

第2章 介護職の定着と「キャリア・アップの仕組み」の整備 —職種と雇用形態に注目して

第1節 はじめに—問題意識

介護業界を担う人材の確保と育成を進めていくためには、様々な方策が考えられる。しかし、それが介護業界で働いてみようとする若者の動機（モチベーション）づけとこの業界（あるいは法人・事業所）で既に働いている社員の動機づけを引き出すものでなければ何の意味も持たない。それは、介護業界で働いてみようとする若者・既に働いている社員のモチベーションが組織を活性化させ、生産性の向上に大きく貢献するからである。したがって、事業の方策を立案・計画し、その方策を実行するにあたっては、介護業界に就職を希望する若者・既存社員のモチベーションを高めるためには、「何をすべきであるのか」に関する工夫を凝らすことが大切である。そのためには、介護業界に就職を希望する若者や既存社員はどのようなときにモチベーションを発揮するのか、あるいは、どのようにしたら若者や既存社員のモチベーションを引き出すことができるのかを正しく認識しておくことが重要である。とくに、人材不足が深刻である介護業界では、獲得した人材が離職をしないためには、どのような取り組みが有効であるのかについて検討することが必要である。

そのため、厚生労働省は介護業界における人材確保・定着をはかるため、2007年（平成19年）8月に「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針（福祉人材確保指針）」を改定した。その指針のなかで、人材確保・定着のための方策として、「キャリア・アップの仕組みの構築」が提示された。具体的には、経営者、職能団体、その他の関係団体等、国、地方公共団体は、福祉・介護サービス分野におけるキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系の構築を図るとともに、施設長や従事者に対する研修等の充実を図ることが明記された。

そして、上記の福祉人材確保指針で示された「労働環境整備の推進等」（具体的には、国や地方公共団体がキャリアと能力に見合う給与体系の構築の観点から、介護福祉士や社会福祉士等の専門性の高い人材を配置した場合の介護報酬等による評価の在り方について検討を行うこと）の一環として、2009年（平成21年）には介護保険サービス事業及び障害者サービス事業において、従事者の処遇改善を主旨とした報酬単価の改定が行われた。

さらに、2009年（平成21年）10月からは「介護職員処遇改善交付金」が開始され、2010年（平成22年）には「キャリアパスに関する要件」が新設された。これを継続する形で、2012年（平成24年）4月から介護職員処遇改善加算が新たに介護報酬に創設され、現在においても「キャリアパスに関する要件」は引き継がれている。これは、加算を受けるためにキャリアパスの作成を条件づけるものであり、介護職員の能力・資格・経験等に応じた処遇を行う

ことを定め、キャリアパスを賃金に反映する（キャリアパス要件Ⅰ）こと¹が難しい場合は、OJT、OFF-JT等の研修機会を提供し、資質向上のための取組みを行うこととするものである（キャリアパス要件Ⅱ）²。さらに、2019年度（平成29年度）からは、新加算およびキャリアパス要件Ⅲ³の増設も行われる。キャリアパス要件Ⅰ・Ⅱだけでは、昇給条件が曖昧であることが懸念されており、それを明らかにするために追加された条件がキャリアパス要件Ⅲといえる。昇給・昇格に対する経験年数や保有資格、能力評価などの条件を整備することが新加算算定のために必要となる。つまり、役職や役職ごとの職務、能力、給料等のキャリアパス制度を定めること、職員の能力向上のための目標や研修計画を策定、それに対する評価制度を定めること、職員の昇進・昇給に対して、経験年数や保有資格等の明確な基準を定めること、などの人事管理の仕組みを整備することにより、介護職の確保・定着につなげていきたいと厚生労働省は考えている。

では、キャリアパス要件Ⅰ、Ⅱ、Ⅲと関係が深い介護職を対象とした「キャリア・アップの仕組み」をはじめ「介護能力を適切に評価する仕組み」、「介護能力に見合った仕事への配置」、「介護能力の向上に向けた研修」などの人事管理の仕組みを整備することが介護職の定着意識（就労継続意識）とどのような関係にあるのか。仕組みを整備することが現在の勤務先への定着意識（就労継続意識）を高めるのであろうか。こうした点を明らかにすることがこの論文の目的の1つである。さらに、設計された人事管理のもとで、ライン管理職は職場内での部下の配置を決める、部下のモチベーションを高め効果的に活用する、部下を育成する、部下の働きぐあいを評価するライン部門における人事管理（職場の人事管理）を行っている。こうした職場の人事管理を整備することが介護職の定着意識（就労継続意識）とどのような関係にあるのか、についても併せて明らかにすることがもう1つの目的である。

