VOLUME 16 NUMBER 1 2021

The Japanese Journal of Business Management for Long-Term Care

介 護 経 営

第16巻 第1号 2021年

日本介護経営学会

The Japanese Association of Business Management for Long-Term Care

介護経営

Jpn. J. Biz. Manage. L.-T. Care

「巻頭言]

地域包括ケアシステム(Community-based Integrated Care System)

慈恵会 理事長 丹野智宙

最近しきりに地域包括ケアシステム(Community-based Integrated Care System)の植木鉢概念図を思い浮かべています。というのも当たり前のようにそこにあるものと認識していたものが、いざ戦争により破壊されはじめると、チャーミングな植木鉢がとてもリアルな概念図に見えてくるんです。概念図の植木鉢の土台は「住まいと住まい方」、「本人の選択と本人・家族の心構え」です。今では一部地域で供給過多といわれる高齢者住宅について最近また考え始めているんです。

幸運なことにこの概念図制作者から 16 年近く咳唾珠を成すレクチャーを受け続ける機会に恵まれて きました。16年の間に医療介護経営者として植木鉢の葉の部分は強く意識してきたつもりです。「住ま い」も少しだけ張り切って高齢者住宅なんか整備してきたつもりでした。しかし、土台となる「住まい と住まい方」をもう少し研究できないか、そんな気持ちに駆り立てられ実はアメリカ行きの航空券を手 配していたのです。この情勢ゆえ直前に断念せざるを得ませんでしたがディズニーの担当者へ聞きた いことが山ほどありカリフォルニアへ行きたかったのです。「住まいと住まい方」についてあのディズ ニーが大規模開発をしていくといわれています。Story tellingからStory livingへ移行し全米へ展開を 狙っているとのことです。そして 55 歳以上の区画も必ず整備するといわれています。冷静に考えます とディズニーは土地の造成も、ホテルや住宅の建築も、キャストによるサービスも、飲食提供もマネジ メントも全て兼ね備えていますもんね。各社こぞってメタバースへ進んでいるのに、猛烈に逆のリアル へ進んでいくのは、やはり夢の国の創造主ならではの選択なんだと感動すら覚えてしまいます。住民と いう敷地内のコミュニティーにとどまらずその世界観を敷地外にも当然広げていくのでしょうね。移動 にサポートを要する方へ VR で夢の仮想現実旅行へ連れていくか、敷地内に旅行先の夢の国を創造して しまうのか。孫と高齢者住宅をオンラインでコネクトするのか、それとも孫が毎週末見舞いに来たくな る魔法の国を創るのか。「住まい」ってまだまだ工夫の余地はあり、多様性あふれる「住まい方」を支 援できますよね。日本にも戦隊ものやアニメなど豊富なコンテンツがありますよね。南米のコロンビ アの山奥でもぼろぼろになった日本アニメのTシャツを着ている子供を見かけたことが何度もありま す。日本のコミュニティー開発もまだまだイノベーションの余地がありそうです。青森駅周辺も大規模 な都市開発などが進んでいます。「住まい」や「住まい方」、コミュニティーの在り方について再構想 して再構築していくことも医療介護経営者は考えていくべきなのかもしれません。医療介護サービス 提供側が不動産デベロッパーと連携した Community 開発にはまだまだ成長余地がありそうです。所有 と運営が別々であっても夢の国は造れることをすでに東京ディズニーランドで証明してくれています。 Community-based Integrated Care System はその字の通り、コミュニティーがベースにあるんですね。 しかしすごい翻訳だといつも感心してしまいます。そして Disney は Magical Residential Community を Develop していくんですよね。感染症や国際情勢により VUCA の時代といわれる今、植木鉢の概念 図や Community-based Integrated Care System という翻訳に真理を探してしまうのは私だけではない と思います。世界平和を祈ります。

目 次

卷頭言

地域包括ケアシステム(Community-based Integrated Care System)

丹野 智宙……1

研究論文

要介護者への支援業務におけるデジタル技術の活用余地 一介護事業所におけるデジタルトランスフォーメーションの現状と 今後の取り組みに対する意識調査から一

内藤 拓人、伊藤 舞、三浦 麗理……2

介護職員の確保・定着に向けたマネジメントについて 一職務満足と従業員エンゲージメントへの着目—

長濱 弥守郎 …14

研究資料

アジア健康構想における技能実習生への介護教育のあり方に関する考察 一技能実習生への介護教育コンソーシアムの運営事例から一

小平 達夫……25

編集後記

[研究論文]

要介護者への支援業務におけるデジタル技術の活用余地 一介護事業所におけるデジタルトランスフォーメーションの現状と 今後の取り組みに対する意識調査から一

著者 : 内藤 拓人 (株式会社トライト 経営企画本部)

伊藤 舞 (株式会社トライト 経営企画本部)

三浦 麗理 (株式会社トライト 経営企画本部)

抄録

介護業界におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) は質の高い介護を提供し続けるためには急務であるが、現状の取り組みを多施設から報告した研究はまだない。本研究では様々な勤務先種別を対象に、現状での取り組み、今後の取り組みを調査、解析した。半数以上の施設がデジタルトランスフォーメーションへ取り組んでいる、あるいは取り組もうとしていた。既に取り組んでいる分野・ツールで見ると、介護記録や介護報酬請求といった介護従事者の業務負担を軽減する取り組みが先行する一方で、要介護者に直接影響するようなツールを利用して DX に取り組んでいる施設は少なかった。今後の取り組み分野では、施設利用者への支援、身体介護業務分野への取り組みを挙げる回答者が多かった。課題として知識・ノウハウの不足、予算不足、費用対効果の不明瞭さが挙げられた。こうした課題に立脚することで、デジタルトランスフォーメーションが進む可能性が示唆された。

キーワード:介護、デジタルトランスフォーメーション、デジタル、DX、介護従事者、意識調査

1. 背景および目的

1.1 背景

高齢化による介護需要の増加に伴い、団塊の世代がすべて後期高齢者となる 2025 年度末に必要な介護人材数は約 245~ 247 万人と推計されている ^{1.2)}。この増加に対応するためには、年間6万人程度の介護人材を追加で確保する必要がある ²⁾。さらに、現状の人材の確保状況を基にすると 2035 年には介護職員が 68 万人不足すると見込まれる ¹⁾。

深刻な人材不足に対処し質の高い介護サービスを提供し続けるためには、「介護機器・IT等を活用した介護サービスの質・生産性の向上」することが必要である¹⁾。介護職員の労働は負担が大きく、1年離職率も高い状況が続いてきたが、労働人口の減少に伴い採用が困難となってくるにつれ

て、労働環境の改善や人材の定着促進が図られてきた。緩やかに1年離職率は低下してきており、宿泊業・飲食サービス業 (26.9%) や生活関連サービス業・娯楽業 (23.9%) よりも低くなっているものの、15.4%と全産業 (14.6%) に比べると高いのが現状である³⁾。こうした現状を改善するために、介護職員の働き方改革と利用者向けサービスの質の向上を両立できる新たな介護を実現する必要がある。

新たな介護の実現に貢献する有望な手段の1つが情報通信技術(ICT)やロボット技術を活用した、デジタルトランスフォーメーション(DX)による業務の効率化である。DX とは人々の生活のあらゆる面でデジタル技術がもたらす変化を指すと定義されている40。例としてシェアリングサービスが普及してモノを所有する社会から必要

な時だけ利用する社会へ移行するなど、産業構造の大きな変革をもたらすと予測されており、事実足元での変化も起きつつある⁵⁾。介護事業も影響を受けることは必至と考えられ、厚生労働省も介護現場におけるICTの利用を促進している⁶⁾。

しかし日本国内の介護における DX についての 先行研究は、ICT ツールの実証に関する研究 ⁷⁾ や、 ICT ツールの導入事例報告に留まり ^{8,9)}、日本国 内で多施設を対象とした介護 DX の現況、特に従 事者の認識を報告した研究はこれまでのところな い。その中で勤務先種別での実情を把握し、共有 することは今後の研究の基礎となる意義がある。

1.2 目的

介護事業所における DX への取り組みの現状と 今後の取り組み分野、実現のための課題に関する 意識を明らかにする。本研究を通じて、既に DX に取り組まれている分野、取り組みが相対的に不 十分な分野を明らかにし、今後の研究や開発の方 向性に資することを目指す。

2. 対象および方法

2.1 研究デザイン 横断研究。

2.2 セッティング

日本国内における介護従事者は 211 万人と推計されている ¹⁰⁾。また本調査の前提であるインターネットへのアクセスは 2019 年に個人レベルで 89.8% と報告されており ¹¹⁾、大多数の介護従事者 がインターネットへのアクセス、及び利用が可能と考える。

2.3 調査の対象

ウェブ調査サービス Fastask(株式会社ジャストシステム提供、https://www.fast-ask.com/)パネルのうち、18歳以上で「老人福祉・介護」に従事する者を対象とした。ただし職場における業務内容については確認していないため、直接利用者にサービスを提供する介護職員に加えて、経

営者・事務職員・食事提供に関わる職員等を含む。 回答の解析に同意しなかった者は除外した。

同サービスでは、参加対象となる者へ「あなた自身に関するアンケート」としてEメールで連絡し、Eメール上のリンクから調査用ウェブサイトにアクセスして回答するよう依頼した。まずスクリーニング調査でFastaskパネル18歳以上(231,138名)のモニターを対象にメールを配信し、職業(多項式選択法)・年齢(数値入力)・性別(多項式選択法)・家族構成(多項式選択法)を尋ねた。「老人福祉・介護」職と回答した者に対して、同サービスを通じて本研究に関する質問への回答を「あなた自身に関するアンケート」として依頼した。

2.4 調査の時点及び実施期間

職業において、「老人福祉・介護」と回答した 者が6,000名以上に達するようスクリーニング調 査実施期間を設定し、本調査期間は必要サンプル 数300名以上が回収されるまでに設定した。その 結果、スクリーニング調査を2021年4月22日 19:00~同年4月29日19:01、本調査を2021 年4月30日14:42~同年5月2日19:57に実 施した。

先行研究が存在しないため、株式会社ジャストシステムによる過去の市場調査実績に基づき、一般的に企業による市場調査が成立するとされる300名を必要サンプルと見積もった。また上記サービスの過去の利用成果に基づき、本調査の回答率(回答者実数/回答依頼メール配信数)を70%、同サービスパネル内の介護従事者の出現率8%で算出した。またサービスの条件で、スクリーニング調査での目標数は2,000人単位であったため、切り上げてスクリーニング調査での介護従事者数の目標を6,000名とした。

2.5 調査の方法

ウェブサイトにおける多項式選択法、及び「その他」の選択肢に対して自由記述で補った、自記 式質問紙法でデータを収集した。まず勤務先種別 (通所介護または通所リハビリテーション、訪問

	誰が 注所種別)	入所施設 勤務者	通所施設 勤務者	訪問施設 勤務者	その他施設 勤務者
1	いつ	現在	今後		
	の程度 i極性)	積極的に取り組み	一部取り組み	今後取り組みたい	取り組み予定なし
	人类老台斗	人事	総務	経理	カスタマーサポート
どこで (業務分野)	介護者向け	介護記録	介護報酬請求		
(2)(1)(2)(2)(2)(7)	要介護者向け	身体介護	生活援助	施設利用者支援	
		人材採用	人事評価	勤怠管理	コミュニケーション
	人業老台は	備品管理	施設管理	給与計算	経費精算
何を (ツール)		電子契約書サービス	顧客管理	介護記録	介護請求
,		ケアプラン作成	センサー		
	要介護者向け	身体介護支援ロボット	リハビリ支援	生活援助支援ロボット	メンタルケア
	なぜ	費用対効果	適したサービスの有無	知識・ノウハウの不足	人的資源不足
(課題)		予算不足	課題なし		

図表 1 DX 活用に関する質問のフレームワーク

介護、入所施設、その他、の 4 択)、勤務先介護 事業所の利用者定員規模(\sim 30 人、 $31\sim$ 50 人、 $51\sim$ 80 人、 $81\sim$ 100 人、101 人以上、わからな い、の 6 択)を尋ね、続いて 2020 年 3 月(新型 コロナウイルス流行)以降の勤務先における DX 活用に関して尋ねた。本調査のフレームワークを 図表 1 に示す。(全文は資料を参照)

設問では勤務先における 2020 年 3 月 (新型コロナウイルス流行)以降の(現状の)DX活用について 3 間、勤務先における今後の取り組みについて 2 間の下記計 5 間について尋ねた。調査に際して、DX という語の初出時に、注釈として「DX:IT (情報技術)システムやデータを活用してサービスやビジネスモデルをより良いものへと変革する取り組み。見守り機器の導入や介護記録ソフトなどの活用によりサービスの質の向上や業務効率化を図ること。」と調査画面上に明示した。

「2020年3月(新型コロナウイルス流行)以降の 勤務先における DX 活用」

- (1) DX への取り組みの積極性
- (2) 業務別の DX への取り組み有無
- (3) DX 推進のために活用しているサービスや ツール

「勤務先における今後の取り組み」

- (4) DX に取り組みたい業務
- (5) DX を進める上で感じる課題

各設問において回答が「その他」の場合には自由記述で回答記入を依頼した。なお、(1) で勤務先における DX への「取り組み予定なし」と回答した回答者に対しては、(2) 業務別の DX への取り組み有無、(3) DX 推進のために活用しているサービスやツールに関する質問はスキップされた。

2.6 統計解析

設問への回答は、(1) については順序変数、(2) ~ (5) については、回答選択肢毎にはい (選択)・いいえ (非選択) の二項変数として収集した。

5つの設問に対して、全回答者における回答の 分布、及び勤務先種別の回答の分布を記述した。 勤務先種別の検定にはカイ二乗検定を使用した。

さらに(2)業務別のDXへの取り組み有無で「身体介護業務」、「生活援助業務」に取り組んでいると回答した者と取り組んでいないと回答した者との間で、(3) DX推進のために活用しているサービスやツールの利用割合をそれぞれ記述し、カイニ乗検定で検定を行った。

有意水準は 0.05 とした。事前に設定した不正 回答の除外基準はなく、またデータ収集後にも回 答の除外は行わなかった。ウェブ調査の構成上、 全ての設問に回答しない限り調査を完了できな いため欠損値はなかった。統計解析には STATA

図表 2 回答者の勤務先種別・利用者規模別分布(N=303)

