介護サービス事業所の人材確保及び職場定着の方策等の現状と課題の考察

中井　良育

概　要

介護労働者の離職率は、近年の賃金水準の向上に伴い改善されつつあり、本来であれば、介護労働者の不足は徐々に解消されることが考えられる。しかし、介護労働者が不足していると回答した事業所は多く、介護労働者の慢性的な人材不足は依然として継続しており、賃金水準の向上等の処遇改善だけでは限界があることを示唆している。

本稿では、介護労働者の人材の確保や定着に向けた支援の方策を、介護労働者側、事業所側の双方から質的調査を行い、人材育成の取り組みを含め幅広く検討した。その結果、介護労働者側からの回答では、事業所が取り組む人材確保や人材の育成、職場定着の支援について、概ね肯定的な意見が多く、これまでの研究で指摘されているように、賃金を含む労働条件の改善、上司等や職員同士の関係改善、資格取得支援等の取り組みが有効的であることが明らかになっている。さらに、雇用形態やキャリアの違いに着目すると、正規職員と非正規職員の配置比率の違いや、採用時における職員のキャリアの違いが、事業所における人材不足に与える要因として浮かび上がってきている。しかしながら、今回の調査は、予備的調査と位置付けているため、サンプル数が少なく確たる要因を明らかにすることは出来ていない。なお、親が祖父母等を介護する姿や、体験学習を経て介護の現場を目指した職員が、仕事に対するやる気、満足度が高い傾向にあることや、調査対象の介護労働者のうち、中途採用の職員全員が、対人サービスの経験があると回答しているという事実については、今後の研究課題であり、量的調査による検証が必要と考えられる。

1．はじめに

介護労働者の量的な拡大に向けては、これまで主に介護労働の独自性や専門性に対する社会的評価の低さ、介護労働者の賃金をはじめとする労働条件等の要因が、介護労働者の確保を困難にしていると議論されてきた[1]。このような状況を受け、平成 21 年度には、介護労働者の賃金水準向上のための介護職員処遇改善交付金事業が実施されている。近年、介護労働者は増加傾向にあり、離職率は徐々に低下しており[2]、平成 25 年度の介護労働実態調査[3] では、日本の産業全体の離職率 15.6%[4] に対し、介護労働者の多くを占める介護職員の離職率は、17.7%となっている。一方で、介護労働者全体の不足感は高い状態にあり、介護職員が不足していると回答している事業所は、年々増加しているこ

[1] 井口（2008）、黒田・張（2011）、村岡（2011）、小笠原（2012）、齋藤・福田（2014）らの議論による。

[2] 厚生労働省が実施している「介護サービス施設・事業所調査」各年のデータによれば、介護労働者数は、平成18年が約198万人、平成25年が約266万人と増加している。また、「介護労働実態調査」各年のデータによれば、介護職員の離職率は平成19年25.3％をピークに、徐々に低下している。

[3] 公益財団法人介護労働安定センター「平成25年度介護労働実態調査」『介護労働安定センターホームページ』、http://www.kaigo-center.or.jp/report/h25_chousa_01.html（2015年1月23日閲覧）

[4] 厚生労働省「平成25年雇用動向調査結果の概要」『厚生労働省ホームページ』、http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/14-2/kekka.html#01（2015年1月23日閲覧）

とが伺える[5]。

このように介護労働者の離職率は、近年の賃金水準の向上に伴い改善されつつあり、本来であれば、介護労働者の不足は徐々に解消されることが考えられる。しかし、介護労働者が不足していると回答した事業所は多く、介護労働者の慢性的な人材不足は依然として継続していることが伺える。このことは、賃金水準の向上等の処遇改善に着目するだけでは限界があることを示唆しており、さまざまな経歴、資格等を有する介護労働者の就業意識を踏まえた検討が必要であると考えられる。実際に、介護労働者の多くを占める介護職員は、介護保険制度において資格要件が定められておらず、資格の有無や経験の有無にかかわらず介護職員として就業することができる。したがって、事業者は、様々なキャリアを有する介護職員を雇用することになり、個々の介護職員によって、知識・経験の差が存在し、これらの差が介護職員の職場定着や人材育成に及ぼす影響は少なくないと推察される。そこで、本稿では、主に介護職員を対象としたキャリアの違いによる知識や経験に着目し、介護サービス事業所が取り組む新たな人材の確保や介護労働者の定着に向けた支援の方策、人材育成の取り組みから検討を行うことにより、介護労働者の人材確保及びその定着のあり方について考察していきたい。

2. 先行研究

2.1 介護労働者の職場定着に向けた介護サービス事業所の取り組み

労働政策研究・研修機構（2014）[6]は、在職中の介護労働者の就業継続を促進するには、人材育成のあり方が重要と指摘し、介護現場の経験年数、学歴、介護福祉士資格の有無によって、就業継続にかかわる意識が異なることから、介護労働者の職場の実態と専門教育や資格教育との関係を、あらためて検討する必要があると指摘している。また、北垣（2014）[7]は、介護現場の人材育成・定着に関する実態と課題、並びに関連する政策・制度上の課題について検討するため、京都府内における高齢者福祉関係、障害者福祉関係及び児童福祉関係の各事業所の管理者（n=289）と各事業所の労働者6名（n=1,394）を対象とした調査研究を行っている。北垣（2014）は、各事業所が取り組んでいる「介護技術・知識研修」「感染症予防対策研修」「安全対策研修」「接遇・マナー研修」等の直接業務に影響を及ぼす研修や採用時からの計画的な人材育成や指導担当者の配置などの取り組みは、労働者に有用性が認識されており、各事業所の状況や労働者の要望に応じた「研修・教育の計画立案」と、その計画に基づいた教育・研修の機会を保障することが重要であると述べている。さらに、賃金を含む労働条件の改善以外に、「職場内コミュニケーションの円滑化」等の取り組みは、早期離職防止・定着促進に有効であると指摘している[8]。

一方、日本総合研究所（2014）[9]は、公益財団法人介護労働安定センターが実施している「介護労働実態調査」の平成23年及び平成24年のデータを分析した結果、介護サービス事業所の職場定着の取り組みは、離職率を低下させるなどの一定の効果が表れていると指摘している。日本総合研究所（2014）は、人材の定着を図ることの重要性を認識し、取り組みを進めた介護サービス事業所は増えているが、依然として離職率が30%以上の高い事業所も存在し、事業所の規模が小さいほど離職率が高くなる傾向があると指摘している。

2.2 多様なキャリアを持つ介護労働者の存在

北垣（2014）は、採用形態の属性から介護

[5]「介護労働実態調査」各年のデータによれば、介護職員が不足していると回答した事業所は、平成22年では40.4%、平成25年では51.4%となっている。
[6] 労働政策研究・研修機構「介護人材需要構造の現状と課題―介護職の安定的な確保に向けて」『労働政策研究報告書』№168、2014年、83-107ページ。
[7] 北垣智基「介護現場の人材育成・定着等に向けた取り組みの実態と関連課題―京都府における調査結果から―」『福祉教育開発センター紀要』第11号、2014年、35-55ページ。
[8] 井口（2008）、黒田・張（2011）、村岡（2011）、小笠原（2012）、齋藤・福田（2014）らも同様に指摘している。
[9] 株式会社　日本総合研究所「介護人材確保の推進に関する調査研究事業」『日本総研ホームページ』http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=24831（2014年6月9日閲覧）

労働者の多くは中途採用者であり[10]、中途採用者の属性から、福祉職以外の職場から介護現場に就労している労働者が多く、30 歳以上 50 歳未満の労働者が多いことから、多種多様なキャリアをもつ労働者が存在していると指摘している[11]、北垣（2014）は、「多様な人材」を受け入れていくという政策誘導により、福祉人材センター・福祉人材バンク、職業安定所や職業紹介センター等を通じて、福祉分野以外からの労働者及び高齢者などの多様な人材が介護現場に就労してきているが、実態として、新規学卒採用者が少なく、介護経験のない中高年や福祉関係以外を卒業した新規学卒採用者が増えており、これまで以上に人材を育成するのに労力や時間がかかっているとしている[12]。

一方で、労働政策研究･研修機構（2014）は、新規に介護職員として介護労働市場（訪問介護サービスを除く）に参入する人材は､無資格者、初任者研修等の研修修了者、介護福祉士（養成施設卒業者）であり、新規学卒者の介護福祉士の介護労働市場への供給量は少ないと指摘している。さらに、介護労働市場は、一般労働市場や無資格の新規学卒者に人材供給を大きく依存しており、景気変動による他産業からの人材需要の影響を強く受けやすいと指摘している[13]。つまり、介護サービス事業所における人材確保は、未熟練の労働者に依存するため、サービスの質の確保が困難であり、事業所の人材育成の負担が重くかかるなど、極めて脆弱な構造であることを指摘している[14]。

