

訪問・通所介護における人材確保

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

竹内 英二

要旨

訪問・通所介護をはじめとする介護事業では人手不足が深刻である。人手不足の原因には、採用が難しいことだけでなく、せっかく採用しても離職してしまうことが挙げられる。日本政策金融公庫総合研究所が行った「訪問・通所介護事業に関するアンケート」の結果をみても、介護職員や登録ヘルパーの人数が足りているとする企業の割合は、そうした人材の定着率が高いとする企業では51.5%であるが、定着率が低いとする企業では16.5%しかない。

介護職員や登録ヘルパーの定着率を上げるには、まず職場のコミュニケーションを活発にし、従業員同士、経営者と従業員といった人間関係を円滑にすることが重要である。ここでとくに重要なことは、経営者の方から介護職員や登録ヘルパーに積極的に語りかけ、相手の悩みを聞いたり、自分の考えを説明したりすることである。

また、介護職員や登録ヘルパーは仕事にやりがいや高齢者への貢献を求めているので、まず介護の仕事に専念できるように体制を整えたり、スキルアップの機会を提供したりする必要がある。さらに、やりがいや高齢者の役に立っているという実感は、利用者の状態が改善したり、利用者の家族から感謝されたりすることで得られるから、介護の質を高めることが重要である。

介護の質を高めるための基本となるのが、介護記録の共有である。介護はチームで行うものなので、どのようなケアを行い、その結果どうなったかを記録したり、利用者からの要望を他のメンバーに伝えたりすることが欠かせない。もし、介護記録が不正確であったり、共有ができていなかったりすると、効果のない介護を続けたり利用者の不満を呼び起こしたりといったことが起きる。

訪問・通所介護は、競争が激化してきている。介護の質を高めることは利用者の獲得につながるのので、企業が生き残るためにも介護職員や登録ヘルパーの定着率を高めることを目標にマネジメントを行うことが必要である。

「訪問・通所介護事業に関するアンケート」実施要領

1 調査時点	2015年10月
2 調査対象	訪問介護または通所介護を行っている法人12,333社 内訳：日本政策金融公庫国民生活事業の融資先から抽出した企業が4,792社 (株)東京商工リサーチのデータベースから抽出した企業が7,541社
3 調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送による。調査票は無記名。
4 回収数	2,866社 (回収率23.4%)

1 はじめに

介護保険制度が始まった2000年以降、介護サービスを提供する企業は、訪問・通所介護を中心に着実に増加してきた。厚生労働省の「介護サービス施設・事業所調査 (2014年)」によると、「通所介護」を行う事業所の数は4万1,660、「訪問介護」を行う事業所の数は3万3,911となっている。

「居宅介護支援」を行う事業所も3万8,837と多いが、これは特別養護老人ホームをはじめ、訪問・通所介護を行う事業所でも、居宅介護支援を兼務するものが多いからである。訪問・通所介護に続くのは「認知症対応型共同生活介護 (グループホーム)」であるが、事業所数は1万2,497とずっと少ない。

訪問・通所介護の事業所数が増えたのは、在宅介護サービスの中心であり、需要の増加が確実だったことに加え、開業費用が比較的少ないことが挙げられる。訪問介護は事務所さえあればよし、通所介護も民家をバリアフリーに改造して送迎用の車両を用意するだけで始められる。

しかし、訪問・通所介護を提供する企業は増えたが、働く人材の確保は十分ではない。たとえば、厚生労働省の「職業安定業務統計」によると、「介護サービス」の有効求人倍率は、2015年12月で3.08

と、全職業の1.21を大きく上回っている。

介護職における人手不足の原因は、介護職を希望する人が少ないことに加え、せっかく採用できてもなかなか定着しないことが挙げられる。厚生労働省の「社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会 (2014年10月)」の資料によると、常勤労働者の場合、離職率は16.8%で全産業の12.4%を上回っている。短時間労働者の離職率は16.2%で、全産業の24.7%を下回っているとはいえ、常勤労働者とほぼ同じ水準であり、決して低いわけではない。採用できても定着しないのでは人手不足は解消しない。今後も、労働力人口は減少していくから、いままで以上に定着率を高めることが重要になってくる。

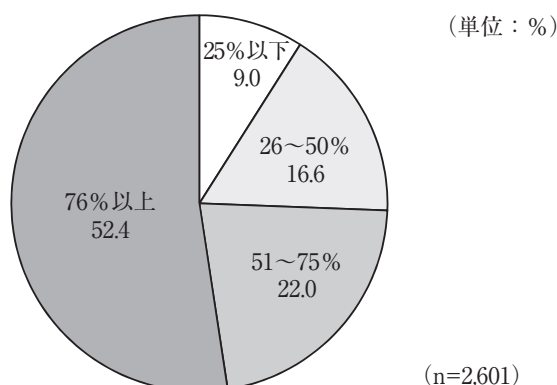
本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が2015年10月に実施した「訪問・通所介護事業に関するアンケート (以下アンケート)」の結果を用いて、人材の定着率を高めるにはどうすればよいかをみていく。

2 人材の充足状況

(1) 実務経験が3年以上ある人の割合

介護は、家族によって担われることも多く、特別な技術は必要ないように思われることもある。

図-1 実務経験が3年以上ある人の割合



(資料) 日本政策金融公庫総合研究所「訪問・通所介護事業に関するアンケート」(とくに断りのない限り以下同じ)

実際、資格がなくても介護職員として働くことはできるし、訪問介護でも掃除や調理の手伝いなど生活援助は家事の延長といえるかもしれない。

しかし、利用者に認知症など病気や障害がある場合には、専門的な知識やノウハウ、そして経験が必要になる。たとえば、ホームヘルパーになるための初歩的な資格である「介護職員初任者研修」では130時間の講義を受けることが必要であるし、福祉系の高校や大学で学んでいない人が介護の代表的な国家資格である介護福祉士の資格を取得するには3年の実務経験が必要である。高齢者を抱える家庭で、しばしば介護をめぐって事件や事故が起きるのも、介護に対する知識やノウハウが不足していることが一因になっている。だからこそ、社会全体で高齢者の生活を支える「介護の社会化」が必要なのであり、介護保険制度が導入されたのである。

アンケートで、介護職員や登録ヘルパーのうち3年以上の実務経験がある人の割合をみると、全体では「76%以上」の企業が52.4%と半数を占めており、「51~75%」の企業と合わせると、74.4%の企業で介護職員や登録ヘルパーの少なくとも半数は実務経験が3年以上ある人となっている(図-1)。

介護職員や登録ヘルパーに実務経験3年以上の

人の割合が多いことから二つのことが推測される。一つは、前述のとおり介護には専門能力や経験が必要なことである。もう一つは、採用が難しいのに就職してもすぐに辞めてしまう人が少なくないので結果的に経験者が多くなっていることである。

(2) 人材の充足状況と定着率

訪問・通所介護の介護職員や登録ヘルパーが足りているかどうかをみると、アンケート回答企業全体では「足りている」が58.5%と「足りていない」の41.5%を上回っている。

