

インターナル・マーケティング視点による
従業員主導型人材開発に関する研究
～福祉業界を対象として

2024

岡山理科大学大学院
総合情報研究科
数理・環境システム専攻
八木 力俊

目次

序論 考察内容と構成	1
第1節 研究背景と問題意識	1
第2節 研究目的	5
第3節 本研究の構成	6
第1章 インターナル・マーケティングの検討	9
第1節 初期のインターナル・マーケティング研究	9
第2節 近年のインターナル・マーケティング研究	12
第3節 内部市場志向（IMO）の研究	16
第4節 日本のインターナル・マーケティング研究	19
第5節 福祉業界のインターナル・マーケティング研究	20
第6節 インターナル・マーケティングの中心概念	22
第7節 インターナル・マーケティング研究の限界	26
第2章 人的資源管理論の検討	28
第1節 人事労務管理から人的資源管理への変遷	28
第2節 従業員の能力開発	32
第1項 人的資源開発の発展	33
第2項 人的資源開発の組織と個人の視点	33
第3節 キャリア開発	37
第1項 キャリアに関する研究の変遷	37
第2項 従業員の能力開発とキャリア・マネジメント	38
第3項 キャリア開発を中心とした組織と個人の関係	40
第4項 組織におけるキャリア・マネジメントの効果	42
第4節 人的資源管理研究における従業員支援の限界	46
第3章 フレームワーク設定	49
第1節 先行研究の整理	49
第1項 インターナル・マーケティングの整理	49
第2項 人的資源管理研究の整理	50
第3項 課題の統合と枠組みの設定	51

第2節 福祉サービス研究の問題点と研究課題の精緻化	54
第4章 福祉業界の現状とサービスの特徴	58
第1節 福祉業界の現状とサービス	58
第1項 福祉業界を取り巻く現状	58
第2項 福祉の仕事への興味	60
第3項 介護人材の教育体制	61
第4項 福祉サービスのはじまり	62
第5項 福祉サービスの専門性	63
第2節 「日本式介護」のサービスの特徴	65
第1項 予備的調査①「日本式介護」とアジアの介護市場	66
第2項 アジアにおける介護サービスの先行研究	72
第3項 予備的調査①-1 教育プロセスのモデル化	76
第4項 予備的調査①-2 教育プロセスモデルの検証	80
第5項 発見事実と考察	86
第5章 セルフ・キャリアドックの手法	88
第1節 セルフ・キャリアドックとは	88
第2節 キャリアコンサルティング面談について	91
第1項 キャリアコンサルティング面談とは	91
第2項 キャリアコンサルティング面談の流れと相談内容	92
第3項 組織内キャリアカウンセリングの3つの機能	94
第3節 キャリア研修	95
第4節 ジョブ・カード	95
第1項 ジョブ・カードとは	95
第2項 ジョブ・カードの構成	96
第3項 ジョブ・カードの活用と期待	97
第6章 就労移行支援事業従事者に対するキャリア開発	98
第1節 予備的調査②の概要	98
第2節 就労移行支援とは	98
第3節 就労移行支援に携わる従業員の課題	99

第4節 予備的調査②と検証結果	100
第1項 調査対象と内容	100
第2項 調査の流れと方法	101
第3項 検証結果	103
第7章 キャリア開発による実例研究	108
第1節 実例研究の概要	108
第2節 調査方法	111
第1項 調査の流れ	111
第2項 調査データの処理	112
第3節 検証結果	113
第1項 キャリア開発による従業員への効果	113
第2項 面談内容からの考察	114
第3項 因子分析による従業員と顧客の関係	124
第4項 探索的因子分析1 キャリア形成意識の整理	125
第5項 探索的因子分析2 キャリアコンサルティングの効果	128
第6項 キャリアコンサルティングの効果と顧客への影響	129
第7項 発見事実と考察	133
第8章 考察と結論	136
第1節 理論的フレームワークに基づく事例研究の整理	136
第2節 研究課題に対する結論	137
終章	139
第1節 本研究のまとめとインプリケーション	139
第1項 理論論的インプリケーション	139
第2項 実務的インプリケーション	140
第2節 本研究の限界と今後の課題	141
参考文献	144

序論 考察内容と構成

第1節 研究背景と問題意識

本稿の目的は、インターナル・マーケティング研究を通じて、従業員主導型の人材開発支援を議論するものである。

人生100年時代と呼ばれる現代において、企業組織での働き方に変化が訪れている。かつては、会社は家族であるというような言葉もあった昭和の時代には企業では終身雇用制や年功序列制が採用され、従業員の評価は長時間務めることにより認められ昇進や昇給が行われてきた。しかしながらバブル経済の崩壊後、大手金融機関を始め、経営が安泰だとされてきた大企業が次々と倒産、縮小を余儀なくされるようになる中で、多くの企業・組織は、従業員の将来の保証を維持することが困難になり、次々に成果主義、実力主義などを導入していった。その結果、従業員の働きや能力を契約の条件とするようになり、組織への帰属意識の醸成や、組織参加への必要性も問われるようになっていく。

また、第4次産業革命と呼ばれるAIやロボットの進化などによっても働き方に影響が及んできている。身近なところでは、近隣のスーパーマーケットやコンビニエンスストアでは、従来パート社員やアルバイトが主として行っていたレジから人が消え、セルフレジに取り替わっている。鉄道の駅の改札や、切符を発行していた職員も現在は姿を見なくなっている。これらは、技術の革新による職業の消滅の一例だと言える。Gratton〔2016〕は、定期的業務（事務・管理業務、セールスとマーケティング、マネジメントなど）はAIやロボットにとって代わられると述べ、それに劣らない人間の優位性が必要だと指摘している。

例えば、身体を持つ五感の感覚や、行動から得られる経験などをもとにした発想などがそれにあたり、今まで以上に人間らしさが求められる社会になるということであろう。そうした変化の中で、従業員の在り方も新たな捉え方や意味づけが必要になると考えられる。

インターナル・マーケティングは、従業員を企業内部の顧客として看做し、組織の経営目標の達成や、企業の競争力を強化することを目的として従業員に

提供されるマーケティング・アプローチである。顧客と関わる従業員への支援が、組織のサービスの質に関係し、そのサービスの質が顧客満足に影響するということに注目して議論されている。

研究が開始された当初は、製品の交換を中心としたマーケティングの影響を受けて、組織内全体に対するプロセスに注目した研究と、顧客とサービスを交換する従業員そのものに対する支援に注目した研究の大きく2つから議論された。その後、マーケティング・ミックスやリレーションシップ・マーケティングなどの様々な研究と共に影響を受け合いながら発展し、研究目的や手段など部分的な検証に関する文献や考察が進んでいった。しかしながら、インターナル・マーケティング研究は、全体像や概念が不明確であることや研究範囲の広さから、視点や方法論などが散乱しており、実務的な取り組みとして期待されているにも関わらず、具体的な施策の特定へ近づいていない。また、既存研究においては、従業員満足からエクスターナル・マーケティングに与えた影響や、顧客満足へ向けたインタラクティブ・マーケティングへ言及した研究も少ないことが指摘されている。よってそれらの特定や、従業員への具体的な施策の検証などが求められている。

一方、人的資源管理（**Human Resource Management**）の研究においても変化が必要とされている。先の見えない社会や労働環境、技術革新、そして個人の労働観の変化によって、人的資源に関する施策は、経営目標を達成するための組織の視点から、従業員のやりがいや生活環境などを重視した個人の視点に移りつつある。従来行われてきた、組織階層の役割や専門分野の能力向上などを中心とした教育訓練や、離職や不満防止のために考える福利厚生の実施などではなく、従業員各々の「個」を重視し、それぞれが個別のキャリアデザインやライフプランを描き、その中から生まれてくる働く意欲を、後押しする施策が求められているのである。言い換えれば、組織は人的資源を「管理」する時代から、「支援」する時代へとシフトチェンジしているということであろう。

また、社会の変化は労働者の仕事観にも影響を与えている。従業員にとっても仕事に対する期待や欲求に変化が訪れている。例えば物質的生活水準向上の影響がある。現代の労働は生活を安定させるためのものという考え方から、自

らの生き方や安全安心などの心理的側面で捉える考え方が当たり前となっている。そして、ICTの発達によって、特定の専門技術や能力さえあれば、仕事を選ぶことが可能となり、どんな場所においても仕事が選べ、働けるといった環境が整いつつある。そのような状況下では、個人の働く目的や目標、得ようとする経験やスキルは皆異なってくる。そして多様化した人材を雇用する企業・組織にとっては、育成を一律に考えることは困難になりつつあるということである。

かつて Abegglen [1958] によって紹介され、世界に称賛された「日本的経営」は姿を変え、MBO (Management By Objective) ¹などの制度に置き換わってきている。それと共に、長年続いてきた企業と従業員の心理的契約² (psychological contract) は、この成果主義による自律的な従業員への施策に替わられて、従業員が自ら作り出す、短期間の目標達成で繋ぎとめる役割を担っている。しかしながら実際は、間違った運用をされているケースが少なくない。KPI (Key Performance Indicator) ³などの組織の目標達成数値を追うことが目的となり、逆に従業員個々のモチベーションを低下させているように感じる。

企業は営利組織であるために利益を追求するが、それをもたらすには、顧客を理解した現場の従業員に注目し、個人としてどのような意志を持ち、各々が抱いている目的やとりまく生活などを理解した上で、それを支援すると共に組織の目標を追求することが求められているのである。その為には、従業員が働く意味を考え、興味を抱き、勤務時間の中で自らのスキルや知識を得ることを楽しめるような支援や仕組みづくりが必要である。個人が生き生きと働くためには、本来は、自分で学びたいと思えたり、また目標を見つけたり計画を立てたりすることや、学びたいと思ったタイミングで自己啓発が可能であることがそれを後押しする。「どのような方法をとれば能力が高まり、自己成長や自己

¹ 目標による管理制度。

² 組織と構成員との間には暗黙の相互期待が常時働いていることを指す。

Rousseau [1995] の定義では、組織と個人の関係とは、雇用関係のような明示的で取引的な契約と、暗黙的で主観的な了承のような関係的な契約の両者を含んでいるとしている。

³ 目標を達成するプロセスでの達成度合いを計測したり監視したりするために置く定量的な指標。

実現に繋がるのか」という想いや、「自らの職業人生の意味を見出し、どうすれば社会や顧客のために善くできるのか」という想いを持つことができる労働環境や機会を与えるなどの施策がそれにあたる。

インターナル・マーケティングと人的資源管理論の双方の主張は、自律的な従業員をどのようにして支援するかという共通の課題を抱えている。企業の社会性と人材の多様性を踏まえ、個々の従業員に寄り添う施策が求められている。その課題解決の検討を進めるなかで、企業と従業員の主張を統合する手法として、従業員の心理的側面を支援するキャリア開発に着目し、その解決を目指して新たな枠組みを提示していきたいと考えている。

従業員へのキャリア開発手法の具体的な施策として、政府が推奨する日本独自の取り組みである「セルフ・キャリアドック制度」がある。この制度は、個人のキャリア開発と組織の活性化を目的とした経営活動である。急激に変化する社会情勢の中で、それに対応するために従業員一人一人がその動きを予見し、必要とされるスキルや知識を身に付け、力を発揮していくことが求められている。また、組織もそれを支援する必要があるということである。この手法を用いて、キャリア開発の支援が組織と個人のニーズを繋ぎ、従業員主導の人材開発施策として有用であるかを検証すると共に、従業員満足に繋がるのかを明らかにしていきたい。そしてこの施策が、経営学の領域であるマネジメントの観点でも追及される必要があることにも言及したいと考えている。

また実例研究では、世界的に成り手が急務とされている福祉業界に注目して効果を検証していく。福祉サービスは無形のサービス業である。高齢者福祉を中心に事業を行う福祉サービス企業を取り上げ、施設にてサービスを提供している接客従業員を対象として、筆者自らが参画した形でキャリア研修とキャリアコンサルティング面談によるキャリア支援を行い、その後インタビュー及び質問紙調査を実施している。実験的な当事者の立場で詳細な分析を進め、上記の課題とその検討内容を検証し、実例において社会的報酬に相当する有効な諸方策を確認する。これらを踏まえ、最後に、福祉サービスにおける従業員主導型の人材開発モデルを提唱する。

第2節 研究目的

前節で議論した通り、企業組織による人的資源への課題は従業員の自律的な労働意欲を支援し、従業員自身も自らそれを考えるような環境を醸成することである。マーケティングの分野は現在、無形のサービスが市場の中心となっており、接客従業員が職務に満足感をもって顧客にサービスを提供できる支援について改めて捉えなおすことが必要とされている。また、「人的資源管理は、組織主導の管理から従業員自らの自律的管理⁴へ」という従業員が自らの職業人生に対して責任を持ち、組織内で生き活きと働けるような人材開発支援の価値が問われるようになってきている。

これらの課題を解決するためには、従来のインターナル・マーケティング研究や、人的資源管理研究が前提としてきた、従業員支援の限界を示すことが必要である。そして、この限界を克服するためには、自律的な従業員への支援に焦点を当てた新たな考察が求められる。

本稿では、このような考え方に基づき、従来のインターナル・マーケティングと人的資源管理論の枠組みの統合を試みる先駆的研究である。人的資源に関する研究は、経営目標の達成と結びつけた、戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management）や、組織行動論（Organizational Behavior）や組織開発論（Organization Development）、キャリア開発論（Career Development）などにおいて活発であるが、マーケティング視点との融合によって引き起こされる具体的な施策による効果を検証する研究は未だ現れていないと考える。異なる分野の従業員支援の課題を融合することで新たなモデルを示し、解決に向けての議論を進める。そして、従業員の自律的行動を促すための支援として、キャリア開発施策の効果と、福祉サービスに従事する接客従業員への有用性を明らかにしていく。

本研究では、次の3つの研究課題を設定し、研究目的の達成を図ることとする。

⁴ 「自分の意志をもって、組織内で行動する従業員」の意味で用いている。

課題 1：先行研究をもとにインターナル・マーケティング及び人的資源管理研究をレビューし，従来の概念の限界について検討・考察する。

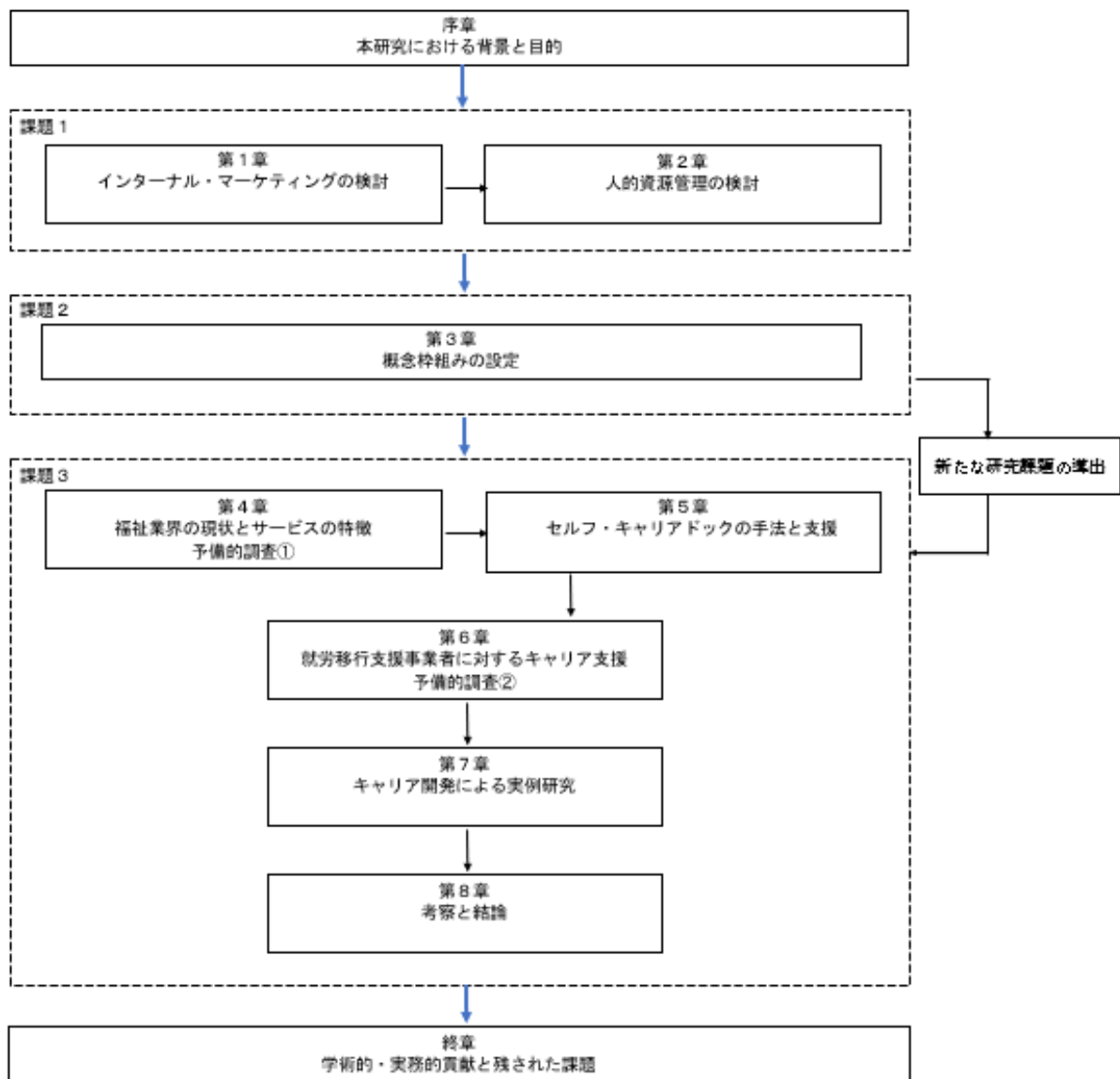
課題 2：従来のインターナル・マーケティングと人的資源管理論の課題を踏まえた，従業員主導型人材開発支援のフレームワークを提示し理論的課題を導出する。

課題 3：新たに導出された理論的課題に対して事例研究を通じて解決を図り，得られた発見事実から理論的フレームワークの評価を行い，精緻化した従業員主導型人材開発の理論的フレームワークを提示する。

第 3 節 本研究の構成

本論文は，**図序-1**のように構成している。概要としては，**第 1 章**，**第 2 章**では，**課題 1**の，「先行研究をもとにインターナル・マーケティング及び人的資源管理研究をレビューし，従来の概念の限界について検討・考察する」を行う。この**課題 1**で整理・検討された内容に対して，**第 3 章**で，**課題 2**の「従来のインターナル・マーケティングと人的資源管理論の課題を踏まえた，従業員主導型人材開発支援のフレームワークを提示し理論的課題を導出する」へ取り組み，フレームワークを導出する。

そして，**4 章**から**8 章**に向けて**課題 3**の「新たに導出された理論的課題に対して事例研究を通じて解決を図り，得られた発見事実から理論的フレームワークの評価を行い，精緻化した従業員主導型人材開発の理論的フレームワークを提示する」についての解決を図る。



出所：筆者作成

図序-1 本論文の構成

各章の具体的な内容について触れておきたい。まず**第1章**では、インターナル・マーケティングの先行研究にもとづいたレビューを行う。その中では、約半世紀議論されてきた概念や定義の変遷を概観し、課題に向けて整理を行う。

第2章では、人的資源管理の人的資源に対する視点の変化を議論した後、人的資源管理論を構成する組織側の開発と個人の開発、そしてキャリア開発について整理し、それぞれの関係と従来の概念の限界について議論する。ここでは、

組織と個人の双方を活かす視点から枠組みを考察する。

第3章では、**第1章**で整理したインターナル・マーケティング及び**第2章**で検討した、人的資源管理論の限界から、新たな理論的枠組みを提示する。それにより、双方の限界を解決すべき具体的研究課題を導出する。また、新たに導出した研究課題を分析するための研究手法について検討し、その妥当性を確認する。

第4章では、導出した研究課題を解決するために、福祉業界を取り巻く現状の整理とサービスの特徴について考察を行う。ここでは**予備的調査①**として、日本独自の福祉サービスの特徴を明らかにするために、諸外国より「日本式介護」と呼ばれている介護サービスの優位性に焦点を当て、国内外のサービスの比較や従業員教育について考察する。

第5章では、次章以降の実例研究にてキャリア開発の手法として用いる、セルフ・キャリアドックについての方法と支援について考察する。

第6章では、実例研究へ向けての**予備的調査②**として、障害福祉サービスの分野に位置する「就労移行支援事業者」に対してキャリア開発による従業員支援とインターナル・マーケティングの有用性を確認する。

第7章では、実例研究として、**第3章**で明らかにした枠組みに適用し、福祉業界の高齢介護を行う従業員に対して、セルフ・キャリアドックの手法を用いたキャリア開発支援による従業員施策を行い、インターナル・マーケティング及び人的資源管理の課題への有用性について分析する。

第8章では、実例研究から得られた知見を理論的枠組みにもとづいて整理し、その評価を行い、フレームワークを示してさらなる精緻化を行う。更に、従業員主導の人材開発施策の効果を考察し、限界を示しつつ、本研究の課題に対する結論を提示する。

終章では本研究によって明らかになった事項をまとめ、本研究の貢献を理論的側面と実務的側面から検討し、本研究の限界と、残された課題、今後の研究の方向性について言及する。

第1章 インターナル・マーケティングの検討

本章ではインターナル・マーケティングに関する先行研究レビューを行い、従業員への施策について探求し、課題に向けての整理を行う。

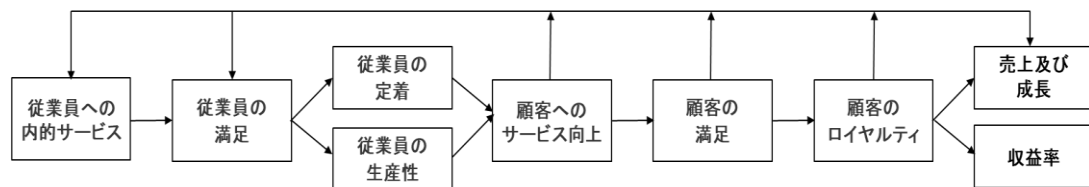
第1節 初期のインターナル・マーケティング研究

インターナル・マーケティングとは、従業員を企業内部の顧客として看做し、組織の経営目標の達成や、企業の競争力を強化することを目的として従業員に提供されるマーケティング・アプローチである（Sasser and Arbeit [1976], Grönroos [1985], Berry and Parasuraman [1991]）。マーケットの中心が製品の交換だけでなく、接客担当者が顧客に対して行うサービスが中心となった現在において、提供するサービスの品質は従業員の業務に対する態度に反映される。その為、従業員が業務に対して高いモチベーションを持ち、労働に満足感をもって取り組むようになるための概念として注目されている。

初期のインターナル・マーケティングは、大きく2つの研究によって議論されている。その1つは、この研究の発端である、Berry, Hensel, and Burke [1976] による研究である。小売業の消費者からの不満やクレームを解消する目的で、企業が従業員に対して接客に関する教育や情報共有等の支援を行うことで、組織の方針の理解や帰属意識を抱かせ、消費者のクレーム等に対応していくために考えられたのが議論の始まりである。それは、企業内の製品である職務が企業内市場である従業員のニーズを満足させることによって顧客のニーズをも満足させることができるという主張である。この視点は、製品の交換を主としていた取引志向を特徴として議論されていった。

その後、Berry [1981] は、リテール・バンクの研究において、インターナル・マーケティングを「仕事は内部顧客（従業員）に提供される内部製品であり、製品・サービス価値を提供し、外部に提供する」という考え方と定義した。またそれを捉えて、Berry & Parasuraman [1991] の「従業員を顧客として扱う哲学である」という主張に発展した。その後、顧客満足度（Employee Satisfaction）から顧客満足度（Customer Satisfaction）への一連の流れを示した、SPC（Service Profit Chain）理論（図1-1）

を Heskett et al. [1994] が発表した。このモデルの誕生により、企業が従業員に対して支援した効果として従業員満足が高まり、その結果としてサービス品質が向上し、顧客満足や企業収益、そして企業への信頼に繋がるという関係が明確になった。



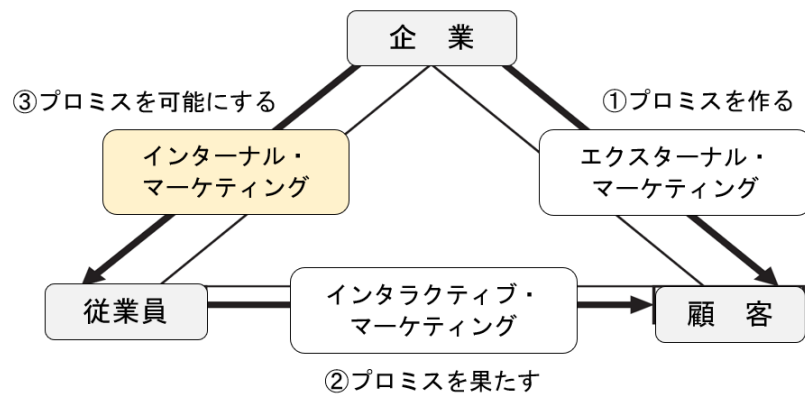
出所：Heskett et al. [1994] をもとに筆者作成

図 1-1 サービス・プロフィット・チェーン

その一方で、1970 年代後半から北欧学派の中心的研究者である Grönroos や Gummesson などがサービス・マーケティングの研究の中で、従業員満足的重要性としてインターナル・マーケティングについて議論している

(Grönroos [1978])。サービス・マーケティングは企業と顧客の間の長期的な信頼関係がベースとなっている。そのため、顧客へサービスを提供する際に交わしたプロミス（約束）を果たすためには、プロミスを提供する従業員に企業の戦略を伝え、戦略を習得した従業員が顧客へそれを伝えるといった流れで、プロミスを果たしていくことの重要性が説かれてきた。ここに登場する 3 者（企業、従業員、顧客）と、3 つのマーケティング（エクスターナル・マーケティング、インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティング）の関係性を表したのがサービス・マーケティング・トライアングル（図 1-2）である。

サービス・ロジックは、組織が担うのではなく、組織と顧客の間にあるプロミスを作るエクスターナル・マーケティングの機能であり、プロミスを果たすための機能が、従業員と顧客の間にある、インタラクティブ・マーケティングである。



出所：Grönroos〔1998〕をもとに筆者作成

図 1-2 サービス・マーケティング・トライアングル

それは、従業員と顧客が接客の場や電話対応などで相互作用をおこす「真実の瞬間」(Carlzon〔1983〕)とされる。従業員と顧客はこの相互作用において、顧客が知覚したサービスの品質が悪ければ、サービス提供者は信頼関係を失い、長期的なビジネスを失う可能性がある。つまり重要なのは、このインタラクティブ・マーケティングを可能とするために必要な従業員への支援や活動であり、それらを担うのは専任のマーケティング人材（フルタイム・マーケター）である。社内のサービス文化を創造・維持し、新商品やサービス、システムやプロセスなどを積極的にマーケティングし、従業員のモチベーションと、サービス志向、顧客志向のパフォーマンスを向上させる。それがインターナル・マーケティングということである。

製品の取引を中心に発展してきた米国のマーケティングの考え方では、製品を生産する企業全体に焦点が当てられていたが、サービス・マーケティングでは、顧客とのインタラクティブな取引を行う接客従業員に焦点が当てられた。また、Gummesson〔1991〕は、この接客従業員の重要性に注目し、「サービス提供の文脈では、製品の無形的な性質が、従業員をサービス組織の価値生成プロセスにおける最も重要なパラメーターの 1 つにする」として、顧客と接する従業員を、「パートタイム・マーケター」と形容して、顧客のニーズを理解し、自社の提供するサービスを特定の顧客ニーズに合致させる必要がある。」と述べている。

こうして、インターナル・マーケティング研究は、従業員への支援とそれが顧客満足に繋がるという共通点を持ちながらも、経営目的を達成するための全体のプロセスに焦点を当てる研究と、接客従業員に対しての支援を主体とした支援に焦点を当てる研究で議論されていった。

第2節 近年のインターナル・マーケティング研究

その後も、インターナル・マーケティングは幅広い視点で研究され、議論されている。Qaisar & Muhamad [2021] は、1980 年から 2020 年の間に出版されたインターナル・マーケティングに関する文献をレビューし、表 1-1 のようにまとめている。対象は 39 のジャーナルから選択した 85 本の査読付き英語論文である。

インターナル・マーケティングには明確な定義が未だに存在しないと言われているが、この表からもわかる通り様々な定義が混在している。

定義の変遷を概観すると、まず Berry [1981] は、行動学的アプローチにより、インターナル・マーケティングを「仕事は内部顧客（従業員）に提供される内部製品であり、製品・サービス価値を提供し、外部に提供する」という考え方であると定義し、経営的視点で顧客満足度を高めることを論じた。一方、George [1990] は、「インターナル・マーケティングとは、従業員を内部利害関係者のグループと考え、彼らが外部顧客のニーズを満たすことができるように、彼らのニーズを満たさなければならないとする哲学である」と提唱し、人的資源である従業員の満足を優先して、顧客意識と営業マインドの動機づけをする必要を提唱している。

また、Piercy and Morgan [1991] によると、「インターナル・マーケティングは、組織内の問題や機会を処理するために、エクスターナル・マーケティング技法（4PS）を利用すること」と述べて、視点を組織全体の最適化へ移している。Ballantyne [2003] は、インターナル・マーケティングを「スタッフのコミットメントとチームワークをエクスターナル・マーケティングのパフォーマンスを高めるために活用する手法」と定義し、再び人的資源へ注目して論じている。

