

令和 5 年 6 月 22 日現在

機関番号：33804

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2022

課題番号：18K02172

研究課題名（和文）介護職と管理職でつくる仕事のやりがいと経営安定が両立する職場改善プログラムの開発

研究課題名（英文）Development of a workplace improvement program that balances job satisfaction and management stability created by nursing care workers and managers.

研究代表者

横尾 恵美子（YOKOO, EMIKO）

聖隷クリストファー大学・社会福祉学部・教授

研究者番号：10369473

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：自立支援介護を実施し経営の安定と職員の職場満足度を向上する職場を構築するための方策を提案するために、自立支援介護実施施設とそうでない施設の比較解析を行った。その結果自立支援介護実施施設がそれ以外に対し有意に高い項目は「人材の適材適所の活用」、「上司や先輩に相談でき、指導が受けられる仕組み」、「管理職が職員に丁寧に経営理念や介護方針を伝える仕組み」、「管理職としての能力を高める仕組み」である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

現在の介護職離れや離職率の高さ、介護人材の危機的な不足状態は介護職の低賃金や重労働に起因することは確かであるが、それ以外の大きな要因として、管理者の経営者としての資質の低さがある。介護職員の人材育成や質の向上について、多くの研究がなされているが、管理職の質の向上についての研究はほとんどなされていない。管理職の質の向上について切り込んでいることに本研究の意義がある。また国が進める自立支援介護や介護報酬の獲得している施設とそれ以外の施設の比較検討やその要因分析の研究は少ない。本研究は国の政策を反映して、介護人材の定着と施設経営の安定を図ることを両立させるためのものである。

研究成果の概要（英文）：In order to propose measures for constructing a workplace that implements independence support care and improves management stability and staff satisfaction, a comparative analysis was conducted between facilities that provide independence support care and those that do not. As a result, the items that were significantly higher for independence support nursing care facilities than other facilities were "utilization of the right person in the right place", "a system where you can consult with your superiors and seniors and receive guidance", and "managers politely explain the management philosophy to staff." These are a system for communicating nursing care policies and a system for enhancing skills as managers.

研究分野：介護福祉

キーワード：介護経営 自立支援介護 介護報酬 職場満足度 経営の安定化

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

介護保険制度に「自立支援介護」がインセンティブという形で組み込まれるようになった。そのため自立支援介護の実施状況を把握し、実施にあたっての効果的な組織創りを探求するために調査研究を実施した。「自立支援介護をすでに実施をしている」施設は5割を超え、「自立支援介護で要介護度が軽減した」施設は7割を超えていた。達成率が低いのは「オムツゼロを実践し効果を挙げている」で17.6%であった。自立支援介護を成功に導くための仕組みづくりを導き出すために、「自立支援介護」を実施している施設と施設が工夫している取り組みとの相関を調べた。その結果、「福祉機器導入と人材の適材適所の整備」、「上司や先輩に相談し、指導が受けられる仕組み」、「管理者が職員に丁寧に経営理念や介護方針を伝える仕組み」、「管理職としての能力を高める仕組み」等を実践している施設が自立支援介護の実施も有意に高く実施していることが示唆された。雇用確保や休憩を確実に取る、仕事に見合った賃金を支給する、夜勤回数を他施設より少なくするなどの「賃金や勤務体制の整備」は自立支援介護の実施と相関はみられなかった。

2016年11月10日に開催された「未来投資会議」で阿部首相は「これからは高齢者が自分でできるようになることを助ける、自立支援に軸足を置く。本人が望む限り、介護が要らない状況までの回復を出来る限り目指す。要介護度が下がっていく達成感を味わうことができるということは、専門職としての働きがいにつながっていくはず」と表明した。同会議に出席していた有識者から「自立支援に向けた自治体の取り組みへのインセンティブ付けを行うとともに、2018年度介護報酬改定で自立支援によって要介護度を改善させた事業所に対してインセンティブ措置を導入する」ことが提案され、この会議を堺に介護保険制度に「自立支援介護」がインセンティブという形で組み込まれるようになったのである。

これまで介護保険制度において「自立支援」はうたわれてきた。2003年度改正の主な視点として、「自立支援の観点に立った居宅介護(ケアマネジメント)の確立や「自立支援を思考する在宅サービスの評価」などが挙げられ、2012年度改訂でも「自立支援型サービスの強化と重点化」が改定にあたっての主な視点とされている。2018年度改定では「自立支援・重度化防止に対する質の高い介護サービスの実現」を挙げている。しかし、今回の「自立支援」という概念はこれまでの「自立支援」というものとは異なっている。これまでは利用者の残存機能を生かした、できる部分は自分で行ってもらうという意味での自立支援介護であった。しかし今回示されている自立支援介護は、「寝たきりの人でも歩けるようになる」、「経管栄養(胃や鼻腔から管を通し栄養を摂取する)の人が口から食べられるようになる」、「オムツを使用していた人がオムツを外してトイレで排泄できるようになる」などというものである。

