

# 特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の組織社会化プロセス

会員番号 3504305 井上 務

## I. はじめに

介護労働安定センター（2021）の事業所調査によれば、介護サービスに従事する従業員の採用が困難である理由は「同業他社との人材獲得競争が激しい」などとなっている。もはや介護職員の事業者間による奪い合いが起こっており事態の切迫性は増している。

具体的対策を考えるためにも、本研究においては職場適応・職場定着に関する先行研究を組織社会化の視点で検討した。個人は、キャリア全般を通じて「組織社会化」を継続的に達成していく主体であると、高橋（1993）が述べているように、労働者の職場適応への示唆を引き出すために取り組まれてきた分野として組織社会化研究がある。中原（2012：53）は、組織社会化が奏功した場合、1) 個人の役割・職務が明確化する、2) 業務内容についての理解が進み、生産性が向上する、3) 業務の時間配分を行えるようになる、4) 自己効力・自信が獲得できる、5) 同僚などに受容され、彼らから信頼感を得ることができる、6) 職務態度・組織コミットメントが質的に向上する、7) 離転職（組織からの離脱・退去）の防止に役立つなどのメリットが生まれると述べている。

この視点での研究では「ほとんどの研究が入社直後の組織社会化に偏向し、社会化プロセスを通じて個人がどのように継続的に変化していくかが相対的に軽視されている」（高橋 1993）という課題が残されている。さらには支援職を対象とした組織社会化研究は限られている。以上、先行研究をふまえ、中堅・ベテラン期介護職員を対象として、組織社会化の視点で分析する研究が必要であるとの考えにいたった。

## II. 研究目的

本研究の目的は、介護の中核を担う専門職である特別養護老人ホームで勤務する中堅・ベテラン期介護職員の組織社会化プロセスの構造・展開を明らかにし、その実態を体系的に整理、理論化することである。なお、本研究では組織社会化とは「個人が、組織内における役割を受容し、組織構成員として参加するために必須の価値観・能力・期待された行動・知識を正しく認知する過程」を意味する（Louis1980）。

## III. 研究の方法

### 1. 調査対象者（研究協力者）

研究協力者は、A 県の 3 市町村にある、3 社会福祉法人の特養に勤務する 8 名の介護職員を対象とした。研究協力者 8 名は、年齢 30 代 5 名、40 代 2 名、50 代 1 名であり、男性 5 名、女性 3 名である。現職場の勤務年数は 8 年～16 年であり、平均 10 年である。

### 2. 施期間

調査実施期間は 2021（令和 3）年 11 月から 12 月であった。

### 3. データ採取方法

1 名あたり 60 分程度の個別インタビューによる半構造化面接を実施した。研究協力者の承諾を得た後 IC レコーダーで録音し、逐語録を作成した。インタビュー内容は、新任期以降現在までにどのような体験をしたのかを尋ねた。

### 4. 倫理的配慮

本調査では、日本福祉大学大学院「人を対象とする研究」に関する倫理審査委員会の審査・承認（申請番号 21-024）を得た後、施設長および研究協力者に調査の趣旨、個人情報扱の扱い、研究成果の公表などについての説明と同意を口頭と文書により行った。

## 5. 分析方法

本研究では、特養で勤務する介護職員の組織社会化プロセスを明らかにする過程において、組織と個人との社会的相互作用を解明することで実践への示唆を得ることが期待できることから、分析方法として、木下（2003：89-90）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下 M-GTA）を選択した。

## 6. 分析手順

初めに2施設6名の調査を行いベースデータとし、順次分析を進めた。理論的サンプリングにより、1施設2名の調査を追加した。音声データを文字データ化し、概念名、定義、ヴァリエーション、理論的メモからなる分析ワークシートを用いて（表1）概念生成を行った。M-GTAの分析テーマを「特別養護老人ホームにおける中堅・ベテラン期介護職員の組織社会化プロセス」とし、分析焦点者を「ユニットケアを実践している特養で勤務する勤続5年以上の介護職員」とした。また、現象特性を「施設介護職員として適応する過程」とした。最終的な概念数は32、サブカテゴリーは11、カテゴリーは5であった（表2）

