

## 介護職の「働きがい」と職場の「働きやすさ」 ～神奈川県内における特別養護老人ホームの面接調査から～

東海大学健康科学部社会福祉学科 阿部正昭

### I はじめに

かつて高齢者の介護は、家族機能の一部であったが、わが国においては、社会の産業化に伴う家族形態の核家族化、小規模化が進み、近年は高齢の夫婦世帯や単身世帯が急増している<sup>1</sup>。これにより、家族の介護機能や地域社会の互助機能も著しく減退し、介護の担い手については、ホームヘルパーや介護福祉士といった専門の介護職へのニーズが拡大している<sup>2</sup>。

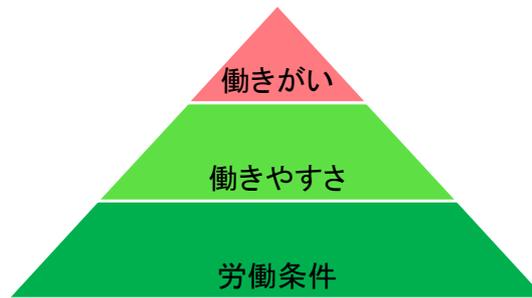
一方、新聞・TV等のマスメディアでは介護職の賃金の低さがクローズアップされ、人材不足が深刻な状況である<sup>3</sup>。昨今、介護職員処遇改善交付金等の一時的な政策も実施されたが、介護職は、依然として給与水準に不安の残る職種であり、人材不足解消には至っていない。

わが国においては、東日本大震災と原発事故による環境破壊を契機に、経済社会における成長一辺倒の限界が指摘されはじめ、世界的にも脱成長モデルが模索されつつあるなか、今後、政府が介護に振り分ける予算を大幅に増やすことは考えにくい。そのため、収入源のほとんどが介護報酬に限定される介護業界では、大幅な給与アップが期待できない現状がある。

しかし、実際に介護職の離職要因を聞いてみると、必ずしも「低賃金」だけでなく、「人間関係」、「職場環境」があがる場合が少なくない。また、財団法人介護労働安定センターの「介護労働実態調査」（2010年版）<sup>4</sup>では、現在介護職として従事する人の就業理由のトップが「働きがいのある仕事だと思ったから」（55.7%）であること、仕事上最も満足度が高い項目は「仕事の内容・やりがい」（全体の52.8%が同項目について「満足」「やや満足」と回答）であることが示されており、介護職は「働きやすさ」や職業としての「働きがい」を強く求めていることがうかがえる。そして、それが達成できない職場であった場合に、離職を選んでしまうことが考えられる。

ただし同調査では、働くうえでの悩み、不安、不満について「仕事内容の割に賃金が低い」（46.5%）が最も多かったことも事実である。介護職という精神的・肉体的に負荷が大きい職業に見合った賃金や、負荷を軽減できる休暇取得といった「労働条件」がまず整備されるべきことは必要条件であり、一定水準の「労働条件」の上に「働きやすさ」や「働きがい」が成り立つのだと言えることができるだろう（図1）。

図1 介護職場における「労働条件」「働きやすさ」「働きがい」の構成図



## II 介護職の職務継続・離職意向と関連要因

こうした状況を踏まえ筆者は、2010～11年にかけて「介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関する研究」を行った<sup>5</sup>。この調査研究は、介護職が仕事を継続、または離職・転職するにあたり、前述した「労働条件（への不満感）」、「働きやすさ」（組織の側面）、「働きがい」（個人の側面）がどのように影響するかを、神奈川県の特養老人ホームで働く職員を対象に調査・分析したものである。

調査研究にあたり、神奈川県内にあるすべての特養老人ホームのうち、承諾を得た施設の職員にアンケートを実施し、有効回答869件（41施設）について分析を行った。調査内容は、①「給与」、「身体的負荷」、「心理的負荷」、「休暇」、「物理的環境」という「労働環境への不満感」を聞く5項目、②「理念」、「リーダーシップ」、「チームワーク」、「権限委譲」、「人材育成」で構成される「働きやすさ」について聞く20項目、③「職能的自尊心」（仕事の技能・能力の習得）、「職務的自尊心」（能力発揮と役割実現）、「職命的自尊心」（使命感、天職感）という「働きがい」について聞く12項目である（各5段階評価）。加えて「職務継続・離職意向」についても回答してもらった。

調査結果の概要をまとめると、①「労働条件への不満感」では8割以上が「高い」「やや高い」としている。一方で②「働きやすさ」では「高い」「やや高い」がほぼ8割であるが、「中程度」「やや低い」も2割程度。③「働きがい」では「高い」「やや高い」が9割を超えており、介護職が労働条件に高い不満感を覚えているながらも働きがいを強く感じていること、また、働きやすさにそれなりの評価をしながらも、「高い」とまで評価する人は2割、あまり高く評価していない人も3割程度いるという状況であった。

また、「職務継続・離職意向」は、表1のような結果となった。職場環境とは別の観点になるが、性別・資格有無による継続・離職傾向についても一定の有意差が認められた。介護福祉士資格を持っていない職員は、現職場に定着する意向が比較的高いという結果であり、資格の取得による新たな雇用の可能性が高まることから、より労働環境が整備された職場へ移動する意向を高めることを伺わせる状況であった。

表1 介護職の職務継続・離職意向

%	性別		雇用形態		介護福祉士資格		合計
	男	女	正規	非正規	有	無	
現職場で介護職を継続したい	60.5	59.7	58.9	68.9	57.0	64.3	60.0
介護職を希望するが職場を移動したい	16.2	20.8	18.8	19.4	20.5	16.6	18.9
現職場で働きたいが他職種を希望	9.6	6.2	8.4	1.9	8.2	6.8	7.6
現職場を辞めて他職業に転職したい	13.7	13.3	14.0	9.7	14.3	12.3	13.6

さらにこの結果と各3項目との関連性について分析したところ、「労働条件への不満足感」が高いと職場定着意向は低くなり、転職意向が高まること、職場の「働きやすさ」、職員の「やりがい」の数値が高いほど職場定着を高め、転職防止に寄与することが認められたため、介護職の定着促進・離職防止のためにこれらを整備することには明確な効果があることがわかった。一見当たり前のようだが、それらが未整備で職員確保に苦勞している介護施設・事業所が多い現状を踏まえると、あらためてこの結果について考えてみる必要があるのではないだろうか。

