

介護職員の離職とワーク・エンゲイジメント ～生き生きと働くことのできる職場に向けて～

中澤 秀一 東京基督教大学神学部 国際キリスト教福祉学科

キーワード

介護職員の人材不足 ワーク・エンゲイジメント キャリアパスの仕組み
教育訓練・能力開発 人事評価や処遇のあり方

I はじめに

周知のとおり、わが国の65歳以上人口は3,000万人を超えており(国民の約4人に1人)、2042年には3,900万人でピークを迎え、その後も高齢者人口の割合は増加し続けることが予想されている。このような中、団塊の世代(現在約800万人)が75歳となる2025年以降は国民の医療や介護の需要がさらに増加するとみられている¹⁾。そのため、現役世代が仕事と介護を両立させることはいっそう困難となり²⁾、心身の健康状態の悪化や介護離職、そして経済的負担の悪化は避けることが難しいといえよう。

一方、介護問題の一翼を担う介護職員は年々増えてはいるものの、2025年には約38万人が不足すると推計されている。この理由には生産年齢人口の減少が挙げられているが、介護職員自体の定着率が低いということも大きな要因である。

このような中、厚生労働省では「総合的な確保方策」の目指す姿として「参入の促進」や「労働環境・処遇の改善」「資質の向上」を掲げ、2025年に向けた施策を充実させようとしている³⁾。しかし、いくら国が人材確保の対策を充実させても働く環境に課題があるなら、

介護業界に対する評価も下がり人材が集まらず、定着せず、なおいっそう不足するという悪循環に陥るおそれがある。

そこで本研究では、先行研究や介護労働実態調査(介護現場で働く介護職21,661名)、社会福祉士・介護福祉士就労状況調査(介護福祉士のみ44,910名)の結果等を比較分析し、介護職員がポジティブかつ充実した思いで勤続するための課題について検討した。

II

JILPT調査、介護労働実態調査、 ビジネスマンの転職意識による 調査から見える課題

さて、離職についての研究は数多いがその反対側を扱った研究も少なからず存在する。

表1 会社に「留まる」意向が高い人の10の特徴

- ①会社に長く在籍している。
- ②長期雇用が望ましいと思う。
- ③会社の業績が悪くなく失業不安がない。
- ④処遇等への納得感が高い。
- ⑤職場の人間関係に満足している。
- ⑥相対的に高収入である。
- ⑦労働時間が短い。
- ⑧今の会社を選んだ時の労働需給状況がよい。
- ⑨やりたい仕事ができそうな会社である。
- ⑩会社への満足度が高い。

「会社を辞めない人はどんな人か？」より作成

表2 平均勤続年数

	職種		保有資格		
	訪問介護員	介護職員	無資格	介護職員 初任者研修	介護福祉士
1年未満	8.1%	10.4%	17.9%	8.2%	6.6%
1年以上3年未満	26.2%	28.4%	39.6%	27.8%	20.6%
3年以上5年未満	18.6%	19.2%	18.3%	20.3%	16.6%
5年以上10年未満	24.8%	24.1%	14.2%	24.4%	29.5%
10年以上15年未満	14.3%	10.6%	4.5%	12.2%	15.9%
15年以上	4.4%	4.9%	2.1%	3.5%	8.0%
平均勤続年数	5.3年	4.9年	3.1年	4.9年	6.4年

「平成28年賃金構造基本統計調査」「平成28年度介護労働実態調査」「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」より作成

表3 事業所規模別勤続年数

	事業所規模別		
	1年未満	1年以上 3年未満	3年以上
全体	39.9%	27.3%	32.8%
10人未満	46.1%	30.8%	23.1%
10人以上20人未満	43.2%	27.1%	29.1%
20人以上50人未満	42.7%	28.3%	29.0%
50人以上100人未満	37.1%	25.9%	37.0%
100人以上	32.0%	26.4%	41.6%

「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」「平成28年度介護労働実態調査」より作成

表4 介護福祉士のみ勤続年数

(現在の職場の従事年数)			(通算での福祉・介護・医療分野での経験年数)				
年数	職種	社会福祉士 (N = 7,102)	介護福祉士 (N = 44,910)	年数	職種	社会福祉士 (N = 7,102)	介護福祉士 (N = 44,910)
1 年未満		8.8%	9.9%	1 年未満		0.7%	0.2%
1 年以上 2 年未満		9.6%	9.1%	1 年以上 2 年未満		2.7%	1.0%
2 年以上 3 年未満		8.2%	7.1%	2 年以上 3 年未満		2.7%	1.0%
3 年以上 4 年未満		7.3%	6.6%	3 年以上 4 年未満		3.1%	1.4%
4 年以上 5 年未満		6.8%	5.4%	4 年以上 5 年未満		4.6%	2.2%
5 年以上 10 年未満		23.2%	30.0%	5 年以上 10 年未満		21.8%	31.2%
10 年以上		35.4%	30.2%	10 年以上		63.7%	62.1%
無回答		0.7%	1.6%	無回答		0.6%	0.9%

「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」より作成

その一つが、労働政策研究・研修機構の『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』⁴⁾から、会社に「留まる」意向の高い人の特徴を分析した研究である⁵⁾。これによると、会社に「留まる」意向が高い人には表1のような10の特徴があるとしている。