次に、同業者と比べた介護職員・登録ヘルパーの定着率をみると、アンケート回答企業全体では、「高い」とする企業の割合が51.8%、「同じくらい」とする企業の割合が40.0%、「低い」とする企業の割合が8.2%となっている(図-2)。

最後に、定着率と人材の充足状況との関係を見ると、介護職員や登録ヘルパーが「足りている」とする企業の割合は、定着率が同業者より「高い」とする企業では51.5%であるのに対し、「低い」とする企業では16.5%にすぎない(図-3)。定着率が「高い」とする企業であっても、「足りていない」が48.5%あるとはいえ、定着率を高めることが人手不足の緩和につながることは間違いな

図-2 同業者と比べた介護職員・登録ヘルパーの定着率

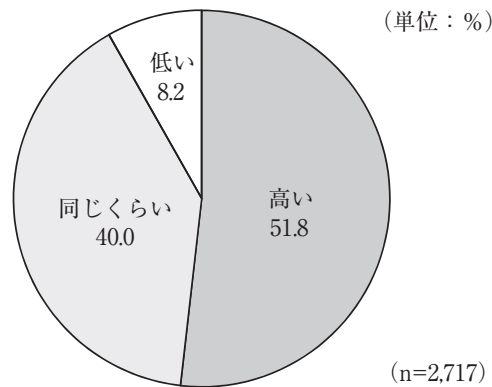
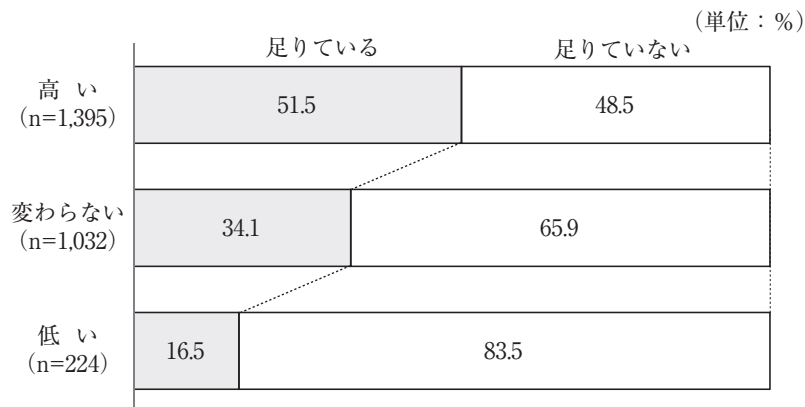


図-3 介護職員・登録ヘルパーの定着率と充足状況



い。また、定着率が高いということは、介護の現場で働く人にとって魅力的な職場が形成されているということであり、採用にも有利になっていると考えられる。

3 介護職を選ぶ理由・辞める理由

では、定着率を高めるにはどうすればよいのだろうか。それを探る前に、まず介護職として働く人たちの考えを確認しておこう。

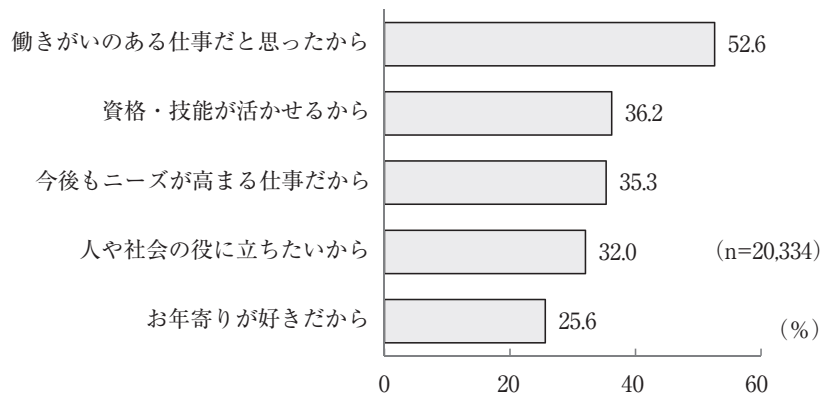
(公財)介護労働安定センターでは、介護職員やホームヘルパー、ケアマネジャー、看護職員など介護の現場で働く人たちを対象に毎年「介護労働実態調査」を行っている。その2014年度の調査結果によると、介護の仕事を選んだ理由で最も多かったのは「働きがいのある仕事だと思ったから」

の52.6%で、以下「資格・技能を活かせるから」「今後もニーズが高まる仕事だから」「人や社会の役に立ちたいから」「お年寄りが好きだから」と続いている(図-4)。

こうした就業の動機を満たすことができなければ介護職員や登録ヘルパーは辞めていくはずである。つまり、仕事の成果がわからない、介護以外の仕事が多い、お年寄りの身になった介護ができないといったことがある職場は、介護という仕事を選んだ人たちにとっては魅力がないので離職も多くなる。

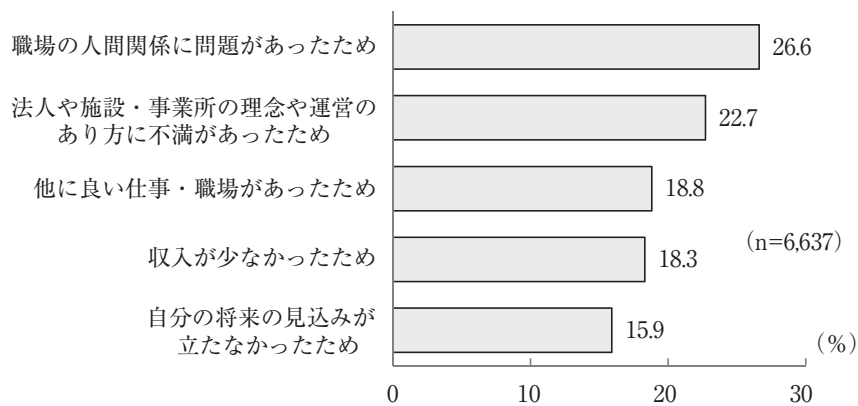
次に、現在の職場で働く前も介護職だった人について、直前の仕事を辞めた理由をみると、最も多いのは「職場の人間関係に問題があったため」の26.6%で、以下「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」「他に良い仕

図－４ 介護の仕事を選んだ理由（複数回答）



(資料) (公財) 介護労働安定センター「介護労働実態調査」(2014年度)
 (注) 上位5項目を抜粋した。

図－５ 直前の介護の仕事辞めた理由



(資料) 図－４に同じ。

「他に良い仕事・職場があったため」「収入が少なかったため」「自分の将来の見込みが立たなかったため」と続いている(図－５)。

職場の人間関係をはじめ、いずれも介護に固有のものではないが、介護にやりがいや理想をもって働いている人が多いだけに、企業の理念や運営のあり方が不満の原因になりやすいことには注意が必要である。極端な例としては、介護の質よりもコストの削減や効率に重きをおいている職場が挙げられる。そのような職場は、介護に熱心な人ほどストレスがたまるだろう。

