

## 看護・介護の人材確保のための要因に関する研究

会員番号(5287) 氏名(難波利光) 所属(下関市立大学)

キーワード 自己啓発、人間関係、施設マネジメント

### ●研究目的

本研究目的は、看護職と介護職の人材確保のための要因について、自己啓発、人間関係、施設マネジメントの3つの観点から明らかにするものである。

### 看護・介護を取り巻く社会状況

「超高齢社会」の下、介護や看護に対する需要は増加することが見込まれる。しかし、医療および福祉の分野においては、人手不足が共通の課題となっている。次に、人手不足の現状について概観する。

### 看護・介護における人手不足

少子・高齢社会の現在、医療および福祉分野において、さらなる需要の高まりが見込まれ、人材確保が重要な課題となる。たとえば、厚生労働省「職業安定業務統計」によれば、有効求人倍率は、「保健師・助産師・看護師」は1.97倍、「介護サービスの職業（施設介護員と訪問介護職）」は、4.15倍となっており、いずれも高い（2020年5月現在）。

### <看護職の人材不足>

日本看護協会 医療政策部編（2018）「2017年 看護職員実態調査」より概観する。まず、賃金についてみると、正職員（フルタイム）の平均基本給与額は、およそ272,735円であり、介護労働者と比べると高い。また、「臨時・パート・アルバイト」は、およそ1558円である。「2018（平成30）年度介護労働実態調査」によれば、非正規の介護職員の時間給は989円であり、やはり看護師の方が高い。この賃金格差については、様々な要因が考えられるが、後に述べる「専門性」とのかかわりも大きいと考えられる。

年齢構成をみると、もっとも多いのが「40～49歳」（29.3%）、次に「30～39歳」（24.9%）、「50～59歳」（22.3%）である。「20～29歳」は18.5%と低く、「60歳以上」は、4.8%、平均年齢は41.5歳である。介護労働者とは傾向が異なり、各年齢層に散らばっているといえる。性別は、女性が93.5%と圧倒的に女性の割合が高い。このように、どちらも女性労働者の比率が高い職種であるが、労働条件には一定の違いが見受けられる。

### <介護職の人材不足>

介護職の有効求人倍率は 4.13 倍、看護師の求人倍率は、2.32 倍である。また人手不足の背景として、いずれも離職率の高さが指摘されている。それぞれの離職率をみる。介護労働安定センター（2019）「2018（平成 30）年度 介護労働実態調査」によれば、訪問介護員、介護職員の離職率は 15.4%と、産業計の離職率の 14.9%と比べると高いが、近年の離職率はやや低下傾向にある。また、看護師（正規雇用看護職員）は 10.6%であり、横ばいで推移している。

「2018（平成 30）年度 介護労働実態調査」によれば、介護職の過不足について、「不足感（大いに不足+不足+やや不足）」を感じている事業所が 67.2%、「適当」と回答した事業所は 32.4%であった。「従業員の不足感」は、2013（平成 25）年度以降、連続して上昇している。不足している理由として、「採用が困難である」が 89.1%、「離職率が高い」18.9%と、「採用が困難である」と回答している事業所が多い（複数回答）。その理由として、「同業他社との人材獲得競争が厳しい」が 56.2%、「他産業に比べて、労働条件等が良くない」が 54.9%、「景気が良いため介護業界へ人材が集まらない」が 46.1%と回答している（複数回答）。ここからは、従来からある、労働条件が課題として浮かび上がってくる。しかし、賃金や賞与は、毎年増加傾向にある。たとえば、正規職員（月給）の所定内賃金の平均額は、234,873 円である。また、約 7 割に、定期的に賞与が支給されている。支給賞与額の平均は、598,379 円である。賃金についても、政府主導での処遇改善が進められている。

介護労働者の年齢割合には違いがある。もっとも割合が多いのは、「40 歳以上 45 歳未満」で 12.8%、次いで、「45 歳以上 50 歳未満」が 12.3%、「65 歳以上」は 12.2%と全体の 10%以上を占める。60 歳以上の介護労働者の割合は増加している。2014（平成 26）年の、全介護労働者に占める 60 歳以上の介護労働者の割合は 17.4%であったが、上昇傾向が続き、現在では、21.6%となっている。それに対して、20 代（20 歳以上 25 歳未満と 25 歳以上 30 歳未満の合計）の割合は 9.2%と低い。介護労働者の平均年齢が上昇していることが示される。

