

介護職員の人材マネジメントの在り方に関する研究

瀧本 稚子

キーワード：介護職員、職場環境、人材マネジメント

1. はじめに

今日、多くの介護サービス事業所は介護サービス提供を担う介護人材の不足という大きな問題を抱えている。この人材不足の原因として、介護職員の離職率の高さが言及されることは少なくない。財団法人介護労働安定センターが実施している「介護労働実態調査平成26年度」によると介護職員の離職率は16.5%、採用率は20.6%である。全産業の離職率15.6%、採用率17.3%とくらべても遜色ない数字となっている。多くの現場で人材育成・定着に向けた取組が意識的に行われ、一定の課題を含みながらも有効性が認識されてきている。

しかし、同調査において離職率10%未満の職場が48.2%存在する一方で、離職率が30%以上の施設が21.1%存在し、離職率が低い施設と高い施設の両極化が存在する。とりわけ、介護業界においては、離職率が高いイメージがある、これは内閣府の世論調査(2013)では、介護の仕事について「給与水準が低い仕事」(54.3%)「夜勤があり、きつい仕事」(65.1%)といったネガティブなイメージを持つ人が多く、介護をめざす若者が激減し、養成校の定員割れが深刻な問題とされているところである。

しかし、一方で介護現場には「やりがい」を求めて入職する職員も多く、多くの介護職員が活躍している。ネガティブな事象の問題把握は欠かせないが、問題を解決するためにはポジティブな事象も鍵となる(Sweetman & Luthans 2010)。そこで、離職率の低い施設の職場環境や勤務実態といった人材に関わるマネジメントの特徴がわかれば、離職率を低くする方策として、「介護職員が働き続けるには何が必要か」を探ることが可能となるのではないかと考えた。

本研究では、筆者の勤務するS法人において現行の職場環境や勤務実態、職務満足

度、職業継続意思等のアンケート調査を行った結果をもとに、介護職務についてネガティブ要因ではなく、今後改善すべきポジティブ要因を明らかにすることを目的とした。これは、現在、介護職員が職場の選好において重視している職場特性と労働環境について様々な複雑要因がある介護の現状において、ある特定の潜在要因ではなく、相対的な要因を明らかにすることを目指したものと見える。なお、これを達成するための方法としては、今後、整備すべき人材サポート方策への示唆が得られる大きな影響力のある要因を抽出することを目的にコンジョイント分析を実施した。

以上のことから、本研究では、なぜ介護労働市場は人材が不足しているのかを先行研究によりまとめるとともに、それらのことを踏まえて、新たな人材確保とすでに働いている介護職員がよりよく職場で働きつづけるためには何が必要かを提言することを目的とした。

2. 介護労働市場の現状

2-1. 介護需要の増大

今後高齢化が進展する中で、特に85歳以上の人口比率が増大することから、介護サービスを担う介護人材の需要は増大すると予想される。2000年の介護保険制度の施行後は、要介護（要支援）認定者は増加し、それに応じるサービス業の増加に伴い、介護職員数も12年間で約3倍に増加してきた。しかし、今後の需要はさらに増加し、都道府県集計に基づく介護人材の需給推計においては、2025年には、37.7万人（需要253万人・供給215万人）が需要ギャップとなると報告されている。

そのため、各都道府県では第7期介護保険事業計画で、介護人材の需給ギャップを埋める取組みを実施している。国においても「社会福祉法等の一部を改正する法律案」による制度的な対応や都道府県が地域医療介護総合確保基金を活用して実施する「総合的な確保方針」をとりまとめ、2025年に向けた取組みを推進している。

2-2. 介護人材を取り巻く状況

(1) 就業形態・年齢構成

介護人材を取り巻く状況は、「厚労省第1回福祉人材確保対策検討会（2016.6.4）より報告されている。介護市場においては、他の産業とはやや異なる就業形態や年齢構成となっている。まず、女性の比率が高く、就業形態は、非常勤職員に大きく依存している。次に、年齢構成も施設においては、30～49歳が主となるが訪問介護において

は 60 歳以上が 3 割を占めている。

また、介護職員全体では生計維持者が本人である場合が 4 割、既婚者が 6 割であり、介護職員は生計維持者ではない既婚女性が多いと考えられる。このことは、すでに介護業界で働く非常勤職員は「103 万・130 万の壁」という日本の税・社会保障制度の影響により労働供給を減少させている一面と、出産・育児・介護により、いったん離職を余儀なくされる介護職員が多いことを示しているといえよう。

(2) 介護職員の賃金

介護職員の平均賃金の水準は産業計の平均賃金と比較して低く、また、勤続年数も短い傾向にある。介護分野の賃金の低さが指摘されているが、介護分野は他の産業に比べると、介護保険制度後に急増したために、比較的、新しい事業所が多く、ほとんどの事業所の給与の体系が年功序列制度を踏襲している。このために平均勤続年数が短く、給与が低くなっていることには、一定の考慮が必要である。

特筆すべきは男女比であり、他の産業が男性 67.6%、女性 32.4%であるのに対して、介護分野は男性 27.3%、女性 72.7%と逆転しており、男性の場合年功として賃金が高くなる 40～49 歳が 15.3%、50～59 歳が 9.7%と低いことが平均賃金を下げる要因のひとつとなっている。しかし、女性の場合は他の産業と比べて特に賃金が低いという数値ではなく、他のサービス業に比べるとむしろ高くなっている。

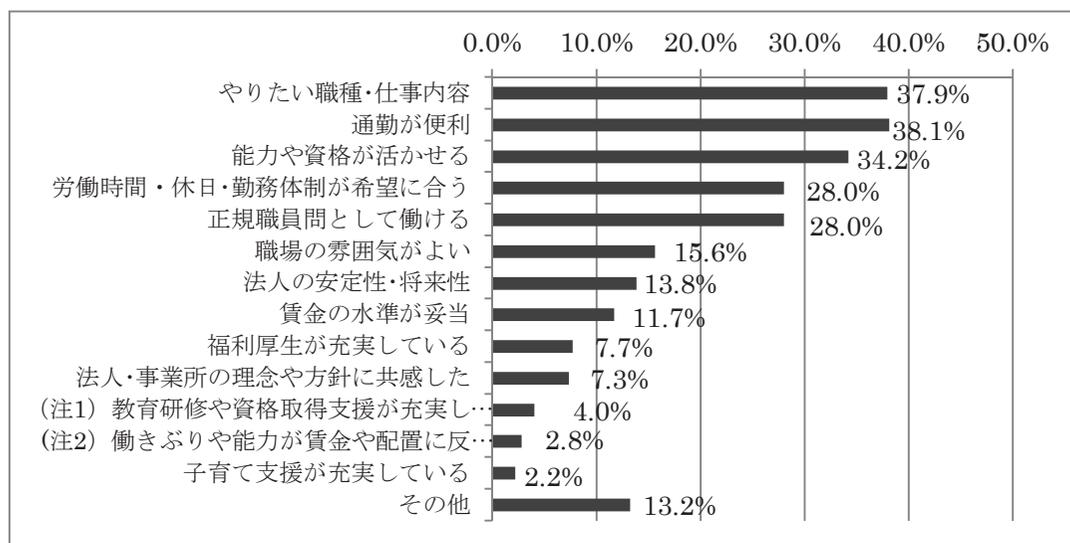
2-3. 離職率

介護人材の問題については、まず離職率の高さが問題視されることが多い。介護職員においては、訪問は非常勤、施設は常勤職員が主体であり、施設の方が常勤・非常勤ともに離職率が高い。この離職率が高い要因の一つに、女性が多い職場であるため、結婚・出産・育児による退職が一定数は存在することや、夜勤や休日勤務があるため、ライフワークバランスを考える中で労働時間・休日が合わないこと、また人手が足りないために休みがとりづらい環境であることが挙げられる。