表 1-1 インターナル・マーケティングの定義

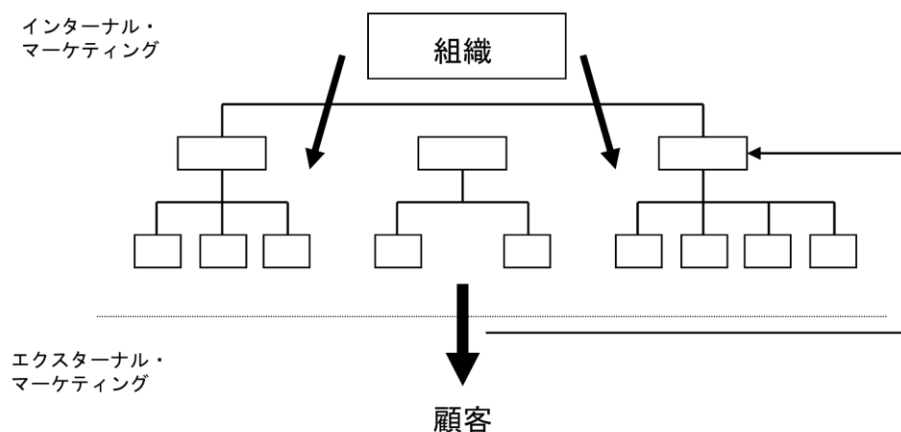
	発表者	発表年	定 義
1	Berry	1981	サービス企業は、内部顧客のニーズを調査してよりよく理解し、職務製品の修正と改善、組織分けを行うべきである。
2	George	1984	IMは、組織と従業員との間の交換プロセスであり、雇用との機会同様に従業員を顧客として扱う。
3	MacStravic	1985	IMは、外部マーケティングに貢献する従業員との良好な関係を実現するための体系的なアプローチである。そして、品質、生産性、効率性も向上させる。
4	Berg	1986	IMは、人的資源の管理から象徴的資源の管理へと経営の焦点を移すものである。経営者が組織メンバーに意味を与える統一的な指針を創造し、会社の全体的な戦略に従って行動を起こすように促し、支援することができる。
5	Jones	1986	IMは、総合的なサービス提供システムのために、異なる機能間の相互作用と協力を促進する。IMは、戦略的なレベルだけでなく、戦術的なレベルでも存在する。
6	Flipo	1986	IMは顧客接点のある従業員へ向けて行う。マーケティング機能は、内部市場と外部市場を同時に扱わなければならない。そして後者の成功は前者の成功に大きく依存している。
7	Tansuijaj, et.al	1988	IMは、採用、トレーニング、コミュニケーション、モチベーション、リテンションを通じた従業員の育成を目的としたものであり、職務満足、コミットメント、関与、仕事へのモチベーションなどの特徴から、従業員の態度や行動をポジティブにする。
8	George	1990	IMとは、サービス精神旺盛で顧客意識の高い社員を育成・維持するための仕組みである。サービス文化を発展させるためには、IMプログラムだけでは不十分で、組織との継続的なパートナーシップが必要である。
9	Piercy and Morgan	1990	社内市場は、異なるニーズと特性を持つ異なるグループに部門分けされるべきであり、社内マーケットやセグメントを中心に開発されたプログラムである。
10	Berry and Parasuraman	1991	IMとは、従業員のニーズを満たす仕事の産物を通じて適任の従業員を引き付け、育成し、動かし、留めておくことである。IMとは、顧客を従業員として扱う哲学である。[中略] そして、それは仕事の成果を人間のニーズに合うように形作る戦略である。
11	Rafiq and Ahmed	1994	IMは、マーケティング手法と人的資源管理手法の適用を通じて実施され、企業の市場目標の実施を促進する。
12	Greene, et.al	1994	IMは、トップから発信され、企業の最下層に至るまで伝達されなければならない。IMは、サービス・パフォーマンスを向上させるために、従業員の満足とモチベーションを高める結果となる。
13	Hales	1994	IMの概念的基盤は、矛盾と問題で満ちている。その個人主義的なアプローチは人間を管理するためのものである。チームワークとコミットメントを重視する企業の方針との衝突を防止する。
14	Piercy	1995	IMは、政治、企業文化、信頼性、コスト障壁などの内部障壁を取り除き、顧客満足を得るのに役立つ。
15	Cahill	1995	IMは、外部顧客を満足させるための優れた人的資源管理である。学習する組織は、IMを正しく実行するために必要なステップである。
16	Grönroos	1995	IMとは、マーケティング、オペレーションズ、および顧客満足のための人的資源機能である。
17	Varey	1995	IMとは、顧客サービスの概念を従業員に「売る」プロセスである。IMは、顧客志向と品質文化のためにある。
18	Mitchell and Taylor	1997	IMは、自己表現を可能にすることで、非営利セクターのボランティアプログラムを成功させるために利用することができる。研修、挑戦と評価、役割の明確化と自律性、双方向のフィードバックを通じて、スキルや能力を開発する。システムである。
19	Varey and Lewis	1999	社会的価値に焦点を当てたIMは、経済的価値と非経済的価値の両方において、より豊かな交換を提供するものである。
20	Rafiq and Ahmed	2000	IMとは、マーケティングを駆使して、やる気と顧客志向のある従業員を通じて、顧客満足を達成するための計画的な努力である。
21	Ahmed & Rafiq	2003	IMは、品質を高める行動が従業員の行動の反射的な一部となるような環境を作り出す。IMは、内部関係を管理し、組織業績へのコミットメントと関与を生み出すために利用される。
22	Ballantyne	2003	IMは、市場志向と顧客満足を実現するために、学習活動のプロセスを必要として従業員のパフォーマンスを向上させる。
23	Lings	2004	内部市場志向は、組織パフォーマンスの内部側面である従業員満足度に直接的な正の影響を与える。このような内部的な側面は、ひいては外部市場志向や外部パフォーマンス（顧客満足度）に影響を与えます。満足度、定着度、利益である。
24	Ferdous, et.al	2013	内部市場志向のレベルが高い企業は、関係性を重視したIMプログラムを開発する可能性が高い。
25	Boukis	2019	内部市場志向とは、企業の内部市場の価値創造メカニズムである。組織は、内部市場志向を通じて、従業員に対する優れた互恵的な価値提案を展開する。

出所：Qaisar & Muhamad〔2021〕をもとに筆者作成⁵

⁵ 表中の IM はインターナル・マーケティングの略である。

また、Rafiq and Ahmed [2000] は、インターナル・マーケティングの全体像を捉え、企業の協調性を高め、組織変革への抵抗感を克服し、従業員が組織的に望ましい行動をとるように動機付ける部門間統合を提案し、「組織全体で顧客優先度を高め変化を管理する」(Ahmed and Rafiq [2003])などの総合的な概念へと発展させた。

その後、組織から従業員への視点を分かり易く示したモデルとして、Gummesson [2002] が、リレーションシップ・マーケティングの研究の中で、インターナル・マーケティングを図 1-3 のように示して、内部市場（インターナル・マーケティング）の組織から従業員への支援と、外部市場（エクスターナルマーケティング）の満足した従業員からのサービスを顧客が受ける影響の流れを明確に表している。

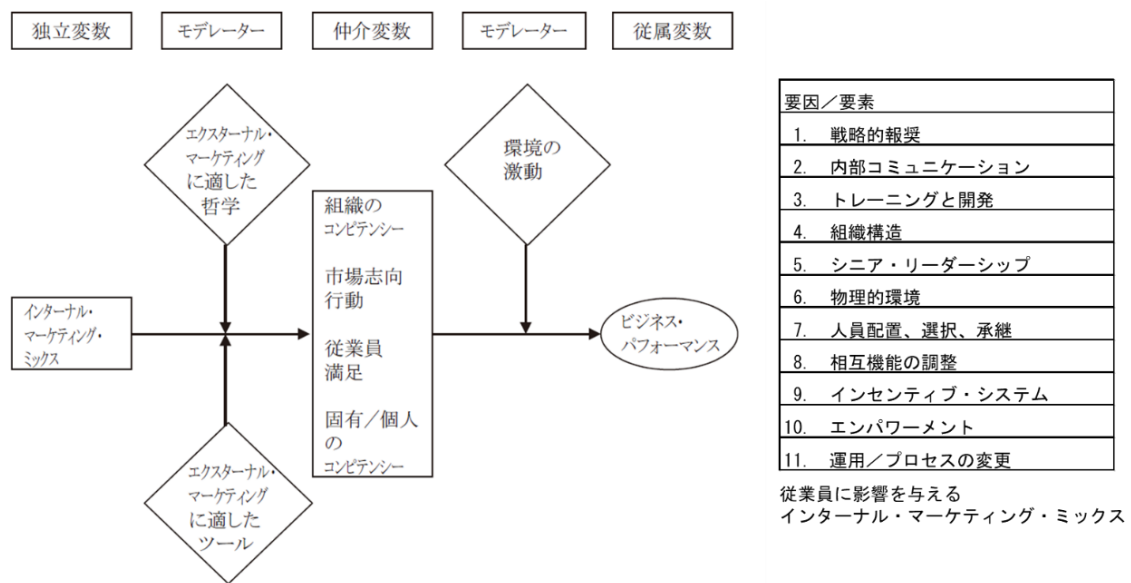


出所：Gummesson [2002]，若林 [2007] P243 をもとに筆者作成

図 1-3 Gummeson によるインターナル・マーケティングの概念モデル

この図では、「組織」から内部顧客である「従業員」への支援が行われ、それによって満足した従業員がよいサービスを「顧客」へ与え、そのサービスに満足した顧客が組織へ向かう流れがより明確に表されている。

また、Saad and Ahmed [2010] は、図 1-4 のモデルを示して、インターナル・マーケティング研究の総合的なモデルとして発表している。



出所：Saad and Ahmed〔2010〕をもとに筆者作成

図 1-4 Saad and Ahmed によるインターナル・マーケティングの概念モデル

この図は、インターナル・マーケティング・ミックスを独立変数、ビジネス・パフォーマンスを従属変数とし、この 2 つの間に、従業員満足だけでなく市場志向行動や固有又は個人のコンピテンシーを含む組織のコンピテンシーを、仲介変数として位置づける総合的なモデルである。ここで独立変数に位置づけられている、インターナル・マーケティング・ミックスには、表の従業員に影響を与える戦略的報奨や内部コミュニケーションを始めとする 11 の項目を列挙しており、今までのインターナル・マーケティング研究の内容を詳細に示している。

このように、様々な視点や他のマーケティング研究の観点を取り入れながら発展した議論は、2000 年に入り新たな展開を迎えることになった。組織が従業員の要望を取り入れることに重要性を唱える議論が広がりを見せるようになり、「従業員が何を重視しているか理解し、そのような従業員のニーズへの対応が外部の顧客と同様に行われたい限り、インターナル・マーケティングとは呼べず、それは標準的な人的資源管理の実践に過ぎない可能性が高い

(Mudie〔2003〕)」などの議論がある中で、Lings〔2004〕による、IMO

(Internal Marketing Orientation⁶)の研究が発表されたのである。

次節からは、近年一部の研究者により進んでいる従業員主導型のインターナル・マーケティング研究についてレビューしていく。

第3節 内部市場志向（IMO）の研究

2000年代に入って、インターナル・マーケティング研究に新たな展開が生まれた。Lings〔2004〕や、Gounaris〔2006〕は、半世紀に渡って研究されてきたインターナル・マーケティングのあまりにも広くなり過ぎた研究範囲を集約することを唱え、従来の企業主導型の品質管理にもとづいたサービス提供プロセスに焦点を当てた研究から離れて、人的資源に焦点を当てた、IMOという従業員主導型の概念を提案している。

Lings〔2004〕によると、IMOは、顧客が良いサービスを受けたと認識するためには、満足し、献身的で、やる気のある第一線の従業員が不可欠であるという見解から生まれた概念であり、そのもととなる考えとして、Grönroosの主張を引用している。「従業員からなる組織の内部市場は、マーケティングのような内部アプローチによって、また、マーケティングのような活動を内部で適用することによって、最も効果的に影響を受けることができ、したがって、顧客意識、市場志向、販売志向への動機付けを得ることができるとするものである」(Grönroos〔1982〕)。

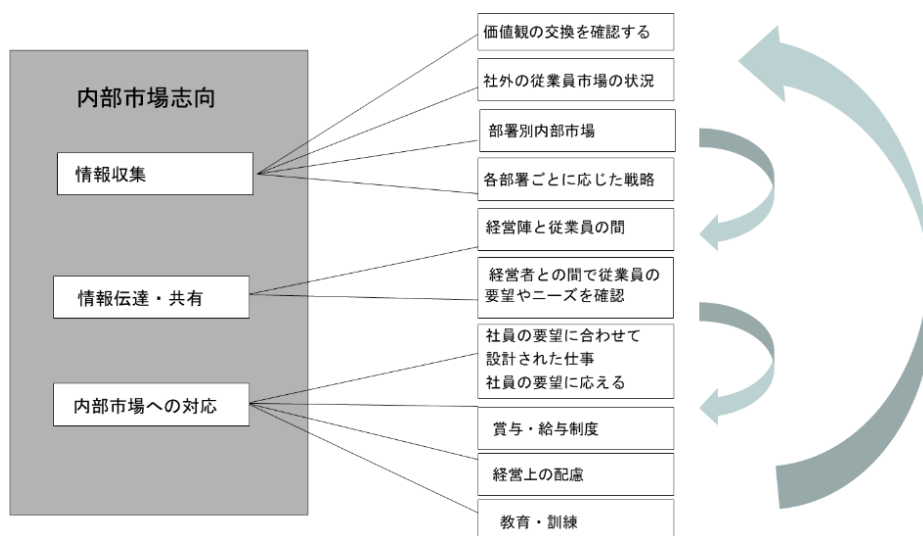
この概念の特徴的なところは、研究の焦点を、顧客へ直接かかわる接客従業員のパフォーマンスを引き出す満足にあて、その条件として、従業員からの意見を取り入れることを最優先とし、企業と従業員との関係、及びこの関係が従業員と顧客との関係をどのように促進することができるかにあると議論している点である。

LingsはIMOの構成要素のモデル（図1-5）を表し、「IMOとは企業が従業員のニーズを特定し、従業員のために価値を生み出し、従業員の能力とパフォーマンスが企業のマーケティング目標と一致し続けるようにする経営的行動

⁶ 「内部市場志向」と訳すことができるが、文中で混乱が生じるため、以後この概念についてはIMOの表記を使用する。

からなる」と述べ、従業員への「情報収集」、社内での「情報伝達・共有」、そして「内部市場への対応」の行動を継続的に行うことを強調している。

このモデルでは、最初に従業員からの「情報収集」がある。これは組織内で従業員の職務や従業員満足に関するさまざまなニーズをよりよく特定するためが必要だとしている。また、他社の雇用条件などを、顧客に対するマーケティングと同じような広い範囲で情報収集すべきだとしている。



出所：Lings〔2004〕をもとに筆者作成

図 1-5 IMO の構成要素モデル

次に「情報伝達・共有」は、インターナル・マーケティング・ミックスの1つの要素としての管理者と従業員間の意思疎通や、報告書やプレゼンテーション、公式会議の活用を提唱して、管理職から従業員への良好な意思疎通対応が、組織の指示や行動変容の迅速な受け入れを促進すると指摘している。

そして最後に、「内部市場への対応」は、職務の設計、報酬、および、研修を行い、従業員に対して情報収集した要望を反映するというものである。その活動を継続して運営することこそが、組織から従業員に対しての支援であり、従業員満足度を高め、経営目標につながる取り組みであるとして、従業員の希望を収集し、組織全体を改善する行為と、それを継続し続けることの重要性を唱えている。

IMO 研究はその後、内部風土と主要概念の検証 (Lings and Greenley [2005]) や、ホテルの接客従業員に対する研究を通じて、対人的な結束や参加を促す家族的文化 (Clan-type culture) を重視する企業が IMO の概念を採用することによって効果を発揮し、プログラムを開発することができる (Gounaris [2008a]) の研究に発展し、同年には、IMO のモデルを多次元的な階層構造として再概念化している (Gounaris [2008b]) 。

この実例的分析は、Lings and Greenley [2005] の内部情報生成、内部情報普及、情報への対応という次元を確認し、これらに包括的な下位次元を追加している。Lings and Greenley [2010] では、この 5 つの因子を用いて、スーパーマーケットのスーパーバイザーを対象にした研究を行い、IMO モデルが小売業の従業員において、エクスターナル・マーケティングにもプラスの影響を与えることを実証し、「従業員と経営層間で情報収集とフィードバックを行うことを継続することによって良い企業文化を生み、それこそが従業員満足に繋がる」と論じている。

IMO の研究で興味深いことは、最初に従業員のニーズを受入れるために、内部調査の実施を行うことにある。インターナル・マーケティングは、組織が従業員に対して行う施策ではあるが、何を行うかという部分において、先に従業員の意志を確認すべきだというのである。ヒアリングした従業員の意見を踏まえて、業務内容や商品開発を行う施策を策定することを重要視している理由は、その行為は、組織が顧客に向けて行うエクスターナル・マーケティング的な要素であることと、従業員の自発的な行動を生み出す成功条件の最重要要因として捉えているためである。組織が主導する企業の利益のための従業員支援ではなく、従業員が主体的に機能するための従業員支援にシフトしなければならないということを主張している。

このように、IMO は焦点を接客従業員に限定するなどインターナル・マーケティング研究の一部に焦点を当てて議論しているものの、組織が先に従業員の想いを汲み取り、議論した後に、業務や働き方に反映させるという具体的な施策をモデル化してある点と、組織から行う施策でありながら、従業員の意志がそこに含まれているという点において革新的であり、今までのインターナル・マーケティング研究の方向性を定めた形で、新たな実証に向けて議論が継

続している。

ここまで海外文献を中心にインターナル・マーケティング研究を概観した。次節からは、国内の研究や事例研究で取り上げる福祉業界の研究について議論していく。

第4節 日本のインターナル・マーケティング研究

日本においても、インターナル・マーケティングについての研究は、形を変えながら議論されている。木村〔2007, p.248〕は、「組織がその目標を中長期的に達成する事を目的として実施する、内部組織の協働のための一連のプロセスあるいはコミュニケーションである」として、Berryなどが初期に唱えた、組織目標達成のプロセスに注目して議論している。高橋〔2014, p.30〕は、「標的従業員に対して、動機づけ、権限委譲、役割明確性などの手段を有効に行使して、標的従業員の職務満足と成果を向上させること及び離職を避けることを目的とするマーケティング活動」と定義しており、従業員への施策に注目し、具体的な内容に踏み込んで議論している。また、平岩〔2012〕は、「従業員が提供するサービスの品質を向上させたり管理したりするために、組織が従業員に対して行うアプローチであり、重要な考え方である」として「職務（仕事内容）を製品（商品）、従業員を顧客（内部顧客）と看做して行うアプローチ」と、「顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉えた、組織から従業員に対するアプローチ」という2つの視点をふまえて定義している。

その他にも近年の研究では、組織の活性化を促すリーダーシップに注目した研究、平岩〔2016〕、養蜂業の経営理念から従業員への働きに注目した研究、森山〔2018〕、観光地経営組織の機能や働きに注目した研究、阿曾、高澤、辻野〔2019〕、銀行の市民行動への影響に注目した研究、高橋〔2021〕等がある。

また平岩〔2022〕は、旅館経営において、従業員のプライベートを最重視した取り組みを捉えた、逆説的研究としてインターナル・マーケティングを議論している。接客業の特徴から、本来は組織がエクスターナル・マーケティングを重視して従業員の勤務計画を立てるところを、従業員主導で行うことで従

業員の労働意欲を高めているというものである。そして「従業員最尊重行動」が土台の要素となり、その行動が具現化した要素に「従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整」、「従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制」の効果があるとして、パラドキシカル・インターナル・マーケティング

(Paradoxical Internal Marketing : PIM) と命名して議論している。この研究は IMO のモデルを用いて比較検討してはいないものの、接客従業員や職場風土に着目して、従業員から情報収集した上で業務を検討した運営が従業員の意識を高めているという点において IMO の概念により近いアプローチでインターナル・マーケティングを捉え議論していると考えられる。

このように、日本のインターナル・マーケティング研究においても、サービス業を中心に業種別に要因分析の有効性など細かな研究は進んでいるが、諸外国の研究と同様に、概念や定義に大きな変化は見られない。そして、実務的な課題解決や、顧客への影響（エクスターナル・マーケティング）に対しての実例に重きを置いているものは少なく、未開拓な部分が多く残っている。

第5節 福祉業界のインターナル・マーケティング研究

本節では、第5章以降で論じる、福祉業界のインターナル・マーケティング研究について触れておきたい。医療分野においての研究は、多数存在しているが、福祉業界の人材を対象としたインターナル・マーケティング研究は残念ながら活発とはいえない。この理由の1つに、海外での福祉業は医療の一部として分類されていることや、かつての日本がそうであったように、ヘルパーやハウスキーパーといった身の回りの世話をするお手伝いさんを思わせる非正規社員であったり、慈善やボランティアをする人であったりというように位置づけられているということが考えられる。

インターネット検索にて次のような文献が見られたが、これらも国や地域は異なるものの今までに論じてきた定説的な研究であった。それらは、高齢者施設の従業員へのトレーニング効果を測定した研究 (J Cooper, JJ Cronin [2000])。台湾の高齢者介護施設の仕事の満足度と倫理風土がサービスの質に及ぼす影響に注目した研究 (Chao et al. [2014])。高齢者介護施設における従業員と管理者の両方の組織的取り組みに及ぼす影響に注目した研究

(González et al. [2016])). 従業員インタビューによる SPC モデルへの効果の研究 (Paul, J and Sahadev, S [2018])). サービス・マーケティングの主要なフレームワーク (7P, IM) から高齢福祉サービスを考察した研究 (斎藤 [2004])). 介護職員の離職率低減に注目し、従業員満足と組織コミットメントの向上の関係を検討した研究 (中村 [2015])). 価値共創の視点による高齢者介護のサービス・マーケティング研究 (金澤 [2019])) などである。議論している内容においては、その多くが従業員満足に注目して行われ SPC 理論などを用いて内部市場から外部市場への影響の全体像を指してインターナル・マーケティングとして議論しているが、その視点は一般的な組織から経営目標に関しての議論であるように受け取れる。それらの研究は確かに従業員満足に変化を与え経営目標の達成に寄与することや、チームビルディングや離職防止に繋がる結果に対して効果のあることを証明しているが、福祉業界のサービスの特徴の中で行われる議論とは異なっていると筆者は考えるのである。

斎藤 [2004] は介護サービスについて次のように述べている。「介護サービスは、コスト面で許容される範囲であれば積極的に顧客満足を高めるサービスを提供していこうとするいわゆる至れり尽くせり型のサービス業とは異なる。すなわち利用者自身の努力が前提にあり、あくまでそれを支援するものであるという介護サービス独自のスタンスを無視できない。(中略) その「取り組み」そのものが本質サービスに位置付けられる」。この議論からも介護サービスについての独自性の解明が必要と思われるのである。

福祉業界のサービスの主役は顧客と関わる従業員である。しかもそのサービスは一過性のものではなく、顧客である利用者との長期にわたる信頼関係で成り立っている。そのように直接顧客に関わり、サービスを作り出し、その品質に重要な影響を与える従業員に対して、組織目線からの支援や、他業界のモデルを捉えた支援によって、従業員の働く意欲にプラスとなる変化を与える具体的な施策が示されるとは考えにくい。従業員の望む形で働き方や目標に対して成長できる環境づくりをしていく考え方や取り組みこそが、福祉業界全体の課題を解決する鍵といえるのではないだろうか。

日本の介護サービスは、欧米のような医療寄りのサービスや、身の回りの生活のことを手伝うボランティアといったサービスとは大きく異なる。その最大

の特徴は多様な状態の利用者と長期機関に渡って関わり、良好な関係を築き希望する生活を共に叶えるということがサービスの付加価値となっている点である。介護サービスの種類は目的別に多様に存在しているが、その多くは、その場を提供し安心して過ごしてもらうことを目的としている。そして利用者の目的もそれぞれの状態や年齢によって異なっている。介護の状態は8段階⁷に定められており年齢もばらばらである。そのような千差万別の要望を持つ利用者の希望を叶えるためにときには数十年かけて関係を保ち、サービスを行うのである。長時間の時間的拘束や社会保険料で支払われる給与などの労働条件下において、仕事に誇りとやりがいをもって取り組む介護従事者には、やはり従業員個人への心理的な支援が必須と言えるのではないかと筆者は考えるのである。

以上の議論から、事例研究で取り上げる日本の福祉業界のサービスの特徴については、議論する必要があると考えられるため、新たな研究議題として取り上げ、第4章の予備的調査①にて、国内外の介護サービスや教育の比較を通じて検討する。

第6節 インターナル・マーケティングの中心概念

ここでは、インターナル・マーケティングの中心概念について議論する。

Grönroos〔2007〕は、インターナル・マーケティングの中心概念として、「エンパワメント(Empowering⁸)」と「イネーブリング(Enabling)」の2つを提唱している。エンパワメントは、企業が従業員に対して自身での意思決定をし、行動させる権限を付与することである。エンパワメントの目的は、接客従業員とサポート従業員のパートタイム・マーケティングのパフォーマンスを改善することである。イネーブリングの概念は、エンパワメントに必要とされる状況を創造するプロセスの一部である。エンパワメントは同時に従業員に対してイネーブリングすることなしに機能しないからである。Grönroosはこ

⁷ 厚生労働省の介護保険制度によって、介護の必要ない「自立」を含めて、「要支援1～2」、「要介護1～5」の計8つの段階に区分されている。

⁸ Grönroosの原文ではEmpoweringであるが、蒲生は「エンパワメント」と訳している。本項では蒲生の訳を使用してエンパワメントと表記する。

〔2007〕, 蒲生訳〔2013, p343〕)。

- ①「マネジメントサポート」...スーパーバイザーとマネジャーは情報を従業員に与え、そして必要があれば意思決定権をとりあげるが、従業員に与えられた意志決定の権限を妨げるようなことはしない。
- ②「知識サポート」...従業員は状況を分析し適切な意思決定をするための技術や知識をもつ。
- ③「技術サポート」...情報やその他のサービス及びツールによって接客従業員が状況に対応するために提供されるサポートスタッフやシステム、テクノロジー、データベースのこと。

職務満足や動機づけのための組織的サポートシステムとして、このエンパワメントとそれに付随するイネーブリングが有効であれば、それが、エクスターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングにプラスに働くということである。

経営学において、このエンパワメントの研究は大きく2つの概念が提唱されている。それは構造（関係）的エンパワメントと、心理的エンパワメントである。そしてこの概念を指摘したのは、Conger & Kanungo〔1988〕である。彼らは経営組織論において、社会学的な構造概念としてのエンパワメントと心理学的なモチベーションをベースとした概念としてのエンパワメントの2つを指摘した。前者の構造概念としてのエンパワメントは、組織の中での役割や立場などの従来用いられてきた権限移譲の意味を指す。

後者の心理学的な概念としてのエンパワメントは、人間の内発的欲求を満たす様々な要素を指している。そして彼らは、パワーの増強こそが本来のこの概念の意味に合致しているとして、構造的エンパワメントを否定し、心理的エンパワメントを採用して、「それは自己効力感（self-efficacy⁹）が高まる心理

⁹ Bandura〔1977〕が社会学習理論の中で提唱した、「個人がある状況において必要な行動を効果的に遂行できる可能性の認知」を指す。影響を与える要素に、「遂行行動の達成」、「代理的経験」、「言語的説得」、「情動的喚起」の4つの要素により高められるとしている。

的狀態である」と主張した。確かに、構造的エンパワメントの権限移譲や配置転換といった施策では、現代のような、多能工などの一人の従業員に高付加価値を求められる労働環境においてはそれだけでモチベーションを維持するのは困難である。それこそが組織主導の人的資源管理の発想ともいえるのではないかと考える。エンパワメントは、従業員自らが望む働き方や、将来に向けてのキャリアビジョンの実現に向けて、それを妨げるような不自由さを強いる固定された規則などの無い環境を整え、キャリアの道筋を一緒に考え、自己実現が行えるような組織からの情報や物質的支援を提供するということである。

また、Thomas & Velthouse〔1990〕の研究により心理的エンパワメントの概念はさらに多くの支持を集める結果となった。彼らは、従業員は地位や所得や権限といった外的報酬の獲得が目的なのではなく、活動に従事することそのものが目的で、やればできるという自己効力感や、自分が選択して決定しているという自己決定感、自分の行っていることには意味があると思える有意味感、および周りに影響を与えているという自覚を持つことができる影響感を持っている状態であると述べている。

その後、Spreitzer〔1995〕はエンパワメントを、「意味（meaning）」、「能力（competence）」、「自己決定（self-determination）」、「インパクト（impact）」という4つの認知的要素から構成されている多面的な概念としてまとめた（表 1-2）。

表 1-2 心理的エンパワメントの4つの次元

4つの次元	内 容
意 味	自分の理想や基準という観点から感じる仕事の目標・目的の価値
能 力	業務遂行能力を有するという信念
自己決定	仕事において自分の行為を創始・制御できるという感覚
インパクト	自分が仕事上の成果に影響を及ぼすことができるという認識

出所：Spreitzer〔1995〕をもとに筆者作成

4つのコンピテンスのそれぞれの内容とは、「意味」は、「仕事は自分にとって重要である」などの、自分の理想や基準という観点から感じる仕事の目標・目的の価値であり、「能力」は、「仕事を実行する能力について自信を持っている」など、業務遂行能力を有するという信念を指す。

また、「自己決定」は、「仕事の進め方について裁量権を持っている」などの、仕事において自分の行為を創始・制御できるという感覚であり、「インパクト」は、「職場で生じることは自分自身に影響力がある」などの、自分が仕事上の成果に影響を及ぼすことができるという認識である。「これら4つの認知的次元のうち、1次元でも欠けると全体的なエンパワメントの感覚がすべて損なわれてしまうというわけではないが、その感覚は後退してしまう。したがって、この4つの次元は心理的エンパワメントを理解するための“十分な認知的セット”であるといえる」としている。

そして後に Spreitzer は、こうした認知が高い人ほど「仕事をコントロールできている」という感覚を持ちやすいと述べている (Spreitzer [2008])。

