

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 19 日現在

機関番号：33804

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380793

研究課題名(和文) 管理職のための研修プログラムの開発～介護従事者の離職を防ぐための管理職の役割～

研究課題名(英文) Development of training program for managers ~ The role of manager to prevent care workers from leaving -

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) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：管理者が「社会に役立つ運営をしたい」や「困っている人を助けたい」という社会貢献を重視していること、言い換えれば社会福祉事業の使命を果たすことを事業の柱として運営していることが、介護職が運営方針を信頼し、やりがいを持ち働き続けることができるようになるのである。尊厳を守るケアの実践において、管理職や主任は高い意識を持っているが、それが一般の介護職に浸透しておらず、尊厳を守ることに対する意識が介護職は管理職等に比べて低いことが判明した。  
外国人介護人材の活用については受入国の日本の施設や教育機関の思惑と、送り出し国であるベトナムの機関や学生等の思いに乖離があるように感じられた。

研究成果の概要(英文)：It is important for administrators to emphasize social contribution of "wanting to operate useful for society" and "wanting to help people in need". Caring workers trust management positions and continue working continuously that having the manager thinking that the manager fulfills the mission of social welfare project as the center of business. For nursing practice to protect dignity, managerial staff and chief nursing care workers have high consciousness, but it has not penetrated nursing care workers. Nursing care workers are less conscious of protecting dignity in nursing practice compared to managerial positions. Regarding the utilization of foreign nursing care personnel, I felt that there was a gap between the expectation of the facilities and educational institutions of the recipient country and the institutions and students of the sending country, Vietnam.

研究分野：介護福祉

キーワード：介護職 管理者 管理職 離職 外国人介護職者 介護経営

1. 研究開始当初の背景

これまでの筆者の研究で以下の知見を得ている。介護職の離職理由は一般的に言われている「給料が安い、きつい、汚い、危険」ということだけではない。離職促進要因は「人間関係の悪さ」、「勤務の融通性もない」職場や「仕事量の多さと裁量権のなさ」である。また離職予防要因は「運営理念を共感でき信頼できる上司がいる」職場や「仕事のやりがい」などである。このように、離職意思の誘因には施設の運営方針や管理職の能力が強く関連していることが分かっている。

そのため本研究では管理職の役割強化の必要性のために研修プログラムを開発することとした。しかし、管理者研修のためのプログラムを開発するためにワーキンググループを組織し、プログラムの試案を作ろうとする過程において、本研究の困難性が発生した。介護福祉施設は介護職の確保が難しいこと、介護報酬の減額による経営の苦しさ、社会福祉法の改正による福祉法人の地域貢献の取り組み等多くの課題に直面しており、管理職自身の資質向上のための研修に取り組めるような状況ではなくなっていた。

そのために研究内容を大幅に変更し、今国が求めている社会福祉法人の質の高い運営と外国人介護労働者の職場導入、自立支援介護等の介護報酬加算の確保についての取り組み状況の把握を行い現在の経営課題を抽出することとした。

2. 研究の目的

社会福祉施設の管理者の運営方針が介護職の離職や介護実践に及ぼす影響について探求する。

3. 研究の方法

- 1) 介護老人福祉施設の施設長に対するアンケート調査
- 2) 介護老人福祉施設の介護職員に対するアンケート調査

4. 研究成果

(1) 介護老人福祉施設の管理者に対する調査より(有効回答数:67)

施設長のタイプ別離職率の差異

人生の中で大事にしている事柄について「全く重要でない」から「とても重要である」の5択の質問を20項目調査した。そのうち平均が極端に異なる3項目を除外した後に因子分析を行った。因子負荷が1つの因子について.35以上で2因子にまたがって.35以上の負荷を示さない17項目を選出した。その結果、表1に示すように4因子が抽出され、第1因子は“社会貢献重視”、第2因子は“地位や名誉重視”、第3因子は“友人関係重視”、第4因子は“健康重視”と解釈された。また信頼性の検討のため、クローンバックの係数を算出したところ、各下位尺度と