公益社団法人全国老人福祉施設協議会(以後老施協と表記する)は「自己実現介護について」と題する意見書を公開し、未来投資会議で提案された「自立支援介護」の問題点として「利用者のそれぞれが望むあるべき多様な介護のバリエーションが失われる」、「評価尺度に従わないものを減算対象とすることで、結果的には介護報酬の削減に結びつけようとするものではないか」と警鐘を鳴らした。また、同意見書では未来投資会議で提案された「自立支援介護」に対して「利用者本人の望む将来像と状態像の数だけ、自立支援介護は存在しえるものだとして、『自己実現介護』を提唱している。

自立支援介護を実践することにより要介護度が改善する等の効果的を実感できれば、介護職は達成感を持つこととなり、経営も安定するというメリットはある。しかし、現状では成功事例が少なく、介護領域において介護技術として普及しているとは言い難い。老社協も異論を唱えている自立支援介護のインセンティブであるが、自立支援介護の実践においてはさらに介護技術等をめぐっての介護職員の混乱やストレスを招くことが危惧される。

本研究では介護老人福祉施設を調査対象として、自立支援介護実践やそのための組織づくりの現状を把握・解析し、自立支援介護を実施するにあたっての効果的な組織創りを提案する。

2. 研究の目的

自立支援介護の実施状況と自立支援介護実施における促進要因を導き出し、自立支援介護の実施における組織創り等について提言を行う。

3. 研究の方法

無作為に全国の介護老人福祉施設を 1200 抽出し、施設長に対する郵送調査を行った。介護老人福祉施設での自立支援介護の実施状況や自立支援介護の実施にともなう運営上の課題等を抽出する。

調査期間は 2018 年 1 月～3 月

4. 研究成果

(1) 介護報酬獲得(経営安定)のための要因解析

～「排泄支援加算」の獲得のむつかしさ！～

2018 年度の介護保険改正で介護保険施設の入所者の排泄機能向上に向けた取り組みを評価する「排泄支援加算」が導入された。本調査では「オムツゼロを実践し効果をあげている」施設は 17.6%しかなく、自立支援介護をすでに実施していると回答した施設だけを抽出したのもでも 28.0%と 3 割に満たない。竹内 (2012) は「排便があったからおむつを取り替える、というのでは真の介護とはよべない。それは単なるお世話だからである」と述べ、「おむつ外し」のための 4 大ケアとして① 1 日 1500ml、若しくはこれ以上の水分摂取、②下剤の中止と下剤に変わる生理的排便のケア、③歩行練習、④トイレでの排泄を挙げている。竹内が主催している介護力向上講習会に参加した施設ではオムツゼロを達成した施設も数多くある。誰もが、最後の瞬間まで排泄は自分で行いたいのではないだろうか? 「オムツを外す」為の介護技術の研修会等を全国規模で実施するなど国や自治体レベルで取り組む必要がある。そうすることが介護保険制度で保険者に課せられている「自立支援・重度化防止」の施策・目標設定・達成評価の義務付けに対して効果的な実績を上げることができる方策にもつながるはずである。

(2) 経営安定と介護職員の職場満足度向上の要因の解析

～運営理念や介護方針の浸透と管理職教育が自立支援介護成功(経営安定)の鍵である。～

自立支援介護実施施設が有意に高かった項目は「福祉機器の導入と人材の適材適所の活用」「上司や先輩に相談でき、指導が受けられる仕組み」「管理職が職員に丁寧に経営理念や介護方針を伝える仕組み」「管理職としての能力を高める仕組み」である。賃金を高くする、希望休を取りやすくする、休憩を必ず取れるようにするなどとは、自立支援介護の実施との相関は見られていない。これらの内容は管理者として経営上、実施しなければならないことであるが、それが 50%前後しか実施されていないことが大きな問題であり、働きにくい職

場環境になっているのではないかと危惧される。

これから、各施設において「効果を挙げる介護」＝「自立支援介護」が求められていく。自立支援介護をすでに5年以上前から実施し、入所後にほとんどの入所者の要介護度を下げている施設の施設長にインタビュー調査を実施した。その施設は自立支援介護を実施することにより、利用者の要介護度が下がり利用料である介護報酬が低くなり、その分の収入は減少している。しかし、自立支援介護の実施に伴って結果的に多くの加算を獲得することとなり、介護報酬減で収入が下がった分を幾分補うことができること、そして何よりも稼働率が向上するという。「寝たきりゼロ」「感染症発生ゼロ」「誤飲性肺炎ゼロ」「体調不安定ゼロ」を掲げるこの施設では、入居者の入院がほとんどなくなりそのために稼働率が上がり、要介護度が下がり、介護報酬が下がるという状況でも収入増になっているという。その施設の組織創りは①医療職のトップダウンではなく、介護中心主義の体制作り②看護職と介護職は並列③健康管理領域の役割分担として、普段の体調の管理の責任は介護職④施設長の考え（施設理念）の浸透を挙げている。そして、自立支援を実践する前に、一人ひとりの入所者の自立の全体像を把握することを、最初に行っている。そのために職員のアセスメント能力の向上が必要であるという。そしてケアの方法の統一が最も大切であるとし、ケアの統一ができない原因を専門性の欠如・分析的思考性の学習不足としている。この施設の介護職員にもインタビューを実施したが、この施設では介護職員全員が自立支援介護の意義を理解し、自立支援介護に全員で取り組むこと、介護職員に裁量権を多く持たせてくれるので、楽しく、責任を持った仕事ができているという。また介護報酬の加算項目も介護職員が理解しているため、加算を得るための介護にも力をいれ、それが結果的に介護の質の向上につながり、やりがいのある介護実践へと発展しているという。このように先進的に自立支援介護を実践している施設から学ぶことは多くある。しかし、まだ情報が不十分で、何をどのように取り組んでいったらよいか分からない施設も多いのではないだろうか。紙面の都合で割愛したが、自立支援介護の実践と表11で示した施設で取り組んでいる仕組みは、お互いに強い正の相関が見られ、効果的な仕組みが実施できている施設とそうでない施設の格差が著しいことも示唆されている。

