

書 評

BOOK REVIEWS

佐藤博樹/大木栄一/堀田聰子 著

『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

森 ます美

2006年4月施行の改正介護保険法は、介護サービスの予防重視への転換や認知症対応のサービス体系の確立と並んで、介護職による「サービスの質の向上」を目的としている。人口の高齢化と在宅重視の介護保険制度の下で、訪問介護サービスへの需要は急増しているが、今回の法改正に伴って、その担い手であるホームヘルパーの量的拡大とともにサービスの質を左右する「介護能力の向上」が重要な課題となっている。

著者らの近年の実証的な調査研究に基づく本書は、そのタイトルのおり、この社会的要請に答えようとする意欲的な労作である。本書のテーマは、第1に、ホームヘルパーの能力開発を円滑化する人事処遇制度のあり方を検討すること、特に、職場におけるヘルパーの能力開発を担うサービス提供責任者の役割に着目すること、第2に、高齢者介護施設の介護職のストレスの現状と発生要因を把握し、それを解消するための有効な雇用管理の仕組みを明らかにすることにある。本書は、序論と5つの章からなっている。

序 論 ヘルパーの能力開発と雇用・処遇制度：管理者の役割

第1章 ホームヘルパーをめぐる制度とその仕事

第2章 ホームヘルパーの職業能力

第3章 サービス提供責任者の仕事と人事管理能力

第4章 ホームヘルパーの能力開発と事業者・サービス提供責任者の役割

第5章 介護職のストレスと雇用管理のあり方：高齢者介護施設をとりあげて

ここでは評者の関心ともかかわって、序論から第4

章にわたる第1のテーマを中心に、本書のオリジナルな成果を紹介し、若干のコメントを付したい。

ヘルパーの職業能力の評価

ヘルパーが職業能力を継続的に育成し、それをサポー



●勁草書房
2006年9月刊
A5判・184頁・2730円
(税込)

●さとう・ひろき 東京大学社会科学研究所教授。
●おおき・えいいち 職業能力開発総合大学校能力開発専門学科准教授。
●ほった・さとこ 東京大学社会科学研究所助教。

トするサービス提供責任者が適切な研修や指導を行うためには、ヘルパーの職業能力的な把握が前提となる。著者らはその方法として、これまでの試みにさらに検討を加え、より洗練された「ヘルパーの職業能力測定ツール」を開発している。その枠組みは次のようなものである。

ヘルパーの介護業務は、通常、介護保険制度の報酬区分である、「身体介護」と「生活援助」という介護サービスの類型に沿って分類されることが多いが、本書では、職業能力の評価対象となる業務に、さらに訪問介護サービスを提供するうえで必要な利用者及び家族と職場における「人間関係構築」にかかわる5つの業務を加えている。ヘルパーの仕事が対人サービス業務であることを考えれば、この補足は重要である。その結果、3分野にわたるヘルパー業務は、食事介助、排泄介助、更衣介助、入浴介助、清拭、ベッドメイク、体位交換、移乗介助、外出介助、調理、掃除、買い物、健康チェック、緊急対応、説明、関係構築、情報収集と判断、協働の18業務となっている。

各介護業務には、さらに業務の難易度に応じてa（経験が浅い新人でも担当できる）、b（数年の経験をもった者が担当できる）、c（新人を指導できるようなベテランが担当できる）の3つのレベルの「仕事例」

が具体的に設定され、これら 54 種類の仕事の習熟度を、「実務経験があり確実にできる」(評価得点 5 点)、「実務経験がありかなりできる」(同 4 点)、「実務経験がありだいたいできる」(同 3 点)、「実務経験があり少しできる」(同 2 点)、「実務経験なし・ほとんどできない」(同 1 点) の 5 段階でヘルパー自身に自己評価させる仕組みになっている。これによれば、担当できる介護業務の種類の高さは職業能力の幅を示し、他方、技能レベルの高さは職業能力の深さを意味している。

この測定ツールによって評価された職業能力は「介護能力得点」として数値化され、ヘルパーは自分の介護能力がどのようなレベルにあるかを明示的に知ることができる。実際に著者らが行った登録型ヘルパー 1579 人による介護能力評価によれば、生活援助及び人間関係構築にかかる業務の得点が高く、身体介護にかかる業務の得点が低い傾向にあること、またヘルパーの総合的な職業能力を示す「総合得点」(最高 225 点・最低 45 点)の平均値は 152.8 点であったことが明らかにされている。

