネジメント能力向上が定着支援に不可欠であると論じている。

さらに、三谷・黒田（2011）や古川（2015）は、リーダーの力量が職場の雰囲気や職員の士気に直結することを明らかにし、リーダーシップの重要性を強調した。瀧本（2016）は介護職員の属性に応じた人材マネジメントが職務満足と継続意思に影響することを示し、個別性に応じた支援設計の必要性を指摘している。緒形ら（2018）は労働条件や教育体制といった物質的要因と、上司の支援や職員間の調和といった人的要因の両面から職場環境を捉え、支援の多層性を明らかにした。

また、大和（2013）は職務満足度の多面的構造（人間関係、評価制度、教育訓練等）が就業継続意向に影響することを実証的に示し、賃金以外の要因の重要性を浮き彫りにした。廣野（2023）はバーンアウト傾向と環境要因の交差を分析し、柔軟な勤務体制や休暇取得のしやすさが定着支援に有効であることを示している。田中（2021）は施設形態や勤続年数に応じた教育・研修内容が離職率に影響することを明らかにし、研修体制の設計が定着促進に不可欠であることを示した。

さらに緒形ら（2015）は、組織コミットメントや葛藤対処スタイルと職務継続意思との関係をモデル化し、幹部とのコミュニケーションやキャリア機会の充実が離職防止に寄与することを示した。加えて緒形ら（2022）は、地域密着型特別養護老人ホームを対象に「職員定着を促す職場運営指標」を開発し、働き続けたい職場の要素を定義・測定可能にした。これら一連の研究は、緒形らが組織コミットメントや継続意思の分析から、より実践的な職場運営指標の構築へと研究を発展させてきたことを示している。

これらの研究は、組織的要因が定着に強く作用することを示すと同時に、制度設計や職場文化の改善が定着支援の鍵であることを明らかにしている。以上のように、組織的要因は職場定着に大きく影響するが、これらは職員個人の内的要因とも密接に関連している。以下では、個人的要因に関する先行研究を整理する。

2 個人的要因

個人的要因に関する研究では、職務価値認識、内発的動機、感情労働の受容、ストレス対処、キャリア形成等が定着に影響することが示されている。吉田・杉澤（2012）は介護福祉士が仕事の経験を通じて職務価値を認識し、利用者の死に直面することさえ仕事への動機づけに転化していることを示した。古川（2010, 2015）は職場内の人間関係や専門性の認識が職務継続に与える影響を質的に分析し、理想の介護を実現できないことへの葛藤が定着の障壁となる一方で、専門性の再認識が職業意識の再構築につながることを明らかにした。蘇（2006）は介護職が人を尊重し、その人らしい人生を支えるという価値の高い仕事であることから、内的報酬が就業継続の強い動機づけとなっていると述べている。さらに大久保（2016）は、内発的動機によって入職した介護職員は、処遇に不満を抱いても要介護者への責任感から離職を思いとどまる傾向があることを示し、職場定着には個人の価値観や倫理観が深く関与していることを指摘した。岸本（2002）は、就業継続意志に影響する要因としてバーンアウト症状の低さ、仕事への価値観、スピリチュアリティ、上司からのサポート、自己評価を挙げ、職務継続を支えるポジティブ要因を明らかにした。Robbins（2005）、Herzberg（1968）⁵⁾、料所（2014）は動機づけ理論を通じて職務満足の原因を整理し、衛生要因と動機づけ要因の両面から定着を説明している。

次に、感情労働の側面に関しては、Hochschild（2000）⁶⁾が表層演技と深層演技の概念を提示し、武井（2001）や久保（2007）が感情の自己統制がバーンアウト予防に寄与することを示した。澤田（2002）はジェンダー視点から感情労働の負荷と職務満足の関係を分析し、女性職員が抱える感情的負荷の構造的背景を明らかにした。ストレス対処の観点では、Lazarus（1991）⁷⁾のストレス認知モデルが有用であり、近藤（2012）⁸⁾はその介護職への応用可能性を論じている。さらに渡邊・笠原（2019）、香曾我部（2013）、保正（2013）は、職員が専門職としての自覚を持ち、長期的なキャリア展望を描くことが職務継続に与える影響を示している。

また、Weick（1995）⁹⁾は、個人が職場で直面する曖昧な出来事をどのように解釈し、意味づけを行うかを Sensemaking（意味形成）として理論化しており、こうした内的な意味づけの過程が職務継続や離職判断に影響する個人的要因として機能することを指摘している。

総じて、介護職員の離職・定着に影響する要因は、組織的要因（相談体制、リーダーシップ、勤務環境、教育研修、組織文化）と個人的要因（職務価値認識、内発的動機、感情労働、ストレス対処、キャリア形成）の両面から構造的に作用している。職場定着は制度的支援と職員自身の内的変容が交差する地点で生じ、この二重構造は後述する「組織社会化」や「動態のプロセス」の分析枠組みと接続する理論的基盤を提供している。

第3節 介護職の定着を組織社会化の視点から分析した先行研究

介護職員の職場定着を理解するために、組織社会化の理論的枠組みを援用する研究は、理論と実務を橋渡しする重要な知見を提供している。組織社会化は、職員が組織の一員として役割を受容し、価値観や技能を習得しながら適応していく過程を説明するものであり、定着の基盤を理解する上で有効である。

中原（2012）は、組織社会化が奏功した際の効果として、役割の明確化、業務理解の進展、自己効力感の向上、同僚からの受容と信頼の獲得、職務態度や組織コミットメントの質的向上等を整理し、介護現場でも適応可能な実務的指針を提示した。一方で、介護職特有の感情労働や身体的負荷を組み込んだ測定枠組みはさらなる精緻化が求められる。

福間（2013）¹⁰⁾は、職務満足・サービスの質・コミットメントの関連を、組織社会化と職務社会化の2視点から整理し、定着を多面的に説明する骨格を示した。ただし、社会化の操作的定義や尺度の妥当性について現場適合性の検証は限定的であり、介入効果を因果的に示す研究設計は今後の課題である。

井上（2020・2023・2025）は、新任期から中堅・ベテラン期・リーダーの認識に至る段階的な社会化・適応過程を質的にモデル化し、リアリティショック（RS）の緩和、専門性の再構築、関係形成の転換、役割移行といった節目を具体化した。これにより、職場定着が「学習→適応→関係形成→役割移行」の循環として進行することが示され、キャリアステージごとの支援設計の実践的意義が明らかとなった。

大竹（2013）は、介護労働者の早期離職をRSと組織社会化不全の関係で説明し、新人の期待—現実ギャップへの対応が定着の分岐点になることを示した。

尾形（2013）¹¹⁾は、若年看護師のRSを多様な受け止め方として描き、定着への影響が一律でないことを示した。介護職への応用可能性が高いが、制度差を踏まえた翻案と直接検証が必要である。

斎藤（2023）は、介護分野の社会化を「職業的社会化」と「組織社会化」の2側面として明示し、対人スキルやストレスコーピング研修等、社会化支援を強化する必要性を示した。

McCoy（2024）は海外の介護現場を対象に、同僚や先輩との関わりが新任期の社会化プロセスを左右し、定着に影響することを分析した。ピア・メンター（新人を支える同僚的指導者）や学習共同体の重要性を理論的に裏づける一方で、日本の雇用慣行やユニットケア環境への適応には慎重な検討が必要である。

鈴木（2020）は、卒後2年目看護師の組織適応過程において、個人の主体的行動と先輩の情緒的関与が社会化を促進することを示した。介護職の新任期支援へ具体的に転用可能であるが、介護現場での効果測定が求められる。

介護職員の職場定着には、「組織社会化」と「職務社会化」が並走する二重の社会化が鍵であり、役割明確化、自己効力感の獲得、信頼関係の形成、組織コミットメントの向上が職場定着に連鎖的に寄与することが示されている（高橋 1993）。新任期の RS への適切な対応（現実的職務予告、段階的オンボーディング¹²⁾、伴走支援）は早期離職の抑制に有効で、同僚・先輩によるピア社会化（情緒的関与、日常的フィードバック、学習共同体）が心理的安全性を介して定着を支える。さらに、キャリアステージ別の支援設計が有効であること、社会化の進展が職務満足・サービス質の向上に波及しうることも示唆されている。

一方、社会化施策の因果効果を縦断的・介入的に示す強固なエビデンスが不足しており、具体的介入（研修の質と頻度、メンタリング配置、ピア支援設計、評価制度改編）が定着率・離職意向に与える効果量や持続性、最適タイミングの推定が十分ではない。

介護特有の文脈差（施設形態・規模、ユニットケアの運用、人員配置、夜勤体制、地域労働市場）の影響を比較する設計が限定的で、外的妥当性の確保が課題である。加えて、感情労働・ジェンダー・ライフコース要因を社会化モデルに統合し因果的に検証する取り組みは緒に就いた段階で、個人の内的変容と組織的介入の相互強化メカニズムの同定が求められる。

最後に、尺度の標準化（介護現場に適合した社会化・関係品質・役割明確化・効力感の測定）と、看護等隣接領域の知見を介護に転用する際の前提調整が未整備である。今後は介護現場に適合した尺度の標準化や縦断的介入研究が求められる。

第 4 節 介護職の定着を動態(プロセス)として分析した先行研究

介護職員の定着を「ある時点での離職意向や継続意思」として静態的に捉えるのではなく、時間の流れに沿った動的なプロセスとして理解しようとする研究も進展している。これらの研究は、定着を「育成されるプロセス」として描き出し、キャリア形成や職務価値認識の変容を時間軸に沿って分析している。

中井（2018）は、施設介護労働者を対象に、キャリアステップ、人材育成、研修、評価といった制度設計が時間を通じて定着に寄与することを示した。対人援助職における人材育成策と職場定着策の関係を分析し、ストレス軽減が定着に寄与する可能性を示している。

崔（2018・2019）は、特養における組織マネジメント要因が定着に及ぼす影響を分析し、研修制度や雇用管理が勤務継続意思に作用することを示した。定着を二項対立ではなく連続体として理解する枠組みを提示した点で重要である。

田中（2021）は、施設形態や勤続年数に応じた教育・研修内容の差異が離職率に与える影響を分析し、研修責任者の設置や技術・知識の内容が離職率に関連することを明らかにした。

吉田・杉澤（2012）は、日々の経験を通じて職務価値認識が変容し、困難な出来事（利用者の死等）が動機づけに転化されることを示し、内的動機の形成が定着に向けて時間をかけて醸成されるプロセスであることを示唆した。

古川（2010・2015）は、理想の介護を実現できない葛藤が定着の障壁となる一方で、専門性の再認識が職業意識の再構築につながることを質的に明らかにした。個人の内面における意味づけと認知の変容が、組織的支援と連動しながら定着を形成していく「動的な内的プロセス」であることを裏づけている。

金井（2001）は、キャリア形成における自己診断や内省を促す理論的基盤として、Bridges（1980）¹³⁾ および Nicholson & West（1988）¹⁴⁾ のトランジション・サイクルモデルを提示した。これらのモデルは、キャリア上の転機を普遍的な課題と克服プロセスとして捉える一方で、個別性への配慮が不足している点が指摘されている。

動態的視点の研究は、介護職員の定着を時間の文脈に埋め込み、キャリア段階、組織制度、研修体制、ストレス対処、職務価値認識等が連鎖的に結びつく全体像を描き出している。定着は単なる「意思の点検」ではなく「育成されるプロセス」であり、各段階で適切な支援を介入させることで循環の停滞や逆行を防ぎうることを示されている。

一方で、縦断的因果検証や地域差比較の研究は依然として不足している。特に、感情労働・ジェンダー・ライフコース要因を統合したプロセスモデルの構築は緒に就いた段階にあり、今後の課題として残されている。

また、既存の研究は質的分析に依拠する傾向が強く、モデルの一般化や定量的効果測定との接続が十分ではない。介護現場に適合した尺度の標準化や、研修・支援施策の効果を縦断的に検証する研究が求められる。

以上のように、動態的視点の研究は、介護職員の職場定着を「時間の流れに沿った意味生成と関係形成のプロセス」として捉える理論的基盤を提供している。今後は、組織社会化の枠組みと動態的プロセスの視点を架橋し、質的・量的研究を組み合わせることで、より包括的な職場定着モデルの構築が期待される。

第5節 職場定着プロセスの理論的枠組みの構築に向けて

これまでの先行研究を踏まえ、本研究では職場定着プロセスをより体系的に理解するために、組織社会化の理論的枠組みを援用する。組織社会化は、離職要因の分析では捉えきれない「適応のプロセス」を説明する理論として、介護職の職場定着研究において重要性

が高まっている。本節では、その意義と適応可能性について検討し、次章の研究方法を通じて分析の基盤を整える。

1 組織社会化研究の主な基礎概念

先行研究では、介護職員の職場定着を理解する上で、組織社会化の枠組みが個人の内的変容と組織的支援の相互作用を捉える理論的基盤として有効であることを示している。組織社会化の理論は、介護職員の職場定着を「学習」「適応」「関係形成」の連続的なプロセスとして捉えることを可能にする。先行研究においても、役割の明確化や自己効力感の獲得、信頼関係の形成が定着に寄与することが示されており、本研究ではこの枠組みを援用することで、介護職員の語りから職場定着の実態をより深く理解し、実践的な示唆を導出することを目指す。以下に組織社会化に関する主要な基礎概念を示す。

(1) 組織社会化の定義

組織社会化は、研究者によって様々に定義されている。Van Maanen & Schein (1979) は、「組織の成員が、組織成員としての役割を果たすのに必要な社会的知識・技術を学習するプロセス」としている。Wanous (1992) は、「組織への新規参加者が、新たな役割・規範・価値を習得するという形で、組織に適応していく過程」とし、高橋 (1993) は、「組織への参加者が組織の一員になるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」とする。

Louis (1980) は、組織社会化の過程を、初期経験とこれに対する対処行動（コーピング）という相互作用のプロセスとして捉えている。本研究においては、組織社会化に関して、時系列変化を理論的射程に含むプロセスとして捉えているため、組織社会化を、Louis (1980) の「個人が組織内の役割を受容し、価値観・能力・期待された行動・知識を正しく認知するプロセス」と定義する。

さらに、Katz (1980) は異動や昇進に伴う社会化のサイクルを明示し、社会化は生涯にわたる過程であり、組織内キャリアを通じて継続的に再起することを指摘している。この視点を踏まえ、本研究では職場定着プロセスを新任期に限定せず、中堅期・ベテラン期における役割変化や再社会化を含む連続的かつ動的な適応過程として捉える。この視点は、本研究が新任期から中堅・ベテラン期までの連続的プロセスを扱う際の理論的基盤となる。

(2) 組織領域

組織は組織社会化の実践の場であり、個人に対して社会化課題を達成させる働きかけを提供すると同時に、その成果を享受する主体でもある（高橋 1993）。組織領域には、組織社会化戦術や組織社会化エージェントといった基礎概念が含まれる。

① 組織社会化戦術

組織社会化戦術とは、個人の組織社会化に働きかけを提供する組織の施策であり、「役割から役割への移行における個人の経験が、その組織の他者によって構造化・組織化される方法」である（Van Maanen & Schein 1979）。その内容は、集合（新人に団体教育を実施し、共通経験をさせる）vs 個人（個別に独自の経験をさせる）、公式（新人が既存職員と隔離されて特別な訓練を受ける）vs 非公式（既存社員に交じって学ぶ）、規則（習得すべき役割の各ステップが特定されている）vs 不規則（習得すべき役割の各ステップが特定されていない）、固定（習得すべき役割の道筋についての情報を提供する）vs 可変（固定と反する）、連続（前任者が同種の地位に割り当てられる新人を教育する）vs 断続（連続と反する）、付与（組織参入前から新人が持つ個人特性を追認する）vs 剥奪（個人特性を否定する）の6つの次元から構成される。これらの次元の両極のうち、どちらの傾向が強いのかによって、職員は、所与の役割をそのまま引き継ごうという保持的役割反応と、何らかの変化をもたらそうという変革的役割反応に大きく二分される（Van Maanen & Schein 1979）。

組織社会化戦術の効果として、役割の明確化、上司との信頼関係の確立、そしてモチベーションの向上により組織コミットメントや職務満足を高め、離職意図を抑制されている（Jones 1986）。

② 組織社会化エージェント

組織社会化戦術は組織の働きかけの施策であったが、それらを施すのが組織社会化エージェントである。組織社会化のエージェントは、個人では上司・先輩・同僚、集団としては職場・部課・企業全体、そしてその内部の制度や規範である（高橋 1993）。

職場定着プロセスにおける社会的相互作用は、基本的には、組織や集団の内部者と組織外部者もしくは組織や集団の、より辺境にいる新人との間で生じる。単純に言えば、内部者と新人とが、相互作用の主役となる（小川 2006）。

介護現場では、特に新人が日常的に接する先輩職員や同僚が社会化の主要な担い手となり、彼らとの関係性が定着に大きく影響する。

組織社会化エージェントは上司や同僚との交換関係、リーダーシップ等に焦点が当てられ、キャリア発達に直接的な効果を示すこと等、組織社会化戦術の効果を高めていた（竹内、竹内 2009）。また、仕事上の主な支援は直属の上司や先輩であったが、個人の生き方

に関しては同僚や他部署の先輩であった。離職意図のある者は支援内容によって求める組織社会化エージェントが違っていた（初見 2012）。

これらの組織的働きかけと社会化エージェントの相互作用は、介護職員の職場定着プロセスを理解する上で不可欠であり、本研究の分析枠組みにおいても中心的な位置を占める。

(3) 個人領域

個人は、キャリア全般を通じて組織社会化を継続的に達成していく主体であるとされ（高橋 1993）、個人領域の主な基礎概念としては、RS、学習課題、プロアクティブ行動等が含まれる。

① リアリティショック

Schein（1978）は、RSとは、「自分の能力、職務内容や組織に対する期待や夢が、実際とのギャップを感じ生じるショックである」と述べている。高橋（1993）は、組織参入前は、これから参入する組織への期待形成から組織参入後の状況を肯定的に予測する（予期的社会化）と述べ、この「予期的社会化の時期に形成された期待は、組織への参入後、現実に触れることで修正を迫られる。これが現実ショックであり、個人の幻滅経験の始まりでもある」と述べている。これに対し、尾形（2006）は、RSを3つのサブカテゴリーに分類している。それらは組織参入前に遭遇するプレエントリーショック、先行研究で論じられているようなエントリーショック、組織参入後数年経過して遭遇するポストエントリーショックの3サブカテゴリーであると述べ、RSが組織参入時だけのものでないことを主張している。

RSは個人の組織社会化を阻害するが、その一方で、動機づけになることや（Louis1980）、上司に対する信頼感が媒介することで、自己の職業的関心や能力適性への理解を高め、組織社会化を促すといわれている（小川 2006）。

② 学習課題

小川（2006）は、職員が「どのように」学び、変化するのに関心を置いてきた過程理論に対し、「何を」学び、「どんな状態に」変化するののかに関心を置く研究成果は内容理論と呼ばれる。この内容理論で見出された学習領域には、主に4つの領域があると語っている。Ostroff & Kozlowski（1992）は、職務領域（職務の熟達と仕事の方法に関すること）、役割領域（職権や責任の範囲、地位に応じた期待や適切な行動）、集団領域（職場集団とうまくやっていくための知識）、組織領域（組織内政治や権力・組織システムの価値前提・使命・リーダーシップのスタイル）等の4つの学習領域の知識を示している。

Morrison（1993）は、課業熟達（仕事の内容を遂行する方法の学習）、役割明確化（組織内での役割の理解の発達）、文化化（組織文化についての学習と順応）、社会的統合（同僚

との関係発達)等の4つの学習領域を示した。

具体的な内容について、Fisher(1986)は、組織について(価値・目標・文化等)、職場集団について(価値・規範・友情等)、職務の遂行について(必要とされる技能と知識)、個人の変容について(アイデンティティ・自己イメージ・動機づけ構造)の4つを挙げている。Feldman(1981)は、職務に必要な技術と能力、役割に関する適切な行動、仕事集団とその規範への適応、組織の価値の学習を挙げた。

③ プロアクティブ行動

Crant(2000)は、プロアクティブ行動を「現在の環境を改善することや、新しい環境を作り出す際にイニシアティブを取ること」と述べている。個人が組織に働きかける行動はプロアクティブ行動と呼ばれ、組織社会化戦術が組織における組織力とすると、プロアクティブ行動は自己組織力である(鈴木 2020)。具体的には、話をするために他人のオフィスや職場に立ち寄りたり、昼食の約束をするような社会的な機会を作ったり、意見を求めたり、任意の社会活動に参加したりといった行動を含む(Reichers1987)。このプロアクティブ行動の代表的なものが情報探索行動である。プロアクティブ行動の指標には、情報探索行動やキャリア探索行動が用いられている。Ashford & Cummings(1983)は、フィードバックとは「仕事環境において個人が利用可能な情報の部分集合」とし、フィードバックは個人にとっての情動的資源であるとする。これらの行動は職務満足を高め離職意図を抑制した(Morrison1993)。

(4) 社会的相互作用

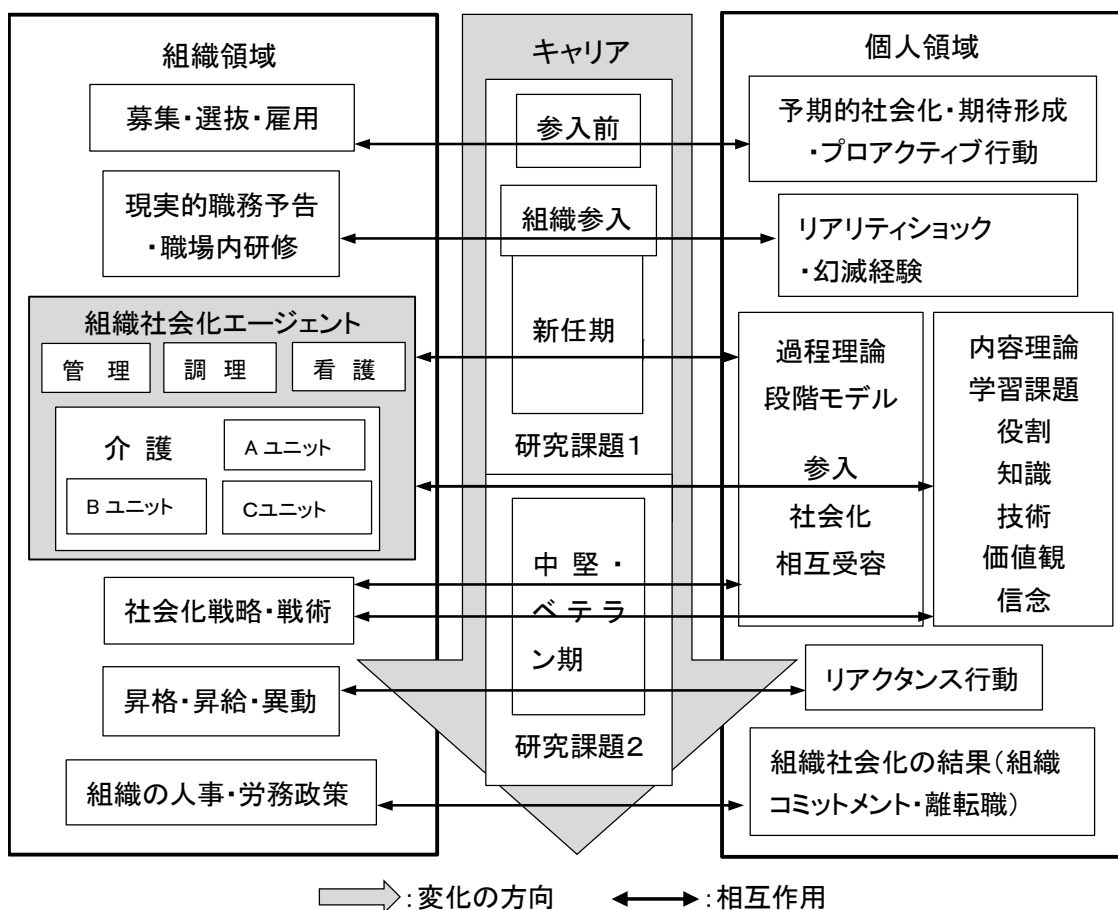
社会的相互作用とは、職場における人と人との間の言語的・非言語的なやり取りを通じて、意味や行動が共有・調整される過程を指す。Goffman(1963)はこれを「相互作用秩序」として捉え、Homans(1958)は交換理論の観点から説明している。さらに、シンボリック相互作用論(Blumer 1969)は、人間の行動が他者との相互作用を通じて形成される「意味」に基づいていることを強調する。本研究では、この理論的視座を援用し、介護職員が職場で経験を語り、解釈し、再構成する過程を職場定着の理解に不可欠な要素として位置づける。すなわち、社会的相互作用は、組織社会化戦術や社会化エージェントが効果を発揮する基盤であり、新任期のRSを緩和し、中堅期の役割理解を深化させ、ベテラン期の文化継承を可能にする「職場定着プロセスの統合的基盤」として機能する。

2 本研究の理論的分析枠組み

以上、組織社会化研究における主要な基礎概念について見てきた。これらを含む研究テーマを整理し、本研究の理論的分析枠組みを示したものが図 2-1 である。この図は、

高橋（1993）の、組織社会化研究の研究テーマの分類を参考にして筆者が作成した。主要な研究テーマを組織領域と個人領域に分け、それらが相互作用として関連している状態を示している。中央には、入職前から入職、新任期を経て中堅・ベテラン期へと至る職場定着プロセスの縦断的变化を配置し、これを介護職員の職場定着プロセスの理論的枠組みとして提示した。また、表 2-1 は基礎概念の定義、職場定着への影響、介護現場での具体例を整理したものである。

先行研究の検討を通じて、組織社会化は個人と組織の相互作用によって形成されるプロセスであり、単なる知識習得や役割理解にとどまらず、介護職員と組織との相互作用に着目した包括的な理論構築が可能であることが明らかとなった。特に、特養における介護職員がキャリアを重ねる過程において、どのような経験を通じて何を感じ、いかにして組織社会化が進行するのかを、当事者の語りに基づいて明らかにする必要がある。



出典：高橋（1993）を参考に筆者作成

図 2-1 本研究の分析枠組み

表 2-1 組織社会化研究の基礎概念

| 概念 | 定義 | 職場定着への影響 | 介護現場での具体例 |
|--------------|---|-----------------------------|---------------------|
| 予期的社会化 | 組織参入前に家庭・教育・採用過程等から形成される期待 (Van Maanen 1976) | 入職時の期待と現実のギャップを左右する | 学校で習った理想と現場の現実の違い |
| キャリア・トランジション | 個人の人生における転機 Bridges(1980), Nicholson & West(1988), (尾形・元山 2010) | 転機ごとに再社会化が必要となり定着に影響 | 結婚・育児・転職・昇進等による役割変化 |
| 組織社会化 | 個人が組織成員として役割を受容する過程 (Louis 1980) | 定着の基盤となる価値観・技能・行動の習得 | 新人が介護技術や組織文化を学ぶ過程 |
| 組織社会化戦術 | 組織が新人に構造化された経験を提供する方法 (Van Maanen & Schein 1979) | 信頼形成・役割明確化を促進し定着を支援 | 新人研修, OJT, プリセプター制度 |
| 社会化エージェント | 新人の社会化を促進する存在 (Fisher 1986, 高橋 1993) | 支援の質が職員の適応と定着に直結 | 上司・先輩・同僚による助言や励まし |
| 現実的職務予告 | 入職前に職務の現実を伝える施策 (Wanous 1973) | 過大な期待を抑え, リアリティショックを軽減 | 面接時に夜勤や身体介助の実情を説明 |
| リアリティショック | 期待と現実のギャップによる衝撃 (Schein 1978) | 幻滅や離職意図の契機だが, 支援次第で動機づけにもなる | 夜勤負担, 利用者家族対応の難しさ |
| 学習課題 | 職務・役割・集団・組織に関する知識習得 (Haueter et al. 2003) | 習得が進むほど職務満足や自信が高まる | 入浴介助技術, チーム内の役割理解 |
| プロアクティブ行動 | 環境改善への主体的働きかけ (Crant 2000) | 情報探索や関係形成が定着を促進 | 先輩に積極的に質問, 勉強会参加 |
| 情報探索行動 | 必要な情報を自ら得ようとする行動 (Ashford & Cummings 1983) | 不安軽減と適応促進に寄与 | 業務マニュアル確認, 他部署への質問 |
| リアクティブ行動 | 自由を制限されると取り戻そうとする力 (Brehm 1966) | 組織の過度な統制が離職意図を高める可能性 | 過剰なマニュアル遵守要求への反発 |
| 組織社会化の結果 | 社会化の成果としての職務満足・コミットメント・離職 (高橋 1993) | 職場定着の最終的なアウトカム | 離職率低下, 職員の長期勤務 |
| 組織コミットメント | 組織への心理的関与と同一化 (Porter et al. 1974) | 離職意図の抑制と職務満足の向上 | 「この施設で働き続けたい」という意識 |
| キャリア発達論 | キャリアを組織と個人の相互作用として捉える (Schein 1978) | 長期的な職員の成長と定着を説明 | 新人からベテランへの成長過程 |
| 組織再社会化 | 新組織に再適応する過程 (長谷川 2003) | 転職者の定着には再社会化支援が不可欠 | 他施設からの転職者への再教育支援 |

| | | | |
|---------|---|--|---|
| 社会的相互作用 | 人と人とのやり取りを通じて意味が生成・共有される過程 (Blumer 1969; Goffman 1963; Homans 1958) | 新任期のリアリティショック緩和, 中堅期の役割理解深化, ベテラン期の文化継承を媒介 | 新人と先輩の会話, 介護リーダーの助言, 日常的なチーム内コミュニケーション |
| 過程理論 | 社会化がどのような段階を経て進行し, どのような相互作用や意味づけを通じて適応が進むかに焦点を当てる理論 (小川 2006) | 適切な段階的支援 (予期的社会化→遭遇→適応→定着) があるほど離職リスクが低下する | ・入職直後のリアリティショックへの支援・先輩職員との関係構築・成長の実感が得られる場の提供 |
| 内容理論 | 新任者が獲得すべき知識・技能・態度・価値観など「社会化内容」に焦点を当てる理論 (小川 2006) | 必要な内容が適切に学習されるほど, 役割明確化・自信・適応が進み定着しやすい | ・排泄介助の技術習得・ユニットケアの理念理解・組織文化 (報連相, チームワーク) の学習 |

しかしながら, これまでの研究においては, 調査対象が初任者に限定されている傾向が強く, 組織社会化の分析視点も十分に深められていない. また, 時系列的にサンプルを追跡する縦断的なプロセスモデルを提示した研究はほとんど見られない. 組織社会化研究という理論的枠組みや概念は提示されているものの, それを特養の介護職員の定着や職業的発達に適応した実証的研究は乏しいのが現状である.

以上の課題を踏まえ, 本研究では, 新任期, 中堅期・ベテラン期の介護職員を対象に, 組織社会化プロセスを連続的かつ多面的に解明することにより, 理論的知見の深化と, 実践的示唆の提供を両立させることを企図する.

第 6 節 研究のリサーチエスチョンと分析枠組み

第 1 節から第 5 節における先行研究の整理・検討を踏まえ, 第 6 節では以下のリサーチエスチョンを設定する (表 2-2).

まず, 介護職員の職場定着を縦断的かつ包括的に理解するため, メインエスチョン「特養で勤務する介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか」を設定する.

次に, 新任期介護職員がどのように職場に定着していくのか, そのプロセスを明らかにするため, サブエスチョン「特養で勤務する新任期介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか」を設定する.

さらに, 中堅・ベテラン期の介護職員が職場に定着するプロセスを明らかにするため, サブエスチョン「特養で勤務する中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか」を設定する.

加えて、介護リーダーが介護職員の職場定着プロセスをどのように認識しているのかを明らかにするため、サブクエスチョン「特養で勤務する介護リーダーは、介護職員の職場定着プロセスをどのように認識しているか」を設定する。

最後に、職場定着を促進するための改善方策を検討するため、サブクエスチョン「特養で勤務する介護職員の職場定着を促進するための方策にはどのような示唆が得られるか」を設定する。

これらのリサーチクエスチョンを通じて、本研究は特養における介護職員の職場定着プロセスを多面的に明らかにし、理論的・実践的貢献を目指す。

表 2-2 研究のリサーチクエスチョン

| リサーチクエスチョン | 論文中での対応箇所 |
|--|-------------------|
| ①メインクエスチョン：特養で勤務する新任期からベテラン期に至る介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか | 論文全体 第7章 研究課題④ |
| ②サブクエスチョン：特養で勤務する新任期介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか | 第4章 研究課題① |
| ③サブクエスチョン：特養で勤務する中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか | 第5章 研究課題② |
| ④サブクエスチョン：特養で勤務する介護リーダーは介護職員の職場定着プロセスをどのように認識しているか | 第6章 研究課題③ |
| ⑤サブクエスチョン：特養で勤務する介護職員の職場定着を促進するための方策にはどのような示唆が得られるか | 終章 研究課題⑤ |

第7節 小括

本章では、介護職員の職場定着に関する先行研究を、離職・定着の現状、影響要因、組織社会化の視点、動態的プロセスの視点から整理した。

第1節では、介護職員の離職率の高さや早期離職の問題が繰り返し指摘されており、その背景には賃金水準、労働市場の流動性、地域差といった制度的・構造的要因が複合的に作用していることが示された。また、介護分野で蓄積された人的資本が他産業で活かすににくいという労働市場の特性から、「辞めたいが辞めにくい」という二重の制約のもとで就業が継続されている現状も明らかとなった。これらの知見は、職場定着をマクロ的課題として捉える基盤を提供している。

第2節では、定着に影響する要因を組織的要因と個人的要因に大別し、前者には支援体制、リーダーシップ、勤務環境、教育研修、組織文化等が含まれ、後者には

職務価値認識，内発的動機，感情労働，ストレス対処，キャリア形成等が含まれることを確認した．さらに，個人が職場経験をどのように解釈し，納得可能な形で意味づけるかという内的プロセスにも注目が集まっており，こうした認知的・情緒的側面が職務満足や継続意思に影響することが指摘されている．これらの内的要因は，動機づけ理論やストレス対処モデルと並び，個人の職場定着を理解する上で重要な視点を提供する．

第3節では，組織社会化の枠組みが，介護職員の適応・成長・関係形成を理解する上で有効であることが示され，新任期から中堅・ベテラン期に至るまで，役割明確化，自己効力感の獲得，信頼関係の形成が定着に連鎖的に寄与することが明らかとなった．組織社会化は，新任期に限定されず，キャリアステージを通じて再帰的に生じる動的な過程である点も重要である．

第4節では，職場定着を時間軸に沿った動態的プロセスとして捉える研究を整理し，職務価値認識の変容，専門性の再構築，ストレス対処，研修制度，組織マネジメント等が連鎖的に作用しながら，職場定着が「育成されるプロセス」として形成されることが示された．これらの研究は，職場定着を静態的な意思決定ではなく，意味生成と関係形成の連続的プロセスとして理解する必要性を示唆している．こうした変容は単発的ではなく，時間をかけて蓄積される縦断的プロセスとして理解する必要がある．

以上を総合すると，介護職員の職場定着は，制度的・組織的要因と個人的・内的要因が相互に作用しながら形成される多層的・動態的プロセスであることが明らかとなった．特に，組織社会化の枠組みと個人の意味づけに関する理論は，外的支援と内的変容の相互作用を統合的に捉える基盤を提供する．本研究では，これらの知見を踏まえ，介護職員の語りを通じて職場定着プロセスの実態を明らかにし，組織的支援と個人の内的変容がどのように連動して定着を形成していくのかを明らかにすることを目的とする．

第3章 研究方法

はじめに

本章では、序章で提示した5つの研究課題に基づき、調査の設計と実施方法について整理する。具体的には、データの収集対象者、収集手法、分析手法の選定理由とその実施過程について記述する。あわせて、質的分析およびテキストマイニングを併用した分析設計の意図と、研究の信頼性・妥当性を確保するための工夫についても言及する。

第1節 研究協力者

1 研究対象としての介護職員

本研究では、特養で勤務する介護職員を研究対象とした。その理由は以下の4点に基づく。

第1に、特養は介護保険施設であり、厚生労働省「介護サービスの情報の公表システム」等の公的データベースが整備されているため、各施設の情報を収集・比較しやすいという利点がある。

第2に、先行研究の多くが、介護福祉士という中核的介護人材の主要な就職先として特養を分析対象としており、既存の研究成果を踏まえた視点から分析を行うことで、研究の信頼性検証にも資すると考えたためである（柏原，2017）。

第3に、質的研究において重要となる研究者の位置性の観点から、筆者自身が救護施設¹⁵⁾の介護職員としての実践経験（2000年～2007年）、特養の生活相談員兼介護支援専門員としての実務経験（2008年～2015年）、さらには特養・有料・軽費老人ホーム・グループホーム・デイサービス・居宅介護支援事業所・地域包括支援センター等、高齢系8事業所における管理職経験を積んできた。これらの経験により、面接調査や結果分析に際して現場理解に基づいた妥当な判断が可能と考えたためである。

木下（2017b）は「データの収集を自分で行うことは分析のための不可欠の行為である」と述べ、「自分自身がインスツルメント（instrument：道具，手段）である」と指摘している。筆者もまたこの認識に立ち、本研究において介護職員の職場定着の実相に迫ることを試み、介護現場での経験を分析の基盤として活用する。

第4に、筆者がこれまで取り組んできた一連の特養における介護職員の調査研究（井上2020・2023・2025）により得られた知見を、本研究に活用できると判断したためである。これにより、本研究は特養における職場定着研究の深化に寄与することが期待される。

2 研究協力者の選定理由

本研究の研究協力者は、新任期介護職員 10 名（経験 3 年以上）、中堅・ベテラン期介護職員 8 名（経験 5 年以上）、介護リーダー 6 名（リーダー歴 3 年以上）の計 24 名である。

施設の選定にあたっては、厚生労働省「介護サービスの情報の公表システム」の探索結果を参考に、歴史が長く、豊富な実績やノウハウを有する社会福祉法人を選定し、協力を依頼した。筆者が勤務していた施設については、バイアスの影響を避けるため除外した。

対象施設は、A 県内の 3 市町村に所在する 3 つの社会福祉法人が運営する特養であり、いずれもユニットケアを実践しており（表 3-1）、職員間の関係性や役割分担が明確に観察できる点も選定理由の一つである。各施設長に研究の趣旨を説明し、協力を依頼した。その際、本研究の目的を踏まえ、入職前の経緯が多様であり、かつ職場に定着している職員を推薦していただいた。

職員の選定にあたっては、新任期介護職員のデータを得るために、過去の経験を遡及的に語っていただく必要がある。しかし、過去が遠すぎると記憶の鮮明さに課題が生じるため、入職後 3 年を経過し、かつ経験年数が過度に長くない職員を選定した。

一方、新任期以降の中堅期・ベテラン期に関するデータ収集においては、より詳細な職場定着プロセスの把握を目的として、経験年数 5 年以上の介護職員を対象とした。

また、介護リーダーも調査対象に加えることで、多層的な分析を可能にした。具体的には、介護福祉士としての勤務年数が 5 年以上あり、ユニットリーダーや介護主任等としての経験年数が 3 年以上の職員を選定した。

なお、本研究では、「中堅期」と「ベテラン期」を一括して扱っている。その理由は、特別養護老人ホームにおける職位構造と実務上の役割分担に起因する。特養の介護部門では、一般企業のような明確な職階は存在せず、キャリアパスは緩やかである。ユニットリーダーや介護主任等の役職は一部に限られ、多くの職員は経験年数や信頼関係に応じて役割が変化する。

こうした実態を踏まえ、「新任期以降」の職員を「中堅・ベテラン期」として一括し、その語りから職場定着プロセスの継続的・発展的側面を明らかにすることを目的とした。細分化による実態との乖離を避けるため、現場に即した柔軟な層分類を採用した。この区分は、全国社会福祉協議会（2013）が策定した福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程における「初任者研修」「中堅職員研修」「リーダー研修」の対象区分とも整合している。同研修体系では、概ね入職後 3～5 年で中堅職員研修の対象とされ、また認知症介護実践リーダー研修等では介護業務 5 年以上かつリーダー職経験を有する者が対象とされている。したがって、本研究で設定した区分は、既存研修体系との整合性を踏まえつつ、介護職員のキャリア段階を分析するための基盤として位置づけられる。

表 3-1 研究協力施設一覧

| 社会福祉法人の特別養護老人ホーム | | |
|--|--|---|
| ①社会福祉法人の特養 ：従来型特養 30 床，ユニット型特養 20 床，ショートステイ 10 床を併設 | ②社会福祉法人の特養 ：従来型特養 50 床，ユニット型特養 20 床，ショートステイ 10 床を併設 | ③社会福祉法人の特養 ：ユニット型特養 30 床，ショートステイ 10 床を併設 |

3 研究協力者の内訳

(1) 新任期介護職員

研究協力者 10 名は，年齢 20 代 4 名，30 代 3 名，40 代 3 名であり，平均年齢は 34.1 歳である。現職場の勤務年数は 4 年～8 年であり，平均 5.8 年である。男性 5 名，女性 5 名であり，入所前の経緯としては，他産業（営業，建設，主婦）からの入職者 3 名，介護職（ヘルパー，他特養，老健）からの入職者 3 名，介護福祉士養成校からの入職者 4 名である。全員介護福祉士資格を取得していた（表 3-2）。

表 3-2 新任期研究協力者一覧

| ケース | 年齢 | 性別 | 出身校 | 勤務年数 | 入職前の職種や資格養成施設 |
|-----|------|----|---------|------|---------------|
| A | 20 代 | 男 | 短大（介護） | 4 年 | 介護福祉士養成施設 |
| B | 20 代 | 男 | 短大（介護） | 5 年 | 介護福祉士養成施設 |
| C | 40 代 | 女 | 高校（農業科） | 4 年 | 介護職 |
| D | 30 代 | 男 | 高校（商業科） | 4 年 | 他産業 |
| E | 20 代 | 女 | 短大（介護） | 5 年 | 介護福祉士養成施設 |
| F | 40 代 | 女 | 短大（家政科） | 8 年 | 他産業 |
| G | 30 代 | 男 | 専門（介護） | 8 年 | 介護職 |
| H | 20 代 | 女 | 短大（介護） | 5 年 | 介護福祉士養成施設 |
| I | 40 代 | 男 | 高校（工業科） | 7 年 | 他産業 |
| J | 30 代 | 女 | 高校（介護） | 8 年 | 介護職 |

注) プライバシーに配慮し，年齢に関しては実年齢の記載を避けた。入職前の経緯に関しても具体的記載はおこなわなかった。

注) 本研究では「新任期」を経験年数に基づいて定義しており，年齢とは必ずしも一致しない。

(2) 中堅・ベテラン期介護職員

研究協力者 8 名は、年齢 30 代 5 名、40 代 2 名、50 代 1 名であり、平均年齢は 41 歳である。現職場の勤務年数は 8 年から 16 年であり、平均 11 年である。男性 5 名、女性 3 名で、入職前の経緯としては他産業（営業、建設、主婦）からの入職者 3 名、介護職（ヘルパー、他特養、老健）3 名、介護専門学校 1 名、福祉系大学 1 名である。全員介護福祉士資格を取得していた（表 3-3）。

表 3-3 中堅・ベテラン期研究協力者一覧

| ケース | 年齢 | 性別 | 出身校 | 入職前 | 勤務年数 | 現職種 |
|-----|------|----|---------|-----|------|--------|
| K | 40 代 | 女 | 高校（農業科） | 介護職 | 8 年 | 介護職 |
| L | 30 代 | 男 | 高校（商業科） | 他産業 | 8 年 | 介護職 |
| M | 50 代 | 女 | 短大（家政科） | 他産業 | 11 年 | 介護リーダー |
| N | 30 代 | 男 | 専門（介護） | 介護職 | 11 年 | 介護リーダー |
| O | 40 代 | 男 | 高校（工業科） | 他産業 | 10 年 | 介護職 |
| P | 30 代 | 女 | 高校（介護） | 介護職 | 11 年 | 介護職 |
| Q | 30 代 | 男 | 大学（福祉） | 新卒 | 13 年 | 介護リーダー |
| R | 30 代 | 男 | 専門（介護） | 新卒 | 16 年 | 介護リーダー |

(3) 介護リーダー

研究協力者は、ユニットリーダー、介護主任等の職員の直属の上司 6 名である。年齢 30 代 3 名、40 代 1 名、50 代 2 名であり、平均年齢は 44 歳である。性別は、男性 3 名、女性 3 名である。現職場の勤務年数は 11 年～22 年であり、平均 14.5 年である。入職前の経緯としては、他産業からの入職者 1 名、介護職（デイサービス、他特養）からの入職者 3 名、新卒入職者 2 名である。所持資格は介護福祉士 6 名、介護支援専門員 2 名である。なお、6 名のうち 1 名がケアマネジャーを兼務していた。

表 3-4 介護リーダー研究協力者・協力施設一覧

| ケース | 年齢 | 性別 | 勤務年数 | 職種・リーダー歴 | 入職前経緯 | 所持資格 |
|-----|------|----|------|---------------------------|---------------------|------------------|
| S | 40 代 | 女 | 22 年 | ユニットリーダー兼 ケアマネジャー 10 年 | 福祉系短大→ 他介護施設 | 介護福祉士 介護支援専門員 |
| T | 30 代 | 男 | 16 年 | ユニットリーダー 7 年 | 介護福祉士養成施設→ 新卒 | 介護福祉士 |
| U | 50 代 | 女 | 12 年 | ユニットリーダー 7 年 | 他産業 | 介護福祉士 |
| V | 30 代 | 男 | 12 年 | ユニットリーダー 5 年 | 介護福祉士養成施設→ 他介護施設 | 介護福祉士 |
| W | 30 代 | 男 | 14 年 | ユニットリーダー 3 年 | 福祉系大学→ 新卒 | 介護福祉士 |
| X | 50 代 | 女 | 11 年 | 介護主任 10 年 | 他産業→ 他介護施設 | 介護福祉士 介護支援専門員 |

第2節 データ収集方法

1 調査期間と調査方法

調査期間は、新任期介護職員調査は2018年7月～8月、中堅・ベテラン期調査は2021年11月～12月、介護リーダー調査は2021年12月に実施した。調査時期が異なるのは、各キャリア段階に応じた調査設計と、研究計画の進行に合わせて段階的にデータ収集を行ったためである。

研究協力者の属性として、年齢、性別、現施設での勤続年数、前職、役職、資格等について事前に配布したアンケートで確認した。回収したアンケートとインタビューガイドを用いて、1名あたり60分から90分程度の個別インタビューによる半構造化面接を実施した。インタビューは研究倫理の配慮として、プライバシーが保護される施設の会議室や相談室で行い、ICレコーダーで録音の許可を得た後、インタビューガイドに沿って半構造化面接を実施した。インタビュー終了後、録音内容の逐語録化を行い、文字データに置き換え分析データとした。

2 インタビューガイド

(1) 新任期介護職員調査インタビューガイド

2017年6月、本調査の前に、筆者と面識のある特養で勤務する介護職員2名に対し、パイロット調査を実施した。検討のうえ以下のインタビューガイドを作成し、ガイドに従ってインタビューを行った。

-
0. 質問に入る前に確認のため、もう一度調査の目的と概要を伝え、質問があれば答える。
 - 1) 研究参加の説明書
 - 2) 研究参加への同意書
 1. 入職までの経緯を聞く
 - 1) なぜ介護の仕事に就くことになったのか
 - 2) 介護の仕事に就く前は、介護についてどのようなイメージを持っていたか
 2. 現在の仕事内容について確認する
 - 1) ユニットの状況（利用者、同僚、上司、他職種等）
 - 2) 職場での役割（担当や委員会等）
 3. 入職して現在までに、どのような経験が職務満足を感じさせたか？ そのときにどのような感情を持ち、その感情は自身の仕事にどのように影響したか

4. 入職して現在までに、どのような経験が不満を感じさせたか？ そのときにどのような感情を持ち、その感情は自身の仕事にどのように影響を及ぼしたか
 5. なぜあなたは辞めなかったのか
 6. 今現在考えている介護職員の役割とは何か
 - 1) 仕事の意味
 - 2) 仕事の価値
 - 3) 仕事のやりがい
 7. なぜ職員は辞めると思うか
 8. 最後に、これからの夢や希望を教えてください
-

(2) 中堅・ベテラン期調査インタビューガイド

以下のインタビューガイドを使用し、新任期以降現在までにどのような体験をしたのかを尋ねた。そのときどのような状況が起こり、どのような対応をして、どのようなことが起きたのかを具体的に語ってもらった。

0. 質問に入る前に確認のため、もう一度調査の目的と概要を伝え、質問があれば答える。
 - 1) 研究参加の説明書
 - 2) 研究参加への同意書
 1. 現在の仕事内容について確認する
 - 1) ユニットの状況（利用者、同僚、上司、他職種等）
 - 2) 職場での役割（担当や委員会等）
 2. 入職したころに描いていた介護職員の役割と、現在感じている役割との違いは何か。
 3. 新任期以降現在までに、どのような経験が職場定着を阻害したか？そのときにどのような感情を持ち、その感情は自身の仕事にどのように影響したか？
 - 1) どのようなことが起こり（状況）
 - 2) どのような対応を行い（行為/相互行為）
 - 3) どうなったのか（帰結）
 4. 新任期以降現在までに、どのような経験が職場定着を促進したか？そのときにどのような感情を持ち、その感情は自身の仕事にどのように影響を及ぼしたか？
 - 1) どのようなことが起こり（状況）
 - 2) どのような対応を行い（行為/相互行為）
 - 3) どうなったのか（帰結）
 5. 新型コロナウイルスは、あなたや職場にどんな変化をもたらしたか
 6. なぜ職員は辞めると思うか
 7. 最後に、これからの夢や希望を教えてください
-

(3) 介護リーダー調査インタビューガイド

以下のインタビューガイドを用い、リーダーからみた介護職員の職場定着プロセスについて語ってもらった。職員が成長したきっかけや退職を決意したきっかけ等、具体的な

体験について質問した。

-
0. 質問に入る前に確認のため、もう一度調査の目的と概要を伝え、質問があれば答える。
 - 1) 研究参加の説明書
 - 2) 研究参加への同意書
 1. 現在の仕事内容について確認する
 - 1) ユニットの状況 利用者, 同僚, 上司, 他職種
 - 2) 職場での役割 担当や委員会等
 2. 介護スタッフの, どのような経験が職場定着の促進要因になると思うか, 具体的な体験を聞かせてほしい。また, そのことでスタッフはどのように変わったか?
 - 1) どのようなことが起こり (状況)
 - 2) どのような対応を行い (行為/相互行為)
 - 3) どうなったのか (帰結)
 3. 介護スタッフの, どのような経験が職場定着の阻害要因になると思うか, 具体的な体験を聞かせてほしい。また, そのことでスタッフはどのように変わったか?
 - 1) どのようなことが起こり (状況)
 - 2) どのような対応を行い (行為/相互行為)
 - 3) どうなったのか (帰結)
 4. 現在考えている介護職員 (スタッフ) の役割とは何か?
 - 1) 仕事の意味
 - 2) 仕事の価値
 - 3) 仕事のやりがい
 5. 新型コロナウイルスは, あなたや職場にどんな変化をもたらしたか
 6. なぜスタッフは辞めるのか
 7. 最後に, これからの夢や希望を教えてください
-

これらの質問項目は, GTA の分析視点である「状況—行為/相互行為—帰結」の枠組みに基づき構成した。

3 倫理的配慮

本調査に際しては, 調査の趣旨, 参加が自由意思に基づくこと, 個人情報保護, 収集データの管理方法, 研究成果の公表および論文文化の方針, ならびに個人が特定されないよう記号化処理を行うことについて, 口頭および文書により説明し, 対象者の同意を得た。本研究は, 日本福祉大学大学院倫理ガイドライン (改訂版) を遵守し, 日本福祉大学大学院「人を対象とする研究」に関する倫理審査委員会の審査・承認を受けて実施した (承認番号: 21-024)。

第3節 データ分析方法

1 研究課題1(第4章)および研究課題2(第5章)の分析方法

(1) オリジナルのグラウンデッド・セオリー・アプローチと修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの違い

グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、GTA）は、Barney Glaser と Anselm Strauss によって1960年代に提唱された質的研究の方法論である（Glaser & Strauss 1967=1996）。当時、Parsons（1951=1974）に代表されるような抽象的・包括的な理論が主流であった社会学の状況に対し、GTAは理論検証に偏重した研究姿勢を批判し、経験的データに基づいて理論を生成する方法として構築された。理論と実証研究との乖離を問題視し、理論中心から調査中心へと軸足を移すことで、いわば「データ至上主義」とも言える立場を打ち出し、そこから独自の理論構築を試みた（木下、2017b）。

GTAの特徴の一つは「データの切片化」にある。これは、文字テキスト資料を意味単位で細かく分割し、文脈を一時的に切り離すことで、分析者の感受性を高め、細部にまで目を向けることを可能にする技法である。戈木（2017:39）は「このように細かく区切って部分ごとに検討すれば、細部にまで目が行き届きます。切片化という技法を用いて、分析者のデータへの感受性が高まることを期待しているのです」と述べている。

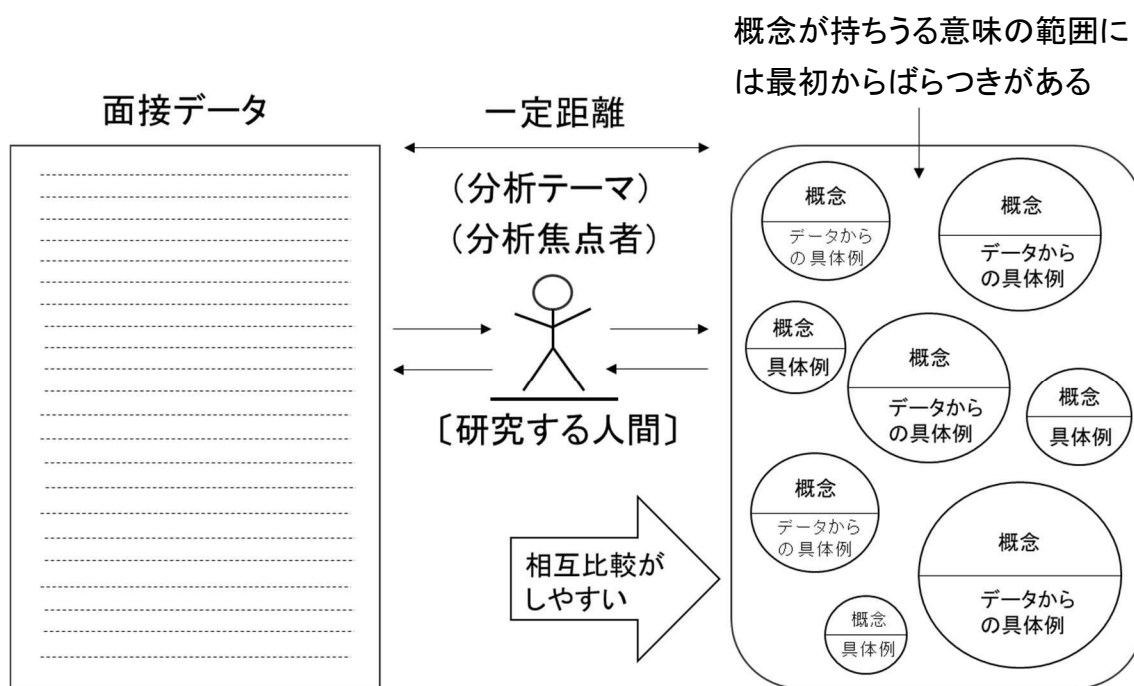
これに対し、木下が考案した修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）では、切片化を行わない。これは、介護現場の語りのように文脈依存性が高いデータでは、切片化によって意味が失われる可能性があるためである。データの文脈を保持したまま、分析者自身のアプローチを徹底的に自覚しながら、データに根ざした（grounded on data）分析を試みる点が特徴である。具体的には、分析テーマと分析焦点者を設定し、データからテーマに沿った意味のヴァリエーション（具体例）を抽出し、分析ワークシートに貼り付けていくことで概念を生成する。M-GTAにおいては、概念が分析の最小単位となり、このワークシートによる概念生成がM-GTAの中心的技法である。

また、GTAのもう一つの特徴として「理論的サンプリング」が挙げられる。これは、1人のデータを収集した直後から分析を開始し、その分析過程に応じて次の研究協力者を戦略的に選定し、データ収集と分析を繰り返すことで理論的飽和を目指すという、演繹的な取り組みである。GTAにおける理論的サンプリングは、分析の進展に応じて次の対象者を選定するため、データ収集と分析が同時進行で進む点に特徴がある。