### Ⅲ 「労働条件への不満足感」が低く、「働きがい」「働きやすさ」の高い介護施設とは

では「労働条件（への不満足感解消）」「働きやすさ」「働きがい」を備えるためにはどのような取り組みが必要なのだろうか。

本研究では、先のアンケート調査において、相対的に「労働条件への不満足感」が低く、職場の「働きやすさ」への満足度と介護職の「働きがい」が高かった上位5施設に面接調査を依頼する計画を立てた。しかし、そのうちの1施設は、筆者が過去に所属して約15年間勤務した法人が経営する施設であり、面接や分析における客観性を担保することが難しいと判断されたため、調査対象施設とすることを避け、その他の上位5施設に調査依頼をした。結果的に、5施設すべてから承諾が得られ、施設長をはじめとする管理職と現場の介護職を対象とした面接調査を行った。

本研究では、5施設全体の分析・考察を行い、職場の労働条件、働きやすさを整えていくための条件、介護職の働きがいを高めていくための条件を検討していく。

## 1 調査方法

### 1) 調査対象施設

社会福祉法人	Aホーム
社会福祉法人 公正会	希望苑
社会福祉法人 麗寿会	ふれあいの森
社会福祉法人 松緑会	松みどりホーム
社会福祉法人 三育福社会	シャローム

### 2) 面接対象者

施設長、副施設長・介護課長等の管理職、現場の介護職4名

### 3) 面接方法

面接方法は、基本的には、実施済みの介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関するアンケート調査の項目に沿った構造的な面接を行ったが、一部、自由な発言も妨げることなく、半構造的な方法も含めた面接を行った。

### 4) 分析方法

グラウンデッド・セオリー・アプローチの方法に従い、面接内容をいったんコーディングし、サブカテゴリーをつかって、再文脈化するかたちで、内容の分析・考察を行った。本論文では、事業所毎の分析・考察をさらに整理し、全体としてまとめたかたちで検討を進めた。

### 5) 倫理的配慮

この研究への参加は、自由意志に基づくもので、参加することに同意しない場合でも何ら不利益をこうむることはないこと、結果を学会や学術雑誌などに発表することがあるが、その際には個人を特定できないようにし、個人情報保護すること、また、施設名の公表に関しては、同意が得られた施設のみとし、公表を希望しない施設に関しては、匿名で表記すること、情報は厳重に管理し、研究の目的以外には一切使用しないことを事前に伝え、承諾を得た。

## 2 結果と考察

### 2-1 労働条件を整えるための取り組み

#### ①給与等の労働条件の改善

給与や手当については、「前職に比べれば低い」、「世間一般よりは安い」、「やりがいで食っていけない」といった声がきかれる一方で、「前職に比べて沢山いただいている」、「人並みの暮らし」、「この施設に自分の居場所があり、介護・福祉の世界で働きたい」と語っていることから、自施設への帰属意識や愛着があることが、介護職における職命的自尊心の形成や自職場への定着を安定化させる要因となっていることがわかる。「不満を感じたことはない」、「世間一般に言われているほど気にしたことはない」、「給与が少ないと感じたことはない」、「福利厚生はしっかりしている」といった声もきかれた。

今回、インタビューを行った施設では、給与等の労働条件の改善に関して、具体的な対応を行っている施設があり、Aホームの場合は、日頃から職員に対して、経営への参加意識とコスト意識を高めるための働きかけを行うことで、賞与を5.2ヶ月分支給することができていた。また、シャロームの場合は、非常勤職員にも正規職員と同率の賞与を支給しており、これにより、職員全体の給与水準は介護施設として標準的だが、同じ労働に対して差別のない報酬で報いる公正な職場環境をつくっていた。

#### ②ワークライフバランスへの配慮

##### ・介護業務の負荷の軽減

##### 手厚い職員配置

介護業務の負荷を軽減するための方策のひとつは、職員配置を手厚くして1人あたりの介護負荷を軽減することである。

シャロームでは、利用者 100 人の定員に対して、正規の介護職が 42 名、非正規職員が 23 名配置されており、単純計算で利用者に対する介護職の割合が 1.5 : 1 人であった。これにより、業務に追われている職員がいると、他の職員が応援し、体調を崩している職員がいると他の職員が補うという当たり前だがゆとりがないと実際にはなかなかできないチームワークを実現していた。

#### ・女性が働き続けられるための環境整備

##### 短時間勤務制

希望苑では、子育て期間中（子どもが小学校を卒業するまで）の夜勤免除、短時間（6～7時間）勤務制を導入していた。これにより、保育園の送迎や小学生の送り出し、迎えを通常の時間で行いながら勤務することが可能となっていた。

##### 保育園の設置

今回の協力施設 5 施設のうち、3 施設（松みどりホーム、希望苑、シャローム）に保育園が併設され、他の 2 施設も将来的に保育園開設のビジョンを持っていた。

短時間勤務制と保育園の併設を実現している希望苑で、実際に短時間勤務制と保育園を利用している介護職は、「結婚して妊娠しても、失業や保育所探しの心配をすることなく、安心して働き続けられる」、「減収は思ったほどでない」と語っており、この制度によって出産による離職や経済的なダメージが回避されていることがわかる。なお、希望苑は、これらの職場環境整備により、横浜市の「グッドバランス賞」を受賞している。

保育園の設置は、幼老共生ケアや世代間交流の観点からも、特別養護老人ホームの在り方として望ましい取り組みである。

#### ・定年制の撤廃

松みどりホームでは、施設長が職員の生活上の事情を考慮して、希望する職員には、定年退職を求めている。実際、調査時に 78 才で介護職（非常勤）を継続している職員がおり、この職員の雇用が保障されていることで、他の職員も自分が望めば働き続けられるという希望を持って働くことができていた。

### ③組織内コミュニケーションの促進

#### ・「介護雇用管理改善推進委託事業」

ふれあいの森では、2009 年度に神奈川県労働局による「介護雇用管理改善推進委託事業」に申請して取り組んでおり、これを機に、外部からの意見も取り入れながら、定例会を開いて、職場環境改善のための情報や意識の共有化に向けた活動を行っていた。

