考察 組織マネジメント

慶應義塾大学SFC研究所上席所員
川田英治

労働ではなく「仕事」を課そう 資質に資格は付いてくる

4月からの新たな介護報酬では軒並み基本単価が引き下げられたため、多くの介護サービス事業者は加算を取得してできる限り収益を挽回したいと考えていると聞きます。その一環として、訪問介護の特定事業所加算を始め、サービス提供体制強化加算などの取得のために、介護職に介護福祉士を取るよう勧める、あるいは有資格者の雇用に力を入れるといった動きが目立ってきているようです。

経営者とすればそれは当然のことかもしれません。ですが、資格によって介護サービス業の「質」が決まるのかについては疑問を持たれている人も少なくないのではないでしょうか。

本稿では、普段何気なく私たちが使っている言葉について考えてみたいと思います。組織をマネジメントする上で、似ている言葉の違いが実は大きな意味を持つからです。日常は自然に使い分けるので気になりませんが、意味を調べると随分違う事が分かります。これらの違いの根底にあるのは質と量です。その違いの理解は、組織運営のヒントになると考えます。

かわだ えいじ
1959年 北海道稚内市生まれ。2003年、水戸市で有限会社アンビション設立。訪問介護、通所介護、小規模多機能、単独型ショートステイなど在宅介護事業を経営するとともに、11年より慶應義塾大学ＳＦＣ研究所上席所員として介護経営をテーマに研究している。

1、人員と人材

まず1つめは、人員と人材という言葉を使う例は、「人員整理」、「人員配置」、「人員削減」等で、人材の例は、「人材不足」、「人材派遣」、「人材育成」等です。例から分かるように、人員には量（数）の概念が入り、人材には質の概念が入ります。「人員配置基準が満たせない。職員を確保しよう」という場合、求人に量を求めます。

一方で「新規事業を行いたい。人材を募集しよう」という場合、求人に質を求めていることになります。ここ2～3年の好況によって、介護サービス業界はどこも職員確保が困難な状況にあります。だからこそ求める基準が人員か人材なのかは、組織運営の上で大きな違いを持ちます。

介護保険法の人員配置基準は量を優先します。人員数によるサービス量の確保が前提です。しかし、介護事業の質は「人の質」に依る部分が大きく、実務の上で質を求めなくてはなりません。質が伴わない場合が多々起こります。質を求めるには、人員を人材に高める経営者の意識が必要です。

2、能率と効率

「生産の能率」、「仕事の効率」。これもよく使う言葉ですね。能率とは一定時間内の生産の絶対量を示します。例えば、印刷機械で1分間50枚の生産能力を100枚にした場合、印刷量が倍になるのは能率が良いと言います。一方、効率とは主に成果の相対的な比較になります。例えば、機械の電力使用量を半分にした場合、コスト構成の中の電力コストが半減するので、効率が良いと言います。

実際に事業を経営する上では、どちらか一方ではなく能率と効率の双方を目指します。介護サービスも例外ではありません。1日に交換出来るおむつが100枚だったのが200枚交換出来るようになった場合は、能率の向上です。能率の向上は空白時間を生みます。逆転の発想でその空白時間をおむつ枚数削減の対策に費やしたとします。結果、おむつ枚数が削減した場合は効率の向上になります。その更なる空白時間を、要介護者のＱＯＬの向上に費やせます。

おむつ枚数が増える事は良い事ではありません。枚数の削減によって、介護職の労働量とおむつの費用負担が減り、利用者のＱＯＬも高まるという、三方が良くなります。これが介護の「質と効率の向上」なのです。

3、労働と仕事

3つめは労働と仕事。労働は主に活動であり出来高（量）です。仕事は主に課題であり出来映え（質）です。日常的には「仕事で帰りが遅い」と言いますが、「労働で帰りが遅い」とは言いません。労働は定量化出来るので、帰宅時間の検討がつきます。仕事は定量化出来ないため帰宅時間が分からないのです。

かつて、「ナースのお仕事」という人気ドラマがありました。創作ですので事実や数値は必要なく主人公の考え方や生き方を描けます。ところがこれを「ナースの労働」と題すると、事実と数値を重視した実話になってしまうかもしれません。

介護職に労働（ノルマ＝量）を課すと往々にして思考が停止する場合があります。ノルマ達成が目標となり思考や感情の余地がなくなるからです。前述の例では、100枚のおむつ交換が労働で、50枚に削減し効率を良くすることが仕事です。つまり単に「労働」を与えるだけでは量は変化しません。「仕事」という課題を与えることが、量の変化と余地（空白時間）を生みます。余地があると、個々の介護職の思考や感情に基づく人間ドラマの創作も可能です。このドラマが仕事のやりがいや満足感の源になるとも考えます。誰もが「介護のお仕事」というドラマを描ける職場環境を目指したいものです。

4、資格と資質

最後に、本稿の冒頭で問いかけた「資格と資質」を考えます。資格は仕事を行うための条件や立場を言います。資質は生まれつきの性質や才能を言います。資格は専門性（グレード）や知識量で、資質は人柄（クオリティ）や人間性とも言えます。私は、介護の実務では「資格＞資質（資質のほうが資格より重要）」と考えています。

例えば鞄を例にしてみましょう。素材である皮自体がハイグレードであるだけでは、その鞄が必ずしも長持ちするとは言えません。いくら皮が良くても縫製が悪いとすぐ使えなくなってしまいます。逆にローグレードの皮でも、縫製が良ければ長く使うことができます。グレードが品質を保証するとは言えないのです。

同様に、介護職全員が有資格者であっても質が保証されるわけではないと考えます。向社会性、満足感、使命感、向上心等の個々の資質が備わってこそ、質が保証されると考えます。これらは縫製の善し悪しにあたる部分です。

もちろん私も資格を蔑ろにするわけではありません。資格には、専門性という客観的な担保価値があります。事業認可には資格要件があり、キャリアパスの段位取得要件にもなります。しかし、組織の資格偏重には危うい面もあります。有資格者でも、介護する資質に欠ける人材も存在するからです。組織にとって「習に働けば角が立つ（理知だけで割り切っていると衝突する）」と理解することが重要だと思います。

資格の有無は個人が対象ですが、資質での評価は全員が対象となり公平感を生みます。組織にとって重要で、公平な評価が満足感ややりがいを生むからです。

私が介護事業を始めて12年が経ちます。これまで職員には資質を求めてきました。職員に資格を取れと言ったことは一度もありませんが、今年4月から介護福祉士の割合によるサービス提供体制強化加算を取得できるようになるほど有資格者が増えていました。資質ある人には向上心があり、幾度も試験に挑戦しています。自己啓発として自分を磨く職員の資質には頭が下がる思いです。