2020年度　慶應義塾大学　総合政策学部　卒業論文

「介護業界における評価基準と賃金制度の行方」

―年齢給は介護業界の特色に合致するのであろうかー

慶應義塾大学　総合政策学部

小熊英二研究会

71708260 室井彩里

要約

　　人材不足と離職率の高さが声高に叫ばれる介護業界は同業他社との人材獲得競争が激化するなど喫緊の課題が山積みとなっている。そのような中で、介護士のクオリフィケーションを明確にし、介護のプロフェッショナルが育成されることで改善されていくのではないかと考える。そのためには評価制度を明確化し、活用する必要があろう。本研究の目的は、現在の日本の介護施設における評価制度と賃金制度がどのようなものなのか先行研究をもとに明らかにしたうえで、実際の介護施設における評価制度と賃金制度の関係性を検討することである。方法は離職率が低く優良な介護施設の担当者に評価基準と賃金決定制度に関するインタビューを実施する。結果より、評価基準は賃金制度と直接的な結びつきがなく、優良施設の特色は「年齢給」に起因していることが考えられた。

目次

Ⅰはじめに

Ⅱ先行研究の検討

　（介護評価基準の現況）

Ⅲ目的

Ⅳ 対象

Ⅴ 本論

　Ⅴ-1 ヒヤリングの概要

　Ⅴ-2 評価の機能

　Ⅴ-3非正規職員と外国労働者

Ⅵ考察

　Ⅵ-1年齢給と回帰率の上昇

　Ⅵ-2日本的年功賃金の特色

　Ⅵ-3年齢給の意義

　Ⅵ-4勤続給と年齢給の差異

Ⅶまとめ

Ⅰ　はじめに

　近年、人材不足が喫緊の課題である介護業界の離職率は15.4％[[1]](#footnote-1)と他業種よりも比較的高い傾向にある。しかしながら不足している理由として「採用が困難である」が88.5％（73.1％）である一方、「離職率が高い」は18.4％（15.3％）と低い。では採用が困難である原因については「同業他社との人材獲得競争が厳しい」が最も高く56.9％であった。[[2]](#footnote-2)つまり人材獲得に苦戦していることが明白だ。

　本論は、次のように議論を展開する。まず現状の介護施設が導入する評価制度に関して主要先行研究をふまえて論じ、クオリフィケーションを確立する上での課題について検討していく。それを受けて、離職率が実質7〜8％台[[3]](#footnote-3)と圧倒的定着率と回帰率の高さを誇る優良施設の施設責任者に対する聞き取り調査をもとにしながら、従業員の回帰率が高い法人での評価基準の効果について検討し、賃金制度との関係性も調査する。最後に「年齢給」の意義に関して考察し、今後どのような評価・賃金制度を施設側が求めているのか考えてみたい。

Ⅱ先行研究の検討(介護評価基準の現況)

　現在、厚生労働省が推奨する評価基準は主に2つの種類に分類される。資格や技能で測る①介護プロフェッショナルキャリア階位制度（以下、キャリア階位制度）、職務での分類をせず人格などを重視する評価方法である②職業能力評価シートだ。以下先行研究に即して既存の介護評価基準の定着率を考えたい。前者は吉川[2018][[4]](#footnote-4)、後者は谷口[2018][[5]](#footnote-5)により展開し、これらの現状を述べる。

　現在、厚生労働省は介護士の人材不足並びに離職率の高さを是正すべく介護士の評価基準を一律にするよう動いている。キャリア段位制度はまさに「共通化」を目指した制度である。吉川［2018］は、キャリア段位制度を用いた評価基準に関して意識調査を行った。介護実習生に指導する介護実習指導についての意識を把握するため、介護実習生に指導する介護職員の男女20名を対象とし、質問紙を用いた調査を行った。吉川は調査を2015年９月～ 10月の期間に実施した。そもそもキャリア段位制度とは介護の質向上、介護職員の処遇向上を主眼に置く。しかし現在は全国的な広まりやレベル認定者の増加に関して停滞傾向にあると吉川は主唱する。吉川によると同制度は現在、アセッサー(評価者)が、全国で20,161名(2018年1月現在)、レベル認定見込み者数は4,765名、レベル認定者は、4,003名(2018年4月現在)である。 アセッサーの講習費用は約2万円であり、レベル認定申請には7100円かかる。そのため講習費用の助成に関しては各自治体が独自の補助を行っている。たとえば東京都は介護職員キャリアパス導入促進事業としてレベル認定者に一人当たり年50万円まで、1事業所あたり年200万円までの補助を行う制度を導入した。

