

## 介護職員は「働き過ぎるな」 【第 65 回】岡田耕一郎さん（東北学院大経営学部教授）

介護現場でまじめに働く職員が、長時間労働に耐えられず燃え尽き、職場を去っていく。東北学院大経営学部教授の岡田耕一郎さんは、職員が燃え尽きて不幸になったり、劣悪な労働環境を嫌って人が集まらなくなったりすることに強い危機感を持っている。高い理想を掲げて無理を続けるより、介護サービスの質を下げたとしても、介護職員が安心して働き続けられるような職場に再構築し、もし国民がより高い質の介護サービスを望むのであれば、その分の負担を求めるべきだという。（大戸豊）

### ■勇気を持ってサービスを削れるか

ー介護現場でも、他産業のように仕事の段取りをよくすれば、残業を減らせますか。

限界があると思います。もちろん手際よく仕事を行うべきですが、課題は別にあります。直接サービスを提供する介護の場合、残業を減らすには、仕事の総量を減らす必要があります。

老人ホームなどの介護施設であれば、職員を何人確保して、何時間仕事をしてもらうかで、サービスの提供量を計算できます。残業をゼロにするのなら、勤務表で確保している職員数の枠内に仕事を収めることになります。まず、三大介助といわれる食事、排泄、入浴のサービスに時間を充て、さらに優先順位に沿ってサービスを積み上げていけば、あらかじめ定めてある月間の業務量に達します。

ーそれ以上、サービスを組めば残業ということですね。

残業を減らしたいと介護施設が本当に思うならば、職員を増やす必要があります。でも、人件費をどうしても増やせないならば、優先順位を決めて、重要度の低いものから順に削っていくしかありません。つまり、勇気を持ってサービスを削れるかという問題なのです。それには、自分たちが提供するサービスの理想像を、一度見直さなければなりません。膨大な残業をして、素晴らしいサービスを提供しようとするのが日本のやり方ですが、残業を減らすには、介護業界の価値観を見直す必要があるのです。

ースウェーデンでは、残業を減らすために何か努力をしているのですか。

そもそも、残業自体がありません。国民性かもしれませんが、日本では無理な勤務の状態を改善するために、さらに無理をします。スウェーデンの場合、残業しないという基本を貫いています。介護施設で残業を短くしようという発想自体が、スウェーデン人からすれば奇妙に映るでしょう。

### ■もし国民が質を求めるなら、介護職員の人件費の負担増を

ーサービスの理想像を見直す場合、管理職の判断も試されそうですね。

現場がうまく回らず、残業が多い理由の一つは、管理者の考え方に問題があるのかもしれない。現場の現状からすると、管理者が掲げる理想が高過ぎるのです。

職員が無理をせず、残業ゼロの状態でもどこまでサービスを提供できるかを、日本の介護施設はまず国民に示した方がよいと思います。普通に働いた場合、この程度のサービス水準ですが、これでいいですかと問うべきです。国民が、もっと介護サービスの質を上げてほしいと望むのであれば、人手を増やす分を負担してもらうしかありません。まず、頑張らないところから、議論を始めるのが常識的です。

ー残業をなくしている介護施設を知っていますか。

施設経営のコンサルタントもしているのですが、残業をゼロに近づける試みは、実は、かなり昔から介護施設で行われています。一日の業務の計画をしっかりと組み立て、職員が普通に仕事をすれば、突発的なことがない限り、大体は決まった時間に帰宅できます。日課において、サービスの流れを固めることが重要なのです。逆に、ユニットケアは日課を全廃するという発想なので、それではずっと働かされることになりかねません。

ーサービスの質との両立はどうなるのでしょうか。

本来、サービスの質を追求することは大切なことです。ただ、わたしは現場の職員が燃え尽きることを危惧（きぐ）しています。また、若い人が「介護の労働条件は劣悪だから、働くのはやめておこう」と敬遠すると思います。団塊の世代に介護サービスが必要になる十数年後に、職業として見向きもされなくなるのが怖いのです。

高い理想を掲げていながら、最低限の介護すら提供できない時代が来るよりは、残業ゼロで、サービ

スの水準は少し低いかもしれないが、若い人たちが積極的に集まる業界の方が、長い目で見た場合、「賢い」方法だと思っています。研究者の一人としてサービスの質を問えないのは不本意ですが、業界がつぶれるよりましだという悲しい判断をせざるを得ません。

