

第4章 介護事業所における雇用管理改善措置の効果分析

第1節 はじめに

2000年の介護保険制度導入から2006年の改正介護保険法の施行を経て、近年、介護関連職における早期離職や人材定着に関する様々な問題が指摘されている。財団法人介護労働安定センターが実施した『平成19年度介護労働実態調査』（以下、平成19年度実態調査）によると、介護職の離職率は、訪問介護員と介護職員の2種合計で21.6%、さらにその中の入職1年未満労働者の離職率は39.0%と高い水準にある。このような状況の中、介護事業所においても早期離職防止や定着促進を目的として様々な雇用管理改善措置を行っている。本章では、介護労働者の人材定着を実現する上で効果的な雇用管理改善措置とは何か、という問題意識の下、次のような分析を行った。第一に、雇用管理改善措置が介護労働者の職務満足度と勤務継続意思に与える影響の実証分析を行い、就業意識面から雇用管理改善措置と人材定着の関係性を明らかにした。第二に、雇用管理改善措置が経営パフォーマンスに与える影響の実証分析をとおして、雇用管理改善措置実施による人材定着が介護事業所における経営収支改善に寄与しているかどうかについて検討を行った。

第2節 介護事業所における雇用管理改善措置が就業意識に与える影響

1. 分析枠組みとデータ概要

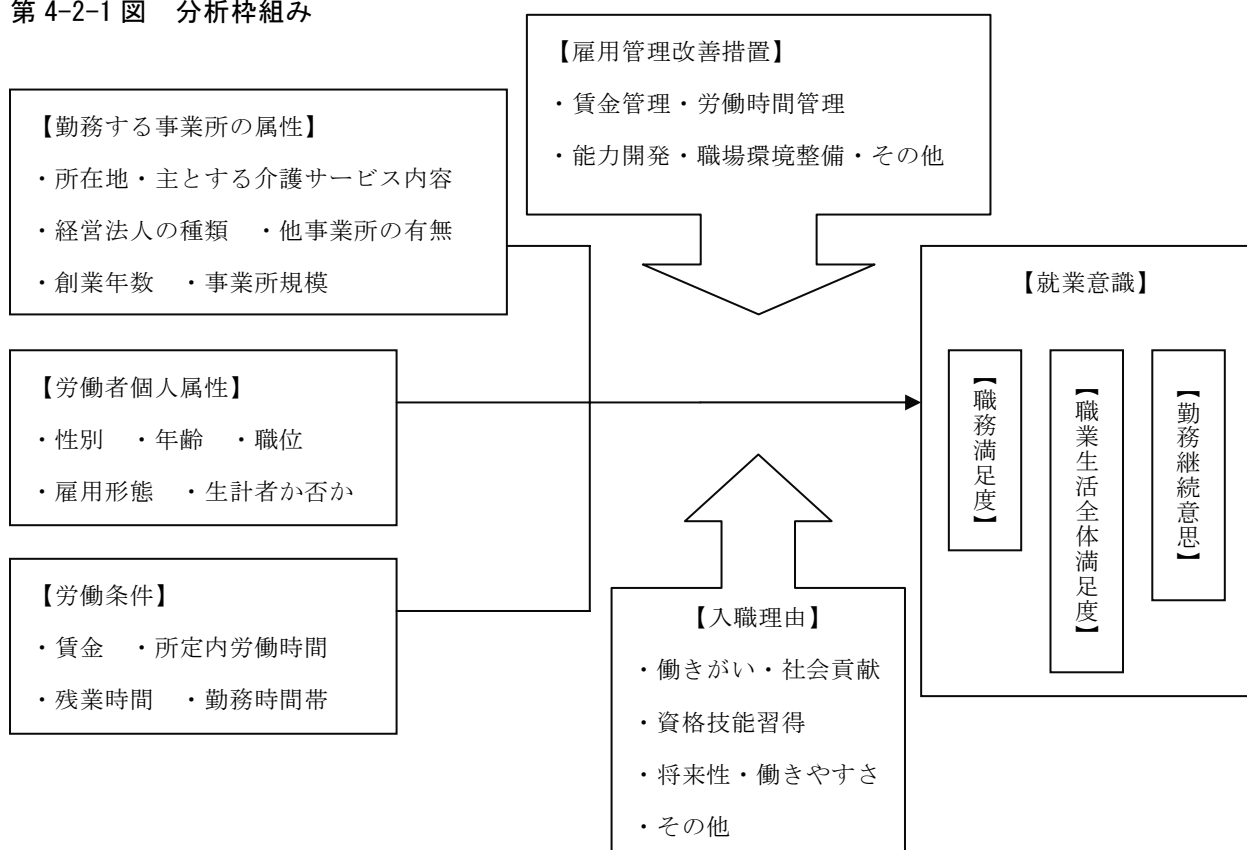
介護労働者の離職行動を就業意識面から捉えた場合、職務満足度や勤務継続意思の低下が実際の離職行動につながると考えられる。介護労働者について仕事へのやりがいはあるものの賃金・労働時間などの待遇面で不満を抱き、離職する者が多い。堀田(2008)は、介護職労働者は仕事内容に対する意識が高く、働きがいを求めて仕事に就くが、働きがいを失った時、待遇面への不満が生まれ、離職につながる、としている。平成19年度実態調査においても、前職の離職理由のうち「待遇（賃金、労働時間）に不満があったから（25.5%）」が最も回答比率が高い。それでは介護労働者の待遇面での不満を解消する役割を担う雇用管理改善措置は、介護労働者に対してどのような影響を与えているのであろうか。

佐藤・堀田(2006)では雇用管理改善措置実施と介護職員のストレスとの因果関係について分析を行っている。佐藤らは、雇用管理改善措置の取組みが十分行われている事業所について、取組みが不十分である事業所と比べ、職員のストレス度が小さく、「職場内での円滑なコミュニケーション」や「教育訓練機会充実」などの雇用管理改善措置がバーンアウトを軽減させる効果があることを明らかにしている。本章では、雇用管理改善措置の充実が介護労働者に対して、職務満足度向上、就業継続の促進、労働生産性向上などの積極的な影響を与える、という分析視点に立ち、議論を進めていく。分析に用いるデータは、平成19年度実態調

査における「介護労働者の就業実態と就業意識調査」の労働者調査票（以下、労働者票）である。

第 4-2-1 図は雇用管理改善措置が介護労働者の就業意識に与える影響を分析するための分析枠組みを示したものである。分析においては、職務満足度、職業生活全体満足度、勤務継続意思という 3 つの介護労働者の就業意識に着目した。職務満足度は、仕事のやりがいや仕事内容に関する満足度である。職業生活全体満足度は、職務満足度以外の賃金や労働時間、職場環境など職業生活全般に関する満足度である。勤務継続意思は、現在の職場でどれだけ長く勤務したいか、という就業意識を指す。

第 4-2-1 図 分析枠組み



就業意識の決定要因の基本的属性として、事業所属性や労働者個人属性、労働条件などの要因を取上げている。また、労働者が介護職にどのような理由により入職したのかという入職理由も分析枠組みに追加している。労働者票の調査結果をみると「現在の仕事を選んだ理由（複数回答）」の介護労働者全体の回答結果について「働きがいのある仕事だから」と介護職に働きがいを求める労働者割合が 55.9%に上る一方で、「他によい仕事がないため」という消極的な入職理由を選択する労働者割合も 9.3%と、約 1 割に達している。前者と後者では、就業時の職務満足度や勤務継続意思に明確な差がみられるものと考えられる。こうしたことから、分析において入職理由を就業意識の決定要因の一つとして取り上げ、介護労働者

の人材定着との関係性を明らかにする。

2. 介護事業所における介護サービス内容と雇用管理上の問題点

本章では、介護サービス事業所における雇用管理改善措置の実態を考察する上で、事業所の実施する主な介護サービスの種類により訪問系介護サービス事業所と施設系介護サービス事業所に類型化して分析を行う¹。これは、訪問系事業所と施設系事業所では、事業所内の労働者構成が異なり、事業所内での雇用管理方法や抱えている雇用問題にも違いが見られるからである。

第4-2-2表 従業員規模別にみた事業所割合（単位：％）

	5人未満	5人以上 10人未満	10人以上 20人未満	20人以上 50人未満	50人以上 100人未満	100人以上
訪問系 (n=5840)	17.3 (n=1012)	24.2 (n=1412)	24.8 (n=1446)	22.8 (n=1331)	6.6 (n=384)	4.4 (n=255)
施設系 (n=6004)	3.6 (n=218)	20.7 (n=1243)	28.6 (n=1717)	25.4 (n=1524)	16.1 (n=965)	5.6 (n=337)

第4-2-2表は訪問系・施設系事業所における従業員規模別にみた事業所割合をまとめたものである。従業員数が10人未満の小規模事業所割合（=5人未満+5人以上10人未満）をみると、訪問系は41.5%と半数近くを占めているのに対し、施設系では24.3%と全体の四分の一を占めるにすぎない。10人以上の事業所割合（=10人以上20人未満+20人以上50人未満+50人以上100人未満+100人以上）をみると訪問系では58.5%、施設系では75.7%となっている。以上のことから訪問系事業所では、従業員規模からみて小規模事業所が多く、施設系事業所では、中規模・大規模事業所が多いことがわかる。

¹ 本章における訪問系介護サービス事業所と施設系介護サービス事業所の定義は最も売上が多い介護サービスの種類で以下のように分類している。訪問系＝訪問介護、訪問入浴介護、訪問看護、訪問リハビリテーション、居宅療養管理指導、夜間対応型訪問介護、居宅介護支援
施設系＝短期入所型生活介護、短期入所療養介護、特定施設入居者生活介護、認知症対応型共同生活介護、地域密着型特定施設入居者生活介護、地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護、介護老人福祉施設介護老人保健施設、介護療養型医療施設、通所介護、通所リハビリテーション、認知症対応型通所介護、小規模多機能型居宅介護

第 4-2-3 表 雇用形態別従業員構成比

(単位：%)

	正社員比率	非正社員比率
訪問系 (n=5900)	59.5 (n=3510)	40.5 (n=2390)
施設系 (n=6115)	70.0 (n=4279)	30.0 (n=1836)

第 4-2-4 表 非正社員の労働時間

(単位：時間)

	1週間平均 所定内労働 時間	1週間平均 残業時間
訪問系	26.5 (n=2293)	0.8 (n=2323)
施設系	33.1 (n=1787)	0.9 (n=1794)

第 4-2-3 表の雇用形態別従業員構成比では、訪問系事業所で非正社員比率が約 10%高い(訪問系：40.5%、施設系：30.0%)。これは、訪問系事業所では、いわゆる登録ヘルパーなどの労働者比率が高いためである。さらに、第 4-2-4 表より、非正社員の労働時間について比較してみると 1 週間平均所定内労働時間では施設系の方が約 7 時間長く(訪問系：26.5 時間、施設系：33.1 時間)、1 週間平均残業時間も施設系事業所の方が長いことがわかる(訪問系：0.8 時間、施設系：0.9 時間)。

訪問系事業所の事業内容としては、利用者が在宅で受けられる訪問介護サービスや訪問看護サービス、居宅療養管理指導サービスなどが主なものである。このような在宅サービスの場合、日中だけでなく早朝や深夜などの利用者のニーズに応じた人員配置を行う必要がある。こうしたことから、訪問系事業所では、変則的に発生する利用者ニーズに対応するため、登録ヘルパーなどの非正社員中心の人材確保が行われることが多い。北浦(2002)は訪問介護サービスにおける細切れ的な労働の問題点として、以下のような 4 つの点をあげている。第一に利用者宅への移動時間や関係書類作成などの拘束時間と賃金対象となる稼働時間にギャップが生じている点、第二に利用者の希望する時間帯と訪問介護員の稼働時間帯のミスマッチにより、訪問介護員が勤務時間帯もしくは勤務時間数に不満を抱えている点、第三に訪問介護員が複数の利用者を担当した場合、利用者宅間の移動や気持ちの切り替えなどによる身体的・精神的負担、第四に介護サービスを一定時間内かつ短時間に提供することで利用者に対して十分なサービスを行っていない、との不満を与える、もしくは訪問介護員本人がそう感じてしまう、といった点である。

施設系事業所では、事業所内の労働者構成として正社員や非正社員でも常勤労働者が多く、訪問系事業所と比較して、固定的な労働者構成になる傾向がある。また、施設系事業所における介護労働サービスの特徴として、夜勤を行う労働者の比率が高く、交代制勤務や宿直などの勤務体制に対する労働者の不満をどのように取り除くかが、雇用管理上の課題となっている。上述したような訪問系事業所と施設系事業所の特徴の違いを把握した上で、雇用管理改善措置実施の背景にある介護労働者の抱える悩みや不満の違いを労働者票のデータより概観する。

第 4-2-5 表 介護労働者の抱える労働条件・仕事の負担についての悩み、不安、不満等（単位：％）

	回答数	雇用が不安定である	正社員になれない	仕事内容のわりに賃金が低い	労働時間が不規則である	労働時間が長い	休憩がとりにくい	夜間や深夜時間帯に何か起きるのではないかと不安がある	休暇が少ない・休暇が取りにくい
訪問系	5950	13.4(n=796)	7.5(n=446)	44.2(n=2628)	18.2(n=1082)	12.8(n=761)	28.8(n=1716)	14.9(n=888)	29.7(n=1769)
施設系	6156	11.6(n=713)	7.4(n=456)	56.9(n=3505)	16.4(n=1012)	15.7(n=964)	41.4(n=2551)	27.6(n=1702)	33(n=2031)

	回答数	身体的負担が大きい	精神的にきつい	健康面の不安がある	業務に対する社会的評価が低い	福祉機器の不足、機器操作の不慣れ、施設の構造に不安がある	仕事上の怪我などへの補償がない	その他	特に悩みや不安、不満等を感じていない
訪問系	5950	25.2(n=1498)	37.1(n=2208)	32.3(n=1922)	41(n=2438)	3.7(n=222)	8.3(n=495)	4.6(n=276)	7.9(n=470)
施設系	6156	33.8(n=2080)	36(n=2214)	40.1(n=2467)	37.7(n=2323)	18.7(n=1152)	10.6(n=653)	5.8(n=358)	5.5(n=338)