　実際に調査を踏まえ吉川が考察した結果は以下の通りだ。第１に介護実習指導に関わる介護職員は、統一された指導方法の必要性を感じている。第2に介護実習指導の一つの方法として、キャリア段位制度に基づく介護実習指導は効果がある。 第３にキャリア段位制度は、介護実習指導の OJT ツールとして有用である。つまり今後キャリア段位制度を進展させるためには、報酬面の評価と並行して OJT ツール、実習指導ツールとしても評価スケールが有用なことを PR する必要があると吉川は主張している。

　一方、介護職員の日頃の業務内容を評価する指標は主に厚生労働省が作成した「職業能力評価シート」をもとに行っているケースが多い。谷口[2018]は以下のように分析し、考察する。同シートは業種別、職種・職務別に整理している。厚労省は「人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シート」[[6]](#footnote-6)と位置づけている。そのため企業実習やOJT用にジョブカードの「様式3-3-1-1」[[7]](#endnote-1)に沿って評価シートを作成することを主眼に置く。その際厚労省が定める「汎用性のある評価基準[[8]](#endnote-2)」から半数を超える基準項目を引用しなければならないこととなっている。職種ごとに項目があり介護業界が参考にする評価シートは「実践キャリア・アップ戦略キャリア階位制度」の新成長分野の３職種の一種、「介護プロフェッショナル」である。「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」により、実践的遂行能力を評価する。本来はcompetencyを評価するものであり、イギリスNVQやキャリア階位制度のように「アセッサー」と呼び、講習を受けた評価者により日常の仕事の様子や業務の記録などを見て評価するものだ。しかし谷口によると評価者は施設長や所属する上長であることが多く、専門の評価者が評価を下しているケースは少ない。

　そもそも日本は査定において、情意評価[[9]](#endnote-3)に重きが置かれ、職務に直接関係のない項目の評価は労働者に対して職務に関わる具体的技能よりも組織人としてのノウハウの蓄積を求めている傾向があると谷口は考察する。

　一方多くの国々では職業能力評価制度の構築NQF(National Qualifications Framework)に基づいて評価を行っている。教育と職業の統合を目的とするNQFは現在、世界150を超える国が開発に取り組んでいる中、[[10]](#endnote-4)なぜ日本の取り組みは消極的なのか。谷口はわが国で NQF を開発するとなると、「汎用性のある評価基準」の範囲の能力評価だけでも個々の能力説明記述子は異なり、そのチューニング作業には膨大な労力を伴うことが想像できるからだと主唱する。谷口は評価基準や内容を一律にできないのであれば給与体系に直結させることにも抵抗が生まれ、評価基準の意義が失われていくと主張している。

　Ⅲ目的

　以上の研究から従来の評価基準に対する見方は、やや抽象的で共通性がなく機能していない傾向が見られる。このような評価基準のもとキャリアップし得ない構造社会ではクオリフィケーションが明確にならず介護のプロフェッショナルを育成することも困難であろう。そこでなぜスキル評価を行うキャリア階位制度が浸透しないのか、問題の根幹を調査したい。

　本研究の目的は国が同業界の公定価格の見直しやクオリフィケーションの測定を行う上で指標となる評価基準の本質を模索することである。そのためにも回帰率が高く、採用が困難とされる介護業界の中で圧倒的な採用数を誇る施設の特色を調査しつつ、介護の人材評価基準という側面から紐解いていきたい。

　Ⅳ対象

　「社会福祉法人合掌苑」(以下合掌苑)

　　総務就労支援課　S氏

法人概要

東京都町田市

　　常勤従事者:203名

　　非常勤者:328名

　　設立登記年月日:昭和41年7月13日[[11]](#endnote-5)

第8回

「日本でいちばんたいせつに

したい会社」大賞[[12]](#footnote-7)