そこで、まずはこれらの特徴と介護労働実態調査及び社会福祉士・介護福祉士就労状況調査の諸調査との比較検討から現状の問題点を明らかにする。

●特徴①会社に長く在籍している、②長期雇用が望ましいと思う

表2をみると、平均勤続年数は訪問介護員5.3年、介護職員4.9年であり、一般労働者の

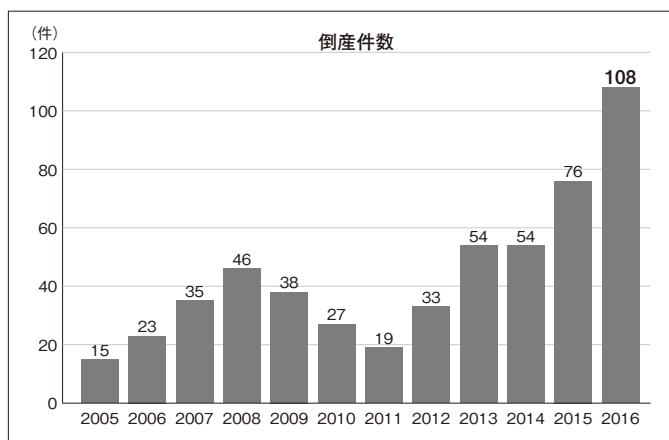
11.9年と比較して短いことは明らかである。また保有資格別では、無資格3.1年、介護職員初任者研修4.9年、介護福祉士6.4年と国家資格のない職員の勤務年数が短い傾向にある。

さらに、事業所規模(表3)では小規模になるほど1年未満で離職する率が高まり、大規模になるほど3年以上勤続する年数が高くなっている。

また、表4の介護福祉士のみを見ると、「現在の職場の従事年数」では「10年以上」の割合が30.2%と最も高く、さらに「通算での福祉・介護・医療分野での経験年数」では、10年以上が62.1%となっている。

つまり、介護福祉士資格取得者は介護事業所間の移籍はあるにせよ、一般労働者並に勤

表5 老人福祉・介護事業の倒産状況



東京商工リサーチ「老人福祉・介護事業」(2016年)の倒産状況より作成

続していることがわかる。これらのことから、国家資格を取得していない者ほど、事業所が小規模になれば勤続年数が短くなるといえる。

●特徴③会社の業績が悪くなく失業不安がない

厚生労働省「平成28年介護サービス施設・事業所調査」によると、全国の事業者総数は介護予防や介護サービス事業所が150,000を超え、介護保険施設も13,000を超える数となっている⁶⁾。これに対して、2016年の老人福祉・介護事業の倒産件数は108件(表5)あり、業種別では「訪問介護事業」が最多の48件、施設系のデイサービスを含む「通所・短期入所介護事業」が38件、「有料老人ホーム」が11件となっている。

この数字は、事業所総数に比べて少ない(失業不安がない)ようにみえるが、年々小規模事業所の倒産件数が増えており、その要因は、①同業他社との競争激化から経営力の劣る業者の淘汰、②介護報酬の実質的マイナス改定による収益への影響、③介護職員不足の中で離職を防ぐための人件費の上昇、などが挙げ

られている⁷⁾。このようなことから、前述したように小規模事業所ほど倒産が多いので、運営が不安定な事業所で勤務していることも勤続年数を短くしている一要因なのかもしれない。

●特徴④処遇等への納得感が高い

処遇等への納得感とは、「仕事の設定された目標」、「仕事の成果や能力の評価」、「評価の賃金・賞与への反映」への納得感といえる。

介護職員が現在の職場を選択した

理由(表6)では、「賃金の水準が適当」が12.5%、「働きぶりや能力が賃金に反映される」が3.3%と高くはなく、前の職場を辞めた理由の最も大きな理由のうち「収入が少なかった」も8.0%であるように、介護職員の賃金に対する期待度はあまり高くないと考えられる。

とはいえ、収入が低いことは人材不足の大きな理由となるので、納得できる基準を検討することは必要である。一般に、ビジネス社会では能力が給与額に反映される能力主義である。これに対して介護の仕事は、ビジネス社会とは対極にある職務主義構造である。つまり、介護の仕事で高い収入を得るためには上級ポストに就くことが必要になる。これと関連して、現在「まんじゅう型から富士山型」⁸⁾へのキャリアパスの仕組みが計画されているが、現状を鑑みると一事業所にそれだけのポスト数があるのか、仮にあったとしても名ばかりのポストなら介護職員は事業所間を転々と彷徨うか他職種へと流れていくおそれがある。

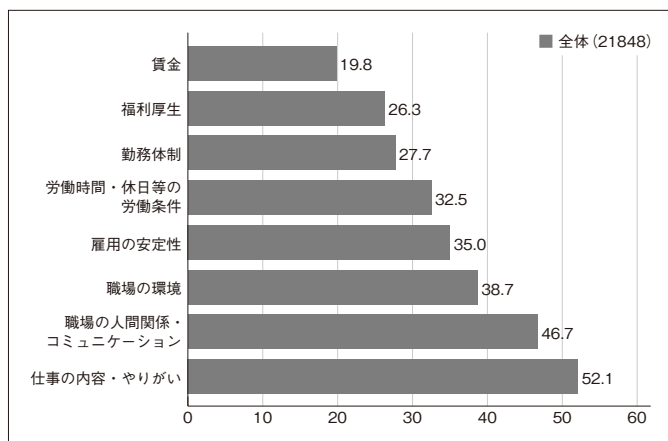
表6 職場を選じた理由と辞めた理由(複数回答)

介護福祉士(N=44,910)

現在の職場を選じた理由	複数回答	前の職場を辞めた理由	複数回答	最も大きな理由
やりたい職種・仕事内容	39.1%	法人・事業所の理念や運営のあり方に不満があった	33.4%	12.2%
能力や資格が活かせる	31.3%	職場の人間関係に問題があった	29.4%	9.3%
教育研修や資格取得支援等が充実している	4.3%	利用者やその家族との間に問題があった	1.8%	0.2%
法人・事業所の理念や方針に共感した	8.1%	収入が少なかった	28.0%	8.0%
賃金の水準が適当	12.5%	労働時間・休日・職務体制が合わなかった	21.4%	4.4%
働きぶりや能力が賃金に反映される	3.3%	業務に関する心身の不調(腰痛を含む)	16.8%	4.1%
労働時間・休日、勤務体制が希望に沿う	31.5%	転居の必要性(家族の転動や地元へ帰る等を含む)	7.8%	3.8%
通勤が便利	41.4%	出産・育児と両立できない	8.4%	4.0%
正職員として働ける(可能性がある)	31.3%	家族等の介護・看護	4.8%	1.7%
福利厚生が充実している	10.2%	業務に関連しない心身の不調や体力の衰え	5.2%	1.1%
子育て支援が充実している	3.3%	専門性や能力を十分に発揮できない仕事・職場だった	14.7%	2.0%
職場の雰囲気が良い	17.7%	より魅力的な職種が見つかった(他の資格取得を含む)	11.4%	3.7%
法人の安定性・将来性	15.3%	友人に転職を誘われた	7.4%	1.4%
その他	13.9%	将来のキャリアアップが見込めなかった	17.6%	2.3%
(無回答)	1.5%	同業種で起業・開業	2.3%	1.2%
		人員整理、退職勧奨、法人解散等	5.0%	2.4%
		その他	16.5%	6.5%
		(無回答)	3.0%	31.9%

