

福祉職場におけるStaff Diversityの研究

小坂善治郎 塚口伍喜夫 峰尾一路

Staff Diversity on Social Welfare Institutions

Zenjirou KOSAKA Ikio THUKAGUTI Ichiro MINEO

Abstract

There was a major change in 2000 in the national policy on social welfare. The Long-term Care Insurance System started in April 2000. In addition, in June 2000, drastic amendments were made to the Social Welfare Service, after an interval of fifty years.

Such changes are having an influence on the management of welfare service business. One influence is that management must have a clearer market mechanism for welfare service business. Today welfare services mainly involve manual labor, and thus, management of personnel expenditures has become the main problem.

Although most private companies are diligently carrying out systematic research in HRM (human resource management), in the public welfare service business field study HRM is lagging.

In order to deal with this problem, we analyzed data that we collected at 251 facilities of the social welfare service association for the elderly in Hyogo prefecture. In this paper, we would like to present an HRM solution.

Key words : social welfare service, special nursing home for the aged, social welfare service law, HRM(Human Resource Management), diversity.

キーワード : 社会福祉サービス、特別養護老人ホーム、社会福祉事業法、人的資源管理、Diversity。

はじめに

社会福祉政策は、さまざまな要因を背景にして、ますます多様化する福祉ニーズに対応すべく大きなパラダイムの転換を求められつつある。それに伴って、福祉サービスの直接的提供の場である福祉の職場の人的資源管理(HRM)の新たな設計と導入、さらに明確なシステムの確立と運用が大切になってきている。

福祉職場のHRMのシステムの開発には、福祉ニーズの多様性を持った多くの特性を把握することが求められ

る。戦略的・状況適合的なシステムの開発とその実践的適応は、福祉職場のDiversity (1) の研究が必須要素となっている。

福祉職場といっても、福祉ニーズの多様性に応ずるため、極めてさまざまな職場がある。そのために、全ての職場について状況分析を試みるのは現状において不可能である。本研究は兵庫県老人福祉事業協会の「老人ホーム活動の現況」の多面的な調査データの中から、福祉職場のDiversity分析を試みることにした。

この調査では、多くの老人福祉施設の福祉サービス職

場がある。研究目的を具体的に把握するために「特別養護老人ホーム」を特定して分析を試みて研究した。

1. 研究の背景

わが国の高齢社会の進展は、これまで通用してきたあらゆる社会システムのパラダイムに大きな変化をもたらしている。当然のこととして、社会政策の制度改革をもたらすことになった。それは、社会福祉政策の実際の運用においてもさまざまな変化を伴っている。

1994年に高齢社会となったわが国は、1996年より積極的に福祉制度の「骨格再編」の検討を始めた。

1997年11月25日に「社会福祉の基礎構造改革について」が社会福祉事業のあり方に関する検討会（厚生省の私的審議機関）により報告された。これは「主要な論点」としての意義を持ったものであり、1998年6月17日に「中間まとめ」として、「社会福祉基礎構造改革について」が中央社会福祉審議会・社会福祉構造改革分科会によって、その方向性が示された。

1998年12月8日に中央社会福祉審議会・社会福祉構造改革分科会によって「社会福祉基礎構造改革の全体像について」「検討状況の報告（まとめ）」が、最終的なまとめの意味を持って提示された。

1999年4月15日に「社会福祉事業法等改正案大綱」および「大綱骨子」が発表された。

このように社会システムの大きな転換となる社会福祉構造改革が進むなかで、特に2000年の4月より具体的な施策として「介護保険制度」がスタートしたのである。

この制度は従来からの社会福祉運用のシステムに大きな変化をもたらし、当然のこととして福祉の職場における運営にも大きな変化を求められ、生み出している。

その中で大きな転換点として、福祉サービスの経営に関することである。そのポイントは、いわゆる「市場原理」の考え方の導入である(2)。当然に福祉施設の運営に直接的に影響が出ている。

2. 研究の目的

社会福祉基礎構造改革の全体像としての説明では、その一つに「福祉サービスの利用制度化」の柱として、福祉サービスの内容を行政が決定する「措置制度」から、利用者が福祉サービス事業者と対等な関係に基づきサービスを選択する制度（いわゆる「契約制度」の形態）に変更することが提示された。