上記の2つのことを明らかにするために、著者も参加した介護労働安センターが実施した介護職を対象にしたアンケート調査の再分析を行った。なお、再分析で使用した個人（介護職）調査は、『平成26年度介護労働実態調査—介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書』（介護労働安定センター、2015年）として刊行されている。

¹ キャリアパス要件Ⅰは厚生労働省によって、以下のように定められている。①介護職員の任用の際における職位（役職）、職責または職務内容に応じた任用等の要件を定めていること②1.に掲げる職位（役職）、職責または職務内容に応じた賃金体系について定めていること③1.および2.の内容について就業規則などのもので、書面で明確にし、周知していること。

² キャリアパス要件Ⅱは厚生労働省によって、以下のように定められている。①次のア）またはイ）の条件を満たした計画を作成していること。ア）資質向上のための計画に沿って、研修機会の提供または技術指導等を実施（OJT、OFF-JT）するとともに介護職員の能力評価を行うこと。イ）資格取得のための支援（金銭、休暇の取得など）を行うこと。②上記の内容をすべての介護職員に周知していること。

³ 厚生労働省は、キャリアパス要件Ⅲについて以下のように示している。経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期に昇給を判定する仕組みを設けること。

第2節 仕事（職種）別・雇用形態別にみた定着意識（就労継続意識）の状況

再分析を行った『平成26年度介護労働実態調査—介護労働者の就業実態と就業意識調査』は、介護事業所で介護に関わる職員を対象として実施され、回答数は20,334人である。従事している仕事（職種）、労働条件及び労働日・労働時間、賃金、能力開発、仕事についての考え方、働く上での悩み・不安・不満等についての設問がある。⁴ なお、以下での再分析については、分析対象を限定しているため、『平成26年度介護労働実態調査—介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書』（介護労働安定センター、2015年）の数値とは異なることに留意されたい。

現在の勤務先への定着意識（就労継続意識）の具体的な変数として、「今の勤務先での継続意志」（具体的には、「今の勤務先にいつまで勤めたいですか」の設問）を用いることとする。そして、それを得点化し、分析を進めることとする。なお、定着志向性得点は、「半年程度」の件数を1点、「1～2年程度続けたい」の件数を2点、「3～5年程度続けたい」を3点、「6～10年程度続けたい」を4点、「働き続けるかぎり」を5点として、全体の件数から「わからない」及び「無回答」を除いて計算した値とした。したがって、得点が5点に近いほど、定着意識（就労継続意識）が強く、これに対して、1点に近いほど、定着意識（就労継続意識）が弱いことになる。

さらに、分析に当たっては、第1に、主な仕事（職種）については、「訪問介護員」、「サービス提供責任者」、「介護職員」、の3職種、第2に、雇用形態については正規職員及び非正規職員、第3に、無回答を除き、現在の法人での勤続年数を6ヶ月以上勤務している者、に限定した。第4に、現在の働いている事業所の主な介護サービスの種類については、「介護保険以外のサービス」、「その他（わからない）」及び「無回答」を除いた。なお、件数が少ない「サービス提供責任者」（非正規職員）は分析から除外してある。

図表2-1は仕事（職種）別・雇用形態別にみた定着意識（就労継続意識）の状況を表している。それによれば、「訪問介護員（正規職員）」（定着志向得点：4.19点）が最も定着意識（就労継続意識）が強く、ついで、「サービス提供責任者（正規職員）」（同4.12点）、「訪問介護員（非正規職員）」（同4.09点）、「介護職員（正規職員）」（同3.94点）が続いており、「介護職員（非正規職員）」（同3.88点）、が最も定着意識（就労継続意識）が弱くなっている。

