

第2章 職員のメンタルヘルスケアのしくみづくり

はじめに

本レポートは、事業実施団体である以下の3法人における若手職員の定着を促す環境づくりを行うことを目的に、3法人（社会福祉法人シルヴァーウイング、社会福祉法人トリケアネット、社会福祉法人ケアネット）が実施した介護職員満足度調査（以下ES調査）結果およびストレスチェック（以下SC）結果を整理・分析し、改善・施策を行った内容を取り纏めたものである。施策について介護職員・施設長はどう感じたか等を含めて、ヒヤリングやアンケートで総合的に評価し、課題と方向性を示した。

具体的には、以下の内容について整理している。

- ①介護職員の問題といきいきと働ける職場環境づくりについて
- ②現状把握（ES調査およびストレス調査について）
- ③現状を把握しての施策
- ④施策実施後の施設長・介護職員等による評価
- ⑤今回のプロジェクトから得られた知見、課題と提言

1. 介護職員の問題といきいきと働ける職場環境づくりについて

（1）本プロジェクトの目的

高齢社会の急速な進展の下、介護事業所では慢性的な人手不足の常態化、介護職員、特に若手の介護職員の定着が進まないという課題を抱えている。本プロジェクトは就業環境の改善を図り、介護職員一人ひとりがやりがいを感じながらいきいきと働くことができる職場作りを実現するにはどうすべきなのかという課題にメンタルヘルスケアを中心に取り組むことを目的とする。平成27年12月1日から従業員50人以上の企業にはストレスチェックの導入が義務付けられた。この点も含めて、職場のメンタルヘルス体制を中小企業で導入する際の問題点や方向性についても触れていきたい。

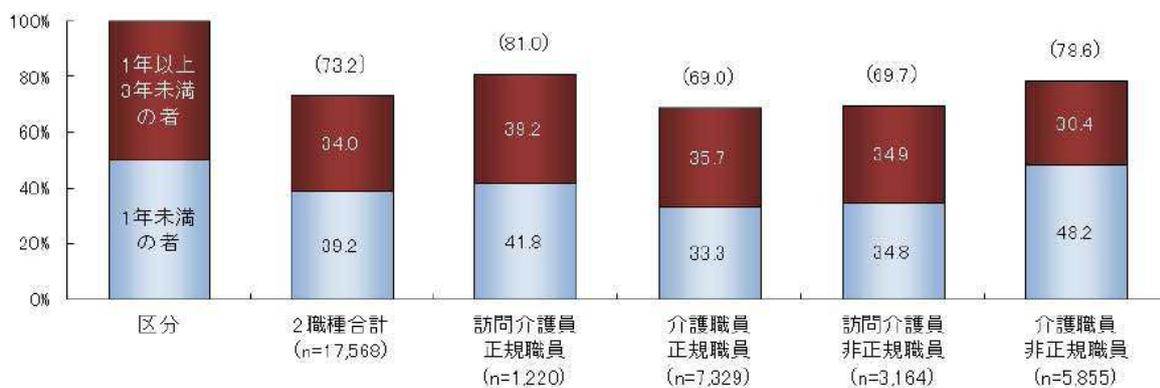
(2) 介護職員の雇用環境～平成 25 年度介護労働実態調査からみる問題点

出典：公益財団法人 介護労働安定センター調査

あらかじめ、介護職員の働く環境にはどのような問題があるのか、平成 26 年 8 月 11 日発表の最新介護労働実態調査の報告を参考に問題点を理解しておき、今回のプロジェクト対象事業所の問題は、事業所独自の問題なのか介護業界全体の今後の問題なのかを把握する。