このような制度改革は福祉サービス事業の現場に大きな対応策の変化を求め、また、現実的にさまざまな現象が生まれている。

その中で、いわゆる一般企業では「人的資源管理(HRM)」を重要視して人材開発や職場活動の文化的風土の改善を含めた効率化対策の合理性を研究して実践適応を積極的に推進している。

しかし、福祉職場においては、このHRMの研究と導入意図が見られていない。福祉職場は人的なサービスが中心の事業であるから、このHRMのシステム開発のもとに導入すべき重要な課題を持っている。

とかく福祉政策の改革は制度変革に注目されているが、福祉サービスの現場の新展開に視点を挙げて積極的なシステム設計が大切である。HRMの開発を可能にするものは職場の多様化(Diversity)の要因の解明である。この研究は福祉職場のStaff Diversityに視点をあて、HRMの開発につなげたい。

3. 研究の方法

福祉サービスの事業体は、福祉制度の改革によってその経営は大きなシフト転換を求められている。それは福祉サービス事業体経営に市場原理の導入の要請ということである。

このことを実現するための研究をするには、さまざまな福祉現場の実態を把握する必要がある。そのために次の方法によることにする。

1) 福祉職場を老人ホームに視点をあてて分析・研究する。そのために、兵庫県老人福祉事業協会の実施した「老人ホーム活動の現況」(平成13年度版)の調査データを基に、調査の結果を分析する。

特に職場のStaff Diversityについては特別養護老人ホーム(特養)について分析をする。

具体的には次の調査概要である。

a. 調査目的

この調査は、兵庫県老人福祉事業協会に加入する老人福祉施設に対し、施設における利用者の状況やサービスの内容、施設職員や建物・居室の状況、地域との連携や情報の開示等をつぶさに調査し、調査結果を公表することによって利用者から選ばれる施設となり、福祉事業者としての質の向上に資することを目的に実施した。

b. 調査対象

兵庫県老人福祉事業協会加入施設(神戸市を除いた兵庫県内の老人福祉施設)で、平成13年11月30日現在、事業を実施している251施設を調査対象とした。

(内訳:特別養護老人ホーム154施設、養護老人ホーム34施設、経費老人ホーム4施設、ケアハウス8施設、併設ケアハウス51施設)

c. 調査方法および調査実施期間

- a) 調査方法：質問紙法による郵送調査
- b) 調査実施期間：平成13年12月19日～平成14年1月20日
- c) 調査時点：平成13年11月30日現在
- d) 調査回答状況
調査回答状況は表1の通り。

表1 調査回答状況

	調査対象	有効回答数	有効回答率
特別養護老人ホーム	154	146	94.8%
養護老人ホーム	34	32	94.1%
経費老人ホーム	4	4	100.0%
ケアハウス	8	6	75.0%
併設ケアハウス	51	45	88.2%
計	251	233	92.8%

2) 現在は経営管理の大きな視点として人的資源管理(HRM)がある。このシステム開発をするには職場のDiversityを解明して関連づけることが重要である。福祉の職場でのこの研究はまだあまり進んでいない。そこで、いわゆる一般企業で実践されているHRMとDiversityについての研究成果を参考にする。

この研究の方法によって福祉職場がHRMのシステム化を可能にするStaff Diversityを考察する。

4. 調査結果

この調査は極めて多項目で、細部に亘り調査されている。この中で、福祉職場のStaff Diversityの状況を分析するのに必要なデータを抽出することにする。

1) 基本属性に関する結果

a. 施設の定員状況

1施設当たり平均の定員人数は、特養が67.2人、養護が65.1人、軽費が50.0人、ケアハウスが61.7人で、全施設の平均は58.6人であった。

全種別の施設を定員別に見ると、定員100人以上の施設は28施設、70～99人は32施設、50～69人は130施設、50人未満は43施設となっている。介護保険施行後50人定員の施設は減少傾向となり、中・大規模施設が増えて

表2 施設の定員状況

	特養	養護	軽費	ケア	併設
～49人	1	0	0	1	41
50～69人	97	23	4	2	4
70～99人	29	3	0	0	0
100人～	19	6	0	3	0
施設定員合計[人]	9,810	2,083	200	370	1,183
施設定員平均[人/施設]	67.2	65.1	50.0	61.7	26.3
有効回答	146	32	4	6	45
無回答	0	0	0	0	0
H12年度/施設定員合計	8,835	2,133	200	380	-
H12年度/施設定員平均	64.5	64.6	50.0	63.3	-