### ●研究の視点・及び方法

研究の視点は、介護職と看護職の離職要因を自己啓発、人間関係、施設マネジメントの 3 つの観点に注目している。看護職の離職要因をクリニカルリーダー、コミュニケーション、組織管理の 3 点から抽出する。また、介護士の離職要因を資格・研修、コミュニケーション、組織管理の 3 点から抽出する。

研究方法は、本研究の基礎になる資料である「日本看護協会による 2017 年看護職員実態調査」、「日本介護協会調査研究報告 No.95 (2020 年)」、「公益財団法人介護労働安定センターによる平成 30 年度介護労働実態調査」を基に、看護・介護の仕組みと照らし合わせ要因を明確にするものである。

## ●倫理的配慮

倫理規程においては、「日本社会福祉学会研究倫理規程」および「研究倫理規程にもとづく研究ガイドライン」に基づき適切に研究している。

## ●研究結果

### 看護職の離職要因

看護職に関する離職要因について、クリニカルラダー、コミュニケーション、組織管理に分類して考察する。

#### <クリニカルラダー>

・看護職員に関する実態は、日本看護協会による 2017 年看護職員実態調査に基づく。キャリア形成の取り組み状況について取り上げられている項目は、「勤務先の研修・訓練等の受講・参加」、「勤務先以外の研修・訓練等の受講等・参加(日本看護協会の e-learning 等研修を含む)」、「看護関連学会への参加・発表、大学への進学」、「大学院への進学(専門看護師教育課程を含む)」、「認定看護師教育課程の受講」、「特定行為研修の受講」、「その他」である。これら 7 項目(その他を除く)を分類する。勤務先の研修・訓練等の受講・参加、勤務先以外の研修・訓練等の受講等・参加(日本看護協会の e-learning 等研修を含む)は、研修・訓練といえる項目である。看護関連学会への参加・発表、大学への進学、大学院への進学(専門看護師教育課程を含む)は、アカデミックといえる項目である。認定看護師教育課程の受講、特定行為研修の受講は、専門的教育といえる。

・研修・訓練といえる項目での「取り組んでいる又は取り組んだことがある人」の割合は、「勤務先の研修・訓練等の受講・参加」が 87%であり、「勤務先以外の研修・訓練等の受講等・参加(日本看護協会の e-learning 等研修を含む)」が 74%である。今後取り組みたいは、「勤務先の研修・訓練等の受講・参加」が 6%であり、「勤務先以外の研修・訓練等の受講等・参加(日本看護協会の e-learning 等研修を含む)」が 14%である。このことから現場において、研修・訓練はすでに組み込まれており現場に浸透していることがわかる。

・アカデミックといえる項目での「取り組んでいる又は取り組んだことがある人」の割合は、

「看護関連学会への参加・発表」が 40%程度であり、「大学への進学」が 8%程度であり、「大学院への進学(専門看護師教育課程を含む)」が 3%である。取り組む意向がないは、「看護関連学会への参加・発表」が 36%程度であり、「大学への進学と大学院への進学(専門看護師教育課程を含む)」が 80%程度である。このことから、アカデミックレベルでのキャリア形成は望んでいないことがわかる。

・専門的教育項目での「取り組んでいる又は取り組んだことがある人」の割合は、「認定看護師教育課程の受講」が 5%であり、「特定行為研修の受講」が 3%である。取り組む意向がないは、「認定看護師教育課程の受講」も「特定行為研修の受講」も 70%である。このことから、専門的教育でのキャリア形成は望んでいないことがわかる。

※以上のことより、キャリア形成は、研修・訓練については積極的であるが、アカデミックや専門的教育には消極的であることから、現場での課題に即したスキルの向上を望んでいことが考えられる。

