



介護職員のワーク・モチベーションに関する一考察

田 口 由 美 子

概要 本論は、介護人材の定着のために、日頃の介護業務で抱くワーク・モチベーションにつながる要因が何かを検討することを目的とする。この目的を達成するために、介護施設で働く介護者のモチベーションについて大阪枚方市の介護施設で働く介護職員のアンケート調査とヒアリング調査をもとに、考察する。

キーワード 介護人材, 人材定着, ワーク・モチベーション

原稿受理日 2021年1月31日

Abstract This purpose of this paper is to consider what is which relates to work motivation in order to make retention of care staff in daily. In order to do that, to consider what is the factor relates to work motivation based on the questionnaire and hearing survey for care staff who works facilities in Hirakata-city, Osaka, Japan.

Key words Care staff, retention of workers, work motivation

1. はじめに

近年、介護現場は人材不足による業務の負担増や介護サービスの質の低下、さらに、新型コロナウイルスによる介護崩壊が懸念されている。厚生労働省によれば2018年の時点において、団塊世代が後期高齢になる2025年に介護人材の需要見込みが約244万人に対し、供給見込みは約210万人、介護人材不足が34万人と予測されている⁽¹⁾。さらなる介護職員の負担増が懸念される。介護人材の不足を改善する対策として、処遇改善加算などによる賃金向上、IT やロボットの活用による業務効率化による負担軽減、など行われている。介護労働安定センターの2020年の調査⁽²⁾によれば、不足している理由として、採用が困難、離職率が高い、が挙げられている。採用が困難の理由として、同業他社との人材獲得競争、他産業に比べて労働条件等が良くない、がある。また、同センター2019年の調査⁽³⁾では、介護者が離職した理由の上位として、「結婚・出産・妊娠・育児のため」「自分の将来の見込みが立たなかったため」「職場の人間関係に問題があったため」「収入が少なかったため」であった。このことより、介護従事者はライフイベントに直面し、職場の人間関係に悩み、将来の生活への不安、を抱えていることが伺える。

介護人材の不足を改善するには、離職につながらないように既存の介護人材の定着をはかることが、先決と考える。なぜならば、介護人材の定着がすすめば、それは働き続ける場として介護の職場は望ましいという魅力につながり、口コミ等の評判で新規採用の可能性が考えられるためである。介護人材の定着のために、賃金向上、負担軽減、以外に、何が必要であろうか。日頃から定着に向けた取り組みをしておくことが必要と考える。その取り組みの一つとして、日頃の介護職員のワーク・モチベーションを把握し、対応を考えておくことが考えられる。ワーク・モチベーションに関する研究は多くみられるが、介護職員を対象としたワーク・モチベーションに関する研究は少ない。ところで、介護人材不足の深刻さは、全国一律なのだろうか。厚生労働省によれば、介護関連職種の有効求人倍率は、地域ごとに大きな差異があり、特に都市部で高い⁽⁴⁾。大阪府では、介護関連職種の有効求人倍率2016年10月以降4倍超で推移している。人材不足の理由の一つとして「社会的評価が低い」が全国に比べて割合が高いがある⁽⁵⁾。大阪においては、社会的に評価が低い、ことが介護職員のモチベーションに影響している可能性がある。すなわち、介護職員のワーク・モチベーションについて地域差があるのではないだろうか。そこで、本論は、介護人材の定着のために、離職の意思をもつ以前に、日頃の介護業務で抱くワーク・モチ

ベーションにつながる要因が何かを特定の地域に限定して検討することとするを目的とする。この目的を達成するために、大阪市の中核市の一つである枚方市（注1）の介護施設で働く介護者のモチベーションについて大阪（枚方市）の介護施設で働く介護職員のアンケート調査とヒアリング調査をもとに、考察する。

