PART 2 早期退職を防ぐフォロー対策

介護未経験者の定着と能力発揮は最初の1年が勝負！

パート2では、介護未経験者に対して特に配慮すべきポイントについて専門家に解説してもらい、新人の定着・戦力化の秘訣を探る。

東京大学社会科学研究所　助教　**堀田聰子**氏

1年目にやりがいと手応えを得られるためのフォローを

良質な介護サービスの安定的な提供には、質の高い介護を提供できる職員の確保・育成が不可欠です。介護業界全体として人手不足感がある今、採用した人材の定着と能力発揮を促す雇用管理の充実が大きな課題になっています。

介護業界における1年間の離職率は全体で20・3％、全産業の離職率が17・5％ですから、他の産業と比較して大幅に高いわけではありません※1。介護職の定着促進を考えるうえで注目すべきは、離職者の勤続年数で、1年未満の者が4割を超えています。一方で、介護の仕事の経験年数が1年未満ではひとびをつかむには、まず利用者とともに四季を過ごし、さまざまな体験をする必要があります。また自分の介護能力が低いうちは、利用者との信頼関係の糸口をつかむのも難しいものです。そこで新人が「こんなはずじゃなかった」という思いを一人で抱えて辞めてしまわないためにも、新人の不満や疑問と希望に働きかけていくことが求められます。「最近どう？」「大丈夫？」のひと声でよいのです。さらに介護の仕事のやりがいをぜひ伝えていただきたいと思います。そのことは新人が介護の仕事にやりがいと手応えを感じるうえで、大きな手助けになるでしょう。

とおりの仕事が「だいたいできる」レベルに達しておらず※2、現状は、介護の仕事の手応えを得る前に辞めてしまう人が多いのです。

では、1年の「壁」を越えて定着を図るにはどうすればよいのでしょうか。まず、どれだけ人材不足であっても、応募があった時点で仕事の実態についてよく説明すること、可能であれば仕事の現場を見てもらうことが大切です。これによって期待と現実のギャップによる離職を減らすことができます。

そして、新人が働き始めたら、上司も同僚も、とにかく「声かけ」をしてください。介護の仕事を志す人には利用者とのコミュニケーションに強い魅力を感じる人が多いようです。でも、利用者とのかかわりの喜

能力評価・能力開発で不安軽減し〝参加感〟高める

介護職が働くうえでの悩みや不安・不満を調べたところ、「利用者に適切なケアができているか不安がある」という人が半数を占めています※3。特に経験が浅く介護能力が低い介護職員に対して、こうした不安を軽減し、自信を持たせることが重要です。

それには介護能力の把握・評価と能力の伸びに応じた仕事の与え方の工夫、能力開発が有効です。とりわけ1年目は見習い期間と位置づけて、計画的に能力開発を進めることが求められます。

まず大切なのは、介護能力を把握することです。私たちは、ヘルパーの仕事を18にわけ、難易度に応じた54の課業のそれぞれについて習熟度を評価し、身体介護、生活援

表　ヘルパーの職業能力測定の枠組み（一部抜粋）

入浴介助	a	環境を整え、必要物品を準備して、羞恥心に配慮しながら利用者の入浴・シャワー浴の見守りを行うこと	5	4	3	2	1
	b	麻痺や硬直がある利用者からの指示に従った入浴介助を行うこと	5	4	3	2	1
	c	転倒につながる危険を予測し、常に利用者と自分の体勢の安定・安全に配慮すること	5	4	3	2	1
買い物	a	金額を確認してお金を預かり、買い物が終わったら、商品と価格を説明してから残金を返却すること	5	4	3	2	1
	b	利用者の買い物の希望（何を、どこで、どれだけ、いくらで）を具体化すること	5	4	3	2	1
	c	次回の訪問予定、使用量の見込みなどを考慮し、買い物の提案を行うこと	5	4	3	2	1
説明	a	必要な情報を利用者・家族に伝えること	5	4	3	2	1
	b	難しい言葉や専門用語を使わず、利用者・家族に分かる言葉で説明すること	5	4	3	2	1
	c	利用者の状況（体調・表情など）をみて、説明のタイミングや内容を変えること	5	4	3	2	1

5…実務経験があり確実にできる（90点以上）
4…実務経験がありかなりできる（70～80点）
3…実務経験がありだいたいできる（50点前後）
2…実務経験があり少しできる（20～30点）
1…実務経験なし・ほとんどできない（10点以下）

出所：佐藤博樹・大木栄一・堀田聰子『ヘルパーの能力開発と雇用管理』勁草書房、2006年

※1 介護サービスにおける離職率は介護労働安定センター「平成18年度介護労働実態調査（事業所調査）（仮題）」2007年6月刊行予定より
全産業（常用労働者）の離職率は厚生労働省「平成17年雇用動向調査結果の概況」2006年より
※2 堀田聰子「ホームヘルパーの職業能力」（「ヘルパーの能力開発と雇用管理」より）
※3 介護労働安定センター「平成18年度介護労働実態調査　介護労働者の就業実態と就業意識調査結果（仮題）」2007年6月刊行予定より