ところで、ヘルパーの職業能力の伸張を規定する要因は何であろうか。本書での分析によれば(第 2 章、第 4 章)、本人の介護の仕事の経験年数やこれまで経験してきた仕事の内容(身体介護中心であること)に加え、所属事業所のサービス提供責任者の人事管理能力(特にヘルパーにかかわる取り組み)や初任研修・OJT・OffJT などの教育研修の受講状況が大きな影響を与えていることが明らかにされている。そこで雇用管理の観点から着目されるのが、事業者による能力開発の取り組みや職場におけるサービス提供責任者の役割である。

サービス提供責任者の役割

介護保険制度の発足(2000 年)に伴い訪問介護事業所は「サービス提供責任者」を配置することを義務づけられた。その業務内容は、第 1 に、「ケアプラン」と利用者の状態に合わせて訪問介護計画を作成すること(基本業務)、第 2 に、訪問介護計画の内容を実現できる力量や経験を備えたヘルパーを配置して介護サービスを提供することにある。特に第 2 の機能とかかわってサービス提供責任者には、ヘルパーの介護能力を適

切に把握し、利用者の介護ニーズを充足できるヘルパーを育成する人事管理能力が求められている。

実際に著者らの調査によれば、サービス提供責任者の人事管理能力の高さ(対利用者業務と対ヘルパー業務の遂行レベルで評価された人事管理能力得点)は、ヘルパーの職業能力(介護能力得点)や就業継続意向に影響を及ぼしていることが確認されている。しかし業務実態をみると、ヘルパーの代行業務や利用者にかかわる事務的業務に時間を割かれるサービス提供責任者が「ヘルパーへの研修・指導」に配分できる時間は、全業務時間のわずか 10.7%に過ぎない。サービス提供責任者による「個々のヘルパーの育成課題の設定」「ヘルパーの健康管理」「ヒヤリ・ハット情報や問題事例の吸い上げ・共有化」「同行訪問やふいうち訪問によるヘルパーの仕事ぶりの把握」などの取り組みが「できている」と評価するヘルパーは 5 割未満にとどまり、「ヘルパーへの研修・指導」への時間配分の比率が低いほどヘルパーの定着率も低下している。つまり、現状では、サービス提供責任者の業務実態を改善し、ヘルパーの能力開発を支援できるような人事管理能力を高めることが課題となっている。

能力開発促進型処遇制度の提案

ヘルパーの職業能力の現状とサービス提供責任者の業務実態の検討のうえに、ヘルパーの雇用処遇制度の整備が提案される(序論)。その一つは、能力開発促進型処遇制度の提案である。現行の介護報酬の仕組みは、介護サービスの類型と時間に応じて報酬が事業者に支払われるため、ヘルパーの賃金水準も具体的な介護能力のレベルとは関係なく決定され、ヘルパーの能力開発意欲を低下させがちである。これに対して著者らは、ヘルパーが保有する職業能力を適切に評価し、そのレベル(例えば、見習い・初任者・一人前・ベテラン・指導者)を賃金などの処遇に反映させる能力開発促進型の職能等級制度を提案する。

二つめは、安定的な雇用関係の整備である。短期間の有期契約で、労働日と労働時間が利用者のニーズに応じて事後的に決まることが少なくないヘルパーの雇用は不安定で曖昧さを伴っている。これを改善するためには、毎月の労働時間が変動する月契約のヘルパーだけでなく、毎月の労働時間が固定しかつ雇用契約期間が

半年とか1年、さらには雇用期間に定めのないヘルパーなど複数の雇用区分の導入によって、勤続を重ね、能力を高めた者が安定的な雇用関係に転換できる仕組みを導入することが必要となることを提起している。