⁴ 調査対象は介護サービス情報公表システム等のデータベースから介護保険指定介護サービス事業（以下、「介護サービス」という。）を行う事業所（名簿の掲載は介護サービスごとのため、これを同一所在地、同一申請者の名称（法人名）等で名寄せ処理を行ったもの。）のうちから無作為に抽出（17,500事業所）して、事業所調査の対象とした。対象事業者には雇用される介護労働に従事する労働者52,500人を対象に、労働者調査を実施した。そのうち有効調査対象事業者数17,295事業所、有効労働者数は51,885人に対し、有効回収数は20,334人であり、回収率は39.2%であった。なお、事業所調査については、介護安定センター（2015）『平成26年度介護労働実態調査—事業所における介護労働実態調査結果報告書』として公表されている。

図表2-1 仕事(職種)別・雇用形態別にみた定着意識(就労継続意識)の状況

	件数	半年程度	(単位：%)							有効数	定着志向 得点 (点)
			1～2年 程度続け たい	3～5年 程度続け たい	6～10 年程度続 けたい	働き続け るかぎり	わからな い	無回答			
訪問介護員(正規職員)	1121	3.1	6.9	10.0	5.4	46.6	26.7	1.4	806	4.19	
訪問介護員(非正規職員)	1469	1.8	9.9	11.7	4.8	43.4	27.4	1.0	1052	4.09	
サービス提供責任者(正規職員)	1443	3.7	7.6	11.5	4.9	46.7	24.7	1.0	1073	4.12	
介護職員(正規職員)	5088	4.8	9.4	9.2	4.7	38.0	33.3	0.7	3356	3.94	
介護職員(非正規職員)	2410	3.9	10.8	12.5	3.7	37.4	30.7	1.0	1644	3.88	

(注) 定着志向得点は、「半年程度」の件数を1点、「1～2年程度続けたい」の件数を2点、「3～5年程度続けたい」を3点、「6～10年程度続けたい」を4点、「働き続けるかぎり」を5点として、全体の件数から「わからない」及び「無回答」を除いて計算した値。

第3節 人事管理の機能と人事管理の整備状況

1. 人事管理の機能と担い手⁵

企業は経営目標を達成するために、外部から「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の経営資源を調達し、それらを内部で製品やサービスに変換し、それを外部に提供する。こうした経営活動を効果的・効率的に行うために組織がつくられ、それぞれの部門で調達、変換、外部への提供が行われる。そのなかで、「ヒト」に関わる部分を担当する管理のサブシステムが人事管理で、基本方針を決定するトップマネジメント、主に計画立案や制度づくりや社員に対するサービスを提供する人事部門、現場で実際に「ヒト」を調達・育成・活用することにより、組織あるいは部門の目標の達成をはかるライン管理職（「職場の人事管理」）という3者による「分権的管理体制」が敷かれている。

人事部門が設計する人事管理は社員（雇用）区分制度と社員格付け制度からなる基盤システムとサブシステムから構成されている。サブシステムは大きく、職場や仕事に人材を供給するための管理機能を担う「採用」、「配置・異動」、「能力開発」及び「雇用調整・退職」から構成される雇用管理、社員の働く環境を管理する機能を担う「労働時間管理」及び「安全衛生管理」から構成される労働条件管理、社員に給付する報酬を管理する機能を担う「賃金管理、昇進管理、福利厚生から構成される報酬管理、の3つ分野からなっている。さらに、基盤システムとサブシステムをつなぐ連結ピンの役割を担っているのが人事評価である。こうして設計された人事管理のもとで、ライン管理職は人事部門の支援を受けながら、職場内での部下の配置を決める、部下のモチベーションを高め効果的に活用する、部下を育成する、部下の働きぐあいを評価するライン部門における人事管理（職場の人事管理）を行っている。

⁵ 人事管理の機能と担い手については今野・佐藤（2009）の第1章、今野（2008）の序章、佐藤博樹（2008）を整理したものである。

2. 人事管理の取り組み状況

上記のような枠組みのもので、介護職が働いている組織（事業所）、職場ではどのような人事管理が行われているのであろうか。仕事（職種）別・雇用形態別に接近してみよう（図表2-2）。第1に、組織（事業所）の人事管理の取り組み状況についてみると、介護職員（正規職員）が働いている事業所で「キャリア・アップの仕組みの整備」（指摘率：34.7%）、「介護能力を適切に評価するしくみ」（同 31.7%）及び「介護能力の向上に向けた研修」（同 43.8%）、サービス提供責任者（正規職員）が働いている事業所で「介護能力に見合った仕事への配置」（同 31.1%）、が十分整備されており、介護職員（正規職員）の働いている事業所ほど、組織（事業所）の人事管理が整備されていることがわかる。

