

第2章 介護人材の質を高めるための望ましいマネジメントのあり方とは —平成19年度介護施設雇用管理実態調査分析結果から—

第1節 はじめに

介護労働は、日常的な作業を手段としながらも、対象者の生活上の課題を探り、その解決策を見出し、実践するため、常に情報収集や判断を必要とする労働である。したがって、質の高いサービスの提供には、そのために必要な知識やスキルを個々の介護職が職場における実践を通じて身につけていくことが不可欠だ。それには、学習スキルの高い介護職を確保し、定着を促進させ、専門職として意味のある経験を積ませることが重要である。更に、職場において介護職同士の協業をつうじた相互学習を進めることで、組織レベルで、知識基盤を固めケア能力を高めていく必要もある（西川 2008）。本章では、介護職の定着・確保から一歩進み、介護人材の質にフォーカスし、その向上を促すマネジメントについて検討を加えていく。

これまで、介護サービスの質は、建物の構造や安全性、部屋の大きさ、スタッフ比率、スタッフの所有資格等で代替的に捕らえられることが多かった。しかし、近年、人的資源、特に適切な教育訓練を受けたスタッフの採用と定着や、スタッフの質の向上が、各国においても、より重要な課題と見なされるようになってきている（OECD 2005）。

本報告書の第1章では、介護職の確保・定着に影響を及ぼす要因について検討を進めた。その結果、特に施設系介護において、経営方針や管理のあり方、つまりマネジメントのあり方が、介護職の悩みや不安等に関わっていることが分かった。そのような中、施設系介護における介護職の確保や定着に有効なマネジメント手法は、人事管理等制度面の整備そのものではなく、介護職員間の情報共有を促進し、一人ひとりを共同体の一員と見なし処遇するコミュニティ型対策であることが見出された。

本章では、施設系介護に注目し、介護人材の質について更に検討を進めていくこととする。具体的には、人材の質が利用者へのサービスにどのような影響をもたらすのか、どのような人材活用の仕方が人材の質を高める上で有効なのか、人材の質を高めるマネジメント手法、それを担う管理職のあり方とはどのようなものか、そのようなマネジメント手法によってどのように人材の質が高められるのか、について検討していくこととする。

第2節 介護施設における人材の質

1. 人材の質をどう捉えるか

人材の質はこれまで個々の労働者が有する人的資本（Human Capital）を中心に議論されることが多かった。人的資本とは、「個人に内在し、個人的、社会的、経済的な幸福を促進する

ような知識やスキル、能力、属性」と一般的に定義される（OECD 2001）。だが、知識やスキル、能力、属性が個人に内在する限り、これらを直接捉えることは難しい。したがって、作業レベルでは、人的資本は、人の知識やスキルを高める為の投資によって捉えられる傾向にあり、教育や職務訓練のレベルや期間などで計測されることが多い。

一方、介護職は専門職であるものの、医師や技術者等メジャーな専門職に対して、マイナーな専門職（Schön 1991）であるともいえる。したがって、公式な専門教育・訓練の発達の度合いは限定的である。あるいは、公式な教育訓練の効果自体が限定的であるという見方もあり、むしろ、実践現場でどのように学び、知識を身につけるかが重要であるとの指摘もある（Nishikawa 2008、西川 2008、堀田 2008）。

この介護職の特徴に注目し、ここでは、現場での学習を中心に介護人材の質を捉えていくこととする。学習するのは、個々の介護職である。しかし、介護職の学習は特に共同作業や対話を通じた経験の反芻を通じて促進される（Evans 1999、西川 2008）。したがって、ここでは介護職の学習を促進する組織的取り組みも含めて人材の質をとらえていく。

それでは、本論で、人材の質を実際にどう具体的に表すか。平成 19 年度介護施設雇用管理実態調査・事業所調査（以下事業所調査）では、「職員の介護能力・知識等」「賃金等の労働条件」「能力開発の充実度」「福利厚生 of 充実度」「管理者の能力」「必要な人材を確保する力」の 6 項目について、同業同規模の他社と比べた自己評価を「高い」から「低い」まで四段階でたずねている。主観指標であることに留意が必要だが、これら項目の自己評価を用いて、人材の質をとらえていくこととする。

他社に比べ「高い」とした場合を 4 ポイントとし、「低い」とした場合を 1 ポイントとして点数化し、項目間の相関関係を見たのが、**第 2-2-1 表**である。**第 2-2-1 表**から、全ての項目間に統計的に有意な相関が見られることが分かる。つまり、**第 2-2-1 表**における 6 項目のひとつの自己評価が高ければ他の項目の自己評価も高い傾向がある。もっとも相関関係が強いのが、「職員の介護能力・知識等」と「能力開発の充実度」（相関係数.55）であり、「能力開発の充実度」と「管理者の能力」（同.51）、「管理者の能力」と「必要な人材を確保する力」（同.49）、「能力開発の充実度」と「必要な人材を確保する力」（同.49）が続く。つまり、「職員の介護能力・知識等」「能力開発の充実度」「管理者の能力」「必要な人材を確保する力」は密接に関連し、どれかの自己評価が高ければ他の評価も高いということになる。次に高い相関を示すのは、「賃金等の労働条件」と「福利厚生 of 充実度」（同.44）である。つまり、労働条件の良いところは福利厚生も充実している。

第 2-2-1 表 事業所自己評価の相関

		職員介護 能力・知識	賃金等労 働条件	能力開発 充実度	福利厚生 充実度	管理者能 力	人材確保 力
職員介護能力・知識	相関係数	1	.301(**)	.555(**)	.277(**)	.497(**)	.393(**)
	N	1680	1444	1490	1472	1398	1506
賃金等労働条件	相関係数	.301(**)	1	.320(**)	.441(**)	.278(**)	.357(**)
	N	1444	1597	1416	1442	1324	1448
能力開発充実度	相関係数	.555(**)	.320(**)	1	.376(**)	.507(**)	.488(**)
	N	1490	1416	1611	1462	1361	1478
福利厚生充実度	相関係数	.277(**)	.441(**)	.376(**)	1	.332(**)	.343(**)
	N	1472	1442	1462	1630	1334	1486
管理者能力	相関係数	.497(**)	.278(**)	.507(**)	.332(**)	1	.489(**)
	N	1398	1324	1361	1334	1490	1384
人材確保力	相関係数	.393(**)	.357(**)	.488(**)	.343(**)	.489(**)	1
	N	1506	1448	1478	1486	1384	1657