「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査結果の実施概要」より作成

表7 介護職員の仕事満足度(n=21661)



「平成28年度介護労働実態調査」より作成

●特徴⑤職場の人間関係に満足している

この特徴は、人間関係が満足なら愛着的コミットメント(その職場に所属したいという思い)により留まる傾向があるということである。介護職員の仕事満足度(表7)については、46.7%が「職場の人間関係・コミュニケーション」を選んでいるように、調査結果

のみを見れば介護現場は相対的に軋轢の少ない職場といえる。

ただし前出表6では、「前の仕事を辞めた理由」のうち「職場の人間関係に問題があった(複数回答)」が29.4%あり、また、「最も大きな理由」は「職場の人間関係に問題があった」が9.3%と、「法人・事業所の理念や運営のあり方に不満があった」の12.2%に次いで多い結果となっている。すなわち、職場の人間関係や法人・事業

所の理念や運営の在り方も、いうなれば縦横の人間関係であるから、それぞれの事業所によって人間関係の良し悪しに差があると考えられる。

●特徴⑥相対的に高収入である

これは処遇にも関連するが、介護職員の

表8 産業別・職種別および介護職員の平均年齢・賃金

		男女計			男性				女性			
		平均年齢 (歳)	勤続年数 (年)	きまって支給する現金給与額 (千円)	構成比 (%)	平均年齢 (歳)	勤続年数 (年)	きまって支給する現金給与額 (千円)	構成比 (%)	平均年齢 (歳)	勤続年数 (年)	きまって支給する現金給与額 (千円)
産業別	産業計	42.0	11.9	324.0	67.6	42.8	13.3	359.8	32.4	40.4	9.1	249.4
	医療・福祉	40.2	8.0	294.4	26.9	39.9	8.3	375.5	73.1	40.3	7.8	264.5
	社会保険・社会福祉・介護事業	40.7	7.1	238.4	27.3	39.3	7.2	270.6	72.7	41.2	7.1	226.3
職種別	サービス業	44.0	8.8	273.6	70.2	45.0	9.6	297.7	29.8	41.6	6.9	216.8
	医師	41.0	5.5	833.2	70.6	42.4	5.8	896.8	29.4	37.6	4.7	680.4
	看護師	38.0	7.4	328.4	8.4	35.2	6.1	326.9	91.6	38.3	7.5	328.6
	准看護師	46.7	10.2	278.7	10.1	40.4	8.3	283.3	89.9	47.4	10.4	278.2
	理学療法士・作業療法士	30.7	4.8	277.3	49.3	31.5	4.8	286.8	50.7	30.0	4.9	268.1
	保育士	34.7	7.6	213.2	4.1	30.2	4.8	225.4	95.9	34.9	7.7	212.6
	ケアマネジャー	47.5	8.3	258.9	21.8	43.0	8.1	281.1	78.2	48.7	8.4	252.7
	ホームヘルパー	44.7	5.6	218.2	23.3	40.0	3.7	235.0	76.7	46.2	6.2	213.0
	福祉施設介護員	38.7	5.5	218.9	33.5	35.1	5.4	235.4	66.5	40.5	5.5	210.6

厚生労働省「介護人材の確保について」(第4回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会)より作成

19.7%しか「賃金」に満足しておらず、一番満足度が高いのは「仕事の内容・やりがい」であった(前出表7)。

単純比較はできないが、介護職員の平均賃金(ホームヘルパー218.2万円、福祉施設介護員218.9万円)は産業計(324万円)と比較して年間100万円強も低い傾向にある(表8)。

しかし、これは若干アンフェアな集計であり、介護福祉士以外にも介護職員初任者研修修了者や無資格者等を含んだ値で施設長などの管理職は含まれてはいない。

これに対して表9をみると、平成27年の介護福祉士に限定した収入は正規職員では男性355万円、女性302万円であるように、国家資格取得者は産業計と比べても遜色ないレベルにあるといえる。

ただし、社会福祉士は年齢に伴って年収が上昇するのに比べ、介護福祉士にはあまり差

表9 介護福祉士に限定した収入

	社会福祉士		介護福祉士	
	男性 (万円)	女性 (万円)	男性 (万円)	女性 (万円)
労働者属性別	439	339	328	240
雇用形態別	454	380	355	302

「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査結果の実施概要」より筆者作成

が見られないのである⁹⁾。これは、長く勤続しても給与は上昇しづらいことを意味している。したがって、経験によって得た能力が正当に評価され、介護業界全体が底上げされるようなキャリアパスの仕組みが必要といえよう。

●特徴⑦労働時間が短い

労働条件の不满として、「労働時間が長い」(表10)を選んだ者は10.7%となっているように、長時間勤務は少ないように考えられる。

しかしながら、「労働時間が不規則」は

11.9%で「有給休暇が取りにくい」も34.9%となっている。換言すれば、介護現場は細かな勤務体系により長時間残業が起りにくい体制ではあるものの、職員配置が最低必要数であり職員不足も手伝って、特に施設系では土日祝日が休みにくく、有給休暇が取りにくいこともマイナス要因だといえる。