Grönroos は、サービス・マーケティングの視点でエンパワメントを論じているため、その文脈から解釈すると、「権限の移譲」を主張していることから、構造的エンパワメントの意味を指しているようにも受け止められるが、実質的には心理的エンパワメントを含んで議論している。接客従業員に自由に行動や意思決定させることは、「意味」、「自己決定」の次元と対応しており、責任を持たせることは、「インパクト」の次元と対応している。

それらは、Grönroos がエンパワメントと同時に行われなくてはならないと主張している、イネーブリングの概念の中に見て取れる。「マネジメントサポート」によって、「自己決定」を行いやすくなり、「知識サポート」によって「能力」に対する補填や自己理解が行われる。そして、「情報サポート」によって、仕事を任されている「意味」を知ることができる。またこれらを継続的に行うことで、信頼関係を高め、権限を認めていることを彼らに示す必要があるとしている。そのことで、仕事に対する影響力とされる「インパクト」を実感することができるのである。

第7節 インターナル・マーケティング研究の限界

前節まで、約半世紀に渡って議論されてきたインターナル・マーケティング研究をみてきた。北米学派と北欧学派のマーケティング研究から発展した概念を概観し、新たな概念であるIMOによる研究により、従業員最優先の視点や、そのモデルによる効果を確認する新たな取り組みがみられた。その一方で、未だに研究範囲や手法については、未開発であり、実務としての効果を得ることが難しいということを確認した。

インターナル・マーケティング研究への指摘は、そもそも全体像を把握しきれていないことから、「インターナル・マーケティングの目標や手段に関する文献的考察はあるものの、インターナル・マーケティングとはいったい何なのか何をするものなのか、どのようにするものなのか、そして誰がするものなのかについては依然として混乱が続いている（Rafiq and Ahmed [2000]）」というものがある。共通しているのは、組織が従業員に対して行うマーケティング活動という点である。また、インターナル・マーケティングは組織内部で行われるマーケティング活動であり、「雇用する側（組織）から雇用される側（従業員）に対して行われるものであるため、「従業員が、顧客に行うマーケティングとは意味が違う」（Rafiq and Ahmed [1993], [2002]）などという指摘もある。

そして既存の研究においては、従業員満足より先のエクスターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングの効果に対する実証研究が不足している。例えば、第1章の図1-1で示した、サービス・プロフィット・チェーン理論では、従業員満足から企業への信頼に繋がるまでの段階を7つのステップで表しているが、インターナル・マーケティング研究の範囲は、その起点である最初のステップのみで行われていることが大半である。同様に、図1-2で表した、サービス・マーケティング・トライアングルでは、組織が従業員に対して支援を行い、従業員満足を向上させることで、エクスターナル・マーケティングや、インタラクティブ・マーケティングにプラスの影響を与えることを表しているが、研究においては、従業員満足から先への効果に言及しているものは少ない。

またその効果を確認するにあたって、組織がどのような施策を講じることで

従業員満足を高められるかという具体的な実証についても不足していることが課題である。この点を解明することが、インターナル・マーケティングの議論を発展させ、実務的な取り組みとしての期待に応えることに繋がっていくのではないだろうかと筆者は考えるのである。

ここまで、インターナル・マーケティング研究を整理し、その限界について考察してきた。次章では、従業員主導型人材開発を検討するため、人的資源管理研究について議論していく。

第2章 人的資源管理論の検討

第2章では、人的資源管理論に関する先行研究レビューを行い、従業員への施策について探求し、課題に向けての整理を行う。

企業が社会に存在する最大の意義は、その企業固有の活動を通じて社会に貢献することである。企業経営とは、企業活動を継続発展し続けることであり、企業は従業員を雇っている。人的資源管理が注目しているのは、この企業経営を構成している経営要素（モノ、カネ、ヒト、情報¹⁰）の中のヒトである。経営要素であるヒトが組織の目的を達成するために、知的資本を創り出し、利益を生み出し、組織を発展させていく。その従業員の労働効率や意欲を継続的に高く維持し、向上させるための一連の制度・施策が、人的資源管理ということになる。具体的には人員管理、採用、昇格、昇進、配置や異動、人事考課、賃金管理、教育訓練などがある。

岩出〔2002〕によれば、人的資源管理は、人事労務管理と行動科学の大きく2つの学問¹¹から成り立っている（岩出〔2002, P2〕）としている。本稿では、従業員をどのように動機づけ、自律的な行動を促すことができるかという課題をもって論じている。それは行動科学の領域に位置するものであることから、その施策を中心に議論していく。

第1節 人事労務管理から人的資源管理への変遷

本節では、人的資源に対する研究について、人間モデルと呼ばれる、組織が人的資源を捉えた視点をもとにその変遷を見ていく。それにより、企業が従業員に対してどのような眼差しを持って関わってきたかを整理する。

人的資源に対する研究の発端は、19世紀後半の第2次産業革命による技術革新や大量生産時代に米国において普及し、その後英国、欧州に普及した後に、日本で広がったと言われている。例えば岩出〔2014〕によると、19世紀末の米国では、労働組合による労働時間の短縮要求や州・連邦政府による労働諸条

¹⁰ 近年、「時間」を加え5つの要素としている場合もある。

¹¹ ここでの2つの学問とは、それぞれ、人事労務管理（採用、昇進、配置や異動、人事考課などの労働環境や規範を整備する機能）と、行動科学（組織開発、教育訓練、キャリア開発などの従業員に直接働きかける機能）を指している。

件の法規制の動きが活発化していた。(中略)労働力の効率的な利用を強く意識し始め、労働能率の向上をめざす「能率増進運動」(Efficiency Movement)が展開されていった。そしてこの過程から、賃率引き下げに対抗する労働者の生産制限行動となる「組織的怠業」(Systematic Management)を克服する試みとして、Taylorの「科学的管理法」(Scientific Management)が登場した(岩出〔2014, P2〕)と、人的資源に対する研究の胎動について述べている。技術革新による生産力の向上に伴い、大規模工場の建築や今までになかった規模の組織が出現し、経営要素をいかに管理活用するかという必要性から生まれた研究ということである。

ヒトが1つのモノを製作する時間や、動作などを工学的に観察し、如何に経営目標達成のために機能的な働きを実現するかという研究は、人事労務管理(Personnel Management)¹²、と呼ばれ、広く普及し定着していった。Taylor〔1911〕の研究は、「ヒトは経済的な報酬によって動機づけられる」という前提のもとで行われた。まず工場で働く労働者の作業量と手順について作業時間を計測して、根拠にもとづく仕事量を導き出し、作業ごとに必要となる時間を標準化した。その後、労働者のそれぞれ作業にかかる時間によって能力を特定し、労働者を能力別に育成して、でき高払いによる報酬を支払うという「科学的管理法」を提唱した。そしてこのような科学的で機械的なヒトへの視点を「経済人モデル」と定義した。

この行動科学の研究は、組織における人的資源に対する見方を大きく変化させたという特徴がある。従来のヒトに対する視点は、「おそらく、この時間で、これだけの仕事をすることができるであろう」というような曖昧な基準で期待されていたが、時間や動作で能率を図れるようになると、一定の基準が生まれ、さらに育成により生産性や新商品開発などへの期待が生まれるという視点に変わったということである。そして、ヒトの能力は教育によって無限大であり、経営者側が管理できるという組織主導の立場が生まれたことにもつながった。

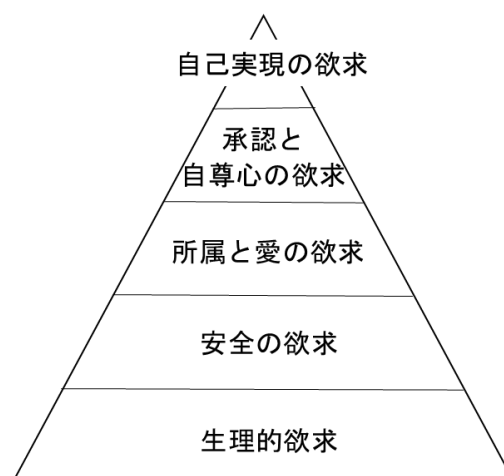
しかしながら、その議論は激しい批判を受けることになった。「科学的管理法」においては、労働者を機械と同一視し、「生産における人間的要素」を無視する傾

¹² People Management の場合もあるが、本稿では Personnel Management を用いた。

向にあったのである（岡田〔2008，P55〕）。人事労務管理においては、労働者はあくまでコストもしくは、生産要素の1つと考えられ、人件費をいかに削減するかという点に焦点を当てているからである。

その後1920年代には、Mayo〔1933〕による「ホーソン実験」の研究が発表された。米国の電信電話会社ウエスタン・エレクトリック社（The Western Electric Company）の工場で働く従業員の生産性を上げるための研究として、ケースを分けて、従業員に対して複数の要因を当てはめて関係性を調査した結果、労働意欲を高める条件は報酬や物理的な仕事環境ではなく、集団に所属していることからの安心や工場内の規範や労働者の感情や態度などであることが明らかになった。そしてこのような人間的要因によるヒトへの視点を「社会人モデル」と定義した。すなわち、それまでのTaylorの研究で証明されてきた生産性と作業条件の因果関係を否定し、安定感や帰属意識、仲間意識の欲求などの人そのものの意欲がもとになっているというのである。

その後、この人間的要素への視点に注目が集まり、新しい人間観をもとにした研究が様々な視点で発表されることになった。その中でも代表的なものとして、人の欲求を緊急度別に階層にした心理学者 Maslow〔1954〕の「欲求階層説」が挙げられる。



出所：Maslow〔1954〕，小口〔1971〕をもとに筆者作成

図 2-1 マズローの欲求説モデル

この5段階のピラミッドモデル（図 2-1）は、下から順に、「生理的欲求」，

「安全の欲求」、「所属と愛の欲求」、「承認と自尊心の欲求」、「自己実現の欲求」となっており、階層の低い水準の基本的欲求の階層間は優勢を保つが、それらが十分に充足されると、より高水準の欲求が個人の注意と努力を占有するとして発表した。この仕事そのものを楽しみ、自己のコントロールをできるような人を前提にした概念は、「自己実現人モデル」と定義され普及していった。

この Maslow の影響を受け、McGregor [1960] が X 理論、Y 理論を提唱し、Taylor が唱えた機械的な人間観を X 理論と呼び、これに対して自発性や目的達成に対する意欲などを重視した人間観を Y 理論とし、X 理論にもとづく命令や統制による人事管理ではない Y 理論による人事管理の有効性を主張した。McGregor の人間観は、Taylor が唱える経済人モデルや自らの利益のために怠業を選ぶ者としてではなく、様々な欲求が仕事を通じて充足されることを求める人間とするものである。

また、Herzberg [1966] は、職務満足と職務不満足に影響を与える要因は異なるとする「動機づけ衛生理論」を展開している。アメリカのピッツバーグ地方の技術者、会計士を対象に職務満足や職務不満足をどのように認知しているのかを調査して、満足要因として、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進といった職務に関係する要因を示した。一方で、不満足要因として、会社の経営方針、監督方法、給与、対人関係、作業条件など、職務の周辺に関係する要因を明らかにした。この結果から、職務満足と職務不満足は、異なる要因から生じるものであり、職務満足をもたらす要因を「動機づけ要因」、不満足をもたらす要因を「衛生要因」とした「動機づけ衛生理論」を提唱している。組織が従業員を動機づけるためには、達成や承認、仕事そのもの、責任や昇進といった動機づけ要因を改善することが有効であり、衛生要因を改善しても、動機付けには有効でなく、不満がなくなるだけだというものである。

そして Schein [1965] は、McGregor の提唱した人間主義モデルを発展させて、より労働者を人格的に捉え、個人のもつ帰属感や一体感といった感情が重要であり、上司は部下のそうした個々の考えを理解すべきであるとして、「複雑人モデル」に要約した。それは現在においても、組織行動論や人的資源開発論、組織開発論、キャリア開発論などに細分化して様々な議論が続いている。Schein がこの後行っていくキャリア開発の研究については、第 3 節で議

論する。

こうして、科学的管理法にもとづく人事労務管理の考え方は、組織心理学における人間関係論の知見によって、20 世紀前半に大きく変化していった。それに伴い、1960 年代以降になって、「人的資源管理」の用語が現れ始め急激に発展し、1980 年代以降それが一般的に用いられるようになった（岩出〔2002〕）ということである。

人事労務管理時代の人的資源に対する期待は、「のようなもの」であり曖昧で期待されていなかった。他の経営資源であるモノやカネとあたかも同列の様な扱いを受けていたが、行動科学が示す人間モデルでは、承認や、地位などによる欲求を内容とする自我欲求や、自分の能力の十分な発揮と新たな開発を求める成長欲求、そして自己の個性、適正、潜在能力を限りなく発揮しようとする自己実現欲求など、より人間の内発的な側面についての欲求を組織が充足する必要性が認識されたということである。

特に McGregor の理論の発表によって「仕事への動機付け（ワーク・モチベーション：Work Motivation）」が重視されることとなり、従業員の欲求を満足させること（職務満足）によって生産性が高まり、組織の効率性も高まると考えられるようになった。時代の変化と共に、工学的な動作や時間の測定により、期待されるものへと見方が変わり、「無限の可能性を秘めたもの」という価値と共に、人間としての特性を理解し、個々の考えを尊重した人的資源管理へと変化していったということである。ここから、本研究の主題でもある従業員主導型人材開発の必要性が唱えられ始めたのである。

第2節 従業員の能力開発

前節では、人間関係モデルを中心に、人的資源に対する研究の人間観を考察してきた。Taylor の科学的管理はそれを継承しながらも、時代と共に人間関係管理へと移っていった。同時に人的資源への支援は人事労務管理の実務にとどまらず、組織心理学における人間関係論の知見によって従業員を機械視するだけでなく、高次欲求を充足することを求める人間的存在としても認識されるようになった。そして従業員の動機づけや育成が注目されるようになり、成長する存在としての期待が高まり、教育訓練等へ視点が移り活発化したというこ

とである。

本節では、従業員の能力開発に注目した人的資源開発について論じ、本稿のテーマである従業員の人材開発について議論していく。

第1項 人的資源開発の発展

人的資源開発は、第二次世界大戦中のアメリカにおいて、産業内で大規模な訓練事業（Training Within Industry）が行われていたことであるとされそれが起源であると言われている（Swanson〔2001〕）。人的資源開発は、人的資源を生かし、同時に短期的・長期的なスパンで組織のパフォーマンスを上げることが目的に行われる。人的資源開発に注目が集まったのは、日本組織の雇用形態が年功制から能力主義に転換したことが原因とされる。1973年に第一次オイルショックがあり、その後、1980年代にかけて中小企業にも導入されて定着が進んだ。そして1990年代にバブルが崩壊し、2000年には、結果を重視する成果・能力主義に変化した経緯がある。

そのような社会的背景のもと、大企業や多くの中小企業は、社員の教育に熱心になって行き、能力開発に費用をかけるようになったという経緯である。さらに近年では、変化の激しい社会情勢と共に、行動科学の色を強めた、戦略的人的資源管理などの新たな研究と共に、経営戦略と位置づけた運用へ発展している。しかしながらこの考え方には反論もあり、経営戦略の一環としての人的資源というスタンスは、非人間的な労働管理に逆戻りする要素を孕んでいるともいえる（岡田〔2008, P170〕）。

第2項 人的資源開発の組織と個人の視点

（1）組織開発と個人開発

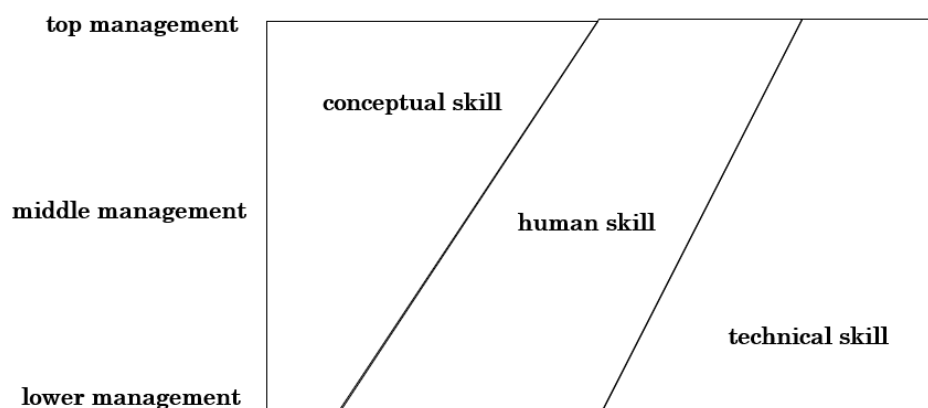
人的資源開発は、大きく2つの取り組みによって行われる。組織の成長を目的として従業員のパフォーマンスの向上をさせる組織開発と、社員一人ひとりの特性を生かしたスキルを向上させて、チームや組織として成長を目指す個人開発である。

組織開発は、会社などの組織で働く人と人との関係性を高め、組織を活性化させる取り組みや支援を実施することである。1958年頃にアメリカで誕生し

欧米を中心に広がったとされている。具体的には、組織内に起こる様々な問題に対して、それに関わる課題を発見し、施策を講じたり従業員間の関係を良好にしたりすることで、経営パフォーマンスを高めるための目的で行われる取り組みである。前節で議論した行動科学の研究などもこれにあたり、現代では Taylor の発表した、「経済人モデル」中心の考え方とは異なり、より個人を尊重した人間重視の視点で、個別の人材への支援を行うと同時に経営活動の活発化を促進する取り組みとなっている。

一方の個人開発は、従業員個人に向けられた能力開発のことである。経営理念や目標達成のための意味を理解したり、知識やスキルを身に付けたりしながら、業務に直結したスキルアップを目標に取り組まれる。そしてその成長が現場に還元され、経営に対してプラスの影響となる成果を求められる取り組みであるため、人的資源管理では重要な施策とされる。

その代表的な能力として、カッツモデル (Katz model) が挙げられる (図 2-2)。



出所：Katz〔1955〕を基に筆者作成

図 2-2 マネジャーに求められる能力


カッツモデルは、組織内マネジャーに求められる3つのスキルとして、マネジャーの階層（縦軸）に応じて必要とされる能力（横軸）のウエイトが変化するというものである。階層が低い従業員は、業務遂行に必要な専門的な知識、技能や具体的な作業を遂行できる能力及び実務能力のことを意味する職務遂行能力 (technical skill) のウエイトが最も高い。中間層の従業員は、対人関

係能力，人間関係構築力として，自分の考えを正しく組織に伝達できるコミュニケーション能力に加え，組織を行動に移せるリーダーシップなどの要素も含む能力である対人関係能力（human skill）のウエイトが最も高い。

そして管理者層の従業員は，思考力，判断力，問題解決能力，ビジョン策定力などの応用力として，組織全体を理解し，その中での自分の位置づけを理解した上で，現在や将来の問題や課題を発見し，その対策を実践していく能力として，概念化能力（conceptual skill）のウエイトが最も高い，ということの意味している。

（２）能力開発における個人と組織の関連性

守島〔2011〕は，人的資源への能力開発を目的別に整理し，「訓練」，「教育」，「育成」，「開発」の４つに分類して内容を説明している（図 2-3）。

	種類	目的	視点
組織開発	開発	将来必要となるニーズであり，現在の職務を越えて知識と専門性を計画的に成長，拡大するもの将来の職務に備えたもの	 長期 短期
	育成	限られた目的のために育てることであり，明確に定めた職員像（目標）に向かって導くこと	
個人開発	教育	成長のために教えることであり，既存の教育のモデルに沿って教えること	
	訓練	実務上必要とされるものであり，従業員のスキルとモチベーションを高めること	

出所：守島〔2011〕をもとに筆者作成

図 2-3 人材育成の種類と目的

それぞれの目的は，「訓練」は実務上必要とされるスキルとモチベーションを高めることである。「教育」は既存の教育モデルに沿って成長のために教えることである。「育成」は目標とされる職員像に向かって導くことである。「開発」は将来の職務に備えて計画的に成長を支援していくことである。

「訓練」と「教育」は，従業員の業務に直結した取り組みであり，企業規模を問わず多数の企業で実施され，職務に対して従業員個々の能力を伸ばすため

に用いられている。例えば、OJT（On the Job Training¹³）で実施される工場内や営業先など実務の中で先輩などから直接教わる指導や、Off-JT（Off The Job Training¹⁴）で実施される階層別研修の様な現場以外の場所で行われる教育などの施策がそれに該当する。

それに対して、「育成」と「開発」は、ある程度の時間を要して育成目標や将来に向かって行われる中長期的な教育施策である。この4つの取り組みは、従業員の成長に向けて行われるが、その目的の内容は、2つに分けることができる。「訓練」と「教育」は直近又は短期的な目標をもって従業員自身が業務に必要とする知識や技術を身に付ける「個人開発」を目的としており、「育成」と「開発」は、中長期的な目標をもって従業員に対して組織が将来期待することを身に付ける「組織開発」を目的にしていることがわかる。

また、両者を比較してみると、「訓練」と「教育」に対して、「育成」と「開発」は取り入れられていない企業が多く見られ、今後取り組むべき課題として挙げられる。導入が遅れているのには2つの理由が考えられる。

1つは、組織が将来の展望を見据えて従業員の育成計画を構築できていないことであり、もう1つは、それに関連付けて従業員の個人のキャリア開発に着手できていないことである。組織内で人材育成を計画していく際には、直近の実務や、職位に対する研修といった制度の構築を考えがちであるが、それだけでは従業員の学ぶ意欲と合致しない可能性が出てくる。効果を上げるには、導入した研修内容や制度が、個人のスキルや能力の向上・発展に結びつくだけでなく、個人のキャリア構築と組織の発展の方向性とを合致させていく必要がある。このすり合わせが無くては、従業員が組織内のキャリアをイメージすることが困難になる。逆に従業員が自らの職業能力を高めたいという想いが生まれた際にも、組織がそれを支援する施策が無ければ、従業員と組織の信頼関係が薄れたり、モチベーションが低下したりするといった問題が生じてくる。

¹³ 職場内訓練の意味を指す。新人や若手社員に対して上司や先輩が指導役となり、実務を通して知識やスキルを身に付けさせる人材育成の手法。

¹⁴ 職場以外で実施される研修などを通して、業務に関する学習を指す。多くの場合、座学で行われ、講師は外部講師や研修専任のスタッフが担う。

個人の成長の想いが組織の求める人材育成計画に沿い、「訓練」や「教育」を行うことで、経営目標や組織開発へ繋がる施策が必要ということである。すなわち、組織における人材育成計画においては、所属組織自体の方向性と組織を構成する個人の能力開発や将来設計の方向性とが相互に作用するという特徴を捉えなくてはならない。組織は長期のビジョンを掲げ、組織としての方向性を提示し、その目的を達成するという目標に向かって、人的資源を「育成」し、個人の自発的な気持ちを活かせる形で「開発」しなくてはならないということである。そして双方のニーズを理解し合う機会を創出しなくてはならないのである。

ここまで、人材育成においては、組織の長期的なビジョンを示すことや、個人が学びたいと思えるスキルに結びつくと共に方向性を合致していくことが求められていることがわかった。次節では、その解決に向けて有効と思われるキャリア開発について論じていく。

第3節 キャリア開発

キャリア開発（Career Development）とは、個人の職業経験としての「キャリア」〔career〕をある方向に導くことを指している。キャリアの変化を捉える中立的な概念ではなく、組織にとっては個人の能力を高めるなどにより人材の価値を高めることを含んでおり、また個人にとっては自分にとって望ましい職業経験を積んでいくプロセスといえる。

第1項 キャリアに関する研究の変遷

キャリアの語源は諸説あるが、中世のラテン語の「車道」を起源とし、馬車などの車輪が道の上に作った轍〔わだち〕カラリア〔carraria〕を指すであると言われている。それが、人が辿ってきた経歴や、遍歴なども意味するようになり、職業や生涯の仕事、職業上の出世や成功をも表すようになったと言われている。

キャリアに関する研究は約100年以上行われており、主に米国で発達してきたとされている（Inkson〔2007, P7〕）。キャリアに関する最初の体系を示したのはPersons〔1909〕であり、個人の特性と仕事の特性の適合によ

るマッチングをもとにした、個人・環境適合理論や特性因子理論のもととなる研究が発端であった。その後、職業と人の志向をタイプ（types）に表した、Holland〔1959〕の職業的パーソナリティー理論が発表された。そしてキャリアの段階を、ステージ（stages）として捉え、キャリア研究を職業選択のみならず、生涯全体として拡大した、Super〔1953〕による生涯発達理論が生まれた。その後、人の欲求や動因など精神力に注目した Ericson〔1957〕のライフサイクル理論や、意思決定時の重要要因として学習経験の影響を唱えた Krumboltz〔1976〕の社会的学習理論、Super の発達理論に影響を受けた組織内キャリア発達理論（Schein〔1978〕）、個人的要因と環境的要因及び学習経験の関係による影響をモデル化した社会的認知理論（Lent, Brown and Hackett〔1994〕）、そして近年のような不確実な時代には、変幻自在のキャリア形成が必要だとした Hall〔2002〕や、職業適性を見つける課題から創造する方法を模索することが必要だとした、キャリア構成理論（Savickas〔2011〕）などに発展していった。

キャリアの研究の範囲を生涯全体として捉えた、Super〔1953〕はキャリアを「生涯においてある個人が果たす一連の役割およびその役割の組み合わせである」として定義している。しかしながら、日本では職業キャリア（ワークキャリア）の意味として狭義で「職業、職務、職位、履歴、進路」などを表すと知られている。キャリアの表す意味は、広義では、人生全体を包括したキャリア（ライフキャリア）として「生涯・個人の人生とその生き方そのもの、その表現の仕方」として、Schein〔1978〕の定義が広く用いられている。

なお、本稿で「キャリア」や「キャリア開発」を論じる際には、それは「ワークキャリア（working career）」（仕事上の経歴や職業人生）の意味を指す。しかしながら、広義でキャリアを捉える場合の「ライフキャリア（life career）」（職業以外の生活や、家庭、社会活動など）について論じる場合は、その都度、説明を加えていくことにする。

第2項 従業員の能力開発とキャリア・マネジメント

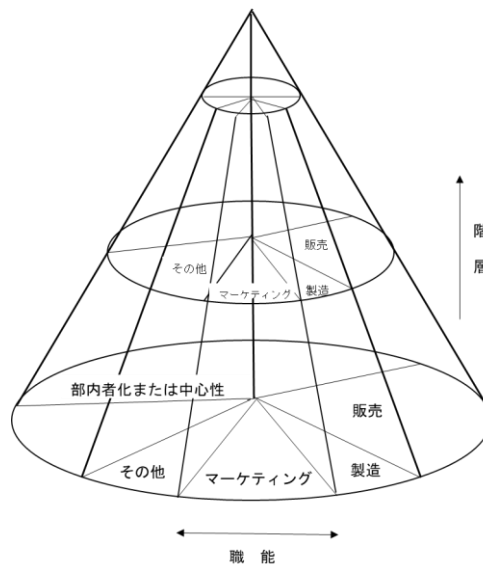
従業員が能力開発を自発的に行うためには、組織内の長期的なキャリアについての理解が必要である。なぜなら、組織が従業員に対して、組織内における

成長をどのように考えているかを明確にしておかなければ、従業員に対する組織の要望が伝わらないからである。そのためにキャリア開発プログラム（Career Development Program）という研修システムの在り方が注目される。これは、長期的に従業員の能力を計画的に開発するシステムのことであり、入社後から従業員の潜在能力を把握し、その目標職位を設定し、従業員に将来必要となる経験と知識を身につけさせるものである。その方策を、キャリア・マネジメント（career management）という。そしてその結果が、従業員のやりがいや目標と合致することで、組織の求める知識の取得や組織間の連携を促進する行動などに反映され、個人と組織の双方にとって良い影響として現れるということになる。

キャリア開発研修は主に3つの要素で構成されている。それらは、ワークキャリアの経験の道筋である「キャリア・パス(career path)」と、職位や役割の難易度である「キャリア・レベル(career level)」、職種を表した「キャリア・フィールド(career field)」である。組織に雇われた従業員は、採用活動から入社し、仕事を覚えた後に、昇進したり、または人事部門などから適性を見られて異動したりしながら、組織内で経験と成長を積み重ねる。その後、組織運営の重要な担い手として、一労働者から、組織の経営を担うポストへと抜擢される。

従業員が組織内キャリアをイメージする上でのモデルとして、Schein は「キャリア・コーン(career corn)」(図 2-4)を示して、組織内のキャリア開発をモデル化している。

Schein はこのモデルにより、組織内従業員のキャリア発達は3つの次元で成長していくとして表した。第1の次元は「階層」であり、昇格昇進などを組織階層の垂直軸で表している。第2の次元は「職能」であり、様々な職種を横断し、仕事経験の蓄積や異動を通じて得られる多様な能力などを円周・水平的に表している。第3の次元は「部内化又は中心性」であり、外周から円内に向かう動きを表し、より組織との関連を深め、重要な情報などを取り扱うようになることを表している。