いる。特に、特養では昨年度調査において平均64.5人であったのが67.2人と3.9%の定員増であった。

このことからして、特養(特別養護老人ホームの略称)は定員増(対前年比)になっている。総定員も平成12年度が8,835人、平成13年度は9,810人となっている。

b. 施設の開設と運営年数の状況

特養の72.1%(101施設)が平成以降の開設で、さらに、その内の22.1%(31施設)が平成10年以降の開設となっている。養護の59.4%が昭和37年以前、軽費の75.0%が昭和38年から55年、ケアハウスの全ては平成以降に開設された新しいタイプの施設である。

表3 施設の開設年

	特養	養護	軽費	ケア	併設
～昭和37年	0	19	0	0	0
昭和38～55年	20	10	3	0	0
昭和56～63年	19	2	1	0	0
平成元～9年	70	1	0	4	26
平成10年～	31	0	0	2	29
有効回答	140	32	4	6	45
無回答	6	0	0	0	0

c. 福祉サービスの実施状況と介護保険サービス

特養では、短期入所生活介護：98.6%(143施設)、通所介護(デイサービス)：82.1%(119施設)、居宅介護支援事業：81.4%(118施設)、訪問介護：38.6%(56施設)と、そのほとんどが介護保険事業のサービスを実施している。事業数の平均を見ても、1施設当たり3.3事業を実施するなど、複合的介護保険サービス事業所であることが分かる(表4)。

養護では、短期入所生活介護：33.3%(7施設)となっている。さらに併設ケアハウスでは、通所介護(デイサービス)：67.6%(25施設)、短期入所生活介護67.6%(25施設)、居宅介護支援事業62.2%(23施設)、訪問介護(ホームヘルプ)：37.8%(14施設)となっている(図表4)。

2) 施設利用者に関する結果

a. 利用者の男女別・年齢別の状況

各種別における男女別および年齢別の人数は表5の通りである。

施設全体では、男性が21.9%、女性が78.1%となっている(平成12年度調査では、男性が22.2%、女性が77.8%)。種別とも、ほぼ同じ傾向であるが、養護では男性の比率が30.9%とやや高い傾向にある。

利用者の年齢は、他の種別に比べ特養が高く、中でも85歳～99歳の女性が特養利用者の44.4%を占めている。

b. 利用者の要介護度との状況

特養では、要介護度4が29.1%、要介護度5が24.9%という状況で、要介護度5は平成12年度調査(21.2%)と比べ

表4 福祉サービス・介護保険サービス実施状況

	特養	養護	軽費	ケア	併設
通所介護(デイサービス)	119	3	0	1	25
訪問介護(ホームヘルプ)	56	1	0	2	14
訪問看護	7	0	0	0	5
訪問入浴介護	15	2	0	0	5
訪問リハビリテーション	0	0	0	0	0
通所リハビリテーション	3	0	0	0	2
短期入所生活介護	143	7	0	0	25
短期入所療養介護	2	0	0	0	1
痴呆対応型共同生活介護	10	1	0	0	3
特定施設入所者生活介護	1	0	0	0	0
福祉用具貸与	3	0	0	0	2
居宅介護支援事業	118	1	0	1	23
なし	1	12	3	2	11
事業数合計[件]	477	15	0	4	105
事業数平均[件/施設]	3.3	0.7	0.0	1.0	2.8
有効回答	145	21	3	4	37
無回答	1	11	1	2	8
H12年度/事業数合計	464	11	0	15	-
H12年度/事業数平均	3.4	0.3	0	2.5	-

