

早稲田大学審査学位論文  
博士（人間科学）

高齢者介護施設における離職防止に向けた  
マネジメントモデルの検討

－ Labor から Work へ －

Management of Preventing Turnover  
among Care Workers in Eldercare Facilities  
: From Labor to Work

2021 年 1 月

早稲田大学大学院 人間科学研究科

内田 和宏

UCHIDA, Kazuhiro

研究指導担当教員：加瀬 裕子 教授

# 目次

## 第1章 高齢者介護政策にみる介護従事者の役割の変遷とその課題

第一節 高齢者介護政策にみる介護従事者の役割の変遷-----	1
1. 介護保険制度施行以前の高齢者介護政策の概要と介護従事者の役割	
2. 介護保険制度施行以降の高齢者介護政策の概要と介護従事者の役割	
第二節 介護従事者不足と離職の現状と課題-----	5
1. 介護従事者不足と離職の状況	
2. 介護従事者不足と離職に対する取り組みと課題	
第三節 本論文の目的-----	9
第四節 本論文の構成-----	10
第五節 本論文における用語-----	12
1. 就業形態	
2. 高齢者介護施設	
3. 介護職員	
4. 離職と定着	

参考文献

## 第2章 高齢者介護施設における職員の離職に関連する文献研究

第一節 研究の背景と目的-----	16
第二節 研究方法-----	16
1. 分析対象	

2. 論文の選定方法と選択基準

第三節 結果-----17

1. 選定された論文

2. 文献レビュー

(1) レビューの概要

(2) 離職に関連する要因

(3) エビデンステーブル

第四節 考察と課題-----34

参考文献

**第3章 高齢者介護施設における職員の離職防止に関する質的調査**

第一節 研究の背景と目的-----40

第二節 研究方法-----40

1. 調査対象

2. 調査方法

3. 分析方法

4. 倫理的配慮

第三節 結果-----41

1. 調査対象の概要

2. カテゴリーと概念の生成

(1) 理念・方針の浸透

(2) 業務マネジメントとフィードバック

(3) コミュニケーション

3. ストーリーライン

第四節 考察	62
--------	----

1. 理念・方針の浸透
2. 業務マネジメントとフィードバック
3. コミュニケーション

第五節 結論	66
--------	----

参考文献

## 第4章 高齢者介護施設における職場環境が職員の離職意向に及ぼす影響

第一節 研究の背景と目的	69
--------------	----

第二節 離職防止に向けた職場環境への取り組み項目作成過程	69
------------------------------	----

第三節 離職意向に関連する要因についての構造モデルの検討	72
------------------------------	----

1. 調査対象と調査方法
2. 調査項目
  - (1) 個人属性
  - (2) 離職防止に向けた取り組み項目
  - (3) 離職意向
3. 分析方法
  - (1) 基本属性と離職意向の関連
  - (2) 離職防止への取り組み項目の因子構造
  - (3) 離職意向に関連する要因についての構造モデル
4. 倫理的配慮

第四節 結果	74
--------	----

1. 基本属性の基本統計量および離職意向との関連
2. 離職意向の基本統計量

3. 離職防止への取り組みに関連する指標の分析
4. 離職意向に関連する要因についての構造的モデル

第五節 考察	81
--------	----

第六節 結論	82
--------	----

参考文献

## 第5章 高齢者介護施設における職員の職務態度が離職意向に及ぼす影響

第一節 研究の背景と目的	85
--------------	----

第二節 研究方法	85
----------	----

1. 職務態度項目の作成過程
2. 調査対象と調査方法
3. 調査項目
  - (1) 個人属性
  - (2) 介護職員の職務態度項目
  - (3) 離職意向
4. 分析方法
  - (1) 職務態度項目の因子構造
  - (2) 離職意向に関連する要因についての構造モデル
5. 倫理的配慮

第三節 結果	88
--------	----

1. 基本属性の基本統計量
2. 離職意向の基本統計量
3. 職務態度指標の分析
4. 離職意向に関連する要因についての構造的モデル

第四節 考察	94
--------	----

第五節 結論	95
--------	----

参考文献

## 終章 総括

第一節 本研究の総合考察	99
--------------	----

1. 本研究の結果のまとめ
2. 職員の主体性を尊重するマネジメント
3. 主体的な職員の職務態度の検討
4. 総合考察

第二節 本研究の意義	105
------------	-----

1. 学術的意義
2. 社会的意義
3. 人間科学的意義

第三節 本研究のまとめ	106
-------------	-----

第四節 本研究の限界と課題	110
---------------	-----

参考文献

謝辞

## 第1章 高齢者介護政策にみる介護従事者の役割の変遷とその課題

第1章では、高齢者介護政策や、それに伴う介護従事者の役割の変遷を概観するとともに、介護従事者不足や離職に対する現状とその課題についてまとめ、本論文の目的を述べる。

### 第一節 高齢者介護政策にみる介護従事者の役割の変遷

#### 1. 介護保険制度施行以前の高齢者介護政策の概要と介護従事者の役割

第二次世界大戦後の日本は、多世代同居が一般的であり、高齢者の世話は家族が担うものとされていた。当時、高齢者福祉施策は、一部の低所得者層を対象とした救済的なものであり、養護老人ホームの前身である養老院は、生活保護法における保護施設のひとつと位置づけられていた。その後、高齢者の増加とともに、国民の生活も大きく変化していき、日本の産業構造は、農林漁業から製造業、サービス業へと拡大する。これによって都市化が進行し、働く世代の人口が大都市に集中するなかで、一人暮らしや夫婦のみの高齢者世帯が増加し、家族形態にも変化がみえはじめる。このような状況を受け、1963年に老人福祉法が制定され、経済的な状況にかかわらず介護を必要とする高齢者を養護する高齢者福祉施設（当時の高齢者介護施設は低所得者等向けの福祉的な意味合いの施設が多くみられていたため、本節では施設の総称を高齢者福祉施設とする）として、養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、軽費老人ホームが創設される。また、同法において「介護」は「身体上又は精神上の障害があつて日常生活を営むのに支障がある65歳以上の者」の「日常生活のお世話」という位置づけとなる<sup>1)</sup>。

老人福祉法が施行されたものの、高齢者福祉施設は一般の人にとって必ずしも利用しやすいものではなく、実際の利用者は低所得者等が優先されていた。そこで、1972年に中央社会福祉審議会老人福祉専門分科会から「老人ホームのあり方に関する中間意見」が出され、老人ホームを「収容の場」から「生活の場」へと転換する必要性が示される。そこで、介護従事者は、高齢者を「ただ預かる」というものではなく、「老人の心身機能状態に応じた手厚いケアを充足できる者」として位置づけられるようになった<sup>2)</sup>。

その後も経済成長とともに高齢化は急速に進展し、介護ニーズはますます増大し続け、1978年に短期入所生活介護（ショートステイ）事業、1979年に日帰り介護（デイサービス）

事業が創設される。1986年には医療福祉サービスを一体として提供する中間施設として老人保健施設が創設される。

1988年には、多様かつ高度なニーズに対応できる人材の確保と資質の向上が求められ、国家資格である介護福祉士制度が施行される。介護福祉士制度は、「増大する、老人、身体障害者等に対する介護需要」に対応するために、「誰もが安心して、老人、身体障害者等に関する福祉に対する相談や介護を依頼することができる専門的能力を有する人材を養成、確保」することを目的として創設された。また、介護福祉士は、「社会福祉士及び介護福祉士法」に基づく国家資格であり、「介護福祉士の名称を用いて、専門的知識及び技術をもって、身体上又は精神上の障害があることにより日常生活を営むのに支障がある者につき、入浴、排泄、食事その他の介護を行い、並びにその者及び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」と定められる<sup>3)</sup>。1989年には介護福祉士養成教育が開始され、1991年にはホームヘルパーの組織的な養成も開始された(図1)。

戦後すぐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>多世代同居が一般的であり、高齢者の世話は家族が担うものとされていた。</li> <li>高齢者福祉施策は、一部の低所得者層を対象とした救済的なものであった。</li> </ul>
1963年	<ul style="list-style-type: none"> <li>老人福祉法制定…養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、軽費老人ホームが創設される。</li> <li>「介護」が「身体上又は精神上の障害があって日常生活を営むのに支障がある65歳以上の者」の「日常生活のお世話」とされる。</li> </ul>
1972年	<ul style="list-style-type: none"> <li>老人ホームのあり方に関する中間意見…老人ホームを「収容の場」から「生活の場」へと転換する必要性が示される。</li> <li>介護に従事者は、高齢者を「ただ預かる」ではなく、「心身機能状態に応じた手厚いケアを充足できる者」とされる。</li> </ul>
1988年	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様かつ高度なニーズに対応できる人材の確保と資質の向上が求められ、国家資格の介護福祉士制度が施行される。</li> <li>「誰もが安心して、老人、身体障害者等に関する福祉に対する相談や介護を依頼することができる専門的能力を有する人材を養成、確保」することを目的として創設される。</li> </ul>
2000年	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護保険法の開始により、「介護」は、単に介護を要する高齢者の身の回りの世話をするというを超えて、高齢者の自立を支援することを理念とする自立支援が求められるようになる。</li> </ul>

図1 介護保険制度施行以前の介護従事者変遷の要点

その後も、平均寿命が延びたことによる介護期間の長期化や重度化、核家族化の進行、介護者自身の高齢化など、介護を担ってきた家族の状況はめまぐるしく変化し、次第に従来の高齢者福祉制度による対応には限界がみえはじめる。そこで、高齢者介護を社会全体で支え合う仕組みとして介護保険制度を創設することとし、2000年に介護保険法が施行される。介護保険法の開始により、介護従事者は、単に介護を要する高齢者の身の回りの世話をするというを超えて、「高齢者の自立を支援すること」を理念とする自立支援が求められるようになる。また、利用者の選択により多様な主体から保健医療サービスや福

祉サービスを総合的に受けられる利用者本位の制度体系，社会保険方式として給付と負担の関係が明確な社会保険方式等が採用される．介護保険制度施行以前は，サービス提供者の中心が市町村や公的な団体であったが，施行後は民間企業や農協，生協，NPO など，多様な事業者がサービスを提供するようになった<sup>4)</sup>．

このように，社会的な変化とともに介護従事者の役割は，従来の高齢者の身の回りの世話から，高齢者の自立を支援することを理念とする自立支援へと変化してきた．また，サービス提供主体や関連する事業者も複雑・多様化し，介護従事者はより多様なサービスに対応することが求められることとなった．

## 2. 介護保険制度施行以降の高齢者介護政策の概要と介護従事者の役割

2000年の介護保険制度実施後，3年に1度（2005年までは5年に1度）制度の見直しが行われている．2005年の改正では，介護軽度者の増加に伴い介護予防重視システムへの変換が図られ，介護予防ケアマネジメントを行う中核機関として，地域包括支援センターが創設される．また，「通所介護」「訪問介護」「短期入所生活介護」を組み合わせた，小規模多機能型居宅介護事業が創設される．2008年の改正においては，2007年に社会問題となったコムスン問題を受けて，不正の防止と適正化を図るために，法令順守に関する規制が強化され，業務管理体制の整備が義務付けられる．2011年の改正では，医療，介護，予防，住まい，生活支援サービスが切れ目なく，有機的かつ一体的に提供される地域包括ケアシステムの推進が定められた．また，介護福祉士は，研修を修了し，都道府県知事から認定された場合において，医師の指示に従い，たんの吸引と経管栄養の業務を行えるようになった．同年には，「高齢者の居住の安定確保に関する法律（高齢者住まい法）」の改正により，サービス付き高齢者向け住宅が創設される．2014年の改定では，特別養護老人ホームの入所者が要介護度3以上の高齢者に限定され，2017年の改定では「日常的な医学管理」や「看取り・ターミナル」等の機能と「生活施設」としての機能とを兼ね備えた，介護医療院が創設される．近年は，介護従事者の重要な役割として，「看取り介護」が重要視されるようになっており，2006年には介護保険制度において看取り介護加算が設けられた．2015年には看取り介護加算の算定単位数が大幅に増えており，介護従事者は入所者の看取りケアやそれに伴う医療的知識の獲得も求められるようになる<sup>5)</sup>（図2）．

2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護軽度者の増加に伴い介護予防重視システムへの変換。</li> <li>看取り加算制度、小規模多機能型居宅介護事業所の開始。</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域包括ケアシステムの推進が定められる。</li> <li>介護福祉士が、研修を修了し、都道府県知事から認定された場合において、医師の指示に従い、<u>たんの吸引と経管栄養の業務</u>を行えるようになる。</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別養護老人ホームの入所者が要介護度3以上の高齢者に限定される。</li> <li>看取り介護加算の算定単位数が大幅増加。</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>「日常的な医学管理」や「看取り・ターミナル」等の機能と「生活施設」としての機能とを兼ね備えた、介護医療院が創設される。</li> </ul>

図2 介護保険制度施行以降の介護従事者変遷の要点

(出典：厚生労働省(2016)「日本の介護保険制度について」<sup>4)</sup>をもとに筆者作成)

このように介護を取り巻く環境が様々に変化していくなか、国家資格である介護福祉士は、専門的な教育によって培った知識や技術を発揮して介護職の中で中核的な役割を担う専門職としての社会的役割を果たしていくために、2019年4月に養成課程の新カリキュラムが導入されている<sup>6)</sup>。それまでの「求められる介護福祉士像」は、「1. 尊厳を支えるケアの実践、2. 現場で必要とされる実践的能力、3. 自立支援を重視し、これからの介護ニーズ、政策にも対応できる、4. 施設・地域(在宅)を通じた汎用性ある能力、5. 心理的・社会的支援の重視、6. 予防からリハビリテーション、看取りまで、利用者の状態の変化に対応できる、7. 多職種協働によるチームケア、8. 一人でも基本的な対応ができる、9. 個別ケアの実践、10. 利用者、家族、チームに対するコミュニケーション能力や的確な記録・記述力、11. 関連領域の基本的な理解、12. 高い倫理性の保持力」とされていた。2019年4月からは、これらに加え、利用者の多様なニーズに対応できるよう、(ア) チームマネジメント能力、(イ) 対象者の生活を地域で支えるための実践力の向上、(ウ) 介護過程の実践力の向上、(エ) 認知症ケアの実践力の向上、(オ) 介護と医療の連携を踏まえた実践力の向上といったことが追加され、認知症高齢者や高齢単身世帯等の増加等に伴う介護ニーズの複雑化・多様化・高度化に対応できることが求められるようになっていく。良好な近隣関係が地域における認知症の人に対する肯定的な態度を促進するともされており<sup>7)</sup>、今後、介護従事者は事業所内にとどまらず、地域や近隣住民を巻き込みながらケアを行っていくことも求められている。

このように、介護従事者の役割は、社会の変化や経済情勢による制度改正を理由に、医療職とのチームケアや看取りケア、予防重視ケア、地域ケアなど、複雑・多様化しており、日本社会にとって非常に重要な役割を担うものとなっている。

## 第二節 介護従事者不足と離職の現状と課題

### 1. 介護従事者不足と離職の状況

我が国では少子高齢化が急速に進んでおり、総務省によると、我が国の高齢化率は2019年に28.7%となり、過去最高、世界最高となっている<sup>8)</sup>。今後も上昇し続け2065年には約2.6人に1人が65歳以上の高齢者となり<sup>9)</sup>、それに伴い介護を必要とする高齢者も増える見込みとなっている。要介護度別の介護サービス受給者を推計すると、要介護2以下の介護サービス受給者は2060年には2015年度の1.6倍まで増加し、要介護3以上の介護サービス受給者は2060年には2015年度の1.9倍まで増加する見込みである<sup>10)</sup>。このような要介護者の増加に伴い、2025年までに必要な全国の介護従事者は253.0万人の見通しとなっており、現状の増員ペースのままでは約38万人が不足すると推定されている<sup>11)</sup>。また、経済産業省からは、2035年には79万人の介護従事者が不足するとの予測も発表されている<sup>12)</sup>。

介護事業所における職員の不足感については2013年度以降、5年連続で上昇している。不足している理由では、「採用が困難である」が最も高く、「同業他社との人材獲得競争が厳しい」、「他産業に比べて、労働条件等が良くない」となっている<sup>13)</sup>。介護福祉士の養成する施設数は、2008年には434施設あったが、2018年には365施設にまで減少している。また、養成施設への入学者数は、2006年には19,289人であったが、2018年には6,856人と、約10年間でほぼ3分の1まで減少している<sup>14)</sup>。先述した通り、少子高齢化と社会の多様性により、介護従事者の求人は増加しているが、介護福祉士養成施設とその入学生は急速に減少している。また、2016年に行われた特別養護老人ホームの調査では4分の1の施設に空床が生じているとしている。空床が生じている施設側の理由として、「職員の採用が困難」、「職員の離職が多いため」が上位に挙げられており、施設が空いていても、職員の不足や離職により、入所者の受け入れができないという事態も生じている<sup>15)</sup>。

2009年度以降16%～17%台で推移していた介護従事者の離職率は、2019年度は15.4%となり、年々減少傾向となっているが、産業計と比較すると、やや高い水準で推移してい

る<sup>16)</sup> (図 3)。ただ、高齢者介護施設の正規職員の離職者を勤続年数の内訳で見た場合、「勤続 1 年未満」の離職者が全体の約 3 割を占めている。勤続 3 年未満の離職者を合計すると約 6 割となり、離職者は勤続年数の短い職員に多くみられる<sup>13)</sup>。このような介護従事者の早期離職は、利用者やその家族の心理的な不安を招くとともに、離入職による新人指導時間の増加により既存職員の負担を増加させることとなり、さらなる人的不足を引き起こす要因ともなりうる。合わない職場から離職するという行為は、職員個人からすれば一種のコーピングとして適正な対処であり、「雇用の流動性を高めることで人材の適材適所が実現する」という意見もあるが、「介護現場における雇用の流動性は、専門性の構築やチームアプローチに支障をきたす恐れがあり、介護の質の低下が懸念される」とされている<sup>17)</sup>。そのため、まずは、入職した職員が離職せずに、定着して働くことができるための工夫が求められていると考えられる。

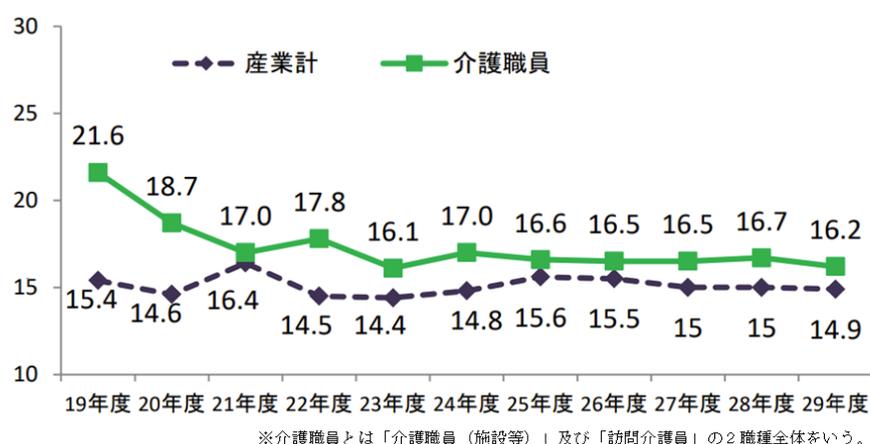


図 3 離職率の経年比較<sup>15)</sup>

(出典：厚生労働省「介護人材の確保・介護現場の革新」)

## 2. 介護従事者不足と離職に対する取り組みと課題

このような介護従事者の不足状況に対して、国は処遇改善加算の拡充、元気高齢者や外国人などの多様な人材の確保・育成、ICT の活用推進などを掲げている<sup>18)</sup> (図 4)。しかし、現状では、介護従事者の半数以上が賃金に不満を持っており、外国人を雇用している事業所は約 3%に過ぎず、約 8 割の事業所は介護ロボットを導入していない。また、介護ロボットや ICT 等の導入が早期離職防止や定着促進に効果があったとしている事業者が僅か 0.2%であることを勘案すると<sup>13)</sup>、国の方策には未だ多くの課題が残されている状況で

あると考えられる。約半数の介護事業所の課題が人材や財源の確保である状況下においては<sup>13)</sup>、多様な人材の確保や職員の賃金向上、ロボットの導入等の施策は、さらなる負担を事業所や既存職員にかけてしまう可能性もある。

	これまでの主な対策	今後、さらに講じる主な対策
介護職員の 処遇改善	(実績)月額平均5.7万円の改善 <ul style="list-style-type: none"> <li>月額平均1.4万円の改善(29年度～)</li> <li>月額平均1.3万円の改善(27年度～)</li> <li>月額平均0.6万円の改善(24年度～)</li> <li>月額平均2.4万円の改善(21年度～)</li> </ul>	◎ リーダー級の介護職員について他産業と遜色ない賃金水準を目指し、経験・技能のある介護職員に重点化しつつ、更なる処遇改善を2019年10月より実施予定
多様な人材 の確保・育成	○ 介護福祉士修学資金貸付、再就職準備金貸付による支援 ○ 中高年齢者等の介護未経験者に対する入門的研修の実施から、研修受講後のマッチングまでを一体的に支援	◎ 入門的研修受講者等への更なるステップアップ支援(介護の周辺業務等の体験支援)
離職防止 定着促進 生産性向上	○ 介護ロボット・ICTの活用推進 ○ 介護施設・事業所内の保育施設の設置・運営の支援 ○ キャリアアップのための研修受講負担軽減や代替職員の確保支援	◎ 介護職機能分化・多職種チームケア等の推進 ◎ 介護ロボット・ICT活用推進の加速化 ◎ 生産性向上ガイドラインの策定・普及 ◎ 認証評価制度ガイドラインの策定・普及
介護職 の魅力向上	○ 学生やその保護者、進路指導担当者等への介護の仕事の理解促進 ○ 介護を知るための体験型イベントの開催	◎ 若者、子育て層、アクティブシニア層に対する介護職の魅力などの発信
外国人材の受 入環境整備	○ 介護福祉士を目指す留学生等の支援(介護福祉士修学資金の貸付推進、日常生活面での相談支援等)	◎ 「特定技能」等外国人介護人材の受入環境整備(介護技能向上のための集合研修、介護の日本語学習支援、介護業務等の相談支援・巡回訪問の実施等)

図4 介護人材確保対策の主な取り組み<sup>15)</sup>

(出典：厚生労働省「介護人材の確保・介護現場の革新」)

近年では介護従事者不足の対策として人材派遣会社を利用する事業者が増えてきている。東京都社会福祉協議会の調査では、約6割の法人が人材派遣会社を利用したことがあるとしており、この内、約半数の事業者が派遣社員に対して2,000円以上もの時給を支払っているとしている<sup>18)</sup>。直接雇用の非常勤職員の平均時給額は1,110円(処遇改善加算により変動あり)<sup>19)</sup>であり、手数料を合わせると、直接雇用の非常勤職員と比較すると、2倍近くの人件費を派遣会社へ支払うことになってしまう。人件費に負担がかかれば、当然、既存の職員への処遇を改善することも難しくなってしまう。このように職員不足は介護の質の低下だけでなく、職員の処遇や労働環境の悪化も引き起こすことになってしまう。

厚生労働省が全国の民間事業所に就業している一般社員の転職者を対象とした離職理由の調査では、「労働条件（賃金以外がよくなかった）」、「満足のいく仕事ではなかった」「賃金が低かった」といった、労働条件や賃金に関わる理由が上位となっている<sup>20)</sup>。一方、介護労働安定センターの調査をみると、介護従事者の仕事を辞めた理由は、「職場の人間関係に問題があったため」が一番多く、続いて「結婚・出産・妊娠・育児のため」、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」と続いていて、「自分の将来の見込みが立たなかったため」や「収入が少なかったため」はそれらと比べると相対的に低くなっている<sup>13)</sup>。先述した通り、国は賃金向上やキャリアアップといった労働条件を整える対策を示しているが、辞めた理由はキャリアパスや収入が少ないことよりも、人間関係や運営のあり方が原因で辞める職員が相対的に多い。介護従事者の今の仕事を選んだ理由の上位の項目が、「働きがいのある仕事だと思ったから」、「資格・技能が活かせるから」、「人や社会の役に立ちたいから」であることを踏まえると<sup>13)</sup>、職員が離職せず、定着して働くことができるためには、労働条件等の環境整備だけでなく、仕事への働きがいを持って、役に立っていると感ずることができるための工夫も求められている。さらに、49人以下の小規模事業所が介護事業所の半数以上であることを勘案すると<sup>13)</sup>、介護人材不足の解消には、先述したような様々な施策によって職員を確保していくことも必要であるが、入職した職員が離職せず定着できるために、働きがいを感じながら、かつ事業所に負担がかからない工夫が求められている。

### 第三節 本論文の目的

我が国では介護従事者の離職に関連する研究は1990年代ごろから行われており、賃金や労働条件の改善等の外発的な要因や、やりがいや有能感等の内発的な要因など、様々な要因との関連が明らかになっている。また、多くの介護事業所では早期離職と定着促進のために、「本人の希望に応じた勤務体制にする等の労働条件の改善」や、「残業を少なくする、有給休暇を取りやすくする等の労働条件の改善」、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化」に取り組んでいる<sup>13)</sup>。

このように離職に関連する要因は、その時代の社会背景や制度などの要因によっても変化することが考えられ、さらなる研究の蓄積と継続が求められている。しかし、より重大な問題は、離職に関連する様々な研究や取り組みは行われているものの、これらの要因や取り組みを包括したマネジメントの全体像とその有効性を実証する研究が見当たらないことである。そのために、「希望に応じた労働条件の改善」や「コミュニケーションの改善」がどのように構造的に関連しているかは明らかではない。さらに、これらの要因をどのように組み合わせれば離職防止や定着促進に有効性を発揮できるかについても実証されていない。

そこで本研究は、先行研究で明らかになった離職防止に有効とされる様々な要因の包括的な関連性に着目して、人材マネジメントの全体構造を実証することを目的とする。

従って、最初に先行研究について系統的に離職に関連する要因を検討し、次に、介護現場で実際に行われている最新の取り組みから、介護従事者の職場定着までのプロセスを質的調査により検討する。この調査により、従来から有効とされている離職防止策である「希望に応じた労働条件」や「コミュニケーション」の改善、その他の策の連動性を探索的に明らかにする。そして、質的調査で得られた結果を参考に、労働条件や組織体制などの職場環境と、職員の仕事に対する職務態度の視点から、離職意向に影響を及ぼす要因の関連を量的調査により明らかにすることで、マネジメントの全体像を検討する。

#### 第四節 本論文の構成

第1章では、高齢者介護政策や、それに伴う介護従事者の役割の変遷を概観するとともに、介護従事者の現状や、介護従事者不足や離職に対する現状とその課題についてまとめ、本論文における全体の目的と構成について述べる。

第2章では、高齢者介護施設における職員の離職に関連する先行研究について系統的に検討を行い、これまでに明らかになっている研究成果と、今後の研究課題について検討する。

第3章では、離職防止マネジメントに取り組んでいる高齢者介護施設の人事担当者を対象にインタビュー調査を行い、職員定着へのプロセスを探索的に明らかにし、離職防止マネジメントモデルの生成を行う。

第4章においては、第3章で得られた結果をもとに、高齢者介護施設における離職防止への具体的な取り組みからアンケート項目を作成し調査を行い、職員の離職意向の低下に有効な職場環境への方策とその要因を明らかにする。

第5章においては、高齢者介護施設における職員の職務態度に着目し、量的調査により職務態度と離職意向の関連性について検討を行う。

終章では、本論文の全体考察を行い、離職防止に向けたマネジメントの全体像についての検討を行う。

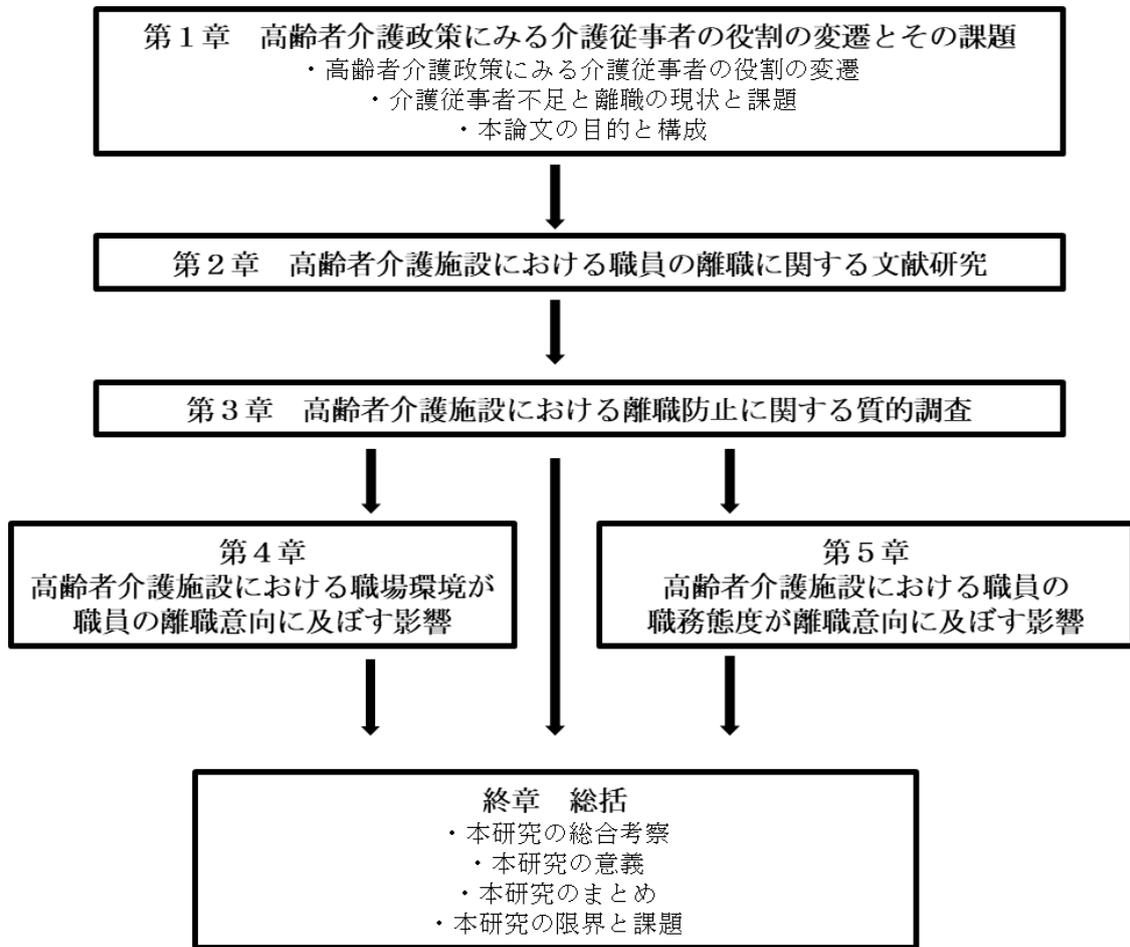


図1 本研究の構成

## 第五節 本論文における用語

### 1. 就業形態

本論文において、「正規職員」とは、雇用している労働者で雇用期間の定めのない者をいう。また、「非正規職員」とは、正規職員以外の労働者（契約職員、嘱託職員、パートタイム労働者等）をいう。

### 2. 高齢者介護施設

本論文における「高齢者介護施設」とは、介護労働安定センターが区分している「従来区分」における、「施設系（入所型）」に該当する施設をいう。ただし、「施設系（通所型）」における小規模多機能型居宅介護事業所を含めた<sup>21)</sup>。小規模多機能型居宅介護事業所は、ショートステイ機能があるため夜勤業務が発生する。夜勤業務は、身体的・精神的に負担がかかるため、シフト調整や業務負担軽減等、人材マネジメントや職場環境を整備する際に考慮しなければならない重要な点となる。こうした事情により、小規模多機能型居宅介護施設は「施設系（入所型）」に相当すると考えた。

