

2018年度
東洋大学審査学位論文

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—

福祉社会デザイン研究科 社会福祉学専攻 博士後期課程
4710140003 崔 允姫 (CHOI YOONHEE)

目 次

序章	研究背景	4
第1節	本論の目的	6
第2節	研究の意義	6
第3節	研究方法	7
第4節	論文の構成及び構造図	8
第1章	介護人材の定着要因に関する検討	13
第1節	本章の目的と枠組み	13
1.	本章の目的	13
2.	介護老人福祉施設における人材定着要因に関する先行研究の動向	13
第2節	介護職の人材定着に影響を与える定着阻害要因	15
1.	介護職員におけるストレスやバーンアウト、離職に関する先行研究の動向	15
2.	介護職員におけるストレスやバーンアウトに関する主要な先行研究の検討	17
3.	介護職員における離職に関する主要な先行研究の検討	18
第3節	介護職の人材定着に影響を与える定着促進要因	20
1.	介護職員における定着意識及び職務満足に関する研究の動向	20
2.	介護職員における定着意識及び職務満足に関する主要な先行研究の検討	21
第4節	小括	23
1.	介護職員におけるストレスやバーンアウトおよび離職に関する要因	23
2.	介護職員における定着意識及び職務満足に関する要因	26
第2章	組織マネジメントの概念に関する検討	29
第1節	本章の目的と枠組み	29
1.	本章の目的	29
2.	本章の枠組み	29
第2節	組織マネジメントとは何か	30
1.	社会や地域の貢献に向けて「共通の目的を達成するためのマネジメント」	32
2.	貢献するために意欲を喚起して「協同意思を持たせるマネジメント」	35
3.	意思決定による帰属感を与えて「協働し合えるマネジメント」	38
第3節	小括	40
1.	共通の目的を達成するためのマネジメントについて	40
2.	協同意思を持たせるマネジメントについて	41
3.	協働し合えるマネジメントについて	42
4.	枠組みの検証	42

第3章	組織マネジメントにおける介護人材の定着要因	
	－施設経営管理者によるインタビュー調査をもとに－	44
第1節	調査デザイン	44
1.	調査方法	44
2.	分析方法	45
3.	倫理的配慮	45
第2節	介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因の結果	47
1.	介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因	47
2.	介護人材が定着しなかった時のできごと	51
第3節	組織マネジメントにおける介護人材の定着要因の結果	52
1.	組織マネジメントにおける介護人材の定着要因	52
第4節	組織マネジメントにおける介護人材の定着要因の施設別の分析結果	57
1.	組織マネジメントにおける介護人材の定着要因の施設別の複合分析	57
第5節	結論及び考察	64
1.	介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因と定着要因の結論	64
2.	小括	66
第4章	介護職員による職場定着意向の要因	
	－介護職員によるインタビュー調査をもとに－	69
第1節	調査デザイン	69
1.	調査方法	69
2.	分析方法	70
3.	倫理的配慮	70
第2節	介護職員による職場定着の意向要因の結果	71
1.	介護職員による職場定着の意向要因	71
第3節	介護職員による職場定着の意向要因の施設別の分析結果	77
1.	介護職員による職場定着の意向要因の施設別の複合分析	77
第4節	結論及び考察	81
1.	介護職員による職場定着の意向要因の結論	81
2.	小括	82
第5章	介護人材を定着促進するための組織マネジメントの要因	
	－施設経営管理者による質問紙調査をもとに－	84
第1節	調査デザイン	84
1.	調査方法	84
2.	分析方法	85

3. 倫理的配慮	85
第2節 介護人材を定着促進するための組織マネジメントの要因の調査結果	86
1. 調査の結果	86
第3節 結論及び考察	122
1. 介護人材を定着促進するための組織マネジメントの実践モデル	122
第6章 介護職員が考える職場定着意向の要因 －介護職員による質問紙調査をもとに－	125
第1節 研究デザイン	125
1. 調査の方法	125
2. 分析方法	126
3. 倫理的配慮	126
第2節 介護職員が考える職場定着の意向要因の結果	127
1. 調査の結果	127
2. 組織マネジメントに対する介護職員の定着意向の要因	129
第3節 結論及び考察	135
終章 介護人材の定着促進に影響を及ぼす組織マネジメントの要因 ..	138
第1節 総合考察	138
1. 介護人材の定着促進に向けた定着阻害要因と定着促進要因	139
2. 介護人材の定着促進に向けた組織マネジメントのあり方	143
3. インタビュー調査による介護人材の定着促進要因	145
4. 質問紙調査による組織マネジメントの構造とプロセス	150
第2節 本論の結論	155
第3節 本論の課題	161
文献	162
謝辞	169
資料	171
1. 経営管理者のインタビュー調査から抽出されたコードとデータ	171
2. 介護職員のインタビュー調査から抽出されたコードとデータ	180
3. 経営管理者に依頼した質問紙調査の用紙	191
4. 介護職員に依頼した質問紙調査の用紙	197

序章 研究背景

近年、少子高齢化の進行と核家族化、また国民のライフスタイルの多様化、さらに認知症高齢者の増加などにより、福祉や介護ニーズの高度化・多様化に対応するための「質」の向上が求められている。また、生産年齢人口の減少と経済状況好転による他産業への流出から介護人材の「量」の確保を懸念する声も上がっている（厚生労働省 2018）。

同時に、高齢化率の上昇に伴い、団塊世代が 75 歳となる 2025 年に向けて各分野から様々な対策が行われており、介護分野においても数多くの介護サービスが提供されている。介護サービスの利用者数をみると、介護保険制度を実施した 2000 年度は 149 万人であったが、2013 年 4 月末には 471 万人に昇り、その利用者は 216% と大幅な増加となっている。

その反面、団塊世代が 75 歳となる 2025 年に向けて、介護サービスの提供者となる介護人材は 237～249 万人が必要とされているものの、そのうち 37.7 万人が不足となるため、毎年 6.8 万人～7.7 万人の更なる人材の確保が必要であると推計されている（厚生労働省 2014:15-6）。ところが、介護職員の離職率（16.6%）は高く、介護人材の確保や定着促進は急を要する問題となっている（介護労働安定センター 2014:1）。

介護人材の確保や定着促進の課題から、2014 年に社会保障審議会福祉部会に「福祉人材確保専門委員会¹」が設置され、高齢化に伴う福祉ニーズの拡大と、それを担う介護人材の確保を課題に検討が進められている。さらに、政府からは「一億総活躍社会²」の実現に向けた緊急対策が発表され、「安心につながる社会保障」として「介護離職ゼロ³」の実現が挙げられた（厚生労働統計協会 2018）。そこから介護人材の「質」の向上や「量」の確保はさらに進められることとなる。

ここで厚生労働省（2015）は、介護ニーズの多様化と高度化に対応するための介護人材の「質」の向上と「量」の確保を目指し、労働環境による処遇改善のために本人の能力や役割分担に応じたキャリアパスの構築、また専門性の明確化と高度化を目指して継続的な資質の向上等を促し（厚生労働省 2015）、「質」の向上を目指している。それに加え、介護人材の処遇改善を図るため、2017 年 4 月から「介護職員処遇改善加算⁴」の拡充が行われて

¹ 介護を中心とした人材の総合的な確保策の検討や介護福祉士の資格取得方法などについて集中討議することを目的とした専門委員会、2014 年 10 月に設置された。

² 2015 年 10 月に発足した第 3 次安倍晋三改造内閣の目玉プランで、安部首相自身が次の 3 年間で「アベノミクスの第 2 ステージ」と位置付け、「一億総活躍社会」を目指すと宣言した。この宣言の目的は、少子高齢化に歯止めをかけ、50 年後も人口 1 億人を維持し、家庭・職場・地域で誰もが活躍できる社会の実現である。

³ 介護離職ゼロにむけて政府は、少子高齢化に真正面から挑み、「希望を生み出す強い経済」、「夢をつむぐ子育て支援」、「安心につながる社会保障」の「新・三本の矢」の実現を目的とする「一億総活躍社会」に向けた取組が進められている。このうち、「安心につながる社会保障」に関連する取組の一環として、2020 年代初頭までに家族の介護を理由とした離職の防止等を図るべく「介護離職ゼロ」を推進していくこととし、必要な介護サービスの確保と、働く環境改善・家族支援を取り組んでいる。

⁴ 介護職員処遇改善加算については 2 ページに説明している。

いる（厚生労働統計協会 2018）。これは介護人材を確保するための「量」の確保のためであると考えられる。それによって介護職の資質向上と、キャリア形成、また労働環境が整備され、社会的、経済的な評価が高まり、このような好循環によって介護人材の確保と定着促進につながると期待される（厚生労働省 2018）。

さらに政府は、介護人材の確保や定着を促進させるためには介護老人福祉施設の役割が重要であることを示し、「介護職員処遇改善加算」制度にいくつかの条件を義務付けている。その内容は①職位など、職務内容に応じた任用要件と賃金体系の整備、②資質向上のためその計画に基づいた研修の実施や研修会の開催、③経験や資格取得、また昇給などによる昇給制度などの構築（新設）等のキャリアパス要件と職場環境等の要件である。つまり、介護老人福祉施設を通して介護人材の研修機会の確保と雇用管理の改善を働きかけ、介護人材の定着促進につなげることが「介護職員処遇改善加算」制度の目的であるといえるだろう（厚生労働省 2017）。つまり、介護人材を定着促進させるためには介護老人福祉施設によるマネジメントの重要性が示唆される。

一方、介護人材の確保や定着促進に向けてさまざまな問題点も指摘されている。「将来展望やキャリアパスの見えづらさ」（厚生労働省 2015）、「業務分担の不明確」（福祉人材確保専門委員会 2017）、「役割の曖昧」（伴 2005：4-28）による組織構造上の問題、「介護リーダーの管理能力不足」（福祉人材確保専門委員会 2017）による管理職による問題、さらに「目標課題の不明確」「リーダーの責任と権限の不一致」、「利用者だけに関心がある」など（大坪 2014：1-34）の経営者のリーダーシップによる問題などである。それ以外にも介護労働安定センター（2013）による調査結果から、介護職員の離職理由として「経営理念や運営のあり方に不満」「人間関係への不満」という理由が挙げられている（介護労働安定センター2013）。この介護職の離職理由から北浦は、「介護職の賃金格差が必ずしも離職理由でないことを明らかにし、介護人材の確保や育成のためには人材育成の面での能力開発やキャリアアップのサポートなどによる現場マネジメントの有効性を指摘」している（北浦 2013:61-72）。以上のような問題点や指摘から、それぞれの要因によって介護人材が職場定着し難い環境であることが伺える。しかし、介護人材を定着するためには上述の一部の要因だけを改善しても人材確保や定着促進につながるとは考え難い。

介護労働安定センター（2013）で行った「事業所における介護労働実態調査」によると、全産業平均の離職率は 14.4%であるものの、実際はその数値より下回っている介護事業所は約半数近く存在している（介護労働安定センター2013）。その結果から全ての介護事業所が必ずしも離職率が高いとは言えない。つまり、介護人材の確保や定着促進を図るために様々な工夫や努力の積み重ね、介護人材の確保と促進定着を成功に導いた施設が存在すると推察できる。

したがって、介護人材を定着促進させるために一部の要因だけを改善するのではなく、介護人材が勤務している施設、つまり組織マネジメント全体を視野に介護職員に魅力のある職場作りを目指し、介護人材の離職を防ぎ、定着を促進させるためにはいかなる組織マ

マネジメントが有効であるのか、その要因を検討する意義があると考えられる。また離職率が低い施設ではどのような組織マネジメントを通して介護人材を定着促進させたか、介護人材を定着促進させるためにはいかなる要因があるのか等について明らかにしたい。

第1節 本論の目的

本論は、介護人材の離職を防ぎ、定着を促進させるためにいかなる組織マネジメントが有効であるのかその要因を明確にすることが目的である。この目的を達成するために以下のように研究を進める。

1. 介護人材の離職を防ぎ、定着を促進させるために職場定着の阻害要因と定着促進要因を検討する。そのうえ介護人材を定着促進させるために組織（施設）は、いかなる組織マネジメントが有効であるのか、組織マネジメントのあり方を検討する（第1章・2章）。
2. 介護職の人材定着を成功に導いた施設はいかなる組織マネジメントを通して介護人材を定着させたかを施設経営管理者と介護職員による定性的調査を通して介護人材が定着しなかった時の要因と現在の定着要因を明らかにする。（第3章・4章）
3. 定性的調査から明らかになった介護職員の人材定着要因を検証するために全国の特別養護老人ホーム（以下、「特養⁵」と表す）を対象に施設経営管理者と介護職員による定量的調査を行い、両者による介護人材の定着促進要因を明らかにする。（第5章・6章）
4. 文献研究と調査研究により明らかになった介護職の人材定着要因の中で最も影響力の強い中核的な要因を明確にしたうえで、特養において実践応用できる有効な組織マネジメントの構造とプロセスを提示する。

第2節 研究の意義

非営利組織は社会や地域に役に立ち、市場（企業）や政府が対応できない多様なニーズなどに声を聴く受け皿、また対応できない需要をカバーするために存在している（田尾2009:14）。本論の対象である特養の利用者（地域住民）が抱えているニーズに対して、質が高く適切な対応ができる福祉サービスを行うことが特養の目的となる。

一方、その目的を達成する担い手として介護職員が存在し、その役割は大変重要である。その介護職員が安心して働きやすく満足して職場定着また継続勤務ができることは、施設利用者に提供するサービスの質を向上させることとなり、それによって施設利用者は満足でき、最終的には組織の目的達成にもつながる。

社会や地域のニーズに対応し、質の高い福祉サービスを提供するという組織の目的を達成させるためには介護人材の定着促進は重要な課題となる。本論の背景で述べたような介護人材の定着阻害要因や定着促進要因などの一部の要因だけではなく組織全体として捉え

⁵ 「特別養護老人ホーム」のことを表し、老人福祉法第二十条の五に規定されている（電子政府の総合窓口2018）。

る有効な組織マネジメントを通して、介護人材に満足感や働きがいを感じさせ、職場定着・促進させることは、最終的に組織目標を達成につながる。したがって、組織全体として捉える組織マネジメントに基づいて介護人材を定着促進させるための要因を探究する必要があるといえる。

第3節 研究方法

本論の目的を実現するために以下のような研究方法を用いて行う。

第1に、文献研究である。文献研究では、大きく①介護職の人材定着要因と②組織マネジメントの概念について検討する。

文献研究①では、介護人材の定着促進要因を探るために、介護職の「離職」と「ストレスやバーンアウト」に関する要因、また介護職の「満足」に関する要因について検討を行う。文献研究②では、介護人材を定着促進させるためにいかなる組織マネジメントが有効であるのか、「共通の目的を達成させるためのマネジメント」「協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合えるマネジメント」の組織3要素⁶に分類して検討を行う。

第2に、インタビュー調査研究である。実際に介護人材が定着できている施設が存在していることから、インタビュー調査では、介護職員の離職率が低く介護人材が定着できていると判断される5か所の特養を限定して調査を行った。インタビュー調査①では、10名の施設経営管理者を対象に、施設ごとに2回ずつインタビューを行い⁷、1回目は介護職の人材定着ができた要因、2回目は介護職が定着しなかった要因について着目した。調査内容は、1回目は「介護職員が定着できているのはなぜか、施設が目指している人材定着とは何か」「介護人材の定着のために何が必要なのか、実際どのような取組みを行っているのか」であり、2回目は「介護職員が定着しなかった時、どんな組織マネジメントを行なったのか」「その時職員から何か不満などはなかったのか」の項目である。調査期間は、2015年8月～2016年1月までであった。

またインタビュー調査②では、介護職員はいかなる定着意向を持っているのか、その要因を明らかにするために、インタビュー調査①と同じ施設で勤務している介護職員16名を対象にインタビュー調査を行った。調査内容は、「今の施設は介護職員の離職率が低く職場定着できていると思うが、その理由は何だと思うか」など介護職員が職場に定着できた要因（定着意向）について尋ねた。調査期間は、2016年2月～2016年7月までであった。

第3に、質問紙調査研究である。質問紙調査では、インタビュー調査の結果から明らかになった介護人材の定着要因を検証するために全国の特養を対象に無作為抽出法を用いて質問紙調査を行った。質問紙調査①では、施設経営管理職を対象に介護人材を定着させるために行われている組織マネジメントの実態について、質問紙調査②では、介護職員を対

⁶ 組織3要素については第2章を通して説明する。

⁷ 現在は介護人材の定着促進に成功しているが、以前介護職員の離職率が30%以上であった経緯から、介護人材の定着に失敗した事例についてもインタビュー調査を行った。

象に職場定着の意向について取り上げた。その内容は 6 部構成をとり、①経営仕組みづくりに関する調査項目、②人材マネジメントに関する調査項目、③管理職や介護職員の管理体制に関する調査項目、④組織マネジメントの実態、⑤自ら考える介護人材の定着要因（自由記述）、⑥基本属性、⑦正規職員と非正規職員の離職率、の 7 項目とした。調査期間は 2017 年 11 月～12 月までであった。

第 4 節 論文の構成及び構造図

本論の構成は以下ようになる。本論の構成に伴う構造図は図 1 に示す。

序章では、少子高齢化に伴う福祉や介護ニーズの現状、またそれに伴う介護人材の不足、離職問題を関連し、政府による対応策と介護人材の理由、さらに先行研究の動向などを述べ、介護人材を定着促進させるためには組織全体のマネジメントの観点からその要因を明らかにする必要性を提起する。そのうえで、本論の目的、研究の意義、研究方法、論文の構造、用語の定義を明記する。

第 1 章では、介護人材の定着阻害要因と定着促進要因について検討を行う。定着阻害要因では、ストレスやバーンアウト、離職に関連する先行文献を探り検討する。また定着促進要因では、職務満足に関連する先行文献を検討する。

第 2 章では、介護職の人材定着に向けて介護職員が勤務する施設、すなわち組織とは一体何を目的に、何をするために存在しているのかを検討する。そして、組織の中心概念となる職員（高松 2003：19-40）の離職を防ぎ、定着を促進させるために、いかなる組織マネジメントが有効であるのかを明らかにする。組織は「共通の目的を達成するためのマネジメント」「協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合えるマネジメント」の 3 つのマネジメントによって成り立つことがわかり、その枠組みに沿って検討を行う。

第 3 章では、介護人材の定着を成功に導いた特養 5 ヶ所を対象に経営管理者によるインタビュー調査を行う。その際、現在の職場定着を成功に導いた理由を問い合わせた結果、全施設とも過去離職率が 30%以上であったことが判明したため、人材定着に失敗した時の理由などの追加調査を行うことができる。この二つの調査をもとに定性的分析法を用いて分析を行い、介護人材の定着に失敗した事例から現在成功に導いた事例をもとにその要因を明らかにする。

第 4 章では、第 3 章の調査対象と同じ施設で勤務している介護職員を対象にインタビュー調査を行う。分析法は第 3 章と同様な分析法を用い、介護職員が考える職場定着意向の要因について明らかにする。

第5章では、上述のインタビュー調査の結果から明らかになった介護人材の定着促進要因について客観性と一般化を図るために全国の特養の経営管理者を対象に質問紙調査を行う。調査法は無作為抽出法を用い、調査用紙を作成する前に予備調査のうえ、本調査用紙を作成する。分析には因子分析、重回帰分析、さらに共分散構造分析を経て、介護人材の定着要因を明らかにする。なお、質問紙調査の際離職率を問う項目もあったため、各因子と離職率との関連性についても検討する。

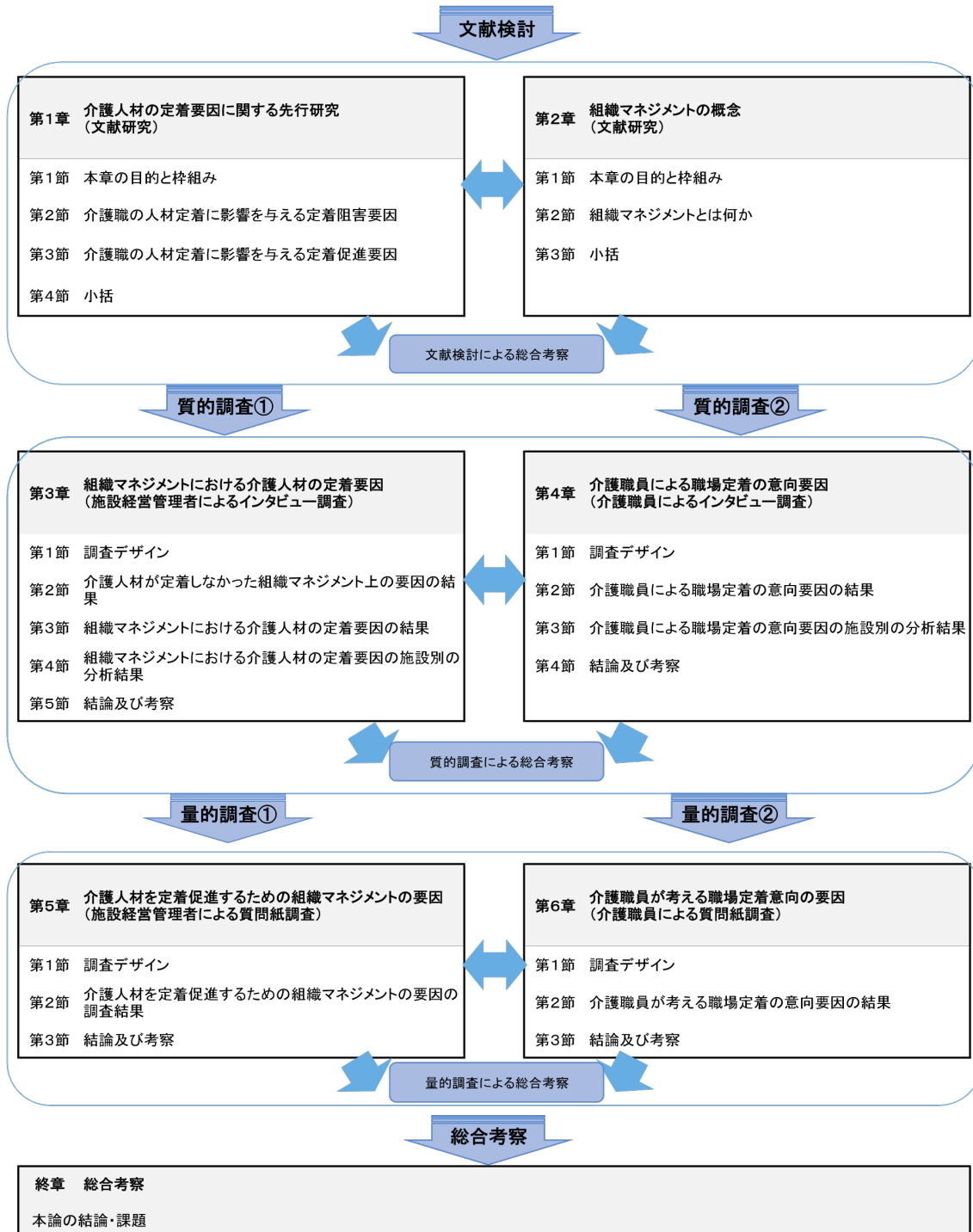
第6章では、介護職員に対する職場定着意向の意識調査を行う。調査方法は、第5章の調査方法と同様である。質問紙調査の項目は第5章の調査項目をもとに作成し、経営管理者が行っているマネジメントに対して介護職員はいかなる職場定着意向を持っているのか、その要因を比較分析する。

終章では、これまでの各章をまとめており、第1では、第1章の介護人材の定着阻害要因と定着促進要因を比較検討したうえで、介護人材が勤務している組織ではいかなる組織マネジメントが介護人材の定着促進させるために有効であるのか、組織マネジメントの概念について考察する。第2では、第3章と第4章で行われた、経営管理者と介護職員によるインタビュー調査の結果を比較分析し、両者の共通要因と相違要因を明らかにする。第3では、第5章と第6章で行われた、経営管理者と介護職員による質問紙調査の結果を総合的にまとめたうえで、介護人材を定着促進するにあたってこれまでの調査結果の中で最も重要視している要因を順に、実践応用できる組織マネジメントの構造とプロセスを明らかにする。さらに、本論の結論と、研究の限界をもとに課題を示す。

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—

序論	研究背景
第1節	本論の目的
第2節	研究の意義
第3節	研究方法
第4節	論文の構成
第5節	用語の定義



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—

序 章	
研究背景	福祉や介護ニーズの高齢化によるサービス質の向上の懸念 団塊世代が75歳となる2025年に向けて介護人材の確保が必要 介護職員の離職率の高さによる介護人材の確保や定着の問題 厚生労働省は「介護職員処遇改善加算」の拡充に伴い、キャリア形成、労働環境整備を促す ストレスやバーンアウト、離職、また満足要因など、多数の研究が行われている
目的	現在も介護職の離職率は高く定着促進の問題が急を要する問題 → 一部の要因とされる研究だけでなく、組織全体において有効な組織マネジメントの在り方の検討が必要 介護人材の離職を防止、定着を促進させるためにいかに組織マネジメントが有効であるかの要因を明確にすることが目的である ①介護人材の離職を防止、定着を促進させるために介護職員による離職定着阻害要因と定着促進要因を検討するうえで、介護職員が勤務する組織での要因を抽出する。(第1章・2章) ②介護職の人材定着を成功に導いた施設はいかに組織マネジメントを通して介護人材を定着させたかを施設経営管理者と介護職員による定着調査を通して、(第3章・4章) ③定着調査から明らかになった介護職の人材定着要因を検証するために、全国の特別養護老人ホーム（以下、「特養」と表記）を対象に施設経営管理者と介護職員による定着調査を実施する。(第5章・6章) ④さらにこれらから明らかになった介護職の人材定着阻害・定着促進の阻害・促進要因を明らかにし、特養において実践的に活用できる有効な組織マネジメントの構築とプロセスを提示する。(終章)

第1章 介護人材の定着阻害・定着促進要因の検討 (文献研究①)	
① 文献研究による定着要因	「組織目的」「労働環境」「人材育成」「リダーシップ」「コミュニケーション(人間関係)」 業務内容と役割の理解 労働条件、特に身体的負担 【賃金による満足度は最重要ではない】 主体的に行動できる教育や研修、人事考課 上司からの理解と管理 コミュニケーションによる上司と同僚からの意見重視による経営参加 目標達成や課題遂行、利用者からの信頼 【勤続付与】
第2章 組織マネジメントの概念 (文献研究②)	
【共通の目的を達成するためのマネジメント】	
① 社会や地域の貢献に向けて「共通の目的を達成するためのマネジメント」	
② 貢献するために意欲を喚起して「協同意識を持たせるマネジメント」	
③ 意思決定による帰属感を与えて「協働関係し合えるマネジメント」	

第3章 組織マネジメントにおける介護職の人材定着要因 (調査①：経営管理者)	
② 成功定着要因	【共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント】 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント
③ 定着阻害要因	【共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント】 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント

第4章 介護職の定着促進要因 (調査②：質的調査Ⅱ—介護職員)	
② 成功定着要因	【目標達成のための人材育成支援と安心できる環境】 【情報的・精神的なサポートにより】 【協働し合い】 主体的性が発揮できる環境 【協働し合い】 主体的性が発揮できる環境
③ 定着阻害要因	【目標達成のための人材育成支援と安心できる環境】 【情報的・精神的なサポートにより】 【協働し合い】 主体的性が発揮できる環境 【協働し合い】 主体的性が発揮できる環境

第5章 介護職の人材定着促進するための組織マネジメントの要因 (調査③：質的調査Ⅲ—経営管理者)	
③ 定着阻害要因	【共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント】 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント
④ 組織マネジメント構築	【共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント】 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント 【協働し合い】 経営参加を促すマネジメント

【図 0-1】 本論文の構造図

第5節 用語の定義

本論ではいくつかの用語が用いられ、その用語について定義する。

1. 特別養護老人ホーム

特別養護老人ホームとは、老人福祉法第二十条の五に規定され、介護保険法に基づいて介護保険が適用される介護サービスを手掛ける施設である。また、介護保険法の第十一条第一項第二号の措置に係る福祉サービスが必要な者を入所させて養護することを目的とする施設である。基本的に、要介護3から5のいずれかの要介護認定を受けている人が対象となる。

2. 組織マネジメント⁸

組織マネジメントを説明する前に、まず組織とは、「二人あるいはそれ以上の人々の意識的に調整された活動や諸力システム」とであると定義されている（バーナード 1938；柴田 2009：4-5）。この組織は、共通の目的を達成するためには意識的な調整による協同意思が必要である。この調整こそがマネジメントのプロセスを意味し、この調整のプロセスでは、目標、規則、また人員の配置と動機づけ、さらに組織構成員を動かすコミュニケーションが必要となり、組織の最も重要な資源としてヒトが中心として一定の目的を達成するために意思決定し、モチベーションを向上させることがマネジメントであり（柴田 2009：5-7）、本論では、上記のように共通の目的を達成するために意識的な調整による協同意思を持たせて目標達成につなげるマネジメントが組織マネジメントであると表す。

3. 介護職員

介護職員とは、介護老人福祉施設などに入所している高齢者に対して、入浴、排泄、食事、移動など生活全般にわたって援助するケアワーカーであり、専門資格として介護福祉法に規定された「介護福祉士」という国家資格がある。「介護福祉士」とは、専門的知識・技術により、身体上や精神上的の障害で日常生活に支障がある人について心身の状況に応じた介護を行い、また要介護者やその介護者に対して介護に関する指導を行うことを業とする者（第2条2項）（日本大百科全書）のことを表す。

4. 人材定着

人材定着とは、企業などの組織にとって必要な人材を維持（確保）するための施策等のことであり、リテンション（retention）とも言う（山本 2009：14）。近年、組織の中で優秀な人材の流動化を留めるために報酬、また金銭以外のキャリア形成などに資する仕組みを構築しつつある。本論でいう人材定着とは、介護人材の離職問題から、介護人材の離職を防ぎ、職場に留めることを表す。なお、本論では、職場内の異動と、同一職場内での配置移動、さらに同業界への異動は対象としない。

⁸ 組織マネジメントについては、本論の第2章「組織マネジメントの概念」に詳しく説明する。

第1章 介護人材の定着要因に関する検討

第1節 本章の目的と枠組み

1. 本章の目的

介護老人福祉施設における介護人材の定着を促進していくためには、介護職の離職率はなぜ高いのか、また介護職員はいかなる職場環境を求めているのか等の背景を分析し、把握する必要がある。そのために介護保険制度が施行された2000年度から現在（2018年）に至るまでの介護老人福祉施設における介護人材の定着要因として考えられるいくつかのキーワードを取り上げ、CiNii Articlesを通じて先行研究のテーマを分析した。

2. 介護老人福祉施設における人材定着要因に関する先行研究の動向

介護人材の定着要因として検索したキーワードは、「離職」「ストレスやバーンアウト」「満足・離職」「満足」「マネジメント」「人材育成」「リーダー」「労働条件」「経営」であり、2000年から現在までの先行研究の総本数は134本であった（検索結果は[表1-1]に示す）。これらの中で、介護人材の定着を阻害する要因とされた「離職」と「ストレスやバーンアウト」に関する研究は最も多い。その理由として考えられるのは、2005年からの介護職の離職率の上昇である。2007年度には全産業平均の離職率（15.4%）に比べ、介護職の平均離職率は21.9%（前年の離職率20.3%）まで上昇し、介護保険制度の施行後、介護職の離職率が最も高かったことが確認できる（介護労働安定センター2008）。この介護職の離職率の上昇により、2008年5月には「介護従事者等の人材確保のための介護従事者等の処遇改善に関する法律」が国会で成立された。

2000年からの論文数をみると、2005年に4本、2006年から2010年に18本、2011年から2015年に16本、2016年から2018年に19本で、合計57本の先行研究が行われていた。2007年に「離職」に関する論文は3本、「ストレスやバーンアウト」に関する論文は7本と多く、このような背景から「離職」や「ストレスやバーンアウト」に関する先行研究が最も多く行われていたことが分かり、介護職員の離職問題が深刻であるかが浮き彫りとなっている。

次に、介護人材の定着を促進する要因とされた「人材育成」に関する研究が28本、「職員満足」に関する研究が21本、「マネジメント」に関する研究が11本行われていることにより、2005年から増加している介護職員の離職問題に対応するためには、「人材育成」「職員満足」「マネジメント」という定着促進要因に対する施策の重要性が示唆される。

以上のような先行研究の動向を踏まえ、介護職員はなぜ辞めたのか、またどのような職場環境を求めているのか等について明らかにする。

なお、本章の結果は、東洋大学大学院紀要に「高齢者福祉施設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：文献検討を中心として」の単著論文として投稿し、2015年9月号、第52集 pp81-102に掲載されている。

[表 1-1] 介護職員の人材定着要因に関する先行研究の本数

	本数	離職	ストレス やバーン アウト	満足・ 離職	満足	マネ ジメ ント	人材育 成	リー ダー	労働 条件	経営
総本数	134	27	30	5	21	11	28	2	3	7
2000-2005 合計		0	4	0	1	0	3	0	1	1
2000	1						1			
2001	2		1				1			
2002	2						1		1	
2003	2		1		1					
2004	0									
2005	3		2							1
2006-2010 合計		7	11	3	5	7	9	1	2	4
2006	6	0	1		1		2		1	1
2007	13	3	7		1	1		1		
2008	5	0	1			1	3			
2009	14	1	1		2	3	3		1	3
2010	11	3	1	3	1	2	1			
2011-2015 合計		11	5	2	11	4	15	1	0	2
2011	14	5	1		1		6	1		
2012	9	2	1	1	1	1	4			
2013	12	2		1	4	2	1			2
2014	10				4	1	4			
2015	6	2	3		1					
2016-2018 合計		9	10		4		1			
2016	10	6	3		1					
2017	13	3	7		2		1			
2018	1				1					

(筆者作成)

第2節 介護職の人材定着に影響を与える定着阻害要因

1. 介護職員におけるストレスやバーンアウト、離職に関する先行研究の動向

現在、介護現場における人手不足や人材確保の問題を背景に、介護人材の定着に向けた多くの研究が行われている。中でも、特に介護人材が仕事を辞める理由や要因を探るために、ストレスやバーンアウト、また離職等に関連する研究が多い。その先行研究を[表1-2]に整理する。

[表1-2] 介護職員のストレスやバーンアウトおよび離職に関する主要な先行研究

区分	研究者	対象者	研究目的	重要結果および研究のポイント
バーンアウト(ストレスとバーンアウト)	伴 (2005)	介護支援専門員	介護職員のストレスとバーンアウトの時系列的变化について検討	ストレスの頻度が高い項目は「量的負担」であり、バーンアウトと有意な相関関係のあった領域は「役割葛藤」「役割曖昧性」であった。
バーンアウト(ストレスとバーンアウト)	高良 (2007)	介護専門職員	介護職員のバーンアウトの実態と関連要因の検討	バーンアウトによる個人的達成感の低さ、またバーンアウトを引き起こすストレスとして、業務、所属事業所、担当件数が把握され、具体的に、過重な労働負担、上司の無理解、職場の人間関係が明らかになった。
バーンアウト(バーンアウトの原因と対処)	久保 (2007)	ビューマンサービス職員	バーンアウトの原因と対処の検討	個人要因として、「ひたむきさ」や「他人と深く関わろうとする姿勢」がバーンアウトの発生要因となる。対処としては、性格および年齢等の個人要因と過重労働、自律性役割ストレス等の環境要因、またヒューマンサービス職固有の感情労働が示唆された。
バーンアウト(バーンアウトの実態と職務満足度)	古川 (2010)	老健介護職員	バーンアウトの実態、職務満足度、その関連の検討	職務満足度とバーンアウトの関係は、「職業的地位」が高い人は、極度の疲労・消耗感、消極的な関わりが低くなり、個人的達成感の後退が高い。介護福祉士は「職業的地位」の高い人は個人的達成感の後退が高く、「業務」が多い人は極度の疲労・消耗感が高く、消極的な関わりが多い。
バーンアウト(ストレスと上司支援機能)	細羽 (2011)	介護支援専門員	職業性ストレスの要因と介護職員の上司の支援機能の検討	介護支援専門員のバーンアウトの予防には、仕事の量的負担の軽減と上司の支援が重要であることが示唆された。
バーンアウト(バーンアウトと軽減)	中澤 (2012)	特養介護職員	介護職員のバーンアウト軽減のための教育内容の検討	脱人格化と気軽に相談できる上司や同僚の有無と、介護職員自身が納得のいく仕事ができる環境、自分の能力を超えたりなれない仕事を任されることへのストレス等が明らかになった。
離職(離職率)	花岡 (2009)	介護支援専門員	介護従事者の賃金が離職率に与える影響の検討	賃金が10%上昇すると、離職率は0.89%低下することが認められた。また、地域間の差や正規職員のみ、仮説と整合性のある結果となった。賃金以外の離職率の決定要因としては、教育訓練や職場環境の重要性が示唆された。それにより、教育訓練や職場環境といった非金銭的条件の方が賃金よりも離職行動に大きな影響を与えている可能性が示唆された。
離職(満足度と離職意向)	小檜 (2010)	介護支援専門員	保有資格、サービス類型に着目して、その満足度と離職意向の分析	相談できる管理者・相談窓口の設置、残業時間短縮のプラス効果があった。②上位資格に対する評価の不足がマイナス効果となった。③改正介護保険法による推計賃金率の低下や労働条件の変化により、介護職の満足度、離職意向にマイナスの影響を与えた。

離職 (満足度・転職・離職の要因)	小木曾ら (2010)	老健ケア スタッフ	仕事全体の満足度・転職・離職の要因の9つの領域別満足度との関連を中心に検討	満足度は、「業務の内容」「労働条件」「職場における管理」、転職は、「職場に対する誇り」、離職は、「職場における管理」に関連性があることを示した。
離職 (離職と定着)	阿部 (2011)	特養介護 職員	介護職の離職や定着意向の関する検討	職場定着促進や離職の防止のためには、給与等の労働条件、身体的負担感、心理的負担感、休暇のとりやすさ、設備等の労働条件の改善・整備が急務である。また、組織の理念、リーダーシップ、チームワーク、権限委譲、人材育成といった職場における「働きやすさ」を高めていくことが介護職の定着を高め、離職を減らす方向で影響することが示唆された。
離職 (離職理由)	今井 (2011)	介護支援 専門員	養成校卒業生の離職理由と離職に至るまでの思いの検討	離職要因として、個人的理由、身体的理由、賃金、人間関係の4つに分けられ、大きな要因としては人間関係があり、特に上司との関係が離職に至ることが判明した。また、小規模の施設程離職率が低いことと、給与面での差は見えなかった。
離職 (離職意向と離職率)	黒田・張 (2011)	特養介護 職員	介護職員の離職意向と施設の離職率の関係要因を検討	離職意向は、介護否定感（バーンアウト）が最も強く関連し、介護肯定感、職員待遇の評価が負の関連を示した。離職率は、賃金の水準、研修機会の確保と関連した。
離職 (離職と職場環境)	柏原 (2013)	特養介護 職員	介護職員の離職と職場環境との関連性の検討	離職は、勤務年数および有資格者比率等の人的環境と、事業所の所在地および事業開始後の経過年数の組織的環境が離職率と有意の相関があると示唆された。
離職 (離職の要因)	大和・立福 (2013)	特養介護 職員	介護職員の離職に与える影響の検討	賃金と教育、研修を中心に分析した結果、採用後に教育、研修を実施している事業所の方が離職率は低いことが分かった。
離職 (人手不足)	内匠 (2014)	介護支援 専門員	介護職員の不足要因と、その人手不足の緩和策の考察	介護事業所の離職率の二極化と、小規模事業所の離職率は高く、事業所の規模別の収支差率や給与水準差が大きい。人手不足の緩和策としては、モチベーションの上昇させるための賃上げと、事業所の規模の拡大が有効であることを示した。

注1) 特養は、特別養護老人ホーム、老健は、介護老人保健施設である

(筆者作成)

介護職員の離職率は介護保険制度の施行後大幅に上昇し、社会問題となったため、介護保険制度が施行された2000年から現在に至るまでの先行研究を検索した。2000年から現在に至るまで介護職員のストレスやバーンアウト、また離職に関する主な先行研究は57本あることが[表1]の結果により伺えた。その特徴をみると、2007年から離職やストレスやバーンアウトによる研究は急増しており、特に、2007年度だけの研究数は13本にも昇る。その理由として考えられるのは上述のように介護保険制度の施行後2005年から介護職員の離職率が上昇し、2007年には介護職の離職率(21.6%)が最も高かったことである。介護職員が離職する理由を探るために、まず離職率が上昇した2005年からストレスやバーンアウトに対する先行研究を含め、介護職員の離職要因と実態についての先行研究を探求する。

2. 介護職員におけるストレスやバーンアウトに関する主要な先行研究の検討

介護職員のストレスやバーンアウトの要因を探るために、伴(2005:4-27)は、介護職員のストレス源とバーンアウトについて検討した。その結果、介護職員のストレス頻度が高い項目は、「量的負担」であり、バーンアウトと優位な相関関係にあった領域は「役割葛藤」「役割曖昧性」であった。

高良(2007:113-5)によっても介護職員のバーンアウトとその関連要因が検討され、バーンアウトを引き起こすストレス源として、過重な担当件数からの負担が指摘された。具体的な要因としては、事務処理を中心に「過重な労働負担」や、「上司の無理解」、また所属事業所内の「人間関係」等が結果として明らかになった。

久保(2007:54-64)の研究では、バーンアウトの原因と対処を検討しており、ヒューマンサービスの従事者において重要な特性である「ひたむきさ」や「他人と深く関わろうとする姿勢」が個人要因によるバーンアウトの発生原因となることが明らかにされた。その対処として、バーンアウトの原因に対して性格や年齢等の個人要因と過重労働や自律性、役割ストレス等の環境要因、さらにヒューマンサービス職固有のサービスの交換による感情労働が示唆された。

古川(2010:1-8)の研究では、老健介護職員を対象としてバーンアウトの実態、職務満足度を職業的地位の高い人と、低い人に分けて検討した。その結果、職務満足度とバーンアウトの関係については職業的地位が高い人が、極度の疲労・消耗感、消極的な関わりになりにくいことが検討された。また、業務が多い人は極度の疲労・消耗感が高く、消極的な関わりが多いことが明らかになった。

細羽(2011:41-52)は介護支援専門員のストレスと、上司や同僚の支援機能について検討した。これまでの伴・高良・久保の研究で明らかになっているように業務の量的負担が他職種に比べ相対的に大きいことを明らかにした。加えて、上司や同僚の支援が健康リスクに影響を与えることにより、介護支援専門職のバーンアウトの予防のためには、「仕事の量的負担軽減」と「上司の支援」が重要であることを示唆した。

中澤(2012:59-77)は特養介護職員を対象として研究を行い、介護職員のバーンアウトを軽減させるための教育内容を検討した。その際に明らかになったのは、「気軽に相談できる上司や同僚の有無」が関連すると考えられ、職員自身が「納得できる仕事」や自分の能力以上の「仕事や慣れてない仕事を与えられるとストレス」要因になると述べている。その対処としては、他人との関係および環境の変化に適応するとともに、逆境に対処できるような人間関係構築の教育が必要であることを示した。

3. 介護職員における離職に関する主要な先行研究の検討

介護職員の離職に関する研究においては、ストレスやバーンアウトの研究のように 2007 年から研究が増え、特に 2010 年から多くの研究が行われている。

花岡 (2009:277-284) は介護従事者の賃金が離職率に与える影響に対して検討し、賃金が離職率に与える影響は正社員のみ有効な結果が得られ、離職率に与える影響は非弾力的であることを示唆した。また、賃金以外の離職の要因として、「教育訓練」や「職場環境」の重要性を示唆し、非金銭的条件の方が賃金よりも離職の行動に大きな影響を与えている可能性を示唆した。

小檜 (2010:444-457) は介護支援専門員の満足度と離職意向に対して分析し、「上位資格に対する評価の不備」、介護保険法の改正後、「賃金率の低下」や「労働条件の変化」がマイナス影響を与えていると明らかにした。また、「相談できる上司の不在」や「相談できる環境の不備」、また「残業時間が多い」組織環境であれば離職につながる可能性を提示した。

なお、**小木曾ら (2010:103-118)** も老健のケアスタッフを対象に、仕事全体の満足度・転職・離職の要因について満足度とその関連性を中心に検討した。転職については、「職場に対する誇り」、離職については、「職場における管理」に相関関係があることを示した。「職場における管理」では、「管理職からの理解」があげられ、トップダウンではなく、ボトムアップの体制が施設運営管理では重要となることが示唆された。

阿部 (2011:21-42) は特養の介護職員を対象として介護職の離職や定着意向に関して検討した。職場定着促進や離職の防止のためには、「給与等の労働条件」、「身体的負担感」、「心理的負担感」、「休暇のとりやすさ」、「設備」等の労働条件の改善・整備が急務であることを明らかにした。

今井 (2011:1-12) も離職の理由と離職に至るまでの思いについて検討した。介護職員が離職する要因を大きく人的理由、身体的理由、賃金、人間関係の 4 つに分けた。その中で若い介護労働者の大きな離職理由として人間関係、特に「上司との人間関係」をとりあげ、対人サービス職の中での介護職はその傾向が大きいことが考えられ、離職の理由調査で人間関係が主な離職理由となっていると提示した。

同じ年に**黒田ら (2011:15-25)** も介護職員の離職意向と離職率の関係要因について検討した。黒田らは特養単位の離職率を算出すると同時に職員個人の離職意向も調査した。離職意向については、「介護否定感」が最も強く関係し、介護肯定感や職員待遇の評価が負の関連として示された。また、離職率は、「賃金の水準」や「研修機会の確保」と関連付けられた。さらに、離職率の低い施設の特徴として、同僚や上司との関係や職場環境（研修会の参加比率が高い）、また職員の待遇（給与が高い）が良い場合に高く評価されていることが明らかになった。

柏原 (2013:19-27) の研究では、介護職員の離職と職場環境との関連性を検討した。介護職員の離職理由として、「勤務年数」および「有資格者比率」等の人的環境と、事業所の所在地や事業開始後の経過年数の組織的環境が離職率と有意の相関があると示唆された。

また、柏原の研究でも「上司や同僚等の職場内のソーシャルサポートの有無」及び「人間関係や研修機会の有無」による要因が挙げられた。

大和ら(2013:33-45)は、介護職員の離職に与える影響として、賃金と教育、研修を中心に分析した結果、「採用後の教育、研修を実施」している事業所の方が離職率は低いことが明らかになった。また、無資格者の場合でも、「採用後資格取得ができるような環境づくり」は、労働力としてだけでなく職員の将来を見据えて支援していることになり、労使間の信頼関係の構築にも繋がると述べている。

なお、内匠(2014:54-69)は介護職場の人材不足の要因とその緩和策について文献により考察を行った。その考察結果として、介護施設の離職率は二極化しており、小規模施設の離職率がより高く、「施設の規模別の収支差率や給与水準の差が大きい」ことを示した。また、その緩和策として、賃上げによりモチベーションを上昇させることと、施設の規模を拡大することが有効であると提案している。

以上、介護職員の離職に関連する先行研究を検討した。次に、介護職員はいかなる職場環境を求め、現在の業務に満足を感じているのかについて検討を行う。

第3節 介護職の人材定着に影響を与える定着促進要因

1. 介護職員における定着意識及び職務満足に関する研究の動向

介護職員における仕事に対する定着意識や職務満足に関する先行研究についても、職務のストレスやバーンアウト、また離職の先行研究と同様に、介護保険制度が施行された2000年から現在に至るまでの介護職員における定着意識及び職務満足に関して、つまり、仕事への満足度、動機付けと職務満足、仕事の継続する肯定的要因、やりがい感、職務満足などの主要な先行研究について「表1-3」にまとめた。

【表1-3】介護職員の職務満足に関する主要な先行研究

研究者	対象者	研究目的	重要結果および研究のポイント
石川 (2006)	直接介護サービスを提供している職員	介護事業所職員の仕事満足度とその関連要因の検討	相談相手、サポート体制、スーパーバイザー等、職員を支援する環境が整っていれば、職員の満足度が高く、福祉職の経験年数が長いほど満足度が低くなる傾向が見られた。
蘇 (2007)	文献の考察	内発的動機づけにおける仕事の有能感の実証的な研究の必要性と方向性の提案	仕事へのモラルや動機づけ、職務満足研究の現状、方向性を3点にまとめ、①効率的な人的資源管理のために多くの実証的研究が必要であり、②動機づけを高めるために、上司と同僚からのサポートを得られる職場環境の整備と、職務満足度を高めるためには、仕事へ満足、人間関係、仕事の裁量、労働条件等の改善が支援課題であり、また③質の高いサービスの確保のためには、内発的動機づけにおける仕事の有効感の研究が必要であると示唆された。
原野ら (2009)	老健施設と訪問介護事業所の介護職員	仕事の継続動機と離職意向が生じたときの離職を踏みとどまった理由の検討	介護職員が離職を踏みとどまった理由として「労働条件」「職場の良い人間関係」「やりがい」「介護への自信」「仕事に対する評価」「負たたくないという気持ち」「損得勘定」の7つのカテゴリーが抽出された。これらの結果から介護福祉職が仕事を継続する肯定的要因の概要が明らかになった。
小木曾ら (2010)	老健ケアスタッフ	仕事全体の満足度・転職・離職の要因の9つの領域別満足度との関連を中心に検討	仕事の満足度は「業務の内容」「労働条件」「職場における管理」に相関関係がみられ、仕事の満足度が高いことは「業務の内容」「労働条件」に有意な関係がみられた。
大和 (2010)	介護老人施設介護職員	職務満足度が就業継続意向に影響を与えるかの検討	満足度が就業継続意向に影響を与え、「人事評価・処遇のあり方」「教育訓練・能力開発」の方が「賃金」よりも就業継続意向に影響を与えており、満足度の中でも「賃金」が最重要ではなく、仕事の内容ややりがいが必要である。つまり、利用者の生活全般を支え、仕事への意義や誇りが就業継続に影響を与えていることが明らかになった。
壬生・神庭 (2013)	特養介護職員	仕事の有能感が仕事の満足度、やりがい感に影響を及ぼす要因の検討	同僚サポートを除く各尺度において、いずれもユニット型施設が従来型施設より有意に得点が高かった。両施設タイプとも、上司サポートは「仕事の創意・工夫と研鑽」という有能感と解したが、「仕事の達成・課題遂行」は従来型施設においてのみ、仕事の満足感・やりがい感を低めることが判明した。よって、施設タイプにより満足感・やりがい感への影響が異なり、職場内サポートシステムを構築していくことを課題とした。
八巻 (2013)	特養・老健介護職員	経験年数に着目し、仕事のやりがい感に影響を及ぼす要因の検討	経験年数5年未満と5年以上の介護職員の困ったときの対処方法は、「上司や先輩に相談」「同僚に相談」がいずれも多かった。また辞めたいと思うのは「職場内の人間関係が良くないとき」となり、リフレッシュ方法は「仲の良い友人・知人と過ごす」の結果であった。また、利用者や家族とより良い関係の構築により、仕事のやりがい感を得ることができ、長期勤務につながる。
阿部 (2014)	特養介護職員	介護職の職業意識とその課題の検討	職業意識を高めることにより、介護職が持つ社会的意義の認識、介護実践による利用者からの肯定的な応答、自己成長の自覚が重要であるが、職場において心身の負担が重く、多様化・重度化のニーズ、職員体制の不充分さ、社会・経済的な評価の低さの現状が示された。
山路 (2014)	施設管理職と職員	施設の管理職と職員が考える職員満足度の関連要因の検討	調査結果、施設管理者が考える職員満足は、介護技術、情報共有、評価が直接高めている反面、職員が考える満足は、シフトの自由度、会議での発言に関係する職員環境の自由度が重要であることが明らかとなった。施設管理者は職員が考える満足を理解した上で、施設経営することにより、職員満足度の向上と離職防止に繋がる。

注1) 特養は、特別養護老人ホーム、老健は、介護老人保健施設である。

(筆者作成)

介護職員の満足に関する先行研究は「表1」で表しているように、2000年から現在に至るまで総じて21本の研究が行われ、そのうち2003年に1本、その後2006年度から少しずつ研究が進められた。介護職員の離職率が急増し、社会問題となった初期の研究では離職に関する研究が多く行われてきたが、特に近年になって介護職員が何を求め、いかなる職場環境下で満足感を得ているかなどに着目した研究が増えている。しかし、離職（ストレスやバーンアウトの研究も含める）に関連する先行研究に比べ、職務満足度に関連する研究は未だ相対的に少なく（離職57本、満足度21本）、介護職員が働きやすく、満足できる職場環境を作るための多くの実証的研究が必要であると考えられる。

2. 介護職員における定着意識及び職務満足に関する主要な先行研究の検討

まず2006年に行われた介護職員の職務満足度とその関連要因に関する研究から検討する。

石川(2006:9-17)は、介護事業所職員の仕事満足度とその関連要因に注目した。仕事満足度を、賃金に対する満足度、「仕事量」に対する満足度、「達成感」に対する満足度、そして全体満足度の4つの項目を用いて評価・検討を行った。その結果、賃金に対する満足度は、その他3項目と比べて満足度は多少低かったが、「相談相手」、「サポート体制」、「スーパーバイザー」等、職員を支援する環境が整っていると仕事満足度が高くなる傾向が明らかになった。さらに、福祉職の経験年数が長いほど仕事満足度が低くなる傾向が分かり、今後経験年数の長い職員に向けて、仕事満足度の対策を考案する必要性が示唆された。

蘇(2006:129-138)は、介護職員の仕事の動機づけと職務満足に関する文献研究を行い、内発的動機づけにおける仕事の有能感の実証的な研究の必要性と方向性を提案した。その結果①効率的な人的資源管理のための実証的な研究の必要性と、②動機づけのための「上司と同僚からのサポートが受けられる職場環境の整備」、職務満足度を向上させるために、「業務内容」の満足、「人間関係」、「仕事の裁量」、「労働条件」等の改善、また③質の高いサービスの確保のための内発的動機づけによる有能感の研究の必要性を示唆した。

原野ら(2009:163-168)は、仕事の継続動機と離職意向が生じたときの離職を踏み止まった理由について研究を行った。その結果から「職場の良い人間関係(上司)」「利用者からの信頼」「理想とする介護(上司)との出会い」「人が好き」といった仕事を継続する理由が抽出された。つまり、上司や利用者との良好な関係性において、やりがいを感じ、信頼や自己成長を確認することにより得られた介護への自信が、介護の仕事を継続する動機となると推察できる。

小木曾ら(2010:103-118)は、仕事全体を9つの領域に分類して、仕事全体の満足度・転職・離職の要因を明らかにした結果、仕事全体の満足度に対して、「業務の内容」「労働条件」「職場における管理」の各領域に相関関係がみられた。「業務の内容」の質問には「やりがいのある仕事をしている」という回答が得られ、それにより専門職としてやりがいが重要であると示唆された。また、「労働条件」については、労働条件・配置・仕事の割り当て等が適切と感じられるという回答が得られ、仕事に対する適切な労働条件が重要である

ことが示唆された。最後に、「職場における管理」については、自分の利用者に対する気持ちを理解してくれる上司の存在により施設管理、いわゆる施設管理者との関係の重要性が示唆された。

大和(2010:16-23)の研究では、介護職務の満足度が就業継続の意向に影響を与える要因についての研究が行われた。結果として職業生活全体への満足度は就業継続意向に影響を与え、「仕事のやりがい・内容」「賃金」「人事評価・処遇のあり方」「職場の環境」「職場の人間関係・コミュニケーション」「教育訓練・能力開発のあり方」が特に影響を与えていることが判明した。しかし、「仕事の内容・やりがい」「人事評価・処遇のあり方」「教育訓練・能力開発」による満足度が、「賃金」による満足度よりも就業継続意向への影響が大きかったことから、「賃金」による満足度は最重要ではなく、より仕事の内容ややりがいが必要といえる。つまり、介護の仕事が利用者の生活全般を支えているという仕事への意義や誇りなどがもっとも重要であり、それによる満足感が、就業継続に影響を与えていると考えられる。

壬生ら(2013:287-299)は、特養介護職員を対象としてユニット型施設と従来型施設による仕事の有能感が仕事の満足度、やりがい感に影響を及ぼす要因について注目した。調査により「仕事の創意・工夫と研鑽」「仕事の達成・課題遂行」「仕事の全体理解・役割遂行」「チーム目標の達成・協力」という4つの要因が抽出された。そのなかで両施設タイプともに、上司サポートは、仕事の満足度、やりがい感に大きな影響を及ぼす「仕事の創意・工夫と研鑽」という有能感であると示された。一方、施設タイプによって仕事の満足度、やりがい感への影響が異なることも判明したため、施設タイプによる適切な職場内サポートシステムの構築が課題であることを示唆した。

八巻(2013:27-36)は、介護職員の経験年数に着目し、仕事のやりがい感に影響を及ぼす要因を検討した。仕事の喜びや充実感について、「利用者の笑顔や感謝の言葉」、また介護専門職として介護を実践することにより「仕事に対する喜びや充実感」につながっているとの結果が示された。また、経験年数を重ねることにより、職場のチームワークの良さや有効なチームケアが展開でき、後輩の指導や育成等、仕事のやりがい感を得ることができ、長く仕事を続けることができると示唆した。

阿部(2014:54-61)は、介護職の職務意識とその課題について研究を行い、「社会的意義」を認識し、「利用者からの肯定的な応答」を得て、「自己成長」と「専門職としての自覚」を持つためには、介護職が専門的な能力を発揮できるような職場環境の整備が必要であると示唆した。

山路(2014:41-48)は、管理職と職員が考える職員満足度の関連要因について検討を行った。その調査結果は、管理職と職員ではそれぞれ異なり、管理職は、「介護技術」、「情報共有」、「評価」が職員満足度に直接影響を及ぼすと考える一方で、職員は、「シフトの自由度」、「会議での発言の自由」が重要と考えていることを明らかにした。この結果より、職員が求める職員満足度の内容を、管理職が理解して施設運営することが、職員が満足でき

環境づくりや、職員の離職防止につながる可能性を指摘した。

第4節 小括

介護職の離職率が高く、人手不足などの問題を背景に、介護職員の人材定着を促進するために行われた、2000年から現在に至るまでの先行研究を中心に整理して、これらの先行研究のうち、特に、介護職員のストレスやバーンアウト、離職に関する先行研究と介護職員の職務定着意識と職務満足について検討を行った。

1. 介護職員におけるストレスやバーンアウトおよび離職に関する要因

これまでの先行研究の整理から明らかになった介護職員のストレスやバーンアウト、また離職の現状から、ストレスやバーンアウト、また離職に関連する要因は、「組織目的」「労働環境」「人材育成」「リーダーシップ」「コミュニケーション（人間関係）」「意思決定」の6つの要因があげられ、以下の[表 1-4]のようにまとめることができる。

[表 1-4] 介護職員のストレスやバーンアウトおよび離職に関する要因

	研究者	組織目的	労働環境	人材育成	リーダーシップ	コミュニケーション（人間関係）	意思決定
ストレスやバーンアウト	伴 (2005)	・役割葛藤 ・役割曖昧性	量的負担				
	高良 (2007)		過重な労働負担		上司の無理解	人間関係	
	久保 (2007)	役割ストレス	過重労働			他人と深く関わろうとする姿勢	自律性
	細羽 (2011)		業務量的負担		上司の無支援		
	中澤 (2012)	納得できない仕事	慣れてない仕事を与えられる環境の変化に適應する	人間関係が構築できる教育		気軽に相談できる上司や同僚の有無 他人との関係	
離職	花岡 (2009)		職場環境（賃金は離職に非弾力的である）	教育訓練			
	小檜 (2010)		・賃金率の低下 ・労働条件の変化 ・残業時間が多い	資格評価の不備	相談できる上司の不在	相談できる環境の不備	
	小木曾ら (2010)				管理職からの無理解		
	阿部 (2011)		・給与 ・身体的負担感 ・心理的負担感 ・休暇取得 ・労働条件 ・設備				

	今井 (2011)					上司との人間 関係	
	黒田・張 (2011)	介護否定 感	賃金水準 給与が高い	・待遇の評価 ・研修機会の確 保		上司や同僚と の人間関係 上司や同僚と の関係	所属意識の 不足
	柏原 (2013)			研修会の参加 研修機会の有無		・上司や同僚に よるソーシャル サポート ・人間関係	
	大和・立 福 (2013)			・採用後の教育 ・資格取得支援			
	内匠 (2014)		施設規模により 給与水準差が大 きい 賃金上げ→モチ ベーションの上 昇				

「組織目的」では、介護職の役割に対する曖昧性とそれに伴う役割の葛藤がストレスやバーンアウトにつながるということが明らかになった。組織は社会や地域に貢献するために存在している（柴田 2009 : 6 ; 田尾 2009 : 16）。この組織目的が介護職員に浸透していなければ、介護職員は役割に対してストレスを感じ、役割の曖昧性が仕事（介護）への否定感につながるということが考えられる（伴 2005 : 4-28 ; 久保 2007 : 54-64 ; 中澤 2012 : 59-77）。そのため、社会や地域に貢献するという組織の目的、また社会的な意義を職員に理解させる（田尾 2009 : 120）ことによって介護職の離職を防ぐことができるといえるだろう。その際、非営利組織の理念や目的は抽象的であるため、絶えず繰り返して可視化できるビジョンを明示することが重要となる（田尾 2009 : 40-68）。

また「労働環境」では、給与、設備などによる労働環境と、過重労働と残業時間、休暇未取得による量的・身体的な負担がストレスやバーンアウトとなり介護職員の離職につながる。一方、賃金による定着阻害要因は離職に非弾力（花岡 2009 : 269-286）であり、介護職員の離職に直接影響を与えないことが判明された。しかし、介護職員のモチベーションを上昇させるためには賃金上げが必要だという意見もある（内匠 2014 : 54-69）。特に労働環境には身体的な負担による要因が多く取り上げられていることから、身体的な負担が軽減できるような工夫と、適切な人員配置などの必要性が示唆される。

「人材育成」では、教育訓練と研修機会の有無、特に採用後の教育や研修、さらに保有資格への評価の要因が離職に影響を及ぼしていることが確認できた。組織は組織の目標を遂行するためには知識や技術を取得させる必要がある（柴田 2009 : 8）。特に介護老人福祉施設においては施設利用者の人権と命に関連した業務を行うため、専門的な知識と技術を有する（小松 2003 : 40-42）。このような状況を踏まえ、介護職が専門性を発揮できるような研修や教育を行いキャリアアップさせるとともに、人事考課を通してキャリアパスができる人材マネジメント環境の構築することによって、人材育成に対する定着阻害要因が解決されると考えられる。

「リーダーシップ」では、相談できる上司の不在と管理職からの無理解が離職につながるということが明らかになった。リーダーの役割は、組織の理念や目的を全構成員に浸透させることである（柴田 2009：35-40）。そのためリーダーは、常にわれわれを考えて構成員と一体化となり、チーム力を最大化にしなければならない（ドラッカー；上田 惇生 2007：20-24）。その際、職員に理念を容易く理解させることが重要となる（ドラッカー；上田 2007：5-6）。このようにリーダーは組織の目標達成に向けて、常に職員に関心を持ったうえで、継続、また持続的な支援を行うことによって、介護職員は上司の不在と無理解によるストレスなどが解消でき、最終的に離職防止につながるということが示唆される。

「コミュニケーション（人間関係）」では、上司や同僚との人間関係と、相談できる環境の不備、また上司や同僚によるソーシャルサポートによる要因が介護職の離職に影響を及ぼしていることが明らかになった。すなわち、コミュニケーションの不足による要因が定着阻害となり、意図的にコミュニケーションができる環境をつくり、信頼関係を形成したうえで持続な関心と支援を通して上司や同僚との有効な関係（黒田ら 2011：15-25）を構築することが介護職員の離職防止につながると考えられる。一方、介護職員は専門的な知識と技術が必要となる。専門性を発揮できるような教育や研修などを行うことによって適切なニーズに対応ができるとともに、自然に相互作用に伴うコミュニケーションができる環境が生まれる（柴田 2009：8）。したがって、効果的な人材育成マネジメントを行うことによって有効なコミュニケーション環境につながるともいえる。また、相談できる上司や同僚の有無も介護職の離職に影響を及ぼすため、有効なコミュニケーションを通して介護職員の悩みや不安が除去できる環境をつくるのが介護職員の離職防止に効果的であることが示唆される。

「意思決定」では、業務に対する自律性と、職場の所属意識の不足による要因が離職に影響を及ぼしていることが明らかになった。組織規模の巨大化によってトップマネジャーのみでは組織を動かすことは限度がある。そのため階層別の意思決定は重要となる（高松 2003：117）。そのため、組織の中核概念となる管理職を中心に分散された権限移譲を行い、現場の意見を重視して経営に参加できる意思決定を付与することによって、組織の所属意識は高まり（田尾 2009:104）、さらに有能感を得ることができる。この結果、困難な事例が起きても自発的で自律的な問題解決につながり、業務に対する自律性によるストレスと、職場での所属間による離職意向が解決できると考えられる。また、意思決定による経営参画を通して目標や問題解決を成功につなげることによって、介護職員は達成感と満足感が得られ、モチベーション向上と自律への意欲喚起につながるといえる（田尾 2009:107）。

2. 介護職員における定着意識及び職務満足に関する要因

介護職員の定着意識及び職務満足に関する先行研究では研究者によってそれぞれの特徴がみられる。その特徴を掴むために〔表1-5〕にまとめた。介護職員の職場定着への定着意識及び職務満足に関連する要因は、ストレスやバーンアウトと離職に関連する要因と同じ「組織目的」「労働環境」「人材育成」「リーダーシップ」「コミュニケーション（人間関係）」「意思決定」の6つの要因に「動機付与」が加わり、7つの要因となることが先行研究から明らかになった。これらを踏まえて、介護人材の定着阻害要因と促進要因について総合的に考察する。

〔表1-5〕 介護職員の満足に関する要因

研究者	組織目的	労働環境	人材育成	リーダーシップ	コミュニケーション（人間関係）	意思決定	動機付与
石川 (2006)		仕事量		・サポート体制 ・スーパーバイザー	相談相手		達成感
蘇 (2007)	業務内容	労働条件の改善			・上司と同僚からのサポート環境 ・人間関係	仕事の裁量	
原野ら (2009)	・理想とする介護（上司）との出会い				職場のよい人間関係（上司）		利用者からの信頼
小木曾ら (2010)	業務の内容（やりがいのある仕事）	労働条件（配置、仕事の割り当て）		職場における管理（上司からの理解）			
大和 (2010)	仕事の内容	・賃金（賃金が満足度の最重要ではない） ・職場環境	・人事評価・処遇のあり方 ・教育訓練、能力開発のあり方		・人間関係 ・コミュニケーション		仕事のやりがい
壬生・神庭 (2013)	仕事の全体理解、役割遂行					仕事の創意・工夫と研鑽	仕事の達成・課題遂行
八巻 (2013)							・利用者の笑顔や感謝の言葉 ・仕事の喜び、充実感
阿部 (2014)	社会的意義		・自己成長 ・専門職としての自覚				利用者からの肯定的な応答
山路 (2014)		シフトの自由度				会議での発言の自由	

(筆者作成)

「組織目的」では、業務内容と、役割遂行による仕事全体の理解、さらに社会的な意義の理解などにより職務に満足していることが明らかになった。この結果から、介護職員は組織の理念に基づいた目的を熟知していると考えられる。上記の介護職の定着阻害要因をみると、組織の理念や目的の不明確による組織の理念や役割葛藤などが生じ、ストレスやバーンアウト、さらに離職まで至ることが明らかになった。非営利組織の目的は、社会や地域、住民に貢献することであるため、その組織理念を明確にしたうえで、社会的な意義を介護職員に理解させることへの重要性が示唆される。

「労働環境」では、組織労働環境による定着阻害要因からは、身体的な負担による要因が離職につながるということが明らかになっている。一方、定着促進要因からは、労働条件や人員配置など、身体的な負担を軽減させるための工夫として適切な人員配置と就業条件の整備により、介護職員は満足していることが明らかになった。したがって、介護職員の身体的な負担を軽減させるための人員配置と就業条件の整備など工夫することが介護人材の定着につながると示唆される。また、給与による労働環境については、定着阻害要因・定着促進要因の調査結果と同様に、介護職員の離職には直接影響を及ぼしていない要因であることが確かめられた。

