

令和元年8月29日現在

機関番号：23803

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K04156

研究課題名(和文)介護保険事業者における人材評価指標を利用した人材養成プログラムに関する研究

研究課題名(英文) Research on human resources training program in nursing care insurance Facility

研究代表者

東野 定律 (HIGASHINO, SADANORI)

静岡県立大学・経営情報学部・教授

研究者番号：60419009

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、現在の介護保険事業所における介護業務とその評価を基にした人材評価のあり方を検討することから、今後の介護職員の労働環境改善、介護職員の確保と定着の方策を考える基礎的資料を提示することを目的とした。

静岡県内のキャリアパス制度を利用した人材養成を導入している介護事業所に対する調査を行った結果、人材養成プログラムにおけるキャリアパス制度の導入と整備に今後必要であると考えられる内容を明らかにし、介護人材の確保や定着を図るには、将来の展望を持って働き続けることができるように、能力や技術等に応じた公平な能力評価や人事評価が重要であり、キャリアパスを用いた人材養成を導入する必要性が示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、全国で展開されている内閣府の「実践キャリア・アップ戦略キャリア段位制度介護プロフェッショナル」における評価基準を用いて、実際提供されている介護業務内容およびその達成度を客観的な指標で評価し、事業所が提供するサービスの質と職員の労働意欲や離職意向にどのような関係があるのかを実証的なデータを用いて明らかにしたものであるが、政府のすすめる介護従事者確保のための具体的な政策において、科学的なデータに基づく人材評価の在り方とその指標を利用した人材養成プログラムの有効性が示されたことは、介護保険事業者の業務改善の検討、今後の介護従事者の人材確保施策に資する研究として大きな意義があるものといえる。

研究成果の概要(英文)：In this study, based on the results of the survey conducted at nursing care facilities in Shizuoka prefecture and the results of interview survey of nursing care facilities introducing the current career path system of human resources training program, It aimed to clarify the issues to be introduced and to present contents.

As a result of the analysis, we found that personnel evaluation mechanisms and standards were not sufficiently conveyed to the staff in nursing care facilities in Shizuoka prefecture. In the case of a corporation with a career path system, the work of the staff and their roles have been clarified, indicating that there is a mechanism to reflect work evaluation on wages.

In the future, in order to promote the securing and consolidation of human resources, it can be said that it is necessary to introduce career paths that allow fair ability assessment and personnel evaluation according to skills, skills, etc., to nursing care facilities.

研究分野：社会福祉

キーワード：介護人材 評価

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19（共通）

1．研究開始当初の背景

急速な高齢化・少子化の進展に伴い、高齢者を中心とした医療費の急激な増加、年金や介護に対する将来不安など、高齢者の保健福祉の様々な面で、我が国は大きな課題を抱えている。

平成 12 年度から、高齢者福祉の柱として介護保険制度が導入されたが、14 年が経過し介護サービス利用者が急激に増加する中で、介護従事者の確保問題等、サービスの利用面と供給面双方に解決すべき問題が生じている。

こうした中、国は介護保険制度の持続可能性を確保するため、平成 17 年に予防重視型システムへの転換、地域密着型サービス創設等の改革を行ってきたが、近年では、在宅医療の在り方に対するニーズ変化など、医療面における高齢者を取り巻く環境も多様化したことから住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう、医療、介護、予防、住まい、生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築を進めている。この地域包括ケアシステムを構築するにあたり、今後さらなる在宅サービスの充実を図っていくために必要な介護人材は、237～249 万人と推計され、現状の 149 万人から常に毎年 6.8～7.7 万人の人材を確保していく必要があると考えられている。

一方、介護事業所では、厳しい労働条件におかれた介護従事者等の離職が深刻化し、かつてない人手不足と経営難が介護現場を直撃している。国では「介護従事者等の人材確保のための介護従事者等の処遇改善に関する法律;平成二十年五月二十八日法律第四十四号」が可決され、平成 21 年度は、介護職員処遇改善交付金（補正予算含む）、平成 24 年度では介護職員処遇改善加算の創設など介護職員の処遇改善について、これまで介護報酬改定等により取り組んできているが、公益財団法人介護労働安定センターが行った平成 25 年度の介護労働実態調査結果²⁾によると、介護事業者における年間の離職率の状況は全体では 16.6%、介護サービスに従事する従業員の過不足状況を見ると、全体の 56.5%が人材不足であり、こうしたことから、今後、介護保険事業者においては、介護職員の確保と定着に力を入れた経営が必要になることが予想される。