表5 男女別・年齢別利用者数

	特養	養護	軽費	ケア	併設
男性～59歳 [人]	17	0	0	0	0
60～64歳 [人]	38	20	0	2	11
65～74歳 [人]	478	221	10	19	51
75～84歳 [人]	673	234	17	39	112
85～99歳 [人]	725	109	6	22	89
100歳～ [人]	10	2	0	0	1
男性合計 [人]	1,941	586	33	82	264
女性～59歳 [人]	9	0	0	0	1
60～64歳 [人]	35	9	0	0	12
65～74歳 [人]	679	192	15	63	131
75～84歳 [人]	2,659	560	41	127	396
85～99歳 [人]	4,332	538	45	79	324
100歳～ [人]	91	11	0	0	0
女性合計 [人]	7,805	1,310	101	269	864
全員～59歳 [人]	26	0	0	0	1
60～64歳 [人]	73	29	0	2	23
65～74歳 [人]	1,157	413	25	82	182
75～84歳 [人]	3,332	794	581	66	508
85～99歳 [人]	5,057	647	51	101	413
100歳～ [人]	101	13	0	0	1
実員数 [人]	9,746	1,896	134	351	1,128
平均実員数 [人/施設]	66.8	59.3	33.5	58.5	25.1
有効回答	146	32	4	6	45
無回答	0	0	0	0	0
H12年度/実員数	8,736	1,971	144	345	-
H12年度/平均実員数	63.8	59.7	36.0	57.5	-

ると3.7ポイント増えさらに重度化している。平均要介護度も平成12年度調査の「3.29」から「3.42」に上がっている(表6)。

要介護度1以上の利用者は、養護28.9%(平成12年度30.0%)、軽費23.2%(同13.2%)、ケアハウス36.5%(同29.0%)、併設ケアハウス39.9%(データなし)で、軽費お

よびケアハウスの利用者の要介護度が上がっている。

5. 分析の結果

平成13年度「老人ホーム活動の現況」の調査では、さまざまなデータが集計されている(3)。

この中から「特別養護老人ホーム(特養)」に特定してHRMについて分析する。その理由は表7のように老人ホームの中で特養は毎年のように定員数が増加している。特養のDiversityの分析をすることが今日的な主要な状況を把握することにつながるといえる。

1) 定員数と職員の常勤と非常勤

A地域に立地する施設の定員数を3段階に分けて、そ

表6 利用者の要介護度の状況

	特養	養護	軽費	ケア	併設
自立 [人]	7	922	98	170	510
要介護 [人]	38	426	5	53	168
要介護1 [人]	935	282	26	74	325
要介護2 [人]	1,572	168	3	42	83
要介護3 [人]	1,928	56	1	10	25
要介護4 [人]	2,838	33	0	2	14
要介護5 [人]	2,431	9	1	0	3
合計 [人]	9,746	1,896	134	351	1,128
平均要介護度	3.42	0.51	0.30	0.56	0.56
有効回答	146	32	4	6	45
無回答	0	0	0	0	0
H12年度/平均要介護度	3.29	0.56	0.17	0.42	-

表7 老人ホーム等の推移(全国総数)

	特養定員[人]	養護定員[人]	軽費定員[人]
昭和40年	1,9125	1,569	2,259
昭和45年	11,280	60,812	3,305
昭和50年	41,606	71,031	7,527
昭和55年	80,385	70,450	12,544
昭和56年	89,510	70,220	13,831
昭和57年	98,903	69,963	14,381
昭和58年	105,88	769,724	15,341
昭和59年	111,970	69,600	16,079
昭和60年	119,858	69,191	16,522
昭和61年	127,233	68,848	16,804
昭和62年	135,182	68,436	16,941
昭和63年	144,673	68,156	16,917
平成元年	152,988	68,113	17,021
平成2年	161,612	67,938	17,331
平成3年	171,267	67,730	17,878
平成4年	182,280	67,678	19,416
平成5年	194,091	67,703	20,842
平成6年	206,611	67,505	23,656
平成7年	220,916	67,219	27,666
平成8年	235,992	67,014	35,096
平成9年	251,893	66,944	41,314
平成10年	266,568	66,906	47,987
平成11年	283,822	66,756	55,105
平成12年	298,912	66,895	62,132

