

# 介護職員の離職に係る要因の把握とその対策の検討

## －離職経験のある介護職員を対象とする

### インタビュー調査をもとに－

名 定 慎 也

キーワード：介護職員、人間関係、離職防止、人材マネジメント

#### 1. はじめに

総務省統計局によると 2016(平成 28)年 9 月の高齢化率は 27.3%に達した。高齢化に伴い要支援・要介護高齢者も増加しているため、介護人材の確保が社会問題となっている。厚生労働省によると 2025 年の介護人材の需要 253 万人に対し、供給見込みが 215 万人となり、約 37.7 万人が不足するといわれている。介護職の新たな人材を呼び込む対策と共に、今いる人材が長く働き続けていける対策の両輪が必要である。

厚生労働省平成 27 年雇用動向調査によると平成 27 年 1 年間の離職率は 15%であった。日本標準産業分類 16 大産業のなかで、医療・福祉の離職率は 14.7%で全産業平均の 15%を下回った。同じ第 3 次産業(サービス業)で比較すると、宿泊業・飲食業は離職率 28.6%、生活関連サービス業・娯楽業は離職率 21.5%であり、相対的にみて医療・介護の離職率が高いわけではない。介護職は、重労働、低賃金、高離職というイメージがメディア等によって強く刷り込まれた印象があるが、実際の介護職の現状や離職理由等を分析し考察することが求められている。

従来の介護職離職の構造に関する研究で今井(2011)は「介護福祉士養成校卒業生の追跡調査」をしている。離職要因を「賃金」、「身体的理由」、「人間関係」に分け、要因が重なるほど離職傾向が強くなると述べている。特に、「人間関係」のなかでも「同僚や上司の関係」が重要であるとしている。このように介護職員の離職理由は 1 つの要因だけではなく、様々な要因が絡み合っていると推測されるが、まずは、離職を決

意する引き金となる要因を明らかにする必要があるものと考えられる。

また、公益財団法人介護労働安定センターによる平成27年度「介護労働実態調査」の介護職員の離職理由には、「職場の人間関係に問題があったため(25.4%)」、「法人・事業所の理念や運営の在り方に不満があったため(21.6%)」、「他に良い仕事・職場があったため(18.8%)」、「収入が少なかったため(17.0%)」があがっている。これらの理由において先行研究には、法人理念や運営に対する不満についての具体的内容が示されたものではなく「どのような職員」が、理念や運営に対し「どのような不満をいただいているか」といった内容は明らかにされていない。

しかし、この法人理念や運営に対する不満の内容が明らかになれば、法人理念の設定・実行や運営方法の改善、つまり事業所のマネジメント方法が明らかになる可能性がある。

そこで、本研究では、介護職員の離職につながる要因を分析し、介護職員が施設の理念や運営の不一致を離職理由とするのは何故かについて検討し、今日の離職理由の背景とその防止方法について提案することを目的とした。

この方法としては、介護事業所に勤める職員を対象にインタビュー調査によって、具体的な離職理由を明らかにした後、介護職員の定着促進のための対策と、良質な施設運営へと繋げる対策について考察する。

## 2. 研究の背景

### 2-1. 介護労働実態調査

#### (1) 介護職員の不足

介護現場の状況においては、平成27年度「介護労働実態調査」によると、介護保健サービス事業所における介護サービスに従事する従業員の過不足状況は、「不足感」（「大いに不足」＋「不足」＋「やや不足」）は61.3%と半数を越えている。「不足」している理由については「採用が困難である(70.8%)」、「事業を拡大したが人材を確保できない(20.3%)」、「離職率が高い(15.8%)」と介護人材の確保の難しさが伺える。

採用が困難な理由については、「賃金が低い(57.4%)」、「仕事がきつい(身体的・精神的)(48.3%)」、「社会的評価が低い(40.8%)」である。

介護サービスを運営する上での問題点については、「今の介護報酬では人材確保・定着のために十分な賃金を払えない(53.8%)」、「良質な人材の確保が難しい(53.6%)」、「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出来ない(32.6%)」である。

介護職員・訪問介護員の採用率については、平成25年度以降減少しており、離職率については、平成20年度以降20%を下回り、平成21年度以降は16%～17%台で推移し、平成27年度は16.5%であった。産業全体の15%と比べると少し高くなっている。

このように、介護サービスを運営する事業所・施設においては介護人材が不足し、また、確保することも困難な状況にあることが分かる。

## (2) 介護職員の離職状況

公益財団法人介護労働安定センター平成27年度「介護労働実態調査」によると介護職員の離職理由は、「職場の人間関係の問題」に続き、「法人・事業所の理念や運営の在り方に不満があった」が上位にあがる。

公益財団法人社会福祉振興・試験センターによる社会福祉士・介護福祉士就労状況調査結果より、離職経験者の「現在の職場以前の就労状況」を見ると、福祉・介護・医療分野の経験がある者が前の福祉・介護・医療分野の職場を辞めた理由は、介護福祉士は「法人・事業所の理念や運営の在り方に不満があった(33.5%)」、「職場の人間関係に問題があった(29.4%)」、「収入が少なかった(28%)」とある。ただし「人間関係」で「利用者やその家族との関係に問題があった」は1.8%のみである。以上2つの機関のアンケートを見ても、主に「職場の人間関係」と「法人・事業所の理念運営の在り方」に問題を生じ離職するケースが多いことが分かる。

加えて、人材マネジメントの観点から、公益財団法人介護労働安定センター平成27年度「介護労働実態調査」の雇用管理の状況、早期離職防止や定着促進のための方策についてのアンケートでは、「労働時間(時間帯・総労働時間)の希望を聞いている(68.4%)」、「職場の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている(定期的なミーティング、意見交換会、チームケア等)(60.9%)」、「賃金、労働時間等の労働条件(休暇を取りやすくすることも含める)を改善している(59.5%)」とある。その他、「能力や仕事ぶりを評価し、配置や処遇に反映している」、「悩み、不満、不安などの相談窓口を設ける」、「健康対策・健康管理に力を入れている」など様々である。特に、法人・事業所の理念や運営等マネジメントに関わる対策としては、9番目に、「経営者・管理者と従業員が経営方針、ケア方針を共有する機会を設けている(36.4%)」や、15番目に「新人の指導担当・アドバイザーを置いている(25.2%)」、17番目に「管理者・リーダー層の部下育成や動機付け能力向上に向けた教育研修に力を入れている(17.4%)」などがあつた。

このように、事業所は離職防止のため対策をし、離職率の低下に繋げる反面、離職

理由の詳細・原因を究明しているか、そしてそれに応じた具体的な対策を講じているかは不明である。

## 2-2. 介護福祉士減少の問題

要支援・要介護高齢者の増加、社会環境・家族環境の変化等、介護に求められるニーズも多様化・高度化し、介護の質の向上も求められている。そこで、介護福祉士の質の向上を目的に、介護福祉士取得の「実務経験ルート」の要件に、最大 450 時間の「実務者研修」の修了が課せられた。その影響もあってか、公益財団法人社会福祉振興・試験センターによると 2016 年度の介護福祉士国家試験の受験者が昨年度の 15 万 2,573 人から、7 万 6,323 人と半減し、合格者も、昨年度より約 38%減少した。

また、介護福祉士養成校(大学や専門学校)の卒業と同時に資格取得できていたものが、2017 年度から国家試験の受験が必要となる。そういった背景も要因の一つになったのか、2016 年度介護福祉士養成校の定員に対する入学者の割合も 5 割を切った(約 46%)。そして、2017 年度は、日本人入学者が減少し、外国人留学生在が前年度の 2 倍に増え、日本人・外国人を合わせた全体の入学者は 7258 人と定員の 45.7%にとどまった<sup>1</sup>。このように、介護福祉士を目指す者の減少も問題である。しかし、介護現場は、介護の質向上と介護人材の確保の両面が求められ、更なる施策や取り組みが必要である。

## 2-3. 介護人材確保の動向

厚生労働省は、2014 年 3 月に人口の減少を克服し、地方を創生する目的で「まち・ひと・しごと創生サポートプラン」を発表した。基本方針は「雇用制度、雇用対策に関する取組」「少子化対策に関する取組」「医療・介護、福祉サービスの基盤整備に関する取組」の 3 つである。このうち「医療・介護、福祉サービスの基盤整備に関する取組」には、大都市圏のように急速な高齢化が進みサービス不足が深刻化する地域や中山間地域のように、サービス提供人材が不足し、居住地が点在してサービス効率を高めることが難しい地域などに焦点を当てた。人材確保・サービス提供が困難な地域の増加に備えて、福祉サービス(高齢者・障害者・児童)の融合を図り、日常生活に不可欠な施設や地域活動を行う場を「小さな拠点」として集約し、高齢者、障害者、子どもなどが分け隔てなく利用できる統合サービスの整備とともに、福祉サービスの担

---

<sup>1</sup> NHK NWES WEB「介護福祉士養成の大学・専門学校 入学者これまでで最少に」(2017 年 8 月 13 日)

い手となる専門職種を統合・連携させる方策検討チームを厚生労働省に設置した。その中で、フィンランドの医療・福祉系の共通基礎資格であるラヒホイタヤを参考に、医療・介護・保育等の資格の融合が検討された。

このような福祉医療の資格統合によるメリットは、幅広い知識を得ることで多角的な視点から業務が行えるとともに、汎用性も高くなることで人材不足の解消にもつながる。デメリットは、専門性の希薄化、資格取得や業務の負担が増すなど、現場サイドから反対の意見も多い。

現在、厚生労働省は「地域共生社会」の実現に向け、医療・福祉系の専門職を養成するプロセスで共通の基礎課程を創設する構想について、2021年度の実現を目指す方針を示し検討している。

また、介護福祉士や社会福祉士といった福祉系の資格を持つ人の保育士カリキュラムや試験科目の一部を免除し、就職の間口を広げるなど福祉人材不足の対策を講じている。このように、今後起こりうる社会の情勢から、介護の人材や専門職のあり方も変わっていくことが期待されている。

