

# 高齢者介護事業における介護職員のキャリア管理

ー市場志向と組織志向に着目してー

菅 野 雅 子

## I. はじめに

介護人材の量的確保と質向上に向けて政策的議論が重ねられている。とりわけ処遇改善と将来の見通しを立てやすくするためのキャリアアップの仕組み作りが優先的な課題として示され、様々な施策が講じられてきた（厚生労働省，2015；2017）。

キャリアアップの仕組み作りに関して、わが国の政策には2つの流れがある。一つは、西欧諸国にならった外部労働市場の機能強化であり、市場横断的な職業能力評価基準を設けたり、外部の職業訓練機能を強化する取組みである。具体的には、介護職員の養成体系の見直し<sup>1</sup>や、介護プロフェッショナルキャリア段位制度の整備<sup>2</sup>などが進められてきた。介護は外部労働市場が有効に機能しう分野と期待されていたのである。もう一つは、個別事業所へのキャリアパス制度導入の促進である。ここでいうキャリアパス制度とは、「等級制度を基盤とし、処遇（評価・報酬）、育成の各施策を含む人事管理の枠組み」と概ね解釈されており、一般に人事制度と言われるものである。政府は、介護職員処遇改善交付金（2009～2011年）、介護職員処遇改善加算（2011年～）などのインセンティブをつけて、キャリアパス制度導入と処遇改善を一体的に後押ししてきた<sup>3</sup>。同時期に進められていた業界標準の職業能力評価基準であるキャリア段位制度と連動した人事制度の導入が期待されていたと考えられる（堀田，2012）。

それでは、こうした取組みの現在のところの進捗はどうなっているのだろうか。まず、一つ目の外部労働市場の機能強化については、西欧諸国のように職業能力評価が外部労働市場の基盤にならない現状が指摘されている（濱口，2021）。キャリア段位制度の普及は限定的と言わざるを得ない状況で、例えばレベル認定者2万人の目標に対して、2022年9月1日現在で8,306人であることが報告されており（シルバーサービス振興会HP）、目標の普及率には程遠い進捗となっている。国家資格である介護福祉士の取得率も低水準で、訪問介護員44.1%、介護職員51.8%（介護労働安定センター，2022）と、約半数程度となっ

1 2006年頃より介護福祉士の養成プロセス見直し、養成研修の再編成などが進められてきた。

2 2012年より内閣府にて推進されてきた。2015年より内閣府から厚生労働省へ移管し、現在は介護職員資質向上促進事業として運営されている。

3 政府は、キャリアパス制度の整備状況を「キャリアパス要件」として3段階設定し、それに応じて介護報酬に加算する方式をとった。2019年からは介護職員等特定処遇改善加算の創設、2022年からは介護職員処遇改善支援補助金など、キャリアパス要件を基盤とする処遇改善施策が講じられている。

ている。国家資格自体も標準と言えるほど広く普及しているとは言い難いことがわかる。一方で、個別事業所へのキャリアパス制度の導入は、この10年程度で急速に進展してきたと言える。現在、キャリアパス要件を満たして何らかの加算を取得している事業所は9割以上と報告されている（厚生労働省、2021）。しかしながら、高齢者介護事業において、どのようなキャリアパス制度が導入されていて、それが実際に政策のねらいどおり介護人材のキャリアアップの道筋を示し、人材定着・育成に寄与しているのか十分に検証されていない。

人事管理システムに関する理論的・実証的な検討は、一般産業の大企業を中心になされてきている。しかしながら、高齢者介護事業を含む社会サービス分野の人事管理システムについての研究はほとんどない。政策的な後押しを受けて、見よう見まねで制度が導入されたとしても、理論的・実証的な裏付けがないままであれば、かえって現場の混乱や負担を招いたり、あるいは方向性を見いだせず制度が形骸化してしまう可能性もある。そこで本研究では、高齢者介護事業における介護職員のキャリア管理について、その制度設計と運用の特徴、ならびに効果と課題を検討することを目的とする。既述のとおり、ここでいうキャリアパス制度とは、「等級制度を基盤とし、処遇（評価・報酬）、育成の各施策を含む人事管理の枠組み」と概ね解釈されているため、本研究でキャリアパス制度という時、この意味で用いることとする。

## Ⅱ. 先行研究とリサーチクエスション

### 1. 一般産業の人事管理研究

既述のとおり、人事管理システムに関する理論的・実証的な検討は、一般産業の大企業が研究対象の中心であり、欧米諸国との国際比較によりその違いが検討されてきている。表1は代表的な研究例である。

表1 日本企業の人事管理の特徴（海外企業との比較）

	比較対象	伝統的な日本企業の特徴	海外の特徴
Dore,1973	英国	組織志向	市場志向
Jacoby,2005	米国	人事部の強力な人事権 組織志向的	人事権はラインに分権 市場志向的
Marsden,1999	欧米	職能ルール	職務ルール、職域・職種ルール、 資格ルール
濱口, 2009;2021	欧米	メンバーシップ型	ジョブ型

Dore（1973）は日本と英国の工場を比較し、その特徴を「組織志向」と「市場志向」と総括した。前者は労働力の低移動率、人ベース賃金、企業内訓練と内部昇進、企業内労働組合、強い企業意識などに特徴づけられ、長期雇用を前提とした内部労働市場への依存度が高い。後者は労働力の高移動率、仕事ベース賃金（同一労働同一賃金）、公共職業訓練と外部からの中途採用、産業別労働組合、高い職業アイデンティティなどに特徴づけられ、外部労働市場の原理に基づく。Jacoby（2005）は日米の企業を比較し、日本は幅広いキャ