2. 介護職員のワーク・モチベーションの要因

長時間労働の見直し、休暇取得促進など働き方改革により、働き過ぎを防ぎ、ワーク・ライフ・バランスや多様で柔軟な働き方を実現する取り組みが広がっている。ところで、ワーク・ライフ・バランスは、ワーク・モチベーションに影響すると報告⁶⁾されているが、介護職員のワーク・モチベーションの要因に関する先行研究⁷⁾⁸⁾では、ワーク・ライフ・バランスの視点が考慮されていない。ところで著者は従業員のワーク・モチベーション改善の仕組みを提案している⁹⁾。その中で、従業員のワーク・モチベーションに影響する要因（以下、ワーク・モチベーション形成要因と呼ぶ）として、9つの要因を取り上げている。すなわち、収入、成長、達成、評価、仕事、店舗、労働条件、人間関係、ワーク・ライフ・バランス（WLB）である。ワーク・ライフ・バランスの要因が考慮されているため、本論はこれら9つの要因にもとづいて、介護職員のワーク・モチベーション要因を検討する。具体的な要因は図1に示す通りである。9つの要因をメイン要因と呼び、それぞれの要因を構成する要因をサブ要因と呼ぶ。評価のサブ要因は、上司からの評価、同僚からの評価、部下からの評価、利用者からの評価、社会からの評価、

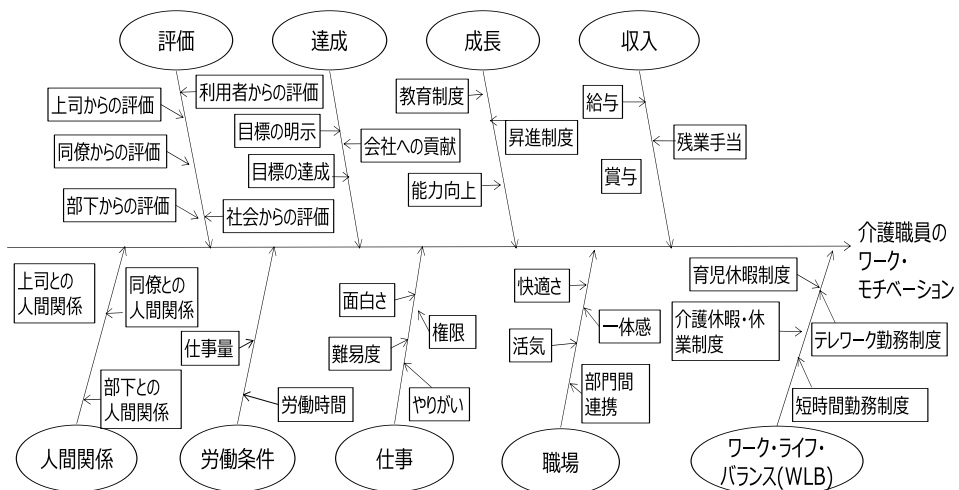


図1 ワーク・モチベーションの形成要因

らの評価、部下からの評価、利用者からの評価、社会からの評価、からなる。達成のサブ要因は、目標の明示、目標の達成、会社への貢献、からなる。成長のサブ要因は、教育制度、能力向上、昇進制度、からなる。収入のサブ要因は、給与、賞与、残業手当、からなる。人間関係のサブ要因は、上司との人間関係、同僚との人間関係、部下との人間関係、からなる。労働条件のサブ要因は、仕事量と労働時間、からなる。仕事のサブ要因は、仕事の面白さ、仕事の難易度、仕事のやりがい、仕事の権限、からなる。職場のサブ要因は、職場の快適さ、職場の活気、職場の一体感、部門間の連携、からなる。WLB は、育児休暇制度、介護休暇・休業制度、短時間勤務制度、テレワーク勤務制度、からなる。

3. 大阪（枚方市）の介護施設の調査

前章で述べた、ワーク・モチベーションの形成要因のうち、介護従事者がどのような要因がモチベーションに影響するかを検討するために、大阪（枚方市）で働く介護従事者に調査を行った。本章では、その調査概要と調査結果について述べる。