また、本論文では図1に記載されている、訪問系を含めたすべての区分の総称を「介護事業者または事業者」と表記する。

### 3. 介護職員

本論文における「介護職員」とは、「高齢者介護施設」における介護保険の指定介護事業所で働き、入浴、排せつ、食事、移動等の介助を直接行う者をいう。また、高齢者介護施設職員と訪問介護職員を含めた、介護に従事する職員を総称して「介護従事者」と表記する。

### 4. 離職と定着

本論文における「離職」は、就労もしくは所属している介護事業者から退職や失業をすることによって離れる行為とする。「定着」は、離職をしないで「就業を継続」している状態とする。

	訪問系	施設系 (入所型)	施設系 (通所型)	その他
訪問介護	○			
訪問入浴介護	○			
訪問看護	○			
訪問リハビリテーション	○			
居宅療養管理指導	○			
通所介護			○	
通所リハビリテーション			○	
短期入所生活介護		○		
短期入所療養介護		○		
特定施設入居者生活介護		○		
福祉用具貸与				○
特定福祉用具の販売				○
地域密着型通所介護			○	
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	○			
夜間対応型訪問介護	○			
認知症対応型通所介護			○	
小規模多機能型居宅介護			○	
看護小規模多機能型居宅介護			○	
認知症対応型共同生活介護		○		
地域密着型特定施設入居者生活介護		○		
地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護		○		
居宅介護支援	○			
介護老人福祉施設		○		
介護老人保健施設		○		
介護医療院(介護療養型医療施設)		○		

図1 高齢者介護施設区分

(出典：平成30年度 介護労働実態調査<sup>21)</sup>)

## 参考文献

- 1) 木下寿恵：日本の高齢者介護政策における介護概念の変遷．名古屋経営短期大学紀要，50：133-149（2009）．
- 2) 中央社会福祉審議会老人福祉専門分科会：老人ホームのあり方に関する中間意見．  
(<http://www.ipss.go.jp/publication/j/shiryoku/no.13/data/shiryoku/syakaifukushi/66.pdf>, 2020.10.15) (1974)．
- 3) 介護福祉士のあり方及びその養成プロセスの見直し等に関する検討会：これからの介護を支える人材について - 新しい介護福祉士の養成と生涯を通じた能力開発に向けて．  
(<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/07/dl/s0705-6a.pdf>, 2020.10.15) (2006)．
- 4) 厚生労働省：日本の介護保険制度について．  
([https://www.mhlw.go.jp/english/policy/care-welfare/care-welfare-elderly/dl/ltcisj\\_j.pdf](https://www.mhlw.go.jp/english/policy/care-welfare/care-welfare-elderly/dl/ltcisj_j.pdf), 2020.10.15) (2016)．
- 5) 厚生労働省：公的介護保険制度の現状と今後の役割．  
(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000213177.pdf>, 2020.10.15) (2018)．
- 6) 公益社団法人 日本介護福祉士養成施設協会：介護福祉士の教育内容の見直しを踏まえた教授方法等に関する調査研究事業報告書．  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/000525759.pdf>, 2020.10.15) (2019)．
- 7) 内田和宏，李泰俊，茨木裕子，加瀬裕子：地域住民の認知症の人に対する態度とその関連要因．老年社会科学，42(1)：30-38(2020)．
- 8) 総務省：高齢者の人口．(<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1261.html>, 2020.10.15) (2020)．
- 9) 内閣府：令和2年版高齢社会白書．([https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2020/zenbun/pdf/1s1s\\_01.pdf](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2020/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf), 2020.10.15) (2020)．
- 10) 経済産業省：将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会．  
([https://kosenchin.jp/kosenchinDefault/2\\_2016\\_04\\_04/20160413.pdf](https://kosenchin.jp/kosenchinDefault/2_2016_04_04/20160413.pdf), 2020.10.15) (2016)．
- 11) 厚生労働省：2025年に向けた介護人材にかかる需給推計（確定値）．  
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000088998.html>, 2020.10.15) (2015)．

- 12) 経済産業省：将来の介護需給に対する 高齢者ケアシステムに関する研究会報告書  
(<https://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180409004/20180409004-2.pdf>,  
2020.10.15) (2018).
- 13) 介護労働安定センター：介護労働の現状について. ([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_roudou\\_genjyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_roudou_genjyou.pdf), 2020.10.15) (2019).
- 14) 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会：入学定員・入学者数の推移, 養成施設数の推移. ([http://kaiyokyo.net/member/02\\_teiin\\_juusoku\\_joukyou.pdf](http://kaiyokyo.net/member/02_teiin_juusoku_joukyou.pdf), 2020.10.15)  
(2018).
- 15) みずほ情報総研株式会社：平成 28 年度老人保健健康増進等事業の事業報告書.  
([https://www.mizuho-ir.co.jp/case/research/pdf/mhlw\\_kaigo2017\\_03.pdf](https://www.mizuho-ir.co.jp/case/research/pdf/mhlw_kaigo2017_03.pdf),  
2020.10.15) (2017).
- 16) 厚生労働省：介護人材の確保・介護現場の革新.  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000531297.pdf>, 2020.10.15) (2019).
- 17) 小野寺敦志：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 (2015).
- 18) 東京都社会福祉協議会：福祉人材の確保・育成・定着に関する調査結果報告書.  
(<https://www.tcsw.tvac.or.jp/bukai/documents/keieikyo.jinnzai.tyousa.pdf>,  
2020.10.15) (2019).
- 19) 厚生労働省：平成 30 年度介護従事者処遇状況等調査結果.  
(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/jyujisya/19/dl/30gaiyou.pdf>,  
2020.10.15) (2019).
- 20) 厚生労働省：平成 27 年転職者実態調査. (<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000031546397&fileKind=2>, 2020.10.15) (2015).
- 21) 介護労働安定センター：平成 30 年度介護労働実態調査で使用された用語及び調査結果利用上の注意. ([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_chousa\\_yougo.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_yougo.pdf), 2020.10.15) (2019).

## 第2章 高齢者介護施設における職員の離職に関連する文献研究

### 第一節 研究の背景と目的

ヒューマンサービス従事者が離職意向を抱くことはケアの質の低下をもたらし、サービス利用者の生活の質に悪影響を及ぼすとされている<sup>1)2)</sup>。そのため、これまで介護職員の定着を図るための要因を検証するにあたり、離職意向が分析の指標として多く取り上げられてきた。近年においては、離職意向だけでなく、職員の定着促進や就業継続の観点からも多くの研究が行われており、それらに関連する要因として、賃金<sup>3)4)</sup>や研修<sup>5)</sup>、仕事への評価<sup>6)</sup>、労働条件や人間関係<sup>7)</sup>、上司や同僚のサポート<sup>8)</sup>など、多くの研究がされている。

本研究では、これまで明らかになっている高齢者介護施設における職員の離職に関連する要因について整理し、今後の研究課題を明らかにすることを目的として系統的文献レビューを行った。なお、文献は研究目的が離職に関連している研究を対象とした。

### 第二節 研究方法

#### 1. 分析対象

高齢者介護施設における職員の離職に関連する国内論文を CiNii Articles と社会老年学文献データベースの Dial により検索した。介護職員の離職に関する要因を概観するために、職員の定着促進や就業継続の観点からも検討を行うべく、検索語は‘介護 and 離職’、‘介護 and 定着’、‘介護職員 and 継続’とし、論文のタイトルまたは抄録に検索語が使用されている論文を対象とした。なお、論文の期間は、2020年9月までに国内で発表された論文としている。

#### 2. 論文の選定方法と選択基準

論文の選定には、データベース間の重複文献を削除し、1次（タイトルと抄録の精査）と2次（本文の精査）の2段階スクリーニングを行った（図1）。また、同一調査から複数報告を行っていたものは選定する論文を一本に限定した。その後、選定した論文をもとに文献一覧表（エビデンステーブル）を作成した。項目は、著者、発表年、目的、調査対象

者，調査方法，サンプル数，分析方法，量的調査の場合においては説明変数と被説明変数，結果および研究のポイントとした。

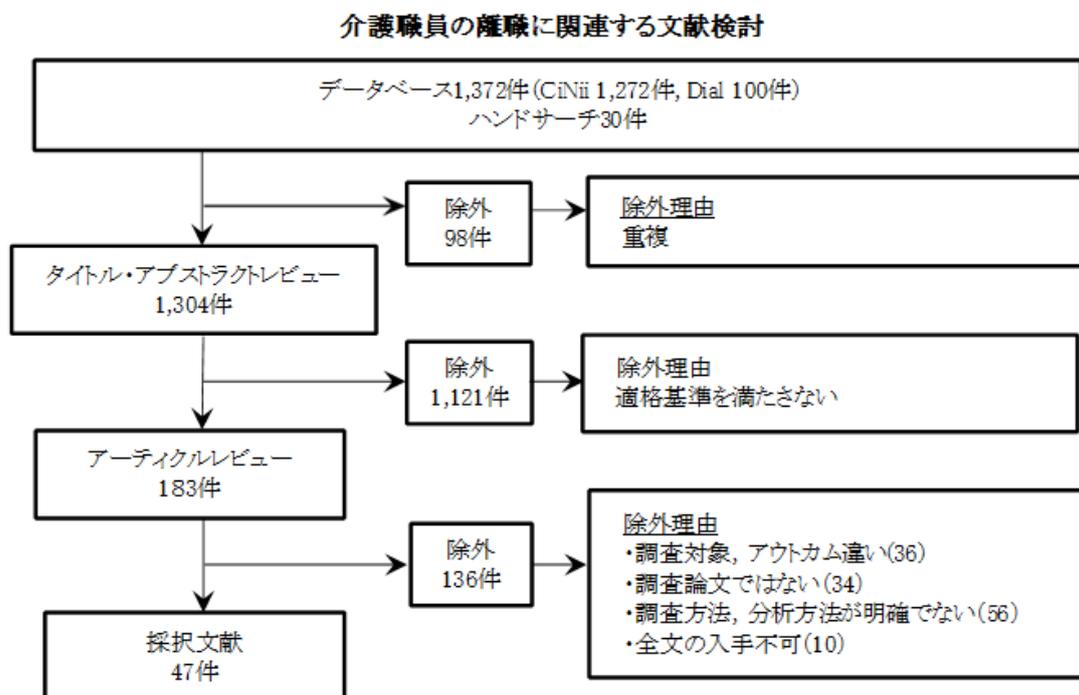


図1 文献フローダイアグラム

なお，選択基準として，1．調査対象者が高齢者介護施設の介護職員であること，2．研究目的および被説明変数が介護職員の離職に関連していること，3．研究方法と分析方法が明記されているものとした。なお，質的研究についても研究方法と分析方法が明記されているものについては採択している。

### 第三節 結果

#### 1. 選定された論文

論文検索の結果（図1），CiNii Articles から1,272本，Dial から100本，ハンドサーチで30本の論文が得られた。データベース間の重複文献98件を削除した1,304本から，1次スクリーニング（タイトルとアブストラクトの精査）で採択基準に合致した183件が

抽出された。さらに、2次スクリーニング（本文の精査）を行い、最終的に採択基準に合致した47件を対象論文として選定し、文献レビューを行った（表1）。

## 2. 文献レビュー

### （1）レビューの概要

論文の種類としては、原著が26件、紀要が13件、その他が9件であった。

調査対象の施設は、特別養護老人ホームが23件、老人保健施設が4件、認知症対応型グループホームが4件、複数施設を対象としたものが17件であった。

調査方法は、アンケート調査が27件、インタビュー調査が6件、アンケートとインタビューの混合調査が1件、介護労働者の就業実態調査や就業意識調査など、公表されている個票データを対象とした研究は13件あった。

被説明変数については、質的分析調査を除くものについて、離職意向が12件、離職率が6件、継続意思や意向が9件、その他に、転職回数や離職経験、コミットメントやワーク・エンゲイジメントが離職を測定する被説明変数として、使用されていた。

なお、2次スクリーニングで除外された理由として最も多かったものが調査方法と分析方法が不明なもので、研究方法と分析方法が明記されていないものが多くみられた。

### （2）離職に関連する要因

離職の関連要因について整理したところ、個人要因、労働条件や組織体制といった組織要因、人材育成やコミュニケーション、評価・動機付与や意思決定・裁量権といった組織マネジメント要因が関連していることが示された（表2）。

個人要因としては、性別や年齢、介護の経験年数、出産や結婚といった要因が離職に関連があるということが報告されていた。また、人が好きという性格や、仕事観、主観的健康観が離職に関連があるという報告も見られた。

労働条件では、賃金や残業時間、夜勤日数や福利厚生、安全対策、シフトや業務負担の整備等が離職に関連していることが伺えた。

社内体制においては、法人の形態や規模、事業年数やサービス形態、人員配置などの事業所の概要や、役割の曖昧さ、介護方針、組織風土、管理体制、コンプライアンス、ワークライフバランスなどの事業所の特性との関連が示された。

人材育成では研修体制や資格取得支援，コミュニケーションでは上司や同僚のサポートや相談窓口，利用者との関係や他職との連携が離職に関連していた。

評価や動機付与については，適切な評価やキャリアアップの体制，仕事への有能感や働きがい，また介護に対する誇りやコミットメントが離職に影響しているという研究が示された。

意思決定・裁量権については，職員の施設運営や組織の意思決定への参加，会議における発言が離職に影響していることが示された。

(3) エビデンステーブル

表1-1 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	量的調査の場合 依拠明変数	結果および研究のポイント
横尾2019 <sup>9)</sup>	紀要	介護職員の職務環境と離職意向との関連性の探求	各都道府県の介護サービス情報公開システムに掲載されている介護老人福祉施設1200施設長の経験年数3年から5年未満の介護職員5名ずつ	郵送式アンケート調査	回答数1,189 (有効回答率19.8%)	因子分析 ・ $\chi^2$ 検定 ・相関分析	基本属性 ・職場環境 (業務、運営、上司、介護方法等)	職務意向 ・離職意向	「業務内容や労働環境の劣悪さ $r=0.432$ , $p<0.01$ 」, 「上司としての資質のなさ $(r=0.380, p<0.01)$ 」, 「介護方法への不安 $(r=0.330, p<0.01)$ 」, 「運営や介護方針の不明確さ $(r=0.286, p<0.01)$ 」と「離職意向」の相関がみられた。
藤田2019 <sup>10)</sup>	原著	介護施設職員が抱える無力感に関連する心理的困難の構造を把握し職員が仕事を継続するために現在求められている対策についての検討	A市の居住系施設102事業所の管理者	郵送式アンケート調査	有効回答数93名 (回収率33.3%)	郵務内容を意味のある構成単位に分割して類似性のあるものを集約し、カテゴリ分けし分析した (質的調査)	-	-	組織が現場を理解していない「負担感」、誰にも相談できずに抱え込んでしまう「孤立感」、介護に対するあきらめと将来への不安の「無力感」により、ワンパターンの業務が繰り返され、先行きがみえない状況により職員が離職することが示唆された。
高橋2019 <sup>11)</sup>	紀要	看護職を夜間配置している施設と配置していない施設とでは、離職に起因する要因であるストレスや離職意向値に差があるかを明らかにする	近畿地方のA市内のA市老人福祉施設協議会に所属する特別養護老人ホームの介護職員	留め置きによる無記名自己記入式質問紙調査	有効回答数311 (有効回答率57.6%)	$\chi^2$ 乗検定 ・t検定	基本属性 ・環境特性 (勤務主体、定床数、開業年、事業形態等)	組織コミットメント ・職業生活ストレス ・健康関連QOL	夜間看護職を配置している施設は、夜間看護職を配置していない施設と比較して、介護職員は働きがいや上司サポートを多く感じ、職業継続意思傾向が高い(「働きがい」(看護職の夜間配置がある施設1.84 ± 0.75, ない施設2.03 ± 0.77, $P=0.03$ )、 「上司サポート」(看護職の夜間配置がある施設6.91 ± 2.12, ない施設7.54 ± 2.07, $P=0.01$ )、 「行動的コミットメント」(看護職の夜間配置がある施設20.77 ± 4.25, ない施設22.09 ± 4.32, $P=0.00$ )、現在の職務の勤務月数(看護職の夜間配置がある施設84.90 ± 66.23, ない施設63.54 ± 57.39 $P=0.00$ )
小野内2019 <sup>12)</sup>	原著	介護職員のワーク・エンゲージメントに影響する離職意向を明らかにすることにより、介護職員が就労継続意欲を高められる職場環境の示唆を得る	「介護サービス情報公開システム」の2016年10月現在のデータの関東地域(東京都・埼玉県・神奈川県)の特別養護老人ホームの介護職員各100施設と若健者100施設	留め置きによる無記名自己記入式質問紙調査	有効回答数284 (有効回答率79.5%)	t検定 ・重回帰分析 ・重回帰分析	基本属性 ・職場環境 (新雇業性、ストレス調査票短縮版)	ワークエンゲージメント (WE)	・『仕事の資源 (事業場レベル)』の「ワーク・セルフ・バランス (ポジティブ) ( $\beta = .38, p < .001$ )」と「役割の明確さ ( $\beta = .10, p < .05$ )」、 『仕事の資源 (作業レベル)』として『仕事の意義 ( $\beta = .19, p < .001$ )』と「成長の機会 ( $\beta = .21, p < .001$ )」、 『仕事の適性 ( $\beta = .17, p < .01$ )』が、ワーク・エンゲージメントに有意な影響が認められた。 ・『仕事の資源 (事業場レベル)』の「ワーク・セルフ・バランス (ポジティブ)』と「役割の明確さ」、 『仕事の資源 (作業レベル)』として『仕事の意義』と「成長の機会」、 『仕事の適性』に有意な影響が認められた。 ・『仕事の資源 (部署レベル)』のチームや人間関係よりも普段の介護業務において、仕事の意義を感じることで、より有意な職場環境づくりが求められると考えられた。

表1-2 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	従属変数	結果および研究のポイント
松田2018 <sup>(3)</sup>	紀要	高齢者福祉施設における介護人材の共通定着およびジョブ・エンゲージメントの検討	総合高齢者介護福祉施設・事業所の職員	傾聴置き法無記名自記式質問紙調査	有効回答数537 (有効回答率97.6%)	自由記述から得られたコメントをカード分類法によってカテゴリ分けし分析 (質的調査)	-	-	年齢、性別、職種、経験年数別のサブポート視点が必要 離職を止めるためには、離職利用者による支え、職場の支え、仕事からの喜びとやりがいが必要
堀2018 <sup>(4)</sup>	原著	特別養護老人ホームに於いて定着しなかったときの要因と就任の定着要因を明らかにし、その構造とプロセスを提示する	特別養護老人ホーム6カ所の経営管理層 (管理職も含む)	インタビュー法	10名 (男性8名, 女性2名)	定性的コーディング (質的調査)	-	-	介護人材が定着しなかった要因について、経営者の「経営能力の不足」が「職員からの不満を浮上」させ、介護人材を定着させない主な要因として明らかになった 介護人材を定着させるための組織マネジメントは、「経営意識による仕組みづくりと職員を大事に育てるための人づくりを基盤に、上下をつなぎ合わせる管理体制をつくる」ことである
緒方2018 <sup>(5)</sup>	資料	介護老人福祉施設の看護職員と介護職員が考える人材定着に必要な職歴要件を明らかにし、組織運営のあり方への示唆を得る	看護職員と介護職員で構成される介護老人福祉施設	・フォーカスグループインタビュー ・質問紙法	看護職6名, 介護職12名	質的帰納的方法 (質的調査)	-	-	看護職員と介護職員が考える人材定着に必要な職歴要件の物質的要義として、【働きやすい労働条件】、【ケアの質を高める体制】、【人材を育てる取り組み】が、人的要件として【上司の支援】、【職員間の調和】が抽出された
中島2017 <sup>(6)</sup>	原著	介護従事者への支援が人材定着につながる可能性について検討	介護老人福祉施設 (87施設) および介護老人保健施設 (31施設) の入所サービス担当者にて勤務している経験年数が3年未満の介護職員	無記名自記式質問紙調査	有効回答数173 (有効回答率29.3%)	・一元配置分散分析 ・K10分類法 (自由記述)	・基本属性 ・職歴要件 (研修、経営方針、勤続希望等) ・労働上の意識 ・気分状態 (POMS日本版)	職歴意向	経験年数の低い職員が離職意向が高い 離職の可能性のある人ほど職歴要件に満足しておらず帰属意識が低い

表1-3 高齢者介護施設における職員の離職に関する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	量的調査の場合		結果および研究のポイント
						説明変数	被説明変数	
大久保2017 <sup>17)</sup>	自由	介護事業所ごとに異なる早期離職率がいかにある要因によって説明されるのかを明らかにする	独立行政法人福祉医療機構の「介護保険事業若名簿」に掲載された介護保険指定介護サービス事業を行う事業所	「介護労働実態調査2010：事業所票」（介護労働安定センター）の匿名データを利用	有効回収数7,345 (回収率43.1%)	加重最小二乗法	・職員特性（平均年齢、女性割合等） ・事業所特性（法人・施設形態・規模・平均実質賃金、地域特性等） ・早期離職率	正規職と非正規職では早期離職率の決定要因となる 賃金・法人格・地域区分・従業員規模と早期離職率は正規職で有意な関連がある 正規職において平均実質賃金は早期離職率にも離職率にも負の効果をもつ
橋本2017 <sup>18)</sup>	原著	介護老人福祉施設の介護職員を対象に、WLB、離職意向、職務満足度の概念間の関連性について明らかにする	全国の介護老人福祉施設1000ヶ所に勤務する介護職員	郵送式無記名自記式質問紙調査	有効回収数321 (有効回収率32.1%)	共分散構造分析	・ワークライフバランス ・職務意向	WLBと離職意向には負の関連 ( $\beta = -.15, p < .001$ )、WLBと職務満足度には正の関連 ( $\beta = .39, p < .001$ )、職務満足度と離職意向には負の関連 ( $\beta = -.37, p < .001$ ) がみられた
小木曾2017 <sup>19)</sup>	資料	介護職と介護職に着手して、職場環境の改善に対する認識を明らかにし、職務継続意向に対する示唆を得る	100床以上の草創期の255名健の各施設看護職と介護職5名	自由記述による質問紙調査	看護職159名 (12.5%) 介護職200名 (15.7%)	内容分析（質的調査）	-	職務環境整備は、【国レベルでの制度改革を進めることで、【安心した生活が望める給与体制】を構築でき、【職員の確保と定着】ができれば、休みも確保しやすくなり、【ワークライフバランスの実現】になり、（職務継続意向）につながる
井上2016 <sup>20)</sup>	原著	認知症グループホーム介護職員が現在の職場で働き続ける意志に関連する要因を明らかにすること	中国地方A県に登録している327施設のうち48施設の同意を得たGHの介護職員	記名自記式質問紙を用いた郵送調査	356票 (有効回答率53.9%)	・相関分析 ・t検定 ・一元配置分散分析 (Sehife法) ・階層的重回帰分析	・基本属性 ・事業所属性（開設年数、経営主体等） ・組織コミットメント ・主観的健康観 ・職務継続意思	介護職員の職務継続意志の強さには、良好な健康感、経年数が短いこと、現在の職場や介護職という専門分野に対し愛着を抱いていることが関連していた

表1-4 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	量的調査の場合 被説明変数	結果および研究のポイント
壬生2016 <sup>68)</sup>	原著	介護職員の就労継続意識に焦点を当ててその理由を追求	関東の開設(後5年以上経過した)特別養護老人ホーム17施設の介護職員	留め置き法無記名自己記入式質問紙調査	有効回収数523 (回収率98%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>因子分析</li> <li>χ2乗検定</li> <li>一元配置分散分析</li> <li>重回帰分析</li> <li>階層的クラスタター分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本属性</li> <li>職場内サポート</li> <li>仕事の満足感</li> <li>やりがい/職</li> </ul>	就労継続意識	上司や同僚の職場内のサポートが仕事のやりがいを高め、就労継続意識を高める
柿原2016 <sup>61)</sup>	原著	介護施設の有無をアウトカム指標に用い、養成介護福祉士の離職関連要因を探る	養成介護福祉士	郵送式無記名自己記入式質問紙調査	有効回収数318 (有効回収率21.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>χ2乗検定</li> <li>相関分析</li> <li>二項ロジスティック回帰分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>卒業超過年数</li> <li>異動経験</li> <li>介護経験年数など</li> </ul>	離職経験	結婚や出産が離職行動に直接影響し、法人内の移動経験が離職防止に影響する
柿原2016 <sup>62)</sup>	紀要	組織構造の特徴と介護職員の離職率との関連性の分析から、離職率に及ぼす組織的要因を探る	愛知県下の特別養護老人ホーム196施設	介護サービスマニュアル情報公表制度に基づいて愛知県から公開されているデータを利用	198施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>因子分析</li> <li>クラスター分析</li> <li>一元配置分散分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所属性 (従業員数、有資格者、超過年数など)</li> </ul>	離職率	組織構造を職員配置因子と経験者因子という2つの因子を用いて職員高配置施設、職員低配置施設、経験者高配置施設、経験者低配置施設という4つの施設タイプに分類することが可能であることを提示し、特に経験者高配置施設が複数年に渡って有意に離職率が低くなっていた
時廣2016 <sup>63)</sup>	原著	介護福祉士が所属する組織の組織特性および個人特性がワーク・エンゲージメント (WE) に及ぼす影響について明らかにする	某県の介護福祉士会会員	無記名自己記入式質問紙調査	有効回答401人 (回収率33.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>χ2検定</li> <li>相関分析</li> <li>階層的重回帰分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本属性</li> <li>組織特性 (組織的構成尺度)</li> <li>職務支援 (JOC)</li> <li>ジェンダー特性 (CAS)</li> </ul>	ワークエンゲージメント (WE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢、手続的公正、上司の支援、作動性、共同性がWEに対する有意な主効果が認められた</li> <li>上司からの情報提供や意見聴取などの行動および意思決定への参加などの組織特性がWEに影響を与えることが示唆された</li> <li>介護福祉士の現場はチームで仕事をすすめる場であり、自分の考えをチームメンバーに上手に伝えたり、行動力などの男性性を表す作動性と他者とうまく協力していくことなど女性性を表す共同性が共に高いことが、活刀や熱意にあふれ、いきいきと働くことができる可能性を示した</li> </ul>

表1-5 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	被説明変数	結果および研究のポイント
加藤2016 <sup>(4)</sup>	紀要	介護業界において離職行動を抑制するための要因を明らかにする	公益財団法人介護労働安定センターが実施している介護労働実態調査の平成22年度版の調査データの1万7030件の事業所とそこに勤務する労働者5万1090人	平成22年度版介護労働実態調査の調査データを利用	345事業所 労働者1万9535人	順序ロジット法	<ul style="list-style-type: none"> <li>相対賃金</li> <li>内面的動機</li> <li>ソーシャルキャピタル</li> <li>基本属性</li> </ul>	就業継続意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>相対賃金は官利・非官利・公共機関のいずれのグループにおいても就業継続意向に有意性を持たなかった</li> <li>職務に対する労働者の意欲を示す内面的動機はすべてのグループにおいて有意性が確認された</li> <li>企業内のコミュニケーションや情報共有の度合いを示す企業内ソーシャル・キャピタルも、公共機関における就業継続意向以外では有意性が確認された</li> </ul>
緒方2016 <sup>(5)</sup>	原著	職務継続意思に対する影響要因のモデルから介護老人福祉施設における介護職と管理職の離職予防のためのマネジメントへの示唆を得る	全国400所の特別養護老人ホームの介護職と管理職3名ずつ	郵送式無記名自記式質問紙	有効回収数 介護職316 管理職290 (回収率25.3%)	共分散構造分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人特性</li> <li>組織特性(施設概要、研修等)</li> <li>環境要因(労働状況、サポート等)</li> <li>組織コミットメント</li> <li>コンフリクト対処方略</li> </ul>	職務継続意思	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織コミットメントは職員と幹部との横断的情報交流、キャリアアップ制度やサポート体制の充実、職務継続意思に直接影響を示した</li> <li>職員と幹部間意思疎通は、直接的または間接的に組織コミットメントに影響がある</li> <li>職場内の人間関係において、同職種からの式意が示されており、同職種間でのサポートタイプな関係性の構築に対するマネジメントが重要</li> </ul>
山路2014 <sup>(6)</sup>	原著	高齢者介護施設における職員満足モデルについて、施設管理者が考える職員満足に關連する要因について構造的なモデルを検討し、関連構造を明確にする	独立行政法人福祉医療機構に登録されている、埼玉県内の介護老人福祉施設および老人福祉施設および老人福祉施設の管理者と職員	郵送式無記名自記式質問紙	回収数 施設124 (80%) 施設管理者104 職員320	<ul style="list-style-type: none"> <li>因子分析</li> <li>共分散構造分析</li> </ul>	基本属性	(職務) 職務満足	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設管理者の考える職員満足は、介護技術、情報共有、評価が直接高めており、職員の考える職員満足は、シフトの自由度、会議での発言に關連する職務満足が直接高めていくことが明らかとなった</li> <li>施設管理者が職員の考える職員満足の構造を理解した施設運営をすることによって、職員満足の向上と離職防止につながる可能性を指摘した</li> </ul>
平川2014 <sup>(8)</sup>	原著	認知症高齢者グループホームの管理者の経験に焦点を当て、介護職員の離職問題に關して現場に即した提言を行う	認知症高齢者グループホーム4か所の管理者	非構造化面接	4名	KJ法(質的調査)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護職員の採用に關して、管理職は「接遇ができ、五感を大切にされる人」が介護職員に向いていると考えている</li> <li>管理職は、採用面接で採用するかどうかの判断に迷った場合は採用しないほうがよいと考えているが、人手不足のため採用せざるを得ないとも考えている</li> <li>不適格者を採用した結果、職場の人間関係の悪化やモチベーションの低下につながり、介護職員の離職につながっている</li> </ul>

表1-6 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	量的調査の場合 被説明変数	結果および研究のポイント
神部2014 <sup>47)</sup>	紀要	介護職員の職場定着意向に影響を与える要因について、職場内のソーシャルサポートおよび職場満足度の観点から検証を行う	11M NET に登録されている4県内の介護老人福祉施設(353施設)・1施設あたりに3名の介護職員の	無記名自記式質問紙郵送調査	有効回収数322 (有効回収率30.4%)	・因子分析 ・重回帰分析	・基本属性 ・ソーシャルサポート ・職場満足	職場定着意向	・職場満足を構成する6つの下位因子のうち、「専門性の認知」(3.50点)や「仕事・教育研修体制」(3.43点)に対する満足度が低く、「給与」(2.65点)に対する満足度が低いことが示された ・重回帰分析の結果、仕事・教育研修体制(β = 0.423)が最も高い数値を示し、給与(β = 0.168)、年齢(β = 0.118)が職場定着意向に有意な影響を与えていた
柏原2013 <sup>48)</sup>	紀要	介護職員の離職と職場環境との関連性を探り、介護労働実態調査結果の妥当性を検証する	愛知県下の特別養護老人ホーム207施設	「介護サービス情報」公表制度によって愛知県が公開している平成22年度の特別養護老人ホームのデータ	従来型施設127施設 ユニット型施設81施設	・相関分析 ・一元配置分散分析	・介護職員状況(就業形態等) ・事業所状況(開設年数等)	離職率	・常勤介護職員の離職率が就業形態、勤務年数、有資格者比率などの人的属性、事業所の所在地や事業開始後経過年数などの組織的属性と関連している ・事業開始後年数が長いほど離職率が低い傾向にある
大和2013 <sup>49)</sup>	紀要	教育・研修による人材育成の要因を考慮し、介護職員の離職に与える影響を明らかにし、今後の介護職員の定着促進に必要な方策を実証的に研究する	介護老人福祉施設における正規介護職員	東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSS「データアーカイブ」介護労働者の就業実態と就業意識調査2006」の個票データ	介護老人福祉施設における介護正規職員625	・回帰分析 ・主成分分析	事業所特性(雇用管理、賃金、教育研修、福利厚生等)	離職率	・介護職員に採用後も続けて教育・研修を実施している施設の方が離職率が低い ・賃金は統計的に有意な影響は見られなかった ・介護職員の定着促進には、賃金だけでは不十分であり、人材育成の視点から教育・研修に力を注ぐ必要性が示唆された
吉田2013 <sup>50)</sup>	紀要	特別養護老人ホームの介護福祉士を対象に、仕事継続プロセスを実証的に明らかにする	特別養護老人ホームに5年以上継続して働いている25~30歳前半の正規職員	半構造的な調査票を用いた面接法	12人	修正版グラウンディング・セオリー・アプローチ(質的調査)	-	-	【労働環境・条件のきつさ・厳しさ】による仕事中断の圧力に対抗して、【仕事の価値観の強化】(《対人サービスの重みを自覚》《専門職としての可能性に希望を持つ》《協働的人間関係の築き》)のサブカテゴリで構成)という意識が形成されたこと、【労働条件のささやかな良い点に着目】によって仕事の継続が図られていることがわかった

