

介護老人福祉施設のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組みへの考え

—施設代表者インタビューによる質的研究—

Keyword

介護老人福祉施設 介護職員 ワーク・
ライフ・バランス インタビュー調査

佐伯 久美子 読売理工医療福祉専門学校専任教員

I 研究の目的

高齢化の進むわが国では、社会保障を支える介護人材の確保定着が重要な課題となっている。そうした中、厚生労働省（2014）は、労働人口の減少社会（人口オーナス期）に対応して介護人材を確保するために、多様な就労形態を整えるなど、ワーク・ライフ・バランス型職場の整備¹⁾を優先度の高い課題とした。

本研究の目的は、介護職のワークライフバランス（以下、WLBという）の実現に資するため、介護老人福祉施設の介護職員のWLB実現に向けた取り組みについて、施設側の考えを明らかにすることである。ここからWLBに取り組む施設の取り組みの効果と課題について検証したい。

II 研究の背景

1 介護職員の必要性

WLBとは、内閣府（2008）「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」の定義では、仕事と生活の調和のことで「一人ひとりがやりがいと充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が、選択・実現できる」状態のことである。

厚生労働省（2008）は、「安心と希望の介護ビジョン」において、潜在的介護福祉士が20万人いることの要因について、「介護従事者の雇用環境が悪く、ワーク・ライフ・バランスが難しく、負担の大きい勤務になっていること、介護分野でのキャリアアップが見えづらいことなどである」との考えを示した。近年では、介護人材の確保の検討において、労働人口の減少社会（人口オーナス期）に対応して介護人材を確保するために、介護職のWLB実現を推進するようになったことから、介護職員のWLBの必要性は高いといえる。

2 看護・介護におけるWLB実現に向けた取り組み

1) 看護職のWLB実現に向けた取り組みと研究

病院の看護職は、24時間・交替勤務制が多いという特徴は、福祉施設の介護職と共通しているといえる。しかし看護職では、看護職の過労死を認定した裁判をきっかけに、労働環境を重視するようになったことや、離職理由の上位に「結婚」「出産」が常に入ることから、看護職のWLB実現に向けた取り組みや研究は、介護職員よりも進められてきた。現在の日本看護協会は、基本理念に「看護職が生涯を通して安心して働ける環境づくり」を掲げ、取り組みとして2012年に「看護職のワーク・ライフ・バランスガイドブック」、2013

年に「看護・交代勤務に関するガイドライン」を作成し、WLB推進を続けている。

大久保（2009）は、「短時間正職員制度」、「夜勤免除制度」、「フレックスタイム制度」を導入した福井県済生会病院を調査し、看護職員の離職率が低下したこと、看護職の「学習意欲」「職員のモチベーション」「仕事の満足度」「患者の満足度」が向上したことを報告した。また照也（2011）は、日本看護協会が多様な勤務形態を実施している35の病院を調査した結果、職員の定着や職員のモチベーション上昇などの効果を上げた一方で、人件費の増加を経験した病院が90%（30病院）であったことから、WLBの取り組みが、病院経営の大きな問題となる可能性を指摘した。

これら看護職の研究から、介護職のWLB実現に向けた取り組みにおいて注目すべき要素を考えると、職員の就業継続、意欲、満足度が向上することや、経営への悪影響が挙がる。

2) 介護職のWLBに関する研究

介護職のWLBに関する取り組みは、全国的な取り組みではないが、先進的な施設において始められている。しかし研究はまだわずかである。

介護保険前後の研究ではあるが、中野・福渡（2000）は、高齢者保健・福祉施設の介護職員701名を調査し、職務満足と生活満足について、性別、年齢別にピアソンの積率相関係数で検討した結果、正の有意な相関関係が見られた。また、男性では給与の不満足傾向が高く、女性では50歳以下の年齢で勤務時間・勤務体制で不満足傾向が高くなったと報告した。

また、柳沢ら（2013）は、長野県の介護福祉士2,971名を調査し、過密勤務による精神的負担から労働環境の保証が十分ではないと感

じている意識を報告した。

これらの研究からは、介護職員の仕事への満足と生活の満足の意識では相関性が高く、特に女性介護職員においては、WLBに関する不満を持つ傾向があることが明らかになっている。

3) 本研究の独自性

介護職のWLBに関する研究はまだ少なく、介護老人福祉施設のWLB実現に向けた取り組みが、介護職員に与える影響について研究されたものはなかった。施設が考える効果のある取り組みや取り組みの課題を明らかにした研究はまだないため、本研究において検証しておくこととした。

Ⅲ 研究方法

1 対象

東京近郊にある介護老人福祉施設のうち、WLB推進を公表している施設（WLB推進施設）と、特別にWLB推進を公表していない施設（一般の施設）を、インターネットを用いて検索し、対象となった施設に研究依頼を行い、協力が得られた各4施設、合計8施設を調査対象とし、事務長等代表者13名にインタビューを行った（表1）。

1) WLB推進を公表している施設（WLB推進施設）

- (1) 厚生労働省HPまたは首都圏でWLB推進キャンペーンを同時に実施する九都県市（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、横浜市、川崎市、千葉市、さいたま市、相模原市）のHPにおいて、2013年3月時点で、WLB推進に関する表彰を受けている、またはWLB推進に関する事例を掲載している

介護老人福祉施設。

- (2) 所在地が都心部から1時間程度の施設のうち、WLBの取り組みに違いのある施設。

2) 特別にWLB推進を公表していない施設 (一般の施設)

