



東京大学社会科学研究所
特任准教授

堀田 聰子氏

定着の鍵は働きがいを守ること 介護職の役割の議論深めて

介護職の能力開発と雇用管理などを研究している東京大学社会科学研究所、特任准教授の堀田聰子氏は、介護職の人材不足がクローズアップされている今の状況を、「介護のあり方を問い直し、介護の仕事の魅力を高めるチャンス」と捉えている。しかし「一方でマイナスイメージの先行に危機感を抱き、「介護の仕事のやりがいや喜びについて、現場からもっとリアルに発信してほしい」と期待する。

深刻な求人難で 広がる人材不足感

介護職は人材不足と言われているが、堀田氏は「実は他の業種と比較しても、介護職の離職率が特別に高い訳ではない」と語り、その実態を次のように整理した。

まず、介護人材の養成そのものは、順調に行われている。介護福祉士は年間約10万人、ホームヘルパーは約30万人が毎年養成されている。ただしこの中には介護職に就かない人も含まれ、介護職の実数は、毎年約10万人の増加に留まる。一方、厚労省の介護職員数の将来推計では、2014年には約140〜150万人の介護職員

が必要になるとされる。今後年間約4〜5万人の増員が求められる計算になる。しかし「現状では毎年これを上回る10万人増となっているが、今よりも介護の仕事の魅力・人材確保力が高まる必要がある」というのが氏の見方だ。なぜなら、まずこの先労働力人口が減少するなかで、2004年時点では介護職は労働力人口全体の約1:5%であったが、2014年には約21〜24%の人が必要とされることになる。加えて、この見通しは2004年当時の介護職の実数に、想定される対象者の伸び率を単純に掛けた数であり、そもそも2004年時点の介護の質・

量が十分かどうかは考慮されていない。そこを基準に割り出した数では、不十分であることも考えられるのである。では、介護職増員の見通しは明るいのだろうか。2004年度以降、介護関係職種の有効求人倍率は上昇を続けており、全ての都道府県で、全職種平均の有効求人倍率を大きく上回っている。新たな職員の採用は、全国的に非常に難しい。

それでは今いる職員は、果たして定着しているのか。介護職の1年間の離職率は20.3%（介護職員と訪問介護員、正社員と非正社員を合わせた値）であり、全産業平均（常用労働者）16.3%と比較すると、確かに高い。しかし、サービス業全体の離職率の平均（常用労働者）は21.7%であり、介護職はこれと比較すれば、むしろ低い。堀田氏が「介護の職場はとりわけ人の入れ替わりが激しい、というイメージは間違い」とする理由はここにある。

一方で、多くの事業所が「定着率は低くない」としながら、「人手不足感がある」と答えていることも見逃せない。堀田氏はこう語る。「定年や結婚・出産、引越など、やむを得ない理由以外では職員がほとんど辞めない事業所でも、人手不足感を持つ場合があるのです。それほど、新たな職員の確保・採用が難しい現状があるということですよ」そこで堀田氏は、「新たな人材の確保が難しいからこそ、まず、今いる介護職の定着率を高める職場づくりをすること、さらに介護の仕事全体の魅力を高めていく努力が重要」という。定着率が高ければ、次々に職員を採用する必要もない。職員が定着するということは裏を返せば、「職場に魅力がある」ということだ。

介護職は口コミでの応募も多く、魅力がある職場は口コミで伝わっていくと堀田氏は言う。「職員の満足度が高いことは質の高いケアの提供の原動力になっており、地域での評判も高いはず。地域での信頼を得ている職場は、職員を比較的安定して確保しやすいと考えられます。定着する職場は、人が集まる魅力がある職場なのです」

「働きがい」の提供が 魅力ある職場づくりに

では、魅力ある職場とはどのような職場なのだろうか。介護職がこの仕事・勤務先を選んだ理由のトップに挙げられるのは「働きがい」である。給与等の収入で選ぶ人はわずか5%。「賃金の問題だけが

注目されがちだが、職員一人ひとりの働きがい・やりがいを知り、守ることが、定着の鍵。介護職の仕事に対する意識はとても高いのです」と堀田氏。

一方で、辞めた理由をみると、「待遇」や「職場の人間関係」に加え、「仕事にやりがいを感じられなくなった」などが多い。入口は「働きがい」でありながら、出口は「待遇」というギャップについて堀田氏は、「働きがい求めてきた人が、働きがいに挫けた時に」ところで待遇はどうかとと考えてしまふ。働きがい・やりがいを提供できれば防げる離職も少なくないのではないか」とみる。

夫を提案することができるといふのが挙げられている。「利用者の笑顔に向けて、自分なりに工夫を提案し、同僚とともに考えていけること、結果としてより良いケアに貢献できる手応えが得られることが、喜びにつながっています」。そのためには、自分が成長できる機会が与えられていることが必要となる。成長するこ

