

第 3 部 提 言

提 言

～本調査を受けて～

1. はじめに

静岡県社会福祉事業共済会(以下「県共済会」という。)の加入法人全体の離職率は、算式③によれば 10.1%であり、算式②近似式によれば 11.4%であった。算式②で計算している同時期の全産業平均 14.8～15.6%、同業種全国平均 13.9～15.2%に比べてかなり低い。

高齢化した職員の定年退職や職務と適性がミスマッチしている職員の離職等、ある程度の離職は避けられず、そればかりか組織活性化のためにも一定レベルの新陳代謝はむしろ必要でもある。

離職率の高い法人については、さらなる離職率低下の努力も必要であるが、離職率が 10%未滿の大多数の県共済会会員法人については、人材確保策の力点を離職率低下といういわば守りに当てるより、採用強化という攻めに置く方が良いだろう。

また、離職率低下の努力は、採用力強化にも役立つと考えられる。

2. 本調査結果から考えられる離職率低下のための具体策

1) 離職の原因となる要因とその対応策

離職の原因は、既に見てきたとおり、様々な要素があり、しかも 1 人の退職理由が 1 つだけという訳ではなく、様々な要素の様々な組み合わせがある。

すでに低いレベルの離職率をさらに低下させるためには、より多くの要因に、より複雑なケースに対応できるようになることが必要であろうが、これは容易ではない。

詳細は報告書の第 1 部および第 2 部を参照いただきたいが、属性別の特徴、違いもあるし、定年や解雇などの避けられない離職もある。

そうした個別事情への配慮はさておき、離職理由を項目別に見たとき、それぞれの項目に対して離職率低下に役立つような対策案を約 30 策、以下の表に記載した。

	最大理由 (%)	退職理由 (%)	離職率低下策
W (法人・職場環境) 要因			
法人			
定年退職	8.5	16.4	(1)定年年齢の引上げ。労働環境に不満があっても、きっかけがないと退職しない傾向がみられる。定年年齢の引き上げは退職のきっかけを後伸ばしすることになり、離職率低下に効果があると思われる。
解雇	0.9	0.9	解雇すべき職員は解雇すべき（しないと長期的にもっと人材リスクが高まる）
職場要因			
上司の部下への関わり方	6.1	23.4	(2)管理職の質向上（教育・人選など）。 (3)新人は、人材マネジメントが下手な管理職の下に配属しない。 (4)リテンション専門の管理職を置く。 (5)直属上司以外に、一人ひとりの職員を気遣う職員を付ける（若年層職員）。具体例としては、ブラザーシスター制度、疑似家族制度などあり。
職場メンバーの人間関係	6.7	19.6	(5)ブラザーシスター制度、疑似家族制度など、多様な人間関係を作れるさまざまな仕掛け。 (6)コミュニケーション研修、ファミリートレーニングなど教育。
職場の風土・雰囲気	0.9	12.9	(5)ブラザーシスター制度、疑似家族制度など、多様な人間関係を作れるさまざまな仕掛け。 (6)コミュニケーション研修、ファミリートレーニングなど教育。
職員間のいじめ・セクハラ	1.8	8.2	(5)相談できる関係の意図的構築、ブラザーシスター制度、疑似家族制度など。
利用者ハラスメント（暴力・虐待）	0.0	3.5	(7)利用者ハラスメント防止対策
職場の安全・衛生面	0.9	3.8	(8)安全や衛生に関するヒヤリハットの共有や、改善提案が具体的に成果として現れる仕組みづくり
WL (法人・職場環境と生活の摩擦等)			
法人・職場要因			
仕事過多・難し過ぎ	4.4	31.9	(9)管理職による一人ひとりの負荷許容度と現状負荷の把握。

	最大理由 (%)	退職理由 (%)	離職率低下策
			(10) 本人および管理職を助ける負荷過多への対策を用意し、対応窓口を設置するなど。 (11) 超勤時間など、管理職以外による二重チェック。
仕事に見合った賃金でない	4.4	28.1	(12) 賃上げ (13) 人事考査の考査項目とレベルについて職員の参画により作成・自己評価と面談→昇給や賞与へ反映
休暇取れない、取りにくい	2.3	27.2	(9) 管理職による一人ひとりの負荷許容度と現状負荷の把握。 (10) 本人および管理職を助ける負荷過多への対策を用意し、対応窓口を設置するなど。 (11) 超勤時間など、管理職以外による二重チェック。 (12) 余裕を持った人員配置(無理とわかっている)も休暇取得に対する職員間の共通認識の醸成。
勤務時間、超勤の多さ	0.9	19.9	(9) 管理職による一人ひとりの負荷許容度と現状負荷の把握。 (10) 本人および管理職を助ける負荷過多への対策を用意し、対応窓口を設置するなど。 (13) 職務の一部外注化、業務分析による無駄な業務の排除等、業務効率の向上。
人事(昇進昇格・異動)	2.9	15.2	(14) 昇進昇格の人選方法の見直し。 (15) 人事異動方法の見直し。 (16) 異動範囲を限定する制度導入 (13) 人事考査の考査項目とレベルについて職員の参画により作成・自己評価と面談
経営の安定性・将来に不安	0.3	8.5	(17) 法人の中長期計画の公表。 (18) 経営実態の公表 (19) 職場等の運営目標の明確化
スキルアップ機会ない	0.0	6.4	(20) スキル認定制度を作る。 (21) 法人を超えたスキルアップのための人事交流。
法人の法令・ルール違反	0.0	5.0	(22) 内部通報システムの有効化。 (2) 管理職の質向上(教育・人選など)。
福利厚生制度がよくない	0.0	4.1	(23) 福利厚生制度の見直し。