	*	

勤務先種別	~30人	31人~50人	51人~80人	81人~100人	101人~	わからない 答えられない
入所施設1)	25	28	49	64	42	8
通所介護または通所リハビリテーション	11	19	7	4	2	
訪問介護	6	7	1	2	4	2
その他	4	3	1	1	6	7

1) 有料老人ホーム、特別養護老人ホーム、老人保健施設、介護療養型医療施設など

16.1 (Stata 社) を使用した。

2.7 倫理上の配慮

スクリーニング調査、本調査共に、調査開始時に画面上で回答者から個別に本研究への利用に同意を取得した。研究倫理については、個人情報を秘匿し、状況や意向を尋ねるアンケート調査であることから、審査を要さない調査研究と判断して実施した。

3. 結果

3.1 回答者

スクリーニング調査を34,776名に配信した時点で、6,523名から有効回答を得た。スクリーニング調査回答者のうち、923名が「老人福祉・介護」を職業として回答した。「老人福祉・介護職」と回答した者のうち760名に対して本調査を送付し、330名から回答(有効回答率43.4%)を得た。そのうち、回答の解析に同意された303名を対象にデータを解析した。

3.2 回答者の背景

男性 142 名 (46.9%)、女性 161 名 (53.1%) が 回答し、平均年齢は 40.1 歳 (標準偏差 10.7 歳)、 年齢の中央値 39 歳 (最小値 19 歳、最大値 74 歳) だった。

勤務先種別は入所施設(有料老人ホーム、特別養護老人ホーム、老人保健施設、介護療養型医療施設など)が最多で216名(71.3%)、続いて通所介護または通所リハビリテーション43名(14.2%)、訪問介護22名(7.3%)、その他22名(7.3%)の順だった。勤務先種別ごとの利用者規模一覧を図表2に示す。

3.3 2020 年 3 月 (新型コロナウイルス流行) 以降の勤務先における現状の DX 活用

3.3.1 DXへの取り組みの積極性

コロナ下でも 45.2% の回答者が勤務先で DX へ取り組んでいると回答した (DX への取り組み状況について、「積極的に取り組んでいる」が 18.5%、「一部取り組んでいる」が 26.7%)。また取り組み予定を含めると過半数の回答者の勤務先が DX へ取り組もうとしていた (図表 3)。

なお、この取り組み状況については勤務先種別に見ても有意差はなかった(p=0.358)。

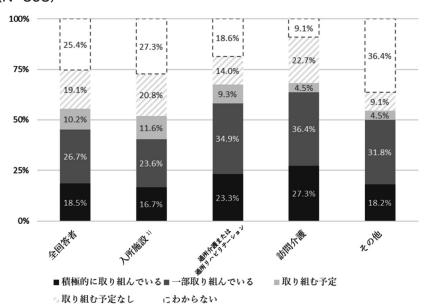
3.3.2 業務別の DX 取り組み分野

現在の DX の取り組み分野としては、利用者の情報や、利用者へ提供した介護サービスの記録などの「介護記録業務」が最多で、次いでレセプトや介護給付費請求などの「介護報酬請求業務」、食事、入浴、排泄介助など体に直接触れて行う「身体介護業務」であった(図表 4)。

勤務先種別で見ると、通所介護または通所リハビリテーションでは、リハビリ、レクリエーション、メンタル面のケアなどの「施設利用者の支援業務」が増え、訪問介護では掃除、洗濯、調理など日常生活の援助の「生活援助業務」での利用が増えているなど、勤務先種別によって積極的に取り組む分野が異なった。

3.3.3 DX 推進のために活用しているサービス やツール

DX 推進のために活用しているツールは、「介護記録ツール」「介護請求ツール」のほか、オンライン上での従業員同士による意思疎通や情報共有、コミュニケーション内容のオンライン管理な



図表 3 勤務先種別によるデジタルトランスフォーメーションへの取り組み状況 (N=303)

1) 有料老人ホーム、特別養護老人ホーム、老人保健施設、介護療養型医療施設など

図表 4 全体及び勤務先種別のデジタルトランスフォーメーションに取り組んでいる分野(複数回答可)(N=168)

	全体 (N=168)	入所施設1) (n=112)	通所介護または 通所リハビリテーション (n=29)	訪問介護 (n=15)	その他 (n=12)
介護記録	51.8%	48.2%	55%	67%	58%
介護報酬請求	41.1%	36.6%	48%	47%	58%
身体介護	34.5%	34.8%	34%	40%	25%
人事業務	28.0%	29.5%	24%	20%	33%
施設利用者の支援	27.4%	28.6%	38%	13%	8%
生活援助	23.2%	23.2%	17%	40%	17%
経理	21.4%	20.5%	28%	27%	8%
総務	19.0%	17.0%	21%	33%	17%
カスタマーサポート	14.3%	16.1%	3%	27%	8%
法務	12.5%	10.7%	10%	27%	17%
その他	1.8%	1.8%	0%	0%	8%
わからない/答えられない	13.7%	17.9%	3%	7%	8%

1) 有料老人ホーム、特別養護老人ホーム、老人保健施設、介護療養型医療施設など

どの「コミュニケーションツール」の利用が多い 結果となった。

要介護者に直接関わる介護業務においては、「センサー」の活用は進んでいる(26.2%)一方で、「介護ロボット」「リハビリ支援ロボット」の活用は少なかった(それぞれ6.5%、6.5%)(図表5)。

身体介護業務のDXに取り組んでいる介護事業 所と取り組んでいない介護事業所を比較すると、 身体介護業務の DX に取り組んでいる介護事業所では介護記録、コミュニケーション、ケアプラン作成、勤怠管理などのツールで利用率に有意差があった。しかし同業務に直接関わると考えられる身体介護ロボットやリハビリ支援ロボットは利用率に有意差が見られなかった(図表 6)。

また生活援助業務における DX に取り組んでいる介護事業所と取り組んでいない介護事業所を比

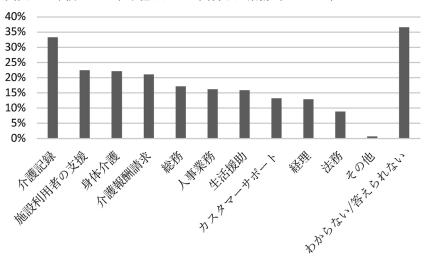
50% 45% 40% 35% 30% 25% 20% 15% 10% 5% 0% その他 勤怠管理 給与計算 人材採用 人事評価 備品管理 プラン作成 経費精算 顧客管理 ハビリ支援ロボット わからない/答えられない 介護記録 **レッ** リン 施設管理 生活援助ロボット 電子契約書サービス 身体介護ロボット メンタルケア センサ、 ニケ A Y Н П

図表 5 デジタルトランスフォーメーション推進のために活用しているサービスやツールの利用率 (N=168)

図表 6 勤務先の身体介護・生活援助における DX 取り組み状況別に見た、各種ツールの利用率 (N=168)

	身体介護業務における			生活援助業務における			
	DXへの取り	組み(n(%))		DXへの取り	組み(n(%))		
ツール	なし	あり	p*	なし	あり	p*	合計
	(n=110)	(n=58)	þ.	(n=129)	(n=39)	þ.	(N=168)
介護記録	41 (37.3)	34 (59)	0.01	52 (40.3)	23 (59)	0.04	75 (44.6)
介護請求	32 (29.1)	19 (33)	0.62	39 (30.2)	12 (31)	0.95	51 (30.4)
コミュニケーション	21 (19.1)	23 (40)	0.00	26 (20.2)	18 (46)	0.00	44 (26.2)
センサー	24 (21.8)	20 (34)	0.08	31 (24)	13 (33)	0.25	44 (26.2)
ケアプラン作成	22 (20)	21 (36)	0.02	30 (23.3)	13 (33)	0.21	43 (25.6)
勤怠管理	20 (18.2)	20 (34)	0.02	25 (19.4)	15 (38)	0.01	40 (23.8)
給与計算	20 (18.2)	17 (29)	0.10	25 (19.4)	12 (31)	0.13	37 (22)
人材採用	16 (14.5)	13 (22)	0.20	19 (14.7)	10 (26)	0.11	29 (17.3)
人事評価	16 (14.5)	10 (17)	0.65	19 (14.7)	7 (18)	0.63	26 (15.5)
施設管理	15 (13.6)	11 (19)	0.36	19 (14.7)	7 (18)	0.63	26 (15.5)
生活援助ロボット	6 (5.5)	10 (17)	0.01	9 (7)	7 (18)	0.04	16 (9.5)
経費精算	4 (3.6)	9 (16)	0.01	7 (5.4)	6 (15)	0.04	13 (7.7)
電子契約書サービス	5 (4.5)	8 (14)	0.03	6 (4.7)	7 (18)	0.01	13 (7.7)
顧客管理	5 (4.5)	6 (10)	0.15	8 (6.2)	3 (8)	0.74	11 (6.5)
身体介護ロボット	5 (4.5)	6 (10)	0.15	7 (5.4)	4 (10)	0.29	11 (6.5)
リハビリ支援ロボット	6 (5.5)	5 (9)	0.43	10 (7.8)	1 (3)	0.25	11 (6.5)
備品管理	6 (5.5)	4 (7)	0.71	7 (5.4)	3 (8)	0.60	10 (6)
メンタルケア	2 (1.8)	7 (12)	0.01	4 (3.1)	5 (13)	0.02	9 (5.4)
その他	4 (3.6)	3 (5)	0.64	4 (3.1)	3 (8)	0.21	7 (4.2)
わからない/答えられない	22 (20)	6 (10)	0.11	23 (17.8)	5 (13)	0.46	28 (16.7)

^{*}カイ二乗検定



図表 7 今後 DX に取り組みたいと回答した業務 (N=303)

較すると、生活援助業務の DX に取り組んでいる介護事業所では同様に介護記録、コミュニケーション、勤怠管理などのツールで利用率に有意差があり、かつ生活援助ロボットでも利用率が有意に高かった。

3.4 今後の取り組みに向けて

3.4.1 DX に取り組みたい業務

DX に取り組みたい分野は、「介護記録業務」(33.3%)、リハビリ、レクリエーション、メンタル面のケアなどの「その他、施設利用者の支援業務」(22.4%)、食事、入浴、排泄介助など体に直接触れて行う「身体介護業務」(22.1%)の順に多い結果となった(図表 7)。

3.4.2 DX を進める上で感じる課題

DX を進めるうえで課題と感じることについては、「知識・ノウハウが無い」(n=131,43.2%)、「予算がない」(n=122,40.3%)、「費用対効果が低い・分かりにくい」(n=96,31.7%) が上位であった。

4. 考察

4.1 現状の DX 取り組み状況と従事者の意向から見た DX の余地

DX へ取り組もうとする姿勢は勤務先種別によらない傾向と考えた(図表 3)。2019 年度の ICT 導入効果の報告からも介護記録に代表される効率

化の余地のある間接業務量の多さや、その結果として、利用者への直接ケアに割く時間が減らされている可能性が示唆されている ¹²⁾。こうした現状から生じたボトムアップのニーズと、厚生労働省の事業として 2016 年に開始したトップダウンのあと押しも重なり ¹³⁾、介護に従事する方の多くに「デジタル」の活用が有用であるという認識は浸透してきたのだろう。単なる ICT ツールの利用開始から DX へとシフトしようとしている様子がうかがえ、DX が介護業界にとっても身近なものとなりつつあることを示している。

取り組みの分野を見ていくと、DXがもたらす 業務変革は介護従事者側のみにとどまっている介 護事業所が多いようだ。現状優先して導入されて いたのは介護記録と介護報酬請求であった(図表 4)。これらは2018年4月から一部勤務先種別、 小規模介護事業所を除いて介護給付費申請が原則 電子請求となったこと 14 も、それ以前に介護報 酬請求のための ICT ツールを利用していなかっ た介護事業所において同ツールを導入することを 後押ししたであろう。また事業規模に応じて業務 量が増えるが、定型化されているツールやサービ スを購入しやすい業務と考える。使用ツール別に 見ても同様の傾向であり、介護記録ツールや介護 報酬請求ツールが全勤務先種別で利用が多かった (図表5)。「介護記録業務」については、先の厚 生労働省の調査でも介護ソフトウェアやタブレッ

ト端末などの導入によって85%の従事者が間接 業務に割く時間が減り、ケア業務記録量が削減さ れたと回答した事業所が74%に上り、その中で も記録量が6割以上削減されたと回答する介護事 業所が過半数に上るなど、目に見える効果が認 められている¹²⁾。直近での導入が進んでいるこ とも推察できる。2021年度の調査では、介護保 険請求システムや介護記録等何らかの ICT 機器 を活用している事業所が全体の74.2% (N=9,183) に上った¹⁵⁾。また、早期離職や定着促進に最も 効果のあった方策として「介護ロボットやICT 等の導入による働きやすい職場つくりに力をい れている」と回答した事業所の割合は、2016年 度の2.3% (N=7,422)¹⁶⁾ から2020年度には7.2% (N=9,080)¹⁷⁾ まで増加している。このように、既 に導入の機運が高まっていたところに、「科学的 介護情報システム (LIFE)」の導入に伴う介護報 酬によるインセンティブも寄与する可能性があ る。2021 年度の介護報酬改定で新設された科学 的介護推進体制加算において、要介護の高齢者へ の提供サービス内容などのデータを LIFE へ提供 することで介護報酬が上乗せで支払われることが 決まった。データ連携が可能な介護記録ソフトを 利用することへの後押しとなるだろう。

こうした外部環境を反映した傾向に加えて、勤務先種別によって特に主となる業務でDXの拡がる傾向も見られた。例えば通所介護または通所リハビリテーションにおける「施設利用者の支援業務」、訪問介護での「生活援助業務」へのDXへの取り組みは現場からのニーズを反映した取り組みと考えられる(図表 4)。外からのインセンティブがなくこれらが多くの介護事業所で始まっていることは、この分野でのニーズがとりわけ強く、近い将来DXが進む分野として有望であることを示唆していると考える。