第 4-2-5 表より、介護労働者が抱えている不満として、最も回答比率が高かったのは、訪問系事業所・施設系事業所ともに賃金面での処遇における不満であった（「仕事内容のわりに賃金が低い」（訪問系：44.2％、施設系：56.9％）。訪問系事業所では、次いで「業務に対する社会的評価が低い」（訪問系：41.0％）という点が不満としてあげられている。三番目、四番目に多かった不満は「精神的にきつい」（訪問系：37.1％）「健康面での不安がある」（訪問系：32.3％）という精神的負担感や健康面での不安となっている。一方、施設系では、賃金面以外の仕事に対する不満として回答率の多かった順に、「休憩がとりにくい」（施設系：41.4％）「健康面での不安がある」（施設系：40.1％）「業務に対する社会的評価が低い」（施設系：37.7％）「精神的にきつい」（施設系：36.0％）「身体的負担が大きい」（施設系：33.8％）となっている。訪問系と施設系の仕事上の不満を比較すると、「健康面での不安がある」「身体的負担が大きい」などの健康管理面での項目について、施設系事業所で回答比率が高く、回答比率順位も上位である。こうしたことから、施設系事業所に勤務する介護労働者は訪問系事業所に勤務する労働者よりも、精神面・健康面での不安を抱えている、との傾向が読み取れる。

訪問系事業所と施設系事業所における事業所属性の違いについてまとめる。訪問系事業所の特徴としては、従業員数が 10 人未満の小規模事業所が多く、非正社員比率も高い。訪問系事業所に勤務する労働者の不満として、全体的に賃金面や健康管理面の不満が大きいことは、施設系事業所と同様の傾向であるが、「雇用が不安定である」や「労働時間が不規則である」

などの不満が施設系事業所より大きい。

施設系事業所の特徴としては、中規模・大規模事業所が多く、非正社員比率も低い。労働時間についてみると訪問系と比較して長い傾向があり、仕事上の悩みでは、健康管理面での悩みが多い、などの特徴がみられた。

3. 介護事業所における雇用管理の取組み

介護事業所における雇用管理改善措置の取組み状況についてみていく。第4-2-6表は、勤務する事業所において雇用管理の取組みについて、「十分行われている」という回答者比率をまとめたものである。第4-2-6表をみると、「定期的な健康診断の実施」は訪問系、施設系ともに過半数を超え、回答者比率も最も高い（訪問系：52.13%，施設系：56.45%）。「介護能力に見合った仕事への配置」（訪問系：20.03%，施設系：13.01%）「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」（訪問系：29.33%，施設系：22.99%）という配置管理とOJT施策について、訪問系と施設系の回答者比率を比較すると訪問系事業所の方が「十分行われている」との回答者比率が高い。施設系事業所においては、「介助しやすい施設づくりや福祉機器の導入」（訪問系：6.59%，施設系：12.26%）「定期的な健康診断」（訪問系：52.13%、施設系：56.45%）が訪問系の回答者比率を上回っている。これらの傾向は第4-2-5表において施設系事業所において、「福祉機器の不足、機器操作の不慣れ、施設の構造に不安がある」「身体的負担が大きい」「健康面の不安がある」など事業所の設備面への不満や健康管理面での不安、を感じている労働者が多いことに対する取組みと考えることができる。

第 4-2-6 表 職場での各雇用管理改善措置の取組みが「十分行われている」の回答比率（単位：％）

	仕事の相談内容、キャリアについて上司との相談機会設定	職務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	採用時における賃金・勤務時間の説明	介護能力を適切に評価する仕組み	介護能力に見合った仕事への配置	介護能力の向上に向けた研修
訪問系(n=5950)	24.77(n=1474)	31.68(n=1885)	38.13(n=2269)	10.13(n=603)	20.03(n=1192)	28.86(n=1598)
施設系(n=6156)	20.09(n=1237)	36.44(n=2243)	34.75(n=2139)	9.93(n=611)	13.01(n=801)	24.42(n=1503)
	実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受けられる機会の設定	介護に関する事例検討会の開催	定期的な健康診断の実施	介護しやすい施設づくりや福祉機器の導入	事故やトラブルへの対応マニュアルの体制づくり	事業所の相談援助体制の設定
訪問系(n=5950)	29.33(n=1745)	24.35(n=1449)	52.13(n=3102)	6.59(n=392)	33.73(n=2007)	14.71(n=875)
施設系(n=6156)	22.99(n=1415)	20.03(n=1233)	56.45(n=3475)	12.26(n=755)	36.78(n=2264)	10.09(n=621)

4. 就業意識と雇用管理改善措置の関係

雇用管理改善措置の取組みが介護労働者の就業意識に影響を与えているかどうか、について考察する。労働者票では、現在の仕事の満足度について「満足」「やや満足」「普通」「やや不満」「不満」のいずれに該当するか、を調査している設問項目がある。設問項目の回答結果について満足度の高い回答順に、「満足」=5点～「不満」=1点までの5段階指標で得点化し、職務内容満足度、職業生活全体満足度として分析に用いた。また労働者票では現勤務事業所での勤務継続意思についても設問項目が設けられている。勤務継続意思の回答項目である「働き続けられるかぎり」「6～10年程度続けたい」「3～5年程度続けたい」「1～2年程度続けたい」「半年程度」の各項目について勤務継続意思の長い回答順に「働き続けられるかぎり」=5点～「半年程度」=1点までの5段階指標で得点化し、分析指標とした。そして、これらの分析指標について、各雇用管理改善措置の取組みが十分であると回答した労働者サンプルと回答していない労働者サンプルに分け、平均値の比較を行った。

第 4-2-7 表 雇用管理改善措置別にみた職務満足度の平均値比較

		定に仕 つ事 いて 上 司 と の 相 談 機 会 設 定	要職 務 体 制 を 聞 く 機 会 の 設 定	間採 用 時 に お け る 賃 金 ・ 勤 務 時	組介 護 能 力 を 適 切 に 評 価 す る 仕 組 み	配介 護 能 力 に 見 合 っ た 仕 事 へ の 配 置	介護 能 力 の 向 上 に 向 け た 研 修
訪問系	不十分	0.64(n=4382)	0.63(n=3973)	0.63(n=3592)	0.7(n=5244)	0.67(n=4662)	0.66(n=4261)
	十分行われている	1.04(n=1456)	0.95(n=1865)	0.90(n=2246)	1.08(n=594)	1.01(n=1176)	0.95(n=1577)
	満足度差	0.4	0.32	0.33	0.38	0.34	0.29
施設系	不十分	0.48(n=4836)	0.45(n=3845)	0.48(n=3949)	0.55(n=5459)	0.53(n=5269)	0.51(n=4581)
	十分行われている	1.05(n=1232)	0.84(n=2223)	0.82(n=2119)	1.07(n=609)	1.06(n=799)	0.87(n=1487)
	満足度差	0.57	0.39	0.34	0.52	0.53	0.36
		機か実 会ら務 の指の 設導中 定やで 、 助 言 を 受 け る 先 輩	の介 護 に 関 す る 事 例 検 討 会	定 期 的 な 健 康 診 断 の 実 施	や介 福助 祉し 機や 器す のい 導施 入設 づ くり	づマ事 くニ故 りユや ア ト ル 作 成 等 の 体 対 応	設事 定業 所 の 相 談 援 助 体 制 の
訪問系	不十分	0.63(n=4120)	0.67(n=4410)	0.65(n=2776)	0.72(n=5450)	0.66(n=3854)	0.69(n=4976)
	十分行われている	0.98(n=1718)	0.93(n=1428)	0.81(n=3062)	1.00(n=388)	0.89(n=1984)	1.00(n=862)
	満足度差	0.35	0.26	0.24	0.28	0.23	0.31
施設系	不十分	0.49(n=4660)	0.52(n=4845)	0.50(n=2625)	0.54(n=5318)	0.47(n=3819)	0.55(n=5447)
	十分行われている	0.97(n=1408)	0.92(n=1223)	0.67(n=3443)	0.97(n=750)	0.81(n=2249)	1.01(n=621)
	満足度差	0.48	0.4	0.17	0.43	0.34	0.46

注：表中の満足度差はすべて1%水準で統計的に有意な差となっている。

第 4-2-7 表の職務満足度と雇用管理改善措置の関係についてみると、訪問系事業所勤務の労働者、施設系事業所勤務の労働者ともに、事業所での雇用管理改善措置の取組みが十分行われている、という実施グループについて職務満足度の平均値が非実施グループより高くなっている。このことは、各雇用管理改善措置が十分行われていると感じている労働者は、職務満足度が高く、勤務継続意思についてもより長く事業所に勤務する意思がある、という傾向を示している。

個別の雇用管理改善措置が満足度と勤務継続意思に与える影響の違いをみていく。第 4-2-7 表の訪問系事業所では、「介護能力を適切に評価する仕組み」の実施グループの職務満足度平均値が 1.08 ポイントと最も高い値を示している。次いで、「仕事内容、キャリアについて上司との相談機会設定」の実施グループ平均値が高い。実施グループと非実施グループの満足度平均値の差をみても、「仕事内容、キャリアについて上司との相談機会設定」が 0.4 ポイント差、「介護能力を適切に評価する仕組み」が 0.38 ポイント差と他の雇用管理改善措置の差より大きくなっている。この傾向は、施設系事業所についても同様である。

第4-2-8表の職業生活全体満足度と雇用管理改善措置の関係について、訪問系事業所、施設系事業所の結果ともに、「介護能力を適切に評価する仕組み」や「仕事内容、キャリアについて上司との相談機会設定」の雇用管理改善措置が実施時の満足度平均値も高く、満足度差においても上位2位を占めている。

第4-2-8表 雇用管理改善措置別にみた職業生活全体満足度の平均値比較

		定に仕 つ事 い内 て容 、働 き方 、相 談キ ャリ ア設 ア	要職 望務 を体 間制 を決 める 機会 の際 の職 員の	間採 用の 説明 にお ける 賃金 ・勤 務時	組介 護能 力を 適切 に評 価す る仕 組	配介 護能 力に 見合 った 仕事 への 配	介護 能力 の向 上に向 けた 研修
訪 問 系	不十分	-0.06(n=4327)	-0.06(n=3915)	-0.05(n=3536)	0.01(n=5175)	-0.01(n=4598)	-0.04(n=4203)
	十分行われている	0.49(n=1433)	0.36(n=1845)	0.28(n=2224)	0.64(n=585)	0.43(n=1162)	0.38(n=1557)
	満足度差	0.55	0.42	0.33	0.63	0.44	0.42
施 設 系	不十分	-0.20(n=4806)	-0.24(n=3821)	-0.22(n=3923)	-0.14(n=5421)	-0.15(n=5235)	-0.19(n=4546)
	十分行われている	0.43(n=1221)	0.22(n=2206)	0.21(n=2104)	0.52(n=606)	0.48(n=792)	0.29(n=1481)
	満足度差	0.63	0.46	0.33	0.66	0.53	0.48

		導実 や務 助の 言中 で、 受け る上 司や 先輩 の設 定指	介護 に関 する 事例 検討 会の 開催	定期 的な 健康 診断 の実 施	機介 器助 のし やす い施 設づ くり や福 祉	ア事 故や 成等 トラ ブル への 対応 マニ ュ	事業 所の 相談 援助 体制 の設 定
訪 問 系	不十分	-0.07(n=4051)	-0.01(n=4341)	-0.03(n=2723)	0.04(n=5374)	-0.04(n=3790)	0.00(n=4911)
	十分行われている	0.42(n=1709)	0.34(n=1419)	0.17(n=3037)	0.52(n=386)	0.3(n=1970)	0.50(n=849)
	満足度差	0.49	0.35	0.2	0.48	0.34	0.5
施 設 系	不十分	-0.20(n=4631)	-0.16(n=4811)	-0.19(n=2595)	-0.14(n=5281)	-0.21(n=3793)	-0.13(n=5415)
	十分行われている	0.36(n=1396)	0.27(n=1216)	0.02(n=3432)	0.42(n=746)	0.17(n=2234)	0.49(n=612)
	満足度差	0.56	0.43	0.21	0.56	0.38	0.62

注：表中の満足度差はすべて1%水準で統計的に有意な差となっている。

第4-2-9表の勤務継続意思については、訪問系事業所の中では「介護能力を適切に評価する仕組み」、「介護能力に見合った仕事への配置」実施グループ平均値とともに4.29ポイントで最も高く、勤務継続意思が長い傾向にある。施設系事業所の結果を比較すると「介護能力を適切に評価する仕組み」実施グループの平均値が高く、非実施グループとの差が大きいことは満足度などと同様の結果であるが、次いで「介助しやすい施設づくりや福祉機器の導入」実施グループでの勤務継続意思の平均値が高く、非実施グループとの差も大きいことがこれまでと異なっている。これは、施設系事業所において身体的負担に関する悩みを抱える労働者が多いことと関係している可能性がある。

第 4-2-9 表 雇用管理改善措置別にみた勤務継続意思の平均値比較

		定に仕事内容、働き方、上司との相談機会設定	要職務体制を決める際の職員の	間採用時における賃金・勤務時	組介護能力を適切に評価する仕	配介護能力に見合った仕事への	介護能力の向上に向けた研修
訪問系	不十分	3.76(n=2949)	3.74(n=2676)	3.79(n=2417)	3.84(n=3610)	3.78(n=3185)	3.80(n=2895)
	十分行われている	4.24(n=1161)	4.20(n=1434)	4.05(n=1693)	4.29(n=500)	4.29(n=925)	4.14(n=1215)
	勤務継続意思の差	0.48	0.46	0.26	0.45	0.51	0.34
施設系	不十分	3.62(n=3137)	3.55(n=2441)	3.59(n=2526)	3.68(n=3630)	3.67(n=3471)	3.65(n=2977)
	十分行われている	4.17(n=965)	4.05(n=1661)	4.00(n=1576)	4.32(n=472)	4.18(n=631)	4.00(n=1125)
	勤務継続意思の差	0.55	0.5	0.41	0.64	0.51	0.35
		導実や助言を受け、上司や先輩の設定から指	介護に関する事例検討会の開催	定期的な健康診断の実施	機器の導入	ア事故やトラブ等の対応マニユ	事業所の相談援助体制の設定
訪問系	不十分	3.76(n=2790)	3.80(n=3002)	3.82(n=1901)	3.87(n=3804)	3.80(n=2607)	3.83(n=3422)
	十分行われている	4.18(n=1320)	4.16(n=1108)	3.96(n=2209)	4.25(n=306)	4.07(n=1503)	4.23(n=688)
	勤務継続意思の差	0.42	0.36	0.14	0.38	0.27	0.4
施設系	不十分	3.62(n=3058)	3.67(n=3190)	3.63(n=1699)	3.67(n=3529)	3.61(n=2483)	3.69(n=3632)
	十分行われている	4.11(n=1044)	4.04(n=912)	3.83(n=2403)	4.22(n=573)	3.96(n=1619)	4.19(n=470)
	勤務継続意思の差	0.49	0.37	0.2	0.55	0.35	0.5

