第２章　サービス提供責任者の人事管理と訪問介護員の定着・就業継続意向

大木 栄一（玉川大学 経営学部 教授）

１．はじめに－人事管理の機能と担い手

企業は経営目標を達成するために、外部から「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の経営資源を調達し、それらを内部で製品やサービスに変換し、それを外部に提供する。こうした経営活動を効果的・効率的に行うために組織がつくられ、それぞれの部門で調達、変換、外部への提供が行われる。そのなかで、「ヒト」に関わる部分を担当する管理のサブシステムが人事管理で、基本方針を決定するトップマネジメント、主に計画立案や制度づくりや社員に対するサービスを提供する人事部門、現場で実際に「ヒト」を調達・育成・活用することにより、組織あるいは部門の目標の達成をはかるライン管理職（「職場の人事管理」）という３者による「分権的管理体制」が敷かれている。

人事部門が設計する人事管理は社員（雇用）区分制度と社員格付け制度からなる基盤システムとサブシステムから構成されている。サブシステムは大きく、職場や仕事に人材を供給するための管理機能を担う「採用」、「配置・異動」、「能力開発」及び「雇用調整・退職」から構成される雇用管理、社員の働く環境を管理する機能を担う「労働時間管理」及び「安全衛生管理」から構成される労働条件管理、社員に給付する報酬を管理する機能を担う「賃金管理、昇進管理、福利厚生から構成される報酬管理、の３つ分野からなっている。さらに、基盤システムとサブシステムをつなぐ連結ピンの役割を担っているのが人事評価である。こうして設計された人事管理のもとで、ライン管理職は人事部門の支援を受けながら、職場内での部下の配置を決める、部下のモチベーションを高めで効果的に活用する、部下を育成する、部下の働きぐあいを評価するライン部門における人事管理（職場の人事管理）を行っている。

以下では、職場の人事管理を担っているサービス提供責任者に注目して、第１に、かれら（彼女ら）が実施している職場の人事管理の取り組み状況を事業所調査及び個人調査（サービス提供責任者自身への調査）から整理し、取り組み状況の認識の差を明らかにする。それを踏まえて、第２に、かれら（彼女ら）が実施している職場の人事管理の取り組みと訪問介護員の定着状況との関係について、事業所調査を用いて、明らかにする。第３に、訪問介護員の定着と密接な関係にある取り組みを実施しているサービス提供責任者の特徴について、個人調査（サービス提供責任者を対象にした調査）を用いて、明らかにする。

２．事業所からみたサービス提供責任者の職場の人事管理の取り組み状況と訪問介護員の定着状況

（１）事業所からみたサービス提供責任者の人事管理の取り組み状況

上記のような問題意識のもとで、事業所からみて、訪問介護員が働いている職場で、サービス提供責任者はどのような人事管理を行っているのであろうか。表１によれば、実施率の高い取り組みは「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」（「十分実施している」＋「ある程度実施している」の合計比率：89.4%）、「訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など」（同 88.9%）、「新任の訪問介護員に対する同行訪問」(同 88.2%)、「訪問介護員との日常的な情報交換」（同 87.5%）及び「訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導」（同 86.0%）であり、そのなかでもとくに「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」（「十分実施している」：65.5%）及び「新任の訪問介護員に対する同行訪問」（「十分実施している」64.6%）については、積極的に実施しているサービス提供責任者が多くなっている。サービス提供責任者の人事管理のなかで、訪問介護員に対する同行訪問は必要不可欠な取り組みであることが伺われる。

他方、実施率が低い取り組みは半数にも満たない「外部の研修会等の受講機会の設定」（同 45.9%）であり、職場で稼働する訪問介護員の人数が十分ではない可能性が高いため、サービス提供責任者自身が訪問介護業務に時間をとられ、外部の研修会等の受講機会を設定する時間を取ることができない、訪問介護員の能力を把握する時間を取ることができないため派遣する訪問介護員を決めることができない、あるいは、人数的に余裕がなく、訪問介護員を外部研修等へ派遣することができない、という理由が考えられる。

表１　事業所からみたサービス提供責任者の人事管理の取り組み状況

（単位：%）

	実施している	十分実施している	ある実施している	あまり実施していない	実施してない	実施してない	無回答
訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導	86.0	30.1	55.9	5.0	0.6	5.6	8.4
訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など	88.9	35.6	53.3	2.4	0.3	2.7	8.4
訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など	68.8	17.3	51.5	19.8	3.0	22.8	8.5
訪問介護員との日常的な情報交換	87.5	35.9	51.6	4.1	0.3	4.4	8.1
訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）	78.8	32.5	46.3	11.8	1.0	12.8	8.5
新任の訪問介護員に対する同行訪問	88.2	64.6	23.6	2.0	1.3	3.3	8.6
新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問	89.4	65.5	23.9	2.0	0.4	2.4	8.3
事例検討会・カンファレンスの開催	72.0	25.7	46.3	17.7	1.8	19.5	8.5
介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施	76.7	28.4	48.3	13.8	1.1	14.9	8.4
外部の研修会等の受講機会の設定	45.9	10.7	35.2	37.3	8.2	45.5	8.6

