

障害福祉サービス領域の人材確保に関する現状と課題 ーキャリアアンカーを用いた職場環境調査結果からー

松本 将八・筒井 孝子

キーワード：キャリアアンカー、障害福祉従事者、定着、雇用形態、経験年数

1. はじめに

1-1 日本の障害福祉サービスにおける労働環境

労働経済白書（令和5年版）によれば、就業者は約6,700万人であるが、失業者（働く希望はあるが求職活動していない就業希望者を含む）を入れると約7,100万人になるとされ、同報告書の就業者のうち、正規雇用労働者は約6割、非正規雇用労働者は約3割、自営業者が約1割と示されている。また男女別就業率では、15歳以上の人口のうち、男性は7割、女性は5割の就業率で、正規雇用労働者は2015年から約300万人増加しており、非正規雇用労働者は、近年の感染症などで減少はあったものの2010年から比較すると200万人以上増加していた。実は、日本は、少子高齢化に伴い総人口や労働生産年齢は減少傾向にあるが労働者は増加傾向にある。

清家（2020）は、60歳以上の就業者は1990年で715万人であったが、2018年では1387万人となり、さらに65歳以上で見ると1990年の357万人が、862万人となったとして、60歳以上の労働者の増加を報告している。加えて、女性の労働力人口の増加（島津2020）や障害者雇用の増加も報告され、60歳以上の高齢者や女性、障害者の労働力人口も増えている。

一方、障害者人口は、障害者白書（令和5年版）によると、身体障害児・者は2016年の

¹ <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001027391.pdf> （2024.1.3）

調査で 436 万人、知的障害児・者は 2016 年の調査で 109.4 万人、精神障害者は 2020 年の調査で 614.8 万人²とされ、総数では、1160.2 万人であった。これを 2006 年の 655.9 万人³と比較すると、障害者数は約 14 年で 504.3 万人増加していた。同白書では、複数の障害を併せ持つ者もいるため、単純な計算はできないとされているが、国民のおよそ 9.2%が何らかの障害を有していると示している。この結果は、障害福祉サービスの需要の拡大を示し、令和 5 年度の予算は 1 兆 9562 億円⁴と 15 年間で障害福祉サービスの国家予算はおおよそ 3 倍となった。

そのような中で障害福祉分野に専門的に働く、社会福祉士、介護福祉士、精神保健福祉士の（社会福祉振興・試験センター）登録者数や障害福祉分野で従事する人も年々増加し⁵、障害福祉サービスの有効求人倍率は 2022 年で、3.34 倍⁶となり、従事者も増加している。だが、それ以上に障害のある人や障害福祉サービスを利用する人が増加している。

現在のところ、令和 4 年雇用動向調査結果の概況⁷では、離職率は全産業で 15.0%に対して、医療・福祉では 15.3%であったとの報告がある。また、人材確保については障害福祉計画の中でも議論がされている（大冢賀 2024）。一方で、定着率の向上については、対人コミュニケーションや賃金についての改善を求める報告（中井 2022；平松 2021）はあるものの、十分な議論がなされていない。

このような状況下において、近年、キャリアアンカー⁸と職場環境が一致していれば、仕事への満足や定着率が高くなる傾向（河崎 2020）がある。あるいは、労働者が自らのキャリアアンカーを知らないと外部刺激（報酬や肩書など）によって、転職することが多い（Schein（1990；金井 2003 年翻訳））といったエビデンスが示され、キャリアアンカー⁸と人材定着との関係が注目されている。

このため、日本でも看護師へのキャリアアンカーへの調査をはじめ、介護職、障害事業所で働く従事者への調査が実施され、キャリアアンカーを構成する次元が明らかにされつ

² 精神障害者は厚生労働省の「患者調査」（2020 年）による外来患者、入院患者数である。

³ <https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/18/backdata/01-01-01-02.html>（2024.1.3）

⁴ <https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/001098279.pdf>（2024.1.3）

⁵ <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/21/dl/zentai.pdf>（2024.1.3）P37, 47, 48, 49

⁶ <https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/001172445.pdf>（2024.1.4）

⁷ <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/gaikyou.pdf>（2024.1.4）

⁸ キャリアアンカーは、1960 年代から研究が始まり（Edgar・H・Schein1996）、その概念は「キャリアを積んだ人が仕事との関係で自分自身をどのように定義しているのか、その本質的な構成要素をいくつかとらえるものである」とされている。また、「キャリアアンカーとは、自分には何が向いているのか（才能）、自分のニーズや動機は何なのか（動機）、自分の仕事に関する選択を支配する価値観は何なのか（価値観）、といった進化する自己概念のことである。」（Edgar・H・Schein 1990）とされ、40 項目からなる質問紙になっており、8 つの次元（①専門・職能別能力、②経営管理能力、③自立・独立、④保障・安定、⑤起業家的創造性、⑥奉仕・社会貢献、⑦純粋な挑戦、⑧生活様式）に分類し、回答の値から従事者が何を重要としているかが示される。

つある。

キャリアアンカーに関する先行研究では、医療・介護・障害福祉分野で大切な次元は、「生活様式」や「保障・安定」、「奉仕・社会貢献」、「専門・職能別能力」、「純粋な挑戦」であった（平田ら 2014：福間ら 2013：松本 2017）とされているが、これらが定着率とどのような関係があるかを検討した報告はほとんどない。

A法人の離職率は、雇用形態別に図表 2-1 にまとめた通り、この3年間の離職率は、2021年が 24.0%、2022年が 17.5%と低下したものの、2023年は 25.2%と増加し、近年の離職率は、全国医療福祉施設と比較しても高い割合を示している。

図表 1 A法人 雇用形態別の離職率⁹

	2021年			2022年			2023年		
	在職者	退職者	離職率	在職者	退職者	離職率	在職者	退職者	離職率
全国医療福祉離職率	13.5%			15.3%			13.1%		
A法人（年末時点）									
全体	141	37	24.0%	156	30	17.5%	192	56	25.2%
正社員	24	3	1.9%	26	0	0.0%	22	2	0.9%
フルパート	12	1	0.6%	16	0	0.0%	12	6	2.7%
パート	105	33	21.4%	114	30	17.5%	158	48	21.6%
単年入離職者数	13			15			30		