#### 2-4. 認定介護福祉士について（専門介護福祉士）

「認定介護福祉士」は、2011年に厚生労働省が、介護職の離職を食い止めようと、キャリアアップの一つとして導入を決めた。2015年に日本介護福祉士会などの関係団体で「認定介護福祉士認証・認定機構」（東京）が設立され、都道府県単位の介護福祉士会などと研修を開き、受講者を認定している。2017年3月には、全国で11人が第一号として認定された<sup>2</sup>。

一般社団法人認定介護福祉士認証・認定機構によると、「認定介護福祉士の役割は、①事業所や施設の介護サービスマネージャーとして、どのような利用者に対しても最善の個別ケアを提供するとともに、介護職によるサービス提供チームに対する教育、指導、介護サービスマネジメントを行い、サービスの質を向上させる。②介護サービス提供における連携の中核を担う立場として、介護サービス提供において他職種との連携、協働を強化する。③地域における介護力向上のための助言・支援者として、家族介護者への支援のほかに、地域の施設・事業所、ボランティア、介護福祉士等の介護力を引き出し、利用者が暮らす『地域』の介護力の向上を図る。」とある。つまり、現在の介護ニーズに対応できるよう、介護リーダーにはマネジメント能力の定着と向

<sup>2</sup> 東京新聞 TOKYO Web 「新たな資格「認定介護福祉士」他職種と連携 支援の中核に」（2017年7月19日）

上が社会的に求められている。

しかし、取得には計600時間もの研修が必要であり、費用も40万円程度必要になる。その反面、国の制度改正の全体像が不透明なため、資格を取得した職員が、上級職の待遇を得たり、事業所で適正に機能できたりするかどうかは不明である。

## 2-5. 先行研究

介護職員の離職要因についての先行研究は、離職の直接的な原因を明らかにする研究は少ない。「職務満足」や「職務継続」、「離職」など離職要因に関する研究は、次頁表1のとおりである。

表1の「職務満足」、「職務継続」、「離職」に関する研究について調べた結果、定量的研究が多く、定性的研究が少ない。加えて、「人間関係」や「給与」、「労働条件」や「労働環境」など一般的に問題とされる要因が職務継続意欲や離職に相関があることは確認できた。その中で、賃金の改善は求められているが、賃金だけが離職の直接的要因とはなっていないという結果もみられた。また、職務継続のためには、「やりがいの創出」なども必要であった。「離職予防」の視点でみると、「研修体制の整備」や、「人間関係の調整」、「コミュニケーションの円滑化・相談・サポート体制の強化」、「給与の適正化」、「適正な人事評価」、「キャリアパス」、「ストレス管理」など、「雇用管理」の領域が重要であることが示唆される。

しかし、アンケートでの調査では、離職に至る具体的な理由や、示された回答の真意が見えにくい。また、上記したように、理念や運営のあり方ともいえる「雇用管理」が、職務満足や継続意思、離職防止に重要だと示されつつも、先行研究では、「理念や運営の在り方への不満」に関する内容がほとんど見られない。

そこで、本研究では「賃金」、「人間関係」、「健康的側面」、「理念・運営の在り方の不満」等に焦点を当てたインタビュー調査を実施し、具体的に離職に関する理由とそこに至った要因を明らかにし、離職要因の構造化を図る。これらの結果をもとに、介護現場における人材マネジメント、特に介護職員の定着促進のための対策と、良質な施設運営へと繋げる対策について考察する。

表 1 : 介護職員の離職に係る先行研究

| 区分   | タイトル  | 研究者            | 結果及び研究のポイント   |
|------|---|----------------|---|
| 職務満足 | A特別養護老人ホームにおける介護職員の職務満足に関する検討                                 | 木村、天野 (2008)   | 介護職員の職務満足度の向上は給与の引き上げと、チームの中で自主性を発揮し、成長できる機会を増やすことが必要であると述べている。   |
|      | 介護職員の職場環境と職務満足および離職に関する考察                                     | 松本 (2011)      | 介護職の職務満足を高めるためには、勤務時間、職員体制、給与、施設のハード面、施設の理念やケアの方針、仕事量といった「衛生要因」に関する労働条件、職場環境の整備が不可欠であり、離職防止には、衛生要因の満足度の向上、仕事への適切な評価、自己研鑽の機会の提供などが必要であると述べている。   |
| 職務継続 | 介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響                                      | 大和 (2009)      | 仕事継続には、「賃金に対する満足度」、「仕事内容・やりがい」、「人事評価・処遇の在り方」が関係し、優秀な人材の確保と定着には、「上司からの評価や処遇」が大事であり、仕事にやりがいを持つ「環境整備」と「士気の昂揚」が必要と述べている。                            |
|      | 介護職の仕事の満足度と離職意向-介護福祉士資格とサービス類型に注目して-                          | 小檜山 (2010)     | 介護の専門性を明確にし、上位資格を評価する報酬体制が有効で、相談できる管理者や窓口の存在など職員のサポートも重要であると述べている。  |
|      | 介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関する研究-神奈川県内特別養護老人ホームの介護職を対象とした調査から         | 阿部 (2011)      | 介護職員の離職率を改善し定着していくために、新任職員の研修に力を入れるだけでは不十分であり、個人の側面である「働きがい」と組織の側面である「労働条件」、「働きやすさ」を統合し、環境整備をすることが必要であると述べている。                                  |
|      | 特別養護老人ホームの介護職員の仕事継続プロセス-5年以上継続している介護福祉士の場合-                   | 吉田、杉澤 (2012)   | 特別養護老人ホームで5年以上継続して勤務する職員における継続プロセスの質的研究を行い、労働環境・条件のきつさ・厳しさによって、仕事を辞める意識がうまれても、すぐ離職に結び付かない要因に「仕事の価値認識の強化」と「労働環境・条件のささやかな良い点に着目」することであると述べている。    |
|      | 介護老人福祉施設における介護職員の職場定着意向に影響を与える要因                              | 神部 (2014)      | 「仕事・教育研修体制」、「給与」が職務定着意向に影響を与えると述べた。給与に関しては、人件費の見直しなど施設経営者の経営努力と、労働条件等の整合性やキャリアパスのしくみを構築し職員に明示する必要性を述べている。                                       |
| 離職   | 介護職員のライフサイクルとストレスマネジメント                                       | 鈴木 (2008)      | ストレスや雇用管理が、離職行動に繋がることを示唆した。   |
|      | 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の関連を中心に- | 小木曾、阿部他 (2010) | 給料に対する満足度が低くても、給料が安いことは転職や離職に関連せず、トップダウン方式で現場の意見を反映させにくい「職場における管理」(施設運営など)が、ケアスタッフの離職意思を強くすると述べている。   |
|      | 介護福祉の離職   | 中野、白石他 (2010)  | 介護福祉士の離職について、介護職はやりがいを持って仕事についているが、人手不足から高齢者一人ひとりに充分に関われないジレンマがあるほか、介護従事者の知識がばらばらであるため、教育面に課題があると述べている。   |
|      | 介護福祉士の早期離職に関する質的研究  | 古川 (2010)      | 早期離職の要因は、専門職としての仕事を安易に考え、実習ボランティアの延長と考えている実態と、専門職としての介護実践・倫理観の欠如の実態を明らかにした。また、違和感や不満を抱いた際の解決に向けたコミュニケーションの欠如、離職を意識している職員に対するサポート体制の不備を問題としてあげた。 |
|      | 介護職離職の構造に関する研究-介護福祉士養成校卒業生の追跡調査から-                            | 今井 (2011)      | 離職要因には個人的理由、身体的理由、賃金、人間関係の4つに分けられる。どの要因ひとつであっても離職に至るが、要因が重なるほど離職傾向は強くなると述べている。  |
|      | 特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究                            | 黒田、張 (2011)    | 介護職員の離職意向の研究において、介護の職務に関する満足感が離職意向を抑制し、逆に、役割葛藤や情緒的緊張が離職意向を強めるとした。   |
|      | 介護老人福祉施設における介護職員の離職要因-賃金と教育・研修を中心とした施設体制が離職率に与える影響-           | 大和、立福 (2013)   | 社会的に賃金改善の声は大きいですが、離職率に直接影響は与えておらず、採用後に教育・研修を実施している事業所の方が離職率は低いことをあげ、教育・研修に力を注ぐことが介護職の定着促進につながるとした。  |

### 3. 研究方法

#### 3-1. 調査方法

近畿圏にある2つの法人(A法人、B法人)の協力を得て実施した。2法人に所属する介護職員を対象に、半構造化面接法によってインタビュー調査を行った。

インタビューについては、離職経験があるグループと離職経験がないグループを3・4名の小グループに分け、1時間から1時間半程度かけて聴取した。人数は離職経験のある職員16名、離職経験のない職員14名、合計30名から聴取した。

調査にあたっては、事前にアンケートによって調査対象者の基本属性(性別、年齢、資格、現職在職年数、所属、役職の有無、離職経験の有無)、就職動機、仕事に対する思い、職務満足度、継続意思(職務・職業)についても収集した。

AB法人の概略は以下の通りである。

#### 1) A法人

##### (1) 法人概要

1979(昭和54)年にA法人開設。1999(平成11)年以降、通所リハビリテーション事業、通所介護事業、訪問介護事業、居宅介護支援事業、訪問看護事業、介護老人保健施設、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護、サービス付高齢者向け住宅など介護事業を展開している。

##### (2) 理念

- ① 患者・利用者の自立を支援し、良質な医療・看護・介護を提供する。
- ② 仕事に誇りと責任を持ち、社会人としての向上を目指す。
- ③ 事業の充実により、住民の健康増進と地域社会の発展に寄与する。

##### (3) 法人の所在する地域の特性

西部一帯に広がる山から東に向けてなだらかな傾斜で盆地に連なり、中央部は平坦で緑豊かな田園や住宅地、工業地帯を形成している。大都市の隣接地域として都市化が進んでいる。医療・福祉においては、医療・介護・福祉に加え、保健も含めた連携を進めており、地域包括ケアの先進的な地域でもある。法人の拠点地域の高齢化率は平成28年10月地点で25.8%であり、今後ますます高齢化が進む地域である。

#### (4) 介護部門の組織構成

介護部門の組織構成は、法人全体の理事長、次に介護部門をまとめる部長の下に、マネジャーがエリアごとの事業所をマネジメントし、事業所の規模によって主任、副主任が事業所の責任者として運営を管理している。リーダーは介護現場の司令塔として事業所内のプログラム管理やスケジュール調整を行い、一般介護職員が利用者の暮らしをサポートしている。