表1-7 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	被説明変数	結果および研究のポイント
野村2013 <sup>30)</sup>	原著	BPSD支援における介護職員の自己効力感を高める方法を検討するために、職場環境に焦点を当てて、両者の関連を明らかにする	現在の施設において1年以上の認知症介護経験があり、現在も認知症介護に直接携わっている介護職員	郵送式無記名自記式質問紙	有効回答数534 (有効回答率26.7%)	因子分析 ・共分散構造分析	基本属性 ・職場環境 (サブパート、利用者関係など)	自己効力感	・上司からのサポート、利用者との良好な関係、職員の自主性尊重、職員の年齢、介護経験年数が介護職員の自己効力感との間に有意な正の関連を示し、同僚からのサポートと性別 (男性) で有意な負の関連を示した ・職場内のスーパービジョンの充実、介護職員が利用者との良好な関係を維持するための専門的研修機会の提供、職員の自主性の尊重などが重要であることが示唆された
岡部2012 <sup>31)</sup>	研究	コミットメントの先行要因 (職員の属性、介護職に就いた動機、介護職に就いた上で、介護労働に関連したコミットメントおよび職場継続意思) に対する影響を検討する	調査対象は、A 県内の介護老人福祉施設 120ヶ所において調査協力が得られた15ヶ所で働く専門介護職員	無記名自記式質問紙郵送調査	242人 (有効回答率39.7%)	確認的因子分析 ・共分散構造分析	基本属性 ・就業動機 ・介護技術 ・介護コミットメント ・介護ストレス	介護職務継続意思 ・介護職場継続意思	介護に関するコミットメントが離職や職場の介護ストレスを通じ、また直接的に離職や職場の継続意思に影響する ・介護のコミットメントが介護のストレスを軽減すると共に介護の継続意思を高めることが分かった
古村2011 <sup>32)</sup>	原著	グループホームを離職したケアスタッフの思いを明らかにしケアスタッフを抱える困難とケアスタッフの比較検討により離職に至るケアスタッフの思いの特徴を明らかにすることを目的とする	グループホームを離職したケアスタッフ	半構造化面接	9名	質的分析法 (質的調査)	-	-	・ケアスタッフの離職に至った思いは、134コードであり、葛藤、スタッフ同士の軋轢、負担感、労働環境に対する不満の4つのカテゴリ、12のサブカテゴリにより構成された ・離職したケアスタッフは、ケアスタッフを抱く様々な困難に加えて、認知症高齢者に対する苛立ち、ジレンマ、曖昧な業務内容及び管理者に対する不満、スタッフ間の協力体制の困難の思いを抱いていた
柳澤2011 <sup>33)</sup>	紀要	介護福祉施設における職員研修の実施状況と、業務マニユアル整備状況を当て、離職率との関連について分析を行う	新潟県内にある介護保険施設 (介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設)	2009年時点「介護サービス情報の公表」制度に基づいて公表されている情報を分析	278施設	相関分析 ・t検定	事業所特性 (1) 所定員マニユアル状況、研修状況等	離職率	・「業務マニユアル項目充足率」と「職員研修項目充足率」の間で強い相関を示していたが、「介護職員の離職率」は他の変数との間で相関は見られなかった ・職員研修の実施の有無による介護職員の離職率の差について分析を行った結果、いずれの項目においても有意差は見られなかった ・業務マニユアルの整備の有無による介護職員の離職率の差について分析を行った結果、有意差は見られなかった



表1-9 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	被説明変数	結果および研究のポイント
黒田2011 <sup>37)</sup>	紀要	介護職員の離職意向と施設の離職率とはどのような関係にあるのか、それらの要因に共通するものや独自なものがあるのかを明らかにする	N市に所在する特別養護老人ホームおよびその介護職員	自記式アンケート調査	有効回収数1,412 (有効回答率21.0%)	・ t 検定 ・ $\chi^2$ 検定 ・ 重回帰分析	・ 基本属性 ・ 施設特性 (職員数等) ・ 介護業務 (ケア、評価) ・ 職場内人間関係 ・ 施設環境 (サポーター、待遇等)	・ 離職意向 ・ 離職率	・ 離職意向は介護使命感、介護使命感、職員の待遇についての認知といった主観的な要因との関連が強くみられた ・ 離職率は賃金の水準や研修機会の確保といった要因と関連することがみられた
大和2010 <sup>7)</sup>	原著	仕事のやりがい、賃金、労働時間、同僚との人間関係等の満足度に加え、研修、人事評価、勤務体制などに対する個別の離職満足度について、就業継続意向に影響を与えるかどうかを明らかにし、介護労働における人材の定着促進のための示唆を得る	介護老人福祉施設で直接介護を行う正社員	東京大学社会科学研究所付属日本社会研究センターSSI データアーカイブにある財団法人介護労働安定センターが実施した「介護労働者の就業実態と就業意識調査」の調査データを利用	有効回収数29,124人 (回収率26.7%)	ロジスティック回帰分析	・ 離職満足度 ・ 賃金 ・ 労働時間 ・ 基本属性	就業継続意向	職業生活全体への満足度は就業継続意向に正の影響を与え、個別の離職満足度では「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」が影響を与えていた
小木曾2010 <sup>38)</sup>	原著	介護老人保健施設のケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因と離職における9つの領域別満足度との関連を明らかにする	全国老人保健施設協会に加盟している東海4県の入所定員100床以上の規模の施設の看護職・介護職	郵送式無記名自記式質問紙	回収数669 (66.9%) 有効回答看護職249 (49.8%) 介護職284 (56.8%)	・ 因子分析 ・ ロジスティック回帰分析	・ 基本属性 ・ 離職満足度	・ 転職意向 ・ 離職意向	・ 給与への満足度が離職満足度に影響するわけではない ・ 転職意向と『離職に対する誇り』、離職と『職場における管理』(トップダウン)に関係がある
小木山2010 <sup>39)</sup>	特集論文	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	全国の介護保険法で指定された介護サービス事業所を実施する事業所の中から無作為に約1/2事業所(37,456事業所)を抽出した事業所の労働者3名	(財)介護労働安定センターが実施した「平成18年介護労働実態調査」の「介護労働者の就業実態と就業意識調査」を使用	29,124人 (回収率26.7%)	・ 因子分析 ・ 最小二乗法	・ 職員特性 (平均年齢、女性割合等) ・ 事業所特性 (法人、施設形態、規模、平均実賃賃金、地域特性等)	・ 仕事の満足度 ・ 離職意向	・ 賃金率は離職意向を減ずる効果が認められた ・ 残業時間、入所サービスであること、法改正後の離職変化があったこととは離職意向を増加させ、相対窓口があることは減少させる

表1-10 高齢者介護施設における職員の離職に関する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	説明変数	結果および研究のポイント
堀田2010 <sup>40)</sup>	論文	離職率が高い水準にある「介護保険事業所である介護施設」を分析対象としており、介護施設職員が意欲を持って働き続けられる職場の実現に向けて有効な雇用管理上の対応を明らかにする	介護保険指定介護サービス事業所を運営する施設長・主任介護職員 A県内介護老人福祉施設、介護老人保健施設、および訪問介護事業所に勤務する介護福祉士	2007年度介護施設雇用管理実態調査のうち介護施設における介護労働者の就業意識調査	介護職員9,636人 管理職2,729人 (回収率28.4%)	因子分析 重回帰分析	基本属性 ストレスとストレッサー 雇用管理実態	介護志向 職務志向	結果および研究のポイント ・ストレス度を軽減する方策は、勤務志向を高める ・賃金が低いことに加え、利用者とのゆっくりかかわれないこと、自分のケアの適切さや安全性について不安があることがストレッサーとなる ・能力向上に向けた研修、事故やトラブルへの対応体制、モラル向上に向けた研修、経営理念やケア方針についての説明機会の設定、介護保険制度や関係法令の改正情報との関係といった「組織整備・コンプライアンス」の徹底は、ストレス度の緩和につながる
谷口2010 <sup>41)</sup>	原著	介護職の仕事継続動機 の因子構造を把握し、介護の仕事継続動機に関連する要因を明らかにする	A県保健福祉施設・病院名簿に掲載されている特別養護老人ホーム	無記名自記式質問紙郵送調査	有効回答者101(回収率52.6%)	因子分析 重回帰分析	基本属性 仕事の有無 組織コミットメント	仕事継続動機	仕事継続動機は、「仕事への有意味感」「仕事の自由度」「働きやすい環境」「役割からのスタート」「同僚との人間関係」「周囲からの信頼」の6因子で構成された。介護職の離職に対する価値観が仕事継続動機に影響していた ・介護職の能力の発達・成長による有能感が、仕事への有意味感を高め、仕事継続動機が高まっていた ・職務チーム内での役割履行および同僚とのよい人間関係を図ることが仕事継続動機に影響していた
堀田2009 <sup>42)</sup>	特集	高齢者介護施設における雇用管理の取り組み状況把握し、職業病ともいわれるバーンアウトがどのような要因によって引き起こされるのか、どのような雇用管理によってそれを防ぐことができるのかについての検討を行う	「グループホーム」150カ所および「ユニットケア」に取組む特別養護老人ホーム100カ所に勤務する介護労働者	2004年度に介護労働安定センターに依頼された「介護職のストレスに関する調査研究委員会」で企画・実施した質問紙調査「介護労働者のストレスに関する調査」を使用	回答数580人	因子分析 t検定	基本属性 ストレス バーンアウト	職業継続意向 職務満足度	・円滑なコミュニケーションがはかられていると「個人格化」「情緒的消耗感」が低く、「個人的達成感」が高い ・上司、同僚が言葉交わす態度を改善させることは、バーンアウトの軽減につながる ・Off-JTによる教育訓練機会は、業務をこなす上で希少な日常の介護のやりかたや入居者との関係を振り返る機会となり、そのことが「個人格化」を軽減すること、また能力開発を通じて自信をつけることが「個人的達成感」を高めることにつながる ・介護能力の自己評価が高いことが「個人的達成感」につながる 自分の介護能力を正確に理解し、上司との面談のうえで、自分が現在もっている能力と今後身につけるべき能力を確認しながら仕事にあたること、肩こった評価を受けることは達成感を高め、バーンアウトの軽減につながる
原野2009 <sup>43)</sup>	紀要	介護福祉職が仕事を継続している理由を明らかにするため、介護福祉の仕事継続している職員の職務志向が生活と働きとを両立させるための理由を明らかにし、介護福祉の仕事継続できる肯定的要因を明らかにする	A県内の介護老人福祉施設、介護老人保健施設、および訪問介護事業所に勤務する介護福祉士	半構造化面接	介護福祉職員7名	インタビュー	-	-	・仕事を続けられる理由には、「労働条件」「職務のよい人間関係」「利用者からの信頼」「やりがい」「理想とする介護への出資」「介護への自信」「仕事に対する価値」「人が好き」の8カテゴリが抽出された ・働きとどまらなかった理由は、「労働条件」「職務のよい人間関係」「やりがい」「介護への自信」「仕事に対する価値」「真接ぐたい」「規律厳正」の7カテゴリが抽出された

表1-11 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	被説明変数	結果および研究のポイント
山田2008 <sup>44)</sup>	原著	看護師など他職種・他産業との比較の観点から、介護労働者の賃金決定要因と離職意向について分析する	無作為に抽出された45万世帯における15歳以上の世帯員すべて(約100万人)	『就業構造基本調査(2002年・2007年)』の個票データ	45万世帯における15歳以上の世帯員	多項ロジットモデル	・職員特性(平均年齢、女性割合等) ・事業所特性(法人施設形態・規模、平均実賃賞与、地域特性等)	・転職意向	・介護職の賃金水準は全産業の中間からやや上に位置することが明らかになった ・男女正規介護労働者および女性非正規介護労働者では、介護職以外で就労した場合の賃金が高いほど転職希望は強まる傾向にある ・男性介護労働者にたいして賃金引き上げは、離職防止に効果があるといえる
堀田2008 <sup>45)</sup>	原著	介護職員の仕事のモチベーションが、どのような理由と関連を受けているのかについて検証し、仕事のモチベーションを低下させない職場環境を作るためにどのようなアプローチを明らかにする	介護老人保健施設25に常勤で勤務する各専門職	アンケート調査	有効回答数983(回収率87.2%)	共分散構造分析	・基本属性 ・勤務意識 ・仕事満足感 ・専門職アイデンティティ ・仕事の有能感	仕事へのモチベーション	・仕事のモチベーションに対して、仕事の有能感、専門職アイデンティティ、介護イメージの直接効果が認められた ・仕事のモチベーションを高めるためには、介護職員が仕事に肯定的なイメージを持ち、有能感を持つことや、専門職としてのアイデンティティを持つことが重要
石黒2008 <sup>46)</sup>	原著	介護職員と組織との良好な関係が、結果的にケアの質の維持・向上につながるものと仮定し、介護職員の仕事と組織の現状に関する認識の現状を探索的に分析し、施設において優先的に取り組むべき組織の課題を明らかにする	ケアの質の向上に組織的に取り組む3分所の介護老人福祉施設の介護職員	自記式回答法調査	有効回答数91(回収率78.1%)	・因子分析 ・一元配置分散分析 ・重回帰分析	・基本属性 ・組織コミットメント	組織コミットメント	・職務や教育体制の現状に対して肯定的に捉えている職員、賃金に対して満足していない職員ほど「残留・意欲」と「情緒的コミットメント」がともに高かった ・上司・リーダーや同僚との関係の現状に対して肯定的に捉えている職員ほど「情緒的コミットメント」が高い傾向にあった ・組織コミットメントについて、離職率の高い施設と低い施設の介護職員に差がみられた

表1-12 高齢者介護施設における職員の離職に関連する研究の概要

著者・発表年	発表形式	目的	調査対象者	調査方法	サンプル数	分析方法	説明変数	量的調査の場合 被説明変数	結果および研究のポイント
花岡2009 <sup>4)</sup>	特集	介護従事者として雇用されている事業所の賃金が、事業所の離職率に影響を与えているか、その影響が抑域ごとに異なるかを明らかにする	独立行政法人福祉医療機構の「2007年介護福祉事業所を導」に掲載された介護保険指定介護サービス事業を実施する介護事業所	財団法人介護労働安定センターが実施した2007年度介護労働実態調査の事業所調査票における全国2,168事業所の個票データ	有効回答4,783/介護事業所	加重最小二乗法	・職員特性 (平均年齢、女性割合等) ・事業所特性 (法人・施設形態、規模、平均実賃金、地域特性等)	離職率	・介護従事者の相対賃金が離職率に与える影響について、介護職員正社員のみ有意に ・相対賃金が事業所離職率に与える影響について、介護職員正社員のみ、地域間で有意な差異が生じている ・賃金以外の離職率の要因として、教育訓練や職務環境の重要性が示唆された
張2008 <sup>47)</sup>	原著	特別養護老人ホーム各施設の離職率を3区分し、仕事や職務に対する職員の意識、介護業務の内容、職場内における人間関係、仕事上における職務環境の4つの領域との関連を調べ、離職率の低い施設の特徴を明らかにする	大阪府に所在する特別養護老人ホームの介護職員	郵送法自記式質問紙調査	有効回答数2,859 (有効回収率73.0%)	・一元配置分散分析 ・χ <sup>2</sup> 検定	・基本属性 ・施設特性 (職員数等) ・介護業務 (ケア、評価) ・職場内人間関係 ・施設環境 (サブポート、待遇等)	離職率	・離職率低位群の施設では「専門資格取得を具体的に・積極的に支援している」「職員の研修を個々の力量に応じた体系的・計画的に行っている」と評した職員が多い ・離職率低位群の施設職員は「賃金」「休職の取得」「福利厚生」という項目に関してより高い満足度を示した ・低位群では「離職への所属意識」、職務環境のうち「施設運営への参加」「役割の明確性」において、職員の評価が高かった
永井2008 <sup>48)</sup>	原著	離職意思を形成する背景を分析しているが、とりわけパーミアウトに陥ってしまう介護労働者の離職要因を分析することによるその対処法を提言する	福岡県内老人福祉施設23カ所	郵送法自記式質問紙調査 一部を留め置き法、一部を郵送法	回収数208 (回収率74.0%)	・因子分析 ・重回帰分析	・個人的要因 (性格、価値観、コーピング等) ・職場的要因 (作業環境、管理体制等)	離職意向	離職行動について、価値観・信念、性格特性、組織コミットメント、入職後の期待とのギャップ、上司や同僚、利用者との役割葛藤が関連していた
佐藤2003 <sup>49)</sup>	原著	役割意識・役割曖昧性が職務遂行における情緒的緊張が職務意向が生じるといいう仮説について構造方程式モデリングを用いた検証する	岡山県介護福祉士会に所属し、介護に従事している介護福祉士	無記名自記式郵送法	回収数694 (回収率57.5%)	・確証的因子分析 ・共分散構造分析	・基本属性 ・情緒的緊張 ・役割意識	離職意向	離職意向には、職務における情緒的緊張、役割意識・役割曖昧性が要因となる可能性が示された

表2-1 高齢者介護施設における職員の離職に関連する要因

著者・発表年	個人要因	労働条件	組織要因		組織マネジメント			
			社内体制	人材育成	コミュニケーション	評価・動機付与	意思決定・裁量権	
楠尼2019 <sup>9)</sup>		・介護方法 ・業務内容	・運営や介護方針の不明瞭さ ・上司の変更 ・職場の無理解 ・将来への不安 看護士の夜間配置					
藤田2019 <sup>10)</sup>								
高橋2019 <sup>11)</sup>	・年齢 ・夜勤							
小野内2019 <sup>12)</sup>								
松田2018 <sup>13)</sup>								
崔2018 <sup>14)</sup>								
緒方2018 <sup>15)</sup>		働きやすい労働環境	ワークライフバランス ・経営意識による仕組み ・上下をつなぎ合わせる管理体制	職員育成				
中島2017 <sup>16)</sup>	経験年数	職場環境	ケアの質を高める体制	人材育成				
大久保2017 <sup>17)</sup>	就業形態	賃金	法人格 ・地域区分 ・従業員規模					
橋本2017 <sup>18)</sup>		賃金	ワークライフバランス					
小木曾2017 <sup>19)</sup>		賃金	ワークライフバランス					
井上2016 <sup>20)</sup>	・健康感 ・経験年数			研修				
壬生2016 <sup>21)</sup>	・年齢 ・勤務形態 ・経験年数							
柏原2016 <sup>22)</sup>	結婚・出産							
柏原2016 <sup>22)</sup>								
時置2016 <sup>23)</sup>	年齢		法人内異動 施設構帯(経験蓄積)					
加藤2015 <sup>24)</sup>	・年齢 ・就業形態 ・婚姻							
緒方2015 <sup>25)</sup>								
山崎2014 <sup>26)</sup>	介護技術	ソフトの自由度						
平川2014 <sup>26)</sup>		職場環境						
神部2014 <sup>27)</sup>	年齢	給与						
柏原2013 <sup>28)</sup>	・就業形態 ・勤務年数							
大和2013 <sup>29)</sup>	・年齢 ・性別							
吉田2013 <sup>30)</sup>	・年齢 ・介護経験年数	労働環境						
榎2013 <sup>30)</sup>								

表2-2 高齢者介護施設における職員の離職に関連する要因

筆者・発表年	組織要因			組織マネジメント			意思決定・裁量権
	個人要因	労働条件	社内体制	人材育成	コミュニケーション	評価・動機付け	
岡部2012 <sup>31)</sup>		労働環境 業務負担感	介護方針 ケアへの感傷		スタッフ同士の軋線	コミットメント	
古村2011 <sup>32)</sup>					人間関係	キャリアコミットメント	
柳澤2011 <sup>33)</sup>	介護職 年齢	賃金	組織風土	教育・研修			
白石2011 <sup>34)</sup>	就業形態 勤続年数	賃金		研修 資格支援取得	上司や同僚との関係		
矢野2011 <sup>35)</sup>	資格 性別 経験年数 資格	賃金 労働環境(照明・空調・騒音) 労働条件	介護否定感 個別ケア	教育訓練 能力開発	職場の人間関係	働きがい 所属意識 人事評価処遇のあり方 仕事のやりがい 職業に対する誇り	
阿部2011 <sup>36)</sup>					トップダウン体制		
黒田2011 <sup>37)</sup>					相談窓口の有無		
大和2010 <sup>1)</sup>			サービスマニュアル(入所型)		相談体制	能力評価	
小木曾2010 <sup>38)</sup>			コンプライアンス		同僚とのよい人間関係 サポート体制	介護職の能力の発揮 成長による有能感 所属意識	
小樽山2010 <sup>39)</sup>	婚姻状況 資格 年齢 配偶者	就業時間 夜勤日数		教育機会の充実	円滑なコミュニケーション	自己評価 利用者からの信頼 やりがい 理解と尊重の介護との出会い 介護への自信 仕事に対する価値	
梶田2010 <sup>40)</sup>					他職との連携	肯定的なイメージ 有能感	
谷口2010 <sup>41)</sup>					上司や同僚とのコミュニケーション		
梶田2009 <sup>42)</sup>							施設運営への参加
原野2009 <sup>43)</sup>	性格	勤務体制					
山田2009 <sup>44)</sup>							
梶田2009 <sup>45)</sup>							
石黒2009 <sup>46)</sup>	性別	賃金 勤務の現状 賃金 安全対策 賃金 休暇の取得 福利厚生	役割の明確化	教育 教育訓練 専門資格取得支援 職員研修			
花岡2009 <sup>47)</sup>							
張2008 <sup>48)</sup>							
永井2008 <sup>49)</sup>	仕事観	給与					
佐藤2003 <sup>49)</sup>			役割の曖昧さ 情緒的緊張				

#### 第四節 考察と課題

本研究では、これまで明らかになっている高齢者介護施設における職員の離職に関連する要因について整理し、今後の研究課題を明らかにすることを目的として系統的文献レビューを行った。その結果、離職に関連する要因としては、個人要因、労働条件や社内体制などの組織要因、人材育成や評価・動機付け、コミュニケーションや裁量権・意思決定といった組織マネジメント要因が関連していることが示された。

研究数は2007年以降、増加がみられた。これは介護保険制度施行後、2005年から介護職員の離職率が上昇し、2007年に21.6%と最も高かったためであると考えられる<sup>50)</sup>。また、近年では労働条件や社内体制などの組織要因や、コミュニケーションや人材育成といった組織マネジメントだけでなく、仕事への有能感や、働きがい、コミットメントなどの内発的動機付けに関連する組織マネジメントの研究も増加している。

離職に関連する要因の研究では、主に離職行動を検討したものと、離職意向や継続意思を検討したものがみられた。離職率によって離職行動を検討したものは、施設単位の離職率が労働条件やその他要因によってどう影響を受けるのかという分析手法が多く、離職率に関わる施設特徴を検討していた。一方、離職意向や継続意思は、職員個人の意向が労働条件やその他要因によって、どう影響を受けるのかという個人単位について検討していた。

また、研究によって研究成果が異なるものや、有効性に疑問が残るものもみられた。例えば、労働条件における「賃金」について、賃金が離職に有意に作用しているかどうかは、研究者によって見解が異なっている。従来の研究においては、介護職員の離職には賃金が影響するという知見が目立ち、黒田ら<sup>37)</sup>においてもその知見が支持された。また、花岡<sup>48)</sup>は、他産業や同職種との賃金の格差が離職に与える影響について、就業形態や勤務年数によって異なるとしている。一方、大和ら<sup>5)</sup>が全国規模のデータを分析した結果においては、特別養護老人ホームの正規職員の離職行動と賃金のあいだには関連が認められないとしており、むしろ教育・研修のほうが離職率を説明する要因となることが明らかになっている。このように、研究者によって見解が異なっており、一概に賃金が労働者の離職に対して影響を与えているとは言い難い。また、「研修・教育」についても、黒田ら<sup>37)</sup>は離職率の低下に有意に影響しているとしているが、大和ら<sup>5)</sup>は、採用時の研修は離職率に影響しないことや、OJTは却って離職率を高めてしまうとし、離職率低下に効果があった

のは採用後の継続した教育・研修の機会であるとした。しかし、中小企業が半数を占め、資金や人員に余裕のない事業所が多い状況下において<sup>51)</sup>、継続した教育・研修の機会を提供することは事業所にとって大きな負担となってしまう可能性がある。このように、離職に関連する要因は、その時代背景や環境、制度や他の要因によって変化することが予想され、さらなる研究の蓄積と継続が求められていると考えられる。

また、近年における離職に関連する要因として、職員の動機付けや裁量権、意思決定などの、内発的動機付けに関する研究も多くみられるようになってきている。例えば、「仕事の継続意思や有能感」について、谷口ら<sup>41)</sup>は、仕事の継続動機は、周囲から得られるサポート、介護職の能力の発揮・成長による有能感、チーム内での役割遂行によって高められるため、能力を発揮し成長を実感できる介護組織のシステムづくりや働きやすい職場環境の整備が求められているとしている。蘇ら<sup>52)</sup>は、有能感に関連する要因について、利用者との良好な関係づくりや、職員同士で支え合うサポート関係が有能感に関連しているとしている。また、壬生<sup>54)</sup>らは、仕事の創意工夫が仕事への満足感や達成感を高めるとしている。このように、離職防止のためには、労働条件等の職場環境の改善とともに、介護職員がやりがいや充実感を持つことも必要であるとされ、仕事へのやりがいや達成感には、仕事への意思決定や裁量権が関連していた。

このように、離職に関連する様々な要因が明らかになっているが、これらの要因を有効的に活用するためには、その一部の要因だけを検討するのではなく、包括的なマネジメントとして検討していく必要があると考えられる。また、離職に関連する要因は、その時代背景や環境、制度や他の要因によって変化することが予想され、さらなる研究の蓄積と継続が求められている。

以上から、本論文は、介護現場で行われている、介護職員の離職防止に向けた最新の取り組みから、構造的なモデルを検討し、離職意向に影響を及ぼす要因の包括的な関連性を明らかにし、マネジメントの全体像を検討することを目的として研究を行うこととした。

## 参考文献

- 1) Grau, L., Chandler, B., Burton, B., & Kolditz, D.: Institutional loyalty and job satisfaction among nurse aides in nursing homes. *Journal of Aging and Health*, 3(1), 47-65 (1991).
- 2) Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Kent, R. L.: The impact of persistence on the stressor-strain and strain-intentions to leave relationships: A field examination. *Occupational stress: a handbook*. New York: Taylor & Francis, 153-166(1995).
- 3) 花岡智恵：介護労働者の離職要因 - 賃金が勤続年数別の離職に与える影響. *医療経済研究*, 23(1) : 39-57 (2011).
- 4) 花岡智恵：賃金格差と介護従事者の離職. *季刊社会保障研究*, 45(3) : 269-286 (2009).
- 5) 大和三重, 立福家徳：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 (2013).
- 6) 山路学, 大浦絢子, 扇原淳：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) : 41-47 (2014).
- 7) 大和三重：介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響. *介護福祉学*, 17(1) : 16-23 (2010).
- 8) 壬生尚美, 田中康雄, 金美辰：特別養護老人ホームにおける介護職員の就労継続に関する研究 - 就労継続意向群と離職意向群の理由から -. *介護福祉学*, 23(1) : 20-29 (2016).
- 9) 横尾恵美子：介護職員の離職意向と職場環境の関連性について - 介護老人福祉施設の調査より -. *聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要*, 17 : 21-31 (2019) .
- 10) 藤田益伸, 名定慎也, 田中洋三：介護施設職員の心理的困難の構造 - 自由記述の分析をもとに -. *ホスピスケアと在宅ケア*, 27(3) : 254-260 (2019) .
- 11) 高橋達夫, 大橋純子, 江本厚子：特別養護老人ホームにおける看護職の夜間配置が介護職の精神的健康に与える関連因子の検討. *京都府立医科大学看護学科紀要*, 28 : 25-31 (2019) .
- 12) 小野内智子：介護老人福祉施設と介護老人保健施設に勤務する介護職員のワーク・エンゲイジメントを高める職場環境の分析 - 「仕事の要求」と「仕事の資源」に焦点を当てて -. *社会福祉学*, 59(4) : 41-53 (2019).

- 13) 松田美智子, 北垣智基, 南彩子: 高齢者福祉施設における介護人材の共感疲労及びレジリエンス要因の分析. 天理大学社会福祉学研究室紀要, (19): 23-34 (2017).
- 14) 崔允姫: 特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に影響を及ぼす要因 - 施設経営管理職へのインタビュー調査を中心として -. 社会福祉学, 59(1): 40-55 (2018).
- 15) 緒形明美, 會田信子, 小木曾加奈子: 介護老人福祉施設の看護職員と介護職員が考える人材定着に必要な職場環境の要素. 日本看護科学会誌, 38: 255-262 (2018).
- 16) 中島朱美, 渡邊裕子, 伊藤健次: 介護人材の定着に必要な従事者支援体制の有用性に関する研究 (第 1 報) 現職場での経験年数の浅い施設介護職員を対象とした調査結果からみる職場環境と労働上の意識と課題. 介護福祉教育, 22(2): 133-143 (2017).
- 17) 大久保将貴: 介護労働における早期離職率の規定要因. 福祉社会学研究, 14: 147-167 (2017).
- 18) 橋本力: 介護老人福祉施設における介護職員のワークライフバランスと職務満足度および離職意向との関連. 老年社会科学, 38(4): 401-409 (2017).
- 19) 小木曾加奈子, 祢宜佐統美, 今井七重, 安藤邑恵: 介護老人保健施設における職務環境の改善に対する認識の内容分析. 日本医療・病院管理学会誌, 54(2): 107-116 (2017).
- 20) 井上由美, 西田真寿美: 認知症グループホーム介護職員の職場継続意志とコミットメントとの関連. 日本認知症ケア学会誌, 15(3): 613-623 (2016).
- 21) 柏原正尚: 介護福祉士の離職行動に影響を及ぼす要因-介護福祉士養成施設卒業生アンケート調査による分析. 介護福祉学, 23(2): 137-144 (2016).
- 22) 柏原正尚, 永井拓己, 彦坂亮: 特別養護老人ホームにおける組織構造と介護職員の離職に関する一考察. 日本福祉大学健康科学論集, 19: 1-10 (2016).
- 23) 時實亮, 谷口敏代, 高木二郎, 廣川空美: 介護福祉士の職場特性と個人要因とワーク・エンゲイジメントとの関連. 厚生指標, 63(12): 7-13 (2016).
- 24) 加藤善昌: 介護労働者の離職行動の抑制のために - 内発的動機と企業内ソーシャル・キャピタルの重要性. 人間福祉学研究, 8(1): 87-102 (2015).
- 25) 緒形明美, 會田信子, 長屋央子: 介護老人福祉施設における介護職と看護職の離職予防についての検討. 日本看護科学会誌, 35: 90-100 (2015).
- 26) 平川仁尚, 鈴木悟司: 介護職員が離職しにくい職場環境を作るには - 認知症高齢者グループホームの取材からの考察. ホスピスケアと在宅ケア, 22(3): 301-305 (2014).