注：表中の勤務継続意思の差はすべて1%水準で統計的に有意な差となっている。

第 4-2-7 表から第 4-2-9 表までの結果を総括すると、「介護能力を適切に評価する仕組み」などの人事評価に関する雇用管理改善措置や「仕事内容、キャリアについて上司との相談機会設定」といった職務・キャリア管理に関する雇用管理改善措置が、介護労働者の職務満足度向上や継続勤務を促していることが明らかになった。

5. 職務満足度・勤務継続意思の決定要因

(1) 推定モデル

前節では、介護労働者の職務満足度と勤務継続意思について雇用管理改善措置を十分行っている事業所グループとそれ以外の事業所グループの平均値を比較することで、雇用管理改善措置の影響を考察した。しかし、雇用管理改善措置が介護労働者に与える影響を厳密に分析するためには、労働者本人の性別、年齢、雇用形態などの個人属性や勤務する事業所の規模、所在地などの事業所属性などの要因による影響を考慮する必要がある。そのため、以下において個人属性や事業所属性を考慮した推定モデルにより、雇用管理改善措置が介護労働

者の就業意識に与える影響を分析する。具体的な推定モデルは、(1)式の通りである。

$$S_i = \alpha_0 + \alpha_1 F_i + \alpha_2 W_i + \alpha_3 C_i + \alpha_4 R_i + \alpha_5 M_i + \varepsilon_i L \quad (1)$$

被説明変数 S_i : 就業意識 (職務満足度・職業生活全体満足度・勤務継続意思)

説明変数 F_i : 事業所属性 (事業所所在地・経営法人・事業所規模・他事業所の有無)

W_i : 労働者個人属性 (性別・年齢・勤続年数・生計者か否か・職位・就業形態)

C_i : 労働条件 (所定内労働時間・残業時間・勤務時間帯・賃金率)

R_i : 入職理由 (働きがい・社会貢献、お年寄りが好き・身近な人の介護経験、資格技能を生かす・知識を身につける、将来性、収入の多さ、働きやすさ、他に仕事が無いから)

M_i : 雇用管理改善措置 (能力開発 (事業所内外の研修講習参加機会の有無・上司同僚からの指導アドバイス機会)・事業所内における雇用管理改善措置の取組み)

被説明変数として、平均値比較分析で使用した職務満足度、職業生活全体満足度、勤務継続意思の3変数を用いる。説明変数は、事業所属性変数、労働者個人属性変数、労働条件変数、入職理由変数、雇用管理改善措置変数の大きく5つに分類される。

まず、説明変数のうち事業所属性変数として事業所所在地ダミー (都道府県ダミー・事業所所在地都市規模ダミー=町村その他を基準として、政令指定都市・東京23区, 政令指定都市・東京23区以外の市区に関して、該当=1、非該当=0)、経営法人ダミー (民間企業を基準として、社会福祉協議会、社会福祉協議会以外の社会福祉法人、NPO・社団法人・財団法人・組合・自治体・その他に関して、該当=1、非該当=0)、事業所規模 (事業所従業員数の階級値)、他事業所の有無ダミー (他事業所有り=1, 他事業所無し=0) を採用した。

個人属性変数として、性別ダミー (女性=1、男性=0)、年齢、勤続年数、主たる生計者ダミー (主たる生計者である=1、主たる生計者ではない=0)、職位ダミー (現場統括者を基準として、管理職、管理職・現場統括者以外に関して、該当=1、非該当=0)、就業形態 (非正社員=1、正社員=0) を採用している。

労働条件変数としては、所定内労働時間、残業時間、勤務時間帯ダミー (勤務時間帯が早朝・深夜・終日のいずれか=1、それ以外=0)、賃金率 (税込月収額×12の値を事業所所在地の都道府県別消費者物価指数で実質化) を採用している。

雇用管理改善措置変数には、能力開発変数として事業所内外での研修講習参加ダミー (参加=1、不参加=0)、上司や同僚からの指導・アドバイス機会 (「過去1年間に仕事上の能力向上を考えて、上司や指導担当者、同僚はどの程度、指導やアドバイスをしてくれましたか」の設問回答を「よくしてくれた」=4、「まあしてくれた」=3、「あまりしてくれなかった」=2、

「全くしてくれなかった」=1 のように尺度変数化)、雇用管理改善措置実施変数（第 4-2-6 表で記載されている各雇用管理改善措置について「あなたの職場では取り組みが十分行われている」との設問に関して、該当=1、非該当=0）を採用した²。

また、分析では入職理由変数として、介護労働職を選んだ理由を聞いている設問項目を説明変数に採用した。具体的には、入職理由として「働きがいのある仕事だと思ったから」「人や社会の役に立ちたいから」「生きがい・社会参加のため」の回答項目のいずれかを選択した場合に 1 ととる働きがい・社会貢献ダミー、「お年寄りが好きだから」「身近な人の介護の経験から」の回答項目のいずれかを選択した場合に 1 ととる高齢者介護志向・介護経験ダミー、「資格・技能を活かせるから」「介護の知識や技能が身につくから」の回答項目のいずれかを選択した場合に 1 ととる資格・技能習得活用ダミー、他の項目については「今後もニーズが高まる仕事だから」「給与等の収入が多いから」「自分や家族の都合のよい時間（日）に働けるから」のそれぞれの回答項目を選択した場合に 1 ととるダミー変数とした。

被説明変数である 3 つの就業意識指標が 5 段階の順序尺度変数となっているため、推定方法としてはオーダードロジットモデルを用いた。記述統計については第 4-2-10 表、第 4-2-11 表に示している。第 4-2-12 表、第 4-2-13 表、第 4-2-14 表はそれぞれ職務満足度、職業生活全体満足度、勤務継続意思についての推定結果である。

² 「介護能力の向上に向けた研修」「実務の中で、上司や先輩から指導や助言を受ける機会の設定」の 2 項目は「事業所内外での研修講習参加ダミー」「上司や同僚からの指導・アドバイス機会」の 2 項目と重複した変数となるため、説明変数から除いている。

第 4-2-10 表 訪問系事業所の記述統計量

変数	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
政令指定都市・東京23区	4026	0.21	0.41	0.00	1.00
上記以外の市・区	4026	0.61	0.49	0.00	1.00
社会福祉協議会	4026	0.13	0.34	0.00	1.00
上記以外の社会福祉法人	4026	0.09	0.29	0.00	1.00
医療法人	4026	0.12	0.32	0.00	1.00
NPO・社団法人・財団法人・組合・自治体・その他	4026	0.20	0.40	0.00	1.00
事業所規模:5人以上10人未満	4026	0.23	0.42	0.00	1.00
事業所規模:10人以上20人未満	4026	0.25	0.44	0.00	1.00
事業所規模:20人以上50人未満	4026	0.23	0.42	0.00	1.00
事業所規模:50人以上100人未満	4026	0.07	0.25	0.00	1.00
事業所規模:100人以上	4026	0.04	0.21	0.00	1.00
他事業所の有無ダミー	4026	0.62	0.48	0.00	1.00
女性ダミー	4026	0.89	0.31	0.00	1.00
年齢	4026	3.79	0.29	3.00	6.91
勤続年数	4026	3.81	1.01	0.00	9.47
主たる生計者ダミー	4026	0.32	0.47	0.00	1.00
管理職ダミー	4026	0.14	0.35	0.00	1.00
主任・リーダーダミー	4026	0.19	0.39	0.00	1.00
非正社員ダミー	4026	0.40	0.49	0.00	1.00
所定内労働時間	4026	3.40	0.55	0.69	4.60
残業時間	4026	0.61	0.89	0.00	3.81
勤務時間帯:早朝・深夜・終日勤務ダミー	4026	0.10	0.30	0.00	1.00
賃金率	4026	7.32	0.59	3.35	8.58
働きがい・社会貢献	4026	0.69	0.46	0.00	1.00
お年寄りが好き・身近な人の介護経験から	4026	0.34	0.48	0.00	1.00
資格技能を生かす・知識を身につける	4026	0.55	0.50	0.00	1.00
将来性	4026	0.36	0.48	0.00	1.00
給与等の収入の多さ	4026	0.05	0.22	0.00	1.00
働きやすさ	4026	0.21	0.41	0.00	1.00
ほかに仕事がないから	4026	0.09	0.29	0.00	1.00
事業所内外での研修講習参加ダミー	4026	0.34	0.47	0.00	1.00
上司や同僚からの指導・アドバイス機会	4026	3.19	0.84	1.00	4.00
働き方・仕事内容・キャリアについて上司との相談機会設定	4026	0.26	0.44	0.00	1.00
勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	4026	0.33	0.47	0.00	1.00
採用時における賃金・勤務時間相談	4026	0.40	0.49	0.00	1.00
介護能力を適切に評価する仕組み	4026	0.10	0.30	0.00	1.00
介護能力に見合った仕事への配置	4026	0.20	0.40	0.00	1.00
介護に関する事例検討会の設定	4026	0.25	0.43	0.00	1.00
定期的な健康診断	4026	0.55	0.50	0.00	1.00
介助しやすい施設づくりや福祉機器等の導入	4026	0.07	0.25	0.00	1.00
事故・トラブルへの対応マニュアル作成等の体制づくり	4026	0.35	0.48	0.00	1.00
事業所の相談援助体制設置	4026	0.15	0.36	0.00	1.00

第 4-2-11 表 施設系事業所の記述統計量

変数	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
政令指定都市・東京23区	4284	0.16	0.37	0.00	1.00
上記以外の市・区	4284	0.64	0.48	0.00	1.00
社会福祉協議会	4284	0.07	0.26	0.00	1.00
上記以外の社会福祉法人	4284	0.27	0.45	0.00	1.00
医療法人	4284	0.18	0.38	0.00	1.00
NPO・社団法人・財団法人・組合・自治体・その他	4284	0.13	0.34	0.00	1.00
事業所規模:5人以上10人未満	4284	0.19	0.39	0.00	1.00
事業所規模:10人以上20人未満	4284	0.28	0.45	0.00	1.00
事業所規模:20人以上50人未満	4284	0.25	0.43	0.00	1.00
事業所規模:50人以上100人未満	4284	0.17	0.37	0.00	1.00
事業所規模:100人以上	4284	0.06	0.23	0.00	1.00
他事業所の有無ダミー	4284	0.69	0.46	0.00	1.00
女性ダミー	4284	0.77	0.42	0.00	1.00
年齢	4284	3.65	0.34	2.89	6.91
勤続年数	4284	3.88	1.04	0.00	9.47
主たる生計者ダミー	4284	0.37	0.48	0.00	1.00
管理職ダミー	4284	0.08	0.28	0.00	1.00
主任・リーダーダミー	4284	0.26	0.44	0.00	1.00
非正社員ダミー	4284	0.29	0.45	0.00	1.00
所定内労働時間	4284	3.59	0.35	0.69	4.60
残業時間	4284	0.65	0.89	0.00	3.93
勤務時間帯:早朝・深夜・終日勤務ダミー	4284	0.41	0.49	0.00	1.00
賃金率	4284	7.38	0.42	4.68	8.60
働きがい・社会貢献	4284	0.69	0.46	0.00	1.00
お年寄りが好き・身近な人の介護経験から	4284	0.44	0.50	0.00	1.00
資格技能を生かす・知識を身につける	4284	0.47	0.50	0.00	1.00
将来性	4284	0.35	0.48	0.00	1.00
給与等の収入の多さ	4284	0.02	0.15	0.00	1.00
働きやすさ	4284	0.10	0.29	0.00	1.00
ほかに仕事がないから	4284	0.10	0.30	0.00	1.00
事業所内外での研修講習参加ダミー	4284	0.28	0.45	0.00	1.00
上司や同僚からの指導・アドバイス機会	4284	3.02	0.86	1.00	4.00
働き方・仕事内容・キャリアについて上司との相談機会設定	4284	0.20	0.40	0.00	1.00
勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	4284	0.38	0.48	0.00	1.00
採用時における賃金・勤務時間相談	4284	0.36	0.48	0.00	1.00
介護能力を適切に評価する仕組み	4284	0.10	0.30	0.00	1.00
介護能力に見合った仕事への配置	4284	0.13	0.34	0.00	1.00
介護に関する事例検討会の設定	4284	0.21	0.40	0.00	1.00
定期的な健康診断	4284	0.58	0.49	0.00	1.00
介助しやすい施設づくりや福祉機器等の導入	4284	0.13	0.33	0.00	1.00
事故・トラブルへの対応マニュアル作成等の体制づくり	4284	0.38	0.49	0.00	1.00
事業所の相談援助体制設置	4284	0.10	0.30	0.00	1.00