出所：Schein [1978]，二村 [2002] P41 より筆者作成

図 2-4 キャリア・コーン

第 3 項 キャリア開発を中心とした組織と個人の関係

本項ではキャリア開発という概念を，組織と個人の双方の視点で捉え，関係性を考察する。

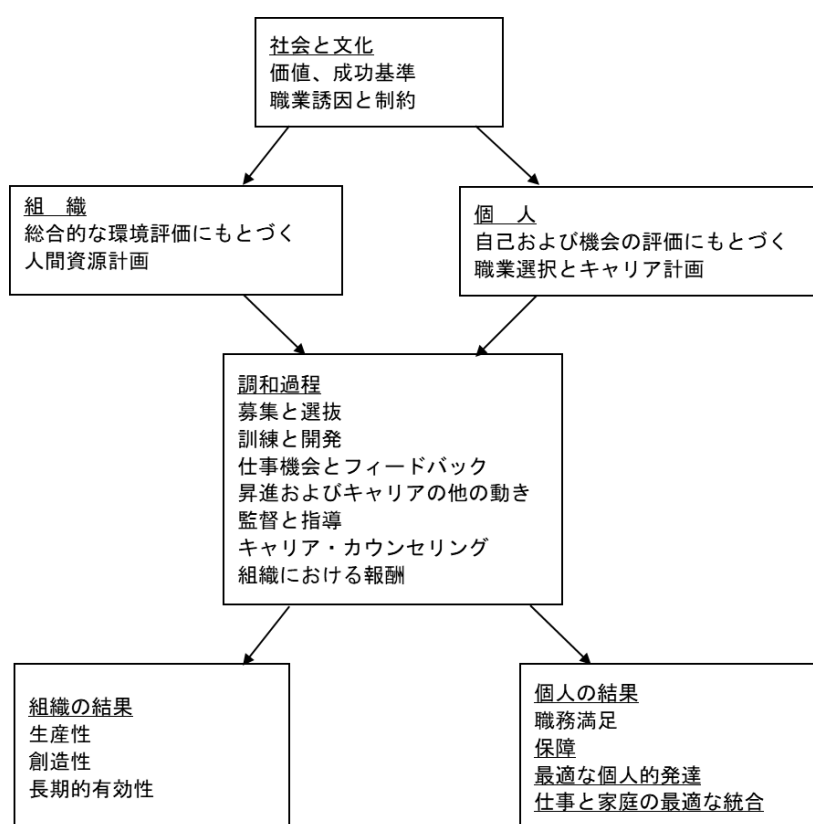
まず，キャリアを組織の側から捉えてみたとき，キャリア開発の主体は組織にあり，それは経営目標達成に向けて行われる。組織が経営資源の 1 つである人的資源（ヒト）の能力を高めて，経営に貢献する人材に育てる研修や訓練がそれにあたる。一方でキャリア開発の主体は，従業員個人である。つまり個人として自らが組織と関わることへの意味を考え，所属することで職務にやりがいを感じて満足することや専門性が身につくことによる達成感を得られること，また生活を含めた人生に満足できるかといった，従業員が主体となって自らの人間としての成長を促す取り組みである。

このキャリア開発によって従業員が自らのやりがいや，組織との関係を明確にすることにより，キャリアを自ら選択していこうという自己決定が起こる。このことこそ，本稿が取り上げている従業員が主体となって組織目標や顧客満足を満たすための行動への起爆剤になるのではないかと考える。

組織が自律的な従業員の育成を求めるのであれば，キャリア開発への方策に注目すべきである。現代の経営においてはこの部分に注目する必要がある。個

人の人間的側面を叶えつつ、組織への参画意識を高めるために、お互いの意思を合わせる必要が生じてきている。そこに組織がキャリア開発を行う意義があるのである。

そして、Schein は、「キャリア開発の視点の本質は、時の経過に伴う個人と組織の相互作用に焦点があること」(Schein [1978], 二村 [2002, P2])と主張し、人間資源の計画と開発の全過程の基本モデル(図 2-5)の中で、個人と組織の相互作用を分析する際に考慮すべき要素を提示している。



出所：Schein [1978], 二村 [2002] P41 をもとに筆者作成

図 2-5 人的管理の計画と開発の基本モデル

このモデルで Schein は「調和過程」について説明している。個人も組織も社会や文化の影響を受けた上で、一方で個人は自己および機会の評価にもとづく職業選択とキャリア計画をもち、他方で組織は総合的な環境評価にもとづく人間資源計画をもつ。その2つがすり合わされるプロセスで双方にとって利益があるようなキャリア開発をしていくことが重要であるとしている。

また彼は、その相互作用は動的であり、双方の要求の変化を反映する。すなわち一方には組織のニーズがあり、もう一方には個人のニーズがあり、そしてこの両者の間には、これら2つのニーズを調和するため、主に組織によって着手されマネジメントされる過程がある。この調和過程には、一般的には企業などの組織が、従業員のキャリア行動を促進するために行う一連の具体的な活動（選抜、配置、昇進・昇格、教育訓練など）が含まれると説明している。

そして Schein は、この調和過程の中にキャリアカウンセリング¹⁵（Career Counseling）を含めている。キャリアカウンセリングは、個人にとっては自分の長所・短所を知り、組織内外の可能なキャリア・パスやその実現に必要な情報を得て、キャリアの計画をつくる機会となると述べている。一方、組織にとっては、本人自身も気づいていない可能性がある個人の能力やキャリア志向性といった情報（いわゆる人事情報）を顕在化させることができると考えられている。筆者はこの施策に注目し、キャリア開発支援こそが現在の人的資源管理の従業員施策に警鐘を唱えるものではないかと考えるのである。

第4項 組織におけるキャリア・マネジメントの効果

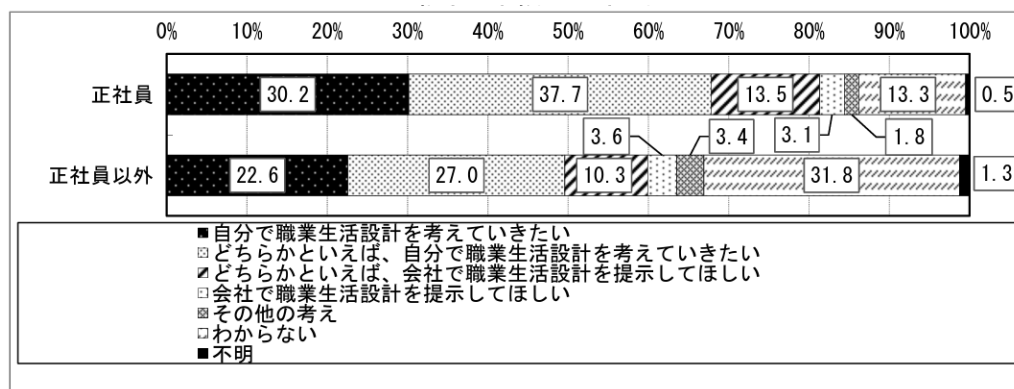
ここまで述べてきた通り、組織は従業員に対して組織と個人のニーズのすり合わせをしていく必要がある。キャリア・マネジメントは組織が個人のキャリアに働きかけて自己理解を促し行動を促進するための一連の方策である。したがって、キャリア・マネジメントの効果は、従業員個人の自発的な行動に影響する。そしてその結果が、組織の求める知識の取得や組織間の連携を促進する行動などに反映されれば、組織目標や全体への良い影響として現れるということになる。

また、成果が組織で認められれば、組織内での昇進や昇格、異動、賃金などにも反映されることになり、本人にも職業スキルの向上や自己効力感の高まりなどにも繋がることになる。その積み重ねが、自己成長となり、組織依存から脱却して自律に繋がっていくのである。

実際の従業員への調査を見ると、厚生労働省〔2023〕の正社員を対象

¹⁵ 面談者の主体的なキャリア形成を促進していくことを目的とした面談のことを指す。詳しくは第5章にて説明している。

とした「能力開発基本調査」の集計では、これからの自分自身の職業生活設計についての考え（図 2-6）は、次のような結果となっている。



厚生労働省〔2023〕をもとに筆者作成

図 2-6 職業生活設計の考え方

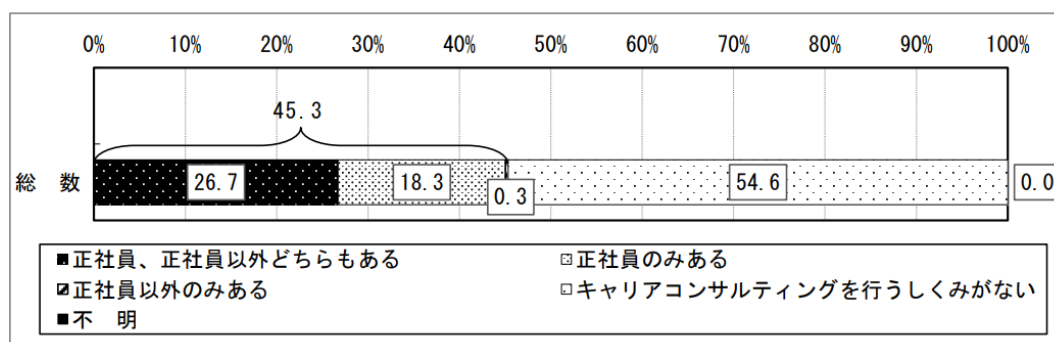
この表によると、「自分で職業生活を考えていきたい」30.2%、「どちらかといえば、自分で職業生活を考えていきたい」37.7%であった。両者を合計した 67.9%の正社員が、職業生活つまりキャリア設計を自分で考えたいと回答している。また、同調査の別の集計では、「向上させたい能力・スキルがある」と回答した割合は、労働者全体で 91.4%であり、正社員では 95.9%、正社員以外では 83.2%となっている。つまり労働者全体では合わせて約 9 割の従業員が、職業生活においてなにかしらの目標を持ち、キャリア設計を自分で考えているのである。しかし、同調査において、自己啓発を行った者は、労働者全体では 34.7%であり、「正社員」では 44.1%、「正社員以外」では 17.5%と実施率が低くなっており、希望する想いと、実際の行動においては、乖離が起きている。

政府は、2006 年に改正された職業能力開発促進法の第 3 章において、組織が行うべき取り組みとして、事業主が行うべき能力開発促進の措置について定めている。特に従業員のキャリア開発・形成支援策として、「職業機会の確保とその援助」としてキャリアコンサルティング¹⁶を的確に行うための措置につ

¹⁶ 「キャリア・コンサルティング」と、中点を付けて表記するものもあるが、本稿では中点無しで統一する。

いて記載されている。

組織が人的資源管理施策として従業員に対して職業生活設計（キャリアデザイン）を考える場を提供するには、キャリア開発やキャリアデザインなどの研修や、キャリアコンサルティングがある。図 2-7 が厚生労働省〔2023〕によって公表された実施状況である。



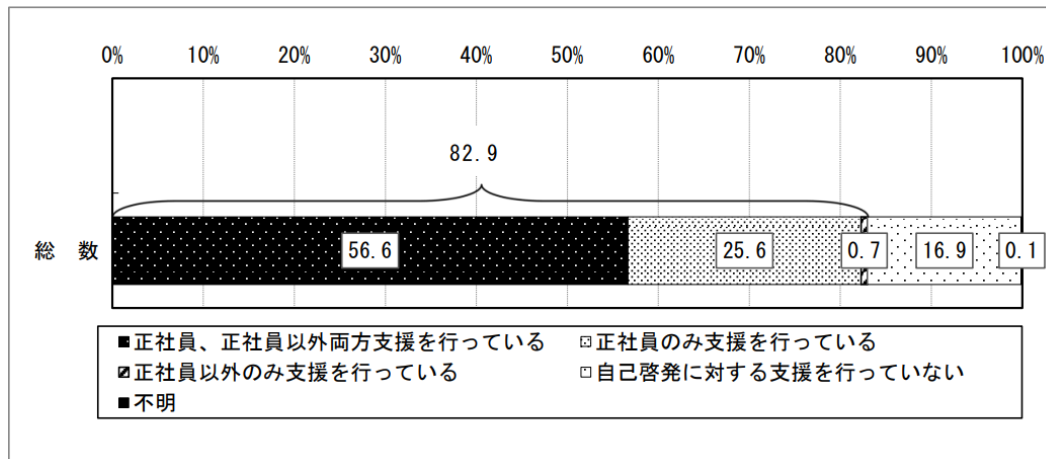
厚生労働省〔2023〕をもとに筆者作成

図 2-7 キャリアコンサルティングを行う仕組みの導入状況

正社員または正社員以外に対してキャリアコンサルティングを行う仕組みを導入している事業所は 45.3%であり、その内訳をみると、「正社員、正社員以外どちらもある」は 26.7%、「正社員のみある」は 18.3%、「正社員以外のみある」は 0.3%であった。一方、「キャリアコンサルティングを行う仕組みがない」とした事業所は、54.6%であった。また、キャリアコンサルティングを受けた者は、「労働者全体」では 10.5%であり、「正社員」では 13.5%、「正社員以外」では 5.1%であった。

キャリアに関する相談をする主な組織・機関については、「職場の上司・管理者」が、正社員（76.8%）、正社員以外（65.6%）ともに最も高くなっている。なお、「企業内の人事部以外の組織またはキャリアに関する専門家（キャリアコンサルタント）」（正社員 6.9%、正社員以外 9.9%）、「企業外の機関等（再就職支援会社、キャリアコンサルティングサービス機関等）」（正社員 6.6%、正社員以外 8.1%）では、正社員以外の割合が正社員の割合を上回っている。

次に、図 2-8 は、厚生労働省〔2023〕によって公表された自己啓発に対する支援の実施状況である。



厚生労働省〔2023〕をもとに筆者作成

図 2-8 労働者の自己啓発に対する支援の実施状況

労働者の自己啓発に対する支援を行っている事業所は 82.9%であり、その内訳をみると、「正社員、正社員以外両方支援を行っている」は 56.6%、「正社員のみ支援を行っている」は 25.6%、「正社員以外のみ支援を行っている」は 0.7%であった。一方、「自己啓発に対する支援を行っていない」とした事業所は 16.9%であった。

これによると、正社員に対して何らかの方法で職業生活設計を考える場を提供している事業所の割合は 67.5%とほぼ 3 分の 2 であることがわかる。

職業生活設計を考える場を提供している事業所を「100」とした場合、その方法として多いのは「上司との面談」27.4%であり、「自己申告制」27.4%「階層別研修」27.4%、「人事部門の担当者との面談」18.0%と続く。これらに比べ「キャリアプランの策定のための研修」を実施している事業所の割合は 6.2%に止まり、実施率の低いことがわかる。同調査によるキャリアコンサルティング等の面談の実施状況を見ると、実施している事業所の割合は規模計で 5.8%と少ない。

キャリアコンサルティング制度を導入しない理由を見ると「制度導入のメリ

ットを感じない」26.2%，「労働者からの制度導入の要望が無い」23.7%，「キャリアコンサルティングを受ける時間を確保するのが難しい」13.0%，「制度を導入したいが，コスト負担の面で導入が難しい」13.0%であり，同一選択肢を設定している平成27年以降この傾向は変わらない。これらの結果から日本では企業が従業員に対して行うキャリア開発・形成支援策は未整備で，とりわけキャリア開発研修やキャリアデザイン研修などは大企業が行っているのみという現状である。この結果は，如何に多くの企業がキャリア開発施策の重要性に気づいていないかということの表れであり，組織が自律的な社員を育成できていないことの表れでもある。そして事業主として，職業能力開発促進法や「指針」が求める努力目標としての責務を満たしていないということがいえる。

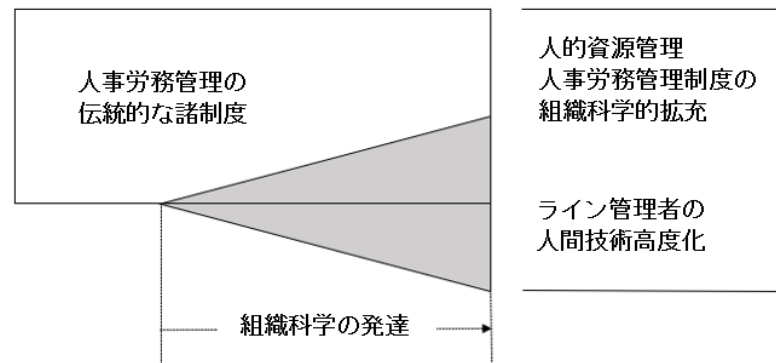
第4節 人的資源管理研究における従業員支援の限界

前節までの議論により，人的資源管理研究を考察し，人的資源に対する支援や組織と個人のニーズについて議論してきた。企業における人的資源管理の必要性が問われ始めた時代から，1世紀以上が経過してくる中で，ヒトが経営資源として自らの存在を管理する時代に入ってきている。ここまで述べてきた通り，企業が従業員への支援活動を行う際には，組織と個人双方のニーズのすり合わせをしていく必要がある。

人的資源管理論において，従業員に直接支援を行う取り組みは人的資源開発である。人的資源開発は，企業内で働く従業員間の関係を良好にする組織開発と従業員個人に対して，知識やスキルを身に付け，行動に変化をもたらし，企業の経営に貢献する個人開発がある。従業員が自らの意志によって働くことに意味を感じ，組織目標に寄与する自律的な従業員への支援を行うためには，キャリア開発による双方のすり合わせが必要であることを検討した。

岩出〔2014〕は，人的資源管理制度の研究において，組織科学の発達と人的資源管理制度の変化を，図2-9に表し，組織科学の発展を踏まえた従業員のモチベーション向上などの心理的な労働意欲に配慮した人事労務管理の新制度の導入と，ライン管理者への教育の高度化を唱えている。そして，組織を「職務の体系」として組織構造面を重視したものにするのではなく，「職務を担っ

た人間の体系」にし、組織の人的側面を重視するように提言している。



出所：岩出〔2014，P18〕をもとに筆者作成

図 2-9 組織科学の発達と人的資源管理制度の変化

奥林〔2010〕は人的資源管理について、「企業組織において、労働者の自律性与他律性を組織目的に向けて統合しようとする諸制度」と表わしている。さらに人的資源管理の基本的な課題として、「労働者における自律性与他律性の矛盾を考慮しながら、組織の課題としての経営効率と労働者の人間性をいかに統合するかである」（奥林，〔2010,P9〕）としている。現代の人的資源管理の課題は、組織側の経営目標を達成するという想いと、従業員側の個人としての仕事への意欲や生活の目標を達成するという個人の想いの双方をどのように満たしていくかということにある。社会の変化に伴い、組織と従業員の心理的契約が失われつつある現代において、人的資源管理は経済的な側面での契約のみならず、従来の心理的契約に置き換わる従業員からのコミットをいかに創出するかが求められている。その為には、従業員の自律的な労働意欲を支援し、従業員自身も自らそれを考えるような環境を醸成しなくてはならない。

ここに、人的資源管理論による、組織と個人のすり合わせや、従業員が自らの意志で組織目標に向かって行動することのできる支援に対する課題があると言える。組織開発と個人開発の双方にとって有効なキャリア開発施策の検討によって、組織のニーズと個人のニーズを繋ぐと共に、双方のニーズを満たす組織環境へと改善していく必要があるのではないだろうかと筆者は考えるのである。

る。

ここまで、人的資源管理の諸理論や変遷とその限界について議論してきた。次章では、**第1章**および**第2章**で指摘した、インターナル・マーケティングと人的資源管理の両概念の課題の克服に向けて、従業員主導型の人材開発に向けての枠組みについて検討していく。

第3章 フレームワーク設定

本章では、従業員主導型の人材開発支援に向けて、インターナル・マーケティング研究と人的資源管理論の統合を試みていく。まず前章までレビューしてきたインターナル・マーケティング研究及び人的資源管理論のそれぞれの整理を行い。次に、両研究の関係性について検討し、統合アプローチの構築に取り組む。インターナル・マーケティングをマネジメント上の指針として捉え、それを遂行するための取り組みとして人的資源管理をもって目的を達成するためのモデルを提示していく。また、第5章で行う実例研究について、福祉サービスの明確化に対する新たな課題の設定を行い、最後に研究方法についても提示する。

第1節 先行研究の整理

第1章、第2章において、インターナル・マーケティング研究と人的資源管理に関する研究レビューを通じて現状を確認してきた。フレームワークの作成に当たり、本節ではそれぞれの研究を改めて整理し、両研究の課題を統合し、研究枠組みを提示する。

第1項 インターナル・マーケティングの整理

第1章では、インターナル・マーケティング研究のレビューを行った。インターナル・マーケティングは、組織が業績を向上させるために、従業員を企業内部の顧客として看做し、従業員満足を高め、組織の経営目標の達成や、企業の競争力を強化することを目的として提供される取り組みとして研究されてきた。従業員が満足し、素晴らしいパフォーマンスを上げるサービスが顧客満足や組織への信頼を獲得することに繋がる。特にサービス業においては、顧客へ提供されるサービスや質は、サービスを提供する従業員の能力や態度などに左右されてしまうため、それらを教育や訓練などによって向上させていくことが必要とされている。

そのため組織が従業員に対して行うインターナル・マーケティングを効果的に行っていくことが求められるのである。その研究は半世紀以上に渡って行われ今もなお研究が進んでおり、無形のサービス時代と呼ばれる現代において期

待されていることを確認した。

しかしながら、研究を行う国の文化や地域の違い、また他のマーケティング研究と共に発展していた経緯から、インターナル・マーケティングを中心にした研究そのものが少なく全体像が明らかになっていないことや、従業員が顧客に向かって行うマーケティングとは意味が違う、などという指摘があること、そして既存の研究では、従業員満足より先の顧客満足に与える効果に言及しているものは少なく、その効果を確認するための具体的な施策への実証も不足していることを指摘した。

第2項 人的資源管理研究の整理

人的資源管理の研究については、従業員支援の視点で考察し、人間モデルと呼ばれる、組織が人的資源をどのように捉えてきたかという視点をもとにその変遷をみてきた。人的資源に関する施策は、「科学的管理法」と呼ばれる工学的な動作や時間の測定によって、研究当初は他の経営資源と同様の機械的な扱いであったが、その後の研究で、より人間としての特性を理解し、個々の考えを尊重した視点へと変化してきた。

そして、「成長するもの」という期待が高まると、人的資源開発などの能力開発が活発となり、本人の持つ能力の向上や、職務に関連する知識やスキルを高める「個人開発」と、長期的な組織の成長を目的として育成する「組織開発」が行われるようになった。そして、近年の様な社会が大きく変化し先の見えない時代においては、組織が従業員の生活を保障できなくなっており、従業員は自ら進んでキャリア形成を行うという自律的な行動が期待され、組織もそれを支援する必要が生じている。

その中で、キャリア開発という概念が登場し、従業員のもつ、個人的キャリアの両側面（ワークキャリアとライフキャリア）のニーズを明確化し、現在の組織での活躍できる目標を考え、同時に組織側は、組織目標のニーズに個人の目標をマッチさせるための支援を行い、環境を作り出す取り組みとして期待されるようになってきている。しかしながら、実際には企業においてキャリア開発に対する動きは積極的でなく、個人のニーズを尊重するような支援は、求められている以上に行われていないことを指摘した。

第3項 課題の統合と枠組みの設定

(1) 課題の統合

本研究は、インターナル・マーケティングの視点を用いて、従業員主導型の人材開発を議論しようとしている。インターナル・マーケティングは、組織が顧客へのプロミスを果たすために、従業員を企業内部の顧客として看做して、従業員満足を高め、顧客満足と信頼を獲得することを目的として提供される取り組みである。その従業員に向けての支援として、人的資源管理研究から人材開発の施策を議論してきた。その効果への期待は、従業員が自律的に働く意欲を高め、生き活きと活動することにある。

マーケティングの視点は、顧客満足に向かっている。また人的資源管理の視点は、従業員をどう管理するかである。双方の視点は別の方向に向かっているが、共通して目指しているのは、組織が従業員に向けて行う支援が従業員の心理的側面にプラスの作用を与えることではないかと筆者は考えるのである。

インターナル・マーケティングの研究の中で Grönroos [2007] は、インターナル・マーケティングと人的資源管理との違いについて次のように述べている。「人的資源管理とインターナル・マーケティングは、共通点を多くもつが、同じものではない。人的資源管理はインターナル・マーケティングで使うことのできるツール、例えば、トレーニングや採用活動、キャリア・プランニングと言ったものを提供する。

インターナル・マーケティングは、これらあるいはその他のツールをどのように使うべきか、そのためのガイダンスを提供する。すなわち、顧客志向的ならびに 技術の豊かな従業員を通じてインタラクティブ・マーケティングのパフォーマンスを改善することを目的とする。インターナル・マーケティングがうまく遂行されるためには、人的資源管理が一緒になされる必要がある (Grönroos [2007, p.387], 蒲生智哉 [2009])。

つまりは、インターナル・マーケティングの高い効果を生み出すには、人的資源管理が共に行われることが必要になるということである。さらに Grönroos は、『マーケティングと他の業務に関するプロセスを分離することはできず、顧客に焦点を当てた一貫性が重要であるとしている。また、マーケティングをマネジメントするというより、マーケット志向のマネジメントが必

要であるがゆえに、「サービス・マーケティング」ではなく、「サービス・マネジメント」であるとしており、そこに「インターナル・マーケティング」の重要性が見られる（Grönroos [2007, p.387], 蒲生智哉 [2009]）と主張している。すなわち、インターナル・マーケティングとは、人材開発の効果と重要性に焦点を当てた概念といえる。組織が従業員に対して目標を示し、権限を与え、成長するための訓練や情報提供を継続的に行うことで、従業員は自ら行動し、経営目標と自らの目標を一致させようとする。その目標の中には自らの成長とともに、その先にある顧客に対するマーケット志向が含まれている。組織が従業員と共に成長し、経営目標を達成できるかどうかは、インターナル・マーケティングの概念の重要性を理解し、実行できているかで決定されるということである。

そして、人的資源管理論の課題は、従業員が組織の期待に応え自ら生き活きと働くための人材開発であり、従業員にキャリア自律を促す考え方と仕組みは、従業員と組織間の合意調達であるため、そのための機会を創出しなくてはならないということである。すなわち個人が「将来こうなりたい」という想いと組織が「こうなってもらいたい」、という双方の想いを一致させることが必要であるということになる。そのためにキャリア開発を利用して、従業員のもつ、個人的キャリアの両側面（ワークキャリアとライフキャリア）のニーズを明確化し、現在の組織での活躍できる目標を考え、同時に組織側は、組織目標のニーズに個人の目標をマッチさせる環境を作り出すことが必要であると唱えている。

そして Schein [1978] は、それを可能にする「調和過程」の中に、キャリアカウンセリングによるキャリア開発を挙げているのである。

これらのことから、人的資源管理からみた従業員支援の検討領域に、顧客への視点を包含し、インターナル・マーケティング志向の従業員支援として議論することはふさわしいと考える。そしてキャリア開発により従業員が動機づけられ、顧客に対して組織が約束したサービスを提供することが可能になることで、両者の概念を補完するとともに、実務に向けて双方の共通課題である、主体的な意志を持った従業員への支援施策への検討が進んでいくと考えられる。

これらのことを踏まえて本稿のインターナル・マーケティングの定義を、

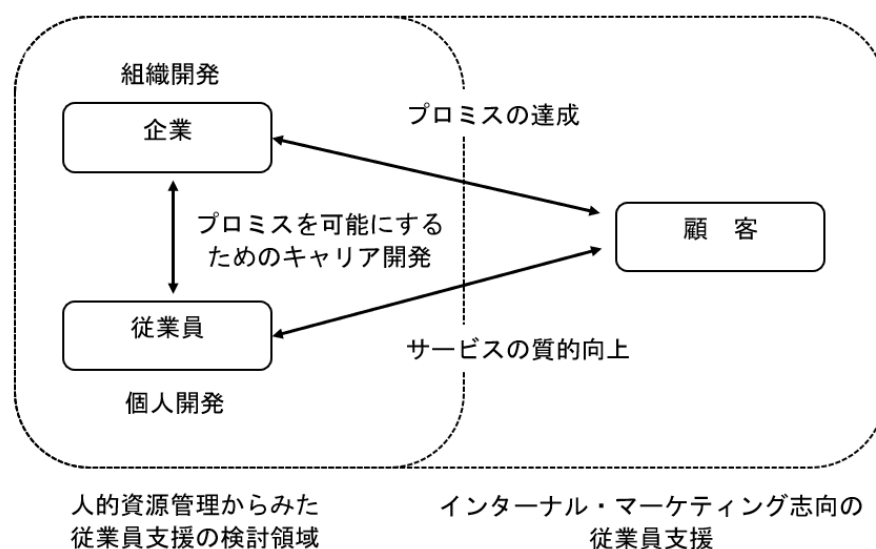
「マーケティング視点を取り入れた人材開発により従業員の自発的な行動を促し、インタラクティブ・マーケティングに影響を与える活動」としたい。

（２）枠組みの設定

インターナル・マーケティング研究と、人的資源管理の両研究を比較した時、双方の視点はそれぞれ異なっている。マーケティングの分野からとらえたとき、従来の人的資源管理から見た従業員支援の検討領域には、顧客への視点が欠けていることを指摘することができる。従業員が、自らの組織内の労働が、顧客へ通じるという視点をもって業務を行うことは、彼らのやりがいや、主体性を促すことを示唆していると言える。

またインターナル・マーケティング側からは、人的資源管理による自律的な従業員支援として個人のニーズと組織のニーズを繋ぎ合わせる役目を担うキャリア開発に注目することができる。

以上のことを踏まえて従来の人的資源管理からみた従業員支援の領域にマーケット志向である顧客への視点を取り入れた従業員主導型人材開発モデルを図 3-1 のように表した。



出所：筆者作成

図 3-1 インターナル・マーケティング志向の従業員主導型人材開発モデル

このモデルでは、企業から従業員への支援として組織からのニーズを従業員に伝えるための組織開発と、従業員個人が持っている自らの仕事観や将来ビジョンなどのニーズを融合するために、キャリア開発による支援を行う。そのことで、従業員が組織からの経営目標やサービスに対するニーズを理解し、さらに自らもキャリアデザインを行い、率先的な活動を行うようになる。

それにより、従業員に顧客サービスに対する目標が生まれ満足度が高まり、マーケティングの先にある顧客へのサービスが向上し、顧客満足を生む。顧客側は、サービス意識の高まったサービスを提供されることにより、従業員や組織に対して満足し、それぞれに対して、感謝のフィードバックや賃金を支払い、さらに信頼（プロセスの達成）するという流れが生まれるということが予想される。

本研究では、キャリア開発支援により、従業員が組織のニーズを理解すると共に自らの目標を持って主体的に行動し、組織及び顧客からの期待を得るという、インターナル・マーケティング及び人的資源管理、双方の目的を満たす取り組みが行われることを証明するために行われる。