3.1 調査概要

調査先の介護施設を運営する会社、調査対象者、調査時期、調査方法は、表1に示す通りである。またアンケート調査は、図1に示した要因の一覧を提示したうえで、「モチベーション（意欲）に影響することがらすべて選んで下さい」という質問を示し、回答を促した。ヒアリングでは、次の3点についてコメントを得る。すなわち、①選択した要因について選んだ理由と、②仕事をしていて嬉しかったこと、励みに感じる事、③普段の仕事で大変なこと、である。上述の①は選んだ要因の妥当性を検討するための質問である。上述の②③は9つの要因以外のモチベーションを形成する要因の可能性を検討するため、である。

表1 調査概要

運営会社	A	B	C
提供サービス	訪問介護、通所介護、有料老人ホーム	グループホーム	軽費老人ホーム、デイサービス
調査対象者	デイサービススタッフ 2名	ヘルパー 3名	デイサービススタッフ 2名
調査時期	2019年12月	2020年2月	2020年2月
調査方法	仕事のモチベーションに影響する要因についてアンケート調査と1人15分程度の個別面談によるヒアリングを実施		

3.2 調査結果

3.2.1 回答者の属性

回答者の年齢，職種，雇用形態，経験年数は，表2に示すとおりである。年齢の構成は40代が約6割，50代が約1割，60代以上が約3割，である。介護労働センターの調査によれば，介護職の年齢で多くを占めるのが40代（26.9%）である^②。本調査では，40代が半数以上となった。職種については，デイサービスで働くスタッフが約6割，グループホーム（入所型施設）で働くヘルパーが約4割である。介護労働センターの調査では，介護施設で働く職種（看護職を除くと）は，施設で働くヘルパー，デイサービススタッフからなる介護職員が最も多く，ついで訪問介護員，介護支援専門員（ケアマネジャー）である。本調査では，施設で働くヘルパー，デイサービススタッフからなる介護職員である^②。

雇用形態は正規が約3割，非正規が約7割である。介護労働センターの調査では，正規が約7割，非正規が3割，である^②。本調査では，非正規が多い。経験年数は，5年未満が57.1%，10年以上15年未満が42.9%となっている。平均経験年数は6.7年である。介護労働センターの調査によると，5年未満が24.5%，5年以上10年未満が27.2%，10年以上15年未満が21.2%，15年以上24.4%，平均経験年数は10.5年である^②。本調査では，若手とやベテランが占め，比較的若い，回答者からなる。

表2 回答者の属性

回答者	施設	職種	年齢	雇用形態	経験年数
1	A	デイサービススタッフ	40代	正規	1
2	A	デイサービススタッフ	40代	正規	14
3	B	ヘルパー	40代	非正規	1
4	B	ヘルパー	40代	非正規	4.5
5	B	ヘルパー	60代以上	非正規	13
6	C	デイサービススタッフ	60代以上	非正規	4
7	C	デイサービススタッフ	50代	非正規	10

3.2.2 モチベーションに影響する要因

回答者が選択したモチベーションに影響する要因の傾向を把握するために，前述のアンケート結果にもとづいてサブ要因別に，回答率（選択した人数／回答者全体の人数×100）を算出した。各サブ要因別の，回答割合の結果は，表3の通りである。

また，ヒアリングにおいて，9つの要因以外に，モチベーションに影響する要因についてコメントは得られなかった。

全体的に，9つのメインの要因のうち，「評価」「達成」「収入」「人間関係」「仕事」「職

場」はモチベーション要因として重視する傾向が見られた。一方、「成長」「労働条件」「ワーク・ライフ・バランス (WLB)」については、モチベーション要因として、重視しない傾向がみられた。

次に、サブ要因別の傾向を分析するために、回答率を3つの程度で分ける。回答率の程度は、3段階に分け、高い(62.5%以上)、中程度(37.5~50.0)、低い(25.0以下)とした。その結果、回答率が高いサブ要因は、顧客からの評価、職場の活気、仕事の達成感、給与、同僚との人間関係、仕事のやりがい、職場の快適さである。

