

氏名（本籍地）	崔允姫（大韓民国）
学位の種類	博士（社会福祉学）
報告・学位記番号	甲第449号（甲（福）第65号）
学位記授与の日付	平成31年3月25日
学位記授与の要件	本学学位規程第3条第1項該当
学位論文題目	介護職の人材定着に影響を及ぼす組織マネジメントの要因 —特別養護老人ホームの経営管理者・介護職員への調査から—
論文審査委員	主査 教授 Doctor of Education 志村 健一 副査 教授 博士（社会福祉学） 稲沢 公一 副査 教授 博士（法学） 伊奈川 秀和 副査 日本福祉大学大学院客員教授 野村 豊子

## 学位論文審査結果報告書〔甲〕

### 【論文審査】

日本は未だ世界が経験していない速度で超高齢社会を経験しており、それに伴う社会福祉、介護ニーズに関して、量と質の双方から検討し続ける必要性に直面している。崔允姫氏はこの問題に着目し、日本における介護サービスの代表的な提供者である特別養護老人ホームをフィールドとして研究を進めてきた。

崔氏の論文での報告によれば、団塊世代が75歳となる2025年に向けて介護人材は237～249万人が必要とされるが、そのうち37.7万人が不足となるため毎年6.8万人～7.7万人の更なる人材の確保が必要であると推計されている（厚生労働省2014:15-6）。しかし、介護職員の離職率（16.6%）は高く、これからの介護を担う介護人材の確保や定着促進は急を要する問題となっている（介護労働安定センター2014:1）と指摘している。

これらの問題に対応するために日本政府も介護人材の確保や職種、職場への定着をねらいとしたさまざまな施策を展開していることは、周知の通りである。崔氏は、介護人材の離職に関する先行研究を検討し、業務内容や役割の不明確による組織構造上の問題、介護リーダーの管理能力不足による管理の問題、さらに人間関係への不満による人間関係問題など、組織マネジメントのあり方に関する様々な離職理由が明らかにし、介護職の人材定着に向けてさまざまな対応策が提示されていることを学んだ。しかし、政府による対策、また先行研究による離職理由などから、介護人材の定着促進に向けた対応策を挙げているものの、一部の要因だけを改善しても介護人材の離職問題が解決できないこともあり、崔氏はより広い視座からの対応策が必要であるとして、研究を進めるに至った。

崔氏の論文は、介護人材の離職を防ぎ、定着を促進させるためにいかなる組織マネジメントが有効であるのかその要因を明確にすることが目的であり、この目的を達成するために崔氏は以下のような課題を設定し、研究を進めた。以下、その概要と評価を記す。

1. 介護人材の離職を防ぎ、定着を促進させるために職場定着の阻害要因と定着促進要因を検討し、そのうえ介護人材を定着促進させるために組織（施設）は、いかなる組織マネジメントが有効であるのか、組織マネジメントのあり方が検討された。この結果「社会や地域の貢献に向けて共通の目的を達成するためのマネジメント」「貢献するために意欲を喚起して協同意思を持たせるマネジメント」「意思決定に帰属意識を与えて協働関係し合えるマネジメント」による組織マネジメントが介護人材の定着促進に有効であることが明らかにされた。この3点の視座は崔氏によれば経営組織論のバーナードによる組織3要素と重なり、これらが本論の枠組みとして設定された。古典的な要素であるが、社会福祉法人のような非営利組織においては現在でも重要なコンセプトであると確認できたことは評価された。

2. 介護職の人材定着を成功に導いた施設はいかなる組織マネジメントを通して介護人材を定着させたかについて、施設経営管理者と介護職員を対象とした定性的調査を通して

介護人材が定着しなかった時の要因と現在の定着要因を明らかにした。また経営管理者と介護職員によるインタビュー調査の結果を比較分析し、両者による共通要因と相違要因が明らかにされた。

両者による介護人材の定着促進に共通要因では、【目標の明確化による信頼】【積極的な目標達成支援による可視化】【安定した労働環境】による「共通の目的を達成するためのマネジメント」を基盤に、【信頼できる上司による安心感】による「信頼を持たせるマネジメント」、さらに【協働し合える関係による安心感】【意思決定による経営参画】【目標達成による働きがい】による「協働し合えて主体性を持たせるマネジメント」が両者の共通要因として明らかになり、介護人材を定着促進させるためには必要不可欠であることが示唆された。介護職員においては、相違カテゴリーとして〈集団活動を実践に活かす〉〈集団活動による良好な関係形成〉〈協力し合える仲間による新任職員の育成〉〈自己存在感による帰属意識〉が挙げられた。この結果から介護職員は集団活動などを通して良好な関係形成と、仲間意識をもって互いに支え合っていることが分かった。さらに、共通要因によるマネジメントを通して自己存在感による帰属意識が生まれ、職場に満足していることが考えられた。バーナードによる組織3要素をさらに理論的に深化させる研究成果であり、定性的研究によって研究全体へのオリジナリティが付与された。

また、施設経営管理者に対するインタビュー調査の結果は第3章で取り上げられたが、この調査結果は日本社会福祉学会の学会誌『社会福祉学』に「特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に影響を及ぼす要因：施設経営管理職へのインタビュー調査を中心として」として掲載され、学外的にも評価されている。