リアパスを通じた技能形成に加えて、人事部が強力な人事権を有し柔軟な人材配置を可能にする「組織志向」であるのに対して、米国はライン管理者に人事権が分権化され、賃金決定原理に市場横断的な能力評価と賃金水準の市場相場が加味される「市場志向」であるとした。Marsden (1999) は、各国の人事管理システムの多様性を理論的にモデル化し、4つの類型を導出している。Marsdenによれば日本は「職能ルール」とされ、職務と個人との対応に高い柔軟性があり、かつ組織の職務設計に合わせて労働者の技能形成が行われ、内部労働市場が支配的になる。それに対して海外企業は、職務ルール（アメリカ、フランス）、職域・職種ルール（イギリス）、資格ルール（ドイツ）などが適用されていると論じている。近年、わが国において濱口（2009；2021）が、「組織志向」と「市場志向」という概念に代えて、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」という新たな概念で日本型と欧米諸国の人事管理システムの違いを論じている。表2は、濱口によるメンバーシップ型とジョブ型の違いを整理したものである。濱口（2021）によれば、メンバーシップ型とジョブ型を特徴づける本質的な違いは、「職務と人間のくっつけ方」であり、日本以外の社会（ジョブ型）では職務に人をつけるのに対し、わが国（メンバーシップ型）は人に職務をつけることであるとする。

表2 日本企業の人事管理の特徴（海外企業との比較）

	メンバーシップ型	ジョブ型
雇用契約	職務を特定しない雇用契約	職務を特定する雇用契約
賃金	人に値段がつけられる、人基準の賃金制度	職務に値段がついている、職務に基づく賃金制度
労使関係	企業別に総額人件費の増分を交渉する	職種別のベースアップを交渉する
採用	新卒一括採用。必要に応じて中途採用（ポストに対する採用となることが多いが、異動が否定されているわけではない）	原則、欠員募集。必要な都度採用する。具体的なポストに対する採用を行う
採用権限	本社の人事部	各職場の管理者
解雇	整理解雇の前に、残業削減や人事異動で解雇を避ける努力義務を行う必要がある。個人の能力や行為を理由とする普通解雇の制限は緩い	経営上の理由による整理解雇が最も正当な解雇事由
異動	定期的に職務が変わり、多様な職務を経験して、「わが社」の専門家になる	原則、同一の職務。空きポストがあれば、上位ポスト、異なるポストに応募することは可能
教育訓練	未経験者をポストに就けて、上司や先輩がOJTで鍛える	JDIに書いてあることができる資格保有者や経験者を採用する。必要なスキルは企業外で身に着ける
人事考課	末端労働者に至るまで人事考課がある。能力評価と情意考課が中心	上澄みのエリート層のみが対象。一般労働者に人事考課はない

出所) 濱口（2021）をもとに筆者作成。

組織志向／市場志向にしろ、メンバーシップ型／ジョブ型にしろ、それらの概念は、現実にその特徴を100%備えた人事管理システムが存在するわけではなく、両概念に照らして、いずれの概念がどの程度まで該当するかという分析に活用しうる（佐藤，2022）。そのため、近年の人事管理の変化をとらえる際に、両概念との比較で検討されることが多い。例えば、大企業の近年の変化（江夏・平野，2012；上林・平野，2019）、中小企業の特徴（佐藤，2017）、海外企業の近年の変化（佐藤，2020；武石・坂爪・松浦，2021）などの研究がそれに該当する。

1980年代には、世界的にもこの日本型雇用システムこそが日本の圧倒的な経済的競争力

の源泉であるともてはやされていたが、1990年代の長期不況に入ってから、企業にとっては人件費上昇の圧迫が大きいことや外部からの人材調達がしにくいこと、社員にとっては自律的なキャリア形成を阻害するなどの問題点が指摘され、組織にとっても個人にとっても、環境変化への対応力を損なう元凶と見なされるようになり、脱日本型が唱えられるようになった。近年マスメディア等では、脱日本型の目指す方向として、ジョブ型人事への移行の必要性を喧伝する記事や記述が多く観察される。

しかしながら、近年の大企業の変化を検討した研究（江夏・平野，2012；上林・平野，2019）では、日本企業における人事管理の変化は、「能力主義から職務主義へ」という単純な流れには集約されない。能力主義におけるコスト管理の難しさや外部からの人材調達の難しさといった短所を解消しつつ、職務主義における配置の柔軟性の阻害や幅広い技能形成への不適合といった短所を招かない、双方の原理を混合させた「役割主義」へのシフトが見られるという。ただし江夏・平野（2012）の実証研究では、能力主義と労働生産性の関係は顕著な負の影響は見られないのに対して、職務主義も役割主義も労働生産性に有意な負の影響を与えており、日本企業に馴染みの薄い社員格付制度を企業側が巧みに使いこなせていない可能性が指摘されている。同研究では、役割主義と人事部への人事権集中の組合せはポジティブな結果であるため、役割主義に移行しても、特定職種にとどまらない広がりを持った技能をコア社員に身につけさせることができるキャリア開発方針が採用されているものとしている。そのため、人事部は従前どおり人事情報を収集蓄積し、全社的な観点に立って適材適所の人事管理を行う必要があるのである。一方で、会社主導の人材配置・異動や教育が社員の自律的なキャリア形成を阻害してきたことへの対応として、社内公募制やキャリア面談など企業と従業員の調整・合意に基づいた配置・異動を行うことが肝要であるという指摘が増えている（上林・平野，2019；武石，2019，佐藤，2022）。このように大企業の人事管理においては、従来の組織志向の短所の解消に向けて、役割や職務価値に応じた役割主義へのシフトが見られるが、中核となる社員にはゼネラリストとして幅広いキャリア形成を行おうとする傾向が依然としてあること、しかし強力な人事権の発動という企業主導の面ばかりではなく、本人の意向や自己選択を尊重する余地もある企業・社員調整型キャリア管理（佐藤，2022）に変化しつつあることがわかる。

## 2. 介護分野の人事管理研究

介護分野における人事管理の制度化が進められてきたのは、介護保険制度施行により準市場化されたことに伴い経営管理の必要性が認識されるようになったことと、先述のように政府主導のキャリアパス施策を契機としている。それまでは、社会福祉法人であれば賃金に公務員の俸給表が準用されたり、医療法人であれば病院組織の人事管理が適用されたりしていたと考えられる。いずれも年功序列的な色彩の強い人事管理であったと推察される<sup>4</sup>。介護保険制度施行後は、民間営利企業が縷々参入することになるが、地場の中小零細法人が多く、人事管理に関する制度化の必要性があまりない企業も多いと考えられる。

