



介護事業における人事評価で 欠かせない「公平性」と「効率性」 幹部・後継者選びでは このバランスが一層重要になる



川田英治

有限会社アンビション代表取締役
慶應義塾大学SFC研究所上席所員(訪問)

かわだ・えいじ

1959年 北海道稚内市生まれ。
2003年 有限会社アンビション(在宅介護事業)を水戸市に設立
2011年 慶應義塾大学大学院健康マネジメント
研究科博士課程修了
同年 慶應義塾大学SFC研究所上席所員(訪問)

介護保険サービスは、サービスの質の評価が難しいだけに、従業員の働きに対する指標の設定も一律に定めにくい。それだけに皆が納得できる「公平性」を確保するのは至難の業だが、これを疎かにすると、事業そのものを揺るがしかねない。経営幹部や事業の後継者を選定する際には一層重要になる。ここでは、自身で介護事業を展開し、慶應義塾大学SFC研究所上席所員(訪問)も務める川田英治・有限会社アンビション代表取締役、介護事業経営における「公平性」と「効率性」の重要性を解説してもらう。

1 多くの事業体では「平等性」より「公平性」だが……

介護事業も他の例に漏れず、「公平性」と「効率性」は常に経営者の頭を悩ませるテーマです。なかでも「給与」と「評価」における公平性と効率性の兼ね合いは、永遠に答えは出ないのではないかとさえ思います。

複数の人たちが従事する事業においては、組織運営にあたっての「公平性」が非常に重要になります。公平性は働くうえでの動機づけ(インセンティブ)に大きく関わり、それによって事業の効率性の向上ももたらされます。ここで言う「効率性」とは、職員の満足度や職場環境が生み出す仕事の効率や品質向上への効果を意味します。^{※1}

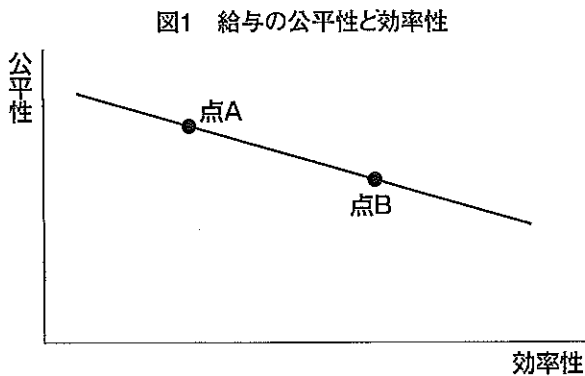
公平性と類似する言葉に「平等性」があります。平等性とは、個人の資質、能力、業績、評価に係なく一定の規則に基づいて処遇するシステムです。他方、公平性とは、すべての人に機会均等であり、評価や業績の判断による処遇が偏らないことを意味します。評価や業績の判断に偏り(バイアス)

がないことが、公平性の重要な指針となります。多くの事業組織では平等性よりも、公平性を重視します。トップの経営者と従業員の権限や処遇が平等だとしたら、事業は成り立ちません。一般の企業は、財・サービスの価格の裁量を自らが持っている、職責数の増加や売上の歩合等の動機づけを導入することが可能ですが、介護サービスは公定価格ですので、その裁量が極めて限定的です。公平性の高い評価が職場の環境を変え、効率性を上げることに、経営者としての立場も踏まえつつ考えてみたいと思います。

※1 経済学における効率性は、資源・財の配分について無駄のないことを意味している。

2 給与の公平性と効率性

図1は、給与における「公平性と効率性」のイメージ図です。縦軸は給与の公平性、横軸は効率性を表しています。公平性を重視し介護職員の給与を均等化すると、仕事に対する動機や向上心が低下



し、効率性が下がることが往々にしてあります。努力して良い仕事をしても同じ評価や処遇だからです。この場合、図1のように右肩下がりの線になります。この弊害をなくすためにも、事業には職責による給与格差が必要なのです。この格差により給与の公平性は減少しますが、職責をめぐす動機が向上し事業の効率性の向上が図られると考えます。成果給による格差の意図するところも同様です。

5年前、介護職員処遇改善交付金の給付と同時にキャリアパス

(職責制)の導入が行政から指導されました。キャリアパスの導入は、図1でいうと点Aから点Bにシフトすることを意味します。キャリアパスのめざすものは、職責制による効率性や品質の向上ということ

です。景気回復による人材不足によって、2014年2月期の関東圏のパート給与は992円超になっています^{※2}。4月には、首都圏の牛井チェーン店の深夜帯の時間給が1300円超になったと新聞で報じられました。介護職の給与も上げなくては、人材の確保は難しい状況となっています。介護報酬は公的価格なので、施設介護などの収入はかなり固定化されています。初任給の上昇は給与の均等化をもたらし、意図せぬ「平等性」により効率性が低下する場合があります^{※3}。新規採用の給与が従前の職員のそれを上回ることもあります。新規採用者が慣れなごと給与の均等化による土気の低下がダブルで効率性を低下させる危険性が生じているのです。