※2021年・2022年：厚生労働省「雇用動向調査結果の概況」引用。2023年：「介護労働実態調査」引用。

これまで障害福祉サービス従事者のさらなる増加は必須となると示してきたが、増加するだけでなく、すでに医療・福祉分野で従事している者の継続的な就業が望まれるが、前述したようにA法人の離職率は全国平均よりも高く、増加傾向となっている。

そこで本研究では、障害福祉サービス領域の人材確保を推進するための労働環境のあり方を考察することを目的に、A法人の障害福祉事業所の職員に対して、キャリアアンカーを調査し、これらの結果と定着率との関係を分析した。

2. 研究の目的と方法

2-1 研究目的

兵庫県で障害福祉サービスを提供しているA法人を対象に、キャリアアンカーの調査¹⁰を実施し、キャリアアンカーの構造を明らかにしながら、その定着率との関係を分析することである。

⁹ 離職率＝退職者（雇用形態別）÷（全体在職者+単年入離職者数）

¹⁰ <https://www.u-tokai.ac.jp/uploads/2022/03/daigakuseinotamenokyariariron-jikobunseki.pdf> (2024.8.10)

2-2 研究方法

2-2-1 研究の概要

A法人の障害福祉サービスの従事者に対し、キャリアアンカー調査を行い、優先度が高いキャリアアンカーの次元を示す。次に、従事者のキャリアアンカーや基本属性と定着率の関連性を明らかにする。

また、同様のキャリアアンカーの調査を、A法人等の障害福祉サービス従事者 97 名に 2017 年に実施していることから、2024 年までに在職していた 9 名と、退職者 2 名のキャリアアンカーのスコアを分析し、キャリアアンカーと離職率との関係を考察する資料とする。

2-2-2 調査対象

調査は、2002 年に特定非営利活動法人を設立し、兵庫県神戸市垂水区、西区、明石市で障害福祉サービスや保育サービスを提供している A 法人の職員を対象とした。

A 法人では、就労継続支援 B 型、生活介護、共同生活援助 (GH)、計画相談支援、児童発達支援兼放課後等デイサービスや出張所として、飲食店を運営し、他にも保育サービスでは企業主導型保育事業を 3 か所運営している。ここで働く A 法人の職員は 2024 年 1 月 31 日時点で、総数 225 名 (保育含む)、そのうち障害福祉サービスの従事者は、男性 28 名、女性 146 名、また正社員 20 名 (男性 3・女性 17)、フルパート 21 名 (男性 3・女性 18)、パート 133 名 (男性 22・女性 111) で、パート従事者のうち主婦や子育て世帯は 83 名でパート従事者の 75%であった。また、A 法人の女性雇用率は 87.5%、高齢者雇用率 4.3%、障害者雇用率 9.1%であった。

調査は、障害福祉サービスの従事者 174 名にアンケートを配布し、合計 86 件のアンケートを回収した。

なお、上記調査結果に加えて、同様のキャリアアンカーの調査を、A 法人等の障害福祉サービス従事者 97 名に 2017 年に実施していることから、2024 年までに在職していた 9 名と、退職者 2 名のキャリアアンカーの結果を分析に加えた。

2-2-3 キャリアアンカー調査の概要と調査内容

キャリアアンカーの調査は、40 の質問から構成される。「まったくあてはまらない」1 点、「あまりあてはまらない」2 点、「たいていあてはまる」3 点、「いつもあてはまる」4 点の 4 段階で点数をつけ、その点数を集計し、キャリア・仕事における大切にしているアンカーを 8 つのカテゴリー (①専門・職能別能力、②経営管理能力、③自律・独立、④保障・安定、⑤起業家的創造性、⑥奉仕・社会貢献、⑦純粋な挑戦、⑧生活様式) から診断する。

調査対象の基本属性としては、性別、役職、年代、雇用形態、最終学歴、福祉関係の資格、障害福祉サービスの経験年数、サービス形態を調査した。

A法人における雇用形態は、正社員、フルパート、パートに分類されるが、正社員とフルパートの違いは、雇用形態（正規・非正規）や給与形態（月給・時給）や手当や福利厚生（退職金・賞与額）であり、フルパートとパートは、勤務の時間や日数、社会保険制度の加入に違いがあり、役職には、パートは、原則、就くことはなく、正社員が最優先される。

分析には、統計解析ソフト IBM SPSS Statistics 29 を用い、キャリアアンカー調査は、2023年8月から11月に実施した。

2-3 倫理的配慮

本研究の倫理的配慮については、対象者は調査参加に同意した後も、随時、自由に同意を撤回することが出来るとし、調査によって不利益を被らないことを説明したうえで実施した。なお、調査に際しては、兵庫県立大学に設置された倫理審査委員会での認証を受けた（倫理審査認証番号 2023-0020）。

