

福祉施設での従事者のサークル活動による離職予防と人材育成の効果

Effectiveness in preventing turnover and developing human resources
through club activities in welfare facilities

石井 千麻¹

¹大妻女子大学人間関係学部

Chima Ishii¹

¹Faculty of Human Relations, Otsuma Women's University
2-7-1 Karakida, Tama-shi, Tokyo, 206-8540 Japan

キーワード：福利厚生，離職，サークル活動（クラブ活動），介護職員

Key words : Welfare benefits, Turnover, Circle activities (club activities), Nursing care staff

抄録

社会福祉事業に従事する者の確保を図るため、従事者の余暇活動や日常生活に対する支援が注目されている。しかし、介護労働安定センターの調査における、福利厚生についての施設長の回答の優先順位は下位となっており、余暇活動の費用はバブル崩壊以降減少している。一方、日本経済団体連合会の調査によると、福利厚生のニーズは高まっているが、実際の福利厚生についての考え方は施設長と一般職員の間でも開きが見られる。そこで本研究では、福利厚生として、従事者によるサークル活動を推奨する福祉施設の管理職職員6名を対象に、サークル活動の推奨の目的や、人材育成、離職予防の効果を明らかにするために、半構造化面接によるインタビューを実施しM-GTAによる分析を行った。その結果、A福祉施設では、人材育成において、管理職職員は職員の些細な変化を見逃さず、職員が自発的に行動できるように側面的に支援し見守っていたり、時間をかけてサークル活動を通じ後進を育てたりしていた。しかし、A福祉施設の管理職職員は、サークル活動による離職予防を意識してはいなかった。A福祉施設のサークル活動では職員が対等な立場で参加でき、しかも個々の職員が好む活動内容であるために、職員間のコミュニケーションも増加していた。これらの要因が職員間の凝集性を高め、継続勤務につながり、結果的に離職率が低下したのではないかと考えられる。今後の課題として、他施設の福利厚生のニーズや離職予防の対策を明らかにすることが残された。

1. はじめに

介護労働安定センターによる「平成29年度 介護労働実態調査」^[1]では、介護サービスに従事する従業員の不足感（「大いに不足」＋「不足」＋「やや不足」）は66.2%であり、平成25年以降、4年連続して増加している。また、介護職員の離職率は、正規職員が15.1%で非正規職員は25.0%となっている。このように現在、介護福祉の現場では介護職員の不足が明らかにされている。しかし、こうした介護離職について、離職に至る原因に着目した研究は多く見られるが、離職しなかった理由に着目した研究は見られない。これらは、社会福祉学においても、まずは「生活者」である介護職員

の、生活の質や仕事へのモチベーションを保つために喫緊の課題であると考えられる。そこで、まず「余暇」「コミュニケーション」「ストレス」「職務満足度」のキーワードを元に先行研究によるレビューを行い、継続勤務とサークル活動の関連性を探った。その結果、サークル活動が職場での満足度を高めたり、離職率を下げたりすることへの研究はなされていなかった。次に、予備調査として、A施設で力を入れているサークル活動が、ストレス防止・離職予防・継続勤務と何らかの関連性を持つとの仮説を立て、サークル活動の中での肯定的側面に着目し、11名の介護職員にインタビューを行い、福祉施設従事者によるサークル活動

と現場のストレス軽減・継続勤務との関連性について明らかにしようと試みた。M-GTAにより得られたデータの分析から、福祉施設でサークル活動に参加する者がいることによって、施設の介護職員間の求心性・凝集性が生まれ、集団内に成員を引きとめるべく作用し（離職への考えを思いとどまらせ）それまでは気づかなかった介護職員の新たな一面を知ることで仕事におけるネットワークが強化されていた。さらに、そのネットワークにはサークル活動に参加しない者も含まれていた。また、活動の参加が強制ではないことから、介護職員の負担感も少ないことが明らかにされた。しかし、予備調査の対象は介護職員のみであり、管理職職員がサークル活動の推奨を福利厚生として行っているのか、サークル活動をどのようにして他職員間の結びつきや人材育成・離職予防につなげているかなどは明らかにされなかった。そのため、管理職職員へ聞き取り調査を行なっていくことが今後の課題であると考えられた。

2. 福利厚生・サークル活動（クラブ活動）をめぐる動向と課題

2.1. 福利厚生と余暇活動

社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本指針（平成19年厚生労働省告示第289号）^[2]における、「労働環境の整備の推進等の福利厚生」では、「従事者の余暇活動や日常生活に対する支援」が掲げられている。

しかし、介護労働安定センターの介護職員と施設長への調査^[3]において、「介護職が仕事を長く継続する上で最も大切なこと」の項目では待遇を含む福利厚生は介護職員の回答の中で13番目であり、わずか0.5%に過ぎない。また、施設長の回答の中では順位の中に入っていない。黒澤による「介護職員の生活満足感と職務満足感に関する一考察」^[4]の研究においては、離職意向に生活の質が関連していると示されており、この生活の質を高める「個別生活満足感」の中の項目の一つとして、サークル活動が取り上げられている。さらに、同じ黒澤ら^[5]のS市の高齢者施設対象の調査においては、地域での社会活動以外のボランティア活動やサークル活動についての満足度は、「どちらともいえない（73.6%）」が最も多く、「不満（14.3%）」、「満足（8.8%）」、「大いに不満（2.2%）」、「大いに満足（1.1%）」であるように、生活の質を