### 2) B法人

#### (1) 法人概要

2005(平成 17)年にユニット型特別養護老人ホームを設立。入居定員は 50 名。短期入所 20 名。2階建て、8ユニットの施設である。協力機関として病院、老人保健施設、在宅連携センター(通所介護)、医院があり、医療的サービスや支援の充実を図っている。運営の方針は入居者が、可能な限り自立した日常生活を営むことができるように支援する。常に安心・安全な生活を提供し、個人を尊重した尊厳ある生活の実現に取り組んでいる。

#### (2) 理念

- ① 利用者本位
- ② 自立、自律支援
- ③ 安全な生活
- ④ 情報開示

#### (3) 法人の所在する地域の特性

広い平野と、穏やかな瀬戸内海、温暖な気候と豊かな産業に恵まれた地域で、江戸時代中期に栄えた城下町の面影を残す地区もある。世界遺産の城をもつ観光地としても有名な地域である。法人の所在する地域は閑静な住宅街にあり、穏やかな生活環境が整う。地域の高齢化率は 25.8%(平成 29 年 2 月)であり、徐々に高齢化が進んでいる地域である。

#### (4) 介護部門の組織構成

介護部門を中心に見た組織構成は、理事長(嘱託医師兼務)、施設長、事務長によって、施設全体の管理運営がなされ、サービス課長は、事務支援部、相談支援部、

健康支援部(看護)、生活支援部(介護)を統括し、各支援部の管理連携等促進している。フロアリーダー2名、ユニットリーダー8名(兼務含む)が、各フロア・ユニット内のプログラム管理やスケジュール調整を行い、一般介護職員と共に利用者の暮らしをサポートしている。

以上、組織規模や地域等異なる2法人の介護職員(役職、一般介護職員含む)にインタビュー調査を実施した。A法人は通所施設の職員が多く、B法人はユニット型の特別養護老人ホームのみと異なるタイプの施設で実施した。

インタビュー項目は、1. 前職を離職した理由(離職経験のない場合は離職するとしたらどんな要因か)。2. 法人・事業所の理念や運営の在り方をどのように考えているか、また運営の不満とはどんなものがあるか。3. 職務継続に必要な工夫についてである。

インタビュー調査は、平成29年7月～8月に実施し、調査にあたっては、倫理的配慮として、事前に兵庫県立大学大学院経営研究科に設置される倫理審査委員会の承認(認証番号2017-0003)を得た。対象介護職員には、事前に書面で、目的を伝え、個人情報保護に努めることを説明し、同意を得た上でインタビューを実施した。

### **3-2. 分析方法**

収集した基本属性等のアンケートデータについては、集計を行った。

音声データについては、逐語録を作成し、類似する内容について取りまとめを行い、カテゴリー化(離職要因)した。そして、中心カテゴリー(離職)との関連を検討しながら、離職要因の構造化を進めた。インタビューの設問毎に分析・考察しその内容を記述し、カテゴリー間の関係を関連図に示した。

## **4. 研究結果**

### **4-1. 調査対象者の属性**

本研究におけるインタビュー対象者の属性は、次頁表2に示した。

表2：インタビュー対象者の基本属性

|        |        | A法人(N=20) |    | B法人(N=10) |     | 全体(N=30) |      |
|--------|--------|-----------|----|-----------|-----|----------|------|
|        |        | N         | %  | N         | %   | N        | %    |
| 性別     | 男      | 7         | 35 | 4         | 40  | 11       | 36.7 |
|        | 女      | 13        | 65 | 6         | 60  | 19       | 63.3 |
| 年齢     | 20代    | 4         | 20 | 5         | 50  | 9        | 30.0 |
|        | 30代    | 5         | 25 | 0         | 0   | 5        | 16.7 |
|        | 40代    | 8         | 40 | 4         | 40  | 12       | 40.0 |
|        | 50代    | 3         | 15 | 1         | 10  | 4        | 13.3 |
| 資格     | 介護福祉士  | 18        | 90 | 8         | 80  | 26       | 86.7 |
|        | 初任者研修  | 2         | 10 | 1         | 10  | 3        | 10.0 |
|        | 社会福祉主事 | 0         | 0  | 1         | 10  | 1        | 3.3  |
| 現職在職年数 | 3年未満   | 3         | 15 | 0         | 0   | 3        | 10.0 |
|        | 5年未満   | 1         | 5  | 3         | 30  | 4        | 13.3 |
|        | 10年未満  | 9         | 45 | 5         | 50  | 14       | 46.7 |
|        | 10年以上  | 7         | 35 | 2         | 20  | 9        | 30.0 |
| 所属     | 通所     | 13        | 65 | 0         | 0   | 13       | 43.3 |
|        | 訪問     | 1         | 5  | 0         | 0   | 1        | 3.3  |
|        | 入所※1   | 6         | 30 | 10        | 100 | 6        | 20.0 |
| 役職     | あり※2   | 11        | 55 | 4         | 40  | 15       | 50.0 |
|        | なし     | 9         | 45 | 6         | 60  | 15       | 50.0 |
| 離職経験   | あり※3   | 10        | 50 | 6         | 60  | 16       | 53.3 |
|        | なし     | 10        | 50 | 4         | 40  | 14       | 46.7 |

※1 短期入所、小規模多機能含む(夜勤有を入所に含む)

※2 A法人(主任5、副主任2、リーダー4)、B法人(課長1、フロアリーダー2、ユニットリーダー1)

※3 離職した前職業 A法人(介護10、その他1)、B法人(介護2、その他4)

## 4-2. 事前アンケート結果

本研究におけるインタビュー対象者に基本属性と併せアンケート調査を実施した。就職動機に関しては、「やりがいのある仕事だから」、「人のためになる・社会貢献できる仕事だから」、「将来性のある仕事だから」と順に続いた。この結果は、介護労働実態調査の結果と大きな変わりはない。その他、「現在の仕事に対する思いについて」(表3)、「現在の仕事・職場への総合的な満足度について」(表4)、「職務継続意欲(現在の事業所の継続意思について)」(表5)、「職業継続意欲(現在の仕事(介護業界)の継続意思について)」(表6)の結果を以下の表に示し検討した。

「給与」と「上司や同僚の関係」の満足度については、A法人は、「給料面」の満足度は低い(「はい」30%)が、「上司や同僚の関係」への満足度が高い(「はい」80%超)。B法人は「給与面」の満足度はA法人に比べて高い(「はい」50%)が、「上司や同僚の

関係」への満足度が低い(「いいえ」40%未満)。

「運営方針」の満足度については、A法人は満足度が相対的に高く(「はい」90%)、B法人は、低い(「はい」50%)。特にB法人は「管理職との連携」の満足度が0%、つまり不満度が高かった(100%)。

「現在の仕事・職場への総合的な満足度」については、A法人は、「満足」・「どちらかと言えば満足」を合わせると90%、B法人は「満足」・「どちらかと言えば満足」が60%であった。

「現職場の継続意欲」については、A法人もB法人も継続意思は高い(「続けていきたい」・「どちらかと言えば続けていきたい」を合わせると80%超)。また、「介護業界に対する職業継続意欲」については、「続けていきたい」・「どちらかと言えば続けていきたい」を合わせると、A法人が95%、B法人が80%であった。

**表3：現在の仕事に対する思いについて**

|                                  | A法人(N=20) |     |     |     | B法人(N=10) |     |     |      | 全体(N=30) |     |     |     |
|----------------------------------|-----------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|------|----------|-----|-----|-----|
|                                  | はい        | %   | いいえ | %   | はい        | %   | いいえ | %    | はい       | %   | いいえ | %   |
| ①現在の仕事は給与に見合っている                 | 6         | 30% | 14  | 70% | 5         | 50% | 5   | 50%  | 11       | 37% | 19  | 63% |
| ②現在の給与は労働時間に見合っている               | 3         | 15% | 17  | 85% | 7         | 70% | 3   | 30%  | 10       | 33% | 20  | 67% |
| ③直属の上司の部下への対応に満足している             | 16        | 80% | 4   | 20% | 3         | 30% | 7   | 70%  | 19       | 63% | 11  | 37% |
| ④施設の介護職員の人間関係が良い                 | 17        | 85% | 3   | 15% | 4         | 40% | 6   | 60%  | 21       | 70% | 9   | 30% |
| ⑤施設の理念と自分の介護に対する思い(介護観)は重なるものがある | 19        | 95% | 1   | 5%  | 7         | 70% | 3   | 30%  | 26       | 87% | 4   | 13% |
| ⑥施設の運営方針に満足している                  | 18        | 90% | 2   | 10% | 5         | 50% | 5   | 50%  | 23       | 77% | 7   | 23% |
| ⑦相談できる人がいる                       | 17        | 85% | 3   | 15% | 9         | 90% | 1   | 10%  | 26       | 87% | 4   | 13% |
| ⑧管理職と現場職員の連携はとれている               | 16        | 80% | 4   | 20% | 0         | 0%  | 10  | 100% | 16       | 53% | 14  | 47% |

**表4：現在の仕事・職場への総合的な満足度について**

|                 | A法人(N=20) |      | B法人(N=10) |      | 全体(N=30) |      |
|-----------------|-----------|------|-----------|------|----------|------|
|                 | N         | %    | N         | %    | N        | %    |
| 満足している          | 1         | 5%   | 0         | 0%   | 1        | 3%   |
| どちらかといえば満足している  | 17        | 85%  | 6         | 60%  | 23       | 77%  |
| どちらかと言えば満足していない | 2         | 10%  | 3         | 30%  | 5        | 17%  |
| 満足していない         | 0         | 0%   | 1         | 10%  | 1        | 3%   |
| 合計              | 20        | 100% | 10        | 100% | 30       | 100% |

