

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 20 日現在

機関番号：33804

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530799

研究課題名(和文) 管理職の意識が労働環境に及ぼす影響：介護従事者の離職を防ぐための管理職のあり方：

研究課題名(英文) Concept of management affect the turnover of care staff.The role of management to prevent the turnover of care staff

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) 4,000,000円、(間接経費) 1,200,000円

研究成果の概要(和文)：施設長と介護職の双方に調査を行い介護職の離職意思の強さと施設格差、施設長の考え方を解析した。施設長が重要視している対策は離職防止に効果的ではないものがほとんどであった。「運営理念や方針を常に職員に伝えている」が介護職の離職意思と最も高い相関を示した。「給料を他の施設より高くしている」よりも離職防止の効果は高いことが判明した。介護従事者の離職意思は施設格差が大きく、離職を考えている職員が最も多い施設は7割以上に及び、施設の5割以上の人が離職したいと考えていることが分かった。

研究成果の概要(英文)：I did a survey of both the facility director and the care staff. The strength of the turnover of care staff is very different at the facility. There are things that the facility director cherishes. It was having no effect for care staff turnover. there are very effective on the strength of the care staff turnover that the facility director tells the operating policies. It was more effective than a high salary. The highest care staff turnover rate of the facility is over 72.5%. I found to think that people of more than 50% of care staff working in the facility want to quit the job.

研究分野：社会福祉学

科研費の分科・細目：基盤研究C

キーワード：介護職員 離職 施設長 人材育成 高齢者福祉 管理職教育 仕事のやりがい 職場環境

1. 研究開始当初の背景

介護福祉人材不足の状況は一向に改善されず「24年度介護職員の賃金・雇用管理の実態調査結果」(介護労働安定センター)によると、平成23年度の正規職員の離職率平均は18.4%、非正規職員の離職率は25.0%であり、他の産業の離職率と比べ依然として高い。

介護職員の雇用定着を阻害している要因を解明し、介護職員が定着できる職場の構築が、今求められていると考える。

介護従事者はやりがいを求めて入職し、「やりがい」のなさや管理職等の経営理念のなさ、人間関係を理由に離職をしている。

介護従事者の離職防止のためにも、「やりがい」の持てる職場環境を構築するための要因を解明する。また管理職の経営理念やコミュニケーション力といった施設長(中間管理職)の役割達成度について検証することも価値がある。これまで介護従事者のやりがい研究は多くみられるが、離職理由を施設長との関係性から解析する研究は見られない。

2. 研究の目的

本研究は介護職員の仕事内容や人間関係、上司との信頼関係等職場環境から離職意思の誘因を抽出することにある。とくに、管理職の考え方や離職防止のために行っていること等に注目して離職誘因を抽出する。

3. 研究の方法

横断面調査では解らない因果関係を明らかにするために2回同じ対象者に調査を実施する。調査票を用いた無記名式(回答者だけが分かるニックネームと生まれた日を記入する)。ワムネットに登録している全国の介護老人福祉施設と介護老人保健施設から200施設を無作為抽出し、依頼文を郵送する。

倫理的配慮：研究計画書と調査計画書、調査依頼書等を聖隷クリストファー大学倫理委

員会にて審査し承認されている。

(認証番号 11027)

4. 結果

(1)1 回目の調査結果

介護従事者の属性

回答数：67施設、介護職員1388人、

性別 男性 418(31.0%)、女性 970(69.9%)

年齢 平均 40.0歳、標準偏差値(SD)11.7

雇用形態

正規職員(有効回答数) 1094(79.3%)

非正規職員(有効回答数) 285(20.7%)

介護従事者の離職意思と職場環境

表1 離職意思と職場環境の相関

仕事の割には報われなく、勤務の融通性もない職場	.577**
運営理念を共感でき信頼できる上司のいる職場	-.577**
職場の人間関係の良好さ	-.517**
仕事の精神的負担と仕事量の多さ	.361**
仕事の裁量権がある	-.171**
仕事への自負心がある	-.105**

*P < 0.05 **p < 0.01

働きやすい職場として、労働過重にならないような勤務体制の整備、尊敬や信頼できる上司の育成、自己裁量権や自負心の持てる仕事の遂行と、その仕組みづくりが離職意思の予防因子になることが示唆された。

施設長の属性

回答数：67施設(67人)

性別 男性 51(76.1%)、女性 16(23.9%)