実行委員会特別賞受賞

調査目的:評価基準の調査

調査手法:半構造化インタビュー

　　 オンライン面談にて

調査日:2020年11月11日

　本調査は優良施設とされる所以と回帰率の高さが評価基準とどのように相関関係があるのか明らかにするために実施する。対象となる内容は、介護士の評価基準項目のもと行う給与決定方法、キャリアップシステムにおける客観視の有無など、施設運営者側の意識調査を行う。そのために特別養護老人ホーム「合掌苑」のS氏に人材評価に関するインタビューを実施する。同施設の評価制度を一通り調査した後、「年齢給」を導入する意図に関して聞き取る。同施設は第８回「日本でいちばん大切にしたい会社」[[13]](#endnote-6)特別賞を受賞した優良施設だ。職員１人当たり月間所定外労働時間が7.6時間と残業も少なく、一般的な離職率よりも圧倒的に低い7〜8％台を維持している同施設の評価基準の指標を調査する。[[14]](#footnote-8)また現在新たに厚労省が推奨する「介護キャリア階位制度」に関して意向を聞き取りつつ、法律改定を受けて、今後の対応方法や期待する評価基準のあり方を模索していく。

Ⅴ本論

　１ヒヤリングの概要

　以下、すべてS氏のヒヤリングによって得られた事実であることとする。現在、同施設では厚生労働省作成の介護用「職業能力評価シート」を参考に約30のチェック項目を用いて行う評価と並行してキャリア階位制度の導入も行っている。まず前者は具体的には「排泄物に触れたときには手指消毒をしているか」など基礎的な事柄から「入居者と目線を合わせているか」など接遇に関する項目が主である。まさに「わかる」という知識面と「できる」という技術面、両面からの評価指標が混在している。評価シートは１チェック項目に配点1〜５まで存在し、まず「自己評価」を行い、その後各所属フロアの「上長評価」が評価する。その後同シートをもとに面談が行われる。年度末に一度行うことが多い。施設運営者側と現場の介護士が面談を行うことは例外を除いてはなく、普段から勤務の様子を観察している直属の上司と日頃の勤務に関して面談を行うことが通説だ。評価シートは面談ののち給与体系に反映させるため上からSABCDの基準で絶対評価を行う。最終的に全体の帳尻を合わせるために事業部長が確認を行うこともあるという。

　以上の評価制度をもとに絶対評価を下し、「職責給」に反映させている。同施設の年俸は以下のように配分されている。本棒の7割を職責給が占め、残りの3割が勤続給と定める。前者はSABCDをもとに役職を加味した同施設の号棒指標に当てはめ値段が確定する。つまり技能や資格が給与に直結することはない。たしかに資格を保持するものには処遇加算が存在するが資格をもとに評価シートを作成することはない。

　2評価の機能

　以下、S氏の意見をもとに記す。後者の「勤続給」は実質的には年齢給であり、年齢に応じて金額が定められている。年齢を重視する要因としては人生経験を重んじているからであると同施設のS氏は考える。評価の機能とは技術のみならず人柄を重視するものだとする。同施設では日々マンネリ化しやすい業務をこなす介護士にとって最も大切なことはホスピタリティであると考え、入居者への態度を重視する。そのためS氏は高い回帰率の持続を可能にしていると話す。

　更に現況の評価基準はたしかに抽象的であるが正職員には機能しているとし、客観的な指標を提示するキャリア階位制度を以下の通り否定する。同制度は近年少しずつ導入している制度であり、たしかに実際に現在上記の制度を利用し、評価を受けた介護士もいる。共通の評価基準を設けることで予め介護士の技能を確認できるため、今回のような新型コロナウィルスなどの非常事態が発生した際、クラスターが起こった施設などの援助を行うことも容易となる。つまり技術を評価した客観的な指標が存在すると異動はしやすいだろう。しかし同制度は接遇に繋がらない上に他の事業所と同等の評価基準を行っていては人材を食い止められないなどの問題も発生すると考える。人材獲得のためには評価基準にも何らかの特色が欠かせないとする。

　3非正規職員と外国労働者

　ただ現況の評価基準は非正規職員と外国人労働者に適応しないことに頭を悩ましている。現在介護施設側は2020年4月に施行された「正規」と「非正規」という雇用形態の理由なき格差を是正する措置「同一賃金同一労働」を受けて、雇用形態における待遇格差を見直す必要に迫られている。待遇格差をなくすためには各人が行う職務を透明化し客観視できることが必須だ。またそれを遂行する能力なども見極める必要がある。そのために重要となってくるのが「評価制度」である。しかし先述の通り多くの介護業界では正職員には評価シートを課すが契約社員や派遣社員に対しては評価を行っていない。合掌苑も同様正職員にのみに評価シートは存在する。従って「正規」には評価基準があるが「非正規」には存在しないのでは雇用形態の格差を是正し難い。

