

**介護現場における離職対策についての
アンケート調査報告書**

神戸市介護サービス協会

目 次

アンケートの概要	-----	1
介護現場における離職対策についてのアンケート結果(施設・事業所対象)	-----	2
介護現場における離職対策についてのアンケート結果(転職経験者対象)	-----	6
施設・事業所の回答と転職経験者の回答の比較 / 事業所種別による比較	-----	9
職員の離職防止に効果があった具体的な取り組み事例	-----	11
介護職員の離職防止のためにできること	-----	13

神戸市介護サービス協会とは・・・ <https://www.kaigo-kobe.net>

神戸市の介護保険制度の円滑な運営と市民ニーズに応えられる良質で安定的なサービス提供のため、市内で介護保険制度に関連する以下の7つの団体が協力して設立した団体です。

- | | | |
|--------|---------------------------|-----------|
| ＜構成団体＞ | ○神戸市老人福祉施設連盟 | ○神戸市医師会 |
| | ○神戸市介護老人保健施設協会 | ○神戸市歯科医師会 |
| | ○神戸市民間病院協会 | ○神戸市薬剤師会 |
| | ○神戸市シルバーサービス事業者連絡会 | |
| ＜協力団体＞ | ◇兵庫県訪問看護ステーション連絡協議会神戸ブロック | |
| | ◇神戸市ケアマネジャー連絡会 | |
| | ◇神戸市リハ職種地域支援協議会 | ◇兵庫県栄養士会 |

アンケートの概要

1. 目的

介護現場における人材確保に関する課題は依然として続いており、現在、就業中の職員に長く勤めてもらうことにより、職員のスキルアップ、チーム力の向上、新規職員の採用に係る労力・経費の削減にもつながります。

各施設・事業所の介護職員の離職状況及び、離職防止のために実施している取り組み内容を調査し、有効な対策等について協会全体で共有することにより、神戸市全体で職員の定着に結び付けていくことを目的に、施設・事業所を対象としたアンケート調査を実施しました。

また、施設・事業所の協力により、現職職員のうち介護業界での転職経験者に、以前の職場を退職した理由等をアンケートし、上司が把握している離職理由と、本人の離職理由との違い等を探って、離職防止のヒントとするために、転職経験者を対象としたアンケート調査を実施しました。

2. 調査時期 令和3年8月16日～10月11日

3. 調査対象・調査方法

①施設・事業所の離職対策についてのアンケート

対象：協会会員のうち介護職員を有する施設・事業所 528か所

(施設、通所介護、小規模多機能型居宅介護、訪問介護、訪問入浴介護事業所等)

方法：対象施設・事業所宛に依頼文を郵送し、協会ホームページ内のアンケートフォームより回答いただいた。(併設事業所についてもそれぞれ回答)

②転職経験者へのアンケート

対象：介護職員として、転職経験のある方

方法：アンケート協力依頼チラシを作成し、施設・事業所宛のアンケート依頼に同封して、各所属職員のうち介護職として転職経験のある方(3～5名)にチラシ配布及びアンケート協力を呼びかけてもらうよう依頼した。

協会公式LINEにて、協力依頼を配信した。

4. 回答の状況

①施設・事業所の離職対策についてのアンケート

●対象数 528 ●回答数 114 ●回答率 21.6%

②転職経験者へのアンケート

●回答数 133

介護現場における離職対策についてのアンケート結果（施設・事業所対象）

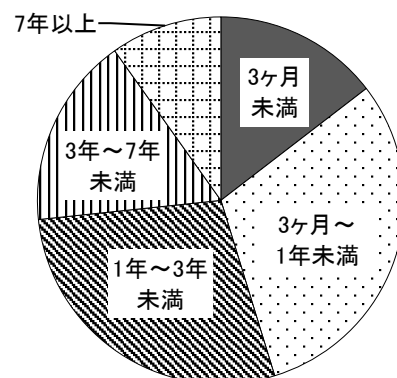
設問1. 施設・事業所の種別 ※複数回答可

	回答数	割合
特別養護老人ホーム(地域密着型を含む)	48	30.4%
介護老人保健施設	4	2.5%
介護療養型医療施設・介護医療院	1	0.6%
養護老人ホーム・ケアハウス	19	12.0%
介護型有料老人ホーム	5	3.2%
グループホーム	6	3.8%
通所介護、通所リハビリ(地域密着型・認知症対応型を含む)	37	23.4%
小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護	6	3.8%
訪問介護(夜間対応型を含む)	27	17.1%
訪問入浴介護	0	0.0%
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	5	3.2%
合計	158	100.0%

設問2. 離職した職員の在籍年数で1番目と、2番目に多いのはどれですか？(最近3年間のおおよそで)

※ポイントは、1番目の回答×1.5+2番目の回答×1として集計した。

	1番目	2番目	ポイント	割合
3ヶ月未満	17	16	41.5	14.6%
3ヶ月～1年未満	33	38	87.5	30.7%
1年～3年未満	32	32	80	28.1%
3年～7年未満	18	21	48	16.8%
7年以上	14	7	28	9.8%
無回答	0	0	0	0.0%
合計	114	114		100.0%



