

平成二十四年度学位論文

主指導教員 今井 幸充 教授

副指導教員 藤岡 孝志 教授

介護実践現場におけるコンフリクトと
職員の成長・介護実践の関連

The Relationship of Conflict with Care Staff's Growth and
Performance in the Nursing Care Facilities.

日本社会事業大学大学院 社会福祉学研究科博士後期課程

学籍番号 22100005 白石 旬子

目次

序章 本論文の背景と目的.....	1
1. 本論文の背景にある介護現場の実態	1
2. 本論文における理論的背景および、本論文の目的	3
3. 本論文の構成.....	5
第1章 組織論における「集団内コンフリクト」に関する先行研究の検討.....	6
1. コンフリクトの構造に着目した研究	7
2. コンフリクトの解決方略に着目した研究	11
3. コンフリクトのプロセスに着目した研究	14
4. 本論文における検討課題	15
5. 介護サービス現場のコンフリクトをコンフリクト研究に適用するにあたって ...	16
第2章 研究方法.....	19
1. 研究方法および、量的研究と質的研究の位置づけ	19
2. 各段階における調査方法とその対象	20
第3章 質問紙調査	22
1. 目的.....	22
2. 方法と対象	22
3. 結果.....	27
4. 考察.....	44
第4章 インタビュー調査.....	53
1. 目的.....	53
2. 方法と対象	53
3. 結果.....	55
4. 考察.....	64
第5章 総合考察・結論	70
1. 総合考察.....	70
2. 本論文の限界と課題	80
3. 結論.....	81
謝辞.....	82
引用文献.....	83
巻末資料.....	94

序章 本論文の背景と目的

1. 本論文の背景にある介護現場の実態

介護職員がチームで介護に取り組むなかで、その方法や考え方について、意見が一致しない場合があることが報告されている。日本社会事業大学¹による介護職員 688 名を対象にした調査結果によれば、介護実践のなかでの「ケアの考え方が合わない」経験について、「ある」を選択した者は 83%を占めていた。

このような職員同士の意見の「不一致」とは、介護職員や介護サービスの質に対して好ましくない影響をもたらす要因の 1 つであることが考えられる。これらは、必ずしも、実証的研究によって明確にされているわけではないが、以下のような研究や実践報告から示されている。

まず、介護労働安定センター²は、全国の介護職員を対象に、「介護労働者の就業実態と就業意識調査」を実施し、そのうち介護の仕事の離職経験をもつ者に対して、「直前の介護の仕事をやめた理由」を尋ねたところ、「ケアの考え方が合わなかったため」を選択した者が、12.6%であった結果を示した。

実践的な報告として、村瀬³は、ある宅老所のなかで、介護職員同士の「介護観の違いによるぶつかり合い」によって、「お年寄りを主体に『のんびり、ゆっくり』することが大切と言う職員と、綿密に段取りを組んで着々と身体介護をこなし、そのニーズを満たさざるを得ないじゃないかと言う職員の対立する構図」が生まれ、そのことで、職員同士が影で愚痴を言い合ったり、仕事のなかで「お互いの気持ちを伝えあえないし、伝えあわない」事態が生まれたことを述べた。

日本社会事業大学による、介護職員の離職等の事例検討^{4,5}では、ケアプランにどこまで忠実にサービスを提供するか否かで介護職員同士が対立し、それが離職意向につながった事例、転倒の危険のある認知症利用者への対応を巡って職員同士が対立し、それが仕事に対するモチベーションを低下させた事例が報告された。

さらに、直接的にこのことについて言及しているものではないが、矢富ら⁶は、1991年に、特別養護老人ホームに勤務する「寮母」の「ストレス評価尺度」を作成しているが、その尺度 29 項目の一つに、「処遇の考え方や方法について、同僚と意見が食い違う」という内容が含まれていたことを示した。そして、この矢富らの結果は、2007年に、小野寺ら⁷が、特別養護老人ホームの介護職員を対象に行った研究によってもほぼ再現され、「ストレス評価尺度」29 項目の一つには、「処遇の考え方や方法について、同僚と意見が食い違う」という内容が含まれていた結果を示している。

これらは、職員同士の意見の「不一致」が、介護職員に対して好ましくない影響をもたらすという報告であるが、利用者や介護サービスの質に対しても、好ましくない影響を及ぼしていることが報告されている。

中村⁸は、同一法人内の 3 つの特別養護老人ホームに勤務する全職員の「よいケアの提供を阻害する要因」についての自由記述を分析した結果、120 項目抽出された要因のなかに、「職員で目指しているものが違う」「職員間での介助法の不一致」「個々の職員の意識の差が大きい」という内容が含まれていたことを明らかにした。

半田⁹は、あるグループホームにおいて、「かかわり方が職員によって異なっている」

ために、認知症利用者の不安の訴えが軽減されない事例を報告し、井谷ら¹⁰は、ある特別養護老人ホームのショートステイフロアのなかでの、ケアスタッフのケアの「微妙な違い」が認知症利用者を不安定にさせた事例を報告した。

小池¹¹は、介護老人福祉施設に勤務して 5 年目になる、ある介護職員について語るなかで、その介護職員の悩みの一つに、「各職員による個々の利用者に対するケア意識の相違」があること、そして「一方の職員は、a という方法をとればよいと思っていますが、もう一方の職員は b という方法をとればよいと思っています」とします。各々が最善の方法であると思いケアを提供しますが、そこには統一された見解がないため、ケアを提供された利用者は混乱してしまいます」といった体験をしていることを紹介している。

以上のように、介護サービス現場のなかでの介護実践についての意見の「不一致」とは、職員、利用者や介護サービスの質にとって好ましくない影響を与えるものとして捉えられ、実証的とはいえないが、一定の研究や現場実践による報告においてもそれが示されている。

2. 本論文における理論的背景および、本論文の目的

グループダイナミクスや社会心理学の研究では、集団にはさまざまな集団力学が作用し、それがチームのパフォーマンスやメンテナンスに影響を与えているといわれている^{12,13,14,15,16,17}。

たとえば、集団内にメンバー同士のまとまりや結びつきが強い凝集性が存在することは、集団の生産性を高めるといった肯定的な側面がある¹⁵一方で、過度な凝集性は、「問題解決場面で成員が集団維持にエネルギーを注ぎすぎるあまり、パフォーマンスに十分な注意が向かなくなるために解決の質が低下する現象」¹⁶という集団的浅慮を引き起こす要因になるとされている。

また、集団内のメンバーの能力や特性が多様であることは、革新性や創造性を高める一方で、「集団凝集性が低下し成員間の葛藤が高くなることもある」とされている¹⁶。さらに、「1つの標準的な行動様式が定着する」という集団規範が形成されている集団では、メンバーは自身の意見や行動に自信を持てるとともに、他メンバーに対する親近感が増大することで、集団活動がスムーズに行われるようになるものの、集団規範から逸脱しないよう同調行動を促す、斉一性の圧力が作用する可能性があるともされている¹⁷。

本間¹⁸は、集団のもつ作用には「両価性」があるという。すなわち、「集団で協同して行う仕事、つまり、協同作業は各メンバーの個人の生産性を超えて質や量を増大させ、効果的」であるが、「ある場合には、生産性を低下させ、集団に損失をもたらすこともある」ということである。

この見解は、組織論におけるコンフリクト研究という枠組みのなかでも、同様の見解が示されている^{19,20,21,22,23}。すなわち、コンフリクト研究は、職場のなかで仕事にまつわる不一致や対立が存在することは、職場にとって否定的に作用する場合もあれば、それが「創造的摩擦」として作用し、新しい知識の創出やより良いパフォーマンスを生み出す可能性があることを示唆している。この点でいえば、介護サービス現場のなかでの職員同士による介護の方法や考え方を巡った不一致や対立にも、職場にとって2つの可能性があることが考えられる。

ひとつは、介護サービス現場のなかでの介護実践についてのコンフリクトが、「創造的摩擦」として作用し、パフォーマンスに肯定的な影響を与える可能性である。そして、もう一つは、コンフリクトが過度な緊張状態をもたらし、職場にとって好ましくない影響を与える可能性である。前述した、介護の方法や考え方の不一致が、職員のストレスや離職意向を高めたり、サービスの質に悪影響を及ぼしているという介護サービス現場の実態は、まさに、後者を指したものである。

仮に、前者のように、介護サービス現場のなかでのコンフリクトが、「創造的摩擦」として作用し、職場におけるパフォーマンスに肯定的な影響を与えている可能性があるとするれば、その可能性を検討していくことがこれからの介護人材の成長や質の高い介護サービスの実現にとっては有益である。しかし、第1章で詳述する通り、コンフリクト研究の知見は、介護サービス現場に直接応用する意味では、十分な蓄積があるとはいえない。

そこで、本論文は、組織論におけるコンフリクト研究の知見を踏まえ、その研究をさ

らに発展させるとともに、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益な成果をもたらしうるのかどうか、もたらすとすればどのような条件が必要なのかという点について検討することとした。

3. 本論文の構成

以降の論文構成について示す。

第1章では、組織論における「集団内コンフリクト」の知見の整理を行い、本論文が本目的を検討するにあたっての具体的な課題を提示する。また、介護サービス現場のなかでのコンフリクトをコンフリクト研究に適用させるうえでの特徴点について述べる。

第2章では、本論文が用いた方法について述べる。

本論文は、第一段階として、全国の入所・居住系介護サービス施設・事業所を対象にした、質問紙法による量的調査を行い、第二段階として、量的調査の分析結果の具体像を捉えるためのインタビュー法による質的調査を行った。本章においては、本論文が、なぜ、そのような調査方法を選んだのか、さらに、なぜ、そのような対象を選択したのかについて、述べる。

第3章では、質問紙調査の概要の説明、その際に測定された各尺度の説明を行うとともに、仮説モデルを検証した結果の提示、考察を行う。

分析の結果、介護サービス現場のなかでのコンフリクトの構造は、「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」からなる3因子モデルがモデルとしての適合が最も良好であったこと、「コンフリクトを引き起こす要因」、コンフリクトのタイプ、「解決方略」の3つの関係から、介護実践におけるコンフリクトが、「成果」に対して有益に作用していた結果を示す。

第4章では、第3章で示された結果を踏まえ、その実践的な具体像を描く目的として行われたインタビュー調査の概要を説明するとともに、結果の提示、考察を行う。

分析の結果、コンフリクトによって「良い」成果を得たとする職場には、共通する点があったことを示す。

第5章では、本論文が取り組んだ2つの調査結果を踏まえて、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトの有益な作用、およびその背景について、コンフリクト研究における理論的意義・提言、介護サービス現場や介護福祉研究における実践的意義・提言といった2つの観点から総合的な考察を行うとともに、本論文の限界と課題について述べる。そして、最後に、本論文の結論を述べる。

第1章 組織論における「集団内コンフリクト」に関する先行研究の検討

組織論におけるコンフリクトとは、複数のメンバーで構成される組織のなかでは不可避のものであり²⁴、「組織活動のあらゆるレベルで起こりうるごく自然の現象」²⁵であると考えられている。そして、その定義については、単一の明解な定義は存在しないとされる^{26, 27}が、Robbins²⁸はコンフリクトの定義に共通する点として、「対立あるいは不一致、そしてある種の相互作用」があると述べている。

一般に、コンフリクトを捉えようとする際には、まず、「コンフリクトの場あるいはレベルを問題にしなくてはならない」とされ²⁹、Rahim³⁰は、組織のなかでのコンフリクトには、「個人内コンフリクト」「個人間コンフリクト」「集団内コンフリクト」「集団間コンフリクト」の4つのレベルがあるとした。そして、彼は、それらについて、「個人内コンフリクト」は「個人のなか、もしくは、心のなかでの葛藤」を、「個人間コンフリクト」は「同一、もしくは異なる階層やグループにおける、2者間のコンフリクト」を、「集団内コンフリクト」は「目標、タスク、手順などが関係するグループのなかでの、メンバーやサブグループ同士のコンフリクト」を、「集団間コンフリクト」は、「2つもしくはそれ以上のユニットやグループ同士でのコンフリクト」を意味するとした。

本論文が注目するコンフリクトとは、介護サービス現場のなかでの、介護実践についての職員同士の対立・不一致であり、「集団内コンフリクト」に該当すると考えられ、以降は、「集団内コンフリクト」に関する研究の知見を整理していくこととする。そして、以下では、「集団内コンフリクト」を、単に「コンフリクト」と呼ぶこととする。

コンフリクト研究には、主として、コンフリクトの構造に着目した研究、コンフリクトへの解決方略に着目した研究、コンフリクトのプロセスに着目した研究の3つに大別することができ、以下では、それぞれで見出された見解について、述べていきたい。

1. コンフリクトの構造に着目した研究

古典的なコンフリクト研究では、コンフリクトを単一のものとして捉えていた。また、「意思決定の標準的メカニズムの故障」³¹、「組織の均衡を阻害するもの」³²と定義されていたように、コンフリクトは組織にとって有害な影響を与えるものとして考えられていた。

これに対して、Jehn³³は、コンフリクトは、仕事そのものについての意見や見解の不一致を意味する「タスク・コンフリクト (Task Conflict)」と、メンバー同士の人間関係上の感情的な不一致を意味する「リレーションシップ・コンフリクト (Relationship Conflict)」の2つのタイプに区別されることを実証的に示し、「集団の成果」との関連においても、そのタイプによって異なる結果が生み出されていることを見出した。具体的には、彼女は、26のマネジメントチームと79のワークグループを対象に調査・分析した結果、非定型的な職務における「タスク・コンフリクト」は集団における「生産性」と正の関連がみられたものの、「リレーションシップ・コンフリクト」は、職務の特性にかかわらず、それらと有意な関連はなく、個人の満足や集団に残りたいという意思に対して負の関連があったことを示した。

また、Amason³⁴は、48のトップマネジメントチームを対象に、コンフリクトは、「Cognitive Conflict」「Affective Conflict」の2因子構造であることを示した。なお、彼がいう、「Cognitive Conflict」とは、「タスクそのものに対する違いや共通の目標を達成する際の違い」を意味し、「Affective Conflict」とは、「対人的な相容れなさや不満」を意味し、それらはそれぞれ「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」と同様の概念として捉えることができる²³。そして、「成果」との関連においては、「Cognitive Conflict」は、「チームの意思決定の質」や「決定に対する理解」「決定に対する情緒的受け入れ」と正の関連がみられたものの、「Affective Conflict」は、「チームの意思決定の質」「決定に対する情緒的受け入れ」と負の関連にあったことを示した。

これらのように、コンフリクトが2つのタイプに区別されることや「成果」に対する「タスク・コンフリクト」の有益さ、「リレーションシップ・コンフリクト」の有害さについては、数多くの研究^{35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49}によって示されている。

その後、Jehn⁵⁰は、コンフリクトには、「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」に加えて、資源配分や責任・役割分担の不一致を意味する「プロセス・コンフリクト (Process Conflict)」があることを見出すこととなった。そのうえで、Jehn et al.⁵¹は「プロセス・コンフリクト」は、「リレーションシップ・コンフリクト」と同様、「集団の成果」との関連において負の関連にあった結果を明らかにした。具体的には、ある引っ越し会社の「現場ユニット」の従業員326名と「管理チーム」の従業員230名を対象に、チーム内の「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」の「コンフリクト構成比率 (Proportional Conflict Composition)」と、チームの「実績」や「上司によるチームの評価」といった「成果」との関連について分析したところ、「タスク・コンフリクト」の比率と「成果」には正の関連が、「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」そ

れぞれと「成果」には、負の関連があったことを示した。

Matsuo⁵²は、わが国の193の営業部門を対象に、「顧客志向」と3つのタイプのコンフリクト、さらに、「イノベーション」と「パフォーマンス」との関係について検証した結果、「顧客志向」と正の関連にあった「タスク・コンフリクト」は、「パフォーマンス」と正の関連にある「イノベーション」と正の関連にあった結果を見出した。また、「顧客志向」と負の関連にある「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」は、「パフォーマンス」と正の関連にある「イノベーション」と負の関連にあった結果だった。

以上のように、コンフリクトのタイプに「プロセス・コンフリクト」があることやそれが「成果」に対して負の関連にあることについては、これら以外の研究によっても同様の見解が示されている^{23, 53, 54, 55}。

3つのタイプのコンフリクトが、「集団の成果」に対して与える影響については、次のように説明されている^{23, 56, 57}。まず、「タスク・コンフリクト」は、それが起こることによって建設的な議論が展開されたり、メンバーの内省やその問題を深く理解するための知識の探索が促進されることから、組織にとっての「成果」に有益に作用するという。これに対して、「リレーションシップ・コンフリクト」は、お互いに対する怒りや憤りなどのネガティブな感情が生み出されるためにメンバー同士の関係性が悪化し協働できなくなること、「プロセス・コンフリクト」は、役割分担や責任の所在、資源配分の不一致によって生じる不確実性にメンバーが不満を抱いたり、議論がメンバーの能力や技術に焦点化されがちになること、さらに、これらのことを解決するために、仕事そのものに用いるべき時間やエネルギーが費やされることから、「成果」に対して否定的に作用するという。

以上述べてきたようなコンフリクトに3つのタイプがあること、それらと「成果」との関連については、組織行動論の代表的な教科書でも教示されており¹⁹、一般化されつつあることでもある。ところが、これらの見解に対して、疑義を投げかける研究もある。

まず、コンフリクトのタイプ同士の高い相関関係を指摘する研究^{35, 37, 54, 58, 59, 60, 61}があり、それゆえにコンフリクトのタイプを区別することの難しさを指摘する研究⁶²がある。これらを受けて、宍戸⁵⁵は、「タスク・コンフリクト」と「プロセス・コンフリクト」は、「非常に類似した概念」であり、「タスク・コンフリクト」と「プロセス・コンフリクト」をあえて区分せず「タスク・コンフリクト」とする研究も多いことを指摘し、自ら、コンフリクトの構造を、1因子構造、2因子構造、3因子構造とそれぞれ仮定し、検証的因子分析によってコンフリクトのタイプの弁別的妥当性を検討している。しかし、表1に示すとおり、先行研究の多くは、そうした観点から検討していない。仮に、コンフリクトの構造に一定の疑問があるとすれば、宍戸⁵⁵が行ったように、弁別的妥当性を検証するべきである。

そして、コンフリクトと「集団の成果」との関連、特に、「タスク・コンフリクト」の有益さについても、以下に示す2つのメタ分析の結果では、必ずしも明確になっていない。

De Dreu et. al⁶¹は、1994年から2001年までの「タスク・コンフリクト」と「チー

ムパフォーマンス」との関連を分析した 30 の実証研究を対象にメタ分析を行い、「タスク・コンフリクト」と「チームパフォーマンス」は負の関連にあることを示した（相関平均-0.23、95%信頼区間-0.26~-0.20）。なお、彼らは、「タスク・コンフリクト」と「リレーションシップ・コンフリクト」の強い相関関係を指摘する先行研究を受け、両者の相関平均の強弱別に、「タスク・コンフリクト」と「チームパフォーマンス」の相関係数の平均も示しているが、両者の相関関係が強い場合、弱い場合、いずれの場合でも、「タスク・コンフリクト」は、「リレーションシップ・コンフリクト」と同様、「チームパフォーマンス」と負の相関にあった結果だった。

そして、この 9 年後、De Wit et al.⁶³は、De Dreu et al.⁶¹より「さらに詳細な（more fine-grained）」メタ分析を行った。彼らの研究は、116 の実証研究を分析対象とし、「タスク・コンフリクト」と「パフォーマンス」との関連における媒介変数の影響も含めて検討を行ったものだった。そして、「パフォーマンス」と「タスク・コンフリクト」の相関を目的変数、「タスク・コンフリクト」と「リレーションシップ・コンフリクト」との相関等を説明変数とし、重回帰分析を行った結果、「パフォーマンス」と「タスク・コンフリクト」の相関に対して、「タスク・コンフリクト」と「リレーションシップ・コンフリクト」の相関が、有意な負の関連にあったことを示した。すなわち、「タスク・コンフリクト」と「リレーションシップ・コンフリクト」の相関が高い場合は、「タスク・コンフリクト」が「パフォーマンス」を高めない可能性を示唆しているわけである。

さらに、De Wit et al.⁶³は、相関行列に相当程度の異質性（heterogeneity）が存在していると断りつつ、「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」「グループパフォーマンス」の関連について、共分散構造分析を用いたメタ分析を行ったところ、「グループパフォーマンス」に対して、「タスク・コンフリクト」は肯定的な効果を与え、「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」は否定的な効果を与えていたという結果を示している。

以上の 2 つのメタ分析から、コンフリクトと「その成果」の関係を確かめるには、コンフリクトのタイプ同士の因果関係を考慮する必要があることがわかる。しかし、表 1 に示すように、先行研究では、コンフリクトと「その成果」との単相関による研究や、「成果」を従属変数、コンフリクトを独立変数とした重回帰分析による研究がほとんどであり、適切な研究手法を用いているのは、松尾²³、Medina et al.⁴⁰、Chen et al.⁴⁶、Matsuo⁵²など少数である。これらの結果、コンフリクトと「成果」の関係が明確になっていない可能性がある。

さらに、「成果」の指標を何にするかによって両者の関係が異なってくることを指摘する論文⁶³もあり、これらの点を十分考慮されてこなかったことが、コンフリクトと「成果」の関係が明確にされていないことの要因と考えられる。

(表 1) コンフリクト因子構造の弁別性の検討および、
「成果」との関連の検証時の分析手法

著者名 (年)	因子構造の 弁別性の検討	「成果」との関連の分析手法
Jehn et al. (2000)	×	相関分析
Jehn et al. (2008)	×	重回帰分析
宍戸(2010)	○	重回帰分析
松尾(2002)	×	共分散構造分析
Matsuo(2006)	×	共分散構造分析
Jehn and Mannix(2001)	×	分散分析
Amason(1996)※	×	重回帰分析
Amason et al. (1997) ※	×	「成果」との関連は検討していない
Amason et al. (1999) ※	×	「成果」との関連は検討していない
Ayoko et al. (2008)	×	重回帰分析
Curseu(2011)	×	重回帰分析
Janssen et al. (1999)	×	重回帰分析
Jehn(1995)	×	重回帰分析
Medina et al. (2005)	×	重回帰分析、パス解析
Mooney et al. (2007)※	×	「成果」との関連は検討していない
O'Neill(2011)	○	重回帰分析
Pelled et al. (1999)	×	SURE (見かけ上の無関係な方程式の推計)
Peterson et al. (2003)	×	「成果」との関連は検討していない
Ripsens et al. (2007)	×	重回帰分析
Simons et al. (2000)	×	「成果」との関連は検討していない
De Dreu(2006)	×	重回帰分析
De Chursh and Marks(2001)	×	重回帰分析
Chen et al. (2012)	×	重回帰分析
Chen et al. (2011)	○	共分散構造分析
Khan et al. (2009)	×	相関分析、重回帰分析
De Dreu et al. (2001)	×	重回帰分析
Greer et al. (2008)	×	「成果」との関連は検討していない
Li et al. (2005)	×	重回帰分析

※「Cognitive Conflict」、「Affective Conflict」として測定したもの

2. コンフリクトの解決方略に着目した研究

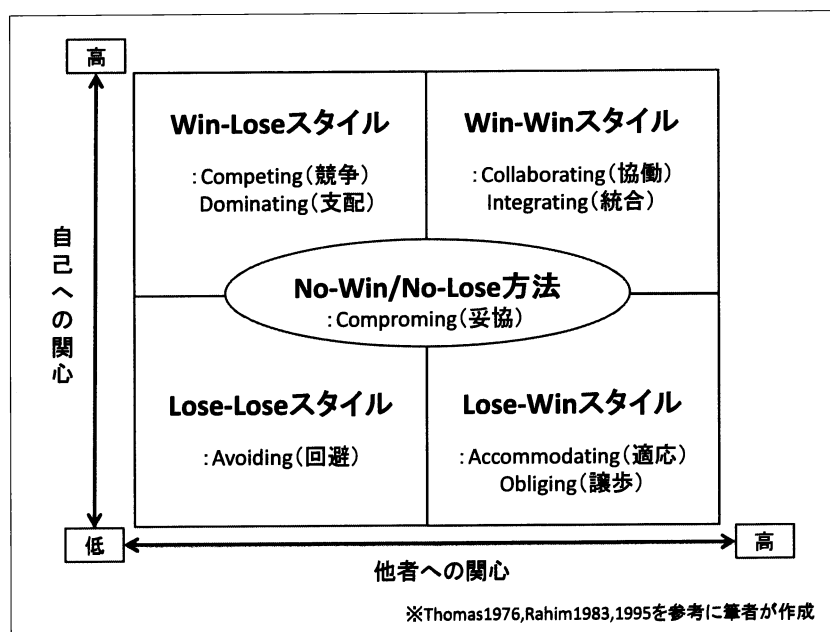
次に、コンフリクトをどのように解決するのかという「解決方略」に注目した一連の研究について述べる。

コンフリクトへの解決方略については、リーダーシップに関する Blake et al. の「マネジリアル・グリッド」⁶⁴をコンフリクトの解決方略について適用・修正した Thomas のモデル⁶⁵と Rahim のモデル⁶⁶がある。これらのモデルは、個人と個人の二者間のコンフリクトにどう対処するかというモデルであり^{67, 68}、上述した Rahim³⁰のいう「個人間コンフリクト」の解決方略に、基本的には相当する。

Thomas⁶⁵は、コンフリクトを解決しようとする際の個人の関心を「自分の関心を満たそうとする」ことを意味する「自己主張性 (Assertiveness)」と、「他者の関心を満たそうとする」ことを意味する「協力性 (Cooperativeness)」の2次元で捉え、「協調 (Collaborating)」「適応 (Accommodating)」「回避 (Avoiding)」「競争 (Competing)」「妥協 (Compromising)」からなる、5つの解決方略を提示した。そして、Rahim⁶⁶は、その関心を「自己への関心 (Concern for Self)」と「他者への関心 (Concern for Others)」の2次元で捉え、「統合 (Integrating)」「譲歩 (Obbliging)」「回避 (Avoiding)」「支配 (Dominating)」「妥協 (Compromising)」からなる、5つの解決方略を提示した。

Rahim⁶⁶のモデルとは、Thomas⁶⁵のモデルとほぼ同じことを意味したものであり^{69, 70}、図1に示すようにまとめることができる。また、彼らが示した5つの解決方略はそれぞれ、「Win-Win スタイル」「Lose-Win スタイル」「Lose-Lose スタイル」「Win-Lose スタイル」「No-Win/No-Lose スタイル」といわれることもある⁷¹。

そして、Thomas⁷²や Rahim⁷³は、理論研究において、個人間コンフリクトに対する有効な解決方略とは、「状況による」とも指摘している。たとえば、Rahim⁷³は「統合方略」が適切な状況とは、「①問題が複雑である場合、②より良い解決策を考えるためにアイデアの統合が必要な場合、③成功させるうえで相手側のコミットメントが必要な場合、④問題解決のための時間がある場合、⑤一方では問題解決できない場合、⑥共通の問題を解決する上で相手側の助けが必要な場合」であり、一方、それが不適切な状況は、「①課題や問題が単純である場合、②早急な意思決定が必要な場合、③相手側が結果に関心を持っていない場合、④相手側が問題解決のスキルをもっていない場合」であるという。そして、「回避方略」は、「①問題が重要な場合、②自身が決定権を持っている場合、③メンバーが解決されるべき問題を先延ばしすることを嫌がっている場合」には不適切な解決方略であるが、「①問題が些細な場合、②他者と直面することで起こる問題の方が問題解決の結果よりも深刻であると考えられる場合、③冷却期間が必要とされる場合」には適切であるという。



(図1) 個人間コンフリクトの「解決方略」

前述のとおり、図1の解決方略は、集団のなかでの、個人と個人との2者間の葛藤、すなわち、「個人間コンフリクト」を前提にしたモデルであり、解決方略に関わる研究の多くは、「個人間コンフリクト」について分析されたものである^{74, 75, 76, 77, 78, 79, 80}。

ただし、このモデルを、我々が着目する組織における「集団内コンフリクト」に適用した研究がいくつかある。その際、図1の解決方略について、「集団内コンフリクト」にとっては(WinとLoseにメンバーが分かれるという点において)、同じ解決方略となる。そこで、「集団内コンフリクト」に解決方略を適用した先行研究においては、Win-Winスタイル、Win-Loseスタイル、Lose-Loseスタイルの3つの方略、または、これらのうち2つの方略を用いたものとなっている。

Kuhn et al.⁸¹は、コンフリクトに対するグループの「解決スタイル」と「成果」との関連について、11のワーキンググループのミーティングを、4か月～5.8か月の間ビデオ観察し、分析を行った。その結果、「メンバー全体の関心にとって最善の解決を試みようとする」という「統合スタイル」を用いたグループは、「コンフリクトを後回しにしようとする」という「回避スタイル」を用いたグループや、「Win-Loseによる解決」である「分配スタイル(distributive style)」を用いたグループに比べて、グループメンバーやファシリテーター、観察者の評価により算出された「意思決定の有効性」得点が最も高かったことを明らかにした。