●特徴⑧今の会社を選んだ時の労働需給状況がよい

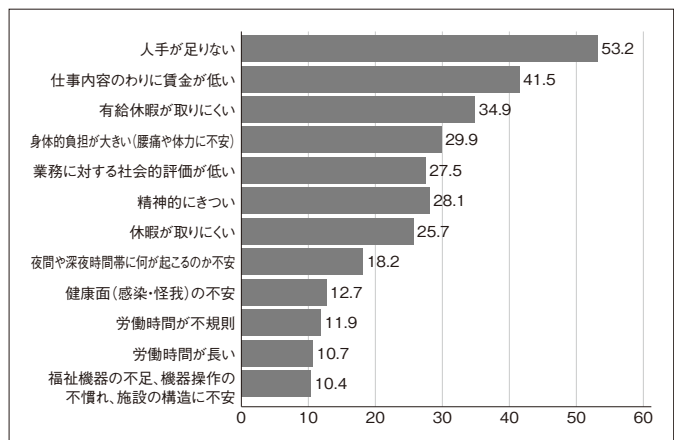
介護分野の有効求人倍率は依然として高い水準にあり、全職業より高い水準で推移している(表11)。したがって、介護職員を目指す人なら多くの事業所(選択肢)から、条件の良いところを選択できるといえる。

例えば、前の職場を辞めた理由(前出表6)の最も大きな理由が「法人・事業所の理念や運営のあり方に不満があった」12.2%、「職場の人間関係に問題があった」9.3%ということだったが、働く側からすると自分の希望に相応しい事業所を選べるということである。もちろん、事業所側にも言い分はあるが、運営理念と現状がかけ離れているような事業所は選ばれにくいということになるだろう。

●特徴⑨やりたい仕事ができそうな会社である

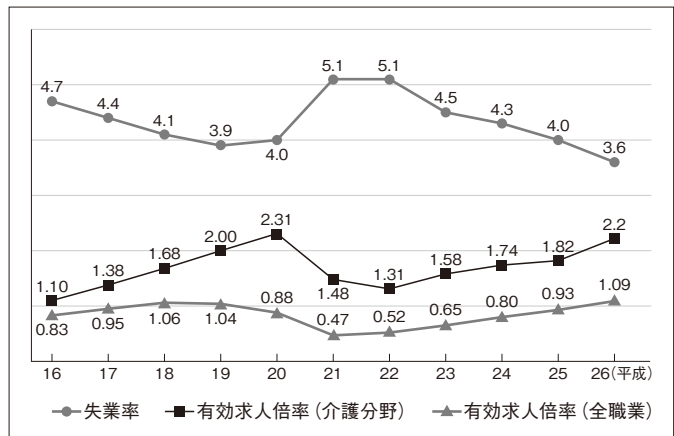
表12の「介護の職業を選んだ理由」の10.7%は「他によい仕事がないため」

表10 労働条件等の不満(複数回答)



「平成28年度介護労働実態調査」より作成

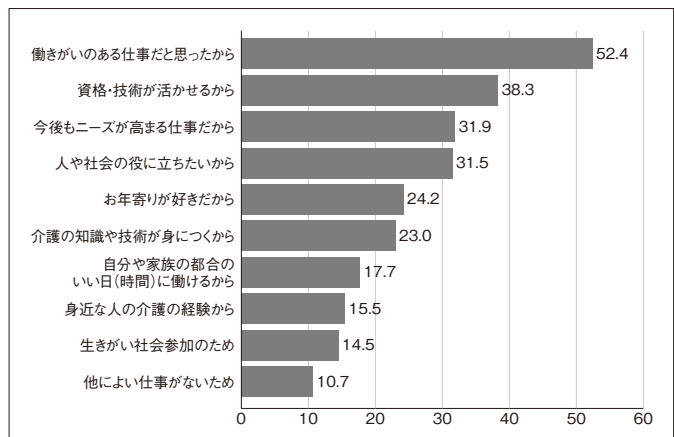
表11 介護分野における人材確保の状況と労働市場の動向(有効求人倍率と失業率の動向)



第145回社会保障審議会介護給付費分科会

「介護人材確保対策(参考資料2)」2017年(H29.8.23)より作成

表12 介護の職業を選んだ理由(複数回答)



「平成28年度介護労働実態調査」より作成

いため」だが、小倉¹⁰⁾は、「他に働くことができる会社がなかったため」という理由で就職した者はどんな会社であろうと長く留まろうとはしないと結論づけている。したがって、介護職員全体の10人に1人はどうしても長続きしない存在だと考えてよいだろう。一方、「働きがい」や「資格を活かす」、「社会の役に立ちたい」などの理由から選んだ者(50%以上)は意志的であり持続的な人材といえる¹¹⁾。

たとえば、日本の多くの就職事情は欧米にみられる「職業」を決定した上で企業に就職する「職業－企業(V－C)」選択モデルではなく、先に企業を選択して就職した後に具体的な職務に関わる「企業－職務(C－V)」選択モデルが一般的である(図1)。

この場合、就職後は人事制度が年功的賃金や横並びが多いので、関心は業績や成果よりも派閥になるかという対人的・社会関係的な問いが延々と続く。その結果、職業的Identityはほとんど形成されなくなりキャリアを自分の問題として具体的レベルで意識するまでに時間が相当かかる。これに対して、介護職員の大多数は欧米のような「職業－企業(V－C)」選択モデルが多いといえる¹²⁾。したがって、50%以上の介護職員は仕事にやりがいを見だし持続的に勤続する人達と考えられる。