これに対して、訪問介護員（非正規職員）が働いている事業所で「キャリア・アップの仕組みの整備」（同 26.8%）及び「介護能力を適切に評価するしくみ」（同 21.6%）、介護職員（非正規職員）が働いている事業所で「介護能力に見合った仕事への配置」（同 26.2%）及び「介護能力の向上に向けた研修」（同 37.3%）、が十分整備されていない。

第2に、職場の人事管理の取り組み状況についてみると、介護職員（正規職員）で「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」（同 35.9%）、「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」（同 37.8%）、「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」（同 34.9%）、訪問介護員（正規職員）で「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」（同 37.6%）、が十分整備されており、介護職員（正規職員）の働いている職場ほど、職場の人事管理が整備されていることがわかる。

これに対して、訪問介護員（非正規職員）で「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」（同 30.7%）及び「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」（同 33.9%）、サービス提供責任者（正規職員）で「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」（同 33.8%）、介護職員（非正規職員）で「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」（同 30.8%）及び実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定（同 31.8%）、が十分整備されていない。

図表2-2 仕事(職種)別・雇用形態別にみた人事管理職の取り組み状況

(単位：%)

	組織(事業所)の人事管理				職場の人事管理		
	キャリアアップの仕組みの整備	介護能力を適切に評価するしくみ	介護能力に見合った仕事への配置	介護能力の向上に向けた研修	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	勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定
訪問介護員(正規職員)(N=1,121名)	31.8	26.8	29.7	37.8	34.9	37.6	33.2
訪問介護員(非正規職員)(N=1,469名)	26.6	21.6	28.4	39.5	30.7	33.9	32.5
サービス提供責任者(正規職員)(N=1,443名)	34.1	29.9	31.1	41.2	35.1	33.8	33.8
介護職員(正規職員)(N=5,088名)	34.7	31.7	30.9	43.8	35.9	37.8	34.9
介護職員(非正規職員)(N=2,410名)	27.8	26.6	26.2	37.3	30.8	34.9	31.8

第4節 人事管理の整備状況と介護職の定着意識(就労継続意識)

1. 組織(事業所)の人事管理の仕組みと介護職の定着意識(就労継続意識)

以上の結果を踏まえて、「組織(事業所)の人事管理の仕組み」と「介護職の定着意識(就労継続意識)」との関係について、職種別・雇用形態別に、順序ロジスティクス回帰分を用いて、明らかにしよう。⁶

分析により説明されるのは、介護職の定着意識(就労継続意識)との関係である。説明する変数は、組織(事業所)の人事管理の仕組みのなかの「キャリア・アップの仕組みの整備」、「介護能力を適切に評価するしくみ」、「介護能力に見合った仕事への配置」及び「介護能力の向上に向けた研修」である。なお、コントロール変数として、性別、年齢、現在の法人での勤続年数、現在の職種の経験年数、働いている事業所の従業員数及び通常月の税込み月収を用意した。

第1に、介護職員(正規職員)についてみると(図表2-3を参照)、「キャリアアップの仕組みの整備」が整備されている事業所に勤務している者ほど、「介護能力を適切に評価する仕組み」が整備されている事業所に勤務している者ほど、「介護能力に見合った仕事への配置」が整備されている事業所に勤務している者ほど、「介護能力の向上に向けた研修」が整備され

⁶ 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数は、潜在的な移動(離転職)性向については「今の勤務先にいつまで勤めたいですか」について「半年程度」を5点、「1~2年程度続けたい」の件数を4点、「3~5年程度続けたい」を3点、「6~10年程度続けたい」を2点、「働き続けるかぎり」を1点)得点化して被説明変数とした。他方、説明変数は、第1に、年齢、現在の法人の勤続年数及び主な職種の経験年数については実数数を説明変数とした。第2に、働いている事業所の従業員数(「5人未満」を1点、「5人以上10人未満」を2点、「10人以上20人未満」を3点、「20人以上50人未満」を4点、「50人以上100人未満」を5点、「100人以上」を6点)について得点化して説明変数とした。また、これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