これに対し、木下（2017b:124）は「修正版ではベース・データとして最初にある程度のデータ収集を行ない、その分析から始め、必要に応じて追加データを収集していく」と述べており、M-GTAでは収集したデータに対して「分析焦点者」という架空の存在を

設定し、その人物の視点から「これはどういう意味を持つのか」を問いながら分析を進める方法を採用している。図 3-1 は、分析焦点者の視点から概念生成を行う M-GTA の分析プロセスを示したものである。

以上のように、木下は GTA の基本的な思想を踏襲しつつも、より柔軟で実践的な方法へと修正を加えており、M-GTA は GTA の理念を保持しながらも、現場に即した使いやすいアプローチとして位置づけられる。



出典：木下（2020：281）

図 3-1 M-GTA のコーディング特性

(2) 質的研究における理論化の意味

戈木（2017:2-6）は「グラウンデッド・セオリー・アプローチは、データの中にある現象がどのようなメカニズムで生じているのかを「理論」として示そうとする研究法」と述べ、続けて「グラウンデッド・セオリー・アプローチの場合には、現象を構成する概念を抽出し、それらを適切に関連づけることによって「理論」を捉えようとする」と述べている。さらに「ただし、グラウンデッド・セオリーという理論は、一般に想像されるような仰々しい理論ではなく、データから抽出した複数の概念(カテゴリー)を体系的に関係づけた枠組みのこと」とであると語っている。この GTA の理論生成の志向を M-GTA は継承している。

しかしながら GTA が個々の研究における具体理論、領域密着型理論の生成を積み重ね、一般性の高いフォーマル理論を最終的な目標にしたのに対し、M-GTA ではフォーマル理論よりも具体理論、領域密着型理論に軸足を置くとしている（木下 2020：68）。木下は

理論を「研究活動によって生成され共有される体系化された知識」と規定し、さらには「理論とは一定程度体系化された知であり、他者との共有により成立するものである」と定義している（木下 2020 : 17）。人間の行動、なかんずく他者との相互作用の変化を説明できる、いわば動態的説明理論であるとして、人と人が関わりあうことによって変化していく集団としてのプロセス、変化の様態を結果図とストーリーラインで表したものであるとする。すなわち M-GTA における理論とは、データに根ざしており、社会的相互作用の展開過程が描かれていて、人間行動の説明と予測ができ、現場で応用・検証可能な、わかりやすく実践的な理論であるといえる。

(3) M-GTA による分析手順

第 4 章および第 5 章では、新任期および中堅・ベテラン期の介護職員における職場定着プロセスを明らかにする過程において、人と人、人と環境との社会的相互作用を解明することで、実践への示唆が得られることが期待される。こうした目的に鑑み、本研究では木下（2003）による M-GTA を分析方法として選択した。

本研究では、M-GTA の手順に則り、分析テーマ、分析焦点者、現象特性を設定した。半構造化面接によって得られた音声データを文字データ化し、概念名、定義、ヴァリエーション、理論的メモから構成される分析ワークシートを用いて、オープンコーディングによる概念生成を行った。継続的比較分析を通じて複数の概念を生成し、分析を進める中で新たな具体的類似例が現れなくなり、対極例のデータチェックも十分に行えたと判断した時点で、分析ワークシートを完成させ、概念の確定とした。概念生成と並行して、選択的コーディングによりカテゴリーの生成を進めた。介護職員の属性や所属法人の違いにもかかわらず、得られた概念やカテゴリーが一定のまとまりを持って集約される傾向が確認された。この段階で理論的飽和に達したと判断した。

最終的に生成された概念、サブカテゴリー、カテゴリー、およびそれらの関連性をプロセス的に空間配置した結果図を作成し、記述的説明としてストーリーラインを構築した。

なお、M-GTA の具体的な適応過程については、第 4 章および第 5 章で具体的に展開する。

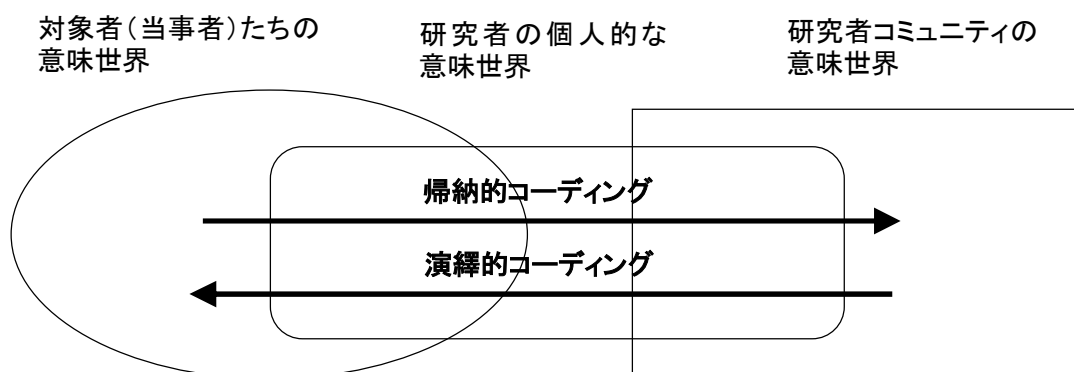
2 研究課題 3(第 6 章)の分析方法

(1) 質的データ分析法とは

質的データ分析法は、考案者である佐藤（2017:191-192）自身が述べているように、「そのかなりの部分をグラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA）の発想によっている」とされる。一方で佐藤は、以下の 3 点において GTA の本質に関する従来の解釈とは大きく異なるとし、分析法の独自性を主張している。

- ① 事例の分析に重点を置く
- ② 文章セグメントが置かれている元の文字テキストの文脈を重視する
- ③ コーディング作業において、帰納的アプローチだけでなく演繹的アプローチも積極的に活用する。

特に③について、佐藤（2017:94）は、「従来の質的研究が主として帰納的アプローチによって重要な手がかりを得ようとするのに対し、質的データ分析法では、基本的に帰納的なアプローチだけでなく、演繹的なアプローチも併用して一向にかまわないという立場を取る」と述べている（図 3-2 参照）。



出典：佐藤（2017：96）

図 3-2 3つの意味世界の関係から見た帰納的コーディングと演繹的コーディング

また、GTA との大きな違いとして、データの切片化を行わない点が挙げられる。質的データ分析法におけるコーディングは、文字ドキュメントを1行ずつ丹念に読み込みながら、思いつくままにコードを書き込む「オープン・コーディング」から始まる。生成されたコードは意味ごとに集約・整理され、「焦点的コーディング」へと進む。この過程は、内容を一言で表す小見出しや索引を探す翻訳作業として抽象度を高めていくものであり、帰納的アプローチの特徴とされる。

一方で、佐藤（2017:91-127）は、分析の初期段階で大まかなアウトラインと対応するコード群をあらかじめ構築しておく、演繹的アプローチの有効性も指摘している。

概念モデルの構築において、質的データ分析法では独自に「事例-コード・マトリックス」が工夫されている。これは、個々の事例を横系、コードを縦系とし、各セグメントの記述を行うことで、3種類の比較に加え、複数事例間の比較を可能にするものである。この手法は「継続的比較法」と呼ばれ、欠損データの可視化や、構築された概念モデルに対する反証例の検証等、分析の質を高めることに寄与する（表 3-5）。

表 3-5 事例-コード・マトリックスの例(一部抜粋)

| カテゴリー | 組織社会化エージェント | | | |
|------------------|--|--|---|--|
| コード事例 | 指導のうまい職員 | 同じ施設職員 | 頼れるリーダー | 良いチームの姿勢 |
| S氏 (ユニットリーダー) | 「自分が動いたうえで周りの意見をしっかり聞く」「個別の相談は最優先」「効率優先の業務を否定」「自分一人で抱え込まない」「自分の意思を持つ職員」「自分だけの思いから全体の思いへ」 | 「看護が領域意識を持たない」「介護と看護の横のつながりが良い」「職員の思いが施設の方針や理念に一致する」 | 「人間関係でチームをまとめる」「部下の観察」「率先垂範」「プライベートなことも相談にのる」 | 「チームで新人をフォローする」「施設の方針でチームの皆が動く」 |
| T氏 (ユニットリーダー) | 「利用者の尊厳に関することは厳しく指導」「相談しやすくある」「意見が言いやすい環境作り」「経験により広がる視野」「特養全体の流れの把握」 | 「介護と看護の壁を作らない」「他職種を牛耳ろうとしない」 | 「利用者の体調の変化にいち早く気づき職員に動いてもらう」「施設の色を守る」 | 「周りの職員のフォロー」「新人への気遣いや友人の支えが大切」「みんなで育てましょう」 |
| U氏 (ユニットリーダー) | 「決断を下す」「まずは担当の意見を尊重」「職員の苦手をフォローする」「助けを求められたら断らない」「自分一人で抱え込まない」「広い目でユニット全体を見渡す」 | 「意識して積極的にコミュニケーションを取る」 | 「人間関係でチームをまとめる」「職員の苦手な部分をフォローできるチーム作り」「リーダーがすべてをやらない」 | 「担当を皆でフォローする」「年齢の高い職員はフォロー上手」「良いチームはリーダー不要」「全員が同じ関わりで利用者は笑顔」 |
| V氏 (ユニットリーダー) | 「嫌われてもうるさいと思われても行動」「自分一人で抱え込まない」「指導は自分が我慢することも必要」「上司がいない時は決定権を持つ」 | (データ欠損) | 「職員教育」「周りの職員のことを考える」 | 「リーダーが厳しい分サブリーダーが優しくフォロー」 |
| W氏 (ユニットリーダー) | 「積極的に関わり孤立を防ぐ」「新人にいうことは自分にいうこと」 | 「介護と看護は同じ並び」 | 「人間関係でチームをまとめる」「職員教育」 | 「年齢の高い職員はフォロー上手」 |
| X氏 (介護主任) | 「最初は厳しめにその後から緩めていく」「広い目でユニット全体を見渡す」 | 「日常的に看護と話をする」 | 「求められる使命感」「職員教育」 | 「周りの先輩たちが新人を盛り上げる」「チームで目標を共有する」 |

(2) 事例-コード・マトリックスの分析手順

分析は以下の手順で行った。

- ① まず、データを詳細に検討していく以前の段階で組織社会化に関する先行研究から、仮のコードリストを作成する(第2章, 表 2-1 参照)。
- ② 続いて録音データを逐語録として文書化し、職員の職場定着プロセスにおける阻害要因と促進要因に関する語り(文章セグメント)を抽出した。
- ③ 意味ごとの語りの内容を縮約し、オープンコードを付ける作業を行った。
- ④ オープンコードから抽象度の高いコードを生成した(焦点的コーディング)。

- ⑤ 複数の事例とコードを「事例-コード・マトリックス」としてまとめ、事例・コード双方からの分析と、カテゴリー、コード、セグメント間を往復しながら、継続的比較法を行い「事例-コード・マトリックス」を欠損データや反証事例（生成されたコードに対する反証例）の探索等により成長・進化させていった。データ欠損は、事例-コード・マトリックスの特徴である欠損の可視化機能により、分析上の重要な手がかりとなる。
- ⑥ この段階で学術用語や概念的カテゴリーである「コードリスト」を活用した。この仮コードリストは、演繹的アプローチに基づく初期枠組みであり、分析過程で随時修正・拡張される。
- ⑦ その後、生成されたカテゴリー、コードを関連図として描いた。
なお、事例-コード・マトリックスの分析手順については、第6章で具体的に展開する。

3 研究課題4(第7章)の分析方法

(1) テキストマイニングとは

インタビューの内容は、あくまでも語り手の主観的な言説であり、その分析には量的手法のみでは限界がある。一方で、従来の質的分析法を用いた場合、分析結果が分析者個人の経験や直感に左右される可能性がある。また、属性（勤務歴、性別等）との関連性を定量的に説明することが困難であると指摘されている（福田・栗栖・渡邊ほか、2018）。

テキストマイニングは、質的要素と量的要素の両方を取り入れることで、より客観性を担保し、従来の質的研究における課題とされてきた信頼性や妥当性を、一定程度確保することが可能である（日和、2013）。さらに、分析結果の再現性を担保できる点も利点として挙げられている（福田・栗栖・渡邊ほか、2018）。

テキストマイニングの代表的なツールの一つである KH Coder は、研究者の恣意的な判断を排除し、語りの内容を客観的に分析するために適したソフトウェアであるとされている（古賀・木村・西尾ほか、2020）。

テキストマイニングとは、文章をデータとして扱い、文中の語をコンピュータを用いてコーディングし、計量的に分析する手法である。KH Coder では、形態素解析（意味を持つ最小単位に語を分割し、それぞれの品詞を判定する処理）によって、データを自動的に分割し、ほぼ単語単位でコード化することが可能である。質的データのコーディングは、量的データのコーディングとは異なり、量的データが数値によるラベリングであるのに対し、質的データでは語によるラベリングが行われる（川端、2003）。

この考え方は、GTA における「切片化」と共通する部分がある。GTA においては、切片化によってデータが意味単位で分割され、

分析者はデータから一定の距離を取りながら、関連性のある要素を集約してコード化していく (Glaser, 1978)。

KH Coderにおいても、形態素解析プログラムを用いてデータを形態素に分解するため、データは切片化される。特に形態素解析を用いた場合には、厳密かつ機械的な切片化が行われる点で、GTAの手法と強い類似性が認められる。ただし、GTAの切片化が分析者の感受性を高めるための技法であるのに対し、KH Coderの切片化は機械的処理であり、分析者の恣意性を排除する点に特徴がある。

(2) KH Coderの分析手順

第7章では、語りの構造を客観的に把握し、属性との関連性を検討するため、KH Coderを採用した。

KH Coderによる分析は、まず形態素解析を実施し、分析対象となる文章を単語単位に分割することから始まる。次に、単語頻度分析を用いて各語の出現回数を算出する。この過程においては、前処理として「語の抽出結果」を確認し、「強制的に使用する語の指定」や「使用しない語の指定」等を行い、分析に用いる語の取舍選択を行う。たとえば、「です」「ます」などの機能語を除外し、「利用者」「新人」「支援」など意味語を残す。

語彙については、共起ネットワークを作成し、語同士の関連性を視覚的に表現する。共起ネットワークは、語彙間の共起関係を示すものであり、語の関係性が強いほど太い線で結ばれ、出現頻度が高い語ほど大きな円で表示される。語の組み合わせの強度は、Jaccard係数によって定量的に算出される。

KH Coderには、研究目的に応じて選択可能な多様な分析メニューが用意されている。たとえば、抽出された複数の語を一つのテーマ(コード)として集約する「コーディング」、類似した内容の語をグループ化する「クラスター分析」、複数の要素を同時に分析する「対応分析」、語が元のテキスト内で使用されている文脈を確認する「KWIC コンコーダンス」等が挙げられる。これらの機能を適切に活用することで、語りの構造や意味の体系的な把握が可能となる。なお、KH Coderによる具体的な分析の展開については、第7章で詳しく展開する。

第4節 研究方法の長所と短所

本研究では、研究課題に対して三つの異なる分析手法を用いて取り組んだ。まず、研究課題1および研究課題2では、介護職員と職場環境との相互作用を明らかにすることを目的とし、分析手法としてM-GTAを採用した。M-GTAでは、分析焦点者を設定し、データとの一定の距離を保ちながら分析ワークシートを活用し、分析焦点者の視点

から概念（コード）を定義・生成していく。このように、分析者がデータと適度な距離を保ちつつ、コード生成の手順を明確化できる点は、M-GTAの有効性を示す重要な利点である。

また、研究課題1と2を分けてデータ収集および分析を行ったことで、介護職員のキャリアステージごとの変化を連続的なプロセスとして捉えることが可能となった点も、本研究の強みである。

次に、研究課題3では、質的データ分析法を用いた。この手法を選択した理由は、介護リーダーが介護職員の職場定着をどのように認識しているかを明らかにし、リーダーの視点を比較・整理することを目的としたためである。分析においては、事例-コード・マトリックスを採用し、事例・コード・セグメント間を往復しながら、欠損事例や反証事例を抽出した。特に分析初期において、分析のアウトラインおよび仮のコードを設定し、演繹的アプローチを併用した点は、分析の妥当性と信頼性を高める要因となった。

さらに、研究課題4では、研究課題1~3で得られた質的データに対してテキストマイニングを実施し、計量的な分析を行った。これにより、主観的な解釈に偏ることなく、定量的な裏付けに基づいた分析が可能となり、質的分析の客観性と深度を高めることができた。

一方で、本研究にはいくつかの限界も存在する。

第1に、各キャリアステージにおける調査では、新任期、中堅・ベテラン期の職員に対して過去の経験を遡及的に語ってもらう形式を採用したが、この方法では記憶の鮮明さにばらつきが生じる可能性がある。そのため、各ステージを経てからの経過時間が比較的短い職員を選定するよう配慮したものの、調査協力者の勤務年数には一定の幅が存在した。具体的には、新任期介護職員は4年~8年、中堅・ベテラン期介護職員は8年~16年、介護リーダーは11年~22年の勤務年数であった。

第2の限界は、調査対象者数の少なさである。新任期介護職員調査では10名、中堅・ベテラン期介護職員調査では8名、介護リーダー調査では6名を対象とし、理論的飽和に達したと判断した。しかしながら、新たな調査を実施することで新しい概念やコードが生成される可能性を完全に否定することはできず、本研究の知見はあくまで本調査範囲におけるものである。

第5節 小括

本章では、介護職員の職場定着プロセスを多面的に明らかにするための研究方法について整理した。研究対象として特養勤務の介護職員を選定した理由を示し、新任期、中堅・ベテラン期、介護リーダーという異なるキャリアステージにある職員を研究協力者として

位置づけた。これにより、特養の実際の職位構造に即した形でキャリア段階を把握することが可能となった。

協力者の選定に際しては、記憶の鮮明さや役割構造の実態を考慮し、現場に即した柔軟な層分類を採用したことを明らかにした。さらに、調査期間や調査方法、インタビューガイドの設計意図を具体的に述べ、倫理的配慮についても詳細に記した。

分析方法に関しては、M-GTA と質的データ分析法などを使用し、逐語録のコーディングとカテゴリー化を通じて概念生成を行うとともに、事例-コード・マトリックスによる比較分析を展開する手順を示した。加えて、研究課題1～3に対応する語りデータについては、テキストマイニング手法（頻度分析、共起ネットワーク分析等）を用いた語彙分析を併用し、質的分析で抽出された概念の妥当性や語りの構造的特徴を補完した。これにより、帰納的アプローチと演繹的アプローチを相補的に活用し、理論的飽和を目指す方法論的枠組みを構築した。

以上の方法論的準備により、本研究は介護職員の職場定着プロセスを質的・量的の両面から検証し、理論的知見と実践的示唆を導くための分析基盤を整えた。次章では、研究課題1に関する分析結果を提示し、新任期介護職員の語りに表れる職場定着プロセスの特徴とその意味を考察する。

第4章 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

はじめに

本章では、サブクエスチョン「特養で勤務する新任期介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか」を明らかにすることを目的に、新任期介護職員の語りを分析する。新任期は職務理解、対人関係、組織文化への受容等多面的に困難を抱えやすい初期適応段階であり、この時期の定着プロセスを解明することは離職防止や育成支援に重要である。本章ではインタビュー調査をもとに、定着に至る認識の変化、支援要因、困難の克服過程を抽出する。

第1節 M-GTAによる分析

M-GTAの手順に則り、分析テーマを「特養における新任期介護職員の職場定着プロセス」、分析焦点者を「ユニットケアを提供する特養で勤務する勤続3年以上の介護職員」、現象特性を「社会人として、組織人として施設に適応すること」と設定した。

半構造化面接によって得られた音声データを文字データ化し、概念名・定義・ヴァリエーション・理論的メモから構成される分析ワークシート（表4-1）を用いて、オープンコーディングによる概念生成を行った。継続的比較分析を通じて38の概念を生成し、分析を進める中で新たな具体的類似例が現れなくなり、対極例のデータチェックも十分に行えたと判断した時点で、分析ワークシートを完成させ、概念の確定とした。

概念生成と並行して、選択的コーディングによりカテゴリーの生成を進めた。介護職員の属性や所属法人の違いにもかかわらず、得られた概念やカテゴリーが一定のまとまりを持って集約される傾向が確認され、この段階で理論的飽和に達したと判断した。

最終的に、生成された概念数は38、サブカテゴリー数は9、カテゴリー数は3であった（表4-2）。それらの関連性をプロセス的に空間配置した結果図（図4-1）を作成し、記述的説明としてストーリーラインを構築した。

コーディングやカテゴリーの生成に関して、佐藤（2017：108-109）は、どのように集約するかの手掛かりとなるのが、グラウンデッド・セオリー・アプローチで提唱されている「パラダイム」という考え方であると述べている。戈木（2017：117-118）はパラダイムについて、カテゴリーを現象ごとに、「状況」（現象のスタート時点の状況）→「行為/相互行為」（現象のプロセス）→「帰結」（行為/相互行為の結果）というサイクルと捉え、「帰結」は次のサイクルの「状況」の一部となり、次のサイクルが始まると述べている。本分析においてはこのパラダイムの考え方を踏襲した。本研究では、生成されたカテゴリーをこのパラダイムに沿って配置し、新任期の定着プロセスを段階的に把握した。

表 4-1 分析ワークシートの例

ワークシート 16

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|-----------|---|
| 概念名 16 | 掴んだ瞬間 |
| 定義 | 業務を通して悩み苦しみながら日々の継続の過程で、ある日突然、介護という仕事の意味や本質を理解する瞬間を体験すること |
| ヴァリエーション | <p>・(人間関係は) こじれてはないですけど、どうも、必要以上にこう、気を回したりとかしてて・・・もう、<u>ある日突然やめたんですけど、どうしてもいいやっと思って</u>、もう、異動して帰った時ぐらいから (ユニットに異動して従来型に帰った経緯)、もう、やっても意味ないなって感じちゃって、周りは変わってないのかも知れません。(私) の、気にならなくなっただけかなとも思うんです。過ごしやすくなりました。(B氏 13 頁 23 行)</p> <p>・(看取り期の利用者は)はい。そういうの (離乳食) から初めて、口に入れるようになって、もう、寝込んでたのが長かったの、認知もちょっと進んだのかなと思って、拒否があったけどパカって口を開けるようになったんですよ。本人さんが、ほんで、<u>あ、行けるって思って</u>。で、徐々に離床も増やしてって、みんなと同じ時間にご飯を食べましようっていう形を作ってって…<u>生き返っちゃったです</u>。(C氏 5 頁 11 行)</p> <p>・<u>人ってこんなに変わるんだって</u>思いましたね。(C氏 5 頁 32 行)</p> <p>・(オムツ交換) 一人で、一人でやる時にやもう、そのなんていうんですか、もう全然違和感がなくなっとなった、匂いに慣れましたね。はい。ほんと、最初の 1 か月 2 か月ぐらいはもう、きつかったけど、もう、何回もやるうちにもうなんていうんですかね、<u>便っていう感覚じゃあなくなっただんですかね</u>。汚いっていう、汚いものなんですけど、<u>そんな汚いものっていう感覚じゃないんです</u>。(D氏 5 頁 1 行) …概念 28 「経験と慣れ」にも引用</p> <p>・(看取りの後の夜勤) 嫌やったですね。夜勤嫌でしたね。で、(私) もう駄目ですって (施設長) に話に行って、(施設長) に。いや、私、ほんとに死体とか、死んどるっていうのダメですっていったら、背中かどっかをパチンって、はい。<u>「慣れるんやから、慣れるしかないんやから」</u>っていつて、はい。あれが、そのパチンてたたかれたので、<u>あれやったですね、バツて戻りましたね</u>、はい。(D氏 14 頁 16 行)</p> <p>・そうです、そうです。だからやっぱり、どんな状態でここに来られても、今、目の前にいるのは家族なのか職員なのかっていうのは、<u>100 パーセント分かっておられる</u>っていうのは気づきましたんで。<u>だから、目の前で何をやってもいい</u>っていうわけではないっていう、ちゃんと感情もあって、(F氏 7 頁 28 行)</p> <p style="text-align: right;">以下、省略</p> |
| 理論的メ モ | <ul style="list-style-type: none"> ・一つのアハ体験 ・概念 29 「介護の醍醐味」と統合の可能性 ・概念 28 「経験と慣れ」にも引用 |

表 4-2 新任期介護職員の職場定着プロセス カテゴリー(Cat)・サブカテゴリー(Scat)・概念・定義
一覧

| Cat | Scat | 概念 | 定義 |
|-----------------------|-----------|-------------|--|
| 予期的社会化 (状況) | 未知への興味と不安 | 高齢者との出会い | 子どものころからの祖父母，曾祖父母との同居を初め，舅姑との同居や実家の高齢者との関わりが，後の介護職の選択に影響していること。 |
| | | 養成施設での学び | 子どものころの体験や家族からの勧め等から介護職に興味を持ち，介護の養成施設（大学，短大，専門学校等）で，技術や資格を身に付ける等，介護職員としての就職に向けて準備すること。 |
| | | 様々な転機 | 失業，離婚，転職等さまざまな理由で新たな職種として介護職を選択し，職業訓練や研修等の機会を活用して，新たな職業人生を歩みだすこと。 |
| | | 入職前の介護のイメージ | 汚くて絶対やりたくない，しかも大変な仕事と受け止める一方，高齢化はますます進み，将来性のある職業というイメージを持ち，他産業に比べて長く継続できる仕事なのではないかと受け止めること。 |
| 驚きと不安の体験 (行為／相互行為) | 業務の難しさ | 初めての衝撃 | 介護現場において現実の職場環境，介護実践と向き合い，予想外の出来事に衝撃を受ける体験をすること。 |
| | | 実習と現実のギャップ | 養成校や養成研修の実習，演習の介護と，介護職員として関わる介護実践との乖離に驚きながらも，プロとしての知識や技術，職場のマナーをつかむこと。 |
| | | 介護以外の仕事 | 職員は入浴・排泄・食事という3大介護の他，書類の作成や行事の企画・実施，委員会やカンファレンスへの参加等さまざまな施設職員としての業務があることに驚きつつ，それらの業務を獲得すること。 |
| | | ケアプランの壁 | ケアプランのアセスメントやその基になる介護計画等を，忙しい業務の間に作成しているが，その必要性に疑問を持ちつつも利用者の自立のために必要なツールであると受け止めていること。 |
| | 裏切られた期待 | 社会人としての洗礼 | 学生から新社会人へ，実習とは違うプロの介護職として求められる介護技術や，組織人として求められる勤務態度，何より労働の対価としての金銭を得るということに社会人としての責任を感じることに。 |
| | | 人間関係の壁 | 職場の人間関係を良好なものにすることは重要であり，自分を守るためにも，チームプレーである介護の質を高めるためにも，良好な人間関係の構築が必要だと考えること。 |
| | | 理不尽な仕打ち | 乱暴な言葉使い，人前での叱責，個人的感情の発露等先輩職員の不適切な指導や，長時間の残業，少ない人員配置，早急な職員育成等組織の不適切な労務管理により，自己肯定感が低下し被害的な感情を持つこと。 |

| | | | |
|---------------------|---|---------------|---|
| 驚きと不安の体験 | 裏切られた期待 | 待遇面の課題 | 職業としての専門性を必要とされ、そのうえ身体的にも重労働であり、さらに交代勤務等もある割に、他産業と比べて賃金は低く、求められる専門性は年々高まっている環境で業務を継続していること。 |
| | | 重度化の波 | 時間の経過とともにご利用者の重度化が進むことで、ご利用者自身のレベルが下がっていく。職員は、個別ケアがパターン化されたケアに変化していくことを残念に感じながらも、不可逆的变化に対応すること。 |
| プロの介護職への成長（行為／相互行為） | 成長の実感 | 獲得する手順 | 体験や経験の積み重ねの過程で作業の勘所を探り、対応方法を身に付け、成長すること。 |
| | | 経験と慣れで身につく耐性 | 排泄・食事・入浴等の専門性を必要とする介護技術や、緊急事態・急変等の介護実践を経験することで、徐々に耐性ができていくこと。 |
| | | 2年目に見えてくる希望 | 初年期の大変さと先の見通せない不安。しかしそれはいつまでも続くわけではなく、乗り越えた先に職業人としての手ごたえと自信を感じることに。 |
| | | ストレスの解消法 | 施設業務からの精神的、肉体的ストレスを個人的趣味や友人との交流で解消したり、組織内の職員との交流で解消すること。 |
| | やりがいや喜びの体験 | 待ち望んでいた変化 | 自立支援をとおして経験する、利用者の変化やその喜ぶ姿に、職員としての達成感や職務上の満足を経験すること。 |
| | | 掴んだ瞬間 | 業務を通して悩み苦しみながら日々の継続の過程で、ある日突然、介護という仕事の意味や本質を理解する瞬間を体験すること。 |
| | | 変わる介護の意味 | 入職当時の介護に対する理解が、お手伝いや話し相手等から、現場での実践を通して、利用者の人生に直接関わり寄り添うことで、大きく影響を与える重要なものだと理解が変化すること。 |
| | | 一步前に踏み出す | 上司、先輩職員の指導を受けながら一つずつ仕事をマスターしていく、その過程で少しずつ自信を深め、自ら、より仕事の質を高めるため積極的に情報を収集し、自己の思いを勇気をもって伝える等前向きに仕事に取り組むこと。 |
| | | 介護の醍醐味 | 利用者との直接のかかわりの中で、ごくまれに起こる利用者の自立の変化や喜びの表情に介護職としての手ごたえややりがいを感じることに。 |
| | | 職場環境（行為／相互行為） | 介護の質と効率 |
| どんどんこなす集団ケア | 多くの利用者を効率的に介護するケアは、介護職員の負担も大きく時間に追われるケアとなるが、職員は仕事として割り切っている。その分、介護技術は磨かれ、利用者職員との人間関係も調整がしやすいこと。 | | |

| | | | |
|--------------------|-----------|---------------------------------------|--|
| 職場環境(行為/相互行為) | 介護の質と効率 | じっくり関わられる個別ケア | 小集団を個別にケアすることで時間に余裕を持ち、ケアプランに基づきじっくり取り組むことができる。養成校出身者にとっては理想に近い介護の形態と感じつつ、職員数の少なさや重度の要介護者の受け皿としては課題を感じていること。 |
| | | 施設内の学びの場 | 組織の中に排泄委員会、感染対策委員会、事故防止委員会、ケアカンファレンス等あり、それらへの参加を通して、施設介護職員としての専門性を身に付けていくこと。 |
| | | チームの方針 | 施設長による施設全体の方針、各委員会での委員会ごとの方針、各ユニットでの職場ごとの方針等、各セクションの介護の方針にそってサービスを提供すること。 |
| | | 慣れからくる慢心 | 忙しさや慣れ、慢心等から、他者の目のない環境等で、ついケアが不適切になること。 |
| 社会化エージェント(行為/相互行為) | 施設の人々 | 利用者からの支え | 支援をする利用者の存在が職員を励まし、職業継続の動機となること。 |
| | | 他職員からの支え | 苦しんでいるとき、悩んでいるときに、周りの人が気にかけてくれて相談にのってくれ、励ましてくれる。そのことがありがたく心強く、支えになっていること。 |
| | | 同期の存在 | お互いを意識しつつ、励まし合い、競い合いながら一緒に職場適応ができる同期入職者の存在。 |
| | | 連携というチームプレイ | 施設長を初め介護リーダーや先輩職員、看護職員等との連携が介護職員を支え質の高い介護に結びついていること。 |
| | | リーダーという頼れる存在 | ユニットリーダーや介護主任という直属の上司は、介護業務を教えてくれたり、心配事の相談にのってくれる心強い味方であり、頼れる存在でもあると受け止めること。 |
| | | リーダーからの期待とプレッシャー | リーダーという直属の上司は、新任期介護職員にとって頼れる存在である反面、その期待に応えなければならないとプレッシャーを感じる存在でもあること。 |
| 組織社会化の結果(帰結) | 共に生きていく覚悟 | 揺れる思い | 金銭面での不安や体調面での不安、施設都合の部署の移動や家庭環境の変化等、職員は他の職場や他の職種への転職に揺れながらも、この仕事しかできないと考えて最終的には介護職を継続していること。 |
| | | 辞めない理由 | 人間関係が良い、将来性がある、利用者を最後まで見たい、お金のため等、施設職員としてさまざまな困難を乗り越え、仕事を継続する上で、自分を励まし支える原動力をつかむこと。 |
| | | 他人だからできること(in-vivo概念 ¹⁶⁾) | プロとしてのケアを継続して提供するために、利用者との適度な距離感を保つことや、無理をしすぎない等の仕事上の割り切りを行うこと。 |
| | 退職の決意 | 追い詰められた決断 | 上司や先輩、同僚との人間関係をうまく作ることができず孤立し、悲観し、精神的に追い詰められたり、日勤、遅出、夜勤等の変則勤務や残業等の身体的ストレスに耐えられず、待遇面での不満も重なって退職を決意すること。 |

第2節 分析結果

本節では、M-GTA の手続きに則り、分析結果を結果図およびストーリーラインとして記述する。ストーリーラインは、分析テーマとの関係で解釈された結果を「カテゴリー」→【サブカテゴリー】[概念]を用いて記述するものであり、これが M-GTA における分析結果であり、理論であるとされる。

なお、M-GTA の分析結果はデータの解釈を記述する特性から、この点において考察内容がふまえられる場合がある。以上より、本研究では結果と考察を分けずに記述する。

1 新任期介護職員の職場定着プロセス結果図の説明

図 4-1 「新任期介護職員の職場定着プロセス カテゴリー・サブカテゴリー・概念関連図」は、新任期介護職員の語りから抽出されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を整理し、それらの関連性を矢印で示した、分析の結果図である。本図は、入職前から定着に至るまでの心理的・行動的プロセスを循環的・非線形的に表現しており、凡例に示された矢印の種類によって肯定的影響（→），阻害的影響（-----→），相互作用（↔），時間的進行（⇒）が区別されている。変化は一方向的ではなく、停滞や下降を含む動的な構造を示している。

図の中心には「プロの介護職員への成長」が配置されている。「プロの介護職員への成長」は、他のカテゴリーを統合し、定着・離職の双方に影響を与える中心的概念である。

その周囲には、【成長の実感】【やりがいの獲得】【介護の質と効率】【施設の人々】といった要素が循環的に接続され、相互作用を通じて職能形成が強化される様子が示されている。一方で、「驚きと不安の体験」から【退職の決意】へ至る経路も描かれており、初期適応が不十分な場合に離職リスクが生じることを表している。さらに「プロの介護職員への成長」からは、【介護職継続の覚悟】という積極的動機づけと、【退職の決意】という消極的帰結の双方が導かれる可能性が示されている。

このように図 4-1 は、新任期介護職員の職場定着を組織的要因と個人的要因の両面から捉え、循環的・非線形的な構造として示している。後続のストーリーラインは、本図で表現された要素間の関係を物語的に展開したものであり、図とテキストを往復することで初期適応と定着の力学をより深く理解できる。

2 結果図

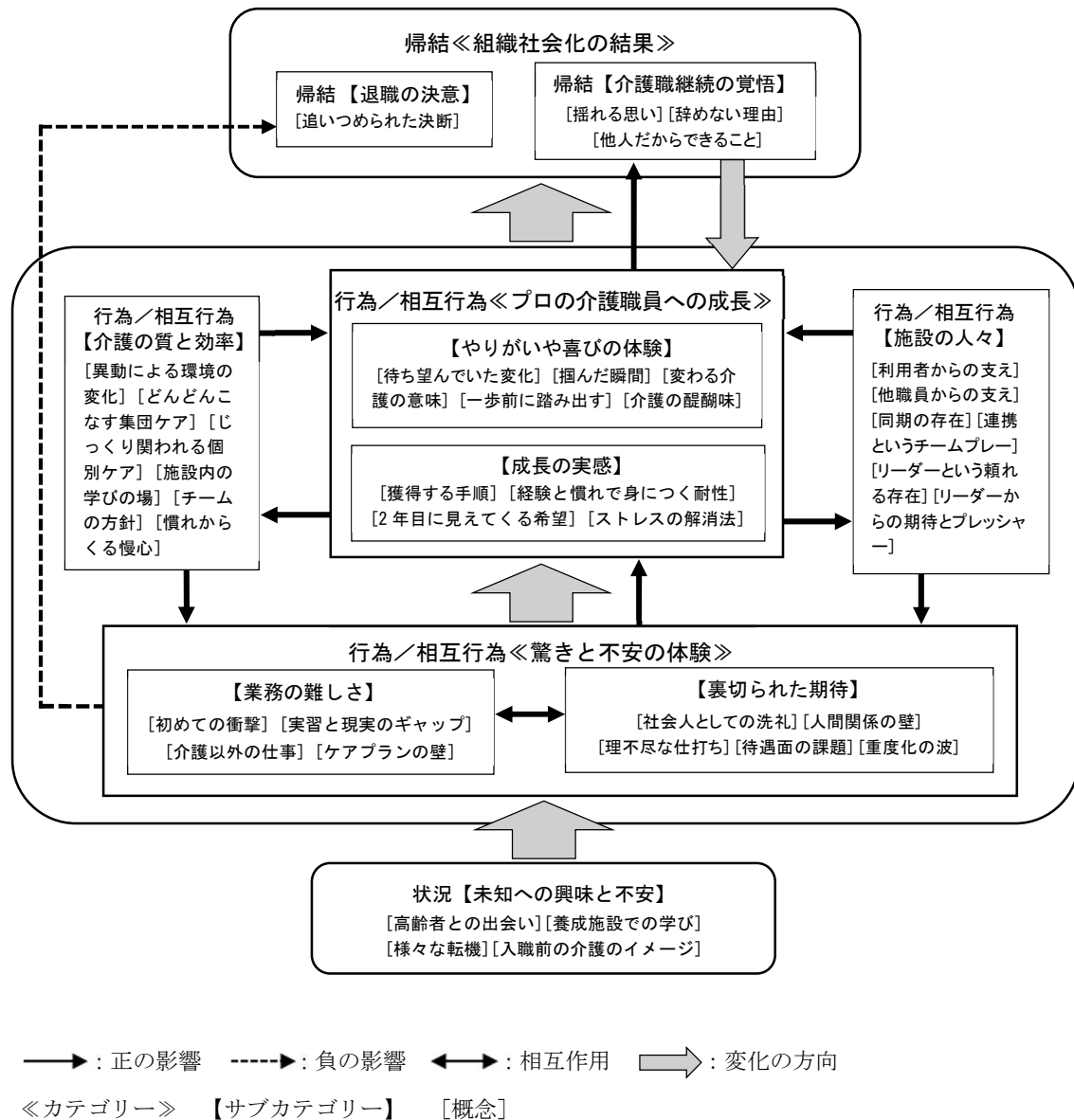


図 4-1 新任期介護職員の職場定着プロセス カテゴリー・サブカテゴリー・概念関連図

3 ストーリーライン

職員は「様々な転機」を経て、組織参入前には【未知への興味と不安】を抱えながら入職する。参入後には、<<驚きと不安の体験>>という初期適応課題に直面するが、【成長の実感】や【やりがいや喜びの獲得】を通じて、次第に<<プロの介護職員への成長>>へと向かっていく。

一方で、<<驚きと不安の体験>>に適応できなかった場合には、【退職の決意】に至る

経路も存在する。《プロの介護職員への成長》は、【介護の質と効率】といった組織的条件との相互作用、および【施設の人々】による人的支援との相互作用によって形成される循環構造として位置づけられる。

この《プロの介護職員への成長》は、正の影響として【介護職継続の覚悟】という帰結をもたらす一方で、そこに至らなかった職員は、[追い詰められた決断]として【退職の決意】に至る場合もある。また【介護職継続の覚悟】は、【やりがいや喜びの獲得】といった積極的動機だけでなく、職業継続に迷いながらも[揺れる思い]の中で「他人だからできること」といった割り切りを持つという消極的動機づけによっても導かれる帰結である。

第3節 結果と考察

1 キャリア・トランジション(人生の転機)の多様性と予期的社会化

職員は、新卒、失業、転職、離婚等、キャリア・トランジションと呼ばれる人生の[様々な転機]を経て入職する。サブカテゴリーである【未知への興味と不安】は、組織参入前の社会化過程に位置づけられる。この段階の社会化は「予期的社会化」と呼ばれ、Van Maanen (1976) は、家族・友人・教育機関・文化等の影響を受けて価値観や期待が形成される入職前の「準備的学習」とであると定義している。

入職時の職員は、幼少期の高齢者とのふれあいや、要介護の家族との関わりといった[高齢者との出会い]を通じて、高齢者に対するイメージを形成している場合がある。これらの経験は、介護職としての初期動機や職務への期待に影響を与える予期的社会化の一部として捉えられる。

職員は、「そうですね、一緒に、祖父母と一緒に暮らしてたというのが大きいですかね。まあ、ちっちゃいときとかは、お世話するとかって、そういう目では見てなかったんで、見だしたのは多分、二人とも病気になったりとか、ちょっとケガをして、あ、高齢になったんだなっていうのを自覚した時がまあ、ちょうどこう、進路を決めるタイミングやっただのもあったんで、で、まあ、この道に進んでもいいのかなと思ったんで」(H氏)と、高齢者とのふれ合いが介護職を選択させた要因になっていると述べている。

また専業主婦から入職した職員は、「興味を持ったのは、やっぱり姑の、義理の母の介護が大きいって、ほとんど家で見なきゃならないという状況だったので、手探りだったんですが、義母と接するうちに、こういう仕事もありかなと思いつつ、で、仕事を

探すときに、頭のどこかでやっぱり介護っていうのが引っかかりがあって、やってみる価値はあるかなって」(F氏)と、在宅で介護した経験が入職前の学びになったと語る。

幼稚園児による慰問を受けた時を振り返り職員は、「最近聞いてちょっとショックだったのが、おじいちゃん、おばあちゃんに普段接触してない子供たちが老人ホームに慰問に来てくれると、『宇宙人がいる』って、それが怖いとか、だから多分お化けなんかのイメージなんでしょうね。その宇宙人というの」(G氏)と、その時の様子を語る。

この語りは、核家族化の進行により家族形態が変化し、幼児と高齢者との関係が日常的に断絶している現状を象徴している。高齢者が「宇宙人」や「お化け」として捉えられることは、世代間の接触機会の希薄さと、他者理解の困難さを示唆しており、マクロ的な視点からの改善策、たとえば、世代間交流の制度的支援や教育的介入の検討が求められる。

養成校出身の職員や、ハローワークを通じて介護研修を受講した職員は、施設での実習を通じて、職場の人間関係や労働環境等の勤めやすさ・将来性を判断している。職員の将来に関わる情報は、実習先で得られるだけでなく、実習を終えて養成校に戻った後、学生同士による情報交換を通じて共有される。これらの行動は、将来の職業選択に向けた情報収集として位置づけられ、「プロアクティブ行動」と呼ばれる「情報探索行動」の1つである。施設側は、将来の職員候補として実習生を受け入れ、教育を行う一方で、実習生の能力や適性を把握しようとする。一方で、実習生もまた、将来の勤め先候補として、施設に関する情報を収集し、就職先の選択に活用している。

養成校出身の職員は、「先生に、就職どうすると聞かれたときに、どこがいいですかね、人間関係がよさそうなところがいいですねって言って、で、なんか〇施設って結構、実習生の中で人気やったから。で、先生が〇施設はどうかねって言っちゃって、そんな流れです」(E氏)と、就職先を決めたときの様子を語る。

入職前の学生は、[養成施設での学び]を通じて介護という職業に対する一定のイメージを形成しているものの、入職後に果たして自分がやっていけるのか、という不安を抱えている状況にある。一方、他職種・他産業からの転職者は、介護に対する社会的評価の低さや低賃金といった労働条件の厳しさを認識しているが、今後ますます必要とされる仕事であるとの[入職前の介護のイメージ]を持っている。

このように、入職者はそれぞれの背景に応じた予期的社会化を経て、「新たな職業の第一歩」を踏み出している。予期的社会化は、職業選択に先立って形成される価値観や期待に影響を与える準備的学習であり、入職後の職場適応や定着プロセスにも密接に関係する。

2 リアリティショックの諸相

行為／相互行為《驚きと不安の体験》というカテゴリーは、組織参入後に生じる、リアリティショック（RS）の体験を指すものである。新任期の介護職員は、次々と押し寄せるRSという適応課題に直面し、それを乗り越えようと奮闘する。この適応課題への対応の可否は、組織社会化の結果として表出する。

Schein（1978）は、RSを「組織参入前に形成された期待が、参入後の現実とネガティブに異なっていた場合に生じる心理現象」と定義している。一方、尾形（2006）は、この心理現象が必ずしも否定的感情に限られるものではないと指摘している。すなわち、期待と現実のミスマッチによってRSが生じる場合だけでなく、入職前の期待と現実が一致する場合や、期待以上に参入後の現実が良好である場合も存在する。尾形（2013）は、これらの肯定的な体験がRSとは対照的に、組織に対する愛着を高め、若年就業者の組織適応を促進する可能性があるとして述べている。

以下は、典型的な否定的RSの語りである。介護福祉士養成校から入職した職員は、「知らないがゆえに（介護職の）イメージはすごくよかったですよ。今からだよ、今からだよって周りから言われるから、ああそうなんだ、何でもかんでも良くってっていう、イメージだったんですけど。入ってみると、右肩上がりっていう、むしろ下がってるかなってぐらいのイメージですけど。そうですね、きつっていうのは、想像よりきつっていうのは確かにありましたね。きっとこの人は40キロぐらいなんだけど、それ以上重く感じるとか。そっから心が折れそうになる。なかなか、それは鮮烈に覚えています」（B氏）と、入職前のイメージと入職後のギャップについて語る。

ホームヘルパーから転職した職員は、「衝撃を受けたのは、在宅ではないそのバルーン（排尿管理のための管）だったりとか、特殊なペースメーカーだったりとか、あと、何だろう、尿量をきっちり測らなきゃいけないとか、この人は食べちゃいけないですよとか、お家だとないですよ。カニューレ（気管切開部に挿入する管）が入るとか、まあ、鼻腔だったりペグ（胃ろう）だったりっていうのは、ちょっと衝撃ですよねやっぱり」（C氏）と、同じ介護職でも在宅との利用者の状態の違いが衝撃だったと語る。

以上のケースは既存研究で論じられている期待と現実のミスマッチにより生じるRSである。

一方、建設業から転職した職員は、「その、入浴とか、食事とか、排泄とかそういうことにも全然、抵抗もなかったし、ああ、こういう仕事なんだなっていう感じで、もう、今までが外の仕事なんで、夏は暑い、冬は寒い、それはそれで大変ですよ。まあ、福祉の仕事なら、建物の中でできるから、まあ、そういう排泄とかそういうのも、ちょっと、うーんって思う時もあるけど、まあでも、こっちに比べたら良いよねっていう所」(I氏)と、むしろ他産業と比較して悪いことばかりではないと語る。

また、営業職から転職した職員は、「あの、最初から私、汚いってイメージあんまりなかったんですね。はい。思ったのと全然違って。あとは、営業の時は、お金を払って、お客さんのほうお金を払って、ありがとうっていうセリフがあったのに、ここ来たらもう、利用者さんがみんな、ありがとう、ありがとうって言ってくれるやないですか、それに、売上げのノルマもないし、あの違いがすごい大きかったからですね」(D氏)と、感謝されることの本質的な違いやノルマに追われることのない安心感について話す。

これらのケースは入職前の他産業の仕事と比較して、期待以上に良好だった体験として語られている。

高校から入職した職員は入職後の拒否反応について、「あまりなかったです全然、で、福祉とはこうだっていうすごい大きな理想とか、そういうのがあって、この仕事を始めたわけではないので、大きな理想が全然ないので、ま、すぐに多分、現実を受け入れられるというか、そんな感じで」(J氏)と、大きな期待がない分、大きな失望も感じなかったと語る。

以上見てきたように、職員は様々なRSを経験する。これらは千差万別であり、一人一人の入職までの経緯によって異なっている。これらの語りからは、尾形(2012)のいうRSの構造に見られる多様性を確認できる。なお、職員の語りからは、入職後の体験が期待以上に良好である場合に生じる肯定的なRSの存在も示唆された。従来のRS論が主に介護業務に関する否定的経験に焦点を当ててきたのに対し、この肯定的RSは新任期の職場定着を理解する上で重要な視点となり得る。本研究では、この現象を第8章において改めて詳細に検討し、新しいコードとして位置づける。

Louis (1980) は、「人は予想とは食い違うような事象を経験する。そして、食い違う事象や驚きが引き金となって、説明の過程、すなわち食い違いの解釈が展開される過程が生ずる。解釈や意味づけは、驚きが引き金になっている」と述べている (Weick1995)。

これは、Louis (1980) が指摘する「驚き→意味づけ」のプロセスとも整合する。RS は肯定的・否定的であれ、心理的驚きが引き金となることが示唆される。

3 組織の体制および社会化エージェントとの相互作用

行為／相互行為【介護の質と効率】というサブカテゴリーは、組織領域と介護職員との相互作用を示すものである。ここでは、集団ケアと個別ケアの体制の違いに起因するケアの質と効率の関係性、異動によるモチベーションの変化、各種委員会活動を通じた学びの機会と専門性の獲得、さらには夜勤体制の影響によって不適切な介護が生じる可能性等が語られている。

これらの語りは、介護職員が日々の業務を通じて組織的制約と専門的志向の間で葛藤しつつ、ケアの質と効率のバランスを模索している様子を浮き彫りにしている。

同一法人の従来型特養からユニット型特養に異動になった職員は、「従来型ってほんともう、言っても流れ作業ですから、どうやったって、いくら個別ケアっていったって流れ作業にしなけりゃいけない。という状況でジレンマじゃないですけど、勉強した意味あったんかなっていうぐらい、お風呂もこう、ワシャワシャ、ワシャワシャやってみましたけど…ユニット型（個別ケア）はほんとに、利用者と一緒に茶饮んだりとか、なんかこう、すごいゆっくり時間がこう流れているので、なんていうんですかね、従来型（集団ケア）の3倍ぐらい遅く時間が流れて、仕事が確実に定時で終わるし、ゆっくり流れてるから、仕事が逆に、何をやっても時間が余るって感覚で、こんなんであんなになんて」(B氏)と、個別ケアとの違いについて語っている。

同じく従来型特養からユニット型特養に異動してきた職員は、「ユニット型に来て割とびっくりしたのは、結構意識が高い（職員の）なって思いました。意識っていうか、なんていうかな、結構もう（従来型）って、オムツも端っこからダーって感じで2人で（換えて）おこなったりとか、食介（食事介助）とかも、まあ、端っこから端へ、ダーって行ったんですけど、（ユニット型では）起きてる人から食べさせるみたいな感じで、なんかもう、そこからちょっとびっくりしたというか、はい。ちょっとそんな、そこまで利用者本位っていうか、立場に立って考えられているとか、従来型から来たときは、すごいなって思いましたねそこは」(E氏)と、ケアの質の違いについて語っている。

一方、ユニット型特養の弊害について職員は、「(ユニットケアは) それぞれ、お一人お一人、お家で生活されてたスタイルは全部違うので、その生活スタイルをここでも継続していきますというのがコンセプトであるはずなんです、もうあの、それこそ寝たきりの状態になられて、入ってこられるかたが今、増えてますので、お一人お一人のプランを立てたりはするんですけど、なんか、状況が全部同じというか、お食事をする時間も、風呂に入ることも、なんか全てが従来型と変わらなくなっているっていうような感覚がいつもあって」(F氏)と、利用者の重度化によって個別ケアの利点が失われつつある現状を語る。

また、老人保健施設で集団ケアを経験しユニット型特養に転職した職員は、「うーん、ユニットケアって、こう、利用者さんとの信頼関係っていうのがつくりやすいなっていうのがありましたけど、でも、逆に、信頼関係を作らなかつたら、いつまでたっても、少ない人数なので、この人嫌だって思われたら、ちょっと大変だろうなっていうのは、今まで大勢いた中で、だったら、まあ別に何も思わなかったでしょうけど、ちょっとその辺は大変かなっていう思いはあったんですけど、なんか、職員同士もそうですね」(J氏)と、利用者や職員との距離が近いゆえの難しさについて語る。

2002年度から、ユニットケアを実施する施設を対象とした国の整備補助が制度化され、従来型施設(集団ケア)から小規模ケア型施設(ユニットケア)へのケアシステムの移行が促進された¹⁷⁾。張・長三・黒田(2007)は、「利用者中心の介護を展開する必要性が高まっており、それに対応できる十分な力量を持たない職員にとっては、ストレスとなる可能性がある」と指摘している。

鈴木(2009)は、「特にユニット型施設では、先輩職員によるサポートの効果がほとんど見られず、これはユニット型と従来型施設との大きな相違点であるとされる。ユニットケアは少人数による個別ケアという利点がある一方で、ユニットという場の制約により、先輩職員からの支援が得にくいという環境的限界が存在する」としている。

同僚との関係に関しては、古川(2015)は「ユニットケアの現場では、日勤帯であっても1~2名程度の職員で介護業務を行う場合が多く、そのような状況下で人間関係に問題が生じた場合、空間的にも精神的にも逃げ場のない状況となるため、同僚との関係が大きなストレス要因となる」と述べている。また、「本来であれば利用者としっかり向き合うことが求められるが、現実にはユニットという限られた空間の中で同僚への気疲れが生じ、それが大きなストレスとなっている様子がうかがえる」とも述べている。

現在、多くの介護施設がユニットケアを導入しており、その成果について本調査でも確認できたが、一方で介護職員のストレスという観点からは課題が多い状況にある。

こうした現状を認識することが、今後の組織運営において重要であると示唆される。

一方、行為/相互行為の【施設の人々】というサブカテゴリーは、社会化エージェントとの相互作用である。利用者の他、同期、先輩職員等との相互作用、とりわけ直属の上司であるリーダーとの相互作用が重要となる。

入職当時のリーダーからの指導について職員は、「やっぱりその、すごい言われると、自分もしんどいっていうか、こう、やっぱり言われ続けると、あ、もうええわ、辞めたいわっていうこともあるかも知れませんが、その、リーダーさんもサブリーダーさんも、すごいやっぱり、その、自分のために教えてくれてるんやっていう思いがすごい、こう、伝わったりとか、あったりしたので、それでやっぱり、辞めるっていう考えよりも、何でできんのやろうっていう、自分を責めるような感じで、やっぱり、言われ続けると、この、一緒に勤務したくなくなる時も、ちょっと心の中にはあったんですけど」(A氏)と、当時の胸の内を語る。

4 個人の成長

行為/相互行為《プロの介護職員への成長》は新任期におけるコアカテゴリーである。サブカテゴリー【成長の実感】は[経験と慣れで身につく耐性]という精神面の成長や[獲得する手順]という介護技術面での成長をもたらす。

職員は排泄介助について「まー、慣れなんですかね、ま、自分も出すしとか思いながら、出るってことは良いことよねとポジティブに、あ、よかったよかった、匂い、しょうがないよね、私も出す、ちょっと自分に置き換えたりしよった。初めのへんはなんかもう、しょうがない、仕事、仕事って思いつつ、まあ、生理現象なんだろうがないみたいな感じで、思いながらやりつつ多分だんだん慣れてから、ま、いま全然気にならないですね、ま、匂うなと思ったりはするけど、それが不快な匂いとかではなくて、あ、出たん、変えてあげようみたいな感じとかになったんで、そうやね慣れなんですかねーやっぱり、そう思うと」(H氏)と[経験と慣れで身につく耐性]について語っていた。

排泄介助に関しては、当初「汚いもの」として認識されていたが、健康状態を把握するバロメーターとして再意味づけされることで、職務への適応が促されていた。一方、看取り介護においては、職員が「死は誰にでも訪れるもの」と捉え直し、「穏やかに枯れる

ように逝かす」という価値観へと意味づけを変化させることで、RS を乗り越えている様子が 見られた。

これらの変化は、単なる「慣れ」ではなく、職員が体験に意味を見出し、感情を調整しながら適応していく過程である。筆者は調査を通じて、職員が語りながら「あ！そういうことか」と自己理解を深める瞬間を複数回観察しており、こうした意味づけの変化は暗黙知として内在化され、職員自身もその変化に気づいていない場合があることが示唆された。

職員は冬季の施設介護について、「配慮の仕方とか。色々こう考えて、なんか周りが見えるようになった。うーん私はやっぱりそう思いますね。積み重ねじゃないかなと、まあ、あの寒い時期に、僕は動いてるから、こういう格好（半袖）で、でもあの、年寄りはずっと寒いんですね。それを1枚こう着せてあげるとか、その辺の細かいところを含め」（I 氏）。と、語る。

この語りからは、自身の身体感覚を通じて、利用者本位の介護における細やかな気配りの重要性を認識している様子がうかがえる。職員自身の都合ではなく、利用者の立場に立った配慮が求められることを、日々の実践の積み重ねとして捉えている点が示唆される。

そして、職員はついに、サブカテゴリ【やりがいや喜びの体験】において、介護業務を[掴んだ瞬間]や[変わる介護の意味]を体験し[一歩前に踏み出す]ことができるようになる。