また、介護分野においては専門的スキルが求められることから、質の高い介護従事者の確保については依然として大きな課題となっている。こうした実践的なスキルについて目指すべき水準を基に評価し、職員のキャリアパスにあわせた賃金制度の整備や職員の定着・確保と質の高いサービスを実現するための人材育成策の充実が求められている。

一般的に、国内外において、介護関連施設に従事する介護職員の人材養成については、より効果的な介護サービスの提供が行われるように、介護職員の仕事へのモラルや動機づけ、職務満足度といった点に焦点を当てた研究がなされてきており、これらを高めるための介護職員への支援策について検討が多くなされてきた。

しかし、効率的な介護職員の人的資源管理を行うには、質の高いサービスを実現するための人材養成を行うにあたり、どのような基準で人材評価を行うべきか、実際提供された介護サービスの質と人材評価の関連性について実証的なデータを用いた検討は、十分な状況にない。このため現状の介護保険事業所においては、提供されたサービスの質に基づいた人材評価方法と人材養成体制の標準モデルが提示できない状況となっている。

2．研究の目的

本研究では、現在の介護保険事業所における介護業務とその評価を基にした人材評価のあり方について検討することから、今後の介護職員の労働環境改善、介護職員の確保と定着の方策を考える基礎的資料を提示することを目的とした。

3. 研究の方法

本研究は以下の2点の調査データを分析した。

(1) 介護事業所の就業実態に関する調査

静岡県内の介護事業所における人材確保と定着に関する課題と今後の方針を明らかにするため、平成26年に社会福祉協議会が実施した「福祉・介護人材短期離職者調査事業 福祉・介護人材実態調査」で収集した事業所調査データを分析した。

分析に用いた調査データの概要は以下の表1に示す。

表1 分析に用いた調査データの概要

調査対象： 事業所：特別養護老人ホーム 227 ヲ所、有料老人ホーム 167 ヲ所、グループホーム 321 ヲ所、通所介護事業所 1,187 ヲ所、訪問介護事業所 592 ヲ所、小規模多機能型居宅介護事業所 100 ヲ所
調査方法：郵送調査法
回収結果：事業所：36.2%（有効回収数 938 ヲ所）
分析に用いたデータ内容：人事評価（実施の有無、評価基準の明示、評価基準、取組内容、取り組むうえでの問題点）など

(2) 介護事業所におけるキャリアパス制度に関するヒアリング調査

静岡県内において、既にキャリアパス制度を導入している社会福祉法人に依頼をし、調査協力が得られた静岡県内の2つの介護事業所の施設長、専属スタッフにインタビューを行った。なお、調査内容は、「キャリアパス制度の概要」、「キャリアパス制度を導入する為に必要な事」、「キャリアパス制度を導入したことによる効果」、「介護人材の確保・定着を進めるために必要な事」等、キャリアパス制度を導入するにあたって重要な点や課題、得られた効果などを中心に自由に回答を得た。

ヒアリング対象となったそれぞれの社会福祉法人の概要は表2に示す。

表1 ヒアリング対象となったそれぞれの社会福祉法人の概要

	社会福祉法人 A 事業所	社会福祉法人 B 事業所
事業内容	特別養護老人ホーム・通所介護 他	軽費老人ホーム・特別養護老人ホーム 他
職員数	約 120 名	約 170 名
施設内等級	経営管理職、管理職（1 級、2 級）、指導職（1 級、2 級）、専門職専任職、総合職（1 級、2 級）、一般職の 10 の分類	大きく管理職、指導職、一般職（1,2）の 4 つに分類

4. 研究成果

(1) 就業自体からみた人事評価の在り方について

1) 人事評価と評価基準の明示方法

調査から得られた介護事業所の人事評価の実態について、人事評価の仕組みや基準を設定していますかについては、「はい」が 544 事業所（58.2%）であった。人事評価の仕組みや基準を示していない事業所が約 4 割を占めていた。

2) 評価基準の明示方法

人事評価の仕組みや基準を設定していますかについて「はい」と回答した 544 の事業所において、評価基準の明示方法について聴いたところ、「書面にて伝えている」事業所が 45.8%

であり、「全ての職員に直接説明する機会を設けている」という事業所が43.8%であった。一方、人事評価の仕組みや基準を設定しているが、特に明らかにしていない事業所も90か所あり、基準がない事業所と合わせると、全体の51.4%が職員に人事評価の仕組みや基準が十分に伝わっていないという状況が明らかになった。