—まずは、最低限というのが現実なのでしょうか。

働く人を呼び込むことが必要なのです。介護は不況になると人が集まります。そうすると、労働環境を整えようとは考えなくなります。でも、景気が回復すれば、高校生はほかの業界に行くでしょう。介護業界はそこでまた困ることになります。

—介護施設が行う必要がある研修は何でしょうか。

介護の研修でいけないのは、どのように人を育てていくのかという方法論が確立されていない点です。本来なら新入職員、1年目、2年目・・・といったそれぞれの時点で必要な知識やスキルなどを洗い出し、研修メニューを立てるべきですが、実際は計画的に全く行われていません。管理職でも、体系的な知識が身に付いていない人も多いと思います。きちんと育ててこなかった介護業界に問題があり、彼らに責任はないのですが、その人たちが若い人を育てることになるという悪循環が出来上がっています。—政府も、介護職向けの研修を充実させる、キャリアパスを示すと言っています。

根本で間違っています。研修には、座学と OJT の研修がありますが、OJT の方がポイントです。OJT なら一定数の教育係を用意しなければなりません。生徒一人につき、先生一人が付くといったぜいたくな研修をしなければ、専門職というのは、なかなか育たないと思います。ユニットケアは、実はそれが苦手なサービス組織です。

ユニットケア以前の介護現場では、伝統的な継承のスタイルがありました。超ベテランの職員が若い人に付き、研修というより世話を焼くようなスタイルで、介護職員の物の見方、考え方や基本姿勢なども含めて、広範な介護技術を伝えていました。人によっては生活態度まで指摘していたと思います。そうやって人を育ててきましたが、現在では難しくなっています。最近のキャリアパスの発想は、どこかの研修に派遣すれば済む、スキルアップすると考えている面もありそうなのであれば、問題解決にはならないと思います。

## ■管理職は職員の働き過ぎをセーブできるか

—スウェーデンでは、どのような研修をするのでしょうか。

日本ほど熱心ではないと思います。日本の方が研修「マニア」かもしれません。スウェーデンの介護サービスの質が高いという意味は、個々の職員の能力が高いということではなく、ゆったりとしたケアができるくらいに、十分な人が確保されているということです。

日本は北欧を見るよりは、まず日本の介護のよさを見詰め直した方がいいと思います。日本とスウェーデンの職員を比べた場合、日本の職員はまじめによく働くと思っています。利用者にも誠実です。職員の質で言えば、日本の方が高いと思います。

—自分のまじめさに追い詰められてしまう部分もあるのでしょうか。

管理職は、働き過ぎる職員を「この辺でいいよ」とセーブした方がいいと思います。研修に参加すれば、先生自身がスーパーマンのように働く人なので、それを目標にするので燃え尽きてしまいます。あまり、「働け、働け」というセミナーには、出ない方がいいかもしれません。わたしの場合、講演では最初から最後までずっと「働き過ぎるな」と言ってます。燃え尽きて介護から離れると、貴重な人材が失われます。だから、「働き過ぎるな」と伝えているのです。

—「働き過ぎるな」というメッセージは、あまり聞きませんね。

介護という仕事はやりがいがあり過ぎて、燃え尽きやすいのだと思います。どこまでも深く働くことができる。普通の状態でも働き過ぎてしまう。

でも、燃え尽きてしまうと、うつ病になりかねません。若くしてうつ病になれば、それからの人生が本当に大変になります。人のために頑張ろうと思ったのに、病気になってしまうのは、とても不幸なことです。若者の使い捨ては、国民の合意を得てやめにしなければいけません。就業終了時間が来たら、「もう仕事を終えて帰ってください」と、胸を張って言えるような、そういう業界をそろそろ目指すべきではないでしょうか。

【略歴】東北学院大経営学部で経営組織論を担当する。日本、スウェーデン、ドイツの介護サービス組織のマネジメントを課題とし、介護サービスの質を下げないためのサービスシステムの構築と組織変革を研究する。著書に、「老人ホームをテストする」「だから職員が辞めていく 施設介護マネジメントの失敗に学ぶ」（岡田浩子氏との共著）があるほか、週刊ダイヤモンド今年 5 月 2 日・9 日合併号「介護地獄脱出！」に「（スウェーデン現地ルポ）学ぶべきは職員が普通に働ける労働環境」を寄稿。

2009/06/13      キャリアブレイン より