2.3　先行研究からの示唆

これらの先行研究から、介護サービス事業所が行う介護人材の職場定着のための取り組みについては、一定の効果がみられるものの、依然として離職率の高い介護サービス事業所も多く存在していることが伺える。特に事業所の規模が小さいほど離職率が高くなる傾向にあるという指摘は、事業所規模の切り口からの分析も必要であることを示唆している。また、新規学卒者の介護福祉士の介護労働市場への供給量は少なく、一般労働市場や無資格の新規学卒者に人材供給を大きく依存しており、現在、介護現場で働いている介護労働者には福祉職以外の職種から転職した者が多いことが考えられる。

介護労働市場に参入する労働者の多くが介護現場の未経験者であるということは、多様なキャリアを持つ介護労働者が多いことが考えられ、新卒・既卒にかかわらず、新たに採用された職員の介護に関する専門的知識や技能に、知識・経験の違いによるばらつきがあることを示唆している。さらに、これらのばらつきによって、人材を育成するための研修や教育に要する期間や方法が異なることが考えられ、特に人材を育成するための人員を配置する余裕がない事業所では、人材育成が困難となり、介護サービスの質にも影響を与えることが考えられる。

これらのことから、介護労働者の人材確保のあり方と知識・経験の違いに応じた人材育成の取り組みを介護労働者側と事業所側の双方からきめ細やかな調査を行い、検討する必要があるのではないかと考え、京都市老人福祉施設協議会に加盟する事業所を対象に、事業所側並びに介護労働者側の両面から､質的調査を実施した。

3. 調査の概要

京都市老人福祉施設協議会に加盟する介護サービス事業所のうち、調査の同意を得られた 6 介護サービス事業所の管理者または管理的立場の職員及び介護労働者を調査対象とし、平成 26 年 7 月 1 日から平成 26 年 10 月 31 日の間で調査を行った。調査方法は、介護労働者の人材確保及び職場定着に効果的な方策を検討するため、介護サービス事業所並びにその事業所に勤める介護労働者（主に介護職員）に対し、半構造化インタビューを当該介護サービス事業所内で行った。また、本調査は、人を対象としていることから、同志社大学研究倫理基準並びに同志社大学「人を対象とする研究」倫理基準に基

[10] 北垣（2014）は、新規学卒採用者が 20.7％であるのに対し、中途採用者は 77.4％を占めると述べている。
[11] 北垣、前掲論文、38 ページ。
[12] 北垣、前掲論文、50 ページ。
[13] 労働政策研究・研修機構、前掲論文、31-49 ページ。
[14] 労働政策研究・研修機構、前掲論文、48 ページ。

づき、調査を実施する前に、人を対象とする研究計画等の審査申請を行い、承認を得て適切に調査を実施した。なお、当該介護サービス事業所の管理者または管理的立場の職員への調査を「事業所調査」、介護労働者への調査を「介護労働者調査」とした。

4. 事業所調査の結果

4.1 調査対象事業所の属性

今回、調査対象である介護サービス事業所の経営主体はすべて社会福祉法人である。法人の規模は、1 法人が数千名の職員を抱えており、2 法人は法人の規模が大きすぎて職員数を把握できていないと回答している。また、複数の事業所（介護サービス事業所、病院、診療所、保育園等）を抱える法人が 4 法人、1 法人 1 事業所が 2 法人となっており、法人の規模[15]からみると、大規模法人が 4 法人、小規模法人は 2 法人であることが伺える（表 1）。

事業所規模[16]では、従業員数が 100 人近く抱えている事業所が 3 事業所、50~60 人程度の従業員を抱えている事業所が 3 事業所となっている。また、介護サービスの種類では、ユニット型介護老人福祉施設のみを運営している事業所が 1 事業所（F 事業所）、在宅サービスのみを提供している事業所が 1 事業所（D 事業所）、小規模多機能の施設を運営している事業所が 1 事業所（E 事業所）であり、訪問介護サービスを提供している事業所は、1 事業所（C 事業所）のみであった。事業所の開設年月では、介護保険制度が施行される前から運営している事業所が 2 事業所、この 5 年の間に開設された事業所が 3 事業所である。

表 1 調査対象事業所の属性

No.	事業所名	法人種別	事業所開設年月	法人従業員数	介護サービスの種別	事業所従業員数	介護職員数	訪問介護員数	法人全体の離職率	事業所全体の離職率	備考
1	A 事業所	社会福祉法人	平成 25 年 6 月	98 名	ユニット型介護老人福祉施設（定員 90 名）、ユニット型短期入所生活介護（定員 18 名）、通所介護（定員 15 名）	98 名	67 名	0 名	7.10%	7.10%	一法人一事業所であるが、母体法人である医療法人が法人運営に協力している。
2	B 事業所	社会福祉法人	平成 8 年 12 月	3,114 名	介護老人福祉施設（定員 70 名）、短期入所生活介護（定員 16 名）、通所介護（定員 35 名）、居宅介護支援	90 名	61 名	0 名	17.80%	19.70%	
3	C 事業所	社会福祉法人	平成 17 年 4 月	98 名	ユニット型介護老人福祉施設（定員 100 名）、ユニット型短期入所生活介護（定員 8 名）、訪問介護、居宅介護支援	98 名	73 名	4 名	13.50%	13.50%	
4	D 事業所	社会福祉法人	平成 9 年 12 月	775 名	短期入所生活介護（定員 30 名）、通所介護（定員 30 名）、居宅介護支援	48 名	38 名	0 名	7.20%	2.10%	
5	E 事業所	社会福祉法人	平成 24 年 8 月	不明	地域密着型介護老人福祉施設（定員 29 名）、地域密着型短期入所生活介護（定員 10 名）、サービス付き高齢者向け住宅（6 室）、小規模多機能型居宅介護（定員 25 名）	57 名	40 名	0 名	不明	18.50%	法人は、京都市内に多数事業所を展開している。正規職員の離職率は 4.3%、非正規職員の離職率は 29.0%であった。
6	F 事業所	社会福祉法人	平成 22 年 4 月	不明	ユニット型介護老人福祉施設（定員 80 名）	64 名	50 名	0 名	不明	31.30%	法人は、京都府下に病院、診療所、介護事業所を多数展開しているが、事業所の独立した運営を基本としている。

[15] 中小企業法によれば、サービス業（福祉等）における中小企業を従業員 100 人以下としていることから、101 人以上を大規模、100 人以下を小規模としている。

[16] 現在の労働安全衛生法では、50 人未満の事業所では、産業医及び衛生管理者の選任、健康診断結果の報告、衛生委員会の開催等の体制を整備することが義務付けられていないなど、労働環境が事業所規模によって異なることから、50 人以上を大規模、50 人未満を小規模としている。

離職率では、公益財団法人介護労働安定センターから公表されている平成 25 年度の平均の離職率[17]である 16.6%（介護職員及び訪問介護員の 2 職種合計）を上回っている事業所は、3 事業所であり、一方で離職率が一桁台の事業所が 2 事業所であった[18]（表 1）。

4.2　介護労働者の不足感と人材確保に関する問題点

介護労働者の不足感について、殆どの事業所が現時点で、介護職員はそれほど不足しているわけではないと回答している。しかしながら、急な退職や病欠が発生した場合、新たに人材を採用するまでの期間、そしてその人材を育成するまでの期間は、介護職員の不足感が高くなることを指摘している。

C 事業所は、「（前略）一人前の介護職員として働けるようになるまで、数か月を要するため、その間は、介護職員の不足感が高まります」と述べている。また、B 事業所は、「職員を育てるには、多くの人出と時間を要しますし、そのような中で、指導する職員が退職してしまうと、人材育成が困難になってきています」と述べており、人材を育成するには、多くの時間と人手を要し、中堅職員がその役割を担っていることが伺える。

事業所調査の結果から、介護労働者の不足感並びに人材確保に関する問題点として、多くの事業所が介護職員、特に新卒職員の募集が困難と回答している。また、法人規模または事業所規模のいずれかが小さい事業所は、介護職員が「一定期間不足」、「不足している」と回答し、「一定期間不足」の理由として、新規採用の介護労働者（介護職員）を育成するためとしている。また、E 事業所は、非正規職員の比率が高く（55%）、離職者が多いため、正規職員の業務負担が大きいと回答している（表 2）。

4.3　事業所が取り組んでいる教育訓練のサポート体制等

採用時研修は、全て事業所で実施していると回答しているが、小規模の法人では、事業所単独で実施していることが伺えた。また、人材育成を行う方法として、指導する担当者が新たに採用した職員に対し、仕事を通じて教育や訓練を行う OJT（On-the-Job Training）を採用して

