
第3章 訪問介護員の定着・能力開発と雇用管理：サービス提供責任者に着目して

堀田聡子（東京大学社会科学研究所・助教）

1. はじめに

訪問介護サービスに対するニーズのさらなる高まりが予想され、担い手である訪問介護員（以下、ヘルパー）の職業能力向上の重要性がますます高まっている¹。そうしたなか、介護保険制度の見直しとあわせ、「サービスの質の確保・向上」の観点から人材育成と資質の確保にかかる検討が始まった。しかし、ここでの議論は、介護分野における資格が介護サービスの提供に必要な一定の職業能力を保証しているかどうかの検証がないまま、資格要件や資格の在り方、資格取得のための研修整備を中心として進められている。また、そもそも介護サービスの提供のために求められる具体的な職業能力はなにか、その職業能力はどのようにすれば伸ばしていけるのかについて、実証的な調査研究に基づく議論はほとんど行われていないといえる。

ヘルパーの1年間の離職率は15.0%であり、離職者の勤続年数をみると1年未満の者が約4割にのぼる²。さらにヘルパーが「不足」とする事業所が約6割を占める³。他方、ヘルパーの職業能力の水準をみると、介護の仕事の通算経験年数が1年未満の者は、仕事が「だいたいできる」レベルに達していない⁴。すなわち現状は、ヘルパーが十分に確保できないだけでなく定着率が高くなく、業務経験を通じた能力向上が困難であり、結果として職業能力が低いヘルパーが多くなりがちとなっている。

このことは、働く側からみれば、介護の仕事に対する明確な志を持って入職しても⁵、訪問介護サービスではキャリア形成をはかりにくい実態にあることを示している。一方、訪問介護事業者では、質量ともに高まる訪問介護に対するニーズに対応するために、ヘルパーの確保のみならず、定着率向上と能力開発促進が人材活用上の喫緊の課題となっている。

¹ 厚生労働省老健局長の私的研究会として設置された高齢者介護研究会がとりまとめた『2015年の高齢者介護』でも、「今後、高齢者の尊厳を支えるケアを確立するうえでは、専門職としての知識・技術とともに、人と共感できる豊かな人間性を備え、介護の本質的な理念を体得できるような人材を確保・育成していくことが重要である」と指摘されている。その後介護保険制度の改正にもなって展開された議論の概要は、堀田 [2006] p.33 以下を参照のこと。

² 序章第4節。

³ 序章第3節。

⁴ 第2章第4節。

⁵ 介護職が現在の仕事や勤務先を選んだ理由は「働きがいのある仕事だと思ったから（64.6%）」が最も多い（序章第5節）。

以上の問題意識にもとづき、本章は、ヘルパーの定着と高い職業能力を有するヘルパーの育成に向けた訪問介護事業所の雇用管理のあり方を検討することを目的とする。これは同時に、ヘルパーが継続的なキャリア形成を実現できる訪問介護の職場のあり方の検討を意味している。

なお、ここでは特に非定型的短時間労働者である、いわゆる「登録型ヘルパー」を取り上げる。その理由は、ヘルパーのうち7割以上が登録型ヘルパーとして働いていること⁶、離職者に占める勤続年数が短い者の割合が高いわけだが、通常ヘルパーとしての仕事を始める際には「登録型」として働き始める場合がほとんどであること、さらに「登録型ヘルパー」は様々な課題を抱える勤務形態であるとはいえ、その活用は今後も不可欠であり、登録型ヘルパーのキャリア形成に関する検討は訪問介護分野全体にとって重要な意味を持つこと等である。

ヘルパーの定着や能力開発にかかる分析の視点を明確化したうえで（第2節）、具体的には次の3つの分析を行う。第1に、登録型ヘルパーのキャリア志向を取り上げ、勤務先事業者への定着と訪問介護サービス分野での定着（訪問介護の仕事の継続）という2つ観点からみた定着志向の向上と雇用管理の関係を明らかにする（第4節）。第2に、登録型ヘルパーの職業能力を取り上げ、能力開発を促進する人材活用上の取組みを分析する（第5節）。定着と能力開発は相互に関係しているが、それぞれを促進する施策が異なる可能性も否定できないため、ここでは独立に分析するものとする。第3に、勤務先事業者への定着志向があり、かつ職業能力が高い登録型ヘルパーの仕事に関連する希望を把握することにより、登録型ヘルパーにとって魅力ある職場づくりの指針を得る（第6節）。

2. 分析の視点：サービス提供責任者の人事管理機能と Off-JT への着目

定着と能力開発にかかわる雇用管理のあり方を、どのような視点でとらえるべきか。本節では、働く人の定着や能力開発にかかる先行研究や、そのうちとくに介護の仕事に従事する者の定着・能力開発にかかる知見をもとに、次節以降の分析の視点を整理する。

(1) 定着と雇用管理

労働者の定着促進にはなにが重要か。玄田・佐藤 [2003] は、中小企業に対する聞き取り調査から、定着促進のためには採用段階で仕事の考え方を共有できる人材をみきわめる

⁶ 序章第4節。

こと、責任や自由を明確にして仕事を提供すること、能力の伸展に応じた仕事を割り振り、実績にみあった報酬を与えること、各人に目標を設定させ透明性の高い評価をおこなうこと、経営者・上司・社員同士のコミュニケーションを頻繁にとり、開放的な職場づくりをおこなうことが重要だとする。こうしてみると、定着を促す取組みは、採用時の人材見極め、的確な仕事の指示、能力に対応した配置、仕事ぶりの評価、職場における情報や課題意識の共有化という5つに集約される。これらは、企業レベルよりも現場レベルで担われる機能であるといえそうである。

現場レベルで担われる機能の重要性を裏づけるものとして⁷、佐藤・鎌田編 [2000] は、小売業における企業から現場（店舗）レベルへの重点の移動に着目し、本社・本部による標準化された商品管理システムよりも、店長による個別化された店舗管理（社員の人事管理や人材育成を含む）のノウハウが、小売業の新たな競争力基盤を形成しつつあることを述べている。

さらに、Buckingham and Coffman [1999] は、定着率を左右するのは会社全体ではなく事業ユニットのマネジャーの行動であり、とりわけ従業員が「仕事上自分が何をすべきか、要求されることが分かっている、自分の仕事を適切に遂行するために必要な材料や道具類が揃っている、毎日最高の仕事ができる機会に恵まれている、上司や仕事仲間は自分を一人の人間として認めて接してくれている、仕事上で自分の意見が尊重されていると感じられる職場づくりが重要であるとしている。