** 相関係数は 1% 水準で有意

さて、肝心の人材の質であるが、特に高い相関を示す「職員の介護能力・知識等」「能力開発の充実度」「管理者の能力」「必要な人材を確保する力」の 4 項目は、まさに本章が注目する人材の質に関わっていると考えられる。「職員の介護能力・知識等」は人的資本そのものを表していると捉えられるし、「能力開発の充実度」と「管理者の能力」は、相互に関連しあい、その人的資本への投資を組織的に進める条件となる。介護職にとって、公式な教育訓練投資の効果が他専門職に比べて限定的であるとする、特に人的資本への投資を進める上で現場での「能力開発の充実度」と「管理者の能力」は重要になる。また、「職員の介護能力・知識等」「能力開発の充実度」「管理者の能力」の 3 項目は、実践現場において介護職同士の協業や相互学習を推進し、共通の知識基盤を創出し、組織レベルでの人材の質を高めていく上でも不可欠な要素だといえる。4 つめの「必要な人材を確保する力」は、これら組織的な人材育成の効果を高めるには上で必須の条件である。特に実践現場で自身の人的資本を高めることのできる学習スキルの高い人材を確保することは重要であろう。

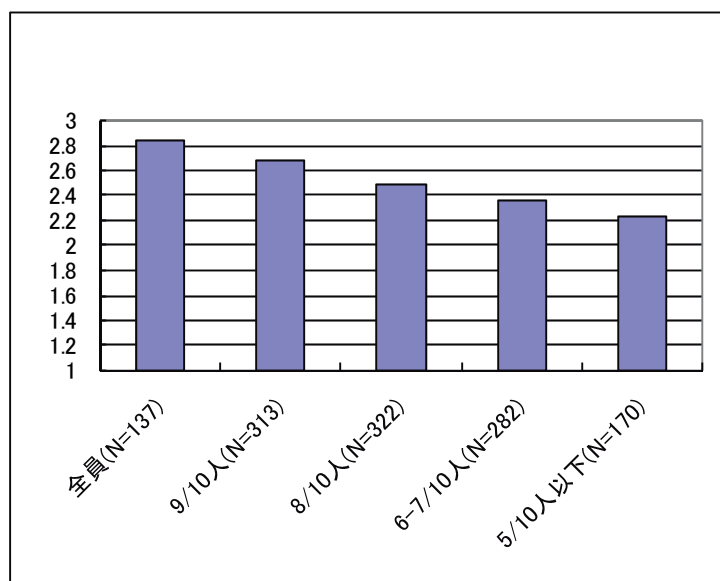
以上の理由により、上記 4 項目に対する回答を加算し平均値を出し、人材の質に関する変数を作成することとした。この人材の質変数は、最小値 1、最大値 4 をとり、値が大きいほど人材の質に対する自己評価が高いことを意味する。¹

¹ この変数に関する信頼性係数 α の値は 0.79 である。尚、有効サンプル 1246 のこの変数の平均値は 2.51、標準偏差は 0.58 である。事業所の自己評価による主観指標であることに留意が必要である。

2. 人材の質と定着、利用者の満足の関係

事業所調査では、介護職の定着についての設問があり、介護職を仮に10人採用した場合、1年後に定着している人数についてたずねている。この結果と、人材の質との関係を見たのが第2-2-2図である。前述のとおり、やはり、人材の質が高い事業所では人材が定着している傾向が見られる。² 人材が定着するからこそ人材の質が高まるという側面と、逆に、既存人材の質が高く、またそれを高める仕組みがあるからこそ新しく入ってきた者が定着するというという捉え方もあるだろう。

第2-2-2図 人材の質と定着 (N=1224)



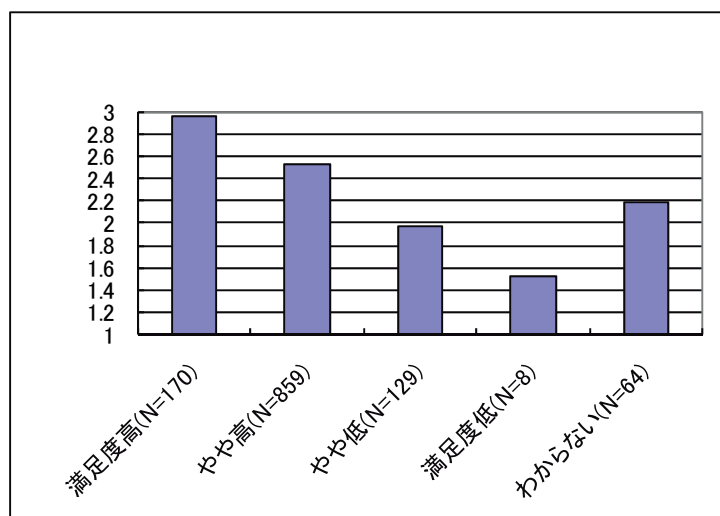
介護労働は知識労働であり、よって人材の質そのものがケアの良し悪しを左右するという見方がある（西川 2008）。人材の質が高まれば、ケアの質も高まり、したがって、利用者の満足度も高まるだろう。

事業所調査では、利用者やその家族からみた満足度について、同業同規模の他社と比べてどのように評価されていると思うかをたずねている。この結果と人材の質の関係を表したのが第2-2-3図である。予想通り、事業所の人材の質（の自己評価）が高いほど利用者の満足度（の自己評価）が高い傾向が見られる。³

² 定着数による差は、F 値=37.0 自由度=4 で、1%水準で統計的に有意。

³ 満足度による差は、F 値=84.3 自由度=4 で、1%水準で統計的に有意。

第 2-2-3 図 人材の質と利用者満足度 (N=1230)



・まとめ

「職員の介護能力・知識」「能力開発の充実度」「管理者の能力」「必要な人材を確保する力」の 4 項目に関する事業所の自己評価は、相互に強い相関を示し、これらは施設系介護における人材の質に深く関わっていると考えられる。これら 4 項目への自己評価をもとに、人材の質変数を作成したところ、事業所の人材の質（の自己評価）が高いほど、介護職員が定着する傾向が見出された。また、人材の質は、利用者やその家族の満足度（の自己評価）にも強く関連している。データ分析結果からは、利用者から満足されるケアを提供している事業所では、上記 4 項目に代表される人材の質が高い傾向が見出された。

第 3 節 人材の質と人材活用

介護事業においては、多様な人材活用が進んでいる。非正規化が進んでいるのは周知のとおりであるが、最近では派遣スタッフ（外部人材）の活用も注目を集めている。また、将来的な外国人労働者の本格的な受け入れについても検討が進められているところである。さらに、ボランティアに代表される地域住民とのネットワークも介護事業の人材活用の特徴としてあげることができる。これら多様な人材の活用は、介護人材の質にどのような影響を及ぼすのだろうか。