第 4-2-12 表 職務満足度の推定結果

被説明変数:職務満足度	訪問系			施設系		
	係数値	限界効果	t値	係数値	限界効果	t値
事業所属性						
政令指定都市・東京23区	0.144	0.025	1.350	-0.041	-0.006	-0.400
上記以外の市・区	0.108	0.018	1.270	0.002	0.000	0.020
社会福祉協議会	-0.158	-0.025	-1.500	-0.088	-0.013	-0.710
上記以外の社会福祉法人	-0.005	-0.001	-0.040	-0.059	-0.009	-0.710
医療法人	0.072	0.012	0.690	-0.135	-0.019	-1.500
NPO・社団法人・財団法人・組合・自治体・その他	0.183(**)	0.031	2.190	-0.192(**)	-0.027	-2.020
事業所規模1:5人以上10人未満	-0.196(**)	-0.033	-2.030	0.083	0.012	0.590
事業所規模2:10人以上20人未満	-0.056	-0.010	-0.580	0.109	0.016	0.790
事業所規模3:20人以上50人未満	-0.169(*)	-0.028	-1.690	0.0670(*)	0.010	0.480
事業所規模4:50人以上100人未満	0.149	0.025	1.060	-0.065	-0.010	-0.430
事業所規模5:100人以上	-0.149	-0.024	-0.940	-0.050	-0.007	-0.280
他事業所の有無ダミー	0.091	0.016	1.370	0.042	0.006	0.650
労働者個人属性						
女性ダミー	0.005	0.001	0.050	-0.114	-0.017	-1.460
年齢	-0.071	-0.012	-0.630	0.121	0.018	1.280
勤続年数	0.061	0.010	1.970	-0.068(**)	-0.010	-2.210
主たる生計者ダミー	0.003	0.000	0.050	-0.003	0.000	-0.040
管理職ダミー	0.326(***)	0.059	3.300	0.652(***)	0.112	5.640
主任・リーダーダミー	0.347(***)	0.063	4.120	0.267(***)	0.041	3.650
非正社員ダミー	0.072	0.013	0.880	0.067	0.010	0.790
労働条件						
所定内労働時間	-0.055	-0.009	-0.710	-0.103	-0.015	-1.040
残業時間	0.013	0.002	0.360	-0.010	-0.002	-0.280
早朝・深夜・終日勤務ダミー	-0.165	-0.027	-1.630	-0.393(***)	-0.057	-6.060
賃金率	0.253(***)	0.043	3.140	0.090	0.013	0.930
入職理由						
働きがい・社会貢献	0.773(***)	0.120	11.290	0.623(***)	0.084	9.580
お年寄りが好き・身近な人の介護経験から	0.273(***)	0.047	4.270	0.189(***)	0.028	3.200
資格技能を生かす・知識を身につける	0.053	0.009	0.860	-0.029	-0.005	-0.500
将来性	0.114(*)	0.019	1.790	0.189(***)	0.028	3.090
給与等の収入の多さ	0.576(***)	0.111	4.260	0.229	0.036	1.180
働きやすさ	0.095	0.016	1.150	0.026	0.004	0.260
ほかに仕事がないから	-0.526(***)	-0.078	-4.950	-0.351(***)	-0.047	-3.640
雇用管理施策						
事業所内外での研修講習参加ダミー	0.578(***)	0.103	7.810	0.561(***)	0.089	7.470
上司や同僚からの指導・アドバイス機会	0.248(***)	0.042	5.680	0.363(***)	0.053	8.910
働き方・仕事内容・キャリアについて上司との相談機会設定	0.257(***)	0.045	3.060	0.346(***)	0.054	4.000
勤務体制を決める際の職員との要望を聞く機会の設定	0.224(***)	0.039	2.890	0.161(**)	0.024	2.340
採用時における賃金・勤務時間相談	0.039	0.006	0.540	0.054	0.008	0.800
介護能力を適切に評価する仕組み	0.202(*)	0.036	1.660	0.116	0.018	0.990
介護能力に見合った仕事への配置	0.250(***)	0.044	2.750	0.276(***)	0.043	2.670
介護に関する事例検討会の設定	0.007	0.001	0.090	0.162(**)	0.024	2.030
定期的な健康診断	-0.040	-0.007	-0.590	0.076	0.011	1.150
介助しやすい施設づくりや福祉機器等の導入	0.064	0.011	0.480	0.040	0.006	0.410
事故・トラブルへの対応マニュアル作成等の体制づくり	0.021	0.004	0.280	0.178(**)	0.026	2.570
事業所の相談援助体制設置	-0.110	-0.018	-1.080	-0.098	-0.014	-0.870
都道府県	controlled					
対数尤度	-4888.65			-5449.69		
調整済みR2乗値	0.07			0.08		
obs.	3975			4239		

注:括弧内の***, **, *は統計的に1%水準,5%水準,10%水準で有意であることを示す

注:都市規模のリファレンスグループは町村その他である

注:法人の種類のリファレンスグループは民間企業である

注:事業所規模のリファレンスグループは5人未満事業所である

注:職位ダミーのリファレンスグループは管理職・主任・リーダー以外である

注:勤務ダミーのリファレンスグループは午前・午後勤務である

第 4-2-13 表 職業生活全体満足度の推定結果

被説明変数:職業生活職務満足度	訪問系			施設系		
	係数値	限界効果	t値	係数値	限界効果	t値
事業所属性						
政令指定都市・東京23区	-0.125	-0.007	-1.120	-0.104	-0.003	-0.960
上記以外の市・区	0.004	0.000	0.050	-0.057	-0.002	-0.730
社会福祉協議会	0.008	0.001	0.070	0.316(**)	0.012	2.400
上記以外の社会福祉法人	0.068	0.004	0.580	-0.012	0.000	-0.140
医療法人	0.168	0.010	1.550	-0.130	-0.004	-1.370
NPO・社団法人・財団法人・組合・自治体・その他	0.183	0.010	2.080	-0.096	-0.003	-0.940
事業所規模1:5人以上10人未満	-0.058	-0.003	-0.580	-0.139	-0.004	-0.930
事業所規模2:10人以上20人未満	-0.139	-0.008	-1.380	-0.170	-0.005	-1.180
事業所規模3:20人以上50人未満	-0.243(**)	-0.013	-2.320	-0.200	-0.006	-1.360
事業所規模4:50人以上100人未満	-0.131	-0.007	-0.890	-0.185	-0.006	-1.160
事業所規模5:100人以上	-0.170	-0.009	-1.020	-0.399(**)	-0.011	-2.120
他事業所の有無ダミー	0.230(***)	0.013	3.320	0.088	0.003	1.280
労働者個人属性						
女性ダミー	0.181	0.010	1.630	0.130	0.004	1.590
年齢	-0.151	-0.008	-1.310	0.195(**)	0.006	1.990
勤続年数	0.001	0.000	0.040	0.022	0.001	0.680
主たる生計者ダミー	-0.156(**)	-0.009	-2.150	-0.074	-0.002	-1.070
管理職ダミー	0.129	0.008	1.260	0.028	0.001	0.230
主任・リーダーダミー	0.138	0.008	1.590	0.053	0.002	0.680
非正社員ダミー	-0.105	-0.006	-1.230	-0.184(**)	-0.006	-2.080
労働条件						
所定内労働時間	-0.320(***)	-0.018	-3.900	-0.460(***)	-0.015	-4.450
残業時間	-0.188(***)	-0.010	-4.850	-0.282(***)	-0.009	-7.610
早朝・深夜・終日勤務ダミー	-0.145	-0.008	-1.380	-0.304(***)	-0.010	-4.420
賃金率	0.467(***)	0.026	5.530	0.206(**)	0.007	2.030
入職理由						
働きがい・社会貢献	0.204(***)	0.011	2.880	0.410(***)	0.013	5.920
お年寄りが好き・身近な人の介護経験から	0.005	0.000	0.070	-0.033	-0.001	-0.530
資格技能を生かす・知識を身につける	0.084	0.005	1.310	0.046	0.001	0.730
将来性	-0.057	-0.003	-0.860	0.047	0.002	0.730
給与等の収入の多さ	0.511(***)	0.035	3.660	0.421(**)	0.017	2.050
働きやすさ	0.189(**)	0.011	2.210	0.307(***)	0.012	2.780
ほかに仕事がないから	-0.685(***)	-0.030	-6.170	-0.498(***)	-0.014	-4.850
雇用管理施策						
事業所内外での研修講習参加ダミー	0.318(***)	0.019	4.110	0.320(***)	0.011	3.970
上司や同僚からの指導・アドバイス機会	0.534(***)	0.030	11.650	0.625(***)	0.021	14.240
働き方・仕事内容・キャリアについて上司との相談機会設定	0.543(***)	0.034	6.150	0.404(***)	0.015	4.330
勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	0.202(**)	0.012	2.500	0.285(***)	0.010	3.870
採用時における賃金・勤務時間の説明	0.036	0.002	0.480	0.252(***)	0.009	3.450
介護能力を適切に評価する仕組み	0.382(***)	0.025	3.080	0.184	0.007	1.480
介護能力に見合った仕事への配置	0.137	0.008	1.450	0.281(**)	0.010	2.570
介護に関する事例検討会の設定	-0.021	-0.001	-0.250	0.224(***)	0.008	2.630
定期的な健康診断	0.077	0.004	1.090	0.112	0.004	1.600
介助しやすい施設づくりや福祉機器等の導入	0.199	0.012	1.480	0.000	0.007	1.970
事故・トラブルへの対応マニュアル作成等の体制づくり	0.146(*)	0.008	1.860	0.099	0.003	1.340
事業所の相談援助体制設置	0.209(**)	0.012	1.990	0.266(**)	0.010	2.230
都道府県	controlled					
対数尤度	-4626.34			-4693.89		
調整済みR2乗値	0.09			0.12		
obs.	3953			4218		

注:括弧内の***, **, *は統計的に1%水準,5%水準,10%水準で有意であることを示す

注:都市規模のリファレンスグループは町村その他である

注:法人の種類のリファレンスグループは民間企業である

注:事業所規模のリファレンスグループは5人未満事業所である

注:職位ダミーのリファレンスグループは管理職・主任・リーダー以外である

注:勤務ダミーのリファレンスグループは午前・午後勤務である

第 4-2-14 表 勤務継続意思の推定結果

被説明変数:勤務継続意思	訪問系			施設系		
	係数値	限界効果	t値	係数値	限界効果	t値
事業所属性						
政令指定都市・東京23区	-0.569(***)	-0.141	-4.280	-0.089	-0.023	-0.700
上記以外の市・区	-0.219(**)	-0.054	-2.040	-0.115	-0.029	-1.210
社会福祉協議会	0.054(***)	0.014	0.410	0.627(***)	0.153	3.820
上記以外の社会福祉法人	-0.033	-0.008	-0.220	0.181(*)	0.045	1.720
医療法人	-0.175	-0.044	-1.330	-0.017	-0.004	-0.150
NPO・社団法人・財団法人・組合・自治体・その他	-0.181(*)	-0.045	-1.740	0.082	0.020	0.680
事業所規模1:5人以上10人未満	-0.177	-0.045	-1.430	-0.210	-0.053	-1.110
事業所規模2:10人以上20人未満	-0.109	-0.028	-0.880	-0.127	-0.032	-0.690
事業所規模3:20人以上50人未満	-0.234(*)	-0.059	-1.850	-0.319(*)	-0.079	-1.710
事業所規模4:50人以上100人未満	-0.079	-0.020	-0.450	-0.106	-0.026	-0.530
事業所規模5:100人以上	-0.260	-0.065	-1.330	-0.367	-0.091	-1.590
他事業所の有無ダミー	0.220(***)	0.055	2.660	0.222(***)	0.055	2.660
労働者個人属性						
女性ダミー	-0.002	-0.001	-0.020	-0.071	-0.018	-0.710
年齢	-0.071	-0.018	-0.490	0.822(***)	0.205	6.290
勤続年数	0.003	0.001	0.090	0.032	0.008	0.810
主たる生計者ダミー	0.035	0.008	0.400	-0.103	-0.026	-1.230
管理職ダミー	0.229(*)	0.057	1.900	0.214	0.052	1.500
主任・リーダーダミー	0.148	0.037	1.390	0.005	0.001	0.050
非正社員ダミー	-0.110	-0.027	-1.080	-0.101	-0.025	-0.960
労働条件						
所定内労働時間	-0.132	-0.033	-1.330	0.040	0.010	0.320
残業時間	-0.078	-0.019	-1.680	-0.245(***)	-0.061	-5.530
早朝・深夜・終日勤務ダミー	-0.225(*)	0.055	-1.700	-0.156(*)	-0.039	-1.910
賃金率	0.207(***)	0.051	2.090	0.361(***)	0.091	3.010
入職理由						
働きがい・社会貢献	0.155(*)	0.039	1.780	0.344(***)	0.085	4.080
お年寄りが好き・身近な人の介護経験から	0.009	0.002	0.120	0.018	0.004	0.230
資格技能を生かす・知識を身につける	0.006	0.002	0.080	-0.008	-0.001	-0.100
将来性	0.087	0.022	1.100	-0.002	0.000	-0.020
給与等の収入の多さ	0.311(*)	0.076	1.810	-0.024	-0.006	-0.110
働きやすさ	0.206(**)	0.051	2.000	0.116	0.028	0.880
ほかに仕事がないから	0.011	0.003	0.080	-0.321(**)	-0.080	-2.560
雇用管理施策						
事業所内外での研修講習参加ダミー	0.104	0.026	1.140	0.241(**)	0.060	2.550
上司や同僚からの指導・アドバイス機会	0.447(***)	0.111	8.270	0.365(***)	0.091	7.050
働き方・仕事内容・キャリアについて上司との相談機会設定	0.262(**)	0.064	2.490	0.077	0.019	0.720
勤務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定	0.478(***)	0.117	4.880	0.346(***)	0.086	4.000
採用時における賃金・勤務時間の説明	-0.132	-0.033	-1.460	0.163(*)	0.041	1.920
介護能力を適切に評価する仕組み	0.107	0.027	0.710	0.363(**)	0.089	2.420
介護能力に見合った仕事への配置	0.201(*)	0.050	1.780	-0.127	-0.031	-0.990
介護に関する事例検討会の設定	0.124	0.030	1.290	0.047	0.012	0.470
定期的な健康診断	0.031	0.008	0.370	-0.045	-0.011	-0.540
介助しやすい施設づくりや福祉機器等の導入	0.031	0.008	0.190	0.319(**)	0.079	2.570
事故・トラブルへの対応マニュアル作成等の体制づくり	0.008	0.002	0.090	-0.040	-0.010	-0.460
事業所の相談援助体制設置	-0.103	-0.026	-0.830	0.075	0.019	0.530
都道府県	controlled					
対数尤度	-3421.1896			-3591.1672		
調整済みR2乗値	0.0467			0.0593		
obs.	2803			2895		