特に介護職の定着についてはどうか。佐藤・堀田 [2006] は、グループホーム及びユニットケアに取り組む特別養護老人ホームに勤務する介護職を分析対象として取り上げ、仕事上で感じるストレスとそれによってひきおこされるバーンアウトの現状と規定要因を明らかにするとともに、ストレス等を軽減することに有効な雇用管理施策を検討し、訪問介護員のストレス等の解消策を検討する際にも有益な情報を提供している。これによると、雇用管理上の取組みが十分であると、そこで働く介護職はストレス度が低く、職務満足度が高く就業継続意向が高い、バーンアウトの徴候が低いという傾向がみられる。具体的には実務の中での上司の指導、上司や先輩に仕事上の疑問点を聞ける機会を設ける、職場全体の課題共有機会を設定するといった取組みが、職場内の円滑なコミュニケーション、

⁷ 今野・佐藤 [2002] においても、人事管理はトップマネジメント、人事部門、ライン管理職という3者による「分権的管理体制」が敷かれているが、3つの主体のなかで重要な役割を果たしているのはライン管理職であるとされている。

同僚とのよりよい関係の構築につながり、そのことがバーンアウトの軽減をもたらすこと、介護職の介護能力を高め、職業能力の向上を評価し、それに見合った仕事に配置することは、介護職の自信にもつながり、これもまたバーンアウトの軽減に効果があることを明らかにする。介護職についてもやはり、現場レベルでの雇用管理の取組みの充実度が定着に影響を及ぼすといえそうである。

ヘルパーについてみると⁸、各事業所において利用者のニーズを把握し、訪問介護計画を立案し、ヘルパーを調達・育成・派遣する機能（すなわち現場における人事管理機能）を担うサービス提供責任者⁹が、ヘルパーの定着を左右することが知られている¹⁰。勤務年数1年未満の登録ヘルパーをとりあげ、職場での悩み・不安・不満を「辞めたいヘルパー」と「働きたいヘルパー」で比較すると、前者は「上司の管理能力が低い、業務の指示が不明確、不十分」との不満を持つヘルパーが約半数と顕著に多くなっていること¹¹、ヘルパーの意欲を高めるには利用者、家族、周辺職種等との関係のマネジメントが重要であること¹²もまた、ヘルパーの定着を促進するうえで現場管理者であるサービス提供責任者の果たす役割の大きさを示唆するものである。

よって、本章では企業レベルではなく事業所レベルを分析単位とし、1社のなかで現場管理者である所属事業所のサービス提供責任者の人事管理機能の充実度の違いがヘルパーのキャリア志向に及ぼす影響を検討するものとする。ここではサービス提供責任者の人事管理機能を、基本的なサービス提供機能である1)稼働管理に加え、ヘルパーとのコミュニケーションに基づく2)仕事についての的確な指示、3)育成を考慮した仕事の割り振り、4)日常的な仕事ぶりの把握と評価、5)安全衛生管理の5つに整理する。

（2）能力開発と雇用管理

能力開発についてはどのような視点が重要か。小池 [2005] は、労働者の能力開発は幅広いOJTが中心となるが、Off-JTの受講が組み合わせられることによって、実務経験の整理・体系化が実現されるとしている。また、川喜多・九川 [2006] は、人材育成にすぐれた中小企業の雇用管理上の特徴のひとつとして、頻繁な研修・勉強の機会をあげている。

⁸ ヘルパーの定着状況については序章第4節を参照のこと。

⁹ サービス提供責任者の定められた業務内容及びその実態については第4章を参照のこと。

¹⁰ 堀田 [2006b]

¹¹ 比較内容の詳細は堀田 [2007a] を参照のこと。

¹² 第1章。

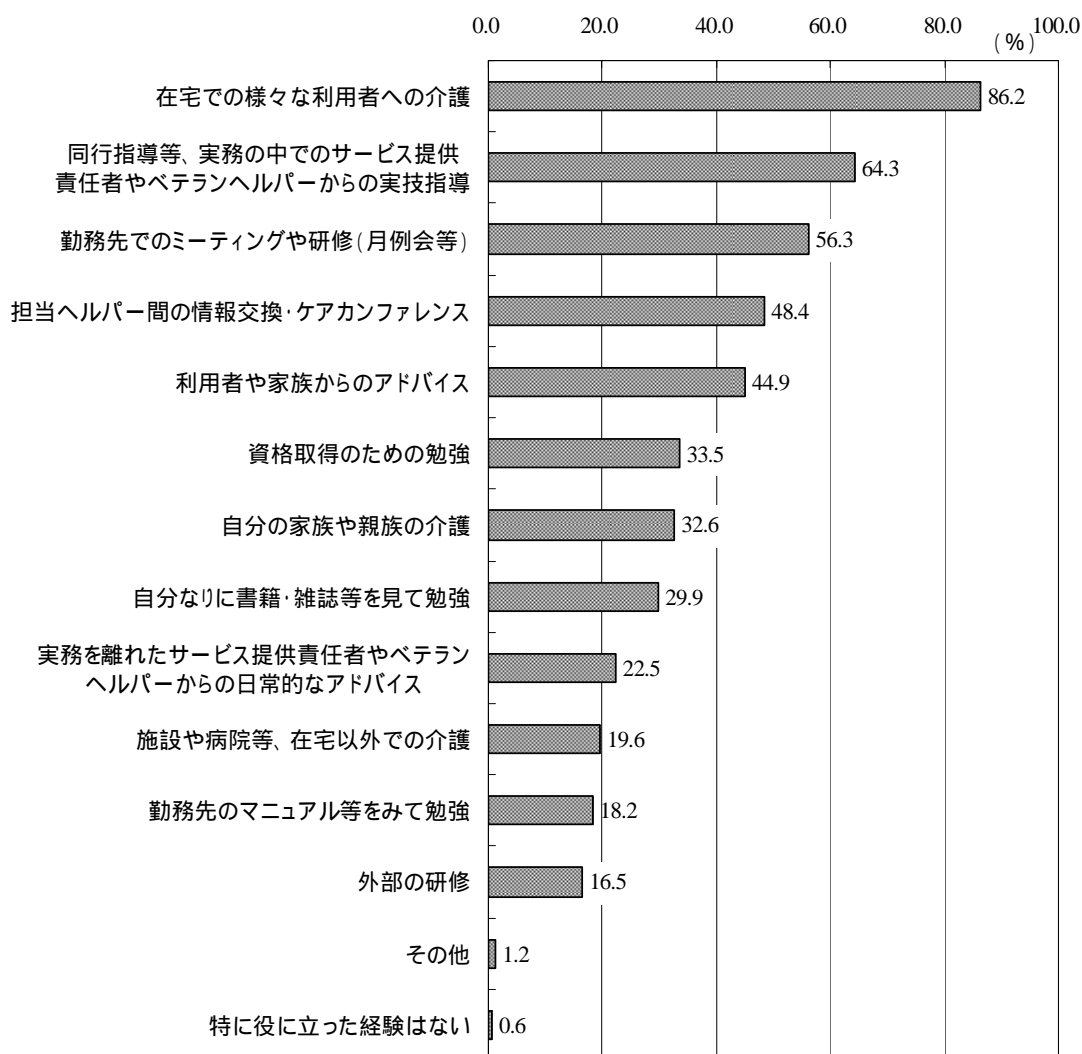
能力開発にかかる雇用管理のあり方を分析するうえでは、OJT 及びその担い手に加え、Off-JT の受講状況にも考慮する必要があるといえる。

