

んですよ。そこまで意識してこの仕事にかかわっていなければ、つぶれます」「援助を通して、その方の精神的な側面にふれられたら、ヘルパーとしての役割を果たせたかなと思いますね。ホームヘルパーという職業の社会的使命はそのあたりにもあると思う」（牧坂秀敏『ヘルパーにも言わせて！—介護ヘルパー白書—（2002年）』日本評論社）と主張されるように、業務を通じて最終的には「心のケア」のレベルにまで達することに、大きな価値と生きがいを見出している。

### （3）介護技術より「心のケア」を重視するところに甘えが生まれる

『ホームヘルパーへのイメージ調査』によると、「ホームヘルパー自身が考える介護に携わる人にとって最も重要な要素」は、上位から、「相手を理解すること」（25.0%：複数回答）、「思いやり」（22.2%）、「専門知識」（19.4%）、「相手の立場になること」（11.1%）、「判断力」（8.3%）となっている。また、「相手を思いやる心と体力が絶対必要条件の仕事です。もちろん専門的な知識や技術も大切な事ですが、人と人とのつながりで成り立つものですから、自己をしっかり持って尚、相手の方にあわせられる心をもっていたいと思います」（『ホームヘルパー調査』）という考えに立つ。まずは利用者を理解することが重要であり、専門知識や技術は必ずしも優先されるべきとは考えられていない。

けれども、このことが同時に、「介護の技術や掃除をどれ程きれいにできたかではなく相手を思う気持ち、心だと思います」（『ホームヘルパー調査』）という、スキルに対する甘え、「ホームヘルパー経験は、サービスを提供している対象者である利用者の利便性の確保に伴なう充実感よりも、自分自身の充足感をもたらしている」（連合総合生活開発研究所「ホームヘルプサービス職に関するアンケート調査」『高齢者福祉とホームヘルプ職調査（1997年）』）という、プロには相応しくない、利用者への甘えを生み出しているのである。

### （4）本来期待されている役割の基礎となる介護技術への不安は高い

もちろん、介護技術よりも「心のケア」を重視するとはいえ、「在宅介護が望まれる今、自立支援と介護の理念におき、その人が求める生活を可能になる様努める、と研修で学び実践したいと思うのですが、現実には与えられた時間にどれだけの援助ができるかわわれ多くの事ができるヘルパーが良いとされる」（『ホームヘルパー調査』）ことにとまどいを覚えたり、「ヘルパーの質の向上はもちろん、ヘルパー自身もやる気と責任を持って取り組んでいくべきだと思いますが、向上につながる講習会や教本配布等（ビ

デオ等)を増やして頂きたい」「今までのヘルパーとしての甘えの部分を捨てプロとして認められるように研修が必要である」(『ホームヘルパー調査』)など、本来期待されている役割の基礎となる介護技術が不十分であることも自覚しており、研修への要望も、実際に高い。

#### (5) 「家政婦」「お手伝いさん」扱いには傷つくが、違いも主張できない

そのため、彼らは今のままでは十分でないこと、すなわち、自分たちの仕事を世間に正しく理解してもらうには至らないことをよく認識している。だからこそ、「自分自身ヘルパーと云う大儀名分をかざしても、お客様によっては、『メイド』『お手伝いさん』位の評価でがっかりします」(『ホームヘルパー調査』)「ホームヘルパーという仕事に対して、社会の認識が低い。今だに“掃除に来てくれているお手伝いさん”と言われることがある。私はこの仕事はとても大切な仕事と思っていますが、そんな声を聞く度に残念に思う」「ホームヘルパーについて、色々なところでPRしてほしい。家政婦とは違うこと、障害者や高齢者を支えるため日々頑張っているのだと言うことを知ってほしい」(日本労働研究機構『ホームヘルパーの就業実態と意識(1999年)』)というように、「家政婦」「お手伝いさん」と同列に扱われることに対して容易に傷つくのである。かといって、彼らとの違いをはっきりと主張することもできないため、結果として、不満が内に残ることになる。

### 3. ヘルパー像に関する認識のズレが生じるのはなぜか

このように、ヘルパー像に関する理解について、社会とヘルパー自身との間で大きなズレが発生してしまうのは、なぜなのだろうか。

その理由として、まず、ヘルパーの仕事の内容が、外から見ただけではよくわからないことが挙げられるだろう。一人ひとりの利用者とその家族の多様なニーズを理解し、信頼関係を構築しなければ仕事にならないホームヘルプサービスの特性とその難しさ、実態は、第三者からは理解しにくいものだ。

また、常に相手に合わせる必要があることは、総体としての質の保証が非常に難しいことを意味する。つまり、ホームヘルプサービスにおいては、客観的な指標に基づいて個人差のないサービスを提供することが到底望めず、また本来そうすべきでもない。どのようなサービスを望むかは利用者次第であるため、全体的なサービス手法の確定、欠陥がない総合能力を持つヘルパーの育成は、「コストの面からも非現実的」「利用者が求めるサービスにどの程度、柔軟に対応できか<sup>ママ</sup>というのも、サービスの質といえるのでますます難し

い」(ダイヤ高齢社会研究財団『在宅サービス機関の有機的連携に関する実証的研究(1988年)』pp.24-25)ということになる。ヘルパー全体の介護技術レベルの底上げが必ずしも求められない以上、その個別性は温存され、サービス全体の質の保証が困難になるのである。

それに加えて、ヘルパーが重視する「心のケア」は、評価が難しく、容易に報酬をつけられないという特徴をもつ。現実のヘルパーの役割が、「個々の業務を(介護技術を用いて)適切に行うことと、それを通しての全体的な『心のケア』」にあるとしても、介護技術の完成度が、「心のケア」の充実度の代理指標になるわけでもない。

さらに、教育課程が短期間であるために、ヘルパーの介護技術への信頼性を十分に保証できないことも一因であろう。たとえば、医師や看護婦などの医療職であれば、独自の教育課程に裏付けられた高度な知識や技術を背景に、患者の身体・病状に関して、患者よりずっとよく理解している自負があり、客観的にもそれは通常正しく、患者もそれに大きな(場合によっては、全幅の)信頼を置く。けれども、ヘルパーは、教育課程もごく短期間で、全幅の信頼を置くにはまったく不十分であることを、自他ともによく認識している。

「心のケア」について、ヘルパーたちが、求められたわけでもないのに進んでそれを中心的な役割だと考えているのは、介護技術によっては自らの専門性を主張することができないと自覚しているからではないだろうか。だからこそ彼らは、勉強して知識や介護技術を身につけ、資格をとって、自分に自信を持ちたいのだ。