第2節 福祉サービス研究の問題点と研究課題の精緻化

ここまでの議論でフレームワークを構築し新たな課題を導出した。従業員主導型人材開発について検討し、目的を達成するために、**第7章**では福祉業界の従業員を対象として事例研究を行う。福祉業界を研究対象とする理由は後述するが、そのために本研究では2つの予備的調査を行っている。その目的は、事例研究の対象となる福祉業界や福祉サービスの実際を把握することで、他のサービス（例えば医療分野）と比較検討を行い、従業員の特質や特殊性（他国が福祉サービスと呼んでいる働き方との違い）について確認することと、多様な福祉サービスの中で、本研究が取り上げる、セルフ・キャリアドックの手法が有効であるかを検証することである。

日本の福祉サービスは「日本式介護」と呼ばれ、世界において認められている取り組みである。**第1章の第5節**で述べた通り、欧米の福祉サービスのような医療寄りのものや、身の回りの生活のことを手伝うボランティアといったサービスとは大きく異なる。その最大の特徴は、多様な状態の利用者と長期機関

に渡って関わり、良好な関係を築き、希望する生活を共に叶えるということがサービスの付加価値となっている点である。千差万別の要望を持つ利用者の希望を叶えるために、ときには数十年かけて関係を保ち、サービスを行うのである。その特徴を明確にすることにより、本研究の目的である、従業員主導型人材開発が必要である業種であることが明らかになると考える。また、福祉サービスは多種多様なニーズに応える形で行われているため、特異であるサービスを特定した後に、複数の業態で研究を行うことで、検証結果の精度が高まると考えられる。

以上のことから、本研究で取り扱う福祉サービス研究の問題点は次の通りである 2 点である。1 点目は、日本の福祉サービスの特徴について明確になっていない点である。2 点目は、医療サービスとの違いについての議論が不足しており、福祉業界独自のサービスを特定して行われる研究が進展していない点である。この 2 点を踏まえ、序章で提示した本研究の 3 つの課題¹⁷を以下のように精緻化する。

課題 1：先行研究をもとにインターナル・マーケティング及び人的資源管理理論研究をレビューし、従来の概念の限界について検討・考察する。

課題 2：従来のインターナル・マーケティングと人的資源管理の課題を踏まえた、従業員主導型人材開発支援のフレームワークを提示し理論的課題を導出する。

課題 3：新たに導出された理論的課題に対して事例研究を通じて解決を図るため、福祉サービスの特徴を明確化した後、得られた発見事実から

¹⁷ 課題 1：先行研究をもとにインターナル・マーケティング及び人的資源管理理論研究をレビューし、従来の概念の限界について検討・考察する。

課題 2：従来のインターナル・マーケティングと人的資源管理の課題を踏まえた、従業員主導型人材開発支援のフレームワークを提示し理論的課題を導出する。

課題 3：新たに導出された理論的課題に対して事例研究を通じて解決を図り、得られた発見事実から理論的フレームワークの評価を行い、精緻化した従業員主導型人材開発の理論的フレームワークを提示する。

課題 1，2 に関しては変更なし。

実証研究を行い、精緻化した従業員主導型人材開発の理論的フレームワークを提示する。

第3節 研究手法の検討

本節ではその分析手法について検討する。

本研究では混合研究を採用する。最初に、本研究で取り扱うインターナル・マーケティングの主要概念を再度取り上げたい。インターナル・マーケティングに関するここまでの議論では、主要概念としてのエンパワメント及びそれを支援する3つのイネープリングが焦点となっている。即ち、従業員の心理的な側面を考察することになる。

従業員の支援については、キャリア開発支援として、キャリア研修による知識の付与とジョブ・カードを用いた自己分析による内省作業及びキャリアコンサルティング面談によるカウンセリングを行う。このとき、面談を通じて返ってくる従業員の気持ちは一定ではない。また、従業員が顧客と関わる際には、様々な要素が関係し、それに対してどのように対応したり、どのような気持ちで顧客と関与したりするのかなど、本研究で捉えるべき事柄は多岐にわたり常に変化をしやすい。こういった多面的で動態的なプロセスを捉えるためには、多くのサンプルから幅広く適用可能な因果関係の枠組みを導き出すのではなく、個別具体的な事例における質的調査が適していると考える。インタビュー調査にもとづく質的研究をすることで、介護従事者の具体的な思考、感情、状況、他者への関与などが詳細かつ連続的に捉えられる。したがって、キャリアコンサルティング面談の内容については、質的研究によって調査することが望ましいと考えられる。

また質的調査には、量的調査と比較すると調査対象者が少なく、対象者の状況や文脈における特殊性が指摘され、データについても普遍性がなく研究者の主観がデータに反映されているという批判も少なくない¹⁸。当然、これらの特殊性や普遍性について検討は必要であり、客観性も求められると考えられるが、

¹⁸ 松原〔2011〕は、「このような論争は、対象の質を捉えるためには研究者の視点，すなわち主観が必要という基本的な事柄が十分理解されていないためにおこる」と指摘する。

本研究で扱う心理的エンパワメントにおける心の動きもまた、利用者との関係や置かれた状況及び個人的な文脈によって変化を伴う動態的なものである。したがって、本研究では、調査対象にそれぞれ特殊性があったとしても個別具体的な調査を優先するべきであり、その上で、特殊性と普遍性について検討をするべきではないだろうか考える。

次に他の検討事例である、「セルフ・キャリアドックの有用性」、「キャリア意識の変化」、「顧客満足度との関連性調査」である。これらは先行研究との比較やキャリア開発支援の事前事後の比較を行う目的で行うため、一部のヒアリング事項を除いてアンケート方式を用いて調査を行った。また、顧客満足度調査は、対象者が高齢であり、介護を必要としているという健康状態を鑑みて、回答しやすい少数の質問を用いたアンケート法で調査を行うこととした。

第4章 福祉業界の現状とサービスの特徴

本章では、上述した従業員主導型人材開発について検討し、目的を達成するために、次章以降に取り上げる福祉業界の現状とサービスについて議論していく。また本章では事例研究の対象となる福祉業界の現状や福祉サービスの内容を把握するために、**予備的調査①**を行っている。調査の目的は福祉サービスと他のサービス（例えば医療分野）と比較検討を行い、従業員の特質や特殊性（他国が福祉サービスと呼んでいる働き方との違い）について確認することである。日本の福祉サービスの特異性を明確にするため、海外へ進出している複数の企業へのヒアリング調査から、諸外国で受け入れられているサービスの内容や、従業員教育内容を整理して考察していく。

第1節 福祉業界の現状とサービス

本節では、日本の福祉業界の特徴を整理するため、福祉サービスの成り立ちや介護人材の現状及び、医療分野のサービスの違いについて議論していく。

第1項 福祉業界を取り巻く現状

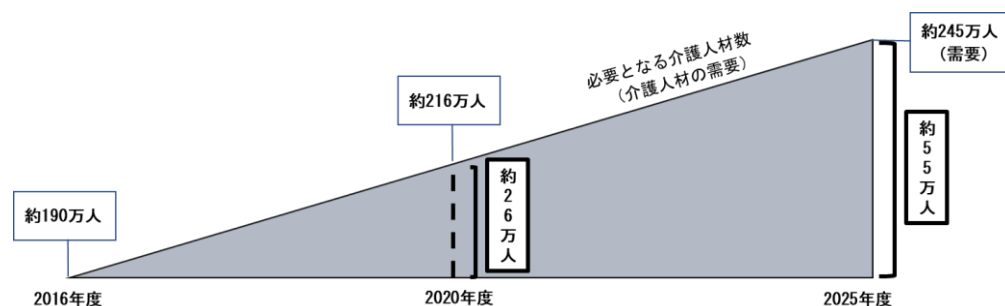
福祉の仕事は顧客である利用者の身体と心を回復させる形を持たないサービス業である。物質的な製品を交換するのではなく、生活を支援し顧客が利用を通じて心と身体を回復する取り組みがサービスとなる。そのサービスは従業員が顧客である利用者と共同して作り上げるものである。その中で重要になるのは、直接顧客に関わり、サービスを作り出し、その品質に重要な影響を与える従業員である。組織からの支援によって、従業員の働く意欲にプラスとなる変化を与える具体的な施策が示されることが、福祉業界全体の課題を解決する鍵といえる。これが本研究で福祉サービスを取り上げる理由である。

介護業務は、人生に寄り添う非常にやりがいのある仕事である一方、身体介助等で体力的に厳しい作業を伴うなどの辛さを持っていることや、介護保険制度を利用して収益を得ていることから、施設によっては報酬が労働に伴わないことが度々話題となる業界でもある。急激な高齢者の増加に伴い利用者の症状の重度化が進んでおり、自立支援の知識や認知症への理解など、より専門スキルを求められる職種となっている。

高齢社会白書〔2021〕によると、2020年10月現在の日本人の全人口における65歳以上の高齢者の割合は、28.8%である。この割合は劇的に加速しており、2040年には35.3%、そして2060年の高齢化率は38.1%となると予想されている。また2020年3月末での要介護・要支援認定者数は669万人で、認定者数は年々増加している〔厚生労働省〔2021a〕〕。要介護高齢者の増加に伴い、2020年の介護老人福祉施設数は8,306、介護老人保健施設数は4,304であるが（厚生労働省〔2021b〕）、2021年の介護職員の離職率は14.9%であり、事業所の60.8%が職員数の不足を感じているなど、介護職員の人材不足が指摘されている。

さらに、従業員の労働条件・仕事の負担に関する悩みの調査においても、「人手が足りない〔52.0%〕」が一位であり、次いで「仕事内容の割に賃金が低い〔38.6%〕」、「身体的負担が大きい（30.6%）」となっており（介護労働安全センター〔2021a〕）、人手不足が賃金等の条件面よりも大きな負担となっていることが見てとれる。

そして、今後の介護人材の必要数については驚異的な数値が公表されている。厚生労働省〔2018〕に発表された「第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について」（図4-1）によると、調査開始時の2016年度の介護職員は約190万人であるが、2020年度には、約216万人と増加しており、さらに2025年度末には約245万人となり、調査開始から約55万人の確保が必要であることが示されている。この急激な右肩上がりの値を見ても明白である通り、一刻も早い介護人材数の確保が求められているのである。

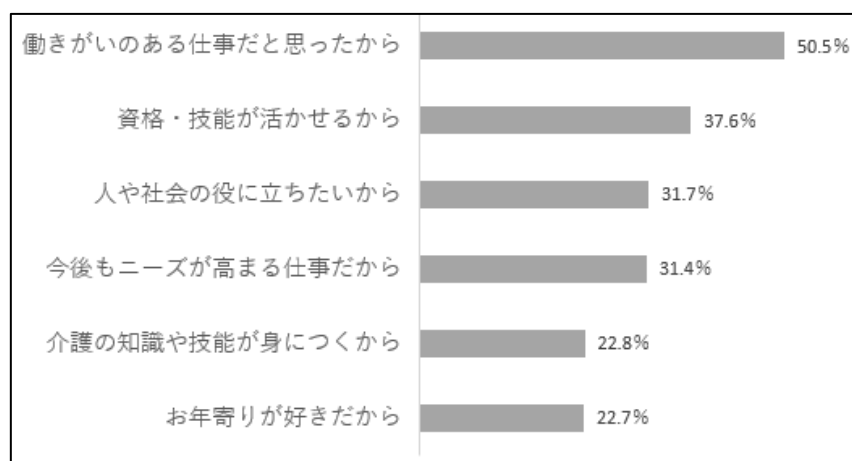


出所：厚生労働省〔2018〕をもとに筆者作成

図 4-1 必要となる介護人材数の推移

第 2 項 福祉の仕事への興味

次に、福祉業界の従業員が現在の仕事を選んだ理由から、仕事への興味について考察する。次のグラフ（図 4-2）は、介護安全センター〔2023〕による調査の結果である。



出所：介護労働安全センター〔2023〕をもとに筆者作成

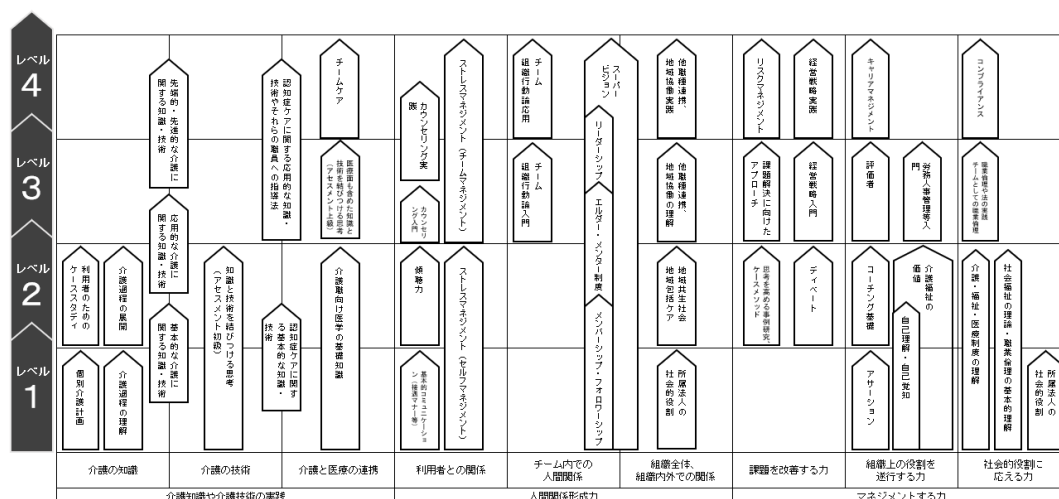
図 4-2 現在の仕事を選んだ理由

表中で最も多い意見は、「働きたい仕事」であり約 50%を占めている。上位の意見では、「資格・技能が活かせる」、「人や社会に役立ちたい」などといった、福祉の仕事自体や、福祉サービスに対する気持ちが職業を選択した理由となっている。また「お年寄りが好き」といった、顧客に対する想いも見えて取れる。これらの意見から、福祉業界に就職を希望した従業員の動機は、職務やサービスを提供する顧客に集中しており、他のサービス業などとは異なっており、職務内容やサービスを提供する顧客に対する興味が強いという点から考えると、従業員が求めているのは、働く環境や金銭的理由（利益）などの外的要因ではなく、顧客との関りや信頼関係構築であることが見て取れる。そして、福祉業界の従業員に対しての支援としては、「仕事に対する想い」や「目標の明確化」「技術、知識の向上」、「顧客と関わる時間」などの心理的側面に注目することが効果的ではないかということが考えられる。

第3項 介護人材の教育体制

福祉業界の従業員に対する能力開発においては、介護技術の基本や専門的な技術や知識などの、現場のサービス向上が重要視される傾向にある。リーダーや管理者としての部下育成や施設管理のための研修などもあるが、それらの内容の多くは、業務のスピードや質を上げ効率よくこなしていく、いわば組織開発のための支援である。従業員一人一人の仕事に対する目標や、ライフスタイルを含めたキャリアデザインに焦点を当てた、個人開発のための支援は積極的におこなわれていないのが現状である。

介護事業所における従業員研修の重要性が高まっていることを受け、介護人材の支援事業を行う公益法人介護労働安全センターでは、2021年3月に、「研修計画作成の手引き」を発表した。作成には2年間を要し、全国の介護事業所への研修に関するヒアリングや介護事業に携わる委員による研修の発表を通じて現状分析を行うとともに、研修体系について分析、検討し、完成したものとされている。その中で紹介されている「研修一覧」が図4-3である。これらは介護職員に必要と考えられる教育テーマを3つの大項目及び9つの小項目、並びに4つのレベルで提示しているが、50近いテーマのなかで、個人のキャリア支援に注目するものは1つのみであり非常に少ない。



出所：介護労働安全センター〔2021b〕をもとに筆者作成

図4-3 研修計画作成の手引き 研修一覧

介護人材は日々、利用者に対しての業務を最少人数でこなし、様々なケースに対応しなければならないため、常に目の前の業務に追われている。その点で、業務を効率よくこなし、チームが一丸となって利用者に対して関わるという専門技術や組織内統制をとる技術などの教育は必要である。さらに、提供するサービスの優先順位として、「安全」や「信頼」が求められるという特徴もあるため専門性を高めることが最重視されることは避けられない。しかしながら、福祉サービスの質を左右するのは従業員であり、そこに支援の眼差しを向けるという点を見逃しているように見える。福祉サービスを提供し、顧客に接するのは従業員である。その一人一人がやりがいを持って取り組むことこそ、顧客への満足度に繋がるのである。多忙な業務が続く職場であるからこそ、定期的に時間を取り、業務に埋没している仕事に対する達成感や目標などを顧みる機会が必要であろうと考える。そこで気づいた自分の想いを再確認してモチベーションを高めることや、経験から成長を実感して自己効力感を高めること、またキャリアに対する充実感を得るための時間が必要であろうと筆者は考えるのである。

第4項 福祉サービスのはじまり

日本で「福祉サービス」という言葉が生まれたのは、1990年の社会福祉事業法の改正時から使われ始めた（浦野，〔2010〕）とされる。このとき同時に、介護施設の利用者は「自助¹⁹」を求められるようになり、自らの選択で福祉サービスを選択、購入することになった。つまり消費者意識を持ち始めたのである。

介護サービスの提供を行うのは介護サービス事業者である。2000年に介護保険制度が発足して以降、介護は介護サービス事業を営む社会福祉法人、医療法人、民間企業等がサービスを提供する仕組みとなっている。

日本の介護施設及びサービスは、利用者に合わせて多様な種類が存在する。

¹⁹ 「自らの負担」により市場からサービスを購入することを指す。諸説あるが、公文書で初めて用いられたのは、厚生労働省〔1994〕の高齢社会福祉ビジョン懇談会で報告された、「21世紀福祉ビジョン～少子・高齢社会に向けて」であると言われている。

介護老人福祉施設、介護老人保健施設、グループホーム、訪問看護ステーション、短期入所療養介護、短期入所生活介護、通所介護、通所リハビリテーションなどである。また、民間企業が特に多く設置している施設として、介護付き有料老人ホーム、住宅型有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅等がある。このように、多くの介護施設及びサービスが展開し、そこで「経営」が行われているが、日本では介護事業者の大部分を「営利法人」が占めておりサービス競争時代となっている。次の表 4-1 はサービス提供の訪問系介護と通所系介護の運営割合を表したものである。

表 4-1 福祉業界の運営割合

	(%)		
	社会福祉法人	医療法人	営利法人
訪問系介護	15.7	5.4	70.3
通所系介護	35.3	7.5	53.3

出所：介護労働安全センター〔2022〕より筆者作成

この表によると、訪問系介護サービスでは営利法人が 7 割を超え、通所系介護サービスでは 5 割を超えており、合計すると約 62% が営利法人による運営であることがわかる。サービスの競争化に伴って、それぞれの施設が、スタッフのサービスの質の向上を図ったり、ICT 化などを進め、施設全体の利便性を上げたりするなど創意工夫をして差別化をしながら、利用者確保のための努力を行っている。

第 5 項 福祉サービスの専門性

福祉業界の従業員満足に関する先行研究を見ると、医療の現場や看護師と比較されているものが多く存在している。その理由は、福祉サービスを行う現場は、以前は独立した施設が少なく福祉事業は病院の中の一部として機能していたという経緯がある。また収入としての財源が、社会福祉保健事業を主としている理由により、非営利組織としての運営という観点からも同じ組織構造として捉えられているのであろう。しかしながら、病院で提供されているサービス

が「医療処置」であることは周知されていても、福祉事業が提供している「介護」については、その内容が明確になっていないように考えるのである。そこで、本項では、高齢福祉事業の中で介護職が行っているサービスの専門性について特定する目的で、看護職との比較を通じて考察していく。

看護職の先行研究では、看護職と介護職の協同の実現を研究したものがあり、それぞれの専門性の違いを整理している（表 4-2）。

表 4-2 看護職と介護職の専門性

	看護職が考える専門性	介護職が考える専門性
ケアの独自性	<ul style="list-style-type: none"> ・生活に根ざしたケア、本人の持てる能力を発揮させるようなケアの展開 ・施設の生活の枠を超え、社会的な側面から生活を整えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭における生活に近いケアを展開 ・疾患や健康を中心に考えるのではなく、生活場面の満足を考える
ノーマライゼーション	<ul style="list-style-type: none"> ・入所者を、障害も含めて全て受け入れられる 	<ul style="list-style-type: none"> ・終末期であっても、入所者の楽しみを考える
思いを大切にする	<ul style="list-style-type: none"> ・なし 	<ul style="list-style-type: none"> ・入所者が思っていることを大切にする ・ケアプランが入所者の気持ちに沿う
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の理解が深い ・個人だけでなく、集団へのアプローチができる ・日常生活の中で異常を見分けることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護は福祉ベースであり、人を感性で捉える ・根拠を問われると弱い ・寂しさをバックアップすること

出所：安田など〔2004〕をもとに筆者作成

この表を見てもわかる通り、看護職と介護職の専門性は大きく異なっている。看護職は、治療に訪れた患者に対して患部等の回復を前提とした「医療処置」を行い、一般の社会に適合した生活を見据えて業務を行っているが、一方の介護職は、利用者本人の様々な状態からニーズを受け止め、生活環境や個々の利用者の気持ちに寄り添いながら、リハビリや日常生活を支える「生活援助」を中心に業務を行っている。この比較から、介護職に特に必要とされているサービス内容は、「利用者の思いを大切にする」部分であることが分かる。時間をかけて関係性を築き信頼を寄せてもらうための、関わりが重要となる。つまり介護従事者に必要なスキルとして顧客に対して向き合う気持ちや心構えが重要であるといえる。

次に看護職と介護職の利用者の目的と関わりを表 4-3 に整理した。

表 4-3 看護職と介護職の利用目的と関わり

	看護職	介護職
利用者の目的	治療	本人のニーズにより異なる
サービスの内容	治療	本人のニーズにより異なる
関わる時間	1日～半年程度	1日～数年
会話時間	少ない	多い

出所：筆者作成

医療サービスと介護サービスで最も特徴的な違いを認められるのは、利用目的を除けば利用者に関わる時間の長さである。看護職は長くても半年程度に対して、介護職は長ければ数十年に渡る関係を維持していくサービスである。これほどの長きに渡り、人と人が関わるという時間の間には、当然ながら、従業員サービスの質が大きく影響する。

そして利用者の目的は、介護度の段階や年齢に応じて様々であり、自立支援やリハビリテーション（rehabilitation）等の回復を目的とする者もあれば、レスパイト（respite²⁰）のような、安心して時間を過ごせるという目的で利用するため、当然のことながら信頼関係を得るような関わりが必要になってくる。そのために会話の時間を長く複数回取ることなども必要になるということである。

このような比較を通して、医療サービスと介護サービスに従事する職員の状況は異なっていることが理解できる。

本節では、福祉分野の従業員を取り巻く環境や、医療サービスと介護サービスの違いについて論じてきた。次節からは海外に進出している介護サービスの事例から、国内外の介護サービスの違いを比較することで、日本の介護サービスを考察する。

第2節 「日本式介護」のサービスの特徴

ここからは調査を通して、福祉業界で行われているサービスの特徴を国内外

²⁰ もともとは「休息」、「息抜き」という意味を指す。ここではリハビリなどの自立支援をせず、ゆったりと過ごす取り組みを指している。

の高齢福祉事業の事例を比較して考察する。海外に進出する日本の介護業事業者が提供する「日本式介護」と呼ばれる介護サービスの特徴と従業員施策についてヒアリング調査を行い、介護職員が何を強みとしてサービスを行っているかについて考察していく。

第1項 予備的調査①「日本式介護」とアジアの介護市場

企業への調査をもとに、日本の高齢福祉サービスの特徴を考察する。筆者はアジアに進出している企業が、「日本式介護」を展開している事例から、日本の介護サービスの定義化を試みている（八木〔2022〕）。本項では、その結論を通じて、日本の福祉業界の従業員への支援の特徴を考察していく。

（1）予備的調査①の概要

日本の介護サービスは、世界各国より称賛され注目を集めている。しかしながら諸外国から「日本式介護」と呼ばれているそのサービスの特徴については、未だ定義されていない。本調査では、諸外国から称賛されている、「日本式介護」と呼ばれる福祉サービスの特徴を明らかにすることで、国内外で評価されている日本の福祉のサービスの特定を目指すことを目的として進める。

本調査は2段階に分けて行う。まず予備的調査①-1として「日本式介護」の教育プロセスのモデル化を試みる。次に予備的調査①-2として、予備的調査①-1の実効性を検証するため異なる事例をもとに再度精査し、このモデルが有効であるか確認する。また、インタビューの内容から、「日本式介護」の特徴の検証と定義化を試みる。

2つの調査はどちらも、アジアに進出し、現地にて教育内容やプロセスを構築しようと試みている介護事業者に半構造化インタビューを依頼した。アジア諸国において「日本式介護」サービスを普及し、またその鍵となる人材教育をどのように行っていくのかをヒアリングした。そこから得られた内容を検討していく。

（1）「日本式介護」について

近年、世界の先進国と同様に高齢化が進んでいるアジア諸国に向けて、多く

の日本の介護事業者が施設運営や介護技術の伝達等で進出を試みている。しかしながらアジア諸国では介護産業が成長途中であり、未だ介護の概念が形成されていない段階であるため、現地での活動には課題が多く、撤退する企業は後を絶たない状況が続いている。

日本の介護が世界に注目されている理由は、その経験と蓄積にある。2000年から介護保険制度が開始され、2005年に高齢化率は世界一²¹となった。世界のどの国よりも早く高齢社会を経験しており、世界に先駆けて高齢社会対策を検討し、制度を蓄積してきた。その成果が、身体的な介助技術のレベルの高さや、顧客の尊厳への配慮といった精神的なケアの技術、利用者の自立支援²²や認知症対応等の質の高いサービスである。それらの経験やノウハウを指して、世界各国から模範とされ始め「日本式介護」という言葉が生まれたという経緯がある。また、アジア諸国では、想像を超えたスピードで高齢化が進み、同時に介護職員不足が問題視されていることも理由の1つである。

この「日本式介護」という言葉が知られるようになったきっかけは、2016年の未来投資会議²³にて安倍元首相が、「世界に誇るべき日本の介護」として取り上げ、今後の方針として、医療・福祉分野のノウハウをアジアへ輸出していく意向を明らかにしたことが挙げられる。また日本国内の介護保険制度の方針についても取り上げ、「急増する、医療・介護費の解決の鍵として、介護は介助中心から、高齢者の自立を支援する介護に軸足を移す」という内容が明示されたことも、「日本式介護」が自立支援として認識されたきっかけとされる。

日本の介護サービスの強みは、その経験と蓄積にある。同年の7月に日本の

²¹ 日本の2005年の総人口は1億2,776万人、そのうち65歳以上の高齢者人口は、2,560万人であり、総人口に占める割合（高齢化率）は20.04%と世界一となった。

²² 自立支援とは、身体的、精神的、社会的等広い範囲での支援を包括するが、本文中で用いる場合は、介護の考え方を新しく確立するにあたって、介助（生活に必要なお世話）だけでなく、加齢に伴い低下する心身機能に対して、できることを自分で行うことを支援したり、運動や機能回復等で、高齢者の自立した生活を支援したりすることを意味している。

²³ 日本経済再生本部の下、将来の成長に資する分野の拡大に向けた成長戦略と構造改革の加速化を図るための会議。2016年11月10日の第二回のテーマは「医療・介護の未来投資と課題」であった。

内閣官房が取りまとめた、「アジア健康構想に向けた基本方針²⁴」においても、日本に蓄積された介護保険制度の仕組みや質の高い介護技術等を用いて、アジア高齢化社会に必要な介護産業の振興と現地の人材育成を支援し、アジア諸国の人びとの健康な生活のために普及する取り組みとして、官民が一体となって、医療・介護分野における人材育成や機器等の幅広い範囲での関連ビジネスを提供し支援する健康長寿社会の実現を目指した事業計画が進んでいる。

当初の主な内容は「介護関連技術の輸出」であり、現地従業員に対する人材育成の支援が中心であったが、2018年に内容が改定され、医療分野や地域づくり等の支援を取込んだ多角的な取り組みとなった。この中で「日本式介護」はアジアに紹介すべきサービスとして明示されているものの、特徴についての記述は示されていない。政府はアジアに進出した日本の介護事業者のモデルを集めて定義化を試みているが、その特徴やサービスの優位性は明確な形で提示できていない。このような現状を踏まえて、蓄積された経験をもとにした日本の福祉サービスの特徴を明確にする必要がある。

（２）アジア諸国の介護市場

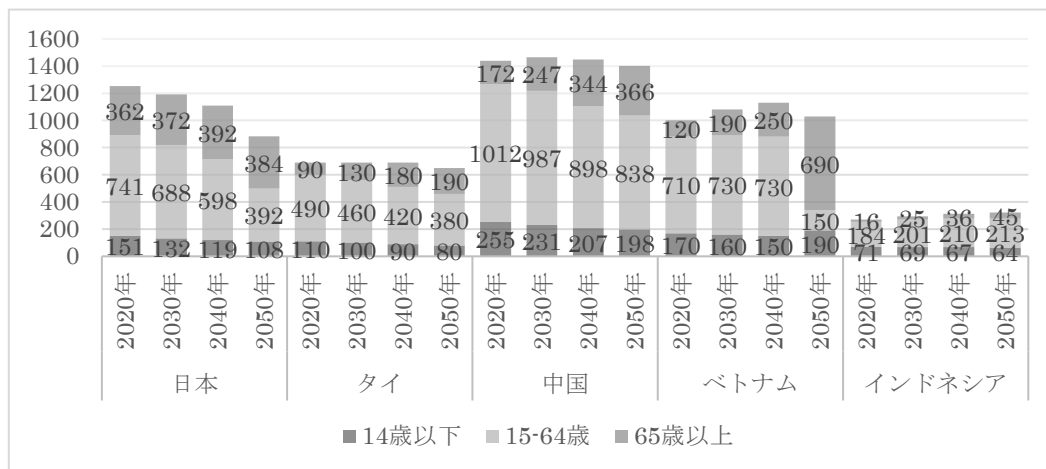
アジア諸国の高齢者向け市場²⁵の予想では、2018年に政府が発表した「アジア健康構想に向けた（改定）」によると、2035年のアジア8か国²⁶全体で約496兆円と予測基本方針されている。その中で、中国と日本を比較すると高齢者率では中国の20.3%に対して日本は30.6%と高い数値を示しているが、高齢者向け市場の売上では日本の105兆円に対して中国は292兆円と全体の6割近くを占め、圧倒的な規模で推移している。

