Osaka University Knowledge Archive

Title	能力開発と雇用管理に関する実証研究
Author(s)	堀田, 聰子
Citation	大阪大学, 2008, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/2298
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

【５】

氏　　名	堀　田　聰　子（ほった さとこ）
博士の専攻分野の名称	博　士（国際公共政策）
学　位　記　番　号	第　２２１３８　号
学 位 授 与 年 月 日	平成 20 年３月 25 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則第４条第１項該当 国際公共政策研究科比較公共政策専攻
学　位　論　文　名	**能力開発と雇用管理に関する実証研究**
論 文 審 査 委 員	（主査） 教　授　山内　直人 （副査） 教　授　松繁　寿和　　准教授　赤井　伸郎

論 文 内 容 の 要 旨

非正社員の活用拡大とその活用業務の高度化に伴い、企業にとっては正社員のみならず非正社員に関しても定着を促し、仕事や能力向上への意欲を高める新たな人事制度や雇用管理のあり方の検討が、大きな課題となっている。従業員の定着率やスキルは、組織の生産性や業績にも影響を及ぼすことが明らかにされており、人材の定着と能力開発を促す雇用管理のあり方の検討は、企業の生産性や業績向上にもつながるものとなる。

本論文は、以上の問題意識に基づき、人材の定着と能力開発を促す雇用管理のあり方を分析する。

分析の対象としては、非正社員の活用の拡大が進んでおり、かつ離職率の高さや能力開発の困難さが問題となっている層として、若年者（第１部）と訪問介護員（第２部）をとりあげる。

企業が非正社員の活用を拡大した結果、新規学卒者のうち非正社員として働く者が増えており、全体としてみると、教育訓練機会の制約と中長期的なキャリア形成にマイナスの影響を及ぼす可能性が示唆されてきた。他方、学卒後正社員として就職した者の多くが、正社員の仕事から３年以内に離れている。労働力人口の減少が続くなか、新規採用者、とりわけ若年層の定着率向上と生産性の向上は、企業にとって人材活用上の最大の課題となっている。そこで第１部「若年者の能力開発・キャリア形成と雇用管理」は、企業が若者の能力開発を促進し、その能力をより活用していくための方策を、とりわけ採用時点と初職入職後３年間の仕事上の経験、職場のあり方に着目して検討する。

入社前の期待の多くが入社後に裏切られたとわかったときの失望は、離職の１つの引き金となる。そこで離職率低減の対策として注目を集めているのが、「RJP（Realistic Job Preview）」である。RJP とは、組織や仕事の実態について、良い面だけでなく悪い面を含めてリアリズムに徹した情報を入社前に事前に提供することであり、「ワクチン効果」「スクリーニング効果」「コミットメント効果」「役割明確化効果」を生み、組織への定着を促す。米国ではそのメカニズムと効果が広く確認されている。わが国では、近年主に若者の採用について、紹介予定派遣やインターンシップを採用に結びつけるもの、トライアル雇用や日本版デュアルシステムといった新たな動きが見られる。こうした「On the Job Matching（体験的就業をつうじたマッチング）」を RJP の方法ととらえ、その定着に及ぼす影響について、さらなる研究が待たれる（第１章）。なお、職業キャリアの入口で就職活動を断念する若年無業者が拡大しており、企業の採用との接点がないこうした若者の存在と、その多様性を踏まえた配慮が必要となる（補論）。

初職における入職後３年間の経験は、その後の職業キャリアにどのような意味を持つのか。またそこでどのような経験を積むことが重要なのだろうか。最初の３年間に仕事が自分に向いているという感覚を経験（適職経験）してい

ることは、職業能力に対する自己評価を高め、就業継続を促進し、さらに稼得水準も向上させるという持続的な効果をもたらす。若者の能力開発を効果的に進めるうえで、入職後３年間に適職経験を積ませることはきわめて重要であり、これは個別に相談する体制を整えたうえで、必死になって働き続ける経験を持たせることが近道になる（第２章）。

入職後３年間の他者への指導体験も、若者に自信をつけさせるために効果的である（第２章）。近年インターンシップの受け入れが拡大しており、これはインターンシップを受け入れ、学生の指導を担当させることによっても実現できる。若手社員の成長につながるインターンシップのあり方を分析すると、特に入社３年未満の若手社員に学生の指導を担当させると、企業にとっても指導担当者にとってもメリット感が高くなる。インターンシップは前述の RJP の観点からのマッチングの方策としてだけでなく、若手社員の成長機会としても活用されうる（第４章）。