石田⁸²は、148の製品開発企業に勤務する者を対象に、チーム内で用いられる「メンバー間で何かトラブルがあった時の対処方法」として「統合方略」と「回避方略」に注目し、それらと「競合製品と比較して自社製品が優位性を示している程度」を意味する「新製品優位性」との関連を検討した。その結果、「統合方略」は「新製品優位性」を高め、「回避方略」は「新製品優位性」を低めていたことを明らかにした。

そして、Somech et al.⁶⁸は、77の調査開発チームを対象に、チームにおけるコンフ

リクトの「解決スタイル」として、「Win-Win スタイル」であり、「自己にも他者にも関心をおく」ことを意味する「協調的スタイル」と、「Win-Lose スタイル」であり、「自己に高い関心を置き、他者に関心をおかない」ことを意味する「競争的スタイル」に注目し、それらとリーダーによる「チームのパフォーマンスの評価」との関連を分析した。その結果、「チームのパフォーマンスの評価」と有意な正の関連を示したのは「協調的スタイル」であり、「競争的スタイル」は負の関連であったことを示した。

以上の3つの実証研究から、組織の中における「集団内コンフリクト」については、「Win-Win スタイル」に基づいた解決方略が優勢である可能性が示唆されている。ただし、こうした研究とは、Befar^{6,7}も指摘するように比較的少ないこと、理論が指摘する状況に応じた解決方略の有効性が必ずしも実証的に見出されていないことから、これらの点の研究の蓄積が今後、求められているといえる。

3. コンフリクトのプロセスに着目した研究

最後に、コンフリクトのプロセスに着目した研究について述べる。

この領域の研究は、本来、1, 2を統合しコンフリクトが結果に至るまでのプロセス全体を明らかにしようとするものであるが、実証的な研究については、管見の限り見当たらず、理論研究も限られている。

Pondy³²は、コンフリクトを「一連のダイナミックなエピソード」からなるものとしたうえで、コンフリクトには①「以前のコンフリクトエピソードの余波」、②「潜在的なコンフリクト」、③「知覚されたコンフリクト」と「感知されたコンフリクト」、④「顕在化されたコンフリクト」、⑤「コンフリクトの余波」といった5つの「期間 (term)」があるとした。Dessler⁸³は、コンフリクトの一般的なプロセスとして、①「コンフリクトの先行条件」、②「抑圧」や「緊張」などを含む「コンフリクトのモデレータ」、③「顕在化されたコンフリクト行動」という3つの「区分 (segment)」があるとした。Robbins et al.¹⁹は、コンフリクトを「明白な行為や暴力行為から、些細な意見の違いまでを含むもの」とし、①「潜在的な対立・違い」、②「認知と感知」、③「意図」、④「行動」、⑤「結果」といった5つの「ステージ (stage)」があるとした。

これらの主張に共通する点として、コンフリクトが結果に至るまでのプロセスには、「先行条件」といった、コンフリクトを引き起こす要因や潜在的な状況が含まれていることがある。また、コンフリクトには、個人のなかで知覚・認知されたり、感知された後に、顕在的に表出されるという点も共通した点である。

ところで、これらの理論における、諸段階のうち、「知覚・認知や感知」の段階から「顕在的に表出される」段階、「結果」の段階 (Robbins et al.¹⁹のモデル) については、前述の「コンフリクトのタイプ」と「成果」や「解決方略」の研究領域が該当すると考えられる。

その一方、「先行条件」「潜在的な対立」については、実証研究は見当たらない。理論研究においては、「先行条件」「潜在的な対立」について、Pondy³²は「希少資源の獲得競争」「自律への動因」「目標の分岐」を、Dessler⁸³は「目標の相違」「権威・威信のアンバランス」「曖昧さ」「配分された共有資源と相互依存活動」を、Robbins et al.¹⁹は「コミュニケーション」「構造 (規模、課されたタスクの特殊性・専門性、メンバー間の目標の相違、リーダーシップスタイル、報酬システム、相互依存の程度)」「パーソナルな変数」をあげている。ここで指摘しておきたいのは、これらの理論研究が、「目標の分岐」や「目標の相違」といった「向かっていく目標・方向性の違い」を共通して指摘している点である。

いずれにせよ、この領域の研究は、1, 2の研究を統合する観点からも、次に述べるような方向性で、理論・実証研究の進展が求められている。

4. 本論文における検討課題

以上のレビューを踏まえ、本論文は、「コンフリクト」と「成果」との関連を検討していく際に、以下、三点を検討課題として設定した。

第一に、コンフリクトの構造に着目した研究および、解決方略に着目した研究は、それぞれによる検討のなかで発展し、それらを関連づけた研究蓄積が少ないことが指摘されている状況にある^{48, 67, 84}。そして、コンフリクトのプロセス理論が示す、「先行条件」や「潜在的な対立」を含めた上での、コンフリクトの作用についても、実証的には検討されてこなかった。こうした点を踏まえ、本論文は、コンフリクトを引き起こす要因、コンフリクトのタイプ、その「解決方略」の3つの関係から、「成果」との関連を検討することとした。

なお、その際には、コンフリクトの構造に着目した研究から示されている課題を踏まえた検討を行っていく。具体的には、コンフリクトの因子構造についてはその弁別的妥当性を検証するとともに、コンフリクトのタイプ同士の因果関係を考慮したうえで、「成果」との関連を検討することとし、本論文は、その因子構造については穴戸⁵⁵と同様に検証的因子分析を、「成果」との関連を検討する際には、先行研究と同様に^{23, 46, 52}共分散構造分析を分析手法として用いる。

第二に、わが国におけるこれまでのコンフリクト研究は、介護サービス現場のなかでのコンフリクトを対象として検討したものはなく、序章で述べたとおり、そのなかでの介護実践におけるコンフリクトは、職員のストレスや離職・離職意向、利用者・サービスの質に対して好ましくない影響を及ぼす要因であるという見解に留まっている。そのコンフリクトが、仮に、介護サービス現場にとって有益な「成果」をもたらすものであるとすれば、そのことを実証的に明らかにすることとは、コンフリクト研究にとっても、介護福祉研究や介護サービス現場にとっても、意義は大きい。そこで、本論文では、コンフリクトと「成果」との関連を検討する際の対象を、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトとする。なお、介護サービス現場を対象とする点において、第一の検討課題との関連では、「介護サービスにおける『状況適応的』な解決方略」を想定することになる。また、介護サービス現場のコンフリクトを、コンフリクト研究に適用するうえで特徴と思われる点については、5で後述する。

そして、第三として、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが仮に有益であるという結果が見出されたとしても、そのことだけでは、コンフリクトが有益に作用している具体像を見出すことは難しく、実践的な意義は乏しい。しかし、これまでのコンフリクト研究の多くは、量的調査に留まっているものが多く、筆者が調べた限りにおいても、コンフリクトが有益に作用している具体像を示そうとした研究は限られている^{23, 33}。そこで、本論文は、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益に作用する具体像について、質的研究によって検討を行い、実践的な意義を示すこととする。

以上の論点は、以下の通りに整理することができる。また、1)および、1) (1)～(4)については、第3章の質問紙調査のリサーチクエッション、理論仮説になる。

- 1) コンフリクトを引き起こす要因、コンフリクトのタイプ、解決方略、の3つの関係から、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが、「成果」に対して有益に作用するか否かについて検討する。その際、以下の点に留意して検討する。

- (1) 介護サービス現場におけるコンフリクトの構造について、検証的因子分析の手法を用いて、弁別的妥当性を検証する。
- (2) コンフリクトのタイプ同士の因果関係を考慮し、共分散構造分析の手法を用い、コンフリクトと介護実践現場における「成果」との関連を検討する。
- (3) コンフリクトに対する解決方略による影響にも注目する。
- (4) コンフリクトを引き起こす要因からの影響にも注目する。

- 2) 介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益に作用している具体像について、質的研究によって、実践的な意義を示す。

5. 介護サービス現場のコンフリクトをコンフリクト研究に適用するにあたって

本論文が介護サービス現場のなかでのコンフリクトをコンフリクト研究に適用し検討を進めていくうえでの特徴的な点について、検討してみたい。

まず、Jehn et al.⁵⁶は、これまでのコンフリクト研究の知見をまとめ、コンフリクトが「成果」に対して有益に作用する要因として、集団が取り組むタスクの特性があることを示唆している。具体的には、集団のなかに「問題解決が必要で、不確実性の高い」という「ノンルーチンタスク (nonroutine task)」や「メンバーが仕事を遂行するうえである程度お互いを頼りにして取り組む」という「タスクの相互依存性 (Task Interdependence)」が存在する場合には、コンフリクトは「集団の成果」に対して肯定的に作用する可能性があるという。

次に、これらの特性が介護サービス現場にも通じるのか否かを検討するうえで、介護サービス現場における職務上の特性を捉えてみたい。そのうえでは、介護サービス以外の職種との比較から、その特性を示していくことが望ましいが、管見の限りにおいて、そうした調査・研究は限られている。

そのなかでも、まず、対人サービス業に従事する者（介護職、調理従事者、旅館・ホテル従事者、飲食給仕従事者）の「職務特性」に関する意識を比較した調査結果⁸⁵がある。それによれば、介護サービスは、以下の「職務特性」を備えていることが示唆されている。

- ① 「仕事の手順や方法は自分の判断で変えることができる」「仕事をどう進めるのかについて、かなりの範囲まで自分で決めることができる」などからなる「自律的」因子得点は低い傾向にあったことから、仕事のなかでの裁量や自律度は大きくない。
- ② 「いつでも、自分のしている仕事もうまくいっているかを知ることができる」「とくにそうしようと思わなくても、仕事の成果が自分に良く分かる」などからなる、「フィードバック」因子得点は最も低かったことから、提供したサービスに対する

フィードバックを得にくい。

- ③ 「仕事の結果が、顧客の生活に非常に重要な影響がある」「いろいろ変化に富んでいる」などからなる「役立ち・影響度」因子得点は最も高かったことから、職務は変化に富み、提供したサービスの結果が利用者の生活に影響を与える。
- ④ 「同僚と協力しないとやっていけない」「誰かの仕事がかまかいかないと、他の同僚が困ることになる」からなる「同僚への影響」因子得点は最も高かったことから、サービスの提供にあたっては、共に働く者と協働して取り組むことが必要である。

そして、労働政策研究・研修機構⁸⁶は、有意抽出した8つの「中小サービス業（①建物サービス業、②学習塾、③美容業、④情報サービス業（ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業）、⑤葬祭業、⑥自動車整備業、⑦老人福祉サービス業、⑧土木建築サービス業）」に従事する者を対象に、「仕事や職場の雰囲気」に関する調査を行い、業種別に比較を行っている。その結果、「老人福祉サービス業」に従事する者は、「現在の仕事はチームワークを必要とする仕事である。」という項目に対する「かなりあてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせた比率が他サービス業に比べて、最も高い結果だった。また、「老人福祉サービス業」に従事する者は、「短期的な成果を求められる」「進捗管理が厳しい」という項目それぞれにおいて、「かなりあてはまる」「ある程度あてはまる」を合わせた比率が他サービス業に比べて、最も低い結果だった。

これらの調査結果は、いずれも、サービス業のなかでの比較によるものではあるが、そのなかでも、介護サービス現場には、次の1)～3)の職務上の特性があることが考えられる。すなわち、1)個々人が自律的に職務に取り組むというよりも、チームとして、共に働く者との協働が求められている、2)短期的な成果は求められず、提供したサービスに対するフィードバックを得にくい、3)職務には変化があり、進捗の管理は厳しくされず、その結果が利用者の生活に影響を与える、ということである。なお、これらを考慮して職務に取り組む必要があるという点で、介護サービス現場は、「規則中心」「専門化」「計算可能性」などを重視する「官僚制」⁸⁷を採る組織や「命令統一の原則が最重要視」される「ライン組織」⁸⁸のなかで機能する職種とも異なる特性を備えていることが考えられる。

以上で示した介護サービス現場における職務上の特性について、上述したコンフリクト研究が示すタスクの特性の観点から考えてみたい。まず、1)個々人が自律的にサービスに取り組むというよりも、チームとして、共に働く者との協働が求められている、という点は、コンフリクト研究でいう「タスクの相互依存性」に通じたものとして捉えることができる。また、3)職務には変化があり、進捗の管理は厳しくされず、その結果が利用者の生活に影響を与える、という点は、コンフリクト研究における「ノンルーチンタスク」に通じるものとして考えられるだろう。つまり、これらの点でいえば、介護サービス現場のなかでのコンフリクトは、「成果」に対して有益に作用する可能性が考えられる。

ところが、2) 短期的な成果は求められず、提供したサービスに対するフィードバックを得にくい、という特性を備える集団という観点からのコンフリクトの作用については、コンフリクト研究は必ずしも注目していない。

フィードバックが得にくいという職務上の特性が介護サービス現場に存在している背景には、「プロフェッショナル・ヒューマン・サービス」の特性⁸⁹、すなわち、「同じサービスをおこなっても、利用者によってその受け止め方がまちまちである」という「無形性」、「サービス利用者の状態が変化する」という「利用者の変容性」、「サービスの利用期間がかなり長期にわたる」という「連続性」、「利用者にも提供者にもサービス提供内容に対する期待が明確に把握されない」という「期待の不明確性」が存在しているがゆえのことであることが考えられる。

そのなかでも、介護サービス全般においては、サービスの「質」を評価しようとする取り組みは緒についたばかりであり、『『良質なサービス』の定義付け』の必要性が指摘されている状況にある⁹⁰。つまり、こうした状況が、介護サービス現場におけるサービスに対するフィードバックの得にくさ、すなわち、目指す方向が明確にされないことをさらに助長していることが考えられる。

このことに関して、社会福祉施設間での比較に限られたものではあるが、「高齢者関係施設」「児童関係施設」「障害関係施設」に勤務する職員に、「仕事の特性」に関する意識調査を行い、施設種別で比較した結果⁹¹がある。それによれば、「いつも自分のしている仕事の出来ばえを知ることができる」などで構成される「タスク完結性」得点は、「高齢者関係施設」が、「児童関係施設」や「障害関係施設」に比べて最も低かったことが示されている。

こうした状況にある介護サービス現場において、仮に、介護職員それぞれが協働を意識せずに自律的に介護に取り組んでいたり、「良い」介護サービスを提供することに興味をもっていない場合には、そのなかでコンフリクトは引き起こさないかもしれない。しかし一方で、チームとして「良い」介護サービスに取り組もうとした場合には、目指す介護を巡ってコンフリクトが引き起こされがちになることは想像に難くない。

そして、仮に、介護サービス現場のなかでコンフリクトが起こったとしても、「官僚制」を採る組織や「ライン組織」のように、職員が常に組織の指揮命令系統の下で働いている場合には、その事態はその場で解決されることも大いに想定できる。しかし、介護サービス現場では、職員は交替制やシフト勤務のなかで働く場合が多く、サービスを施設・事業所外で提供することもある⁹²。この場合、コンフリクトが起こったとしても、その場面にリーダーがいないこともあり、コンフリクトが気づかれなかったり、対処されないことも考えられる。この点において、介護サービス現場のなかでのコンフリクトは、職場のなかでリーダーが意図的にそれを取り上げていくような場や機会を設けていかない限り、「成果」に対して有益に作用しない可能性も考えられる。

第2章 研究方法

1. 研究方法および、量的研究と質的研究の位置づけ

本論文は、前章で提示した課題に対して、第一段階として、質問紙法による量的調査を行い、分析した後に、第二段階として、量的調査で得られた結果の具体像を捉えるためのインタビュー法による質的調査を行い、検討を行った。

このような、量的調査と質的調査の両方により検討課題を解決しようとする研究方法とは、「どちらか一方のアプローチよりも研究課題に対しより正しい理解を提供することができる」といわれている⁹³。

そのなかで、量的調査と質的調査をどのような手順で行うのかといった調査デザインについて、4つの方法があるとされている^{93, 94}。具体的には、「変数がわかっていない、あるいは指針となるフレームワークや理論が存在しない」という前提のもとで、「第一の研究手法（質的）の結果が第2の研究手法（量的）に発展するのを助け、情報提供を行う」とされる「探究的デザイン」、「調査研究者が質的データと量的データを同じ時間枠のなかで平等の重みを置いて実施する」とされる「トライアングレーションデザイン」、「量的および質的データの両方を収集するが、1つのタイプのデータが全体的デザインのなかで補足的役割を担う」とされる「埋め込みデザイン」、そして、「質的データははじめの量的結果を説明するか、あるいはその上に構築することに役立つ」とされる「説明的デザイン」がある。

これらのうち、本論文は、「説明的デザイン」に拠って行われたものである。具体的には、まず、量的調査は、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが「成果」に対して有益に作用するか否かについて、コンフリクト研究の知見から生成された仮説をもとに検証し、その結果を受けて、質的調査は、実践現場のなかでそれがどのように行われているのかについて示そうとするものである。

2. 各段階における調査方法とその対象

各段階で行われた調査は、以下のとおりである。

1) 第一段階：質問紙法による量的調査

第一段階として、コンフリクトと「成果」との関連について、俯瞰的に捉えることを目的として、全国の入所・居住系の高齢者介護サービス施設・事業所を対象に、コンフリクト研究の知見等も踏まえ作成された質問紙調査を実施した。

本論文が、質問紙を用いた量的調査を行った理由として、第1章において検討課題として提示した、コンフリクトの構造の検証、コンフリクトのタイプ同士の因果関係を考慮した上での「成果」との関連の検討にあたっては、量的データが必要になるということがある。また、介護サービス現場のなかでのコンフリクトを全般的に捉えることによって、より普遍的な結果を示すことが、コンフリクト研究、介護福祉研究、ひいては、実践現場にとって説得力の高い知見の提供に貢献することができるのではないかと考えた。これらのことから、「多人数に短時間で実施できる利点」⁹⁵をもち、「大規模な統計的処理を可能にし、結果の一般化を行いやすいという長所」を備える質問紙調査を全国規模で行うこととした。

そして、本論文が、複数サービス種別のある介護サービス現場のなかでも、入所・居住系高齢者介護サービス施設・事業所を調査対象とした理由には、このサービス種別において、よりコンフリクトが引き起こされやすい状況にあることがある。

まず、入所・居住系介護サービスは、多数の利用者に対応するゆえに、「組織の協業」によってサービスが提供されるという⁹²。そして、利用者の24時間の生活を支援するゆえに、「サービスの提供は継続的」で、職員は交替制勤務のなかで介護に取り組んでいるが、このことには、「全体的な交流がなく意思統一ができにくいという問題が生じている」ことが指摘されている⁹²。このように、意思統一がされにくいなかで、「協業」し共に働くという状況が、特にコンフリクトを引き起こしやすいことが考えられる。

これと対照に、訪問介護の場合、「ヘルパー宅から利用者宅への『直行直帰』が多い」、「利用者の居宅内において一人で仕事をする」ことから⁹⁶、入所・居住系サービスに比べれば、コンフリクトは、起こりにくいことが考えられる。また、通所介護等のサービス種別は、複数の介護職員が、同じ時間のなかで、介護に取り組んでいるものの、そのサービスは決められた一定範囲の時間なかでの提供であり⁹⁷、基本的に夜勤はないため、入所・居住系サービスに比べると、職員全体のカンファレンスの場など、職場内の意思疎通を図る機会をもちやすいことが想定できる。

以上で述べた、入所・居住系の施設・事業所において、特にコンフリクトが引き起こされやすいことは、筆者らの研究でも量的に示されている⁹⁸。すなわち、表2に示すように、「ケアの考え方が合わない」ことが「ある」とした者の割合は、「施設系サービス」において、その割合はより高い傾向にあった。

これらのことから、入所・居住系の介護サービス現場では特にコンフリクトが起こりやすいことに加え、訪問や通所等のサービスとは異なる共通の性格をもつことが考えられる。そこで、本研究では、入所・居住系の施設・事業所を調査対象とすることとした。

(表 2) 勤務先サービス種別でみた、「ケアの考え方が合わない」経験の有無

	ある (n=568)	ない・わからない (n=120)	χ^2 検定
施設系サービス ¹⁾ (n=384)	330 (85.9%)	54 (14.1%)	p=0.015
通所系サービス ²⁾ (n=177)	139 (78.5%)	38 (21.5%)	
訪問系サービス ³⁾ (n=127)	99 (78.0%)	28 (22.0%)	

1)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、認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護、ケアハウス、軽費老人ホーム、養護老人ホーム、病院からなる

2)通所介護、認知症対応型通所介護、通所リハビリテーション、小規模多機能型居宅介護、短期入所からなる

3)訪問介護に加え、訪問リハビリ、訪問入浴各1名を含む、からなる

質問紙の記入は、「リーダー的介護職員」に依頼した。本研究のように、施設・事業所を対象とした調査の場合、その記入を、施設長や事業所長等の施設・事業所を統括する者が依頼されることもある。しかし、施設長や事業所長のような施設・事業所全体を統括する者の場合、その職務の関係から、介護実践に直接のかかわりをもっていない可能性があり、本研究が捉えようとしている、介護現場のなかでの介護実践についての意見の不一致やコンフリクトについての回答が困難ではないかと考えた。そこで、介護実践に実際に携わっている者であるとともに、介護職員を取りまとめる役割を担っている者から回答を得るために、①主として直接介護業務を行い、夜勤を含めた勤務のローテーションに入っている、②ユニットリーダーや主任等の介護職を取りまとめる役割を担っている、という2つの条件を設定するとともに、その条件に合う者が複数名いることが想定されたことから、そのなかでも、介護職経験が最も長い者という条件を設定した。

そして、その条件に適う者を施設長・事業所長に選抜してもらい、質問紙の記入を依頼した。

2) 第二段階：インタビュー法による質的調査

第二段階では、介護サービス現場のなかで、介護実践におけるコンフリクトをリーダーとして経験した介護職員を対象に、半構造化面接法による、インタビュー調査を実施した。

本研究が、インタビュー調査を行った理由は、前章で述べた通り、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトの作用の実践的な具体像を示すことにある。その際、インタビュー調査は、質問紙調査の結果を受けて行われることから、質問紙調査における「リーダー的介護職員」とほぼ同様の者を対象とし、依頼を行った。

第3章 質問紙調査

1. 目的

質問紙調査は、第1章で示した、コンフリクト研究における先行研究レビューから設定された具体的な検討課題をもとに、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが、有益な成果をもたらしているのかについて、コンフリクトを引き起こす要因、コンフリクトのタイプ、解決方略といった3つの関係から量的に検証することを目的として行われた。

2. 方法と対象

1) 調査方法・期間

調査は、質問紙法によって行われ、その配布・回収は、郵送法を用いた。調査期間は、平成24年2月24日～平成24年3月18日であった。

2) 調査対象の抽出と記入依頼

調査対象は、全国の入所・居住系の高齢者介護サービス施設・事業所とし、回答者を、介護サービス現場の「リーダー的介護職員」とした。

具体的には、以下の手順に従った。

まず、質問紙の配布数を合計10,000施設・事業所と設定し、厚生労働省の「平成21年介護サービス施設・事業所調査」⁹⁾による施設・事業所の総常勤介護職員数に比例させ、各施設・事業所の配布数を、介護老人福祉施設4,112、地域密着型介護老人福祉施設80、介護老人保健施設2,336、特定施設入居者生活介護1,125、地域密着型特定施設入居者生活介護33、認知症対応型共同生活介護2,314、とそれぞれ設定した。そして、平成24年1月時点のWAM-NET「介護事業者情報」を用い、全国（東日本大震災被災3県 岩手・宮城・福島を除く）の施設・事業所別に、都道府県別による層化系統抽出を行った。

そして、質問紙の配布・記入にあたっては、まず、抽出された施設・事業所の施設長・事業所長あてに、質問紙、返信用封筒を送付し、施設長・事業所長を通じて、介護サービス現場の「リーダー的介護職員」（具体的には、①主として直接介護業務を行い、夜勤を含めた勤務のローテーションに配置されている、②ユニットリーダーや主任等の介護職を取りまとめる役割を担っている、という2つの条件をいずれも満たす者のうち介護職経験が最も長い者）に、質問紙と返信用封筒を配布するよう依頼した。

なお、返信にあたっては、施設・事業所でとりまとめること等はせず、回答者が直接、返信用封筒に入れ封をし、ポストに投函するよう依頼した。

3) 調査実施にあたっての倫理上の配慮

調査実施にあたっての倫理上の配慮に関して、日本社会事業大学社会事業研究所研究倫理委員会に審議を依頼し、承認を受けた上で調査は行われた（承認番号11-1101）。

具体的には、施設長・事業所長および、対象者にそれぞれ送付した調査趣意書に、1) 調査の実施元、責任者とその連絡先、2) 調査への協力の任意性、3) 返送された質問紙

および、その内容が入力された電子媒体の管理・破棄方法、4) 調査結果の利用・公表方法、5) 質問紙の返信をもって、研究の趣旨に同意したとみなすこと、を明記した。

なお、本質問紙調査は、「介護職員の初期キャリア形成に関する研究事業」（平成 23 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業、学校法人 日本社会事業大学）の一部として行われた。

4) リサーチクエッション・仮説の提示および、分析モデル

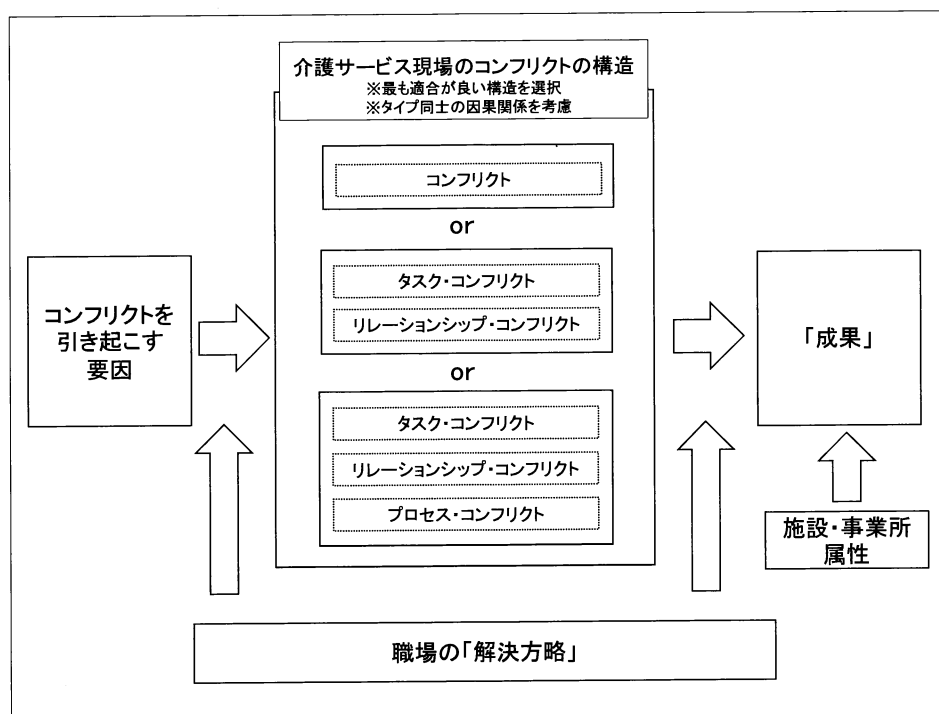
第 1 章で提示した、コンフリクト研究における先行研究レビューより設定された具体的な検討課題を検討するにあたり、以下のリサーチクエッションおよび、1～4 の理論仮説を生成し、それらを検証するうえで、コンフリクトのプロセス理論を参考にした分析モデルを設定した（図 2）。

【リサーチクエッション】

介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトの有益さは、コンフリクトを引き起こす要因、コンフリクトのタイプ、解決方略の 3 つの関係から説明できる。

【理論仮説】

1. 介護サービス現場のコンフリクト因子構造として、弁別的妥当性が最も良好なのは、「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」からなる 3 因子構造である。
2. 「タスク・コンフリクト」が「成果」にプラスの影響を与えるうえでは、「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」による影響を抑制する必要がある。
3. 「タスク・コンフリクト」が「成果」にプラスの影響を与えるうえでは、コンフリクトに対する職場の解決方略による影響が関係している。
4. 「タスク・コンフリクト」が「成果」にプラスの影響を与えるうえでは、コンフリクトを引き起こす要因による影響が関係している。