対照的に要介護者に提供される介護サービスの 核となる身体介護や生活援助業務ではまだツール の導入が進んでおらず、業務の改革にも至ってい ないことが示唆された。身体介護でのDXに取 り組んでいると参加者の34.5%が回答したにも関 わらず、使用しているツールでは直接利用者への サービス提供に対して使用すると考えられる身体 介護ロボット、リハビリ支援ロボットの利用は共 に 6.5% ずつ、同様に生活援助での DX に取り組 んでいると23.2%が回答したが、生活援助ロボッ トの利用率は 9.5% と利用率が低かった (図表 5)。 また、身体介護ロボットやリハビリ支援ロボット を導入していると回答した中でも DX の取り組 み分野として身体介護業務を挙げていない回答者 (身体介護ロボット5/11、リハビリ支援ロボット 6/11)、生活援助ロボットを導入していても DX の取り組み分野として生活援助業務を挙げていな い回答者(生活援助ロボット9/16)が多く存在 していた(図表6)。これらのロボットを導入は したものの利用されていない、あるいは既存の業 務の一部として利用されているに過ぎない可能 性が考えられる。ロボット新戦略18)、未来投資 戦略 2017¹⁹⁾ を受け、厚生労働省では介護ロボッ トの開発、普及に向けて様々な調査研究、情報発 信、補助金の提供を行っている200が、なお普及 の度合いとしては低いことが明らかとなった。な お、身体介護業務、生活援助業務それぞれで DX に取り組んでいる群と取り組んでいない群の間で 利用率に有意差があったツールから見ると、介護 記録ツールやコミュニケーションツール、勤怠管 理ツールなどが挙げられていた。これらは現状で は DX は介護従事者が使うツールであり、要介護 者に直接提供するサービスには DX が進む余地が 大きく残されている傾向がここでも確認された。

4.2 今後の DX 取り組みに向けての課題

先述した外部要因によるインセンティブがある 介護記録はもちろんだが、介護事業所利用者の支 援、身体介護に対する取り組みへのニーズは従 事者の間でも高まっているようだ(図表 7)。例 えばレクリエーションにおけるデジタル活動²¹⁾、 排泄ケアにおける ICT の活用²²⁾、リハビリにお けるタブレット端末でのアプリ利用²³⁾が立ち上 がってきたこともニーズに沿った動きと考える。 上記の現状からの示唆を踏まえてもこれらの分野 には DX の余地が大きく残っており、かつ介護従事者の使用意向も強く、近い将来に急激に利用が進む可能性があると考える。

利用が進む上での最大の課題は DX に対する知 識不足であった。また課題が「わからない」と回 答した割合が高かったことも暗に知識不足を反映 した結果の可能性がある。介護業界における DX 推進には、介護従事者に対して、最新の DX に関 する情報を、正確かつ分かりやすい内容で提供し ていくことが求められている。上段の考察と合わ せると、特に利用者に提供するサービスに直接関 わるような DX に関する知識がより一層必要とさ れるだろう。費用対効果の不明瞭さも多くの方が 挙げており、事例報告に留まらない、費用対効果 も含めた導入成果を多施設での検討する研究やそ れらに対する支援が求められている。これらの課 題が解決されることで、今後は要介護者に直接携 わる部分での DX が進み、ひいては持続可能な質 の高い介護が提供されることを期待する。その先 には、DXが介護業界の人材不足の解消に貢献し、 画一的なサービスから介護従事者と要介護者の関 わり合いによるホスピタリティへと価値がシフト した、より個別のニーズに立脚した介護が実現で きるであろう ²⁴⁾。

4.3 調査の限界

まず、サンプル数が少なかったため偶然誤差による影響が存在した可能性がある。本来であれば先行研究を基に必要とされるサンプル数を事前に算出することが望ましかったが、著者の調べ売る限り、日本国内における介護従事者のDXへの意識に関する研究が存在しなかった。当研究単独での結果の解釈には慎重さを要する一方で、当研究結果が今後の研究における1つの拠り所となりうると考える。次に、選択バイアスが二段階で働いた可能性がある。第一に本調査はウェブ調査、その中でもFastaskサービスのみを利用しており、介護従事者の中でもウェブサービスを利用することに長けた方、またインターネット調査に参加される方が多く、ICT機器の利用に関しても知識

が比較的豊富であった可能性がある。その結果と して、課題の認識における「知識・ノウハウがない」 の項目が一般の介護従事者集団に比べて、過小評 価につながった可能性がある。第二に、本調査 開始時の回答・解析への同意を尋ねる段階で DX に関して尋ねることを伝えた上で、7.0%(330名 中23名)が同意しなかった。従って回答者はデ ジタル技術に関して回答する自信をある程度備え ていた可能性がある。これによって(5) DX を 進める上での課題について、知識・ノウハウ不足 という選択肢に対する回答を過小評価したかもし れない。さらに、サンプル数が限られており、結 果的に差が統計学的に有意とならなかった回答が あった。特に入所施設以外の勤務先種別では回答 者が少なかった。また勤務先の状況について尋ね ているため、介護事業所の傾向として結果を解釈 したが、同一介護事業所から複数の回答者がいる 可能性は除外しきれていない。

5. 結語

介護業界におけるICT利用、DX は国家レベルで後押しされている分野である。本研究は介護業界の様々な介護事業所で働く方を幅広く対象に、勤務先介護事業所でのDXへの現状の取り組みを把握することができた初めての報告であり、今後の発展の方向性への示唆としても重要な報告である。

回答結果からは、新型コロナウイルス流行という現場に更なる負担が増える中、DXへ取り組んでいる、あるいは取り組もうとしている介護事業所が過半数であった。DXに既に取り組んでいる分野・ツールで見ると、介護記録や介護報酬請求といった介護従事者の業務負担を軽減する取り組みが先行する一方で、要介護者に直接影響するようなツールを利用してDXに取り組んでいる介護事業所は少なかった。今後の取り組み分野としては介護記録のような既に取り組みが進んでいる分野のみに限らず、介護事業所利用者への支援、身体介護業務といった分野への取り組みを挙げる回答者が多かった。さらに今後のDX活用への課題

として知識・ノウハウの不足、予算不足、費用対 効果の不明瞭さなどが挙げられている。

今後の課題として以下のような点を明らかにす る必要がある。まず、介護従事者が DX に求める 大きな方向性は見えた一方で、その実現のための 課題・促進因子といった定性面での要素は更なる 研究が必要である。さらに、本研究では訪問介護 や通所介護または通所リハビリテーションなどで の DX についての回答を検討するには回答者数が 少なかったため、包括的な検討とするためには勤 務先種別毎に十分な回答者数を確保する必要があ る。また、回答者の介護事業所内での立場による 違いは今回明らかにはできなかった。経営方針や サービス・ツールの選択に決定権を持つ方と現場 でのユーザーを分けて解析することで、意識の違 いがあぶり出される可能性がある。最後に経時的 に DX の現場での浸透度合いを追っていくことが 更なる研究、開発の基礎として重要である。

謝辞

本研究の実施にあたり、目白大学経営学部経営 学科 吉原敬典教授から丁寧なご指導とご助言を 賜りました。厚く御礼申し上げます。

また本ウェブ調査にご協力いただいた回答者の 方々、関係者の方々に厚く御礼申し上げます。

経済的支援

当調査の費用は株式会社トライトが負担した。

利益相反の開示

開示すべき COI 状態はない。

参考文献

- 1) 経済産業省 経済産業政策局. 将来の介護需要 供給に対する高齢者ケアシステムに関する研究 会 報告書: 2018. https://www.meti.go.jp/pre ss/2018/04/20180409004/20180409004-2.pdf
- 2) 厚生労働省. 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. https:// www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-

- 12004000-Shakaiengokyoku-Shakai-Fukushikibanka/000207318.pdf
- 3) 介護労働安定センター. 介護労働の現状について.; 2020. http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2020r02_roudou_genjyou.pdf
- 4) Stolterman E, Fors AC. Information technology and the good life. *IFIP Adv Inf Commun Technol*. 2004;143:687-692. doi:10.1007/1-4020-8095-6 45
- 5) 総務省. 平成 30 年版 情報通信白書; 2019. https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/ whitepaper/ja/h30/pdf/n1000000.pdf
- 6) 厚生労働省. 介護現場における ICT の利用 促進. Published 2019. Accessed August 6, 2021. https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-ict. html
- 7) Yamamoto H, Yokokohji Y, Ishihara T. Practicality Assessment of the Improved ICT-Based Dementia Care Mapping Support System. Am J Alzheimers Dis Other Demen. 2020;35:1-14. doi:10.1177/1533317520935716
- 8) Kuwahara N. The development of the mental support system for the elderly by using ICT:A report on the project for weaving memories of the elderly in the care home. *Stud Sci Technol.* 2012;1 (2):145-149. doi:10.11425/sst.1.145
- 9) Deguchi T, Fujimoto S, Ohira T, Hirao H, Shiota K. Examination of the related factors which influences the home return seen from the result of a cerebral apoplexy in interregional association critical path. 日本医療マネジメント学会雑誌. 2011;12 (4):216-220. doi:10.11191/jhm.12.216
- 10) 厚生労働省. 第8期介護保険事業計画に基づく 介護職員の必要数について.; 2021. https:// www.mhlw.go.jp/content/12004000/ 000804129.pdf
- 11) 総務省. 令和 2 年版 情報通信白書; 2020. https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/

whitepaper/ja/r02/html/nd252120.html

- 12) 厚生労働省. *令和元年度 ICT 導入支援事業 導入効果報告 まとめ*; 2019. https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000746597.pdf
- 13) 厚生労働省. *居宅サービス事業所における ICT 機器・ソフトウェア導入に関する手引き Ver.1.1*; 2016. https://www.mhlw.go.jp/content/12305000/000535305.pdf
- 14) 厚生労働省老健局介護保険計画課. 介護保険 最新情報 vol.619; 2018:1-4.
- 15) 公益財団法人 介護労働安定センター. 事業所における介護労働実態調査 結果報告書; 2021.
- 16) 公益財団法人 介護労働安定センター. 事業所における介護労働実態調査 結果報告書; 2016. http://www.kaigo-center.or.jp/report/ pdf/h28_chousa_jigyousho_toukeihyou.pdf
- 17) 公益財団法人 介護労働安定センター. 事業所における介護労働実態調査 結果報告書; 2020.
- 18) 日本経済再生本部. New Robot Strategy: Japan's Robot Strategy:, 2015. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/robot_

- honbun_150210.pdf
- 19) 首相官邸. 未来投資戦略 2017; 2017. https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/ seicho_senryaku/2017_all.pdf
- 20) 厚生労働省. 介護ロボットの開発・普及促進. Accessed August 6, 2021. https://www.mhlw. go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000209634.
- 21) Honda Y. Nursing Care Robots. *J Robot Soc Japan*. 2020;38 (2) :159-161. doi:10.7210/jrsj.38.159
- 22) Ichiryu K. My Attempt to the Robot Revolution. *J Japan Inst Electron Packag*. 2016;19 (6):373-377. doi:10.5104/jiep.19.373
- 23) Tomori K, Uezu S, Kinjo S, Ogahara K, Nagatani R, Higashi T. Utilization of the iPad Application: Aid for Decision-making in Occupation Choice. *Occup Ther Int.* 2012;19
 (2):88-97. doi:10.1002/oti.325
- 24) 吉原敬典. ホスピタリティマネジメント が介護を変える. In: 初版. ミネルヴァ書房; 2020:14-93.

(2021年8月6日原稿受理、2022年3月7日採用決定)

資料 各設問における回答選択肢

回答設問	回答選択肢						
「2020年3月(新型コロナウイルス流行)以降の動務先に							
おける現状のDX活用」							
(1) DXへの取り組みの積極性	1.人事業務	 一部取り組んでいる 2.総務業務 (業品の管理や発注、施設の管理など) 	3、取り組む予定 3、経理業務 (給与計算、経費精算など)	4.取り組む予定なし 4.法務業務 (契約書の作成や事業所内規 定の策定など)	5.わからない5.カスタマーサポート業務 (施設利用者や利用者家族からの問い合わせ対応など)	6.介護記録業務 (利用者の情報や、利用者へ 提供した介護サービスの記録 など)	7.介護報酬請求業務 (レセプト・介護給付費請求 など)
(2) 業務別のDXへの取り組み有無	8.身体介護業務 (食事、入浴、排泄介助など 体に直接触れて行う介護)	9.生活援助業務 (排除、洗灌、調理など日常 生活の援助)	10.その他、施設利用者の支援 業務 (リハビリ、レクリエーショ ン、メンタル面のケアなど)	11.その他	12.わからない/答えられない	42)	
	1.人材採用ツール (応募者情報や採用スケ ジュールのオンライン管理な ど)	2.人事評価ツール (従業員の成果や組織に対す る貢献度など人事評価に関わ るデータのオンライン管理な ど)		土による意思疎通や情報共		6.施設管理ツール (入居待機者管理・各部屋の 空き状況の管理や、会議室・ 社用車の使用状況のオンライ ン管理など)	7.給与計算ツール (従業員の動怠管理データな どを元にした給与金額の自動 計算、給与明細書の自動作 成、オンライン上での給与明 細の配在など)
(3) DX煙漉のために活用しているサービスやフール	8.経費精算ツール (経費精算のオンライン申請 や経費勘定科目の自動仕分け など)	9.電子契約書サービス (電子契約書の作成、締結、 管理など)	10.顧客管理ツール (問い合わせ内容、対応履 歴、進捗などのデータのオン ライン管理など)	11.介護記録ツール (利用者の情報や、利用者へ 提供した介護サービスの記録 データのオンライン管理な ど)	0.1100110111111111111111111111111111111	13.ケアブラン作成ツール (利用者のデータを元にした 計画書の自動作成など)	14.身体介護の支援を行う介護 ロボット (移動支援や排泄、入浴など の動きを支援するロボットな ど)
	15.センサー (浴室内の見守りセンサー・ 離床感知や転削防止の見守り センサー、赤外線センサーな ど)	16.生活援助の支援を行う介護 ロボット (楊除や調理、利用者とのコ ミュニケーションなど、日常 生活を支援するロボットな ど)	(ストレスレベルを自動で計	18.リハビリ支援ロボット (歩行状態の判断や機能訓練 の支援をするロボットなど)	19.その他	20.わからない/答えられない	
「動務先における今後の取り組み」							
(4) DXに取り組みたい業務	1.人事業務(採用活動や人材 の定着、人事評価、動怠管理 など)	2.総務業務(備品の管理や発 注、施設の管理など)	3.経理業務(給与計算、経費 精算など)	4.法務業務(契約書の作成や 事業所内規定の策定など)	(施設利用者や利用者家族か	6.介護記録業務(利用者の情 報や、利用者へ提供した介護 サービスの記録など)	
	8.身体介護業務(食事、入 浴、排泄介助など体に直接触 れて行う介護)	9.生活援助業務(掃除、洗 濯、調理など日常生活の援 助)	10.その他、施設利用者の支援 業務 (リハビリ、レクリエー ション、メンタル面のケアな ど)	11.その他	12.わからない/答えられない		
(5) DXを進める上で感じる課題	1.費用対効果が低い・分かり にくい &わからない	2.適したサービスがない	3.知識・ノウハウがない	4.人的リソースがない	5.予算がない	6.課題と感じていることはな い	7.その他

Abstract

Prospects for digital transformation in long-term care work

A cross-sectional study of the perception toward current and future digital transformation among long-term care workers in Japan

Digital transformation in the elderly care industry is an urgent task to ensure the maintenance of quality care. Nevertheless, there is no high-quality report based on the data from multiple sites yet. The present study investigated current and future attempts of digital transformation among various types of elderly care facilities. The majority of the respondents reported that they undertook or intended to undertake digital transformation at their working sites. Electric recording systems for care workers and calculation and registration tools for long-term care fees were prevalent, which is likely to contribute to a direct reduction in care workers' workload.