#### <コミュニケーション>

・看護職員にとって職場で働く環境による離職要因について考える。ここで説明する看護職員に関する実態は、日本看護協会による 2017 年看護職員実態調査に基づく。職場環境のなかで重要な要素として考えられる項目として、アンケートでは 10 項目が取り上げられている。それは、「納得のできる収入が得られる」、「休暇を取りやすい」、「必要に応じて勤務形態を変更できる」、「超過勤務が少ない」、「夜勤がない・少ない」、「研修が充実している」、「知識・技術を習得できる」、「上司がサポートしてくれる」、「職場の人間関係が良好」、「通勤の便が良い」である。これらの 10 項目をカテゴリー分けすると、次のように分類できる。「納得のできる収入が得られる」、「休暇を取りやすい」、「必要に応じて勤務形態を変更できる」、「超過勤務が少ない」、「夜勤がない・少ない」、「通勤の便が良い」は、勤務条件といえる項目である。「研修が充実している」、「知識・技術を習得できる」は、看護従事者の能力に関する項目である。「上司がサポートしてくれる」、「職場の人間関係が良好」は、コミュニケーションに関係する項目である。

・これら 3 つのカテゴリーの項目について、看護職員が職場環境として重要であるかについてみる。第 1 に、勤務条件に関する項目でのとても重要であると答えている人の割合をみると、「納得のできる収入が得られる」と「休暇を取りやすい」が 73%程度であり高い、「必要に応じて勤務形態を変更できる」と「超過勤務が少ない」と「通勤の便が良い」が 40~60%程度であり、「夜勤がない・少ない」が 30%程度であり低い。第 2 に、能力についてのとても重要であると答えている人の割合をみると、「研修が充実している」が 20%程度であり、「知識・技術を習得できる」が 35%程度である。第 3 に、コミュニケーションについてのと

でも重要であると答えている人の割合をみると、「上司がサポートしてくれる」が 55%程度であり、「職場の人間関係が良好」が 80%程度である。

※これらからいえることは、能力についてよりは、勤務条件やコミュニケーションを職場環境に求めていることが分かる。看護師のキャリア形成やクリニカルラダーよりもコミュニケーションの方が重要であるといえる。

※看護基礎教育段階での利用者への接し方や看護師間だけに仕事の幅が限られないような仕事内容の広がりを持たせることにより幅広い知識を有することに対応できる能力を身につけることを目指している。従って、看護師としての仕事は、従来の専門的な仕事に限られるものでなく、人間関係性を高め看護知識の向上とともにマルチタスクが求められるようになっている。

#### <組織管理>

・日本介護協会調査研究報告 No.95 (2020 年)の内容をもとに正規雇用看護職員・新卒採用者・既卒採用者の離職の状況を見る。正規雇用看護職員の離職率は 10.7%、新卒採用者の離職率は 7.8%、既卒採用者の離職率は 17.7%である。このデータからは、正規雇用看護職員の離職率をみると、離職率が平均より低いのは、国立、公立、日本赤十字、厚生農協協働組合連合会、会社である。正規雇用看護職員の離職率が高いのは、その他公的医療機関であるが、サンプル数が少ないことから分析から除くと、医療法人(13.2%)と個人(14.1%)の離職率が高い。このことから、比較的国公立病院等の大規模な組織は、11%を殆ど切っており離職率が少なく、医療法人や個人のような組織は、11%を上回って離職率が高いといえる。両組織の差は大きくはないものの、組織形態が大きい方が離職率が小さいと考えられる。

・新卒採用者と既卒採用者の離職率を比較すると、新卒採用者(7.8%)と既卒採用者(17.7%)である。新卒採用者の設置主体の離職率をみると、済生会(11.6%)とその他の法人(10.7%)が高い。全ての設置主体での離職率の幅は、最低 4.0%から最高 11.6%であり 7.6%である。既卒採用者の設置主体の離職率をみると、個人(26.7%)と医療法人(20.4%)が高い。全ての設置主体での離職率の幅は、最低 8.7%から最高 26.7%であり 18.0%である。すなわち、既卒採用者の離職率は新卒採用者より高く、設置主体毎の離職率の幅は既卒採用者の方が広いことから、既卒採用者の設置主体による違いがあるといえる。既卒採用者は、労働環境を事前に見ることができることから、転職にする志向期間があることが要因と考えられる。