高めるこれらの活動の実施が不十分であることが明らかにされている。

2.2. 法定外福利の動向

まず、一般企業における法定外福利においては「クラブ活動の支援規定」の中で、可児^[6]は、クラブ活動支援の目的を、

- ①従業員間の交流を活発化させ、社内コミュニケーションを盛んにし、業務の生産性向上に役立てる
- ②従業員間の人間関係を密にすることで、従業員の定着を図る
- ③クラブ活動を通じた健康増進とメンタル不全の減少を図る
- ④活発なクラブ活動をつうじた採算面での効果を挙げている。この規定では、クラブ活動には健康面と精神面の改善の効果だけでなく、経済面の効果に焦点を当てているが、一般企業においても、クラブ活動には職員間の親睦を深める以上の効果が期待されている。

次に、日本経済団体連合会による「2017年度 第62回 福利厚生費調査結果報告」^[7]では、調査の対象は福祉分野だけでなく全産業に渡っているが、企業が独自に実施する法定外福利は企業の規模が大きいほど1人あたりの支給額が多い。現金給与額に占める法定外福利費の割合を見ると、従業員が1,000人以上の規模と30~99人の企業では約1.8倍の格差が見られる。2017年度の法定外福利は抑制傾向にあり前年度より大幅に減少した。このうち文化・体育・レクリエーション費用（施設・運営、活動への補助）に関しては、法定外福利全体の7.6%の割合であり（1,774円）、1996年のピーク時（2,664円）より徐々に減少している。菅原は、「従業員の定着率向上としての福利厚生や従業員の多様なニーズに中小企業の福利厚生制度がこたえていけるよう検討する時期に来ている」^[8]と述べているが、筆者もこの意見を支持したいと考える。

さらに、厚生労働省による、「平成28年 就労条件総合調査」^[9]における「産業・企業規模別、常用労働者1人1か月平均法定外福利費 医療・福祉分野」は3,349円であり、そのうち「文化・体育・娯楽に関する費用」は284円である。このように、福利厚生のニーズと実際の費用の支出には隔たりが見られる。

3. 介護職員の離職とその防止策

介護労働安定センターの調査結果^[10]によると、「平成29年度 介護労働実態調査」では、介護職員の離職率は、正規職員が15.1%で非正規職員は25.0%となっている。同じ調査において、介護老人保健施設だけを取り上げると、平成27年以降の離職率の大きな変化は見られない。

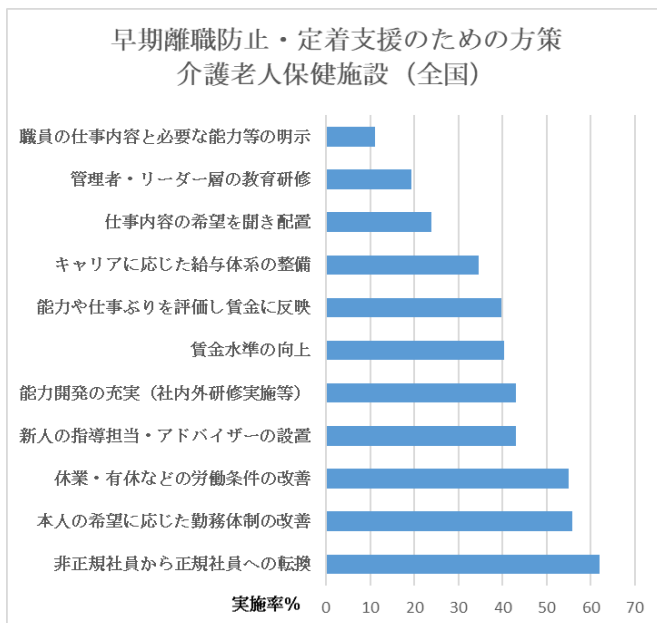


図1. 早期離職防止・定着支援のための方策
平成29年度介護労働実態調査の結果をもとに筆者が作成(複数回答. 回答のあった242施設のうちの実施率)。

さらに、全国の調査対象の施設で取り組んでいる「早期離職防止や定着支援のための方策」では、「福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている(カラオケ、ボーリングなどの同好会、親睦会などの実施を含む)」として、27.4%の施設が実際にカラオケ、ボーリングなどの同好会での活動に取り組んでいるが、「早期離職や定着促進に最も効果があった方策」としてどの程度効果があったかという結果では、わずか1.3%の施設しかその効果を認めていなかった。

この結果から考えられる不明な点は、

- ①福利厚生と同好会・親睦会の内容をまとめて調査結果としていること
- ②同好会・親睦会の立ち上げのきっかけがどのようなものであったのか(施設内の誰が中心となっているのか)