も.75以上の内部一貫性が見られた。

質問項目は以下に示す

- 第一因子：社会貢献重視 ( = .873 )  
 社会をよりよくするために努力する  
 世界をより良くするために努力する  
 他の人々が生活を向上するのを助ける  
 困っている人々を助ける  
 時間やお金を慈善行為に提供する
- 第二因子：地位や名誉重視 ( = .872 )  
 社会的地位の高い仕事をする  
 多くの人々に尊敬される  
 よくもうかる仕事をする  
 金銭的に成功している  
 たくさんの高価なものを持っている
- 第三因子：友人関係重視 ( = .829 )  
 頼ることができるよい友達がいる  
 個人的な話が出来るよい友達がいる  
 自分を心配し支援してくれる人がある  
 自分の人生に責任を持つ人である
- 第四因子：健康重視 ( = .752 )  
 比較的病気をしない(無病息災だ)  
 自分の身体的な健康度に満足している  
 身体的に健康である

表1 施設長が人生で重視することの因子分析の結果

質問項目	因子			
	社会貢献	地位・名誉	友人関係	健康
	<b>.863</b>	-.003	.296	.006
	<b>.850</b>	.138	.108	.187
	<b>.723</b>	-.118	.291	.232
	<b>.584</b>	.119	.243	.252
	<b>.521</b>	.148	.127	.084
	.128	<b>.837</b>	.059	-.081
	.383	<b>.755</b>	.027	.054
	.114	<b>.752</b>	.003	-.054
	-.077	<b>.737</b>	.108	.315
	-.098	<b>.708</b>	.001	.003
	.075	-.022	<b>.858</b>	.135
	.245	.076	<b>.719</b>	.120
	.347	-.019	<b>.632</b>	.195
	.271	.170	<b>.537</b>	.160
	.202	.124	.139	<b>.961</b>
	.235	-.050	.298	<b>.638</b>
	.157	.005	.316	<b>.353</b>
<b>寄与率</b>	18.66	17.67	14.27	10.72

この因子分析で得られた結果とその施設の介護職員の離職率（正規職員と非正規職員を合わせたもの）との相関を示したのが表 2 である。施設長が「社会をより良くするために努力する」「他の人々が生活を向上するのを助ける」「困っている人を助ける」等の事柄を重要視している施設の介護職員の離職率は有意に低くその相関の程度も中程度以上である。

表 2 施設長の人生の中で大切にしている事柄と離職率の相関

	社会貢献重視	地位名誉重視	友人関係重視	健康重視
職員離職率	-.404**	-.258	.051	.040
社会貢献重視		.016	.061	.013
地位名誉重視			-.003	.011
健康重視				.014

#### 考察

介護職員は賃金が高いから介護職についているのではない「働き甲斐のある仕事だから」と考え、「資格を行かせる」と思って入職してくる。離職理由の主なものに「法人・事業所の理念や運営のあり方に不満があった」が挙げられるが、介護職のやりがいには人のためになることである。施設長も同じ様に「社会に役立つ運営をしたい」や「困っている人を助けたい」という社会貢献を重視していること、言い換えれば社会福祉事業の使命を果たすことを事業の柱として運営していることが、介護職が運営方針を信頼し、やりがいをもち働き続けることができるようになるのである。

離職理由の主なものに「人間関係が良くなかった」が上げられるが、職場の人間関係をより良くするためにも、施設長自らが職員にねぎらいの言葉を掛けることや、リーダーシップを備えた中間管理職を育成することも求められている。

「給料が安いから人が来ない」と言っているだけでなく、施設長自らが社会福祉の理念を大切にしたい運営を行うこと、また自分自身の人間力(対応力)を磨くことにより「信頼できる経営者」となることが安定した人材確保に効果的な方策になるのである。

(2) 介護老人福祉施設の介護職に対する調査より(有効回答数:1194)