約3/4の方が、3年未満で退職しており、全体の半数近くの方が1年未満で退職している。

設問3. 職員の退職理由として1番目と、2番目に多いのは何ですか？

※ポイントは、1番目の回答×1.5+2番目の回答×1として集計した。

	1番目	2番目	ポイント	割合
労働条件(給与)	3	3	7.5	2.6%
労働条件(勤務時間、勤務形態)	5	9	16.5	5.8%
労働条件(雇用形態、正規・非正規等)	1	3	4.5	1.6%
職場の人間関係	29	17	60.5	21.2%
施設・事業所の運営方針	5	6	13.5	4.7%
自身のキャリアアップのため	9	16	29.5	10.4%
本人の健康上の理由のため	20	19	49	17.2%
家庭の事情(家族の世話、転居など)のため	26	23	62	21.8%
定年・契約期間満了	6	5	14	4.9%
理由は聞いていない、わからない	6	6	15	5.3%
その他(内容は下記に記入)	4	7	13	4.6%
合計	114	114		100.0%

<その他の内容>

- ・ 本人の体力、体調の問題。(介護職未経験からの転職の場合、自身が想定していたよりも仕事量が多くしんどいという意見が多い)
- ・ 介護の仕事が想像していたイメージと違った。自分には不向き。(排泄の匂いなど大丈夫と思っていたが生理的に無理等)
- ・ 勤務態度等、法人の求める人物像と不一致。
- ・ 離婚等の私的事情
- ・ 派遣職員は、期間満了にて終了するケースがある

退職理由は、「職場の人間関係」と「家庭の事情」が同程度で一番多い。
次いで「本人の健康上の理由」が多い。自由記載でも、「想像以上にしんどかった」という意見もあり、体力的な問題もある。

設問4. 職員の離職防止のために、どのような取り組みをしていますか？ ※複数回答可

	回答数	割合	回答事業所数 (114) に対する割合	
労働条件の改善(給与、手当など)	50	10.0%	43.9%	
労働条件の改善(勤務時間、勤務形態、雇用形態など)	47	9.4%	41.2%	
職場環境、設備等の改善	61	12.2%	53.5%	
人員配置・人手を増やす	35	7.0%	30.7%	
職場内のコミュニケーション促進(レクリエーションなど)	41	8.2%	36.0%	
社内外の研修(OJT含む)	39	7.8%	34.2%	
福利厚生充実	21	4.2%	18.4%	
資格取得に対する援助	49	9.8%	43.0%	
職場内でのキャリアアップ支援	28	5.6%	24.6%	
定期的な人事評価・面談	67	13.5%	58.8%	
職場内での配置転換	57	11.4%	50.0%	
その他(内容は下記に記入)	3	0.6%	2.6%	
合計	498	100.0%		

<その他の内容>

- ・ 共有化をはかり前向きに取り組んでいます。
- ・ 女性の多い職場なので、働きやすい職場の環境づくりに注視し、また家事や育児の両立ができる働き方を考えて、継続して働ける工夫に取り組んでいる
- ・ 軸となる職員の育成を行うことで職員全体を見通す

「定期的な人事評価・面談」「配置転換」などは半数以上の施設・事業所が実施しており、「労働条件の改善」「職場環境の改善」など費用のかかる取り組みについても、半数近くの施設・事業所が実施している。

設問5. 上記のうち1番効果があった取り組みと、2番目に効果があった取り組みはは何ですか？

※ポイントは、1番目の回答×1.5+2番目の回答×1として集計した。

	1番目	2番目	ポイント	割合	
労働条件の改善(給与、手当など)	10	12	27	9.5%	■
労働条件の改善(勤務時間、勤務形態、雇用形態など)	12	14	32	11.2%	■
職場環境、設備等の改善	14	17	38	13.3%	■
人員配置・人手を増やす	8	11	23	8.1%	■
職場内のコミュニケーション促進(レクリエーションなど)	10	8	23	8.1%	■
社内外の研修(OJT含む)	2	5	8	2.8%	■
福利厚生充実	0	2	2	0.7%	■
資格取得に対する援助	7	6	16.5	5.8%	■
職場内でのキャリアアップ支援	2	0	3	1.1%	■
定期的な人事評価・面談	24	16	52	18.2%	■
職場内での配置転換	19	17	45.5	16.0%	■
その他(内容は下記に記入)	6	6	15	5.3%	■
合計	114	114		100.0%	

<その他の内容>

- ・ 特にないです。職員との人間関係だと思います。たまたまいい人に巡り会いました
- ・ 配属された場所にでき不向きがあって、配置転換したことで居場所を見つけることができた
- ・ 取り組んでいても明らかな効果がみられない。

効果についても「定期的な人事評価・面談」「配置転換」などは効果が高く、「労働条件の改善」「職場環境の改善」なども効果があるとなっている。

一方、「社内外の研修」「資格取得に対する援助」「キャリアアップ支援」については、実施している施設・事業所の割合に対して、効果があったとの回答は低い。

設問6. 職員の離職防止に効果があった取り組みがあれば、具体的に教えてください。

<面談・コミュニケーションの促進> 18件

- ・ 職員の様子を見て、コミュニケーションをとる。職員の意見を引き出し、支援に繋がる。
- ・ 個別面談し職員の悩みや不満に対してフィードバックを行う
- ・ 方針(何を大事に仕事をするか)共有と職務分掌の明確化

<人員配置・資格取得支援・研修> 12件

- ・ 他部署への異動を含めたキャリアアップの提案
- ・ 社内外の研修 研修時間は勤務扱いにする。研修費の補助
- ・ 入職時研修およびオリエンテーションの充実