① 離職者の勤務年数

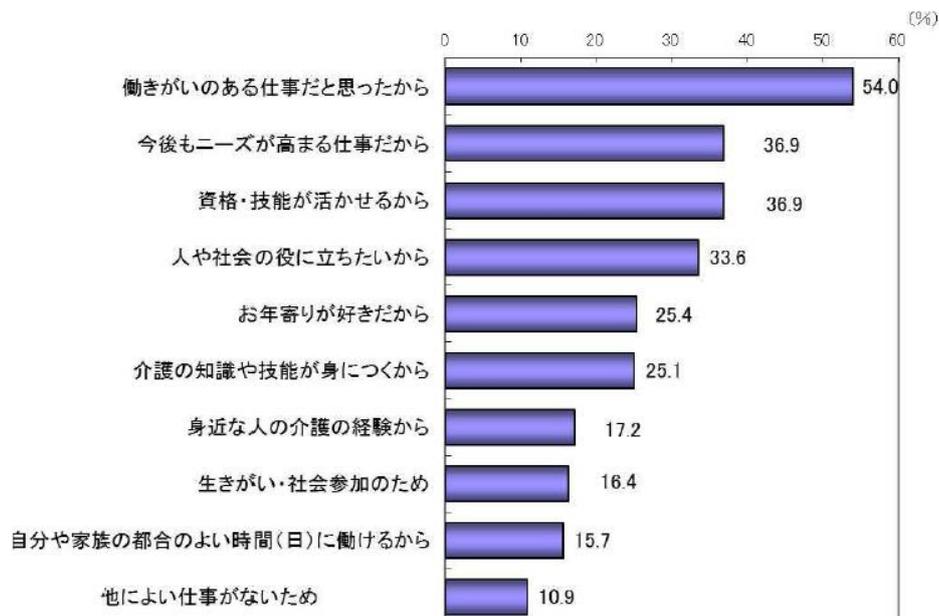
約 70%が勤務年数 3 年未満



()内は1年間の離職者のうち1年未満の者と1年以上3年未満の者の合計割合

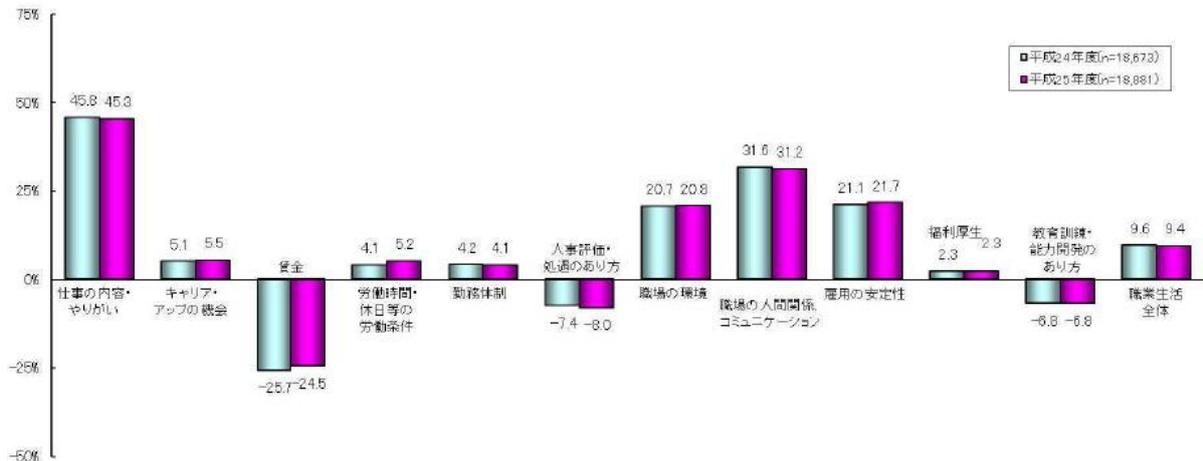
② 現在の仕事を選んだ理由

働き甲斐のある仕事が 54%



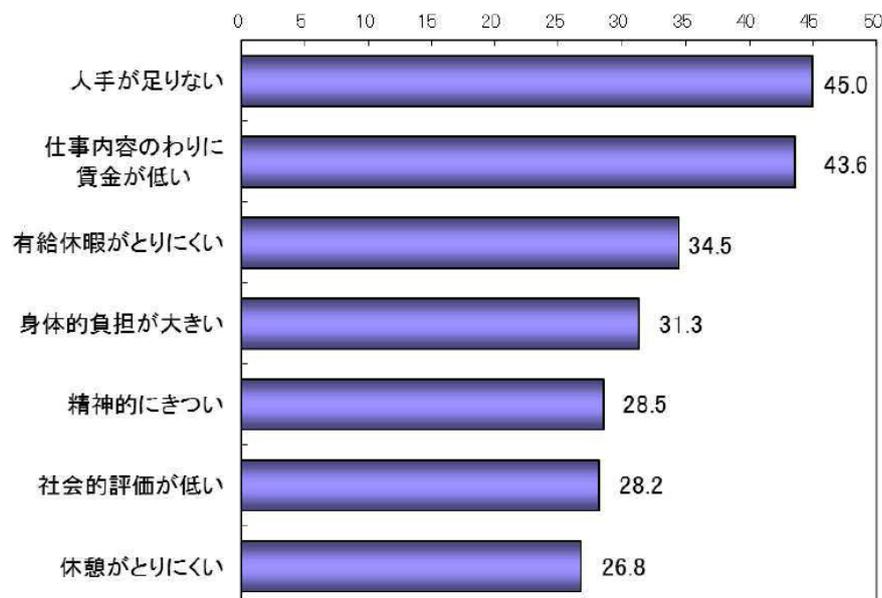
③仕事満足度の判断指数（「満足度」から「不満足度」を差し引いた数値）

満足は仕事の内容・やりがいと職場の環境、職場の人間関係、雇用の安定性であり、不満は賃金、人事評価・処遇のあり方、教育訓練・能力開発のあり方である。



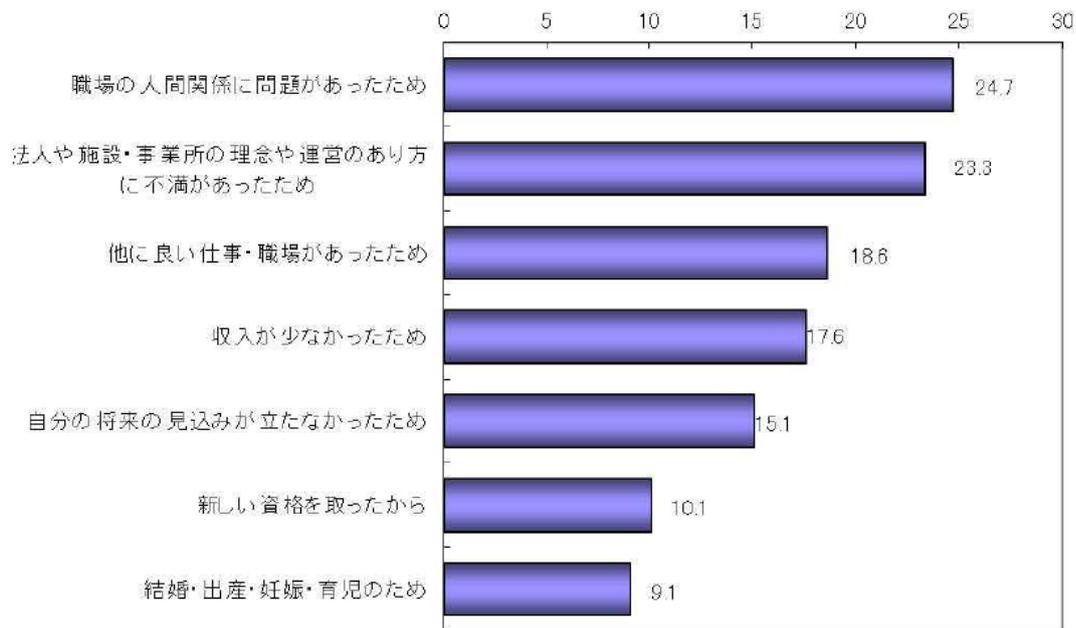
④労働条件等の不満

「人手が足りない」が多い。

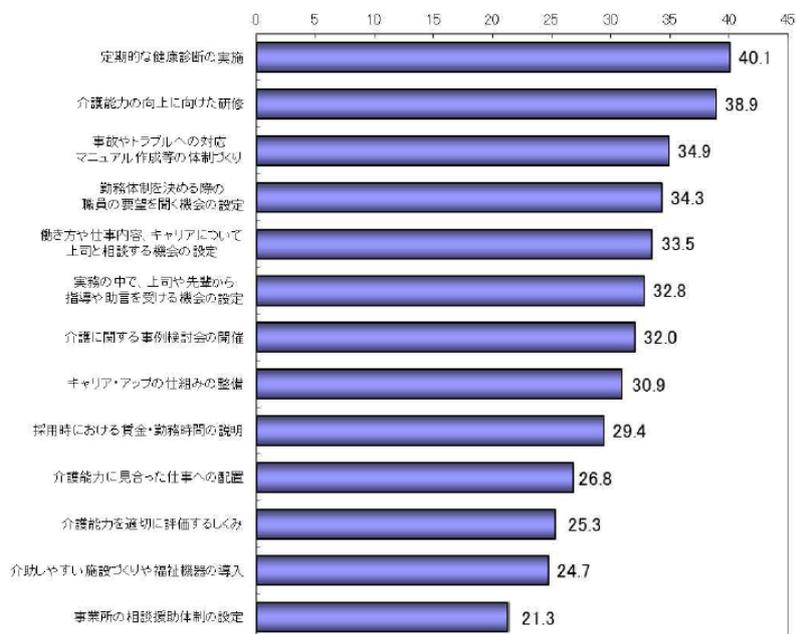


⑤直前の介護の仕事を辞めた理由

「職場の人間関係に問題があったため」が多い。



⑥働く上での悩み、不安、不満の解消に役立つと思う取組
健康診断や研修の実施が高い。



2. 現状把握（ES調査およびストレス調査について）

（1）従業員満足度（ES）調査の目的

これまで漠然としていた介護職員の職場に対する思いを分かりやすく整理するとともに、その他の事業所データと組み合わせることで、組織の課題を抽出し、可視化することで具体的な組織改善へつなげることを目的としている。この取り組みによって、職員満足度を向上させ、利用者満足、経営満足の良い循環を生み出すことを図る。

介護職員が日頃感じている問題意識や不満を吐き出す効果と介護職員の経営参画意識を促す効果もある。経年での推移を把握するなど、毎年定期的を実施し、時代とともに移り変わる職員ニーズを踏まえ、組織として柔軟に対応していくことが望まれる。

①ES 調査概要

項目	内容
実施件数	108件
調査時期	平成26年1月
調査方法	質問表
対象者	3法人（5事業所）に在籍する介護職員
調査項目 特徴	<ul style="list-style-type: none">・福祉介護施設、介護事業所で働く職員を対象とした職場の満足・不満足を問う設問・40項目の設問に満足度、期待度を回答する・所要時間約15分・本音を引き出すため匿名性を担保・源泉額や有給取得日数とのクロス集計が可能