「まあ、最終的には多分そうだと、その、見える範囲が広がるっていう所に、それがまあ、早く気づける、いち早く気づけると事故とかも防げる、全てにおいてやっぱ、役にたっていくのかなと、早めに気づけると。それができれば、やっぱ自分も嬉しく思うし、それでまあ、次がんばろうっていう気持ちにつながっていくのかなと」（I 氏）と、業務における視野が広がり、ゆとりを持って仕事に取り組めるようになっていく。

これら《プロの介護職への成長》の【やりがいや喜びの体験】や【成長の実感】は、循環構造を示した。

5 帰結

帰結【退職の決意】は、離職・転職という組織社会化の結果の一つである。これは、RSという適応課題への対応が困難であった場合や、組織環境への適応に失敗した場合、さらには社会化エージェントとの良好な関係構築がうまくいかなかった場合に生じる帰結である。

このような離職・転職の決意は、職場定着プロセスにおける失敗や断絶を示すものであり、職員の定着支援に向けた介入の必要性を示唆している。

前職である特養を退職した理由について職員は「うーん、まあ職員の、上に立つ人の性格というか、その、上に立つ人の、なんていうかな、前の職場は結構、自分さえよければ良いみたいな感じの人が多くて、何かあっても絶対にかばってくれないし、陰でこう、色々あの人があしたんよ、こうしたんよっていうような、で、上の人も自分にこう、ごまをすって来てくれるような人はすごいかわいがる。そうじゃない人はっていう、皆もう、施設長、施設長っていつてもう、というような感じのそういう空気が耐えれなくて」(I氏)と、社会化エージェントである上司に対する不満を語っていた。

一方、帰結【介護職継続の覚悟】は、組織社会化の成功として位置づけられるカテゴリーである。この覚悟の形成により、組織コミットメント(第2章、表2-1参照)や職務満足が高まり、介護職を継続する意思が強化されている。しかしながら注意すべき点として、介護職継続の背景には、「ほかにやれることがない」「一からやり直すのは面倒」といった[辞めない理由]や、「無理をせず、生活の糧を得るための仕事と割り切る」といった[他人だからできること]という選択も含まれていることが明らかとなった。これらの語りは、職場定着が必ずしも積極的な動機づけによるものではなく、消極的・現実的な判断の結果である場合もあることを示している。

本研究で得られた語りの中には、Weick(1995)が指摘する Sensemaking(意味形成)の特性である「Plausibility(もっともらしさ)」が顕著に見られた。職員は、サービスの質を無限に追求するのではなく、「ここまででよい」「自分の人生を犠牲にしない」といった“割り切り”を通じて、業務負担と自己の限界を調整していた。また、周囲に過度に付度し続けていた職員が、ある時点で「もういい」と判断し付度をやめた結果、かえって人間関係が改善し、働きやすさが増したという語りも得られた。これらは、職員が現場の複雑性や制約の中で、正確さよりも“自分が納得できる説明”を選び取ることで、継続可能な働き方を構築していることを示している。

すなわち、職場定着は、制度的支援や組織文化といった外的要因だけでなく、職員自身が「もっともらしい意味づけ」をおこない、自己の限界や価値観に合致した働き方を再構成する内的プロセスによっても支えられていると考えられる。Sensemaking の視点からみれば、こうした意味づけの再構成と行動変容の積み重ねこそが、キャリアが必ずしも直線的に発達するものではなく、循環的・非線形的なプロセスとして展開することを示唆している。

職員は、「私は子供に言ってます。もし、まあ片麻痺になりました。例えば倒れて、で、私の面倒見なくていいです。施設に入れてください。あんた達は、自由にやっていいから、介護なんかしないでいいって言うてあります。うん、ずっと在宅だったらずっと一緒にいないといけないし、まあ、私達はお家に帰る、一旦はなれる、夜勤さんと変わる、とかあるからですね」(C氏)と、施設職員は利用者と一定の距離を取ることができることが就業継続の要因であると述べている。

また、在宅で家族を介護した経験のある職員は、「やっぱり、血がつながっているって、自分の実の血のつながったご家族を見てらっしゃるっていうのは、どれだけ大変なのかっていうこともあるので、その中間というか、こういう施設は、利用していただくことでご本人もですけど、ご家族も少し楽になっていただけたらいいなっていうのはいつも思っているので、他人だからできるっていう」(F氏)と、在宅介護と施設介護の本質的な違いについて述べていた。

第4節 小括

本章では、新任期介護職員への調査データをもとに、特別養護老人ホームに勤務する新任期介護職員の職場定着プロセスの構造と展開を明らかにし、その実態を体系的に整理・モデル化することを試みた。具体的には、A県内の3市町村に所在する3つの社会福祉法人が運営する特別養護老人ホームに勤務する勤続3年以上の介護職員10名を対象として、個別インタビューによる半構造化面接を実施し、M-GTAを用いて逐語録データの分析を行った。

分析の結果、介護職員は幼少期に高齢者と接する経験や養成校での福祉実習等を通じて介護に対する一定のイメージを形成したうえで入職しており、これは予期的社会化に該当することが確認された。新卒入職者に加え、離婚や失業を契機とした転職者等、さまざまな転機を経て介護職に就いているが、入職後には現実の介護現場との関わりの中で強いRSを体験していた。本研究では、このRSが一様ではなく、職員ごとに異なる様相を

示すことが確認された。さらに、この体験には施設利用者をはじめ、先輩職員、上司、他部署職員等複数の社会化エージェントが強く影響していたことが明らかとなった。加えて、ユニットケアや個室対応、ユニットリーダーの配置といった施設環境も職員の体験に影響を与えていた。

特養という特殊な職場環境の中で、職員はこうした RS を乗り越え、プロフェッショナルとしての介護職員へと成長を遂げていく。その帰結として、職場への定着を迎える職員がいる一方で、退職の決意に至る職員も存在するという 2 つの方向性が示唆された。

また、新任期の介護職員が実践経験を重ねる過程において、「長く関わっていると対応が雑になる」「忙しいと言葉遣いがぞんざいになる」といった「慣れからくる慢心」が生じることも確認された。このコードは、中堅・ベテラン期に生成される「入所施設介護の落とし穴」へとつながるものであり、不適切なケアの温床となる萌芽的要素として注意を要するものである。

なお、一部の語りには、入職後の体験が期待以上に良好である場合に生じる肯定的な RS が示唆された。しかし、この現象は本章で扱った RS（主に否定的経験）とは性質が異なり、また、M-GTA におけるコード化の基準である「複数の支持例」に照らすと、本章の段階では概念として十分に抽象化できる厚みを備えていなかった。そのため、本章ではコード化には至らず、示唆に留めることとした。なお、この肯定的 RS は新任期の職場定着を理解する上で重要な視点となり得るため、第 8 章において改めて詳細に検討し、新たなコードとして位置づける。

以上の知見を踏まえ、次章では、新任期における職場定着という帰結に至った職員が、その後どのようなプロセスを体験するのかについて、さらに探索を進める。

第5章 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス

はじめに

本章では、サブクエスチョン「特養で勤務する中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるのか」を解明することを目的として、中堅・ベテラン期に位置する介護職員の語りに焦点を当てた分析を行う。

中堅・ベテラン期は、介護職員が初期適応を終え、専門性を高めながら教育・指導・育成等の新たな役割を担う段階である。この時期には、職務への熟達とともに、組織内での位置づけや対人関係の変化が生じるため、職場定着のプロセスは新任期とは異なる構造を持つと考えられる。

本章では、インタビュー調査により得られた語りをもとに、職員がどのように組織社会化を経験し、職場に定着していくのかを質的に分析する。これにより、中堅・ベテラン期における職員の成長過程と離職意向の背景、ならびに組織的支援のあり方について、理論的示唆および実践的な示唆を導出することを目指す。

第1節 M-GTAによる分析

2021年11月に2施設6名の調査を行い、ベースデータとして順次分析を進めた。理論的サンプリングにより、2021年12月に1施設2名の調査対象を追加した。半構造化面接により得た音声データを文字データ化し、概念名、定義、ヴァリエーション、理論的メモから構成される分析ワークシートを用いて（表5-1）、オープンコーディングによる概念生成を行った。分析テーマを「特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス」とし、分析焦点者を「ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員」とした。また、現象特性を「中核職員として適応する過程」とした。

継続的比較分析により32の概念を生成した。分析を進めることで、新たな具体的類似例が出てこなくなり、対極例のデータチェックが十分であると判断した時点で、分析ワークシートの完成とし、概念を確定した。概念生成と並行して、選択的コーディングによりカテゴリーを生成していった。生成された概念が、介護職員や法人の違いにかかわらず一定のまとまりを持つカテゴリーに集約された。この段階で理論的飽和に達したと判断した。最終的な概念数は32、サブカテゴリーは11、カテゴリーは5であった（表5-2）。それらの関連性をプロセス的に空間配置した結果図（図5-1）を作成し、記述的説明であるストーリーラインを作成した。

表 5-1 分析ワークシートの例

ワークシート 7

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 5 年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 7 | 落とし穴 |
| 定義 | 忙しきや慣れ, 慢心等のほか, 感染症の蔓延等による面会謝絶により, 他者の目のない環境等で, ついケアが不適切になること |
| ヴァリエーション | <p>・一人でもその方に対しておかしなことをしていると, <u>顔も変わりますし, 絶対にいい方向に行かないので, 全員が同じように関わってくれてないと, あの, その人の顔を見ただけで, もう固まってしまうとか, 入居者さん良く分かっておられるので, おしゃべりできなくても, 身体が動かなくても, この人は嫌だとかいうのはよくわかっている</u>ので, そういうのがちょっとでも見えると, もう全くうまく行かないので, (M氏 11 頁 3 行)</p> <p>・で, それからさらに行く (ベテランになると) と, <u>見えてるけど動かない, あっ大丈夫やろう的な感じに, で, ちょっと過信するような感じにも, ちょっとそういう</u> (O氏 5 頁 8 行)</p> <p>・<u>内出血が多かったりとか傷が増えたりとか, ご家族の目がないってことは, その, 排泄ケアをするときに, 利用者さん嫌だからこう, 手を出したときにバシッと職員がやってしまったんじゃないかって疑いがやっぱり出てしまったりとか, ブラックな部分が, ご家族の目があるっていうのも, 逆にその, 介護職員はきちっとしないといけないという</u> (Q氏 16 頁 29 行)</p> <p>・まあそういう点と, あとやっぱ, <u>原因不明の骨折とか, 気づいたら床に落ちとって, 骨折しとったりとか, あと, 内出血があるけど, 普段は絶対ないはずの所に内出血があります, でもいつできたか分かりません…</u>という所ですかね. ですから, 原因が分かれば, ここがこうだから改善点が出てくるんですよ. また次につないで, 次起こさないようにしようねってできるんですけど, <u>原因が分からないと, その改善点も出て来なくて, で, またひょっとしたらその嫌な思いを利用者さんにさせてしまうかもしれない</u>ですし, (R氏 11 頁 28 行)</p> <p>・いますごい困ってるのが, トイレの訴えがすごいご利用さんがいらっしゃるんですよ, ほんとにトイレに頻回に頻回に一日中行ってんですよ. なので, <u>トイレの前に 3 段ボックスを置いて, 入れなくした職員がいたとか,</u> でもそれは拘束にあたるよって, ご利用者も行きたい時に行きたいし, でもこっちはほかの仕事もあるし, 連れて行きたいけど連れていけなかったとか, その辺の兼ね合いが難しくて. (R氏 12 頁 28 行)</p> <p style="text-align: right;">以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | <p>・虐待の芽ともいえるべき不適切なケアの発生に着目した</p> <p>・コロナの関係はそれだけでまとめる方がよいかどうか? (2022. 8. 2)</p> <p>・カテゴリー名との関係で, 概念名を「密室というブラックボックス」から「落とし穴」に変更する (2022. 8. 20)</p> |

表 5-2 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス カテゴリー(Cat)・サブカテゴリー(Scat)・概念・定義一覧

| Cat | Scat | 概念 | 定義 | |
|--------------|----------------|--------------|--|---|
| 新たな役割の発見(状況) | リセットと再スタート | 施設都合の異動 | 職員配置基準の関係やチームの立て直し、新規事業所の立ち上げ等、施設都合による職員の異動が、職員に新たな刺激と役割をもたらしていること。 | |
| | | 異動という気分転換 | 担当部署が変わることで気分転換を図り環境をリセットし、新たな気持ちで仕事に取り組むこと。 | |
| | 新たなステージ | 昇進の喜びと不安 | リーダーになると新たな役割を取得する必要や、自分に可能なのか不安になるが、それでも今までの努力が認められたと前向きに受け止めていること。 | |
| | | リーダーの役割 | 介護リーダーは職員をまとめ多職種での連携を図り、居心地の良い環境を作ることが重要な役割と考えているが、その分、負担にも感じている。 | |
| | | リーダーという頼れる存在 | 自身が先輩職員として後輩職員への指導をおこなうなど、新たな役割を通して、改めてリーダーの大変さと、頼りになる存在であることを再確認すること。 | |
| | 組織の存在(行為/相互行為) | 場の持つ力 | 中核職員としての学びの場 | 組織の中の各種委員会他、ケアカンファレンスやユニット会議等への参加を通して、施設介護職員としての専門性と中核職員としての役割を身に付けていくこと。 |
| 施設という場の力 | | | 施設という整った環境による安心安全な生活の確保、家族負担の軽減、職員が逆に癒される等、施設そのものが持っている場としての力を感じる事。 | |
| 介護の質と収益 | | ショートステイの存在 | ショートステイは、特養の利用者に比べて元気な人が多い分、介護の手間は少ないが日頃は在宅生活のため、特養入居者とは別の難しさがあること。 | |
| | | 福祉とソロバン | 職員は少しずつコストや収益について考えるようになる。介護人材不足の中、高い稼働率を求められ介護の質と収益とのバランスを要求されること。 | |
| 就業継続の要件 | | 施設の体制に関する課題 | 新たな役割の負担、職員不足による後輩育成の難航、ライフステージの変化で変則勤務ができなくなる等、施設の体制に起因する課題を感じる事。 | |
| | | 待遇面での課題 | 求められる専門性は年々高まり、そのうえ身体的にも重労働であり、さらに交代勤務等もある割に、他産業と比べて賃金は低いと感じていること。 | |
| 中核職員への成長 | | 介護の本質の獲得 | 私ってちょっとすごい(in-vivo概念) | 職員は日々の実践や体験の積み重ねによってゆとりが持てるようになり、少しずつ高い専門性を獲得し、自身の提供する介護に自信を持つこと。 |
| | | | 掴んだ瞬間 | 職員は日々の介護実践継続の過程で、業務を通して試行錯誤を繰り返しながら、ある日突然、介護という仕事の意味や本質を理解する瞬間を体験すること。 |

| | | | |
|--------------------------|----------------|------------|--|
| 中核職員への成長 (行為／相互行為) | 介護の本質の獲得 | 変わる介護の意味 | 入職当時の介護に対する理解が、お手伝いや話し相手等ということから、現場での実践を通して、少しずつ視野が広がると共に利用者の自立の可能性に気付けるようになり、介護のやりがいを感じるようになること。 |
| | | 目指すべき介護 | 介護職員は実践を重ねる中で自分が理想とする介護を模索していく。まだまだという自己反省と共に、より質の高い介護の提供を目指すこと。 |
| | | 寄り添う心 | 介護とは、利用者のできない所を手伝うものという考え方が、介護実践を重ねることで、利用者の心に寄り添うという認識に変化すること。 |
| | | 凡事徹底の難しさ | 専門的知識や技術だけでなく、利用者と普通に暮らすことに価値を見だし、当たり前のことを当たり前におこなうことが最も難しいと考えること。 |
| 中核職員への成長 (行為／相互行為) | 職員育成とチームマネジメント | 人間関係の壁 | コミュニケーション不全は、職員間やユニット間、部署間の壁となり、介護の質を低下させチームの雰囲気を悪化させると共に、離職意向に結びつくこと。 |
| | | 世代の違い | 入職してくる若者の仕事に対する姿勢や、先輩職員に対する態度に世代の違いを感じ、その対応に苦慮すること。 |
| | | 試行錯誤の職員育成 | 中堅職員になると後輩職員の育成も求められてくる。後輩職員にどのように接し、どのように指導すべきか試行錯誤しながら取り組むこと。 |
| | | 育てる秘訣 | 介護職員を先入観を捨て客観的に見ることでアプローチを探り、決して急がず繰り返し時間をかけて丁寧に育てることが重要であると考えていること。 |
| | | 多職種との連携 | 介護リーダーもしくは担当介護職員を中心に、看護師、栄養士、作業療法士、他部署等との連携により、質の高い介護の提供に努めていること。 |
| | | チームプレーの鍵 | 職員全体でフォローしあえるような体制を作ること。チームメンバーで話し合い協力すると共にチームリーダーが決断を下すことでチーム力が成長すること。 |
| | | 看護との溝 | 介護職員は医療的なケアに関して看護職員を頼りにしているが、介護に関して考え方の違いがあると感じ、その溝はなかなか埋まらなれないと感じていること。 |
| 入所施設介護の落とし穴 (行為／相互行為) | 密室というブラックボックス | 外出・面会制限の影響 | 職員はコロナ禍によって利用者の外出や家族の面会が制限され、利用者のADLが低下したり質の高い看取り介護が難しくなっていると感じている。一方で、外部との対応や行事がなくなったことで業務は楽になったと感じていること。 |
| | | 感染症によるストレス | 職員は自身が感染源にならないよう、施設にウイルスを持ち込まないよう感染対策の徹底を図るが、自身のストレスの発散が難しく不自由を感じていること。 |
| | | 落とし穴 | 忙しさや慣れ、慢心等のほか、感染症の蔓延等による面会謝絶により、他者の目のない環境等で、ついケアが不適切になること。 |

| | | | |
|------------------|---------|--------|--|
| 組織社会化の結果 (帰結) | 失望と離脱 | 理不尽な体験 | 乱暴な言葉使い，人前での叱責，個人的感情の発露等先輩職員の不適切な指導や，長時間の残業，少ない人員配置，早急な職員育成等組織の不適切な労務管理により，自己肯定感が低下し被害的な感情を持つこと。 |
| | | 退職の決意 | 上司や先輩，同僚との人間関係をうまく作ることができず，孤立し，悲観し，精神的に追い詰められたり，日勤，遅出，夜勤等の変則勤務や残業等の身体的ストレスに耐えられず，待遇面での不満も重なり退職を決意すること。 |
| | 見えてきた未来 | 揺れる思い | 金銭面での不満や体調面での不安，施設都合の部署の異動や家庭環境の変化等，職員は他の職場や他の職種への転職に揺れながらも，一からやり直す煩わしさや利用者と最後まで付き合いたいと考えて最終的には介護職を継続していること。 |
| | | 割り切り | 理想の福祉の実現，理想のケアの提供等特別な介護観を持って入職しているわけではなく，あくまでも生活の糧を得るための仕事と割り切ることで大きなストレスを感じることなく就業を継続すること。 |
| | | 将来の道 | 介護職員は将来，ユニットリーダー，介護主任，生活相談員等の職階を登る管理職志向と，認知症や医療的介護等の専門性を高めるプロフェッショナル志向，そして生活のため職を維持することを目的とする就業継続志向等のさまざまなキャリアパスを描くこと。 |

第2節 分析結果

本節では，分析結果を以下の形式で提示する．《カテゴリー》，【サブカテゴリー】，[概念]．これらの構造に基づき，結果図およびストーリーラインを用いて分析結果を体系的に示す．

なお，M-GTA（Modified Grounded Theory Approach）による分析は，データの解釈を重視する特性を有しており，結果記述の中に考察的要素が含まれる場合がある．そのため，本研究では，結果と考察を明確に分離せず，統合的に記述する方針を採用する．

1 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス結果図の説明

図5-1「中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス カテゴリー・サブカテゴリー・概念関連図」は，中堅・ベテラン期介護職員の語りから抽出されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を整理し，それらの関連性を矢印で示した，分析の結果図である．新任期を経て【介護職継続の覚悟】に至った職員が，《新たな役割の発見》を契機として組織社会化の次段階へ移行する過程を示している．本図は，中堅・ベテラン期に特徴的な

個人領域と組織領域の要素を抽出し、それらの関連性を矢印によって表現することで、職場定着の力学を視覚的に整理したものである。

凡例に示される矢印は、正の影響（促進的作用）、負の影響（阻害的作用）、相互作用（双方向関係）、変化の方向（時間的進行や段階的展開）を区別している。これにより、職員の経験がどのように成長や定着を支えるのか、あるいは離職へと傾くのかを一目で理解できる構造となっている。

職員は、先輩職員という立場に立つことや、異動・昇進などによる【リセットと再スタート】の影響を受け、【新たなステージ】に進む。そして、《新たな役割の発見》をプロセスの出発点とする。図の右側には《中核職員への成長》が配置され、その内部には【介護の本質の獲得】、【職員育成とチームマネジメント】といった個人内の変化や他者との関わりが接続されている。これらは、職員が専門性を深化させ、組織の中核的役割を担う過程を示している。

一方、図の左側には《組織の存在》として【場の持つ力】、【介護の質と収益】、【就業継続の要件】といった組織領域の要素が配置され、職員の成長と組織的要請が相互に作用する状況が示されている。

図の中央には《入所施設介護の落とし穴》が位置づけられ、その内部にサブカテゴリー【密室というブラックボックス】が含まれる。職員はこの【落とし穴】から負の影響を受けながらも、陥らないよう注意深く行動している点が特徴的である。

プロセスが進展すると、帰結である《組織社会化の結果》に至る。《中核職員への成長》を遂げた職員は、正の影響として【見えてきた未来】へとつながり、組織と個人の相互作用を通じて将来像を描き、職場定着を強化していく。一方で、[理不尽な体験]や[施設の体制に関する課題]、[待遇面での課題]が重なった場合には、負の影響が強まり、[退職の決意]を固め【失望と離脱】という帰結に至る可能性も示されている。また、新任期と同様に、変化の方向は必ずしも一方向ではなく、停滞や下降を含む動的な構造であることも明らかとなった。

このように図 5-1 は、中堅・ベテラン期の職員が「成長と定着」へ進む経路と、「失望と離脱」へ傾く経路の双方を併せ持つ構造を描いている。職場定着は直線的な発達ではなく、促進要因と阻害要因が交錯する動的なプロセスであり、組織社会化とキャリア発達の相互作用によって常に再構成されることを視覚的に示している。

2 結果図

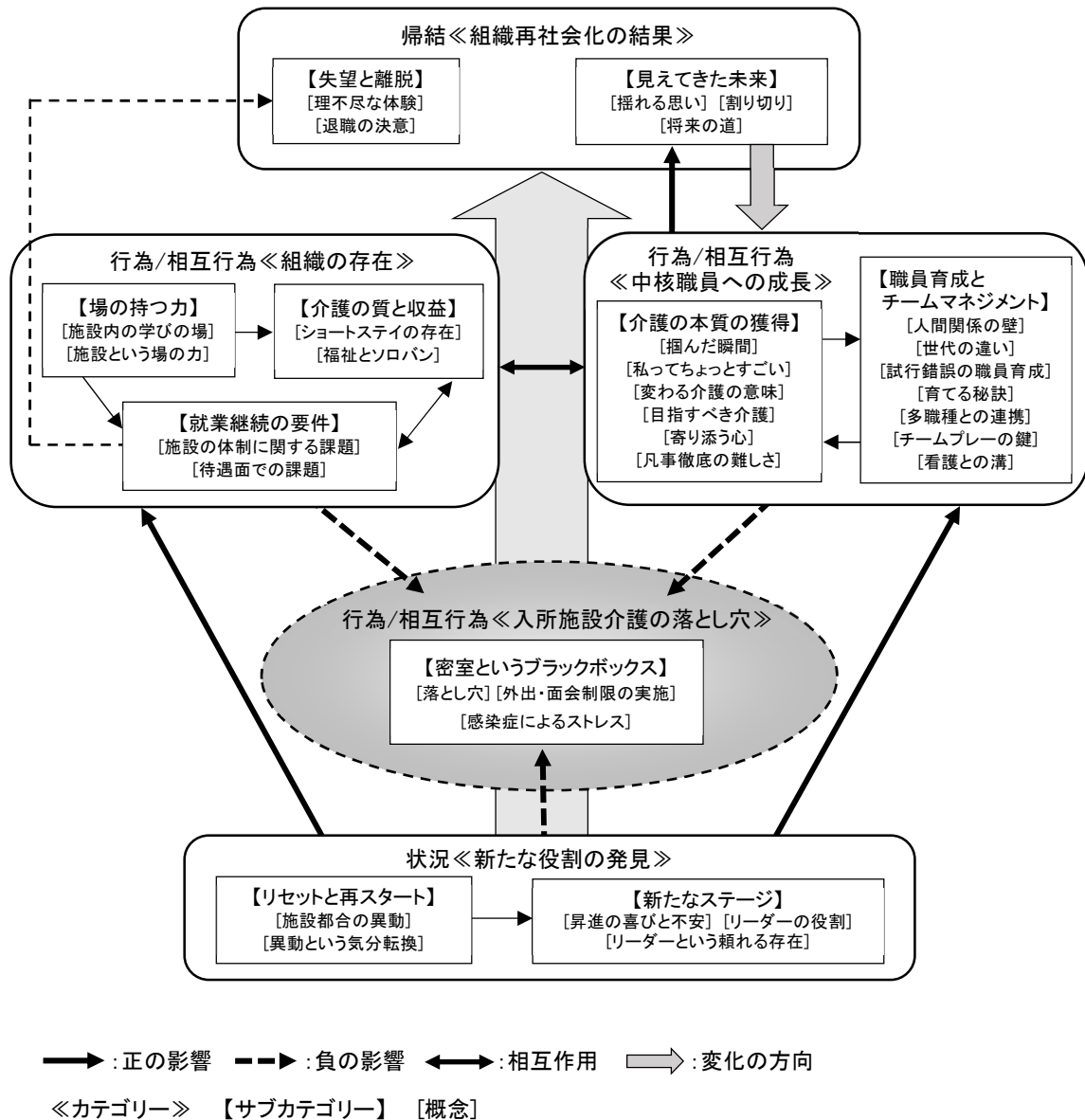


図 5-1 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス カテゴリー・サブカテゴリー・概念関連図

3 ストーリーライン

中堅・ベテラン期の職員は、後輩指導や異動などを通じて【リセットと再スタート】を経験し、<<新たな役割の発見>>に取り組む。介護リーダーへの昇進などの役割変化は【新たなステージ】の出発点となり、組織社会化の次段階へ進む契機となる。

職員は施設の収支や運営状況を意識し、【介護の質と収益】の両立に苦慮する。役割負担やライフステージの変化は【就業継続の要件】に影響するが、【場の持つ力】を通じて

《組織の存在》を再認識していく。

日々の実践では、介護の本質をつかむ体験が自己肯定感を高め、【介護の本質の獲得】へ向かう。また、人材育成や多職種連携を通じて【職員育成とチームマネジメント】を体験しながら、《中核職員への成長》を遂げていく。

一方、コロナ禍の制限や【密室というブラックボックス】の状況は不適切介護のリスクを高め、《入所施設介護の落とし穴》として警戒されている。

帰結は【失望と離脱】と【見えてきた未来】の二つに分かれる。理不尽な経験は離職につながるが、割り切りによって継続する職員もいる。多くの職員は自らのキャリアの方向性を模索し、【見えてきた未来】に向けて実践を重ねている。

第3節 結果と考察

1 新たなトランジション

カテゴリー《新たな役割の発見》は、新任期において職場定着を果たした介護職員が、中堅・ベテラン職員として新たな職場定着プロセスに移行する際の出発点となる状況として捉えることができる。

金井（2002：31）は、常に内省しながら業務を遂行することは容易ではない、としつつも、異動を希望する場面や役割の変化、転職を検討する局面等、キャリアの節目（キャリア・トランジション）が内省の契機となり得ると述べている。

ユニット異動した職員は、「あーそうですね。やっぱ環境なんじゃないですかね。多分3年目ぐらいの時って変えてほしくなかったんですよ、私も。なんかのきっかけで、やっぱ5年、6年とかその位で、そのぐらいから飽きるじゃないけど、はい。あんまり早すぎても、ちょっと、私じゃあだめなんかなと思ってしまうところもあるだろうし、はい」（L氏）と、配置転換による新たな組織社会化のスタートの状況について語っている。

新人介護職員が経験する「自身の能力、職務内容、組織に対する期待や夢」と「実際の状況」との間にギャップを感じて生じる衝撃は、リアリティショック（RS）と呼ばれる

（Schein, 1978：105）。小川（2006）は、部署異動や昇進によってもRSが生じることを指摘しており、これは同現象が組織参入時に限られたものではないことを示している。本研究では、この点について具体的に検証を行った。

「今リーダーになって、50代の男性とか入ってくるんですけど、絶対その（人間関係の）相談が来ますね。2日目にはその相談が来るんです。あの人とはやっていけない、気が合わん、聞きづらい。うまく、その人の名前を出さずに、私がない時はいちおうまあ、見るだけでいいんでって感じていうんですけど、その4日後ぐらいにはもう辞めるって」（N氏）と、中高年職員の育成の難しさを語っていた。

新卒介護職員の新規参入が減少している現在、増加傾向にある中高年の新規参入者に対する育成と定着支援は、中堅・ベテラン期の介護職員にとって、職場定着における新たな課題となっており、組織全体で取り組むべき重要な課題である。

2 組織の特徴および組織が個人に及ぼす影響

カテゴリー「組織の存在」は、職場定着プロセスにおける組織領域からの働きかけを示すものである。組織社会化の視点でいう場とは、特養という組織全体をメゾ・レベルとするならば、介護・看護・調理・管理等の組織内集団はマイクロ・レベルの小集団として位置づけられる（高橋，1993）。

利用者が安心して生活し、職員が安心して業務に従事できるのは、施設という「場」が存在することが前提であり、職場は職員のみで支えられているわけではない。

「（施設の）役割って、大きいと思いますね。今、なかなかご自宅で見ると、限度があると思いますし、その中間というか、こういう施設は、利用していただくことでご本人もですけど、ご家族も少し楽になっていただけたらいいなっていうのはいつも思ってるので、あの、大事な場所であり続けてほしいと思いますね」（M氏）と[施設という場の力]について語っている。

組織社会化の場には、組織社会化を促進する存在として、上司・先輩・同僚に加え、組織全体等の社会化エージェントが存在する（高橋，1993）。特養においては、なかでも「リーダーという頼れる存在」の影響が大きく、介護職員は介護リーダーを施設内におけるロールモデルとして受け止めていた。

「あの、最初のユニットは、リーダーさんがとても上手な方で、とにかく担当（職員）がすべて、その、一人の入居者さんに関して、発言をしっかりしてほしいよっていうスタンスのかただったので、しっかり自分の意見は言っていたし、しっかり自分の目で

見てねっていうかただだったので、とにかく、必死でしたね」（M氏）と、無我夢中でリーダーから学ぼうとしたことを語っていた。ただ、その一方で

「今、（施設長が）誰でも入れるんですよ。それで、新人職員が育たんかったら、リーダークラスが何でこうなるのって怒られるでしょう。上からはやっぱり怒られるんですよ。そうなってくると、この3年の間にあれなんですよ、リーダークラスの職員が結構辞めとるんですよ（声をひそめて）。10、20年ぐらいここにおった職員さんが、ポンポンポンと、私がおる時点で大分辞めたので、やっぱりその、そんな人を精神的に病ますんやったら、その新人職員をどうにかして早くほしかったなと」（L氏）語り、職員採用の現実と介護リーダーの負担の大きさについて語っている。

また、看護職員という社会化エージェントも特に医療面で頼れる存在であったが、介護に対する考え方に違いがあり、そのことが[看護との溝]として存在していた。

「処置一つとっても、私たちは出血するからフィルムは貼らない方が良いんじゃないのかと言っても、やっぱり看護婦さんが、いやいや、ちょっと傷が出来とるけんフィルム貼ってガーゼしとった方が良いんじゃないかとかっていうのは、細かいことですけど、それを除けるときに更に皮下出血するのでやめた方が良いんじゃないですかって」（N氏）と、看護との考え方の違いについて語っていた。

介護と看護との連携の状況は施設サービスの質に直結する重要な課題である。

組織としては職員の教育のために、施設全体の会議、各部門の会議、各種委員会、カンファレンス等[施設内の学びの場]を設けている。これらは Van Maanen & Schein（1979）のいう組織社会化戦術の一つといえる。

「えーと、排泄委員さんがおっちゃって、パット外し、そういうのを立ち上げてます。そういうのをかかっていますよ、うちの会社（施設）はっていつて、それからもう、発信されていますので」（M氏）と、組織の介護方針や介護方法について学んでいる状況が語られた。

[施設内の学びの場]の存在は、黒田・張（2011）の「離職率には、研修機会の確保といった要因が関連した」という指摘を裏づけることになった。

また施設は職員に対し、施設を継続するために必要な、収益の確保という視点を与えた。この視点は、組織運営において重要であるが、介護の質の確保を介護職の柱と捉えていた職員にとって、新たなRSとなった。

職員は「どうしてもやっぱ稼働（率）が増えない。で元々〇〇ユニットの職員が気が強い、で相談員やりにくい。で（職員は）満床じゃなくても満床ってる。なんで色々あったんですよ。一応もう、がつつりと、〇〇ユニットから（別の）ユニットに（職員）全員換えたんです。」（N氏）と、空床調整の難しさを語っていた。

[福祉とソロバン]のバランスをとるといって新たに期待された役割は、介護職員に理想とする介護との葛藤を生じさせ、[施設の体制に関する課題]としてのジレンマを抱かせた。

その他、人員配置や賃金体制等の労働条件や労働環境の課題、職員の出産育児、親の介護等のライフステージの変化に対応する施設の制度の課題等の【就業継続の要件】は、離職という組織社会化の失敗という結果に影響していた。

育児のために一旦退職した職員は、「ここを辞めたのが嫌になって辞めたわけじゃないので、（人間関係とか？）いや、そうじゃなくて、子どもが小学校に上がるタイミングに、学童に迎えに行く人がいない、でも正社（正社員）で働いてたら迎えに行けないので、一旦、私、子どもが小学校に上がる時にパートに変わってるんですよ。8時5時のパートに変わってるんですけど、まあ8時5時夜勤なしなので、給料は格段に下がりますよね」（J氏）と、子育てをしながら正職員として働く難しさを語る。

職員のライフステージと職場におけるキャリアステージは、ある程度重なり合う構造を持っている。新任期には独身である職員も多いが、中堅期以降には結婚・妊娠・出産・育児といったキャリア・トランジション（人生における転機）を経験することがある。これらの変化に伴い、従来の勤務体制や業務内容を継続することが困難になる場合も少なくない。このような課題は、個人の問題としてではなく、組織全体の課題として捉え、制度的・構造的な対応が求められる。

3 個人の特徴および個人が組織に及ぼす影響

カテゴリー「個人の学び」は、職員が何を学び、どのように態度が変容するのかという個人からの組織社会化への働きかけである。職員は介護実践を重ねる中で、介護の価値を実感する体験に遭遇し[掴んだ瞬間]を体験する。

「その瞬間、その瞬間を自然と求めているのかなと。難しい認知症のかたがほっとする瞬間、ウワッテなっているとときに一生懸命どうやったらいいのかなって関わっているとときに、あなたがいてくれたらって言ってくれた時の、こういう対応でこの人は正解に近づけるんだなど、そこを求めて求めていって見つけた瞬間の喜び」(Q氏)と、その時の体験を語っていた。これらの体験は職員の成功体験として蓄積され、自信となって定着する。

職員は自立につながる介護知識や技術の獲得だけでなく、利用者に寄り添い、利用者と共に過ごす中で【介護の本質の獲得】に迫っていた。「本当にあの介護って普通のことが一番難しいんですよね。普通のことを普通にすることが多分一番難しいのかなと、掃除でも汚れてたら拭くよねっていう、普通のことを普通にできるようになるのが多分」(O氏)と決して派手ではない、むしろ一見地味に思えるケアに介護の価値を見いだしていた。

【介護の本質の獲得】は、職員に介護職の魅力ややりがいを実感させ、職務満足を高める効果をもたらし、就業継続という職場定着プロセスの帰結に影響を与えていた。

一方で、【介護の本質の獲得】が利用者への支援に関する学びであるのに対し、【職員育成とチームマネジメント】に関する学びは、職員・チーム・多職種への支援に関する学びである。

職員は、「で、他の方(職員)とうまくこう合うのかなとか、そういうのを見ながら、私はとにかく職員のそれぞれ性格を見ながら、うまくこうその中で動いてくれるほうに頭は大分、以前よりかは切り替わっています」(M氏)と、育成の視点が変化したと語っていた。

職員に対する支援に関する学びでは、ユニットや介護といった小集団への対応についても習得が見られた。特に、看護・調理・相談部門等との[多職種との連携]においては、情報交換や業務調整を通じて、職員の積極的な関与が確認され、これは組織社会化におけるプロアクティブ行動として解釈できる。

「まあ、いろんな人とのつながりが何かを通してあれば、頼みやすかったりとか、いろんな話も聞けたりするとか、することが大きいのかなとかと自分の中で。多分ちよつとずちよつとずつ積み重なってきた輪というか、そういうことが大きいのかなと」(R氏)と、自ら積極的に他ユニットや他部署の職員と時間をかけて関わることの大切さを語っていた。

鈴木（2020）は、「このように、個人が組織に働きかける行動はプロアクティブ行動と呼ばれ、組織社会化戦術が“組織力”であるとすれば、プロアクティブ行動は“自己組織力”である」と述べている。この行動の認知は、介護職員のモチベーションを高め就業継続要因に影響した。

4 感染症が及ぼす影響

本研究はコロナ禍の特殊性を主題とするものではないが、調査の実施期間がコロナ禍と重なったため、カテゴリー《入所施設介護の落とし穴》は、日々の介護実践に直接的な影響を及ぼしたコロナ禍と密接に関連するものとなった。

特養は、利用者の特性上、感染症リスクが高いため、外部からの新型コロナウイルスの持ち込みを警戒し、利用者の外出や家族の面会を制限する措置が取られた。この対応は、レクリエーション活動の中止による運動量の低下を招き、結果としてADLの低下というリスクを生じさせた。また、特に看取りの場面においては、家族に遺憾の念を抱かせる要因となった。

一方、介護職員に対しても、密集場所への外出制限や、施設によっては他県への移動制限等の感染対策が求められた。これにより、従来可能であったストレス発散の機会が奪われ、職員の心理的負担が増加する結果となった。さらに、コロナ禍により第三者の目が施設に届きにくくなったことは、従来からプライバシー配慮の観点で設計されていた施設構造や夜勤体制等に見られる【密室というブラックボックス】的な側面に、新たな不適切ケアの発生リスクを加える結果となった（表 5-1, R氏）。職員は、《入所施設介護の落とし穴》が持つ危険性をあらためて認識するに至った。

この《入所施設介護の落とし穴》というカテゴリーは、《個人の学び》における「目指すべき介護」という視点において、利用者の尊厳を守るという意味で最も負の影響を与える価値観であると同時に、《組織の支え》における「施設の体制としての課題」でもある。コロナ禍は現在ほぼ終息している。しかし、当該カテゴリーに含まれる課題は、感染症対策という特殊状況に限定されて生じたものではなく、入所施設介護が本来的に抱える構造的な脆弱性を示している。プライバシー保護のための個室化が進むなか、少人数配置の時間帯、特に夜勤など“人の目が届きにくい環境”では、平時であっても同様の危険性が常に存在する。したがって《入所施設介護の落とし穴》に陥ることのないよう、日常的にその危険性を認識し、継続的に留意する必要がある。

第4節 小括

本章では、第4章における新任期の分析に続き、中堅・ベテラン期介護職員への調査データをもとに、特養で勤務する中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセスの構造と展開を明らかにし、その実態を体系的に整理・理論化することを試みた。

分析の結果、中堅・ベテラン期介護職員は、新任期において【介護職継続の覚悟】を形成した職場定着プロセスを経て、中堅期という【新たなステージ】において《新たな役割の発見》という状況を迎えていた。このトランジション（転機）は、中堅・ベテラン期における新たなRSにつながっていく。

《新たな役割の発見》から始まる中堅・ベテラン期の職場定着プロセスは、行為／相互行為において《入所施設介護の落とし穴》に陥らないよう注意を払いながら、《中核職員への成長》へと展開していく。この《中核職員への成長》は、《組織の存在》という社会化戦術と、【職員育成とチームマネジメント】という社会化エージェントとの相互作用によって促進される。

《中核職員への成長》を遂げた職員は、帰結として《組織社会化の結果》の一つである【見えてきた未来】というキャリアパスを描き、中堅・ベテラン期介護職員としての成長と定着を果たしていた。

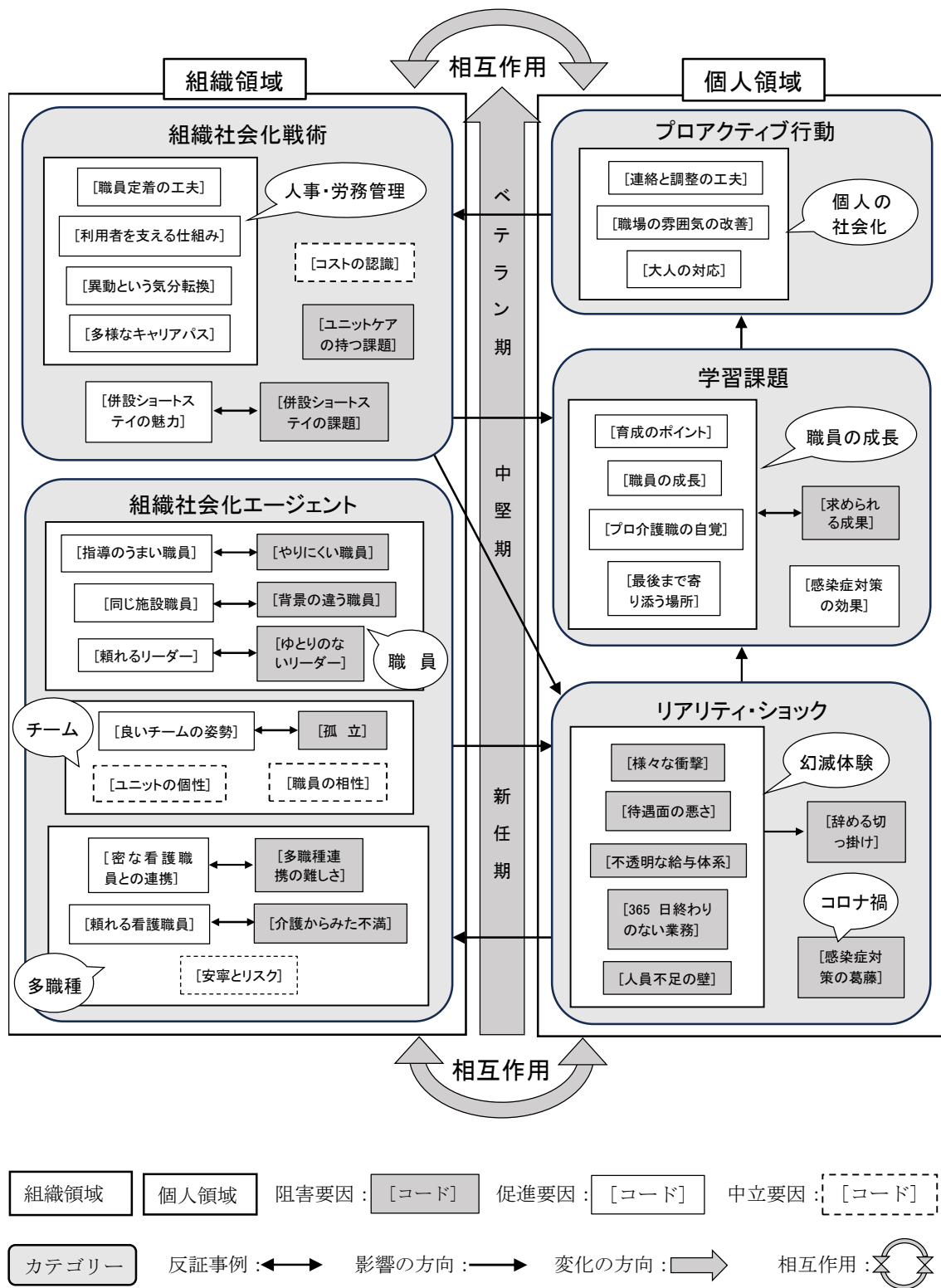
一方で、【就業継続の要件】に納得できなかった職員、新たな役割を獲得できなかった職員、あるいは【密室というブラックボックス】に陥った職員は、職場定着プロセスの帰結として【失望と離脱】という結果に至っていた。

本研究で明らかになった《入所施設介護の落とし穴》というカテゴリーは、本調査がコロナ禍に実施されたことと無関係ではない。コロナ禍における[外出・面会制限の実施]によって生じた職員の[感染症によるストレス]は、不適切な介護という[落とし穴]に陥る危険性を高め、生活の場を【密室というブラックボックス】化させる契機となった。

もちろん、職員たちはこの危険性を十分に理解し、陥らないよう警戒していたが、コロナ禍が収束した現在においても、《入所施設介護の落とし穴》に含まれる構造的課題は継続しており、今後も留意すべき重要な視点である。

第4章および本章では、介護職員の職場定着プロセスを当事者への調査を通じて探究してきた。次章では、介護職員の職場定着プロセスについて、介護リーダーがどのように認識しているかを探索する。

第6章 特別養護老人ホームにおける介護リーダーが認識する介護職員の職場定着プロセス



組織領域 個人領域 阻害要因: [コード] 促進要因: [コード] 中立要因: [コード]
カテゴリ 反証事例: \longleftrightarrow 影響の方向: \longrightarrow 変化の方向: \longrightarrow 相互作用: \otimes

図 6-1 介護リーダーが認識する介護職員の職場定着プロセス カテゴリー・コード関連図

はじめに

本章では、サブクエスチョン「特養で勤務する介護リーダーは介護職員の職場定着プロセスをどのように認識しているか」の解明を目的として、介護リーダーの語りに着目した分析を行う。

介護リーダーは、現場の中核的存在として、業務の遂行だけでなく、職員の育成、チーム形成、職場環境の調整等多面的な役割を担っている。そのため、リーダーの視点には介護職員の職場定着に関する実践的知見と、組織内での社会化プロセスに対する認識が含まれていると考えられる。

本章では、インタビュー調査に基づき、介護リーダーがどのような要因を職員の定着に関わるものとして捉えているのか、また、どのような支援や関与が職場適応を促進すると認識しているのかを質的に分析する。これにより、介護リーダーの視点から見た職場定着の実態と課題を浮き彫りにし、組織的支援のあり方やリーダーシップの役割に関する理論的・実践的示唆を導出することを目指す。

第1節 質的データ分析法(事例-コード・マトリックス)による分析結果

分析の結果、リーダーは職員の職場定着に影響する要因を、組織領域として【組織社会化エージェント】【組織社会化戦術】、個人領域として【リアリティショック】【学習課題】【プロアクティブ行動】という5つのカテゴリーで認識していることが明らかになった。

図6-1「介護リーダーが認識する介護職員の職場定着プロセス カテゴリー・コード関連図」は、特別養護老人ホームにおける介護リーダーの視点から、介護職員の職場定着に関わる要因を整理したものである。本図は、職員自身の語りではなく、管理的立場にあるリーダーが観察・認識した要素を抽出し、カテゴリーとコードの関連性を矢印によって示している。

凡例に示される矢印や記号は以下の意味を持つ。

- ・ 阻害要因：職員の定着を妨げる要素。例として、待遇面の不満や組織体制の不備、人間関係の摩擦等が含まれる。
- ・ 促進要因：職員の定着を支える要素。研修制度、チームワーク、やりがいの共有等が該当する。
- ・ 中立要因：状況次第で促進・阻害のいずれにも転じ得る要素。例えば、業務量や役割期待の変化等。
- ・ 反証事例：いったん構築した概念モデルに対して、その前提や構造を否定する可能性を持つ事例を指す。すなわち、モデルの妥当性や境界条件を検証する役割を果たす。
- ・ 変化の方向：時間的進行やキャリア段階の推移を表す。

・相互作用：個人要因と組織要因が互いに影響し合う関係を表し、定着プロセスが単線的ではなく動的であることを示す。

図の中心には、新任期からベテラン期に至る変化の方向が示され、左右に組織領域と個人領域の要因が位置づけられている。両領域は相互作用の矢印で示され、これにより、職員の定着は一方向的な成長ではなく、組織的支援と職員の心理的適応が交錯する複合的な構造として理解される。

それぞれの領域には、介護リーダーが「定着の核心」として認識する要素群が配置されている。促進要因と阻害要因は対照的に位置づけられ、反証事例の矢印によって結び付けられている。

また、中立要因のコードは、同じ条件下でも職員によって異なる結果が生じうることを示している。この点を、図は視覚的に表現している。

このように図 6-1 は、介護リーダーの視点から見た職場定着の力学を、促進要因・阻害要因・中立要因の三層構造と、相互作用・変化の方向・反証事例を組み合わせることで、職員定着の複雑性と多様性を理解するための枠組みを提供している。

1 組織領域

(1) 組織社会化エージェント

カテゴリー【組織社会化エージェント】は、6つの阻害要因、6つの促進要因、そして肯定的にも否定的にも作用し得る3つの中立要因によって構成されている（表 6-1）。

本研究では、【組織社会化エージェント】を大きく3つの領域に分類することができた。その第1は、職員の領域である。施設に勤務する職員には、介護福祉士養成校出身の新卒者、介護業界からの転職者、他産業からの途中入職者等、さまざまな[背景の異なる職員]が存在していた。その中には、促進要因となる[指導のうまい職員]や[頼れるリーダー]がいる一方で、阻害要因となる[やりにくい職員]や[ゆとりのないリーダー]も存在していた。特に阻害要因は、新任期の介護職員に対して、個人の幻滅体験の始まりともいえるRSを引き起こす要因となっていた（高橋，1993）。あるリーダーは、「職員はこの段階で、組織構成員として参加するために不可欠な、上司・先輩・同僚との人間関係を構築するが、その構築に失敗すると離職につながる」と語っていた。

介護労働安定センター（2025）の調査によれば、入職した介護労働者の前職では64.2%が「介護・福祉・医療関係以外の仕事」、50.5%が「介護関係の仕事」であった（複数回答）。中原（2012：161）は、「中途採用者は周囲からのサポートが低い」こと、そして「かつて勤務していた組織で獲得した業務のやり方、知識、技能、信念のうち、現在の組織では通用しないものを学習棄却する必要がある」ことを指摘している。

表 6-1 リーダーが認識する介護職員の職場定着に影響を及ぼす要因【組織社会化エージェント】

| Cat | コード | 焦点的コード・抜粋（事例） | |
|---|------------------|---|--|
| 組織 社会 化エ ー ジ ェ ン ト | 阻 害 要 因 | 背景の違う職員 | ・ 難しいベテランの存在 (T) (V) ・ 若い職員に感じる世代の違い (T) (U) ・ ゆとり世代の職員 (U) ・ 経験者は自分の世界観を持っている ・ 年々他産業からの入職者が増えている (X) |
| | | やりにくい職員 | ・ 遠回しな注意をする職員 (S) (V) ・ 一生懸命すぎる指導の職員 (T) ・ キャパの小さな職員 (U) ・ 個人的な感情を持ち込む職員 ・ 人前で叱責する職員 (W) ・ 短気な人 (X) |
| | | ゆとりのないリーダー | ・ リーダーが忙しすぎる ・ リーダーも担当を持ち夜勤にも入る (S) ・ 書類チェックの負担 (T) ・ 若いリーダーが人間関係で退職 ・ リーダーの夜勤 (V) ・ 初期リーダーの遠慮 (X) |
| | | 孤立 | ・ きつい職員で新人が閉じこもる (S) (X) ・ 皆にあれこれ言われてパニックになる (S) ・ 自分だけで悩んでしまう (T) ・ 些細なことの積み重ね (T) (V) ・ 新人をいじめる職員の存在 (V) ・ 1人暮らしで相談相手がいない (W) ・ 次にどこでも行けるというのが見え隠れ (X) |
| | | 多職種連携の難しさ | ・ 職員と相談員や施設長との意見が合わない (S) ・ 看護は看護で動くもの、介護は介護で動くもの (T) (X) ・ 同じフロアでも隣のユニットとは疎遠 (U) (X) ・ 他部署や他施設のことが分からない (V) (X) |
| | 促 進 要 因 | 介護からみた不満 | ・ 特養は看護師が夜勤をしない (S) ・ 看護にも介護に入ってもらいたい (T) ・ 看護はオンコールを嫌がる ・ 看護が介護を下に見ている ・ 看取り時の点滴 (V) ・ 看護が勝手に家族に連絡 (W) ・ 看護は看護の道をいつている ・ 看護助手という理解 (X) |
| | | 指導のうまい職員 | ・ 自分一人で抱え込まない (S) (U) (X) ・ 嫌われてもうるさいと思われても行動 (V) ・ 新人にいうことは自分にいうこと (W) ・ 最初は厳しめにその後緩める (X) |
| | | 頼れるリーダー | ・ 人間関係でチームをまとめる (S) (T) (X) ・ 率先垂範 ・ プライベートなことも相談にのる (S) ・ 施設の色を守る (S) ・ リーダーがすべてをやらない (T) ・ 職員教育 (T) (W) (X) |
| | | 良いチームの姿勢 | ・ チームで新人をフォローする (S) (T) (U) (X) ・ 施設の方針でチームの皆が動く (S) (X) ・ 新人への気遣いや友人の支えが大切 (T) ・ 年齢の高い職員はフォロー上手 (U) (W) ・ 全員が同じ関わりで利用者は笑顔 (U) ・ リーダーが厳しい分サブリーダーが優しくフォロー (V) ・ |
| | | 頼れる看護職員 | ・ 看護師も介護を行う (S) ・ 平日頃から利用者に変化があれば看護師に相談 (T) ・ 看護との連携で後悔しない看取りの実現 (U) ・ 人がいない時に看護や相談員がユニットに入る (V) ・ 精神面で不調な利用者への対応は看護に相談する (W) |
| 中 立 要 因 | 密な看護職員との連携 | ・ 体調面は看護師の方から状況説明する (S) ・ 体調の変化はいち早く医務と連携する (T) ・ 何かあったらすぐに看護師に連絡 (V) ・ 看護との連携で後悔しない看取りの実現 (W) ・ ケアプラン、ケアカンファレンス、看取りケア等で連携 (X) | |
| | 同じ施設職員 | ・ 看護が領域意識を持たない ・ 介護と看護の横のつながりが良い ・ 職員の思いが施設の方針や理念に一致する (S) ・ 他職種を牛耳ろうとしない (T) ・ 意識して積極的にコミュニケーションを取る (U) ・ 看護と介護は同じ並び (W) ・ 日常的に看護と話をする (X) | |
| | ユニットの個性 | ・ ユニットによって決める役割が違う (S) ・ ユニットに合う合わないがある (T) ・ リーダーによって雰囲気が違う (W) ・ 同じユニットでも職員が変われば雰囲気も変わる (X) | |
| | 職員の相性 | ・ 派閥ができたりする (S) ・ 職員のイライラは利用者うつる (T) (V) ・ 経験者が施設になじめるかどうか (T) (X) ・ 厳しい先輩職員の存在 (V) ・ 女性ならではのグループを作る (W) | |
| | 安寧とリスク | ・ 介護と看護の乖離 (T) (V) (X) ・ 下剤による強制排泄 (X) ・ 家族の思いと医務の思いの違い ・ 看取り時の点滴 (V) ・ 看護は看護なりの介護は介護なりの考え方がある (W) | |

リーダーは「高校生（卒業者）とかはゼロからのスタートになるので、こっちがきちんと指導すれば、そのように覚えて、で、施設の色に染まるといったら悪いですけど、施設になじむと思うんですよ。なかなか中途で入って来て、経験年数があって、で良くできるんですけど。やっぱり施設の色にうまくなじめないってなると、ちょっと辞めていく方があれなのかなと思いました。いろんな知識がある分逆にそこが邪魔をするのかなと思ってです」(T氏)と、中途採用者に対するマネジメントの難しさを語る。

第2は、チームの領域である。ここでは、[良いチームの姿勢]が職員の[孤立]を防ぐ促進要因として機能していた。また、中立要因として位置づけられるのが、[ユニットの個性]と[職員の相性]である。あるリーダーは、「ユニットにはそれぞれ個性があり、その[ユニットの個性]に合えば、職員は問題なく適応できる」と述べている。また、職場に馴染めるかどうかは[職員の相性]によって左右されることも語っていた。

職員にとって、すべてが行き詰まったように感じられる状況であっても、環境を変えることで再び生き活きと働き始める可能性がある。すなわち、職員の個性を十分に把握したうえでの配置決定は、職場定着プロセスの帰結として職場定着に影響を与える重要な要因であることが示唆された。