<労働環境・職場環境の改善> 5件

- ・ 有給消化率を100パーセントに近づける・残業を減らす
- ・ 職員にあった勤務形態の提示
- ・ 設備等の改善の一環で、ノーリフトケアの導入。

設問7. 職員の離職防止には何が大切だと考えますか？

<面談・コミュニケーションの促進> 73件

- ・ 職場の雰囲気、コミュニケーション。
- ・ 定期的な面談を行い心身ケアを行う事。こまめなフォローアップ。
- ・ まめなコミュニケーションにより離職の芽を見つけ出す体制こそが、離職防止に必要と考える。
- ・ 風通しの良い職場・自由に意見の言える職場作り。

<研修・人事評価・人員配置> 8件

- ・ チームにとって重要な事は研修などを行いながら取り入れ、重要な事に関しては浸透するまで言い続けることも必要。
- ・ 入職後の研修計画と実施
- ・ 明確な目標の設定と達成感を得られる環境作り。
- ・ 本人に向いていない事業所の場合は早期移動や、話を聞く事が大切
- ・ 少しゆとりのある人員配置(退職の連鎖を防ぐ為)

<労働環境・職場環境の改善> 23件

- ・ 介護業界全体の賃金UP。
- ・ 給与条件、福利厚生を明確にし、入職後のギャップを生まないようにする。
- ・ 休みの取りやすい環境。
- ・ 家庭の事情を汲んだ勤務時間等の就労条件へのスムーズな転換。
- ・ 新型コロナ感染対策での安心な職場体制。
- ・ 腰痛予防等の対策を含めた設備・業務改善。

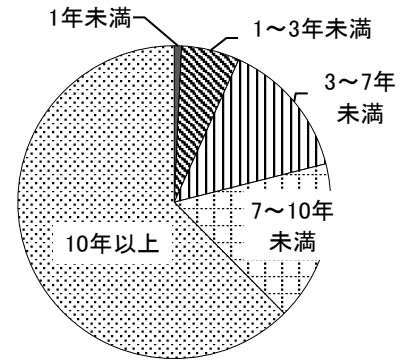
<その他> 13件

- ・ 同一事業所に永年勤務すると国からの報奨金がもらえる仕組み。
- ・ 売り手市場の改善(介護職員不足の為、次の職場が決まりやすいため辞めやすい)
- ・ 安定した業界であることを認識させる。
- ・ 個別性を重視することで業務が複雑になっている。シンプルにすることも大事。
- ・ 事業所・経営者のマネジメント
- ・ 管理者、管理職者が現状の職員を把握し、常に危機意識を持つ事。

介護現場における離職対策についてのアンケート結果（転職経験者対象）

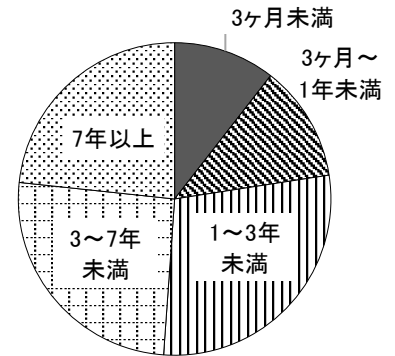
設問1. 貴方の介護職としての通算勤務年数

	回答数	割合
1年未満	1	0.8%
1年～3年未満	8	6.0%
3年～7年未満	19	14.3%
7年～10年未満	22	16.5%
10年以上	83	62.4%
合計	133	100.0%



設問2. 現在の職場での勤務年数

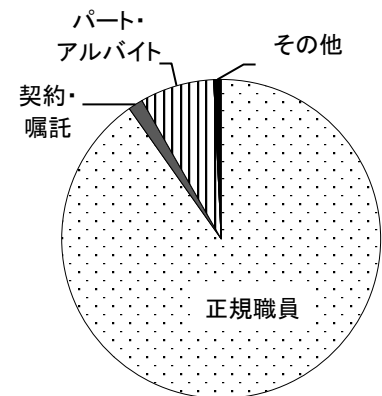
	回答数	割合
3か月未満	14	10.5%
3か月～1年未満	16	12.0%
1年～3年未満	38	28.6%
3年～7年未満	34	25.6%
7年以上	31	23.3%
合計	133	100.0%



現在の職場での勤務年数が、1年未満から7年以上までバラバラであるのに対し、介護職としての通算勤務年数は10年以上が6割以上であり、短期間で転職していることがわかる。

設問3. 現在の職場での雇用形態

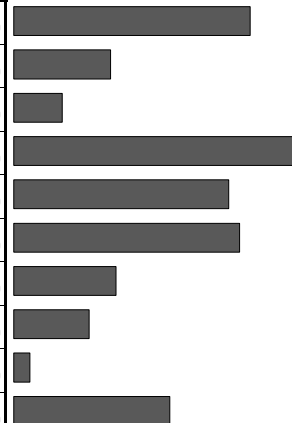
	回答数	割合
正規職員	120	90.2%
契約・嘱託職員	2	1.5%
パート・アルバイト職員	10	7.5%
登録職員	0	0.0%
人材派遣スタッフ	0	0.0%
その他（試用期間中）	1	0.8%
合計	133	100.0%



アンケートに協力いただいた方の9割が正規職員である。

設問4. 直近の介護現場を退職した理由は何ですか？上位3つまで選んでください。（%は回答数133に対して）

	回答数	割合
労働条件（給与）に不満	44	33.1%
労働条件（勤務時間、勤務形態）に不満	18	13.5%
労働条件（雇用形態、正規・非正規等）に不満	9	6.8%
職場の人間関係に不満	53	39.8%
施設・事業所の運営方針に不満	40	30.1%
自身のキャリアアップのため	42	31.6%
自分自身の健康上の理由のため	19	14.3%
家庭の事情（家族の世話、転居など）のため	14	10.5%
定年・契約期間満了	3	2.3%
その他（内容は下記に記入）	29	21.8%