最初の３年間の重要性は、初職が非正社員である者にもあてはまる。初職が非正社員であっても職場環境によっては能力開発機会に恵まれ、その後の職業キャリアの基礎となる成長経験（適職経験等）を得ることにつながる。相談相手を決める、助け合う雰囲気や連携しあって仕事を進めるといった職場環境づくりは、非正社員の能力向上のために有効となる（第３章）。

第２部「訪問介護員の定着・能力開発と雇用管理」は、定着率が高くないうえに求人難で人手不足が深刻化し、業務経験をつうじた能力向上が困難となっている訪問介護員をとりあげ、その定着と能力開発を促す雇用管理のあり方を検討する。訪問介護員をとりあげるのは、急激に非正社員の数の拡大が進み、かつ人材の確保・定着が良質なサービスの安定的な提供に向け喫緊の課題となっていることに加え、非定型的短時間労働者、いわゆる「登録型ヘルパー」が全体の７割を占めることによる。これは有期雇用の短時間労働者の一種であるが、他の産業分野における働き方とはやや異なる特徴を持ち、こうした者の雇用管理の検討は、短期間に需要が変動する他産業にも有益な情報を提供しうる。

まず、介護保険制度や介護保険サービス市場の規模と介護労働力の状況、訪問介護員の働く実態を概観するとともに（序章）、訪問介護員の仕事内容と特性を制度と実態の面から分析し、訪問介護員及び利用者の視点から、その仕事をとらえる枠組みの方向性を得た（第１章）。

能力開発を円滑におこなうためには、求められる職業能力の内容と、既に獲得している職業能力を正確に把握することが出発点となる。しかし訪問介護員は資格職種であるにも係わらず、資格が業務に必要となる職業能力を十分担保するものになっていない。そこで、次に訪問介護員の仕事に必要な職業能力を明らかにし、訪問介護員が保有している発揮可能な職業能力の幅と深さを「身体介護」「生活援助」に加え「人間関係構築」の３つの観点から適正に把握・評価する尺度を開発した（第２章）。

従業員の定着や貢献度を左右するのは、会社全体ではなく直属の上司の行動であることが先行研究から明らかにされており、訪問介護においても現場管理者であるサービス提供責任者の役割が重要であることが指摘されている。そこで、訪問介護員の定着志向と介護能力向上につながる人材活用上の取組みを、サービス提供責任者の人事管理機能と、事業所が提供する Off-JT 機会に着目して検討した。これにより、訪問介護員の定着のためにも、能力開発を促進するうえでも、サービス提供責任者の人事管理機能の充実が有意にプラスの影響をもつことが確認された（第３章）

そこで、訪問介護員の定着と能力開発を促し、訪問介護員が働きがいを持てる職場づくりの担い手となるサービス提供責任者に着目し、その仕事と機能、職業能力をとりあげることにより、訪問介護事業所における望ましいサービス管理とヘルパー管理のあり方を検討した（第４章～第６章）。

サービス提供責任者は、利用者の介護ニーズの適切な把握と訪問介護計画の作成、それが実現できる訪問介護員の確保・育成・派遣等をつうじ、継続的なサービス提供をはかるもの、すなわちサービス管理と訪問介護員の人事管理を担うものとして位置づけられているが、実際には事業所の運営全般にかかる幅広い業務を担っており、利用者宅での稼働時間の長さ等から、労働時間が長くなっても、それがサービス管理や人事管理の充実に直結していない（第４章）。この業務内容や時間配分の現状に関して、サービス提供責任者自身だけでなく事業者も望ましいものと思っていない（第５章）。

以上から、訪問介護員の定着率が相対的に高い事業所における業務の分担やサービス管理の実態を分析し、効率的な業務の分担（第４章）や訪問介護サービスの提供プロセスにそったサービス管理のあり方（第５章）を提示した。事業所属性等の外的な要因をコントロールしても、サービス提供責任者の能力の発揮度合が訪問介護員の定着状況を規定している。このことから、さらにサービス提供責任者の職業能力の規定要因と能力開発の現状と課題を明らかに