今後はさらに、「介護労働実態調査 平成 26 年度」新規設問の回答として「仕事と介護の両立について、両立できる (34.2%) 両立できない (63.3%)」が示しているように家族の介護で離職を余儀なくされることも多いと考えられる。女性の離職率において産業計は 18.5%であるが、介護の離職率はそれを下回っている。求職率も高く、女性が働くことについて、介護の仕事が育児等の経験を生かせる仕事であること、一度仕事を辞めた後にも復職できる利点があることが示されている。

ただし、離職率においては、事業所の規模により、有意差があることには注目すべきである。離職率が10%未満の職場が48.2%存在する一方で、30%以上の施設が21.1%存在し、離職率が低い施設と高い施設の両極化が見られる。さらに規模別にみると、事業所の規模が小規模（9人未満）であるところは、離職率が10%未満であるところが63%と有意に高く、離職率30%以上であるところは、他の規模の事業所よりも多い。100人以上の大規模事業所においては、離職率10%未満は41%であるが、30%以上である事業所は11.5%と他の規模の事業所に比べて有意に低い。

事業所の人材管理において小規模事業所と大規模事業所では相違があることは容易に推測でき、実際の同調査においても、採用方法や研修システム・人事評価制度・役割の明確さなど事業所によりばらつきがみられた。また、入職時には、「やりたい仕事である（37.9%）」「通勤が便利（38.1%）」「能力や資格を活かせる（34.2%）」と地域の中で自分を活かせる仕事として介護を選んでいることがうかがえる（図1）が、離職した理由については、事業所のマネジメントによる理由が多く存在している（図2）ことにも注目すべきであろう。

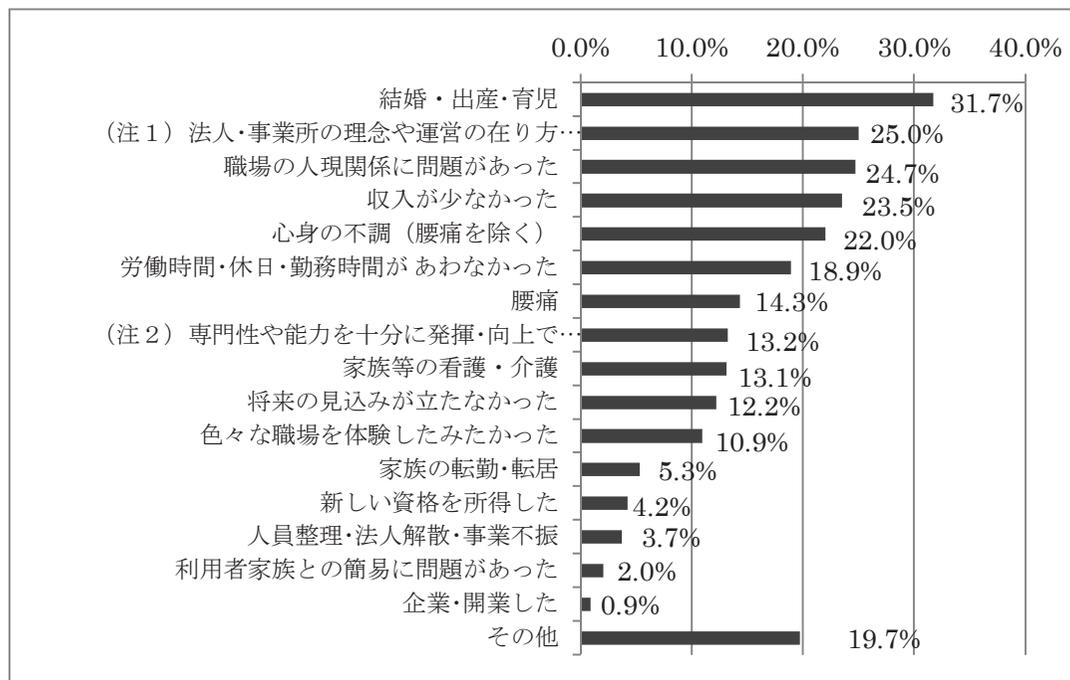


注1：教育研修や資格取得支援が充実している

注2：働きぶりや能力が賃金や配置に反映している

(出典 平成24年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査より筆者作成)

図1：現在の職場を選んだ理由（介護福祉士・複数回答）



注1：法人・事業所の理念や運営の在り方に不満があった

注2：専門性や能力を十分に発揮・向上できない職場仕事だった

(出典 平成24年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査より筆者作成)

図2：過去働いていた職場を辞めた理由（介護福祉士・複数回答）

2-4. 介護職に対するイメージ

内閣府「介護保険制度に関する世論調査 平成22年」によると、介護職についてのイメージは「夜勤などがあり、きつい仕事 (65.1%)」「給与水準が低い仕事 (54.3%)」「将来に不安がある仕事 (12.5%)」などネガティブなイメージが先行しているため、人材の参入の阻害要因になっているとの指摘があるが、介護の仕事を選んだ理由としては「社会的に意義のある仕事 (58.2%)」「やりがいがある仕事 (29%)」「自分自身も成長できる仕事 (18%)」とポジティブな要因も存在し、「今の仕事を働ける限り継続したい」と答えたものは54.8%にもものぼった。これについて、筒井(2016)は、現場から「介護の仕事が必要で面白い」というメッセージを発信し、社会的報酬を得ることの必要性を指摘している。

2-5. 介護保険導入による効果

介護保険制度が発足された背景には 急速な高齢化と要介護を要する高齢者の増加、家族形態の 2 世代 3 世代から核家族化への変化により、家族での介護の限界いわゆる「介護地獄」という問題が存在した。同世論調査からも、国民の多くは制度導入後に介護の状況が改善されたと考えている。例えば、良くなった点を尋ねると、「家族の負担が軽くなった (54.8%)」「介護サービスを選択しやすくなった (50.2%)」が上位に上がっている。一方「介護保険制度により介護の状況が良くなったと思わない (良くなったと思わない+どちらかといえば良くなったと思わない人)」も 3 割近くいる。介護負担だけではなく制度そのものの認知度もそれほど変わっていない。介護保険制度の「詳しい内容を知っている (3.6%)」「ある程度知っている (26.2%)」と答えた人は、両者を併せても 3 割に満たない。介護保険制度そのものの意義が浸透されていない現状では、介護を支える介護福祉士がどのような仕事をしていて、彼らが何をやりがいとしているのか介護の専門性が何か理解されていないことも、仕方がないことだと言える。

水野(2012)は、介護保険制度がよりわかりやすいシステムとなり、介護保険の恩恵を受ける人が増えて、国民の認知・理解が高まることを期待し、国民の側も介護保険制度を含む介護に関する問題に対して、さらに関心を持つことが重要であることを述べている。

2-6. 介護労働市場の現状

2000 年の介護保険施行後、人材確保政策がすすめられ、54.9 万人であった介護職員数は 10 年後には倍以上の 133.4 万人となっている。「厚生労働省 介護人材確保対策 介護職の推移と見道し」によると、平成 37 年度には介護人材が 237~249 名必要になると述べられており、約 1.5 倍の人材が必要となる。(厚生労働省「介護職員をめぐる現状と人材確保等の対策について」)