<その他の内容>

- ・ 通勤時間短縮のため、自宅から通いやすい所にした。
- ・ 育休明けで復帰しようとするが入れない勤務ができたため。免除できないとのことだったので退職した。
- ・ 上司によるパワハラ。心理的ストレス。残業代がつかなかった。
- ・ 福利厚生に不満があった
- ・ 年齢的に夜勤などがキツくなってきたので。60才を機に一度区切りをつけたかった。
- ・ 現在の職場ではやりたいケアはやりきれないと感じた為。
- ・ スキルアップ。資格をいかした仕事をするため。
- ・ 新規オープンに魅力を感じたため。違う所が見たいと思って。
- ・ 事業所の事業形態が変わったため

退職理由は、「職場の人間関係」が一番多く、次いで「労働条件（給与）」「施設・事業所の運営方針に不満」が多い。同程度「自身のキャリアアップのため」という理由もある。

設問5. 介護職員が同じ施設・事業所で働き続けるために、有効だと思う取り組みを3つまで選んでください。

(%は回答数133に対して)

	回答数	割合	
労働条件の改善(給与、手当など)	110	82.7%	
労働条件の改善(勤務時間、勤務形態、雇用形態など)	46	34.6%	
職場環境、設備等の改善	53	39.8%	
人員配置・人手を増やす	68	51.1%	
職場内のコミュニケーション促進(レクリエーションなど)	22	16.5%	
社内外の研修(OJT含む)	8	6.0%	
福利厚生の充実	29	21.8%	
資格取得に対する援助	18	13.5%	
職場内でのキャリアアップ支援	15	11.3%	
定期的な人事評価・面談	26	19.5%	
職場内での配置転換	13	9.8%	
その他(内容は下に記入)	8	6.0%	

職員が望む有効な取り組みは「労働条件の改善（給与、手当など）」が圧倒的に多く、「人員配置・人手を増やす」「職場環境、設備等の改善」「労働条件の改善（勤務時間、勤務形態、雇用形態など）」を望む声が多い。いずれも職員の待遇、環境に関わるものである。

ちょっと一言! (施設サービス部会小委員会から)

職員からは給与の改善を望む声が多いが、この何年かで介護職員の給与水準はかなり上がっている。介護職は仕事の内容に対して給与が低いというイメージを払拭するようなデータを示すことも必要だろう。



設問6. 介護職員が同じ施設・事業所で働き続けるためには何が大切だと考えますか？

<労働条件の改善> 11件

- ・ 給与面の改善、処遇改善手当、特定処遇の配布の仕方の変更。
- ・ 長期休暇を取りやすくする。
- ・ 介護福祉士取得するくらいまでは給料が上がるがそれ以降は上がらない。役職についたら割に合わない。
- ・ 人事や給与面など施設や法人からの説明がきちんとあること。
- ・ 手当等の改善としっかり休みが取れる環境。柔軟な働き方。

<人員配置・職場環境の改善> 15件

- ・ 人員配置人数の見直し。利用者に対する配置人数が少なすぎる。実情とかけ離れ過ぎている。
- ・ 1人夜勤をなくす、早朝、遅出スタッフの増員。
- ・ 人手不足による、業務過多が一番の要因かと思う。最低配置人員数の確保が大切。
- ・ 働きやすい環境を整える事が大事なかなと思います
- ・ 腰痛対策に向けた設備の充実と、生活設計が可能な労働条件
- ・ 職員の身体に対する負担の改善。例えば、身体や体重の大きい利用者の介助の時など。
- ・ 福利厚生の実が大切だと思う。
- ・ 介護職員に対してオールマイティーを求めている間は何も変わらないと思う。中途採用職員に短期間で全ての介護業務を習得させようとしている現状がある。業務の細分化を行い適材適所の人材育成を目指すべきである。

ちょっと一言! (施設サービス部会小委員会から)

人員配置の見直しや人手を増やすことを望む声も多い。残業の圧縮や有給休暇の取得などを改善するためには、職員数を増やす必要がある。人手が足りないと、どうしても仕事もハードになってしまう。



<職場のコミュニケーション・人員評価・面談・研修> 16件

- ・ 人間関係と職員への感謝、功労をねぎらう言葉掛け、何かあった時には守る姿勢が見えると頑張ろうと思える。
- ・ 職員同士の助け合い。新人の育成。新人が辞めてしまわないような環境作り。
- ・ 介護職員の抱える不安・不満を、管理者が定期的に聞き取りをして、改善を図る。
- ・ 上司との対話。上司が現場の状況の把握をしどこが辛いのかを知っていただきたいので面談が必要。
- ・ 上に立つ立場のひとがスタッフの声を公平な立場で聞き、現場を知ってもらうこと。
- ・ 定期的な研修、勉強会の開催など教育体制をしっかりとすること。職員レベルの底上げ。
- ・ キャリアビジョンの明確化や相談が出来る体制づくり。