②ヒヤリング項目

大きく5項目に分かれており以下の内容に関する問いに、はい、いいえ、どちらでもないを答えるものである。

1) 経営への信頼

経営方針

人材育成

2) 上司への信頼

指示のしかた

仕事のすすめ方

3) 顧客満足度

利用者への尊重の念

職場の秩序

4) 労働条件

経済的報酬

仕事の条件

5) 職場生活満足

職務満足度

職場の人間関係

③調査対象者の属性

性別	男性 57.4% 女性 42.6%
年齢	20代：25.9% 30代：22.2% 40代：29.6% 50代：18.5% 60代：3.7%
最終学齢	大学：35.2% 高校：31.5% 専門学校：29.6% 中学：3.7%
保有資格	ヘルパー2級：52.1% 介護福祉士：31.3% 介護支援専門員：2.1% 社会福祉主事：2.1% 介護職員初任者研修：2.1% 社会福祉士：2.1% ケアマネージャー：1.0%
未婚既婚別	未婚：68.5% 既婚：31.5%
年間公休実績	平均：91.8
有給休暇の取得日数	0日：28.7% 1～3日：32.4%

	4～5日：16.7% 6～10日：15.7% 11日以上：6.5%
通勤時間	平均：38.5分 最大：90分 最少：10分
源泉額	301万～350万：35.0% 350万～400万：25.2% 201万～250万：10.7% 251万～300万：10.7% 451万～500万：1.0% 50万以下：2.9%

④ES 調査結果の概要

・調査結果

労働条件
<p>平成23年就労条件総合調査結果（厚労省）の概況と比較して</p> <ul style="list-style-type: none"> 就労条件総合調査では、年間休日総数は1企業平均106.1日である。法人では平均が99.7日となっている。 就労条件総合調査では、1年間に年次有給休暇を取得した日数は労働者1人平均8.6日である。法人では平均4.7日となっている。 <p>平成25年分民間給与実態調査結果（国税庁）と比較して</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間給与実態調査結果では年間の平均給与は414万円であり、これを男女別にみると、男性511万円、女性272万円である。法人では25年度源泉額（現職のみ）の平均が347万円であり、これを男女別にみると、男性346万円、女性348万円となっている。

全法人の満足に対する結果
<p>今回のES調査は大きく分けて5つの内容に分類できる。経営への信頼、上司への信頼、顧客満足、労働条件、職場生活満足について従業員の満足度がわかる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 上司への信頼と職場生活満足割合が40%を超えており、次に顧客満足の割合も高くなっている。 上司への信頼の理由として上司の指示が的確であり、方針変更や計画変更があった場合に説明してくれる。また利用者とのトラブルが起きた時にすぐに手を

差し伸べてくれるからという理由が挙げられている。

- 上司の仕事の進め方については、上司が仕事を通して訓練や能力向上のための努力をしてくれ、利用者との対応や交渉が滑らかに行くよう取り計らいがあり、チームワークがうまくいくよう指導してくれていることに上司への信頼理由として満足度が高くなっている。
- 職場生活満足の理由は自分の仕事に張り合いを感じており、今の仕事は自分が精いっぱい力を発揮できる仕事だと思っている。また、今後ともこの事業所で働きたいと思っている。
- 職場生活満足の設問の中で職場の人間関係は職場のみんなの雰囲気が良いと思いい、職場では、だれでも自由に意見や考えを述べることができると考えている。
- 顧客満足に対する満足度が高い理由は、事業所は利用者との関係を大切にしている。利用者からの苦情に迅速に対応できるよう努力していると思う。また、職員自身が利用者に対し明るくはきはきと接していると思っていることが理由になっている。

全法人の不満に対する結果

- 不満で多いのは経営への信頼と労働条件であり、双方ともに30%以上が不満に思っている。
- 経営への信頼に不満を抱くのは、「将来展望を職員に明示していない」「永年勤めでも安心して働ける事業所だと思わない」という理由からである。
- 経営への信頼の中で、積極的な不満ではないがどちらともいえないと考えている点は、職員の健康の維持や向上に十分気を配っているかである。
- 顧客満足に関しては満足しているが、その中で職場秩序に関してだけ、職場で同僚の中に勝手にふるまう人がいると思う職員の割合が多くいることと、変更が伝わらないために仕事がやりにくくなると答えている。
- 労働条件の中の仕事条件については、疲れが抜けない、休憩時間を十分にとることができない、残業を含めて今の労働時間が適当であると思わないとの理由があるが、休日や休暇をとることができることについて比較的満足している。
- 労働条件の中で経済的報酬については、全体的に不満に思っているが、事業所によっては積極的に不満と思っておらず、賃金の決め方が公平でないことの方が不満に思っている事業所がある。

性別による結果
<p>男女別での経営への信頼、上司への信頼、顧客満足、労働条件、職場生活満足について不満と満足度がわかる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 性別による目立った特徴はあまり見られないが、顧客満足の中で利用者尊厳で女性に比べ男性が10ポイント以上低い結果となっている。 職場生活満足も女性の方が男性より10ポイント近く満足度が高い。 不満では経営方針と人材育成の面で男性は女性に比べ15ポイント程度の不満をより多く示している。
勤続年数別による結果
<p>勤続年数別（1年未満、1～2年未満、2～3年未満、3～5年未満、5年以上）での経営への信頼、上司への信頼、顧客満足、労働条件、職場生活満足について不満と満足度がわかる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤続年数別に満足割合をみると、「1年未満」と「5年以上」では傾向が異なっている。 大分類では、「1年未満」は「上司への信頼」が最も高く、「5年以上」では「職場生活満足」が最も高い割合となっている。 「1年未満」で職場生活満足が低い。 不満足割合をみると、3～5年未満・5年以上の層で「経営への信頼」、2～3年未満・3～5年未満の層で「労働条件」に対する割合が高い。また、全体を通して、3年～5年未満の層で不満の割合が高い傾向にある。
職性別による結果
<p>主任・リーダーと一般職別での経営への信頼、上司への信頼、顧客満足、労働条件、職場生活満足について不満と満足度がわかる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 職制別にみると、主任・リーダーは「上司への信頼」で一般と比べ15ポイント近くの差で満足割合が低い。中分類では、「指示の仕方」、「仕事の進め方」両方で職制別の差が大きくみられ、一般職の満足度の方が高い。 不満足割合をみると、全体的に「主任・リーダー層」における不満割合が一般職より高く、中分類での「経営方針」「人材育成」「経済的報酬」への不満が特に大きい。

⑤ES 調査結果から得た知見と提言

- 介護職員は20代30代40代まんべんなく、また男女比もほぼ同じ割合で、今後の事業所を担うものの構成についてはバランスが良い。

・介護労働条件の問題の中で上位に挙げられることに賃金の低さがある。しかしながら、介護職員が自分たちの賃金は他と比べて低いとか、賃金が働きぶりに見合っていないとか積極的には思っていない職員の多い事業所もある。何に不満を持っているかという賃金の決め方が公平でないと思っていることである。この点に関しては、介護事業所にかかわらず、他企業でも不満になっていることであり、賃金の決め方の透明性と公平性が担保されることは職員の満足度に影響することを理解する必要がある。