4 病院組織の人事管理は、医師を頂点とするヒエラルキーを維持するような人事管理システムとなっており、職種別の賃金体系が維持されつつ、職種内では年功序列的な色彩が強かったこと、近年は能力・実力主義への移行が進んでいることが報告されている（斎藤，2015）。

こうした経緯から、介護分野の人事管理研究もその必要性が乏しかったと言える。

介護保険制度施行後の人事管理に関連する研究としては、竹内・竹内・外島（2007）が、医療・介護関連施設に勤務する医療・介護関連職員を対象にした調査で、組織レベルのHRM施策が、組織風土よりも強い影響力を有していることを確認している。竹内らは、組織コミットメントに対して、個人レベルのP-Eフィット（個人と環境の適合）を統制しても「適切な給与・報酬」が有意な正の影響を及ぼすことや、離転職意思に対して、「充実度の高い教育訓練」、「適切な給与・報酬」が負の影響を及ぼすことを報告している。いずれの従属変数にも、「納得度の高い人事評価」と「適切な採用・配置管理」は影響が見られなかった。原口（2015）は、同一法人の複数介護事業所の職員を対象にした調査で、離転職意思に対して、内部育成志向HRM（教育訓練、内部昇進、業績と報酬のリンク）が有意な負の影響を与えていること、さらに内部育成志向HRMと離転職意思の関係を、組織への愛着的コミットメントが媒介していることを見い出している。

以上より、組織レベルのHRM施策が従業員の組織コミットメントや離転職意思に及ぼす影響が大きいこと、とりわけ内部育成志向、すなわち組織志向の人事管理が人材の定着促進に有効な施策であることがわかる。ただし、原口（2015）では、業績と報酬のリンクが組織コミットメントを媒介して離転職意思を抑制しているが、竹内ほか（2007）では、「納得性の高い人事評価」は組織コミットメントにも離転職意思にもとくに有意な影響は示していない。また、能力評価と報酬の連動が介護職員のストレスを有意に高めているという研究結果もある（堀田、2010）。このように評価制度に関しては測定尺度も結果も安定しておらず、どのような方法が適切なのかについて結論づけることは難しい。労働経済学の立場から病院の人事管理施策について検討した研究では、公共性の高い社会サービスの分野では、構成員の使命感や活動そのものへの強い肯定感など内発的動機の相対的強さを考慮に入れた制度設計が必要と指摘されている（林・丁井・小西ほか、2013）。外発的なインセンティブが内発的動機づけを締め出すというクラウディング・アウト効果（Frey & Jegen, 1999；2000）はよく知られており、能力主義と言っても、その細部の制度設計に関しては丁寧な実態把握と効果検証が必要であると考えられる。

### 3. リサーチクエスションの設定

上述のように、介護分野における人事管理についての研究は限定的である。需要が急拡大するこの分野における人事管理の有効な施策や方向性を検討する必要性は高い。高齢者介護事業は、外部労働市場からの人材調達を主とする市場志向の側面があるにも関わらず、様々な政策的試みを経ても職業能力評価が外部労働市場の基盤にならない現状を踏まえると、それぞれの企業が独自の基準で独自の人事管理を行っている可能性が高い。内部育成志向のHRMが組織への愛着的コミットメントに基づく離転職意思の抑制に寄与する報告を踏まえると（原口、2015）、組織志向の人事管理が適合的であるとも考えられる。しかしながら、組織志向の日本型人事管理が、スペシャリスト人材の確保・育成に適合するのかわ、従業員個人が専門職として満足できる職業キャリアの形成につながるのか、ということに疑問が生じる。

高齢者介護事業において、どのようなキャリアパス制度のもとで、どのように介護職の



キャリア管理は行われているのか、そしてその効果や課題はどのようなものなのか、まずは現状の把握と効果検証が必要である。そこで本研究では、それらを検討する手掛かりとして、「市場志向」と「組織志向」という既存の分析概念を援用し、高齢者介護事業におけるキャリア管理の特徴、およびその効果と課題について、人材が定着する優良法人の事例調査を通じて検討することとした。本研究のリサーチクエスチョンは以下のとおりである。

- RQ1 人材が定着する優良な高齢者介護事業者のキャリアパス制度は、組織志向と市場志向という枠組みに照らしてどのような特徴があるだろうか
- RQ2 キャリアパス制度導入の効果・課題について、経営側はどのように認識しているのだろうか

### Ⅲ. 方法

#### 1. 事例調査の枠組み

既存研究を踏まえて、キャリアパス制度を検討する際に、職員のキャリアアップに密接に関連する制度として、インセンティブシステム（等級制度）、処遇（評価・賃金）、育成の3つに焦点を当てて、組織志向と市場志向いずれの特徴がどのように出ているのかについて検討することとした。具体的な検討項目は表3のとおりである。

表3 キャリアパス制度を検討する際の枠組み

	組織志向	市場志向
インセンティブシステム (等級制度)	職能資格制度	職務等級制度
	人ベースの等級・賃金決定	職務ベースの等級・賃金
	内部昇進重視	適任者を内部・外部から獲得
処遇 (評価・賃金)	インターナルバランス重視	市場相場賃金重視
	一般従業員まで査定付き定昇	一般従業員は査定なし
育成	新卒者を内部育成する	資格保有者や経験者を採用する
	企業特殊的能力重視	一般的専門能力重視
	異動により複数職能型	単一職能型
	人事権は人事部集中	人事権はライン分散

#### 2. 事例調査の実施概要

##### (1) 調査実施時期と調査対象

2021年7～9月にかけて、特別養護老人ホームを含む高齢者介護サービスを運営する社会福祉法人5法人を対象にインタビュー調査を実施した。特別養護老人ホームのような大規模施設を運営する法人は、非営利であっても、ある程度、組織のヒエラルキーや公式化・標準化・文書化等を伴う人事管理システムの必要性が高いと考えられるためである（田尾，2001）。対象法人の条件は、介護職員処遇改善加算Ⅰ（すべてのキャリアパス要件を満たし最も高い加算）を算定し、人材の定着が良い法人（離職率10%以内）とした。調査対象