#### 4. ヘルパーの仕事像の将来展望

では、これらの議論をふまえたヘルパーの将来展望は、いったいどこに認められるのだろうか。

まず、前提として、本来期待されている役割の基礎となる介護技術レベルの向上は絶対条件である。『ホームヘルパー調査』によっても、ヘルパーの自負・誇りに隠された介護技術の未熟さは明らかであり(第1部II参照)、まずは排泄介助や体位変換といった職務を適切に遂行する能力、プロの介護者としての知識の充実が求められる。確かに、「心のケア」は、ホームヘルプサービスにおける重要な要素ではあるだろう。けれども、見えにくい・評価が難しい「心のケア」の特徴に鑑みると、技術の追求がおざなりである限り、社会ヘルパーの認識のズレは解消しがたいように思われる。

とはいえ、現在のヘルパーらの誇りの源泉が、介護技術から離れたところにある以上、またたとえば掃除・洗濯はクリーニングサービス、料理は調理師、身体介護は介護福祉士、という個別の専門職がすでに一応存在する以上、それらすべてを業務領域に含む専門職と

しての誇りを、個別介護技術の集合形に見出していくことは至難である。したがって、もし今後、介護技術の向上だけで、社会とヘルパー自身の認識のギャップを解消し、ひいてはヘルパーがさらなる意欲をもって質の高いサービス提供に励むことを目指すのなら、民間事業者だけでなく行政を巻き込んで、相当量の研修を実施していくことを覚悟しなければならぬだろう。

そうすると、介護技術の向上と平行して、現にいまヘルパーが自負・誇りを持つことができている領域、すなわち「心のケア」に関するニーズ調査と現状評価を行い、「心のケア」をヘルパーに期待することに意味があると確認できたならば、それを順調に伸ばしていくことが、ヘルパーの有力な将来展望として浮かび上がってくる（ヘルパーに求められる具体的ステップとしては、たとえば、①自分たちの行っているヘルパー業務のどこに専門性があるのかをふりかえり、意見・意識を共有して、目指す方向性を考える。②目に見えやすい個々の家事援助・身体介護サービス内容だけでなく、「心のケア」にかかわる内容と利用者の反応・ヘルパーの感想を継続的に記録する。③記録した事例をもとに、組織全体で事例検討会やロールプレイングを実施し、「心のケア」に関するヘルパー間の認識と周囲の理解をともに深める努力をする——など）。

そうなれば、介護保険制度の中に、ヘルパーの「心のケア」力を積極的に活用する仕組み<sup>3</sup>を設けたり、介護技術に加えて「心のケア」力を指標とした報酬体系のデザインに関する検討を行っていくなどの対応が、今後求められるだろう。

#### 参考文献

- 雇用開発センター『福祉関連サービス業の雇用管理に関する調査研究（1999年）』  
雇用促進事業団・平和経済計画会議『介護職の疲労感と総合的要因（1997年）』  
ダイヤ高齢社会研究財団『在宅サービス機関の有機的連携に関する実証的研究（1997年）』  
長寿社会研究所『介護労働市場の実態と将来展望に関する調査研究報告書（2000年）』  
日本労働研究機構『ホームヘルパーの就業実態と意識（1999年）』  
牧坂秀敏『ヘルパーにもいわせて！—ヘルパー白書—（2002年）』日本評論社  
民間病院問題研究所『ホームヘルパーへのイメージ調査（2000年）』日本医療企画  
連合総合生活開発研究所「ホームヘルプサービス職に関するアンケート調査」『高齢者福祉とホームヘルプ職調査（1997年）』

---

<sup>3</sup> たとえば、ケアプラン作成時やケアカンファレンス開催時にヘルパーの意見を取り入れることを義務づけるなど。

#### Ⅳ 福祉経営(介護事業)と人事管理～インセンティブシステムの再構築の必要性を中心として

大木 栄一(日本労働研究機構副主任研究員)

##### 1. はじめに～インセンティブシステムの再構築の必要性

市場が変化すると、企業はそれに対応して経営戦略を再構築し、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、経営戦略、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。

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すためには、従業員の処遇を公平に行うための基本的枠組みが必要になってくる。その枠組みのことを、人事制度(あるいは格付け制度、等級制度)と呼び、従業員を区分し等級に格付けすることを意味している。そして、等級が基準となって、従業員各人の処遇が決定される。その等級を決定づける要素には、「個人属性(学歴や年齢、勤続年数)」、「能力・技能のレベル(職務遂行能力の高さ)」、「仕事のレベル(職務の困難度や重要度)」、「ポジションレベル(組織上の位置の高さ)」などがあり、どの要素を基本にすえるかによって、人事制度の形態は異なってくる。

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(部長・課長などのポジション)と報酬を得るために従業員が努力するよりどころになる。たとえば、「勤続年数」が等級の基準(人事制度の尺度)であれば、従業員にとって、大過なく勤め上げることが大切になる。仕事が等級の基準になれば、より高く評価された仕事につくことが大切になり、そのため従業員は、その仕事に直接必要な要件な専門能力は何かを考え、そのための条件作り(能力の養成)に努めることになる。あるいは、当面の仕事に直接関連がなくても、広い能力を身につけておくことが尺度として重視されれば、そうした能力を高める努力をすることになる。このようにみえてくると、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もあり、従業員個人のキャリア開発の目標の設定でもある。

そうなると、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だろう。

この小論では、経営学・戦略論のテーマである「事業構造戦略」「競争戦略」「コントロールシステム（方針管理）」を用い、なぜ、社会福祉法人や社会福祉施設で働く人々に対して、インセンティブシステムの再構築が必要であるのか、さらに、こうした再構築を成し遂げるためには、社会福祉法人や社会福祉施設の経営全般の見直しが必要不可欠であることを提示したい。

## 2. 従業員各人の処遇を決める仕組み：人事制度とは

### 日本型人事制度の特徴：2つの仕組みの併用

社会福祉法人や社会福祉施設で働く人々に対するインセンティブシステムの再構築を考えている際には、現在、民間企業で採用されている人事制度を知る必要がある。社会福祉法人・施設であっても民間企業と同じ組織の1つの形態に過ぎないからである。