年齢 平均 56.6歳 標準偏差(SD) 11.33

施設長経験年数 5.1年 SD 4.59

福祉職経験年数 13.2年 SD 9.60

年間施設内職員研修回数 平均 9.4回

SD 8.05

年間施設外職員研修回数 最頻値 10回

平均 21.7回 SD 15.90

福祉資格取 55% 福祉資格無取得者 45

(福祉資格無取得者には福祉以外の資格者：医師、看護師、栄養士、理学療法士等を含む)

施設長の経験年数と介護職の離職意向の関係性

施設長としての経験年数や福祉職経験年数、施設規模、施設で行われている施設内研修回数や施設外研修について、介護職が答えている離職意思(今離職をしたい、1年以内に離職を考えたことがある)との関連性を表2に示した。

その結果、施設長の経験年数や施設規模、職員研修の回数は離職意思とは関連しないが、施設長の福祉職経験年数が長いほうが離職意向は低いという結果を得た。

介護施設の施設長は福祉職以外の看護職や医師、理学療法士、栄養士等、福祉にはなじみのない人たちも多くいる。福祉職経験のない施設長に対しては研修等で福祉理念を学ぶ機会となる研修システムが必要である考えられる。

表2 施設長の経験

	福祉職経験 年数	施設長経験 年数
離職意思(n=44)	- .335*	- .220
離職意思 一年以内 (n=44)	- .343*	- .178

施設長が離職防止のために重要だと考えていることとその達成度

施設長が介護職員の離職防止のために重要だと思うこととその達成度を質問した。その主な内容は給料や夜勤手当等収入に関すること、夜勤回数や残業、資格手当等、妊娠や出産しても働きやすい体制整備、管理職のリーダーシップや経営方針の伝え方、看護や看護の連携体制の整備等 19項目である。その結果、重要だと思っているがその項目が達成されているかということ、そういうことはな

かった(重要度と達成度は相関したものがなかった)。重要度と達成度の相関(r = 相関係数 $> .3$) を求めた。19項目のうち以下の4項目に相関がみられた。「妊娠中には夜勤に入らないで済むようにする」($r = .339^*$)、「妊娠中に入浴などの負担の多い介護はさせない」($r = .439^{**}$)、「介護福祉士の資格が取りやすい支援体制」($.337^{**}$)、「忙しい時に職種を超えて介護職のサポートをする体制」($.409^{**}$)、となった。

妊娠中の夜勤や入浴のような身体に過重負担のかかる介護業務の軽減等は労基法で規定されており、夜勤や入浴等の過重労働は禁止されている。また「介護福祉士の資格が取りやすい支援体制」を整備するのは、サービス提供体制強化加算を得るために必要であるために、達成されていると思われる。施設長自身が重要だと思っていることが実際には達成されていないことが多いことは、経営者の更なる施設運営整備の必要性があることが示唆された。

離職意向と施設長が考える防止策の相関(給与が高いことや法人の理念を伝えること、中間管理職の育成について)

表3に離職意向と給与や理念の明確化と中間管理職育成の相関表を示した。

介護従事者の離職防止策として重要だと思うことと、その項目をどれだけ達成できているかを質問した。その結果はにも示したが、重要だと思っても達成していないほうが多かった。「離職意思」「1年以内離職意思有」との相関では「管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること」は $r = -.567^{**}$ $r = -.454^{**}$ となりこのことが離職防止に大きく関与していることが分かる。それは「給料型の施設に比べ高いこと」 $r = .388^*$ (離職意思有)よりも高い相関である。また「管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を育成すること」 $r = -.346^*$ (離職意思有)と有意であった。

介護従事者は「やりがい」を求め、「人のために何かしたい」という思いから仕事に就くことが多い。そこで支障になるのが、管理職や施設長等の運営理念である。もともと介護業界自体は賃金が高いことで、働く人の魅力を高めているわけではない。「人のために何かしたい」という職員に対し「やりがい」を感じさせるためには社会福祉の理念が運営上に生かされるが必要になってくる。そのためには法人の経営理念がしっかりしていることや、信頼できる中間管理職がいることが必要となる。

表3 離職と離職防止策の相関

	1年以内の	
	離職意思	離職意思
重要度：給料型の施設に比べ高いこと	-.107	-.166
重要度：管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること	-.135	-.128
重要度：管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を養成すること	-.126	-.133
達成度：給料型の施設に比べ高いこと	-.338*	-.187
達成度：管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること	-.567**	-.454**
達成度：管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を養成すること	-.346*	-.210

