寄稿

介護分野における人材育成・キャリア形成

大木　栄一
（玉川大学経営学部教授）

1. はじめに～求められる「知る」仕組みと「知らせる」仕組み・「マッチングの仕組み」の整備

市場が変化すると、企業はそれに対応して事業戦略を再構築し、組織と仕事の管理システムを再設計することになる。それらが決まれば、仕事と働き方の面で、企業は従業員に何を期待するのか（「何の成果を期待するのか」の仕事の目標）が明確になり、それを受けて、従業員は仕事に従事することになる。他方、事業戦略、組織戦略、管理システムに合わせて人事管理が構築され、とくに、評価と報酬（賃金）決定のための仕組みが重要になる。仕事の成果や働きぶりを評価し、報酬を与えることによって従業員の労働意欲を引きだそうとするからである。

こうしたことは企業だけでなく、介護サービスを提供している事業者（「介護事業者」）にもあてはまる。措置制度から保険制度に、行政による措置からサービス提供者と利用者との契約関係に、措置費から保険給付へと、介護を取り巻く「市場」は大きく変化してきている。市場が変われば、組織と仕事の管理システムも変わらざるを得ないので、従来の管理システムから新しい管理システムを模索せざるを得なくなる。

こうした介護事業者が進めている事業戦略の再構築と内部管理体制の再編など、介護サービスに従事する職員・社員を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と介護事業者が「介護労働者に求めること」は確実に変化してきている。こうしたなかで、介護事業者の側からすると、新しい事業戦略と内部管理体制に適応する人材を早急に養成・確保することが組織成長を実現するための重要な条件になる。そのために、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかの現状の能力を「知る」ことが必要になってくる。

他方、介護労働者の側からすると、「介護事業者は何の能力を求めているのか」と、「その目標からみて、介護労働者がどのような能力の状況にあるのか」を介護事業者が介護労働者に「知らせる」こと、介護労働者がそれを「知る」ことが重要になっている。今後は、変化する「介護労働者に求めること」を的確に捉えて、能力開発とキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、組織内あるいは組織外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になっている。

このようにみてくると、これからの介護事業

者の人事管理（人材育成やキャリア形成）を考えるにあたって、介護事業者は一方で「職員・社員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを職員・社員に知らせ、他方では「職員・社員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを職員・社員の側からみると、介護事業者が「職員・社員に求める能力」を知り、他方では「職員・社員の持っている能力」を明確にした上で、それを介護事業者に知らせることが必要になってくる。さらには能力・キャリア開発の計画を支援する「マッチングの仕組み」の3つの人事管理上の装置が不可欠になり、それらが適切に設計され、有効に機能しているか否かによって、介護労働者の能力開発とキャリア開発が大きな影響を受けることになる。

2.「職員・社員に求める能力」を職員・社員に「知らせる仕組み」

企業は市場の変化に対応して、どのような事業や製品の分野を拡大・縮小するかの方向を定める事業戦略を立てる。そして、事業戦略が定まり、経営計画が作成されると、それに基づいて従業員に付与しておかねばならない能力、将来に照準を定めた能力など人材ニーズ（教育訓練ニーズ）が生まれ、それを満たすための人材戦略（従業員の採用や能力開発など）を立てる必要が生じてくる。

この人材戦略の基盤を形成しているのが人事制度であり、この制度をベースに従業員を評価し、さらにその評価結果によって給与や昇進が決められる。と同時に、「企業はどのような従業員を必要としているのか、あるいは高く評価しているのか」を示すシグナルにも使われ、それを基盤にして従業員の能力開発の仕組みが設計される。

人事制度は企業にとっての重要度を表すなんらかの尺度によって、従業員をランキングする、つまり、企業内での従業員の「偉さ」を決める仕組みである。そうなると、企業にとっての重要度の尺度として、何を採用するかによって人事制度の形態は異なってくる。たとえば、「従事している仕事の重要度という尺度によって、従業員をランキングする」（これはアメリカで一般的にみられる職務分類制度と呼ばれる人事制度に対応している）とか、「年齢や勤続年数という尺度で従業員をランキングする」、あるいは「従業員が持っている能力・技能によってランキングする」ことも可能である。この従業員が職務を遂行するうえで必要な能力（職務遂行能力）で従業員をランキングした人事制度は「職能資格制度」と呼ばれ、日本の最も代表的な人事制度である（日本企業の職能資格制度の特徴については今野・大木・畑井（2003）を参照）。