法人の主なプロフィールは表4のとおりである。

表4 調査対象法人の主なプロフィール（調査時点）

	A法人	B法人	C法人	D法人	E法人
所在地	埼玉県	東京都	神奈川県	埼玉県	東京都
法人設立	1970年代	1990年代	1970年代	1990年代	1990年代
法人全体の従業員数	1,046人	1,018人	504人	332人	200人
介護保険指定サービスの事業所数	20	35	27	4	7
介護保険指定サービスの従業員数	434人	904人	414人	193人	200人
非正規比率	53.2%	60.3%	64.3%	33.7%	43.6%
主とする特別養護老人ホームの従業員数	77人	76人	89人	80人	94人
非正規比率	33.8%	44.7%	66.6%	37.5%	37.2%
特養定員	入居124床 (ショート含む)	入居100床 ショート8床	入居100床 ショート21床	入居50床 ショート10床 +ケアハウス48床	入居105床 ショート15床
平均年齢（正規）	41.2歳	39.5歳	38歳	32.4歳	37.5歳
平均年齢（非正規）	51.2歳	52.8歳	55歳	34.5歳	54.0歳
平均勤続年数（正規）	7年	8.8年	6年	5.6年	7.6年
平均勤続年数（非正規）	9年	8.2年	9年	5.4年	8.4年

## (2) インタビュー対象者

インタビュー対象者は、人事制度の設計や運用について具体的なレベルで説明ができる方という条件を付し対応を依頼した。インタビュー実施概要は表5のとおりである。なお法人の特定を避けるため、部門、役職名は一般名称に変えている。

表5 調査対象法人のインタビュー実施概要

	A法人	B法人	C法人	D法人	E法人
対象者	管理部門 (部長)	管理部門 (課長、係長)	管理部門 (部長、課長)	理事兼施設長	総合施設長 (全事業の統括)
所要時間	150分	150分	150分	150分	180分
方法	対面	対面	オンライン	オンライン	オンライン

## (3) インタビュー項目と分析方法

インタビュー調査の項目は以下のとおりである。なお、各種規程、帳票類、マニュアルなどを可能な範囲で提供いただいた。

- ・法人・事業所の概要（事前にプロフィールシートに記載を依頼）
- ・キャリアパス制度導入の目的、問題意識
- ・等級制度、処遇制度（評価・報酬）、教育制度の概要と運用のしかたについて
- ・キャリアパス制度の設計や運用で工夫していること
- ・キャリアパス制度の導入効果への認識、課題感

インタビューはすべてICレコーダーに録音し逐語記録化し分析の基礎データとした。分析は、佐藤（2008）の質的データ分析法を参考にして実施した。その特徴は、①事例の

分析に重点をおく、②文書セグメントが置かれている元の文字テキストの文脈を重視する、③コーディング作業において帰納的なアプローチだけでなく演繹的なアプローチをも積極的に活用することである。本調査では、事例分析に重点を置く方法論が適切であること、さらに帰納的なアプローチだけではなく先行研究を視野に入れ演繹的なアプローチを用いることでより有効な分析になると考え、この分析方法を採用した。なお分析結果は、対象法人のインタビュー対象者に研究者側の認識違いがないか確認を行っている。

## Ⅳ. 結果

### 1. RQ1の結果

#### (1) 調査対象法人が導入するキャリアパス制度の概要

RQ1「人材が定着する優良な高齢者介護事業者のキャリアパス制度は、組織志向と市場志向という枠組みに照らしてどのような特徴があるだろうか」について検討する。まず表6により、調査対象法人がどのようなキャリアパス制度を導入しているのかについて確認する。5法人とも、介護保険法施行後の2000年代以降に制度を導入している。適用範囲は正規職員に限定しており、インセンティブシステム（等級制度）を基盤として、処遇制度（評価・賃金）、育成制度を整備している。いずれの法人もキャリア段位制度の活用はない。

表6 調査対象法人が導入するキャリアパス制度の枠組み

	A法人	B法人	C法人	D法人	E法人
キャリアパス導入年	2010年代	2000年代	2010年代	2000年代	2010年代
対象	正規職員	正規職員	正規職員	正規職員	正規職員
(等 級 制 度 シ ス テ ム イ ン セン ティ ブ)	等級制度 (名称) ○ (とくになし)	○ (役割等級制度)	○ (役割等級制度)	○ (役割等級制度)	○ (とくになし)
	模倣型人事制度	職群別コース管理 ・専門職(医療系など) ・一般・総合職(介護職、 事務職員など)	—	—	—
処 遇 ( 評 価 ・ 賃 金)	職種別市場相場の反映	職群別賃金テーブル (範囲給・昇給率管理) 資格手当	職群別賃金テーブル (範囲給・段階号俸表) 資格手当	職群別賃金テーブル (範囲給・昇給率管理) 資格手当	職種別・資格別テーブル (単一給) 資格手当
	人事考課(能力・ 取組姿勢など)	○	○	○	○
	目標管理 (成果の評価)	—	○	○	○
	評価と基本給の連動	—	○	○	○
	評価と賞与の連動	○	○	○	○
育 成	新卒採用の有無	○	○	—	○
	○J T	○	○	○	○
	Off-J T	○	○	○	○
	自己啓発支援	○	○	○	○
	人事異動	○	○	○	○
	キャリア段位	—	—	—	—

#### (2) インセンティブシステム（等級制度）

次に、どのようなインセンティブシステム（等級制度）を導入しているかについて、表7に示す。等級数や区分の仕方は法人によって異なるが、大まかなキャリアのステップは共通している。すなわち、「C1 担当・サブリーダークラス」(※Cは筆者が付した記号でキャリアを意味する。以下同様)、「C2 主任・係長クラス」、「C3 課長クラス」、「C4 部長クラス」、「C5 役員クラス」という役割の大きさに基づくステップである。専門職ラダーはなく、組織の管理階層を上がっていくマネジメントラダーのみが構築されている。