回答率が中程度の要因は、上司からの評価、同僚からの評価、仕事の面白さ、職場の一体感、である。回答率が低い要因は、部下からの評価、自身の役割が明確、能力向上、昇進制度、教育制度、賞与、残業手当、上司との人間関係、部下との人間関係、仕事量、仕事の難易度、仕事の権限、介護休暇・休業制度、短時間勤務制度、である。

なお、社会からの評価、会社への貢献、労働時間、部門間の連携、育児休暇制度、テレワーク勤務制度は、モチベーションの要因として選ばれなかった。

表3 アンケート結果にもとづくサブ要因別の回答割合

メイン要因	サブ要因	回答割合 (%)
評価	上司からの評価	50.0
	同僚からの評価	50.0
	部下からの評価	12.5
	利用者からの評価	75.0
	社会からの評価	*
達成	自身の役割が明確	12.5
	仕事の達成感	62.5
	会社への貢献	*
成長	能力向上	12.5
	昇進制度	12.5
	教育制度	12.5
収入	給与	62.5
	賞与	25.0
	残業手当	12.5
人間関係	上司との人間関係	25.0
	同僚との人間関係	62.5
	部下との人間関係	25.0
労働条件	仕事量	12.5
	労働時間	*
仕事	仕事の面白さ	50.0
	仕事の難易度	25.0
	仕事のやりがい	62.5
	仕事の権限	12.5
職場	職場の快適さ	62.5
	職場の活気	75.0
	職場の一体感	37.5
	部門間の連携	*
WLB	育児休暇制度	*
	介護休暇・休業制度	25.0
	短時間勤務制度	12.5
	テレワーク勤務	*

* 無回答

4. 考 察

ヒアリングの結果にもとづき、調査結果について考察する。まず、全体的に「成長」「労働条件」「ワーク・ライフ・バランス（WLB）」が重視しない傾向についてである。本調査では、40代で、非正規が多い。またヒアリングにおいて子育てが一段落しており、昼間の空き時間に短時間勤務することに満足しているとのことである。40代非正規で子育てが落ちついている世代のため上述3つの要因が重視されなかったと考えられる。

次に、回答率が比較的高かった7つの要因に関して述べる。

「顧客からの評価」を選択した回答者のうち約6割は、ヒアリングにおいて「仕事をしていた嬉しかったこと、励みに感じる」として、「利用者の笑顔、嬉しそうな顔を見たとき、ありがとうという言葉」というコメントを得た。利用者から直接得られる肯定的な反応は介護職にとって価値と考えられる。顧客からの評価は、モチベーション要因として妥当と考えられる。

「職場の活気」を選択した回答者のヒアリングにおいて「仕事で大変なこと」として、「チームとしてまとめること、チームワークの維持」というコメントから、職場の活気を維持・高めるために苦勞している様子が伺える。職場の活気が低ければ、活気を高める取り組みをしようとする意欲につながっているのではないだろうか。

「仕事の達成感」を選択した回答者のヒアリングにおいて特に理由は得られなかった。前述「顧客の評価」で「仕事をしていたうれしかったこと、励みになる」コメントとして、「利用者の笑顔」「ありがとうという言葉」があった。仕事の達成感は、この笑顔や感謝のことは、といった利用者の肯定的な反応から、得られるのではないかと考える。

「給与」を選択した回答者のヒアリングにおいて「満足している」「上限があり、他の施設の方が高いと分かれば離職するかもしれない」とコメントを得た。給与は、現状が満足でも、他の施設の条件の状態によって、離職につながる可能性があるため、モチベーションに影響すると考えられる。

「同僚との人間関係」は、「上司との人間関係」よりも、回答率が高い。また、選択した回答者（若手）のヒアリングにおいて「人間関係がよくないと居心地が悪く働きづらい」というコメントを得た。若手であるということは仕事に慣れていない。職場で困った時には、上司よりも同僚に助けを求める。そのため、同僚との関係に重きをおいているのであろう。