「人材育成」では、人材マネジメントにおける定着阻害要因と定着促進要因を確認してみると、教育や研修、また人事考課による要因が職場定着に大きく影響を与えることがわかる。この結果から、介護職員を職場定着させるためには、組織のなかで主体的な行動ができるように教育や研修、またそれに伴う人事考課による人材マネジメントを行い、自主的に行動できる環境づくりと、意欲を引き出す人材マネジメントの必要性が浮き彫りになる。このような人材マネジメントを自然に相互作用によるコミュニケーションが取れる環境となり、協働関係の構築にもつながるといえるだろう。

「リーダーシップ」では、リーダーシップによる介護人材の定着阻害要因と、定着促進要因が共通していることが分かる。その結果から、定着阻害要因の「上司の無理解」は定着促進要因の「上司と同僚からのサポート」に、定着阻害要因の「上司の無支援」は定着促進要因の「上司等の管理職からの理解」に、また「リーダーシップ」による定着阻害要因は「スーパーバイザー」による定着促進要因に変えることによって介護職員と信頼関係が形成され、職場定着が促進できることが示唆される。その際、リーダーは、組織の共通目的を伝えることが重要であり、それによって介護職員は組織の存在意義などが理解でき、目標達成に向けて自発的で自律的に組織を活用することができるといえる（柴田 2009 : 35-40）。

「コミュニケーション（人間関係）」では、介護職員の定着阻害要因と定着促進要因とも「相談相手の存在」と、「上司や同僚との人間関係」が重要視されていることがわかる。組織は、目的を達成するためにはコミュニケーションによる情報交換と人間関係などが重要視されている（田尾 2009 : 99）が、その中でも相互作用によるコミュニケーションを通して、特に「上司や同僚との人間関係」が最も重要であることが示唆された。したがって、

相互作用に伴う有効なコミュニケーションを行うことによって、上司や同僚との良好な信頼関係の形成と維持、さらに自主的で協力し合える関係につながり、最終的に組織に貢献できるような付加価値が生まれることが考えられる（原野ら 2009:163-168）。

「意思決定」では、組織規模の巨大化によってトップマネジャーのみでは組織を動かすことは限度がある。そのため階層別の意思決定が重要となる（田尾 2009:43）。そのため、組織の中核概念となる管理職を中心に分散された権限移譲を行い、現場の意見を重視して経営に参加できる意思決定を付与（仕事の裁量度、仕事の自律性やコントロールの確保、介護での自由な発言など）することによって、組織の所属意識は高まり、その結果、困難な事例が起きても自発的で自律的な問題解決につながる（田尾 2009:104）。それにより組織構成員は問題解決に対する達成感と満足感につながると言える。

「動機付与」では、組織目標の達成や課題の遂行により業務へのやりがいと喜び、また専門職としての充実感を感じる事が明らかになった。さらに、利用者のニーズに対応するための目標を達成することによって利用者からの笑顔や感謝の言葉、また肯定的な応答などから働きがいを感じられ、モチベーションの向上が得られると考えられる。

組織の共通目的の達成に向けて社会の中で組織の存在意義など理解させたいうえで、介護職員の意欲を引き出して自主的、自発的に行動できる人材マネジメントを行う。また、目標達成への支援と管理を通して自己成長と業務への満足、働きがいを感じさせることによって、介護職員のモチベーションは向上され職場定着につながる事が考えられる。

介護人材の職場定着を促進するために、介護人材が抱えているストレスやバーンアウト、離職による定着阻害要因と、介護人材が職場で満足する定着促進要因を探り検討し、考察した。その結果、介護職員が勤務する施設、つまり組織における「組織理念や目的の不明確」、「構造上の問題」、また「組織マネジメントによる要因」などが介護職の人材定着に影響を与えていることが明らかになる。さらに、序章にも述べたように管理能力不足による「管理職の問題」（福祉人材確保専門委員会 2017）、目標課題の不明確、職員の責任と権限の不一致、利用者だけに関心があるという「経営者によるマネジメントやリーダーシップなどの問題」の課題も浮き彫りとなった（大坪 2014:1-34）。このような現状から、介護人材の職場定着を促進させるためには、介護職員の定着阻害要因と定着促進要因のみではなく、介護職員が勤務する組織（施設）について検討する必要がある。介護職員が勤務する施設、すなわち組織とは何を目的に、何をするために存在しているのか、また、組織の中心概念となる職員（高松 2003:17）の定着を促進させるために、組織はいかなる組織マネジメントが有効であるのか、組織マネジメントのあり方について検討する必要がある。

第2章 組織マネジメントの概念に関する検討

第1節 本章の目的と枠組み

1. 本章の目的

前章では介護職員を職場定着促進させるために介護職員を対象に行われた職場定着に阻害する要因と職場定着に促進する要因の先行研究を検討して、領域別にその要因を明らかにした。一方、介護人材を定着促進させるためには、職場定着の阻害要因と定着促進要因に関する要因の検討以外にも、介護職員が勤務する施設、すなわち組織におけるマネジメントについても検討する必要があることを前章により示唆した。

前章の指摘により組織マネジメントにおける介護職の人材定着に論究されたものを調べたものの、その数は少なかった。これまで遠藤（2014）により介護人材定着のため組織マネジメントの研究が行われているが、遠藤の研究も一つの目標達成のためにリーダーシップや人材育成を中心とした組織マネジメントに関する研究である（遠藤 2014：83-102）。それにより介護人材の確保や定着促進に向けて、組織全体として取り上げている研究はほぼ皆無であると言える。

本章では、介護職の人材定着に向けて介護職員が勤務する施設、すなわち組織とは一体何を目的に、何をするために存在しているのかを検討する。そして、組織の中心概念となる職員（高松 2003：19-40）の離職を防ぎ、定着を促進させるために、いかなる組織マネジメントが有効であるのかを明らかにする。

2. 本章の枠組み

上述のように組織マネジメントにおける介護職の人材定着に論究されたものは少なく、社会福祉分野において組織マネジメントに関連する文献を検索した結果、「社会福祉施設運営管理論」「社会福祉施設経営論」などいくつかの文献が出版されているが、その数は少ない。そのため、文献検討の検索キーワードを「社会福祉運営管理」「社会福祉経営」「非営利組織論」「組織論」「経営管理論」「組織経営」「組織マネジメント」「人材マネジメント」「人材定着促進」など、組織マネジメントに関連する文献を幅広く検索して検討を行う。

第2節 組織マネジメントとは何か

組織とは、「二人あるいはそれ以上の人々の意識的に調整された活動や諸力システム」であると定義されている。これは経営組織論の創設者と呼ばれるバーナード（1938：76）による定義となって組織論などに広く使われている（鈴木 2002：115；柴田 2009：4-5；佐藤 2014：5；岸川・朴 2015：2）。また、これらの定義について鈴木（2002）は、「複数の人間が共通の目的を達成するために貢献する意欲である」と解釈している（鈴木 2002：122）。この解釈から、組織は共通目的の達成に向けて組織構成員に貢献意欲を引き出すマネジメントを行うことが重要であると考えられる。さらにバーナード（1938：76）は、組織を①共通の目的、②協同意思、③コミュニケーションと構成し、組織は一定の目的を達成するために存在することを明確にしている（柴田 2009：4-5；岸川・朴 2015：11）。これらの組織の定義と組織の3要素について柴田（2009）は、「組織は『共通の目的を達成する』ためには意識的な調整による『協同意思』が必要で、目標を達成するにあたって組織メンバー間の『協働関係』が重要である」と主張している（柴田 2009：4-5）。

上述の組織の共通目的を達成するためにはマネジメントが必要となり、バーナードによる組織の定義と組織の3要素を踏まえると「共通の目的を達成させるためのマネジメント」「協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合えるマネジメント」と大きく3つに分類することができる。この3つのマネジメントに対して岸川らは（2015）、「共通の目的を達成する」ためには、組織の目標、規則、人員配置、組織文化、労働環境、人材育成（人材マネジメント）によるマネジメント、また「協同意思を持たせる」ためには、リーダーシップ、コミュニケーションによるマネジメント、さらに「協働し合える環境構築する」ためには、意思決定、モチベーションによるマネジメントに構成している（岸川ら 2015：67）。この組織マネジメントの構成により組織の共通目的の達成に向けてマネジメントの具体的な構成要素が確認できる。

一方、近年ではマッキンゼー・アンド・カンパニー⁹により組織構造、システム、戦略、スキル、人材、スタイル、共有価値の7つの組織要素が開発されると同時に注目され、多くの組織（企業）により経営戦略などで多く使われている（板倉 2010：94-96）。しかし、前章の介護人材の定着阻害要因と定着促進要因について検討した結果、「組織目的」「労働環境」「人材育成」「リーダーシップ」「コミュニケーション（人間関係）」「意思決定」「動機付与」の7つの要因が介護人材の定着促進に影響を与えることが明らかになった。そのためこの7つの要因を上述のバーナードとマッキンゼーによる組織要素を踏まえて分類するとすれば、バーナードによる組織の定義と組織の3要素に基づいた3つのマネジメントが介護人材の定着促進に向けたマネジメントの枠組みとして適切であると考えられる。「組織目的」「労働環境」「人材育成」の要因は『共通の目的を達成させるためのマネジメント』を通して職場定着させることができ、「リーダーシップ」「コミュニケーション（人間関係）」の要因は『協同意思を持たせるマネジメント』、「意思決定」「動

⁹ 1926年アメリカのシカゴ大学経営学部教授のジェームズ・O・マッキンゼーにより設立され、全世界の主要企業を対象に、年間1,600件以上のコンサルティング・プロジェクトを手掛けている（マッキンゼー・アンド・カンパニーホームページ）。

機付与」の要因は『協働し合えるマネジメント』を通して職場定着させることができると確かめられる。

このような検討により本章では、上述の「共通の目的を達成させるためのマネジメント」「協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合えるマネジメント」の3つのマネジメントを枠組みにして介護人材を定着促進するための有効な組織マネジメントのあり方について検討を行う。さらに、この3つのマネジメントによる枠組み設定が妥当であるのか、今後の調査を通して上述の3つのマネジメントの検証を行う。

1. 社会や地域の貢献に向けて「共通の目的を達成するためのマネジメント」

組織とは、上述のように「二人あるいはそれ以上の人々の意識的に調整された活動や諸カシステム」であると定義されている（鈴木 2002:115；柴田 2009:4-5；佐藤 2014:5；岸川・朴 2015：2）。さらにバーナード（1938：76）は組織の3要素を①共通の目的、②協同意思、③コミュニケーションと構成し、組織は一定の目的を達成するために存在することをさらに明確にしている（柴田 2009：4-5；岸川・朴 2015：11）。これまでの組織に関する定義と要素から、組織は一定の目的を達成するための手段であり、「二人以上の人々が共通の目的をもとに組織貢献のために協同意思を持ってコミュニケーションを通じた協働関係システム」であると再定義できる。

一方、非営利組織とは、「それぞれのミッションと目標をもって事業活動を行なっているさまざまな組織」（田尾 2009:1-2）である。また、「ミッションに基づいた組織(mission based organization)」（島田 2009：32）という定義もなされている。この二つの定義について両者ともミッションが強調されていることと、社会福祉法による社会福祉法人などさまざまな形態の組織が存在していることがこの定義から分かる。

このミッションについて田尾（2009）は、「ミッションとは達成すべき使命、究極の目標となり、組織においては欠かせないものとなる」と述べたうえで、「組織が向かっていく方向を包括的に表現したうえで、そのミッションの価値共有と内面化を図り、組織構成員が賛同して一つにまとまることによって組織になる」と論じている（田尾 2009：68）。

しかし、ミッションは本来抽象的であることから絶えず繰り返しそれを唱え、たやすく想像できるようなビジョン、つまり可視化できるビジョンの明示が必要となる（田尾 2009：40-68）。このミッションに基づいて達成すべき使命と可視化できるビジョンを明示するためにドラッカーはミッションの三本柱を挙げている。まずニーズの把握、次は自らの手にする資源、資金、能力に対して世界を変え、自ら基本となるのはなにかを考えること、最後に何を大事にして考えるかがミッションを設定する際に最も重要であると述べている（ドラッカー1973；上田 2007:7-8）。

また組織は、共通の目的を達成するために意識的な調整による協同意思が必要である。この調整こそがマネジメントのプロセスを意味し、この調整のプロセスでは、目標、規則、また人員の配置と動機づけ、さらに組織構成員を動かすコミュニケーションが必要となる（柴田 2009：6）。組織の目標を達成するにあたって組織メンバー間の協働関係が重要となり、組織の最も重要な資源としてヒトが中心となる。一定の目的を達成するために意思決定し、モチベーションを向上させることがまさにマネジメントなのである（柴田 2009:7）。

非営利組織はある市場のメカニズムがうまくいかず、「市場の失敗」から、市場（企業）や政府がカバーできない需要をカバーするために非営利組織が生まれたとされている（Wesibord 1977；田尾 2009:14）。市場（企業）や政府がまず存在しており、非営利組織はその補完者として存在意義しか考えられていないが、非営利組織を立ち上げる人々は市場や政府がカバーされないニーズを満たすということより、思い、イデオロギー、使命感、

問題意識などに根ざし、もっとも主体的で自発的、また積極的に実践するものである（田尾 2009：15-6）。また非営利組織を政府の便利な下請になっているという批判もあるが、それより市場（企業）や政府にはない先駆性、柔軟性、また多様性を備えているからこそカバーできるのである（田尾 2009：18）。

非営利組織の活動は、公益性と社会にとって望ましいものなど多様性が持たれ、その多様な立場と価値観の声を聴く受け皿として地域や社会から求められている（田尾 2009：16）。また非営利組織は社会にとって役に立つことと、社会に発展・寄与、さらに社会に期待できる有意義とされる位置として強調される（田尾 2009：66）。そのために非営利組織は自分たちの組織が何のために存在するのかという存在意義を持つのが重要となる（田尾 2009：120）。

したがって非営利組織は、営利を主な目的としないで公益性を中心に事業活動を行うことから、地域や社会に貢献するための使命感をもとに、市場や政府がカバーできないニーズの発見や確保、また自主的をもってそれに対応できる先駆性、柔軟性、多様性を備えたサービスを提供することができると言えるだろう。すなわち、非営利組織は、地域や社会に貢献することが目的であるが、特に営利を目的にせず、公益性を備えて地域住民の利益を最大化することが主目的であるといえる。

組織は存在意義を持って明確になった組織理念や目標を達成させるために、ばらばらになりがちな行為を一つにまとめてそれらを協力に結び付け意図的に構造化できる協働システムを備えるのが重要となる（田尾 2009：48）。その際、ひと、もの、かね、そして情報などの経営資源を活用して組織の良質な成果を得るように仕組むことが組織マネジメントとなる（田尾 2009：65）。非営利組織は、社会や地域に貢献するためのミッションをもとに、可視化できるビジョンを明示したうえで、その可視化されたビジョンが達成できるように絶えず繰り返して、その価値共有と内面化を組織構成員と賛同しながら一つにまとめていくことであるといえる。

一方、本論の対象である介護職員が勤務する社会福祉施設は、民間でありながら営利を目的としないものであり（田尾 2009：7）、民法第 43 条（法人の権利能力）及び第 44 条（不法行為能力）の規定により社会福祉法人などが存在している（厚生労働省 2018）。社会福祉施設は、本来貧困や病気など何かの問題を抱えている人たちを人間らしく生きる権利保障のための担い手としてその役割を果たしてきた。現在の社会福祉施設は、従来の行政の管理のもとで行われた施設運営方式から施設経営に変換している。社会福祉構造改革の進展のもとで規制緩和に伴い福祉分野にも競争原理が導入され、民間企業による介護事業が参入してきた。かつての社会福祉施設は助成制度のもとで経営管理の考え方が不要となり、補助金、助成金の財源を原則的に弾力的に運営することができず、補助・助成金の目的に限定してその費用を使い切ることが良い運営として判断された。そのため経営管理に対する考え方は必要ではなかった（米山・谷内 2011：15-16）。しかし、近年の低成長経済や財政収入不足の背景から福祉事業の補助金の減少などが行われ、少ないコストでより良質の

福祉サービスを生み出すために効果、効率的な経営が福祉施設に求められている。

また社会福祉施設は、社会や経済の構造変化などに伴い発生する様々なニーズに対応するために、それに的確に必要なサービスの提供と、ニーズとサービスをよりよく調整するとともに柔軟また適切な対応ができるような施設運営管理の技術構築が不可欠である（原野ら 2009：163-168）。

それに加わって組織の目的を達成するために組織構成員の役割が大変重要となる。高齢者福祉施設で勤務する介護職は人権と命に関連した業務を行い、専門的な知識と技術を有する。従来の介護福祉士は、身の回りの世話のみ行われれば良かったが、2007年社会福祉士・介護福祉士の資質の確保・向上を図る為の法律改正に伴い、高齢者福祉施設のなどに対して生活全体にかかわることの生活維持と自立支援が実現するように、相談援助と、知識と技能向上が求められている。つまり、資質向上の責務が加わった。それを達成するために、介護職員は指導、教育が必要となり、守るべき倫理と実践原則をよく理解して、介護の仕事の中で実行するのが前提となっている。また、関係職種との連携等、多様な場面での環境整備が要求された（小松 2003：40-42）。

社会から介護福祉士に対する役割が期待されているなか、施設利用者に質の高いサービスを提供するために人事管理（人材マネジメント）が重要となり、福祉経営の要であるとも言える。介護職員は福祉経営の「パートナー」となり、職員の自発性と創造性を引き出してシナジー効果を発揮できるような環境を整備しなければならない（武居 2011：218-272）。

このように社会に期待されている介護職員を育成するためには、組織ミッションや使命をもとに組織目標を達成に向けて適切な人員を配置、また教育と訓練などを通して人材資源の蓄積を図る。さらに就業条件と報酬の管理を維持したうえで介護職員の能力を維持して最大に発揮出来るように人材を適材適所で活用して、職員の仕事に対する意欲を喚起させるための人材マネジメント構造が重要となる。

古代の伝統的な組織をみると、組織は構成員の作業能力を最大に高めるために人間の行動を手動的な道具として、自ら問題を解決するのではなく上位者からの命令を従う能力だけを求めた。しかし、この背景には様々は問題と失敗の反省点から近代組織では、人が中心概念となり動機や意欲をもって意思決定の能動的な主体とした意思決定論に発展してきた（高松 2009：25-27）。この歴史的な変遷から組織の中心概念は組織の構成員となり、構成員の意欲を引き出して組織に貢献できるようにして協働し合える関係を構築することが重要であるとさらに確認できる。

組織の目標達成にあたって効率性が問われる。そのため組織構成員は自主的に協力する姿勢が必要となり、互いに努力しようとする意思を持つことによって目標達成への成果は高まる。それは組織文化とも言えて、組織構成員が持つ共通の価値観こそが組織活動の遂行に先立って意思決定につながる。この共通の価値観は意思決定に大きな影響を与えともいえる（石塚 2009：147）また、構成員が互いに複合の力を生み出す組織風土、組織文化

が加わって組織はさらに構成される（柴田 2009：177-189）。したがって、組織構成員同士が共通の価値観を持ち、自主的に協力し合える関係を構築することによって意思決定につながり、目標達成への効率性が高まるといえる。

このような組織文化（環境）をもとに構成員に組織目標を遂行するためには知識や技術を取得させる必要がある。組織構成員に新たな知識や技術を取得させることによって組織の行動は発展し、その経験の結果、主体の行動が永続的に変化する活動またはプロセスとなる。このプロセスにおいて個人が持つ知は組織知に変換でき、組織の財産になっていく。この暗黙知は形式知に変換されて結果的に知識創造となり、組織目標達成につながる。また個人、チーム、組織または相互作用に伴うコミュニケーションがその中心に生まれ、個人学習よりも成長能力が強化される（柴田 2009：7-8）。このような相互作用に伴うコミュニケーションにより協力し合い、さらに有効な関係が構築されとも考えられる。以上のように組織の目標を達成するために構成員に知識や技術を取得させ、その際相互作用に伴うコミュニケーションを通して個人知を組織知に発展させる。そうすることによって個人知は組織財産につながり、目標達成の成果は効率的に向上される。この組織マネジメントは、個人が達成できない成果を生み出し、単純緩和以上の力を引き出すことができ、また相互作用するからこそ統合可能なマネジメントとなる（柴田 2009：7-8）。

以上のように組織はそれぞれの共通の目的を持っている。その目的についてドラッカー（1973）は「社会、地域、個人のニーズを満たすために存在する」。また「その組織は何か」ではなく「その組織は何をすべきか」「その組織の使命は何か」が重要であると論じている（柴田 2009：6）。したがって組織は、「地域や社会に貢献するための共通目的」をもとに、組織構成員が「協同意思を持つ」ように意欲を引き出し、そのうえでコミュニケーションによる「協働関係」を通して組織目的を達成につなげていくことであるといえるだろう。この組織において目標（ミッション）を達成するためには「社会や地域の貢献に向けて共通の目的を達成するためのマネジメント」が必要であることが考えられる。

2. 貢献するために意欲を喚起して「協同意思を持たせるマネジメント」

上述のように組織は共通の目的を達成するために存在している。その共通の組織目的達成に向けて意識的に調整され、協同意思を持って自主的に協力し合える関係を通して目標達成につなげるためにはリーダーの役割が重要となる。

リーダーは本来進むべき方向を指し示し、変革を求めて先頭に立つ機能を持つ（柴田 2009：10）。組織の目的や理念など組織の基本を全構成員に浸透させるためにその役割は大変重要である。リーダーは組織の目標を達成するために鍵を握る重要な要素だと言っても過言ではない。

リーダーは組織目標を達成するために何をしても良いのではなく、抱えている状況のなかで何を求めているか、どのような関係にあるかを的確に読み取り、それに歩調を合わせてリーダーシップを発揮しなければならない（田尾 2009：101）。またリーダーには組織構成

員を統率する役割があり、責任を果たすために固有の権限を持つ（武居 2011：110-123）。このような姿勢を持ったうえで、組織理念を具体的に分かりやすく職員に浸透させることが重要である（ドラッカー；上田 2007：5-6）。これは本来抽象化した理念を可視化できるビジョンを提示することにもなる。その際、職員が行なっている業務が社会にいかなる意味があるのか、また組織の存在意義について理解させることも必要となる（田尾 2009：40-68）。またリーダーは、私を考えずに常にわれわれ、チームを考えて、その成果もわれわれのものとして考えなければならない（ドラッカー；上田 2007：20-24）。

リーダーは構成員と一体感のもとで、組織と構成員間、経営とサービスの分断関係の一つに繋げるパイプのような役割を果たす（田尾 2009：101-108）。このように、組織は構成員との人間関係と同時に、機能的な役割関係であるためには正しいマネジャースhipの駆使が必要となる（武居 2015：113-123）。リーダーは、実践力、影響力、人間関係構築力、戦略的思考力を持ち、ヒトの強みを生かしてチーム力を最大化させ、組織構成員が信頼、思いやり、安定、希望が感じられるリーダーシップを果す必要がある（田尾 2009：101-108）。このようにリーダーは、組織が抱えている状況を把握し歩調を合わせる。また構成員を統率して責任を果たすため権限を持ったうえで、理念をわかりやすく浸透させると同時に、業務の意味を理解させる。その際われわれのチームを考えて一体感をもとに生産性を上げる。さらにリーダーは組織と構成員間の分断関係を繋げて、構成員の強みを生かしてチーム力を最大化したうえで意欲的に価値を共有し、ミッションに基づいてこれまで行ってきた事業内容を外部に積極的に発信する。その際、構成員の「自発的な参加と主体的な意思、また組織に貢献する意欲的な活動を引き出すマネジメント」を行うことはリーダーの役割であろう。

さらにリーダーは、構成員一人ひとりを意欲的にさせて意欲的な価値を共有すること、ミッションに基づいて積極的に発信することが役割となる（田尾 2009：68）。またリーダーは自発的な参加と主体的な意思や意を引き出すマネジメントを工夫する必要がある（田尾 2009：101）。そのためリーダー自身には直接活動を行うのではなく、組織構成員が自発的、自律的に活動し、信頼できる状態を作り出すフォロースhipの視点が必要である（柴田 2009：35-40）。リーダーは組織目標を達成するために「課題達成重視型」と「人間関係維持重視型」の中で選択して、構成員の行動能力を最大に発揮できるようにしなければならない。構成員自らが行動できるように育成し、実現方向に向けて統率できるような役割を遂行することが必要となる（柴田 2009：67）。そのため構成員のモチベーションを向上（一体化）させ、構成員の潜在能力のモチベーションを探り、より満足度の高い要求を全人格的に支持する変革的なリーダーシップが重要である（バーナード 1938；柴田 2009：35-40）。

つまり組織のリーダーは、共通の目標達成に向けて先頭に立ち、目標や組織の基本的な内容などを全構成員に浸透させるために、本来目指すべき方向を提示する。また意図的な調整を通して組織構成員が自発的、自律的に目標遂行ができるよう信頼できる環境をつくる。そのうえ実践方向に向けた統率を通して行動能力を最大に発揮できるような人材育成

を行う。さらに潜在的なモチベーションの向上と、より高く満足できるようなリーダーシップを発揮することがリーダーの役割であると言えるだろう。

しかし、組織全体を統率していくリーダーシップについて課題も指摘されている。まず忙しいということを理由にして目標の課題を示せないこと、また経営と現場をつなげる役割の不足（管理範囲の限界）、利用者だけ関心があって職員には感心がないこと、職員に権限委譲しないことなどが指摘されている。さらに、職員の育成に熱心ではなく、やめても本人の責任にし、職員本人の責任と権限に不一致が生じる。また現場が忙しく、その理由が人手不足だと思い込んでいることなどが指摘されている（大坪 2014：1-34）。

上記の指摘から組織経営者による経営意識の欠如と、経営能力が不足されていることが考えられる。この問題を解決するためには上記のようにまず組織が抱えている状況のなかで何を求め、何をすべきなのかなど、的確なリーダーシップの発揮が求められる。

それらは気持ちの良いコミュニケーション、共有化、納得、共感につながる（全職員の相互の信頼関係の確立が重要）。また、目標達成のために互いに競技、確認しようとする訓練が必要となり（自ら業務対処が可能、組織機能を十分発揮できる）、訓練を通して職種別の水準を超え、職員相互の人間関係形成が推進できる（エイデル研究所 2009：12-13）。

また組織活動は、人々が中心に関係し合うことによって成り立つ。組織の構成員個人と個人の相互作用、つまり互いのコミュニケーションによって情報交換ができる。そのため組織と構成員との関係及びコミュニケーションの重要性を常に意識する必要がある。それは業務遂行への手段になり、組織規模が巨大化することに伴いその重要性はさらに高まっていく（田尾 2009：48）。このような環境の中でリーダーは組織構成員の自主性、またコミュニケーションを通して構成員が組織に貢献できるようにする。また構成員の付加価値を生み出すことによって目標達成が可能となる。その際多様性のある人々を理解するのは必須となる（エイデル研究所 2009：45-60）。さらに組織の目的を効率の良い手段として獲得するためには組織構成員を強制的ではなく、組織の構成員同士が互いに自主的に協力し合える環境を作るのが大事で、その結果によって目標達成への成果が高まる（佐藤 2014：112）。組織の共通目標を達成するためには組織を手段として活用して、共通目標達せに向けて全構成員とのコミュニケーションを通して理解させる。それは非常に重要となり、共通目的を達成するために共同意思を調整するための手段にもつながる（高松 2003：120-121）。

以上のように多様性のある組織のなかで構成員を中心に関係し合い、構成員同士が相互作用によるコミュニケーションを通して、情報交換を行う環境を構築するのが重要となる。その際リーダーは、構成員が組織に「貢献出来るように意欲を引き出して協同意思を持たせる」ことによって目標達成につなげることができる。また構成員同士が互いに自主的に協力し合える環境を作ることによって重要となり、その結果組織の目標達成への成果が高まる。

3. 意思決定による帰属感を与えて「協働し合えるマネジメント」

組織は共同過程であり、理論的には組織構造を設計と整備、また構成員を配置して行動に展開する（森本 2001：138）。

一方、組織は管理者の立場から組織全体が把握できるが、組織規模の巨大化によって管理者一人のトップマネジメントだけでは完全となる意思決定は難しくなり、目標達成が難しくなる。そのため、補佐的な経営幹部を組織の中に設置しなければ成らない（田尾 2009:43）。その環境に備えてトップマネジメントは集権的な立場となり、より低いレベルの意思決定の分権化（高松 2003：117）、また有機的な組織構造の発展と集中というよりも、分散の権限構造を成り立たせざるをえない。そのため職員に対する権限委譲は欠かせなく（田尾 2009:98）、現場の意見を重視するようなシステムに返還させるようになる（田尾 2009:51）。

ここでサイモン（1957）は、「経営行動」のなかで特に意思決定システムを主張し、マネジメントの中核的な概念に位置すると論じている（高松 2003：115-121）。その内容は上記に述べたようにトップマネジャーは戦略的で長期的な意思決定を行い、その下のレベルにおいてはミドルマネジャーに短期的で管理的な意思決定を、さらに現場の職員には業務に直結する業務的な意思決定を移譲することが重要と述べている。またサイモンは、人間には認知の限界があるため一人で決定するのは困難となり、複数の人々によって合成された組織意思決定が重要だと主張している（サイモン 1957；佐々木 2016：85-92）。

このように組織の巨大化によってトップマネジャーが遂行できない意思決定を、組織の各階層に権限を委ねて分権化させることによって、合成された意思決定につながり、この過程はマネジメントの中核的な概念となる。

一方、非営利組織のミッションは、「日常活動の現場における発想に、耳を傾けて頭と手足の運動」と言い換えても過言ではない（田尾 2009:78）。日々のクライアントと接触しているのは現場の人たちであるため、何が必要で、何が欠けているのかを熟知している。それはマニュアルに書き込まれていない。経営者や管理者の知りえないところにある知識であり、知恵と言い換えても良い。あるいは暗黙知であろう。知見を生かすことが決定の内容をよくする（田尾 2009:103）。現場の判断を重視してそこに決定した権限を移譲するほど、フラット化は促進させるようになる（田尾 2009:98）。

組織の中にフラット化とは、管理階層を削減することで、階層に権限外移譲され、各構成員が高い自立性を持って活動している組織をいうピラミット型の構成を撤廃することで、「意志決定の機動性や迅速性の向上」「自発性の向上によるモラルの上昇」をさせることとなる。「フラット化」は直接的に「平らにする」という意味である（田尾 2009:98）。意思決定の参加を通して構成員は組織への帰属の気持ちが大きくなれば、貢献の意欲が一層増すことになる。単なる帰属の感情が個々の一員でありたいという準拠の気持ちに転換する。そのような気持ちになる程、困難な問題に直面してもそれを乗り越えようという意欲が一層強くなって、上司の指示を受けなくても自発的にそれに対処しようという気持ちが

起こるようになる。結果としてシステムが柔軟になる（田尾 2009:104）が、そのためには自主的かつ自発的にその活動に参加していることが前提となる（田尾 2009:107）。

つまり、経営幹部を中心に現場職員の意見を尊重して権限を与えることはクライアントの声を直接聞くこととなり、組織は適切なニーズ把握と必要、また適切なサービスの提供ができる。また現場職員は意思決定による経営参加を通して帰属意識が生まれ、職員同士が協力し合い自主的かつ自発的に事業活動に参加することができるといえるだろう。

その際自主的、自発的に意欲を喚起させることは重要となり、それを最大限に実現させるためにはモチベーション管理を行わなければならない。やる気とはそのような価値に添いながら引き出されるのである（田尾 2009:107）。

組織は構成員に満足感を与えて自己満足や自己実現、またそれに伴い組織貢献につなげるために、構成員は何によって、何が与えられる時に構成員は働くのか、その動機付与について常に考えなければならない。組織は構成員に動機を付与させるために「欲求説」と「内容説」が理論化されている（石塚 2009 : 131）。この動機付与について角山（1988）は「目標に向けて『行動』を惹起して、『完遂』に至るまでその行動を「持続」させる『心理的なエネルギー』を表す概念」と論じている（角山 1988:101-112）。また、佐藤（2014）は、「他人にある行為を取らせたいとき、想定される原因に対して刺激を与えること」が動機付与であると定義し、「尊重する」「認める」「フィードバックかける」「信頼性を高める」の条件、すなわち脳の報酬系の活性化が組織の構成員に動機付与させるために重要であると述べている（佐藤 2014 : 5-8）。さらにバーナード（1938）は、モチベーションの組織均等を論じ、組織構成員が協力しようとする意欲が生まれ、その意欲を継続的、持続的に支援することは、給与などの経済的報酬に加えて褒めることや自己実現、また上司・同僚との関係が含まれていると述べている。ここで構成員が組織に貢献できるようにやる気を引き出すことが組織創造にあたって最大の課題となり、組織目的達成と個人満足の実現を組織が誘引させることを共同して意欲を喚起させる具体的に貢献を得るプロセスは必要である（石塚 2009 : 129）。

これは構成員を目標達成できるプロセスを通して心理的な報酬と、構成員を尊重し、認め、信頼性を高めることによる脳の報酬、さらに、目標達成プロセスを通して協同意思の意欲を引き出しことが構成員の動機づけにつながると考えられる。

組織の構成員は目標達成と個人能力の発揮・成長、また業務上の問題を解決したとき、有能感を感じることができると言われている（Deci : 1971;石塚 2009 : 131）。この有能感について「人がその場に携わっていることによって自己有能であって、自己決定的に感知する行動をとることが動機付与につながる」。その際、自己決定権と有能感が必要となり、意思決定により参加させる参加型の管理法が内発的な動機付与につながる（佐藤 2014:112）。その際、報酬以外に有能感を高めるために経験豊かな上司やチームリーダーからのスーパービジョン、また評価を行うことが大切になり、それは大きな精神的な報酬になる（石塚 2009 : 129-137）。

以上のように分権化された権限を構成員に与えることによって合成された意思決定につながり、意思決定による事業参加を通して構成員は組織のなかで帰属感、さらに有能感を感じることができる。その結果構成員は、組織に貢献したいという意欲が引き出され、みんなと協働し合えて組織目標を達成につなげることができるといえるだろう。

第3節 小括

本章により介護人材を定着促進させるためにいかなる組織マネジメントが有効であるのか施設運営管理論を中心に組織論などを踏まえて文献検討を行った。また組織が共通目的を達成するためには大きく3つのマネジメントにより組織マネジメントが成り立つことが明らかになった。その3つのマネジメントを枠組みに本章をまとめる。

1. 共通の目的を達成するためのマネジメントについて

組織は社会や地域に貢献するという共通の目的を持ち、組織構成員を通して組織に貢献できるように意欲を引き出すことが必要となる。その組織の共通目的に対して価値観を共有したうえで協同意思を持たせて、構成員の賛同、また協働関係を通して一つにまとめる。それによって組織の目標（目的）達成につなげることができ、それこそが組織である。

一方、非営利組織は、ミッションに基づいた組織であり（島田 2009：32）営利を目的にしないため、社会や地域に貢献するための組織目的は営利組織と同様であるが、非営利組織は営利を主目的にしないことから最終的には地域や住民利益を最優先にすることが目的となる。しかし、非営利組織のミッション（理念）は抽象的であるため、組織構成員全員が理解できるような可視化できるビジョンと目指すべき目標を提示するのが必要となる。この抽象的なミッションをもとに可視化できるビジョンと目標を設定して全構成員に浸透させるのは重要となり、組織構成員と賛同したうえで共通価値観の共有と内面化して、絶えず返して浸透させることによって組織の目標達成につなげることができると言える。

この非営利組織は市場の失敗をカバーするために生まれたが、市場（企業）や政府がカバーされないニーズの対処以外に、思い、イデオロギー、使命感、問題意識などの根幹から柔軟で適切な対応、また最も自主的で自発的、積極的に実践することができる。

次に組織の歴史的な変遷をみると、古代の構成員を人間行動の手動的な道具として扱ったことから近代は人が中心概念として構成員の意欲を引き出して協働し合える能動的な主体になっていることが分かる。この組織は目的を達成にあたって効率性が問われる。そのために組織は、組織の中心概念である構成員を中心に、意欲を喚起させたうえで共通価値観の共有と内面化による意思決定を通して、自主的で協力し合える関係を構築する。このようなプロセスによって組織は有効な組織マネジメントができることと、このような環境構築こそが組織文化であるとも言える。また組織マネジメントの構造は、個人が達成できない成果を生み出し、単純総和以上の力を引き出すことができ（佐藤 2014：8）、さらに相互作用することから総合可能なマネジメントであるとも言える（柴田 2009：7-8）。一方非

営利組織は、かつての措置制度時代の施設管理方式から効率的な施設経営が求められるとともに、利用者に質の高いサービスを提供するために介護職員の知識や技術の質の向上が求められるようになった。

このように組織の目的を遂行するために構成員に知識や技術の取得は重要となる。さらに構成員は、主体性、自発性、さらに創造性を保つことが必要となり、特に高齢者福祉施設で勤務する介護職においては人権と命に関連した専門的な知識と技術の取得は必修となる。

以上のように構成員を中心にする有効な組織マネジメントの構造とプロセスは、構成員同士がコミュニケーションに伴う相互作用を通して個人知を組織知に発展させることができる。それは結果的に組織の財産につながる。

上記のようなマネジメントを行うことによって「共通の目的を達成するためのマネジメント」につなげることができるといえるだろう。さらに効果的で効率的に発揮できる組織を構築するためには組織環境の整備が重要であることも考えられる。

2. 協同意思を持たせるマネジメントについて

組織は（上述のように）社会や地域に対して貢献することが目的である。その目的を達成するためには組織リーダーの役割を重要となる。

組織は多様性を持った人間行動によりダイナミックな活動が行われている場である。ここでリーダーは、組織の目的やミッションの達成に向けてその組織が抱えている状況を把握したうえで、組織の全構成員に目指すべき組織の基本内容を浸透させる。しかし、非営利組織のミッションは本来抽象的であるため、可視化できるビジョンや目標を全構成員に分かりやすくして浸透するとともに、業務内容の意義などについて理解させるのが重要となる。その際組織活動は人間が中心となり互いに関係し合って、個々の相互作用によるコミュニケーションによって情報を交換する。このような環境を理解して組織は構成員自発的で自律的に活動し、協力し合える環境をつくるのが重要となる。またリーダーは構成員の統率を通して行動能力を最大に発揮できるように人材育成することによって、構成員はモチベーションが向上され、より満足度が高まる。

一方、非営利組織は他職種との連携によりチームが構成されているため、常にわれわれによる活動を考えてチーム力を通して組織の一体感をもとに生産性をあげるのが望ましい。さらにリーダーは組織と構成員間の分断関係を繋げて、構成員の強みを生かしてチーム力を最大化するうえで意欲的に価値を共有し、ミッションに基づいてこれまで行ってきた事業内容を外部に積極的に発信する。このような構成員の自発的に参加と主体的な意思、意欲的な活動を引き出すマネジメントを行うことはリーダーの役割であり、組織目標を達成するための「協同意思を持たせるマネジメント」であるといえるだろう。

3. 協働し合えるマネジメントについて

組織の規模が巨大化になると組織の目標達成がしにくくなる。そのため組織の中核概念となる中堅管理職によるマネジメントが重要となる。トップマネジャーは、長期的な計画に基づいた戦略的な意思決定を行い、ミドルマネジャーは短期計画に基づいた管理的な意思決定を、さらに現場職員は業務に直結つながる業務の意思決定を行うことによって、合成、また分散された意思決定を行うことが有効なマネジメントとなる。その際現場職員の意見を重視することによって、現場で直結に起きているニーズに対して的確な対応ができる。

このような合成、また分散された意思決定によるマネジメントを行うことによって、自主的で、自発的な活動ができ、モチベーション向上につながる。さらにモチベーション管理と同時に構成員を「尊重した」うえで「認める」、また「信頼性を高める」などの脳の報酬系を活性化させることによって構成員の意欲を引き出すことができ、組織創造につながり、組織の構成員に動機つけるために重要なプロセスとなる。さらに意思決定によるマネジメントを行うことによって構成員同士が自然に協働し合える関係につながり、最終的には組織の帰属意識により、困難な問題が直結しても柔軟な対応ができる意欲喚起につながる。

したがって中堅管理職を中心とした意思決定を通して、自然に構成員同士が協力し合える関係性を構築することによって構成員は組織に対して貢献意欲と、帰属意識を持たせることが考えられる。このようなマネジメントは組織の目的達成に向けた「協働し合えるマネジメント」が構成させるといえるだろう。

4. 枠組みの検証

本章により介護人材の定着促進に向けた組織マネジメントについて検討することができた。その結果、①「社会や地域の貢献に向けて共通の目的を達成するためのマネジメント」②「貢献するために意欲を喚起して協同意思を持たせるマネジメント」③「意思決定による帰属感を与えて協働し合えるマネジメント」の3つの組織マネジメントが介護人材の定着促進に有効であることが明らかになった。この3つの組織マネジメントは本章の目的を達成するための枠組みとして設定した3つのマネジメント「共通の目的を達成するためのマネジメント」「協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合えるマネジメント」をもとに検討されたものである。この結果から3つのマネジメントは介護人材の定着促進に有効であるか、またこの3つのマネジメントは本章の枠組みの設定として適切なのかを検証する必要があると判断される。そのため今後の調査を通してこの3つの組織マネジメントが介護人材を定着促進に有効であるか検証を行う。検証する項目は以下の3点を設定する。

検証1、介護人材を定着促進するために、「共通の目的を達成するためのマネジメント」は有効である。

検証2, 介護人材を定着促進するために、「協同意思を持たせるマネジメント」は有効である。

検証3, 介護人材を定着促進するために、「協働し合えるマネジメント」は有効である。この3点の検証項目を今後の調査を通して介護人材を定着促進するために有効であるのかを確かめる。

最後に、これまで介護職の定着に向けて介護職員が働いている施設（組織）とは何を目的に、何をするために存在しているのか、また介護人材を定着させるためにいかなる組織マネジメントが必要なのかなどの検討を行なった。その結果、介護人材を定着させるための有効な組織マネジメントのあり方が明らかになった。一方で、実際に介護人材の定着を成功に導いた組織が存在していることが先行研究の検討により明らかになった。そのため、介護人材の定着を成功に導いた施設ではいかなる組織マネジメントを行なっているのか、その要因を明らかにすることに意義があると判断できる。したがって、介護人材の定着を成功に導いた施設を対象にインタビュー調査を行い、組織マネジメントにおける人材定着要因を明らかにすることを今後の課題とする。

第3章 組織マネジメントにおける介護人材の定着要因

－施設経営管理者によるインタビュー調査をもとに－

前章では介護人材の定着促進要因を探るために介護人材の定着阻害要因と定着促進要因を検討したうえ、さらに介護職員が勤務する組織におけるマネジメントのあり方について検討を行い、実践活用を提言することができた。しかし、実際に介護人材の定着を成功に導いている組織が存在しているため、その組織はいかなる組織マネジメントを行い、人材定着を成功に導いているのか、その要因を明らかにすることを本章の目的とする。

第1節 調査デザイン

1. 調査方法

データの収集はインタビュー法を用いて実施した。

- 1) **調査協力者は**、特養5ヶ所の経営管理者（管理職も含む）である。
- 2) **調査協力施設は**、離職率が低い特養に限定した。その理由は、介護労働実態調査の結果をみると、事業所法人格別割合は民間企業53%、社会福祉法人20%であり、この二つの事業所が介護福祉施設の大半を占めている。一方、その二つの事業所の離職率（介護正規職員を基準）は、民間企業が20.5%である反面、社会福祉法人が15.3%であることが分かる（介護労働安定センター 2013:14）。この結果から、介護職の人材定着要因を探るためには、離職率が低いことに加え、歴史が長く様々な実績やノウハウなどを持っている社会福祉法人を調査対象に限定することに意義があると判断した。さらに、現在の介護職の平均離職率は16.6%（介護労働安定センター 2014:1）であるが、本調査の目的が人材定着要因を明らかにすることから、調査対象施設を正規職員の離職率で5%未満、非正規職員の離職率で10%未満の施設に選定して調査を実施した。
- 3) **調査は**、上記の基準に従って調査協力施設を探して行いはじめ、その後からは最初の調査協力施設の経営管理者から上記の条件を満たす施設を紹介していただき、5カ所の施設を対象にインタビュー調査を行うことができた。一方、上記の基準を満たす5カ所の施設によりインタビュー調査を行ったところ、全ての調査協力施設が以前に離職率が30%以上あった経緯が判明し¹⁰、離職率が高かった時期についてさらなるインタビュー調査を行った。
- 4) **調査人数は**、10名（A施設 理事長・施設長、B施設 総括施設長・施設長、C施設 施設長・介護課長、D施設 施設長・介護課長、E施設 施設長・副施設長であり、性別は男性8名、女性2名）である。
- 5) **調査期間は**、2015年8月～2016年1月までである。
- 6) **インタビューの回数は**、10回である。（施設ごとに2回ずつインタビューを行い、1

¹⁰ すべての施設が本調査に協力する約5年前まで離職率が30%以上であったが、様々な工夫や努力を積み重ねて約3年前から離職率が低下され、現在の離職率は本調査の選定基準を満たす。

回目は介護職の人材定着ができた要因，2回目は介護職が定着しなかった要因について伺った。）

7) インタビューの総時間は，12時間35分である。

8) インタビュー内容は，調査協力者の了解を得たうえでICレコーダーを用いて録音し，逐語化した。

9) 主要な質問項目¹¹は，1回目は「介護職員が定着できているのはなぜか，施設が目指している人材定着とは何か」「介護人材の定着のために何が必要なのか，実際どのような取り組みを行っているのか」である。2回目は「介護職員が定着しなかった時，どんな組織マネジメントを行なったのか」「その時職員から何か不満などはなかったのか」である。

2. 分析方法

分析方法は質的研究による定性的コーディング（佐藤 2008:33）を用い，定性的コーディング法を扱った研究の手続きにより3段階に分類して分析を行なった（村社 2012:19）。

1) インタビューにより得られたデータから意味内容ごとに『コード』を抽出した。2) その抽出された複数の『コード』を一般化するために先行研究に基づいて【カテゴリー】を生成した。3) また，複数の事例をマトリックスによる2通りの分析法（佐藤 2008:70）により事例とコードの両方に目配りした分析と，継続的比較法（佐藤 2008:114）により複数のコードの間の比較，カテゴリー同士の比較，コードとカテゴリーとの比較を継続的行なった。4) その後，これまで明らかになった分析結果の【カテゴリー】を「説明図式」により描いた（村社 2012:19）。さらに，本論の目的である組織マネジメントの要因を明らかにするために，文献検討の結果を踏まえて各カテゴリーを組織の[要素]別に分類した。

また分析の結果は，調査対象者に説明してフィードバックを受けたうえで，質的調査に精通する指導教官や質的分析の多数の研究実績がある研究者からスーパービジョンを受けることにより妥当性を確保した。

3. 倫理的配慮

本調査では，研究協力者に研究目的，方法等の研究趣旨を説明し，個人情報には言及しないことを約束したうえで，文書により同意を得てインタビューを実施した。さらに，本研究にあたっては東洋大学研究等倫理審査委員会の審査を受け，承認¹²を得たうえで実施した。

なお，本調査は2016年度富士ゼロックス株式会社小林基金小林フェローシッププログラム，研究課題名「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

¹¹ 1回目のインタビュー調査結果は[表3-1]の「Ⅲ. 介護職の人材定着を導いた要因」にまとめた。また，2回目のインタビュー調査結果は[表3-1]の「Ⅰ. 介護人材が定着しなかった要因」と，「Ⅱ. 介護人材が定着しなかった時のできごと」にまとめた。

¹² 本校の倫理審査委員会は，2017年から倫理審査結果による承認番号の発行を開始した。本調査は2015年度に実施したため，倫理審査結果の承認番号は発行されていない。なお，第5章と第6章で行った調査（2017年度に実施）については倫理審査結果の承認番号を掲載する。

影響を及ぼす要因：施設経営管理者によるインタビュー調査を中心として」に関する研究から助成を受けて行った。

またその結果は、日本社会福祉学会の学会誌に「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」の単著論文として投稿し、「社会福祉学」2018年5月号、第59(1)集 pp40-55に掲載されている。

第2節 介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因の結果

「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」についてはインタビューによる調査内容を分析し、マトリックスとしてまとめたものである。その分析内容を理論生成の根拠となったデータを基に調査協力施設別に分類し、コードとカテゴリー別に整理したうえで、カテゴリーを組織の要素別に分類した。また、以下組織要素は〔〕で、カテゴリーは【】で、コードは『』で、個々のデータは、「」として示す。

1. 介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因

介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因は、「経営管理者の経営能力の不足による経営意識の不足が招いた一方的なトップダウン経営にある」。その要因は、【経営意識の不足】【理念の形骸化】【一方的なトップダウン経営】【管理職の役割と機能の欠如】【人材育成システムの弱体化】の5つのカテゴリーから構成される。(結果は〔表3-1〕に示す)

〔表3-1〕 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

要素	カテゴリー	コード	一部データ
I. 介護人材が定着しなかった要因			
経営能力の不足	経営意識の不足	組織マネジメントの欠如	・業務理論や戦略の欠如(B)・介護支援方法中心の管理(C)
	理念の形骸化	形式的な組織理念の未浸透	・形式的な経営理念・経営理念や規則の未浸透(B)・監査のための事業計画の作成・事業計画を施設長が作るも未共有(D)・抽象的な理念による方向性の不透明(E)
	一方的なトップダウン経営	周囲意見の無関心	・職員と面談の未実施(B)・周りの意見に無関心・一方的なトップダウンの追求(C)
	管理職の役割と機能の欠如	管理職の不足と無権限	・管理職の不足と無権限(D)
	人材育成システムの弱体化	人材育成機能の貧弱	・マニュアルの形骸化(A)・教育力の不十分・目標管理回数の不足(B)・教える人がバラバラだった(C)
			教育システムの不備による不適切な支援
目標管理制度の未稼働		・目標管理制度の未稼働(C)・面談や人事考課制度未実施(D)	
II. 介護人材が定着しなかった時のできごと			
不満員からの	理念の不明確による不満浮上		・理念不明による不満浮上(E)
	関心を求める不満浮上		・関心を求める不満の浮上(B)
	平等な人事評価の要求		・人事評価の要求浮上(B)

Ⅲ. 介護職の人材定着を導いた要因			
要素	カテゴリー	コード	一部データ
共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント	信頼できる施設づくり	選ばれる施設を作る	・職員に選ばれる施設作り(B) ・誰もが満足できる施設作り(D)
		地域福祉文化を作る	・地域に福祉文化作り(B) ・みんなが楽しめる行事を行う(D)
	経営意識に基づいたマネジメント志向	(経営意識に転換して)外部の良い事例を経営に活かす	・他施設の良い事例により資格取得を支援する(B) ・外部の良い情報を経営に活かす・外部情報による施設内の良い面を褒める(C)
		経営管理者も人材マネジメントのために備える	・面談を受ける側を考え面談研修をする(C) ・経営管理者も目標管理に備える(D) ・人材育成のため経営管理者も学習する(E)
		迅速な情報収集により危機管理する	・正しい指導のため迅速な情報収集(A)
	理念を一本化して繰り返して浸透させる	理念を一本化して同じ方向に向かう	・理念をぶれないようにする(A) ・管理職と理念をすり合わせる(B) ・みんなで同じ目標に向かっていく(D) ・理念を一本化する(E)
		理念を明確にして繰り返して浸透させる	・理念の共有と明確な方向性・理念を繰り返して浸透させる(A) (D) ・達成可能なビジョンを立てる・理念を末端まで浸透させる(E)
		施設側の趣旨を伝える	・理念のポイントだけ管理する(B) ・施設側の考え方(守るべきこと)を伝える(C) (D) (E)
	職員意見を反映して目標設定する	職員の意見を反映して達成可能な目標を設定する	・職員の意見による事業計画設定(E)と目標設定(D) ・根拠をもとに達成可能な目標設定(D)
	安心して将来が描ける労働環境づくり	経済や心身が安定できる労働環境を作る	・安定した報酬支給・十分な人員配置・休日の増加と休暇が取りやすい環境作り(A) (B) ・休日の増加と有休消化の促進(B) ・給料やボーナス、退職金の安定化・年2回特別休暇付与(C) (D) ・介護ロボット導入(E)
	キャリアパスへの支援と組織環境づくり	キャリアパスができる環境と支援を行う	・キャリアアップに積極的な支援(D) ・キャリアパスができる環境を伝える・キャリアパスの自己設定(A) (C) (D) ・部署異動の可能(A) (C) (D) (E) ・施設の増設・昇進機会の付与(B) ・施設の増設(C) (D)
	意欲を引き出す人材マネジメントの実施	理念達成のため人材育成の環境を作る	・地域貢献のため人材育成に力を入れる(A)
		気づかせるチューター制度を通して自己成長と安心させる	・チューター制度による目標設定と新人教育・気づかせるチューター制度を行う(B) (E) ・チューターにより安定させる(B)
		勉強する雰囲気を作って理念達成につなげる	・勉強の面白さを伝えて勉強させる・業務中にテストして勉強する雰囲気を作る(A) ・理念浸透のため全職員に教育を行う(E)
		レベルに合わせた教育を行う	・研修を階層別に行う・レベルに合う教育を行う(A) (E)
		研究会に参加させ自己刺激と実践活用につなげる	・研究を通して勉強する雰囲気を作る(A) ・研究による刺激と気づかせる(A) (D) ・外部研修に積極的に参加させる(C) (D) ・根拠に基づいた研修会を行う(E)
自主的な人材育成が生まれる環境を作る		・職員同士が議論できる研修を行う・自主性が向上できる環境を作る(C) ・自ら考えていく教育を行う(E)	

	専門性が活かせる環境づくり	専門資格の取得と活用を支援する	・資格取得を積極的に支援する(A)(B)(C)・研修会参加と費用を支援する(B)・資格の実践活用環境を作る(A)・有資格者に手当を支給する(D)
	専門性が活かせる環境づくり	専門職としての体験と発揮ができる環境を作る	・仮説による体験と発揮できる環境を作る(A)(E)・適切なタイミングに気付かせる(B)・資格活用できる場に配置転換させる(C)・プロ意識を持つよう意識させる(D)
	目標管理による達成の促進と成果の可視化	経営目標を組織全体につなげていく	・事業計画を部署目標と個人目標につなげる(D)(E)
		自己目標が達成できるよう管理する	・面談による目標管理と人事考課(B)(E)・事業計画に基づいて自己目標を管理する(C)・上司と自己目標を決める・進捗状況の確認後に考えさせてからアドバイスする(D)・進捗状況を把握後管理する(E)
		意図的な成功体験により成果を可視化する	・簡単な目標から成功させて繰り返していく・成功可能な目標設定により可視化できる(A)・業務評価により可視化できる(C)(E)・目標による成果が生み出せる環境を作る・可視化のためIOS取得・内部監査を行う(D)
	人事考課を通して成果を認める	平等な人事考課を行い意欲を向上させる	・みんな平等に評価する(A)(D)・有資格者に差をつける(A)・自己目標の評価後に新しい目標につなげる(C)
根拠による事業成果の発信	可視化した成果の外部に発信する	・サービス内容と成果を外部発信する(D)・成果を可視化して外部に発信する(E)	
情緒的なサポートにより協同意見を持たせるマネジメント	大事に育てたいという姿勢を持つ	職員を尊重のうえ大事に育てたいという姿勢を持つ	・卑怯なことはしない・正しい指導を積み重ねる・経営管理者の介護経験を経営に活かす・全職員をリスペクトする(A)・大事に育て働きやすくする(C)(D)(E)・経営管理者の介護経験を経営に活かす(C)(D)
		職員が独りぼっちなにならないように注意深い関心を持つ	・孤立しないように関心を注ぐ・注意深い関心を持ち傾聴をする(A)・施設側からできることをまず考える(C)
	意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり	意図的なコミュニケーションを通して安心させる	・適切なタイミングの声をかける(A)(B)・意図的に話すきっかけを作る(B)(C)・いつも心配していることを伝える・職員を励ます(A)・職員の話や聞き姿勢を工夫する(B)・悩みや不安の除去・職員の悩みが引き出せる工夫をする(D)(E)・個人的な事情がいえる風土を作る(C)
	経営管理者に不満もいえる対等な関係を作る	・職員も経営管理者を評価する・経営管理者に不満もいえる環境を作る(C)	
協同し合い経営参画させるマネ	ミドルアップダウンできる管理職の育成	管理職の人事構造を整備する	・役職の人事構造を整備する(D)(E)
		組織の要となる管理職を育成する	・理念浸透のためにリーダーを育成する(B)(E)・ミドルアップダウンができる管理職を育成する(B)(D)(E)
	管理職に権限と責任の付与	管理職に権限と責任を付与する	・管理職には事業成果を問う(A)・課題解決をリーダーに任せる(B)・管理職に経営責任を持たせる・管理職に研修計画を任せる(D)
	協力し合える関係構築	協力し合える関係を構築する	・困難時にフォローし合える環境を作る(B)(C)・連携による人間関係を構築させる(B)・有効なマネジメントにより関係を構築する・集団活動と階層別に有効な関係を作る(E)
	経営に参画させる	組織づくりに職員の意見を反映する	・経営意識を持たせる(A)・職員が中心に人材育成マニュアルを作る・主任を中心に指導法を作る(B)・面談による職員意見を事業計画に繰り返し反映する(C)・理念を職員と賛同したうえで意見を推進する・事業計画や目標設定を職員に任せる(E)

ジ メ ン ト		権限を与え自主性を向上させる	・ポイントだけ管理して他は職員に自主性を与える(B)・現場の話を聞き問題解決につなげる(C)・守るべきこと以外は職員に任せる(D)・実践内容に権限を付与して自主性を確保する(E)
	目標を達成させ満足感や働きがいにつなげる	目標を可視化してやりがいにつなげる	・明確な介護目標によるやりがい(B)(D)・目標管理の可視化によるやりがい(A)
		目標を達成させて満足感につなげる	・理念の達成が満足感と自己実現につながる(A)・成果の可視化による満足(E)
		教育環境を通して専門職としての意欲につなげる	・教育による自信、自己実現、新たな勉強意欲につなげる(A)・明確な教育システムにより定着できる(E)
		専門性が発揮できる仕組みを作って働きがいにつなげる	・専門性発揮による使命感と働きがい(A) 自己成長(D) 面白さ(E)
		支援成果を発信してモチベーション向上につなげる	・事業成果の発信によるモチベーション向上(D)(E)・根拠に基づく事業成果の発信が採用につながる(E)

※A-E までは各施設を表す。

(筆者作成)

1)【経営意識の不足】は『組織マネジメントの欠如』の1つのコードから生成された。『組織マネジメントの欠如』では、組織マネジメントがすごく足りなくて、やろうとしなかったし、やろうとしてもできなかった。また「理論的にとか戦略的にとか考えられず、とにかく一日過ごす」よう管理を行ってきていた。

2)【理念の形骸化】は『形式的な組織理念の未浸透』の1つのコードから生成された。『形式的な組織理念の未浸透』では、「経営理念が設立当初にあったが、国に届出をするぐらいの話で」、また「事業計画があっても監査のために作られ」「仕事もただなんとなく一日を過ごす」という環境であった。

3)【一方的なトップダウン経営】は『周囲意見の無関心』の1つのコードから生成された。『周囲意見の無関心』では、介護職員の離職理由を「他人のせいにして」「介護職員が定着できるまで周りの何も見えなかった」。また、「トップマネジメントの仕組みをトップダウン方式でやっちゃったので」「それが一番の原因となった」。

4)【管理職の役割と機能の欠如】は『管理職の不足と無権限』の1つのコードから生成された。『管理職の不足と無権限』では、組織の中核となる「管理職がいなくて」、それにより組織は「施設長ワントップになり、施設長がワンマンであった」。例えば、「施設長がダメと言えダメで、やると言えやるみたいな」環境で「(中間)管理職に権限がなかった」。

5)【人材育成システムの弱体化】は、『人材育成機能の貧弱』『教育システムの不備による不適切な支援』『目標管理制度の未稼働』の3つのコードから生成された。『人材育成機能の貧弱』では、「マニュアルがあっても他施設のものを引用したり、形式的なものであつて」による不適切な支援』では、施設内虐待防止に関する研修が「あつたはずなのに」「参加

者が「教える人によってバラバラな体制で」、「やっぱり教え方も上手ではなかった」。それにより介護職員が来ても「不安で怖くて」「辞めるケースが多かった」。『教育システムの不備に出てなかったのか（虐待について）分からなかった」。それが理由から「ご飯に薬を混ぜて食べさせる」などの不適切な対応がなされ、それ以外にも「身体拘束もいっぱいあって、虐待だと思わず行ってしまった」。

『目標管理制度の未稼働』では、人材育成のために「目標管理制度みたいのはあったが、うまく行かず」「中途半端で」「あんまり稼働できなかった」。

2. 介護人材が定着しなかった時のできごと

介護人材が定着しなかった時のできごとの要因は「職員からの不満浮上」から【理念の不明による不満浮上】【関心を求める不満の浮上】【平等な人事評価の要求】の3つのカテゴリーから構成される。

1) 【理念の不明による不満浮上】では、介護職員から「どこに向かっていこうとしているのかが分からなく」、「理念がないと言われた」。それは、「理念が抽象的で、具体性が見えなかったのでわかりにくかった」。

2) 【平等な人事評価の要求】では、施設の「中には一生懸命働く人たちがいてその人たちから見ると、そうじゃない人たちがいてモチベーションが下がる」と言われた。それに伴い「頑張りたいから評価して」ほしいという意見が現場からあった。

3) 【関心を求める不満浮上】では、介護職員から仕事が「苦しくてきつい」のに「最近見てないね」という声が上がってきた。それは、介護職員から「自分たちがへこんでいるというサイン」であった。

第3節 組織マネジメントにおける介護人材の定着要因の結果

1. 組織マネジメントにおける介護人材の定着要因

組織マネジメントにおける介護職の人材定着要因は、「共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメントを基盤に、情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメントを通して協働し合い経営参画させるマネジメントができるような組織をつくる」ことにある。その要因は、「共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント」の【信頼できる施設づくり】【経営意識に基づいたマネジメント志向】【理念を一本化して繰り返して浸透させる】【職員意見を反映して目標設定する】【安心して将来が描ける労働環境づくり】【キャリアパスへの支援と組織環境づくり】【意欲を引き出す人材マネジメントの実施】【専門性が活かせる環境づくり】【目標管理による達成の促進と成果の可視化】【人事考課を通して成果を認める】【根拠による事業成果の発信】の11つのカテゴリーから構成され、また「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」では【大事に育てたいという姿勢を持つ】【意図的なコミュニケーションにより安心感と対等な関係づくり】の2つのカテゴリーから構成される。「協働し合い経営参画させるマネジメント」では、【ミドルアップダウンできる管理職の育成】【管理職に権限と責任の付与】【協力し合える関係構築】【経営に参画させる】【目標を達成させ満足感や働きがいにつなげる】【成果を認めてモチベーション向上につなげる】の6つのカテゴリーから構成される。

1) 「共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント」

(1) 【信頼できる施設づくり】は、『選ばれる施設をつくる』『地域福祉文化をつくる』の2つのコードから生成された。『選ばれる施設をつくる』では、「明確な理念を共有することにより安定した質の高いサービスを提供することにつながる」。『地域福祉文化をつくる』では、地域に福祉文化を広げるため施設内の行事を行い「地域の人たちに来てもらうことが大事で、急に誰が来ても」「通りかかった人が来ても」「参加できるよう開放する」。

(2) 【経営意識に基づいたマネジメント志向】は、『(経営意識に転換して)外部の良い事例を経営に活かす』『経営管理者も人材マネジメントのために備える』『迅速な情報収集により危機管理する』の3つのコードから生成された。『(経営意識に転換して)外部の良い事例を経営に活かす』では、経営管理者が「外部から得られた情報をインプットしてアウトプットさせる」。それにより「施設の良いところが目に見えるようになり」職員を「認めてあげることも増える」。『経営管理者も人材マネジメントのために備える』では、経営管理者も人材育成に備えて「人事考課研修」や「経営品質を学習する」。それは「上司も職員を見て提案できないといけないので、自分の目標をしっかり持って」進めていく。『迅速な情報収集により危機管理する』では、「間違ったトップダウンをしないために情報の収集は必要」となる。「迅速に情報を収集してみんなが一緒になって問題を解決する仕組み」にもつながる。

(3) 【理念を一本化して繰り返して浸透させる】は、『理念を一本化して同じ方向に

向かう』『理念を明確にして繰り返して浸透させる』『施設側の趣旨を伝える』の3つのコードから生成された。『理念を一本化して同じ方向に向かう』では、毎年「理念に基づいて事業計画を立てて進めていく。それぞれの部署ではその事業計画に沿って達成可能な明確な目標を立てて向かっていく」。それにより「一本化ができる」。『理念を明確にして繰り返して浸透させる』では、「理念をしっかりと末端まで浸透させなければ法人の運営ができない」。そのため「組織理念を明確にして」「毎朝の朝礼で伝えたり」「教育を行う際、必ず一番最初に理念について説明したり」して「何回も繰り返して説明してないといけない」。『施設側の趣旨を伝える』では、職員に権限を与える際に、「言いたい放題じゃなくて、施設の方（理念）に向かって」進めなければならない。その組織理念に「まず賛同したうえでの推進」が重要となる。

（４）【職員意見を反映して目標設定する】は、『職員意見を反映して達成可能な目標を設定する』の1つのコードから生成された。『職員の意見を反映して達成可能な目標を設定する』では、目標を設定する時、「係長や部署の主任たちが集まって相談して作っていく」。その際、「重点目標に従って」「介護エビデンスを作らないといけない」ためには「現場で達成可能化を目指して」「現場の意見を反映して作る」。

（５）【安心して将来が描ける労働環境づくり】は、『経済や心身が安定できる労働環境をつくる』の1つのコードから生成された。『経済や心身が安定できる労働環境をつくる』では、職員が安心して働くためには「給料や退職金など安定した環境をつくらないといけない」。また介護職の心身を安定させるため「休日数を105日から120日に増やし」、休暇取得も「介護主任が上手に取っているから、他のメンバーも取りやすい」環境となる。

（６）【キャリアパスへの支援と組織環境づくり】は、『キャリアパスができる環境と支援を行う』の1つのコードから生成された。『キャリアパスができる環境と支援を行う』では、「キャリアパスできる環境」が大事で「面談の時にキャリアデザインを提案したら」「職員がキャリアパス目標を決める」。

（７）【意欲を引き出す人材マネジメントの実施】は、『理念達成のため人材育成の環境をつくる』『気づかせるチューター制度を通して自己成長と安心させる』『勉強する雰囲気を作って利用者を元気にする』『レベルに合う教育を行う』『研修会に参加させ自己刺激と実践活用につなげる』『自主的な人材育成が生まれる環境をつくる』の6つのコードから生成された。『理念達成のため人材育成の環境をつくる』では、「社会や地域に貢献する」ためには、「人材育成が必要」となる。また「人材育成は職員個々にとっても働きやすく自己実現となる」。『気づかせるチューター制度を通して自己成長と安心させる』の1つのコードから生成された。『気づかせるチューター制度を通して自己成長と安心させる』では、職員が採用されると「チューター制度を通して」「介護現場の直属上司との人材マネジメントを通して安心させる」。つまり「分からないことや悩みなどをフォローして成長」につなげ、「チューターの上司は職員の足りないものを気づかせて」自己成長につなげる。『勉強する雰囲気を作って利用者を元気にする』では、「場面場面でテストして、無理やり勉強さ

せようとするが入ってこない」ので、自主的に勉強できる環境をつくる。「みんな勉強すれば介護で利用者が元気になること」など「利用者が少しずつ良くなって笑顔が出て」くる。

『レベルに合わせた教育を行う』では、「階層別に研修を企画している」。また、「有名な先生を招いて研修などを受けることが多いが、それより施設長の経験を生かしてその人のレベルに合わせて」の教育がシナジー効果となる。『研修会に参加させ自己刺激と実践活用につなげる』では、人材育成のため職員を「外部研修会に積極的に参加させて」、それは「刺激になり、見方として比較ができる」。また、職員の「研修会参加により新しい情報を持ってきて、情報を提供し」「こんなものやってみたい」という意欲を他の職員からも引き出す。『自主的な人材育成が生まれる環境をつくる』では、「一方的な説明による研修はやめましょう」ということで、「できれば職員が職員同士でものを考えたり」して「自分たちで考えていく研修」環境をつくる。