（注）事業所調査より

こうしたサービス提供責任者が実施している取り組みを得点化（「十分実施している」を 4 点、「ある程度実施している」を 3 点、「あまり実施していない」を 2 点、「実施していない」を 1 点として、全体の件数から「無回答」の件数を引いた件数で除した値を得点とした。したがって、得点が 4 点に近いほど、実施率が高く、これに対して、1 点に近いほど、実施率が低いことになる。）して、第 1 に、事業所の規模別及び訪問介護員の在籍者数別にみると、事業所の規模及び訪問介護員の在籍者数に関わらず、すべての取り組みに大きな差は見られない。サービス提供責任者の職場での取り組みは事業所の規模や訪問介護員の在籍者数には左右されないことが伺われる（表 2 を参照）。

これに対して、介護事業の開始後経過年数別にみると、「新規利用者を訪問する訪問介護修会等の受講機会の設定」、「介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施」及「外部の研修会等の受講機会の設定」については、経過年数が長い事業所に勤務しているサービス提供責任者ほど、積極的に取り組んでいる。とくに、「外部の研修会等の受講機会の設定」については、介護事業の開始後経過年数が「5 年未満の事業所」の 2.39 点から「10 年以上の事業所」の 2.59 点に増加しており、 3 つのなかで最も得点の増え方が大きくなっている。

加えて、訪問先の利用者の状況別にみると、「訪問「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」及び「新任の訪問介護員に対する同行訪問」については、利用者の 50%（過半数）が一般家庭の居住者である事業所に勤務しているサービス提供責任者の方は利用者の 50%（過半数）が特定の住宅型有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅の入居者である事業所のサービス提供責任者と比べて、積極的に取り組んでいる。距離的に事務所から離れた場所に利用者が居住している場合には、サービス提供責任者の同行訪問が実施する場合が多くなっている。

表２ 得点化してみたサービス提供責任者の人事管理の取り組み状況

（単位：点）

		訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導		訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など		訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など		訪問介護員との日常的な情報交換		訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）		新任の訪問介護員に対する同行訪問		新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問		事例検討会・カンファレンスの開催		介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施		外部の研修会等の受講機会の設定	
		有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点	有効数	平均得点
全体		2566	3.26	2566	3.36	2561	2.91	2573	3.34	2562	3.21	2560	3.66	2569	3.68	2561	3.05	2564	3.14	2559	2.53
事業所の全従業員別	9人以下	464	3.28	464	3.37	462	2.96	464	3.39	462	3.21	458	3.64	462	3.71	463	3.05	465	3.12	464	2.51
	１０～１９人	894	3.23	892	3.35	892	2.89	896	3.32	893	3.20	894	3.67	895	3.70	889	3.02	889	3.14	888	2.47
	２０人～４９人	909	3.27	913	3.35	910	2.88	915	3.33	909	3.20	907	3.65	912	3.66	911	3.04	910	3.12	909	2.55
	５０人以上	272	3.31	271	3.39	270	3.00	271	3.36	271	3.22	274	3.66	273	3.66	272	3.16	273	3.24	271	2.68
訪問介護員の在籍者数別	５人未満	286	3.26	286	3.35	287	2.90	287	3.35	285	3.20	283	3.51	286	3.63	285	3.02	286	3.02	286	2.53
	５～１０人未満	750	3.26	751	3.38	746	2.91	750	3.39	748	3.27	746	3.70	747	3.72	747	3.05	749	3.18	747	2.52
	１０～２０人未満	945	3.27	944	3.34	945	2.90	948	3.33	947	3.19	945	3.67	950	3.69	943	3.06	943	3.15	941	2.52
	２０人以上	506	3.28	505	3.35	503	2.92	507	3.31	502	3.15	507	3.71	505	3.69	505	3.05	505	3.13	504	2.57
介護事業の開始後経過年数別	５年未満	423	3.24	423	3.33	422	2.89	424	3.32	423	3.17	422	3.63	423	3.63	422	3.05	422	3.05	422	2.39
	５年以上１０年未満	478	3.24	479	3.37	479	2.91	479	3.33	477	3.23	478	3.67	479	3.67	476	3.12	477	3.13	474	2.47
	１０年以上	1512	3.28	1512	3.36	1507	2.91	1516	3.34	1509	3.21	1505	3.66	1514	3.70	1510	3.03	1511	3.16	1510	2.59
訪問先の利用者の状況	利用者の５０％が一般家庭の居住者	1823	3.28	1822	3.40	1819	2.94	1829	3.36	1821	3.20	1820	3.72	1826	3.77	1819	3.03	1821	3.16	1820	2.54
	利用者の５０％が一般家庭の居住者以外	676	3.21	677	3.25	674	2.81	675	3.29	673	3.22	672	3.50	673	3.47	673	3.09	673	3.06	670	2.49