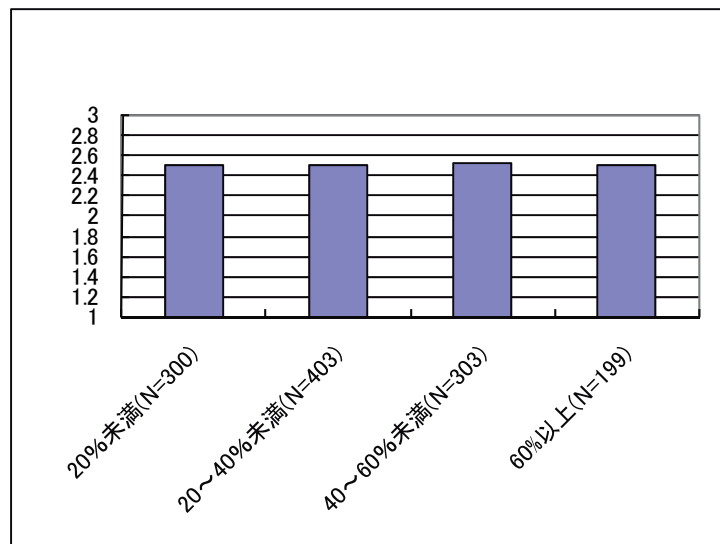
1. 非正規化

介護サービスは労働集約的であり、かつ 24 時間 365 日の提供が求められる。このような理由もあり、介護労働においては働き方の多様化、柔軟化が進んでいる。非正規雇用者の効果的な活用は、事業所にとって、人件費削減にもつながりうる。一方、人材の質は前述のとお

りケアの質に関わっており、非正規化がケアの質を低下させることにつながるとしたら、それは問題である。そこで、事業所における非正社員化と介護サービスの質の関連性を検討した。

事業所データでは、事業所の全従業員数と、正社員数、非正社員数（派遣労働者は含まず）をたずねているので、これをもとに、非正社員比率を算出した。この非正社員比率と、人材の質の関係をみたのが、**第 2-3-1 図**である。分析結果から、非正社員比率と人材の質の間に統計的に有意な関連性は見出させなかった。⁴ つまり、非正規化が進んでいることは、人材の質の低下を意味しない。⁵ この理由については、後ほどマネジメントのあり方との関係で検討していくこととする。

第 2-3-1 図 人材の質と非正社員比率 (N=1205)



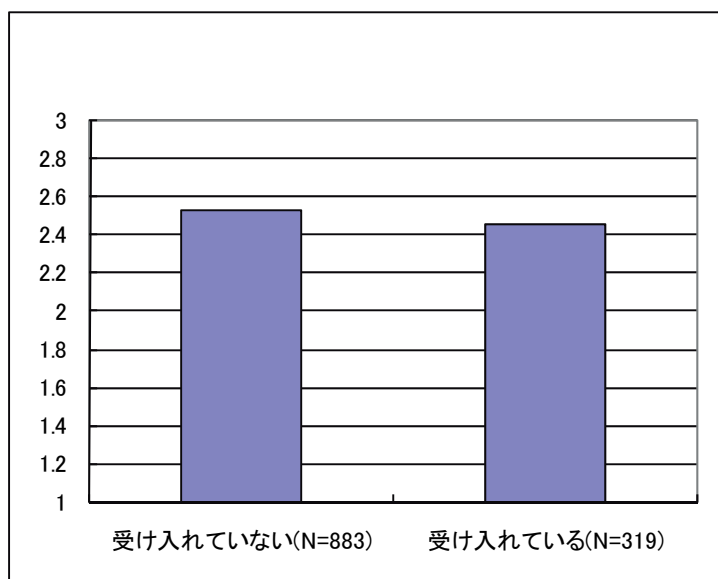
次に、派遣スタッフの受け入れについて、人材の質との関連性を検討した。事業所調査では、事務職以外で、指定介護サービス事業にかかわる派遣スタッフを受け入れているかどうかたずねている。この派遣スタッフの受け入れの有無と、人材の質との関連性をみたのが**第 2-3-2 図**であるが、こちらはわずかではあるが統計的に有意な関連性が見出せた。⁶ つまり、派遣スタッフを受け入れていない事業所の方が、わずかに人材の質が高い傾向が見られた。

⁴ 非正社員比率による差は、F 値 = .21 自由度 = 3。

⁵ 但し、非正社員比率を算出した際、事業所全従業員の非正社員比率しか算出することができなかった。実際に介護を携わる者についての正社員数、非正社員数に関わるデータがあれば、異なる結果が出る可能性もある点に留意すべきである。

⁶ 受け入れの有無による差は、F 値 = 4.0 自由度 = 1 で、5%水準で有意。

第 2-3-2 図 人材の質と派遣の受け入れ:現状 (N=1202)

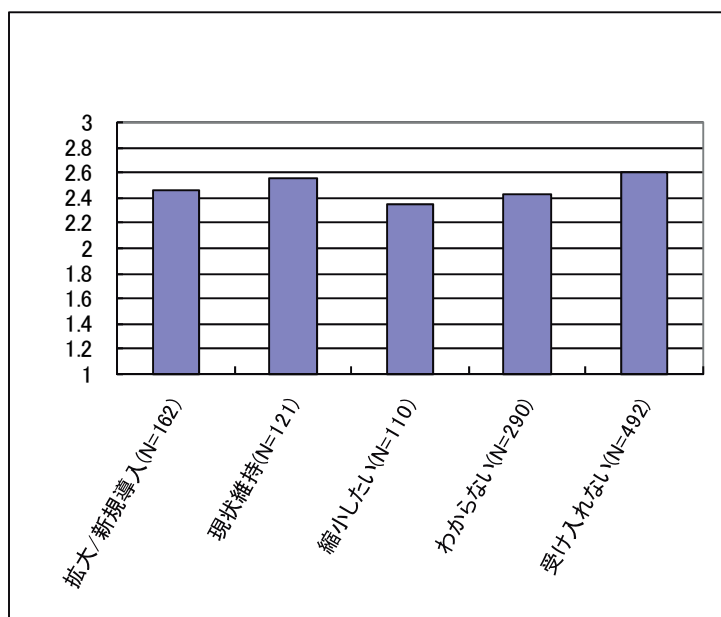


更に、今後の派遣受け入れ予定との関係を見たのが、第 2-3-3 図である。こちらも受け入れ予定により、人材の質に統計的に有意な差が見出された。⁷ 受け入れるつもりがないとした事業所の人材の質がもっとも高く、縮小したいとした事業所の人材の質がもっとも低い。

派遣スタッフ受け入れの現状及び今後の予定に関する結果から、派遣活用に関しては、人材の質とマイナスに関係する傾向があるといえる。事業所調査によれば、24.3%の事業所が事務職以外で派遣スタッフを受け入れているとしており、派遣スタッフの活用の広がりが見られるなか、いかに外部人材を含めて人材の質を高め、ケアの質を高めていくことができるかが今後の課題といえよう。

⁷ 受け入れ予定の差は、F 値=7.8 自由度=4 で、1%水準で統計的に有意。

第 2-3-3 図 人材の質と派遣受け入れ：将来 (N=1175)