・顧客との関係は全体的に満足しているが、職場の中で勝手にふるまう人がいることと、変更に対する連絡が伝わらないことで仕事がやりにくくなることがあるという回答が多い。職場の内部統制が行き届いていないことが伺える。この2つに関しては職場の中で話し合う時間を設け、勝手にふるまうとはどんなことで、どう困っているかももう少し掘り下げる必要がある。また、変更の連絡がうまく伝達されていないことはしくみをもう一度見直すことが望まれる。安定的に業務を遂行することができる環境づくりをしていく。

・残業を含めて今の労働時間が適当であると思わない、休憩時間がとりにくいとの意見がある一方で、休日や休暇については比較的満足している。これは、制度としては休日や休暇はしっかりしているので休みはとれるが、日々の労働の中で休憩時間や残業時間の取り扱い方に問題があるのではないかと考えられる。

・労働条件の中で賃金については不満になり易いところだが、ハーズバークのⅡ要因理論（職務満足および職務不満足を引き起こす要因に関する理論）にもあるように、賃金だけを高くしても決して不満はなくなる。動機付け要因である公平な評価の面で不満があるので、こちらに関しては賃金の決め方と評価の公平性を担保した制度として人事制度を整備し、運用する必要がある。そのためには、評価者の育成や研修も必要となってくる。

・どの法人にも共通して、法人の方針やビジョン等が十分に浸透していない状況がある。ES 調査からだけでは、介護職員が法人の方針について何を望んでいるかよく判らないが、それを見極めた対策を取る必要があり、介護職員へのヒヤリングなどで明らかにすると良い。

・トップダウンだけでは物事を上手く推進することは難しいので、介護職員の主体性を高め、共に取組みを推進していけるような関係性の構築を促すことが必要である。まずは、丁寧に説明する機会を設けたり、意思決定や合意形成のあり方の検討が必要となる。そうすることにより、介護職員の組織に対する帰属意識が高まり、法人理念を実現するためには何をしなければならないのかと主体的に考えるようになる。組織としての一体感の醸成を図る必要がある。

・リーダーの上司への不満感があるが、一般職の方が上司に対して信頼をしていることからリーダーからみた上司とは誰のことを言っているのか理解する必要がある。また、管理職のマネージメント力強化が課題である。リーダー層においても経営理念が浸透していないことから、この層の強化は経営理念の浸透にも結びつく。

⑥ ストレスチェック（SC）の目的

今回の SC の目的は、組織のストレス傾向を知る、メンタル不調者の早期発見・早期対応、身体と心のセルフケアに役立てることを目的とし行った。

平成27年12月1日から従業員50人以上の企業に義務付けられているストレスチェックの前に実施したため、厚生労働省で議論が続いている（平成27年2月現在）項目内容や実施方法とは異にする部分がある。

⑦ SCの概要

・ 調査概要

項目	内容
実施件数	108件
調査時期	平成26年3月
調査方法	質問表
対象者	3法人（5事業所）に在籍する介護職員
調査特徴	<ul style="list-style-type: none">・ 60問・ ストレス要因、パーソナリティ、サポート環境、ストレス反応、適応化傾向、嘆きを見ていく設問・ 実施時間5～6分・ 個人結果表は職員が視覚的に判るレーダーチャートによるストレス状態図とメッセージとしてストレスを理解できる表記がある。

	<ul style="list-style-type: none"> ・結果は要フォロー、要注意、注意、特に問題なし、良好と5段階に分類される。 ・要フォローは医療受診をすすめることが必要なレベルである。 ・約10万人の過去の労働者データの蓄積があり、それを基準として比較できる。
--	---

【質問項目】

ストレス要因項目

- ①「職場の人間関係で悩むことがある」
- ②「仕事量が多く時間に追われている」
- ③「仕事が自分に合っていないと思う」
- ④「将来について不安なことがある」
- ⑤「家族のことが心配である」
- ⑥「経済的に心配なことがある」
- ⑦「夫婦関係や異性関係のことで悩んでいる」
- ⑧「仕事での生きがいや、やりがいを感じられない」
- ⑨「プライベートで人に言えない悩みがある」
- ⑩「過去のミスやトラブルを思い出してストレスになることがある」

パーソナリティ傾向項目

- ①「最近あせりが出てきている」
- ②「常に完璧にやらないと気がすまない」
- ③「これでもか、これでもかと頑張ってしまう」
- ④「周りの目や評価がひどく気になる」
- ⑤「自分のしている仕事に満足できていない」
- ⑥「自分のことが嫌いに思えてならない」
- ⑦「自分らしさがないと思う」
- ⑧「批判や非難を受けるのが怖い」
- ⑨「期待に応えようとして、人一倍努力する」
- ⑩「自己表現・自己主張が苦手である」

サポート環境項目

- ①「仕事などで具体的に手伝ってくれたり応援してくれる人がいない」
- ②「経済的に困ったときにお金を貸してくれる人がいない」
- ③「法律や制度など必要情報を教えてくれる人がいない」
- ④「ケガや病気で倒れたときに世話をしてくれる人がいない」
- ⑤「家事や育児などを手伝ってくれたりする人がいない」
- ⑥「話を聞いてくれ、気持ちを理解してくれる人がいない」
- ⑦「自分の話を受けとめ能力を引き出してくれる人がいない」
- ⑧「職場に自分の能力、個性、長所を認めてくれる上司がいない」
- ⑨「弱音や本音を言ったり甘えたりできる人がいない」
- ⑩「一緒にいるだけで安心できる人がいない」

ストレス反応

- ①「最近よく眠れないことが多い」
- ②「ミスやエラー、トラブルを起こしそうになった（してしまった）」
- ③「食欲や性欲が激減・激増した」
- ④「頭痛、胃痛、下痢、吐き気、立ちくらみなどを起こすことがある」
- ⑤「息苦しくなり胸がしめつけられるようになることがある」
- ⑥「疲れやすかったり、人間関係が面倒になったりする」
- ⑦「最近イライラしたり、怒りっぽくなったりする」
- ⑧「緊張したり不安で落ちつかないことがある」
- ⑨「気持ちが沈み、やる気がおこらない」
- ⑩「ときどき死んでしまいたいと思うことがある」

適応化傾向項目

- ①「ふと何かにこだわったり、とらわれたりすることがある」
- ②「気持ちや感情を共有することが苦手で、親密な関係が持ちにくい」
- ③「カッとなくなったり被害的になったりして、恨みをいだきやすい」
- ④「何か言われると責められているように感じる」
- ⑤「協力するよりも、孤立した行動をとる」
- ⑥「人間関係が怖かったり、集団をプレッシャーに感じる」
- ⑦「泣いたり笑ったりする感情が湧いてこない」
- ⑧「周りを傷つけているのではないかと、自分に嫌悪感を感じることもある」

- ⑨「見捨てられるのではないかと常に恐れている」
- ⑩「自分で判断、決断がなかなかできない」

嘆き尺度項目

- ①「健康は大切、理屈ではわかっているが、ついつい仕事が優先してしまう」
- ②「人生見通しもつかない、自信もない」
- ③「わたしの気持ちなんか誰もわかってくれない」
- ④「弱音なんか吐いたら自分がくずれてしまう」
- ⑤「周りのことより自分のことで精一杯だ」
- ⑥「家族と向き合う時間や心の余裕がない」
- ⑦「不平・不満はあるが、いつも押し殺している」
- ⑧「悩みや本当のことは誰にもいえない」
- ⑨「人間関係で折り合いをつけるのはとても面倒だ」
- ⑩「こんなチェックやテストなんか、いくらやっても意味がない」