　ではなぜ「非正規」には評価を行わないのか。契約社員は期間が定まっているためOJTを兼ねた評価シートの必要性を感じないからだと回答する。また、派遣社員に対しては施設の「労働者」という意識がないからであるとする。しかしながら施設内では現場の介護士皆、ほぼ同一の職務内容をこなし、雇用形態の差異に関わらず行っている。そのため一つの介護に対し、同一の賃金を支払う必要があることは理解している。そのために一定の評価基準を設定することは必須であろうと話す。現在、厚労省は職務分析・職務評価導入支援[[15]](#footnote-9)を行い、職務の均等、均衡待遇が図られているか否か確認するツールなども公開している。しかし職務評価表をカスタマイズするなど、人事に更に負担がかかると推測し、合掌苑では尻込みしているのだ。

　更に外国人留学生の労働時間は週28時間と条件が定められているため、同施設では時給換算で給与を決定していくシステムを構築すべく動いている。現在外国人労働者の介護技術に関する雇用主の評価は大きく異なっている。これは国籍や職務経験によって教育制度や水準が異なることに起因している。ただ安里[2007]は、全体的には外国人労働者に対する施設の評価は必ずしも悪いとはいえないとする。たしかにコミュニケーションや生活習慣においては問題点が多く存在する。しかし就労態度や勤務状況などについては高い評価を得ていることが明らかになっている。[[16]](#footnote-10)更に安里[2007]は、介護技術の評価が教育制度などの違いから国籍により異なっているとする。そのため筆者は一律に評価することは重要であると考える。

Ⅵ考察

　以上の調査により取得した情報からS氏の意見を分析し、考察を進めていく。

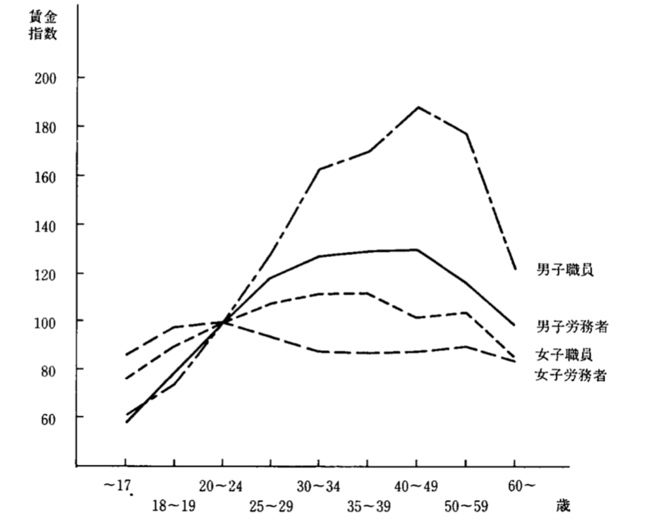
たしかにキャリア階位制度はホスピタリティや回帰率の高さには適応せず、扱いにくいのであろう。しかし現況の評価基準は非正規職員や外国人労働者には適さないため改革が望まれる。実際、同施設の労働者の半数以上が非正規職員であることからも早急な対応が求められるだろう。

　1年齢給と回帰率の上昇

　そもそも年俸の3割を占める「勤続給」は先述の通り実質的には年齢給であり、非正規職員や外国人など問わず平等な「査定」である。しかし「年齢給」を導入する企業は年々減少してきており、平成28年度の厚労省の資料[[17]](#footnote-11)においても以下のような調査が明らかになっている。基本給の構成要素は非管理職・管理職ともに「役割・職務給」を導入している企業割合が大幅な上昇傾向にある。つまり年齢給を用いるケースは少なく、年齢給は同施設の一つの特色と考えられるだろう。更に年齢給は休暇や再就職により給与が下がることがないため、フレキシブルな休職システムを助長しているのだろう。フレキシブル・ワークは[[18]](#footnote-12)10年前には、育児や介護をしている女性従業員に限って在宅勤務を導入するといった企業がいくつかあった程度である。しかしこの２～３年は、企業トップの本気度も高くなり、改革のスピードは倍速となり、次々に日本流の「新しい働き方」を生み出している。介護業界においても年齢、業界内勤続数、そして資格を給与に直結させることで上記の働き方は導入しやすくなろう。実際、同法人も年齢給を用いることで休職や退社後、復帰したとしても給与が以前より少なくなる心配をする必要がなく回帰率を高めている。更に結婚、出産など様々なライフステージに対応可能である。このように優良企業の要因はクオリフィケーションのみならず別途の要因も存在することが明らかになってくるだろう。

