

離職防止・定着促進，介護職の魅力向上に向けた社会福祉施設職員の研修ニーズ
—働き甲斐の創生に向けて—

社会福祉学専攻 佐藤 和美

要 旨

高齢者福祉施設における介護人材の確保・育成・定着という喫緊の社会的課題，これへの対応を目的とした行政の委託事業に委員として関わる機会を得た。そんな折，目に留まったのは「組織的環境・職場風土と離職意向の要因を突く先行研究」，平成26年厚生労働省から報告された「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するアンケート調査結果」の中で触れられている「実施率は低いがその効果は高く評価されているメンターによる相談・指導」，更には「メンタリング制度が機能した場合の組織へ効果」を述べている先行研究や福祉の現場から届く「コミュニケーション力向上」を求める声であった。

中でも先述の調査結果において「働きやすさ」よりも「働きがい」が高い場合に仕事に対する意欲や定着において高い効果が見られるという報告に関心が持たれた。特に，調査の対象を福祉施設職員に特定した場合かどうか，「働き甲斐」は如何にして感じられるものであるのか，という課題のもとに，職場内外で実施される効果的な研修はどのようなものであるかについて，高齢者福祉施設職員を対象としたアンケート調査とその分析から研究を進めた。

調査の結果，働き甲斐があると回答した群は，「能力の伸長」・「仕事への満足度」・「仕事の働きやすさ」・「仕事への意欲」・「職場への定着意識」のすべてにおいて，働き甲斐がない群を上回る正の回答となった。

さらに仕事に対する意識に関しては，「果たしている役割があること」・「成長している実感があること」・「責任や裁量のある仕事を任せられること」・「やり遂げた際に達成感を感じることができること」・「能力や技能を求められること」において働き甲斐がある群が働き甲斐がない群を正の回答で上回っていた。成長できる仕事，裁量のある仕事や役割が明確なことは，働き甲斐の要素ともなっていると言える。これを裏付ける一つに，働き甲斐がない群において「成長している実感があること」・「責任や裁量のある仕事を任せられること」・「仕事の内容自体が面白いと思うこと」・「やり遂げた際に達成感を感じることができること」について，特に負の回答の割合が高かったことが挙げられる。

また，調査結果を解析していく中でみえてきたポイントを特化すると，次の2点が挙げられる。

1. 現在の職場で働き続けたいという意向がある群の中で，「今の仕事や職場に愛着があるから」を理由にした群は，能力の伸長，主体的な行動，仕事への誇りや達成感，仕事のやり甲斐，満足度等の項目すべてにおいて，「他の理由による定着」の群を上回る正の回答結果が得られた。また他の項目の回答結果においても，行動と結果について自身で承認でき自己効力感が高いこと，仕事における悩みや不安が少なく，困難を解決することや貢献への喜びを感じられていること，チームワークが良好で，同僚間でのサポートや職場全体で改善や改革に向かうことの多い職場環境で働いている傾向がみえてきた。

2. 離職意向の群，働き甲斐がない群においては，1.に記載の項目全般に負の回答が多くみられ，特に顕著だったのは，同僚や上司との関係性が希薄なことであった。それは，仕事の能力を伸ばすことに活かされた要因の回答や職場の人間関係や職場環境に関する回答に顕著にみられた。とりわけ，能力伸長の要因について働き甲斐がある群は「上司や同僚からの指導やアドバイス」と回答したのは46%であるのに対し，働き甲斐がない群は26%であり，「指導担当者(プリセプター，チューターなど)による指導」については，働き甲斐がない群が0%となっており，職場での人間関係のあり様を問う項目の回答と合わ

せても、働き甲斐がないことと職員間での学びの機会が乏しい関係性が見えてきた。

そこで1.からは、「今の仕事や職場に愛着を感じている」群の行動や認知に着目し、「ワーク・エンゲイジメント」が高いこととの共通点を見出した。さらに、働き甲斐だけではなく、ワーク・エンゲイジメントを高めることが仕事への定着及び、レジリエンスの向上や福祉の仕事の質において重要であることを、「現在の職場で働き続けたい意向がある」群と「今の仕事や職場に愛着を感じている」群による回答の解析と先行研究から考察した。

また、ワーク・エンゲイジメントの3要素に関連して説明される「仕事の有意味感」、これを「今の仕事や職場に愛着を感じている」群は知っている可能性が高いことが、他の群との回答の差異から見えてきた。ここから、働き甲斐、さらにはワーク・エンゲイジメントの高い状態を目指すには、生活相談員を講師とした職場内研修を導入する効果を提案した。

これにより、職員自身が提供する介護によって、対象の利用者はどういった生活全体のニーズを満たすことに繋がるのかを知ることは、一つ一つのケアの価値への気づきともなると考える。つまりは自らの仕事の価値を知り、指示に依存する偏重なく自発的な観察や課題の発見、利用者との関わりと結果において、働き甲斐を感じることもつながってくると考察したことによる。尚、この考察の背景には、利用者やその家族からの感謝の「言葉」が得られる心地よさのみを働き甲斐としてしまうことによる危険性、例えば対等に欠く関係性が潜んでいることや、困難な事例に向き合うことを回避することが無意識に起きる可能性もあることが任意の記述回答から推察されたことがある。

続いて2.からは、チーム力の向上や育て合う組織の風土・職場環境を創り出すことをニーズと捉え、メンタリングの導入を提案した。これにより、サポートされる側のメンティ、そしてメンターの成長につながることはもとより、両者の存在や行動が職場に影響を与えていくこと、これにより職場間の関係性の質を良好なものにすること、ワーク・エンゲイジメントとの関連からも機能的なところを考察した。

つまり、ある特定の個人の感情や態度が広がるクロスオーバー効果や職員間で支援する風土が浸透・定着することで、いずれは対象を限定しない持続的で自発的なサポートとなっていくことの効果による、魅力的な職場への発展も期待した。

一方で、メンタリングは、事前のプログラムトレーニングのもとに展開される必要があるが、ワーク・エンゲイジメントとメンタリティの相関については、さらに研究が必要な分野であり、その相関を明確にした上での、効果的なプログラムやトレーニング方法の研究には至らなかった。ワーク・エンゲイジメントを高めるメンタリングプログラムトレーニングを職場外研修のニーズの1つと捉え、その研究と開発を今後の課題と展望とする。

最後に、筆者自身の仕事においてコミュニケーションセンスの研修を提供する際には、ワーク・エンゲイジメントを高めることや、メンタリングを機能させるコミュニケーションの素地ともなる可能性を探ることに本研究を活かし、発展させていくこととする。