3. キャリアアンカーの調査結果

3-1 キャリアアンカーの調査対象者の基本属性

調査対象であるA法人従事者の基本属性を雇用形態別に整理したのが図表3-1である。

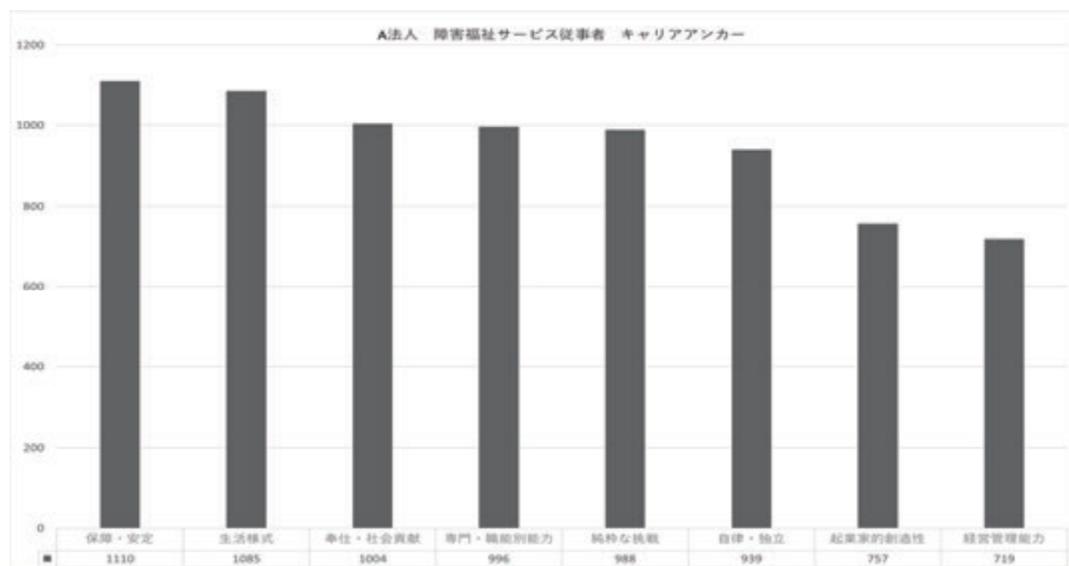
図表2 キャリアアンカーの調査対象者（雇用形態別の人数と構成比率）

キャリアアンカーの調査対象者（雇用形態別の人数と構成比率）																			
		正社員						フルパート						パート					
人数	(N=86)	18	20.9%	12	14.0%	56	65.1%	資格	(N=86)										
性別	(N=86)							国家資格	13	15.1%	3	3.5%	14	16.3%					
男性		1	1.2%	2	2.3%	5	5.8%	公的資格	2	2.3%	6	7.0%	15	17.4%					
女性		17	19.8%	10	11.6%	51	59.3%	看護師	1	1.2%	0	0.0%	6	7.0%					
年代	(N=86)							なし	2	2.3%	3	3.5%	21	24.4%					
20代		0	0.0%	0	0.0%	6	7.0%	障害福祉経験年数	(N=86)										
30代		3	3.5%	5	5.8%	8	9.3%	5年未満	2	2.3%	8	9.3%	40	46.5%					
40代		3	3.5%	3	3.5%	22	25.6%	5年以上	8	9.3%	1	1.2%	11	12.8%					
50代		12	14.0%	3	3.5%	12	14.0%	10年以上	5	5.8%	2	2.3%	3	3.5%					
60代以上		0	0.0%	1	1.2%	8	9.3%	15年以上	1	1.2%	1	1.2%	0	0.0%					
役職	(N=86)							20年以上	2	2.3%	0	0.0%	2	2.3%					
SV（熟練管理者）		3	3.5%	0	0.0%	0	0.0%	サービス形態	(N=83)										
管理者		5	5.8%	0	0.0%	1	1.2%	就B	3	3.5%	1	1.2%	11	12.8%					
主任		5	5.8%	0	0.0%	0	0.0%	生活介護	12	14.0%	7	8.1%	34	39.5%					
副主任		2	2.3%	1	1.2%	0	0.0%	GH	1	1.2%	1	1.2%	3	3.5%					
その他		3	3.5%	11	12.8%	55	64.0%	児発・放デ	0	0.0%	2	2.3%	5	5.8%					
学歴	(N=86)							計画相談	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%					
中学卒		0	0.0%	0	0.0%	2	2.3%	ヘルパー	0	0.0%	1	1.2%	1	1.2%					
高校卒		9	10.5%	8	9.3%	17	19.8%	キャリアアンカーの経験	(N=86)										
専門・短大卒		7	8.1%	3	3.5%	18	20.9%	あり	12	14.0%	1	1.2%	6	7.0%					
大学卒		2	2.3%	1	1.2%	19	22.1%	なし	6	7.0%	11	12.8%	50	58.1%					

3-2 A法人職員のキャリアアンカーの次元に関する結果

A法人の調査対象者のキャリアアンカーの結果は、図表3-2の通りである。対象者のすべてのスコアを各次元で合計し、次元の高い順から、保障・安定、生活様式、奉仕・社会貢献、専門・職能別能力、純粋な挑戦、自律・独立、起業家的創造性、経営管理能力であった。上位2つは高く、下位2つは、顕著に低いスコアであった。

図表3 A法人のキャリアアンカーの結果



出典 筆者作成

全体の項目の中で、高いスコアと低いスコアの上位、下位5項目を図表3-3にまとめた。高い次元としては、質問27生活様式の「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」で258点、質問14奉仕・社会貢献「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」で255点、質問12保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともまろうとは思わない」で253点、質問24生活様式「私が良い人生を送っていると思うのは、個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスを取ることができたときだけだ」で243点、質問20起業家的創造性「一番満足できるのは自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ」で240点であった。

低い次元としては、質問10経営管理能力「組織全体の舵取りをするのが夢だ」が118点、質問30経営管理能力「経営幹部になることは、専門領域の部門長になるより魅力的だ」で119点、質問33起業家的創造性「自分で事業を立ち上げ、軌道に乗せていくことが

夢だ」で 120 点、質問 21 経営管理能力「自分が成功したと感じるのは、管理職として組織で高い地位を得たときだ」で 122 点、質問 13 起業家的創造性「どこかの組織で高い地位を得るより、自分自身で事業を起こすことが大切だと思う」で 124 点であった。

図表 4 高いスコアと低いスコア

NO スコアが高かった項目 5つ			
27	生活様式	仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う	258
14	奉仕・社会貢献	キャリアでいちばん満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ	255
12	保障・安定	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない	253
24	生活様式	私が良い人生を送っていると思うのは、個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスを取ることができたときだけだ	243
20	起業家的創造性	一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ	240
NO スコアが低かった項目 5つ			
10	経営管理能力	組織全体の舵取りをするのが夢だ	118
30	経営管理能力	経営幹部になることは、専門領域の部門長になるより魅力的だ	119
33	起業家的創造性	自分で事業を立ち上げ、軌道に乗せていくことが夢だ	120
21	経営管理能力	自分が成功したと感じるのは、管理職として組織で高い地位を得たときだ	122
13	起業家的創造性	どこかの組織で高い地位を得るより、自分自身で事業を起こすことのほうが大切だと思う	124

出典 筆者作成

図表 3-4 では、雇用形態ごとに上からスコアが高かった上位 5つをまとめた。正社員は、質問 14 奉仕・社会貢献「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」、質問 2 経営管理能力「仕事で一番満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ」、質問 27 生活様式「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」、質問 1 専門・職能別能力「周り人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う」、質問 20 保障・安定「一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ」の順で高かった。