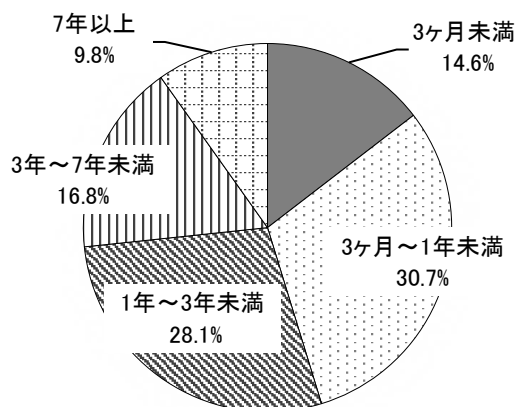
<その他> 7件

- ・ 的確な指示、相談できる上司。介護を熟知している上司。
- ・ 経営層との良好な関係。使い捨てにされると感じると、ここではない場所でも良いと思う。
- ・ そこで働くという自分の目的があり、会社の理念に沿って働けるか
- ・ 家族の協力体制。
- ・ 同じ施設・事業所で働き続ける必要性を感じない。

施設・事業所の回答と転職経験者の回答の比較 / 事業所種別による比較

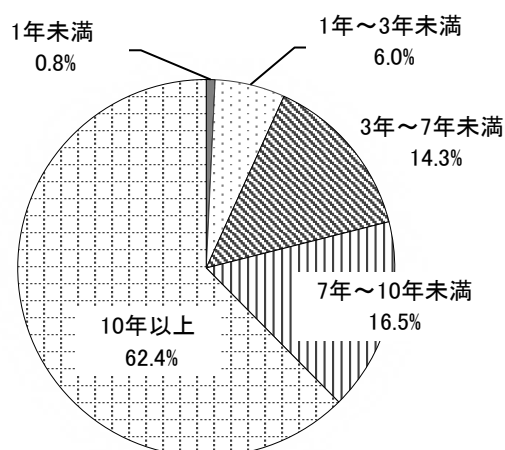
<施設・事業所>

設問2. 離職した職員の在籍年数で1番目と、2番目に多いのはどれですか？



<転職経験者>

設問1. 貴方の介護職としての通算勤務年数



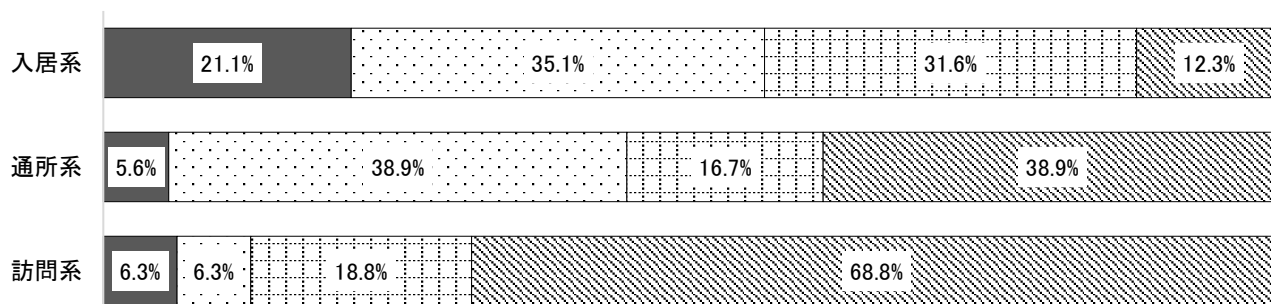
事業者側の回答では離職者の在籍年数は3年未満が7割以上だが、転職経験者の介護職としての通算勤務年数は3年以上が9割以上である。転職経験者アンケート設問2の「現在の職場での勤務年数」では、5割近くの方が3年以上であるため、自分に合っている職場だと長く勤めることができると思われる。

<施設・事業所>

設問2. 離職した職員の在籍年数で1番目に多いのはどれですか？

※施設・事業所種別の回答で複数回答(入居系、通所系、訪問系)したものを除く。

■ 3ヶ月未満 □ 1年未満 ▨ 1～3年未満 ▩ 3年以上



離職した職員の在籍年数で最も多いものを、施設・事業所の種別で比較した結果、在籍年数が最も長いのは訪問介護だった。考えられる要因として、訪問介護は「介護職員初任者研修」等の資格がなければ従事できないため、介護の仕事内容を知らずに入職する人がいないこともあると思われる。

特養・老健、有料・ケアハウス・グループホーム等の夜勤がある入居系施設は、通所系事業所と比較して、早期に退職する率が高いという可能性もある。

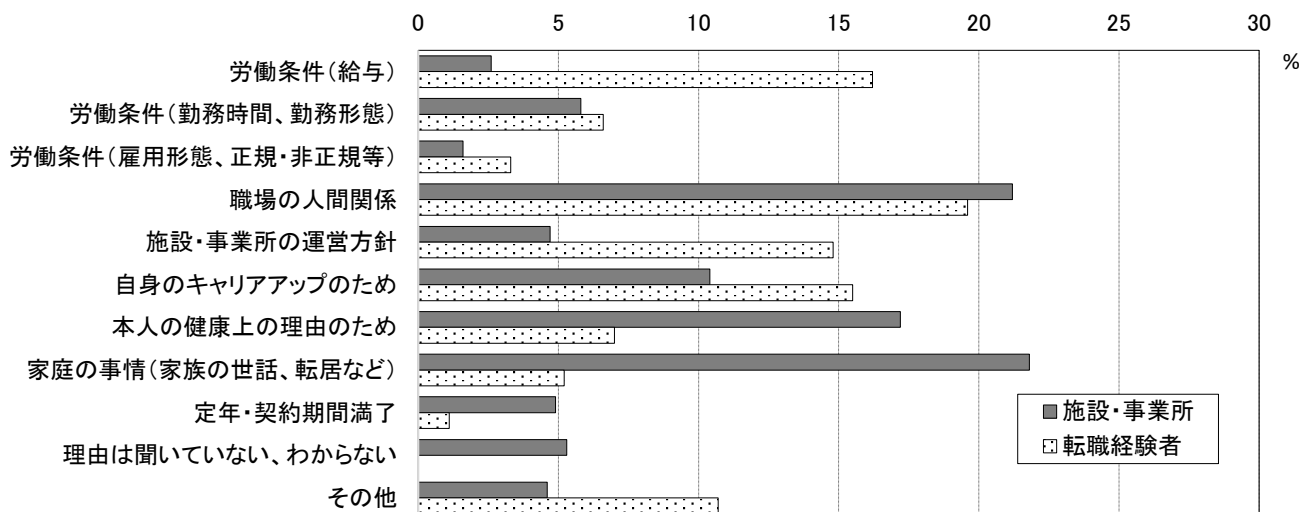
ちょっと一言! (施設サービス部会小委員会から)