では、日本企業はどのような人事制度をとっているのだろうか。<sup>1)</sup>最も重要な特徴は、2つの尺度（等級の基準）にしたがって従業員をランキング（格付け）していることにある。1つは、部長―課長―係長―一般社員という組織上の位置の高さを尺度にしていることにある。この部長―課長などの組織上のポジションで等級を決めることを「職階制度」と呼び、この職階制度のもとでは組織上の位置の高さと等級の高さは一致している。ただし、職階は役職者の序列のであるため少数の従業員にしか適用されない。役職者以外の多くの従業員をランキングするためには別の仕組みが必要になる。

そのもう1つの仕組みが、従事している仕事から離れ、職務遂行能力（これを「職能」と呼んでいる）を尺度にして従業員の社内序列を決める職能資格制度である。この職能資格制度では、「等級」（社内序列のランク）を複数の段階に分けているが、その段階が職能資格と呼ばれている。大手企業はほぼ例外なくこの制度を導入しているので、日本企業の従業員は「役職ランク上は課長、職能資格上は主事」といったように、二つの「社内序列ランク」をもつことになっており、昇進も役職上の昇進と職能資格上の昇進（資格があるので、「昇格」の2つから構成されている。

従業員個人の有する知識やスキルなどの職務遂行能力の程度によって社内序列を決める「職能資格制度」は、生涯を通じての人材育成と人材活用を重視する「従業員の成長の側に視点を置く人間基準」を基本的な理念とした人事制度であり、その特質は、「仕事と処遇の分離」のルールによって、給与と仕事が離れ、安定的に決められているので、変化する仕事に人材を機動的に配置でき、組織の柔軟性が確保することができる点にある。さらに、「能力開発主義（従業員の能力開発を重視すること）」を重視し、「能力

を上げれば報酬も上げる」という、従業員個人の能力開発努力を誘因する強力なインセンティブ機構を、人事制度のなかに組み込んでいる。つまり、日本企業の人事管理の特質は人材の能力向上を促進し、それを介して、企業成長に貢献する仕組みを組み込んでいる点にある。

職能資格制度の導入の検討は必要不可欠

介護事業をめぐる市場環境は大きく変化しており、これからは、利用者本位のサービスという視点からも、サービスの供給主体として質の高い人材を確保し、その人材を育成するためにも、加えて、従事している介護職のキャリア開発の目標の設定のためにも、より多くの日本企業で導入されている「職能資格制度」を社会福祉（施設）法人でも検討していくことが必要になってこよう。

### 3. 経営戦略から社会福祉法人・施設を考える

「ヒト」を効率的に活用するためには経営全体を見直すことが必要

なぜ、インセンティブシステムの再構築が必要であるのか、こうした点を考える際に、重要なことは、社会福祉法人であっても、企業と同じ組織の1つの形態ではないのか、という点を再確認することである。ただし、こうした疑問に対して、企業は利益追求を目標にして効率的に運営することを重視するが社会福祉法人や社会福祉施設は違う、というかもしれない。あるいは、企業は効率性からみて、事業を捨てることができるが、社会福祉法人が効率性の優劣にかかわらず、公共の利益に貢献するために必要なことは取り組まねばならない、というかもしれない。

しかし、社会福祉法人や社会福祉施設であっても、組織を運営するためには、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の組織（経営）資源が必要であるし、それが無限にあるわけではない。そうなれば、限られた組織資源を効率的に活用することは当たり前になるだろう。組織資源に限りがある以上、「効率性がおちても取り組まねばならないことは何でも」というわけにはいかないはずであり、効果のありそうな分野を選ばざるをえない。公益に貢献するような事業を行っている組織でもあっても経済的、効率的に遂行することが期待されている。加えて、社会福祉法人を取り巻く環境（市場）が、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、大きく変化してきていることも見過ごすことができない。そうすると、「ヒト」の組織資源を効率的に活用するためにも、経営戦略や事業戦略の面とコントロール・システム（方針管理）の2つの面から社会福祉法人・施設の経営を見つめ直すということが必要になってくる。

## 事業構造戦略からみる

経営戦略は大きく分けて事業構造戦略と競争戦略とに2分される。<sup>2)</sup>前者は全社戦略ともいわれ、企業全体の将来のあり方にかかわるもので、自社が基本的にどの事業分野（「事業ドメイン」）で、つまり「どの顧客」に対して「何の商品・サービス」をもって、ビジネスをするのかを決める戦略である。一般的には事業ドメインは複数の個別事業分野から構成され、その構成パターンは「事業ポートフォリオ」と呼ばれる。また、事業ドメインは企業（組織）理念に基づいて決められる。企業（組織）理念とは、企業（組織）が何をなすために存在しているかということであり、企業（組織）の社会的役割・責任・行動指針などを表現したものであり、企業（組織）理念を決定するにあたっては、経営者の価値観、内部経営資源、環境の3要素を考慮する必要がある。

つぎに、問題になることは、それに合わせて、「ヒト」、「モノ」、「カネ」などの組織資源をどの事業分野にどの程度配分するか、つまり、どのような「資源配分のポートフォリオ」にするかを決めることであり、それは「資源配分戦略」と呼ばれる。研究開発から製造、販売、アフターサービスなどの各段階のどの部分を自社で手がけ、その部分を他社（外部）に委ねるのかという意思決定である。

これを社会福祉（施設）法人に当てはめると、介護保険の導入により、介護保険対象サービスと措置対象サービス、収益事業など様々な事業をどのように組み合わせて行っていくかがより重要になってきている。そして、大きな流れは、提供する「商品・サービス」には変化（人的サービス）はないが、「顧客」がこれまでは「地方自治体」（資金提供者）であったが、これからは「施設利用者（含むその家族）」に大きく変わり、加えて、「誰を顧客（利用者）」にするのかは自分達で決められることになった。「顧客」が変化（顧客の自己負担の導入）したことにより、これまで以上に、事業を行うための経営資源（ヒト、モノ、カネ等）が限られている以上、何かの分野から資源を引き上げ何かの分野にそれを配分する「資源配分のポートフォリオ」を考えざるをえなくなってきている。たとえば、直接的な人的サービスだけに特化し、人的サービスに付随するような施設運営に係る作業等（たとえば、リネン、掃除、機械等のメンテナンス等）を外部に委ねることも考えられる。

## 競争戦略からみる

もう1つ重要な戦略は競争戦略である。事業分野が決まると、企業にとって競争を勝つために競争優位の状況をいか作りだすかが重要になり、そのための戦略が「競争戦略」である。この戦略を立てるには、「だれが競争相手」かを見極め、競争相手に対して何をもって競争優位の源泉とするのかを決める「差別化戦略」を立てる必要がある。