③同好会・親睦会の継続性について

④法人からの補助の有無、などである。介護労働実態調査においては、これらの点は明らかにされていないため、本研究との比較はできない。しかし、「早期離職防止や定着支援のための方策」において、調査対象施設で力を入れている順で見ると、「福利厚生を充実させ、職場内の交流を深めている(カラオケ、ボーリングなどの同好会、親睦会などの実施を含む)」は14番目、「早期離職や定着促進に最も効果があった方策」でも14番目という結果であった。さらに、「早期離職や定着促進に最も効果があった方策」での回答の2番目は「無回答」であり、対応策として講じてはいるが、その後の結果としてどうだったかを追跡していないのではないか、または方法について振り返りをし、内容の更なる改善を目指していないのではないかと考えられる。

4. 用語の整理

データベースにCiNii Articlesを用い、キーワード検索を行う。選定基準は「福利厚生」「離職」「サークル活動」「クラブ活動」「介護職員」に関する論文とする。

4.1. 文献レビュー

(1) 検索文献6232件について選定基準に従い文献を選定する。まず、「福利厚生 介護職員」で検索し、該当は1件であった。さらに、「福利厚生 福祉施設」で検索し、該当は8件だった。最終的に3文献がレビュー対象となった。内容は近年の福祉施設の労働環境における福利厚生の研究であり、他は昭和30年代の炭鉱についての歴史的研究であった。この10年間では福祉施設における福利厚生についての研究論文は存在しなかった。出版年は1965年～2009年であった。

「福利厚生 サークル活動」では1件、「福利厚生 クラブ活動」では3件の論文が該当した。社会人に対するクラブ活動に関する論文は1件だけであり、福利厚生におけるサークル活動に関する論文は見当たらなかった。

(2) 検索文献2754件について選定基準に従い文献を選定する。まず、「離職 介護職員」で検索し、該当は87件であった。そのうち44件がレビュー対象となった。離職の問題に対し、ストレスなど

個人の要因に着目して研究しているものや、施設の組織構造に着目しているものなど様々であった。職務満足度が高いと離職率は低い傾向が見られるとの結果が明らかにされていた。出版年は2002年～2019年であった。

(3) 検索文献1018件について選定基準に従い文献を選定する。まず、「クラブ活動 介護職員」で検索し、該当は0件であった。次に、「クラブ活動 福祉施設」で検索し、該当は3件であった。一番新しいものでも2001年のものであり、職員対象のクラブ活動ではなく、高齢者のクラブ活動が対象の研究であった。出版年は1984年～2001年であった。

検索文献706件について選定基準に従い文献を選定する。「サークル活動 介護職員」で検索し、該当は0件であった。次に、「サークル活動 福祉施設」では、該当は2件であった。在宅で生活を送る障害をもつ当事者主体のサークルと、介護福祉士養成に関わる学生の地域ニーズの掘り起こしの研究であった。出版年は2007年～2013年であった。

これらの文献レビューの結果から、近年の福祉施設における福利厚生としてのサークル活動に着目した研究は見られないこと、離職とサークル活動の関係についての研究もなされていないことが明らかになった。

4.2. 用語の整理

(1) 福利厚生

福利厚生には、厚生年金や健康保険など、法律によって会社が負担することになっている法定内福利と、会社が独自に社員のために設けている法定外福利がある。法定外福利は企業によって当然、制度が異なり、変更される可能性もある^[11]。運動施設・保養施設などの健康・医療促進、文化・体育などのレクリエーション活動は法定外福利に含まれ、事業所によって異なる福利厚生制度は、法定外福利厚生のサービスであり、事業所の規模が大きいほどサービス内容が手厚い傾向がみられる^[12]。本稿での福利厚生は、レクリエーションに含まれるサークル活動と考えられるため、法定外福利であり、住宅手当や通勤手当などの賃金付費とは区別して考える必要がある。

一方、服部は、医療機関での福利厚生について、

「職員の定着率を向上させ、あるいはモチベーションを高める策の一つとして福利厚生の充実を図るところも見られる」^[13]とし、また、「人件費を引き上げることができない分、福利厚生の充実によりモチベーションのコントロールを行おうとしている」^[14]としている。

(2) サークル活動とクラブ活動

①サークルとは

サークルとは、コトバンク(2019)^[15]によると、
1) 円。円周。円形。また、円形のもの。輪。環。
2) 社会的な問題や文化・芸術・スポーツなどに関心をもつ人々の私的な集まり。同好会。「演劇」「読書」としている。

②クラブ活動とは

クラブ活動とは、コトバンク(2019)^[16]では、共通の趣味や関心をもつ児童、生徒によって組織的に営まれる文化的、体育的、あるいは奉仕的活動。児童、生徒の自主的な集団活動を本質とし、これを通して個性の伸張、社会性の発達が期待されている。第2次世界大戦後、教育的意義が認められて教育課程のなかに位置づけられ、現行の学習指導要領においては、特別活動の一内容を構成。しかし、指導者や施設の不足などのほか、受験体制からの圧迫、活動の形式化など、問題が少なくない。