もちろん、働く人たちが求めているからといってやりがいや社会への貢献ばかりを強調し、賃金

など待遇面の改善を疎かにしてはいけない。ただ、収入源である介護報酬は法律で決められている。しかも社会保障費の支出を抑えるという政府の方針によって介護報酬は抑制傾向にある。そのため、収益率の高い企業であっても賃金は上げにくい。賃金を上げる努力をしながら、まずは働きやすく、やりがいもある職場をつくるのが、訪問・通所介護事業者の課題であるといえよう。

4 定着率を上げる要因

「介護労働実態調査」の結果から、介護職の理想や期待に応えたり、不満を取り除いたりするに

図-6 事業計画や将来のビジョン、介護の方針などを介護職員や登録ヘルパーに示しているか

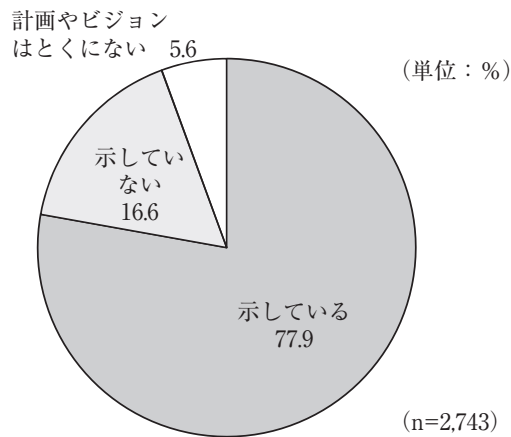
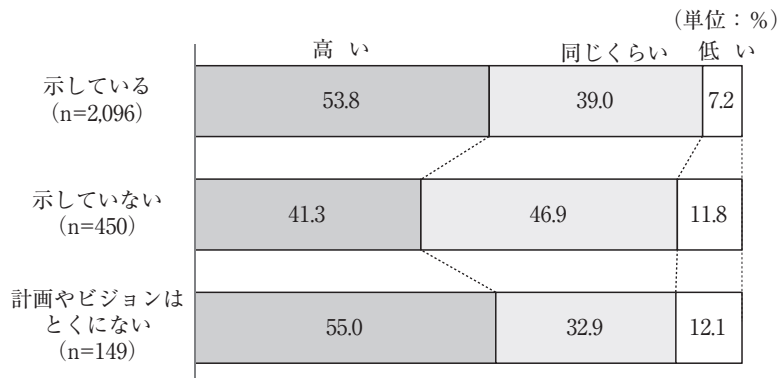


図-7 計画やビジョンの明示と定着率



は、職場内のコミュニケーションを深めることや、やりがいや社会の役に立っていることを実感できるようにすることが重要だとわかる。やりがいは利用者や家族から感謝されることや利用者の状態が改善することで実感できるだろうから、介護の品質を高める取り組みが重要になる。

(1) コミュニケーション

アンケートでは、職場内のコミュニケーションに関するものとして、三つのことを質問した。その第1は、経営者と職員とのコミュニケーションとして「事業計画や将来のビジョン、介護の方針などを介護職員や登録ヘルパーに示しているか」である。法人の理念や施設の運営方針に不満をもつ介護職が多いことを考えると、経営者が自身の

考えを職員に説明することはとても重要である。

アンケートの結果をみると、事業計画やビジョンを「示している」が77.9%と多数を占めたが、「示していない」も16.6%ある(図-6)。また、「計画やビジョンはとくにない」という企業も5.6%あった。

次に、計画やビジョンを明示しているかと、介護職員・登録ヘルパーの定着率との関係を見ると、定着率が「高い」とする企業の割合は「示している」と「計画やビジョンはとくにない」とする企業で、それぞれ53.8%、55.0%と過半を占めているが、「示していない」とする企業では41.3%にとどまっている(図-7)。逆に、定着率が「低い」とする企業の割合は、「示している」が7.2%と最も少なくなっている。明確な傾向は

図-8 介護職員や登録ヘルパーの要望や悩み事を聞いているか

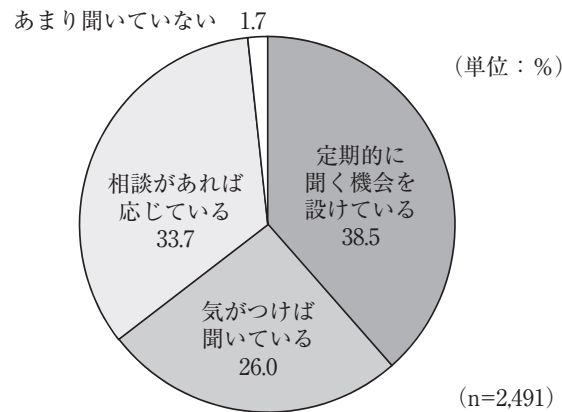
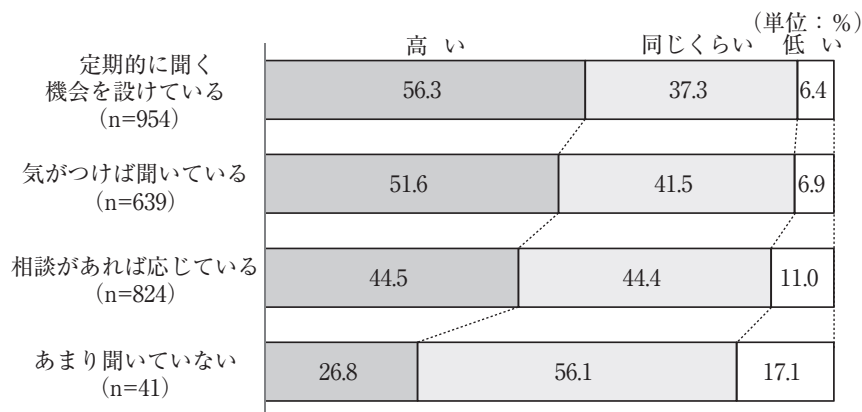


図-9 要望や悩み事を聞いているかと定着率



うかがえないが、経営者が計画やビジョンをもっているのに職員に示していないと定着率は高くないようである。

職場内コミュニケーションの第2は、「面談やアンケートを行うなどして、介護職員や登録ヘルパーの要望や悩み事を聞くようにしているか」である。これは、職場の人間関係を改善するには欠かせない取り組みである。アンケート結果をみると、職員の要望や悩み事を「定期的に関く機会を設けている」企業が38.5%、「気がつけば聞いている」が26.0%と、経営者の方から積極的に聞いている企業の割合が64.5%を占めるものの、「相談があれば応じている」という企業も33.7%であった(図-8)。

職員の要望や悩み事を聞いているかどうかと定

着率との関係を見ると、定着率が「高い」とする企業の割合は、「定期的に関く機会を設けている」企業で56.3%と最も多く、「あまり聞いている」が26.8%で最も少ない(図-9)。また、定着率が「低い」とする企業の割合は「定期的に関く機会を設けている」企業で6.4%と最も少なく、「あまり聞いている」とする企業で17.1%と最も多くなっている。

上司との関係であれ同僚との関係であれ、人間関係の悩みというのは訴えにくいものである。また、改善してほしいことがあっても遠慮して言い出せない人もいるし、現場の要望を経営者に正しく伝えない管理者もいる。「あまり聞いている」というのは論外としても、「相談があれば応じている」という程度では不十分であり、経営者や施