高齢化社会に向けての需要とともに、これだけ急激に成長した市場はない。しかし、労働環境の整備がそのスピードについていけず、3Kと言われる職場環境となる要因が存在していることも事実である。今までの介護保険制度においては、介護報酬や施設基準が決められているために、決められた報酬の中で決められた人員で事業が行われてきたことについての課題が、「介護労働実態調査 平成 26 年」の結果に現れている。介護サービスに従事する従業員の過不足状況を見ると、不足感(「大いに不足」+「不足」+「やや不足」)は 59.3%であった。不足している理由として、「採用が困難

である」が 72.2%、「事業拡大をしたいが人材が確保できない」が 19.8%であった。採用が困難である原因は、「賃金が低い」が 61.3%、「仕事がきつい(身体的・精神的)」が 49.3%であった。介護サービスを運営する上での問題点では、「良質な人材の確保が難しい」が 53.9%、「今の介護報酬では人材の確保・定着のために十分な賃金を払えない」が 49.8%、「経営が苦しく、労働条件や労働環境の改善をしたくてもできない」が 29.1%であった。労働者の問題点では、「人手が足りない」が 48.3%、「仕事内容のわりに賃金が低い」が 42.3%、「有給休暇が取りにくい」が 34.9%であった。下山(2001)は「介護の社会化」を進めることが必要であると述べている。「介護の社会化」は私的介護から社会的介護へ「介護にかかる責任主体の基軸を変更すること」であると示し「介護の社会化にとって、社会的介護を担うマンパワーを十分に確保できるか否かがその成否を握っている」とし「マンパワーの養成と確保こそが、「介護の社会化」の要諦であり、最大の課題」と繰り返し述べている。

2-7. 介護福祉士の問題

介護福祉士の安定的な確保・定着と活躍が求められ、介護福祉士の養成・国家試験が開始して 30 年近くが経過し 2015 年の登録者数は 118 万人の規模となるが、介護福祉士の約半数は介護の仕事に従事していない現状にある。「厚生労働省(介護福祉士の登録者数の推移)」この現実について、宮本(2014)は、就職理由は資格技能を生かせることが重要な要素であるが、介護福祉士としての将来展望を生かせないことが離職につながる大きな要因であることを明らかにした。また、緊急雇用創出事業などの量的な確保対策が、介護現場のマイナスイメージや社会的な地位の低さ・介護の仕事が評価されないこと、無資格・未経験者等の受け皿として専門職労働市場と位置付けられない結果、介護福祉士が有資格者として認識されていないことにつながっていると指摘している。福崎(2011)は潜在的介護福祉士の復職への課題を「仕事内容」「給料」「職場の人間関係」が仕事のやりがいをなくしてしまう原因とし、特に人間関係の面では介護の意欲はあるが周囲の協力を得られないことが離職につながる要因のひとつになっていることを指摘している。

また、「介護労働実態調査 平成 24 年」において、介護職員が日々の介護の中で、「利用者の適切なケアができていないか(47.1%)」「介護事故で利用者に怪我をさせてしまうのではないかと不安を感じるか(26.5%)」といった「自らの介護スキルに対する不安」を感じていることがわかっている。筒井(2014)は「地域包括システム構築のためのマネジメント戦略」のなかでキャリア段位制度(プロセス評価)の導入により、「介護とは何か=

どのような状態の利用者にどのような介護を提供するか」をわかる知識とできる技術を明らかにした。さらに、介護技術評価を基にしたキャリアパスの作成を行った。今までの介護現場の曖昧さが解消され、仕事のやりがいや満足を高めることができると期待されている。介護の専門性が明らかになれば、介護職員の能力開発やスキル向上を図ることができ、社会的評価において専門職としての位置付けにすることができ、超高齢化の需要「2025年の地域包括ケア」に介護職員が専門性を生かし、対応できる可能性を示唆している。

介護福祉士の職場を辞めた理由は、結婚・出産・育児が31.7%、労働時間・休日・勤務時間が18.9%、家族の看護・介護が12.1%である（図2）。これについては、ワークシェアリング導入について検討がなされ、家庭との両立で退職を余儀なくされた介護福祉士の再雇用につながる可能性を示している。また、介護の仕事の継続において、長時間労働における身体的・精神的ストレスの緩和を可能にする可能性も示している。やりがいや資格・将来性を求めて再就職する女性が多い介護労働市場においては、人材マネジメントが労使間で十分な共通認識の下で実施されれば、多様な人材により職場雰囲気向上させることができる可能性を示唆している。

3. 介護労働市場の課題

3-1. 先行研究

なぜ介護労働不足が生じているのかについて先行研究をまとめてみると、介護労働不足の問題において、分析する要因の変化が分かった。

まずは、介護職員の離職行動には賃金の効果が高いことを推定している山田・石井(2009)、張・黒田(2008)等の研究と、花岡(2010)、岸田・谷垣(2013)らは、賃金以外の条件である勤務条件や人間関係・研修体制などの効果が高いことを実証している。掘田(2009)、鈴木(2008)は、ストレスや雇用管理が、離職行動に影響があることを導き出している。花岡(2015)は、介護労働者の特性も考慮する必要があると述べている。宮本(2012)は介護保険制度の仕組みの中での施設運営の在り方が影響を与えると述べている。大和(2013)は、介護人材育成の視点から教育・研修に力を注ぐ必要性を述べている。

日本の介護労働不足の特徴を花岡(2015)は経済状況との関連から述べている。すなわち、2004年から始まったマクロ経済の改善により介護サービス以外の産業の賃金が上昇したが、介護産業では介護報酬が固定されているために介護労働者の賃金が他産

業に比べて低い水準にとどまり、介護労働者の他産業への流出や介護産業への労働者の流入の減少につながったと述べている。結果として介護労働市場に超過需要（＝介護労働不足）が生じ、近年のアベノミクスによる景気回復を背景に介護労働不足は深刻化している。また、介護労働不足を解消するには、介護サービスの需要側・供給側双方の問題を検討する必要があると述べている。

このように介護人材を巡る研究は、介護職員の離職率に関する要因分析から、介護報酬の水準や人員基準といった制作や制度上の問題との関連も重要視されてきており、経済市場としての要因分析も行われるようになってきている。

3-2. 介護施設におけるマネジメントの課題

介護施設における不祥事も少なくない、近年においても基準違反や高齢者への虐待が行われた事実が明らかとなった。「厚労省 介護老人保健施設の調査 平成19年」において介護施設におけるマネジメント体制への調査が行われた。離職理由としての「法人・事業所の理念・方針に納得できない」「人間関係への不満・能力が発揮できない」「将来の見込みが立たない」等は、法人・事業所の経営戦略や人材マネジメントに問題をかかえている事業所が多く存在することを明らかにした。

また、事業所の規模や経営主体により、職員がやめないための方策として项目的には有意差はないものの、それらの取り組みが職員に理解されているか・明文化されているかについては、事業所による差がみられる項目がいくつかあった。宮本（2012）は介護保険導入により、介護施設は「運営」から「介護報酬による経営」を求められ、安定した収益の確保に向けて、人件費をはじめとするコスト管理に取り組みなければならない現状の中で、「常勤換算方式」「介護報酬の仕組み」「給与水準の決定」などの要因が「積極的な非常勤職員の採用」「重度の要介護者の受け入れ」「給与費の圧縮」など介護職員の雇用環境や労働条件の悪化につながった可能性を示唆している。