助といずれにも共通する人間関係構築など、分野ごとに得点を合計することで、仕事別、分野別に能力を測定する枠組みを開発しています(表)。こうした尺度を用いて職員が介護能力を自己評価し、それをもとに上司と面談するとよいでしょう。尺度を示すことが、職員に求める能力の明確化につながるし、面談は、本人の介護能力に対する正確な理解を促すだけでなく、上司への不安や希望の伝達と能力開発の目標設定の機会になります。これをもとに、能力と希望に応じてやさしい仕事から難しい仕事へと仕事の割り振りを工夫すること、実務のなかで上司や先輩から指導を得る機会や、実務を離れた研修の機会を設けること、さらに賃金などに結びつけていくことが自信につながります。

また、非常勤職員も含めて、カンファレンスなどに参加してもらうことも重要です。これは日頃の自分のケアが適切かどうかを見直し、不安や疑問を解消する機会になるだけでなく、孤立感をやわらげます。カンファレンスなどへの参加が難しくても、職員の「こうすればもっと良くなるのでは」というちょっとしたひと言を上司が吸い上げてケアに反映させることはとても大切です。私は〝参加感〟と呼んでいるのですが、チームケアの一員として、利用者に対するより良いケアの実現に役立てたという実感は、確実な手応えにつながります。

現場管理者の人事管理能力が職員の定着・能力発揮の鍵

介護の仕事に就いた人に、やりがいを持って働き続けてもらうためのポイントを整理すると、①応募時点で仕事の実態を説明すること、②特に最初の1年間は日常の声かけを充実させ、不安を吸い上げ仕事のやりがいを伝えること、③介護能力を把握・評価し仕事の与え方や能力開発、賃金などにつなげること、④1年目は見習いとして計画的に能力開発を進めること、⑤チームケアへの参加感を引きだす職場内のコミュニケーションの工夫をすること――の5つです。

こうした取り組みを進め、魅力ある職場づくりができる現場管理者をしっかり育てることが、実は介護職員の確保・定着・育成の鍵になります。私たちの研究では、訪問介護サービスにおいて、現場管理者であるサービス提供責任者の人事管理能力が、ヘルパーの定着と介護能力に大きく影響を与えていることがわかっています※4。また、訪問介護に限らず介護業界全体で、サービスの質向上のために特に重要だと思うこととして「現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成」をあげる事業所が7割近くにのぼっています※5。

しかし、多くの現場管理者はこうした取り組みを充実したいと思いながらも、煩雑な事務作業や直接介護の業務に追われ、やりたくてもできない状況に陥っているようです。現場管理者が人事管理能力を高められる機会を充実させ、業務範囲と業務フローの明確化や分担の見直しなどを通じて本来業務を果たしやすい環境を整備していくことが求められます。

介護職員の定着と能力発揮を促すためには、1年目のフォローを中心に、能力開発型処遇を行うこと、魅力ある職場づくりを実現できる現場管理者を育成することが大切だといえます。

年齢層別フォローのポイント

孤立の防止が若手定着のカギ 年配者は「無理せず、楽しく」

若者が介護分野から去っていく理由として待遇面と並んで多いのが、職場の人間関係。高齢者相手の仕事で、同僚も年上ばかりという職場では、世代間のコミュニケーションが未熟な若者は孤立してしまい、悩みを誰にも相談できずに退職してしまうことも少なくない。

PART1でも登場いただいたリクルート・高森志文氏は、「年齢の近い先輩や同期入社組など、気軽に相談できる相手がいない職場では、若者の早期退職は増えやすい。管理者は未経験職員が孤立しないような職場の雰囲気づくりに気を配る一方、職員の年齢構成が偏らないよう配慮するとよいのでは」と話す。職場になじむまでは、年齢の近い先輩職員がマンツーマンで仕事を教えるなどの工夫が求められる。

また、採用時に雇用者側が描くキャリアパスを提示することも大切だ。

「10年後にどんな仕事をし、どんな資格を取り、どんなポジションにいて欲しいか伝えることで、介護現場での仕事の先に次のキャリアがあるという理解につながるはず」(高森氏)

こうした"手厚い"フォローは、決して「甘やかしすぎ」ではない。昔ながらのやり方では、若者はついてこないからだ。「若者に譲歩するというより、そういう時代だと理解しましょう」と高森氏は話す。

一方、他業種を定年退職した人を新たに介護未経験人材として採用する場合の注意点は何か。

次ページで紹介するデイサービス「ふれあいの家」を経営する稲垣あきら氏は、自身の経験や実際に定年退職した男性を雇用する経営者としての立場を踏まえ、次のようにアドバイスする。

「私はいつも、車が好きであれば送迎車の運転手など、自分がやれることから入ってくれれば良いと伝えています。好きなことなら自然と続けることができるからです。また、定年以降は体力も低下し、体調も崩しやすくなるため、無理は禁物。短時間勤務など柔軟な雇用形態を用意することも必要でしょう」

無理せず、楽しく仕事をしてもらうことが定年退職者の定着と活用のポイントのようだ。

※4 堀田聰子「ホームヘルパーの能力開発と事業者・サービス提供責任者の役割」(『ヘルパーの能力開発と雇用管理』より)
※5 シルバーサービス振興会「介護サービス事業者の資質向上のための取り組み状況の実態に関するアンケート調査」の結果より