最後に本書を読んだのコメントを付すと、同一価値労働同一賃金原則に基づいてヘルパーの職務評価を模索している評者にとって、本書から学ぶところは大きく、とても参考になった。特に、職務評価の4大評価要素（知識・技能、責任、精神的・肉体的負荷、労働環境）のなかでもヘルパー業務の遂行に求められる職業能力の評価は中核的な部分をなし、その意味で本書の「ヘルパーの職業能力測定ツール」は示唆的である。細かいことであるが、各介護業務に設定されたa, b, cの仕事の5段階の習熟度を測る評価得点は、業務の難易度の上昇にもかかわらず同じに設定されているが（最高点5点）、a, b, cごとの難易度に応じて5段階の得点にウェイトを付して評価したら、結果はどうかとなっただろうかと興味をそそられた。

ヘルパーの能力開発を促進する賃金制度について、本書は職業能力に応じて賃金が上昇する職能等級制度

の提案にとどまり、介護報酬に規定されたヘルパーの賃金水準そのものの改定については言及していないが、率直なところ、最も介護能力が高いヘルパー（介護能力総合得点182点以上）でも、身体介護で1576円、生活援助で1098円という低い時間給（14頁）は、それだけで相当程度にヘルパーの能力開発意欲を減じ、心労に比して報われない思いが多くヘルパーを退職へと誘っていると思うが、如何であろうか。

本書のなかで最も気になったのは、随所でみられた国家資格である介護福祉士をはじめヘルパー1級、2級といった資格の保有が必ずしもヘルパーの職業能力の高さを保証するものとなっていないという指摘である。昨秋来、社会保障審議会福祉部会で、介護福祉士制度のあり方に関する検討が行われ、「意見書」が公表されているが（2006年12月12日）、ある意味では資格取得後のヘルパーの能力開発以上に、各資格を支える人材養成と研修内容の再検討は緊喫の課題だと思われる。著者らのこの課題への貢献を期待したい。

もり・ますみ 昭和女子大学人間社会学部教授。社会政策、労働とジェンダー専攻。

岩田憲治 著

『人事労務管理制度の形成過程』

——高度成長と労使協議

田口 和雄

1 問題意識と研究方法

バブル経済崩壊後の経営環境の変化の中で人事労務管理の制度や慣行が変容しつつある。これまで不況のたびごとに人事労務管理の制度・慣行が改訂されていたが、それらは部分的な改訂にとどまっていた。しかしながら、平成期に行われている改訂は、これまでのとは違うことを著者は長年実務に携わってきた経験から感じ取っているようである。

そのために著者がとった選択は、職業生活を過ごし



た企業（松下電器）を題材に、現在の人事労務管理の制度・慣行の基礎が高度成長期に形成された過程を丁寧に描くという研究方法である。つまり、人事労務管理の制度・慣行が新設・改訂された過程における労使協議の実態、とくに経営側、労働組合側双方の意図と

その背景を中心に両者の関係資料、および当時の関係者への聞き取り調査によって明らかにするという研究方法である。この時代の労使関係に関する先行研究は数多くあり、しかも多岐にわたる議論が行われていることから、著者は以下の3つの作業仮説を立てて検証している。

【作業仮説1】生産労働者の賃金体系が変更されるのは技術革新の影響以外にもあるのではないか。

【作業仮説2】労働条件の向上は労働組合の交渉力だけではなく、経営側の主導もしくは容認があったのではないか。

【作業仮説3】1970年代後半から急速に進んだ経営参加の制度化には経営側、労働組合側双方にどのようなねらいや意図があったのか。

これらの点を踏まえて、本書の目的を経営環境の変化によって「人事労務管理が変容する中で、守るべき制度・慣行の示唆をえること」としている。

2 本書の構成とその概要

以上の問題意識と研究方法を序章「課題と方法」で論じたうえで、第I部から第III部において作業仮説1から作業仮説3を検証し、それを踏まえて終章「要約と結語」で結論を提示している。