ている事業所に勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識（就労継続意識）が強くなっている。こうした結果から明らかなことは、介護職員（正規職員）の定着に関しては、能力に見合った仕事に配置し、仕事に必要な能力が不足しているのであれば能力の向上に向けた研修を行い、さらに、能力を評価する仕組みを整備し、その結果を踏まえて、介護職員（正規職員）が1つの組織のなかで、キャリアを形成していくようなキャリア・アップの仕組みを整備することが重要であることがわかる。

図表2-3 組織(事業所)の人事管理の仕組みと介護職の定着意識(就労継続意識)

—介護職員(正規職員・非正規職員)

	介護職員(正規職員)		介護職員(非正規職員)		
	B	Wald	B	Wald	
女性ダミー	-0.0228	0.0787	0.4541	6.8046	***
年齢	0.0176	27.6922	-0.0057	1.4992	
現在の法人の勤続年数	-0.0001	0.0054	-0.0003	0.0554	
介護職員の経験年数	0.0015	3.4725	-0.0007	0.4507	
働いている事業所の従業員数	0.0087	0.0785	0.0680	2.0877	
月収額	0.0000	8.2219	0.0000	0.9307	
キャリアアップの仕組みの整備	0.2676	6.6447	0.3688	4.6148	**
介護能力を適切に評価するしくみ	0.2955	6.0259	0.4907	6.9366	***
介護能力に見合った仕事への配置	0.4420	16.8671	0.3699	5.6053	**
介護能力の向上に向けた研修	0.2869	11.6115	0.0403	0.0954	
-2 対数尤度	7342.300		3440.900		***
カイ2乗	167.090		59.813		
NagelkerkeR2	0.059		0.046		
N	3005		1396		

(注) ***は1%水準有意、**は5%水準有意。

第2に、介護職員（非正規職員）についてみると、「キャリアアップの仕組みの整備」が整備されている事業所に勤務している者ほど、「介護能力を適切に評価する仕組み」が整備されている事業所に勤務している者ほど、「介護能力に見合った仕事への配置」が整備されている事業所に勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識（就労継続意識）が強くなっている。とくに、「介護能力を適切に評価する仕組み」の整備と定着意識（就労継続意識）の間に強い相関関係が見られる。介護職員（非正規職員）のなかには、1つの組織のなかでキャリアを積んでいくというのではなく（内部労働市場型の働き方ではなく）、外部労働市場（職能別労働型の働き方）を意識しながら、複数の組織のなかで、キャリアを積んでいこうと考えている者など、様々な考え方が持った者が働いており、多くの介護職員（正規職員）のように、1つの組織のなかでキャリアを積んでいこうと考えている者にとっては、「キャリア・アップの仕組みの整備」が重要になり、これに対して、1つの組織のなかでキャリアを積んでいくというのではなく（内部労働市場型の働き方ではなく）、外部労働市場（職能別労働型の働き方）を意識しながら、複数の組織のなかで、キャリアを積んでいこうと考えている者にとっては、介護能力を適切に評価する仕組みや介護能力に見合った仕事への配置が彼ら（彼女ら）の定着にとって大切であると考えられる。

第3に、訪問介護員（正規職員）についてみると（図表2-4を参照）、「介護能力を適切に評価するしくみ」が整備されている事業所に勤務している者ほど、あるいは、「介護能力の向上に向けた研修」が整備されている事業所に勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識（就労継続意識）が強くなっている。

第4に、訪問介護員（非正規職員）についてみると、「介護能力に見合った仕事への配置」が整備されている事業所に勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識（就労継続意識）が強くなっている。訪問介護員（非正規職員）の評価は施設等で働く介護職員とは異なり、上司と部下が、直接、一緒に働いているのではないため、日常の介護サービスから部下の能力を評価することできないため、自分の介護能力と担当する仕事との適切なマッチングが行われていることにより、彼ら（彼女ら）のモチベーションが高くなると考えられる。

第5に、サービス提供責任者（正規職員）についてみると、訪問介護員（非正規職員）と同様に、「介護能力に見合った仕事への配置」が整備されている事業所に勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識（就労継続意識）が強くなっている。サービス提供責任者（非正規職員）の重要な仕事は訪問介護員の介護能力に見合った仕事への配置であり、訪問介護員の介護能力と彼ら（彼女ら）が担当する仕事とが効率よく、適切にマッチングされる仕組みが整備されることはサービス提供責任者（非正規職員）の仕事のやりがいを高めることにつながると考えられる。