（注 1）得点：「十分程度実施している」×４点＋・・・・・・・・「実施していない」×１点を（全体件数－無回答の件数）で除した値。

（注 2）事業所調査より

（２）サービス提供責任者の人事管理の取り組み状況と訪問介護員の定着状況

①サービス提供責任者の人事管理の取り組みを類型化すると

つぎに、サービス提供責任者の職場の人事管理の 10 の取り組み（①訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導、②訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など、③訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など、④訪問介護員との日常的な情報交換、⑤訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）、⑥新任の訪問介護員に対する同行訪問、⑦新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問、⑧事例検討会・カンファレンスの開催、⑨介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施、⑩外部の研修会等の受講機会の設定の取り組み状況）について、因子分析を行った。

その結果、表３に示されたように、３つの因子が抽出され、第１因子は「指導や相談」、第２因子は「研修やカンファレンス」、第３因子は「同行訪問」と命名した。

第１因子の「指導や相談」には「訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など」、「訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導」や「訪問介護員

の仕事以外の悩みなどへの相談など訪問介護員との日常的な情報交換」が含まれる。

第 2 因子の「研修やカンファレンス」には「介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施」、「事例検討会・カンファレンスの開催」、「外部の研修会等の受講機会の設定」や「訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）」が含まれる。第 3 因子の「「同行門訪問」には「新任の訪問介護員に対する同行訪問」及び「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」が含まれる。

表 3 サービス提供責任者の人事管理の取り組みも因子分析（回転後の成分行列）

項　目		第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子
訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など		0.734	0.186	0.214
訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導		0.606	0.257	0.176
訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など		0.569	0.217	0.076
訪問介護員との日常的な情報交換		0.568	0.205	0.166
介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施		0.214	0.712	0.178
事例検討会・カンファレンスの開催		0.200	0.651	0.140
外部の研修会等の受講機会の設定		0.165	0.513	0.009
訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）		0.381	0.479	0.108
新任の訪問介護員に対する同行訪問		0.188	0.121	0.819
新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問		0.222	0.140	0.809
初期の固有値	合計	3.949	1.344	1.104
	分散の %	39.493	16.473	11.041
	累積 %	39.493	35.421	63.973
		指導や相談	研修やカンファレンス	同行訪問

（注 1）サンプルサイズは 2532 名。

（注 2）因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

（注 3）因子負荷量 0.3 以上のみを採用する。

（注４）事業所調査より

②サービス提供責任者の人事管理と訪問介護員の定着状況

かれら（彼女ら）が実施している職場の人事管理の取り組みと訪問介護員の定着状況（離職率）との関係についてみると（表 4 を参照）、第 1 に、指導や相談の取り組みでは、「訪問介護員との日常的な情報交換」及び「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」と訪問介護員の離職率との間に密接な関係が見られる。前者の取り組みについては、サービス提供責任者の「訪問介護員との日常的な情報交換」に関する実施率が高い事業所ほど、訪問介護員の離職率が低くなっており、サービス提供責任者が取り組みを「あまり実施していない＋実施していない」事業所の 12.8%から「十分に実施している」事業所の 10.7%に減少している。他方、後者の取り組みについては、サービス提供責任者の「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」に関する実施率が高い事業所ほど、訪

問介護員の離職率が低くなっており、サービス提供責任者が取り組みを「あまり実施していない＋実施していない」事業所の 13.0%から「十分に実施している」事業所の 9.1%に減少している。離職率の減少幅は「訪問介護員との日常的な情報交換」よりも大きくなっている。

第 2 に、研修やカンファレンスの取り組みでは、「外部の研修会等の受講機会の設定」と訪問介護員の離職率との間に密接な関係が見られる。この取り組みの実施率が高い事業所ほど、訪問介護員の離職率が低くなっており、サービス提供責任者が取り組みを「あまり実施していない＋実施していない」事業所の 12.4%から「十分に実施している」事業所の 9.9%に減少している。

第 3 に、同行訪問の取り組みでは、「新任の訪問介護員に対する同行訪問」及び「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」と訪問介護員の離職率との間に密接な関係が見られる。前者の取り組みについては、サービス提供責任者の「新任の訪問介護員に対する同行訪問」に関する実施率が高い事業所ほど、訪問介護員の離職率が低くなっており、サービス提供責任者が取り組みを「あまり実施していない＋実施していない」事業所の 12.8%から「十分に実施している」事業所の 11.0%に減少している。他方、後者の取り組みについては、サービス提供責任者の「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」に関する実施率が高い事業所ほど、訪問介護員の離職率が低くなっており、サービス提供責任者が取り組みを「あまり実施していない＋実施していない」事業所の 19.5%から「十分に実施している」事業所の 10.6%に減少している。離職率の減少幅は「新任の訪問介護員に対する同行訪問」よりも大きくなっている。