注:括弧内の***, **, *は統計的に1%水準,5%水準,10%水準で有意であることを示す

注:都市規模のリファレンスグループは町村その他である

注:法人の種類のリファレンスグループは民間企業である

注:事業所規模のリファレンスグループは5人未満事業所である

注:職位ダミーのリファレンスグループは管理職・主任・リーダー以外である

注:勤務ダミーのリファレンスグループは午前・午後勤務である

（２）事業所属性・労働者個人属性と就業意識の関係

事業所属性と就業意識の関係をみると、第 4-2-14 表の訪問系事業所の事業所所在地規模ダミーにおいて、政令指定都市・東京 23 区ダミーと市区ダミーの係数値が負で有意となっていることから、町村区と比較して大都市圏の事業所に勤務する介護労働者の勤務継続意思が短い傾向にあることがわかる。これらの結果は、大都市圏において介護職と他職種との賃金格差が大きく、離職の一因となっていることが影響しているものと考えられる。

経営法人の種類と就業意識の関係についてみてみると第 4-2-13 表、第 4-2-14 表の施設系事業所で社会福祉協議会、それ以外の社会福祉法人に勤務する労働者の職業生活全体満足度と勤務継続意思が民間事業所と比較して高い傾向にあることが示されている。

また、勤務事業所が他の事業所を運営しているかどうかを示す他事業所の有無ダミーは職業生活全体満足度や勤務継続意思に対して正で有意な結果が得られている。これは、他の事業所に勤務する介護労働者とのコミュニケーションや情報共有、職場の移動が介護労働者のストレスを軽減させているからだと考えられる。

労働者個人属性と就業意識の関係をみると、第 4-2-12 表、第 4-2-14 表の訪問系事業所で管理職ダミーまたは主任リーダーダミーの係数値が正で有意となっている。この結果から、訪問系事業所に勤務する管理職職員や現場責任者においては仕事のやりがいを示す職務満足度などが高く、勤務継続につながっていることが読みとれる。

（３）労働条件と就業意識の関係

労働条件と就業意識の関係をみると、第 4-2-13 表や第 4-2-14 表の結果から長時間労働や残業が介護労働者の満足度や勤務継続意志に負の影響を与えていることがわかる。また労働時間の長さだけでなく早朝・深夜勤務や終日勤務などの勤務体制についても就業意識全般に悪影響を及ぼしている。賃金率については、第 4-2-12 表の施設系事業所における係数値以外すべてのモデルで統計的に正で有意であり、これは介護労働者の賃金水準の引き上げが継続勤務につながることを示唆する結果となっている。

（４）入職理由と就業意識の関係

入職理由と就業意識の関係については、介護職に働きがいや社会貢献を見出している介護労働者の満足度が高く、勤務継続意思が長いことがわかる。また訪問系事業所について、高い収入を期待して入職した労働者や働きやすさを求めている労働者についても、職業生活全体の満足度が高く、勤務継続意思も長くなる傾向がみられる。ほかに仕事がないから、といった消極的理由で入職してきた労働者については、満足度も低く、勤務継続意思も短いことがいえる。

(5) 雇用管理改善措置と就業意識の関係

雇用管理改善措置と就業意識についての分析結果についてみていく。第一に、第 4-2-14 表の施設系を除き、「働き方・仕事内容の相談機会設定」「勤務体制の相談機会設定」の職務管理施策のそれぞれの係数値が正で有意な結果となっている。これは、職務管理施策実施が職務満足度、職業生活全体満足度を高め、勤務継続を促していることを示唆する結果である。

第二に、「上司や同僚からの指導・アドバイス機会」は第 4-2-12 表から第 4-2-14 表の全ての推定結果において正で有意な結果となっていることから、上司や同僚からの指導が訪問系・施設系の両事業所において就業継続意思を長期化させていることがわかる。「事業所内外での研修講習参加」については両事業所において満足度への有意な影響を確認できたが、勤務継続意思への影響は施設系事業所のみ正で有意な結果となっている。施設系事業所においては、「介護に関する事例検討会の設定」も有意に満足度を高めている。

第三に、第 4-2-14 表より勤務継続意思について正で有意になっているのが、訪問系事業所では、「介護能力を適切に評価する仕組み」、施設系事業所では「介護能力に見合った配置」である。このことから、人事評価管理や介護能力を反映した配置管理が介護労働者の勤務継続につながっていることがわかる。他には、第 4-2-14 表の施設系事業所結果において「介助しやすい福祉機器の導入」が勤務継続意思に対して正で有意となっている。

6. 介護労働者における継続勤務についての促進要因と阻害要因

労働者票を用いた分析結果から、介護労働者の継続勤務の促進要因と阻害要因について主な結果を整理してみる。まず、労働条件面について継続勤務の促進要因は、賃金要因である。高い賃金を得ている介護労働者は仕事に対する満足度も高く、勤務継続意向が強いことが分析結果から明らかになった。介護職への入職理由としては、働きがいや社会貢献といった入職理由が継続勤務の促進要因となっている。

各雇用管理改善措置の中で継続勤務の促進要因となっている施策は何か、という点について検討する。第 4-2-9 表の分析結果から、訪問系事業所において、十分行われている事業所グループと不十分である事業所グループの勤務継続意思の平均値の差が特に大きかった雇用管理改善措置は、「介護能力に見合った仕事への配置」「仕事内容、働き方、キャリアについて上司との相談機会設定」「職務体制を決める際の職員の要望を聞く機会の設定」であった。第三要因をコントロールした第 4-2-14 表の分析結果においても、これら 3 つの雇用管理改善措置は継続勤務意思を高めていることが明らかになった。施設系事業所においては、第 4-2-9 表の勤務継続意思の平均値比較において「介護能力を適切に評価する仕組み」「仕事内容、働き方、キャリアについて上司との相談機会設定」「介助しやすい施設づくりや福祉機器の導入」などの差が大きかったが、他の要因の影響をコントロールした場合、「仕事内容、働き方、キャリアについて上司との相談機会設定」については勤務継続意思と有意な関係がみられなかった。また健康管理面の問題で悩んでいる介護労働者の多い施設系事業所において「介助し

やすい施設づくりや福祉機器の導入」という施設設備面に関わる取組みが継続勤務の促進要因となっていることは特徴的である。

介護労働者の継続勤務の阻害要因としては、残業や早朝・深夜勤務、終日勤務などの労働条件があげられる。これらは、**第 4-2-5 表**で回答されている「労働時間が不規則である」「労働時間が長い」「夜間や深夜時間帯に何かあるのではないかと不安がある」などの介護労働者の悩みが継続勤務を妨げていることを示している。今後、介護事業所における人材定着のため、こうした労働条件の改善が望まれる。また「ほかに仕事がないから」という入職理由を選択した介護労働者について、職務満足度や職業生活全体満足度が低く、施設系事業所においては、勤務継続意思も短い傾向がある。このような消極的な理由により介護職に入職してきた労働者に対しても、能力開発などを通じた仕事の動機付けを行い、離職を防ぐことが重要である。

第 3 節 介護事業所における雇用管理改善措置が経営パフォーマンスに与える影響

1. 分析枠組みとデータ概要

労働者票のデータを用いた実証分析により、介護事業所における雇用管理改善措置が介護労働者の職務満足度向上や勤務継続意思を長期化させることが明らかになった。それでは、雇用管理改善措置実施による職務満足度向上や人材定着が介護サービスの質の向上や経営収支状況の改善に寄与しているのであろうか。ここからは平成 19 年度実態調査における「事業所における介護労働実態調査」（以下、事業所票）を用いて、介護サービス事業の経営実態を明らかにしつつ、雇用管理改善措置が介護事業所の経営パフォーマンスに与える影響について考察していく。事業所票では、労働者票では調査されていない介護事業収入、介護事業費用、人件費率など経営収支状況に関する調査がなされている。以下では、事業所票のデータを用いて、介護サービス事業所の経営実態と経営問題を把握し、雇用管理改善措置実施が経営パフォーマンスを高めているのかどうかを検証する。

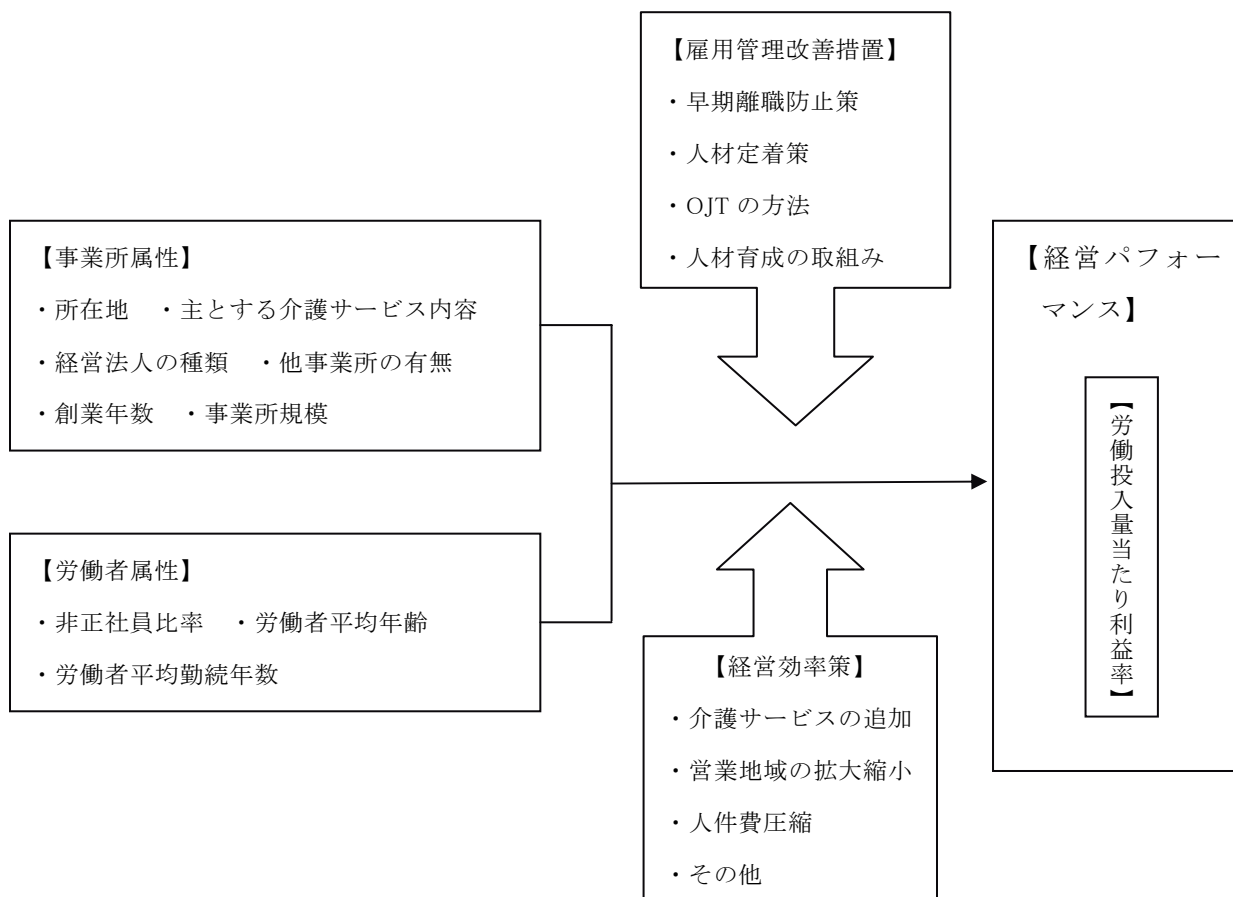
介護事業収入の決定要因に関する実証分析としては、大日（2003）が介護事業所の経営状況と労務管理上の問題点との因果関係について分析を行っている。分析結果では労務管理上の問題点として「パートタイム等非常勤の占める割合が多く、身分が安定しない」と回答した事業所で、黒字確率が約 13%ポイント低下している。大日は労務管理上の問題点以外にも、高収益要因として経営の多角化や効率化を、低収益要因としては行政や同業他社との連携の欠如といった点を指摘している。

第 4-3-1 図は、雇用管理改善措置が介護事業所の経営パフォーマンスに与える影響を分析するための分析枠組みを示したものである。経営パフォーマンスの決定要因の基本属性として事業所属性と労働者属性を取上げている点は、**第 4-2-1 図**の労働者票の分析枠組みと同様である。事業所票では、改正介護保険法以降の経営効率策の方策としてどのような対応をと

ったのか、調査されている。介護事業の多角化や営業地域の拡大縮小、人件費削減などの経営効率策は経営パフォーマンスに強い影響を与えていると考えられる。このような理由から経営パフォーマンスの決定要因の一つとして、経営効率策を採用する。

雇用管理改善措置変数として、事業所票において調査されている早期離職防止・人材定着策、OJT（仕事を通じた能力開発や上司や先輩による指導）の方法、人材育成の取組みという3つの変数に着目する。以下では、雇用管理改善措置の充実により人材定着が図られ、介護事業所の経営パフォーマンスも改善するのかどうか、という点について検討を行う。

第 4-3-1 図 分析枠組み



2. 介護サービス事業所の経営実態

まず、介護事業所の経営実態について事業所票のデータを用いて概観する。第 4-3-2 表 は介護サービス事業の経営収支の状況についてまとめたものである。介護事業費用に占める人件費比率を比較すると、訪問系事業所において、介護事業費用に占める比率が高水準であることがわかる。収支差率についてみると、施設系事業所で 14.2%であるのに対し、訪問系事業所では、-15%と赤字経営を行っている事業所が多い。