●特徴⑩会社への満足度が高い

表13の「今の勤務先で働き続けたい」は、56.5%と半数以上を示し、また「介護関係の

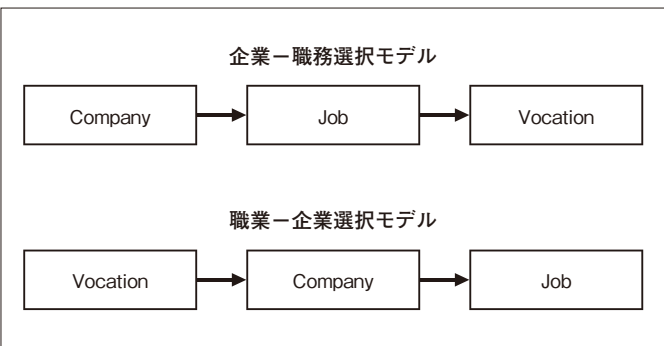
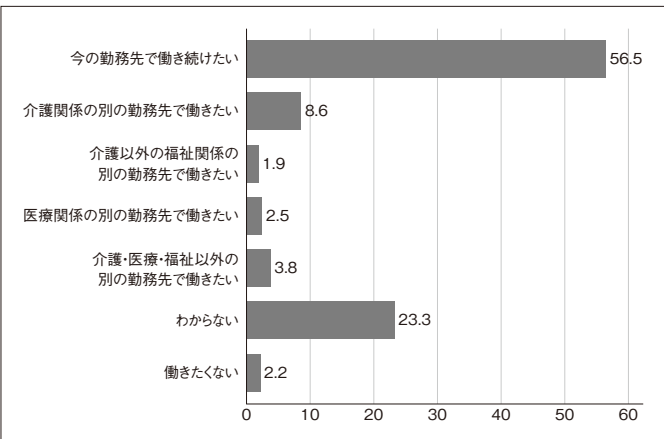


図1 職業と企業の選択モデル
平田・中西「職業－企業(V－C)」・「企業－職務(C－V)」選択モデルより作成

表13 勤務先に関する希望



「平成28年度介護労働実態調査」より作成

別の勤務先で働きたい」は8.6%であるように、全体の65.1%が介護の仕事そのものに対して満足度を感じているといえる。

以上、これまでの比較考察から「会社」「留まる」意向が高い人の10の特徴に対して、介護福祉士資格取得者は10年以上の勤続者が半数以上みられ、また「失業不安がない」「労働需給状況」「やりたい仕事」「会社への満足度」については高い水準にあることがわかった。その大きな理由は、一般の会社を目指す人に対して、介護職員は良くも悪くも介護の仕事に対するイメージや目指した動機に違いがあると思われる。それらは、介護の仕事自体が

他者を利すること(利他的動機)を目的としているということである。換言すれば、本調査では、半数以上が高い給与よりも働きがいや社会の役に立ちたいなど、内発的・利他的な動機から働いており、このような動機から仕事を選んだ者の多くは、働きがいや夢、志を発生させやすく、自己実現へと向かうので、たとえ衛生要因が不足していたとしても自律心は持続していると考えられるからである¹³⁾。

一方、「処遇への納得感」「収入」

「労働時間」などの課題をはっきりと確認することはできなかったが、これまでの考察により今後不満が予想される項目もあった。その一つである処遇については、介護職員が長いキャリアを進むには本人の内発的動機や志などに頼るだけでは限界があるということである。したがって、納得できる処遇面の規準やキャリアパスの仕組みづくりは必要であろう。また、介護職員が辞めた理由の多数である「人間関係」や「理念や運営のあり方」は、いうなれば人間関係の問題であるから、介護事業所側は運営理念と現状の差を確認すること、そして、資格取得者ほど勤続年数が長いことからすれば、職員を介護福祉士へと導く教育・研修体制を整えることが必要といえる。

介護事業所が繁栄するには、多くの利用者から選ばれなければならないが、そのためには良い人材が集まる職場であることが前提であることを忘れてはならないと思う。

Ⅲ 介護職員の働き方タイプと要因

前節を受けて、ここでは介護職員と介護事業所双方が成長発展するための方策について

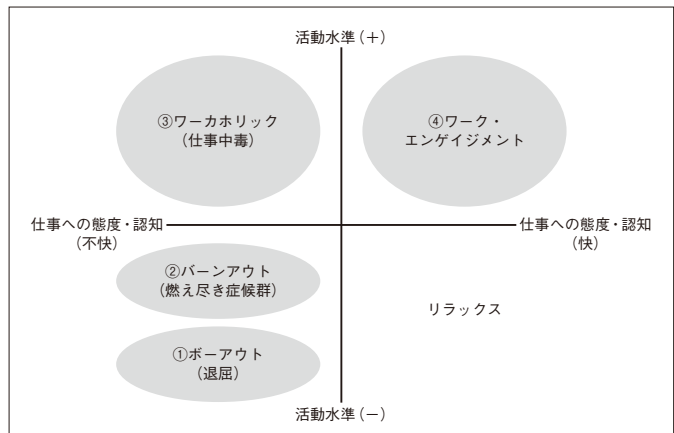


図2 個人の仕事への関わり方

「ワーク・エンゲイジメントと関連する概念」2016年を改変して作成

検討する。図2は個人の仕事への関わり方であるが、縦軸は活動水準であり、上に行くほど活動水準が高く、横軸は仕事への態度であり、右へ行くほど仕事が快適であることを示している。

したがって、活動水準が高く仕事への態度・認知も肯定的であり生き生きと働く状態が、右上に位置するワーク・エンゲイジメントである。換言すれば、双方が成長発展するためにはこの状態に向かうことが必要になる。一方、活動水準が低く仕事への態度・認知も否定的な状態が、左下に位置するバーンアウトやボーアウトである。さらに、活動水準は高いが仕事への態度が不快という状態が、左上に位置するワーカホリックである。

以下では、これらを簡潔に説明する。

1. ボーアウト

ボーアウトとは、「社内ニート症候群」ともいわれ仕事に退屈しきっている状態である。この要因は、①能力以下の仕事しかやらせてもらえない(自分はもっと有能だという)不満、②無関心(仕事と一体感の欠如)、③退