特にヘルパーをとりあげるとどうか。ヘルパーの職業能力の伸張の要因を総合的に明らかにする調査研究はほとんどなかった¹³。そこで『ヘルパーの仕事と働き方に関するアンケート』では、「ヘルパーとしての能力を高めるうえで特に役に立ったのは、次のうちどのような経験ですか（複数回答）」との質問を設けた¹⁴（図 3-1）。これをみると、「在宅での様々な利用者への介護（86.2%）」が最も多く、多くの利用者への介護の経験を積み重ねることで、実務を通じた能力向上がはかられていることがわかる。次いで「同行指導等、実務の中でのサービス提供責任者やベテランヘルパーからの実技指導（64.3%）」、「勤務先でのミーティングや研修（月例会等）（56.3%）」となり、ヘルパーについても、OJT を中心として Off-JT も受講することを通じて能力が高められていくことがわかる。すなわち、サービス提供責任者がどれだけヘルパーを育成する力を持っているか、に加えて Off-JT の受講状況がヘルパーの能力向上に影響を及ぼすと考えられる。

¹³ 堀田・佐藤・大木 [2005] はサービス提供責任者に着目し、ヘルパーが具体的に発揮可能な職業能力の伸張との関係を明らかにした点に特徴を有するが、ヘルパーの職業能力の独立変数の網羅性に限界がある。堀田 [2006b] は、ヘルパーに対するアンケート調査の自由記入から、実務の中でのベテラン等からの指導、サービス提供責任者や先輩への相談、集合研修、資格取得、身体介護の経験、施設等での介護経験、利用者や家族からのアドバイスといった要素を抽出している。

¹⁴ 堀田・佐藤・大木 [2005] 堀田 [2006b] に加え、G 社でのフィールドワーク（調査概要は第 5 章第 1 節を参照のこと）で得られた要素を参考に選択肢を作成した。

図 3-1 ヘルパーとして能力を高めるうえで特に役に立った経験（複数回答、n=1,965）



注：『ヘルパーの仕事と働き方に関するアンケート』より。

ここで能力開発の実態を確認しておく。訪問介護事業所における能力開発をめぐるのは、厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」及び介護労働安定センター「介護労働実態調査」が全国規模で定期的にその実施状況をとらえている¹⁵。これらによると、訪問介護事業所の大半が職員の資質向上のために何らかの取組みを実施しており、とりわけ介護技術・知識についての Off-JT の実施率は高い¹⁶。また、部下指導を上司の役割としたり、育

¹⁵ 単発ではあるが、より詳細に訪問介護事業所における能力開発の実態をとらえたものとして、在宅介護サービス業雇用高度化懇談会 [2002a]、シルバーサービス振興会 [2007] 等がある。

¹⁶ 厚生労働省 [2006e] によれば、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修 (Off-JT) の実施率を業種別にみると、医療・福祉が 89% と最も高い。

成を考慮して仕事を与えるといった仕事を通じた能力開発もある程度行われているといえる（表 3-1）。

表 3-1 訪問介護事業所における能力開発の取組み状況（単位：％）

		OJTの方法							過去1年間に行ったOff-JT					
		部下指導を上司の役割としている	上司以外の指導担当者をつけている	育成を考えている仕事を	指導マニュアルを作成している	その他	行っていない	無回答	介護技術・知識について	資格取得のための講習	介護保険法・制度について	その他	行っていない	無回答
訪問介護員	正社員 (n=4,223)	64.1	20.0	45.0	28.3	2.1	7.5	7.6	81.7	30.7	69.3	7.4	3.5	5.4
	非正社員 常勤労働者 (n=1,317)	52.0	23.7	40.5	24.6	2.4	6.6	14.8	77.2	28.2	61.0	6.8	3.0	12.3
	労働時間 定型的 (n=1,582)	42.5	22.7	36.3	25.8	1.8	7.0	22.4	66.0	20.1	47.9	6.6	5.6	22.2
	非定型的 (n=3,527)	41.6	21.5	37.6	25.3	2.3	8.3	19.4	67.2	20.0	48.5	6.2	6.1	19.3

注：非定型的短時間労働者 = 登録型ヘルパー 出所：介護労働安定センター [2007a]

しかし、ヘルパーが利用者宅を1人で訪問してサービスを提供すること、ヘルパー宅から利用者宅への「直行直帰」が多いという訪問介護サービスの特徴から、特に登録型ヘルパーにおいては先輩や同僚のアドバイスを仕事に受けることが困難であること、また時間帯や手当の支給状況等の理由から、事業所においてOff-JTが行われていても参加しない者も少なくないこと、ヘルパーの能力の伸張度合いを測定・評価する仕組みがなく、また利用者のニーズとヘルパーのマッチング、各種変更や調整等の就業管理が煩雑化し、個々のヘルパーの能力や難易度に見合った人員配置が難しいといった背景から、OJTとOff-JTを関連づけた体系的かつ継続的な能力開発が不十分になりがちであることが指摘されている¹⁷。

すなわち、ヘルパーからみた能力開発機会の充実度を把握する場合にも、やはり（企業単位ではなく）事業所レベルに着目することが妥当であると考えられる。なぜなら、ヘルパーを調達・育成・派遣する機能を担い、ヘルパーの能力開発にも影響を及ぼすと考えられるサービス提供責任者は、事業所レベルの現場管理者であり、またどれだけ計画的に能

¹⁷ 小林 [2004]、堀田 [2007b]

力開発機会を提供しているか、さらに登録型ヘルパーが受講できる環境を整えているか、育成を考えた配置を行っているかといった能力開発の実際の運用・展開は事業所レベルで行われることだからである¹⁸。

そこで、以下では1社における事業所単位での「ヘルパーからみた Off-JT の受講状況」と現場管理者であるサービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度のばらつきに着目し、それぞれの充実に加え、両者を組み合わせて充実をはかることがヘルパーの定着・能力開発を通じたキャリア形成のために不可欠であるとの仮説を設定し、分析を進める。