表1 分析ワークシートの例

概念7	密室というブラックボックス
定義	忙しさや慣れ慢心などから、他者の目の届かない環境などで自分の感情が抑えられず、ついケアが不適切になること。
ヴァリエーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すごい最近のことなんですけど、内出血が多かったりとか傷が増えたりとか、<u>ご家族の目がないってことはブラックな部分</u>が、それをやっぱり黙ってしまってるから。ということでやっぱりご家族の面会がないって言う所が、そういう所が浮き彫りになってしまって、悪い面が出てしまっている。(G氏 16頁 29行)</li> <li>・で、いまコロナ禍でご家族の面会がないので、で、<u>外部の目がないので、拘束とかその辺にも繋が</u>りやすい所があるのかなと思って注意はして見てるのは見てる感じですね。(H氏 14頁 1行)</li> <li>・(夜勤は) やっぱり <u>監視役が付かんこと</u>となると (ハハハ)時間を自分で使えるようになりますから。(B氏 18頁 30行)</li> </ul> <p style="text-align: right;">※他は省略した</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・虐待の芽ともいうべき不適切なケアの発生に着目した (2022.7.28)</li> <li>・コロナの関係はそれだけでまとめる方がよいか？</li> <li>・ブラックボックスとコロナ禍に分離する (2022.7.30)</li> <li>・カテゴリー名との関係で、概念名を「ブラックボックスという落とし穴」から「密室というブラックボックス」に変更する (2022.8.20)</li> </ul>

## IV. 分析結果

分析結果をストーリーラインおよび結果図（図1）として記載する。カテゴリー《 》サブカテゴリー【 】、概念[ ]、元データとデータの出所を「\_\_」（ ）で記述する。

### 1. ストーリーライン

① 状況《**新たな役割の発見**》：中堅・ベテラン期を迎えた介護職員（以下、職員）は[施設都合の異動]や《**新たな役割の発見**》などにより【リセットと再スタート】を切ることで【**新たなステージ**】での組織社会化過程へ出発する。

② 行為/相互行為《**組織の支え**》：職員は【**介護の質と収益**】という車の両輪ともいうべき役割に苦慮する。これら新たな役割の負担や、職員のライフステージの変化、慢性的な職員不足の中で益々高い専門性を求められる現状は【**就業継続の要件**】にも影響している。

新任期は介護知識や技術の習得が視点の中心であったが、組織そのものも支援の役割を果たし【**場の持つ力**】による《**組織の支え**》があることを改めて認識している。

③ 行為/相互行為《**個人の学び**》：職員は日々の実践の中で介護の本質を[つかんだ瞬間]を体験する。介護の意味は、手伝うから[寄り添う心]へと変化し【**介護の本質の獲得**】に向かう。一方、職員育成の役割では、悩みながらも[育てる秘訣]や[チームプレーの鍵]を認知していくが、[看護との溝]を埋めるのに苦労しつつ【**職員育成とチームマネジメント**】

という新たな役割の取得という《個人の学び》の過程を重ねていく。

④ 行為/相互行為《入所施設介護の落とし穴》：職員は、コロナ禍での利用者への影響を最小限に抑えるべく取り組むが【コロナ禍の影響】は組織全体に及んでいる。特に、第三者の目が入らなくなった【密室というブラックボックス】(表1)という状況での不適切な介護発生危険性を感じ《入所施設介護の落とし穴に》陥らないよう警戒している。

⑤ 帰結《介護職の離転職と継続》：帰結は【失望と離脱】と【見えてきた未来】という二つに分かれた。職員は、上司の態度や組織の体制から自己肯定感が低下し介護職や職場に対し【失望と離脱】という結果を迎える。一方、重労働低賃金、慢性的人手不足という状況の中で、あくまでも高い理想を追わず、生計を維持するための仕事と[割り切り]を持つことで介護職を継続する職員がいる。このようなケースも含め、多くの職員はそれぞれ介護職としての[将来の道]を探り、管理職を目指すもの、介護のプロを目指すもの、就業継続を目指すものなど【見えてきた未来】に向け実践を重ねている。