経営者・管理者と現場職員の間で、このような職場環境改善を目的とした話し合いの機会が継続的に設けられ、職場の現状、課題に関して相互の認識が共有され、現場からの意見や提案が取り上げられて、今後の方針や計画に反映されることは、経営者・管理者と現場職員の信頼関係を形成していくことにつながる。また、職員が経営への参加意識や貢献意識を持って働くことに結びついていくだろう。

#### ・労働の積極的な意味づけ

筆者は、自分自身でも介護の現場で 10 年以上に渡って介護職として勤務してきた。しかし、食事、排泄等の人間の生命過程を再生産する — 日々繰り返される — 介

助から取り除くことができない身体的負荷を積極的に意味づける信念を持ち合わせていたわけではなく、むしろ身体的負荷・・・「辛さ」の意味を模索する日々であった。

今回の面接調査では、この点に関して、強い信念を持って日々の介護に従事している複数の現場職員との出会いがあり、感銘を受けた。なかでも一番印象に残ったのは、松みどりホームの職員が語った「高齢者の命を支える仕事が楽なわけがない。責任と負担の重い大事な仕事だからこそ、誇りを持って働いている」という言葉であった。他の介護職の語りからも、利用者の重度化、多様性、不規則勤務等は心身のストレスになるのは事実だが、そこには、プロフェッショナルとして、利用者の生命（いのち）を支える責任と誇りがあり、人間としての充実感、喜び、幸福感にも結びついていることが深く印象づけられた。

このことから、介護を実践する現場から、介護という行為自体を捉え直し、介護が人間社会において不可欠な支え合いの行為であり、誇りと喜びを伴った働きであることを社会に向けて積極的に発信していくことも重要であると認識させられた。

#### ・余暇活動の重視

現場の介護職が「高齢者の命を支える仕事が楽なわけがない。責任と負担の重い大事な仕事だからこそ、誇りを持って働いている」と語っていた松みどりホームの施設長は、「介護の辛さに囚われる視点から、介護を通して利用者と感動や喜びを共有できるように働きかけることも大切なことだ」と考え、行事や外出等の余暇活動にも力を入れていた。

介護職が「介護の負担感は、そのまま利用者の命を支える責任の重さ」と捉え、一方で施設長が利用者と感動や喜びを共有できる余暇活動を重視しているのは無関係ではないだろう。つまり、施設の介護支援の中で、余暇活動が重視され、介護職は利用者と感動や喜びを共有する経験ができていたが故に、利用者の命（いのち）を支える介護の負担に責任の重さと誇りを見出すことができるのではないだろうか。

#### ・個別的な対話

松みどりホームにおける、余暇を大切にする施設長の考え方は、職員にも向けられており、職員は、「施設長は、職員の仕事だけでなく、プライベートや家族のことも気にかけてくれている」と感じていた。また、休暇の取得日数についても、職員は「利用者がいて仲間に支えられて働いている自分なので、休みが少ないと感じたことはない」と語っており、「労働条件への不満足感」は施設長による職員への配慮、職員自身の利用者への責任や職員間の連帯に相当の影響を受けるものであることが示されていた。

Aホームにおいては、施設長は、賞与の支給時に、全職員に手書きで作成した手紙を添えて、感謝の心を伝えて、物心両面から職員に報いるように配慮していた。また、日頃から施設長は、意図的に職員個々に声をかけ、対話の機会をつくることで、慶弔関係や個別的な体調の変化に応じた休暇の取得への働きかけを行っていた。

このような個別的な配慮も職員ひとりひとりに労働条件への納得感をもたらしていることが理解できた。

## 2-2 職場の働きやすさを整えるための働きかけ

## 1) 理念

### ①地域からの信頼に根ざしたミッション

理念とは、組織の社会的存在理由を示すものだが、職員は、理念に基づいたサービスを利用者や地域社会に提供することで、自分の職務に誇りを持つことができるようになる。

シャロームにおいては、「生命（いのち）を敬い、生命（いのち）を愛し、生命（いのち）に仕えることによって、神の愛の実現に奉仕する」と「地域の灯台、井戸端となって、地域の人々のすべてのニーズに応えることのできるオアシスを目指す」の2つが主要な理念であるが、職員は、これまでの法人の実践の積み重ねによって、地域から信頼が構築されており、自分たちの仕事に確かな自己肯定感を持つことができていた。

このような地域からの信頼に支えられていることが、職員に基本的な自己肯定感をもたらし、職場への帰属意識を醸成して、そこで働くことへの安定感につながっていくことが理解できた。

### ②理念の内面化（エートス）

職員は、理念に基づいたサービスを利用者や地域社会に提供することで、自分の職務に誇りを持つことができるようになる。ここで重要となってくるのが、理念という抽象的に描かれた概念をいかにしてサービスという実践に具現化していくかということである。

面接調査を行った5つの施設では、いずれも会議やケアカンファレンスの場で、施設長や課長等の管理職が、「利用者のため」、「利用者中心」を繰り返し述べており、施設長が示す利用者本位の価値観が職員に浸透しやすい態勢がつけられていた。

このうち、松みどりホームでは、施設長が日常的に理念を口にしていくことに加え、施設内の複数の場所に行動指針が掲示され、ケアカンファレンスの場面やマニュアルの中にもそれらが反映されており、その結果として、職員の意識の中で「当たり前のこと」として理念が内面化されている状況がみられた。

このことから、理念とは、職員がその意味を正しく理解することが重要であるだけでなく、「当たり前のこと」として職員の意識の中に内面化し、エートスとなって、日常の介護場面で活かされていくことが重要であると考えさせられた。

### ③リーダーによる理念の体現

いくつかの施設においては、施設長や管理職が日常的に利用者に関わる機会をつくり、理念に基づいたケアを自ら実践していたことが印象的だった。

例えば、Aホームでは施設長は原則的に毎日出勤してきており、利用者の急変時には夜間も駆けつける態勢をとっていた。ふれあいの森では、施設長のみならず、課長も現場に頻りに足を運んで、利用者に関心をかけることが意図的に行われており、その結果、現場職員との対話の機会も増え、職員が管理職に直接相談できる関係が形成されていた。また、シャロームでは、施設長や副施設長が現場に足を運んで、介助に参加する等の職員をサポートする働きかけが行われており、職員からもそのような実践が望ましいリーダーシップとして受容されていた。