(3) A 高齢者入所施設でのサークル活動について

井上らの『ウィズダム英和辞典』(2019)^[17]によると、サークル活動とは和製英語であり、本来の学校・会社でのサークルや同好会はクラブである。クラブ活動との内容の違いは、サークル活動が私的な集まりであるのに対し、クラブ活動は公的な意味合いが強く、指導者も必要とされる。A施設における活動は、定められたルールから見ても、やはりサークル活動と捉えることが自然であるといえる。

5. 福祉施設管理職職員対象のインタビュー調査

5.1. 目的と方法・対象

(1) 目的

サークル活動を推奨するA介護福祉施設管理職職員を対象にインタビュー調査を実施し、活動参加には離職予防や人材育成の効果があるのかについて明らかにする。

(2) 方法

調査日時、会場についてはA福祉施設の介護実習担当者を通じて調整し、会場は施設の1室を借用した。また、事前に調査依頼書を送付し、インタビュー当日にも対象者個々に文書にて説明し同意を得た。対象者1名につき45分程度を想定し、予備調査に基づきインタビューガイドを作成した。内容は同意を得てICレコーダーに録音した。

(3) 対象

A福祉施設の管理職職員を対象とする。対象者はA福祉施設の実習指導者であるF氏の協力を得て、機縁法により選択した。勤務年数・保有資格・サークル活動参加の有無は問わない。

(4) データ収集・分析方法

インタビューの内容として、A福祉施設の介護職員対象の予備調査をふまえ、【個人について】【福利厚生について】【サークル活動について】【人材育成について】【仕事について】の項目に焦点を当てた。さらに、半構造化面接後、データ化し、修正版グラウンデッド・セオリーアプローチ(M-GTA)にて分析を行った。

(5) 妥当性

調査対象施設では、サークル活動を実際に行っており、職員の離職率が低い施設を選定することで、サークル活動が職員の継続勤務についてどのように働いているかを明らかにすることができる。

5.2. 倫理的配慮

本研究は大妻女子大学生命科学研究倫理審査に基づく。インタビュー調査開始前に、調査対象施設長、調査対象施設の介護職員に対して調査依頼説明書、調査依頼同意書を用いながら文書と口頭にて説明を行う。調査の実施中に説明の申し出があった場合は都度説明を行う事とする。匿名化に関しては、調査開始直後から氏名や施設が特定されない様に加工し、インタビュー内容の分析のため調査対象者とICレコーダーの内容を一致させるための通し番号のみ設定することとする。調査協力者には、研究途中でのデータの取り消しがいつでも出来る事を伝え、施設、職員、利用者に不利益になる情報の情報漏洩防止を徹底することを伝え、必要な場合はデータの消去をする旨の説明

を行う。同時に、調査の中で得た名簿やデータの情報の管理については鍵のかかる専用ケースに保管し、データ化した情報についてはパスワードを使用し保管することとする。データ類は外部に持ち出さず大妻女子大学福祉共同研究室で保管することとし、調査終了後5年間保存してから紙媒体のデータは裁断し破棄する。電子データに関しては、データファイルをパスワード化したうえで閲覧制限を行う。また、サークル活動に参加していた職員情報が、既に退職済みの場合でも同様にデータ管理は慎重に行う。

5.3. A福祉施設について

(1) A福祉施設の状況

A福祉施設はB市内にあり、B市の人口は中核市程度で、高齢化率は全国平均よりやや高く、B市のある都道府県の中では高齢化が進んでいる地域である。B市には伝統のある行事もあり、住宅地と田園風景の混在した街並みとなっている。その中にあるA福祉施設は介護老人保健施設として従来型の個室の設備となっている。同施設内には通所リハビリテーションと短期入所療養介護も併設されている。施設の特徴は、身体拘束を行わないなど人権尊重に強い意識を持っていることである。

A福祉施設の離職率は3%(平成30年データ、常勤介護職員31名中1名が退職)であり、一方で介護労働安定センターによる全国の介護老人保健施設の平均離職率は13.2%(平成29年度、常勤職員のみ対象)^[18]であった。

(2) A法人クラブ活動援助の取り決めについて

○目的 法人職員相互の親睦と交流の促進、健全な心身の形成を目的として、クラブ活動に対する補助金の支給について定める。

○支給要件 法人は、次の条件をすべて満たすクラブに対して補助金を支給する。

- ・健全な目的を有していること
- ・3人以上の職員から構成されており、活動日には職員の5割以上が参加していること
- ・1年間に4回以上の活動を実施していること
- ・代表者及び会計責任者を置いていること

○補助金の申請 補助金を申請するクラブは、設立時・部員入会時は30日以内に、継続申請については毎年4月30日までに申請書を事務に提出しな

なければならない。申請書には名簿を添付しなければならない。

○補助金の決定 法人は、前項の申請書を受理した時は、各クラブへ補助金として1年間に1人12,000円を支給する。法人は、補助金の支給を決定したときは、速やかに各クラブに通知する。

○活動報告書 法人から補助金の支給を受けたクラブは、4月30日までに次に掲げるものを事務に提出しなければならない。

- ・活動実績報告書
- ・収支報告書（前年度）・領収書添付

*執筆者により名称等一部修正。

なお、取り決め施行日以前にも有志でサークル活動が行われており、1名が複数のサークルに参加することも可能である。そして、参加メンバーが他職種や同法人他事業所所属であってもよいとされている。さらに、法人の長がサークル活動を推奨している。この施設におけるサークル活動の内容は、食事会やスポーツ、インドアな内容など多岐に渡る。