(8)【目標管理による達成の促進と成果の可視化】は、『経営目標を組織全体につなげていく』『自己目標が達成できるよう管理する』『意図的な成功体験により成果を可視化する』の3つのコードから生成された。『経営目標を組織全体につなげていく』では、職員に「目標を持って仕事ができるように」「施設長が重点目標を立てて、それをもとに各部署の責任者が目標を立てる。また職員はそれに従って個人目標につなげ、組織全体に全部つなげていく。」『自己目標が達成できるよう管理する』では、組織の「年間事業計画に基づいて個人の計画を立てる。」個人計画は、「一番見えている人が面談をして一緒に目標を決め」、「目標成果シートを通して課題を少しずつクリアにしていき」、「職員の目標は明確となる」。『意図的な成功体験により成果を可視化する』では、「介護サービスは見えにくい」と言われている。この業務内容を「見える化」をするためには、職員の「自己目標を明確」にしたうえで「業務評価制度を通して評価する」ことにより、「結果が見えやすくなる」。さらに「見える化をするためにISOを取得」して業務成果を可視化していく。

(9)【専門性が活かせる環境づくり】は、『専門資格の取得と活用を支援する』『専門職としての体験と発揮ができる環境をつくる』の2つのコードから生成された。『専門資格の取得と活用を支援する』では、介護の仕事は「プロの集団のため国家資格が必要となる」。その支援として「受験対策の講座」や「情報提供」、また「試験日は休みを配慮」する。さらに、「資格取得後の活用について支援し、職員の自己覚知につなげる。」『専門性の体験と発揮ができる環境をつくる』では、「プロの介護職員を育成していくために体験できる環境が重要となり」、「環境を整えるのが経営管理者の役割である」。また、「現場の経験を積んだ職員と仮説を立てて」「専門性を実践に」つなげることが大事である。

(10)【人事考課を通して成果を認める】は、『平等な人事考課を行い意欲を向上させる』の1つのコードから生成された。『平等な人事考課を行い意欲を向上させる』では、職員の人材育成のために「みんな平等に評価しなければならない」。組織は職員の目標達成について評価し、「あなた、これだけできるようになったよと褒め」、「業務評価制度により職員が目標を持てるようになる」。

(1 1) 【**根拠による事業成果を発信**】は、『可視化した成果を外部に発信する』の1つのコードから生成された。『可視化した成果を外部に発信する』では、介護の仕事に対して「誇りを持って働いている人たちが」「日頃やっているケアの中」、また「エビデンスに基づいた支援内容を外部にアピールする」。その「目的は、地域の人に知ってもらうため」であり、「自分のところもよくなり、社会福祉業界もよくなる」。

2) [情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント]

(1) 【**(職員を) 大事に育てたいという姿勢を持つ**】は、『職員を尊重のうえ大事に育てたいという姿勢を持つ』『職員が独りぼっちにならないように注意深い関心を持つ』の2つのコードから生成された。『職員を尊重のうえ大事に育てたいという姿勢を持つ』では、経営管理者は「全職員を尊敬して」、特に「介護職員をリスペクトしてあげないといけない」。さらに、「上から目線にしないようにして」「介護職員が働きやすく大事に育てる環境をつくらなければならない」。『職員が独りぼっちにならないように注意深い関心を持つ』では、職員を「独りぼっちにさせてはいけない」。そのため「上司は常に声をかけたり、違う変化とか表情をみたりする」。

(2) 【**意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な環境づくり**】は、『意図的なコミュニケーションを通して安心させる』『経営管理者に不満もいえる対等な関係をつくる』の2つのコードから生成された。『意図的なコミュニケーションを通して安心させる』では、「新しい職場に就いたらみんな心細い。その時に、親切に声をかけてもらうことである。ありがたく」感じることや、「タイミングを見て最初の頃とか、一ヶ月後とか」に声をかけるのが重要である。また「私はあなたたちを見放していないし、いつも心配しているということ伝えると、職員は答えてくれる」。職員との「コミュニケーションは惜しまない」ことが大事である。『経営管理者に不満もいえる対等な関係をつくる』では、施設長と面談時に「目標の話以外に」、「もっと現場に出る」とか、「こういうことをやってくれ」など様々なことを言われる。「それは職員から経営管理者も評価されていることであり、お互いにジャッジする対等な関係になっている」といえる。

3) [協働し合い経営参画させるマネジメント]

(1) 【ミドルアップダウンできる管理職の育成】は、『管理職の人事構造を整備する』『組織の要となる管理職を育成する』の2つのコードから生成された。『管理職の人事構造を整備する』では、組織管理のため「就業規則を変えて」「組織がきちんとピラミッドになる」よう人事構造を整備する。『組織の要となる管理職を育成する』では、理念を浸透させるために「現場の中で中核となる管理職が一番の機動力」となる。そのため、「管理職の教育が一番肝心であり、サービスの質の全てのキーマン」である。「中間管理職がしっかりと上から決定したことをちゃんと下に浸透させていき、逆に下からの意見をきちんと上にあげていく」。

(2) 【管理職に権限と責任の付与】は『管理職に権限と責任を付与する』の1つのコードから生成された。『管理職に権限と責任を付与する』では、「施設規模が大ききなところは、中間管理職がその役割を果たす」ようにする。さらに、「権限と責任がないと好きになれず、ちゃんと目標を持ってそれに従うため」「それなりの役職の権限と責任が必要」となる。

(3) 【協力し合える関係構築】は『協力し合える関係を構築する』の1つのコードから生成された。『協力し合える関係を構築する』では、介護職員は「専門職であり、一人ではできず」、「基本の主語は私じゃなくて、私たちである」。介護職員は皆「仲間なので、何か困っていることや課題にぶつかると一緒に協力しあって解決してく」。「みんながフォローしてくれてこの組織があって、みんなが頑張っていく」ことができる。

(4) 【経営に参画させる】は、『組織づくりに職員の意見を反映する』『権限を与え自主性を向上させる』の2つのコードから生成された。『組織づくりに職員の意見を反映する』では、事業計画を立てる時に、「一人ひとりの意見を尊重してなるべく現場の声を」「聞いて反映させ、聞いて反映させるサイクルをしていく」。『権限を与え自主性を向上させる』では、介護職員に「利用者に安全性が担保されることであればサービス内容について権限を与える」。その「大半は自主的に信頼して任せる」ことにより「実際自分たちが事業計画を立てる」ため「学習や勉強会を持ち」、「それが訓練となる」。

(5) 【目標を達成させ満足感や働きがいにつなげる】は、『目標を可視化してやりがいにつなげる』『目標を達成させて満足感につなげる』『教育環境を通して専門職として意欲につなげる』『専門性が発揮できる仕組みを作って働きがいにつなげる』の4つのコードから生成された。『目標を可視化してやりがいにつなげる』では、目標に関する「取り組みの可視化ができることで職員にとっても利用者にとってもウィンウィンの関係となり」、「介護現場の目標が明確にされてやりがいにつながる」。『目標を達成させて満足感につなげる』では、「経営理念達成のために職員は事業所の成長に寄与して満足感を抱く」。それは、「自身の成長にもつながって実感、納得感」を持つようになってくる。『教育環境を通して専門職として意欲につなげる』では、職員を「自己実現させるためにはやっぱり知識・技術を持たせて」「みんなが勉強すれば意識も変わってくるし、本当のプロになって介護でこんなに元気になるという」ことに気づかせることが重要となる。『専門性が発揮できる仕組みを

作って働きがいにつなげる』では、「質の高いサービスを提供する仕組みを作るのが重要で、それによって職員は使命感と働きがいにつながる」。

(6)【成果を認めてモチベーション向上につなげる】は、『支援成果を発信してモチベーション向上につなげる』の1つのコードから生成された。『支援成果を発信してモチベーション向上につなげる』では、地域で支援内容を発表すると、「お客さんが来てくれて、結果的にモチベーションが上がる」。「職員たちはそういった訓練」が重要である。

第4節 組織マネジメントにおける介護人材の定着要因の施設別の分析結果

1. 組織マネジメントにおける介護人材の定着要因の施設別の複合分析

これまで組織マネジメントにおける介護人材が定着しなかった時の要因から、現在人材定着に至るまで要因についてインタビュー調査の結果を分析した。分析にあたって各施設が行われている組織マネジメントの一部のデータをもとに、カテゴリとコードを生成することができ、そこから得られたカテゴリをもとに介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因と定着要因の、構造とプロセスを見出すことができた。

一方、介護人材の定着要因による構造とプロセスを見出すには、各施設による一部のデータをもとに分析が行われた。その各施設においては、介護人材を定着させるために様々なマネジメントが行われ、そのマネジメントには特徴と共通点や相違点、また各施設の背景要因などをみることができ、それにより、各施設の特徴と共通点などの検討が必要であることが判断され、星取り表を作成して複合分析により各施設で行われている介護人材の定着要因を、多面的に分析する（複合分析結果は〔表3-2〕にまとめた）。

本調査に協力してくれたら全施設の調査結果を多面的に分析する必要性が判断され、各施設によるインタビュー調査を再分析した。再分析を行うことにより各施設の特徴がみられたことと、さらに全ての施設において重要視している共通するカテゴリが発見できた。すなわち、介護職員を定着させるためには最も重要なカテゴリが存在していることが確かめられた。なお、インタビュー調査施設は5ヶ所であり、そのうち4カ所の施設以上が介護人材の定着に向けて行っている共通する重要カテゴリとコードを中心に検討を行った。

介護人材を定着させるために各施設において最も重要視している共通するカテゴリは、〔経営意識による仕組みづくり〕では、【理念を一本化して繰り返して浸透させる】【職員の意見を反映して目標設定する】【安心して将来が描ける労働環境づくり】【キャリアパスできる組織環境づくり】【意欲を引き出す人材マネジメントの実施】【専門性が活かせる環境づくり】【目標管理による成長の促進と成果の可視化】の6つのカテゴリが構成され、〔大事に育てるための人づくり〕では、【大事に育てたいという姿勢を持つ】【意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり】の2つのカテゴリが構成された。また〔みんなが経営に参画できる環境づくり〕では、【経営に参画させる】の1つのカテゴリが構成された。

[表3-2] 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

要素	カテゴリー	コード	A 施設	B 施設	C 施設	D 施設	E 施設	
I. 介護人材が定着しなかった要因								
経営能力の不足	経営意識の不足	組織マネジメントの欠如		業務理論や戦略の欠如	介護支援方法中心の管理			
	理念の形骸化	形式的な組織理念による未浸透		・形式的な経営理念 ・経営理念や規則の未浸透		・監査のための事業計画の作成 ・事業計画を施設長が作るも未共有	抽象的な理念による方向性の不透明	
	一方的なトップダウン経営	周囲意見の無関心		職員と面談の未実施	・周りの意見に無関心 ・一方的なトップダウンの追求			
	管理職の役割と機能の欠如	管理職の不足と無権限				管理職の不足と無権限		
	人材育成システムの弱体化	人材育成機能の貧弱	マニュアルの形骸化		・教育力の不十分 ・目標管理回数不足	教える人がバラバラだった		
		教育システムの不備による不適切な支援			教育システム不備による不安		知識の不足による虐待	
		目標管理制度の未稼働				目標管理制度の未稼働	面談や人事考課制度未実施	
II. 介護人材が定着しなかった時のできごと								
職員から不満浮上	理念の不明確による不満浮上						理念不明による不満浮上	
	関心を求める不満浮上			関心を求める不満の浮上				
	平等な人事評価の要求			人事評価の要求浮上				
III. 介護職の人材定着を導いた要因								
共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント	信頼できる施設づくり	選ばれる施設を作る		職員に選ばれる施設作り		誰もが満足できる施設作り		
		地域福祉文化を作る		地域に福祉文化作り		みんなが楽しめる行事を行う		
	経営意識に基づいたマネジメント志向	(経営意識に転換して)外部の良い事例を経営に活かす		他施設の良い事例により資格取得を支援する	・外部の良い情報を経営に活かす			
		経営管理者も人材マネジメントのために備える			面談を受ける側を考え面談研修をする	経営管理者も目標管理に備える	人材育成のため経営管理者も学習する	
	迅速な情報収集により危機管理する	・正しい指導のために迅速に情報を収集する ・迅速な情報の収集が課題解決につながる						

理念を一本化して繰り返して浸透させる	理念を一本化して同じ方向に向かう	・理念を一体化してぶれないようにする ・理念に関連する事例を出して実践につなげる	管理職と理念を刷り合わせる		みんなで同じ目標に向かっていく	理念を一本化する
	理念を明確にして繰り返して浸透させる	・理念を明確にしたうえで共有して行動の方向性を与える ・理念を繰り返して浸透させる	・経営方針と目標を明確化する ・具体化した目標を繰り返して浸透させる		事業計画を常に職員に浸透させる	・達成可能なビジョンを立てる ・理念を末端まで浸透させる
	施設側の趣旨を伝える		理念のポイントだけ管理する	施設側の考え方を伝える		施設の理念(方向)を伝えて賛同していく
職員の意見を反映して目標設定する	職員の意見を反映して達成可能な目標を設定する				・職員の意見による目標設定 ・根拠をもとに達成可能な目標設定	職員意見による事業計画設定
安心して将来が描ける労働環境づくり	経済や心身の安定できる労働環境を作る	・安定した報酬支給 ・十分な人員配置 ・休日の増加と休暇が取りやすい環境作り	・休暇の取りやすい環境作り ・休暇日の増加と有休消化の促進	・給料やボーナス、退職金の安定化 ・年2回特別休暇付与	安定した報酬の支給	介護ロボット導入
キャリアパスできる組織環境づくり	キャリアパスができる環境と支援を行う	・キャリアパスができる環境を伝える ・キャリアパスの自己設定 ・部署異動の可能	・施設の増設 ・昇進機会の付与	・キャリアパスができる環境を伝える ・自己目標をキャリアパスにつなげる ・施設の増設	・キャリアパスができる組織体制作り ・施設の増設 ・キャリアアップに積極的な支援	希望による部署異動の可能
意欲を引き出す人材マネジメントの実施	理念達成のため人材育成の環境を作る	地域貢献のため人材育成に力を入れる				
	気づかせるチューター制度を通して自己成長と安心感を与える		・チューター制度による安心感 ・チューター制度をもとに上司による新人教育			
	勉強する雰囲気を作って目標達成につなげる	・勉強の面白さを伝えて勉強させる ・業務中にテストして勉強する雰囲気を作る				理念浸透のため全職員に教育を行う
	レベルに合わせた教育を行う	・研修を階層別に行う ・レベルに合う教育を行う				・レベルに合う教育を行う
	研究会に参加させて自己刺激と実践活用につなげる	・研究による刺激と気づかせる ・研究による勉強する雰囲気を作る		外部研修に積極的に参加させる	研修参加による自覚と刺激を実践につなげる	根拠に基づいた研究会を行う
	自主的な人材育成が生まれ			・職員同士が議論できる研		自ら考えていく教育を行う

		る環境を作る			修を行う・自主性が向上できる環境を作る		
専門性が活かせる環境づくり	専門資格の取得と活用を支援する	・資格取得を積極的に支援する ・資格の実践活用環境を作る	・積極的に資格取得に支援する ・研修会参加と費用を支援する	資格取得に積極的に支援する	有資格者に手当てを支給する		
	専門職としての体験と発揮ができる環境を作る	仮説による体験と発揮できる環境を作る	適切なタイミングに気付かせる	資格活用できる場に配置転換させる	プロ意識を持つよう意識させる	仮説による体制と専門性を発揮させる	
目標管理による成長の促進と成果の可視化	経営目標を個人目標にまでつなげていく				・事業計画を部署目標と個人目標につなげる	・部署目標を個人目標につなげる	
	自己目標が達成できるよう管理する		・面談による目標管理と人事考課	事業計画に基づいて自己目標を管理する	・上司と自己目標を決める ・進捗状況の確認後に考えさせてからアドバイスする	・面談による目標設定 ・進捗状況を把握後管理する	
	意図的な成功体験により成果を可視化する	・簡単な目標から成功させて繰り返ししていく ・成功可能な目標設定により可視化できる		・業務評価により可視化できる	・目標による成果が生み出せる環境を作る ・可視化のためIOS取得・内部監査を行う	成果指標の結果を可視化する	
人事考課を通して成果を認める	平等な人事効果を向上させる	・みんな平等に評価する ・有資格者に差をつける		自己目標の評価後に新しい目標につなげる	全職員を対象に人事考課を行う		
根拠による事業成果を発信	可視化した成果の外部に発信する				サービス内容と成果を外部発信する	成果を可視化して外部に発信する	
情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント	大事に育てたいという姿勢を持つ	職員を尊重のうえ大事に育てたいという姿勢をもつ	・卑怯なことではない ・正しい指導を積み重ねる ・経営管理者の介護経験を経営に活かす ・全職員をリスペクトする	・大事に育て働きやすくする ・経営管理者の介護経験を経営に活かす	・経営管理者の介護経験を経営に活かす ・全職員を大切に育てたい	職員の大事さを認識させる	
		職員が独りぼっちにならないように注意深い関心を持つ	・孤立しないように関心を注ぐ ・注意深い関心を持ち傾聴をする	施設側からできることをまず考える			
	意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり	意図的なコミュニケーションを通して安心させる	・適切なタイミングの声をかける ・いつも心配していることを伝える ・職員を励ます	・職員の話聞く姿勢を工夫する ・話し合える場を作る ・適切なタイミングに声をかける	・意図的に話す仕掛けを作る ・個人的な事情が言える風土を作る	上司に悩みまで言える環境を作る	・こまめな面談により悩みや不安の除去 ・職員の悩みが引き出せることを工夫する
	経営管理者に不満も言える対等な関係を作る			・職員も経営管理者を評価する			

					経営管理者に不満も言える環境を作る		
協働し合い経営参画させるマネジメント	ミドルアップダウンできる管理職の育成	管理職の人事構造を整備する 組織の要となる管理職を育成する				役職の人事構造を整備する	管理職の構造を整える 経営管理者と現場を結びつける管理職を育成する
	管理職に権限と責任の付与	管理職に権限と責任を付与する	管理職には事業成果を問う		・課題解決をリーダーに任せる	・管理職に経営責任を持たせる ・管理職に研修計画を任せる	
	協力し合える関係構築	協力し合える関係を構築する			・困難時にフォローし合える環境を作る ・連携による人間関係を構築させる	・有効なマネジメントにより関係を構築する ・仲間意識により協力し合える	・集団活動と階層別に有効な関係を作る
	経営に参画させる	組織づくりに職員の意見を反映する	・経営意識を持たせる	・職員が中心に人材育成マニュアルを作る ・主任を中心に指導法を作る	・面談による職員意見を事業計画に繰り返し反映する		・理念を職員と賛同したうえで意見を推進する ・事業計画や目標設定を職員に任せる
		権限を与え自主性を向上させる		ポイントだけ管理して他は職員に自主性を与える	現場の話を聞き問題解決につなげる	守るべきこと以外は職員に任せる	実践内容に権限を付与して自主性を確保する
	目標を達成させ満足感や働きがいにつなげる	目標を可視化してやりがいにつなげる	目標管理の可視化によるやりがい	明確な介護目標によるやりがい		明確な目標により働きやすい	
		目標を達成させて満足感につなげる	理念の達成が満足感と自己実現につながる				成果の可視化による満足
		教育環境を通して専門職としての意欲につなげる	・教育による自信、自己実現、新たな勉強意欲につながる				明確な教育システムにより定着できる
		専門性が発揮できる仕組みをつくって働きがいにつなげる	専門性発揮による使命感と働きがい			専門性発揮による自己成長	専門性の日常化による面白さ
	成果を認めてモチベーション向上につなげる	支援成果を発信してモチベーション向上につなげる					事業成果の発信によるモチベーション向上

5 施設以上が共通する

4 施設以上が共通する

(筆者作成)

1) [共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント] づくりのための重要要因

【理念を一本化して繰り返して浸透させる】は、『理念を一本化して同じ方向に向かう』『理念を明確にして繰り返して浸透させる』の2つが共通する重要コードであることが判明された。【安心して将来が描ける労働環境づくり】は、『経済や心身の安定できる労働環境を作る』の1つが共通する重要コードであることが判明された。【キャリアパスできる組織環境づくり】は、『キャリアパスができる環境と支援を行う』の1つが共通する重要コードであることが判明された。【意欲を引き出す人材マネジメントの実施】は、『研究会に参加させて自己刺激と実践活用につなげる』の1つが共通する重要コードであることが判明された。【専門性が活かせる環境づくり】は、『専門資格の取得と活用を支援する』『専門職としての体験と発揮ができる環境を作る』の2つが共通する重要コードであることが判明された。【目標管理による成長の促進と成果の可視化】は、『自己目標が達成できるよう管理する』『意図的な成功体験により成果を可視化する』の2つが共通する重要コードであることが判明された。

介護人材が定着させるために最も重要な要因は、施設の『理念を一本化して同じ方向に向かう』ことができるようにする。ただし、非営利組織の理念は抽象的であるため『理念を明確にして繰り返して浸透させる』必要となり、【理念を一本化して繰り返して浸透させる】。また、施設の理念達成のためには職員が『経済や心身の安定できる労働環境を作る』ことが重要となり、【安心して将来が描ける労働環境を作る】。その後、職員は『キャリアパスができる環境と支援』ができるように【キャリアパスできる組織環境を作る】。キャリアパスできる環境を目指すためには介護の『専門資格の取得と活用を支援する』ことも重要となり、このような支援を通して介護職員は『専門職としての体験と発揮ができ』、介護職員の【専門性が活かせる環境づくり】につながる。このように経営管理者が「経営意識による仕組みをつくる」ことによって介護職員は一本化した目標に向かって、安心して専門性による自己成長を感じながら継続的に勤務することができると推察できる。以上のように経営管理者が「経営意識による仕組みをつくる」ことによって、施設の「共通目的を達成するためのマネジメント」を行うことができるといえる。

2) [情緒的なサポートによる協同意思を持たせるマネジメント] づくりのための重要要因

【大事に育てたいという姿勢を持つ】は、『職員を尊重のうえ大事に育てたいという姿勢をもつ』の1つが共通する重要コードであることが判明された。

【意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり】は、『意図的なコミュニケーションを通して安心させる』の1つが共通する重要コードであることが判明された。

組織の理念や目的を達成するためには組織構成員、つまり職員が中心概念となる（高松2003：17）。そのため施設の経営管理者は『職員を尊重のうえ大事に育てたいという姿勢を持つ』ことが重要となる。経営管理者は介護職員に対して【大事に育てたいという姿勢を

持つ】ことによって介護職員は施設に貢献したいという意欲を引き出すこととなる。また【意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係をつくる】ことによって介護職員は悩みや不安が除去でき、[情緒的なサポート]が可能となる。それにより介護職員は心理的に安心でき、施設に対して協同しようとする意思を持つようになる。その結果経営管理者は、施設の目的を達成するために介護職員に対して[協同意思を持たせるマネジメント]を行うことができるといえる。

3) [協働し合い経営参画させるマネジメント] づくりのための重要要因

【経営に参画させる】は、『組織づくりに職員の意見を反映する』『権限を与え自主性を向上させる』の2つが共通する重要コードであることが判明された。

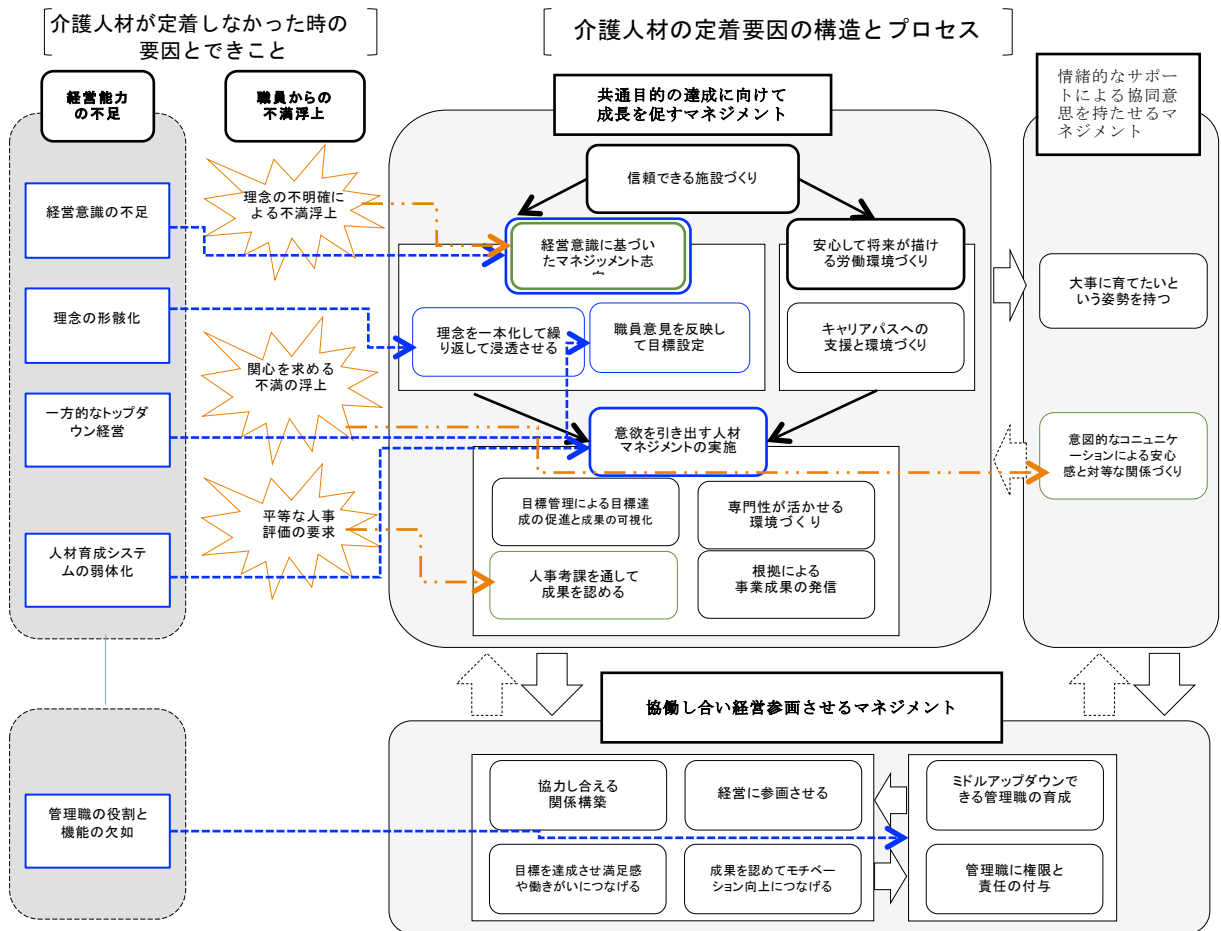
組織が巨大化になるに連れ、施設経営管理者は単独による意思決定は限界がある。それにより権限を分権化する必要がある(田尾 2009: 48)。施設経営管理者は権限の分権化を意識して、『組織づくりに職員の意見を反映する』。さらに職員に『権限を与え自主性を向上させる』。このように経営管理者は介護職員に対して【経営に参画させて】、職員に権限委譲と帰属意識を与える。そうすることによって、介護職員は自主性かつ自発性を持って仲間とともに協力しながら施設目的達成に向かうようになる。その結果、経営管理者は[協働し合い経営参画させるマネジメント]を通して介護人材を定着につなげると同時に最終的には施設目的を達成することができる。

以上のように星取り表を作成して横でみることによって各施設が介護職員を定着させるために最も重要視する共通カテゴリーを発見することができ、介護人材を定着させることに当たって最も重要な要因になることが示唆された。

第5節 結論及び考察

1. 介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因と定着要因の結論

本章により介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因と定着した要因について、介護職の人材定着に失敗と成功の経験がある経営管理職のインタビューデータに基づき分析を進めてきた。



【図3-1】介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因と定着要因の構造とプロセス

図3-1は「組織マネジメントにおいて介護人材が定着しなかった要因と定着要因の構造とプロセス」を図解化したものである。「介護人材が定着しなかった時の要因とできごと」の構造とプロセスは、経営管理者の経営意識の不足が招くマイナス要因が職員に不満を抱かせ、不満な思いを経営管理者にフィードバックした。しかし、それに応えられない経営管理者は職員を定着させることができない。組織マネジメントにおいて介護人材が定着しなかった要因について「経営能力の不足」による【経営意識の不足】と【理念の形骸化】【一方的なトップダウン経営】が行われ、さらに【人材育成システムの弱体化】と【管理職の役割と機能の欠如】が介護人材を定着させない主要な要因として明らかになった。また「組

組織マネジメントにおいて介護人材が定着しなかった時のできごと」については、[介護職員からの不満浮上]が【理念の不明確による不満浮上】と【関心を求める不満浮上】となり、【平等な人事評価の要求】が浮上した。

一方、「介護職の人材定着要因の構造とプロセス」は、共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメントを基盤に、情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメントを通して、協働し合いだれもが経営に参画できる環境づくりのためのトップダウンのプロセスと、みんなの意見を管理職、または経営管理者へ届ける経営に参画するボトムアップのプロセスによって成り立つ。「組織マネジメントにおける介護人材の定着要因」について組織の目標を達成するために経営管理者は、地域と職員に【信頼できる施設づくり】を目指し【経営意識に基づいたマネジメント志向】をもとに【理念を一本化して繰り返して浸透】させ、組織目標を設定する際には【職員の意見を反映して目標を設定】する。また【安心して将来が描ける労働環境（づくり）】をもとに【キャリアパスへの支援と環境をつくる】。さらに人材育成のために【意欲を引き出す人材マネジメント（の実施）】を目指し、【専門性が活かせる環境をつくった】うえで【目標管理による目標達成の促進と成果を可視化】して【人事考課を通して成果を認める】。その結果、事業内容や成果が明らかになり、経営管理者はこれまでの【根拠による事業成果を発言】して、地域から新たなニーズや課題を得ることができ、その内容はまた職員にフィードバックされる[共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント]。また、職員を【大事に育てたいという姿勢を持ち】、【意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり】による[情緒的なサポートによる協同意思を持たせるマネジメント]環境を構築する。

そのうえ組織の要となる管理職に対し、組織目標を達成するため【ミドルアップダウンできる管理職を育成】するうえで【管理職に権限と責任を付与】する。さらに介護職員においては、これまでの人材マネジメントにより職員同士が自然に【協力し合える関係が構築】でき、その職場環境をもとに管理職を中心に職員にも【経営に参画】させたいうえで、明確となった目標に対して【目標を達成させて満足や働きがい（につなげる）】、また【成果を認めてモチベーション向上につなげる】ことができる[協働し合い経営参画させるマネジメント]環境を構築する。これまで行われてきたトップダウンによる組織マネジメントに対して、介護職員が経営に参加し、あげてきた意見を職員から管理職へ、また管理職は経営管理者へボトムアップさせ、職員からの意見を組織目標設定に反映させる。このように介護職の人材定着要因は常に循環しており、単独の要因のみではなく、すべての要因の交互作用によって介護職の人材定着を導くことができるといえる。

2. 小括

調査結果に基づき、実践活用への提言を4点挙げたい。

第一に、介護職の人材定着の失敗を乗り越えてから人材定着に導いた要因は、[図1]の構造とプロセスをみると「経営能力の不足」による組織マネジメントの欠如が「職員に不満を浮上」させることが伺えた。それを改善するために経営管理者は「経営意識に基づいたマネジメント志向」をもとに、「理念を一本化して繰り返して浸透させる」とともに「職員の意見を反映して目標を設定」した。また、「意欲を引き出す人材マネジメントを実施」して「人事考課を通して成果を認める」ことにより[経営意識による仕組みづくり]に取り組んだ。さらに「意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり」による[情緒的なサポートによる協同意思を持たせるマネジメント]を基盤に、「管理職に権限と責任を付与」して[協同し合い経営参画させるマネジメント]ことが介護職の人材定着に大きな影響を及ぼしたと推察できる。職員を大事に考え、意図的に有効な関係を構築して安心感を与えることは、上司からの無理解(高良 2007: 104-116)とサポートの有無(細羽 2011: 41-52)、また組織内のコミュニケーションの不全(伴 2005: 4-28; 久保 2007: 54-64)の不満要因の解消に有効であることが考えられた。

第二に、本研究によって、介護人材を定着させるための組織マネジメントは、「共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメントを基盤に、情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメントを通して協働し合い経営参画させるマネジメントができるような組織をつくること」と定義できた。経営管理者は、多様化・複雑化する福祉ニーズや法制度の改正などに対応するための地域や職員に「信頼できる施設をつくり」、「経営意識に基づいたマネジメントを志向」して、組織目標を個人目標にまで浸透させたうえで、職員が「安心して将来が描ける労働環境をつくる」ことに取り組んだ。それにより介護職の定着阻害要因であった役割の曖昧さや葛藤(伴 2005: 4-28; 久保 2007: 54-64; 中澤 2012: 59-77)が明らかになり、荷重な労働による負担(伴 2005: 4-28; 高良 2007: 104-116; 久保 2007: 54-64; 細羽 2011: 41-52)や長時間労働、また休暇を取りにくい(今井 2011: 1-12)労働環境の改善にもつながると考えられた。さらに「意欲を引き出す人材マネジメントを実施」して、専門性が活かせる環境をつくったうえで、目標管理と人事考課を通して目標達成の促進と成果を可視化した事業成果を外部に発信した。そうすることによって職員の待遇に対する評価への不満(黒田ら 2011: 15-25; 中澤 2012: 59-77)に応えられ、地域や職員から信頼できる施設と認められ、最終的には経営理念(目標)の達成につながった。その際、職員を大事に育てるために「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」を行うことが必須であった。ただし、この目標を達成するためには経営管理者一人では限界があり、組織の要となる管理職を通して上下をつなげ合わせる管理体制をつくり、管理職は部下に対して「協働し合い経営参画できるマネジメント」の環境をつくる必要がある。その結果、職員同士が協働し合える環境が自然につくられ、施設経営への参加が職場への所属意識にまでつながり(張・黒田 2008: 85-96)、経営参画を通して目標を達

成につなげ、その成果を認めることができた。それにより職員は満足感を感じることで働きがいとモチベーション向上につながり、人材の定着が実現した。このように本研究によって、介護職員の人材定着には経営意識による組織マネジメントの実践と、だれもが経営に参画できる組織環境が不可欠であることが明らかになった。

第三に、これまでの共通するカテゴリーは上記の「介護人材が定着しなかった組織マネジメント上の要因と、定着要因」に対比して検討することができ、それらを対比しながら検討することによって介護人材を定着させるために必要不可欠の要因を提示することができる。4ヶ所以上の施設が共通するカテゴリーを中心に、介護人材が定着しなかった時の要因に遡ってみると、[共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント]において【理念を一本化して繰り返して浸透させる】は、「理念の形骸化」から、【意欲を引き出す人材マネジメントの実施】は、「人材育成システムの弱体化」の経営能力の不足による問題意識から改善されたことが確かめられた。また、[情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント]において【意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり】は、介護職員から「関心を求める不満が浮上」して介護職員を定着させるために改善されたことが確認できた。以上の【理念を一本化して繰り返して浸透させる】【意欲を引き出す人材マネジメントの実施】【意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり】の3つの要因は4ヶ所以上の施設が共通する重要カテゴリーであり、さらに、介護人材が定着しなかった要因との関連性がみられる。したがって、これまでの3つの共通するカテゴリーは、介護人材を定着させる要因の中でも最も影響力の大きい要因であると判断され、介護人材を定着させるためには必要不可欠であることが示唆される。

第四に、前章により設定された検証項目3点について、本章の調査結果を踏まえて検討する。

検証1に、「介護人材を定着促進するために『共通の目的を達成するためのマネジメント』が有効である」という検証項目に対して、本章の調査結果により[共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント]が介護人材を定着促進に有効であることが判明された。この結果から共通目的を達成するために介護職員の成長を促すマネジメントを行うことによって組織の目標達成と介護人材の定着促進にまでつながることが示唆される。

検証2に、「介護人材を定着促進するために『協同意思を持たせるマネジメント』が有効である」という検証項目に対して、本章の調査を通して[情緒的なサポートによる協同意思を持たせるマネジメント]が介護人材を定着促進に有効であることが判明された。この結果から介護人材を定着促進させるために職員の不安や悩みなどが除去できるように情動的なサポートを行ったうえで協同意思を持たせるマネジメントを行うことによって職場定着につながることが示唆される。

検証3に、「介護人材を定着促進するために『協働し合えるマネジメント』が有効である」という検証項目に対して、本章の調査を通して[協働し合い経営参画させるマネジメント]が介護人材を定着促進に有効であることが判明した。この結果から、介護人材を定着促進

させるためには、協同し合える環境をつくったうえで経営に参画させるマネジメントを行うことによって職場定着につながることを示唆される。以上のように前章により設定された検証項目 3 点（3つのマネジメント）は、本章の調査結果を通して介護人材を定着促進させるために有効であることが明らかになった。したがって、バーナードによる組織の定義と組織の 3 要素をもとに設定した 3つのマネジメントの枠組み設定は、妥当であるといえるだろう。

最後に、本章の目的に基づいて介護人材の定着を成功に導いた施設を対象に介護人材が定着しなかった時の要因と、現在の定着要因について施設経営管理者のインタビュー調査を通してその要因を明らかにすることができた。しかし、本論は介護人材を定着促進させることが目的であるため、本論の重要な対象である介護職員の定着意向を確かめる必要と考えられる。したがって、本章で明らかになった経営管理者による介護人材の定着要因に対して、介護職員はいかなる職場定着意向を持っているのか、介護職員を対象にインタビュー調査を行い、その要因を明らかにすることが指摘できる。

第4章 介護職員による職場定着意向の要因

－介護職員によるインタビュー調査をもとに－

介護人材を定着促進するために前章により組織マネジメントのあり方、また介護人材の定着阻害要因と定着促進要因による文献検討を行った。さらに、介護人材の定着を成功に導いた施設の施設経営管理者を対象にインタビュー調査を行い、職場定着要因を明らかにした。

本章では、前章による先行文献の検討と経営管理者によるインタビュー調査の結果を踏まえ、本論において重要な対象である介護職員は、職場定着に向けていかなる定着意向を持っているのかインタビュー調査を通してその要因を明らかにすることを目的とする。

第1節 調査デザイン

1. 調査方法

データの収集はインタビュー法を用いて実施した。

- 1) 調査協力者は、特養5ヶ所の介護職員である。
- 2) 調査協力施設は、本論の第3章の調査協力施設に限定した。その理由は、現在介護職の離職率が低く、介護人材が定着していると判断される施設で行っている組織マネジメントに対して、同じ施設で勤務している介護職員はいかなる定着意向を持っているのか、その要因について確認する。そのうえ、同施設の経営管理者が目指している人材定着に向けた組織マネジメントと、介護職員が考えている職場定着意向について比較分析を行うことによって、さらなる有効な組織マネジメントの要因を提示することができると判断したためである。
- 3) 調査人数は、16名（A施設介護主任・介護職員、B施設介護主任・介護職員、C施設介護主任・介護職員、D施設介護主任・介護職員、E施設介護主任・介護職員であり、性別は男性4名、女性12名）である。
- 4) 調査期間は、2016年2月～2016年7月までである。
- 5) インタビューの回数は、5回である。
- 6) インタビューの総時間は、6時間42分である。
- 7) インタビュー内容は、調査協力者の了解を得たうえでICレコーダーを用いて録音し、逐語化した。
- 8) 主要な質問項目は、
「今の施設は介護職員の離職率が低く職場定着できていると思うが、その理由は何だと思いか」など介護職員が職場に定着できた要因（定着意向）について伺った。

2. 分析方法

分析方法は質的研究による定性的コーディング（佐藤 2008:33）を用い、定性的コーディング法を扱った研究の手続きにより3段階に分類して分析を行い（村社 2012:19）、本論の第3章である施設経営管理職によるインタビュー調査と同様な分析方法を用いて分析を行った。

3. 倫理的配慮

本調査では、研究協力者に研究目的、方法等の研究趣旨を説明し、個人情報には言及しないことを約束したうえで、文書により同意を得てインタビューを実施した。さらに、本研究にあたっては東洋大学の倫理委員会の承認¹³を得たうえで実施した。

¹³本校の倫理審査委員会では、2017年から倫理審査結果の承認番号の発行を開始した。本調査は2015年度に倫理審査会の承認を得てから実施したため、倫理審査結果の承認番号は発行されていない。なお、第5章と第6章で行った調査（2017年度に実施）については倫理審査結果の承認番号を掲載する。

第2節 介護職員による職場定着の意向要因の結果

「介護職員による職場定着意向要因」についてはインタビューによる調査内容を分析し、マトリックスとしてまとめたものである。その分析内容を理論生成の根拠となったデータを基に調査協力施設別に分類し、コードとカテゴリー別に整理したうえで、カテゴリーを組織の要素別に分類した。また、以下組織要素は【】で、カテゴリーは【】で、コードは『』で、個々のデータは、「」として示す。

1. 介護職員による職場定着の意向要因

介護職員による職場定着の意向要因は、「共通目的を達成するために人材育成支援と安心できる環境、さらに信頼できる上司によるサポートを基盤に、職員同士が協力し合い主体性が発揮できる環境を構築する」ことにある。

その要因は、[目標達成のための人材育成支援と安心できる環境]の【明確な目標による信頼】【積極的な人材育成支援による目標達成できる環境】【安定化と柔軟な労働環境】の3つのカテゴリーから構成され、また[信頼できる上司の存在]では【信頼できる上司による安心感】の1つのカテゴリーから構成される。さらに[協力し合い主体性が発揮できる環境]では、【集団活動を実践に活かす】【集団活動による良好な関係形成】【協働し合える仲間による新任職員の育成】【支え合える同僚による安心感】【意見尊重による経営参画】【目標達成による働きがい】【自己存在感による安心】の7つのカテゴリーから構成される。(結果は[表4-1]に示す)

[表4-1] 介護職員による職場定着の意向要因

要素	カテゴリー	コード	一部データ
目標達成のための人材育成支援と安心できる環境	明確な目標による信頼	目標の明確化により働きやすい 地域貢献による信頼	・目標とか・掲げられていて、…全体がそれに向かってトイレ誘導をやっているというのがある(A・ちゃんと目標が掲げられていると、それに向かってその職員全体が動きやすい…全体がそれに向かってトイレ誘導をやっているというのがある(A)・…理念があって、事業計画があって、もう明確なものを示してくれるので、ものすごくやりやすいんですよ。そこが大きいんじゃないかなと思います。(D) ・地域からも信頼されています(A)・雰囲気ですかね。…ハローワークの職員がうちの職員は雰囲気が良いから言ってお勧められて、外から素晴らしいと聞きますのでお互いに人間関係が良いと思いますね。(D)・この法人の研修みたいなのに参加したのがきっかけだった…資格を取ること…研修からそのままここに入ってくる形が多い(A)
	積極的な人材育成支援による目標達成環境	自己目標達成に向けて積極的な支援 資格取得と活用に積極的な支援	・一個の目標を立てて、後は毎年事業計画を出しているんです(C)・目標設定は自分で、でも、上司とかと相談してもいいと思いますけど、最終的には自分で決めますね。(A)・そういう意味では毎年目標を立てて、頑張ってやってねと施設はフォローしてくれまますね。・それぞれの目標は自分で立てます。面接をするんですね。(C) ・資格とも取るように声を掛けられると考えることで、資格というところもあって自分も成長できるかなと思っていますね。(A)・試験を受けるためにそれこそおやすみしてもらったりとか今法人でも資格を取るため…学習会…資格を取る人が集まって講義してもらったり…仕事をしながら資格を取れるのは…目標に達成したいことに対して法人がバックアップしてくれることでもありますかね(A)・勤めた時は資格を持ってなかったですね。働きながら取ればということ、やってたんですね。・試験を受けるためにそれこそおやすみしてもらったりとか今法人でも資格を取るため…学習会…資格を取る人が集まって講義してもらったり…仕事をしながら資格を取れるのは…目標に達成したいことに対して法人がバックアップしてくれることでもありますかね。・自分が目指しているところに色々バックアップしてくれるのはキャリアアップですね。職場の魅力の一つでもある(A)・他の業種の異動もしやすい環境にあるのなと思って…希望を出せば異動も可能な環境になるので。(A)・自分は介護福祉士を取り終えた後で、…次は目標設定作りにはしやすい部分はあると思います。(A)
	積極的な外部研修参加の推進による自己成長		・外部の研修の案内とかは来ますね。・希望でいかせてもらうとか、参加させてもらったりしているので。(C)・実際に他の施設の方と話しをしたりとか、そういう機会に行くとかやっぱり新たな学びとかも多いので、そういう機会を多く持たせてもらっているのも、すごくありがたいと思うし、また期待されているのかなという気にもなります。・施設がちゃんとバックアップしてくれて、フォローしてくれるのは大きいし、…そういうのができるというのは強みだなと思いますよ。(D)・研修の機会がないと自分から勉強しようとする、なかなか難しいので、その機会があるときっかけにもなるだろうし、そこで今まで自分のやってきた介護がだめだったな、振り返る機会にもなるので、大事だなと思いますね。
	安定化と柔軟な労働環境	安心・安定できる労働環境	・大きな規模で…安定している。(A)・安心できる職場(A)・若い男性職員が多くて、非常に活気があったんですね。(D)・介護だけだと…2、3とかですかね。(D)・夜勤明けで、その次の日が必ず休みですごい、それもしっかりしているんで、体の面ではすごくしっかり休めているので、そこはありがたい(C)・給料の部分とかやっぱりいいなと(A)・…安定したところも一つになるかな。(A)・ボーナスとかもちゃんとできてきているので、後は退職金・残業をしましうと、ちゃんと残業の手当もしっかり出ています。(C)
	都合に合わせられる勤務体制	・一回法人を離れた職員も帰ってくることでですね。…受け皿が広いこととか…子供の幼稚園を送って9時から…融通を効かせてもらえることは戻ってきやすい(A)・一度辞めても連絡を取り合っている(A)・女性だと結婚とか、出産とかがあったりする中で、お子さんが生まれてからだと…自分にあつた働き方というか、…その時間に合わせて何時まで帰らなきゃという人も多いで、(A)・来れる時間を調整して、出勤時間も違ったり、…そういうふうに通を効かしてくれたりするんで、多分働きやすいのかな。(A)・結構融通が利いたので、私がすごく居心地が良かったんです。(C)・来れる時間を調整して、出勤時間も違ったり、…そういうふう	

		<p>融通を効かしてくれたりするんで、多分働きやすいのかな。(A)・結構融通が利いたので、私がすごく居心地が良かったんです。(C)</p> <p>有休消化の促進 ・育児とか、産休とかが取りやすい環境(A)・男性でも比較的ちょっと休みをもらえたり…それこそ働きやすい奥さんが出産の日は特別休暇が取れます・育児休暇も当たり前のように一年休暇を取れます・希望のところに休みを取りやすいのもあると思う(A)・有休はみんなとらせてあげたいとみんなやっていますね。(B)・休暇はすごい良いですよ。有休消化率もほぼと言って100%に近い90%代を弾き出していると思うんですよ。うちの上司は休暇を使っても嫌な顔とか全くない(笑)…ここは割と自由にほぼほぼ自由に休めているんですよ。(D)・急に出来た有休消化とかなんとかということに関して大丈夫というふうに、受け入れることはしているんですけど、あんまり有休とかで不安になったことはないですね。(B)</p>
信頼できる上司による安心感	介護経験による有効な指導	・私も指導してもらえるところで、それを受けながら、私も下の人にさらに指導ができると思います。・私でも困っている時には、さらに、上の方から指導をいただけることで、…安心して仕事ができますね。(上司)に相談すると適切にしてくれるので、やっぱり働きやすいし、やっぱり下の方も指導しやすいです。(A)
	上司と同等な関係構築	・上司と部下というよりも全部同僚という感じではいるんですよ。あんまり働いてても、部下という目線というか、ということじゃなくて、一緒に働いている同僚という感じで接するようには心掛けてはいるんですよ。(D)・現場のことがわからなくなっちゃうと自分も職員に何も文句を言えなくなっちゃう。だから、そういうのも大切にしたいのもあるし、だから、こう現場に入れるように思っているんですけど、なるべく同じ目線に立って、考えられるようにしたいなと思っはいるんですよ。(D)
	頼れる上司による悩みの除去	・話しやすい…(A)・なんでも相談できるの、上司には言いやすい…自分の不満とか言っはいたと思っはいますね。…全然不満とか言っはいたと思っはいますね。…(A)・自分のつらいこと、苦しいこととか、うれしいこととかを話せる仲間であったり、悩みだったら聞いてくれる上司がいるとか、(E)・信頼できる先輩とか、園長に、尊敬できる部分が多かったりするので、続けて来たかなと。(A)・上司の方が指導ですか、分からないことがあって相談すればアドバイスしてくれます。・課題のことが、困っているところもすべて上司に相談してアドバイスをもらったり指導して頂いているので、ちょっと声を出せば…相談に乗ってくれることがあります。上司との思い、指導もあります。・色々相談しながら、声を掛け合っはって仕事ができる環境それはすごく大きいんじゃないかな…私自身も壁にぶち当たったりすると…いろんなアドバイスをしてくれたり、フォローとか指導してくれる。(上司)に相談すると適切にしてくれるので、やっぱり働きやすい上司に相談しやすいのもある。(A)
協力し合い主体性が発揮できる環境	集団活動による実践活用	・うまく融合させて科学的な介護というのを取り入れながら現場にそれを落としていながら、…施設にぐる回りの研修の案内とか外部研修もうまく活用していますかね。(E)・多職種、ここで働いているPTだったりOTだったり栄養士だったりそれぞれみんなプロなので、その方たちに直接聞いて教わるっていうのも技術をあげるのにはとてもいいのかなって思っはいます。(E)
	集団活動による良好な関係形成	・交流ができることを作る、仕事も交換、(E)・他の施設も経験できるかな、勤務ができるんじゃないかなっていうふうな…施設のやり方、取り組みを知るといっは、共通の行事があったり、大きなものは一緒に役割をしたりとか、すごく交流は、できているんですけど。(E)・最初の研修は…情報交換、プライベートではある程度しているようなので、そういうのも大事なのかなと。(E)・上手なつたねとか、他からも認められることが大事だと褒められるってこともきくと大事なんだろうなあと思っはいますね。(E)・ほんとに頼り手になるので、いつも大事ですね。こういう関係って(E)・張り立ちしたところ人間関係もできてきて…だんだん仕事が一人居になっはると自然とそことの関係も築けた、それ以降は周りの仲間にも恵まれて働いてくれた、職場の仲間がよかったことですね。(E)
	意見尊重による経営参画	・下から挙げたことは出来るだけ尊重したいという考えで、(B)・意見が比較的通りやすいというか、わりと提案とか、意見が通るので、それが結構やりがいとかにつなげてくれるのかなと、みんな考えてこうして行きましようというふうに、考えてくれることがあるので、そういったところは個人としては良いのかなと(B)・学習会とかを…経験年数を関係なく教えている人たちからも意見とか聞きやすい環境になれば、また違うケアとかできるような案が出てきたりすると、この先の教育じゃないと思うんですけど、みんなの意識も変わってくるかなと、…話し合いができる時間が設けられているんですけど、
	権限移譲による満足感	・この仕事に満足しているのは、…働きやすいと感じてたんですよ。長く続けられることに満足していますね。上は考える職員を育てていきたい…上から下にどんと、これをやりなさいというよりは、権限委譲というか、それを出来るだけやって考えている施設であることは、そこはやりがいにもあるのかな(B)・比較的若い職員でも、責任がある立場を任されている人もいて、それがまあやりがいとか、自分の仕事になんか、自信というかと思っはいてるかなと個人的には思っはいます。(C)
	自己存在感を感じられる	・やっぱり、自分の存在を認めてくれる人がいるということはずごく大きいんですけど。(B)・やっぱり職場を好きになっはうためには、その人自信を受け入れてあげることが一番だと思っはいますね。・やっぱり玄関から入っはった時に、職員のみならずスタッフが挨拶をしてくれるので、挨拶がある環境でお仕事ができるということでは仕事も楽しくできる。(B)・お金だけじゃなくてもいいですよ、それを感じますね。・やっぱり自分の居場所があるということですね。…働きながら自分のやりがいとかもつながってくるのではないかなと思っはいますけど、自分の存在感ですかね。(C)
	仲間同士による新任職員の育成	・パートではじめて、ヘルパーから介護福祉士を取っはって、…でも、いろんな立場の気持ちやパートさんの気持ちも全部知っているんで、分かるつもりではいるんですけど、声をかけなくちゃいけない気持ちはあるんですよ。やっぱり不安だったとか、(C)・続けてもらえるような育成作りが大事になるんじゃないかな。いろんな職員たちが一緒になって、続けて行くのがすごく大事なと、(A)・柔軟性をもち、一年間のチューター制度教育を設け、職力化を進めていくという取り組みが人材育成につながる要因の一つだと考えます。(B)・今リーダークラスの人たちが集まって、今そういう新しくものを作っはって行くという…徐々にこう立ち立ちと言っはうか、みんなが一人の人を育てるためにこんなにみんなが考えてくれている…みんなが一人というか、新しく入った人たちのために、みんなこんないろいろ考えてくれているんだと、(C)・いつか役に立つことがあるかなという思いで、一年間一緒にやってきました。(B)・私の想像以上の成長もあっはりました。(C)
支え合える同僚による安心感	・不安とか心配ことなども解消してくれることが大きい。仕事の精神的な部分のストレスなども感じる部分もあっはって、うまく消化してもらったかな(A)・チューターがいっはいつもそばにいてくれること、とりあえず誰に聞けば良いのかで悩む必要がなくなりました。チューターがいっはいい時は、チューターの先輩を糸口現場の先輩たちと話を、打ち解けていきかけたりもなります。・不安や悩み、考えを聞いてくれたり、孤立しないような体制を設けてくれているからだと思います。そして、何よりも、風通しの良い人間関係を良好に保っはったことが定着に繋がった(B)・やっぱり人間関係が良い、他の職員との関係も良く楽しくありますね。私も続けているのかな正直、やっぱり仲間がいるから頑張れるかなというのはずありますね。(C)・僕は本当に人間関係かな、少なくとも思っはいたいですね。僕は働きやすい一番の要因としては人間関係だと思いますよ。(D)・福祉の仕事ってストレスを感じることも多いので、あの人間関係というかすごく大事だと思う。声を掛け合っはって仕事ができる環境それはすごく大きいんじゃないかな(A)・はげ口があっはったと思うのが乗り越えられた要因でもあるんじゃないかなとは振り替えてみるとそんな気がします。人がいいんで、上司じゃなくても同じ同僚でも、いろいろはげ口がたくさんあっはっていいんじゃないかな。(A)・新人とかは役職とかは、やっぱり言っはう部分も出てくると思っはいますので、そういう部分で私とかいろんな職員が受け皿になっはって聞いてあげること大事だと思っはいます(A)・働いている方もみんな良い方ですね。本当に人間関係がすごく良かったので(A)・職員関係が良いというもって辞めてからもやっぱりお互いに連絡を取り合っはっているんですよ。その時また戻っはてきませんかというところで、一度やっても連絡を取り合っはっている。(A)	
目標達成による自己成長感	・(勉強することによって)新しい発見というか…新たな気付き・自分もここが弱い…苦手だし、…自分も目安になるので、(C)・内部研修とかする時にいろんな部署の方とお話をした時に、自分の仕事理解できているんだということを感じた時に成長したと思っはって自分も思っはったんですけど、たまには内部研修とかを出るといっは、そがきつと今まで抱きずい今まで来ました。・自分も言えるようになったと思っはうと、そこで成長したということを感じるとうれしかったことでもあるので、…新鮮だと思っはいます。(C)・上司の方とか、その対応とか、気配りとか、勉強させていただいたので、すごい返ってくるというか、自分がやりがいがあったので、そこから、介護の仕事が続けたいかなと思っはいたね。(C)	
目標達成による自己満足成長	・…企画を立てて帰ったケースもあります。お客様もご家族もすごく笑顔になっはってそれがやっぱり励みにもなっはってくるし、利用者さんの立場でも話も聞けるし、それを叶えてあげて、施設職員もよかったねと言っはたら良いし、家族も良いねと、一番は本人が喜んでもらえるというところがやっぱり私は自分の中でもやりがいというかな。だから、辞めないで歓迎してやりたい。生の声を聞ければ声が返ってくるという人と人との関わりがすごく楽しく思っはうので、自分の中ではお客様とかご家族を笑顔してみたい。ご利用の方が自分一人では食べられなかった方が、食べられるようになった時、トイレに行けるようになった時、トイレに行けるようになったとか、という部分はやりがいを感じられるんじゃないかなと思っはいます。・オムツだけ介助した人がトイレに行っはって排泄できるようになっはったということは、家族も嬉しいですね。(A)・初めてだったので正直に、戸惑いの方が多っはって、でもやってくれたんですけど、とりあえず無事に終わったと思っはいながらも、でもご利用者さんが終わっはってからもしばらく楽しんで言っはったことですが、やっはってよかったね、ぜひ来年は私リベンジするからと言っはっているんですけど、そういう部分では言っはってくださったこと私たちがもらえるものなので、私たちは一つのものでも減るとも楽しんですけど、でもなんかその言葉を言っはつと聞かれたときに、あ、やっはってよかった、来年頑張るといっはいますけど、なるべく来年を自分が引っは張って動ける状態になっはってほしいと思っはっていますので、終わっはってからリベンジするといっはっているんですけど、…みんなでもやりたいので、みんなも巻き込もうと思っはって、計画を立てて、ど	

		<p> んどん仕事をやって、…達成感もあると思いますので、ということは来年の野望です。(C)・施設に在ることを安心してもらってお見送りできた。ご家族からもそういう言葉を頂けたりしてその後もつながっているご家族もいらしゃるので、そういうところで一番やりがいとか、やってよかったなという、直接ご家族から聞くのは伝わる温度感とか違うので、それができるとまた成長するのかなって思いますね。・本当に同じで、利用者さんとかご家族様から、ここに入れてよかったとか、そういう言葉をもらえるのが、すごい達成感でもあり、満足感でもありっていう感じですかね。(E)・退室された後家族からお話があったりとかすると、うれしかったりとか、みんながやっぱり一生懸命してくれるからここよかったと言われると、やっぱりみんな頑張っているし、私もここで頑張っていきたいことですね。そこからいろんなことから周りにも広まっていくだろうし。(A) </p>
--	--	--

(筆者作成)

1) [目標達成のための人材育成支援と安心できる環境]

(1) 【明確な目標による信頼】では、『目標の明確化により働きやすい』『地域貢献による信頼』の2つのコードから生成された。

『目標の明確化により働きやすい』では、「〇〇法人ではまず理念があって、事業計画があって、もう明確なものを示してくれるので、ものすごくやりやすい」。例えば、「全体がそれに向かってトイレ誘導をやっていこうというのがあって」、目標が明確に提示されているからこそ働くやすく、働きやすい環境のためには「そこが大きいんじゃないかと思う」。

『地域貢献による信頼』では、地域に貢献するために「法人の資格を取ることの研修会に参加」できるようにして、それが「きっかけで・・・研修からそのまま入ってくる形が多い」。またサービスの質を上げるために組織の雰囲気づくりをめざし、「ハローワークの職員が施設の職員に雰囲気が良いから言ってと勧められ」「外から素晴らしいと」褒められる。このように「地域からも信頼されている」。

(2) 【積極的な人材育成支援による目標達成できる環境】では、『自己目標達成まで積極的に支援』『資格取得と活用に積極的な支援』『積極的な外部研修参加推進による自己成長』の3つのコードから生成された。

『自己目標達成まで積極的に支援』では、施設では、「一個の目標を立てて毎年事業計画を出している」。「目標は法人の事業計画に沿って、各部署にリンクした内容を、個人に落とせるもの」である。その目標をもとに「上司と相談して・・・最終的には自分の目標は自分で決める」。その目標は「毎年立てて」、「面接」などを通して「施設がフォローする」。さらに「前年度の評価」を行い「自己啓発」につなげる。

『資格取得と活用に積極的な支援』では、「資格を取得するように声をかけられ」「自分の成長に」つながる。「試験を受けるために休みをもらったり、学習会・・・また資格を取る人が集まって講義してもらったりして・・・仕事をしながら資格がとれる」ように「目標に達成したいことに対して法人がバックアップする」。資格取得後には「キャリアパス」ができて「希望を出せば異動も可能な環境になる」。

『積極的な外部研修参加の推進による自己成長』では、「外部の研修の案内とか」「張り紙があったりして、それで希望で・・・参加させてもらう」。「研修の機会がないと自分からの勉強はなかなか難しいけど、その機会があるときっかけにもなる」。「そこで今まで自分のやってきた介護がだめだったな、振り返る機会にもなるので、大事」である。外部研修会に参加することによって「他の施設との方と話しをしたり・・・新たな学びと

かも多く、そういう機会を多く持たせてもらっているのも、すごくありがたいし、また期待されているのかなという気にもなる」。

(3) 【安定化と柔軟な労働環境】では、『安定できる労働環境』『都合に合わせてられる勤務体制』『有休消化の促進』の3つのコードから生成された。

『安定できる労働環境』では、「大きな規模」のため「安定」でき、「給料」「ボーナスや退職金も」「きちんとでて」「安心できる」。「残業すると手当てがしっかり出る」、また、「若い男性職員が多くて、非常に活気がある」。さらに、人員配置は「2.3:1」で、「よる勤明けは次の日に必ず休めて」「体の面ではしっかり休めて・・・ありがたい」。

『都合に合わせてられる勤務体制』では、介護職員の中では既婚者が多く、子育てのため「自分に合った働き方・・・その時間に合わせて何時までに帰らなければならない人も多い」。そのため来られる時間を調整して、融通を利かしてくれたりするから働きやすい」。また個人的な事情で「法人を離れた職員も帰ってくる」「融通をきかせて・・・戻ってきやすい」。

『有休消化の促進』では、休暇がとりやすく「育休は当たり前で、産休、また男性でも比較的休みをもらえたりして働きやすい」。また「有休はみんな取らせてあげたいとみんなやっている」。「有休消化率もほぼ100%に近く、・・・上司は休暇を使っても嫌な顔とか全くしない」。

2) [信頼できる上司の存在]

(1) 【信頼できる上司による安心感】では、『介護経験による有効な指導』『上司と同等な関係構築』『上司による悩みの除去』の3つのコードから生成された。

『介護経験による有効な指導』では、「現場経験あるからこそ、それ(部下への指導)ができる。見えるものもあるしそれによってアドバイスも出来る」。職員自身も上司に「指導・・・受けながら、下の人にさらに指導ができる」。「困っているときには、上の方から指導をうけることができ・・・安心して仕事ができる」。「(上司に)相談すると適切にしてくれるので、やっぱり働きやすいし、やっぱり下の方にも指導しやすくなる」。

『上司と同等な関係構築』では、「上司と部下というよりも全部同僚というような感じではない。・・・部下というような目線という、ということじゃなくて、一緒に働いている同僚という感じで接するようには心かけている」。

『上司による悩みの除去』では、「上司に話しやすく」「なんでも相談できる」。また「自分の不満なども言える」。「信頼」「尊敬できる」上司がいて、「続けてこられる」。なにか「困っているところもすべて上司に相談してアドバイスしてもらったり、指導してもらえる」。それによって悩みや不安が除去できて「働きやすくなる」。

3) [協力し合い主体性が発揮できる環境]

(1) 【**集団活動を実践に活かす**】では、『**集団活動を実践につなげる**』の1つのコードから生成された。

『**集団活動を実践につなげる**』では、多職種の連携を活かして「うまく融合させて科学的な介護というのを取り入れながら現場にそれを落とししていく」。さらに「施設研修の案内とか外部研修もうまく活用」しながら、多職種に「直接聞いて教わって（介護）技術をあげていく」。

(2) 【**集団活動による良好な関係形成**】では、『**集団活動を通して自然に良好な関係が形成される**』の1つのコードから生成された。

『**集団活動を通して自然に良好な関係が形成される**』では、施設内の「交流ができることを作り」、「他の施設の経験」などができることを目指す。「施設のあり方、取り組みを知る」など、「共通の行事があったり、一緒に役割をしたりとかして交流ができる」環境をつくる。さらに、「最初の研修」などを通して「情報交換、またプライベートではある程度しているようなので、そういうのも大事」となる。このような集団活動により「独り立ちしたところに人間関係もできてきて」「だんだん仕事が一人前になってくると自然とその関係も築け、それ以降は周りの仲間に恵まれて働いて」「職場の仲間と」有効な関係形成ができる。

(3) 【**協働し合える仲間による新任職員の育成**】では『**仲間同士が新任職員を育てていく**』の1つのコードから生成された。

『**仲間同士が新任職員を育てていく**』では、新任職員が入ると「みんなが新しく入った人たちのために」「みんないろいろ考えてくれている」。「リーダークラスの人たちが集まって、・・・独り立ちと言うか、一人でできることを増やしていくように」している。

「ヘルパーから介護福祉士を取って・・・いろんな立場の気持ちを・・・全部知っている」仲間が「声をかけなくちゃいけない気持ちになり、・・・不安」を除去する。それによって新任職員は「想像以上の成長」することができる。このような仲間による新任職員の育成は「続けてもらえるような育成作りが大事」である。

(4) 【**支え合える同僚による安心感**】では、『**良好な人間関係による不安や悩みの除去**』の1つのコードから生成された。

『**良好な人間関係による不安や悩みの除去**』では、対人サービスを行っているなかで「不安や心配」「精神的なストレス」は生じる。その際「チューター」や「風通しの良い同僚との関係」を通して「不安や悩みの相談などができる」。お互い「声を掛け合って仕事ができる環境こそが最も重要であり、「悩みなどが解消できる」。このように支えしあえる仲間との関係により「働きやすく定着に一番の要因となる」。

(5) 【**意見尊重による経営参画**】では、『**積極的な意見尊重**』『**権限移譲による満足感**』の2つのコードから生成された。

『積極的な意見尊重』では、現場で働いている介護職員はクライアントのニーズを誰よりも察知している。そのため「下から挙げたことは出来るだけ尊重したいという考えで」、 「意見が比較的通りやすい」環境をつくる。また、学習会などを通して「経験年数を関係なく、・・・意見を聞きやすくする」。それによって「いろんな案ができて、・・・みんなの意識も変わり」、最終的に「やりがいにつながる」。

『権限移譲による満足感』では、「上は考える職員を育てていきたい…上から下にどんと、これをやりなさいというよりは、権限委譲というか、それを出来るだけやって考えている」。また「若い職員でも責任がある立場を任せて・・・それがやりがいや自身感につながって、長く働く」ことができる。

(6) 【目標達成による働きがい】では、『人材育成体験による自己成長感』『目標達成による自己満足と成長』の2つのコードから生成された。

『人材育成体験による自己成長感』では、「内部研修」への参加などを通して「いろんな部署の方お話をして、自分の仕事が理解できているんだということを感じた時に成長したなと思うようになる」。それによって「新しい発見」「新たな気づき」となり、「自分の弱い部分、苦手な部分の目安になる」。このような人材育成体験を通してやりがいとなり、「飽きずに今まで勤務することができる」。

『目標達成による自己満足と成長』では、組織目標をもとに個人目標につなげて目標達成できるように組織は積極的に支援する。それにより目標達成につながり、サービス利用者から「生の声をかければ声が返ってくる」。さらに利用者の「家族も嬉しく感じる」。また、利用者が「退室後、家族からお話があったりとかすると、うれしかったり・・・やっぱり一生懸命してくれるからここでよかったと言われる」。「そこからいろんなことから周りにも広まっていく」。

(7) 【自己存在感による帰属意識】では、『自己存在感が感じられる』の1つのコードから生成された。

『自己存在感が感じられる』では、多職種が勤務する中で「自分の存在を認めてくれてる人がいて」、「自信を受け入れてくれる」仲間との関係は「一番で」あり、「仕事も楽しくできて」「やりがい」や「存在感が感じられる」。