運用については、5 法人共通して、C1の間は勤続年数と能力を考慮して昇給・昇格する能力主義が採用されている。A法人のみ、介護福祉士を取得しないと総合職 2 級以上に昇格できない仕組みになっているが、他の 4 法人は保有資格による昇格の制約はとくに設けられていない。C2以上は、5 法人共通して、原則は役職ポストと昇格が一致する役割等級制度の仕組みを採用しているが、実際には、能力が認められれば役職ポストがなくても昇格させたり、役職から外れても降格させなかったりなど、人基準で柔軟に対応する組織志向的な運用になっている。

表 7 調査対象法人の等級制度の概要

	A法人	B法人	C法人	D法人	E法人
C1 担当・サブリーダークラス	一般職2級：無資格	1等級：入職から5年程度	1等級：一般職初級	1等級：一般、副主任、主任	1等級：一般
	一般職1級：ヘルパー2級／初任者研修修了者				
	総合職2級：介護福祉士				
C2 主任・係長クラス	総合職1級：副主任2、ユニットリーダー	2等級：大よそ5年目以降（委員長、ユニットリーダー、サブリーダーなど）	2等級：一般職上級、副主任（サブリーダークラス）	2等級：係長（通常は生活相談員またはケアマネ）	2等級：サブリーダー、副主任
	指導職2級：副主任1、ユニットリーダー（主任候補）				
	指導職1級：主任、フロアリーダー				
C3 課長クラス	管理職2級：所長、事務長	3等級：主任、フロアリーダー 4等級：係長（専門職ごとの統括、介護係長、看護係長）、 デイサービス所長	3等級：主任（係長、フロアリーダークラス）、所長（小規模事業所）	3等級：副施設長・課長	3等級：リーダー、主任（フロアリーダークラス）
	管理職1級：副施設長、統括所長				
	経営職3級：施設長、管理部長				
C4 部長クラス	経営職2級：エリア長	5等級：課長、特養施設長 6等級：事務局長	5等級：部長、所長、事業部長、施設長 6等級：事務局長、センター長	4等級：施設長	5等級：部長、総合施設長
	経営職1級：介護部長				
C5 役員クラス		7等級：理事長			

### (3) 処遇制度（評価・賃金）

賃金は職群別の賃金テーブルにより等級別の上限・下限が定められており、その中で評価によって一定程度賃金を分散させる方法をとっている。職群の分け方は法人によって異なり、例えば、医療系（看護師、理学療法士等）と、介護職・事務職系（介護職、事務職、生活相談員、調理師等）など、何系統かに分けられている。5 法人とも介護職と事務系職種は同じ職群に区分されており、大まかに各職種の市場相場ををにらみつつ、法人全体および職群の中でインターナルバランスを重視した賃金となっている。

評価については、いずれの法人も一般従業員まで含めて能力主義・実力主義的な評価制度を導入している。B～E法人は人事考課と目標管理を導入しており、評価結果を月例給与と賞与の双方に反映させている。A法人は人事考課の評価結果を賞与にのみ反映するという比較的シンプルな方法をとっている。5 法人とも、評価と賃金を連動させているが、賃金に大きな差をつけることは意図しておらず、法人の理念や目標と連動させた部署や個人の目標設定とその達成支援や、育成を目的とした面談を行い、育成重視の運用をしている。

#### (4) 育成制度

育成制度は、5法人共通してOJT, Off-JT, 自己啓発支援を導入し企業内訓練に力を入れるとともに、人事異動による育成を重視している。人事異動の狙いとしては、多様な経験を有した視野の広い人材育成、適材適所の人材配置、人員固定化の排除、多様な働き方へのニーズ対応などがあげられる。異動の範囲としては、例えば特養の介護職員を例にとると、施設内での異動、他の特養への異動、他の介護サービスへの異動、他職種への異動・兼任（例えば、ケアマネジャー、生活相談員、地域包括支援センター相談員、人事スタッフなど）というように、サービス種別や職種を超えることは珍しくない。人材育成の方向性については、各法人より以下のような発言が聞かれた。

「職人ではなく、多様な経験を積んだゼネラリストを育てたい。介護技術は高いけど職人みたいな人に、人はついていかない」(A法人)

「別の職種も経験させてゼネラリストを育てたい。自分の専門性だけではなく、広い視野を持って部下マネジメントや他職種連携を理解した人材を育てたい」(B法人)

「活躍してほしい人材には、介護現場で4～5年経験した後、スタッフ部門含めて違う仕事・職種を経験して広い視野の人材を育てていきたい」(C法人)

「介護職のみの経験で施設長への昇格は考えられない。外部とのやりとりをする経験(相談員またはケアマネ経験)は欠かせない」(D法人)

「人事異動や兼任で多様な経験を積んで、経験の幅や視野を広げることは重視している」(E法人)

以上の発言が象徴するように、少なくとも組織の中核で活躍してほしい人材には、一定の専門知識・スキルを獲得した後は、その深化よりも、介護職に限定せず幅広い経験を積み広い視野を持ったゼネラリスト育成への強い意向が語られている。

ただし、異動に際しては人事部が強い人事権を行使するわけではなく、ライン管理職・本人と相談しながら、最終的な決定をするという方法がとられていた。ライン管理職が集まる全体会議で人事異動を検討するという法人もあった。

#### (5) まとめ

以上の結果を踏まえて、RQ1「人材が定着する優良な高齢者介護事業者のキャリアパス制度は、組織志向と市場志向という枠組みに照らしてどのような特徴があるだろうか」について、図1のように整理した。