(図 2) 本研究の分析モデル

5) 分析に用いた項目

(1) コンフリクトのタイプ

コンフリクトのタイプについては、Jehn et al.⁵³のコンフリクト尺度 9 項目を、松尾²³、宍戸⁵⁵の邦訳を参考にしながら、原典の趣旨を踏まえ介護サービスの実践現場になじむよう、邦訳したものを用いた。Jehn et al.⁵³のコンフリクト尺度は、「タスク・コンフリクト」3 項目 ($\alpha=0.94$)、「リレーションシップ・コンフリクト」3 項目 ($\alpha=0.94$)、「プロセス・コンフリクト」3 項目 ($\alpha=0.93$) の 3 因子で構成されたものであり、各因子の信頼性係数はそれぞれ高く、尺度としての信頼性は確保されたものである。なお、Jehn et al. のコンフリクト尺度は、多くの研究で用いられていることが先行研究においても示されている⁶³。本研究における回答形式は、「1. 全くあてはまらない」～「7. 非常にあてはまる」までの 7 件法とした。

(2) 「コンフリクトを引き起こす要因」

「コンフリクトを引き起こす要因」として、「先行条件」「潜在的な対立」として理論研究が共通して指摘する、「向かっていく目標・方向性の違い」に注目し、職場メンバーの介護実践の際の基本的な目標・方向性が一致しているかどうかについて聞く項目を設定した。具体的には、筆者らの「介護観」に関する質問項目¹⁰⁰および、筆者らが行った「ケアの考え方が合わない」経験の具体的内容の自由記載の分析結果¹⁰¹を基に作成された 21 項目を用い、それらについて、職場メンバーが皆、同様に考えていたり、行動しているかどうかの程度を尋ねた。回答形式は、「1. 全く違う」～「7. 全く同じ」までの 7 件法とした。

(3) コンフリクトへの「解決方略」

介護実践におけるコンフリクトへの解決方略を捉える上で、本論文は「統合方略」と「回避方略」に注目することとし、それを捉える上で、Song et al.¹⁰²の尺度を邦訳した石田⁸²の6項目を用いた。本尺度は、「統合方略」3項目 ($\alpha=0.80$)、「回避方略」3項目 ($\alpha=0.81$)の2因子で構成され、各因子の信頼性係数は高く、尺度としての信頼性や弁別的妥当性も確保されたものである⁸²。本研究における回答形式は、「1. 全くあてはまらない」～「7. 非常にあてはまる」までの7件法とした。

(4) 「成果」

コンフリクトによる「成果」を測る変数として、Jehn et al.⁵⁶は、「クリエイティビティ (Creativity)」「パフォーマンス (Performance)」「満足 (Satisfaction)」「コンセンサス (Consensus)」の4つの基準があるとしている。

それらについて、「クリエイティビティ」は、「組織にとって、今までになく独自性があり、潜在的可能性や有効性があるようなアイディア、製品、やり方が生み出されること」を意味し、「パフォーマンス」は、個人もしくは、チームの「アウトプット」を意味し、「満足」はグループメンバーの満足を意味し、「コンセンサス」は、「グループの決定事項を実行することへのコミットメント」を意味するという。Jehn et al.⁵⁶によれば、「パフォーマンス」「クリエイティビティ」は、「タスク・コンフリクト」によって高められる可能性がある一方、「満足」や「コンセンサス」は、「タスク・コンフリクト」によって「犠牲」になるという。また、「タスク・コンフリクト」によって高められた「クリエイティビティ」とは、「パフォーマンス」を高める可能性があることも述べている。

そこで、本論文は、コンフリクトによる「成果」として、「満足」「コンセンサス」ではなく、「クリエイティビティ」「パフォーマンス」の観点から捉えることとし、具体的には、(職員自らが意識する)仕事にかかわる職場メンバー全体の「能力向上」の程度と職場で取り組んでいる「介護実践」について注目することとした。

まず、「能力向上」については、中原ら¹⁰³の「能力向上尺度」17項目を用いた。本尺度は、一般企業に勤務する28歳～35歳の正社員の「能力向上」を捉えるために作成されたものであり、中原らによれば、「能力向上」は、「業務能力向上」4項目 ($\alpha=0.81$)、「他部門理解向上」3項目 ($\alpha=0.85$)、「他部門調整能力向上」2項目 ($\alpha=0.68$)、「視野拡大」2項目 ($\alpha=0.83$)、「自己理解促進」2項目 ($\alpha=0.73$)、「タフネス向上」3項目 ($\alpha=0.84$)の6因子構造であり、各因子の信頼性係数はそれぞれ一定程度を有し、尺度の信頼性やモデルとしての妥当性は確認されている¹⁰³。なお、中原ら¹⁰³は、「能力向上尺度」17項目を用いて主成分分析を行っているが、その結果によれば、これらは1つの主成分としてまとめ、分析にあたって一つの尺度として用いられている。本研究における回答形式は、「1. 全くあてはまらない」～「7. 非常にあてはまる」までの7件法とした。

そして、「介護実践」の調査項目は、介護保険法の世界である「尊厳を支えるケア」¹⁰⁴や「自立支援」⁹⁰に取り組む際に、介護実践の場で一般的に行われている内容をもとに構成した。具体的には、(株)日本経営¹⁰⁵が「全室個室・ユニットケア施設に関する

調査研究」で用いた調査項目、介護領域における実践的解説書^{106,107,108,109}、および、本調査を実施するにあたって行われた実践者へのヒアリングや筆者自身の介護現場での実践経験を参考に作成した 21 項目を用いた。回答形式は、「1. 全くあてはまらない」～「7. 非常にあてはまる」までの 7 件法とした。

(5) 施設・事業所の属性

施設・事業所の属性として、a. サービス種別、b. 開設年、c. 要介護認定を受けている入居者の平均要介護度、d. 「認知症対応型共同生活介護」以外の施設・事業所に対して、主として採用している「利用者の生活・ケア単位規模」を尋ねた。

なお、以上の分析に用いた調査項目の詳細については、本論文の巻末資料を参照されたい。

6) 分析方法

まず、コンフリクトの因子構造の弁別的妥当性について検討するために、その構造を 1 因子構造、2 因子構造、3 因子構造とそれぞれ仮定し、検証的因子分析を行い、モデルとして最も適合の良いものを採択した。

そして、それ以外の分析に用いる変数について、探索的因子分析を行ったうえで検証的因子分析を行い、モデルの検討を行った。

その後、図 2 に示した通り、「コンフリクトを引き起こす要因」から「コンフリクトの構造」へのパス、コンフリクトのタイプ間のパス、「コンフリクトの構造」から「成果」へのパスを仮定し、「解決方略」群別に多母集団共分散構造分析を行い、分析モデルの検証を行った。

なお、各指標における因子モデル、仮説モデルを評価する際、本研究においては、次に示す指標を採択し、その基準に従って評価した^{110,111}。

まず、モデルの適合の良さについては、GFI (Goodness of Fit Index)、AGFI (Adjusted GFI)、CFI (Comparative Fit Index)、RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) により評価した。具体的には、GFI、AGFI は、それぞれ、その値が 1.0 に近いほど説明率は高く、モデルの採択には GFI が 0.9 以上であることが一つの目安になっている。そして、CFI は、その値が 1.0 に近いほど適合が良いとされている。RMSEA は、その値が 0.0 に近いほど適合は良く、0.08 以下であれば適合度は高いとされ、0.10 以上であれば、そのモデルは採択すべきでないといわれている。

そして、モデル間の比較については、AIC (Akaike Information Criterion) により評価し、より値が小さいモデルを採択した。

3. 結果

1) 回収・有効回答

2,241名からの回答があった（回収率22.4%）。このうち、分析に用いる項目に欠損のない1,938名を分析対象とした（有効回答率19.4%）。

なお、分析に先立ち、「非回答バイアス」がないかどうかを確認するため、回収期間の初期に返信があった回答（n=100）と後期に返信があった回答（n=100）の間に、分析に用いる変数の平均値の比較を行ったところ、統計的な有意差はなく、本結果が、回収率の低さによってバイアスを受けていないことを確認した。

2) 施設・事業所属性

施設・事業所属性を表3に示した。なお、各施設・事業所の回答比率を質問紙の配布比率と比べた結果、「認知症対応型共同生活介護」はほぼ同程度、「介護老人福祉施設（地域密着型を含む）」「介護老人保健施設」はやや低く、「特定施設入居者生活介護（地域密着型を含む）」はやや高い傾向だった。

（表3）施設・事業所属性

		n=1,938	
		度数	%
サービス 種別	介護老人福祉施設（地域密着型含む）	742	38.3%
	介護老人保健施設	379	19.6%
	特定施設入居者生活介護（地域密着型含む）	317	16.4%
	認知症対応型共同生活介護	500	25.8%
（GH以外） 生活・ ケア単位	10人以下	260	18.1%
	11人以上	1,178	81.9%
平均開設経過年数		14.0（±10.2）年	
要介護認定者の平均要介護度		3.4（±0.7）	

3) 各指標のモデルの検討

(1) コンフリクトの構造

コンフリクトの構造を、1 因子構造、2 因子構造、3 因子構造と仮定し、それぞれについて、検証的因子分析を行い、モデルの比較を行った。

その結果、表 4 に示した通り、モデルの比較の際に基準とされる AIC の数値は 3 因子モデルが最も低く、3 因子モデルが採択された結果となった。なお、3 因子モデルの場合であっても、適合度指標の RMSEA の値 (RMSEA=0.098) がやや高かったことから、修正指数に基づく項目の取捨を行い、最終的には、表 5 の通り、6 項目からなる 3 因子モデルを採択した (GFI=0.984、AGFI=0.943、CFI=0.989、RMSEA=0.086、AIC=122.9)。

そして、それぞれの因子を Jehn et al.⁵³に従い、「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」と命名し、内的整合性を検討するため、因子ごとに信頼性係数 Cronbach α を算出したところ、それぞれ、 $\alpha=0.84$ 、0.83、0.82 と概ね高い値が得られた。

(表 4) コンフリクトの構造：各構造の検証的因子分析の適合度指標

	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
1 因子モデル	0.905	0.842	0.929	0.128	916.4
2 因子モデル	0.934	0.886	0.951	0.107	644.8
3 因子モデル	0.948	0.902	0.963	0.098	511.4

(表 5) コンフリクトの構造：3 因子モデル

因子名	質問項目	標準化係数
タスク・コンフリクト ($\alpha=.84$)	仕事に関して、意見が一致しないことがよくある	.92
	仕事に対する考え方に大きな相違が存在する	.84
リレーションシップ・ コンフリクト($\alpha=.83$)	感情的な対立が存在する	.87
	人間関係が悪く、ピリピリしている	.82
プロセス・コンフリクト ($\alpha=.82$)	誰が何をすべきかについて、意見がまとまらないことがよくある	.87
	誰がどのような責任を負っているかに関して、意見が一致しないことが強く存在する	.81
因子間相関	タスク・コンフリクト \leftrightarrow リレーションシップ・コンフリクト	.82
	タスク・コンフリクト \leftrightarrow プロセス・コンフリクト	.88
	リレーションシップ・コンフリクト \leftrightarrow プロセス・コンフリクト	.80

GFI=.984、AGFI=.943、CFI=.989、RMSEA=.086、AIC=122.9

(2) 「コンフリクトを引き起こす要因」

「コンフリクトを引き起こす要因」を問う 21 項目を用いて、探索的因子分析を行った結果（最尤法、因子数はカイザーガットマン基準により決定、プロマックス回転）、2 因子 20 項目が抽出された。なお、分析にあたっては、各回答の「1. 全く違う」～「7. 全く同じ」を、不一致度を高い得点とするために、「1. 全く同じ」～「7. 全く違う」と反転させを行った。

これらの 2 因子 20 項目について検証的因子分析を行い、修正指数に基づく項目の取捨を行った結果、最終的には、表 6 の通り、8 項目からなる 2 因子モデルを採択した。適合度指標は GFI=0.990、AGFI=0.981、CFI=0.990、RMSEA=0.040 といずれも十分な適合度を示した。

そして、それぞれの因子を『「価値や根拠を前提にする」不一致』『「安全や業務を優先する」不一致』と命名し、内的整合性を検討するため、因子ごとに信頼性係数 Cronbach α を算出したところ、それぞれ、 $\alpha=0.89$ 、 0.71 と概ね高い値が得られた。

(表 6) 「コンフリクトを引き起こす要因」

因子名	質問項目	標準化係数
「価値や根拠を前提にする」不一致 ($\alpha=0.89$)	利用者が「やっていること」を維持し、増やそうとしているか	.86
	利用者の様子・行動の変化の理由を考えて行動しているか	.86
	自分のやり方を常に振り返り、改善点を考えて行動しているか	.79
	どのような状態になっても、利用者の尊厳や人権を尊重して支援しているか	.76
「安全や業務を優先する」不一致 ($\alpha=0.71$)	時間内に自分の仕事を終わるべきかどうか	.67
	病気や状態を悪化させぬよう、食事制限等は必ず守るようにしているかどうか	.67
	手早く効率的に仕事するべきかどうか	.59
	利用者の生活が犠牲になっても想定できる事故やリスクを回避するよ うな支援を行うべきかどうか	.54
因子間相関		.42

GFI=.990,AGFI=.981,CFI=.990,RMSEA=.040

(3) コンフリクトへの「解決方略」

介護実践におけるコンフリクトへの「解決方略」を問う 6 項目を用いて、探索的因子分析を行った結果（最尤法、因子数はカイザーガットマン基準により決定、プロマックス回転）、2 因子 6 項目が抽出された。

これらの 2 因子 6 項目について、検証的因子分析を行い、修正指数に基づく項目の取捨を行った結果、最終的には、表 7 の通り、4 項目からなる 2 因子モデルを採択した。適合度指標は GFI=1.000、AGFI=0.999、CFI=1.000、RMSEA=0.000 といずれも十分な適合度を示した。

そして、それぞれの因子を石田⁸²に従い、「統合方略」「回避方略」と命名し、内的整合性を検討するため、因子ごとに信頼性係数 Cronbach α を算出したところ、それぞれ、 $\alpha=0.68$ 、 0.65 と一定程度の内的整合性を支持した値が得られた。

(表 7) 「解決方略」

因子名	質問項目	標準化係数
統合方略 ($\alpha=.68$)	皆で徹底的に問題について話し合う	.92
	気持ちや見解をすべて吐き出すよう促す	.84
回避方略 ($\alpha=.65$)	対立的な意見が出た問題について、オープンな議論を避ける	.87
	対立的な意見はあまり出せない	.82
因子間相関		-.71

GFI=1.000,AGFI=.999,CFI=1.000,RMSEA=.000

(4) 「成果」

① 「能力向上」

コンフリクトによる「成果」として、まず、職場メンバー全体の「能力向上」を問う、17項目を用いて、探索的因子分析を行った結果（最尤法、因子数はカイザーガットマン基準により決定、プロマックス回転）、1因子13項目が抽出された。

これらの1因子13項目について、検証的因子分析を行い、修正指数に基づく項目の取捨を行った結果、最終的には、表8の通り、4項目からなる1因子モデルを採択した。適合度指標は、GFI=1.000、AGFI=0.999、CFI=1.000、RMSEA=0.000といずれも十分な適合度を示した。

そして、得られた因子を構成する4項目が、「能力向上」のうち、特に視野の広がりを示すもののため、「視野の広がり」と命名し、内的整合性を検討するため、信頼性係数Cronbach α を算出したところ、 $\alpha=0.90$ と高い値が得られた。

(表8)「成果」：職場メンバー全体の「能力向上」

因子名	質問項目	標準化係数
視野の広がり ($\alpha=.90$)	他者や他部門の業務内容を尊重するようになった	.88
	多様な観点から考えるようになった	.85
	他者や他部門の立場を考えるようになった	.82
	他者や他部門の意見を受け入れるようになった	.78

GFI=1.000,AGFI=.999,CFI=1.000,RMSEA=.000

② 「介護実践」

次に、職場で取り組んでいる「介護実践」の21項目を用いて、探索的因子分析を行った結果（重みづけのない最小2乗法、因子数はカイザーガットマン基準により決定、プロマックス回転）、4因子16項目が抽出された。

これら4因子16項目について、検証的因子分析を行い、修正指数に基づく項目の取舍を行った結果、最終的には、表9の通り、9項目からなる4因子モデルを採択した。適合度指標は、GFI=0.996、AGFI=0.991、CFI=0.997、RMSEA=0.025といずれも十分な値を示した。

そして、それぞれの因子を、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」「外泊・在宅復帰」と命名し、内的整合性を検討するため、信頼性係数Cronbach α を算出したところ、それぞれ、 $\alpha=0.82$ 、 0.84 、 0.58 、 0.61 であり、「行動制限しない」因子、「外泊・在宅復帰」因子に関しては、その値がやや小さいことに留意する必要があるが、一定程度の内的整合性を有したものと判断した。

(表9)「成果」:「介護実践」

因子名	質問項目	標準化係数
自然排泄 ($\alpha=.82$)	自然な排泄が行われるように、食事内容や水分量の工夫・改善に取り組んでいる	.84
	尿失禁の改善のために、十分な水分摂取と歩行運動を行うようにしている	.79
	トイレポータブルトイレに座ってもらい、自然排泄できるよう努めている	.69
生活時間の個別化 ($\alpha=.84$)	起床介助を行う時間は、個々の利用者の生活リズムに合わせるようにしている	.87
	食事時間は、個々の利用者の生活リズムに合わせるようにしている	.83
行動制限しない ($\alpha=.58$)	どのような利用者であっても、施設・フロア外に出ていくことの制限は、できる限り行わないようにしている	.78
	利用者の行動を把握するためのセンサーやカメラは用いないよう努めている	.52
外泊・在宅復帰 ($\alpha=.61$)	利用者の外泊に積極的に取り組んでいる	.81
	可能な利用者に対しては、在宅復帰や在宅看取りのための取り組みを行うようにしている	.54
因子間相関	自然排泄 \leftrightarrow 生活時間の個別化	.57
	自然排泄 \leftrightarrow 行動制限しない	.48
	自然排泄 \leftrightarrow 外泊・在宅復帰	.46
	生活時間の個別化 \leftrightarrow 行動制限しない	.53
	生活時間の個別化 \leftrightarrow 外泊・在宅復帰	.40
	行動制限しない \leftrightarrow 外泊・在宅復帰	.37

GFI=.996,AGFI=.991,CFI=.997,RMSEA=.025

4) 「コモン・メソッド・バイアス」の検証

本調査は、同一の者から複数の変数を測定していることから、変数間の相関関係が高くなってしまう「コモン・メソッド・バイアス」が問題になる可能性が考えられた。Podsakoff et al.¹¹²⁾によれば、探索的因子分析（回転なし）によって、a) 因子が一つしか抽出されない場合、もしくは、b) 第一因子の分散が過半数以上となった場合に、「コモン・メソッド・バイアス」が問題になるという。そのため、それが生じていないことを確認するために、検証的因子分析で得られた計 12 因子（質問項目の合計数 31）を用いてハーマンの単一因子検定を行った。

その結果、因子は複数に分割され、第一因子の因子寄与率は 29.4%と比較的小さい値であったことから、「コモン・メソッド・バイアス」の問題はないと判断した。

5) 指標間の相関分析

(1) 全体：指標間の相関分析

指標ごとに、構成項目における回答（1～7）を点数（1～7 点）として単純加算した合計得点を用いて、指標間の相関分析（Pearson）を行った。

その結果、表 10 に示した通り、「施設開設経過年数」「平均要介護度」「『生活・ケア単位』（ダミー変数）」と各指標には全般に、非有意もしくは、弱い相関の傾向がみられたが、それ以外は全般に、中程度の正もしくは負の相関関係が示された。

(表 10) 指標間の相関分析 (Pearson) : 全体 (n=1, 938)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
F1 「価値や根拠を前提にする」不一致	1															
F2 「安全や業務を優先する」不一致	.340 ***	1														
F3 タスク・コンフリクト	.449 ***	.212 ***	1													
F4 リレーションシップ・コンフリクト	.368 ***	.179 ***	.708 ***	1												
F5 プロセス・コンフリクト	.442 ***	.216 ***	.744 ***	.668 ***	1											
F6 視野の広がり	-.542 ***	-.213 ***	-.353 ***	-.337 ***	-.351 ***	1										
F7 自然排泄	-.514 ***	-.161 ***	-.305 ***	-.272 ***	-.301 ***	.397 ***	1									
F8 生活時間の個別化	-.383 ***	-.041	-.229 ***	-.191 ***	-.186 ***	.300 ***	.478 ***	1								
F9 行動制限しない	-.269 ***	-.035	-.185 ***	-.151 ***	-.173 ***	.200 ***	.351 ***	.366 ***	1							
F10 外泊・在宅復帰	-.287 ***	-.084 ***	-.181 ***	-.128 ***	-.148 ***	.241 ***	.333 ***	.287 ***	.220 ***	1						
F11 開設経過年数	.026	-.036	-.003	.016	.012	-.038	-.159 ***	-.147 ***	-.114 ***	-.088 ***	1					
F12 平均要介護度	.067 **	.035	.057 *	.054 *	.104 ***	-.037	-.190 ***	-.132 ***	-.138 ***	-.106 ***	.291 ***	1				
F13 「グループホーム」 ¹⁾	-.149 ***	-.005	-.131 ***	-.132 ***	-.165 ***	.110 ***	.337 ***	.300 ***	.327 ***	.142 ***	-.331 ***	-.419 ***	1			
F14 「生活・ケア単位」 ¹⁾	.020	.044	.005	.020	.016	-.013	-.003	.075 **	.012	-.026	-.088 ***	.137 ***	-.232 ***	1		
F15 統合方略	-.466 ***	-.214 ***	-.362 ***	-.351 ***	-.364 ***	.416 ***	.420 ***	.307 ***	.228 ***	.268 ***	-.023	-.055 *	.136 ***	-.008	1	
F16 回避方略	.327 ***	.108 ***	.326 ***	.344 ***	.334 ***	-.279 ***	-.284 ***	-.215 ***	-.163 ***	-.186 ***	.008	.033	-.110 ***	-.016	-.474 ***	1

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

1)ダミー変数

(2) 「解決方略」群別：指標間の相関分析

本分析に先立ち、「回避方略」合計得点から「統合方略」合計得点を減算した得点を用いて、その上位 1/3 を「回避方略」群、下位 1/3 を「統合方略」群、いずれにも該当しなかった群を「統合・回避中間」群として、施設・事業所を「解決方略」別に分類した。

その後、「解決方略」群別に、指標間の相関分析（Pearson）を行った。

表 11、表 12、表 13 に示した、「解決方略」別による特徴的な傾向をみると、「統合方略」群では、『安全や業務を優先する』不一致は、各「介護実践」や施設・事業所属性とほぼ無相関だった。「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」はそれぞれ、「自然排泄」を除いた各「介護実践」や「開設経過年数」「平均要介護度」「生活・ケア単位』（ダミー変数）」とほぼ無相関だった。また、『生活・ケア単位』（ダミー変数）」は、施設・事業所属性を除いたすべての指標とほぼ無相関だった。

「回避方略」群では、『安全や業務を優先する』不一致は、各「介護実践」や施設・事業所属性とほぼ無相関だった。「リレーションシップ・コンフリクト」は、「外泊・在宅復帰」「開設経過年数」「平均要介護度」「生活・ケア単位』（ダミー変数）」とほぼ無相関だった。「プロセス・コンフリクト」は、「外泊・在宅復帰」「開設経過年数」「生活・ケア単位』（ダミー変数）」とほぼ無相関だった。また、『生活・ケア単位』（ダミー変数）」は、施設・事業所属性を除いた、すべての指標とほぼ無相関だった。

「統合・回避中間」群では、『安全や業務を優先する』不一致は、「視野の広がり」、各「介護実践」、施設・事業所属性とほぼ無相関だった。「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」それぞれは、「自然排泄」を除いた各「介護実践」「開設経過年数」「平均要介護度」「生活・ケア単位』（ダミー変数）」とほぼ無相関だった。また、『生活・ケア単位』（ダミー変数）」は、施設・事業所属性を除いた、すべての指標とほぼ無相関だった。

これらの特徴以外においては、「解決方略」にかかわらず、各指標間には、全般に、有意な弱～強程度の、正もしくは負の相関関係が示された。

(表 11) 指標間の相関分析 (Pearson) : 「統合方略」群 (n=785)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
F1 「価値や根拠を前提にする」不一致	1													
F2 「安全や業務を優先する」不一致	.297 ***	1												
F3 タスク・コンフリクト	.401 ***	.198 ***	1											
F4 リレーションシップ・コンフリクト	.292 ***	.171 ***	.639 ***	1										
F5 プロセス・コンフリクト	.427 ***	.214 ***	.664 ***	.605 ***	1									
F6 視野の広がり	-.483 ***	-.204 ***	-.238 ***	-.237 ***	-.296 ***	1								
F7 自然排泄	-.441 ***	-.131 ***	-.196 ***	-.134 ***	-.214 ***	.311 ***	1							
F8 生活時間の個別化	-.310 ***	.012	-.116 **	-.063	-.115 **	.237 ***	.451 ***	1						
F9 行動制限しない	-.221 ***	.019	-.096 **	-.075 *	-.070	.164 ***	.358 ***	.397 ***	1					
F10 外泊・在宅復帰	-.262 ***	-.086 *	-.098 **	-.030	-.046	.166 ***	.317 ***	.285 ***	.216 ***	1				
F11 開設経過年数	.016	-.062	-.027	-.018	-.007	-.036	-.177 ***	-.164 ***	-.122 **	-.092 *	1			
F12 平均要介護度	.037	.017	-.027	-.013	.044	-.019	-.100 **	-.087 *	-.126 ***	-.120 ***	.280 ***	1		
F13 「グループホーム」 ¹⁾	-.145 ***	.001	-.060	-.076 *	-.118 **	.064	.377 ***	.315 ***	.355 ***	.144 ***	-.336 ***	-.391 ***	1	
F14 「生活・ケア単位」 ¹⁾	.034	.053	.033	.045	.040	.027	-.070	.046	-.024	-.039	-.073 *	.153 ***	-.269 ***	1

***p<0.001,**p<0.01,*p<0.05

1)ダミー変数

(表 12) 指標間の相関分析 (Pearson) : 「回避方略」群 (n=562)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
F1 「価値や根拠を前提にする」不一致	1													
F2 「安全や業務を優先する」不一致	.323 ***	1												
F3 タスク・コンフリクト	.354 ***	.143 **	1											
F4 リレーションシップ・コンフリクト	.279 ***	.105 *	.678 ***	1										
F5 プロセス・コンフリクト	.328 ***	.138 **	.712 ***	.616 ***	1									
F6 視野の広がり	-.486 ***	-.204 ***	-.325 ***	-.298 ***	-.296 ***	1								
F7 自然排泄	-.429 ***	-.139 **	-.215 ***	-.215 ***	-.198 ***	.299 ***	1							
F8 生活時間の個別化	-.315 ***	-.090 *	-.209 ***	-.166 ***	-.131 **	.204 ***	.416 ***	1						
F9 行動制限しない	-.240 ***	-.055	-.169 ***	-.120 **	-.155 ***	.126 **	.260 ***	.247 ***	1					
F10 外泊・在宅復帰	-.271 ***	-.070	-.122 **	-.088 *	-.098 *	.222 ***	.254 ***	.157 ***	.125 **	1				
F11 開設経過年数	-.037	-.015	-.028	.001	-.003	-.003	-.114 **	-.094 *	-.099 *	-.008	1			
F12 平均要介護度	-.005	-.019	.097 *	.058	.146 ***	.024	-.228 ***	-.170 ***	-.120 **	-.038	.295 ***	1		
F13 「グループホーム」 ¹⁾	-.033	.063	-.088 *	-.086 *	-.152 ***	.025	.215 ***	.251 ***	.265 ***	.015	-.330 ***	-.423 ***	1	
F14 「生活・ケア単位」 ¹⁾	.025	.030	-.029	-.017	.014	-.053	.039	.073	.027	-.043	-.104 *	.080	-.177 ***	1

***p<0.001,**p<0.01,*p<0.05

1)ダミー変数

(表 13) 指標間の相関分析 (Pearson) : 「統合・回避中間」群 (n=591)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
F1 「価値や根拠を前提にする」不一致	1													
F2 「安全や業務を優先する」不一致	.310 ***	1												
F3 タスク・コンフリクト	.302 ***	.154 ***	1											
F4 リレーションシップ・コンフリクト	.210 ***	.116 **	.684 ***	1										
F5 プロセス・コンフリクト	.272 ***	.147 ***	.754 ***	.642 ***	1									
F6 視野の広がり	-.428 ***	-.083 *	-.215 ***	-.182 ***	-.159 ***	1								
F7 自然排泄	-.433 ***	-.061	-.199 ***	-.141 **	-.172 ***	.322 ***	1							
F8 生活時間の個別化	-.312 ***	.062	-.126 **	-.095 *	-.050	.245 ***	.412 ***	1						
F9 行動制限しない	-.156 ***	.018	-.107 **	-.057	-.104 *	.119 **	.286 ***	.317 ***	1					
F10 外泊・在宅復帰	-.117 **	.022	-.120 **	-.050	-.095 *	.158 ***	.266 ***	.247 ***	.191 ***	1				
F11 開設経過年数	.068	-.026	.014	.044	.019	-.048	-.190 ***	-.158 ***	-.106 *	-.135 **	1			
F12 平均要介護度	.118 **	.085 *	.071	.075	.087 *	-.065	-.237 ***	-.126 **	-.142 **	-.115 **	.304 ***	1		
F13 「グループホーム」 ¹⁾	-.122 **	.001	-.139 **	-.123 **	-.122 **	.126 **	.338 ***	.248 ***	.285 ***	.157 ***	-.322 ***	-.450 ***	1	
F14 「生活・ケア単位」 ¹⁾	.019	.047	.014	.047	.001	-.039	.023	.111 **	.041	-.007	-.093 *	.169 ***	-.236 ***	1