- (1) 厚生労働省HPまたは九都県市のHP上において、2013年3月時点でWLB推進に関する表彰、事例の掲載のない介護老人福祉施設。
(2) 所在地が都心部から1時間程度の距離にある施設。

2 調査方法

日本看護協会のWLBに関する調査である看護職員INDEX調査²⁾等の先行研究を参考に、インタビューガイドを作成し、30分～1時間の半構造化インタビュー調査を実施した。テープ

への録音と記録、または録音の許可が得られなかった施設については記録から逐語録に起こし、質的統合法 (KJ法)³⁾を用いて分析した。

3 調査期間

2013年5月1日～8月31日

4 インタビューガイドの内容

- ①介護職員のWLB実現に向けて、施設が積極的に取り組んでいることについて。
- ②取り組みを始めた時期ときっかけについて。
- ③取り組みが、介護職員へ良い影響をもたらしたと考えることについて。
- ④全介護職員の働きやすさへの取り組みと、その実施状況について。
- ⑤介護職員の妊娠・出産・育児に対する支援の内容とその実施状況について。

表1 施設調査の概要

施設	WLB推進		施設調査担当者	利用者定員	正規介護職員 准正規介護職員合計
	1:HP等で公表	2:非公表			
A施設	1		施設長 事務代表者	60人	16人
B施設	1		施設長	124人	48人
C施設	1		施設長	90人	39人
D施設	1		施設長	59人	20人
WLB推進施設4合計			5人	333人	123人
E施設	2		事務代表者 介護長	160人	72人
F施設	2		施設長	100人	37人
G施設	2		施設長 事務代表者 介護長	80人	25人
H施設	2		事務代表者 介護長	90人	29人
一般の施設4合計			8人	430人	163人

※インタビュー調査を実施したWLB推進施設の表彰、取り組み事例の内容(複数の表彰および事例掲載のあるを含む):厚生労働省HP、H20～22年取り組み事例掲載(子育て応援宣言企業の登録など)/神奈川子ども・子育て支援推進条例第15条に基づく認定企業(神奈川子育て応援団認定)/神奈川県WLB推進企業事例集掲載/横浜市グッドバランス賞受賞/千葉県働きやすい職場取り組み事例集掲載

- ⑥介護職員の家族介護に対する支援の内容とその実施状況について。
- ⑦取り組みで難しいと感じていること。
- ⑧今後の取り組みに対する施設の意向。

5 調査に際しての倫理的留意

調査は、日本福祉大学の倫理規定に従って実施した。調査前には、調査の対象者とその機関に対して書面と口頭にて目的と調査協力者に不利益が生じない配慮について説明をした上で、同意を得て実施した。調査後は、調査において知り得た情報は遺漏することがないように、機関名及び個人名を記号化し、特定されないよう厳重な注意を払った。

また日本介護学会の倫理チェックリストを用いて確認した上で、本研究を公表した。

IV 結果と分析

調査対象の8施設の代表者13名に対し、30分程度の半構造化インタビューを実施し、質的統合法（KJ法）を用いて分析した。質的統合法（KJ法）の手順に従い、1施設のインタビューが終わるごとにテープ及び記録から逐語録を作成し、ラベルを作成して統合し、カテゴリー表と結果図を作成した。最終的に204のラベルを抽出し、65の小カテゴリー、35の中カテゴリー、10の大カテゴリーとなった。大カテゴリーは、WLBの背景が3つ、WLBの推進体制が1つ、WLBの取り組みの状況が5つ、今後の意向が1つのカテゴリーとなった。

1 WLBの背景

WLBの背景は3つの大カテゴリーになった。同じ介護老人福祉施設であっても、介護職の離職や人材確保の課題を抱えた施設と、人材

定着の課題を生じていない施設、高い人件費を求める職員が多い施設があり、背景が異なっていた。この3つのカテゴリーからは、施設のWLB実現に向けた取り組みへの考えに影響している状況が明らかになった。

1) WLBに取り組んだ背景：就労継続の支援と人材の確保

施設が介護職員のWLB実現への取り組みを始めた背景は4つあり、①女性や母子家庭の職員が多く、家庭の事情に応じた働き方を支援する必要があった、②有能な職員に続けてもらうために、労働環境を整える必要があった、③離職率の高い状況が続き、労働環境を整える必要があった、④自治体からの働きかけがあった、となった。

女性や母子家庭の介護職員が多い施設では、取り組みの理由として、家庭の事情等により介護職員が退職してしまうと、「収入を得られない」「介護の資格やキャリアを活かせなくなる」という介護職員側からの問題が生じること、また「人を教育することができる有能な人材を失う」という施設側の問題も生じることが防ぐためであった。

また、賃金の高い施設に介護職員の転職が続いた施設では、労働環境を整えて人材確保を確保するために取り組みを始め、取り組み後に離職率が低下していた。

さらに、自治体からの働きかけがあった地域の施設では、地域への貢献意識が取り組みのきっかけであることが挙げられた。

2) 長期就労が多い施設の背景：若い女性職員に偏った採用をしない

高い離職率の問題を抱える施設がある一方で、介護職員の定着が良く長期就労が多い施

設があった。それらの施設では、若い女性に偏った採用をしていなく、その背景は2つあり、①正規職員、男性、中年の職員が多いと職員のバランスが良い、②中年の人の採用では、マッチすると長く働いてくれる、となった。

介護職員の属性のバランスが取れている施設では、施設の雰囲気良くなることや、基礎資格を取得した中年の介護職員は、これまでの人生経験を活かして長く働いてもらえることが長期就労の理由となった。また新卒採用を多くすると「同時期に女性のライフイベ