フルパートは、質問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」、質問 14 奉仕・社会貢献「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」、質問 16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」、質問 20 起業家的創造性「一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ」、質問 37 保障・安定「自分の職業人生で一番満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ」の順で高かった。

パートは、質問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には

長くとどまろうとは思わない」、質問 27 生活様式「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」、質問 14 奉仕・社会貢献「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」、質問 20 起業家的創造性「一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ」、質問 16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」の順で高かった。

正社員、フルパート、パートで共通していた次元で高いスコアとして示された項目は、質問 14 奉仕・社会貢献「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」と質問 20 保障・安定「一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ」であった。

また、フルパートとパートでは、2項目に追加し、質問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」と質問 16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」が共通していた。

図表 5 雇用形態別のスコアが高かった質問項目

正社員 (N=18)

NO	次元	合計スコア	平均スコア	質問内容
14	奉仕・社会貢献	54	3.00	キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ
2	経営管理	51	2.83	仕事で一番満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ
27	生活様式	51	2.83	仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う
1	専門・職能別能力	50	2.78	周りがいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う
20	保障・安定	48	2.67	一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ

フルパート (N=12)

NO	次元	合計スコア	平均スコア	質問内容
12	保障・安定	40	3.33	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない
14	奉仕・社会貢献	40	3.33	キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ
16	生活様式	38	3.17	個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ
20	起業家的創造性	37	3.08	一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ
37	保障・安定	37	3.08	自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ

パート (N=56)

NO	次元	合計スコア	平均スコア	質問内容
12	保障・安定	174	3.11	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない
27	生活様式	171	3.05	仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う
14	奉仕・社会貢献	161	2.88	キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ
20	起業家的創造性	155	2.77	一番満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かを成し得たときだ
16	生活様式	153	2.73	個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ

出典 筆者作成

図表 3-5 では、経験年数ごとに上からスコアが高かった上位 5 つをまとめた。10 年以上は、質問 2 経営管理能力「仕事で一番満足できるのは、1 つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ」、質問 14 奉仕・社会貢献「キャリアで一番満足できるのは、自

分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」、質問 27 生活様式「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」、質問 1 専門・職能別能力「周り人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う」、質問 40 純粋な挑戦「解決が困難な問題に対処することは、管理職としての高い地位を得るよりも自分にとっては大切だ」の順で高かった。

5年以上で高かったスコアの項目は、質問 27 生活様式「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」、質問 1 専門・職能別能力「周り人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う」、質問 2 経営管理能力「仕事で一番満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ」、質問 15 純粋な挑戦「よいキャリアだと実感できるのは、困難な課題に対処し、それを克服できたときだ」、問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」であった。

5年未満は、質問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」、質問 27 生活様式「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」、質問 24 生活様式「個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスを取ることができたとき、よい人生だと思う」、質問 14 奉仕・社会貢献「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」、質問 16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」の順で高かった。

10年以上、5年以上、5年未満で共通していた次元で高いスコアとして示された項目は、質問 27 生活様式「仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う」であった。

10年以上、5年以上で共通していた次元で高いスコアとして示された項目は、質問 27 に追加し、質問 1 専門・職能別能力「周り人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う」、質問 2 経営管理能力「仕事で一番満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ」であった。

また、5年以上と5年未満では、質問 27 に追加し、質問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」が共通していた。

図表6 経験年数でスコアが高かった質問項目

10年以上 (N=16)

NO	次元	合計スコア	平均スコア	質問内容
2	経営管理	48	3.00	仕事で一番満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ
14	奉仕・社会貢献	48	3.00	キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ
27	生活様式	46	2.88	仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う
1	専門・職能別能力	44	2.75	周りがいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う
40	純粋な挑戦	44	2.75	解決が困難な問題に対処することは、管理職としての高い地位を得るよりも自分にとっては大切だ

5年以上 (M=20)

NO	次元	合計スコア	平均スコア	質問内容
27	生活様式	58	2.90	仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う
1	専門・職能別能力	55	2.75	周りがいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う
2	経営管理能力	55	2.75	仕事で一番満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ
15	純粋な挑戦	55	2.75	よいキャリアだと実感できるのは、困難な課題に対処し、それを克服できたときだ
12	保障・安定	54	2.70	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともどまろうとは思わない

5年未満 (N=50)

NO	次元	合計スコア	平均スコア	質問内容
12	保障・安定	162	3.24	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともどまろうとは思わない
27	生活様式	154	3.08	仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う
24	生活様式	150	3.00	個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスを取ることができたとき、よい人生だと思う
14	奉仕・社会貢献	148	2.96	キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ
16	生活様式	144	2.88	個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ

出典 筆者作成

3-3 雇用形態、経験年数、とキャリアアンカースコアとの関係

3-3-1 雇用形態別キャリアアンカーのスコア

雇用形態別にキャリアアンカーの項目を比較で、有意差があった項目を示した。正社員とフルパート間のそれぞれで有意差が示されたのは、8項目で、正社員とパート間では4項目、フルパートとパートでは1項目で、正社員とフルパート間の差が大きかった。

正社員より、フルパートが高いスコアを示したのは、8項目で、質問12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともどまろうとは思わない」と、質問16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」と、質問18 自律・独立「よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ」、質問19 保障・安定「ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている」、質問25 保障・安定「キャリアで安定と保障を実感できるのが夢だ」、質問35 専門・職能別能力「仕事で一番満足できるのは、自分の持つ特別な技能と才能を活用できるときだ」、質問37 保障・安定「自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ」、質問

38 自立・独立「自律性と自由を損なう配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがマシだ」であった。保障・安定の次元の項目が4項目と多く、次いで、自律・独立が2項目となっていた。

正社員とパートでパートのほうが高いスコアだったのは、4項目で、質問12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともまろうとは思わない」と、質問19 保障・安定「ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている」と、質問37 保障・安定「自分の職業人生で一番満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ」、質問39 生活様式「個人的関心と家族の問題にあまり干渉されない仕事の機会をいつも求めてきた」であった。正社員とフルパートと同様に保障・安定の次元の項目が3項目と多かった。

フルパートとパートで有意な差が示されたのは、1項目だけで、質問26 専門・職能別能力「自分の専門領域とかけ離れたローテーションを受け入れるより、組織を離れるほうがマシだ」でパートの方が高いスコアを示していた（図表3-6）。