表 2　調査対象事業所の特性と介護労働者の不足感並びに人材確保に関する問題点・教育訓練のサポート体制等

No.	事業所名	法人規模※1	事業所規模※2	法人全体の離職率※3	事業所全体の離職率※4	開設年数	介護職員の不足	介護職員の応募状況	採用時研修の実施状況	OJT の実施状況	指導担当者等への教育体制
1	A 事業所	大規模※5	大きい	低め	低め	1 年未満	不足していない	悪い	法人全体で取り組んでいる。	専任の担当者を配置している。	研修等を実施
2	B 事業所	大規模	大きい	高め	高め	10 年以上	不足していない	悪い	法人全体で取り組んでいる。	専任の担当者は配置している。	研修等を実施
3	C 事業所	小規模	大きい	低め	低め	5 年以上 10 年未満	一定期間不足	悪くない	事業所単独で取り組んでいる。	専任の担当者を配置している。	研修等を実施
4	D 事業所	大規模	小さい	低め	低め	10 年以上	一定期間不足	悪い	法人全体で取り組んでいる。	専任の担当者は配置していない。	研修等を実施
5	E 事業所	大規模	小さい	不明	高め	1 年以上 3 年未満	不足している	悪い	複数の法人が共同で取り組んでいる。	専任の担当者は配置していない。	研修等を実施
6	F 事業所	小規模※6	大きい	不明	高め	3 年以上 5 年未満	不足している	悪い	事業所単独で取り組んでいる。	専任の担当者を配置している。	研修等を実施

※ 1）法人規模については、従業員数 101 名以上を大規模、100 名以下を小規模としている。
※ 2）事業所規模については、介護職員が 50 人以上を大きい、50 人未満を小さいとしている。
※ 3）法人全体の離職率については、平成 25 年度介護労働実態調査の離職率平均値である 16.6% 以上を高め、16.6% 未満を低めとしている。
※ 4）事業所全体の離職率については、平成 25 年度介護労働実態調査の離職率平均値である 16.6% 以上を高め、16.6% 未満を低めとしている。
※ 5）A 事業所については、一法人一事業所であるが、母体法人である医療法人が法人運営に協力していることから、大規模としている。
※ 6）F 事業所については、法人規模は大きいが、事業所の独立した運営を基本としていることから、小規模としている。

[17]「平成 25 年度介護労働実態調査」のデータによる。
[18] 但し、事業所によって離職率の計算方法は異なっており、前年度の採用者数を含めた計算方法を採用していない事業所が殆どであった。

いると回答した事業所が多く、指導担当者等への教育体制は整備されている。しかしながら、規模の小さい事業所では、OJT における専任の指導担当者は配置されていないことが伺えた（表 2）。

A 事業所、B 事業所、D 事業所のように複数の事業所を運営している法人では、法人全体の取り組みとして、新人職員への教育や研修を行っていると回答している。A 事業所は一つ施設の中では、教育研修を行う部門を設置することも難しく、時間をかけて教育・研修を行う専属のスタッフを配置することも困難と指摘している。また、法人規模の小さい F 事業所は、キャリアパスを活用できておらず、次年度は、キャリアパスや職員教育については、コンサルタント会社に依頼する予定をしていると述べている。このことは、事業所単独での、キャリアパスや教育訓練のサポート体制の構築は、法人の規模によって、経済的な困難さや教育訓練を行うための人材の確保人員の配置などの課題が伴うことを示唆している。一方で、C 事業所は、指導担当者を配置している間、職員数は足りているが、実際の業務では、不足している状態になり、指導担当者も指導を受ける職員に、教えながら業務を行うため、業務に係る時間も増えてしまうと述べている。また、E 事業所も、職員の離職と入職が重なる時期は、一人前の職員として換算することが出来ないと述べている。

新たに採用した介護職員が現場で働けるように育成するには、指導する職員を配置する必要があり、その期間は、現場の介護職員が不足している状態になることが伺え、法人規模や事業所規模によって、人材不足の度合いが異なることが示唆されている。また、A 事業所は、介護現場では、専任の担当者（先輩職員）が 3 か月間、現場での教育を行うが、人材が不足しているとそのようなことは出来なくなり、人手が足りないと、採用した職員にすぐに現場で働いてもらわないとならなくなると述べている。

各事業所とも、新たに採用した介護職員の育成には、OJT を活用していると回答した事業所が多く、その介護職員が現場で独り立ちするには、採用時の研修や採用後の研修だけでは不十分であると捉えていることが伺えた。さらに、指導する職員を育成するとともに、新たに採用した介護職員に対して数か月以上の期間を費やし、同様の期間、指導する職員を配置する必要があることを認識していることが伺える。事業所の多くは、教育訓練へのサポート体制を構築する取り組みをしているものの、深刻な人材不足で悩む事業所では、採用した介護職員に対し、十分な教育や訓練がなされずに現場に配属されてしまう可能性があるということを示唆している。

4.4 事業所が取り組んでいる職場定着への支援の方策

職場定着への支援の方策を資格取得と回答した事業所は 2 事業所（B 事業所、D 事業所）、給与水準や残業時間の削減、有給休暇の取得や親睦会等の福利厚生の充実などの労働条件の改善と回答した事業所は 4 事業所（A 事業所、B 事業所、D 事業所、F 事業所）であった（表 3）。上司等が定期的に、職員にヒアリングやメンタルサポートに取り組んでいると回答した事業所は、規模の大きい事業所が多く、事業所規模が小さく、配置人員の少ない事業所では、その都度、課題や問題に対応していると回答している。また、職員同士の関係改善に取り組んでいると回答した事業所は、事業所全体の離職率がいずれも低めであった（表 3）。

給与水準の向上を目指している A 事業所は、介護報酬の単価が増額されない現状では、介護職員の給与水準の向上は困難であり、事業所の運営に介護労働者が参画できるような体制を整備するなど、給与水準の向上以外の取り組みを行うことも必要であると指摘している。一方、B 事業所及び E 事業所は、有給休暇の円滑な取得や残業時間削減などの労働条件の改善への取り組みをしていると述べている。このように、仕事と生活の調和を図るための取り組みを行う事業所もあれば、職場を通じて、介護職員同士が互いの関係を深める取り組みを行う事業所も存在していることが伺えた。

職員が抱えている仕事の悩みを聞くなどのメンタルヘルスやメンタルサポートに力を入れている事業所は、2 事業所（B 事業所、C 事業所）であった（表 4）。B 事業所、C 事業所とも、事業所の管理者である施設長、若しくは上司が

介護職員に対してヒアリングやメンタルサポートを行い、介護労働者の職場定着に向けた取り組みを行っていると回答している。一方、事業所規模が小さく、配置人員の少ないE事業所では現場で生じている課題や問題に対し、その都度対応していると回答している。

職員同士の関係改善に力を入れていると回答したD事業所は、職員同士のコミュニケーションを良好に保つためにサークル活動や親睦会を奨励しており、人数などの要件を満たすと、サークル活動や親睦会に法人として助成金を支給している。さらに、法人全体で行う研修では、職員同士を交流させることを目的に、グループワークなどを行って、他の職員と意見交換をさせていると述べるなど、親睦会やサークル活動への助成金の支給などの福利厚生や人材育成のための研修などを活用して、職員同士のコミュニケーションを良好に保つための取り組みに力を入れていることが伺える。

事業所内外への事例発表や仕事を通じて介護職員の職場定着を支援していると回答した事業所は2事業所（C事業所、F事業所）であった。C事業所は、最初は嫌がっていた職員も、発表内容を評価してもらったり、先輩たちからアドバイスをもらったりすることで、実践発表の取り組みに対して満足感や達成感が生まれていると述べている。また、F事業所は、職員教育の面から、事業所内外の研修への参加、事例発表に取り組むことで、職員自身の仕事に対する価値を考えられる時間を設けられるようにしていると述べている。これら2事業所とも、介護職員が介護現場で実践した取り組みから得られた知識や技術を事業所内外での発表という機会を通じて、仕事に対する価値を見直し、仕事に対する満足感や達成感を得ることが出来るような取り組みを行っていることが伺えた（表3）。

5．介護労働者調査

5.1　調査対象者の属性

調査対象の事業所に所属する介護労働者のうち、ヒアリング調査に回答した介護労働者は15名であった。性別は男性が6名、女性が9名であり、平均年齢は28.7歳、20歳以上25歳未満が4名、25歳以上30歳未満が6名、30歳以上35歳未満が2名、35歳以上40歳未満が3