6. 結果

6名の管理職職員からのインタビューの分析結果から、32の概念と、6つのカテゴリー「仕事について」「離職について」「人材育成について」「法人の理念について」「福利厚生について」「サークル活動について」が生成された。

6.1. 調査協力者の属性

表1. 調査協力者の属性

	性別	勤務年数	前職	基礎資格	役職	サークル参加内容
1	女性	23年	あり	看護師	課長	運動系①・音楽系
2	男性	21年		なし	事務長	運動系①②・飲食系
3	女性	15年		介護福祉士	主任	飲食系
4	男性	20年		介護福祉士	課長	運動系③
5	男性	8年		介護福祉士	主任	運動系③・飲食系

6	女性	5年	あり	看護師	主任	運動系①
		平均15.3年				

6.2. 分析ワークシート

表2. 分析ワークシート例 ④ 工作中的ストレス

概念名	管理する側のストレス
定義	対利用者だけでなく、経営や人材育成に関するストレスもある
ヴァリエーション	<p>・ストレスはね、いっぱいありますね。結構。そう、笑って済ましてますけど、いやあ、ありますね (№1)</p> <p>・やっぱり利用者目線でやっぱり対応しなきゃいけないのかな...仲間内であってもきちんと言葉遣いは、笑顔で挨拶っていうのは、きちんとしてもらいたい。...いかにこう、100%に近づけていくか...はい、イライラ感はあります... (№2)</p> <p>・この人にはこうやって言っているのかとか、まあ、利用者さんにもそうですけど、職員にもそうですね。...そこが一番、考えながらやってる分、ストレスですね (№3)</p> <p>・今、基本的にその、認知症棟なので、同じこと繰り返されたりとか...そこを一人一人対応していくことに疲れることはありますよ... (№4)</p> <p>・多分利用者さんに対してのストレスはないですね...内部的なところで、そのまあ相談員とのやり取りは結構ストレスがかかる部分は今、ありますかね...まだ慣れてない部分とかもあったりする中で、まあそっちの方がストレスがかかる... (№5)</p> <p>・稼働率とかそういう話になると、重いな...だから(会議がある)水曜日は正直ちょっとストレスです。最初の頃は...頑張ろうって思ったんですけど...なかなか解決できないような問題だったりして...自分にはちょっと合わないかな... (№6)</p>
理論的メモ	「感情労働」アメリカの社会学者であるA.R.ホックシールド ^[19] の著書がきっかけである。肉体労働や頭脳労働といった労働の分類に対して、それらとは別の形態として提唱された。仕事をするうえで常に自分の感情をコントロールすることが求められ、我慢や忍耐をしたり、明るく振る舞ったりしなければならない働き方が感情労働である。

6.3. カテゴリーと概念

表3. カテゴリーと概念

No	カテゴリー	概念名	定義
1	仕事について	それぞれが持つ仕事への思い	生活を支えるためのもの、しかし興味や高齢者が好きという理由もある。
2		調整係とまとめ役のバランス	全員が調整係でもまとめ役でも職員は1つにはならない。それぞれが自分の役割を自覚して業務にあたる。
3		前向きな挑戦者の育成を目指す	個人的には利用者との時間を大切にしたいが、管理職としては風通し良く、部下には前向きに、自発的に取り組むことを望む。
4		管理する側のストレス	対利用者だけでなく、経営や人材育成に関するストレスもある。
5		仕事とそれ以外のスイッチの切り替え	オンとオフ、静と動を使い分けたストレス発散方法。精神的な面で助けられることもある。
6		ゴールまでは未到達	職場全体の満足度と個人の満足度が相反することもあるため、不満ではないが満足もしていない。
7		他職種にもいる相談相手	管理職としての立場はあるが、介護・看護にこだわらない相談相手がいる。
8		ストレス減少の自覚あり	インタビュー対象者はサークル活動が交流の場であり、ストレス発散の場になることを自覚している。
9		全ての方向に向くアンテナ	上下左右にアンテナを張り、人を介してもコミュニケーションを取る。
10		離職について	一番に理由を聴く
11	結論を出す前に必		原因を聴き、すぐには答えを出さない。その間に