***p<0.001,**p<0.01,*p<0.05

1)ダミー変数

6) 多母集団共分散構造分析

図2に示した分析モデルに従い、「解決方略」群別の多母集団共分散構造分析を行った。修正指数に基づきモデルの改善を図り、最終的には、表14に示した結果を採択した(GFI=0.910、AGFI=0.890、CFI=0.935、RMSEA=0.028、AIC=2935.8)。なお、筆者らが事前に設定したモデルにおけるコンフリクトから各「介護実践」への直接のパスおよび、「開設経過年数」「平均要介護度」「『生活・ケア単位』(ダミー変数)」それぞれから各「介護実践」への直接のパスは有意でなく、「コンフリクトの構造」から「視野の広がり」を経由し、各「介護実践」に正の影響を与えるモデル、かつ、「グループホーム(ダミー変数)」から各「介護実践」に正の影響を与えるモデルが採択された。

その結果、「統合方略」群において、「タスク・コンフリクト」が「成果」に対して有益に作用していたことが示され、「回避方略」群や「統合・回避中間群」においては、コンフリクトと「成果」に有意な関連はみられない結果が示された。以下、各群の結果をそれぞれ示す。

(1) 「統合方略」群

表14に示す通り、「統合方略」群では、「『安全や業務を優先する』不一致」は、「『価値や根拠を前提にする』不一致」に正の影響を与え、「『価値や根拠を前提にする』不一致」は、「タスク・コンフリクト」に正の影響を与え、「視野の広がり」に負の影響を与えていた。

そして、「タスク・コンフリクト」は、「視野の広がり」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」それぞれに、正の影響を与えていた。

「プロセス・コンフリクト」は、「リレーションシップ・コンフリクト」に正の影響を与え、「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「リレーションシップ・コンフリクト」は、「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「視野の広がり」は、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」「外泊・在宅復帰」それぞれに、正の影響を与えていた。

「グループホーム(ダミー変数)」は、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」「外泊・在宅復帰」それぞれに、正の影響を与えていた。

なお、図3は、これらの結果を図示したものである。

(2) 「回避方略」群

表14に示す通り、「回避方略」群では、「『安全や業務を優先する』不一致」は、「『価値や根拠を前提にする』不一致」に正の影響を与え、「『価値や根拠を前提にする』不一致」は、「タスク・コンフリクト」に正の影響を与え、「視野の広がり」に負の影響を与えていた。

そして、「タスク・コンフリクト」は、「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」それぞれに正の影響を与え、「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「プロセス・コンフリクト」は、「リレーションシップ・コンフリクト」に正の影響を与え、「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「リレーションシップ・コンフリクト」は、「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「視野の広がり」は、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」「外泊・在宅復帰」それぞれに、正の影響を与えていた。

「グループホーム（ダミー変数）」は、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」それぞれに、正の影響を与えていた。

(3) 「統合・回避中間群」群

表 14 に示す通り、「統合・回避中間」群では、『安全や業務を優先する』不一致」は、『価値や根拠を前提にする』不一致」に正の影響を与え、『価値や根拠を前提にする』不一致」は、「タスク・コンフリクト」に正の影響を与え、「視野の広がり」に負の影響を与えていた。

そして、「タスク・コンフリクト」は、「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」それぞれに正の影響を与え、「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「プロセス・コンフリクト」は、「リレーションシップ・コンフリクト」「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「リレーションシップ・コンフリクト」は、「視野の広がり」と統計的に有意な関連は示されなかった。

「視野の広がり」は、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」「外泊・在宅復帰」それぞれに、正の影響を与えていた。

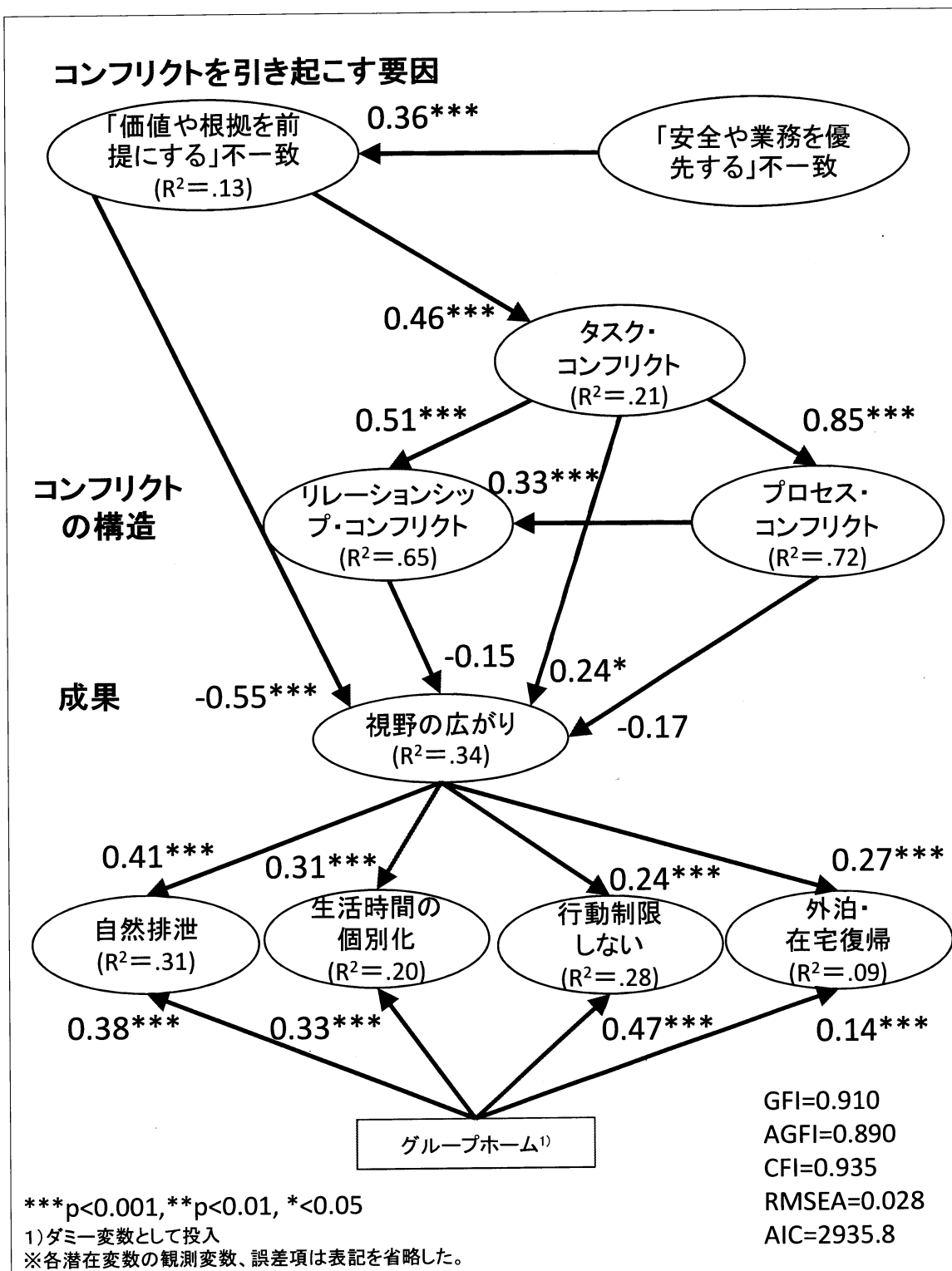
「グループホーム（ダミー変数）」は、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」「外泊・在宅復帰」それぞれに、正の影響を与えていた。

(表 14) 「解決方略」 群別にみた標準化係数

	統合群 (n=785) 標準化係数 有意確率	回避群 (n=562) 標準化係数 有意確率	統合・回避中間群 (n=591) 標準化係数 有意確率	
			標準化係数	有意確率
1 「『安全や業務を優先する』不一致」→「『価値や根拠を前提にする』不一致」	0.36 ***	0.42 ***	0.40	***
2 「『価値や根拠を前提にする』不一致」→「タスク・コンフリクト」	0.46 ***	0.40 ***	0.33	***
3 「『価値や根拠を前提にする』不一致」→「視野の広がり」	-0.55 ***	-0.53 ***	-0.46	***
4 「タスク・コンフリクト」→「視野の広がり」	0.24 *	-0.05 .681	-0.23	.205
5 「タスク・コンフリクト」→「リレーションシップ・コンフリクト」	0.51 ***	0.57 ***	0.56	***
6 「タスク・コンフリクト」→「プロセス・コンフリクト」	0.85 ***	0.87 ***	0.91	***
7 「プロセス・コンフリクト」→「リレーションシップ・コンフリクト」	0.33 ***	0.26 *	0.27	.056
8 「プロセス・コンフリクト」→「視野の広がり」	-0.17 .086	-0.02 .860	0.26	.130
9 「リレーションシップ・コンフリクト」→「視野の広がり」	-0.15 .051	-0.11 .177	-0.12	.188
10 「視野の広がり」→「自然排泄」	0.41 ***	0.40 ***	0.37	***
11 「視野の広がり」→「生活時間の個別化」	0.31 ***	0.28 ***	0.28	***
12 「視野の広がり」→「行動制限しない」	0.24 ***	0.23 ***	0.14	**
13 「視野の広がり」→「外出・在宅復帰」	0.27 ***	0.35 ***	0.21	***
14 「グループホーム」 ¹⁾ →「自然排泄」	0.38 ***	0.21 ***	0.32	***
15 「グループホーム」 ¹⁾ →「生活時間の個別化」	0.33 ***	0.27 ***	0.24	***
16 「グループホーム」 ¹⁾ →「行動制限しない」	0.47 ***	0.33 ***	0.35	***
17 「グループホーム」 ¹⁾ →「外出・在宅復帰」	0.14 ***	0.00 .937	0.16	***
GFI				
AGFI				
CFI				
RMSEA				
AIC				
			0.910	
			0.890	
			0.935	
			0.028	
			2935.8	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

1) ダミー変数として投入



(図3) 「タスク・コンフリクト」が有益な効果をもたらした
「統合方略」群 (n=785) で得られたパス図

4. 考察

質問紙調査の目的は、入所・居住系介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益な「成果」をもたらしているのかどうかについて、「コンフリクトを引き起こす要因」、コンフリクトのタイプ、「解決方略」の3つの関係から量的に検証することであった。

1) コンフリクトの構造

まず、介護サービス現場のなかでの「コンフリクトの構造」とは、適合度指標に依拠する限りにおいては、3因子モデルが最もあてはまりがよく、3因子構造を主張する先行研究を支持した結果となった。ただし、表15に示した通り、3つのタイプのコンフリクト同士の相関は、De Dreu et al.⁶¹や、De Wit et al.⁶³のメタ分析結果が示す、コンフリクトのタイプ同士の相関係数の平均よりも全般に高く、一般企業の「ビジネスユニット」を対象に行った宍戸の研究⁵⁵とほぼ同程度であった。宍戸⁵⁵は、コンフリクトのタイプ同士の相関関係の高さが示されたことに対して、「3種類のコンフリクトを本当に区別できるかどうかという問題に対して明確な判断を行うことは難しい」と考察しているが、本結果においても同様であり、今後も検証を続けていく必要がある。

また、表16は、表11～表13に示された「解決方略」群別の3つのタイプのコンフリクト同士の相関係数をまとめたものである。それをみると、「解決方略」にかかわらず、3つのタイプのコンフリクト同士の相関係数は $r=0.6\sim0.7$ の範囲を推移していた結果であった。このことから、「解決方略」によらず、コンフリクトの区別には一定の困難さがあることが考えられる。

(表15) コンフリクトのタイプ同士の相関係数

	本研究 (2012)	De Dreu et al.(2003)*	De Wit et al.(2012)*	宍戸(2010)
タスク・コンフリクト⇄リレーションシップ・コンフリクト	0.71	0.54	0.52	0.70
タスク・コンフリクト⇄プロセス・コンフリクト	0.74		0.66	0.75
リレーションシップ・コンフリクト⇄プロセス・コンフリクト	0.67		0.67	0.71

※メタ分析による相関係数の平均

(表16) 本研究における「解決方略」群別にみた、コンフリクトのタイプ同士の相関係数

	「統合方略」群 (n=785)	「回避方略」群 (n=562)	「統合・回避 中間」群 (n=591)
タスク・コンフリクト⇄リレーションシップ・コンフリクト	0.64	0.68	0.68
タスク・コンフリクト⇄プロセス・コンフリクト	0.66	0.71	0.75
リレーションシップ・コンフリクト⇄プロセス・コンフリクト	0.61	0.62	0.64

2) 介護実践におけるコンフリクトと「成果」との関連

介護実践におけるコンフリクトと「成果」との関連について、「解決方略」別に、共分散構造分析により検討した結果、(1)「統合方略」群においてのみ、「タスク・コンフリクト」が有益に作用し、また、(2)「タスク・コンフリクト」が有益に作用するにあたって、他のタイプのコンフリクトや「コンフリクトを引き起こす要因」との因果関係の作用が重要であることが示された。そして、本研究においては、(3) いずれの「解決方略」群においても、「成果」に対して、「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」は有意な関連をもたない結果であった。以下では、(1) (2) (3) について、順に考察する。

(1) 介護サービス現場のなかでのコンフリクトに対する有効な「解決方略」

コンフリクトが「成果」に対して有益に作用していたのは、「統合方略」群においてのみのことであり、「回避方略」群や「統合・回避中間」群では、「タスク・コンフリクト」は「視野の広がり」と有意な関連はみられなかった。

この結果を考察するうえで、Rahim⁷³が示す、5つの「解決方略」の「適切な状況」「不適切な状況」をみてみたい。

前述した通り、「タスク・コンフリクト」が有益に作用した「統合方略」とは、「①問題が複雑である場合、②より良い解決策を考えるためにアイディアの統合が必要な場合、③成功させるうえで相手側のコミットメントが必要な場合、④問題解決のための時間がある場合、⑤一方では問題解決できない場合、⑥共通の問題を解決する上で相手側の助けが必要な場合」には「適切な」方略であるという。

そして、「タスク・コンフリクト」が有益に作用していなかった、「回避方略」とは、「①問題が些細な場合、②他者と直面することで起こる問題の方が問題解決の結果よりも深刻であると考えられる場合、③冷却期間が必要とされる場合」には、「適切な」方略であるが、「①問題が重要な場合、②自身が決定権を持っている場合、③メンバーが解決されるべき問題を先延ばしすることを嫌がっている場合」には「不適切な」方略であるという。

また、本研究において「統合方略」群、「回避方略」群のいずれにも該当しなかった「統合・回避中間」群が、「支配方略」「犠牲方略」「妥協方略」のいずれかに該当すると想定した場合、これらの「解決方略」における「不適切な状況」には「問題が複雑な場合」や「問題が重要な場合」などがあるといわれている。

これらに対し、介護サービスも含まれる「プロフェッショナル・ヒューマン・サービス」には、「同じサービスをおこなっても、利用者によってその受け止め方がまちまちである」という「無形性」、「サービス利用者の状態が変化する」という「利用者の変容性」や「サービスの利用期間がかなり長期にわたる」という「連続性」、「利用者にも提供者にもサービス提供内容に対する期待が明確に把握されない」という「期待の不明確性」といった特性があるといわれている⁸⁹。また、前述したとおり、介護サービスは、『良質なサービス』の定義付けの必要性が指摘され⁹⁰、目指す方向が明確にされない状況にもある。

こうした特性を備える介護サービス現場のなかでのコンフリクトとは、Rahim⁷³のいう意味で、「複雑な問題」になりやすく、職場においても放っておくことのできない「重要な問題」であると考えられる。また、介護サービスは、チームで提供されるものであり^{113, 114}、介護職員それぞれがさまざまな場面のなかで得た情報やアイデアなど、「より良い解決策を考えるためにアイデアの統合」が必要であるとともに、「成功させるうえで相手側のコミットメント」も必要である。さらに、「サービスの利用期間がかなり長期にわたる」ため、利用者やその介護についての問題が短期的な解決が必要になる場合もあるが、時間をかけて解決すべき問題も多い。つまり、「統合方略」群において「タスク・コンフリクト」の有益性が示された結果とは、介護サービス現場におけるコンフリクトが、Rahim⁷³の指摘する『「統合方略」が適切である状況』であったがゆえに、示された結果であるといえる。

また、「回避方略」群において、「タスク・コンフリクト」の有益性が示されなかったこととは、介護サービス現場におけるコンフリクトがRahim⁷³の指摘する『「回避方略」が不適切な状況』であったがゆえの結果と考えることができる。さらに、「統合・回避中間」群も、「支配方略」「犠牲方略」「妥協方略」のうち何に該当しているのかが明確ではないことに留意する必要があるが、「統合方略」ではない「解決方略」が、介護サービスにおけるコンフリクトにとって「不適切」であったがゆえに示された結果と考えることは可能である。

以上のことから、本結果で示されたこれら結果とは、Thomas⁷²やRahim⁷³のいう、状況に応じた「解決方略」の有効性を実証的に支持した結果であり、コンフリクトに対する「解決方略」の理論的な知見に、実証的な知見を提示できたものであったといえるだろう。

(2) 「タスク・コンフリクト」が有益に働くにあたっての、他のタイプのコンフリクトや「コンフリクトを引き起こす要因」との因果関係

まず、表10に示したように、「タスク・コンフリクト」と「視野の広がり」の関連は、単相関だけみれば負の相関にあり、このことは、De Dreu et al.⁶¹のメタ分析の結果と同様であった。また、この傾向は、表11～表13に示した通り、いずれの「解決方略」群においても、同様の結果であった。

しかし、コンフリクトのタイプ同士の因果関係を仮定した分析を行った結果、「統合方略」群において、「タスク・コンフリクト」は「視野の広がり」に正の影響を与えていたことが示された。コンフリクトのタイプ同士の因果関係を仮定した場合に、「タスク・コンフリクト」の有益性が示されたという点は、De Wit et al.⁶³のメタ分析と同様の結果であった。つまり、「解決方略」のみならず、「タスク・コンフリクト」とその他のタイプのコンフリクトとの関連性が、「タスク・コンフリクト」の有益性を見出すことに影響していることが考えられる。

また、コンフリクトに先立つ『「価値や根拠を前提にする」不一致』そのものは「視野の広がり」に対して、 $\beta = -0.55$ と有意な負の影響を与えていた。ところが、この『「価値や根拠を前提にする」不一致』が「タスク・コンフリクト」を経由した場合、「タス

ク・コンフリクト」は「視野の広がり」に対して有意な正の影響を与え、さらに、『価値や根拠を前提にする』不一致」を除いた分析を行うと、「タスク・コンフリクト」は有益に作用していなかった。つまり、「タスク・コンフリクト」が有益に作用する背景には、「コンフリクトを引き起こす要因」による影響も関係していることが示唆されている。コンフリクトの「先行条件」「潜在的な対立」を示した、Pondy³²やRobbins et al.¹⁹は「先行条件」「潜在的な対立」そのものが、「結果」に対して影響を与えることまでは言及しておらず、本研究で示された知見は興味深い。

次に、以上の結果をさらに解釈する上で、「視野の広がり」に対する、『価値や根拠を前提にする』不一致」「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」それぞれの、直接効果、間接効果、総合効果について概観してみたい。

表 17 に示した通り、「統合方略」群における、「視野の広がり」に対する、『価値や根拠を前提にする』不一致」「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」の直接効果はそれぞれ、-0.55、0.24、-0.15、-0.17、間接効果を加味した総合効果はそれぞれ、-0.56、-0.02、-0.15、-0.22 であった。

これらの結果から、「視野の広がり」に対して、『価値や根拠を前提にする』不一致」が最も大きな負の効果を与えていたことがわかる。また、「タスク・コンフリクト」は、直接には正の効果があるものの、「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」を経由した場合の負の間接効果の方が大きく、それらを合わせた場合には「タスク・コンフリクト」の正の効果はなくなってしまうこともわかる。

これらの結果の意義として、「視野の広がり」に対しては、『価値や根拠を前提にする』不一致」の負の効果が最も大きいこと、「タスク・コンフリクト」の正の直接効果を高めるためには、「タスク・コンフリクト」の間接効果を低める必要があることが示唆されている。

(表 17) 「統合方略」群：「視野の広がり」への各変数の
直接効果、間接効果、総合効果

	直接効果	間接効果	総合効果
「価値や根拠を前提にする」不一致	-0.55	-0.01	-0.56
タスク・コンフリクト	0.24	-0.26	-0.02
リレーションシップ・コンフリクト	-0.15		-0.15
プロセス・コンフリクト	-0.17	-0.05	-0.22

※標準化係数にて算出

これと対照に、「タスク・コンフリクト」が有益に作用していない「回避方略」群、「統合・回避中間」群における、「視野の広がり」に対する『価値や根拠を前提にする』不一致」「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」それぞれの、直接効果、間接効果、総合効果についてもみてみたい。

まず、「回避方略」群においては、表 18 に示した通り、「視野の広がり」に対する、「『価値や根拠を前提にする』不一致」「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」の直接効果はそれぞれ、-0.53、-0.05、-0.11、-0.02、間接効果を加味した総合効果はそれぞれ、-0.59、-0.16、-0.11、-0.05 であった。

そして、「統合・回避中間」群においては、表 19 に示した通り、「視野の広がり」に対する、「『価値や根拠を前提にする』不一致」「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」の直接効果はそれぞれ、-0.46、-0.23、-0.12、0.26、間接効果を加味した総合効果はそれぞれ、-0.49、-0.09、-0.12、0.23 であった。

これらの結果より、まず、「解決方略」群によらず、「視野の広がり」という「成果」に対しては、「『価値や根拠を前提にする』不一致」による負の効果が最も大きいことが示されている。

そして、「回避方略」群では、「タスク・コンフリクト」の直接効果はほぼなく、「タスク・コンフリクト」の効果は、その間接効果によるものであることが示されている。このことは、「対立的な意見が出た問題について、オープンな議論を避ける」「対立的な意見はあまり出せない」といったコンフリクトを避けようとする「回避方略」群だからこそ、「タスク・コンフリクト」の直接効果が生み出されず、その間接効果によって「タスク・コンフリクト」の効果が規定されてしまっていると考えることができる。また、このことは、「回避方略」群と対照にある、「統合方略」群における「タスク・コンフリクト」に正の直接効果が示されたのは、コンフリクトを回避せず、「皆で徹底的に問題について話し合う」「気持ちや見解をすべて吐き出すよう促す」といった「統合」による解決を行ったがゆえであったと考えることもできる結果といえよう。

そして、「統合・回避中間」群では、「統合方略」群と対照に、「タスク・コンフリクト」に負の直接効果、正の間接効果が示され、「プロセス・コンフリクト」には正の総合効果があるといった、これまでのコンフリクト研究の知見に相反する結果となっている。ただし、この点は、「統合・回避中間」群の具体的な「解決方略」が特定された場合には、異なる結果が示されることも大いに想定できる結果ともいえる。

(表 18) 「回避方略」群：「視野の広がり」への各変数の
直接効果、間接効果、総合効果

	直接効果	間接効果	総合効果
「価値や根拠を前提にする」不一致	-0.53	-0.06	-0.59
タスク・コンフリクト	-0.05	-0.11	-0.16
リレーションシップ・コンフリクト	-0.11		-0.11
プロセス・コンフリクト	-0.02	-0.03	-0.05

※標準化係数にて算出

(表 19) 「統合・回避中間」群：「視野の広がり」への各変数の
直接効果、間接効果、総合効果

	直接効果	間接効果	総合効果
「価値や根拠を前提にする」不一致	-0.46	-0.03	-0.49
タスク・コンフリクト	-0.23	0.14	-0.09
リレーションシップ・コンフリクト	-0.12		-0.12
プロセス・コンフリクト	0.26	-0.03	0.23

※標準化係数にて算出

(3) 「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」と「視野の広がり」との関連

本論文においては、いずれの「解決方略」群においても、「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」と「視野の広がり」に、統計的に有意な関連が示されなかったことは、コンフリクト研究における一般的な知見とは異なる結果であった。この点は、介護サービス現場のなかでのコンフリクトの作用として特徴的な結果であるとも言えるかもしれないが、コンフリクト理論^{5,6}が示す「クリエイティビティ」以外の「成果」、例えば「満足」などに関連する指標を用いて検討した場合には、コンフリクト研究の知見に合致した結果が示される可能性も否めない。この点については、引き続き、検討が必要である。

ただし、この結果をさらに詳細にみると、表 14 に示すように、「統合方略」群では、「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」と「視野の広がり」との関連は、それぞれ $\beta = -0.15$ ($p = 0.051$)、 $\beta = -0.17$ ($p = 0.086$) とマイナスの有意傾向の関連性が示されていることがわかる。この点は「回避方略」群や「統合・回避中間」群で示されている結果とは異なる傾向にある。

このことについては、前述した見解で考えた場合に、解釈が可能であると考えられる。すなわち、「タスク・コンフリクト」を積極的に活用しようとしている「統合方略」群の職場だからこそ、「タスク・コンフリクト」を阻害しようとする要因、すなわち、「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」も出現しているということである。

一方、「統合方略」群と対照にある「回避方略」群は、「対立的な意見が出た問題について、オープンな議論を避ける」「対立的な意見はあまり出せない」といったコンフリクトを避ける職場であり、この場合、「タスク・コンフリクト」は活用されないことから、それを阻害しようとする要因の影響も現れようがないことが想定できる。したがって、「回避方略」群では、「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」それぞれが、「視野の広がり」にほぼ影響を与えていない結果が示されたことが考えられる。

3) 介護福祉学、介護実践の観点から考える「コンフリクトを引き起こす要因」、「タスク・コンフリクト」と「成果」との関連

介護サービス現場におけるコンフリクトのプロセスにおいて、「コンフリクトの構造」の前段階で、(1)「コンフリクトを引き起こす要因」として、『安全や業務を優先する』不一致が『価値や根拠を前提にする』不一致を高めており、さらに、後段階で、(2)「タスク・コンフリクト」が「視野の広がり」を経由して各「介護実践」に影響を与えていたという結果が本研究から示された。これらは、コンフリクト研究からではなく、介護福祉学や介護実践の観点から考察することが有益であると考え。以下では、(1)(2)について、順に考察する。

(1) 『安全や業務を優先する』不一致と『価値や根拠を前提にする』不一致の関連

本研究では、いずれの「解決方略」群においても、『安全や業務を優先する』不一致は『価値や根拠を前提にする』不一致に正の影響を与えていた。『安全や業務を優先する』不一致とは、利用者の生活が犠牲になったとしても安全を優先させたり、時間内に仕事を終わらせるために業務を遂行しようとする事について、職員間で不一致があることを意味した因子である。そして、『価値や根拠を前提にする』不一致とは、利用者を主体として介護に取り組むことや、考えながら介護に取り組むといった、介護福祉学や介護実践においても重視され介護職員に備えることが求められている思考^{115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124}について、職員間で不一致があることを意味した因子である。この因果関係について、本来ならば、介護実践にとってより本質的な面での不一致を意味する『価値や根拠を前提にする』不一致によって、『安全や業務を優先する』不一致が付随的に高まるという因果関係を考えることが自然のように思えるが、本研究では、それは反対の関係にあった。このことは、介護サービス現場に対して、以下の前提を置いた場合に、解釈が可能である。

高齢者は全般的に、「身体的・精神的な変化」による「転倒・転落のリスク」や「誤嚥の危険性」があったり¹²⁵、「抵抗力が低下しているために感染しやすい状態」¹²⁶にあり、その状況にある利用者にサービスを提供する場合には、介護にかかわる基本的な知識や技術が必要であるとともに、利用者一人一人を適切にアセスメントできる能力が求められる^{125, 126, 127}。しかし、介護サービス現場のなかでそれが十分に備えられていないとすれば、安全や事故予防を過度に意識し、利用者を主体とした介護実践はないがしろにされてしまうことが考えられる。また、そうした基本的知識や技術がない前提において、手早く、時間内に業務を遂げることを最優先にしがちになることも想像に難くない。つまり、これらの不一致の因果関係についても、同様の解釈を行うとすれば、介護にかかわる基本的な知識や技術が備えられていない状況においては、『安全や業務を優先する』不一致が先行して存在し、その結果として『価値や根拠を前提にする』不一致がもたらされたと考えることができないだろうか。