第3は、多職種領域である。この領域では、特に看護部門と介護部門の関係性が[多職種連携の難しさ]として浮かび上がった。介護に対する両部門の考え方の違い、すなわち[安寧とリスク]という視点の差異が存在していたが、[密な看護職員との連携]によって相互理解と尊重が促され、対立の回避につながるということが示唆された。

介護と看護の[多職種連携の難しさ]は、「看護は看護で動くもの、介護は介護で動くもの」という焦点的コードに象徴される。基本的に介護職員は医療面において[頼れる看護職員]として看護職を捉えているが、一方で「看護が介護を下に見ている」「看護助手という理解」といった[介護側からの不満]も存在していた。これらは、役割の違いに起因するものであり、「看護には看護なりの、介護には介護なりの考え方がある」というように、同じ利用者を対象としながらも専門職としての視点の違いによって生じる見解の相違である。

介護職員は利用者の安寧を優先し、看護職員はリスク回避を優先する。この[安寧とリスク]という視点の違いが、[多職種連携の難しさ]を生じさせる要因となっている。したがって、この[安寧とリスク]というコードは、阻害要因でも促進要因でもなく、介護職と看護職のアイデンティティの違いとして相互理解すべき対象であると考えられる。

リーダーは「例えば排泄一つにしてもね、介護はやはり自然排泄を勧めてあげたいし、看護の方は出なかったら強制的にでも、イレウスになったら困るからというのでむこうは

リスクを優先するしというのでなかなかね」(V氏)と、看護との考え方の違いについて語っていた。

[介護から見た不満]の中には、「特養では看護師が夜勤をしない」という体制上の課題が含まれていた。特養においては、介護保険制度上、看護職員の24時間配置が義務付けられておらず、ほとんどの施設では夜間にオンコール体制を採用している。これは、病院のような治療の場とは異なり、特養があくまで生活の場であるという制度的背景によるものである。しかし、病院や老人保健施設での勤務経験を持つ職員にとっては、夜勤時に看護職員が不在であることは強い不安要因となる。本研究において、すべての調査対象施設が看取り介護を実施していたが、その際に夜勤時の相談相手である看護師が「オンコールを嫌がる」といった姿勢や、看取り期における「点滴の対応」等が、[介護から見た不満]として語られていた。古川(2015)は、「職員と医務室との関係、特に看護師との価値観の相違や連携の困難さが、職員にとって大きなストレスとなっている」と指摘しているが、本研究でもこの点を確認することができた。

これらの結果から、施設においては【組織社会化戦術】として、介護職員と看護職員が互いの職業アイデンティティを理解し合い、[同じ施設職員]としての共通認識を醸成する必要があることが示唆された。

(2) 組織社会化戦術

カテゴリー【組織社会化戦術】は、2つの阻害要因と、5つの促進要因、および、1つの中立要因により構成された(表6-2)。

[利用者を支える仕組み]は、職員に学びの機会を提供するものである。また、[職員定着の工夫]は昇進の機会や[異動という気分転換]を通じて、さらには[多様なキャリアパス]という選択肢を提示することで、職員の成長を支援している。これらの【組織社会化戦術】は、RSへの対処を促進し、職場への定着を促す要因となっていた。

新任期においては、職員の学びの主眼は利用者支援にあり、主体はあくまで利用者であった。すなわち、「いかに質の高いサービスを提供できるか」が主たる【学習課題】であった。しかし、中堅・ベテラン期に差しかかると、職員には「事業」という新たな価値観が求められるようになる。その一つが[コストの認識]である。リーダー職にある者は、質の高いサービスを安定的に提供するためには、何よりも職員数の確保が不可欠であると認識している。特に[ユニットケアの持つ課題]の一つとして、職員確保は重要な要素である。そしてそのためには、空床を減らし、収益を安定させる必要があると考えている。

このような認識のもとでは、利用者の状態変化にいち早く気づき、入院による空床を防ぐ能力や、対応の難しい利用者を受け入れる能力の獲得が求められる。これらの能力は、

介護の専門性を高め、プロの介護職員としての自信を強化する要因となる。

新任期の職員は、「ケアプランを考える暇があったら介護したい」と考えがちである。しかし、ケアプランがあるからこそ、利用者は健康に過ごすことができるのであり、そこに介護の本質がある。

表 6-2 リーダーが認識する介護職員の職場定着に影響を及ぼす要因【組織社会化戦術】

| Cat | コード | 焦点的コード・抜粋（事例） |
|---------|--------------|--|
| 阻害要因 | ユニットケアの持つ課題 | ・利用者や介護職員との距離が近いゆえの難しさ(S)・トイレ介助でホールが手薄・空床は介護職員の介護を鈍らす(T)・重度者の生活は集団ケアと変わらない(U) (X)・各ユニットが疎遠(U) |
| | 併設ショートステイの課題 | ・ショートステイの利用者次第で夜勤が決まる(S)・1つのユニットにショートステイ部屋と特養の居室がある(T)・情報の少ないショートステイの利用者(U)・ショートステイは外部から感染症を持ち込む危険性(V) (X) |
| 組織社会化戦術 | 職員定着の工夫 | ・介護福祉資格取得で昇進(S) (W)・リーダー手当・夜勤手当(T) (U) (V)・子供を迎えに行けるようシフトの調整(T)・施設計画の異動(N) (W)・本人希望の異動(S) (W)・介護休暇(X) |
| | 利用者を支える仕組み | ・オムツ外し研修の受講・給食委員会の開催(S)・ケアプランの立案(S) (T) (X)・リーダー会議の開催(T)・各種委員会の開催(S) (N)・ケアカンファレンスの開催(T) (W) (X) |
| | 異動という気分転換 | ・新人が入ることでメンバーが伸びる(S)・異動はマンネリ化を防ぐ(T)・メンバーが変わって少しずつ歯車が合った(U)・異動はステップアップの機会(W) (X)・働きやすい環境を整えると介護職員は戻って来る(X) |
| | 多様なキャリアパス | ・最後まで現場に関わりたい(U)・相談員や管理者等の職位を目指したい(N)・今後も現場で利用者に関わりたい・限界が来たらデイサービスに行きたい(W) |
| | 併設ショートステイの魅力 | ・ショートステイにある在宅の空気感・ショートステイのリピーターはなじみのお客様(S)・家族を通じて評判が伝わる(T)・ショートステイはいろいろな利用者が来るのが魅力(N) |
| | 中立要因 | コストの認識 |

さらに、[コストの認識]は「効率」との関係にも深く関わる。新任期には丁寧な介護に専念する傾向があるが、中堅期になると、自身の身体的負担を軽減する介護方法を模索し始める。利用者の自立度を高め、介護者がいかに楽に介護できるかという視点からケアプランを構築するようになる。このことは決して「手を抜く」ことを意味するものではない。[コストの認識]という価値観を受容した職員は、[併設ショートステイの課題]を[併設ショートステイの魅力]として捉えるようになる。すなわち、[コストの認識]は

「プロ介護職の自覚」を促し、阻害要因から促進要因へと転化しうる重要な要素であるといえる。

リーダーは「ショートステイにしても何パーセント以上は稼働率がないとか、そういう話を（生活相談員から）色々聞いているので、で、いま私のユニットも〇床空いている状態なんです。大変だなと思って、調整がまた、でやっぱり1人部屋なので、コスト面も空にしてずっと開けとくと大変だろうなって。どのぐらいの利益率とかは分からないんですけど」（T氏）と語っている。

その他、青年期に入職した職員は、年齢を重ねるにつれて成人期へと移行する。中途採用者を除けば、この青年期から成人期への移行は、職場における新任期から中堅・ベテラン期への移行と重なる傾向にある。

中堅・ベテラン期の職員は、結婚・出産・育児といったライフサイクル上の変化を経験し（Erikson, 1997: 34）、その達成を優先するようになる。すなわち、職場の人間関係や賃金よりも「いかに子育てを継続しながら働けるか」が重要な関心事となる。たとえば、小学校に通う子どもを迎えに行けなければ、仕事を続けることが困難になるのである。

本研究において、特養の職員は夜勤ができなければ正職員として勤務を継続できない状況にあった。あるリーダーは、「子どもを迎えに行けるようシフトを調整する必要がある」と語っており、ここに新たな【組織社会化戦術】の必要性が示唆された。

2 個人領域

(1) リアリティショック

カテゴリー【リアリティショック】(RS)は、7つの阻害要因により構成された（表 6-3）。

新任期から中堅・ベテラン期を通じて、職員の育成に立ちはだかる要因として、RSが挙げられる。介護福祉士養成校出身者をはじめ、他産業や他福祉職からの転職者等、さまざまな入職前の経緯を持つ職員は、特養という固有の環境において「様々な衝撃」を体験していた。

それは、慢性的な人手不足という「人員不足の壁」を背景に、「365日終わりのない業務」として現れ、さらに「不透明な給与体系」による「待遇面の悪さ」を伴う幻滅経験（第2章、表 2-1 参照）の始まりでもあり、「辞めるきっかけ」にも影響を与えていた。

介護福祉士養成校の出身者は、介護職に対する基礎的な知識と技術を学び、一定の準備を経て入職する。しかし、現場で直面する介護の現実には、その予想を大きく超えていた。

拘縮への対応、認知症の行動理解、オムツ交換等、日々の業務の複雑さと専門性は新任期職員の認識をはるかに上回るものであった。

表 6-3 リーダーが認識する介護職員の職場定着に影響を及ぼす要因【リアリティショック】

| Cat | コード | 焦点的コード・抜粋（事例） | |
|----------------------------------|------------------|--|---|
| リア リ テ ィ シ ョ ク | 様々な衝 撃 | ・重度な利用者のオムツ交換・年配の介護職員はパソコンが苦手 (S)・ケアプランに対する苦手意識(U) (W) (X)・介護拒否(U)・夜勤 時の看取り(U) (V) (W)・他人の陰部を見る抵抗(X) | |
| | 待遇面の 悪さ | ・給料面での不満(S) (U)・特定処遇改善加算の実感なし(S) (U)・サ ービス残業の多さ・業務時間外での書類作成(T)・子供が小学校に 上がると正職員はできない(X) | |
| | 不透明な 給与体系 | ・給料の仕組みが分からない(S) (V)・特定処遇改善加算の実感なし (S) (X)・稼働率を上げてても給料は上がらない(V) | |
| | 阻 害 要 因 | 365 日終 わりのな い業務 | ・時間に追われる夜勤業務(S)・効率を求める空気感(S) (W)・する ことが多すぎる(T)・介護以外の業務(U)・ストレスが体調に現れる (W)・雑用ばかりも離職要因(X) |
| | 人員不足 の壁 | ・自立支援が待てない(S)・開けない会議(L)・人手不足でリーダー 不在・詰め込んで早く一人立ちしてもらおう(U)・希望休も好きに取 れない(V)・主任も夜勤に入る(X) | |
| | 感染症対 策の葛藤 | ・難しい介護職員の気分転換(S) (L) (W) (X)・外部の目が入らない (L) (W)・行事が一番の悩み(L) (W) (X)・利用者の ADL の低下 (U) (X)・自分たちが持ち込まないようピリピリ(U) (V) | |
| | 辞めるき っかけ | ・施設からの評価が低い・上司と意見が合わない(S)・前職との比 較(L)・無理な勤務で体調を崩す(U)・異動するなら別の施設でも良 い(W)・子供が小学校に上がると正職員はできない(X) | |

特養は、入居要件として要介護 3 以上が定められており、介護保険施設の中でも重度の利用者が多い。他の介護保険施設（老人保健施設やデイサービス）からの転職者は、特養において看護職員が夜勤を行わないことや、医療的処置が求められることに対して RS を受けていた。

また、他産業からの転職者にとっては、ケアプランの作成が「こんなことをするとは思わなかった」と感じる RS の要因となっていた。介護福祉士養成校の卒業者や介護関係の前職経験者を除き、他産業からの入職者はケアプランに対して負担を感じていた。

介護保険制度上、特養にはケアマネジャーの配置が義務付けられているが、実際には生活相談員、看護主任、介護主任等が兼務することが多く、介護計画は現場職員が作成している。ケアマネジャーはそれを取りまとめ、ケアプランとして仕上げる。新任期の職員は、ケアプランについての知識が乏しく、入職後に作成を通じて学んでいく。「以前のケアプランを一部変更するだけ」で提出したり、提出後にケアマネジャーから何度も訂正を求められたりすることもある。また、「ケアプランは決まり事だからやっている」と、

その意味を理解しないまま取り組む職員もいた。「形式は理解できても中身が追いつかない」と語る職員もあり、あるリーダーは「マスターするのに1~2年かかる」と述べていた。

さらに、本研究の調査期間がコロナ禍であったことから、リーダーの語りには感染症に関する内容が多く含まれていた。特養は、抵抗力の弱い利用者が多いため、O-157やインフルエンザ等の感染症対策を徹底しているが、コロナ禍は予想を超えるRSとして現れた。職員は「感染症対策の葛藤」に悩みながらも、施設はその課題解決に全力で取り組んだ。その結果、「職員の感染症への意識改革」が飛躍的に進み、「感染症対策の効果」という成果を得るに至った。RSは決して個人だけの問題ではなく、施設全体が取り組むべき適応課題であるといえる。

以上のように、職員一人一人にとって、それぞれ異なるRSが存在していた。Schein (1978) が述べるように、RSという適応課題の解決は、職員の育成につながるものである。RSは「辞めるきっかけ」となり、職場定着の阻害要因となることもあるが、吉田・杉澤 (2012) は「利用者の死との直面に関しても、そのリアリティショックは離職の動機につながらず、むしろ介護福祉士としての仕事の重要性を自覚し、仕事に打ち込む動機となった」と述べている。

このように、RSの課題解決は、介護職員としての自信の獲得という促進要因へと昇華される可能性を持つものである。

(2) 学習課題

カテゴリー【学習課題】は、1つの阻害要因と、5つの促進要因により構成された(表6-4)。

【学習課題】とは、職員が職場定着プロセスにおいて習得する知識や認識のことである。新任期の介護職員は、自身の「職員としての成長」を通じて「プロ介護職としての自覚」を認識し、「育成のポイント」を理解するようになることで、職場を「最後まで寄り添う場所」として認知するに至る。また、コロナ禍は職員に徹底した衛生管理の重要性を認識させるという「感染症対策の効果」をもたらした。これらはすべて促進要因であり、職員の成長に寄与する要素である。

一方で、職員は、社会から介護職に対して「求められる成果」が年々高まっていることを、阻害要因として受け止めていた。この「求められる成果」への対応は、先述した【組織社会化戦術】における「コストの認識」と関連している。すなわち、中堅期に移行した介護職員は新任期とは異なり、新たな【学習課題】として特養の社会的役割を認識し、それに応える介護力を身につける必要性を感じている。そのため、職員は「コストの認識」という発想の転換によって対応している。

このような状況に対して、施設側に求められるのは、手厚い人員配置のもとで職員に積極的に学習機会を提供すること、そして職員の努力に見合った賃金体系の整備である。実際、【リアリティショック】としての「不透明な給与体系」に対し、職員からは「給料の

表 6-4 リーダーが認識する介護職員の職場定着に影響を及ぼす要因【学習課題】

| Cat | コード | 焦点的コード・抜粋（事例） |
|--------------|------------------------|---|
| 学習課題 促進要因 | 要阻 害 求められ る成果 | ・医療的ケアの増加・葬式等休みでも参加(S)・施設の都合で介護職員速成(U)・年々重度者や精神疾患の利用者が増える(W)・胃ろうやバルンの利用者が増加(X) |
| | 職員の成 長 | ・悩みを先輩たちに相談できる(S)(W)(X)・施設の色に染まる・介護職員の姿勢が変わると周りが変わる(T)・利用者の担当としての責任感を持つ(U)・思ったことをすぐに口にしない(D)・理解してくれる人を見つける(T)(W)・現在の自分の限界を知り人を頼ることができる(X) |
| | プロ介護 職の自覚 | ・処遇困難事例対処方法の工夫(S)(T)(W)・自分も楽な介護の理解(S)・利用者を最後まで見届けるという意識(U)・仕事に穴を開けない・嫌なことがあってもすぐに顔に出さない(D)・利用者にとって信頼できる介護職員(W)・入る場所(施設)によって人生が決まる(X) |
| | 育成のポ イント | ・先入観を捨てて介護職員を観る(S)(U)(X)・他者のいない所でスパンという(U)(W)・些細なミスは二の次(T)・理由は聞いても怒らない(T)(U)・直接支援技術は確認テストをする(V) |
| | 最後まで 寄り添う 場所 | ・看取りは家族の感謝が励み(U)(W)・看取りは家族へのフォローが大事(D)・看取り介護とは寄り添うこと(W)・看護の看取りから施設の看取りへ(X) |
| | 感染症対 策の効果 | ・介護職員の感染症への意識改革(S)(D)・インフルエンザが広がらない・ADLの低下を防ぐ工夫(U)・感染リスクの少ない行事の工夫(W)・感染症でゾーンニング等体験(X) |

仕組みが分からない」「特定処遇改善加算の実感がない」といった声が聞かれた。したがって、賃金体系の透明化は【組織社会化戦術】として重要な課題である。呉(2013)は、施設長や管理職が施設の経営方針や仕事の長期的なビジョンを職員に適切に示すことの必要性を指摘している。

職員の育成を主に担うのはリーダーである。先行研究(三谷・黒田2011)においても、リーダーには高い能力と見識が求められるとされており、本研究においても、職員が直属の上司を「頼れるリーダー」として認識していることが確認された。つまり、職員の育成と定着において、リーダーは強い影響力を持つ【組織社会化エージェント】であるといえる。

しかしながら、本研究で明らかになったのは、リーダーの業務量の過多である。新人職員の教育、ユニットというチームの管理、日勤・夜勤の交代勤務等、多岐にわたる業務を孤軍奮闘で担っており、リーダーは疲弊している。現在、バーンアウトのリスクにおいて注意すべきは新人職員ではなく、むしろリーダーであると考えられる。ここにも、新たな【組織社会化戦術】の必要性が示唆されている。

さらに、複数のリーダーが課題として挙げたのは「施設内キャリアパス研修の欠如」である。職員のキャリアパス研修としては、ユニットリーダー研修や全国社会福祉協議会（2013）による福祉・介護サービス従事者向けの生涯研修過程等が存在するが、いずれもOff-JT（職場外研修）であり、OJT（職場内研修）としてのキャリアパスに関する研修や、新任期以降の職員の役割・スキルに関する研修は、本研究においては実施されていなかった。呉（2013）は、職員のキャリアパスを考慮したリーダーシップ教育の必要性を提言しており、【組織社会化戦術】として施設内キャリアパス研修の導入が求められる。

(3) プロアクティブ行動

カテゴリー【プロアクティブ行動】は、3つの促進要因により構成された（表 6-5）。

ベテラン期に至った職員は職員間において、[連絡と調整の工夫]や[大人の対応]を行いながら[職場の雰囲気改善]に努めていく。この【プロアクティブ行動】の代表的なものに情報探索行動（第2章、表 2-1 参照）がある。

表 6-5 リーダーが認識する介護職員の職場定着に影響を及ぼす要因【プロアクティブ行動】

| Cat | コード | 焦点的コード・抜粋（事例） |
|---------------------------------------|---------------|--|
| プロ ア ク テ ィ ブ 行 動 | 連絡と調整の工夫 | ・ 思いを LINE で伝える (S) ・ 反対意見もすべて出してもらう (U) ・ 連携の窓口を一本化 (U) (V) ・ 上司や他ユニットリーダーとの連携 (V) (X) ・ 言いにくいことはノートを活用 (V) |
| | 職場の雰囲気改善の促進要因 | ・ 職員から支援上の意見が次々出てくる ・ 職員の思いが施設の方針や理念に一致する (S) ・ 業務内容を改善し職員の負担が減る (T) ・ 職員がこの職場にいたいと思う (U) (V) ・ 皆で取り組み利用者の笑顔が表出 (U) ・ 居心地の良いチームは定着率が向上 (X) |
| | 大人の対応 | ・ 双方納得いくような形を作る (S) (X) ・ 目くじらを立てて議論しない (T) (X) ・ 介護の思いを伝え看護の思いも聞いて調整する (U) ・ 対立はあっても折り合いをつける (X) |

リーダーは「4～5年目で、何だろう、自分の出し方だとか、上の、上司の方に対しての接し方というか、アプローチの仕方とか、その辺が多分、分かって来たんかなという風には思います。忙しいながらも、今やったらいけるかなとか、その辺の感覚的なものが

ちょっとずつつかめて来たかなと」(W氏)と語り、職場における情報探索行動のコツを掴んだ中堅期職員が、職場環境の改善に積極的に取り組んでいることが明らかになった。

リーダーは「で、あとその、ユニットだけじゃなくて、特養全体の流れも把握するように、特浴(特殊浴槽での入浴介助)とかは全ユニットで協力しながらやってるので、どのユニットが人数少なくて、無理して出るとかになれば、例えば○ユニットに少しゆとりがあるようであれば、こちらのユニットがお手伝いに回るだとかして、他のユニットの負担を減らすようにとか」(T氏)と語り、ベテラン期職員が、ユニットだけでなく特養全体に視野を広げている様子が伺えた。

この行動の認知は、職員のモチベーションを高め就業継続意向に影響した。【プロアクティブ行動】は、組織社会化の主体が、組織から個人へ移行するきっかけともいえるカテゴリーである。

第2節 考察

分析の結果、リーダーは職員の職場定着に影響を与える要因を、5つのカテゴリーに分類して認識していることが明らかとなった。これらの要因は、先行研究においても個別に報告されてきたが、本研究では、職員の職場定着プロセスにおいて、組織領域からの影響として【組織社会化エージェント】という、施設内の人々による影響と【組織社会化戦術】という、施設の制度的・構造的な働きかけを確認することができた。さらに、個人領域からは、職員が経験する【リアリティショック】、組織社会化の過程で習得すべき【学習課題】、そして中堅・ベテラン期に至った職員による【プロアクティブ行動】といった自己社会化の要素が、組織に影響を与えることが明らかとなった。これらの知見をもとに、特養における職員の職場定着要因を組織社会化研究の枠組みを参照しつつ構造化できたことは、本研究の成果の一つである。

次に、職場定着プロセスの当事者である職員の語りではなく、介護リーダーの語りを用いて分析を行ったことにより、[ユニットの個性]、[職員の相性]、[安寧とリスク]、[コストの認識]の4つのコードが新たに生成された。これらのコードは、先行研究で明示されてきた促進要因や阻害要因には該当せず、本研究独自の視点から導出されたものである。[ユニットの個性]、[職員の相性]、[安寧とリスク]は、【組織社会化エージェント】に分類され、職場の人間関係に関する要素である。従来の研究では、職員が良好な人間関係を構築するために必要な要素や、組織がそれを支援する方法が検討されてきた。しかし、本研究で生成されたコードは、リーダーの認識として、職員個々の意欲や努力、施設からの

支援だけでなく、[ユニットの個性]や[職員の相性]が職場定着に大きく影響することを示している。つまり、偶発的な要素も職場定着に影響することが示唆された。

また、リーダーは[多職種連携の難しさ]の背景に、[安寧とリスク]という職種間の認識の違いや相互の理解不足があると認識していた。これは、どちらかが正しく他方が誤っているという対立ではなく、両者が車の両輪のように相補的な考え方であると捉えられていた。これらの認識は、新たな組織マネジメントの視点を示唆するものである。

一方、[コストの認識]は【組織社会化戦術】に分類される。リーダーは、職員が阻害要因として捉えていた[求められる成果]という職業的負荷の増大を、[プロ介護職の自覚]という専門性の獲得によって促進要因へと昇華できると認識していた。具体的には、利用者の自立度を高め、健康を維持する介護を実践すること、高い専門性を要する利用者を積極的に受け入れること、そして自身の身体的負担を軽減する介護方法を模索することが挙げられる。リーダーは「プロのオムツ交換は長時間持ち、利用者も快適である」と語っており、[コストの認識]もまた、新たな組織マネジメントの視点を提供するものである。

以上の分析結果を踏まえ、特養における介護リーダーの語りを基に、職員の職場定着を促進するため、以下の4点を提言する。

第1の提言：中途採用者への体系的かつ戦略的支援

[背景の違う職員]のうち、他職種からの中途採用者は、特にケアプランの存在を予想外の業務として受け止めていた。したがって、入職時の施設内研修においては、ケアプランの目的・役割・重要性・作成方法について、演習を含めた個別指導を行うべきである。ケアカンファレンスを通じて、ケアマネジャーや他職種と連携して行うケアプランの立案・評価が、介護の専門性を高める（本間・八巻・佐藤，2009）という介護責任者の認識は、この提案の妥当性を裏付けている。

また、中途採用者に対しては、現場のリーダーによるマネジメントに加え、施設の管理職クラスとの定期的な面接を通じて、組織再社会化の状況を確認し、フィードバックを行う必要がある。これらの対応をすべて現場のリーダーに委ねることは、過重な負担を強いることになりかねない。施設経営管理者の積極的な関与が不可欠であり、崔（2018）が指摘するように、経営者には経営能力と組織マネジメントの実践が求められる。

第2の提言：看護部門との連携強化

[多職種連携の難しさ]の解決には、看護職と介護職が相互理解を深めることが必要である。そのための【組織社会化戦術】として、一定期間、介護職員を看護職員に同伴させ、また看護職員を介護職員に同伴させる制度の導入を提案する。これにより、多職種間の理解が促進され、少なくとも相手の業務や事情を理解する契機となると考えられる。

第3の提言：ライフスタイルの変化に対応した組織社会化戦術の提供

職員のキャリアは新任期以降も継続するため、結婚・出産・育児等ライフスタイル上のトランジションに対応する【組織社会化戦術】の整備が不可欠である。特に交代勤務の存在が退職の要因となるため、具体的には、結婚した職員に対して妊娠・出産を想定した異動を事前に提案すること、妊娠・出産後の職員には法人内の夜勤のない施設への異動、あるいは同一施設内での常日勤勤務を提案することが求められる。加えて、夜勤専門職員の採用などにより、子育てと両立可能な勤務体制を構築する必要がある。

第4の提言：キャリアパス研修の実施

本研究では、施設内におけるキャリアパス研修が未実施であることが明らかとなった。職員は、業務命令によって突然異動や昇格を告げられていた。そこで、入職直後の職員に対しては、今後のキャリアの見通しを持てるような研修を実施することが重要である。研修では、現実的職務予告（第2章，表2-1参照）を行うことで、【リアリティショック】による幻滅経験を軽減できると考えられる。さらに、中堅期職員に対しては、新任期以降に何を学び、どのように変化し、何が求められるのかを明示する研修を実施することが重要である。加えて、ベテラン期職員に対しては、暗黙知を言語化することや多職種連携のスキル等、求められる新たな【学習課題】に関する研修を提供することで、職員の専門性の深化と職場定着の促進につながると考えられる。

なお、本節の提言は、介護リーダーの語りに基づき、特養現場における実践的改善策を提示するものである。研究全体の統合的示唆については終章で改めて論じる。

第3節 小括

本章では、第4章・第5章における介護職員当事者への調査とは異なり、介護職員の直属の上司である介護リーダーが、介護スタッフの職場定着プロセスをどのように認識しているかを明らかにすることを目的とした。

3施設6名の介護リーダーから得られたデータは、比較や整理に適しているとされる「事例-コード・マトリックス」を用いて分析した。その結果、介護職員の職場定着に関する要因は、「個人領域」と「組織領域」に分類された。

個人領域では、入職後に経験する【リアリティショック】が幻滅体験として捉えられ、[辞める切っ掛け]となる可能性があることが示された。一方で、その後に直面する【学習課題】を通じた学びは、職員の成長を促進する要因として認識されていた。こうした成長には、【組織社会化エージェント】の影響が大きく、エージェントには職員個人のほか、

ユニットというチーム，看護・調理等の他部署が含まれ，職員の職場定着に対して促進的・阻害的な要因として作用していた。

また，【組織社会化戦術】という組織的支援も，職員の成長に寄与する重要な要素であることが示された。組織領域からの支援を受けながら【リアリティショック】を乗り越えた職員は，【プロアクティブ行動】を通じて，自らの社会化を主体的に進めていく姿が確認された。

次章では，研究課題 1～3 に対応するインタビューデータに対してテキストマイニングを実施し，分析の客観性を高め，理論的理解の補強を試みる。

第7章 特別養護老人ホームにおける新任期からベテラン期に至る介護職員の職場定着プロセス

はじめに

本章では、メインクエスチョン「特養で勤務する介護職員の職場定着プロセスにはどのような特徴があるか」の解明に取り組む。これまでの章では、新任期、中堅・ベテラン期、そして介護リーダーの視点から、それぞれの職場定着に関する語りを個別に分析してきた。本章では、それらの分析結果を統合し、介護職員が新任期からベテラン期に至るまで、どのような職場定着プロセスを経て職場に定着していくのかを包括的に検討する。

具体的には、前章までの質的データを対象にテキストマイニングによる分析を実施し、職員の語りに含まれる職場定着プロセスの共通点と相違点を抽出することで、職員のキャリアステージごとの特徴を明らかにする。さらには、組織社会化理論との照合を通じて、特養における職場定着の構造的特徴を理論的に整理し、実践的な支援策の検討につなげる。

第1節 KH Coder による分析結果

1 新任期介護職員の職場定着プロセス

分析において、複数の話題を1つのセルにまとめて入力すると、異なる話題に関する語が同一セル内で共起し、不自然な分析結果を導く可能性がある。そこで本研究では、「言葉の意味は個々の発言だけでなく、やり取りの中で形成される」という考え方に基づき、Excelの1つのセルごとに質問と回答をセットにし、意味のまとまりごとに区切って記録した。このため、集計単位は「文」ではなく、セル単位（KH Coder における集計単位 H5）とした（樋口・中村・周 2022：98-99）。

テキストデータの入力後、テキストマイニング用ソフトウェア「KH Coder」を用いて、文章から語を抽出した。語の抽出に際しては、以下のような前処理を行った。

- ① 強制的に一つの語として扱う語句の設定（例：「排泄」と「介助」→「排泄介助」）
- ② 表記の誤りの訂正（例：「思今す」→「思います」）
- ③ 同義語とみなされる語の表記統一（例：「ショート」→「ショーツステイ」）

これらの処理により、分析に使用する語の取捨選択を行い、語の意味的な一貫性と分析の精度を高めた。

(1) 頻出 150 語

まず、頻出 150 語を抽出した (表 7-1)。抽出語のうち、出現回数が多かった名詞・動詞は、「ユニット」が 270 回で最も多く、次いで「入る」(255 回)、「介護」(251 回)、「最初」(218 回)、「自分」(211 回)、「夜勤」(210 回)、「仕事」(203 回)、「職員」(178 回)、「施設」(152 回)、「行く」(145 回) 等が挙げられた。これらの語の頻出状況から、新任期介護職員が「ユニット」という職場において介護業務を開始するために施設へ赴くという状況や心情が反映されていることがうかがえる。

表 7-1 新任期介護職員 頻出 150 語

| 新任期抽出語 | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|----|------|------|----|---------|------|-----|-------|------|-----|--------|------|
| | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 |
| 1 | ユニット | 270 | 31 | 持つ | 77 | 61 | 教える | 46 | 91 | 何となく | 34 | 121 | 嬉しい | 27 |
| 2 | 入る | 255 | 32 | 慣れる | 76 | 62 | 厳しい | 46 | 92 | 業界 | 34 | 122 | 強い | 27 |
| 3 | 介護 | 251 | 33 | 変わる | 75 | 63 | 大きい | 46 | 93 | 初めて | 34 | 123 | 知る | 27 |
| 4 | 最初 | 218 | 34 | 勉強 | 75 | 64 | 勤める | 45 | 94 | 行う | 32 | 124 | 抵抗 | 27 |
| 5 | 自分 | 211 | 35 | 話 | 71 | 65 | 食べる | 45 | 95 | 色々 | 32 | 125 | 当たる | 27 |
| 6 | 夜勤 | 210 | 36 | 一緒 | 70 | 66 | 悪い | 44 | 96 | 乗り越える | 31 | 126 | 高校 | 26 |
| 7 | 仕事 | 203 | 37 | 大変 | 70 | 67 | 実際 | 44 | 97 | 世界 | 31 | 127 | 終わる | 26 |
| 8 | 職員 | 178 | 38 | 特養 | 70 | 68 | ショートステイ | 42 | 98 | 続く | 31 | 128 | 食事介助 | 26 |
| 9 | 施設 | 152 | 39 | 良い | 70 | 69 | 結局 | 42 | 99 | 知れる | 31 | 129 | 問題 | 26 |
| 10 | 行く | 145 | 40 | 実習 | 69 | 70 | 頑張る | 41 | 100 | 当時 | 31 | 130 | 養成 | 26 |
| 11 | 辞める | 132 | 41 | 多い | 67 | 71 | 受ける | 41 | 101 | 難しい | 31 | 131 | 楽しい | 25 |
| 12 | 来る | 130 | 42 | 出る | 65 | 72 | 普通 | 41 | 102 | ある程度 | 30 | 132 | 資格 | 25 |
| 13 | リーダー | 118 | 43 | 取る | 64 | 73 | 嫌 | 40 | 103 | 就職 | 30 | 133 | 状況 | 25 |
| 14 | 違う | 117 | 44 | 大体 | 64 | 74 | 働く | 40 | 104 | 続ける | 30 | 134 | パット | 24 |
| 15 | 利用 | 117 | 45 | イメージ | 62 | 75 | 看護 | 39 | 105 | 入居 | 30 | 135 | ユニットケア | 24 |
| 16 | 前 | 114 | 46 | 交換 | 61 | 76 | 今日 | 39 | 106 | スタート | 29 | 136 | 感覚 | 24 |
| 17 | 経験 | 112 | 47 | 覚える | 60 | 77 | 介護福祉士 | 38 | 107 | 現場 | 29 | 137 | 帰る | 24 |
| 18 | 関係 | 104 | 48 | オムツ | 58 | 78 | 看取る | 38 | 108 | 少ない | 29 | 138 | 周り | 24 |
| 19 | 一番 | 103 | 49 | 担当 | 56 | 79 | 意味 | 37 | 109 | 新しい | 29 | 139 | 全部 | 24 |
| 20 | 考える | 99 | 50 | 時間 | 55 | 80 | 異動 | 37 | 110 | 新人 | 29 | 140 | 給料 | 23 |
| 21 | 従来型 | 83 | 51 | 家族 | 52 | 81 | 自体 | 37 | 111 | 話す | 29 | 141 | 業務 | 23 |
| 22 | 結構 | 81 | 52 | 場合 | 52 | 82 | 職場 | 37 | 112 | 気持ち | 28 | 142 | 研修 | 23 |
| 23 | 聞く | 81 | 53 | 老健 | 52 | 83 | 主任 | 36 | 113 | 新人 | 29 | 143 | 見える | 23 |
| 24 | 福祉 | 80 | 54 | ケア | 51 | 84 | 進む | 36 | 114 | 話す | 29 | 144 | 早い | 23 |
| 25 | 全然 | 79 | 55 | 一応 | 51 | 85 | 何で | 35 | 115 | 気持ち | 28 | 145 | 入れる | 23 |
| 26 | 分かる | 79 | 56 | ヘルパー | 48 | 86 | 思い | 35 | 116 | 行事 | 28 | 146 | コース | 22 |
| 27 | ケアプラン | 78 | 57 | 作る | 48 | 87 | 先輩 | 35 | 117 | 状態 | 28 | 147 | 基本 | 22 |
| 28 | 人間 | 78 | 58 | 特に | 47 | 88 | 相談 | 35 | 118 | 絶対 | 28 | 148 | 勤務 | 22 |
| 29 | 学校 | 77 | 59 | 委員 | 46 | 89 | 排泄 | 35 | 119 | 位 | 27 | 149 | 卒業 | 22 |
| 30 | 感じる | 77 | 60 | 関わる | 46 | 90 | 一つ | 34 | 120 | 学生 | 27 | 150 | 不安 | 22 |

総抽出語数 102,269 集計単位 H5 ケース数 1,735

(2) 共起ネットワーク

頻出語をもとに共起ネットワークを作成し、全体像を把握した(図7-1)。集計単位と抽出語の選択では、最小出現数を50に、最大出現数を300に、チェック数(抽出語の上位数)を55に設定した。共起ネットワークの設定では、描画する共起関係の選択としてJaccard(同時登場数による類似度)を選択し、共起関係の上位60件を描画対象とした。

頻出語から共起性を見ると、図7-1では、最も多くの語が共起(同じ文書の中で語が一緒に使われること)しているのは、入職後、優先して身に付けなければならない「介護業務」である。続いて施設や利用者、職員等の「社会化エージェント」(社会化を促進する存在)がある。

一方、新任期に特有なものとして、入職前の事前学習である「予期的社会化」や、入職後初めて経験する「リアリティショック」が見られる。その他、施設という固有の「施設環境」や「利用者支援」、そして「人間関係」の共起が確認できた。

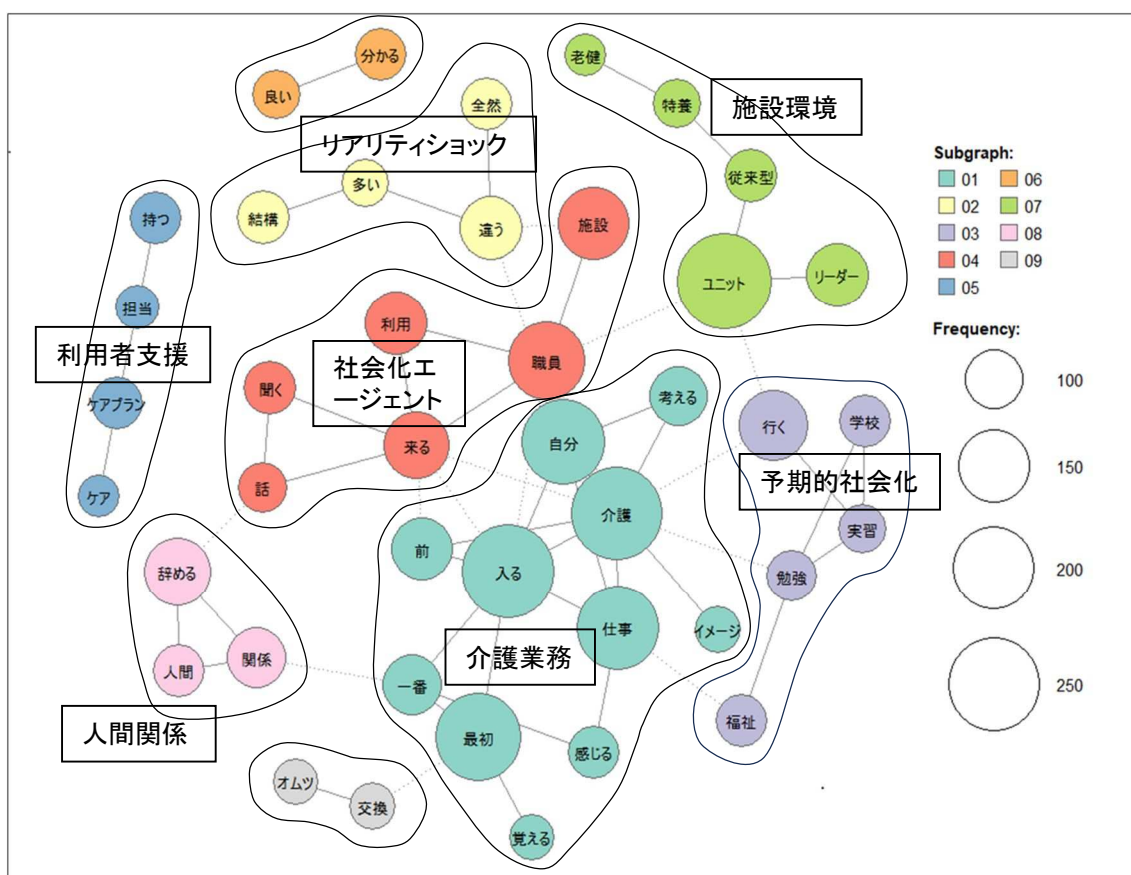


図 7-1 新任期共起ネットワーク

(3) コーディング

コーディングとは、抽出された複数の語を意味的に集約し、1つのコードとして整理する作業である。この分析手法の利点は、出現頻度が低い語であっても、意味的関連性に基づいて分析に取り込むことが可能である点にある。

本研究では、頻出語の分布と共起関係を踏まえて、共起ネットワーク図を参考にしながらコーディングルールを作成し、語をコードへと集約していった。

その結果、表 7-2・表 7-3 および図 7-2 に示すように、6つのテーマに分類することができた。最も頻度が高かった「新人の体験」と「介護職の業務」は、入職後に新人職員が

表 7-2 新任期コーディングルール

| NO | テーマ | 抽出語 |
|----|-----------|---|
| 1 | 職場環境 | ユニット, 施設, 従来, 特養, 老健, ショートステイ, 職場, 入居, 現場, ユニットケア, 給料 |
| 2 | 予期的社会化 | 学校, 勉強, 実習, イメージ, 学生, 高校, 養成, 資格, 卒業 |
| 3 | 介護職の業務 | 介護, 夜勤, 仕事, 福祉, ケアプラン, オムツ, ケア, 委員, 看取る, 排泄, 行事, 食事介助, パット, 業務, 研修 |
| 4 | 人間関係 | 辞める, 関係, 人間, 異動, 相談, 関わる, 教える |
| 5 | 社会化エージェント | 職員, リーダー, 利用, 担当, 家族, 看護, 介護福祉士, 主任, 先輩, 新人 |
| 6 | 新人の体験 | 最初, 違う, 経験, 慣れる, 変わる, 大変, 覚える, 厳しい, 勤める, 実際, 頑張る, 嫌, 働く, 初めて, 乗り越える, 続く, 難しい, 続ける, スタート, 嬉しい, 抵抗, 楽しい, 不安 |

表 7-3 コーディング結果の単純集計

| NO | コード名 | 頻度 | パーセント |
|----|-----------|------|--------|
| 1 | 職場環境 | 387 | 22.31% |
| 2 | 予期的社会化 | 199 | 11.47% |
| 3 | 介護職の業務 | 588 | 33.89% |
| 4 | 人間関係 | 203 | 11.70% |
| 5 | 社会化エージェント | 393 | 22.65% |
| 6 | 新人の体験 | 625 | 36.02% |
| | コード無し | 620 | 35.73% |
| | (文書数) | 1735 | |

複数のコードを1文書に付与しているためパーセントの合計は100%を超える

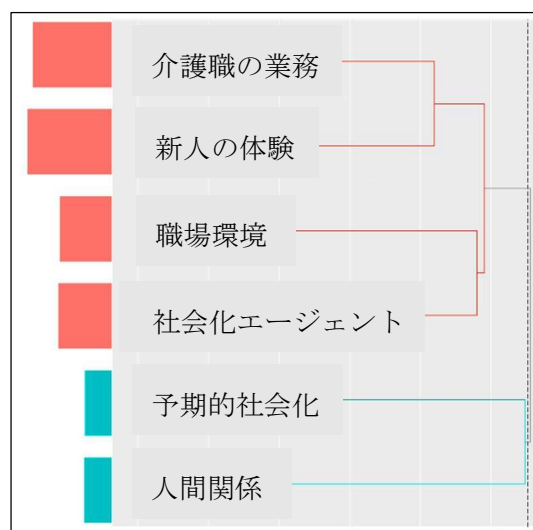


図 7-2 コーディングの階層クラスタ

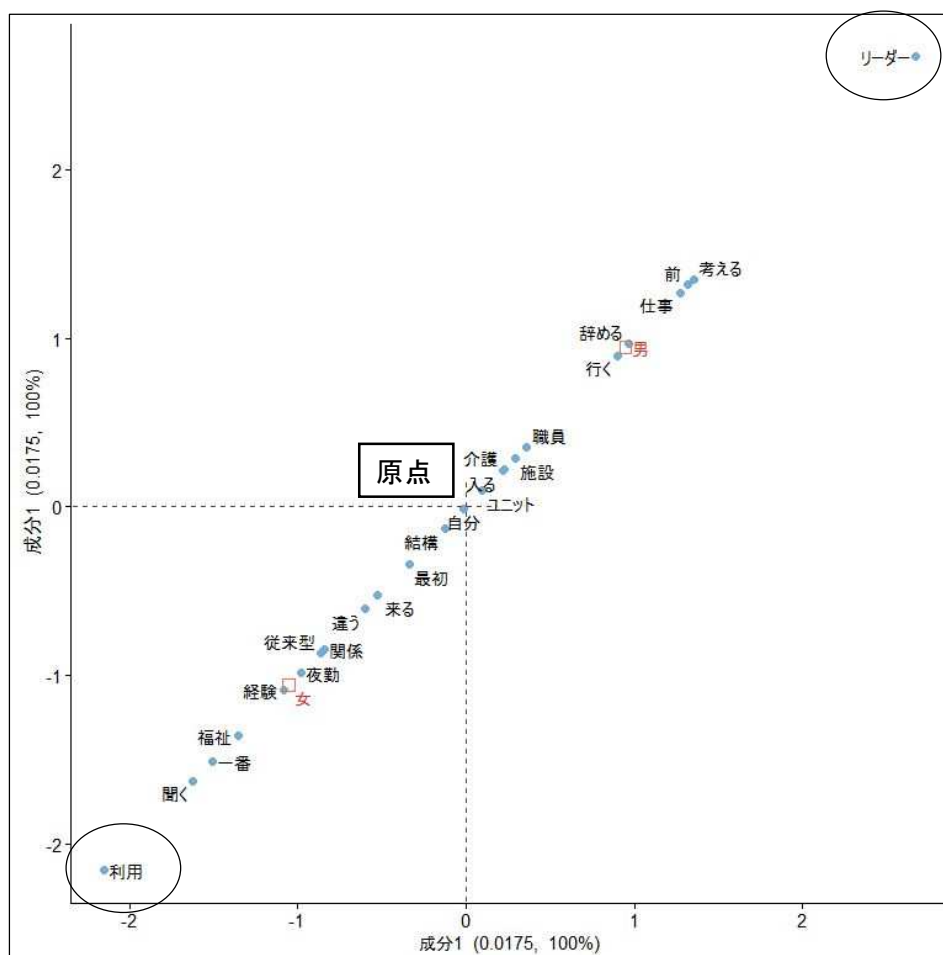
優先的に習得すべき業務に関する内容である。続いて「職場環境」および職員の社会化を促進する要因である「社会化エージェント」といった、環境面に関するテーマが抽出された。

さらに、入職前に形成された福祉に関するイメージや福祉系教育に関する「予期的社会化」そして入職後の「人間関係」等、心理的側面に関するテーマも抽出された。

(4) 対応分析

属性間の類似性および関連の深さを検証するために、対応分析を実施した。対応分析は、質的データを対象とした多変量解析手法であり、行（事例）と列（語彙）の相関関係を数量化し、2次元の散布図として視覚的に表現することが可能である。

本分析では、最小出現数 80，最大出現数 300，上位 60 を抽出し、チェック数（抽出語として確認する語数）は 24，外部変数として「性別」を設定した（図 7-3）。



○および□は筆者が追記した記号である

図 7-3 新任期対応分析 (性別)

対応分析の結果を読み解く際の留意点として、樋口・中村・周（2022：60-66）は以下の3点を挙げている。

- ① 原点（座標 0）付近に位置する語は、特定の属性との関連が弱く、特徴の乏しい語と解釈される。一方、原点から遠く離れた語ほど何らかの強い特徴を有していると考えられる。
- ② 各語が原点から見てどの辺数値の方向に位置しているかを確認することで、その語が示す特徴の傾向を把握できる。
- ③ 辺数値との距離自体には意味がなく、あくまで原点からの距離と方向が解釈の鍵となる。すなわち、語が原点からどれだけ離れているか、どの方向に位置しているかをもとにその語の特徴を読み取る必要がある。

本研究では外部変数の選択にあたり、事前アンケートおよびインタビュー調査で収集した複数の属性情報（年齢、性別、勤務歴、所持資格、入職前経緯、婚姻歴、子供の有無、養成校出身の有無、集団ケア経験の有無等）を探索的に検討した。

前述の判断基準に基づき対応分析を行った結果、外部変数「性別」で強い特徴が見られた。男性群では「リーダー」、女性群では「利用」という語が、それぞれ特徴的に影響していることが明らかとなった。

本研究で使用した KH Coder には、KWIC コンコーダンス機能が搭載されており、対象語をクリックすることで、元のテキスト中における語の使用文脈を確認することが可能である。この機能を用いて、男性群において最も特徴的であった「リーダー」という語の使用文脈を確認したところ、自身を育ててくれたリーダーの人柄や指導の厳しさに関する語が多く含まれていた。一方、女性群において特徴的であった「利用」という語は、ほとんどが施設の利用者に関する記述で占められていた。これらの結果から、新任期の男性は直属の上司「リーダー」からの影響を強く受けている傾向が示唆される一方で、女性は施設の「利用者」との関わりを通じて影響を受けている可能性が高いことが読み取れる。

2 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス

(1) 頻出 150 語

表 7-4 中堅・ベテラン期介護職員 頻出 150 語

| 中堅・ベテラン期抽出語 | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---------|------|----|------|------|----|-------|------|-----|------|------|-----|---------|------|
| | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 |
| 1 | 介護 | 298 | 31 | 経験 | 70 | 61 | 知れる | 39 | 91 | 専門 | 29 | 121 | 当時 | 25 |
| 2 | ユニット | 290 | 32 | 結構 | 67 | 62 | 関わる | 38 | 92 | 増える | 29 | 122 | 指導 | 24 |
| 3 | リーダー | 284 | 33 | 担当 | 66 | 63 | 対応 | 37 | 93 | 居る | 28 | 123 | 勉強 | 24 |
| 4 | 職員 | 260 | 34 | 特養 | 65 | 64 | 一応 | 36 | 94 | 教える | 28 | 124 | 勤める | 23 |
| 5 | 自分 | 211 | 35 | コロナ | 64 | 65 | 一つ | 35 | 95 | 考え方 | 28 | 125 | 経つ | 23 |
| 6 | 施設 | 170 | 36 | 大変 | 61 | 66 | 上がる | 35 | 96 | 少し | 28 | 126 | 好き | 23 |
| 7 | 入る | 154 | 37 | ケア | 57 | 67 | 人間 | 35 | 97 | 状態 | 28 | 127 | 考え | 23 |
| 8 | 行く | 146 | 38 | 最初 | 57 | 68 | 話す | 35 | 98 | 入れる | 28 | 128 | 普通 | 23 |
| 9 | 変わる | 143 | 39 | 前回 | 56 | 69 | 作る | 34 | 99 | 戻る | 28 | 129 | 部分 | 23 |
| 10 | 仕事 | 139 | 40 | 夜勤 | 56 | 70 | 場合 | 34 | 100 | 行う | 27 | 130 | 連携 | 23 |
| 11 | 利用 | 136 | 41 | 色々 | 54 | 71 | 大事 | 34 | 101 | 最近 | 27 | 131 | オムツ | 22 |
| 12 | 看護 | 135 | 42 | 特に | 54 | 72 | ケアプラン | 33 | 102 | 時間 | 27 | 132 | 意識 | 22 |
| 13 | 相談 | 128 | 43 | 難しい | 53 | 73 | 頑張る | 33 | 103 | 出す | 27 | 133 | 成長 | 22 |
| 14 | 話 | 126 | 44 | ベテラン | 50 | 74 | 皆さん | 32 | 104 | 全部 | 27 | 134 | 立場 | 22 |
| 15 | 主任 | 116 | 45 | 大きい | 50 | 75 | 自身 | 32 | 105 | 続く | 27 | 135 | ケアマネ | 21 |
| 16 | 良い | 115 | 46 | 現場 | 49 | 76 | 面会 | 32 | 106 | 大丈夫 | 27 | 136 | 楽 | 21 |
| 17 | 分かる | 112 | 47 | 看取る | 48 | 77 | 意味 | 31 | 107 | 認知 | 27 | 137 | 合う | 21 |
| 18 | 出る | 110 | 48 | お話 | 47 | 78 | 研修 | 31 | 108 | 病院 | 27 | 138 | 実際 | 21 |
| 19 | 来る | 109 | 49 | 全然 | 46 | 79 | 最後 | 31 | 109 | 悪い | 26 | 139 | 周り | 21 |
| 20 | 違う | 105 | 50 | 多い | 46 | 80 | 問題 | 31 | 110 | 育てる | 26 | 140 | 全体 | 21 |
| 21 | 聞く | 97 | 51 | 受ける | 45 | 81 | 役割 | 31 | 111 | 技術 | 26 | 141 | それぞれ | 20 |
| 22 | 辞める | 95 | 52 | 見える | 44 | 82 | 覚える | 30 | 112 | 新しい | 26 | 142 | グループホーム | 20 |
| 23 | 関係 | 87 | 53 | 新人 | 44 | 83 | 具体 | 30 | 113 | 働く | 26 | 143 | チーム | 20 |
| 24 | 家族 | 84 | 54 | 資格 | 42 | 84 | 付ける | 30 | 114 | 動く | 26 | 144 | 違い | 20 |
| 25 | 持つ | 84 | 55 | 感じる | 41 | 85 | 意見 | 29 | 115 | ある程度 | 25 | 145 | 介護福祉士 | 20 |
| 26 | 一番 | 78 | 56 | 変化 | 41 | 86 | 帰る | 29 | 116 | スタッフ | 25 | 146 | 基本 | 20 |
| 27 | 前 | 77 | 57 | 委員 | 40 | 87 | 結局 | 29 | 117 | 移る | 25 | 147 | 気持ち | 20 |
| 28 | ショートステイ | 75 | 58 | 異動 | 40 | 88 | 伺い | 29 | 118 | 職場 | 25 | 148 | 業界 | 20 |
| 29 | 考える | 75 | 59 | 福祉 | 40 | 89 | 子供 | 29 | 119 | 全く | 25 | 149 | 今度 | 20 |
| 30 | 取る | 75 | 60 | 一緒 | 39 | 90 | 思い | 29 | 120 | 知る | 25 | 150 | 亡くなる | 20 |

総抽出語数 90,356 集計単位 H5 ケース数 1,305

中堅・ベテラン期の抽出語の傾向を把握するため、頻出 150 語を抽出した（表 7-4）。そのうち、出現回数の多かった名詞および動詞は以下の通りである。「介護」が 298 回で最も多く、次いで「ユニット」290 回、「リーダー」284 回、「職員」260 回、「自分」211 回、「施設」170 回、「入る」154 回、「行く」146 回、「変わる」143 回と続いていた。

これらの頻出語の傾向から、中堅・ベテラン期の介護職員は「介護」という業務や「施設」内の「ユニット」に十分に慣れて一方で、職場内における「リーダー」的役割への期待を受け、「変わる」ことへの意識を高めている様子が示唆される。すなわち、

業務遂行の安定性ととも、組織内での役割変容や責任の拡大に対する認識が抽出語のレベルにおいても表れていると考えられる。

(2) 共起ネットワーク

頻出語をもとに抽出語間の関係性を概観するため、共起ネットワークを作成した（図 7-4）。

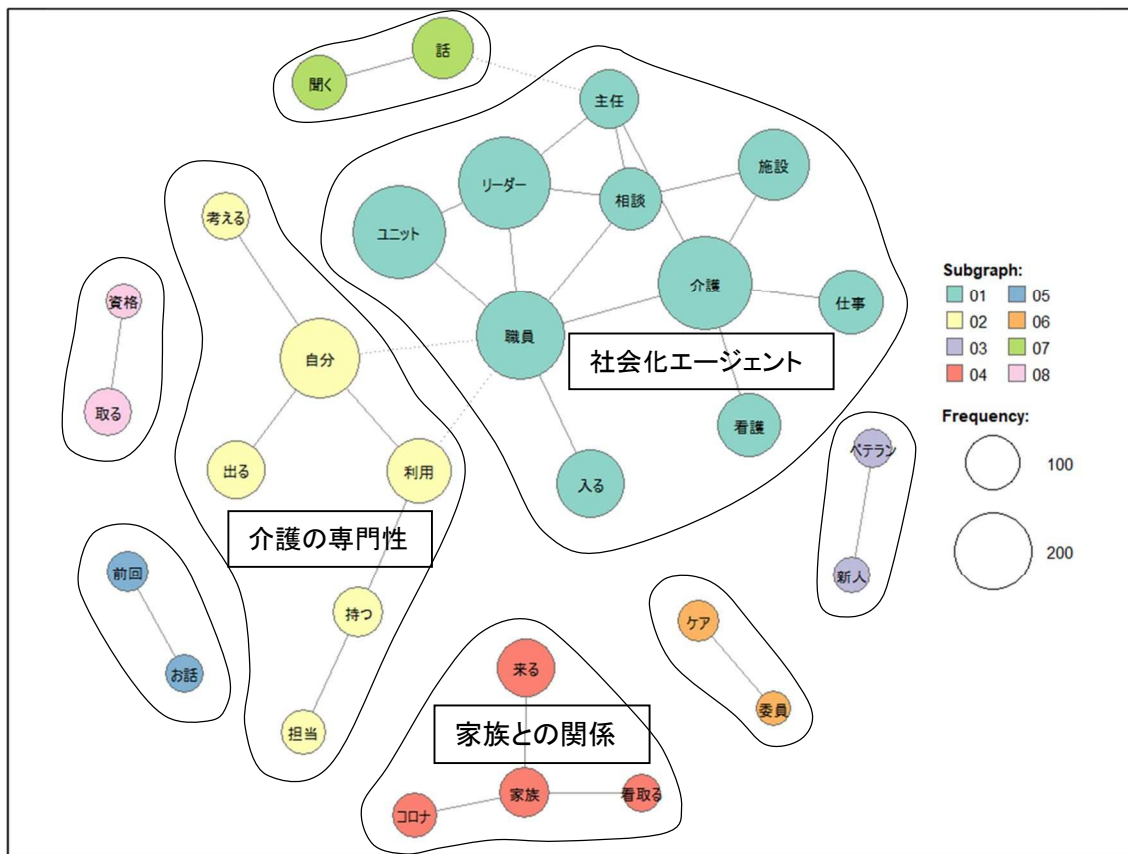


図 7-4 中堅・ベテラン期共起ネットワーク

集計単位および抽出語の設定では、最小出現数を 40、最大出現数を 300、チェック数を 59 とした。共起関係の描画には、語の同時出現数に基づく類似度指標として Jaccard 係数を選択し、上位 30 の関係を可視化した。