On the other hand, tools for the long-term care service users were not so frequently used. Supporting tools for care service users and physical support were the promising areas that many respondents chose. Challenges to advance digital transformation included lack of knowledge and know-how, budget deficit, and unclear cost-benefit balance. Addressing these challenges may push digital transformation forward.

[研究論文]

介護職員の確保・定着に向けたマネジメントについて 一職務満足と従業員エンゲージメントへの着目—

著者 :長濱 弥守郎 (社会福祉法人豊和会 特別養護老人ホームあだち園)

抄録

高齢化が加速する中で重要性が増す特別養護老人ホームの多くでは、介護職員の不足という課題がある。本研究では、介護職員の仕事のやりがいや働きがいを高めることを念頭に、職務満足や従業員エンゲージメントと、労働条件、職務特性、リーダーシップなどの組織要因との関係を探ることで、介護職員の人材確保・定着を図るマネジメントを考察することが目的である。

特別養護老人ホーム6施設の介護職員175名のアンケート調査結果に対して分析を行った。その結果、これまで進めてきた処遇の改善を含む人事制度の整備は有意な影響を示さず、仕事の意義や職場の人間関係、フィードバック、ミドルのリーダーシップなどの組織要因が、介護職員の仕事のやりがいや働きがいを高めることが示唆された。介護職員の確保・定着には、賃金や休日など処遇改善も必要であるが、仕事のやりがいや働きがいを高めるマネジメントが求められている。

キーワード:職務満足、従業員エンゲージメント、人材マネジメント、職務特性、リーダーシップ

1. 背景および目的

現在、多くの介護事業所では人材不足という問題を抱えている。介護労働安定センターの調査¹⁾ によれば、介護サービスに従事する従業員の不足感は 67.2%であり、平成 25 年以降 5 年連続して不足感が増加している。今後も高齢化が加速する中で、終の棲家である特別養護老人ホームの果たす役割は増すばかりであるが、職員不足など体制の不十分さを理由にベッドに空きが生じている²⁾。

筆者が勤務する施設においても介護職員の慢性 的な人材不足が課題であり、これまで、賃金や休 日等の処遇改善をとおして人材確保・定着を図ろ うとしてきたが、一向に人材不足は解消されてい ない。そこで生じる疑問は、賃金や休日など目に 見える施策だけでは、必ずしも介護職員の確保・ 定着につながらないのではないか、というもので ある。

そこで介護職員のそもそもの介護職への就職動

機に戻ってみたい。介護労働安定センターの調査³⁾によると、介護労働者が現在の仕事を選んだ理由(複数回答)として、「働きがいのある仕事だと思ったから」が50.1%と一番高く、次に「資格・技能が活かせるから」35.5%、そして、「人や社会の役に立ちたいから」29.7%となっている。この結果から介護職員は、そもそも働きがいを求めて介護職についていることが理解でき、資格や技能を活かし、社会に貢献したいとの思いがあることがわかる。これまで進めてきた賃金や休日を増やすことも必要な施策だと考えられるが、これだけでは限界があり、上述した介護職員のそもそもの思い、つまり仕事のやりがいや働きがいを高めることにも着目する必要があると考える。

それゆえ本研究では、仕事のやりがいや働きがいを高めることを念頭に、従前より多くの研究がなされている職務満足と、近年、関心が高まっている従業員エンゲージメントに着目することにした⁴。そして、特別養護老人ホームの賃金や人事

制度等の人材マネジメント、介護職の職務特性や リーダーシップ等が、介護職員職務満足と従業員 エンゲージメントに及ぼす影響を明らかにするこ とで、介護職員の仕事のやりがいや働きがいを高 め、ひいては介護職員の人材確保・定着を図るマ ネジメントを考察することを研究の目的とする。

2. 先行研究・インタビュー調査と仮説の提示

2.1 職務満足と従業員エンゲージメント

仕事のやりがいや働きがいを考えるうえで、本稿がまず着目したのは、組織行動学、組織社会学、産業組織心理学など様々な分野で古くから多くの研究が行われている「職務満足」である。職務満足とは、従業員を対象として仕事状況に関連した様々な要因の充足度のことである⁵⁾。料所⁶⁾は、先行研究で得られた知見を整理し、介護職員の職務満足の向上に取り組むことは、離職を防ぐとともに、ケアの質、そして入居者の生活の質を高めることにつながると述べている。このことから職務満足を高めることが、離職の問題を解決するうえで重要な要因となることが期待される。

次に着目したのが、近年、関心が高まっている 従業員エンゲージメントである。従業員エンゲー ジメントとは、組織に対して強い愛着を持ち、仕 事に熱意を持っている状態をいう⁷⁾。米国最大の 調査会社であるギャラップ社は、1000万人の顧 客、300万人の従業員、20万人のマネジャーを対 象とした調査から、「Q12」と呼ばれる12項目の 従業員エンゲージメントを測定する質問を導き出 し、生産性の高い組織とそうでない組織との違い を明らかにした。また、従業員エンゲージメント と企業業績の関係を調査し、収益性・EPS(株価 収益率)・顧客満足度・離職率など様々な組織の パフォーマンスに影響することを明らかにしてい る⁸⁾。

このように本稿では、職務満足と従業員エンゲージメントに注目し、これらが高まることで仕事のやりがいや働きがいが高まり、その結果として離職率が低下し、介護職員の確保・定着を図れることが期待できると考え、研究を進めていく。

図表 1 インタビュー対象者

回答者	保有資格	性別	年齢	介護経験年数
A	介護福祉士	M	20代	5年
В	介護福祉士	F	40代	14年
С	介護福祉士	F	20代	3年
D	介護福祉士	M	30代	3年
Е	介護福祉士	M	40代	12年
F	介護福祉士	F	30代	14年
G	介護福祉士	M	40代	8年

2.2 仮説の提示

先行研究をレビューすることで職務満足と従業 員エンゲージメントを高める要因を検討する。また、実際に特別養護老人ホームで働いている職員 に「仕事のやりがい」についてインタビュー(図 表 1)を実施し、人材確保・定着を高める要因の なかで、実際にどの要因が重要になるかを介護職 員へのインタビューを手掛かりに検討することに したい。インタビュー回答 [] は具体的な発話 を示す。

2.2.1 人材マネジメント

介護職員の職務満足や従業員エンゲージメント に影響を与える組織要因として、まず注目するの が人材マネジメントである。神部 9 は、職場定 着意向に対して職務満足の観点から検証を行っ た。仕事・教育研修体制に対する満足度が、職場 定着意向の最も大きな影響要因として示され、賃 金に対する満足度も職場定着意向の有意な影響要 因として示された。すなわち、仕事がしやすいこ とや学習会・研修へ参加しやすいこと、年齢や立 場にふさわしい、十分な賃金が支給されているこ とへの認識が職場定着意向を高めるために重要で あると結論付けている。北浦10)は、他産業に比 べて離職率の高い理由として、賃金格差の存在や 昇給などの賃金処遇面の問題を指摘しているが、 人事制度の整備との関連は必ずしも明確でなく、 現場のマネジメントの有効性が指摘できるとす る。黒田・張11)によれば、賃金の水準が離職率 に影響するとのことである。

また、賃金や休日が満足度を感じるための基礎 的なものであるとのことが、以下のインタビュー 回答より読み取れる。

[やっぱり給料が大きいかなぁと思います。あと、今は子供のこととかで休みが取れているので働きやすいと感じている。](回答者 A)

[給料も大事だと思います。あと、賞与で頑張った人が、きちんと評価される仕組みも大事だと思います。] (回答者B)

以上より、賃金が高く、休日が多いこと、適切 な人事評価制度が整っていることは、介護職員の 満足度とやりがいが高められるとされ、次の仮説 が提示される。

仮説 1:適切な人材マネジメントは、介護職員 の職務満足と従業員エンゲージメントを高める。

2.2.2 職務特性

仕事へのやりがいに影響を与える要因として、古くから組織行動論においては、仕事・職務の特性が注目されてきた。その代表的な理論として、職務特性モデル¹²⁾がある。このモデルでは、技能多様性・タスク完結性・タスク重要性・自律性・フィードバックがモチベーションを高めるため重要な特性であることが実証されてきた。

また、職務の特性が職務満足とやりがいを感じるための基礎的なものであるとのことが、以下のインタビュー回答より読み取れる。

[利用者さんは人それぞれ。個々に応じたケアを自ら考え、実践できた時にやりがいを感じる。] (回答者 C)

[認めてもらえる職場。評価をフィードバック してほしい。それが自分の成長に繋がる。](回答 者 D)

[自分の意見を聞いて貰った時。その意見が採用されなかったとしても聞いて貰えるということが大切。](回答者E)

[利用者さんが活き活きと生活ができるように する。利用者さんの笑顔が増え、自分たちのやっ ていることが役立っていると思うと、やりがいに なる。](回答者F)

以上より、自律性のある仕事であること、仕事の評価がフィードバックされること、自分の意見が反映されること、利用者への貢献が感じられるなどの職務特性があれば、満足度とやりがいを高めるもの考えられ、次の仮説が提示される。

仮説 2:適切な職務特性は、介護職員の職務満 足と従業員エンゲージメントを高める。

2.2.3 リーダーシップ

次に注目するのが、介護現場における人と人との関係性である。中澤¹³⁾ は特養介護職員を対象として介護職員のバーンアウトを軽減させるための研究を行った。そこでは、気軽に相談できる上司や同僚の有無、自分が納得のいく仕事ができる環境が必要であること、自分の能力を超えたり慣れない仕事を任されることはストレス誘因と関連がある。また、適切な指示体制の有無とバーンアウト要因には関連がある等を明らかにしており、ミドルのリーダーシップが重要であるという結果を得ている。

そして、中野 ¹⁴⁾ は、特別養護老人ホームおよび介護老人保健施設の介護職員において目標達成(P) 志向および集団維持(M) 志向のリーダーシップが職務満足に対して有意な影響があり、介護の現場では、PM 志向の強いリーダーシップ行動が職務満足、サービスの向上に重要であることが示唆されるとしている。

また、リーダーの行動が職務満足とやりがいを 感じるための基礎的なものであるとのことが、以 下のインタビュー回答より読み取れる。

[上司のものの言い方、指導方法が良いといい。 やっぱり認められたい。] (回答者 D)

以上より、次の仮説が提示される。

仮説 3: 上司のリーダーシップが発揮されると 介護職員の職務満足と従業員エンゲージメントを 高める。

2.2.4 職場の人間関係・ビジョンへの共感

介護労働安定センターの調査³によれば、前職の介護職を辞めた理由として、「職場の人間関係に問題があったため」が20.0%、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」17.8%であり、職場の人間関係や自己が働く施設・事業所の経営理念に対する理由が高いことがわかる。

また、職場の人間関係が職務満足とやりがいを 感じるための基礎的なものであるとのことが、以 下のインタビュー回答より読み取れる。

[職員の人間関係が一番大きいと思います。職員が辞める理由のほとんどは人間関係だと思う。] (回答者 G)

以上より、次の仮説が提示される。

仮説 4:職場の人間関係が良好であると介護職員の職務満足と従業員エンゲージメントを高める。

そして、法人の理念や運営のあり方が職務満足 とやりがいを感じるための基礎的なものであると のことが、以下のインタビュー回答より読み取れ る。

[経営者の方針やあり方が良いといいと思う。 法人の方針が自分の考えに合わないと続けること ができないと思う。](回答者 D)

以上より、次の仮説が提示される。

仮説 5: 法人のビジョンに共感できると介護職員の職務満足と従業員エンゲージメントを高める。

3. 対象および方法

3.1 アンケート調査概要

アンケート調査は、北九州市内の特別養護老人ホーム6施設に勤務する介護職員を対象とした。アンケート内容に、自分の施設の経営者や上司に関して尋ねている箇所もあることから、匿名性を重視し無記名方式とした。さらに、封筒を用意し回答後は封をするよう依頼した上でまとめて回収した。388通を配布し、223名から回答をえた(回収率57.5%)。このなかで完全回答は、175名であり、この完全回答分の175件の回答を分析に用いることにした。

属性に関する質問は、「年代」、「性別」、「最終 学歴」、「現職場での勤続年数」「雇用形態」、「職位」、 「転職回数」、「介護福祉士保有有無」、「施設形態」 である (図表 2)。年齢は 30 代が一番多く全体の 29%を占めている。10代と20代、40代50代が、 それぞれ2割程度であり、60歳以上は7%と少な い。性別は女性が76%と多い。最終学歴は高校 卒が43%と最も多く、次いで専門学校卒となっ ている。勤続年数は、3年未満が最も多く、6年 未満の職員が約6割を占めており、比較的勤続年 数の短い構成となっている。雇用形態に関しては 約8割が正職員である。職位に関しては、役職の ない人が8割以上である。転職回数は0回と同じ 施設で働き続ける人が最も多いが、職場を数回変 わっている人が全体の半数以上いる。介護福祉士 資格の有無は、資格を持っている人が7割程度で ある。施設の形態に関しては、従来型の多床室が 55%と個室のユニット型より少し多いものの、概 ね半数であった。

3.2 使用変数と測定尺度

3.2.1 人材マネジメントに関する尺度

特別養護老人ホームにおける人材マネジメントに関する項目は、日本労働研究機構(現、労働政策研究・研修機構(JILPT)以下、同)「HRM チェックリスト」¹⁵⁾ から、今回の研究に適していると思われる項目を選択し、教育・研修2項目、労働条件2項目、生活サポート2項目、評価・給与3