した（第６章）。

第２部の分析から、訪問介護員の定着と能力開発促進のために、①事業所レベルの対応として、採用時点の十分な情報提供、入職後１年間を見習い期間と位置づけた集中的な能力開発、計画的な能力開発に向けた職業能力の適正な把握、同行指導の活用、サービスの目標・内容と手順の的確な指示等、②事業者レベルの対応として、訪問介護員の能力開発促進型の人事処遇制度の整備、③事業者における雇用管理の充実を可能にする介護保険制度の検討が重要であることが示唆された（終章）。

さらに、事業所レベルでの訪問介護員が働きやすい職場づくりの担い手となるサービス提供責任者が機能しやすい環境整備として、①責任者業務を補佐する訪問介護員や事務員の配置による諸業務の分担、②第５章で示したような効率的なサービス管理の実現、③外部の研修の活用を含めた事業者における能力開発充実と能力評価の仕組みの整備、④介護保険制度上の対応としてサービス提供責任者の要件の見直し、特に利用者宅での稼働時間の適正化と適正な業務時間配分を可能にする観点からサービス提供責任者の配置あるいは業務に対する介護報酬の設定等の必要性が明らかにされた（終章）。

論文審査の結果の要旨

本論文は、非正社員の活用拡大と活用業務の高度化に伴い、企業にとっては正社員のみならず非正社員に関しても定着を促し、仕事や能力向上への意欲を高める人事制度や雇用管理の検討が企業にとって大きな課題となっている点に着目し、わが国労働市場における人材の定着と能力開発を促す雇用管理のあり方を研究したものである。分析の対象としては、非正社員の活用の拡大が進んでおり、かつ離職率の高さや能力開発の困難さが問題となっているという観点から、若年者（第１部）と訪問介護員（第２部）に焦点を当てている。

第１部「若年者の能力開発・キャリア形成と雇用管理」では、企業が若者の能力向上を促し、その能力をより活用していくための方策を、とりわけ採用時点と初職入職後３年間の仕事上の経験、職場のあり方に着目して検討し、独自の質問紙調査で得たデータセットを用いて以下のような点を明らかにした。RJP（Realistic Job Preview）、すなわち入社前に良い面だけでなく悪い面も含めて情報を提供することは定着を促し、その具体的方法として体験的就業を通じたマッチングが注目される。能力開発促進には人材育成能力の高い職場に配属し、特に入職後３年間に仕事が自分に向いているという感覚を持たせることが重要となり、それは個別相談体制が整った職場で必死に働く経験を通じて獲得される。また、インターンシップにより受け入れた学生を指導する場合など、他者を指導するという体験は若手社員に自信を持たせ、彼らの成長機会としても活用されうる。入職後３年間の重要性は非正社員にもあてはまる。相談相手を決める、助け合う雰囲気や連携しあって仕事を進めるといった職場環境づくりは、非正社員の成長経験・能力向上のために有効となる。

第２部「訪問介護員の定着・能力開発と雇用管理」では、訪問介護員の定着と能力開発を促す雇用管理を、とりわけ訪問介護サービスにおける現場管理者であるサービス提供責任者の役割に着目して検討している。まず、訪問介護員の仕事内容と特性、求められる職業能力を明らかにし、発揮可能な職業能力を、身体介護、生活援助、人間関係構築の観点から評価する尺度を開発するとともに、訪問介護員の能力開発促進に、サービス提供責任者の人事管理機能が重要な影響を及ぼすことを、独自の質問紙調査で得た個票データを用いて統計的に示した。また、その人事管理機能の充実が、訪問介護員の能力開発の前提となる定着促進にも有効であることを明らかにした。これらの統計的分析およびフィールドワーク、インタビュー調査等を踏まえ、訪問介護員の定着と能力開発を促し、サービス提供責任者がその機能を発揮できるようにするための雇用管理の方策を具体的に提案するとともに、サービス提供責任者の要件の見直し、介護保険制度における介護報酬の設定など、必要な制度改革、政策的対応についても提言している。

このように、本論文は、わが国労働市場における能力開発と雇用管理の現状と課題について、数多くの独自の質問紙調査によって得た質の高いデータ群を用いて、綿密な実証分析および評価を行ったオリジナリティの高い研究論文であり、この分野の先行研究を十分消化したうえで、多くの注目すべき新たな知見を加え、重要な学術的貢献をしているものと評価することができる。また、同時に採用や人材育成の実務や政策にも有益な示唆を与えるものである。よって博士（国際公共政策）の学位に十分値するものであると判断する。