⑧ SC 調査結果の概要

要フォロー者等割合
<ul style="list-style-type: none"> • 「要フォロー」「要注意」ともに、高い割合を示している。男性は、「要フォロー」が、女性は、「要フォロー」「要注意」ともに、基準割合より高い割合を示している。 • 年齢別男性では、「要フォロー」の割合は20歳代、30歳代、40歳代、の順で高く、「要注意」の割合は20歳代、50歳代、40歳代、30歳代の順で高くなっている。 • 年齢別女性では、「要フォロー」の割合は30歳代、20歳代、の順で高く、「要注意」の割合は50歳代、40歳代、20歳代、30歳代、の順で高くなっている。 • このように、20歳代、30歳代でフォローを要する状態にある職員が多く存在している状況であり、若年者層の職場定着において大きな課題がある。
ストレス要因
<ul style="list-style-type: none"> • 男性職員には、個人要因、家庭の問題また対人ストレスがある。将来への不安、経済的な安心感の不足がみられている。 • 女性職員には、将来への不安、経済的な安心感の不足がみられている。特に、仕

<p>事量が多く時間に追われた感覚が男性より多くある。</p>
<p>パーソナリティ傾向</p>
<ul style="list-style-type: none"> 男性職員は、自己表現・自己主張が苦手な自己への不信感や自信のなさがある。精神的に追い詰められ、否定的な受け止め方をする傾向がある。 女性職員は、常に完璧を求められ、批判や非難を受けるのが怖いと感じ、かなり追い詰められている状態といえる。
<p>サポート環境</p>
<ul style="list-style-type: none"> 男性職員は、プライベート面における支援者がいない状況であり、自分の話を受け止め能力を引き出してくれる人がいないと感じている。安心感と合わせて相談しやすい環境づくりが必要である。 女性職員は、プライベートにおける支援者がいない状況である。 男女とも法律や制度など必要情報を教えてくれる人がいないと感じている。 仕事では男女とも手伝ったり、応援してくれたりする人がいるという結果が出ており、従業員満足度調査とあわせてみても職場環境のなかで上司や同僚のサポート機能が働いていることがわかる。
<p>ストレス反応</p>
<ul style="list-style-type: none"> 男性職員には、ストレスが心理的なものから行動的ストレス反応へと表面化しつつあるようだ。三大欲求（食欲・睡眠欲・性欲）が十分に満たされておらず、注意力を欠き、業務への影響が出ている。ストレスは長期にわたっており、身体症状が見受けられる。医療機関等への受診勧奨も有効となる場合がある。 女性職員には、三大欲求（食欲・睡眠欲・性欲）が十分に満たされておらず、注意力を欠き業務への影響が出ている。疲れやすく、人間関係が面倒くさくなったりすることがあり、いらいらしたり怒りっぽくなったりしている。
<p>適応化傾向</p>
<ul style="list-style-type: none"> 概ね職員は組織に適応していると言える。 男性・女性職員とも、将来の不安と合わせて組織における自己の存在意義が見えにくくなっている。
<p>嘆き尺度</p>
<ul style="list-style-type: none"> 男性・女性職員とも、見通しがなく、追い詰められている傾向がある。過度に自分の感情を抑えている傾向があり、研修などを活用し、適切な対応を学ぶことが求められる。

◎SC 結果から得た知見と提言

- ・注意者以上が 59.3%と全体の 5 割を超えている。この水準は全国平均比較でも非常に高い水準のため、メンタルヘルス対策を強化するとともに、リスクマネジメントを至急検討することが必要である。施策としては要フォロー者と希死アラーム者をカウンセラー面談から始め、産業医面談へつなぐと良い。

- ・SC を含めたメンタルヘルス対策を始めるために、社内にしくみを整える必要がある。平成 27 年 12 月からストレスチェックの義務化となるので、それを考慮した体制作りが必要である。

- ・要フォロー者が多い部署は職場環境改善を行うことが必要である。

- ・すぐに始められる職場環境改善として、職場で必要情報を教えてくれる人がいないと感じていることについて、法律情報等を含めた情報共有の仕組みづくりが必要である。

- ・男性職員は、自分のことを分かって、能力を引き出してくれる人がいないと感じており、安心感と合わせて相談しやすい環境づくりが必要となっている。今年度、相談窓口を設置し、サポート環境を整えつつあるが、いかに利用してもらうかが課題だといえる。

3. 現状を把握しての施策

(1) メンタルヘルス対策

① 電話相談窓口設置

面談、電話、メールで利用できる社外相談窓口をEAP会社と契約し、設置した。

プライバシーが守られ、プライベートな問題にも対応しているため、事業所内では話せないことも安心して相談できる。対応可能時間は月曜から土曜は21時まで、日曜日は19時まで対応しており、就業時間外にも相談をすることができるようになっていいる。職員とその家族の相談を受け付けており、その結果は個人が特定出来ないような形でレポートとして報告され、法人は相談の傾向を知ることができる。

職員は各自以下のようなカードを渡され、相談窓口電話番号やサービス種類の周知を受けている。

ご利用方法
予約相談かフリー電話相談をお選びいただき、お電話かホームページよりご利用ください。

予約相談
お一人様5回/年まで無料でご利用いただけます。
※6回目以降は自己負担になります
※カウンセラーはご希望に応じます

面接 50分/回	メール 1往復/回
電話 50分/回	インターネットTV 50分/回

フリー電話相談 ※予約不要
有効期間内に、何回でもご利用いただけます。
※カウンセラーを指定することはできません
※匿名相談可

電話
20分/回

やってみよう!
こころのチェック
ホームページを見てね♪

こころの健康度は!?

個人情報及び相談内容等のプライバシーは厳守されますので、安心してご利用ください。

メンタルサポートネット—こころの相談—
カウンセリングのご利用案内

シルヴァーウイング 中
契約団体：トリーケアネット 中
ケアネット 中

契約団体ID：140301gr
パスワード：61siv

対象者：契約団体に所属のご本人様と、そのご家族様
有効期間：H26.3.1～H27.2.28

※託先：東京メンタルヘルス株式会社

TMA 東京メンタルヘルス・カウンセリングセンター
—ご予約・フリー電話相談・お問い合わせはこちら—
0120-922-307

受付時間 月～土 10:00～21:00 / 日 10:00～19:00
(祝日・年末年始をのぞく)

H P <http://tmaweb.net/msn>

※ご予約・フリー電話相談、ホームページログインの際には、本紙上部記載の契約団体IDとパスワードが必要です。

②電話相談窓口の相談実績

平成 26 年度上半期実績（シルヴァーウィング、ケアネット、トーリケアネット）は 5 件。そのうち面接が 3 件で、2 件がフリー電話相談だった。

一般的な EAP が公表している利用率である 1～10%の低い方にあたるが、利用率を上げるには組織的な取り組みが必要であることから、相談窓口の在り方も含めて今後の課題となる。

（2）メンタルヘルスに関する集合教育の実施、教材の配布

外部の専門家による介護職員向けの啓発教育を各事業所別に開催することとして、新とみ、なりひら及び土支田でセルフケアの講習を開催した。

さらに各種メンタルヘルスセミナーに参加した。内容はセルフケアと健康いきいき職場づくりのセミナーであった。

また、職員の基礎知識の習得をねらいとして、メンタルヘルスの教材を職員に配布した。（巻末資料参照）



事業所内セミナー実施風景

（3）職業能力評価制度（キャリア段位制度）と目標管理制度の導入

①事業所を超えた共通性のある職業能力評価の導入（キャリア段位制度）

職業能力評価に客観性を持たせて、習得すべき技術・知識を明示し目標を明確にすることで職員のやりがいにつなげる必要があることが明らかになったため、キャリア段位制度を導入することとした。核となるメンバーに、キャリア段位制度導入のための評価者（アセッサー）資格を取得させて内部での評価を可能にすることとして、今年度は 3 法人（シルヴァーウィング、トーリケアネット、ケアネット）計で 8 名がアセッサーとして登録した。その後、職員の内部評価を実施している。