第3節 介護職員による職場定着の意向要因の施設別の分析結果

1. 介護職員による職場定着の意向要因の施設別の複合分析

本章により介護職員が考える職場定着の意向についてインタビュー調査の結果を分析した。その分析結果をもとに、今度は各施設において共通する要因を検討する。それにより介護職員が考える定着意向の要因の中でも、最も重要視されている要因があると判断され、その要因について明らかにする。

本章の分析方法は、第3章の「組織マネジメントにおける介護人材の定着要因の施設別の複合分析」と同様な方法を用いて行う。その結果は〔表4-2〕にまとめる。なお、インタビュー調査施設は5ヶ所であるが、そのうち4カ所以上の施設の介護職員が職場定着の意向を重要視する共通カテゴリーとコードを中心に検討を行う。

〔表4-2〕介護職員による職場定着意向に対して各施設の共通要因

総合分析		A 施設	B 施設	C 施設	D 施設	E 施設		
要素	カテゴリー	コード	一部のデータ					
目標達成のための人材育成支援と安心できる環境	明確な目標による信頼	目標の明確化により働きやすい	みんなが同じ目標に向かっていく					
		地域貢献による信頼	明確な目標設定により働きやすい			明確な組織体制により働きやすい		
			地域から信頼される			地域から信頼される施設		
			資格取得研修を採用につなげる					
	積極的な人材育成支援による目標達成環境	自己目標達成まで積極的に支援			事業計画を個人目標につなげる		事業計画を個人計画につなげ合わせて目標管理する	
			自己目標は自ら決める		自ら設定した目標を達成できるように支援してくれる			
					個人目標が達成できるように積極的に支援してくれる		未経験者でも採用されて育てられる	
					目標達成に向かって仲間と支え合える			
		資格取得と活用に積極的な支援	資格取得に積極的に支援する			資格を取得させるため積極的に支援する	資格取得を積極的に支援する	資格取得できる雰囲気
			資格取得への積極的な支援を通してキャリアアップできる					働きながら専門資格が取れる
			希望により部署異動もできる					キャリアパスできるように支援する
			資格取得の研修を通して新たな目標設定につなげる					
		積極的な外部研修参加推進による自己成長				外部研修参加を積極的に推進する	外部研修参加に積極的に支援する	
			研修による自己成長と自己覚知につなげる			実践に向けた内部研修実施と参加を積極的に推進する	外部研修参加により楽しさが感じられる	
						外部研修参加により良い刺激となる		
	安定化と柔軟な	安心・安定できる労	大きな規模により安心できる				若い男性職員も働きやすい	

	労働環境	働環境				充分な人員配置		
					夜勤明けはしっかりと休める	残業が少ない		
			給料が安定している		給料・ボーナスなど安定できる	安定した給料が支給される		
					きちんと残業手当が支給される			
		都合に合わせて勤務体制	受け皿が広く融通が利く					
			融通が利く勤務時間帯が調整できる		融通が利き都合に合わせて時間帯に勤務できる	都合に合わせて勤務時間の調整ができる		
有休消化の促進	有休が取りやすく働きやすい	積極的な有休消化の勧誘する	充実した有休制度が実施されている	有休消化を積極的に勧める				
		有休がとりやすい		有休が取りやすく働きやすい				
信頼できる上司の存在	信頼できる上司による安心感	介護経験による有効な指導	上司による適切な指導が部下に活かせる	上司の介護経験により働きやすい			介護経験を部下の育成に活かす	
							部下の成長に向けて上司が積極的にフォローする	
		上司と同等な関係構築				部下を同じ同僚の目線で認識してくれる		
						現場と同じ目線で考えてくれる		
	頼れる上司による悩みの除去	上司と話しやすい					上司や同僚に気軽に相談できる	
		上司に不満も言える関係				悩みを聞いてくれる上司の存在	不安や悩みが話せる仲間と上司の存在	
		尊敬と信頼できる上司				相談できる上司との良好な関係が定着につながる		
		相談しやすく声を掛け合っている				上司からの適切なアドバイスが定着につながる		
協力し合い主体性が発揮できる環境	集団活動を実践に活かす	集団活動による実践活用					研修を通して実践に融合させる	
							他職種と連携して実践につなげる	
	集団活動による良好な関係形成	集団活動を通して自然に良好な関係形成					研修や行事を通して人事交流させる	
							人事交流を通して互いが理解できる	
							研修を通して良好な関係が構築できる	
							自己成長を仲間から認めてもらえる	
							良好な関係を業務に活かす	
							人材育成制度の中で自然に良好な関係が生まれる	
	協力し合える仲間による新任職員の育成	仲間同士による新任職員の育成			介護経験を新任育成に活かす			
			職員同士が育てていく	柔軟性のあるチューター制度による人材育成	新任職員を仲間同士が育てていく			
支え合える同僚による安心感	良好な人間関係による不安や悩みの除去	不安や心配が解消できる	チューター制度による不安や悩みの除去	良好な仲間との関係による定着	良好な人間関係による働きやすい	上司や同僚に気軽に相談できる		

	除去	良好な人間関係によりストレスが解消できる	チューター制度により良好な人間関係が構築できる	分かち合える仲間の存在		不安や悩みが話せる仲間と上司の存在
		はげ口が多く乗り越えられる	良好な人間関係のための人事考課を活かす	不安などが言えるようにみんながフォローする		日常会話を通して話しかけることに工夫する
		悩み解消のため職員同士が受け皿となる	同僚との組織づくりが良好な人間関係づくりにつながる	新任職員の不安が除去される		良好な上下関係
		良好な人間関係	フォローし合える同僚により継続勤務ができる	行事を通して仲間と良好な関係が形成できる		不安や悩みが共感できる仲間により心強い
		良好な人間関係により再採用につながる				
意見尊重による経営参画	積極的な意見尊重	小さな意見でも受け入れ周りに広がっていく	現場職員の意見が尊重される	意見が通りやすくやりたいことができる	職員の意見を中心に実践につなげる	職員の意見を積極的に受け止める
		誰もが意見が出しやすく良い方向に進めていく	マニュアルの更新時現場意見を中心に見直す	希望が伝えやすく叶えてくれる		
		実践企画を班ごとに話し合い決める	職員の意見を積極的に実践に生かす			
		職員同士が話し合い目標を設定する	職員の意見を尊重して働きがいにつなげる			
	権限付与による満足感		権限が与えられて満足感や働きがいにつながる	若い職員にも業務が任される		
自己存在感による帰属意識	自己存在感が感じられる		自己存在を認めてくれる職場	自己存在感によるやりがい		
			お互い声を掛け合っ安心してできる職場			
目標達成による働きがい	人材育成体験による自己成長感			専門知識の取得による自己覚知		
				研修の交流による自己成長感		
				多様な業務体験による自己成長		
	目標達成による自己満足と成長	利用者や家族の満足がやりがいにつながる		利用者満足を通じた達成感と働きがい		利用者家族も満足を通して満足感や達成感が感じられる
		目標を達成して新たな支援につなげる		利用者満足により新たな計画が生まれる		
		利用者満足が働きがいにつながり周りに広まっていく			利用者の満足が働きがいにつながる	利用者が満足している姿を通して働きがいを感じられる
				対人サービスを通じた自己成長とモチベーション向上		利用者支援を通して自己成長を感じられる
				利用者の満足を通して成長の実感ができる		

5施設以上共通

4施設以上共通

(筆者作成)

介護職員が現場定着意向に対して最も重要視している共通カテゴリーは、【目標達成のための人材育成支援と安心できる環境】では、「積極的な人材育成支援による目標達成できる環境」「安定化と柔軟な労働環境」の2つのカテゴリーから構成され、また【協力し合い主体性が発揮できる環境】では、「支え合える同僚による安心感」「意見尊重による経営参画」の2つのカテゴリーから構成された。〔目標達成のための人材育成支援と安心

できる環境]において【積極的な人材育成支援による目標達成（環境）】では、『資格取得と活用に積極的な支援』の1つが共通コードであることが判明された。【安定化と柔軟な労働環境】では、『有休消化の促進』の1つが共通コードであることが判明された。

[協力し合い主体性が発揮できる環境]において【支え合える同僚による安心感】では、『良好な人間関係による不安や悩みの除去』の1つが共通コードであることが判明された。【意見尊重による経営参画】では、『積極的な意見尊重』の1つが重要視される共通コードであることが判明された。

1) [目標達成のための人材育成支援と安心できる環境]づくりのための重要要因

介護職員が職場定着意向に向けて最も重要視している要因は、施設側が「有休消化を促進」してくれるため、有休はもちろん育休や産休まで取りやすく【安定化と柔軟な労働環境】である。また、専門性を活用するため、施設側により『資格取得と活用に積極的な支援』が行われ、【積極的な人材育成支援による目標達成】ができる環境となっている。このように[目標達成のための人材育成支援と安心できる環境]が構築されているからこそ働きやすく継続勤務ができる。

2) [協力し合い主体性が発揮できる環境]づくりのための重要要因

介護職員が職場定着意向に向けて最も重要視している要因は、施設側からの『積極的な意見尊重』により職員は【意見尊重により経営参画】できてやりがいにつながる。また介護業務上悩みや不安などが多い中で、『良好な人間関係による不安や悩みの除去』ができて【支え合える同僚による安心感】が感じられる。このような[協力し合い主体性が発揮できる環境]が構築されているからこそ長く働くことができる。

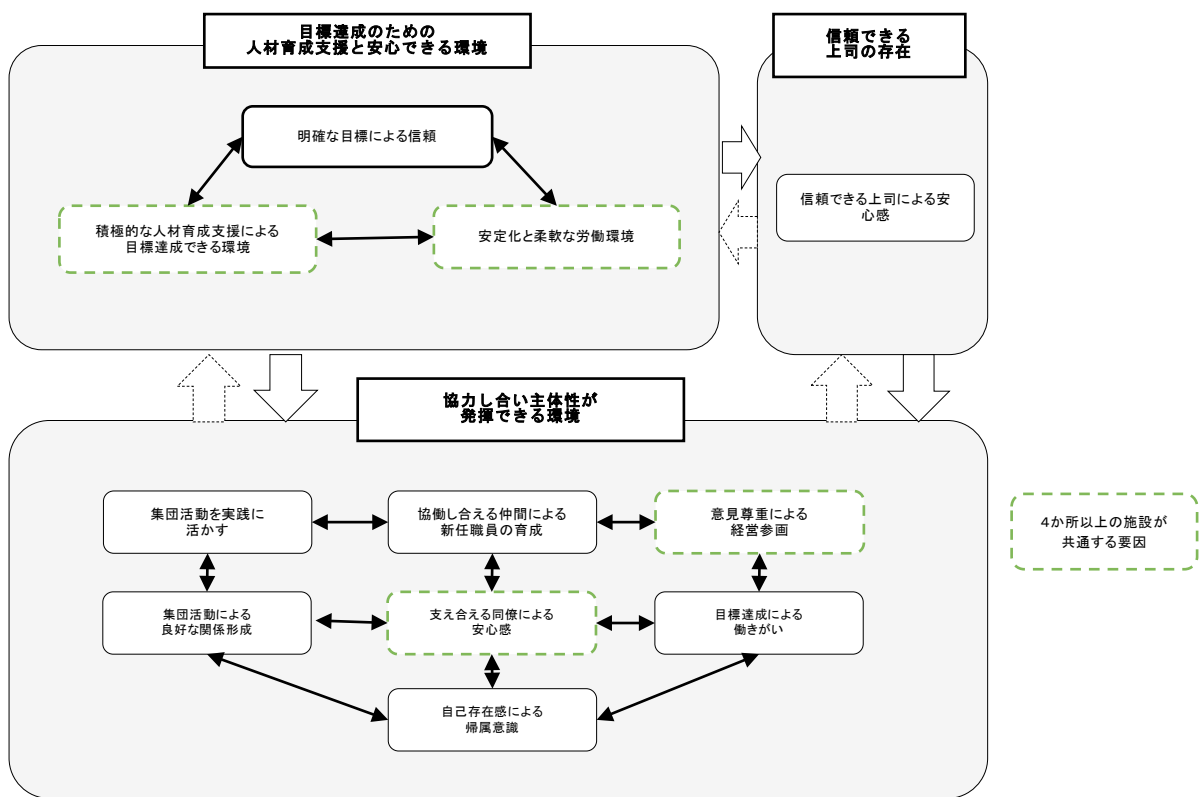
以上のように星取り表を作成して横でみることによって各施設の介護職員が職場定着のために考えている定着意向の中でも最も重要視する共通カテゴリーを発見することができ、これまで明らかになった要因が介護人材を定着・促進させるために最も重要であることが示唆された。

なお、これまでの分析結果は、第3章にまとめた経営管理者によるインタビュー調査の結果と比較検討する必要があると判断し、両者によるインタビュー調査結果の分析は本論の最後の総合考察にまとめて、その共通要因と相違要因を明らかにする。

第4節 結論及び考察

1. 介護職員による職場定着の意向要因の結論

介護職員が考える職場定着の意向要因について、介護人材が定着している特養を対象に、介護職員のインタビューデータに基づいて分析を行ってきた。図4-1は「介護職員による職場定着の意向要因の構造とプロセス」を図解したものである。「介護職員による職場定着の意向要因の構造とプロセス」は、共通目的を達成するために人材育成支援と安心できる環境、さらに信頼できる上司によるサポートを基盤に、職員同士が協力し合い主体的な活動が発揮できる環境によって成り立つ。



【図4-1】介護職員による職場定着の意向要因の構造とプロセス

「介護職員による職場定着の意向要因」について施設が目標を一本化するため、職員は【明確な目標により（施設を）信頼】し、目標達成に向けて【積極的な人材育成支援による目標達成できる環境】を通して自己成長を感じることができる。また【安定化と柔軟な労働環境】から〔目標達成のための人材育成支援と安心できる環境〕が整備されている。さらに、【信頼できる上司による安心感】で不安や悩みが除去でき、【信頼できる上司の存在】を基盤に、研修などの【集団活動を実践に活かす】環境が構築され、【集団活動により（自然に）良好な関係形成】ができる。【協力し合える仲間により新任職員の育成】

につながり、【支え合える同僚により安心感】が与えられる。また職員の【意見尊重による経営参画】ができ、その結果【目標達成により働きがい】が感じられる。これまでのマネジメントを通して介護職員は【自己存在感と帰属意識】を持つようになり、「協力し合い主体性が発揮できて（環境）」継続に勤務することができる。

以上のような組織マネジメントは介護人材を定着させるために相互に作用し循環しており、このような組織マネジメントにより介護職員は職場定着意向が高まるといえる。

2. 小括

本調査の結果により、介護職員による職場定着意向、さらに各施設において共通する要因について検討ができた。この調査結果に基づき、介護人材を定着促進させるために実践活用への提言を4点あげたい（結果図は、図4-1である）。

第一に、本調査の結果により、介護職員は職場定着に向けて「明確な目標による信頼」「安定化と柔軟な労働環境」また「積極的な人材育成支援による目標達成できる環境」による【目標達成のための人材育成支援と安心できる環境】に満足して継続勤務できる要因になることが伺えた。この結果から、役割の曖昧さや役割の葛藤（伴 2005：4-28）による役割のストレス（久保 2007：54-64）による定着阻害要因を、施設目標を明確にして職員が働きやすく、地域からも信頼を得る環境づくりを目指すことによって職場定着につながることを示唆された。また、労働環境の中でも、安定した組織環境と柔軟性のある労働環境によって介護職員は満足していることが確かめられ、それは山路（2014：41-48）による調査からもシフトの自由度が介護職員は満足要因になることが検討できた。介護職員の大半は中年の女性が多いことから、勤務時間に柔軟性が働きやすく長く働き続けられる要因になることが示唆された。さらに、「積極的な人材育成支援による目標達成できる環境」によって介護職員は満足して働いていることが伺えた。介護職員は研修機会の有無（黒田・張 2011：15-25；柏原 2013：19-27）や資格取得への無支援（大和・立福 2013：33-45）、またその評価（小檜 2010：444-457）などの不備が離職につながることを確かめられた。それに対して専門職としての自覚や自己成長が感じられる環境を構築することは重要となる（阿部 2014：54-61）。したがって、専門職である介護職員を自己成長感が感じられるように、積極的に人材育成を行うと同時に目標達成まで管理することが介護人材の定着促進につながる。これまで3つの職場定着意向による要因は「目標達成のための人材育成支援と安心できる環境」によるマネジメントによって行われるといえるだろう。

第二に、「信頼できる上司による安心感」が介護職員の職場定着につながるということが明らかになった。上司の無理解や無支援（高良 2007：104-116；細羽 2011：41-52）、また相談できる上司の不在（小檜 2010：444-457）が介護職員の定着阻害要因となり、上司によるサポート体制と、スーパービジョン（石川 2006：9-17）、また上司からの理解（小木曾 2010：103-118）が介護職員の満足できることが第2章の先行研究の検討を通して示唆された。上司とのコミュニケーションを通して悩みや不安が除去され、【信頼できる上司の存在】に

よって介護職員は安心して働くことができるといえる。

第三に、介護職員は「意見尊重による経営参画」によって満足でき、「自己存在感による帰属意識」につながる事が伺える。特に業務のなかで仕事への裁量(蘇 2007:129-138)と会議での発言の自由(山路 2014:41-48)などが満足要因となることが明らかになっており、業務に対する自律性(久保 2007:54-64)、職場での所属意識の不足(黒田・張 2011:15-25)が定着阻害要因につながる事が先行研究から明らかになった。本調査を通して積極的な意見尊重や権限付与による満足感、さらに自己存在感が感じられる職場が職場定着意向に影響を及ぼしていることが明らかになった。また本調査の結果の中で「集団活動を実践に活かす」ことによって、「(集団活動による)良好な関係形成」が分かる。ここでいう研修会であることは事例の中でも確認でき、教育や研修などの集団活動、つまりその相互作用によってコミュニケーションが中心に生まれる(柴田 2009:7-8)。したがって、組織の目的を達成するため知識や技術を取得させる人材マネジメントは相互作用によるコミュニケーションにつながり、そこから「協働し合える仲間による新任職員の育成」と「支え合える同僚による安心感」まで生まれると考えられる。このような職場定着意向の要因は「協力し合い主体性が発揮できる環境」のマネジメントによって支えられているといえるだろう。

第四に、本調査の結果では、4カ所以上の施設において共通する職場定着意向の要因が存在する。それは、【目標達成のための人材育成支援と安心できる環境】における「安定化と柔軟な労働環境」「積極的な人材育成支援による目標達成環境」、また【協力し合い主体性が発揮できる環境】における「意見尊重による経営参画」「支え合える同僚による安心感」である。介護職員は職場定着のため、「安定化と柔軟な労働環境」を基盤に、施設からの「積極的な人材育成支援による目標達成環境」の【目標達成のための人材育成支援と安心できる環境】を求めていることが分かる。さらに職員の「意見尊重による経営参画」できる環境と、「支え合える同僚による安心感」による【協力し合い主体性が発揮できる環境】が構築されることによって安心して長く働くことができ、この4つの要因こそが介護人材を定着促進させる要因として最も重要であることが示唆される。

最後に、先行文献の検討と経営管理者によるインタビュー調査の結果を踏まえ、本論の重要な対象である介護職員は、職場定着に向けていかなる定着意向を持っているのかインタビュー調査を通してその要因を明らかにすることができた。一方、第3章と第4章により行われたインタビュー調査は、介護職員の職場定着を成功に導いた5カ所の施設の事例である。そのためこれまでの調査結果において妥当性と一般化を図る必要があると考えられる。したがって、インタビュー調査を通して明らかになった結果を検証するために、全国の特養を対象に施設経営管理者と介護職員による質問紙調査を実施することが指摘できる。

第5章 介護人材を定着促進するための組織マネジメントの要因

－施設経営管理者による質問紙調査をもとに－

前章の定性的調査から明らかになった介護職員の人材定着要因を検証するために全国の特養を対象に施設経営管理者と介護職員による定量的調査を行い、特養において介護職の人材定着のための有効な組織マネジメントの構造とプロセスを提示する。

第1節 調査デザイン

1. 調査方法

1) 研究目的

本章では、特養において介護人材の離職を防ぎ、定着を促進させるためにいかなる組織マネジメントが有効であるか、施設経営管理者による質問紙調査を通して人材定着の要因を明らかにし、介護職の人材定着に向けて実践応用できる組織マネジメントの構造（モデル）とプロセスを提示することを目的とする。

2) 調査方法

介護人材を定着・促進させるために行った定性的調査の結果から、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についての検証と客観性を担保するため（一般化を図るため）、定量的調査が必要であると判断できる。本調査では全国の特養を対象に定性的調査から得られた人材定着要因をもとに定量的調査法を用いて検証した。

定量的データを用いた分析を行うため、調査方法として郵送式の質問紙調査を実施した。質問紙作成にあたり、定性的調査で明らかになった組織マネジメントの要因、特に実践現場で行われている組織マネジメントの具体的な内容そのものをなるべく生かせるよう心がけた。また作成した質問紙は予備調査として特養で勤務する施設経営管理者と介護職員（介護リーダーを含む）10名を対象に予備調査用質問紙に回答を依頼し、その内容を踏まえて最終的な調査用質問紙として作成した。

なお、本調査は2017年度公益財団法人ユニバーサル財団研究助成事業、研究課題名「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」に関する研究から助成を受けて行った。

3) 調査対象の選定

本調査の対象機関は全国の特養とした。特養は、社会や地域、また住民の利益を最大化する「それぞれのミッションと目標」（田尾2009：1-2）、またそれぞれの地域性などにより様々な特徴を持って事業活動する組織である。よって、調査地域と対象を全国の特養とした。

なお、調査対象機関は無作為抽出法に用いて 400 カ所を抽出した。調査の回答は施設経営管理者に依頼し、介護職の定着ためにいかなる組織マネジメントを行っているのか、その実態を伺うため質問紙を送付した。

4) 調査期間

調査期間は 2017 年 11 月～12 月までである。

5) 質問紙のデザイン

質問紙は 6 部構成をとり、問 1 では経営仕組みづくりに関する調査項目を、問 2 では、人材マネジメントに関する調査項目を、問 3, 4 では、管理職や介護職員の管理体制に関する調査項目について当施設において組織マネジメントの実態について尋ねた。また、問 5 では、介護職員を人材定着や人材促進させるためにどうすれば職場定着につながるか、回答者自身の経験と考えについて自由記述を依頼した。問 6 では、回答者自身の属性、勤務年数、保有資格、さらに、当施設の正規職員と非正規職員の離職率について尋ねた。

2. 分析方法

想定した介護職員を定着させるための組織マネジメントに関する変数は以下のように選定した。

- ① 共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメントに関する構成を測るための変数
- ② 情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメントに関する構成を測るための変数
- ③ 協働し合い経営参画させるマネジメントに関する構成を測るための変数
- ④ 離職率との関連変数

以上の変数群を用いて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について分析を行うこととした。なお、得られた定量的データの分析は統計解析ソフト SPSS Statistics24 を使用した。

3. 倫理的配慮

質問紙を送付する際、調査趣旨の説明書を添付し、本調査の背景と目的、またデータ分析にあたっての匿名性を担保しての処理、さらに回答内容の活用方法について説明を行い、質問紙の返送をもって同意を得たものとした。なお、調査実施に際しては東洋大学研究等倫理審査委員会の審査を受け、承認を経たうえで実施した（承認番号 H29-23S）。

第2節 介護人材を定着促進するための組織マネジメントの要因の調査結果

1. 調査の結果

1) 回答者の属性

送付した質問紙数 400 件に対し回収件数は 115 件であった(28.8%)。回答者の職種は、経営管理職が 78 件 (67.8%)、介護管理職が 15 件 (13%)、その他が 21 (18.3%)、無回答 1 件 (0.9%) である。その他の回答者は事務局長が大半を占めている。調査対象施設の度数は表 5-1 に示す。

表5-1 回答者の属性

基本属性	区分	度数	パーセント
職種	経営管理職	78	67.8%
	介護管理職	15	13%
	その他	21	18.3%
	欠損値	1	0.9%
	合計	115	100%
性別	男性	79	68.7%
	女性	35	30.4%
	欠損値	1	0.9%
	合計	115	100%
年齢	30代	10	8.8%
	40代	35	30.4%
	50代	31	26.8%
	60代	32	27.8%
	70代	4	3.5%
	欠損値	3	2.6%
	合計	115 (SD=10.27)	99.9%
勤務経験年数	10年未満	27	23.6%
	10年以上	42	36.5%
	20年以上	26	22.5%
	30年以上	16	13.9%
	40年以上	1	0.9%
	欠損値	3	2.6%
	合計	115 (SD=9.43)	100%
保有資格	社会福祉士	19	16.5%
	介護福祉士	40	34.8%
	介護支援専門員	49	42.6%
	看護師	8	7.0%
	その他	29	25.2%
	欠損値	17	14.8%
	合計	162	140.9%

性別については、男性が 79 件 (68.7%)、女性が 35 件 (30.4%)、無回答が 1 件 (0.9%) である。この結果から特養の管理職は男性が多いことが伺える。

次に年齢をみると、回答者の平均年齢は 52.9 歳 (SD=10.27) であり、最小値は 30 歳、最大値は 73 歳である。そのなかには 40 代が 35 件 (30.4%) で最も多く、全体的に 40 代～60 代 (全体の 85% を示している) の経営管理職が多いことが分かる。

また調査対象施設での平均勤務経験年数は全体で 16.9 年 (SD=9.43) であり、最小値は 1 年、最大値は 40 年であった。なかには 10 年以上 20 未満の勤務経験者 (42 件, 36.5%) が最も多いことが分かる。

保有資格については複数回答してもらい、介護支援専門員が 49 件 (115 件のうち 42.6%)、介護福祉士が 40 件 (115 件のうち 34.8%) である。この結果から多くの施設経営管理者は介護支援専門員 (42.6%) と介護福祉士 (34.8%) の資格を保有しており、約半数の施設経営管理者が介護職の経験があることが示唆された。

以上の結果から本調査の回答施設の経営管理職は、勤務経験年数 10 年以上の男性が多く、特に約過半数の施設経営管理者は介護職務の経験があることが示唆される。-

2) 介護職の離職率に関する要素

回答施設の離職率は、正規職員の平均離職率は 7.62%、非正規職員の平均離職率は 9.14% である。平成 28 年度「介護労働実態調査」の結果をみると、一年間全国の介護職員の離職率は、正職員が 14.7%、非正規職員が 21.3% であり (介護労働安定センター 2016)、この結果から本調査の協力施設は介護職員の全国平均離職率より離職率が低い施設が多いことが示唆される。(表 5-2, 3 に示す)

表 5-2 離職率の統計量

	正規職員	非正規職員
度数(有効)	92	88
欠損値	23	27
平均値	7.62	9.14
中央値	5.7	6.0
標準偏差	6.07	10.77
最小値	0	0
最大値	21.5	50

表5-3 正規職員の離職率

非正規職員の離職率

離職率	度数	パーセント		離職率	度数	パーセント	
0	10	8.7		0	19	16.5	
0.2	1	0.9		1	2	1.7	
0.9	1	0.9		1.2	1	0.9	
1	1	0.9		1.4	1	0.9	
1.6	1	0.9		1.5	1	0.9	
2	6	5.2		2	2	1.7	
2.8	2	1.7		2.7	1	0.9	
3	4	3.5		2.8	1	0.9	28
3.4	2	1.7		3	3	2.6	
3.8	1	0.9	29	3.4	2	1.7	
4	5	4.3		3.7	1	0.9	
4.2	1	0.9		4	2	1.7	
4.3	1	0.9		4.8	1	0.9	
4.6	1	0.9		5	4	3.5	
4.9	2	1.7		5.4	1	0.9	
5	5	4.3		5.5	1	0.9	
5.3	1	0.9		6	2	1.7	
5.6	1	0.9		6.2	1	0.9	
5.8	1	0.9		6.3	3	2.6	
6.3	1	0.9		7	3	2.6	
6.4	1	0.9		7.1	1	0.9	
6.6	1	0.9		8	1	0.9	
6.7	1	0.9		8.7	1	0.9	48
7.4	1	0.9		9.7	1	0.9	
7.5	1	0.9	46.4	10	4	3.5	
7.9	1	0.9		11	1	0.9	28
8	2	1.7		11.1	3	2.6	
9.5	1	0.9		12	2	1.7	
10	6	5.2		12.7	1	0.9	
10.2	1	0.9	29	13.3	1	0.9	
10.5	1	0.9		13.6	1	0.9	
11	3	2.6		15.8	1	0.9	
12	2	1.7		15.9	1	0.9	
12.3	2	1.7		16	1	0.9	
12.5	1	0.9		16.6	1	0.9	
12.6	1	0.9		18	1	0.9	
13	3	2.6		19.3	1	0.9	
13.6	1	0.9		19.8	1	0.9	
15	3	2.6		20	3	2.6	
16	1	0.9		21	1	0.9	
16.2	1	0.9		22	1	0.9	
18	1	0.9		23	1	0.9	
18.9	1	0.9		25	1	0.9	
20	4	3.5		35	2	1.7	
21	1	0.9		43.8	1	0.9	
21.5	2	1.7	34.1	50	2	1.7	29.1
合計	92	80		合計	88	76.5	
欠損値	23	20		欠損値	27	23.5	
合計	115	100		合計	115	100	

また離職率の分布をみると、離職率の度数のうち0%の施設が最も多く、正規職員の離職率の0%は全体の8.7%、非正規職員は16.5%である。一方、離職率の最大値については、正職員が21.5%、非正規職員が50%であることから、離職率0%の施設が多く平均離職率は低くても離職率についてはばらつきがあることが明らかになった。

特に非正規職員の離職率の標準偏差が大きい中で (SD=10.77)、非正規職員の離職率0%の施設が全体の16.5%を示していることについては、全国介護老人福祉施設の離職率、特に非正規職員の離職率が高い状況を踏まえて、本調査の回答施設は介護職員の離職率が低く、職場定着している施設が多く存在していることが伺えた。

さらに、離職率の平均値 (正規職員 $\bar{x}=7.62\%$ 、非正規職員 $\bar{x}=9.14\%$) を基準にして、離職率の上位と下位の二郡に分けてその分布を検討した結果、正規職員の離職率の上位 (離職率が低い) は46.4%、下位 (離職率が高い) は34.1%、また非正規職員の離職率上位は48%、下位は29.1%であった。この結果から離職率にばらつき (正規職員0%~21.5%、非正規職員0%~50%) はあったが、離職率が低い施設が本調査に積極的に協力してくれたことが分かる。

3-1) 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」に関する構成要素

介護職の人材定着要因を測るために用意した総101の質問項目の分布の偏りについて検討し、すべての質問項目は天井効果 (ceiling effect-平均値にSDを加えて5を超えるもの)、床効果 (floor effect-平均からSDを引いて1を下回るもの) も認められなかった (表5-4, 5, 6)。

表5-4 介護職員の定着に向けて経営仕組みに関する構成要素「天井・床効果」

質問項目	度数	平均値(A)	標準偏差(B)	A+B
1. 職員に選ばれる施設をつくっている。	114	3.65	0.75	4.40
2. 誰もが満足できる施設をつくっている。	114	3.55	0.83	4.38
3. 地域に福祉文化を広げるための施設をつくっている。	114	3.38	0.84	4.22
4. 誰もが楽しめる行事を行っている。	114	3.68	0.88	4.56
5. 他施設の良い事例や情報を経営に活かしている。	114	3.54	0.78	4.32
6. 人材マネジメントに向けて経営管理者もそれに備えている。	114	3.56	0.82	4.38
7. 正しい指導を行うため、迅速に情報を収集している。	114	3.63	0.82	4.45
8. 組織理念は明確で一本化している。	114	3.93	0.92	4.85
9. 職員みんなが組織理念の目標に向かっている。	114	3.32	0.92	4.24
10. 組織理念について管理職は熟知している。	114	3.94	0.86	4.80
11. 組織理念を共有して繰り返して浸透させている。	113	3.57	0.98	4.55
12. 組織理念をもとに達成可能な目標を立てている。	113	3.56	0.78	4.34
13. 施設側の考え方(守るべきこと)を職員に伝えている。	113	3.83	0.76	4.59
14. 事業目標を設定する時、根拠に基づいて設定している。	113	3.68	0.74	4.42
15. 事業計画を設定する時、職員の意見を反映している。	112	3.63	0.83	4.46
16. 達成可能な目標を立てている。	112	3.70	0.73	4.43
17. 給料やボーナスは安定している。	113	4.02	0.90	4.92
18. 十分な人員を配置している。	114	3.01	0.98	3.99
19. 休暇は取りやすい環境をつくっている。	112	3.24	1.05	4.29

20. 有休消化を促進している.	114	3.26	1.03	4.29
21. 身体負荷を減らすために工夫している.	114	3.24	0.77	4.01
22. 職員をキャリアアップさせるために積極的に支援している.	114	3.46	1.06	4.52
23. キャリアパスができる環境をつくっている.	114	3.27	1.21	4.48
24. キャリアパスができることを職員に伝えている.	114	3.37	1.22	4.59
25. キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにしている.	114	2.91	1.15	4.06
26. キャリアパスのために施設環境を整っている.	114	3.05	1.14	4.19
27. 部署異動は可能である.	114	3.68	1.03	4.71
28. 職員に昇進の機会を与えている.	114	3.68	0.86	4.54
29. 人材育成に力を入れている.	114	3.75	0.84	4.59
30. 新任職員のために人材育成制度を行なっている.	115	3.38	1.17	4.55
31. 新任職員の育成制度を通して目標を管理している.	114	3.33	1.07	4.40
32. 新任職員の育成制度を通して自律させ安心感につなげている.	113	3.24	0.98	4.22
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行なっている.	115	3.41	1.06	4.47
34. 勉強(教育や学習)させる時、勉強することによる面白さを感じさせている.	115	2.73	1.06	3.79
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気をつくっている.	115	1.97	0.97	2.94
36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている.	115	2.73	1.11	3.84
37. 研修の際、階層別に行なっている.	115	2.69	1.28	3.97
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作っている.	115	2.82	1.12	3.94
39. 外部研修に積極的に参加させている.	115	3.49	1.33	4.82
40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている.	115	3.30	1.24	4.54
41. 職員同士が議論できる研修を行なっている.	115	2.95	1.16	4.11
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている.	115	2.87	1.06	3.93
43. 資格取得ができるよう積極的に支援している.	114	3.96	0.84	4.80
44. 資格を取得させて実践に活用できるような環境をつくっている.	115	3.62	0.76	4.38
45. 有資格者に手当を支給している.	115	4.30	1.05	5.35
46. 仮説による体験ができる環境をつくっている.	114	2.55	0.90	3.45
47. 資格活用ができる場に配置転換させている.	115	3.38	0.87	4.25
48. 専門職として意識させている.	112	3.63	0.77	4.40
49. 事業計画を部署目標と個人目標につなげている.	113	3.20	1.01	4.21
50. 事業計画をもとに目標を管理している.	115	3.21	1.17	4.38
51. 目標管理のため面談を行なっている.	115	3.08	1.48	4.56
52. 職員の目標は職員が決めるようにする.	115	3.23	1.43	4.66
53. 目標の進捗状況を管理している.	115	2.96	1.33	4.29
54. 人事考課を行なっている.	115	3.72	1.23	4.95
55. 簡単な目標から成功させる.	113	3.33	0.89	4.22
56. 簡単から目標の成功体験を繰り返していく.	111	3.19	0.85	4.04
57. 成功可能な目標を設定している.	113	3.32	0.89	4.21
58. 成功可能な目標を設定して可視化している.	113	3.04	0.91	3.95
59. 業務を評価して可視化している.	113	3.04	0.94	3.98
60. 目標を達成させて成果を生み出す環境をつくっている.	113	3.09	0.87	3.96
61. 目標を可視化するために工夫している.	112	2.93	0.88	3.81
62. 職員を平等に評価している.	113	3.87	0.82	4.69
63. 有資格者を認めて差をつけている.	113	3.70	0.88	4.58
64. 職員の目標を評価した後、新しい目標につなげる.	112	3.30	0.92	4.22
65. サービス内容や成果を外部に発信している.	113	3.18	0.98	4.16

表5-5介護職員の定着に向けて人材マネジメントに関する構成要素

質問項目	度数	平均値(A)	標準偏差(B)	A+B
1. 正しい指導を積み重ねていく.	112	3.52	0.72	4.24
2. 介護経験を経営に活かしている.	102	3.38	1.01	4.39
3. 全職員を尊重する.	113	4.11	0.74	4.85
4. 職員を大事に育てて働きやすい環境をつくっている.	113	3.96	0.73	4.69
5. 職員が孤立しないように関心を注いでいる.	113	3.92	0.77	4.69
6. 職員の話に傾聴する.	114	4.01	0.72	4.73
7. 職員のために施設側ができることをまず考える.	113	3.96	0.72	4.68
8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる.	113	3.63	0.80	4.43
9. 意図的に話すきっかけをつくっている.	113	3.72	0.85	4.57
10. 職員の話聞く姿勢を工夫している.	114	3.66	0.75	4.41
11. 職員に対していつも心配していることを伝えている.	113	3.50	0.92	4.42
12. 悩みや不安を除去できるように工夫している.	114	3.54	0.81	4.35
13. 職員の悩みを引き出せることを工夫している.	114	3.46	0.81	4.27
14. 職員の個人的な事情が言える風土をつくっている.	113	3.55	0.80	4.35
15. 職員にも経営管理者に対して評価させている.	113	2.53	1.12	3.65
16. 経営管理者に不満も言える環境をつくっている.	114	3.20	1.04	4.24

表5-6介護職員の定着に向けて管理職や介護職員の管理体制に関する構成要素

質問項目	度数	平均値(A)	標準偏差(B)	A+B
1. 役職(管理職)の人事構造を明確にしている.	115	3.70	0.91	4.61
2. 理念浸透のために管理職を育成している.	115	3.36	0.90	4.26
3. ミドルアップダウンできる管理職を育成している.	114	3.08	0.96	4.04
4. 管理職に権限を与える.	115	3.58	0.82	4.40
5. 管理職に経営責任を持たせる.	115	3.37	0.89	4.26
1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている.	115	3.77	0.74	4.51
2. 職務連携を通して人間関係を構築している.	115	3.67	0.73	4.40
3. 管理体制を通して良好な関係を構築している.	114	3.52	0.74	4.26
4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築している.	115	3.48	0.73	4.21
5. 職員に経営意識を持たせている.	114	3.15	0.73	3.88
6. 人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている.	114	3.09	0.99	4.08
7. 職員の意見を事業計画に繰り返して反映させている.	114	3.23	0.85	4.08
8. 職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上でやっている.	114	3.25	0.88	4.13
9. 事業計画や目標設定を職員に任せている.	114	3.26	1.24	4.50
10. 業務遂行中、職員に自主性を与えている.	114	3.54	0.68	4.22
11. 職員の意見を反映して問題解決につなげる.	114	3.63	0.70	4.33
12. 守るべきこと以外は職員に任せている.	114	3.47	0.78	4.25
13. 介護目標を明確にしてやりがいにつなげる.	114	3.32	0.82	4.14
14. 目標管理の可視化を通してやりがいにつなげる.	113	3.12	0.82	3.94
15. 組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる.	114	3.11	0.77	3.88
16. 事業成果を可視化して満足につなげる.	114	3.18	0.76	3.94
17. 教育を通して自信や自己実現、また新たに勉強する意欲につなげる.	114	3.32	0.76	4.08
18. 教育システムを明確にして定着につなげる.	114	3.11	0.88	3.99
19. 介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる.	115	3.45	0.81	4.26
20. 事業成果を外部に発信してモチベーション向上につなげる.	115	3.07	0.82	3.89

次に介護職員を定着させるための理念達成に向けた人材マネジメント尺度の65項目に対してプロマックス回転を用いて主因子法による因子分析を行った。固有値1.00以上を採用したうえで、共通性0.16以下の項目と因子負荷率0.35以下となる項目を削除すると、24.35, 4.29, 3.86, 2.76, 2.20と続いており、スクリープロットを用いて因子数を検討したところ5因子構造が妥当であると考えられた。そこで再度5因子を仮定してプロマックス回転を用いて主因子法による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった7項目を分析から削除し、再度プロマックス回転を用いて主因子法による因子分析を行い、最終的に58項目、5因子を抽出した(表5-7)。

表5-7 問1「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度の因子分析結果($\alpha=.82$)

因 子	1	2	3	4	5
第1因子「目標と成果の可視化」($\alpha=.74$)					
59. 業務を評価して可視化している.	.85	.02	-.06	.00	.03
58. 成功可能な目標を設定して可視化している.	.84	-.12	.02	.06	.10
60. 目標を達成させて成果を生み出す環境をつくっている.	.83	.07	.00	-.02	-.03
61. 目標を可視化するために工夫している.	.79	-.03	.12	.00	.00
56. 簡単から目標の成功体験を繰り返していく.	.77	-.02	.05	.05	.08
55. 簡単な目標から成功させる.	.75	-.07	.07	-.07	.24
64. 職員の目標を評価した後、新しい目標につなげる.	.75	-.10	-.01	.05	.17
47. 資格活用ができる場に配置転換させている.	.69	.05	.12	-.16	-.12
57. 成功可能な目標を設定している.	.65	.02	.06	.01	.23
49. 事業計画を部署目標と個人目標につなげている.	.55	-.08	.09	-.10	.40
62. 職員を平等に評価している.	.53	.35	-.20	.02	.05
54. 人事考課を行なっている.	.51	-.05	-.08	-.07	.08
46. 仮説による体験ができる環境をつくっている.	.49	.08	.12	.03	-.10
48. 専門職として意識させている.	.42	.40	.08	-.09	-.08
3. 地域に福祉文化を広げるための施設をつくっている.	.42	.34	-.09	.19	-.20
第2因子「共通目的の共有」($\alpha=.77$)					
10. 組織理念について管理職は熟知している.	-.13	.81	.04	-.17	.16
8. 組織理念は明確で一本化している.	-.19	.74	-.21	.11	.33
9. 職員みんなが組織理念の目標に向かっている.	-.03	.74	-.14	.05	.11
2. 誰もが満足できる施設をつくっている.	.30	.67	-.24	.03	-.11
17. 給料やボーナスは安定している.	-.10	.64	-.06	-.04	.00
11. 組織理念を共有して繰り返して浸透させている.	.11	.63	.00	.04	.14
6. 人材マネジメントに向けて経営管理者もそれに備えている.	.07	.61	-.05	.14	-.11
16. 達成可能な目標を立てている.	-.24	.59	.12	-.07	.44
7. 正しい指導を行うため、迅速に情報を収集している.	.22	.57	.03	.00	-.19
14. 事業目標を設定する時、根拠に基づいて設定している.	-.03	.54	.16	-.13	.23
1. 職員に選ばれる施設をつくっている.	.25	.54	-.14	.16	-.14
12. 組織理念をもとに達成可能な目標を立てている.	.12	.53	-.04	-.06	.28
18. 十分な人員を配置している.	-.11	.52	.03	.22	-.20
4. 誰もが楽しめる行事を行っている.	-.10	.51	.13	-.08	-.05
15. 事業計画を設定する時、職員の意見を反映している.	-.09	.50	.18	-.08	.26
13. 施設側の考え方(守るべきこと)を職員に伝えている.	.14	.47	.12	-.08	.16
5. 他施設の良い事例や情報を経営に活かしている.	.15	.46	.07	-.04	-.09
43. 資格取得ができるよう積極的に支援している.	-.08	.45	.17	-.02	.14
29. 人材育成に力を入れている.	.26	.44	.23	.03	.09
19. 休暇は取りやすい環境をつくっている.	.02	.44	.11	.19	-.33
21. 身体負荷を減らすために工夫している.	.01	.38	.12	.29	-.10
20. 有休消化を促進している.	-.03	.37	.16	.29	-.23

第3因子「自主性を持たせる人材育成」($\alpha = .79$)					
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている。	.01	-.03	.95	-.08	-.02
40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている。	-.06	.03	.94	.02	-.02
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作っている。	.09	-.01	.90	-.05	-.12
41. 職員同士が議論できる研修を行なっている。	.10	-.04	.87	-.05	-.07
39. 外部研修に積極的に参加させている。	-.03	.11	.82	.01	-.05
34. 勉強(教育や学習)させる時、勉強することによる面白さを感じさせている。	-.04	.02	.80	.03	.06
36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている。	.02	.00	.76	-.01	.16
37. 研修の際、階層別に行なっている。	.07	-.17	.69	.25	.00
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気をつくっている。	.10	-.06	.60	.02	-.02
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行なっている。	-.12	.08	.57	.17	.13
第4因子「キャリアパスの推進」($\alpha = .80$)					
23. キャリアパスができる環境をつくっている。	.00	.00	-.03	.93	.10
25. キャリアパスに対する目標を職員自らが設定できるようにしている。	.07	-.11	-.04	.88	.16
24. キャリアパスができることを職員に伝えている。	-.07	-.04	.14	.87	.08
26. キャリアパスのために施設環境を整っている。	.03	.01	.00	.86	.16
22. 職員をキャリアアップさせるために積極的に支援している。	-.18	.20	.03	.73	.02
第5因子「個人目標達成への支持」($\alpha = .81$)					
51. 目標管理のため面談を行なっている。	.12	.02	.01	.17	.72
52. 職員の目標は職員が決めるようにする。	.13	-.07	-.05	.13	.72
53. 目標の進捗状況を管理している。	.40	-.06	-.07	-.04	.64
50. 事業計画をもとに目標を管理している。	.26	-.07	.01	.16	.64

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法 α 9 回の反復で回転が収束しました。

この抽出された 5 因子をもとに、問 1 は「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」という潜在概念が構成され、それぞれの因子負荷量と観測変数となる質問項目の内容を参考に各因子名を付けた。

第 1 因子は 15 項目で構成されており、「業務を評価して可視化している」「成功可能な目標を設定して可視化している」「目標を達成させて成果を生み出す環境をつくっている」など、組織理念をもとに達成可能な目標を設定したうえで、目標が達成できるように支援を行い、その成果が可視化できる環境をつくることから、因子名を「目標と成果の可視化」と命名した。

第 2 因子は 22 項目で構成されており、「組織理念について管理職は熟知している」「組織理念は明確で一本化している」「職員みんなが組織理念の目標に向かっている」など、組織の共通目的を達成させるためにみんなに目的を共有することから、因子名を「共通目的の共有」と命名した。

第 3 因子は 10 項目で構成されており、「研修の際、自ら考えていく教育を行なっている」「研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている」「研修を通して勉強する雰囲気を作っている」など、組織目的の達成に向けて、根拠に基づいて自主的に人材育成ができるように、レベルに合わせた教育と研修参加に積極的に支援することから、因子名を「自主性を持たせる人材育成」と命名した。

第 4 因子は 5 項目で構成されており、「キャリアパスができる環境をつくっている」「キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにしている」「キャリアパスができる

ことを職員に伝えている」など、組織目標をもとに職員自らが個人目標を設定した後、組織は職員個々が目標達成できるように支援し、達成した目標はキャリアパスできるようにつなげることから、因子名を「キャリアパスの推進」と命名した。

第5因子は4項目で構成されており、「目標管理のため面談を行なっている」「職員の目標は職員が決めるようにする」「目標の進捗状況を管理している」など、職員の個人目標設定は職員自らが決めるようにしたうえで、設定された個人目標は達成できるまで組織が目標管理することから、因子名を「個人目標達成への支持」と命名した。

以下、この分析で得られた観測変数群（表5-7）を便宜上、「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」と呼称し、5つの下位尺度の合計得点を「目的達成への人材マネジメント」とする。分析については各下位尺度の得点を項目数で割り（下位尺度得点/項目数）、得られた値を下位尺度得点として換算した。

信頼性係数においては、第1因子 $\alpha = .74$ 、第2因子 $\alpha = .77$ 、第3因子 $\alpha = .79$ 、第4因子 $\alpha = .80$ 、第5因子 $\alpha = .81$ （数値はいずれも Cronbach's coefficient alpha）と各因子ともに信頼性係数が示されており、高い係数を示し、妥当な係数を得ることができた。また尺度得点の正規性を検討するために、5つの下位尺度及び総得点について歪度と尖度を算出した。結果を表5-8に示す。全ての得点において-1.0～1.0の範囲であった。

表5-8 問1「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度の歪度と尖度

因子	度数	α	歪度		尖度	
	統計量		統計量	標準誤差	統計量	標準誤差
目標と成果の可視化	107	.74	-0.34	.23	0.31	.46
共通目的の共有	107	.77	0.07	.23	-0.12	.46
自主性を持たせる人材育成	115	.79	-0.65	.23	-0.14	.45
キャリアパスの推進	114	.80	-0.55	.23	-0.18	.45
個人目標達成への支持	115	.81	-0.30	.23	-0.94	.45

これらの「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度5つの下位尺度（潜在概念）に相当する項目の平均値を算出したところ、第1因子「目標と成果の可視化」（ $M=49$, $SD=10.02$ ）、第2因子「共通目的の共有」（ $M=79$, $SD=11.95$ ）、第3因子「自主性を持たせる人材育成」（ $M=31$, $SD=9.50$ ）、第4因子「キャリアパスの推進」（ $M=17$, $SD=5.24$ ）、第5因子「個人目標達成への支持」（ $M=13$, $SD=4.83$ ）であった。また、潜在概念間の相関関係について分析したところ、5つの潜在概念は相互に影響を及ぼし合っており、1%水準で有意差があることが認められていることと、比較的強い正の相関が示された（表5-9）。

表5-9 問1「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度の相関

因子	目標と成果の可視化	共通目的の共有	自主性を持たせる人材育成	キャリアパスの推進	個人目標達成への支持	正規職員の離職率	非正規職員の離職率	中央値	標準偏差
目標と成果の可視化	1	.647**	.517**	.541**	.637**			49	10.02
共通目的の共有		1	.526**	.583**	.460**			79	11.95
自主性を持たせる人材育成			1	.459**	.348**			31	9.50
キャリアパスの推進				1	.422**			17	5.24
個人目標達成への支持					1			13	4.83
正規職員の離職率	.101	.001	-.017	-.001	.065	1	.308**		
非正規職員の離職率	-.234*	-.280*	-.315**	-.232*	-.088	.308**			

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

3-2) 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度の潜在概念間と離職率との関係

これまでの5つの潜在概念間、さらに離職率との相関関係について分析を行なった。5つの潜在概念は相互に影響を及ぼし合い、さらに非正規職員の離職率とも相互に影響を及ぼし合っていた。

相関分析の結果、第1因子「目標と成果の可視化」と第2因子「共通目的の共有」の間には ($r=.64, p<.01$)、第1因子「目標と成果の可視化」と第3因子「自主性を持たせる人材育成」の間 ($r=.51, p<.01$)、第1因子「目標と成果の可視化」と第4因子「キャリアパスの推進」の間 ($r=.54, p<.01$)、第1因子「成果の可視化」と第5因子「目標達成への支持」の間には非常に強い正の相関 ($r=.63, p<.01$)、第2因子「共通目的の共有」と第3因子「自主性を持たせる人材育成」の間 ($r=.52, p<.01$)、第2因子「共通目的の共有」と第4因子「キャリアパスの推進」の間 ($r=.58, p<.01$)、第2因子「共通目的の共有」と第5因子「個人目標達成への支持」の間 ($r=.46, p<.01$)、第3因子「自主性を持たせる人材育成」と第4因子「キャリアパスの推進」の間 ($r=.45, p<.01$)、第3因子「自主性を持たせる人材育成」と第5因子「個人目標達成への支持」の間 ($r=.34, p<.01$)、第4因子「キャリアパスの推進」と第5因子「個人目標達成への支持」の間にはやや強い正の相関 ($r=.42, p<.01$)が認められた。「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度の潜在概念を調整変数とした分析結果を表5-9に示すが、いずれの潜在概念においてもお互いに有意な正の相関が得られている。

さらに「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度と「離職率」との相関関係について分析したところ、正規職員の離職率と5つの潜在概念間は統計学的な有

意な差は見られなかったが、非正規職員の離職率は4つの潜在概念と相互に影響を及ぼし合っていた。

非正規職員の離職率と4つの潜在概念との相関分析を行った結果、「非正規職員の離職率」と第1因子「目標と成果の可視化」の間には ($r=.23, p<.01$), 「非正規職員の離職率」と第2因子「共通目的の共有」の間には ($r=-.28, p<.01$), 「非正規職員の離職率」と第3因子「自主性を持たせる人材育成」の間 ($r=-.31, p<.01$), 「非正規職員の離職率」と第4因子「キャリアパスの推進」の間に低い正の相関 ($r=-.23, p<.01$) が示されたが(職員の離職率に対する相関係数のため「-」に示される) 概ね妥当な相関係数を得ることができた。「非正規職員の離職率」と「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度のうち4つの潜在概念に関連して負の相関結果が得られている。

「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度の潜在概念間の相関関係は認められたものの、正規職員の離職率との統計学的な差は見られなかった。一方、非正規職員の離職率と5つの潜在概念のうち4つの潜在概念「目標と成果の可視化」「共通目的の共有」「自主性を持たせる人材育成」「キャリアパスの推進」と相互に影響を及ぼし合っていることから、これらの4つの潜在概念を「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」として有効に行うことにより非正規職員の離職率が下がることが示唆される。

また、正規職員の離職率と5つの潜在概念との相関関係は統計学的に有意な差は見られなかったが、正規職員の離職率と非正規職員の離職率の間 ($r=.30, p<.01$) は相互に影響を及ぼし合っていることが分かり、上記の4つの潜在概念を中心に非正規職員の離職率を低下させることが正規職員の離職率にも影響を及ぼすことが推察できる。

3-3) 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度における離職率別の比較

① 正規職員の離職率別の比較

「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度に対して、離職率が低い施設と離職率が高い施設と分類することができ、項目別因子分布の比較を行った。離職率が低い施設と高い施設の分類基準は、離職率の上位 30% (離職率が低い順から昇順した)、下位 30%の 2 群に分け、1 サンプルの t 検定による G-P 分析 (Good-Poor analysis) を別々に行ったうえで比較をした。なお、正規職員の離職率上位 30%は離職率 3.8%以下 (n=29)、離職率下位 30%は離職率 10.2%以上 (n=29) を基準にして分けた。正規職員における離職率別の比較結果は表 5-10 の通りであり、項目別に離職率の差が大きい順に並べ、各因子との関連を検討した。

表5-10 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度における正規職員の離職率別の比較

正規職員の離職率の 2 分類 t 検定 (正規職員)	t 値		有意確率 (両側)		平均値		差 (A-B)	標準偏差		因子負荷
	離職率 上位 (低い) <=3.8	離職率 下位 (高い) >=10.2	離職率 上位 (低い) <=3.8	離職率 下位 (高い) >=10.2	離職率上 位(低 い)(A) <=3.8	離職率下 位(高 い)(B) >=10.2		離職率 上位 (低い) <=3.8	離職率 下位 (高い) >=10.2	
18. 充分な人員を配置している。	20.01	16.68	.00	.00	3.24	2.79	0.45	0.87	0.90	第2因子
20. 有休消化を促進している。	22.85	15.96	.00	.00	3.52	3.10	0.42	0.83	1.05	第2因子
25. キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにしている。	13.19	14.17	.00	.00	3.00	2.59	0.41	1.23	0.98	第4因子
4. 誰もが楽しめる行事を行っている。	23.72	20.41	.00	.00	3.79	3.45	0.34	0.86	0.91	第2因子
24. キャリアパスができることを職員に伝えている。	13.36	15.02	.00	.00	3.41	3.14	0.27	1.38	1.13	第4因子
39. 外部研修に積極的に参加させている。	14.77	14.07	.00	.00	3.62	3.38	0.24	1.32	1.29	第3因子
3. 地域に福祉文化を広げるための施設をつくっている。	20.15	25.95	.00	.00	3.38	3.17	0.21	0.90	0.66	第1因子
22. 職員をキャリアアップさせるために積極的に支援している。	17.93	17.76	.00	.00	3.52	3.31	0.21	1.06	1.00	第4因子
26. キャリアパスのために施設環境を整えている。	14.60	15.03	.00	.00	3.07	2.86	0.21	1.13	1.03	第4因子
46. 仮説による体験ができる環境をつくっている。	14.31	16.00	.00	.00	2.50	2.31	0.19	0.88	0.85	第1因子
12. 組織理念をもとに達成可能な目標を立てている。	15.00	14.65	.00	.00	3.52	3.36	0.16	0.79	0.78	第2因子
40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている。	21.53	22.11	.00	.00	3.45	3.24	0.21	1.30	1.09	第3因子
2. 誰もが満足できる施設をつくっている。	21.10	20.06	.00	.00	3.48	3.31	0.17	0.87	0.81	第2因子
9. 職員みんなが組織理念の目標に向かっている。	24.14	22.77	.00	.00	3.38	3.21	0.17	0.86	0.86	第2因子
8. 組織理念は明確で一本化している。	22.03	22.66	.00	.00	3.93	3.79	0.14	0.96	0.90	第2因子
19. 休暇は取りやすい環境をつくっている。	16.49	17.20	.00	.00	3.21	3.07	0.14	1.03	0.96	第2因子
41. 職員同士が議論できる研修を行なっている。	13.52	15.03	.00	.00	3.00	2.86	0.14	1.20	1.03	第3因子
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている。	15.19	16.84	.00	.00	2.97	2.86	0.11	1.05	0.92	第3因子
37. 研修の際、階層別に行なっている。	12.37	12.54	.00	.00	2.86	2.76	0.10	1.25	1.19	第3因子
47. 資格活用ができる場に配置転換させている。	21.21	19.17	.00	.00	3.41	3.31	0.10	0.87	0.93	第1因子

1. 職員に選ばれる施設をつくっている。	27.89	29.60	.00	.00	3.55	3.48	0.07	0.69	0.63	第2因子
43. 資格取得ができるよう積極的に支援している。	21.37	27.43	.00	.00	4.04	3.97	0.07	1.00	0.78	第2因子
14. 事業目標を設定する時、根拠に基づいて設定している。	22.98	24.29	.00	.00	3.66	3.61	0.05	0.86	0.79	第2因子
21. 身体負担を減らすために工夫している。	22.75	24.83	.00	.00	3.14	3.10	0.04	0.74	0.67	第2因子
49. 事業計画を部署目標と個人目標につなげている。	15.51	21.37	.00	.00	3.04	3.00	0.04	1.04	0.76	第1因子
23. キャリアパスができる環境をつくっている。	12.29	14.61	.00	.00	3.17	3.14	0.03	1.39	1.16	第4因子
64. 職員の目標を評価した後、新しい目標につなげる。	18.59	21.23	.00	.00	3.18	3.17	0.01	0.91	0.81	第1因子
10. 組織理念について管理職は熟知している。	23.31	24.41	.00	.00	3.90	3.90	0.00	0.90	0.86	第2因子
15. 事業計画を設定する時、職員の意見を反映している。	20.07	24.85	.00	.00	3.50	3.50	0.00	0.92	0.75	第2因子
29. 人材育成に力を入れている。	21.02	24.64	.00	.00	3.66	3.69	-0.03	0.94	0.81	第2因子
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行なっている。	16.81	17.46	.00	.00	3.38	3.41	-0.03	1.08	1.05	第3因子
17. 給料やボーナスは安定している。	25.71	22.59	.00	.00	4.10	4.14	-0.04	0.86	0.97	第2因子
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作っている。	12.78	14.21	.00	.00	2.79	2.83	-0.04	1.18	1.07	第3因子
34. 勉強(教育や学習)させる時、勉強することによる面白さを感じさせている。	12.63	16.68	.00	.00	2.72	2.79	-0.07	1.16	0.90	第3因子
36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている。	13.03	16.26	.00	.00	2.62	2.69	-0.07	1.08	0.89	第3因子
52. 職員の目標は職員が決めるようにする。	9.79	13.95	.00	.00	2.86	2.93	-0.07	1.58	1.13	第5因子
7. 正しい指導を行うため、迅速に情報を収集している。	21.35	25.98	.00	.00	3.45	3.55	-0.10	0.87	0.74	第2因子
5. 他施設の良い事例や情報を経営に活かしている。	20.02	25.09	.00	.00	3.31	3.41	-0.10	0.89	0.73	第2因子
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気をつくっている。	11.63	11.60	.00	.00	2.00	2.10	-0.10	0.93	0.98	第3因子
55. 簡単な目標から成功させる。	18.40	22.13	.00	.00	3.17	3.28	-0.11	0.93	0.80	第1因子
16. 達成可能な目標を立てている。	24.76	31.62	.00	.00	3.59	3.70	-0.11	0.78	0.61	第2因子
11. 組織理念を共有して繰り返し浸透させている。	17.94	20.07	.00	.00	3.38	3.50	-0.12	1.02	0.92	第2因子
48. 専門職として意識させている。	22.08	26.79	.00	.00	3.50	3.62	-0.12	0.84	0.73	第1因子
56. 簡単から目標の成功体験を繰り返していく。	16.07	21.23	.00	.00	3.04	3.17	-0.13	1.00	0.81	第1因子
59. 業務を評価して可視化している。	14.63	23.47	.00	.00	2.82	2.97	-0.15	1.02	0.68	第1因子
53. 目標の進捗状況を管理している。	10.22	13.10	.00	.00	2.52	2.69	-0.17	1.33	1.11	第5因子
58. 成功可能な目標を設定して可視化している。	14.48	20.99	.00	.00	2.86	3.03	-0.17	1.04	0.78	第1因子
13. 施設側の考え方(守るべきこと)を職員に伝えている。	22.18	29.02	.00	.00	3.76	3.93	-0.17	0.91	0.72	第2因子
62. 職員を平等に評価している。	22.37	27.43	.00	.00	3.75	3.97	-0.22	0.89	0.78	第1因子
51. 目標管理のため面談を行なっている。	17.20	22.13	.00	.00	2.66	2.90	-0.24	1.63	1.24	第5因子
57. 成功可能な目標を設定している。	8.76	12.63	.00	.00	3.11	3.34	-0.23	0.96	0.81	第1因子
6. 人材マネジメントに向けて経営管理者もそれに備えている。	21.02	24.76	.00	.00	3.34	3.59	-0.25	0.86	0.78	第2因子
61. 目標を可視化するために工夫している。	13.89	26.60	.00	.00	2.68	2.93	-0.25	1.02	0.59	第1因子
50. 事業計画をもとに目標を管理している。	13.90	15.54	.00	.00	2.97	3.24	-0.27	1.15	1.12	第5因子
60. 目標を達成させて成果を生み出す環境をつくっている。	16.07	25.58	.00	.00	2.79	3.21	-0.42	0.92	0.68	第1因子
54. 人事考課を行なっている。	14.07	22.14	.00	.00	3.38	4.03	-0.65	1.29	0.98	第1因子

正規職員の離職率別平均の差を昇順に並べると、0.45ポイントから-0.65ポイントまで項目別に離職率の上位グループと離職率の下位グループの間に大きな差があることが分かる。またこの項目別に5つの因子負荷による傾向を見てみると、離職率の上位（離職率が低い施設）では質問18「十分な人員を配置している」0.45、質問20「有休消化を促進している」0.42、質問4「誰もが楽しめる行事を行っている」0.34の第2因子「共通目的の共有」に関わる質問と、質問25「キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにしている」、質問24「キャリアパスができることを職員に伝えている」の第4因子「キャリアパスの推進」に関する質問が多いことが分かり、離職率が低い施設では組織の共通目的を共有するためのマネジメントを行い、まず職員の身体的な負担を軽減させるための十分な人員配置と有給消化を促進していることが分かった。さらに組織の目標をもとに職員を育成してキャリアパスを推進していることが明らかになった。したがって、介護職の離職率が低い施設では、組織の共通目的の達成に向けて、まず職員の身体的な負担が軽減できる環境を整えたいうで、キャリアパス推進を目指して成長を促す人材マネジメントを行っていることが示唆された。

離職率が高い施設では、質問54「人事考課を行なっている」、質問60「目標を達成させて成果を生み出す環境をつくっている」、質問61「目標を可視化するために工夫している」の第1因子「目標と成果の可視化」に関する質問が多く、組織の目標達成に向けて目標の可視化と成果を産み出す環境をつくったうで、達成できた成果は人事考課を通して評価していることが明らかになった。

一方、組織の共通目的を達成するために離職率が高い施設では目標と成果の可視化は積極的に行なっているものの、離職率が低い施設で明らかになった共通目的の共有に向けた職員の身体的な負担の軽減とキャリアパスができる環境づくりに消極的であることが分かった。

したがって、組織の共通目標を達成するためには「目標と成果の可視化」は大事であるが、離職率が低い施設が行っているように「共通目的の共有」、特に共通の目的共有に向けて身体的な負担が軽減できる環境の構築と、介護職員を成長させてキャリアパスを推進する人材マネジメントを行うことが最も重要であることが示唆された。

②非正規職員の離職率別の比較

非正規職員の離職率別の比較を行うため、正規職員の離職率別の比較分析と同様に、離職率の上位 30%、下位 30%2 群に分け（離職率が低い順から昇順した.）、1 サンプルの t 検定による G-P 分析（Good-Poor analysis）について別々に行い比較を行なった。なお、非正規職員の離職率上位 30%は離職率 2.8%以下(n=28)、離職率下位 30%は離職率 11%以上(n=28)を基準に分けた。非正規職員における離職率別の比較結果は表 5-1 1 の通りであり、項目別に離職率の差が大きい順に並べ、各因子との関連を検討した。

表5-11「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度における非正規職員の離職率別の比較

非正規職員の離職率の 2 分類 t 検定 (非正規職員)	t 値		有意確率 (両側)		平均値		差 (A-B)	標準偏差		因子負荷
	離職率 上位 <=2.8	離職率 下位 >=11	離職率 上位 <=2.8	離職率 下位 >=11	離職率 上位(A) <=2.8	離職率 下位(B) >=11		離職率 上位 <=2.8	離職率 下位 >=11	
39. 外部研修に積極的に参加させている。	23.53	10.59	.00	.00	4.14	2.93	1.21	0.93	1.46	第3因子
41. 職員同士が議論できる研修を行なっている。	17.16	11.63	.00	.00	3.29	2.32	0.97	1.01	1.06	第3因子
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作っている。	17.10	10.42	.00	.00	3.18	2.25	0.93	0.98	1.14	第3因子
40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている。	19.40	11.21	.00	.00	3.71	2.79	0.92	1.01	1.32	第3因子
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている。	18.54	12.43	.00	.00	3.21	2.43	0.78	0.92	1.03	第3因子
34. 勉強(教育や学習)させる時、勉強することによる面白さを感じさせている。	16.00	12.49	.00	.00	3.07	2.32	0.75	1.02	0.98	第3因子
37. 研修の際、階層別に行なっている。	14.54	10.48	.00	.00	3.18	2.50	0.68	1.16	1.26	第3因子
11. 組織理念を共有して繰り返して浸透させている。	21.55	17.19	.00	.00	3.89	3.22	0.67	0.96	0.97	第2因子
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行なっている。	19.82	15.93	.00	.00	3.82	3.18	0.64	1.02	1.06	第3因子
2. 誰もが満足できる施設をつくっている。	26.40	20.54	.00	.00	3.75	3.18	0.57	0.75	0.82	第2因子
61. 目標を可視化するために工夫している。	19.28	20.73	.00	.00	3.07	2.56	0.51	0.83	0.64	第1因子
8. 組織理念は明確で一歩化している。	24.44	20.14	.00	.00	4.18	3.71	0.47	0.91	0.98	第2因子
9. 職員みんなが組織理念の目標に向かっている。	15.59	15.50	.00	.00	3.57	3.14	0.43	0.92	0.93	第2因子
46. 仮説による体験ができる環境をつくっている。	20.54	17.85	.00	.00	2.74	2.32	0.42	0.71	0.86	第1因子
22. 職員をキャリアアップさせるために積極的に支援している。	24.83	21.87	.00	.00	3.71	3.29	0.42	1.15	0.81	第4因子
18. 十分な人員を配置している。	17.09	21.46	.00	.00	3.25	2.86	0.39	1.04	1.01	第2因子
47. 資格活用ができる場に配置転換させている。	16.52	15.00	.00	.00	3.43	3.11	0.32	0.57	0.83	第1因子
23. キャリアパスができる環境をつくっている。	15.36	15.00	.00	.00	3.57	3.21	0.36	1.23	1.13	第4因子
24. キャリアパスができることを職員に伝えている。	20.14	16.97	.00	.00	3.68	3.25	0.43	1.25	1.11	第4因子
53. 目標の進捗状況を管理している。	31.68	19.77	.00	.00	3.18	2.86	0.32	1.36	1.15	第5因子
25. キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにしている。	12.35	13.20	.00	.00	3.11	2.79	0.32	1.20	1.10	第4因子
26. キャリアパスのために施設環境を整っている。	17.91	18.55	.00	.00	3.25	2.93	0.32	1.14	1.09	第4因子
60. 目標を達成させて成果を生み出す環境をつくっている。	13.74	13.39	.00	.00	3.22	2.93	0.29	0.80	0.81	第1因子
19. 休暇は取りやすい環境をつくっている。	15.05	14.27	.00	.00	3.43	3.15	0.28	1.07	1.17	第2因子
48. 専門職として意識させている。	19.85	17.49	.00	.00	3.69	3.41	0.28	0.79	0.75	第1因子

36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている。	20.91	19.06	.00	.00	2.96	2.50	0.46	1.04	1.11	第3因子
14. 事業目標を設定する時、根拠に基づいて設定している。	25.12	22.87	.00	.00	3.79	3.52	0.27	0.79	0.85	第2因子
13. 施設側の考え方(守るべきこと)を職員に伝えている。	16.97	14.02	.00	.00	4.00	3.74	0.26	0.82	0.66	第2因子
1. 職員に選ばれる施設をつくっている。	23.88	23.69	.00	.00	3.68	3.43	0.25	0.67	0.63	第2因子
12. 組織理念をもとに達成可能な目標を立てている。	25.46	21.53	.00	.00	3.64	3.41	0.23	0.62	0.84	第2因子
58. 達成可能な目標を設定して可視化している。	25.92	29.63	.00	.00	3.11	2.89	0.22	0.93	0.80	第1因子
4. 誰もが楽しめる行事を行っている。	29.07	28.61	.00	.00	3.71	3.50	0.21	0.81	0.92	第2因子
55. 簡単な目標から成功させる。	23.83	18.84	.00	.00	3.39	3.19	0.20	0.88	0.79	第1因子
3. 地域に福祉文化を広げるための施設をつくっている。	31.02	20.98	.00	.00	3.36	3.18	0.18	0.68	0.67	第1因子
29. 人材育成に力を入れている。	17.31	18.75	.00	.00	3.79	3.63	0.16	0.83	0.79	第2因子
43. 資格取得ができるよう積極的に支援している。	24.26	20.07	.00	.00	4.07	3.96	0.11	0.86	0.84	第2因子
15. 事業計画を設定する時、職員の意見を反映している。	20.51	21.05	.00	.00	3.67	3.56	0.11	0.73	0.75	第2因子
62. 職員を平等に評価している。	26.18	25.12	.00	.00	3.85	3.75	0.10	0.82	0.89	第1因子
54. 人事考課を行なっている。	25.12	25.03	.00	.00	3.82	3.75	0.07	0.98	1.27	第1因子
50. 事業計画をもとに目標を管理している。	25.96	24.60	.00	.00	3.39	3.32	0.07	1.20	1.06	第5因子
57. 達成可能な目標を設定している。	24.46	22.37	.00	.00	3.37	3.30	0.07	0.84	0.82	第1因子
5. 他施設の良い事例や情報を経営に活かしている。	15.00	16.64	.00	.00	3.43	3.39	0.04	0.74	0.74	第2因子
16. 達成可能な目標を立てている。	20.88	20.80	.00	.00	3.71	3.67	0.04	0.76	0.56	第2因子
17. 給料やボーナスは安定している。	25.48	23.34	.00	.00	4.25	4.22	0.03	0.84	0.89	第2因子
7. 正しい指導を行うため、迅速に情報を収集している。	20.56	15.68	.00	.00	3.54	3.54	0.00	0.88	0.84	第2因子
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気をつくっている。	24.46	24.35	.00	.00	1.96	2.04	-0.08	0.96	0.92	第3因子
52. 職員の目標は職員が決めるようにする。	25.76	34.35	.00	.00	3.32	3.50	-0.18	1.54	1.23	第5因子
51. 目標管理のため面談を行なっている。	26.63	24.61	.00	.00	3.04	3.36	-0.32	1.58	1.25	第5因子

非正規職員の離職率別平均の差を昇順に並べてみると、1.21ポイントから-0.32ポイントまで項目別に上位グループと離職率の下位グループの間に大きな差があることが分かる。またこの項目別に5つの因子負荷による傾向を見てみると、離職率の上位（離職率が低い施設）では質問39「外部研修に積極的に参加させている」1.21、質問41「職員同士が議論できる研修を行なっている」0.97、質問38「研修を通して勉強する雰囲気を作っている」0.93の第3因子の「自主性を持たせる人材育成」に関する質問が多いことが分かり、非正規職員の離職率が低い施設では、組織の共通目的を達成させるために職員を外部研修に積極的に参加させると同時に、一方的に教える研修ではなく、職員同士が議論を促し、その議論を通して主体的に研修を行ってことが分かる。この結果から非正規職員の離職率が低い施設では、職員に自主性を持たせる人材マネジメントを行っていることが明らかになった。

一方、離職率が高い施設では、質問52「職員の目標は職員が決めるようにする」-0.18、質問51「目標管理のため面談を行なっている」-0.32の第5因子「個人目標達成への支援」に関する質問が多く、職員自ら個人目標を設定して、その目標が達成できるように組

組織は面談を通して目標管理を行う。ところが、非正規職員の離職率が高い施設では、組織の「共通目的を共有」するより職員個人の目標管理を優先的に行っていることが分かる。

したがって、組織の共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメントを行う中で、組織の共通目的を共有することを最優先に行うことによって非正規職員が職場定着できると言えるだろう。

さらに、正規職員と非正規職員の離職率別の比較結果を検討すると、離職率が低い施設は正規職員に対して第2因子「共通目的の共有（身体的な負担の軽減）」と第4因子「キャリアパスの推進」、また非正規職員に対して第3因子の「自主性を持たせる人材育成」を重要視して職場定着につなげていることが確かめられた。この結果から正規職員を定着促進させるためには、過重な労働負担（高良 2007:113-5；久保 2007：54-64）と労働時間が多いことへの負担（小檜 2010：444-457）などによる要因を改善するとともに、キャリアパスできるような環境を作り、キャリアパスの推進を促していることが示唆される。さらに、非正規職員に対しては自主性を持たせる人材育成を実施し、キャリアアップができる人材育成マネジメントを通して職場定着促進につなげていることが示唆される。さらに、介護人材を定着促進させるためには正規職員と非正規職員に対してそれぞれに合ったマネジメントを行う必要性が考えられる。

4-1) 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」に関する構成要素

介護職の人材定着要因を測るために用意した16の質問項目の分布の偏りについて検討し、天井効果(ceiling effect-平均値にSDを加えて5を超えるもの)、床効果(floor effect-平均からSDを引いて1を下回るもの)も認められなかった(表5-4, 5, 6)。

次に介護職員を定着させるための情緒的なサポート尺度の16項目に対してプロマックス回転を用いて主因子法による因子分析を行った。固有値1.00以上を採用したうえで、共通性0.16以下の項目と因子負荷率0.35以下となる項目を削除すると、8.67, 1.64と続いており、スクリープロットを用いて因子数を検討したところ2因子構造が妥当であると考えられた。そこで再度2因子を仮定してプロマックス回転を用いて主因子法による因子分析を行った。その結果、全ての項目が因子負荷量を示され、最終的に16項目、2因子を抽出した(表5-12)。

表5-12 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度の因子分析結果 ($\alpha=.79$)

	因子負荷量	
	1	2
【第1因子】「大事に育てる姿勢」 ($\alpha=.83$)		
3. 全職員を尊重する.	.89	-.19
4. 職員を大事に育てて働きやすい環境をつくっている.	.89	-.04
5. 職員が孤立しないように関心を注いでいる.	.89	-.04
7. 職員のために施設側ができることをまず考える.	.83	-.02
1. 正しい指導を積み重ねていく.	.74	-.04
6. 職員の話に傾聴する.	.71	.15
2. 介護経験を経営に活かしている.	.42	.07
【第2因子】「不安や悩みの除去」 ($\alpha=.75$)		
13. 職員の悩みを引き出せることを工夫している	.02	.84
14. 職員の個人的な事情が言える風土をつくっている.	-.06	.83
16. 経営管理者に不満も言える環境をつくっている.	-.24	.79
12. 悩みや不安を除去できるように工夫している.		.73
15. 職員にも経営管理者に対して評価させている.	-.09	.72
10. 職員の話聞く姿勢を工夫している.	.27	.60
11. 職員に対していつも心配していることを伝えている.	.27	.57
9. 意図的に話すきっかけをつくっている.	.34	.52
8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる.	.40	.43

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法 a 3 回の反復で回転が収束しました.