#### ④理念をサービスへ具現化する取り組み

シャロームやAホーム、松みどりホームでは、毎日の朝礼の場面で、理念をサービスに具現化する働きかけを行っていた。

このうち、Aホームでは、「見えない人の目に、聞こえない人の耳に、物言わぬ人の言葉に」という言葉を中核的な理念としているが、この理念をサービスとして具現化するための方策として、毎朝、申し送りに加えて、ショートカンファレンスを実施していた。このショートカンファレンスでは、1～2名程度の利用者を取り上げ、その方達に対して、自分たちが「見えない人の目に、聞こえない人の耳に、物言わぬ人の言葉に」という理念に基づいた介護サービスを提供していくためにはどうしたらいいのかを協議している。

これらの取り組みによって、職員は理念を実際の介護場面でどのように具現化するのかを理解し、専門性をどのような形で発揮すべきなのかを知ることができる。このような理念と実践を結びつけるカンファレンスを積み重ねることで、職員は日常の介護実践に誇りをもって取り組むことができるようになるのだろう。

#### ⑤ニーズへの応答と目標 (vision) の実現

面接を行った5施設では、いずれにおいても目標 (vision) が示されていた。ただし、事業としての実績やその種別等については、施設毎に特色や差があり、既に、地域のニーズに応えるかたちで、複数の事業を興して実践してきた施設、小規模特養や小規模保育所等の地域特性に合わせた事業を展開しようとしている施設、介護職の養成を自法人で行おうとしている施設等、さまざまであった。

ここで、課題となるのは、目標 (vision) を描いて職員に示し、実現するために、どのような戦略 (strategy) を実行していくかということではないだろうか。

利用者のニーズに応えていこうとすれば、新たなサービスや事業を展開することが必要となり、具体的なビジョンを描き、実現に向けた動きを創り出すことが求められる。また、これらの創造的な動きに職員が参加して地域の歴史を創っていくことは、職員の自らの仕事に対する誇りにもなるだろう。しかし、これらの目標 (vision) の実現に向けた動きが戦略 (strategy) として実行されないならば、職員は、自らの仕事に誇りと希望を持って取り組み続けることが困難になるのではないだろうか。

## 2) リーダーシップ

### ①集団機能としてのリーダーシップ

面接を行った5施設においては、程度の差はあるものの、リーダーシップは、特定の個人の能力や素質に帰属するものではなく、集団機能として働いているという点で共通していた。

例えば、シャロームでは、管理者が現場職員を大切にするという組織風土が、理事長から主任クラスのリーダーまで引き継がれ、これにより、職員はお互いに同僚や後輩、そして利用者を大切にケアするようになる、という相互関係的なケアの好循環が成立していた。

また、意思決定や役割遂行が円滑に進むように、各種会議や委員会が細かく構成さ

れており、ある意味で官僚的な組織が構築されている。

## ②前提条件としての情報収集と情報の共有化

リーダーシップの前提条件となっているのが、現場からの情報収集である。Aホームでは、「理念を現場職員に浸透させていくには、現場からの情報をできるだけ細かいことまで把握していることが大切」、「現状をよく把握していることでトップに安定性が生まれ、施設長が安定していることがひいては職員と利用者の安心に繋がっていく」との施設長の考えのもと、毎朝の申し送りとショートカンファレンスが重視されていた。

また、ふれあいの森では、各種の会議が階層的に構成されていることで、職員階層毎の役割分担が明確になっており、情報の共有化が円滑に行われる土台ができていた。

## ③迅速な意思決定

リーダーシップの重要な機能として、組織の意思決定があるが、松みどりホームでは、情報がオープンでしかも迅速に伝わるように工夫されていた。例えば、会議で採用された提案は、現場に任せられるかたちで実行に移されるが、PDCAのサイクルが早く、2週間が標準となっていた。このような、情報の公開性、スピード、実行力は職員の中に納得と信頼をもたらす重要な要素である。

## ④現場に近いリーダー

調査施設からは、「施設長、主任や課長との距離が近い」という声が聞かれた。現場の職員にとって、「距離が近い」という位置・関係に管理職がいることで、現場の職員はさまざまな場面で、上司だけでなく管理職からも助言を得ることがしやすくなる。同時に、現場の情報が上司に把握されて、現場の状況に基づいた指示が上司から出されれば、現場職員が納得して円滑に職務を遂行する相互関係がつくられる。

例えば、松みどりホームでは、施設長をはじめとする管理職が、日頃から現場に近いところにおいて、話し合いの場面によく参加し、自らもその機会をつくるように小まめに働きかけていた。また、定例の会議に併せて、会食の機会が設定されていることもあり、目的を遂行する組織としての側面と、家族的といえるような信頼関係、友愛によって結びつく仲間集団の側面を兼ね備えている。

## ⑤職員個々との対面的な対話

施設長が何らかのかたちで、全職員と個別的な関わりを持つ態勢をとっていたのも調査施設の特徴である。

Aホームでは、職員が気軽に施設長室を訪ねて相談できるよう、施設長室をいつも解放していた。職員の側も、施設長に対して、職務にかかわることのみならず、私的な事柄についても、信頼して相談できると感じていた。

希望苑では、施設長と現場職員との間で基本的な信頼関係が形成されることを目的に、施設長と職員との個別面接が年2回設定され、対面的な対話の機会が持たれていた。希望苑で実施されている子育て期間中の職員のための夜勤免除や短時間勤務制も、このような面接での直接対話が契機となって導入されたいきさつがあり、対話による

リーダーシップが重要であることがわかる。

また、シャロームでは、「支配する者ではなく、利用者や職員に奉仕する者」としてのリーダー像が示され、実際に管理職は廊下ですれ違ったちょっとした機会でも職員にこまめに声をかけたり、現場に足を運んで介助に参加する等の支援を行っており、それが現場職員にも望ましいリーダーシップとして受容されていた。