- 27) 神部智司：介護老人福祉施設における介護職員の職場定着意向に影響を与える要因。大阪大谷大学紀要，48：113-122（2014）。
- 28) 柏原正尚：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（2013）。
- 29) 吉田綾子，杉澤秀博：特別養護老人ホームの介護職員の仕事継続プロセス - 5年以上継続している介護福祉士の場合。老年学雑誌，3：67-82（2013）。
- 30) 鄭尚海，岡田進一：BPSDを改善するための支援における介護職員の自己効力感と職場環境との関連性。日本認知症ケア学会誌，12(2)：329-339（2013）。
- 31) 岡部一光，原野かおり，中島望，張英恩，桐野匡史，中嶋和夫：介護労働者のコミットメントとストレスが職務・職場継続意思に及ぼす影響。介護経営，7(1)：36-46（2012）。
- 32) 古村美津代，石竹達也：認知症グループホームを離職したケアスタッフの思い - インタビュー調査における質的検討 - 。久留米医学会雑誌，74(10)：307-315（2011）。
- 33) 柳澤利之，李在億，須永一道：介護保険施設の介護職員の離職と職員研修・業務マニュアル整備との関連の検討。新潟青陵大学短期大学部研究報告，41(41)：77-84（2011）。
- 34) 白石旬子，藤井賢一郎，大塚武則，影山優子，今井幸充：個性が尊重されない「組織風土」における「キャリア・コミットメント」の高い介護職員の離職意向と「介護観」の関連。老年社会科学，33(1)：34-46（2011）。
- 35) 矢野美和，榎本雪絵：離職問題から見た介護老人福祉施設で働く介護従事者の職場環境。自立支援介護学，5(1)：24-31（2011）。
- 36) 阿部正昭：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（2011）。
- 37) 黒田研二，張允楨：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（2011）。
- 38) 小木曾加奈子，阿部隆春，安藤邑恵，平澤泰子：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（2010）。
- 39) 小檜山希：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（2010）。
- 40) 堀田聰子：介護保険事業所（施設系）における介護職員のストレス軽減と雇用管理。季刊・社会保障研究，46(2)：150-163（2010）。

- 41) 谷口敏代, 原野かおり, 桐野匡史, 藤井保人: 介護職の仕事継続動機と関連要因. 介護福祉学, 17(1): 55-65 (2010).
- 42) 堀田聡子: 介護職のストレス・バーンアウトと雇用管理. 家計経済研究, 82: 24-36 (2009).
- 43) 原野かおり, 桐野匡史, 藤井保人, 谷口敏代: 介護福祉職が仕事を継続する肯定的要因. 介護福祉学, 16: 163-168 (2009).
- 44) 山田篤裕, 石井加代子: 介護労働者の賃金決定要因と離職意向. 社会保障研究 45(3): 229-248 (2009).
- 45) 堀田和司, 奥野純子, 戸村成男, 柳久子: 介護老人保健施設に勤務する介護職員の「仕事へのモチベーション」を促進する要因. 日本公衆衛生雑誌, 56(12): 863-874 (2009).
- 46) 石黒文子: 介護老人福祉施設におけるケアの質の確保と施設の組織・管理. 厚生 の指標, 56(13): 1-9 (2009).
- 47) 張允, 黒田研二: 特別養護老人ホームにおける介護職員の離職率に関する研究. 厚生 の指標, 55(15): 16-23 (2008).
- 48) 永井隆雄, 小野宗利: 介護職における離職意思形成の分析. 社会政策, 1(1): 97-114 (2008).
- 49) 佐藤ゆかり, 澁谷久美, 中嶋和夫, 香川幸次郎: 介護福祉士における離職意向と役割 ストレスに関する検討. 社会福祉学, 44(1): 67-78 (2003).
- 50) 厚生労働省: 介護人材の確保・介護現場の革新.  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000531297.pdf>, 2020.10.15) (2019)
- 51) 介護労働安定センター: 事業所における介護労働実態調査結果報告.  
([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_chousa\\_jigyousho\\_chousahyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_jigyousho_chousahyou.pdf), 2020.10.15) (2019)
- 52) 蘇珍伊, 岡田進一, 白澤政和: 特別養護老人ホームにおける介護職員の職場環境と仕事の有能感の関連. 介護福祉学, 13(2): 204-213 (2006).
- 53) 壬生尚美, 神庭直子: 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. 人間生活文化研究, 2013(23): 287-299 (2013).

## 第3章 高齢者介護施設における離職防止に関する質的調査

### 第一節 研究の背景と目的

先述したとおり、介護職員の離職研究は多く見受けられるが、ほとんどのものが要因分析にとどまっている。また、介護職員の離職を防止するための現場の実践を取りあげた研究も希少である。筆者が以前勤務していた高齢者介護施設は、従業員規模の小さい営利法人であり、社会福祉法人が運営する特別養護老人ホームなどに比べて資金や人員が限られていた。そのような状況下では、離職防止や定着促進に向けた賃金向上や、研修・教育の充実といった、金銭的・人間的な影響を受けやすい取り組みを行うことは難しい状況にあった。そのため、離職防止や定着促進策には、職場環境や労働条件の改善とともに、人間関係や仕事へのやりがいを持てる包括的な仕組みづくりの拡充が急務であると考えた。

そこで本研究は、離職防止に取り組んで成果を上げている高齢者介護施設の人事担当者を対象にインタビュー調査を行い、コミュニケーションや人間関係、仕事のやりがいなどの組織マネジメントを踏まえた具体的な離職防止に向けた取り組みから、離職防止へのプロセスを明らかにし、マネジメントモデルを生成することを目的とする。

### 第二節 研究方法

#### 1. 調査対象

まず、離職防止マネジメントに取り組んでいる、入社後1年間の離職率が10年間0%を達成した高齢者介護施設の人事担当者を対象にインタビュー調査を行った。その後、その人事担当者に「離職防止マネジメントに総合的に取り組んでいる高齢者介護施設」を対象として、3法人を紹介してもらい、人事担当者を対象にインタビュー調査を実施した。紹介された施設は、いずれも離職防止や人材育成、採用方法やケアに関して、常に新しい取り組みを導入し、優秀事業者としてマスコミ等で紹介されている事業所であった。

#### 2. 調査方法

本研究は調査協力者の自由な発言と主観を促すために「職員の離職を抑制するために取り組んでいることは何か」という質問の下、回答者の答えに自由に質問をする非構造化イ

インタビューを行なった。インタビューはすべて IC レコーダーへ録音し逐語録を作成した。インタビューの時間は 90 分～150 分程度で、期間は 2016 年 3 月～5 月であった。

### 3. 分析方法

本研究は、木下の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified Grounded Theory Approach : 以下, M-GTA) を用いて分析した<sup>1)</sup>。分析テーマは、「離職防止策」とし、分析焦点者は「人事担当者」とした。分析テーマに照らしてインタビューが最も充実した内容が語られていると判断した逐語録から分析を始めた。分析は対象者の逐語録全体に目を通した後、分析テーマに基づき関連個所に着目し、それを 1 つの具体例 (以下, バリエーション) とし、その意味を解釈し定義とした。さらにその定義から概念名を生成した。バリエーションの抽出から概念生成には分析ワークシートを用いた。2 事例目以降も同様に分析した。生成した概念と他の概念との関係を比較検討しながら、カテゴリーを生成した。カテゴリー相互の関係から分析結果を結果図としてまとめた。本研究の分析過程は M-GTA の分析手法に精通した研究者を中心に、生成した概念と概念間の関係を研究者間で何度も繰り返し討議をして信頼性・妥当性の確保に努めた。

### 4. 倫理的配慮

調査対象施設・対象者の人権擁護のために、記録されたデータは研究者の責任において厳重に管理を行った。保存されたデータは、調査対象の施設名、個人名はすべて記号に変換した。また、対象者には調査を始める前に、本研究の主旨やプライバシーの保護に関する説明を行い、本研究以外の目的に使用しないことの同意を得た。本研究は早稲田大学研究倫理委員会の承認を受けて実施した (承認番号【2016-023】)。

## 第三節 結果

### 1. 調査対象の概要

法人形態は株式会社が 1 法人で他 3 法人は社会福祉法人であった。事業形態は小規模多機能型居宅介護事業所・デイサービス・グループホームを行っている法人が 1 法人で他 3 法人は特別養護老人ホームやショートステイ、デイサービスや居宅介護支援事業等の社会福祉事業を行っている法人であった。従業員数は 1 法人が 49 人以下で、他 3 社法人はい

ずれも 100 名以上であった。設立は 2000 年以前が 2 法人、2000 年以降が 2 法人であった  
(表 1)。

表 1 調査対象の基本属性

法人形態	事業形態	従業員数	設立
社会福祉法人	特別養護老人ホーム等社会福祉事業	100名以上	1960年
社会福祉法人	特別養護老人ホーム等社会福祉事業	100名以上	1977年
社会福祉法人	特別養護老人ホーム等社会福祉事業	100名以上	2001年
株式会社	認知症グループホーム・小規模多機能型居宅介護	49名以下	2001年

## 2. カテゴリーと概念の生成

インタビューの逐語録から分析テーマに関連していると考えられる箇所を具体例として抜き出し、記入した具体例から概念名、概念の定義を記入した分析ワークシートを作成した。分析の結果、34 の概念と 9 つのカテゴリーと 3 つのコアカテゴリーが生成された。

### (1) 理念・方針の浸透

理念・方針の浸透では、【理念の堅持】【方針実現への取り組み】【管理者の役割】【採用方法】の 4 つのカテゴリーが抽出できた。

#### (1)－1. 理念の堅持

理念の堅持の語りでは、〈介護への信念を保持〉〈仕事の原点を重視する〉〈職員と法人理念を共有する〉の 3 つの概念が抽出できた (表 2 - 1)。

##### (1)－1－1. 介護への信念を保持

法人の代表者が信念を変えないことが重要であると語られていた。「介護に対する信念を変えなかった」、「理念が一番大事」、「人事権を持っているリーダーが自分の考え方や信念を持っていることが重要」という語りから『人事権を持っているトップが考え方と信念を持って変えないことが必要』と定義し、〈介護への信念を保持〉という概念を抽出した。

### (1)－1－2. 仕事の原点を重視する

「なぜ介護の仕事をしているのか」ということに立ち戻ることのできる理念の必要性が語られていた。「自分がなぜ介護の仕事を目指したのか」、「何のために私たちは仕事をしているのか」ということに、立ち戻ることのできる法人の理念をしっかりと持つ」という語りから『「自分達は何のために仕事をしているのか」ということに立ち戻れる理念をしっかりと持っている』と定義し、〈仕事の原点を重視する〉という概念を抽出した。

### (1)－1－3. 職員と法人理念を共有する

法人の理念を職員と共有することが重要であると語られていた。「能力の大きい小さいは関係なく同じ山に登れるかが重要」、「行動指針をカードにして全員が持つ」、「法人が目指しているものが理事長の言葉として1冊の本になっている」という語りより、『法人が目指しているものやその道筋を理事長の言葉として示し、理念を示した行動指針をカードにして理念の共有を行う』と定義し、〈職員と法人理念を共有する〉という概念を抽出した。

表 2 - 1 理念の堅持

カテゴリー	概念	定義
(1)－1. 理念の堅持	(1)－1－1. 介護への信念を保持	人事権を持っているトップが考え方と信念を持って変えないことが必要
	(1)－1－2. 仕事の原点を重視する	「自分達は何のために仕事をしているのか」ということに立ち戻れる理念をしっかりと持っている
	(1)－1－3. 職員と法人理念を共有する	法人が目指しているものやその道筋を理事長の言葉として示し、理念を示した行動指針をカードにして理念の共有を行う

## (1) - 2. 方針実現への取り組み

方針実現への取り組みの語りでは、〈人のために働きたい想いを実現する〉〈介護の目的意識を重視させる〉〈専門職としての価値を高める〉の3つの概念が抽出できた(表2-2)。

### (1) - 2 - 1. 人のために働きたい想いを実現する

優しい人がその気持ちを実現できる職場にすることが必要と語られていた。「人のために働きたいと思って仕事に就いたはずなのに、利用者にあれはだめ、これはだめと職員の都合で仕事をする職場だったら、こんなはずじゃなかったといって優しい人から辞めていく」という語りより『この職場で働き続けたいと思えるようになるためには、人のために働きたいという想いを実現できる職場にする必要がある』と定義し、〈人のために働きたい想いを実現する〉という概念を抽出した。

### (1) - 2 - 2. 介護の目的意識を重視させる

介護とは何かということ意識して仕事をする重要性が語られていた。「人生を預かる専門職という視点からケアをしていけば、おむつ交換や病院の付き添いも誇りを持ってできる」、「職員のモチベーションの持ちかたや目的意識をどこに持っていかかかすごく大事」という語りより『「介護職は人生を預かる専門職」という目的意識を持って仕事をする事で誇りを持てるようにする』と定義し、〈介護の目的意識を重視させる〉という概念を抽出した。

### (1) - 2 - 3. 専門職としての価値を高める

介護の専門職の価値を高める必要性が語られていた。「介護は人間の生活全般を支えている仕事ということが、社会から理解されるように、現場から発信していかないといけない」、「人生を預かる専門職という一番のプライオリティがあるので、それを大切にして、その価値を高めていくことが大事」という語りより『「人生を預かる専門職」という介護職の魅力を発信して価値を高めていくことが必要』と定義し、〈専門職としての価値を高める〉という概念を抽出した。

表 2 - 2 方針実現への取り組み

カテゴリー	概念	定義
(1) - 2. 方針実現への取り組み	(1) - 2 - 1. 人のために働きたい想いを 実現する	この職場で働き続けたいと思えるようになるためには、人のために働きたいという想いを 実現できる職場にする必要がある
	(1) - 2 - 2. 介護の目的意識を重視させる	「介護職は人生を預かる専門職」という目的意識を持って仕事 をすることで誇りを持つようにする
	(1) - 2 - 3. 専門職としての価値を高める	「人生を預かる専門職」という 介護職の魅力を発信して価値を 高めていくことが必要

### (1) - 3. 管理者の役割

管理者の役割の語りでは、〈現場と経営者の橋渡しをする〉〈理念を明確化し職員へ伝達する〉の2つの概念が抽出できた（表 2 - 3）。

#### (1) - 3 - 1. 現場と経営者の橋渡しをする

現場と経営者の橋渡しのための管理者の立ち振る舞い方が語られていた。「管理者は現場に顔を良く出す」、「トップの言っていることがスタッフに繋がっていて現場に浸透する」、「叱責するときはスタッフが利用者に対して勝手に決めているとき」、「職員の意見に対して即座に否定しない」、「法人の理念に沿ってやろうとすることで困難にきちんと向かえる」という語りより『現場に足を運び、理念を理解したうえでスタッフを注意することや、意見を吸い上げて経営者へ橋渡しをする』と定義し、〈現場と経営者の橋渡しをする〉という概念を抽出した。

#### (1) - 3 - 1. 理念を明確化し職員へ伝達する

理念を浸透するための管理者の役割について語られていた。「価値観が合わないと思ったら続かないので、理念に共感してもらえる人に働いてもらっている」、「自分たちが何のためにやっているのかということ伝える」、「理念を理解してもらうことが一番重要で、何のために仕事をするかは管理者が伝える」という語りより『理念を理

解してもらうためには、理念を明確にして管理者から職員へ伝える必要がある』と定義し、〈理念を明確化し職員へ伝達する〉という概念を抽出した。

表 2 - 3 管理者の役割

カテゴリー	概念	定義
(1) - 3. 管理者の役割	(1) - 3 - 1. 現場と経営者の橋渡しをする	現場に足を運び、理念を理解したうえでスタッフを注意することや、意見を吸い上げて経営者へ橋渡しをする
	(1) - 3 - 2. 理念を明確化し職員へ伝達する	理念を理解してもらうためには理念を明確にして管理者から職員へ伝える必要がある

#### (1) - 4. 採用方法

採用方法の語りでは、〈採用基準像を持つ〉〈入社までに社内の雰囲気がわかる採用プロセスにする〉〈求職者に繋がるような仕組みづくり〉の3つの概念が抽出できた(表 2 - 4)。

##### (1) - 4 - 1. 採用基準像を持つ

「会社の考え方に合う職員を主軸におく」、「採用する人は本人主権を理解できていることや、利用者を否定しないこと、どれだけ尊重できるかが重要」、「面接において自分の考えを自分の言葉でしゃべれる人を前提に採用している」、「地域や社会を見ていく仕事でもあるため、地域や社会で色々な経験をしている」という語りから『法人理念を理解し、地域や社会で経験したことや自分の考えを、自分の言葉で話すことが出来る職員を採用する』と定義し、〈採用基準像を持つ〉という概念を抽出した。

##### (1) - 4 - 2. 入社までに社内の雰囲気がわかる採用プロセスにする

「新卒採用は長期のプロセスで行っているため、職場に対するコミットやエンゲージメントは既に高まっている」、「新卒採用においては優先順位が一番の子に来てほしいため、採用期間を長く設定している」、「採用は自社の裏表や職員も組織風土もわかった実習生の中から優秀な子を採用する」、「非正規社員は研修を経て入社しているた

め入社時からコンセンサスが取れている」という語りから『採用期間を長く設定することや、研修を経て入社する仕組みを作ることで、入社時からコンセンサスが取れている状況を作る』と定義し、〈入社までに社内の雰囲気がわかる採用プロセスにする〉という概念を抽出した。

### (1) - 4 - 3. 求職者に繋がるような仕組みづくり

「メディアやホームページを見て法人の事業内容に共感して採用に応募してきた」、「地域の人をいっぱい巻き込んで門戸を広げておけば、その中から働きたいって人が来てくれたりとか、口コミで働きたい人につないでくれたりとかがある」という語りから『地域活動やボランティア活動を通して外部へ門戸を広げたり、メディアやホームページを活用して求職者に繋がる仕組みを作る』と定義し、〈求職者に繋がるような仕組みづくり〉という概念を抽出した。

表 2 - 4 採用方法の工夫

カテゴリー	概念	定義
(1) - 4. 採用方法の工夫	(1) - 4 - 1. 採用基準像を持つ	法人理念を理解し、地域や社会で経験をしたことや自分の考えを、自分の言葉で話すことが出来る職員を採用する
	(1) - 4 - 2. 入社までに社内の雰囲気がわかる採用プロセスにする	採用期間を長く設定したり、研修を経て入社する仕組みを作ることで、入社時からコンセンサスが取れている状況を作る
	(1) - 4 - 3. 求職者に繋がるような仕組みづくり	地域活動やボランティア活動を通して外部へ門戸を広げたり、メディアやホームページを活用して求職者に繋がる仕組みを作る

### (2) 業務マネジメントとフィードバック

業務マネジメントとフィードバックでは、【職員の主体性を促すケア】【フィードバックの仕組み】【人材育成の工夫】【業務負担の改善】の3つのカテゴリーが抽出できた。

## (2) - 1. 職員の主体性を促すケア

職員の主体性を促すケアでは、〈信頼関係に基づくケア〉〈マニュアルがないケアを目指す〉〈個々の強みを活かしたケア〉〈職員の自主性を促すケア〉の4つの概念が抽出できた(表2-5)。

### (2) - 1 - 1. 信頼関係に基づくケア

「事故におけるリスクを下げる一番の方法は利用者と家族との信頼関係」、「こういう考え方でケアをしているので、そのうえでうちの事業所を選択してほしいですということにしている」という語りから『一番のリスクマネジメントは利用者と家族との信頼関係で、事業所の方針を理解してもらったうえでケアすることを重視する』と定義し、〈信頼関係に基づくケア〉という概念を抽出した。

### (2) - 1 - 2. マニュアルがないケアを目指す

「職員に必要なことは利用者の本人主権を考えられること」、「マニュアルではケアが出来ない」、「経験者だとお年寄りはこのものということがこびりついているが、無資格未経験だと人と人の関わりを持つことが出来る」、「利用者本人たちに主体のあるケアをするためにマニュアルはない」という語りから『利用者本人の意思や主権を重視したケアが柔軟に出来るようにマニュアルは作らない』と定義し、〈マニュアルがないケアを目指す〉という概念を抽出した。

### (2) - 1 - 3. 個々の強みを活かしたケア

「法人の目標に向かっていけば、その人の強みを活かしたケアをして良いという環境づくりをしている」、「法人の目標に対してやり方を決めてしまうとケアの手数が増えない」、「会社としての決まりごとは、自立の支援とその環境作りと自分がされて嫌なことは人にしないことを必ず守ること」という語りから『自分がされて嫌なケアはしないことを前提に、目標に向かってやり方を決めずに職員それぞれの強みを活かしてケアをする』と定義し、〈個々の強みを活かしたケア〉という概念を抽出した。

#### (2) - 1 - 4. 職員の自主性を促すケア

「ミッションのベクトルの方向が、自立の支援と地域づくりという考え方とあっていれば、何をしても構わない決まりがある」、「方針は上司が決めて、その中で自分たちが何をやるのかを考えながら可能な範囲の中でやっていく」、「チャレンジがどんどんできて、失敗してもよいという社風」という語りから『方針は上司が決めてその中で自分たちが何をやるのかを考えながら、可能な範囲の中でやることであればケアの在り方は問わない』と定義し、〈職員の自主性を促すケア〉という概念を抽出した。

表 2 - 5 職員の主体性を促すケア

カテゴリー	概念	定義
(2) - 1. 職員の主体性を促すケア	(2) - 1 - 1. 信頼関係に基づくケア	一番のリスクマネジメントは利用者と家族との信頼関係で、事業所の方針を理解してもらったうえでケアすることを重視する
	(2) - 1 - 2. マニュアルがないケアを目指す	利用者本人の意思や主権を重視したケアが柔軟に出来るようにマニュアルは作らない
	(2) - 1 - 3. 職員個々の強みを活かしたケア	自分がされて嫌なケアはしないことを前提に、目標に向かってやり方を決めずに職員それぞれの強みを活かしてケアをする
	(2) - 1 - 4. 職員の自主性を促すケア	方針は上司が決めてその中で自分たちが何をやるのかを考えながら、可能な範囲の中でやることであればケアの在り方は問わない

#### (2) - 2. 【フィードバックの仕組み】

フィードバックの仕組みでは、〈成功体験をフィードバックする〉〈研修によって再確認する〉〈自社を振り返る場を持つ〉〈経営状況を意識した職場環境づくり〉〈目に見える取り組みを評価する〉の5つの概念が抽出できた(表2-6)。

##### (2) - 2 - 1. 成功体験をフィードバックする

「怒られるばかりでなくプラスのメッセージを受け取れるようにサンクスカードやスタッフストーリーという冊子を発行している」、「ねぎらいと成功体験を積ませてあげることで、職員が納得して充実して働ける環境を作ることが大事」、「方針をきっち

りと示して、どんな意見であっても否定はすぐにせずに、改善したらちゃんとほめてあげる」、「人として認めてもらっていることや、自分が大切に思ってもらっていることや、自分は人の役に立っていることをしっかり感じていることが大切」という語りから『方針をきちんと示し、それに対する職員の成功体験を励まして、納得できる環境づくりをする』と定義し、〈成功体験をフィードバックする〉という概念を抽出した。

#### (2) - 2 - 2. 研修によって再確認する

「集合研修で法人を横断的に、人生を預かる専門職ということを確認する場を設けている」、「法人がすすむ方向と時代をリードしている話をする、法人の一員ということを知覚して、働くことの自覚と価値と目的を共有してくれる」、「何か教えてあげようとか、こういう風に方向づけてあげようではなく、確認して自分が目指していた介護を仲間と共有する」という語りから『研修を通して働くことの自覚と、価値と、目的を仲間とともに再確認する』と定義し、〈研修によって再確認する〉という概念を抽出した。

#### (2) - 2 - 3. 自社を振り返る場を持つ

「リーダーシップやマネジメントやケアの面で自信がないことを、他施設の同じ立場の人と同じように自信がないことを確認し合うことで、それでもいいと思えるようになることや、意外と自分のところは出来ている、ということを知る機会を持つ」という語りから『他施設の同じ立場の人と意見交換し、課題を確認し合う』と定義し、〈自社を振り返る場を持つ〉という概念を抽出した。

#### (2) - 2 - 4. 経営状況を意識した職場環境づくり

「自社ではできない経験を他の法人ではできるため、他企業を見せて、そこでやっていることを自社でどうやっていこうか、ということを考えてもらえるようにしている」、「職員が納得できる職場にするために、経営の数字も何もかもすべて職員に公開して、事業内容まで職員に考えてもらえるような環境づくりを意識している」という語りから『経営課題の公開・共有や、他法人と比較する機会を提供し、

職員に事業内容を意識した職場環境づくりを促す』と定義し、〈経営状況を意識した職場環境づくり〉という概念を抽出した。

#### (2) - 2 - 5. 目に見える取り組みを評価する

「ボーナスの評価は上司の主観的な評価ではなく、客観的な評価を取り入れている」、「稼いだお金はみんなで分配するように頑張る、努力した分は自分たちにフィードバックされる、というルートがちゃんとわかっている」、「業績考課と360度考課で、上司と自分を振り返る」という語りから『客観的な評価を取り入れ、評価に応じてフィードバックがきちんともらえる仕組みを職員に提示する』と定義し、〈目に見える取り組みを評価する〉という概念を抽出した。

表 2 - 6 フィードバックの仕組み

カテゴリー	概念	定義
(2) - 2. フィードバックの仕組み	(2) - 2 - 1. 成功体験をフィードバックする	方針をきちんと示し、それに対する職員の成功体験を励まして、納得できる環境づくりをする
	(2) - 2 - 2. 研修によって再確認する	研修を通して働くことの自覚と、価値と、目的を仲間とともに再確認する
	(2) - 2 - 3. 自社を振り返る場を持つ	他施設の同じ立場の人と意見交換し、課題を確認し合う
	(2) - 2 - 4. 経営状況を意識した職場環境づくり	経営課題の公開・共有や、他法人と比較する機会を提供し、職員に事業内容を意識した職場環境づくりを促す
	(2) - 2 - 5. 目に見える取り組みを評価する	客観的な評価を取り入れ、評価に応じてフィードバックがきちんともらえる仕組みを職員に提示する

### (2) - 3. 人材育成の工夫

人材育成の工夫では、〈新人育成のあり方〉〈納得のできる仕事を教育する〉〈キャリアアップの選択肢を増やす〉〈リーダー育成の仕組みづくり〉〈独自の人材育成モデルがある〉の5つの概念が抽出できた(表2-7)。

#### (2) - 3 - 1. 新人育成のあり方

「雇用する側が、仕事の目的がはっきりと理解できるような教育のプログラムや現場でのOJTのやり方を提供することが重要」、「新入社員には想いを持って関わり、自分が新人だったらこういう職場だったらよかった、と思えるようにするようにと現場に伝えている」という語りから『新入社員には想いを持って関わり、仕事の目的がはっきりと理解できる教育を提供する』と定義し、〈新人育成のあり方〉という概念を抽出した。

#### (2) - 3 - 2. 納得のできる仕事を教育する

「介護業界の教育は整っていないが、今、実際にケアしている人やリーダーをやっている人もいるため、その人たちが納得できる仕事を出来るように教育していかなくてはいけない」という語りから『実際に仕事をしている人たちが納得できる仕事を出来るように教育していかなくてはいけない』と定義し、〈納得のできる仕事を教育する〉という概念を抽出した。

#### (2) - 3 - 3. キャリアアップの選択肢を増やす

「マネジメントに向かない職員については専門職コースを作り、荷が重いことはさせないようにしている」、「マネジャーをやりたくない職員をきちんと評価し、給料にも反映させる仕組みを作ることが大事」、「マネジメントラインとスペシャリストラインの二つのキャリアを作り、ケアの部分のコーチで後進育成をしてもらった」という語りから『マネジメントラインとスペシャリストラインの二つのキャリアアップの道筋を作っている』と定義し、〈キャリアアップの選択肢を増やす〉という概念を抽出した。

#### (2) - 3 - 4. リーダー育成の仕組みづくり

「小さなチームの中でリーダーシップを発揮する場面を作り，そこからリーダーの目を育てていくという仕組みづくりをしている」という語りから『リーダーシップを発揮する場面を作り，そこからリーダーを育成する仕組みづくりをしている』と定義し，〈リーダー育成の仕組みづくり〉という概念を抽出した。

表 2 - 7 人材育成の工夫

カテゴリー	概念	定義
(2) - 3. 人材育成の工夫	(2) - 3 - 1. 新人育成のあり方	新入社員には想いを持って関わり，仕事の目的がはっきりと理解できる教育を提供する
	(2) - 3 - 2. 納得のできる仕事を教育する	実際に仕事をしている人たちが納得できる仕事を出来るように教育していかなければいけない
	(2) - 3 - 3. キャリアアップの選択肢を増やす	マネジメントラインとスペシャリストラインの二つのキャリアアップの道筋を作っている
	(2) - 3 - 4. リーダー育成の仕組みづくり	リーダーシップを発揮する場面を作り，そこからリーダーを育成する仕組みづくりをしている
	(2) - 3 - 5. 独自の人材育成モデルがある	経験に基づくマネジメントを言語化し，体系化したフレームワークとして整理した

#### (2) - 3 - 5. 独自の人材育成モデルがある

「色々な所を見に行き，他の事業所がやっていることを真似し，モデル化して，やれることはやった。そのような活動をしてから，やってきたことが体系化してきたため，フレームワークできちんとやるようになった」，「何となくいいではなく，何がどういいかを言語化して整理することが必要だと自然に分かってきた」という語りから

『経験に基づくマネジメントを言語化し、体系化したフレームワークとして整理した』と定義し、〈独自の人材育成モデルがある〉という概念を抽出した。

## (2) - 4. 業務負担の改善

業務負担の改善では、〈社内状況の問題把握・改善を促す〉〈職員をアセスメントして配置する〉〈居心地の良い施設環境の工夫〉〈業務負担の軽減〉〈福利厚生 of 工夫〉の5つの概念が抽出できた(表2-8)。

### (2) - 4 - 1. 社内状況の問題把握・改善を促す

「経営者の考えと現場の考えが乖離しないように、一人一人面談しながら一緒に考えて業務改善を行う」、「おかしい部署は、稼働率が悪化している、残業が多い、離職が多いが数字で一目瞭然でわかり、この3つが介護のマネジメントの基本なため、ここがクリアできれば素晴らしい職場になる」との語りから『職員の困りごとや稼働率、残業、離職の情報を提示することで、職場全体で問題を共有して改善を促す』と定義し、〈社内状況の問題把握・改善を促す〉という概念を抽出した。

### (2) - 4 - 2. 職員をアセスメントして配置する

「複雑性が増してうまくいっていない職場に対して面談をすることで、職員に配慮しながらファシリテーション出来る」、「職員の不平不満などを把握したうえで、様々な場面で衝突しないように配慮する」、「コーチングのタイプ分けによる特性や資質を考慮したうえで、強みを活かせる職員配置をしている」、「利用者と同じように職員がどのような時代を歩んできたのかを知り、アセスメントをしてケアプランを立てて寄り添っていくことをする」という語りから『職員をアセスメントすることで特性や資質を考慮し、不平不満などで衝突しないように職員配置を工夫する』と定義し〈職員をアセスメントして配置する〉という概念を抽出した。