とで、より良いケアを実現し、介護職はやりがいを得る。利用者もさらに笑顔にする。それがさらに介護職の意欲を高める。このサイクルが、介護職の働きがいを生むのではないかと堀田氏は考えている。「自らのケアに対する不安が、賃金に対する不満を上回ることも注目すべき」とも指摘する。介護職の悩みに関する調査では、「利用者に適切なケアができていないか不安」がトップとなる。堀田氏はここにも「介護職の仕事への意識の高さ」を見る。「利用者の笑顔を求めることはそもそも高い目標設定です。しかも、より良いケア」と思えばゴールがない。高い理想を持つからこそ、今

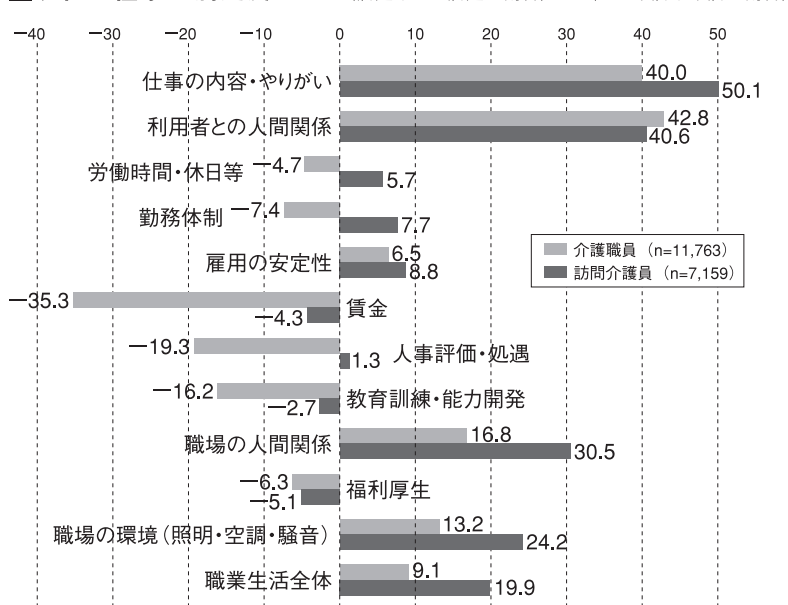
の自分のケアで良いのか悩む。」ひとりよがりになつていないか、利用者の笑顔に向けて貢献できているか“を常に自分に問い掛けるのです”

二極化する離職率と能力開発型人事管理

良いケアをしたいからこそ、

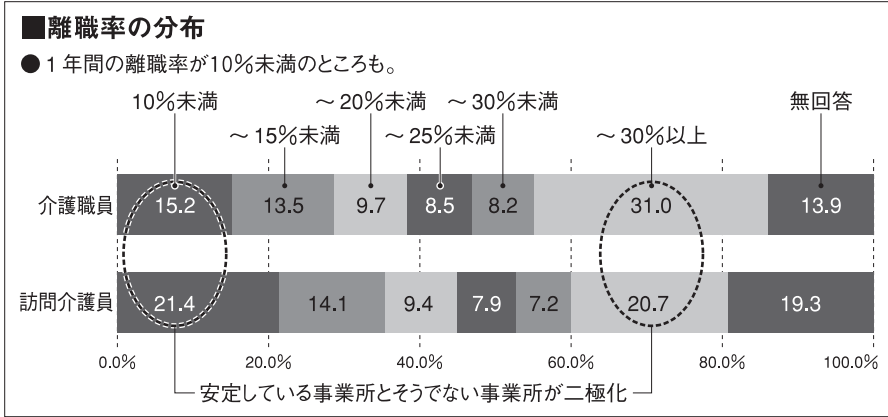
介護職が求めるのが、能力開発の機会だ。介護職員の仕事の満足度をみると(下図)、賃金に続いて人事評価・処遇、教育訓練・能力開発について、不満である者が満足である者を上回っている。堀田氏は職員側と事業所側とに意識のギャップがあることに着目している。多くの事業所が、教育訓練や能力開発をおこなっていることと答え、能力開発に意欲的に取り組まない職員がいることが課題だと答える。このギャップについて堀田氏は「職員のニーズに合った能力開発が行われていない可能性がある」と指摘する。「共通の理想形があるわけではありません。各事業所の利用者の状況、職員のニーズに合った教育訓練・能力開発

■現在の仕事の満足度D.I. (満足+やや満足の割合) — (やや不満+不満の割合)



出典：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報告書」

が求められます。職員が学びたい内容について、希望するやり方で応えることができるか、見直す余地があるでしょう。職員の強みと弱みを把握した上で、体系的に能力開発をおこなうことが求められます」と能力の伸びに応じた仕事との堀田氏は言う。「孤立感を持つ介護職は少なくない。あなたは1人ではない、私たちはあなたのことを、あなたの