図1-1 定員数50人～70人の構成図

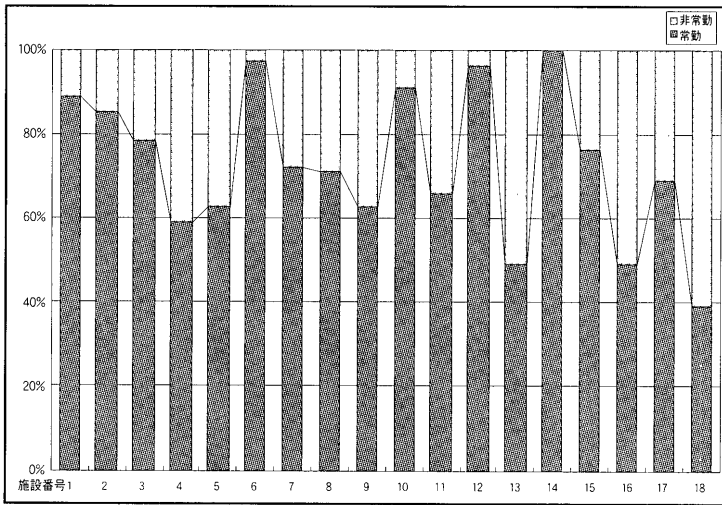


図1-2 定員数70人～100人の構成図

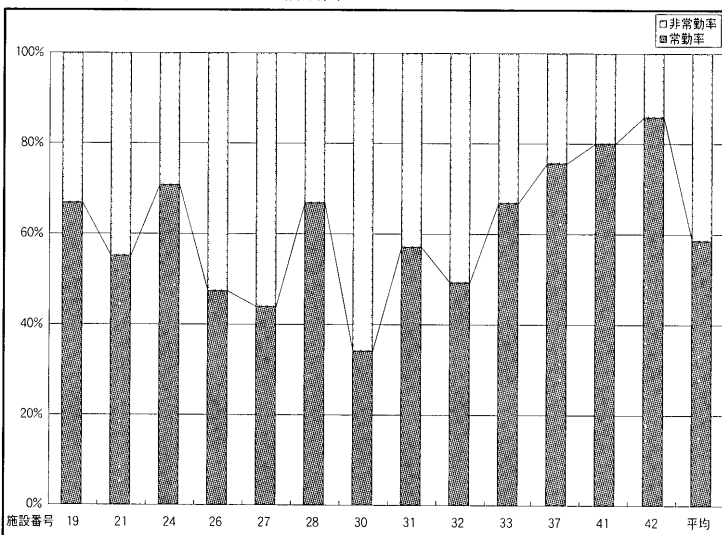
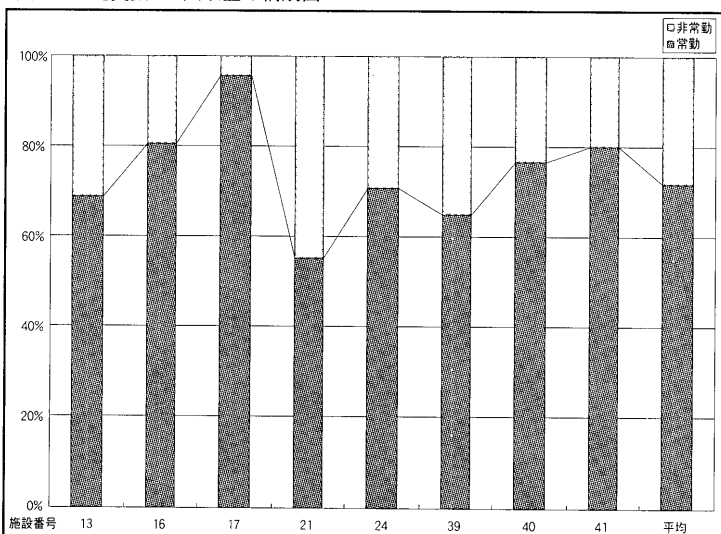


図1-3 定員数100人以上の構成図



a. 定員数50人～70人の構成図

図1-1参照

b. 定員数70人～100人の構成図

図1-2参照

c. 定員数100人以上の構成図

図1-3参照

この分析から観察できることは、各施設によってバラツキがあることである。総じて図1-2の示す非常勤率の構成度は他の2区分と比較して大きいことが分かる。

2) 地区別定員と常勤・非常勤者数値表(人)

この調整地域を7区分(A～G)にして、その総定員数と各地区の常勤・非常勤者数は図2のとおり。

3) 1施設当り職種別常勤・非常勤者数

1施設当り職種別常勤・非常勤者数は図3のとおり。

6. 考 察

福祉ニーズの多様化する中で、福祉サービスのあり方を中心に、さまざまな改革が制度的に進められてきている。そのために、福祉サービス体制はさまざまな経営システムの課題を抱えながら対応をしている。