しかし、以上のように「価値や根拠」がないがしろにされている状況が存在するということは、介護福祉学や介護実践が目指す方向にとって、決して好ましいことではない。

むしろ、この結果は、介護教育や実践現場のなかでの「価値や根拠」の更なる教育の必要性が示唆されたものといえる。

(2) 「タスク・コンフリクト」と「視野の広がり」、各「介護実践」の関連

当初、本研究では、「タスク・コンフリクト」は、「能力向上」と各「介護実践」それぞれに、直接的に、有益な効果をもたらすことを想定していた。しかし、本研究で得られたモデルでは、「タスク・コンフリクト」が直接効果をもたらしていたのは、「能力向上」の中から抽出された「視野の広がり」のみであり、「視野の広がり」を通じて、間接的に各「介護実践」が高まるというモデルであった。

このことについては、「視野の広がり」がもつ意味から解釈が可能と考える。中原¹²⁸は、多様な視点をもって考えられることとは、「新たなものを生み出す際に必要になる」としており、Jehn et al.⁵⁶は、コンフリクトによって高められた「クリエイティビティ」とは、組織全体の「パフォーマンス」を高めうるとしている。すなわち、自分だけでなく他者の視点や立場も踏まえて物事が考えられるようになったことを通じて、「自然排泄」「生活時間の個別化」「行動制限しない」「外泊・在宅復帰」という、以下に述べるような重要な「介護実践」の取り組みに影響を与えていると考えることが可能ではなかろうか。

まず、「自然排泄」とは、利用者が自然に排泄できるような介護実践であり、利用者の「不快感」や皮膚トラブル、活動性の低下や認知症の進行といった弊害を生み出さない介護実践¹⁰⁶であるとともに、利用者の「尊厳に直結している」介護実践¹²⁹でもある。また、こうした介護サービスを利用者側も期待していることを示す調査結果もある¹³⁰。

次に、「生活時間の個別化」とは、個々の利用者の生活リズムに応じてサービスを提供しようとする介護実践であり、「利用者の立場に立った支援」である¹³¹。また、「行動制限しない」とは、利用者の行動を制限しないような介護実践であり、単に利用者の尊厳を守るだけではなく、利用者の「自立促進」を図ろうとする介護実践と考えられている¹³²。

さらに、「外泊・在宅復帰」とは、利用者が、外泊したり在宅に復帰できるような介護実践であり、利用者の尊厳や希望を重視するものである。内閣府¹³³が行った調査結果によれば、75歳以上の者のうち、「介護を受けたい場所」として「自宅」を選択した者は45.4%、「介護老人福祉施設に入所」「介護老人保健施設を利用」「民間有料老人ホーム等を利用」を選択した者は計25.9%であり、「最期を迎えたい場所」として「自宅」を選択した者は54.4%、「特別養護老人ホームなどの福祉施設」を選択した者はわずか6.4%であったことが示されている。

また、こうした個別に応じた介護実践は、一般的には、ケア単位が小規模の方が行いやすく^{134,135}、利用者が重度化すると取り組みにくいことも想定していた。しかし、本研究で得られたモデルにおいては、「要介護度」や「生活・ケア単位」は各「介護実践」に有意な影響を与えず、「グループホーム」のみが各「介護実践」に有意な正の影響を与えていた。この結果の背景には、「グループホーム」が、「小規模ケア」であり、

「要介護度」が低いだけでなく、他施設・事業所に比べて、「看護・介護職員（常勤換算）1人当たり利用者数」が少ない実態¹³⁶や、事業所形態¹³⁷があることが考えられる。

以上、量的データの分析結果より、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが、一定の条件下において、有益に作用していたことを見出し、理論的な意義を中心に考察した。

そして、「タスク・コンフリクト」をプラスに作用させるうえでは、1)『『価値や根拠を前提にする』不一致』という「コンフリクトを引き起こす要因」、2)「タスク・コンフリクト」が「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」を経由することによる間接効果、3)「統合方略」による「解決方略」が関係していることが示唆された。

この点から、次章のインタビュー調査により、実践の中での具体像を検証したい。

※本章は、白石旬子、藤井賢一郎、影山優子、今井幸充：介護職場における「コンフリクト」と職員の成長・介護実践の関連. 介護経営, 7(1):2-13(2012). に対して、追加分析および、加筆修正を行ったものである。

第4章 インタビュー調査

1. 目的

前章で示された量的調査の分析結果より、「タスク・コンフリクト」をプラスに作用させるうえでは、1)「『価値や根拠を前提にする』不一致」という「コンフリクトを引き起こす要因」、2)「タスク・コンフリクト」が「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」を経由することによる間接効果、3)「統合方略」による「解決方略」が関係していることが示唆された。

これらのことから、介護サービス現場のなかでコンフリクトにより有益な「成果」を得るうえでは、1)～3)の点が重要となってくる。

そこで、これらのことの実践的な具体像を描く目的として、インタビュー調査が実施された。

2. 方法と対象

1) 方法と期間

調査方法は、半構造化面接法を用いた。調査期間は、2012年6月～2012年9月であった。

2) 調査対象と抽出方法

対象は、介護サービス施設・事業所において、職場内でリーダー的な役割を担っている（担っていた）者であって、介護の方法や考え方について、職員同士が対立した職場での勤務経験をもつ者であった。

調査対象の抽出にあたっては有意抽出法を用い、具体的には、筆者の知り合いの介護サービス現場に従事する（していた）者に依頼、もしくは、筆者の知り合いの介護サービス現場に関わる者に本研究の調査対象となる者の紹介を依頼し、抽出を行った。その結果、7名から協力を得ることができた。調査協力者の介護サービス現場における経験年数は7年～26年であり、平均経験年数は、15.1年（±6.1年）であった。

3) 調査実施にあたっての倫理上の配慮

調査実施にあたっての倫理上の配慮については、日本社会事業大学社会事業研究所研究倫理委員会に審議を依頼し、承認を得た（承認番号12-0302）。

具体的には、調査依頼および、実施時に、1)調査協力の任意性、2)調査のなかで知り得た一切の情報の保護やその管理・破棄方法、3)調査結果の利用・公表方法、4)調査協力にあたっての謝礼について、文書および、口頭にて説明し、同意を得た上で行った。

なお、本インタビュー調査は、「介護職員のチームケアを阻害する組織行動学的要因および、介護学的要因」（日本学術振興会 科学研究費補助金（特別研究員奨励費）課題番号23・11111）によって行われた。

4) 調査内容

本章の冒頭で述べた調査の目的を踏まえ、インタビュー調査の調査内容を、「職場のなかで、介護サービスを提供する際に、介護の方法や考え方について職員同士が対立した経験について、これまでの経験のなかで印象に残っているものを教えてください」とし、そのなかで、具体的に 1) 対立の具体的な内容、2) 対立によって、どのようなコンフリクトが起きていたのか、3) 職場はそれに対してどのように対処したか、4) 職場における『価値や根拠』を前提にする」一致の状況、5) その対立によって、職場は「良い」成果を得たか、「悪い」成果を得たか、および、それらの具体的な内容、について尋ねた。なお、すべてのインタビュー内容は、対象者の了解を得た上で、IC レコーダーに録音した。

5) 分析方法

分析は、以下の手順に従って行った。

まず、IC レコーダーに録音されたインタビューデータから逐語録を作成し、それらを読み込み、意味内容が通じる部分で切片化し、カード化した。そして、それらのカードについて、量的調査の潜在因子に沿って「天下り式」のコーディング¹³⁸を行った。

具体的には、①『価値や根拠を前提にする』不一致」コード、②「コンフリクトのタイプ・関係性」コード、③「解決方略」コード、④「成果」コードにあてはまるカードを分析対象として選択し、各コードに分類した。その後、各コードにあてはめられたカードを対象に、「たたき上げ式」のコーディング¹³⁸を行い、サブコードを生成した。そして、それらを「良い」成果を得た職場、「悪い」成果を得た職場別に集計した。

なお、以降では、コードを示すものを〈 〉で、サブコードを示すものを【 】で表記する。

3. 結果

1) 対立の主題、対立による「成果」

調査協力者に、職場のなかで対立が起こった経験について印象に残っているものを聞いたところ、7名のうち1名が2つの経験を語ってくれた。表20は、対立の主題とそれによる「成果」を示したものである。なお、各事例における「成果」の具体的な内容を示すうえで、後述するサブコードも合わせて示した。

まず、インタビューで得られた、8つの職場内の対立事例のうち、「良い」成果を得たと回答したのは5つの職場であり、「悪い」成果を得たと回答したのは3つの職場であった。

そして、対立の主題別に、「成果」および、その具体的な内容のサブコードをみると、「良い」成果を得たとする対立の主題すべてにおいて、【視野の広がり】が該当し、【職員の関わり方の変化による改善】【生活時間の個別化】【行動制限しない】といった介護実践にかかわるサブコードも該当していた。

一方、「悪い」成果を得たとする対立主題のすべてにおいて、【利用者への悪影響】といったサブコードが該当していた。

(表 20) 対立の主題、対立による「成果」

No	対立の主題	「良い」成果 or 「悪い」成果	具体的な「成果」の サブコード
1	夜間にナースコールを頻回に押す利用者にどのように対応するか	「良い」成果	【視野の広がり】 【職員の関わり方の変化による改善】
2	利用者にどのように楽しんでもらうのか	「良い」成果	【視野の広がり】 【生活時間の個別化】
3	時間のかかる利用者の食事の提供量を半分にするかどうか	「良い」成果	【視野の広がり】
4	ソリが合わず、お互いのやり方が気に入らない職員をどうするか	「良い」成果	【視野の広がり】 【生活時間の個別化】
5	身体拘束を外していくかどうか	「良い」成果	【視野の広がり】 【行動制限しない】
6	利用者に自分で食べてもらうようにするか、介助するか	「悪い」成果	【利用者への悪影響】
7	トイレ誘導を続けるか、おむつにするか	「悪い」成果	【利用者への悪影響】
8	トイレ誘導を再開させるか、おむつのままにするか	「悪い」成果	【利用者への悪影響】

2) コーディング結果

インタビュー調査によって得られたデータは 146 枚にカード化され、それらを対象として、「天下り式」のコーディングを行った結果、55 枚 (38.0%) が分析対象となった。そのうち、①『価値や根拠を前提にする』不一致には 12 枚 (22%)、②〈コンフリクトのタイプ・関係性〉には 14 枚 (25%)、③〈解決方略〉には 16 枚 (29%)、④〈成果〉には 13 枚 (24%) が該当した。

そして、コードごとに「たたき上げ式」のコーディングを行い、サブコードを生成した。

その結果、まず、『価値や根拠を前提にする』不一致より、【「価値」の合意や前提の形成】【同じ思い・強みを引き出す】【リーダーのなかでの一致を確認】の 3 つのサブコードが生成された。

次に、〈コンフリクトのタイプ・関係性〉より、【「価値」を守るためのタスク・コンフリクトをいとわない】【リレーションシップ・コンフリクトを気にせずタスク・コンフリクトとし捉える】【タスク・コンフリクトに「なりきれない」】【タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトの混在】【タスク・コンフリクトに姿を変えたリレーションシップ・コンフリクト】【リレーションシップ・コンフリクト】【リレーションシップ・コンフリクトを高めない】【リレーションシップ・コンフリクトへの転移】の 8 つのサブコードが生成された。

そして、〈解決方略〉より、【みんなで話し合う】【場にもっていく】【みんなから意図的に聞く】【話し合わない】【Win-Lose】【積極的な判断をしない】の 6 つのサブコードが生成された。

さらに、〈成果〉においては、前述したとおり、【視野の広がり】【生活時間の個別化】【行動制限しない】【職員の関わり方の変化による改善】【利用者への悪影響】の 5 つのサブコードが生成された。

表 21-1～表 21-4 は、コード・サブコード別にみた逐語データを示したものである。

(表 21-1) コード・サブコード別逐語データ：〈「価値や根拠を前提にする」不一致〉

コード	サブコード	逐語データ
へ「価値や根拠を前提にする」不一致	【「価値」の合意や前提の形成】	カンファレンスでは、その男性職員がいるなかで、その人がナースコールを抜いたことが議題に取り上げられて、「抜いたらあかんやろ」ってのが、率直にありました。みんなでその職員を非難するというわけではなかったのですが、みんなで抜くのはやめようね、っていう合意形成もしたかったんです。
		利用者さんに関わらないところで、本人さんのやりたいことってのは自由にやってもらうけども、利用者さんの視点は、うちはこの方針で行くよっていうのを、現場の相談員とかが本人にも伝えながらやっていって。
		相談員がミーティングとかで、[利用者の]頭撫でるのはどうだとか、っていうようなことはその時々で気が付いたときに言える人だったので、そういうことを許さないっていう合意形成をちよつとずつ作っていったっていう感じですね。
		とにかく半量とか決めるんじゃない、[利用者さんを]見てね。って。そこはそういうしかないですよ。その人には[食べる量に]ムラがあったから。何割食べさせろっていう世界じゃなくって。
		「それができない理由はなに？ 昼間に、洋服に着替えられない理由ってなに？」って聞いてみました。そしたら、その人、手とか足とか、すごい拘縮があって、着替えするのも正直、凄いい苦労だったんですよね。そういうのもあったのと、そのフロア自体も結構、徘徊する利用者も多くて、なかなか目が離せないから、夜勤明けの忙しい時に「できない」みたいなことでした。でも、みんなが言っていた理由って私にはちよつと理解ができなかったし、「時間が…」とか「人が…」って言われたのにも、カチンときたんでしょうね。「つなぎを着せられている本人の気持ちってどうなの？ それって、ハッキリいって職員の都合じゃん、やってみなきゃ分かんなくない？」って言いました。みんな、シーンとしてましたよ。そこに異論出す人はいなかったですよ。
	【同じ思い・強みを引き出す】	「食べられることもあるよね」、って私が言ったときに、ワーカーとして、「いやいや絶対半量じゃないとダメだと思います」っていう職員はなかなかいないですよ。それって私たちの仕事よね、食べるときあるじゃない、その時は頑張って食べさせようよ」っていうのは、みんなだって、そうだなってその時は思いますよね。
		それと、[話し合いの]プロセスのなかでは、その相談員が、職員それぞれが介護職として非常にいいすぐれた視点を持っているということがみんなにわかってもらうような工夫を意図的にしていましたよね。たとえば、ある職員さんは、…[中略]…そういうことが強みだっていることをその相談員は知っていたので、ミーティングなんかではそういう話を引き出すようにしていました。
		どうしてその利用者さんがそんな風に呼ぶんだろうとか、みんなはどんな気持ちでナースコールにくらいついていっているんだろう、とかも話し合われたんです。
	【リーダーのなかでの一致を確認】	あの2人の共通点はね、利用者さんのことを大好きなことでしたよね。利用者さんに関わるのが大好きで、介護っていう仕事に楽しみを持ってやっているような人たちだったんです。2人もそこがわかったら仲良くなれるんじゃないか、って思ったんですよ。
		自分たちの関わりは、利用者さんの24時間365日の生活を続けていくためのものなんだ、っていうのは、僕が主任に着任した当初から、みんなに言っていたことだったので、みんなが言っていたことが、そこから大きくずれてっていうことはなかったんですけど。
		みんなの良いところって、時間なり人がいないって言い分けをするけど、でも利用者さんにこうしてあげたいっていう気持ちはあったと思うんですよ、なんかこう、まともな感覚っていうのが。自分の介護職としてのケアは、こうあるべきみたいなのが絶対にあったと思うんです。
		私も彼女もみんなも、思いついた方法が違ったというか…[中略]…多分ベースは同じ思いはあったと思うんですよ。本人は、という。

(表 21-2) コード・サブコード別逐語データ：〈コンフリクトのタイプ・関係性〉

コード	サブコード	逐語データ
〈コンフリクトのタイプ・関係性〉	【「価値」を守るためのタスク・コンフリクトをいとわない】	<p>「もうこの人、半量で絶対半量で良い」って職員が言っているのを、私が「でも、[利用者さん]食べれるときもあるじゃない」って言って、その職員たちの「半量だ」っていう気持ちを引き寄せた、っていうのもありました。ただね、「半量でも良い」っていう“お墨付き”をもらって楽になりたいというケアを食い止めたかったっていうのはあります。半量ってなると配膳の時に半量で出しちゃうんで、食べられるときに、食べさすものがなくなっちゃうから。やっぱり全量のまま持っていって、食べられるときには食べさせましょうって。</p> <p>話し合いを繰り返すなかで、「落としどころ」を決めないといけな、って思っていたんです。職員たちは、すごくいろんなこと考えるんだけど、それってよくよく考えてみると、利用者さん楽しくないよねとか、職員の自己満足かもしれないよねっていう部分も出てきたんで。それで、自分たちがこうやったらいいじゃないかって出したアイディアって、実際に利用者さんに対するサービスのなかで、どういうこととして実現できるだろうかって…[中略]…行動レベルで考えるようにしていました。</p>
	【リレーションシップ・コンフリクトを気にせずタスク・コンフリクトとし捉える】	私は、お年寄りの為に意見をぶつけ合うのは、ほんとに良いことだと思うけど、私のことが気にくわないとか、そういうのは全然気になりませんでした。それは子どものやることだと思って。「じゃあそう言うけど、自分はどうやったら上手く出来ると思う？」って、仕事の話ができればいいやっていう感じで、普通に聞き返しました。
	【タスク・コンフリクトに「なりきれない」】	<p>その時、私がもうちょっとそのもう一人の彼女の意見を聞いておけばよかったとも思ったんですよ。自分はこういう風に考えたって、自分が固まっていたので、それを押し通してしまっただけ。主任だし、みたいなものが働いてしまったんだけど、そうじゃないんだって。チームでうまく意見が噛みあっていたりとか、よく聞いて話をしないと利用者さんに結局ストレスとか負荷をかってしまうことにつながるってのはすごく反省点としてその時分かって。</p> <p>お互いの妥協ラインを見つけたってのと、自分のなかでの食事の判断としての妥協ラインだったってことでしたよね。</p>
	【タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトの混在】	それと、その職員たちは、おなじユニットで働く〇〇さんの批判もあってきたんですね。〇〇さんはあんなふうに1時間もやって食べさせているけど、あんな風に意地になって食べさせてどうのこうの…って。〇〇さんもね、仕事のやり方ってのもあるけど、本当にコミュニケーションの取り方が下手くそだったんです。とにかく無視しちゃう、挨拶されても挨拶し返さないくらい。〇〇さんは意地になって食べさせることに意義を感じているような人ではないっていうのは分かっていたんですが、一緒に働いていると、食べさせているから立たないじゃないですか。ペア組む人はいらっとするじゃないですか。そういう不満もあったんだと思います。それで仕事が遅くなるって。
	【タスク・コンフリクトに姿を変えたリレーションシップ・コンフリクト】	毎月の会議のなかで必ず利用者さんの事例検討をやって…[中略]…その利用者さんのときにも、ニョニョっと手が挙がってきました。「もう、本人ももう大変だし、年だし、もう全部食べなくてもいいんじゃないですか」って、もっともらしく言うんです。で、その時には、〇〇さんを攻撃するようには言いませんよね。〇〇さんも会議に必ず出ますし。それで、〇〇さんは、「食べれている」っていうことを言うわけですよ。

(表 21-2) コード・サブコード別逐語データ：〈コンフリクトのタイプ・関係性〉(つづき)

コード	サブコード	逐語データ
〈コンフリクトのタイプ・関係性〉	【リレーションシップ・コンフリクト】	職員のなかには、リーダーの私が気に入らないようで、反発してきた人もいました。すごい敵意満々に、「そんなことやってもしょうがないと思うけど」とか言って。ケアがどうのこうのというよりも、私のことがいい好きないから、私の発言を、私のことを否定してるんだ、っていう感じがよく分かりました。
	【リレーションシップ・コンフリクトを高めない】	それと、話し合いのなかでは、個人攻撃しないように、っていうのも、みんなには言ってきました。個人の誰かじゃなくて、自分たち全体で、改めるところは改めていかないとけないし。もし、話の流れが個人攻撃にいきそうになると、そうじゃなくって、みんなでどうする、っていう風に軌道修正するっていうファシリテーションとかもしていましたよね。
		あまりにもそこの人間関係が悪くって、どっちも立てられないっていうか。認知症のフロアはチームワークが大事なので、職員同士の人間関係が悪くならないように…。
		利用者さんの食事介助について、ある職員たちが、「もう年なんだし、1時間もかけて無理に全部食べる必要はないんじゃないか、食事半量で出せばいいんじゃないですか」って、言ってきたんです。…[中略]…とりあえず、その場では、「そうだよねえ」って、「そっちも考えなきゃね」みたいな感じで濁して曖昧に終わらせてました。〇〇さんの不平や不満を言いに来ている側面もあったんで、一方に共感するわけにはいかないから。
	【リレーションシップ・コンフリクトへの転移】	会議の中では、どっちも、そうだよね、みたいな感じだったんですけど、あたしはとりあえず、自分の我を通してしまって。…[中略]…〇〇さんが和を作ってくれてたかなと、私も若かったし、すごく気負いみたいなのもあって、出来るだけみんなの意見を聞こうとは思っていたけどやっぱり自分の我を通そうとしちゃうところがすごくあったと思いますけど、彼女はいろいろ気づくことも多くて、そういうのを上手に言ってくれるっていうか。
		ある入居者の方のトイレ誘導なんですけど、座ってもらっている間に[尿や便が]なかなか出なくて、座位もそんなにきちんと保てるような状態ではなかったんで、私はトイレ誘導がこの人にとってもう苦痛じゃないかなと、毎日 3,4 回は 20 分も座り続けるよりは、もうおむつにしまってもいいんじゃないかなって言ったんですけど、一人の職員はトイレに 20 分ぐらい座らせていればトイレできちんと排泄が出来る人だからやっぱりトイレ誘導は続けた方がいいって。…[中略]…あの対立、本当にその時彼女と仲悪くなったんですよ。
		あの人どうしてくれようというか、あの人どうしたらいいのという感じだったけど、…[中略]…その時、その人が嫌いじゃないけどその考え方はどうにかならないかなと。…[中略]…もうなんだろうこの人はと思ったけど。

私のユニットに、若年性アルツハイマー型認知症の利用者さんがいたんですけど、その方、手の振戦がちよっとあって、それでスプーンをよく落としてしまうことがあって、落としにくいように、ベルトで固定したらどうかなって思ったんです。会議のなかで提案したんですけど、ある職員さんは、自分で食べることが本人のストレスになってしまうのではないかって、ベルトを着けてまで食べるっていうことがいいんだろうか、介助してあげたらいいんじゃないか、っていう意見だったんですよ。…[中略]…言われた時には、当然あたしの提案が通ると思って言ったところがあったので。…[中略]…反発心っていうか。…[中略]…プライドが傷つけられたみたいのがあったんですよ。で、なによ～みたいなのがその時はあって。

(表 21-3) コード・サブコード別逐語データ：〈解決方略〉

コード	サブコード	逐語データ
〈解決方略〉	【みんなで話し合う】	<p>当時の主任が、「そういうの信じられへん、あかんよ」とか、ワーワー、ぎゃあぎゃあ言っている職員たちの声を拾って、カンファレンスでみんなで話し合おうか、っていうことになりました。…[中略]…ワーワー言っていたことは次の会議のなかで話し合う、っていうのはありましたね。</p> <p>メンバーで話し合いをしてもらいながら、少しずつ変えていったっていう感じですね。</p> <p>そういう意味で、会議で話し合ってみんなの意見を出すってのは、大きかったと思いますよね。</p>
	【場にもっていく】	<p>それで、ある日、2人に時間を作ってもらって、自分が立ち会って、施設のなかで、2人で思っていることを出し合ってみてもらったんですね。…[中略]…けど、僕としては、そこだけじゃ、まだ変わらないなと思ったので、事業所の研鑽の機会として会議の場のなかで、「勉強会」をやって、そのなかでこの2人に協力させることができないだろうか、っていう仕掛けを考えたんですね。</p> <p>とりあえず、その場では、「そうだよなあ」と、「そっちは考えなきゃね」とみたいな感じで濁して曖昧に終わらせてました。〇〇さんの不平や不満を言いに来ている側面もあったんで、一方に共感するわけにはいかないから。…[中略]…それで、事例検討とか、毎月必ずやって。</p>
	【みんなから意図的に聞く】	<p>私がほかの職員にどう思う、どう思う、って聞くうちに、みんな言いたいから言いだすじゃないですか。もし、反対意見で黙っていきそうな人がいれば、どう思います？みたいな感じで聞いて。言いたそうな人とか、反論がありそうな人って、勢力図とかって何となく分かるじゃないですか。</p> <p>じゃあ、みんなの率直な意見を聞いてみようよ、っていうことになって、その人の身体拘束についてどう思ってるのか、できそうなのか、できないと思ってるのか、っていうのを会議のなかで聞いてみたんですね。そしたら、皆も「できない」って言ってましたよね。</p> <p>月1回のチーム会議のなかで。あ、毎月モニタリングをしてて、そこでやって。…[中略]…言える人が数名言うけどあとは私があなたどう、あなたどう、って指して聞いていった。</p>
	【話し合わない】	<p>(カンファレンスでは)ワーカー全員がしゃべっちゃうと時間がすごくかかっちゃうので、一応、担当が中心に話します。</p> <p>(上司は)じゃあ、みんなで話合ってみようかというのを作ってくれる人ではなかったですね。こっちで対立してるよ、あっちで対立してるよ、っていうと、ああ、またなの、っていう感じで、またなの、ってため息ついて、言える人しか言えなかったとか、やっぱり現場に入りながらの主任だったので、当時は…[中略]…組織になってないというのがすごく。</p>
	【Win-Lose】	<p>会議の中では、どっちも、そうだよなあ、みたいな感じだったんですけど、あたしはとりあえず、自分の我を通してしまっ。</p> <p>私の言い方も毅然といかにも正しいという感じの言い方をしてしまうので。多分、その人の苦痛対応という言い方をしていたと思うんですけど、自分で15分、絶対動かずに便座に座り続けてみ、みたいな。それ耐えられる？みたいな感じで言ってたと思います。</p> <p>メンバーは言わなかったわけですよ、それについて意見。彼女もそれについては経験あるほう。その二人が言ってるなら、どっちかしかないんだろなみたいな。</p> <p>多分、昼間トイレに行ってたのは、1日2回、3回ぐらいは座ってたと思うので、そうね、そこが0に、3を1にするとかってというのは家族の中にももちろんなかったし、そうね、プラスかマイナスかみたいな。1か0かという感じ。黒か白かですね。トイレに座るのか座らないのか、みたいな。</p>
	【積極的な判断をしない】	<p>あの人はトイレに座れば割と出る人だったから、座れば出るのも分かっていたけど、[みんな]まあでも、家族がそう言ってるのならしょうがないね、っていうのがほとんどだったよね。</p> <p>今思うけどその時は、もう本当にトイレに座らせるのか、オムツ、しかなかったんで、じゃあ家族が言ってるならおむつでいいんじゃないっていう話に。[手は]挙げてないけど、多数決といえど多数決なのかなと。</p>