表 4　サービス提供責任者の人事管理と訪問介護員の離職率―クロス集計分析

（単位：%）

		指導や相談								研修やカンファレンス								同行訪問			
		訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など		訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導		訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など		訪問介護員との日常的な情報交換		介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施		事例検討会・カンファレンスの開催		外部の研修会等の受講機会の設定		訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）		新任の訪問介護員に対する同行訪問		新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問	
		有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値	有効数	平均値
全体		2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3	2520	11.3
取り組み	十分実施している	955	10.6	813	11.1	464	9.1	966	10.7	772	10.6	696	10.8	291	9.9	878	11.0	1740	11.0	1761	10.6
	ある程度実施している	1421	11.9	1489	11.4	1371	11.4	1376	11.7	1288	11.9	1227	10.8	935	10.5	1230	12.0	620	12.0	628	12.8
	あまり実施していない＋実施していない	69	11.8	144	11.6	605	13.0	109	12.8	381	11.1	516	13.4	1211	12.4	333	9.9	80	12.8	58	19.5

（注）事業所調査より

つぎに、重回帰分析を用いて、サービス提供責任者が実施している職場の人事管理の取り組みと訪問介護員の定着状況（離職率）との関係について明らかにしよう。使用するデータは「事業所調査」からのデータである。分析に用いる被説明変数は訪問介護員の離職率である。説明変数は、サービス提供責任者が実施している職場の人事管理の取り組み（①訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導、②訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など、③訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など、④訪問介護員との日常的な情報交換、⑤訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）、⑥新任の訪問介護員に対する同行訪問、⑦新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問、⑧事例検討会・カンファレンスの開催、⑨介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施、⑩外部の研修会等の受講機会の設定の取り組み状況）状況である。さらに、コントロール変数として、「介護事業の開始後経過年数」、「事業所の全従業員数」、「事業所の訪問介護員の在籍者数」及び「事業所における訪問先の利用者の状況」を用意した 。

なお、各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、訪問介護員の離職率は実数値をそのまま変数として使用した。他方、説明変数については、「訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導」、「訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など」、「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」、「訪問介護員との日常的な情報交換」、「訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）」、「新任の訪問介護員に対する同行訪問」、「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」、「事例検討会・カンファレンスの開催」、「介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施」及び「外部の研修会等の受講機会の設定の取り組み状況」（(「十分実施している」を 4 点、「ある程度実施している」を 3 点、「あまり実施していない」を 2 点、「実施していない」を 1 点）については、得点化して変数とした。「介護事業の開始後経過年数」及び「事業所の訪問介護員の在籍者数」は実数値をそのまま変数として使用し、これら以外の変数は，すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

表 5 から明らかなように、第 1 に、サービス提供責任者の「指導や相談」の取り組みのなかでは、「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係があることが伺える。つまり、サービス提供責任者が積極的に訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談を行うこと（きめ細やかな対応をすること）は訪問介護員の離職率を下げること（定着促進）につながるということである。サービス提供責任者は利用者のニーズと訪問介護員の能力や就労ニーズを十分に把握したうえで、訪問介護員に

仕事を割り振る必要がある。訪問介護員の能力は訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導などで把握することができるが、就労ニーズについては仕事以外の悩みなどへの相談を通して把握することで訪問介護員の就労意欲の維持向上がはかられていると推測される。

第 2 に、サービス提供責任者の「研修やカンファレンス」の取り組みのなかでは、「事例検討会・カンファレンスの開催」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係があることが伺える。つまり、サービス提供責任者が積極的に事業所内で事例検討会・カンファレンスの開催を行うこと（事業所内で継続的な能力開発の機会を用意すること）は訪問介護員の離職率を下げること（定着促進）につながるということである。事業所内での事例検討会・カンファレンスの開催を通して、訪問介護員にとって、利用者へのサービス提供にあたっての疑問をサービス提供責任者、先輩の訪問介護員や事業所責任者などに相談したり、同僚の訪問介員と情報を交換したりすることによって、的確な対応方法（とくに、マニュアル化しにくい状況に応じた利用者とのコミュニケーションなど）を学ぶことができ、その結果、訪問介護員自身が自らの能力が向上していると実感できる。そのため、こうした取り組みは訪問介護員の就労意欲の維持向上につながると推測される。

他方、クロス集計結果では密接な関係が見られた「外部の研修会等の受講機会の設定」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係が見られなかった。その理由は実施しているのが介護事業の経過年数が長い事業所に勤務しているサービス提供責任者に多く見られるからと推測される。ちなみに、コントロール変数である「介護事業の開始後経過年数」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係があることが伺える。

第 3 に、サービス提供責任者の「同行訪問」の取り組みのなかでは、「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係があることが伺える。つまり、サービス提供責任者が積極的に新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問を行うことは訪問介護員の離職率を下げること（定着促進）につながるということである。訪問介護計画を作成することがサービス提供責任者の業務の１つであるため、新規利用者宅を訪問して、新規利用者に関する生活環境・身体状況・精神状態について多くの情報を収集し、作成された訪問介護計画書をもとに利用者や家族に説明し、承諾を得て、契約を結ぶ。訪問介護員にとって、新規利用者宅を訪問し、介護サービスを提供することは、対利用者やその家族とのコミュニケーションなどに対して多くの不安を抱くことが多いと考えられる。しかし、新規利用者及びその家族に関して多くの情報を保有しているサービス提供責任者に同行してもらうことは安心して介護サービスを提供することができるようになる。そのため、こうした取り組みは訪問介護員の就労意欲の維持向上