*P < 0.05 **p < 0.01

(2) 2回目の調査結果

介護従事者の属性

回答数：40施設、介護職員 1168人
 性別 男性 323(有効回答数) (28.7%)
 女性 803(有効回答数) (71.3%)
 年齢 平均 38.6歳 SD 11.82

介護従事者の離職意思の深刻さ

回答の信頼性を確保するために、質問の8項目の中に「あなたは今仕事を辞めたいと考えることがありますか」と「あなたはこの1年以内に仕事を辞めたいと思ったことがありますか」の2項目、質問の9項目に「あなたはこの施設に就職してから仕事を辞めたいと感じたことがありますか」と「あなたは最近3か月でこの仕事を辞めたいと感じたことがありますか」の2項目を作成した。その結果を以下に示す。

表4 離職意思の継続性

	1年以内	1年以上
今仕事を辞めたい(n=1168)	.819**	.601**
1年以内に仕事を辞めたいと思った(n=1121)	.674**	.633**
この施設に就職して仕事を辞めたいと感じたことがある(n=1123)	.698**	.556**
3か月以内に仕事を辞めたいと感じた(n=1122)		

今仕事を辞めたい(n=1168) 1年以内に仕事を辞めたいと思った(n=1121) この施設に就職して仕事を辞めたいと感じたことがある(n=1123) 3か月以内に仕事を辞めたいと感じた(n=1122)

*P < 0.05 **p < 0.01

相関係数 r=.56 以上の中程度以上の相関を示し、離職意向の高い人は、その時だけ仕事を辞めたいと考えているのではなく、日常的に考えていることが分かる。

介護従事者の離職の誘因について

「今仕事を辞めたい」と「1年以内に仕事を辞めたいと思った」という問いに対して5件法で回答を求めた。「大いにあてはまる」「あてはまる」と答えた人のうち、その理由として以下の6つの項目を選択した割合を図1に示した。

「仕事が忙しすぎる」「仕事の割に給料が低い」「仕事量の割に社会的評価が低い」「仕事量の割に上司等からの評価が低い」「人間関係がよくない」「仕事の内容が不安」である。

上司の評価や仕事内容の不安や社会的評価という事柄が離職意思に影響を与えると

いうよりも、給料や仕事の忙しさ、人間関係等が離職の誘因になっている。また「今辞めたい」と「1年以内に辞めたいと思った」の誘因項目の順位は変わらないことから、この内容の順位は信頼性が高いと考えられる。

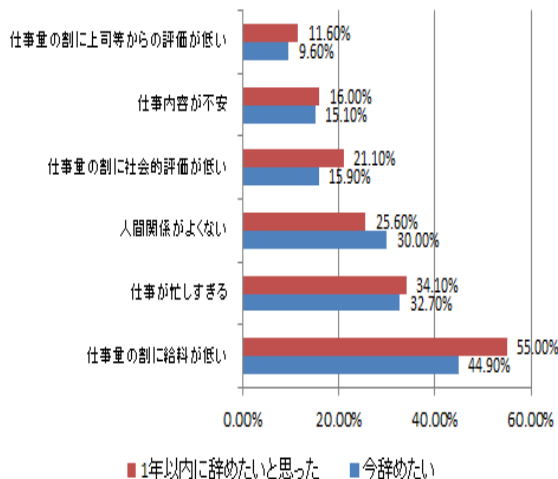


図1 仕事を辞めたいと思う理由

施設長の属性

回答数：41 施設（41人）

性別 男性 29（72.5%）、女性 11(27.5%)

有効回答数 40

年齢 平均 57.2 歳 標準偏差（SD）9.98

有効回答数 39

離職意思と施設長が考える防止策の相関（給与が高いことや法人の理念を伝えること、中間管理職の育成について）

表5に離職意思と給与や理念の明確化と中間管理職育成の相関表を示した。

1度目の調査と同じく、介護従事者の離職防止策の項目の中で、離職理由として挙げられている「給料が他の施設に比べて高いこと」「管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること」「管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を養成すること」について重力度と達成度につき、「離職したいと思っている(離職意思)」「一年以内に離職したいと思ったことがある(1年以内離職意思)」との相関分析を行った。その結果1

度目の調査とほぼ同様な結果が見られた。前回の結果と異なるのは離職意思と中間管理職研修で有意差が見られなかったことであるが、前回と同じく重要だと思っただけでは離職意思とは相関しない。「管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること」が達成されていると「離職意思」「1年以内離職意思」との相関では $r=-.454^{**}$ $r=-.422^{**}$ となり、このことが離職防止に大きく関与していることが分かる。前回同様に「給料が他の施設に比べ高いこと」 $r=.304^{*}$ （離職意思有）よりも高い相関である。給料と経営理念の伝達については2回調査をし、同様な結果が得られることとなった。