訪問介護員やサービス提供責任者は施設等で働く介護職員とは異なり、言い換えれば、1つの組織のなかで働くのではなく、つまり、1つの組織のなかでキャリアを積んでいくというのではなく（内部労働市場型の働き方ではなく）、外部労働市場（職能別労働型の働き方）を意識しながら、複数の組織でキャリアを積んでいく者が多いため、介護能力を適切に評価する仕組みや介護能力に見合った仕事への配置が彼ら（彼女ら）の定着にとって大切であると考えられる。

図表2-4 組織(事業所)の人事管理の仕組みと介護職の定着意識(就労継続意識)

—訪問介護員(正規職員・非正規職員)及びサービス提供責任者(正規職員)

	訪問介護員(正規職員)		訪問介護員(非正規職員)		サービス提供責任者(正規職員)	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald
女性ダミー	0.1278	0.4212	-0.2847	0.4047	-0.2753	2.2395
年齢	-0.0144	3.9099	-0.0229	10.7598	-0.0048	0.5199
現在の法人の勤続年数	-0.0016	0.8608	-0.0021	1.4683	0.0006	0.2150
介護職員の経験年数	0.0033	3.9635	0.0015	0.8987	0.0016	1.7162
働いている事業所の従業員数	-0.0074	0.0116	0.0245	0.1515	-0.0609	1.0900
月収額	0.0000	0.0372	0.0000	3.1669	0.0000	0.4145
キャリアアップの仕組みの整備	0.0222	0.0097	0.2932	1.8692	0.2613	1.9405
介護能力を適切に評価するしくみ	0.5630	5.1180	0.2748	1.4326	0.1542	0.6540
介護能力に見合った仕事への配置	0.3502	3.2720	0.3332	4.0595	0.4618	8.3954
介護能力の向上に向けた研修	0.5341	7.2494	-0.0152	0.0089	0.2237	2.0670
-2 対数尤度	1567.355		1978.574		2214.082	
カイ2乗	49.745		37.866		37.770	
NagelkerkeR2	0.074		0.047		0.042	
N	727		886		989	

(注) ※※※は1%水準有意、※※は5%水準有意。

2. 職場の人事管理の仕組みと介護職の定着意識（就労継続意識）

つぎに、「職場の人事管理」と「介護職の定着意識（就労継続意識）」との関係について、職種別・雇用形態別に、順序ロジスティックス回帰分を用いて、明らかにしよう。⁷

分析により説明されるのは、介護職の定着意識（就労継続意識）との関係である。説明する変数は、職場の人事管理の仕組みのなかの「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」、「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」及び「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」である。なお、コントロール変数として、性別、年齢、現在の法人での勤続年数、現在の職種の経験年数、働いている事業所の従業員数及び通常月の税込み月収を用意した。

第1に、介護職員（正規職員）についてみると（図表2-5を参照）、「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」が行われている職場に勤務している者ほど、「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」が行われている職場に勤務している者ほど、「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」が行われている職場で勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識（就労継続意識）が強くなっている。こうした結果から明らかなことは、介護職員（正規職員）の定着に関しては、働き方やキャリアについて上司と相談する機会や指導や助言を受ける機会の設定が行われていたり、職員の要望を機会が設定されているなど、職場の人事管理を整備することが重要である。

第2に、介護職員（非正規職員）についてみると、「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」が行われている職場に勤務している者ほど、「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」が行われている職場で勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識（就労継続意識）が強くなっている。職場の人事管理のなかでも働き方やキャリアを相談することができる機会の設定や指導や助言を受ける機会の設定が介護職員（非正規職員）の定着と密接な関係にあることがわかる。

⁷ 各変数に対するデータの取扱いについては注6)と同じである。

図表2-5 職場の人事管理の仕組みと介護職の定着意識(就労継続意識)

—介護員(正規職員・非正規職員)

	介護職員(正規職員)			介護職員(非正規職員)		
	B	Wald		B	Wald	
女性ダミー	-0.0040	0.0024		0.4052	5.4185	**
年齢	0.0179	27.7523	***	-0.0033	0.4783	
現在の法人の勤続年数	-0.0001	0.0038		-0.0004	0.0906	
介護職員の経験年数	0.0018	4.8830	**	-0.0003	0.1024	
働いている事業所の従業員数	0.0269	0.7508		0.0633	1.8572	
月収額	0.0000	9.6504	***	0.0000	0.1946	
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	0.4095	17.7017	***	0.4067	7.3229	***
勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	0.5664	47.9057	***	0.2105	3.1589	*
実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定	0.4383	23.9043	***	0.5538	15.9971	***
-2 対数尤度	7263.189		***	3424.357		***
カイ2乗	244.809			76.356		
NagelkerkeR2	0.085			0.058		
N	3005			1396		