3. 使用データと分析に用いる指標等

(1) 使用データ

分析に使用するのには、『在宅介護ヘルパーの仕事と能力に関するアンケート(以下、F社ヘルパー調査)』(2004年11月実施)の個票データである¹⁹。この調査は、第2章で分析したように、ヘルパーの職業能力についてはじめて実証的に把握を試みたものであるが、ヘルパーの仕事の経験や現状、仕事に対する意識に加え、所属事業所のサービス提供責任者の取組みに対するヘルパーの目からみた評価を尋ねていることに特徴がある。

調査はF社35事業所で2004年9月に稼働した登録型ヘルパー全員を対象に実施し、1,450人から回答を得た(有効回答率43.5%)。分析対象は、このうちヘルパー1級もしくは2級資格を持ち、介護福祉士資格を持たない1,126人とした。

なお、F社は訪問介護サービスを中心として、居宅介護支援、訪問入浴介護、通所介護、福祉用具貸与販売、住宅改修等を展開する大手介護事業者である。訪問介護については36(うち1事業所は新設)の直営事業所でサービス提供責任者約300人と登録型ヘルパー約3,300人が働いている。1事業所あたりの規模が大きい傾向にあることに注意が必要である。

(2) 分析に用いる指標

所属事業所における Off-JT の受講状況、 所属事業所のサービス提供責任者のヘルパ

¹⁸ Off-JT については、企業レベルで計画される場合もあるが、登録型ヘルパーに対してその受講を徹底するかどうかは、事業所レベルの判断に任されている場合が多い。

¹⁹ 調査実施概要ならびに調査票は参考資料を参照のこと。本章第2節以降の図表は全て『F社ヘルパー調査』より。

ーに係わる人事管理機能の充実度、 両者の組み合わせに係わる指標として、以下の手続きにより3つの指標を作成した。

所属事業所における Off-JT の受講状況に関する指標

F 社では採用時の基礎的な研修に加え、登録型ヘルパーは1～2ヵ月に1回の頻度で現任者研修を受けることとされているが、実際の運用は事業所に任されており、前述のように、その機会があるか、登録型ヘルパーが参加しやすい配慮がなされているか、結果的に登録型ヘルパーがどれだけ Off-JT を受講できるかは事業所によって異なっている。

そこでまず、Off-JT の受講状況については、「初任研修」、「日常の仕事を離れた研修や講習会」の両方を受けたとする者を、所属事業所における Off-JT 受講グループ(587人、52.1%)、それ以外を非受講グループ(539人、47.9%)とした。

所属事業所のサービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度に関する指標

F 社の職務基準書にもとづく人事担当者との検討により、サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能を12の小項目からなる5つの中項目に整理した。5つの中項目は先行研究から導き出された第2章(1)で示した1)稼働管理、2)仕事についての的確な指示、3)育成を考慮した仕事の割り振り、4)日常的な仕事ぶりの把握と評価、5)安全衛生管理であり、本章の趣旨に照らして5つの焦点でサービス提供責任者の人事管理機能の充実度が測れるよう小項目を調査時点で設定した。

整理された項目は、1)稼働管理(「ヘルパーの日程や行動予定の把握」「ヘルパーの急な休みへの対応」)、2)仕事についての的確な指示(「ヘルパーへの具体的な援助目標・援助内容の指示」「ヘルパーへの利用者の状況に関する情報伝達」「ヘルパーの悩みや心配事の受止め」)、3)育成を考慮した仕事の割り振り(「ヘルパーの能力や希望に応じた仕事の割り振り」「個々のヘルパーの育成課題の設定」)、4)日常的な仕事ぶりの把握と評価(「ヘルパーの就労報告書の確認によるサービス状況の把握」「同行訪問やふいうち訪問によるヘルパーの仕事ぶりの把握」「ヘルパーの公平な評価」)、5)安全衛生管理(「ヘルパーの健康管理」「ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化」となる。なお、 で取り出した Off-JT の実施についてはここでは除いた。

所属事業所のサービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度を測る指

標については、その機能の実効的な発揮状況を測定することを意図して、ヘルパーからみた所属事業所のサービス提供責任者の取り組み状況を「十分できている」、「ある程度できている」、「あまりできていない」、「まったくできていない」、「わからない」で評価してもらい²⁰、小項目ごとに0～4点を与えた。さらに中項目ごとに平均点（最高4点・最低0点）を算出したうえで、5項目を等価であると仮定して、その平均点の和（最高20点・最低0点）を「サービス提供責任者の対ヘルパー得点」とし、この得点が、「ある程度できている」レベルである15点（3点×5項目）以上の者をサ責人事管理機能充実グループ（248人、25.1%）、それ以下の者をサ責人事管理機能非充実グループ（741人、74.9%）とした。

2 指標の合成指標

以上の、所属事業所におけるOff-JTの受講状況、所属事業所のサービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度の2分野における各2区分を組み合わせることによって、4つの区分が設定できる。分布をみると、両者が充実したグループであるHHが14.0%、HLが39.0%、LHが11.1%、LLが35.9%となる。

については2区分とすることで情報量は制約されるが、ここでは4つの区分を設定することにより、Off-JTと所属事業所のサービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実について、人事管理施策上の対応としての組み合わせを把握する目的から、このような合成指標を用いることとした。

表3-2 2分野の組み合わせ4区分の分布

Off-JT	サ責	組み合わせ	人数(人)	割合(%)
H(受講)	H(充実)	HH	138	14.0
	L(非充実)	HL	386	39.0
L(非受講)	H(充実)	LH	110	11.1
	L(非充実)	LL	355	35.9
計			989	100.0

²⁰ 設問は、次のとおり。「あなたの事業所のサービス提供責任者は、次のような取り組みをどの程度行っていますか。それぞれ該当する番号1つに をつけてください。あなたの事業所にサービス提供責任者が複数いる場合は、事業所全体としてお答えください」

なお、本章の分析で用いる主な変数の記述統計量は表 3-3 のとおりである。

表 3-3 記述統計量

	回答者数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
Off-JT 受講状況	1126	0.52	0.50	0	1
サービス提供責任者の対ヘルパー得点	989	11.70	4.09	0	20
サ責人事管理機能充実	989	0.25	0.43	0	1
Off-JT・サ責(HH)	989	0.14	0.35	0	1
Off-JT・サ責(HL)	989	0.39	0.49	0	1
Off-JT・サ責(LH)	989	0.11	0.31	0	1
F社への定着志向	1098	2.96	0.79	1	4
訪問介護サービスの仕事継続意向	1042	0.62	0.49	0	1
介護能力得点	999	155.87	37.50	54	225
年齢 ²¹	1069	50.20	10.30	20	74
生活費負担者ダミー	1080	0.23	0.42	0	1
介護の仕事の通算経験年数(月単位)	1098	40.42	42.37	1	442
F社でのヘルパーとしての経験年数(月単位)	1114	29.70	26.69	1	384
1カ月の訪問先での介護時間	1028	47.52	34.01	2	200
身体介護時間給	1109	1,605.09	36.10	1450	1700
仕事内容が希望通り	1090	0.32	0.47	0	1
勤務日数・時間が希望通り	1105	0.72	0.45	0	1
身体介護のウェイト	1119	2.67	0.85	1	5

