

早稲田大学審査学位論文  
博士（人間科学）  
概要書

高齢者介護施設における離職防止に向けた  
マネジメントモデルの検討

－ Labor から Work へ －

Management of Preventing Turnover  
among Care Workers in Eldercare Facilities  
: From Labor to Work

2021 年 1 月

早稲田大学大学院 人間科学研究科

内田 和宏

UCHIDA, Kazuhiro

研究指導担当教員：加瀬 裕子 教授

本研究は、これまでの研究で離職防止に有効とされている様々な要因の包括的な関連性に着目して、人材マネジメントの全体構造を実証することを目的とした。そこで、まず先行研究について系統的に離職に関連する要因を検討し、次に、介護現場で実際に行われている最新の取り組みから、介護従事者の職場定着までのプロセスを質的調査により検討した。そして、質的調査で得られた結果を参考に、労働条件や組織体制などの職場環境と、職員の仕事に対する職務態度の視点から、離職意向に影響を及ぼす要因の関連性を量的調査により明らかにすることで、マネジメントの全体像を検討した。

第1章では、高齢者介護政策や、それに伴う介護従事者の役割の変遷を概観するとともに、介護従事者の不足や離職に対する現状とその課題について整理した。介護従事者は、身の回りの世話や、入浴・排せつ・食事といった身体介護を行うだけの者から、心身の状況に応じた介護を行うことで、高齢者の自立を支援する者へと変化してきた。また、認知症高齢者や看取りへの対応、多職種連携や地域を基盤とした地域密着介護等、役割はさらに多様化するとともに、今後の少子高齢化社会において、ますます重要な役割になると考えられた。一方で、人材不足がますます深刻化するとともに、それに対する多様な人材の活用や賃金向上、ICTや介護ロボットの活用といった施策の有効性には疑問が残った。

第2章では、これまで行われてきた高齢者介護施設における職員の離職に関する国内文献を精査し、明らかになっている関連要因とその課題について検討した。47文献をレビューした結果、離職に関連する要因として、個人要因、労働条件や社内体制などの組織要因、人材育成や評価・動機付け、コミュニケーションや裁量権・意思決定などの組織マネジメント要因が関連していることが示された。しかし、これらは、要因や領域ごとに検討されているものが多く、包括的な離職防止マネジメントの全体像について検討する必要があることが示唆された。

そこで、第3章では、離職防止マネジメントに取り組んで成果を上げている事業者を対象に質的調査を行い、現在行われている取り組みをもとに離職防止に向けたプロセスについて検討し、離職防止マネジメントモデルを生成した。その結果、まず、法人理念や職員の想いを共有し、それらを実現する意義を明示していた。採用においては理念に基づく独自の採用基準を明確化し、管理者は職員へ理念や方針を伝達する工夫を行うことによって、理念や想いを浸透させて、方針へと具体化していた。次に、その方針の実現に向けて、フィードバックや、人材育成、業務負担軽減の工夫を行い、職員個人の強みを活かしながら、職員が主体的にケアできるよう支援していた。そして、これらの取り組みによって促される職員の主体性こそが離職を防止し、定着につながっていることが示唆された。また、以上のマネジメントを円滑に遂行するために、現場からの情報や意見の取得、職員との合意形成といったコミュニケーションの工夫が行われていた。このように、介護職員の離職防止には、要因の関連性を踏まえた包括的なマネジメントの必要性が示唆され、「職場環境づくり」と「職員の職務態度」を統合したマネジメントモデルの必要性が示唆された。

第4章では、第3章の質的調査で得られた結果をもとに、職場環境への取り組みに関する質問項目を作成して量的調査を行い、職場環境への取り組みが離職意向に影響を及ぼす要因の関連性を共分散構造

分析によって検討した。その結果、「介護の質向上への取り組み」は離職意向を直接低めるが、上司の意向を中心とする「トップダウンの管理」を行うと離職意向を直接高めていたことが明らかになった。

「業務負担軽減の取り組み」と「適切な評価と人員配置」は、離職意向に直接の影響はみられなかったが、「介護の質向上への取り組み」を介して、離職意向を低めていることが明らかになった。

第5章では、人事担当者が考える職員の主体的な行動に着目して職務態度項目を作成し、介護職員の職務態度が離職意向に及ぼす要因の関連性を共分散構造分析により検討した。その結果、離職意向へは「介護職としての自信」が直接影響を及ぼしていた。一方で、「上司や同僚との情報共有」、「法人理念の理解と理想とする介護への意欲」、「社内体制の理解と納得」は直接離職意向に影響していなかった。それらは、「上司や同僚との情報共有」によって、「法人理念の理解と理想の介護への意欲」を高めるとともに、「社内体制の理解と納得」により、職場内における自分の役割や存在意義を自覚することで「介護職としての自信」が高まり、離職意向の低減に影響することが考えられた。

終章では、以上の結果を整理し、全体の考察を行った。まず、介護職員の離職防止に関連するマネジメントの要素として、「ボトムアップ環境」と「上司や同僚との情報共有の態度」があげられる。職場環境は、上意下達の意味決定ではなく、ボトムアップの意見を反映する環境であることを前提とする。そのような環境の下、職員は上司や同僚と積極的に情報共有を行うことで、職員の職場参加が推進されると考えられた。次に、「評価体制や人員配置」、「業務負担の軽減」といった職場環境への工夫を行うことで、職員が主体的にケアできる「介護の質向上への取り組み」を実現するとともに、職員が「理念の理解と理想の介護への意欲」を持つことで、職員の職場参加が促されると考えられた。そして、職員は「理念の理解と理想の介護への意欲」を、「社内体制の理解と納得」をしたうえで持つことが求められる。そうすることで、自身の仕事を、周囲からも、自分自身からも適正に評価できることにつながり、その評価が「介護職としての自信」となる。それによって、職員は受身ではなく主体的に業務に取り組めるようになり、職員の協働が実現し、離職意向の低減に至ると考えられた。また、本研究では、これまでの研究で明らかになってきた労働条件や、人材育成、コミュニケーションや評価、裁量権の付与といった部分的マネジメントは、それだけでは離職意向へ影響しないものもあり、それらの要因が有機的に関連することで、離職意向の低減に有効であることも示唆された。

本研究は、離職防止マネジメントの全体像について、職場環境や職員の職務態度の視点から離職意向の関連性について検討した。その結果、部分的ではない、要因の関連性を考慮した包括的マネジメントにより、職員は「受身」から「主体」へ、また、「参加」から「協働」へと発展することで、単に介助業務を行うだけの「Labor」から、働きがいのある「Work」へと深化し、離職意向が低い職場の実現につながると考えられた。また、離職意向には直接影響しないが、職員の意欲を促進する要因が存在することも明らかになった。これらの要素も含め、職員の離職防止には、俯瞰的総合的なマネジメントが求められていると言えよう。