

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—

福祉社会デザイン研究科 社会福祉学専攻 博士後期課程3年

4710140003 崔 允姫 (チェ ユニ)

【論文の章構成】

- 序章 本論の目的・研究の意義・研究方法・論文の構成・用語の定義
- 第1章 介護人材の定着要因に関する検討
- 第2章 組織マネジメントの概念に関する検討
- 第3章 組織マネジメントにおける介護人材の定着要因 —施設経営管理者によるインタビュー調査をもとに—
- 第4章 介護職員による職場定着意向の要因 —介護職員によるインタビュー調査をもとに—
- 第5章 介護人材を定着促進するための組織マネジメントの要因 —施設経営管理者による質問紙調査をもとに—
- 第6章 介護職員が考える職場定着意向の要因 —介護職員による質問紙調査をもとに—
- 終章 総合考察・本論の結論・研究の限界

【概要】

序章 本論の目的・研究の意義・研究方法・論文の構成・用語の定義

少子高齢化の進行と核家族化などにより、福祉や介護ニーズの高度化・多様化に対応するための介護人材の「質」の向上と「量」の確保を懸念する声が上がっている（厚生労働省 2018）。加えて、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）。ところが、介護職員の離職率（16.6%）は高く、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）。これらの問題の対応策として、政府は、「キャリアパスの構築」と「介護人材処遇改善加算の拡充」を重点的に行い、介護サービスを担う介護人材の「質」の向上と「量」の確保を目指している。

一方で、介護人材の確保や定着促進に関する主要な課題として、先行研究においては介護業務の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が指摘され、様々な離職理由が明らかにされている。

しかし、上述のような政府による対策、また先行研究で指摘された課題への対策を実行

しても未だに離職率は高く、介護人材の離職問題に関して十分な効果がみられない現状である。

したがって本論では、先行研究をより一歩進め、組織マネジメントの観点から介護サービスを担う介護人材の定着を考察することに意義があると考え、介護人材の定着促進に影響を与える要因を明らかにするうえで、人材定着に有効な組織マネジメント（構造とプロセス）を検討する。

第1章 介護人材の定着要因に関する検討

本章では、①介護人材の定着阻害要因を探るためには介護職員のストレスやバーンアウト、離職に関する先行研究、②また介護人材の定着促進要因を探るためには介護職員の職務意識と満足について検討した。

その結果、介護人材を定着促進するために「組織目的」では、業務内容と、役割遂行による仕事全体の理解、さらに社会的な意義などと、「労働環境」では、労働条件や人員配置など、身体的な負担を軽減させるための工夫として適切な人員配置と就業条件の整備などが重要であることが明らかになった。「人材育成」では、教育や研修、また人事考課による要因が職場定着に大きく影響を与えることが分かった。また「リーダーシップ」では、相談できる上司の不在と管理職からの無理解が離職につながることが分かり、「コミュニケーション（人間関係）」では、『相談相手の存在』と、『上司や同僚との人間関係』が重要視されていることが分かった。さらに「意思決定」では、組織の中核概念となる管理職を中心に分散された権限移譲を行い、現場の意見を重視して経営に参加できる意思決定を付与（仕事の裁量度、仕事の自律性やコントロールの確保、介護での自由な発言など）することと、「動機付与」では、組織目標の達成や課題の遂行により業務へのやりがいと喜び、また専門職としての充実感を感じることも明らかになった。

第2章 組織マネジメントの概念に関する検討

本章では、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を明らかにした。

先行研究の検討の結果、非営利組織は「地域や社会に貢献するための共通目的」をもとに、組織構成員が（中心概念となり、知識や技術取得を通して）「協同意思を持つ」ように意欲を引き出し、そのうえで（教育や研修により相互作用を活性化させ）コミュニケーションによる「協働関係」を通して組織目的を達成につなげていくこと（が組織の目的）である。（それによって、自主的に努力する協働価値観が生まれ、能動的な意思決定ができる）

一方、非営利組織は営利を主な目的にせず事業活動を行い、公益性を持って住民の利益を最大化することが主目的である。しかし、非営利組織のミッション（理念）は抽象的であるため、理念や目的を絶えず繰り返してわかりやすく浸透させると同時に、業務の意味（社会的意義）を全構成員に理解させることが重要であることが示唆された。

以上のように有効な組織マネジメントを行うための非営利組織は、「共通の目的を達成するためのマネジメント」「協同意思を持たせるマネジメント」「協働し合えるマネジメント」の3つのマネジメントによって成り立つことが確認できた。

第3章 組織マネジメントにおける介護人材の定着要因

－施設経営管理者によるインタビュー調査をもとに－

本章では、実際に介護人材が定着している施設で行われているマネジメントについて検討するために5か所の特養を対象にインタビュー調査①を行った¹。

この調査①では、10名の施設経営管理者を対象に、施設ごとに2回ずつインタビューを行い、現在の職場定着を成功に導いた理由と、さらに全施設において以前の離職率が30%以上であったことが判明されたため、人材定着に失敗した時の理由も聞くことができた。その2回の調査をもとに定性的分析法を用いて分析を行い、介護人材の定着に失敗した過去の事例から現在成功に導いた事例をもとにその要因を明らかにした。