4. キャリア志向への影響：勤務先への定着と訪問介護の仕事継続をとりあげて

サービス提供責任者の人事管理機能の充実度は、勤務先での定着志向やヘルパーの仕事の継続意向に影響を及ぼすことが明らかにされている²²。本節では、現場管理者の役割のみならず事業所における Off-JT を受講していること、あるいは両者の組み合わせにより登録型ヘルパーの職場や仕事へのモチベーションが高められ、定着が促されるという仮説を設定した。まず、Off-JT の受講状況、サービス提供責任者の人事管理機能の充実度、その組み合わせ別にヘルパーのキャリア志向をみたあと、登録型ヘルパーのキャリア志向の規定要因を明らかにする。

なお、ここでは、キャリア志向として、勤務先への定着に加え、訪問介護サービスという仕事の継続意向もとりあげるものとする。事業者からみれば、自社での勤務を促すこと

²¹ 分析対象の平均年齢が 50.2 歳であることはキャリア形成の議論の必要性を減じるものではない。介護の仕事及び F 社でのヘルパー経験をみればわかるように、入職年齢が高く、一方最高年齢は 74 歳であるためである。

²² 堀田 [2006b]

が質の高いサービス提供のためにも重要となるわけだが、訪問介護分野全体としての人材不足感と訪問介護サービスの担い手全体としての職業能力の水準を高める必要性を考慮すれば、また働く側のキャリア形成という意味からも、勤務先への定着に加え、広く訪問介護サービスの仕事の継続に着目することは重要だと考えられる。

(1) 登録型ヘルパーのキャリア志向と所属事業所の Off-JT 受講状況・サービス提供責任者の人事管理機能充実度の関係

第3節で分類した区別に「勤務先への定着志向」(表3-4)と「訪問介護サービスの仕事継続意向」(図3-2)をみた。なお、前者は「F社を辞めるつもりがありますか」という設問に対する回答の分布であり、後者は、将来の仕事やキャリアについての希望に関する設問で、「ホームヘルパーとして働きたい」もしくは「サービス提供責任者の仕事をしたい」すなわち訪問介護事業所での仕事を継続したいと回答した者の比率である²³。

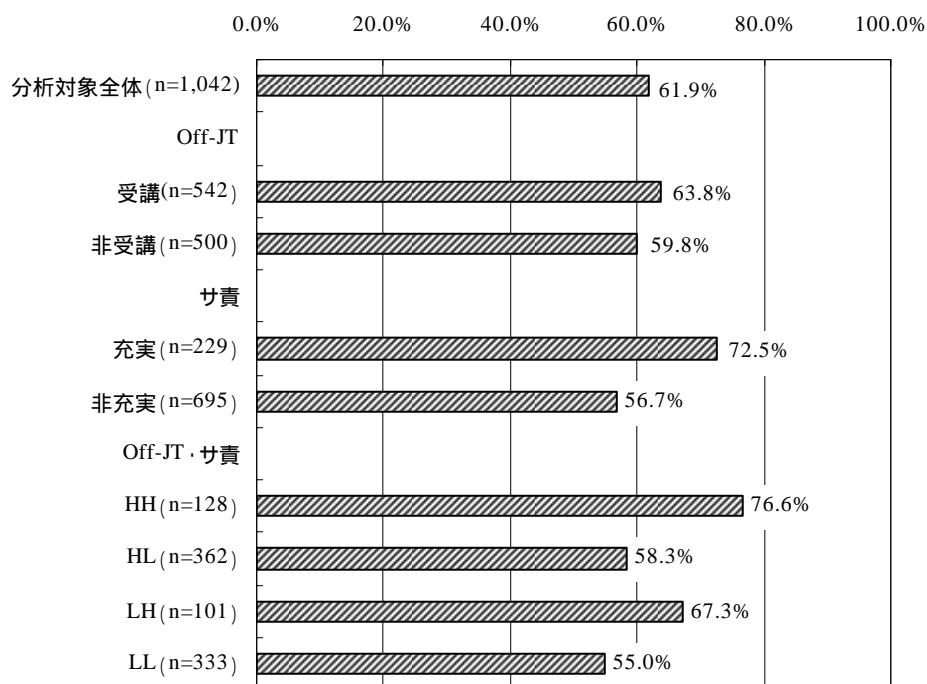
これによると、両者ともに Off-JT 受講状況とは有意な関連がみられないが、サービス提供責任者の人事管理機能充実指標との関連性が見られ(1%水準で有意)サービス提供責任者の人事管理機能充実グループで、勤務先への定着志向、訪問介護サービスの仕事継続意向がともに高くなっている。2つを組み合わせた4区分との関係を見ると、両者ともに1%水準で関連性が見られる。勤務先を「やめるつもりは全くない」割合、また「訪問介護事業所での仕事を継続したい」とする割合はともに『HH』>『LH』>『HL』>『LL』の順となる。サービス提供責任者の対ヘルパーに係わる人事管理機能の充実に加えて Off-JT の受講機会を充実させることにより、ヘルパーのキャリア志向との関連が強まり、勤務先への定着や訪問介護の仕事への定着が促されることが示唆される。

²³ この他に「ケアマネジャーの仕事をしたい」、「本社・事業所などの管理部門の仕事をしたい」、「施設介護の仕事をしたい」、「その他の介護の仕事をしたい」、「介護以外の仕事に就きたい」、「仕事はやめたい」という選択肢を設けた。

表 3-4 勤務先への定着志向と雇用管理（単位：％）

		回答者数	やめるつもりは全くない	当分やめるつもりはない	近いうちにやめるつもり	わからない
分析対象全体		1,098	24.7	51	4.7	19.6
Off-JT	受講	579	26.3	51.8	4.0	18.0
	非受講	519	22.9	50.1	5.6	21.4
p=0.210						
サ責	充実	244	39.3	47.1	2.5	11.1
	非充実	730	19.2	52.3	5.8	22.7
p=0.000						
Off-JT・サ責	HH	138	40.6	44.2	2.2	13.0
	HL	382	21.2	54.2	4.5	20.2
	LH	106	37.7	50.9	2.8	8.5
	LL	348	17.0	50.3	7.2	25.6
p=0.000						

図 3-2 訪問介護サービスの仕事継続意向と雇用管理



(2) 登録型ヘルパーのキャリア志向の規定要因

他の要因を統制した上でも、サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実はヘルパーのキャリア志向に影響を及ぼしているのだろうか。また、Off-JT の受講は、