図表 2 属性

	項目	人数	%
年齢	10~20代	40	23
	30代	50	29
	40代	39	22
	50代	33	19
	60代以上	13	7
性別	男性	42	24
	女性	133	76
最終学歴	中学	12	7
	高校	76	43
	専門学校	48	27
	短期大学	22	13
	大学•大学院	17	10
現職場勤続年数	0~3年未満	57	33
	3~6年未満	41	23
	6~10年未満	32	18
	10~20年未満	33	19
	20年以上	12	7
雇用形態	正社員	139	79
	嘱託	8	5
	パート	22	13
	派遣	6	3
職位	役職なし	144	82
	役職あり	31	18
転職回数	0回	86	49
	1回	36	21
	2~3回	33	19
	4~5回	18	10
	6回以上	2	1
資格有無	介護福祉士資格あり	126	72
	介護福祉士資格なし	49	28
施設形態	従来型多床室	97	55
	ユニット型	78	45

項目、昇進・昇格・キャリア 3 項目の 12 項目を 用いた。各項目は 5 件法で尋ねた。以下の質問項 目も同様である。

これらの項目に対して探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った結果が図表3である。想定した5次元ではなく、3因子構造を得た。第1因子は、昇進・昇格・キャリアの3項目、評価・給与の1項目、教育・研修の2項目が含まれた。主に昇進・昇格の制度に関する質問項目で構成されることから「人事制度」と命名した。第2因子は、生活サポートと労働条件の項目が全て含まれた。仕事と生活の両立に関することや休日に関する質問項目で構成されることから「仕事と生活の両立」と命名した。第3因子は、評価・給与の2項目が含まれており、賃金に関する質問項目で構成されたことから「賃金」と命名した。これらに含まれる項目の平均値をそれぞれの尺度得点とした。

3.2.2 職務特性に関する尺度

職務特性に関する項目は、職務特性モデル¹²⁾における特性の5要素から自律性とフィードバッ

図表 3 人材マネジメントに関する因子分析結果

四致 5 人物 (ホンパン 1 70以 9 70回 1 3 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7			
	第1因子	第2因子	第3因子
昇進・昇格は公平、客観的に行われている	.880	085	.087
適切な人が、適切な時期に昇進している	.876	117	.156
十分なポスト、活躍の場が用意されている	.836	024	.018
組織の評価制度は客観的であり、十分な透明性を持っている	.726	.129	.016
教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている	.584	.085	066
仕事で必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	.498	.244	221
仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	.117	.853	024
休日や休暇は満足にとることができる	144	.712	.073
育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい	.099	.617	.061
残業も含めて今の労働時間は適切といえる	.070	.611	.053
私は仕事に見合った十分な給与を得ている	069	.056	.905
組織の給与体系は公正・妥当なものである	.095	.059	.765
a係数	.893	.826	.866
因子間相関			
第2因子	.596		
第3因子	.683	.536	

図表 4 職務特性に関する因子分析結果

	第1因子	第2因子	第3因子
仕事の進め方を自分で自由に決めることができる	.862	.140	200
自分の仕事をどう進めるかをかなりの範囲まで自分で決めることができる	.650	.377	146
自分の考えや工夫を仕事に生かすことができる	.646	.275	.025
仕事をすすめる上で, 自分の意見は十分反映されている	.608	087	.311
自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べることができる	.564	110	.350
新技術導入や業務変更などの決定には, 従業員の参画が求められている	.518	210	.384
この仕事では、仕事がうまくいったかどうかを自分で判断できる	078	.906	.086
この仕事では、特にそうしようと思わなくても結果が自分によくわかる	013	.722	.142
この仕事では、自分の仕事の出来ばえを確かめることができる	.247	.682	.019
今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う	073	.122	.794
私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである	124	.152	.728
私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている	.188	.030	.691
a係数	.884	.877	.837

因子間相関 第2因子 .624 第3因子 .544 .407

クを選択し、職務特性モデルのアンケートを日本語訳した松井 16 を参考にして、自律性 3 項目、フィードバック 3 項目を選択して用いた。そして、日本労働研究機構「 15 から参画 3 項目、意義 3 項目の計 12 項目を今回の研究に適していると思われる項目を選択して用いた。

職務特性に関する4次元・12項目に対して探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った結果が図表4である。想定した4次元ではなく、3因子構造を得た。第1因子は、項目は、職務自律性の3項目と参画の3項目が含まれ、主に自律性に関する質問項目で構成されることから「職務自律性」と命名した。第2因子は、フィードバックに関する3項目が全て含まれた。フィードバックに関する質問項目で構成されることから「フィードバック」と命名した。第3因子は、意義の3項目が全て含まれた。仕事の意義や社会に貢献する意義に関する質問項目で構成されることから「仕事の意義」と命名した。これらに含まれる項目の平均値をそれぞれの尺度得点とした。

3.2.3 リーダーシップに関連する尺度

介護職員にとっての上司のリーダーシップは、 三隅の PM 理論に基づくリーダーシップ測定尺 度 ¹⁷⁾ を用いて測定した。 PM 理論においては、 仕事の業績を上げる機能である「課題達成機能 (P:Performance)」と、職場の人間関係を円滑に 保つ機能である「集団維持機能 (M:Maintenance)」 の2要素で測定することとし、今回の研究に適 していると思われる項目として P 行動測定尺度 3 項目、M 行動測定尺度 3 項目・計 6 項目を選択 して用いた。

ビジョンへの共感については日本労働研究機構「HRM チェックリスト」¹⁵⁾ のビジョン・経営者の次元から今回の研究に適していると思われる項目を選択して3項目を用いた。

職場の人間関係に関する項目は、日本労働研究機構「HRM チェックリスト」 $^{15)}$ から、今回の研究に適していると思われる項目として 3 項目を用いた。

これらのリーダーシップと人間関係に関する 4次元・12項目に対して探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った結果が図表 5 である。想定した 4次元ではなく、3 因子構造を得た。第1因子は、P 行動測定尺度の 3項目と M 行動測定

以をう リーダーンツノに関する因子が断	図表 5	リーダー	-シップに	こ関する因子分析
---------------------	------	------	-------	----------

	第1因子	第2因子	第3因子
上司は、私を信頼していると思う	.776	103	.028
上司は、私の個人的な問題に気を配ってくれる	.725	061	.190
上司は、目標達成の計画をしっかり立てている	.685	.170	088
上司は、仕事の進み具合についての報告を求める	.656	.072	147
上司は、私たちを公平にとりあつかってくれる	.580	.044	.332
上司は、一定の時間までに仕事を完了するように要求する	.423	.110	203
法人のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる	044	.999	.032
法人には明確で優れたビジョンや戦略がある	.013	.859	.048
組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している	.187	.739	027
職場は友好的な雰囲気である	006	017	.949
私の職場の人間関係はよい	029	092	.898
同僚の多くに好感をもてる	153	.167	.828
a係数	.831	.926	.900
因子間相関			
第2因子	.602		
第3因子	.478	.295	

尺度の3項目とが含まれた。上司のリーダーシップに関する質問項目で構成されることから「ミドルのリーダーシップ」と命名した。第2因子は、法人のビジョン・戦略の3項目が含まれた。ビジョンや戦略への共感に関する質問項目で構成されることから「ビジョンへの共感」と命名した。第3因子は、職場の人間関係3項目が含まれた。職場の人間関係を聞いた質問項目で構成されることから「職場の人間関係」と命名した。これらに含まれる項目の平均値をそれぞれの尺度得点とした。

3.2.4 職務満足

日本労働研究機構の全般的職務満足尺度¹⁸⁾ から、今回の研究に適していると思われる3項目を選択して用いた。職務満足に関する1次元・3項目に対して探索的因子分析(最尤法・回転なし)を行ったところ、想定した1次元の1因子構造を得た(α =901)。これを「職務満足」と命名した。これらに含まれる項目の平均値をそれぞれの尺度得点とした。

3.2.5 従業員エンゲージメント

米国最大の調査会社であるギャラップ社のエンゲージメントを測定する「Q12」を用いて測定した。Q12が和訳されたもの12項目®を用いた。ギャラップ社のQ12は、本来全体の平均点で評価するものであり、因子分析を行わず、平均値を尺度得点とし、「従業員エンゲージメント」と命名した。仮説検証に用いる変数の平均値、標準偏差、相

4. 結果

関係数を図表6に示す。

仮説検証のために行った重回帰分析(仮説1~ 仮説5の検証)の分析結果を図表7に示す。

人事制度と賃金は、職務満足、従業員エンゲージメントのいずれにも有意な影響を示さなかった。仕事と生活の両立は、職務満足について、1%水準でプラスに有意な影響を示したが、従業員エンゲージメントには、有意な影響を示さなかった。よって、仮説1【適切な人材マネジメントは、介護職員の職務満足と従業員エンゲージメントを高める】は部分的な支持に留まった。

職務特性のなかで、職務満足について、職務自 律性、フィードバックは、有意な影響を示さなかっ

図表 6 平均値・標準偏差・相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	⑤	6	7	8	9	10
①人事制度	3.138	0.801										
②仕事と生活の両立	3.571	0.918	.579**									
③賃金	3.263	1.068	.635**	.546**								
④職務自律性	3.234	0.762	.596**	.379 **	.396**							
⑤フィードバック	3.288	0.768	.350**	.247**	.230**	.673**						
⑥仕事の意義	3.714	0.845	.576**	.426**	.435**	.592**	.499**					
⑦ミドルのリーダーシップ	3.349	0.719	.643**	.323 **	.396**	.646**	.545**	.528 **				
⑧ビジョンへの共感	2.943	0.845	.617**	.371 **	.525**	.506**	.345**	.539 **	.600**			
⑨職場の人間関係	3.415	0.891	.431**	.332 **	.254**	.411**	.276**	.332 **	.420**	.286**		
⑩職務満足	3.514	0.973	.539**	.533 **	.459**	.504**	.442 **	.751 **	.471**	.451**	.487 **	
⑪従業員エンゲージメント	3.116	0.648	.631**	.467**	.466**	.741**	.628**	.671 **	.717**	.588**	.514**	.623**

** p < .01, * p < .05, * p < .10

図表 7 重回帰分析の結果(N=175)

変数名	職務満足 <i>β</i>	従業員エンゲージメント <i>β</i>
年齢	001	068
女性ダミー	004	.054
最終学歴	025	.056
勤続年数	.071	.042
雇用形態	038	.017
職位	.000	018
転職回数	.054	.023
資格有無	.092 +	.084 +
施設形態	041	071
人事制度	074	.000
仕事と生活の両立	.191**	.037
賃金	.082	.028
職務自律性	059	.233 **
フィードバック	.075	.169**
仕事の意義	.596**	.190**
ミドルのリーダーシップ	.012	.233 **
ビジョンへの共感	013	.117*
職場の人間関係	.244**	.143 **
R^2	.679**	.758**

^{**} p < .01, * p < .05, * p < .10

たが、仕事の意義は、1%水準でプラスに有意な 支持された。 影響が示された。従業員エンゲージメントについ て、仮説2【適切な職務特性は、介護職員の職務

ミドルのリーダーシップは、職務満足に有意な て、職務自律性、フィードバック、仕事の意義は、影響を示さなかったが、従業員エンゲージメント 1% 水準でプラスに有意な影響が示された。よっ について、1% 水準でプラスに有意な影響が示さ れた。よって、仮説3【上司のリーダーシップが 満足と従業員エンゲージメントを高める】は概ね 発揮されると介護職員の職務満足と従業員エン

ゲージメントを高める】は部分的に支持された。

職場の人間関係は、職務満足と従業員エンゲージメントついて1%水準でプラスに有意な影響が示された。よって、仮説4【職場の人間関係が良好であると介護職員の職務満足と従業員エンゲージメントを高める】は支持された。

ビジョンへの共感は、職務満足に有意な影響を示さなかったが、従業員エンゲージメントについて5%水準でプラスに有意な影響が示された。よって、仮説5【法人のビジョンに共感できると介護職員の職務満足と従業員エンゲージメントを高める】は部分的に支持された。

5. 考察

5.1 従業員エンゲージメントの重要性

仮説では、同じ要因が職務満足と従業員エンゲージメントを高めると想定していたが、同一の要因が有意な影響を与えていたのは仕事の意義と職場の人間関係の2要因にとどまり、それぞれ異なる要因が影響を与えていることも示された。特に従業員エンゲージメントに関しては、職務自律性やフィードバック、ミドルのリーダーシップ、ビジョンへの共感、仕事の意義を認知させるといった、これまで介護事業所で積極的に取り組まれてこなかった要因がより多く影響を与えていたことに注目すべきかもしれない。

従業員エンゲージメントを高めるには、職務自 律性や仕事の意義、仕事の成果が認知できるよう にマネジメントすること、上司がリーダーシップ を発揮し、職場の人間関係を良好に保つこと、法 人のビジョンが介護職員から共感されるようにマ ネジメントすることが重要であり、これらを介護 の現場において、実践することが求められる。

5.2 実務への提言

職務満足、従業員エンゲージメントの両方を高める要因である仕事の意義と職場の人間関係、そして、従業員エンゲージメントに最も強い影響を示した職務自律性について、実務への提言を考えたい。

仕事の意義にまつわるアンケート項目は、「私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである」などによって構成されていた。そこで、仕事の意義を高めるうえで、利用者本位のケアの実践が可能となるマネジメントとして、カンファレンスやブレインストーミングをとおして利用者本位のケアを志向することを提言したい。

職場の人間関係にまつわるアンケート項目は、「職場は友好的な雰囲気である」などによって構成されていた。介護施設で働く職員には多様性があり、人間関係を難しくする要因が多数ある。しかし、介護現場はチームワークが必要であり、職員同士がお互いに協力し合って業務を行ううえでのコミュニケーションが欠かせない。そこで、人間関係を改善するうえでも、上述したブレインストーミングを用いた研修会を行うことで施設でのケアの方向性を決定することを提言したい。

職務自律性に関する質問項目は、「仕事の進め 方を自分で自由に決めることができる | などに よって構成されていた。介護の現場では、一日の 業務の流れが決められている施設が多く、仕事の 進め方を自分で決めることが出来ずに上司やリー ダーから指示されて動くことが多いと思われる。 決められた業務だけをこなすのではなく、介護職 員が自律性を持って、専門性を発揮できる環境を 整えることが重要である。インタビュー調査から も個別ケアを自らが考えて行うことが、やりがい に繋がるとの発言がある。職務自律性を高めるに は、法人の方針にて個別ケアを掲げ、本当の意味 で実践できるように、介護職員に主体性を持たせ た研修、上述したブレインストーミングやKI法 を用いた研修実施と介護職員に介護方法、仕事の スケジュールやペース配分を自ら調整できるよう に裁量を与えることを提言したい。