表5 離職と離職防止策の相関

	1年以内の	
	離職意思	離職意思
重要度：給料が他の施設に比べ高いこと	-.154	-.068
重要度：管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること	-.185	-.219
重要度：管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を養成すること	.176	.203
達成度：給料が他の施設に比べ高いこと	-.340*	-.174
達成度：管理職が経営理念や方針を常に職員に伝えていること	-.453**	-.422**
達成度：管理職研修によりリーダーシップを備えた中間管理職を養成すること	-.251	-.292

*P < 0.05 **p < 0.01

(3) 施設間の離職意思の差異について

介護従事者が10人以上回答してくれた21施設を抽出して、施設別に離職意向（現在離職をしたいと考えている）をグラフ化したも

のが図2である。

離職意思のある人の平均は51.1%と介護者の半数が離職の意思があるという結果である。3割以下の施設は14.3%、6割以上の離職意思のある介護者のいる施設は28.6%もある。最も割合が低い施設は27.3%、最も割合の高い施設は72.7%にまで達している。

離職意思の割合の最も低い施設と最も高い施設で χ^2 検定を行ったものが表6である。「現在の離職意思」「1年以内の離職意思」共に有意という結果が出た。

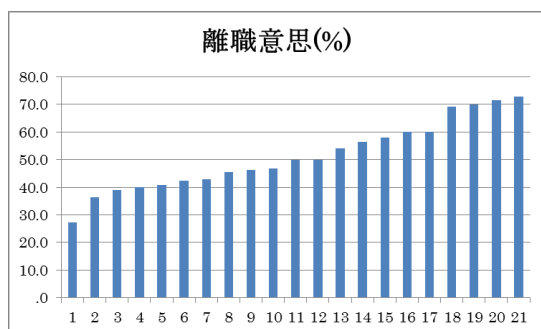


図2 施設別離職意思

表6 施設の離職意思と1年以内の離職意思の関連

	NO	n	M	S D	
1年以内の 離職意思	23	11	2.64	1.286	p<.003
現在の離職意思	39	11	4.27	.905	
現在の離職意思	23	11	2.64	1.362	p<.014
1年以内の 離職意思	39	11	4.00	1.000	

4. 研究成果

これまでの研究は介護従事者の離職について介護職の離職理由や入職理由を聞くことで離職の誘因を探索する研究が多かった。(筆者自身もその一人であった)。または施設長に離職や入職の現状や定員確保のための取り組みを質問するものであった。

今回の研究は施設長と介護従事者の双方に調査を行うことにより、介護従事者の思いと施設長の考えが合致し効果的であるかを探索することができた。

紙面の関係で展開はしていないが、施設長が重要だと思っていることやそのために達成していることも離職意思とは相関しない

ものがほとんどであった。

その中で「経営理念や方針を常に職員に伝えている」が「給料を他の施設より高くしている」よりも離職に対する効果は高いことが判明した。これは現在「給料が安いから人が来ない」と言っている施設経営者に対し、自らの社会福祉の理念を踏まえた運営を行うことや自身の人間力を磨くことにより「信頼できる経営者」となることが必要である。また施設運営に係る中間管理職の育成も必要である。リーダーシップに優れた中間管理職を育成し、働きやすい職場、人間関係の良好な職場を構築することが急務である。

また同じ対象者に2度の調査を行うことで信頼度を高める研究となった。離職意思の継続性とその防止策に資すると考えられる要因は2度の調査でもほぼ同様の結果が得られたことがその根拠である。

5. 主な発表論文等

〔学会発表〕(計1件)

横尾恵美子 重松義成 中村京子 森永牧子 介護職員の雇用定着に関する研究~離職したいと考えてしまう職場要因の抽出~
第20回日本介護福祉教育学会
2013年8月30日 ヒルトン福岡シーホーク

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

重松 義成 (SIGETMTAU, Yoshinari)
西九州大学短期大学部 准教授
研究者番号: 10390337

(3)研究分担者

中村 京子 (NAKAMURA, Kyoko)
聖隷クリストファー大学社会福祉学部
教授
研究者番号: 00597099

(4)研究分担者

森永 牧子 (MORINAGA, Makiko)
九州大谷短期大学・講師
研究者番号: 80413590