その影響を後押しするのだろうか。ここで、ヘルパーのキャリア志向を従属変数とする多変量解析を行った。独立変数は下記の2つのモデルを投入した。

【モデル1】

所属事業所における Off-JT の受講状況(「初任研修」、「日常の仕事を離れた研修や講習会」の両方を受講 = 1 のダミー変数)

所属事業所のサービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度

【モデル2】

4区分のダミー変数(基準: LL)

1) 勤務先への定着志向の規定要因

まず、勤務先への定着志向については、定着志向を従属変数として、順序回帰分析を行った(表 3-5)。統制変数として、年齢、生活費負担者ダミー、F社でのヘルパーとしての経験年数、普通1ヵ月の訪問先での介護時間、身体介護の時間給、ヘルパーとしての介護の仕事内容が希望通りダミー、勤務日数・勤務時間数が希望通りダミーを用いた。

モデル1の結果をみると、Off-JT 受講状況は有意でなく、サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度がプラスで有意な係数となった。モデル2の結果をみると、『HH』、『LH』が有意にプラスとなった。この結果は、クロス集計結果とも整合的であり、Off-JT 受講状況は単独では影響を持たないが、サービス提供責任者の対ヘルパーに係わる人事管理機能とあわせて充実させることによって、定着志向にプラスの効果が現われることが確認できた。

これに加えて、年齢が高いこと、F社でのヘルパーとしての経験年数が長いこと、稼働時間が長いことは勤務先への定着志向を高めている。年齢が若く経験が浅い者、稼働時間が短い者に対するフォローの重要性を示すものといえる。

表 3-5 勤務先への定着志向の規定要因（順序回帰分析）

従属変数 = F 社定着志向 ^{a)}	モデル 1		モデル 2	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
年齢	0.039	0.007 ***	0.037	0.007 ***
生活費負担者ダミー	-0.133	0.172	-0.156	0.172
F 社でのヘルパーとしての経験年数	0.006	0.003 *	0.007	0.003 **
普通 1 ヶ月の訪問先での介護時間	0.006	0.002 ***	0.007	0.002 ***
身体介護時間給	-0.003	0.002	-0.003	0.002
仕事内容が希望通りダミー ^{b)}	0.086	0.146	0.083	0.146
勤務日数・勤務時間が希望通りダミー ^{c)}	-0.089	0.155	-0.078	0.155
初任研修・日常の仕事を離れた研修や講習会いずれも受講ダミー ^{d)}	0.105	0.137		
サ責の対ヘルパー得点	0.111	0.017 ***		
[Off-JT・サ責 ^{e)}]HH ダミー				
[Off-JT・サ責]HL ダミー			0.228	0.156
[Off-JT・サ責]LH ダミー			1.168	0.244 ***
N	811		811	
-2 対数尤度	1773.372		1778.480	
カイ 2 乗	100.795***		95.686***	
Nagelkerke R2 乗	0.130		0.124	

注 1 : a) 「近いうちにやめるつもりがある」を 1、「わからない」を 2、「当分やめるつもりはない」を 3、「やめるつもりはまったくない」を 4 とした。b) 介護の仕事内容についての希望と過去 1 ヶ月間の介護の仕事内容が同じものを 1、それ以外を 0 とした。c) 勤務日数と勤務時間数についての希望について、いずれも今のままでよい・特に希望はないものを 1、それ以外を 0 とした。d) 「初任研修」と「日常の仕事を離れた研修や講習会」の両方を受けたものを 1、それ以外を 0 とした。e) 「LL」をレファレンス・グループとしたダミー変数。

注 2 : *** : p<0.01 ** : p<0.05 * : p<0.1

2) 訪問介護サービスの仕事継続意向の規定要因

訪問介護サービスの仕事継続意向については、訪問介護の仕事継続意向の有無を従属変数として、二項ロジスティック分析を行った（表 3-6）。統制変数は 1）と共通とした。

モデル 1 の結果をみると、Off-JT の受講は影響を及ぼさず、サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度はプラスで有意な関係を示している。モデル 2 の結果をみると、『HH』と『LH』で有意にプラスであった。この結果は、クロス集計結果とも整合的である。これに加えて、年齢が高いことが、訪問介護サービスの仕事継続意向を高めている。

表 3-6 訪問介護サービスの仕事継続意向の規定要因（二項ロジスティック分析）

従属変数 = 訪問介護の仕事継続意向 ^{a)}	モデル 1		モデル 2	
	係数	標準 誤差	係数	標準 誤差
年齢	0.056	0.008 ***	0.055	0.008 ***
生活費負担者ダミー	-0.223	0.200	-0.249	0.200
F社でのヘルパーとしての経験年数	0.002	0.003	0.003	0.003
普通1ヶ月の訪問先での介護時間	0.001	0.002	0.002	0.002
身体介護時間給	-0.001	0.003	-0.001	0.003
仕事内容が希望通りダミー ^{b)}	-0.030	0.169	-0.021	0.169
勤務日数・勤務時間が希望通りダミー ^{c)}	0.028	0.175	0.017	0.175
初任研修・日常の仕事を離れた研修や講習会いずれも受講ダミー ^{d)}	0.058	0.158		
サ責の対ヘルパー得点	0.073	0.020 ***		
[Off-JT・サ責 ^{e)}]HHダミー			0.811	0.266 ***
[Off-JT・サ責]HLダミー			0.059	0.175
[Off-JT・サ責]LHダミー			0.715	0.290 **
定数	-1.786	4.143	-0.872	4.128
N	767		767	
-2 対数尤度	960.257		958.973	
カイ 2 乗	71.491***		72.774***	
Nagelkerke R2 乗	0.120		0.122	

注 1：a) 将来の仕事やキャリアについての希望として「ホームヘルパーとして働きたい」もしくは「サービス提供責任者の仕事をしたい」と回答したものを 1、それ以外を 0 とした。b) ~e) は図表 7 の注を参照。

注 2：***：p<0.01 **：p<0.05

「勤務先への定着志向」と「訪問介護サービスの仕事継続意向」の規定要因をみると、まず、サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実度は、勤務先への定着のみならず、訪問介護サービスの仕事に対するモチベーションの継続にもプラスの影響を持つ。Off-JT 受講機会の充実は、単独では影響を持たないが、サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能とあわせて充実させることにより、2つの観点からみたヘルパーのキャリア志向の両者に影響を及ぼすことが確認できた。

なお、F社でのヘルパーとしての経験年数及び稼働時間は、F社での定着志向にのみ影響を及ぼしていたが、年齢は両者に影響を持っていた。この背景には、年齢が上がるにつれて介護以外の仕事への転職の可能性が狭められていく傾向があることが関係していると考えられるが、いかに若年層が（勤務先を問わず）訪問介護の仕事に留まりたいと思う環境づくりをするかが、訪問介護分野全体の課題といえよう。