5.3 まとめ

介護職員の人材不足について、賃金の低さばかりがクローズアップされているが、介護職員の職務満足や従業員エンゲージメントに処遇や賃金を含む尺度が有意な影響を示さないことが示され

た。もちろん、仕事に見合った賃金は必要であり、引き続き介護職員に対する処遇改善は必要である。しかし、今後は、従業員エンゲージメントを高める要因である、仕事の意義や職場の人間関係、職務自律性、上司のリーダーシップ、フィードバック、ビジョンへの共感に着目したマネジメントに目を向け、実践することが有用になるだろう。

また、図表7に示した分析結果において、有意な影響を示したコントロール変数がなかったこと、つまり、年齢、勤続年数、雇用形態などの違いが、職務満足や従業員エンゲージメントに影響しないことが示されたことも興味深い。介護職員の人材確保・定着・育成という観点においては、年齢や雇用形態等にとらわれずマネジメントすることが必要であることが示唆される。

6. 結語

今後も少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少 する中で、介護施設は、ますます人材不足に陥る 可能性が高い。その中で、介護職員の人材確保・ 定着は喫緊の課題である。

賃金や休日などの処遇改善だけに着目したマネジメントだけではなく、従業員エンゲージメントを高めるマネジメントをとおして仕事のやりがいや働きがいを高めて、介護職員の人材確保・定着に繋がることが期待される。

今回の調査・分析の限界として、まず、調査対象が北九州市内の特別養護老人ホーム6施設の介護職員に限られているため、研究の外的妥当性については制約があると考えられる。また、今回のアンケート調査は、西村¹⁹⁾が指摘するように、同一人物の同一質問票の中から独立変数と従属変数を構成したことによるコモンメソッドバイアス(CMB)の問題があり、分析結果にはCMBの影響が作用していることを考慮する必要があるだろう。CMBの影響を可能な限り取り除くことは今後の課題である。

また、現在のコロナ禍において、介護職員がエッセンシャルワーカーとして果たす役割が増してい

る。介護職員の精神的不安をケアし、バーンアウトさせないことも重要であり、バーンアウトの対概念であるワークエンゲージメントにも注目すべきであろう。これらをふまえた、介護職員の仕事のやりがいや働きがいを高める研究の発展とマネジメントへの展開を期待したい。

謝辞

本研究は、令和2年度北九州市立大学大学院マネジメント研究科修士論文を大幅に改稿したものである。本研究の実施にあたり、指導教員の鳥取部真己教授から丁寧なご指導とご助言を賜りました。また、アンケート調査に際し、6施設の回答者の皆様には、ご多忙にもかかわらずご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。

引用文献

- 1) 公益財団法人介護労働安定センター. (平成 30年度介護労働実態調査の結果) < http:// www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_ chousa_kekka.pdf >
- 2) 朝日新聞:特養 13%職員不足など理由に空き ある:2017年3月8日
- 3) 公益財団法人介護労働安定センター. (平成 29 年度介護労働実態調査の結果) < http:// www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h29_ chousa kekka.pdf >
- 4) 公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 「介護老人福祉施設等 平成 30 年度 収支状況等調査 報告書」
- 5) 日本労働研究機構「雇用管理業務支援のため の尺度・チェックリストの開発」: 1999
- 6) 料所奈津子. 介護職員の職務満足とその向上 の取り組みに関する文献的考察. 人間関係学研 究:社会学社会心理学人間福祉学:大妻女子大 学人間関係学部紀要,16,117-128:2014
- 7) Gallup's State of the Global Workplace report
- 8) カート・コフマン、ケイブリエル・ゴンザレス=モリーナ、加賀山卓朗(訳)、金井壽宏(解説)『これが答えだ!一部下の潜在能力を引き

出す12の質問』(日本経済新聞社):2003

- 9) 神部智司. 介護老人福祉施設における介護職員の職場定着意向に影響を与える要因. 大阪大谷大学紀要: 2014
- 北浦正行. 介護労働をめぐる政策課題. 日本 労働研究雑誌, 641, 61-72: 2013
- 11) 黒田研二. 張允楨. 特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究. 社会問題研究, 60 (139), 15-25: 2011
- 12) Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. Work redesign (Vol. 2779) . Reading, Mass.: Addison-Wesley: 1980
- 13) 中澤秀一. ヒューマンサービス職のバーンアウト軽減に関する教育内容の研究:介護福祉職員の個人要因と環境要因との関連から. キリストと世界:東京基督教大学紀要, 22, 59-77: 2012

- 14) 中野隆之. 保健福祉施設におけるリーダーシップに関する一考察. 良質なサービス提供を 進めるために. 社会福祉学, 48 (1), 130-141: 2007
- 15) 日本労働研究機構「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—|:2003
- 16) 松井賚夫「ハックマン&オルダム職務特性モデル」『モチベーション』: 1982
- 17) 三隅二不二, 関文恭ほか. PM 評定尺度の再 分析. 実験社会心理学研究, 14.1: 21-30: 1974
- 18) 日本労働研究機構「雇用管理業務支援のため の尺度・チェックリストの開発 |: 1999
- 19) 西村孝史. HRM 日本労働研究雑誌 No. 633: 2013

(2021年8月5日原稿受理、2022年3月7日採用決定)

Abstract

An approach to management for securing and retaining care workers

- A Focus on Job Satisfaction and Employee Engagement-

With the accelerating aging of the population, many special nursing homes, which are becoming increasingly important, are facing the challenge of a shortage of care workers. The purpose of this study is to examine the management of securing and retaining care workers by exploring the relationship between job satisfaction and employee engagement and organizational factors such as working conditions, job characteristics and leadership, with a view to enhancing the job satisfaction and job satisfaction of care workers.

An analysis was conducted on the results of a questionnaire survey of 175 care workers at six special nursing homes. The results indicated that the improvement of the personnel system, including the improvement of compensation, had no significant effect, and that organizational factors such as the meaning of work, workplace relationships, feedback, and middle management leadership increased the job satisfaction and job satisfaction of nursing care staff. In order to secure and retain care workers, it is necessary to improve treatment such as wages and holidays, but management is also required to increase meaningful work.

[研究資料]

アジア健康構想における技能実習生への介護教育のあり方に関する考察 一技能実習生への介護教育コンソーシアムの運営事例から一

著者 : 小平 達夫 (富山短期大学健康福祉学科)

抄録

日本は世界一の高齢社会の中、介護現場は今や"人材不足"から"人材枯渇"状態である。そのような中、2017年11月「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」が施行され、対象職種が拡大し介護も追加された。一方、グローバルな視点から見ると、他の先進国においても高齢化が進行しており、ケア労働者の不足が指摘されている。

今回、「アジア健康構想」の理念の下に在阪の3つの社会医療法人で組成されたコンソーシアムにおける現地ベトナムでの技能実習生への介護教育から来日までのプロセス及び仕組みを明らかした。その結果、金銭的インセンティブと非金銭的インセンティブを兼ね備えた本コンソーシアムの理念と実践は技能実習生の早期職場適応を促し、今後ますます激化する海外との介護人材獲得競争において多くの示唆に富む。国内での普遍的な広がりはあまり期待できないが、グローバルな視点から介護労働力の確保を考えることが今後求められると考える。

キーワード:ベトナム人介護技能実習生、アジア健康構想、介護人材育成、介護人材枯渇

1. 研究の背景

日本は少子高齢化が進んで、かつ世界一の高齢化社会である。生産年齢人口が今後急激に減少に向かうため、今後ますます労働力不足が社会問題になっていく。特に介護人材不足は深刻な問題であり、厚生労働省の「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」によると、将来、必要となる介護人材の数を推計すると、2020年度には約216万人、2025年度には約245万人で、今後、年間6万人程度の介護人材確保が必要であるとしている¹⁾。厚生労働省介護給付分科会資料(2020年6月25日)では、2020年3月現在の全体の有効求人倍率1.3倍に対し介護業界での平均は4.03倍²⁾と、今や介護現場は"人材不足"から"人材枯渴"とも言うべき状況である。

介護福祉士を養成する大学・短大・専門学校に おいては、2020年4月における新卒者等の入学 者数は全国で3,936名であった³⁾。2014年4月の 入学生数 10,392 名 4) と比べて、6 年間で 6,456 名 減少しており、今後もこの減少傾向は続くもの である。現在、全国的に介護職員の不足により、 高齢者福祉施設では利用者の受入が困難なケー スもあり、このような状況に対して厚生労働省 は2015年に「介護人材確保の相応的・計画的な 推進」を掲げ「まんじゅう型(現状)」から「富 士山型(目指すべき姿)」を打ち出した。目指す べき姿の具体策は、就業していない女性、他業 種、若者、障害者、中高年齢者を新たなる人材を 確保するために、人材のすそ野の拡大を進め、多 様な人材の参入促進を図ろうとした50。また、そ れ以前の 2008 年から開始した「EPA (Economic Partnership Agreement)」経済連携協定により インドネシア、フィリピン、ベトナムから実質的 に外国人介護人材の確保を図ってきたが、受入拡 大には限界が見られた(秦 2019)⁶⁾。

そのような状況下において 2017 年 11 月「外国

人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律(以下、技能実習法)」が施行された⁷⁾。新たに外国人技能実習機構(OTIT)を認可法人とし、優良な技能実習実施者・管理団体に限定して、新しく創設された第3号技能実習生(4年~5年目の技能実習の実施)を可能とし、受入れ人数枠の拡大、対象職種の拡大がされ、対象職種には、介護も追加となった。

また、今回の対象職種として介護が追加されたが、他の対象職種以上に「対人スキル」が必要となる業務であり、技能実習「介護」においては、技能実習制度の本体の要件に固有要件が設けられた。具体的には、コミュニケーション能力の確保、適切な実習実施者の対象範囲の設定、適切な実習体制の確保、管理団体による管理の徹底と職歴要件である。職歴要件とは、外国における看護課程を修了した者又は看護師資格を有する者、外国政府による介護士認定等を受けた者、外国における高齢者若しくは障害者の介護施設等において、高齢者又は障害者の日常生活上の世話、機能訓練又は療養上の世話等に従事した経験を有する者としている®。

技能実習「介護」の特殊性として、入国後従業期間3年、かつ従業日数540日以上の実務経験と実務者研修を終了すれば、介護福祉士国家試験受験資格を得られることになる。さらに介護福祉士資格を取得(登録)すると、在留資格は「技能実習」から「介護」になり、在留期間更新の回数制限がなくなり、家族(配偶者・子)の帯同が可能となる。介護外国人技能実習生に対する期待は高く、コロナ禍以前において介護外国人技能実習生の入国が増加基調にあった。

また、2017年11月の技能実習法施行の前年、2016年7月には、政府に健康医療戦略推進本部が設置され、「アジア健康構想に向けた基本方針」⁹⁾が決定された。

一方、グローバルな視点からみると、先進国の 高齢者人口の増加による看護師やケア労働者の不 足が指摘され、自国内で需要に見合った労働者を 養成できない国としてイギリス、アイルランド、 アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、ノルウェーなどが挙げられており、供給能力に余裕のある南アフリカ、フィリピン、インド、インドネシア諸国からは豊かな生活を求めて看護師の大移動が始まっている。また、看護労働力のグローバルな移動はフィリピンなどの発展途上国から欧米諸国など豊かさを求めた移動に留まらず、先進諸国間においても、より良い労働条件や高い賃金を求めた看護労働力移動が活発化してくると論じられている(上積ほか2005)¹⁰⁾。他に、フィリピン人看護師に対する中東諸国での需要拡大と中東諸国への移動についても論じられている(宮内ほか2017)¹¹⁾。

そして、医療従事者の国際労働移動に関する先行研究では、アジア太平洋地域の調査結果において、給与と福利厚生、労働条件、適切な監督と管理(フィードバック含む)、教育とトレーニングの機会が重要であると指摘されている。つまり、金銭的および非金銭的インセンティブをパッケージ化することの重要性を強調している(Lyn N Henderson および Jim Tulloch 2008) 12)。

また、ベトナムの農村部の医療従事者の動機づけに関する定性的研究では、感謝、仕事の安定、定期的な収入と継続的な教育が主な動機づけ要因であり、収入と手当の低さが主な落胆要因であることが確認されている(Dieleman M ほか2003)¹³⁾。つまり、ベトナム人医療従事者においても、金銭的および非金銭的インセンティブの両方の視点が必要であるとしている。

以上のように介護人材は世界においても不足 傾向にあり、今後ますます国内外において介護人 材の確保に向けた競争が激化すると考えられる。

2. 研究目的

本研究の目的は、在阪3社会医療法人¹⁴⁾ にて構成されるコンソーシアム(以下、大阪 APS コンソーシアム) における『「アジア健康 日本・ベトナムヘルスケアブリッジ」に基づく介護外国人技能実習制度を活用した「人材還流」と「技術移転」の戦略的なシステムとそのシステムにおけ

る戦術的な取組を明らかにし、その戦略的システムと戦術的な取組に対しての考察を行うものである。在阪3法人とは、社会医療法人愛仁会、社会医療法人ペガサス、社会医療法人生長会である。愛仁会、ペガサス、生長会の法人名称をローマ字にして頭文字を繋いで「APS」と命名され、大阪APSコンソーシアムは2017年10月に組成された。

3. 研究方法

インタビュー調査(非構造化インタビュー調査) 及びアーカイブ調査を実施した。インタビュー調査(非構造化インタビュー調査)においては、大阪 APS コンソーシアムの運営責任者の一人である社会医療法人愛仁会の本部国際事業統括部長に対して実施した。質問項目は、大阪 APS コンソーシアム事業全体、考え方、仕組み、プロセス、取り組み経緯、本事業に対する思い等とした。アーカイブ調査においては一般公開ではなくクローズドであり、大阪 APS コンソーシアムの事務局に閲覧許可を得て 2018 年 5 月の大阪 APS スキルラボの開設時より 3 期生の日本への入国が完了した2020 年 2 月までを調査期間とした。

4. 研究結果

4.1 大阪 APS コンソーシアムの事業全体について 先ずは、本事業の全体像について述べたい。本 事業は内閣官房健康・医療戦略室が主導する「ア ジア健康構想・日越ヘルスケアブリッジ」に則り 日本政府の政策のもとでベトナム国への技術移転 と人材還流をセットで行われており、フェイズ1 からフェイズ3にて構成されている。本事業の全 体像を図1に示した。