表3　調査対象事業所の特性と職場定着への支援の方策

No.	職場定着の支援の方策	事業所名	法人規模※1	事業所規模※2	法人全体の離職率※3	事業所全体の離職率※4	開設年数
1	賃金を含む労働条件	A事業所	大規模※5	大きい	低め	低め	1年未満
		B事業所	大規模	大きい	高め	高め	10年以上
		D事業所	大規模	小さい	低め	低め	10年以上
		F事業所	小規模※6	大きい	不明	高め	3年以上5年未満
2	資格取得の支援	B事業所	大規模	大きい	高め	高め	10年以上
		D事業所	大規模	小さい	低め	低め	10年以上
3	職員へのヒアリング・メンタルサポート等の充実	A事業所	大規模※5	大きい	低め	低め	1年未満
		B事業所	大規模	大きい	高め	高め	10年以上
		C事業所	小規模	大きい	低め	低め	5年以上10年未満
4	職員同士の関係改善	C事業所	小規模	大きい	低め	低め	5年以上10年未満
		D事業所	大規模	小さい	低め	低め	10年以上
5	内外部への発表等の取り組み	C事業所	小規模	大きい	低め	低め	5年以上10年未満
		F事業所	小規模※6	大きい	不明	高め	3年以上5年未満
6	課題や問題の迅速な解決	E事業所	大規模	小さい	不明	高め	1年以上3年未満

※1）法人規模については、従業員数101名以上を大規模、100名以下を小規模としている。
※2）事業所規模については、介護職員が50人以上を大きい、50人未満を小さいとしている。
※3）法人全体の離職率については、平成25年度介護労働実態調査の離職率平均値である16.6%以上を高め、16.6%未満を低めとしている。
※4）事業所全体の離職率については、平成25年度介護労働実態調査の離職率平均値である16.6%以上を高め、16.6%未満を低めとしている。
※5）A事業所については、一法人一事業所であるが、母体法人である医療法人が法人運営に協力していることから、大規模としている。
※6）F事業所については、法人規模は大きいが、事業所の独立した運営を基本としていることから、小規模としている。

名である。職種は、介護職員が 13 名、生活相談員が 1 名、介護支援専門員を兼務している介護職員が 1 名であった（表 4）。

経験年数では、1 年未満が 1 名、1 年以上 3 年未満が 3 名、3 年以上 5 年未満が 2 名、5 年以上が 9 名であり、勤続年数では、1 年未満が 2 名、1 年以上 3 年未満 5 名、3 年以上 5 年未満が 3 名、5 年以上が 5 名である。また、多くの者が、介護福祉士の資格を取得していると回答しており（11 名）、社会福祉士（1 名）や介護支援専門員（1 名）の資格を取得していると回答した者も、少数ながら確認することが出来ている。学歴では、福祉系の高等学校を卒業したと回答した者は 1 名、福祉系の専門学校を卒業したと回答した者は 1 名、福祉系の短期大学を卒業したと回答した者は 3 名であり、社会福祉士の資格を取得している者のみ、福祉系の四年制大学を卒業したと回答している（表 4）。また、職歴があると回答した者は 10 名であり、そのうち、介護現場の経験があると回答した者は、半数の 5 名であった。また、前職があって、介護の現場の経験がないと回答した者は、5 名であり、そのうち営業職や飲食業界で働いていたと回答した者は 4 名であった。

なお、個人名が特定されないよう氏名は記号化しているが、どの事業所に所属しているのかを明確にするため、事業所調査時に割り当てたアルファベットを氏名の記号に割り当てた（表 4）。

5.2 介護の仕事を選んだ理由と介護労働者の属性

介護の仕事を選んだ理由を大きく分けて見てみると、次の 2 つに分けることが出来る。第 1 に、体験学習やボランティア等で介護の現場を経験したことや、家族が祖父や祖母を介護する姿を見て、介護の仕事を目指すようになったと回答したグループである。福祉系の専門学校を卒業し、新卒で就職した A-1 氏は、「お母さんがこういう仕事をしていたのと、祖母が入院した時に何もできなくて、（中略）この仕事を目指しました」と回答している。また、福祉系

表 4 調査対象職員の属性

No.	氏名	性別	年齢	職位	職種	経験年数	勤続年数	雇用形態	資格	職歴	最終学歴
1	A-1	女性	20 ～ 24 歳	なし	介護職員	1 年未満	1 年未満	正社員	社会福祉士	なし	四年制大学卒（福祉系）
2	A-2	女性	25 ～ 29 歳	ユニットリーダー	介護職員	5 年以上	1 年以上 3 年未満	正社員	介護福祉士	あり	専門学校卒（福祉系）
3	B-1	女性	20 ～ 24 歳	なし	介護職員	5 年以上	5 年以上	正社員	介護福祉士	なし	短期大学卒（福祉系）
4	B-2	女性	20 ～ 24 歳	なし	介護職員	3 年以上 5 年未満	3 年以上 5 年未満	正社員	なし	なし	短期大学卒（福祉系以外）
5	B-3	男性	35 ～ 39 歳	なし	介護職員	3 年以上 5 年未満	3 年以上 5 年未満	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
6	C-1	女性	25 ～ 29 歳	サブリーダー	介護職員	5 年以上	5 年以上	正社員	介護福祉士	なし	高等学校卒（福祉系）
7	C-2	女性	25 ～ 29 歳	副主任	介護職員	5 年以上	5 年以上	正社員	介護福祉士	なし	短期大学卒（福祉系）
8	C-3	男性	25 ～ 29 歳	なし	介護職員	5 年以上	1 年未満	正社員	介護福祉士	あり	専門学校卒（福祉系）
9	D-1	男性	30 ～ 34 歳	なし	生活相談員	5 年以上	5 年以上	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
10	D-2	男性	35 ～ 39 歳	チーフ補佐	介護職員	5 年以上	5 年以上	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
11	D-3	女性	20 ～ 24 歳	なし	介護職員	1 年以上 3 年未満	1 年以上 3 年未満	正社員	なし	あり	四年制大学卒（福祉系）
12	E-1	男性	30 ～ 34 歳	リーダー兼 サブマネージャー	介護職員	5 年以上	1 年以上 3 年未満	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
13	E-2	女性	25 ～ 29 歳	なし	介護職員	1 年以上 3 年未満	1 年以上 3 年未満	正社員	介護福祉士	あり	専門学校卒（福祉系）
14	F-1	男性	35 ～ 39 歳	介護主任	介護職員 兼介護支 援専門員	5 年以上	3 年以上 5 年未満	正社員	介護福祉士・ 介護支援専門員	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
15	F-2	女性	25 ～ 29 歳	なし	介護職員	1 年以上 3 年未満	1 年以上 3 年未満	非正社員	なし	あり	四年制大学卒（福祉系以外）

注）氏名については、個人名が特定されないように記号化しているが、所属している事業所を明確にする必要があるため、事業所調査時に割り当てたアルファベットを氏名の記号に割り当てた。例えば、A 事業所に所属している介護労働者だと A-1、A-2、とし、C 事業所に所属している介護労働者であれば、C-1、C-2、というように割り当てている。

の短期大学を卒業後、新卒で就職したB-1氏は、「（前略）中学生の時に職場体験をデイサービスでしました。そこのご利用者とレクリエーションをしたり、お話しをしたりしたときに、介護の仕事に就きたいと思いました」と述べている。さらに、福祉系の専門学校を卒業して、新卒で介護現場に就職したのち、A事業所に転職したA-2氏は「子どものころから、祖父に介護が必要で、祖母や母が介護するのを自宅で見ていて、（中略）介護の仕事を目指すようになりました」と述べるなど、就業する前の経験が介護の仕事を選択する要因になったグループである。第2に、学校の先生や親戚等に勧められて介護の仕事に就いたと回答したグループである。学校の先生や親戚等に勧められて介護の仕事に就いたと回答した例では、福祉系以外の短期大学を卒業後、新卒で介護現場に就職したB-2氏は、「学生時分に、（中略）就職担当の先生に相談した時に、福祉関係の仕事を勧められて」と述べている。また、四年制大学を卒業して、民間企業の営業職を1年半程度勤めてからD事業所に転職したD-1氏は、前の職場を辞めた時、親戚の叔母がこの仕事を勧めてくれたと述べるなど、他者からの勧めが介護の仕事を選択する要因になったグループである。

今回の調査では、体験学習やボランティア等の形で介護の現場を経験したことや、家族が祖父や祖母を介護する姿を見て、介護の仕事を目指すようになったと回答した者が多い。一方で、親戚や友人に勧められて、介護の仕事に就くために、福祉系の学校に進学したと回答した者はいないことが伺えた。さらに、体験学習やボランティア等での介護体験や、家族等が介護をしている姿を見て介護の仕事を選んだと回答した者は、最終学歴にかかわらず、介護福祉士を取得している者が多く、一方で親類・友人等に勧められて介護の仕事を選んだ者は、福祉系以外の学校を卒業していることが伺えた（表5）。