デイサービス職員は日曜が休みで、定時で帰ることができるからなのか、施設職員に比べて多少給料が安くても、辞める職員が少ないように思う。



<施設・事業所> 設問3. 職員の退職理由として1番めと、2番目に多いのは何ですか？

<転職経験者> 設問4. 直近の介護現場を退職した理由は何ですか？



退職理由を「家庭の事情」と回答した事業者が多いが、転職経験者からの回答では少ない。「家庭の事情」は表向きの理由であり、別の事情で退職した人が多い。

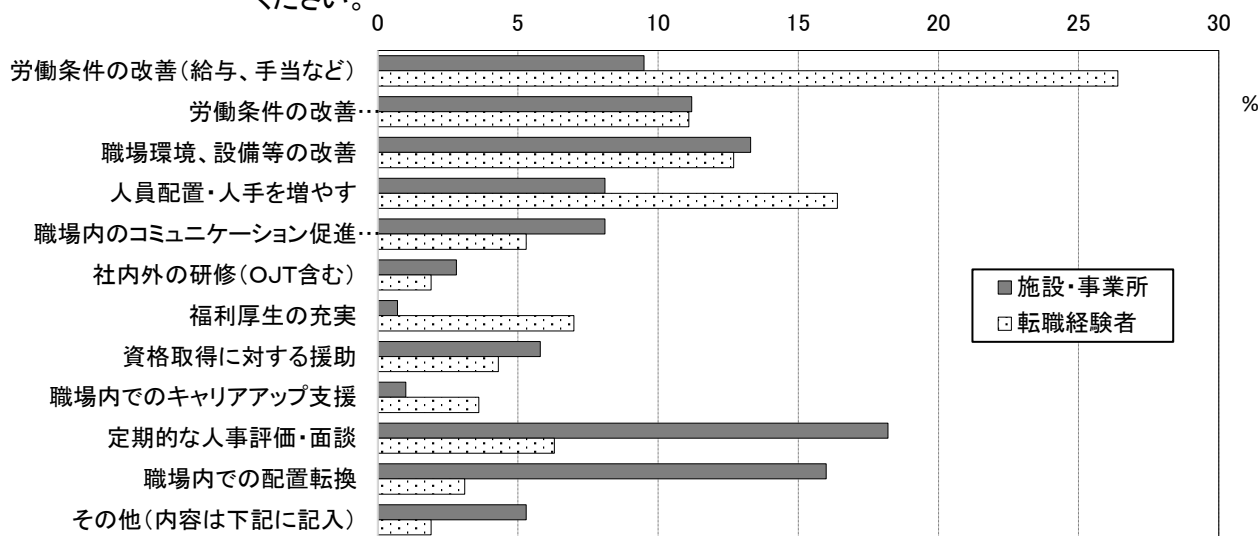
退職理由を「労働条件」と回答した事業者は少ない一方、転職経験者はこれを理由とする人が多い。労働条件の考え方のギャップが転職の要因のひとつと想定される。

職場の人間関係に悩む職員は多い。このことは事業者側も認識しており、対策として「定期的な人事評価・面談」を取り入れている事業者が多い。

事業者の運営方針に関心を持つ職員は想定以上に多い。経営者や施設長の顔が見える取り組みも、離職防止に有効である。

<施設・事業所> 設問5. 職員の離職防止のために、1番目と2番目に効果があった取り組みは何ですか？

<転職経験者> 設問5. 介護職員が同じ施設・事業所で働き続けるために有効だと思う取り組みを選んでください。



転職経験者は、「給与・手当などの改善」「人員配置・人手を増やす」が離職防止に有効だと思っているが、その取り組みをしている事業所はどちらも回答した事業所の半数に満たない。