ントによる介護職員の退職が続く」ということを知り、介護職員の採用で、年齢・性別などの属性のバランスを重視したという施設があった。

3) WLBに取り組み難い背景：職員の意識の違いと経営の問題

WLBに取り組みにくい背景は5つあり、①WLBよりも高賃金を求める職員が多い、②夜勤回数の調整は不満が増える、③ユニットケアや東京近郊の施設は人件費が高く、経営

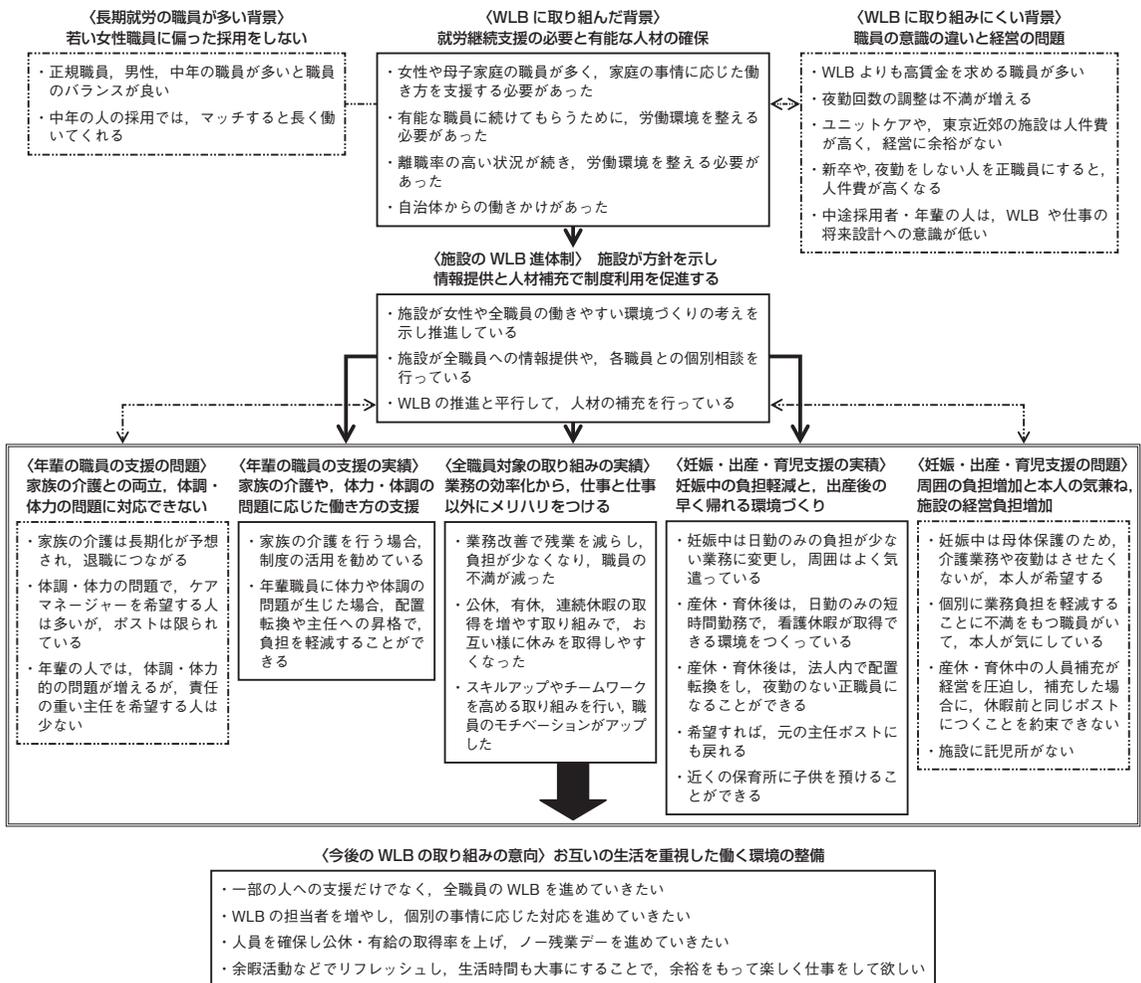


図1 結果図「施設の介護職員のWLB実現に向けた取り組み」

に余裕がない，④新卒や夜勤をしない人を正職員にすると人件費が高くなる，⑤中途採用者・年輩の人は，WLBや仕事の将来設計への意識が低い，となった。

WLB推進については，施設によっては介護職員の意識の差が大きく，背景として介護職員の生活が経済的に厳しいからという理由があった。WLB推進に消極的な職員の理由は，WLB推進のためには，余裕のある人員配置が必要となるが，その結果として賃金が上がらなくなることを問題視していた。

関連して夜勤の調整については，夜勤手当の問題や，身体的負担などについて，職員個々に様々な考えがあり，不公平感や不満感につながるという難しさが挙がった。また，中途採用の年輩の介護職員については，WLBについて説明しても関心が少なく，仕事の将来設計をどう意識付けていくかという課題が挙がった。

次に，施設の経営（収支）の問題についてである。ここでも余裕のある人員配置をすることの困難が挙がった。介護保険制度において，ユニットケア型施設や，東京近郊の中小規模の施設では収入に対して人件費が高くなりやすく，地方を基盤にして大規模展開している法人に比べると，WLB推進のために人員を増やす余裕がない，という問題があった。