5 . 職業能力への影響

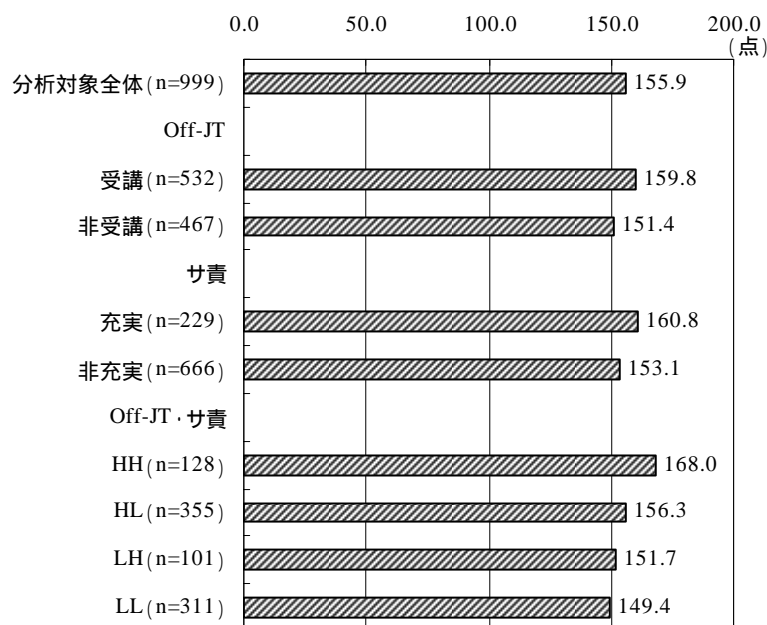
前述のとおり、堀田 [2006b] は、サービス提供責任者の人事管理機能の充実度がヘルパーの職業能力の向上に影響を及ぼすことを明らかにしている。本節では、前節と同様、サービス提供責任者の人事管理機能の充実に加えて事業所における Off-JT の受講機会が充実していること、あるいは両者の組み合わせにより登録型ヘルパーの職業能力の向上がはかれるという仮説を設定した。まず、Off-JT の受講状況、サ責の人事管理機能の充実度、その組み合わせ別に第 2 章の手続きによって算出した介護能力得点（総合得点）を用いてヘルパーの職業能力の状況をみたと、登録型ヘルパーの職業能力の規定要因を明らかにする。

(1) 登録型ヘルパーの職業能力と所属事業所の Off-JT 受講状況・サービス提供責任者の人事管理機能充実度の関係

第 3 節で分類した区分別に介護能力得点の平均点をみた（図 3-3）。

これによると、まず Off-JT 受講グループ、サービス提供責任者の人事管理機能充実グループで、それぞれヘルパーの介護能力得点がともに高くなっている。2 つを組み合わせた 4 区分との関係を見ると、『HH』は他の 3 つの区分よりも有意に平均点が高くなっていた。

図 3-3 介護能力得点の平均点と雇用管理



(2) 登録型ヘルパーの職業能力の規定要因

他の要因を統制した上でも、Off-JT 受講状況やサービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能の充実がヘルパーの職業能力に影響を及ぼしているのだろうか。また、両者の組み合わせは職業能力の向上にプラスの関係を持つのだろうか。ここで、ヘルパーの介護能力得点を従属変数とする重回帰分析を行った(表 3-7)。独立変数は前節と同様、2つのモデルを投入した。また、統制変数として、年齢、介護の仕事の通算経験年数、身体介護のウェイト、普通1ヵ月の訪問先での介護時間を用いた。

モデル1の結果をみると、Off-JT の受講状況、サービス提供責任者の対ヘルパーに係わる人事管理機能の充実度ともにプラスで有意な係数となったが、影響力の大きさをみると、Off-JT の受講状況よりも、サービス提供責任者の対ヘルパーに係わる人事管理機能の充実度のほうがヘルパーの職業能力を高める効果があることがわかる。モデル2の結果をみると、『HH』のみが有意にプラスとなった。この結果は、平均値の比較の結果とも整合的である。このことから、所属事業所における Off-JT 受講機会の充実、サービス提供責任者のヘルパーに係る人事管理機能の充実とそれが発揮できる環境づくりは、それぞれ単独でもヘルパーの職業能力の向上に効果を持つが、両者を組み合わせることによって職業能力の向上が促進されることが確認できた。

表 3-7 介護能力得点（総合得点）の規定要因（重回帰分析）

従属変数 = 介護能力得点 ^{a)}	モデル 1		モデル 2			
	標準化 係数	t 値	標準化 係数	t 値		
年齢	0.159	4.976 ***	0.152	4.645 ***		
介護の仕事の通算経験年数	0.190	5.890 ***	0.193	5.886 ***		
身体介護のウェイト ^{b)}	0.248	8.011 ***	0.247	7.807 ***		
普通 1 ヶ月の訪問先での介護時間	0.223	7.077 ***	0.246	7.762 ***		
初任研修・日常の仕事を離れた研修や講習会いずれも受講ダミー ^{c)}	0.080	2.564 **	/			
サ責の対ヘルパー得点	0.174	5.670 ***				
[Off-JT・サ責 ^{d)}]HH ダミー	/				0.126	3.651 ***
[Off-JT・サ責]HL ダミー					0.055	1.530
[Off-JT・サ責]LH ダミー			0.002	0.064		
定数項	-	7.533 ***	-	10.714 ***		
N	775		775			
F 値	52.808***		40.317***			
調整済み R2 乗	0.287		0.262			

注 1： a) 介護能力得点（総合得点）。最高 225 点・最低 45 点。b) これまで経験してきたヘルパーの仕事が「生活援助のみ」を 1、「身体介護もあるが、生活援助が主」を 2、「身体介護と生活援助を同程度」を 3、「生活援助もあるが、身体介護が主」を 4、「身体介護のみ」を 5 とした。c) 「初任研修」と「日常の仕事を離れた研修や講習会」の両方を受けたものを 1、それ以外を 0 とした。d) 「LL」をレファレンス・グループとしたダミー変数。

注 2： ***：p<0.01 **：p<0.05

注 3： 独立変数の VIF は 1.0～1.3 であり、多重共線性は生じていない。

6. 勤続志向があり能力が高い登録型ヘルパーの希望

訪問介護事業者からみると、サービスの安定的な提供のためには、定着促進に加えて、将来のサービス提供責任者の育成も視野に入れ、事業展開の中核となる能力の高いヘルパーを見極め、その働きがいを高めることが重要である。能力の高いヘルパーの活躍を促すことは、サービス提供責任者への諸業務の集中を防ぎ、サービス提供責任者がその人事管理機能を発揮しやすくすることにもつながる。そこで、本節では、ヘルパーの働きがいを高める雇用管理のあり方を、登録型ヘルパーの希望にもとづいて検討する。