につながると推測される。

表５　サービス提供責任者の人事管理と訪問介護員の離職率ー重回帰分析（事業所調査）

			非標準化係数	t値	
（定数）			3.726	6.521	***
コントロール変数		介護事業の開始後経過年数	0.047	-6.484	***
		事業所の全従業員数　１０人～１９人	1.183	0.449	
		事業所の全従業員数　２０人～４９人	1.283	-0.194	
		事業所の全従業員数　５０人以上	1.862	1.577	
		訪問介護員　在籍者数	0.037	-1.072	
		訪問先の利用者の状況（利用者の５０％が一般家庭の居住者）	0.989	-5.112	***
サービス提責者人管理	指導や相談	訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など	1.002	0.243	
		訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導	0.885	1.319	
		訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など	0.662	-2.165	**
		訪問介護員との日常的な情報交換	0.854	-0.379	
	研修やカンファレンス	訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）	0.702	1.766	
		事例検討会・カンファレンスの開催	0.663	-2.813	***
		介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施	0.735	1.377	
		外部の研修会等の受講機会の設定	0.554	-0.786	
	同行訪問	新任の訪問介護員に対する同行訪問	0.922	1.713	
		新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問	1.080	-2.458	**
Ｆ値			7.904		***
調整済み決定係数			0.048		
N			2190		

注 1）***は１%水準有意、**は５%水準有意

注 2）事業所の全従業員ダミーのリファレンスグループは「９人以下」

注 3)事業所調査

３．サービス提供責任者の人事管理能力の規定要因

（１）サービス提供責任者の職場の人事管理の取り組み状況

サービス提供責任者自身自ら職場で、どのような人事管理を行っているのであろうか。表 6 によれば、実施率の高い取り組みは「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」（「十分実施している」＋「ある程度実施している」の合計比率：84.3%)、「新任の訪問介護員に対する同行訪問」(同 83.6%)、「訪問介護員との日常的な情報交換」（同 83.6%)、「訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など」（同 82.7%）及び「訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導」（同 79.1%）であり、そのなかでもとくに「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」（「十分実施している」: 54.9%）及び「新任の訪問介護員に対する同行訪問」（「十分実施している」51.0%）については、積極的に実施しているサービス提供責任者が多くなっている。事業所と同様に、サービス提供責任者自身もサービス提供責任者の人事管理のなかで、訪問介護員に対する同行訪問は必要不可欠な取り組みであと認識している。他方、実施率が低い

取り組みは半数にも満たない「外部の研修会等の受講機会の設定」（同 42.9%）であり、この点についても事業所とサービス提供責任者の考えは一致している。

つぎに、サービス提供責任者の職場の人事管理の取り組み状況について、得点化（「十分実施している」を 4 点、「ある程度実施している」を 3 点、「あまり実施していない」を 2 点、「実施していない」を 1 点として、全体の件数から「無回答」の件数を引いた件数で除した値を得点とした）して、事業所とサービス提供責任者自身の取り組み状況に関する認識を比較すると、すべての取り組みで、事業所の方がサービス提供責任者自身よりも取り組みが行われていると認識している。とくに、「訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）」（「事業所の平均得点」から「サービス提供責任者自身の平均得点」を引いた値」：0.19 点）、「訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など」（同 0.18 点）及び「新任の訪問介護員に対する同行訪問」（同 0.18 点）については、その傾向が顕著に見られる。

表 6 サービス提供責任者の職場の人事管理の取り組み状況（サービス提供責任者調査）
（単位：%）

	実施している					実施してない	無回答	個人調査		事業所調査		事業所調査の平均得点から個人調査の平均得点を引いた値（点）
		十分実施している	ある実施している	あまり実施していない	実施してない			有効数	平均得点（点）	有効数	平均得点（点）	
訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導	79.1	21.5	57.6	9.7	1.4	11.1	9.7	1864	3.10	2566	3.26	0.16
訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など	82.7	24.3	58.4	6.5	1.0	7.5	9.7	1864	3.17	2566	3.36	0.18
訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など	62.1	13.6	48.5	24.0	4.1	28.1	9.7	1864	2.79	2561	2.91	0.11
訪問介護員との日常的な情報交換	83.6	29.4	54.2	5.9	0.9	6.8	9.5	1868	3.24	2573	3.34	0.10
訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）	70.4	24.1	46.3	17.3	2.6	19.9	9.7	1864	3.02	2562	3.21	0.19
新任の訪問介護員に対する同行訪問	83.6	51.0	32.6	4.6	1.8	6.0	10.0	1858	3.48	2560	3.66	0.18
新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問	84.3	54.9	29.4	4.4	1.6	6.0	9.8	1863	3.52	2569	3.68	0.16
事例検討会・カンファレンスの開催	64.0	20.9	43.1	22.6	3.6	26.2	9.8	1863	2.90	2561	3.05	0.15
介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施	67.8	23.1	44.7	19.4	3.0	22.4	9.7	1864	2.98	2564	3.14	0.16
外部の研修会等の受講機会の設定	42.9	10.8	32.1	35.7	11.5	47.2	10.0	1859	2.47	2559	2.53	0.06