表5　介護の仕事を選んだ理由（複数回答）と介護労働者の属性

No.	介護の仕事を選んだ理由	性別	年齢	勤続年数	雇用形態	資格	職歴	最終学歴
1	介護の体験をしてみて	女性	25～29歳	1年以上3年未満	正社員	介護福祉士	あり	専門学校卒（福祉系）
		女性	20～24歳	5年以上	正社員	介護福祉士	なし	短期大学卒（福祉系）
		男性	35～39歳	3年以上5年未満	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
		女性	25～29歳	5年以上	正社員	介護福祉士	なし	高等学校卒（福祉系）
		男性	35～39歳	5年以上	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
		男性	35～39歳	3年以上5年未満	正社員	介護福祉士・介護支援専門員	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
2	家族等が介護をしている姿を見て	女性	20～24歳	1年未満	正社員	社会福祉士	なし	四年制大学卒（社会福祉学部）
		女性	25～29歳	1年以上3年未満	正社員	介護福祉士	あり	専門学校卒（福祉系）
		男性	35～39歳	3年以上5年未満	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
		女性	25～29歳	5年以上	正社員	介護福祉士	なし	高等学校卒（福祉系）
		男性	30～34歳	1年以上3年未満	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
		女性	25～29歳	1年以上3年未満	正社員	介護福祉士	あり	専門学校卒（福祉系）
3	学校の先生に勧められて	女性	20～24歳	3年以上5年未満	正社員	なし	なし	短期大学卒（福祉系以外）
		女性	25～29歳	5年以上	正社員	介護福祉士	なし	短期大学卒（福祉系）
		男性	25～29歳	1年未満	正社員	介護福祉士	あり	専門学校卒（福祉系）
4	親類・友人等に勧められて	男性	30～34歳	5年以上	正社員	介護福祉士	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
		女性	25～29歳	1年以上3年未満	非正社員	なし	あり	四年制大学卒（福祉系以外）
5	介護技術を高めるため	女性	20～24歳	1年以上3年未満	正社員	なし	あり	四年制大学卒（福祉系）

5.3 働く上で抱えている悩み、不安や不満等

働く上で抱えている悩み、不安や不満等を大きく分類してみると、次の6つに分けることが出来る。第1に、「新人や部下への指導」である。経験年数5年以上のA-2氏は、上司からの指摘や指導内容をどこまで職員に伝えて良いのか、板挟みになることが多いと述べ、新卒職員に対する教育方法などの難しさや、指導者としての在り方に対する不安を訴えている。同様に、経験年数5年以上のB-1氏は、中途採用者は、介護の経験がない者が多く、自分より年齢の高い職員が多いため、指導するのが困難と述べている。さらに、経験年数5年以上のF-1氏は、介護の経験がない人材の育成に時間がかかってしまうと述べるなど、新卒採用者と中途採用者、介護の経験の有無によって、教育方法や指導内容が異なることを示唆している（表6）。一方、経験年数5年以上のC-1氏は、派遣職員の就業期間が短いため、3ヶ月もかけて指導や教育は出来ないと述べており、採用されてもすぐに退職してしまうなど、在職期間が限られる傾向にあることが派遣職員への教育や指導を困難にしていることを示唆している。また、非正規職員の比率が高いE事業所に勤めている経験年数5年以上のE-1氏は、非正規職員の教育に要する期間や方法は、正規職員と同じようにしているが、正規職員と非正規職員では、役割と責任の自覚が異なるため、正規職員がいないと日常業務の判断ができないなど、正規職員に負担が偏ってしまうと述べており、非正規職員に対する教育や指導の難しさを指摘している（表6）。

第2に、「利用者やその家族等との関係」で

表6 働く上で抱えている悩み、不安や不満等

No.	項目	分類	性別	勤続年数	最終学歴	インタビューからの引用
1	新人や部下への指導	指導者としての在り方に対する不安	女性	5年以上	専門学校卒（福祉系）	（前略）上司からの指摘や指導内容をどこまでユニット職員に伝えて良いのか、（中略）板挟みになることが多いことが悩みです。
		介護の経験による指導方法の違い	女性	5年以上	短期大学卒（福祉系）	（前略）特に中途採用者の方は、介護の経験がない方が多くて、自分より年齢の高い方が多いので、指導するのが難しいですね。
			女性	5年以上	専門学校卒（福祉系）	介護関係の学校を卒業している新卒職員は、介護実習を受けていているので、ある程度高齢者に接する知識があるのですが、（中略）介護系の学校を出ていない職員は、現場の実習期間が必要と思います。
			男性	5年以上	四年制大学卒（福祉系以外）	人材の育成に時間がかかってしまいます。（中略）特に未経験者に対する指導が難しいですね。
		雇用形態による指導方法の違い	女性	5年以上	高等学校卒（福祉系）	派遣の方はいつ辞めてしまうか分かりませんし、（中略）派遣社員の方には、1か月で辞めてしまう方もいますし、3ヶ月で辞めてしまう方もおられるので、3ヶ月もかけて指導や教育は出来ませんし、（後略）
			男性	5年以上	四年制大学卒（福祉系以外）	非正社員の方にも役割と責任を持って仕事をしていただいているのですが、どうしても正社員に負担が偏ってしまいます。（中略）例えば、正社員がいないと日常業務の判断が出来ないですとか、そういうことがあります。
2	利用者やその家族等との関係	利用者家族との関係	女性	5年以上	高等学校卒（福祉系）	利用者さん家族が大変で、何もしていないのに、他の利用者さんの話しを鵜呑みにして、職員を攻撃されたりしたとき、仕事を辞めたいと思いました。
		利用者本人との関係	女性	5年以上	短期大学卒（福祉系）	利用者さんが理解してくれなくて、私自身、辛い思いをしたときに、この仕事は、私に向いていないのではないかと思ってしまいました。
3	個別ケアの実践	人員の不足	女性	1年未満	四年制大学卒（福祉系）	（前略）個別ケアは中々できなくて、（中略）やっぱり人手が足らないと思います。（中略）利用者をみる職員の数が少ないと思います。
		認知症利用者の対応	女性	5年以上	専門学校卒（福祉系）	（前略）ユニットに職員が一人になる時間が多くなってしまいます。職員一人の時間では、利用者一人ひとりにあわせた個別ケアの提供が難しくなってしまって、（後略）
4	賃金に対する不満	他職種との賃金の差	女性	5年以上	短期大学卒（福祉系）	今の給料が低すぎるとかではなくて、職種によって給料に大きな差があるのが納得できないです。（中略）同じような仕事をしているのに、給料に差があるのって変だと思います。
		生活設計に不安	女性	5年以上	短期大学卒（福祉系）	（前略）経済面や家庭の事情で辞める方が多いですね。（中略）特に男性職員で家庭を養っている方にとっては、給料の低さが原因になっていると思います。
			女性	1年以上3年未満	四年制大学卒（福祉系）	いずれ結婚した時に、この仕事が続けていけるのかが不安ですし、子どもが出来た時に、金銭面で生活が難しくならないかが心配ですね。

No.	項目	分類	性別	勤続年数	最終学歴	インタビューからの引用
5	業務に対する不安	介護業務に対する知識・技術に不安	男性	3年以上5年未満	四年制大学卒（福祉系以外）	（前略）身体介護を必要とする方が増えて、業務量が増えてきており、勤務時間内で終わらないことが多くなってきています。また、身体介護の業務量が増えることで、腰痛への不安がありますね。（後略）
			女性	3年以上5年未満	短期大学卒（福祉系以外）	私自身、利用者の急変時というものを体験したことがなく、利用者の急変時に、どのように対応すればよいのか分からないことに不安を持っています。
			女性	1年以上3年未満	四年制大学卒（福祉系以外）	介護の経験がなかったので、てきぱき出来ませんでした。最初は日々の業務についていけなくて、不安がありました。
		対人援助技術に不安	女性	1年以上3年未満	専門学校卒（福祉系）	毎日、不安や葛藤があります。（中略）、日々の利用者さんに対する接し方が、これでいいのかどうかに不安があります。極力、日々の利用者さんに対する態度に気を付けているのですが。
6	職員同士のコミュニケーション	他職種間の関係	女性	5年以上	専門学校卒（福祉系）	（職員同士の関係では、）看護職員のプライドも高いですし、介護職員のプライドもありますし、そういう面で衝突することがあります。
		同職種間の関係	男性	5年以上	専門学校卒（福祉系）	人間関係に悩んでいます。同じユニットの職員同士と意見が合わなかったり、ケアに対する方針が合わなかったりするので、（中略）人間関係が悪くなると、仕事を辞めたいと思うこともあります。

ある。C-1氏やC-2氏は、利用者家族との関係が悪化したときに、仕事を辞めたいと思ったことや、仕事に対する自信を失いかけたと述べている。利用者やその家族等との関係が悪化することで、仕事に対するモチベーションを低下させることが示唆されている（表6）。