アジア5か国の年齢別人口推移予想は図4-4の通りである。

²⁴ 高齢化が進むアジアにおいて、人々の健康な生活と経済成長が両輪として実現されるよう、相互互惠的な協力を行うことを基本として発足。2016年7月に「アジア健康構想に向けた基本方針」が決定された。

²⁵ ここでの高齢者向け市場とは、「医療・医薬産業」、「介護産業」、「生活産業」を合わせた数値である。

²⁶ 日本、韓国、シンガポール、中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンの8か国である。



出所：World Population Prospects, United Nations〔2019〕をもとに筆者作成

図 4-4 アジア 5 国の高齢化率の推移

グラフによると日本の高齢化率が圧倒的に高く、次いでタイ、中国で特に高齢化が進んでいることがわかる。ベトナム、インドネシアは、人口ボーナス期の影響で高齢化が緩やかであるが、将来的に高齢化が進み、全ての国がこの問題を抱えることになる。特にベトナムでは、今後急速に高齢者の数が増加すると予想されている。

（3）ベトナムにおける高齢化と介護人材問題

今回の調査対象となるベトナムの事例を見ていくと、ベトナムの高齢化の推移は、図 4-4 のグラフで示した通り今後急速に増加する見通しである。

VIETNAM LAW & Legal Forum〔2020〕によると、ベトナム政府は2020年10月13日に、高齢者の医療を改善するためのプログラムを開始すると発表した。定期的な健康診断と治療を実施し、高齢者のための長期的な医療モデルを開発していくというものである。その中では、必要な高齢者に対してヘルスケアサービスを拡大し、2025年までに普及率80%に、2030年までには100%にするという段階的な目標も掲げられている。また病院をはじめとする地域の医療センターや医療ステーション、地域ボランティアなどの高齢者支援を行うスタッフに対して専門的なスキルを向上させることが課題だと示されている。

デロイト トーマツ〔2019〕は、現地の介護事情を次のように分析している。第一に、ベトナムには介護という文化がなく、介護は家族が行うものであり、施設などへ入れることは考えていないという土壌がある。第二に、介護関連の制度や専門家が存在しない。従事資格には明確な決まりがなく、専門知識を身につけた人材が少ない（身の回りの世話はするが、心理面を含めた高度な介護はしない）。第三に、介護に特化した大学や短大は存在しない。第四に、介護は医療の一部とされている。そして民間企業は「社会保険センター」として登録し、保健省管轄の「クリニック」を設立する必要がある。第五に、サービスは長期入居型が主流となるというものである。つまり介護という文化も専門家も資格制度もない環境であるために、サービスの軸が無く海外の一般企業が参入しようと試みても定着させるには困難な状況ということである。

また、AGS〔2018〕は、ベトナムの高齢者が支援を必要とする場合、表 4-4 のように大きく分けて 5 つの状況があると分析している。

表 4-4 ベトナムの高齢者サービス提供機関と利用状況

主体	施設	サービスの内容
公立	社会保護センター	高齢者に限らず、身寄りの無いハンディキャップを持った人が対象となる。
一般	家族	ベトナムは非常に家族を大切にす文化がある。その為、親の世話をしない子供は「悪い」「親不孝だ」と一般的に考えられている。
民間	家事代行	メイドサービスの一環として、高齢者のケアが含まれているもの。
	訪問介護	介護を目的とした、訪問型のサービス。
	入居	完全に入居するタイプの介護施設。
	デイサービス	利用者は施設に通うが、居住はしない。ハノイに1件のみ。
公立	社会保護センター	高齢者に限らず、身寄りの無いハンディキャップを持った人が対象となる。
地域	ボランティア	寺院や協会、個人が、身寄りの無い高齢者や働くことのできない人を支援している。
	（個人、寺、協会等）	
その他	病院	持病などがある際などの入院。往診もある。

出所：AGS〔2018〕をもとに筆者作成

アジア諸国の多くの国では、伝統的な慣習として家族が基本的な身の回りの世話をを行い、介助が必要になってくると、訪問や通所、入所など状態に応じて、公立や民間の各種サービスを利用する。また金銭的に苦しい場合や身寄り

がない場合は無料で使用できる地域の公民館や寺院を利用し、医療や認知症対応が必要な場合は病院を利用するということになる。この調査の中には、地域の寺院、民間の入居サービス、公立の社会保護センターのサービス内容も紹介されているが、共通して食事や場所の提供を行っている程度であり、日本の介護サービスで提供される顧客のニーズに応じた支援や、リハビリ及び体操のような機能回復に関する取り組みは行われていない様子である。

（４）中国における高齢化と介護人材問題

次に、もう１つの調査国である中国に目を向けると、アジアの中でも特に人口の多い中国は、JETRO〔2021〕の発表では、中国の高齢者数〔65歳以上）は2019年末現在、1億7,600万人とされ、高齢化率は12.6%となっているが、2026年に14%、2038年には21%に達する見込みとされ高齢化が急速に進んでいる。さらに介護人材不足は深刻であり、要介護者数約4,000万人に対してペルパーは約30万人にとどまっている。

また、JETRO〔2020〕によると、中国政府は介護人材の育成を急務と捉え、2020年から3年間で介護職員を200万人以上育成するための教育を目標に掲げ、実務能力の訓練に重点を置く政策を打ち出した。しかしながら賃金の安さや業務の厳しさ等の理由で、専門職大学卒業者の就職は芳しくない。また、従事資格には明確な決まりがなく、体系立てられた専門技術や専門知識を身につけた人材が少ない。そのため、高齢者の身の回りの世話はできるが心理面のケアを含めた高度な介護は行えないなどの介護技術の質に対しても問題を抱えている。

（５）中国へ進出する日本の介護事業者と課題

日本の介護事業者が早くから進出を試みている国は中国である。山田コンサルティンググループ〔2020〕の調査によると、2010年頃から進出を開始している。主な日本の介護事業者と事業は表4-5の通りである。また経済紙や専門誌²⁷などにおいても、中国に進出する日本の介護事業者の動向が注目され

²⁷ インターネット上の5つのオンライン記事（みんなの介護〔2016〕、株式会社日本総合研究所〔2017〕、ダイヤモンド・オンライン編集部〔2017〕、

ている。

表 4-5 中国に進出する日本の介護事業者

進出時期	企業名	中国での主な事業
2010年	AYA医療福祉グループ	デイサービス、など
2010年	ゲストハウス	人材育成、運営受託、など
2010年	ロングライフホールディングス	老人ホーム、運営委託、人材育成、訪問介護、など
2011年	リエイ	訪問、通所、移住型介護、人材育成、など
2012年	サンガホールディングス	コンサルティング、居住型、人材育成、など
2012年	ニチイ学館	老人ホーム、認知症対応、訪問介護、人材育成、福祉用具、など
2014年	メディカル・ケア・サービス	老人ホーム、認知症専門、人材育成、など

出所：山田コンサルティンググループ〔2020〕をもとに筆者作成

各紙が報じる海外進出の課題は次の通りである。まず、「中国に介護の概念が確立していない」こと。次に、「現地のリサーチ不足で習慣や文化に合っていない」こと。最後に、「介護職の業務内容がきつく賃金が安いいため若手人材が集まらない」こと等である。

これらの課題は、日本の介護事業者が中国に進出した当初から現在まで、解決策が明示されず現在に至っている。共通して報じられていることとして、中国現地の介護に対する考え方の違いが挙げられている。中国では、高齢者の世話をを行うのは家族であるという認識が強く、外部の人に任せるという概念が薄いことが挙げられる。そのことが、介護サービス自体の普及を妨げているのである。

第2項 アジアにおける介護サービスの先行研究

（1）アジア各国の介護サービスに対する要望

前項では、ベトナムと中国の事例を述べてきたが、更に範囲を広げアジア各国の介護サービスに要望するニーズの先行研究は表 4-6 の通りである。

これはインテージ社が各国の 26～69 歳を対象に、それぞれの要素をどの程度介護サービスに求めるかを 5 段階評価でアンケート調査したものである

〔2019〕、介護求人ナビ〔2018〕にて指摘された課題を挙げた。URL は参考資料に記載。

表 4-6 「アジア 5 か国の介護に求めるもの」

順位	日本	中国	タイ	ベトナム	インドネシア
1	思いやり	思いやり	清潔さ	清潔さ	清潔さ
2	清潔さ	尊敬・承認	安心感	親密・親しみ	思いやり
3	安心感	安心感	思いやり	安心感	安心感
4	低負担	清潔さ	親密・親しみ	思いやり	高品質
5	リラックス・快適	親密・親しみ	高品質	達成感	尊敬・承認
6	親密・親しみ	高品質	リラックス・快適	高品質	親密・親しみ
7	尊敬・承認	成長・向上	洗練	リラックス・快適	リラックス・快適
8	社会との繋がり	リラックス・快適	達成感	洗練	成長・向上

日本:N=2126、中国:N=1,073、タイ:N=1,073、ベトナム:N=1,080、インドネシア:N=1,058

インテージ調査レポート〔2020〕をもとに筆者作成

共通している回答として、「思いやり」、「清潔さ」、「安心感」、「親密・親しみ」等の従業員の接遇サービスが上位にあることがわかる。こういった項目は、従業員の育成項目に必要とされるものである。また、中国、タイ、ベトナム、インドネシアでは「高品質」が重要とされており、介護施設等の設備完備の要望が挙げられている。中国は「尊敬・承認」が上位に入っており、年上の人を敬う儒教文化が影響していると推測される。このようにして比較すると、国ごとに求める文化や習慣が大きく違うことが見て取れる。

そして、こうした各国の様々なニーズを踏まえて、それに対応して必要と考えるサービスを表 4-7 に整理した。

表 4-7 「アジア 5 か国の介護へのニーズと必要なサービス」

国名	ニーズ	必要なサービス
日 本	専門職に安心して任せられる	低負担、24時間見守り
中 国	尊敬や承認	敬意ある対応、ICTによる通信
タ イ	高い清潔感の実現	徹底した清掃
ベトナム	運動を重視	運動指導、リハビリ器具
インドネシア	移動・買い物の実現	歩行補助器、介護用具

出所：インテージ調査レポート〔2020〕をもとに筆者作成

日本では、共働き等の家族構成が多いため、専門職に安心して任せられるサ

サービスが必要になる。中国では、古くから儒教の思想が普及しており、年配者を敬うという価値観があるため、尊敬する態度や、常に気にかけている姿勢を示す承認が必要になる。タイでは、街の環境衛生にムラがあるため、設備の環境整備や清掃が必要となる。ベトナムでは、運動による健康維持の習慣が根強いいため、身体を動かす健康予防や運動、リハビリ等のサービスが必要になる。インドネシアでは、移動や買い物に喜びを感じるという傾向があるため、歩行訓練や福祉用具サービスが必要になるといった具合である。

このように各国で求められるニーズは様々であり、自国で培ったノウハウを諸外国のサービスとしてそのままの形で提供することは困難である。異なる様々な国ごとの文化や生活習慣を事前に調査し、それに順応する形でサービスを変えていくことが求められる。それと共に、日本で積み重ねてきた経験をいかした「日本式介護」の良さを定義し、現地従業員に目に見える形で伝え、新たな介護サービスの形を作り上げていくことが急務である。本研究ではそのような課題にも迫りたいと考える。

（２）「日本式介護」の先行研究

「日本式介護」の研究でも、様々な議論がされている。株式会社ウエルビー〔2017〕の調査では、「日本式介護」を定義するための要素として、「サービス内容」、「事業形態」、「沿革」、「社会参加」、「ケアの特長」等から、5つのモデルに分けて整理を試みている。①拠点となる介護老人福祉施設等のサービスを中心に在宅サービスを含めた「施設拠点モデル」、②医療機関と連携しながらケアと医療双方のニーズに対応する「医療連携モデル」。③住居や生活支援機器メーカー等の事業から派生した「事業発展型モデル」。④介護サービスに加え、他の社会資源や地域の仕組みを利活用している「社会参加モデル」。⑤認知症ケアやリハビリ等について強化、差別化されたサービスを提供している「エビデンスベースのサービス強化モデル」の5つである。

それらのモデルを「日本式介護」として定義して、アジア諸国への進出の手がかりを模索しているが、定義の項目が、事業形態や沿革、ケアの特長といった広い範囲に拡散しており、介護事業者が施すサービスの内容を具体的には明示していない。

海外進出の事例から「日本式介護」の特徴を整理しようと試みているものでは、郭〔2018〕が、中国に進出している日本の介護事業者を対象にして、各事業者が提供している介護サービスに焦点を当てて議論している。

そして「日本式介護」を、「日本の介護サービスが日本から海外に進出し、進出国の諸環境・制度、文化・習慣に影響を受け、現地化した新たなサービスである」と定義している。また、「日本式介護」の優位性を伝えることの困難さを課題として挙げ、この優位性は、日本の事業者も説明できず、中国の高齢者も理解できていないと指摘している。そして、「日本式介護」のサービスを捉える際に重要と考えられる特徴を6つ挙げて、「日本式介護」を考察している。それを整理したものが（表 4-8）である。

表 4-8 「日本式介護」の特徴

特徴	意味
建物設計	施設そのものの建築様式
設備環境	施設内の設備や部屋の作りなど
サービスの内容	運動や食事の提供など、利用者に対するサービスの内容
ケアに対する考え方	利用者に対してサービスを通じて何を提供するかという考え方
認知症ケア	認知症に対応したサービスの有無や、サービスの提供方法
職員の姿勢	従業員のサービスに対する姿勢と態度などのこと

出所：郭〔2018〕をもとに筆者作成

- ①「建物設計」は、施設そのものの建築様式を指している。
- ②「設備環境」は、施設内の介護に使用する設備や部屋の作りなどを指している。
- ③「サービスの内容」は、運動メニューや食事の提供など、利用者に対するサービスの内容を指している。
- ④「ケアに対する考え方」は、利用者に対してサービスを通じて何を提供するかという考え方を指している。
- ⑤「認知症ケア」は、認知症に対応したサービスの有無や、サービスの提供方法を指している。
- ⑥「職員の姿勢」は、従業員のサービスに対する姿勢や方針、態度などのこ

とを指している。

この6つの特徴の中で、日本の介護事業者は中国の介護市場において、①「建物設計」、②「設備環境」、③「サービスの内容」については、日本的なものを導入しようとしているが、現地に合わせている。④「ケアに対する考え方」と、⑤「認知症ケア」は日本の強みであり、特有のものとして維持したい部分であるが、⑥「職員の姿勢」が整えられず、サービスの浸透を妨げる原因となっている、と指摘している。しかしながらその解決については、十分に議論されていない。今回の事例研究では、従業員の教育プロセスに焦点を当てているが、この「日本式介護」の特徴や定義についても検証を試みたい。

第3項 予備的調査①-1 教育プロセスのモデル化

ここからは、予備的調査①-1を行う。現地従業員の教育プロセスをモデル化するにあたって、研究対象としたのは、ベトナムにて進出を試みている2つの介護事業所の事例である。

(1) 調査組織について

調査に協力頂いた組織の概要は表4-9の通りである。

表 4-9 調査組織の概要

【組織名】のぞみグループ 【設立】1990年 【本社】長野県小諸市 【事業所】67事業所 【従業員】385名 【サービス内容】医療、通所介護、訪問看護及び看護、特別養護老人ホームなど	【法人名】青森社会福祉振興団 【設立】1974年 【本社】青森県むつ市 【事業所】19事業所 【従業員】350名 【サービス内容】医療、通所介護、訪問リハビリ、在宅介護、ショートステイなど
--	---

出所：HPをもとに筆者作成

のぞみグループは、介護人材不足の危機感から2011年よりタイ、ベトナムに拠点を置き、介護職の育成と各国の大学や関係団体との信頼関係を構築し、現地の介護人材の育成を行っている。青森社会福祉振興団も同様に、日本の介護従事者不足に危機感を持ったことが海外進出のきっかけである。2014年

11月に国立フエ医科薬科大学，2017年7月に省立フエ医療短期大学，2019年10月に国立フエ中央病院と，それぞれ協働事業覚書を締結し，「日本式介護」の普及に尽力している。

（２）インタビュー

現地でのヒアリングを希望していたが新型コロナウイルス状況下であったため，通信ソフト Zoom を用いてそれぞれ約 2 時間のインタビューを実施した。インタビューに応じていただいたのは，のぞみグループは，理事長の甘利庸子氏，青森社会福祉振興団は，理事長の中山辰巳氏である。

質問 1．ベトナムへの海外進出について

甘利氏：アジア諸国の多くは，医療技術等のインフラが十分に整っていない地域が数多く存在する。ベトナムには介護そのものの概念がない。介護には職位も無く，学校も出ていないような人の底辺の働き口とされている。文化として，高齢者の世話は家族がするものであるという意識が強い。また様々な国から「介護」と称して千差万別に支援を行っている為，何をすることが「介護サービス」なのかが不明瞭となっており，統一し，更に権威付けする必要を感じている。現地の大学や国立病院と組んで教育を行う意味はそこにある。日本の介護従事者と同等の教育を提供し，最終試験によりライセンスを与えて権威付けを行う。安定したレベルの介護技術の提供と職位を確立したいと考えている。

中山氏：政府からの協力要請があり，迅速に決まった。他のアジア諸国に比べ貧富の差が少なく，衛生面でそれほどひどくなかったことが要因として大きい。

質問 2．「日本式介護」のサービスについて

甘利氏：あくまでも現地の文化を損なうことなく，生きることそのものを引き出すエビデンスにもとづいた自立支援サービスです。

中山氏：我々の理念である，「人，ひとりひとりの心地良さにもとづいた介

護」です。

質問 3．設備環境について

甘利氏：ベトナムは社会主義国なので、最初は大学や国立病院等の施設の建物を利用して教育を行う。その後、現地の企業パートナーをみつけてコラボレーションしていくことになる。設備は、「日本式介護」サービスの良さを生かした設備やモノを配置してその活用方法等を指導していきたい。

中山氏：社会主義国なので建物は現地のものを活用する。設備は、基本的に日本で使っているそのものの器具を用いて自立支援をサポートできるように設計する。実習生が学んだことを活かせるような環境にしたい。もう1つの案として、ロボット・ICT等の最新技術を取り入れることも考えている。ベトナムは比較的小柄な人が多いので、介護従事者に負担を掛けないような技術が支持されるかもしれない。これは「日本式介護」が広まった後、段階的に取り組みむつもりである。

質問 4．人材育成について

甘利氏：現地教育では、日本式介護の心構えと日本語 N4 教育を行う。日本へ入国する前の段階でこれらの勉強を行うことで、スムーズに日本語 N3 や介護職員初任者研修²⁸を受講することができる。この教育を効果的、段階的に行うためにオリジナルテキストや映像教材を作成した。日本では、介護現場での経験を経て「日本式介護」の背景や文化を学び、本質である相手を尊重する意味や文化を理解する。そして本国に戻って講師として学生教育を行うことや、現地事務所でサービス提供者となることで、現地のニーズを取り入れ、ベトナム式介護を作り上げる。それが定着して大学等で取り上げられる研究レベルになることを目標としている。

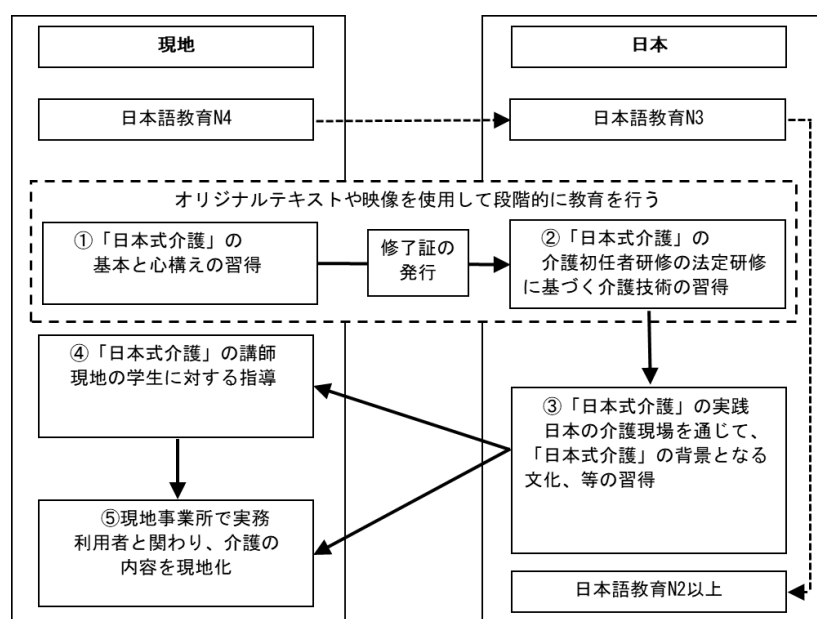
中山氏：現地教育では、日本人の介護、看護、相談員の資格を持ったスタ

²⁸ 介護の入門資格として位置付けられ、研修と実技 130 時間のカリキュラムで実施される。食事、更衣、入浴介助等、高齢者や障害者に、認知症の理解等様々な専門的サポートを行うための基本的な知識とスキルを習得する。

ップに通訳をつけて座学，実技を行う。遠隔授業による映像教育では本質は伝わらない。外国人向けに作成したオリジナルのテキストを用いて，段階的に介護初任者研修及び顧客への尊厳や関わり方を学び，同時に日本語N4，N3教育も行う。終了時にはライセンスを付与する。そして日本に来て利用者との関係づくりや日本語N2等文化を含めた本物の介護を経験する。再び彼らがベトナムに戻って，風土や文化，習慣を取り入れてベトナム流にアレンジしていき，それをまた我々が学んでいく。その繰り返しが両国にとって必要だと考える。

(3) 教育プロセスのモデル化

インタビューから得られた情報からモデル化したものが図 4-5 である。



出所：筆者作成

図 4-5 現地従業員の教育プロセスモデル

現地従業員の教育プロセスを整理すると以下のようなになる。

- ① 現地では「日本式介護」の基本的な内容から教育する。同時に N4 レベルの

日本語教育を行う。教材はオリジナルテキストや映像を使用する。また修了証を発行し、現地での職位と「日本式介護」の権威付け、並びに従業員に対して一定の教育を受けたプロであるという意識づけを行う。

- ②日本での教育は、法定講習である「介護初任者研修」の修了及び日本語教育N3レベルを目指す〔青森社会福祉振興団は、現地で時間をかけてこれらを行う〕。
- ③日本の介護現場で利用者との関わりを通じて文化を体得し、対話に必要な日本語レベルN2以上を身に付ける。〔利用者への配慮や会話の意味を体得する〕
- ④現地にて「日本式介護」を指導する講師や指導員として教える立場を経験する。
- ⑤現地事業所にて、「日本式介護」のサービスをするスタッフとなる。顧客との関わりから現地の文化を取り入れて、その国々独自の介護を確立する。

第4項 予備的調査①-2 教育プロセスモデルの検証

ここからは、予備的調査①-2を行う。予備的調査①-1で示した現地従業員の教育プロセスモデルについて、実効性の検証を行うため、2021年に行った中国に進出を試みる日本介護事業所の研究、八木〔2022〕のインタビューから今回調査に必要な教育プロセス等に関する部分を抽出して比較を行った。

（1）調査組織について

事例として取り上げるのは、2021年6月に重慶に出店した、株式会社創心會である。同社は、岡山県倉敷市に本拠地を構える総合福祉サービス企業である。中国の「北京瑞豪管理コンサルティング有限公司〔北京睿好管理咨询有限公司〕」から依頼を受け、重慶を中心に全国全土へ「日本式介護」のフランチャイズ化を計画している「重慶上壽養老サービス有限公司〔重庆上寿养老服务有限责任公司〕」の介護施設の開発や、「日本式介護」の人材教育を請け負っている。株式会社創心會の概要を表4・10の通りである。

表 4-10 調査組織の概要

【企業名】株式会社創心會 【設立】1996年 【本社】岡山県倉敷市 【事業所】51事業所 【従業員】711名（単体） 【サービス内容】通所介護、訪問看護及び介護、 訪問リハビリ、児童発達支援など

出所：HPをもとに筆者作成

（２）インタビュー

インタビューは通信ソフト Zoom を用い、1 時間超の反構造化インタビューを実施した。その後、複数回にわたり、メールを用いて補足質問を行い、最終的に文言について確認してもらった。インタビューに応じていただいたのは、北京瑞豪管理コンサルティング有限会社の張氏である。インタビューには、株式会社創心會上海法人の郭氏に入ってください通訳をお願いした。

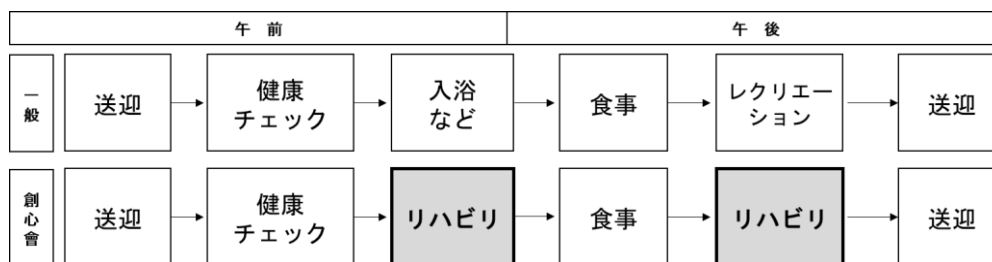
「日本式介護」をサービスの柱にするにあたって、過去の日本の介護事業者が中国進出した際の問題点として指摘されている事象をどのように克服するかについてヒアリングを行った。そしてそこから得られた内容を検討し直し、前節で取り上げた郭〔2018〕が整理した、「日本式介護」の 6 つの特徴について検証を行った。

質問 1．中国への海外進出について

張氏：中国の介護サービス利用者はお金を払うのだからサービスしてくれる〔何もしなくてよい〕という意識をもっている。自立支援〔「日本式介護」〕には拒否感がある。中国の介護従業員も同じ考えである。また中国では介護の概念がなく、高齢者の世話は家族がするものという意識が強い。そこに、自立支援介護を伝えても、「金銭を払ってしかも自分が動く」ことに抵抗を感じる。そのため、「日本式デイサービス・リハビリセンター」として「高齢者のセルフ・ケア」をプレミアムサービスとして差別化し、新たな介護として地位を確立したい。

質問 2. 「日本式介護」のサービスについて

張氏：創心會の「本物ケア（図 4-6）」の考え方である，「してもらうのではなく，自ら生活をできるようにする。」という自立支援が素晴らしいと感じている。



出所：筆者作成

図 4-6 本物ケアのサービスの流れ

「本物ケア」と名付けられた自立支援介護のシステムは，創心會オリジナルのリハビリと介護ケアを融合したメソッドである。例えば顧客が，「お風呂に入れて欲しい」と要望したと仮定する。介助を基本とする一般的な介護〔図上の流れ〕では，「お風呂に入れてあげる」という入浴サービスを実施するが，「本物ケア」の「自立支援介護」〔図下の流れ〕では，本人が望むならば「改善を提案」し，「自ら入浴を楽しむことで行動範囲が広がること」を考えてもらう。

そして「リハビリ〔入浴動作訓練〕」をサービスとして実施する。加えて，環境改善を提案し，「浴槽改修工事」や「後ろ向きになってしまう気持ちのケア」を実施するのである。その結果，前者では，「一人で入浴する機会を損失」するが，後者の「本物ケア」では，「自らの入浴」と共に，「次の回復の機会」を創造することに繋がり，新たな可能性を獲得することが可能となる。また，一般的なデイサービスでは，午前または午後に体操等をした後は，レクリエーション等を行うことが多いが，創心會では，その時間もリハビリ〔機能回復〕を行うことで自立支援を促進させる。

質問 3．設備環境について

張氏：建物は既存のものを使用する。内部レイアウトは創心會のアドバイスをもとに作っている。「本物ケア」を実践するために、日本のデイサービスと同様の機器を揃えている。

現地の環境設備は従来の調査で求必要とされている現地生活に合わせた造りとは異なり、自立支援を提供するための環境になっている。創心會ではデイサービスの設備を、日常生活の獲得のための環境にするため、一般的な福祉施設にない様々な工夫を凝らしている。考え方の一例を挙げると、バリアフリーは一見して転倒を防ぐ策として大多数の施設で用いられるが、創心會の施設内には、あえて段差を残してそこを通ることでリハビリ効果を高めようとしている。自宅で生活するということは、段差はあって当たり前である。つまり、施設でありながらも、できるだけ自宅に近い形で生活してもらうことこそ、リハビリであるという考え方である。

質問 4．人材育成について

張氏：「従業員はできる限り若者を起用して教育する必要がある。一般的に中国の介護現場で働いているスタッフの多くは地方出身の 40 代～50 代である。彼らは昔の文化を未だに引きずっている。また、教育を十分に受けられる環境で育っていないため、いくら伝えても受け入れられない（理解できない）。これからの時代は、『本物ケア』のようなケアとリハを融合した自立支援サービスが当たり前だという認識を持ってもらう必要がある。」

「現地教育は映像資料と質疑応答で進める。文化的に受け入れられない課題を解決するため、最初から「1 つ上〔プレミアム）のサービス²⁹⁾」として認識するようなオリジナル〔本物ケアを指している）な内容

²⁹⁾ 中国の中央政府は、急増する高齢者を施設だけでケアしていくには限界があると判断し、2011 年から北京市や上海市などの都市部を中心に、「9064」という方針を展開している。これは高齢者の 90%を在宅（訪問介護など）、6%を社区（デイサービスやショートステイなど）、4%を高齢者施設（老人ホームなど）でケアする取り組みであり、高齢者の自立を目的としている。その