（注 1）得点：「十分程度実施している」×４点＋・・・・・・・・「実施していない」×１点を（全体件数－無回答の件数）で除した値。
（注 2）個人調査より

（２）訪問介護員の定着（離職率）と密接な関係にある取り組みを実施しているサービス提供責任者の特徴とは

事業所調査の再分析職場の人事管理を担っているサービス提供責任者が実施している職場の人事管理の取り組みなかで、３つの取り組みが訪問介護員の離職率との間に有意な関係があることを明らかにした。１つは、「指導や相談」の取り組みのなかでの「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」である。２つは、「研修やカンファレンス」の取り組みのなかの「事例検討会・カンファレンスの開催」である。３つは、「同行訪問」の

取り組みのなかの「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」である。

では、どのような特徴を持っているサービス提供責任者が、上記の３つの取り組みを行っているのであろうか。こうした取り組みは以下の３つの点から規定されていると考えられる。１つは、様々な業務を行うサービス提供責任者が３つの取り組みを実施する時間をどのようにして確保することができるか、という点である。この点は職場の人員配置体制に関わる問題でもある。２つは、サービス提供責任者は事業所の人事部門の支援を受けながら職場の人事管理を行っているので、かれら（彼女ら）の事業所の人事管理に関する評価（満足度）が重要である、という点である。３つは、かれら（彼女ら）の「これまでの知識・経験」、という点である。

上記のような枠組みに沿って、サービス提供責任者の人事管理能力は決められているのであろうか。重回帰分析を利用して、この点を明らかにしよう。使用するデータは「個人調査」からのデータである。分析により説明するのはサービス提供責任者の人事管理能力である。なお、人事管理能力は事業所調査で明らかにされた訪問介護員の定着と密接な関係にある取り組みである「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」、「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」及び「事例検討会・カンファレンスの開催」の３つの取り組みである。それらの取り組みをスコア化し、スコアの高いほど、高い人事管理能力を保有しているということなる。さらに、コントロール変数として、「性別」、「年齢」及び「勤務先の事業所の従業員数」を用意した 。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、第 1 に、取り組みを実施する時間をどのようにして確保することができるか、については、「１か月の就業時間を 10 としたときの現在の訪問介護業務（自身の担当割合）の比率」を用いることとした。訪問介護業務（自身の担当割合）の比率が高いということは、サービス提供責任者の人事管理能力の向上（３つの取り組みの実施）にマイナスの影響を及ぼすと考えられる。第 2 に、サービス提供責任者の人事管理能力は事業所の人事管理から影響を受けているため、かれら（彼女ら）の事業所の人事管理に関する評価（満足度）を用いた。事業所の人事管理に関する評価（満足度）が高いサービス提供責任者ほど、３つの取り組みを積極的に実施していると考えられる。第 3 に、「個人のこれまでの知識・経験」は「介護関係の仕事の経験年数」及び「今働いている法人での勤続年数」を用いた。

なお、各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」、「事例検討会・カンファレンスの開催」及び「新規利用者を訪問する訪問介護員（(「十分実施している」を 4 点、「ある程度実施している」を 3 点、「あまり実施していない」を 2 点、「実施していない」を 1 点）に

ついては、それぞれ得点化して変数とした。「他方、説明変数については、「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」、「介護関係の仕事の経験年数」、「今働いている法人での勤続年数」及び「年齢」は実数値をそのまま変数として使用した。また、事業所の人事管理への満足度については、「キャリアアップの機会」、「賃金水準」「労働時間・休日等の労働条件」、「仕事と育児・や介護の両立」、「人事評価のあり方」、「雇用の安定性」、「休憩室などの付帯設備」及び「教育訓練・能力開発の機会」（(「満足」を 5 点、「やや満足」を 4 点、「普通」を 3 点、「やや不満」を 2 点、「不満」を 1 点）については、得点化し、その得点の合計得点を変数とした。これら以外の変数は，すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

表 7 から明らかなように、第 1 に、「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」と「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」との間に有意な関係が見られる。「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」が低いほど、積極的に「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」を行っているということである。訪問介護業務（自身の担当）の比率が高いということは、訪問介護員に仕事以外で彼ら（彼女ら）の悩みなどへの相談を受ける時間を確保することが難しいと考えられる。さらに、事業所の人事管理の評価（満足度）との間に有意な関係が見られる。事業所の人事管理に対して満足しているサービス提供責任者ほど、積極的に「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」を行っているということである。事業所の人事管理への高い評価が事業所への信頼を築き、そのことが職場の人事管理の整備につながっているのではないかと考えられる。