表5：現在の事業所の継続意思について

|                   | A法人(N=20) |      | B法人(N=10) |      | 全体(N=30) |      |
|-------------------|-----------|------|-----------|------|----------|------|
|                   | N         | %    | N         | %    | N        | %    |
| 続けていきたい           | 5         | 25%  | 3         | 30%  | 8        | 27%  |
| どちらかと言えば続けていきたい   | 14        | 70%  | 5         | 50%  | 19       | 63%  |
| どちらかと言えば続けていきたくない | 1         | 5%   | 2         | 20%  | 3        | 10%  |
| 続けていきたくない         | 0         | 0%   | 0         | 0%   | 0        | 0%   |
| 合計                | 20        | 100% | 10        | 100% | 30       | 100% |

表6：現在の仕事（介護業界）の継続意思について

|                   | A法人(N=20) |      | B法人(N=10) |      | 全体(N=30) |      |
|-------------------|-----------|------|-----------|------|----------|------|
|                   | N         | %    | N         | %    | N        | %    |
| 続けていきたい           | 9         | 45%  | 5         | 50%  | 14       | 47%  |
| どちらかと言えば続けていきたい   | 11        | 55%  | 3         | 30%  | 14       | 47%  |
| どちらかと言えば続けていきたくない | 0         | 0%   | 2         | 20%  | 2        | 7%   |
| 続けていきたくない         | 0         | 0%   | 0         | 0%   | 0        | 0%   |
| 合計                | 20        | 100% | 10        | 100% | 30       | 100% |

#### 4-3. インタビュー調査の結果

##### 4-3-1. 離職理由について（離職経験がない人には離職するとしたらどんな理由か）。

1) 離職理由について（離職経験者へのインタビュー）の結果：A法人

A法人の離職経験者の離職理由についてのインタビュー結果は、以下の通りである。

表7：離職理由について [A法人：離職経験ありの職員(10名)] ※複数回答者有

|   | カテゴリー                 | 実際の意見   |
|---|-----------------------|---|
| 1 | 上司との人間関係<br>運営の在り方(7) | 上司に対して不満があった<br>手術後、施設長の心無い一言で離職を決意した<br>施設長の考え方が合わなかった(気に入らない職員を軽視、退職させる)<br>上司の言葉で離職を決意した(あなたたちのかわりはいくらでもいる)<br>上司との価値観の違いがあった(2)<br>施設長が自分勝手に方針にあわないと思った |
| 2 | 同僚との人間関係(1)           | 別の人が勝手に自分の退職届けを提出した   |
| 3 | 健康・身体・精神(3)           | 健康維持が難しかった<br>身体的にしんどかった<br>体調不良になった  |
| 4 | 家庭の事情(4)              | 結婚・妊娠・出産・夫の転勤があった(3)<br>親の介護をしないとイケなかった   |
| 5 | 利用者支援(2)              | 利用者本位ではない支援が嫌だった<br>思う利用者支援ができなかった  |
| 6 | 経済的理由(0)              | なし  |
| 7 | 将来性(0)                | なし  |
| 8 | その他(0)                | なし  |

・A法人の離職経験があるグループ（10名：男性1名、女性9名）は、全員30歳以

上で職務経験年数も比較的長く、家庭をもつ職員が多い。ミドルマネジャークラス（主任・副主任）以上の役職者はいなかった。

- ・「施設長の方針」や「上司の心ない言葉」、「上司との価値観の違い」など、「上司との人間関係」を理由に離職した職員が10名中7名であった。年齢や男女の性別の偏りはなかった。
- ・離職理由が「健康面」である職員(3名)は、中年齢層以上で性別に関係はなかった。
- ・離職理由が「家庭の事情」である職員(4名)は、全員女性で、その中でも「結婚」が多かった。
- ・離職理由が「経済的な理由」や「将来性」である職員はいなかった。

2) 離職理由(離職するとしたらどんな理由か)について(離職未経験者へのインタビュー)の結果：A法人

A法人の離職未経験者の離職理由(離職するとしたらどんな理由か)についてのインタビュー結果は、以下の通りである。

**表8：離職するとしたらどんな理由か [A法人：離職経験なしの職員(10名)] ※複数回答者有**

|   | カテゴリー                 | 実際の意見   |
|---|-----------------------|---|
| 1 | 上司との人間関係<br>運営の在り方(0) | なし  |
| 2 | 同僚との人間関係(0)           | なし  |
| 3 | 健康・身体・精神(4)           | 責任に耐えられなくなったら(主任)<br>身体的に仕事をするのが難しくなったら<br>体調不良になれば<br>仕事量が、身体的・精神的限界を上回った時<br>腰痛・身体に関する事 |
| 4 | 家庭の事情(0)              | なし  |
| 5 | 利用者支援(0)              | なし  |
| 6 | 経済的理由(3)              | 経済的理由で辞める可能性はある<br>給与に満足できなくなったら<br>先々の人生を考え継続が困難と考えたとき                                   |
| 7 | 将来性(3)                | 新たな挑戦をする時<br>他にやりたいことがみつかったら(開業など)<br>看護師資格の取得を考えているから                                    |
| 8 | その他(1)                | 自分が今の職場に必要なだと感じなくなったとき  |

- ・離職経験のない職員群は、ミドルマネジャークラス(主任・副主任)が10名中7名であった。
- ・「健康面」を離職理由と考える職員が多かった(4名)。
- ・ミドルマネジャークラスの職員は、「自分の部下とのマネジメント」や「稼働率向上等職務」がうまくいかず、「自分の体力や精神のキャパシティを越えないか」という

不安を抱える職員が多かった。

- ・「経済的理由」と「将来性」を離職理由と考える職員が3名であった。すべて男性であった。

### 3) 離職理由について(離職経験者へのインタビュー)の結果：B法人

B法人の離職経験者の離職理由についてのインタビュー結果は、以下の通りである。

**表9：離職理由について [B法人：離職経験ありの職員(6名)] ※複数回答者有**

|   | カテゴリー                 | 実際の意見   |
|---|-----------------------|---|
| 1 | 上司との人間関係<br>運営の在り方(2) | 上司との関係が良くなかった<br>事務長の考え方が合わなかった。(休日にもボランティア出勤を強要等)  |
| 2 | 同僚との人間関係(0)           | なし  |
| 3 | 健康・身体・精神(1)           | ストレスコントロールができなくなったため                                |
| 4 | 家庭の事情(2)              | 出産のため<br>家の事情があった                                   |
| 5 | 利用者支援(0)              | なし  |
| 6 | 経済的理由(1)              | NPO事業立ち上げに協力後給料未払いの可能性があった                          |
| 7 | 将来性(1)                | 40歳を越え、臨時職員から正規職員で働きたくなり、丁度当施設の開設時期とタイミングが合って前職を辞めた |
| 8 | その他(1)                | 自分にあっていなかった   |

- ・ B法人の離職経験がある職員群では、離職理由に「上司との人間関係」と「家庭の事情」をあげた職員がそれぞれ6名中2名であった。
- ・ 離職理由に「家庭の事情」をあげた職員は2名とも女性であった。
- ・ 具体的には、「今の職場は辞めないが、辞めるとすると、上司など目標とする人がいないと難しくなるかもしれない」とか「価値観が一緒の人がいなくなったら続かない」、「上司・同僚・利用者との人間関係の悪化」、「介護の仕事が合わないと思ったら」、「健康状態」、「引っ越し」、「別にやりたいことができたなら」などがあがった。そのうちの1名は、辞めたくなくなっている職員は具体的に「働きやすい職場づくりについて上司に提言はしているが、全くよくなるらないので辞めたくなくなっている」などの意見がみられた。
- ・ 離職経験者に関しては、現在の仕事においても辞める場合は、前職を辞めた理由に類似する傾向があった。

### 4) 離職理由(離職するとしたらどんな理由か)について(離職未経験者へのインタビュー)の結果：B法人

B法人の離職未経験者の離職理由(離職するとしたらどんな理由か)についてのイン

タビュー結果は、以下の通りである。

**表 10：離職するとしたらどんな理由か[B法人：離職経験なしの職員(4名)] ※複数回答者有**

|   | カテゴリー                 | 実際の意見  |
|---|-----------------------|--|
| 1 | 上司との人間関係<br>運営の在り方(0) | なし   |
| 2 | 同僚との人間関係(0)           | なし   |
| 3 | 健康・身体・精神(1)           | 体力がもたなければ辞める   |
| 4 | 家庭の事情(2)              | 引っ越しで、通勤距離が遠くなり、家庭との両立が難しければ辞める<br>結婚(遠方に行く可能性があるため) |
| 5 | 利用者支援(0)              | なし   |
| 6 | 経済的理由(1)              | 給料などで家族が養えなくなったとき                                    |
| 7 | 将来性(1)                | ヘッドハンティング(他社が自分を評価し必要とするなら)                          |
| 8 | その他(0)                | なし   |

- ・ B法人の離職経験がない職員群(4名)は、4年制大学を卒業し、職務経験もこの職場のみで、勤続年数は6年未満であった。
- ・ 離職要因としては、女性は「結婚」や「引っ越し」など「家庭の事情」をあげ、男性は「経済的理由」や「将来性」(今より自分を評価してくれるところがあれば辞める可能性があるなど)をあげた。

#### 【A法人・B法人全体総括】

離職要因は、「年齢」・「性別」・「離職経験の有無」・「役職」の違いによって以下のとおり差がみられた。

- ・ 離職経験のある職員の離職理由は、16名中「上司との関係(運営の在り方)」(9名)、健康面・身体・精神」(5名)の順に多かった。
- ・ 離職経験のない職員の離職要因は、14名中「健康面・身体・精神」(5名)、「経済的理由」「将来性」(各4名)の順に多かった。
- ・ 離職経験のある職員の離職理由で一番多かった「上司との関係(運営の在り方)」は、離職経験がない職員群では離職要因にあがらなかった。
- ・ 「健康面・身体・精神」は、離職経験の有無に関わらず2番目に多かった。
- ・ 介護労働実態調査の結果では、離職理由で一番多いのは「人間関係」であるが、具体的な人間関係は明記されていない。そのため、本調査で「人間関係」とあげた職員10名に「上司」・「同僚」・「利用者」のどの関係の悪化で辞めるとするか質問すると、「上司との関係」が8名と多かった。