図表7 雇用形態別のキャリアアンカースコアの違い

NO	次元	内容	正社員		フルパート		パート		P値		
			平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	正社員⇄フルパート	正社員⇄パート	フルパート⇄パート
12	保障・安定	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともまろうとは思わない	2.17	1.098	3.33	0.985	3.11	0.846	**	**	
16	生活様式	個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ	2.28	0.83	3.17	0.72	2.73	0.88	*		
18	自律・独立	よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ	1.56	0.86	2.42	1.00	2.07	0.74	*		
19	保障・安定	ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている	2.06	0.54	2.92	1.08	2.59	0.68	**	**	
25	保障・安定	キャリアで安定と保障を実感できるのが夢だ	2.17	0.71	3.00	0.95	2.41	0.80	*		
26	専門・職能別能力	自分の専門領域とかけ離れたローテーションを受け入れるより、組織を離れるほうがマシだ	2.11	0.76	2.83	1.03	2.00	0.85			**
35	専門・職能別能力	仕事でいちばん満足できるのは、自分の持つ特別な技能と才能を活用できるときだ	2.17	0.79	2.92	0.79	2.32	0.81	*		
37	保障・安定	自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ	2.00	0.59	3.08	1.00	2.63	0.82	**	*	
38	自律・独立	自律性と自由を損なう配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがマシだ	1.94	0.94	3.00	1.04	2.48	0.87	**		
39	生活様式	個人的関心と家族の問題にあまり干渉されない仕事の機会をいつも求めてきた	1.50	0.51	2.00	0.95	2.16	0.87		*	

**P<0, 01: *P<0, 05

出典 筆者作成

3-4 経験年数別スコア

経験年数（5年未満・5年以上・10年以上）とキャリアアンカーとの関係を分析した結果、10年以上と5年未満で有意差が示されたのは5項目で、5年以上と5年未満で有意差があったのは1項目であった。5年以上と10年以上の間には、有意な差は示されなかった。

10年以上より、5年未満が高いスコアを示していたのは、質問12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともまろうとは思わない」、質問16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」、質問18 自律・独立「よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ」、質問31 自律・独立「規制と縛りがなく、自分自身のやり方で仕事をするチャンスは、自分にとってとても大切だ」、質問38 自律・独立「自律性と自由を損なう配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがマシだ」で自立、独立に関する項目が3項目と多く示されていた。

5年以上より5年未満が有意に高いスコアを示していたのは、質問39 生活様式「個人的関心と家族の問題にあまり干渉されない仕事の機会をいつも求めてきた」で、生活様式が1項目であった（図表3-7）。

図表8 経験年数別のキャリアアンカースコアの違い

NO	次元	内容	5年未満		5年以上		10年以上		P値		
			平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	5年未満⇄ 5年以上	5年未満⇄ 10年以上	5年以上⇄ 10年以上
12	保障・安定	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くともまろうとは思わない	3.24	0.87	2.70	1.13	2.31	0.87			**
16	生活様式	個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ	2.88	0.85	2.60	0.94	2.25	0.78			**
18	自律・独立	よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ	2.24	0.77	1.85	0.93	1.50	0.63			*
31	自律・独立	規制と縛りがなく、自分自身のやり方で仕事をするチャンスは、自分にとってとても大切だ	2.40	0.81	2.10	0.79	1.75	0.58			*
38	自律・独立	自律性と自由を損なう配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがマシだ	2.66	0.87	2.40	1.14	1.81	0.66			**
39	生活様式	個人的関心と家族の問題にあまり干渉されない仕事の機会をいつも求めてきた	2.22	0.89	1.70	0.80	1.69	0.60			*

**P<0.01: *P<0.05

出典 筆者作成

3-5 役職別スコア

熟練管理者（以下、SV と略）と管理者、主任・副主任、スタッフの3つの役職間でキャリアアンカーのスコアを比較した結果、SV と管理者、主任・副主任間では、1項目、SV ・管理者とスタッフ間では、5項目、主任・副主任とスタッフ間は、1項目で有意な違いが示された。

具体的には、SV ・管理者より、主任・副主任が有意に高かったのは、質問 16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」だけであった。

SV ・管理者とスタッフ間で有意にスタッフのスコアが高かったのは、質問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」、質問 16 生活様式「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」、質問 18 自律・独立「よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ」、質問 19 「ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている」、質問 37 保障・安定「自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ」で保障・安定に関する項目が多かった。

主任・副主任より、スタッフが高いスコアを示したのは、質問 39 の生活様式「個人的関心と家族の問題にあまり干渉されない仕事の機会をいつも求めてきた」であった（図表 3-8）。

図表 9 役職別のキャリアアンカーのスコア

NO	次元	内容	SV 管理者		主任 副主任		スタッフ		P値			
			平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	SV 管理者⇄主任 副主任	SV 管理者⇄スタッフ	主任 副主任⇄スタッフ	SV 管理者⇄主任 副主任⇄スタッフ
12	保障・安定	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない	1.89	0.93	2.38	1.06	3.14	0.90				**
16	生活様式	個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ	2.00	0.71	3.00	0.76	2.75	0.88	*		*	
18	自律・独立	よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ	1.22	0.44	1.75	1.04	2.14	0.79				**
19	保障・安定	ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている	1.89	0.60	2.50	0.76	2.61	0.75				*
37	保障・安定	自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ	1.78	0.44	2.13	0.64	2.71	0.86				**
39	生活様式	個人的関心と家族の問題にあまり干渉されない仕事の機会をいつも求めてきた	1.56	0.53	1.38	0.52	2.13	0.87				*

**P<0.01: *P<0.05

出典 筆者作成

3-6 キャリアアンカー調査の経験の有無別スコア

キャリアアンカー調査の経験の有無では、「経験あり」より、「経験なし」が有意に高いスコアを示したのは、5項目であった。

質問 12 保障・安定「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」と、質問 19 保障・安定「ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている」と、質問 37 保障・安定「自分の職業人生で一番満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ」、質問 18 自律・独立「よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ」、質問 38 の自律・独立「自律性と自由を損なう配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがマシだ」で、保障・安定が3項目、自律・独立が2項目と示された（図表3-9）。