屈(やる気のなさや無力感)、などがある¹⁴⁾。

ボーアウトは、個々に責任のある自律した仕事では陥りにくいといわれている。しかし、介護の仕事(特に施設系)はチームサービスである。この場合、過大な要求を受けた職員は疲弊してバーンアウトへと向かい、能力以下の要求しかされない職員はボーアウトに陥りながらも居座り続けるという具合に、本当に必要な人材が他業種へ流出する危険性を孕んでいる。

ボーアウトの予防や改善は、個人が、①意義ややりがいのある仕事を求めること、②仕事に対して十分な報酬を求めること、そして③よい雰囲気の中で楽しく働ける環境を求めること、などといわれている¹⁵⁾。

2. バーンアウト

バーンアウトは、心身のエネルギーが尽き果てた状態を指す表現である。その要因は、勤勉さや性格特性など、個人的な要因と勤務時間や作業の量的な負担に関わる環境要因にある。特に、介護職員は感情労働という労働形態であるためリスクが高いといわれている¹⁶⁾。換言すれば、利用者に対して、自分の感情を意識的に管理し続けなければならないことが¹⁷⁾本来の自分を見失うリスクを伴うのである¹⁸⁾。

感情労働についての詳細はここでは省くが、バーンアウトに陥った人は仕事への満足度が低く、周りに八つ当たりするなど他者を巻き込んで情動を発散するため職場のリスクも大きい¹⁹⁾。また、それらの人が回復し、職場・社会復帰した実証的研究はほとんどなく、予防に重点を置くことがより重要となる²⁰⁾。

3. ワーカホリック

ワーカホリックは、「働き中毒」といわれ、

「仕事に耽溺(ある決まりきったやり方に自分をゆだねる)してしまった状態」を表す言葉である²¹⁾。それは、「本心から」多少の残業も気にしない健康な精神状態ではなく、何かのプレッシャーによって「そう思われている」危ない精神状態である。特に介護職員は、利用者の気持ちにいかん「気づく」かが感謝につながるため、サービスを極限なくエスカレートさせて「自己実現ワーカホリック²²⁾」に向かったり、その反対に利用者からの過大な要求やプレッシャーからワーカホリックに追い込まれたりもする。したがって、ひたむきに仕事をする傾向のある介護職員では、一途な想いが「自発性」から「プレッシャー」に替わった時、ワーカホリックに陥るおそれがある。

ワーカホリックに陥った人が職場にいると、周りの人たちにも負の連鎖が広がるということが報告されている²³⁾。そこで、回復するには上司が部下を受容することや、長所に目を向けること、職場で働く者同士が好意や愛を与え、受けることといわれている²⁴⁾。

4. ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態²⁵⁾であり、心の健康度を示す概念の一つとなっている。したがって、個人を含めた事業所全体でワーク・エンゲイジメントを目指すことが双方の成長・発展のために重要である。

ワーク・エンゲイジメントの諸要素は、図3のように「活力」、「熱意」、「没頭」に表される。「活力」とは仕事中的高い水準のエネルギーや心理的な回復力、努力をいとわない気持ちや困難に直面した時の粘り強さ、「熱意」とは仕事に意味を見出し、誇りややりがいを

感じ挑戦する意欲、「没頭」とは仕事に夢中になっている時の幸福感や時間が早く経つ感覚などである。そして、これら三つが揃って充実している心理状態をワーク・エンゲイジメントが高い状態という²⁶⁾。

ワーク・エンゲイジメントが高まると、心理的苦痛や神経症が低減し外向性を高める。また、職務満足感や能力の向上、創造性やリーダーシップを高めるので離職や転職の意思が低くなる。さらにワーク・エンゲイジメントの高い従業員が多い職場は、利用する顧客の満足度を高めるので業績も上がる²⁷⁾。加えて、モチベーションとワーク・エンゲイジメントには双方向の関係があり、モチベーションが高くなるとワーク・エンゲイジメントが高まり、ワーク・エンゲイジメントが高まるとさらにモチベーションを高めるという相乗効果も認められている²⁸⁾。

それでは、ワーク・エンゲイジメントを高める方法について述べてみたい。一般に、組織には否が応でも行わなければならない仕事がある。それが、「仕事の要求度」である(図4)。これらは、乗り越えたと個人の成長につながるが、乗り越えられない大きな壁となるなら、ボーアウトやバーンアウト、ワーカホリックを導くことになる。