介護技術移転ために、ベトナムハノイに介護基礎教育を行う教育機関(以下、大阪 APS 介護スキルラボ)をつくり、日本から大阪 APS コンソーシアムより講師派遣を行い、「介護の日本語」、「介護技術」、「コミュニケーションスキル」の教育をベトナム人技能実習生に行う。派遣講師は中堅クラスの介護福祉士有資格者である。大阪 APS 介

護スキルラボに設置する設備 (ユニット浴槽、トイレ、介護ベッド、リハビリ器材など)、備品 (車椅子、歩行器、オムツなどの介護消耗品ほか)も現地ハノイに送られている。技能実習生の入国前のこの段階をフェイズ1という。

次に大阪 APS コンソーシアムの施設において、 国内制度である介護技能実習制度下にて3年から 5年の介護就労による技術移転を行う。つまり、 大阪 APS コンソーシアムの配属施設でのキャリ アラダーによる介護人材育成に移行する。この段 階をフェイズ2という。最終的には日本での介護 就労後ベトナムに帰還した技能実習生に就労の場 を提供し、人材還流を達成する。これがフェイズ 3である。

さらに各フェイズについて詳細に述べてみたい。フェイズ1では、ベトナムの送出機関であるホアンロン人材派遣株式会社(以下、ホアンロン社)と業務提携を行い、ホアンロン社の日本語教育機関内に大阪 APS 介護スキルラボを開設した。大阪 APS 介護スキルラボには、通年大阪 APS コンソーシアムの各法人より1カ月間のローテーションにて講師派遣を行い、APS 介護スキルラボにて教育するカリキュラムは3法人からなるコアメンバー(大阪 APS3 法人から選抜された約30名の事業推進合議体)にて作成された。

フェイズ2では、大阪 APS 介護スキルラボ受 講修了者は大阪 APS コンソーシアムの施設・病 院にて技術移転のため3年間の就労に就く。入国 後の介護技能実習生に対するプログラムは大阪 APS コンソーシアム・コアメンバー会議にて作 成され、就労条件や技術移転の内容も3法人にて 標準化される。

フェイズ3では、日本での3年間の技能実習期間を終えてベトナムに帰国した技能実習生をホアンロン社が計画・運営する介護施設にて受入れを行う予定だが、現在のコロナ禍にてフェイズ3の計画は凍結している。

また、技能実習を終えてベトナムに帰国する技能実習生から選抜し、大阪 APS 介護スキルラボの講師として育成を行い、将来的には大阪 APS

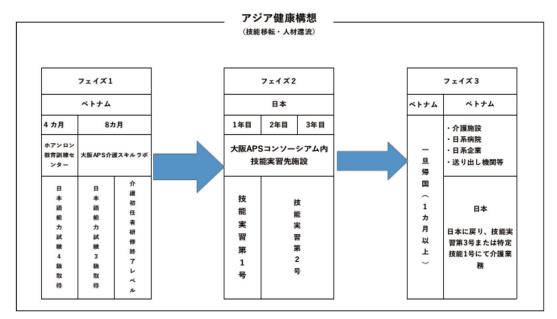


図 1 「アジア健康構想」における大阪 APS コンソーシアム事業展開

介護スキルラボの講師を日本人からベトナム人に 移行していく予定である。つまり、大阪 APS 介 護スキルラボは、技能実習生の再雇用先となり、 人材還流としての機能が構築されている。

そして、彼らは1が月以上ベトナムに滞在した 後、日本に戻って技能実習第3号または特定技能 1号にて引き続き介護業務に従事するケースもあ る。

4.2 人材育成としての大阪 APS コンソーシアム 事業

次に、大阪 APS コンソーシアム運営者に技能 実習生への入国前の手厚い介護基礎教育の実施と ベトナムに介護職員を講師として派遣することの 意図についてヒアリングした結果を述べたい。

大阪 ASP コンソーシアムの共通認識として、技能実習生を"安価な労働力"と捉えず、ベトナム人技能実習生を自分達の教え子として、しっかり日本式介護を習得させ、母国に帰すことを最終目標としていた。また、質の高いベトナム人介護士の育成のため、入国後の OJT で有効な教育プログラムを開発し、帰国後に日本式介護の実践者としての付加価値を身につけさせ、ベトナムに日本式介護を伝えるリーダー育成を目指すもので

あった。

人材採用と人材育成は介護サービスの持続化において、施設運営の根幹として重点的に行われる必要があるが、介護業界は「きつい」、「危険」、「汚い」という面ばかりが強調されている。その結果として介護現場にはプライドやモチベーションに作用しない閉塞感や硬直化といった問題を抱え、このような状況を打ち破るために介護職員の越境学習が考えられていた。

越境学習とは、組織の境界を飛び越えて、日々の仕事の中で自明化してしまった自らのキャリアを問い直せる学習である。他の法人にて一時的ではあるが、限られた狭い範囲の職場環境から離れて仕事をすることにより、スキルアップとモチベーションアップを狙うものである。また、介護職員として専門職の価値を見直し、施設全体のサービスの質の問い直しや介護のプロフェッショナルを目指すことを期待していた。一方では、大阪 APS コンソーシアムにおいては、地域の介護人材不足に対しても支援をしており、島根県の公益法人や福島県の法人も大阪 APS コンソーシアムに参画し、4 期生から受け入れを開始していた。現在は高齢者分野の人材の育成を行っているが、障害者分野の人材も輩出を行う予定であり、その

	ベトナム							日本				
	学校生活授業	イベント	派遣講 師生活	生活文化 食文化	その他	特記事項	施設	施設外	実習生発信	特記事項		
2018年 5月	1	5	0	0	0	・開校式・たこ焼き作り	0	0	0			
6月	5	5	11	5	8		1	2	0			
7月	14	2	10	8	14	・実習生による記事1件	4	3	0			
8月	15	5	8	10	14	・実習生による記事3件・実習生宅訪問1	4	7	0			
9月	11	5	8	5	9	・実習生による記事1件・実習生宅訪問1	3	1	0			
10月	19	4	7	0	7	・実習生による記事1件・実習生宅訪問1	0	2	0			
11月	3	5	7	3	4	・先生の日・昼寝文化・実習生による記事1件	2	6	0	・日本の紅葉		
12月	17	2	7	2	5	・AクラスN3全員合格・実習生による記事1件	3	1	0			
2019年 1月	18	6	3	4	3	・実習生による記事2件	1	1	0			
2月	8	3	10	3	3	・テト	0	2	0			
3月	14	5	10	4	3	・寮生活	0	5	0			
4月	13	3	9	2	12		0	16	0	1期生入国		
5月	16	6	14	2	5	・実習生による記事1兼	0	4	21			
6月	9	1	14	3	9		2	1	24			
7月	11	2	9	6	8		5	0	5			
8月	19	1	7	3	19	・実習生宅訪問1・	1	5	3			
9月	8	1	7	3	14		0	4	8			
10月	14	1	8	3	10	・実習生宅訪問2	2	4	3			
11月	13	2	11	5	15	・先生の日	1	5	4	2期生入国		
12月	9	1	0	2	3		1	20	9			
2020年 1月	0	0	0	0	3		1	7	3			
2月	0	0	0	0	3		0	10	1			
合計	237	65	160	73	171		31	106	81	9.		

表 1 ベトナム側と日本側の月別フェイスブック記事の掲載推移

ため障害者分野のカリキュラムも大阪 APS スキルラボにて展開されていた。

4.3 人材育成としての海外事業展開

社会医療法人愛仁会はこの越境学習による職員 教育を初めて行ったのではなく、2016年からタ イのサミティヴェート病院との業務提携にて医師 や看護師の派遣を行っていた。そして同年の熊本 地震直後には南阿蘇に介護職員を派遣しており、 これらの実績により越境学習の効果を確認し、今 回ベトナム人介護人材育成を通して、越境学習に よる中堅介護職員への教育が行われていた。

また、海外との業務提携はタイのみならず2019年にはベトナムのダナンにあるダナン・ドンア大学とも看護教育に関する業務提携 MOUを大阪 APS コンソーシアムの社会医療法人生長会と共に締結し、この大阪 APS スキルラボの派遣講師の更なるキャリアアップとして日本式介護の授業の講師として派遣する予定であった。

4.4 大阪 APS コンソーシアムの技能実習生について

以上が本事業の全体像になるが、次に大阪 APS コンソーシアムにおける技能実習生につい て述べたい。 大阪 APS コンソーシアムの採用試験に合格した技能実習生の多くは、ベトナムの看護大学、短大、専門学校の新規卒業者及び現役の看護師である。先ずは、送出機関であるホアンロン社が運営するホアンロン日本語学校において4カ月で日本語能力試験4級(N4)を取得し、大阪 APS 介護スキルラボにて8カ月間で介護職員初任者研修修了レベルに到達し、かつ日本語能力試験3級(N3)合格を目指す。全教育期間は12か月であるが、訓練の結果、要求レベルに満たない技能実習生は他業種への変更も視野に入れている。

4.5 ベトナムハノイにおけるフェイズ1の運営 について

次にフェイズ 1 の仕組みにフォーカスを当てて いきたい。

現地ハノイにて日々発生する現地ベトナムの教育現場での課題は、スカイプ会議や SNS で 3 法人にて共有され、タイムリーに対策が協議され、ベトナムでの指導に反映させるためアジャイル方式¹⁵⁾ にて柔軟な対応をしている。

また、派遣講師に対する現地ベトナムのサポート体制は厚く、現地に派遣講師の日常生活を24時間体制にてサポートする日本人スタッフが常駐しており、ベトナムのノイバイ国際空港への到着



写真 1



写真2



写真3



写真4



写真5



写真6

時から日本への帰国時のノイバイ空港までの見送 りまでのサポートがあった。

また、入国直後に、現地の日本人スタッフより ベトナムでの生活等に関するオリエンテーション があり、日常生活で使う基本的なベトナム語も習 う。

4.6 ソーシャルネットワークが創り出すベトナムと日本の繋がり

次にフェイズ1におけるソーシャルネットワークが創り出すベトナムと日本の繋がりについて述べたい。

大阪 APS コンソーシアムにおいて、2018年5月より始まる「大阪 APS スキルラボ」の開設に先立ち、クローズドの Facebook ページを立ち上げ、2020年9月26日現在、234名の登録者数があった。登録者内訳は、大阪 APS コンソーシアムの運営者、派遣講師、管理団体、技能実習生、

実習先である受入れ施設の施設関係者、技能実習 指導員等、技能実習生と関わりを持つメンバーで ある。

今回、大阪 APS コンソーシアムが立ち上げている Facebook タイムライン記事(以下、タイムライン)より質的調査による内容分析を行った。 Facebook タイムライン記事数等を表1に示した。

調査対象期間は、大阪 APS スキルラボが開講した 2018 年 5 月から 1 期生 11 名、2 期生 14 名、3 期生 19 名の合計 44 名の来日が完了した 2020年 2 月までである。Facebook の発信先であるベトナムと日本とに分け、ベトナムからの発信のほとんどは派遣講師であった。ベトナム側からの発信内容を 5 つのカテゴリー、①学校生活・授業(写真1・2)、②イベント(派遣講師と技能実習生との学校以外での交流)、③派遣講師生活、④生活文化・食文化(写真3・4)、⑤その他に分けた。また、日本側の発信においては、発信者が後々、

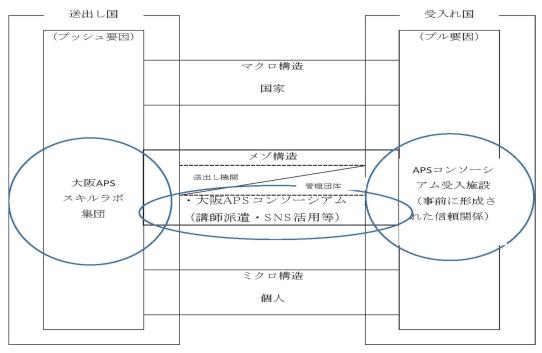


図2 日本とベトナムを繋ぐシステム

重要な役割を果たしていくので内容ではなく発信 者とした。日本側においては、発信者を、①受入 れ施設 (写真 5)、②大阪 APS コンソーシアム運 営者、③来日した技能実習生(写真6)に分けた。 上記期間において発信されたタイムラインは924 件であった。ベトナム側からのタイムラインは、 「技能実習生の学校生活・授業の様子」は238件 (10.8件/月)、「技能実習生と派遣講師の授業以 外での交流」は65件(3件/月)、「派遣講師の ベトナムでの公私生活」は160件(7.3件/月)、「生 活文化・食文化」は73件(3.3件/月)、「その他」 は171件(7.8件/月)であった。また、日本側 からのタイムラインは、「実習先施設」は31件(1.4 件/月)、「大阪 APS コンソーシアム運営者を含 む実習施設以外」が106件(4.8件/月)、「入国 後技能実習生」は81件(8.1件/月)であった。

タイムラインの記事において、ベトナムからの 発信において、入国前の技能実習生のタイムラインもあった。内容は、1カ月交代で派遣された講師との思い出や感謝の気持ちを込めた動画、派遣講師の技能実習生との学外活動、派遣講師との日本での再会に期待する動画などがあった。また、技能実習生達の介護技術や知識の習得状況は、タ イムリーに写真と動画にて発信され、定期的に技 能実習生達が自ら日本語にて日本の実習先等への メッセージ、意気込み、学校生活、日本への思い、 目標が動画メッセージにて発信されていた。

また同時に日本側からも実習先の施設よりべトナムの技能実習生に対して、実習先施設の様子、イベントなどが発信され、1期生入国後は、入国セレモニーを皮切りに技能実習生達によりタイムラインにて日本の情報が発信されていた。

また、感謝の意を伝えるのは技能実習生達のみならず、派遣講師からもタイムラインにて技能実習生に対する感謝、思い、期待が語られ、技能実習生の日本での万全な受入れ体制の約束、日本での再会の楽しみ、共に働くことの期待、安心して日本に来てほしいことを伝える内容が発信されていた。同時に、ベトナムへの派遣に対する法人への感謝、日本の勤務先の上司、先輩、同僚への感謝、家族への感謝、ベトナムでの業務の振り返りやベトナムでの生活を通じての気づき、達成感、充実感も合わせて発信されていた。