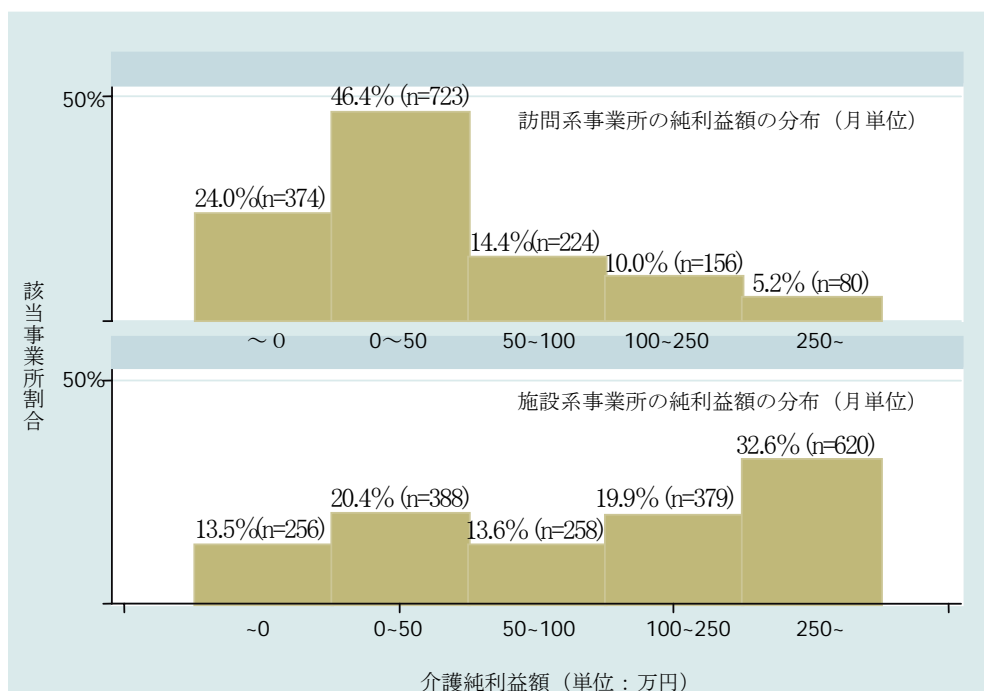
訪問系事業所と施設系事業所の経営収支状況の違いについて、第 4-3-3 図に示した各事業所の収支差額分布から考察すると、収支が赤字になっている事業所の割合は訪問系事業所の

方が多い（訪問系：24.0％、施設系：13.5％）。また、経営収支が0～50万円の事業所割合においても、訪問系事業所の方が施設系事業所と比べ、倍以上高くなっている（訪問系：46.4％、施設系：20.4％）。施設系事業所では、月の収支差額が250万円以上の事業所割合が高いことが特徴的である。

第4-3-2表 介護事業所の経営実態（単位：収入・支出額は万円）

	介護事業収入額	介護事業支出額	平均収支差率	平均人件費比率
訪問系事業所（n=1968）	434.2	369.4	-15%	76.20%
施設系事業所（n=2369）	1979.5	1607.7	14.20%	62.40%

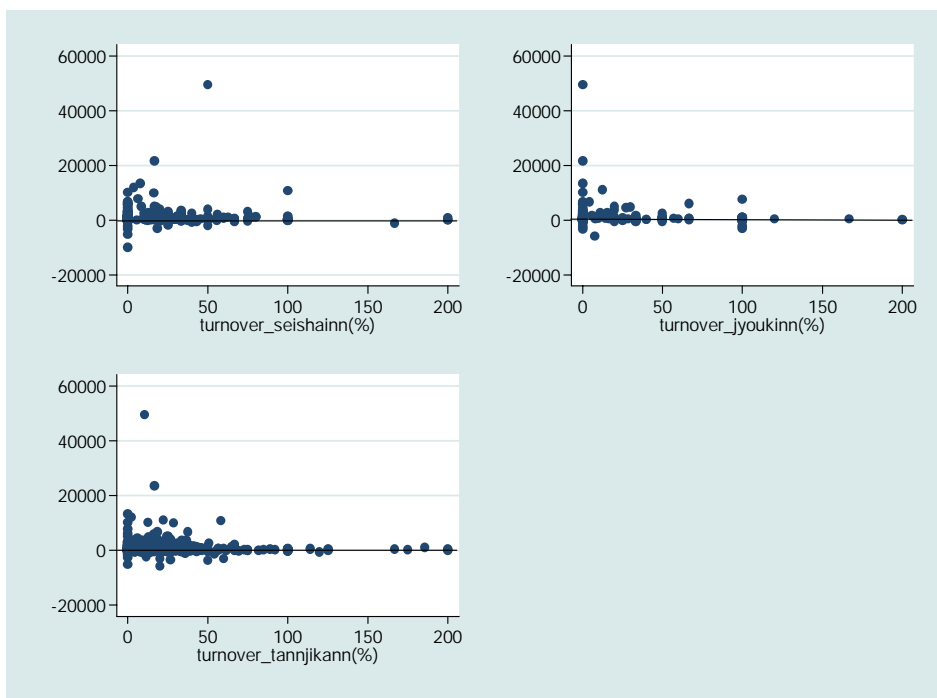
第4-3-3図 介護事業所の介護事業純利益額分布



ここまで介護事業所の経営収支についてみてきたが、経営収支と離職率の関係はどのようなのであろうか。例えば、高収益の事業所においては離職率が低く、一方で低収益の事業所は十分な雇用管理改善措置を実施することができず、離職率も高いのであろうか。この点について確かめるために、介護事業収入から介護事業費用を引いた値である純利益額と離職率の散布図をみしてみる。

第 4-3-4 図、第 4-3-5 図は、雇用形態別、職種別に x 軸に離職率³を、y 軸に純利益額をプロットした散布図⁴である。全体の傾向として、左側の離職率 0% に近づくほどプロットした点の山が高くなり、離職率の低い事業所ほど高い利益をあげていることがわかる。

第 4-3-4 図 純利益額と訪問介護員離職率の関係 (y 軸：純利益額，単位千円 x 軸：離職率，単位%)



注：左上図の x 軸＝正社員離職率、右上図の x 軸＝常勤労働者⁵（非正社員）離職率、
左下図の x 軸＝短時間労働者⁶（非正社員）離職率

³ ここでの離職率の算定方法は介護労働安定センターの定義式にもとづくものである。

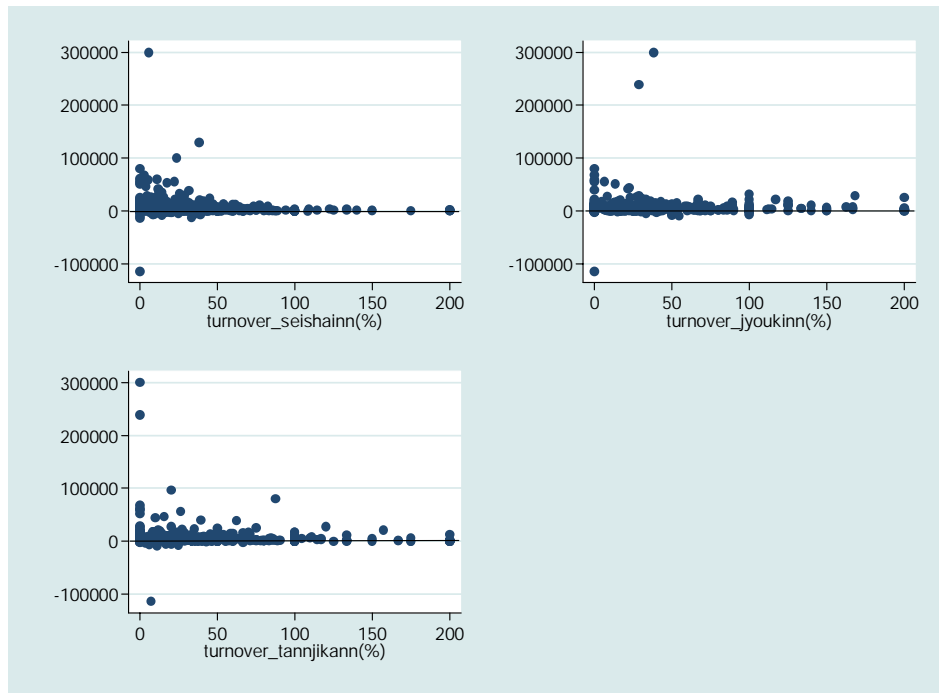
離職率=平成 19 年度の離職者数÷平成 18 年 9 月 30 日の在籍者数(=職種別在籍者数-採用数+離職者数)×100

⁴ 介護事業所においては、1 年間に大量採用または大量解雇などを行う事業所があり、データ上、離職率が 100% を超えてしまう事業所が存在する。このため、離職率が 200%以上の事業所を含んだ場合の散布図については、章末の付図に示してある。

⁵ 常勤労働者（非正社員）とは、非正社員のうち労働時間が正社員と同じ労働者のことを指す。

⁶ 短時間労働者（非正社員）とは、非正社員のうち労働時間が正社員より短い労働者のことを指す。

第 4-3-5 図 純利益額と介護職員離職率の関係（x 軸：純利益額，単位千円 y 軸：離職率，単位％）



注：左上図の y 軸＝正社員離職率、右上図の y 軸＝常勤労働者（非正社員）離職率、
左下図の y 軸＝短時間労働者（非正社員）離職率

3. 雇用管理改善措置と事業利益の関係

これまで、介護事業所における経営実態をみてきたが、事業所内で実施されている雇用管理改善措置は事業利益に影響を与えているのであろうか。以下では、事業所票の離職防止や定着促進を図るために実施されている雇用管理改善措置について調査された設問項目を用いて、雇用管理改善措置と事業利益との関連性を明らかにする。分析には事業所票における「貴事業所では、訪問介護員、介護職員の早期離職防止や定着促進を図るためにどのような方策をとっていますか。」との設問に対する回答項目を用いた。各回答項目と回答比率については第 4-3-6 表に示してある。訪問系と施設系ともに、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」の実施比率が高い傾向にある（訪問系：65.2%，施設系：60.6%）。訪問系事業所において「労働時間の希望を聞く」の実施比率が 7 割以上と各雇用管理改善措置の中で最も高くなっているのとは対照的に、施設系事業所では実施比率は半数近くにとどまっている（訪問系：72.6%，施設系：46.3%）。このような違いは、訪問系事業所において勤務体制が不規則になりがちなことや登録ヘルパーなどの労働者比率が高いことなどが影響しているものと考えられる。また、「能力や仕事ぶりを評価し、配置や処遇に反映する」「非正社員から正社員への転換の機会を設ける」などの人事評価やキャリア管理に関わる雇用管理改善措置の実施比率が訪問系事業所より施設系事業所で高くなっていることも特徴的である。

第 4-3-6 表 介護事業所における早期離職防止・定着促進策の実施比率(単位：％、複数回答)

	賃金・労働時間等の労働条件（休暇と	能力や仕事を評価し、配置や処遇に	非正社員から正社員への転換の機会を設	新人の指導担当・アドバイザーを置いて	社外講習受講・支援等）（社内研修実施、	労働時間（時間帯・総労働時間）の希望	仕事内容の希望を聞く（持ち場の移動な	悩み、不満、不安などの相談窓口を設け
訪問系 (n=1338)	48.8 (n=653)	29.7 (n=398)	27.3 (n=365)	14.7 (n=197)	37.5 (n=502)	72.6 (n=971)	35.9 (n=481)	27.2 (n=365)
施設系 (n=2201)	50.9 (n=1120)	37.4 (n=824)	43.4 (n=954)	16.6 (n=365)	38.9 (n=857)	46.3 (n=1018)	22.9 (n=504)	15.1 (n=333)

	腰痛対策や健康管理面に力を入れている	職場内の仕事上のコミュニケーション（定期的ミーティングの	経営者・管理者と従業員が経営方針・ケ	会親睦会等の実施を含む）	社職時に座席を整える（休憩室・談話室・出	子育て支援を行う（子供預り所を設けて	促進の理由を分析し、早期離職防止や定着
訪問系 (n=1338)	23.5 (n=315)	65.2 (n=873)	28.2 (n=378)	21.6 (n=289)	18.8 (n=251)	3.5 (n=47)	6.2 (n=84)
施設系 (n=2201)	20.6 (n=453)	60.6 (n=1334)	32.9 (n=724)	25.3 (n=557)	15.8 (n=348)	7.2 (n=158)	8.3 (n=183)

第 4-3-6 表で示したような雇用管理改善措置の実施と介護事業所の経営パフォーマンス改善との関連性について、各雇用管理改善措置を実施している事業所グループと実施していない事業所グループの経営パフォーマンスの平均値比較を行った。第 4-3-7 表は経営パフォーマンスの平均値比較の結果を示したものである。

第 4-3-7 表 雇用管理改善措置別にみた介護事業純利益額の平均値比較（単位：万円）

		賃金をとりやすい等の労働条件（休暇	能力や仕事を評価し、配置や処	非正社員から正社員への転換の機会	新人の指導担当・アドバイザーを置	施設開発を充実させる（社内研修実	労働時間を聞く（時間帯・総労働時間）の	仕事内容の希望を聞く（持ち場の移	悩み、不満（メンタルヘルスケア）を
訪問系	非実施	53.2 (n=561)	69.0 (n=787)	51.9 (n=818)	66.3 (n=961)	60.3 (n=696)	74.1 (n=299)	66.0 (n=724)	74.3 (n=824)
	実施	79.2 (n=561)	59.6 (n=335)	104.7 (n=304)	65.8 (n=161)	75.9 (n=426)	63.3 (n=823)	66.6 (n=398)	43.7 (n=298)
	利益額の差	26	-9.4	52.8(**)	-0.5	15.6	-10.8	0.6	-30.6
施設系	非実施	442.2 (n=861)	397.4 (n=1111)	317.6 (n=1008)	372.4 (n=1504)	356.6 (n=1095)	498.3 (n=944)	414.4 (n=1383)	414.3 (n=1527)
	実施	350.2 (n=943)	388.9 (n=693)	490.1 (n=796)	502.6 (n=300)	452 (n=709)	301.6 (n=860)	327.4 (n=421)	282.7 (n=277)
	利益額の差	-92	-8.5	173.4(***)	130.2(*)	95.4(**)	-176.7(**)	-87	-131.4
		腰痛対策や健康管理面に力を入れて	ミーティング、意見交換会（定期的な	職場内の事務、コミュニケーション	経営者・管理者と従業員が経営方針	福利厚生を充実させる（職場内の交	子育て支援を行う（子供預り所を設	離職理由を分析し、早期離職防止	
訪問系	非実施	64.5 (n=857)	74.7 (n=389)	59.7 (n=815)	75.7 (n=876)	65.5 (n=921)	66.4 (n=1082)	64.5 (n=1047)	
	実施	71.6 (n=265)	61.7 (n=733)	83.5 (n=307)	32.3 (n=246)	69.6 (n=201)	60.5 (n=40)	90.6 (n=75)	
	利益額の差	7.1	-13	23.8	-43.4(*)	4.1	-5.9	26.1	
施設系	非実施	398.3 (n=1424)	418.2 (n=697)	416.9 (n=1181)	375.4 (n=1326)	404.3 (n=1509)	399.2 (n=1664)	398.1 (n=1653)	
	実施	378.3 (n=380)	378.9 (n=1107)	350.9 (n=623)	445.8 (n=478)	341.9 (n=295)	332.9 (n=140)	349.6 (n=151)	
	利益額の差	-20	-39.3	-66	70.4	-62.3	-66.3	-48.5	