施設の経営面から考えると，育児などのために夜勤をしない正規職員を雇用することや，新卒採用を多くすることはマイナスであった。女性の働く環境に力を入れる施設では，経営的には一時的にマイナスとなっても支援を行っていたが，施設を複数持つ法人では，介護職員の採用への抵抗は少なかった。

2 WLBの推進体制

WLBの推進体制の大カテゴリーは1つとな

った。施設のWLBの取り組みへの背景が影響し，施設の取り組みへと結びついたとき，施設はWLB推進体制を整えていた。

このカテゴリーからは，WLB推進施設の方がWLBの推進体制は手厚いこと，WLB推進施設と一般の施設の両方において，職員に個別の事情が発生した際には，個別相談を行っていることが明らかになった。

1) 施設のWLBの推進体制：施設のWLBの考えを示し，情報提供で制度の利用を促進する施設が行っているWLB推進体制は3つあり，①施設が女性や全職員の働きやすい環境づくりの考えを示し推進している，②施設が全職員への情報提供や，各職員との個別相談を行っている，③WLBの推進と平行して，人材の補充を行っている，となった。

WLB推進施設では，複数の施設で「施設の方針」を示していた。トップが女性や全介護職員の働きやすい職場環境をつくる考えを示すことは，WLBを具体的に推進する力となっていた。そして，介護職員全員にWLBの話をする，毎年の事業計画を公表する，就業規則を配布するなどの方法により，介護職員へ情報提供と意識付けを行っていた。

またWLB推進施設と一般の施設の両方のほとんどの施設では，妊娠・出産・家族の介護などの事情が発生した際には，担当者が個別相談を行い，介護職員の体調や家庭の事情に応じた働き方について調整していた。育児休暇取得後に女性の介護職員が復帰することが定着している施設の1つは，復帰後の女性介護職員に対し，頻回な面接によって勤務時間の調整を度々行い，支援のニーズに対応していた。

最後に，WLBと平行した人員の補充につい

てである。産休・育休中には代替職員が必要になるが、人員不足の慢性化と、介護職員の自然減を考えて、常に募集を行っているという施設が複数あった。またWLB推進施設では、非正規雇用、有期雇用、正規雇用の流動性をもたせ、子供の成長に合わせて正規職員になれるよう、雇用形態の選択ができるように配慮している施設が複数あった。

3 WLBの取り組み状況

施設のWLBの取り組み状況は、5つの大カテゴリーとなった。女性のライフイベントにまつわる支援、年輩の職員に必要な支援、全職員対象の取り組みの実績と課題である。前者2つの支援では施設等の努力によって実現に向かうが、効果と同時に課題も挙がった。全職員対象の取り組みについては、同様に施設等の努力を要するが、効果があがり不満は減少する傾向が見られた。

1) 妊娠・出産・育児支援の実績：妊娠中の負担軽減と、出産後の早く帰れる環境づくり

WLBの取り組みを行っている施設には、妊娠・出産・育児支援の環境を整えていく段階は3つあった。具体的には、「制度を作ったがまだ実績がない段階」「妊娠等の事例が続き対応に慣れて来たところで、育休を取得して復帰の意向を示す職員が出始めている段階」「妊娠の対応、出産・育児休暇の取得、産後の職場復帰の事例が多くあり、支援を受けて働き続けることが定着している段階」である。WLB推進施設の多くは、女性職員が制度を利用しながら、出産後に復帰している状況であり、一般の施設の中にも、一部の施設で2段階目まで到達している施設があった。

妊娠・出産・育児支援の実績として施設が

行っていることは5つあり、その時期によって支援内容が分かれ、①妊娠中は日勤のみの負担が少ない業務に変更し、周囲はよく気遣っている、②産休・育休後は、日勤のみの短時間勤務で、看護休暇が取得できる環境をつくっている、③産休・育休後は、法人内で配置転換をし、夜勤のない正職員になることができる、④希望すれば、元の主任ポストにも戻れる、⑤近くの保育所に子供を預けることができる、となった。

妊娠中の業務負担の軽減では、変則勤務は母体に負担がかかるために、夜勤をなくし、日勤のみにしていた。デイサービスへの配置転換、書類作成等の直接介護以外の業務を作るなどがあった。また現場の職員で考えて負担の軽減をしている施設があった。周囲の職員が気兼ねのない雰囲気をつくることによって、産休・育休後の復職につながっていた。

産休・育休後には、家庭に早く帰れる体制を作ることである。復帰直後は短時間勤務制度の利用、子供が小学生の小さいうちまでは夜勤の免除か夜勤回数の軽減、看護休暇を取得してもらうなどがあった。このような支援環境を整えている施設では、慣れた職員が短時間でも一生懸命働いた方が効率的であること、本人が有能で仕事ができ、教育能力が高いことなどから、一時的に負担が増えることは、仕方のないことと考えていた。

産休・育休後の配置転換については、法人内でデイサービス等がある施設では、希望でそこへ配置転換をしていた。法人で多くの施設を運営している場合には、職員の人数の調整、新人とベテランのバランスの調整などが行いやすいという特徴があった。

最後に保育所の設置であるが、法人内に保育所・託児所を持つ施設、近隣の保育所に子

供を預けられる施設では、小学生未満の子供を育てながら仕事をしやすく、産後に新たに入職するケースもあった。

2) 妊娠・出産・育児支援の問題：母体の危険、周囲の負担増加、施設の経営負担拡大

一方で、施設が女性介護職員の妊娠・出産・育児に対して積極的になれない問題は3つあり、①妊娠中は母体保護のため、介護業務や夜勤はさせたくないが、本人が希望する、②個別に業務負担を軽減することに不満をもつ職員がいて、本人が気にしている、③産休・育休中の人員補充が経営を圧迫し、補充した場合に、休暇前と同じポストにつくことを約束できない、となった。

