

人材確保について考える
介護職員の辞職理由とその予防対策

”人材確保”について考える

茨城県水戸市グループホームあすなろ
有限会社アンピション代表取締役

川田 英治

第①回

介護職員の辞職理由とその予防対策

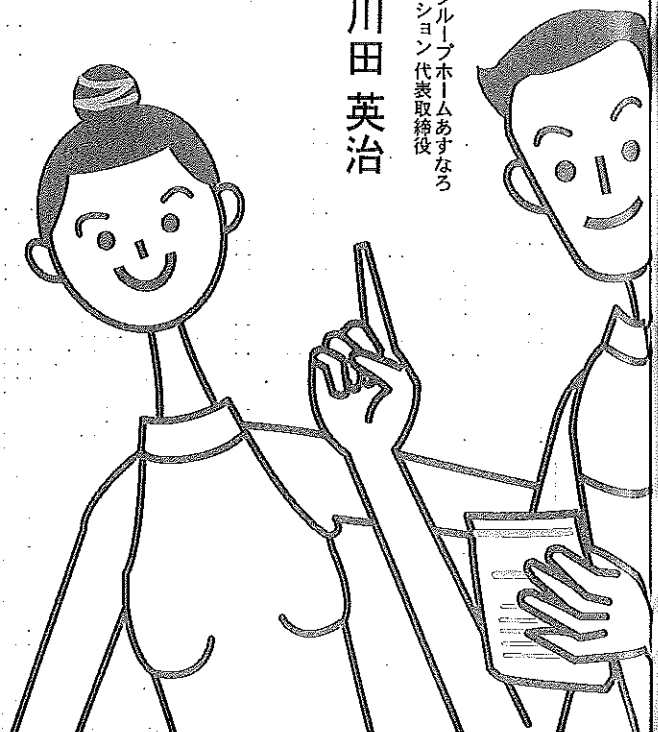
はじめに

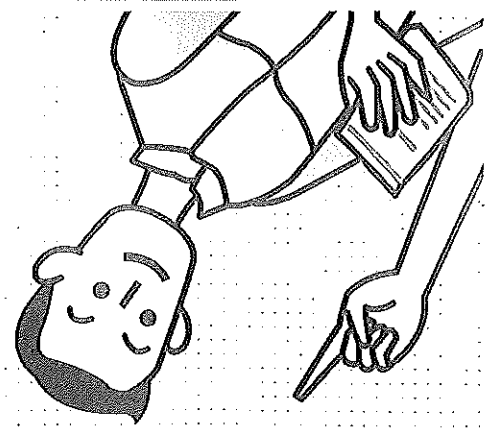
最近テレビをみていますと、食品の偽装問題、株取引のあり方など、企業の倫理やコンプライアンス(法令遵守)に関する問題が取りざたされています。問題の責任の所在が誰にあるのか、どこにあるのかと問われると、経営者と従業員がカメラの前でののしりあつている光景を目にします。それを見て疑問に思うのは、普段からどのような会話やコミュニケーションが経営者と従業員の間で行われていたかということです。問題が発生すると、あたかも

指示や伝達、会話等のコミュニケーションが存在せず、それぞれ身勝手な仕事をしているかのような話になってしまいます。組織内のコミュニケーションの欠如は、企業倫理やコンプライアンスの問題ばかりではなく、組織のあり方にもよくない影響を及ぼします。

介護事業は、人材クライシス(危機)を迎えています。人材の定着や確保が事業の大きな課題となっており、ます。働く人の事情は千差万別で、家庭の事情や経済的事情は必ず発生します。全部の人が組織に定着するのは難しいことかもしれません。しかし、経営者の工夫や努力によつ

て事業所を働きやすい職場にすることは必要不可欠であると考えます。人を確保し定着させるには、職場での十分なコミュニケーションが必要で、人は、職場の人間関係や個人の諸事情に思い悩みます。そういった悩みや相談にどれだけ事業所や仲間が応えていけるかが大事です。介護職員で要介護者とのコミュニケーションのあり方を勉強、実践し、大きな成果を上げられている方はたくさんいます。職場内のコミュニケーションのあり方も同じです。人として相手を思う気持ちは、同じなのですから……。