結果:回答者の属性

表3に示すように男性460名、女性734名、合計1194名の回答を得た。平均年齢や勤続年数は表4に示した。平均年齢39.2歳、標

準偏差10.76歳であり、19歳から74歳までの人が働いていることになる。これは正規職員と非正規職員を合わせたものである。介護職の経験年数は平均11.4年であり、標準偏差は6.45年、最大で37年間の経験がある者がいる。現在の職場での勤務年数は平均9.2年で標準偏差は6.30年である。資格については表5に示した。介護福祉士取得者は1017名と89.4%を占める。社会福祉士資格取得者も41名(3.6%)いる。介護福祉士と社会福祉士の2資格取得者も23名(1.9%)いる。雇用形態は表6に示した。正規職員が1075名(90.6%)非正規職員111名(9.4%)である。職位については表7に示した。介護職の業務をしながら管理職の職位である者が43名(3.7%)含まれていた。主任は195名(16.6%)、フロアリーダー229名(19.1%)、職位なし709名(59.2%)であった。

表3 男女比

	度数(n)	有効%
男性	460	38.5
女性	734	61.5
合計	1194	100.0

表4 年齢や経験年数

	平均		範囲
	(M)	SD	(最小 - 最大)
年齢	39.2	10.76	19-74
介護職経験年数	11.4	6.45	0-37
現職場の勤務年数	9.2	6.3	1-37

表5 資格

	n あり (%)	n なし (%)
介護福祉士保持者	1017(89.4)	120(10.6)
社会福祉士保持者	41(3.6)	1096(96.4)
両方の資格保持者	23(2.0)	1114(98.0)

表6 雇用形態

	度数(n)	有効(%)
正規職員	1075	90.6
非正規職員	111	9.4

表7 職位

職位なし	度数 (n)	有効 (%)
管理職	43	3.7
主任	195	16.6
フロアリーダー	229	19.1
職位なし	709	59.2

結果：尊厳を守る介護についての考え方と職位の関連性

尊厳を守る介護の一例として、質問項目に「入浴介助は同性介助で行うべきだ」、「排泄介助は同性介助で行うべきだ」の2項目を設けた。回答は1「全くそう思わない」、2「あまりそう思わない」、3「どちらともいえない」、4「そう思う」、5「とてもそう思う」の5択で選択してもらい、その合計得点を尊厳を守るケアの得点とした。職位と得点を表8に示した。管理職、主任、フロアリーダー、職位なしの順で高い得点になっている。その後の検定で分析すると、管理職と職位なしで管理職のほうが平均得点が高く、 $p < .057$ と有意傾向が見られた。主任と職位なしでも主任の平均得点が高く  $p < .002$ と有意差が見られた。

表8 同性介護に対する考え方

職位	度数 (n)	平均 (M)	標準偏差 (SD)
管理職	43	6.5	1.83
主任	195	6.3	1.65
フロアリーダー	230	6	1.75
職位なし	702	5.8	1.73

$F(3, 1167) = 6.22, p < .000^{***}$

考察

これまでの研究で介護職員の離職の主な理由に、法人の理念、方針に関することが挙げられる。また管理職が法人の理念を伝えていないことも高い離職理由にもなっている。本調査では同性介護を例に法人の理念の浸透について探った。管理職と主任は同性介助を行うべきだと考えているが、介護実践を主に担う介護職員においては同性介護をすべきだという考え方が、弱くなっていることが分かる。日々の介護の中では職員の勤務状態等、同性介護ができにくい環境にあることは十分に想像することができる。しかし、管理職が理念として掲げていることを具体的な日々の実践にどのように具現化できるかというところまで丁寧に、介護職員と話し合ったり、対策をとったりすることが法人の理念

を実践につなげていくためには大切になってくるのではないだろうか。

(3)外国人介護職の導入に関して、受入国と送り出し国の思い

2017年度にベトナムのハノイとホーチミン、ダナンに2度にわたり視察と調査を行った。ハノイの看護短期大学とそこに併設されている日本語学校を訪ね、学生が卒業後に日本に留学する可能性を探った。最も課題になっているのは日本語をマスターすることである。現在、多くの日本の大学から入学の依頼があり、職員や教員が難航も訪れているという。