## 2. 結果図

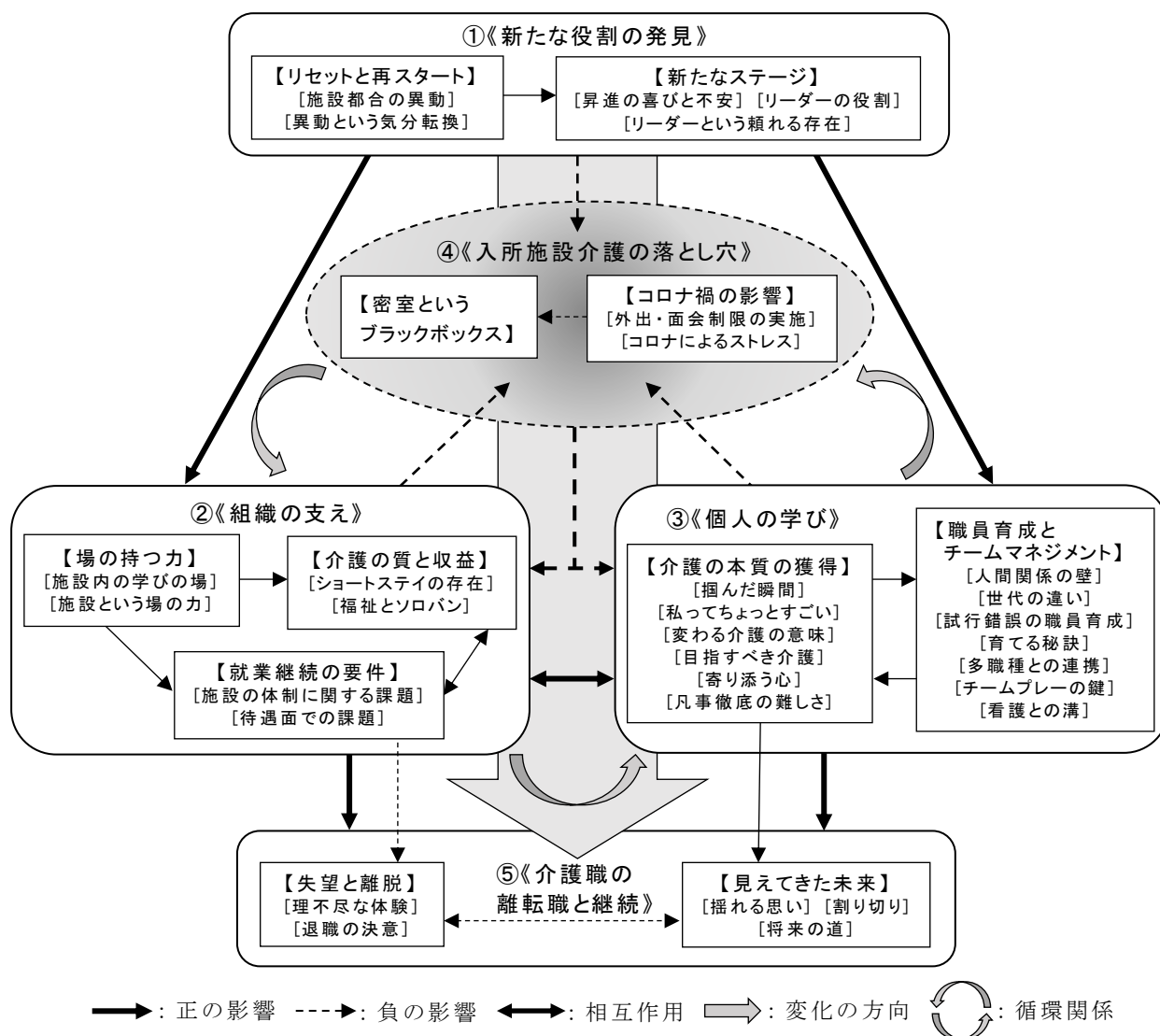


図1 中堅・ベテラン期介護職員の組織社会化プロセス カテゴリー・サブカテゴリー・概念関連図

中堅・ベテラン期介護職員の組織社会化プロセス カテゴリー (Cat)・サブカテゴリー (Scat)・概念・定義一覧

Cat	Scat	概念	定義
新たな役割の発見	リセットと再スタート	施設都合の異動	職員配置基準の関係やチームの立て直し、新規事業所の立ち上げなど施設都合による職員の異動が職員に新たな刺激と役割をもたらしていること
		異動という気分転換	担当部署が変わることで気分転換を図り環境をリセットし、新たな気持ちで仕事に取り組むこと
	新たなステージ	昇進の喜びと不安	リーダーになると新たな役割を取得する必要や、自分に可能なか不安になるが、それでも今までの努力が認められたと前向きに受け止めている
		リーダーの役割	介護リーダーはスタッフをまとめ多職種での連携を図り、居心地の良い環境を作ることが重要な役割と考えているが、その分、負担にも感じている
組織の支え	場のもつ力	施設内の学びの場	組織の中の排泄委員会、感染対策委員会、事故防止委員会、ケアカンファレンスなどへの参加を通して、施設介護職員としての専門性を身に付けている
		施設という場の力	施設という整った環境による安心安全な生活の確保、家族負担の軽減、職員が逆に癒されるなど、施設そのものが持っている場としての力を感じる
	介護の質と収益	ショートステイの存在	ショートステイは、特養の利用者に比べて元気な人が多い分、介護の手間は少ないが日頃は在宅生活のため、特養入居者とは別の難しさがある
		福祉とソロバン	職員は少しずつコストや収益について考えるようになる。介護人材不足の中、高い稼働率を求められ介護の質と収益とのバランスを要求されること
	就業継続の要件	施設の体制に関する課題	新たな役割の負担、職員不足による後輩育成の難航、ライフステージの変化で変則勤務ができなくなるなど、施設の体制に起因する課題を感じる
		待遇面での課題	求められる専門性は年々高まり、そのうえ身体的にも重労働であり、さらに交代勤務等もある割に、他産業と比べて賃金は低いと感じている
個人の学び	介護の本質の獲得	掴んだ瞬間	職員は日々の介護実践継続の過程で、業務を通して悩み苦しみながら、ある日突然、介護という仕事の意味や本質を理解する瞬間を体験すること
		私ってちょっとすごい	職員は日々の実践や体験の積み重ねによってゆとりが持てるようになり、少しずつ高い専門性を獲得し、自身の提供する介護に自信を持つこと
		変わる介護の意味	入職当時の介護に対する理解が、お手伝いや話し相手などということから、現場での実践を通して、少しずつ視野が広がると共に利用者の自立の可能性に気付けるようになり、介護のやりがいを感じるようになる
		目指すべき介護	介護職員は実践を重ねる中で自分が理想とする介護を模索していく。まだまだという自己反省と共に、より質の高い介護の提供を目指すこと