2. ボランティアの活用

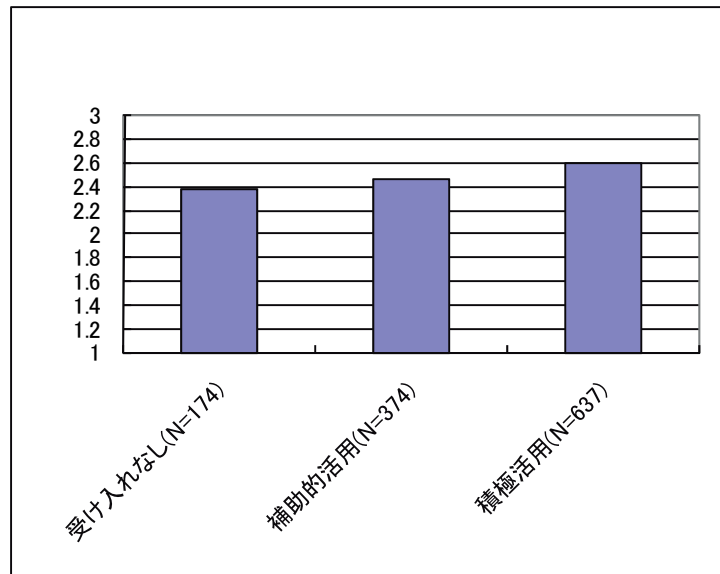
次に、ボランティアの活用と人材の質の関係について検討する。事業所調査では、ボランティアの受け入れの有無と、活用の仕方についてたずねている。この設問への回答をもとに、ボランティア活用についての3段階の変数を作成した。1段階目は「活用なし」、2段階目は「補助的活用」、3段階目は「積極活用」である。

ボランティアの活用が、「レクリエーション等の手伝いや話し相手等利用者の生活の幅を広げる役を担っている」、「簡単な作業の補助等限定して活用している」のいずれかに留まっている場合は補助的活用とし、これを越え、「ボランティアと職員との協働体制が出来ている」「ボランティアの受け入れマニュアルを設けている」「ボランティアの研修を実施している」「ボランティアとの意見交換の場を設けている」「ボランティアの声をケアの改善につなげている」のいずれかに相当する場合は、積極的活用とした。

この活用度合いと、人材の質の関係を見たのが第 2-3-4 図である。両者には統計的に有意な関係が見られ、ボランティアの活用が進んでいると、人材の質が高い傾向がみられる。⁸

⁸ 活用度による差は、F 値=14.4 自由度=2 で、1%水準で統計的に有意。

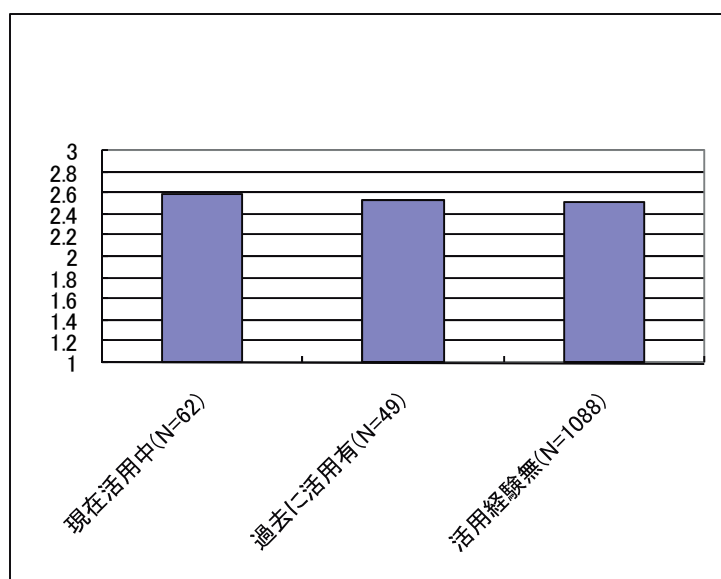
第 2-3-4 図 人材の質とボランティア活用 (N=1185)



3. 外国人スタッフの活用

最後に、外国人スタッフ（日系人を含む）の活用と、人材の質の関係についておこう。第 2-3-5 図は現在の外国人スタッフの活用と人材の質の関係を表したものである。回答事業所の 9 割近くが「今までに活用したことがない」としており、「現在活用している」は 5.1%、「現在活用していないが、過去に活用したことがある」は 3.9%にとどまっていることに留意が必要であるが、両者には、統計的に有意な関係は見出せなかった。⁹

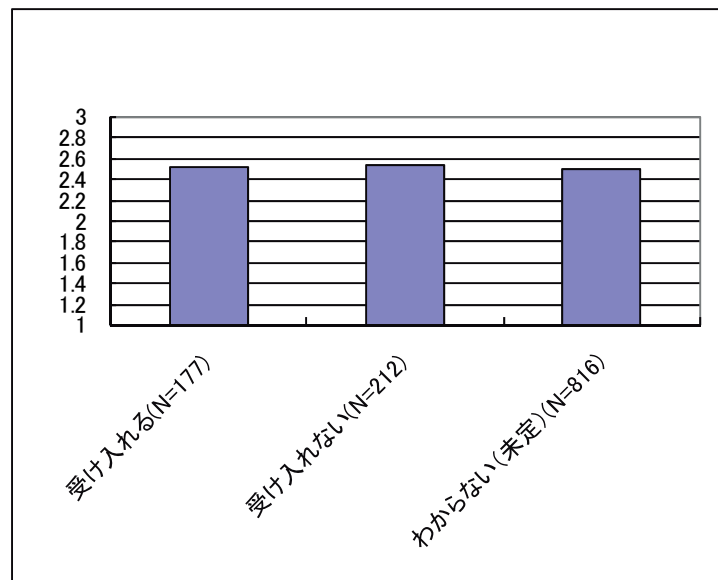
第 2-3-5 図 人材の質と外国人活用経験 (N=1199)



⁹ 外国人活用による差の検定は、F 値=.7 自由度=2。

さらに、今後の受け入れ意向についても、人材の質との有意な関連性は見出せなかった（第2-3-6図参照）。¹⁰

第2-3-6図 人材の質と外国人受け入れ意向（N=1205）



・まとめ

以上をまとめると、まず、非正規化と人材の質との関係であるが、事業所において非正社員が増えたとしても、人材の質の低下につながる傾向は見出されなかった。但し、派遣スタッフの活用は、人材の質の低下と関わっており、現在派遣スタッフを活用している事業所の人材の質は活用していない事業所よりやや低く、また今後活用を縮小したいとした事業所においても人材の質が低く、逆に活用予定のない事業所では人材の質は高くなっている。派遣スタッフを活用している事業所における、派遣スタッフを含めた効果的な人事管理のあり方の検討が急務といえよう。

一方、ボランティアの活用については積極的な活用が進むほど、事業所の人材の質が高まる傾向が見出された。地域に根ざし、より利用者に近い立場で発言できるボランティアとの協業を進めることで、現場では創出困難な新たな視点や知識が導入され、人材の質が高まるのであろう。

最後に、外国人スタッフの導入であるが、事業所データでは、人材の質との有意な関連性が見出せなかった。但し、非正社員やボランティアとは異なり、外国人スタッフについては、まだまだ活用経験のある事業所は少なく、また今後の受け入れについても分からないとした事業所が多くを占めており、今後、活用の影響を慎重に見極めていく必要があるだろう。

¹⁰ 外国人受け入れ予定による差の検定は、F値=.5 自由度=2。

第4節 人材の質とマネジメント手法

施設系事業所において、人材の質とマネジメントのあり方はどのように関わっているのだろうか。あるいは人材の質を高めるマネジメントとはどのようなものだろうか。ここでは、まず施設系介護事業所における人材マネジメントの手法の内容を検討し、次にそのマネジメントの担い手である、管理職のあり方について検討することとする。