第 4-3-7 表の結果から、以下のことが明らかになった。「非正社員から正社員への転換の機会を設ける」については、訪問系事業所、施設系事業所ともに実施事業所グループで純利益額が高いことがわかった。施設系事業所では、「新人の指導担当・アドバイザーを置いてい

る」「能力開発を充実させる」などの雇用管理改善措置も実施事業所グループの純利益額が統計的に有意に高くなっている。一方で、訪問系事業所の「福利厚生を充実させ、職場内での交流を深める」や施設系事業所における「労働時間の希望を聞く」といった回答項目で雇用管理実施事業所グループの方が純利益額が低い傾向にあることが示されている。

これらの点について、雇用管理改善措置以外の要因の影響をコントロールした上で、あらためて雇用管理改善措置と介護事業純利益額との間に何らかの関連性がみられるかどうか、について以下で分析を行う。

4. 経営パフォーマンスの決定要因

(1) 推定モデル

雇用管理改善措置実施と介護事業所の経営パフォーマンスについて、他の要因の影響をコントロールしてなお、両者の間に因果関係があるかどうかを確かめるために(2)式を用いた重回帰分析を行った。

$$P_i = \alpha_0 + \alpha_1 F_i + \alpha_2 W_i + \alpha_3 K_i + \alpha_4 M_i + \alpha_5 OJT_i + \alpha_6 T_i + \varepsilon_i L \quad (2)$$

被説明変数 P：労働投入量あたり利益率

説明変数 F_i：事業所属性変数（事業所所在地・経営法人・事業所規模

・他事業所の有無ダミー・介護サービス操業期間）

W_i：労働者個人属性（非正社員比率・職員平均年齢・職員平均勤続年数）

K_i：経営効率策

M_i：早期離職防止策・定着促進策

OJT_i：OJTの方法

T_i：人材育成の取組み

被説明変数には、労働投入量当たり利益率を用いた。労働投入量当たり利益率は以下のようにして算出した。

① 労働投入量当たり利益率＝純利益額 / 労働投入量

② 労働投入量＝{正社員数×正社員平均労働時間＋常勤労働者数×常勤労働者平均労働時間＋短時間労働者数×短時間労働者平均労働時間}

以上のように算出される労働投入量当たり利益率は、介護労働者の労働生産性を示す指標でもある。雇用管理改善措置が個々の介護労働者の人材定着を促し、提供する介護サービスの質を向上させるならば、介護労働者の労働生産性にもプラスの影響を与えている可能性がある。このような理由から、分析では純利益額にかわって労働投入量当たり利益率を被説明

変数として使用している。

説明変数として用いるのは、事業所所在地、経営法人の種類などの「事業所属性」、非正社員比率、事業所職員平均年齢などの「労働者個人属性」である。また、介護事業所における経営効率策が利益率に与える影響をコントロールするため、指定介護サービス追加、営業地域の拡大・縮小などの「経営効率策」も説明変数に採用した。

雇用管理改善措置については、介護事業利益額の平均値比較分析で用いた「早期離職防止策・定着促進策」以外に、介護事業所における OJT や人材育成の取組みの影響をより具体的に考察するために「OJT の方法」「人材育成の取組み」という 2 つの変数を説明変数に用いた⁷。変数作成に使用した 2 つの設問項目は訪問介護員の正社員と非正社員、介護職員の正社員と非正社員、それぞれについてどのような雇用管理改善措置を行っているか、を調査したものである。これら 2 変数について、訪問系事業所を対象とした分析モデルでは、訪問介護員の正社員、非正社員の両者に対して雇用管理改善措置が実施されている場合は 2、いずれか一方についてのみの場合は 1、両者に対して実施されていない場合は 0 とするダミー変数を各回答項目で作成している。施設系事業所を分析対象としたモデルでは、介護職員について同様の手段でダミー変数を作成している。第 4-3-8 表、第 4-3-9 表に記述統計を示している。第 4-3-10 表が労働投入量当たり利益率の推定結果となっている。

⁷ 「OJT の方法」「人材育成の取組み」を説明変数に用いるにあたり、「離職防止策・人材定着策」の回答項目で内容が重複すると思われる「新人の指導担当・アドバイザーを置いている」「能力開発を充実させる」の 2 つの項目については推定モデルから除いている。

第 4-3-8 表 訪問系事業所の記述統計量

変数	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
都市規模:市区	390	0.585	0.493	0	1
都市規模:町村その他	390	0.126	0.332	0	1
介護報酬特甲地	390	0.251	0.434	0	1
介護報酬甲地	390	0.074	0.263	0	1
介護報酬乙地	390	0.203	0.402	0	1
介護報酬その他	390	0.395	0.489	0	1
社会福祉協議会	390	0.172	0.378	0	1
社会福祉協議会以外の社会福祉法人	390	0.056	0.231	0	1
医療法人	390	0.044	0.204	0	1
NPO・社団・財団法人、協同組合、自治体、その他	390	0.164	0.371	0	1
他事業所の有無	390	0.500	0.501	0	1
事業所規模	390	3.218	0.806	1.609	6.146
介護サービス操業期間	390	7.793	0.424	6.954	9.607
非正規社員比率	390	70.899	19.688	0.000	98.701
事業所職員平均年齢	390	3.928	0.117	3.401	4.229
事業所職員平均勤続年数	390	1.592	0.300	0.916	2.530
雇用管理責任者選任の有無	390	0.423	0.495	0	1
指定介護サービス事業の追加	390	0.190	0.393	0	1
指定介護サービス以外の事業の追加	390	0.151	0.359	0	1
営業地域拡大	390	0.092	0.290	0	1
営業地域縮小	390	0.046	0.210	0	1
人件費圧縮	390	0.236	0.425	0	1
要介護の高い利用者に絞り込み	390	0.015	0.123	0	1
予防給付における指定介護サービスを実施しない	390	0.005	0.072	0	1
新規に夜間対応	390	0.003	0.051	0	1
一部の指定介護サービス中止	390	0.036	0.186	0	1
賃金労働時間の改善	390	0.528	0.500	0	1
能力などを反映した配置処遇	390	0.321	0.467	0	1
正社員への転換機会	390	0.290	0.454	0	1
労働時間の希望を聞く	390	0.754	0.431	0	1
仕事内容の希望を聞く	390	0.377	0.485	0	1
メンタルヘルスクエア	390	0.236	0.425	0	1
腰痛対策や健康管理	390	0.228	0.420	0	1
仕事上のコミュニケーション向上	390	0.664	0.473	0	1
経営者と従業員の経営方針共有	390	0.254	0.436	0	1
福利厚生充実	390	0.244	0.430	0	1
職場環境を整える	390	0.182	0.386	0	1
子育て支援	390	0.028	0.166	0	1
離職理由の分析と対策	390	0.069	0.254	0	1
部下指導を管理職の役割としている	390	1.246	0.864	0	2
管理職以外の指導担当をつけている	390	0.467	0.784	0	2
経験・能力のある人と一緒に仕事をさせている	390	1.279	0.876	0	2
指導方法のマニュアル化	390	0.633	0.896	0	2
育成を考えて仕事している	390	0.938	0.922	0	2
業務のマニュアル化	390	1.218	0.944	0	2
教育研修計画を立てている	390	1.218	0.930	0	2
教育研修の責任者・担当部署を決めている	390	0.628	0.880	0	2
採用時の教育研修の充実	390	0.890	0.943	0	2
職員に後輩の育成経験を持たせている	390	0.587	0.831	0	2
能力の向上を配置処遇に反映	390	0.559	0.849	0	2
法人全体で連携して育成に取り組む	390	0.585	0.873	0	2
自治体・業界団体主催の教育研修への参加	390	1.190	0.896	0	2
同業他社との協力・ノウハウ共有	390	0.297	0.668	0	2

第 4-3-9 表 施設系事業所の記述統計量

変数	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
都市規模:市区	631	0.640	0.480	0	1
都市規模:町村その他	631	0.190	0.393	0	1
介護報酬特甲地	631	0.117	0.322	0	1
介護報酬甲地	631	0.090	0.287	0	1
介護報酬乙地	631	0.158	0.365	0	1
介護報酬その他	631	0.586	0.493	0	1
社会福祉協議会	631	0.073	0.260	0	1
社会福祉協議会以外の社会福祉法人	631	0.442	0.497	0	1
医療法人	631	0.138	0.345	0	1
NPO・社団・財団法人、協同組合、自治体、その他	631	0.108	0.310	0	1
他事業所の有無	631	0.675	0.469	0	1
事業所規模	631	3.708	0.812	1.609	8.048
介護サービス操業期間	631	7.896	0.511	6.954	9.697
非正規社員比率	631	44.456	19.960	0.000	96.154
事業所職員平均年齢	631	3.742	0.136	3.386	4.174
事業所職員平均勤続年数	631	1.606	0.348	0.693	2.784
雇用管理責任者選任の有無	631	0.406	0.491	0	1
指定介護サービス事業の追加	631	0.189	0.391	0	1
指定介護サービス以外の事業の追加	631	0.067	0.249	0	1
営業地域拡大	631	0.097	0.296	0	1
営業地域縮小	631	0.016	0.125	0	1
人件費圧縮	631	0.212	0.409	0	1
要介護の高い利用者に絞り込み	631	0.074	0.263	0	1
予防給付における指定介護サービスを実施しない	631	0.008	0.089	0	1
新規に夜間対応	631	0.017	0.131	0	1
一部の指定介護サービス中止	631	0.051	0.220	0	1
賃金労働時間の改善	631	0.531	0.499	0	1
能力などを反映した配置処遇	631	0.391	0.488	0	1
正社員への転換機会	631	0.563	0.496	0	1
労働時間の希望を聞く	631	0.480	0.500	0	1
仕事内容の希望を聞く	631	0.244	0.430	0	1
メンタルヘルスクア	631	0.143	0.350	0	1
腰痛対策や健康管理	631	0.260	0.439	0	1
仕事上のコミュニケーション向上	631	0.607	0.489	0	1
経営者と従業員の経営方針共有	631	0.320	0.467	0	1
福利厚生充実	631	0.314	0.464	0	1
職場環境を整える	631	0.155	0.362	0	1
子育て支援	631	0.095	0.294	0	1
離職理由の分析と対策	631	0.100	0.300	0	1
部下指導を管理職の役割としている	631	1.304	0.898	0	2
管理職以外の指導担当をつけている	631	0.721	0.930	0	2
経験・能力のある人と一緒に仕事をさせている	631	1.434	0.863	0	2
指導方法のマニュアル化	631	0.569	0.897	0	2
育成を考えて仕事している	631	0.900	0.967	0	2
業務のマニュアル化	631	1.338	0.928	0	2
教育研修計画を立てている	631	1.019	0.966	0	2
教育研修の責任者・担当部署を決めている	631	0.864	0.960	0	2
採用時の教育研修の充実	631	0.832	0.953	0	2
職員に後輩の育成経験を持たせている	631	0.796	0.928	0	2
能力の向上を配置処遇に反映	631	0.735	0.907	0	2
法人全体で連携して育成に取り組む	631	0.784	0.950	0	2
自治体・業界団体主催の教育研修への参加	631	1.360	0.845	0	2
同業他社との協力・ノウハウ共有	631	0.220	0.599	0	2

第 4-3-10 表 労働投入量当たり利益率の推定結果

被説明変数:労働投入量当たり利益率	訪問系		施設系	
	係数値	t値	係数値	t値
事業所属性				
都市規模:市区	-0.056	-0.310	-0.126	-0.480
都市規模:町村その他	-0.077	-0.280	0.042	0.130
介護報酬地域:特甲地	0.147	0.540	-0.707	-1.590
介護報酬地域:甲地	-0.134	-0.410	-0.308	-0.650
介護報酬地域:乙地	-0.060	-0.200	-0.356	-0.810
介護報酬地域:その他	-0.479	-1.570	-0.358	-0.850
経営法人:社会福祉協議会	0.147	0.660	-0.799(**)	-2.13
経営法人:社会福祉協議会以外の社会福祉法人	0.591(**)	2.090	-0.060	-0.240
経営法人:医療法人	0.327	1.020	-0.177	-0.590
経営法人:NPO・社団・財団法人・協同組合、自治体、その他	0.430(**)	2.400	0.125	0.410
他事業所	-0.059	-0.440	0.359(**)	2.000
事業所規模(事業所従業員数の対数値)	0.029	0.330	0.214(*)	1.76
介護サービス操業期間	-0.150	-0.610	-0.104	-0.390
労働者属性				
非正規社員比率	0.003	0.780	0.013(***)	3.030
事業所職員平均年齢	-0.452	-0.820	-0.834	-1.270
事業所職員平均勤続年数	0.466	1.410	0.302	0.770
雇用管理責任者選任の有無	0.167	1.350	-0.059	-0.360
経営効率策				
指定介護サービス事業の追加	-0.114	-0.730	0.251	1.180
指定介護サービス以外の事業の追加	0.253	1.470	-0.040	-0.120
営業地域拡大	0.478(**)	2.340	0.477(*)	1.740
営業地域縮小	-0.180	-0.610	-1.10(*)	-1.710
人件費圧縮	-0.264(*)	-1.780	-0.303	-1.52
要介護の高い利用者に絞り込み	-0.124	-0.240	-0.022	-0.070
予防給付における指定介護サービスを実施しない	0.558	0.670	0.380	0.420
新規に夜間対応	0.653	0.540	-0.654	-1.060
一部の指定介護サービス中止	-0.141	-0.410	-0.495	-1.360
早期離職防止策・定着促進策				
賃金労働時間の改善	0.117	0.960	-0.187	-1.120
能力などを反映した配置処遇	-0.164	-1.140	-0.177	-0.930
正社員への転換機会	0.034	0.250	-0.245	-1.370
労働時間の希望を聞く	0.005	0.030	-0.192	-1.110
仕事内容の希望を聞く	-0.133	-1.000	-0.133	-0.660
メンタルヘルスケア	-0.111	-0.700	-0.356	-1.410
腰痛対策や健康管理	-0.243	-1.590	0.141	0.720
仕事上のコミュニケーション向上	0.087	0.650	-0.067	-0.380
経営者と従業員の経営方針共有	0.113	0.740	0.034	0.180
福利厚生充実	-0.063	-0.410	-0.194	-1.06
職場環境を整える	0.055	0.340	0.545(**)	2.370
子育て支援	-0.048	-0.140	-0.458	-1.610
離職理由の分析と対策	0.080	0.320	-0.098	-0.360
OJTの方法				
部下指導を管理職の役割としている	0.138(*)	1.890	-0.079	-0.830
管理職以外の指導担当をつけている	0.093	1.090	0.019	0.200
経験・能力のある人と一緒に仕事をさせている	-0.055	-0.720	0.069	0.710
指導方法のマニュアル化	0.188(**)	2.450	0.049	0.47
育成を考えて仕事している	0.056	0.760	-0.068	-0.720
業務のマニュアル化	-0.082	-1.170	-0.048	-0.500
人材育成の取組み				
教育研修計画を立てている	0.074	1.050	0.113	1.160
教育研修の責任者・担当部署を決めている	-0.033	-0.420	-0.106	-1.070
採用時の教育研修の充実	-0.095	-1.320	0.019	0.200
職員に後輩の育成経験を持たせている	0.035	0.440	0.183(*)	1.960
能力の向上を配置処遇に反映	-0.079	-0.980	-0.057	-0.550
法人全体で連携して育成に取り組む	-0.045	-0.600	-0.065	-0.710
自治体・業界団体主催の教育研修への参加	-0.085	-1.170	0.073	0.740
同業他社との協力・ノウハウ共有	-0.141	-1.470	0.068	0.49
定数項	2.507	0.990	3.655	1.22
都道府県	controlled			
実施しているサービス内容	controlled			
調整済みR2乗値	0.0556		0.0302	
obs.	390		631	