この抽出された 2 因子をもとに、問2は「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」という潜在概念が構成され、それぞれの因子負荷量と観測変数となる質問項目の内容を参考に各因子名を付けた。

第1因子は 7 項目で構成されており、「全職員を尊重する」「職員を大事に育てて働きやすい環境をつくっている」「職員が孤立しないように関心を注いでいる」など、介護職員を大事に育てるためにまず全職員を尊重する姿勢を持ったうえで、職員に関心を注ぎ、働きやすい環境をつくるという内容の項目が高い因子負荷量を示していたことから因子名を「大事に育てる姿勢」と命名した。

第2因子は 9 項目で構成されており、「職員の悩みを引き出せることを工夫している」「職員の個人的な事情が言える風土をつくっている」「経営管理者に不満も言える環境をつくっている」など、職員が抱えている悩みや不満などを除去させるために気軽になんでも話せ

る環境つくるという内容の項目が高い因子負荷量を示していたことから因子名を「不安や悩みの除去」と命名した。

以下、この分析で得られた観測変数群（表5-12）を便宜上、「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」と呼称し、2つの下位尺度の合計得点を「情緒的なサポート」とする。分析に関しては各下位尺度の得点を項目数で割り（下位尺度得点/項目数）、得られた値を下位尺度得点として換算した。

信頼性係数においては、第1因子 $\alpha = .83$ 、第2因子 $\alpha = .75$ （数値はいずれも Cronbach's coefficient alpha）と各因子ともに信頼性係数が示されていなかったが、総得点においては $\alpha = .83$ （数値は Cronbach's coefficient alpha）という信頼性係数が示されており、高い係数を示し、妥当な係数を得ることができた。また尺度得点の正規性を検討するために、2つの下位尺度及び総得点について歪度と尖度を算出した。結果を表5-13に示す。全ての得点において-1.0~1.0の範囲であった（表5-13）。

表5-13 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度の歪度と尖度

	度数	α	歪度		尖度	
	統計量		統計量	標準誤差	統計量	標準誤差
大事に育てる姿勢	102	.83	-0.11	0.24	-0.47	0.47
不安や悩みの除去	112	.75	0.05	0.23	-0.11	0.45

これらの「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度2つの下位尺度（潜在概念）に相当する項目の平均値を算出したところ「大事に育てる姿勢」（ $M=27$, $SD=4.30$ ）「不安や悩み除去」（ $M=11$, $SD= 2.21$ ）であった。また、潜在概念間の相関関係について分析したところ、2つの潜在概念は相互に影響を及ぼし合っており、1%水準で有意差があることが認められていることと、比較的強い正の相関が示された（表5-14）。

表5-14「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度間の相関関係

	大事に育てる 姿勢	不安や悩みの 除去	正規職員の離 職率	非正規職員の 離職率	中央値
大事に育てる姿勢	-	.69**	0.09	-0.205	27
不安や悩みの除去		-	-0.041	-.254*	11
正規職員の離職率			-	.308**	
非正規職員の離職率				-	

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

4-2) 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度と離職率との関係

これまでの2つの潜在概念間、さらに離職率との相関関係について分析を行なった。2つの潜在概念は相互に影響を及ぼし合っていた。相関分析の結果、第1因子「大事に育てる姿勢」と第2因子「不安や悩み除去」の間には ($r=.69$, $p<.01$)、比較的強い正の相関が示された。「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度の潜在概念を調整変数とした分析結果を表5-14に示すが、いずれの潜在概念においてもお互いに有意な正の相関が得られている。

また、正規職員と非正規職員の離職率について相関関係について分析を行った結果、「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度の潜在概念間の相関関係は認められたものの、正規職員の離職率との統計学的な差は見られなかった。一方、非正規職員の離職率と2つの潜在概念のうち1つの潜在概念「不安や悩み除去」と相互に影響を及ぼし合っていることから、これらの1つの潜在概念を「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」として有効に行うことにより非正規職員の離職率が下がることが示唆される。

この結果から、「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度の潜在概念において2つの潜在概念はお互いに有意な正の相関関係であることが判明した。また、正規職員の離職率と2つの潜在概念との相関関係は統計学的に有意な差が見られなかったが、正規職員と非正規職員の離職率とは相互に影響を及ぼし合っていることが分かり、上記の「不安や悩みの除去」の潜在概念を中心に非正規職員の離職率を低下させることによって正規職員の離職率にも影響を及ぼすと考えられる。

4-3) 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度における離職率別の比較

① 正規職員の離職率別の比較

これまでの「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度について離職率が低い施設においての項目別因子と、離職率が高い施設においての項目別因子分布の比較を行なった。離職率の基準は、正規職員の離職率と非正規職員の離職率を分類したうえで、離職率の上位 30%、下位 30%2 群に分け（離職率が低い順から昇順した.）、1 サンプルの t 検定による G-P 分析（Good-Poor analysis）を別々に比較して、前述の間1と同様な方法を用いた。正規職員における離職率別の比較結果は表 5-15 の通りであり、項目別に離職率の差が大きい順に並べ、各因子との関連を検討した。

表5-15「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度における正規職員の離職率別の比較

正規職員の離職率の 2分類 t 検定 (正規職員)	t 値		有意確率 (両側)		平均値		差 (A-B)	標準偏差		因子 負荷
	離職率上 位	離職率下 位	離職率 上位	離職率 下位	離職率上 位(A)	離職率下 位(B)		離職率 上位	離職率 下位	
15. 職員にも経営管理者に対して評価させている。	14.43	11.60	.00	.00	2.61	2.31	0.30	0.96	1.07	第2因子
16. 経営管理者に不満も言える環境をつくっている。	17.04	16.07	.00	.00	3.17	3.03	0.14	1.00	1.02	第2因子
8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる。	24.29	22.85	.00	.00	3.61	3.52	0.09	0.79	0.83	第2因子
10. 職員の話聞く姿勢を工夫している。	25.60	24.76	.00	.00	3.66	3.59	0.07	0.77	0.78	第2因子
11. 職員に対していつも心配していることを伝えている。	18.68	17.76	.00	.00	3.36	3.31	0.05	0.95	1.00	第2因子
13. 職員の悩みを引き出せることを工夫している。	25.23	21.21	.00	.00	3.45	3.41	0.04	0.74	0.87	第2因子
5. 職員が孤立しないように関心を注いでいる。	24.77	26.35	.00	.00	3.89	3.86	0.03	0.83	0.79	第1因子
9. 意図的に話すきっかけをつくっている。	22.95	20.71	.00	.00	3.61	3.62	-0.01	0.83	0.94	第2因子
1. 正しい指導を積み重ねていく。	24.85	27.54	.00	.00	3.50	3.52	-0.02	0.75	0.69	第1因子
7. 職員のために施設側ができることをまず考える。	23.81	36.04	.00	.00	3.96	4.00	-0.04	0.88	0.60	第1因子
6. 職員の話に傾聴する。	27.43	29.72	.00	.00	3.97	4.03	-0.06	0.78	0.73	第1因子
14. 職員の個人的な事情が言える風土をつくっている。	24.62	19.95	.00	.00	3.46	3.52	-0.06	0.74	0.95	第2因子
12. 悩みや不安を除去できるように工夫している。	25.23	21.75	.00	.00	3.45	3.52	-0.07	0.74	0.87	第2因子
2. 介護経験を経営に活かしている。	13.92	19.39	.00	.00	3.15	3.29	-0.14	1.16	0.90	第1因子
3. 全職員を尊重する。	25.56	27.92	.00	.00	3.93	4.17	-0.24	0.81	0.81	第1因子
4. 職員を大事に育てて働きやすい環境をつくっている。	24.83	28.62	.00	.00	3.75	4.10	-0.35	0.80	0.77	第1因子

離職率別平均の差を昇順に並べてみると、0.30 ポイントから-0.35 ポイントまで項目別に離職率の上位グループと離職率の下位グループの間に大きな差があることが分かる。この項目を2つの因子負荷による傾向を見てみると、離職率の上位（離職率が低い施設）では質問15「職員にも経営管理者に対して評価させている」0.30、質問16「経営管理者に不満も言える環境をつくっている」0.14、質問8「適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる」0.09の第2因子「不安や悩みの除去」に関わる質問が多いことがわかり、離職率が低い施設では職員に関心を持って注ぐために適切なタイミングに声をかけて、職員が抱えている不満などを経営管理者にも気軽に言える環境をつくることによる情緒的なサポートを行っていることが分かった。

一方、離職率が高い施設では、質問4「職員を大事に育てて働きやすい環境をつくっている」-0.35、質問3「全職員を尊重する」-0.24、質問2「介護経験を経営に活かしている」-0.14の第1因子「大事に育てる姿勢」に関する項目が多く、職員を大切に育てるために職員を尊重し、経営管理者の介護経験を生かして職員を大事に育てる環境を最優先にしていることが分かる。

したがって、介護職員を職場定着させるためには職員を「大事に育てる姿勢」を保つのも大事だが、その前に職員一人ひとりの「不安や悩みを除去」することが最も重要となり、それによって「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」環境が整備される。

② 非正規職員の離職率別の比較

非正規職員における離職率別の比較結果は表5-15の通りであり、前述の問1と同様な方法を用いて項目別に離職率の差が大きい順に並べ、因子負荷との関連を検討した（表5-16）。

表5-16 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度における非正規職員の離職率別の比較

非正規職員の離職率の 2分類 t 検定(非正規職員)	t 値		有意確率 (両側)		平均値		差 (A-B)	標準偏差		因子負荷
	離職率上位	離職率下位	離職率上位	離職率下位	離職率上位(A)	離職率下位(B)		離職率上位	離職率下位	
8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる。	25.43	25.84	.00	.00	3.81	3.36	0.45	0.74	0.73	第2因子
16. 経営管理者に不満も言える環境をつくっている。	13.92	18.08	.00	.00	3.61	3.18	0.43	0.74	1.02	第2因子
5. 職員が孤立しないように関心を注いでいる。	33.74	31.08	.00	.00	4.07	3.71	0.36	0.68	0.85	第1因子
6. 職員の話に傾聴する。	30.61	27.94	.00	.00	4.25	3.89	0.36	0.65	0.74	第1因子
10. 職員の話聞く姿勢を工夫している。	31.35	23.00	.00	.00	3.82	3.46	0.36	0.61	0.79	第2因子
7. 職員のために施設側ができることをまず考える。	34.84	27.94	.00	.00	4.22	3.89	0.33	0.80	0.63	第1因子
15. 職員にも経営管理者に対して評価させている。	27.40	32.75	.00	.00	2.70	2.39	0.31	0.91	1.07	第2因子

9. 意図的に話すきっかけをつくっている.	26.94	24.30	.00	.00	3.85	3.57	0.28	0.66	0.96	第2因子
11. 職員に対していつも心配していることを伝えている.	30.22	19.70	.00	.00	3.57	3.29	0.28	0.69	0.98	第2因子
14. 職員の個人的な事情が言える風土をつくっている.	33.05	23.13	.00	.00	3.67	3.39	0.28	0.62	0.96	第2因子
4. 職員を大事に育てて働きやすい環境をつくっている.	27.39	17.82	.00	.00	4.11	3.89	0.22	0.70	0.74	第1因子
13. 職員の悩みを引き出せることを工夫している.	33.00	20.07	.00	.00	3.54	3.36	0.18	0.64	0.91	第2因子
1. 正しい指導を積み重ねていく.	29.36	19.49	.00	.00	3.63	3.48	0.15	0.74	0.70	第1因子
3. 全職員を尊重する.	30.72	18.78	.00	.00	4.26	4.14	0.12	0.66	0.71	第1因子
12. 悩みや不安を除去できるように工夫している.	15.40	11.88	.00	.00	3.57	3.50	0.07	0.57	0.92	第2因子
2. 介護経験を経営に活かしている.	25.89	16.48	.00	.00	3.15	3.48	-0.33	1.16	0.96	第1因子

離職率別平均の差を昇順に並べてみると、0.45ポイントから-0.33ポイントまで項目別に離職率の上位グループと離職率の下位グループの間に大きな差があることが分かる。この項目を2つの因子負荷による傾向を見てみると、離職率の上位（離職率が低い施設）では質問8「適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる」0.45、質問16「経営管理者に不満も言える環境をつくっている」0.43の第2因子「不安・悩みの除去」に関わる項目が多いことがわかり、離職率が低い施設では適切なタイミングに職員に声をかけ、経営管理者にもなんでも気軽に言える環境をつくり、職員が抱えている悩みや不安を除去させていることが分かった。

一方、離職率が高い施設では、質問2「介護経験を経営に活かしている」-0.33、質問3「全職員を尊重する」0.12、質問1「正しい指導を積み重ねていく」0.15の第1因子「大事に育てる姿勢」に関する項目が多く、職員を大切に育ようと尊重したうえで、経営管理者の介護経験を生かして正しい指導を積み重ねていることが分かる。

以上の結果により、介護職員の「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」のためには第2因子である「不安・悩みの除去」が最優先に行われるなかで、大事に育てるための取り組みが行わなければならないことが示唆された。また、「非正規職員の離職率」との相関関係係数をみても($r=-.29$, $p<0.5$)第2因子の「不安・悩みの除去」との相関関係が高いことから非正規職員を情緒的に安定させるためにはまず不安や悩みを除去できる環境を整えることが最も重要であることが示唆される。

さらに、正規職員と非正規職員の離職率別の比較結果を検討すると、離職率が低い施設は正規職員と非正規職員の両側とも第2因子「不安・悩みの除去」による要因を重要視して職場定着につなげていることが確かめられた。この結果から介護人材を定着促進させるためにすべての介護職員に対して不安や悩みが除去できる環境を整えることが最も重要であることが示唆される。

5-1) 介護職員を定着させるための「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」に関する構成要素

介護職の人材定着要因を測るために用意した23の質問項目の分布の偏りについて検討し、天井効果(ceiling effect-平均値にSDを加えて5を超えるもの)、床効果(floor effect-平均からSDを引いて1を下回るもの)も認められなかった(表5-4, 5, 6)。

次に介護職員を定着させるための「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度の23項目に対してプロマックス回転を用いて主因子法による因子分析を行った。固有値1.00以上を採用したうえで、共通性0.16以下の項目と因子負荷率0.35以下となる項目を削除すると、10.62, 8.76, 7.26, 6.06と続いており、スクリープロットを用いて因子数を検討したところ4因子構造が妥当であると考えられた。そこで再度4因子を仮定してプロマックス回転を用いて主因子法による因子分析を行った。その結果、23項目すべての因子負荷量が示され、最終的に4因子を抽出した(表5-17)。

表5-17 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度の因子分析結果($\alpha=.84$)

	因子負荷量			
	1	2	3	4
【第1因子】「満足の実現による意欲喚起」($\alpha=.82$)				
15. 組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる.	.80	-.03	.09	-.07
16. 事業成果を可視化して満足につなげる.	.77	-.05	.10	.07
17. 教育を通して自信感や自己実現, また新たに勉強する意欲につなげる.	.75	-.05	-.04	.24
14. 目標管理の可視化を通してやりがいにつなげる.	.75	.10	.06	-.06
19. 介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる.	.67	-.01	-.28	.47
20. 事業成果を外部に発信してモチベーション向上につなげる.	.67	-.19	.17	.21
13. 介護目標を明確にしてやりがいにつなげる.	.63	.24	.11	-.15
5. 職員に経営意識を持たせている.	.50	.37	.06	-.17
18. 教育システムを明確にして定着につなげる.	.48	-.08	.17	.33
11. 職員の意見を反映して問題解決につなげる.	.37	.29	.11	-.06
【第2因子】「支え合える関係構築」($\alpha=.80$)				
2. 職務連携を通して人間関係を構築している.	.17	.94	-.30	.06
1. 業務中困難の際, みんながフォローし合える環境を作っている.	-.13	.77	-.06	.18
3. 管理体制を通して良好な関係を構築している.	.08	.74	.00	.05
4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築している.	.23	.65	-.02	-.05
1. 役職(管理職)の人事構造を明確にしている.	-.26	.54	.30	.16

【第3因子】「意思決定による経営参画」 ($\alpha = .80$)				
6. 人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている.	.35	-.03	.56	-.14
9. 事業計画や目標設定を職員に任せている.	.08	-.13	.56	-.04
8. 職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上で行っている.	.23	.24	.47	-.02
7. 職員の意見を事業計画に繰り返して反映させている.	.40	-.07	.43	.08
【第4因子】「理念浸透のための権限分散」 ($\alpha = .79$)				
5. 管理職に経営責任を持たせる	.19	.14	-.22	.63
4. 管理職に権限を与える.	-.12	.22	.17	.57
3. ミドルアップダウンできる管理職を育成している.	.05	.14	.33	.42
2. 理念浸透のために管理職を育成している.	-.07	.36	.29	.39

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法 α 12 回の反復で回転が収束しました.

この抽出された 4 因子を「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」概念を構成する潜在概念として、それぞれの因子負荷量と観測変数となる質問項目の内容を参考に因子名を付けた。

第1因子は 10 項目で構成されており、「組織理念（目標）を達成させて自己実現につなげる」「事業成果を可視化して満足につなげる」「教育を通して自信感や自己実現、また新たに勉強する意欲につなげる」など、目標管理による達成と可視化を通して職員の満足を実現させて、意欲を引き出すことから、因子名を「満足の実現による意欲喚起」と命名した。

第2因子は 5 項目で構成されており、「職務連携を通して人間関係を構築している」「業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている」「管理体制を通して良好な関係を構築している」など、チームワークや集団活動を通してみんなが支え合える環境をつくることから、因子名を「支え合える関係構築」と命名した。

第3因子は 4 項目で構成されており、「人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている」「事業計画や目標設定を職員に任せている」「職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上で行っている」など、管理職を始め、全職員に権限と自主性を与えることから、因子名を「意思決定による経営参画」と命名した。

第4因子は 4 項目で構成されており、「管理職に経営責任を持たせる」「管理職に権限を与える」「ミドルアップダウンできる管理職を育成している」「ミドルアップダウンできる管理職を育成している」など、組織の理念を達成するために管理職を中心概念として育成、また権限と責任を与えることから、因子名を「理念浸透のための権限分散」と命名した。

以下、この分析で得られた観測変数群（表 5-1 3）を便宜上、「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」と呼称し、4 つの下位尺度の合計得点を協働し合える環境とする。分析に際しては各下位尺度の得点を項目数で割り（下位尺度得点/項目数）、得られた

値を下位尺度得点として換算した。

信頼性係数においては、第1因子 $\alpha = .82$ 、第2因子 $\alpha = .80$ 、第3因子 $\alpha = .80$ 、第4因子 $\alpha = .79$ （数値はいずれも Cronbach's coefficient alpha）と各因子ともに高い信頼性係数が示され、妥当な係数を得ることができた。また尺度得点の正規性を検討するために、4つの下位尺度及び総得点について歪度と尖度を算出した。結果を表5-18に示す。全ての得点において-1.0~1.0の範囲であった。

表5-18 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度の歪度と尖度

	度数	α	歪度		尖度	
	統計量		統計量	標準誤差	統計量	標準誤差
満足の実現による意欲喚起	113	.82	.27	.23	-.05	.45
支え合える関係構築	114	.80	-.21	.23	-.19	.45
意思決定による経営参画	114	.80	.29	.23	-.09	.45
理念浸透のための権限分散	114	.79	-.07	.23	.11	.45

これらの「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度4つの下位尺度（潜在概念）に相当する項目の平均値を算出したところ「満足の実現による意欲喚起」（ $M=32$, $SD=6.36$ ）、「支え合える関係構築」（ $M=15$, $SD=2.55$ ）、「意思決定による経営参画」（ $M=24$, $SD=4.14$ ）、「理念浸透のための権限分散」（ $M=10$, $SD=2.43$ ）であった。また、潜在概念間の相関関係について分析したところ、4つの潜在概念は相互に影響を及ぼし合っており、1%水準で有意差があることが認められていることと、比較的強い正の相関が示された（表5-19）。

表5-19 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度間相関

	満足の実現による意欲喚起	支え合える関係構築	意思決定による経営参画	理念浸透のための権限分散	中央値	標準偏差
満足の実現による意欲喚起	—	.632**	.704**	.667**	32	6.36
支え合える関係構築		—	.532**	.711**	15	2.55
意思決定による経営参画			—	.583**	24	4.14
理念浸透のための権限分散				—	10	2.43

5-2) 介護職員を定着させるための「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度と離職率との関係

これまでの4つの潜在概念間、さらに離職率との相関関係について分析を行なった。4つの潜在概念は相互に影響を及ぼし合っていた。

相関分析の結果、第1因子「満足の実現による意欲喚起」と第2因子「支え合える関係構築」の間には ($r=.63, p<.01$)、第1因子「満足の実現による意欲喚起」と第3因子「意思決定による経営参画」の間 ($r=.70, p<.01$)、第1因子「満足の実現による意欲喚起」と第4因子「理念浸透のための権限分散」の間 ($r=.67, p<.01$)、第2因子「支え合える関係構築」と第3因子「意思決定による経営参画」の間 ($r=.53, p<.01$)、第2因子「支え合える関係構築」と第4因子「理念浸透のための権限分散」の間 ($r=.71, p<.01$)、第3因子「意思決定による経営参画」と第4因子「理念浸透のための権限分散」の間 ($r=.58, p<.01$)が認められ、第1因子「満足の実現による意欲喚起」と第3因子「意思決定による経営参画」の間 ($r=.70, p<.01$)、また第2因子「支え合える関係構築」と第4因子「理念浸透のための権限分散」の間 ($r=.71, p<.01$)には非常に強い正の相関が示された。理念達成に向けた「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度の潜在概念を調整変数とした分析結果を表5-19に示すが、いずれの潜在概念においてもお互いに有意な正の相関が得られている。

また、正規職員と非正規職員の離職率について相関関係について分析を行った結果、「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度と4つの潜在概念間の相関関係は認められたものの、正規職員の離職率との統計学的な差は見られなかった。一方、非正規職員の離職率と4つの潜在概念のうち3つの潜在概念「満足の実現による意欲喚起」「支え合える関係構築」「意思決定による経営参画」と各々が影響を及ぼし合っていることから、これらの3つの潜在概念の協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメントことを通して非正規職員の離職率が下がることが示唆される。この結果から、正規職員の離職率と4つの潜在概念との相関関係は統計学的に有意な差は見られなかったが、正規職員の離職率と非正規職員の離職率とは相互に影響を及ぼし合っていることが分かり、上記の3つの潜在概念を中心に非正規職員の離職率を低下させることによって正規職員の離職率にも影響を及ぼすと考えられる。

5-3) 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度における離職率別の比較

① 正規職員の離職率別の比較

これまでの「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度に対して、離職率が低い施設における項目別因子と、離職率が高い施設における項目別因子分布の比較を行なった。離職率の基準は、正規職員の離職率と非正規職員の離職率を分類したうえで、離職率の上位 30%、下位 30% 2 群に分け（離職率が低い順から昇順した.）、1 サンプルの t 検定による G-P 分析（Good-Poor analysis）について別々に行い比較を行なった。ここで、正規職員の離職率上位 30%は離職率 3.8%以下(n=29)、離職率下位 30%は離職率 10.2%以上(n=29)を基準に分けており、非正規職員の離職率上位 30%は離職率 2.8%以下(n=28)、離職率下位 30%は離職率 11%以上(n=28)を基準に分けた。正規職員における離職率別の比較結果は表 5-20 の通りであり、項目別に離職率の差が大きい順に並べ、各因子との関連を検討した。

表5-20 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度における正規職員の離職率別の比較

正規職員の離職率の2分類 t 検定 (正規職員)	t 値		有意確率 (両側)		平均値		差 (A-B)	標準偏差		因子負荷
	離職率上位(低い)	離職率下位(高い)	離職率上位(低い)	離職率下位(高い)	離職率上位(A)	離職率下位(B)		離職率上位	離職率下位	
1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている。	32.53	22.00	.00	.00	3.86	3.55	0.31	0.64	0.87	第2因子
4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築している。	22.62	23.49	.00	.00	3.48	3.28	0.20	0.83	0.75	第1因子
11. 職員の意見を反映して問題解決につなげる。	26.93	27.54	.00	.00	3.68	3.52	0.16	0.72	0.69	第1因子
5. 職員に経営意識を持たせている。	22.00	23.49	.00	.00	3.14	3.07	0.07	0.76	0.70	第4因子
2. 職務連携を通して人間関係を構築している。	25.60	25.15	.00	.00	3.66	3.62	0.04	0.77	0.78	第2因子
18. 教育システムを明確にして定着につなげる。	20.27	18.23	.00	.00	3.04	3.00	0.04	0.79	0.89	第1因子
19. 介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる。	22.19	21.10	.00	.00	3.38	3.38	0.00	0.82	0.86	第1因子
3. 管理体制を通して良好な関係を構築している。	22.84	25.23	.00	.00	3.39	3.45	-0.06	0.79	0.74	第1因子
13. 介護目標を明確にしてやりがいにつなげる。	23.27	25.32	.00	.00	3.18	3.24	-0.06	0.72	0.69	第1因子
1. 役職(管理職)の人事構造を明確にしている。	19.22	24.64	.00	.00	3.62	3.69	-0.07	1.02	0.81	第2因子
4. 管理職に権限を与える。	22.44	27.54	.00	.00	3.45	3.52	-0.07	0.83	0.69	第4因子
2. 理念浸透のために管理職を育成している。	20.07	21.35	.00	.00	3.34	3.45	-0.11	0.90	0.87	第4因子
20. 事業成果を外部に発信してモチベーション向上につなげる。	21.84	20.46	.00	.00	2.97	3.10	-0.14	0.73	0.82	第1因子
5. 管理職に経営責任を持たせる	18.36	25.01	.00	.00	3.24	3.38	-0.14	0.95	0.73	第1因子
6. 人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている。	15.14	21.65	.00	.00	2.96	3.10	-0.14	1.04	0.77	第3因子
7. 職員の意見を事業計画に繰り返し反映させている。	19.44	22.75	.00	.00	3.00	3.14	-0.14	0.82	0.74	第3因子

14. 目標管理の可視化を通してやりがいにつなげる。	21.07	22.30	.00	.00	2.96	3.11	-0.15	0.74	0.74	第1因子
8. 職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上で行っている。	16.84	20.14	.00	.00	3.00	3.17	-0.17	0.94	0.85	第3因子
15. 組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる。	22.05	24.04	.00	.00	3.00	3.17	-0.17	0.72	0.71	第1因子
17. 教育を通して自信感や自己実現、また新たに勉強する意欲につなげる。	22.30	25.13	.00	.00	3.11	3.28	-0.17	0.74	0.70	第1因子
16. 事業成果を可視化して満足につなげる。	20.27	25.32	.00	.00	3.04	3.24	-0.20	0.79	0.69	第1因子
9. 事業計画や目標設定を職員に任せている。	13.45	19.31	.00	.00	2.93	3.14	-0.21	1.15	0.88	第3因子
3. ミドルアップダウンできる管理職を育成している。	14.68	20.69	.00	.00	2.83	3.07	-0.24	1.04	0.80	第4因子

離職率別平均の差を昇順に並べてみると、0.31 ポイントから-0.24 ポイントまで項目別に離職率の上位グループと離職率の下位グループの間に大きな差があることが分かる。この項目を4つの因子負荷による傾向を見てみると、離職率の上位（離職率が低い施設）では質問1「業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている」0.31の第2因子「支え合える関係構築」と、質問4「集団活動（研修など）を通して良好な関係を構築している」0.20、質問11「職員の意見を反映して問題解決につなげる」0.16の第1因子の「満足の実現による意欲喚起」に関わる質問が多いことがわかり、離職率が低い施設では業務や研修などの集団活動を通して、職員同士がお互い協力し合える環境を構築している。また問題が発生した場合はお互い意見を出し合って問題解決につなげることによって自然に職員間の良好な関係が形成される。このような環境を通して「協働し合える環境となり、組織に貢献したい意欲」につながることが考えられる。

一方、離職率が高い施設では、質問3「ミドルアップダウンできる管理職を育成している」-0.24の第4因子「理念浸透のための権限分散」と、質問9「事業計画や目標設定を職員に任せている」-0.21の第3因子「意思決定による経営参画」に関する項目があり、組織理念を浸透させるために管理職を中心に権限を与えることを重要視していることが分かる。

この結果から、離職率が低く介護職員が定着している施設では、職員に先に権限を与えるより、職員同士が集団活動を通してお互いが支え合える関係を構築し、満足感を与えることにより意欲を引き出すマネジメントをより重要視している。したがって、介護職員を定着させるためには職員同士がお互い支え合いながら満足を実現させることによる「協働し合い意欲を引き出すマネジメント」が最も有効であることが示唆される。

②非正規職員の離職率別の比較

非正規職員における離職率別の比較結果は表5-21の通りであり、項目別に離職率の差が大きい順に並べ、因子負荷との関連を検討した。

表5-21「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」における非正規職員の離職率別の比較

非正規職員の離職率の 2分類t検定 (非正規職員)	t 値		有意確率 (両側)		平均値		差 (A-B)	標準偏差		因子負荷
	離職率 上位	離職率下 位	離職率 上位	離職率 下位	離職率上 位(A)	離職率下 位(B)		離職率 上位	離職率 下位	
1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている。	35.66	21.71	.00	.00	4.07	3.43	0.64	0.60	0.84	第2因子
4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築している。	27.14	20.54	.00	.00	3.79	3.18	0.61	0.74	0.82	第2因子
19. 介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる。	24.26	24.79	.00	.00	3.71	3.21	0.50	0.81	0.69	第1因子
11. 職員の意見を反映して問題解決につなげる。	35.00	22.96	.00	.00	3.89	3.43	0.46	0.58	0.79	第1因子
6. 人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている。	16.48	18.44	.00	.00	3.44	3.00	0.44	1.09	0.86	第3因子
2. 職務連携を通して人間関係を構築している。	30.27	23.60	.00	.00	3.96	3.54	0.42	0.69	0.79	第2因子
3. 管理体制を通して良好な関係を構築している。	25.47	23.81	.00	.00	3.70	3.43	0.27	0.82	0.69	第1因子
5. 職員に経営意識を持たせている。	25.64	30.13	.00	.00	3.37	3.00	0.37	0.69	0.67	第4因子
17. 教育を通して自信や自己実現、また新たに勉強する意欲につなげる。	20.98	23.99	.00	.00	3.44	3.07	0.37	0.70	0.54	第1因子
13. 介護目標を明確にしてやりがいにつなげる。	20.83	19.79	.00	.00	3.41	3.11	0.30	0.84	0.69	第1因子
18. 教育システムを明確にして定着につなげる。	25.40	22.61	.00	.00	3.26	2.96	0.30	0.81	0.79	第1因子
1. 役職(管理職)の人事構造を明確にしている。	23.37	26.29	.00	.00	3.86	3.57	0.29	0.80	0.84	第2因子
15. 組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる。	22.09	23.18	.00	.00	3.30	3.04	0.26	0.78	0.69	第1因子
2. 理念浸透のために管理職を育成している。	22.08	19.38	.00	.00	3.50	3.25	0.25	0.84	0.89	第4因子
20. 事業成果を外部に発信してモチベーション向上につなげる。	23.04	18.72	.00	.00	3.21	2.96	0.25	0.74	0.84	第1因子
14. 目標管理の可視化を通してやりがいにつなげる。	19.85	22.64	.00	.00	3.19	2.96	0.23	0.83	0.69	第1因子
8. 職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上でやっている。	18.23	19.42	.00	.00	3.41	3.21	0.20	0.97	0.88	第3因子
16. 事業成果を可視化して満足につなげる。	20.83	26.90	.00	.00	3.26	3.07	0.19	0.81	0.60	第1因子
5. 管理職に経営責任を持たせる	21.59	20.43	.00	.00	3.39	3.21	0.18	0.83	0.83	第1因子
9. 事業計画や目標設定を職員に任せている。	14.10	18.23	.00	.00	3.22	3.04	0.18	1.19	0.88	第3因子
4. 管理職に権限を与える。	26.93	23.60	.00	.00	3.68	3.54	0.14	0.72	0.79	第4因子
3. ミドルアップダウンできる管理職を育成している。	15.00	20.83	.00	.00	3.04	2.93	0.11	1.07	0.73	第4因子
7. 職員の意見を事業計画に繰り返して反映させている。	17.93	22.88	.00	.00	3.22	3.25	-0.03	0.93	0.75	第3因子

離職率別平均の差を昇順に並べてみると、0.64ポイントから-0.03ポイントまで項目別に離職率の上位グループと離職率の下位グループの間に大きな差があることが分かる。この項目を4つの因子負荷による傾向を見てみると、離職率の上位（離職率が低い施設）では質問1「業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている」0.64、質問4「集団活動（研修など）を通して良好な関係を構築している」0.61の第2因子「支え合える関係構築」と、質問19「介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる」0.50、質問11「職員の意見を反映して問題解決につなげる」0.46の第1因子の「満足の実現による意欲喚起」に関わる質問が多いことがわかり、非正規職員の離職率が低い施設では前述の正規職員の分析結果と同様に集団活動を通して職員同士が協力し合える環境を構築して、職員同士の良好な人間関係構築を促すことに重要視していることが伺える。

一方、離職率が高い施設では、各因子のばらつきが見られる。その中で第3因子が多くみられ、質問項目をみてみると、質問7「職員の意見を事業計画に繰り返して反映させている」-0.03の第3因子「意思決定による経営参画」と、質問4「ミドルアップダウンでできる管理職を育成している」0.11、質問9「管理職に権限を与える」0.14の第3因子「理念浸透のための権限分散」に関する項目が多いことから、この結果においても正規職員の比較分析と同様に組織理念を浸透させるために管理職を中心に権限を与えて経営に参画させていることが分かる。

これまでの結果から、介護職員を定着させるためには、協力し合える環境の中で貢献意欲の喚起を引き出す。特に職員の集団活動などを通して互いが支え合いながら業務満足を実現させて意欲を喚起させることが最優先に行われることによって、職員が自発的に問題解決できる環境づくりが介護職員の定着に最も有効であることが示唆される。

さらに、正規職員と非正規職員の離職率別を比較検討した結果、離職率が低い施設は正規職員と非正規職員の両側とも第2因子「支え合える関係構築」と第1因子の「満足の実現による意欲喚起」による要因を重要視して職場定着につなげていることが確かめられた。この結果から介護人材を定着促進させるためにすべての介護職員に対してお互い支え合える関係を構築するとともに、業務による満足の実現を通して意欲を引き出すことができる環境を整えることが最も重要であることが示唆される。

6) 組織マネジメントにおける因果関係を確立する重回帰分析

これまで因子分析をもとに複数の変数をみるために相関分析を行ってきたが、それだけでは2つの変数間の因果関係があるとは言えない(小塩 2011: 104)ため、回帰分析を用いて2つの変数間の因果関係を想定したい。

重回帰分析の結果は表5-22の通りであり、各因子の中で2つの変数間の因果関係を検討した。

表5-22介護職員を定着させるために組織マネジメントにおける因果関係を確立する重回帰分析

問1「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」 【第3因子】 「自主性を持たせる人材育成」		問2「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」 【第2因子】 「不安や悩みの除去」		問3「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」 【第2因子】 「支え合える関係構築」	
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている。	.95	13. 職員の悩みを引き出せることを工夫している。	.84	2. 職務連携を通して人間関係を構築している。	.94
40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている。	.94	14. 職員の個人的な事情が言える風土をつくっている。	.83	1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている。	.77
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作っている。	.90	16. 経営管理者に不満も言える環境をつくっている。	.79	3. 管理体制を通して良好な関係を構築している。	.74
41. 職員同士が議論できる研修を行なっている。	.87	12. 悩みや不安を除去できるように工夫している。	.73	4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築している。	.65
39. 外部研修に積極的に参加させている。	.82	15. 職員にも経営管理者に対して評価させている。	.72	1. 役職(管理職)の人事構造を明確にしている。	.54
34. 勉強(教育や学習)させる時、勉強することによる面白さを感じさせている。	.80	10. 職員の話聞く姿勢を工夫している。	.60		
36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている。	.76	11. 職員に対していつも心配していることを伝えている。	.57		
37. 研修の際、階層別に行なっている。	.69	9. 意図的に話すきっかけをつくっている。	.52		
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気をつくっている。	.60	8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる。	.43		
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行なっている。	.57				

これまでの相関関係において非正規職員の離職率との関係が明らかになり、従属変数を非正規職員の離職率に設定して、ステップワイズ法による重回帰分析の結果、問1「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度の探索的因子分析で抽出された5つの因子「目標と成果の可視化」「共通目的の共有」「自主性を持たせる人材育成」「キャリアパスの推進」「個人目標達成への支持」においてこれまでの相関関係だけではなく、介護職の定着要因にもっとも影響力が強い因子との因果関係を想定するために重回帰分析を行った。5つの因子のうち、第3因子の「自主性を持たせる人材育成」($R^2=0.11$, $B=-0.44$, $P<0.1$)の定着に最も強い影響力と因果関係であることが示唆された。

また、問2「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度の探索的因子分析で抽出された2つの因子「大事に育てる姿勢」「不安や悩みの除去」のうち、2因子の「不安や悩みの除去」($R^2=0.08$, $B=-0.53$, $P<0.5$)が非正規職員の定着に最も強い影響力を及ぼしていることが明らかになった。

問3の「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度の探索的因子分析で抽出された4つの因子「満足の実現による意欲喚起」「支え合える関係構築」「意思決定による経営参画」「理念浸透のための権限分散」のうち、第2因子の「支えあえる関係構築」($R^2=0.08$, $B=-0.28$, $P<0.1$)が非正規職員の定着に最も強い影響を及ぼしていることが明らかになった。

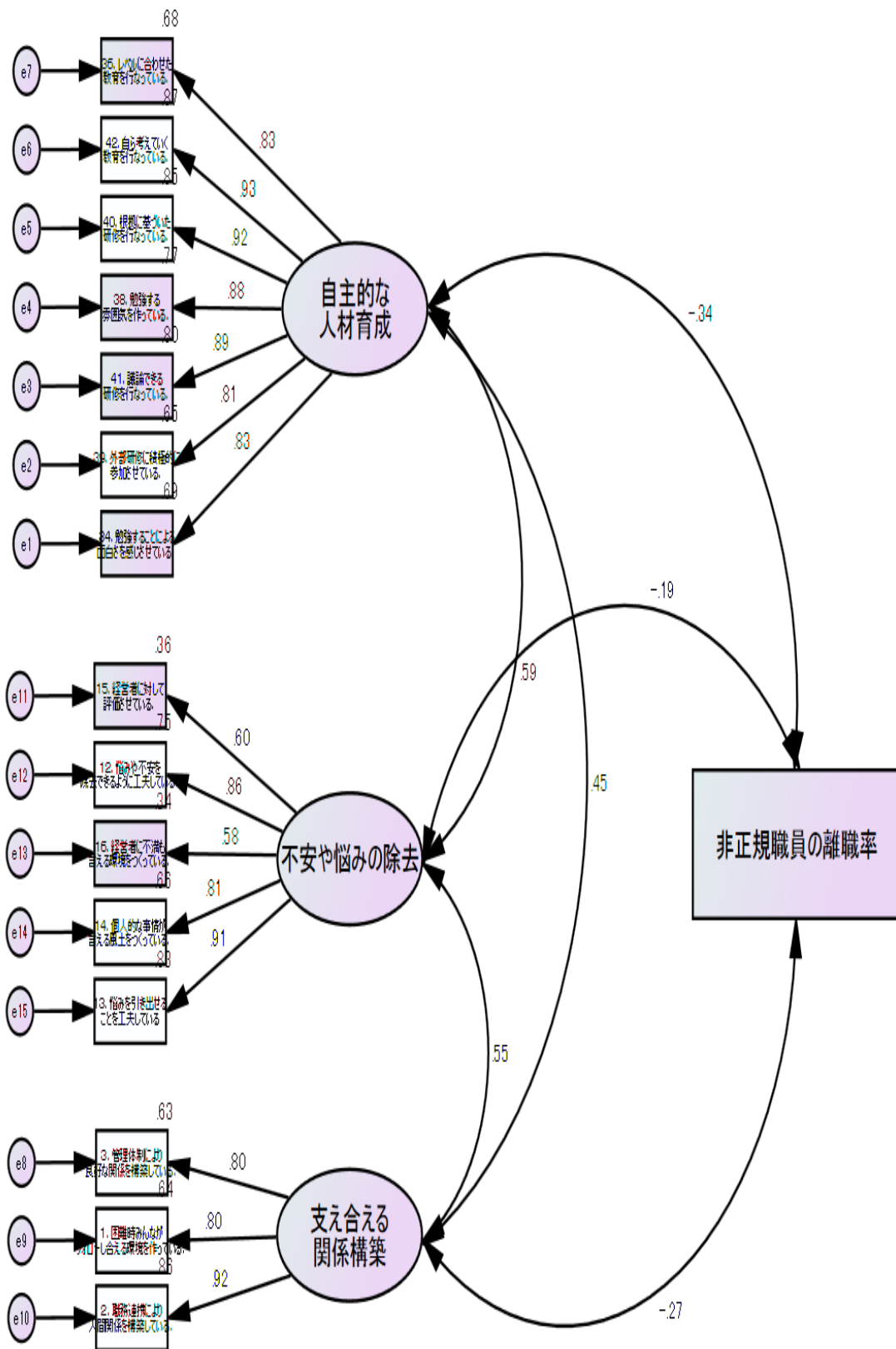
なお、VIF値については3つの因子とも1であることから多重共線性がないことを確認した。

重回帰分析結果から明らかになった3つの因子をもとに共変関係（相関）相互の影響関係をパス図に描いて、介護職の人材定着に向けた組織マネジメントの実践モデルを提示す。

7) 共分散構造分析の結果

<図1 介護職の人材定着に向けた組織マネジメントの実践モデル（別紙参照）>

$X^2=144.306$ 自由度=99 $P<0.1$ GFI=.743 AGFI=.647 RMSEA=.097



重回帰分析で抽出された三つの因子「自主性を持たせる人材育成」、「不安や悩みの除去」、「支えあえる関係構築」の関係性を考察し、非正規職員の離職率を低下させて介護職員の定着に向けての組織マネジメントの実践モデルを検討した。

介護職の人材定着モデルでは、介護職員同士が支え合える関係を作ることにより不安や悩みが除去され、最終的には自主性を持たせる人材育成の環境づくりのいくつかのプロセスを仮定して分析を進めた。確認的因子分析では、探索的因子分析によって抽出された三つの潜在変数を分析し、その観測変数は0.71以上のものを示した。

図1が共分散構造分析の結果である。「不安や悩みの除去」と「自主性を持たせる人材育成」、「自主性を持たせる人材育成」と「支え合える関係構築」、また「支え合える関係構築」と「不安や悩みの除去」について1%水準で有意であった。

適合度指標は、 $X^2=144.306$ 、自由度=99、 $P<0.1$ で有意となったが、変数の多さを考慮すれば、予想できる値である。GFI=.743、AGFI=.647、またRMSEA=.097については0.1を下回っていることから必ずしも適合度が高いとは言えないが、カイ2乗の優位水準が0.1以下なので、採択できる。

「不安や悩みの除去」からは観測変数のうち「13. 悩みを引き出せることを工夫している」「12. 悩みや不安を除去できるように工夫している」「14. 個人的な事情が言える風土をつくっている」への変数が高いことから、対人サービスによる職員の悩みや不安を除去するために、日常の中で悩みなどを引き出すことができるように工夫して、個人的な事情まで気軽に話せる風土づくりが職員の定着に大きな影響を与えることがわかる。

「自主性を持たせる人材育成」からは観測変数のうち「40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている」「42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている」「39. 外部研修に積極的に参加させている」への変数が高いことから、組織が目指すべき組織理念と目標をもとに、根拠に基づいた研修を行い、その時一方的に教える教育ではなく、自ら考えることができる自主的な教育を行うと同時に、外部研修にも積極的に参加させることが職員の定着に大きな影響を与えることがわかる。

「支え合える関係構築」からは観測変数のうち「2. 職務連携を通して人間関係を構築している」「1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている」「3. 管理体制により良好な関係を構築している」への変数が高いことから、業務を行うなかで困難な状況が発生しても、職員同士の連携を通して協働し合えて、問題解決につながる環境が構築されることにより、このような管理体制は自然に職員同士が支え合える良好な関係につながる。

この重回帰分析から介護職員の定着に強い影響を与えるこの3つの因子の共分散構造分析を通してその因果関係を検討した結果、「不安や悩みの除去」と「自主性を持たせる人材育成」の間は.59の非常に強い相関係数であり、介護職員の「不安や悩みを除去」させることにより職員の「自主性を持たせる人材育成」ができ、また「自主性を持たせる人材育成」を行うことが「職員の「不安や悩みの除去」につながるとも言える。

また、「自主性を持たせる人材育成」と「支え合える関係構築」の間は.45の比較的高い相関係数であり、介護職員を「自主的に人材育成」させることにより「支え合える関係の構築」ができ、また「支え合える関係を構築」することが「自主性を持たせる人材育成」にも影響を及ぼしていると言える。

さらに、「支え合える関係構築」と「不安や悩みの除去」の間も.55の比較的高い相関係数であり、介護職員同士が「支え合える関係構築」できることにより「不安や悩みが除去」でき、また「不安や悩みの除去」が「支え合える環境構築」にもつながることが明らかになった。これまでの3つの因子の因果関係が非正規介護職員を定着させるために強い影響を与えることがわかる。

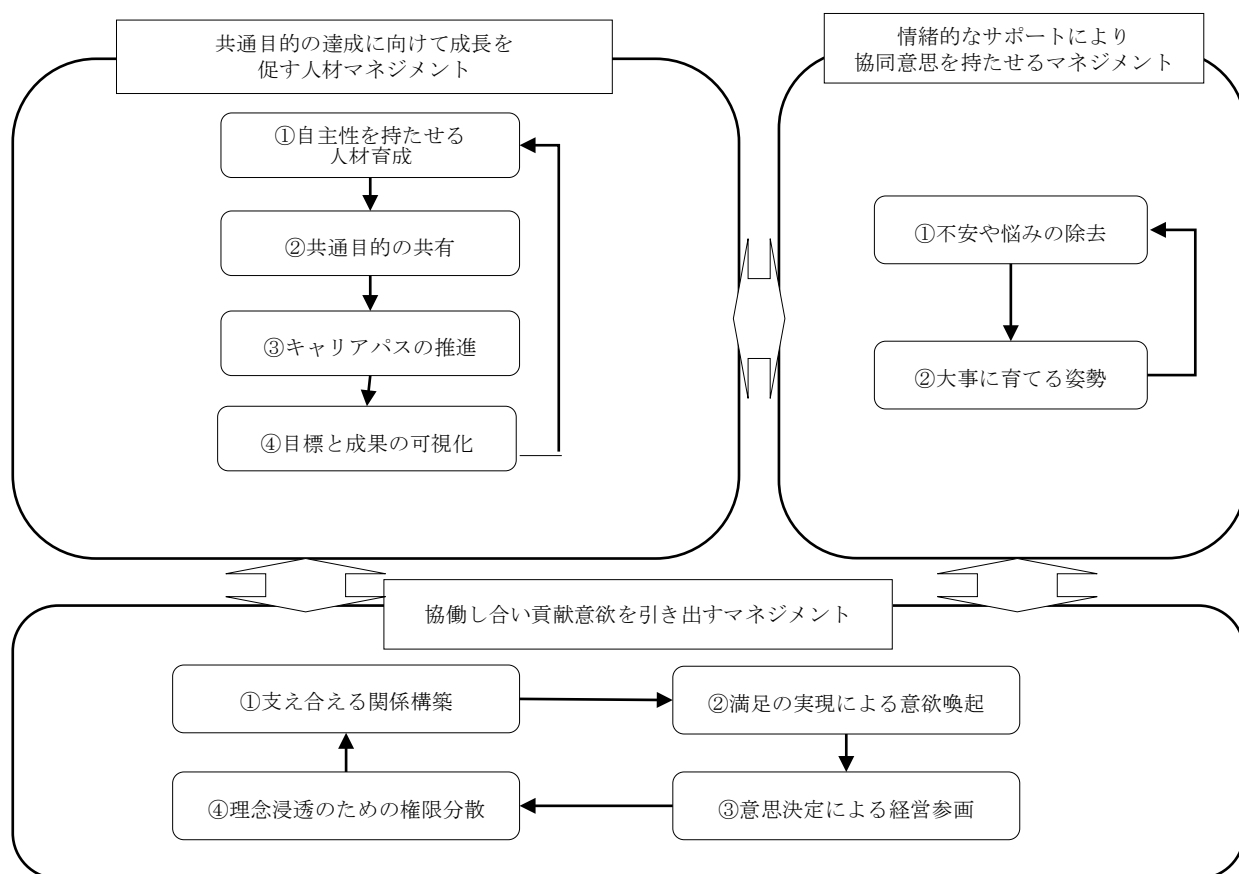
以上の3つの因子による因果関係の結果から、介護職員の「不安や悩みを除去」させることが「自主性を持たせる人材育成」環境となり、この因果関係を通して職員同士が自然に「支え合える環境構築」につながる中核的なプロセスであることが示唆され、このような人材定着要因は常に循環しており、単独の要因のみではなくすべての要因の交互作用によって介護職に人材定着を導くことができるといえる。

第3節 結論及び考察

1. 介護人材を定着促進するための組織マネジメントの実践モデル

本研究の目的は介護職員が安心して働きやすい組織環境を目指し、職場定着できるような組織マネジメントの構造とプロセスを明確にすることである。これまでの観測係数をもとに因子の抽出と各因子間の相関関係、さらに各因子間の因果関係を特定するため、最も高い精度である回帰分析によって因果関係を分析した。その結果、離職率との関係性も検討し、その分析結果をもとにパス図で描写することができた。

これまで示した分析結果を踏まえ、介護人材の定着促進させるための「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」という3つの潜在概念が介護職員を定着させるための要因の手掛かりとして職場定着モデルを図5-1に示す。



[図5-1] 介護人材を定着促進させるための組織マネジメントの実践モデル

1) 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」による職場定着

介護職員を職場定着させるために「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度を離職率と関連させて検討した。その結果、因子分析で得られた観測係数と離職

率との相関関係係数に相違がみられた。本論の目的を踏まえ、離職率との関連性を中心に実践の構造とプロセスを示す。

離職率との関連性を分析した結果、正規職員の離職率とは統計学的に有意が認められなかったが、非正規職員の離職率とは相関関係が見られたため、非正規職員の離職率と「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度との結果による実践モデルを示す。

介護人材の定着促進させるために「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」尺度として第1因子「目標と成果の可視化」、第2因子「共通目的の共有」、第3因子「自主性を持たせる人材育成」、第4因子「キャリアパスの推進」、第5因子「個人目標達成への支持」の5つの因子が抽出された。そして、これらの因子間の因果関係を検討するために回帰分析と回答施設の離職率の上位（30%）・下位（30%）間をt検定による分析を行い、その差を検討した結果、回帰分析の結果と回答施設の離職率間の比較検討の結果がほぼ一致していることが分かる。それにより実践モデルの構造とプロセスを明らかにするためには回帰分析とt検定の結果を踏まえ（離職率が低く介護職員が職場定着できている施設で最も重要視している因子順）、有効な方法と判断し、実践モデルをパス図に示す。さらに、各潜在概念と観測係数との相関関係を検討のうえ、パス図を描写の際相互の相関関係係数が大きい順から示す。

その結果は第3因子「自主性を持たせる人材育成」→第2因子「共通目的の共有」→第4因子「キャリアパスの推進」→第1因子「目標と成果の可視化」の順である。なお、第5因子「個人目標達成への支持」は非正規職員の離職率に妥当な相関係数を得ることができなかつたため、組織マネジメントの実践モデルに適用されない。

実践モデルでは、職員が成長できる人材マネジメントを目指し、まず共通理念の達成に向けて自ら取り組む教育や研究を通して職員同士が議論し合い勉強できる「自主性を持たせる人材育成」の環境づくりが示される。その教育や研修を行う際は、一本化した理念をもとに管理職をはじめ、みんなが組織目標に向かって「共通目的の共有」を進めることが示された。そして、自主的な人材育成が一本化した組織理念・目標に基づいて行われるとき、それを職員のキャリアパスにつながるような「キャリアパスが推進」できる環境がつくられる。そうすることによって組織の「目標と成果が可視化」できる。これまでの人材育成プロセスは、「自主性を持たせる人材育成」→「共通目的の共有」→「キャリアパスの推進」→「目標と成果の可視化」のプロセスが職員にとって『共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント』となり、常に循環することによって非正規職員の定着に影響を及ぼすことが示唆された。このプロセスは離職率が低い施設の優先順位により生成されたものであり、介護職員を定着させるための『共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント』として有効であると考えられる。

2) 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」による職場定着

介護人材を定着促進させるために「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」尺度として第1因子「大事に育てる姿勢」、第2因子「不安や悩みの除去」の2つの因子が抽出された。この尺度も上記に前述したように離職率との関連を検討し、同様な手法を選択した。その結果、第2因子「不安や悩みの除去」→第1因子「大事に育てる姿勢」の順に示された。

実践モデルでは、職員的情绪的なサポートを目指し、まず職員の「不安や悩みを除去」できるように工夫し、職員の個人的な事情や不満まで言える環境を整え、そして、全職員を「大事に育てる」ために職場内で孤立しないように関心を持ち、尊重する。この「不安や悩みの除去」→「大事に育てる姿勢」のプロセスが職員にとって『情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント』となり、常に循環することによって非正規職員の定着に影響を及ぼすことが示唆された。

3) 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」による職場定着

介護職員を現場定着・促進させるために「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」尺度として第1因子「満足の実現による意欲喚起」、第2因子「支え合える関係構築」、第3因子「意思決定による経営参画」、第4因子「理念浸透のための権限分散」の4つの因子が抽出された。この尺度も上記のような手法をとり、その結果は、第2因子「支え合える関係構築」→第1因子「満足の実現による意欲喚起」→第3因子「意思決定による経営参画」→第4因子「理念浸透のための権限分散」の順に示された。

実践モデルでは、まず業務の連携を通してみんながフォローし合い、良好な人間関係と「支え合える関係構築」がされたなかで、教育と目標達成からの成果を自己実現につなげる。さらに、全職員に理念に基づいた目標設定をはじめ、マニュアルづくりなどを委ねる。また管理職を育てるために経営の責任や権限を与える。この「支え合える関係構築」→「満足の実現による意欲喚起」→「意思決定による経営参画」→「理念浸透のための権限分散」のプロセスは常に循環する。このプロセスが職員にとって『協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント』となり、この要因が非正規職員の定着に効果を生むことが示唆された。

さらに上述の3つの潜在概念は相互が常に循環しており、すべての要因の相互作用によって非正規職員の定着に影響を及ぼすといえるだろう。

第6章 介護職員が考える職場定着意向の要因

－介護職員による質問紙調査をもとに－

本章では、第5章の調査により明らかになった経営管理者による介護人材の定着要因に対して、介護職員はいかなる定着意向を持っているかその要因を客観的に検証する必要性が判断される。そのため全国の特養に勤務する介護職員を対象にさらなる定量的調査を行い、経営管理者による組織マネジメントに対して介護職員はいかなる職場定着意向を持っているのか、質問紙調査を通してその要因を明らかにする。

第1節 研究デザイン

1. 調査の方法

1) 研究目的

これまで明らかになった定性的調査の結果について定量的調査を通して介護職員が考える職場定着意向に影響を与える要因を明らかにするために全国の特養を対象に定量的調査を行う。また、第5章でまとめた経営管理者を対象に行った定量的調査の結果を踏まえ、介護職員が考える定着意向との比較分析を行い、両側が考える介護人材を定着させるための共通要因と相違要因を明らかにする。そのうえ、全国の介護老人福祉施設において介護人材を定着させるために実践応用できる組織マネジメントの構造（モデル）とプロセスを提示する。

2) 調査方法

介護職の人材定着のための定性的調査を行った結果からの組織マネジメントの要因の検証と客観性を担保するために（一般化を図るため）定量的調査が必要だと判断し、本調査では全国の特養を対象に定性的調査から得られた人材定着要因定量的について調査法を通して検証した。

定量的データを用いた分析を行うため、調査方法は郵送式の質問紙調査を実施した。なお、質問紙調査の協力期間については、第5章の経営管理職による質問紙調査の対象期間に調査協力文を送り、介護職員を対象とする質問紙調査票を同封し、回答してもらった。

3) 調査期間

調査期間は2017年11月～12月までである。

4) 質問紙のデザイン

質問紙は、第5章の調査協力者である経営管理者の調査用紙と同様に6部構成をとり、問1では経営仕組みづくりに関する調査項目を、問2では、人材マネジメントに関する調査項目を、問3、4では、管理職や介護職員の管理体制に関する調査項目について当施設において組織マネジメントの実態について伺った。また、問5では、介護職員を人材定着させるためにどうすれば定着につながるか、回答者自身の経験とお考えについて自由記述を通して伺った。問6では、回答者自身の属性、勤務年数、保有資格について尋ねている。また、質問紙項目は経営管理者を対象にした質問紙調査内容と同じだが、各項目を職場定着への意向について伺う質問に変えた。

2. 分析方法

第5章の経営管理者による質問紙調査の結果、すなわち各項目の因子結果をもとに介護職員からの回答結果を対比して、共通因子と相違因子を明らかにする。

以上の変数群を用いて、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について分析を行うこととした。なお、得られた定量的データの分析に際しては統計解析ソフトSPSS Statistics24を使用した。

3. 倫理的配慮

また、質問紙を送付する際、調査趣旨の説明書を添付し、本調査の背景と目的、またデータ分析にあたっての匿名性を担保しての処理、さらに回答内容の活用方法について説明を行い、質問紙の返送をもって同意を得たものとした。なお、調査実施に際しては東洋大学研究等倫理審査委員会の審査を受け、承認を経たうえで実施している(承認番号H29-23S)。

第2節 介護職員が考える職場定着の意向要因の結果

1. 調査の結果

1) 回答者の属性

総配布数 400 件に対し回収件数は 92 件であった(23%)。

回答者の職種は、介護リーダーが 60 件 (65.2%)、介護職員が 10 件 (10.9%)、その他が 22 (23.9%) である。調査対象施設の度数は表 6-1 に示し、多くの介護リーダーが本調査に回答したことが分かる。性別については、男性が 41 件 (44.6%)、女性が 50 件 (54.3%)、無回答が 1 件 (1.1%) である。

次に年齢をみると、回答者の平均年齢は 43.58 歳 (SD=9.04) であり、最小値は 26 歳、最大値は 65 歳である。そのなかには 40 代が 34 件 (36.96%) で最も多く、全体的に 30 代～50 代 (全体の 94.57% を示している) が多いことが分かる。

また平均勤務経験年数は全体で 15 年 (SD=6.81) であり、最小値は 3 年、最大値は 36 年であった。なかには 10 年以上 20 未満の勤務経験者 (55 件, 59.78%) が最も多いのが分かる。この結果から、特養の介護現場のリーダーは 10 年以上 20 年未満の女性が多いことが考えられる。

保有資格については複数回答してもらい、介護福祉士が 80 件 (122 件のうち 65.57%) である。次に介護支援専門員が 26 件 (122 件のうち 21.31%)、この結果から多くの介護職員は介護福祉士 (65.57%) と介護支援専門員 (21.31%) との資格を保有しており、多くの介護職員、介護リーダーが介護福祉士の資格を保有していることが分かった。

以上の結果から本調査に協力してくれた介護職員は、勤務経験年数 10 年以上で 30 代後半から 40 代の女性介護リーダーが多く、介護福祉士の資格を保有していることが確認できた (表 6-1 に示す)。