図-10 社員の親睦を深める機会を設けているか

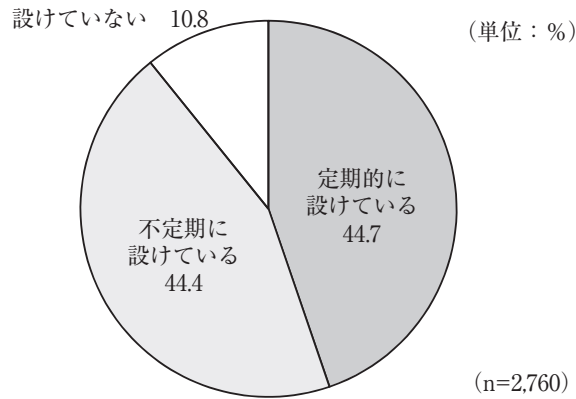


図-11 社員の親睦を深める機会を設けているかと定着率

(単位：%)

設けている状況	定着率		
	高い	同じくらい	低い
定期的に設けている (n=1,212)	59.2	35.5	5.4
不定期に設けている (n=1,201)	45.4	44.0	10.6
設けていない (n=293)	47.1	42.3	10.6

設の責任者が積極的に耳を傾け、聞き出す必要がある。たとえ問題の解決が難しくても、経営者が相談に乗ってくれることだけで職員のストレスが和らぐこともあるし、そうした経営者の姿勢は職員の目には好ましく映るはずである。

職場内コミュニケーションの第3は、「社員旅行や飲み会、サークル活動など、社員の親睦を深める機会を設けているか」である。訪問介護では、ホームヘルパーが自宅から利用者の自宅へ直行し、同僚どころか経営者とも顔を合わせないこともある。通所介護の介護職員も短時間勤務が多いため、全員が顔を合わせる機会はそれほど多くない。介護はチームで行うものであり、人間関係をスムーズにするためにも親睦の機会を設けること

は好ましい。

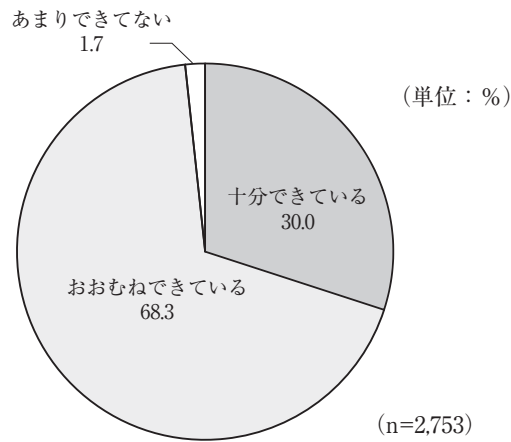
アンケートの結果をみると、社員の親睦の機会を「定期的に設けている」企業が44.7%、「不定期に設けている」企業が44.4%となっており、「設けていない」とする企業は10.8%にすぎない(図-10)。

社員の親睦の機会を設けているかと定着率との関係を見ると、定着率が「高い」とする企業の割合は、「定期的に設けている」企業だけが59.2%と半数を超えており、「低い」とする企業の割合も「定期的に設けている」企業だけが5.4%と少ない(図-11)。

社員の親睦を深める機会を「定期的に設けている」企業の割合は従業員規模¹が大きいほど多く

¹ 従業員数に登録ヘルパー(非常勤のホームヘルパー)は含まない。

図-12 介護職員・登録ヘルパーは介護の仕事に専念できているか



(注) 「あまりできていない」には「できていない」の0.1%を含む。

なっており、「50人以上」では59.5%であるのに対し、「4人以下」では33.9%にとどまっている。サークル活動などは、ある程度人数がいなくてできないだろうが、懇親会や飲み会程度は小規模な企業でもできるはずである。

人数が少ないのだから親睦を深める機会をわざわざ設ける必要はないと考える経営者もいるかもしれない。だが、従業者数「4人以下」の企業に限っても、親睦を深める機会を定期的に設けている企業では定着率が「高い」とする企業の割合が58.2%あり、より規模の大きな企業と同水準なので、設けてみる価値はあるだろう。

(2) やりがい

介護の職に就いている人の多くは、やりがいがあると期待しているわけだが、そのやりがいはさまざまな要因に左右される。

①介護に専念できること

たとえば、どれくらい介護の仕事に専念できているかである。近年、特別養護老人ホームや介護老人保健施設を中心に掃除や洗濯、シーツ交換など、介護に不可欠ではあるが高齢者と直接関わるわけではない業務は介護助手に任せ、介護職員に

は介護の仕事そのものに専念してもらおうとする動きがある。介護職員の採用広告でも介護に専念できることをアピールする企業が見受けられる。人によって考え方は異なるだろうが、周辺業務が多くて介護の仕事に専念できないことに不満をもつ介護職員が少なくないからである。たしかに、苦勞して介護福祉士の資格を取得したのに雑用ばかりというのでは、やりがいを感ずるところではないかもしれない。

そこで、介護職員や登録ヘルパーが介護の仕事に専念できているかどうかをみると、アンケート回答企業全体では30.0%が「十分できている」と回答し、「おおむねできている」も合わせると98.3%になった(図-12)。もっとも、「おおむね」というのは経営者側の見方であって、雇用されている方は見方が異なるかもしれない。たとえば、経営者は「この程度の周辺業務はやって当然」と考えていても、介護職員や登録ヘルパーは「雑用が多い」と不満に感じているかもしれない。

介護職員や登録ヘルパーが介護の仕事に専念できているかどうかと、定着率との関係を見ると、定着率が「高い」とする企業の割合は、介護への専念が「十分できている」とする企業では63.0%を占めているが、「おおむねできている」では

図-13 介護の仕事に専念できているかと定着率

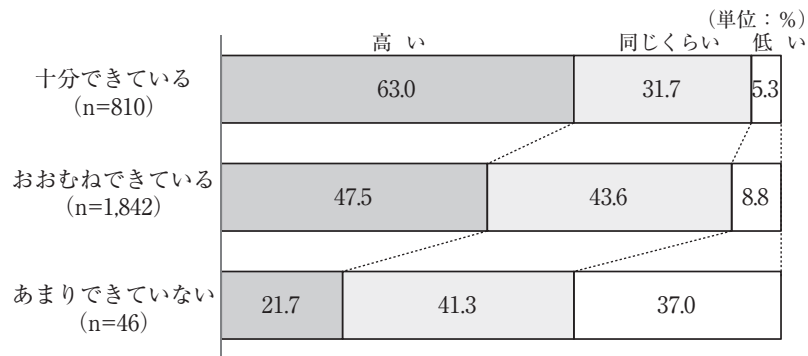
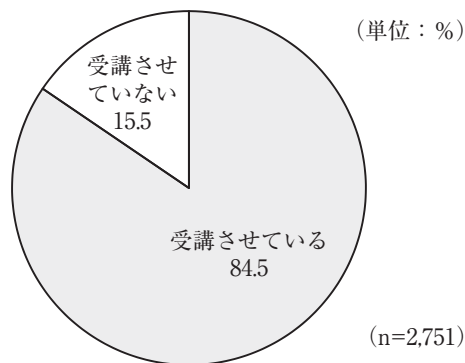