まず、妊娠中に介護業務を行うことで母体の危険が高まる問題である。妊娠中の女性を介護労働中に庇うことは無理であるという施設の考えや、妊娠を隠して収入のために夜勤業務に入る職員がいたことについて、流産の危険性を軽くみてしまう本人の問題があった。

次に夜勤や入浴介助ができない時に生じる周囲の職員の業務負担増加と、周囲の不満、それを本人が感じているという問題があった。制度を利用した前例がないことで、職員が利用する勇気が出ずに退職につながっている可能性を挙げた施設もあった。

最後に産休・育休中の人員の代替の問題がある。WLB推進を公表している施設の中にも、本人の休み中に代替職員を入れていないところがあった。代替職員を入れた場合、本人が復帰したときに同じポジションに戻せなくなることや、派遣社員を一時的に雇っても、すぐに同じように働けるわけではないため、できるだけ補充したくないという考えであった。

3) 年輩の職員の支援の実績：家族の介護や、体力・体調の問題に応じた働き方の支援
年輩の職員の支援が必要になるケースは大きく2つあり、①家族の介護を行う場合、制度の活用を勧めている、②年輩職員に体力や体調の問題が生じた場合、配置転換や主任への昇格で、負担を軽減することができる、となった。

家族の介護を行う必要がある介護職員については、開設から10年近く、またはそれ以上の施設で、事例が多くあった。その際、制度の活用を勧めて、できるだけ働ける環境を整えるようにしていた。WLB推進施設では、介護休業制度の利用をためらう職員に対し、やむなく復職できなかった場合には、そのまま退職してもいいと話して勧めたことで、制度を利用した後に復職できた事例があった。

年輩の職員の体力の低下や体調の悪化の問題については、夜勤の軽減、デイサービスへ配置転換を行っていた。また有能で意欲のある人には、法人内の他施設への移動を行い、主任へ昇格するなど、キャリア支援を含めた対応をしていた。

4) 年輩の職員の支援の問題：家族の介護との両立困難、体力・体調の問題に対応できない

年輩の介護職員への支援が難しい問題は3つあり、①家族の介護は長期化が予想され、退職につながる、②体調・体力の問題で、ケアマネジャーを希望する人は多いが、ポストは限られている、③年輩の人では、体調・体力的問題が増えるが、責任の重い主任を希望する人は少ない、となった。

まず家族の介護の問題では、長期化が予想されるために、制度の活用を進めても退職に

つながる事例が多くなっていた。次に、職員の体力の低下や体調の悪化した場合の支援の難しさである。年輩になり、介護業務が負担になって来た職員には、勉強して介護支援専門員の資格を取得するなどのチャレンジをし、職種を変えて働き続けたようとする意欲のある職員が多かった。しかし、法人内に必要な介護支援専門員の数は限られているため、資格を取得してもらっても、希望の職種への配置転換が難しいことがあり、小さい法人では、他の施設に行ってスキルを磨きたい、資格を活かしたいと考えての退職は仕方ないとする考えがあった。

また年輩の人に対し、主任業務を身体的負担軽減のために勧めたいが、希望する人は少ないという施設があった。その理由として、賃金が大きく上がるわけではないのに、責任が重くなるような仕事はしたくないという心理があり、キャリアアップを目標としない職員のモチベーションをどのように維持するべきか、という別の問題も挙げられた。

5) 全職員対象の取り組みの実績：業務の効率化から、仕事と仕事以外の時間にメリハリをつける

全職員を対象としたWLB実現に向けた取り組みには3つあり、①業務改善で残業を減らし負担が少なくなり、職員の不満が減った、②公休、有休、連続休暇の取得を増やす取り組みで、お互い様に休みを取得しやすくなった、③スキルアップやチームワークを高める取り組みを行い、職員のモチベーションがアップした、となった。

職員の休みを増やす取り組みでは、WLB推進施設の3つが事業計画に上げて取り組んでいた。また一般の施設においても取り組む施

設が複数あり、施設は休日数を増やすことは公平にでき、実施しやすいと感じていた。

有給取得率を上げる取り組みでは、目標数値を決定して計画的に実施していた。また別の施設の連続休暇を取らせる取り組みでは、他の職員への遠慮から休暇を取らない雰囲気を変えるため、休暇取得のために人員を補充し、年間計画を立てて順番に取得できる仕組みをつくっていた。その理由は、これまで長期の連続休暇を取得したことがない職員がほとんどであり、リフレッシュする機会を得ることで、仕事に良い影響が出ると考えたためであった。

業務改善で残業を減らす取り組みは、介護職員の身体的負担が少なくなり、介護職員の不満が減っていた。介護職員による業務改善会議は複数の施設で行われており、サービス残業をなくし、残業時間を短縮する効果があり、それにともない負担感や不満感が施設の側へ聞かれなくなっていた。

4 今後の意向

今後の意向については、大カテゴリー1つとなった。ここでは、WLBの取り組みに積極的意向の施設とそうでない施設の両方において、それぞれの方向からWLBへの取り組みを進める考えや、その必要性を認める考えが明らかになった。

1) 今後のWLBの取り組みの意向：お互いの生活を重視した働く環境の整備

今後のWLBの取り組みの意向については4つあり、①一部の人への支援だけでなく、全職員のWLBを進めていきたい、②WLBの担当者を増やし、個別の事情に応じた対応を進めていきたい、③人員を確保し公休・有給の取得率を上げ、ノー残業デーを進めていき