平成27年度の介護事業所の倒産は76件（東京商工リサーチ）と報告されており、開業5年未満の小規模の倒産が60%以上を占めている。介護報酬の引き下げや加算算定ができない事業所は経営的に厳しい状況となっていることが伺える。2005年問題において「重点化」と「効率化」が必要であることを厚生労働省は政策の中で進めようとしており、介護サービスの内容の見直しが行われている。「介護保険サービス」と「介護保険外サービス」への移行が進められれば、さらなる事業参入が加速され市場拡大となることは推測できる。ビジネスチャンスでもあるが、本来の介護が崩壊しないように介護の専門性を高めることが急務であると考えられる。

3-3. 介護マネジメントからみた介護労働市場の今後の可能性

小山(2010)は、「介護保険施設におけるマネジメント理論の展開に関する実証研究」として戦略的マネジメントとヒューマンマネジメントについてその状況を明らかにする中で、コンプライアンス体制がサービスの質を高め、「サービスの質による結果=アウトカム評価」によるインセンティブが介護労働市場の賃金の課題を改善し、そのためのマネジメントにより、介護労働環境を改善できる可能性を示唆している「厚労省介護老人保健施設の調査 平成19年」の実態調査を受けて、「コンプライアンス経営は全職員が参画して達成できるものであり、基本的なヒューマンマネジメント手法を確立し、適切な職員教育を計画的に実施することが必要であること。次にコンプライアンス経営の実現には、最も基本的な経営マネジメントに上記を組み込むことが求められている」と述べている。

「日本一億総活躍プラン」において「介護離職ゼロ」を実現するためには介護人材確保対策として介護職の処遇改善策を打ち出し月額1万円アップの処遇改善策を打ち出しているが、賃金だけが定着や離職の問題でないことは、すでに明らかとなっている。人材の量の確保を行っても超過需要を解消することはできないことは、今日に至る経過がすでに示している。経営の安定においては、制度に対応した経営戦略と実現に向けた人材吸引力・人材育成力求められており、高野(2016)は、既存の事業所にイノベーション「技術面での改良や新たな価値の創出」を求めている。

3-4. 経済学から見た介護労働市場の今後の可能性

経済の視点からは、今日の高齢化による介護ニーズの需要は、新しい経済効果をもたらす市場であるにとらえられている。経済産業省(2010)の「将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究」報告では介護人材不足はIT化や介護ロボットなどの活用で補えるという試算を出している。支援ロボット産業は2035年までには9.7兆円に及ぶと報告している。

角谷(2016)は「介護市場の経済学」の著書の中で「効率性と品質の担保」が課題である現在の介護をヒューマンサービスとしての特徴を生かした「介護市場モデル」の実現継続性の有効性を検証し、そのなかで訓練されたすぐれたケアワーカーの存在が多く隠されたニーズを明らかにし、引き出されたニーズが経済を後押し、政府には財政的持続可能性を、供給者にはより良いケアを、そして業界には新たなビジネスをもたらすとし、現在のケアワーカーの給与は満足できるものでないかもしれないが、今後有能な人材を引き付けるキャリアパスの可能性を述べている。

4. 実証研究

以下法人の実証研究について言及する。

【研究方法】

調査期間：平成27年11月15日～12月1日

有効回答 306名 回収率 79.7%（無記名回収）

調査対象者：S法人介護職員 306名 男性 76名(24.8%) 女性 230名(75.2%)

平均年齢 46.3歳

平均入職年数 3.6年

常勤職員 122名(39.8%) 非常勤職員 181名(60.2%)

調査項目：職業就業場所における選好要因

分析方法：(1) 個人属性による集計

(2) 属性のクロス集計

(3) コンジョイント

本研究における分析モデルは、個人属性に関する集計を、勤務形態・入職動機・勤務継続意思・満足度について行い、次に属性のクロス集計を行い、関連性の検討をおこなった。さらに、属性別の職場の選考要因をコンジョイント分析によって明らかにした。

(1) 個人属性による集計

①職務について

雇用形態	度数	パーセント
常勤職員(役職なし)	81	26.5
常勤職員(役職あり・管理職以外)	27	8.8
常勤職員(管理職)	14	4.6
非常勤職員(収入制限なし)	94	30.7
非常勤職員(収入制限あり)	47	15.4
非常勤職員(短時間・登録ヘルパーなど)	43	14.1
合計	306	100.0

②入職動機について

入職理由	度数	パーセント
収入が得られるため	24	7.8
労働日・労働時間・勤務地が希望に合うため	63	20.6
将来性のある仕事だから	23	7.5
新たに取得した資格を活かせるため	19	6.2
ほかに仕事が無かったから	24	7.8
働きがいのある、やりがいのある仕事だから	41	13.4
働きがい、社会貢献できる仕事だから	37	12.1
介護知識の取得や資格取得ができる仕事だから	26	8.5
育児、家族の看護や介護が落ち着いたため	24	7.8
その他	25	8.2
合計	306	100.0

③能力評価について

能力評価	度数	パーセント
能力評価を実施してほしい	214	69.9
能力評価を実施しなくてよい	90	28.1
システム欠損値	4	1.3
合計	306	100.0

④職務満足について

満足度	度数	パーセント
満足している	33	10.8
どちらかと言えば満足している	146	47.7
どちらかといえば満足していない	96	31.4
満足していない	31	10.1
合計	306	100.0

⑤事業所の継続意思について

事業所の継続意思	度数	パーセント
続けていきたい	55	18.0
どちらかと言えば続けていきたい	150	49.0
どちらかといえば続けていきたくない	78	25.5
続けていきたくない	23	7.5
合計	306	100.0

⑥介護業界の継続意思について

介護業界の継続意思	度数	パーセント
続けていきたい	81	26.5
どちらかと言えば続けていきたい	168	54.9
どちらかといえば続けていきたくない	42	13.7
続けていきたくない	15	4.9
合計	306	100.0