第3に、「個別ケアの実践」である。A-1氏は、介護現場の人手不足が個別ケアの実践を困難にしていると指摘している。また、A-2氏、B-3氏及びC-1氏は、施設に入所している利用者の加齢に伴う身体機能の低下や認知症状の有無によって介護量が異なるため、利用者によってかかわりが持てなくなっていると述べるなど、重度化する利用者が増加していく中で、介護現場の人材不足が、個別ケアの実践という介護サービスの質の向上に向けた取り組みを阻害する要因になっていることが示唆されている（表6）。

第4に、「賃金に対する不満」である。B-1氏は、今の給料が低すぎるわけではないとしたうえで、介護職員と看護職員の賃金の差が生じていることについて不満を述べている。またD-3氏は、女性特有の考え方としてうえで、「子どもが出来た時に、金銭面で生活が難しくならないかが心配」と回答している。双方とも現時点での賃金には不満はないと回答しているものの、一方は他の職種との賃金の差について不満を持ち、もう一方は、将来の生活設計に不安をもつなど、賃金に対する不満に与える要因が異なることが伺えた（表6）。

第5に、「業務に対する不安」である。経験年数3年以上5年未満のB-3氏は、重度化した利用者が増えたことで、身体介護の業務量が増え、そのことが腰痛を引き起こすのではないかという不安があると回答している。また、経験年数3年以上5年未満のB-2氏は、利用者の急変時の対応に不安を持っていると回答し、経験年数1年以上3年未満のF-2氏は、「介護の経験がなく、最初は日々の業務についていけなくて、不安がありました」と回答している。さらに、経験年数1年以上3年未満のE-2氏は、利用者に対する接し方に不安があると回答し、業務に不安があると回答した4名のうち、E-2氏を除く3名は、緊急時の対応や介護の方法等、介護業務に対する専門的な知識や技術についての不安を訴えている。一方で、A-2氏は勤務時間、E-2氏は利用者との接し方など、対人援助技術に対する不安を訴えていることが伺えた。E-2氏を除く3名は、福祉系以外の学校を卒業しており、特に介護における専門的な知識や技術を習得していなかったことが、介護業務に対する専門的な知識や技術についての不安を訴える要因になったと推察される（表6）。

第6に、「職員同士のコミュニケーション」である。C-3氏は、職場での人間関係が悪化したことで、仕事を辞めたいと思ったことがあると述べるなど、他職種との連携や職員同士の関係が悪化することで、仕事に対するモチベーションを低下させることが示唆されている（表6）。また、これら6つの分類のうち、「新人や部下への指導」があると回答した者は、全て経験年数が5年以上であった。さらに、「賃金に対する不満」、「職員同士のコミュニケーション」

に対する不満では、福祉系の学校を卒業している者が多い。一方で、「業務に対する不安」のうち、介護業務に対する知識・技術に不安と回答した者は福祉系以外の学校を卒業している者のみであった（表6）。

5.4 事業所が取り組む教育訓練のサポート体制等に対する評価

事業所が取り組む教育訓練のサポート体制等に対しては、概ね肯定的な回答が多く得られている。また、専任の指導担当者を配置している事業所に勤める者の多くは、事業所が取り組むキャリアパス、教育訓練のサポート体制に対して、肯定的な回答をしている（表7）。

事業所が取り組む研修等の形態を分類すると、「演習やグループワーク」と「座学」に分けることが出来る。「演習やグループワーク」と「座学」に対する評価を比較すると、経験年数が浅いA-1氏やF-2氏は、「座学」を中心とした研修方法よりも「演習やグループワーク」を取り入れた研修の方が、集中できると回答している。経験年数5年以上のA-2氏、D-1氏も、グループワークや実際に参加者が実践に参加するような研修のほうが、現場に活かせることが多いと回答するなど、経験年数に関係なく「座学」よりも実践形式の演習やグループワーク」の方が良いと回答していることが伺えた（表7）。しかしながら、福祉系以外の学校を卒業しているD-2氏は、自分自身が介護の経験がなく、利用者の接し方がわからなかったとしたうえで、座学による介護の専門的な知識の向上を図る研修が必要と回答している。座学が良いと回答した者は、いずれも、福祉系以外の学校を卒業していることから、介護における専門的な知識や技術を習得していない職員には、知識不足を補うための教育や研修が必要であり、職員の資質や力量に応じた研修方法を選択する必要があることを示唆している（表7）。

事業所が取り組む教育訓練等の内容を分類すると、次の3つに分けることが出来る。第1に「内外部での実践発表」である。C事業所に勤めるC-2氏は、他にも同じように発表する方の発表内容と比較することで、自分自身にとって勉強する良い機会になったと述べている。また、まだ実践発表をしていないC-3氏は、色んな研修に参加して、発表の準備をしていると述べている。実践発表に積極的に取り組んでいるC事業所やF事業所では、その取り組みが評価されているなど、自ら取り組んだ実践内容を外部に発表することで、自分自身が成長していることを感じ、仕事に対するモチベーションのアップに繋がっていることが伺えた。

第2に「プリセプター制度」によるOJTである。B-2氏、C-3氏ともに、指導担当者から指導を受けたことで、自分自身が成長していることが実感でき、やる気にも繋がっていると述べている。また、今回の調査で、唯一、非正規職員である経験年数1年以上3年未満のF-2氏は、「チューター（指導者）が5ヶ月ついてくれましたし、教育期間を1年してくれましたので、（中略）長い間、OJTをして頂いて、安心して仕事をすることが出来ます」と述べており、採用後、指導担当者から一定期間、指導を受けたことで、自分自身が成長していることを実感し、それが仕事に対するやる気の向上や動機づけに繋がっていることが示唆されている（表7）。

第3に「指導担当者に対する研修」である。経験年数5年以上のA-2氏、B-1氏、C-1氏は、様々な人材育成に関する研修を受講することは、自分自身を見つめなおす機会になり、それを実践したことで、指導する側も一緒に成長することができることを指摘している。さらに、経験年数5年以上のC-2氏は、OJTの取り組みを始めて数年が経過し、指導する職員の負担を理解する上司が多くなってきたので、指導する職員へのフォローが出来るようになってきていると述べ、内部や外部の研修を受けるよりも、OJTの取り組みの方が職員の離職防止に効果があるのではないかと指摘している（表7）。このように、指導担当者に対する研修を受講したことにより、部下への接し方や指導方法を理解し、実践することで、自分自身が成長し、仕事に対するやる気やモチベーションが向上することが示唆されている。しかしながら、その多くは、新人や部下への指導に対する悩みや不安、不満等を抱えていると回答している。また、その内容も新卒職員や中途採用職員に対する接し方や研修方法、介護の経験の有無による接し方の差異等と様々であり、指導担当者自身への負担も大きいことが伺える（表6）。これらのこ

とは、指導担当者に対する研修は、新人や部下への指導に一定の効果はあるものの、OJT の取り組みと同様に、個々の職員に応じた指導方法の研修を講じる必要があることを示唆するものであり、同時に、指導担当者に対する負担軽減も講じていく必要があると考えられる。

5.5　事業所が取り組む職場定着への支援に対する評価

介護労働者の各事業所が取り組んでいる職場定着への支援に対する評価を分類すると、次の4つに分けることが出来る。第1に、給与水準や残業時間の削減、勤務体制のあり方、有給休暇の取得等の「労働条件に対する評価」である。D-2 氏は、業務に対する評価や職位に応じて、給与水準も上がっていくことを明確にすることが、やる気やモチベーションの向上に繋がると指摘している。また、以前に営業や飲食業の仕事を経験し、実労働時間は 12 時間ぐらいあったと回答した B-3 氏は、介護職の給与水準は確かに低いと指摘したうえで、休みも多く、実労働時間も他の業界より短いので、今の給料でも納得できると述べており、前職の劣悪な労働時間や労働日数、職場環境と比較して、現状の給与水準を受け入れていることが伺える。一方で、