「経営の現場から」

経営者としてキャリアパスをどう描くかは難しい課題です。効率

性を重視し職責手当にどの位の格差を設けるか。あるいは、公平性を重視し一般職のベース(基本給)をあげるのか。どちらかを選択するかは事業方針に拠ります。図1を念頭に置きながら公平性や効率性のバランスを考えることが肝要と考えます。

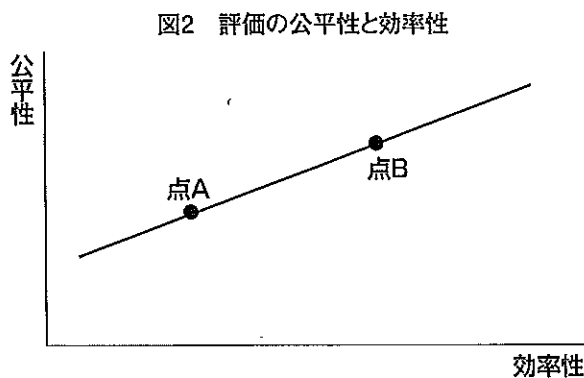
※2 AIDEM「人と仕事研究所」2月統計調査

※3 前述のように、評価や業績の判断が伴わないので「平等性」としている。

3 評価の公平性と効率性

図1では、公平性は有形価値・効果である給与の公平性を意味していましたが^{※4}、事業には、もう一つの公平性が必要です。それは、評価の公平性です。評価は、判断という無形価値・効果になります。キャリアパスを導入し職責制を設けても、人選評価に公平性がなくてはうまく機能しません。

図2は、評価の公平性と効率性の図です。評価の公平性と効率性は、図2のような右肩上がりの線が望ましいと考えます。人員配置においても、職員が納得のいく適



任者を公平な評価で選ぶことにより、効率性は上昇すると考えます。そのような管理者や上司であれば、部下はよく働いてくれるものです。

働くことは、仕事と労働に分別されると考えます。仕事は「課題」であり、労働は「活動」と言われます^{※5}。仕事には思考や判断が伴います。上司が部下に納得する「仕事」を与えるのと強制的な「労働」を与えるのでは、効率性は異なってきます。与えられた指示に納得するかどうかで効率性は変わってしまうのです。仕事に付与する納得

という無形価値が、効率性をあげると考えます。

経営学では、管理とは「物事をあるべき姿に処置すること」とも言われています。組織や業務をあるべき姿にしていくには、部下の力が必要で、その部下に対しリーダーシップを発揮できる管理者が求められます。介護保険法上の人員配置基準により、免許や資格によって管理者を決めている事業所は多いと思います。しかし、免許は職域、資格は専門性を裏付けるものであり、リーダーシップを裏付けるものではありません。免許や資格が組織や業務を管理するわけではありません。組織や業務を管理する資格が必要なのです。現行法上の管理者の資格要件は、専門性の質の客観的な担保要件にはなっていますが、管理者には、有資格と有資質の両方を備えた人が必要なのです。

つまり、現在は客観的な目安がないなかで管理者を公平に選出する必要があります。ところが、評価にあたっては評価者の偏りが生じる場合があります。偏った評価により管理者を選出した場合、給与格差と評価の不公平感によ



り、職員の士気がダブルで下がってしまいかねません。偏りのある不公平な評価が横行する組織の効率性は点Aに止まりますが、公平性が高く納得のいく評価が行われている組織では点Bにまで上昇すると考えられます。もちろん評価のあり方は千差万別ですが、公平性は評価方法の中で最も重要視されるものです。

特に介護業界は人材確保が困難な状況が続いているだけに、職員が働きやすさや仕事のやりがいを見出させる組織にすることは経営上きわめて重要です。給与という

有形価値(効果)の引き上げが限定的な点を踏まえれば、なおさら重要です。

給与以外の無形価値・効果を組織に付加していかなくてはなりません。それには、組織内のコミュニケーションが重要であると考えられています。親善会や部活動などの場をこまめに設定することも考えられる方法の一つです。筆者の会社では、フラダンス部や互助会を通じて、コミュニケーションの場を設けています。介護事業における有形価値は有限ですが、無形価値は工夫次第で高めることができ

ます。給与で埋められない価値は、職場環境や職員満足度で補えるような組織づくりが求められます。

「経営の現場から」

公平な評価は、難しい課題です。筆者の事業所の賞与評価会議では、対象者1人につき20分くらいかけています。直属上司が判断した評価に対し、他の部署の管理者がその評価について論議するからです。これにより、評価に偏りが生じないようにしています。