図 7-4 に示される共起ネットワークからは、頻出語の構造的特徴が以下のように読み取れる。まず、最も多くの語と共起しているのは、組織内の人的資源や制度、職位等に関連する語群であり、これらは「社会化エージェント」として機能していると考えられる。

次に、担当利用者への支援やケア技術に関する語群が「介護の専門性」として位置づけられ、実践的な知識や技能との関連が示唆される。さらに、看取り介護や家族との関係性に関する語群も確認され、終末期ケアにおける対人関係の重要性が浮かび上がった。

これらの抽出語の構造は、中堅・ベテラン期の介護職員が、組織的役割、専門的実践、そして対人関係の三層にわたる影響を受けながら職務を遂行していることを示唆している。

(3) コーディング

表 7-5 中堅・ベテラン期コーディングルール

| NO | テーマ | 抽出語 |
|----|-----------|--|
| 1 | 職場環境 | ユニット, 施設, ショートステイ, 特養, 現場, 委員, 異動, 役割, 病院, 移る, 職場, グループホーム, チーム |
| 2 | 離職意向 | 違う, 辞める, 関係, 難しい, 全然, 問題, 子供, 悪い |
| 3 | 社会化エージェント | リーダー, 職員, 自分, 利用, 看護, 相談, 主任, 家族, 担当, ベテラン, 新人, 皆さん, 自身, スタッフ, 立場, ケアマネ |
| 4 | 具体的業務 | 介護, 仕事, コロナ, ケア, 夜勤, 看取る, 資格, 福祉, 関わる, ケアプラン, 面会, 研修, 最後, 専門, 教える, 育てる, 技術, 指導, 勉強, 連携, オムツ, 成長, 介護福祉士 |

表 7-6 コーディング結果の単純集計

| NO | コード名 | 頻度 | パーセント |
|----|-----------|------|--------|
| 1 | 職場環境 | 458 | 35.10% |
| 2 | 離職意向 | 322 | 24.67% |
| 3 | 社会化エージェント | 660 | 50.57% |
| 4 | 具体的業務 | 546 | 41.84% |
| | コード無し | 247 | 18.93% |
| | (文書数) | 1305 | |

複数のコードを1文書に付与しているためパーセントの合計は100%を超える

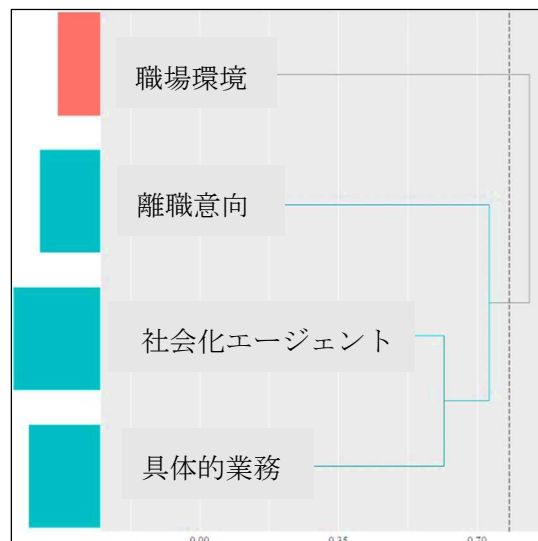


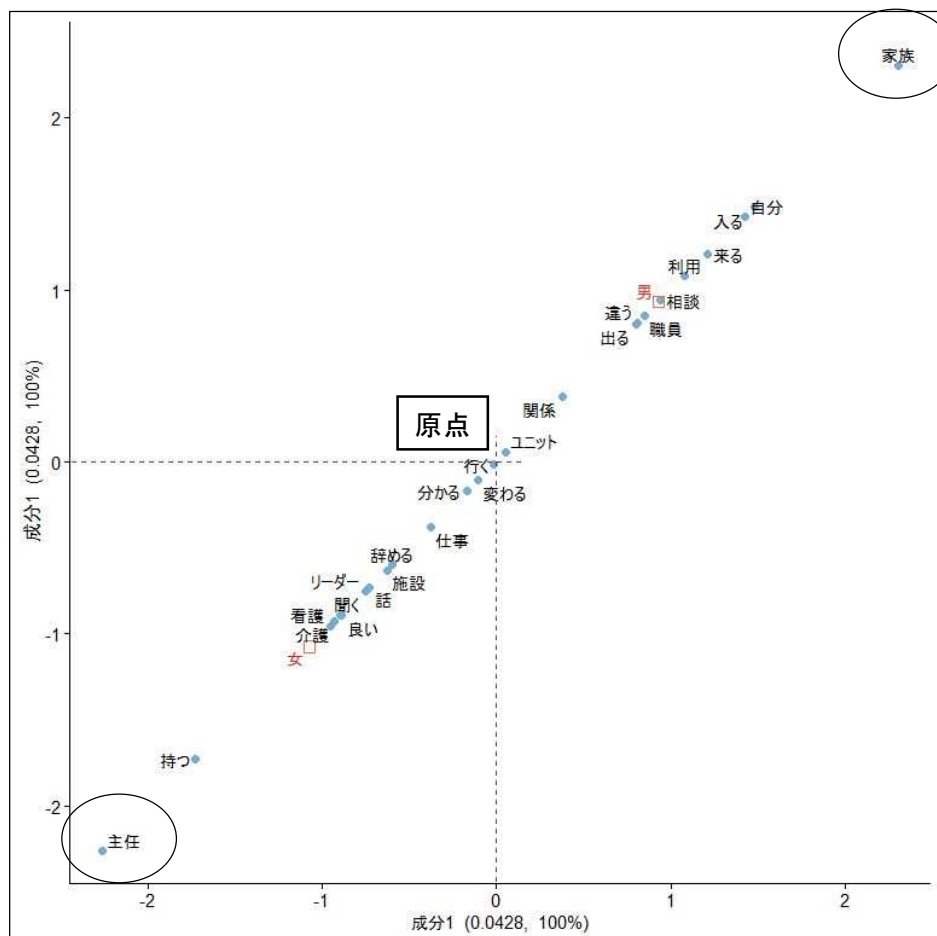
図 7-5 コーディングの階層クラスター

表 7-5, 表 7-6 および図 7-5 に示すように、収集されたデータは4つの主要テーマにコーディングされた。その中でも「社会化エージェント」と「具体的業務」は最も頻度が高く、特に新任期を経て中堅・ベテラン期へと移行した職員が、組織内の多様な社会化エージェントと連携しながら、教育・指導・育成といった新たな役割を担う過程が浮かび上がった。

この役割獲得には「職場環境」が重要な影響要因として作用していることが示唆される。さらに、結婚・妊娠・出産・子育て等の家庭環境の変化に伴い、就業継続が困難となり、「離職意向」を抱くに至るケースも確認された。

(4) 対応分析

中堅・ベテラン期の分析では、収集した複数の属性の中で「性別」が語彙分布に最も顕著な差異を示したため、外部変数として採用した。本分析では、最小出現数 80，最大出現数 300，上位 60，チェック 24，外部変数を「性別」で設定した（図 7-6）。



○および□は筆者が追記した記号である

図 7-6 中堅・ベテラン期対応分析(性別)

分析の結果、男性では「家族」、女性では「主任」という語が、それぞれ特徴的に関連していることが明らかとなった。KWIC コンコーダンス機能を用いて、男性において最も特徴的であった「家族」という語の使用文脈を確認したところ、中堅・ベテラン期に

移行した職員が、利用者のみならずその「家族」との関係性を重視し、看取り介護等に積極的に対応している状況が示唆された。

一方、女性において特徴的であった「主任」という語の使用文脈を検討すると、介護部門に限らず他部署の主任も含めて、頼りになる上司として認識されており、職場内での支援的存在として影響を及ぼしていることが示唆された。

3 介護リーダーの認識する介護職員の職場定着プロセス

(1) 頻出 150 語

表 7-7 介護リーダー 頻出 150 語

| 介護リーダー抽出語 | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------|------|----|------|------|----|-------|------|-----|--------|------|-----|------|------|
| | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 | | 抽出語 | 出現回数 |
| 1 | リーダー | 197 | 31 | 前 | 45 | 61 | ケアプラン | 21 | 91 | 合う | 17 | 121 | 教える | 13 |
| 2 | ユニット | 157 | 32 | 考える | 43 | 62 | 居る | 21 | 92 | 地域 | 17 | 122 | 自身 | 13 |
| 3 | 介護 | 152 | 33 | 取る | 40 | 63 | 夜勤 | 21 | 93 | 意味 | 16 | 123 | 大丈夫 | 13 |
| 4 | 職員 | 151 | 34 | 現場 | 38 | 64 | 連携 | 21 | 94 | 指導 | 16 | 124 | 必要 | 13 |
| 5 | 自分 | 135 | 35 | いま | 37 | 65 | 考え方 | 20 | 95 | 場合 | 16 | 125 | 本人 | 13 |
| 6 | 施設 | 109 | 36 | 色々 | 36 | 66 | 対応 | 20 | 96 | 動く | 16 | 126 | オムツ | 12 |
| 7 | 相談 | 103 | 37 | 結構 | 35 | 67 | 大事 | 20 | 97 | 部分 | 16 | 127 | 移る | 12 |
| 8 | 看護 | 89 | 38 | 看取る | 34 | 68 | 知れる | 20 | 98 | 密着 | 16 | 128 | 会議 | 12 |
| 9 | 利用 | 84 | 39 | 最初 | 34 | 69 | ケア | 19 | 99 | 問題 | 16 | 129 | 学ぶ | 12 |
| 10 | 入る | 83 | 40 | 受ける | 29 | 70 | 研修 | 19 | 100 | それぞれ | 15 | 130 | 苦手 | 12 |
| 11 | 行く | 81 | 41 | 多い | 29 | 71 | 時間 | 19 | 101 | 頑張る | 15 | 131 | 子供 | 12 |
| 12 | 主任 | 76 | 42 | 異動 | 28 | 72 | 状態 | 19 | 102 | 基本 | 15 | 132 | 人達 | 12 |
| 13 | 出る | 70 | 43 | 難しい | 28 | 73 | 先輩 | 19 | 103 | 周り | 15 | 133 | 置く | 12 |
| 14 | 話 | 69 | 44 | 全然 | 27 | 74 | 知る | 19 | 104 | 同士 | 15 | 134 | 入れる | 12 |
| 15 | 仕事 | 67 | 45 | コロナ | 26 | 75 | 病院 | 19 | 105 | ベテラン | 14 | 135 | 付く | 12 |
| 16 | 違う | 66 | 46 | 意見 | 26 | 76 | 福祉 | 19 | 106 | 思い | 14 | 136 | 普通 | 12 |
| 17 | 分かる | 63 | 47 | 感じる | 26 | 77 | 悪い | 18 | 107 | 実習 | 14 | 137 | 立場 | 12 |
| 18 | 良い | 63 | 48 | 関わる | 26 | 78 | 委員 | 18 | 108 | 従来型 | 14 | 138 | パート | 11 |
| 19 | 辞める | 61 | 49 | 大変 | 25 | 79 | 一つ | 18 | 109 | 少し | 14 | 139 | フォロー | 11 |
| 20 | 家族 | 59 | 50 | 面会 | 25 | 80 | 一応 | 18 | 110 | 新しい | 14 | 140 | メンバー | 11 |
| 21 | ショートステイ | 59 | 51 | 最後 | 24 | 81 | 具体 | 18 | 111 | 全く | 14 | 141 | 育てる | 11 |
| 22 | 聞く | 56 | 52 | 上がる | 23 | 82 | 作る | 18 | 112 | 全体 | 14 | 142 | 強い | 11 |
| 23 | 特養 | 54 | 53 | 大きい | 23 | 83 | 職場 | 18 | 113 | 増える | 14 | 143 | 結局 | 11 |
| 24 | 変わる | 54 | 54 | 特に | 23 | 84 | 人間 | 18 | 114 | 入居 | 14 | 144 | 好き | 11 |
| 25 | 来る | 53 | 55 | 話す | 23 | 85 | 全部 | 18 | 115 | チーム | 13 | 145 | 行う | 11 |
| 26 | 経験 | 50 | 56 | スタッフ | 22 | 86 | 付ける | 18 | 116 | ユニットケア | 13 | 146 | 実際 | 11 |
| 27 | 担当 | 50 | 57 | 一緒 | 22 | 87 | 亡くなる | 18 | 117 | 意識 | 13 | 147 | 取れる | 11 |
| 28 | 一番 | 47 | 58 | 出す | 22 | 88 | トイレ | 17 | 118 | 回る | 13 | 148 | 職種 | 11 |
| 29 | 関係 | 47 | 59 | 変化 | 22 | 89 | 帰る | 17 | 119 | 皆さん | 13 | 149 | 生活 | 11 |
| 30 | 持つ | 46 | 60 | 役割 | 22 | 90 | 見える | 17 | 120 | 気持ち | 13 | 150 | 専門 | 11 |

総抽出語数 45,922 集計単位 H5 ケース数 1,308

表 7-7 に示すように、介護リーダーに関するテキストから頻出 150 語を抽出した。そのうち、出現回数の多かった名詞・動詞は、「リーダー」(197 回) が最も多く、次いで「ユニット」(157 回)、「介護」(152 回)、「職員」(151 回)、「自分」(135 回)、「施設」(109 回)、「相談」(103 回)、「看護」(89 回)、「利用」(84 回) と続いていた。

これらの頻出語を新任期および中堅・ベテラン期の頻出語と比較すると、「相談」や「看護」が上位に抽出されている点が特徴的である。これは、介護を担う「ユニット」という組織単位において、「リーダー」が介護職員の「相談」に応じる役割を果たし、さらに「看護」等他部署との調整を行うことで、職員の職場定着を支援していると受け止められていることが示唆された。

(2) 共起ネットワーク

介護リーダーに関する頻出語の関係性を把握するため、抽出語をもとに共起ネットワークを作成した(図 7-7)。集計単位および抽出語の設定では、最小出現数を 30、最大出現数を 300、チェック数を 38 とした。共起関係の描画には、語の同時出現数に基づく類似度指標として Jaccard 係数を選択し、上位 50 の関係を可視化した。

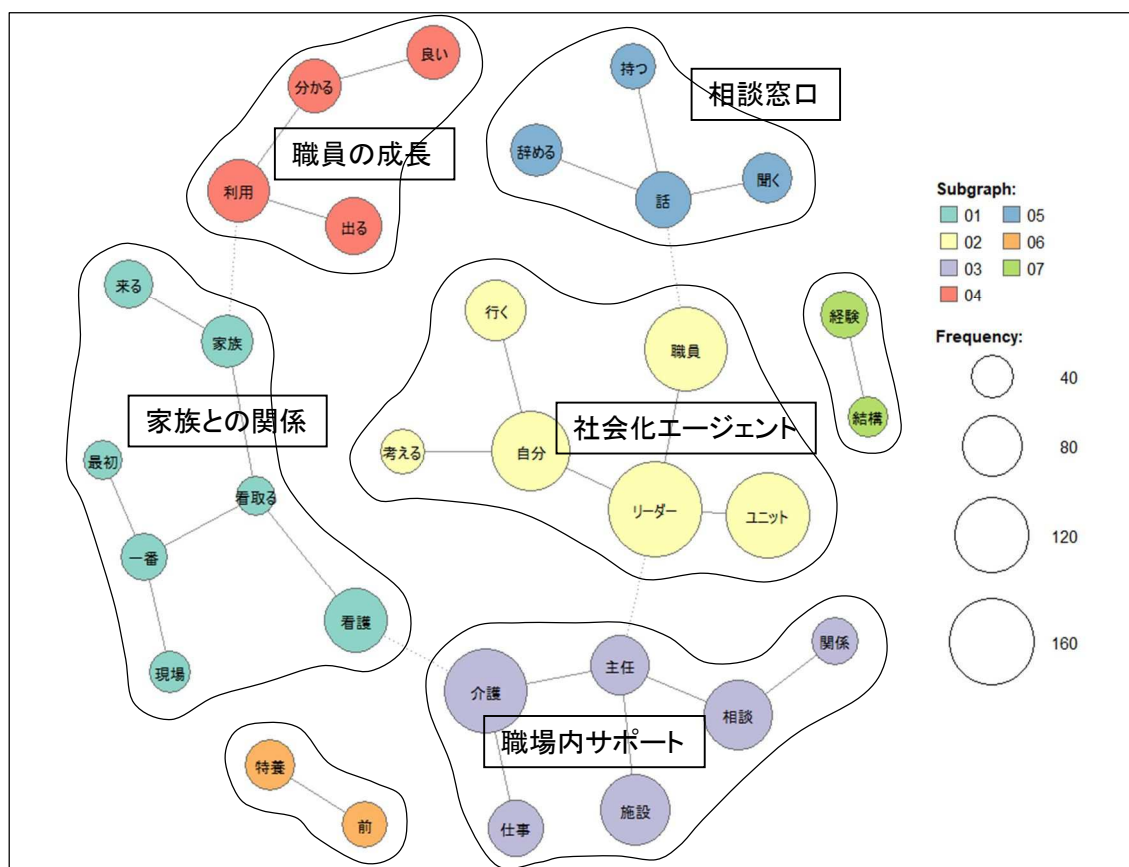


図 7-7 介護リーダー共起ネットワーク

図 7-7 に示される共起ネットワークからは、介護リーダーの頻出語構造において以下のような特徴が読み取れる。まず、多くの語と共起しているのは、組織内の人的資源や制度、職位等に関連する語群であり、これらは「社会化エージェント」として機能していると考えられる。次に、看取り介護等に関連する「家族との関係」が確認され、利用者支援における家族との協働の重要性が示唆される。

さらに、「職場内サポート」として、仕事上の相談に応じる語群が現れており、介護リーダーが職員の心理的・実務的支援を担っている様子がうかがえる。また「相談窓口」として、退職に関する悩みを聞く語群が抽出されており、職場定着支援の役割も示されている。最後に「職員の成長」に関する語群が確認され、担当利用者への支援を通じて職員が専門性を高めている過程が抽出語レベルで表れている。

(3) コーディング

表 7-8 介護リーダーコーディングルール

| NO | テーマ | 抽出語 |
|----|-----------|--|
| 1 | 社会化エージェント | 自分, 職員, リーダー, 利用, 担当, 家族, 看護, 主任, 先輩, 新人, 特養, スタッフ, 地域, 病院, ベテラン, チーム, メンバー, |
| 2 | 職場環境 | ユニット, 介護, 施設, 特養, 委員, ユニットケア, ショートステイ |
| 3 | 介護職員の業務 | 夜勤, 仕事, ケアプラン, オムツ, 看取る, 排泄, 行事, 食事介助, 教える, 指導, 会議, 育てる, |
| 4 | 離職衝動 | 辞める, 厳しい, 難しい, 苦手, |
| 5 | 介護職員の学び | 慣れる, 変わる, 勉強, 覚える, 介護福祉士, 乗り越える, 学ぶ, |
| 6 | 組織運営 | 異動, 資格, 給料, 研修, 相談, 連携, フォロー, |

表 7-9 コーディング結果の単純集計

| NO | コード名 | 頻度 | パーセント |
|----|-----------|------|--------|
| 1 | 社会化エージェント | 405 | 30.96% |
| 2 | 職場環境 | 294 | 22.48% |
| 3 | 介護職員の業務 | 133 | 10.17% |
| 4 | 離職衝動 | 82 | 6.27% |
| 5 | 介護職員の学び | 94 | 7.19% |
| 6 | 組織運営 | 124 | 9.48% |
| | コード無し | 760 | 58.10% |
| | 文書数 | 1308 | |

複数のコードを1文書に付与しているためパーセントの合計は100%を超える

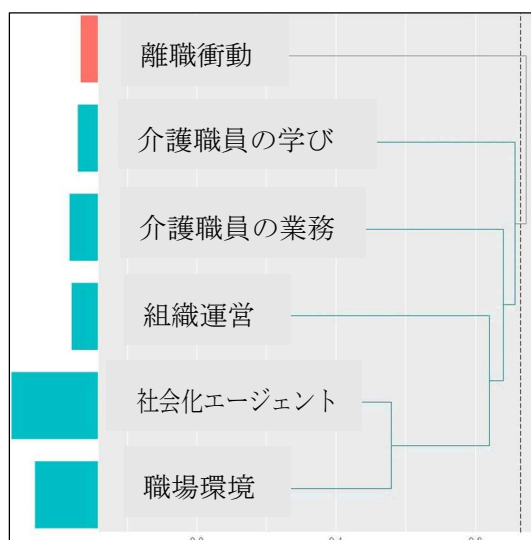


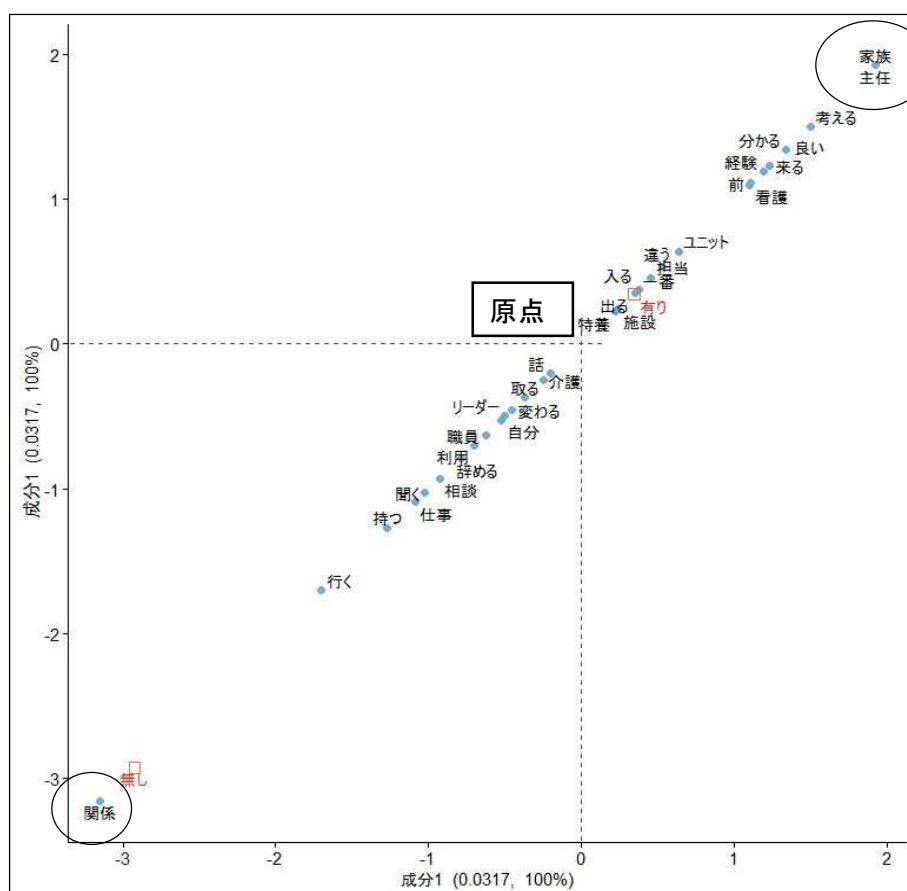
図 7-8 コーディング階層クラスター

表 7-8, 表 7-9 および図 7-8 に示すように, 収集されたデータは 6 つの主要テーマにコーディングされた。その中でも, 「社会化エージェント」と「職場環境」は最も頻度が高く, 特別養護老人ホームという固有な環境において, 職員の適応や役割獲得に深く関与するコードとして抽出された。これらのテーマは, 介護職員からの調査においても高い頻度で言及されており, 当事者の認識と一致している。

介護リーダーの認識として特有のコードでは, 様々な「介護職員の業務」を, 「介護職員の学び」を通じて習得していく過程が確認された。これらの学びは「組織運営」によって支えられているものの, 必ずしもすべての職員が円滑に組織に適応できるわけではなく, 場合によっては「離職衝動」を引き起こす可能性が示唆された。

(4) 対応分析

中堅・ベテラン期の分析では, 探索の結果, 「性別」を外部変数として設定したが, 介護リーダーの分析では, 探索の結果, 「婚姻歴」が語彙分布に最も顕著な差異を示したため, 外部変数として採用した。本分析では, 最小出現数 40, 最大出現数 300, 上位 60, チェック 32, 外部変数を「婚姻歴」で設定した (図 7-9)。



○および□は筆者が追記した記号である

図 7-9 介護リーダー対応分析(婚姻歴)

分析の結果、婚姻歴の有無によって特徴的に関連する抽出語に違いが見られた。婚姻歴のない職員では「関係」という語が、婚姻歴のある職員では「主任」および「家族」という語が、それぞれ顕著に抽出された。

KWIC コンコーダンス機能を用いて「関係」という語の使用文脈を確認したところ、その多くが「人間関係」に関連する語で構成されていた。これにより、独身の職員は職場内の人間関係のみならず、友人関係や自己との関係性等、広義の人間関係を重視している傾向が示唆された。

一方、婚姻歴のある職員において特徴的であった「主任」および「家族」という語の使用文脈を確認すると「家族」との生活を重視する姿勢が強く表れており、加えて家庭生活の安定や円滑な両立のために「主任」という上司との関係性を重要視している様子が見えられた。これらの結果は、婚姻歴の有無が職員の対人関係の焦点や職場内の支援的存在への認識に影響を与えている可能性を示している。

第2節 結合データの分析結果

本節では、新任期介護職員データ、中堅・ベテラン期介護職員データ、介護リーダーデータの3種を結合し、全体的な語彙傾向の分析を行った。結合後の総抽出語数は239,183語、集計単位はH5、ケース数は3,264であった。

まず、全データから頻出上位150語を抽出し、共起ネットワークを用いて抽出語間の関連性を視覚的に把握した。このネットワーク分析により、語の使用傾向や意味的なまとまりを概観することが可能となった。

その結果を踏まえ、抽出語の使用文脈や共起関係を基にコーディングルールを作成し、テキストマイニングの枠組みを構築した。

1 コーディング

(1) コーディングルール

表7-10および表7-11に示すように、全データは5つの主要テーマにコーディングされた。中でも最も頻度が高かった「リアリティショック」は、各キャリアステージにおける新たな役割への適応に関連しており、職務上の期待と現実との乖離を反映していると考えられる。

次に「専門職としての学び」は、新たな役割遂行に必要な能力の獲得過程を示しており、知識・技術の習得や専門性の深化に関する語が多く含まれていた。「自信の獲得」は、

これらの役割や能力を実際に獲得した結果として現れる心理的变化を表しており、職務遂行に対する自己効力感の向上が示唆される。

表 7-10 結合データ コーディングルール

| NO | テーマ | 抽出語 |
|----|-----------|---|
| 1 | 社会化エージェント | 職員, 自分, リーダー, 利用者, 関係, 新人, ベテラン, 先輩, 看護, 主任, 家族, 担当, 老人, 皆さん |
| 2 | 組織社会化戦術 | ユニット, 施設, 従来型, ショートステイ, 委員, 異動, 研修, 相談, 特養, 資格, 職場 |
| 3 | リアリティショック | 介護, 最初, 夜勤, 違う, 辞める, 一番, 看取る, 難しい, オムツ, 現場, 問題, 嫌, 大変, ケアプラン, 悪い, 厳しい, 初めて, 排泄 |
| 4 | 専門職としての学び | 仕事, 変わる, 分かる, 経験, 学校, 覚える, 慣れる, 実習, 介護福祉士, ある程度, 新しい, 知る, 変化, 福祉, 勉強, 進む, 専門, 役割, 技術 |
| 5 | 自信の獲得 | 良い, 関わる, 大体, ケア, 頑張る, 続く, 考える, 出る, 持つ, 結構, 取る, 一緒, 知れる, 意味, 見える, 続ける, 世界, 強い, 大事, 大丈夫, 好き |

さらに、これら個人の学びや成長に影響を与えている要因として「社会化エージェント」の存在が確認された。これは、先輩職員や上司、同僚等、職場内の人的支援者による非公式な働きかけを指す。一方で、個人の成長を制度的に支えているのが「組織社会化戦術」であり、これには組織が意図的に設計した教育・支援体制や役割付与の仕組みを含む。

以上の結果から、介護職員の職場定着プロセスにおいては、個人の内的変化と外的支援の相互作用が重要であることが示唆された。

(2) コーディング・クロス集計

表 7-11 コーディング結果の単純集計

| NO | コード名 | 頻度 | パーセント |
|----|-----------|------|--------|
| 1 | 社会化エージェント | 1490 | 45.65% |
| 2 | 組織社会化戦術 | 1150 | 35.23% |
| 3 | リアリティショック | 1606 | 49.20% |
| 4 | 専門職としての学び | 1309 | 40.10% |
| 5 | 自信の獲得 | 1435 | 43.96% |
| | コード無し | 369 | 11.31% |
| | 文書数 | 3264 | |

表 7-12 クロス集計表

| | *社会化エージェント | *組織社会化戦術 | *リアリティショック | *専門職としての学び | *自信の獲得 | ケース数 |
|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------|
| 新任期 | 473 (35.86%) | 416 (31.54%) | 725 (54.97%) | 570 (43.21%) | 593 (44.96%) | 1319 |
| 中堅・ベテラン期 | 647 (49.62%) | 451 (34.59%) | 573 (43.94%) | 489 (37.50%) | 554 (42.48%) | 1304 |
| 介護リーダー | 370 (57.72%) | 283 (44.15%) | 308 (48.05%) | 250 (39.00%) | 288 (44.93%) | 641 |
| 合計 | 1490 (45.65%) | 1150 (35.23%) | 1606 (49.20%) | 1309 (40.10%) | 1435 (43.96%) | 3264 |
| カイ2乗値 | 96.870** | 30.461** | 32.310** | 9.318** | 1.930 | |

5つのコードと3つのキャリアステージ（新任期，中堅・ベテラン期，介護リーダー）によるクロス集計を実施した（表7-12）。その結果をバブルプロットにより視覚化し（図7-10），各キャリアステージにおける特徴的な抽出語傾向と影響要因を把握した。

新任期においては，入職後の衝撃的体験を表す「リアリティショック」が最も強く影響しており，職務への初期適応に伴う心理的負荷が顕著であった。一方，中堅・ベテラン期では「社会化エージェント」の影響が強く，職場内の人的支援や関係性が継続的な成長と役割遂行に寄与している様子が確認された。

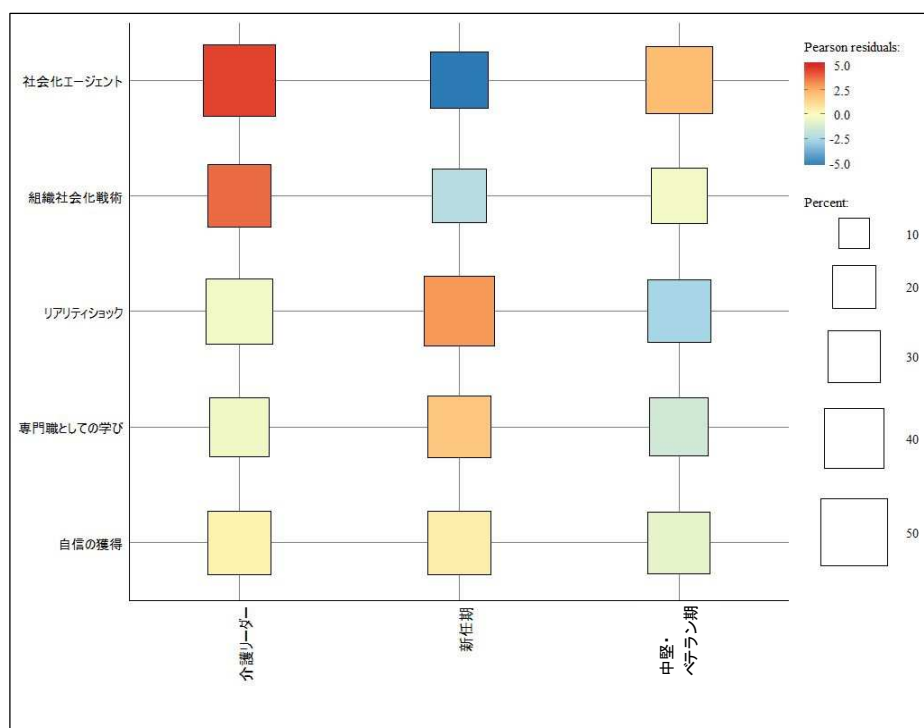


図 7-10 コーディング・クロス集計マップ

さらに、介護リーダー層においても社会化エージェントの影響が顕著であり、他者への支援提供や組織内の育成的役割を担う中で、対人関係の重要性が一層強調されていた。

これらの結果は、キャリアステージに応じて影響を受ける要因が異なることを示しており、特に「社会化エージェント」は中堅期以降の職員にとって継続的な成長の鍵となる存在であることが示唆された。

2 共起ネットワーク

図 7-11 に示すように、共起ネットワーク分析において外部変数として「キャリア」を指定し、抽出語の使用傾向を視覚的に概観した。分析設定では、集計単位を H5 とし、抽出語の条件として最小出現数を 100、最大出現数を 300、チェック数を 48 とした。共起関係の類似度指標には Jaccard 係数（同時登場数による類似度）を用い、描画対象は上位 60 語に設定した。

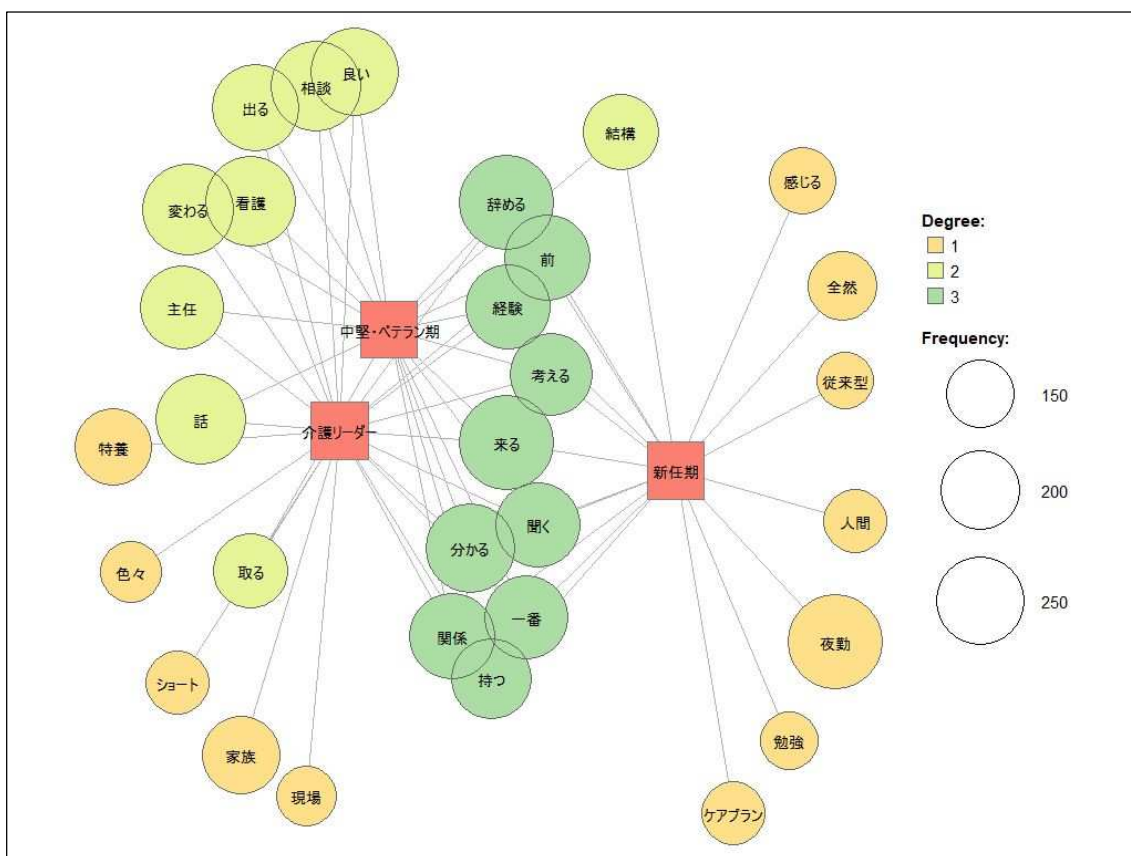


図 7-11 共起ネットワーク・外部変数(キャリア)

この分析により、3つのキャリアステージにおける特徴的な抽出語が明らかとなった。新任期では「夜勤」という語が強い共起を示しており、KWIC コンコーダンス機能による

文脈確認の結果、夜勤業務が新人職員にとって大きな心理的負荷となっており、それを乗り越えることが職務上の成長や「一人前」としての認識に直結している様子が示唆された。中堅・ベテラン期では「看護」および「変わる」という語が強く共起していた。「看護」は、介護職としての役割に加え、他部署（特に看護部門）との連携や関係性が業務に影響を与えることを示しており、職場内の相互作用の複雑化がうかがえる。また「変わる」という語は、初期段階を経て新たな役割や能力への適応が求められる中で、自己変容の必要性を強く認識していることを示していた。

介護リーダー層では「特養」および「家族」という語が顕著な共起を示した。これらの語は、施設の運営方針や家族との関係性が、介護職員の職務定着や役割認識に影響を与える「社会化エージェント」として機能していることを示唆しており、リーダー層における対外的・対内的な調整力の重要性が浮き彫りとなった。

以上の結果から、キャリアステージごとに語彙の共起傾向が異なり、それぞれの段階における職務認識や心理的課題が反映されていることが示唆された。

第3節 小括

本章では、第4章の新任期介護職員インタビューデータ、第5章の中堅・ベテラン期介護職員インタビューデータ、そして第6章の介護リーダーインタビューデータに対し、質的分析に加えてテキストマイニングによる再分析を実施した。再分析の目的は、同一のインタビューデータをテキストマイニング手法により検討することで、質的分析に客観性を付加し、分析の深度と妥当性を高めることにある。

新任期介護職員の職場定着プロセスにおいては、最も頻繁に共起したコードは「介護職の業務」であり、入職後に優先して習得すべき実務内容が強調されていた。次いで、「施設」「利用者」「職員」等、社会化エージェントに関連する語が多く見られた。また、新任期特有の要素として、入職前の事前学習に該当する「予期的社会化」や、入職後に初めて直面する「リアリティショック」が確認された。その他「施設環境」「利用者支援」「人間関係」等も共起語として抽出され、初期適応における多面的な影響要因が示唆された。

中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセスでは、組織内の人的資源や制度に関連する社会化エージェントが最も頻繁に共起していた。次いで、担当利用者への支援に関する「介護の専門性」が挙げられ、職員が新任期を経て教育・指導・育成といった新たな役割を担うようになる過程が示された。また、結婚・妊娠・出産・子育て等の家庭環境の変化により、就業継続が困難となり「離職意向」を抱く可能性も示唆された。

介護リーダーが認識する職場定着プロセスでは、組織内の人的資源や制度に関する社会化エージェントが最も強く共起していた。次いで、「看取り介護」等に関連する

「家族との関係」が挙げられ、このコードは介護職員自身の調査結果においても高頻度で確認されている。介護リーダー特有の視点としては、様々な「介護職の業務」を「介護職員の学び」によって習得する過程や、それを「組織運営」が支援する構造が見られた。一方で、組織への適応が困難となり「離職衝動」を招く可能性も示唆された。

最後に、新任期・中堅・ベテラン期・介護リーダーの各データを結合し、テキストマイニングによる横断的分析を行った。その結果、最も頻度の高かった語は「リアリティショック」であり、これは各ステージにおける新たな役割への適応に関連するものであった。また「専門職としての学び」は新たな能力の獲得に関する語であり「自信の獲得」はその成果として位置づけられる。これらの個人の学びに影響を与えているのが「社会化エージェント」であり、個人の成長を支えているのが「組織社会化戦術」であることが示唆された。

第8章 総合考察

はじめに

本章では、第4章から第7章までの分析結果を統合し、介護職員の職場定着プロセスを包括的に整理する。新任期から中堅・ベテラン期に至る職場定着プロセスは、個人要因と組織要因が相互に作用しながら形成される動的なものであった。また、介護リーダーの語りは、職員の職場定着過程を支援する側の視点を補完し、社会化エージェントとしての役割を明らかにした。

さらに、肯定的リアリティショック（RS）や消極的定着、【福祉とソロバン】、感染症流行期の【密室というブラックボックス】など、本研究で抽出された知見は既存理論の拡張に寄与する。本章では、これらの知見を基に統合モデルを提示し、職場定着をキャリア全体にわたる循環的プロセスとして捉える視座を示す。

第1節 新任期介護職員の職場定着プロセスに関する考察

本節では、新任期介護職員が入職初期に経験する職場定着プロセスを、質的所見とテキストマイニング結果を統合しながら構造的に整理する。特に、初期適応におけるRSの多様性と、その意味づけの分岐が定着軌跡をどのように形成するかを明らかにする。

新任期の介護職員における職場定着プロセスは、入職前の経験や教育による予期的な準備を基盤とし、入職後に直面する現実とのギャップを契機として展開する。質的分析では、幼少期の高齢者との接触や家族介護経験が動機づけの源泉となり、入職後は期待と現実の不一致に揺れながら、上司・先輩・同僚といった社会化エージェントとの関わりを通じて適応を模索する姿が確認された。これらの過程は、初期適応を扱った先行研究——Van Maanen (1976) の予期的社会化、Schein (1978) のRS論、Louis (1980) の期待—現実不一致モデル——と整合する。

テキストマイニングの結果では、「介護職員の業務」が最頻出語として抽出され、入職直後の実務習得が初期適応の中心的課題であることが裏づけられた。また、「施設」「利用者」「職員」といった語の共起から、初期適応が施設環境・利用者支援・人間関係といった多面的要因の交差によって形成されることが示唆された。これらは質的分析で得られたコードを客観的に補強するものである。

本研究では、従来のRS論を拡張する視点の知見が得られた。

第1に、入職後の経験が期待以上に良好である場合に生じる肯定的RS、【予期せぬ幸運】が確認された。これは、介護業務そのものではなく、利用者からの感謝や労働環境の

改善といった周辺の要因から生じる点に特徴があり、ポジティブ・サプライズを扱った尾形（2013）の議論を新たな角度から補強する。

第2に、積極的動機づけではなく「辞めない理由」に基づく消極的定着も確認された。経済的事情やキャリア選択肢の制約により「辞められないために続けている」という語りは、岸田・谷垣（2013）が指摘した「辞めたいが辞めにくい構造」と共鳴しつつ、新任期段階で既にその兆候が見られる点に新規性がある。また、【他人だからできること】という“職業的距離”の認識は、家族介護とは異なる割り切りが定着を支えることを示す。

第3に、新任期の職員は、排せ介助や看取りといった介護職特有のRSにも直面していた。これらは「抵抗感」「恐怖」「戸惑い」を伴う強度の高い経験であるが、利用者の尊厳への理解や先輩職員の語りを通じて意味づけが再構成され、「利用者の健康管理に最も大切な介護」「他人の人生の最後に寄り添う崇高な仕事」といった語りが得られた。介護特有のRSが単なる困難ではなく、意味づけを通じて専門職としての成長契機へと転化し得ることが明らかとなった。さらに、経験の蓄積が【慣れからくる慢心】を生み、不適切ケアの萌芽となる危険性も示された点は、花岡（2015）が中堅期以降に指摘した知見を新任期段階にまで拡張するものである。

第4に、新任期の語りには、経験をどのように意味づけ、納得可能な形で再構成するかという内的プロセスが定着に影響する様子が確認された。「ここまででよい」「無理はしない」といった現実的な割り切りや、先輩職員への「付度をやめることで関係性が改善した」という語りは、Weick（1995）が示す意味づけ（sensemaking）の実践として理解でき、RSを乗り越え、継続可能な働き方を支える内的調整として機能しており、初期適応を単なるスキル習得ではなく「意味づけを通じた職業的アイデンティティ形成」として捉える必要性を示している。

以上より、新任期の職場定着プロセスは、初期適応における経験の意味づけが分岐点となり、同一の出来事であっても異なる軌跡を生み出す“分岐構造”として理解できる。これは、初期適応を単線的に捉える従来モデルを再構成する視座を提供する。

第2節 中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセスに関する考察

本節では、中堅・ベテラン期における職場定着プロセスを、新任期で形成された基盤がどのように再構築されるかという観点から検討する。特に、役割移行・制度的制約・価値葛藤といった中堅期特有の要因が、定着の再編成にどのように作用するかを明らかにする。

中堅・ベテラン期の職場定着プロセスは、新任期で形成された【介護職継続の覚悟】を基盤としつつ、異動や昇進といった新たなトランジションを契機に再構築される。

質的分析では、職員は「新たな役割の発見」に伴う戸惑いや負荷を経験し、研修・制度・人員配置といった組織的要因と、介護の本質理解や成功体験の蓄積といった個人的要因が交差することで「中核職員への成長」を遂げていた。これらの過程は、研修機会の重要性を指摘した黒田・張（2011）、人間関係ストレスを示した古川（2015）、職務価値認識の変容を論じた吉田・杉澤（2012）と整合する。

テキストマイニングでは「社会化エージェント」が最頻出語として抽出され、組織内の人的資源や制度が定着に強く関与していることが示された。また、「介護の専門性」「離職意向」といった語の共起から、専門性の深化や家庭環境の変化が定着と離脱の分岐要因となることが裏づけられた。

本研究は、既存研究と共通点を持ちながら、中堅・ベテラン期に特有の新たな視点を提示した。

第1に、【福祉とソロバン】の葛藤である。介護の理想と収益確保の狭間で職員が葛藤し、経営的視点の内面化が新たな負荷や戸惑いを生むことが確認された。この視点は、従来の社会化研究では十分に扱われてこなかった。

第2に、感染症流行期における【密室というブラックボックス】化である。面会制限や第三者の不在は、不適切ケアのリスクを高める構造的脆弱性を顕在化させた。感染症対策が心理的負担を増大させ、施設を「密室化」させる危険性は、今後も継続的に検討すべき課題である。

第3に、ライフステージとの重なりである。家庭事情が就業継続を困難にする事例が確認され、介護職員のキャリアステージが家庭環境と密接に関連することが示された。これは、Erikson（1997）が示した発達課題との接続を示唆する。

第4に、葛藤や制約に対する意味づけのプロセスである。職員は【福祉とソロバン】の葛藤に対し、「福祉といえども仕事である」「施設といえども企業である」といった“納得可能な説明”を自らに与えることで、価値観と業務負担の折り合いをつけていた。こうした意味づけの再構成は、複雑な環境に適応するための内的調整として機能し、職場定着を支える基盤となっていた。

以上より、中堅・ベテラン期の職場定着プロセスは、役割移行・制度的制約・価値葛藤を契機として、職務理解や専門性が再構築される“再編成メカニズム”として捉えられる。これは、キャリア中期を静態的に扱う従来研究を動的に拡張するものである。

第3節 介護リーダーの認識する介護職員の職場定着プロセスに関する考察

本節では、介護リーダーが職員の職場定着プロセスをどのように理解し、どの要因を重視しているのかを分析する。支援者としての立場から語られた認識を、職員本人の語りと

対比しつつ、定着支援の構造的特徴を明らかにする。

介護リーダーは、自らの経験と管理職としての立場を通じて、介護職員の職場定着プロセスを多面的に認識していた。質的分析では、リーダーは新任期から中堅期に至る職員の定着過程を「支援すべき課題」と捉え、特に新任期のRSや人間関係の摩擦を主要な離職要因として認識していた。これらの認識は、初期適応を扱った先行研究（Van Maanen 1976; 古川 2015）と整合する。

テキストマイニングでは、「新人」「人間関係」「支援」が頻出し、リーダーが職員定着を主に人的要因の問題として捉えていることが示された。また、「研修」「制度」「家庭」といった語の抽出から、リーダーが定着を組織的要因と生活上の要因の双方から理解していることが確認された。

本研究は、既存研究と共通点を持ちながら、介護リーダーの認識に特有の新たな視点を提示した。

第1に、新人支援の重要性の強調である。リーダーは新任期を離職リスクの最大点として捉え、「新人が辞めないように支えること」を最重要課題として位置づけていた。この点では、職員自身の語りよりも強調度が高く、組織的視点からの特徴的な認識である。

第2に、制度的制約の認識である。リーダーは研修の充実を望みながらも、法人の予算や人員配置の制約により十分な支援が困難であると語っていた。制度的支援を前提とする既存研究とは異なり、制度が支援の制約として作用する可能性を示した点に新規性がある。

第3に、家庭事情との重なりに対する理解である。リーダーは、子育てや家族介護との両立が困難であることを離職要因として認識していた。勤務表調整などの組織的対応を試みても限界があるという語りは、「組織として支援できる範囲の限界」を示しており、施設単位では解決困難な課題として制度提言につながる視点を提供する。

第4に、偶然的に作用する中立要因の認識である。【ユニットの個性】や【職員の相性】といった偶然的要因が定着に影響するという語りは、Krumboltz (2009)¹⁷⁾ が示した計画された偶然性の視点と接続する。制度や支援だけでは説明できない“偶然性”が定着に影響するという視点は、既存研究が十分に扱ってこなかった理論的含意である。

以上より、介護リーダーの認識は、職員本人の語りでは捉えきれない定着支援の構造的側面を明らかにし、職場定着プロセスをより広い視点から理解するための枠組みを補完するものであった。支援者自身が抱える制度的制約や偶然的要因の影響に関する語りは、定着支援を組織的・構造的に捉える上で重要な示唆を与えている。

第4節 組織社会化研究との比較考察

本節では、本研究で得られた所見を組織社会化論の枠組みと照合し、共通点と相違点を整理する。特に、介護職特有の制度的・環境的要因が組織社会化論にどのような拡張をもたらすかを検討する。

組織社会化研究は、職員が組織に適応する過程を、役割明確化、自己効力感の獲得、信頼関係の形成、組織コミットメントの向上といった効果を通じて説明してきた。本研究の所見はこれらと整合しつつ、介護職特有の要素を付加することで、社会化論の拡張に資する視点を提示する。

新任期に関しては、職員がRSを経験しながら、上司・先輩・同僚といった社会化エージェントとの関わりを通じて役割理解と自己効力感を獲得する過程が確認された。これは、中原（2012）が示した組織社会化の効果や、大竹（2013）が指摘する「期待—現実ギャップへの対応が定着の分岐点となる」という知見と一致する。一方で、本研究では肯定的RSや消極的定着といった、既存研究で十分に扱われてこなかった要素が確認され、社会化過程の多様性を拡張する結果となった。特に肯定的RSは、「ギャップ=否定的経験」という前提を相対化し、初期適応をより多面的に捉える視座を提供している。

中堅・ベテラン期においては、研修や後輩指導を通じて専門性を再構築し、同僚や上司との関係を再編しながら中核職員へと成長する姿が語られていた。これは井上（2020・2023・2025）が質的にモデル化した「リアリティショックの緩和」「専門性の再構築」「関係形成の転換」「役割移行」と対応し、福間（2013）が論じた「職務満足・サービスの質・コミットメントの関連」とも共鳴する。しかし本研究では、【福祉とソロバン】の葛藤や感染症による【密室というブラックボックス】化といった新たな要素が抽出され、介護職特有の制度的・環境的制約を社会化論に付加することができた。

さらに、介護リーダーの語りを分析した結果、リーダーは新任期を離職リスクの最大点として捉え、現実的職務予告や段階的オンボーディング（適応支援）、ピア支援の重要性を強調していた。これは斎藤（2023）が示した、職業的社会化（仕事に慣れる）と組織社会化（組織文化を理解する）の二側面の強化と整合し、McCoy（2024）が海外の介護現場で指摘したピア・メンターや学習共同体の重要性とも一致する。一方で、リーダー自身が語った「制度的制約」「後輩指導の重圧」「孤立感」は、既存研究が十分に扱ってこなかった視点であり、社会化支援を担う側の心理的負担を描き出した点に独自性がある。これは、社会化支援者自身もまた社会化の影響を受ける存在であることを示す重要な示唆である。

以上より、本研究の所見は、組織社会化論に対し、介護職特有の制度的・環境的条件を組み込むことで、その“理論的射程”を拡張するものであった。職場定着プロセスをより多層的・動的に捉える必要性が示された。

第5節 動態(プロセス)研究との比較考察

本節では、介護職員の職場定着プロセスを動態(プロセス)研究の視点から再解釈し、既存モデルとの整合性と拡張点を明らかにする。特に、非線形性・循環性・再帰性といったプロセスの特徴に焦点を当て、本研究の位置づけを明確化する。

新任期においては、初期適応を扱った先行研究(Van Maanen 1976; Schein 1978; Louis 1980)と整合する結果が得られた。また、吉田・杉澤(2012)が示した「職務価値認識の変容」が時間をかけて醸成されるという知見は、新任期における否定的RSに伴う価値認識の揺らぎと接続し得る。すなわち、価値認識の再構成は新任期段階から確認される。

一方で、本研究では、肯定的RSや【慣れからくる慢心】といった既存研究で十分に扱われてこなかった要素が抽出され、動的枠組みに新たな多様性を付加した。中堅期においては、黒田・張(2011)の研修機会、古川(2015)の人間関係ストレス、吉田・杉澤(2012)の職務価値認識の変容といった既存知見が確認されるとともに、崔(2018)が提示した「定着を連続体として理解する枠組み」とも整合し、「成長」「葛藤」「離職意向」が連続的に交差する様子が語りから明らかとなった。

さらに、本研究では、【福祉とソロバン】の葛藤や【密室というブラックボックス】化といった介護職特有の構造的脆弱性が抽出され、動的的研究に制度的・環境的要因を組み込む視座を提供した。これらは、従来の動態(プロセス)研究が主に個人の心理的变化や職務経験の蓄積に焦点を当ててきた点に対し、制度的・構造的条件がプロセスに与える影響を明確化した点で独自性がある。

介護リーダーの認識に関しては、田中(2021)が指摘した「教育・研修責任者の設置」や「制度的枠組み」の重要性と整合し、「新人支援の重要性」や「制度的制約の認識」が強調されていた。一方で、リーダー自身が語った「孤立感」や「後輩指導の重圧」は、既存の動態研究が十分に扱ってこなかった視点である。これらは、支援者自身もまた時間的変化・負荷の蓄積・再帰的影響を受ける“動的的存在”であることを示しており、動態(プロセス)研究の対象範囲を「職員本人」から「支援者側」へと拡張する理論的含意を持つ。

また、Bridges(1980)¹⁸⁾の「終焉→中立圏→始まり」や、Nicholson & West(1988)¹⁹⁾の「準備→遭遇→順応→安定化」といったトランジション・サイクルモデルは、本研究の新任期から中堅期にかけてのプロセスと整合した。特に「再帰性」(最終段階が次のサイクルの始まりとなる)や「相互依存性」(各段階の経験が次に影響する)は、本研究のモデルでも確認された。ただし、本研究では「次のステージに進む者」だけでなく、「その場に留まる者」や「消極的定着者」の存在を描き出した点で、既存モデルを拡張している。

以上より、本研究は、介護職員の職場定着プロセスを、非線形性・循環性・再帰性を備えた“プロセス理論”として位置づけるための基盤を提供した。個人・組織・支援者の相互作用を含む多層のプロセスとして定着を理解する枠組みが提示された。