図表 10 キャリアアンカーの経験の有無

NO	次元	内容	経験あり (N=19)		経験なし (N=67)		P値 キャリアアンカー経験あり⇄なし
			平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
12	保障・安定	意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない	2.32	1.06	3.12	0.91	**
18	自律・独立	よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ	1.58	0.77	2.13	0.82	**
19	保障・安定	ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている	2.21	0.71	2.61	0.76	*
37	保障・安定	自分の職業人生で一番満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ	2.16	0.90	2.67	0.82	*
38	自律・独立	自律性と自由を損なう配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがマシだ	2.05	0.91	2.55	0.94	*

**P<0.01: *P<0.05

出典 筆者作成

3-7 2017年から2024年の在職者と退職者のキャリアアンカースコアの比較

2017年から2024年までの在職者と退職者のキャリアアンカースコアを、2017年度に調査した結果から比較した。有意な差が示されたのは、8項目で在職者の方が高いスコアを示していたのは、次の2項目であった。質問3 自律・独立「自分のやり方や自分のスケジュールで仕事ができる自由なキャリアが夢だ」、質問19 保障・安定「ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている」であった。

また、退職者がほうが有意に高いスコアを示していたのは、6項目で、質問1 専門・職能別能力「周り人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う」、質問4 起業家的創造性「自分で会社をおこす元となりそうなアイデアをいつも注意して探している」、質問8 純粋な挑戦「困難な問題の解決にいつも挑戦し続けることができるようなキャリアが夢だ」、質問13 起業家的創造性「どこ

かの組織で高い地位を得るより、自分自身で事業を起こすことのほうが大切だと思う」、質問 24 生活様式「個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスを取ることができたとき、よい人生だと思う」、質問 37 保障・安定「自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ」であった（図表 3-10）。

図表 11 2017 年からの在職者と退職者のキャリアアンカースコアの比較

NO	次元	内容	在籍 (N=9)		退職 (N=2)		P値 在籍⇔退職
			平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
1	専門・職能別能力	周り人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、いまやっていることについて得意でありたいと思う	2.56	1.01	4.00	0.00	*
3	自律・独立	自分のやり方や自分のスケジュールで仕事ができる自由なキャリアが夢だ	2.78	0.83	2.00	0.00	*
4	起業家的創造性	自分で会社をおこす元となりそうなアイデアをいつも注意して探している	1.44	0.53	3.00	0.00	**
8	純粋な挑戦	困難な問題の解決にいつも挑戦し続けることができるようなキャリアが夢だ	2.33	0.87	4.00	0.00	**
13	起業家的創造性	どこかの組織で高い地位を得るより、自分自身で事業を起こすことのほうが大切だと思う	1.33	0.50	3.00	0.00	**
19	保障・安定	ふだん組織の中では、安全と保障を実感できる仕事を求めている	2.44	0.53	2.00	0.00	*
24	生活様式	個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスを取ることができたとき、よい人生だと思う	3.22	0.67	4.00	0.00	**
37	保障・安定	自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ	1.89	0.93	3.00	0.00	**

* P < 0. 0 1 : * P < 0. 0 5

出典 筆者作成

4. 考察

4-1 キャリアアンカースコアからみたA法人の障害福祉サービス担当職員の特徴

今回の調査結果からA法人で従事する障害福祉サービスの職員のキャリアアンカーは、保障・安定、生活様式、奉仕・社会貢献、専門・職能別能力が高いことがわかった。これは、Bras. Enferm (2021)¹¹の研究でにおいて、ブラジルのリオデジャネイロ州にある大学病院で看護師 213 名を対象とした調査で高かったキャリアアンカーが、保障・安全、奉仕・社会貢献、生活様式であったことに類似していた。

またA法人の職員は、経営管理能力や起業家的創造性は低かったが、これは、平田ら (2014) の看護師 310 名を対象とした結果で生活様式、保障・安定、奉仕・社会貢献、専門・職能別能力の順に高かったという結果と類似していた。

¹¹ <https://www.scielo.br/j/reben/a/gj7ynBxPdPN9YZj4qsGFzJG/?lang=en> (2024. 7. 22)

さらに、介護福祉分野では、429名の介護職のキャリアアンカーの調査（福岡ら 2013）から、保障・安定、専門・職能別能力、生活様式、奉仕・社会貢献の順で高いことが報告され、障害福祉サービスの従事者においても（松本 2017）97名を対象とした結果、生活様式、保障・安定、専門・職能別能力、純粋な挑戦の順で高いと示され、保障・安定、生活様式、奉仕・社会貢献、専門・職能別能力に関心が高く、いずれも経営管理能力が最も低く、次いで起業家的創造性が低いことがわかっている。

以上のように、A法人の職員のキャリアアンカーの構成は、これまで日本の医療福祉分野で実施されたキャリアアンカーの先行研究と類似し、障害福祉サービスの従事者の特徴として、保障・安定、生活様式、奉仕・社会貢献、専門・職能別能力の高さが示されることがわかった。

以上の結果は、障害福祉サービス職員が持つキャリアアンカーの構成とは異なった傾向を示す職員が入職した際に特段の配慮を考えるべきであることを示しており、重要と考える。

4-2 定着率を高めるための方策

4-2-1 キャリアアンカーから考えるパートの定着率向上のための方策

キャリアアンカーと職場環境の一致は、仕事の有効性、仕事の満足度、高い定着率など前向きなキャリア結果につながると報告されている（Ituma, A. et al. 2007）が、A法人の離職率は、全国平均 13%～15%に比較すると、2021年 24.0%、2022年 17.5%、2023年 25.2%であり、かなり高い。これをA法人の雇用形態別に分析した結果、パートの離職率が2021年から2023年にかけて、17.5%～21.6%と示され、これは正社員 0%～1.9%に比較して顕著に高かった。

離職率の高さは、キャリアアンカーが職場環境と一致していなかったことを意味するとされている。A法人の正社員とパートのキャリアアンカーのスコアの違いは明らかで、正社員が専門性を高めることや自身の能力を発揮し、何かを成し遂げることに価値が高かったのに対し、パートは、保障・安定や生活様式が高く、意にそぐわない配置で雇用を脅かされる組織にはとどまろうとは思わないといったキャリアアンカーが高かった。