注:括弧内の***, **, *は統計的に1%水準,5%水準,10%水準で有意であることを示す

注:事業所所在地規模のリファレンスグループは東京23区・政令指定都市である

注:介護報酬地域ダミーのリファレンスグループは介護報酬特別区地域である

注:経営法人ダミーのリファレンスグループは民間企業である

（２）事業所属性・労働者属性と利益率の関係

事業所属性と利益率の関係をみると、訪問系事業所において経営法人が社会福祉協議会以外の社会福祉法人である場合とNPO、社団財団、協同組合、自治体、その他法人である場合に利益率にプラスの影響が確認できた。施設系事業所では、経営法人が社会福祉協議会である場合に、利益率にマイナスの影響があることがわかる。また施設系事業所では、複数事業所を運営している場合や事業所規模が大きい場合に利益率に対してプラスであるような規模の経済性がみられる。大日（2003）においても介護事業所の収益に対して事業所規模がプラスで有意な結果が得られている。この点について大日は、介護サービスは一般に労働集約的であるため、規模の経済性は予想されにくく、むしろ大規模事業所が展開している地域とは介護サービス需要の多い地域であり、収益を上げやすいから事業所が大規模になる、という逆の因果関係の可能性を指摘している。

労働者属性についての変数は、施設系事業所において非正規社員比率が高くなるほど、利益率も高くなる、との結果が得られた。この点について、介護職員の非常勤化による人件費の低下などによる影響が考えられる。

（３）経営効率策と利益率の関係

経営効率策と利益率の関係をみると、訪問系、施設系ともに営業地域の拡大が利益率改善に寄与していることがわかる。施設系においては、営業地域縮小も利益率低下に有意に影響しており、営業地域の拡大縮小と利益率の関連性を指摘できる。訪問系においては、人件費圧縮策の係数値がマイナスで有意となっている。この結果については、利益率が低いために人件費を圧縮せざるをえない、という逆の因果関係が考えられ、さらなる分析が必要である。

（４）雇用管理改善措置と利益率の関係

雇用管理改善措置と利益率の関係をみると、訪問系事業所で、「部下指導を管理職の役割としている」「指導方法のマニュアル化」といったOJTの取組みが利益率を高めている。訪問系事業所の主な労働者である訪問介護員などは主な職場が利用者宅であり、上司や同僚からの直接的な教育機会が少ないと考えられる。このような場合、「部下指導を管理職の役割としている」といったような雇用管理改善措置が人材定着につながり、介護サービスの質の向上などに貢献しているものと考えられる。他方、上司や同僚の側でも後輩などに対する教育訓練機会が少ない場合には、指導方法について悩みを抱えてしまうことになる。このような場合「指導方法のマニュアル化」などがOJTの方法として有効であることが分析結果から示されている。

施設系事業所の分析結果では、休憩室や談話室などの「職場環境を整える」などの施設設備面での対応が利益率にプラスの影響を与えている。「職員に後輩の育成経験を持たせている」など、職員間の教育指導機会の促進策が効果をあげている点は訪問系の分析結果と同様

の傾向である。

5. おわりに

本章では、介護職労働者の人材定着を促進させる雇用管理改善措置とは何か、という問題意識の下、労働者票と事業所票を用いて、分析を進めてきた。労働者票の主な分析結果としては、勤務継続意向の長い介護労働者が多い事業所には、勤務体制管理と教育訓練機会の充実を図る雇用管理改善措置が十分行われている、という特徴があることが明らかになった。

賃金管理施策について、賃金率の高い労働者ほど勤務継続意思が長期化する傾向があった。厚生労働省職業安定局(2008)では、過去の介護報酬マイナス改定により高い賃金を介護労働者に払えなくなったことが介護職員離職の一つの要因である、とのヒアリング結果が得られている。平成 21 年度に介護報酬の引上げが予定されているが⁸、今回の分析結果より、賃金面での処遇改善が継続就業に有効であることが、介護労働者の就業意識面から確認できた。

稼働管理施策については、残業や深夜勤務、終日勤務などが継続就業の阻害要因となっていることから、事業所側は介護労働者の要望に沿った勤務体制を構築することが重要である。実際、勤務体制管理や稼働管理の取組みが十分行われている事業所に勤務する労働者は職務満足度も高く、勤務継続意思も長期化する傾向がある。

事業所票の分析結果からは、事業所の経営収支改善のためには、部下指導を管理職の役割にする、あるいは職員に後輩への育成経験を持たせるなどの OJT・人材育成管理が有効であることが示された。このようなことから、上司や後輩との連携が個人の介護サービスの質を向上させ、ひいては事業所全体として高いパフォーマンスを発揮させることにつながる。このことは、労働者票で、上司や同僚からの指導・アドバイス機会が多いほど、職務満足度も高くなり、勤務継続傾向が強まる分析結果がでていることとも整合的である。

最後に分析で残された問題点についてまとめる。本章では、雇用管理改善措置が利益率に与える影響の回帰分析を行っているが、利益率と雇用管理改善措置に逆の因果関係がある場合に同時性バイアスと呼ばれる分析上の問題が生じる。同時性バイアスが生じている場合には、雇用管理改善措置が利益率に与える影響を過大推定してしまう可能性がある。同時性バイアスを避けるためには、雇用管理改善措置には影響を与え、利益率には影響を与えない変数を操作変数として用いるなどの対応が考えられるが、分析データにおいて適当な操作変数が見つからなかったため、こうした対応を行えなかった。また、今回分析に使用しているデータが同一分析サンプルについて時系列で調査したパネルデータではないため、データ上は観測できない企業固有の属性の影響を除去できていない、という問題点も残されている。今後は、雇用管理改善措置の中長期的な影響を分析する上でも、パネルデータを用いた実証分析が必要である。

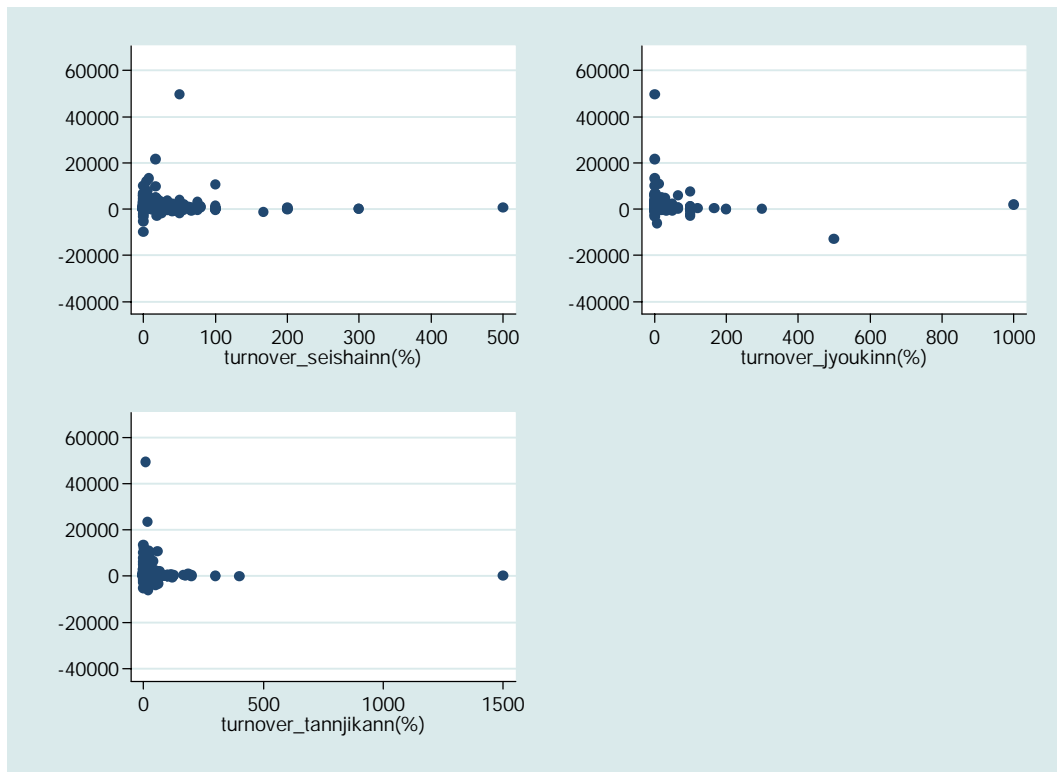
⁸ 本章原案執筆時点。

参考文献

- 北浦正行(2002)「介護サービス労働の現状と課題」財団法人全国勤労者福祉振興協会
- 大日康史(2003)「公的介護保険下の介護事業者の分析」下野恵子・大日康史・大津廣子『介護サービスの経済分析』、東洋経済新報社、pp69-82
- 佐藤博樹・堀田聰子(2006)「介護職のストレスと雇用管理のあり方：高齢者介護施設をとりあげて」佐藤博樹・大木栄一・堀田聰子編『ヘルパーの能力開発と雇用管理 -職場定着と能力発揮に向けて-』、頸草書房、pp127-155
- 堀田聰子(2008)「介護保険制度と訪問介護員」『訪問介護員の定着・能力開発と雇用管理』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズ、No.11、pp9-24
- 厚生労働省職業安定局(2008)『「介護労働者の確保・定着等に関する研究会」【中間とりまとめ】』

4-付図1 純利益額と訪問介護員離職率の関係: 離職率 200%以上サンプル含む

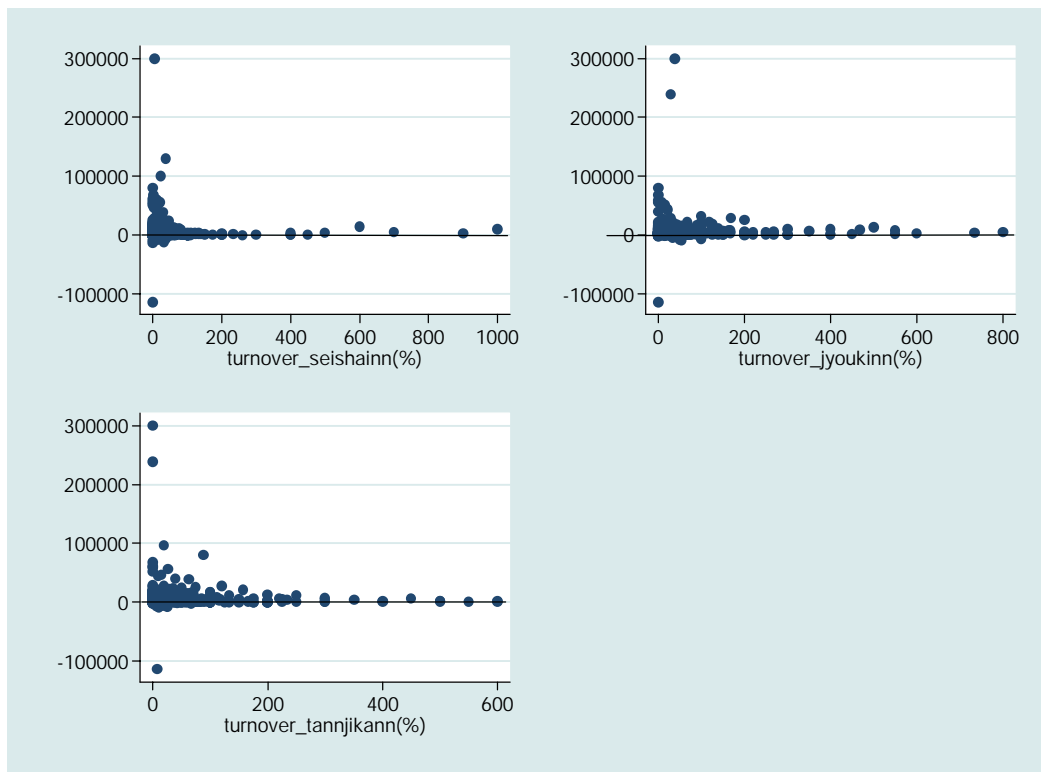
(y 軸: 純利益額, 単位千円 x 軸: 離職率, 単位%)



注: 左上図の x 軸 = 正社員離職率、右上図の x 軸 = 常勤労働者 (非正社員) 離職率、
左下図の x 軸 = 短時間労働者 (非正社員) 離職率

4-付図2 純利益額と介護職員離職率の関係：離職率200%以上サンプル含む

(y軸：純利益額，単位千円 x軸：離職率，単位%)



注：左上図のx軸＝正社員離職率、右上図のx軸＝常勤労働者（非正社員）離職率、
左下図のx軸＝短時間労働者（非正社員）離職率