(2)クロス集計

①年齢別満足度

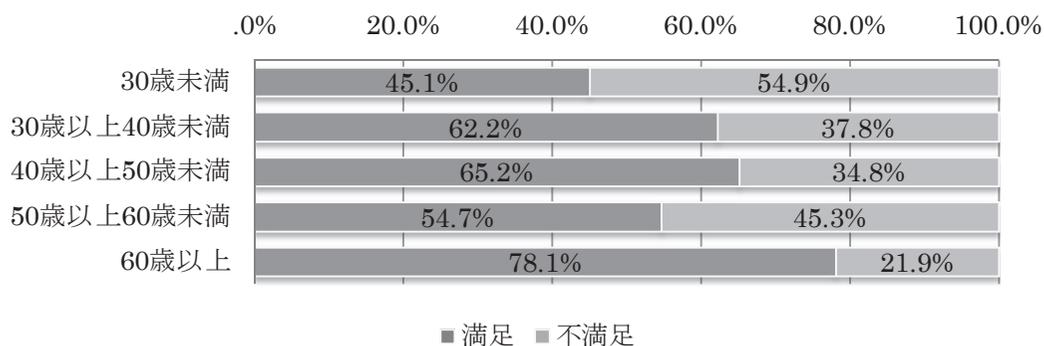


図 3-1 : 年齢別の満足度

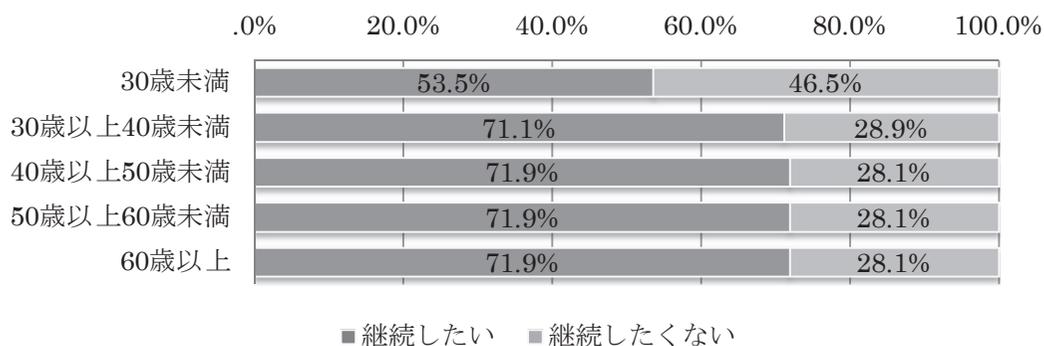


図 3-2 : 年齢別の事業継続意思

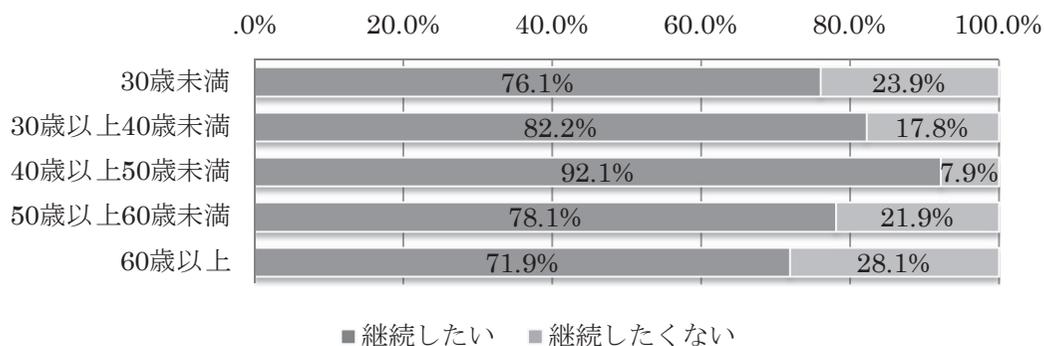


図 3-3 : 年齢別の介護業界継続意思

②入職動機

入職動機については、アンケート調査で回答された10項目を、関連性の高い4群「収入・希望条件」「やりがい」「資格・将来性」「他に仕事がない」に分類し、クロス集計を行った。

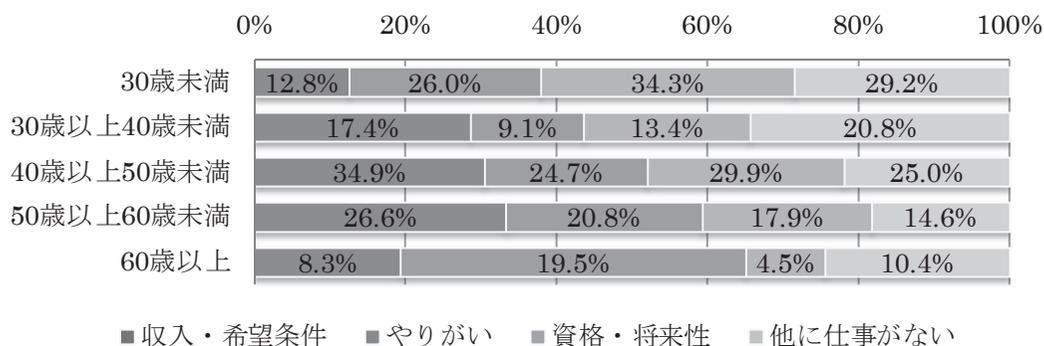


図 3-4 : 年齢別の入職動機

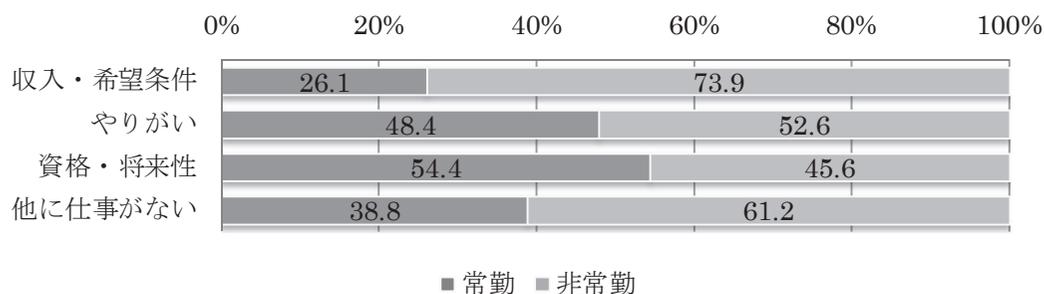


図 3-5 : 就業形態別

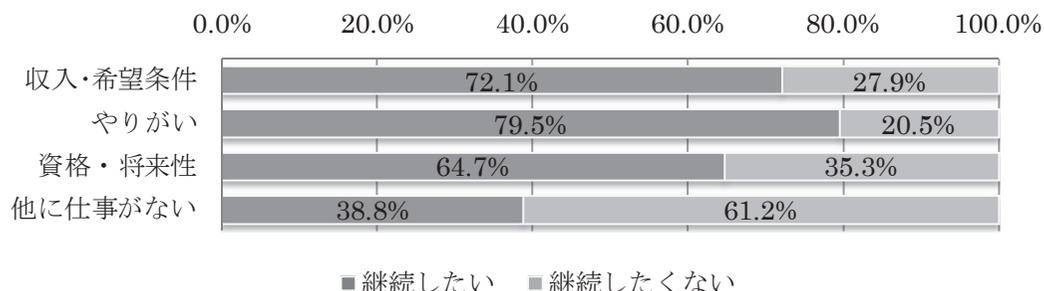


図 3-6：入職動機別の事業所継続意思

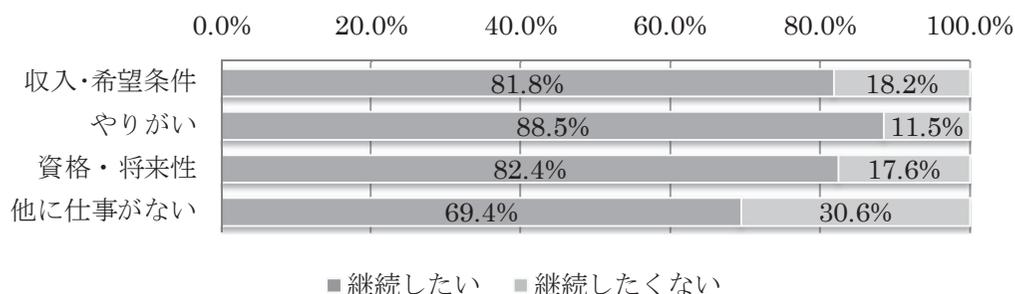


図 3-7：入職動機別の介護業界継続意思

事業所への満足度を年齢別で見ると、30歳以上は60%以上であり(図3-1)、事業所の継続意思は70%以上である(図3-2)。介護業界で勤務し続けたいとの継続意思は80%以上を超える(図3-3)。

入職動機については、20代の入職動機は、資格・将来性(34.3%)が高く、年齢階層による特徴が示された(図3-4)。常勤の入職動機は、やりがい(47.4%)や資格・将来性(54.4%)非常勤は収入・希望条件(73.9%)となっており、職業から得ようとする報酬の種類は異なる(図3-5)。