1. 施設系介護事業所における人材マネジメント手法

事業所調査では、職員の雇用管理とメンタルケアについて、取り組んでいる項目を複数選択肢としてあげ、実施している取り組みを事業所に全て選んでもらっている。この項目から、探索的因子分析という統計手法を用い、4つの因子を抽出した。¹¹ 中でも、第一因子、第二因子は、人材育成に関わっていると考えられ、その主な項目は以下のとおりである（カッコ内数値は因子負荷量）。

第一因子『構造づくり』

- 職員のモラル向上に向けた研修(0.68)
- 介護保険制度や関係法令の改正情報の周知(0.65)
- 施設の経営理念やケアの方針についての説明機会の設置(0.60)
- 介護能力の向上に向けた研修(0.57)
- 介護事故や腰痛を予防する為の教育や福祉機器の整備(0.55)
- 職場全体の課題を共有できる機会の設定(0.53)
- 事故やトラブルへの対応体制(0.46)

第二因子『個人配慮』

- 働き方や仕事内容、キャリアについて上司と相談する機会の設定（0.68）
- （メンタルケアに関して）定期的に上司との面談の機会を設けている(0.65)
- 上司や先輩に仕事上の相談が出来る機会の設定(0.62)
- 介護の能力を適切に評価し、教育・指導に反映する仕組み(0.59)
- 介護の能力向上を意図した仕事の割り当て(0.50)
- 介護の能力を適切に評価し、給与等に反映させる仕組み(0.50)
- 実務のなかで、上司や先輩から指導を受ける機会の設定(0.44)

第一因子はその主な構成要素より、組織的にケアを提供するにあたって必要な情報共有や

¹¹ 事業所調査 問9、問10への回答を使用し因子分析を実施した（バリマックス回転適用）。第一因子、第二因子の固有値は順に2.9、2.7、説明率は順に、14.3%、13.5%。

そのための仕組みづくり、つまり組織の構造化に関することがらを表していると考えられる（以下、「構造づくり」とする）。第二因子は、主な構成要素から、個々の介護職がより良いケアを実践するための仕組みづくり、とくに上司や先輩との良好な関係に基づいた人材育成の取り組み、あるいは共同体として人材育成を進める組織文化を表していると考えられる（以下、「個人配慮」とする）。

以下において、人材の質とマネジメントのあり方の関係を検討するため、「構造づくり」と「個人配慮」について、その主な要素への回答を加算し平均値を算出し、それぞれ「構造づくり」「個人配慮」に関する変数を作成（最小値 0、最大値 1）した。¹²

このマネジメント手法に関わる 2 変数と、人材の質との関係性を見たのが、第 2-4-1 表である。確かに、構造づくりと個人配慮は、人材の質と高い相関を示していることが分かる。両者と人材の質の相関の程度は共に 40% であり、同程度に人材の質と関係している。つまり、構造づくりの程度が高まるほど人材の質が高まり、さらに個人配慮の程度が高まるほど人材の質が高まる傾向が見られる。また、構造づくりと個人配慮には非常に強い相関（58%）が見られることから、どちらか一方のマネジメント手法が進んでいる事業所では、他方のマネジメント手法も進んでいるといえる。

第 2-4-1 表 人材の質とマネジメント手法の相関関係

		人材の質	構造づくり	個人配慮
人材の質	相関係数	1	.400(**)	.397(**)
	N	1246	1246	1246
構造づくり	相関係数	.400(**)	1	.583(**)
	N	1246	2052	2052
個人配慮	相関係数	.397(**)	.583(**)	1
	N	1246	2052	2052

** 相関係数は 1% 水準で有意

2. マネジメント手法と管理職のあり方

現場におけるマネジメントの担い手は管理職であり、管理職が人材及びケアの質に及ぼす影響は大きい（堀田 2008）。それでは、施設系介護事業所において、管理職はどのように選抜され、育成されているのだろうか。事業所調査では、管理職の確保、登用、育成の方法についてたずねている。まずは、管理職の確保の方法と、マネジメント手法の関係について見てみよう。

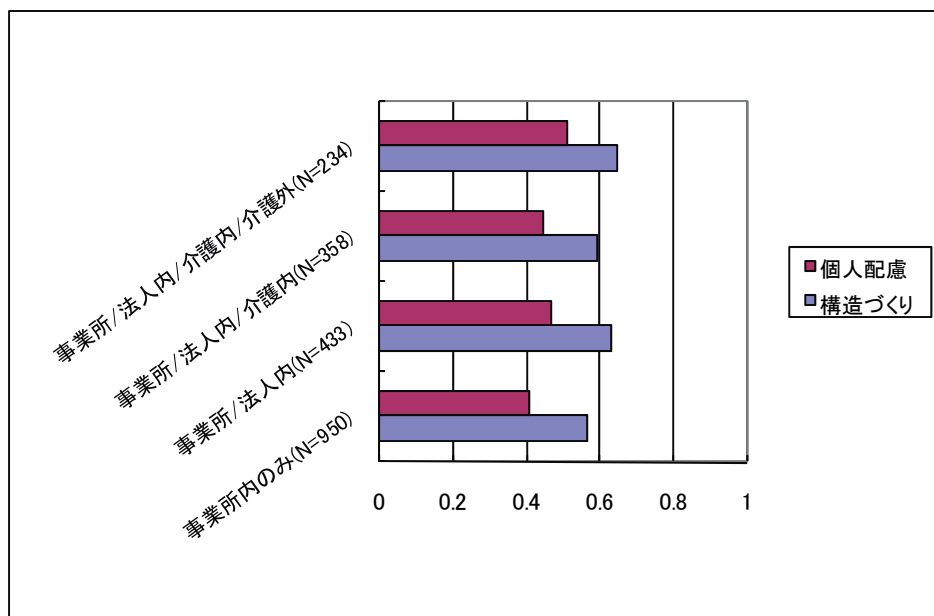
事業所調査では、管理職確保の方法として、1) 事業所内で育成選抜、2) 法人内他事業所から選抜、3) 介護現場の管理職経験者を採用、4) 介護外職場の管理職経験者を採用、

¹² 信頼性係数 α の値は、「構造づくり」0.75、「個人配慮」0.75 である。

の4つをあげ、あてはまるものを全て選んでもらっている。この設問への回答をもとに、事業所を、①事業所内でのみで管理職を選抜・育成、②事業所内のみでなく法人内の他事業所からも選抜、③内部人材のみでなく外部の介護職場の管理職経験者も採用、④介護職場だけでなくそれ以外の管理職経験者も採用、の4つのタイプに分類した。この確保方法と、マネジメント手法との関係を検討した結果が第2-4-2図である。