この戦略を社会福祉法人に当てはめると、どのようになるのか。まず、「誰が競争相手か」を考えると、これまでは、地域内で社会福祉法人はほぼ独占的にサービスを提供してきたので競争相手はいない状況であったが、介護保険の導入により、様々な競争相手が存在するようになってきている。社会福祉事業に関連する施設または在宅サービスは、社会福祉法人ばかりではなく、社会福祉を担っている医療法人、NPO、各種協同組合、営利法人（民間企業）も同一あるいは類似したサービスを提供するようになってきており、多数の競争相手が存在するようになってきている。

「だれが競争相手であるのかを」整理したら、つぎに、社会福祉法人はそうした競争者に対して、何をもって「競争優位性」をする「差別化戦略」をとるのか、それを可能にする資源を組織内にもっているのかを考えなければならない。何を競争優位のポイントとするかに関しては、製品（サービス）、技術といったレベルから、企業イメージ、生産、ロジスティックス（物流）、マーケティング、マネジメントなど様々なレベルがありうるが、すべての分野で優位性を発揮しようとする、企業は自社の力を分散してしまい、結果的に何の優位性を得られずに終わってしまう。したがって、優位性の獲得を目指すポイントを絞らなくてはならない。たとえば、社会福祉法人では、人的資源に優位性をもつということも考えられる。サービス市場では提供者と利用者との間で直接売買活動が行われ、同時に瞬時にして評価活動も行われることから、人的サービスの取り扱いがとくに重要になってきている。職員（施設長、寮母、看護婦（士）、医師、リハビリスタッフ）の資質や施設や法人設備を支える施設関連職員（リネン、掃除、機械等）のメンテナンス能力が他組織との差別化する際に、重要になってきているからである。

こうした観点からみると、強化すべき分野（たとえば、職員の人材育成など）も出てくるし、どうしても縮小あるいは撤退しなければならない分野もでてくるのかもしれない。加えて、外部資源（アウトソーシング）をどのように戦略的に活用していくかが重要になってきている。外部資源の活用には、他組織（たとえば医療機関等）との提携や連携だけでなく、外部業者の活用なども含まれる。たとえば、施設利用者の食事作成等を外部の給食業者に委託することなども考えられる。

#### 4. コントロール・システム（方針管理）から社会福祉法人・施設を考える

こうして戦略が決まると、企業はそれにあわせて組織を設計し、さらに、組織を効率的に、効果的に運営するために「計画」を立て、それに基づき活動を「コントロール」（管理）し、結果を「評価する」「コントロール・システム」（方針管理）を作るが<sup>3)</sup>、この点については社会福祉（施設）法人（介護保険の導入の有無に関わらず）であっても全く同じであろう。コントロール・システムの基本はPlan-Do-See（計画—実施—評

価)の管理サイクルであり、それをいかに回すかが組織の生産性を決める。とくに、そのなかで評価が重要であり、そのためには計画段階で具体的な目標が設定される必要がある。

その場合、社会福祉法人を取り巻く環境(市場)の変化により、目標の設定も大きく変化せざるを得ない状況にある。資金提供者である自治体の満足から顧客である施設利用者(その家族を含む)の満足へと経営目標が変化するなか、各段階ごとにおける具体的な目標の設定も変化せざるを得なし、目標の設定が難しくなっている(利用者等の満足度は自治体に比べて多様であるため)。そのため、「これまで」のシステムに代わる何か新しいコントロール・システムを構想しなければならない。

加えて、これまでの経営状況の自治体への報告から顧客である利用者に対する経営情報の開示が必要になってくると考えられる。これまでの措置による施設を利用する利用者は、そのサービスについて苦情を申し出ることはまれであり、苦情を吸収しようとする仕組みも整っていなかった。しかし、これからは利用者にサービスを満足して利用してもらうためにも(消費者満足(CS))、加えて、地域福祉を担っていく組織としても、サービス内容や経営情報の公開は避けて通れないだろう。

## 5. おわりに～施設長の力量が問われる時代へ

これまで幾度となく、そして多くの人達が「社会福祉事業の経営のあり方」を議論してきたと思うが、それらには共通して、どこかで、「社会福祉施設や社会福祉法人とは、こうあるべきもの」という固定的な思いこみがあったのではないだろうか。

社会福祉法人であっても、企業と同じ組織の1つの形態ではないのか。こうした点から、経営学・戦略論のテーマである「事業構造戦略」「競争戦略」「コントロールシステム(方針管理)」を用い、そこで働く人々のインセンティブ・システムの再構築の必要性とそれを成し遂げるために、経営戦略・事業戦略の再構築も併せて必要であることを提示した。

となると、今後、最も重要になるのは、戦略を構築し、そこで働く人々のインセンティブを高めていくことができる、それぞれの組織でビジネスリーダーになる人材をどのように育成していくかである。とくに、施設の最高責任者である施設長の力量がとわれる時代になってきている。戦略を構築でき、経営をコントロールするのは施設長の役割だからである。市場や環境に柔軟に対応でき、施設で働く人々に適切な経営目標を提示し、かつ、インセンティブを高めることができる施設長が求められている。

さらに、市場(環境)に対応して、施設長が柔軟に、かつ、迅速に行動がすることができるような仕組みを構築するためにも、今後は、企業のコーポレート・ガバナンス(企業統治)のあり方が議論されているように、社会福祉法人もガバナンスのあり方(理事

会と各施設との関係など、所有と経営との関係など)を検討する必要がでてくると考えられる。

こうした考えは、これからの地域福祉を担う医療法人、NPO、各種協同組合、営利法人(民間企業)等に共通的にみられる課題であり、展望である。その理由は地域福祉を担う法人を取り巻く環境(市場)が大きく変化したからである。これまでは行政により、市場がセグメント化されていたが、介護保険の導入により、行政による市場のセグメント化からそれぞれの組織自らが自分たちで優位性を発揮できる市場を見つけ、他組織とのセグメント化をはからなければならなくなったからである。言い換えれば、経営の裁量度や自由度が大きくなったということもできる。ただし、社会福祉法人は、その公共性の強さから今後は地域福祉のリーダー的存在として、地域の各組織のとりまとめ的役割が期待されていることも忘れてはならないことでもある。

注1) 今野浩一郎(1996)および佐藤博樹・藤村博之・八代充史(1999)を参照。

注2) 経営戦略については、石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1985)および大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智(1997)を参照。