次に「同僚」と答えた職員は2名いたが、インタビュー中に、それ以外の職員から「同僚じゃないわ～、同僚だったら上司に相談したり、配置転換をしたり、対策

ができるけど、上司だとそうはいかない」という意見が出た。それを聞いてどう思うか、「同僚」と答えた職員(2名)に聞くと「それだったら、上司と同僚の間」とどちらも意見を変えた。理由は「同僚の場合、毎日仕事で顔を合わすし、仕事がしづらくなる」とか、「毎日楽しく仕事がしたいが同僚と関係が悪ければしんどくなる」、そして「『同僚』、『上司』のどちらの関係も離職につながる要因となる」とのことであった。

離職する要因として「利用者との人間関係」と答えた職員は20人中1人だった。職種は相談員で、「利用者や家族と良好な関係を築き、利用者や家族の生活の改善にやりがいや自分の存在意義を認めているため」と回答し、辞める理由になり得ると答えた。

その他の職員は「利用者との関係」の悪化は「知識や技術不足など原因が自分にあるので仕方がない」、「対処が可能である」、「利用者との関係が悪化しても配置替えもでき、ずっと続くわけでもない」など「利用者との関係」が離職の大きな要因にはならないという意見であった。

#### 4-3-2. 法人・事業所の理念や運営の在り方についての不満

「法人・事業所の理念や運営の在り方」についてのインタビュー結果を以下にまとめた。

##### 1) A法人

- ・法人理念については、毎朝、朝礼で復唱し、全職員が理解しているとのことだった。ほとんどの職員が、「法人の理念は良いものが掲げられているため、守っていきたい」と回答した。「法人理念は、どの施設も同じような福祉的・介護的視点の理念が掲げられているため、それについての不満はあまりないのではないか」、「理念に沿ってできているかどうかというより、理念に沿って施設全体でしようとしているのかが大切だ」という意見があった。
- ・運営の在り方については、「難しいな、運営の在り方...?」と回答者が悩んでしまい答えがほとんど出なかった。そこで、介護労働実態調査などで「法人・事業所の理念」や「運営の在り方」に不満があり離職した人が「人間関係」に並び上位であることを伝え、「運営の在り方」の不満からイメージすることを問うと、「給料」、「上司や職員間の連携」、「稼働率」、「休暇がとれるか」、「福利厚生」、「人員不足」、「人員の配置」、「法人からの指示」、「現場が回るようにすること」、「施設管理者の考え方」、といった意見が出た。職員の1人は「運営＝ヒト」と回答した。このように「運

営の不満」から考えられることは、個々によって見解が異なった。

その中で、一般介護職員からは、「A法人は事業拡大を方針とし、毎年新規事業を開業しているが、現場は人員不足なのに、新しい事業所に人をとられてしまうことや、他施設へ手伝いに回されることが不満である」という意見が多く聞かれた。逆にミドルマネジャー(主任・副主任)クラスからは、「事業の拡大は、先を見て、自分たちに返ってくるもので賛成する」、「新規事業が立ち上がることで、新しいポスト(役職)ができるので、将来を考えている人にはありがたい」などの意見があがった。加えて、「運営に関しては稼働率のノルマがあるために、ノルマが達成しにくい場所にある事業所では大きな不満・不安やストレスが生じる」との回答もあった。

これらの意見からは、一般職員とミドルマネジャークラスにおいては運営方針に関する理解と不満に違いがあった。

## 2) B法人

- ・法人理念については、正確に答えることができた職員は10名中1名だった。曖昧に覚えていた職員も2名いたが理念浸透は出来ていなかった。しかし、4つの理念について伝えると不満はなかった。また、研修等で施設理念をよく聞かれ、他施設の職員は覚えているのに、自分たちは出来ていないと振り返る職員もいた。
- ・「運営の在り方」についても即答できる職員は少なく、「何だろう」と考える職員がほとんどで、「わからない」と答えた職員も3名いた。
- ・公益財団法人介護労働安定センターの介護労働実態調査の結果で、「法人・事業所の理念」や「運営の在り方」に不満があり離職した人が「人間関係」に並び上位であることを伝え、「運営の在り方」の不満からイメージすることを問うと、「会社を回すこと」、「他部門との連携ができていないこと」、「業務のしんどさが給料に見合っていないこと」、「評価をどのようにしているのか教えてほしい」等、個々によって意見が異なった。サービス課長からは、「一般職員は運営についてはわかっているのではないか、例えば、施設長の言葉や人間として合わないことを運営の在り方の不満に置き換えていないか」という意見が出た。

### 4-3-3. 職務継続に必要な工夫について

「職務継続に必要な工夫」についてのインタビュー結果を以下にまとめた。

表 11 : 「職務継続に必要な工夫」: A・B 法人 (30 名) ※複数回答者有

|   | カテゴリー                   | 実際の意見   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | 上司との人間関係<br>運営の在り方 (17) | 上司に相談・愚痴が言えること(2)<br>働きやすい職場作りをしていくこと(2)<br>上司の適切な指示で動くこと<br>上司とのコミュニケーションがとれること<br>自分を適切に評価してくれること<br>一人ではなく全体で良い環境づくりができること<br>職場環境の健全化<br>チームワークの向上・連携の強化をすること<br>良好な人間関係をつくること<br>法人・事業所の努力(研修体制の整備等)<br>周囲のサポート体制が整っていること<br>責任や役割を持たせること<br>やりがいを作ること<br>職場の魅力を作ること<br>慣れ親しんだ環境で働いていく安心感をもたせること |
| 2 | 同僚との人間関係(7)             | 仲間同士でコミュニケーションがしっかりとれること(4)<br>仲間と一緒に向上していこうとする想いを共有すること<br>スタッフ一人ひとりがしっかりとコミュニケーションをとること<br>同僚に相談や愚痴が言えること   |
| 3 | 健康・身体・精神(9)             | モチベーションの向上を図ること(2)<br>日々の楽しみを見つけること(2)<br>目標を見つけること(2)<br>スタッフのメンタルケアをすること<br>体力気力を養うこと<br>知識と体力をつけること<br>役職は目指さないことで負担を大きくしないこと  |
| 4 | 家庭の事情(10)               | 家族に協力してもらうこと(4)<br>家庭との両立をしていくこと(6)   |
| 5 | 利用者支援(1)                | 利用者と笑い合える時間をつくること   |
| 6 | 経済的理由(3)                | 人生プランに沿った給与の支給<br>賃金の底上げ<br>他職種の仕事内容・時給を比較すべき   |
| 7 | 将来性(2)                  | 外部の出張・研修等、スキルアップできる環境をつくること<br>知識・技術を身に着けていくこと  |
| 8 | その他(7)                  | 自分の意思をしっかりと持つこと(3)<br>我慢(2)<br>勇気<br>通勤距離が近いこと  |

- ・「職務継続に必要な工夫」の意見について、「A法人とB法人」を比較すると大きな偏りはなかった。
- ・「離職経験の有無」にも大きな偏りはなかった。

- ・「上司との関係」に関する工夫についての聴き取りからは、「上司とコミュニケーションがとりやすいこと」や、「相談ができる組織風土を醸成していくこと」などがあげられた。また、「上司の運営方法」については、「責任や役割を持たせること」や「しっかり部下を評価すること」などが求められていた。
- ・「運営」方針に関しては、「職場環境の健全化」や「連携の強化」、「研修や教育体制の構築」などが求められていた。
- ・「同僚との人間関係」については、「1人ひとりがコミュニケーションを図る努力をすること」や「同じ思いを共有すること」、「何でも言いやすい環境をつくること」など「コミュニケーションの円滑化」が求められていた。
- ・「健康面（身体的・精神的）に関しては、「メンタルヘルスをする事」や「自分自身が知識・技術をもち、負担の軽減を図ること」などが求められた。なかには、役職経験のある職員から、役職を持たないことで、精神的・肉体的負担が軽減され、融通が利くことも必要であると述べる職員もいた。
- ・「仕事を続けていくために必要なことやそのための工夫」について「職場に起因するもの」、「他者に起因するもの」「個人に起因するもの」に分けて検討した。「職場に起因するもの」としては「職場の方針」や「環境」、「給与、研修体制」など、「他者に起因するもの」としては「人間関係」、「コミュニケーション」、「他者の協力の有無」など、「個人に起因するもの」としては「体力」・「気力」・「技術」、「性格」、「意識・意志」などがあげられた。

## 5. 考察

### 5-1. 離職理由について

離職者へのインタビュー調査の結果、離職した理由には上位から、「上司との人間関係」（9名）、「家庭の事情」（6名）、「健康状態」（4名）、「利用者支援（ジレンマ）」（2名）、「同僚との人間関係」（1名）、「経済的理由」（1名）、「将来性」（1名）があがった。

最も多かった「上司との人間関係」の具体的な内容は、「上司の職員を軽視する言葉遣い」や「上司の考え方と合わないこと」などであった。

離職者は、「上司への不満」を、「上司との人間関係」として捉えていた。介護労働実態調査での「法人・事業所の理念や運営の在り方の不満」で辞めたという意見は、本調査ではみられず、「施設長や管理職との考え方の違い」、「人間として合わない」（聴

き取りより)といった「人間関係」が関わる不満を「運営の在り方への不満」と捉えている傾向にあった。そこで、本研究では、「上司との人間関係(理念や運営の在り方)」という観点ですすめた。

「上司以外の人間関係」で離職した職員は、「同僚との関係」(1名のみ)であったので、介護労働実態調査にある「職場の人間関係に問題があった」という項目も、上司との人間関係を多く含むと推察した。

次に、「結婚」、「転居」、「出産や育児」などでの離職者が多くそれを「家庭の事情」として検討したところ、「家庭の事情」で離職した職員は女性のみであった。社会一般の女性の離職原因にもあげられるように、介護職員にも同じことが言え、結婚、出産、夫の転勤といった「家庭の事情」が直接離職する原因となっていた。加えて、女性職員の多くは、職務継続のために必要な要因として「家庭との両立、家族の協力」をあげ、現在の家族の在り方、人生設計も含めたワーク・ライフ・バランスを考える管理職のマネジメントが必要となる。

「健康状態の悪化」(「健康・身体・精神」として検討)での離職者も多かった。中でも「病気」や「過労」が直接の離職要因となることもあったが、聴き取りからは、健康を害した時の「上司の対応」や「療養休暇がとれるかどうか」など、「雇用管理」における上司の判断などが関わることがみえてきた。