第2-4-2図より、事業所内からのみ管理職を登用している事業所に比べ、より広い人材プールから管理職を採用している事業所において、構造づくりや、個人配慮のマネジメントが進んでいる傾向が見られる。中でも、介護職場以外の管理職経験者を採用している事業所に置いて、構造づくり、個人配慮のマネジメントが実践される傾向が比較的強い。¹³

第2-4-2図 マネジメント手法と管理職確保法 (N=1975)



次に、事業所の管理職登用基準について考察する。事業所調査では、管理職を登用・採用する時の基準として具体的な項目を挙げ、あてはまるもの全てを選んでもらっている。提示された基準は、1) 法人・施設の経営理念やケアの方針を理解・認知していること、2) 介護保険制度や関係法令についての知識があること、3) 介護に関する能力・知識が十分にあること、4) 職場の問題を把握し、解決する知識・能力があること、5) カンファレンスの運営などチームケアを推進する能力があること、6) 部下を教育・指導する能力を有していること、7) 入居者や家族から信頼されていること、8) 働きやすい職場づくりや職員の健康管理の知識・能力があること、の8項目である。これら項目は全て管理職にとっては、職

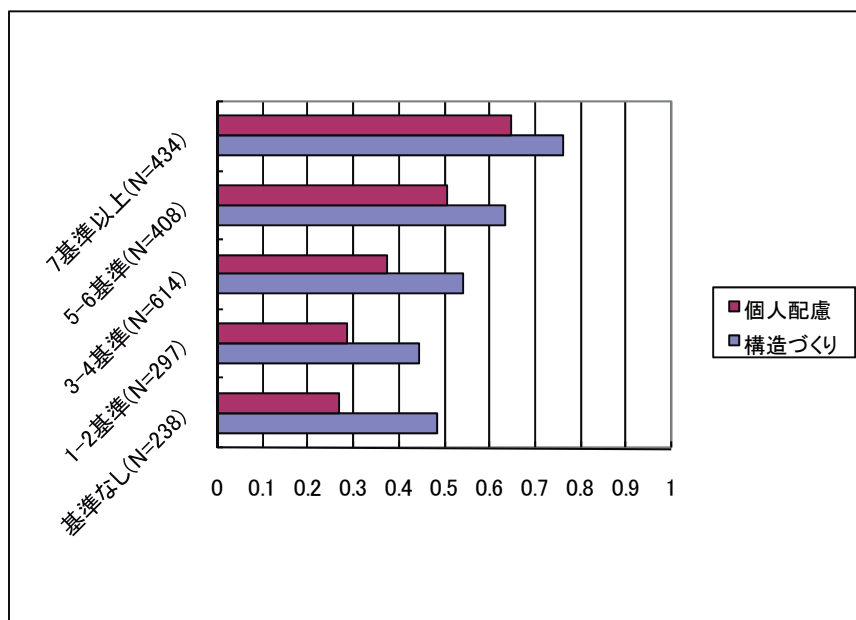
¹³ 管理職確保策による構造づくり、個人配慮に対する差は、それぞれF値=7.9、8.8 自由度=3で、1%水準で統計的に有意。

場で実践することが期待されている具体的なコンピテンシーを表していると考えられる。

これらコンピテンシー項目のいくつを管理職登用の際の基準としているかによって、事業所を分類した。基準とする項目が多いほど、管理職に要求されるコンピテンシーについて明確なビジョンを持ち、またそれに基づき厳密に管理職が採用されていることになる。¹⁴

この基準数と、マネジメント手法についての関係を見たのが、第2-4-3図である。管理職登用の際の基準がより具体的で厳密であるほど、管理職が構造づくりや個人配慮のマネジメントを実践する傾向が強まる傾向が見出される。¹⁵ 構造づくり、個人配慮のマネジメントが取られる傾向は、登用基準がない事業所、あるいはあっても少数（1，2基準）に留まっている場合は低いことが分かる。

第2-4-3図 マネジメント手法と管理職登用基準 (N=1992)



最後に管理職の育成とマネジメント手法の関係を検討しておこう。事業所調査では、管理職の育成について、1) 新任管理職に指導担当者をつけ実務の中で指導・アドバイスしている、2) 管理職に対する体系的な研修を行なっている、3) 能力が認められた者は、配置や処遇に反映している、4) 法人全体で連携して管理職候補の育成に取り組んでいる、5) 自治体や業界団体が主催する教育・研修には積極的に参加させるようにしている、6) 地域の同業他社と協力、ノウハウを共有して育成に取り組んでいる、の6項目を挙げ、あてはまる

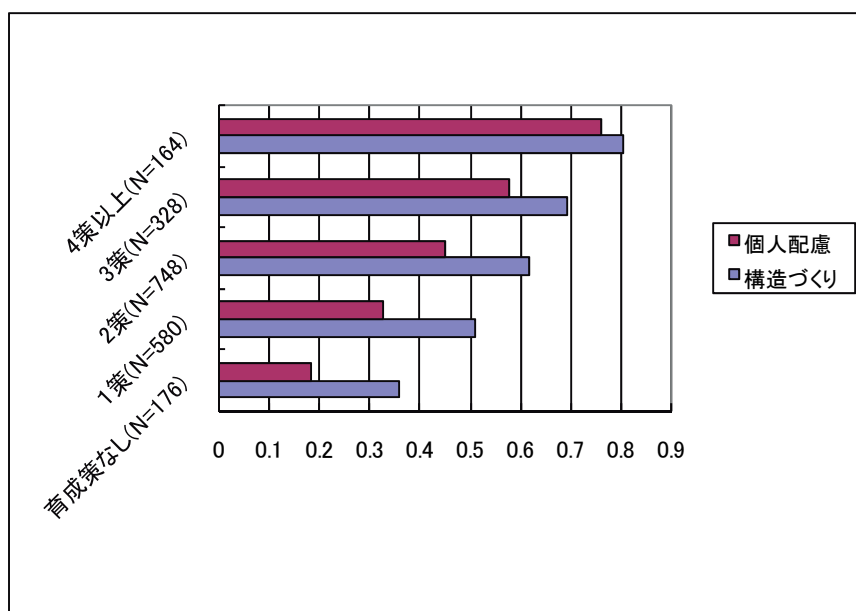
¹⁴ これら8項目について因子分析を用いて差別化を試みた。その結果、これら8項目で一つの因子が構成されていることが判明し、したがって、その数を登用基準の厳しさとして用いることとした。

¹⁵ 管理職登用基準による差は、構造づくり、個人配慮の順に、F値=96.5、134.7 自由度=4で、1%水準で統計的に有意。

育成方法を全て選んでもらっている。さきほどの管理職登用基準と同様に、これらのうちいくつの育成方法を採用しているかによって、事業所を分類した。多くの育成方法を実践している事業所ほど、管理職の育成に積極的であり、また多様な育成方法を導入していることになる。¹⁶

この育成方法の数と、マネジメント手法の関係を見たのが第2-4-4図である。育成に積極的で、多様な育成方法を実践している事業所ほど、管理職が構造づくりや個人配慮のマネジメントを実践する傾向が強まる傾向が見出される。¹⁷ 育成の取り組みがない事業所や取り組みがあっても少数（1，2基準）に留まっている場合、構造づくり、個人配慮のマネジメントが実践される傾向は弱い。