こうした多様性のなかから選択された人事制度は、高い地位と報酬を得るために従業員が拠り所になる。仮に、職務遂行能力が尺度であれば、より高く評価された仕事（職務）につくことが大切になり、そのため従業員は、その仕事（職務）に直接必要な能力要件（たとえば、専門能力など）は何かを考え、そのための条件作り（能力の養成や向上）に努めることになる。このようにみると、どのような人事制度を選択するかは、「従業員に何を求めるか」（期待する社員像）にかかわる企業の基本理念の表明であり、従業員個人のキャリア開発の目標の設計でもある。

そうなると、介護事業を担う人材、とくに、社会福祉（施設）法人の職員の「働き」は、何の基準をもってどのように評価されているのか、「働きの結果」に対して、どのようなインセンティブが用意されているのかは問題になる。これまでの社会福祉協議会や市役所等の公務員の等級・号俸などに準じて機械的に定めていた給与体系・人事制度（働く人の学歴・年齢を基本とし、毎年の定期昇給を確保する

給与体系）から、今後は組織目標にどの程度貢献したかを測るための評価システム・人材育成システムと評価結果を何らかの報酬に結びつける報酬システムのあり方について検討してみる必要がある。そのためには、福祉経営に携わっている人々が自らどのような「組織目標」（組織理念）を設定するのかが最も重要になってくる。

3.「職員・社員の能力」を「知る」仕組み

介護事業者にとっても、これからは、「何の仕事に従事して何の成果をあげたのか」、「何々の能力をもっているのか」のレベルで能力を知ることができる「知る」仕組みが求められている。こうした細部にわたる情報の収集を進めていくためには、「自己申告制」や「目標管理制度」の整備・充実をはかることが必要になってこよう。

目標管理は企業の全体目標に対して、個々の従業員が各自の達成すべき重点目標（期待目標ないし期待する成果）を明確にする。目標の設定は、本人自身により行われ、その達成過程は、各自の自己統制に委ねられるといった過程によって仕事が進められる点に特徴がある。

目標管理における「目標」とは、具体的には何をなすべきかを組織構成員各人に示すことであり、組織目標を順次細分化して、各人にできうるかぎり数量化して示すことを意味している。そして、目標の設定は、経営者、管理者、リーダー等により、目標が一方的に示されるものではなく、組織の目標は、経営者、管理者、リーダーによって、部下、メンバーに対して説明され、了解され、両者が納得する過程（参画過程）があり、これらの過程によって個々人が主体的に目標達成に向けて行動するうえでの動機づけが可能になる。目標達成過程は個々人が自律的に行動する（自己統制）ことになり、そして、個々人が目標に対して自己評価を行い、第三者（上司）の評価によって仕事が完結する。

こうした目標管理の考えを基盤にして、キャリア開発活動は行われる必要がある。たとえば、個々人の能力開発は、担当業務を通じて高い目標にチャレンジし、その遂行過程において成長していくため、目標管理とＯＪＴとを連動して活用していくことが重要になってくる。

4. 能力・キャリア開発の計画を支援する「マッチングの仕組み」

介護事業者にとっても介護労働者個人にとっても、能力開発とキャリア開発の最適な計画を作成するためには、能力とキャリアを評価する仕組みを整備しておくことが不可欠である。介護事業者は、一方で「職員・社員に求める能力」を明確にした上でそれを職員・社員に知らせ、他方では「職員・社員の持っている能力」を知ることが必要である。これを職員・社員の側からみると、介護事業者が「職員・社員に求める能力」を知り、他方では「職員・社員の持っている能力」を明確にした上で、それを組織に知らせることが必要である。さらに、職員・社員の最適な能力開発とキャリア開発を計画するのは、「介護事業者の職員・社員に求める能力」と「職員・社員の持っている能力」を把握した上で、介護事業者あるいは職員・社員個人が行う計画の作成を支援する機能が必要になる。