介護職員が 離職する理由とは？

人材を確保することも重要ですが、人が定着し、人を育てる組織はもっと重要であると前号で述べました。人が定着するような組織を作ることが最優先課題であると考えます。職員の募集をかけては離職し、また募集をかけては離職するという悪循環を起しては、「いつの間にかいくら募集しても集まらない」といった結果になります。前号の冒頭で挙げたように、医療・介護の業界の有効求人倍率は、1.73倍です。

求職者は、資格等の条件をクリアできれば100%就職できる状況です。採用する側からしても、たとえ採用できたとしても希望の人材を確保するのは難しいと考えます。下記の表は、平成18年に（財）介護労働安定センターが離職者に対して、離職理由を調査した結果です。

この中で労働や賃金・待遇に関するものや個人に起因にすると考えられる項目を除いたものについて考察してみたいと思います。なぜなら、賃金のアップや労働時間の条件に関する変更はすぐには難しいからです。介護保険事業内においては、ほとんどの収入は公的保険によって賄われています。労働時間も人員配置基準上の常勤換算法によって確保することが義務づけられています。無論、介護報酬が上がり従業員の給与に反映できるのがベストですが、これは一事業所の範疇ではなく、もつと大きな枠組みが必要と考えます。

ですから今、介護事業経営者が考えなくてはならないのは、賃金や労働時間等の労働条件の変更ではなく、まずは職場環境の改善であり、働きやすい職場づくりであると考えます。この表の中で離職

理由として挙げられる大きな理由は、

① 自分・家庭の事情（結婚・出産・転勤等） 28.3%

② 職場の人間関係に不満 24.2%

となっています。この2項目に対して有有限会社アンピジョン（以下アンピジョン）がどのように対処しているか述べたいと思います。

| | 合計(全体) | 正社員 | 非正社員 |
|-----------------------|--------|------|------|
| 待遇に不満があったため（賃金・労働時間） | 27.2 | 29.6 | 21.7 |
| 職場の人間関係に不満があったため | 24.2 | 24.9 | 22.6 |
| 利用者との人間関係に不満があったため | 1.5 | 1.3 | 1.7 |
| 腰痛など健康を害したため | 7.3 | 7.0 | 7.8 |
| 新たに資格等をとったため | 14.2 | 15.5 | 11.4 |
| 自分・家庭の事情（結婚・出産転・転勤など） | 28.3 | 25.3 | 34.9 |
| その他 | 23.2 | 23.7 | 22.2 |
| 無回答 | 3.7 | 3.6 | 3.9 |

介護従業者の離職理由（平成18年度 介護労働安定センター調査より）

人材確保について考える
介護職員の辞職理由とその予防対策

「職場環境」や「人間関係」など、どのような理由で離職する？



結婚・出産しても
勤められるような職場づくり

介護労働安定センターの調査では、介護労働就業者の約80%が女性です。女性は、出産という重責を担っています。多くの場合、出産を終えると、育児も担っていくこととなります。アンピションは、終身雇用を雇用管理の大きな柱としています。終身雇用につきましては、次号で詳細をお話ししたいと思います。グループホーム事業においては、

終末期ケアに取り組んでいます。介護事業を「対人サービス業」として位置づけるのであれば、終末期ケアの対応は、「究極の対人サービス業」と言えるかもしれません。そのくらい「高度な職業」であると常々実感しています。終身雇用に近い永続性をもった雇用体系にしなければ、その専門性や技術性において品質の向上は難しいと考

えます。ですから女性職員の出産休暇や育児休暇は、全員取得していただいています。雇用関係が継続されることに事業所側も安心できますし、職員も安心して働けます。職員の産休や育児休業の間の人員については、通常時において基準値より多い配置で対応していますので十分に補充が可能です（基準の正のアロワンス）。職員が育児に忙しい場合には子ども同伴で仕事をしていただきます。施設内で子どもが遊び、お年寄りがそれを見て目を細めるような場面がよくあります。むしろ子どもが施設内にいることは、お年寄りのケアにはプラスの要素が多いと考えます。「子どもを仕事場に連れてきて何事だ」と思う方もおられるかもしれませんが、しかし事業の目的は、「質の高い介護」です。事業の目的が達成されるのであれば、会社は全てにおいてそのスタイルやフォームを問わないようにしています。