「勤務時間、勤務形態、雇用形態などの改善」「職場環境、設備等の改善」は職員の要望も多く、取り組んでいる施設・事業所も多い。

事業者が「定期的な人事評価・面談」「配置転換」に取り組んでいる一方、これを効果的と考える転職経験者は、事業者の期待に反して少ない。

職員の離職防止に効果があった具体的な取り組み事例

施設・事業所対象アンケートの設問6の回答者に、追加ヒアリングを行った。

<コミュニケーションの促進>

- ◆ コロナ前は定期的な懇親会(飲み会)を実施していたが、コロナにより今は実施できていない。【通所】
- ◆ 新人1人に対し、先輩1人をアドバイザーとしてつける。アドバイザーと新人の関係性等は管理者が観察して、アドバイザーに助言する。【通所】
- ◆ 2ヶ月に1回、管理者が個室で1対1で職員と面接をする。1対1なので、本音も聞けて効果がある。【通所】
- ◆ 毎月、介護リーダーまたはサブリーダー(面接者を交代するという決まりはない)が1対1で職員の面接を行う。仕事に対する不安や不満、人間関係以外に、個人の事情等何でも相談できる。仕事の目標や達成度も合わせて聴き、年2回の人事評価にも活用する。【ケアハウス】
- ◆ 年2回(上半期・下半期)の上司による定期面談。(上司2人で職員60人を面談する)定期面談以外でも、本人の申し出により、または、周囲の職員の気づきでメンタルの落ちている職員の話聞くようにしている。【特養】
- ◆ 上司(相談員)が、朝・昼・夕とフロアを回り、職員の働いている様子を見て観察する。上司だけでなく、介護リーダーや施設長にも直接相談しやすい雰囲気づくり。(夜勤時に話をするなど)【特養】
- ◆ 併設している施設合同で、勤務日数で14日間までの新人(中途採用も同じ)と、リーダーを集めて、終業15分前に振り返りの座談会を行う。この14日間で、何でも相談しやすい関係性も構築する。それ以降は適宜相談に応じる。また、リーダーやその上司も普段から職員の様子を観察して声をかける。【特養】
- ◆ 職員の朝礼時に、簡単なゲーム等を行い、職員同士が打ち解けやすい雰囲気を作る。【特養】

<研修・資格取得支援>

- ◆ 新卒だけでなく、中途採用者のオリエンテーションを充実させるため、毎月、月初3日間は新人のオリエンテーションを行う。【特養】
- ◆ OJTを実施しており、新人は1年間担当の先輩に相談し、担当の先輩は新人を見る。1年目を過ぎると、法人全体で階層別の研修を行っている。【特養】
- ◆ 初任者研修、実務者研修の受講費用は施設負担で、勤務時間として認める。【特養】
- ◆ 法廷研修以外にも施設内研修を多く行っている。【特養】
- ◆ 研鑽支援休暇(有休扱い)を設けており、本人の希望により受講したい研修や介護福祉士の模擬試験等があった場合は利用できる。介護福祉士を目指す人は、毎月1回法人で行う資格取得研修を受けることができる。(研鑽支援休暇利用)【特養】
- ◆ 法人全体の研修センターがあり、採用時研修を3日間実施。その後、現場でOJT研修を行うが、期間は決まっておらず、職員の様子を見ながら独り立ちできるまで実施する。【グループホーム】
- ◆ 法人全体では、半年、2年目、3年目など節目の研修を行っている。施設独自の研修は全職員を対象に、月1回テーマを決めて実施している。【グループホーム】

ちょっと一言! (施設サービス部会小委員会から)

新卒職員のオリエンテーションには時間をかけているが、中途採用者にもどれだけ手をかけることができるかが重要。



<人事評価>

- ◆ 年2回人事考課を実施し、賞与、昇給に反映する。面談によるフィードバックを行い、次の目標を設定する。加点式で評価しており、頑張れば評価されるので、職員から不満は出ていない。評価項目等が多岐に渡り、細かいので、評価が大変であるが、評価者に対する研修を行い、評価者の上司が評価内容を確認しているので、評価者に対する不満もない。【特養】
- ◆ 毎月面接を実施し、仕事の目標や達成度も合わせて聴き年2回の人事効果(賞与、昇給に影響する)にも活用する。人事考課の結果に不満で退職する者もいるが、頑張っているとちゃんと評価されるので、満足している者が多い。
【ケアハウス】
- ◆ 人事考課により頑張っている職員には賞与で差を設ける等、職員のモチベーションを上げている。評価者を複数人にする事で偏見をなくし、評価担当者も評価される職員から評価を受けることで、評価のスキルを上げている。評価結果への不満は出ていない。【ケアハウス】

<人員配置・人事異動>

- ◆ ユニット型のため、毎日、時間ごとの職員配置一覧表を作り、新人を一人にさせないように組む。どうしても一人になる時間があれば、他のユニットから応援の職員を出す。【特養】
- ◆ 配置転換は不定期だが、本人の希望に応じて、別ユニット、施設内の別サービス、法人内など希望を聞く。少し雰囲気を変えたいだけの場合は、法人内で交換研修という形で短期間の配置転換を行う。
【特養】
- ◆ 年1回面談で、本人の希望を聞いている。必ずしも希望通りではないが、希望を尊重する。人材に余裕があるわけではないので、法人内の他施設への異動は積極的には行っていないが、本人が希望すれば、他施設への異動もある。
【特養】
- ◆ 定期的に面接を行い、本人が希望すれば、法人内の他施設に異動することも可能。【グループホーム】

ちょっと一言! (施設サービス部会小委員会から)

辞めそうになっている人を、急に異動させる訳にはいかないので、普段から定期的な配置転換を行うようにしている。問題が起これば、それを解決できそうな人を、そこに異動させるようにしている。



<労働条件の改善>

- ◆ 以前は3交代勤務だったが、職員からの要望があり2交代制を導入した。夜勤は1.5勤務となる。3交代がよいという人には、3交代の時間でも対応している。【特養】
- ◆ 正規職員は10時間勤務×4日で、週休3日制を実施している。(①7:00~18:00 ②8:00~19:00 ③9:00~20:00 夜勤は12時間勤務19:45~7:45) 【特養】
- ◆ 許可を得た上での副業を認めている。【特養】
- ◆ 多様な働き方を認める(育児介護以外の理由による時間短縮勤務や曜日固定等) 【特養】
- ◆ 初任者研修、実務者研修、介護福祉士受験費用は本人負担だが、合格するとそれぞれ手当が付く。【特養】