表7　事業所が取り組むキャリアパス、教育訓練のサポート体制に対する評価

No.	評価項目	分類	所属事務所	OJT の実施状況	性別	勤続年数	最終学歴	インタビューからの引用
1	研修等の形態	演習やグループワーク	A 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	1 年未満	専門学校卒（福祉系）	（前略）座学ではなくて、グループワークや実践を伴う研修をしてほしいと考えています。（後略）
					女性	5 年以上	専門学校卒（福祉系）	（前略）グループワークや実際に参加者が実践に参加するような研修のほうが、現場に活かせることが多いと思います。
			D 事業所	専任の担当者を配置していない。	男性	5 年以上	四年制大学卒（福祉系以外）	座学よりも演習を中心とした研修の方が、現場で活かし易いですし、参加者全員で考えたりもするので、色んな意見が出て、勉強になりますね。
			F 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	1 年以上 3 年未満	四年制大学卒（福祉系以外）	（前略）座学の研修よりもグループワークを取り入れた研修の方が集中できます。
		座学	B 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	3 年以上 5 年未満	短期大学卒（福祉系以外）	計画的に研修を受けることで、自分自身の刺激にもなるし、徐々にですが、自分が成長していることが実感できますし、やる気にも繋がっています。
			D 事業所	専任の担当者を配置している。	男性	5 年以上	四年制大学卒（福祉系以外）	私自身、介護のことが全く分からずに、この仕事をしました。（中略）介護の理論的なことを理解したうえで、利用者さんと接した方が良いと思います。
2	教育訓練等の内容	内外部での実践発表	C 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	5 年以上	短期大学卒（福祉系）	（実践発表は）他にも同じように発表する方もおられて、私が発表した内容と比較することで、（中略）モチベーションのアップに繋がります。（後略）
			C 事業所		男性	5 年以上	専門学校卒（福祉系）	（前略）色んな研修には参加させて頂いているので、その中から、自分が興味を持てそうな内容を選んで（実践）発表しようと考えています。
		プリセプター制度	B 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	3 年以上 5 年未満	短期大学卒（福祉系以外）	3 か月間、プリセプターから指導を受けたのが、とても勉強になりましたし、福祉の現場というものを理解するのに役立ったように思います。
			C 事業所	専任の担当者を配置している。	男性	5 年以上	専門学校卒（福祉系）	（OJT による指導があって）助かりましたし、指導してくれた職員に感謝しています。この仕事を続けていこうという気持ちにさせてくれました。
			F 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	1 年以上 3 年未満	四年制大学卒（福祉系以外）	チューター（指導者）が 5 ヶ月ついてくれましたし、教育期間を 1 年してくれましたので、(中略）長い間、OJT をして頂いて、安心して仕事をすることが出来ます。
		指導担当者に対する研修	A 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	5 年以上	専門学校卒（福祉系）	ユニットリーダー研修を受けたことがあります。（中略）自分のタイプを客観的に捉えることで、自分自身の気付きにも繋がりましたし、（後略）
			B 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	5 年以上	短期大学卒（福祉系）	（前略）特に人材育成に関する研修では、コミュニケーションの図り方について学ぶことができました。（中略）指導する側も一緒に成長することが出来たように思います。
			C 事業所	専任の担当者を配置している。	女性	5 年以上	高等学校卒（福祉系）	（実習に関する）研修を受けたことで、社会経験のある方と、そうでない方に対する指導方法の違いなどが勉強になりました。

福祉系の専門学校を卒業後、介護の現場に就職したA-2氏は、夜勤明けの日が公休になるため、ゆっくり休める日が数日しかなく、気分転換がなかなか出来なかったと述べており、夜勤を中心とした勤務体制のあり方が、介護現場での働きにくさを助長していることを示唆している。また、福祉系の短期大学を卒業後、現在の職場に就職したB-2氏は、介護現場での人材不足が、有給休暇などの取得を困難にしていると指摘している。一方で、残業時間の削減に取り組んでいるF事業所に勤めるF-1氏やF-2氏は、身体への負担が少なくて助かっていると回答しており、残業時間を削減する取り組みや、休暇を取得し易い職場環境が、介護労働者の就業意欲を高めていることが示唆されている（表8）。

第2に、介護支援専門員や介護福祉士等の資格取得に向けた勉強会の開催や、研修などの「資格取得支援に対する評価」である。D-3氏は、事業所が実施している資格取得するための勉強会について、サークル活動への参加と同様に、職員のモチベーションの向上に効果があると思うと回答している。実際に勉強会に参加したD-1氏、D-2氏は非常に役に立ったと述べるなど、事業所が実施している資格取得支援の取り組みが、介護労働者の知識やスキルを向上させることで、仕事に対するやる気の向上や動機づけに繋がっていることが示唆されている（表8）。

第3に、管理的な立場の職員や上司が職員と定期的に面談を行うことや、介護労働者が抱える仕事での悩みをヒアリングするなどの「上司等との関係改善に対する評価」である。A-1氏やA-2氏は、職員の声を取り入れてくれている職場環境が良いと評価するなど、介護労働者自身が運営に参画できるような取り組みを行うことで、管理的な立場の職員や上司との関係に良い影響を与えていることが示唆されている。しかしながら、B-1氏とB-2氏は、仕事に対して評価されるとやる気が向上するなど、肯定的な意見を述べる一方で、上司や施設長等の管理的立場の職員には、自分の気持ちや考えを率直に伝えているが、そのことが、職場に活かされているのかどうかは分からないと回答するなど、否定的な意見もみられた。また、D-1氏は、人事に対する評価の仕組みを客観的に見えるようにして欲しいと述べ、同じ事業所に勤めるD-2氏は、管理的な立場の方と交流を図れるようにして欲しいと訴えている。B事業所やD事業所では、メンタルサポートや個々の職員に対する評価結果を伝える取り組みを行っているものの、D事業所は、これまで人事考課制度等がなく、評価基準が明確でなかったと回答している。D-1氏が指摘しているように、仕事に対する評価の基準を明確にし、公平な評価をすることが、管理的な立場の職員を含む上司等との関係を改善する取り組みになることを示唆していると言えよう（表8）。

第4に、職員同士、職種間の関係性やコミュニケーションの向上への取り組みに対する評価である「職員同士の関係改善に対する評価」である。C-1氏やC-2氏は、C事業所が取り組んでいる仕事を離れて他の部署の職員と話す機会を設けることを目的とした職員専用のバーに参加することで、職員同士の垣根を超えたコミュニケーションが取れていると回答している。一方で、C-3氏は、職員専用のバーに参加したことで、他の職員とコミュニケーションが図れたり、人間関係が改善されたりしたことはないと指摘しているものの、時間が合えば参加したいと述べている。さらに、サークル活動に助成金を支出していると回答したD事業所に勤めるD-3氏は、事業所の垣根を越えたサークル活動への参加は、職員のモチベーションアップややる気の向上に効果があると思うと述べている。また、実際にサークル活動に参加していると回答しているD-2氏は、事業所の枠を超えたコミュニケーションを図ることが出来ていると述べ、職員同士のコミュニケーションを図る機会を設けることを目的とした取り組みは、職員間の関係改善に良い影響を与えていることが伺えた（表8）。

6. 考察

先行研究では、賃金を含む労働条件の改善以外に、職場内のコミュニケーションの円滑化、研修や採用時からの計画的な人材育成などの取り組みが、介護労働者の定着促進に有効であると示されている。今回の調査からも、職員同士のコミュニケーションや研修、OJTによる教育・訓練が介護労働者の職場定着に有効であること