		要な時間	役割を持ってもらったり、サークル活動で発散したりする。
12	人材育成について	やらされ感のない自発的な行動	仕事において足りないところは自ら気づくように、気づかなければ一緒に考え、体制を整える。
13		部下と同じ目線を意識した内省的な管理職	まずは相手を観察し、自分自身の気持ちを意識して、褒めること。管理職でも同じ立場に立ちコミュニケーションを取る
14		些細な変化にも気づく	日頃の職員の様子を見て、ちょっとした変化に気づき、他者からの視点も意識する。
15	法人の理念について	目標・理念は仕事の上で核となるもの	年度の初めは職員全体で、介護は月1度のミーティングでも必ず理念を確認し立ち返る。
16		代表として現場の意見を伝える	個別の話し合いから会議を通じて、評価や待遇だけでない個人の思いを吸い上げる努力をする。
17		自由を尊重する側面的援助者	普段はあまり意識せず自由にし、相手に応じて話し合う場を設けたり、外部に研修に行ったりしてそれぞれの目標を設定するように働きかける。
18		職員間の集まりを推奨	医療的な補助やサークル活動だけでなく、飲み会など職員の集まる場所にも法人からの補助がある。
19		満足感はあるが意識せず当たり前にあるもの	どちらかと言えば満足しているが、管理職でも福利厚生としての補助を意識して使いこなしている訳ではない。
20		簡単には断ち切れないつながり	職員によっては福利厚生の順位は異なると考えられているが、サークル活動があればこそと思う者もいる。
21	サークル活動について	活動でわかる新たな一面	普段他部署や他職種や役職の違いで見ることのできないそれぞれの個性をサークル活動に参加する

			ことで知ることができる.
22	好きなことは続けられる		一度職場を離れたり異動になったりした人も含め、本当に続けたい人だけが残る.
23	心も体も切り替わる場		気持ちの切り替えのために、他部署の職員と交流したりコミュニケーションの場にしたりと、健康管理の方法として活用.
24	活動推奨理由は管理職でもあまり意識しない		理事長の考え方が浸透している訳ではない. きっかけは常務理事もサークルに参加していたことであり、法人全体の交流の機会を持つことである.
25	あくまでもメンバーの1人		調整役を頼まれることもあるが、あくまでもメンバーの1人として自由に参加し、まとめるという気持ちではない.
26	職場でも広がる双方向でのやり取り		会話の内容は当日のサークル活動の内容だけでなく、次回の予定や個人的なことにも話が及ぶ.
27	ゆるさが魅力の集まり		無理や強制はできないが、勧めたいと思う人もおり、逆に全く気にせず自由と思う人や、施設内でのサークルの立ち位置を気にする人もいる.
28	継続勤務は人間関係が良かったことの副産物		結果的に戻ってきたり、辞めても職員同士のつながりはあるが、本来継続勤務を意識してサークル活動を推奨している訳ではない. ただ、参加により、職員の意見を言い合える関係性は築けている.
29	自他・心身ともに恩恵があるもの		法人から理解が得られ、また補助が出た分の還元が職場や利用者に出てくるといった自負もある.
30	気軽に参加を声掛け		気軽に誘うが無理強いはしない. 仕事だけではないそれぞれが持つ一面を知る機会になる.
31	会話から		ほとんどが補助金が出る

		生まれた軽いノリと元々の趣味	以前からの活動で、本来の趣味もあるが、会話の中での軽い気持ちから始まっている.
32		サークル活動実施には融通がきく	活動を休み中にはしないため、調整には苦労しない. シフトを調整するためにさらにコミュニケーションが増える.

6.4. ストーリーライン

A 福祉施設管理職職員の「仕事について」の考え方は【それぞれが持つ仕事への思い】であり、生活のためでもあるが、高齢者が好きであるという理由も見られた. 仕事でのポジションは、【調整係とまとめ役のバランス】を取りながら【全ての方向に向くアンテナ】を張り、褒めることを意識して【前向きな挑戦者の育成を目指す】. しかし、【管理する側のストレス】もあり、【ゴールまでは未到達】だと考えていた. そして、【仕事とそれ以外のスイッチの切り替え】が重要だと考え、看護職なら介護職に相談するように、【他職種にもいる相談相手】として同じ専門職間にとどまらない解決方法を持っていた. さらに、サークル活動への参加が【ストレス減少の自覚あり】であった.

「離職について」まず本人から【一番に理由を聴く】. そして、【結論を出す前に必要な時間】を設け、相手によって、役割を与えるということも行っていた.

「人材育成について」普段の様子の観察から【些細な変化にも気づく】. さらに、【部下と同じ目線を意識した内省的な管理職】を心掛け、他職員には【やらされ感のない自発的な行動】がとれるように促し、見守っていた.

「法人の理念について」は【目標・理念は仕事の上で核となるもの】と捉えている者が多かったが、意識していない者もいた. 【自由を尊重する側面的援助者】を心掛けており、現場と管理職の考え方のズレに関しては【代表として現場の意見を伝える】. なるべく意見を吸い上げて会議等で伝えていた.