第6節 職場定着プロセス統合モデル

本節では、以上の分析結果を踏まえ、介護職員の職場定着プロセスを「キャリアステージ」「個人領域」「組織領域」の三要素から統合的に整理したモデルを提示する（図8-1）。本モデルは、職員のキャリア発達を時間的連続性の中で捉え、個人の心理的適応と組織的支援の相互作用を体系化したものである。すなわち、新任期から中堅・ベテラン期へと移行する過程で、動機づけ・役割認識・専門性の獲得と、教育・評価・人間関係調整といった組織的支援がどのように交差し、職場定着を支えているかを可視化する枠組みである。

本モデルは実践的支援策の設計にも資する。新任期では予期的社会化や転機的経験が定着の成否を左右するため、初期研修やメンター制度の充実が求められる。一方、中堅・ベテラン期では役割再構成やリーダーシップ発揮が重要となり、権限委譲やキャリアパスの明示が定着を支える。こうしたステージ別の支援焦点を整理することで、個人要因と組織要因を結びつける実践的指針を提供する。

1 新任期からベテラン期に至る介護職員の職場定着プロセス統合モデルの説明

本モデルは、新任期と中堅・ベテラン期の二層構造で構成される。第1層（新任期）は、入職直後の不安・期待・挑戦意欲が中心であり、初期研修や社会化エージェントとの関わりを通じて基本的な役割理解と適応が進む段階である。第2層（中堅・ベテラン期）は、役割拡大・後輩指導・専門性深化が中心となり、組織的要請と個人の職務観が再調整される段階である。保正（2013）の多層的円柱モデルを参考に、これら二層を時間軸上に連続的に配置することで、キャリア発達が直線的ではなく、複数段階を経て再構成される動的プロセスであることを示した。

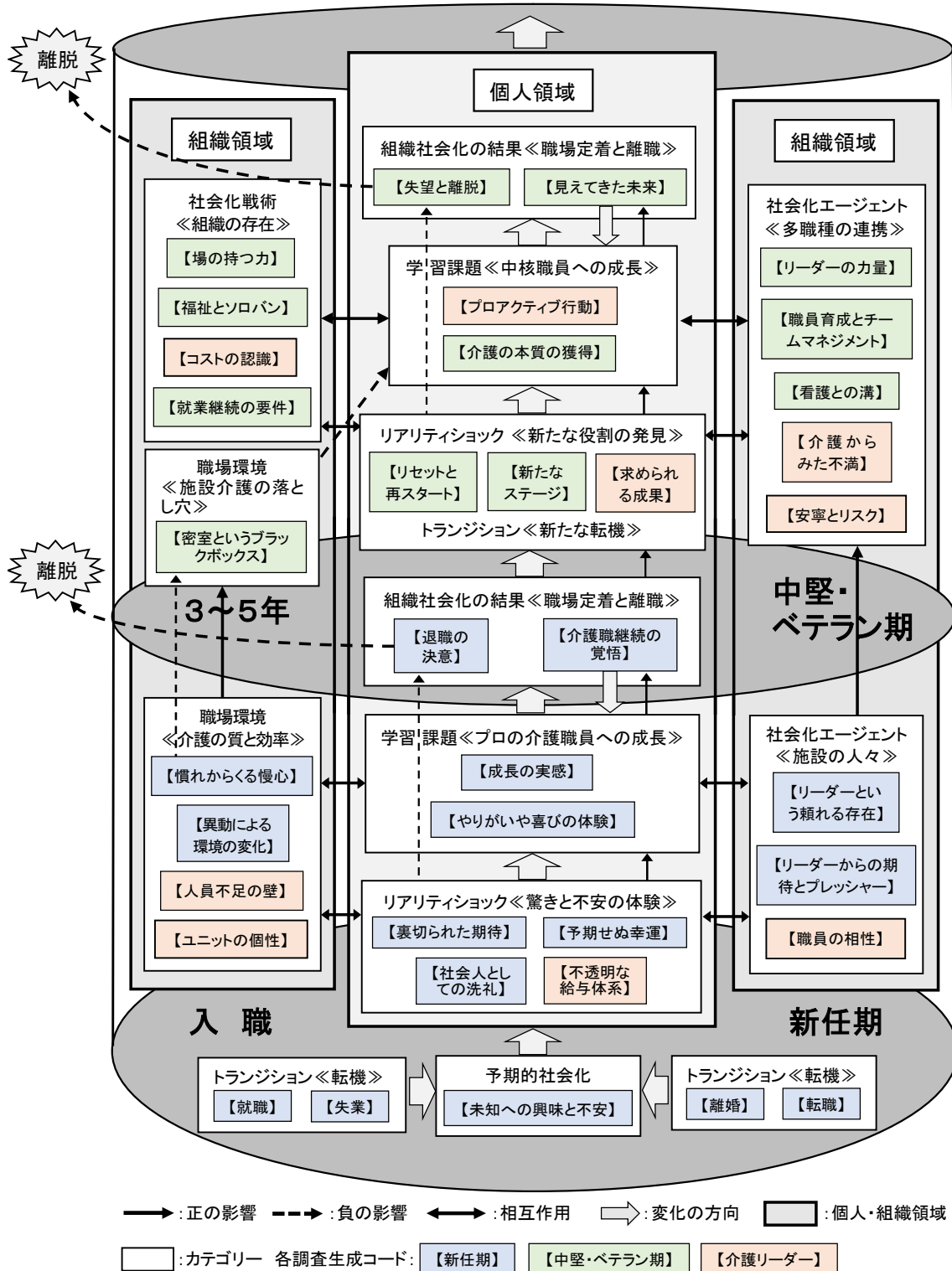
図8-1では、個人領域（動機づけ・期待・不安）と組織領域（初期研修・社会化エージェント・職場環境）が交差しながら初期適応を形成する様子を示す。色分けは、新任期（青）・中堅期（緑）・リーダー視点（肌色）という3つの研究課題で生成されたコード群に対応しており、キャリアステージごとの特徴と、それらを俯瞰する管理職的視点を視覚的に区別できるようにしている。矢印は肯定的影響（実線）、阻害要因（点線）、相互作用（双方向）、時間的進行（方向矢印）、停滞、下降（下向き矢印）を表現している。詳細は表8-1に整理した。

本モデルは、職員の職場定着が「一度適応すれば終わり」ではなく、キャリアステージごとに新たな課題が生じ、そのたびに再構成される非線形的・循環的過程であることを示唆している。

表 8-1 介護職員の職場定着プロセス統合モデル内の矢印の説明

| 矢印の種類 | 意味 | 具体例 | 理論的背景 |
|----------------|--|---|---|
| 実線矢印 → | 肯定的・促進的影響を示す。個人や組織の実践が成長や適応を促す | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任期：リーダーの支援が職員の自信を高める ・ 中堅期：新たな役割の獲得が自己効力感を強める ・ ベテラン期：後輩育成が本人の満足感と組織の安定性を高める | 組織社会化論における「支援的関与」が職員の適応を促進する典型的パターン |
| 点線矢印 -----> | 否定的・阻害的影響を示す。摩擦や困難を生み、適応を妨げる | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任期：予期的社会化と現場業務の乖離が混乱を招く ・ 中堅期：評価制度の不透明さがモチベーション低下を引き起こす ・ ベテラン期：過度な役割期待が燃え尽き症候群につながる | キャリア・トランジション論における「阻害要因」として環境要因が適応困難を生むケース |
| 双方向矢印 ↔ | 個人領域と組織領域の相互作用を示す。双方が影響を与え合いながらキャリア形成が進む | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任期：新人の積極的な質問が教育体制改善につながる ・ 中堅期：後輩指導を通じて職員自身が成長し、組織文化が継承される ・ ベテラン期：ベテランの知識が制度改善に反映され、本人も新しい役割を獲得する | 組織社会化論の「相互作用モデル」に基づき、個人と組織の関係を双方向的に捉える |
| 方向指示矢印 ↑ | キャリア発達の時間的進行や段階的展開を示す | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任期→中堅期：初期適応を経て専門性深化へ ・ 中堅期→ベテラン期：後輩指導やリーダーシップ発揮を通じて文化継承へ | キャリア発達は直線的ではなく、再適応や役割再構成を伴う非線形的・循環的過程 |
| 下向き矢印 ↓ | 再適応や転換を示す。キャリアが停滞や縮小を伴う場合を表す | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任期：業務上の失敗を契機に再教育を受ける ・ 中堅期：家庭事情により役割を縮小し再適応を図る ・ ベテラン期：健康問題により基盤的業務に戻る | キャリア・トランジション論の「再帰性」を拡張する視点 |

2 介護職員の職場定着プロセス統合モデル



本図は、保正（2013）の多層的円柱モデルを参考に作成
 図 8-1 介護職員の職場定着プロセス統合モデル

3 職場定着プロセス統合ストーリーライン

介護職員は、離職・転職・家庭事情など多様なトランジションを契機として入職する。入職後は、日々の業務を通じて【社会人としての洗礼】を受ける者、予想外の出来事に【裏切られた期待】を感じる者など《驚きと不安の体験》として様々なRSに直面する。しかし利用者の心からの感謝や、過ごしやすい職場環境などの【予期せぬ幸運】という肯定的RSを感じ、特養も決して悪い職場ではないと感じている。

組織領域では、【人員不足の壁】、【ユニットの個性】などの《介護の質と効率》といった環境面の困難に向き合いながら、《施設の人々》という上司・先輩・同僚、他部署の職員が社会化エージェントとして職員を支える。特に【リーダーからの期待とプレッシャー】を感じながら、【リーダーという頼れる存在】が職員を励ます。

新任期介護職員は、日々の介護実践を積み重ねるなかで【やりがいや喜びの体験】を感じ、【成長の実感】を掴み《プロの介護職員への成長》を遂げていく。

この過程で職員は、《職場定着と離職》の岐路に立つ。RSへの意味づけを変化させられなかった場合は【退職の決意】に至る一方、適応を果たした職員は職務継続の意欲を高め、《新たな役割の発見》へと進む。ただし、すべての職員が積極的な変化を選ぶわけではなく、【割り切り】や現状維持を選択するケースもみられる。

少しずつ業務に慣れてくると、組織は職員育成や人員配置の関係で職員を部署異動させることがある。その際、新任期介護職員は【異動による環境の変化】を体験する。また、一通りの業務ができるようになると【慣れからくる慢心】を抱く職員も存在する。このコードは中堅期以降の【密室というブラックボックス】というコードに負の影響をもたらし、《入所施設介護の落とし穴》につながる危険性をはらんでいた。

その他、【ユニットの個性】や【職員の相性】という偶然の作用も職員の職場定着に影響していた。

中堅・ベテラン期に入ると、異動・昇進・後輩指導といった《新たな転機》が訪れ、職員は【新たなステージ】へ移行する。この《新たな役割の発見》は職員に【リセットと再スタート】を求め、新たなRSの克服という【求められる成果】を認識させる。

これらRSの克服に組織領域からは、介護リーダーや看護職員などの社会化エージェント、そして施設の【場の持つ力】などの社会化戦術が影響を及ぼす。具体的なRSとしては多職種との連携の課題である【看護との溝】が挙げられる。【安寧とリスク】という介護と看護のケアに対する考え方の違いとして【介護から見た不満】は語られており、これらをどう乗り越えるかは【職員育成とチームマネジメント】に掛かっているといえる。

一方、同じ組織領域からのRSとしては、【コストの認識】にかかわるRSである。サービスの質と収益のはざまでは職員は苦悩する。【福祉とソロバン】のバランスをどうとるか、このことも中堅・ベテラン期介護職員にとって《新たな役割の発見》である。

職員は新たなRSを乗り越えながら【介護の本質の獲得】などにより《中核職員への成長》を遂げていく。この段階に至った職員は、自らさまざまな社会化エージェントと積極的に関わり、職場環境を改善しようとする【プロアクティブ行動】をとる者も存在する。

中堅・ベテラン期の職員も再び帰結として、《職場定着と離職》の局面に向き合う。人間関係や将来性への失望から【失望と離脱】に至る者がいる一方で、【プロアクティブ行動】を通じて業務改善に取り組む者、【見えてきた未来】として管理職・専門職を志向する者も存在する。こうした多様な選択は、《多職種の連携》や《組織の支え》といった組織的支援と、職員自身の意味づけの変化が相互に作用することで形成されている。

以上より、介護職員の職場定着プロセスは、RSの経験とその再意味づけ、学習課題の獲得、組織的支援との相互作用を通じて連続的に構築される動的なストーリーとして理解される。

第7節 小括

本研究は、特養で勤務する介護職員を対象に、新任期から中堅・ベテラン期へ至る職場定着プロセスを質的に明らかにした。逐語録のテキストマイニングを併用することで、職員が経験する適応・成長・定着の過程を多面的に捉え、職場定着が「キャリアステージ」「個人領域」「組織領域」の相互作用によって形成されることを示した。提示した統合モデルは、新任期におけるRSの克服と成長、そして定着か離職かの分岐、中堅・ベテラン期における新たな役割の発見や中核職員への成長といった一連のプロセスを整理したものであり、これらは再適応や役割再構成を伴う非線形的・循環的な性質を持つことが確認された。職員の語りからは、個人の意味づけの変化と組織的支援の相互作用が職場定着を支える重要な要因であることが明らかとなり、Lazarus (1991) のストレス認知モデルとの親和性も認められた。

さらに、先行研究のトランジション・サイクルモデルとの比較により、本研究のモデルが普遍的な課題克服プロセスと共通点を持ちながらも、介護職員特有の多様なトランジションや個別性に焦点を当てている点で独自性を有することが示された。特に、一つのサイクルの終わりが次のサイクルの始まりとなる「再帰性」に加え、次のステージに進む者だけでなく、その場に留まろうとする者の存在を描き出した点は、職場定着プロセスが一方的ではないことを示す重要な知見である。

以上より，介護職員の職場定着は，個人の主観的体験と組織的支援の相互作用によって形成される動的なプロセスであり，制度設計のみならず，職員の語りに寄り添う実践的アプローチの重要性が理論的に支持されることが示唆された。

終章 職場定着プロセスに関する本研究の結論と意義・限界

はじめに

本研究は、特養で勤務する介護職員の語りを基盤として、組織社会化研究の基礎概念および分析枠組みを援用し、介護職員の職場定着プロセスを明らかにすることを目的とした。特に、職員が経験する《リアリティショック》や《学習課題》、《新たな役割の発見》といった職場定着プロセスがどのように形成されるのかを質的に検討した。

研究課題としては、①新任期介護職員の職場定着プロセスの解明、②中堅・ベテラン期における職場定着プロセスの解明、③介護リーダーが認識する職場定着プロセスの解明、④これらのデータを用いたテキストマイニングによる質的分析の客観化、⑤以上の成果を踏まえた職場定着促進策の示唆、という5点を設定した。

本章では、これまでの分析結果を統合し、本研究が到達した知見とその意義を整理するとともに、今後の研究課題を提示する。なお、統合モデルに準じ、分析概念は《カテゴリー》および【コード】で表記する。

第1節 本研究で得られた主要な知見

第4章から第6章にかけて、介護職員のキャリアステージに応じた職場定着プロセスを質的に分析し、さらに第7章では、それらのデータにテキストマイニングを適用して統合的に検討した。その結果、各期において異なる社会化課題と支援要因が明らかとなった。本研究で得られた主要な知見は、以下の3点に要約できる。

1 新任期介護職員のリアリティショックの適応と心理的変容

新任期介護職員の語りからは、入職前に経験した多様なトランジションが、入職直後のリアリティショック（RS）の形態に強く影響していることが明らかとなった。RSは従来の研究で想定されてきた否定的体験にとどまらず、【予期せぬ幸運】に象徴される肯定的RSや、割り切りによる消極的継続といった多様な反応が確認された。これらは、職員が入職後の出来事をどのように意味づけるかという心理的変容が、職場定着の可否を左右する重要な要因であることを示している。

語りの中では、離婚・リストラ・失業など、人生上の大きな転機を経て介護職に入職した事例が多く、こうした背景は入職後のRSの強度や内容に反映されていた。排泄介助や看取り介護に対する初期の恐怖や不快感は、経験を重ねる中で「健康状態の把握」や

「人生の最終段階への寄り添い」といった肯定的意味へと再構築されており、RSの克服が単なる慣れではなく、体験の再解釈を伴う心理的変容であることが示された。

一方で、意味づけの変容が生じず心理的負荷が軽減されなかった職員は【退職の決意】に至っており、定着には個々の背景に応じた支援の必要性が示唆された。また、【他人だからできること】といった現実的な割り切りや、【福祉とソロバン】の葛藤に対して“自分が納得できる説明”を与える実践は、Weick (1995) の Sensemaking における「Plausibility (もっともらしさ)」と整合し、職員が複雑な現場において継続可能な働き方を構築するための内的調整プロセスとして機能していた。

これらの知見は、Lazarus (1991) のストレス認知モデルが示す「ストイレッサーに対する認知の仕方によって反応が変わる」という理論的枠組みとも親和性を持ち、職場定着を外的支援だけでなく、職員自身の意味づけの変容を含む内的プロセスとして捉える必要性を示している。さらに、この意味づけの再構成は中堅期以降の語りにも確認され、キャリア発達を理解する上での横断的概念であることが示唆された。

2 中堅期以降の職務変化と職場定着プロセスへの影響

中堅・ベテラン期の職員は、異動・昇進・後輩指導といった新たなトランジションを経験し、それらが再びRSの契機となっていた。これらの役割変化は専門性の深化を促す一方で、《入所施設介護の落とし穴》や【福祉とソロバン】に象徴される構造的課題を顕在化させ、職員は介護の質と収益の間で葛藤を抱えていた。

語りの中では、新人指導を担うことへの戸惑いが示されつつも、「自分が理解していなければ教えられない」という気づきが成長の契機となっていた。また、ユニット異動に対しては「また1年生からやり直すなら転職もあり得る」との不安が語られたが、施設への慣れや人間関係を背景に、異動を成長の機会として再意味づけする姿が確認された。ユニットリーダーへの昇進では、役割の不明確さや負担増に直面しながらも、周囲の協力を得て試行錯誤し、施設全体を視野に入れた行動へと変化していた。

中堅期以降に特徴的であったのは、《入所施設介護の落とし穴》として示された構造的リスクである。これは【密室というブラックボックス】に象徴される不適切ケアの温床であり、感染症流行期に顕在化した課題が流行後も残存している点が特徴である。また、【介護の質と収益】の両立に悩む語りからは、質の追求だけでは組織運営が成り立たない現実が浮かび上がり、職員はその狭間で葛藤していた。

一方で、【組織の支え】としての【場の持つ力】が、利用者の健康維持だけでなく職員自身の情緒的回復にも寄与していた。体調が優れない状態で出勤しても、利用者との関わりによって癒されるという語りは、介護現場特有の相互作用の力を示していた。

これらのストレスに対する意味づけの変化は、新任期のRSと共通する側面を持ちながらも、中堅期以降ではトランジションの背景が個人的動機から組織的要請へと変化している点が特徴である。また、社会化エージェントも変容し、新任期では介護リーダーの影響が大きかったのに対し、中堅期以降はユニット全体や他部署（看護職員等）との関係がより重要性を増し、職場定着プロセスに影響を与えていた。

3 介護リーダーの視点からみるリアリティショック克服と職場定着の支援要因

介護リーダーの語りからは、新任期の離職リスクや人間関係の摩擦を重視し、【ユニットの個性】や【職員の相性】を職場定着に影響する重要な支援要因として捉えていることが明らかとなった。これらの環境的要因は促進にも阻害にも働く可変的な要素であり、課題を抱える職員であってもユニットとの適合性が高ければ職場定着する可能性があるとして認識されていた。また、偶然的な配置や出会いを「計画された偶然」として活かす視点が示され、意図的な配置や支援の工夫の必要性が指摘されていた。

新任期の介護職員に対しては、個人領域におけるRSの意味づけが重要であり、同時に「施設の人々」や「組織の支え」といった社会化エージェント・社会化戦術による組織的支援の必要性が強調されていた。一方、中堅・ベテラン期の職員については、組織的支援を受けながらも、学習という内的対処を通じてRSを克服し、個人の社会化を進めていくと理解されていた。こうした職員は、組織改革に向けた【プロアクティブ行動】へ発展する可能性があるとして評価されていた。

介護リーダーの視点では、【安寧とリスク】に象徴されるように、介護が安寧を、看護がリスク回避を優先するという専門職間の価値観の違いが語られた。これは優劣ではなく協働の課題として捉えられ、両者が相互理解できる仕組みの必要性が示唆された。この点は、終章のインプリケーションで重要な論点となる。

さらに【コストの認識】では、中堅期で見られた【福祉とそろばん】の葛藤と同様に、収益確保と介護の質の関係が語られた。介護リーダーは、質の高いサービスが利用者の健康維持や自立支援につながり、結果として収益確保にも寄与するという意味づけの変化を示していた。また、利用者の自立度向上、高い専門性を必要とする利用者の受け入れ、身体的負担を軽減する介護方法の模索など、専門性の向上が利用者だけでなく職員自身の負担軽減にもつながると認識されていた。

最後に、介護リーダーは長年のキャリアの中で退職していった職員を振り返り、職場定着に資する改善策の必要性を強く認識していた。本研究では、その改善策を次節で体系的に提示する。

第2節 特別養護老人ホームにおける職場定着促進策の多層的示唆

本研究で抽出された【予期せぬ幸運】【裏切られた期待】【福祉とソロバン】【密室というブラックボックス】【看護との溝】【ユニットの個性】【職員との相性】といった独自コードは、特養における職場定着が、地域・行政・制度（マクロ）・特養組織全体（メゾ）・介護部（ミクロ）の三層が相互に作用する動態的プロセスであることを示していた。本節では、これらの知見を踏まえ、まずマクロレベルにおける政策的支援策を整理する。

1 マクロ環境との連動による支援策

(1) 監査制度の透明性と柔軟化

先行研究では、離職は「職場環境」だけでなく「制度的要因」に強く影響されることが指摘されている（厚生労働省 2019；澤田 2012）。本研究で抽出された《入所施設介護の落とし穴》【密室というブラックボックス】は、特養のケアが外部から見えにくく、監査や第三者評価が十分に機能していない可能性を示していた。

日本の監査制度は書類中心で形式的であり（平田 2014）、面接対象も施設側が選ぶため実効性に限界がある。また、監査は平日の日勤帯に偏り、アメリカのような夜間・休日の抜き打ち監査はほとんど行われない（澤田 2012）。これらの制度的特徴は、本研究で示された【密室というブラックボックス】の背景と一致しており、透明性と実効性を高めるためには、監査時間帯や方法の柔軟化が求められる。

(2) ライフステージに応じた勤務調整制度

育児期や家族介護期に勤務調整が不十分であることは、先行研究でも繰り返し指摘されている（中西 2015）。本研究でも、夜勤ができるまで仮採用扱いとする運用や、介護福祉士資格取得まで非常勤とする制度が確認され、一定の経験を持つ職員であっても、妊娠・子育て・家族介護といった事情により変則勤務が困難になると、職員を守る仕組みが十分に機能していない可能性が示唆された。

こうした制度的硬直性は、職員がキャリアの継続可能性を肯定的に意味づけることを妨げ、離職リスクを高める要因となる。したがって、夜勤免除や常日勤勤務を選択しても賃金が維持される制度の整備、柔軟な勤務体制を導入する組織への加算など、制度的インセンティブの付与が望ましい。これは欧州諸国のワークライフバランス支援制度とも整合的である。

(3) 介護職の待遇改善と賃金引き上げ

低賃金構造が離職の主要因であることは、先行研究でも一貫して指摘されている（厚生労働省 2019；安立・高崙 2020）。本研究でも、処遇改善加算が十分に周知されておらず、「夜勤手当が少し増えた程度」と受け止められていた。制度が現場に浸透しない状況は、職員の意味づけに影響し、「待遇は改善されていない」という認識を生みやすい。

また、事業者側からは人員確保や研修充実への意欲が語られ、処遇改善が育成基盤としても重要であることが示された。待遇改善の実効性を高めることは、職員の生活基盤を安定させるだけでなく、介護職を「続けられる仕事」として肯定的に捉える組織社会化を促し、現場の持続可能性を支える重要な施策である。

(4) 介護職員による研究活動の推進

研究活動が制度的に位置づけられている看護分野と異なり、介護分野では研究文化が十分に根付いていないことが先行研究でも指摘されている（中島 2018；西村・藤本・山本 2016）。本研究でも、職員が多様な専門知識や経験を有しているにもかかわらず、それらが暗黙知として個々に留まり、体系的に共有・蓄積される仕組みが不足している点を確認された。研究活動の推進は、暗黙知を形式知へと転換し、施設内外で共有可能な知識資源とするだけでなく、職員が「研究者的視点」を持つことで主体性や専門職としての自覚を高める効果を持つ。具体的には、施設内に「介護研究会」を設置すること、ケアマネジャーや看護師との合同研究を進めること、学会発表や論文投稿を支援する体制を整備することが求められる。

これらの取り組みは、監査制度の透明化、勤務調整、待遇改善と並び、介護職員の専門性向上と職場定着を同時に支える施策として、制度設計の中に位置づけられるべき重要なインプリケーションである。

2 メゾ・レベル(特養全体)での組織的対応

特養における組織的対応は、職員の職場定着に直接的な影響を及ぼす。本研究では、収益確保と介護理念の両立という構造的葛藤を【福祉とソロバン】として抽出した。この葛藤は、理念に共感して入職した職員が収益圧力に直面する場面を生み、心理的安全性を損なう要因となっていた。重要なのは、この矛盾を制度的に解消するだけでなく、職員がそのギャップをどのように再解釈し、納得可能な意味づけを行えるかである。この点は、新任期の RS とも通じており、組織として理念と現実の関係を再構築する仕組みが求められる。

以下では、特養全体として取り組むべき組織的対応を示す。

(1) 中途採用者の個別支援

中途採用者は新卒者とは異なる多様な背景を持ち、前職で培った知識や習慣をそのまま持ち込む傾向がある。しかし、介護現場では前職のやり方が必ずしも適合するとは限らず、新しい職場文化に適応するためには「過去の学びを一度見直す」という中原（2012）の学習棄却の視点が重要となる。

例えば、医療機関から転職した職員は医療中心の視点で利用者を捉えがちだが、特養では生活支援が中心となるため、過去の習慣を柔軟に整理し直す必要がある。したがって、中途採用者支援では、単なるオリエンテーションにとどまらず、前職経験を振り返り、それを新しい職場に適応させるプロセスを意識的に設けることが有効である。

具体的には、入社初期に「前職と特養のやり方の違い」を対話形式で確認し、必要に応じて学び直しのステップを支援計画に組み込むことが望ましい。こうした学習棄却を伴う個別支援は、早期離職の防止に加え、多様な経験を施設文化に融合させる契機となり、組織全体の学習力向上にも寄与する。介護労働安定センター（2025）によれば、介護職員の約8割が中途採用であり、他産業からの転職者も増加傾向にあることから、中途採用者への個別支援は今後さらに重要性を増すと考えられる。

(2) 介護と看護の協働を促す仕組み

介護職員と看護職員は同じ「ケア」という語を用いているが、介護は生活支援を通じた日常の継続性、看護は医療的安全性や疾病管理を重視するなど、視点や優先順位が異なる。この違いは利用者にとって双方が必要である一方で、【看護との溝】が示すように、職種間の摩擦や誤解を生む要因となり得る。

そのため、互いの業務理解を促す仕組みが求められる。具体的には、疑似体験プログラムを導入し、介護職員が看護業務の一部を、看護職員が介護業務を模擬的に体験することが有効である。バイタル測定や服薬管理、排泄介助や食事介助を相互に体験することで、業務負担や専門性への理解が深まり、「相手の仕事を理解する」だけでなく、「自分の仕事をどう説明するか」を考える契機にもなる。

さらに、定期的な合同ケース検討会を設け、利用者のケアプランを両職種が共同で検討する場を制度化することも重要である。これにより、生活支援と医療的支援の両面から利用者を捉える視点が育まれ、ケアの一貫性が高まる可能性がある。

(3) ケアプラン作成の個別教育プログラム

本来ケアプランは介護支援専門員が作成するものであるが、本調査では業務分担や人員配置の制約から、介護職員が介護計画を作成し、ケアマネジャーが管理する運用が確認された。これは介護職員に本来以上の責任を負わせる状況となり、特に他職種からの転職者

では「ケアプランの意味が分からず、作業として記入している」といった語りが示すように、教育不足が専門性の定着を妨げる可能性があった。

このため、特養ではケアプラン作成に関する個別教育プログラムを制度として整備することが望ましい。入職初期にケアプランの意義や役割分担を明確に説明し、他職種出身者にはケーススタディを用いた個別指導を行うこと、さらに作成した計画に対してケアマネジャーが具体的なフィードバックを行い、学習の循環を確立することが有効である。

こうした教育プログラムは、介護職員の専門性向上だけでなく、ケアマネジャーとの役割分担を明確化し、チームケアの一貫性を支える基盤となる。結果として、職員の主体性を促し、職場定着を制度的に裏付ける効果が期待される。

(4) 施設内のキャリアパス研修

新人研修では、身体介護の難しさや介護拒否といった現場特有の課題を事前に教育することで離職率を低下させる効果が指摘されている。しかし本調査の特養では、新任期以降の体系的な研修がほとんど行われておらず、職員は十分な準備のないまま昇進や異動を経験していた。その結果、「何をすればよいか分からない」「役割が急に変わって負担が大きい」といった不安が生じ、定着を妨げる要因となっていた可能性がある。

このため、職員が自らのキャリアを予測できる段階的キャリアパス研修を整備することが望ましい。新任期には身体介護の難しさや介護拒否への対応、倫理的課題を「事前職務予告」として導入し、中堅期には後輩指導やユニット異動への適応、チームマネジメントの基礎を学ぶ機会を設ける。さらにリーダー期にはユニット運営や評価制度、福祉と収益のバランスを取るマネジメント力を養成し、管理職候補期には施設運営や外部監査対応、地域連携等を学び、将来のキャリアを見通せるようにすることが重要である。

こうした階層別研修を組織内で制度化することで、職員は次に求められる役割を予測でき、昇進や異動に伴う不安を軽減できる。キャリアパスが明示されることは、「この施設で長く働けば成長できる」という安心感を生み、職場定着の促進にもつながる。

(5) 施設長の現場理解プログラム

特養の施設長は、社会福祉主事任用資格や福祉事業経験、施設長資格講習修了のいずれかで就任できるため（厚生労働省 1999；2021）、元行政職や銀行員など、介護現場の経験を持たない施設長が一定数存在する。こうした人材は行政対応や経営面で利点を持つ一方、現場理解の不足を招く可能性がある。本調査でも「施設長が現場を理解していない」との不満が確認され、現場職員は経営的手腕だけでなく、介護の実際を理解する施設長を求めている。

このため、施設長の現場教育制度を整備することが望ましい。具体的には、就任直後に一定期間の介護実務を体験する「現場研修」を義務化し、さらに定期的に介護業務を体験し職員と対話する「現場理解プログラム」を制度化することが有効である。また、事故対応や感染症対応など、現場での危機管理を模擬的に体験する研修を導入し、経営判断に現場感覚を反映させることも重要である。

こうした教育プログラムは、施設長に経営的視点と現場的視点の統合を促し、職員の信頼を制度的に支える基盤となる。結果として、職員定着を支える仕組みとなり、特養全体の文化を「理念と現実の両立」へと再構築する重要な組織的インプリケーションとなり得る。

3 ミクロ・レベル(介護部)での実践的工夫

ミクロ・レベルにおける介護部での取り組みは、職員の日常的な定着を直接支える最前線の工夫である。本研究では、職場定着が本人の努力だけでなく、配属ユニットの雰囲気や先輩職員との相性といった偶然的要因に左右されることが明らかとなった。こうした偶然性は心理的安全性や職場適応に直結し、早期離職のリスクを高める要因となる。したがって、定着を偶然に委ねるのではなく、組織的に調整・支援する視点が求められる。本節では、そのための具体的な工夫を3つの視点から整理する。

(1) ユニット配置と個性の見える化

本研究では、職員の職場定着が【ユニットの個性】や【職員との相性】といった偶然的要因に左右される可能性が示された。実際、「落ち着いたユニットで安心して学べた」という新人がいる一方、「相性の合わない先輩と同じユニットで居づらく退職を考えた」という語りも確認された。この点は、Krumholtz (2009)¹⁸⁾の「偶然を活かすキャリア形成」と通じ、偶然を単なるリスクではなく適応や成長の契機として捉える視点が重要である(金井 2025)¹⁹⁾。新人の性格や適性に応じたユニット配置を行うことで、偶然に任せず、RSを緩和し早期離職を防ぐ効果が期待される。

また、各ユニットの雰囲気や特徴を事前に伝える「ユニットの個性の見える化」は、配属時の不安軽減に有効である。さらに、「噂にとらわれず、実際に適合すれば問題なく働ける」というリーダーの語りや、「利用者も、どのユニットに入るかで決まる」という指摘からも、ユニットの特徴が利用者・職員双方の適応に関わる重要な要素であることが示唆された。

(2) 職員間の相性調整と伴走型支援

職員間の相性の悪さが定着を妨げる場合には、配置換えやメンター制度を活用し、心理的安全性を確保することが重要である。さらに、新人が孤立せずに学べるよう、近い経歴や年齢の先輩が日常的に相談に応じる伴走型支援やピア・メンター制度を整備することで、安心して成長できる環境を提供できる。

本調査では、意地の悪い先輩や人前で叱責する職員の存在が確認され、これは教育上の課題であると同時に、多くの職場に共通する普遍的な問題であることが示唆された。また、「付度をやめたことでかえって過ごしやすくなった」という語りは、心理的圧力への反発として生じるリアクタンス行動の一例であり、立場の再解釈が人間関係の改善につながる可能性を示している。

したがって、相性調整や伴走型支援は制度的仕組みにとどまらず、職員が人間関係の中で主体的に立ち位置を再構築できるよう支援する視点が求められる。これにより、心理的安全性を確保しつつ、偶然的要因に左右されない定着支援の仕組みを整える効果が期待される。

(3) リーダーのピアサポートと支援者自身の適応支援

リーダーが孤立せずに新人支援を継続できるよう、リーダー同士が経験や悩みを共有する場を制度化することが望ましい。これにより、支援役を担うリーダー自身の適応と定着が促され、組織として新人支援を持続的に行う基盤が整う。

本調査では、リーダーが「職員がこの職場で働き続けたいと思えることが最も重要」と認識していた一方、中堅職員からは「新人が育たなければリーダーが上から責められる」という語りも得られた。これは、リーダーが新人育成の責任を強く背負わされ、その負担が離職リスクとなり得ることを示している。

また、リーダーは新人育成、利用者支援、ユニットマネジメント、収益確保など多様な役割を担い、夜勤を含む交代勤務も行っていた。こうした多重負担を踏まえると、リーダー同士が支え合うピアサポートの場は、心理的安全性を確保し、役割を持続的に果たすために有効である。

この仕組みにより、新人支援を安定的に継続できる組織的基盤が強化され、職員定着を支える力が高まる。ミクロ・レベルでの工夫は、偶然的要因に左右されない定着支援を可能にし、「偶然に依存する定着」から「環境と仕組みによって支えられる定着」への質的転換を促すと考えられる。

第3節 本研究の意義, 限界と今後の課題

1 研究の意義

(1) 理論的意義

本研究は、特養に勤務する介護職員の語りを基に、組織社会化論の枠組みを援用し、職場定着プロセスを動的に描き出した点に理論的意義がある。従来の職場定着研究が制度的・環境的要因に偏重していたのに対し、本研究は職員の主観的経験や内面的変容に焦点を当て、RSや社会化エージェントの役割を軸に、定着過程を段階的・構造的に整理した。

さらに、学生から社会人への移行、再就職者の適応、新任期からベテラン期への移行といった多様なトランジションを個別に捉え、既存理論の拡張を試みた点に新規性がある。特に、肯定的RS、消極的定着、意味づけの再構成といった概念を導入したことで、従来の社会化論では十分に扱われてこなかった現象を理論的に位置づけることができた。

(2) 実証的意義

本研究が特養を対象としたことにより、要介護度の高い入居者への対応や、夜勤・看取りを含む「生活の場」としての特養特有の構造的課題——例えば【密室というブラックボックス】という不適切ケアの温床や、【福祉とソロバン】というサービスの質と収益の葛藤——を抽出することができた。これらは他の介護保険施設では見えにくい知見であり、特養調査ならではの成果である。

また、介護リーダーの語りを分析することで、介護職員の職場定着プロセスをリーダーがどのように認識しているかという管理的視点を明らかにし、職員の語りだけでは見えにくい「支援する側の認識」を補足できた点も独自性を持つ。

(3) 方法論的意義

本研究は、質的分析とテキストマイニングを統合することで、語りの深層に潜在する心理的葛藤や成長の契機を可視化し、職場定着の複雑性を多面的に捉えることを可能にした。新任期からベテラン期に至るまでのキャリア展開を縦断的に分析し、さらにリーダーの認識や支援行動との関連性を明らかにした点は、分析技法の工夫として方法論的意義を持つ。質的データの厚みとテキストマイニングの客観性を組み合わせることで、従来研究では捉えきれなかった構造的・心理的プロセスを立体的に描き出すことができた。

(4) 実践的意義

最後に、マクロ・メゾ・ミクロの三層から定着促進方策を提示し、制度設計から現場支援までを包括的に検討した点は、介護現場の政策立案や人材育成に直結する実践的意義を持つ。新任期の離職防止、家庭事情との両立支援、制度的制約の改善など、具体的な施策提案を導出したことは、介護人材の持続的確保に資する有効な示唆である。

特に、偶然的要因（ユニットの個性・相性）を組織的に調整する視点や、リーダー支援の必要性を明確化した点は、現場実践に直結する重要な貢献である。

2 研究の限界

本研究にはいくつかの限界が存在する。

第1に、調査対象が特定の地域および特定の特養に限定されている点である。介護職員の語りには地域性や施設文化が反映されている可能性があり、得られた知見の一般化には慎重な検討が求められる。

第2に、語りの分析は職員の記憶や語り方に依存する主観的要素を含むため、語られなかった経験や沈黙に込められた意味を十分に捉えきれていない可能性がある。特に、離職者の語りが含まれていない点は、職場定着プロセスの分岐を理解する上で一定の制約となり得る。

第3に、テキストマイニングによる語の使用傾向の分析は、語の出現頻度や共起関係に基づくものであり、文脈的意味や語用論的ニュアンスの解釈には限界がある。質的分析との相補性を意識したものの、両手法を統合する際の解釈の一貫性や妥当性については、今後さらなる検証が必要である。

3 今後の課題

今後の課題としては、以下の4点が挙げられる。

第1に、調査対象の拡張と比較分析の実施である。地域や施設形態の異なる介護現場における職場定着プロセスを比較することで、より普遍的な構造や支援方策を抽出できる可能性がある。

第2に、離職者や再就職者の語りを含めた分析の導入が求められる。定着に至らなかった職員の経験を収集し分析することで、離職の分岐要因や再定着の可能性についての理解を深めることができる。

第3に、社会化エージェントの育成や支援体制の構築に関する実践的研究の展開が期待される。介護リーダーや管理職が果たす役割を明確化し、定着支援における教育・研修プログラムの開発および評価を行うことで、現場への応用可能性を高めることができる。

第4に、質的分析の精緻化と可視化技術の向上が挙げられる。職員の語りに潜在する意味構造をより正確に捉える手法の開発が求められており、質的・量的手法の融合による分析の深化は、今後の介護職員研究における重要な方向性となると考えられる。

謝辞

筆者は福祉の世界では救護施設の介護職員としてキャリアをスタートした。日勤・夜勤の交代勤務の中で、食事・入浴・排泄介助等の業務に7年間従事したが、当時は「他人の人生に寄り添う責任ある仕事を続けられるだろうか」と不安を抱えていた。その後、同一法人の特別養護老人ホームにおいて生活相談員兼介護支援専門員を務めた。ユニットケアでは「利用者と職員が馴染みの関係になる」と言われていたが、退職により担当職員が毎年のように変わり、利用者から「今年の私の担当は誰なの」と尋ねられることもあった。さらに、特養、有料・軽費老人ホーム、地域包括支援センター等、高齢系8事業所の総副施設長兼事務次長を務めた際には、介護職員の急な退職が重なると入退所調整を一時中止せざるを得ない状況も経験した。こうした経験の積み重ねから、定年後に大学院へ進学し、介護職員の職場定着プロセスの研究に取り組むことを決意した。

大学院入学後は、後藤澄江先生に修士課程・研究生・博士課程の9年間にわたりご指導いただいた。丁寧かつ根気強いご助言に支えられ、本研究を進めることができた。心より感謝申し上げます。主査の斉藤雅茂先生にも修士課程入学以来ご指導を賜った。また、副査の篠田道子先生、中島民恵子先生からは貴重なご意見を頂戴した。先生方のご助言なくして本論文の完成はあり得なかった。深く御礼申し上げます。

田中千恵子先生をはじめとする日本福祉大学質的研究会の皆様との出会いは、筆者にとって大きな幸運であった。筆者はかつて美術学校で彫塑を学んだ経験があるが、質的研究における「言葉を組み合わせ、少しずつ形をつくる」過程は、粘土を付けたり削ったりしながら造形する彫塑と強い親和性を感じさせ、研究に没頭する契機となった。

本研究の調査は2018年から2021年にかけて実施した。コロナ禍という困難な時期にもかかわらず、趣旨を理解し協力してくださった各施設の皆様に深く感謝申し上げます。

最後に、母と妻に心からの感謝を捧げたい。

注釈

- 1) 厚生労働省は従来の介護職を1つの塊として確保するという、将来展望やキャリアパスの見えづらさ、いわゆる「まんじゅう型」から、①すそ野を広げる：就業していない女性や中高年齢者、他産業からの転職、障害者等多様な人材の参入促進を図る。②道を作る：本人の能力や役割分担に応じたキャリアパスの構築。③長く歩み続ける：定着促進を図る。④山を高くする：専門性の明確化・高度化で、継続的な質の向上を促す。⑤標高を高める：機能分化を進め専門性の高い人材の有効活用を図る。という5つの方針を掲げる「富士山型」へ確保方策を転換した。
- 2) 「特別養護老人ホーム」：厚生労働省、社会保障審議会介護給付費分科会資料を基に、特別養護老人ホームとは、要介護高齢者のための生活施設であり、多床室と食堂による「従来型特養」と、個室とリビングスペースによる「ユニット型特養」がある。また、定員が29名以下のものは、「地域密着型特養」と呼ばれる。その他、ユニット型個室と多床室の組み合わせだった「ユニット型併設従来型特養」もあると定義する。
- 3) 中原（2012：53）は、Feldman（1981）らの研究を引用し、組織社会化が奏功した場合に得られる効果として、以下の点を挙げている。すなわち、①個人の役割や職務の明確化、②業務内容の理解の深化による生産性の向上、③業務の時間配分の適切化、④自己効力感や自信の獲得、⑤同僚からの受容と信頼の獲得、⑥職務態度や組織コミットメントの質的向上、⑦離職・転職の防止等のメリットが生じると述べている。このように、組織社会化の観点からの検討は、介護人材の定着に資する可能性が高いと考えられる。
- 4) 鈴木（2009）は、上司や同僚からのソーシャルサポートを、情緒的サポート（励ます、相談に乗る、声をかけてくれる、評価してくれる等）と、道具的サポート（知識や情報の提供、やり方やコツをアドバイス、手伝ってくれる）に分けて分析した。結果として、ユニット型・既存型（従来型）特養共に、情緒的なサポートよりも道具的サポートの有効性が明らかとなった。
- 5) Herzberg（1968：88-89）は、「職務満足を生み出すのに関連した要因は、職務不満を招いた要因から分離した、別個のものであった。」としたうえで「これら二つの感情はたがいの表裏ではないという結論が出る。」という2要因理論（動機づけ—衛生理論）を主張した。職務満足感をもたらす動機づけ要因を、昇進の機会、個人的成長の機会、表彰、達成等とし、職務不満感をもたらす衛生要因として、管理者の質、給与、会社の方針、物理的な作業条件、対人関係、職務保障等とした。
- 6) Hochschild, A.R：「肉体労働」、「頭脳労働」のほかに第3の労働として、「感情労働」という概念を提唱したアメリカの社会学者。
イギリスのパム・スミスは「感情労働としての看護」という視点から、看護職や福祉職も感情労働の一つであるとした。

- 7) アメリカの心理学者 Lazarus (1991) は、従来の「ストレッサー」と「ストレス状態」の区別に加え、人と環境の相互作用に着目した「ストレス認知モデル」を提唱した。このモデルでは、同じストレッサーでも個人によって反応が異なる点に注目し、ストレスへの反応は即時的ではなく、まず「一次評価」によってその出来事が自分にとって有害かどうか判断される。脅威と認識された場合には、「二次評価」により対処可能性が検討され、その評価に基づいて適切な対処行動（コーピング）が選択・実行される。つまり、ストレス反応は「ストレッサー → 認知 → 評価 → 対処 → 結果」という一連のプロセスで構成されるとする。
- 8) 近藤 (2012 : 59-60) は、Lazarus のストレス認知モデルについて、「介護者の中には、同じような要介護者を介護していても、負担感を強く訴える者とそうでない者がいるが、このモデルはその事実をうまく説明できる」と述べている。さらに、「ストレスを感じた後に生じる精神的・身体的・社会的ストレス反応は、認知されたストレスのレベルが同じであっても変えられると捉える」とし、「そこに介入可能性を見出す考え方である」と続けている。
- 9) Weick (1995) は Sensemaking を、自己認識と結びついた後知恵的な解釈過程であり、行為を通じて環境を創発し、社会的文脈の中で継続的に形成されるプロセスとして整理している。これは「アイデンティティの構築」「後知恵性」「環境の創発」「社会的性質」「継続性」「手がかりの抽出」「もっともらしさ」という7つの特性から構成され、人は複雑な状況から特定の手がかりを選び取り、正確さよりも“自分にとってもっともらしい説明”を優先して意味づけを行う点に特徴があるとする。
- 10) 福間 (2013) は、職務社会化は「仕事を覚えること」、組織社会化は「職場に馴染むこと」とし、前者は業務の知識やスキルを身につけるプロセスで、後者は職場の文化や人間関係に適応するプロセスとする。両方がうまく進むことで、介護職員は安心して働き続けられるようになると主張している。
- 11) 尾形 (2013) は、リアリティショック等の心理的現象について、若年看護師にとって「期待の裏切り」「期待と現実の一致」「現実が予想以上に良好であること」等、経験が一律ではないことを指摘している。
- 12) オンボーディングとは、新人職員が組織文化や職務に適応し、職場に慣れるための支援プロセスを指す。研修、メンター制度、情報提供等を含む実務的施策であり、組織社会化戦術の実務的展開として位置づけられる。
- 13) Bridges (1980) は、変化 (change) と心理的移行 (transition) を区別し、移行は必ず「何かの終わり」から始まるとしたうえで、「終わり」→「中立圏」→「新しい始まり」の三段階として整理したトランジション・モデルを提示した。個人が変化に適応する際の心理的プロセスに焦点を当てる点が特徴である。

- 14) Nicholson & West (1988) は、職務移行に伴う個人の適応過程を「準備 (Preparation) → 遭遇 (Encounter) → 順応 (Adjustment) → 安定化 (Stabilization)」の四段階として整理したトランジション・サイクルモデルを提示し、移行期における期待形成・現実とのギャップ・役割適応のプロセスを体系化した。
- 15) 「救護施設」：生活保護法を根拠とする保護施設であり、生活保護法第 38 条において次のように規定されている。身体上または精神上著しい障害があるために日常生活を営むことが困難な要保護者を入所させて、生活扶助を行うことを目的とする施設とする。
- 16) in-vivo 概念について木下 (2017b : 178) は「抽象的概念の生成ではなく、データ中の言葉や表現そのものを分析概念としたものであり、グラウンデッド・セオリーに特徴的な概念タイプのひとつである。これはデータの指示的部分をそのまま概念にすることなので、その部分の意味を解釈できれば自動的に概念が得られる」とする。
- 17) 令和 5 年度 (2023 年) の「介護サービス施設・事業所調査」によると、介護老人福祉施設におけるユニットケア (ユニット型・一部ユニット型) の実施率は 43.2% である。
- 18) Krumboltz (2009) は、キャリア形成における偶然の出来事を積極的に活用することを提唱した「ハプンスタンス学習理論 (Happenstance Learning Theory)」を提示した論文である。同理論は、キャリアは事前に計画すべきものではなく、興味深い活動への参加、経験からの学習、予期せぬ機会への気づきと行動を通じて展開されるとする。キャリア支援の目的は単一の進路決定ではなく、より満足のいく人生を実現するための行動学習を促す点にある。
- 19) 金井 (2001) は、「Krumboltz (2009) は、キャリアにおいて偶然を活かすことが肝要だと主張する。これまでのキャリア・カウンセリングでは、偶然の効果に着目していなかったと警告する。しかし同時に彼が着目するのは、「計画された偶然」(planned happenstance) というキーワードのとおり、まったくの偶然ではない。大きな方向付けという程度に、用意された心、準備された心 (prepared mind) に偶然がほほ笑む」と述べ、キャリアにおける偶然を軽視すべきでないとは主張している。

文献

- 安立清史・高崙浩平（2020）「介護職の仕事満足度と離職理由および賃金格差に関する要因分析」『日本労働研究雑誌』62(4)：35-48.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies for creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370–398.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press. (1991, 後藤将之訳『シンボリック相互作用論—パースペクティヴと方法』勁草書房.)
- Brehm, J. W. (1966). A Theory of Psychological Reactance. New York: Academic Press.
- Bridges, W. (1980) Transitions: Making Sense of Life's Changes. Addison-Wesley. (=2024, 倉光修・小林哲郎訳『トランジション—人生の転機を活かすために』シナノ.)
- 張 允楨・長三紘平・黒田研二（2007）「特別養護老人ホームにおける介護職員のストレスに関する研究—小規模ケア型施設と従来型施設の比較—」『老年社会学』29（3），366-373.
- 崔 允姫（2018）「特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に影響を及ぼす要因—施設経営管理職へのインタビュー調査を中心として」『社会福祉学』59（1），40-55.
- 崔 允姫（2019）「介護職の人材定着に影響を及ぼす組織マネジメントの要因—特別養護老人ホームの経営管理者・介護職員への調査から」東洋大学社会福祉学2019年度博士論文.
- Creswell, J. W. (2010). A concise introduction to mixed methods research. (=2017 抱井尚子訳『早わかり混合研究法』ナカニシヤ出版.)
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Erikson, E. H. (1997). The life cycle completed: A review: Expanded edition. New York: W. W. Norton & Company. (=2001 村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル, その完結』みすず書房.)
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309–318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101–145.
- Flick, U. (2009) (=2020 小田博志・山本則子・春日常他訳『新版 質的研究入門—〈人間の科学〉のための方法論』春秋社.)

- 福田明・栗栖照雄・渡邊一平・ほか (2018) 「介護実習指導者の「自身のなさ」に関する要因と改善に向けた課題の研究—面接調査結果のテキストマイニングによる分析を通して—」『最新社会福祉学研究』13, 1-13.
- 福間隆康 (2013) 「職務コミットメントと組織コミットメントの類型による職務満足およびサービスの質—介護職と看護職を対象とした定量分析—」『社会福祉学』53 (4), 55-68.
- 古川和稔 (2010) 「介護福祉士の早期離職に関する質的研究」『JSCI 自立支援介護学』3 (2), 78-85.
- 古川和稔 (2015) 「介護職員のストレス」『日本労働研究雑誌』658, 26-34.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1965). Awareness of dying. New York: Aldine Publishing Company. (=1988 木下康仁訳『死の Awareness 理論と看護—死の認識と終末期ケア』医学書院.)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative Research. New York: Aldine Publishing Company. (=1996 後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見』新曜社.)
- Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- 呉 世雄 (2013) 「介護施設における組織管理要因が職員の職務満足およびサービスの自己評価に及ぼす影響」『社会福祉学』53 (4), 109-122.
- Goffman, E. (1963). Behavior in public places: Notes on the social organization of gatherings. New York: Free Press.
- Goffman, E. (1963). Encounters: Two studies in the sociology of interaction. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- 後藤澄江 (1997) 『現代家族と福祉』有信堂高文社.
- 後藤澄江・田淵六郎・儘田徹・ほか編 (2005) 『グローバリゼーションと家族・コミュニティ』文化書房博文社.
- 花岡智恵 (2009) 「賃金格差と介護従事者の離職」『季刊・社会保障研究』45 (3), 269-285.
- 花岡智恵 (2010) 「介護労働者の早期離職要因に関する実証分析」PIE/CIS Discussion Paper, 1-15.
- 花岡智恵 (2015) 「介護労働力不足はなぜ生じているのか」『日本労働研究雑誌』658, 16-25.
- 長谷川輝美 (2003) 「合併企業従業員の組織再社会化に関する研究：小売業における一考察」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』6, 56-61.

- 初見康之 (2012) 「若年就業者の期待と離職意思についての考察—入社 1~5 年目を対象にした定量・定性調査から—」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』 15, 213-218.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. (=1968 北野利信訳 『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』 東洋経済新報社.)
- 樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して』 ナカニシヤ出版.
- 樋口耕一・中村康則・周 景龍 (2022) 『動かして学ぶ！初めてのテキストマイニング—フリー』 ソフトウェアを用いた自由記述の計量テキスト分析—』 ナカニシヤ出版.
- 平田沙織 (2014) 「社会福祉法人における監査制度の一考察—介護福祉事業の監事監査および指導監査を中心に—」 神奈川大学大学院経営学研究科 『研究年報』 18, 41-53.
- 廣野正子 (2023) 「介護職員の定着に係る先行研究からの諸要因の考察」『郡山女子大学紀要』 59, 45-55.
- 日和恭世 (2013) 「ソーシャルワーク研究におけるテキストデータ分析に関する一考察」『評論・社会科学』 106, 141-55.
- Hochschild, A.R (1983) The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling. The University of California Press. (=2000, 石河 准・室伏亜希訳 『管理される心—感情が商品になるとき』 世界思想社.)
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- 保正友子 (2013) 『医療ソーシャルワーカーの成長への道のり—実践能力変容過程に関する質的研究—』 相川書房.
- 井上 務 (2020) 「特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス—職務満足・不満を感じた体験に着目して—」『福祉社会開発研究』 15, 11-20.
- 井上 務 (2023) 「特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期職員の組織社会化プロセス」『中部社会福祉学研究』 14, 41-52.
- 井上 務 (2025) 「特別養護老人ホームにおける介護職員の職場定着に影響を及ぼす要因—介護リーダーへの調査を中心として—」『中部社会福祉学研究』 16, 32-48.
- 石井忍・王維・中村美安子 (2020) 「利用者の重度化に対応するユニットケアの体制に関する研究—特別養護老人ホームにおける現状と課題—」『神奈川県立保健福祉大学誌』 17 (1), 93-101.
- 石川由美 (2023) 『専門職としての介護職とは—人材不足問題と専門性の検討から』 クリエイツかもがわ.

- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- 介護労働安定センター (2025) 『令和6年度 介護労働実態調査 結果報告書』(2025年7月28日公表) (<https://www.kaigo-nter.or.jp/report/jittai/>, 2025.11.2)
- 金井壽宏 (2001) 「キャリア・トランジション論の展開：節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎」『国民経済雑誌』184 (6) , 43-66.
- 金井壽宏 (2002) 『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書.
- 柏原正尚 (2017) 「中核的介護人材の離職に関する個人的・組織的要因の研究」『日本福祉大学大学院福祉社会開発研究科 2016年度博士学位論文』8-9, 26.
- 香曾我部琢 (2013) 「保育者の語りにおける自己形成プロセス—展望の形成とその共有性に着目して」『保育学研究』51 (1), 117-130.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 2, 81–127. Greenwich, CT: JAI Press.
- 川端 亮 (2003) 「宗教の計量分析：真如苑を事例として」『大阪大学大学院人間科学博士論文』.
- 川口啓子 (2020) 「介護人材の不足—根底に横たわるネガティブイメージ」『国民医療』345, 4-14.
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁 (2017a) 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.
- 木下康仁 (2017b) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁 (2020) 『定本 M-GTA—実践の理論化をめざす質的研究方法論』医学書院.
- 岸田研作・谷垣静子 (2013) 「介護職員が働き続けるためには何が必要か」『日本経済研究』69, 1-23.
- 岸本麻里 (2002) 「老人福祉施設における介護職者の就業継続の意思に影響を与える要因の分析—バーンアウトと仕事への価値観の重要性を通して—」『社会学部紀要』(関西学院大学) 92-111.
- 古賀佳代子・木村裕美・西尾美登里・ほか (2020) 「地域包括支援センター保健師の専門性に関する研究—テキストマイニング分析を用いた内容分析から—」『日農医誌』68, 634-642.
- 小檜山希 (2010) 「介護職の仕事の満足度と離職意向—介護福祉士資格とサービス類型に注目して—」『季刊・社会保障研究』45 (4) 444-457.