成長を、ちゃんと見えていますよ、ともに成長していきましょう、という職員へのメッセージにもなるのです」

堀田氏らは、訪問介護員の仕事を18に分け、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る(別表)。「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。面談は、上司への不安や希望の伝達の機会にもなります」事業所ごとに求めるケアは異なるもの。こうした尺度を参考に、まずは事業所に合った介護能力評価の尺度を開発し、職員のケアに対する求心力を高めるためにも活用してみても如何だろうか。

ここで、堀田氏が提唱する「魅力ある職場づくりのポイント」を整理しておきたい。それは、

- ①応募の時点で仕事の実態を説明すること、
- ②特に最初の二年間は日常の声掛けを充実させ、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、賃金などに繋げること、
- ④二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出す職場内のコミュニケーションの工夫をすること、以上の5点である。

一人ひとりの介護職の働きがいに耳を傾け、質の高いケアへの貢献の手応えを高める、介護能力を把握・評価し、成長の機会を提供する、さらに成長を、仕事の割り振りや賃金などにつなげる、こうした能力開発促進型の人事管理をつづじた魅力ある職場づくりが実現されているかによって、実際に定着率が変わってくるもの。

このことを明確に示すのが、「離職率の二極化」だ。介護職の1年間の離職率は平均で20.3%だが、実際には離職率が30%以上の入れ替わりが激しい事業所が2〜3割ある一方、10%未満と安定している事業所も少なくない(上図)。「同じ介護保険制度の下で、同じ事業を展開しているにもかかわらず差があるということは、事業所間、法人間で学び合うことが、まだまだできるのではないか」と堀田氏。地域でのネットワークづくりによるノウ

ハウ共有も有効という。

「辞めた職員の話の聞くと、使い捨て意識を持っている人もいる。これは非常にもったいないこと。能力開発型人事管理の鍵を握る現場管理者が働きやすい環境づくりに加え、経営者が、質の高いサービスの提供には職員が満足する魅力ある職場づくりが不可欠というメッセージを発しつづけることが重要です」

介護業界全体の人材確保力の向上には、各事業所が今いる職員が定着する魅力ある職場づくりを進めることに加え、「介護という仕事そのものの魅力をいかに高めていくか」という大きなテーマもある。

堀田氏が指摘するのは、介護という仕事に対する社会的理解の不足だ。介護職は、「定められたサービス以外の仕事を要求される」「何をやって当然だと思われている」といった不満を持っており、こうした利用者・家族の理解不足によって意欲を削がれる職員

介護職の社会的な役割を改めて問い直すチャンス

も少なくない。一方で、サービスの趣旨を理解していない利用者は、苦情や不満を持つ割合が高いという。堀田氏は、「介護保険の趣旨やサービスの範囲について理解を深めることが大切」と語る。

待遇は、仕事の魅力とも大きく関係することは確かだが、賃金だけが注目されることは、堀田氏は違和感を示す。「世帯の生計を支えている可能性のある仕事にしていくことは重要。でも、介護の仕事のやりがいや喜びももっとリアルに発信されてほしい」

自民・公明・民主の3党が人材確保に関する新たな法案を提出した。このような動きについて堀田氏は、「介護人材の問題が注目を集めた点で意味がある」とし、「短期的な話に終わらせないことが重要。誰が誰を支えるか、介護というリスクをどうとらえるか、地域で生きていくとはどういうことか、広く介護の担い手のなかで介護職とはどういう存在か、今こそ議論を深めるチャンスではないでしょうか」。

(文/佐藤 あゆ美)