注3) コントロールシステムの概要については、伊丹敬之・加護野忠男(1989)の第9章および村松司叙(2000)の第13章を参照

#### 【参考文献】

- ・石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1985)『経営戦略論・新版』有斐閣
- ・大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智(1997)『経営戦略』有斐閣
- ・伊丹敬之・加護野忠男(1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- ・村松司叙(2000)『現代経営学入門第2版』中央経済社
- ・今野浩一郎(1996)『人事管理入門(日経文庫)』日本経済新聞社
- ・佐藤博樹・藤村博之・八代充史(1999)『新しい人事労務管理』有斐閣

## V 施設介護職の賃金制度についての観察と提言

林 大樹（一橋大学教授）

### 1. はじめに

本章では、「高齢者介護施設職員調査」の集計結果にもとづき、高齢者介護施設に介護職員として勤務する人々の賃金の制度と実態がどのような特徴をもっているかを観察し、加えて、これら施設介護職の賃金制度をめぐる問題について若干の提言を試みたいと思う。

言うまでもなく、賃金は、労働時間とともに最も基本的な労働条件であり、介護職員の生活を支える資金であるとともに、勤務における貢献に対する報酬であり、勤労意欲や能力開発意欲の誘因となるものである。こうした賃金の役割を果たすためには、賃金は公平かつ公正に決定されなければならない。一方、賃金は人件費として、経営にとってのコストでもあり、それは利用者（顧客）にとっての出費（利用料金、介護保険料、税負担など）にも密接に関わるものであるから、合理的かつ効率的に決定され、配分されることが求められる（1）。また、賃金は労働市場において、労働の需給関係を表示する役割も果たしており、労働力の各産業、各企業への配分を決定する要因ともなっている。ある組織がよりよい人材を引き付け、確保するためには、他の組織に比べて競争力のある賃金を提供できなければならない。

このように賃金は介護職員人材の活用に際して、きわめて重要な要素であり、精密な分析が求められるところである。ただし、今回の調査で主力とした質問紙によるアンケート調査方式の場合には、回答者の協力を得るために、質問項目数や選択肢などの制約が不可避であった。そうした調査票の設計上の制約やいかなるアンケート調査にも付随するデータの特殊性のため、必ずしも厳密な分析が行えなかった点については寛恕願いたい。

### 2. 賃金形態

賃金形態については有効回答332人のうち、「時間給」が44人（13.3%）あった他は圧倒的に「月給」（256人、77.1%）であり、「日給」や「出来高給・歩合給」は皆無に近かった。

### 3. 賃金の水準と特徴

#### （1）時間給の水準

時間給の水準について、回答者の分布をみると、「800 円以上 900 円未満」が 43.2%と多く、次いで「1,000 円以上」(29.5%)、「800 円未満」(25.0%)であった。時間給の平均値は 883.9 円、中央値は 850.0 円であった。

## (2) 月給

月給については、平均値が 18 万 3200 円、中央値が 17 万 6000 円であった。月給の内容について、基本給と諸手当の構成や、基本給の決定方式など賃金制度の詳細は今回の調査では把握していない(2)。「先月の税込み月収」(ただし、残業収入を除く)についてのみ把握されている。以下では、今回の調査で把握された残業を除く税込み月収を「月給」ととらえ、その特徴を観察する。

男女別にみた月給額の平均値は図表 1 に、学歴別にみたそれは図表 2 に、同様にして、年齢別は図表 3、現在の勤務先での介護の仕事の経験年数(これは厳密ではないが、「勤続年数」と見なす。)別は図表 4、介護の仕事の通算経験年数別は図表 5 にそれぞれ示している。これらの基本属性と月給との関係を見ると、介護の仕事の通算経験年数と月給の相関関係が最も強いようである。

図表 6 は介護能力の能力得点と月給の関係を示している。能力得点が 1.5 未満と低い職員の月給は 15 万円程度、能力得点が 3.8 を超える高得点の職員は 25 万円程度の月給であり、ゆるやかな相関関係が認められる。

図表 7 は回答者の保有資格別に月給額の分布状況をみたものである。回答者の主力である介護福祉士資格保有者の月給の分布が分散しているのに対し、看護婦・士やケアマネジャーの月給は 20 万円を超える層に集中していることがわかる。

図表 1 男女別にみた月給額(平均値)

性別	対象者数(人)	月給額(円)
男性	47	188,340
女性	187	181,248

図表 2 学歴別にみた月給額(平均値)

学歴	対象者数(人)	月給額(円)
中卒	5	211,000
高卒	61	190,525
専門学校卒	77	173,922
短大卒	47	174,668
大卒	44	196,227

図表3 年齢別にみた月給額（平均値）

年齢階級	対象者数（人）	月給額（円）
20歳未満	2	135,000
20～24歳	91	163,444
25～29歳	55	183,327
30～34歳	15	187,667
35～39歳	9	205,889
40～44歳	22	199,091
45～49歳	15	195,200
50～54歳	20	230,600
55～59歳	6	205,167

図表4 現在の勤務先での介護の仕事経験（勤続）年数別にみた月給額（平均値）

勤続年数	対象者数（人）	月給額（万円）
1年未満	55	16.2万円
1年～2年未満	43	17.6万円
2年～3年未満	35	17.4万円
3年～4年未満	27	18.3万円
4年～5年未満	18	18.2万円
5年～7年未満	18	21.1万円
7年～10年未満	6	22.4万円
10年～15年未満	9	22.9万円
15年～20年未満	2	17.8万円
20年以上	3	29.0万円

図表5 介護の仕事の通算経験年数別にみた月給額（平均値）

勤続年数	対象者数（人）	月給額（万円）
1年未満	42	16.0万円
1年～2年未満	35	16.7万円
2年～3年未満	23	16.8万円
3年～4年未満	23	17.7万円
4年～5年未満	22	18.5万円
5年～7年未満	22	20.0万円
7年～10年未満	7	20.7万円
10年～15年未満	12	23.3万円
15年～20年未満	5	24.1万円
20年以上	4	25.4万円

#### 4. 施設別にみた賃金実態

賃金制度の実態に多少とも接近するためには、施設別のデータを観察する必要がある。

図表8は、月給額の高い施設から順番に並べて、ボーナス、年齢、勤続年数、通算経験年

数、身体介護の介護能力得点のそれぞれについての平均値を示している。施設コード16の施設のように、月給額が最も低くても、ボーナスが最も高額な施設もみられる。図表9は月給階級別の分布状況を施設別にみたものである。

図表10は通算経験年数と月給額の関係を示す散布図である。散布状況にはパターンがあり、それが介護職員の平均年齢（あるいは年齢構成）と関係しているようなので、平均年齢も参考データとして示してある。同図表の含意については、次の提言で触れる。