・病床規模別に見た正規雇用看護職員離職率および新卒・既卒採用者離職率についてみる。正規雇用看護職員離職率は、99 床以下と 100 から 199 床の病床は 11.5%で高く、400 から 499 床の病床は 10.2%、500 床以上の病床は 10.4%で低く、離職率の幅は 1.3%程度で差が小さい。新卒および既卒採用者離職率をみると、新卒採用者の離職率は 7.8%であり、既卒

採用者の離職率は17.7%であり、既卒採用者の方が離職率が高い。新卒採用者の離職率は、99床以下で11.3%であり、100床以上より高い。同様に、既卒採用者の離職率も99床以下で25.7%であり、100床以上より高い。すなわち、正規雇用看護職員の離職率は、病床規模により違いがないが、新卒採用者も既卒採用者も病床が小さい方が高い。病床規模が小さい病院は、個人の医院やクリニックが多く含まれており、離職率が高いと考えられる。

※以上のことから、国公立病院に代表されるような大きい組織は、研修できること、部署を移動できること、個人の成長モデルを考えることができるなど、職場環境に必要な看護師当人の立場に立った視点で取り組むことができるといえる。また、大きな組織は、人事考課のマニュアルを作成することができ、看護師の努力にあった評価システムの構築もかのようになることから、職場への不満を抑制することができるのではないかと考えられる。

## 介護職の離職要因

介護職に関する離職要因について、資格・研修、コミュニケーション、組織管理に分類して考察する。

### <資格・研修>

#### [資格]

介護業務を行うに際し、いくつかの資格がある。例えば、介護職員初任者研修、介護職員実務者研修、ケアマネジャー（介護支援専門員）、介護福祉士、レクリエーション介護士、介護予防運動支援員、福祉用具専門相談員などがある。

・介護福祉士を目指すことにより、実務者研修において対面的な経験値を上げる時間を充実させ、他人と関わる時間を長くすることで介護に対する知識を活かし、考える力を持たせることができるといえる。

・介護福祉士を取得するためには、介護職としての専門性を高めるという意識が本人になければ、取得することは難しい。

・介護職が現在の介護の仕事を選んだ理由の上位に「資格・技能を活かせるから」と「介護の知識や技能が身につくから」がある。組織管理者は、介護福祉士の資格に対して取得している介護職の価値を高く評価し、資格を取得することが介護職としてやり甲斐を感じることができ、専門的知識を高めるというモチベーションを高めさせることで離職を食い止めることができる。

※介護職に就く人の多くは、介護関連の学習の中で介護技術に関する内容が多く実践的で

あることから高齢者と接することで仕事に充実感を得ていると思われる。現場での仕事を熟すことだけを評価するのではなく、資格取得のための組織としてのフォローも必要である。

### 〔研修〕

・大きい企業に入りたいという求職者より小さくてもやり甲斐を求める人が増えている。しかし、小さい企業ほど人事評価や研修制度や昇進・昇給システムが整備されていない企業も多い。職員育成マニュアルの作成を行っていないことから、安定した研修システムができていない。

・小規模な組織の場合、管理職と介護職との関係を上下関係で固定させるよりも、フラットな組織の方が問題解決の速度を速めることも可能になる。上司との信頼関係や上司の現場理解能力の欠如により、上下関係のコミュニケーションがうまくできていない場合には、フラットな組織の方が望ましいかもしれない。それは、上司からの命令により業務を行うのではなく、自分で判断をし、同僚との関係性を高めることにより現場目線の効率的な業務を行うことが可能にもなるからである。個人の業務に対する課題発見を行い、自己の成長プログラムを考えることにより責任感を持ちながら業務に取り組むことができる。介護事業所は、比較的小規模であることが多く、フラットな人間関係性の組織になる。

・大きめの組織になる場合、研修の中身は、現場に対応するための研修と、上司となりマネージメントを考えるための研修を作成しなければならない。しかし、研修の対応は、介護職としての専門的な立場から現場への探究心をもつものと、介護関連の職務経験が浅く介護現場への関心以外で介護職に取り組みたい介護職との意識の違いである。現場に対応するための研修には、介護職として働くことが利用者により良いサービスやQOLの向上をと思う気持ちがどの程度業務で行いたいと思えるのかに違いがある。先に述べた介護の資格を有して業務に当たりたい場合は、介護技術に関する研修に関心を持つと思われる。しかし、高齢者と接する職業であるが介護への専門性を求めておらず、介護職を幅広い目線で捉えている人へは、介護の仕事を包括的に捉え、マネージメントを行う視点も持ちながら業務を学ぶ研修に関心の幅を持たせる必要がある。