(注) ***は1%水準有意、**は5%水準有意。

第3に、訪問介護員(正規職員)についてみると(図表2-6を参照)、「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」が行われている職場に勤務している者ほど、「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」が行われている職場で勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識(就労継続意識)が強くなっている。介護員(非正規職員)と同様に、職場の人事管理のなかでも働き方やキャリアを相談することができる機会の設定や指導や助言を受ける機会の設定が介護職員(非正規職員)の定着と密接な関係にあることがわかる。

第4に、訪問介護員(非正規職員)についてみると、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」が行われている職場に勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識(就労継続意識)が強くなっている。訪問介護員(非正規職員)のなかにはこれまで様々な働き方や多様な考えを持っている者が多いため、職場の人事管理のなかでも、「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」が定着と密接な関係にあると考えられる。

第5に、サービス提供責任者(正規職員)についてみると、「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」が行われている職場に勤務している者ほど、「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」が行われている職場に勤務している者ほど、現在の勤務先での定着意識(就労継続意識)が強くなっている。とくに、「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」が定着意識を高める傾向が見られる。サービス提供責任者(非正規職員)の重要な仕事は訪問介護員の介護能力に見合った仕事への配置であり、訪問介護員の介護能力と彼ら(彼女ら)が担当する仕事とが効率よく、適切にマッチングされるためには「勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」が非常に重要であるためである。

図表2-6 職場の人事管理の仕組みと介護職の定着意識(就労継続意識)
—訪問介護員(正規職員・非正規職員)及びサービス提供責任者(正規職員)

	訪問介護員(正規職員)			訪問介護員(非正規職員)			サービス提供責任者(正規職員)	
	B	Wald		B	Wald		B	Wald
女性ダミー	0.1535	0.6009		-0.2620	0.3428		-0.2055	1.2405
年齢	-0.0136	3.5367	*	-0.0210	9.1052	***	-0.0053	0.6373
現在の法人の勤続年数	-0.0008	0.2422		-0.0019	1.3001		0.0011	0.7558
介護職員の経験年数	0.0036	4.7014	**	0.0016	1.0836		0.0010	0.6088
働いている事業所の従業員数	0.0091	0.0179		0.0425	0.4681		-0.0487	0.6996
月収額	0.0000	0.0386		0.0000	3.1888	*	0.0000	0.5834
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	0.6086	8.2513	***	0.5090	7.8009	***	0.3595	4.5071
勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	0.3093	2.8169		0.1400	0.7901		0.6219	15.6599
実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定	0.6463	11.0431	***	0.0280	0.0283		0.1158	0.5252
-2 対数尤度	1550.807		***	1977.971		***	2199.356	
カイ2乗	66.294			38.468			52.496	
NagelkerkeR2	0.098			0.047			0.058	
N	727			886			989	

(注) ***は1%水準有意、**は5%水準有意。

第5節 おわりに—明らかにされたことを整理すると

キャリア・アップの仕組み」をはじめ「介護能力を適切に評価する仕組み」、「介護能力に見合った仕事への配置」、「介護能力の向上に向けた研修」などの人事管理の仕組みを整備することが介護職の定着意識(就労継続意識)とどのような関係にあるのか。仕組みを整備することが現在の勤務先への定着意識(就労継続意識)を高めるのであろうか。こうした点を明らかにするために、介護労働安定センターの介護職を対象にしたアンケート調査の再分析を行った。その結果によれば、第1に、介護職員については、正規職員、非正規職員の雇用形態に関係なく、キャリア・アップの仕組みを整備することが介護職の定着につながることを明らかになった。加えて、介護能力を適切に評価する仕組みを整備することと、介護能力に見合った仕事への配置を整備することも介護職の定着と関係があることが明らかになった。