以上 Facebook 上に双方向から情報が発信され、各タイムラインには両国よりコメントが寄せられ、技能実習生達と派遣講師、技能実習生達と

大阪 APS コンソーシアム運営者、派遣講師と大阪 APS コンソーシアム運営者、時には技能実習生達とまだ見ぬ日本の上司、先輩、同僚とのやり取りが繰り広げられていた。上記全体像を図2にて示した。

5. 考察

5.1 技能実習制度と介護人材の育成

技能実習制度は、本来、我が国が先進国としての役割を果たしつつ国際社会との調和ある発展を図っていくため、技能、技術又は知識を開発途上国等へ移転し、開発途上国等の経済発展を担う「人づくり」に協力することを目的としている。しかしながら、現実には人材不足を補う「安定した3年間ないしは5年間の労働者供給モデル」として捉えられていると考える。

介護業界における"人材不足"から"人材枯渇" という現状を捉えると、「技能実習生に対し『介 護福祉士国家資格取得等により、自事業所(又は 法人)で長期にわたり介護職員として働いてほし い。』という期待を持つ事業所も少なくない¹⁶⁾。

そのような中で大阪 APS コンソーシアムの技能実習生に対する捉え方は、"安い労働力の確保"ではなく、介護人材の育成に主眼を置き「技術移転」と「人材還流」の実現に向けた事業展開がシステマティックに3つのフェイズにて構成されていた。

この事業における"人材育成"は技能実習生の みならず日本から派遣された中堅介護職員(現地 講師)も対象にしたものだった。

次に技能実習生について言及したい。大阪 APS コンソーシアムの技能実習生の多くはベトナムの看護師資格を保有した新規学卒者及びベトナムの現役看護師であり、日本で介護を行う上で能力を有していると考える。ベトナムには"介護"という概念がない中、技能実習生は事前に介護の概念を学び職業理解をしていると思われるが、日本の看護職の業務と介護士の業務のラインをどこまで理解しているのか気になるところである。技能実習生が理解している介護業務と実際の日本で

の介護業務のギャップが大きい場合、職務満足度 やモチベーションに影響を与えることも考えられ る。

またフェイズ3において、帰国後の就職先として介護施設が準備されていてもベトナム社会において介護職が社会的評価を得ることができるのか、つまり日本の介護技術を身につけていることにより収入面や処遇面にて好待遇を受けることができるのかも重要なポイントになると考える。

以上本事業のシステムについての考察を行った。続いて、フェイズ1の運用システムについて 考察を行いたい。

5.2 大阪 APS コンソーシアム運営の所産

日本から講師として派遣される中堅介護職員に 対する日本人によるサポート体制があり、ベトナ ムへの入国直後に現地の日本人サポーターよる生 活等に関するオリエンテーションがあり、日常生 活で使う基本的なベトナム語も習う。結果、現地 ベトナムでの生活に円滑に移行することができ、 安心してベトナムにて生活し、ベトナムでの業務 に集中できると推察する。

また、派遣講師は、ベトナムに行くこと、ベトナムで生活すること、ベトナムで仕事することに 当初は不安を感じるが、これらの不安は、技能実 習生が日本に来るときに抱く不安と同じである。 そのことを受入れ側の派遣講師が身をもって感じ ることは、日本への入国後の技能実習生に対して 共感、思いやりが生じると考える。

一方、技能実習生にとっては、ベトナムの大阪 APS スキルラボの恩師が日本の実習先での上司 になるので、入国時の慣れない日本での生活や仕事への早期適応が期待される。

日本への入国前に技能実習生と派遣講師、つまり来日後の上司・先輩との間で大阪 APS スキルラボでの介護教育と学外活動を通して信頼関係が構築されるが、日本への入国前の受入れ先との信頼関係の構築のための手段として、ベトナムと日本を繋ぐ空間、つまり SNS を積極的に活用したネット空間があった。

日本からの派遣講師は日本での万全な受け入れ 体制や強力なサポートを行うことも発信してい た。これら派遣講師からのタイムラインを見るこ とで技能実習生たちの不安は更に解消され、訪日 への期待が更に高まるというプラスのスパイラル に繋がっていくと思われる。また、同時に派遣講 師は、技能実習生たちの頑張る姿、意欲的な姿、 成長する姿を積極的に発信することで日本の受入 れ先は技能実習生を身近な存在として捉え、事前 に彼らについて理解することができ、受入れ側の 心配や不安の解消にも繋がると考える。また、高 畑 (2011)¹⁷⁾ は、2008年から始まったEPA (経 済連携協定) による外国人ケア労働者 (看護師・ 介護福祉士候補者)の受入れには、カルチュラル・ ブローカー (cultural broker)、つまり出身地域・ 階層の文化との橋渡しをする「文化的媒介者」の 必要性を述べており、派遣講師はベトナムの文 化・習慣・風習も発信しており、カルチュアルブ ローカー(文化的媒介者)の役割を果たしていた。 SNS は日本側に技能実習生のみならず彼らの文 化の理解を促進させる働きをした。

6. 結論

アジア健康構想に基づく大阪 APS コンソーシアム事業は、介護労働力の確保にのみ重点をおくのではなく、「技術移転」と「人材還流」をベースに技能実習生と日本人介護職員の人材育成も重視していることが判明した。一方で、本システムの日本国内での普遍的な広がりはあまり期待できないと考える。

しかしながら、介護労働不足解消のために技能 実習生を受け入れるというのは日本側の都合であ り、世界で介護人材を奪い合う中で、技能実習生 を安い労働力と捉えていると日本側の考えは世界 では受入れられないと考える。実際、ベトナム人 介護人材においては台湾とドイツとの取り合いに なっており、特にドイツの受入れ教育システムは 充実している。

以上を踏まえると、大阪 APS コンソーシアム

の取り組みは、先行研究にもある金銭的インセンティブと非金銭的インセンティブを兼ね備えたシステムであり、海外ケア労働者のニーズを満たしていると思われる。

次にフェイズ1にフォーカスすると、大阪 APS スキルラボの多くの技能実習生は介護初任 者研修修了及び日本語能力試験3級合格レベルに 到達しており、介護スキルと日本語能力が担保されている。結果として、技能実習生の早期職場適応につながり、受入れ側の介護施設等の負担も軽減されると考える。

また、技能実習生は日本への入国前に派遣講師である受入れ先の上司・先輩と信頼関係を構築し、ソーシャルネットワークを通しても受け入れの同僚・先輩と関係性を築いており、これらにより早期職場適応に繋がるものと考える。

以上大阪 APS コンソーシアム事業における独 創的な介護労働力確保の戦略と戦術を明らかにし た

今後、日本が外国より持続的な介護人材の受入れを可能にするには、新古典派経済理論に基づく「プッシュプル理論」¹⁸⁾ をベースに、個々の技能実習生のキャリア開発支援が必要になると考える。

また、介護技能実習生たちは介護業務を通して、 介護福祉士資格取得、日本語能力試験2級(N2)、 日本語能力試験1級(N1)、場合によっては日本 での看護師資格の取得を希望することも十分考え られる。

さらに外国人介護人材を確保するには、彼らの キャリアラダー及びキャリアパスに基づくキャリ ア形成支援が求められると考える。

今後、外国人介護士の需要はますます増加する と思われるが、海外のケア労働者より日本が選択 されることを期待する。

本研究における利益相反

本論文に関して、開示すべき利益相反関連事項はない。

付記

本論文は、富山大学大学院人文科学研究科提出 の修士論文 (2021) の一部改変に基づくものであ る。

- ¹⁾ 厚生労働省「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」(https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000207323.html 2021.07.14)
- ²⁾ 厚生労働省「第 178 回社会保障審議会介護給付費分科会(資料 2)(https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000644080.pdf 2021.07.14)
- 3) 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 「令和2年度 介護福祉士養成施設の入学定 員充足度状況等に関する調査の結果につい て」(http://kaiyokyo.net/news/2020/000772/ 2021.07.14)
- ⁴⁾ 公益社団法人日本介護福祉士養成施設協会 「介護福祉士養成施設への入学者数と外国人 留 学 生 」(http://kaiyokyo.net/member/01 nyuugakusha_ryuugakusei.pdf 2021.07.14)
- 5) 厚生労働者「介護人材確保地域戦略会議(第3回)(H27.8.20-21) 資料2-1」(https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu-Kikakuka/document2-1.pdf 2021.0714)
- 6) 秦康宏 2019. 日本におけるベトナム人介護人 材の行方~新たな在留資格に焦点を当てて~. 大阪人間科学大学紀要. 1-13
- 7)厚生労働省「外国人の技能実習の適正な実施 及び技能実習生の保護に関する法律(技能実 習法)について」(https://www.mhlw.go.jp/ stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/ jinzaikaihatsu/global_cooperation/03.html 2021.07.14)
- 8) 厚生労働省社会・援護局「技能実習「介護」 における固有要件について」(https://www. mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12000000-Shakaiengokyoku-Shakai/0000182392.pdf 2021.07.14)

- ⁹⁾ 内閣官房健康・医療戦略推進本部「アジア健 康 構 想 に 向 け た 基 本 方 針 」(https://www. kantei.go.jp/jp/singi/kenkouiryou/suisin/ ketteisiryou/dai22/siryou22_1.pdf 2021.07.14)
- 10) 上績宏道・山田亮 2005. グローバリゼーションと福祉国家戦略 イギリスの看護政策を踏まえて . 四天王寺国際仏教大学紀要大学院第4号人文社会学部第39号短期大学部第47号:57-76.
- 11) 宮内久光・稲綾香 2017. フィリピンからクウェートへの女性看護師の国際移動. 琉球大学学術リポジトリ移民研究第13号:49-84.
- ¹²⁾ Lyn N Henderson and Jim Tulloch 2008. Incentives for retaining and motivating health workers in Pacific and Asian countries. Human Resources for Health: 1-20.
- ¹³⁾ Dieleman M, Cuong PV, Anh LV, Martineau T: Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. Human Resources for Health 2003: 1-10.
- 14) 社会医療法人愛仁会、設立:1958年11月、所在地:大阪市西淀川区佃2-2-46、代表施設:高槻病院,社会福祉法人ペガサス、開院:1984年10月、設立:1995年、所在地:大阪府堺市西区浜寺船尾町東4-244、代表施設:馬場記念病院,社会福祉法人生長会、開院:1955年11月、設立:1964年11月、所在地:大阪府和泉市府中町2-1-3、代表施設:ベルランド総合病院
- 15) システムやソフトウェアの開発手法の1つ。ア ジャイル (agile) は英語で「機敏な」「素早い」 という意味。これまでの開発手法と比較し、開 発期間が大幅に短縮されるのが特長である。
- 16) みずほリサーチ & テクノロジーズ株式会社「介 護職種に係る技能実習生の受入れの実態に関す る調査研究報告書概要」
 - (https://www.mizuho-ir.co.jp/case/research/pdf/r02mhlw_kaigo2020_0601.pdf 2021.02.09)
- 17) 高畑幸 2011. 外国人ケア労働者をケアする のは誰かー経済連携協定より受け入れたフィリ

ピン人介護士候補者をめぐって - . 社会分析 38号:43-60.

18) 農村から都市への出稼ぎ者、移住民、第三世界から先進国への移民など人口・労働力の移動の原因について、その土地を離れることになった原因について、その土地を離れることになった要因をプッシュ要因、移住先からの誘因をプ

ル要因という。前者は貧困・土地不足・人口過 剰等があり、後者には収入増加・就業機会・文 化的魅力等があり、両方がそろった場合に移動 が実現するが、都市や先進国のプル要因のほう が規定的であると考えてよい。

(2021年8月6日原稿受理、2022年2月18日採用決定)

Abstract

Consideration on the ideal way of long-term care education for technical intern trainees in the Asian Health Initiative

-From the operation example of the long-term care education consortium for technical intern trainees-

In Japan's aging society, the nursing care site is now in a state of "human resources shortage" and "human resources depletion". Under such circumstances, in November 2017, the "Act on Proper Implementation of Skill Training for Foreigners and Protection of Skill Trainees" was enforced, and the target occupations were expanded and long-term care was added. On the other hand, from a global perspective, the aging of the population is progressing in other developed countries, and it has been pointed out that there is a shortage of care workers. This time, we clarified the process and mechanism from nursing care education to technical intern trainees in Vietnam in a consortium formed by three social medical corporations in Osaka under the idea of "Asia Health Concept". As a result, the philosophy and practice of this consortium, which combines financial and non-monetary incentives, encourages technical intern trainees to adapt to the workplace at an early stage, and is highly suggestive in the ever-increasing competition for long-term care personnel overseas. Although it is not expected to spread universally in Japan, it will be necessary to consider securing a long-term care workforce from a global perspective in the future.

編集後記

医療・介護関係者の皆様におかれましては、大変なご尽力により対応を続けていただいていることに深く感謝申し上げます。

COVID-19 が予想外の落ち着きを見せ、社会が活動再開へ向けそろりと足を踏み出したのも束の間、第6波では、感染力が極めて強いオミクロン株により、年明けから、急激に感染が拡大しました。まん延防止等重点措置が終了したものの、今後も基本的な感染対策の徹底し、感染再拡大への十分な警戒が必要とされます。

ロシア軍によるウクライナ侵攻が世界に衝撃を与え、マスメディアが大きく報じており不安が広がります。東日本大震災から11年が経過しても、余震域では活発な地震活動が続いている。3月16日深夜に発生し宮城県と福島県で最大震度6強を観測しました。「余震活動は減衰するが、長く続く。終わったわけではない」として、なお注意を呼び掛けています。

国内外、安心して過ごせる日々が、早く来るよう願うばかりです。

学会誌「介護経営」は、次号17号から、投稿論文に加え、学会のイベントなどの報告を加えるなど、学会誌の内容の充実を図る予定です。今後も、是非、読者の皆様からの積極的なご意見を賜りたくお願いするとともに、論文の投稿をお願いいたします。

お詫び

第15号に続き第16号の査読期間も、約6か月におよび、発刊が大変遅くなりました。会員はじめ本誌をお待ちの皆様には、たいへんなご心配、ご迷惑をおかけしておりますこと、まことに申し訳ございません。ここに深くお詫び申し上げます。現在、編集委員会では、「査読要領」の作成を進めるなど、対応策を検討しております。

今後もひきつづき「介護経営」のご愛読、ご寄稿のほど、お願い申し上げます。

(J. U)

介護経営

第16巻 第1号 (年1回発行) 2022年3月発行

発行人 田中 滋

発行所 日本介護経営学会

〒 153-0044 東京都目黒区大橋 2-24-3 中村ビル 2 階

TEL: 03-6684-5806 FAX: 03-6694-4971