一方、どんな組織にもストレスの低減やワーク・エンゲイジメントを高めるために利

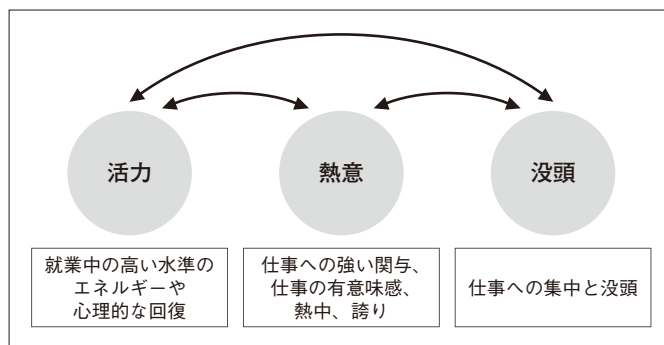


図3 ワーク・エンゲイジメントの諸要素

『ワーク・エンゲイジメント入門』より作成

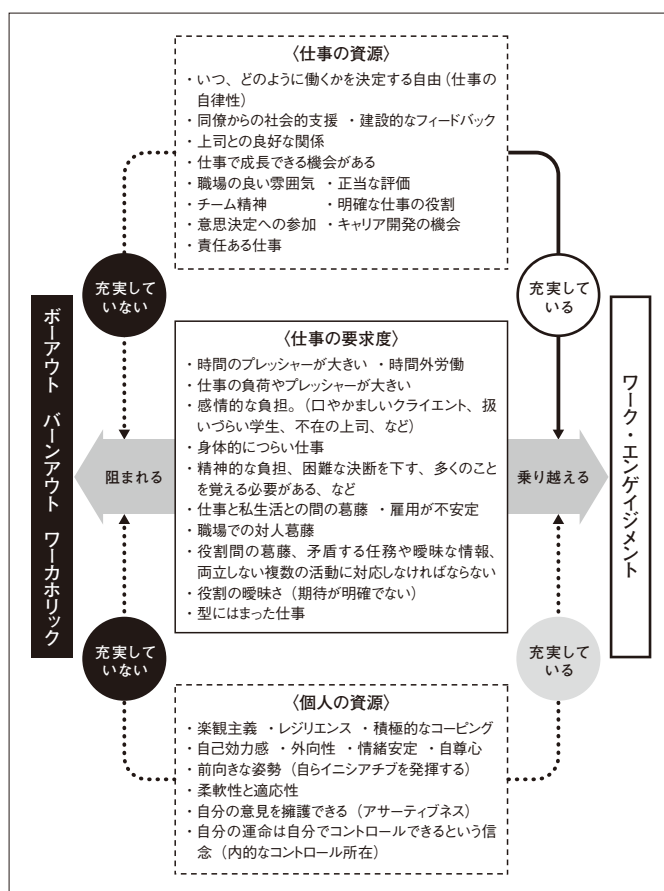


図4 仕事の要求度と資源の機序

『ワーク・エンゲイジメント入門』を改変

用できるものがある。それが、「仕事の資源」と「個人の資源」である。「仕事の資源」とは、身体的・心理的コストを低減し、目標達成や個人の成長・発達を促進するための物理的・

表14 仕事の資源と該当する質問項目と結果

質問 回答	全体につながるもの				○同僚からの社会的支援 ○チーム精神 ○職場のよい雰囲気 ○意思決定への参加 ○上司との良好な関係				○仕事で成長できる機会がある ○キャリア開発の機会				○正当な評価	
	①仕事の内容・やりがい	②仕事の内容・やりがい	①職業生活全体	②職業生活全体	①職場の環境	②職場の環境	①職場の人間関係・コミュニケーション	②職場の人間関係・コミュニケーション	①キャリアアップの機会	②キャリアアップの機会	①教育訓練・能力開発の機会	②教育訓練・能力開発の機会	①人事評価・処遇のあり方	②人事評価・処遇のあり方
満足	16.6	18.1	7.5	6.5	15.4	12.1	18.9	13.8	6.8	9.1	5.6	6.9	7.4	8.6
やや満足	35.5	26.2	17.6	14.5	23.3	20.1	27.8	22.9	17.3	14.7	13.4	13.8	13.5	13.2
普通	37.6	34	55.9	50.7	40.2	37.9	36	36.4	54.4	46.9	52.2	46.3	48.6	39.5
やや不満	6.1	14.1	12.3	19.6	13.6	19.5	11.3	17.9	12.6	17.3	18.6	21	19.1	23
不満	2.5	7.6	4.6	8.6	5.9	10.4	4.3	9	6.5	12	7.8	12.1	9.2	15.7
わからない	1.7		2.1		1.6		1.6		2.5		2.3		2.2	

①平成28年度介護労働実態調査②平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査より作成

社会的・組織的要因であり、「個人の資源」とは、自分を取りまく環境を上手にコントロールできる能力や、レジリエンスと関連した肯定的な自己評価である。

これまで、従来の企業におけるメンタルヘルス対策は、「仕事の要求度」によって生じたストレス反応を低減させることに専念していた。しかし、社員と事業所が共に成長発展するためには、それ以上に「仕事の資源」を充実させることが重要である²⁹⁾。

IV 介護職員・事業所共に成長するための方策

ここからは、介護職員が「仕事の資源」に対する意識について、①平成28年度介護労働実態調査及び、②平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査の該当する調査項目から分析したい。

表14は、「仕事の資源」とそれに関連する質問に対する満足度を示している。ただし、「いつどのように働くかを決定する自由」「責

任ある仕事」「明確な仕事の役割」「建設的なフィードバック」に該当する質問項目は見当たらなかったのも、すべてについて言及するのは限界があることを述べておく。一方、ピンポイントで該当するものではないが「仕事の内容・やりがい」「職業生活全体の満足度」は、仕事の資源が満たされたからこそその結果と考えられるので、分析の対象に加えた(Spssによる信頼性統計量Cronbachのアルファ0.986)。

まずは、これらの質問項目(満足度)の特徴をみるため主成分分析を行った(表15)。

その結果、2つの主成分がみられた。主成分1は、すべての項目で大きく正の値(0.7以上)を示していることから「仕事の資源」の軸と考えられる。また、主成分2は、「仕事の内容・やりがい」「職場の環境」「職場の人間関係・コミュニケーション」が正の値を示し、「キャリアアップの機会」「教育訓練・能力開発のあり方」「人事評価・処遇のあり方」が負の値、さらに、「職業生活全体」が①平成28

表15 仕事の資源と該当する質問項目の主成分分析結果

	元データ		再調整	
	成分		成分	
	1	2	1	2
①仕事の内容・やりがい	11.94	10.958	0.733	0.673
②仕事の内容・やりがい	8.896	5.181	0.861	0.502
①職場の環境	12.401	3.901	0.952	0.299
②職場の環境	10.803	0.047	0.991	0.004
①職場の人間関係・コミュニケーション	10.387	7.125	0.821	0.563
②職場の人間関係・コミュニケーション	10.192	2.045	0.97	0.195
①キャリアアップの機会	19.94	-0.201	0.997	-0.01
②キャリアアップの機会	15.081	-2.632	0.983	-0.172
①教育訓練・能力開発のあり方	18.665	-3.3	0.985	-0.174
②教育訓練・能力開発のあり方	14.957	-4.134	0.963	-0.266
①人事評価・処遇のあり方	16.533	-3.211	0.981	-0.191
②人事評価・処遇のあり方	10.975	-4.959	0.908	-0.41
①職業生活全体	20.845	0.416	0.998	0.02
②職業生活全体	17.643	-3.101	0.984	-0.173