　2日本的勤続給の特色

　そもそも日本の賃金制度の起源は「社員」を平等に待遇し、年齢と家族数で賃金が決定するものであった。このようにすべての「社員」が年功賃金を受け取る雇用制度が構築されていった。この年功賃金は年齢給も加味されていた。しかし敗戦後と現在の制度には違いがある。それが勤続年数の評価である。敗戦直後は勤続年数ではなく年齢で賃金が上昇していたのだ。経済学者の西成田豊[[19]](#footnote-13)は図1から、男性職員の勤続年数がゼロでも年齢によって賃金が上昇していたことを示している。



資料:労働大臣官房労働統計調査部『賃金構造基本統計調査報告』1965年、第１巻

(注)20~24歳を100とした指数  
図1年齢と賃金の相関(1965年、製造業、勤続年数0年)

　このように勤続年数を重視しない点は現在の日本型雇用とは異なる点である。また年齢給に関して、小熊[2019][[20]](#footnote-14)は職員と労働者の格差を縮める「社員の平等」でもあったが、企業横断的な「年齢の平等」という側面も持ち合わせていたとする。

　たしかに日本は「社員の平等」を重視した。しかし日本の労働組合が求めたのは賃金のルールを明確化し、産業別の標準賃金を定めることであった。このことが「職務の平等」を醸成することになる。アメリカでは「職務の平等」が確立されている。雇用される際に職務内容や勤務地などを明示してもらい、特定の職務で雇用された場合、雇用主の気まぐれで解雇されない「職務保有権」が構築された。それを契機に学位や資格証明、職務記述書などの標準化が進み、評価基準が企業横断的になっていった。しかし日本は「職務の平等」より「社員の平等」を重視し、勤続給の導入を行った経緯などもあり、企業を超えた基準が未だ明確に存在しない。そのため流動性が生まれず、労働市場は横断的にならないのだろう。

　たしかに2000年代から基本給が役割給となり人事考課はコンピテンシー評価[[21]](#endnote-7)と成果評価[[22]](#footnote-15)となった。しかし成果主義といえども日本的能力主義[[23]](#endnote-8)の特徴は明確な職務区分がなく、上位職務に空きがあるか否かに関わりなく昇級させることだ。そのため現在、昇進や昇級においても成績や評価を厳格に適応し、賃金における年功性の抑制が行われている。つまり年功制の抑制とは能力主義賃金に潜む年功的要素の抑制ということであろう。このように年齢給は日本の特色であり、「社員の平等」を重視した結果であるといえる。

Ⅵ　まとめ

　本研究から回帰率の高い施設は客観的な査定基準である「勤続給」通称、年齢給に特徴があることが明らかになった。再就職時に再スタートとなる懸念をする必要もない年齢給がフレキシブルな休暇システムや回帰率の高さを敷衍していることも明らかとなった。米国では職務給を導入しており、ジョブディスクリプションで規定されたジョブに遂行するスキルを兼ね備えた働き手を当てはめる「ジョブ型雇用」を推進する。これにより専門職の中でその役割がさらに分業化し、技能的に高度化した専門職である[[24]](#footnote-16)「スペシャリスト」が自らスキルを活かしている。つまりクオリフィケーションが明確になりやすい。しかし日本ではこのようなクオリフィケーションは法人に受け入れられていないことが西成田[1995]などの先行研究からも明らかになっている。本研究でもこのようなことは裏付けられた。

　たしかに日本において、回帰率が高い優良法人が採用しているのは年齢給であり、これはアメリカなどのクオリフィケーションとは異なる。しかし、労働者側の観点から年齢給とジョブディスクリプションに沿った雇用のあり方は客観的な評価基準である点では共通している。