図-14 外部のセミナーを受講させているか



47.5%、「あまりできていない」では21.7%となっている(図-13)。サンプル数は少ないが「あまりできていない」とする企業では定着率が「低い」が37.0%もある。

もちろん、定着率が低くて人手が足りないから介護の仕事に専念できていないということも考えられる。たとえば、介護への専念が「十分できている」とする企業の割合は、介護職員や登録ヘルパーは「足りていない」とする企業では24.9%であるが、「足りている」とする企業では37.2%とやや多い。

ただ、「おおむねできている」とする企業の割合は介護職員や登録ヘルパーが「足りている」企業でも61.9%を占めており、必ずしも人手が足りていれば介護の仕事に専念できているというわけではない。むしろ、介護職員や登録ヘルパーが介護の仕事に専念できていないということが多少で

もあるなら、人手は足りていないとみるべきかもしれない。

②スキルアップができること

介護の仕事に限ったことではないが、やる気のある人ほど自らの能力を高めていきたいと考える。たとえば、利用者の評判が高いケアの手法があればどのようなものかを知りたいだろうし、未経験者は「介護職員初任者研修」を、経験者は「介護福祉士」をそれぞれ取得しようとするだろう。それは企業にとっても好ましいことなので、セミナーの受講や資格の取得にかかる費用を一部あるいは全額補助している企業もある。

アンケートで、介護職員や登録ヘルパーにスキルアップを目的として外部のセミナーを受講させているかを質問したところ、84.5%の企業が「受講させている」と回答した(図-14)。

図-15 外部セミナーを受講させているかと定着率

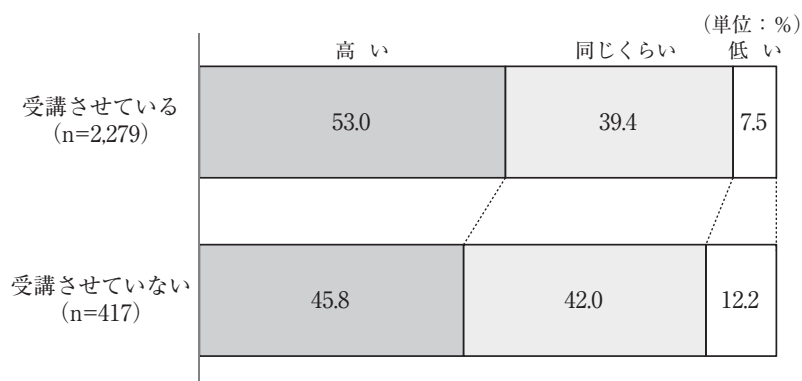
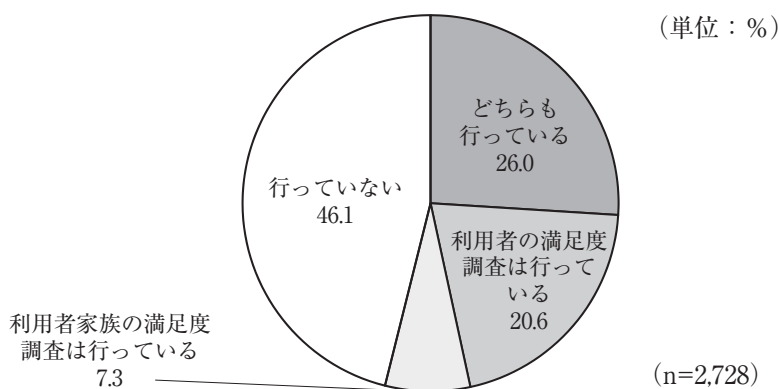


図-16 利用者やその家族の満足度調査を行っているか



外部セミナーを受講させていることと、介護職員や登録ヘルパーの定着率との関係を見ると、定着率が「高い」とする企業の割合は、外部セミナーを「受講させていない」とする企業では45.8%であるが、「受講させている」とする企業では53.0%とやや多い(図-15)。また、定着率が「低い」とする企業の割合も、「受講させていない」企業では12.2%であるが、「受講させている」企業では7.5%と少ない。

決定的な差があるとはいえないが、介護職のスキルアップを図る企業は、定着率が高くなる可能性があるといえよう。

③利用者や家族の満足度調査

どれほど懸命に働いても、仕事の成果が見えない、わからないというのでは、やりがいを感じる

ことは難しい。介護の仕事でいえば、利用者の状態は改善しているのか、利用者やその家族は満足しているのかが成果を計る指標となる。前者は利用者を観察していればわかるだろうが、利用者やその家族がどう思っているかまでは、なかなかわからない。これを知る方法の一つが、利用者やその家族を対象とする満足度調査である。

アンケートで利用者やその家族に対して満足度調査を行っているかをみると、利用者と家族の「どちらも行っている」が26.0%、「利用者の満足度調査は行っている」が20.6%、「利用者家族の満足度調査は行っている」が7.3%あるが、「行っていない」という企業も46.1%ある(図-16)。登録ヘルパーを除いた従業者規模別にみても、「50人以上」で「行っていない」の割合が39.4%と少ないものの、その次に少ないのは「4人以下」の

図-17 満足度調査の結果を社内に周知しているか

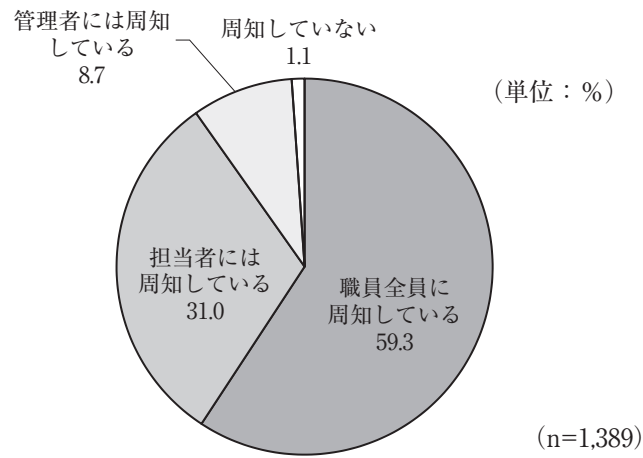
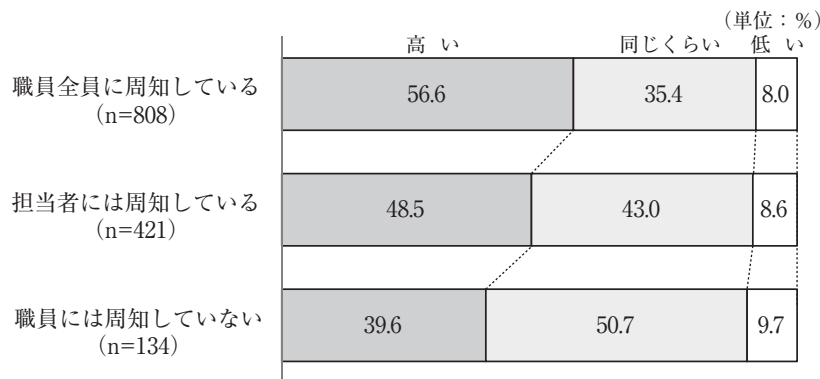