### 3) チームワーク

#### ①利用者中心が前提

調査施設には、「仲の良さ」、「何でも言い合える関係」、「職種を超えた助け合い」といったチームワークが成立していたが、5つの施設に共通していたこととして、「利用者中心」の原理がチームワークの前提条件として働いていたことがある。

「利用者中心」の原理が前提条件として機能していなければ、「仲の良さ」は「馴れ合い」に変質してしまい、「何でも言い合える関係」や「職種を超えた助け合い」は成立しない。「利用者中心」の原理が機能していることで、ケアの課題が顕在化し、チームや職員個人に不足している能力を補うための対策や教育支援に結びついていく。また、利用者への虐待につながる危険性がある職員の言動も、「利用者中心」の原理が働いていればこそ、利用者の権利擁護に向けた軌道修正をすることができるが、「仲の良さ」に「利用者中心」の原理が働いていなければ、職員本意の介護が行われていても、誰も疑問を抱かなくなり、ひいては虐待も見過ごされることになってしまうだろう。

#### ②相互啓発的な成長

Aホームでは、現場職員から、「職員一人ひとりが自分にできることを考えて行動するようになると、お互いに啓発され、利用者のために気持ちがひとつになる」との発言が聞かれ、松みどりホームにおいては、利用者のことを第1に考える姿勢が相互啓発的に影響し合って、「意欲のある仲間」関係が成立し、職員が一致して取り組む雰囲気創られていた。

このように、「利用者中心」の原理が職員間で共有されると、職員各自の介護に向かう姿勢や行動が建設的な方向で変化し、集団としての意欲を高め、共同体としての一体感を形成する方向で影響していくことがわかる。

#### ③家族的・友愛的共同体意識

シャロームでは、「シャローム家族」の精神が基本となり、何でも（日常業務、誕生会・盆踊り・バザー等の行事、ターミナルケア等）全員で取り組む態勢となっている。また、支援者としての職員の意識は利用者のみ限定されず、他の職員を支援することが含まれている。

また、希望苑では、勤続年数の長い熟練職員が多く勤務していることで、職員間に「何があっても相談できる先輩職員がいる」という安心感が形成されていた。このように、利用者支援に全員で取り組み、職員も相互に支え合うことで、職員間の結束が強まり、家族的・友愛的な絆が形成されて、職員個人にも共同体の一員であることに充実感がもたらされていた。

#### ④集団としての維持機能

ふれあいの森では、現場職員から「全体の中には、グループができていたりすることがあるが、だからといって対立関係になってしまったり、全体の空気が悪くなってしまうことはない」との報告があった。

チームワークが形成されていることで、職員間の個別的な葛藤や非公式なグループ間の軋轢が起こることがあったとしても、それが対立関係にまで至ることがなく、集団としてのバランスが維持されていくことがわかる。

#### 4) 権限委譲

##### ①自主性の奨励と方向性の提示

Aホームでは、施設長が日頃から「利用者のためにやりたいことを積極的に出さない」と現場から自主的な提案が表明されるよう求めており、自主的な提案が取り上げられ、積極的な取り組みが認められる組織風土が創られていた。

また、施設長は、職員の自主的な取り組みを認めるだけでなく、目標達成のための支援にも関わっており、職員は、「施設長は、任せっきりでなく、方向性を示し、できるところまで育ててくれる」と認知していた。

このように、現場への権限委譲を実行していくためには、単に現場からの提案を認めるだけでなく、あらかじめ自主性を奨励する組織風土を醸成するとともに、現場の自主的な取り組みが目標を達成できるよう支援していくことが重要である。

##### ②階層的な役割分担が前提

松みどりホームでは、階層的な役割分担の重要性が強調されていた。まず、日常的な業務から行事に至るまで、全課で取り組むことが基本となっているが、各課の役割分担があり、各課の中に個人の役割分担が明示されていた。権限委譲が円滑になされるためには、全課⇒各課⇒個人といった役割分担がすべての職員に明示されていることが前提となる。

##### ③委員会制度

調査施設では、いずれの施設においても、職員間の合意形成は各種の会議を中心にして進められていたが、日常的な権限委譲は「委員会」が基礎的な単位となっていた。

委員会制度があることで、利用者のための提案を表明して話し合い、実現に向けた取り組みを実践できる環境が用意され、職員は主体的にのびのびと介護を実践することができる。また、このようなプロセス自体が介護職に働きがいをもたらすことが示されていた。

##### ④個人の承認と支援

シャロームでは、施設長は、管理職や主任に対して、すべての職員が主役になれる場面をつくるように働きかけており、その上で、職員間でよく話し合い、総意となったことは、施設長の意向であると認めていた。

また、松みどりホームでは、権限委譲によって生じる責任が個人に集中しないよう

にし、権限を委譲する単位を委員会等の集団にすることで、個人に過重な責任が掛からないよう配慮するとともに、必要な研修と連動させる取り組みを行っていた。このように、権限委譲を円滑に進めて行くには、施設長が全職員に開かれたかたちで個人を承認することと、チームとして支援していくことの両面が必要であることが示されていた。

## 5) 人材育成

### ①マニュアルの作成と定期的更新

調査施設においては、5施設すべてでマニュアルを整備していた。なかでも特徴的だったのは、松みどりホームであった。

松みどりホームでは、マニュアルはすべての職員が精読して活用するとともに、鮮度を保つために、定期的（2週間に1回）に更新され、その内容も、イラストや写真入りで不適切事例を盛り込んでおく等の工夫を施し、解りやすく、実践的なつくりになっていた。

このように、マニュアルは、作成した後も、新任職員等の視点に立ち、チューター等の職員からのフィードバックを受けて、その都度メンテナンスを加え、鮮度を保つことが重要である。マニュアルの定期的更新は、新任職員にとって職務遂行に必要な道具となるだけでなく、作成作業を担う中堅職員の資質向上にも有効である。

### ②チューター制の導入

5つの調査施設のうち、4施設においてチューター制が導入され、職務の遂行に必要な技能の習得が個別に支援されていた。一般に介護職の離職は、その多くが1年以内の早期離職であることから考えても、このようなチューター制を丁寧に実施していくことが重要であろう。

チューター制は、新任職員だけでなく、中堅以上の職員にも自分の技能や指導能力の見直しに役立てられており、中堅以上の職員の成長にも有効である。また、職員集団としての基礎的な力量を高めて安定させるためにも、チューター制は有効な職員支援であることがわかる。