ホーチミンの日本語学校3校と大学1校を訪問し聞き取りを行った。日本語学校で日本語を学ぶ理由は以下の3点が主なものである。

仕事上の必要性...現在日本語が仕事をしている上で必要である。または日本企業に就職したい。

日本に留学して、日本で働きたい

教養として...日本が好きだから日本語を学びたい等である。

しかし、年々日本語を学ぶ希望者は減っているという。ヨーロッパ圏の言葉を習得することを希望する人が増えている。日本で働きたい人も以前より少ない。ベトナムでは日本のような介護の概念がなく、介護は社会的評価の低い仕事であり、メイドの仕事のように思っている人が多い。そのため、日本で介護の仕事に就きたいと思う人はほとんどいない。希望するのは就職先やバイト先での奨学金が確立している等の経済的なメリットがある場合である。日本から介護の専門学校や介護施設から日本語学校に人を送って欲しいとの依頼が来ることもたびたびあるという。

ダナンにある大学(看護学部)を訪問し、日本の大学の編入学や専門学校等の入学の可能性を探った。その結果ベトナムには、看護師の養成校は多くあり、卒業後に看護師として就職できない場合もあるために、日本で介護や看護の職に就きたいと思っている人はいる。しかし留学生はN2の日本語能力が必要である。ベトナムでN2を取得するのは難しい。そのため、日本の日本語学校に留学し1年程度日本語を学んだ後に希望する職種の専門学校等に入学することが多いという。

外国人介護人材の活用については受入国の日本の施設や教育機関の思惑と、送り出し国であるベトナムの機関や学生等の思いに乖離があるように感じられた。日本が現在以前ほど働きたい国として位置付けられておらず、介護については更に、社会的に低い職種として位置づけられている現状がある。日本の介護福祉の専門性を理解してもらえようような対策が急務だと思われる。

介護の質を棚に上げたままの介護人材の導入は、単に外貨を稼ぎに来るだけの人材を介護現場に、送り込んでしまう危険性がある。

日本の介護福祉実践を知り、その専門知識や技術を学ぶことの重要性を理解し、介護実践に興味や関心のある、介護に適した人材を導入するために、取り組むべき方策など、仕組みづくりも含めて整備していく必要がある。

外国人の導入に関する研究についてはこれからも継続していくつもりである。

自立支援介護や介護報酬に対する理解度やこれからの取り組み等の意向については、調査は実施しているがまだ解析途中である。これから分析を行い、学会発表や論文投稿を行っていく予定である。

#### 参考文献

- 1) 社会・援護局福祉基盤課福祉人材確保対策室 第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について 2018年5月
- 2) 社保審 介護給付費分科会 介護人材確保対策参考資料 2017年8月
- 3) (財)社会福祉進行・試験センター 平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査 2016年
- 4) 介護労働安定センター 平成28年度「介護労働実態調査」 2017年8月
- 5) 堀田聡子 事業所単位の離職率、過不足状況に関する考察 介護労働安定センター 2012年
- 6) 平川仁尚、上村和正、葛谷雅文 高齢者介護施設における終末期ケアの実施及び施設長向け教育に関する課題 医学教育 39(4) 2008年
- 7) 立花直樹、九十九綾子、中島祐 他 介護職員の就労継続に関する調査研究：特別養護老人ホームの職員に対するインタビュー調査 新潟医療福祉学会誌 13(2) 2014年3月

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2 件)

横尾恵美子

介護福祉施設における離職防止のために管理職が果たす役割 ~介護職員がやりが

いを感じながら働き続けるために~  
聖隷クリストファー大学社会福祉学会  
2016.11 査読有

横尾恵美子

介護職人材の安定的確保のために施設長(管理者)がなすべきこと

地域ケアリング Vol.20 NO.8.2018.07  
84-89 査読無

〔学会発表〕(計 1 件)

横尾恵美子

地域共生型介護施設の課題と展望

(富山型デイサービスの調査より)

第23回日本介護福祉教育学会 2016.2

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

#### 6. 研究組織

##### (1)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

##### (2)研究分担者

中村京子 (NAKAMURA, Youko)

九州大谷短期大学部、専攻科、教授

研究者番号: 00597099

野田由佳里 (NODA, Yukari)

聖隷クリストファー大学、社会福祉学部、  
教授

研究者番号: 20516512

重松 義成 (SGIGEMATSU, Yoshinari)  
東大阪大学短期大学部、介護福祉学科  
准教授  
研究者番号： 10390337

(3)連携研究者  
( )

研究者番号： \*