3) 人事評価基準の内容

同様に人事評価の仕組みや基準を設定していますかについて「はい」と回答した544の事業所において、人事評価の基準の内容を調べたところ、「役割・職責の遂行(管理能力)」を設定している事業所が72.0%と最も多く、次に「介護等の技術面の能力」が70.1%、「役割・職責の遂行(管理能力以外)」が67.7%、「利用者や家族等からの評価・評判」が62.4%、「目標達成度(年度当初定めた個人目標に対する達成度)」が56.8%、「保有している資格の種類」が50.7%と続いた。

人事評価基準を設定している事業所は、職務の経験値や保有している資格や種類だけでなく、提供技術の質や管理能力、目標達成度など具体的な行動を評価する内容を基準としている傾向がみられた。また、その他の内容としては、「所属事業所の業績」、「人間性(人柄)」、「仕事への姿勢」、「あいさつ」、「礼儀」、「コミュニケーション」、「笑顔」、「欠勤遅刻・会議等の欠席回数」、「勤怠」、「事故」等、協調性や規律性、責任性などを基準としている事業所も見られた。

4) 人事評価を行うにあたっての問題点

人事評価の仕組みや基準を設定していますかについて「はい」と回答した544の事業所が、人事評価を行うにあたっての問題点については、「特に問題はない」43.4%が最も多く、次に「人事評価に係る時間がない」17.7%、「人事評価に係るノウハウやシステムがない」11.3%と続いた。

人事評価を行うにあたって問題を持っている事業所が56.6%と過半数を超えていることが明らかになった。

また、時間がないシステムやノウハウがないといった問題以外のその他の内容では、「人事評価基準を具現化(数値化)しにくい」、「経験、在職年数や資格が必ずしも貢献度に直結しない」、「短期的な結果を求める傾向になりやすく、長期的な運用に不向きを感じる」、「等級に合わせた評価がむずかしく、評価がややあいまいとなる」、「評価項目が細かく多いため、評価するのが難しい」、「スケールが明確でない」というように、客観的な評価基準を設定するのは難しい側面を持っていることがわかった。

さらに、「評価者(上司)によって評価が変わる」、「評価者の認識不足」、「評価者のスキルが一定でない」、「人によって評価が異なる」、「個人の評価基準が、私情に左右されやすい」というように評価を行う評価者の能力や人材の問題が挙げられていた。人事評価基準を設けると同時に評価者の養成が必要であることが推察された。

一方、「施設管理者と職員との評価にズレが見られる」、「職員が評価に対してあまり関心がない」、「管理者評価はできても職員が自己評価できていないので評価に差がある」というように、職員に対してその必要性を認識させていくことも重要であることがわかった。

(2) 人材養成プログラムにおけるキャリアパス制度の効果

1) キャリアパス制度について

ヒアリングを行った法人の専属スタッフの意見をまとめると、どちらの法人でも仕事に対するやりがいを感じている、この業界は他業種に比べ賃金水準そのものが低く、すくなくとも

将来の生活に不安を持っている職員がいるという意見をもっていた。

キャリアパス制度がある法人で今業務努めていることで、自分の行っている仕事が明確になっている、賃金にも仕事の評価が反映する仕組みがあり、明確になっていることによってやりがいを持って業務に携われるという意見が多く、介護事業においては逆に自分の仕事の成果が賃金に反映されているのか、賃金の上昇する根拠などが見えづらい仕事であることで仕事への意欲ややりがいを喪失しかねないという一面が見えた。

一方、管理者である施設長の意見としてはどちらの施設長も、個々の介護スタッフの仕事ぶりを管理職が正しく評価し、賃金又はキャリア管理において反映していくことについては重要だと認識していた。A事業所では、それ以上に日々のコミュニケーションなどで、管理者が個々の仕事を正しく評価していることを示すことも必要であるという意見もあり、賃金に加えて、雇用管理としてのキャリアパス制度のあり方が重要ではないかという意見が得られた。また、B事業所では資格などによってキャリアパスを考えることが多いが、資格だけでは把握できない技術的な側面や、本人の希望や適性に応じて評価する仕組みを取り入れたキャリア管理を行い、介護労働者への具体的なキャリアアップの仕組みを確保することが、重要であるという意見も得られた。

2) キャリアパス制度を導入する為に必要な事と実施したことによる効果

どちらの事業所においても、キャリアパス制度を導入するために必要なこととしては、まず役割別に仕事内容を定めることが重要であるということであった。

人事評価制度は、職員にとっては、与えられた役割をどの程度果たすことができたのかという観点で自分の仕事を評価していただきたい、一方、管理者としては、求められる役割や能力をどの程度果たすことができたかという視点で評価することになるため、職員が理解し、目に見える形で運用出来る仕組みであることが重要であるという認識であった。