	組織志向	市場志向
インセンティブシステム (等級制度)	<div>役割等級制度</div> <div>C1の間：人ベースの運用</div> <div>内部昇進重視</div>	<div>C2以降は原則職務ベースの運用 しかしドライにはいかない</div>
処遇 (評価・賃金)	<div>職群(職種)内で インターナルバランス重視</div> <div>一般従業員まで査定付定昇・賞与</div>	<div>職群(職種)別賃金、資格手当</div>
育成	<div>内部育成重視(資格取得は奨励)</div> <div>企業特殊的能力重視</div> <div>異動による複数職能重視</div> <div>人事権は管理部門。ラインマネジャー・本人とすり合わせ</div>	<div>活躍してほしい人材</div>

図1 RQ1のまとめ

介護事業におけるキャリアパス制度は、根幹となるインセンティブシステムについては役割等級制度という組織志向と市場志向の中間的な制度を導入している。しかしながら運用に関しては、役職者においても職務主義のようにドライにはいかず、人基準の曖昧さを残し、組織志向の柔軟な人事管理を行っている。いずれの法人も、職群別賃金を設定し市場相場をにらみつつ、法人内や職種内でのインターナルバランスを重視した賃金となっている。また一般従業員まで査定付き定昇・賞与となっており、そのために能力主義・実力主義的な評価制度を導入している。育成に関しては、企業内訓練と人事異動により、企業特殊的能力を育成することが重視されている。介護職の場合、医療職と異なるのは、職種を超えた異動が行われる点であり、組織の中核で活躍してほしい人材は複数職能を身につけることが重視されている。そのようなキャリア形成を可能にするためにも、人材配置の柔軟性が必要となる。そのため人事情報は本部に集約されることになる。ここまでは概ね組織志向の特徴である。ただし、異動に際しては人事部が強い人事権を行使するわけではなく、ライン管理職・本人と相談しながら最終的な決定をする。このことから、組織主導で柔軟な人材配置を行うという組織志向でありながら、ライン管理職の考えや本人の意思を尊重するという昨今の傾向を反映した運用（上林・平野，2019；武石，2019；佐藤，2022）になっていると言える。介護職の場合、配置や異動に際して本人の意思を尊重することは、職務満足低下や離職を防ぐという観点から、より重要であると考えられる。

## 2. RQ2の結果

次に、RQ2「キャリアパス制度導入の効果・課題について、経営側はどのように認識しているのだろうか」については、逐語録より概念を生成して図式化した（図2）。以下、図の（1）～（4）について簡潔に説明する。

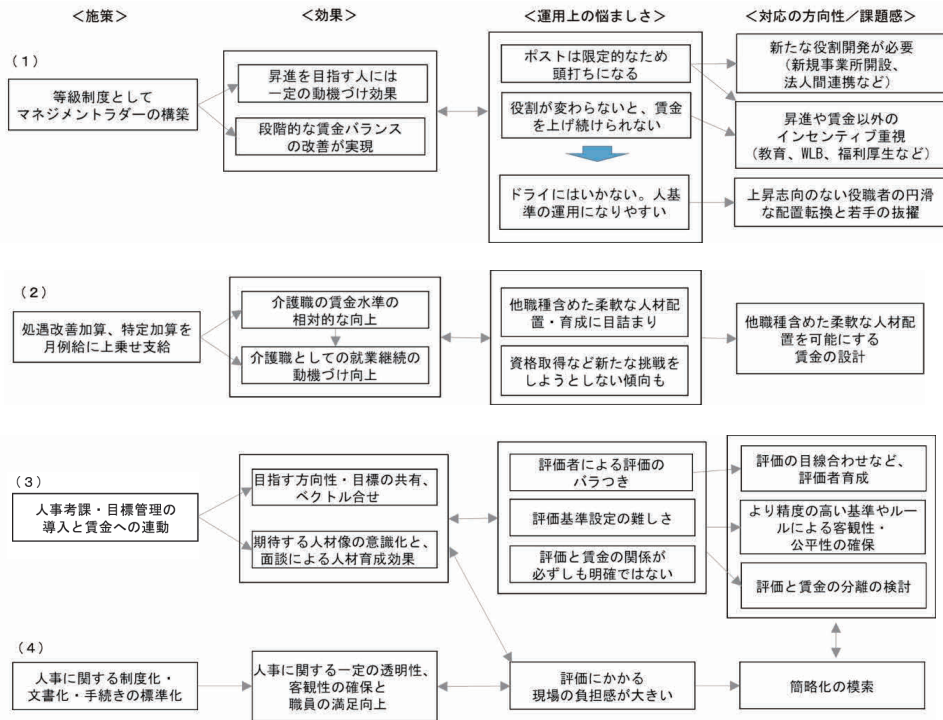


図2 キャリアパス制度導入の効果と課題感

### (1) 等級制度としてマネジメントラダーの構築

マネジメントラダーは、昇進を目指す人には一定の動機づけになる。また、等級に応じた賃金（範囲給）の設定により、一定期間をかけて段階的に賃金バランスの改善が実現できたという効果が指摘された。しかしながら役割等級制度を導入しても、その特徴である「ポスト＝等級」という考え方がなかなか馴染まず、「ポストは限定的なため、頭打ちになる」、「役割が変わらないと賃金を上げ続けられない」といった悩ましさが語られ、職務主義の原理のようにドライにいかず人基準の運用になりがちのようであった。そのため、新たな役割開発によりポストを増やすことの必要性が語られた。

一方でいずれの法人も、昇進・昇格や昇給による動機づけの限界を感じており、非金銭的なインセンティブの創出を重視していた。理念やミッションの共有やそれを実現するための教育に力を入れるとともに、ワーク・ライフ・バランス支援、福利厚生の充実など働きやすい職場環境づくりを通じた共同体意識の醸成に力を入れていた。

### (2) 処遇改善加算、特定加算を月例給与に上乗せ支給

5法人とも加算分を月例給与に手当として上乗せ支給しており、介護職の賃金水準が従来に比べても、また他職種と比べても相対的に向上していること、それが介護職としての就業継続の動機づけにつながっていると強く認識していた。しかしながら、それゆえに他職種への異動が敬遠されるようになり、かつては人気が高かったケアマネジャーや生活相