い、④余暇活動などでリフレッシュし、生活時間も大事にすることで、余裕をもって楽しく仕事をして欲しいとなり、介護職員が互いに仕事以外の生活を大切にできるように、労働環境を整えることが挙げられた。

WLBがまだ一部の人への支援になっている施設では、全職員のWLBを進めていくことがあがり、個別の対応事例がまだ少ない施設では、WLBの担当者を増やし、個別の事情に応じた対応をさらに進めていくことが挙げられた。そして、WLBの取り組みに消極的な考えの施設でも、今後は夜勤に入らない介護職員が増え、働き方の多様化を予測し、仕方のないことと考えていた。

次に、必要な人員を確保し、公休・有給の取得率を上げ、ノー残業デーの取り組みを行うことが挙げられた。ノー残業デーについては、事業計画に挙げて1週間に1日ずつ行っている施設や、施設長から早く帰るべきと行動している施設があった。また別の施設では、就業時間の前後まで、疲れ切るまで介護をした昔の奉仕の福祉の時代ではないと、専門職として心身に余裕をもった状態で仕事ができるように、残業しないよう呼びかけている施設長もいた。

最後に、余暇活動などでリフレッシュし、生活時間も大事にすることで、余裕をもって楽しく仕事をするのが挙げられた。理想の話として、仕事時間だけでなく、仕事以外の生活も含めて職員の楽しみや活動を大事にしたいという考えの施設があった。

V 考 察

1 WLB推進施設と一般の施設の背景

施設が介護職員のWLB実現に向けた取り

組みを始めた理由には、介護職員の「就労継続支援と人材の確保」のためであることが明らかになった。就労継続支援とは、現在施設に介護職員として就労している人に対し、個別の事情等に応じた働き方を提案・提供し、就労の継続ができるように支援する内容であり、人材確保は労働環境を整えて離職を予防することで人材を確保する内容である。

また背景の具体的内容から、WLB推進施設と一般の施設の職員の構成に着目すると、それぞれ特徴があることが分かった。職員の構成は、WLBに取り組んだ背景とWLBに取り組む難しい背景へとつながっており、これが施設の取り組みへの考えに影響していると考えられることができる。

1) WLB推進施設の職員の構成

WLBを推進する施設の職員には、30～40代の結婚・出産等のライフイベントが発生しやすい女性や、母子家庭の職員が多かった。母子家庭の職員が多かった理由については、福祉施設として母子家庭の就労に力を入れている施設があったためである。介護職は、介護の専門知識を学ぶことによって、経験を問わずに正規職員としての雇用を得やすい職業であり、母子家庭の職員が多いという施設は複数あった。

そのためWLB推進施設では、個別の事情が多い状況が起こり、施設はこれに対応するためにWLBを推進していた。そして施設のWLBねらいは、人員の確保定着のためと介護の質の向上を目指すためであることが分かった。首都近郊では、2013年度の正規介護職員の離職率⁴⁾は、全国平均で15.2%、関東平均で16.7%となっており、首都近郊における正規介護職員の離職率は全国平均と比較して高

い状況となっていた。

本研究の施設のインタビュー調査の結果では、WLB推進施設は、労働環境を改善することで、離職率の低下につなげたい考えがあり、取り組みを始めて効果があったと考えていることや、実際の離職率が一般の施設と全国平均と比較しても明らかに低かったことから、施設のWLBの取り組みは、離職率の低下につながる効果があったと考えられる。また大久保（2009）の看護職員のWLBの研究と一致した結果からも、介護老人福祉施設のWLB推進は、介護職員の就業継続効果があったと考えることができる。

しかし、介護職員のWLBの実現に向けた取り組みの状況は、WLB推進施設であっても、WLBに関する制度を全て整えているわけではなく、計画を立てて介護職員の事情に対応しながら、取り組みを進めていた。取り組みを始めて間もない施設の場合には、まだ制度の活用などの実績が出ていない状況もあった。

2) 一般の施設の職員の構成

一般の施設では、WLB推進施設と比較して男性職員や、年輩の中途採用の職員の割合が多かった。男性職員は、生活のために高賃金を望む傾向が強く、年輩の中途採用の職員では、WLBへの意識が薄いことから、施設は介護職員の高賃金と生活の保証を重視し、WLBの取り組みに対して、消極的になっていた。

また、新卒の女性職員を採用すると、ライフイベントによって退職してしまうリスクがあるのに比較し、年輩の職員ではその心配がなく、仕事とのマッチングが成功すれば、長く働いてくれるなど、良いという考えがあった。

山田・石井（2009）の研究では、介護労働者の転職希望理由は男女で異なっており、女

性では、時間的・肉体的負担を挙げる割合が、他産業の女性と比較して突出していること、男性では、収入の少なさを理由として挙げた割合が2007年に6割に達し、他産業と比較して突出していると報告している。本研究と併せると、ライフイベントの生じやすい年代の女性の多い施設においてWLBを推進しやすくなる傾向があり、男性職員の多い施設では、WLBは重視されない傾向がある可能性がある。

しかし、介護職のWLBを個人的な問題と考えるかどうかについては、実際に女性介護職員の離職の原因になっていることや、職員の労働環境は重要との考え方から、一般の施設の中でも意見が分かれており、WLBの取り組みを始めている施設があった。厚生労働省（2014）によると、介護福祉士の過去の職場をやめた理由として「結婚、出産、育児」（31%）は最も多い要因となっている。全国的に考えれば、女性のライフイベントをきっかけとした退職の危機を防止する対策の必要は高いと考えられる。