第2-4-4図 マネジメント手法と管理職育成策（N=1991）



・まとめ

以上をまとめると、第一に、事業所の雇用管理やメンタルケアに関する取り組みから、組織体としてケアを提供する為の情報共有やその仕組みづくりに関する「構造づくり」と、個々の職員が上司や先輩との良好な関係を維持しながら能力開発を進めることを可能とする「個人配慮」の2つが、人材の質向上に強く且つ同程度に関わるマネジメント手法であることが見出された。また構造づくりが進んでいる事業所では、個人配慮も進んでいる。

第二に、介護事業所で、実際に構造づくりや個人配慮のマネジメントを進める要は管理職

¹⁶ 育成方法の内容についても因子分析を用いて差別化を試みたが、6項目で一つの因子が構成されており、育成方法の数を積極性の基準とすることにした。

¹⁷ 管理職育成策による差は、構造づくり、個人配慮の順に、F値=86.4 143.9 自由度=4で、1%水準で有意。

であるが、その確保や登用基準、育成方法によって、これら人材の質に関わるマネジメント手法が実践される度合いが影響を受けることが見出された。具体的には、管理職を、事業所内や介護業界に留まらず、より広く外部の管理職経験者から求めている事業所において、構造づくりや個人配慮のマネジメント手法が進んでいる傾向が見出された。介護事業における適切な人材マネジメントの実践には、より開かれた視点が必要なのかもしれない。更に、管理職を登用するに際して、基準を具体的に示し、管理職のあるべき姿や、管理職に期待される役割を明確化できている事業所において、構造づくりや個人配慮のマネジメントが進んでいる傾向が見出された。だからこそ、現場の管理職が構造づくりや個人配慮のマネジメントを実践できるともいえるだろう。また、登用基準が明確化されれば、効果的な外部人材の活用や内部人材の定着・育成も促されるであろう。更に、管理職育成方法についても、積極的に多様な育成方法を実践している事業所ほど、構造づくりや個人配慮のマネジメントが進んでいる傾向が見出された。

つまり、管理職の選抜があいまいであったり、管理職のマネジメントのあり方自体があいまいではなく、管理職のあり方について組織的に明確なビジョンを持ち、それにしたがって管理職を選抜、登用している事業所の方が、人材の質を高めるマネジメントを現場で実践できている傾向が見出された。

第5節 マネジメント手法と個々の介護職の経験・介護の仕事に対する意識

最後に、構造づくりと個人配慮のマネジメントが、実際にどのように人材の質を高めるのか、平成19年度介護施設雇用管理実態調査・労働者調査（以下、労働者調査とする）によって、検討しておこう。

まず、労働者調査では、雇用管理とメンタルケアに関して事業所調査と同様の項目を挙げ、所属事業所における取り組みが十分かどうかたずねている。この項目への回答を用いて、事業所調査と同様な手法で、所属事業所の構造づくりと個人配慮のマネジメントの程度を表す変数を作成した。¹⁸

次に、これらマネジメント手法が、個々の労働者に及ぼす影響を検討するために、労働者の仕事を通じての経験について検討することとした。労働者調査では、介護の仕事を通じて感じていることについて、複数項目を挙げ、あてはまるものを全て回答者に選んでもらっている。この項目から、探索的因子分析という統計手法を用い、3つのまとまった因子を抽出した。¹⁹ 中でも、第一因子、第二因子は、介護職の成長欲求の充足や、やりがいに関わっていると考えられ、これらを通じて人材の質の向上とケアの質の向上が実現されているので

¹⁸ 構造づくり、個人配慮それぞれの変数に対する信頼性係数 α の値は、順に0.77、0.74。

¹⁹ 労働者調査 問11への回答を使用し因子分析を実施した（バリマックス回転適用）。第一因子、第二因子の固有値は順に2.6、1.9、説明率は順に、21.5%、15.5%。

はないかと考えられる。第一、第二因子を構成する主な項目は以下のとおりである（カッコ内数値は因子負荷量）。

第一因子『成長欲求充足』

- 利用者の笑顔に喜びを感じる（0.65）
- 日々の仕事に発見や学習の機会がある（0.64）
- 利用者の生き方からさまざまなことを教えられる（0.62）
- 自分で考えて工夫すると変化や手応えがある（0.59）
- 仕事が楽しい、おもしろいと感じる（0.57）
- 介護の仕事を通じて人間的に成長した（0.52）

第二因子『専門職としてのやりがい』

- 専門職として社会的に認められていると感じる（0.76）
- 人や社会に役立つことをしているという実感がある（0.72）
- 介護の仕事を通じて自分に自身が持てた（0.52）
- 利用者が自分を必要としてくれている（0.49）

第一因子はその主な構成要素より、介護実践を通じて、自己の成長を実感している様子を表していると考えられる（以下、「成長欲求充足」とする）。第二因子は、主な構成要素から、個々の介護職が専門職としてやりがいを感じている様子を表していると考えられる（以下、「専門職としてのやりがい」とする）。

以下において、人材の質とマネジメントのあり方の関係を検討するため、「成長欲求充足」と「専門職としてのやりがい」について、その主な要素への回答を加算し平均値を算出し、それぞれ「成長欲求充足」「専門職としてのやりがい」に関する変数を作成（最小値 0、最大値 1）した。²⁰

これら 2 変数と、所属事業所における構造づくり、個人配慮のマネジメントとの関係を表したのが第 2-5-1 表である。成長欲求の充足や専門職としてのやりがいは、個人的な要因に多いに関わると想定されるにもかかわらず、構造づくり、個人配慮のマネジメントと、成長欲求の充足、専門職としてのやりがいは、かなり強い相関を持っていることがわかる。つまり、構造づくり、個人配慮のマネジメントは、個々の介護職の成長欲求を充足し、専門職としてのやりがいを高めることに多いに役立つ傾向が見られる。

²⁰ 信頼性係数 α の値は、「成長欲求充足」 0.72、「専門職としてのやりがい」 0.62 である。

第 2-5-1 表 マネジメント手法と介護職の経験

		構造づくり	個人配慮	成長欲求充足	やりがい
構造づくり	相関係数	1	.640(**)	.269(**)	.259(**)
	N	2729	2729	2729	2729
個人配慮	相関係数	.640(**)	1	.278(**)	.276(**)
	N	2729	2729	2729	2729
成長欲求充足	相関係数	.269(**)	.278(**)	1	.543(**)
	N	2729	2729	2729	2729
やりがい	相関係数	.259(**)	.276(**)	.543(**)	1
	N	2729	2729	2729	2729

** 相関係数は 1% 水準で有意

第 2-5-2～4 表は同様の分析を、介護職の雇用形態別に行なったものである。結果から、第一に、構造づくり、個人配慮のマネジメントは、正社員、非正社員（パート・常勤・非常勤）いずれについてもその成長欲求の充足や、専門職としてのやりがいを高めることに貢献していることがわかる。特に構造づくりは、非正社員の成長欲求の充足や専門職としてのやりがいにより強く関わっていることがわかる。一方、個人配慮は派遣スタッフの成長欲求の充足や専門職としてのやりがいに強く関わっている傾向が見出される。