しかしながら、第2に、訪問介護員については、正規職員、非正規職員の雇用形態に関係なく、キャリア・アップの仕組みを整備することと介護職の定着との間に関係はみられないことが明らかになった。同様な傾向はサービス提供責任者でも見られる結果である。ただし、訪問介護員(正規職員)については、介護能力を適切に評価する仕組み、訪問介護員(非正規職員)及びサービス提供責任者(正規職員)については、介護能力に見合った仕事への配置、が定着と密接な関係にあることが明らかになった。

訪問介護員やサービス提供責任者は施設等で働く介護職員とは異なり、言い換えれば、1つの組織のなかで働くのではなく、つまり、1つの組織のなかでキャリアを積んでいくというのではなく(内部労働市場型の働き方ではなく)、外部労働市場(職能別労働型の働き方)を意識しながら、複数の組織でキャリアを積んでいくため、介護能力を適切に評価する仕組みや介護能力に見合った仕事への配置が彼ら(彼女ら)の定着にとって大切であると考えられる。また、サービス提供責任者(正規職員)の重要な仕事は訪問介護員の介護能力に見合

った仕事への配置であり、訪問介護員の介護能力と彼ら（彼女ら）が担当する仕事とが効率よく、適切にマッチングされる仕組みが整備されることはサービス提供責任者（非正規職員）の仕事のやりがいを高めることにつながると考えられる。

設計された人事管理のもとで、ライン管理職は職場内での部下の配置を決める、部下のモチベーションを高め効果的に活用する、部下を育成する、部下の働きぐあいを評価するライン部門における人事管理（職場の人事管理）を行っている。こうした職場の人事管理を整備することが介護職の定着意識（就労継続意識）とどのような関係にあるのか、についても併せて明らかにするために再分析を行った。

その結果によれば、第1に、介護職員については、正規職員、非正規職員の雇用形態に関係なく、働き方やキャリアについて上司と相談する機会や指導や助言を受ける機会の設定が行われているなど、職場の人事管理を整備することも介護職の定着と関係があることが明らかになった。第2に、訪問介護員については、正規職員、非正規職員の雇用形態に関係なく、働き方やキャリアについて上司と相談する機会の設定が行われていることが介護職の定着と関係があることが明らかになった。同様な傾向はサービス提供責任者でも見られる。訪問介護員やサービス提供責任者のなかにはこれまで様々な働き方や多様な考えを持っている者が多いため、職場の人事管理のなかでも、「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」が定着と密接な関係にあると考えられる。

【参考文献】

- ・有賀健・ブルネッロ、ジョルジュ・真殿誠志・大日康志（1996）「企業ヒエラルキーと人的資本形成—内部労働市場と職能別労働市場の比較分析」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会。
- ・今野浩一郎（2008）『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞出版社。
- ・今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『マネジメント・テキスト 人事管理入門（第2版）』日本経済新聞出版社。
- ・大木栄一（2016）「介護分野における人材育成・キャリア形成」連合総合生活開発研究所『DIO』7・8月号。
- ・介護安定センター（2015）『平成26年度介護労働実態調査—介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書』。
- ・介護安定センター（2015）『平成26年度介護労働実態調査—事業所における介護労働実態調査結果報告書』。
- ・介護労働安定センター（2016）『平成27年度介護労働実態調査（特別調査）「介護事業所の雇用管理の実態と介護労働者の就業意識調査」（平成26年度データの分析）結果報告書』。
- ・佐藤厚（2011）『キャリア社会学序説』泉文堂。
- ・佐藤博樹・大木栄一・堀田聡子（2006）『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』勁草書房。
- ・佐藤博樹（2008）「ケアの人事管理—雇用管理と報酬管理」上野千鶴子・大熊由紀子・大沢

真理・神野直彦・副田義也『ケアその思想と実践（6）―ケアを実践するしかけ』岩波書店.

- ・下山昭夫（2008）『少子高齢社会の福祉・介護サービス職』学文社.
- ・田尾雅夫（1993）『モチベーション入門』（日経文庫）日本経済新聞社.
- ・宮島洋・西村周三・京極高宣（2010）『社会保障と経済3―社会サービスと地域』東京大学出版会.
- ・連合総合生活開発研究所（2015）『介護労働者の働き方・処遇に関する調査研究報告書―これからの「介護労働者の働き方と処遇」を提言する―介護労働サービスの「分業型から統合型」への転換～』.
- ・山本寛（2009）『人材定着のマネジメント―経営組織のリテンション研究』中央経済社.