3. 定性的調査から明らかになった介護職員の人材定着要因を検証するために全国の特別養護老人ホーム（以下、「特養」と表す）を対象に施設経営管理者と介護職員による定量的調査を行い、介護人材の定着促進要因が明らかにされた。質問紙法によりデータが収集され、因子分析の結果、文献検討から導き出されたコンセプトの潜在概念が確認された。「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」では、「①目標と成果の可視化」「②共通目的の共有」「③自主性を持たせる人材育成」「④キャリアパスの推進」の4つの因子が抽出された。また、「情緒的なサポートにより協同意思を持たせるマネジメント」では、「①大事に育てる姿勢」「②不安や悩みの除去」の2つの因子、さらに、「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」では、「①満足の実現による意欲喚起」「②支え合える関係構築」「③意思決定による経営参画」「④理念浸透のための権限分散」の4つの因子が抽出された。

質問紙を設計するにあたっては、課題2で明らかになった介護人材の定着要因が適用されており、定性的調査で深められた理論の検証を定量的に行った点、因子分析の結果を因子間の関係まで含めて分析し、バス図で描写した点等が評価された。

4. 文献研究と調査研究によって明らかになった介護職の人材定着要因の中で最も影響力の高い中核的な要因を明確にしたうえで、特別養護老人ホームにおいて実践応用できる

有効な組織マネジメントの構造とプロセスが提示された。崔氏によれば、本研究の結果、介護人材を定着促進させるためには、まず介護職員の「①不安や悩みを除去」しなければならない。次は、「②自主性を持たせる人材育成」→「③共通目的の共有」→「④支え合える環境構築」→「⑤満足の実現による意欲喚起」の順となり、「社会や地域の貢献に向けて共通の目的を達成するためのマネジメント」「貢献するために意欲を喚起して協同意思を持たせるマネジメント」「意思決定に帰属意識を与えて協働関係し合えるマネジメント」の3つのマネジメントを行ううえでこの5つの要因が最も重要であることが示唆された。さらに、「⑥目標と成果を可視化」→「⑦キャリアパスの推進」→「⑧大事に育てる姿勢」→「⑨理念浸透のために権限分散」→「⑩意思決定による経営参画」できる順に沿って組織マネジメントを行うことが介護人材の定着促進に重要となる。したがって、上述の組織マネジメントの構造とプロセスは実際に介護人材の定着促進に向けて有効であり、実践応用できると結論付けられた。

論文の終章で文献研究と調査研究の結果から、最終結論を導き出した。文献検討結果、定性的調査結果、定量的調査結果を統合した結果、記述が抽象的にならざるを得なかったが、研究目的の達成を確認できる記述になったことが評価された。

社会福祉運営管理の領域は、社会福祉の支援や地域福祉に関する研究と比較して、その研究が圧倒的に不足している。本論文はそのような社会福祉学の研究領域に新たな知見を付与したオリジナリティの高い論文である。また社会福祉施設、組織の人材育成におけるフレームワークとしても応用可能であり、実践現場で役立つ研究であると評価された。また研究のフィールドは社会福祉法人であったが、非営利組織はもちろん、介護サービスを提供する株式会社等の人材定着についても福祉的視座からの人材育成法として応用できる可能性も評価された。

以上のような評価に加えて、課題も同様に指摘された。まず、結論として記述された10点のプロセスをフォローすることのみで介護人材が確保、定着させられるのかという点である。現実的には、労働に見合った対価の確保、福利厚生等の課題も重要であり、これらの側面の検討が必要である。また、最終的な結論の記述が抽象化されたことで社会福祉学研究らしさが薄まった。社会福祉学の研究として結論を記述することも今後の課題としてあげられた。

#### 【審査結果】

崔氏の論文は、介護人材の離職を防ぎ、定着を促進させるためにいかなる組織マネジメントが有効であるのか、その要因を明確にするための複合的な研究に基づいた論文である。以下、福祉社会デザイン研究科社会福祉学専攻の博士学位論文審査基準を参照し、審査結果を報告する。

- ① 論文全体が介護職の人材定着への課題という明確な主題に基づいて構成され、記述された。

- ② 社会福祉学の社会福祉運営管理領域の研究蓄積に付け加えることのできる新たな知見が含まれており、研究の一部が日本社会福祉学会の学会誌に掲載された。
- ③ テーマに基づいて、関連する先行研究が多角的に検討され、その結果を踏まえたテーマが設定された。そのテーマが実際の社会福祉現場でどうなっているのか、定性的研究へ進展させた。定性的研究では経営管理者側のみではなく、介護職員からもデータを収集し分析され、それらの結果が統合された。またその結果を検証するための定量的研究が実施され、分析結果が明示された。また、これらのすべての結果をテーマに基づいて総合的に考察し、結論が示されている。
- ④ 提出された論文は社会福祉学の学位論文としてふさわしい内容である。

崔氏の論文は日本における喫緊の問題である介護人材の確保とその定着について、組織マネジメントの視座から検討し、特別養護老人ホームの経営管理者、介護職員を対象とした多角的な調査を実施した。それらの研究から導き出された結果を統合し、結論が示されている。また、福祉社会デザイン研究科（社会福祉学専攻）の博士学位審査基準に照らしても妥当な研究内容であると認められる。

本審査委員会は、崔允姫氏の博士学位請求論文について、所定の試験結果と論文審査結果に基づき、全員一致をもって本学博士学位を授与するに相応しいものと判断した。