商品には「ブランド力」が必要と言われます。商品が有形資産であるのに対し、ブランド力は無形資産と位置づけられます。ブランドという無形資産が有形資産を上回る事業は少なくありませんし、なかでも介護事業は人の持つ無形資産によって成り立つといっても過言ではありません。ケア(気遣い)というサービスの質は有形ではありませんが、サービスの価値を決定づけるからです。「安心と信頼に基づく人間関係」が「ブランド力」を高めていくと考えます。それは、一朝一夕にできあがるものではありません。筆者の会社もその課題に試行錯誤しながら一歩ずつ取り組んできました。人や組織がどの

位の無形資産を生み出せるかが事業と組織の重要ポイントであると考ええます。

※4 有形価値と給与や現物等の価値であり、無形価値は職場環境や社風等の価値を意味する。

※5 P・F・ドラッカー 「マネジメント」p58
ダイヤモンド社 上田惇生編訳

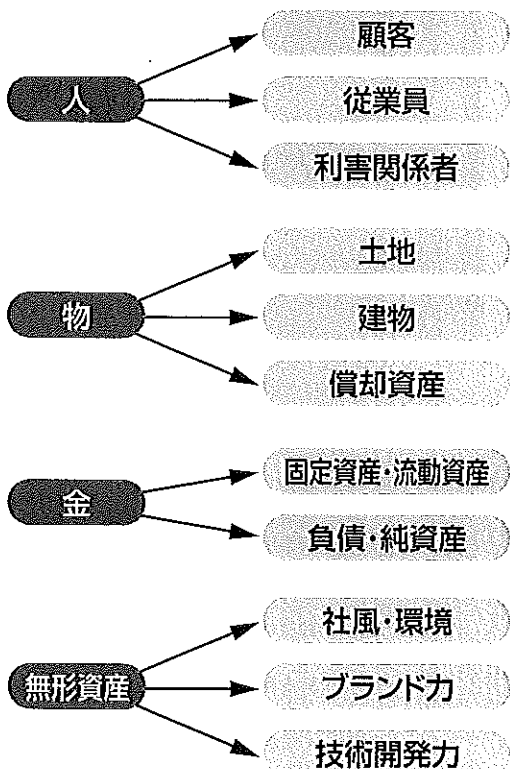
4 さらに事業承継を考える

筆者の会社も12年目になりました。自分自身の年齢を考えると、今後5〜10年くらいの間には世代交代を検討しなければいけないと考えています。筆者は「事業(商い)」とは、お金を残すことではなく、人を残すことである「事業(商い)」とは、お金を稼ぐことではなく、人を稼ぐことである」と考えています。「人を残す事業」とは、現在の非正規労働者数の増加やリストラ問題とは逆に、職員を退職させずに残すという意味もあります。多くの人を残せば残すほど、事業承継者の選択の余地が広がります。この意味からも、残った人が財産・資産であることがご理解いただけるでしょう。人という資産をどのように活用していくのか。

介護事業では、これも資産活用と言えるのかもしれませんが、どのような後継者を育て残し、事業を承継するかは、事業承継の際に起こる一時的な問題ではなく、日常的に考えなければいけない課題です。後継者選定法は世襲、社内昇格、M&A、社外選出、利害関係者等の方法があり、さらに自社株対策、相続税対策、退職金対策、経営承継円滑化法の活用等が課題になります。各方法論は、専門の会計士や税理士の専門家に相談することが肝要と考えますが、経営者が考えるべき介護事業承継のポイントを述べてみます。

図3で示したように、事業承継には、事業の3要素である「人・物・金」の他に、無形資産である「社風・職場環境・ブランド力・技術開発力」があると考えています。人・無形資産の承継が介護事業の場合には特に重要と考えます。介護事業は労働集約型産業です。で、サービスの質・量において人的資源の比重が高くなります。人的資源や見えない無形資産をいかにうまく承継しその効果(従業員満足度、達成感、他)を維持、拡大させるかが重要になります。

図3 事業承継の人・物・金・無形資産



そこで重要になるのが、後継者選出における公平性です。公平性を欠く承継者の選出は、効率性を悪化させると言い切れます。トップの人選ミスが、経営の根幹を揺るがすこともありえるのです。介護事業の承継者の選出には、組織内の納得性、妥当性、客観性、透明性が重要と考えます。

最近、介護労働の賃金を上げ、介護の社会的評価を上げる考え方があります。低賃金から脱却し、介護を魅力的な職業にしていくということがです。介護労働への就業希望者が増えることで、社会的評価や認識も変わります。職場環境を良くし魅力的な職場にできるトップの人選も間接的な介護の社会的評価の向上になると考えます。

事業承継においては、承継者が先代の幹部との間に感情的確執が生じたり、自分になびく部下を重用し公平さに欠けたり、横柄になり他人の配慮に欠けたりする等がよく聞かれます。事業承継は、ふ