2 施設のWLB実現に向けた取り組みと効果

1) 施設の相談体制と職員の理解を高める取り組みの効果

小木曾（2010）の介護職員の仕事の満足度と離職意向の研究では、相談窓口があることは、労働条件、長期見通し、全般的満足度が高くなったと報告している。本研究においても、施設の情報提供と、個別相談によって制度が活用されたことで、就労を継続できた事例は多くあった。

女性に多い妊娠・出産などのライフイベントや、年輩の職員で家族の介護や体調の問題が生じた場合、仕事と生活の調和がとれなくなることから、施設からの個別の支援がなけ

れば、就労を継続しにくい状況は容易に生じるといえる。しかし、相談体制をつくっても、実際に制度の活用に結びつくまでには、時間がかかることが分かった。また、周囲の理解が少ない場合には、制度があっても活用しにくくなる。実際に、産前産後休暇や育児休暇を取得後に、介護職として職員が復職した事例が多くある施設では、こうした介護職員を受け入れる職場の雰囲気があり、嫌な思いをさせないようにしていた。

このことから、施設の相談体制があり、WLBについての職員の理解が高いことは、WLBに関する制度活用を促進する効果があるといえる。WLB推進施設と一般の施設の一部の施設では、施設の職員全体への労働環境等の教育などにより、WLBについて理解を高めることや、相談を担当できる職員を増やすことなどを検討していた。こうして制度活用の前例をつくることができれば、次に個別の支援が必要となった職員も、制度を活用し安くなる効果を期待することができる。

2) 妊娠・出産・育児支援に関する取り組みの効果

大久保（2009）の看護職のWLBに関する研究で「短時間勤務正職員制度」「夜勤免除正職員制度」「フレックスタイム制度」を導入して離職率が低下したという結果を報告している。また、金崎・川崎・岩田（2010）は、同じく看護職員のWLBに関する研究で、「育児休業制度」、「所定外労働の免除」、「育児短時間勤務制度」順に利用が多く、利用希望については、「子の看護休暇」、「所定外労働の免除」、「育児休業制度」の順に多くなったと報告した。

本研究においても、妊娠・出産・育児に関

する支援の内容として、出産後まで制度の活用があった施設では、「日勤のみ」「短時間勤務制度」「看護休暇の取得」の実績があった。

またまだ少ないが、保育施設が利用できる場合には、就業継続が可能になっていた。前述した相談体制と、周囲の職員の理解をともなうことで、女性特有のライフイベントによる退職を少なくする効果があることが、明らかになった。

3) WLBについて取り組みやすい内容

本研究では、妊娠・出産・育児への支援や、年配の職員への支援の取り組みについては、効果の反面、課題も生じていた。しかし全職員に対する取り組みの「公休や休暇の取得を増やす」「業務改善で残業の負担を減らす」については、公平に実施できることから取り組みやすいこと、そして取り組みを実施した結果、介護職員の不満が減った、身体の負担が減った、休みが楽しみになったなどの良い効果が現れていた。

介護労働安定センター（2014）の調査によると、労働条件についての悩み、不安、不満等について、「有給休暇が取りにくい」を挙げた入所施設の介護職員の割合は44.6%、「身体的負担が大きい」は41.3%と高い割合となっていたことから、休暇取得や身体的負担の軽減につながる取り組みは、介護職員の不満解消に効果があると考えられる。

介護の仕事は、仕事の効率を優先せずに、利用者のペースでゆっくり介護をした方が、質の高いサービスに結びつきやすいという特徴がある。しかし介護職員1人あたりの仕事の時間を延長すれば、介護職員の生活に影響することや、身体的負担にもつながり、不満や離職率の増加につながる恐れがある。そこで、介

護の質を落とさずに、介護職員の生活時間を重視するために、「業務改善会議」や「基準を超えた余裕のある人員配置」が行われ、労働時間短縮の取り組みが実行でき、介護職員の満足感につながったと考えられる。

全職員を対象とした取り組みについては、スキルアップや、チームワークを高める取り組みも行われ、施設では労働意欲の向上につながっていた。

3 施設のWLB実現に向けた課題

職員の個別の事情に応じた働き方の支援は、施設のWLBの取り組みにおいて重要な課題であるといえるが、そのためには、休暇中の介護職員の不足分を補うために、余裕のある人員確保を行なう必要があった。しかし、余裕のある人員確保はコストが増し、施設の経営を圧迫しており、これはWLB推進にマイナスの影響を与えていた。

これは、照屋（2011）が看護職のWLBの研究において、WLBに取り組む病院の経営が圧迫されている状況を報告したことと共通している。また、介護労働安定センター（2014）の介護事業所の調査でも、事業所が介護サービスを運営する上での問題点として「今の介護報酬では人材確保・定着のための十分な賃金が支払えない」（46.9%）、介護職員の働き方については、「経営（収支）が苦しく、労働条件や労働環境の改善をしたくてもできない」（26.8%）があり、本研究の「人件費が高く経営に余裕がない」という項目があり一致した。

このことから、事業所の抱える経営上の問題は、施設のWLBの取り組みを推進する考えにマイナスの影響を与えていることが分かった。

妊娠・出産・育児の支援の問題については、

人員の問題の他に、本人と周囲の意識の問題、周囲の負担の問題、年輩の職員の支援の問題では、長期間の問題となる家族介護の支援の難しさ、体調・体力面で職種替えを希望しても難しいこと、本人も希望しないケースなどの問題があることが明らかになった。