非正社員や、派遣スタッフは、ややもすると縁辺労働者として扱われ組織において疎外感を抱きがちな存在である。しかし、構造づくりのマネジメントを進めることで、正社員のみならず、増加傾向にある非正社員の成長とやりがいを高めることが可能であり、さらには、個人配慮のマネジメントを進めることで、内部人材のみならず外部人材である派遣スタッフについても、成長を実感しやりがいを高めることが可能であることが示されている。

第 2-5-2 表 就業形態別マネジメント手法と介護職の経験：正規職員

		構造づくり	個人配慮	成長欲求充足	やりがい
構造づくり	相関係数	1	.636(**)	.260(**)	.245(**)
	N	2132	2132	2132	2132
個人配慮	相関係数	.636(**)	1	.279(**)	.269(**)
	N	2132	2132	2132	2132
成長欲求充足	相関係数	.260(**)	.279(**)	1	.549(**)
	N	2132	2132	2132	2132
やりがい	相関係数	.245(**)	.269(**)	.549(**)	1
	N	2132	2132	2132	2132

** 相関係数は 1% 水準で有意

第2-5-3表 就業形態別マネジメント手法と介護職の経験：非正規職員（パート・常勤・非常勤）

		構造づくり	個人配慮	成長欲求充足	やりがい
構造づくり	相関係数	1	.633(**)	.288(**)	.304(**)
	N	504	504	504	504
個人配慮	相関係数	.633(**)	1	.236(**)	.244(**)
	N	504	504	504	504
成長欲求充足	相関係数	.288(**)	.236(**)	1	.484(**)
	N	504	504	504	504
やりがい	相関係数	.304(**)	.244(**)	.484(**)	1
	N	504	504	504	504

** 相関係数は 1% 水準で有意

第2-5-4表 就業形態別マネジメント手法と介護職の経験：派遣スタッフ

		構造づくり	個人配慮	成長欲求充足	やりがい
構造づくり	相関係数	1	.610(**)	.236	.075
	N	40	40	40	40
個人配慮	相関係数	.610(**)	1	.360(*)	.354(*)
	N	40	40	40	40
成長欲求充足	相関係数	.236	.360(*)	1	.503(**)
	N	40	40	40	40
やりがい	相関係数	.075	.354(*)	.503(**)	1
	N	40	40	40	40

** 相関係数は 1% 水準で有意 * 相関係数は 5% 水準で有意

第6節 まとめ

本論のテーマは人材の質の向上であった。人材の質向上は、人材の定着にかかわっており、また利用者やその家族の満足度を高める上で必須の条件である。

本論では、第一に、人材の質向上に役立つ人材活用の方法について検討した。介護現場では非正社員化が進んでいる。非正社員化は、人材の質にマイナスの影響を及ぼすと捉えられがちだが、少なくとも本論の分析ではそのような傾向が見出されなかった。本論の後半で検討したような人材育成を進めるマネジメントのあり方によっては、たとえ非正規職員を活用しても、人材の質を高めることが可能であることが示唆された。

他方、派遣スタッフの活用については同様の傾向が認められるものの、現状では、人材の質の低下と関わっていることが分かった。都市部を中心として派遣スタッフの活用が進むいま、介護事業所における外部人材を含めた多様な人材の効果的な活用のあり方を検討していくことが重要となろう。

外国人スタッフの活用については、人材の質との有意な関係は見出せなかった。但し、こ

の結果は活用経験のある事業所そのものが少ないためだとも考えられ、外国人スタッフの活用については、人材の質に及ぼす影響を今後更に検討していく必要があるだろう。

唯一、人材の質にプラスの影響を及ぼしているのが、ボランティアの活用である。ボランティアの活用に積極的である事業所ほど、人材の質が高い傾向が見出された。この結果は、地域の特性を理解し利用者により近い立場で発言できるボランティアの視点を取り入れ、これらと協業を進めることで、介護現場に新たな知識が創出されることを示唆している。このような形で、介護現場を地域に開いていくことは人材の質向上、ひいてはケアの質の向上を進める上で有効だと考えられる。

本論では、第二に、人材の質を高めるマネジメント手法について検討した。組織体としてケアを提供するために必要な情報を共有し、それに必要な仕組みを整える「構造づくり」と、上司や先輩が個々の介護職のケアや能力開発に積極的に取り組む「個人配慮」の2つのマネジメント手法が、人材の質向上に強く関わっていることが見出された。また、このようなマネジメントを管理職が現場で実践するためには、事業所において、管理職に期待される役割が明確になっており、その登用基準が厳密化され、さらにこのような役割を管理職が果たすための育成が積極的になされていることが見出された。つまり、人材の質を高めるマネジメントの実践には、それを実践できるような管理職の育成と登用が重要なことが判明した。また、管理職の確保が必ずしも内部で行なわれておらず、より大きな法人レベルや、介護外職場の管理職経験者も対象となっている事業所において、構造づくりと個人配慮のマネジメントが進んでいる傾向が見出された。

最後に、なぜ構造づくりや個人配慮のマネジメントの実践が、人材の質を高めるかについて検討を加えた。その結果、このようなマネジメント手法が進んでいる事業所で働く介護職は、仕事を通じて成長していると実感し、かつ専門職としてのやりがいを見出す傾向が見出された。雇用形態によって、これらのマネジメント手法が成長の実感ややりがいにつながる程度は異なるが、たとえ非正社員や派遣スタッフでも、このような人材マネジメントを進めることでその成長ややる気を高めることが可能であることも見出された。

複雑なケアニーズを抱える高齢者への対応を要求される施設系介護におけるケアの質は、個々の、そしてチームの一員としての介護職の成長にかかっているといても過言ではない。このような個人、あるいは組織レベルでの介護職の成長を支えるマネジメント手法である、構造づくりと個人配慮を積極的に進められる者を管理職として選抜・登用し、またそのような管理職候補者を積極的に育成していく必要性は、我が国の高齢化が未曾有のスピードで進み介護労働に対する質量両面でのニーズが増大する中、今後益々高まっていくだろう。

参考文献

- 西川真規子、2008、『ケアワーク 支える力をどう育むか—スキル習得の仕組みとワークライフバランス』、日本経済新聞出版社
- 堀田聰子、2008、『訪問介護員の定着・能力開発と雇用管理』、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.11.
- Evans, D., 1999, *Practice Learning in the Caring Professions*, Ashgate, Aldershot
- Nishikawa, M., 2008, 'Quality of Care and Professional Knowledge of Care Workers', paper presented at the First International Sociological Association (ISA) Forum of Sociology, Barcelona, Spain, September 2008
- OECD, *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, OECD, Paris
- OECD, 2005, *The OECD Health Project: Long-Term Care for Older People*, OECD, Paris.
- Schön, D., 1991, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Ashgate, London