### (2) - 4 - 3. 居心地の良い施設環境の工夫

「環境が良ければ認知症も落ち着いてくるからスタッフの負担が減っていく」、「距離感を近くした居場所づくりをしている」という語りから『スタッフと利用者が目や

耳で感じることでできる居心地の良い空間づくりをしている』と定義し、〈居心地の良い施設環境の工夫〉という概念を抽出した。

#### (2) - 4 - 4. 業務負担の軽減

「夜勤の排泄ケアは定時排泄をなしにし、個別のアセスメントをして排泄ケアの回数を減らした」、「インカムを導入することで、すぐに情報が共有できる仕組みがある」、「正社員の時短勤務や夜勤の専従化をすることで、働きやすい環境を作っている」、「給料を上げることが出来ない代わりに、週の労働時間を35時間になっている」、「記録はICT化されているためスマホかパソコンで行う」という語りから『夜勤の専従化やインカムの導入、記録のICT化、勤務形態を柔軟にして業務負担を減らす工夫をしている』と定義し、〈業務負担の軽減〉という概念を抽出した。

表 2 - 8 業務改善の負担

カテゴリー	概念	定義
(2) - 4. 業務負担の改善	(2) - 4 - 1. 社内状況の問題把握・改善を促す	職員の困りごとや稼働率、残業、離職の情報を提示することで、職場全体で問題を共有して改善を促す
	(2) - 4 - 2. 職員をアセスメントして配置する	職員をアセスメントすることで特性や資質を考慮し、不平不満などで衝突しないように職員配置を工夫する
	(2) - 4 - 3. 居心地の良い施設環境の工夫	スタッフと利用者が目や耳で感じることでできる居心地の良い空間づくりをしている
	(2) - 4 - 4. 業務負担の軽減	夜勤の専従化やインカムの導入、記録のICT化、勤務形態を柔軟にして業務負担を減らす工夫をしている
	(2) - 4 - 5. 福利厚生工夫	お米の支給やライフプランニングや託児所がある

## (2) - 4 - 5. 福利厚生工夫

「お米の支給やライフプランニングや託児所など福利厚生がある」との語りから『お米の支給やライフプランニングや託児所がある』と定義し、〈福利厚生工夫〉という概念を抽出した。

## (3) コミュニケーション

コミュニケーションでは、【現場の情報取得と合意形成工夫】の1つのカテゴリーが抽出できた。

### (3) - 1. 情報取得と合意形成工夫

情報取得と合意形成工夫では、〈縦と横のつながりを持つ仕組み作り〉〈根拠に基づく情報を共有〉〈気づきを促し課題をフォローアップする〉〈根回しをして合意形成する〉の4つのカテゴリーが抽出された(表2-9)。

#### (3) - 1 - 1. 縦と横のつながりを持つ仕組み作り

「面談を通した上司と部下のコミュニケーションだけでなく、委員会やチームを通した横のつながりの仕組みがある」という語りから『面談を通した上司と部下の縦のつながりだけでなく、委員会やチームを通した横のつながりの仕組みを作る』と定義し、〈縦と横のつながりを持つ仕組み作り〉という概念を抽出した。

#### (3) - 1 - 2. 根拠に基づく情報を共有

「職場のリーダーだけではなく、地域や家族や本人が勉強会の内容を知っていることで、みんなが自然と理解できる」、「3ヶ月に1回の勉強会で、振り返って根拠を持って語れる場を作る」、「介護現場はエビデンスに基づいた情報の共有と蓄積が必要」という語りから『介護現場の情報共有とエビデンスの蓄積のため、定期的な勉強会などの互いの理解の場を作る』と定義し、〈根拠に基づく情報を共有〉という概念を抽出した。

### (3) - 1 - 3. 気づきを促し課題をフォローアップする

「職員の好き嫌いによって面談が逆の機能になる場合もあるため、複数で面談してフォローアップをしている」、「職員との面談において気づきを促す面談にするとういうことをしている」、「人によってそれぞれの課題の指示を出すのではなく聞くことにより解決することを促す」という語りから『複数の面談を通して気づきを促し、指示出すことより聞くことを重視しながら課題をフォローアップする』と定義し、〈気づきを促し課題をフォローアップする〉という概念を抽出した。

表 2 - 9 情報取得と合意形成の工夫

カテゴリー	概念	定義
(3) - 1. 情報取得と合意形成の工夫	(3) - 1 - 1. 縦と横のつながりを持つ仕組み作り	面談を通した上司と部下の縦のつながりだけでなく、委員会やチームを通した横のつながりの仕組みを作る
	(3) - 1 - 2. 根拠に基づく情報を共有	介護現場の情報共有とエビデンスの蓄積のため、定期的な勉強会などの互いの理解の場を作る
	(3) - 1 - 3. 気づきを促し課題をフォローアップする	複数の面談を通して気づきを促し、指示出すことより聞くことを重視しながら課題をフォローアップする
	(3) - 1 - 4. 根回しをして合意形成する	面談やノートなどを用いて職場の状況把握をしたうえで根回しを行い、考え方の共有や合意の形成を行う

### (3) - 1 - 4. 根回しをして合意形成する

「コミュニケーションツールのメモ記録は通常の記録では表れない情景や感情が記載されるため考え方が共有できる」、「面談を続けていると内容が不平不満ではなく仕事の話に変わってきた」、「顔を突き合わせて話を聞く場を作り、聞くっていう時間をきちんととることが非常に重要」、「面談をすることで課題を現場から吸い上げることが可能になる」、「面談によって状況を把握したうえでものごとを進めることが、うまくいくためには必要」、「職員一人一人の疑問について個別の面談で合意を取ることで

納得感が高まる」,「定期的な会議によって内部コミュニケーションが取れている」,  
「きめ細かく言える場をたくさん作るために,報告連絡相談打ち合わせ根回しをして  
いる」,「トップが何でも話を聞いて受け止めてくれる人じゃないとだめ」という語り  
から『面談やノートなどを用いて職場の状況把握をしたうえで根回しを行い,考え方  
の共有や合意の形成を行う』と定義し,〈根回しをして合意形成する〉という概念を  
抽出した。

### 3. ストーリーライン

概念とカテゴリーの関係性を検討し,職員定着までのプロセスについて結果図を作成し  
た(図1)。抽出された概念は〈〉,【】がカテゴリー,《》がコアカテゴリーと表記した。  
ホームベース矢印はコアカテゴリーの関係を,灰色矢印はカテゴリー間の関係を,白抜き  
矢印は概念の関係性を示した。

離職防止方法のプロセス分析の結果,《理念・方針の浸透》,《業務マネジメントとフィ  
ードバック》,《コミュニケーション》の3つのコアカテゴリーと,【理念の堅持】【方針実  
現への取り組み】【管理者の役割】【採用方法】【人材育成の工夫】【業務負担の軽減】【職  
員の主体性を促すケア】【フィードバックの仕組み】【情報取得と合意形成の工夫】の9つ  
のカテゴリーが抽出され,概念が34つ抽出された。

まず,職員定着のプロセスとして《理念・方針の浸透》では【理念の堅持】【方針実現  
への取り組み】【管理者の役割】【採用方法】が密接に結びついて,互いに影響を及ぼし合  
っていた。【理念の堅持】では会社のトップが〈介護への信念を保持〉することによっ  
て,職員が自分の仕事を確かめる〈仕事の原点を重視する〉機会を与え,〈職員と法人理  
念を共有する〉ことを図っていた。

このような【理念の堅持】は【方針実現への取り組み】を具現化するために,職員の  
〈人のために働きたい想いを実現する〉ことと,職員が何のために仕事をしているかの  
〈介護の目的意識を重視させる〉ことによって,〈専門職としての価値を高める〉取り組  
みをしていた。

また,法人の【理念の堅持】は,現場に足を運び意見を吸い上げて〈現場と経営者の橋  
渡しをする〉【管理者の役割】を明確にさせ,〈理念を明確化し職員へ伝達する〉など,  
【方針実現への取り組み】の具現化を助長していた。

そして、法人の【理念の堅持】や方針の浸透が【方針実現への取り組み】へ活かされるために、まず法人の方針を理解した職員を採用するために〈採用基準像を持つ〉こと、採用した職員が研修などを通して〈入社までに社内の雰囲気が分かる採用プロセスを設ける〉ことで法人の理解を促していた。そして、そのような仕組みを外部に広げるために、マスメディアやホームページを活用する〈求職者に繋がるような仕組みづくり〉をしていた。

以上のような、《理念・方針の浸透》への取り組みは、職員の業務実践と管理を表す《業務マネジメントとフィードバック》に繋がっている。

《業務マネジメントとフィードバック》では、【職員の主体性を促すケア】を具現化するために必要なマネジメントとして【人材育成の工夫】と【業務負担の軽減】、【フィードバックの仕組み】を取り上げていた。

【職員の主体性を促すケア】では、利用者や家族との〈信頼関係に基づくケア〉をもとに、職員それぞれの〈個々の強みを活かしたケア〉として、利用者本人の意思や主権を重視した〈マニュアルがないケアを目指す〉ことを奨励していた。そして、職員自身が考えて提供するべきケアを決められる〈職員の自主性を促すケア〉を目指していた。

【職員の自主性を促すケア】のため【フィードバックの仕組み】として、職員の取り組みによって業務改善したことをねぎらうなど〈成功体験をフィードバックする〉ことや、自分達の仕事の振り返りを〈研修によって再確認する〉機会を持つこと、他施設の人との交流を通し、課題を確認し合ったりする〈自社を振り返る場を持つ〉ことが行われていた。また、職員に経営課題を公開・共有することで職員が〈経営状況を意識した職場環境づくり〉への参加を促し、客観的な評価を取り入れて〈目に見える取り組みを評価する〉仕組みとしてフィードバックを行っていた。

【人材育成の工夫】として、新入社員に仕事の目的が理解できる教育と関わりをする〈新人育成のあり方〉や、仕事に根拠を提示し〈納得のできる仕事を教育する〉。そして、マネジメントラインとスペシャリストラインなど独自のキャリアマップをつくり〈キャリアアップの選択肢を増やす〉ことと、職員の経験をフレームワークとして体系化した〈独自の人材育成モデルがある〉ことを通して、〈リーダー育成の仕組みづくり〉に取り組んでいた。

また、【業務負担の改善】には、社内全体で問題を共有し〈社内状況の問題把握・改善を促す〉ことや、不平不満を把握して職員同士が衝突しないように〈職員をアセスメント

して配置する)。また、職員が働きやすい〈居心地の良い施設環境の工夫〉や、職員の子育て支援として託児所などの〈福利厚生工夫〉がされていた。その他の取り組みとしては、夜勤の専従化やインカムの導入、記録の ICT 化や勤務時間を柔軟にすることにより〈業務負担の軽減〉を図っていた。

【職員の主体性を促すケア】は【人材育成工夫】や【業務負担の軽減】、【フィードバックの仕組み】を行うことで実現可能となり、その結果として職員の定着に繋がっていた。

《コミュニケーション》は、《理念・方針の浸透》に連動し、《業務マネジメントとフィードバック》を具現化するために、すべてのプロセスにおいて【情報取得と合意形成工夫】としてベーシックな影響を及ぼしていた。

【情報取得と合意形成工夫】は、上司と部下という縦のつながりだけでなく、委員会やチームを通して〈縦と横のつながりを持つ仕組み作り〉を図ることで、介護現場の情報共有とエビデンスの蓄積など〈根拠に基づく情報を共有〉することが行われていた。また、面談では、指示を出すことより聞くことを重視することで〈気づきを促し課題をフォローアップする〉ことを試行し、職場の状況把握をしたうえで〈根回しすることで合意形成する〉ことを図っていた。このような現場における円滑な《コミュニケーション》の運営は、《理念・方針の浸透》と《業務マネジメントとフィードバック》に有機的に影響しあうことで、職員の定着に重要な要素となっていた。

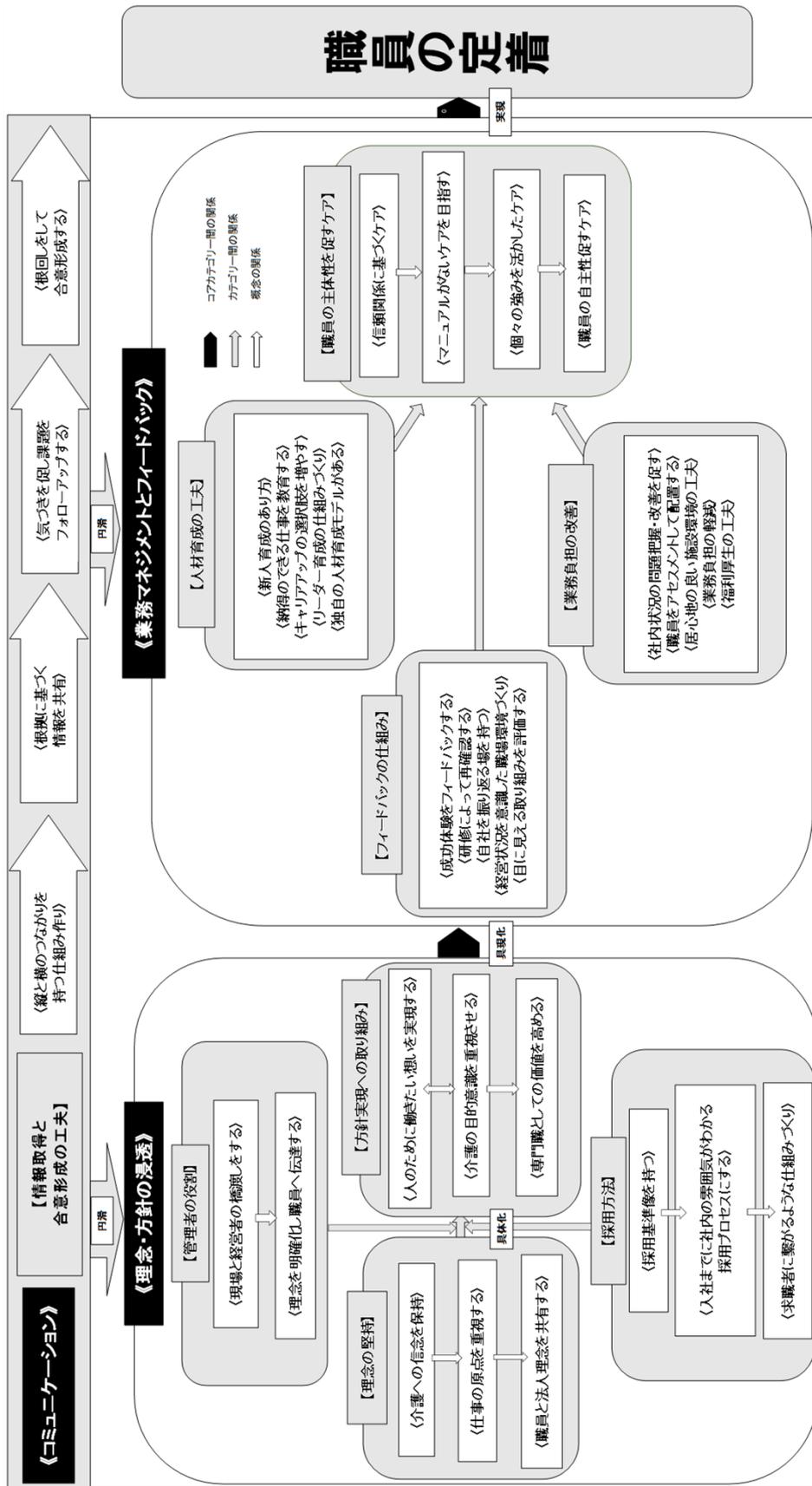


図1 離職防止・定着促進の要因と関連の結果

## 第四節 考察

本章は、職員の定着に効果をあげている高齢者介護施設の人事担当者を対象にインタビュー調査を行い、コミュニケーションや人間関係、仕事のやりがい向上などの組織マネジメントを踏まえた具体的な離職防止に向けた取り組みから、包括的なマネジメントモデルを生成して記述することを目的とした。

分析の結果、理念・方針の浸透、業務マネジメントとフィードバック、コミュニケーションの3つのコアカテゴリー、9つのカテゴリーと34つの概念が抽出された。

### 1. 理念・方針の浸透

本研究における職員の離職防止のプロセスとして、まず《理念・方針の浸透》が先立っていることが明らかになった。そして、《理念・方針の浸透》のためには、【理念の堅持】を【方針実現への取り組み】によって具現化することが必要であり、そのために【管理者の役割】や【採用方法】が有機的に関連していることが明らかになった。

【理念の堅持】に関する既存の研究において、価値観の共有を教育・研修で図る必要性や<sup>2)3)</sup>、介護事業者のサービスの質を高めるためには、事業者の経営理念の共有を徹底すること<sup>4)</sup>、介護理念や方針の明確化と浸透の徹底がストレスを軽減すること<sup>5)</sup>が挙げられており、本研究においても理念の浸透や共有、明確化の必要性が見出された。

【方針実現への取り組み】に関して、堀田ら<sup>6)</sup>は仕事へのモチベーション向上のためには、介護職員が介護の仕事に肯定的なイメージを持ち、有能感を持って仕事に臨むことや、専門職としてのアイデンティティを確立することが重要とした。また、阿部<sup>7)</sup>は介護の職場は職員体制が不十分で社会的・経済的評価も低い現状があることを示し、大和<sup>3)</sup>は日常業務における上司や施設長からの評価のほかに、介護という職業に対する社会的評価を適切に行う必要があるとしている。本研究においても、目的意識を持って仕事をすることや介護職の魅力を発信して価値を高めることの必要性が見出された。

【管理者の役割】における既存の研究として、笠原<sup>8)</sup>は上司に理解されていると認識している介護福祉職は、仕事に対する満足度が高くなることや、三谷ら<sup>9)</sup>はリーダーによる「配慮や励まし」や「動機づけ」といった行動が職員の仲間関係や充実感に影響を及ぼすこと、また、石黒<sup>10)</sup>は上司・リーダーや同僚との関係の現状に対して、肯定的に捉えている職員ほどコミットメントが高い、というような管理者と職員の関係性に関する研究が多

く見受けられた。しかし、本研究では離職率の低い職場における【管理者の役割】は、理念を方針実現への取り組みとして機能させるために、現場と経営者の橋渡しや理念を明確化し職員へ伝達することであった。本研究におけるこのような結果は、既存の研究においてまだ見受けられていないものであり、本研究独自の結果となった。

【採用方法】に関して、立花ら<sup>11)</sup>は、採用面接時に人生における喪失体験や努力体験の有無といった採用基準を持つことで、離職率が大幅に低下し、介護職員の就労継続に繋がっているとし、本研究においても採用基準を持つという結果が抽出された。一見すると採用基準を持って採用活動を行うことは、深刻な職員不足が懸念される介護現場において、入職者を制限することに繋がってしまうとも考えられる。しかし、本研究における調査対象の事業所は、理念に沿った採用基準を持ち、理念に共感した求職者を採用することが、職員が定着するための採用プロセスであることが明らかになった。介護労働安定センターによると<sup>12)</sup>、現在の法人に入職した理由について、「法人の理念や方針に共感したから」は、全体の6.0%に過ぎない。深刻な職員不足が生じている法人は、職員を誰それ構わず採用するため、採用された職員が法人状況を理解しないまま入職してしまい、法人の雰囲気や自分が合わないとすぐに離職してしまう状況があると考えられる。そのような法人は、地域活動やホームページの作成などの求職者に繋がるような仕組みづくりを行える余裕はなく、求職者を集められず職員を採用できないため、職員が不足すれば誰それ構わず採用し、すぐに離職してしまうという悪循環が生じているのではないか。平川<sup>13)</sup>らは、不適合者の採用は職場の人間関係の悪化につながり、職員の離職に繋がるとしている。本研究においても、離職の悪循環を止め、定着する職員を採用するためには、あえて採用基準像を持って採用活動を行なうことが取り組みとして行われていた。

このように職員の定着に向けた《理念・方針の浸透》には、【理念の堅持】を【方針実現への取り組み】によって具現化することが必要であり、そのために現場と経営者の橋渡しや、理念を明確化し職員へ伝達する【管理者の役割】、理念や方針に基づいた【採用方法】を行うことが、本研究の独自の成果として示された。

## 2. 業務マネジメントとフィードバック

《理念・方針の浸透》は《業務マネジメントとフィードバック》によって具現化することで職員の定着へ繋がっていた。《業務マネジメントとフィードバック》においては、【職

員の主体性を促すケア】を具現化するための必要な環境マネジメントとして、【人材育成の工夫】と【業務負担の軽減】、【フィードバックの仕組み】を取り上げていた。

【人材育成の工夫】に関して、福田<sup>14)</sup><sup>15)</sup>は介護職員の研修は多様なため、求めている研修と大きくかけ離れてしまう場合があり、介護職員の希望や不安に対応した研修内容を検討して、組織的に導入する必要性を述べていた。また石黒<sup>10)</sup>も、職員の意見を反映した教育・研修を行っていくことがケアの質の向上につながるため人材育成の必要性を語っていた。本研究においても、画一的になりやすい人材育成において、経験年数や能力別、資格別、目的別、施設形態別などに合わせた研修の取り組みが示されていた。

【業務負担の改善】に関して、立花ら<sup>11)</sup>は職員の就労が継続可能になるためには、施設を統括しマネジメントを担うトップが、介護職員との考えや意識のズレを放置せず、日頃より介護職員のニーズや意見をくみ取り、話し合い、職場環境や労働条件、福利厚生システムとして取り入れていく必要性を述べている。本研究においても、法人内の問題把握をして、職場全体で問題を共有して改善を促すことや、職員をアセスメントすることで特性や資質を考慮し、不平不満などで衝突しないように職員配置を工夫していることが明らかになった。

【フィードバックの仕組み】に関して、谷口ら<sup>16)</sup>は仕事継続要因として、能力を発揮し、成長が実感できる介護組織のシステムづくりや働きやすい職場環境が必要であると。石黒<sup>10)</sup>は、達成感が感じられる仕組みや自分の能力を活かすことができる体制を構築していくこと、労働に見合った賃金のあり方を検討し、施設に見合った人事評価制度のあり方を確立していくことが、ケアの質を向上するために必要だとしていた。また、福田<sup>15)</sup>は自らの学びを発揮する機会や自施設を意識する場面の設定等、介護職員が積極的に参加するかたちの研修方法を検討することで、説明力・資料作成力等の向上に加え、介護職員のやる気も高めるとしている。本研究においても、成果が見えづらい介護の仕事を振り返る機会を作り、職員が主体的に考えて行ったことに対して法人側がねぎらうことや、職員に会社の運営を考える機会を提供し、自分の仕事は法人にとって影響を与えられる仕事であることが感じられることや、頑張った分の見返りを目に見える形で評価することで、他人ごとではなく自分事として働くことのできる環境づくりの必要性が明らかになった。

【職員の主体性を促すケア】に関して、柳澤ら<sup>17)</sup>は、単に業務マニュアルを作成し職員研修を行うだけでなく、職員の役割が明確化されるような内容や運用方法が重要であることを示唆している。また、宇良ら<sup>18)</sup>は仕事に対する魅力を高めるためには、職場における

職員の決定や能力発揮の機会などの条件を整えることが有効であるとしている。これは本研究における〈個々の強みを活かしたケア〉や〈職員の自主性を促すケア〉を裏付けるものである。本研究では、職場における職員の決定や能力発揮の機会などを促すために、利用者の個々の強みを生かしたケアを行い、そのような取り組みを通して、職員の主体性を促すケアを助長することで離職意向の抑制を実現していた。

そして、【職員の主体性を促すケア】が可能な職場環境の実現のためには、【人材育成の工夫】と【業務負担の軽減】、【フィードバックの仕組み】の環境整備が必要であることが、本研究の独自の成果として示された。

### 3. コミュニケーション

《コミュニケーション》は《理念・方針の浸透》を《業務マネジメントとフィードバック》によって具現化するためのすべての過程において必要であることが明らかになった。大和<sup>3)</sup>や谷口ら<sup>16)</sup>は、職場内のチームにおけるコミュニケーションは就業継続意向を高めるとし、田辺ら<sup>19)</sup>はストレスの軽減に対して職員間のコミュニケーションが有効であるとしている。また、古川<sup>20)</sup>は、早期離職を防ぐためには、職員同士の積極的なコミュニケーションが必要だとした。本研究においても《コミュニケーション》が職員定着のためのプロセスにおいて実施されていることが明らかになった。本研究におけるコミュニケーションは【情報取得と合意形成の工夫】として、上司と部下だけでなく、同僚とのつながりを持つ仕組み作り、定期的な勉強会などにおいてお互いを理解する場を作ること、教えるのではなく気づきを促し課題をフォローアップすること、職場の状況把握をしたうえで根回しを行い、考え方の共有や合意の形成を行うことというような具体的な方法が明らかになった。そのような取り組みによって《理念・方針の浸透》と《業務マネジメントとフィードバック》が具現化され、職員の定着に繋がっていることが明らかになった。

## 第五節 結論

本研究は、離職防止に有効とされる様々な要因の包括的な関連性に着目して、人材マネジメントの全体構造を実証するため、介護現場で実際に行われている最新の取り組みから、介護従事者の職場定着までのプロセスを質的調査により検討した。分析の結果、コアカテゴリーが《理念・方針の浸透》《業務マネジメントとフィードバック》《コミュニケーション》の3つ、カテゴリーが【理念の堅持】【方針実現への取り組み】【管理者の役割】【採用方法】【職員の主体性を促すケア】【フィードバックの仕組み】【人材育成の工夫】【業務負担の改善】【情報取得と合意形成の工夫】の9つ、概念は34つ見出された。

本研究は、離職防止の要因分析に加えてプロセスや要因の関連性を導き出したところに独自性がある。離職防止マネジメントは、①理念を堅持・方針実現のために、採用方法の工夫や管理者の役割を明確化し、②職員の主体性を促すケアをはかるために、フィードバックの仕組みや人材育成の工夫、業務負担の改善が行われていた。また、③そのような環境づくりを円滑に行うために、現場から情報や意見の取得や、実施時の合意形成といったコミュニケーションの工夫が行われていた。このように、介護職員の離職防止には、要因の包括的なマネジメントの必要性と、「職場環境づくり」と「職員の職務態度」を統合したマネジメントモデルの必要性が示唆された。そのため、第4章と第5章では、職場環境と職員の職務態度の観点から量的調査を行い、それらを統合したマネジメントの全体的モデルを検討することとする。

## 参考文献

- 1) 木下康仁：ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて。弘文堂（2007）。
- 2) 大和三重，立福家徳：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(2013)。
- 3) 大和三重：介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響。介護福祉学 17(1)：16-23（2010）。
- 4) 角谷快彦：介護サービスの質改善のメカニズム - 介護事業者の視点から。社会福祉学 51(4)：128-138（2011）。
- 5) 畦地良平，小野寺敦志，遠藤忠：介護職員の主観的ストレスに影響を与える要因 - 職場特性を中心とした検討。老年社会科学 27(4)：427-437（2006）。
- 6) 堀田和司，奥野純子，戸村成男，柳久子：介護老人保健施設に勤務する介護職員の「仕事へのモチベーション」を促進する要因。日本公衆衛生雑誌 56(12)：863-874（2009）。
- 7) 阿部正昭：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（2014）。
- 8) 笠原幸子。「介護福祉職の仕事の満足度」に関する一考察。介護福祉学 8(1)：36-42，（2001）。
- 9) 三谷伸次郎，黒田研二：特別養護老人ホームにおける介護リーダーの行動と職員のモラルとの関連について。社会問題研究 60(139)：105-117（2011）。
- 10) 石黒文字：介護老人福祉施設におけるケアの質の確保と施設の組織・管理。厚生指針 56(13)：1-9（2009）。
- 11) 立花直樹，九十九綾子，中島裕，多田裕二，永井文乃：介護職員の就業継続に関する調査研究 - 特別養護老人ホームの職員に対するインタビュー調査報告。新潟医療福祉学会誌 13(2)：38-43（2014）。
- 12) 介護労働安定センター：介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書。  
([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_chousa\\_roudousha\\_chousahyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_roudousha_chousahyou.pdf), 2020.10.15)（2019）。
- 13) 平川仁尚，鈴木悟志：介護職員が離職しにくい職場環境を作るには - 認知症高齢者グループホームの取材からの考察。ホスピスケアと在宅ケア 22(3)：301-305（2014）。

- 14) 福田明：介護職員の研修に関する文献調査 - 到達点と課題. 介護福祉学 15(2) : 196-201 (2008).
- 15) 福田明：特別養護老人ホームにおける介護職員への研修の取り組み - A 施設と B 施設の事例から. 介護福祉学 17(1) : 85-93 (2010).
- 16) 谷口敏代, 原野かおり, 桐野匡史, 藤井保人. 介護職の仕事継続動機と関連要因. 介護福祉学 17(1) : 55-65, 2010.
- 17) 柳澤利之, 李在億, 須永一道：介護保険施設の介護職員の離職と職員研修・業務マニュアル整備との関連の検討. 新潟青陵大学短期大学部研究報告 (41) : 77-84 (2011).
- 18) 宇良千秋：老人ケアスタッフの仕事の魅力に対する介護信念と仕事のコントロールの影響. 老年社会科学 20(2) : 143-151 (1998).
- 19) 田辺毅彦, 足立啓, 田中千歳, 大久保幸積, 松原茂樹：特別養護老人ホームにおけるユニットケア環境移行が介護スタッフの心身に与える影響 - バーンアウトとストレス対処調査. 日本認知症ケア学会誌 4(1) : 17-23 (2005).
- 20) 古川和稔：介護福祉士の早期離職に関する質的研究. 自立支援介護学 3(2) : 78-85 (2010).