その主な一つとして、具体的には福祉施設の運営の効率化(いわゆる市場原理への適応)が求められている。この課題に応じようとするには、施設運営のコストに大きなウエイトを持っている人件費に注目せざるを得ない今日的な課題がある。

福祉施策は、措置制度主体で運営された場合にも、その経営において、雇用形態は常勤者を中心としつつも、さまざまな非常勤者の雇用を持って運用していた。それ故に常勤者(本研究において「コア・ワーカー」とする)と非常勤者(本研究では「コンテナジェント・ワーカー」とする)の対応は従来からもシフト化されてきていたが、ここにきての新制度改革による福祉サービス事業の方策転換は従来のシステム

の状態の中で職員の常勤・非常勤の構成を分析して比較する。

と異なり、施設経営の損益性の視点からのアプローチが求められているところの違いがある。とするならば、

図2 地区別定員数と常勤・非常勤者数(人)

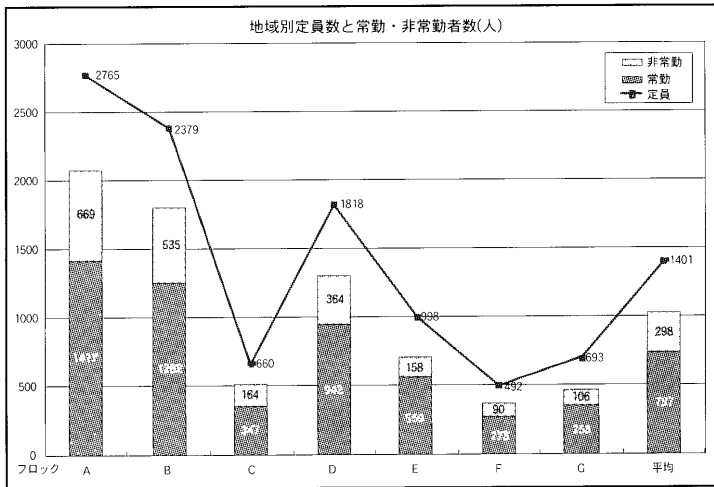
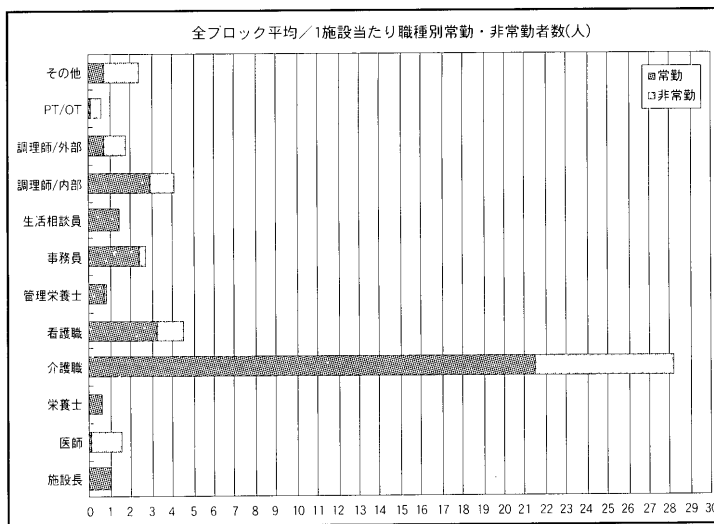


図3 全地域平均1施設当り職種別常勤・非常勤者数(人)



ワーカー・コスト(総人件費)の調整という意味で雇用形態にコンティンジェント・ワーカーの採用が大きな意味を持つてくる事が理解できる。

1) 雇用形態におけるDiversity

雇用形態におけるDiversityについて花岡正夫はつぎのように述べている。

「現在のわが国雇用形態は、図4コア・ワーカーとコンティンジェント・ワーカーに示すとおり、労働力の核となるコア・ワーカー(日本の経営という終身効用慣行下にあるもの)とその周辺を取り巻く労働力(Peripheral worker、コンティンジェント・ワーカーともいわれている)の二つに分けて考えられてきている。

コンティンジェント・ワーカーを増やすことによって、雇用関係の流動性を高めておくこと、また人件費を抑えることにより経営全体の損益分岐点を下げる2点が経営側にとっての大きな狙いである。この2つの点を具