また、評価するということから評価者については、B事業所では日頃から被評価者をよく観察すること、評価をする際は、個人的な要素を考慮しないこと、評価の基準を明確にして、職員全員に伝えることということを行った結果、相手のことを理解しようとする姿勢が身に付き、他の職員と話をする機会が増えたという効果が得られたとあった。

また、A事業所では、常に職員の様子を見ている第一次考課者の評価を管理者は尊重することを行い、直属の上司(第一次考課者)は常に配下職員の仕事に対する姿勢を見ているため公平かつ納得性のある評価をすることが出来たというように、役割分担を見直し、権限委譲することで人材育成が加速されたという意見も聞くことができ、職員間で評価制度を運用することで、職員の育成を図る仕組みであることを職員と共有しやすくなるというメリットがあるということが明らかになった。

(6)

本研究では、静岡県内の介護事業所に行った調査結果と現在キャリアパス制度を導入している介護事業所に対するヒアリング調査を行った結果を基に、キャリアパス制度を導入することで得られる効果、導入するにあたっての課題を明らかにした。

現在、介護事業所において人材需給が逼迫する中で、限られた人材をより有効に活用するには、職員の意欲・能力に応じた役割・機能、必要な能力、教育、キャリアパスの在り方に応じた具体的な方策が求められている状況があり、これらの内容が人材養成の要素となり得るこ都が示された。

静岡県内の介護事業所においても、人事評価の仕組みや基準を示していない事業所が約4割を占め、全体の51.4%が職員に人事評価の仕組みや基準が十分に伝わっていないという状況が

明らかになったが、人材定着を目指す上で、業務を評価することのできるキャリアパス制度の導入を行い、それに伴う人材養成プログラムを構築することは、評価の基準を明確にして、職員が理解し目に見える形で運用出来る仕組みで納得性のあるものでなければならないという前提のもとに成り立つ。

研究結果にも示されたが、キャリアパス制度がある法人では、職員の行っている仕事やその役割が明確になっており、賃金にも仕事の評価が反映する仕組みがあり、明確になっていることが示された。客観的に評価するために専門的な技術や能力を具体的に表現・明確化することによって、公平な能力評価や人事評価ができることから、キャリアパス制度の導入は給料や評価を決める際の重要な材料となり、処遇改善に繋がる可能性がある。

また、賃金を上げることだけが目的ではなく、正しい評価基準を持った評価者が評価をする、評価基準が明確に示されることで、技術の標準化がなされるという効果も見込まれ、職員モチベーションの向上に繋がり、職員一人一人の資質も向上することから、より良いサービスを提供することが出来るようになると考えられる。

さらに、結果から人事評価を行うにあたって問題を持っている事業所については、時間が無いシステムやノウハウがないといった問題の他に、評価を行う評価者の能力や人材の問題、職員に対して人事評価基準の重要性に関する認識を持たせることが課題として挙げたが、評価するだけではなく、自己申告制度を設ける、など、職員の意見や要望を聞くなどの職員の育成の円滑化とともに、業務内容の理解と職員間で評価制度を運用するためのマニュアル作成が必要であるといえる。そのためには、OJT等を通じて職員の能力を向上させるというような十分な教育の機会を事業所内で設け、職員の育成を図る仕組みであることを職員と共有することが重要であると考えられる。

5．主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

・東野定律,木村 綾,岩本真弓,堤 悠香 「介護事業所における人材確保と定着に関する一考察～静岡県内の介護事業所における実態調査結果とヒアリングから～」経営と情報 第30巻 Vol. 2,31-41,2018.

〔学会発表〕(計1件)

・木下隆志,東野定律,筒井孝子,大冢賀政昭. 認知症に係わる生活機能障害への配慮を評価する介護技術項目の検討. 第75回日本公衆衛生学会;2016.10.25-28;大阪.

6．研究組織

(1) 分担研究者

筒井 孝子 (TSUTSUI,Takako)
兵庫県立大学・経営研究科・教授
研究者番号:20300923

大冢賀 政昭 (OTAGA,Masaaki)
国立保健医療科学院・医療・福祉サービス研究部・研究員
研究者番号:90619115

(2) 研究協力者

木下隆志 (KINOSHITA,Takashi)
木村 綾 (KIMURA,Aya)
岩本真弓 (IWAMOTO,Mayumi)
堤 悠香 (TSUTSUMI,Yuka)