<職場環境・設備等の改善>

- ◆ 設備等の改善として、ノーリフトケアの導入(抱えない介護)による職員負担の大幅な軽減。【特養】

離職のリスクが高いのは「在籍3年未満」

施設・事業所対象のアンケート結果から、離職した職員の在籍年数が「3か月未満」(14.6%)、「3か月～1年未満」(30.7%)、「1年～3年未満」(28.1%)の割合が多いことがわかる(P.2 設問2)。また、転職経験者対象のアンケート結果でも、介護職としての通算勤務年数は、10年以上が62.4%(P.6 設問1)と最も多かったものの、現在の職場での勤務年数の割合は、「3か月未満」が10.5%、「3か月～1年未満」が12.0%、「1～3年未満」が28.6%、「3～7年未満」が25.6%であった(P.6 設問2)。このことから、介護職としての通算勤務年数が長い場合においても、一つの職場に定着しているのではなく、複数の転職を繰り返している可能性が考えられる。

さらに3年未満の中でも「3ヶ月未満」(14.6%)、「3か月～1年未満」(30.7%)の離職が多く、職場に慣れる前に退職する人が多い(P.2 設問2)。

慢性的な人手不足を背景に、研修や指導体制が不十分な中で、職場に馴染めずそのまま退職する傾向があるものと想定される。早期退職者の増加は、指導を行う中堅層職員に無力感を与え、離職を招く悪循環も懸念される。

人手不足による負のサイクル

転職経験者対象のアンケート結果では、介護職員が同じ職場で働き続けるために有効だと思う取り組みはとの問いに、約半数が「人員配置、人手を増やす」と回答している(P.7 設問5)一方で、離職防止のために「人員配置・人手を増やす」取り組みをしていると回答した事業所は3割程度である(P.3 設問4)。

この認識の乖離は、「労働条件の改善」に次ぐものとなっており、人手が不足すると既存の職員の負担が増え、それがまた離職を招くという負のサイクルに陥っていることがうかがえる。

アンケート結果から見る、新任職員の離職を予防する取り組み

上記の考察から、勤務歴が短い職員をターゲットとした、離職対策やサポート体制を充実させることが人手不足を解消し、既存の職員の離職も防止することになると思われる。

また、転職経験者の実際の退職理由で多かったのは「職場の人間関係に不満」(39.8%)、「労働条件(給与)に不満」(33.1%)、「自身のキャリアアップのため」(31.6%)、「施設・事業所の運営方針に不満」(30.1%)だったことから、特にこれらの不満に対応した取り組みを行う必要がある(P.6 設問4)。

アンケートおよび追加ヒアリングを行ってまとめた「施設・事業所が実際に取り組んだ具体的な事例」(P.11)をもとに、下記の4点を離職防止に有効な取り組みとして紹介したい。

1. 労働条件を改善する

賃金アップ等、施設・事業所だけの努力ではできないことも多いが、ヒアリング事例では勤務時間を職員の希望に合わせて設定できたり、理由を問わず時間短縮勤務ができたり、多様な働き方を認める等施設・事業所ができることを実施している。

2. 研修やフォローを手厚くする

採用時の研修はもとより、年齢や経験年数が近い先輩職員が新任職員をサポートする（メンター制度）、先輩職員が新任職員に付き一定期間マンツーマンで教える（プリセプター制度）等のOJTを導入することで、中長期的に新任職員を支え、相談しやすい職場風土を作る。

3. コミュニケーションを促進する

新任職員とリーダーが終業前に集まって振り返りの時間を持ったり、上司と定期的な面談を行ったりすることで、新任職員の悩みにいち早く気づき、対処することができるとともに、職員に施設の方針を理解してもらう機会にもなる。

4. 人事異動、人事評価を実施する

人事異動（配置転換）を行うことは人間関係の問題を改善する可能性がある。また、定期的に人事評価を実施し、頑張っている職員を適切に評価することで職員全体の資質とモチベーションを上げることができる。

職員の定着のために

アンケートで、上記の4点の取り組みを行っているとは回答した施設・事業所はそれぞれ半分ほどだった（P.3 設問4）。しかし、これらは職員から選ばれる職場になるための基本の取り組みであり、現場の管理者やリーダー個人の裁量や努力に任せるのではなく、施設・事業所全体として具体化することが大切である。

編集

神戸市介護サービス協会 施設サービス部会小委員会

委員長	ケアハウスふるさと 施設長	大貫 智彦
委員	特別養護老人ホームオービーホーム高丸 施設長代理	長坂 慎太郎
委員	特別養護老人ホームラグナケア春日台 相談員	笹倉 慎
委員	介護老人保健施設オラージュ須磨 施設統括部長	平橋 悠樹
委員	森本医院 院長	森本 有里

オブザーバー

神戸学院大学 総合リハビリテーション学部 講師 橋本 力

介護現場における離職対策についてのアンケート調査報告書

令和4年3月発行

神戸市介護サービス協会

〒651-0086

神戸市中央区磯上通3-1-32 こうべ市民福祉交流センター 4階

社会福祉法人神戸市社会福祉協議会 内

TEL. 078-271-5326 FAX. 078-271-5366

E-mail : kaigo@with-kobe.or.jp

URL: <https://www.kaigo-kobe.net>