・マネージメントを考えるための研修として、対個人技術の向上ではなく、地域との関係性や多業種との連携を前提とした研修内容を組織外で学ぶことが必要になる。研修の場としての地域研修の導入や施設間交流により研修を行うことが必要になるが、このような研修が不足していると思われる。

・組織管理者は、キャリアパスを明確化し介護職のやる気を出させることができるかが課題である。人事評価は、介護職にとって明確にならなければ目標をもつことができない。研修への参加が、上司の命令により目的もなく取り組んでいると組織全体として有益な研修に

はならない。研修を行い自分自身のスキルが上がることで、組織内での役割を自覚することができ、利用者のサービスに対する満足度を高めることを大切にし、QOLの向上に繋げるという意識を育てることができることが望ましい。そのためにも、介護職が働くことの目的を明確にもっているかどうかも重要である。

・事業を運営する上での問題点として、「教育・研修の時間が十分にとれない」、「介護職の介護業務に関する知識や技術が不足している」、「介護職の介護業務に臨む意欲や姿勢に問題がある」、「管理者の指導・管理能力が不足している」が挙げられていたが、組織管理者と介護職の教育に関する能力や意欲を問題点を以下の点から解消することができる。

※介護職は研修をキャリアを形成の一環と捉え、自分自身がどのような能力を身につければ、どのように評価されるか理解し、そのスキルを身につけるためには、研修に参加することが必要不可欠になるような研修内容を組織管理者が作成することが望ましい。研修に参加することが、内容を取得し現場に活かす内容になっていなければ、研修参加意欲を減退させる効果になる。そのためには、組織管理者が専門的な介護知識を深め、介護職が現場で抱えている課題をこと理解することが必要になる。また、研修がルーチン化し、毎回同じような内容の研修内容であったり、成長を促さない内容では、研修効果が薄れてしまう。組織管理者は、介護職に対し介護職個人の職場で求めているキャリアと管理者が求めているキャリアを明確にマッチングさせることが求められる。

### <コミュニケーション>

・介護職は、年齢層もキャリアも幅広い現場である。キャリアを変え介護業界に入ってくる人も多い。それは、有効求人倍率が高く、介護職へのチャレンジが可能になっていることが要因である。介護職には、介護に関するキャリアを積んでいなくとも、また介護などの福祉系学校を卒業していなくとも職に就くことができる。すなわち、介護以外の学歴や経験を積んでいることから、介護関連で学んだ人とは違う知識や経験で介護職に従事する人たちが増えていることになる。すなわち、学校教育で介護に関する社会的価値観や知識を有していないことから、介護を学んだ人との介護の職への携わり方も違っていることも考えられる。

・事業を運営する上での問題点として、「経営者・管理者と職員間のコミュニケーションが不足している」と「介護職間のコミュニケーションが不足している」といったコミュニケーションを問題が挙げられている。介護職に携わる人たちは、多種多様な経歴を有した人たちが集う職場になってきている。従って、介護業務を行うに際しチームケアなどの同僚との連携をとることの多い職場では、介護職への思いが異なったり、知識の差から意思の疎通がうまくいかず人間関係の軋轢になることが考えられる。そうならないために、介護現場でのカンファレンスで、きめ細かい情報交換を行うことで人間関係を近づけることができる。



・働き方の多様性が求められるダイバーシティが求められている昨今、介護職には、すでに多様な人材が導入されていることになる。多様な人材を活かすためには、介護職の個人の特性を活かしつつも、介護の専門知識を通じた、組織理念を通じた共通認識持つことが必要性がある。介護職にマルチタスクを課すことが現場では行われているが、それも限界があるのかもしれない。また、多様な人材に対応するために、個別に教育担当者を付けるといったトレーナー制度を導入することで、介護業務の理解を高め人間関係を潤滑にすることもできる。