(表 21-4) コード・サブコード別逐語データ：〈成果〉

コード	サブコード	逐語データ
〈成果〉	【視野の 広がり】	話し合いをするなかで、十分に解決はできたとは思わないけれども、でもお互いの気持ちが共有できたりとか、同じ思いがあるけども、利用者さんのためにみんな頑張ろうとしているんだな、みたいなところで勇気づけられて、頑張ろうっていうことになっていったんですよ。
		それと、話し合える機会を作ったら、実は私こういう風に考えていたんですって、言ってくれる新人さんがいたりして、あと、誰かが口火を切ってこういうことを思うんだけど、ここって直した方がいいんじゃないのかな、なんていう話も出てきたんですよ。
		周りの職員もですね、他の職員の強みの部分を大事にするようにはなりましたよね。「あの人はここが良いところなんです」って。「ああ、あそこががんばってはるよね」みたいな。結構、個性派ぞろい職場なんですけど、いろんな人と折り合いをつけながら仕事をするチームにはなっていますね。
		そのあと、今度、Y字ベルトはどうしようか、っていう話になったんです。一回そういうことをやると不思議とみんながああでもない、こうでもないって、いい始めるんですよ。今までは「絶対無理！」から始まって「もう絶対できない！」ってなっていたんですけど。洋服になったら、もうチョイ外してみたいんだけどって、結構、言ってくれる人が出てきたりとかして。
		私もこの一件で、やっぱり、人って環境で変わるので、待つことも大事になって。最近では、ちょっと待つ、ってのも覚えだしましたね。その相談員も、「あの人のケースで待つことの大事さみたいなのが分かりました」って言ってましたよね。
		どちらにも納得できる事実なんです。食べれるときも食べれない時もあるっていうのは事実で、…[中略]…みんな頑張っていこうってみたいな感じで、…[中略]…その時はね、みんなちょっとやる気になって終わったんですよ。
	【生活時間の 個別化】	一律のサービス提供じゃなくって、幅があっていいのかな、っていうサービスについては、僕らもちよっとずつ変えていきましたよね。集団でレクをやる日もあれば、個別の活動をやったり、自主トレーニングをしたいっていう人には、そのメニューをリハビリの職員と考えてやってもらったりとか。
		で、今ね、変なことはせずに、本当にちゃんと大事な個別のケアをしながらやっているですね。そのなかで、今度外出支援したいんだけど、みたいなことが彼から提案してきたときにも、「それいいな」って取り上げられたりして、その人も企画にもどんどん入ってもらったりして。
	【行動制限 しない】	少しずつ、着替えることが一つの流れになっていって、逆に洋服になって良かったねって、皆やっぱり言うようになったんです、ちょっと気持ちの変化じゃないですけど。皆が、「良かったね」って言っていたところを、「良かったね」って言って。
	【職員の関わり 方の変化による 改善】	そのあと、職員の関わり方にも変化があったと思います。あと、夜によく眠られるようになっていったのもあるので、日中のかかわりがどうだったかとかはちょっと覚えていないんですけど、たぶん、全体、一日を通しての過ごし方も変わっていった、夜にそんなに頻繁に起きてナースコールってのはなくなっていったんですよ。
	【利用者への 悪影響】	ベルトの固定の仕方いろいろと工夫したりはしたんですが、振戦はもっとひどくなっちゃったんですよ。本人にとって辛いっていうのも目に見て明らかでした。結局、利用者さんに負荷をかけてしまったんです。
		その方が排泄に入る度にやっぱり腹圧がかからないので便が毎回毎回出続けるような。…[中略]…オムツのなかで下手すれば3時間近く便がついたままで肛門付近が、皮膚がかなりただれてしまって、皮膚トラブルを抱えた上に、食事でも自分で出来なくなって来ちゃったんですよ。
		トイレに座らせればまあおしっこも出るし、体の痒みも強い方だったのでトイレに戻した方がいいんじゃないかと思ったんだけど、…[中略]…カンファレンスしたけれど、…[中略]…結局はおむつになってしまったんですよ。

3) 「良い」成果を得た職場、「悪い」成果を得た職場別：コード、サブコード集計

コンフリクトにより「良い」成果を得たとする職場、「悪い」成果を得たとする職場別に、コード、サブコードを集計した結果を表 22 に示す。

その結果、まず、〈「価値や根拠を前提にする」不一致〉について、「良い」成果を得たとする職場は、【「価値」の合意や前提の形成】が 5 枚（45%）と最も多く、【同じ思い・強みを引き出す】【リーダーのなかでの一致を確認】がそれぞれ 3 枚（27%）であった。一方、「悪い」成果を得たとする職場は、【リーダーのなかでの一致を確認】が 1 枚（100%）であった。

次に、〈コンフリクトのタイプ・関係性〉について、「良い」成果を得たとする職場では、【「価値」を守るためのタスク・コンフリクトはいとわない】【リレーションシップ・コンフリクトを高めない】がそれぞれ 2 枚（22%）であり、【リレーションシップ・コンフリクトを気にせずタスク・コンフリクトとし捉える】【タスク・コンフリクトに「なりきれない」】【タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトの混在】【タスク・コンフリクトに姿を変えたリレーションシップ・コンフリクト】【リレーションシップ・コンフリクト】がそれぞれ 1 枚（11%）であった。一方、「悪い」成果を得たとする職場では、【リレーションシップ・コンフリクトへの転移】が 3 枚（60%）と最も多く、【タスク・コンフリクトに「なりきれない」】【リレーションシップ・コンフリクトを高めない】がそれぞれ 1 枚（20%）であった。

そして、〈解決方略〉について、「良い」成果を得たとする職場では、【みんなで話し合う】が 3 枚（43%）と最も多く、【場にもっていく】【みんなから意図的に聞く】がそれぞれ 2 枚（29%）であった。一方、「悪い」成果を得たとする職場では、【Win-Lose】が 4 枚（44%）と最も多く、【話し合わない】【積極的な判断をしない】がそれぞれ 2 枚（22%）、【みんなから意図的に聞く】1 枚（11%）であった。

最後に、〈成果〉について、「良い」成果を得たとする職場では、【視野の広がり】が 6 枚（60%）と最も多く、【生活時間の個別化】2 枚（20%）、【行動制限しない】【職員の関わり方の変化による改善】がそれぞれ 1 枚（10%）であった。一方、「悪い」成果を得たとする職場は、【利用者への悪影響】が 3 枚（100%）であった。

(表 22) 「良い」成果を得た職場、「悪い」成果を得た職場別、コード・サブコード集計

〈コード〉	枚(全体%)	【サブコード】	「良い」成果 を得た職場		「悪い」成果 を得た職場	
			枚	%	枚	%
〈「価値や根拠を 前提にする」 不一致〉	12 (22%)	【「価値」の合意や前提の形成】	5	(45%)	0	(0%)
		【同じ思い・強みを引き出す】	3	(27%)	0	(0%)
		【リーダーのなかでの一致を確認】	3	(27%)	1	(100%)
		合計	11	(100%)	1	(100%)
〈コンフリクトの タイプ・ 関係性〉	14 (25%)	【「価値」を守るためのタスク・コンフリクトをいとわない】	2	(22%)	0	(0%)
		【リレーションシップ・コンフリクトを気にせずタスク・コンフリクトとし捉える】	1	(11%)	0	(0%)
		【タスク・コンフリクトに「なりきれない」】	1	(11%)	1	(20%)
		【タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトの混在】	1	(11%)	0	(0%)
		【タスク・コンフリクトに姿を変えたリレーションシップ・コンフリクト】	1	(11%)	0	(0%)
		【リレーションシップ・コンフリクト】	1	(11%)	0	(0%)
		【リレーションシップ・コンフリクトを高めない】	2	(22%)	1	(20%)
		【リレーションシップ・コンフリクトへの転移】	0	(0%)	3	(60%)
		合計	9	(100%)	5	(100%)
〈解決方略〉	16 (29%)	【みんなで話し合う】	3	(43%)	0	(0%)
		【場にもっていく】	2	(29%)	0	(0%)
		【みんなから意図的に聞く】	2	(29%)	1	(11%)
		【話し合わない】	0	(0%)	2	(22%)
		【Win-Lose】	0	(0%)	4	(44%)
		【積極的な判断をしない】	0	(0%)	2	(22%)
		合計	7	(100%)	9	(100%)
〈成果〉	13 (24%)	【視野の広がり】	6	(60%)	0	(0%)
		【生活時間の個別化】	2	(20%)	0	(0%)
		【行動制限しない】	1	(10%)	0	(0%)
		【職員の関わり方の変化による改善】	1	(10%)	0	(0%)
		【利用者への悪影響】	0	(0%)	3	(100%)
		合計	10	(100%)	3	(100%)
合計	55 (100%)					

4. 考察

本調査の目的は、前章の量的調査の結果より示された、1)『『価値や根拠を前提にする』不一致』という「コンフリクトを引き起こす要因」、2)「タスク・コンフリクト」が「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」を経由することによる間接効果、3)「解決方略」の関係から、「タスク・コンフリクト」をプラスに作用させるうえでの実践的な具体像を示すことであった。

以降では、(1)『『価値や根拠を前提にする』不一致』、(2)コンフリクトのタイプ・関係性、(3)「解決方略」、(4)「成果」、それぞれについて「良い」成果を得たとする職場、「悪い」成果を得たとする職場別にみたサブコードの集計結果から、コンフリクトが有益に作用するうえでの具体像を考察していきたい。また、それらに加え、(5)対立の主題についてもあわせて考察し、介護サービス現場のなかでコンフリクトが有益に作用する具体像を深めて検討したい。

そして、上記に基づく考察では、コンフリクトが有益に作用する背景として、リーダーによる働きかけが重要であったことが示唆されている。そこで、コンフリクトを有益に作用させるうえでのリーダーの働きかけについて、リーダーシップ理論の観点から考察を行っていきたい。

1) コンフリクトが有益に作用する具体像

(1) 『『価値や根拠を前提にする』不一致』

『『価値や根拠を前提にする』不一致』とは、前章でも述べたとおり、利用者を主体として介護サービスを提供しようとしたり、考えながら介護に取り組むといった介護職員として備えることが求められている思考に不一致があることを意味したものである。

質的調査の結果、コンフリクトによって「良い」成果を得たとする職場では、リーダーを中心として、その不一致に対して、【『価値』の合意や前提の形成】のための働きかけや、「ワーカーとして」「介護職として」の【同じ思い・強みを引き出す】ための働きかけが行われ、利用者を主体において考えるという基本的な姿勢や考え方に立ち戻ることによってその不一致をなくそうとしていた。また、そうした職場では、リーダーが職員の利用者に対する肯定的な「気持ち」や「思い」、「共通点」についての【一致を確認】し、職員の基本的な姿勢や考え方は変わらないという前提がもたれていた。

一方、「悪い」成果を得たとする職場では、『『価値や根拠を前提にする』不一致』に対して、【『価値』の合意や前提の形成】【同じ思い・強みを引き出す】ことはされていなかった。

ここで強調したいのは、「良い」成果を得たとする職場では、『『価値や根拠を前提にする』不一致』を低めるための働きかけは、コンフリクトそのものを契機として、リーダーが【『価値』の合意や前提の形成】【同じ思い・強みを引き出す】【リーダーのなかでの一致を確認】を行っていたことである。

量的調査の分析結果で示されていたように、『『価値や根拠を前提にする』不一致』により「タスク・コンフリクト」が高まっていることが想定されるが、むしろ、質的調査においては、コンフリクトによって「良い」成果を得る職場のリーダーは、「タスク・

コンフリクト」が存在することをもって、その原因の1つである「不一致」を感知し、「揺るがない価値の一致」を創り出すことから始め、「タスク・コンフリクト」を「創造的摩擦」として活用していたといえる。この点は、『良質なサービス』の定義付けの必要性が指摘され⁹⁰、目指す方向が明確にされていない状況にある、介護サービス現場だからこそ、コンフリクトが生じた際に、利用者を主体において考えるという基本的な姿勢に立ち戻ることが、コンフリクトを「創造的摩擦」として作用させるうえで重要であったと考えられ、これまでのコンフリクト研究とは異なる介護サービス現場という領域における特有の結果とも考えられる。

(2) コンフリクトのタイプ・関係性

コンフリクトのタイプ・関係性について、コンフリクトによって「良い」成果を得たとする職場においても、やはり、「成果」に対して否定的な効果をもつとされる、【リレーションシップ・コンフリクト】が存在していた。また、そのなかには、【タスク・コンフリクトに姿を変えたリレーションシップ・コンフリクト】といった Rahim¹³⁹が「表面上はタスクに関するコンフリクトであるが、実際の根底にはエモーショナルなコンフリクト」とする「Masquerading Conflict」といった、より複雑なコンフリクトも存在していた。

ところが、「良い」成果を得たとする職場では、そのような状況にあったとしても、リーダーが、【「価値」を守るためのタスク・コンフリクトをいとわない】や【リレーションシップ・コンフリクトを気にせずタスク・コンフリクトとし捉える】ことによって、「タスク・コンフリクト」を積極的に活用しようとする姿勢があった。そして、その根底には、リーダー自身の利用者を主体として考えようとする強い姿勢が存在していた。また、その際、「良い」成果を得たとする職場では、チームで仕事をするために、「個人攻撃しない」「人間関係が悪くならないように」といった、【リレーションシップ・コンフリクトを高めない】ための取り組みも行われていた。

山田¹⁴⁰は、介護サービス現場における「さまざまな軋轢や葛藤」について、「チームで受け止めて共有する力量が成熟していたり、利用者側からの視点であるべき支援を検討する組織理念で貫かれた風土が浸透していれば、介護否定感や職場の人間関係の葛藤などもかなり緩和される」と述べているが、この発言はまさに、「良い」成果を得たとする職場で行われていたことに通じるものである。

一方、「悪い」成果を得たとする職場では、「タスク・コンフリクト」から【リレーションシップ・コンフリクトへの転移】、すなわち、先行研究が指摘する「trigger affective conflict」³⁵、「Conflict Transformation」⁶⁰、「Transforming Conflict」¹³⁹が引き起こされていた。このことは、量的調査の分析結果でいう「タスク・コンフリクト」から「リレーションシップ・コンフリクト」が高められたことを示したものであった。

なお、この【リレーションシップ・コンフリクトへの転移】は、「良い」成果を得たとする職場では起こっておらず、このことは【リレーションシップ・コンフリクトを高めない】ことが行われていたがゆえの結果とも考えられる。また、本調査においては、

「プロセス・コンフリクト」の実態は見いだされなかった。この点については、介護サービス現場の中での、職員の配置や備品などの資源の配分、誰が責任をとるのか、誰が何をすべきなのかといった責任・役割分担とは職場のなかで予め決められていることも多く、それゆえに「プロセス・コンフリクト」が生じにくいことが考えられる一方、インタビューをさらに積み重ねることによって見いだされる可能性も考えられる。いずれにせよ、これらの点については更に事例を収集して検討を続けたい。

(3) 「解決方略」

「解決方略」について、コンフリクトによって「良い」成果を得たとする職場では、コンフリクトに対して、【みんなで話す】【場に持っていく】【みんなから意図的に聞く】といったように、量的調査の分析結果でいう、「統合方略」すなわち、「皆で徹底的に問題について話し合う」「気持ちや見解をすべて吐き出すよう促す」に通じる方法による解決が行われていた。

ただし、ここで強調したいのは、【場にもっていく】については、リーダーがコンフリクトを取り上げ、話し合いの場を意図的に設けることで可能となっており、話し合いや意見を引き出すことだけに留まらない、「統合」するうえでの前提を作るための取り組みが行われていたということである。介護サービス現場では、職員は交替制やシフト勤務のなかで働いていることから、日ごろ仕事に取り組むなかで、職員皆が集まって話し合うことは困難であり、「皆で徹底的に問題について話し合う」「気持ちや見解をすべて吐き出すよう促す」ための前提として、そうした場を意図的に設けることが必要になってくる。その点で、本研究より見いだされた【場にもっていく】とは、コンフリクト研究における「統合方略」とはやや異なる性質をもつ、介護サービス現場領域における特有の「統合方略」の存在が示唆されたともいえる。

一方、コンフリクトによって「悪い」成果を得たとする職場では、「良い」成果を得たとする職場と対照的であった。具体的には、【話し合わない】や【積極的な判断をしない】は、量的調査の分析結果でいう「回避方略」「Lose-Lose スタイル」や「妥協方略」「No-Win/No-Lose スタイル」に通じる解決であったとともに、勝ち負けが前提にある【Win-Lose】といったコンフリクト研究における「Win-Lose スタイル」に通じる方法で解決しようとしていた。

これらの結果とは、前章の量的調査のなかで考察した、Rahim⁷³のいう「『状況適応的』な解決方略」の観点からの介護サービス現場における「統合方略」の有効性やそれ以外の解決方略の非有効性を実践的にも支持したものであったといえる。

(4) 「成果」

「成果」について、本研究では、コンフリクトによって「良い」成果を得たとするすべての職場において、【視野の広がり】という「成果」を得ていた結果が示された。また、それだけでなく、「良い」成果を得たとするほぼすべての職場において、コンフリクトによって【職員の関わり方の変化による改善】【生活時間の個別化】【行動制限し

ない】といった、介護実践の改善やより個別に沿った介護実践の実現といった「成果」がもたらされていた。

量的調査では、「視野の広がり」と4つの「介護実践」に因果関係があったモデルが支持されたが、質的調査では、必ずしもそうでなく、その点は明確にされていない。しかし、本結果とは、介護サービス現場は、介護実践におけるコンフリクトを通じて、職員が多様な視点をもって考えられることや、より質の高い介護実践の実現という「成果」を、実際に獲得していることを提示したものであったということは可能である。

一方、「悪い」成果を得たとするすべての職場では、コンフリクトにより【利用者への悪影響】がもたらされ、具体的には、利用者の身体的な負担、ADLの低下に関する内容が語られていた。本論文の冒頭で述べた通り、先行研究や実践者の報告では、介護実践についての職員同士の意見の不一致によって、職員側のストレスや離職、利用者の混乱が引き起こされることが示されているが、本結果は、それら以外として、そうしたコンフリクトが、利用者に身体的な負担をかけたり、自立生活に好ましくない影響を与える可能性があることを示したものであった。介護サービスを提供するうえで、介護職員には、利用者の尊厳を保持し、自立を目指したサービスが求められている^{141, 142}。しかし、本結果は、介護実践についての職員同士によるコンフリクトが、むしろ利用者の自立を阻害していることを示したものであり、今後の介護サービスの発展において重要な課題を提示したものとして考えられる。

(5) 対立の主題

まず、コンフリクトによって「悪い」成果を得たとする職場の対立の主題からみてみたい。それによると、「利用者に自分で食べてもらうようにするか、介助するか」「トイレ誘導を続けるか、おむつにするか」「トイレ誘導を再開させるか、おむつのままにするか」を主題としたものであり、これらは、利用者の能力をどこまで、どのくらい活用した介護を提供するのかを巡った内容であることが共通点として考えられる。

前述したとおり、利用者の尊厳を保持し、その能力を活かし、自立した生活を目指したサービスを提供することが重要であることは言うまでもない。しかし、「利用者によってその受け止め方がまちまちである」という「無形性」、「サービス利用者の状態が変化する」という「利用者の変容性」、「利用者にも提供者にもサービス内容に対する期待が明確に把握されない」という「期待の不明確性」などのサービス特性⁸⁹を備える介護サービス現場において、利用者の能力をどこまで、どのくらい活かした介護を提供するのか、さらに、利用者の状態が低下するなかでそうした介護をどこまで続けるのか、中止するのかといったことの検討は、必ずしも容易なこととは言えない。また、『『良質なサービス』の定義付け』の必要性が指摘され⁹⁰、目指す方向が明確にされない介護サービスにおける状況も、それをさらに困難にしていることが想定できる。

一方、「良い」成果を得たとする職場における対立の主題は、「ナースコールを頻回に押す利用者」にどのように対応するのか」「利用者」にどのように楽しんでもらうのか」「時間のかかる利用者の食事の提供量を半分にしようか」「ソリが合わず、お互いのやり方が気に入らない職員をどうするか」「身体拘束を外していくかどうか」という内容

であり、前者の対立の主題の傾向に比べれば、サービスを提供するうえでの方向性はわかりやすく、その際の検討も、比較的、困難ではないと想定できるものが多くみられる。

量的調査では、個々の職場の具体的な対立の内容まで捉えておらず、対立内容の質的な側面がコンフリクトの有益性の背景にあるかどうかについては明らかにできていない。しかし、こうした点は、質的調査のなかで深く聞き取りを行ったがゆえに見いだされたものであったのかもしれない。または、本調査で語られた事例に限られる結果なのかもしれない。さまざまな可能性が考えられるが、いずれにせよ、これらの点を今後、考慮に入れて検討していくことが必要である。

以上、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益に作用する具体像について、量的調査の分析結果を踏まえて質的調査の分析結果の考察を行い、コンフリクトによって「良い」成果を得た職場には、いくつかの共通点があることが示唆された。

まず、1) コンフリクトが起こった際に、リーダーが、意図的に場を設定し、職員皆で話し合うことや皆から意見を引き出そうとしていた。また、2) 「リレーションシップ・コンフリクト」が存在していたとしても、リーダーが「リレーションシップ・コンフリクト」を高めない働きかけを行い、「タスク・コンフリクト」として積極的に活用していたとともに、3) コンフリクトを感知したリーダーが、介護職員として、利用者を主体において考える視点に立ち戻れるような働きかけを行うことによって、「価値の一致」を創りだす取り組みが行われていた。そして、それらは、共通してリーダーによる働きかけのもとによるものであった。

2) コンフリクトを有益に作用させるうえでのリーダーの働きかけ

古典的なリーダーシップ理論によれば、リーダーの行動次元には、「課題（仕事や業務）関連」と「人間（対人関係）関連」といった2つの行動次元があるといわれている¹⁴³。たとえば、Blake et al. は、それらをそれぞれ「生産・業務に対する関心」「人への関心」と、オハイオ州立大学の研究チームはそれぞれ、「構造づくり（課題指向）行動」「配慮（人間志向）の行動」と、三隅らの研究チームはそれぞれ、「P 行動（パフォーマンス）」「M 行動（メンテナンス）」と表現し、組織の「業績」にとっては、それら2つの行動次元を両方備えることが最も「有効」とされている¹⁴³。

以上のような古典的で「単純化」された¹⁴³リーダーシップ理論に加え、「不確実で不安定な環境の下、刻々と変化する状況に対応する、非ルーティンな仕事」という状況に対するリーダーシップとして、「変革型リーダーシップ理論」がある。「変革型リーダー」には、①求めるべき将来像をビジョンとして示すこと、②常識や既定のやり方に疑問を投げかけること、③創造的で知的な刺激を与える存在であること、④部下にエンパワーメント（必要な情報やリソースの提供を伴うことによって真の元気づけとなる委譲）をもたらし、目標に向かって主体的に取り組ませること、⑤個別的な配慮、などが求められているといわれ^{143, 144}、この「変革型リーダーシップ」が集団の有効性に肯定的な影響を及ぼすことも明らかにされているという¹⁴⁵。

本調査で示されたリーダーの1)～3)の働きかけを、これらの理論のなかで考える場合、第1章で示したとおり、介護サービス現場の職務上の特性として、変化があり、進捗の管理は厳しくされないことや、目指す方向が明確にされない状況にあることを踏まえ、**「変革型リーダーシップ理論」**の観点から考えることが適当であると考えられる。

まず、1)意図的に場を設定し、職員皆で話し合うことや皆から意見を引き出そうとしていた、というリーダーの行動について、意図的に場を設定しようとしていたことは、介護サービス現場が交替制勤務のなかで、職員が集まって話し合う機会を持ちづらからこそ**「⑤個別的な配慮」**行動であったといえる。また、話し合いや意見が引き出そうとしていたことは、職場メンバーが異なる意見を耳にする機会でもあり、このような機会は、職場メンバーに内省や情報・知識の探索を促し、その結果、論点に関する知識が豊かになったり、自分の意見に固執せず他者の見解にも対応できるようになるといわれている^{146,147}。この点でいえば、こうした機会を設けようとするリーダーは、**「③創造的で知的な刺激を与える」**行動をとったと考えられる。

次に、2)「**リレーションシップ・コンフリクト**」が存在していたとしても、「**タスク・コンフリクト**」として積極的に活用していた、といった点は、「**リレーションシップ・コンフリクト**」を高めないよう**「⑤個別的な配慮」**を図った行動であったとともに、利用者やその介護を主体に置いた議論を一貫して行うことにより、それらが重要であるというスタンスを職員に示しているという点で、**「①求めるべき将来像をビジョンとして示す」**行動であったともいえるだろう。

そして、3)介護職員として、利用者を主体において考える視点に立ち戻れるような働きかけを行うことによって、「**価値の一致**」を創りだす、という点は、まさに、**「②常識や既定のやり方に疑問を投げかける」**行動であったとともに、そのことにより職員を「**価値**」という共通の目標に向わせるという点で、**「④部下にエンパワーメント（必要な情報やリソースの提供を伴うことによって真の元気づけとなる委譲）をもたらし、目標に向かって主体的に取り組ませる」**行動に通じたものとして捉えられよう。

以上のことから、本研究で示された、リーダーの働きかけとは、「**変革型リーダーシップスタイル**」に通じたものであったことが考えられる。コンフリクトに対する「**変革型リーダーシップ**」の有効性は、コンフリクト研究においても、指摘されているところであり¹⁴⁸、介護サービス現場のなかでのコンフリクトを有益に作用させるうえにおいても、こうしたリーダーシップ行動が重要な要因であったことが示唆された。

第5章 総合考察・結論

1. 総合考察

本論文は、組織論におけるコンフリクト研究の知見を踏まえ、その研究をさらに発展させるとともに、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益な成果をもたらしているのかどうか、もたらすとすればどのような条件が必要なのかという点について検討することを目的として取り組まれたものであった。

以降では、本論文で見いだされた結果をもとに、1)組織論のコンフリクト研究の観点からの理論的意義・提言、2)介護サービス現場や介護福祉研究の観点からの実践的意義・提言について述べていきたい。

1) 組織論のコンフリクト研究における理論的意義・提言

(1) 介護サービス現場のなかでのコンフリクトの有益性

本論文では、「コンフリクトを引き起こす要因」、コンフリクトのタイプ、「解決方略」の関係から、介護サービス現場のなかでの「タスク・コンフリクト」が有益な「成果」をもたらしていたことを見出すことができたものであった。これまでのコンフリクト研究は、介護サービス現場のコンフリクトの有益な作用については必ずしも明らかにしておらず、その集団における「タスク・コンフリクト」の有益性が見出されたことは、コンフリクト研究に対して、新たな知見の蓄積に寄与したものであった。

また、コンフリクト研究^{5,6)}においては、コンフリクトが「成果」に対して有益に作用する背景の一つに、集団が取り組むタスクの特性があることを示している。具体的には、「問題解決が必要で、不確実性の高い」という「ノンルーチンタスク(nonroutine task)」、「メンバーが仕事を遂行するうえである程度お互いを頼りにして取り組む」という「タスクの相互依存性(Task Interdependence)」である。これらのタスクの特性が、介護サービス現場にも共通して存在しているということは、第1章で述べた通りだが、これらに加え、介護サービス現場は、目指す方向が明確にされないなかでサービスを提供している状況にもあり、こうした特性については、コンフリクト研究では必ずしも注目されていない。

つまり、本論文は、こうした職務上の特性を備える集団におけるコンフリクトの有益な作用の可能性も示唆したものであり、コンフリクト研究に対して注目に値する結果を示したものともいえる。

(2) コンフリクトの有益性を検討する際のあり方

本論文は、組織論におけるコンフリクト研究のレビューから課題を設定し、以下の1)2)について検討を行ったものであり、具体的には、1)について量的調査によって検証を行ったうえで、その結果を踏まえ、2)について質的調査によって検討を行ったものであった。なお、1)の際には、(1)コンフリクトの因子構造の弁別的妥当性の検証も行ったものであった。

- 1) コンフリクトを引き起こす要因、コンフリクトのタイプ、解決方略、の3つの関係から、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが、「成果」に対して有益に作用するか否かについて検討する。
- 2) 介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益に作用している具体像について、質的研究によって、実践的な意義を示す。

以降では、1)、1) (1)、2)それぞれの観点から本論文で得られた結果について、コンフリクト研究における理論的意義を述べるとともに、今後、コンフリクト研究がコンフリクトの有益性を検討していく際のあり方について、提言を行っていきたい。

1) コンフリクトの作用を総合的な観点で検討することの意義

これまでのコンフリクト研究における実証研究が「成果」との関連を検討するにあたっては、コンフリクトのタイプと「成果」、解決方略と「成果」、といったように、それぞれによる検討が主であり、それらを関連づけた研究蓄積が少ないことが指摘されている状況にある^{48, 67, 84}ことは第1章で述べたとおりである。

こうした状況に対して、本論文は、コンフリクト研究が、今後、コンフリクトの作用を検討していくうえでのあり方を示唆したものとして捉えることができる。

量的調査の結果では、「タスク・コンフリクト」が有益に作用した背景として、「コンフリクトを引き起こす要因」からの影響、「タスク・コンフリクト」と他のタイプのコンフリクトとの因果関係、「統合方略」による「解決方略」が関係し、それらによる影響を除いた場合には、「タスク・コンフリクト」は「成果」に対して、有益に作用していなかった。また、質的調査においても、コンフリクトが有益に作用していた職場の背景とは、「コンフリクトを引き起こす要因」「コンフリクトのタイプ」「解決方略」の3つの関係から説明可能な結果が示された。

つまり、本論文で見いだされたコンフリクトの有益性とは、それら3つの相互作用のなかで生み出されたものと考えられる。

この結果は、現実的な観点から考えても、納得できるところが多い。なぜなら、解決方略を用いるうえではその前提としてコンフリクトが存在しているはずであり、コンフリクトが生じるには理論研究^{19, 32, 83}が示すように、それを引き起こす要因があることが想定できるからである。

これらのことから、これからのコンフリクト研究がコンフリクトの有益性を見出していくにあたっては、部分的な側面での検討に留まらず、それらの相互作用を考慮し、総合的な観点から検討していくことが重要であるといえる。また、このような観点での検討こそが、より現実に即した検討であるとともに、理論研究に対する実証性の付与、ひいては、コンフリクト研究の体系化にもつながるものとする。