談員などへの職種転換を希望する者が少なくなり、柔軟な配置転換に目詰まりを起こしているという逆機能が指摘された。それに伴い、介護支援専門員や社会福祉士等、新たな資格に挑戦する人も減っているという指摘もあった。今後の方向性としては、他職種含めた柔軟な人材配置を可能にするような賃金の設計も必要であるとの認識であった。

### (3) 人事考課・目標管理の導入と賃金への連動

人事考課や目標管理の導入は、目指す方向性・目標の共有やベクトル合せ、期待する人材像の意識化、面談による人材育成に効果があると認識されていた。その一方で、評価者による評価のバラつき、評価基準設定の難しさ、評価と賃金の関係が必ずしも明確ではないといったことなどが、悩みとして語られた。今後の方向性は、評価者の目線合わせなど評価者育成、より精度の高い基準やルールによる客観性・公平性の確保、評価と賃金の分離の検討などがあげられていた。こうした悩みや課題は人事制度の設計・運用上、一般的なものであり、介護に特有のものではない。下記(4)にも示すとおり現場の負担感も大きく、どのような方向性に進めば良いのか確信が持てないでいることも語られた。

### (4) 人事に関する制度化・文書化・手続きの標準化

キャリアパス制度の導入によって、人事に関する制度化・文書化・手続きの標準化が進み、一定の透明性・客観性の確保と職員の満足向上につながっていると認識されていた。一方で、一連の評価手続きに関して現場の負担感は大きく、上記(3)に示した精度を高める必要性の認識とは逆に、より簡素化していきたいという思いも語られていた。

## IV. 考察

### 1. 介護職のキャリア管理の特徴

本稿では、組織志向と市場志向という分析枠組みに照らして、人材が定着する優良法人の高齢者介護事業における介護職員のキャリア管理の特徴、およびその効果と課題について、事例調査を通じて検討することを目的とした。

RQ1の検討により、5法人の共通点として、①役割等級制度と職群別賃金という職務ベースのインセンティブシステムを持ちながら、その運用は人基準の要素が相当程度高く、②インターナルバランスを重視した賃金、③育成を重視した評価制度、④企業内訓練と人事異動による内部育成・内部昇進を重視し、組織の中核となる人材はゼネラリストとして育てたいという意向が強いことなどが見いだされた。役割主義を、能力主義と職務主義の結合パターンとして捉えるならば、「能力主義に傾斜した役割主義」(平野、2010; 江夏・平野、2012)とも言える。さらに、⑤人事権は法人本部が持ちながらライン管理職や本人の考えを尊重した人事異動を実施しており、職務満足低下や離職防止にも配慮している。昨今の一般産業の大企業の傾向(上林・平野、2019; 武石、2019)に極めて近い。

次にRQ2の検討により、キャリアパス制度導入による動機づけ効果や人材育成効果が認識されながらも、マネジメントラダーを上らない多くの職員の動機づけの問題や、一般従業員の評価の難しさと現場の負担感などが人事の悩みとなっていることがうかがわれた。いずれの法人も、昇進や賃金以外のインセンティブとして、理念やミッションの共有



やそれを実現するための教育に力を入れるとともに、ワーク・ライフ・バランス支援、福利厚生の実施など働きやすい職場環境づくりに力を入れていた。強い金銭的インセンティブを重視するというよりは、共同体意識や組織への愛着の醸成を重視しており、事例対象法人の人材確保・定着を支える基盤になっている可能性が考えられる。公共性の高い社会サービス分野では、構成員の使命感や活動そのものへの強い肯定感など内発的動機の相対的強さを考慮に入れた制度設計が必要とされていることや（林ほか、2013）、外発的なインセンティブが内発的動機づけを締め出すというクラウディング・アウト効果（Frey & Jegen, 1999, 2000）を踏まえると、むしろ弱い金銭的インセンティブの報酬制度を設計し、それに代わる非金銭的インセンティブの提供に力を入れることが効果を発揮している可能性がある。例えば、雇用保障や丁寧な教育訓練を通じて信頼と互恵性の企業文化を醸成し、それを通じて従業員を社会化していくハイコミットメント型の人事システム（Baron & Kreps, 1999）に近いとも考えられる。

その一方で、問題となるのはキャリア開発意欲の停滞が課題として認識されていたことである。市場志向であれば、市場相場と連動した賃金となるため、より上位の資格を取得するなどして、もっと高い賃金の仕事に就こうとするキャリア開発へのインセンティブが働くと考えられる（平野、2010）。しかしながら組織志向の場合、一定の時間をかけて企業特殊的能力を身に付け、能力伸長や取組み姿勢に応じて昇給していくため、能力開発へのインセンティブは働くが、キャリア開発へのインセンティブは働きにくい（平野、2010）。さらにそこに介護職に限定した処遇改善が継続的に行われてきたため、新たな資格取得や上位職への役割変更がなくても賃金が上がり、資格取得、他職種転換、昇進などのキャリア開発意欲をますます停滞させる結果となった可能性も考えられる。またいずれの法人も、目に見える形でキャリアパスとして示されているのは管理階層を上っていくマネジメントラダーのみであり、スペシャリスト人材を育てるインセンティブとしては弱いと言わざるを得ないだろう。

今回の調査対象法人では、少なくとも組織の中核になる人材は複数職能の経験を持つゼネラリストとして育成することが志向されている。その意味では内部労働市場への依存度がある程度高く、柔軟な人材配置や内部育成を重視する組織志向を維持することが必要となる。政府の処遇改善施策も、介護職に限定せず、介護報酬本体の底上げを通じて法人が自由にインターナルバランスを調整できる方向性が望ましいと言えるかもしれない。

一方で、個人が自らのキャリア開発に対するオーナーシップを持ち、資格取得や新たな役割への挑戦意欲を後押しするような仕組みを検討する必要があると言えるだろう。「役割が変わらなければ、賃金も変わらない」という役割主義をベースに置くことは一つの重要なメッセージになり得るだろう。それとともに、キャリア支援策（多様なキャリアパスの可能性の明示、キャリア面談、自己申告制度、社内公募など）を充実させ、自律的なキャリア開発の動機づけを強める方向性が必要ではないかと考えられる。マネジメントラダーを上らない大多数の職員が、スペシャリストとしてキャリア形成していく道筋を描くことは引き続きの課題と言えそうである。