経営者側が生活給の見直しを行い、人事査定で賃金を決定しようとした際、労働者側は恣意的な評価基準に懸念を示し、妥協点として浮上したのが「勤続年数」であったことから労働者側は客観的な評価基準を求めていることが見て取れる。つまり日本の労働者が求めた年俸基準が年齢給であることが観察できるだろう。そのため日本の労働者には「年齢給」の方が受容しやすい評価制度であることが推測できる。したがって今後も介護士の特質に合致した評価基準と賃金制度を模索する必要があろう。

1. 介護労働安定センタ−「介護労働実態調査」調査期間:平成29年10月1日から平成30年9月30日 [↑](#footnote-ref-1)
2. 介護労働安定センター「平成29年度介護労働実態調査」 [↑](#footnote-ref-2)
3. 社会福祉法人「合掌苑」第8回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞にあたり評価された取り組み:合掌苑ホームページ参照 [↑](#footnote-ref-3)
4. 吉川 直人 (2018)「介護フロフェッショナルキャリア段位制度の現状と 評価スケールを活用した介護実習指導の可能性」(青森中央短期大学研究紀要第31号抜刷) [↑](#footnote-ref-4)
5. 谷口雄治(2018)「職業教育訓練からみたわが国の職業能力評価制度の現状と課題」(日本労働研究雑誌特集職業と労働市場) [↑](#footnote-ref-5)
6. 厚生労働省,「職業能力評価シートについて」[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\_08021.html](最終検索日:2020.1.18) [↑](#footnote-ref-6)
7. 教育訓練の成果の評価のこと [↑](#endnote-ref-1)
8. 人材開発支援助成金の「特定訓練コース」(認定実習併用職業訓練)又は「特別育成訓練コース」(有期実習型訓練)を活用するためには「汎用性のある評価基準」を引用してジョブ・カードを作成しなければならない。具体的には、ジョブ・カード3-3-1-1(職業能力証明（訓練成果・実務成果）シート(企業実 習・OJT 用）)を使用し、「Ⅲ 技能・技術に関する能力」の「(2) 専門的事項」の「職務遂行 のための基準」として、半数を超える項目を「汎用性のある評価基準」から引用する必要がある。 [↑](#endnote-ref-2)
9. 日米の査定制度を比較検討した遠藤公嗣(1999),査定の三大要素のうち,能力,成績領域 について日米とも大差ないものの,協調性や積極性などの情意を重視する企業は日本の方が10%ポイント程多い。 [↑](#endnote-ref-3)
10. 開発決定を含め 2013年時点のUNESCO 部局内での集計。 Deij et al（2015:6） [↑](#endnote-ref-4)
11. 合掌苑,現況報告書令和2年4月1日現在参照 [↑](#endnote-ref-5)
12. 人を大切にする経営学会,「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」[https://taisetu-taisyo.jimdofree.com/](最終閲覧日:2020.1.18) [↑](#footnote-ref-7)
13. 人を大切にする経営学会が年に一回主催 [↑](#endnote-ref-6)
14. 合掌苑,第8回「日本でいちばんたいせつにしたい会社」大賞にて実行委員会特別賞受賞ホームページより [↑](#footnote-ref-8)
15. 厚生労働省,職務分析・職務評価導入支援サイト,職務（役割）評価シート [↑](#footnote-ref-9)
16. 安里和晃(2007)「施設介護に従事する外国人労働者の実態」(Works Review Vol.2 ,p132) [↑](#footnote-ref-10)
17. 第4回「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」厚生労働省提出資料平成28年5月24日 [↑](#footnote-ref-11)
18. リクルートワークス研究所(2018),『フレキシブル・ワーク欧米の「新しい働き方」を支える政策・制度』(Works Report) [↑](#footnote-ref-12)
19. 西成田豊(1995)「日本的労使関係の史的展開(下)」(一橋論叢第114巻第6号12月号,p22) [↑](#footnote-ref-13)
20. 小熊英二(2019),『日本社会のしくみ雇用・教育・福祉の歴史社会学』(講談社現代新書,p376) [↑](#footnote-ref-14)
21. 職能資格制度を基にした評価制度の欠点を補い、成果主義化をすすめるための方策としてコンピテンシー評価制度の導入が普及した。 [↑](#endnote-ref-7)
22. 宇佐美尋子,山田千香子,須田仁(2019)「社会福祉教育におけるコンピテンシー評価尺度の開発(1)」(聖徳大学研究紀要聖徳大学第30号聖徳大学短期大学部第52号,p16) [↑](#footnote-ref-15)
23. 熊沢誠(1997)は日本の能力主義を「生活態度としての能力主義」と規定している。