以上より、離職原因で核になるのは、「上司との関係の不和」や「上司との価値観の違い」「上司の対応」など「上司との関係性」と「上司・雇用側のマネジメント能力」の問題であり、それが職員の離職の引き金になりやすいことが推察された。

離職経験のない職員へのインタビューの結果では、離職につながる要因として、「健康状態」(5名)、「経済的理由」(4名)、「将来性」(4名)、「家庭の事情」(2名)があがった。離職経験者が最上位にあげた「上司との人間関係」等、人間関係についての要因はあがらなかった。

離職経験のない職員は、「人間関係」や「運営の在り方」ではなく「健康状態の悪化」や「家庭の事情」が離職につながると回答した。それは、現在、上司との関係、同僚との関係に不和がないため、離職の理由にはならないことを意味するのではないか。ということは、「人間関係」「運営の在り方」に問題がなければ、職員定着につながれるとも言える。

性別的役割意識による離職理由の性差も示された。男性は「将来性」や「経済的理由」で辞めると答えた職員が多く「収入の要となっている」、「経済的に家庭を支えていかないといけない」と男性的役割意識が存在する現状が見えた。離職者の聴き取り

で明らかにされた、女性職員の「家庭との両立」による離職状況とも一致した。

## 5-2. 法人理念や運営の在り方への不満について

離職理由に示される「法人理念」の不満が離職理由の上位となるのは、別の要因がある可能性が高かった。例えば、A・B両法人とも、一般的な介護施設と同じく「利用者本位」や、「自律・自立支援」、「安心安楽な生活の提供」、「地域貢献」など社会福祉に即した理念が掲げられ、その内容自体には不満は聞かれなかった。法人理念にそった実践ができていないかが問題ではなく、理念に近づけようとする努力が施設にみられるか、経営者が実行しているか、理念が掲げられているのに実行できる環境にないことなどに不満がある現状が推察された。

次に、A法人とB法人のアンケート調査の結果を比較し、「理念」と「職務満足」の関連性を考察した。A法人は「給与に不満」があるが、「上司との関係」、「同僚との関係」は良く、「管理職と現場の連携」もとれているのに対し、B法人は、「給与はやや満足」しているのに対し、「上司との関係」、「同僚との関係」に不満があり、「管理職と現場の連携」も図れていなかった。職員の満足度はA法人の方が高かった。このことから、「給与」より「人間関係」や「連携」等が、職員の「満足」への影響度が高いことが分かった。

こういった結果は、理念の浸透も関係すると考えられた。例えば、A法人は、毎朝理念を復唱している。職員全員が理念を正確に言え、理念を理解して業務を行う。一方で、B法人では、理念を正確に言えた職員は1名であった。理念の浸透の薄さは、組織としてビジョンの共有が図れず、それが人間関係や連携に影響を及ぼす可能性がある。そこで、理念の共通理解の在り方は、職員の「満足」、さらには「上司・同僚との関係・連携」にも及ぶと考えられた。

「運営の在り方への不満」について実際に出た意見をあげると「給料」、「上司や職員間の連携」、「稼働率」、「休暇がとれるか」、「福利厚生」、「人員不足」、「人員の配置」、「法人からの指示」、「現場が回るようにすること」、「施設管理者の考え方」などであった。一方で上記にあげたさまざまな要因が、直接の離職要因だと答える人は少なかった。B法人のサービス課長(ミドルマネジャー)が「一般職員は運営についてはわかっていなのではないか、例えば施設長の言葉や人間として合わないことを『運営の在り方』の不満に置き換えていないか」と述べたように、介護職員の多くが「運営とは何か」を正確に理解していないことも推察される。そういった観点に立つと、職員が離職要因としてあげる「運営の在り方への不満」と、マネジメント側の「運営の在り

方」とが一致しているとはいえない。介護労働実態調査等のアンケートにある「法人・事業所の理念や運営の在り方への不満」という項目の数値との整合性も低いと考える。

加えて、実際に離職した職員への聴き取りでは、「施設長・上司の考え方や方針」、「施設長・上司の人間性や尊敬価値」など、「上司との関係」を指す内容が多かったため、「法人・事業所の理念や運営の在り方に対する不満」とは、実際には「上司の考え方や方針との違い」といった「上司との人間関係」の問題を指していると考えられた。

そこで、職務上で考えられる「人間関係」について分析してみると、聴き取りから3つの人間関係が浮かび上がった。それは、「上司との関係」、「同僚との関係」、「利用者との関係」である。今井(2011)も「人間関係」には「家族を含む対利用者」、「対同僚」、「対上司」の3者あると述べている。その中で「利用者との人間関係」を理由とした離職はほとんどなく、「同僚との人間関係」をあげる場合は「上司」が含まれることを面接調査で明らかにしている。

さらに今井(2011)は、「賃金」、「人間関係」、「労働環境」の3者全てに不満を持てば離職は必至であると述べ、要因が重なることで離職傾向が強くなると結論付けた。確かに、複数の要因が重なることで、離職傾向は強くなるが、離職を考えた時に、上司に相談するのが常であろう。その際、相談しやすい関係か、相談した時に人間関係の調整や、勤務形態、待遇面などの話を聴き、職員が納得のいく対応をするかなど、マネジメントを因る関係・体制の在り方が、職員の離職抑制につながると推測される。

とくに直属の上司との関係は、情報を一番共有する相手である。その関係が崩れている場合は、業務や環境における具体的・直接的な解決・改善策を共有できないということである。そのような理由から、一番離職につながりやすいことは納得できる。つまり、一般職員はリーダーやミドルマネジャー、ミドルマネジャーはマネジャーというように、直属の上司との関係が良好であるかどうか離職決定の鍵といっても過言ではない。

そこで「上司からの影響」といった意見に関係する職員の声にも焦点を向けてみる。A法人のマネジャー(インタビュー対象者外)は、「私がたくさんの職員の人事対応をしてきて思うことは、通所介護は管理者が変われば人が辞めることが多い、管理職が合わなければ、組織風土も変わるし、稼働率もかわる、一般職員の仕事の仕方も変わる。だから管理者の影響は大きい。」、「入所の職員は、同僚との関係が大切だと考える。それは毎日会い一緒に仕事をするので、合う合わないかが、仕事への影響も大きく、マネジャークラスが関係調整をうまく因らなければ、辞める傾向が強いからである。」と述べた。こういった聴き取りからも、人間関係上の「相性」や「上司(管理職)のマネジメント力」が離職要因には大きく影響すると言える。

### 5-3. 職務継続に必要なマネジメントについて

一般的に、マネジメントの階層は、トップマネジャー、ミドルマネジャー、第一線マネジャー、非管理職従業員と4つに分けられる。<sup>3</sup>

しかし、介護業界では、マネジメントの階層が法人の規模によって異なる。事業所によって、トップマネジャー、ミドルマネジャー等が明確になっていない場合もある。また、一般企業の様に、部長、課長、係長のような役職名ではなく、B法人の様に、施設長、サービス課長、フロアリーダー、ユニットリーダー、一般介護職員といった呼称にするなど様々である。したがって、本稿では、図1「組織のあり方」<sup>4</sup>を基に、経営者をマネジャー、管理職・指導・監督職をミドルマネジャー、一般介護職員というように標準的な形に近い3層に仮定して考察する。

まず、なぜ「上司との人間関係」が崩れやすいのだろうか。一般企業は職務階級が何層も存在し、長年のノウハウの蓄積により職務の役割や、マネジメントが体系的に整備されている。それに対し、介護業界を歴史的に見ても介護保険導入前は、施設長と寮母(介護職員)の2層構造が多かった。すると、施設長の考え方が直に方針や運営の在り方としてトップダウンされ、現場の一般職員の考え方とのズレが発生した時に、関係が崩れやすくなったのではないだろうか。

2000年の介護保険制度導入以降は、キャリアアップの仕組み作りや、ユニットケアの導入により、必然的にユニットリーダーや、フロアリーダー、介護主任等の職務階級が生まれ、マネジメント職が急増したが、十分対応できていない現実がある。例えば現在も、職務の役割や適格な業務分掌が構築されていないところも多い。

「上司との関係」が離職に影響するという本論の結果と照らし合わせると、上記のように、「管理職」と「一般職員」のマネジメント体系がまだ構築されきっていない介護業界では、離職を抑制しにくい状況であるといえる。

加えて、介護の現場は、人材不足もあり、ミドルマネジャーと一般介護職員が同じフロアで業務を行うことも多い。B法人のサービス課長(ミドルマネジャー)は、「一般職員は、マネジャーと一般職員の職域の違いを理解できていないために、自分たちが行う業務と同じことができない上司には負のレッテルを貼りやすい」という。確かに、職務の理解不足、職務の未細分化、教育不足(管理職、一般職ともに)などの要因によって、上司と一般職員との人間関係が崩れ、離職の引き金を引きやすくなるという傾

<sup>3</sup> スティーブンP・ロビンズ 高木晴夫監訳 (2014)『マネジメント入門-グローバル経営のための理論と実践-』ダイヤモンド社6頁。

<sup>4</sup> 社会福祉法人全国社会福祉協議会 社会福祉制度・予算 対策委員会施設部会「一働きやすい職場をつくる-社会福祉法人・施設における人材マネジメント」20頁。

向にある。実際は、ミドルマネジャーの業務と一般職員の業務には違いがあるため、業務の理解を推進させる必要がある。

瀧本(2015)は、職員の属性や入職動機によって個人に合わせた人材マネジメントが必要と述べている。例えば、やりがい求めて入職した職員は、能力の評価を求め、資格・将来性を求めて入職した職員は研修体制を求めるなどである。本研究でも、職員の属性や職域によって離職要因になり得るものの違いがみられたため、マネジャーは個々の仕事に対する思いや、個々が置かれた立場も鑑みながら、マネジメントする必要があろう。