体化するために、多種類の雇用形態が導入されている。例えば、個人別雇用契約者は専門的技術・技能保有者の外部調達であるし、またアウトソーシングのように経営機能の一部を外部組織に委託するといった雇用形態も一般化してきている。このような雇用形態の多様化は、組織の中に異質性を抱えた多様なグループが混成されるという状況の促進要因となる。新卒学卒採用、終身雇用といった旧来の雇用システムが崩壊せざるを得ない今日、わが国企業では、雇用形態Diversityを重要管理点として考慮せざるを得ない状況に置かれているとって過言ではない(4)。」

福祉職場においてもこの花岡モデルは適用される。

このように福祉職場のDiversityは福祉職場のHRMの設計と導入に大きな関係を持っている。特にHRMの確立こそが、福祉人材の開発・育成につながり、この点が福祉サービスの質の向上につながるといえる。

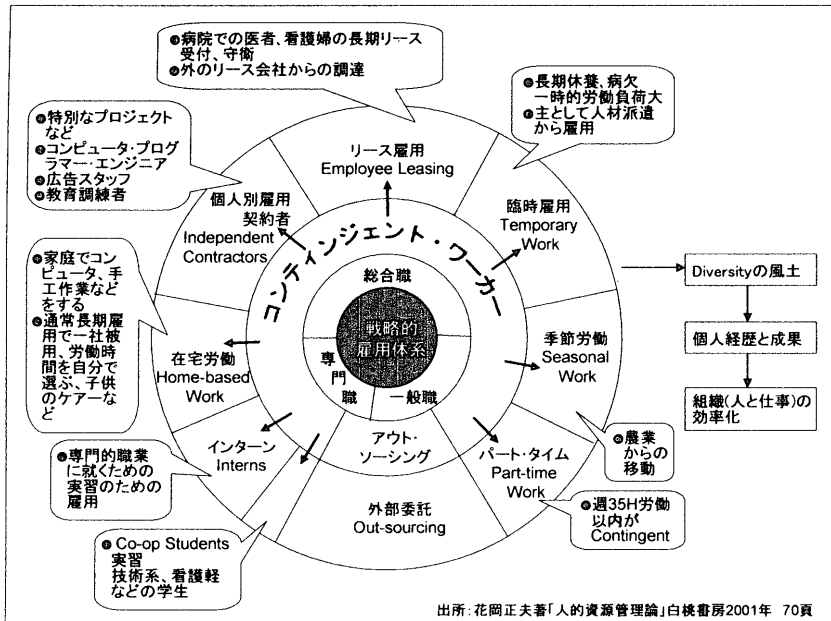
2) 特別養護老人ホーム(特養)の職場Diversity

特養は表7でも分かるように総利用者定員数が増加している。当然のこととして、施設数も増加している(平成元年が2,125、平成12年では4,463)。運営主体の形態も様々な状況を持っている。この研究調査の対象である兵庫県の「老人ホーム活動の現況」の施設運営者の状況は特養の146施設のうち、社会福祉法人130、公立2、公設・社会福祉法人運営8、社会福祉事業団立5、組合立1となっている。

このように特養においても、利用者定員規模の大きさや施設運営主体の形態などにもさまざまな状況を持っているが現況である。特養の施設形態にも常にDiversityがあり、その分析を明快にしなければならないことが理解できる。

比較的に福祉サービス機関として把握ができ易い「特養」においても、このような多様性・異質性がありDiversityの状況を持っている。とするならば、福祉サービス事業は多くの機能形態やサービス形態を持っているのであるから、Diversityの状況は極めて大きいと考えられる。例えば、在宅福祉サービス事業を見ても、公的セクター、社協、私企業、NPO等といったように、運営の形態もさまざまであり、そこに働く人々もさまざまな勤務形態をとっている。福祉職場のDiversityは極めて大きく存在しており、その分析は極めて大切になる。

図4 コア・ワーカーとコンテナレント・ワーカー



出所：花岡正夫著「人的資源管理論」白桃書房2001年 70頁

従事するStaffの専門性を含むさまざまな福祉サービスの質の高さが大きな要因になる。福祉人材の開発と育成である。

一方では、福祉事業者の経営管理力の課題がある。つまり、市場原理の拡大は収入と支出との関係を求められ続けている。そして、その一つの大きな方策として、Staffの雇用形態にペリフェラル・ワーカー(コンテナレント・ワーカー)の依存があることも認めざるを得ない。