介護人材を定着させるための組織マネジメントは、「経営意識による仕組みづくりと職員を大事に育てるための人づくりを基盤に、上下をつなげ合わせる管理体制をつくったうえで、管理職を中心にみんなが経営に参画できる環境をつくること」と定義できた。

さらに、介護人材の定着促進に向けて施設別の共通する要因を検討した結果、[共通目的の達成に向けて成長を促すマネジメント]においては、【理念を一本化して繰り返して浸透させる】【安心して将来が描ける労働環境づくり】【キャリアパスできる組織環境づくり】【専門性が活かせる環境づくり】【目標管理による成長の促進と成果の可視化】の5つの要因、[情緒的なサポートによる協同意思を持たせるマネジメント]においては、【大事に育てたいという姿勢を持つ】【意図的なコミュニケーションによる安心感と対等な関係づくり】の2つの要因、[協働し合い経営参画させるマネジメント]においては、【経営に参画させる】の1つの要因が4ヶ所以上の施設に共通する重要カテゴリーであり、介護人材を定着させる要因の中でも最も影響力の大きい要因であると判断され、介護人材を定着させるためには必要不可欠であることが示唆された。

第4章 介護職員による職場定着意向の要因 - 介護職員によるインタビュー調査をもとに-

本章では、介護人材が定着している施設に勤務する介護職員の職場定着意向を把握するためにインタビュー調査②を行った。インタビュー調査②では、第3章の調査施設と同じ施設で勤務する介護職員16名を対象に行った。

¹介護労働実態調査の結果をみると、事業所法人格別割合は民間企業53%、社会福祉法人20%であり、この二つの事業所が介護福祉施設の大半を占めている。一方、その二つの事業所の離職率(介護正規職員を基準)は、民間企業が20.5%である反面、社会福祉法人が15.3%であることが分かる(介護労働安定センター2013:14)。この結果から、介護職の人材定着要因を探るためには、離職率が低いことに加え、歴史が長く様々な実績やノウハウを持っている社会福祉法人を調査対象に限定することに意義があると判断した。

介護職員による職場定着の意向要因は、「共通目的を達成するために人材育成支援と安心できる環境、さらに信頼できる上司によるサポートを基盤に、職員同士が協力し合って主体性が発揮できる環境を構築する」ことであった。

介護職員が現場定着意向に対して介護職員が最も重要視している共通カテゴリーは、【積極的な人材育成支援による目標達成できる環境】【安定化と柔軟な労働環境】【支え合える同僚による安心感】【意見尊重による経営参画】の4つのカテゴリー（要因）が4か所以上の施設の介護職員により明らかになり、介護人材を定着させるためには最も影響力が大きいことが示唆された。

第5章 介護人材を定着促進するための組織マネジメントの要因

－ 経営管理者による質問紙調査をもとに －

本章では、前章のインタビュー調査の結果から明らかになった介護人材の定着要因を検証するために全国の特養の中で400か所の施設を無作為抽出法を用いて選定し、質問紙調査を行った（調査期間は2017年11月～12月までであり、回収は質問紙数400件に対し回収件数は115件であった(28.8%)）。（本調査を質問紙調査①とする。）

質問紙調査①では、施設経営管理職を対象に①経営仕組みづくりに関する調査項目、②人材マネジメントに関する調査項目、③管理職や介護職員の管理体制に関する調査項目、④組織マネジメントの実態、⑤自ら考える介護人材の定着要因の記述、⑥基本属性の項目となり、⑦最後の項目では正規職員と非正規職員の離職率について尋ねた。

分析には観測係数をもとに因子の抽出と、各因子間の相関関係、さらに各因子間の因果関係を特定するため、最も高い精度である回帰分析を行った。その結果、離職率との関係性も検討し、その分析結果をもとにパス図で描写することができた。

これまで示した分析結果を踏まえ、介護人材を定着促進させるための「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」「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」「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」という3つの潜在概念が介護職員を定着させる要因の手掛かりとして職場定着モデルを構築することができた。

実践モデルでは、「自主性を持たせる人材育成」→「共通目的の共有」→「キャリアパスの推進」→「目標と成果の可視化」のプロセスが職員の『共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント』と、「不安や悩みの除去」→「大事に育てる姿勢」のプロセスが職員にとって『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』、さらに「支え合える関係構築」→「満足の実現による意欲喚起」→「理念浸透のための権限分散」→「意思決定による経営参画」のプロセスが職員の『協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント』となり、これらの要因が非正規職員の定着に効果を促すこととなり、この職場定着モデルを行うことによって正規職員の定着までつながることが示唆された。