したがって、研修体制の整備も必要である。例えば県社協が行っている。介護職員現任研修など、新任者、中堅職員など、キャリアに合わせた研修を受け、職域・職務の理解を深めたり、院内研修等で、マネジャー、ミドルマネジャー、一般職員の役割や、連携について学んだりする。特に、人間関係の調整役となるミドルマネジャーは、コミュニケーション能力の向上、マネジメント能力の向上等求められるスキルは非常に高いため、人材マネジメントの理解を深める対策が必要である。これまでは、主に知識向上やスキルアップのための研修が主であったが、①施設の方針の共有、②施設の各職務の役割理解の浸透、③「関係」（とくに直属の関係を円滑に図る力の向上が鍵となることが示唆されたといえる。とくに、③については、例えば、部下の上司に対して伝える力に加え、上司の部下に対する聴き取る力、マネジメント力、ミドルマネジャーの職場環境を調整する力などにつながる知識向上とスキルアップが求められてきているといえる。

## 6. 結論

本研究では、介護事業所に勤める職員を対象にインタビュー調査を行い、介護職員の離職につながる要因を分析し、介護職員の離職要因の構成図を作成した(図2)。

その結果、介護職員の離職には、「健康面(身体的・精神的)」、「家庭の事情」、「将来性」、「経済的理由」、「同僚との人間関係」、「上司との人間関係(理念や運営の在り方)」という6つの要因が影響することが分かった。

「人間関係」については、「利用者」・「同僚」・「上司」では「上司との人間関係の問題」が一番多く、職員は、「上司との人間関係」に問題がある際、「理念や運営の在り方」の問題としてとらえる可能性が示唆された。

6つのどの要因も直接離職につながるが、とくに「上司との関係性」が、離職を促進あるいは抑制させることが分かった。

その他の要因については、ミドルマネジャー(管理職・指導監督職)が、各要因のマネジメントを適切に行うことによって、離職を抑制できることが推察された。例えば、図2の「対策・工夫」で示したように、①「健康面(身体的・精神的)」であれば、ヘルスケアや休暇を取りやすくする。②「家庭の事情」であれば、ワーク・ライフ・バランスの調整など働きやすい環境を作る。③「将来性」であれば、キャリアアップのしくみやキャリアアップを求める職員に対する適正な評価など。④「経済的理由」であれば、人事考課、業務内容と見合う給与の支給等上司と検討する。⑤「同僚との人間関係」であれば、職場内のコミュニケーションの円滑化や、サークル等の活動の創設、配置転換等がある。⑥「上司との人間関係(理念や運営の在り方)」については、研修などによるミドルマネジャー自身の質向上、相談体制の整備、上下の連携強化などである。このように、とくにミドルマネジャーの能力によって、介護職員の離職の抑制ができると考える。しかし、ミドルマネジャークラスの職員も、稼働率の向上や、一般介護職員との関係性、業務多過で休みが取れない、身体的精神的負担が多いなど不安や不満は大きい。この観点からも、今後はミドルマネジャー(管理職・指導監督職)の教育を体系化し、介護職員との距離感の図り方やコミュニケーション、業務分担を明らかにして、円滑に運営する力を身に付けるための知識向上とスキルアップを図ることが重要となることを示唆できたといえる。

以上、結果で明らかになった実態をもとに、社会福祉法人全国社会福祉協議会社会福祉制度・予算 対策委員会施設部会「働きやすい職場をつくるー社会福祉法人・施設における人材マネジメント」の資料を参考に、以下の介護の離職予防のための対策を述べる。

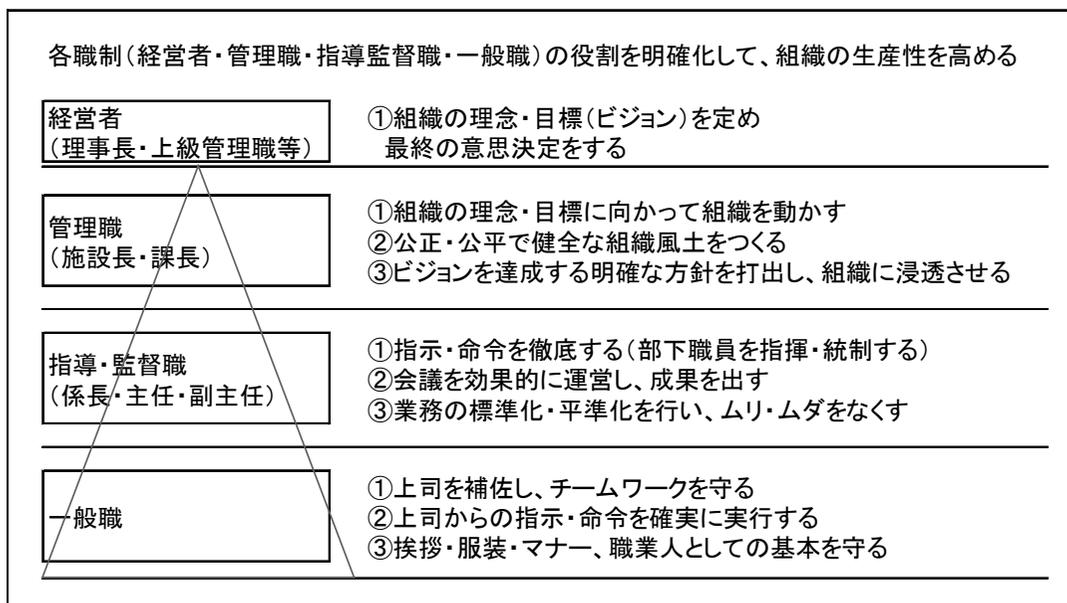
#### (1) 介護職員の定着促進のための対策

- ①理念や方針を示し、マネジャー、ミドルマネジャーが率先垂範と継続的な職員への浸透活動を行う。
- ②マネジャー・ミドルマネジャーが部下教育や業務改善等、マネジメント強化の研修を行う。
- ③一般職員についても運営について理解できるための研修等仕組みを作る。
- ④職員を公正・公平に評価する仕組みを作る。
- ⑤健康対策(身体・精神)として、メンタルヘルスや相談体制を整える。
- ⑥子育てや家庭との両立ができるようにワーク・ライフ・バランスを調整する。

(2) 良質な施設運営へと繋げる対策

- ①経営理念に基づき、職員の活動方向と判断基準を同じ方向に向ける。
- ②マネジャー・ミドルマネジャーが職務満足(ES)、を高め、顧客満足(CS)、社会的責任(CSR)を果たせるように意識する。
- ③良き理解者、良き先輩・上司等風通しの良い人間関係を作り、誰もが力を発揮できる環境、働きやすい職場の組織風土を作る。

そして、図1「組織のあり方」にあるように、各職制(経営者・管理職・指導監督職・一般職)の役割を明確化し、組織の円滑化を図り、生産性を高めるマネジメントが重要である。



出典：社会福祉法人全国社会福祉協議会 社会福祉制度・予算 対策委員会施設部会「一働きやすい職場をつくる－社会福祉法人・施設における人材マネジメント」20頁。

図1：組織のあり方

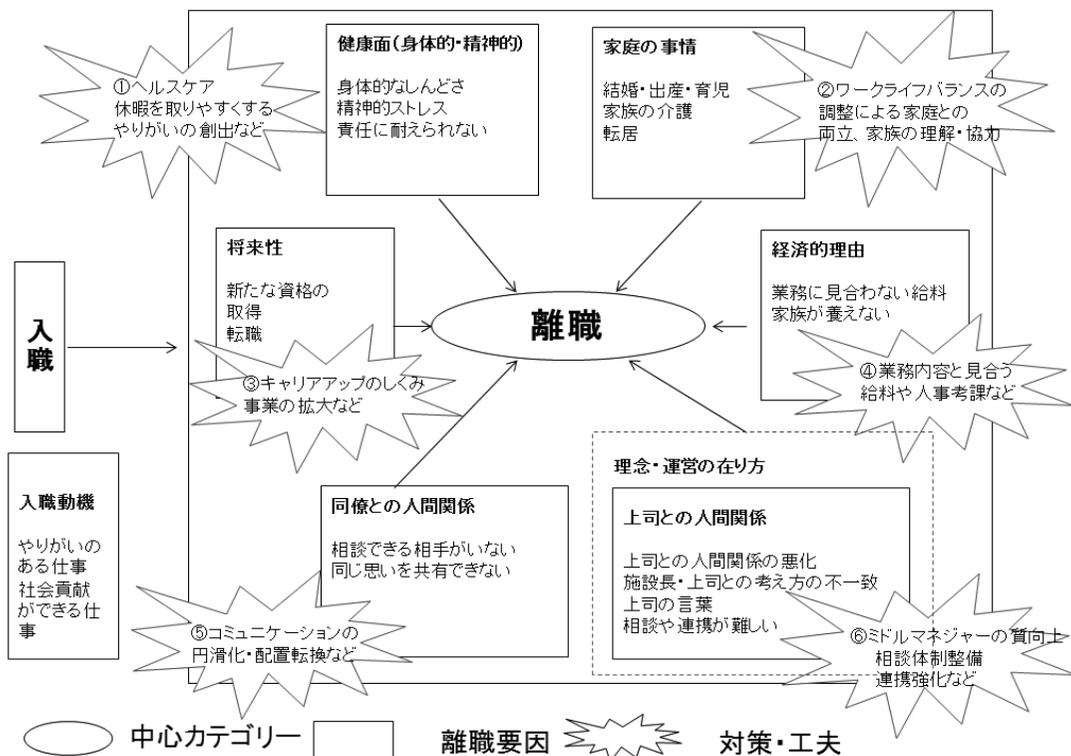


図 2：介護職員の離職要因の構成図

## 7. おわりに

本研究では、介護事業所に勤める職員を対象にインタビュー調査を行い、介護職員の離職につながる具体的な要因に迫った。そこで、「人間関係」及び、「施設や運営の不一致(不満)」は、いずれも「上司との関係」が関連することが明らかになった。さらに、離職を抑制するためには、上司、とくにミドルマネジャー職務の明確化と、施設または各職務のマネジメント能力の向上が求められることがわかった。

研究の方法としては、人間関係の離職要因を分析する視点が具体的になった点で、インタビュー調査を行った意義は大きい。ただし、離職要因を構造化するまでには至らなかった。

本研究の結果をもとに、離職要因の構造化のためのアンケート及びインタビューについて、さらに要因を細分化できる内容を検討し、介護職員の離職抑制に関する人材マネジメントの在り方を具体的に構築して提示することが今後の課題である。