図表8 施設別平均値

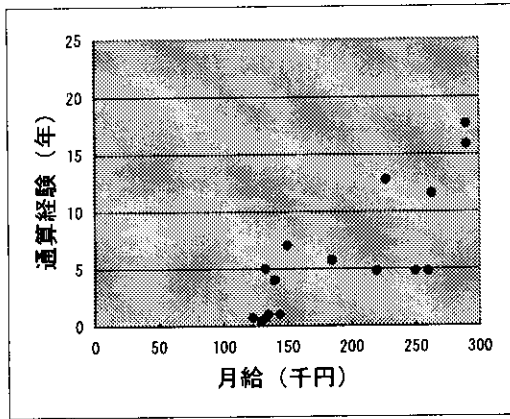
施設コード	回答数(人)	月給(万円)	ボーナス(万円)	ボーナス/月給(倍)	年齢(歳)	勤続(年)	通算経験年数(年)	身体介護の介護能力得点
07	35	①20.6	63.7	3.09	37.3	1.9	3.1	2.34
02	29	②19.9	③70.5	③3.54	30.8	③4.6	4.4	2.51
12	40	②19.9	67.9	3.41	③37.6	①5.2	②6.1	2.51
11	25	④19.7	58.3	2.96	②39.3	3.7	4.2	2.59
01	20	⑤18.6	②70.6	②3.80	①39.9	3.8	①6.9	2.64
06	28	⑤18.6	59.2	3.18	32.9	3.3	4.0	②2.77
05	18	⑦18.4	60.9	3.31	23.8	2.2	2.3	2.31
10	35	⑧17.4	61.3	3.52	29.7	3.5	4.4	③2.71
09	21	⑨17.0	57.2	3.36	33.1	②5.1	③5.9	2.46
04	40	⑩16.8	48.5	2.89	30.1	2.9	4.0	2.49
03	25	⑪16.5	56.6	3.43	28.2	3.5	3.2	2.41
16	16	⑫16.0	①76.9	①4.81	28.3	4.3	4.5	①2.86
全施設	332	18.3	62.2	3.40	32.9	3.7	4.5	2.54

図表9 施設別にみた月給階級別回答者数（常勤者のみ）（単位：人）

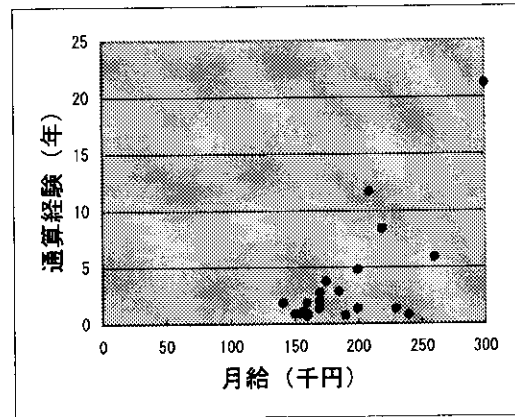
施設コード	月給平均額(万円)	合計(人)	15万円未満	16万円未満	17万円未満	18万円未満	19万円未満	20万円未満	25万円未満	25万円以上
07	20.6	15	0	0	0	1	5	3	4	2
02	19.9	25	1	4	3	4	2	1	7	3
12	19.9	26	1	0	0	2	5	6	11	1
11	19.7	8	1	0	1	2	0	0	3	1
01	18.6	18	9	1	0	0	1	0	2	5
06	18.6	22	0	4	3	3	3	4	3	2
05	18.4	15	0	0	2	4	4	3	1	1
10	17.4	28	2	3	9	7	1	3	2	1
09	17.0	12	0	7	1	1	1	0	1	1
04	16.8	35	7	10	5	3	2	1	6	1
03	16.5	13	5	1	0	0	4	1	2	0
16	16.0	9	3	1	3	0	1	1	0	0
全施設	18.3	226	29	31	27	27	29	23	42	18

図表10 施設別にみた通算経験年数と月給額の関係

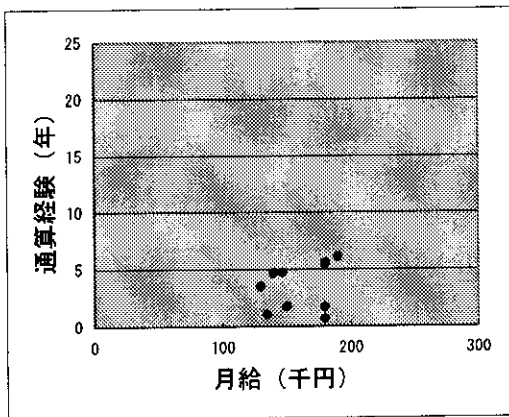
施設01 (平均年齢 39.9 歳)



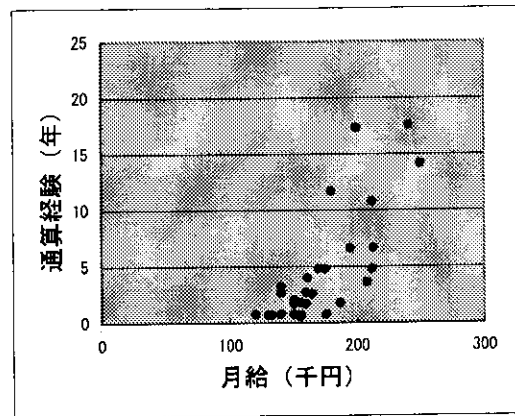
施設02 (平均年齢 30.8 歳)



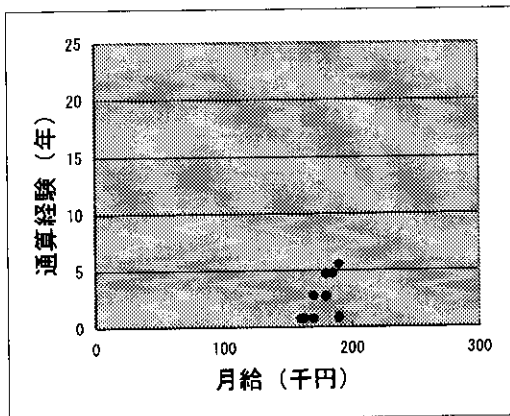
施設03 (平均年齢 28.2 歳)