## 第4章 高齢者介護施設における職場環境が 職員の離職意向に及ぼす影響

### 第一節 研究の背景と目的

介護職員の離職防止のために、約7割の事業所が「労働条件の改善」を行い、約半数以上の事業所が「コミュニケーションの円滑化」に取り組んでいる<sup>1)</sup>。しかし、そのような最新の取り組みは離職防止に有効か否か、明らかにされていない。入職後3年未満で辞める職員が、離職者の6割以上を占めている状況を踏まえると<sup>1)</sup>、「労働条件の改善」や「コミュニケーションの円滑化」とともに、介護の仕事を選んだ理由の上位である「働きがい」や「人の役に立つ」こと<sup>1)</sup>を感じながら働くことのできる、職場環境への取り組みも求められていると考えられる。また、高齢者介護施設における職員の離職要因についての研究は蓄積されているが、実際に介護現場で行われている取り組みの有効性を明らかにしている先行研究は希少である。崔<sup>2)</sup>はこのような点を指摘し、職場環境全体として捉える人材マネジメントについて研究を行ったが、インタビュー調査に限定されているため、統計的な関連性を明らかにしたものではない。

そこで本研究は、現在介護現場で行われている介護職員の離職防止に向けた取り組みから、構造的なモデルを検討し、離職意向に影響を及ぼす要因の関連性を明らかにすることを目的とした。そのため、本研究は、第3章で得られた結果をもとに、職場環境への取り組み項目を作成し、量的調査を行うこととした。

### 第二節 離職防止に向けた職場環境への取り組み項目作成過程

第3章のインタビューデータから、まず、介護職員の離職防止に関わる内容について検討し、70項目を抽出した(表1)。次に、抽出した70項目について離職防止に向けた職場環境への取り組みに着目し検討を行った。似たような項目やまとめられる項目について、先行研究と比較を行いながら検討し、30項目へと改編した。改編した項目は「理想的な介護の実現に向けた取り組み」、「コミュニケーションの工夫」、「人材育成と評価の工夫」、「業務負担軽減の工夫」、「組織風土」の5つのカテゴリーに分けられた(表2)。

表1 離職防止に向けた職場環境への取り組みから抜粋した項目（70項目）

項目
1 人事権を持ったトップ（理事長や経営者）は信念を堅持している
2 法人には「何のために仕事をしているのか」ということを確認する機会がある
3 法人には「自分がなぜ介護の仕事を目指したのか」ということを振り返る機会がある
4 法人が目指しているものがトップ（理事長や経営者）の言葉として示されている
5 法人が目指しているものをトップ（理事長や経営者）から直接伝えられる機会がある
6 職員間において法人理念の共有が行われている
7 法人理念をきちんと理解したうえで入社している
8 法人の理念を理解したうえでケアを行っている
9 「介護職は人生を預かる専門職」という目的意識を持って仕事ができている
10 「介護職は人生を預かる専門職」という魅力を感じて仕事ができている
11 この職場は「人のために働きたい」という想いを実現できる
12 利用者本人の意思や主権を重視したケアを行っている
13 法人には決められたケアマニュアルはない
14 自分がされて嫌なケアはしていない
15 利用者主体のケアを行っている
16 法人の方針の範囲の中で自分は何をするべきかを考えている
17 決められた範囲の中であれば法人からケアのやり方は問われない
18 法人は業務の困難事項を職員と共有して改善を促している
19 自分の意見が業務や法人運営に反映されることがある
20 部署を越えた職員同士の横のつながりがある
21 トップ（理事長や経営者）は職場の状況把握をしようと努めている
22 法人は現場の情報を蓄積しようと努めている
23 職員同士で法人の考え方を共有できる機会がある
24 業務における細かな情報を職員間で共有することができている
25 利用者の家族とコミュニケーションをとる機会がある
26 職員が地域住民と交流を持つ機会がある
27 メディアやホームページで情報を発信している
28 法人は職員の特性や資質を考慮して職員配置している
29 法人は職員同士の不平不満などで衝突しないように職員配置を工夫している
30 施設の環境は目や耳で感じることでできる居心地の良い空間づくりをしている
31 私はこれまで地域や社会で経験をしたことや考えを自分の言葉で話すことができる
32 自分の強みを活かしてケアができる
33 法人は新入社員へのサポート体制がある
34 法人は仕事の目的がはっきりと理解できる教育を提供している
35 法人はリーダーシップを発揮する場を職員へ提供している
36 法人にはリーダーを育成する仕組みがある
37 今の仕事に納得できている
38 法人には複数のキャリアアップの道筋がある
39 法人には独自の人材育成モデルがある
40 自分自身に対する上司の評価に納得している
41 法人は自分の仕事を適切に評価している
42 法人には評価に応じて報酬がもらえる仕組みがある
43 法人は働くことの目的を確認する機会がある
44 部署が異なる同期や同じ立場の職員と交流する機会がある
45 他施設の同じ立場や役職の人と交流する機会がある
46 自分の法人と他の法人を比較する機会がある
47 職場における疑問を上司に相談する機会がある
48 上司は疑問に対して納得するまで説明してくれる
49 上司と意見交換ができる機会がある
50 法人には定期的な勉強会がある
51 法人は稼働率の情報を職員と共有している
52 法人は離職率の情報を職員と共有している
53 法人は稼働率の情報を職員と共有している
54 法人は勤務形態を柔軟にして業務負担を減らす工夫をしている
55 職員の事情に合わせてシフト変更ができる
56 法人は夜勤勤務の負担軽減のための取り組みが行われている
57 法人は夜勤業務に入らない選択をすることができる
58 法人は安全管理の対策を十分に備えている
59 法人の福利厚生は充実している
60 （人事権を持った）現場責任者は現場によく足を運んでいる
61 （人事権を持った）現場責任者は職員の意見をよく聞いてくれる
62 （人事権を持った）現場責任者は職員の意見に対して即座に否定しない
63 （人事権を持った）現場責任者は現場の意見を吸い上げてトップ（理事長や経営者）へ橋渡ししてくれる
64 （人事権を持った）現場責任者は法人理念を理解したうえでスタッフに注意している
65 （人事権を持った）現場責任者は法人理念を明確にして職員へ伝えている
66 問題が起きた時は問題を起こした職員ではなく現場の責任者が謝りに行く
67 上司は職員の意見に対して即座に否定をしない
68 法人は職員のチャレンジを奨励してくれる
69 法人から自分は大切にされていると感じる
70 職場において褒められることがある

生成された項目について、「理想的な介護の実現に向けた取り組み（6項目）」は、理念や方針、職員の介護に対する想いや姿勢を大切に、職員が自分で工夫して仕事ができる取り組みについての項目で構成された。理念の浸透<sup>2)</sup>や、理想とする介護との出会い<sup>3)</sup>は仕事の継続要因となり、個人の裁量で仕事の内容を決定できることは、仕事の魅力を高めるとの報告がある<sup>4)</sup>。

「コミュニケーションの工夫（6項目）」は、上司や同僚、他施設や地域とのコミュニケーションの項目で構成された。職員間のコミュニケーションは就業継続意向を高め、離職の防止につながるとされている<sup>5)6)7)</sup>。また、インタビュー調査では職員間だけではなく、地域や他施設、入居者の家族とのコミュニケーションについても取り上げられており、これらをコミュニケーションの工夫の項目として用いることとした。

「人材育成と評価の工夫（7項目）」は、職員の研修機会の活用や、個性や資質を評価する取り組みの項目により構成された。能力を発揮し、成長が実感できる職場環境は仕事継続要因となり<sup>8)</sup>、透明性のある人事考課は、コミットメントを高めるとされている<sup>9)</sup>。

「業務負担軽減の工夫（5項目）」は、シフト調整や夜勤業務に関する取り組みの項目により構成された。安全対策、感染症予防対策、腰痛予防対策<sup>10)</sup>や、夜勤の労働環境<sup>11)</sup>が離職率に関係しているとの報告がある。また、職員就業継続のためには、介護職員のニーズや意見を、職場環境に取り入れる必要があるとの報告もある<sup>12)</sup>。

「組織風土（6項目）」は、管理体制や職場における裁量権、職員間の人間関係などの項目で構成された。職員の労働規則を厳しく制限することは、離職率を上げるとされ<sup>13)</sup>、上司の無理解<sup>14)</sup>は職員の定着を阻害するとされている。また、同僚との良好な人間関係は、職業継続につながるとされている<sup>3)6)15)</sup>。

表2 離職防止に向けた職場環境への取り組み項目

項目
理想的な介護の実現に向けた取り組み
1 この職場は、決められた画一的なケアよりも、利用者の状況に合わせて柔軟にケアができる
2 この職場は、職員の介護に対する想いや考え方を大事にしている
3 この職場は、介護における日頃の発見や気づきを自由に共有できる場や機会を提供している
4 この職場は、仕事の能率よりも、介護の意味や根拠を優先した行動を取ることが出来る
12 この職場は、理念や方針を大事にしている
25 この職場は、必要に応じて仕事の手順や方法を自分で工夫することができる
コミュニケーションの工夫
5 この職場は、仕事上で重要なことを決めるときには、いつも職員に意見を求めている
6 この職場は、職員の提案や意見を積極的に業務に反映している
7 この職場は、管理職や上司と気軽に話し合える機会が多くある
9 この職場は、職員が他施設の取り組みから学ぶ機会を設けている
10 この職場は、職員が地域住民と交流を持つ機会がある
11 この職場は、利用者の家族とのコミュニケーションが日常的に行われている
人材育成と評価の工夫
8 この職場は、仕事を通しての成長が実感できるような仕組みがある
14 この職場は、職員を配置する際に、職員の個性や資質を考慮している
15 この職場は、新入職員向けの研修内容を、有効に活用できている
16 この職場は、職員の得意なことを活かす仕組みがある
17 この職場は、職員の入職後の成長を給与にきちんと反映している
18 この職場は、職員が研修会で学んできたことをほとんど活用できていない
24 この職場は、昇進・昇給について、職員が納得できる客観的な評価基準を提示している
業務負担軽減の工夫
19 この職場は、職員の事情に合わせて、シフトを組んだり変更することが出来ない
20 この職場は、職員の負担軽減のために、職務配置や勤務時間を工夫している
21 この職場は、職員のための安全管理の対策を十分に備えている
22 この職場は、夜勤勤務の負担軽減のための取り組みが行われている
23 この職場は、職員の状況に応じて夜勤業務に入らない選択をすることができる
組織風土
13 この職場の管理職や上司の指導は、変わりやすく当てにならない
26 この職場は、仕事の過程よりも成果を重視する傾向がある
27 この職場は、利用者のケアにおいて、職員の判断よりも管理職や上司の判断に従うことが多い
28 この職場は、管理職や上司の経験や前例を重視する傾向がある
29 この職場は、職員の事故や失敗において、注意や叱責よりも個々の改善策を考えることを重視している
30 この職場は、職員同士で褒め合うことがよくある

※13, 18, 19, 26, 27, 28については、逆転項目として作成した。

### 第三節 離職意向に関連する要因についての構造モデルの検討

生成された職場環境への取り組み項目 30 項目について、離職意向に関連する要因について構造的なモデルを検討し、離職意向に影響を及ぼす要因の関連性を明らかにした。

#### 1. 調査対象と調査方法

調査は東京近郊の市（人口約 34 万人）にある入所型施設もしくは夜勤を要する、介護保険サービスを提供するすべての高齢者介護施設（77 施設）の介護職員を対象とした。各施設長あてに介護職員への調査票配布を依頼し、調査票の配布を行った。調査票には切手付き封筒を添付し、記入された調査票は施設を通さず、各回答者から直接返送を求めた。

調査方法は、無記名、自記式質問紙を用いた調査票とした。対象者は、日常的に介護業務に携わっている職員とした。調査期間は、2019年5月14日～6月30日であった。調査用紙は900部配布し、回収数は342名（回収率38.0%）であった。分析対象者は、調査対象者342人中、使用する変数に記入漏れ等の欠損のあるものを除いた、285人（有効回答率83.3%）であった。

## 2. 調査項目

### （1）個人属性

性別、年齢、役職、勤続年数、雇用形態、施設形態について尋ねた。

### （2）離職防止に向けた取り組み項目

調査1で生成した30の質問項目について、「1. 全くそう思わない～4. とても思う」の4件法で回答を求めた。

### （3）離職意向

離職意向に関しては、「過去1年以内に今の職場を辞めようと思ったことがある」について、「1. 全くなかった～4. いつもあった」の4件法で回答を求めた。

介護職員の離職に関連する要因を検証するための指標として、これまで多くの研究で離職意向が取り上げられている。先述の通り、ヒューマンサービス従事者が離職意向を抱くことは、労働意欲の低下とともに、ケアの質の低下をもたらし、利用者の生活の質に悪影響を及ぼすとされている。離職意向が離職行動に直接影響しないという指摘もあるが<sup>16)</sup>、本論文では、ケアの質や職員の働きがいといった要因との関連も検討するべく、離職の指標として離職意向を採用することとした。

## 3. 分析方法

### （1）基本属性と離職意向の関連

基本属性と離職意向の関連について、 $\chi^2$ 検定を行った。その際、離職意向を「高群」（「いつもあった」、「ときどきあった」）、「低群」（「あまりなかった」、「全くなかった」）の2群に分けて行った。

## (2) 離職防止への取り組み項目の因子構造

離職防止に向けた職場環境への取り組み項目について、共分散構造分析で用いる潜在変数を探るために、主因子法、バリマックス回転を行った。因子分析の際、項目削除のための因子負荷量の目安は0.4以下とし、因子のスクリープロットによる固有値の変化と解釈可能性を考慮したうえ、各因子内の変数の内容的妥当性を確認した。さらに、Cronbachの $\alpha$ 係数を算出し、信頼性の検証を行った。

## (3) 離職意向に関連する要因についての構造モデル

離職防止への取り組み項目については、共分散構造分析を用いて最適モデルを探った。確証的因子分析では、標準化推定値は0.6を基準として、説明力の低いものを除外し、適合度の良いモデルになるまで修正と改良を繰り返した。モデル適合度の採択基準は、GFIを0.90以上、RMSEAを0.06以下とした。パス係数の統計学的有意性は検定統計量Critical Ratioの絶対値を1.96(5%有意水準)以上とした。解析は、IBM SPSS Statistics25.0およびIBM AMOS25.0を用いた。

## 4. 倫理的配慮

回答データは統計的処理をし、個人を特定しないこと、調査は強制的でないことなどを調査協力依頼文書に明記し、調査票の返送をもって調査協力への同意とみなした。なお、本研究は早稲田大学の「人を対象とする研究に関する倫理委員会」の承認を得て実施した(承認番号【2018-226】)。

## 第四節 結果

### 1. 基本属性の基本統計量および離職意向との関連

男性は80名(28.2%)、女性は204名(71.8%)であった。平均年齢(±標準偏差)は、42.71歳(±13.07)歳であった。役職は、ありが77名(27.5%)、なしが203名(72.5%)であった。雇用形態は正規社員が205名(73.2%)、非正規社員が75名(26.8%)であった。勤続年数は、1年未満が37名(13.1%)、1年以上～3年未満が52名(18.4%)、3年以上～5年未満が60名(21.2%)、5年以上～10年未満が80名(28.3%)、10年以上が54名(19.1%)であった。施設形態は、介護老人福祉施設が129名(45.4%)、介護老人保健

施設が 43 名 (15.1%)、認知症対応型共同生活介護が 36 名 (12.7%)、特定施設入居者生活介護が 30 名 (10.6%)、短期入所生活介護が 26 名 (9.2%) 小規模多機能型居宅介護が 20 名 (7.0%) であった。

また、基本属性と離職意向について、 $\chi^2$  検定を行った。性別と役職、雇用形態について有意な差はみられなかったが、年齢と勤続年数については有意な差がみられた (表 3)。

表3 分析対象者の基本属性についての基本統計量および離職意向との関連

	全体 (n=285)	%	離職意向		p値
			低群	高群	
	人数	%	人数	%	
性別					
男性	80	(28.2)	39	(32.2)	n.s.
女性	204	(71.8)	82	(67.8)	
役職					
あり	77	(27.5)	30	(25.2)	n.s.
なし	203	(72.5)	89	(74.8)	
雇用形態					
正規社員	205	(73.2)	80	(67.2)	n.s.
非正規社員	75	(26.8)	39	(32.8)	
年齢					
29歳以下	53	(19.9)	15	(13.3)	**
30～39歳	60	(22.5)	18	(15.9)	
40～49歳	68	(25.5)	30	(26.5)	
50～59歳	54	(20.2)	32	(28.3)	
60歳以上	32	(12.0)	18	(15.9)	
平均年齢±標準偏差(歳)			42.71±13.07		
勤続年数					
1年未満	37	(13.1)	23	(19.2)	*
1年以上～3年未満	52	(18.4)	18	(15.0)	
3年以上～5年未満	60	(21.2)	19	(15.8)	
5年以上～10年未満	80	(28.3)	34	(28.3)	
10年以上	54	(19.1)	26	(21.7)	
施設形態					
介護老人福祉施設	129	(45.4)	50	(41.3)	n.s.
介護老人保健施設	43	(15.1)	15	(12.4)	
認知症対応型共同生活介護	36	(12.7)	20	(16.5)	
特定施設入居者生活介護	30	(10.6)	18	(14.9)	
短期入所生活介護	26	(9.2)	12	(9.9)	
小規模多機能型居宅介護	20	(7.0)	6	(5.0)	
14	(8.6)				

\*\*p<.01, \*p<.05

注：項目によって欠損値のある項目があり、合計人数が異なる場合がある。

## 2. 離職意向の基本統計量

離職意向については、全くなかったが 52 名 (18.2%)、あまりなかったが 69 名 (24.2%)、ときどきあったが 122 名 (42.8%)、いつもあったが 42 名 (14.7%) であった (表 4)。

表4 離職意向についての基本統計量

私は、過去1年以内に今の職場を 辞めようと思ったことがある	合計 (n = 285) (100.0)	
	人数	%
全くなかった	52	(18.2)
あまりなかった	69	(24.2)
ときどきあった	122	(42.8)
いつもあった	42	(14.7)

### 3. 離職防止への取り組みに関連する指標の分析

30の質問項目に対して、探索的因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った（表5）。その結果、離職防止への職場環境の要因として4因子が抽出され、累積寄与率は42.2%であった。

第一因子は13項目で構成されており、「この職場は、仕事の能率よりも、介護の意味や根拠を優先した行動を取ることが出来る」、「この職場は、介護における日頃の発見や気づきを自由に共有できる場や機会を提供している」、「この職場は、職員の介護に対する想いや考え方を大事にしている」など、職員の介護に対する想いや考え方を大切に、提案や意見を積極的に聞き入れ、能率よりも介護の意味を優先した行動をとることのできる取り組みの項目が高い負荷量を示していた。そこで、「介護の質向上への取り組み」因子と命名した。

第二因子は5項目で構成されており、「この職場は、職員の入職後の成長を給与にきちんと反映している」、「この職場は、昇進・昇給について、職員が納得できる客観的な評価基準を提示している」、「この職場は、職員の得意なことを活かす仕組みがある」など、職員が納得できる評価基準が提示されており、また、それらの評価をもとに職員の個性や資質を活かした人員配置を行っている内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで、「適切な評価と人員配置」因子と命名した。

第三因子は8項目で構成されており、「この職場は、職員のための安全管理の対策を十分に備えている」、「この職場は、職員の負担軽減のために、職務配置や勤務時間を工夫している」、「この職場は、夜勤勤務の負担軽減のための取り組みが行われている」など、業務負担の軽減についての内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで、「業務負担軽減への取り組み」因子と命名した。

第四因子は、「この職場は、管理職や上司の経験や前例を重視する傾向がある」、「この職場は、利用者のケアにおいて、職員の判断よりも管理職や上司の判断に従うことが多い」など、上司や管理者の判断に従うことの多い、前例重視の取り組みの項目が高い負荷量を示していた。そこで、「トップダウンの管理体制」因子と命名した。

なお、Cronbach の  $\alpha$  係数は、「介護の質向上への取り組み」0.896, 「適切な評価と人員配置」0.831, 「業務負担軽減への取り組み」0.760, 「トップダウンの管理体制」0.670 であった。

表5 離職防止に向けた職場環境への取り組み項目の因子分析結果

		RMO = 0.917 N = 285			
		因子負荷量			
質問項目	α係数	1	2	3	4
<b>介護の質向上への取り組み</b>					
	0.886				
4 この職場は、仕事の能率よりも、介護の意味や根拠を優先した行動を取ることが出来る	0.674	0.120	0.125	0.103	
3 この職場は、介護における日頃の発言や気づきを自由に共有できる場や機会を提供している	0.672	0.158	0.219	0.249	
2 この職場は、職員の介護に対する想いや考え方を大事にしている	0.665	0.238	0.158	0.283	
1 この職場は、決められた画一的なケアよりも、利用者の状況に合わせて柔軟にケアができる	0.643	-0.117	0.163	0.197	
5 この職場は、仕事上で重要なことを決めるときには、いつも職員に意見を求めている	0.594	0.285	0.214	0.211	
6 この職場は、職員の提案や意見を積極的に業務に反映している	0.580	0.305	0.184	0.243	
12 この職場は、理念や方針を大事にしている	0.570	0.248	0.110	0.016	
8 この職場は、仕事を通しての成長が実感できるような仕組みがある	0.533	0.423	0.267	0.142	
11 この職場は、利用者の家族とのコミュニケーションが日常的に行われている	0.524	0.216	0.090	-0.032	
10 この職場は、職員が地域住民と交流を持つ機会がある	0.491	0.285	0.158	-0.171	
29 この職場は、職員の事故や失敗において、注意や叱責よりも個々の改善策を考えることを重視している	0.479	0.152	0.342	0.070	
9 この職場は、職員が他施設の取り組みから学ぶ機会を設けている	0.468	0.336	0.130	0.046	
18 この職場は、職員が研修会で学んできたことをほとんど活用できていない	-0.349	-0.205	-0.067	-0.121	
<b>適切な評価と人員配置</b>					
	0.831				
17 この職場は、職員の入職後の成長を給与にきちんと反映している	0.175	0.696	0.123	0.230	
24 この職場は、昇進・昇給について、職員が納得できる客観的な評価基準を提示している	0.178	0.678	0.138	0.255	
15 この職場は、新入職員向けの研修内容を、有効に活用できている	0.477	0.541	0.081	0.067	
16 この職場は、職員の得意なことを活かす仕組みがある	0.417	0.535	0.212	0.056	
14 この職場は、職員を配置する際に、職員の個性や資質を考慮している	0.338	0.468	0.314	0.071	
<b>業務負担軽減への取り組み</b>					
	0.760				
19 この職場は、職員の事情に合わせて、シフトを組んだり変更することが出来ない	-0.083	-0.075	-0.538	-0.152	
23 この職場は、職員の状況に応じて夜勤業務に入らない選択をすることが出来る	-0.020	0.046	0.523	0.067	
7 この職場は、管理職や上司と気軽に話し合える機会が多くある	0.305	0.228	0.472	0.187	
21 この職場は、職員のための安全管理の対策を十分に備えている	0.345	0.358	0.467	0.102	
25 この職場は、必要に応じて仕事の手順や方法を自分で工夫することが出来る	0.157	0.036	0.458	0.094	
20 この職場は、職員の負担軽減のために、職務配置や勤務時間を工夫している	0.272	0.288	0.435	0.180	
22 この職場は、夜勤勤務の負担軽減のための取り組みが行われている	0.240	0.385	0.411	0.102	
30 この職場は、職員同士で褒め合うことがよくある	0.303	0.146	0.368	0.018	
<b>トップダウンの管理体制</b>					
	0.670				
28 この職場は、管理職や上司の経験や前例を重視する傾向がある	-0.079	-0.081	-0.198	-0.636	
27 この職場は、利用者のケアにおいて、職員の判断よりも管理職や上司の判断に使うことが多い	-0.026	-0.118	-0.199	-0.590	
13 この職場の管理職や上司の指導は、変わりやすく当てにならない	-0.302	-0.194	-0.346	-0.424	
28 この職場は、仕事の過程よりも成果を重視する傾向がある	-0.119	-0.083	-0.013	-0.413	

因子抽出法 : 主因子法

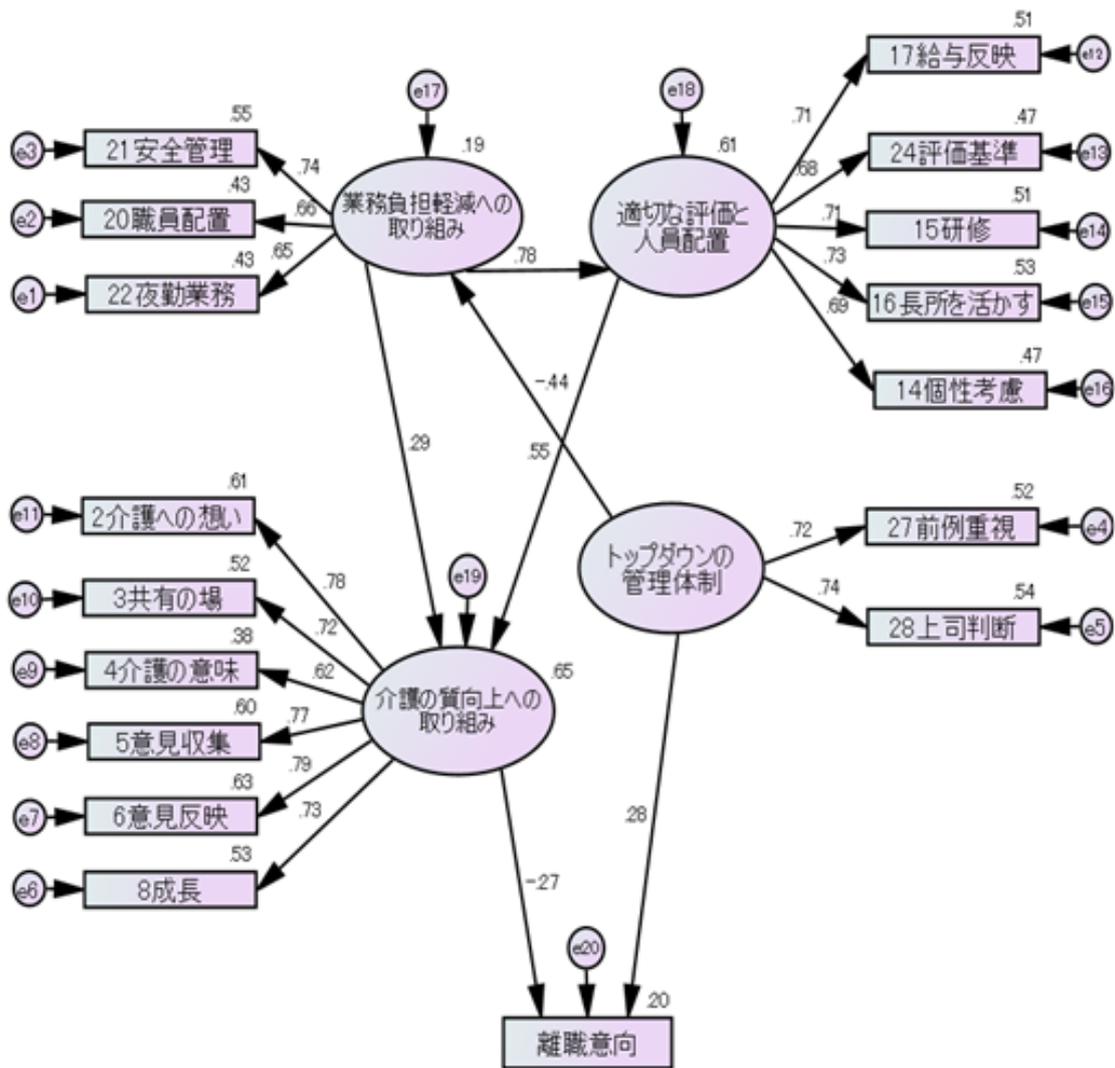
回転法 : バリマックス回転

#### 4. 離職意向に関連する要因についての構造的モデル

探索的因子分析で抽出された四つの因子と離職意向の因果関係について、共分散構造分析を行った（図1）。分析は修正を繰り返し、最も高い適合度のモデルを探った。その結果、GFI= 0.918, AGFI=0.890, RMSEA=0.057 となるモデルを採択した。

離職意向に直接効果をもたらす内生潜在変数は、介護の質向上への取り組みとトップダウンの管理体制であった。適切な評価と人員配置と業務負担軽減への取り組みは介護の質向上への取り組みを介しての間接効果が示された。離職意向に対する介護の質向上への取り組みからの直接効果を示す標準化推定値は - 0.27 であり、トップダウンの管理体制からの直接効果は 0.28 であった。適切な評価と人員配置からの間接効果は - 0.20、業務負担軽減への取り組みからの間接効果は - 0.15 であった。離職意向の決定係数は 20%であった。

介護の質向上への取り組みにおいては、業務負担軽減からの直接効果は 0.29、適切な評価と人員配置を介しての間接効果は 0.44 であった。また、トップダウンの管理体制から介護の質向上への取り組みへの直接効果はなかったが、業務負担軽減への取り組みを介しての間接効果は - 0.34 であった。



N=285, 数値は標準化推定値

GFI=0.918, AGFI=0.890, CFI=0.947, RMSEA=0.057, AIC=298.330

図1 離職意向に関連する要因モデル

## 第五節 考察

本研究は、高齢者介護施設における離職防止への取り組みから、離職意向が低い職場の環境モデルについて、構造的なモデルを検討した。

共分散構造分析の結果、介護の質向上への取り組みは、離職意向を直接低めていることが示された。先行研究においても、理念の浸透<sup>2)</sup>や、理想とする介護と出会う<sup>3)</sup>ことは、人材定着に必要な要因との報告がある。また、仕事の自由裁量度は職員のストレスを緩和するとし<sup>17)</sup>、職場の意思決定に参加できないことはバーンアウトを強め、仕事満足度にも影響を与えるとしている<sup>4)</sup>。仕事のやり方を自由に決められることは、仕事の満足度とケア能力向上に関連しているとの報告もある<sup>18)</sup>。このような介護職員の主体性を尊重する取り組みは、ケアの質や仕事満足度の向上、離職率の低下に有意に影響しているとされ<sup>19)</sup>、自己効力感を高めるとしている<sup>20)</sup>。本研究においても、施設の理念や職員の想いを大切に、職員の意見や考えを積極的に取り入れ、理想的な介護の実現に向けて、職員の主体性を尊重している職場環境への取り組みが、介護職員の離職意向を低下させていた。

トップダウンで成果主義の管理体制は、離職意向を直接高めていることがわかった。意思決定時に職員に意見を聞いたうえで行動するリーダーの場合には離職率は低く、意思決定時に職員の意見を聞かず、情報提供もしないリーダーの場合には離職率が高まるとされている<sup>21)</sup>。また、職員の業務に対してサポート的な姿勢をとるリーダーは、職員の離職意向を低下させるとされている<sup>22)</sup>。本研究においても、トップダウンの管理体制は離職意向を直接高めていた。以上のことから、離職意向の低い職場には、上司の判断や意向に沿った業務ばかりではなく、職員の介護に対する想いや考え、発見や気づきを大切にする取り組みが求められていると考えられた。つまり、職員の主体性を尊重する職場環境への取り組みが、離職意向を低下させていると考えられる。

適切な評価と人員配置、業務負担軽減への取り組みに関しては、離職意向への直接効果はなかった。しかし、それらの取り組みは、介護の質向上への取り組みを介して離職意向への間接効果がみられた。この結果より、業務負担の軽減、評価や人員配置などの労働環境の整備は、それだけで離職意向の低下に有効ではなく、それらが介護の質向上に向けた労働環境の整備である場合に、離職意向の低下に有効であると考えられた。また、トップダウンの管理体制から介護の質向上への取り組みへの直接効果はなかったが、業務負担軽減への取り組みを介して介護の質向上への取り組みへの間接効果はみられた。このことか

ら、介護職員の離職意向の低い職場環境には、まず、スタッフに上司の意向を重視させる管理体制ではなく、現場の意見を反映できる環境が有効であると考えられる。次に、介護の質向上への取り組みに向けて、業務負担軽減への取り組みと、適切な評価と人員配置への取り組みを行うことが有効であると考えられた。

## 第六節 結論

本研究は、高齢者介護施設における介護職員の離職防止への取り組みから、構造的なモデルを検討し、離職意向に影響を及ぼす要因の関連性を明らかにすることを目的とした。高齢者介護施設において、介護の質向上への取り組みは離職意向を直接低めるが、上司の意向を中心とするトップダウンの管理を行うと離職意向を直接高めていた。業務負担軽減の取り組みと、適切な評価と人員配置は離職意向に直接の影響はみられなかったが、介護の質向上への取り組みを介して、離職意向を低めていることが明らかになった。

以上より、現在行われている労働条件の改善や、業務の効率化は、ただ行えばよいというものではなく、理想の介護や、職員の主体性を尊重するといった、介護の質向上の実現に向けて行うことで、離職意向の低減に有効であると考えられた。

## 参考文献

- 1) 介護労働安定センター：介護労働の現状について 平成 30 年度 介護労働実態調査の結果と特徴. ([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_roudou\\_genjyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_roudou_genjyou.pdf), 2020. 10. 15) (2019).
- 2) 崔允姫：特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に影響を及ぼす要因 - 施設経営管理職へのインタビュー調査を中心として - . 社会福祉学, 59 (1) : 40-55 (2018).
- 3) 原野かおり, 桐野匡史・藤井保人ほか：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 (2009) .
- 4) 宇良千秋：老人ケアスタッフの仕事の魅力に対する介護信念と仕事のコントロールの影響. 老年社会科学, 20 (2) : 143-151 (1998).
- 5) 大和三重：介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響. 介護福祉学, 17 (1) : 16-23 (2010).
- 6) 阿部正昭：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 (2011) .
- 7) 古川和稔：介護福祉士の早期離職に関する質的研究. 自立支援介護学, 3 (2) : 78-85 (2010).
- 8) 谷口敏代, 原野かおり, 桐野匡史ほか：介護職の仕事継続動機と関連要因. 介護福祉学, 17 (1) : 55 - 65 (2010).
- 9) 石黒文子：介護老人福祉施設におけるケアの質の確保と施設の組織・管理. 厚生指標, 56 (13) : 1-9 (2009).
- 10) 花岡智恵：賃金格差と介護従事者の離職. 季刊社会保障研究, 45 (3) : 269 - 286 (2009).
- 11) 立花直樹, 九十九綾子, 中島裕ほか：介護職員の就労継続に関する調査研究－特別養護老人ホームの職員に対するインタビュー調査報告. 新潟医療福祉学会誌, 13 (2) : 38-43 (2014).
- 12) 今岡洋二, 杉原久仁子, 藤原和美ほか：高齢者介護施設における夜勤残業現状と課題. 大阪健康福祉短期大学, (7) : 133 - 142 (2008) .