## 2. 本稿の意義と今後の研究課題

本稿では、これまで十分な実証的検討がなされてこなかった高齢者介護事業の人事管理システムについて、市場志向と組織志向という分析概念を援用して、具体的な制度と運用に踏み込んだ事例研究を行った。その結果、調査対象法人において、組織志向が色濃い人事管理の特徴が見いだされ、その利点としては、組織の中核人材を育てるために、柔軟な人材配置・異動を通じていくぶん広いキャリア形成を行うことができることがあげられるが、反面、スペシャリスト人材を育成するインセンティブシステムが未整備であることや、職員の自律的なキャリア開発意欲を抑制している可能性が見出された。

本稿の限界は、大手の優良な社会福祉法人のキャリア管理の特徴を検討したため、高齢者介護事業の多様性がカバーできていない点である。高齢者介護事業は、法人種別、サービス種別、規模、地域など多様である。今後は、法人種別や規模の違い等を考慮に入れてサンプルを増やし、どのようなバリエーションがあるか定性調査・定量調査の両面より検討する必要がある。また現状の制度・運用の特徴が、介護人材にどのように認知され、定着・育成・キャリア開発にどのように影響しているのか、職員を対象にした調査で検証する必要がある。

## 謝辞

本研究は茨城キリスト教大学（奨励研究）の助成を受けたものです。調査にご協力いただいた5法人に記して感謝申し上げます。

## 参考文献

- 江夏幾多郎・平野光俊（2012）「社員格付原理としての役割主義の機能要件：人事部の権限と体制に着目して」『組織科学』45(3), 67-79.
- 介護労働安定センター（2022）『令和3年度事業所における介護労働実態調査結果報告書』
- 上林憲雄・平野光俊編著（2019）『日本の人事システム：その伝統と革新』同文館出版.
- 厚生労働省（2015）『2025年に向けた介護人材の確保：量と質の好循環の確立に向けて（平成27年2月25日）』社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会.
- 厚生労働省（2017）『介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて（平成29年10月4日）』社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会.
- 厚生労働省（2021）「令和2年度介護従事者処遇状況等調査結果」.
- 佐藤厚（2017）「企業コミュニティと人材育成・キャリア形成：中小企業を中心に」『日本労働研究雑誌』686, 29-42.
- 佐藤厚（2020）「企業コミュニティと人材育成・キャリア形成：実証データによる日英比較」『生涯学習とキャリアデザイン』17(2), 3-21.
- 佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法』新曜社.
- 佐藤博樹（2022）「『ジョブ型雇用』を巡る議論をどのように理解すべきか：人事管理システム改革への示唆」『日本労働研究雑誌』739.
- 齋藤清一（2015）「医療機関における能力・役割主義人事制度の導入と今日的課題」(博士論文) 埼玉大学.
- シルバーサービス振興会「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/> (2022/9/23最終アクセス).
- 田尾雅夫（2001）『ヒューマン・サービスの経営：超高齢社会を生き抜くために』白桃書房.
- 武石恵美子・坂爪洋美・松浦民江（2021）『ダイバーシティ経営に適合する人事管理と職場マネジメント：ドイツ・スイス企業インタビュー調査からの示唆』日本労働研究雑誌22(1), 73-85.

- 武石恵美子 (2019) 「『適材適所』を考える：従業員の自律性を高める異動管理」『生涯学習とキャリアデザイン』17(1), 3-19.
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕 (2007) 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性 HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』20(2), 127-141.
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会：雇用システムの再構築へ』岩波新書.
- 濱口桂一郎 (2021) 『ジョブ型雇用社会とは何か：正社員体制の矛盾と転機』岩波新書.
- 林行成・丁井雅美・小西幹彦・増原宏明 (2013) 「医療経営における成果主義的報酬システムの検討」『日本医療経営学会誌』7(1), 15-22.
- 原口恭彦 (2015) 「介護事業所における内部育成志向的人的資源管理が離転職意思に与える影響に関する考察：組織コミットメントによる媒介効果の検討」『介護経営』10(1), 33-42.
- 平野光俊 (2010) 「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』597, 74-77.
- 堀田聡子 (2010) 「介護保険事業所（施設系）における介護職員のストレス軽減と雇用管理」『季刊・社会保障研究』46(2), 150-163.
- 堀田聡子 (2012) 「ケア従事者確保に向けた諸課題：オランダの経験から」『季刊・初回保障研究』47, 382-400.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999) Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3), 20-53.
- Dore, P. R. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industrial Relation*. Berkeley: University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場：労使関係の比較社会学』筑摩書房, 1987).
- Frey, B. S., & Jegen, R. (1999). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper No. 26.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2000). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. CESifo, Working Paper No. 245.
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社, 2005).
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundation of Society Diversity*, Oxford: Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論：社会的多義性の比較制度分析』NTT出版, 2007).

## Career Management of Care Staff in Elderly Care Services: Focusing on Market and Organizational Orientation

Masako Sugano

The introduction of a career path system for elderly care facilities is being promoted as a part of the government's measures to secure elderly care staff. However, it has not been clarified if this action contributes to the securing and retention of personnel as the policy aims. In this study, I examined the characteristics of the system and its operation with regard to career management of elderly care staff in elderly care facilities, focusing on market and organizational orientation.

Analysis of qualitative data obtained from a case study of five social welfare corporations with well-developed human resource management systems and low turnover rates revealed the following common human resource management features: (1) wages that emphasize internal balance rather than market prices, (2) an emphasis on internal development through in-house training and internal transfers, (3) an evaluation system that emphasizes development, and (4) a system that fosters a sense of community through the sharing of philosophy and mission and creates a comfortable work environment. These are consistent with the characteristics of an organizational orientation.