このような保障・安定の項目や生活様式の項目である「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」といった項目が高い従業員に対しては、勤務地や業務内容、異動の有無とキャリアパスとの関連を丁寧に説明することや、従事者の希望の勤務時間を確認し、生活とのバランスが確保できる労働環境を整備することが定着率の向上には有効と考えられた。

特にA法人のパート従事者の83%は女性で、このうち主婦層、子育て世帯も75%を占めている。希望の勤務地や配属先、勤務時間などに柔軟に対応でき、当該職員にとって、働き甲斐のある仕事となっているか、また、仕事をすることで本人や家族のニーズが満たされているかを定期的に確認できるよう従業員満足度調査を実施すべきと考えられた。

次に、離職率が0%~2.7%と示されたフルパートでは、パートとのキャリアアンカーの次元が異なっており、専門的な能力を身につけたい、あるいは生活様式では、今の生活との両立を重視する傾向があることから、専門性を高める研修参加や、研修参加のための時間の確保や、資格取得に対しての給与の配慮等によって定着率を高めていく方策を検討すべきと考えられた。

4-2-2 経験年数から考える定着率向上のための方策

経験年数別の分析結果から、5年未満の職員と10年以上の職員との間に、自律・独立や生活様式のキャリアアンカーの項目に大きな差異が示された。元々、A法人の職員には、ワークライフバランスの充実を重視する傾向があった。とくに5年未満のスコアの職員は、「意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には長くとどまろうとは思わない」というキャリアアンカーの得点が高かった。

これまでの研究から、通勤の利便性は働きやすさの決定要因の1つとされている（鹿島ら2016）が、就業5年未満の従事者には、原則、異動をしない、また異動する場合は、従事者の希望と合致するかを慎重に確認しながら、勤務地を変更するといった丁寧な対応をすべきと考えられた。

5年未満の職員は、「個人のニーズ・家族のニーズ・仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ」が2番目に高いスコアであったことから、単にワークライフバランスを適正化するだけでなく、仕事での達成感を求めていると推察された。A法人では、すでにOJT研修で従業員の目標達成を図る取り組みを進めているが、経験年数が短くても、日常的に職員自身がニーズの充足を自覚できる仕組みとして実装化することが求められる。

他方、10年以上の経験者のスコアが高かったのは、経営管理能力としての「仕事で一番満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ」、奉仕・社会貢献を意味する「キャリアで一番満足できるのは、自分の才能を活かして誰かの役に立てたときだ」であった。10年以上の経験者は、A法人にとって、極めて貴重な人材である。彼らが自身の能力を自覚的に高めているという実感を持つだけでなく、他の従業員達も同時に仕事の充実感をもっていることを感じられるよう、10年以上の従業員に対しては、一人

で行う独立した仕事だけでなく、5年未満の職員と共にひとつの課題を達成するといった目的が示された仕事、例えば、事業所内における利用者の目標支援だけでなく、経験の浅いスタッフを含めた多職種連携や、多様な形態の家族支援の業務をグループで計画し、実行するといった試みをすべきと考える。

4-2-3 役職別から考える定着率向上のための方策

スタッフとSV・管理者との間には、経験年数の5年未満と10年以上との違いと同じようなキャリアアンカーの違いが示されていた。これは、5年未満の集団のほとんどがスタッフ層であり、この層には、主婦や子育て世帯、非正規職員が多いためである。

A法人のスタッフ層には、限られた時間内で働くことしかできないが、各種社会保険等の加入による保障の安定を望む子育て世帯の従事者が少なくない。子育て世帯の主婦層が非正規雇用を選択する理由は、子育てとの両立を考えた職場選択をする（吉村ら2021）ためである。だが、子育ては一時的なものであることから、落ち着いたら、フリーで働きたいことや、次の働き方を模索し、自分らしく働きたい思いがある（滝ら2021）と言われている。したがって、短時間でも働くことで前向きにしてくれる周囲の環境やワークライフバランスの充実を支援する環境、職場で自分が必要とされている実感などは、働く上での原動力である（多久和2023）とされる。このような指向性を示す事業者がA法人においては、スタッフ層を形成していると考えられる。

これらのことから、現在のスタッフの状況だけでなく、子育てが終わった後の働き方がイメージできるよう、同じ境遇から正社員となった先輩となる職員の話を聞く機会をつくることや、OJTの実施に関する説明会を定期的に開催していくことで従事者のキャリアプランのイメージを構築しやすくし、将来の生活設計ができるような支援策を提供できるようにすべきと考える。

一方で、組織としては、従業員の仕事やすさの対策として人員を増やすことが考えられるが、現在、勤めているパートの従事者同士が、簡易に交代勤務が出来る職場風土の形成や、これを促進する仕組み作りとして、従業員同士の交流会を実施することが検討されなければならない。

この他に、すでにA法人では取り組んでいるが、産後の女性が働きやすい環境として職員優先の保育園設置（石野2012）などは、有用な福利厚生策といえる。

4-2-4 2017年から2024年の在職者と退職者の動向から考える定着率向上のための方策

2017年に実施したキャリアアンカー調査の結果を基に、在職者と離職者とを比較した結

果からは、在職者のキャリアアンカーのスコアが離職者と比較して、在職者の方が退職者よりも自分のスケジュールで仕事ができる自由なキャリアや、安全と保障が実感できる仕事を求めていることに特徴があった。

これは在職者の多くが、現在は管理職として勤務していることを考えると、管理職や昇進のプロセスを明確にし、関心を高めてもらう工夫として、在宅でも学習が出来る仕組みを作り、障害福祉サービスに関する社会保障制度の知識や個別支援計画書の作成の学習など、職員が自ら学習する場を職場内につくことを検討すべきと考えられた。

また、関係機関との連携や自立支援協議会の参加等は、管理職へのプロセスとして有効と考えられる。中小企業においてはフレキシブルな制度の運用が女性の管理職昇進を可能にしているという報告（大内ら 2009）もあるが、A法人のように女性が多い場合、就業時間のコアタイムを決め、それ以外を自由に入退社できるフレキシブルタイム制のような働き方や、この働き方を選択しても昇進できるというキャリアプロセスが示されることは、定着率の向上に寄与できるものと考えられる。