	最大理由 (%)	退職理由 (%)	離職率低下策
法人・本人双方の要因			
法人職員であること の不满	0.0	2.0	
仕事と私生活バランス	4.1	23.7	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (25)長期休暇制度の導入。
通勤の便がよくない	0.3	6.7	(26)時差出勤が可能となる多様な勤務形態の導入。
仕事のやりがいがない	0.3	6.7	(13)人事考査の考査項目とレベルについて職員の参画により作成・自己評価と面談。
家族が法人勤務に不满	0.0	4.7	(27)家族に向けた法人広報・家族リレーション施策の向上（法人トップから、家族に向けて感謝状を贈るなど。不满の内容にもよるが、仕事を知ってもらうための職場訪問など）
契約満了	0.6	3.5	
選択定年	0.0	1.5	
希望退職	0.3	0.3	
L（生活）			
本人要因			
他の仕事も経験したいから	1.2	14.0	(28)社内留学。 (29)法人を超えたスキルアップのための人事交流。
自由に使える時間を増やすため	1.8	13.7	(24)多様な勤務体系の導入（多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (25)長期休暇制度の導入。
自分の病気の治療	3.8	11.7	同上
他の法人・会社も経験したい	0.0	8.5	(30)出戻り歓迎（自己都合退職後〇年間、出戻り受け入れを約束する）。 (31)副業を認める。
他法人・会社から声かけられた	1.5	6.1	日常の労働環境への満足度アップ（不満をできるだけ低減しておく）

	最大理由 (%)	退職理由 (%)	離職率低下策
体力不安 (加齢・通勤等含む)	1.5	4.7	(24)多様な勤務体系の導入 (多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (25)長期休暇制度の導入。
転職・進学/正職員・フルタイムへ	1.8	1.8	
本人死亡	0.3	0.3	
家族要因			
子供の養育、教育など	5.8	16.7	(24)多様な勤務体系の導入 (多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。
親の介護など	3.5	7.9	(24)多様な勤務体系の導入 (多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。 (32)法人内の専門職(例えばケアマネ)との相談時間の優遇。
配偶者の介護・転勤など	3.5	7.6	(24)多様な勤務体系の導入 (多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。
結婚	4.4	5.0	(24)多様な勤務体系の導入 (多様な働き方が選択できるような制度と仕組み、具体的にはコース制度等。一旦コース選択しても、ライフイベントなど環境変化に応じてコースを転換できる制度も必要。
引越し	0.3	3.5	
出産・妊活	0.9	2.0	
孫の世話	0.9	1.5	
他			
その他	1.5	9.1	

2) ワークライフバランスへの目配りと対応

今回のアンケートからいえることは、退職に至る背景には日常の労働環境への不満があり、特に仕事の負荷が過度に重くなること、たとえば仕事量の過多、仕事の難度、超過勤務、休みが取れない等は、退職に直接結びつく可能性が高いということである。

つまり、仕事の負荷への目配りと負荷が過度になっている職員への対策、あるいは過度に

なる前の対策ができれば、離職率低下に有効だと考えられる。

ワークライフバランスへの配慮方法の現実は、千差万別であろうが、従業員が直面する現実への対応・サポート力が最大のポイントとなるだろう。

3) 上司の関わり方

上記のワークライフバランスへの目配りと対応をするのは、現場の管理職及び経営者である。管理職及び経営者による日常マネジメント行動や離職しそうな職員への対応が濃密にでき、ひいては現場の管理職及び経営者の質を高めることができれば、離職率を低下させることができるだろう。

実際の対応はそれぞれ異なる事情を持つ一人ひとりへの対応であり、一概にまとめることはできないが、離職理由には属性による違い・特徴もあるため、本調査を参考として離職を予見したり、対策を講じていただくとよいと考える。

4) 賃金水準

賃金は職員の年齢や勤務年数のほか、法人の経営状況や他法人の賃金水準等を考慮して決定されるため、何が適正な水準であるかは大変に難しい問題である。

しかし、できるかどうかは別として、賃金水準を引き上げることは極めて解りやすい離職率低下策である。すでに多数が利用しているかと思うが、福祉・介護職員処遇改善加算といったものもあるので、利用していない法人には検討を促したい。