スタッフ同志がコミュニケーションをとれる環境づくりが大切です！

人間関係の不満をなくそう

次に、職場の人間関係の不満について述べたいと思います。そもそも人間関係の不満は、人類が始まった時から発生しています。人間は1人では生きてはいけないので、人間関係のなかで生きていくこととなります。人間関係に不満があるということは、職場の問題ばかりではなく、本人にも問題があるといえます。人間関係に不満を持っているのであれば、たとえその職場を離職したとしても、次の職場でまた同じ不満を持つであろうと考えられるからです。自分が変わらなくては、人も職場も変わってくれません。なぜなら自分が不満や不平を持つと、相手も不平や不満を持ってしまふからです。

人間関係の複雑化や不満を解消するには、職場内のコミュニケーションを活発化させることが大事であると考えます。少なくとも自分の意見や考えを自由に発言できる職場でなくてはなりません。ここでは、アンビションが取り組んできた組織内のコミュニケーション対策についていくつか述べます。

互助会の設立

アンビションでは、「大志会」という従業員の互助組織をもっています。アンビションの名前をとって「大志会」といたしました。この組織の目的は、



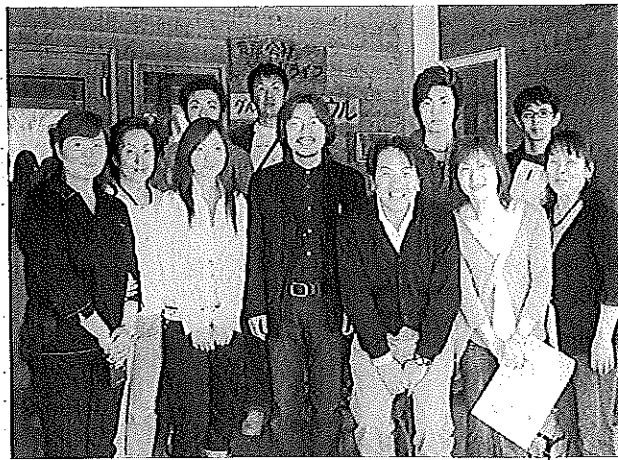
- 慶弔金としての積立金
- 社内旅行の積立金
- 忘年会の積立金

としてしています。職員が月額3千円の会費を払い、会社が千円の補助を行って頂きます。職員1人あたり年額4万8千円の積み立てとなります。職員のお祝いや不幸等の慶弔金や見舞金については、この互助組織の積立金から出すことによつて、個人間のお金のやりとりがないようにしています。お金のやりとりが、個人間の感情に発展することを懸念したからです。旅行の積立金については、年に1回積み立てを取り崩し、5班にわけて旅行を実施して頂きます。通常は、シフト業務が中心なので、職場内でもなかなかゆつくりと話げできません。人間関係を深め合うよい機会となっています。

人材確保について考える 介護職員の辞職理由とその予防対策



フラの練習風景



北海道旅行：GHアウルにて宮崎先生と

「フラダンス」による コミュニケーション

アンピションでは、毎週月曜日に近隣の講師をお招きし、夕方7時からフラダンスを練習しています。女性従業員からぜひフラダンスを覚えたいとの要望があり、職員間のコミュニケーションの一環として行っています。この講習には、女性従業員が全員参加しております。約1時間の講習ですが、普段の運動不足やストレスの解消、チームワークの向上にも一役買っています。

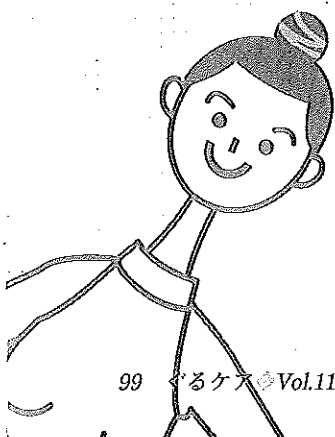
全員で受ける研修

社内研修は、全員参加で行っています。創業当初より、従業員は外部の研修に各自参加していましたが、シフト業務や残業等により、せっかく受講しても受講内容を組織内で水平展開できない状況でした。研修の講師は、北海道のグループホームアウルの宮崎直人先生にお願いし、創業時より約6年にわたる面倒を見ていただいています。創業当初は、知識や技術の習得が