### ③キャリアパスの作成

希望苑では、人材育成の組織化と個別化がなされ、研修委員会が中心となって、「求められる職員像」を管理職、指導的職員、中堅職員、新任職員という階層毎のキャリアパス表にして作成していた。また、ふれあいの森でも、キャリアパスと職員毎の個別的な研修シートの作成が検討されていた。

このように、より長期的な視点で、自己啓発を基盤とした人材育成のしくみを構築していくためには、階層毎のキャリアパスを作成し、必要な職務と研修・資格取得等を連動させていくことが重要であろう。

### ④施設内学会と表彰制度

シャロームでは、毎年1回、施設内学会が開催され、発表の一部はかながわ高齢者福祉研究大会でも発表されている。これらの取り組みは介護職に、単に発表の機会を

提供するだけでなく、日常的なケアの質の改善・向上に向けた努力の必要性を気づかせ、専門的な技能の習得を促している。

また、松みどりホームでは、かながわ高齢者福祉研究大会での発表とは別に、「理事長賞」、「施設長賞」、「施設内資格制度」を独自に設定して、介護職の意欲を高めようとしている。

このような、教育・研究的な組織風土を創ることは、職員が専門職（プロフェSSIONAL）としてのアイデンティティを形成することを促すとともに、日常の介護実践を振り返り、再評価する機会を提供することで、職員全体の意欲を高めることに結びついている。

#### ⑤技能の継承に寄与する低い離職率

シャロームでは、離職者が少なく、各世代・各経験年数の職員がいることで、職務の遂行に必要な技能が効果的に継承される体勢となっている。また介護福祉士等の有資格者が多い（正規職員で91%、非正規職員でも90%）ことで、蓄積された専門的な技能の流出を免れ、利用者のケアの継続性にも寄与している。

離職率を低くすることは、優れた職員の技能流出を防いで、職員間の技能の継承を円滑にし、質の高いケアが安定的に実践される好循環を成立させる最も確実な方法であるということができよう。

### 2-3 介護職の働きがいをもつための働きかけ

#### 1) 職能的自尊心

##### ①基礎的な技能の習得

新任職員にとっては、職務を遂行する前提として、医療面や障害にかかわる知識・技術、観察力、職員の間関係も含めたコミュニケーション能力、総合的な生活支援の視点等の研修を受けることが上げられており、職能的自尊心を獲得するためには、これらの基礎的な技能を習得しておくことの必要性が示されていた。

##### ②職員階層に応じた研修

個別的な成長段階に応じたスーパービジョンの必要性も語られており、人材育成は新任職員のみならず、中堅、指導的職員、管理職の各階層に応じて継続されることが重要であると認識されていた。

このうち、中堅から指導的職員の段階に入ると、根拠を持ったケアの実践力やコミュニケーション能力の向上に加え、利用者全体の状況を把握する能力や後輩へのスーパービジョン能力の習得が、職能的自尊心を獲得するために必要となることが示されていた。

##### ③上司からのスーパービジョン

新任職員の段階では、「育つことを信じて待ってくれるよき上司」の存在が上げられており、短期的な成果を求め過ぎないで、中長期的な方向性を持って、人材育成を行っていくことの重要性が示唆されていた。

また、誰もが何らかのかたちで「理想と現実のギャップ」を経験することから、職

員が施設や自分自身の状況をより客観的に捉えられるように、新任、中堅、指導的職員へと成長していくそれぞれの過程で、個別的な成長段階に応じたスーパービジョンが必要であることが示唆されていた。

#### ④経験の積み重ねによる専門性の向上

介護職を長く経験して、利用者や家族を支援するための専門性が向上することで、一定の職能的自尊心が自覚されており、職場として介護職を長く継続できるように支援していくことが、職能的自尊心を獲得していく基礎的な支えとなっていることがわかった。

### 2) 職務的自尊心

職務的自尊心は、大きく分けて、①利用者への支援、②職員間の関係の2つの場面で自覚されていた。

#### ①利用者への支援

##### ・役割の実現

まず、利用者との間で介護を通じた関わりが継続されることで、家族的で親密な信頼関係が形成されることに介護の楽しさが自覚されていた。

また、日常の介護実践が、「利用者の笑顔」、「家族からの感謝の言葉」、「地域からの高い評価」となって返ってきた時にも充実感が自覚されていた。

##### ・専門職としての貢献

日常の介護実践が、利用者の健康や自立性の向上に結びついた時に、働きがいを感じられていた。具体的な場面としては、「利用者や家族も含めたカンファレンスを行い、利用者の思いに応えるケアが実践できること」、「病院から戻ってきた利用者の褥瘡が治癒すること」、「経管栄養の人が口から食べられるようになり、全介助で食事をしてきた人が自分で食べられるようになる」等、専門職としての介護実践が利用者の自立的な変化として現れたときに、喜びや充実感が自覚されていた。

##### ・利用者の意味ある生の完成に寄与する充実感

ターミナルケアを最後までやりとげること、旅行外出や季節毎の行事を通じて利用者の思い出を創ること、これら、利用者の人生を意味ある生として完成するための活動に従事することは、利用者の喜びを自分自身の喜びとして共有できる経験であり、介護職に充実感をもたらしていた。

##### ・活動の重視

また、これらの活動が重視されて実践されることで、介護職が自分の職務内容をADL関連領域（食事・排泄・入浴・更衣・移動）に偏ったルーティン・ワークであると認知してしまう状況が防がれ、「利用者の命を支えている」という責任と誇りを保持することに結びついていた。

## ②職員間の関係

### ・利用者を中心とした仲間意識と連携

ターミナルケアへの取り組みでは、職種を越えて職員が協力し合い、職員は、利用者を中心とした相互啓発的な仲間意識が形成されることに充実感を感じていた。

また、新たな職務への前進やチームとしての向上に向けた意識を共有している時にも充実感が自覚されていた。

### ・後輩の育成

自分の支援による後輩の成長、後輩との信頼関係の形成、後輩の成長による自分自身の成長の確認が職務遂行の充実感に結びついていた。

## 3) 職命的自尊心

### ①不安要因の改善・解消とワークライフバランス

介護職としての職命的自尊心を獲得していくうえでの不安要因として、体力面での不安、結婚・子育てとの両立、定年制があげられており、これらの不安要素の改善・解消が直接的に、現在の職場で働き続けることへの安心感につながっていることが示唆されていた。