—第I部 賃金体系の改訂

第1章 仕事給（職務給または職能給）の導入

第2章 労働組合による査定受け入れ

第3章 電機産業における仕事給の導入

—第II部 労働条件の向上

第4章 週休2日制への過程

第5章 大幅賃上げと生産性向上

—第III部 経営参加

第6章 消費者運動と企業別労働組合

第7章 経営参加の制度化

補論 三菱電機の経営参加

作業仮説1「技術革新以外の要因による生産労働者の賃金体系の改訂」を検証する第I部では、高度成長

大原社会問題研究所雑誌

No.582 2007.5

定価 1000円（本体952円、年間購読 12,000円）

■論文

在留特別許可の法社会学

丹野清人

女性事務職のキャリア形成と「女性活用」

駒川智子

■研究回顧

—社会政策研究者の中間回顧（上）

相澤與一

■書評と紹介

松島静雄監修／石川晃弘

川喜多喬・田所豊策編著『東京に働く人々』

上林千恵子

本間義人著『地域再生の条件』

橋本美由紀

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

所報 2007年1月

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel.0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel.03-5228-6271

期に行われた賃金体系の改訂（仕事給の導入）（第1章）と労働組合による査定を受け入れ（第2章）に注目して、それらにおける経営側と労働組合側双方の意図とその背景について分析している。さらに、こうした改訂は電機産業、とくに松下電器の業容と同じ家電企業に共通していることを、家電企業2社（三洋電機、シャープ）と重電部門をもつ電機企業2社（日立、東芝）、それぞれのケーススタディと比較分析を通じて検証している（第3章）。

鉄鋼業等でみられた技術革新による仕事内容の変化が賃金体系改訂のきっかけになったことが松下電器では確認されず、むしろ「商品市場の拡大により従業員数が増加し、そのため大量の従業員を公平に処遇する制度の確立が必要であったこと、そして労働組合の一律配分要求に対抗する明確な経営側施策が必要であったこと」が改訂のきっかけとなり、加えて組合員意識の変化による組合路線転換（対抗的労使関係路線から相互信頼的労使関係路線へ）が仕事給導入を実現可能にさせた。さらに仕事給導入が松下電器だけではなく、三洋電機、シャープなどの家電企業でもみられ、しかも組合員意識の変化による相互信頼的労使関係への組合路線の変更がその要因であることを考察している。なお、電機企業でも日立、東芝における仕事給導入の背景が異なるのは「戦前から行っている重電事業の熟練が戦後の技術導入によって分解されて、生産労働の態様に変化したからである」と指摘している。

労働組合が査定を受け入れたのは、先行研究が主張する技術革新、仕事の変化、高学歴化などによるのではなく、組合内部の路線対立の結果、「相互信頼的労使関係路線に変わり、労使の意思疎通が良くなったこと、そして組合が賃金体系（仕事給）を自らの手で設計した過程で組合員が内容とその公平性をよく理解し、納得したことである」と考察しており、人事労務管理の制度・慣行の改訂における労使協議の重要性を主張している。

作業仮説2「経営側の主導もしくは容認による労働条件の向上」を検証する第Ⅱ部では、高度成長期における経営側主導による所定内労働時間短縮の意図とその背景および労働組合側の対応（第4章）と、大幅賃上げと生産性向上をめぐる経営側と労働組合側双方の意図とその背景（第5章）を取り上げて分析している。

労働力の確保が週休2日制導入の目的であると指摘する先行研究に対して、著者は経営側が欧米企業と互角の国際競争を行うには経営の国際化が必要であると考へ、その一環で労働条件を先進国なみの水準に引き上げるために週休2日制を導入したと論じ、それに伴う労働強化の問題に対して、労使は相互信頼的労使関係のもとで丁寧な対応策を講じたと述べている。

もう1つの代表的な労働条件である賃金水準についても、ヨーロッパなみの水準に引き上げられ、労働条件の向上に伴うコストの増加を労働強化ではなく、事前協議制に基づく生産性向上によって吸収することが労使間で共有されていたことを考察している。

作業仮説3「労働組合の経営参加の制度化における経営側、労働組合双方のねらいや意図」を検証する第Ⅲ部では、労働組合が経営参加（企業の管理・運営への参加）を要求するようになった消費者運動をめぐる労働組合の対応（第6章）と、その後の1970年代半ばの松下電器における経営参加をめぐる労使双方の意図とその背景（第7章）を取り上げて分析している。さらに松下電器の事例が単なる特殊事例ではなく普遍性があることを三菱電機における経営参加のケーススタディを通じて明らかにしている（補論）。