2) コンフリクトの因子構造を検証することの意義

コンフリクト研究における因子構造については、3 因子構造に対する見解が一般的には支持されているが、因子間に一定程度の相関関係があり、その構造に一定の疑義が示されてきた^{35, 37, 54, 58, 59, 60, 61}ことは、第1章で述べたとおりである。

本論文は、そうした疑問をもつ先行研究を参考に⁵⁵、検証的因子分析という手法を用いてコンフリクトのタイプ同士の弁別的妥当性を検証し、介護サービス現場におけるコンフリクトの構造としては、3 因子構造が最も良好であった結果を示したものであった。

ところが、国内外の先行研究の指摘と同様、本論文における3つのタイプのコンフリクト同士の相関係数は高く、コンフリクトが3つに区別できるということを明確にした結果とは必ずしも言えないものであった。なお、この点は、「解決方略」群別にみても同様であった。

この結果より、コンフリクトの構造が1因子構造、2因子構造であるという可能性は完全には否定できず、異なる集団で同様の調査を行った場合には、3因子構造が支持されない可能性も考えられる。また、仮に異なる因子構造が示された場合には、コンフリクトの有益さも示されないことも大いに考え得る。

したがって、コンフリクト研究は、コンフリクトの因子構造の弁別性には十分配慮するとともに、「成果」との関連を検討していくにあたっては、その構造を確認したうえでやっていく必要があるといえるだろう。

3) コンフリクト研究における質的調査の意義

これまでのコンフリクト研究の多くは、質問紙調査などの量的調査に比重が置かれ¹⁴⁹、質的調査によってコンフリクトが作用している具体像を示そうとしたものは限られている^{23, 33}ことについては、第1章で述べたとおりである。

これに対し、本論文は、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトの作用について、質問紙調査、インタビュー調査によって、量的に、質的に検討を行ったものであった。

量的調査では、コンフリクトのプロセス理論を参考に分析モデルを作成し検討を行った結果、「タスク・コンフリクト」の有益性が見出され、その背景には、「コンフリクトを引き起こす要因」からの影響、「リレーションシップ・コンフリクト」や「プロセス・コンフリクト」との因果関係、「統合方略」による影響が重要な要因であったことが示された。

他方、質的調査では、コンフリクトを有益に作用させていた職場においては、コンフリクトそのものを契機としてそれを生み出している要因である「価値の不一致」に働きかけるといった、量的調査の結果とは反対とも想定できる因果関係の存在が示唆され、このことがコンフリクトを「創造的摩擦」として作用させるうえで、一つの重要な要因であった。また、そうした職場では、「統合方略」の「皆で徹底的に問題について話し合う」「気持ちや見解をすべて吐き出すよう促す」といった調査項目の内容に留まらない、その前提の場を作るという取り組みが行われていた。これらの点は、介護サービス

現場にとって、実践的意義の大きい知見である。

こうした重要な知見が見出されたという点で、本論文は、コンフリクトの具体的な作用を定量的に検証し示すことだけには留まらない、より深い理解を得るうえでの、質的調査も含めた検討の重要性をコンフリクト研究に対して示したものであったといえる。

2) 介護サービス現場や介護福祉研究における実践的意義・提言

次に、本論文から得られた結果をもとに、介護サービス現場や介護福祉研究の観点からの実践的意義および、介護サービス現場がコンフリクトを有効活用していくうえでの提言を述べていきたい。

(1) 介護実践におけるコンフリクトの有益性

本論文は、これまで介護サービス現場や介護福祉研究のなかで、否定的な観点でしか捉えられてこなかった介護実践におけるコンフリクトに対して、新たな意義を提示したものであった。すなわち、介護サービス現場のなかで起こっている職員同士の介護の方法や考え方の不一致とは、必ずしも否定的なことではなく、特定の条件の下で、それが「タスク・コンフリクト」として作用した場合には、職員の成長や個別に沿った介護実践が促されていたという、肯定的な結果を示したものであった。

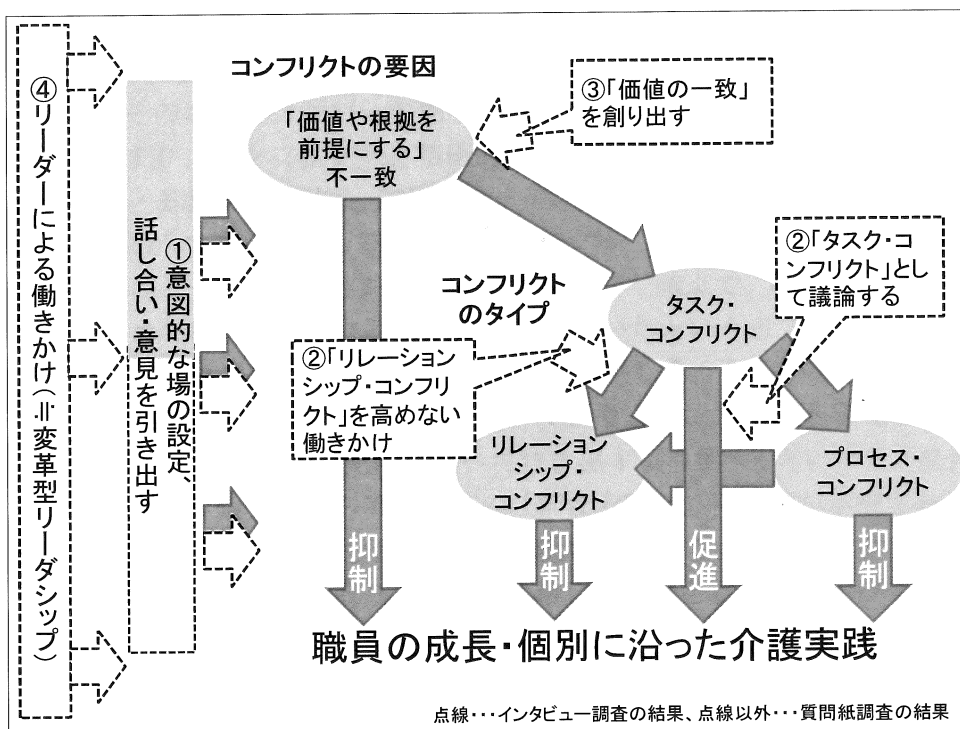
具体的には、量的調査、質的調査といった2つの調査より、コンフリクトにより有益な「成果」を得ていた職場の背景には、以下の4点があったことが示唆された。

すなわち、①コンフリクトを避けて、意図的に場を設け、話し合いや意見を引き出し、②「リレーションシップ・コンフリクト」を高めない働きかけを行い、「タスク・コンフリクト」として積極的に議論するとともに、③職場メンバーの「価値の一致」を創り出すことであった。また、これらの背景には、④「変革型リーダーシップスタイル」に通じるとも考えられるリーダーの働きかけ、が存在した。図4は、本論文で得られた知見をもとに、介護実践におけるコンフリクトの有益な作用、およびその背景を図示したものである。

これらの結果とは、介護サービス現場のなかで職員同士の介護の方法や考え方の不一致を積極的にマネジメントすることの重要性を示したものであったとともに、それに取り組む際の具体的な留意点を示したという点で、実践的な意義も大きいものであった。

そして、本論文は、コンフリクト研究では必ずしも示されてこなかった、職員の「価値の一致」を創り出すこと、コンフリクトを取り上げ、話し合う・意見を引き出すための場を意図的に設けることが、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトを有益に作用させるうえで重要な要因となっていたことを示唆したものであった。

後述するように、これらのことは、『良質なサービス』の定義付け⁹⁰の必要性が指摘され、目指す方向が明確にされない状況にある、介護サービス現場だからこそ、その根底にある「価値」に立ち戻ることが重要であり、交替制勤務のなかで働く介護サービス現場だからこそ、そのための場を意図的に設けることが重要であったと考えられる結果でもあり、コンフリクト研究とは異なる、介護サービス領域の特異的な結果が示されたとも考えられる。



(図 4) 本論文から得られた介護実践におけるコンフリクトの有益な作用および、その背景

(2) 介護サービス現場においてコンフリクトが有益に作用するための条件

次に、本論文から得られた結果をもとに、介護サービス現場のなかでコンフリクトが有益に作用させるうえでの重要な条件として示された、①意図的な場の設定、話し合い・意見を引き出す、②コンフリクトのタイプへの働きかけ、③「価値の一致」を創り出す、④リーダーによる働きかけ、それぞれについて、実践的な意義と提言を述べていきたい。

① 意図的な場の設定、話し合い・意見を引き出す

量的調査においては、「タスク・コンフリクト」が有益に作用していたのは、皆で話し合って解決しようとする職場においてのみであり、コンフリクトを避けている職場では、「タスク・コンフリクト」の効果は、ほとんど生み出されていなかった。この結果は、質的調査の結果にも通じている。

介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトに職員の成長や個別に応じた介護実践の実現という潜在的な可能性が秘められているにも関わらず、それが取り上げられないのであれば、その有益性が生かされないのは、当然のことである。また、コンフリクトが取り上げられないがゆえに、職場のなかでそれが深刻になることも考えられ、本論文における質的調査では、コンフリクトを積極的に活用しようとしないう職場では、「タスク・コンフリクト」から「リレーションシップ・コンフリクト」への転移が生じていたことが示されている。

本論文は、介護サービス現場に対して、コンフリクトを積極的に取り上げ、それを議論することの重要性を示唆したものであった。前述したように、他者の異なる意見を耳にすることは、そのなかのメンバーの内省や情報・知識の探索を促進するといわれている^{146, 147}。つまり、コンフリクトを積極的に、職員皆で議論しようとするのが、職員の内省や情報・知識の探索を促す機会になっているのである。

しかし、本論文がここで強調しておきたいのは、コンフリクトによって有益な「成果」を得ていた職場のリーダーは、コンフリクトを感知した時点で、職員皆で話し合う・意見を引き出すための場を意図的に設定しようとしていたという点である。

このこととは、交替制勤務で、職員皆が集まって話し合うことが困難な状況にある、介護サービス現場だからこそ、重要な働きかけであり、コンフリクト研究における「皆で徹底的に話し合う」「気持ちや見解をすべて吐き出すよう促す」といった「統合方略」のみに留まらない、介護サービス現場特有の「統合方略」の可能性が示唆されたものとして考えられる。こうした点で、介護サービス現場において、コンフリクトを活用していくうえでの、コンフリクトを取り上げ、皆で話し合う場を意図的に設けることの意義は大きい。

② コンフリクトのタイプへの働きかけ

量的調査においては、介護サービス現場におけるコンフリクトは、「タスク・コンフリクト」「リレーションシップ・コンフリクト」「プロセス・コンフリクト」の3つのタイプに区別されるということが統計的に示された。また、本論文における2つの調査からコンフリクトのタイプによって、職場における「成果」に及ぼす影響が異なることも示された。

具体的には、コンフリクトを積極的に取り上げ、議論しようとする職場において、「仕事そのものについての意見や見解の不一致」を意味する「タスク・コンフリクト」が「視野の広がり」を促進し、「人間関係上の感情的な不一致」を意味する「リレーションシップ・コンフリクト」と「資源配分や役割の不一致」を意味する「プロセス・コンフリクト」は「視野の広がり」を抑制する可能性が示された。

これらの結果とは、介護サービス現場に対して、職場内で意見の不一致があった場合に、それがどのタイプのコンフリクトを生み出しているのか、ということを考えて取り組むことの必要性を示唆したものとして考えられる。

ただし、ここで注意しておきたいのは、これら3つのタイプのコンフリクトは、単純に、それぞれが別々に存在しているというわけでないということである。

量的調査のなかでは、3つのタイプのコンフリクト同士の高い相関関係が示され、質的調査のなかでは、「タスク・コンフリクト」から「リレーションシップ・コンフリクト」に転移したコンフリクト^{35, 60, 139}や「表面上はタスクに関するコンフリクトであるが、実際の根底にはエモーショナルなコンフリクト」¹³⁹の実態が語られていた。したがって、介護サービス現場がコンフリクトを有効的に活用していくうえでは、単純に3つのタイプのコンフリクトを想定するだけでなく、それらが絡み合っている可能性も含めた見極めが必要であることが考えられる。

また、仮に、「リレーションシップ・コンフリクト」が存在していたとしても、質的調査では、「リレーションシップ・コンフリクト」を高めない働きかけや「タスク・コンフリクト」として積極的に議論を行おうとすることが、コンフリクトを有益に作用させる背景の一つにあった。

このことから、介護サービス現場において、コンフリクトを有効に活用する際には、コンフリクトのタイプを見極め、それに応じた働きかけをするとともに、一貫して「タスク・コンフリクト」として議論し続けることが重要であることが考えられる。

③ 「価値の一致」を創り出す

量的調査においては、コンフリクトが有益に作用する背景として、『『価値や根拠を前提にする』不一致』による影響が示唆され、質的調査では、リーダーが「価値の不一致」を感知し、共通の場のなかでその一致を図ることが、「リレーションシップ・コンフリクト」のマイナスの効果を低め、「タスク・コンフリクト」をプラスに作用させるうえで重要であったことが示唆された。

本論文における「価値」とは、利用者を主体として、考えながら仕事に取り組むことを意味したものであり、このこととは、介護保険法や社会福祉士及び介護福祉士法といった制度上^{141, 142}でも、介護福祉学や介護実践といった学問や実践上^{115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124}でも、その重要性が強調されている基本的な姿勢である。こうした基本的な姿勢に立ち戻るように働きかけることが、コンフリクトを「創造的摩擦」として作用させ、職員の成長や個別に応じた介護実践を生み出すうえでの重要な要因であったということは、介護実践や介護福祉研究、ひいては、コンフリクト研究にとっても注目に値する。前述した山田¹⁴⁰は、組織のなかでの「さまざまな軋轢や葛藤」に対して、「利用者側からの視点であるべき支援を検討する組織理念で貫かれた風土」の重要性を指摘している。つまり、組織のなかでの「軋轢や葛藤」に対しては、一致した「価値」がある前提のなかで議論することが重要であるということであり、この指摘は本論文の結果とも一致している。

「価値の一致」を高めることがコンフリクトを有益に作用させるうえで重要な要因の一つであったという発見は、介護サービスにおいて、『『良質なサービス』の定義付け』の必要性が指摘され、目指す方向が明確にされない状況にあるがゆえの結果とも考えることができる。

すなわち、提供したサービスが「良い」のか、「悪い」のかが、見えにくいなかで生み出されている介護実践におけるコンフリクトに対しては、利用者を主体において考える、といった介護における基本的な「価値」に立ち戻らせようとする働きかけが、コンフリクトを「創造的摩擦」として作用させ、職員の成長やより個別に沿った介護実践を生み出す際に影響を与えているのである。この点は、コンフリクト研究のなかでは必ずしも指摘されていない、介護サービス現場という領域における特異的な結果であり、介護サービス現場のなかでコンフリクトを有益に作用させるうえで重要な点といえる。

ところで、介護や介護教育の実践現場のなかでは、「介護観」という言葉が用いられ、「あなたの介護観に意味や価値があるように、相手（お年寄り・家族・上司・同僚・先

輩・法律・制度など)の介護観にも意味や価値がある」¹⁵⁰と言われたり、「あなたがもつ『介護観』『私の介護観』を議論することが推奨されている場合がある¹⁵¹。ここで言われている「介護観」という言葉が一体何を意味したものなのかは、明確にはされていないが、これらは、一見、介護にまつわる「価値」とは、「人それぞれでよい」と言っているように思えるし、実際、「人によって介護観は違ってよい」という言い方を耳にすることもある。

「価値の一致」と「介護観の不一致」は、一見矛盾するようにも思える。筆者自身が、介護現場において「介護観の不一致」に苦しんでいただけに、「介護観は人それぞれでよい」という考え方に、違和感をもっていたことも事実である。本論文は、筆者のこの経験を、コンフリクト理論という体系の中で深め、介護サービス現場における普遍的な課題として取り上げることに、ある程度成功したのではないかと考えている。

筆者自身が介護サービス現場のなかで、「職場長」として「介護観の不一致」に苦しんでいた状況では、「価値の一致」に基づく話し合いがなされず、また、「リレーションシップ・コンフリクト」を高めることを恐れ、「タスク・コンフリクト」の不一致を積極的に取り上げることがなかった。しかし、これがかえって、「リレーションシップ・コンフリクト」を高め、最終的には、筆者が離職するという結果に終わった。

改めてこの経験を振り返ってみると、「介護観の不一致」＝「タスク・コンフリクト」と捉え、「価値の一致」を高めるなかで、「介護観の不一致」を積極的に活用することをしなかったことが、その結果の主要因にあったと考えることができる。この考察は、筆者自身にとって、非常に腑に落ちるところがある。

④ リーダーによる働きかけ

筆者が経験したような「介護観の不一致」とは、介護職員同士がチームとして働く以上、回避できないことであり、実際、介護職員の多くが介護サービス現場のなかで「ケアの考え方が合わない」経験をしている状況にあることは、本論文の冒頭で述べたとおりである。しかし、本論文は、仮に、そのような状況にあったとしても、リーダーの働きかけ次第で、コンフリクトが「創造的摩擦」として作用する可能性を示唆したものであった。

具体的には、リーダーシップ理論でいう、「変革型リーダーシップスタイル」^{143, 144}に通じる働きかけが重要であった。すなわち、「求めるべき将来像をビジョンとして示す」行動、「常識や既定のやり方に疑問を投げかける」行動、「創造的で知的な刺激を与える」行動、「エンパワーメント（必要な情報やリソースの提供を伴うことによって真の元気づけとなる委譲）をもたらし、目標に向かって主体的に取り組ませる」行動、「個別的な配慮」行動に通じる働きかけであり、これらの行動が、職員を揺り動かし、コンフリクトを「創造的摩擦」として作用させ、職員の成長やより個別に沿った介護実践を促がしていた。

したがって、コンフリクトを有益に作用させるうえでのリーダーの役割は重要であり、これからの介護人材の資質の向上やサービスの質的向上を図っていく上においても、こうした行動がとれるリーダー層の養成が必要といえるだろう。

そして、そうしたリーダーを中心に、コンフリクトが活用され、職員の成長や個別に沿った介護実践が実現されていった場合、介護職員の介護の仕事に対する魅力が高まり、そのキャリア形成にも肯定的な影響を与える可能性があることも考えられる。また、これらの取り組みが蓄積されていくことにより、熟達した介護職員による、より質の高い介護サービスが実現されることも大いに想定できる。さらに、これらのことが職場の繁栄だけでなく、「良い介護とは何か」といった『良質なサービス』の定義付けや介護サービス分野全体の繁栄にも寄与することも考えられる。それらの点においても、コンフリクトを有効活用できるリーダーの養成に取り組む意義は大きいといえる。

2. 本論文の限界と課題

本論文は、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトの有益性を示したものであるが、いくつかの限界も存在する。

第一に、量的調査について、量的調査は、「リーダー的介護職員」からみた職場メンバー全体について問うことによって、職場全体を捉えようとしたものである。したがって、「リーダー的介護職員」が認知する職場の状況とその他のメンバーが認知する職場の状況に違いがある可能性は否定できない。

そして、コンフリクトの「先行条件」「潜在的な対立」として、本論文は、Pondy³²、Dessler⁸³、Robbins et al.¹⁹が共通して指摘する「目標の分岐」や「目標の相違」といった「向かっていく目標・方向性の違い」に注目したものであり、それ以外の「先行条件」「潜在的な対立」には注目していない。たとえば、職場を構成するメンバーのデモグラフィ（性別、年齢など）の多様性がコンフリクトに影響を与えることを示している研究^{36,37}があるように、そのほかの「先行条件」「潜在的な対立」に注目して検討した場合には、異なる結果が導き出される可能性もあり得る。

また、本研究における質問紙の回収率が低かったことについても、結果の一般化・普遍化の観点でいえば、一定の限界があることは否めない。

第二に、質的調査について、介護サービス現場のなかでのコンフリクトが「成果」に対して有益に作用した具体像については、質的調査のなかで語られた事例に限られたことであるという点については留意する必要がある。そして、質的調査では、量的調査のなかでは示されなかった、リーダーによる「価値の一致」を創り出す働きかけや、コンフリクトを取り上げ、話し合い・意見を引き出すための意図的な場の設定、さらには、対立の内容が、コンフリクトの有益性に関係していることが示唆されたが、これらの点を含めたうえでのコンフリクトの有益性の検証を次なる課題としたい。

第三に、本論文全体として、本論文は、主として入所・居住系高齢者介護サービス現場を対象としたものであり、それ以外のサービス種別においては異なる結果が生み出される可能性も否定できない。しかし、本論文で示唆された、利用者を主体として考えるという「価値の一致」を創り出すことやコンフリクトを取り上げ、話し合い・意見を引き出す場の意図的な設定の重要性とは、目指す方向が明確にされない状況にあり、職員皆で話し合いの機会を持ちにくい介護サービス現場全般において共通のこととも考えられ、これらの点が、コンフリクトを有益に作用させる可能性があるということは、介護サービス現場全般に対しても示唆し得ることなのかもしれない。

3. 結論

本論文は、組織論におけるコンフリクト研究をさらに発展させるとともに、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトが有益な成果をもたらしているのかどうか、もたらすとしたらどのような条件が必要なのかという点について、量的に、質的に検討することを目的として取り組まれたものであった。

量的調査では、コンフリクト研究のレビューから示された課題を基に作成した分析モデルに基づき、介護サービス現場におけるコンフリクトは3因子構造であったこと、「コンフリクトを引き起こす要因」、3つのタイプのコンフリクト、「解決方略」の3つの関係から、「統合方略」群において、『価値や根拠を前提にする』不一致によりプラスの影響を受けた「タスク・コンフリクト」が、職場メンバーの「視野広がり」を経由し、個別に沿った「介護実践」という成果に対してプラスの影響を与えていた結果が示された。

これらの結果は、介護サービス現場や介護福祉研究に対して、コンフリクトの有益性を実証的に示したものであったとともに、コンフリクト研究に対して、コンフリクトのタイプ、「解決方略」といった部分的な側面に留まらず、コンフリクトを引き起こす要因、コンフリクトのタイプ、解決方略の相互作用を考慮し、総合的な観点からコンフリクトの有益性を検討していくことの意義を示唆したものであった。

質的調査では、コンフリクトを避けて、意図的に場を設定して、話し合いや意見を引き出し、「リレーションシップ・コンフリクト」を高めず「タスク・コンフリクト」として積極的に議論するとともに、利用者を主体において考えるといった「価値の一致」を創り出していた場合に、コンフリクトは職員の成長や個別に沿った介護実践をもたらしていたという具体像が示された。また、これらの背景には、「変革型リーダーシップスタイル」にも通じるリーダーの働きかけが存在していた。

これらの結果は、介護サービス現場に対して、コンフリクトが有益に作用する具体像やそのための実践的な知見を示したものであった。特に、コンフリクトが「創造的摩擦」として有益に作用するうえでは、コンフリクトを契機として「価値の一致」を創り出すことやコンフリクトを取り上げ、話し合う場を意図的に設定することが重要な点として示されたことは、『良質なサービス』の定義付けの必要性が指摘され⁹⁰、目指す方向が明確にされず、話し合いの場を持ちにくいなかで勤務する介護サービス現場領域における特異的な結果と考え得るものであった。また、これらの実践的な具体像によってコンフリクトが有益に作用する際の特徴的な知見が示されたという点では、コンフリクト研究に対しても、量的調査に留まらない、質的調査の重要性を示唆したものであった。

以上、本論文は、介護サービス現場のなかでの介護実践におけるコンフリクトの有益性について、組織論のコンフリクト研究、介護福祉研究や介護サービス現場に対して、理論的、実践的な知見の提供に資するものであった。

謝辞

まず、本論文を作成するにあたり、筆者の研究に賛同し、調査に協力してくださった方々に深く感謝申し上げます。

主指導教員である今井幸充教授、副指導教員である藤岡孝志教授には、3年間にわたって、丁寧なご指導と心温まる励ましのお言葉を折につけいただきました。また、中島健一教授の院生に対する熱心なご指導の姿勢は、筆者にとって大変心強いものでした。さらに、北島英治教授、北場勉教授からは、筆者が自身の研究を内省できるようなご助言をいただくことができました。

本学専門職大学院の藤井賢一郎准教授、西武文理大学の影山優子准教授には、本論文での調査時に貴重なアドバイスをいただき、実り多き研究活動を行うことができました。

そして、同じ大学院で研究に取り組んでいる院生の方々のアドバイスや励ましに心打たれるものがありました。また、本学教職員の方々、さらには筆者の家族には、筆者の研究生活を温かく見守っていただき、いつも応援していただきました。

これらすべての方々に心からの感謝とお礼を申し上げます。ありがとうございました。

なお、本研究は、平成23年度厚生労働省老人保健健康増進等事業の一部として、また、日本学術振興会 科学研究補助金（特別研究員奨励費）課題番号23・11111によって行われました。

平成25年2月吉日
白石 旬子

引用文献

- ¹ 日本社会事業大学：介護職員のモチベーション・仕事に対する意識に関する調査. 平成 22 年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業 介護職員の長期的キャリアパス形成に関する調査報告書：159-165(2011).
- ² 財団法人介護労働安定センター：平成 20 年版 介護労働の現状Ⅱ. 120-121, 財団法人介護労働安定センター, 東京(2008).
- ³ 村瀬孝生：職員の力とチームワーク. (大阪市ケアのあり方研究会・現場実践交流部会) 目からウロコの介護論③職員の力、チームの力ー記録がすべてのカギを握る, 7-24, 有限会社双葉堂, 兵庫(2008).
- ⁴ 日本社会事業大学：『遊び感覚』の職場に消耗していった私. 平成 19 年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業 介護老人福祉施設の資金市場および労働市場環境に関する研究事業報告書：71-81(2008).
- ⁵ 日本社会事業大学：「あきらめられた職場」. 平成 20 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業 介護労働者の労働環境改善等に関する調査研究事業報告書：73-77(2009).
- ⁶ 矢富直美, 中谷陽明, 巻田ふき：老人介護ストレス評価尺度の開発. 社会老年学, 34：49-59(1991).
- ⁷ 小野寺敦志, 畦地良平, 志村ゆず：高齢者介護職員のストレスとバーンアウトとの関連. 老年社会科学, 28(4)：464-475(2007).
- ⁸ 中村孝一：施設での生活支援の改善の難しさとその改善方法. (中島健一 共著) ケアワーカーを育てる「生活支援」実践法；生活プランの考え方, 127-160, 中央法規出版, 東京(2005).
- ⁹ 半田英男：幻覚や妄想により不安を抱える利用者が安心して生活を送るために；利用者の不安の原因を理解し職員全員でケアに取り組む. 認知症ケアジャーナル, 3(2)：5-18(2010).
- ¹⁰ 井谷富彦, 大久保幸積：利用者の暴言・拒否に対して悩んでいるスタッフへの支援. 認知症ケアジャーナル, 1(2)：173-178(2008).
- ¹¹ 小池妙子：介護職のストレスを減らす. 現代のエスプリ, 519：170-180(2010).
- ¹² 山口裕幸：集団行動の基礎, (産業・組織心理学会編) 産業・組織心理学ハンドブック. 196-199, 丸善株式会社, 東京(2009).
- ¹³ 山岸俊男 (監修)：徹底図解 社会心理学. 127-150, 新星出版社, 東京(2011).
- ¹⁴ 田尾雅夫：組織の心理学. 135-150, 有斐閣, 東京(1999).
- ¹⁵ 本間道子：集団行動の心理学; ダイナミックな社会関係のなかで. 32-41, サイエンス社,

東京(2011).

- ¹⁶ 釘原直樹：グループダイナミックス；集団と群集の心理学. 31-77, 有斐閣, 東京(2011).
- ¹⁷ 吉田俊和：社会的影響過程. (吉田俊和, 松原敏浩編著) 社会心理学；個人と集団の理解, 141-156, ナカニシヤ出版, 京都(1999).
- ¹⁸ 本間道子：集団行動の心理学；ダイナミックな社会関係のなかで. 113-117, サイエンス社, 東京(2011).
- ¹⁹ Robbins, S. P. and Judge, T. A. : Essentials of organizational behavior. 11th ed., 210-217, Pearson, England(2012).
- ²⁰ Leonard-Barton, D. and Leonard, D. : Wellsprings of knowledge; Building and sustaining the sources of innovation. Harvard Business School Press, Boston(1998).
- ²¹ Dyer, B. and Song, X. M. : Innovation strategy and sanctioned conflict ; A new edge in innovation?. Journal of Product Innovation Management, 15(6) : 505-519(1998).
- ²² MacMillan, P. : The performance factor ; Unlocking the secrets of teamwork. 168-170, Broadman & Holman Publishing Group, USA (2001).
- ²³ 松尾睦：内部競争のマネジメント；営業部門のイノベーション. 12-17, 白桃書房, 東京(2002).
- ²⁴ Daft, R. L. : 組織の経営学；戦略と意思決定を支える. (高木晴夫訳), 290, ダイヤモンド社, 東京(2002).
- ²⁵ 蔡イン錫：コンフリクト・交渉・パワー. (経営行動科学学会編) 経営行動科学ハンドブック, 291-293, 中央経済社, 東京(2011).
- ²⁶ Brown, L. D. and Clarkson, A. E. : Conflict. The concise blackwell encyclopedia of management, 104-107, John Wiley & Sons, USA(1998).
- ²⁷ Rahim, M. A. : Managing conflict in organizations. 4th ed., 15, Transaction, USA(2010).
- ²⁸ Robbins, S. P. : (新版) 組織行動のマネジメント；入門から実践へ. (高木晴夫訳), 316-317, ダイヤモンド社, 東京(2009).
- ²⁹ 野中郁次郎, 加護野忠男, 小松陽一他：コンフリクト解消. 組織現象の理論と測定, 202-203, 千倉書房, 東京(1978).
- ³⁰ Rahim, M. A. : Managing conflict in organizations. 4th ed., 22-23, Transaction, USA(2010).
- ³¹ March, J. G. and Simon, H. A. : オーガニゼーションズ. (訳 土屋守章), 169-205, ダイヤ

モンド社, 東京(1978).