第 2 に、「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」と事業所の人事管理の評価（満足度）との間に有意な関係が見られる。事業所の人事管理に対して満足しているサービス提供責任者ほど、積極的に「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」を行っているということである。他方、「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」との間に有意な関係は見られない。こうした取り組みは時間の確保に関係なく、訪問介護員が利用者に対して、適切な介護サービスを提供するために、必要不可欠な取り組みであるとサービス提供責任者は考えていると推測できる。

第 3 に、「事例検討会・カンファレンスの開催」と「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」との間に有意な関係が見られる。「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」が低いほど、積極的に「事例検討会・カンファレンスの開催」を行っているということである。こうした取り組みを積極的に行っていくためには「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」と同様に、時間をどのように確保していくのか課題であるが、事業所の人事管理の側面から考えると、事業所の人員配置体制の問題でもあると考えられる。

さらに、事業所の人事管理の評価（満足度）との間に有意な関係が見られる。事業所の人事管理に対して満足しているサービス提供責任者ほど、積極的に「事例検討会・カンファレンスの開催」を行っているということである。また、「これまでの知識・経験」では、今働いている法人での勤続年との間に有意な関係が見られる。今働いている法人での勤続年数が長いサービス提供責任者ほど、積極的に「事例検討会・カンファレンスの開催」を行っているということである。現在の勤務先での事例検討会・カンファレンスの開催関するノウハウを多く保有しているからであると考えられる。

表７ サービス提供責任者の人事管理能力の規定要因（サービス提供責任者調査）

		訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など			新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問			事例検討会・カンファレンスの開催		
		非標準化係数	t値		非標準化係数	t値		非標準化係数	t値	
		3.355	24.102	***	3.347	27.148	***	3.246	21.588	***
コントロール変数	性別（男性ダミー）	0.033	0.671		0.225	5.220	***	0.085	1.624	
	年齢	0.001	0.420		0.004	2.004	**	0.000	0.126	
	勤務先事業所の従業員数１１人～１９人	-0.022	-0.441		-0.014	-0.308		-0.065	-1.173	
	勤務先の事業所の従業員数　２０人～４９人	-0.089	-1.695		-0.032	-0.685		-0.047	-0.831	
	勤務先の事業所の従業員数　５０人以上	-0.041	-0.641		-0.060	-1.058		-0.091	-1.320	
個人の知識・経験	「介護関係の仕事」の経験年数	0.004	1.267		0.005	1.542		0.005	1.271	
	今働いている法人での勤続年数	0.007	2.015		0.001	0.231		0.008	2.312	**
現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率		-0.031	-3.136	**	-0.005	-0.567		-0.031	-2.886	***
事業所の人事管理の評価（満足度）		0.025	8.459	***	0.016	6.189	***	0.020	6.183	***
F値		11.198		***	9.472		***	7.516		***
調整済み決定係数		0.064			0.060			0.048		
N		1346			1349			1348		

注 1）***は１%水準有意、**は５%水準有意

注 2）勤務先の事業所の全従業員ダミーのリファレンスグループは「１０人以下」

注 3)個人調査

４．おわりに―明らかにされたことを整理すると

事業所調査及び個人（サービス提供責任者）調査の再分析により、明らかにされたことを整理すると、以下のようになる。

第１に、事業所からみて、訪問介護員が働いている職場で、サービス提供責任者はどのような人事管理を行っているのについてみると、実施率の高い取り組みは「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」、「訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など」、「新任の訪問介護員に対する同行訪問」、「訪問介護員との日常的な情報交換」及び「訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導」であり、そのなかでもとくに「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」及び「新任の訪問介護員に対する同行訪問」については、積極的に実施しているサービス提供責任者が多くな

っている。サービス提供責任者の人事管理のなかで、訪問介護員に対する同行訪問は必要不可欠な取り組みであることが伺われる。他方、実施率が低い取り組みは「外部の研修会等の受講機会の設定」であり、職場で稼働する訪問介護員の人数が十分ではない可能性が高いため、サービス提供責任者自身が訪問介護業務に時間をとられ、外部の研修会等の受講機会を設定する時間を取ることができない、訪問介護員の能力を把握する時間を取ることができないため派遣する訪問介護員を決めることができない、あるいは、人数的に余裕がなく、訪問介護員を外部研修等へ派遣することができない、という理由が考えられる。また、サービス提供責任者自身の職場の人事管理の取り組みに関する認識は事業所の認識と同じ傾向にある。

第 2 に、サービ提供責任者の職場の人事管理の 10 の取り組みについて因子分析を行った結果、3 つの因子が抽出され、第 1 因子は「指導や相談」、第 2 因子は「研修やカンファレンス」、第 3 因子は「同行訪問」と命名した。「指導や相談」には「訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導など」、「訪問介護員が作成する介護記録・報告書に対する助言・指導」や「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など訪問介護員との日常的な情報交換」が含まれる。「研修やカンファレンス」には「介護技能向上のための職場内研修・勉強会の実施」、「事例検討会・カンファレンスの開催」、「外部の研修会等の受講機会の設定」や「訪問介護員同士が仕事に関して相談や意見交換をできる機会の設定（ミーティングなど）」が含まれる。「同行門訪問」には「新任の訪問介護員に対する同行訪問」及び「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」が含まれる。