5) 職場の人間関係

職場の人間関係が良好でなければ、離職率が高まることは想像に難くない。職場の人間関係を良好に保つことは、離職率低下のために大切なポイントである。

6) 人事の適正化

昇進・昇格や人事異動など、人事は、そこで働く職員にとっても大きな関心事であろう。人事や評価を適正かつ大多数の納得を得られるように行うことは、日々の仕事をスムーズに進めるために必要であり、離職率低下にもつながると考えられる。

7) 男性比率を高めること

本調査結果では、県共済会の会員法人において、女性の離職率は 10.6%、男性の離職率は 8.4%である。また、職員全体に占める男性比率は 30%に満たない。

勤務者における男性のシェアを高めれば、離職率低下につながる可能性が高い。

8) 規模の拡大によるスケールメリットを生かしたマネジメントの質の向上

介護労働安全センターの平成 24 年度、及び 25 年度の介護労働実態調査によれば、勤務

先の規模が大きくなるに連れ、離職率が低下する傾向がある。正規職員は、規模が大きくなるにつれて離職率が低下する傾向はかなり強く、規模が 100 人以上か 100 人未満かで大差がある。

一方、県共済会のデータでは、50～99 人規模で離職率が最も高く 12.3%であり、これより規模が大きくなると離職率は低下し、小さくなくても離職率は低下していた。県共済会のデータが意味することは定かではないが、推論すると、「上司の関わり方」の差ではないかと考えられる。

いずれにしても規模が大きい法人での離職率が低いことから、規模を拡大し、スケールメリットを生かしてマネジメントの質を高めることがひとつの離職率低下の策として考えられる。規模が拡大すれば、制度・仕組みづくり、人材配置などにスケールメリットが生じ、より大勢の職員の中から、管理職に適性の高い人材を探すこともできる。

ただし、合併などにより、単に規模を拡大するだけでは、組織文化の衝突等で離職率が高まることもあるため、綿密な対応が必要であろう。

3. 採用力を強化する（攻めの人材確保）

人材育成やキャリアパスを考える前に、将来の人材確保にどのような展望があるのかを考えてみたい。

最近のメディアによる「介護を仕事に選んだ理由は何か」という問いに対して「働きがいのある仕事だから」、「人の役に立ちたい」、「お年寄りが好き」などの答えが出ており、また、直前に「介護の仕事を辞めた理由は何か」という問いに対しては、「法人の理念や運営の在り方に不満」、「職場の人間関係」、「収入が少ない」、「将来の見込みがない」などの答えが出ている。

これらは「魅力ある職場づくり」を行うことで、すべて解消できる問題だろうか。

魅力職場とは、質の高い人材を育成し、個々人の処遇を高め、職場に対する意欲を向上させることであり、その仕組みを定着させていくことが必要となる。

この仕組みが将来の法人・施設の運営に大きな影響を与えていく要因となる。

人材育成が必要なのは、質の高い運営には人的資源が不可欠なためであり、少しでも多くの良い人材を獲得したいと思っているのは福祉施設だけに限ったことではない。

今後、介護の概念(要支援Ⅰ・Ⅱから要介護Ⅴまでの対応)が変化していく中で、より高度化していく職務内容に対応していくために、人材教育・研修は欠かせない。

では、どうすれば人材育成が定着へと結びついていくのだろうか。

従来の職員教育は、気合いや根性という精神論が支配的であった。しかし、現在では「精神論や PDCA で人は動かない」という考えが主流となっている。「職員は、人に使われるの

ではなく、仕事に対して使われることを望む」と理解されているからである。

したがって、人を動かすには職場の中で適正に評価し、コミュニケーションを図ることが肝要となる。

- 1 意欲のある職員に対して、法人・施設が考えているキャリアステップを明確に提示する。
- 2 業務の目的とその職員の役割を可視化し、成果を測定し、客観的評価基準を日頃から施設内で共有化できるようにする。
- 3 キャリアプランの提示と確認をして、実績確認時点でアドバイスとフォローを行う。
- 4 定期的な成果測定と評価を明示して個人に対してフィードバックする。

以上 4 点が重要であり、適正かつ継続的な評価とコミュニケーションのないところに人材育成はない。その際、施設の中では、評価とコミュニケーションの両方がバランスよく機能していくことが大切となる。

既に述べたように、県共済会会員法人の中には、離職率は限界近くまで低下させている法人もあるものとする。また、ある程度の新陳代謝は組織の活力維持のためにも必要である。離職率を限界近くまで低下させている法人は、人材確保のために離職率低下の努力をそれ以上行っても、生産性が低い。むしろ、採用強化に力点を置くべきであろう。

本調査は、離職率に関するものであり、採用力は埒外ではあるが、最後に、離職率低下策の多くは、採用力強化に通じるものであり、人材確保のベースであることを指摘しておきたい。