②リーダー育成と目標管理制度の導入

若手職員の定着のためには、主任・リーダーおよび一般職の役割や責任を明確化し、モチベーションを高められる機会を作り出すことが必要であるため、リーダー育成のしくみづくりを行い階層別教育・研修の導入、目標管理制度の導入を行うこととした。

③組織図の検討

第一段階として、コンサルティング会社の助言を受けながら、シルヴァーウィングの中の各事業所の組織図を持ち寄り、命令系統の整理と各職位の名称の統一を行った。

次いで組織図の検討を通じて各部署のリーダーを明確にし、組織の指示命令系統、役割の違いを明確にした。

④役割基準の検討

各職種・各階層の役割責任を明確にし、どのような点を意識しながら職務に取り組むか、また、部下との関わりを持っていくか、明確にした。

⑤目標管理制度・面談制度の構築

管理職以外の者を対象として自己目標シートを使った目標管理を導入し、目標の確認と上位者とのコミュニケーションの機会作りのため面談を導入することとした。

⑥その他の施策

経営理念の浸透のために壁に経営理念を掲げたり、朝礼・終礼の時に、経営理念を唱和することを行う。

4. 施策実施後の施設長・介護職員等による評価

(1) 職員へのアンケート調査による施策評価

①調査概要

項目	内容
実施件数	108件
調査時期	平成27年1月
調査方法	質問表
対象者	3法人（5事業所）に在籍する介護職員
調査特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・17問 ・3分程度 ・ES 調査、ストレスチェック、研修などについて行ってみて効果があったかどうかについて把握することを目的とする。 ・職員側で会社が行った施策をどうとらえているかについて把握する。 ・アンケートは事業所の実態を把握し、その内容に即した設問作成を専門家に依頼し、集計は自社で行う。

②アンケートの内容及び調査結果

NO	質問	回答			回答数		
		1	2	3	1	2	3
1	当法人では、カウンセラーによる電話相談が利用できるしくみのことを知っていますか	知っている	どちらともいえない	知らない	59	8	44
2	電話相談を利用しないのは、効果に期待できないからですか	期待できる	どちらともいえない	期待できない	7	78	26
3	心の問題を抱えても電話で相談することは抵抗がありますか	抵抗ない	どちらともいえない	抵抗がある	22	37	53
4	電話相談だけでなく、面談で相談できることも知っていましたか	知っている	どちらともいえない	知らない	37	10	65
5	電話相談しなくても、職場で相談できる頼りになる上司や友人がいますか	いる	どちらともいえない	いない	52	41	19
6	電話相談のサービスは今後は使いたいと思いますか	使いたい	どちらともいえない	使わない	16	62	34
7	メンタルチェックの結果は自分のことを理解するのに有効でしたか	有効	どちらともいえない	役に立たない	33	66	12
8	メンタルチェックの結果を見て、気付かされたり、行動を変えるきっかけになりましたか	なった	どちらともいえない	ならない	19	72	20
9	メンタルチェックは健康診断と同様今後も定期的に続けて欲しいですか	続けて欲しい	どちらともいえない	続けなくて良い	47	46	18
10	健康に関する研修で健康について理解ができましたか	理解した	どちらともいえない	理解できない	33	69	8
11	健康に関する研修は、自分自身の健康に気付かされたり、行動を変えるきっかけになりましたか	なった	どちらともいえない	ならない	29	67	14
12	健康に関する研修は、今後も続けて欲しいですか	続けて欲しい	どちらともいえない	続けなくて良い	48	50	12
13	ES(従業員満足度)調査の結果を発表し、当法人の現状を知りたいと思いますか	知りたい	どちらともいえない	興味が無い	72	29	10
14	職場環境が良くなり働き易くなるために、当法人は努力していると思いますか	努力している	どちらともいえない	努力していない	32	54	26
15	職場環境がよくなるためなら、自分たちが提案したり、行動を起こす場があれば参加しますか	参加する	どちらともいえない	参加しない	54	45	13
16	当法人が行った施策は、会社や自分自身のメンタルヘルスが良い方向へ変わる期待が持てますか	期待できる	どちらともいえない	期待が持てない	23	68	21
17	当法人で他にも職場環境向上や従業員のメンタルヘルスの向上についてできることがあると思いますか	他の施策を望む	どちらともいえない	期待しない	39	61	12

③ヒヤリング結果のまとめ

本プロジェクトの調査、施策のプロセスを通じて感じたことなど3法人の施設長、介護職員にヒヤリングを実施した。ヒヤリングと並行して実施した事後アンケート調査の結果も踏まえ、ヒヤリングで得た情報の整理を行う。

施設長・事務局側ヒヤリング

ES 調査を行ってみて

【施設長コメント】

- ES 調査、SC を行った感想としては、集計結果の読み方が判りにくく、調査結果を活用するまでには至っていない。
- ES 調査の結果を職員には公表していないが、第三者評価は職員に見ることができるようにしている。
- ES 調査の中で経営への信頼が低いことに対しては、数年ほど前からそういった調査結果が第三者評価にもあり、経営理念を壁に貼ったり、機会あるごとに経営理念の話をしている。今年になって、「自分の家族を入所してもらえる事業所にしよう」と分かりやすい目標も掲げている。
- 職員が言っている「事業所は将来展望を職員に明示していない」との意味が事業所の将来なのか、そこで働く職員の賃金等を含めた将来なのか判らないので対応が難しい。
- 平成21年3月“新人事制度大綱”を作成し、キャリアパス（昇給・昇格・等級定義）の内容をより明確に伝える。また当事業所が求める職員像を明確にする取り組みを行い職員が将来展望できるよう努力しているが、外部環境変化や成果報酬を導入し難い特性のある介護事業の中で明るい将来展望ややればやっただけ報酬が出せるようなしくみを示すことは困難である。また、賃金が所持している資格に連動して決定するため入社時に決めた給与が実際の働きに見合わないこともあり不満の原因になっている。
- 経営への信頼の中で、公平な評価がされているかということに関しては、評価は第一評価者である主任クラスの力量に差があるので、最終的には施設長が評価の修正をおこなっている。しかし、主任クラスの考課研修など、目線合わせの機会や研修は行っていない。
- 今までは施設長が法人の経営陣とのパイプ役を担っていたが、今度はリーダークラスがその役割を担えるようなリーダーの育成が急務である。

【コンサルタント見解】

- 理念に関する小テストをやって定着を図っている法人もある。
- 今まで評価制度のない法人では評価制度の作成とそれが賃金に反映されることを望んでいる。
- 利用者重視の姿勢を職員が評価しているのは、リスクマネジメント委員会の中で利用者に対する態度について意思統一が図られていることが大きいと思われる。また、利用者の希望の外出等、個別の希望が実現できるように努力している事業所が多く、全体的に利用者に関心を置いたサービスを行っていることが職員に評価されていることがわかる。
- 介護事業所の中では難しい、休憩時間の確保ができているとの回答が多かった事業所は、ワンフロー職員用になっており、ロッカーや屋上、休憩室、簡易な就寝用の部屋が常備されている。休憩室内は整備と清掃が行き届いてあり、昼休みには TV も閲覧できる快適な空間があった。このような、仕事とは切り離される空間の確保が如実にアンケートに現れている。
- 経営理念の浸透という意味でもリーダークラスが経営陣と話す機会があると良い。