図-18 満足度調査の結果を周知しているかと定着率



43.7%であり、規模による差はない。

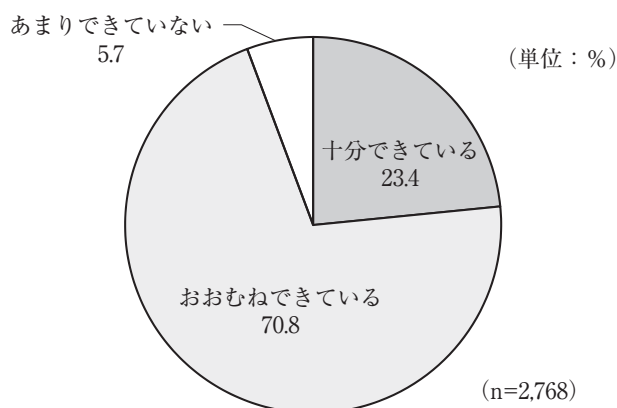
次に、調査した結果を社内に周知しているかどうかをみると「職員全員に周知している」が59.3%、「担当者には周知している」が31.0%と、調査を行っている企業のうち、90.3%は介護に携わる職員に周知している(図-17)。満足度調査は、経営者や管理者のためだけではなく、職員に仕事の成果を知らせるために実施されているといえるだろう。

満足度調査を行っているかどうかと介護職員や登録ヘルパーの定着率とは無関係であるが、調査の結果を職員に周知しているかどうかと定着率との間には相関がみられる。具体的には、定着率が「高い」とする企業の割合は、「職員全員に周知し

ている」企業では56.6%と過半を占めているが、「職員には周知していない(「管理者には周知している」と「周知していない」の合計)」企業では39.6%にとどまっている(図-18)。定着率が「低い」とする企業の割合は「職員全員に周知している」企業が8.0%と最も少ないが、「職員には周知していない」企業でも9.7%であり、あまり差はない。

前掲図-7で示したように、「事業計画や将来のビジョン、介護方針など」があるにもかかわらず、介護職員や登録ヘルパーに「示していない」場合に、定着率が「高い」とする企業の割合が少なかったが、満足度調査でも同様の傾向がうかがえるのである。

図-19 介護記録を職員間で共有できているか



これは、ビジョンがあっても言わない、調査をしても結果を知らせないといったように、職員とコミュニケーションをとろうとしない経営者がいる職場では、定着率が高くなりにくいことを示しているのだろう。

(3) 介護の質

介護の質は、介護職員や登録ヘルパーの知識や技術、意欲、企業の介護方針や体制など、さまざまな要因に左右されるが、アンケートでは介護記録の共有とPDCAサイクルの二つに着目した。

①介護記録の共有

介護職員や登録ヘルパーには、短時間労働者が多く、1人の利用者を同じ職員がずっと担当することは難しい。そのため、一般に介護は数人のチームで行われる。したがって、どの利用者に対してどのようなケアを行ったのか、どのような変化があったのか、どのような要望があったのかといった情報は記録に残して、チーム全員で共有しなければならない。さもなければ同じミスを繰り返すかもしれないし、効果があったことを見逃してしまうかもしれない。

また、引き継ぎを忘れれば、利用者やその家族からのクレームを引き起こすかもしれない。介護記録を共有することは、介護の質を高めるには欠

かせないのである。

アンケートで介護記録を担当する職員間で共有できているかどうかをみると、「十分できている」は23.4%にとどまり、「おおむねできている」が70.8%、「あまりできていない」も5.7%を占めた(図-19)。なお、「あまりできていない」には、「できていない」の0.3%を含めた。

次に、介護記録を共有できているかと介護職員や登録ヘルパーの定着率との関係を見ると、定着率が「高い」とする企業の割合は、介護記録の共有が「十分できている」とする企業では61.4%であるのに対し、「あまりできていない」とする企業では34.8%にとどまっている(図-20)。逆に、定着率が「低い」とする企業の割合は「十分できている」企業では6.0%であるが、「あまりできていない」企業では17.4%ある。

介護記録の共有ができていないかどうかには、コミュニケーションがうまくとれているかという要因もあるが、記録は正確でなければならないこと、内容の個人差が大きく異なってはいけないこと、職員の負担になってはいけないことを考えると、ルールを定めてシステムチックに行うことが重要である。

②PDCAサイクル

ケアマネジャーが立てるケアプランや介護事業

図-20 介護記録を共有できているかと定着率

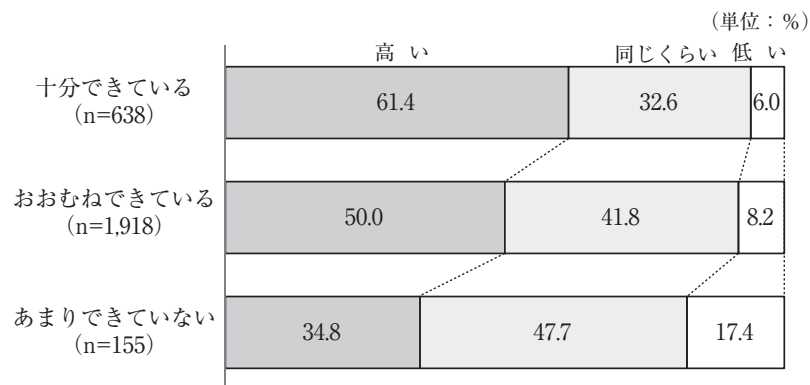
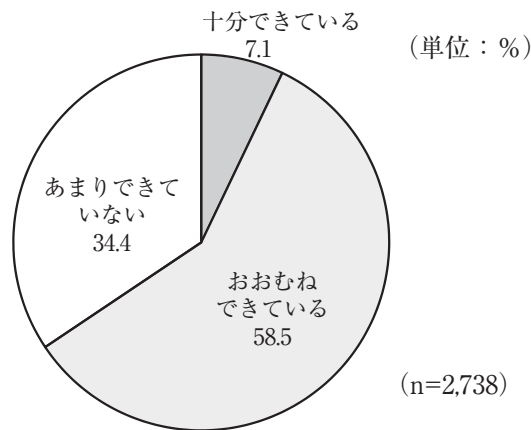


図-21 PDCAサイクルを利用者全員について回せているか



者が立てる介護計画は、ただのサービス利用計画ではない。要介護状態を改善する、自分でできることを増やす、認知症の進行を遅らせる、現状を維持するといった目標を達成するための仮説であり、ケアが効果を上げているかどうかを検証し、目標を達成できていないのであれば、原因を特定して新たな方法を考える、達成できているなら次の目標を立てるといったように品質管理というPDCA²サイクルを回すことが重要である。