福祉サービスの質の高い人材の確保と育成という視点から福祉事業者のHRMのシステム設計と導入が大切になる。そのために福祉サービスのDiversity研究が必須の要件となる。

わが国の福祉職場におけるStaff

3) 福祉職場におけるStaff Diversity

この研究の対象である福祉職場のDiversityの状況を雇用形態と職種と地域などの関連で分析を試みた。

雇用形態Diversityでは、職場スタッフの常勤(コア・ワーカー)と非常勤(コンテナレント・ワーカーまたはPeripheral worker)での状況を分析すると、極めて非常勤者のウエイトが高く、特に福祉施設利用者定員が70人~100人(図1-2)の規模の施設において顕著である。各施設によって、この状況は一定ではなくDiversityの様相を持っている。

このことは福祉職場におけるHRM(人事管理・人的資源管理)はさまざまな対応を採っていると考えられる。

さらに、この常勤・非常勤の雇用形態を地域との関連で7地区で分析した(図表9)。やはり、この分析でも地区毎に違いがある。コア・ワーカーの状況にはさまざまな違いがある。

また、職種と雇用形態の分析(図3)で理解できることは、スタッフの専門性によって常勤と非常勤とのウエイトの違いが生まれている。

この分析からして、福祉職場のStaffの状況には、大きな雇用形態におけるDiversityが存在している。

7. 今後の課題

福祉ニーズの増大は福祉サービスの機能の拡充が求められている。それによってさまざまな福祉サービス事業の職場が拡大する。そこで提供されるサービスは常に高い質を持ったものでなければならない。福祉サービスに

Diversityの研究は、欧米やわが国の他の産業界からと比較しても相当な遅れを認めざるを得ない。わが国の文化要素の同質性の高さや、福祉に対する高い参加性がDiversity研究の必要性を求めなかった優れた社会的背景も理解できる。しかし、わが国の世界的に見ても少子高齢社会の急進展する社会は、さらに福祉サービス体制にDiversityが深化せざるを得ないことがよく分かる。

福祉サービス事業主体の経営管理視点に人的資源管理(HRM)のシステム化を早急に導入すべきであろうことが、質の高い福祉のサービスを提供し続ける強い福祉事業者が確立できるであろう。

そのために、さまざまな場面での福祉サービス体制と福祉職場でのStaff Diversity研究をより具体的に追求することが重要である。このことは、優れた福祉人材の育成につながり、また確保につながる。

註

1) 花岡正夫はDiversityの概念規定をしている。

「Diversityは、①差異あるいは同質のどちらかを扱うのではなく、同時に双方を扱うのである。②変える事の出来ない要素、すなわち、年齢、民族、身体的特質、人種、性的特性などは、狭義あるいは伝統的概念の構成要素となる。③変える事ができ得る要素、すなわち、教育背景、出身地域、地位、収入、職業経歴、勤続年数、価値観、性格特性、ライフスタイル、経済的地位など、そのときの状況に応じて対象となる要素が変わる事が起きる対象は広い概念構成要素となる。④組織変化と従業員Diversityは相互関

係にありDiversityは組織の中で個人と、組織の文化に何らかの影響を与えるものである。」

花岡正夫著「人的資源管理論」白桃書房2001年5月64頁

この概念の根拠はつぎの研究によっている。

R.Roosevelt Thomas.Jr. " A Diversity Framework", Martin M. Chemers, *et al. Diversity in Organization*, SAGE Publications. 1995. p.245
R. M. Wentling & N. Palma-Rivas. *Diversity in the Workforce. A literature Review*, National Center for Research in Vocational Education, December 1997. p.6
V.R.Hayles. Valuing diversity in the food industry. *Fond Engineering*. 1992. P.105
Masao Hanaoka 「Implications of Work force Diversity for HRM in Japan」 INSTITUTE OF BUSINESS RESERCH DAITO BUNKA UNIVERSITY 2000 p.22-23

- 2) 三浦文夫著「社会福祉の基礎構造改革と地域福祉」大橋謙策編「社会福祉措置改革と地域福祉の実践」東洋堂企画出版社 1998年 20~24頁
- 3) 「老人ホーム活動の現況」は70項目について調査されている。調査データは146頁に亘りまとめられている。
- 4) 花岡正夫著「人的資源管理論」白桃書房2001年5月69~71頁