SC を行ってみて

【施設長コメント】

- 各職員に配布された SC 個人結果についてはそのまま、それを利用した研修などは行っていない。
- SC は職員からも継続の要望があるし、評価している。産業医等のシステム等が解決できれば、今後も継続したい。

電話相談の施策を行ってみて

【施設長コメント】

- 電話相談の事業所内でのアナウンスの仕方は、メールにより周知を行い、電話相談の電話番号が書いてあるカードをリーダーから各職員に渡してもらう方法で周知している。
- 電話相談の利用率が低いのは、そこまで心理的にせっぱつまっていないのではないかと。介護職員はコミュニケーション能力にも優れ、仕事にやりがいを持っているため、利用する必要がないのではないかと。職員が一人で問題を抱え込まないような配慮をしているので、電話相談の利用率が低いのではないかと。

- 自分のメンタル面でのストレスに理解不足もあり、積極的に軽減することをもっと行っても良いと考えている。
- 電話相談の存在を知らない人が多いのは、ちょうど人の出入りが多い時で、周知した人とアンケートを受けた人が違うためこのような結果になっている。
- 電話相談があるということで職員の安心感にはつながっている。

【コンサルタント見解】

- 電話相談に関しては、費用対効果を考えると継続に疑問を示す事業所もある。

その他

【施設長コメント】

- メンタルヘルスの研修はリーダーを中心に年2回ほど実施している。
- 待遇・顧客対応が良い人の評価については職員同士で評価を行わせ、三回評価で一位をとると金一封をだし、楽しみながら評価・向上できる工夫をしている。
- 職員に他事業所の介護施設見学を積極的におこなわせ、自事業所に足りないところを見つけて、フィードバックしてもらおう機会を作っている。
- 若年者職務満足が低いのは、まだ、介護という仕事の面白みがわかっていないためと思われる。気分よく仕事をするために、利用者の好きなことと自分にとって仕事が効率よくできることの2つを分析して考えてみるよう、実践的なアドバイスをしている。
- 職員が前職で長時間勤務になれている者が多かったため、勤務を3交代から2交代に変えた。
- 介護職員の数が不足しているという不満が職員からは出ることが多いが、ちょうど良い数というものがあり、多すぎるよりぎりぎりの数で行う方が業務がうまく回り、人数が多いときの方がミスが発生する。一人一人が力を最大限に発揮している状態が良いので、そこは施設長が管理し、最適化を図っている。

【コンサルタント見解】

- ある事業所では施設長が毎朝、全館内と周囲を巡回し利用者と職員に声掛けを行っている。また、施設長がいる事務所はオープンな空間でだれでも自由に出入りできるようになっている。職員は個別で施設長と話がしたければ、別室で話すことができ、職員と施設長のコミュニケーションが活発であることが特徴づけられる事業所もあった。また、平成19年設立当時からの職員が管理職として育ってきており、施設長と管理職とのコミュニケーションも活発である。
- 職員の向上意欲を理解し、希望する研修があれば参加できる機会を与えるよう心

掛けているなど、職員の希望を聞いて研修などを行うという事業所が多い。研修に参加した際は、レポートを書かせ、そのレポートに施設長がコメントを記入しているなど、研修後もフォローをしている。

職員側ヒヤリング

ES 調査を行ってみて

【職員コメント】

- 経営理念については、壁に貼ったり唱和をしたりすることも重要であるが、経営理念を具体的な行動として事業所全体が行っているかという点で浸透していないと感じている。
- 事業所が何かを行う時、その説明が不十分で、目的などがわからず戸惑うことがある。
- 仕事の線引きがあいまいで、仕事ができる人に集中している。仕事をしている人もそうでない人も評価としては同じになっている。現状では正当に認められていないと感じており、評価してほしい。
- 管理職や上司がいないことで、指示命令系統が無く、職場で自分勝手な動きをする人を止められる立場の人がいないことが困ると感じている。

【コンサルタント見解】

- 調査対象者は個人の意見をなかなかいう機会が無いのでこういった試みを評価している。反対に今回 ES 調査の対象外だった職員は意見を言う機会が不足していると感じている。

SC を行ってみて

【職員コメント】

- 職員の中で今回は介護職員だけを対象としているが、それ以外の職員も自分のストレス状態を知りたいと思っているし、今後はやってほしい。

【コンサルタント見解】

- ストレスチェックをやってみて自分を理解することに役立ち、続けて欲しいという意見とあまり興味が無いという職員とに分かれている。

電話相談の施策を行ってみて

【コンサルタント見解】

- 何を相談して良いのか判らないため利用していなかったという、カウンセリングのしくみへの理解不足がある。

その他

【職員コメント】

- 今まで行っていない研修などをしてもらえることは大変良いと評価している。管理職に必要な研修も受講してみたい。
- 介護を軽減する機械の導入など新しいことへの挑戦する姿勢は評価する。
- 育成（OJT や OFF-JT）という概念が無く、業務の習得が自主的なため、人によって力量に差がある。力量を揃えるためにも、共通の研修とそれを指導する役割（管理職）を決めて欲しい。

5. 今回のプロジェクトから得られた知見、課題と提言

(1) 今回のプロジェクトで得られた知見

①介護事業所に共通した課題

- ・介護労働安定センターの最新の調査結果である平成26年8月11日公表の介護職員の雇用環境調査と今回のES調査対象事業所の結果は、不満と満足について同じ傾向を示していた。

②ES調査とストレスチェック

- ・職員はストレスチェック、メンタルヘルス研修は行ってほしいと考えている。

- ・電話相談に関しては利用率1%と低い。アンケートによれば、電話相談のしくみがあることを知らなかったと答えている職員が半数近くいる。電話相談を利用しないのは相談できる内容がわからないという理由や電話相談に対する抵抗感、職場に相談する人がいるという理由からであり、利用率を上げるための周知・研修に工夫が必要である。

- ・ストレスチェックの結果は自分のことを理解するのに有効だったと答える職員は30%、どちらでもないが60%であり、ストレスチェックの結果を利用した研修などで60%のどちらともいえないと考えている職員が役立つと考えるようになるようストレスチェックの事後の活用が必要である。

- ・調査結果への対応は事業所によってばらつきが見られた。調査結果を真摯に受け止め、事業所改善について調査結果を参考に行っているところもあったが、職員はそういった姿勢を評価する。やりっ放しはこの法人には変化や改善は期待できないというあきらめのムードが生まれてしまうので注意が必要である。

65%の職員が結果を公開してほしいと考えており、職員は自分たちの職場について他の職員はどう感じているか知りたいと思っており、また、事業所はそれにどう対応してくれるかを期待している。また、機会があれば、積極的に職場を良くする場に参加したいとも思っていることが今回のアンケートからわかる。

③経営への信頼

- ・事業所で行うことは職員に目的を説明する方が良い。そうすることで、職員は運営に参加し、法人の一員である意識を醸成させていく。また、抽象的な言葉で書かれた経営理念は職員には伝わりにくく、具体的な行動指針に落とし込むことが望まれる。