実際に、介護職を将来的にも継続したいという意向を語っていた介護職が勤務している調査施設では、短時間勤務制、結婚を機に正規職員から非正規職員になった場合の賞与の維持、保育園の設置、定年制の撤廃等、安心して働き続けるための具体的な支援を行っていた。

ある職員は、「この施設に自分の居場所があり、介護・福祉の世界で働きたい」と語っており、自施設への帰属意識や愛着が、介護職における職命的自尊心の形成に結びついていることがわかった。

### ②利用者や仲間との信頼関係

利用者から必要とされていることの実感や職員間での目標の共有化・支え合いが介護職を継続することの基盤となっている状況があり、このような経験の積み重ねによって職命的自尊心が形成されていることが考えられた。

### ③介護・福祉の世界でのビジョン形成

ある職員は、利用者や地域のニーズに応える結果として、自分が理想とする事業所を運営するというビジョンを描いていた。また、望ましい介護実践のモデルとして施設長を上げている職員がいたことから、理念を体現するという職務遂行の在り方を自らも再現していくことで、職業的な完成を目指そうとする姿勢が表れていた。

また、将来のキャリアパスについては、介護職が好きだという点で面接者の意識は共通していたが、誰もが介護職に限定して将来の方向付けをしているわけではなく、相談員や介護支援専門員を含めた介護・福祉の世界で自分の居場所をつくっていくことを考えていた。

このことから、介護職のキャリアパスにおいては、職場としても、広い意味で介護・福祉の範囲を捉えて、支援していくことが必要であると考えられる。

#### ④資格取得

キャリアパスの形成過程において、介護福祉士や社会福祉士、介護支援専門員等の資格取得が上げられており、専門職としての使命感を形成していく上で、資格の取得が重要な条件であることが認識されていた。

ここでも、管理者は介護職が他職種への移動を希望することを念頭に置いて受容し、職場として資格取得の支援をしていくことの必要性が示されていた。

#### IV おわりに

以上、5施設の調査結果を整理し、職場の労働条件・働きやすさを整えていくための条件、介護職の働きがいを高めていくための条件を提示してきた。

**職場の労働条件を整えるための取り組み・条件**としては、①給与等の労働条件の改善、②ワークライフバランスへの配慮、③組織内コミュニケーションの促進があげられ、職員の労苦に対して、賞与等で応えていく取り組み、同じ労働に対して差別のない報酬で報いる公正な職場環境、子育て等の家庭生活と両立できる職場環境の整備が必要である。

また、**働きやすい職場をつくるための取り組み・条件**においては、1) 地域のニーズに応えるかたちで、理念がサービスに具現化され、地域からの信頼に結びついていること、2) 集団機能としてのリーダーシップが発揮され、迅速な意思決定と職員個々との対面的な対話が形成されていること、3) 利用者中心を前提とした相互啓発的なチームワークが機能し、家族的・友愛的な共同体意識が形成されていること、4) 委員会制度等の階層的な役割分担が行われ、自主性の奨励と方向性の提示がなされるなかで、権限委譲が行われていること、5) マニュアル、チューター制、キャリアパスの作成等の体系的な人材育成の仕組みが整えられていくことが重要である。

最後に、**介護職の働きがいをもつための取り組み・条件**としては、1) 職能的自尊心のレベルでは、基礎的な技能の習得がなされ、上司からのスーパービジョンを受けつつ、経験の積み重ねによる専門性の向上が行われること、2) 職務的自尊心のレベルでは、利用者への支援と職員間の関係の両面から、役割の実現がなされること、3) 職命的自尊心のレベルでは、仕事を続けていく上での不安要因である、体力面、結婚と子育て、定年制等の課題が改善・解消され、資格取得の支援がなされて、利用者や職員との信頼関係が形成され、介護・福祉の世界で働き続けるためのビジョンが描かれることが重要であるということができよう。

表2は、実際の施設の取り組みから3つの条件について検討し、具体的に抽出した項目である。

文中にあるように、ある介護職は「高齢者の命を支える仕事が楽なわけがない。責任と負担の重い大事な仕事だからこそ、誇りを持って働いている」と話してくれた。介護を志す人材には、こうしたやりがいと責任感を強く感じて真摯に働く人が少なくない。これらの介護職の思いに応え、心身ともに健康に働ける職場環境をつくるのが経営者の役割であり、またそれが定着率向上につながる。職員の定着率が上がれば技術や職員連携も年々強化され、サービスの質が向上し、それが利用者や家族、そして地域の信頼を得て、組織としても成長できる。職場の労働条件・働きやすさを整え、介護職の働きがいを高めていくことが、こうした好循環の第1歩なのではないだろうか。