松下電器におけるカラーテレビ不買運動と森永ミルク中毒事件が解決したのは、「相互信頼的労使関係のもと、消費者団体または被害者同盟などと経営側との間の意思と情報の仲介を果たす局面で、労働組合が市民としての意識を基礎として行動した」ことであると述べている。つまり、企業別労働組合が利害相反する企業の論理（企業は利益の最大化を目指して活動する）と社会の論理（消費者運動は健康で文化的な市民生活の維持・向上を達成する）の両方を併せ持ち、しかもどちらかに偏らずバランスを保ちながら消費者問題に取り組んだと著者は主張している。

また、経営参加の制度化は、長期雇用の保障を中心とする労使間の相互信頼関係のもと、雇用確保と労働条件の維持、企業と社会との調和を図ろうとする労働組合側の意図と、経営参加を通じた経営情報の共有と労働組合側の発言が労働者の動機づけにつながることを経営側の考へが一致したことによるものであったと論じている。

終章では、以上を通して検証してきた内容を整理し

たうえで、高度成長期に形成された人事労務管理の制度・慣行のうち、「経営側と労働組合側が互いに意思を伝え協議できる制度・慣行」が今後も守られるべきであると結論づけている。この制度・慣行は相互信頼的労使関係を維持していくうえでの基盤となるものであり、「経営の円滑な運営に貢献するとともに、社会の安定に寄与するものである」と著者は主張する。

3 本書の意義と若干のコメント

以上が本書の主たる内容である。本書の意義は高度成長期の労使関係に関する先行研究で十分に明らかにすることができなかった労使協議の実態を労働組合側の内部資料や当時の関係者へのインタビューだけではなく、経営側の内部資料および関係者のインタビューなどによる複眼的な分析と、長年にわたり勤務していた企業での実務経験をもとにした外部の研究者から窺うことのできない深い考察によって描写されている点である。さらに検証を通じて明らかにされてきた特質は松下電器だけの特殊性ではなく、電機企業に共通した流れ（普遍性）であることを裏づけるため、他企業のケーススタディを行うことによって重層的な検証を行っている。このように体系的なフレームワークをもとに緻密で時間と労力を要する歴史研究に取り組んでいる著者の姿勢に敬意を払いたい。

以上の本書の功績を紹介したうえで、若干であるが私見を述べさせてもらいたいと思う。終章で松下電器

が電機大手企業とほぼ同時期に類似の制度・慣行を導入した背景を「共存共栄」の経営理念であるとし、この理念が経営戦略や施策を作成する際の基礎となり、人事労務管理の制度・慣行に影響を与えていると論じている。たしかに、経営理念は企業が経営戦略の策定や組織の構築を行ううえで重要な役割を果たしているが、その一方で時代の経営環境の影響も受ける。こうした経営理念と時代の経営環境のもとで経営戦略や組織がつくられ、人事労務管理の制度・慣行はそれらに沿うように設計されているが、この観点からの考察が十分に行われていないように思われる。作業仮説の検証では丁寧に議論を展開してきていただけないに、経営理念と人事労務管理の制度・慣行との間をつなぐ経営環境の変化と経営戦略や組織との関係についても外部の研究者からは窺うことのできない著者の深い考察をもらいたかった。現場をよく知る著者が丁寧な議論を展開することによって、新しい人事労務管理の制度・慣行の構築に向けて模索している労使に示唆を与えることができよう。

丹念な研究がなされている本書に対してさらに欲張った私見を述べさせてもらったが、本書の功績は高く評価されよう。著者の今後のさらなる研究を心から期待したい。

たぐち・かずお 高千穂大学経営学部准教授。人的資源管理論専攻。

読書ノート

水町勇一郎 編

『個人か集団か？ 変わる労働と法』

西谷 敏

(近畿大学法科大学院教授)

色々な分野の研究者が多くの国の状況について論じた本となると、単なる寄せ集めやごった煮になりがちである。実際、個々の論文は面白くても、全体の主張がはっきりしない本が多い。

しかし、この本はその対極にある。労働法のほか、政治哲学、歴史学、法と経済学、労使関係論などの



●みずまち・ゆういちろう
科学研究所准教授。
東京大学社会

●勁草書房
2006年10月刊
B6判・303頁・2625円
(税込)