		寄り添う心	介護とは、利用者のできない所を手伝うものという考え方が、介護実践を重ねることで、利用者の心に寄り添うという認識に変化すること
		凡事徹底の難しさ	専門的知識や技術だけでなく、利用者や普通に暮らすことに価値を見だし、当たり前をあたりまえに行うことが最も難しいと考える
		職員の育成とチームマネジメント	試行錯誤の職員育成
	人間関係の壁	人間関係の壁	職場の人間関係を良好なものにすることは重要であり、自分を守るためにも、チームプレーである介護の質を高めるためにも必要だと考える
		世代の違い	入職してくる若者の仕事に対する姿勢や、先輩職員に対する態度に世代の違いを感じ、その対応に苦慮すること
		育てる秘訣	その職員を先入観を捨て客観的に見ることでアプローチを探り、決して急がず繰り返す時間をかけて丁寧に育てることが重要であると考える
		多職種との連携	介護リーダーもしくは担当介護職員を中心に、看護師、栄養士、作業療法士、他部署などとの連携により質の高い介護の提供に努めている
		チームプレーの鍵	スタッフ全体でフォローしあえるような体制を作ること。チームメンバーで話し合い協力すると共にチームリーダーが決断を下すことでチーム力が成長すること
		看護との溝	介護職員は医療的なケアに関して看護職員を頼りにしているが、介護に関して考え方の違いがあると感じ、その溝は中々埋まらなると感じている
		入所施設介護の落とし穴	コロナ禍の影響
コロナによるストレス	職員は自身が感染源にならないよう、施設にウイルスを持ち込まないよう感染対策の徹底を図るが、自身のストレスの発散が難しく不自由を感じている		
介護職の離職と継続	密室というブラックボックス	密室というブラックボックス	忙しさや慣れ、懐心などから、他者の目の届かない環境などで自分の感情が抑えられず、ついケアが不適切になること
		失望と離脱	理不尽な体験
	見えてきた未来	退職の決意	上司や先輩、同僚との人間関係をうまく作ることができず、孤立し、悲観し、精神的に追い詰められたり、日勤、運出、夜勤などの変則勤務や残業などの身体的ストレスに耐えられず、待遇面での不満も重なり退職を決意すること
		揺れる思い	金銭面での不安や体調面での不安、施設都合の部署の移動や家庭環境の変化など、職員は他の職場や他の職種への転職に揺れながらも、この仕事しかできないと考えて最終的には介護職を継続している
		割り切り	理想の福祉の実現、理想のケアの提供など特別な介護観を持って入職しているわけではなく、あくまでも生活の糧を得るための仕事と割り切ることで大きなストレスを感じることなく就業を継続すること
将来の道	介護職員は将来、ユニットリーダー、介護主任、生活相談員などの職階を登る管理職志向と、認知症や医療的介護などの専門性を高めるプロフェッショナル志向、そして生活のため職を維持することを目的とする就業継続志向などの様々なキャリアパスを描いている		