    参考文献

    　小熊英二(2019),『日本社会のしくみ雇用・教育・福祉の歴史社会学』(講談社現代新書,p579)

    岩脇千裕(2007)「日本企業の大学新卒者採用におけるコンピテンシー概念の 文脈:自己理解支援ツール開発にむけての探索的アプローチ」(JILPT Discussion Paper Series)

    　小島弥生,太田恵子(2007)「企業従業員の職務満足度と人事評価システムの 捉え方との関連」(産業・組織心理学研究,22(2),p.75-86)

    　吉本圭一・木村拓也(2015)「日本における職業能力評価制度 の展開と質保証枠組みの可能性」『教育と訓練の統合的な職 業教育・高等教育資格枠組みプロジェクト』(平成 26 年度文部科学省委託事業 国立大学法人九州大学)

    　Tailor, F.W. A Piece Rate System 1895, Shop Management 1903, Principles of Scientific Management 1911, Testimony before the Special House Committee 1912（上野陽一訳 科学的管 16 理法〈新版〉産業能率大学出版部）

    　安里和晃(2007)「高齢者介護のグローバリゼーションとクロスカル チュラルケア」(『龍谷大学経済学論集』第46 巻 第5 号)

    　山田久(2017)『同一労働同一賃金の衝撃「働き方改革」の鍵を握る新ルール』(日本経済出版社新聞)

    　下河辺勝世(2005)｢事例2 人事考課の実践人を育て, 組織を活性化―介護老人保健施設あやめの里(福岡県) (介護最前線介護ホットニュース介護(医療) 施設の取り組み)｣(介護人材Q＆A2,p8)

    　「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」評価者（アセッサー）講習テキスト(2014)一般社団法人シルバーサービス振興会

    篠塚英子(1996),「高齢者介護のマンパワーの問題― 介護保険制度との関連から」(『季刊社会保障研究』 32(3),pp293-309)

    　花岡智恵(2009),「賃金格差と介護従事者の離職」(『季刊社会保障』45(3),pp269-286)

    　寺澤弘忠(1992)『監督者の役割と実践 OJT』(経営 書院)

    　山田篤裕・石井加代子「介護労働者の賃金決定 要因と離職意向―他産業・他職種からみた介護労 働者の特徴」(『季刊社会保障研究』45(3),pp229-248)

    　山口ひろみ(2004),「わが国の『介護』に関する文献 調査：経済学的な視点から」(『医療と社会』14(1),pp1-14)

    　濱本賢二(2001),「特別養護老人ホームにおける介護 職員定着化に関する研究」(『医療と社会』21(1),pp69-83)

    　中井孝之(2015), ｢介護キャリア段位制度の概要と介護職員のキャリアパス形成(特集介護人材養成教育と人材マネジメント)｣(地域ケアリング17 (13), pp18-23)

    　永田理香(2013), ｢高齢者施設におけるキャリアパスを活用した職場研修及び人事評価の検討｣(研究結果報告書集：交通安全等・高齢者福祉19,pp113-116)

    　下河辺勝世(2005),｢事例2 人事考課の実践人を育て, 組織を活性化―介護老人保健施設あやめの里(福岡県) (介護最前線介護ホットニュース介護(医療) 施設の取り組み)｣(介護人材Q＆A2,p8)

    　鈴木聖子,「特別養護老人ホーム初任介護職員の認知症高齢者ケアにおける困難内容の分析」(認知症ケア学会誌第9巻第3号)

    　橋本美香(2011)「介護福祉士資格の有無及び経験年数による認知症ケア比較, 介護福祉士資格の有無及び経験年数による認知症ケア比較」(pp105-112)

    　川口真実綿祐二(2020)「福祉・介護現場における人事評価・人事評価の課題」(日本福祉大学経済論集第60 号,pp77-85)

    　笹島芳雄(2009)「なぜ賃金には様々な手当がつくのか」(日本労働研究雑誌)

    これからの賃金制度のあり方に関する研究会(2004),「勤労者生活の安定に資する賃金制度のあり方」(雇用情報センター)

    [↑](#endnote-ref-8)
24. 阿部正昭「介護職の専門職化とその専門性」(コミュニティとソーシャルワーク第3号p25) [↑](#footnote-ref-16)