第6章 介護職員が考える職場定着意向の要因 - 介護職員による質問紙調査をもとに -

本章では、介護職員がいかなる職場定着意向を持っているのかを尋ね、職場定着意向に関する意識調査を行った。（本調査を質問紙調査②とする。）

質問紙調査②では、質問紙調査①と同様の調査手法を用いて、質問紙調査①の施設に勤務する介護職員を対象に、経営者が行っているマネジメントに関連して介護職員はいかなる職場定着意向を持っているのかを聞いた。

分析では質問紙調査①の分析結果をもとに介護職員からの回答結果と比較して、経営管理者による組織マネジメントに対する共通要因と相違要因を明らかにした。

その結果、「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」に対しては、まず身体的な負担が軽減できるように十分な人員を配置するうえで、職員のレベルに合わせて自主的かつ議論できる教育や研修を行い、自主性を持たせる人材マネジメントを行うことが重要であり、「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」については、不安や悩みを聞く姿勢と、経営者にも悩みが話せるなど、すなわち何でも話しやすい環境を構築するのが最も重要であることが示唆された。また、「協働し合い貢献意欲を引く出すマネジメント」については、施設の理念達成に向けて、それに伴う教育実施と、目標管理を通して成果が可視化できる環境を構築することによって、介護職員は目標達成への満足感が感じられる、満足の実現による意欲喚起が生まれるマネジメントを行うのが最も重要であることが示唆された。

終章 総合考察・本論の結論・研究の限界

終章では、第1章から第6章までで得られた主要な知見をまとめており、本論文の総合考察とした。さらに、本論の結論と研究の限界をもとに課題を示した。

第一に、第1章と第2章で行われた、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たうえで、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について明らかにした。

第二に、第3章と第4章で行われた、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、両者の共通要因と相違要因を明らかにした。

第三に、第5章と第6章で行われた、経営管理者と介護職員による質問紙調査の結果を総合的にまとめたうえで、介護人材を定着促進するにあたってこれまでの調査結果の中で最も重要視している要因を順に実践応用できる組織マネジメントの構造とプロセスを明らかにした。さらに、本論の結論と、研究の限界をもとに課題を示した。

本研究は、これまで行ってきた経営者と介護職員による調査結果を踏まえて、介護人材の定着促進に向けて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、介護老人福祉施設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を提示することであり、その結果を終章に提示することができた。

介護人材を定着促進させるためには「①不安や悩みを除去」させるための「情緒的なサポートによる協同意思を持たせるマネジメント」を最優先に行わなければならない。そのうえで、組織目標をもとに介護職員が「②自主性を持たせる人材育成」ができる環境を整える。また、組織の「③共通目的の共有」を行うことによって「共通目的の達成に向けて成長を促す人材マネジメント」を行うことができる。そうすることによって職員同士は自然に「④支え合える環境構築」ができ、「⑤満足の実現による意欲喚起」となり、「協働し合い貢献意欲を引き出すマネジメント」を行うことができる。介護人材を定着促進させるためには、まず上述の5つの中核的な要因が実行できる組織環境の構築が最も重要となる。

さらに、上述の5つの中核的な要因を整えたうえで、組織の共通目的の達成に向けて介護職員の「⑥キャリアパスの推進」と組織や個人の「⑦目標と成果が可視化」できる環境を構築して介護職員の成長を促す人材マネジメントを目指す。その際経営管理者は、介護職員に対して「⑧大事に育てる姿勢」を常に持つのが重要となる。また、組織規模の巨大化によって経営管理者単独の意思決定は限界が生じるため、「⑨理念浸透のために権限分散」を行い、全職員が「⑩意思決定による経営参画」できる環境を整える必要がある。

以上のような組織マネジメントの構造とプロセスを通して、介護職員は共通目的の達成に向けて自己成長ができるとともに、その中で経営管理者の情緒的なサポートによる安心感から、組織に協同する意思と、職員同士と協働し合い貢献したいという意欲が喚起され、自主的かつ自発的な活動ができる。その結果、地域や社会に貢献するという組織の共通目的の達成を揚げることにつながり、介護人材は目標の達成感や業務に対する満足感が生まれ、職場定着につながることを示唆された。

今後の課題として、以下の4点が挙げられる。第一に、本論は社会福祉学を中心に経営学の文献を踏まえて検討してきたが、今後はさらに他分野に関連する文献を検討する必要がある。第二に、介護人材を定着促進させて施設利用者に質の高いサービスを提供することが本論文の主目的であるため、施設の利用者、またその家族に対する調査の必要性が認められる。第三に、インタビュー調査は介護職員の平均離職率が低い特養を限定したが、特養以外の他事業所における更なる調査の必要性が考えられる。最後に、インタビュー調査から得られた介護人材の定着要因を検証するために、全国の特養を対象に無作為抽出法を用いて質問紙調査を行ったが、質問紙調査の初回の回収率は1割程度であった。そのため質問紙調査の回収率を上げるための工夫と対策などが求められる。