アンケートで、利用者全員についてPDCAサイクルが回せているかを質問したところ、「十分できている」は7.1にとどまり、「おおむねできている」が58.5%、「あまりできていない」も34.4%

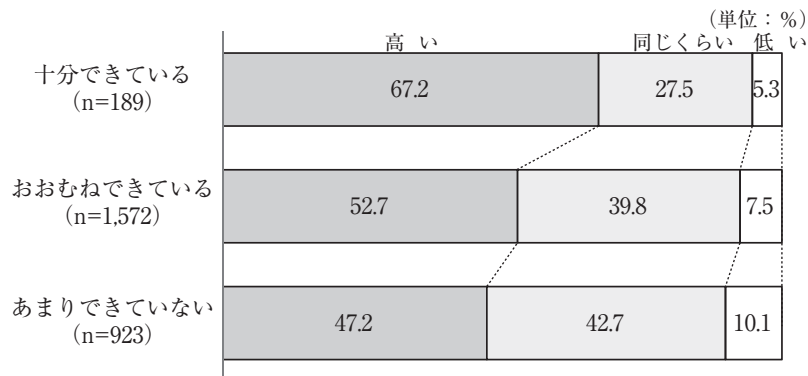
ある(図-21)。なお、「あまりできていない」には「できていない」の3.5%を含む。

前述の介護記録の共有も同様であるが、PDCAサイクルを回せているかどうかは法人格や従業者規模とは相関がない。小さくても仮説を検証してケアの手法を改善していく企業もあれば、大規模でもただお世話をしているだけの企業もある。当然、前者の方が利用者やその家族にとって望ましいはずである。

PDCAサイクルを回せているかと介護職員や登録パートの定着率との関係を見ると、定着率が「高い」とする企業の割合は、PDCAサイクルを回すことが「十分できている」企業では67.2%だが、「あ

² アメリカのW.E.デミングらが提唱した生産管理や品質管理の手法。Plan-Do-Check-Actの略。

図-22 PDCAサイクルを回せているかと定着率



「あまりできていない」企業では47.2%となっている(図-22)。逆に、定着率が「低い」企業の割合は、「十分できている」企業では5.3%であるが、「あまりできていない」企業では10.1%もある。

(4) 回帰分析からみた定着率に影響する要因

介護職員や登録ヘルパーの定着率と相関があると考えられる、コミュニケーションに関する取り組み、やりがいを感じられるようにする取り組み、そして介護の質を高める取り組みについて、個々に相関をみてきた。実際のところ、どの要因がどの程度影響しているのだろうか。2項ロジスティック回帰分析によって見ていこう。

(ア) 分析の枠組み-その1

従属変数は介護職員や登録ヘルパーの定着率であるが、クロス集計の結果をみると、定着率の高低どちらにも影響していると思われる要因もあれば、いずれかにしか影響していないと思われる要因もある。そこで、以下のようにダミー変数を2種類作成し、従属変数とした。

・モデル1

従属変数：定着率が高い・同じくらい = 1
低い = 0

・モデル2

従属変数：定着率が高い = 1
同じくらい・低い = 0

独立変数もすべてダミー変数である。

・コミュニケーション①

事業計画などを示しているに該当 = 1
非該当 = 0
事業計画などを示していないに該当 = 1
非該当 = 0

(参照変数)

計画やビジョンはとくにないに該当 = 1
非該当 = 0

・コミュニケーション②

要望や悩み事を聞く機会を定期的に設けているに該当 = 1、非該当 = 0
要望や悩み事を気がつけば聞いているに該当 = 1、非該当 = 0
(参照変数)
相談があれば応じている、あまり聞いていないに該当 = 1、非該当 = 0

・コミュニケーション③

社員の親睦を深める機会を定期的に設けているに該当 = 1、非該当 = 0

社員の親睦を深める機会を不定期に設けている
に該当 = 1、非該当 = 0

(参照変数)

社員の親睦を深める機会を設けていないに
該当 = 1、非該当 = 0

・働きがい①

介護の仕事に十分専念できているに該当 = 1、
非該当 = 0

介護の仕事におおむね専念できているに
該当 = 1、非該当 = 0

(参照変数)

介護の仕事にあまり専念できていないに
該当 = 1、非該当 = 0

・働きがい②

スキル向上を図るために外部のセミナーを受講
させているに該当 = 1、非該当 = 0

・働きがい③

利用者や家族に対して満足度調査を行い、担当
者に周知に該当 = 1、非該当 = 0

・質の向上①

介護記録を十分に共有できているに該当 = 1、
非該当 = 0

介護記録をおおむね共有できているに
該当 = 1、非該当 = 0

(参照変数)

介護記録をあまり共有できていないに
該当 = 1、非該当 = 0

・質の向上②

PDCAサイクルを回すことが十分できているに
該当 = 1、非該当 = 0

PDCAサイクルを回すことがおおむねできてい
るに該当 = 1、非該当 = 0

(参照変数)

PDCAサイクルを回すことがあまりできていな
いに該当 = 1、非該当 = 0

どの独立変数についても、係数の符号が正にな
れば、モデル1は定着率が低くならない確率が、
モデル2は定着率が高くなる確率が、それぞれ高
いということになる。

(イ) 分析結果-その1

回帰分析の結果は、表の通りである。まず、モ
デル1についてであるが、1%水準で有意な変数
は「働きがい①」である。係数の符号は正なので、
介護の仕事に専念できていない場合に比べると、
介護の仕事に専念できている場合も、おおむね専
念できている場合も定着率は低くなりにくい。

5%水準で有意な変数には「質の向上①」と「コ
ミュニケーション②」がある。どちらも係数の符
号は正である。つまり、介護記録を十分に、また
はおおむね共有できている場合は、あまり共有で
きていない場合に比べて定着率が低くなりにく
い。また、職員の悩みや要望を気がつけば聞いて
いる場合は、あまり聞いていない場合よりも定着
率が低くなりにくい。悩みや要望を定期的に聞い
ている場合も定着率は低くなりやすいが、有意水
準は10%にとどまる。何かあるのではないかと気
づいたらすぐに聞く方が、定期的に聞く機会を設
けるよりも、気配りができていて従業員にとって
は望ましいのかもしれない。

10%水準まで広げると、「コミュニケーション
③」も影響する。係数の符号も正である。つまり、
社員の親睦を深める機会を定期的に設けている場
合は、定着率が低くなりにくい。

次にモデル2であるが、1%水準で有意な独立
変数には、まず「質の向上①」がある。係数の符
号は正なので、介護記録をあまり共有できていな
い場合に比べると、「十分」でも「おおむね」で