- 13) Caudill, M. E., Patrick, M. : Turnover among nursing assistants, why they leave and why they stay. *The Journal of long term care administration*, 19 (4) : 29-32 (1991) .
- 14) 高良麻子 : 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 (2007) .
- 15) 蘇珍伊, 岡田進一, 白澤政和 : 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 (2007).
- 16) 黒田研二, 張允楨 : 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 : 15-25 (2011).
- 17) 矢富直美 : 特別養護老人ホームの痴呆専用ユニットにおけるストレス. *老年社会科学*, 17 (1) : 30-39 (1995).
- 18) Barken R., Denton M., Sayin F. K., et al. : The influence of autonomy on personal support workers' job satisfaction, capacity to care, and intention to stay. *Home Health Care Services Quarterly*, 37 (4) : 294-312 (2018).
- 19) Yeatts, D. E., and Seward, R. R. : Reducing turnover and improving health care in nursing homes: The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, 40 (3) : 358-363 (2000) .
- 20) 鄭尚海, 岡田進一 : BPSD を改善するための支援における介護職員の自己効力感と職場環境との関連性. *日本認知症ケア学会誌*, 12 (2) : 329-33 (2013) .
- 21) Donaghue C., Castle N.G. : Leadership Styles of Nursing Home Administrators and Their Association with Staff Turnover. *The Gerontologist*, 49 (2) : 166-174 (2009) .
- 22) Gaudenz, C., De Geest, S., Schwendimann, R., et al. : Factors associated with care workers' intention to leave employment in nursing homes, A secondary data analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project. *Journal of Applied Gerontology*, 38 (11) : 1537-1563 (2019) .

## 第5章 高齢者介護施設における職員の職務態度が 離職意向に及ぼす影響

### 第一節 研究の背景と目的

第3章の質的調査では、職員が主体的にケアをできることが離職防止につながっていることが明らかになった。先行研究においても、仕事の自由裁量度や決定参加は職員のストレスを緩和するとされている<sup>1)</sup>一方、自らの裁量で対応できないことや職場の意思決定に参加できないことはバーンアウトを強め、仕事満足に影響を与えるとされている<sup>2)</sup>。また、個性を重視しない組織では介護職員の離職意向が高まるという研究<sup>3)</sup>や、職員の主体性の尊重はパーソンドセンターケアの実践度が高まる<sup>4)</sup>という報告もある。

また、第4章では、労働条件の改善や、業務の効率化といった職場環境への取り組みは、ただ行えばよいというものではなく、理想の介護や、介護の質向上の実現に向けて取り組むことで、離職意向の低下に有効であった。そして、介護の質向上のためには、職員が理想や介護への想いを持つことができ、働きがいや介護の意義を感じることで職場環境への取り組みが示唆された。

このような介護の質向上のための職場環境への取り組みが、職員の「働きがい」や「人の役に立つことを感じる」こと、「介護への想い」などの具体的な態度や業務としてどのように表れ、関連しているかについての研究は希少である。また、これらが「業務への意欲」を促進することになるかどうか、実証的な検討はほとんど行われていない。

そこで、本章では、介護現場で行われている職員の離職防止に向けた取り組みを参考に、職員の主体的な行動に着目して職務態度項目を作成し、介護職員の職務態度と離職意向の構造的なモデルを検討し、要因の関連性を明らかにすることを目的に調査を行った。

### 第二節 研究方法

#### 1. 職務態度項目の作成過程

職務態度項目については、第4章同様、高齢者介護施設の人事担当者を対象に行ったインタビュー調査より、「介護職員の業務に取り組む姿勢や態度」として「人事担当者が職員に求める主体的な行動」に着目し検討した。「主体的な行動」については「自分で考

え、判断し、行動すること」と操作的に定義し、項目の検討を行った。似たような項目やまとめられる項目について、先行研究と比較を行いながら検討し、18項目へと改編した。

その結果、「介護への心得」、「コミュニケーション」、「職場理解」、「自己啓発と自己評価」の4つのカテゴリー、18項目が示された（表1）。

表1 介護業務に対する態度の項目

項目
介護への心得
1 私は、職場の理念や方針を常に意識しながら介護を行っている
2 私は、自分の理想の介護を行おうと心がけている
3 私は、仕事には根拠や理屈が大事だと思っている
4 私は、この仕事は意義があるものだと思っている
コミュニケーション
5 私は、上司に対して必要に応じた職場改善の提案をしている
6 私は、現場で問題が起きた時は、上司にきちんとした対応を求めている
7 私は、職場の問題に関して、上司と意見交換をすることが大事だと思っている
8 私は、自分が行っている仕事に対して上司や同僚に意見を求めるようにしている
職場理解
9 私は、法人の体制に関して、十分に納得をしたうえで入社している
10 職場の雰囲気は、入社前に想像していたとおりである
11 私は、自分の職場の取り柄や強みを理解している
12 この職場の仕事は、自分の適性に合う仕事だと思っている
13 この職場の仕事は、複雑・多様でどうすればよいか分からないことがある
自己啓発と自己評価
14 私は、自分が行っている仕事が、周囲から適切に評価されていると思っている
15 私は、指示された仕事以外のことはできるだけしないようにしている
16 私は、この仕事において自分の資質や力量が十分に活かされていると思っている
17 私の努力は、賃金に適切に反映されていると思っている
18 私は、仕事関連の研修やシンポジウムに積極的に参加している

※13,15については、逆転項目として作成した。

生成された項目について、「介護への心得（4項目）」は、法人の理念や方針を意識しながら理想の介護を行う姿勢や、介護は意義のある仕事と感じながら仕事をしている態度についての項目で構成された。理念の浸透<sup>5)</sup>や、理想とする介護との出会い<sup>6)</sup>は仕事の継続要因になるとされている。また、仕事の意義を感じられる職場は、職員のワーク・エンゲイジメントを高めるとされている<sup>7)</sup>。一方、介護の方針が職員に浸透していない場合は、主観的ストレスが高まるとの報告もある<sup>8)</sup>。

「コミュニケーション（4項目）」は、上司に対して、職場改善や問題があった際に意見を求める姿勢や、介護に対して同僚へ意見を求める態度についての項目で構成された。上司との人間関係や、相談できる環境の不備などが離職に影響を及ぼし<sup>8)9)10)</sup>、また、職員間のコミュニケーションは就業継続意向を高め、離職の防止につながるとされている

11)12)13)

「職場理解（5項目）」は、所属している法人の体制や強み、仕事内容について理解している態度についての項目により構成された。仕事への理解は職員の満足度を上げるとされており<sup>14)</sup>、納得できない仕事を行う場合には、ストレスが高まるとされている<sup>15)</sup>。

「自己啓発と自己評価（5項目）」は、自分自身への評価や、能力向上への取組みの項目により構成された。能力を発揮し、成長が実感できる職場環境は仕事継続要因となり<sup>16)</sup>、透明性のある人事考課は、コミットメントを高めるとされている<sup>17)</sup>。

## 2. 調査対象と調査方法

調査は東京近郊の市（人口約34万人）にある入所型施設もしくは夜勤を要する、介護保険サービスを提供するすべての高齢者介護施設（77施設）の介護職員を対象とした。各施設長あてに介護職員への調査票配布を依頼し、調査票の配布を行った。調査票には切手付き封筒を添付し、記入された調査票は施設を通さず、各回答者から直接返送を求めた。調査方法は、無記名、自記式質問紙を用いた調査票とした。対象者は、日常的に介護業務に携わっている職員とした。調査期間は、2019年5月14日～6月30日であった。調査用紙は900部配布し、回収数は342名（回収率38.0%）であった。分析対象者は、調査対象者342人中、使用する変数に記入漏れ等の欠損のあるものを除いた、310人（有効回答率90.6%）であった。

## 3. 調査項目

### （1）個人属性

性別、年齢、役職、勤続年数、雇用形態、施設形態について尋ねた。

### （2）介護職員の職務態度項目

18の質問項目について、「1. 全くそう思わない～4. とてもそう思う」の4件法で回答を求めた。

### （3）離職意向

離職意向に関しては、「過去1年以内に今の職場を辞めようと思ったことがある」について、「1. 全くなかった～4. いつもあった」の4件法で回答を求めた。

## 4. 分析方法

### (1) 職務態度項目の因子構造

職務態度項目について、共分散構造分析で用いる潜在変数を探るために、主因子法、バリマックス回転を行った。因子分析の際、項目削除のための因子負荷量の目安は0.4以下とし、因子のスクリープロットによる固有値の変化と解釈可能性を考慮したうえ、各因子内の変数の内容的妥当性を確認した。さらに、Cronbachの $\alpha$ 係数を算出し、信頼性の検証を行った。

### (2) 離職意向に関連する要因についての構造モデル

離職防止への取り組み項目については、共分散構造分析を用いて最適モデルを探った。構造モデルについて、標準化推定値は0.4を基準として、説明力の低いものを除外し、適合度の良いモデルになるまで修正と改良を繰り返した。モデル適合度の採択基準は、GFIを0.90以上、RMSEAを0.06以下とした。パス係数の統計学的有意性は検定統計量Critical Ratioの絶対値を1.96(5%有意水準)以上とした。

統計解析は、IBM SPSS Statistics26.0およびIBM AMOS26.0を用いた。

## 5. 倫理的配慮

回答データは統計的処理をし、個人を特定しないこと、調査は強制的でないことなどを調査協力依頼文書に明記し、調査票の返送をもって調査協力への同意とみなした。なお、本研究は早稲田大学の「人を対象とする研究に関する倫理委員会」の承認を得て実施した(承認番号【2018-226】)。

## 第三節 結果

### 1. 基本属性の基本統計量

男性は84名(27.1%)、女性は224名(72.3%)であった。平均年齢(±標準偏差)は、42.46歳(±13.24)歳であった。役職は、ありが79名(25.5%)、なしが223名(71.9%)であった。雇用形態は正規社員が215名(69.4%)、非正規社員が86名(27.7%)であった。勤続年数は、1年未満が40名(12.9%)、1年以上～3年未満が59名(19.0%)、3年以上～5年未満が66名(21.3%)、5年以上～10年未満が86名(27.7%)、10年以上が58

名（18.7%）であった。施設形態は、介護老人福祉施設が 140 名（45.2%）、介護老人保健施設が 49 名（15.8%）、認知症対応型共同生活介護が 38 名（12.3%）、特定施設入居者生活介護が 30 名（9.7%）、短期入所生活介護が 31 名（10.0%）小規模多機能型居宅介護が 21 名（6.8%）であった（表 2）。

表2 分析対象者の基本属性についての基本統計量

変数/水準	合計	
	人数	%
性別		
男性	84	(27.1)
女性	224	(72.3)
年齢		
29歳以下	63	(20.3)
30～39歳	58	(18.7)
40～49歳	75	(24.2)
50～59歳	58	(19.0)
60歳以上	34	(11.0)
平均年齢±標準偏差（歳）	42.46	± 13.24
役職		
あり	79	(25.5)
なし	223	(71.9)
勤続年数		
1年未満	40	(12.9)
1年以上～3年未満	59	(19.0)
3年以上～5年未満	66	(21.3)
5年以上～10年未満	86	(27.7)
10年以上	58	(18.7)
雇用形態		
正規社員	215	(69.4)
非正規社員	86	(27.7)
施設形態		
介護老人福祉施設	149	(45.2)
介護老人保健施設	49	(15.8)
認知症対応型共同生活介護	38	(12.3)
短期入所生活介護	31	(10.0)
特定施設入居者生活介護	30	(9.7)
小規模多機能型居宅介護	21	(6.8)

注：項目によって欠損値のある項目があり、合計人数が異なる場合がある。

## 2. 離職意向の基本統計量

離職意向については、全くなかったが 56 名（18.1%）、あまりなかったが 72 名（23.2%）、ときどきあったが 133 名（42.9%）、いつもあったが 49 名（15.8%）であった（表 3）。

表3 離職意向についての基本統計量

	合計 (n = 310) (100.0)	
	人数	%
私は、過去1年以内に今の職場を 辞めようと思ったことがある		
全くなかった	56	(18.1)
あまりなかった	72	(23.2)
ときどきあった	133	(42.9)
いつもあった	49	(15.8)

### 3. 職務態度指標の分析

18の質問項目に対して、探索的因子分析（主因子法，バリマックス回転）を行った（表4）。その結果，離職防止への職場環境の要因として4因子が抽出され，累積寄与率は49.8%であった（表4）。

第一因子は4項目で構成されており，「私は，現場に問題が起きた時に上司にきちんとした対応を求めている」，「私は，自分が行っている介護に対して同僚や上司に意見を求めている」，「私は，職場の問題に関して，上司と意見交換をすることが大事だと思っている」など，上司や同僚などに対する情報共有についての項目が高い負荷量を示していた。そこで，「上司や同僚との情報共有」因子と命名した。

第二因子は4項目で構成されており，「私は，この仕事において自分の資質や力量が十分に活かされていると思っている」，「この職場の仕事は，自分の適性に合う仕事だと思っている」，「私は，自分が行っている仕事が，周囲から適切に評価されていると思っている」など，職員自身の行っている仕事への評価や適性についての項目が高い負荷量を示していた。そこで，「介護職としての自信」因子と命名した。

第三因子は3項目で構成されており，「私は，法人の体制に関して，十分に納得をしたうえで入社している」，「私は，自分の職場の取り柄や強みを理解している」，「私の努力は，賃金に適切に反映されていると思っている」など，社内体制への理解についての内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで，「社内体制の理解と納得」因子と命名した。

第四因子は3項目で構成されており，「私は，自分の理想の仕事を行おうと心がけている」，「私は，職場の理念や方針を意識しながら仕事を行っている」など，介護の仕事に対する心構えについての項目が高い負荷量を示していた。そこで，「法人理念の理解と理想の介護への意欲」因子と命名した。

なお，Cronbachの $\alpha$ 係数は，「上司や同僚との情報共有」0.737，「介護職としての自信」0.660，「社内体制の理解と納得」0.623，「法人理念の理解と理想の介護への意欲」

0.578であった。抽出した因子の Cronbach  $\alpha$  係数は 0.737~0.578 とやや低い値もみられた。しかし、質問項目が増えるほど高い数値を示す  $\alpha$  係数の特性<sup>18)</sup>を踏まえると、本調査における質問項目は1因子3~4項目となっているため許容範囲内の内的整合性が確保されているとみなした。

#### 4. 離職意向に関連する要因についての構造的なモデル

探索的因子分析で抽出された四つの因子と離職意向の因果関係について、共分散構造分析を行った(図1)。分析は修正を繰り返し、最も高い適合度のモデルを探った。その結果、GFI= 0.955, AGFI=0.927, RMSEA=0.047 となるモデルを採択した。

離職意向に直接効果をもたらす内生潜在変数は「介護職としての自信」で、標準化推定値は - 0.42 であった。一方、「社内体制の理解と納得」、「法人理念の理解と理想の介護への意欲」、「上司や同僚との情報共有」からは離職意向に対しての直接効果は見られなかった。

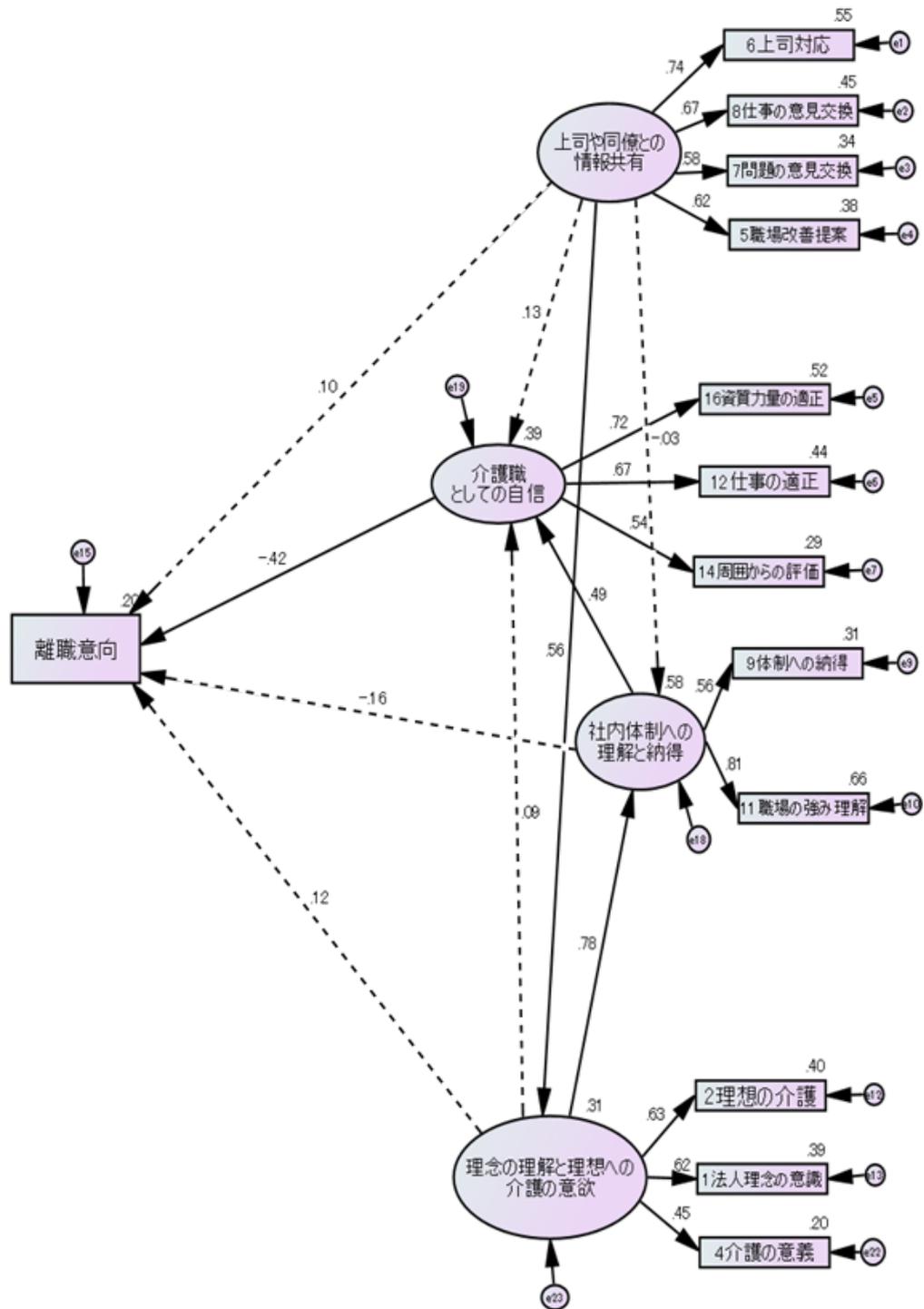
「社内体制の理解と納得」から「介護職としての自信」においては直接効果が 0.49, 「理念の理解と理想への介護の姿勢」から「社内体制の理解と納得」においては直接効果が 0.78 であった。「上司や同僚との情報共有」から「法人理念の理解と理想の介護への意欲」においては直接効果が 0.56 であった。

表4 職務態度の項目の因子分析結果

質問項目	因子負荷量			
	1	2	3	4
上司や同僚との情報共有	0.737			
6 私は、現場で問題が起きた時は、上司にきちんとした対応を求めている	0.754	-0.013	0.177	0.117
8 私は、自分が行っている仕事に対して上司や同僚に意見を求めるようにしている	0.637	0.114	-0.005	0.192
7 私は、職場の問題に関して、上司と意見交換をすることが大事だと思っている	0.567	0.078	0.034	0.140
5 私は、上司に対して必要に応じた職場改善の提案をしている	0.560	0.069	0.103	0.151
15 私は、指示された仕事以外のことはできないようにしている	-0.287	-0.206	0.014	-0.065
介護職としての自信	0.660			
16 私は、この仕事において自分の資質や力量が十分に活かされていると思っている	0.193	0.668	0.111	0.122
12 この職場の仕事は、自分の適性に合う仕事だと思っている	0.125	0.610	0.111	0.257
14 私は、自分が行っている仕事が、周囲から適切に評価されていると思っている	0.130	0.499	0.229	-0.007
13 この職場の仕事は、複雑・多様でどうすればよいか分からないことがある	0.005	-0.441	-0.068	0.006
社内体制の理解と納得	0.623			
9 私は、法人の体制に関して、十分に納得をしたらうえで入社している	0.117	0.025	0.734	0.267
11 私は、自分の職場の取り柄や強みを理解している	0.148	0.330	0.447	0.395
17 私の努力は、賞金に適切に反映されていると思っっている	-0.146	0.313	0.439	-0.061
10 職場の雰囲気は、入社前に想像していたとおりにある	0.091	0.344	0.385	0.162
18 私は、仕事関連の研修やシミュレーションに積極的に参加している	0.104	0.228	0.342	0.097
法人理念の理解と理想への意欲	0.578			
2 私は、自分の理想の仕事をおおうと心がけている	0.207	0.115	0.077	0.645
1 私は、職場の理念や方針を意識しながら仕事を行っている	0.145	0.146	0.355	0.451
4 私は、この仕事は意義があるものだと思っている	0.223	0.149	0.034	0.424
3 私は、仕事には根拠や理屈が大事だと思っている	0.100	-0.090	0.198	0.317

因子抽出法 : 主因子法

回転法 : バリマックス回転



N=310, 数値は標準化推定値

モデル適合度: GFI=0.955, AGFI=0.927, CFI=0.955, RMSEA=0.047,  
AIC=164.312

注: 有意でないものは点線で示している。

図1 離職意向に関連するモデル

#### 第四節 考察

本研究は、高齢者介護施設における職員の介護業務に対する態度と離職意向の構造的なモデルとそれらの要因の関連性を検討した。

共分散構造分析の結果、「介護職としての自信」が離職意向を低減させる最も強い影響を示していた。これは介護職員が資質や力量を活かしていると感じ、周囲や自分自身から適正な自己評価を受けていると感じることが離職意向に影響していたと考える。先行研究においても、介護職員自身が介護業務を肯定的に評価することはワーク・エンゲイジメントを高め、就労継続意思を高めるという報告がある<sup>7)</sup>。また、適正な役割分担や<sup>19)</sup>、能力や仕事の適正な評価<sup>11)</sup>、職員同士が認め合うことのできる体制整備<sup>20)</sup>が、職務満足を促し、離職意向を低減するとされている。

このような「介護職としての自信」に影響を与える要因は、「社内体制の理解と納得」であった。つまり、職員が自身の職場の体制や賃金が、現状の様なものとなっている理由を理解と納得することが、自己や周囲からの適正な評価に繋がるということであると考えられる。バーナードは組織が成立する条件として、組織の共通目的と個人の目的が合致する必要があるとしている<sup>21)</sup>。また、介護人材の定着には理念の浸透とともに、職員の意見を反映して目標設定する必要があるとの報告もある<sup>5)</sup>。本研究においても、まずは、職員が法人の理念や職場の強みや取り柄、賃金などの社内体制を理解し、次に、法人と自身の目標をすり合わせ、そういった職務態度が職員自身の適正な評価につながり、離職意向に影響していると考えられた。

また、「上司や同僚との情報共有」については、「法人理念の理解と理想の介護への意欲」と「社内体制の理解と納得」を通して「介護職としての自信」につながり、離職意向に影響していた。また、有意ではないが、離職意向へは正の影響がみられた。相談できる環境や、職員間のコミュニケーションは離職の防止につながるとされている<sup>8)9)11)12)15)17)</sup>が、職場の理念や体制を理解したうえで周囲とコミュニケーションをとらないと、ただの職員個人の不満やクレームになりかねず、却って離職意向を高めることになるのではないだろうか。毎年、離職理由の上位に「職場の人間関係に問題があったため」があげられるのは、このようなことが原因でコンフリクトが生じて、人間関係の問題となっていることが考えられる。

「上司や同僚との情報共有」、「法人理念の理解と理想の介護への意欲」、「社内体制の理解と納得」は直接離職意向に有意に影響していなかった。これは、どんなによい理念や介護の理想を持って、社内体制に沿った業務を遂行したとしても、職員がそれらを理解と納得せず、資質や力量を活かせず、周囲に評価されていると感じることができなければ、離職意向には影響がないと考えられる。

以上の結果を、全国調査である「介護労働実態調査」と比較する。まず、労働者が現在の法人に就職した理由について<sup>22)</sup>、「通勤が便利だから」、「働きがいのある仕事だと思ったから」が上位であるのに対し、「賃金等の水準が適当だから」や「法人の方針や理念に共感したから」、「経営が健全で将来的に安定しているから」などの法人理念や事業所の経営等の理由については下位となっている。また、職場での取組み状況については<sup>23)</sup>、「定期的な健康診断の実施」、「介護能力の向上に向けた研修」が上位であるのに対して、「介護能力に見合った仕事への配置」や「介護能力を適切に評価するしくみ」は下位となっている。本研究の結果では、むしろ上述した下位の項目にあげられたような、理念や体制への理解、適正な仕事の分担や評価への態度が離職意向に関連していた。

以上より、職員が働き続けるためには、事業者が介護職員に対して理解促進や体制整備を促すだけでなく、介護職員自身も受け身な姿勢ではなく、法人理念の理解と介護の理想像を持ち、社内体制について理解と納得をし、就職や業務を遂行する主体的な態度が求められると考えられた。

## 第五節 結論

本研究では、高齢者介護施設における介護業務に対する職務態度が離職意向に影響を及ぼす要因の関連性を明らかにすることを目的に、データ分析を行った。共分散構造分析の結果、高齢者介護施設において、離職意向へは「介護職としての自信」が直接影響を及ぼしていた。一方で、「上司や同僚との情報共有」、「法人理念の理解と理想とする介護への姿勢」、「社内体制の理解と納得」は直接離職意向に影響していなかった。「上司や同僚との情報共有」、「法人理念の理解と理想の介護への意欲」、「社内体制の理解と納得」といった要因は、それらが関連することによって有機的に離職意向に影響することが明らかになった。介護職員が仕事を続けていくためには、事業者がこれらの要因を介護職員へ促す社

内体制を整備するとともに、介護職自身もこれらを明確にしたうえで業務に取り組む必要性も示唆された。

## 参考文献

- 1) 矢富直美：特別養護老人ホームの痴呆専用ユニットにおけるストレス．老年社会科学，17（1）：30-39（1995）．
- 2) 宇良千秋：老人ケアスタッフの仕事の魅力に対する介護信念と仕事のコントロールの影響．老年社会科学，20（2）：143-151（1998）．
- 3) 白石旬子，藤井賢一郎，大塚武則，影山優子，今井幸充：個性が尊重されない「組織風土」における「キャリア・コミットメント」の高い介護職員の離職意向と「介護観」の関連．老年社会科学，33(1)：34-46（2011）．
- 4) 鄭尚海：職員主体性の尊重とパーソンセンタードケア実践との関連 - 特別養護老人ホームと認知症型グループホームの介護職員に対する調査より．厚生学，67(7)：18-23（2020）．
- 5) 崔允姫：特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に影響を及ぼす要因 - 施設経営管理職へのインタビュー調査を中心として - ．社会福祉学，59(1)：40-55（2018）．
- 6) 原野かおり，桐野匡史，藤井保人，谷口敏代：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（2009）．
- 7) 小野内智子：介護老人福祉施設と介護老人保健施設に勤務する介護職員のワーク・エンゲイジメントを高める職場環境の分析 - 「仕事の要求」と「仕事の資源」に焦点を当てて - ．社会福祉学，59(4)：41-53（2019）．
- 8) 畦地良平，小野寺敦志，遠藤忠：介護職員の主観的ストレスに影響を与える要因 - 職場特性を中心とした検討．老年社会科学，27(4)：427-437（2006）．
- 9) 黒田研二，張允楨：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，60：15-25（2011）．
- 10) 中澤秀一：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．キリストと世界，東京基督教大学紀要，22：59-77（2012）．
- 11) 大和三重：介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響．介護福祉学，17(1)：16-23（2010）．
- 12) 阿部正昭：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（2009）．

- 13) 古川和稔：介護福祉士の早期離職に関する質的研究．自立支援介護学，3(2)：78-85 (2010)．
- 14) 壬生尚美，田中康雄，金美辰特別養護老人ホームにおける介護職員の就労継続に関する研究 - 就労継続意向群と離職意向群の理由から．介護福祉学，23(1)：20-29 (2016)．
- 15) 中澤秀一：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．キリストと世界，東京基督教大学紀要，22：59-77 (2012)．
- 16) 谷口敏代，原野かおり，桐野匡史，藤井保人：介護職の仕事継続動機と関連要因．介護福祉学，17(1)：55 - 65 (2010)．
- 17) 石黒文字：介護老人福祉施設におけるケアの質の確保と施設の組織・管理．厚生指標，56(13)：1-9 (2009)．
- 18) 松尾太加志，中村知靖：誰も教えてくれなかった因子分析．北大路書房，108 (2002)．
- 19) 佐藤ゆかり，澁谷久美，中嶋和夫，香川幸次郎：介護福祉士における離職意向と役割ストレスに関する検討．社会福祉学，44(1)：67-78 (2003)．
- 20) 小野内智子，壬生尚美：特別養護老人ホームにおける介護職員の仕事のやりがいに関する研究．人間関係学研究，大妻女子大学人間関係学部紀要，16：129-136 (2014)．
- 21) C. I. バーナード：経営者の役割．ダイヤモンド社，85-99 (1968)．
- 22) 介護労働安定センター：介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書．  
([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_chousa\\_roudousha\\_chousahyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_roudousha_chousahyou.pdf), 2020.10.15) (2019)．
- 23) 介護労働安定センター：事業所における介護労働実態調査結果報告書．  
([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_chousa\\_jigyousho\\_chousahyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_jigyousho_chousahyou.pdf), 2020.10.15) (2019)．

## 終章 総括

本研究は、これまでの研究で離職防止に有効とされている様々な要因の包括的な関連性に着目し、職場環境と職員の職務態度を統合したマネジメントの全体構造を実証することを目的とした。そのため、まず先行研究の系統的レビューにより、これまで明らかになっている離職に関連する要因を検討した。次に、介護現場で実際に行われている最新の取り組みから、介護従事者の職場定着までのプロセスを質的調査により検討した。そして、質的調査で得られた結果を参考に、労働条件や組織体制などの職場環境と、職員の仕事に対する職務態度の視点から、離職意向に影響を及ぼす要因の関連を量的調査により明らかにすることで、マネジメントの全体像を検討した。終章では、本研究で得られた結果から総合考察を行う。