4-2-5 まとめ

A法人は、パート勤務で、経験年数が5年未満の、役職のないスタッフが多く従事しており、その従事者に対しては、①雇用形態別のキャリアパスを作成し、役割や勤務時間、異動の有無などについて、日常的に相談を受けることができ、その説明ができる職員を配置するといったキャリアサポート体制を構築し、②現在と将来の働き方をイメージできる資料の作成や、生活の保障や安定につながる、③各種社会保険の加入条件の説明に加え、④フレキシブルタイム制を導入し、日々の業務のやりがいを確認できるような⑤OJT研修の実施を検討すべきと考えられた。①から⑤が実装化できれば、パート従事者もキャリアプランのイメージや設計ができると考えた。

次に、正社員や経験が10年以上の従事者は、①専門性の向上を図り、②自分の才能を活かす機会、③従事者たちを統率し、一体感をもって業務を遂行する機会を提供することが必要であることがわかった。

また、フルパートには、①専門性を高める研修参加や、②このための就業時間の柔軟化をすすめ、正社員と同等のキャリアパスを示せることが必要と考えた。

5. 結論

本研究では、障害福祉サービスを提供しているA法人を対象にキャリアアンカーの調査を実施し、雇用形態や経験年数によって、キャリアアンカーの構造に違いがあることを明らかにした。とくに高い離職率を示したパート従事者と関連するキャリアアンカーの項目や次元の構成が明らかになったことは重要である。

これにより、定着率を高めるための方策として、キャリアパスの作成、従業員満足度調査の実施、フレキシブルタイム制やキャリアサポート体制といった支援策を検討すべきことがわかった。

今後は、障害福祉サービスだけでなく、他の業態の事業所においても、現行の人材のキャリアアンカーの特徴を明らかにしながら、定着率の向上策を検討することが課題である。

参考文献（引用含む）

- [1] Ituma, A. & Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel review*, 36(6), 978-995.
- [2] Nascimento, F. P. B., Sousa, K. H. J. F., Tomaz, A. P. K. D. A., Tracera, G. M. P., Santos, K. M. D., Oliveira, E. B. D., & Zeitoune, R. C. G. (2021). Nursing career anchors and professional exercise: is there alignment?. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74, e20200591.
- [3] Ona, A. (2015). Career anchors of students with talent in technical domains. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 407-412.
- [4] Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 80-88.
- [5] Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development.
- [6] Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- [7] 石野沙織 2012 「変形勤務者におけるワークライフバランスの一考察」：鉄道会社 A を事例に、育児と仕事の両立支援制度の考察. 21 世紀社会デザイン

- 研究: Rikkyo journal of social design studies, 11, 139-148.
- [8] エドガー H・シャイン, ジョン・ヴァン＝マーネン (2015) 『キャリア・マネジメント』尾川丈一, 清水幸登 (訳) 白桃書房
- [9] エドガー H・シャイン (2003) 『キャリア・アンカー』金井壽宏 (訳) 白桃書房 (4), 55-69.
- [10] 大内章子, & 奥井めぐみ (2009) 「女性の管理職への道のり」: 中小企業勤務者の事例研究. ビジネス & アカウンティングレビュー= Business & accounting review, (4), 55-69.
- [11] 大塚賀政昭 (2024) 「第7期障害福祉計画からみる障害福祉サービスの基盤整備に求められる視点」保健医療科学, Vol73, No2, 126-135.
- [12] 鹿島嘉佐音, 舟島なをみ, & 中山登志子. (2016). 看護師が知覚する 「働きやすさ」 を決定づける基準の解明—病院に就業するスタッフ看護師に焦点を当てて—. 看護教育学研究, 25(1), 7-20.
- [13] 河崎峰子 (2020) 「対人サービス職として働く女性のキャリア形成」立教ビジネスデザイン研究, 第17号, 29-42.
- [14] 清家篤(2020)「高齢者労働」日本労働研究雑誌 No717, 26-29.
- [15] 厚生労働省「労働経済白書 令和5年版」 16-22
- [16] 齊藤幹雄 (2023) 「雇用構造のフレキシブル化」 商経学叢, 70(2), 117-128.
- [17] 島津美由紀(2020)「働く女性のワーク・ライフ・バランス」女性心身医 24巻3号, 257-260.
- [18] 住田陽子, 坂口桃子, 森岡郁晴, & 鈴木幸子. (2010). 看護師のキャリア・アンカー形成における傾向. 日本看護研究学会雑誌, 33(2), 2_77-2_83.
- [19] 滝恵津, タキエツ, 坂本雅子, サカモトマサコ, & 宇城令. (2021). 非正規雇用看護師の就業上のニーズに関する研究: 病院に勤務する非正規雇用看護師へのインタビュー調査から. 看護学ジャーナル, 2, 23-32.
- [20] 多久和有加, & 宮田千春. (2023). 国立大学病院の一般病棟に勤務する短時間勤務看護師の専門職的自律性に関連する要因の探索. 日本医療・病院管理学会誌, 60(1), 13-20.
- [21] 内閣府「障害者白書 令和5年版」 219-220
- [22] 中井良育 (2022) 「高齢者・障害者福祉施設に従事する対人援助職の人材育成策と職場定着策のあり方に関する検討」新潟医療福祉会誌 22 (2) , 19-32
- [23] 中川浩子 (2009) 「シャインの「キャリア・アンカー自己分析表」による女性

- へのインタビュー調査の限界と可能性」東京女子大学紀要論集, 60(1), 145-167.
- [24] 平田明美, 赤松直子, & 川上幸子. (2014). A 病院看護師のキャリア・アンカーと仕事の継続意思. 関東学院大学看護学会.
- [25] 平松和弘 (2021) 「障害者施設における働き方の改善」日本の科学者, Vol156, N04, 172-177
- [26] 福間隆康, & 原口恭彦. (2014). キャリア志向と人的資源管理との適合. 高知県立大学紀要 社会福祉学部編, 63, 87-102.
- [27] 松本将八 (2018) 「WHO-DAS2.0 を利用した就労継続支援B型のサービスマネジメント」『兵庫県立大学大学院 経営研究科 修士論文』.
- [28] 吉村由美, ヨシムラユミ, 山ロー, & ヤマガチハジメ. (2022). 育児に専念していた女性が子どもを優先しながら非正規雇用で働く心理的プロセス. 桜美林大学研究紀要. 総合人間科学研究, 2, 207-223.