- ^{3 2} Pondy, L. R. : Organizational conflict; Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2) : 296-320(1967).
- ^{3 3} Jehn, K. A. : A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 : 256-282(1995).
- ^{3 4} Amason, A. C. : Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making ; Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1) : 123-148(1996).
- ^{3 5} Amason, A. C. and Sapienza, H. J. : The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 24(4) : 495-516(1997) .
- ^{3 6} Pelled, L. H. : Demographic diversity, conflict and work group outcomes; An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6) : 615-631(1996).
- ^{3 7} Pelled, L. H. , Eisenhardt, K. M. and Katherine Xin. R. : Exploring the black box; An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1) : 1-28(1999).
- ^{3 8} Janssen, O. , Vliert, E. V. D. and Veenstra, C. : How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2) : 117-142(1999).
- ^{3 9} Amason, A. C. and Mooney, A. C. : The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4) : 340-359(1999).
- ^{4 0} Medina, F. J. and Munduate, L. and Dorado, M. A. : Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3) : 219-230 (2005).
- ^{4 1} De Dreu, C. K. W. : When too little or too much hurts; Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1) : 83-107 (2006).
- ^{4 2} Rispens, S. , Greer, L. L. and Jehn, K. A. : It could be worse; A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 18(4) : 325-344(2007).
- ^{4 3} Ayoko, O. B. , Callan, V. J. , and Härtel, C. E. J. : The influence of team emotional

-
- intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2) : 121-149(2008).
- ^{4 4} Curşeu, P. L. : Intra-group conflict and teamwork quality; The moderating role of leadership styles. *Administrative Sciences*, 1(1) : 3-13(2011).
- ^{4 5} Chen, Z. and Zhao, Ding-tao. : When and how employees learn; The effect of task conflict on learning behavior. *Social Behavior and Personality*, 40(1) : 47-54 (2012).
- ^{4 6} Chen, Z. , Zhang, Xi. and Vogel, Douglas. : Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing ; A work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5) : 1005-1033(2011).
- ^{4 7} De Church, L. A. and Marks, M. A. : Maximizing the benefits of task conflict ; The role of conflict management. *Journal of Conflict Management*, 12(1) : 4-22(2001).
- ^{4 8} O' Neill, T, A. : An integrative model of conflict and conflict management in organizational work teams. The University of Western Ontario Doctoral dissertation(2011).
- ^{4 9} Li, Jiatao., and Hambrick, D. C. : Factional groups ; A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5) : 794-813(2005).
- ^{5 0} Jehn, K. A. : A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3) : 530-557(1997).
- ^{5 1} Jehn, K. A. and Chatman, J. A. : The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1) : 56-73(2000).
- ^{5 2} Matsuo, Makoto. : Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59(2) : 242-250(2006).
- ^{5 3} Jehn, K. A. and Elizabeth, A. M. : The dynamic nature of conflict ; A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management Journal*, 44(2) : 238-251(2001).
- ^{5 4} Jehn, K. A. , Greer, D. and Levine, S. : The effect of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17 : 465-495 (2008).

-
- ⁵⁵ 宍戸拓人：多次元的視座に基づくコンフリクトの要因・結果の検討. 一橋大学大学院商学研究科博士論文, (2010).
- ⁵⁶ Jehn, K. A. and Bendersky, C. : Intragroup conflict in organizations; A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25 : 187-242 (2003).
- ⁵⁷ 徐恩之：企業内コンフリクト研究における課題と方向性に関する一考察. 六甲台論集経営学編, 57(3) : 99-115 (2010).
- ⁵⁸ Simons, T. L. and Peterson, R. S. : Task conflict and relationship conflict in top management teams ;The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1) : 102-111 (2000).
- ⁵⁹ Mooney, A. C. , Holahan, P. J. and Amason, A. C. : Don't take it personally; Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5) : 733-758 (2007).
- ⁶⁰ Greer, L. L. , Jehn, K. A. , and Mannix, E. A. : Conflict transformation; A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3) : 278-302 (2008).
- ⁶¹ De Dreu, C. K. W. and Weingart, L. R. : Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction; A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4) : 741-749 (2003).
- ⁶² 大淵憲一：組織内葛藤. (大淵憲一編) 葛藤と紛争の社会心理学, 84-88, 北大路書房, 京都 (2008) .
- ⁶³ De Wit, F. R. , Greer, L. L. and Jehn, K. A. : The Paradox of intragroup conflict; A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2) : 360-390 (2012).
- ⁶⁴ Blake, R. R. , and Mouton, J. S. : The managerial grid. Gulf Publishing Company (1964).
- ⁶⁵ Thomas, K. : Conflict and conflict management. (Dunnette, M. D) *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, 889-935, RandMcNally, Chicago (1976).
- ⁶⁶ Rahim, M. A. : A Measure of styles of handling interpersonal conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2) : 368-376 (1983).
- ⁶⁷ Behfar, K. J. , Peterson, R. S. , Mannix, E. A. , et al. : The critical role of conflict resolution in teams; A close look at the links between conflict type, conflict

-
- management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1) : 170-188(2008).
- ^{6 8} Somech, A., Desivilya, H. S. and Lidogoster, H. : Team conflict management and team effectiveness; The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3) : 359-378(2009).
- ^{6 9} Folger, J. P., Poole, M. S. and Stutman, R. K. : Working through conflict ; Strategies for relationships, groups, and organizations. 7th ed., 109-110, Pearson, England (2012).
- ^{7 0} Rahim, M. A. and Magner, N. R. : Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict; First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1) : 122-137(1995).
- ^{7 1} Rahim, M. A. : Managing conflict in organizations. 4th ed., 26-29, Transaction, USA (2010).
- ^{7 2} Thomas, K. W. : Conflict and conflict management; Reflection and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3) : 265-274(1992).
- ^{7 3} Rahim, M. A. : Managing conflict in organizations. 4th ed., 51-54, Transaction, USA (2010).
- ^{7 4} Wall, V. D., Galanes, G. J. and Love, S. : Small, task-oriented groups ; Conflict, conflict management, satisfaction, and decision quality. *Small Group Research*, 18(1) : 31-55(1987).
- ^{7 5} 藤森立男, 藤森和美 : 人と争う. (松井 豊編) 対人心理学の最前線, 141-151, サイエンス社, 東京(1992).
- ^{7 6} 大西勝二 : 職場での対人葛藤発生時における解決目標と方法. *産業・組織心理学研究*, 16(1) : 23-33(2002).
- ^{7 7} Ohbuchi, Ken-Ichi. and Suzuki, Mariko: Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational setting. *International Journal of Conflict Management*, 14(1) : 61-73(2003).
- ^{7 8} 大沢裕子 : 職場における対人葛藤と方法としてのアサーション; 上司に異見を述べる場面の事例から. *ヒューマンコミュニケーション基礎*, 110(185) : 19-24(2010).
- ^{7 9} Ohbuchi, Ken-ichi. and Atsumi, Emi. : Avoidance brings Japanese employees what they care about in conflict management; Its functionality and “Good Member” image.

-
- Negotiation & Conflict Management Research, 3(2) : 117-129(2010).
- ⁸⁰ Tjosvold, D. and Sun, H. F. : Openness among chinese in conflict; Effects of direct discussion and warmth on integrative decision making. Journal of Applied Social Psychology, 33(9) : 1878-1897(2003).
- ⁸¹ Kuhn, T. and Poole, S. : Do conflict management styles affect group decision making?; Evidence from a longitudinal field study. Human Communication Research, 26(4) : 558-590 (2000) .
- ⁸² 石田大典 : 製品開発チームにおけるコンフリクト処理方略; 上場製造業企業を対象にした実証分析. 早稲田大学大学院商学研究科紀要, 69 : 233-247(2009) .
- ⁸³ Dessler, G. : Organizational theory; Integrating structure and behavior. 330, Englewood Cliffs NJ:Prentice-Hall(1980).
- ⁸⁴ Rahim, M. A. : Managing conflict in organizations. 4th ed., 56, Transaction, USA (2010).
- ⁸⁵ 日本社会事業大学 : 介護職場の早期離職の要因に関する研究②; ウェブ調査による他業種との相違の検討, 平成 23 年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業 介護職員の初期キャリア形成に関する調査研究事業報告書 : 68-91(2012).
- ⁸⁶ 労働政策研究・研修機構 : 中小サービス業における人材育成・能力開発 ; 企業・従業員アンケート調査 : 171 (2010).
- ⁸⁷ 三戸公 : 官僚制. (神戸大学経営学研究室編) 経営学辞典, 115, 中央経済社, 東京(1989).
- ⁸⁸ 占部都美 : 組織構造. (神戸大学経営学研究室編) 経営学辞典, 654 , 中央経済社, 東京(1989).
- ⁸⁹ 島津望 : 医療の質と患者満足; サービス・マーケティング・アプローチ. 千倉書房, 東京(2005).
- ⁹⁰ 地域包括ケア研究会 : 地域包括ケア研究会報告書. 平成 21 年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業研究報告書 : 52(2010).
- ⁹¹ 福岡隆康 : 社会福祉施設の仕事の特性の実態に関する調査報告. 聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要, 5 : 73-88(2007).
- ⁹² 北浦正行 : 介護労働者雇用管理シリーズ 2 介護労働者の人事管理. 160-163, 介護労働安定センター, 東京(2006).
- ⁹³ Creswell, J. W. and PlanoClark, V. L. : 人間科学のための混合研究法; 質的・量的アプローチをつなぐ研究デザイン. (大谷順子訳) 79-83. 北大路書房, 京都(2010).

-
- 94 Morse, J. M. : Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2) : 120-123(1991).
- 95 宮下一博：質問紙法による人間理解. (鎌原雅彦, 宮下一博, 大野木裕明他編) 心理学マニュアル質問紙法, 1-8, 北大路書房, 京都(1998).
- 96 佐藤博樹：ヘルパーの能力向上と雇用・処遇制度;管理者の役割. (佐藤博樹, 大木栄一, 堀田聰子著)ヘルパーの能力開発と雇用管理;職場定着と能力発揮に向けて, 3-18, 勁草書房, 東京(2006).
- 97 介護保険法: 指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準, 第 100 条, 第 117 条(平成 11 年厚生省令第 37 号).
- 98 白石句子, 藤井賢一郎, 影山優子他：介護現場における、他の職員と「ケアの考え方が合わない」と感じた経験に関する研究. 第 19 回日本介護福祉学会抄録(2011).
- 99 厚生労働省：平成 21 年度介護サービス施設・事業所調査.
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001029805> (平成 23 年 12 月 30 日アクセス)
- 100 白石句子, 大塚武則, 影山優子他：介護老人福祉施設の介護職員の「介護観」に関する研究; 経験年数, 教育・資格による相違. *介護福祉学*, 17(3) : 164-175(2010).
- 101 白石句子, 藤井賢一郎, 影山優子他：介護現場における、他の職員と「ケアの考え方が合わない」と感じた経験に関する研究. 第 19 回日本介護福祉学会発表(2011).
- 102 Song, M., Dyer, B. and Thieme, R. J. : Conflict management and innovation performance ;An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3) : 341-356(2006).
- 103 中原淳：職場学習論;仕事の遊びを科学する. 71-91, 東京大学出版, 東京(2010).
- 104 高齢者介護研究会：2015 年の高齢者介護;高齢者の尊厳を支えるケアの確立に向けて(2003).
- 105 (株)日本経営：全室個室・ユニットケア施設に関する調査研究. 平成 17 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業報告書(2006).
- 106 竹内孝仁, 藤尾祐子：介護・看護・医療が変わる理論と実践 おむつを外し尿失禁を改善する一排泄自立の理論と実践. 簡井書房, 東京(2011).
- 107 竹内孝仁：介護・看護・医療が変わる理論と実践 胃ろうよさようなら;明日はおスシを食べに行こう. 簡井書房, 東京(2011) .
- 108 竹内孝仁：老健・特養からの在宅復帰をすすめる本. 年友企画, 東京(2006) .

- 109 三好春樹, 高光子, 福野初夫他: 新しい介護学; 生活づくりの排泄ケア. 雲母書房, 東京 (2008).
- 110 室橋弘人: 適合度指標概論. (豊田秀樹編) 共分散構造分析[疑問編]; 構造方程式モデリング, 122-125, 朝倉書店, 東京 (2003).
- 111 山本嘉一郎: 共分散構造分析とその適用. (山本嘉一郎, 小野寺孝義編) Amos による共分散構造分析と解析事例, 16-17, ナカニシヤ出版, 京都 (2008).
- 112 Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. : Self-reports in organizational research; Problems and prospects. Journal of Management, 12(4) : 531-544(1986).
- 113 山口麻衣, 山口生史: 介護施設におけるケアワーカー間の協働; 組織内ケアチームに着目した分析. ルーテル学院研究紀要 テオロギア・ディアコニア, 43:35-48 (2009).
- 114 森繁樹: 「生活支援」としての介護とは. (介護福祉士養成講座編集委員会編) 新介護福祉士養成講座 介護の基本 I. 初版, 110, 中央法規出版, 東京 (2010).
- 115 日本介護福祉士会倫理綱領 (<http://www.jaccw.or.jp/about/rinri.html>) 平成 24 年 10 月 13 日アクセス.
- 116 一番ヶ瀬康子: 介護福祉学の探究. 18-59, 有斐閣, 東京 (2003).
- 117 根本博司: 介護福祉学研究の方向性. (一番ヶ瀬康子 監修, 日本介護福祉会編集) 新・介護福祉学とは何か, 196-206, ミネルヴァ書房, 東京 (2000).
- 118 黒川昭登: 現代介護福祉論; ケアワークの専門性. 63, 誠信書房, 東京 (1989).
- 119 西村洋子: 介護福祉の専門性に基づく教育の方向性. (西村洋子, 太田貞司編) 介護福祉教育の展望; カリキュラム改正に臨み, 98-115, 光生館, 東京 (2008).
- 120 田中雅子: 尊厳を支える介護. (介護福祉士養成講座編集委員会編) 新・介護福祉士養成講座 介護の基本 I, 140-147, 中央法規出版, 東京 (2009).
- 121 ドナルド, ショーン: 専門家の知恵; 反省的実践家は行為をしながら考える. (佐藤学、秋田喜代美訳) ゆみる出版, 東京 (2001).
- 122 藤江慎二, 佐々木宰: 介護福祉士の「振り返り」技術に関する研究. 介護福祉学, 15 (2) : 202-206 (2008).
- 123 水野裕: 実践パーソン・センタード・ケア. ワールドプランニング, 東京 (2009).
- 124 箕岡真子: 認知症ケアの倫理. 71-102. ワールドプランニング, 東京 (2010).
- 125 三菱総合研究所: 特別養護老人ホームにおける介護事故予防ライン; 特別養護老人ホームにおける施設サービスの質確保に関する検討報告書 別冊. 平成 18 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業: 29-36 (2007).

- 126 三菱総合研究所：高齢者介護施設における感染管理のあり方に関する研究 高齢者介護施設における感染対策マニュアル. 平成 16 年度厚生労働科学特別研究事業報告書：1-2(2004).
- 127 佐藤富士子：アセスメント. (介護福祉士養成講座編集委員会 編) 介護過程 第 2 版, 18-20, 中央法規出版, 東京(2011).
- 128 中原淳：職場学習論；仕事の遊びを科学する. 159, 東京大学出版, 東京(2010) .
- 129 西村かおる：虚弱高齢者の排泄ケア. 日本認知症ケア学会誌, 5(3) : 511-519(2006).
- 130 ユニチャーム (株)：11 月 11 日は介護の日、「シニア世代の介護意識」調査 “介護の要は排泄ケア” ～トイレで変わる介護生活～.
http://www.unicharm.co.jp/company/news/2008/1187914_1689.html (平成 24 年 9 月 29 日アクセス)
- 131 森繁樹：介護を必要とする人の理解. (介護福祉士養成講座編集委員会編) 新・介護福祉士養成講座 介護の基本 I, 22-29, 中央法規出版, 東京(2009).
- 132 厚生労働省：身体拘束ゼロ作戦推進会議 身体拘束ゼロへの手引き；高齢者ケアに関わるすべての人に. 6-7(2001)
- 133 内閣府：平成 19 年度高齢者の健康に関する意識調査.
<http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h19/kenko/zentai/index.html> (平成 24 年 9 月 29 日アクセス)
- 134 住居広士：介護保険における介護サービスの標準化と専門性. 204-225, 大学教育出版, 東京(2007).
- 135 山口健太郎, 山田雅之, 三浦研他：介護単位の小規模化が個別ケアに与える効果；既存の特別養護老人ホームのユニット化に関する研究（その 1）. 日本建築学会計画系論文集, 587 : 33-40(2005).
- 136 厚生労働省老健局老人保健課：平成 23 年介護事業経営実態調査結果（速報値）.
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000001qg2e-att/2r9852000001qg4s.pdf> (平成 24 年 9 月 29 日アクセス) .
- 137 介護保険法：指定地域密着型サービス事業の人員、設備及び運営に関する基準 第 89 条(平成 18 年厚生労働省令第 34 号).
- 138 佐藤郁哉：フィールドワークの技法；問いを立てる、仮説をきたえる. 315-322, 新曜社, 東京(2002).
- 139 Rahim, M.A. : Managing conflict in organizations. 4th ed., 20, Transaction, USA

(2010).

- 140 山田尋志：人材難を乗り越えるためのポイント；施設としてできること、介護職としてできること. おはよう 21, 20(4) : 18-21(2009).
- 141 介護保険法第1条、第2条
- 142 社会福祉士及び介護福祉士法第44条の2
- 143 金井壽宏, 高橋潔：組織行動の考え方. 189-209, 東洋経済新報社, 東京(2004).
- 144 松山一紀：組織行動とキャリアの心理学入門. 61-64, 大学教育出版, 岡山(2009).
- 145 淵上克義：集団効力感とリーダーシップ, (坂田桐子, 淵上克義編) 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ I. 167-191, ナカニシヤ出版, 京都(2008).
- 146 Tjosvold, D. : Rights and responsibilities of dissent ; Cooperative conflict. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(1) : 13-23(1991).
- 147 Tjosvold, D., Sun, H. F. and Wan, P. : Effect of openness, problem solving, and blaming on learning ; An Experiment in china. The Journal of Social Psychology, 145(6) : 629-644(2005).
- 148 Rahim, M. A. : Managing conflict in organizations. 4th ed., 62-63, Transaction, USA(2010).
- 149 村山綾, 三浦麻子：集団内の関係葛藤と課題葛藤；誤認知の問題と対処行動に関する検討. 社会心理学研究, 28(1) : 51-59(2012).
- 150 高口光子：介護職自身に関する悩み②；目標がもてない. おはよう 21, 17(8) : 52-55(2006).
- 151 橋本祥恵：演習課題による全体のまとめ. (介護福祉士養成講座編集委員会編) 新・介護福祉士養成講座 介護総合演習・介護実習, 226-227, 中央法規出版, 東京(2009).

卷末資料

第3章 質問紙調査: 分析に用いた調査項目

お忙しいところ、回答のために時間を割いてくださり、ありがとうございます。

今回、私たちが主として伺いたいのは、あなた個人についてではなく、あなたからみた、あなたの職場やあなたの職場のメンバー全体についてですので、職場やメンバー全体についてご回答ください（ただし、最後のページのみ、あなた自身についてお尋ねする質問があります）。

また、回答にあたっては、記入例の通り、1～7の選択肢の間で最もあてはまる数字一つに○をつける、数字と数字の間に○をつけたり、線を入れる等はしないよう、お願いします。

《記入例》

😊 良い例	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
☹️ 悪い例	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
☹️ 悪い例	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる

1. あなたの職場の意見の違いや「ケアの考え方」の違いについて伺います。

Q1. 以下にあげる内容はそれぞれ、あなたの職場に、どのくらいあてはまっていますか。1「全くあてはまらない」～7「非常にあてはまる」の間で最もあてはまる数字一つに、それぞれ、○をつけてください。

あなたの職場は、

1 業務に関して、意見がまとまらないことがよくある	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
2 人間関係が悪く、ピリピリしている	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
3 ヒトの配置や備品・材料の配分をめぐって、意見がまとまらないことが頻繁にある	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
4 感情的な対立が強く存在する	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
5 仕事に対する考え方に大きな相違が存在する	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
6 仕事に関して、意見が一致しないことがよくある	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
7 誰が何をすべきかについて、意見がまとまらないことがよくある	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
8 メンバーが、仕事に怒りを表すことがよくある	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
9 誰がどのような責任を負っているのかに関して、意見が一致しないことが強く存在する	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる

Q2. 以下にあげる「ケアの考え方」に関して、あなたの職場のメンバーは皆、①同じように考えていたり、②同じように行動していますか。1「全く違う」～7「全く同じ」の間で最もあてはまる数字一つに、それぞれ、○をつけてください。

①以下について、あなたの職場のメンバー皆の考えは、

1 手早く効率的に仕事すべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
2 ケアプランに忠実に沿って支援すべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
3 決められたタイムスケジュールに沿って介護業務を行うべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
4 病気や状態を悪化させぬよう、食事制限等は必ず守るようにすべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
5 時間内に自分の仕事を終えるべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
6 「利用者と職員」という関係を意識した関わりをするべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
7 利用者の生活が犠牲になっても、想定できる事故やリスクを回避するような支援を行うべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
8 特定の利用者に深くかかわることは避けるべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
9 職場や施設で決められたマニュアルやルールに従って忠実に仕事すべきかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ

②以下について、あなたの職場のメンバー皆の行動は、

1 利用者に敬意をもって、関わっているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
2 チーム全体の意見に従って仕事しているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
3 利用者の訴えに、きちんと耳を傾け、対応しているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
4 利用者がやれることは、時間がかかっても待つようにしているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
5 家族の希望や意向を重視して支援しているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
6 どのような状態になっても、利用者の尊厳や人権を尊重して支援しているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
7 利用者にできることは、やってもらうようにしているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
8 利用者の様子・行動の変化の理由を考えて行動しているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
9 利用者が「やっていること」を維持し、増やそうとしているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
10 自分のやり方を常に振り返り、改善点を考えて行動しているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
11 自分の態度や言動の適切さを常に振り返っているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ
12 高齢者の特性や高齢者介護に関する根拠や理論に沿って、サービスのあり方を考えているかどうか	全く違う	1	2	3	4	5	6	7	全く同じ

4. 「ケアの考え方」の違いで、メンバー間で何かトラブルが起こった時のあなたの職場の対処方法について、以下にあげる内容はそれぞれ、どのくらいあてはまっていますか。1「全くあてはまらない」～7「非常にあてはまる」の間で最もあてはまる数字一つに、それぞれ、○をつけてください。（※なお、ここでいう「ケアの考え方」とは、「介護の仕事に取り組む際の個人の考えや行動」を指します。）

「ケアの考え方」の違いで、メンバー間で何かトラブルが起こった時、あなたの職場は、

1 問題や懸念事項についてオープンに共有する	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
2 対立については、できるだけ表面化しないようにする	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
3 気持ちや見解をすべて吐き出すよう、促す	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
4 対立的な意見はあまり出せない	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
5 皆で徹底的に問題について話し合う	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
6 対立的な意見が出た問題について、オープンな議論を避ける	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる

2. あなたの職場の介護実践について伺います。

25. 以下にあげる内容はそれぞれ、あなたの職場で取り組んでいる介護実践に、どのくらいあてはまっていますか。1「全くあてはまらない」～7「非常にあてはまる」の間で最もあてはまる数字一つに、それぞれ、○をつけてください。

あなたの職場は、

- 1 起床介助を行う時間は、個々の利用者の生活リズムに合わせるようにしている
- 2 食事時間は、個々の利用者の生活リズムに合わせるようにしている
- 3 利用者個々の意志や状態に合わせて入浴時間を決めている
- 4 入浴介助は、マンツーマン方式(誘導から入浴、送迎までを担当のケアワーカーが行う)で行うようにしている
- 5 利用者一人ひとりの障害や体型・体格に合った車いすを選ぶようにしている
- 6 トイレ・ポータブルトイレに座ってもらい、自然排泄できるよう努めている
- 7 個々の利用者の排泄リズムを把握し、それに合わせて排泄介助を行うようにしている
- 8 自然な排泄が行われるように、食事内容や水分量の工夫・改善に取り組んでいる
- 9 オムツ・パットを用いる際には、利用者個々の排泄量や排泄リズムに合ったものを用いるようにしている
- 10 尿失禁の改善のために、十分な水分摂取と歩行運動を行うようにしている
- 11 車いすを使用している利用者には、食事の際に、個人に合わせた椅子に座り変えてもらうようにしている
- 12 口から食べることの維持や回復に努めている
- 13 利用者に十分な水分摂取をしてもらうよう、留意している
- 14 スライディングボードやリフターなどの福祉用具を積極的に活用している
- 15 利用者の外出に積極的に取り組んでいる
- 16 利用者の外泊に積極的に取り組んでいる
- 17 可能な利用者に対しては、在宅復帰や在宅看取りのための取り組みを行うようにしている
- 18 身体拘束は一切、行わないようにしている
- 19 利用者の行動を把握するためのセンサーやカメラは用いないよう努めている
- 20 どのような利用者であっても、施設・フロア外に出ていくことの制限は、できる限り行わないようにしている
- 21 利用者が行動しにくくなるような、椅子・ソファやテーブルは一切、用いないようにしている

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

全く
あてはま
らない

1 2 3 4 5 6 7

非常に
あてはまる

Q9. 以下にあげる「能力向上の実感」に関する内容はそれぞれ、あなたの職場のメンバー全体に、どのくらいあてはまっていますか。1「全くあてはまらない」～7「非常にあてはまる」の間で最もあてはまる数字一つに、それぞれ、○をつけてください。

あなたの職場のメンバー全体は、

1 苦手だった業務を円滑に進められるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
2 精神的なストレスに強くなった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
3 より大きな視点から状況を捉えるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
4 以前の自分を冷静に振り返られるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
5 より専門性の高い仕事ができるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
6 他者や他部門の立場を考えるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
7 複数の部門と調整しながら仕事を進められるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
8 自分の判断で業務を遂行できるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
9 我慢することを覚えた	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
10 多様な観点から考えるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
11 他者や他部門の業務内容を尊重するようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
12 仕事の進め方のコツをつかんだ	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
13 精神的に打たれ強くなった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
14 初めて組む相手ともうまく仕事を進められるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
15 他者や他部門の意見を受け入れるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
16 自分のマイナス面を素直に受け入れることができるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる
17 業務を工夫してより効率的に進められるようになった	全くあてはまらない	1	2	3	4	5	6	7	非常にあてはまる

※おおむね1年前と比較して、回答ください。1年前の状況がわからない場合は、1年前に近い時点であなたがご存知の時点と比較してください。

あ. あなたの施設・事業所について伺います。

Q10. あなたが所属する施設・事業所のサービス種別について、あてはまる数字一つに○をつけてください。

- ① 介護老人福祉施設・地域密着型介護老人福祉施設
② 介護老人保健施設
③ 有料老人ホーム
④ 軽費老人ホーム(ケアハウス)
⑤ 養護老人ホーム
⑥ 認知症対応型共同生活介護
⑦ その他()

Q12. あなたの施設・事業所の開設年について、（ ）内に数字を記入してください。

()年 ※西暦で記入ください

Q13. あなたの施設・事業所の要介護認定者の平均要介護度および、平均年齢について、（ ）内に、それぞれ数字を記入してください。（※わかる範囲で構いません。調べるのが困難であれば、回答する必要はありません。）

平均要介護度() / 平均年齢()歳

Q14. あなたの施設・事業所で主として採用している利用者の生活・ケア単位について、あてはまる数字一つに、○をつけてください。

- ① 利用者10人以下
② 利用者11人～20人以下
③ 利用者21人以上