が必要である。介護の基本〔日本の介護初任者研修資格〕にリハビリの視点を取り入れたオリジナルコンテンツを日本で作製し、中国語字幕を付けている。日本人講師の指導は、翻訳の時間がかかり教育の効率が悪くなる。動画の方が納得するまで何度も視聴することができるし、コストも抑えられる。実技の細かな点の質問はオンラインで行う。卒業時には卒業証明書を付与し専門士としての差別化を図る。コロナウイルスによる海外への渡航困難が終了したら、日本から講師を招いて技術研修を行うことや、日本の現場視察をして文化を知り、これからの時代は、「本物ケア」のようなケアとリハを融合した自立支援サービスが当たり前だという認識を持ってもらう必要がある。ある程度フランチャイズ化が進みサービスが定着した後は、現地ニーズを取入れ、「認知症対応」等を行いたい。

これは現地従業員の特質をよく知っているからこそその貴重な意見である。人材育成が進まない理由の1つとして、人材の起用そのものについて指摘している。また従業員の業務に対する姿勢や働き方を明確にする取り組みであるといえる。リハビリ等の高度なスキルを含めた介護技術を積極的に習得することで、自立支援サービスが可能となり、従来の全介助支援をしなくてもよくなる。それにより体力的にキツイ仕事とされている介護業務へのネガティブなイメージを払しょくすることができる。また、自立支援サービスが提供できる人材に成長すると、賃金水準も高くなる等の効果が期待され、困難とされていた若手の採用への課題の解消にもつながるのである。

以上がインタビューの内容である。その内容をもとに中国の介護サービスと、日本の介護サービスの特徴を整理したものが表 4-11 である。

方針を理解しているのは都市に住んでいる高齢者が中心である。またサービスを利用できるのは富裕層であり、その意味を指していると思われる。

表 4-11 中国の介護サービスと日本の介護サービス

	運営	規模	目的	料金	サービスの特徴	対象者	スタッフの特徴
中国（富裕層）	民間	小規模	営利	超高価格	自立支援	希望者	20代～30代 教育熱心
中国（一般層）	国営	大規模	社会基盤	高価格	治療/機能回復	認知症、障がい者	40代～50代 教育が不十分
日本の介護	医療法人 /民間	小規模	社会基盤	低価格	自立支援/介助	介護認定者/ 希望者	20代～60代 資格取得者など も多い

出所：インタビューをもとに筆者作成

今回の企業は中国の富裕層をターゲットとして考え、営利目的で希望者を対象としていたため、日本の介護サービスの特徴を現地化せずそのまま使うことで差別化し、希望者に対して高価格な自立支援を提供しようとしている。

（3）現地従業員の教育プロセスモデルとの比較

予備的調査①-2のインタビュー内容を図 4-5 で示した現地従業員の教育プロセスモデルに当てはめて実効性を検証した。

- ①で示した「現地教育」については、オリジナルテキストを使用することや、修了証を発行し、専門的な教育を受けたことへの意識づけを行うという部分で合致しているといえる。〔映像を用いることと、日本語教育が無いということは除く〕
- ②で示した「日本での教育」については、現地ですべて行うため何も述べられていない。しかしながら教育範囲は、介護初任者研修レベルであるため合致しているといえる。
- ③で示した「日本の介護現場の実践」については、合致しているといえる。
- ④で示した「現地にて教える立場を経験する」については、何も述べられていない。
- ⑤で示した「現地事業所での取り組みからサービスの現地化を目指す」は、合致しているといえる。

以上により、④は以外のすべての項目が合致していることから、筆者が例示した現地従業員の教育プロセスモデルにもとづく日本式介護の実効性が確認できたといえる。

（４）「日本式介護」の特徴の検証と再定義化

今回の２つの調査をもとに、先行研究で郭〔2018〕が指摘した「日本式介護」の６つの特徴を検証した結果が表 4-12 である。

表 4-12 「日本式介護」の特徴

	以前のモデル	新しいモデル
建築設計	現地	現地
設備環境	現地	日本式
サービスの内容	現地	日本式
ケアの考え方	日本式	日本式
認知症ケア	日本式	日本式
職員の姿勢	未確立	日本式

出所：筆者作成

３事例とも、①「建物設計」は現地のものを使用しているが、②～⑥は、現地に合わせようとせず、日本の取り組みをそのまま伝え、その後、（必要であれば）独自のサービスに変えていくとしている。

同様に、事例をもとに「日本式介護」の再定義化を試みると、「日本で認められた基本的な介護知識と技術を習得した職員が行う個別対応型自立支援サービス」であると言える。

第５項 発見事実と考察

（１）発見事実

調査により「日本式介護」を現地従業員に伝える教育プロセスをモデル（図 4-5）に整理することで、「日本式介護」の特徴が検証できた。そして「日本式介護」は、「日本で認められた基本的な介護知識と技術を習得した職員が行う個別対応型自立支援サービス」であることが明らかとなった。すなわち、日本の高齢社会後の現場における介護サービスは、全てのスタッフが国で定められた高いレベルの介護技術と知識を身につけ、顧客一人一人の年齢や身体等の状態を理解し、様々な生活への要望を受け入れて支援を行っているということである。特に必要なのは、利用者へ長時間寄り添うことのできる従業員の技

術や知識であり，それには，従業員が職務に対して意欲的に接することが最重要であるということになる。

（２）考察

本章では，日本の介護事業所がアジア諸国に進出するための課題解決を通じて，「日本式介護」のサービスの明確化や，現地従業員の教育プロセスについて，事例をもとに議論してきた。その結果，差別化された「日本式介護」のサービスの特徴と，現地従業員の教育プロセスモデルが提示できた。

今回の事例は，ベトナム及び中国に進出する事例調査をもとに議論してきたが，今後は他国の事例においても実効性を検証していく必要があると考える。また，現地での調査により比較することで，日本のサービスと違った側面を明らかにすることができるのではないかと考える。そして現地での意見を聞くことができていないことも今後の研究課題である。

次章では，事例研究で用いる人材開発施策である，セルフ・キャリアドックの手法について考察していく。

第5章 セルフ・キャリアドックの手法

前章では日本の福祉業界に焦点を当て、福祉業界の現状を確認し、介護人材及び福祉サービスの特徴について検証した。本章では、それらの問題解決に寄与すると考えられる経営学上の自律的管理手法として、セルフ・キャリアドックの制度や、その中でおこなわれる、「キャリア研修」、「キャリアコンサルティング面談」そして従業員が事前に準備する「ジョブ・カード」などの支援について論じていく。

第1節 セルフ・キャリアドックとは

(1) セルフ・キャリアドックの制度

セルフ・キャリアドックとは、「企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多彩なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の『仕組み』のこと」（厚生労働省〔2017〕）と定義されている。

この制度は、2015年6月に「『日本再興戦略』改訂2015」に盛り込まれ閣議決定された。その際には、「急激に変化するIT化の進展や国際競争などの激化などにより、組織活動も大幅な事業内容の変化を求められている。それに対して従業員一人一人が、変化を予見し、それに対応する形で持てる力を最大限に発揮していく必要が出てきている。」とされ、その為の具体的な方策として「セルフ・キャリアドック（仮称）」を整備することとなった。

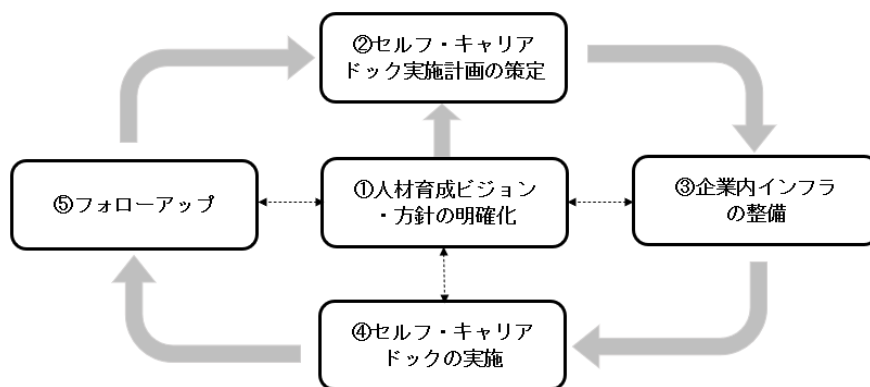
そして厚生労働省〔2016〕の中で、「労働者は自ら職業設定（キャリアデザイン）を行い、これに即して自発的に職業能力開発に努める立場にあることが規定され、同時に組織にその支援の提供をすることを義務付けている。

さらに、2022年3月に発表された、「第11次職業能力開発基本計画」（厚生労働省〔2022〕）では、組織に対して「職業能力の開発及び向上の促進に係る各段階において、並びに労働者の求めに応じてキャリアコンサルティングの機会を確保することその他の援助を行うこと」や、「キャリアコンサルティング

グの機会を確保する場合には、キャリアコンサルタント³⁰を有効に活用するように配慮するものとする」という、事業主に対して職業能力の開発に関するあらゆる場面でキャリアコンサルティングの機会を確保し、提供するように促す内容が追記されており、さらにその重要性が増してきている。まさに企業と従業員の双方が変化に対応し、活性化するために必要とされている政策だといえる。

（２）セルフ・キャリアドックの全体像

セルフ・キャリアドックがどのように進められるのか、その全体像を表しているのが、図 5-1 である。



出所：高橋，増井〔2019〕をもとに筆者作成

図 5-1 セルフ・キャリアドックの全体像

国家資格を持ったキャリアコンサルタント³¹が中心となり、人事担当者や関係者と従業員との間で個人のキャリア開発と組織の活性化を促す取り組みを指す。具体的には太字の矢印の流れで、①組織の方針や人材育成のビジョンをヒアリングした後、②経営陣や担当者と共に支援全体の内容（どの階層をどのタイミングで支援するか等）の計画を立て、③担当者や実施場所を確保し、④該

³⁰ キャリアコンサルティングを行う専門家を指す。「国家資格キャリアコンサルタント」や「キャリアコンサルティング技能士」などの資格がある。

³¹ 政府は、セルフ・キャリアドック制度をキャリア支援の基盤とするために、国家資格合格者数 10 万人構想を進めている。厚生労働省の「キャリアコンサルタント Web サイト」によると、2023 年 11 月現在のキャリアコンサルタントの登録者数は 70,788 名である。

当する従業員に対して研修や面談を実施し、⑤全体報告書等で人事担当者等に伝える。それを受けて再び②で次年度計画を策定して支援が継続していく形で進められる。点線で示された矢印は、全ての支援は①に基づいて行われるという意味である。

（３）セルフ・キャリアドックに期待される効果

セルフ・キャリアドックに期待される効果は、従業員にとっては、キャリアの目標を明確化し、仕事の目的意識を高めることにより、仕事を通じた継続的な成長を促し、働くことの満足度を向上させることである。また企業にとっては、人材の定着や従業員の意識向上が、組織の活性化につながり、生産性の向上へ寄与することなどが挙げられる。

キーパーソンとなるのがキャリアコンサルタントである。キャリアコンサルタントが社内での研修や面談を通じて、社員一人ひとりの個性の発揮を支援するとともに、「全体報告書」を通じて組織開発にも貢献することが求められている。「全体報告書」とは、キャリアコンサルティング面談の結果を、守秘義務を順守した上で、キャリアコンサルタントから人事部門に報告するための様式のことである。

キャリアコンサルティング面談により把握された組織的・全体的な課題の傾向や、本人同意にもとづき企業へ伝えるべき事項は原則として報告対象となる。それを踏まえてキャリアコンサルタントが人事部門と協働して、組織開発に取り組んでいくことが期待されている。人事部門は、キャリアコンサルタントからの全体報告書にもとづき、「従業員自身の課題と組織的な課題及びその課題に対する解決の方針や解決策、あるいは従業員育成策に関する提案」を経営層に報告するとされている。

また、キャリアコンサルタントは上司に対してアプローチすることも期待されている。具体的には、「対象従業員の上司に対し、キャリアコンサルティング面談の前後で対象従業員の仕事ぶりやモチベーションにどんな変化があったかをヒアリングすることなどである。また、対象従業員の同意の下で面談結果をフィードバックし、上司から部下を支援してもらうことや、さらに対象従業員のキャリア形成の支援ともなりえる」と示されている。

このように、セルフ・キャリアドックにおいて、個人のキャリア開発と組織の活性化を統合的に取り組むためには、キャリアコンサルタントが個人への支援に留まらず、組織への働きかけを積極的に行っていくことが期待されているのである。

第2節 キャリアコンサルティング面談について

第1項 キャリアコンサルティング面談とは

(1) キャリアコンサルティングという名称について

最初に、キャリアコンサルティングという名称について説明しておきたい。本稿において、面談によるキャリア支援を「キャリアコンサルティング面談」として論じてきたが、この用語は、第3項で取り上げる「キャリアカウンセリング」と同じ意味である。表現が異なる理由は、「日本ではカウンセリングという用語が心理的な療法を想起させる面が強いことを考慮し、労働市場における職業キャリアの方向付けに係る相談、指導、助言を指す用語としてはキャリアコンサルティングという名称にした。」(厚生労働省〔2002〕)という理由である。そして同省では、「キャリア・ガイダンス」についても同じ文脈で同表現を用いている。よって、本稿においても、一般的な用語としては、「キャリアカウンセリング」を用いるが、セルフ・キャリアドック等の取り組みの際には、キャリアコンサルティングという表現を用いる。また、その中でも、従業員との面談を行う行為について述べる場合は、キャリアコンサルティング面談という表現を用いることとする。

(2) キャリアコンサルティング面談の目的と役割

セルフ・キャリアドックの中で行われるキャリアコンサルティング面談とは、国家資格をもったキャリアコンサルタントと従業員が一对一で面談を実施し、面談者の主体的なキャリア形成を促進していくことを目的としている。従業員の相談に応じ、状況に対して、自己理解・仕事理解の促進や、キャリア形成に役立つ情報提供や検討を行う。

日本では、キャリアコンサルティング面談の役割は従来、転職時のキャリア支援という認知がされてきたが、2016年4月にキャリアコンサルタントが国

家資格化されて以降，組織内での個人の活性化支援や，組織開発支援もその役割の一部に加わっており大きく変化している。

宮城〔2004〕は，キャリアカウンセリングには，次の8つの機能があると述べている。

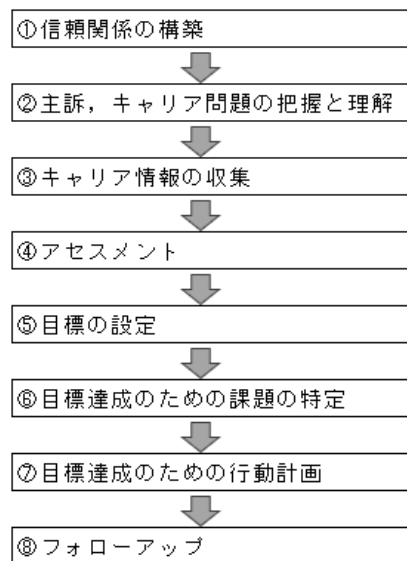
- ①ライフキャリアに関する正しい自己理解を促す。
- ②職業選択，キャリアの方向性の選択における意思決定の支援を行う。
- ③キャリア目標達成のための戦略作成の支援を行う。
- ④ライフキャリアデザイン、キャリアプランなどキャリア開発支援を行う。
- ⑤キャリアに関するさまざまな情報提供を行い，支援を行う。
- ⑥社会・職場へのよりよい適応，個人のライフキャリアの発達支援を行う。
- ⑦生きること，働くことへの動機づけと自尊感情の維持とさらなる向上の支援を行う。
- ⑧キャリア不安，キャリアに関する葛藤など情緒的な問題解決の支援を行う。

これをみると，面談の役割は，ライフプラン，キャリアプランなどをテーマとして，仕事と生活の中で起こる葛藤を，多岐にわたって支援するものであることがわかる。

第2項 キャリアコンサルティング面談の流れと相談内容

（1）キャリアコンサルティング面談の流れ

面談の手順は，来談者の様子によっても様々ではある。基本的には，図 5-2 のような内容と流れで進められる。



出所：宮城〔2004〕をもとに筆者作成

図 5-2 キャリアコンサルティング面談の手順

- ①「信頼関係の構築」 安心・信頼して何でも話せるという安心感を与える。
- ②「主訴，キャリア問題の把握と理解」 どのような相談なのか。解決したい問題は何かについて正しく理解しカウンセリングテーマの明確化を行う。
- ③「キャリア情報の収集」 これまでのキャリアの棚卸。現在の仕事や置かれている状況，知識，スキル，経験，資格，家庭と家族状況，有するリソース，阻害要因などについて詳しく聴く。
- ④「アセスメント」 必要に応じて，客観的診断・査定を行う。性格診断や，職業適性診断などを行う。強み，弱み，個人特性を明らかにする。
- ⑤「目標の設定」 どのような問題を具体的に解決しどうしたいのかを明らかにする。
- ⑥「目標達成のための課題の特定」 目標達成のためにはどのような課題が存在するかを明らかにし，その課題の解決方法について考える。
- ⑦「目標達成のための行動計画」 ⑥までを踏まえて行動計画を策定する。
「何を，いつまでに，どのように，どれくらい」と具体的にスケジュール化し達成行動を計画する。
- ⑧「フォローアップ」 カウンセリング後の進捗状況をフォローする。

(2) キャリアコンサルティング面談の相談内容

面談の相談内容は、相談者の職歴や職位、また性別や個人の特性などで大きく異なっている。例えば、若手社員の場合は、「職場不適応」や、「労働意欲の低下」、「社会人としての不安」などの相談が考えられる。ミドル社員の場合は、「業績低下への不安」や、「評価への不満」、「部下育成の悩み」などの相談が考えられる。ベテラン社員の場合は、「若手社員に対するマネジメントへの対応」や、「定年後の生活についての悩み」、「親の介護による働き方」などの相談が考えられる。また、女性社員の場合は、「出産によるキャリアの中断」や、「育児と仕事の両立」、などの相談が考えられるなど、様々である。

第3項 組織内キャリアカウンセリングの3つの機能

Schein〔1978〕は、組織内で従業員に向けて行われるキャリアカウンセリングの機会を提供することは、3つの機能を有しているとしている。1つ目は、自分自身のキャリアの管理に対してより一層事前能動的になるように援助する機能。2つ目は、自分自身の長所や短所といった、開発が必要な点についての情報を提供する機能。そして、3つ目は、組織内外のキャリア選択についての情報や、可能なキャリア・パスについての情報、さらには将来望むような地位につく資格を得るために自己開発として何をしなければならないのかについての情報を提供する機能である（Schein〔1978, 二村〔2002, P247-248〕）。

つまり、組織内で行うキャリアカウンセリングには、組織が従業員に対して面談という手段において、自己理解の機会を提供し、自己理解を深め、組織が従業員に対して求めている役割や責任を伝え、それに向けての組織からの期待や、スキルアップにむけての課題、またそれを支援する情報を提供することにより、従業員に考えさせて、自らの意志で行動することを促す機能を有しているということである。

したがって、従業員がキャリアカウンセリングを受けることによって、組織側の求めるキャリア・パスと自らが求めるキャリアビジョンを照らし合わせ、調整し、受動的なキャリアを選択するのではなく、自らの求めるビジョンや価値をもとにした自律的な選択をすることになる。すなわち、本研究の主題であ

る，従業員主導型の人材開発支援であり，その効果を目的として組織が従業員に向けて行う人的資源管理施策ということである。

第3節 キャリア研修

キャリア研修は，集合研修方式によりセルフ・キャリアドックの対象者に向けて実施するものである。厚生労働省〔2017〕によると，「キャリア研修は集合研修方式により，セルフ・キャリアドックの対象者に向けて，キャリア開発に関するビジョン・目標の設定やアクションプラン策定を行えるよう，これまでの経験と保有する多様な能力の棚卸しやキャリア形成上の課題への気づきを促すことを目的に行う。」とされている。モデルとして示されている内容は表5-1の通りである。

表 5-1 キャリア研修の項目と内容

項 目	内 容
キャリアコンサルタントの紹介	担当するキャリアコンサルタント（筆者）の紹介
セルフ・キャリアドックの背景と目的	取り巻く環境が激変する現代において、企業がビジョンに基づき、従業員の主体的なキャリア形成を促進することの説明
セルフ・キャリアドックの進め方	面談スケジュール等の流れの説明
組織の人材育成のビジョン・方針	組織の理念、人材育成方針の再確認
キャリアコンサルティング面談の実施方法と注意点	キャリアコンサルティング面談の一連の流れと、守秘義務（合意が無い場合の情報は企業側に一切伝えない等）の説明
質疑応答	

出所：厚生労働省〔2017〕をもとに筆者作成

第4節 ジョブ・カード

本節では，セルフ・キャリアドックにおいて，キャリアコンサルティング面談の前に従業員に記入を依頼するジョブ・カードについて概説する。

第1項 ジョブ・カードとは

厚生労働省〔2018b〕によると，ジョブ・カードとは，生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」の機能を担うツールとされている。

ジョブ・カードは個人のキャリアアップや、多様な人材の円滑な就職等を促進するため、労働市場インフラとして、キャリアコンサルティング面談等の個人への相談支援のもと、求職活動、職業能力開発などの各場面において活用するものとされている。2008年4月に活用が始まり、職務経歴、教育訓練歴、取得資格、就業に関する目標や希望、能力評価を一体的にまとめた様式の総称を指す。2015年には様式の一部が変更され、「新ジョブ・カード」に改められた。さらに2022年には、「マイ・ジョブ・カード」のインターネット上のサイトにおいて、オンラインでシートが作成できるようになっている。

第2項 ジョブ・カードの構成

ジョブ・カードは大きく3つの様式（シート）で構成されている。様式1（キャリア・プランシート）、様式2（職務経歴シート）、様式3（職業能力証明シート）である。雇用されている従業員³²が記入する一般的な4つのシートとその記入項目は、表5-2のようになる。

表5-2 雇用者向けジョブ・カードの様式

様式	シートの名称	記入項目
1-1	キャリアプランシート (就業経験がある方用)	氏名、生年月日、連絡先、電話、メールアドレス
		価値観、興味、関心事項など (大事にしたい価値観、興味・関心を持っていることなどを記入)
		強み等 (自分の強み、弱みを克服するために努力していることなどを記入)
		将来取り組みたい仕事や働き方等 (今後やってみたい仕事(職種)や働き方、仕事で達成したいことなどを記入)
		これから取り組むこと等 (今後向上・習得すべき職業能力や、その方法などを記入)
		その他 (以上から、自己PRやキャリアコンサルティングで相談したいことなどを自由記入)
2	職務経歴シート	氏名 職務経歴(年月、会社名・所属・職名(雇用形態)、職務の内容、職務の中で学んだこと、得られた知識・技能)
3-1	職業能力証明 (免許・資格)シート	氏名 免許・資格の名称、取得時期、免許・資格の実施・認定機関の名称、免許・資格の内容等
3-2	職業能力証明 (学習歴・訓練歴)シート	氏名 期間、教育・訓練機関名、学科コース名、内容等

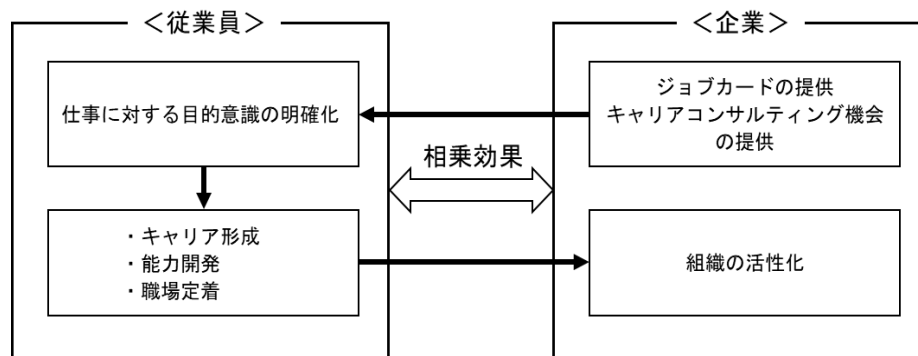
厚生労働省〔2018b〕をもとに筆者作成

³² ジョブ・カードは記入者の状況に合わせて、学生用、求職者用、在職者用など、幾つかの種類が用意されている。

第3項 ジョブ・カードの活用と期待

厚生労働省〔2015〕によると、「ジョブ・カードは、2008年に、正社員経験の少ない人を対象に、ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティング、実践的な職業訓練、就職活動などでの応募書類としての活用を通じ、安定的な雇用の促進などを図ることを目的に作られた」とされている。

しかし現在では、セルフ・キャリアドック制度などが整備され、企業内のキャリアコンサルティングが一般的に行われるようになっており、ジョブ・カードの活用は組織全体の活性化にも期待されている。企業がジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングの機会を提供することで、従業員の目的意識が明確化し、職場への定着に繋がり、継続して働くことでキャリアを積み、能力開発にも積極的に取り組むことが期待される。その効果をモデル化したものが図5-3である。



厚生労働省〔2018b〕をもとに筆者作成

図5-3 ジョブ・カードの活用効果

今回の研究で使用する目的は、面談を受ける前に自らの過去を書き出して整理することで、職業選択時の気持ちを思い出し、職業経験の理解を通じて自分にとっての現在の仕事への意欲や、所属組織への意味などを考えて貰いたいという意図がある。その上で、キャリアコンサルティング面談を行い、その思いを明確化していくということである。

以上が、セルフ・キャリアドックの取り組みである。次章では、この手法が

福祉業界の従業員に対して有効であるかを検証するための予備的調査を行う。

第6章 就労移行支援事業従事者に対するキャリア開発

本章では、第7章で実施する実例研究の前提となる予備的調査②として、就労移行支援事業従事者を対象にした調査を行う。

当初、高齢福祉事業の従業員を対象とした調査を検討していたが、新型コロナウイルスの蔓延により実例調査が困難になった。研究効果を測定するためのキャリア研修や、キャリアコンサルティング面談は基本的に対面で実施するものだからである。そんな中、障害福祉事業である就労移行支援事業は、顧客がある程度特定できることや徹底した感染症対策を行っているため、病院や介護施設に比べて比較的风险が低いということでご協力していただけることになった。

第1節 予備的調査②の概要

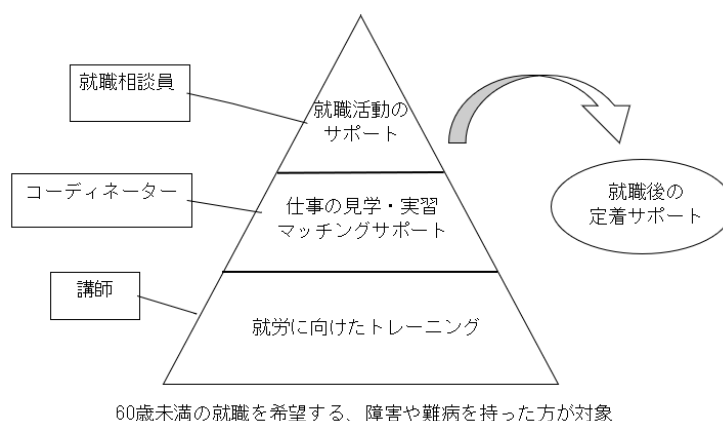
本調査では、福祉業界の従業員へのキャリア開発の有用性を図るため、障害福祉分野に属する、就労移行支援事業の接客従業員に対して調査を実施した。組織からのキャリア開発施策である、セルフ・キャリアドック手法が従業員にとって有用かを調査する。併せてインターナル・マーケティングとして機能しているかについても考察していく。

調査は、岡山県内で事業を行っている4つの就労移行支援事業所に依頼して実施した。対象の従業員に、セルフ・キャリアドック制度の手法にもとづき、「キャリア研修」を実施、その後各自に「ジョブ・カード作成」をしてもらい、それをもとに「キャリアコンサルティング面談」を実施する。その結果、従業員の仕事や組織への見方に変化が現れるか、セルフ・キャリアドックの成果が反映されているかをアンケート及びヒアリングにて調査した。

第2節 就労移行支援とは

本調査の対象となる就労移行支援とは、障害者総合支援法に定められた「障害福祉サービス」である。それによると、「就労を希望する65歳未満の障害者で、通常の事業所に雇用されることが可能と見込まれるものに対して、生産活動、職場体験等の活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の

向上のために必要な訓練，求職活動に関する支援，その適正に応じた職場の開拓，就職後における職場への定着のために必要な相談等の支援を行うもの」とされている。業務の流れと従業員の取り組みを図 6-1 にまとめた。



出所：筆者作成

図 6-1 就労移行支援事業所の流れと取り組み

民間企業の法定雇用率は年々増加しており，2021年3月からは2.3%となっている。同年の雇用障害者数は59万7,786人とこちらも17年連続で増加しており，企業と障害者をつなぐ役割を担っている就労移行支援事業所に対する社会的な期待は益々大きくなっている。

第3節 就労移行支援に携わる従業員の課題

厚生労働省〔2021c〕によると，次の3つが就労移行支援事業に携わる従業員の課題とされている。①雇用・福祉分野の基礎的な知識やスキルが不十分。②実践的な研修の機会が限られている。③専門人材の質・量ともに不足している。これに対する対策としては，雇用・福祉の分野横断的な基礎的研修の確立。専門人材の高度化に向けた階層研修の創設等，研修体系の見直しを実施。一定の「資格」化等を通じ，専門人材の社会的認知度の向上や社会的・経済的地位の向上等による専門人材の確保等を挙げている。

また，研究領域においても八木〔2018〕が，就労移行支援の従業員に関する課題を議論している。就労移行支援事業自体が制定されて数年しかたってい

ないことから、各事業所が独自に課題に取り組んでいる現状を取り上げ、利用者に対する教育内容や就労に関しての専門知識や技術を高める取り組みと、福祉業界以外の施設との連携を取る事の必要性を指摘している。