表6-1 回答者の属性

基本属性	区分	度数	パーセント
職種	介護リーダー	60	65.2%
	介護職員	10	10.9%
	その他	22	23.9%
	合計	92	100%
性別	男性	41	44.6%
	女性	50	54.3%
	欠損値	1	1.1%
	合計	92	100%
年齢	20代	3	3.26%
	30代	31	33.70%
	40代	34	36.96%
	50代	22	23.91%
	60代	2	2.17%
	合計	92 (SD=9.04)	100%
勤務経験年数	10年未満	12	13.04%
	10年以上	55	59.78%
	20年以上	19	20.65%
	30年以上	5	5.41%
	欠損値	1	1.1%
	合計	92 (SD=6.81)	100%
保有資格	社会福祉士	3	2.46%
	介護福祉士	80	65.57%
	介護支援専門員	26	21.31%
	看護師	1	0.82%
	その他	7	5.74%
	欠損値	5	4.10%
	合計	122	100.0%

2. 組織マネジメントに対する介護職員の定着意向の要因

定性的調査の結果をもとに、全国の特養を対象に経営管理者による質問紙調査を行った。その結果から観測係数から3つの尺度が得られ、それをもとに各因子が抽出された。その結果に対して介護職員はいかなる職場定着意向を持っているかを検討する。また、介護人材の定着に向けて経営管理者と介護職員の両側はいかなる共通点と相違点を有しているか明らかにする。

1) 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」に対する介護職員の定着意向

施設経営管理者による質問紙調査を行い、「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」に対して、第1因子「目標と成果の可視化」、第2因子「共通目的の共有」、第3因子「自主性を持たせる人材育成」、第4因子「キャリアパスの推進」、第5因子「個人目標達成への支持」の5つの因子が抽出された。この結果に対して介護職員はいかなる職場定着意向を持っているのかを検討する（表6-2に示す）。

表6-2 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」に対する介護職員の定着意向

問1「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」	経営管理者 平均値 (A)	介護職員 平均値 (B)	B-A	経営管理者の 因子基準
18. 十分な人員を配置している。	3.01	4.30	1.30	第2因子
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている。	2.87	4.07	1.20	第3因子
41. 職員同士が議論できる研修を行なっている。	2.95	4.10	1.15	第3因子
36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている。	2.73	3.88	1.15	第3因子
34. 勉強（教育や学習）させる時、勉強することによる面白さを感じさせている。	2.73	3.86	1.13	第3因子
21. 身体負荷を減らすために工夫している。	3.24	4.36	1.12	第2因子
25. キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにしている。	2.91	4.03	1.12	第4因子
19. 休暇は取りやすい環境をつくっている。	3.24	4.35	1.11	第2因子
61. 目標を可視化するために工夫している。	2.93	4.00	1.07	第1因子
26. キャリアパスのために施設環境を整っている。	3.05	4.07	1.01	第4因子
32. 新任職員の育成制度を通して自律させ安心感につなげている。	3.24	4.24	1.00	
60. 目標を達成させて成果を生み出す環境をつくっている。	3.09	4.08	.99	第1因子
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作っている。	2.82	3.80	.98	第3因子
53. 目標の進捗状況を管理している。	2.96	3.92	.97	第5因子
59. 業務を評価して可視化している。	3.04	4.00	.96	第1因子
58. 成功可能な目標を設定して可視化している。	3.04	3.99	.94	第1因子
46. 仮説による体験ができる環境をつくっている。	2.55	3.48	.93	第1因子
23. キャリアパスができる環境をつくっている。	3.27	4.20	.92	第4因子
51. 目標管理のため面談を行なっている。	3.08	3.99	.91	第5因子
9. 職員みんなが組織理念の目標に向かっている。	3.32	4.21	.88	第2因子

40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている。	3.30	4.18	.87	第3因子
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気をつくっている。	1.97	2.83	.87	第3因子
20. 有休消化を促進している。	3.26	4.13	.87	第2因子
37. 研修の際、階層別に行なっている。	2.69	3.55	.86	第3因子
22. 職員をキャリアアップさせるために積極的に支援している。	3.46	4.27	.81	第4因子
24. キャリアパスができることを職員に伝えている。	3.37	4.16	.79	第4因子
31. 新入職員の育成制度を通して目標を管理している。	3.33	4.11	.78	
49. 事業計画を部署目標と個人目標につなげている。	3.20	3.97	.76	第1因子
52. 職員の目標は職員が決めるようにする。	3.23	3.99	.76	第5因子
64. 職員の目標を評価した後、新しい目標につなげる。	3.30	4.07	.76	第1因子
30. 新入職員のために人材育成制度を行なっている。	3.38	4.14	.76	
55. 簡単な目標から成功させる。	3.33	4.08	.75	第1因子
50. 事業計画をもとに目標を管理している。	3.21	3.96	.75	第5因子
48. 専門職として意識させている。	3.63	4.35	.73	第1因子
57. 成功可能な目標を設定している。	3.32	4.03	.71	第1因子
56. 簡単から目標の成功体験を繰り返していく。	3.19	3.89	.70	第1因子
29. 人材育成に力を入れている。	3.75	4.41	.67	第2因子
39. 外部研修に積極的に参加させている。	3.49	4.14	.66	第3因子
12. 組織理念をもとに達成可能な目標を立てている。	3.56	4.21	.65	第2因子
6. 人材マネジメントに向けて経営管理者もそれに備えている。	3.56	4.21	.65	第2因子
2. 誰もが満足できる施設をつくっている。	3.55	4.20	.64	第2因子
11. 組織理念を共有して繰り返して浸透させている。	3.57	4.20	.63	第2因子
65. サービス内容や成果を外部に発信している。	3.18	3.80	.63	
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行なっている。	3.41	4.02	.61	第3因子
62. 職員を平等に評価している。	3.87	4.46	.59	第1因子
44. 資格を取得させて実践に活用できるような環境をつくっている。	3.62	4.18	.56	
1. 職員に選ばれる施設をつくっている。	3.65	4.21	.56	第2因子
5. 他施設の良い事例や情報を経営に活かしている。	3.54	4.08	.53	第2因子
14. 事業目標を設定する時、根拠に基づいて設定している。	3.68	4.21	.53	第2因子
7. 正しい指導を行うため、迅速に情報を収集している。	3.63	4.14	.51	第2因子
13. 施設側の考え方(守るべきこと)を職員に伝えている。	3.83	4.34	.51	第2因子
4. 誰もが楽しめる行事を行っている。	3.68	4.18	.49	第2因子
28. 職員に昇進の機会を与えている。	3.68	4.14	.47	
15. 事業計画を設定する時、職員の意見を反映している。	3.63	4.04	.41	第2因子
10. 組織理念について管理職は熟知している。	3.94	4.35	.41	第2因子
17. 給料やボーナスは安定している。	4.02	4.41	.40	第2因子
16. 達成可能な目標を立てている。	3.70	4.09	.39	第2因子
43. 資格取得ができるよう積極的に支援している。	3.96	4.30	.33	第2因子

8. 組織理念は明確で一本化している.	3.93	4.24	.31	第2因子
3. 地域に福祉文化を広げるための施設をつくっている.	3.38	3.67	.30	第1因子
5 4. 人事考課を行なっている.	3.72	3.99	.27	第1因子
4 7. 資格活用ができる場に配置転換させている.	3.38	3.65	.27	第1因子
4 5. 有資格者に手当を支給している.	4.30	4.50	.20	
2 7. 部署異動は可能である.	3.68	3.78	.10	
6 3. 有資格者を認めて差をつけている.	3.70	3.53	-.17	

問1の「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」に対して経営管理者による介護人材の定着に向けたマネジメントと介護職員による職場定着意向との差を昇順に並べると、1.30ポイントから-.17ポイントまで項目別に大きな差があることが分かる。この項目を5つの因子負荷による傾向をみると、両者による差に対して最も大きい項目では、質問18「十分な人員を配置している」1.30の第2因子「共通目的の共有」に関する質問が最もその差が大きく、次は、質問42「研修の際、自ら考えていく教育を行なっている」1.20、質問41「職員同士が議論できる研修を行なっている」1.15、質問36「教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている」1.13、質問34「勉強（教育や学習）させる時、勉強することによる面白さを感じさせている」1.12の第3因子の「自主性を持たせる人材育成」に関わる質問が多いことが分かる。

一方、5つの因子負荷による傾向の中で、両者による差に対してその差が最も小さい項目では、質問54「人事考課を行なっている」.27、質問47「資格活用ができる場に配置転換させている」.27、質問3「地域に福祉文化を広げるための施設をつくっている」.30の第1因子「目標と成果の可視化」に関わる質問が多いことが分かる。

この結果から、介護人材の定着に向けて経営管理者が行っているマネジメントの中で、第2因子「共通目的の共有」のために「十分な人員配置」を求める介護職員の定着意向と経営管理者によるマネジメントとの差が最も大きいことが分かった。また、「レベルに合わせた研修を通して自主的に学習できる教育と同僚と議論できる研修により、勉強への意欲が引き出せる」、第3因子の「自主性を持たせる人材育成」による項目が経営管理者のマネジメントに大きな差があることが明らかになった。

したがって、介護人材を定着させるためには、まず身体的な負担が軽減できるように「十分な人員を配置」を配置するうえで、職員のレベルに合わせて自主的かつ議論できる教育や研修を行って、自主性を持たせる人材マネジメントを行うのが重要であることが示唆される。

2) 「情緒的なサポートにより協働意思を持たせるマネジメント」に対する介護職員の定着意向

問2の「情緒的なサポートにより協働意思を持たせるマネジメント」に対して経営管理者による介護人材の定着に向けたマネジメントと介護職員による職場定着意向との差を昇順に並べていると、1.19ポイントから.24ポイントまで項目別に大きな差があることが分かる(表6-3に示す)。

表6-3 「情緒的なサポートにより協働意思を持たせるマネジメント」に対する介護職員の定着意向

問2「情緒的なサポートにより協働意思を持たせるマネジメント」	経営管理者 平均値(A)	介護職員 平均値(B)	B-A	経営管理者の 因子基準
15. 職員にも経営管理者に対して評価させている.	2.53	3.72	1.19	第2因子
1. 正しい指導を積み重ねていく.	3.52	4.36	.84	第1因子
13. 職員の悩みを引き出せることを工夫している	3.46	4.17	.71	第2因子
10. 職員の話を聞く姿勢を工夫している.	3.66	4.36	.70	第2因子
2. 介護経験を経営に活かしている.	3.38	4.07	.68	第1因子
8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる.	3.63	4.25	.62	第2因子
12. 悩みや不安を除去できるように工夫している.	3.54	4.16	.62	第2因子
16. 経営管理者に不満も言える環境をつくっている.	3.20	3.77	.57	第2因子
4. 職員を大事に育てて働きやすい環境をつくっている.	3.96	4.52	.56	第1因子
5. 職員が孤立しないように関心を注いでいる.	3.92	4.37	.45	第1因子
6. 職員の話を傾聴する.	4.01	4.46	.45	第1因子
9. 意図的に話すきっかけをつくっている.	3.72	4.14	.42	第2因子
14. 職員の個人的な事情が言える風土をつくっている.	3.55	3.96	.41	第2因子
11. 職員に対していつも心配していることを伝えている.	3.50	3.82	.31	第2因子
3. 全職員を尊重する.	4.11	4.37	.26	第1因子
7. 職員のために施設側ができることをまず考える.	3.96	4.20	.24	第1因子

この項目を2つの因子負荷による傾向をみてみると、両者による差に対して最も大きい項目では、質問15「職員にも経営管理者に対して評価させている」1.19の第2因子「不安や悩みの除去」に関する質問が最もその差が大きく、次は、質問1「正しい指導を積み重ねていく」.84の第1因子「大事に育てる姿勢」に関する質問、さらに、質問13「職員の悩みを引き出せることを工夫している」.71、質問10「職員の話を聞く姿勢を工夫している」.70の第2因子「不安や悩みの除去」に関わる質問が多いことが分かり、両者との差のうち、第2因子「不安や悩みの除去」に関する質問が多いことが分かる。

一方、2つの因子負荷による傾向の中で、両者による差に対してその差が最も小さい

項目では、質問7「職員のために施設側ができることをまず考える」.24、質問3「全職員を尊重する」.26の第1因子「大事に育てる姿勢」に関わる質問が多いことが分かる。

この結果から、介護人材の定着に向けて経営管理者によるマネジメントの中で、「介護職員も経営管理者に対して評価をし、悩みを引きだすことや職員の話聞く姿勢への工夫を求め、第2因子「不安や悩みの除去」に関する項目との差が最も大きいことが分かった。

したがって、介護人材を定着させるために経営管理者は、「介護職員の不安や悩みを聞く姿勢と、経営管理者にも悩みなどが話せる、すなわちなんでも話しやすい環境を構築する」のが最も重要であることが示唆される。

3) 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」に対する介護職員の定着意向

問3の「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」に対して経営管理者による介護人材の定着に向けたマネジメントと介護職員による職場定着意向との差を昇順に並べると.95ポイントから.05ポイントまで(因子が抽出された項目を中心に表す)項目別に大きな差があることが分かる(表6-4に示す)。

表6-4 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」に対する介護職員の定着意向

問3「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」	経営管理者 平均値 (A)	介護職員 平均値 (B)	B-A	経営管理 者の 因子基準
3. ミドルアップダウンできる管理職を育成している.	3.08	4.03	.95	第4因子
18. 教育システムを明確にして定着につなげる.	3.11	4.01	.91	第1因子
15. 組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる.	3.11	4.00	.89	第1因子
13. 介護目標を明確にしてやりがいにつなげる.	3.32	4.21	.89	第1因子
14. 目標管理の可視化を通してやりがいにつなげる.	3.12	3.95	.83	第1因子
20. 事業成果を外部に発信してモチベーション向上につなげる.	3.07	3.88	.81	第1因子
1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている.	3.77	4.54	.78	第2因子
2. 職務連携を通して人間関係を構築している.	3.67	4.45	.78	第2因子
2. 理念浸透のために管理職を育成している.	3.36	4.13	.77	第4因子
19. 介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる.	3.45	4.21	.75	第1因子
16. 事業成果を可視化して満足につなげる.	3.18	3.93	.75	第1因子
3. 管理体制を通して良好な関係を構築している.	3.52	4.24	.72	第2因子
4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築している.	3.48	4.16	.68	第2因子
5. 職員に経営意識を持たせている.	3.15	3.82	.67	第1因子
17. 教育を通して自信感や自己実現、また新たに勉強する意欲につなげる.	3.32	3.98	.66	第1因子
8. 職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上	3.25	3.88	.63	第3因子

で行っている.				
7. 職員の意見を事業計画に繰り返して反映させている.	3.23	3.83	.60	第3因子
1. 役職(管理職)の人事構造を明確にしている.	3.70	4.24	.54	第2因子
10. 業務遂行中、職員に自主性を与えている.	3.54	4.02	.48	
5. 管理職に経営責任を持たせる	3.37	3.85	.47	第4因子
11. 職員の意見を反映して問題解決につなげる.	3.63	4.08	.44	第1因子
4. 管理職に権限を与える.	3.58	3.95	.36	第4因子
6. 人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている.	3.09	3.37	.28	第3因子
9. 事業計画や目標設定を職員に任せている.	3.26	3.32	.05	第3因子
12. 守るべきこと以外は職員に任せている.	3.47	3.48	.00	

この項目を4つの因子負荷による傾向をみると、両者による差に対して最も大きい項目では、質問3「ミドルアップダウンできる管理職を育成している」1.19の第4因子「理念浸透のための権限分散」に関する質問が最もその差が大きく、次は、質問18「教育システムを明確にして定着につなげる」.91、質問15「組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる」.89、質問13「介護目標を明確にしてやりがいにつなげる」.89の第1因子「満足の実現による意欲喚起」に関わる質問が多いことが分かり、両者との差のうち、第1因子「満足の実現による意欲喚起」に関する質問が多いことが分かる。

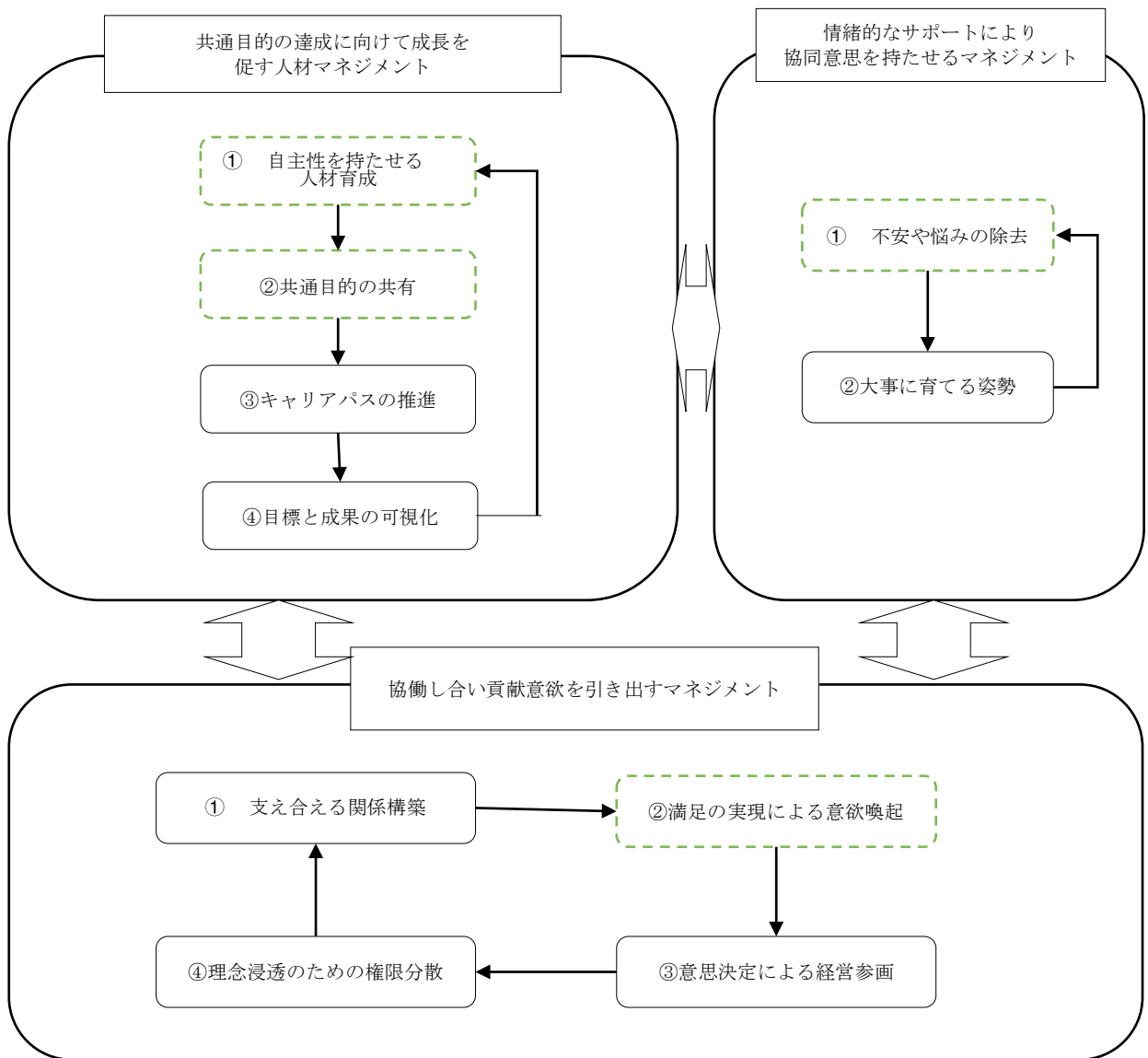
一方、4つの因子負荷による傾向の中で、両者による差に対してその差が最も小さい項目では、質問9「人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている」.05、質問6「人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている」.28の第3因子「意思決定による経営参画」に関わる質問が多いことが分かる。

この結果から、介護人材の定着に向けて経営管理者によるマネジメントの中で、「理念達成に向けての教育と、目標管理による成果の可視化など、目標達成による満足感」の第1因子「満足の実現による意欲喚起」に関する項目との差が最も大きいことが分かった。

したがって、介護人材を定着させるために経営管理者は、「施設の理念達成に向けて、それに伴う教育実施と、目標管理を通して成果が可視化できる環境を構築することによって、介護職員は目標達成への満足感が感じられる」、第1因子の「満足の実現による意欲喚起」できるマネジメントを行うのが最も重要であることが示唆される。

第3節 結論及び考察

本章の調査結果により、施設で行われているマネジメントに対して介護職員の職場定着意向の要因が明らかになった。また前章から明らかになった経営管理者による組織マネジメントに対し、介護職員はいかなる職場定着意向を持っているのか、両者による調査結果を比較検討する。その際、前章の調査結果（図5-1）をもとに本章の調査結果を対比して検討を行う。さらにこの両者による調査結果を踏まえ、介護人材を職場定着させるために実践活用への提言を3点あげる（結果は図6-1に示す）。



〔図6-1〕 介護職員が考える職場定着意向の要因

第一に、「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」に対して両者による調査結果の相違要因をみると、第3因子の「自主性を持たせる人材育成」と第2因子の「共通目的の共有」に関わる質問項目が多いことが分かる。ここでは、この二つの因子の具体的な質問項目に注目したい。

第3因子の中で経営管理者によるマネジメントに対して、介護職員の職場定着項目との相違点が最も大きい質問項目は、質問42「研修の際、自ら考えていく教育を行なっている」1.20、質問41「職員同士が議論できる研修を行なっている」1.15、質問36「教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている」1.13、質問34「勉強（教育や学習）させる時、勉強することによる面白さを感じさせている」1.12であることが分かる。この結果から介護職員は単なる教育や研修などの人材マネジメントだけではなく、「自ら考えていく教育」「職員同士が議論できる研修」「レベルに合わせた教育」など自主性を持たせる教育や研修などを求めていることが確かめられる。つまり、先行研究から明らかになった教育訓練や能力開発のあり方（大和 2010）、また自己成長、専門職として自覚できる人材育成（阿部 2014）などの人材マネジメントだけではなく、自ら考え、また議論し合い、レベルに合った教育を通した自主性を持たせる人材マネジメントを行うことが介護人材の定着促進に効果的であることが示唆された。

また、第2因子の「共通目的の共有」に関わる質問項目をみると、質問18「十分な人員を配置している」1.30、質問21「身体負担を減らすために工夫している」1.12、質問19「休暇はとりやすい環境をつくっている」1.11の質問項目が経営管理者による調査項目と相違点が大きいことが分かる。一方、第5章の経営管理者による調査結果をもとに因子分析を行う際、第2因子に共通目的を共有するための質問項目が多かったため因子名を「共通目的の共有」と命名したが、この調査結果の項目では、身体的な労働環境に関する質問項目が多いことが伺える。つまり、介護職員は職場定着するために身体的な負担軽減を求めていることが示唆される。なお、先行研究においても過重な労働負担がストレスやバーンアウトになりやすく（伴 2005：4-28；高良 2007：104-116；久保 2007：54-64；細羽 2011：41-52）、それに伴い、労働条件の改善による人員配置や仕事の都合で割り当てが職務満足につながる（小木曾ら 2010：103-118）という調査結果も明らかになっている。したがって、介護人材の定着促進に向けて身体負担が軽減できるような対策や工夫が最も重要であることが明らかになった。

第二に、「情緒的なサポートにより協働意思を持たせるマネジメント」に対して両者の調査結果の相違要因をみると、第2因子の「不安や悩みの除去」に関する質問項目がもっともその差が大きいことが分かる。具体的な質問項目をみると、質問15「職員にも経営管理者に対して評価させている」1.19、質問13「職員の悩みを引き出せることを工夫している」.71、質問10「職員の話聞く姿勢を工夫している」.70の第2因子「不安や悩みの除去」に関わる質問が経営管理者によるマネジメントに対して意識の差が大きいことが分かる。この結果から介護職員は上司によるサポート体制やスーパービジョン（石川 2006：

9-17) 以外にも、職員が抱えている悩みや不安が話せる関係や環境を求めていることが伺える。したがって、介護職員が業務上どんな悩みを持ち、どんな不安感を抱いているのか常に関心を持ってそれに対応できるような環境づくりや関係構築が重要であるといえる。

第三に、「協働し合い貢献意欲を引く出すマネジメント」に対して両者による調査結果の相違要因を確かめてみると、第 1 因子の「満足の実現による意欲喚起」に関わる質問項目が多いことが分かる。その具体的な質問をみると、質問 1 8 「教育システムを明確にして定着につなげる」.91, 質問 1 5 「組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる」.89, 質問 1 3 「介護目標を明確にしてやりがいにつなげる」.89, 質問 1 4 「目標管理の可視化を通してやりがいにつながる」.83 が経営管理者によるマネジメントに対して意識の差が大きいことが確かめられる。この結果から、介護職員は明確な目標の達成に向けて、成果の可視化や目標達成などによる成果にやりがいを感じ、そのやりがいが職場定着につながることを考えられる。したがって、介護人材を定着促進させるためには、目標を明確にしたうえで、その目標に向けて達成できるような支援と目標管理して可視化できる環境をつくることが重要となる。

終章 介護人材の定着促進に影響を及ぼす組織マネジメントの要因

第1節 総合考察

近年、少子高齢化の進行などにより、福祉や介護ニーズの多様化・高度化への対応が求められている。しかし、その介護ニーズの担い手である介護職員の離職率は高く、介護人材の確保や定着促進が社会問題となっている。これらの問題を受けて政府は、介護人材の確保や定着促進するために「キャリアパスの構築」と「介護人材処遇改善加算の拡充」を中核的に行い、介護サービスを担う介護人材の「質」の向上と「量」の確保を目指している。また、先行研究においては、業務内容や役割の不明確による組織構造上の問題、介護リーダーの管理能力不足による管理の問題、さらに人間関係への不満による人間関係問題など、組織マネジメントのあり方に関する様々な離職理由が明らかにし、介護職の人材定着に向けてそれぞれの対応策を提示している。しかし、上述のように政府による対策、また先行研究による離職理由から、介護人材を定着促進するためのそれぞれの解決策が挙げられているが、一部の要因だけの改善ではなく、さらなる幅広い対応の必要性が考えられる。

一方、介護労働安定センター（2013）では介護人材の職場定着を目指し、全国介護老人福祉施設を対象に調査を行っている。この調査により全産業平均の離職率よりも下回っている介護事業所が約過半数あり、介護人材が定着している一定数の施設が存在していることを明らかにした。つまり、介護人材の定着促進を実際に成功に導いた施設が存在していることとなる。この結果から介護人材を定着促進するためには、上述のような一部要因だけの改善ではなく、実際に介護人材の定着促進を成功に導いた施設で行っている組織マネジメントのあり方について明らかにすることに意義があると考えられる。

以上のような背景から本章では、介護人材を定着促進するために、有効な組織マネジメントのあり方を、次の手順に従って明らかにする。

まず①介護人材の定着阻害要因・定着促進要因について検討する。②そのうえで介護人材が勤務する施設（組織）を知るために組織マネジメントの概念を検討する。③また実際に介護人材の定着を成功に導いた特養を対象に、経営管理者と介護職員によるインタビュー調査を行い、その結果から両者による介護人材の定着促進要因を明らかにする。④さらにインタビュー調査結果から明らかになった職場定着要因を検証するために、全国の特養を対象に経営管理者と介護職員による質問紙調査を通して、介護人材の定着促進を明らかにしたうえで、実践応用できる組織マネジメントの構造とプロセスを提示する。

1. 介護人材の定着促進に向けた定着阻害要因と定着促進要因

介護人材がなぜ辞めるか、また職場定着のために何を求めているかを知るために介護人材の定着阻害要因と定着促進要因について検討する。

1-1 介護人材の定着阻害要因の検討

1) 介護人材の定着阻害要因となるストレスやバーンアウトに至る要因において、「組織目的」では、役割の葛藤や役割の曖昧性が最も多く、自分が納得できずにストレスやバーンアウトにつながるものとなる。介護職員は役割への葛藤によるストレスが最も大きいことが示唆された。「労働環境」では、過重労働や量的負担がほとんどの先行研究から指摘され、過重労働環境の改善（久保 2007：54-64）と労働環境の変化に適応できるような環境づくり、さらに「人材育成」では、教育を通して人間関係の構築が介護職員のストレス改善のために必要であることが示唆された（中澤 2012：59-77）。

また「リーダーシップ」では上司の無理解と上司の無支援、「コミュニケーション（人間関係）」では職場の人間関係と気軽に相談できる上司や同僚の有無による要因が介護職員の職場定着に阻害要因として明らかになり、特に職場においては他人との関係によるストレスやバーンアウトが大きな影響を及ぼしていることが示唆された。

「意思決定」では、自律性の欠如によって介護職員はストレスやバーンアウトになりやすいことから業務の中で自律できる環境を作ることによって介護職員のストレスやバーンアウトが軽減されることが明らかになった（久保 2007：54-64）。

2) 介護人材の定着阻害要因となる離職に至る要因において「組織目的」に関連して介護職員は役割の曖昧さと、それに伴う役割葛藤がストレスやバーンアウトにつながり、その結果介護職の否定感により離職にまで至ることが先行研究により示唆された。介護老人福祉施設のミッションや目的は社会や地域、さらに住民の利益を最大化することである。このような明確な組織ミッションや目的をもとに、具体的なビジョンの提示と介護老人福祉施設の存在意義を介護職員に理解させることによって役割葛藤に伴う離職要因が改善できると考えられる。

「労働環境」によるストレスやバーンアウト、また離職関連の要因をみると、特に身体的な負担が多く取り上げられている。特に労働条件については、新聞記事などで取り上げられている低賃金による不満は離職に直接関係していないことが明らかになった。しかしながら、むしろ職員の待遇や残業時間、また休暇取得有無が課題となり、介護職員の離職要因を踏まえた労働条件の整備改善が不可欠であることが判明した。

一方、現在介護老人福祉施設に入所する利用者は、要介護3から5のいずれかの要介護度の認定を受けている人が対象となり、施設入所者の97.2%が認知症を持っており、さらに61.7%は寝たきり状態である（厚生労働省 2013）。このような施設入所者の状況からみても介護職員の身体的な負担が大きいことが予測できる。したがって、介護職員のストレスやバーンアウト、また離職を防ぐために身体的な負担が軽減できる工夫と、適切な人員

配置，さらに就業条件の整備が必要であると言える。

「人材育成」におけるストレスやバーンアウト，また離職関連の要因をみると，介護職員は教育を通して人間関係の構築を求めていることが分かった。さらに，介護職員に対して教育訓練や研修企画の確保，特に採用後の教育や研修による人材マネジメントが実施されていなければ離職につながることを確かめられた。介護老人福祉施設の理念（ミッション）や目的を達成するためには専門知識を持った介護職の知識や技術が重要となる。施設の理念（ミッション）や目的達成に向けて教育や研修などをはじめ，介護職員の意欲喚起と協同意思を持たせるためにも有効な人材マネジメントを実施することが必要不可欠である。

また，「リーダーシップ」では，上司（管理職も含めて）による無理解や無支援，さらに相談できる上司の不在が介護職員のストレスや離職要因につながるということが分かった。リーダーの役割は組織の理念や目的を全構成員に浸透させることである。そのためリーダーは，自分自身だけではなく常に全職員と一体化となり，チーム力を最大化にしなければならない。またリーダーによる目標達成に向けての支援，継続が重要となり，そこから介護職員からの上司による無理解や支援，またリーダーシップからの定着阻害要因が解決できることが考えられる。

「コミュニケーション（人間関係）」による離職要因は，ストレスやバーンアウトの要因と同様の結果が見出された。その要因は，気軽に相談できる上司や同僚の有無，また上司の無理解，職場の人間関係等からである。つまり，施設内の上司や同僚とのコミュニケーション不足は人材定着の阻害要因となり，その解決策としては意図的なコミュニケーションを通して信頼関係の形成と持続が最も重要であることが考えられる。このようにコミュニケーションによる信頼関係を形成することによって，介護職員同士は自然に協力し合える関係につながり，上司や同僚との人間関係によるストレスがバーンアウト，さらに離職を防ぐことができると言えるだろう。

さらに「意思決定」では，職場の所属意識の不足による要因が離職につながるということが明らかになった。組織規模の巨大化によってトップマネジャーのみでは組織を動かすことは限度がある。そのため階層別の意思決定は重要となる。組織の中核概念となる管理職を中心に分散された権限移譲を行い，現場の意見を重視して経営に参加できる意思決定の権限付与することに組織の所属意識が高まる。その結果，困難な事例が起きても自発的かつ自律的な問題解決につながる。それにより組織構成員は問題解決に対する達成感と満足感につながり，モチベーションも向上する。したがって，職場への所属意識を持たせるために意思決定できるような環境をつくり，自発的かつ自律的な活動ができて問題解決によりモチベーション上昇させるとともに所属意識を高めることによって離職を防ぐことができると考えられる。

2-2 介護人材の定着促進要因の検討

介護人材の定着促進要因となる意識及び満足に関する要因において「組織目的」では、理想とする介護職や上司との出会いと、やりがいのある業務内容、仕事全体の理解と役割遂行、また社会的な意義により介護職員は満足して働いていることが分かる。このような組織目的要因について介護職員が施設の目的や役割、また社会的な存在意義について十分理解していることが読み取れる。さらに、介護職員のストレスやバーンアウトによる先行研究の検討結果から、役割の曖昧さや役割の葛藤がストレスやバーンアウト要因として判明し、組織理念（ミッション）や目的を組織全体に浸透させることが重要であることが示唆される。ただし、非営利組織である介護老人福祉施設の理念（ミッション）は抽象的であるため、具体的なビジョンを提示したうえ、絶えず繰り返して全体に浸透させることが最も重要であるといえる。

「組織文化」では、チームで目標達成に向けて努力する組織文化により介護職員が満足して人材定着につながるということが分かった。組織の理念や目的達成のため、職員が協同意思を持って目標達成に向けて努力する組織文化が重要となる。このような組織文化を通して職員同士が主体性を持ち、効率的に目標達成することができると考えられる。したがって、職員同士の意欲を引き出して協同意思を持つようなマネジメントを行うことが必要である。

「労働環境」では、仕事の量や配置、また仕事の割り当てによる労働条件に満足していることが分かった。またシフトの自由度による要因も明らかになり、介護職員の身体的な負担を軽減させるための労働環境の整備が重要であることが示唆された。さらに賃金による満足度は最重要ではないことが、定着阻害・促進要因の調査結果から明らかになり、介護職員を定着させるためには金銭的な要因よりも非金銭的な要因による満足度が高いことが判明された。一方、労働環境の中で身体的な負担については、介護職員によるストレスやバーンアウト、離職要因の検討結果からも同様な結果となっていることが分かり、身体的な負担を軽減させる対策は改善不可欠であることが示唆された。

「人材育成」では、教育訓練や能力開発へのあり方、またそれに伴う自己成長と専門職としての自覚が満足要因として明らかになった。さらに人事評価や処遇のあり方による満足度も高く、介護専門職としての育成や成長、さらにそれらの評価や処遇による満足が定着促進要因につながるということが確かめられた。一方、介護職の定着阻害要因にも同様な結果が確認でき、施設内で主体的な行動ができるような教育や研修、またそれに伴う人事考課を行うことによって、介護職員は自主的で意欲を持って活動することができる。また集団による教育や研修を行うことによって自然に相互作用によるコミュニケーションを取ることができると考えられる。その結果協働関係の構築にもつながるといえるだろう。

「リーダーシップ」では、上司からの理解や管理、またサポート体制、スーパーバイザーのリーダーの役割が介護職員に満足を与えることが明らかになった。一方、介護職の定着阻害要因の結果からも上司による理解や支援、また相談できる上司の存在が判明されたため、介護職員を定着させるためにはリーダーからの理解や支援、さらに相談できる関係

構築が重要であることが示唆される。なおリーダーは、介護職員を定着促進させるために施設の目的を明確化したうえで、意欲を引き出して自発性かつ自律性を持たせるリーダーシップを発揮することと、リーダーは自分自身だけではなく、常にわれわれとなる職員との一体感を持つことが必要である（ドラッカー1973；上田 2007：20-24）。

「コミュニケーション（人間関係）」では、職場内の人間関係やコミュニケーション、また相談相手、上司と同僚からのサポート環境が満足要因として明らかになった。施設の目的を達成するためにはコミュニケーションによる情報交換や人間関係の構築などが重要視される（田尾 2009：48）。その中でも相互作用によるコミュニケーションを通して特に「上司や同僚との人間関係」が最も重要であることが介護職員の定着要因の文献検討から示唆された。したがって、相互作用による有効なコミュニケーションを行うことによって、上司や同僚との良好な信頼関係の形成と維持、さらに協力し合える関係につながり（柴田 2009：7-8）、最終的には組織に貢献が生まれると考えられる。

「意思決定」では、仕事の裁量や会議での自由な発言など意思決定による要因が職場定着につながるということが分かった。組織規模の巨大化によってトップマネジャーのみでは組織を動かすことは限度がある。そのため階層別の意思決定は重要となる。すなわち、現場の意見を重視して経営に参加できる意思決定の権限付与（定着促進要因の結果のように）することによって、組織への所属意識が高まり、困難な事例が起きても介護職員は自発的かつ自律的に問題解決できる（田尾 2009:104）。

「動機付与」では、仕事の達成や課題遂行、またそれに伴うやりがい、喜び、充実感による動機付与が満足につながるということが分かった。さらに、利用者の笑顔や感謝の言葉、肯定的な応答、利用者からの信頼を得るなどの満足によって職場定着につながるということが判明した。この結果から、組織は共通目的の達成に向けて介護職員の意欲を引き出して自主的かつ自発的に行動できる人材マネジメントをもとに、目標達成を通して自己成長と満足、働きがいを感じさせることによって、介護職員のモチベーションは向上され職場定着につながると考えられる。

2. 介護人材の定着促進に向けた組織マネジメントのあり方

介護人材が勤務している組織を知るために組織マネジメントの概念について検討する。

2-1 組織マネジメントとは

検討の際、組織の3要素¹⁴に基づき、この3つのマネジメント構造「共通の目的を達成するためのマネジメント」「協同意思を持たせるためのマネジメント」「協働し合い環境構築のためのマネジメント」に沿って行う。

1) 「共通の目的を達成するためのマネジメント」については、組織が持っている社会や地域に貢献する（特に非営利組織では住民の利益を最大にする）ための共通の目的を達成させるために、構成員とともに構成員の意欲を引き出して共通目的の価値共有と協同意思を持たせる。そのうえ構成員の賛同、また協働し合える関係の構築を通して組織の目的達成を遂行するのが「共通の目的を達成させるためのマネジメント」であると言えるだろう。一方、非営利組織においては組織のミッション（理念）が抽象的であるため、可視化できるビジョンを提示したうえで、絶えず繰り返して浸透させることが最も重要であることが示唆された。

さらに介護老人福祉施設における介護職に対しては、施設利用者の人権と命に関連して専門的な知識や技術が求められる。このような専門性を有する知識や技術を取得させるための人材マネジメントを通して職員同士の意欲を喚起させて、主体性や自発性を持った活動、さらに職員同士のコミュニケーションに伴う相互作用により目標が達成されると考えられる。このような構造とプロセスを通して「共通の目的を達成させるためのマネジメント」が可能になるといえるだろう。

組織マネジメントの構造は、個人が達成できない成果を生み出し、単純総和以上の力を引き出すことができ、相互作用するからこそ統合可能なマネジメントができると言える（柴田 2009 : 8）。

2) 「協同意思を持たせるマネジメント」については、社会や地域に対して貢献することは組織の目的であり、その目的を達成するためにはリーダーの役割が重要となる。リーダーは組織の目的達成に向けて、組織が目指すべき基本内容を全構成員に浸透させることを目指し、全構成員が業務内容の意義などを理解するように働きかけることが重要となる。その際、組織構成員が中心となり、構成員同士が相互作用によるコミュニケーションを通して情報交換できる環境が実現する。そのためリーダーは構成員の行動能力を最大に発揮できるように人材育成を行うことによって、構成員同士が自発的かつ自律的な活動を通して協力し合える環境につながる。その結果、構成員の業務に対する満足度とモチベーションが高まる。

またリーダーは、構成員との一体感を通して生産性をあげており、非営利組織が社会の

¹⁴ 本論の第2章を検討する際に枠組みとして用いた。

中での存在意義を構成員に理解させることが求められる。さらに組織とチームとの関係を考えてコミュニケーションを通して分断関係を繋ぎ合わせる必要がある。組織と構成員との有効なコミュニケーションを通して存在意義を共有し、納得、共感できる相互の信頼関係を確立することによって、協同意思を持たせるマネジメントが実施されていることが確認できる。

さらにリーダーは、意図的な調整を通して構成員が自発的、自律的に目標達成できる環境をつくるのが必要だが、その際非営利組織は他職種の連携によりチームが構成されているため、チーム力を生かした組織の一体感をもとに生産性をあげるのが望ましい。そのため構成員の行動能力を最大に発揮できるような人材育成が重要となり、リーダーは組織と構成員との間をつなげて意識的な価値を共有するのが求められる。またリーダーは、構成員の潜在的なモチベーションを向上させ、より高い満足度につなげる必要がある。それによって構成員は組織に帰属意識を持つようになり、何かの困難な問題が起きても自主的かつ自発的に行動を取ることができ、その結果意欲的な活動により「協同意思を持たせるマネジメント」を実現することができるだろう。

3)「協働し合えるマネジメント」については、組織規模が巨大化することによって中堅管理職を通じた権限分散による委譲が必要となる。その際、現場業務に直接つながる現場職員による意思決定は大変重要となる。現場職員の意見が尊重されることによって現場職員からの信頼と、組織に貢献したいという意欲が高まる。さらに、意思決定によるマネジメントを行うことによって職員同士が自然に協働し合える関係になり、困難な問題に直面した際上司に指示がなくても柔軟な対応ができる。

このように組織の中核概念となる中堅管理職を中心に合成、分散された意思決定を通して、構成員の組織に帰属意識を持たせて、最終的に構成員のモチベーション向上につなげ、より高い満足を得て、構成員同士が協力し合える関係性を構築することとなり、組織の目的達成に向けた「協働し合えるマネジメント」につなげることができるといえるだろう。

3. インタビュー調査による介護人材の定着促進要因

介護人材が定着している特養を対象にインタビュー調査を行い、経営管理者と介護職員によるインタビュー調査結果をまとめた。

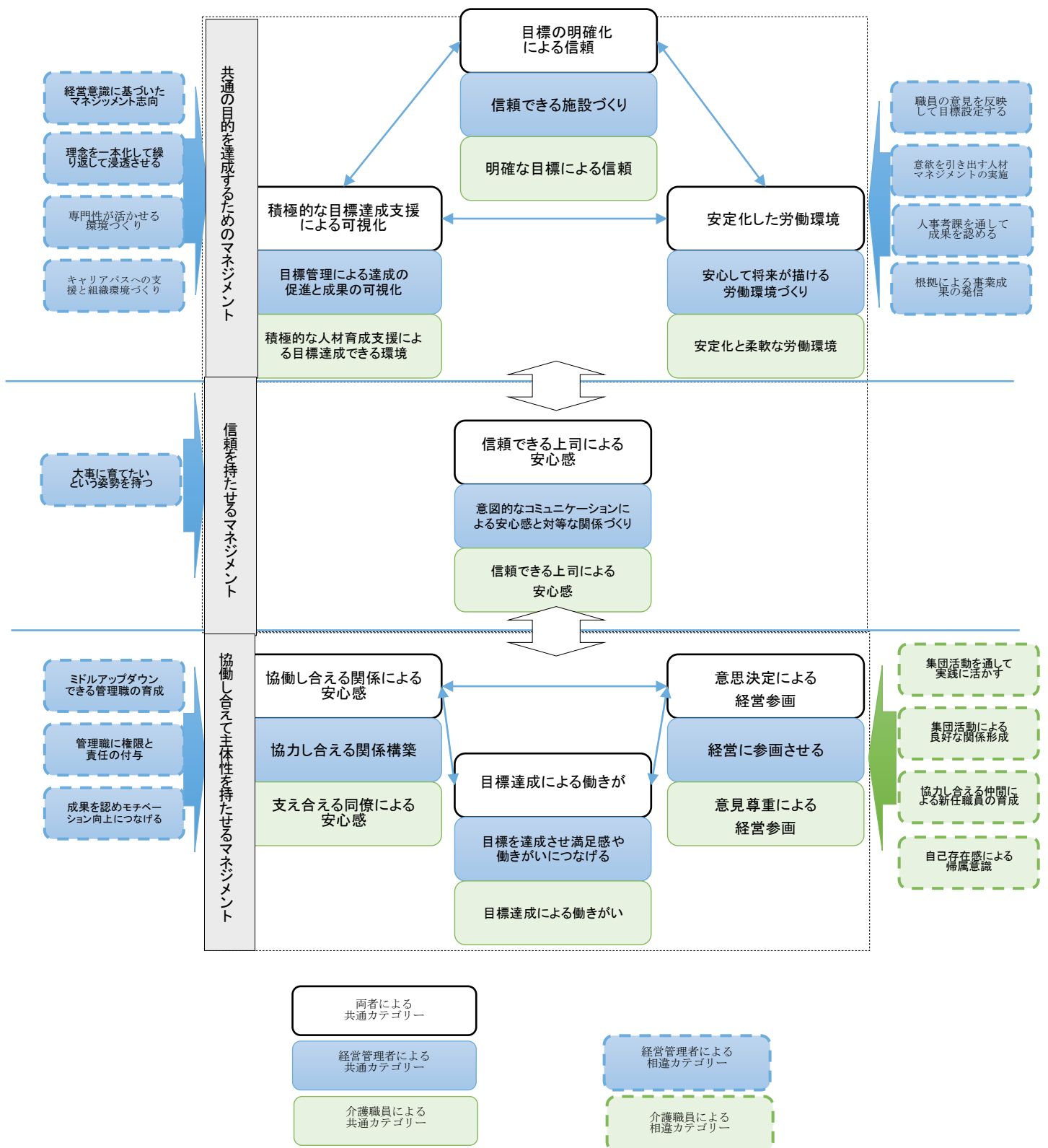
3-1 介護職の人材定着に向けた経営管理者による組織マネジメントの要因と介護職による定着意向要因との比較

〔図7-1〕の「介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメントと、介護職による定着意向との比較」については、インタビューによる調査内容を分析したものであり、経営管理職によるカテゴリーは『』で、介護職によるカテゴリーは「」，また両者による共通カテゴリーは【】として示す。

介護職員による職場定着の意向について明らかになった要因を、施設経営管理者が介護人材定着のために行っている組織マネジメント要因の結果（第3章の結果）を比較する。両者の調査結果を比較分析することによって、その共通点と相違点が確かめられ、介護職員が職場定着のために最も重要視している定着要因と、経営管理者が介護人材の定着のために目指している定着要因が明らかになる。

1) 介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメント要因と介護職による定着意向の共通要因

介護職の人材定着に向けて経営管理者が行っている組織マネジメントと介護職員が職場定着に向けて考えている定着意向について比較分析を行った。図7-1 1は「介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメント要因と、介護職による定着意向要因を比較」を図解したものである。また経営管理者によるカテゴリーは青色に、介護職員によるカテゴリーは緑色に、さらに両者による共通カテゴリーは白色として描写する。



〔図 7-1〕 「介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメント要因と介護職による定着意向要因との比較」

「介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメントと、介護職による定着意向との比較」から導き出された共通要因は、「共通の目的を達成するためのマネジメント」を基盤に、「信頼を持たせるマネジメント」と「協働し合えて主体性を持たせるマネジメントを行う」ことが、人材定着を促進する組織となり得る点である。

介護人材を定着させるために施設経営管理者は、地域と介護職員にとって『信頼できる施設づくり』を目指す。それによって介護職員には「明確な目標による信頼」感が生まれ、地域と介護職員に【目標の明確化により信頼】できる施設づくりができる。また経営管理者は『目標管理による達成の促進と成果の可視化』を促すことによって、介護職員は「積極的な人材育成支援による目標達成ができ（環境）」、つまり【積極的な目標達成支援により可

視化】ができる。さらに、経営管理者による『安心して将来が描ける労働環境づくり』によって介護職員が「安定化と柔軟な労働環境」で働くことができる【安定した労働環境】が生まれ、施設の「共通目的を達成するためのマネジメント」を行うことができる。

そのうえ、経営管理者が『意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり』を目指すとき、介護職員は「信頼できる上司により安心感」を感じられ、「信頼を持たせるマネジメント」が築ける。

さらに、経営管理者による意図的な『協力し合える関係構築』が介護職員間に「支え合える同僚により安心感」をもたらし、【協働し合える関係による安心感】につながる。また経営管理者は『経営に参画させる』環境を作ることで、介護職員は「意見尊重による経営参画」ができ、【意思決定による経営参画】環境により介護職員に主体性が生まれる。これまでのマネジメントを通して経営管理者が『目標を達成させ満足感や働きがいにつなげる』環境を目指すことで、介護職員の「目標達成による働きがい」につながり、最終的に「協働し合えて主体性を持たせるマネジメント」を通して介護職員を定着させることができる。

以上のように、介護人材を定着させるための経営管理者によるマネジメントと、介護職による定着意向の共通要因は、両者が考える共通の定着構造となり、介護人材を定着させるためには必要不可欠であるといえるだろう。

2) 介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメントと介護職による定着意向の相違要因

介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメントと介護職による定着意向との比較分析を通して両者の共通点、つまり介護人材を定着させるための共通要因を明らかにした。共通要因は介護人材の定着に向け必要不可欠である一方、それ以外に両者に相違要因が存在する。その相違点を検討することによって、両者それぞれがいかなる要因を重要視しているのか、さらに掘り下げることができる。

まず、介護職の人材定着に向けた経営管理者によるマネジメントと介護職による定着意向の相違要因は、経営管理者において大きく「共通の目的を達成するためのマネジメント」「信頼できる上司による安心感」「協働し合い主体性を持たせるマネジメント」の3つに分類し、介護職員においては「協働し合い主体性を持たせるマネジメント」の1つに分類することができる。

2-1-1) 経営管理者による「共通の目的を達成するためのマネジメント」の相違要因

『経営意識に基づいたマネジメント志向』『理念を一本化して繰り返して浸透させる』との点が介護職員の職場定着意向の要因と相違していることが分かった。この結果から考えられるのは、経営管理者は組織の目的を達成するために経営意識を持って、組織の理念を一本化して全職員に理解させるために繰り返して浸透させていることが伺える。また、『専門性が活かせる環境づくり』『キャリアパスへの支援と組織環境づくり』が介護職員の職場定着意向の要因と相違していることが分かった。この結果から、専門性を活かしてキャリアパスできる環境をつくっていることが考えられる。さらに、『職員の意見を反映して目標設定する』『人事考課を通して成果を認める』『根拠による事業成果の発信』『意欲を引き出す人材マネジメントの実施』が介護職員の職場定着意向の要因と相違していることが分かり、現場職員の意見を尊重して目標設定に反映するとともに、成果による評価を行い、この結果による根拠を持って外部に発信する、つまり意欲を引き出す人材マネジメントを実施していることが伺える。

したがって、経営管理者は施設の共通の目的を達成するために経営意識を持ち、抽象化する理念を一本化して全職員に繰り返して浸透させる。その時、介護職員が専門性を活かすことができるようにキャリアパスできる環境を構築する。それによって介護職員は目標達成と自己成長につながり、その成果を評価したうえ、外部に発信して意欲を引き出す人材マネジメントを行う。このように「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」を行うことから介護職員は自己成長ができ、継続勤務が可能になると考えられる。

2-1-2) 経営管理者による「信頼できる上司による安心感」の相違要因

『大事に育てたいという姿勢を持つ』ことが介護職員の職場定着の意向要因と相違していることが分かった。この結果から考えられるのは、経営管理者にとって組織目的を達成するためには介護職員が中心概念とされ、まず介護職員を大事に育てたいという姿勢を持つことによって介護職員が「信頼できる上司による安心感」を得ることができる。

経営管理者が、介護職員一人ひとりを大事に考えて、介護職員にとって「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」を感じられるようにすることで、介護職員は仕事に集中して働くことができると考えられる。

2-1-3) 経営管理者による「協働し合い主体性を持たせるマネジメント」の相違要因

『ミドルアップダウンできる管理職の育成』『管理職に対する権限と責任の付与』『成果を認めモチベーション向上につなげる』ことが、介護職員の職場定着意向の要因と相違していることが分かった。この結果から、上下をつなぎ合わせる管理職を育成して経営に関する意思決定をミドルアップダウン出来るようにし、上司に集中する権限と責任を効果的に分散・付与する。そのうえで介護職員の実績・成果を承認して、介護職員のモチベーション向上につなげるのが、介護職員に対する「協働し合い主体性を持たせるマネジメント」であり、このマネジメントが、介護人材の定着につなげる一助となると考えられる。

特に、組織の規模が巨大化するにつれ、経営管理者単独での意思決定には限界が生じやすい。したがって、管理職に集中した権限と責任を一定程度分散させて、意思決定をミドルアップダウンできる管理者を育てることは非常に重要である。さらに、この管理職が組織の中核概念となって、介護職員にも一定の権限を与え、その権限における成果を承認することによって、介護職員のモチベーション向上につながる。このマネジメントによって介護職員は自主的かつ自発的な活動ができ、組織に貢献する意欲が喚起され、「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」が実践できる。このマネジメントによって介護職員は、業務における目標達成と自己存在が感じられ、同じ職場に長く働くことができると考えられる。

2-2-1) 介護職員による「協働し合い主体性を持たせるマネジメント」の相違要因

「集団活動を通して実践に活かす」「集団活動による良好な関係形成」「協力し合える仲間による新任職員の育成」「自己存在感による帰属意識」の要因が経営管理者による組織マネジメント要因と相違していることが分かった。この結果から考えられるのは、教育や研修など集団活動の活用を通して良好な人間関係形成が自然に協力し合える関係の構築につながり、職員同士が新任職員を育てていく組織文化が生まれる。また集団活動を生かした組織文化によって介護職員は主体的かつ自発的に活動することができる。さらに現場職員の意見尊重により経営参画できる環境から介護施設内で存在意識が感じられ、満足感と働きやすさの向上が図られて、継続勤務が可能となる。特に介護職員による職場定着意向の相違要因は、集団活動を活用した内容が多いことから、介護人材を定着促進させるためには、教育や研修、また施設内の行事などを活かして、介護職員が主体的かつ自発的に活動できるマネジメントを実行することが職場定着促進に有効であることが示唆される。

以上のように両者によるインタビュー調査結果を比較分析することによって、介護人材の定着のために経営管理者と介護職の両者が考えている共通要因と相違要因が明らかになり、両者ともに大事に考えている共通要因と、それぞれが最も大事に考えている相違要因

が示唆され、今後介護人材を定着させるに当たって実践応用につなげることができると考えられる。

4. 質問紙調査による組織マネジメントの構造とプロセス

前述のインタビュー調査結果から明らかになった介護人材を定着促進の要因を検証するために、全国特養の経営管理者と介護職員を対象に質問紙調査を行った。この質問紙調査を統計分析により介護人材を定着促進するための要因を明らかにし、さらに特養において実践応用できる組織マネジメントの構造とプロセスを提示する。

4-1 介護人材の定着促進に向けて調査別の共通要因の結果

介護人材の定着促進要因を明らかにするために質問項目は大きく3つに分類して作成した。質問項目の問1は、経営仕組みづくりに関する調査項目を、問2は、人材マネジメントに関する調査項目を、問3は、管理職や介護職員の管理体制に関する調査項目について当施設において組織マネジメントの実態について尋ねた。

まず経営管理者による質問紙調査から、問1は「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」という潜在概念が構成され、「①目標と成果の可視化」「②共通目的の共有」「③自主性を持たせる人材育成」「④キャリアパスの推進」の因子が抽出された。また、問2は「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」という潜在概念が構成され「①大事に育てる姿勢」「②不安や悩みの除去」の因子、さらに、問3は、「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」という潜在概念が構成され、「①満足の実現による意欲喚起」「②支え合える関係構築」「③意思決定による経営参画」「④理念浸透のための権限分散」の因子が抽出された。

これらの因子は、各因子間の相関関係、さらに回帰分析と共分散構造分析による因果関係の分析などを通して①定着促進要因を明らかにしたうえで、②各施設の離職率との関係性も検討を行った。これらの結果をもとにさらに③介護職員による職場定着意向への分析結果を踏まえて、各分析結果の中で最も重要視される要因を明らかにする。（その結果をまとめたものが表7-1である）

[表 7 - 1] 介護職員の定着促進に向けて調査別の最重要要因

質問	因子	①経営管理職 質問紙調査	②経営管理職 離職別 - t 検 (非正規)	③経営管理職-介護職 比較 (共通要因)
問 1 共通目的 の達成に 向けて成 長を促す 人材マネ ジメント	1	目標と成果の可視化	目標と成果の可視化	目標と成果の可視化
	2	共通目的の共有	共通目的の共有	共通目的の共有
	3	自主性を持たせる人材育成	自主性を持たせる人材育成	自主性を持たせる人材育成
	4	キャリアパスの推進	キャリアパスの推進	キャリアパスの推進
問 2 情緒的な サポート により協 同意思を 持たせる マネジ メント	1	大事に育てる姿勢	大事に育てる姿勢	大事に育てる姿勢
	2	不安や悩みの除去	不安や悩みの除去	不安や悩みの除去
問 3 協働し合 い貢献意 欲を引き 出すマネ ジメント	1	満足の実現による意欲喚起	満足の実現による意欲喚起	満足の実現による意欲喚起
	2	支え合える関係構築	支え合える関係構築	支え合える関係構築
	3	意思決定による経営参画	意思決定による経営参画	意思決定による経営参画
	4	理念浸透のための権限分散	理念浸透のための権限分散	理念浸透のための権限分散

1) 介護人材の定着促進に向けて調査別の最重要要因の結果

上述のように経営管理者による介護人材の定着に向けた組織マネジメントの結果と、介護職員の職場定着意向の結果をもとに各分析の中で最も重要視される要因を検討した結果、問 1 「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」では、3 因子の「自主性を持たせる人材育成」が全ての結果に共通していることが分かる。また、経営管理職と介護職との要因には 2 因子「理念達成への焦点化 (特に労働環境)」による結果が介護職員の定着要員として共通していることが分かる。問 2 「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」では、2 因子の「不安や悩みの除去」がすべての分析において共通していることが分かる。また、問 3 「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」では 2 因子の「支え合える関係構築」が経営管理職の質問紙調査と離職別の分析で共通しており、介護職との比較分析では、1 因子の「満足の実現による意欲喚起」が共通していることが分かる。

以上のように、全国の特養を対象に介護人材の定着要因について、両者による調査結果

はほぼ一致していることが明らかになった。

この結果から、問1の「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」においては、3因子の「自主性を持たせる人材育成」が全ての結果に共通していることが分かり、組織の共通目的の達成に向けて介護職員を専門職として自主性を持たせて成長を促す人材マネジメントを最重要視していることが伺える。さらに、経営管理者と介護職員による比較検討では、2因子の「共通目的の共有」が共通していることから、組織目的を達成するために共通目的の共有を重要視していることが確かめられる。したがって、組織の共通目的の達成に向けて共通目的を浸透させるとともに、介護職員の専門性を生かして自主性を持たせる人材マネジメントを行うことによって介護職員の成長を促すこととなり、介護人材を定着促進させるためには最も重要であることが示唆される。

問2の「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」においては、2因子の「不安や悩みの除去」が全ての結果に共通していることが分かり、介護職員に協同する意思を持たせて目標を達成するためには、まず職員の不安や悩みを除去して安心して働くことができる情緒的なサポート環境を作ることの重要性が示唆される。

問3の「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」においては、では2因子の「支え合える関係構築」が経営管理職の質問紙調査と離職別の分析結果から共通しており、経営管理者は介護職員の定着促進に向けて職員同士が協働し合い、互いが支え合える関係が構築できる環境づくりを重要視していることが示唆される。この支え合える関係を構築することによって、問2の結果からも明らかになった介護職員の不安や悩みが除去できることも考えられる。また集団活動などを活用して支え合える関係を構築することは有効であろう。一方、経営管理者と介護職員との比較分析では、1因子の「満足の実現による意欲喚起」が共通していることが分かり、介護職員は目標達成や課題解決などを通して満足実現でき、さらに意欲喚起につながる事が考えられる。そのため介護人材を定着促進させるためには、目標達成を実現させて職務満足につなげ、更なる意欲喚起が生まれるマネジメントを行うことが最も重要であることが考えられる。

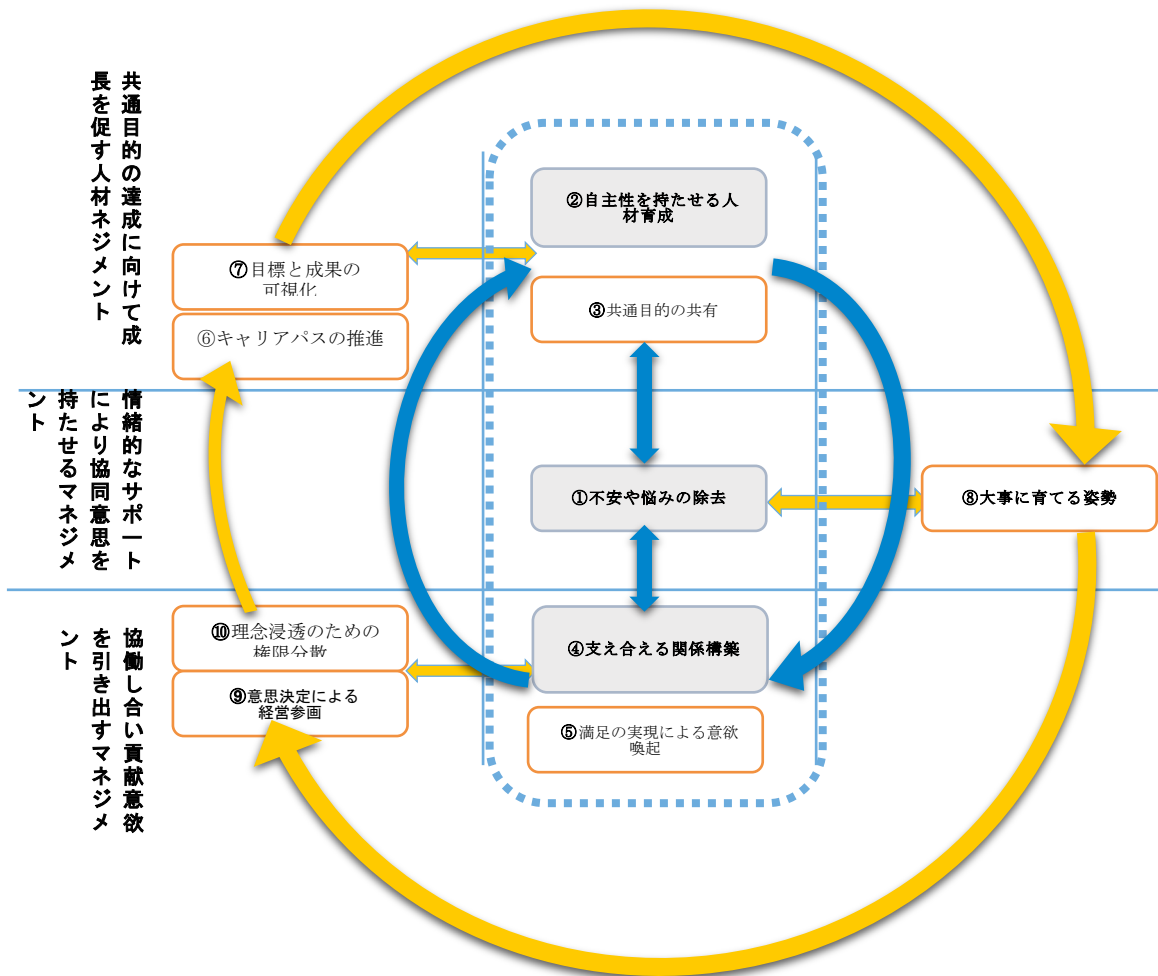
上述の5つの因子は、介護人材の定着促進するための要因の中で最も影響力が強い因果関係となる。その結果は、第5章の共分散構造分析により明らかになっており、その重要度の順の通り並べると①「不安や悩みを除去」②「自主性を持たせる人材育成」③「共通目的の共有」④「支え合える環境構築」⑤「満足の実現による意欲喚起」の順となる。

したがって、介護人材を定着させるための構造とプロセスを提示する際には、この5つの因子を中核的な要因として組織マネジメントを行うことによって介護人材の定着促進に有効であるといえるだろう。この結果を踏まえ、介護人材の定着促進のために特養において実践応用できる構造とプロセスを提示する。

4-2 介護人材の定着促進のために実践応用できる組織マネジメントの構造とプロセス

前述の経営管理者と介護職員の調査結果を踏まえて、最終的に特養における介護人材の定着促進に向けて、有効な組織マネジメントの構造とプロセスを提示する。

介護人材を定着促進させるために、前述の各分析の中で最も重要視される要因を検討した結果をもとに統合モデルを図表化する（図7-2に示す）。



〔図7-2〕 介護を定着促進させるための組織マネジメントの構造とプロセス

介護人材を定着促進させるためには「①不安や悩みを除去」させるための「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」を最優先に行わなければならない。そのうえで、組織目標をもとに介護職員が「②自主性を持たせる人材育成」ができる環境を整える。また、組織の「③共通目的の共有」を行うことによって「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」を行うことができる。そうすることによって職員同士は自然

に「④支え合える環境構築」ができ、「⑤満足の実現による意欲喚起」となり、[協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント]を行うことができる。介護人材を定着促進させるためには、まず上述の5つの中核的な要因が実行できる組織環境の構築が最も重要となる。

さらに、上述の5つの中核的な要因を整えたうえで、組織の共通目的の達成に向けて介護職員の「⑥キャリアパスの推進」と組織や個人の「⑦目標と成果が可視化」できる環境を構築して介護職員の成長を促す人材マネジメントを目指す。その際経営管理者は、介護職員に対して「⑧大事に育てる姿勢」を常に持つのが重要となる。また、組織規模の巨大化によって経営管理者単独の意思決定は限界が生じるため、「⑨理念浸透のために権限分散」を行い、全職員が「⑩意思決定による経営参画」できる環境を整える必要がある。

以上のような組織マネジメントの構造とプロセスを通して、介護職員は共通目的の達成に向けて自己成長ができるとともに、その中で経営管理者の情緒的なサポートによる安心感から、組織に協同する意思と、職員同士と協働し合い貢献したいという意欲が喚起され、自主的かつ自発的な活動ができる。その結果、地域や社会に貢献するという組織の共通目的の達成を揚げることにつながり、介護人材は目標の達成感や業務に対する満足感が生まれ、職場定着につながるといえるだろう。

第2節 本論の結論

本論は、少子高齢者の進行、また高齢化率の上昇による福祉や介護ニーズの多様化、高度化が求められている中で、介護ニーズに対応する介護人材の不足、また離職問題からはじまった。この問題意識から介護人材の離職を防ぎ、定着促進させるために、いかなる組織マネジメントが有効であるか、その要因を明らかにすることを目的とした。

本論の目的を達成するために、①介護人材の定着促進要因を探るために職場定着の阻害要因と促進要因について文献検討したうえで、介護職員が勤務する施設、すなわち組織を知るために組織マネジメントの概念を検討した。②また、実際に介護人材の定着を成功に導いた施設を対象に経営管理者と介護職員によるインタビュー調査を通じた定着要因の検討、さらに③全国特養を対象に経営管理者と介護職員による質問調査を通じて定着要因を検証し、④これまで行ってきた文献検討と各調査の結果に基づき、介護人材を定着促進させるための有効な組織マネジメントの構造とプロセスの提示することの4つを目的として研究を進めた。その結果、以下のことが明らかになった。

目的①の検討については、介護人材の定着促進要因を探るために介護職員のストレスやバーンアウト、離職による職場定着の阻害要因と、介護職員の職場定着意向や職場満足要因による定着促進要因について検討した。そのうえ、介護職員が勤務する施設、すなわち組織を知るために組織マネジメントの概念を検討し、介護人材を定着促進するための有効な組織マネジメントのあり方について明らかにした。なお、組織マネジメントの概念を検討する際、組織は「共通の目的を達成するためのマネジメント」「協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合えるマネジメント」、この3つのマネジメントによって成り立つことが確かめられた。そのため上述の3つのマネジメントを枠組みにして検討した。