表8　事業所が取り組む職場定着への支援に対する評価

No.	評価項目	所属事務所	職場定着の支援の方策	性別	経験年数	評価種別	インタビューからの引用
1	賃金を含む労働条件に対する評価	A 事業所	賃金を含む労働条件	女性	5 年以上	否定的	ゆっくり休める日が月に 4 ～ 5 回しかなく、体調面に影響したり（中略）長時間の夜勤をすることで、体調を壊してしまいそうです。
				女性	1 年未満（3 か月）	肯定的	腰痛がある職員を対象に、（マッサージ師が）マッサージをしてくれるのが有りがたいです。
		B 事業所	賃金を含む労働条件	男性	3 年以上 5 年未満	肯定的	子どもの扶養手当が充実していますし、子どもを持つ職員は助かっているのではないでしょうか。休みも多いし、実労働時間も他の業界より短いので、今の給料でも納得できています。（後略）
				女性	3 年以上 5 年未満	否定的	現場では人材が不足しているので、有給休暇がなかなか取れないのが現状です。
		D 事業所	賃金を含む労働条件	男性	5 年以上	否定的	（中略）職位に応じて、給料も上がっていくことを明確にしていることが、やる気やモチベーションの向上に繋がると思います。（中略）給料の低さが原因で辞めてしまう職員もいますので。
		F 事業所	賃金を含む労働条件	男性	5 年以上	肯定的	業務時間内で仕事が出来るようにしていることが評価できます。残業が少なくなっていますし、（後略）
				女性	1 年以上 3 年未満	肯定的	超過勤務が出ないように取り組んでいるので、身体への負担が少なくて助かっています。（中略）これからもずっと働きたいと思っています。
2	資格取得支援に対する評価	B 事業所	資格取得の支援	女性	5 年以上	肯定的	私自身、介護支援専門員の資格を取りたくて、（中略）介護支援専門員の資格を持っていれば、出産で退職しても次の就職先はあると思いますから。
				女性	3 年以上 5 年未満	肯定的	（前略）事業所で行う介護福祉士の資格取得に向けての勉強会に参加しています。
		D 事業所	資格取得の支援	女性	1 年以上 3 年未満	肯定的	事業所が取り組まれている研修や勉強会、サークル活動への助成などの取り組みは、職員のモチベーションアップややる気の向上に、効果はあると思います。
				男性	5 年以上	肯定的	介護福祉士の資格取得時には、定期的に勉強をしてくれて、とても役に立ちましたし、これからも続けてほしいと思っています。
				男性	5 年以上	肯定的	介護福祉士取得のための勉強会は、非常にためになりました。
3	上司等との関係に対する評価	A 事業所	職員へのヒアリング・メンタルサポート等の充実	女性	1 年未満	肯定的	他の施設ではやっていないような事に取り組みたいので色々提案するのですが、（中略）そんな提案をどんどん出せる環境って、とっても良いと思います。
				女性	5 年以上	肯定的	（介護の）経験者が多いのであれば、現場の自主性を尊重することで職場定着に繋がると思います。（後略）
		B 事業所	職員へのヒアリング・メンタルサポート等の充実	女性	5 年以上	肯定的	上司や施設長がヒアリングを行うことによって仕事に対するモチベーションが下がったこともありませんが、（中略）直属の上司から、仕事内容に対して評価された時は、うれしいし、もっと頑張ろうと思いますね。
				女性	3 年以上 5 年未満	肯定的	気持ちを聞いてもらえることで、気分的には少し楽にはなります。
		D 事業所	職員へのヒアリング・メンタルサポート等の充実	男性	5 年以上	否定的	人事に対する評価をどのようにしているのかが疑問です。（中略）評価の仕組みを客観的に見えるようにして欲しいと思います。（後略）
4	職員同士の関係に対する評価	C 事業所	職員同士の関係改善	女性	5 年以上	肯定的	飲み会をすることで、職員同士のコミュニケーションが取れやすくなっています。（中略）他のユニットの情報交換などが出来て、とても楽しいです。
				女性	5 年以上	肯定的	（前略）仕事が終わった職員がお酒などを飲んで、（中略）具体的な効果として、職員同士の垣根を超えたコミュニケーションが取れているように思います。
				男性	5 年以上	肯定的	（飲み会には）最近は参加していません。特に理由はないのですが、（中略）時間が合えば参加したいと思います。
		D 事業所	職員同士の関係改善	女性	1 年以上 3 年未満	肯定的	事業所が取り組まれている（中略）、サークル活動への助成などの取り組みは、職員のモチベーションアップややる気の向上に、効果はあると思います。
				男性	5 年以上	肯定的	（前略）サークル内で職員同士の繋がりも出来ますし、（中略）職員がお互いに顔なじみになることで、事業所の枠を超えたコミュニケーションを図ることが出来ます。

が支持される結果となった。しかしながら、介護労働者の雇用形態やキャリアの違いに着目すると、次の2点が示唆されている。第1に正規職員の配置割合によって、事業所の不足感が異なることである。新たに採用した人材を育成するには、多くの人手と時間を要する。今回、調査対象のほとんどの事業所が人材育成を行う方法として、OJTを採用していると回答しており、経験豊かな正規職員が、新たに採用した職員を指導する担当者として、その任を担っていることが伺える。しかしながら、非正規職員や派遣職員の割合が高い事業所では、専任の指導担当者となる正規職員を配置する余裕がなく、そのため、新たに採用した職員に対し、十分な教育や訓練を行うことが困難になっていることが考えられる。特に派遣職員は就業する期間が短く、十分な教育や訓練がなされる前に派遣期間が終了してしまうため、積極的に人手や時間を割いて十分な教育や訓練を行われない傾向にあることが伺える。また、非正規職員は、正規職員と比較して仕事に対する責任や役割の自覚が低いことで、非正規職員の占める割合が大きいと、正規職員の業務負担が大きくなることが示唆されている。一方で、新たに採用された非正規職員に指導担当者を5ヶ月間配置し、そして1年間という長い教育期間を経て、十分な教育や訓練を受けたことで、仕事に対するモチベーションが向上したケースも存在している。しかしながら、専任の指導担当者を配置する余裕がない事業所では、非正規職員や派遣職員に対しても十分な教育や訓練を行うことが困難であり、人材を育成し難い環境になっている事業所も存在していることが伺えた。

これらのことは、非正規職員や派遣職員の割合が高い事業所では、職員の力量の向上が難しく、そのため、正規職員に対する業務負担が大きくなっていることを示唆している。さらに、新たに採用した職員に対し、十分な教育や訓練を行われないことが、介護業務の経験が浅い職員の業務に対する不安を高めるとともに、正規職員への業務負担の偏りが、仕事に対するモチベーションの向上を阻害し、介護労働者の職場定着を妨げていることが推察される。

第2に、新たに採用した職員のキャリアの違いが事業所の不足感に影響を与えていることである。今回の調査において、介護現場の経験がなく、介護に必要な専門的な知識や技術を得ずに入職した職員を教育する期間が1年近く要しているケースや、指導担当者を5ヶ月配置しているケース等が見られた。一方で、福祉（介護）系の学校を卒業して入職した職員を教育するため、指導担当者を配置する期間は3ヶ月程度であった。これらのことは、福祉（介護）系の学校を卒業している職員は、介護に必要な専門的な知識や技術を得ているため、入職した時点で、ある一定のスキルを持っており、福祉（介護系）以外の学校を卒業した職員や介護現場の未経験者と比較して、教育に要する期間が短いことが考えられる。さらに、研修等の形態について、演習やグループワークよりも座学の方が良いと回答したのは、福祉（介護系）以外の学校を卒業した職員のみであるということは、福祉（介護）系の学校を卒業している職員と、そうでない職員とのスキルに差が存在していることを示唆している。

多くの事業所では、新たに採用した人材を育成するため、限られた人員を新人職員の育成に割かなくてはならない。新たに採用した職員のキャリアの違いからスキルに差があり、人材が育成されるまでの教育及び訓練に要する期間や指導担当者を配置する期間を長期化する新人職員の存在が、事業所における職員の不足感に影響を与えていると考えられる。

本稿では、主に人材の確保や介護労働者の定着に向けた支援の方策、人材育成の取り組みについて、介護労働者側、事業所側の双方から質的調査によって検討を行う方法を採用しているが、予備的調査と位置付けているため、サンプル数が少なく確たる要因を明らかにすることは出来ていない。また、親が祖父母等を介護する姿や、体験学習を経て介護の現場を目指した職員が、仕事に対するやる気や満足度が高い傾向にあることや、調査対象の介護労働者のうち、中途採用者と回答した職員の全てが、対人サービスの経験があると回答していることについては、量的調査による検証が必要と考えられる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、調査のご協力をいただいた京都市老人福祉施設協議会事務局、ま

た、加盟されている事業所の管理者並びに職員の皆さまに感謝いたします。

参考文献

1. 井口克郎「介護現場の「人手不足」と若者の介護への就職意識―「介護福祉士養成施設における学生の就職意識に関する調査」結果から―」『人間社会環境研究』第 15 号 , 2008 年 , 69-84 ページ。
2. 井口克郎「介護労働者の専門職化に関する考察」『日本医療経済学会会報』№ 74, 2009 年 , 26-56 ページ。
3. 井口克郎「介護労働者の低賃金構造の理論的考察 : 介護・サービス労働の特性と社会保障制度」『人間社会環境研究』第 24 号 , 2012 年 , 125-140 ページ。
4. 小笠原京子「個別性を重視した新人介護職員研修に関する研究」『飯田女子短期大学紀要』第 29 集 , 2012 年 , 1-59 ページ。
5. 北垣智基「介護現場の人材育成・定着等に向けた取り組みの実態と関連課題―京都府における調査結果から―」『福祉教育開発センター紀要』第 11 号 , 2014 年 , 35-55 ページ。
6. 黒田研二・張允楨「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究」『社會問題研究』第 60 巻 , 2011 年 , 15-25 ページ。
7. 齋藤真木・福田明「職場内における介護職員の新人研修に関する内容検討―プリセプターシップに関する調査と特別養護老人ホームの取り組み事例から―」『松本短期大学研究紀要』第 23 号 , 2014 年 , 31-42 ページ。
8. 株式会社　日本総合研究所「介護人材確保の推進に関する調査研究事業」『日本総研ホームページ』http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=24831（2014 年 6 月 9 日閲覧）
9. 村岡則子「介護福祉士養成校における学生の就労意識に関する調査―理想とする職場の要件について―」『介護福祉士』第 8 巻第 2 号 , 2011 年 , 40-48 ページ。
10. 労働政策研究・研修機構「介護人材需要構造の現状と課題―介護職の安定的な確保に向けて―」『労働政策研究報告書』No.168, 2014 年。