- 近藤克則 (2012) 『医療・福祉マネジメント〔改訂版〕—福祉社会開発に向けて』 ミネルバ書房.
- 公益社団法人日本介護福祉養成施設協会 (2024) 「介護福祉士養成施設への入学者数と外国人留学生」 (<https://kaiyokyo.net/news/2023/000925/>, 2025.9.1).
- 厚生労働省 (1999) 「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」.
(https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00ta4329&dataType=1&pageNo=1, 2025.12.15).
- 厚生労働省 (2015) 福祉人材確保専門委員会 「2025 年に向けた介護人材の確保～質と量的好循環の確立に向けて～」 (https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000075800_1.pdf, 2025.4.10).
- 厚生労働省 (2017) 福祉人材確保専門委員会 「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」 (https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000188577.pdf, 2025.6.9).
- 厚生労働省 (2019) 『雇用動向調査結果の概要 (2019 年)』 厚生労働省,
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/001274769.pdf>, 2025.12.15).
- 厚生労働省 (2020) 「介護サービス情報の公表システム」
(<https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/35/index.php>, 2024.4.10).
- 厚生労働省 (2021) 「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準の一部改正について」 厚生労働省老健局高齢者支援課通知 (令和 3 年 3 月 19 日 老発 0319 第 6 号)
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12404000/000790194.pdf>, 2025.12.15).
- 厚生労働省 (2023) 令和 5 年度「高齢者虐待の防止, 高齢者の養護者に対する支援等に関する法律」に基づく対応状況等に関する調査結果
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001366828.pdf>, 2025.9.1)
- 厚生労働省 (2024) 「第 9 期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/001274769.pdf> (2025.1.5)).
- 厚生労働省 (2024) 「令和 6 年度介護従事者処遇状況等調査結果—介護従事者等の平均給与額等 (月給の者), 職種別, 勤務形態別 (介護職員等処遇改善加算を取得している事業所)」 (<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/jyujisya/24/dl/r06kekka.pdf#page=133> (2025.9.1)).
- 厚生労働省 (2024) 「令和 6 年度賃金構造基本統計調査」
(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/sokuhou.html>, 2025.1.5).
- 厚生労働統計協会 (2018) 『介護事業経営実態調査報告』 一般財団法人厚生労働統計協会,
(<https://www.jihou.co.jp/> (2025.1.5)).
- Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135–154.

- 久保真人 (2007) 「バーンアウト (燃え尽き症候群) —ヒューマンサービス職のストレス」
『日本労働研究雑誌』 558, 54-64.
- 黒田研二・張允楨 (2011) 「特養における職員の離職意向および離職率に関する研究」『社
會問題研究』 60, 15-25.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2011) 『組織論 [補訂版]』 有斐閣.
- Lazarus, R.S and Folkman, S (1984) Stress, Appraisal, and Coping. Springer Publishing Company,
Inc., New York. (=1991, 本明寛・春木豊・織田正美訳 『ストレスの心理学—認知的評価
と対処の研究』 実務教育出版.)
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar
organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25(2), 227-251.
- Maslow, A. H. (1971) The Farther Reaches of Human Nature. (小口忠彦監訳 『人間性の心理
学』 産業能率大学出版部.)
- McCoy, L. (2024). Employee retention in elderly care: The impact of coworkers on newly hired
caregivers. Doctoral dissertation, Liberty University.
- McGregor, Douglas. (1970) The Human Side of Enterprise. (=2012, 高橋達男訳 『企業の人間的
側面』 産業能率大学出版部.)
- 三谷伸次郎・黒田研二 (2011) 「特別養護老人ホームにおける介護リーダーの行動と職員の
モラルとの関連について」『社会問題研究』 60, 105-117.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer
socialization. Journal of Applied Psychology, 78(2), 173-183.
- 中井 良育 (2018) 『介護人材の確保と職場定着策—施設介護職員のキャリアと人材育成の
視点から』 晃洋書房.
- 中原 淳 (2012) 『経営学習論—人材育成を科学する』 東京大学出版会.
- 中原 淳・安田江美 (2021) 『中小企業の人材開発』 東京大学出版会.
- 中西啓喜 (2015) 「仕事と介護の両立に関する労働時間面の課題」『労働政策研究・研修機
構報告書』 No. 170, 第3章.
- 中島民恵子・久保田真美 (2025) 『ひとり暮らし認知症高齢者の「暮らし」を考える—継続
と限界のはざままで—』 クリエイツかもがわ.
- 中島康晴 (2018) 「介護サービスにおける『現場知』の創出：情報共有データを活用した知
識創造」富士通総研 経済研究所レポート.
- 波平恵美子・小田博志 (2010) 『質的研究の方法—いのちの(現場)を読み解く』 春秋社.
- 名定慎也 (2017) 「介護職員の離職に係る要因の把握とその対策の検討—離職経験のある介
護職員を対象とするインタビュー調査をもとに—」『商大ビジネスレビュー』 (兵庫県立
大学大学院) 7 (3), 105-137.

Nicholson, N., & West, M. A. (1988). Managerial job change: Men and women in transition.

Cambridge: Cambridge University Press.

西村治彦・藤本浩志・山本雅基 (2016) 「現場主体で介護業務知識を作るための知識モデルの検討」『情報処理学会論文誌』57 (1), 123-132.

緒形明美・會田信子・長屋央子 (2015) 「介護老人福祉施設における介護職と看護職の離職予防についての検討」『日本看護科学会誌』35, 90-100.

緒形明美・會田信子・小木曾加奈子 (2018) 「介護老人福祉施設の看護職員と介護職員が考える 人材定着に必要な職場環境の要素」『日本看護科学会誌』38, 255-262.

緒形明美・小木曾加奈子・藤原奈佳子 (2022) 「地域密着型特別養護老人ホームにおける職員を惹きつける職場運営指標の開発」『日本看護科学会誌』42, 819-828.

尾形真実哉 (2006) 「リアリティ・ショックに関する研究」『甲南経営研究』47 巻2号, pp. 21-40.

尾形真実哉 (2009) 「導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析—組織社会化戦術の視点から」『甲南経営研究』49 (49), 19-61.

尾形真実哉・元山年弘 (2010) 「キャリア・トランジションにおける個別性の探究—新任マネジャー, 新人看護師, 新人ホワイトカラーへの移行に関する比較分析—」『甲南研究』50 (4), 45-103.

尾形 真実哉 (2012) 「リアリティ・ショックが若年就業者の組織適応に与える影響の実証研究—若年ホワイトカラーと若年看護師の比較分析—」『組織科学』45 (3), 49-66.

尾形真実哉 (2013) 「若年看護師の組織参入心理による組織適応状態の比較分析—リアリティ・ショック, 素通り, ポジティブ・サプライズに着目して—」『産業・組織心理学研究』26 (2), 155-167.

尾形真実哉 (2021) 『中途採用人材を活かすマネジメント—転職者の組織再適応を促進するために—』生産性出版.

小川憲彦 (2006) 「組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究」神戸大学大学院経営学科 2006 年度博士学位論文.

大久保将貴 (2016) 「介護労働における就業継続意向の規定要因—“Prisoner of Love”仮説の検証—」『フォーラム現代社会学』15, 46-59.

大和三重・立福家徳 (2013) 「介護老人福祉施設における介護職員の離職要因—賃金と教育・研修を中心とした施設体制が離職率に与える影響—」『人間福祉学研究』6 (1), 33-45.

大竹恵子 (2013) 「介護労働者の早期離職に関わる要因 —リアリティ・ショックの視点から—」『同志社政策科学研究』15 (1), 151-162.

大谷 尚 (2019) 『質的研究の考え方—研究方法論から SCAT による分析まで』名古屋大学出版会.

- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874.
- Parsons, T. (1951). The Social System. Glencoe, IL: Free Press. (=1974, 佐藤慶幸・稲上毅・浜口晴彦他『社会体系』青木書店.)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278–287.
- Robbins, S. P. (2005) Essentials of Organizational Behavior. (=2017, 高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社.)
- 料所奈津子 (2014) 「介護職員の職務満足とその向上の取り組みに関する文献的考察」『人間関係学部紀要』(大妻女子大学) 16, 117-128.
- 戈木クレイグヒル滋子 (2017) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ改訂版理論を生みだすまで』新曜社.
- 斎藤 洋 (2023) 「新人介護職員のリアリティショックと緩和策に関する文献研究」『人間福祉学会誌』22(2), 103-106.
- 斉藤雅茂 (2019) 『高齢者の社会的孤立と地域福祉—計量的アプローチによる測定・評価・予防策』明石書店.
- 佐藤郁哉 (2016) 『フィールドワークの技法—問いを育てる, 仮説を鍛える』新曜社.
- 佐藤郁哉 (2017) 『質的データ分析法—原理・方法・実践』新曜社.
- 佐藤郁哉 (2020) 『社会調査の考え方 上』東京大学出版会.
- 佐藤郁哉 (2021) 『社会調査の考え方 下』東京大学出版会.
- 佐藤郁哉 (2024) 『リサーチ・クエスチョンとは何か?』筑摩書房.
- 澤田有希子 (2002) 「ケア/ジェンダー/バーンアウト—特別養護老人ホーム介護職員のケア・ストレスとバーンアウトとの関係をジェンダーの視点から検証する—」『KGSPreview』1, 1-17.
- 澤田 如 (2012) 『アメリカ高齢者ケアの光と影—ケアの質向上のためのマネジメントシステム』大学教育出版.
- Schein, E. H. (1978) Career dynamics : Matching individual AND organizational needs, Addison-Wesley. (=1991, 二村敏子・三善勝代 訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房.)
- 篠田道子 (2013) 『多職種連携を高めるチームマネジメントの知識とスキル』医学書院.
- 蘇 珍伊 (2006) 「介護職員の仕事の動機付けと職務満足に関する文献的考察—内発的動機付けと仕事の有能感に焦点を当てた実証的研究の提案—」『生活科学研究誌』5, 29-138.

- 総務省統計局 (2023) 『労働力調査 (詳細集計) 2023 年平均結果』
(<https://www.stat.go.jp/info/kenkyu/roudou/r5/pdf/21siryoku4.pdf>, 2025.12.15)
- 総務省統計局 (2024) 『労働力調査 (詳細集計) 2024 年平均結果』
(<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/index.html>, 2025.12.15)
- 菅野雅子 (2020) 『介護人材マネジメントの理論と実践—不確実性を活力に変える「創発型人材マネジメント」』 法政大学出版社.
- 鈴木聖子 (2009) 「特別養護老人ホームケアスタッフの職務意識に対するソーシャルサポートの効果—ユニット型と既存型の比較から」『社会福祉学部紀要』(岩手県立大学) 12 (1), 1-10.
- 鈴木俊文 (2017) 「認知症ケアのアセスメントプロセスに内在する実践感覚の記述的研究」 日本福祉大学大学院福祉社会開発研究科 2017 年度博士論文.
- 鈴木洋子 (2020) 「卒後 2 年目看護師の主體的・能動的な行動の獲得と組織適応に関する研究：組織社会化の視点から」 武蔵野大学大学院看護学研究科 2020 年度博士論文.
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化研究をめぐる諸問題—研究レビュー」『経営行動科学』8 (1), 1-22.
- 武井麻子 (2001) 『感情と看護』 医学書院.
- 竹内倫和・竹内規彦 (2009) 「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討 — 入社前・入社後の組織適応要因—」『日本経営学会誌』23, 37-49.
- 瀧本稚子 (2016) 「介護職員の人材マネジメントのあり方に関する研究」『兵庫県立大学大学院経営研究科商大ビジネスレビュー』6 (3), 123-146.
- 田中千枝子・日本福祉大学大学院質的研究会編 (2013) 『社会福祉・介護福祉の質的研究法—実践者のための現場研究』 中央法規出版.
- 田中康雄 (2021) 「正規介護職員の離職率と従来型・ユニット型の介護老人福祉施設における教育・研修の関連」『日本農村医学会誌雑誌』70 (1), 1-12.
- 内田和宏・李泰俊・加瀬裕子 (2021) 「高齢者介護施設における介護職員の離職意向に関連する要因の構造分析」『老年社会科学』42 (4), 289-300.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. F. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society*, 67-130. Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 209-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 327-332.
- 渡邊泰夫・笠原, 幸子 (2019) 「主体的に学ぶ介護福祉士のキャリア形成過程に関する研究」『四天王寺大学大学院研究論集』13, 51-62.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. (=2001, 遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂.)
- 山田篤裕・石井加代子 (2009) 「介護労働者の賃金決定要因と離職意向—他産業・他職種から見た介護労働者の特徴—」『季刊・社会保障研究』45 (3), 229-247.
- 横山さつき (2024) 「介護従事者に対する研修に注目した高齢者虐待防止対策の現状と課題—東海3県下の介護サービス施設・事業所の種別間比較より—」『介護福祉学』31 (2), 69-88.
- 吉田綾子・杉澤秀博 (2012) 「特別養護老人ホームの介護職員の仕事継続プロセス—5年以上継続している介護福祉士の場合—」『老年学雑誌』3, 67-82.
- 全国社会福祉協議会 (2013) 「福祉職員キャリアパス対応型生涯研修過程とは」(<https://www.gakuin.gr.jp/training/what-careerpath, 2024.4.10>).

資料 1 新任期介護職員の M-GTA 分析ワークシート(抜粋)

ワークシート 1

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|----------|---|
| 概念名 1 | 高齢者との出会い |
| 定義 | 子どものころからの祖父母, 曾祖父母との同居を初め, 舅姑との同居や実家の高齢者との関わりが, 後の介護職の選択に影響していること |
| ヴァリエーション | <ul style="list-style-type: none"> ・ えーとですね. あの, 結構, 自分は, おじいちゃんおばあちゃんと一緒に住んでなくて, 離れて住んでたんですけど, 子どものころ遊びに行くと, おこずかいとかお菓子とかもらえて, <u>それが, こう第一印象と言ったらおかしいんですけど, 会いに行くと喜んでくれるというのが, 自分の中であって, 僕もうれしいし, ま, おじいちゃんおばあちゃんが笑ってくれるしっていうので</u> (A 氏 1 頁 11 行) ・ おばあちゃんからお金を, お年玉だったり, こう, お菓子とかくれたりしてたんで, <u>それでこう, おばあちゃんに会いに行くと, もらえるっていう, なんか子供心にあっただので, そういう意味でおばあちゃんに対する, お年寄りに対する印象が良かったのかなと</u> (A 氏 1 頁 19 行) ・ かなり大変っていう, <u>自分自身には, 家で, ひいおばあちゃんが, 家で介護士さん, ヘルパーさんが来られていて, それをちょっと見ている, やこんな自分には, できんのじゃないかって,</u> (G 氏 2 頁 36 行) ・ (進学のきっかけ) <u>そうですね. 一緒に, 祖父母と一緒に暮らしてたというのが大きいですかね. まあ, ちっちゃいときから見てたので, うーん, ですね, もう, 家族やったんで,</u> (H 氏 1 頁 13 行) ・ <u>まあ, 僕がああ, 両親がずっといたんですけど, じいちゃんばあちゃんっ子でいたんで, そういう, 歳を取った人に対して, なんかこうしてあげたいっていう気持ちがあるので, ああ, 辛そうな顔しよったら, ちよっとやっぱ気になって,</u> (I 氏 14 頁 7 行) ・ (おじいちゃんおばあちゃんとは同居ですか) えーっと, 実家の方, <u>あ, 同居で, はい, 昔からずっと.</u> (B 氏 2 頁 4 行) ・ <u>多分年齢層が, 自分の中で得意不得意っていうのが多分あるのかなと思って, 高齢層の方と関わるときって, すごいやっぱり自分のおじいちゃんおばあちゃんというような, 親近感があるというか, 自分のスタイルが, 孫的な感じの立ち位置で高齢者のかたに関わっていくと, 相手方もすごいこう, ああいらっしゃい, いらっしゃいって感じで, すぐ打ち解けてくれるというか, 多分そこはずーとやっぱり, <u>そういう家族で過ごしてきたからそういう雰囲気を自分で身に付けてたのかなって思っ</u>て. (B 氏 3 頁 17 行)</u> <p style="text-align: right;">以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 入職の動機について質問すると, 子どものころから高齢者との接触を経験しているものが多かった. このことは良いにつけ悪しきにつけ介護職を選択する上で大きく影響すると思われる ・ 概念名「入職のきっかけ」→「高齢者との出会い」に変更 (2022. 6. 16) |

ワークシート 14

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 14 | 様々な転機 |
| 定義 | 失業, 離婚, 転職等様々な理由で新たな職種として介護職を選択し, 職業訓練や研修等の機会を活用して, 新たな職業人生を歩み出すこと |
| ヴァリエーション | <p>・そうですね, <u>離婚がきっかけです. 長く続けられるっていうか, ゆつたらまあ, 生活をしなければいけない仕事なので, それで, 長く, より長く続けられるっていう所が魅力だったのかな.</u> (C氏 1 頁 29 行)</p> <p>・あ, <u>知り合いが最初に, ここで働いとったんですよ.</u> で, 話に行って, もう(今の仕事)辞めようと思ってますって, <u>じゃあ, うちでよかったら来て見んかねって話で, はい.</u> (D氏 1 頁 22 行)</p> <p>・興味を持ったのは, <u>やっぱり姑の, 義理の母の介護が大きくて, あの, 元々, 腎臓が悪くて, 透析が必要な人だったんで, なので, 義母と接するうちに, こういう仕事もありだなと思いつながら,</u> (F氏 2 頁 17 行)</p> <p>・あー, あの, 家の母親が, 福祉の仕事で 20 年ぐらい勤めてる, 感じ, それの, <u>母親の勧めで, 仕事を辞めるっていう話をしたら, じゃあ, 介護の仕事をして見たらっていう勧めがあって, それで, 一応, 職安に通いながら, 介護職員基礎研修っていう資格が取れるっていうことで, それを受けに山口に通ったんですけど, 今はもうこの資格は亡くなってるんですけどね</u> (現在は実務者研修). (I氏 2 頁 19 行)</p> <p>・それで, 実習があって, その実習先が自分の住んでいる市でっていうんですけど, それで, 市内の<u>施設に実習に行ったときに, ここで働かんかねってお話をいただいて, 研修が終了してすぐに, そこで勤めるっていう形になったんですけど.</u> (I氏 3 頁 14 行)</p> <p>・あ, まあ, <u>その母親に勧めであれしたので, うちの(伴侶)も, やって見たらっていうことで, 性格的なものもあつとるんやないっていう感じ</u>で. うーん, まあ, <u>おっとりしてる所もあるかなと</u>と, で, 人の世話をするのは好きではある. (I氏 5 頁 2 行)</p> <p>・ここが新規でできるって聞いたから, そのユニットケアだっっていうのも聞いたので, まあ, ちょっと, <u>じゃあ, 何となくやってみたい所に, 通じるものがあるのかなと思って, 来たのがあります.</u> (J氏 3 頁 29 行)</p> <p>・じゃあもう, (介護は) <u>高校卒業して現場で覚えた方が早いって思っ</u>て, 就職したのがきっかけですかね, 最初は. (J氏 4 頁 36 行)</p> <p>・ま, (子供も) 保育園に入るし, 月に, 毎日じゃないから, <u>(夜勤は) 月に何回かだから, まあ, その間は, 実家なので, 私の母親が面倒みるから大丈夫だよって言ってくれたので, じゃあ, そうしようかって.</u> (J氏 11 頁 14 行)</p> <p style="text-align: right;">以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・介護職を選択し就職する動機は何なのだろうか. ・概念「入職の動機」を「養成施設からの入職の動機」と「他産業からの入職の動機」に分離する (2022. 6. 23) ・概念「他産業からの入職の動機」を「新たな就職」に変更する (2022. 6. 24) ・他産業から入職するものは, 比較的介護に対して強い理想を持っておらず, 生活のため, とりあえずやってみるというスタンスのものもいる. だからこそかえって続いていると考えている. |

ワークシート 25

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続3年以上の介護職員

| | |
|-----------|---|
| 概念名 25 | 初めての衝撃 |
| 定義 | 介護現場において現実の職場環境, 介護実践と向き合い, 予想外の出来事に衝撃を受ける体験をすること |
| ヴァリエーション | <ul style="list-style-type: none"> ・(看取り) 最初はショックやったですね. でも, 危ないよって言われているときは, <u>悲しいとかよりも, どうショートステイいうか, こう, 息泊まる瞬間を見とかなきゃいけないという感覚だから,</u> (B氏 8頁 33行) ・(最初の) 印象, <u>匂いがすごい嫌だった.</u> (C氏 3頁 26行) ・<u>カニューレが入るとか, まあ, 鼻腔だったりペグだったりっていうのは, ちょっと衝撃ですよねやっぱり.</u> (C氏 4頁 7行) ・<u>点滴中の抜去だったり, もう, 血だらけで, 自分で抜いちゃったんで.</u> (C氏 13頁 13行) ・私一番最初, 尿のじゃなく便のほうやったんですよ. いきなり便やったんですよ. <u>ここ行ってみてってで, 入って(オムツを)開けたらもう, 便だったんですよ. <u>そんなとき1回出ましたね,</u></u> (D氏 4頁 25行) ・(最初の食事介助) いや怖かったですね, やっぱり. (D氏 6頁 25行) ・(看取り) 帰り, 家がまで帰るのに, <u>涙が止まらなくてですね, はい. ぜんぜん, もう, 全然無理だと思ってそれが, そのことが一番, <u>介護ってもう無理だと思って, はい.</u></u> (D氏 13頁 29行) ・(入浴拒否) そうなんですよねー, <u>なんていうんですかね, 結構, <u>トラウマじゃないですけど, <u>パリンみたいな感じで, なんかい回そういうことになったら, <u>次からはちょっと怖いなって思いながら,</u></u></u> (E氏 7頁 5行)</u> ・入居される方々は一人一人状態が全部違います, だから, 身体もすべて違いますので, 寝たきりのかたであっても, <u>習って来た通りにすべてできないっていうのが, <u>一番ショックでした最初.</u></u> (F氏 3頁 35行) ・(お給料は) 思いました. <u>安いなと思いました.</u> (F氏 17頁 20行) ・はい, 便汚染と便をいじられたりとかで, かなり拘縮が強い人の, あの, <u>パット交換と, <u>そこがやっぱり衝撃的でしたね. で, <u>食事介助も(従来型特養の)先輩方, <u>ものすごい早いじゃないですか, <u>なんでこんなに早くできるのかなって(苦笑い)・・・</u></u></u></u> (G氏 4頁 2行)</u> ・<u>やっぱ最初匂いとかはダメでした. 排泄物とか実習とかでは見てたけど, 初めて排便とかに当たった時に, <u>あー, <u>ちょっとなーと思ったりとか, <u>辞めようやっぱりって</u></u></u></u> (H氏 7頁 31行) ・(急変は) <u>純粹に, 怖かったです. <u>それこそ当たりたくないなと, 亡くなる時に当たりたくないなと思ったんです.</u></u> (H氏 11頁 34行) ・(夜勤明けで) 反対車線を走ってたことがありましたね. 田舎道なのであんまり. <u>事故には遭いませんでしたけど, <u>ウトウトしながら反対車線を走ってたことが何回かありました.</u></u> (J氏 9頁 29行) ・でも逆にここ <u>(ユニット型特養)は看護婦さんがいないので, (老健では) <u>ずーと看護婦さんがいる夜勤</u>をしてきたので, <u>ここで一人で初めて夜勤をしたときのほうが, <u>何かあったらどうしようかって思いはありました.</u></u> (J氏 14頁 37行)</u> <p style="text-align: right;">以下, 省略</p> |
| 理論的メ モ | <ul style="list-style-type: none"> ・新任期介護職員は様々な初体験をし, 想定外の業務の大変さにショックを受ける. ・養成校で学んできたものと他産業から入職したもので違いはあるのか. |

ワークシート 10

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|----------|---|
| 概念名 10 | 慣れからくる慢心 |
| 定義 | 忙しさや慣れ, 慢心等から, 他者の目のない環境等で, ついケアが不適切になること |
| ヴァリエーション | <p>・極端にいうと明日死ぬかも知れん. からこそ今しっかり笑顔を引き出せて, 好きなことをしていただくのが大切なのかなって思ってますね. どうしてもずっと関わっちゃうと, 対応もちょっとこう, 雑になってしまったりっていうのも, やっぱ, あるので, (A 氏 18 頁 24 行)</p> <p>・何ですかね, ほんとに, お客様対応じゃないですけど, 基本に立ち返ってやったとしか, やっぱりどうしても従来型で言ってた余裕のないときの言葉使いが出ないようにこう, 丁寧にしてたような印象があります. <u>ゆってしまうんですよね. ゆっちゃいけないのは多分, みんな分かっているんですけどね. 勿論, 悪気がないのは分かっているし, 理解した上でやっぱ, 出ちゃうですね.</u> (B 氏 11 頁 27 行)</p> <p>・面接者: 自分に関わってくれる介護職員さんには, やっぱりいい人であってほしいですね.</p> <p>C 氏: それはそうですよ. <u>たたかれたらいやですよ.</u> (C 氏 14 頁 31 行)</p> <p>・(夜勤は) やっぱり, <u>監視役が付かんことになると</u> (ハハハ), 時間を自分で使えるようになりますから. (D 氏 18 頁 30 行)</p> <p>・そうです, そうです. だからやっぱり, どんな状態でここに来られても, 今, 目の前にいるのは家族なのか職員なのかっていうのは, 100 パーセント分かっておられるっていうのは気づきましたんで. <u>だから, 目の前で何をやってもいいっていうわけではないっていう, ちゃんと感情もあって,</u> (F 氏 7 頁 28 行) …概念「掴んだ瞬間」にも引用</p> <p>・でもやっぱ, <u>いつでもいい顔じゃないし, やっぱり, いやな気持ちとかもあったりするんで, やっぱり対人なんで, なんか, 関わっとっても理不尽なこととか, 多分, 本意ではない, 病気とかであったりとかするかも知れないけど, でもやっぱり, 言葉とかでやっぱこう, 傷ついたりとかまあ, イライラとしたりする時もやっぱあつたんで, そういうきつき, 辛さとかもあったりしたんで, うーんそうですね.</u> (H 氏 15 頁 29 行)</p> <p>・そうですね, <u>大分落ち着きましたね気持ち的には. でも, 何か逆にそれが自分の中に甘えになってしまつて, ちょっと, 仕事の仕方が今思えばなんですけど, ちょっと雑になってしまつたかなと</u> (K 氏 7 頁 11 行)</p> <p>・まあ, 悪い言い方してしまうと, 耳が聞こえちゃいけないとか, なかなか見えちゃいけないとかいうことがあつてしまう時に, <u>仕事している最中に表情に出てしまつたりとか, その, ため息をついてしまつたりとかいう感じになるんですけど, いまの自分のしてた仕事の仕方っていう所が, 一つの間にか悪い所に, 普通に, それが普通になっていたっていう,</u> (K 氏 8 頁 28 行)</p> <p>・えーっと, ご本人さんがトイレに行きたいって言っちゃつて, で, なかなか脱ごうとされてたんですけど, 逃げないからっておっしゃつて, お手伝いしますねって言った後に, ほんとは優しくしないといけないのに, <u>サッとやっちゃつたんです.</u> <u>それが「ここは監獄か, 牢獄か」って</u> <u>言われて,</u> (K 氏 9 頁 5 行) 以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | 概念名「落とし穴」から「慣れからくる慢心」に変更 2023. 9. 30 |

ワークシート 22

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続3年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 22 | リーダーという頼れる存在 |
| 定義 | ユニットリーダーや介護主任という直属の上司は、介護業務を教えてくれたり、心配事の相談にのってくれる心強い味方であり、頼れる存在でもあると受け止めること |
| ヴァリエーション | <ul style="list-style-type: none"> ・ 1回、その、えーと、2年目ぐらいの人が新人の教育をしたんですけど、逆にその2年目の人がまだ、あまり、そのできてないわけじゃないんですけど、2年目が新人を教えることによって逆にその、バラつきができてしまったので、<u>それやったらちょっと、ちゃんとリーダーが教えたほうがいいかな</u>ということ、(A氏9頁33行) ・ そうですね。リーダー、サブリーダーっていうのがあるんですけど、<u>その人たちが基本的に、夜勤は新しい新人について指導するようになってる</u>んで。(D氏11頁2行) ・ そうですね。今は指導員っていうか指導する職員が付くんですが、私の時は立ち上げだったので、付く職員はいませんので、ハハハ、で、リーダーがいましたので、<u>何でも相談できるリーダーでしたから</u>。(F氏4頁16行) ・ あの、最初のユニットは、リーダーさんがとても上手なかで、<u>とにかく担当(職員)がすべて、その、一人の入居者さんに関して、発言をしっかりとしてほしいよ</u>っていうスタンスのかただったので、しっかり自分の意見は言っているし、しっかり自分の目で見えてねって言うかただったので、とにかく、見るって言うか、このかたどういうかただろうって言う、必死でしたね。(F氏7頁1行) ・ そうですね。ほんとにメンバー全員が同じ温度で関わってたっていうのは、多分大きかったですね。<u>通常リーダーが一生懸命リーダーシップを発揮してくださっていた</u>ので、それは多分大きかったと思います。(F氏11頁19行) ・ <u>基本的にはリーダーを中心にやった</u>んで、で、主任さんもユニットに結構入って、教えてもらったりしてたんで。(G氏5頁3行) ・ (勤務表は) そうですね。今主任が介護休暇なんで、<u>もともと自分たちが、ユニットリーダーが作って、その後で主任に提出して、最終調整は主任がするようになってます</u>。(G氏5頁31行) ・ 今リーダーになって、50代の男性とか入ってくるんですけど、<u>絶対その(人間関係の)相談が来ます</u>ね。2日目にはその相談が来るんです。あの人とはやっていけない、気が合わん、聞きづらい。一応、私からその人に話しては見ます。けど、その4日後ぐらいにはもう辞めるって、(G氏8頁27行) ・ (新人の教育は) はい、一応まあ、新人なんで、マンツーマンで一応ずつとは、その日、一緒に勤務できる人、とかまあ、そうですね、固定ではなかったですね。今日はこの職員、今日はこの職員みたいな感じで、一応決まってはいて、出勤したら、この人にじゃあついてね、みたいな感じだったですね。<u>その割り当てが多分、主任、副主任の、役割になるのか</u>、(H氏6頁35行、7頁12行) 以下、省略 |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 「リーダーの役割」→「リーダーという頼れる上司」に変更 (2022.6.17) ・ 「上司という相談窓口」と統合する (2022.6.24) |

ワークシート 26

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 26 | 獲得する手順 |
| 定義 | 体験や経験の積み重ねの過程で作業の勘所を探り、対応方法を身に付け、成長すること |
| ヴァリエーション | <p>・あー、もっと勉強しなけりゃいけないのかなってか、色々その、<u>自分の体が痛くならないようにするには、もっとう、移乗だったりとか、痛いとかあった時に、なんか違うんじゃないとか、</u>(C氏 15 頁 12 行)</p> <p>・そう、だって相手も痛いし、<u>相手が痛がることをやると、絶対不機嫌になるし、不穏になるし、</u>(C氏 15 頁 17 行)</p> <p>・(オムツの付け方) あて方の問題が一番考えたかも知れませんね。この人は前側に、おしっこの量が多いから前側多めにしてっていうのを、<u>人の癖じゃないけど、それを結構教えられたんですよ。</u>(D氏 5 頁 22 行)</p> <p>・この喉のこれが(自分の喉ぼとけを指す) こう、ぎゅっと上がって飲み込むのをちゃんと確認しなさいよっていうのを教えられたですね。分かりづらい人もおるんですけど、大体あれせんかったら、<u>ごくんってなってるからですね、口の中に残ってるからですね。</u>(D氏 7 頁 17 行)</p> <p>・(入浴拒否)「<u>すいませんけど、今日お風呂なんですよね、明日娘さんがいらっしゃるかもしれないから、ちょっと、お洋服だけでも着替えちよきましようか</u>」(猫なで声で)、<u>みたいな感じで、あらかじめ他の人にも、多分今日、まあもし、叫んじゃったりしたら、ちょっと来てもらってもいいですかみたいな。やっていますね。</u>(E氏 7 頁 7 行)</p> <p>・(ショートステイ) ああ、(前回の利用者) 来られてるなって、で、前回と違う、どおって話ができるので、<u>自分の中にもこう前回関わったっていうのがあると、前と比べることもできるっていうのがあって、はい。</u>でも、不安は今でも消えません。(F氏 13 頁 22 行)</p> <p>・ターミナルやったら、まあ、もう延命とかもないんで、<u>何かあったらまあ、すぐ連絡して、上の人とか、家族とかに連絡してっていう形だったんで</u>(H氏 12 頁 23 行)</p> <p>・(ケアプラン) 利用者にとって、今何が必要かっていう所が分からないと、立てようがないですよ。だから、<u>最初は人に聞きながら、こういう風にして見たらっていうのを、そのまま写して提出するような感じで、それを繰り返して、ようやく、その、この利用者に対してはこれが必要やなっていうのが、ある時急に何か余裕が出てきた感じで、この人、こういう風にこれをしたらいいのかなって、自分なりに、</u>(I氏 11 頁 11 行)</p> <p>・まあ、そうですね、まあその、<u>年数重ねることによって、その、見える範囲も広がってくるし。先のことも考えれるようにはなって来たんで、</u>(I氏 11 頁 27 行)</p> <p>・じゃあ、この、<u>返事が返ってこない、言葉もなかなか言えない、</u>じゃあ、利用者さん本人が、まあ、思いが伝えられないんだったら、さあいったい、どうやって(ケアプラン) 作ろうかっていうのが思いますね。でも、その、<u>言葉が出てこないだけで、表情とかっていうのは、やっぱり、いろいろ聞いてみたら表情が変わったりとか、うんってうなずいてくれたりとかっていうのはあるので、そこで探っていくしかないかなって</u>いうので、(J氏 13 頁 12 行) 以下、省略</p> |
| 理論的メモ | ・ただ単に仕事を覚えるのではなく、仕事の意味を理解する過程 |

ワークシート 23

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続3年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念 23 | 待ち望んでいた変化 |
| 定義 | 自立支援を通して経験する, 利用者の変化やその喜ぶ姿に, 職員としての達成感や職務上の満足を経験すること |
| ヴァリエーション | <p>・(クリスマス会を) 皆でやろうって時に, (利用者が) 包丁切って, あ, この人包丁切れるんやって, すごいやっぱり包丁の音が全然, サッサッササーみたいな, 普段この全然, 日中ぼーっとされる方が, <u>こう, 包丁持つとやっぱ違ったり, あ, すごいなって思ったり</u>, (A 氏, 12-13 頁)</p> <p>・ほんと, さっき言ったようなことが, <u>たまーに起こったりすることが</u> ちょっと, 病みつきになったりとか, でもなんかその, 毎日やりがいを感しているわけではないですね, <u>たまに突発的にあるイベント</u>がすごく嬉しかったりとか, (B 氏, 14 頁)</p> <p>・なんか, <u>そういう風な人たちの方がやりがいがあったりとか</u>, 認知がひどかったりして, 意思疎通がないけど, <u>たまにぱっと分かってくれるとか</u>, いうときがあるじゃないですか. <u>そういう時が楽しかったりとか</u>. 何をしたらこの人, 昔を思い出すだろうとか, そういう, (C 氏, 9 頁)</p> <p>・えーと, 自分の担当しているかたが, 食欲低下, 毎日点滴になっちゃって, もう看取りなんじゃないって言われたけど, 「<u>看取りにはしません</u>」って言って, <u>ユニットのメンバーで一致団結して</u>, 「<u>看取りのあれはしません</u>」って, 「<u>とにかく食べさせます</u>」と, いろいろ考えて, ばあちゃん(利用者)は何が好きなんだろう, 何が食べれるかなっていう時に行き着いたところがベビーフードだった. 面接者: ほう, ベビーフードですか.</p> <p>・歯があんまりなくて, 口の中に残るものを出してしまうので, 潰せるもの, と思ったら, ベビーフードかなって. で, 月齢があるじゃないですか, ペーストになってるものから徐々に上げていく, 結局, 食べれるようになって. で, 徐々に離床も増やしてって, みんなと同じ時間にご飯を食べましょうっていう形を作ってって... <u>生き返っちゃったです</u>. もう, それはちょっと感動しましたね. 素晴らしいと思います. (C 氏, 4-5 頁)</p> <p>・(拒否の利用者への対策) まあ, <u>みんなが諦めずに, 多分関わってたこと</u>かなと思います. あ, こうやってやったら, あ, ご飯を食べてくれたよとか, じゃあ, 同じ方法で行こうとか, じゃあまた変わってくると, 食べなくなってきたけどどうしようって, じゃあ, 小さなお結びにしてみようとか, もうほんとに, <u>手を変え品を変え, で, 嫌なことは最初の内は極力ごり押しをせずに, あ, したいようにやっていた</u> <u>こう</u>っていう部分も多分, 作りながらだったと思うんですけど, (F 氏, 11 頁)</p> <p>・うーん, まあ, その, 生活リハ(リハビリ)で, 普通の生活の中での動きをしっかりとやらしてもらってという所をやってるんですけど, で, まあ, 自分で皆がこう(車椅子を)漕いだりしたりしてるのを見て, ほかの利用者さんもやっぱ, <u>自分もやってみようみたいな, その意欲が広がる</u>のかなとは思ってるんですけど. (I 氏, 10 頁)</p> <p style="text-align: right;">以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・仕事を一つずつマスターすることで喜びを感じている. ・人間関係での喜びはないか? ・利用者さんの喜びが職員の喜びになっている. ・プロとして, 利用者の ADL 向上の機会を狙って支援に取り組んでいるが, その変化は予測通りにはいかないことが多い. (10. 15) |

ワークシート 24

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 24 | 変わる介護の意味 |
| 定義 | 入職当時の介護に対する理解が、お手伝いや話し相手等から、現場での実践を通して、利用者の人生に直接関わり寄り添うことで、大きく影響を与える重要なものだと理解が変化すること |
| ヴァリエーション | <ul style="list-style-type: none"> ・ (施設による介護方法の違いについて) 施設でっていうより、<u>その人に合ったケアっていうのが、その、自分の中では分かってなかったな</u>というのが、今はその、納得がいきますけどね。(A 氏 2 頁 32 行) ・ コミュニケーションというのは、お話っていうイメージが強かったんですけど、<u>コミュニケーションっていうのがその、関わるっていう感じになったかな</u>と思いますね。(A 氏 17 頁 29 行) ・ (笑いながら) そうですね。何でしょう。<u>元気を与えてるって思うけど、元気をあたえられてるのかな。そんな気がしますね。</u>(C 氏 11 頁 19 行)…概念 29「介護の醍醐味」にも引用 ・ 例えば、<u>自分の母親に同じことができるかって言ったら、絶対しないですね、はい。もっときついと思うし、自分でできるじゃんって絶対い</u>うだろうし、<u>そこまで手は出さないだろうし。家族じゃないからできる。</u>(C 氏 14 頁 19 行) ・ 営業の時は、お客さんのほうお金を払って、ありがとうっていうセリフがあったのに、<u>ここ来たらもう、利用者さんがみんな、ありがとう、ありがとうって言うてくれるやないですか、あの違いがすごい大きかったから</u>ですね。(D 氏 2 頁 30 行) ・ 介護の役割、<u>生きていくのに必要不可欠な感じ</u>ですかね。食介(食事介助)とかも、自分で食べられない人とかは、<u>こっちで決まる</u>じゃないですか。<u>その人(介護者)によって決まってしまうから</u>。(E 氏 8 頁 37 行) ・ (認知症の方も)聞いているという意識も感じましたね。(それは)しばらくしてですね。<u>最初は(分からなかった)、はい。</u>(F 氏 7 頁 34 行) ・ 例えばあの、出勤した時に、身体重たいとか、<u>今日はだるいな</u>と思いつながら出てくるんですけど、あの、<u>やっぱり入居されてるかたの、お顔見た瞬間に、今日も頑張ろうかな</u>ってかかっていう感じにはなりましたね。それはずっと変わらないかもしれないです。(F 氏 14 頁 15 行) ・ あの、そうですね、(入職前は) <u>もっと閉鎖的な感じ</u>がしなくなかったですけど、<u>まったくそんなことはないです</u>し、はい。(F 氏 14 頁 28 行) ・ 配慮の仕方とか。色々こう考えて、<u>なんか周りが見えるようになった。</u>寒い時期に、私たちは動いてるから、こういう格好(半袖)で、でもあの、歳より(利用者)はやっぱり寒いですね。それを 1 枚こう着せてあげるとか、<u>その辺の細かいところを含め</u>。(I 氏 15 頁 19 行) ・ <u>ちょっとした変化とか、表情の違い</u>っていうのを<u>読み取れるようになってくると、割と違ってくるかな</u>一っとは思いますが。(J 氏 13 頁 24 行) <p style="text-align: right;">以下、省略</p> |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 概念 23「入職当時の介護のイメージ」の対極概念として設定する。 ・ 概念 10「落とし穴」にも引用 ・ 概念 29「介護の醍醐味」にも引用 ・ 職員を含めた環境の影響も大きいという理解 ・ 概念 23「入職当時の介護のイメージ」にも引用 |

ワークシート 12

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 12 | 理不尽な仕打ち |
| 定義 | 乱暴な言葉使い, 人前での叱責, 個人的感情の発露等先輩職員の不適切な指導や, 長時間の残業, 少ない人員配置, 早急な職員育成等組織の不適切な労務管理により, 自己肯定感が低下し被害的な感情を持つこと |
| ヴァリエーション | <p>・やっぱりその, <u>すごい言われると, 自分もしんどいっていうか, こう, やっぱり言われ続けると, あ, もうええわ, 辞めたいわっていう風になって, けど, その, 何でできのやろうっていう, 自分を責めるような感じで, でも, やっぱり, 言われ続けると, この, <u>一緒に勤務したくなくなる時も, ちょっと心の中にはあったんですけど</u> (A 氏 7 頁 1 行)</u></p> <p>・結局その, <u>ご自分のプライベートで何かあったときってなると, その感情をそのまま職場でバンって出そうとして. で, こっちとしても, なんてそんなことされないといけないのって思ったりとか.</u> (A 氏 7 頁 20 行)</p> <p>・私達が入った時って, あの, 職員一気に抜けた時期で, <u>一人一人誰かについてたってこともなくて, いきなりじゃあ, オムツ入ってみて, 1 回やってみて何分かかるか試すみたいに言われて.</u> なので, もう最初, できたとはいいないですね. (B 氏 6 頁 2 行)</p> <p>・面接者: あー, そうですね. 結局あなた以外の人は辞めちゃったんですか. でも, それはかなり強行軍で育てられましたね. B 氏: そうですね. <u>今考えれば, 今の新人には絶対やらないですね.</u> その時はほんとにもう, <u>しょうがなかったんですけど.</u> (B 氏 6 頁 32 行)</p> <p>・私, 初めて引き継ぎしたときに. <u>「あんたもうちょっと早く言えんの」</u>みたいな. <u>「いつまでそんなぐずぐずしてるの」</u>みたいなこと言われて, <u>初めてなのにつて思っ.</u> もう, <u>まあちょっとその人もイライラしてたから仕方ないんですけど.</u> はい. (E 氏 4 頁 25 行)</p> <p>・○ユニットは, <u>リーダーが若い子がなったんですけど, 半年ぐらいで辞めてしまって, それも人間関係で辞めちゃったことで,</u> (G 氏 8 頁 8 行)</p> <p>・(指導が) 厳しいのは, <u>いけないわけではないんですけど, 自分がちゃんとやっていうんならいいんですけど.</u> 自分はどうなんっていう, 新人に対して「なんでちゃんとやらんのか」って, で, その人 (新人) には全く話さないのに, ほかの部署から来た人には, 仲良く話してるとか. で, <u>結構泣いて辞めた人は多いですね.</u> (G 氏 11 頁 9 行)</p> <p>・こう教えてもらったからそれをやったら, 決まりがあるけどやってたら, 融通聞かないねみたいな感じとかもあったりしたんで, <u>じゃあ, 何が正解だったんだろうとか思いよって, これをじゃあ私がしたら, 大丈夫なんだろうとか, 怒られるっていう, 思いもあるし, <u>こういう注意をされたから, <u>こういう動きをしたのに, それを何か, 何でやらない, 何でやらない,</u> 社会ってこういうもんなんやって, あー, 働くって, <u>こういう人間関係を想像しとったけど, <u>ほんとに自分が体験するんだって思っ.</u></u> <u>こういうもんか, そうだよなーっていう思いはありました.</u> 入ってそうですね, 1 年目の時は必死やったんで多分. (H 氏 5 頁 22 行) 以下, 省略</u></u></p> |
| 理論的メモ | <p>・組織からすれば, いち早く確実に育ててもらいたいという思いがあり, 先輩職員も命にかかわる仕事であるから厳しく教育する場合もある. しかし職員からみれば育成を急ぎすぎたり指導が厳しすぎると, 理不尽な仕打ちと受け止めてしまう.</p> |

ワークシート 28

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 3 年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 28 | 揺れる思い |
| 定義 | 金銭面での不安や体調面での不安, 施設都合の部署の移動や家庭環境の変化等, 職員は他の職場や他の職種への転職に揺れながらも, この仕事しかできないと考えて最終的には介護職を継続していること |
| ヴァリエーション | <p>・でも 1 回その, こっちのほう (○ユニット) に異動になって, <u>夜勤の回数も減らされた</u>っていうか, その減ってしまって, <u>給料が減ってしまった</u>ので, <u>それやったらちょっと辞めよう</u>っていう話をリーダーにしたら, まあ, 夜勤戻ったんで, まあ, (A 氏 19 頁 23 行)</p> <p>・(転職は) 変わるチャンスがあったら, もしかしたら変わってたのかも知れないですけど, なかなかでも, <u>介護って決めると変えにくい</u>ですよ ね. (B 氏 14 頁 19 行)</p> <p>・多分, 辞めようと思ったタイミングはきっとあったと, あの, まず最初に異動する段階でちょっと, そんなに深くは考えてないですけど, ほかの何があるのかなって, ちょっと調べてみたりとかする段階で, でも, 今何も持ってないし, 普通科卒だし厳しいなってなって, とりあえず続けてみようって言ったら, ユニットに 2 年間勤めて, で, ユニットに 2 年間続いた時に, <u>また慣れて来たのに帰って来て下さい</u>って言われて, という時に, あーまた帰るの, そしたら, 別のところに行ってもいいじゃないって思ったりとかして (B 氏 14 頁 38 行) …概念 3「持場の変化」</p> <p>・そうですね. でも, 多分, <u>その年に結婚する</u>って話が私の中であったので, 去年の 11 月に結婚したんですけど, その年の 4 月から移動ってなって, その時にはもう, 婚約の状態だったんで, <u>今仕事変えるのもな</u>ってというのがあったんで, で, 夫婦で話し合って, 続けて見たらって言って続けて, (B 氏 15 頁 7 行)</p> <p>・うーん, 時々入ってきたりとかしますね. なんか, 結構聞くのが, 「<u>介護ばかりやってるから, 介護しかできん</u>と思う」みたいな話は聞いたことがあります. <u>介護しかできん</u>って. (E 氏 13 頁 30 行)</p> <p>・えーと, 無理だからっていうか, <u>体力的にきつくって続くかな</u>って思ったことはあります. (F 氏 10 頁 24 行)</p> <p>・あー, <u>きつ</u>っていうのは本音でありますね. きついし, 自分の体もちょっと壊したりもしよるんで, 腰をちょっと悪いかな, <u>そういう自分の体に負担をかけてまで, やる仕事</u>なのかなって思ったりもするときもあるんですけど. (H 氏 15 頁 23 行)</p> <p>・うーん, ま, <u>結局この仕事以外したことがない</u>ので, 別の仕事に, それこそ辞めようと思ったときに, いろんな仕事を探してみるけど, 結果, まあ, 新しいことを始めると, 一からっていうか, ゼロから全部覚えなけりゃならないから, で, <u>介護だったら, 新しい所に行っても, ゼロからスタートではない</u>ので, うーん, それで結局, 何となくこの仕事をずっと続けてる部分があるのかなとは思いますが. (J 氏 17 頁 3 行) 以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・介護職員の転職したいという, 心の揺れに着目した. ・概念 3「持場の変化」にも記載 ・どの範囲を超えたら, 職員は離職を決断するのだろうか? ・概念「退職の決断」との違いは ・概念名を「転職の迷い」から「揺れる思い」に変更した (2022. 7. 20) |

ワークシート 32

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける新任期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続3年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念 32 | 割り切り |
| 定義 | プロとしてのケアを継続して提供するために、利用者との適度な距離感を保ったり、無理をしすぎない等の仕事上の割り切りを行うこと |
| ヴァリエーション | <p>・この仕事の魅力は・・・どうですかね。やりがいと言ったそれに尽きるんですけど、決して給料面ではないし、休みが多いわけでもないし、毎日仕事終わった後に、今日も頑張った、楽しかった、やりがいあったなみたいなことは別に思ってないですけど。何となく5年続けてきたなあというの、(B氏, 14頁)</p> <p>・(夜勤は) いやーまだまだ。(沈黙4秒) あ、こんなこと言っているのかな、(小さな声で) <u>手を抜くことを覚えました。</u>(C氏, 12-13頁)</p> <p>・自分の母親に同じこと(介護)ができるかって言ったら、絶対しないですね。もっときついと思うし、自分でできるじゃんっていうだろうし、そこまで手は出さないだろうし。<u>家族じゃないからできる。</u>(C氏, 14頁)</p> <p>・<u>お金(給料)は上がると、質の向上を求められるようで、ちょっと苦しくなってくるんです。</u>自分たちの技術が伴ってないのに、(C氏, 15頁)</p> <p>・<u>長生きは多分できてるんじゃないかなっていうのはあるんですよ、すごい。</u>国として見たらいいことかどうかは分からないんですけど、はい。で、普通の家で暮らしとる人と比べても、ここにおってから楽しそうなほうが絶対ええなど、はい。(D氏, 17頁)</p> <p>・<u>どうやったら自分が楽をできるかなっていうのを、すごい考えてケアプランたてますね。</u>オムツをしよる人は、普通パンツに変わったら、やっぱり脱がすだけの手間しかかからんから、はい。トイレ誘導できると、ポータブルトイレに座らせんで良かったら、やっぱり、<u>抱えることもせんで良くなるやないですか、</u>はい。(D氏, 18頁)</p> <p>・(一人で夜勤するようになると) やっぱり、<u>監視役が付かんことになると(ハハハ)、時間を自分で使えるようになりますから。</u>(D氏, 18頁)</p> <p>・なんていうんですかね、わりと不満はあることはあるんでしょうけど、<u>仕事だと思って、</u>なんとも、不満って上げていけばキリがないような気がしますね。なんかもう、時計見て、もう終わりが近づいてたら、<u>もう、それで忘れますよね、</u>なんか。(E氏, 6頁)</p> <p>・(辞めていった人の情報) <u>なんか、結構聞くのが、介護ばかりやってるから、介護しかできんと思う、</u>みたいな話は聞いたことがあります。介護しかできんって。(E氏, 13頁)</p> <p>・<u>こういう施設は、利用していただくことでご本人もですけど、ご家族も少し楽になっていただけたらいいなっていうのはいつも思ってるので、他人だからできるっていう。</u>(F氏, 15頁)</p> <p>・福祉とはこうだっていうすごい大きな理想とか、そういうのがあって、この仕事を始めたわけではないので、<u>大きな理想が全然ないので、</u>ま、<u>すぐに多分、現実を受けいられる</u>というか、そんな感じで、ギャップがなかったから、今だに多分、続けてるんだと思います。(J氏, 5頁)</p> <p style="text-align: right;">以下、省略</p> |
| 理論的メモ | <p>・このヴァリエーションは、各インタビューア一は一樣に控えめに発言している。</p> <p>・ポジティブな発言の合間に、ポツリと見つかったデータ。</p> |

資料2 中堅・ベテラン期介護職員の M-GTA 分析ワークシート(抜粋)

ワークシート2

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名2 | 施設都合の異動 |
| 定義 | 職員配置基準の関係やチームの立て直し、新規事業所の立ち上げ等施設都合による職員の異動が職員に新たな刺激と役割をもたらしていること |
| ヴァリエーション | <p>・(私), 同じ系列のグループホームの方に異動になってたんです。申し訳ないけど, <u>からだが楽</u>。2年前, ハハ出戻りなんですだから。(行っていたのは)1年ぐらいです。(グループホームは)ほんとに楽です。いやーほんとに楽ちんで, <u>こんなんで大丈夫やろうかと思う位</u>(K氏2頁27行)</p> <p>・(再異動については)あー, <u>やっぱり上司から</u>。やっぱ, 私はそんなに思っていないけど, <u>上司からしたら使いにくかったんじゃないですかね</u>(笑いながら)。私がガンガンいうから。ほんとに, <u>ガンガンいうし, 特養やったらこういう風にやってて, こういうのを変えたらいいんじゃない</u>っていうけど, <u>なかなかそれが, 煙たかったんだと思います</u>。(K氏3頁19行)</p> <p>・(グループホームから特養に戻って)そう, <u>一気に腰が砕けるんじゃないかっていうぐらい</u>, 私, もう一回あの上(上司)を付けてもらって夜勤したいですって言って。リセットされちゃってハハハ。(K氏5頁33行)</p> <p>・(ユニットの)ほとんど職員が変わったんですよ。異動ですね。いろんな, 個人的な理由とかもあって。で, 職員さんが変わって, 段々勝手に行ってやるうちに, 何か途中位からものすごく, こうまとまりが良いというか, 団結力がすごく良くなって, (M氏8頁8行)</p> <p>・今, <u>ショートステイの担当に</u>, はい。特養からショートステイのリーダーに。(稼働率とか)ありますね, 色々と。そうですね。相談員と一緒にちょっと考えてやっています。(N氏1頁22, 27行)</p> <p>・どうしてもやっぱ稼働(ショートステイの稼働率)が増えない。で元々ショートステイの職員が気が強い, で相談員やりにくい。で, <u>満床じゃなくても満床ってうそをついて満床ってする</u>。一応もう, <u>がつつりと, (ショートステイの)ユニットから(別の)ユニットに全員換えたんです</u>。(N氏7頁35行)</p> <p>・正職員の方が辞めるってなって, でその介護福祉士を持っている人が必要ってなって, で, <u>即戦力ってなる職員は誰かということになった時にその, 主任さんが声をかけてくれて</u>, (Q氏8頁6行)</p> <p>・(異動の希望は)いや, 出してないです。<u>この(ショートステイ併設ユニット)でいくものだろうと思ってたので, でやっぱりユニットリーダーをもう一人決めないといけないというのを, リーダー会議とか上の会議とかで話が出たみたいで</u>, (Q氏11頁4行)</p> <p>・えーっと2年前に<u>(地域密着型特養)異動になりました</u>。そこが一番大きいですね。職員が二人結婚されたんですよ。同じ年にですね。で, <u>二人一辺にお子さんができた時に, 二人同時に産休とかに入ったら大変だ</u>ということで, <u>そこで異動がかかって</u>ですね(R氏1頁7行)。</p> <p style="text-align: right;">以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・職員にとって異動はどのような意味を持つのかに着目した。 ・施設都合の異動は, 人間関係の調整を目的としている。 ・個人都合の異動は, 業務や環境面での変化を求める職員の思いに沿うものである。 ・リセットとしての効果も大きいのでは? ・結婚, 出産等ライフステージの変化による移動もある。 |