※コミュニケーションによる離職は、経営者・管理者間においても介護職間においても、介護職としての専門性を活かし利用者にチームとして対応すべき内容を共有することで軽減できると思われる。

### <組織管理>

・管理職を選びたくても、規模が小さい組織では、配属が難しい。管理職になりたい人は、経営にも関心を持ち、現場経験を活かしながら組織全体を見通せる能力を有し、関心を持つことが大切である。管理職は、会計を見る力を持ち、財務情報を職員でも共有することができ、財務実績を知りながら、日常業務を行うことで、職員間の緻密な話し合いを行い、会議でも意見交換を積極的に行える環境を作ることが必要である。このような人材を育てるためには、多彩な観点を持てる介護職を採用することが重要になるといえる。しかし、民主的に経営と現場を考えることのできる組織の風潮が組織規模により異なっている。

・組織規模による違いは、キャリアアップによる賃金にも関連する。介護職員が離職する要因として、職員との人間関係や法人への不満が取り上げられるが、賃金に対する不満も多い。介護職は、やり甲斐を持って働いているものの、キャリアアップに期待が持てないために他業種や他事業所に移ることがありえる。キャリアを積んでも年収増加の見通しがなく、将来不安を抱えることもある。介護施設の経営実態と従事者のキャリアパスを人事評価に組み込むことが必要になるが、介護保険制度の下での給与水準を上げていくことへの困難さはある。介護職の低い要因を収益性やコスト削減を改善することで解消することができるが、事業所の規模が小さいとその対策も限界がある。

・組織経営者が頻繁に変わる場合は、介護現場とのやりとりを重視できず、介護職とのコミュニケーションがうまくいかない場合がある。また、タイミング的に管理職の考えが理解できた場合には、仕事にやり甲斐ができる。組織経営者は、職務が変わるときに、法人や施設・業所の理念や運営のあり方を継承し、十分に介護職との関係に時間を要しなければならない。

※介護離職の要因になる経営組織と介護職との関係性は、組織規模が小さいと関係は密になるものの、客観性のあるキャリアパスに対しての評価を行わなければ、介護職との信頼性は失われてしまう。経営組織は、経営に対する姿勢と現場感覚をバランス良く考えなければならない。

## ●考察

・看護職と介護職の離職要因について離職する要因を3つの点に絞って考察を行った。その3要素は、資格取得・研修による個人スキル、コミュニケーション、組織である。これらの要素は、個人、同僚、経営者といった、組織を構成するメンバーが全て関係するといっても良い。

・個人スキルは、自らの学習意欲を高めるために自分自身で努力することで補うことができると、経営者が従事者に対して働くことのインセンティブを高めるための研修を設けることにより高めることができる。コミュニケーションは、職場でのチーム作業が多いことを活かし、仕事の話から共有する価値を見つけ出し、お互いの信頼関係を保つことにより高めることが可能である。更に、上司や先輩との意見交換を多く交わすことから、現場を知りやすくすることで職場に馴染むことができる。組織については、離職要素である個人スキルとコミュニケーションを取ることの環境づくりを整備することが必要である。

・看護現場では、個人の能力を高めるためのシステムが構築されているように思われるが、介護現場においても、介護職の個人能力の向上意識を高める段階から教育システムを形成する必要があると思われる。それは、介護業務は必ずしも資格を有しなくてもできるため、介護業務に関心を持たずして従事している方がいることから、尚更個人の能力を高めるために資格に対する取得意欲を高め、職場でも自己成長を促す研修に参加する向上心を、経営管理を通してもたせる必要があると思われる。

・コミュニケーションについても、他職種や他業種との連携を組むことが多くなっていることから、看護と介護だけにとどまらず、様々な価値観の仕事に対して理解を高めることが求められる。看護も介護も地域に職員が出ることも多くなり、地域住民との信頼関係を構築する必要も高まっている。

・経営者は、看護も介護も、患者や利用者を最大のホスピタリティをもって接し、従事者という気持ちを大切に、職員の離職を食い止めるためにも、個人の能力を公平に評価し高めることができるシステムを作ることや、円滑な意見交換のできる職員同士の交流の場づくりに積極的に取り組む必要がある。