前節までで、サービス提供責任者のヘルパーに係る人事管理機能の充実のみならず、事業所における Off-JT 受講機会をあわせて充実させることがヘルパーの定着と能力開発を促進することがわかった。ここでいうサービス提供責任者のヘルパーに係る人事管理機能の充実度は前述のとおり 1) 稼働管理（「ヘルパーの日程や行動予定の把握」「ヘルパーの急な休みへの対応」）、2) 仕事についての的確な指示（「ヘルパーへの具体的な援助目標・援助内容の指示」「ヘルパーへの利用者の状況に関する情報伝達」「ヘルパーの悩み

や心配事の受止め」)、3) 育成を考慮した仕事の割り振り(「ヘルパーの能力や希望に応じた仕事の割り振り」「個々のヘルパーの育成課題の設定」)、4) 日常的な仕事ぶりの把握と評価(「ヘルパーの就労報告書の確認によるサービス状況の把握」「同行訪問やふいうち訪問によるヘルパーの仕事ぶりの把握」「ヘルパーの公平な評価」)、5) 安全衛生管理(「ヘルパーの健康管理」「ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化」)の12の小項目からなる5つの取組み状況から指標化されたものであるため、まず、現場管理者であるサービス提供責任者には、こういった取組みのさらなる充実が求められているといえよう。また、介護労働安定センター[2006]によれば、ヘルパーは「ヘルパー同士による介護サービスの経験交流(61.4%)」や「サービス提供責任者を中心とした勉強会の実施(32.8%)」、「事業所による専門研修の実施(30.0%)」、「事業所による外部専門研修会への派遣(29.9%)」といった希望を持っていることから、事業所におけるOff-JTの実施にあたっては、ヘルパーの希望を踏まえた展開が重要となる。

では、訪問介護事業者が事業展開の中核としうるヘルパー、すなわち勤務先の事業者に定着志向があり、かつ高い職業能力を有するヘルパーは、介護の仕事に関してどのような希望を持っているのだろうか。以下では、介護能力得点が上位3分の1(176点以上)であり、かつF社を「やめるつもりは全くない」もしくは「当分やめるつもりはない」と回答した者を取りだし、その仕事や職場に関連する希望を、それ以外のヘルパーと比較しながら確認する。

仕事量については、勤務日数・勤務時間数いずれも有意な差は見られない。仕事内容については、「身体介護のみを経験していきたい」と「身体介護を主に経験していきたい」をあわせた割合が35.7%であり、それ以外のヘルパー(27.1%)よりも若干高い。

資格取得意向については有意な差が見られなかったが、身に着きたい知識や技術については、「より高度な介護技術(59.8%対54.7%、前者が勤続意向あり能力高いヘルパーの値で後者がそれ以外のヘルパーの値。以下同様)」、「介護保険とその動向に関する知識(46.1%対38.4%)」が若干高い。

能力開発に関連する現在所属している事業者に対する希望には、顕著な差が見られた。既に一定水準の能力を身に着け、場合によっては指導的立場にも立っているためか「実務の中で、ベテランから指導を受ける機会を設けること(35.9%対46.4%)」をあげる者は少ない。一方で、「介護の能力を適切に評価する仕組みを作ること(47.7%対27.0%)」、「介護の能力に見合った仕事に配置すること(41.4%対30.9%)」をあげる者が多い。

雇用形態については、「現在のままがよい(80.3%対84.6%)」が若干低い。

勤続意向があり、職業能力も高い水準にあるヘルパーの希望に応え、その意欲を高めるには、能力や仕事を把握し、介護能力を評価し、能力の高まりに応じた雇用形態の見直しを含めた能力や本人の希望に応じた配置・処遇と教育訓練を行うことが求められる。こうした役割はすなわち現場管理者であるサービス提供責任者に求められるものであり、サービス提供責任者の人事管理機能を充実させることは、ヘルパーの定着促進や能力開発のみならず、訪問介護事業者が事業展開の中核としうるヘルパーにとって魅力ある職場づくりの実現のためにも重要である。

7. むすび

本章では、事業所レベルでの訪問介護事業所における現場管理者であるサービス提供責任者の人事管理機能の充実度と Off-JT の受講状況のばらつきに着目し、それぞれの充実に加えて両者を組み合わせて充実をはかることがヘルパーの定着・能力開発のために重要であるとの仮説を設定して分析を進めた。具体的には、登録型ヘルパーのキャリア志向、職業能力の伸張と人材活用上の取組みの関係をみたうえで、勤務先への定着志向があり、かつ職業能力が高い登録型ヘルパーの意識を把握した。結果を要約すると、以下のようになる。

- 1) 登録型ヘルパーの勤務先への定着志向、訪問介護サービスの仕事継続意向を高めるには、所属事業所のサービス提供責任者のヘルパーに係る人事管理機能の充実が有効である。Off-JT 受講機会の充実は、単独では有意な影響を持たないが、サービス提供責任者のヘルパーに係わる人事管理機能とあわせて充実させることにより、2つのキャリア志向に影響を及ぼす。
- 2) まず、サービス提供責任者が人事管理機能を果たしやすい環境を整備し、加えてヘルパーの Off-JT 受講機会を増やすことは、勤務先への定着志向と訪問介護サービスの仕事継続意向という2つの観点からみた登録型ヘルパーのキャリア志向にプラスの影響を及ぼし、勤務先を問わず訪問介護分野全体としての担い手の職業能力の育成と質の高いサービスの提供、ヘルパーの継続的なキャリア形成を可能にすることが示唆される。とりわけ年齢が若いヘルパーに対する働きかけが望まれる。
- 3) サービス提供責任者のヘルパーに関わる人事管理機能の充実は、ヘルパーの職業能力を高めることにも大きな影響を持つ。さらに Off-JT 受講機会を充実させることにより、

能力開発効果が促進される。

- 4) ヘルパーにとって魅力ある職場づくりのためには、その希望を踏まえた雇用管理の工夫が求められる。特に、勤続意欲が高く、能力の高いヘルパーの就業意欲を維持・向上させることは、訪問介護事業者にとって、高度化・専門化するサービスを安定的に提供していくうえで大きな課題となる。事業展開の中核を担うコアとなるヘルパーの働きがいを高めるには、職業能力を測定する仕組みを導入し²⁴、職業能力に応じた配置や処遇を行うことが鍵となる。こうした人材活用機能の担い手はサービス提供責任者であることから、サービス提供責任者の果たすべき役割を明確化し、その人事管理能力を高めることが重要となる。

²⁴ そもそも中核ヘルパーの見極めのためには、職業能力の測定が不可欠である。