第 3 に、事業所調査を用いて、サービス提供責任者が実施している職場の人事管理の取り組みと訪問介護員の定着状況（離職率）との関係についてみると、以下の 3 つが明らかになった。 1 つは、サービス提供責任者の「指導や相談」の取り組みのなかでは、「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係があることが伺える。つまり、サービス提供責任者が積極的に訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談を行うこと（きめ細やかな対応をすること）は訪問介護員の離職率を下げること（定着促進）につながるということである。サービス提供責任者は利用者のニーズと訪問介護員の能力や就労ニーズを十分に把握したうえで、訪問介護員に仕事を割り振る必要がある。訪問介護員の能力は訪問介護員からの仕事上の課題などに関する相談や指導などで把握することができるが、就労ニーズについては仕事以外の悩みなどへの相談を通して把握することで訪問介護員の就労意欲の維持向上がはかられていると推測される。

2 つは、サービス提供責任者の「研修やカンファレンス」の取り組みのなかでは、「事例検討会・カンファレンスの開催」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係があること

が伺える。つまり、サービス提供責任者が積極的に事業所内で事例検討会・カンファレンスの開催を行うこと（事業所内で継続的な能力開発の機会を用意すること）は訪問介護員の離職率を下げること（定着促進）につながるということである。事業所内での事例検討会・カンファレンスの開催を通して、訪問介護員にとって、利用者へのサービス提供にあたっての疑問をサービス提供責任者、先輩の訪問介護員や事業所責任者などに相談したり、同僚の訪問介員と情報を交換したりすることによって、的確な対応方法（とくに、マニュアル化しにくい状況に応じた利用者とのコミュニケーションなど）を学ぶことができ、その結果、訪問介護員自身が自らの能力が向上していると実感できる。そのため、こうした取り組みは訪問介護員の就労意欲の維持向上につながると推測される。

３つは、サービス提供責任者の「同行訪問」の取り組みのなかでは、「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」と訪問介護員の離職率との間に有意な関係があることが伺える。つまり、サービス提供責任者が積極的に新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問を行うことは訪問介護員の離職率を下げること（定着促進）につながるということである。訪問介護計画を作成することがサービス提供責任者の業務の１つであるため、新規利用者宅を訪問して、新規利用者に関する生活環境・身体状況・精神状態について多くの情報を収集し、作成された訪問介護計画書をもとに利用者や家族に説明し、承諾を得て、契約を結ぶ。訪問介護員にとって、新規利用者宅を訪問し、介護サービスを提供することは、対利用者やその家族とのコミュニケーションなどに対して多くの不安を抱くことが多いと考えられる。しかし、新規利用者及びその家族に関して多くの情報を保有しているサービス提供責任者に同行してもらうことは安心して介護サービスを提供することができるようになる。そのため、こうした取り組みは訪問介護員の就労意欲の維持向上につながると推測される。

第４に、訪問介護員の定着（離職率）と密接な関係にある取り組みを実施しているサービス提供責任者の特徴についてみると、以下の３つが明らかになった。１つは、「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」と「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」との間に有意な関係が見られる。「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」が低いほど、積極的に「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」を行っているということである。訪問介護業務（自身の担当）の比率が高いということは、訪問介護員に仕事以外で彼ら（彼女ら）の悩みなどへの相談を受ける時間を確保することが難しいと考えられる。さらに、事業所の人事管理の評価（満足度）との間に有意な関係が見られる。事業所の人事管理に対して満足しているサービス提供責任者ほど、積極的に「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」を行っているということである。事業所の人事管理への

高い評価が事業所への信頼を築き、そのことが職場の人事管理の整備につながっているのではないかと考えられる。

２つは、「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」と事業所の人事管理の評価（満足度）との間に有意な関係が見られる。事業所の人事管理に対して満足しているサービス提供責任者ほど、積極的に「新規利用者を訪問する訪問介護員に対する同行訪問」を行っているということである。

３つは、「事例検討会・カンファレンスの開催」と「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」との間に有意な関係が見られる。「現在の訪問介護業務（自身の担当）の比率」が低いほど、積極的に「事例検討会・カンファレンスの開催」を行っているということである。こうした取り組みを積極的に行っていくためには「訪問介護員の仕事以外の悩みなどへの相談など」と同様に、時間をどのように確保していくのか課題であるが、事業所の人事管理の側面から考えると、事業所の人員配置体制の問題でもあると考えられる。さらに、事業所の人事管理の評価（満足度）との間に有意な関係が見られる。事業所の人事管理に対して満足しているサービス提供責任者ほど、積極的に「事例検討会・カンファレンスの開催」を行っているということである。