属性別では、入職動機による継続意思に特色が見られた。やりがいを求めて入職した職員群の職場継続意思は79.5%と高く、介護業界の継続意思88.5%とさらに高くなる。資格・将来性を求めて入職した職員群の職場継続意思は64.7%とやや低くなるが、介護業界の継続意思は82.4%である。職場満足度と職業継続意思の関係についての相関は高かった(図3-6・3-7)

コンジョイント分析の手順は、職場を構成する要因と選択肢を設定した水準表を作成後、質問表を作成した(表1)。なお要因については緒方(2008)「看護師の就職先の選考について」と神部(2014)「介護老人福祉施設における介護職員の職場定着意

向に影響を与える要因」を参考とし「給与体制」「勤務状況」「教育・研修」「職能手当」「健康対策」「条件変更」「交流促進」「改善会議」の8項目とし、質問表によりこれらの要因を組み合わせたA～Fの事業所を「S法人より魅力的である」「S法人のほうが魅力的である」「どちらでもない」と点数化したものを、介護職員が重要視する労働環境と職場環境の因子間の相対的な影響度を属性別（入職動機・勤務形態・職場継続意思・介護業界継続意思）に分析し（表2）、要因別の順位度は表3のようになった。

表1：質問表

	給与体制	勤務状況	教育研修	職能手当	健康対策	条件変更	交流促進	改善会議	
A事業所	月額5%増	なし	ある	定期昇給 +職能給	今より充実している	定期的 +申告時	今より充実している	今より充実している	点
B事業所	月額5%増	1日1時間以内	ある	定期昇給	今と同程度	定期的	今と同程度	今と同程度	点
C事業所	月額5%増	1日1時間以上	ある	職能給	今ほど充実していない	ない	今ほど充実していない	今ほど充実していない	点
D事業所	今と同じ	なし	ある	定期昇給 +職能給	今と同程度	定期的	今ほど充実していない	今ほど充実していない	点
E事業所	今と同じ	1日1時間以内	ある	定期昇給	今ほど充実していない	ない	今より充実している	今より充実している	点
F事業所	今と同じ	1日1時間以上	ある	職能給	今より充実している	定期的 +申告時	今と同程度	今と同程度	点
G事業所	月額5%減	なし	ある	定期昇給	今より充実している	ない	今と同程度	今ほど充実していない	点
H事業所	月額5%減	1日1時間以内	ある	職能給	今と同程度	定期的 +申告時	今ほど充実していない	今より充実している	点
I事業所	月額5%減	1日1時間以上	ある	定期昇給 +職能給	今ほど充実していない	定期的	今より充実している	今と同程度	点
J事業所	月額5%増	なし	ない	職能給	今ほど充実していない	定期的	今と同程度	今より充実している	点
K事業所	月額5%増	1日1時間以内	ない	定期昇給 +職能給	今より充実している	ない	今ほど充実していない	今と同程度	点
L事業所	月額5%増	1日1時間以上	ない	定期昇給	今と同程度	定期的 +申告時	今より充実している	今ほど充実していない	点
M事業所	今と同じ	なし	ない	定期昇給	今ほど充実していない	定期的 +申告時	今ほど充実していない	今と同程度	点
N事業所	今と同じ	1日1時間以内	ない	職能給	今より充実している	定期的	今より充実している	今ほど充実していない	点
O事業所	今と同じ	1日1時間以上	ない	定期昇給 +職能給	今と同程度	ない	今と同程度	今より充実している	点
P事業所	月額5%減	なし	ない	職能給	今と同程度	ない	今より充実している	今と同程度	点
Q事業所	月額5%減	1日1時間以内	ない	定期昇給 +職能給	今ほど充実していない	定期的 +申告時	今と同程度	今ほど充実していない	点
R事業所	月額5%減	1日1時間以上	ない	定期昇給	今より充実している	定期的	今ほど充実していない	今より充実している	点

要因1：給与体制 給与

要因2：勤務状況 残業時間

要因3：教育研修 資格取得や能力向上に向けた教育研修機会

要因4：職能手当 定期昇給以外の給与体系（人事評価、職務に応じた昇給等）の整備

要因5：健康対策 腰痛対策・メンタルケアを含めた健康管理対策

要因6：条件変更 出産・育児・介護に応じた労働条件・仕事内容を変更できる支援体制

要因7：交流促進 上司や同僚と気軽に話し合える組織内の仕組み

要因8：改善会議 介護の方針や方法など介護の質の提言・検討する機会

表 2 : 要因別の影響度

グループ毎の影響度:()内は順位

	ア:給料	イ:残業	ウ:研修	エ:給料体系	オ:健康管理	カ:条件変更	キ:組織活動	ク:提言機会
事業所・継続群	3.555(1)	1.312(2)	1.011(5)	0.901(8)	0.985(6)	0.985(7)	1.029(4)	1.119(3)
事業所・非継続群	3.436(1)	1.724(2)	1.305(4)	1.488(3)	0.961(6)	0.960(7)	0.933(8)	1.214(5)
介護職・継続群	3.622(1)	1.428(2)	1.063(4)	1.058(5)	0.976(7)	0.912(8)	0.988(6)	1.165(3)
介護職・非継続群	2.990(1)	1.602(2)	1.423(3)	1.393(4)	1.000(8)	1.231(5)	1.069(7)	1.092(6)
事業所・非継続 /介護職・継続群	3.657(1)	1.836(2)	1.132(5)	1.389(3)	1.080(6)	0.787(8)	0.941(7)	1.188(4)
収入・希望条件	3.470(1)	1.447(2)	0.960(7)	1.076(4)	0.977(6)	1.076(5)	0.939(8)	1.258(3)
やりがい	3.226(1)	1.111(5)	1.075(6)	1.165(3)	1.122(4)	0.897(8)	1.239(2)	1.068(7)
資格・将来性	4.069(1)	1.434(2)	1.266(3)	1.029(7)	1.127(4)	0.858(8)	1.042(6)	1.054(5)
他に仕事がない	3.194(1)	1.111(2)	0.752(8)	0.955(5)	0.972(4)	0.833(7)	0.903(6)	1.059(3)
介護職・全体	3.368(1)	1.229(2)	0.996(7)	0.998(6)	1.041(5)	0.941(8)	1.102(4)	1.118(3)
介護職・常勤	3.729(1)	1.538(2)	1.275(3)	1.261(4)	1.058(7)	0.844(8)	1.175(6)	1.239(5)
介護・非常勤	3.165(1)	1.055(3)	0.839(8)	0.851(7)	1.031(5)	0.995(6)	1.061(2)	1.049(4)
全体	3.498(1)	1.305(2)	1.025(7)	1.069(4)	1.047(5)	0.943(8)	1.033(6)	1.132(3)

表 3 : 要因別の影響度順位

	収入・希望条件	rank	やりがい	rank	資格・将来性	rank	他に仕事がない	rank	介護職・常勤	rank	介護・非常勤	rank	全体	rank
ア:給料	3.5	1	3.2	1	4.1	1	3.2	1	3.7	1	3.2	1	3.5	1
イ:残業	1.4	2	1.1	5	1.4	2	1.1	2	1.5	2	1.1	3	1.3	2
ウ:研修	1.0	7	1.1	6	1.3	3	0.8	8	1.3	3	0.8	8	1.0	7
エ:給料体系	1.1	4	1.2	3	1.0	7	1.0	5	1.3	4	0.9	7	1.1	4
オ:健康管理	1.0	6	1.1	4	1.1	4	1.0	4	1.1	7	1.0	5	1.0	5
カ:条件変更	1.1	5	0.9	8	0.9	8	0.8	7	0.8	8	1.0	6	0.9	8
キ:組織活動	0.9	8	1.2	2	1.0	6	0.9	6	1.2	6	1.1	2	1.0	6
ク:提言機会	1.3	3	1.1	7	1.1	5	1.1	3	1.2	5	1.0	4	1.1	3