4 施設の今後のWLBの取り組みについての意向

いずれの施設でも、介護職員が生き活きと満足しながら仕事ができる環境を重要であると考えていた。厚生労働省（2008）は、労働時間等に関する事項についての改善について、労働者の心身の健康は企業の発展に資する考えを示している。

本研究の対象の介護老人福祉施設の代表者は、一般企業や看護職の労働環境の変化を意識して、介護職員がお互いに仕事以外の生活を大切にできるように、労働環境を整えることが挙げられた。

VI 結論

介護老人福祉施設のWLBへの取り組みへの積極性は、介護職員の性別や年齢の構成の違いにより違いが生じていた。

施設のWLBの取り組みのうち、効果の高い取り組みは、「施設の考えを示す」、「相談体制を整える」ことで、周囲の職員の理解ある態度と、個別の事情の生じた職員の支援を行うことで、就労継続に結びつけていた。また妊娠・出産・育児の必要な支援は、「日勤のみ」「短時間勤務」「看護休暇の取得」「保育施設の利用」となった。

妊娠・出産・育児への支援や、年配の職員への支援の取り組みと比較して、全職員を対象とした取り組みは、公平にできることから

行いやすかった。「勤務時間の負担を軽減する」「休暇を取りやすくする」「余裕のある人員確保」を行った場合、不満が少なくなった。しかし余裕のある人材確保が難しい場合には、他の職員の負担が増大することが課題となり、また施設の経営の苦しさは取り組みに影響していた。施設の今後の意向は、時代の変化に応じて、介護職員がお互いに仕事以外の生活を大切にできるよう、労働環境を整えることだった。

Ⅶ 本研究の限界と課題

本研究の限界として、調査対象の介護老人福祉施設の数が少ないことである。今後の課題として、大規模な施設や労働組合のある施設などを含め、調査対象の施設を増やす必要がある。

謝 辞

本研究に際して御協力くださった施設の関係者の皆様と、本研究をご指導くださった日本福祉大学大学院の児玉善朗教授へ感謝を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

◆注

- 1) 第1回福祉人材確保対策検討会(2014)「介護人材の確保について」(2015年5月10日取得<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu-Kikakuka/0000047525.pdf>)では、ワークライフ型職場の整備について、24時間型、居住地近傍労働等の特性を認識し、多様な就労形態を整えることなどを提案している。
- 2) 日本看護協会「看護職のWLBINDEX調査」とは、日本看護協会が看護職のWLB推進のために行なっている調査のこと。2010年から都道府県看護協会と日本看護協会が全国的にワークショップ事業を展開し、地域におけるWLB実現に取り組む医療施設を支援する体制構築と、看護職員の労働条件改善の推進を図っている。(2012年11月12日取得<http://www.nurse.or.jp/kakuho/>

[pc/various/wlbindex/data/shisetsu.pdf](http://www.nurse.or.jp/kakuho/pc/various/wlbindex/data/shisetsu.pdf))

(2012年11月12日取得<http://www.nurse.or.jp/kakuho/pc/various/wlbindex/data/kojin.pdf>)

- 3) 本研究では、山浦晴男(2012)「質的統合法入門－考え方と手順」医学書院の手順と方法に基づき、質的統合法(KJ法)による分析を実施した。
- 4) 介護労働安定センター(2014)「平成25年度介護労働実態調査 事業所における介護労働実態調査」表Ⅱ-2(1)「採用率・離職率・増加率『介護職員 正規職員 非正規職員』」(2015年5月10日取得http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h25_chousa_jigyousho_toukeihyou.pdf)

◆文 献

- 大久保清子 2009「看護職におけるワークライフバランスの実現」『地域公共政策研究』17, pp.67-80
- 小木曾加奈子・安部隆春・安藤邑恵子ほか 2010「介護老人保健施設におけるケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因—職務における9つの領域別満足度と関連を中心に」『社会福祉学』51(3), pp.103-118
- 介護労働安定センター 2014「平成25年度 介護労働実態調査結果について」http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h25_chousa_kekka.pdf 2015年5月10日取得
- 金崎ゆかり・川崎登志子・岩田博英 2012「看護師のワーク・ライフ・バランスの実態調査—幼児・学童を持つ看護師が働きやすい職場環境をめざして」『看護管理』42, pp.175-177
- 厚生労働省 2008「安心と希望の介護ビジョン」<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/11/s1121-8.html> 2015年5月10日取得
- 厚生労働省 2014「介護人材の確保について」<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyo-kushougaihokenfukushibu-Kikakuka/0000047617.pdf> 2015年5月10日取得
- 照屋健作 2011「看護師のワーク・ライフ・バランス—経済学からの視点とその課題」『川崎市立看護短期大学紀要』16(1), pp.45-54
- 内閣府 2008「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html 2015年5月10日取得
- 中野隆之・福渡靖 2000「介護職員の職務満足と生活満足—高齢者保健・福祉施設を中心に」『日本公衆衛生』6(2), pp.7-19
- 柳沢玉枝・柳沢麻由美・阿部泰武 2013「アンケート調査から見る介護職員のワーク・ライフ・バランスについて—長野県介護福祉士会アンケート調査を通して」『日本介護福祉士会第20回全国大会』, pp.55-58
- 山田篤裕・石井加代子 2009「介護労働者の賃金決定と離職意向—他産業・他職種からみた介護労働者の特徴」『季刊社会保障研究』45(3), pp.229-224