「共通の目的を達成するためのマネジメント」を検討するために介護職員が職場に満足している要因を確認すると、まず仕事全体の理解と役割遂行、また社会的意義の理解により満足して働いていることが分かった。一方、職場定着の阻害要因からは役割の曖昧さと役割の葛藤がストレスやバーンアウトにつながることが判明された。この結果から介護職員は、施設の目的と職場での役割、また施設の社会的な存在意義などの理解を求めていることが読み取れる。組織は、社会や地域に貢献する（特に非営利組織は公益性をもって地域住民の利益を最大にする）ための共通の目的を、構成員とともに構成員の意欲を引き出して、共通目的の価値共有と共同意思を持たせて目的を達成することが組織目的である。この組織の共通目的を達成するために、組織はまず組織の理念や目標を明確にしたうえで、全職員にその内容を理解させることは重要となる。しかし、非営利組織において組織の理念（ミッション）は抽象的であるため、可視化できるビジョンを提示したうえで絶えず繰り返して浸透させることが最も重要である。

また組織は、構成員とともに共通目的の達成に向けて目的達成に関する知識や技術を取得する必要がある。介護職員による職場定着の阻害要因と促進要因の検討からは、介護職

員は施設内で主体的に行動できるような教育と研修、またそれに伴う人事考課を求めていることが明らかになっている。本論の対象施設である特養においては施設利用者の人権と命に関連して専門的な知識や技術の取得が求められる。したがって、専門性を有する知識や技術が取得できる人材マネジメントを行うことによって、介護職員は自主性かつ自発性を持って活動することができ、最終的には組織目標の達成と、介護職員の自己成長につながる事が考えられる。

一方、新聞やマスコミでは、介護職員の離職理由は低賃金による要因が大きいと取り上げている。しかしながら、先行文献の検討により低賃金による不満は離職に直接関係していないことが明らかとなり、むしろ職員の待遇や残業時間、また休暇取得の有無などによる労働環境が離職要因であることが確かめられた。つまり、金銭的な要因よりも非金銭的な要因の改善が不可欠であり、特に身体的な負担を軽減させる対策の必要性が示唆された。

以上のように組織は、社会や地域に貢献するという共通目的を達成するために存在し、この共通目的を全構成員に理解、また浸透させるとともに、構成員を専門職として育成し、働きやすい労働環境を整えること、つまり、「社会や地域の貢献に向けて共通の目的を達成するためのマネジメント」を行うことこそが介護人材を定着促進につながるといえるだろう。

「協同意思を持たせるマネジメント」では、組織の中でリーダーの役割は大変重要となる。組織の目的達成に向けて組織が目指すべき基本的な内容などを全構成員に浸透させることはリーダーの役割である。一方、介護職員は職場内で、上司による理解や支援、また不安や悩みなどを相談できる上司の存在、さらに同僚との良好な人間関係を求めていることが文献検討から確かめられ、上司や同僚との有効な関係構築の重要性が示唆された。そのためリーダーは、介護職員に対する理解や支援、また不安や悩みなどが解消できる環境を整備すると同時に、組織が目指すべき内容などを構成員に浸透させることが重要となる。その際リーダーは、自分自身だけではなく、我々となる構成員との一体感を常に持ち（ドラッカー1973；上田 2007：20-24）、チーム力を最大化させて有効なコミュニケーションができる環境を整える必要がある。相互作用による有効なコミュニケーションを行うことによって、上司や同僚との良好な信頼関係の形成と維持、さらに協同意欲を持たせる関係につながり、最終的には組織貢献する意欲が生まれると考えられる。

したがって、リーダーは、組織の目標達成に向けて基本的な内容を全職員に浸透させるために、組織の中心となる構成員と常に一体感を保つとともに、構成員同士が相互作用による有効なコミュニケーションができる環境をつくることが重要となる。この有効なコミュニケーション環境を構築することによって、介護職員は上司と同僚による不安や悩みなどが解決でき、さらに良好な信頼関係の形成と維持ができる。その結果介護職員は、組織が目指す業務内容に協同する意思が生まれる。このように組織は、「貢献するために意欲を喚起して協同意思を持たせるマネジメント」を行うことによって、介護職員は職場での安心感と満足感が満たされ、辞めずに長く働くことができると考えられる。

「協働し合えるマネジメント」において介護職員は、仕事の裁量や会議での自由な発言などの意思決定による要因が職場定着につながる事が文献検討により明らかになった。その反面介護職員は、組織内の所属意欲の不足による不満を抱えている。組織は規模の巨大化することによってトップマネジャーのみでは適切な判断に限界が生じやすい。そのため中堅管理職を中心に分散された権限移譲を行い、現場の意見を重視して経営に参加できる環境づくりが必要となる。職員に意思決定により権限を付与することによって職員は組織の所属意識が高まる。さらに、意思決定による権限を与えることによって自主性かつ自発性が生まれ、困難な問題が起きても自律的に問題解決につながる。その結果、仕事の目標達成や課題遂行でき、それに伴うやりがい、喜び、充実感による動機付与が満足につながる事が考えられる。

したがって、組織は中核概念となる中堅管理職を中心に、全構成員に意思決定による権限を持たせて経営に参画させる。そうすることによって構成員は組織の帰属意識が生まれ、最終的には構成員のモチベーション向上につながり、より高い満足を得ることができる。このように構成員に「意思決定による帰属意識を与えて協働関係し合えるマネジメント」を行うことによって介護人材の定着促進につながるといえるだろう。

以上のように目的①に沿って検討した結果、上述の「社会や地域の貢献に向けて共通の目的を達成するためのマネジメント」「貢献するために意欲を喚起して協同意思を持たせるマネジメント」「意思決定に帰属意識を与えて協働関係し合えるマネジメント」による組織マネジメントが成り立ち、介護人材の定着促進にも有効であることが明らかになった。

目的②の検討については、経営管理者と介護職員に対するインタビュー調査を通して介護人材の定着促進に向けて共通要因と相違要因を明らかにした。

両者による介護人材の定着促進に共通要因では、【目標の明確化による信頼】【積極的な目標達成支援による可視化】【安定した労働環境】による[共通の目的を達成するためのマネジメント]を基盤に、【信頼できる上司による安心感】による[信頼を持たせるマネジメント]、さらに【協働し合える関係による安心感】【意思決定による経営参画】【目標達成による働きがい】による[協働し合えて主体性を持たせるマネジメント]が両者の共通要因として明らかになり、介護人材を定着促進させるためには必要不可欠であることが示唆された。

また、両者による介護人材の定着の相違要因として、経営管理者においては〈経営意識に基づいたマネジメント志向〉〈理念を一本化して繰り返して浸透させる〉〈職員意見を反映して目標設定する〉〈意欲を引き出す人材マネジメントの実施〉〈キャリアパスへの支援と組織環境づくり〉〈専門性が活かせる環境づくり〉〈人事考課を通して成果を認める〉〈根拠による事業成果の発信〉という要因が「共通の目的を達成するためのマネジメント」を行うために支えていることが分かり、〈大事に育てたいという姿勢を持つ〉という要因は「協同意思を持たせるマネジメント」を、さらに〈ミドルアップダウンできる管理職の育成〉〈管

理職に権限と責任の付与)〈成果を認めモチベーション向上につなげる〉という要因は「協働し合えるマネジメント」を支えていることが確かめられた。この経営管理者による人材定着の相違要因は、介護職員による定着意向要因と相違するというよりも、上述の経営管理者による3つのマネジメントが働けるようにそれぞれの要因を支えていることが考えられる。特に経営管理者は、介護人材を定着させるために経営意識に基づいたマネジメント志向のもとで、一本化した理念(目的)を達成するために介護職員の成長を促す人材マネジメントを行い、管理職を中心に全職員を経営参画させて意欲を引き出す環境づくりを目指していることが経営管理者による相違カテゴリーから読み取れた。

一方、介護職員においては、相違カテゴリーとして〈集団活動を実践に活かす〉〈集団活動による良好な関係形成〉〈協力し合える仲間による新任職員の育成〉〈自己存在感による帰属意識〉が挙げられた。この結果から介護職員は集団活動などを通して良好な関係形成と、仲間意識をもって互いに支え合っていることが分かった。さらに、共通要因によるマネジメントを通して自己存在感による帰属意識が生まれ、職場に満足していることが考えられる。

しかし、両者とも相違要因が取り上げられているものの、それぞれの相違要因が共通要因を支えていることが確かめられた。特に介護職員による相違要因から、仲間同士による協働し合える関係を重要視していることが確認できた。したがって、教育や研修、また施設内の行事などの集団活動を活用したマネジメントが介護人材の定着促進に有効であることが示唆された。

目的③を検討では、目的②のインタビュー調査により明らかになった介護人材の定着要因を検証するために、全国の特養を対象に経営管理者と介護職員による質問調査を行い、定着促進要因を検証した。

その結果、問1では「共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント」という潜在概念、問2では「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」、また問3では「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」の潜在概念が構成された。さらに、この3つのマネジメントによる潜在概念からはそれぞれの因子が抽出され、各潜在概念のもとでそれぞれの因子が交互作用して介護人材の定着促進するように働き掛けていることが確かめられた。

問1の「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」では、「①目標と成果の可視化」「②共通目的の共有」「③自主性を持たせる人材育成」「④キャリアパスの推進」の因子が抽出された。また、問2の「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」では、「①大事に育てる姿勢」「②不安や悩みの除去」の因子、さらに、問3は、「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」では、「①満足の実現による意欲喚起」「②支え合える関係構築」「③意思決定による経営参画」「④理念浸透のための権限分散」の因子が抽出された。

一方、経営管理者による介護人材の定着促進に向けた組織マネジメントの要因と、介護職員による職場定着の意向要因について検討した結果、介護人材の定着促進させるためには最も影響力のある要因が存在していることが各分析を通して確認できた。

問1「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」では、3因子の「自主性を持たせる人材育成」が全ての結果に共通していることが分かり、経営管理職と介護職との要因には2因子「共通目的の共有（特に労働環境）」による結果が介護職員の定着要因として共通していることが分かった。問1の「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」においては、組織の共通目的を達成に向けて共通目的を全職員に浸透させるとともに、介護職員の専門性を生かして自主性を持たせる人材マネジメントを行う。そうすることによって介護職員に成長を促すこととなり、介護人材を定着促進させるためにはこのようなマネジメントが最も重要であることが示唆された。問2「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」では、2因子の「不安や悩みの除去」がすべての分析において共通していることが分かった。問2の「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」においては、介護職員の不安や悩みを除去して安心して働くことができる情緒的なサポート環境を作ることが最も重要であることが示唆された。また、問3「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」では2因子の「支え合える関係構築」が経営管理者の質問紙調査と離職別の分析で共通しており、さらに介護職員との比較分析では、1因子の「満足の実現による意欲喚起」が共通していることが分かった。問3の「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」においては、介護職員の定着促進に向けて職員同士が協働し合えるような環境をつくることの重要性が示唆された。一方、経営管理者と介護職員との比較分析では、1因子の「満足の実現による意欲喚起」が共通していることが分かり、介護職員は目標達成と課題解決を通して満足実現ができ、さらに意欲喚起につながることを考えられる。そのため介護人材を定着促進させるためには、目標達成できるようなマネジメントを行い、目標達成への実現によって職場満足につながる。その結果、介護職員はさらなる意欲が喚起され、同じ職場で長く働くことができると考えられる。

この結果から、上述の5つの因子が介護人材を定着させるために最も影響力の強い要因であることが判明し、介護人材を定着促進させるためには、この5つの因子を中心に組織マネジメントを行うことが介護人材の定着促進に有効であることが明らかとなった。

目的④の検討では、目的①から③にかけて行った結果により、介護人材の定着促進に向けて実践応用できる組織マネジメントの構造とプロセスを明らかにすることができた。特に上述の目的③の検討で判明した、介護人材を定着促進させるために最も影響力の強い要因を中心に組織マネジメントの構造とプロセスを提示した。（その結果は、p153の図7-2により明らかにした。）

その結果、介護人材を定着促進させるためには、まず介護職員の「①不安や悩みを除去」しなければならない。次は、「②自主性を持たせる人材育成」→「③共通目的の共有」→「④

支え合える環境構築」→「⑤満足の実現による意欲喚起」の順となり、「共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント」「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」の3つのマネジメントを行うなかでこの5つの要因が最も重要であることが示唆された。さらに、「⑥目標と成果を可視化」→「⑦キャリアパスの推進」→「⑧大事に育てる姿勢」→「⑨理念浸透のために権限分散」→「⑩意思決定による経営参画」できる順に沿って組織マネジメントを行うことが介護人材を定着促進させるために重要であることが明らかになった。

本論は、これまでの4つの方法（目的）を用いて、介護人材を定着促進させるための有効な組織マネジメントのあり方について具体的な内容を明らかにしながら進めてきた。その結果（結果図は、p153の図7-2である）、「共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント」「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」の3つのマネジメントが介護人材を定着促進するためのマネジメントとして構成されていることが明らかになった。そのうえ、目的④の検証結果により明らかになった10つの要因が影響力の強い順から交互作用することによって、実際に介護人材の定着促進に向けて有効であり、実践応用できる組織マネジメントの構造とプロセスであることが本論の4つの方法（目的）を通して確かめられた。

最後に本論は、介護人材の確保や定着の問題を、組織全体において介護人材の定着促進するために有効な組織マネジメントのあり方を明らかにすることを目的にはじめた。その結果、介護人材を定着促進させるために有効な組織マネジメントの要因を明らかにすることができた。さらに、介護人材の定着促進させるためには最も影響力のある要因が存在していることが判明され、その結果をもとに実際に応用できる組織マネジメントの構造とプロセスを提示することができた。介護人材の定着促進に向けてこの有効な組織マネジメントを行うことによって、介護職員は安心して、専門職として自主性を持って地域や社会に貢献しながら長く働くことができると期待できる。しかし、そのためには組織の経営管理職の役割がもっとも重要となり、本論を通して経営管理職のあるべき姿が示唆された。

非営利組織の目的は、地域住民の利益を最大にすることであり、そのニーズに対応して質の高い福祉サービスを行うことである。要するに、地域住民のために貢献するということである。一方で、介護職員も帰宅すればその地域の住民となる。そのため、経営管理者は介護職員が安心して長く働ける有効な組織マネジメントを行えば、介護職員は働きがいを持って辞めず長く働くことができ、最終的には組織の中心概念となる介護職員とともに組織目的を達成までつなげることができる。すなわち、非営利組織において組織目的を達成するというのは、施設の全職員をはじめ、施設利用者、また地域みんなが幸せになるような組織マネジメント、また事業活動を行い、地域や社会に貢献することであるといえるだろう。

第3節 本論の課題

介護人材の確保や定着の問題意識から本論の目的にそって研究を進めてきたが、いくつかの課題があると考えられ、今後の課題として4点をあげる。

1. 本論は介護人材を定着促進させるために組織全体のマネジメントを観点に進めてきたが、前述にも述べたようにそれに関連する先行研究がほぼ皆無である。そのため組織全体のマネジメントについて検討するには施設経営管理論などの文献を中心に、経営論や組織マネジメント論にならざるを得なかった。しかし、組織マネジメントの概念には3つのマネジメントによって成り立つことを発見し、この3つのマネジメントを枠組みにして本論を進めてきたが、組織マネジメントの概念の検討には限界が生じると考えた。この課題から本論は社会福祉学を中心に経営学の文献を踏まえて検討してきたが、今後はさらに他分野に関連する文献を検討することに意義があると判断した。
2. 本論は介護人材を定着促進させるための要因を明らかにする目的で、先行研究の検討及び施設の経営管理者と介護職員を対象とした調査を実施したが、介護人材を定着促進させることによって、最終的には施設利用者により質の高いサービスを提供することが期待される。そのため、施設の利用者やまたその家族による調査の必要性も考えられる。よって、施設に入所している利用者やその家族による調査を今後の課題として残す。
3. 本論の目的にそって、介護人材が定着している特養を選定し、5ヵ所の経営管理者と介護職員によるインタビュー調査を行った。しかし、本論の目的を達成するにあたって調査施設の数は多いとはいえない。また介護職員の平均離職率が低い特養を限定したが、特養以外の事業所においても調査の必要性があると考えられる。他事業所における更なる調査は、今後の課題として残す。一方、インタビュー調査に協力・回答した全施設において、過去離職率が高かった時期あったことが判明し、介護人材の定着に失敗した事例を調査できたので、それは一つの成果につながったといえる。
4. さらに、上記のインタビュー調査から得られた、介護人材の定着要因を検証、また一般化するために全国の特養を対象に無作為抽出法を用いて質問紙調査を行ったが、送付した質問紙の回収率は低調だった。そのため、質問紙を送付した全ての施設に電話し、再度回答の依頼をした結果、分析可能な回答を得ることができた。また、人手不足により質問紙調査に協力できない等の介護施設が置かれている現状や個別事情、さらに特養が抱えている悩み等を把握できたことは大きな収穫であったと考えている。介護施設を対象とした質問紙調査を行う場合の回収率向上の対策が今後の課題である。

文献

- 阿部正昭（2011）「介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関する研究-神奈川県内特別養護老人ホームの介護職を対象とした調査から」『社会論集』17, 21-42.
- 阿部正昭（2014）「特別養護老人ホームに勤務する介護職の職業意識：テキストマイニングを用いた分析を中心に」『介護福祉学』21（1）, 54-61.
- 伴 英美子（2005）「介護施設職員のストレスとバーンアウトの時系列的変化に関する事例研究：認知症対応型共同生活介護（グループホーム）の事例」『Keio SFC journal』4（1）, 4-28.
- 電子政府の総合窓口（2018）「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準（平成十一年厚生省令第四十六号）」
(http://elaws.egov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=411M50000100046&openerCode=1 2018. 10. 16) .
- エイデル研究所福祉経営支援部（2009）『福祉職場の人材マネジメント：職員の定着・確保・育成・処遇の効果的すすめ方』エイデル研究所, 12-15.
- 遠藤可奈美（2014）「高齢者福祉施設における組織マネジメントと人材育成との関連に関する研究「おむつゼロ」を達成した施設における取り組みを通して. 北星学園大学大学院論第5号, 第17巻; 83-102.
- Fetterman, D.M. Foundation of Empowerment Evaluation, Sage Publications, 2001.
- Fetterman, D.M & Wandersman eds. Empowerment Evaluation: principles in Practice, The Guilford Press, 2004.
- 合津文雄（2003）「社会福祉運営管理から社会福祉経営管理へ-ソーシャルアドミニストレーション理論再考」『長野大学紀要』25（1）, 17-28.
- 原田 亘（2011）「通所介護事業所における介護職員の離職率に関する研究-離職率が低い事業所のマネジャーの対応と事業所内マネジメント」『社会福祉学研究』6, 33-40.
- 花岡智恵（2009）「賃金格差と介護従事者の離職（特集 看護・介護サービスとケア従事者の確保）」『季刊社会保障研究』45（3）, 269-286.
- 原野かおり・桐野匡史・藤井保人・谷口敏代（2009）「介護福祉職が仕事を継続する肯定的要因」『介護福祉学』16（2）, 163-168.
- 大坪信喜（2014）『リーダーの役割を果たす：福祉・介護の職場改善』実務教育出版, 1-34.
- 堀田聡子（2012）「介護労働市場の現状と課題：採用・離職と過不足感をめぐって（特集 介護職場における人材確保：職場に求められること）-（労働政策フォーラム 介護職の安定的な採用・確保に向けて）」『Business labor trend』1, 3-7.
- 細羽竜也（2011）「介護支援専門員の職業性ストレスに及ぼす職場環境の影響」『人間と科学』11（1）, 41-52.

- 藤井賢一郎（2011）「社会福祉法人の経営者の意識・認識に関する研究」『介護経営』6（1）, 40-51.
- 深瀬勝範（2007）『社会福祉法人の事業シミュレーション・モデル：競争時代を勝ち抜く経営改革のすすめ方』中央経済社.
- 古川明美（2010）「介護老人保健施設職員のバーンアウトと職務満足度との関連について」『徳島文理大学研究紀要』79, 1-8.
- 福祉人材確保専門委員会（2015）「2025年に向けた介護人材の確保 - 量と質の好循環の確立に向けて-」
(https://www.jaccw-carewel.net/jaccw_info_file/topics/354/kenkai.pdf, 2017. 7. 11) .
- 古川孝順（2005）『社会福祉原論第2版』誠信書房.
- 飯村芳樹（2015）「経営者と管理者の自己変革こそが人材の確保のための絶対条件」『知的障害福祉研究』62（1）, 18-20.
- 今井訓子（2011）「介護職離職の構造に関する研究：介護福祉士養成校卒業生の追跡調査から」『植草学園短期大学紀要』12, 1-12.
- 今村理一（2003）『新しい時代の社会福祉施設論-施設サービスのこれから』ミネルヴァ書房.
- 井村圭壯（2015）『日本の社会事業施設史：「救護法」「社会事業法」期の個別施設史』学文社.
- 井上孝代（2007）『エンパワーメントのカウンセリング：共生的社会支援の基礎』川島書店.
- 岸田 宏司（2014）「すすめ福祉職員！福祉職員のキャリアパスと生涯研修（第3回）（実践!! マネジメント講座）」『月刊福祉』58-61.
- 石田梅男（1985）『自己決定の心理学：内発的動機づけの鍵概念をめぐって / E.L. デシ著；訳』誠信書房.
- 石井晴夫・樋口徹著（2014）『組織マネジメント入門 = Introduction to organization management』中央経済社.
- 石川久展（2006）「介護保険サービス事業所職員の仕事満足度とその関連要因に関する研究」『ルーテル学院研究紀要』40, 9-17.
- 石塚 浩（2009）『経営組織論：理論と実際』創成社, 131-148.
- 張 允禎・黒田研二（2008）「特別養護老人ホームにおけるユニットケアの導入と介護業務および介護環境に対する職員の意識との関連」『社会福祉学』49（2）, 85-96.
- 張 允禎（2008）「特別養護老人ホームにおける介護業務・介護環境に対する職員の意識に関する研究」大阪府立大学人間社会学部，博士（社会福祉学）論文.

- 日本大百科全書『日本大百科全書 - 介護福祉士』小学館
(<https://kotobank.jp/word/%E4%BB%8B%E8%AD%B7%E7%A6%8F%E7%A5%89%E5%A3%AB-178100%E5.A4.A7.E8.BE.9E.E6.9E.97.20.E7.AC.AC.E4.B8.89.E7.89.88>, 2018. 11. 01) .
- 日本総合研究所 (2014) 「介護人材確保の推進に関する調査研究-第4回検討委員会」介護人材確保の推進に関する検討委員会
(http://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/seminar/130809_407/daiikkai_haihu.pdf, 2014. 11. 20) .
- 日本プロフェッショナル・キャリア・カウンセラー協会 (2014) 『一流の介護職員が育つ奇跡の人材育成法：プロ意識を高め、思いやりの心を磨く』日本医療企画 .
- 角山 剛 (1988) 『仕事への動機づけ』福村出版 4, 101-112.
- 介護労働安定センター (2013) 「介護労働実態調査 (事業所における介護労働実態調査)」
(<http://care-net.biz/kaigo-center/hp/pdf/report/25/05.pdf>, 2017. 06. 01) .
- 介護労働安定センター (2014) 「平成 25 年度介護労働実態調査結果について」
(<http://care-net.biz/kaigo-center/hp/pdf/report/25/01.pdf>, 2017. 06. 02) .
- 介護労働安定センター (2015) 「平成 26 年度「介護労働実態調査」の結果」
(http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h26_chousa_kekka.pdf, 2015. 04. 01) .
- 介護保険：介護に携わる人の応援マガジン (2014) 「介護人材 100 万人増は実現可能：選ばれる事業者になれるかがカギ」『月刊介護保険』6 (220) , 12-19.
- 介護保険：介護に携わる人の応援マガジン (2014) 「厚労省が介護人材の類型化を提案：2025 年に介護福祉士を 5 割に」『月刊介護保険』10 (224) , 12-18.
- 柏原正尚 (2013) 「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職と職場環境に関する一考察」『日本福祉大学健康科学論集』16, 19-27.
- 川村匡由 (2010) 『施設マネジメント論 — 福祉サービスの組織と経営』ミネルヴァ書房.
- 北浦正行 (2013) 「介護労働をめぐる政策課題：介護人材の確保と育成を中心に」『日本労働研究雑誌』55 (12) , 61-72.
- 岸田民樹 (2005) 『現代経営組織論』有斐閣, 1-45.
- 岸川善光・朴 慶心 (2015) 『経営管理要論』同文館出版, 1-161.
- 岸川善光 (2017) 『経営学要論』同文館出版, 1-75.
- 北垣智基 (2014) 「介護現場の人材育成・定着等に向けた取り組みの実態と関連課題：京都府における調査結果から」『福祉教育開発センター紀要』11, 35-55.
- 北村光子・山崎久子・大江千恵子・綿祐二 (2003) 「介護福祉士の就労意欲に関する研究-佐世保市およびその近接地域の介護福祉士-」『長崎国際大学論叢』3, 185-193.
- 北野利信 (1968) 『仕事と人間性：動機づけ-衛生理論の新展開 / フレデリック・ハーズバーグ著；北野利信訳』東洋経済新報社.
- 北野誠一 (2015) 『ケアからエンパワーメントへ：人を支援することは意思決定を支援すること』ミネルヴァ書房.

- 小松幸男（2003）『居住者の人権に配慮した新しい施設サービス計画の実例を含む社会福祉施設運営論-老人・身体障害者福祉施設を中心に-』中央法規出版, 40-42.
- 小松理佐子（2010）『よくわかる社会福祉運営管理』ミネルヴァ書房, 40-158.
- 小松源助（2000）『ソーシャルワーク実践におけるエンパワーメント：その理論と実際の論考集』相川書房.
- 高良麻子（2007）「介護支援専門員におけるバーンアウトとその関連要因：自由記述による具体的把握を通して」『社会福祉学』48（1）, 104-116.
- 厚生労働省（2013）「介護保険制度の見直しに関する意見」
(http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikan-shitsu_Shakaihoshoutantou/0000033066.pdf, 2014. 11. 25) .
- 厚生労働省（2014）「介護人材の確保について」
(<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihoke-nfukushibu-Kikakuka/0000047617.pdf>, 2017. 1. 15) .
- 厚生労働省（2015）「介護人材確保対策について-介護人材確保対策の検討状況及び福祉人材確保指針の改正と介護人材需給推進-」厚生労働省社会・援護局福祉基盤課
(<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihoke-nfukushibu-Kikakuka/0000047617.pdf>, 2015. 9. 15) .
- 厚生労働省（2015）「平成 26 年版 労働経済の分析：人材力の最大発揮に向けて」
(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/14/14-1.html>, 2017. 02. 22) .
- 厚生労働省（2017）「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-Sanjikan-shitsu_Shakaihoshoutantou/0000179735.pdf, 2017. 4. 30) .
- 厚生労働省（2018）「介護職員処遇改善加算に関する基本的考え方並びに 事務処理手順及び様式例の提示について」
(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000199135.pdf>, 2018. 10. 30) .
- 厚生労働省（2018）「社会福祉法（抄）」
(<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/02/s0217-7c.html>, 2018. 12. 20) .
- 厚生労働統計協会（2018）『国民の福祉と介護の動向』厚生労働統計協会, 243-250.
- 村社 卓（2012）「チームマネジメントの未活用要因および活用条件：ケアマネジメント実践におけるチームマネジメント概念の検討」『社会福祉学』53（2）, 17-31.
- 厚生労働省（2017）「介護職員処遇改善加算について」
(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000199136.pdf>, 2018. 10. 30) .
- 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.

- 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 (特集 仕事の中の幸福)」 『日本労働研究雑誌』 1 (558) , 54-64.
- 黒田研二・張 允禎 (2011) 「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究」 『社会問題研究』 60 (139) , 15-25.
- LEE jungwon (2003) 「高齢者福祉施設スタッフのQWL測定尺度の開発」 『社会福祉学』 44 (1) , 56-66.
- マッキンゼー・アンド・カンパニー (<https://www.mckinsey.com/>, 2018. 12. 18)
- 青木幹喜 (2006) 『エンパワーメント経営』 中央経済社.
- 森本三男 (2001) 『現代経営組織論』 学文社, 138-143.
- 村井美紀 (2014) 「すすめ福祉職員! 福祉職員のキャリアパスと生涯研修 (第3回) (実践!! マネジメント講座)」 『月刊福祉』 58-61.
- 村社 卓 (2012) 『介護支援専門員のチームマネジメントーリーダーシップの移譲とチームワークの拡大』 川島書店.
- 内藤 晃 (2009) 『施設長の資格!-:-福祉経営に役立つ:現場力をアップさせ,日本の福祉を変えるエネルギーを生み出す』 中央法規出版.
- 長田由紀子 (2014) 「こころと創造的な人間関係構築」 『介護福祉』 94, 75-82.
- 中村宗樹 (2015) 「従業員満足度と組織コミットメント向上を目的とするインターナル・マーケティング施策~介護職従事者を対象として~」 早稲田大学商学研究科専門職学位論文.
- 中澤秀一 (2012) 「ヒューマンサービス職のバーンアウト軽減に関する教育内容の研究:介護福祉職員の個人要因と環境要因との関連から」 『東京基督教大学紀要』 22, 59-77.
- 壬生尚美・神庭直子 (2013) 「介護職員の仕事の満足感・やりがい感に影響を及ぼす要因ーユニット型施設と従来型施設による比較ー」 『人間生活文化研究』 23, 287-299.
- 小木曾加奈子・阿部隆春・安藤邑恵・平澤泰子 (2010) 「介護老人保健施設におけるケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因:職務における9つの領域別満足度との関連を中心に」 『社会福祉学』 51 (3) , 103-118.
- 岡田耕一郎・岡田浩子 (1999) 「競争時代の介護サービス論 第14回 リーダーシップ (1) -上司をリードする」 『ふれあいケア』 5 (6) , 24-27.
- 岡久・税法労務協会 (2004) 『現場発!評価される福祉施設マネジメントブック』 同友館.
- 小野寺敦志 (2015) 「介護職員の離職を考える:メンタルヘルスと人材育成の視点から」 『老年社会科学』 37 (3) , 341-346.
- 大坪信喜 (2014) 『リーダーの役割を果たすー福祉・介護の職場改善』 実務教育出版, 1-34.
- 板倉宏昭 (2010) 『経営学講義』 勁草書房, 94-96.
- 佐々木恒男 (2016) 『意思決定と合理性 / ハーバート・A・サイモン著』 筑摩書房, 85-92.
- 佐藤 剛 (2014) 『「実況」組織マネジメント教室: MBA Organizational Management』 PHP 研究所, 5-8.

- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法 - 原理・方法・実践』 新曜社, 33-114.
- 柴田悟一 (2009) 『組織マネジメントの基礎』 東京経済情報出版, 4-189.
- 白木三秀 (2013) 『人的資源管理の基本』 文眞堂.
- 島田 恒 (2009) 『非営利組織のマネジメント—使命・責任・成果』 東洋経済新報社, 32.
- 新崎国広, 守本友美, 神部智司 (2014) 『なぎさの福祉コミュニティを拓く - 福祉施設の新たな挑戦』 大学教育出版.
- 蘇 珍伊・岡田進一・白澤政和 (2007) 「特別養護老人ホームにおける介護職員の仕事の有能感に関連する要因 : 利用者との関係と職場内の人間関係に焦点をあてて」『社会福祉学』 47 (4) , 124-135.
- 蘇 珍伊 (2006) 「介護職員の仕事の動機づけと職務満足に関する文献的考察-内発的動機づ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, 129-138.
- 鈴木秀一 (2002) 『入門経営組織』 新世社, 115-122.
- 高松和幸 (2003) 『経営組織論講義』 創成社, 19-40, 126-128.
- 武居 敏 (2011) 『社会福祉施設経営管理論』 全国社会福祉協議会, 110-123.
- 武居 敏 (2013) 「支援者としての職員を活かす環境づくり」『世界の児童と母性』 74, 11-16.
- 武居 敏 (2015) 「すすめ福祉職員! 福祉職員のキャリアパスと生涯研修 (第9回) (実践!! マネジメント講座)」『月刊福祉』 58-61.
- 田尾雅夫・吉田忠彦 (2009) 『非営利組織論』 有斐閣, 1-120.
- 田島誠一 (2014) 「新人介護職員の育成課題 (特集 新人教育)」『介護福祉』 93, 12-20.
- Tom Rath & Barry Conchie ((2013) 『ストレングスリーダーシップ, リーダーの才能に目覚めよう/トム・ラス, バリー・コンチー著 ; 田口俊樹, 加藤万里子訳』 日本経済新聞出版社.
- 東條光雅・前田大作 (1985) 「次元別仕事満足度の要因分析」『社会老年学』 22, 3-14.
- 内匠 功 (2014) 「介護職員の人手不足問題」『生活福祉研究: 明治安田生活福祉研究所調査報』 88, 54-69.
- 上田惇生 (2007) 『非営利組織の経営 P.F. ドラッカー著 ; 上田惇生訳』 ダイヤモンド社, 5-24.
- 宇山勝儀 (2011) 『社会福祉事業経営論 : 福祉事業の経営と管理』 光生館, 123.
- 山中教子 (2008) 「グループホームの介護職員の職務環境と仕事観に関する一考察」『文京学院大学人間学部研究紀要』 10 (1) , 167-181.
- 八巻貴穂 (2013) 「介護福祉専門職の仕事のやりがい感に影響を及ぼす要因」『人間福祉研究』 16, 27-36.
- 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント : 経営組織のリテンション研究』 中央経済社, 14.
- 大和三重 (2010) 「介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響」『日本介護福祉学会』 17 (1) , 16-23.

- 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.
- 山路 学・大浦絢子・扇原 淳（2014）「高齢者介護施設における職員満足に関する要因の構造分析」『社会医学研究』31（2），41-48.
- 読売新聞（2015）「介護報酬削減職員の待遇改善と両立させよ」
（<http://www.yomidr.yomiuri.co.jp/page.jsp?id=110519>, 2015.1.14）.
- 米山岳廣・谷内篤博（2011）『社会福祉施設の展望』文化書房博文社, 15-16.
- 吉田直美（2011）「介護職の人材育成に関する一考察」『日本福祉大学経済論集』42, 139-168.
- 全国社会福祉協議会（2006）『社会福祉法人経営の現状と課題：新たな時代における福祉経営の確立に向けての基礎作業 / 経営研究会編』全国社会福祉協議会.
- 全国社会福祉協議会（2008）「採用した人材を定着させる（初期の定着策）」
（<http://www.shakyo.or.jp/news/081208.html>, 2014.12.23）.
- 全国社会福祉協議会（2011）『社会福祉法人・施設における人材マネジメント』全国社会福祉法人経営者協議会.

謝辞

本論文は、筆者が東洋大学大学院 福祉社会デザイン研究科 社会福祉学専攻 博士後期課程の5年間在学中に研究成果をまとめたものである。

本学の博士後期課程に進学後、本論の目標に沿って文献検討をはじめ、質的調査、さらに量的調査を行なった。本論文は自分一人の力ではなく、たくさんの先生方、またゼミ仲間、調査関係機関などのご協力によって完成させたものである。

同専攻教授 志村健一先生は、指導教官として本研究の実施の機会を与えて戴き、その遂行にあたってご指導を戴いた。また稲沢公一先生、並びに伊奈川秀和先生には副査としてご指導やご助言などを戴いた。さらに、野村豊子先生には外部審査委員としてご指導やご助言などを戴いた。

指導教官の志村先生には、特に質的調査の分析の際、大変お世話になった。質的調査の実施後、分析にあたって試行錯誤を繰り返しながら何年間の時間をかけてもなかなかまとまらなかったものを、志村先生のご指導によって一本の論文にまとめることができ、その成果を社会福祉学会誌に論文投稿することにまで成果を挙げた。さらに質的調査を検証する必要性に対するご助言を戴き、量的調査まで推進することとなり、本論文の内容をさらに深めることができた。それ以外にも私生活部分に関しても様々なサポートをして戴き、そのおかげで本論文の執筆に専念することができた。ここに深謝の意を表する。

本論文の目的の一つである量的調査ははじめて行う調査法であり、分析方法が分からずまたの試行錯誤を繰り返していた。その頃、稲沢公一先生のご指導によって様々な量的調査の分析手法を用いながら分析することができ、その結果、本論文の結果図の構築とプロセスを提示することにまで至った。特に、量的調査の分析手法に対する稲沢先生のご指導は、とても分かりやすく、そのおかげで多様な分析手法を使いながら楽しく分析することができた。ここに深謝の意を表する。

質的調査と量的調査の分析が終わってから、再び文献検討に戻って再検討を行った。その際、伊奈川先生に本論文に関連する法制度や行政機関による関連資料などを提供して戴くとともに有益なご助言を戴いた。その頃、本論文に関連する法制度や関連資料の扱いなどに未熟な部分があった自分だったが、伊奈川先生からのご指導やご助言によって新たな学びとなった。ここに深謝の意を表する。

外部審査教授の野村先生には、博士前期課程から後期課程4年目までの6年間、本論の全般にわたって大変お世話になった。博士前期課程のゼミの時、野村先生の厳しさから逃げたこともあったが、自分の愚かさに気づき、再び野村先生のもとに戻り、たくさんのご指導やご助言を戴いた。野村先生は、ある時は厳しい教官であり、ある時は優しいお母さんのような存在だった。さらに、野村先生の素晴らしい研究者の姿は、同じ女としてみても憧れの存在である。この場を借りて深謝の意を表する。

本学の博士前期課程から博士後期課程3年目までの指導教官佐藤豊道先生にも大変世話になった。博士後期課程に進学後、一年が経っても博士論文のテーマを決められず悩んで

いた時、佐藤豊道先生から、本論文の背景である介護職の人材定着に関するご助言を戴いたことが本論文のテーマとなり、ようやく研究がはじまった。佐藤豊道先生はまるでお父さんのような存在で、いつも暖かく見守って戴き、5年の間本論のご指導と、研究者としてあり方について終始ご助言を戴いた。ここに深謝の意を表す。

これまでお世話になった先生方からのご指導やご助言などのおかげで、本論文をまとめることができた。立派な先生方のもとで研究を進めてきた宝のようなこの5年間は、この先も忘れることなく、自分も先生方のように立派な研究者になれるように努力して参りたい。

本論文がまとまるまで各ゼミを通して協力して戴いたゼミ仲間の皆さん、さらに野村先生のゼミ仲間山口さん、燕さん、上西さん、トウさん、山下先生、またインタビュー調査を行う際、対象施設を紹介して戴いた中安さん、私的に困っていた時、行政機関の支援を通していろんな援助をして戴いた田中和義さんにもこの場を借りて感謝の意を表す。

さらに、本論文の質的調査に協力して戴いた5カ所の特別養護老人ホームの施設経営管理者と介護職員の方々、お忙しいなかでも積極的にインタビューに応じて戴いた。本論文の調査研究のはじまりとなったこのインタビュー調査の成果のおかげで、量的調査まで実施することができ、本論文の柱となった。普段聴くことのできない、介護人材の定着に失敗した事例など、貴重なお話を伺わせて戴いた。ここに感謝の意を表す。

質的調査を検証するために行った量的調査の初回収率は1割程度であった。そのため全施設に電話をして再び調査協力をお願いした時、人手不足による調査協力への困難さなど、施設経営管理に対する現状のお話を伺わせたことと、さらに応援の手紙まで同封して質問紙用紙を再郵送して戴いた施設経営管理者の方々、また介護職員の皆さんにも感謝の意を表す。

最後に、永遠にそばで見守ってくださる親愛するキリスト様と尊敬する両親、また論文誌筆が楽しくできるようにそばでサポートして戴いた伊藤さんに深謝の意を表す。

本論文は、第二の人生を目指してキャリアチェンジしてから約10年という時間を費やして完成させたものとなる。本論文が完成するまで、たくさんの方々によるご協力があったからこそ、最後までやり遂げることができた。深く深く感謝の意を表す。

本研究の一部は富士ゼロックス株式会社 小林基金小林フェローシッププログラム研究助成、公益財団法人ユニバーサル財団研究助成によった。この場を借りて感謝の意を表す。

資料

1. 経営管理者のインタビュー調査から抽出されたコードとデータ

コード	一部のデータ
組織マネジメントの欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念は設立当初はあったんですが、ある意味絵に描いた餅というか、国とか行政に対して届出をするぐらいの話で、とりあえず作ろうみたいな話で。 ・事業計画は監査のためにやったわけね。介護とはこうあるべきだとか、生活相談とはこうあるべきだとかというのが書いてあるだけで、それは目標にはならない。 ・事業計画はあるんだけど、それを一般職員が周知してない。何の目標が立てられて、どうなっているのかというのをみんな全然わかってなかった。 ・みんながそれを周知してなかった。仕事もただなんとなく一日過ぎてる。
形式的な組織理念による未浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・多分現場で働いたということもあるからそうなっちゃったかなと思うんですけど、まあ恥ずかしい話、施設長と言っても施設長らしいことをあんまりやってなかったんでしょうね。 ・どっちかという現場の方の仕事をやってたんですね。なんか現場レベルのこしか考えてなくて、組織マネジメントというのはそういうところがすごく足りなかったんでしょうね。やろうとしてもできなかったし。やろうとしてもできなかったし。 ・理論的にとか戦略的にとか考えられてないです。とにかく一日…
周囲意見の無関心	<ul style="list-style-type: none"> ・恥ずかしいながらちょっと前までは定着しなかった理由とかも、自分たちのせいにあんまりしなかったんですよね。他人のせいにはばかりしちゃって ・定着できるまで・・・周り何も見えなかったと思います。 ・最初施設長になった時。勝手な熱いってことですかね。そこが一番の原因になったんじゃないかな。 ・トップマネジメントの仕方をトップダウン方式でやっちゃったから間違っちゃったんだかな。 ・上司とコミュニケーションあるでしょうけど、座って面と向かってという場を設けることが今までなかったんです。
管理職の不足と無権限	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職がいなかったからね。 ・成長がワントップになっちゃうんだね。…成長が満々だから、…部長の権利がなくて、施設長がダメといえば、駄目。やると言えばやるみたいな。という感じになっちゃって、どうしても当事者意識とかなくなっちゃったね。
人材育成機能の貧弱	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルがあっても、他施設の引用であったりして、形式的なものとなっている。 ・前人材システムがなかったことは教える人によってバラバラな体制だった ・言葉で発信して説明するっているのは確かに難しいのは難しいですね。やっぱり教え方も上手じゃないね。 ・介護職員が来てても誰が教えるのと。背中見てやると・・・辞めていっちゃう。これが一番の原因で、・・・不安なだけで怖いんだけどって、 ・システムがない時ってやっぱり辞めてしまうケースが多かったですね。辞める時にお話を聞いたりすると、一人になったら不安だということが結構根深くあるというところで。
教育システムの不備による不適切な支援	<ul style="list-style-type: none"> ・研修を年に二回虐待研修をしなきゃいけないって、法律で決まっているので、それがあつたはずなんですけど、多分わかってなかったのか、多分出てなかったんだよね。参加者が。 ・朝食事介助を手伝っているんだね（施設長さんが）。その時にご飯に薬を混ぜて食べさせたんだよね。それは虐待なんだからそれって。辞めてて言って、まずそれはサービスの基本なんだから。 ・身体拘束もいっぱいあって。虐待だと思わずにやったんだね。虐待というのは、縛ったり引っ張ったりなどというのを虐待であって、言葉使いと食事に薬に混ぜるにしよう。
目標管理制度の未起動	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理制度みたいのがあつたんですけども、それがこうやってうまくいってなかったというのもあつたんですね。 ・中途半端にやったみたいな。施設の中でやっているのか、やってないのが分からないような感じの状況だったんだけど、話があつちに行ったり、こっちに行ったりで、 ・業務評価の面談の仕組みはもともあつたんだけど、最初からあんまり起動してなかったんです。システムとして年間のルーチン業務になってなかったですね。

	<ul style="list-style-type: none"> ・確かにその面談とかをまだやってなかったんですね。それまでは人事考課制度はなかったですね。
<ul style="list-style-type: none"> ・理念不明による不満浮上 (E) 	<ul style="list-style-type: none"> ・・・・理念がないと言われたの。うちのスタッフからね。どこに向かって行こうとしているのかが分からないということで、 ・・・・やっぱり理念って抽象的だから、…具体性が見えないとわかりにくいよね。 ・その理念だとしてもその部署では具体的にした時にどうすれば良いのかが分からなかったというのがあった。
<ul style="list-style-type: none"> ・関心を求める不満の浮上 (B) 	<ul style="list-style-type: none"> ・けっこう言われますよね。最近見ないねっていうことは苦しいです。きついです。その言葉っていうのが、逆と思うけど、最近きてないから見てないでしょう、こっちのサインじゃないですか。重要な仕事をしているところだって自分たちがへこんでいるというサインだと ・僕が施設長をバトンタッチしたんです。ほぼ1年間毎日、職員と面談してた記憶があるんです。それは僕の自主的じゃないんです。職員の方が不満があって・・・
<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価の要求浮上 (B) 	<ul style="list-style-type: none"> ・昔はあまり評価しないで定期昇給とかボーナスだったから・・・でも中には一生懸命やっている人たちから見たら、そうじゃない人たちがいるとモチベーションが下がるので、でも同じ年数がくれば上がっていくというのはおもしろくない。 ・サボっているのに同じ給料じゃないかと、おかしいだろうということもある要因になる。 ・そこはある程度差をつけましょうと。現場から意見が出てましたよね。がんばりたいから評価してよと。
<ul style="list-style-type: none"> ・選ばれる施設を作る 	<ul style="list-style-type: none"> ・そうすること（明確な理念の共有）によって安定した質の高いサービスを提供することにつながります。 ・ご利用者がここに入ってよかったとか、この人に来てよかったとか、そういう仕事をしたいでさ、そういう施設をしたいとか。最後に亡くなる時に、人生の最終のステージでいらっしやるので、 ・母親に、あなたの施設だったら入ってもいいんだよと言わせたいから、 ・人材育成は経営理念達成のための投資であって職員個人にとっても自己実現となります。 ・働きやすくなりましたね。組織の目標があって。これって明確にしてくれるから。やりやすいんですよ。 ・それは、給料じゃないんじゃない。やりがいとかがじゃない？だからそういう人たちが、目標を持って働けるようにしなければならぬし、 ・組織がはっきりしているの、分かりやすい。モチベーションアップに絶対に関わるので、
<ul style="list-style-type: none"> ・地域福祉文化を作る 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護先生として小学校、中学校に行って講師派遣的などということなどできたことはあります。 ・地域との連携は毎年ごみ取りをやってますし、福祉まつりという地域での関連施設に地域の人たちが集まってお祭りが11月にあります。それを毎年に出ています。 ・毎月一回行事があるけど、地域の人たちのための行事は年4回ある。…ご家族も参加している。参加率は高いね。利用者にもメリハリになるから。 ・・・・地域の人たちを来てもらうことが大事だね。…誰でも急に来ても参加できるよ。だれでも。申し込みとかすると地域に解放してくれないことになるから。だから、通りかかった人がきてもいいわけ。 ・チラシから巻いて、地域の人も呼ぶとか、今年に入ってから介護フェアを地域の人とやって、高齢者を体験してもらおうというコーナーとか、地域の人に来るようにして
<ul style="list-style-type: none"> ・（経営意識に）転換しうね。 ・外部の良い事例を経営に活かす 	<ul style="list-style-type: none"> ・そこ（外部）から得られた情報をインプットしてアウトプトさせることですね。新しい風が入るのでしょ ・他の施設のエッセンスも取り入れながらかな。 ・認めてあげたのも増えたからね。比較対象ができて、いろんな施設の話を知ったり、行ったりする中で・・・ ・良いところも目に見えるようになってきて、 ・うちの施設が良いなと思いつきながら、職員を褒めながら伝えてますね。 ・朝礼は夕礼やリーダーミーティングの中で話します（外部情報を）ね。施設のリーダー会議でそういうことを話したりする ・それを職員は現場に戻って他の職員に伝えるシステムになってますね。

経営者も人材マネジメントのために備える	<ul style="list-style-type: none"> ・人事考課の研修とか、人事考課がちゃんとできないと困るし、目標をちゃんと設定させないといけないし、自分も目標を立てないといけないじゃん。 ・うちはね、今経営品質の学習をしているんだけど… ・面接する人が・・・一年間研修を内部研修をやり続けて自分たちも練習しながらこういう風にいた方が話を聞いてもらった感があるとか・・・ ・上司も結構その人を見て提案できないといけないので、要するにみんなが自分の目標をしっかりしてて、両方・・・
迅速な情報収集により危機管理する	<ul style="list-style-type: none"> ・間違ったトップダウンしないために情報の収集が必要だ。 ・その情報を早くもらえるというのは大事なことですな。 ・(迅速な情報の収集) みなさん一緒になって課題を解決するという仕組みになっているんですけどね。
理念を一本化して同じ方向に向かう	<ul style="list-style-type: none"> ・理念に基づいて毎年事業計画を立てて進めていくんですね。その事業計画に沿ってそれぞれの部署、・・・介護であれば、・・・それに向かって明確な目標ができたので、達成することを目標にしましょうというもの方向に向かって、・・・みんな同じ目標に向かってできるわけですよ。 ・組織というものの一体というものだとところで、目的なんだ。 ・事業計画ができて今は同じ目標に向かっていく。
理念を明確にして繰り返して浸透させる	<ul style="list-style-type: none"> ・それ(理念)をしっかり末端まで浸透しなければ法人運営はできないので、 ・理念というのを明確にしてそれに向かって進みましょうということで、何回も、何回も繰り返して説明しなないといけないんだよ。 ・理念もちゃんと毎朝の朝礼で伝えたりしているし、いろんなところに掲示もしているし、人事考課の中にも各理念という項目もある。 ・教育の中にもやるよ。必ず一番最初に私の方でうちの理念はこうなんだと。 ・経営理念が明確になって職員に浸透してはじめて、組織の行動に方向性が与えられます。
施設側の趣旨を伝える	<ul style="list-style-type: none"> ・言いたい放題じゃなくて、こっちの方向(理念)に向かって、これをやるんだよということをまず賛同してこうするというのがあって、それで推進するんじゃないですか、 ・それと同時に、施設なりの考え方も伝えていく、 ・施設側の考えも知ってくださいよな。
職員の意見を反映して達成可能な目標を設定する	<ul style="list-style-type: none"> ・現場の全職員は当然集めるのは無理なので、ある程度の係長であったり、その部署の主任であったりの人たちを集まって相談して作っていく。 ・重点目標を立てて、それに従って、現場で頻出目標、卒業計画を立てなさいと言って、・・・事業計画というのは達成可能な目標を目指さないといけないので、ちゃんとやりなさい。達成目標を90%とか・・・、職員一人一人が立てて、それが事業計画ですね。 ・現場の係長とかがそれをやっていますよ。実際現場の、現場からでき上がってくるものだったり、今年これができなかったから、じゃ、来年はこれをちょっと加えてみようとか。 ・介護にエビデンスを作らないといけないというのが重点目標であると、それに乗らないといけないから、目標を現場が作っていく。そのためには何をしますかというのを褥瘡ゼロができちゃうと、何日で何をするとかというものを現場が作っていくという。
経済や心身の安定できる労働環境を作る	<ul style="list-style-type: none"> ・給料はいくら以上にやらないといけないのか、退職した後の報酬は・・・という環境そういうところを考えていてそれでプロを作っていかなきゃ、ダメだよ。 ・心身の安定のために休日数を105日から120日に増やした。 ・介護主任さんが上手に取っているから、他のメンバーもチームスタッフが取りやすいですね。上が取らないと、なかなか取りにくいですね。 ・奥さんが出産の日は特別休暇が取れますね。育児休暇も当たり前のように一年休暇を取れます。 ・有給取得率も・・・上がっていますね。 ・うちは2.2:1人の職員を配置していますけど、介護保険の基準では3:1でよいけど、3:1ではできないからね。

<p>キャリアパスができる環境と支援を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・うちはキャリアパスもできるわけで、新卒の若い人たちに、勉強すれば園長になるぞと言って、 ・キャリアパスという目標を立ててそれは自分で決める。 ・面談の時にキャリアデザインしていくことですね。こういう道もあるよみたいな。 ・そこには役職がつくわけ、役職がついてある程度リーダーできることをやって、・・・その部分の一つの資格があったりすると、数年かけて役職員と一緒にやって、対体そういう構図かな。 ・キャリアパスができると、目標ができてやりたいことができますね。 ・随分育ててきたので、また新しい施設を作っていないと、詰まっちゃうので、それもみんなと考えているんだけれども、 ・うちに、正規の枠がなかったら、人並みの条件の良い法人を紹介して、ちゃんとしているところに送り出す。良い人材を作り出す。でも、うちの人材って限りがあるから。その人たちをちゃんと紹介して、良いポジションをもらえるようにするから。 ・介護職だったら介護職だけで終わらないんだということが職員の中で進化につながっていくというか、次のポストがあるみたいな。 ・配置転換をしていきますね。介護福祉士で入りました。入って、ケアマネを取りました。それで居宅介護支援事業で5年ぐらい経つと、主任ケアマネをとれるから、包括支援センターに異動させるということをやっていますね。 ・将来のことを考えるようなところで、・・・意図的にこっちから与えていくみたいな、
<p>理念達成のため人材育成の環境を作る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成のためにその目標を社会のために地域のために貢献することを伝えて具体的なイメージを共有する。 ・大事なのは、貢献ということで、うちの貢献というのは地域の人たちを幸せにすることで、それは職員も地域の人たちなんだから幸せにしなきゃいけないんだね。家に帰れば親もいる、子どももいる。 ・それなりの職員の知識とか、施設でのキャパでなければできないよね、重度の人はね。でも、そのための人材育成が必要だ。 ・その課題があった時に、段々勉強したくなるから、資格を取ろうと思うとか、それが地域の幸せだね、働かせる職場を信用するような地域になるとね。
<p>勉強する雰囲気を作って目標達成につなげる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の理念をしっかりと掲げ込んでおいて・・・三カ年計画で、今入れて職員教育をしているんですね。中堅職員と管理職を含めて・・・毎月2,3回やっていますね。 ・最初入社して辛かったけど、3年目に介護福祉士の資格を取って、自分で勉強している時にこの仕事の面白さが分かったかな。だから、うちの若手とか職員たちに・・・勉強させろと。 ・介護福祉士を取った後に、勉強するとこんなことができるかできないのかの中で、それで面白くなった。 ・ソーシャルワークの勉強をした中で、面白いということが分かって、面白いことを教えると好きになることで ・この仕事はやればやるほど面白い。 ・場面場面で、テストするんですよ。無理やり勉強させようとすると思ってこないで、そこから自分で、やっぱり本を買ったりとか、読むことにつなげて行くというのが、われわれの仕事かなと思っています。 ・一人に対して相当時間がかかるんだけど、食事もね。でも、みんな勉強すれば・・・介護でこんなに元気にしたというのがね。 ・ある意味ではツールであって、ご利用者の方がちょっとずつ良くなった都合が良かった笑顔が出た、明らかにそういう方ってやっぱり何にかに出ていますね。
<p>レベルに合わせた教育を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・階層別に研修を企画していますね。 ・有名な先生を招いて研修とかを受けても生かせないことが多いの。それより私の話の方が生かせて、それはその人のレベルに合わせていうからなんだよ。 ・新人に対しては、トータルのステップを作って、新人はゼロから・・・2年目は1と、中途採用者は、1なんですけど、そこからステップさせている、だからトータルケアとか、水分の取り方とか、そういうのはスキルとしては教育をかけていますね。 ・それは1：1ですね。毎日。半年ぐらいですね。 ・法人全体の共通したもの（研修等）は法人の本部長が企画をしていることですね。 ・実践現場としては身につけないといけない緊急の時の実践、感染症など、研修会は年間計画の中に入って定期的にやっていますね。

<p>研究会に参加させて自己刺激と実践活用につなげる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・そこに（外部研修）積極的に参加させたりとか、 ・僕自身も今まで職場の施設しか分からなかったんですね。今は外部研修などを積極的に行かせていただいているので、刺激になるんですよ。・・・見方として、・・・比較ができますよ。・・・じゃ、うちのそういうのを取り組みましょうという意見を出して、できるようにします。 ・研修会なんですけど、毎年更新されていますね。いろんなデータが変わるので、そこに行ってもらって、新しい情報を持ってきて、投げかけて情報提供してそれがうまく食いついてもらっていく ・研修の後はみんなの前で報告してくれて、それを聞いて、こんなものやって見たいなという職員もいるし、 ・ユニットリーダー研修行ってもらうことが一番良いので、毎年毎年、研修費用は一回10万円ぐらいですんですよ。 ・研修費とかのことも助成させていただくというところで、 ・帰ってきたらプレゼンしていますね。全介護職員が集まって、発表する、フィードバックしてもらおうことですね。
<p>自主的な人材育成が生まれる環境を作る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・パワーポイントで資料を作って一方的に説明をして一方的に聞いているだけの研修はやめよう。 ・できれば職員が職員同士でものを考えたり、 ・お互いの考え方も分かるような仕組みとありますか。 ・結局、その人たちもトップマネジメントをしていくチャンスがあるわけですね。そういった時にやっぱり人は話さなくちゃいけないんですよ。現場を統率していかなきゃいけないから、そういうことができるようにその場では、材料は簡単に振って、あとは自分たちで議論してくれ、ということも意識的にずっとやってたかな。 ・私の考え方としては、教えてあげる考え方じゃなくて、自分たちがとってほしいという考え方ですね。 ・自分たちが学びたいと思わせるような仕組みを作っていくかないと、 ・一方的な研修でないんですね。自分たちで考えていかなきゃいけないという研修だから、宿題も大変なんですよ。その自分たちも成長してるかなって考えているんですけど、 ・ただの話だけじゃなくて、自分たちが考えてもらってそういうシステム・・・
<p>専門資格の取得と活用を支援する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・うちの法人は、プロの集団は国家資格が必要なんだということで、 ・介護福祉士だと実務があって、先輩方が勉強会を開いて模擬というところで、これから受ける職員にサポートはさせていただいていますね。 ・受験対策の講座をやったり情報提供ですね。 ・他には休み（試験日）の配慮とかもあります ・国家試験日は研修扱いして人材育成の一環としています。 ・他に受験料とか、勉強のために会社で出します。 ・手当て、介護福祉士とか、国家資格があるじゃない。その手当てもつけて、 ・人材育成のためにはもちろん、資格がなければダメでしょう。法人内に受験対策セミナーがたくさんあって、 ・介護福祉士の資格を取って終わりじゃないですね。資格はある程度スタートラインだと思いますね。 ・プロセス（資格取得）も大事なんだけどね。勉強するということにね。 ・それを専門性だと言ったけど、それが回らない時に必要なのが資格だよと。それをもっと自分たちで、スキルアップできるようにするために、私は社会福祉士会に入って、自己実現に目指すようなものがあつたとする。自己実現に近く職業団体に入るべきだと思いますね。 ・資格を取って、今度どうやって活かせるかという時に自分の自己覚知になると、 ・資格を取得した時にはそのライセンスが活かせるようなところに配置転換していくということをやっていますね。それは意図的にやっていることかな。

<p>専門職としての体験と発揮ができる環境を作る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉という分野のケアワークであったり、ソーシャルワークであったり、ケアマネジメントだったり、面白いと思ってやってもらいたいと ・困難なケースを自分たちの仕事の面白みにするとか、やりがいに感じさせるその変換点という部分も面白いと思ってやってもらうためには、やっぱり環境が整えてあるのが経営者の役割だよな。 ・プロの介護職員、よい職員を育てていくためには体験させていくためにはやっぱり環境が必要。 ・うちの法人は専門職員をいっぱい配置しているよね。それを現場の経験を積んだ職員と話しながら、要は仮説立てることだね。 ・その仮説が立てられるというのは専門性なんだって、これ行けそうじゃないのという時にじゃ何をしたら良いんだろうと。 ・みんなが課題を出して進めていくことだね。もしこの人は歩いて帰ることができるとしたら、本人のケアプランとか、介護の目標になってくること、 ・失敗してもオッケーなんですね。時になんで失敗したか共有して話せる場、 ・エビデンスということですね。エビデンスをしっかりとっていて…薬の問題…特に刺激下剤とか…、拘束に当たるような薬の精神新薬等をなるべく使わないようにするためにはどうしたら良いのか、ということは組織方針として目指しているという話はしているんですね。
<p>経営目標を個人目標にまでつなげていく</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職員にとってもただ単に日々仕事をしていくじゃなくて、目標を持って仕事ができるようには変わってきてます。だから、事業計画があって、それに沿って、個人の目標も設定されてくるので、一人一人の個人の目標が立てられるんです。人事考課で。だから、職員一人一人もちゃんと事業計画とか個人の目標とかを持っていく。 ・重点目標は理念があって、それに基づいて重点目標を立てて、で、各部署の責任者が・・・頻出目標にしたがって個人目標ができていくそれが人事評価の業務シートとか、業務評価のところに落ちていく、だから全部繋がっている。 ・重点目標を俺（施設長）が立てるわけ。担当部署がそれを達成するために事業計画を立てている。 ・重点目標を設定して・・・今度は個人の目標も起こってくる。
<p>自己目標が達成できるよう管理する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・年間事業計画があって、それに基づいた個人個人の計画を立てるんですね。 ・それは自分がまず年間目標を立てて、それについて上司との相談を3回行っていますよ。 ・目標も一緒に決めて、というのをやる人は第一考課者なので、一番見えている人が面接をして一緒に目標を決めて、 ・…課題をちょっとずつクリアしていくための方法として、職員たちの育成のような目標成果シートですかね。 ・目標を立てて、目標を日々業務をやるんですけども、この間も・・・上司とのコミュニケーションができますので、目標の遂行度を確認します。 ・それに対して部長や上司がコメントで、何が足りなかったですか、こうしてみたらどうですかとアドバイスしてくれたり、できなかったらできなかった理由はなんですか、それをはっきり出してくださいと。で、それを考えますね。 ・自分の目標を明確化させていきますね。 ・面談をするというのが一ヶ月、三ヶ月、六ヶ月で一年とうところで卒業の時期ということもここは副使命として必ずやるということで、私も含めてこの進捗状況を報告して、管理については細かく現場で指導者とのことですね。 ・改めて考えてみると職員の自律支援のことですね。自己実現はまさしくそうで・・・自律支援。
<p>意図的な成功体験により成果を可視化する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務評価制度を作って、真剣に取り組んでいかないと。 ・人事評価制度が動いて、さらに直結というか、リンクしていくというとかですかね。 ・目標が明確になるんで、結果が見えやすい。 ・介護サービスはね。見えないので見える化をしていかなければならなかったの、IOS っていうあるじゃん。それを取得するというので、 ・内部監査もちゃんとやって、きちんとチェックして。

<p>平等な人事 効果を行い 意欲を向上 させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・一年間終わった後にあなたこれだけできるようになったじゃないと褒めますね。 ・翌年度の課題に残りましたねっていった、・・・翌年度に繋げていかなきゃいけないので、 ・今年はこのことをやったから、来年はこれを入れてとか、今年はこれをやろうと思ったことができなかったから、来年はやって見たいとか。 ・みんな平等に評価しなければならないのは、やっぱり人事考課。 ・業務評価制度をより目的を持ってするようになったね。 ・要するに人事を考課する側も研修をやって、それから人事評価を始めるから、 ・資格をある人となない人でその差は付けましょうということと、 ・人事考課の時にも必ず、フィードバック、面談をさせていただくんですね。 ・業務評価のものも単年度で終わっちゃうと意味がないので、 ・一次的な人事考課的には主任がその人たちを評価する、最終考課というのは、園長がやって、それで決まりましたということだね。 ・評価があったらスタッフのやりがいにもつながるかもね。
<p>可視化した 成果の外部 に発信する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・誇りを持って働いている人たちが僕が発信しているの、みんな良くなるんだよ。 ・目標にもそういうのを外に出すようにして、今やっているんだよね。で、離職率はゼロであり、つい先日ゼロになり、という成果も出ているんだよね。 ・職員が日頃やっているケアの中で、成果が出たというものについて地域の方達を含めて、発表しているんですね。 ・地域の人に知ってもらえる目的と、・・・ ・自分たちがやっていることをアピールするか・・・ ・発信は大事なので、 ・きちんと自分のところも良くなるためには、社会福祉業界が良くなるといけないので、発信もできるだけ発信を続けていくつもりだし、
<p>職員を尊重 のうえ大事 に育てたい という姿勢 をもつ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・安定した経営というのも職員に対してね、 ・みんな貢献してくれてる人たちに対して、組織が部下に対してね、卑怯なことは絶対しちゃいけないね。 ・基準があるので、・・・評価はあるんだけど、無駄な人はいないわけ。みんな必要な職員ばかりで、 ・職員さんから話しやすいと言われていたんだけど、もともと同じ職員だから。 ・法人とか組織というのは、うちの全職員を尊敬するしね。 ・現場の介護職をリスペクトしてあげないとダメなんだって。 ・上から目線にしないようにする。 ・介護職員が働きやすい環境を作るには職員を大事に育てることです。
<p>職員が独り ぼっちにな らないよう に注意深い 関心を持つ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の子たちが来る時に独りぼっちのことは絶対させない。 ・独りぼっちにさせないためには常に上の上司が声をかけたり、違う変化とか表情を見たりとか、 ・何より専門職として、職員に対して注意深く見て、耳を傾けていくことです。
<p>意図的なコ ミュケー ションを通 して安心さ せる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい職場に着いたらみんな心細いよね。その時に、親切に声をかけてもらうことでもものすごくありがた ・く思っている ・タイミングを見ているということで、最初の頃とか、一ヶ月後とか ・私はあなたたちを見離してないし、いつも心配しているんだということを伝えてやれば、それをやっぱ ・り応えてくれることでね、 ・コミュニケーションを惜しまないことで、 ・大きな規模でも俺（専務理事）ができないから、中間管理職がやっているんだね。 ・・・・ちょっと意図的にというか、仕掛け作りですね。話す機会の、 ・上司が職員に対する面談をして、その中で悩みであったりとかを当然聞くこともできるし、 ・聞く姿勢もね。・・・こういう雰囲気は大事だよ ・自然な対応が本音を出すほうが重要な気がしますね。
<p>経営者に不 満も言える 対等な関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事、目標の話もそうですけども、結構いろんなことを言われますからね。こっちも、もっと現場に出てこいよとか、いつもどこに行っているのかわからないとか。こういうことをやってくれよとか。 ・それは職員から経営者も評価されることです。経営者をちゃんと見ているということです。お互いにジャ