表2 職場の労働条件・働きやすさを整え、介護職の働きがいを高めていくための諸条件

労働条件	働きやすさ	働きがい
<p>①給与等の労働条件の改善</p> <p>②ワークライフバランスへの配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護業務負荷の軽減</li> <li>・女性が働き続けられるための環境整備 (短時間勤務・夜勤免除) (保育園の設置)</li> <li>・定年制撤廃</li> </ul> <p>③組織内コミュニケーションの促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護雇用管理改善推進事業</li> <li>・労働の積極的な意味づけ</li> <li>・余暇活動の重視</li> <li>・個別的な対話</li> </ul>	<p>1)理念</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①地域からの信頼に根ざしたミッション</li> <li>②理念の内面化(エートス)</li> <li>③リーダーによる理念の体現</li> <li>④理念をサービスに具現化する取り組み</li> <li>⑤ニーズへの応答と目標の実現</li> </ul> <p>2)リーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①集団機能としてのリーダーシップ</li> <li>②前提条件としての情報収集と情報の共有化</li> <li>③迅速な意思決定</li> <li>④現場に近いリーダー</li> <li>⑤職員個々との対面的な対話</li> </ul> <p>3)チームワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①利用者中心が前提</li> <li>②相互啓発的な成長</li> <li>③家族的・友愛的共同体意識</li> <li>④集団としての維持機能</li> </ul> <p>4)権限委譲</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①自主性の奨励と方向性の提示</li> <li>②階層的な役割分担</li> <li>③委員会制度</li> <li>④個人の承認と支援</li> </ul> <p>5)人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①マニュアルの作成と定期的更新</li> <li>②チューター制の導入</li> <li>③キャリアパスの作成</li> <li>④施設内学会と表彰制度</li> <li>⑤技能の継承に寄与する低い離職率</li> </ul>	<p>1)職能的自尊心</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①基礎的な技能の習得</li> <li>②職員階層に応じた研修</li> <li>③上司からのスーパービジョン</li> <li>④経験の積み重ねによる専門性の向上</li> </ul> <p>2)職務的自尊心</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①利用者への支援</li> <li>・役割の実現</li> <li>・専門職としての貢献</li> <li>・利用者の意味ある生の完成に寄与する充実感</li> <li>・活動の重視</li> </ul> <p>②職員間の関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者を中心とした仲間意識と連携</li> <li>・後輩の育成</li> </ul> <p>3)職命的自尊心</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①不安要因の改善・解消とワークライフバランス</li> <li>②利用者や仲間との信頼関係</li> <li>③介護・福祉の世界でのビジョン形成</li> <li>④資格取得</li> </ul>

1 2010年2月に総務省統計局が発表した「平成20年住宅・土地統計調査」によると、高齢者のいる世帯は、昭和58年には866万世帯で、主世帯全体の25.0%と4分の1となっていたが、平成5年には1000万世帯を超え、平成20年には1820万世帯となって主世帯全体の36.7%と3分の1を超えた。

さらに、高齢者のいる世帯について、世帯の型別に平成15年からの増減率をみると、高齢単身世帯が22.4%（76万世帯）増、高齢者のいる夫婦世帯が15.1%（67万世帯）増、高齢者のいるその他の世帯が4.2%（36万世帯）増となっており、高齢単身世帯の増加率が最も高い。このように、高齢者のいる世帯については、多人数同居型ではなく、世帯の小規模化が進んでいることがわかる。

2厚生労働省の「第9回今後の介護人材養成の在り方に関する検討会資料」によると、わが国においては、2007年から2025年にかけて、生産年齢（15～64歳）人口は約15%減少し、労働力人口も約5～13%程度減少すると見込まれている。

一方、介護職として就労している者は、2007年には約117万人で、全労働力人口6,669万人のうち1.8%だったが、その需要は高まっており、2025年にはほぼ倍増の212～255万人が必要となり、全労働力人口5,820～6,320万人の3.4%～4.4%になることが予測されている

3 厚生労働省が2009年12月3日に発表した政策レポート「介護職員処遇改善交付金について」によると、介護関係職種の有効求人倍率は2008年12月の2.53をピークに、2009年9月時点の1.34まで低下しているが、1倍を超えた状態で推移している。

また、財団法人介護労働安定センターが2009年3月に発表した「発表介護労働者のキャリア形成に関する研究会中間報告（介護労働者に対する施策の現状）」によると、都市部での人材不足がより深刻であるとともに、地域格差が拡大する傾向にあり、2007年の介護関連職種の有効求人倍率は東京都、愛知県が3.52倍であったのに対して、沖縄県では0.78倍だった。

4「介護労働実態調査」（2010年版・11年8月23日公表）財団法人介護労働安定センター  
[http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h22\\_chousa\\_kekka.pdf](http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h22_chousa_kekka.pdf) 2011年12月1日閲覧

5阿部正昭、2011. 3、「介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関する研究」、『社会論集』、第17号、関東学院大学人文学会社会学部会 21-42 頁

## 参考文献

- ・「介護労働実態調査」（2010年版・11年8月23日公表）財団法人介護労働安定センター
- ・「介護福祉士等現況調査」（平成20年12月（財）社会福祉振興・試験センター）
- ・「雇用動向調査（平成20年：厚生労働省大臣官房統計情報部）」
- ・C. バーナード著／山本安二郎、田杉競、飯野春樹訳、1938/1956、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- ・D. マグレガー著／高橋達夫訳、1960/1970、『企業的人間的側面』（新版）、産業能率短期大学部
- ・E. L. デシ、著／安藤延男、石田梅男訳、1975/1980、『内発的動機づけ』、誠心書房
- ・F. ハーズバーグ著／北野利信訳、1966/1968、『仕事と人間性』、東洋経済新報社
- ・P. F. ドラッカー著／上田淳生、田代正美訳、1990/1991、『非営利組織の経営』、ダイヤモンド社
- ・ハンナ・アレント著／志水速雄訳、1958/1994、『人間の条件』、ちくま学芸文庫

- 
- ・マックス・ヴェーバー著／大塚久雄訳、1920／1989、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』、岩波文庫
  - ・阿部正昭、2011. 3、「介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関する研究」『社会論集』第17号関東学院大学人文学会社会学部会
  - ・阿部正昭、2008.3、「わが国における介護職と介護現場に関する研究」、『社会論集』、関東学院大学人文学会社会学部会、第14号
  - ・安田三郎、塩原勉、富永健一ほか、1981、『基礎社会学 第Ⅲ巻 社会集団』、東欧経済新報社
  - ・岡本浩一・堀洋元・鎌田晶子・下村英雄、2006、『職業的使命感のマネジメント』、新曜社
  - ・吉田浩、2003、『フェルディナンド・テンニエスーゲマインシャフトとゲゼルシャフト』、東信堂
  - ・佐藤ゆかり、澁谷久美、中嶋和夫、香川幸次郎、2003.7、「介護福祉士における離職意向と役割ストレスに関する研究」、『社会福祉学』、44(1)
  - ・新藤勝美、1978、『ホーソン・リサーチと人間関係論』、産業能率短期大学部
  - ・水口禮治、1993、『適応の社会心理学的心理療法』、駿河台出版社
  - ・帳允楨、黒田研二、2011、「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職率に関する研究」、『社会問題研究』、60巻
  - ・尾高邦雄、1995、『職業社会学』、夢窓庵
  - ・冷水豊・前田大作・坂田周一、1985、『特別養護老人ホーム寮母の退職意向』、老年社会科学、23