コンジョイント分析における職場の選考の要因は、表に示すように賃金・労働時間（残業）が有意であることは変わらないが、就業形態においては、重要視する要因にばらつきがみられた。常勤は研修体制をもとめ、非常勤職員は組織活動や提言機会を求

めていた。入職動機によりやりがいを求めて入職した職員は組織活動を求め、能力を評価してほしいと希望するものも多かった。資格・将来性を求めて入職した職員は研修体制を求めていた(表3)。介護の職務自体にやりがいを持ち入職するものは、成長欲求も強く、長期のキャリア展望をもつ。他職種との比較で資格取得や家庭要因(収入・希望条件)で入職するものも多かった。家庭要因で入職するものは、比較的限定的・手段的なキャリア意識を持つ傾向が示唆された。

現状では、介護業界は継続したいが職場はやめたいとの意向を持つ職員においては、若い常勤職員や、生計を維持する職員に職場継続の不安があることが示唆された。コンジョイント分析により、これらの群が重要視する要因も明らかとなり、成長に対する欲求を満たす施策が必要なことが示唆された。

「どちらかといえば継続したくない」「継続したくない」の不安要素に対しての検討は今回は行えなかった。

5. 考察

S法人のアンケート結果を組織行動により分析すると、サービスの提供は、人の感情やモチベーションによって変化することはすでに周知されている(開本2014)。やりがいを求めて入職した職員や将来に希望を持ち入職した職員が、その想いを継続するためには、事業所は労働環境を整えることが求められる。

本研究の対象としたS法人の離職率低減の要因は次のように考えられる。労働環境の根幹となるコンプライアンスについては、外部評価を積極的に受けながら、コンプライアンス遵守に務めるとともに、政策等に応じたイノベーションを追考し、事業拡大の戦略はキャリアアップの機会として機能している。また、人材については、入職時、多様な入職動機・属性に応じて、介護職員として働くことも介護をサポートする職員として働くことも可能な選択肢を設け、入職後にはキャリア段位制度を用いた研修・評価を実施し「学習の機会」を継続し研修システムを整えている。このことは、筒井(2014)の述べる「学習する文化」を育てる事であり、それは、筆者の経験では、介護に求められる知識と技術の重要性に気づき、学びへの積極性や介護に生かしたいとの行動変容がみられ、職員のモラルやサービスの質の向上を促進できることにつながる事が推察される。さらに、介護Q I (クオリティインディケーター) 活動として、「介護の質の向上」に努めている。また、多職種とのカンファレンス等を通じて、「自己の成長の機会」を得ることが、「介護の専門性の認識」につながる仕組みがあること

もS法人の強みといえる。介護労働市場において、介護業界は人材不足であり、原因は「賃金の低さ」「仕事のきつさ」だと考えられているが、介護職員が求めているものは「働きがい」「自分の成長」であり、このギャップが介護人材問題の根底にある問題ではないかと考える。介護の職務の特性として職務特性モデル(Hackman & Oldham 1980)に当てはめると労働条件等に加え「自身の仕事へ関与」から「やる気・満足度」を結びつける仲介要件「知識・スキルのレベル」「成長欲求」が介護職員によってさまざまであるが、これらの充足が職務への満足度を高める上で重要であることを示している。

今後、賃金を含む労働条件等の対策をとるには、金銭的な原資が必要となる。介護サービスの経済化は進み、今後の政策の規制緩和により、保険内サービス・保険外サービス、そして混合介護がすすむのだろう。介護の形態もかわり、介護に関わる人材もさらに多様化するのだろう。

人材マネジメントを制度の成り立ちから考えると、介護保険制度は「介護の社会化」を目的に導入され、家族介護による「介護地獄」は一時的には救済されている。しかし、その後介護費用の増加により、保険料の値上げ・給付の引き下げ、さらに利用を抑制する方針に切り替えられている。一方で、国民に介護保険制度が十分に周知されているとは言い難く、介護離職や介護人材不足が社会的な問題となるなど、その目的が十分に達成されていない状況である。このような現状では、介護人材は仕事に「誇り」が持てなくなっている。「介護の社会化」においては、「要介護者の尊厳の尊重にもとづく生活の保障」と「介護者を含む家族の生活の保障」「介護労働者の人権と尊厳の尊重」が重要であり、ニーズを充足する社会的介護の整備が必要であることが国民に十分に理解されていないことは大きな課題と考えられる。

また、介護保険制度の中でサービスを提供する事業所が利益を求めるとは、事業の継続のためには必要であるが、準市場の中で契約の競争は、サービス提供による利用者のADLやQOLの向上という結果ではなく、単に利用者数だけを増加することが目的となることが危惧される。一部の事業所は、シルバー産業として順調であるが、そのことが重度者や認知症を介護する事業所への人材の参入をとどおらせ、心ある介護職員の疲弊という問題を引き起こしているのではないかと、本来あるべき「介護サービス」の需要と供給のバランスがわかりづらくなっている。

今後、介護の形態もかわり、介護に関わる人材もさらに多様化していくだろうが、そのなかで、私達が過去から学ぶべきは、「介護の社会化」において、各事業所がコンプライアンスを遵守し、介護人材への教育の充実をしていかなければならないということといえる。

6. まとめ

本研究では、「なぜ介護労働市場は人材が不足しているのか」を各調査や先行研究によりまとめるとともに、今後のポジティブな要因も見つけ、「新たな人材確保とすでに働いている介護職員がよりよく職場で働きつづけるためには何が必要か」を明らかにした。

実証研究では、介護職員の属性（雇用形態・就職動機）により職務満足の違いがあることがわかった。職務満足と事業所の継続意思は相関関係が高いこともわかり、今後は、介護職員の属性に応じた人材マネジメントが定着の鍵となると考えられる。介護現場は、女性や非常勤職員が多いが、やりがいや資格・将来性を求めて入職する「専門的志向」の高い職場であるといえるだろう。だからこそ「介護の専門性」に着目した人材マネジメントが必須と言える。就業形態においては、常勤は研修体制をもとめ、非常勤職員は組織活動や提言機会を求める。入職動機においては、やりがいを求めて入職した職員は組織活動を求め、能力を評価してほしいと希望するものが多い。資格・将来性を求めて入職した職員は研修体制を求めた。介護の職務自体にやりがいを持ち入職するものは、成長欲求も強く、長期のキャリア展望をもつ。生活的要因で入職するものは、比較的限定的・手段的なキャリア意識を持つ傾向が示唆された。属性別に、長期的なキャリアアップと手段的なキャリアアップを示し、人材吸引力と人材教育力を高め、その成長に応じて処遇する施策が個々の事業所に必要となるだろう。

介護市場は、高齢化社会による市場拡大において、人材不足を含め多くの問題を抱えている一方で、経済学からは今後新しい経済効果を迎える市場であると前向きにとらえられている。IT化や支援ロボットの開発により、介護は今後大きなイノベーションを迎えることになる。介護従事者の使命をはたすコンプライアンスの遵守は必然のことであり、その中で介護の専門性は、高齢者の安心・安全な生活を支えるためのニーズの把握であり、社会における大きな役割である。地域包括ケアの担い手になるべく質の高いサービス提供が求められている。今後、いかに介護の方法が変わろうとも介護の仕事の魅力が増えることはあっても減ることはないと考えている。