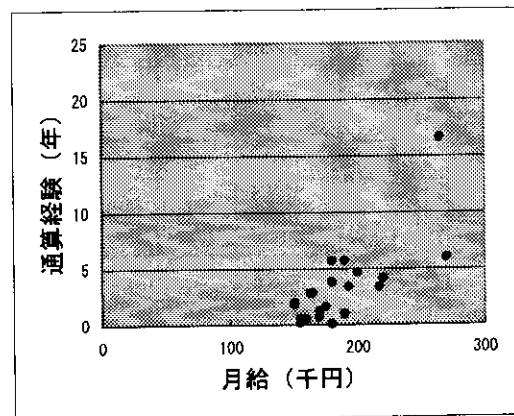
施設04 (平均年齢 30.1 歳)



施設05 (平均年齢 23.8 歳)

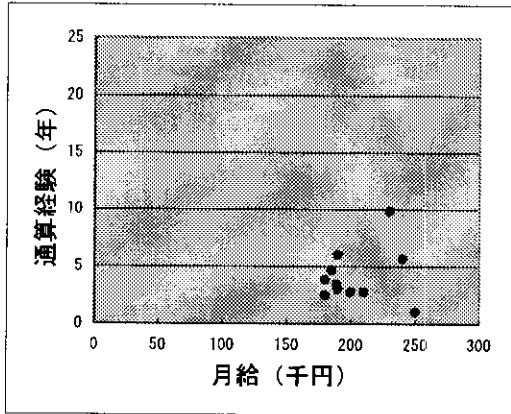


施設06 (平均年齢 32.9 歳)

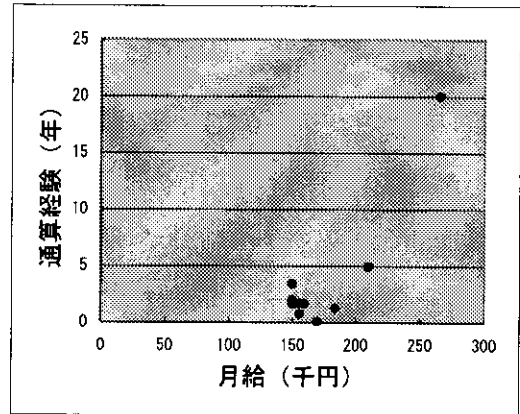




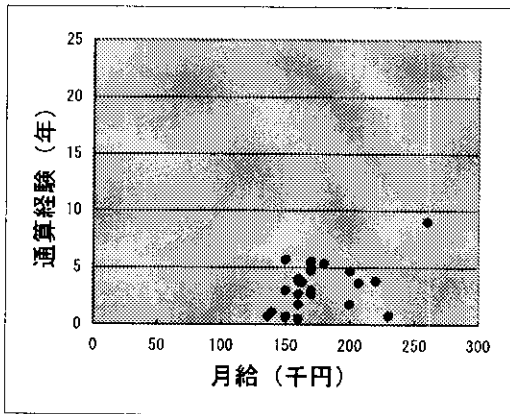
施設07 (平均年齢 37.3 歳)



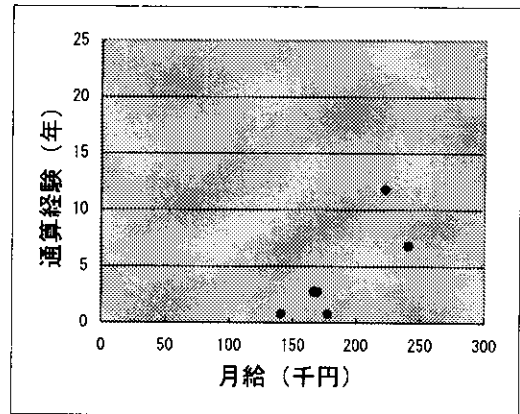
施設09 (平均年齢 33.1 歳)



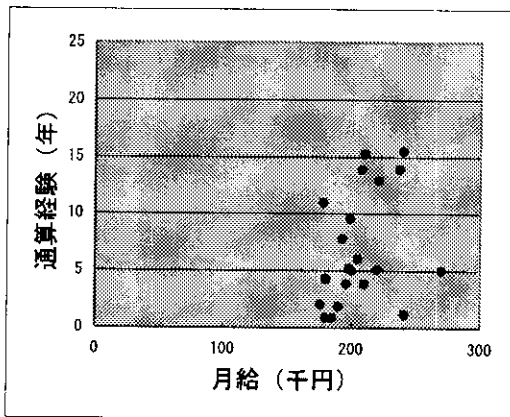
施設10 (平均年齢 29.7 歳)



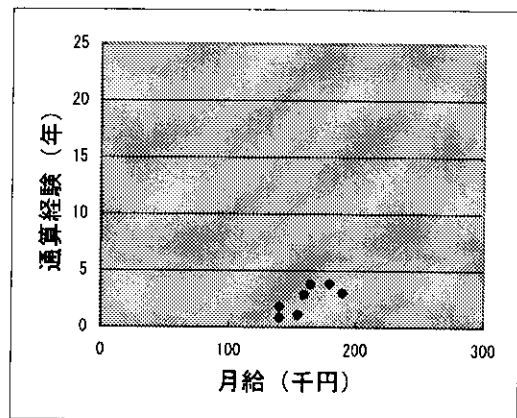
施設11 (平均年齢 39.3 歳)



施設12 (平均年齢 37.6 歳)



施設16 (平均年齢 28.3 歳)



## 5. 提言

調査対象となった高齢者介護施設の中には、(A) 職員の年齢構成が若く、経験年数も浅い職員が多く、月給も15万円から20万円くらいまでの範囲に集中している施設(05、03、16など)と、(B) 職員の年齢構成は高く、経験年数はばらついており、月給は15万円から30万円近くまで分散して分布している施設(01、11、12など)と(C) 両者の中間的なタイプの施設が見られた。(A)タイプから(C)タイプへ、そして(B)タイプへと賃金パターンが推移していく傾向は、賃金体系が年功的な性格のものであるかぎり、多くの施設にとって避けられない傾向であるように思われる。すなわち、多くの施設は職員の経験年数の高まりに応じて昇給を実施してきているようである。高齢者介護職員が経験を積み、その人材の層を厚くしていくことは、これからのわが国社会にとってぜひとも必要なことであるが、そこで発生する人件費上昇圧力が、一方における人件費抑制の経営的要請とあいまって、施設の人材確保や職員の意欲向上にとって大変難しい課題を投げかけることが予想される。介護職員の意欲を持続的に引き出し、スキル向上を促進し、介護サービスの質を高めていくために、これらの要素を深く理解しながら、新しい賃金制度の設計にとりかかることが急務であると思われる。