因子抽出法：主成分分析

a 2 個の成分が抽出されました

①介護労働実態調査②社会福祉士・介護福祉士就労状況調査の質問項目と結果より作成

年度介護労働実態調査は正の値で、②平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査は負の値に寄与していることから、職場の雰囲気に関する軸と考えられる。

これらの結果から、介護福祉士を含めた介護職員の多くは、職場環境や利用者とのコミュニケーションなどに大きな不満は少ないと思われる。ただし、「教育訓練・能力開発のあり方」や「人事評価・処遇のあり方」などは負の値を示しているので、すでに指摘してきたキャリアアップに必要な「仕事の資源」に対しては、あまり良い印象を持っていない傾向があることが示された。

V | おわりに

以上、「会社で「留まる」意向が高い人の10の特徴」と「平成28年度介護労働実態調査及び平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労

状況調査」との比較分析や主成分2の値から、介護職員がポジティブかつ充実した思いで勤続するための課題が明らかとなった。それは、「仕事の資源」で負の値を示している、①キャリアアップの仕組み、②教育訓練・能力開発の体制、③人事評価・処遇に対して良い印象を持ってはいないということである。

周知のように、介護人材不足は大きな社会問題である。その背景には、給与面やキャリアパスの整備が不十分なまま、介護業界が発展してきたことにも一つの要因があるといえよう。もちろん、独自の仕組みを整えている機関も存在するが、介護業界全体の底上げが

なければこの問題は今後も続くと考えられる。したがって、まずは各介護事業において「仕事の資源」の現状を再確認したり検討することが必要になるのである。

なお、今回の分析項目に含むことができなかった「いつどのように働くかを決定する自由」「責任ある仕事」「明確な仕事の役割」「建設的なフィードバック」の状況は、生き生きと働くことができる環境かどうかを判断するための重要な部分である。この点の分析については筆者の今後の課題としたい。

◎ 参考文献

- 1) 厚生労働省 (2015)『2025年に向けた介護人材にかかる需給推計(確定値)について』
- 2) 厚生労働省 (2015)『平成24年度仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書(平成24年度厚生労働省委託調査)概要版』, 三菱UFJリサーチ&コンサルティング, pp.22-29.
- 3) 厚生労働省 (2017)『介護人材確保地域戦略会議(第3回)資料2-1』
- 4) 労働政策研究・研修機構 (2004)「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(JILPT調査シリーズ, No. 1)」『労働政策研究・研修機構情報解析部情報管理課編』
- 5) 小倉一哉 (2010)「会社を辞めないのはどんな人か?」『日本労働研究雑誌No.603』, 労働政策研究・研修機構.
- 6) 厚生労働省 (2017)『平成28年介護サービス施設・事業所調査の概況』
- 7) 東京商工リサーチ (2017)『2016年(1-12月)「老人福祉・介護事業」の倒産状況』(2018.8.16取得, http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170111_01.html)
- 8) 社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会 (2015)『2025年に向けた介護人材の確保～量と質の好循環の確立に向けて～』
- 9) 社会福祉振興・試験センター (2016)『社会福祉士・介護福祉士就労状況調査結果の実施概要』, p.7.
- 10) 前掲論文5) p.32.
- 11) 村山昇 (2007)『働くをじっくりみつめなおすための18講義』クロスメディア・パブリッシング, p.56.
- 12) 平田謙次・中西晶 (1999)「キャリア形成に関する人的資源開発の動向と課題」『産業教育学研究29(2)』日本産業教育学会, pp.1-10.
- 13) 前掲書11) p.62.
- 14) Philippe Rothlin, Peter R.Werder, 平野 卿子 訳 (2009)『バーアウト社内ニート症候群』講談社, pp.2-4.
- 15) 前掲書14), p.172.
- 16) 久保真人 (2007)「バーンアウト(燃え尽き症候群)ーヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌49(1)』労働政策研究・研修機構, pp.55-56.
- 17) A.R.ホックシールド石川准, 室伏亜希訳 (2000)『管理される心: 感情が商品になるとき』世界思想社, p.7.
- 18) 天田城介 (2004)『みらいを拓く社会学-感情を社会学する, 看護・福祉の現場における感情労働』ミネルヴァ書房, pp.119-139.
- 19) 井奈波良一・井上真人 (2010)「1年目研修医のバーンアウトと職業ストレスおよび対処特性の関係」『日本職業・災害医学会会誌JJOMTVOL58.No3』日本職業・災害医学会, p.107.
- 20) 久保真人 (2007)「バーンアウト(燃え尽き症候群)ーヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌2007年1月号(No.558)』独立行政法人労働政策研究・研修機構, pp.61-62.
- 21) Wayne Oates, 小堀用一朗訳 (1972)『Confessions of a Workaholic(ワーカホリックー働き中毒患者の告白)』, 日本生産性本部, p.2.
- 22) 阿部真大 (2007)『働きすぎる若者たち「自分探し」の果てに』, 生活人新書221NHK出版.
- 23) 前掲書21) pp.74-84.
- 24) 前掲書21) pp.243-245.
- 25) 島津明人 (2017)「健康でいきいきと働くために: ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化」『心身健康科学13(1)』日本心身健康科学会, p.20.
- 26) 島津明人 (2009)「職場のポジティブ心理学: ワーク・エンゲイジメントの視点から」『産業ストレス研究(Job Stress Res.)第16巻第3号』日本産業ストレス学会, p.133.
- 27) 前掲論文25), pp.133-134.
- 28) 前掲論文25), p.21.
- 29) ウイルマー・B・シャウフェリ, 島津明人訳 (2012年)『ワーク・エンゲイジメント入門』星和書店, pp.44-45.