特集 介護職の人材難と働きがい

■訪問介護員の職業能力測定の枠組み

食事介助	a	食べやすいよう食事をセッティングし、利用者の身体状況にあった姿勢を確保すること。	5	4	3	2	1
	b	嚥下・咀嚼状態を見ながら利用者のペースに合わせて介助すること。	5	4	3	2	1
	c	嚥下障害や硬直、認知症など、通常の摂食が困難な利用者の身体・精神状況にあわせた介助をすること。	5	4	3	2	1
排泄介助	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排泄の見守り・一部介助を行うこと。	5	4	3	2	1
	b	ポータブルトイレでの排泄介助やおむつ着脱を行うこと。	5	4	3	2	1
	c	利用者の排泄パターンを把握し、状況に合わせた排泄介助を行うこと。	5	4	3	2	1
更衣介助	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更衣の見守りを行うこと。	5	4	3	2	1
	b	麻痺や硬直などを考慮し、無理のない着脱方法を工夫すること。	5	4	3	2	1
	c	認知症や精神障害がある利用者に対し、適宜声をかけながら更衣介助を行うこと。	5	4	3	2	1
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
清拭	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部分清拭を行うこと。	5	4	3	2	1
	b	湯温と体温を確保しながら手早く全身清拭を行うこと。	5	4	3	2	1
	c	障害の状況だけでなく、当日の体調を考慮して清拭方法を変えること。	5	4	3	2	1
ベッドメイク	a	空ベッドで、シーツにしわをつくらず、寝具の中心線を合わせてベッドメイクを行うこと。	5	4	3	2	1
	b	利用者がベッドにいる状態でベッドメイクを行うこと。	5	4	3	2	1
	c	利用者がベッドにいて、医療処置が行われている状態でベッドメイクを行うこと。	5	4	3	2	1
体位変換	a	体位を変換し、安定した体位を確保すること。	5	4	3	2	1
	b	床ずれ・麻痺に配慮し、利用者に苦痛を与えずに体位変換すること。	5	4	3	2	1
	c	利用者の身体・精神状況に合わせ、適切なタイミングで、利用者の安楽を確保しながら体位変換を行い、床ずれ予防や気分転換を図ること。	5	4	3	2	1
移乗介助	a	車椅子を適切な場所にセッティングし、利用者のベッド⇄車椅子の移乗を見守ること。	5	4	3	2	1
	b	利用者の身体状況にあった方法で、タイミングをはかって移乗介助を行うこと。	5	4	3	2	1
	c	利用者の残存能力を維持・活用できるように、適宜声をかけながら移乗介助を行うこと。	5	4	3	2	1
外出介助	a	安全な方法・経路を選んで外出介助すること。	5	4	3	2	1
	b	利用者の希望だけでなく、当日の天候・体調等を考慮して外出の提案を行うこと。	5	4	3	2	1
	c	経路と利用者の身体状況の両面からリスクを常に予測して回避し、万が一予想外の出来事が起きても、適切に判断し、対処すること。	5	4	3	2	1
調理	a	時間内に食事を作ること。	5	4	3	2	1
	b	利用者の嗜好にあった食事を作ること。	5	4	3	2	1
	c	盛りつけの工夫・季節感の演出・複数の献立の提案などを通じて、利用者の「食べる楽しみ」を引き出すこと。	5	4	3	2	1
掃除	a	時間内に決められた手順で掃除を行うこと。	5	4	3	2	1
	b	利用者とのコミュニケーションを欠かさずに掃除を行うこと。	5	4	3	2	1
	c	掃除を通じて住生活の問題を発見し、関係者との連携をはかること。	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
健康チェック	a	利用者に質問することにより、体調を確認すること。	5	4	3	2	1
	b	介助中の観察（顔色・表情・皮膚や排泄物の色や状態など）を通じて、体調を把握すること。	5	4	3	2	1
	c	利用者の障害・既往歴等をふまえ、リスクを予測して適宜体調を確認すること。	5	4	3	2	1
緊急対応	a	利用者の基礎情報（障害・既往歴・服薬状況・緊急連絡先など）を正確に把握すること。	5	4	3	2	1
	b	緊急連絡が必要な場合に、観察・報告すべき内容を把握し、的確に報告すること。	5	4	3	2	1
	c	利用者の症状に応じ、すみやかに適切な応急処置を行うこと。	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
関係構築	a	挨拶や言葉遣い・服装など基本マナーを守り、随時声かけをするなど、利用者から好感と信頼を持ってもらえるような態度で接すること。	5	4	3	2	1
	b	必要なときにいつでも家族から情報・協力を得られるようにすること。	5	4	3	2	1
	c	自分のやり方・考えを直ぐに押し付けず、利用者・家族の理解・行動を待つこと。	5	4	3	2	1
情報収集と判断	a	事務所自ら求めるなどして、サービス提供に必要な情報を集めること。	5	4	3	2	1
	b	プライバシーに配慮し、利用者・家族に不快感を与えずに必要な情報を集めること。	5	4	3	2	1
	c	利用者・家族の意見だけでなく、客観的な状況を考慮して判断すること。	5	4	3	2	1
協働	a	サービス提供内容だけでなく、利用者の訴えや変化を介護日誌などに記録すること。	5	4	3	2	1
	b	サービス提供責任者・ケアマネジャーなどの関係者に対し、サービス提供上の問題点を報告し、自分の意見を述べること。	5	4	3	2	1
	c	利用者の価値観や生活スタイルにあった生活の実現という観点から、全体としてのサービス提供に関する改善提案を行うこと。	5	4	3	2	1

5…実務経験があり確実にできる(90点以上)

3…実務経験がありだいたいできる(50点前後)

1…実務経験なし・ほとんどできない(10点以下)

4…実務経験がかなりできる(70~80点)

2…実務経験が少しできる(20~30点)