そうなると、「介護事業者の職員・社員に求める能力」を職員・社員に「知らせる仕組み」、「職員・社員の持っている能力」を「知る仕組み」、さらには能力・キャリア開発の計画を支援する「マッチングの仕組み」の3つの人事管理上の装置が不可欠になり、それらが適切に設計され、有効に機能しているか否かによって、個人の能力開発とキャリア開発が大きな影響を受けることになる。

これからの「マッチングの仕組み（人（能力）

と仕事を結びつける仕組み)」は「知らせる仕組み」と「知る仕組み」の課題を踏まえて検討する必要がある。「いま」の職場の「いま」の能力という短期的な視点から離れて、「職員・社員に何の能力(「いま」を越えた将来の能力)を求めているのか」を明確にして提示する、加えて、「職員・社員は何の能力をもっているのか」を的確に把握するためには、またそうした課題に対応しつつ的確なキャリア開発支援を行うためには、介護事業者のキャリア・コンサルティング機能の強化が不可欠である。

そのためには、日頃から職員・社員のキャリアを育成する重要な役割を果たすのは上司であり、上司が部下を観察し、本人の適性や優れた能力、努力すべき課題などをフィードバックしながら、部下のキャリアに関する相談にのり、目標達成に向けて励まし動機づける役割を持っていることを再認識させることが必要である(ヘルパーの能力開発に関する上司の役割については佐藤・大木・堀田(2006)を参照)。したがって、今後は、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような組織体制の整備が必要になってくる。加えて、人事部門のスタッフのキャリア・コンサルティング能力の向上や社外のキャリア・コンサルティングの専門家(キャリア・コンサルタント)の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の1つになるであろう。

5. おわりに〜労働組合に求められること

以上のことを踏まえて、労働組合が取り組む必要がある課題を整理すると以下のようになる。

労働組合が取り組むべき第一の課題は、介護事業者と協力しながら(社員・職員の意見を聞きながら)、能力を「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの構築を行っていく必要がある。加えて、介護事業の教育訓練を監視し、そのあり方を提言する能力、社員・職員に対するキャリア・カウンセリング(キャリア開発を支援する)能力を労働組合として強化していくことも必要になってくる。

第二の課題は、介護労働者の能力を評価するに際して、組織内の評価と社会的な評価を連結させるための仕組みが極めて重要であり、こうした仕組みの構築に労働組合も取り組んでいく必要がある(能力評価における組織内の評価と社会的な評価の連結に関する労働組合が果たす役割については、連合総合生活開発研究所(2015)でも指摘されている)。加えて、介護労働者にとっては、社内的な観点にとどまらず社会的な観点(あるいは市場の観点)から「自分の能力を知る」ことも重要である。個人は自らの職務経験やキャリアの中で達成された実績、開発してきた能力を明確に把握・整理し、市場に対して、簡潔に表現するための能力を身につけていることも必要になってきており、こうした能力を個人に習得させるための社会的な支援(キャリア形成への支援)も必要になってきている。こうした社会的な支援の一翼を労働組合が担う必要がある。

【参考文献】
・今野浩一郎・大木栄一・畑井治文(2003)『能力・仕事基準の人事・賃金改革－職能資格制度の現在と未来』日本生産性本部労働情報センター.
・介護労働安定センター(2016)『平成27年度介護労働実態調査(特別調査)「介護事業所の雇用管理の実態と介護労働者の就業意識調査」(平成26年度データの分析)結果報告書』(近刊).
・佐藤博樹・大木栄一・堀田聡子(2006)『ヘルパーの能力開発と雇用管理－職場定着と能力発揮に向けて』勁草書房.
・連合総合生活開発研究所(2015)『介護労働者の働き方・処遇に関する調査研究報告書－これからの「介護労働者の働き方と処遇」を提言する〜介護労働サービスの「分業型から統合型」への転換〜』.