表 介護職員・登録ヘルパーの定着率を左右するマネジメント上の要因

独立変数	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	係数	有意確率	係数	有意確率	係数	有意確率	係数	有意確率
<コミュニケーション①> 事業計画などを示しているに該当=1 非該当=0 事業計画などを示していないに該当=1、非該当=0 (参照変数) 計画やビジョンはとくにないに該当=1、非該当=0	0.33	0.26	-0.03	0.17	0.37	0.15	-0.20	0.24
	0.03	0.28	-0.55	0.00***	0.05	0.85	-0.53	0.00***
<コミュニケーション②> 要望や悩み事を定期的に設けているに該当=1、非該当=0 要望や悩み事を気がつけば聞いているに該当=1、非該当=0 (参照変数) 相談があれば応じている、あまり聞いていないに該当=1、非該当=0	0.32	0.07*	0.14	0.13	0.32	0.06*	0.14	0.13
	0.42	0.03**	0.12	0.24	0.44	0.02**	0.12	0.22
<コミュニケーション③> 社員の親睦を深める機会を定期的に設けているに該当=1、非該当=0 社員の親睦を深める機会を不定期に設けているに該当=1、非該当=0 (参照変数) 社員の親睦を深める機会を設けていないに該当=1、非該当=0	0.40	0.09*	0.24	0.07*	0.49	0.04**	0.29	0.03**
	-0.19	0.38	-0.18	0.17	-0.14	0.53	-0.17	0.21
<働きがい①> 介護の仕事に十分専念できているに該当=1、非該当=0 介護の仕事におおむね専念できているに該当=1、非該当=0 (参照変数) 介護の仕事にあまり専念できていないに該当=1、非該当=0	1.55	0.00***	0.92	0.00***				
	1.20	0.00***	0.47	0.08*				
<働きがい②> スキル向上を図るために外部のセミナーを受講させているに該当=1、非該当=0	0.28	0.11	0.15	0.18	0.30	0.09*	0.16	0.15
<働きがい③> 利用者や家族に対して満足度調査を行い、担当者に周知に該当=1、非該当=0	-0.24	0.11	-0.02	0.84	-0.24	0.11	-0.01	0.87
<質の向上①> 介護記録を十分に共有できているに該当=1、非該当=0 介護記録をおおむね共有できているに該当=1、非該当=0 (参照変数) 介護記録をあまり共有できていないに該当=1、非該当=0	0.70	0.02**	0.66	0.00***	0.86	0.00***	0.82	0.00***
	0.57	0.02**	0.47	0.01***	0.67	0.01***	0.51	0.00***
<質の向上②> PDCAサイクルを回すことが十分できているに該当=1、非該当=0 PDCAサイクルを回すことがおおむねできているに該当=1、非該当=0 (参照変数) PDCAサイクルを回すことがあまりできていないに該当=1、非該当=0	0.10	0.80	0.29	0.13	0.23	0.53	0.40	0.03**
	0.07	0.66	0.02	0.86	0.11	0.49	0.03	0.73

(注) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で、それぞれ有意であることを表す。

も介護記録を共有できていれば定着率は高くなりやすい。

また、「働きがい①」のうち、介護の仕事に十分専念できている場合も1%水準で有意であり、係数の符号も正である。すなわち、あまり専念できていない場合に比べると定着率が高くなりやすい。おおむね専念できている場合も係数の符号は正であり、定着率は高くなりやすいが、有意水準は10%にとどまる。

1%水準で有意なものには「コミュニケーション①」の事業計画を示していないもある。ただし、係数の符号は負である。つまり、事業計画やビジョンがあるのに介護職員や登録ヘルパーに示していない場合は、事業計画やビジョンがない場合よりも、定着率が高くなりにくい。

有意確率を10%水準まで上げると、「コミュニケーション③」の社員の親睦を深める機会を定期的に設けているもある。係数の符号は正なので、社員の親睦を深める機会を設けていない場合に比べると、定着率は高くなりやすい。

(ウ) 分析の枠組み－その2

モデル1、2の分析結果では、独立変数のうち、「働きがい①」は係数の値が他の変数よりも大きく、この変数だけでも定着率の高低を決める大きな要因になっている。また、介護の仕事にあまり専念できていないとする企業は1.7%しかない。そこで、独立変数から「働きがい①」を除いた分析を行った。モデル3、4の従属変数はそれぞれモデル1、2と同じである。

(エ) 分析結果－その2

分析の結果は前掲の表に示してある。まず、モデル3についてであるが、「質の向上①」「コミュニケーション②」「コミュニケーション③」についてはモデル1と同様の結果となった。モデル1と異なるのは、「働きがい②」で、10%水準では

あるが有意となっている。係数の符号は正なので、スキル向上のために外部のセミナーを受講させている場合は定着率が低くなりにくい。

次にモデル4であるが、「コミュニケーション①」と「コミュニケーション③」は、モデル2と同様の結果となった。ただし、「コミュニケーション③」は有意水準が10%から5%に変わっている。モデル2と異なるのは「質の向上②」である。PDCAサイクルを回すことが十分にできている場合は、5%水準で有意であり、係数の符号は正である。つまり、PDCAサイクルを回すことがあまりできていない場合に比べて定着率が高くなりやすい。

(オ) 分析のまとめ

介護職員や登録ヘルパーの定着率を高める、あるいは低くしないためには、まず介護の仕事に専念できるようにすることが必要である。介護職は専門職であり、その能力を十分発揮できるようにするとともに、やる気を損なわない、あるいはプライドを傷つけないようにすることが重要なのである。

次に、介護記録の共有が重要である。記録をつけ、担当者全員で情報を共有することは、介護サービスの基本である。その基本ができていない企業では質の良い介護サービスは提供できないから、意欲のある従業員ほど職場を去っていく。

そして、定着率を下げないためには、職場内のコミュニケーションを深めることである。とくに重要なのは、経営者の方から積極的にコミュニケーションをとりに行くことである。モデル2と4で示されたように、経営者が自分のビジョンや介護方針を従業員に伝えないことは定着率を高めることを妨げる効果がある。「社長はいったい何を考えているのか」と職員が思うような職場ではストレスがたまるし、職員が何をどうすればよいのかも判断できないだろう。また、モデル1と3

からは、職員からいわれないと相談に応じないようでは定着率を高めることは難しいとわかる。

5 おわりに

これからも高齢者の人口は増加するので、訪問・通所介護サービスへの需要が増大することは確実である。ただ、事業所数も多く、利用者の獲得をめぐる企業間の競争が激しくなっている。たとえば、(株)東京商工リサーチによると、「老人福祉・介護事業」における2015年の倒産件数は76件で過去最高になった。より細かくみると、「通所・短期入所介護事業」が29件で前年比14件増、「訪問介護事業」も29件で前年比5件増となっている³。

競争に勝つには、利用者から選ばれる事業者になるしかない。そのためには、何よりも利用者の状態を改善あるいは維持し、利用者の家族からも喜ばれる質のよい介護サービスを実現することである。介護は人の手で行うサービスであるから、良質な介護を提供するには、従業員のスキルアップを図ることはもちろん、従業員の期待に応えたり不満を取り除いたりすることが必要である。不満を抱えたままの従業員が良いサービスを提供することはできないからである。

このように定着率が高い職場をつくることは、利用者を確保することにつながる。訪問・通所介護事業者が生き残っていくには、定着率の向上をマネジメントの目標にするとよいだろう。

³ (株)東京商工リサーチのホームページ (https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20160113_07.html)