介護サービスは、人が人とのかかわりの中で尊厳を持った生き方ができるために、創造性の求められる仕事であり、現場はやさしさや思いやりにあふれている。介護イコール大変な仕事ではないことを現場で活躍する介護職員は十分にわかっている。「人材」が「人財」となり継続できるためには、介護職員が自分たちの仕事に満足できる「介護の質」が重要だろう。そのために事業所は理念を持ち、行動に移すためのマネジメント力が問われる。制度や政策・経済動向を見極め、心ある介護職員が仕事に「誇

り」と自らの介護に「自信」がもてるよう労働環境を整えることが法人・事業所の急務となる。

介護事業所は、困難な経営の中でも雇用管理の改善を通じて少しでも労働者の処遇改善をはかる努力をつづけ、その結果より良いサービスを実現し、社会がそれを認知する方向に流れを変える原動力になるべきであり、そのような努力を通じて始めて必要最小限度の介護保険料のUP、国庫負担の充実・受益者の負担拡大について国民の理解を得ることができる。言い換えればよい介護サービスを提供することの結果として正当な評価を受け、収益があがり経営が成り立つ関係なのであろう。

謝辞

本稿を作成するに当たり、兵庫県立大学大学院経営研究科小山秀夫教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授には丁寧にご指導いただきました。あらためて、深く感謝いたします。また、本稿作成に当たり事業所データ分析に多大なご協力をいただいた兵庫県立大学大学院経営研究科大塚賀政昭氏、熊岡穰氏、鷹津徹氏、吉田薫氏に心より感謝いたします。

参考文献

- [1] Hackman, R & G. Oldham (1980) *Work Redesign*, MA: Addison-Wesley
- [2] Sweetman, D. & F. Luthans (2010) The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In Bakker, A. B. and M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54-68.
- [3] 大和三重 (2014) 『介護人材の定着促進に向けて－職務満足度の影響を探る』関西学院大学出版会。
- [4] 大和三重、立福家徳 (2013) 「介護老人福祉施設における介護職員の離職要因：賃金と教育・研修を中心とした施設体制が離職率に与える影響」『人間福祉学研究』6巻1号、pp. 33-45。
- [5] 緒方泰子、吉田千鶴 (2008) 「看護師の就業場所の選好－訪問看護ステーション看護師を対象としたコンジョイント分析」『医療経済研究』19巻3号、pp. 233-251。
- [6] 角谷快彦 (2016) 『介護市場の経済学』名古屋大学出版会。

- [7] 神部智司 (2014) 「介護老人福祉施設における介護職員の職場定着意向に影響を与える要因」 『大阪大谷大学紀要』 第 48 号、pp. 112-121。
- [8] 岸田研作、谷垣静子 (2013) 「介護職員が働きつづけるには何が必要か」 『日本経済研究』 No. 69、pp. 1-23。
- [9] 小山秀夫 (2010) 「介護保険施設におけるマネジメント理論の展開に関する実証研究」 厚生労働省研究事業。
- [10] 佐竹孝幸 (2014) 『「人」 財経営のすすめ』 神戸新聞総合出版センター。
- [11] 下山昭夫 (2001) 『介護の社会化と福祉・介護マンパワー』 学分社。
- [12] 鈴木聖子 (2008) 「介護職員のライフサイクルとストレスマネジメント」 『介護福祉』 69 巻、pp. 33-48。
- [13] 高野龍昭 (2016) 「総活躍は実現可能か」 『老健協』 Vol. 548。
- [14] 筒井孝子 (2012) 『地域包括ケアシステム構築のためのマネジメント戦略』 中央法規出版。
- [15] 筒井孝子 (2016) 「必要とされていると実感できる仕事 介護に対する社会的報酬の為の工夫とは」 『老健』 27 巻 2 号、pp. 12-15。
- [16] 張允楨、黒田研二 (2008) 「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職率に関する研究」 『厚正の指標』 55 巻 15 号、pp. 16-23。
- [17] 野原康幸 (2008) 『危機にある介護労働 これからの介護・雇用管理入門』 介護労働安定センター。
- [18] 花岡智恵 (2010) 「賃金格差と介護従事者の離職」 『季刊社会保障研究』 45 巻 3 号、pp. 269-286。
- [19] 花岡智恵 (2015) 「介護労働不足はなぜ生じているか」 『日本労働研究雑誌』 No. 658、pp. 16-25。
- [20] 開本浩矢 (2014) 『入門組織行動論 第 2 版』 中央経済社。
- [21] 福崎径子、稲田弘子、渡邊一平、栗栖照雄 (2011) 「潜在的介護福祉士の介護現場への復帰の可能性：介護系大学卒業生に対する調査から」 『九州保健福祉大学紀要』 12 巻、pp. 39-43。
- [22] 掘田聡子 (2009) 「施設計事業所における介護職のストレス軽減と雇用管理」 労働政策研究・研修機構 『労働政策研究報告書 No. 113 介護分野における労働者の確保等に関する研究』、pp. 84-112。
- [23] 水野映子 (2011) 「12 年目を迎えた介護保険～国民の評価は？」 『ライフデザインレポート』 198 号、pp. 24-26。

- [24] 宮本恭子 (2012) 「介護供給システムからみた介護職員の雇用環境への影響—社会福祉法人の施設運営をとおして」『大原社会問題研究所雑誌』644号、pp. 53-68。
- [25] 山田篤裕、石井加代子 (2009) 「介護労働者の賃金決定要因と離職—他産業から見た介護労働者の特徴」『季刊社会保障研究』45巻3号、pp. 229-248。

引用ホームページ

- [1] 厚生労働省「介護人材確保対策について」
<http://www.mhlw.go.jp/seisaku/09.html>
(2016年7月5日アクセス)
- [2] 厚生労働省「介護人材確保の総合的・計画的な推進 介護人材確保地域戦略会議」
<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaiokenfukushibu-Kikakuka/document2-1.pdf>
(2016年7月5日アクセス)
- [3] 厚生労働省 「介護サービスの質の評価について」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000001qyj1-att/2r9852000001qz5h.pdf>
(2016年7月5日アクセス)
- [4] 厚生労働省「介護福祉士の登録者数」
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/seikatsuhogo/shakai-kaigo-fukushi6.html>
(2016年7月5日アクセス)
- [5] 内閣府「介護保険制度における世論調査」
<http://survey.gov-online.go.jp/h22/h22-kaigohoken/2-3.html>
(2016年7月5日アクセス)
- [6] 社団法人介護福祉士会「介護職員のキャリアアップ研修体系の開発と支援の関する調査研究事業」
http://www.jaccw.or.jp/pdf/chosakenkyu/H21/H21_roken_5.pdf
(2016年7月5日アクセス)
- [7] 介護労働安定センター「介護労働実態調査の結果 平成26年」
http://www.kaigo-center.or.jp/report/h26_chousa_01.html
(2016年7月5日アクセス)
- [8] 介護労働センター「介護事業経営状況と雇用管理等の状況に関する状況報告書」
http://www.kaigo-center.or.jp/report/h26_t_chousa_01.html

(2016年7月5日アクセス)

[9] 経済産業省「将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究」

<http://www.meti.go.jp/press/2015/03/20160324004/20160324004-1.pdf>

(2016年7月5日アクセス)