「仕事のやりがい」に関して、ヒアリングで「利用者の笑顔」「ありがとうという言葉」が得られた。介護の仕事は、笑顔や感謝のことは、といった利用者の肯定的な反応を得られることが、モチベーションにつながっているといえる。

「職場の快適さ」に関するヒアリングで得られたコメントとして、「介護の仕事の合間に事務的な仕事をしている。インターネットの環境が必要であるが、施設内にその環境がなく、使えるようにしてほしい」があった。不自由な環境が続けば仕事を満足に遂行することができず、モチベーションが下がり、仕事への影響が懸念される。

ところで、「給与」「同僚との人間関係」「職場の活気」の3つの要因は、立花他が大阪市内の高齢者施設で行った調査のうち介護職員に対して「介護職を継続する要因」として報告されている⁸⁾。これらの要因の状態が良くなければ、普段の仕事のモチベーションが低下し、長引けば、離職につながる事が考えられる。

5. 結 び

本論では、介護施設で働く介護者のモチベーションについて大阪（枚方市）の介護施設でアンケート調査とヒアリング調査にもとづいて考察した。結果、「顧客の評価」「職場の活気」「同僚との人間関係」「職場の快適さ」「給与」「仕事のやりがい」がモチベーションに影響する傾向が見られた。また、「職場の活気」「同僚との人間関係」「給与」は、介護職の継続意思に影響する要因の一部と一致することが分かった。日頃から経営層や管理職は、これらの点を定期的にアンケートや面談などで注視し、必要な対策をとることが望ましいと考える。今後は調査対象の地域、介護施設、サンプル数を増やし、得られた知見の有効性を検討したい。

注

注1 大阪府の中核市（人口20万人以上50万人未満）は、東大阪市、枚方市、豊中市、吹田市、高槻市、八尾市、寝屋川の、7つある。大阪府によれば、枚方市は、2015年現在、中核市の中で、人口（約40万人）は2番目に多く、高齢化率（27.0%）は、大阪全体（26.1%）に比べて高い。

参 考 文 献

- (1) 厚生労働省，第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について 別紙5 第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数（都道府県別），<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12004000-Shakaiengokyoku-Shakai-Fukushikibanka/0000207322.pdf>（2021年1月19日閲覧）
- (2) 介護労働安定センター，令和元年度 介護労働実態調査結果について，http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2020r02_chousa_kekka_0818.pdf（2021年1月19日閲覧）
- (3) 介護労働安定センター，平成30年度 介護労働実態調査結果について，http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_roudousha_chousahyou.pdf（2021年1月19日閲覧）
- (4) 厚生労働省：第165回社会保障審議会介護給付費分科会 参考資料1 介護人材の処遇改善について（第161回資料2）「地域別の状況（都道府県別有効求人倍率（平成30年8月）」，<https://www.mhlw.go.jp/content/12601000/000406512.pdf>（2021年1月19日閲覧）
- (5) 大阪府福祉部 地域福祉推進室福祉人材・法人指導課，「平成30年9月6日第6回介護人材 確保地域戦略会議 大阪府における介護人材確保の取組みについて」，<https://www.mhlw.go.jp/content/12201000/000359993.pdf>（2021年1月19日閲覧）
- (6) 武石恵美子，ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーションの関連，キャリアデザイン研究 Vol. 4，33-48ページ（2008）
- (7) 堀田他，介護老人保健施設に勤務する介護職員の「仕事へのモチベーション」を促進する要因，日本公衛生 第56巻 第12号，863-874ページ（2009）
- (8) 立花他，介護職員の就労継続に関する意識調査の研究，介護職員の就労継続に関する意識調査の研究—大阪市内の特別養護老人ホームに対するアンケート調査報告—，新潟医福誌13(2)，31-37ページ（2013）
- (9) Taguchi, Y., Factors Forming Work Motivation in Japan, *Procedia Manufacturing* Volume 3, 2015, pp. 717-722