「福利厚生について」サークル活動など、法人から補助金が出ることについて【満足感はあるが意識せず当たり前にあるもの】であり、【職員間の集まりを推奨】については一部の職員は意識していた. しかし、職員間の集まりには【簡単には断

ち切れないつながり】が出来ており、離職者も減少していることから、法人の推奨するつながり作りは浸透していると考えられる。

「サークル活動について」は、【好きなことは続けられる】。また、強制ではなく【ゆるさが魅力の集まり】であり、【気軽に参加を声掛け】し、日頃の【会話から生まれた軽いノリと元々の趣味】によって参加者を募っていた。さらに、【自他・心身ともに恩恵があるもの】【心も体も切り替わる場】であり、体調管理にもストレス発散にも活用していた。管理職職員は【あくまでもメンバーの1人】として参加し、介護職員で見られたような、まとめ役のポジションは意識していない。サークル活動に参加することにより、【職場でも広がる双方向でのやり取り】【活動でわかる新たな一面】があり、個人的な話にもおよぶ。しかし、【継続勤務は人間関係が良くなったことの副産物】であり、結果として離職しなかったり、再度就職したりした者はいるが、そのことを意識して活動を行なっていない。

勤務のシフトを組む際は、【サークル活動実施には融通がきく】。サークル活動実施が勤務に影響を与えない程度に相談し合い、夜間に練習をするなどして参加率を上げていた。

サークル活動について、【活動推奨理由は管理職でもあまり意識しない】。元々同好会時代からの参加者が多いため、活動推奨理由を知っている者はほとんどおらず、また知っていてもそれを強調して参加を促す者もいなかった。

6.5. 結果図

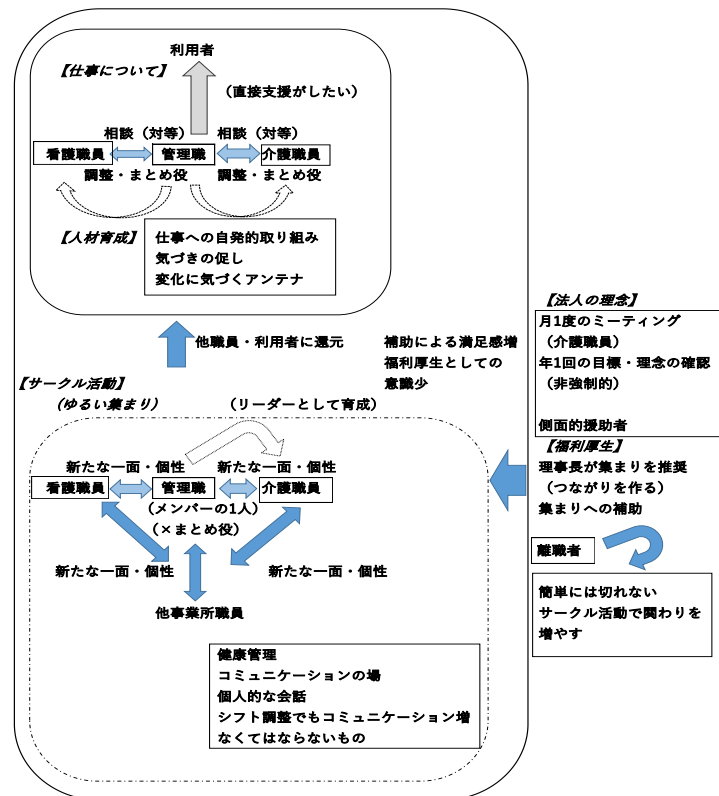


図 2. 結果図

7. 考察

A 福祉施設では、法人の理念として職員の集まりを推奨しているが、筆者は法人の理念を管理職職員が積極的に他職員に伝達していると考えていた。しかし、目標・理念は仕事の上で核となるものと捉えている一方で、意識していない者もいた。また、法人としての考え方に「人の集まりには補助金を支給する」というものがあり、このことから職員間での意見交換の場を設けたり、情報共有をする時間を持ったりする機会が必然的に増加すると考えられた。

人材育成において、予備調査で明らかになった、「サークル活動参加者が自分の役割を潤滑油だと自覚する」という意識は管理職職員には見られなかった。管理職職員は日々の些細な変化を見逃さず、職員が自発的に行動できるように側面的に支援し見守っていた。

さらに、A 福祉施設の管理職職員は、サークル活動による離職予防を意識してはいなかった。サークル活動は職員が対等な立場で参加できるものであり、しかも個々の職員が好む活動内容である

ために、職員間のコミュニケーションも増加していた、これらの要因が集団としてのまとまりの良さを示す凝集性^[20]を高め、継続勤務につながり、結果的に離職率が低下に繋がったのではないかと考えられる、

立花らの大阪府の高齢者施設での研究^[21]では「施設を統括する理事長やマネジメントを行う施設長が、介護職員との意識のズレを放置せず、日頃より介護職員のニーズをくみ取り、話し合い、職場労働条件、さらには福利厚生システムとして取り入れていく必要がある」としているが、この意識のズレを解消するために、A 福祉施設で取り入れられているような、サークル活動を活用することが離職予防に効果的であると考えられる。

8. 課題

本研究の課題は、特定の地方の A 福祉施設での取り組みだけを取り上げたものであり、地域性は考慮されていないことである。また、一般企業においては福利厚生のニーズ（文化・体育・レクリエーション費用、施設・運営、活動への補助）が高まっているが、福祉施設においての実際の介護職員の福利厚生のニーズはどのようなものであるかについては今回の調査では明らかにされなかった。そのため、今後は福利厚生を充実させ、離職率を低下させる取り組みを行う施設への調査を行なっていく必要がある。

謝辞

本研究は、平成 31 年度 大妻女子大学戦略的個人研究費（課題番号 S1908）の助成を受けて実施された。また、本研究の一部は、日本社会福祉学会第 67 回秋季大会と、第 20 回人間福祉学会において報告している。このような機会を設けていただいた、大妻女子大学人間生活文化研究所と、助言をいただいた先生方、また調査を快く実施させてくださった A 福祉施設の職員の皆様、特に実習担当の F 様に心よりお礼を申し上げます。

引用文献

[1]介護労働安定センター. “平成 29 年度 介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査”.

www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/h28_chousa_roudousha_toukeihyou.pdf, (参照 2019-2-18).