ワークシート 17

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 5 年以上の介護職員

| | |
|-----------|--|
| 概念名 17 | 施設という場の力 |
| 定義 | 介護実践を重ねる中で、介護は職員が利用者に提供するものという一視点の認識から、整った環境による安心安全な生活の確保、家族負担の軽減、職員が逆に癒される等、施設そのものが持っている場としての力を感じる |
| ヴァリエーション | <ul style="list-style-type: none"> ・(笑いながら) 何でしょう。元気を与えてるって思うけど、元気をあたえられてるのかな。そんな気がしますね。(C-1 氏 11 頁 19 行) ・そうですね、あの、皆さん施設に入ると、やっぱりその、<u>できることができなくなるとか、だんだん車椅子に座って寝たきりになるとか</u>っていう印象のほうが、<u>ご家族の皆さん強いようなんですけど</u>、あの、人それぞれ、違うのでそうではなくって、何だろう、<u>逆のかたもいらっしゃるんですね。できなかったことができるとか</u>(M 氏 8 頁 27 行) ・特に、入ってこられた時に、笑ってくださらないかたは多くって、でも、<u>職員が関わるうちに、笑顔が出始める</u>、ご家族の前でも笑ってくださるんで、いつもご家族のかたには、<u>こんなに笑うとは思いませんでしたって言うてくださるんですよ</u>。(M 氏 8 頁 33 行) ・例えばあの、出勤した時に、あの、それまでだから、身体重たいとか、<u>今日はだるいな</u>と思いながら出てくるんですけど、<u>皆さんのお顔を見るだけで、今日も頑張ろうかな</u>ってかかっていう感じにはなりましたね。それはずっと変わらないかもしれないです。(M 氏 14 頁 15 行) ・役割って、大きいと思いますね、<u>こういう施設は</u>、利用していただくことでご本人もですけど、ご家族も少し楽になっていただけたらいいなっていうのはいつも思ってるので、あの、<u>大事な場所であり続けてほしい</u>と思いますね。(M 氏 15 頁 18 行) ・まあ、<u>家庭と一緒にですね</u>。ここはユニットケアなんで、でまあ色々研修とかも行かさせてもらって、他のリーダーさんとかとも話させてもらって、まあ、家庭と同じような感じで、利用者さんを看取ることもあったりもするんで、でも、<u>ただ初めは、オムツ交換と食事介助</u>、<u>そういう感じでイメージはしてたんですけど</u>、今は、<u>ほんと家庭的な感じで仕事はしてますね</u>。(N 氏 11 頁 23 行) ・まあ、主に厨房の管理栄養士さんが中心になってやるんですけど、ただ介護側としては、<u>例えばバーベキュー</u>、苑の中で全体にバーベキューだったり、後なんだろう、<u>夜店だったり、縁日だったり</u>という何かチョイス、あと、チョイスで選べる。<u>自分の好きなものをチョイスで選べるランチ</u>だったり、そうそう、基本ですよ。洋服どっちが良いとか、そういう選択 (K 氏 4 頁 23 行) ・面接者：できることを探すっていう発想に変わっていったということですね。それって、ご利用者の意味をちゃんと認めてあげるっていう考え方にはありますよね。はいそこが変わって来たんですね。 0 氏：自分が変わったというよりも、<u>ここ(協力者の所属する施設)がある</u>なんですね、他の職員もみなそれをしとるから、はい。みんなしとることをただ自分もやとるだけなんで。(0 氏 8 頁 4 行) 以下、省略 |
| 理論的メ モ | <ul style="list-style-type: none"> ・概念「変わる介護の意味」から分離してできた概念 (2022. 8. 3) ・施設そのものに利用者をケアする上での強みや価値はないのだろうか？ |

ワークシート 23

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 23 | 福祉とソロバン |
| 定義 | 介護職員は実践を重ねる中で、少しずつコストや収益について考えるようになる。慢性的な介護人材不足の中、高い稼働率を求められるという、介護の質と収益とのバランスを要求されること |
| ヴァリエーション | <p>・そうですね、男性がいればショートステイも別に、<u>男性って結構、どんな人が来ても大丈夫ですってなるんですけど、割と女性ってこう、そんなの入れられたら困るってなるじゃないですか、それやったら別に全然いいですよっていう、そうなればいいなって思いますね。</u> (N氏 10 頁 9 行)</p> <p>・今の施設長さんも同じです。もとは経理なんで、初めに変わった時に、<u>「ショートステイうめんと一切もう、お金にはならんからねっ」</u>て、そこを多分、分かってない人が多いんですよ。 (N氏 10 頁 16 行)</p> <p>・(パットの付け方) そう、センターが中々ね、うまくいかない時があります。でもそうじゃない人は、いや素晴らしいって。これで4時間もつかからって、すごいすごいって。その能力が、私だったら3時間もつかで、その人は4時間もつ。<u>コスト的にもその方が</u> (K氏 12 頁 26 行)</p> <p>・いま、割と相談員と関係もあるんですけど、相談員が新しくなって、まあ<u>どうしても稼働を増やしたい、でもやっぱり職員は、職員は人数が少ないんで、きつかったり、</u>でまあ、ショートステイは割と精神疾患の方が来られるんで、それで<u>ちょっとある職員が「あの人は見れんから」とか、</u> (N氏 3 頁 32 行)</p> <p>・給料的には少ないじゃないですか、ショートステイの稼働をできるだけ増やしても、ボーナスでも上がるわけじゃない、<u>どういう仕組みなのか分からないですけどね。</u> (N氏 4 頁 23 行)</p> <p>・(ショートステイのリーダーに異動した理由は)<u>どうしてもやっぱ稼働(率)が増えない。</u>で元々ショートステイの職員が気が強い、で相談員、前の相談員ですけどやりにくい。で、<u>満床じゃなくても満床ってうそをついて満床ってする。</u>で、3人。なんで色々あったんですよ。 (N氏 7 頁 35 行)</p> <p>・やっぱりその今までの経験上、<u>ショートステイにしても何パーセント以上は稼働率がないととか、そういう話を色々聞いているので、</u>で、いま(私)のユニットも3名、1月に一人亡くなられて、2月に2名亡くなられたんですよ。なので、いま3床空いている状態なんです。大変だなと思って、調整がまた。でやっぱり1人部屋なので、<u>コスト面も空にせずずっと開けとくことで、大変だろうなって。</u> (R氏 17 頁 23 行)</p> <p>・今月入る1床、あの個室が大部屋が決まったんですけど、どのぐらいの利益率とかは分からないんですけど、<u>やっぱ空いて、ずっと空にしておく、</u>経営面もありますけど、<u>やっぱ、職員が何だろー…鈍る。</u>あれ、慣れてしまうといけないというのがあってですね、大きいですよ。で、<u>一回楽になったのをまた忙しくしたら、よけい忙しく感じる</u>じゃないですか。<u>お金よりはそっちの方が、お金のことも気になるのは気になるんですけど、</u>ですから楽な業務体制にいま、<u>どっぷりつかからないようにっていうのが、</u>ちょっとあれですね。 (R氏 17 頁 33 行)</p> <p style="text-align: right;">以下、省略</p> |
| 理論的メモ | <p>・介護職員はコストや収益についてどのように考えているかに着目した</p> <p>・第1期調査より具体例を引き継ぐ</p> |

ワークシート 5

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 5 年以上の介護職員

| | |
|----------|---|
| 概念名 5 | 私ってちょっとすごい (in-vivo 概念) |
| 定義 | 介護職員は日々の実践や体験の積み重ねによって少しずつ高い専門性を獲得し、ゆとりが持てるようになっていく。不断の日々の取り組みにより自身の提供する介護に自信を獲得すること |
| ヴァリエーション | <p>・夜そうそうするおばあちゃんがおったら、<u>ちょっと自由に歩いたらって</u>いう、<u>疲れたら疲れたってゆってねって</u>、見守りがあれば、<u>こけなければいい</u>。で、<u>そうこうしているうちに寒い、おしっこいきたいとか自分で言ってくれる</u>。じゃあ行こう行こうって。そのまま、暖かいとこへ行こうってゆったら、あ、行く行くってゆって行く。で、横になってくれる、まあ、そういうのができるようになってきた。<u>うーん私ってちょっとすごいって思って</u> (笑い) (K 氏 6 頁 15 行)</p> <p>・なんか、<u>後悔をしない看取りができるようになったかな</u>。やっぱり、あ、もうちょっとこうやってあげとけば良かったって思うのは、(経験を重ねるごとに)減って行きましたね。1 日 1 回顔を見にいくとか、声をかけるとか、そういうのができるようになったかな。いつ逝ってもええよって思えるようになったっていう、<u>そうですね</u>。余裕が、(K 氏 9 頁 7 行)</p> <p>・(同じ要求を繰り返す利用者への対応は)私はそう声かけるほうですね、はい。でも、声かけるけどそれが 2 分後には同じことをいうから、それがずーと一日続くからですね、<u>それで耐えられなくなった時には、他の人に変わってもらいますね</u>。後はもう、おしっこ出たというのに出てなくてもはい、<u>毎回声をかけに行きよるんかもしれんですね</u>。(L 氏 4 頁 28, 32 行)</p> <p>・何かあるとしたら、その、歩けない人が立って動こうとしているとか、いう場面とか、<u>こっちはこっちで認知症のある方が外に出ようとしてるとか、自分は一人しかいない</u>。やっぱり周りが見えて瞬時に判断できるっていう。(O 氏 9 頁 9 行)</p> <p>・そうですね。まあ、危機管理というか、何も考えていなくて<u>自分の業務をやって、周りは一切何も入っていませんよって</u>いう、<u>そういう 10 年のかたもいらっしゃいますから</u>。まあ、<u>自分はそうなりたいと自分で思って、うん、そうしたので、ここまで来たので</u>。何も考えていなければ、多分そこまでの考えには思い至っていないだろうから (O 氏 9 頁 32 行)</p> <p>・利用者を興奮させてしまって、ほかの職員に変わってもらったんですけど、その職員もへまやっちゃったらしくて、で、<u>それを見た瞬間に、自分もハット我に返って、「あとここは変わります。頑張ります」</u>って言って、でご利用者さんとゆっくりゆっくり話しして、ウワッてなるのは収まって、<u>自分がしてたことが、人がパッとやったのをバット見て、客観視できたんだ</u>と思います。よく自分でも、それができたなと (Q 氏 9 頁 18 行)</p> <p>・多分以前より周りの把握はできるようになっているとは思いますが、<u>多分その、歳を重ねるごとに見える視野も多分広がって来てるのかな</u>という風には思います。何年目にこうという線引きはできないんですけど、<u>やっぱりその、色々経験とか重ねるごとに見える視野がどんどん広がっていくようには</u>思います。(R 氏 7 頁 1 行) 以下、省略</p> |
| 理論的メモ | <p>・新任期を過ぎて、より専門的に関わろうとしている姿に着目した</p> <p>・「私ってちょっとすごい」という in-vivo コードを検討</p> |

ワークシート 8

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 5 年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 8 | 目指すべき介護 |
| 定義 | 介護職員は実践を重ねる中で自分が理想とする介護を模索していく。まだまだという自己反省と共に、より質の高い介護の提供を目指すこと |
| ヴァリエーション | <p>・将来像はないんです(私)ほんとに、ケアマネを取ろうとも思わないですし、ただ、<u>知識は欲しい。医務的要素も、すごい欲が深いので、欲ッタレやから、何でも欲しいなんでも見せてって。そうですね、何か、この人がおったら間違いないよねっていう人物になりたい。</u>この時にこの人おったら間違いないよねっとか、その方が私的にはやりがいがあるというから (K 氏 10 頁 2 行)</p> <p>・あの、<u>あの人おったからすごく良かったんよ</u>っていう声、やっぱ直に相談員とかサービス管理に行き行って聞く、それが返ってくる。ああ良かったって、そういう声やっぱ聞こえてくると嬉しい。(K 氏 13 頁 14 行)</p> <p>・<u>病院からやっぱりサマリーとか来るやないですか、それで見て書いてあることと、そこでやっぱり実践してやってる、おしっこが出ない、おしっこ尿意が全くない、便意が全くない</u>っていう人を、来てみて<u>トイレに座らせた</u>ら復活したとか、はい。<u>ちゃんと出るじゃん</u>とか、(L 氏 7 頁 32 行)</p> <p>・そうですね、はい。最近はやっぱ看取りをして、最後まで亡くなくなるまでいらっしゃる方もかなり多いので、<u>ご家族から、「良くしていただきました、ほんとにありがとうございました」という言葉を聞くと、それが一番励みになりますし、やってることを報われたとは思いますが</u>。やってもやっても納得できることなんてないので、(M 氏 7 頁 34 行)</p> <p>・大変は大変ですね。ただ新しく新規で入居されて、で、<u>特養ですから難しい方の方が多いんですが、で、情報だけだとみんな頭一杯になるんですけど、ま、とにかく入っていただいて、ああしようこうしようって言って、それがうまく進み始めて、入居者さんがとてもいいお顔で、日々楽しく過ごされている様子が出てくると、やったと思います</u>けど。(M 氏 10 頁 30 行)</p> <p>・同じやっぱ年数でも、<u>10 年経てば誰でもベテランと言われるようになるけど、私からしたら中身がある人でないとベテランとは、なんか思いたくない</u>なと (O 氏 5 頁 34 行)</p> <p>・まあ、<u>知識もですし、優先順位も大切ですよ</u>ね。今言われた椅子(利用者の)に座っちゃいけないと思うのもあると思うんですけど、でも、その前に床に座ることがどれだけリスクがあるかっていう所が、<u>分かる人が考えたらそう思うんでしょ</u>うけど、そういう所が知識とかがない人はそういうような考えになるんですね。<u>みんなが、あの、職員が皆ちゃんと認識して実行できているかという所で施設、病院のあり方が違ってくる</u>んだろうなと思いますね。(O 氏 11 頁 4 行)</p> <p>・なのでその、言い方は悪いですけど、要介護 5 の方は、まあそこまで変化はない、だけど 3 とか、2 にかかるかどうかという 3 の方とかもやっぱいらっしゃるので、<u>その方たちがレベルが落ちてきたときの対応とかに、いかに早く気づけるかと</u>、(R 氏 12 頁 6 行)</p> <p style="text-align: right;">以下、省略</p> |
| 理論的メモ | <p>・介護経験を重ねる中で、こういう介護をしたいと感じる体験に着目した</p> <p>・概念「進むべき道」と統合する (2022. 7. 31)</p> |

ワークシート 11

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の組織社会化プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 11 | 施設の体制に関する課題 |
| 定義 | 施設介護職員として求められる様々な役割の負担、慢性的な職員不足のため後輩職員を満足に育成できないもどかしさ、ライフステージの変化で変則勤務ができなくなること等、施設の体制に起因する課題を感じる事 |
| ヴァリエーション | <ul style="list-style-type: none"> ・新人職員、だれでも入れちゃう、できない人間を、でも、<u>現状は育たない現状なんです</u>。3年4年おっても全然まだ夜勤やらやらしてもらえん、遅番もできないとか、そんな職員ばかりなんで(D氏8頁22行, 34行) ・その(未熟な)職員もみんなといけんし、利用者もみんなといけんでダブルで見えるようになるんで、各ユニットやっばり、今5ユニットあるんですけど、各ユニットそういうのが1人ずつおるから、はい。(D氏9頁1行) ・やっばりその新人職員が育たんかったら、リーダークラスが何でこうなるのって、やっばり怒られるでしょう。上からはやっばり怒られるんですよ。そうなってくると、この3年の間にあれなんですよ、<u>リーダークラスの職員が結構辞めとるんですよ</u> (声をひそめて)。(D氏9頁11行) ・良く言われるのが、ケア一つにしても、<u>自分の家族を診てるように丁寧にとすることは多分どこの施設でもあると思うんですけど、最初の基礎になる部分の、ケアのやり方というのをほんとにもっと厳しくやって行けば、みんな、当然のここのようにできていくのかなと</u>、(I氏6頁30行) ・結構人が足りないから、ああ、すぐもうここでっていう感じで、多分、<u>どこの施設もそうだと思うんですけど、あの、基礎が中途半端のまま</u>でね。それがまあ、介護職のその思われとかあれなんでしょうけどね。介護の資格がなくてもできる、同じ仕事ができるっていう所で、まあ、<u>世間の見た目とか給料が低い所ではあるんですけど</u> (I氏7頁3行) ・そうですね、その辺がもっとね、入って間もないころにね、まあ、でもそこまでみんなね、<u>余裕を持って職員体制、抱えているわけじゃない</u>と思うんで、なかなか難しいというのはねえ、あるんですけど、<u>その辺がなんか解決しない限り、ほんとに入ってすぐに色々やらされてっていく</u>感じで、(I氏7頁21行) ・ここを辞めたのが嫌になって辞めたわけじゃないので、(人間関係とか?) いや、そうじゃなくて、子どもが小学校に上がるタイミングに、<u>学堂に迎えに行く人がいない、でも正社(正社員)で働いてたら迎えに行けないので、一旦、私、子どもが小学校に上がる時にパートに変わってるんですよ</u>。8時5時のパートに変わってるんですけど、まあ8時5時夜勤なしなので、給料は格段と下がりますよね。(J氏10頁1行) ・結構人数もギリギリでやっているんで、新しい人が来たとしても、きちんと細かいところまで教えられる状況にないというのがあるかなと。今人手不足なので、新しい人には早くひとり立ちしてもらわないと困るっていう考えで、<u>詰め込んで詰め込んで教えるので、まあ、教わる方はそりゃあ覚えられないし、皆にあれこれ言われてパニックにはなるし、私には向いてないっていう結論に至るっていう可能性は高いかな</u>と思いますね。(J氏12頁4行) 以下、省略 |
| 理論的メモ | ・介護職員は施設の課題をどうとらえているかに着目した |

ワークシート 27

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 5 年以上の介護職員

| | |
|----------|---|
| 概念名 27 | 待遇面での課題 |
| 定義 | 職業としての専門性を必要とされ、そのうえ身体的にも重労働であり、さらに交代勤務等もある割に、他産業と比べて賃金は低く、求められる専門性は年々高まっている環境で業務を継続していること |
| ヴァリエーション | <ul style="list-style-type: none"> ・なんか、<u>お金は上がると、今度、質の向上を求められるようで、ちょっとそこもねえ、苦しくなってくるんです。自分たちの技術が伴ってないのに、</u>(K 氏 15 ページ 9 行) ・(お給料は) 思いました。 <u>安いなと思いました。</u> (M 氏 17 頁 20 行) ・今は人がいないんで、<u>かなり残業が多いんですけど、ちゃんと手当は出るんで、その辺は別に家庭持ってるんで、そんなに不満はないです</u>ね。(N 氏 9 頁 27 行) ・(前職と比べて給料は) もう全然違いましたね。 <u>普通にアルバイト掛け持ちしたほうがいいんじゃないかって思うぐらい。</u> (L 氏 3 頁 34 行) ・まあ、<u>いろんな理想を描いても、やっぱり現実、お金がないと自分も生活できないっていうのもあるし、</u> (L 氏 5 頁 17 行) ・そして、まあ、<u>生活のリズムが取れない所はあるんですかね。で、超勤があって、自分の時間が取れなくて、</u> (P 氏 5 頁 32 行) ・あと、(中年の退職者は) <u>年齢も年齢で、夜勤が多くてつらいのは辛</u>いって言ってらっしゃいました。(N 氏 6 頁 9 行) ・うーん、職員に問題があるんじゃないくて、<u>給料だったり、割に合わない。やっぱりしんどいから皆。だったりとか、若い子が入って、女子だったら、結婚。じゃあ結婚して落ち着いたら、またこの仕事着くって言ったら「つきません」て。もったいないよね介福(介護福祉士資格)もってて。楽なところにもし行くんだったら行きたいって。</u> (K 氏 13 頁 26 行) ・うーん、(辞めた職員は) <u>現場はもう無理ですって。だから、ここまでできるから、この人はこれだけの給料があります、とかだったら多分、評価されているんだから、そこでしかないかなと。</u> (K 氏 14 頁 2 行) ・変化ですか。もう歳が行ってるので、<u>何度か体調を崩して入院もしましたし、休みました。ご迷惑をかなりかけましたし。</u> (M 氏 12 頁 17 行) ・相談員になってくると <u>処遇改善もなく相談員手当もないんで、そう</u>なると介護職員より給料が下がる、年収が。ほんとにかなり上がるというんならほんとにすぐにでもやるという感じなんですけど。(N 氏 12 頁 29 行) ・ここを辞めたのが嫌になって辞めたわけじゃないので、(人間関係とか?) いや、そうじゃなくて、<u>子どもが小学校に上がるタイミングに、学堂に迎えに行く人がいない、でも正社(正社員)で働いてたら迎えに行けないので、一旦、私、子どもが小学校に上がるときにパートに変わってるんですよ。8時5時のパートに変わってるんですけど、まあ8時5時夜勤なしなので、給料は格段と下がりますよね。</u> (P 氏 10 頁 1 行) ・(リーダーになると手当が付くのですか?) はい、5000 円ほど、(それだけなんですか?) はい、すいません。(R 氏 20 頁 7 行) 以下、省略 |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・処遇や労働環境の課題に着目した ・第 1 期調査分析から引き継ぐ(2022. 7. 28) |

ワークシート 10

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員

| | |
|----------|--|
| 概念名 10 | 試行錯誤の後輩育成 |
| 定義 | 中核職員になると後輩職員の育成も求められてくる。後輩職員にどのように接し、どのように指導すべきか試行錯誤しながら取り組むこと |
| ヴァリエーション | <p>・あの、今もう下を育てる立場になっちゃってるんで、自分で言っちゃったことは、もう、やり続けなきゃいけないから、必ず復唱するんですよ。<u>それは自分に言ってるんです。</u> (K氏 10 頁 21 行)</p> <p>・その新人さんが、例えば夜勤さんに迷惑をかけるとか、行ったら尿が大漏れやったというのが極力ないように育てたい。<u>それがクリアーになったらよしよしよしと思う</u> (手でガッツポーズ)。 (K氏 11 頁 28 行)</p> <p>・センスの問題もあるかも知れない。センスない人多いですね。見て覚えるしかないからその子たちは、<u>何回も失敗して、あ、やっとなんかできるようになったね</u>っていうのを褒める。その繰り返しかな、 (K氏 12 頁 34 行)</p> <p>・だからあの、苦手なところを苦手じゃないようにしていけば、<u>全く問題は無くなる</u>んで。努力だけじゃどうにもならないことが、誰でも苦手なこともありますので、日々フォローしてもらってますけど。 (F氏 6 頁 5 行)</p> <p>・怒りはしないですね。あの、どうしてそうなのかってことは聞きはしますけど、うん。<u>怒ってしまうと終わってしまう</u>ので。 (F氏 11 頁 32 行)</p> <p>・いまショートステイはその辺が大事ですよ。一応まあブスツとして<u>仕事してる人も居る</u>じゃないですか中には、 (G氏 11 頁 28 行)</p> <p>・今回の看取りとかをするときでも、<u>こういう呼吸になったらこうですよ</u>とか、そういう所で、<u>こういう状態になったら、もう後これぐらいとか、いつも以上に気を付けて巡回して確認したほうがいいよ</u>とか、そういう所は<u>アドバイス</u>できるようにはなりました。 (I氏 4 頁 17 行)</p> <p>・でまあ、<u>年配のかたとかが来ると、結果、指導を受ける相手</u>というのは年下ですよ。まあ素直にいうこと聞いてくれないとかっていうのがありますし、 (J氏 12 頁 25 行)</p> <p>・辞めていく職員って、自分だけで考えてしまう。<u>辞めるきっかけとなることは、ほんと些細なことの積み重なり</u>だと思うんです、なので、ちょっとしたことでも相談して、あ、違う考え方もあるんだなって思えるだけでも違うと思います。<u>自分の話せる相手と自分の気持ちを分かってくれる人</u>というのが、いるといないのでは全然違うと思います、 (L氏 3 頁 6 行)</p> <p>・多分その方は気づいてないことでも、<u>こっちがちょっとアドバイスして、ちょっとでも、いつもと違う方に一歩でも進んでみたら、多分周りとかもちょっと評価が違ってきたりとかする</u>と思うので。 (L氏 4 頁 4 行)</p> <p>・すぐこれやったからこれやってって、<u>プレッシャー掛けながら、やってもなかなか成長もできないし、結局それが嫌になって、やっぱり辞める</u>ということに繋がっていくと思うので、 (L氏 8 頁 15 行)</p> <p>・ですから多分、<u>合う合わない</u>っていうのも、あると思うですよ。なので、言い方は悪いですけど、高校生とかは<u>何も知らずにこの現場に入ってくる</u>ので、0からのスタートになるので、こっちがきちんと指導すれば、そのように覚えて、<u>施設の色に染まる</u>といったら悪いんですけど、<u>施設になじむ</u>と思うんですよ。 (L氏 10 頁 11 行) 以下、省略</p> |
| 理論的メモ | ・先輩職員は後輩職員をどう育てようとしているのかに着目した |

ワークシート 12

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続 5 年以上の介護職員

| | |
|-----------|--|
| 概念名 12 | 看護との溝 |
| 定義 | 介護職員は利用者のケアに関して看護職員と考え方の違いがあると感じている。そしてその溝は中々埋まらないと感じていること |
| ヴァリエーション | <p>・看護はでも、<u>処置の仕方とかバラバラで、看護師同士で違うことをする。で、いま薬とかあるじゃないですか、調整とかもユニットで判断してやってくれとか。夜のオンコールでも来てくれない。</u> (N氏 6 頁 17 行)</p> <p>・他の所 (他施設) は多分上から目線で言われてるから看護の方が強いんじゃないですか。ここは介護士の方が強い。 (N氏 6 頁 27 行)</p> <p>・一応ショートステイ受けて、医療面でも相談員からケアマネに言ったりとか、病院に電話したりとか、<u>その辺で看護はほとんどタッチしない。</u> (N氏 7 頁 4 行)</p> <p>・看取りなんか、家族が自然に逝かしたい。点滴とかなにもせんと言われるんですけど、<u>看護目線からしたら、やっぱり点滴ぐらいして活かしてあげんにやいけん</u>という感情がありますよね。本人、口を開けなかつたら食事は食べなくていいんじゃないかという、はい。点滴はやっぱり針が入らなくなるじゃないですか。漏れたりとかするんで、<u>そこで無理してまで最後痛い思いまでさせるのもかわいそうな気がします。</u> (N氏 11 行, 22 行)</p> <p>・(看護との連携は) 取れないですね。まあ看護婦さんには看護婦さんなりの考えがあるんでしょうし。<u>私たちは私たちに利用者さんを見て、こうした方が良くないかという思いがあつていうけど、まあ、看護婦さんと私たちの思いが合わないんじゃないですか。</u> (P氏 5 頁 26 行)</p> <p>・処置一つとっても、<u>私たちは出血するからフィルムは張らない方が良くないのか</u>と言っても、やっぱり看護婦さんが、いやいや、ちょっと傷が出来とるけんガーゼはってフィルムも張った方が良くないかとかっていうのは、細かいことですけど。<u>それを除けるときに更に皮下出血するのでやめた方が良くないですか</u> (P氏 5 頁 33 行)</p> <p>・まあ、私たちの思いを伝えて、看護婦さんの思いを聞いて、思いを調節できればいいかなとは思いますが。(15 秒の間) <u>まあ、双方納得いくような形を取ればいいんじゃないですかね。</u> (治まるんですか?) <u>治まってはないですけど、</u> (P氏 6 頁 15 行)</p> <p>・(医務との連携は) いや、今はしてないと思います。(看護師の) 入れ替わりも結構激しくて。(看護主任も) <u>置いてないんですよ。置いてほしいんです。だから何年置いてないんだろうと思って。だからその統一もまた、なかなか難しいな</u>と思ったりするので。(R氏 5 頁 30 行, 6 頁 5 行)</p> <p>・(看護との連携) うーん、多分その、いまいる職員は、看護が現場に入らないのは当たり前になってる。僕とかのころからもうずっと、あの<u>特養の看護と病院の看護は違うので、現場に入ってもらいたい</u>というのを、ずっと言ってるけどなかなかないっていう現状があるっていうのを知ってるんですけど、いまの働いてる子たちは、もう<u>看護は看護で動くもの、介護は介護で動くもの</u>っていう認識だだと思います。(R氏 14 頁 14 行)</p> <p style="text-align: right;">以下、省略</p> |
| 理論的メ モ | <p>・介護職員は施設の課題をどうとらえているかに着目した</p> <p>・ショートステイの利用者は、入居者ではない (在宅) なので、あくまで主治医対応で、看護は受診等関わらない</p> |

ワークシート 31

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス
 分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員

| | |
|----------|---|
| 概念名 31 | 退職の決意 |
| 定義 | 上司や先輩, 同僚との人間関係をうまく作れず, 孤立し, 悲観し, 精神的に追い詰められたり, 遅出, 夜勤等の変則勤務や残業等の身体的ストレスに耐えられず, 待遇面での不満も重なって退職を決意すること |
| ヴァリエーション | <p>・(退職は) <u>人間関係が一番じゃないですかねー. 女性が多い職場だと思うんです. どっちかっていうと, 派閥が出たりするでしょう, 女性の人だけだと</u> (K氏 7頁 7行, 15行)</p> <p>・やっぱり<u>金銭面か, 人間関係.</u> (L氏 16頁 9行)</p> <p>・もしかしたら, <u>ストレスの感じ方なのかもしれない</u>とは思いますがね. <u>言葉一つにしても, 性格的に気にされるタイプの職員もいますし, 言われてもまったく気にせず, はねのけるタイプもいますし</u>(M氏 9頁 10行)</p> <p>・その, <u>それぞれが持ってるキャパというんですか, あの, 限界</u>というか, <u>そういうものが一人一人違うので, あの, 同じように夜勤も日勤も組みますけど, 私は持たないよっていうタイプの人もいますので, その違いかもしれない</u>と思います. (M氏 9頁 14行)</p> <p>・○ユニットは, <u>リーダーが若い子になったんです</u>ですけど, <u>半年ぐらいで辞めてしまって, それも人間関係で辞めちゃったんで,</u> (N氏 8頁 8行)</p> <p>・大体こういう業界っていうのは, <u>変わった人っていうか, (指導とか) 厳しい人がいる</u>じゃないですか, <u>そういうのでやっぱ耐えれなくて, 辞めていく人もいますね.</u> (N氏 11頁 2行)</p> <p>・<u>職員の, 上に立つ人の性格というか, 上の人も自分にこう, ごまをすって来てくれるよな人はすごいかわいがる.</u> 皆もう, <u>施設長, 施設長</u>って言って, <u>そういう空気が耐えれなくて,</u> (O氏 5頁 32行)</p> <p>・(介護職を辞める人は) 私からしたら, 私とは逆な性格の人, <u>思ったことをすぐ口にこう, 言ったりとか. まあ, 言ってることは正しいのかも知れんけど, まあ, その言い方とかいろんなこと含め,</u> (O氏 14頁 22行)</p> <p>・(勤務先が遠方だった) で, えーと, <u>夜勤とかで帰りにもう, ウトウトしながら運転して, 何回か事故りそうになったりとか, 通うのが疲れて, むこうにアパートを借りて生活をしてたら, 食生活がいい加減なので, 体調を崩して, ちょっと辞めて, 家に近い所にしようって,</u> (P氏 9頁 2行)</p> <p>・子供産んで, <u>仕事しなきゃと思ってすぐに戻ったんですけど, 夜勤はできないですし, 遅出, 早出はぎりぎりできたとしても, 夜勤だけは絶対に無理だったので, それをゆったら, やっぱり夜勤をしないと, 正社(員)は厳しいよね</u>って話になって, (P氏 9頁 34行)</p> <p>・<u>新しい刺激がない</u>というか, <u>仕事に追われて, 次に踏み出せない</u>というか, <u>同じことの繰り返し, 業務に疲れる</u>じゃないですけど. <u>刺激がなくて, 成長もできなくて</u>っていう形ですかね. <u>多分それでやめるかたもいらっしやるんじゃないか</u>と思いますね. (R氏 5頁 3行)</p> <p style="text-align: right;">以下, 省略</p> |
| 理論的メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・退職を決意した理由に着目した ・前職との比較が離職要因 ・概念「辞めない理由」の対極例 ・概念「職員はなぜ辞めるのか」→「退職の決意」に変更 (2022.6.12) ・退職の決意を固めるのは, 人間関係だけではない. 金銭的な理由や体力的な理由もあるので, 定義を見直す必要あり. |

ワークシート 23

分析テーマ: 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の職場定着プロセス

分析焦点者: ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員

| | |
|-----------|--|
| 概念名 23 | 将来の道 |
| 定義 | <p>介護職員は将来、ユニットリーダー、介護主任、生活相談員等の職階を登る管理職志向と、認知症や医療的介護等の専門性を高めるプロフェッショナル志向、そして生活のため職を維持することを目的とする就業継続志向等の様々な道しるべを描いていること</p> |
| ヴァリエーション | <p>・(できるだけ特養で頑張って)で、限界が来たらデイサービスに行きたいです。みんなの前で話すのが好きなので(K氏 16 頁 5 行)</p> <p>・将来像はないんです私ほんとに、ケアマネを取ろうとも思わないですし、ただ、知識は欲しい。医務的要素も、何か、この人がおったら間違いないよねっていう人物になりたい。(C氏 10 頁 2 行)</p> <p>・みんなねえ、主任とかにはなりたくないと思うよ。高々これくらいで責任感持たされて、上からいわれて、なんで自分が言われんにゃいけんのって、だってかわいそう、見とったら。(C氏 12 頁 9 行)</p> <p>・これ以上の介護技術をよう自分の中で上げていこうという感じはないんで、はい。それでもう8年して、いま、本当いうたら、多分この業界を僕やめたら、多分この業界には絶対戻ってこんと思うんです。帰って来ないというか、帰って来たくないです。(D氏 15 頁 24 行)</p> <p>・一日でも長く仕事していられたらと思うんですが。現場にいたいタイプですね。現場が一番好きだと思います。多分、歳と共に、あの、正規ではなくてパートの形であったり、いろんなこう変化はあるとは思いますが。最後まで現場に関わっていられたらいいなと(F氏 13 頁 9, 22 行)</p> <p>・自分の中ではやっぱり上をめざさなきゃいけないという、次の段階を、相談員にしる管理者にしる。10年ぐらい経つとリーダーのままというわけにもいかない、子供もいてとなると。その辺ですかね(G氏 12 頁 8 行)</p> <p>・(キャリアパス) いや、僕はあんまりそういうものは描いていないですね。ただ、自分の役割があればどんな役職でも、みんなしてくれるし、そういう所では別にあれですね。(昇進の話があれば)あ、そういうお話があれば、またそのときに考えます。(I氏 3 頁 16 行)</p> <p>・まあ、これと言って何も考えてはないですけど、まあこのまま別にいいかな、まあ正直、お金を稼げれば何でもいいかなって(J氏 13 頁 28 行)</p> <p>・えーっと介護に対しての考え方としては、この仕事じゃないとたぶん、自分はダメかなと思って。で、できる限りは特養、現場で働いてるって、やっぱきついんですけど、その利用者さんと直接のかかわりができるところってやっぱり現場しかない、(K氏 15 頁 17 行)</p> <p style="text-align: right;">以下、省略</p> |
| 理論的メ モ | <p>・介護職員の考えるキャリアパスとは何かに着目した</p> <p>・職員の考えるキャリアパスは決して一つではない。むしろ各人それぞれである。</p> <p>・出世は望まないが、もっぱら専門性を高めたいというタイプ。</p> <p>・家計を主に支える立場として、より金銭面の条件の良い管理職を目指すタイプ。</p> <p>・とにかく現場が好きなので体がゆうことを聞くうちは現場に関わりたくないタイプ。</p> <p>・積極的に役職をめざすわけではないが、着実に実践を積み上げ機会を待つタイプ。</p> |

資料3 介護リーダーの事例-コード・マトリックス

事例-コード・マトリックス カテゴリー【組織社会化エージェント】(阻害要因)

| カテゴリー | 組織社会化エージェント(阻害要因) | | | | | |
|------------------|---|---|------------------------------------|---|--|---|
| コード | 背景の意違う職員 | やりにくい職員 | ゆとりのないリーダー | 孤立 | 多職種連携の難しさ | 介護から見た不満 |
| S氏 (ユニットリーダー) | 「2つのことが同時にできない職員」 | 「楽な方へ流れる職員」 「指示待ちの職員」 「遠回しな注意をする職員」 「暴走する職員」 「メンタルの弱い職員」 「視野の狭い職員」 | 「リーダーが忙しすぎる」 「リーダーも担当を持ち夜勤にも入る」 | 「きつい職員で新人が閉じこもる」 「みんなにあれこれ言われてパニックになる」 | 「職員と相談員や施設長との意見が合わない」 「行政や病院との連携は相談員か看護」 | 「特養は看護師が夜勤をしない」 |
| T氏 (ユニットリーダー) | 「難しいベテランの存在」 「若い職員に感じる世代の違い」 | 「一生懸命すぎる指導の職」 | 「書類チェックの負担」 | 「自分だけで悩んでしまう」 「ささいなことの積み重ね」 | 「看護は看護で動くもの介護は介護で動くもの」 | 「看護にも介護に入ってもらいたい」 |
| U氏 (ユニットリーダー) | 「ゆとり世代の人」 | 「キャパの小さな職員」 「怒ると終わる」 | 「人員不足できちんと細かいところまで教えられない」 | 「注意され続けると一緒に勤務したくなくなる」 | 「同じフロアでも隣のユニットとは疎遠になる」 | |
| V氏 (ユニットリーダー) | 「難しいベテランの存在」 | 「注意しても効かない職員」 「難しい利用者を嫌がる職員」 「2年目の職員をチューターにしたら介護にバラツキが出た」 「遠回しな注意をする職員」 | 「若いリーダーが人間関係で退職」 「リーダーの夜勤」 | 「新人をいじめめる職員の存在」 「ささいなことの積み重ね」 | 「他部署、他施設のことが分からない」 「管理栄養士との連携は希薄」 | 「看護はオンコールを嫌がる」 「ショート利用者の薬の調整はユニット判断」 「看護が介護を下に見ている」 |
| W氏 (ユニットリーダー) | | 「個人的な感情を職場に持ち込む職員」 「人前での叱責する職員」 | 「年々重度な人や精神疾患の利用者が増えている」 | 「厳しい教育担当者」 「一人暮らしで相談相手がいない」 | 「看護との連携はうまく取れない」 | 「看護が勝手に家族に連絡」 |
| X氏 (介護主任) | 「経験者は自分の世界観を持っている」 「年々他産業からの入職者が増えている」 | 「短気な人」 | 「リーダーの責任の重さ」 「初期リーダーの遠慮」 | 「きつく当たる職員の存在」 「次どこへでも行けるというのが見え隠れする」 | 「横のつながりが悪い」 「他の施設のやり方が分からない」 「看護は看護の道を行っている」 | 「強い介護リーダーが必要」 「看護は看護の道を行っている」 「看護助手という理解」 |

事例-コード・マトリックス カテゴリー【組織社会化エージェント】(阻害要因)

| カテゴリー | 組織社会化エージェント(促進要因) | | | | | |
|------------------|--|---|--|------------------------------|----------------------------|--|
| コード | 指導のうまい職員 | 頼れるリーダー | 良いチームの姿勢 | 頼れる看護職員 | 密な看護職員との連携 | 同じ施設職員 |
| S氏 (ユニットリーダー) | 「自分が動いたうえで周りの意見をしっかり聞く」 「個別の相談は最優先」 「効率優先の業務を否定」 「自分一人で抱え込まない」 「自分の意志を持つ職員」 「自分だけの思いから全体の思いへ」 | 「人間関係でチームをまとめる」 「部下の観察」 「率先垂範」 「プライベートなことも相談にのる」 | 「チームで新人をフォローする」 「施設の方針でチームの皆が動く」 | 「看護師も介護を行う」 | 「体調面は看護師の方から状況説明する」 | 「看護が領域意識を持たない」 「介護と看護の横のつながりが良い」 「職員の思いが施設の方針や理念に一致する」 |
| T氏 (ユニットリーダー) | 「利用者の尊厳に関することは厳しく指導」 「相談しやすくある」 「意見が言いやすい環境作り」 「経験により広がる視野」 「特養全体の流れの把握」 | 「利用者の体調の変化にいち早く気づき職員に動いてもらおう」 「施設の色を守る」 | 「周りの職員のフォロー」 「新人への気遣いや友人の支えが大切」 「みんなで育てましょう」 | 「常日頃から利用者に変化があれば看護師に入ってもらおう」 | 「体調の変化はいち早く医務と連携する」 | 「介護と看護の壁を作らない」 「他職種を牛耳ろうとしない」 |
| U氏 (ユニットリーダー) | 「決断を下す」 「まずは担当の意見を尊重」 「職員の苦手をフォローする」 「助けを求められたいなら断らない」 「自分一人で抱え込まない」 「広い目でユニット全体を見渡す」 | 「人間関係でチームをまとめる」 「職員の苦手な部分をフォローできるチーム作り」 「リーダーがすべてをやらない」 | 「担当を皆でフォローする」 「年齢の高い職員はフォロー上手」 「良いチームはリーダー不要」 「全員が同じ関わりで利用者は笑顔」 | 「看護との連携で後悔のない看護の実現」 | 「職員に求められるネットワークの良さ」 | 「意識して積極的にコミュニケーションを取る」 |
| V氏 (ユニットリーダー) | 「嫌われてもうるさいと思われても行動」 「自分一人で抱え込まない」 「指導は我慢することも必要」 「上司がいない時は決定権を持つ」 | 「職員教育」 「周りの職員のことを考える」 | 「リーダーが厳しい分サブリーダーが優しくフォロー」 | 「人がいない時に看護や相談員がユニットに入る」 | 「何かあったらすぐに看護師に連絡」 | |
| W氏 (ユニットリーダー) | 「積極的に関わり孤立を防ぐ」 「新人に言うことは自分に言うこと」 | 「人間関係でチームをまとめる」 「職員教育」 | 「年齢の高い職員はフォロー上手」 | 「精神面で不調な利用者の対応は看護に相談する」 | 「看護師との連携で後悔しない看護の実現」 | 「介護と看護は同じ並び」 |
| X氏 (介護主任) | 「最初は厳しめにその後から緩めていく」 「広い目でユニット全体を見渡す」 | 「求められる使命感」 「職員教育」 | 「周りの先輩たちが新人を盛り上げる」 「チームで目標を共有する」 | | 「ケアプラン、ケアカンファレンス、看護ケア等で連携」 | 「日常的に看護と話をする」 |

事例-コード・マトリックス カテゴリー【組織社会化戦術】(阻害要因)(促進要因)

| カテゴリー | 組織社会化戦術(阻害要因) | | 組織社会化戦術(促進要因) | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|--|---|
| コード | ユニットケアの持つ課題 | 併設ショートステイの課題 | 職員定着の工夫 | 利用者を支える仕組み | 異動という気分転換 | 多様なキャリアパス | 併設ショートステイの魅力 |
| S氏 (ユニットリーダー) | 「利用者・職員との距離が近いゆえの難しさ」 | 「ショートの利用者次第で夜勤が決まる」 | 「異動で気分を変える」 「介護福祉士資格取得で昇進」 「特定処遇改善加算で夜勤手当向上」 | 「外部研修の受講」 「各種委員会の開催」 「ユニット会議の開催」 「ケアプランの立案」 「オムツ外し研修の受講」 「給食委員会の開催」 | 「新人が入ること」 「メンバーが伸びる」 「同じユニットで5～6年するとあきる」 | | 「ショートステイにある在宅の空気感」 「ショートのリピータはなじみのお客様」 |
| T氏 (ユニットリーダー) | 「トイレ介助でホールが手薄」 「空床は職員の介護を鈍らす」 | 「家族を通じて苦情が伝わる」 「一つのユニットショート部屋と特養の居室がある」 | 「介護福祉士手当」 「夜勤手当」 「子供を迎えに行けるようシフトを調整する」 | 「ケアプランの立案」 「ケアカンファレンスの開催」 | 「異動はマンネリ化を防ぐ」 「本人希望の異動で気分も変わる」 | 「3年5年10年ぐらいに自分の力を試したくなる」 | 「家族を通じて評判が伝わる」 |
| U氏 (ユニットリーダー) | 「各ユニットが疎遠」 「重度者の生活は集団ケアと変わらない」 | 「情報の少ないショートステイの利用者」 | 「介護福祉士手当」 | 「ユニット会議の開催」 | 「メンバーが変わって少しずつ歯車が合った」 「配置換えで環境を変える」 「どうしてもうまく行かない場合はほとんどの職員を移動させる」 | 「最後まで現場に関わりたい」 | |
| V氏 (ユニットリーダー) | 「求められる丁寧さ」 | 「ショートステイは割と精神疾患の方が来る」 | 「施設計画の異動」 「介護福祉士手当」 「特定処遇改善加算の評価」 | 「各種委員会の開催」 | 「メンバー全員交代で稼働率が向上」 「配置換えで環境を変える」 | 「他部署他施設について学びたい」 「相談員や管理者等の職位を目指したい」 | 「ショートはいろいろな利用者が来るのが魅力」 |
| W氏 (ユニットリーダー) | 「信頼関係が作れなかったら大変」 | 「ショートは特養と比べて真逆」 「ショートの利用者は直接支援を嫌がる」 | 「本人希望の異動」 「施設計画の異動」 「実務経験3年で介護福祉士資格取得」 | 「ケアカンファレンスの開催」 | 「配置換えで環境を変える」 「異動はステップアップの機会」 | 「今後も現場で利用者に関わりたい」 「限界が来たらデイサービスに行きたい」 | |
| X氏 (介護主任) | 「何から何までやる必要」 「ユニットケアの集団ケア化」 「人の少ないユニットケア」 「重度者の生活は集団ケアと変わらない」 | 「ショートは外部から感染症を持ち込む危険性」 | 「介護休暇」 「夜勤体制の違い」 「役割分担の利点」 「リフレッシュ休暇」 | 「ケアプランの立案」 「ケアカンファレンスの開催」 | 「配置換えで環境を変える」 「異動はステップアップの機会」 「働きやすい環境を整えると職員は戻って来る」 | | 「ショートの利用者は元気な方が多い」 |

事例-コード・マトリックス カテゴリー【リアリティショック】(阻害要因)

| カテゴリー | リアリティショック(阻害要因) | | | | | | |
|------------------|---|--|--------------------------------------|---|--|---|--|
| コード | 様々な衝撃 | 待遇面の悪さ | 不透明な給与体系 | 365日終わりのない業務 | 人員不足の壁 | 感染症対策の葛藤 | 辞める切っ掛け |
| S氏 (ユニットリーダー) | 「重度な利用者のオムツ交換」 「対応が難しい認知症の支援」 「年配の職員はパソコンが苦手」 | 「施設内キャリアパス研修なし」 「給料面での不満」 「特定処遇改善加算への不満」 | 「給料の仕組みが分からない」 「特定処遇改善加算の影響なし」 | 「時間を気にする夜勤業務」 「職員のペースで行う介護」 「効率を求める空気感」 「理想と現実のギャップ」 | 「自立支援が待てない」 「利用者のペースでなく職員のペースで支援する」 | 「ショートの利用者が弱点」 「感染症対策で入職する職員のレベルが低下」 「看取り期の面会中止」 「家族へ掛けた不自由」 「難しい職員の気分転換」 | 「施設からの評価が低い」 「上司と意見が合わない」 「介護が嫌で辞めるわけではない」 「金銭面か人間関係」 |
| T氏 (ユニットリーダー) | 「事故の発生」 「対応が難しい重度者への支援」 「頻繁な希望に対応できないジレンマ」 | 「サービス残業の多さ」 「書類関係を勤務時間内に設ける必要」 | | 「することが多すぎる」 | 「開けない会議」 | 「他部署との交流制限」 「行事が一番の悩み」 「面会の制限」 「看取り期の面会中止」 「外部の目が入らない」 「研修に行けず成長も実感で見ない」 | 「前職との比較」 「書類作成が苦手な職員」 「異動で夜勤が減ると給料が減る」 |
| U氏 (ユニットリーダー) | 「ケアプランに対する苦手意識」 「医療的ケア」 「介護拒否」 「夜勤時の看取り」 | 「給料面での不満」 「特定処遇改善加算の実感なし」 | | 「交代が来るまでにやるべき業務」 「介護以外の業務」 | 「人手不足でリーダーが不在」 「詰め込んで早くひとり立ちしてもらう」 | 「面会の制限」 「利用者のADLの低下」 | 「異動のきっかけは人間関係」 「無理な勤務で体調を崩す」 |
| V氏 (ユニットリーダー) | 「夜勤時の事故や看取り」 | 「相談員になると給料が下がる」 | 「給料の仕組みが分からない」 「稼働率を上げても給料は上がらない」 | 「次々と起こる問題」 | 「リーダーの夜勤」 「希望休も好きに取れない」 | 「家族は預けたい一心」 「ショートステイが弱点」 「看護がユニットに入りたがらない」 | 「人の悪口などの人間関係」 |
| W氏 (ユニットリーダー) | 「ケアプランを嫌う職員」 「夜勤での看取り」 | 「施設内キャリアパス研修なし」 | | 「ストレスが体調に表れる」 「効率を求める空気感」 | 「人が足りないので基礎が中途半端になる」 | 「面会の制限」 「看取り期の面会中止」 「外部の目が入らない」 | 「異動するなら別の施設でも良い」 |
| X氏 (介護主任) | 「他人の陰部を見る抵抗」 「他業種から入職者はケアプランで悩む」 | 「施設内キャリアパス研修なし」 「施設のやり方に対する不満」 | 「特定処遇改善加算で手厚くなった気がしない」 | 「生活介護の難しさ」 「看護助手という理解」 「雑用ばかりも離職要因」 | 「主任も夜勤に入る」 「頑張ってるのに人が足りない」 | 「職員の行動制限」 「行事が一番の悩み」 「利用者は防護服を着た家族が分からない」 「看取り期の面会中止」 「利用者のADLの低下」 「難しい職員の気分転換」 「感染リスクとの葛藤」 | 「人間関係が一番のネック」 「子供が小学校へ上がると正職はできない」 |

事例-コード・マトリックス カテゴリー【学習課題】(阻害要因)(促進要因)

| カテゴリー | 学習課題 (阻害要因) | 学習課題(促進要因) | | | | |
|----------------------|--|--|--|---|---|---|
| コード | 求められる 成果 | 職員の成長 | プロ介護職 の自覚 | 育成のポイント | 最後まで 寄り添う | 感染症対 策の効果 |
| S氏 (ユニット リーダー) | 「葬式など休 みでも参加 する」 「安易に採 用し育成は 現場任せ」 「医療的ケ アの増加」 | 「悩みを先輩たちに相 談できる」 「同僚や話やすい職員 に相談する」 | 「処遇困難 事例対応方 法の工夫」 「自分も楽な 介護の理 解」 「どんな 状況でも対 応できる」 | 「真っ向から否定しな い」 「職員を納得させ る」 「職員の課題を見 極める」 「先入観を捨 てて職員を見る」 「悩 んでいることに気付 く」 「いろんな個性の 職員から意見を聞く」 | 「看取りノー トで職員・家 族間で連 携」 「看取りのケ アプランは 担当職員が 作成」 | 「職員の感 染症への 意識改革」 |
| T氏 (ユニット リーダー) | 「大変さばか りクローズ アップされる 介護」 | 「施設の色に染まる」 「職員の姿勢が変わる と周りが変わる」 「新卒は社会人・職業 人1年目」 「失敗を恐れ すぎない」 「つまずいた 経験が人を育てる」 「理解してくれる人を見 つける」 「違う考えもある ことを知る」 | 「重度の利 用者は大き く変化しな い」 「急激な ADLの低下 を防ぐ」 「処遇困難 事例対応方 法の工夫」 | 「理由は聞いても怒 らない」 「少しずつ成長を見 守る」 「ささいなミスは二の 次」 「過度なプレッシャー をかけない」 「気付いていないこと を気付かせる」 | 「家族と利用 者の人生を 共に振り返 る」 | 「インフル エンザが広 がらない」 「家族との 対応はしな くて良くな った」 |
| U氏 (ユニット リーダー) | 「施設の都 合で職員速 成」 | 「認知症でもこの人は 嫌だとわかる」 「担当が意見を言えば 皆も言ってくれる」 「利用者の笑顔で達成 感を感じる」 「しっかり自分の目で 見て意見が言える」 「利用者の担当として の責任感を持つ」 | 「利用者 最後まで見 届けるとい う意識」 | 「理由は聞いても怒 らない」 「他者のいな い所でスパンと言う」 「決断を明確に伝え る」 「質問する形で介 入する」 「先入観を捨 てて職員を見る」 「本 気で期待すれば応え る職員」 | 「看取りは家 族の感謝が 励み」 「家の代わり の施設で看 取りをする のは普通」 | 「ADLの低 下を防ぐ工 夫」 |
| V氏 (ユニット リーダー) | 「職場に余 裕なく入っ てすぐに色 々やられる」 | 「思ったことをすぐに口 にしらない」 「言い方に気を付ける」 | 「仕事に穴 を開けない」 「嫌なことが あってもす ぐに顔に出 さない」 | 「先輩が見ていると 新人が緊張する」 「直接支援技術に関 してはすべて確認テ ストする」 | 「看取りは家 族へのフォ ローが大事」 | 「職員の感 染症への 意識改革」 「家族との 対応はしな くて良くな った」 |
| W氏 (ユニット リーダー) | 「年々重度 な人や精神 疾患の利用 者が増えて いる」 「リーダーや 主任になり たがらない」 | 「悩みを先輩たちに相 談できる」 「介護技術は職場のス ペシャリストから学ぶ」 「理解してくれる人を見 つける」 | 「利用者 にとって信 頼 できる職員」 「処遇困難 事例対応方 法の工夫」 | 「他者のいない所で スパンと言う」 「タイミングよく声を かける」 「悩んでいることに気 付く」 | 「看取りは連 携が鍵」 「看取り介護 とは寄り添 うこと」 「看取り後の 家族の感 謝」 | |
| X氏 (介護主 任) | 「胃ろうやバ ルーンなど の利用者が 増加」 | 「悩みを人に相談でき る」 「現在の自分の限界を 知り人を頼ることがで きる」 | 「入る場 所によっ て人生が 決まる」 「優先順 位を判断 し瞬時に 動ける」 | 「それぞれの職員の 性格をつかむ」 「職員の課題を見極 める」 「先入観を捨てて職 員を見る」 「悩んでいることに気 付く」 | 「看取りはケ アマネが中 心」 「看護の看 取りから施 設の看取り へ」 | 「感染症対 策でゾーン ニング等体 験」 「出勤停止 はある意味 リフレッシュ に」 |

事例-コード・マトリックス カテゴリー【プロアクティブ行動】(促進要因), カテゴリー【組織社会化エージェント】(中立要因), カテゴリー【組織社会化要因】(中立要因)

| カテゴリー | プロアクティブ行動(促進要因) | | | 組織社会化エージェント(中立要因) | | | 組織社会化戦術(中立要因) | |
|------------------|--|--|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---------------------------------|--------|
| | コード | 連絡と調整の工夫 | 職場の雰囲気改善 | 大人の対応 | ユニットの個性 | 職員の相性 | | 安寧とリスク |
| S氏 (ユニットリーダー) | 「自分の思いをラインで伝える」 「チームで対応を統一する」 「現場の苦情は相談員に伝える」 | 「職員から支援上の意見が次々出てくる」 「新人の成長」 「視野の広がりを実感する」 「職員の積極性の表出」 「職場の雰囲気が良い」 「職員の思いが施設の方針や理念に一致する」 | 「双方納得いくような形を作る」 | 「ユニットによって決める役割が違う」 | 「派閥ができてきたりする」 | | | |
| T氏 (ユニットリーダー) | 「職員間に入り調整する」 「他ユニットとの協力」 「担当職員に他職員との連携を指示する」 「嚙下状況の変化は栄養士と連携する」 | 「業務内容を改善し職員の負担が減る」 「研修参加で他施設の状況を理解する」 | 「目くじらを立てて議論しない」 | 「ユニット型の人間関係は避けられない」 | 「経験者が施設になじめるかどうか」 「職員のイライラは利用者につる」 | 「介護と看護の乖離」 「下剤による強制排泄」 | 「ショートステイの利用率を意識」 「空床とコストの関係」 | |
| U氏 (ユニットリーダー) | 「反対意見もすべて出してもらおう」 「連携の窓口を一本化」 「連携の結果をユニットに伝達」 | 「皆で取り組み利用者の笑顔が表出」 「職員がこの職場にいたいと思う」 「利用者の笑顔がチームマネジメントの成果」 | 「介護の思いを伝え看護も思いを聞いて調整する」 | 「各ユニットが疎遠」 「メンバーの総入れ替え」 「ユニットに合う合わないがある」 | 「職員のイライラは利用者につる」 「片方がもう一方を嫌う」 | | | |
| V氏 (ユニットリーダー) | 「言いにくいことはノートを活用」 「リーダーで解決できないことは上司と連携」 「上司や他ユニットリーダーとの連携」 「連携の窓口を一本化」 | 「他職員との差別化」 「期待されている充実感」 「良い職場の雰囲気作り」 「職員にこの職場にいたいと思ってもらう」 | | 「職員間のトラブル」 | 「厳しすぎる先輩職員存在」 | 「家族の思いと医務の思いの違い」 「介護と看護の乖離」 「看取り時の点滴」 | 「稼働率で経営面を考える」 | |
| W氏 (ユニットリーダー) | 「他ユニットとの協力」 | 「最後の場所を楽しく過ごしていただく」 「人間関係の仲裁が奏功する」 「処遇困難事例の対応法を発見する」 | | 「リーダーによって雰囲気が違う」 | 「不穏な空気」 「女性ならではのグループを作る」 | 「看護は看護なりの介護は介護なりの考え方がある」 | 「オムツやリネン類の発注は季節で変える」 | |
| X氏 (介護主任) | 「上司や他ユニットリーダーとの連携」 | 「もっと広く全体が見れるようになった」 「生活が難しくなった人に一番近くで寄り添える」 「居心地の良いチームは定着率が向上」 | 「目くじらを立てて議論しない」 「対立はあっても折り合いをつける」 | 「同じユニットでも職員がころころ変われば雰囲気も変わる」 | 「経験者が施設になじめるかどうか」 | 「介護と看護の乖離」 | 「プロのオムツ交換は長時間持ち利用者も快適」 | |