④上司への信頼

・上司への信頼が高いことについては、各施設長に絶大なる信頼があることが伺える。今後は次世代を考えた中間管理職層の育成を図っていく。

⑤労働条件

・休憩時間、休日休暇がとりにくいという結果が出ているが、毎日の職場のなかで休憩時間が確保できることは重要である。そのためには、休憩できる休憩室が整備、清掃され快適な状態で準備されていることが望まれる。ある事業所では休憩時間に満足している結果が出ていたが、やはり、休憩室の整備が進んでいた。

⑥職務満足

・できるだけ早く仕事の醍醐味や成功体験が経験できるよう細かい配慮をしている事業所があった。場数を踏むことで、人間相手の仕事である介護業務特有のコツともいえる対応方法やコミュニケーションの取り方がわかる。これらを各自が体得できるよう経験知、暗黙知を形式知にし、伝えてあげられる人がそばにいることは職員が仕事を継続していく上で重要なモチベーションであり安心感につながる。

・仕事上の役割があいまいでできる人に仕事が集中している。それを評価する仕組みが無いことで職員は働いても働かなくても同じと感じている。賃金に不満が無くても公平な評価がされないことに対する不満がある。評価する仕組みの導入が必要である。

(2) 課題と提言

①メンタルヘルス対策

・メンタルヘルス対策をする時に、重要なことはストレスチェックやES調査はあくまでも職場のメンタルヘルス対策や職場環境向上の取組の一部と捉える必要がある。全体のしくみをPDCAサイクルで回すことを考える場合にストレスチェックやES調査はあくまでチェック機能でしかない。平成26年6月改正となった労働安全衛生法のストレスチェックには、個人の気づきを促がすこととメンタル不調者の防止、職場環境改善が目的であるがそのことがわかっていないとイベント的にチェックを行ったのでは、あまり効果はない。今回のストレスチェックやES調査は定期的に効果測定を行い、事業所の取組に効果があるかどうかの指標として用いて、職場環境改善の指針として利用していく必要がある。

・平成27年12月1日より、従業員50人以上の企業はストレスチェックが義務付けられた。それを見越しての今回のストレスチェック実施だが、平成26年12月17日に厚生労働省より報道発表されたストレスチェック制度の具体的な実施方法

（このレポート執筆時の平成27年2月現在、まだ、省令、指針、通達ではストレスチェック制度の具体的な運用方法は示されていない）が発表される前に今回のストレスチェックを行ったため、その実施方法や実施後の取扱い方法には若干の修正が必要である。特に、職員の法人への個人情報の提供の同意取得方法、ストレスチェック実施後の情報の扱い、高ストレス者の対応など仕組み作りとそれを含めメンタルヘルスに対応した規定を整備していく必要がある。

- ・ストレスチェックを始める意義や今後の法人の方向性などをトップが明言する必要がある。ES調査でも指摘されているように法人の経営理念・方針に不満をもっている職員が多いのは、何かをやる時に何のために行い、それによってどう変わっていかうとしているかという説明が無い場合、職員は、本来の目的が判らず、また、法人への一体感が無くなり、プロジェクトの成功にはつながらない。

- ・仕組みづくりの中で、受け皿として電話相談を今回は利用したが職員利用率が低いので、電話相談のハードルを下げる工夫をした研修を行うなど利用率を上げることが望まれる。電話相談以外にも、例えば遅刻が一定期間で予め決めてある回数に達した職員には機械的に法人の指示でカウンセラーに面談させる等、カウンセリングを敷居の低いものにして利用する方法も考えられる。

②経営への参画意識

- ・ES調査等終了後は、プライバシーに配慮し、公開できることは公開していくことが望まれる。

- ・今後は厚労省の推奨している職業性ストレス簡易調査票を利用すれば、仕事のストレス判定図が情報として得られるため、それをどのように有効活用することができるかが重要であり、調査後の法人の対応に職員は関心を示している。

職員は自分の職場の改善機会の参加に意欲があることがアンケートから判るので、仕事のストレス判定図やES調査の結果をもとに外部ファシリテータ（促進者）を交えて現場管理職とともに改善提案する機会を作り実行につなげていくと良い。

③職務内容・キャリア

- ・革新的な介護や質の高い介護を行うことが法人として先進的なイメージとなり、ブランドが高まる。職員は利用者には焦点をおいたサービスに満足しているが、今回、ロボット介護機器、インターンシップなど先進的な取り組みを行っており、それを情報発信することで、職員や求職者に対してさらにアピールできる。

- ・就業経験が少ない職員に職務満足が低いという調査結果から職場や仕事に馴染みにくいことが考えられる。研修が体系立てられていないため知識や技能の習得が個人の力量に依存している。新入社員研修から始まり、段階に応じた訓練や研修が望

まれる。社内のサポートに加え、キャリア形成に関する専門家に相談できる機会があると、仕事や職場、新生活に対する不満だけでなく、キャリア形成の長期的な視点に立ち支援していける環境の提供ができる。

④ワークライフバランス

- ・コア人材の休日、休暇の取得が難しいなどの問題があり、負担軽減を考えて結婚しても続けて仕事ができるようワークライフバランスを意識した支援、施策が必要である。ロボット介護機器の使用により生産性を向上させることも解決策の一つと考える。

⑤リーダー・管理職層の強化

- ・今回、管理職がいないことが多くの不満の要因になっているという結果がでた。彼らに求められることは多様であり、職場の統率、経営者と職員の媒体役、評価者としての役割、育成等多くの能力が求められており管理職の育成が喫緊である。

⑥若者定着

- ・介護事業所の離職理由の多くに「他の職場を見たい」というものがあるが、ヒヤリングした法人の中には積極的に他法人へ見学させているところがあった。そうすることで他法人のいいところを取り入れ、改善していく趣旨であるが、見学してきた職員の意見にできるだけ応えることができれば、離職の低下につながる施策である。

- ・1法人だけでは難しい規模や内容の研修、同期入職者や専門職同士の3法人横断的な交流を行うこともリテンション効果が見込める。

- ・ブラザー&シスター制度などを行っている事業所もあり、特に、新入職員にとって心強い制度である。初期定着が困難なため、新人を孤立させぬよう悩み・不安を聞いていく仕組みづくりが望まれる。その際、メンタル面での不安も大きいので、ストレスチェックや産業医を活用する。また①で述べたように、カウンセリングをストレスの兆候にこだわらず間口を広げた形で利用することも考えられる。

むすびに

メンタルヘルスに関する対策は、労働安全衛生法第3条「事業者は、快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保するようにしなければならない」という義務を果たすために始まり、次にリスク管理としてメンタル不調になった従業員の自殺予防、そのような働き方をさせた会社の責任を争われることの防止に重点が置かれていた。昨今の流れとして、メンタルヘルス対策は費用ではなく投資であるとし、新しい経営戦略であると捉えている。メンタルヘルスが悪いとどんな悪いことがあるかに注目するのではなく、メンタルヘルスが良いことは企業にとってどれだけ価値が上がるのかに注目するのである。費用対効果が高いとされている職場環境改善により生産的な組織を作ることが関心の1つになっている。今回の安全衛生法の改正により、ストレスチェックを導入する目的のひとつは職場環境改善である。政府はこれを努力義務としているが義務化への移行も検討している。その点も踏まえ、メンタルヘルス対策は職場環境改善、組織開発につなげる施策を多く取り入れていくことが今後の方向性である。