[2]社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本指針.

“平成 19 年厚生労働省告示第 289 号”.

https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00005400&dataType=0&pageNo=1, (参照 2019-10-18).

[3]前掲[1]

[4]黒沢麻美. 介護職員の生活満足感と職務満足感に関する一考察. 保健福祉学研究. 2016, 14, pp.1-7.

[5]黒沢麻美ほか. 介護職員の生活満足感と職務満足感の検討 : Y 市と S 市のアンケート調査の結果を踏まえて. 保健福祉学研究. 2017, 15, pp.11-20.

[6]可児俊信. 福利厚生制度の設計から規程整備まで (第 2 回) クラブ活動の支援規程 : 社内コミュニケーションの活性化を目的に. 旬刊福利厚生. 2019, pp.60-63.

[7]日本経済団体連合会. “2017 年度 第 62 回 福利厚生費調査結果報告”.

www.keidanren.or.jp/policy/2018/115_honbun.pdf, (参照 2019-10-18).

[8]菅原佑香. “中小企業が見直すべき福利厚生とは 30 年間で変化した多様な従業員ニーズを捉えた人事施策の重要性”. 大和総研.

https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180606_020133.html, (参照 2019-10-18).

[9]厚生労働省. “平成 28 年就労条件総合調査 結果の概況”.

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/16/index.html>, (参照 2019-10-18).

[10]前掲[1]

[11]マイナビ国際派就職. “就活大百科 キーワード 1000”.

<https://global.mynavi.jp/conts/keyword/yougo/w67.html>, (参照 2020-6-2).

[12]労務 SEARCH “福利厚生制度とは”.

<https://romsearch.officestation.jp/jinjiroumu/fukuri/1804>, (参照 2019-5-31).

[13]服部英治. 最新 医療機関の人事・労務管理ハンドブック. 日本法令. 2011, p.224.

[14]前掲[13]

[15]コトバンク. “サークル”. デジタル大辞泉.

<https://kotobank.jp/word/サークル-506911> (参照 2019-5-31).

[16]コトバンク. “クラブ活動”. ブリタニカ国際大百科事典 小項目辞典. <https://kotobank.jp/word/ク>

ラブ活動-56511. (参照 2019-5-31).

[17]井上永幸ほか. ウィズダム英和辞典 第4版. 三省堂. 2019, p.355.

[18]前掲[1]

[19]Hochschild, Arlie. "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling". The University of California Press. 1983, p.7 (石川 准ほか訳. 管理される心——感情が商品になるとき. 世界思想

社. 2000.).

[20]見田宗介ほか. 社会学辞典. 弘文堂. 1990, p.207.

[21]立花直樹ほか. 介護職員の就労継続に関する調査研究: 特別養護老人ホームの職員に対するインタビュー調査報告. 新潟医療福祉学会誌. 2014, 13(2), pp.38-43.

Abstract

In order to secure workers in social welfare services, support for their leisure activities and daily lives has been attracting attention. However, the priority of facility directors' responses on benefits in the Care Work Foundation Center's survey is lower, and the cost of leisure activities has declined since the bursting of the bubble. On the other hand, a survey by Federation of Economic Organizations shows that although the need for benefits is increasing, there is a gap in the actual attitudes toward benefits between facility directors and general staff. In this study, we conducted semi-structured interviews with six managerial staff members of welfare facilities who recommended club activities by their employees as a welfare program, and analyzed them by M-GTA in order to clarify the purpose of recommending club activities, and the effects of human resource development and prevention of job separation. As a result, in human resource development at welfare facility A, the management staff did not overlook trivial changes in the staff, but provided support and watched over them to enable them to act on their own initiative, and also took time to train their successors through club activities. However, the management staff of welfare facility A did not realize that club activities prevented the staff from leaving the welfare facility. Club activities at A welfare facility allowed the staff to participate in the club activities on an equal footing, and the communication between the staff members increased because the content of the activities was preferred by the staff members. These factors may have increased the cohesiveness of the staff and led to continuous service, which may have resulted in a decrease in the staff turnover rate. It remains to be clarified what welfare needs are in other facilities and what measures are taken to prevent employee turnover.

(受付日: 2020年6月13日, 受理日: 2020年11月17日)

石井 千麻 (いしい ちま)

現職: 大妻女子大学人間関係学部人間福祉学科助教 (実習担当)

東北福祉大学総合福祉学研究科社会福祉学専攻修士課程修了。

専門は社会福祉学・介護福祉学。現在は「人間生活文化研究」への投稿論文について、特に介護職員の離職に焦点をあてた研究を行っている。