### 第一節 本研究の総合考察

#### 1. 本研究の結果のまとめ

第1章では、高齢者介護政策や、それに伴う介護従事者の役割の変遷を概観するとともに、介護従事者の現状や、介護従事者不足や離職に対する現状とその課題について整理した。介護従事者の役割は、身の回りの世話や、入浴・排せつ・食事といった身体介護を行うだけの者から、心身の状況に応じた介護を行うことで高齢者の自立を支援する者へと変化してきた。また、痰吸引などの医療行為の一部も行えるようになり、認知症高齢者や看取りへの対応、多職種連携や地域を基盤とした地域密着介護等、役割はさらに多様化するとともに、今後の少子高齢化社会において、ますます重要な役割になると考えられた。一方で、人材不足がますます深刻化するとともに、それに対する多様な人材の活用や賃金向上、ICTや介護ロボットの活用といった施策の有効性には疑問が残った。

第2章では、これまで行われてきた高齢者介護施設における職員の離職に関する国内文献を精査し、明らかになっている関連要因とその課題について検討した。47文献をレビューした結果、離職に関連する要因としては、個人要因、労働条件や社内体制などの組織要因、人材育成や評価・動機付け、コミュニケーションや裁量権・意思決定などの組織マネジメント要因が関連していることが示された。しかし、これらは、要因や領域ごとに検討

されているものが多く、包括的な離職防止マネジメントの全体像について検討する必要性があることが示唆された。

そこで、第3章では、離職防止マネジメントに取り組んでいる事業者を対象に質的調査を行い、現在行われている取り組みをもとに離職防止に向けたプロセスについて検討し、離職防止マネジメントモデルを生成した。その結果、まず、法人理念や職員の想いの共有、それらを実現する意義を明示し、採用においては理念に基づく独自の採用基準を明確化し、管理者が職員へ理念や方針を伝達することによって、理念や想いを浸透させて方針へと具体化していた。そして、その方針の実現に向けて、フィードバックや、人材育成、業務負担軽減の工夫を行い、職員個人の強みを活かしながら、主体的にケアができるよう支援し、その職員の主体性こそが離職を防止し、定着につながっていることが示唆された。また、以上のマネジメントを円滑に遂行するために、現場からの情報や意見の取得、職員との合意形成といったコミュニケーションの工夫が行われていた。このように、介護職員の離職防止には、要因の関連性を踏まえた「職場環境づくり」と「職員の職務態度」を統合した包括的なマネジメントの必要性が示唆された。

第4章では、第3章の質的調査で得られた結果をもとに、質問項目を作成して量的調査を行い、職場環境への取り組みが離職意向に影響を及ぼす要因の関連性を共分散構造分析によって検討した。その結果、「介護の質向上への取り組み」は離職意向を直接低めるが、上司の意向を中心とする「トップダウンの管理」を行うと離職意向を直接高めることが明らかになった。「業務負担軽減の取り組み」と「適切な評価と人員配置」は、離職意向に直接の影響はみられなかったが、「介護の質向上への取り組み」を介して、離職意向を低めていることが明らかになった。

第5章では、人事担当者が考える職員の主体的な行動に着目して職務態度項目を作成して量的調査を行い、介護職員の職務態度が離職意向に及ぼす要因の関連性を共分散構造分析により検討した。その結果、離職意向へは「介護職としての自信」が直接影響を及ぼしていた。一方で、「上司や同僚との情報共有」、「法人理念の理解と理想とする介護への意欲」、「社内体制の理解と納得」は直接離職意向に影響していなかった。それらは、「上司や同僚と情報共有」することで、「法人理念の理解と理想の介護への意欲」を高めるとともに、「社内体制の理解と納得」により、職場内における自分の役割や存在意義を自覚することで「介護職としての自信」が高まり、離職意向の低下に影響することが考えられた。

## 2. 職員の主体性を尊重するマネジメント

上記の結果をもとに、総合考察を行う。第4章の職場環境と離職意向の関連を検討した量的調査からは、「介護の質向上への取り組み」は離職意向を直接低めるが、上司の意向を中心とする「トップダウンの管理」を行うと離職意向を直接高めていることが明らかになった。介護の質向上の取り組みは、「仕事の能率よりも、介護の意味や根拠を優先した行動を取ることが出来る」、「介護における日頃の発見や気づきを自由に共有できる場や機会を提供している」、「職員の介護に対する想いや考え方を大事にしている」といった、「職員の主体性」を尊重する項目で構成されていた。また、トップダウンの管理は、「管理職や上司の経験や前例を重視する傾向がある」、「利用者のケアにおいて、職員の判断よりも管理職や上司の判断に従うことが多い」など、上司や管理者の判断に従うことの多い、前例重視の取り組みの項目で構成されていた。つまり、職員の介護に対する想いや考え方を大切に、提案や意見を積極的に聞き入れ、能率よりも介護の意味を優先した行動をとることのできる「主体的にケアができる職場環境」が直接離職意向を低め、上司や管理者の判断に従うことの多い「前例重視の受動的な職場環境」は離職意向を高めていた。「業務負担軽減の取り組み」と「適切な評価と人員配置」は、離職意向に直接の影響はみられなかったが、「介護の質向上への取り組み」を介して、離職意向を低めていることが明らかになった。

第3章における質的調査から明らかになった「職場環境への工夫により、主体的にケアができるよう支援することが定着につながっている」という結果も踏まえると、職場環境への取り組みは、労働条件の改善や、業務の効率化をただ行えばよいというものではなく、理想の介護や、介護の質向上の実現に向けて取り組むことによって、離職意向の低下に有効であると考えられた。そして、この理想の介護や、介護の質向上の実現に向けて職場環境の工夫に取り組むことが、職員の主体性を発揮することにつながり、離職意向の低減に有効であると考えられた。

## 3. 主体的な職員の職務態度の検討

先述した通り、介護の質向上に向けて、「職員の主体性を尊重する」職場環境への取り組みが離職意向に影響し、業務負担軽減の取り組みや、適切な評価と人員配置は、介護の質向上のために行うべきであることが示された。第5章では、職員の主体的な行動に着目して職務態度項目を作成し、介護の質向上に向けた職場環境への取り組みが、職員の「働

きがい」や「介護への想い」などの具体的な態度にどのように関連し、「業務への意欲」を促進するかを検討した。その結果、離職意向へは「介護職としての自信」が直接影響を及ぼしていた。一方で、「上司や同僚との情報共有」、「法人理念の理解と理想とする介護への意欲」、「社内体制の理解と納得」は直接離職意向に影響しておらず、それらの要因は互いに関連し合うことによって離職意向に影響することが明らかになった。

第4章における職場環境への取り組みの結果からは、「トップダウンの管理体制」は離職意向を高めるとされ、「ボトムアップの管理体制」が離職意向の低下には有効であることが考えられた。しかし、第5章の結果では、「上司や同僚との情報共有」といった態度、言い換えれば「職員のボトムアップの態度」は、離職意向へ直接影響せず、法人理念の理解と理想の介護への意欲を通して、社内体制の理解と納得を高めていた。これは、単に「ボトムアップの環境」であれば離職意向を低めるということではなく、職員が理念を理解せず、社内体制に理解と納得をしていなければ、「職員のボトムアップの態度」は離職意向に関連しないということが示唆された。つまり、職員は、たとえ「ボトムアップの環境」があっても、社内体制が「なぜそうなっているのか」を理解し、その体制に「納得」していないと、離職意向の低下には影響しないことが考えられた。そのため、介護職員が離職せずに働き続けられるためには、まず、職場環境がトップダウンでない環境であることが必要であるが、介護職員自身も「法人理念の理解と理想の介護への意欲」を持ち、「社内体制の理解と納得」をすることが必要であると考えられた。そういった理解と納得により、職場内における自分の役割や存在意義を自覚し、「介護職としての自信」が高まることにつながり、離職意向が低下すると考えられた。

#### 4. 総合考察

本研究は、介護現場で行われている離職防止に向けた取り組みをもとに、離職意向に影響を及ぼす要因の関連を明らかにすることで、離職防止に有効なマネジメントの全体像を検討した。本研究で明らかになった離職意向に有効なマネジメントの全体的構造について、図1に示す。

まず、介護職員の離職防止に関連するマネジメントの要素として、「ボトムアップ環境」と「上司や同僚との情報共有の態度」があげられる。職場環境は、上意下達の意味決定ではなく、ボトムアップの意見を反映する環境であることを前提とする。そのような環境の下、職員は上司や同僚と積極的に情報共有を行うことで、職員の職場参加が推進され

と考えられた。次に、「評価体制や人員配置」、「業務負担の軽減」といった職場環境への工夫を行うことで、職員が主体的にケアできる「介護の質向上への取り組み」を実現するとともに、職員が「理念の理解と理想の介護への意欲」を持つことで、職員の職場参画が促されると考えられた。そして、職員は「理念の理解と理想の介護への意欲」を、「社内体制の理解と納得」をしたうえで持つことが求められる。そうすることで、自身の仕事を、周囲からも、自分自身からも適正に評価できることにつながり、その評価が「介護職としての自信」となる。それによって、職員は受身ではなく主体的に業務に取り組めるようになり、職員の協働が実現し、離職意向の低下に至ると考えられた。また、本研究では、これまでの研究で明らかになってきた労働条件や、人材育成、コミュニケーションや評価、裁量権の付与といった部分的マネジメントは、それだけでは離職意向へ影響しないものもあり、それらの要因が有機的に関連することで、離職意向の低減に有効であることも示唆された。

これまでも、本研究で取り上げたような課題や要因にまつわるマネジメントは様々行われている。看護分野では、1990年代後半以降、「クリニカルラダー」といった職員を対象に能力を評価し、処遇する人事管理の導入が始まっている<sup>1)</sup>。介護分野においても、キャリアアップの見える化や、評価基準の明確化を目的とするラダーシステムとして、2012年に「キャリア段位制度」が開始された<sup>2)</sup>。しかし、2012年の開始前にすでにその効果に疑問を呈する議論が生じ<sup>3)</sup>、2020年の段位認定目標者数を約13万人としていたにも関わらず約7,000人ととどまっている状況であり<sup>2)</sup>、その効果や意義については疑問が残る。また、介護福祉分野における代表的なマネジメント手法として、QC活動がある。QC活動は、もともと製造業のなかで開発展開された管理手法であり、1990年代に福祉サービス分野に応用したものである。課題解決手順に沿って活動が展開され、サービスの品質管理や改善、QOLの向上やリスクマネジメントなどのテーマの選定から現状の把握と目標を設定し、活動計画の策定、要因の解析、対策の検討と実施と効果の確認、最終的に標準化と管理の定着を目指している手法である<sup>4)</sup>。

ただし、このようなキャリアアップ段位制度やQC活動のようなマネジメント手法は、あくまでも標準的なモデルであり、事業者は固有の理念や社内体制に基づき特性を踏まえて具体的に検討する必要がある。本論文におけるマネジメント全体像と比較してみると、これらの手法は職場環境における評価制度の工夫や、業務改善に該当すると考えられ、やはり、これらのマネジメントも部分的に行えばよいというものではなく、全体の関連性を

踏まえて取り組むことで、より効果的・効率的になると考えられる。また、それらの活動の取り組み事例等に関して、行政や事業所単位での報告はされているものの、離職意向や職員の働きがいといった要因との関連性をデータ分析によって検討している研究はなく、効果や効用についても明らかになっていない。本論文における包括的なマネジメントの全体像においては、まず、コミュニケーションを前提として職員の参加やつながりを推進し、次に、理想の介護に向けて主体性を尊重することで職員の参画を促す。そして、自身の資質にあった適正な仕事が、他の職員や自分自身からも承認されることで職員が協働し、離職意向の低下に至るといった、マズローの欲求階層<sup>5)</sup>や、参加のラダー<sup>6)</sup>とも共通するような、要因の段階や関連性を踏まえたプロセスを、データに基づき示すことができた。上記に示した人材マネジメント手法や工夫を含め、部分的なマネジメントではなく、包括的な関連性を踏まえた全体的マネジメントと離職意向への関連性を明らかにできた点は、本研究の独自性であると考えられる。

本研究は、職場環境や職員の職務態度の視点から離職意向の関連性について検討した。その結果、部分的ではない、要因の関連性を考慮した包括的マネジメントにより、職員は「受身」から「主体」へ、また、「参加」から「協働」へと発展することで、単に介助業務を行うだけの「Labor」から、働きがいのある「Work」へと深化し、離職意向が低い職場の実現につながると考えられた。また、離職意向には直接影響しないが、職員の意欲を促進する要因が存在することも明らかになった。これらの要素も含め、離職防止には俯瞰的総合的なマネジメントが求められていると言えよう。

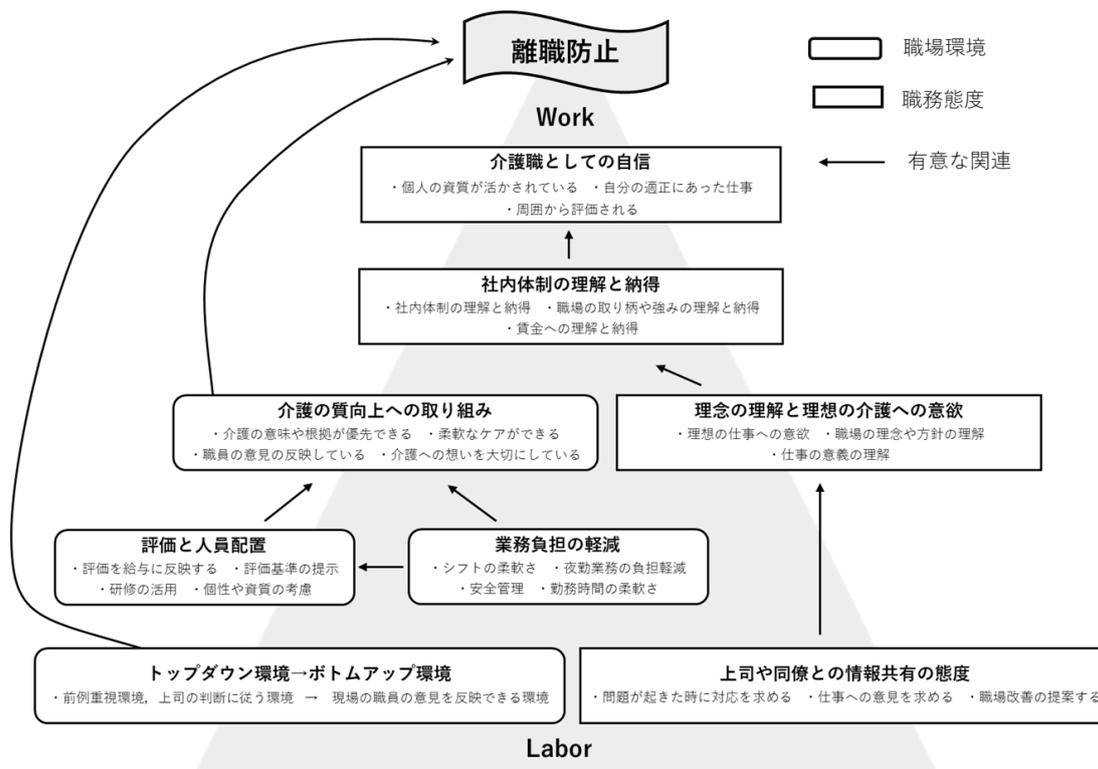


図1 離職防止に有効なマネジメントの全体的構造

## 第二節 本研究の意義

### 1. 学術的意義

先述したとおり、これまで離職に関連する様々な研究や取り組みは行われているものの、これらの要因や取り組みを包括したマネジメントの全体像とその有効性を実証する研究はなく、労働条件やコミュニケーションがどのように構造的に関連しているかについて明らかにされていなかった。また、これらの要因をどのように組み合わせれば離職防止や定着促進に有効性を発揮できるかについても実証されていなかった。

本研究では、労働条件や職場環境といった外的要素のマネジメントに加え、コミュニケーションや人間関係などの内的要因を踏まえ、介護現場で実際に行われている取り組みから、それらの要素のマネジメントがどのように有機的に結びつき、離職防止に作用するかを明らかにした。介護職員の定着と離職を防止する包括的なマネジメントの実像を把握し、統計的に実証した研究は希少であり、そこに本論文の学術的価値があると考えられる。

## 2. 社会的意義

2025年には約38万人の介護人材不足が予測されており、より総合的かつ計画的な社会的対応が求められているなかで、本研究の社会的意義は明確であると考えられる。

また、ICTや介護ロボットによる介護の効率化や生産性が注目されるなか、介護への理念や想いを大切に、介護の質向上に向けて、それらのテクノロジーの活用や職場環境の工夫が行われるべきであることを、データ分析を通して明らかにできたことは社会的に意義があると考えられる。

## 3. 人間科学的意義

本研究は、筆者が実際に高齢者介護施設をマネジメントするなかで「介護職員の離職問題」という社会問題に直面したことが着想の発端である。その問題解決に向けて、まず、質的調査により離職防止プロセスモデルを作成し、そのモデルを量的調査により統計的に検証し、問題解決の糸口を検討できた。

研究を進めるにあたり、経営学、社会福祉学、社会学、心理学といった学際的アプローチを応用し、人間の相互行為として介護労働を捉えていく方法を理論的基盤とした。研究を通じて、社会問題解決に人間科学が有効であることを示すことに貢献できたと考えられる。

### 第三節 本研究のまとめ

本研究では、職員が主体的にケアできるために、職場環境は上意下達の意味決定ではなく、ボトムアップの意見を反映する環境が重要であることが示された。介護は「感情労働」といわれている。ホックシールドは、「この感情労働を行う人は自分の感情を誘発したり抑圧したりしながら、相手のなかに適切な精神状態を作り出すために、自分の外見を維持しなければならない。この種の労働は精神と感情の協調を要請し、ひいては、人格にとって深くかつ必須のものとして私たちが重んじている自己の源泉をもしばしば使いこむ」と感情労働の有する問題点、感情労働固有の労働負担を指摘している<sup>7)</sup>。介護従事者は「怒ってはいけない」と、自分を厳しく律するよう努めている人が少なくないため、怒りの感情を押さえ込むために笑ってやり過ごして、本当の感情を隠すために「演技」を続け、ついにはバーンアウトしてしまう。さらに、そのような状況のなかで、利用者から暴言や暴力を受けることや、事故や転倒が起きることも多く、何か人の役に立ちたい、利用

者に良いことをしたいと思って入職した人が、その理想や想いとはかけ離れた環境下で、自分の感情を抑えて仕事をしなければならないことも多くみられる。「介護」の仕事は、世間一般から、食事や排せつ、入浴といった介助を行うだけで、トップダウンの指示を受けて、時間通り、マニュアル通りに行うだけでよい仕事だと思われるかもしれない。しかし、利用者個人の心身の状況に応じて介護を行うことや、利用者の怒りや悲しみといった感情はマニュアル化できない。ただ、このマニュアル化が及ばない領域にこそ自己裁量や工夫の余地が残され、ここにある種のやりがいや職務満足感が生まれるという研究もあり<sup>8)9)</sup>、そこにこそ、本研究で明らかになった介護の質向上の実現に向けた、主体的にケアができる職場環境への取り組みが求められているのではないだろうか。

インタビュー調査の対象施設で、実際に取り組みされていた理想のケアに向けた工夫として特徴的な事例がある。施設に使われる資材を木目調の自然素材にし、カフェのようなおしゃれな空間にすることで、利用者や職員の視床に入ってくる情報を快適な情報で満たしていた。すると、利用者は足の痛みも忘れて行動することができるようになり、やる気が湧いて「今日これやろうかな、料理しようかな」という意欲が湧くようになったとのことである。また、職員もカフェのようなおしゃれな空間で、利用者とゆったり働くことで、モチベーションが向上していたとのことであった。このように空間を活かした場所づくりをすることによって、利用者と職員の意欲向上をマネジメントしていた。このような取り組みは、「要介護状態の軽減、悪化の防止を目指すために何が必要か」という法人理念の実現に向けて取り組んだ結果であった。利用者の「要介護状態の軽減、悪化の防止」のために、利用者の意欲を引き立てるだけでなく、職員が働く環境も踏まえて整備していくことで、双方の意欲を向上させていた。環境整備や業務改善などの職場環境への工夫は、ただ行うだけでなく、理念や理想を反映することで離職意向の抑制に有効であるとされており<sup>10)</sup>、この施設の事例では、理念を前提とした職場空間への工夫によって、利用者や職員の意欲向上を促し、職員の離職防止を図っていた。

介護事業所の収益の大半は介護報酬によっているため、事業者は限られた資金の中で利用者と職員の満足を高めるために、環境整備や労働条件を改善し、事業を継続しなければならない。事業所の調査によると<sup>11)</sup>、介護事業所を運営する上での問題点として、「良質な人材の確保が難しい」、「今の介護報酬では、人材の確保・定着のために十分な賃金を払えない」といった項目が上位になっており、人材や財源の確保が事業所の喫緊の課題となっている。次いで、「労働者の労働環境や能力開発」といった事業運営に関する課題が挙

げられ、「労働者の意欲や姿勢」や「コミュニケーションに対する管理」については、相対的に低くなっている。介護労働安定センターの資料では、このような結果に対して、事業者は「労働者の意欲や姿勢、コミュニケーションに対する管理については、問題として捉えていない」とコメントしているが<sup>12)</sup>、本当にそうだろうか。より詳細な分析が必要であるが、事業者は資金や人材の対応に追われ、経営の継続に必死なため、職員の働きがいの向上や利用者のサービス向上まで考える余地がないからではないだろうか。介護の報酬は、売れば売るほど利益が出る仕組みではないため、職員一人当たりの賃金を上げようと思うと職員数を削らなければならない、そうかといって職員数を増やすために職員一人当たりの賃金を下げるわけにもいかない。賃金向上とケアの質向上はいわば相反する構造になっている。介護職員の平均賃金は他産業に比べ10万円ほど低い状況であり<sup>13)</sup>、職員が働きがいを感じていれば賃金が低くて良いということでは決してない。また、職員の賃金向上のために、利用者への介護の質が損なわれるようであっても決していけない。こういった状況の中で、介護現場では事業者も介護職員も、互いが葛藤しあいながら利用者のために介護に取り組んでいる状況である。

近年では、人材不足を補う施策の一つとして介護の生産性の向上が叫ばれている。もちろん、今後のさらなる少子高齢化による人材不足に向けて、ムリやムダを省き効率化することによって、経費の削減や人員問題の解決を図っていくことは、もちろん大切である。しかし、人材不足を補うことや、賃金向上を目指すかゆえに、ただ効率化し生産性を向上すればよいというわけでもない。過度な合理化や効率化は、虐待やバーンアウトの原因ともなりうる。現に、生産性向上を目指した法人の介護職員が、施設の3階から利用者を突き落とした事件も記憶に新しい<sup>14)</sup>。介護の生産性向上のためには、まずは「介護の生産性」の定義づけをしっかりと検討しなければならない。なぜなら「利用者満足」の向上を目指す介護の専門性は、合理化や効率化、マニュアル化できないものの中にこそあるからである。

佐々木ら<sup>15)</sup>の調査によると、介護職員としての主体性や専門性は、利用者の日常生活に寄り添い、心身状況の変化に気づき、主体的に対応できることとしている。また、限られた人材で利用者のニーズに対応していくためには、介護職の有する知識・技術を効果的・効率的に活用しつつ、介護職がグループで関わっていくことがますます重要になるとしている。一方で、佐々木は、介護職員は利用者の状態把握やその分析、判断力、面接技術などが不足しており、改善や向上の余地が大きく、職員が主体性をもつためには、前提とし

て技術や知識が求められていると指摘している。介護職員は利用者や他の職員に対して柔軟に対応することが求められるため、上司や先輩から言われたことに従うだけである「管理重視」の環境下では、利用者のニーズに対して、他の職員とともに柔軟に対応することは難しい。しかし、その環境を実現するためには、利用者の心身の状態に応じて主体的にケアができるよう、介護職員自身が個人の専門的・汎用的な知識やスキルを向上していくことも求められている。

スウェーデンのリンショーピン市には、認知症ケアを支援する研修センター（以下、ラーセンター）がある<sup>16)</sup>。ラーセンターは、2007年にリンショーピン市内にある高齢者介護施設で働いていた4人の介護従事者が、自分たちが考える理想のケアについて施設長に訴え、それを受けた施設長が市へ提案して認められ、予算が付いたことから始まっている。ラーセンターは、介護に直接かかわる現場の介護従事者自身が、「自分たちのケアの質はもっと高めることができる」と声を上げたことで、始まったのである。そして、彼らは、「介護は、食事介助や服薬介助、排せつ介助といった仕事だけでなく、人間性を高めるためのケアを目指す仕事である」と訴えた。現場の介護従事者の意見から、介護現場の問題や課題が見出され、国が定めている法的基準を満たすための研修ではなく、介護現場における目の前の問題解決を目指した結果が研修という形で表れ、市や事業所としてのケアの在り方に影響を与えている。また、ケアの改善を目指した介護従事者の主体的な意見や取り組みを、事業所の管理者が吸い上げ、大学や行政と連携し、資金を調達し、プロジェクト評価と文書化を行うことで知見を蓄えている。今後、日本においても、この事例のように、法人や事業所単位だけでなく、地域や行政単位においても、まず現場の問題から出発し、次に経営の問題や政策の在り方を評価し、そして制度の改革を行うというような、ボトムアップの仕組みが求められているのではないだろうか。

尾高邦雄<sup>17)</sup>は、職業において「Labor」よりも「Work」としての性格を高めていくために3つの条件を提言している。「まず、作業の性質がチャレンジング（挑戦的）で人々に不断の精神集中や緊張を要求し、人々に創意工夫を要求し、人々に常時の勉強や情報の収集を要求する仕事であること、また第二には、小集団のチームワークによる仕事であり、しかもこのチーム及びそのメンバーの各人にある程度まで職場の管理運営に関する決定権が任されており、そういう意味でかれらが「自治的」であること、そして第三には、このことの当然の結果として、作業の成果に対する各人自身とチーム全体の責任がはっきりしていること」としている。その上で、「このような条件が満たされていれば、その仕事に

生きがいを感じる度合いが強く、疎外感もあまりもたないということがいえるだろう」と論じている。このように、介護現場において、職員への権限の移譲と自主性があり、日常の介護を現場の裁量で柔軟に工夫することができ、しかも、介護の質を高めるための主体的な取り組みが尊重され、取り組んだことに対する職場内のフィードバックがあることが求められているのではないだろうか。

本研究では、これまでの離職に関連する要因を振り返り、高齢者介護施設の取組みに着目し、質的調査と量的調査からそれらの要因の関連性を検討した。本研究で得られた結果は決して予想外のものではなかったかもしれない。しかし、人材不足や財政難により効率化や生産性向上といったことが目指されている状況下においても、職員の介護に対する意義と、人の役に立ちたいという想いを前提とした、職員の主体性を尊重するマネジメントが、離職意向の低減に最も重要な要因であると、データに基づいて論じることが出来たことを本研究の独自性としたい。介護職員や事業所、社会や国にとって、本研究が、今後の日本における理想の介護の在り方を、今一度見直す一助となることを期待したい。

#### 第四節 本研究の限界と課題

本研究では、職場環境への取り組みや職員の職務態度の要因が、離職意向にどのように関連しているかを明らかにすることはできた。しかし、職員個人における職場環境と職務態度を対象に調査したため、施設単位での離職行動（離職率）との関連の検討をすることができなかった点については、本研究の限界として今後の課題としたい。

また、離職意向は年齢や勤続年数によって異なっていたため、個人属性に応じたモデルについても検討する必要がある。施設形態別にも分析は行ったが、施設ごとの回答数に差があったため、有効な結果は得られなかった。これら個人属性や施設形態に応じた離職意向と職場環境の関連については、今後の課題として研究を続けていくことで、本研究が介護人材政策の基礎研究として、より役立つものとなるようにしていきたい。

## 参考文献

- 1) 谷川千佳子：看護職員に対する能力評価と能力主義管理 - 病院における職能資格制度の設計・運用とクリニカルラダーへの期待. 社会政策, 2(1) : 107-119(2010).
- 2) 厚生労働省：介護キャリア段位制度の概要. (<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12301000-Roukenkyoku-Soumuka/0000100169.pdf>, 2020. 12. 22) (2015).
- 3) 衆議院：介護職員のキャリア段位制度に関する質問主意書.  
([http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_shitsumon.nsf/html/shitsumon/a189216.htm#TopContents](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_shitsumon.nsf/html/shitsumon/a189216.htm#TopContents), 2020. 12. 22) (2015).
- 4) 板山賢治：福祉 QC 活動の実際 - 明日の福祉が見えてくる. 全国社会福祉協議会, 1 - 44 (1991).
- 5) A. H. マズロー, 小口忠彦訳：人間性の心理学. 産能大学出版部, 55 - 90 (1987).
- 6) Arnstein, S. R. : A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of planners, 35(4) : 216-224(1969).
- 7) A. R. ホックシールド：管理される心. 世界思想社, 3 - 25 (2000).
- 8) 安部好法, 大蔵雅夫, 重本津多子：感情労働についての研究動向. 徳島文理大学研究紀要, (82) : 101 - 106 (2011).
- 9) 阿部正昭：介護職はやりがいのある職業か - 介護職におけるやりがいの構造とやりがいを奪われる経験の考察を中心に -. 社会論集, (20) : 1-28 (2014).
- 10) 内田和宏, 李泰俊, 加瀬裕子：高齢者介護施設における介護職員の離職意向に関連する要因の構造分析. 老年社会科学, 42(4) : 289 - 300 (2021).
- 11) 介護労働安定センター：事業所における介護労働実態調査結果報告書.  
([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_chousa\\_jigyousho\\_chousahyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_jigyousho_chousahyou.pdf), 2020. 10. 15) (2019).
- 12) 介護労働安定センター：介護労働の現状について. ([http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019\\_roudou\\_genjyou.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_roudou_genjyou.pdf), 2020. 10. 15) (2019).
- 13) 厚生労働省：介護人材の確保・介護現場の革新.  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000531297.pdf>, 2020. 10. 15) (2019).
- 14) 朝日新聞：介護の仕事に不満, 動機か 供述の裏付け焦点 川崎・転落死. 2016年02月22日, 朝刊, 社会 : 35 (2016).

- 15) 佐々木幸, 井上修一, 金美辰 : 特別養護老人ホームにおける介護職員の「主体性」意識に関する予備的研究. 大妻女子大学人間関係学部紀要, 14 : 163-175 (2012).
- 16) 内田和宏 : リンショーピン市における「住み慣れた地域に住み続ける」ための認知症ケアプラットフォーム. 日本在宅ケア学会誌, 24(1) : 5 - 11 (2020).
- 17) 尾崎邦雄 : 職業社会学. 夢窓庵, 297 (1995).

## 謝辞

博士論文作成にあたり、たくさんの方々にお力添えをいただきました。まず、調査にご協力してくださいました高齢者介護施設のすべての皆様に心より感謝申し上げます。調査協力者の方からいただいた「少しでも介護施設の職場環境が良くなりますように」とのお言葉を糧に、研究することが出来ました。誠に有難うございました。

また、研究を行うにあたり、ご指導いただきました早稲田大学人間科学学術院 多賀努准教授（当時）、非常勤講師の山路学先生（当時）、李泰俊先生はじめ、加瀬研究室の諸先輩方また皆様には、本当にお世話になりました。ゼミで頂いた貴重なご意見・ご指導のおかげで、研究を形あるものに作り上げることが出来ました。

そして、副査としての的確なアドバイスを頂いた早稲田大学人間科学学術院 西村昭治教授と佐藤将之准教授に深く感謝申し上げます。

最後に主査として、学部時代を含めて長年にわたり多大なご指導を賜りました、早稲田大学人間科学学術院 加瀬裕子教授に心より御礼申し上げます。先生からは、研究や論文執筆のみならず、「幸せとは何か」や「どう生きるか」ということを、数々の貴重な実践経験から学ばせていただきました。言葉で表せない感謝の気持ちでいっぱいです。本当に有難うございました。