### 注

- (1) 小室豊允によれば、「特別養護老人ホームで全国平均65%が人件費」であり、「損益分岐点に最も影響を与えるのは、労務管理、賃金システムである。」(小室豊允『福祉新時代の労務戦略—人材開発・新賃金システム』筒井書房、2000年、3頁。)
- (2) 日経連・社会福祉懇談会が同会員144法人を対象に人事制度に関する調査を1996年から97年にかけて実施している。それによれば、基本給はほとんどの法人が公務員に準じており、職能給(能力給)を導入済みの法人はわずか6%にすぎないが、導入を計画中の法人は17%、将来導入したいとする法人は61%に達していた。(日経連・社会福祉懇談会人事システム研究会編『選ばれる福祉サービスの人事システム—人事考課・賃金制度・人材育成—(介護施設・知的障害者更正施設編)』中央法規出版、1999年)

## VI 施設介護職における能力開発システムへの提言

鈴木 誠（恩賜財団母子愛育会リサーチ・レジデント）

### 1. はじめに

本稿では、施設介護職の能力開発に焦点を当てる。これは介護施設において良質な介護サービスが提供されるためには、介護サービスの担い手となる人材の確保、及び育成が今後より一層重要な課題となると考えるからである。

人的資源面における組織の競争力を支えるのは、内部労働市場で育成された内部人材であるが（Pfeffer：1998）、これは介護施設にも当てはまることである。各事業者が良質な介護サービスを利用者へ提供するためには、安定的な雇用のもとで良質な介護職員を育成することが必至であろう。もちろん、従来からも施設内で人材育成は行われており、人材育成の重要性も十分に理解されていると考えられる。しかしながら、介護職員に対する能力開発システムの整備はそれ程進められていなかったのではないか。

能力開発システムの構築に際して、能力開発に結びつく仕事への配置、能力向上の適切な評価、及びその評価の報酬への反映が求められるが、とりわけ本稿では仕事への配置、及び能力向上の評価について議論する。これは、介護施設においても能力開発の主要な施策としてOJTが重要と考えるからである。先行研究においても、これまで介護施設では能力開発の管理主体である施設サイド、及び能力開発の実行主体である介護職員の双方における無自覚的なOJT、すなわち「結果としてのOJT」が実施されていたという指摘がある（生活経済政策研究所介護研究会：2001）。このことは、能力開発に資するような計画的な仕事の配置（いわゆる計画的OJT）がそれ程実施されてはいなかったということの意味する。今後、事業者が更なる良質な介護サービスの提供を志向するにあたって、本稿ではこの計画的OJTを実施する必要がある、かつそのためには能力向上の適切な評価が求められ、ひいては現場管理職の育成がポイントとなると考えている。

以下では、始めに施設介護職の能力について考察し、それにはばらつきがあることを調査結果から明らかにする。そして、能力開発システムの構築へ向けて若干の提言を試みることにしたい。

### 2. 開発されるべき施設介護職の能力とは

まずは、施設介護職において開発されるべき能力について考えてみることにしよう。この場合の能力とは、介護の仕事を遂行する能力のことであり、ここでは介護能力と呼ぶことにする。確かに、介護施設において仕事とは言っても種々あるのだが、しかしながら介護職員が利用者に対して行う介護サービスは入浴介助、排泄介助、食事介助などの課業として分類することができよう。本研究プロジェクトでは「入浴介助」、「排泄介助」、「ベッドメイキング」、「食事介助」、「体位交換」、「更衣介助」、「トランスファー（移動・移乗）」、「清拭」、「洗髪」、「洗顔・身体整容」、「健康チェック」、「外出介助」、「通院介助」（以上を「身体介護分野」と呼ぶ）、「調理」、「掃除」、「洗濯」、

「衣服整理・補修」、「買い物」、「薬の受け渡し」（以上を「家事援助分野」と呼ぶ）といった19の課業に分類し、それに基づいて分析を行っている<sup>1</sup>。

さらに、1つ1つの課業には難しさに段階があり、加えてそれぞれの段階においてどの程度できるのかということも考慮に入れる必要がある。このように考えれば、上記の課業において、想定される難しさの段階をより難易度の高い段階まで、かつ高い水準でできるようになるということが、介護能力の向上を意味することになる。

厳密に言えば、一つ一つの課業において、想定される難しさの段階をより難易度の高い段階まで、かつ高い水準でできるようになるということはスキルの向上を意味する。介護施設には多数の利用者がおり、同時に複数の介護職員が処遇を行うため、介護能力とはいっても一つ一つの課業を遂行するスキルの足し算では測れないものがある。例えば、浴室へ移送している最中に、他の利用者からおむつを交換して欲しいといった要望が出る場合がある。ここですぐに排泄介助を行うか、あるいは少し待っていただき、頃合を見て行うかといった判断が求められる。このような判断は、ほんの一例であるが、技能的なスキルでは決してないだろう。すなわち、一つ一つの課業を遂行するスキルの向上と介護能力の向上とは概念的には異質なものであり、介護施設において開発されるべき介護能力とは技能的なスキルに終始するものではないのである。しかしながら、一つ一つの課業を遂行するスキルの向上が達成されたならば、トータル的な介護能力も向上していると考えられるため、以下では便宜上、介護能力という術語を用いることにしたい。

さて、本プロジェクトで実施した「高齢者介護施設職員調査」では、このような介護施設における働き方のもとで介護職員が19の課業について難易度別にどの水準までできるのかを測定するよう試みている。すなわち、介護職員の介護能力を、限定的ではあるが、測定しようと試みているのである。その結果、介護職員間には介護能力のばらつきが見受けられることが明らかとなっている。つぎに、この介護能力のばらつきについて調査結果を考察することにした。

### 3. 介護職員間における介護能力のばらつき

おそらく、全員が最高位の介護能力を有している介護施設の存在は希有であり、新人からベテランまで異なる介護能力レベルの職員が存在すると考えられる。要するに介護能力にはばらつきが存在すると考えられるのだが、このばらつきの性質を考察することは能力開発システムの構築にあたって重要であろう。

さて、介護能力のばらつきは2通り想定できる。第1に経験期間による介護能力のばらつきであり、第2に同一経験年数のもとの介護能力のばらつきである。この点を、調査データに基づいて確認してみよう。

#### (1) 経験期間による介護能力のばらつき

まず、全職員において、介護関係の仕事の経験期間別に介護能力得点を考察すると、1年未満の経験では1.92点と低位にあるが、経験年数10年程度まではほぼ段階的にその高