中心の研修でしたが、最近の研修のテーマは、チームワークや倫理的な内容の研修となっています。チームを組んでグループワークを行い職場の弱点や問題点を認識する研修です。チームワークが良くなければ与えられた時間内にワークを終了できません。この研修も組織の中のコミュニケーションの向上に貢献しています。

宮崎先生には、長期にわたりお願いしていますが、「継続は力なり」で、従業員が各々、職場の問題点を抽出できる力がついてきたように思います。昨年度は毎月1回実施し、本年度は2ヶ月に1回のペースで実施しています。

会社が設立当初より目指したのは、「風通しの良い組織」というコミュニケーション空間です。このコミュニケーション空間が、高い定着率（90%以上）に及ぼしている影響は大きいと考えます。この他の対策については、最終回にお話ししたいと思います。



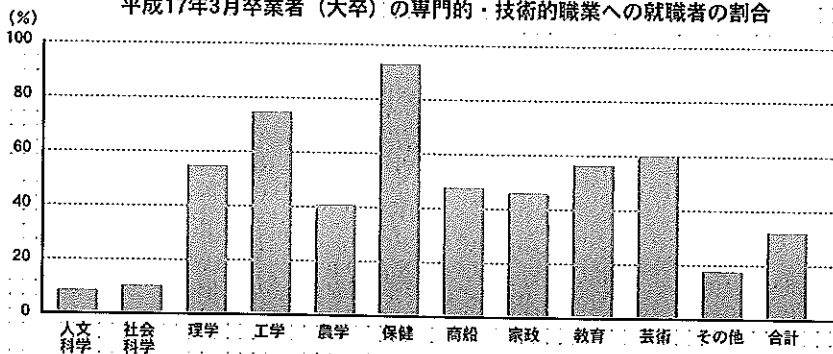
離職を考へてみる人に対して

希望する仕事に人生を費やすことの意義を考えてほしい

介護職を辞めたいと考える方に対して、いつも言っていることがあります。それは「世の中は、希望する仕事に就いている人が非常に少ない」ということです。下記の図は平成17年度、大学卒業生が専門・技術職に就けた比率です。医療・介護は、求人難を反映し90%以上、専攻した専門職につきます。一方、社会科学や人文科学系の学生はその専門職につける学生は10%未満です。文科系学生は、大学の専門と就職した職種が大きく異なることがほとんどです。文科系の学生は就職してからもなかなか希望の職種に配属されません。介護の仕事や福祉の仕事をしたと思うのであれば、その職業に就いていることが、どれだけ人生に有意義なことなのかを考えてみてください。それは、少なくとも賃金や待遇であらわすことのできない大事な無形の効果です。人生

の5分の1は、働かなくてはならない時間です。人生という貴重な時間を自分の希望する仕事に費やすことのできることの意義を、辞めたいと思う人によく考えてほしいと思うのです。

平成17年3月卒業者（大卒）の専門的・技術的職業への就職者の割合



文部科学省「平成17年度学校基本調査報告書（高等教育機関編）」、国立印刷局、416-417頁より算出



茨城県水戸市グループホームあすなろ
有限会社アンビション 代表取締役

川田 英治

※掲載の写真等につきましては、許可を得ております

参考資料・文献

- （財）介護労働安定センター「平成18年度介護労働者の就業実態と就業意識調査」
- （財）介護労働安定センター「平成17年度介護労働者の就業実態と就業意識調査」
- 文部科学省「平成17年度学校基本調査報告書（高等教育機関編）」
- 慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 修士論文2006年
「介護事業経営者はどのような組織をつくるべきか」川田英治
- 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 HSR資料2008年「有限会社アンビション」伴英美子

筆者略歴

- 1959年北海道稚内市生まれ
- 2003年「有限会社アンビション」設立 代表取締役就任
- 2007年慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科修士課程修了
- 2008年慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科後期博士課程2年