を作る	<p>ツチするということですね。対等な関係。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・そういう意味では、ガス抜きみたいな、そういうことが職員側で、そこで一回リセットできる場面ができたみたいなことがあるかな。
管理職の人事構造を整備する	<ul style="list-style-type: none"> ・就業規則を変えたんだよね。・・・施設長、副施設長、部長も今は3部があって、向こうにディーサービスとグループホームもあるんだけど、施設サービス部と特養の部長と、管理運営チームだとかを作って、 ・まずは組織がきちんとしたの。ちゃんとピラミッドになったように ・上の人たち、ちゃんと見れる人たちを増やそうとしていますね。
組織の要となる管理職を育成する	<ul style="list-style-type: none"> ・どれだけ浸透させて行くのか、一番リーダーというのは現場の中で中枢というか一番機動力のところですので、 ・その人達（リーダー）の教育が一番の肝だと思いますね。離職もそうですが、ケアやサービスの質もすべてのキーマンなので。 ・施設長がいくら言ったって、施設の中はそんなに変わらないんだよ。一番大事なのは、ミドルアップダウンだと思っていて、そのミドルの人たちがうちでいうと中間管理職の課長とか、係長たちがしっかりと上からの決定なり、考え方なり、なんなりをちゃんと下に浸透させていき、逆に下からの意見をきちんと上に上げていく。100人を一人で（施設長）面接するって現実的ではできないのよ。 ・リーダーが介護観がずれているとみんなもずれてしまう。・・・ちゃんと浸透してわかっているという能力。・・・介護観やマネジメントを見させてもらってます。
管理職に権限と責任を付与する	<ul style="list-style-type: none"> ・目標を持って働けるようにしなければならぬし、責任と権限がないと、好きにはなれないじゃん。ちゃんと目標を持って、目標に従ってそのやるためには、それなりの役職になり、責任が必要じゃない。 ・スタッフの意見を吸い上げて、上に上げる能力だったり、問題解決をしていく能力だったり。・・・サービスだったら介護という倫理観を持った中での良い悪いことを下に浸透させられるか。 ・（施設長は）現場に任せているから・・・
協力し合える関係を構築する	<ul style="list-style-type: none"> ・私たちの専門職は一人じゃ行けないんだよ。 ・基本の主語は私じゃなくて、私たちなんだね。みんなじゃないとダメなんだよ。 ・私たちは仲間なので、何か困っていることや課題にぶつかると一緒に協力しあって解決していきます。 ・（有効な人間関係の構築）最初の集団研修はそういう意味で非常に良いなと思ってますけど、 ・上下関係をあんまり気にしないで仲良く、・・・コミュニケーションを図るという ・休む時はしょうがないですよ。・・・来る時は一生懸命やってもらって、後は他の方がそうなった時にはそっちにフォローしてくださいよと・・・その環境は強いと思いますね。 ・その代わりみんなである人でフォローし合う。 ・みんながフォローしてくれてこの組織があって、頑張っていくんだ。
組織づくりに職員の意見を反映する	<ul style="list-style-type: none"> ・前の面談の時との違いは、やる気だと思います。本気度。あなたの考えも知りたいよ。 ・現場職員が何を考えているのか、何を求めているのかを聞くために相談を行っていますね。 ・・・・どんなことをやりたいのか、どういうふうになりたいか、 ・・・・できることに関してはね、意見を拾ってやっていくべきだと思って、 ・職員一人ひとりの意見を尊重というか、なるべく現場の声を聞いていますね。 ・・・・その職員をサポートしていくというかな、 ・階層別研修会の中で、・・・来年度からの計画の中に出して、それに反映させたことに基づいて4回4回やっている感じですかね。 ・そのサイクルですね。聞いて反映させて、聞いて反映させてみたいな。 ・この施設はみんなで作るといのが強いところだと思いますよ ・ケアの取組みとかというのを常にみんなで一緒に考えているって言うことは、・・・自分たちで作って行っていてすごく大事にしたいので、

<p>権限を与え 自主性を向 上させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者さんの安全性が担保されることであったらなんでもやって良いよと言われて ・大半は自主的に信頼しているし、信頼を伝えて、頼むね・・・もう頼むねとぼん！と投げて、たまに確認して、とんでもない方向になったら、 ・・・・基本的に任せることと、放置することは違うよね。そこが大きな違いだと思うんだよね。 ・うちは縦割りよりボトムアップですね。 ・訓練ですね。何を考えたら良いのかというのを、実際自分たちで、事業計画を立ててもらっているんですよ。 ・それ（年間ビジョン）をもとにして現場の方で、じゃ、自分たちのビジョンは何とかを学習、勉強会をしながら立てる。 ・労働環境も大事だけど、やっぱり自発的な行動とか、目標設定するっていうこれがないと働き続けられないですね。
<p>目標を可視 化してやり がいにつな げる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・介護現場の目標が明確にされて、やりがいに繋がったりというのが1つの要因… ・うちのこういう取り組みでこうなったよということをやっぱり可視化という目に見える数値として出せるということがスタッフにとっても外の利用者さんにとってもウィンウィンの関係になるんじゃないかな。 ・それが（目標管理の可視化）やりがいにあって、結果的に定着につながるわけ。
<p>目標を達成 させて満足 感につなげ る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・（明確な理念の共有）安定した質の高いサービスを提供することにつながります。 ・経営理念達成のために職員は事業所の成長に寄与しているという満足感を抱きます。それは自身の成長にもつながって実感、納得感をもちます。 ・人材育成は経営理念達成のための投資であって職員個人にとっても自己実現となります。 ・給料じゃないんじゃない。やりがいとかじゃない。だからそういう人たちが、目標を持って働けるようにしなければならないし、 ・組織がはっきりしているので、モチベーションアップに絶対に関わるので、
<p>教育環境を 通して専門 職としての 意欲につな げる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・みんな勉強すれば、要は意識も変わってくるし、本当のプロになっていくと、介護でこんなに元気にしたというのがね。 ・みんな自分自身のやっぱり自己実現をさせるためにやっぱり知識・技術を持たせば、自信を持ってそれが意欲につながる必要だね。 ・レベルアップというのは面白いとね、もっと勉強したいということですね。 ・この何年間、モチベーションマネジメントの職員にやる気スイッチを見つけることかな。 ・やっぱり勉強しないとそのモチベーションが上がらないですね。
<p>専門性が発 揮できる仕 組みをつく って働きが いにつなげ る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・その中で質の高いサービスを提供する仕組みを作るのが重要で、それによって職員は使命感と働きがいに繋がると思います。 ・職員が誇りを持ってここで働いていけるような…自分は成長していくと思っているんだよ。 ・笑顔に出会うとか、喋られなかった人が喋れるようになったりとか、ということ職員がやりがいにできたら、多分離職率は減るよね。 ・それが日常化していったらすごく面白くなるんだよね。
<p>支援成果を 発信してモ チベシヨ ン向上につ なげる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・そう（地域で事例発表）すれば、お客さんが来てくれれば結果的にモチベーションが上がると思いますね。 ・職員たちが、という訓練というか、研修というか。 ・自分もこれをやりたいなというモチベーションという形で、

2. 介護職員のインタビュー調査から抽出されたコードとデータ

コード	一部のデータ
目標の明確化により働きやすい	<ul style="list-style-type: none"> ・2課の中での目標とかが一応掲げられていて、…それで、自分だけがトイレ誘導をやるじゃなくて、全体がそれに向かってトイレ誘導をやっているというのがあって(A) ・やっぱりちゃんと目標が掲げられていると、それに向かってその職員全体が動きやすいのはあると思いますね。それで、自分だけがトイレ誘導をやるじゃなくて、全体がそれに向かってトイレ誘導をやっているというのがあって(A) ・離職率は減っていると思いますよ。明確なものができてきたと思いますよ。今まで組織体制も明確だし、うちの法人に理念だともともと存在してたんですが、職員がそれを意識することってあんまりなかったんですね。〇〇施設長がきてからは前面にまずは理念があって、事業計画があって、もう明確なものを示してくれるので、ものすごくやりやすいですよ。そこが大きいんじゃないかなと思います。個人的には思いますね。(D)
地域との共生	<ul style="list-style-type: none"> ・地域からも信頼されています(A) ・雰囲気ですかね。中途で入ってくる職員さんがいると、…ハローワークの職員がうちの職員は雰囲気が良いから言ってごらんと勧められて、外から素晴らしいと聞きますのでお互いに人間関係が良いと思いますね。(D) ・この法人の研修みたいなものに参加したのがきっかけだった…資格を取ること…研修からそのままここに入ってくる形が多いと思います(A)
安定できる労働環境	<ul style="list-style-type: none"> ・大きな規模で…安定している。(A) ・安心できる職場(A) ・私のイメージって介護って女性ばかり、…おばちゃんが多いイメージを持ってたんですけど、ここは私が入った当時から特殊で若い男性が多かったんですね。…今も多いですね。 ・若い男性職員が多くて、非常に活気があったんですね。(D) ・介護だけだと、非常勤入れずに50人弱いますね。…2:1にはなってないんですけど、2.3とかですかね。(D) ・ここは夜勤明けで、その次の日が必ず休みですごい、それもしっかりしているので、体の面ではすごいしっかり休めているので、そこはありがたいなと思いましたね。本当に人がいないと、他の施設では次の日も仕事とか、やっぱり大変だなと思いながら(C) ・他の施設よりも残業とかも少ないと思うんですよ。 ・月ですね。少ない人だと、2時間とか、とう感じですね。(D) ・給料の部分とかやっぱりいいなと(A) ・友だちもこういう施設で働いていることを聞くと、ボーナスとかがちゃんとでないとか、…やっぱりちゃんと出ているという安定したところも一つになるかな。(A) ・後は給料の面ですね…母体がしっかりしてて、…民間の企業とかだと、やっぱり給料の面とかやっぱり下がってしまう。…恵まれているのかな。(C) ・ボーナスとかもちゃんとできているので、後は退職金 ・結構退職金をもらえないところも結構あるので、民間の企業とかは。(C) ・働きやすいのが第一で、確かに世間では給料のことなども言われてはいますけれど ・よその福祉施設に比べて低いかというところでもないですね。 ・共働きであれば家族と暮らしているためには困らない給料をいただいていますので。(D) ・後は残業をしてしまうと、ちゃんと残業の手当もしっかり出ています。結構他の有料とかの話を知ると、そこはサービス残業なんですよというところが気になったので、以外にここはしっかりお仕事して、ちゃんと請求すると、ちゃんとお金をしっかりもらえているので、そこは大きいですね。(C)

	<ul style="list-style-type: none"> ・一回法人を離れた職員も帰ってくることでですね。…受け皿が広いこととか…子供の幼稚園を送って9時から…融通を効かせてもらえることは戻ってきやすい(A) ・一度辞めても連絡を取り合っているというのは組織の問題ではなく、個人的な事情で退職したことですか？
都合に合わせてられる勤務体制	<ul style="list-style-type: none"> ・女性だと結婚とか、出産とかがあったりする中で、お子さんが生まれてからだと…自分にあった働き方というか、…その時間に合わせて何時までに帰らなきゃという人も多いんで、(A) ・来れる時間を調整して、出勤時間も違ったり、…そういうふうに通融を効かしてくれたりするんで、多分働きやすいのかな。(A) ・まだお子さんが小さかったりとか、ご自分の都合で働きやすい時間帯とか、曜日を指定されたりして、主婦はパートの方が都合が良かったんです、やっぱり自分も子ども優先にして、家庭を優先にして結構融通が利いたので、私がすごく居心地が良かったんです。 ・こちらの都合で働かせて頂いていたので、すごくそれは自分の都合に対応して頂けたので、(C) ・家庭の事情があったり、プライベートでこの日は勤務ができないというのは、今可能な限り聞ける部分では聞いてシフトを作るには反映していますね。(D)
有休消化の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・育休とか、産休とかが取りやすい環境(A) ・男性でも比較的ちょっと休みをもらえたり…それこそ働きやすい ・奥さんが出産の日は特別休暇が取れます ・育児休暇も当たり前のように一年休暇を取れます ・希望のところに休みを取りやすいのもあると思う(A) ・有休はみんなとらせてあげたいとみんながしていますね。(B) ・消化しきれないように促すというふうはこちらは言っているんです。 ・何日残っているよというのが給料の明細に何日残っているって書いてあるんです ・どのぐらい残っていつ取るというふうに気にかけてくれているのがちょっと大きなきなと思います。 ・特に有休は気を付けてくれますね。だから、ありがたいなあ、(B) ・休暇はすごい良いですよ。有休消化率もほぼと言って100%に近い90%代を弾き出していると思うんですよ。うちの上司は休暇を使っても嫌な顔とか全くしない(笑)…。ここは割と自由にほぼほぼ自由に休めているんですね。(D) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・急に出来た有休消化とかなんとかということに関して大丈夫よというふうに、受け入れることはしているんですけど、あんまり有休とかで不安になったことはないですね。(B) ・嬉しい声掛けということですね。(B) ・基本休めるようにはしています。普段厳しい仕事を頑張ってくれているので、せめて休みぐらいいは取らしてあげたいなという思いがあるので、 ・メリハリが効くんであればその方がいいかな。 ・働きやすいとか、その有休の取りやすいとか、いろいろ考えていくと、 ・全部トータルで考えた時にだったら、月1、2万円だったら移る必要じゃないわ、(D)
自己目標達成まで積極的に支援	<ul style="list-style-type: none"> ・一個の目標を立てて、後は毎年事業計画を出しているんです ・事業計画と前年度の評価と後は自己啓発というところで、(C) ・目標は法人の事業計画に沿って、各部署でそこからリンクした内容での目標があって部署の中でも個人に落とせるもの、部署の目標を達成するためにあなたにはここになってほしいというものと上司も持ちつつ、だけど職員もそれぞれが私はここ頑張りますという目標を立てて、そこを面談の時にすり合わせます。(E) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・目標設定は自分で、でも、上司とかと相談してもいいと思いますけど、最終的には自分で決めますね。(A) ・毎年4月にみんな毎年目標を掛けるんですね。例えば、自分だったら介護福祉士をとるとか、社会福祉士を取るとか、その目標に基づいてどう頑張っているということで、応援してくれるんですね。 ・そういう意味では毎年目標を立てて、頑張ってやってねと施設はフォローしてくれますね。 ・それぞれの目標は自分で立てます。面接をするんですね。施設長と自分たちの上司と三人で面談しまして、4月に説明があり、目標がかかげ、…半年経ってどうと、…目標はどのぐらいまで、進んでるとかという感じのまた、…一年を通して最後はどうかという話があるんですけど、 ・はじめと、中間と、最終で、年3回面談を施設長と自分の直属の上司と三者面談をやっていますね。(C)

	<ul style="list-style-type: none"> ・はじめは自分で目標に向かってやっているけど、近くなると問題集とか配って、勉強会を主催して頂くのでそこに参加していく形ですね。後は、目標を立てて実際にその上司と面談した時に、お互いに釣り合わせていく形ですね。どういうふうにしていくの上司に聞かれて、…どんな感じで勉強していると言われましたね。 ・自分の目標、資格を取りたいとか、研修に参加するとか、自分の能力を高めていくための目標ということですかね、そこが主に資格取得につながってくるかなと思いますね。(C) ・介護福祉士とか専門的な勉強をしたわけではなくて入ったので、ここで育ててもらった、学んだっていう感じ、半年ぐらいは一生懸命比較するものもなかったんで、(E) ・資格なしでもいま採用しているので、ここで育ててるところなので。(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・この施設で講習に参加したんですけど、…同じ目的の仲間がいるので、すごく一緒に頑張ろうということなんですかね。 ・どんな感じ、どこまで行っているのかな。そういう励ましにもなりますね。応援するよと言ってきて、分からないことを言い出したりしていますね。(C)
	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の評価が施設長とか、上司からのコメントを毎年の年度末に頂くんですけど、その辺から自分に足りなかった部分を目標に今年度にかかげなさいということで、そこからまず一つの目標を立てて、後は毎年事業計画を出しているんです ・個人の目標として、…具体的な内容を目標としてピックアップしてというかたちですね。(C) ・人事考課システムですか。それができましたので、半期ごとに目標を立てる中で、…情報提供して取ってみたいとか、(D) ・半年ごとに職員の評価をしている制度があり、…研修や目標を表す機会がある。直属の上司と一対一の面談が半年に1回必ずあります。 ・個人的なアドバイスとか部下にもしますし、ここを望んだらこの部分がまだ足りないよと、伝えているので、そうですね。そんな感じですかね。 ・最終的には、面談の中での目標は個人の目標と各部署の目標をたてる。この目標設定は会社側と本人とですり合わせ、最終的に本人も納得したものになる。人事マネジメントですか人事評価制度それは、年2回(E)
資格取得と活用に積極的な支援	<ul style="list-style-type: none"> ・資格とも取るように声を掛けられると考えることで、資格というところもあって自分も成長できるかなと思っていますね。(A) ・試験を受けるためにそれこそおやすみをもらったりとか今法人でも資格を取るため…学習会…資格を取る人が集まって講義してもらったり…仕事をしながら資格を取れるのは…目標に達成したいことに対して法人がバックアップしてくれることもありますかね(A)。 ・介護福祉士とか、社会福祉士とか、ケアマネジャーとか、資格取得を結構バックアップしてくれる施設の方で、 ・問題を作って提供してくれたりとか、勉強会を開いてくれたりするんですね。…できればなるべくその時に参加、開いていただいた時に合格率も高かったんで、その成果があったと思います。 ・この施設で講習に参加したんですけど、問題とかも分かりやすく、 ・その試験当日は休みで行ってたりしているところもあるんですけど、研修扱いでちゃんと出勤しているようにやってくれて、休みはまた別でやってくれるので、 ・施設としてはその全体で資格取得に対してはすごく積極的に取り組んでいるのかな。 ・資格を持っている人は多いですね。介護福祉士とかもほとんどの方が持っていますね。後は、社福もほとんどの方が持っていますね。(C) ・資格の話もそうなんですけど、施設がちゃんとバックアップしてくれて、フォローしてくれるのは大きいし、…そういうのでできるというのは強みだなと思いますよ。 ・情報提供も随時してくれますし、…というようなことを示してくれるからありがたいです。(D) ・資格を取る雰囲気はありますね。本当3年超えて4年目じゃないと取れないので、 ・受けるでしょ？受けるよね？って、同期は同期同士で受けなきゃねっていう感じの空気感はずっとそうなので、みんな受けることは絶対受けますね。(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・勤めた時は資格を持ってなかったですね。働きながら取ればということで、やっていたんですね。 ・試験を受けるためにそれこそおやすみをもらったりとか今法人でも資格を取るため…学習会…資格を取る人が集まって講義してもらったり…仕事をしながら資格を取れるのは…目標に達成したいことに対して法人がバックアップしてくれることもありますかね。 ・長くしている秘訣もあるし、自分が目指しているところに色々バックアップしてくれるのはキャリアアップですね。職場の魅力の一つでもあるんじゃないかな。(A)

	<p>・大体ここで4年間ちゃんと仕事してれば受かると思います。あとはちゃんと制度とかは勉強しないといけないうけど、知識とか技術、一般的な事に関しては、4年間もここでしっかり働いていけば身に付きます。(E)</p> <p>・他の業種の異動もしやすい環境にあるのなと思って ・希望を出せば異動も可能な環境になるので、(A) ・自分もそろそろやってみたいなという思いの時にやらせてもらったり、そのサポートについては、その都度、上司がこういう主任の役割があるんだよっていうのを教えて下さったので、それでなんとかきましたかね。(E)</p> <p>・自分は介護福祉士を目指しているんですけど、それを取り終えた後で、今度また新たな次に何をしようかなと思いますけど、やっぱりその研修会がそういうのをしてくれて、いろんな知識が入ってくるので、次は目標設定作りにはしやすい部分はあると思います。(A)</p>
<p>積極的な外部研修参加推進による自己成長</p>	<p>・外部の研修の案内とかは来ますね。 ・張り紙があったりして、それで希望でいかせてもらうとか、参加させてもらったりしているので、人にもよると思うんですけど、自分は年2回ぐらいとか行っていますね。(C) ・給料をもらえながら研修に行かしてもらったりとか、 ・実際に他の施設との方と話しをしたりとか、そういう機会に行くとやっぱり新たな学びとかも多いので、そういう機会を多く持たせてもらっているのも、すごくありがたいと思うし、また期待されているのかなという気にもなりますので、是非是非いっぱいいろんなことにも行きたいなという感じています。 ・外部研修を行かせてもらうのが本当に増えたんですね。どんどんいろんな職員が行ってほしいし、資格の話もそうなんですけど、施設がちゃんとバックアップしてくれて、フォローしてくれるのは大きいし、…そういうのでできるというのは強みだなと思いますよ。(D)</p> <p>・研修の機会がないと自分から勉強しようとすると、なかなか難しいですので、その機会があるときかけにもなるだろうし、そこで今まで自分のやってきた介護がだめだったな、振り返る機会にもなるので、大事だなと思いますね。 ・いろんな研修会があって、感染症とか、事故が起きると事故が多く…その時にあった研修会がありますね。 ・自分の知識が入ってから状態では変わってくる部分も出てくると思いますね。(A) ・内部研修もありますね。今年は今食中毒と、認知症サポーターの研修もありますね。 ・参加はなかなか全員は厳しいんですけど、本当に出たい時は、この日は休みにしてくださいとお願いをして…そこは優先させて頂いていますね。 ・当日参加できなかった方は、後日ビデオで撮ったものをそれは必ずみなさんが見ましたね。同じ職場の人でもいろんな意見が出るので、この人はこういうふう考えているんだとか、こういう考え方もあるんだとか、改めて感じますね。(C) ・はじめる前までは面倒くさいと思うんですけど、実際行ってみると楽しいですよ。面白いという感じで、 ・強制参加じゃないですけど、…そう意味では付いていけばその先は楽しさが待っているかもしれないという気持ちで、いろんなものにやらされているんですけど、楽しんでいる感じですね。(D)</p> <p>・実際に他の施設との方と話しをしたりとか、そういう機会に行くとやっぱり新たな学びとかも多いので、そういう機会を多く持たせてもらっているのも、すごくありがたいと思うし、 ・外部研修に行くまではやっぱり都内の方とかの研修が多いので、 ・行ってみると来なくてよかったという研修が一つもなく、必ず何かこう学んで帰ってこれるところは大きいですね。 ・施設長が〇〇に変わって、…外部研修を行かせてもらうのが本当に増えたんですね。そうすると良い刺激にもなるし、勉強にもなるし、すごい良いことになって、(D)</p> <p>・(外部研究参加に勧められて)そういう機会を多く持たせてもらっているのも、すごくありがたいと思うし、また期待されているのかなという気にもなりますので、是非是非いっぱいいろんなことにも行きたいなという感じています。(D)</p>

<p>介護経験による有効な指導</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・すぐきちんとした私も指導してもらえるところで、それを受けながら、私も下の人にさらに指導ができると思います。 ・私でも困っている時には、さらに、上の方から指導をいただけることで、…安心して仕事ができると思いますね。 ・(上司に)相談すると適切にしてくれるので、やっぱり働きやすいし、やっぱり下の方にも指導しやすいですし、(A) ・リアルに現場でこうしてほしいっていうものがあれば、 ・下の子とかなので、そこでよりこういう方が良いじゃないと直接いえるので、実際に見てみて感じていることとかができるし、自分のものもさらに見てもらうので得ですね。 ・現場経験からこそ、それができることですね。見えるものもあるしそれによってアドバイスも出来るかなと思いますね。(E)
<p>上司と同等な関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上司と部下というよりも全部同僚というような感じではいるんですよ。あんまり働いてても、部下というような目線というか、ということじゃなくて、一緒に働いている同僚という感じで接するようには心かけてはいるんですね。(D) ・現場のことがわからなくなっちゃうと自分も職員に何も文句を言えなくなっちゃう。だから、そういうのも大切にしたいのもあるし、だから、こう現場に入れるように思っているんですが、なるべく同じ目線に立って、考えられるようにしたいなと思っはいるんですね。(D) ・今の施設長がきて、…今の役職をいただきました。やりがいは感じましたよ。正直、大変だろうなと思いましたが、その分すごいやりがいはあるんだろうなと、 ・頑張ればいつかは、2年経ってすごいことだと思いますね。(D)
<p>上司による悩みの除去</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・話しやすいですね。上司だったり、専務だったり、…(A) ・なんでも相談できるので。 ・横も縦も関係がいいかなという気がするんですが、…すぐなんでも相談できます(E) ・上司には言いやすい上司がたくさんいるので、…自分の不満とか言ってたと思いますね。…司とかに全然不満とか言ってたと思いますね。…(A) ・もう一度やってみようかなというところで、やっぱりその上司との関係性とかになるんですかね。まずはその話を聞いてくれるというところが大きかったと思いますね。(D) ・自分のつらいこと、苦しいこととか、うれしいこととかを話せる仲間であったり、悩みだったら聞いてくれる上司がいるとか、(E) ・信頼できる先輩とか、園長に、 ・尊敬できる部分が多かったりするので、続けて来れたかなと。(A) ・正直な話、私も一度辞表を出したことがあるんですよ。本当にやめる決心をして辞表を出したんですけども、こちらの方が(上司)色々なアドバイスと言いますか、心にくさってくるような一言があったので、もう一度やってみようかなというところで、やっぱりその上司との関係性とかになるんですかね。まずはその話を聞いてくれるというところが大きかったと思いますね。(D)

	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の方が指導ですとか、分からないことがあって相談すればアドバイスしてくれます。 ・課題のこととか、ちょっと困っているところもすべて上司に相談してアドバイスをしてもらったり指導して頂いているので ・ちょっと声を出せば…相談に乗ってくれることがあります。上司との思い、指導もあります。 ・色々相談しながら、声を掛け合って仕事ができる環境それはすごく大きいんじゃないかな… ・私も実際に2年目で辞めたいと思った時、…やっぱり他のところの上司と相談したりとかそこでいろいろアドバイスをもらったりとか ・私自身も壁にぶち当たったりすると…いろんなアドバイスをしてくれたり、フォローというか指導してくれる ・(上司に)相談すると適切にしてくれるので、やっぱり働きやすい ・上司に相談しやすいのもあるし、(A) ・施設長に自身なんというのは誰でもいないんだよというふうな形でアドバイスをしてもらって、それでも行かないと行けないんだよというところで、やっているところでやっているんです ・でも、どこに行っても同じところつまづくよと言われて、そこは一回踏ん張って、そこを乗り越えないと次には行けないというふうに、それはそうかなと思ったので、(D)
<p>仲間同士が新任職員を育てていく</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・私はパートではじめて、ヘルパーから介護福祉士を取っていて、…でも、いろんな立場の気持ちがパートさんの気持ちも全部知っているの、分かるつもりではいるんですけど、 ・声をかけなくちゃいけない気持ちはあるんですよ、やっぱり不安だったりとか、なんか自分が入った時に質問があるとされたら、質問ができなかったんですよ。(C) ・働いている人が成長自分もそうなんですけど、…全部の業務をできるようになるまで、続けてもらえるような育成作りが大事になるんじゃないかな。 ・いろんな職員たちが一緒になって、続けて行くのがすごく大事だなと、(A) ・柔軟性をもち、一年間のチューター制度教育を設け、戦力化を進めていくという取り組みが人材育成につながる要因の一つだと考えます。(B) ・新しく入った時に、経験がない方が三ヶ月で一人立つをすることで、 ・いろんな人がかかわった時に、いろんな角度で見えてくれるので、…彼女こここまでできているよね、…後もうひと頑張りこまでだよと、相談させて頂いて、 ・後はその担当の人と指導を受けている人と時間を作って話し合っている形で、いずれはやっていけるようにしてあげたいねという話 ・今リーダークラスの人たちが集まって、今そういう新しくものを作って行こうとしている…徐々にこう独り立ちと言うか、一人でできることを増やしていくような今記録を作っていますね。 ・業務上で自分が入らなかつたりすることもあるので、いろんな人にかかわって頂くのが良いかなと思いますね。 ・分かってくれようやってみんなが一人の人を育てるためにこんなにみんなが考えてくれているんだということ、みんなこんなにいろいろ考えてくれているんだと、自分が入った時もみんなが真剣に考えてくれて育ててくれたんだねという話をこの間改めてしたばかりなんですけれども、(C) ・いつか役に立つことがあるかなという思いで、一年間一緒にやってきました。(B) ・私の想像以上の成長もありましたので、 ・やっぱりこういう制度があることによって私自身もすごく意識もしなきゃという、もう終わったからいいやじゃなくて、これからまた、自分がやってもらったこと、自分が嬉しかったことのを伝えなきゃいけない。(B) ・同じ人と仕事をするわけではないので、実際いろんな人と仕事をしているうえでは良いですね。 ・みなさん違う情報を持っているので、ア一分かったそこはやってみるね、お互い教えてもらおうこともあります(C)
<p>集団活動を通して自然に良好な関係が形成される</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・3ヵ月とか、1ヵ月とかの、交流ができることを作る、仕事も交換、移動ってなると、みんな結構重くもらえてしまうので、職場研修とか一貫として、お互いの施設を知る、留学的な感じでやってみると、もしかしたら、そのあと、実際に移動があっても、あまり重くもらえず、 ・現場の介護スタッフの研修を一緒にやったり、秋祭りとか大きな行事と一緒にやったり、…施設でイベントやる時はどうぞという、スタッフも一緒に来てくれる。 ・法人全体なんですけど、正職員と共に、年に2〜3回、新年会とか、新人が入る時とか、夏食事しながら、集まる機会があるので、そこで交流する。(E) ・他の施設も経験できるかな、勤務ができるじゃないかなというふうな、最近していますね。こちらも3年、4年

	<p>目になる、落ち着いてきたところで、お互いの施設のやり方、取り組みを知るといふか、同じ近いんです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共通の行事があったり、大きなものは一緒に役割をしたりとか、すごく交流は、できているんですけど。(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・最初の研修は入社前研修で、同期とある程度仲良く慣れていけば情報交換、プライベートではある程度しているようなので、そういうのも大事なのかなと。(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・それを見て、周りのスタッフとかが「あんた、上手くなったね」とか、他からも認められることが大事だと ・周りも気付いてあげられなかったりするんで、褒められるってこともきっと大事なんだろうなあと思いますね。(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ある程度お互いの性格とか知ってる方が怒らなさいいけないような場面がきたとしても、こういう風に言ったらこの人には効くとか、 ・ほんとに頼りにしてるので、いつも大事ですね、こういう関係って(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・独り立ちしたころに人間関係もできてきて… ・だんだん仕事が一前になってくると自然とそこ関係も築けた、それ以降は周りの仲間に恵まれて働いてくれた、 ・職場の仲間がよかったことですね。(E)
集団活動 を実践に つなげる	<ul style="list-style-type: none"> ・うまく融合させて科学的な介護というのを取り入れながら現場にそれを落としていながら、でも今までの日常ケアというの否定はせず、そこも大事だと思っているので、そこをうまく融合させていく。あと個人のここで学びたいとか、そういうところでは、施設にぐる研修の案内とか外部研修もうまく活用していますかね。(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・他職種、ここで働いているPTだったりOTだったり栄養だったりそれぞれみんなプロなので、その方たちに直接聞いて教わるっていうのも技術をあげるのにはとてもいいのかなって思って。(E)
積極的な 意見尊重	<ul style="list-style-type: none"> ・みんなが仕事をしている感じがありますね。それはいいんじゃないのということから、まず試してみようよということから始めてそこから始めてみようよという感じで、 ・いろんな部分に広がってくるとは思いますね。なんで、案外そうふうに発信すると速いですね。上の人に最近良くなってきたので行きますかね。移動とかもできますかねとか、軽い感じの話の中からどんどん広がって理学療法士にみてみようとか、みたいな話ができて。(A) ・下から挙げたことは出来るだけ尊重したいという考えで、それがずれた時だけ補修するんですけど、そうじゃない時は、できるだけそのまましたいと考えているみたいです。(B) ・自分としては意見が比較的通りやすいといふか、行事企画とか ・わりと提案とか、意見が通るので、それが結構やりがいとかにつながってくるのかなと、 ・みんな考えてこうして行きましょうというふうに、考えてくれることがあるので、そういうところは個人としては良いのかなと、 ・先に〇〇さんが言ったように言えば通りやすいですね。 ・直接言うのでやりたいことはやらせて頂くことがありますね。(C) ・こういうことがやりたいという話が出ればシフトを調整して作ってますし、計画的にするケースもあれば、突発的に時間が取れそうだから、 ・レクリエーションができるようにシフトを調整してほしいと頼まれて、…調整した上で、それは本当に職員発信ですね。この日にこういうことをやりたいからそういうシフトを作ってほしいと、それできのうは職員が利用者さんと太巻きを作って、みんなと一緒に食べてそれをやりましたし、(D) ・すべてがかなうわけではないが、意見としてはちゃんと受け止めてくれる。(E)
	<ul style="list-style-type: none"> ・学習会とかを…経験年数を関係なく教えている人たちからも意見とかも聞きやすい環境になれば、また違うケアとかもいろんな案が出てきたりすると、この先の教育じゃないと思うんですけど、みんなの意識も変わってくるかなと、…話し合いができる時間が設けているんですけど、 ・みんなそれぞれ意見も違うと思いますけど、衝突する時もありますけど、でも、そのうち話し合って、良い方向へ行くように話し合って行きますね。(A) ・マニュアルの更新をしているんですけど、それも現場で働いているリーダーさんたちと一緒に見直しを今して、 ・まずやっている方に実体験を聞く場を設けて、 ・生の声を吸い上げて、それを基に今作り中で、

	<ul style="list-style-type: none"> ・働く人は多分働きやすくなっているなあってるのは感じます(B) ・家庭の話もしますし、仕事の話もしますし、子どもの話もして、…そういう形で話はいろいろ聞いていただいているので、その時に何か言いたいことがあるとか、こうして欲しいことがあるとか、…何がやりたいというと、…相談員さんについて行きたいと言って、それで本当に付いて頂いたんですよ ・結構やりたいとか続けてやらせて頂いているので、(C)
	<ul style="list-style-type: none"> ・私の班のクリスマスの会議を企画を練って、…みんな残って話し合っ、それをやっています。 ・班でやるときもありますし、…班ごとにやりたいことを決めて、 ・みんな話合っこの方をやっとうと話し合っ。(A) ・(援助企画)提案してくれることによってやってみようかな、…じゃ辞めようかじゃなくて、やってみよう、一番の食べさせるだけはやればいいんだということで実現できたことがあります。…みんなも喜んでくれたし、良かったかなこともあります。(B)
	<ul style="list-style-type: none"> ・目標設定は主任が中心に…それは周りの話を聞きながら ・トイレ誘導にしてもどなたを、どうしてもできない方に目標設定できないんで、そういう部分ではみんなで、話し合っこの方をやっとうと話し合っ。(A) ・(援助企画)提案してくれることによってやってみようかな、…じゃ辞めようかじゃなくて、やってみよう、一番の食べさせるだけはやればいいんだということで実現できたことがあります。…みんなも喜んでくれたし、良かったかなこともあります。(B)
権限付与による満足感	<ul style="list-style-type: none"> ・この仕事に満足しているのは、…働きやすいと感じていたんですかね。長く続けられることに満足していますね。上は考える職員を育てていきたい…上から下にどんと、これをやりなさいというよりは、権限委譲というか、それを出来るだけやっとうと考えている施設であることは、そこはやりがいにもあるのかな(B) ・施設全体の取組みになってくると、いろいろまたちょっと人によっても違うし、施設全体というまた違う側面もいろいろあるんですけど ・比較的若い職員でも、責任がある立場を任されている人もいるので、それがまあやりがいとか、自分の仕事になんか、自信っていうかと思っ長く働いているのかなと個人的には思っています。(C)
	<ul style="list-style-type: none"> ・不安とか心配ことなども解消してくれることが大きい ・仕事の精神的な部分のストレスなども感じる部分もあっ、うまく消化してもらったかな(A) ・チューターがいつもそばにいるということ、とりあえず誰に聞けば良いのかで悩む必要がなくなります。チューターがいない時は、チューターの先輩を糸口に現場の先輩たちと話し、打ち解けていきかけにもなります。 ・不安や悩み、考えを聞いてくれたり、孤立しないような体制を設けてくれているからだと思います。そして、何よりも、風同士のような人間関係を良好に保ってくれたことが定着に繋がったんではないかと思っ。 ・チューターをはじめてからいないんじゃないですかね。…離職はなかなかいなかったかな。(B) ・やっぱり人間関係が良い、家にいるよりは職場にいる時間が長いので、それは大事ですね。 ・他の職員との関係も良くて楽しいですね。 ・私も続いているのかな正直、やっぱり体もきついし、正直につらいなと思っ時もありますけど、やっぱり仲間がいるから頑張れるかなというのはすごいありますね。(C) ・僕は本当に人間関係かな、少なくともそう思ったいですね。 ・僕は働きやすい一番の要因としては人間関係だと思っますよ。 ・自分一人で抱えていてもできないし、こう現場、こう最前線で頑張っってくれる係長などがいて、こう一生懸命してくるので、僕は本当に感謝しかないんですよ。(D)
	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉の仕事ってストレスを感じることも多いので、あの人間関係というかすごく大事だなと思っ ・声を掛け合っ仕事ができる環境それはすごく大きいんじゃないかな(A) ・不安や悩み、考えを聞いてくれたり、孤立しないような体制を設けてくれているからだと思います。そして、何よりも、風同士のような人間関係を良好に保ってくれたことが定着に繋がったんではないかと思っ。 ・お互いが嫌いになっちゃうチューターもいるんです。そうなっ場合は、…一番悪いのは、もう人間関係が崩れてしまっ、それでもやらせることで、お互いここが嫌になっちゃうことが最悪だと思っているので、それは最悪のケースは修正する必要を常に考っています。(B) ・大変な時でもみんな同じなので、正直に私もしんどいと言っながら、というのがお互いにあるので、分かる分かるといいながら、そういうのがあるのでそれで救われていますね。本当にそれはありがたいです。だから、多分辞めないで、頑張れたのは、みんながいたからだと思っますね。

	<p>・持ち続けられる共感できる仲間がいるとまた支えられたりとか、長く続けられるかなと思うので、条件は今思うとたくさん出ている気がするので、(C)</p>
	<p>・はけ口はあったと思うのが乗り越えられた要因でもあるんじゃないかなとは振り替えてみるとそんな気もします ・人がいいんで、上司じゃなくても同じ同僚でも、いろいろはけ口がたくさんあってということもいいんじゃないかな。(A)</p> <p>・人事評価の良さはそこにもありますね。人間関係を解消していきたいのは、その目的に含まれていることです。(B)</p> <p>・その中で話しやすい人や言いやすい人がいると、ちょっとこうなんですと、不安を言えたら良いな、誰か聞いてくれて、そこでみんながフォローできたら良いなと思っはいるんです(C)</p> <p>・なるべく声をかけるようにしてますけど、普段の挨拶にひと工夫ではないですが、髪の毛切ったねとか、小さい事からなるべく声をかけるようにしてますね。……靴きれいになったねとか新しいポロシャツだねとか、小さな事でも声をかけるようにしてますね。</p> <p>・私は現場に入ってるので、例えば現場でのちょっとした休憩時間とかにたわいもないプライベートの話したりとかも、その中でこの人これが好きなんだとかわかってるだけで違うと思うんです、全く知らない人と一緒に働くっていうよりは、何かこの人ってそういえばこれ好きなんだよとか、この人ってこういう人なんだっていうのがわかってる方が働きやすいですし、コミュニケーションとりやすいし、(E)</p>
	<p>・新人とかは役職とかは、やっぱ言いづらい部分も出てくると思いますので、そういう部分で私とかいろんな職員が受け皿になって聞いてあげることも大事だなと思います(A)</p> <p>・私たちがきつと指針とか形は私たちが作ったんですけど、やっぱり人間対人間なので、そこはやっぱり良い関係の中でやって来られたんだなと思います。(B)</p> <p>・声をかけなくちゃいけない気持ちはあるんですよ、やっぱり不安だったりとか、なんか自分が入った時に質問があると聞かれたら、質問ができなかったんですよ。</p> <p>・自分から言いにくい部分は声をかけてみようかなという気持ちはあるので、やっぱりしばらく入った方はどうですかと声はかけるようにはしているんですけど、というのがありますね。自分も不安だったので、(C)</p> <p>・誰かが嫌で辞めたりするというのはほとんどないですね。特に、現場内での上下関係もそんなにももちろんちゃんと人の命を預かるので、厳しいところは厳しく指導されると思いますけれども、でもプライベートまではねちねち言わないです。本当に悪くないと思います。(E)</p>
	<p>・働いている方もみんな良い方ですね。</p> <p>・本当に人間関係がすごく良かったので(A)</p> <p>・フォローしてくれる人がいっぱいいる、そこで私たちの関係も良くなっていくし、周りにもその暖かさがやっぱり伝わることによってちょっとここに居ようかなと、</p> <p>・一緒に働きたいと思うようになっていくのが一番で…働くのはもちろんお金もあります。お金のために働いていると思います。</p> <p>・お金がどんなに高くても、もう自分が耐えられないところがやっぱり我慢できないですね。(B)</p> <p>・今年はほんとうにいろんな部署が協力してきたので、すごい良かったかな、やっぱり大きな施設のイベントなんですけど、横のつながりとかはやるときはまとめてやるんだな、結構強いかなと思いましたね。</p> <p>・結構みなさん積極的に参加されていますね。みんな頑張ってますね。今年特に多かったですね。いろんなことが一緒に重なることが多かったんで、また来年のために活かしたいなと思います。(C)</p> <p>・その年は採用人数が多く同期が多かったんで強みになった。…心強く同じように不安だったり一緒に頑張ろうと思える人が多い方がいいと思った。今でも続けられているのは人間関係もそうだし、一からここで介護を始めたので徐々にできるようになって、大変だったり辛いこともあったけど上司と同期が支えてくれて続けて来れた。(E)</p>
	<p>・職員関係が良いというのもあって辞めてからもやっぱりお互いに連絡を取り合っているんですね。その時また戻ってきませんかということで、</p> <p>・子どもの大きくなったし、一度やりますということになります。一度やめても連絡を取り合っているというのは組織の問題ではなく、個人的な事情で退職したことですか？</p> <p>・辞めても友人として連絡を取り合ってくれていますね。(A)</p>
自己存在 感が感じ	<p>・やっぱり、自分の存在を認めてくれる人がいるということはずごく大きいですね。(B)</p> <p>・やっぱり職場を好きになってもらうためには、その人自信を受け入れてあげることが一番だと思いますね。</p>

<p>られる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・やっぱり玄関から入ってきた時に、職員のみなさまが挨拶をしてくださること、で、挨拶がある環境でお仕事ができるということはここでは仕事も楽しくできるんだろうと私は思いました。決断はそれだけです。(B) ・お金だけでもできないですよ。それを感じますね。 ・やっぱり自分の居場所があるということですね。…働きながら自分のやりがいとかもつながってくるのではないかと思いますけど、自分の存在感ですかね。(C)
<p>人材育成 体験による自己成長感</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・やっぱり玄関から入ってきた時に、職員のみなさまが挨拶をしてくださること、で、挨拶がある環境でお仕事ができるということはここでは仕事も楽しくできるんだろうと私は思いました。決断はそれだけです。 ・挨拶が普段にお疲れさまとか、おはようとか、もう帰るのお疲れさまでした。 ・やっぱりここで会った時のすれ違ったその挨拶によって、あ、知ってくれているんだと ・声をかけてくれるのは嬉しいことじゃないですか。 ・ありがとうねとか、その感謝だったり、そういう言葉がやっぱりちょっと心地よいのと、後疲れを癒すことは大事ですね。その辺りですかね。(B)
<p>対人サービスを通じた自己満足と成長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・(勉強することによって)新しい発見というか…新たな気付きとかがそういうがあるので、 ・自分もここが弱いんだとか、やっぱり自分も苦手だし、あんまりやってこなかった自分もあるので、それをみて自分も目安になるので。(C) <ul style="list-style-type: none"> ・自分で思うのが時々こう内部研修とかする時にいろんな部署の方とお話をした時に、自分の仕事が理解できているんだということを感じた時に成長したなと思って自分も思ったんですね。たまには内部研修とかを出るとよいなって、 ・そこがきつと今まで飽きずに今まで来れたかなと思いますね。すごい感じますね。 ・言われるばかりじゃなくて、自分も言えるようになったなと思うと、そこで成長したなということを感じるとうれしかったこともあるので、…新鮮だなと思いますね。(C) <ul style="list-style-type: none"> ・自分の中ではデイサービスをやってよかったと感じているんですね。 ・その時の上司の方とか、その対応とか、気配りとか、そういったところでも勉強させていただいたので、そういったところを例えば、利用者さんに対して、対応してた時に、入ってからすごい返ってくるというか、そういったところは自分がやりがいがあったので、そこから、介護の仕事を続けていこうかなと思いましたね。(C) <ul style="list-style-type: none"> ・去年、一昨年3年前に日本社会福祉士会の方で施設から在宅に帰るといふ外泊の発表もしたんですけども、…ご家族と話を2-3時間でも良いから帰ろうとして帰って…企画を立てて帰ったケースもあります。お客様もご家族もすごく笑顔になってくれてそれがやっぱり励みにもなってくるし、…そういったものがやっぱり嬉しい。 ・利用者さんの立場で話も聞けるし、それを叶えてあげて、施設職員もよかったねと言えたら良いし、家族も良いねと、一番は本人が喜んでもらえるっていうところがやっぱり私は自分の中でもやりがいというか、 ・だから、辞めないで歓迎してやりたい ・生の声をかければ声が返ってくるそういう人と人との関わりがすごく楽しいなって思えるので、 ・自分の中ではお客さんとかご家族を笑顔を見たい ・ご利用者の方が自分一人では食べられなかった方が、食べられるようになった時、トイレに行けなかった方がトイレに行けるようになったとか、という部分はやりがいを感じられるんじゃないかと思われます。 ・オムツだけ介助した人がトイレに行って排泄できるようになったということは、家族も嬉しいですね。(A) ・初めてだったので正直に、戸惑いの方が多くて、もやもやしたんですけど、とりあえず無事に終わったと思いつつも、でもご利用者さんが終わってからもしばらく楽しかったと言ってくれたことが、やってよかったね、ぜひ来年は私リベンジするからと言ってるんですけど、そういう部分ではずっと言ってきたことが私たちも正直つらいって思ったんですけど、その言葉を聞いたらやっぱりよかったな、行事っていうのも利用者にとってはすごく楽しんでもらえるものなので、私たちは一つのものでも減ると楽なんですけど、でもなんかその言葉をずっと言われたときに、あ、やってよかった、来年頑張るといっていますけど、 ・なるべく来年を自分が引っ張って動ける状態になっていけたらなと思っていますので、終わってからリベンジするといっているんですけど、…みんなでもやりたいので、みんなも巻き込もうと思って、計画を立てて、どんどん仕事をやって、…達成感もあると思いますので、ということは来年の野望です。(C) ・施設にいて安心してもらってお見送りができた、ご家族からもそういうお言葉を頂けたりしてその後もつながっていただけるご家族もいらっしゃったりするので、そういったところで一番やりがいというか、やってよかったなという、

- ・直接ご家族から聞くのは伝わる温度感とか違うので、それができるとまた成長するのかなって思いますね。
- ・本当に同じで、利用者さんとかご家族様から、ここに入れてよかったとか、そういうお言葉をもらえるのが、すごい達成感でもあり、満足感でもありっていう感じですかね。(E)

3. 経営管理者に依頼した質問紙調査の用紙

[施設経営管理者用]

特別養護老人ホームにおける 介護職の人材定着に関する実態調査

アンケート調査にご協力いただきましてありがとうございます。
この調査は、介護職員の人材定着に向けてどのような組織マネジメントが人材定着に有効であるか、その要因を明らかにすることを目的として行われます。
質問項目は、既に行われた介護職の人材定着を成功に導いた施設のインタビュー調査結果をもとに作成されております。

回答に正しい、間違いはありませんので、思ったとおりにお答えください。また、答えに迷うこともあるかと思いますが、皆様の意識に一番近いものをお答えください。回答いただいたアンケートを統計的に分析し、学術論文として公表させていただきます。皆様にお役に立てるよう、広く提示してまいります。

その際は、個人が特定される情報は一切出ないことをお約束します。そして、調査協力については調査用紙に記入、返信していただくことで同意したと見なします。

アンケートは約7～10分程度で完了するものです。

多忙を極める現場ですが、何卒ご協力いただきますようお願いいたします。

なお、本調査の実施につきましては、東洋大学福祉社会デザイン研究科研究等倫理委員会の審査を受け、承認を得ております。

アンケート用紙の回答は、施設経営管理者1名と介護職員(介護リーダーを含む)1名の方にお願いたします。

施設経営管理者の方には「介護職の人材定着に関する実態調査」を、介護職員の方には「介護職の人材定着に関する意識調査Ⅱ」にご協力をご依頼させていただいております。

重ねて、ご協力をお願いいたします。

平成29年11月20日

東洋大学大学院 福祉社会デザイン研究科
社会福祉学専攻 博士後期課程
崔 允姫(チェ ユニ)

この調査に関する問い合わせ先:
携帯電話 : 080-3558-5702
E-mail : 01199647666@naver.com

現在あなたの施設ではどのような組織マネジメントが行われているのかについてお尋ねします。

回答にかかる所要時間：およそ7～10分

質問1. ここからは経営仕組みについてお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください	←-----→				
	全く当てはまらない				よく当てはまる
1. 職員に選ばれる施設をづっている。	1	2	3	4	5
2. 誰もが満足できる施設をづっている。	1	2	3	4	5
3. 地域に福祉文化を広げるための施設をづっている。	1	2	3	4	5
4. 誰もが楽しめる行事を行っている。	1	2	3	4	5
5. 他施設の良い事例や情報を経営に活かしている。	1	2	3	4	5
6. 人材マネジメントに向けて経営管理者もそれに備えている。	1	2	3	4	5
7. 正しい指導を行うため、迅速に情報を収集している。	1	2	3	4	5
8. 組織理念は明確で一本化している。	1	2	3	4	5
9. 職員みんなが組織理念の目標に向かってしている。	1	2	3	4	5
10. 組織理念について管理職は熟知している。	1	2	3	4	5
11. 組織理念を共有して繰り返し浸透させている。	1	2	3	4	5
12. 組織理念をもとに達成可能な目標を立てている。	1	2	3	4	5
13. 施設側の考え方(守るべきこと)を職員に伝えている。	1	2	3	4	5
14. 事業目標を設定する時、根拠に基づいて設定している。	1	2	3	4	5
15. 事業計画を設定する時、職員の意見を反映している。	1	2	3	4	5
16. 達成可能な目標を立てている。	1	2	3	4	5
17. 給料やボーナスは安定している。	1	2	3	4	5
18. 十分な人員を配置している。	1	2	3	4	5
19. 休暇は取りやすい環境をづっている。	1	2	3	4	5
20. 有休消化を促進している。	1	2	3	4	5
21. 身体負荷を減らすために工夫している。	1	2	3	4	5
22. 職員をキャリアアップさせるために積極的に支援している。 (はい、の場合23番に進み、いいえ、の場合は27番に進む。)	1	2	3	4	5
23. キャリアパスができる環境をづっている。	1	2	3	4	5
24. キャリアパスができることを職員に伝えている。	1	2	3	4	5
25. キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにしている。	1	2	3	4	5
26. キャリアパスのために施設環境を整っている。	1	2	3	4	5
27. 部署異動は可能である。	1	2	3	4	5
28. 職員に昇進の機会を与えている。	1	2	3	4	5
29. 人材育成に力を入れている。	1	2	3	4	5
30. 新任職員のために人材育成制度を行なっている。 (例えば、チューター制度、エルダー制度など)	1	2	3	4	5
31. 新任職員の育成制度を通して目標を管理している。	1	2	3	4	5
32. 新任職員の育成制度を通して自律させ安心感につなげている。	1	2	3	4	5
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行なっている。 (はい、の場合34番に進み、いいえ、の場合は43番に進む。)	1	2	3	4	5
34. 勉強(教育や学習)させる時、勉強することによる面白さを感じさせている。	1	2	3	4	5
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気をつづっている。	1	2	3	4	5
36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行なっている。	1	2	3	4	5

最も近い数字に○印をつけてください	←-----→				
	全く ではま らない				よく ではま る
37. 研修の際、階層別に行なっている	1	2	3	4	5
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作っている	1	2	3	4	5
39. 外部研修に積極的に参加させている	1	2	3	4	5
40. 研修の際、根拠に基づいた研修を行なっている	1	2	3	4	5
41. 職員同士が議論できる研修を行なっている	1	2	3	4	5
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行なっている	1	2	3	4	5
43. 資格取得ができるよう積極的に支援している	1	2	3	4	5
44. 資格を取得させて実際に活用できるような環境をつっている	1	2	3	4	5
45. 有資格者に手当を支給している	1	2	3	4	5
46. 仮説による体験ができる環境をつっている	1	2	3	4	5
47. 資格活用ができる場に配置転換させている	1	2	3	4	5
48. 専門職として意識させている	1	2	3	4	5
49. 事業計画を部署目標と個人目標につなげている	1	2	3	4	5
50. 事業計画をもとに目標を管理している (はい、の場合51番に進み、いいえ、の場合は54番に進む)	1	2	3	4	5
51. 目標管理のため面談を行なっている	1	2	3	4	5
52. 職員の目標は職員が決めるようにする	1	2	3	4	5
53. 目標の進捗状況を管理している	1	2	3	4	5
54. 人事考課を行なっている	1	2	3	4	5
55. 簡単な目標から成功させる	1	2	3	4	5
56. 簡単から目標の成功体験を繰り返していく	1	2	3	4	5
57. 成功可能な目標を設定している	1	2	3	4	5
58. 成功可能な目標を設定して可視化している	1	2	3	4	5
59. 業務を評価して可視化している	1	2	3	4	5
60. 目標を達成させて成果を生み出す環境をつっている	1	2	3	4	5
61. 目標を可視化するために工夫している	1	2	3	4	5
62. 職員を平等に評価している	1	2	3	4	5
63. 有資格者を認めて差をつけている	1	2	3	4	5
64. 職員の目標を評価した後、新しい目標につなげる	1	2	3	4	5
65. サービス内容や成果を外部に発信している	1	2	3	4	5

質問2. ここからは人材マネジメントについてお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください	←-----→				
	全く当てはまらない				よく当てはまる
1. 正しい指導を積み重ねていく。	1	2	3	4	5
2. (経営者が介護経験がある場合)介護経験を経営に活かしている。	1	2	3	4	5
3. 全職員を尊重する	1	2	3	4	5
4. 職員を大事に育てて働きやすい環境をつっている	1	2	3	4	5
5. 職員が孤立しないように関心を注いでいる	1	2	3	4	5
6. 職員の話を傾聴する	1	2	3	4	5
7. 職員のために施設側ができることをまず考える。	1	2	3	4	5
8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注いでいる。	1	2	3	4	5
9. 意図的に話すきっかけをつっている	1	2	3	4	5
10. 職員の話を聞く姿勢を工夫している	1	2	3	4	5
11. 職員に対していつも心配していることを伝えている	1	2	3	4	5
12. 悩みや不安を除去できるように工夫している	1	2	3	4	5
13. 職員の悩みを引き出せることを工夫している	1	2	3	4	5
14. 職員の個人的な事情が言える風土をつっている	1	2	3	4	5
15. 職員にも経営者に対して評価させている	1	2	3	4	5
16. 経営者に不満も言える環境をつっている	1	2	3	4	5

質問3. ここからは管理職の管理体制についてお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください	←-----→				
	全く当てはまらない				よく当てはまる
1. 役職(管理職)の人事構造を明確にしている。	1	2	3	4	5
2. 理念浸透のために管理職を育成している。	1	2	3	4	5
3. ミドルアップダウンできる管理職を育成している	1	2	3	4	5
4. 管理職に権限を与える。	1	2	3	4	5
5. 管理職に経営責任を持たせる	1	2	3	4	5

質問4. ここからは職員管理についてお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください。	←-----→				
	全く 当ては まらない				よく 当ては まる
1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作っている	1	2	3	4	5
2. 職務連携を通して人間関係を構築している。	1	2	3	4	5
3. 管理体制を通して良好な関係を構築している	1	2	3	4	5
4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築している。	1	2	3	4	5
5. 職員に経営意識を持たせている	1	2	3	4	5
6. 人材育成のマニュアルづくりを職員に任せている。	1	2	3	4	5
7. 職員の意見を事業計画に繰り返して反映させている	1	2	3	4	5
8. 職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上でやっている	1	2	3	4	5
9. 事業計画や目標設定を職員に任せている	1	2	3	4	5
10. 業務遂行中、職員に自主性を与えている	1	2	3	4	5
11. 職員の意見を反映して問題解決につなげる	1	2	3	4	5
12. 守るべきこと以外は職員に任せている	1	2	3	4	5
13. 介護目標を明確にしてやりがいにつなげる	1	2	3	4	5
14. 目標管理の可視化を通してやりがいにつなげる。	1	2	3	4	5
15. 組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる。	1	2	3	4	5
16. 事業成果を可視化して満足につなげる	1	2	3	4	5
17. 教育を通して自信感や自己実現、また新たに挑戦する意欲につなげる。	1	2	3	4	5
18. 教育システムを明確にして定着につなげる	1	2	3	4	5
19. 介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる	1	2	3	4	5
20. 事業成果を外部に発信してモチベーション向上につなげる。	1	2	3	4	5

質問5.

介護業界の離職率が高い状況の中で、介護職員を人材定着や人材促進させるためにどうすれば定着につながるかについて、あなたの経験とお考えを教えてください。

質問6. 以下の質問をお尋ねします。

1)あなたの役職について教えてください。

① 経営管理者 ② 介護管理者 ③ その他()

2)性別： ①男性 ②女性

3)年齢： 歳

4)高齢者福祉施設の勤務経験年数 年 ※何年目かをお答えください。4月からの勤務は1年です。

5)保有資格：

①社会福祉士 ②介護福祉士 ③介護支援専門員 ④ケアマネ ⑤看護師 ⑥その他()

6)施設経営管理者の方にお尋ねします。御施設の離職率は何%ですか？

(離職率の計算方法は、1月1日現在の常用労働者数/離職者数*100%である。厚生労働省 2014)

①正規職員の離職率は: %

②非正規職員の離職率は: %

質問は以上です。今度一度、記入漏れがないかご確認ください。
貴重なお時間をいただきまして、ありがとうございました。

4. 介護職員に依頼した質問紙調査の用紙

[介護職員(介護リーダーも含む)用]

特別養護老人ホームにおける 介護職の人材定着に関する意識調査

アンケート調査にご協力いただきましてありがとうございます。
この調査は、介護職員の人材定着に向けてどのような組織マネジメントが人材定着に有効であるか、その要因を明らかにすることを目的として行われます。
質問項目は、既に行われた介護職の人材定着を成功に導いた施設のインタビュー調査結果をもとに作成されております。

回答に正しい、間違いはありませんので、思ったとおりにお答えください。また、答えに迷うこともあるかと思いますが、皆様の意識に一番近いものをお答えください。回答いただいたアンケートを統計的に分析し、学術論文として公表させていただき、皆様にお役に立てるよう、広く提示してまいります。

その際は、個人が特定される情報は一切出ないことをお約束します。そして、調査協力については調査用紙に記入、返信していただくことで同意したと見なします。

アンケートは約7～10分程度で完了するものです。

多忙を極める現場ですが、何卒ご協力いただきますようお願いいたします。

なお、本調査の実施につきましては、東洋大学福祉社会デザイン研究科研究等倫理委員会の審査を受け、承認を得ております。

アンケート用紙の回答は、施設経営管理者1名と介護職員(介護リーダーを含む)1名の方をお願いいたします。

施設経営管理者の方には「介護職の人材定着に関する実態調査」を、介護職員の方には「介護職の人材定着に関する意識調査」にご協力をご依頼させていただいております。

重ねて、ご協力をお願いいたします。

平成29年11月20日

東洋大学大学院 福祉社会デザイン研究科
社会福祉学専攻 博士後期課程
崔 允姫(チェ ユニ)

この調査に関する問い合わせ先:
携帯電話 : 080-3558-5702
E-mail : 01199647666@naver.com

この調査は介護職員を定義させるためにどのような組織マネジメントが必要であるのかについてお尋ねします。

(回答にかかる所要時間: およそ7~10分)

質問1. ここからは施設の経営仕組みについてあなたの考えをお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください。	←-----→				
	全くそう感 わない				強くそう感 有
1. 職員に選ばれる施設づくりを目指す。	1	2	3	4	5
2. 誰もが満足できる施設づくりを目指す。	1	2	3	4	5
3. 地域の福祉文化づくりを目指す。	1	2	3	4	5
4. 誰もが楽しめる施設行事を行う。	1	2	3	4	5
5. 他施設の良い事例や情報を経営に活かす。	1	2	3	4	5
6. 人材マネジメントに向けて経営管理者もそれに備える。	1	2	3	4	5
7. 正しい指導を行うため、迅速に情報を収集する。	1	2	3	4	5
8. 組織理念を明確で一本化する。	1	2	3	4	5
9. 職員みんなが組織理念の目標に向かっていく。	1	2	3	4	5
10. 組織理念について管理職は熟知していく。	1	2	3	4	5
11. 組織理念を共有して繰り返し浸透させる。	1	2	3	4	5
12. 組織理念をもとに達成可能な目標を立てる。	1	2	3	4	5
13. 施設側の考え方(守るべきこと)を伝える。	1	2	3	4	5
14. 事業目標を設定する時、根拠に基づいて設定する。	1	2	3	4	5
15. 事業計画を設定する時、職員の意見を反映する。	1	2	3	4	5
16. 達成可能な目標を立てる。	1	2	3	4	5
17. 給料やボーナスは安定させる。	1	2	3	4	5
18. 十分な人員を配置する。	1	2	3	4	5
19. 休暇は取りやすい環境を作っていく。	1	2	3	4	5
20. 有休消化を促進させる。	1	2	3	4	5
21. 身体負荷を減らすために工夫する。	1	2	3	4	5
22. 職員をキャリアアップさせるために積極的に支援する。	1	2	3	4	5
23. キャリアパスができる環境を作っていく。	1	2	3	4	5
24. キャリアパスができることを職員に伝える。	1	2	3	4	5
25. キャリアパスに対する目標を職員が自ら設定できるようにする。	1	2	3	4	5
26. キャリアパスのために施設環境を整える。	1	2	3	4	5
27. 部署異動を可能にする。	1	2	3	4	5
28. 職員に昇進の機会を与える。	1	2	3	4	5

最も近い数字に○印をつけてください。	←-----→				
	全くそう感 わない				強くそう感 う
29. 人材育成に力を入れる。	1	2	3	4	5
30. 新任職員のために人材育成制度を行う。 (例えば、チューター制度、エルダー制度など)	1	2	3	4	5
31. 新任職員の育成制度を通して目標を設定する。	1	2	3	4	5
32. 新任職員の育成制度を通して自律させ安心感につなげる。	1	2	3	4	5
33. 理念浸透のために全職員に教育や研修を行う。	1	2	3	4	5
34. 勉強(教育や学習)させる時、勉強することによる面白さを感じさせる。	1	2	3	4	5
35. 業務中にテストをして勉強する雰囲気を作る。	1	2	3	4	5
36. 教育の際、レベルに合わせた教育を行う。	1	2	3	4	5
37. 研修の際、階層別に行う。	1	2	3	4	5
38. 研修を通して勉強する雰囲気を作る。	1	2	3	4	5
39. 外部研修に積極的に参加させる。	1	2	3	4	5
40. 研修を行う際、根拠に基づいた研修を行う。	1	2	3	4	5
41. 職員同士が議論できる研修を行う。	1	2	3	4	5
42. 研修の際、自ら考えていく教育を行う。	1	2	3	4	5
43. 資格取得ができるよう積極的に支援する。	1	2	3	4	5
44. 資格を取得させて実際に活用できるような環境を作る。	1	2	3	4	5
45. 有資格者に手当を支給する。	1	2	3	4	5
46. 仮説による体験ができる環境を作る。	1	2	3	4	5
47. 資格活用ができる場に配置転換させる。	1	2	3	4	5
48. 専門職として意識させる。	1	2	3	4	5
49. 事業計画を部署目標と個人目標につなげる。	1	2	3	4	5
50. 事業計画をもとに目標を管理する。	1	2	3	4	5
51. 目標管理のため面談を行う。	1	2	3	4	5
52. 職員の目標は職員が決めるようにする。	1	2	3	4	5
53. 目標の進捗状況を管理する。	1	2	3	4	5
54. 人事考課を行う。	1	2	3	4	5
55. 簡単な目標から成功させる。	1	2	3	4	5
56. 簡単から目標の成功体験を繰り返していく。	1	2	3	4	5
57. 成功可能な目標を設定する。	1	2	3	4	5
58. 成功可能な目標を設定して可視化を目指す。	1	2	3	4	5

最も近い数字に○印をつけてください。	←-----→				
	全くそう 思わない				強くそう 思う
59. 業務を評価して可視化を目指す。	1	2	3	4	5
60. 目標を達成させて成果を生み出す環境を作る。	1	2	3	4	5
61. 目標を可視化するために工夫する。	1	2	3	4	5
62. 職員を平等に評価する。	1	2	3	4	5
63. 有資格者を認めて差をつける。	1	2	3	4	5
64. 職員の目標を評価した後、新しい目標につなげる。	1	2	3	4	5
65. サービス内容や成果を外部に発信する。	1	2	3	4	5

質問2. ここからは人材マネジメントについてあなたの考えをお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください。	←-----→				
	全くそう 思わない				強くそう 思う
1. 職員に対して正しい指導を積み重ねていく。	1	2	3	4	5
2. (経営者が介護経験がある場合)介護経験を経営に活かす。	1	2	3	4	5
3. 全職員を尊重する。	1	2	3	4	5
4. 職員を大事に育てて働きやすい環境を作っていく。	1	2	3	4	5
5. 職員が孤立しないように関心を注ぐ。	1	2	3	4	5
6. 職員の話に傾聴する。	1	2	3	4	5
7. 職員のために施設側ができることをまず考える。	1	2	3	4	5
8. 適切なタイミングに声をかけて関心を注ぐ。	1	2	3	4	5
9. 意図的に話すきっかけを作る。	1	2	3	4	5
10. 職員の話聞く姿勢を工夫する。	1	2	3	4	5
11. 職員に対していつも心配していることを伝える。	1	2	3	4	5
12. 悩みや不安を除去できるように工夫する。	1	2	3	4	5
13. 職員の悩みを引き出せることを工夫する。	1	2	3	4	5
14. 職員の個人的な事情が言える風土を作っていく。	1	2	3	4	5
15. 職員にも経営者に対して評価させる。	1	2	3	4	5
16. 経営者に不満も言える環境を作る。	1	2	3	4	5

質問3. ここからは管理職の管理体制についてあなたの考えをお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください。	全くそう感 わない ←-----→ 強くそう感 う				
1. 役職(管理職)の人事構造を明確にする。	1	2	3	4	5
2. 理念浸透のために管理職を育成する。	1	2	3	4	5
3. ミドルアップダウンできる管理職を育成する。	1	2	3	4	5
4. 管理職に権限を与える。	1	2	3	4	5
5. 管理職に経営責任を持たせる	1	2	3	4	5

質問4. ここからは職員管理についてあなたの考えをお尋ねします。

最も近い数字に○印をつけてください。	全くそう感 わない ←-----→ 強くそう感 う				
1. 業務中困難の際、みんながフォローし合える環境を作る。	1	2	3	4	5
2. 職務連携を通して人間関係を構築する。	1	2	3	4	5
3. 管理体制を通して良好な関係を構築する。	1	2	3	4	5
4. 集団活動(研修など)を通して良好な関係を構築する。	1	2	3	4	5
5. 職員に経営意識を持たせる。	1	2	3	4	5
6. 人材育成のマニュアルづくりは職員に任せる。	1	2	3	4	5
7. 職員の意見を事業計画に繰り返し反映させる。	1	2	3	4	5
8. 職員の意見を反映する際、組織理念を賛同した上で行う。	1	2	3	4	5
9. 事業計画や目標設定を職員に任せる。	1	2	3	4	5
10. 業務遂行中、職員に自主性を与える。	1	2	3	4	5
11. 職員の意見を反映して問題解決につなげる。	1	2	3	4	5
12. 守るべきこと以外は職員に任せる。	1	2	3	4	5
13. 介護目標を明確にしてやりがいにつなげる。	1	2	3	4	5
14. 目標管理の可視化を通してやりがいにつなげる。	1	2	3	4	5
15. 組織理念(目標)を達成させて自己実現につなげる。	1	2	3	4	5
16. 事業成果を可視化して満足につなげる。	1	2	3	4	5
17. 教育を通して自信感や自己実現、また新たに勉強する意欲につなげる。	1	2	3	4	5
18. 教育システムを明確にして定着につなげる。	1	2	3	4	5
19. 介護の専門性を発揮させて使命感と働きがいにつなげる。	1	2	3	4	5
20. 事業成果を外部に発信してモチベーション向上につなげる。	1	2	3	4	5

質問5.

介護業界の離職率が高い状況の中で、介護職員を人材定着や人材促進させるためにどうすれば定着につながるかについて、あなたの経験とお考えを教えてください。

質問6. 以下の質問をお尋ねします。

1)あなたの役職について教えてください。

① 介護リーダー ② 介護職員 ③ その他()

2)性別 : ①男性 ②女性

3)年齢 : 歳

4)高齢者福祉施設の勤務経験年数 年 ※何年目かをお答えください。4月からの勤務は1年です。

5)保有資格 :

①社会福祉士 ②介護福祉士 ③介護支援専門員 ④ケアマネ ⑤看護師 ⑥その他()

質問は以上です。今度一度、記入漏れがないかご確認ください。
貴重なお時間をいただきまして、ありがとうございました。