## 参考文献（引用文献を含む）

- [1] 阿部正昭(2011)「介護職の職務継続・離職意向と関連要因に関する研究-神奈川県内特別養護老人ホームの介護職を対象とした調査から」『社会論集』17巻、21-42頁。
- [2] 一般財団法人厚生労働統計協会(2016)「国民の福祉と介護の動向 2016/2017年」第63巻第10号。
- [3] 伊藤隆子(2007)「ケアマネジメントに関わる看護職者が経験する倫理的ジレンマとその対処方法」『千葉看護学会会誌』13巻2号、45-53頁。
- [4] 今井訓子(2011)「介護職離職の構造に関する研究-介護福祉士養成校卒業生の追跡調査から-」『植草学園短期大学研究紀要』第12号、1-12頁。
- [5] 岩月宏泰、岩月順子(2001)「老人保健施設における介護職員のモラルに及ぼす職務特性の影響」『保健の科学』43巻2号、163-168頁。
- [6] 岡田耕一郎、岡田浩子(2008)『だから職員が辞めていく-施設介護マネジメントの失敗に学ぶ-』環境新聞社。
- [7] 小木曾加奈子、阿部 隆春他(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の関連を中心に-」『社会福祉学』51巻3号、103-118頁。
- [8] 小木曾加奈子、樋田小百合他(2017)『介護老人保健施設の看護職と介護職の職務満足についての検討』日本看護研究学会雑誌 2017。
- [9] 小野太一(2016)「ラヒホイタヤの創設経緯等の日本への示唆」『社会保障研究』1巻1号、148-162頁。
- [10] 神部智司(2014)「介護老人福祉施設における介護職員の職場定着意向に影響を与える要因」『大阪大谷大学紀要』48巻、113-122頁。
- [11] 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践-質的研究への誘い』弘文堂。
- [12] 木林身江子、天野ゆかり(2008)「A特別養護老人ホームにおける介護職員の職務満足に関する検討」『静岡県立大学短期大学部研究紀要』22巻、57-66頁。
- [13] 黒田研二、張允楨(2011)「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究」『社会問題研究』第60巻、15-25頁
- [14] 厚生労働省(2016)「介護人材の確保について」全国介護保険・高齢者保険福祉担当課長会議資料、平成28年3月7日。
- [15] 小林捷哉(1993)「介護福祉士養成校卒業生の動向と職業意識に関する調査報告」

- 『白梅学園短期大学紀要』第29号、139-152頁。
- [16] 小檜山希(2010)「介護職の仕事の満足度と離職意向-介護福祉士資格とサービス類型に注目して-」『季刊・社会保障研究』45巻4号、444-457頁。
- [17] 白石旬子、藤井賢一郎他(2011)「介護職員のワークモチベーションの内容および、ワークモチベーションの内容とキャリア・コミットメントの関連：看護師との比較による介護職員の特徴」『介護経営』第6巻第1号、16-28頁。
- [18] 佐伯久美子(2016)「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-」『介護福祉士』20巻21号、103-116頁。
- [19] 坂井敬子、佐藤龍子、須藤智(2015)「介護職の専門性、離職、人材開発に関する知見の概観」『静岡大学教育研究』11巻、147-161頁。
- [20] 佐竹隆幸(2012)『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター。
- [21] 佐藤英晶(2015)「介護福祉士の就業状況と就業意識-卒業生アンケート調査からの分析-」『帯広大谷短期大学紀要』第52号、71-79頁。
- [22] 鈴木聖子(2008)「介護職員のライフサイクルとストレスマネジメント」『介護福祉』69巻、33-48頁。
- [23] スティーブン P・ロビンス、高木晴夫監訳(2014)『マネジメント入門-グローバル経営のための理論と実践-』ダイヤモンド社。
- [24] 蘇珍伊(2006)「介護職員の仕事の動機づけと職務満足に関する文献的考察-内発的動機づけとの仕事の有能感に焦点を当てた実証的研究の提案-」『生活科学研究誌』5巻、129-138頁。
- [25] 瀧本稚子(2016)「介護職員の人材マネジメントのあり方に関する研究」『兵庫県立大学大学院経営研究科商大ビジネスレビュー』第6巻第3号、123-146頁。
- [26] 第15回社会保障審議会福祉部会資料(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-」(平成27年2月25日)。
- [27] 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2015)「介護人材確保を考える」JILPT 資料シリーズNo. 161。
- [28] 独立行政法人労働政策研究・研修機構「介護人材需給構造の現状と課題-介護職の安定的な確保に向けて-」『労働政策研究報告書』No. 168。
- [29] 中濱堅作(2016)「介護業界における人材確保-介護職の職能意識からみる定着率向上への取り組み-」『兵庫県立大学大学院経営研究科商大ビジネスレビュー』第6巻第3号、147-174頁。

- [30] 中野翔平、白石愛、田中啓司他(2010)「介護福祉の離職」『I S F J 政策フォーラム 2010 発表論文』。
- [31] 福田明(2008)「介護職員の研修に関する文献調査-到達点と課題-」『介護福祉学』15 巻 2 号、196-201 頁。
- [32] 古川和稔(2010)「介護福祉士の早期離職に関する質的研究」『JSCI 自立支援介護学』3 巻 2 号、78-85 頁。
- [33] 堀田和司、奥野純子他(2009)「介護老人保健施設に勤務する介護職員の『仕事へのモチベーション』を促進する要因」『日本公衆衛生雑誌』56 巻 12 号、863-874 頁。
- [34] 大和三重(2013)『介護人材の定着促進に向けて-職務満足度の影響を探る』関西学院大学研究叢書。
- [35] 大和三重(2010)「介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響」『介護福祉学』17 巻 1 号、16-23 頁。
- [36] 大和三重・立福家徳(2013)「介護老人福祉施設における介護職員の離職要因-賃金と教育・研修を中心とした施設体制が離職率に与える影響-」『人間福祉学研究』6 巻 1 号、33-45 頁。
- [37] 松本佳代(2011)「介護職員の職場環境と職務満足および離職に関する考察」『熊本大学医学部保健学科紀要』7 巻、85-105 頁。
- [38] 箕岡真子・稲葉一人「介護保険制度下における高齢者介護に関する倫理的問題と今後の課題」(2006)『生命倫理』16 巻 1 号、122-129 頁。
- [39] 森川美絵(2012)「地域包括ケアシステムに必要とされる人材の考え方-フィンランドの社会・保健医療ケア共通基礎資格ラヒホイタヤを手がかりに-」『保健医療科学』61 巻 2 号、130-138 頁。
- [40] 森本寛訓、橋本勇人、吉武亜紀(2012)「介護福祉士の職場定着促進要因に関する研究-学生生活と職業生活および私的生活の三つの生活場面からなる介護福祉士のライフコース上のエピソードから-」『川崎医療福祉学会誌』21 巻 2 号、234-244 頁。
- [41] 山路学、大浦絢子、扇原淳(2014)「高齢者介護施設における職員満足に関する要因の構造分析」『日本社会医学会機関誌』31 巻 2 号、41-47 頁。
- [42] 吉田綾子、杉澤秀博(2013)「特別養護老人ホームの介護職員の仕事継続プロセス-5年以上継続している介護福祉士の場合-」『老年学雑誌』3 巻 67-82 頁。

## 引用ホームページ

- [1] 朝日新聞 DIGITAL 「介護福祉士の合格者が急減 前年度比 38%減少」(平成 29 年 3 月 29 日) <http://www.asahi.com/articles/ASK3Y24Q2K3YUBQU006.html>  
(2017 年 4 月 20 日アクセス)。
- [2] 一般社団法人 認定介護福祉士 認証・認定機構  
<http://www.nintei-kaishi.or.jp/home/> (2017 年 7 月 3 日アクセス)
- [3] NHK NWES WEB 「介護福祉士養成の大学・専門学校 入学者これまでで最少に」  
(平成 29 年 8 月 13 日)  
<http://www3.nhk.or.jp/news/html/20170813/k10011098181000.html>  
(2017 年 8 月 16 日アクセス)。
- [4] 公益財団法人介護労働安定センター 「平成 27 年度介護労働実態調査」の結果  
(平成 28 年 8 月 5 日)  
<http://care-net.biz/kaigo-center/hp/pdf/report/27/01.pdf>  
(2017 年 8 月 3 日アクセス)。
- [5] 公益財団法人 社会福祉振興・試験センター 「社会福祉士及び介護福祉士就労状況調査結果」  
[http://www.sssc.or.jp/touroku/results/pdf/h27/results\\_sk\\_h27.pdf](http://www.sssc.or.jp/touroku/results/pdf/h27/results_sk_h27.pdf)  
(2017 年 3 月 3 日アクセス)
- [6] 厚生労働省平成 27 年雇用動向調査結果の概要  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/16-2/index.html>  
1 (2017 年 3 月 3 日アクセス)
- [7] 厚生労働省 「我が事・丸ごと」地域共生社会実現本部 「「地域共生社会」の実現に向けて」(当面の改革工程) (平成 29 年 2 月 7 日)  
[http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000150632.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000150632.pdf)  
(2017 年 8 月 5 日アクセス)
- [8] 社会福祉法人全国社会福祉協議会 社会福祉制度・予算 対策委員会施設部会 「一働きやすい職場をつくるー社会福祉法人・施設における人材マネジメント」  
(平成 21 年 3 月) [https://www.keieikyo.gr.jp/data/jinzai\\_mng.pdf](https://www.keieikyo.gr.jp/data/jinzai_mng.pdf)  
(2017 年 6 月 25 日アクセス)
- [9] 東京新聞 TOKYO Web 「新たな資格「認定介護福祉士」他職種と連携支援の中核に」(平成 29 年 7 月 19 日)

<http://www.tokyo-np.co.jp/article/living/life/201707/CK2017071902000173.html> (2017年7月30日アクセス)

- [10] 橋本正明「介護施設における人材の育成・確保に関する研究」

<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0104/daigaku/documents/444435.pdf>  
(2017年6月15日アクセス)

- [11] 街・ひと・しごと創生政策検討推進本部「厚生労働省まち・ひと・しごと創生サポートプラン～頑張る地方を応援します～」(平成27年3月13日)

[http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/plan.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/plan.pdf) (2017年8月5日アクセス)