#### IV. 考察

以下、分析結果を根拠に、組織社会化の視点から考察する。

##### 1. 新たな組織社会化のスタート時点の状況が及ぼす視点

カテゴリー《新たな役割の発見》は、新任期に組織社会化を終えた介護職員が中堅・ベテラン職員として迎える、新たな組織社会化という現象のスタート時点の状況と捉えることができる（金井 2002：31）。

##### 2. 組織の特徴および組織が個人に及ぼす影響の視点

カテゴリー《組織の支え》は、組織社会化戦術などの組織社会化における組織領域からの働きかけであった（VanMaanen & Schein 1979）。

##### 3. 個人の特徴および個人が組織に及ぼす影響の視点

カテゴリー《個人の学び》は、職員が何を学び、どのように態度が変容するのかという個人からの組織社会化への働きかけであった（小川 2006）。

##### 4. コロナ禍が及ぼす影響の視点

本研究においては、コロナ禍の特有性を議論することを目的としていないが、調査の実施期間がコロナ禍であったため、カテゴリー《入所施設介護の落とし穴》は、日々の介護現場の実践に直接的影響を与えたコロナ禍に関連するものであった。

#### V. 結論

本研究の知見として主に次の2点が挙げられる。

第1は、介護職員の実務の実態を組織社会化という視点で分析したことである。特に組織社会化研究の視点では新任期に主体が置かれ、中堅・ベテラン期介護職員の研究はほとんど見られなかった。本研究では中堅・ベテラン期介護職員の組織社会化プロセスを示すことができた。これにより《組織の支え》《個人の学び》《入所施設介護の落とし穴》からの影響は、中堅・ベテラン期介護職員にとって、対比的な作用であると同時に、個人と組織が循環的に相互作用する組織社会化の適応過程であることが明らかになった。

第2は、《入所施設介護の落とし穴》をカテゴリーとして生成できたことである。従来からプライバシー保護という観点で密室化される入所施設介護ではあったが、本研究により、不適切なケアが発生する虐待の温床とでもいふべきカテゴリーが明らかになった。これにより不適切なケアは、施設という組織環境や体制の特殊性と、職員の介護観のあり方により、いつでも、どこでも起こりうるという意味で常に警戒する必要があるといえる。

本研究の限界として、理論的飽和の問題がある。本研究においては理論的サンプリングとしてベースデータに2名の追加データを分析することで、理論的飽和に達したと判断したが、今後、新たなデータにより新しい概念が生成されないとは言い切れない。また、介護職員の組織社会化に大きな影響を与えていた、介護リーダーや看護職員に対する調査研究により、介護職員の組織社会化に影響を及ぼす要因の解明も今後の課題である。

#### 文献

介護労働安定センター（2021）「令和2年度介護労働実態調査の結果」（<https://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2021r01-chousa-kekka-gaiyou-0823-pdf>, 2021. 9. 11）. /金井壽宏（2002）『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書. /木下康仁（2003）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』弘文堂. /Louis, M. R.(1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25No. 2pp. 227-251. /中原淳（2012）『経営額修論—人材育成を科学する』東京大学出版会. /小川憲彦（2006）「組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究」神戸大学大学院経営学科2006年度博士学位論文. /高橋弘司（1993）「組織社会化研究をめぐる諸問題—研究レビュー」『経営行動科学』8（1）, 1—22. /Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979) Toward a theory of organizational socialization. Staw, B. M. (ed.) *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-266). Greenwich, CT: JAI Press.