これからの施設運営には管理者自身の資質が問われることになる。また管理職の育成も急務である。毎年実施されている介護労働安定センターの調査（平成29年度「介護労働実態調査」）結果から施設側が行っていることと介護職員の思いの乖離を挙げてみる。介護職員が介護の仕事を辞めた理由として毎年上位に挙がっているのが「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため（順位3位 17.8%）」と、「自分の将来の見込みが立たなかったため（順位5位 15.6%）」とは「収入が少なかった（順位6位 15%）」よりも高くなっている。介護職員の満足度も最も高いのは「仕事のやりがい」で、45.1%を占めている。また施設が早期離職防止や定着促進のための方策として行っている事柄で、最も高いのは「本人の希望に応じた勤務体制にする等の労働条件の改善に取り組んでいる」で67.5%、次いで「残業を少なくする、有給休暇を取りやすくする等の労働条件の改善に取り組んでいる」が52.4%となっている。今回の調査で自立支援介護の実施に効果的に働いていた「悩み、不満、不安などの相談窓口を設けている」は36.8%であり、「仕事の内容の希望を聞いて配置している」は最も低く35.7%である。本研究と照らし合わせると、自立支援介護の実施には勤務状態の整備等は有意に効果が出ているとは言えず、相談する仕組みがあることや、自分で考えることのできる裁量権のある仕事内容や適材適所の配置である。介護労働安定センターの調査からも施設が実施していることが、離職ややりがいに効果的

とは言い難いものもあることが示唆されている。

管理職が運営理念や方針等を職員に丁寧に伝え浸透させ、信頼できる管理職(上司)を育成し、介護職員が相談しやすく、指導してもらえる組織であることが必要である。合わせて、介護職員の個別性を考えること、適材適所の効果的な配置による裁量権を持たせる仕事の任せ方が、介護職の専門性の向上につながっていくと考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 3件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 横尾恵美子	4. 巻 15
2. 論文標題 外国人にも日本人にも働きやすい職場環境を構築するために ～ 社会福祉法人で働く介護職員の調査より～	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 聖隷社会福祉研究	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 横尾恵美子	4. 巻 Vol.21 No.13
2. 論文標題 自立支援介護を妨げる要因－自己成長感や達成感を得られる職場創りとは－	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 地域ケアリング	6. 最初と最後の頁 58-66
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横尾恵美子	4. 巻 Vol.21 No.10
2. 論文標題 介護職員の離職の誘因に関する考察－強い誇りと情熱を持っている職員ほど離職意識が強い	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 地域ケアリング	6. 最初と最後の頁 89-95
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横尾 恵美子	4. 巻 20
2. 論文標題 介護福祉経営の安定化に向けての組織造 自立支援介護の実施状況と成功のための取り組み	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 地域ケアリング	6. 最初と最後の頁 87 95
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横尾 恵美子	4. 巻 21
2. 論文標題 介護福祉経営の安定化に向けての組織造 自立支援介護の実施状況と成功のための取り組み	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 地域ケアリング	6. 最初と最後の頁 34 40
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 横尾恵美子
2. 発表標題 働き続けることのできる職場構築のための研究～介護老人福祉施設の介護職員の調査をもとに～
3. 学会等名 日本生活支援学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 横尾 恵美子
2. 発表標題 働き続けることのできる職場構築のための研究～介護老人福祉施設の介護職員の調査をもとに～
3. 学会等名 日本生活支援学会大会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担者	中村 京子 (NAKAMURA KYOUKO) (00597099)	九州大谷短期大学・その他部局等・教授 (47104)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	小平 めぐみ (KODAIRA MEGUMI) (00611691)	国際医療福祉大学・医療福祉学研究科・准教授 (32206)	
研究分担者	安徳 弥生 (ANTOKU YAYOI) (20280258)	西九州大学・健康福祉学部・教授 (37201)	
研究分担者	野田 由佳里 (NODA YUKARI) (20516512)	聖隷クリストファー大学・社会福祉学部・教授 (33804)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関