これらの課題に対して、今回研究を行った4つの事業所の統括責任者にヒアリングしたところ、「制度やコンプライアンス等の研修はあるが、技術等の研修は皆無である」、「技術の向上は各自の事例をもとに勉強会を行っている」とのことだった。キャリア形成に関する支援も行われていないとのことである。

このように、就労移行支援に携わる従業員に対する能力開発等の支援は未発達の状態にある。仕事に対する目標や、キャリアデザインを考えるような個人開発のための支援も皆無というのが現状である。従業員一人一人が自らの職業人生を俯瞰し、立ち止まって顧みる機会の創出が必要であると考ええる。

第4節 予備的調査②と検証結果

ここからは、予備的調査②として、就労移行支援事業に従事する接客従業員への調査を行う。

第1項 調査対象と内容

(1) 調査対象

調査協力者は、就労移行支援事業所において、利用者に対して実務を行う従業員21名である。現在岡山県内には31の就労移行事業を行う事業所がある³³が、個人を特定する可能性があるため、事業所名は匿名とした。なお従業員の属性は表6-1の通りである。

性別は、男性7名(33.3%)、女性14名(66.7%)である。年齢は、23歳から52歳である。勤続年数は、3年から13年であり、平均勤続年数は、4.95年(SD =4.19)である。職種は、生活支援員は、4名(19.1%)、就労支援員10名(47.6%)、職業指導員は、4名(19.1%)、定着支援員1名(4.8%)、その他2名(9.5%)である。担当エリアは、岡山市10名(47.6%)、倉敷市6名(28.6%)、その他5名(23.8%)である。

³³ 岡山県内の就労移行事業所一覧（2021年8月現在）

表 6-1 従業員の属性

回答者の基本属性 (単位：人)			
性別	男性	7	(33.3%)
	女性	14	(66.7%)
年齢	20歳～29歳	3	(14.3%)
	30歳～39歳	5	(23.8%)
	40歳～49歳	11	(52.4%)
	50歳～59歳	2	(9.5%)
勤務年数	1年～3年	6	(28.6%)
	4年～6年	10	(47.6%)
	7年～9年	4	(19.1%)
	10年以上	1	(4.8%)
職種	生活支援員	4	(19.1%)
	就労支援員	10	(47.6%)
	職業指導員	4	(19.1%)
	定着支援員	1	(4.8%)
	その他	2	(9.5%)
エリア	岡山	10	(47.6%)
	倉敷	6	(28.6%)
	その他	5	(23.8%)

N=21

出所：筆者作成

(2) 倫理的配慮

本調査の依頼の際、調査対象者に対して、筆者が実施する調査であること、研究の趣旨、調査結果は研究目的以外では使用しないこと、分析にあたっては個人が特定できるような集計等を行わないことなどをキャリア研修及び、キャリアコンサルティング面談の開始時に説明した。そして、これらに同意を得た後に研修及び面談を行った。

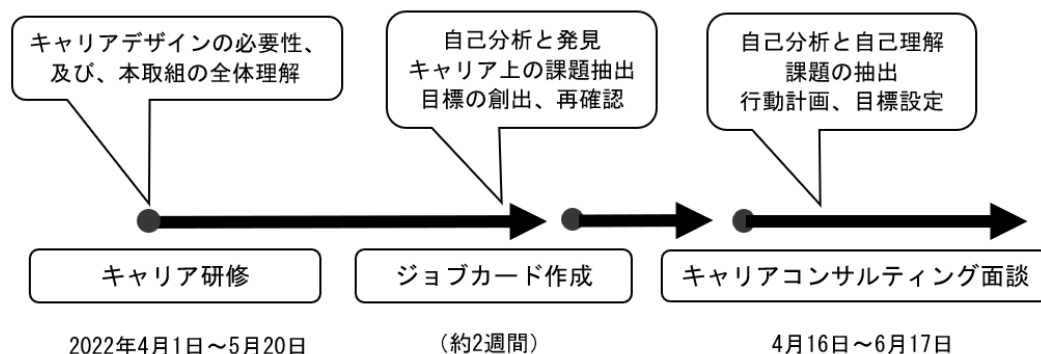
顧客アンケートは、担当の接客従業員に研究の趣旨を説明してもらった後にヒアリングしてもらった。

(3) 測定尺度

本研究では、以下の2種類の測定尺度を分析に用いた。回答はすべて「そう思う」－「そう思わない」の5段階である。下位尺度得点は、それぞれの尺度を構成する項目の単純合計を項目数で割った得点を分析に用いた。

第2項 調査の流れと方法

本調査全体の流れは、図 6-2 の通りである。



出所：筆者作成

図 6-2 調査の流れ

キャリア研修は、2022年4月1日から5月20日の間に、それぞれの4つの事業所にて、被験者全員に集ってもらい集合研修形式で約2時間のキャリア研修を行い、同時にジョブ・カード記入方法について説明した。次にキャリアコンサルティング面談は、研修を行った2週間後の4月16日から6月17日にかけて、再び各事業所の相談室等を利用して、ひとりにつき約50分の対面式のキャリアコンサルティング面談を実施した。面談をした従業員へのキャリア意識調査を行い、面談後、個別の感想をヒアリングした。

(1) キャリアデザイン研修（全体研修：約1時間）

今回の研究では、対象の従業員のキャリアの段階の状況が異なっているため年代や職位別などの特別な内容を加えず、第5章（表5-1）で示した内容を用いて、「セルフ・キャリアドックの概要説明及び進め方」及び「キャリアの考え方」並びに「ジョブ・カードの書き方」について説明した。また、研修後希望者にはジョブ・カードの指導を行った。

(2) ジョブ・カードの作成（従業員各自：作成期間2週間程度）

セルフ・キャリアドックでは必ずしもジョブ・カードを使用する必要はないが、キャリアコンサルティング面談と共に活用することで、自己理解や整理が容易になるため、本研究ではキャリア研修受講後から面談の実施の間に、ジョブ・カードを作成する期間を設けて持参してきてもらうという方法をとった。

（３）キャリアコンサルティング面談（個別面談：約 50 分）

今回の調査では、作成してもらったジョブ・カードをもとに、キャリア形成に関する相談を中心として約 50 分の面談を実施した。その後、キャリア研修の感想を含めたアンケート調査を約 20 分間行った。

（４）アンケート調査の方法

アンケート調査は面談方式で実施した。アンケート項目とインタビュー内容は表 6-2 の通りである。

表 6-2 従業員アンケート調査 質問項目

<p>Qジョブカード作成とキャリアコンサルティング面談を体験してみて感じたことについて、お答えください。</p> <p>1)～6)の項目は、5段階(満足している- 5. 4. 3. 2. 1. -満足していない)で回答</p> <p>1) 仕事に対する意識が高まった。</p> <p>2) 上司・部下との意思疎通が円滑になった。</p> <p>3) 自己啓発を行うきっかけになった。</p> <p>※自己啓発(自分の能力を高めたり、精神的な成長を目指すこと)</p> <p>4) 自分の目指すべきキャリア(働く目標や目的)が明確になった。</p> <p>5) 現在の会社で働き続ける意欲が湧いた。</p> <p>6) 適切な職業能力開発(仕事のスキルアップなど)の方法がわかった。</p> <p>7)～10)の項目は、自由回答</p> <p>7) キャリアコンサルティング面談を受けて思ったこと感じたことをお聞かせください。</p> <p>8) 仕事や自分自身についての理解についてお聞かせください。</p> <p>9) 今後の業務への想いや、自己啓発などの想いをお聞かせください。</p> <p>10) 顧客サービスへの想いや目標をお聞かせください。</p> <p>他に従業員の属性として「年齢」「性別」「担当地区」「役職」「在職期間」を質問した。</p>

出所：筆者作成

質問項目の1)～6)については満足度を5段階のリッカート尺度で質問した。これらの質問項目については、厚生労働省〔2022〕で用いられているアンケートの8つの項目からキャリアコンサルティング面談の効果で用いられている6つの項目を用いて作成している。また7)～10)については、インターナル・マーケティングの効果を図る目的として、口頭による質問に対し感想を聞き取るインタビュー形式でデータを収集した。

第3項 検証結果

（１）単純集計による分析結果

アンケート調査の結果を単純集計したものが表 6-3 である。この表では各質問項目の回答別の人数を集計している。すべての項目において、「とても感じた」「感じた」といった、ポジティブな回答が多く、それらの結果からキャリアコンサルティング面談を通して従業員へ良好な変化を及ぼしていることがわかる。

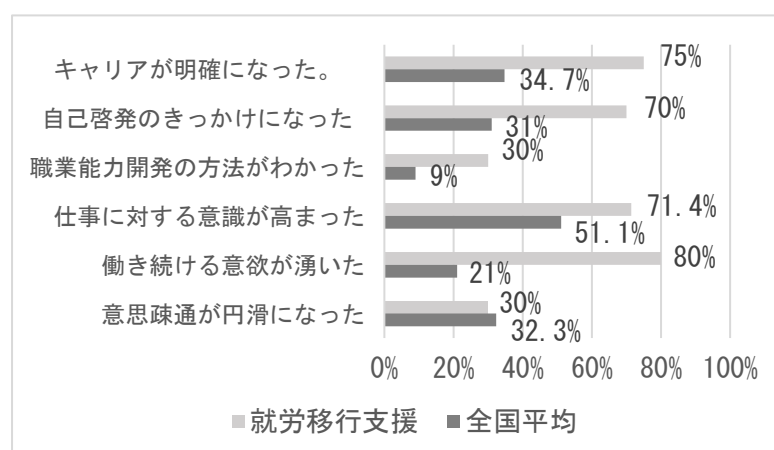
表 6-3 アンケート項目 1) ～ 6) の回答結果

	とても感じた	感じた	どちらでも	あまり感じない	全く感じない	計
仕事に対する意識が高まった	6	9	4	1	1	21
意思疎通が円滑になった	2	4	14	1	0	21
自己啓発のきっかけになった	5	9	4	3	0	21
キャリアが明確になった	4	11	4	1	1	21
働き続ける意欲が湧いた	5	11	3	1	1	21
職業能力開発の方法がわかった	2	4	14	1	0	21
合計	24	48	43	8	3	

出所：筆者作成

また、図 6-3 は、キャリアコンサルティング面談の結果に対して肯定的な回答をした割合のグラフである。

図 6-3 キャリアコンサルティング面談の有用性



出所：筆者作成

グラフの上段の帯が今回実施した就労移行支援事業の調査結果であり、下段

の帯が政府による全職種を対象とした全国的なキャリアコンサルティング面談の調査結果である。この比較から、キャリアコンサルティングによる就労移行支援の従業員への効果については、非常に高い数値であることが確認できた。

特徴として、「仕事に対する意識が高まった」、「自己啓発のきっかけになった」、「キャリアが明確になった」、「働き続ける意欲が湧いた」の4つの項目が高い数値となっている。この要因として考えられることは、質問（7）においてキャリアコンサルティング面談を受けた感想の回答に、「振り返りや気持ちを整理することができた」等の意見が10名あり、働いてきた経験を客観視することができたことや、自己肯定感を高める機会や体験だったことが考えられる。そして全国の調査データ側が全体的に大きく低値である要因は、キャリアコンサルティング面談の担当者が内部の人間³⁴であり、必ずしも資格を持ったキャリアコンサルタントが面談を行っていないということが影響しているのではないかと推測される。

（2）インターナル・マーケティングとしての効果

最後にセルフ・キャリアドックの手法によるキャリア開発が就労移行支援事業の従業員にとってインターナル・マーケティングとして機能しているかを検証する。第2章の先行研究で述べた、主要概念である「エンパワメント」と「イネーブリング」の2つの概念に注目して、従業員アンケート調査の項目（7）～10）のヒアリング調査をもとに分析を行う。（表 6-4）

³⁴ 厚生労働省〔2023〕の調査では、キャリアコンサルティングを実施する主な組織・機関面談は、企業外の独立したキャリアコンサルタント、企業内の人事部以外の組織またはキャリアに関する専門家（キャリアコンサルタント）、企業外の機関等（再就職支援会社、キャリアコンサルティングサービス機関等）の割合は全体の10.7%である。

表 6-4 インターナル・マーケティングの概念とセルフ・キャリアドック

インターナルマーケティング の中心概念	効果	根拠
エンパワリング (機会の創出)	あるといえる	セルフ・キャリアドックの機会そのもの
イネープリング① (マネジメントサポート)	あるといえる	「振り返りの機会となった」、 「気持ちの整理ができた」などの回答
イネープリング② (知識サポート)	間接的にあるといえる	「やるべきことが明確になった」、 「学ぶべき内容が分かった」などの回答
イネープリング③ (技術サポート)	間接的にあるといえる	技能や物質的な支援はないが動機を与えることはできる

出所：筆者作成

・エンパワメント（意思決定の機会）

組織が、従業員にセルフ・キャリアドックの機会を提供していること自体が「意思決定の機会の創出」と言える。

・イネープリング①（意思決定に関するサポート）

キャリアコンサルティング面談により、従業員のキャリア上の整理や問題解決を支援し、意思決定を促すことがこれに当てはまる。インタビューの定性データにて「振り返りの機会となった」（8名）、「気持ちが整理できた」（4名）、等の回答がその効果であると言える。

・イネープリング②（知識サポート）

セルフ・キャリアドックでは、従業員の職務に対する専門的な知識を直接付与することは無いが、面談中に従業員の自己理解・仕事理解の促進や、キャリア形成に役立つ情報提供をすることで、将来的にどうすべきか考えることができるため、一部効果があると言える。インタビューの定性データにて、「やるべきことが明確になった」（4名）、「学ぶべき内容がわかった」（2名）、「キャリアデザインの描き方がわかった」（2名）等の回答がその効果であると言える。

・イネープリング③（技術サポート）

セルフ・キャリアドックでは、技術指導や専門分野の動作指導等に関与することは主として行わない。しかしながら、イネープリング②同様に、面談やジョブ・カード作成の振り返りによって、動機づけはできると判断したため、一部効果があるとした。また、対象者に必要な支援によっては、キャリア研修でキャリアコンサルタントの基本スキル（面談、目標設定、メンタルヘルス等）

を用いて対人支援の技術指導を行うことも可能ではないかと考える。

（３）発見事実と考察

i 発見事実

今回の調査から、就労移行支援事業に携わる従業員へのキャリア開発支援として、セルフ・キャリアドックの手法を用いた効果を明らかにすることができた。インタビューによる質問への回答から、「自己啓発のきっかけ」や「キャリアが明確」になるという効果を発揮し、さらに「働き続ける意欲」や「仕事に対する意識」を高めることが分かった。これらは自律型従業員の人材開発としてキャリア開発支援が有用であることを示す効果だと言える。

またエンパワメントとイネーブリングの概念を通じて、キャリア開発施策がインターナル・マーケティングとして従業員へプラスの効果を与えることを示唆することができた。特に、組織外の専門家に業務内容を含めたキャリア上の悩みを相談できたことや、その機会を与えられたということそのものに対する効果は、日常の福祉サービスにおいて、利用者の声に耳を傾けそれに応えようと努力する福祉人材において、他の業界で働く労働者以上の気づきがあったのではないかと推測する。

ii 考察

本調査では、新型コロナウイルス禍であることが影響し、就労移行支援事業の従業員を対象に研究を進めた。制限されている環境での調査であったため、顧客への関係性や影響についての調査を充実することができなかった。また、セルフ・キャリアドックの一部の取り組みしか効果を検証できていないため、経営者層の意見を踏まえたメンバーの選定や、研修内容の決定等を行った上で研究を進めていくことも必要だと考える。

しかしながら今回の調査結果は、インターナル・マーケティングの研究においてキャリア開発の実務においての効果を明らかにしたと共に、福祉業界のセルフ・キャリアドック制度の導入に関しても可能性を見出すことができた。

次章では、本章の結果を踏まえて、高齢介護事業所においての実例研究を進める。

第7章 キャリア開発による実例研究

前章では、就労移行支援事業所の接客従業員に対して、セルフ・キャリアドックの手法によるキャリア開発支援が有効であるかどうかを検証し、キャリア研修とジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談の効果を確認した。

本章では、さらに範囲を広げ、**第3章**のフレームワークを想定し、福祉業界の従業員に対してインターナル・マーケティング施策として人的資源管理に求められているキャリア開発施策が、結果として従業員に自律的な気持ちを生み、その変容によって顧客満足に繋がっているのかという点に注目して、施策の有効性や従業員と顧客の関係性について分析した。

第1節 実例研究の概要

本調査では、高齢介護従事者へのセルフ・キャリアドックの手法によるキャリア開発支援が有用であるかどうか、また、キャリア開発支援を受けた従業員のどのような効果が顧客満足に繋がり関係を作っているのか、そしてインターナル・マーケティングとして機能しているかについて考察していく。

調査は、中国地方で総合福祉サービスを行っている企業に依頼して実施した。対象の従業員に、セルフ・キャリアドック制度の手法にもとづき、「キャリア研修」を実施、その後各自に「ジョブ・カード作成」をしてもらい、それをもとに「キャリアコンサルティング面談」を実施する。その結果、従業員の仕事や組織への見方に変化が現れるか、セルフ・キャリアドックの成果が反映されているかを調査した。

「セルフ・キャリアドックの手法によるキャリア開発支援（キャリア研修及びジョブ・カードを用いたキャリアカウンセリング面談）の効果」については、記述式アンケートによる解析によって明らかにする。

「インターナル・マーケティングとして有用であるか」については、キャリアコンサルティング面談の内容を、テキスト化し、逐語録を作成して、面談内容を特定すると共に、顧客サービスの目標などを確認する。その後、面談後のインタビュー内容から、エンパワメントの概念に当てはめて効果を測定する。また、テキストマイニングによる面談内容の分析も行う。

「キャリア開発によって変化した接客従業員の行動が、顧客満足に与える影響」と、「どのような従業員への効果が顧客満足に繋がり関係を作っているのか」、の2つについては、アンケート調査の内容を因子分析し、その内容から質的研究を用いて明らかにする。

(1) 調査対象

調査協力者は、中国4県（広島県、岡山県、山口県、島根県）において、総合福祉業を行う企業に依頼した。企業の詳細は表7-1に整理した。

表 7-1 調査組織の概要

【企業名】	サンキ・ウエルビー株式会社
【設 立】	2000年
【本 社】	広島県広島市
【事業所】	112事業所
【従業員】	約1600名
【サービス内容】	居宅介護支援、グループホーム、 小規模多機能型居宅介護、など

出所：筆者作成

対象者は、現場において顧客と関わる従業員26名である。選任は企業の人事部長に依頼をお任せした。こちらからの条件として、高齢福祉業に従事する勤務年数5年程度以上10年目の社員を指定した。その理由は、ある程度の経験を有すことと、今後の職業生活を考えることに前向きな世代であると考えたためである。本来は、同じサービスを提供している従業員に絞って研究を希望していたが、新型コロナウイルスの影響で、依頼できる人員が限られていることもあり、協力者の勤務している施設は、デイサービス、小規模多機能型居宅介護、訪問介護ステーション、など様々である。しかしながら、皆、様々な部署を経験しているスタッフであり、現在において、現場で利用者に関わっているという条件は同じであるため、サービスを提供している種類については区分せずに調査を行うこととした。

また，協力していただいた従業員の属性は表 7-2 の通りである。

表 7-2 従業員の属性

回答者の基本属性 （単位：人）			
性別	男性	14	(53.8%)
	女性	12	(46.2%)
年齢	21歳～25歳	5	(19.2%)
	26歳～30歳	15	(57.7%)
	31歳～35歳	4	(15.4%)
	36歳～40歳	2	(7.7%)
勤務年数	1年～3年	3	(11.5%)
	4年～6年	13	(50.0%)
	7年～9年	5	(19.2%)
	10年以上	5	(19.2%)
役職	センター長	1	(3.8%)
	主任	8	(30.8%)
	一般職	17	(65.4%)
所有資格	介護福祉士	24	(92.3%)
	初任者研修	2	(7.7%)
採用	新卒	21	(80.8%)
	中途	5	(19.2%)
エリア	山口	4	(15.4%)
	広島	13	(50.0%)
	岡山	7	(26.9%)
	島根	2	(7.7%)
N=26			

出所：筆者作成

性別は，男性 14 名(53.8%)，女性 12 名(46.2%)である。年齢は，23 歳から 36 歳であり，平均年齢は，28 歳(SD=35.4)である。勤続年数は，3 年から 18 年であり，平均勤続年数は，7.4 年(SD=3.35)である。役職は，センター長が 1 名 (3.8%)，主任が 8 名 (30.8%)，一般職員が 17 名 (65.4%) である。所有資格は，介護福祉士が 24 名(92.3%)，初任者研修修了者が 2 名(7.7%) である。採用形態は，新卒 21 名(80.8%)，中途 5 名(19.2%) である。エリアは山口県 4 名(15.4%)，広島県 13 名(50.0%)，岡山県 7 名(26.9%)，島根県 2 名(7.7%) である。表には記載していないが雇用形態は，すべて正規職員 26 名(100.0%) である。

（２）倫理的配慮

本調査の依頼の際、調査対象者に対して、筆者が実施する調査であること、研究の趣旨、調査結果は研究目的以外では使用しないこと、分析にあたっては個人が特定できるような集計等を行わないことなどをキャリア研修及び、キャリアコンサルティング面談の開始時に説明した。そして、これらに同意を得た後に研修及び面談を行った。

顧客アンケートは、担当の接客従業員に依頼し、顧客に対して研究の趣旨を説明してもらった後にヒアリングしてもらうという形で行った。

（３）測定尺度

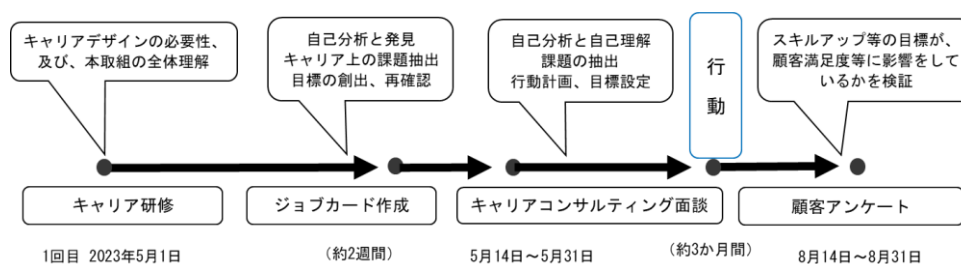
本研究では、次の測定尺度を分析に用いた。選択式の回答はすべて「思う」－「そう思わない」の５段階のリッカート尺度で質問した。下位尺度得点は、それぞれの尺度を構成する項目の単純合計を項目数で割った得点を分析に用いた。

- ① キャリアコンサルティング面談の効果は、厚生労働省〔2022〕のキャリアアカウンセリングの効果(8項目)の中から、全国の結果で使用されている6項目を使用した。
- ② キャリア形成意識調査の質問項目は、厚生労働省〔2017〕で用いられている従業員のキャリア意識を測定する質問項目(25項目)を使用した。
- ③ 顧客満足度アンケートは、神部、島村、岡田〔2002〕の開発した福祉業界の従業員への質問項目(28項目)の中から、従業員のサービス満足度に関する6項目を使用した。

第２節 調査方法

第１項 調査の流れ

本調査全体の流れは、図 7-1 の通りである。



出所：筆者作成

図 7-1 実例研究の調査の流れ

最初のキャリア研修は、2023年5月1日にS社の本社センターの会議室にて、被験者全員に集ってもらい集合研修形式で約2時間のキャリア研修を行い、その後、ジョブ・カード記入方法について説明した。キャリア研修の内容は、第5章の表5-1に準じて行った。

次にキャリアコンサルティング面談は、研修を行った2週間後の5月14日から5月31日にかけて、広島県の本社センターを中心に、岡山県のセンター2か所の計3か所に筆者が伺い、1日3人から6人の面談を計6日間行った。面談後に、それぞれ15分程度のインタビューを行い、面談に関するアンケートを依頼し、同時に「キャリア研修の感想」、「ジョブ・カード作成時の感想」、「キャリアコンサルティング面談の感想」をヒアリングした。その後、約3か月期間を置き、8月14日から8月31日にかけて、従業員の行動の変化と顧客満足度のアンケートを取るために、面談をした従業員へのキャリア意識調査を行い、同時に従業員に依頼して、それぞれの施設で関わっている利用者に対する顧客アンケートを依頼し、後日回収した。アンケート内容は、第6章の表6-2と同内容である。

第2項 調査データの処理

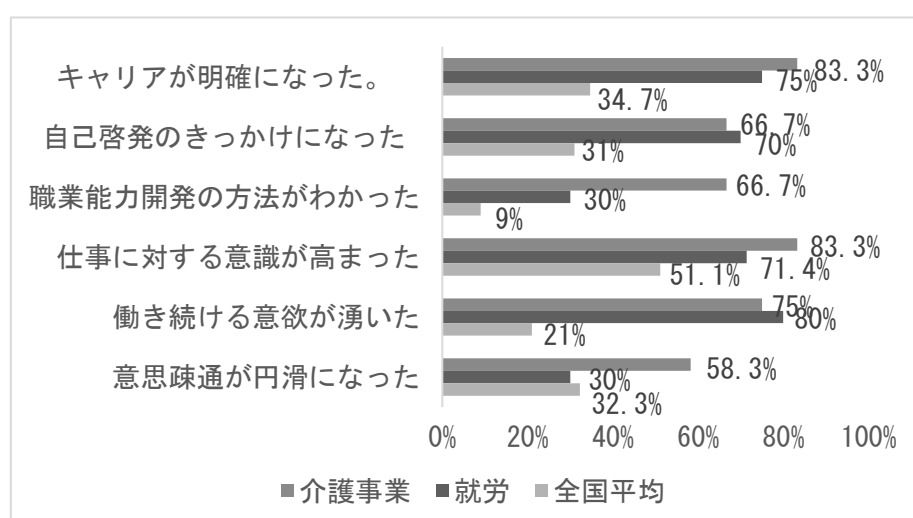
調査でヒアリングした内容は、文字起こしの上、テキストマイニング・ソフトウェア KH Coder Ver.3.beta03 (Higuchi [2016]) を使用して解析を行った。また、特定の質問項目は、データ化して、回答を本人に確認して貰った。

第3節 検証結果

検証は2段階に分けて行う。最初に、組織から従業員に行うインターナル・マーケティングの施策として、セルフ・キャリアドックによるキャリア開発支援が、従業員満足度を高め、同時に自発的な行動を促しているかを検証する。次に従業員と顧客の関係に注目し、エンパワメントされた従業員のキャリア意識と顧客の関係を検証する。

第1項 キャリア開発による従業員への効果

本項では、従業員へのアンケート調査結果より、キャリアコンサルティング面談の効果を検証する。キャリアコンサルティング面談の効果を、全国の結果と、前章で行った、就労移行支援従事者の結果と比較し、その効果を明らかにする。今回行った従業員アンケート調査の1)～6)の質問の結果を単純集計したものが、図7-2である。



出所：筆者作成

図7-2 キャリアコンサルティング面談の有用性

この表は各質問項目の回答別の人数を集計している。グラフの上段の帯が今回実施した高齢介護従業員を対象とした調査結果であり、中段と下段はそれぞれ、第6章で予備的調査②として実施した就労移行支援事業及び政府による全職種の従業員を対象とした全国的なキャリアコンサルティング面談の調査結果

である。この比較から、キャリアコンサルティング面談による高齢介護従業員への効果については、非常に高い数値であることが確認できた。

特徴として、「意思疎通が円滑になった」(58.3%)以外の全ての項目で6割を超える回答が得られており、予備的調査②で調査した就労移行支援の結果と比べても全ての項目において同等または高い数値となっている。特徴的な値としては、「職業能力開発の方法がわかった」(66.7%, 全国 9%, 就労移行 30%)と、「意思疎通が円滑になった」(58.3%, 全国 32.3%, 就労移行 30%)は、全国平均や就労移行支援事業に比べて非常に高い数値となっている。

この要因として考えられることは、質問(7)においてキャリアコンサルティング面談を受けた感想の回答に、「昇進や資格試験への目標が生まれた」という意見が11名あり、働いてきた経験を客観視し、今後の自己目標を高める機会や体験だったことが考えられる。また就労移行支援事業の従業員と比較しての違いでは、キャリアコンサルティング面談の内容が異なっていたことが原因だと推測される。今回の高齢介護従事者との面談は、ジョブ・カードの記入内容をもとに、過去の振り返りから現在の確認、そして今後の行動への気持ちの確認へと、概ね想定内で進んだが、就労移行支援事業の従業員との面談では、経験の振り返りよりも現在の仕事の環境や人間関係などの悩みに関する気持ちがあり、今後の仕事の在り方や目標設定にまで至らなかったケースが数回あったことが挙げられる。

また、全国の調査データ側が全体的に大きく低値である要因は、前章の予備的調査②と同様に、キャリアコンサルティング面談の担当者が、資格を持ったキャリアコンサルタントでないということが影響しているのではないかと推測される。すなわち、人事担当者等との面談では、主に話される内容が、目下進んでいる経営目標に関する達成度やそのプロセス等に終始し、従業員主導で進んでいない事によって、キャリアコンサルティング面談の機会でありながら、キャリア開発の効果が十分に表れていないということになる。

第2項 面談内容からの考察

キャリア開発支援としてのキャリアコンサルティング面談の中でどのような

話題が展開されているかを整理するため、調査対象者 26 名との面談内容を分析した。

(1) 頻出語の分析

表 7-3 に、面談内容の頻出語上位 30 位を示した。

表 7-3 面談内容の頻出語上位 30 位

順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数
1	思う	469	11	福祉	59	21	経験	41
2	人	169	12	会社	58	22	楽しい	40
3	自分	158	13	働く	54	23	変わる	39
4	言う	121	14	異動	48	24	多い	38
5	今	110	15	相談	47	25	関わる	37
6	考える	102	16	見る	46	26	勉強	37
7	仕事	100	17	現場	46	27	大学	36
8	介護	98	18	入る	45	28	聞く	36
9	顧客	79	19	施設	43	29	サービス	34
10	管理	61	20	感じる	42	30	取る	33

出所：筆者作成

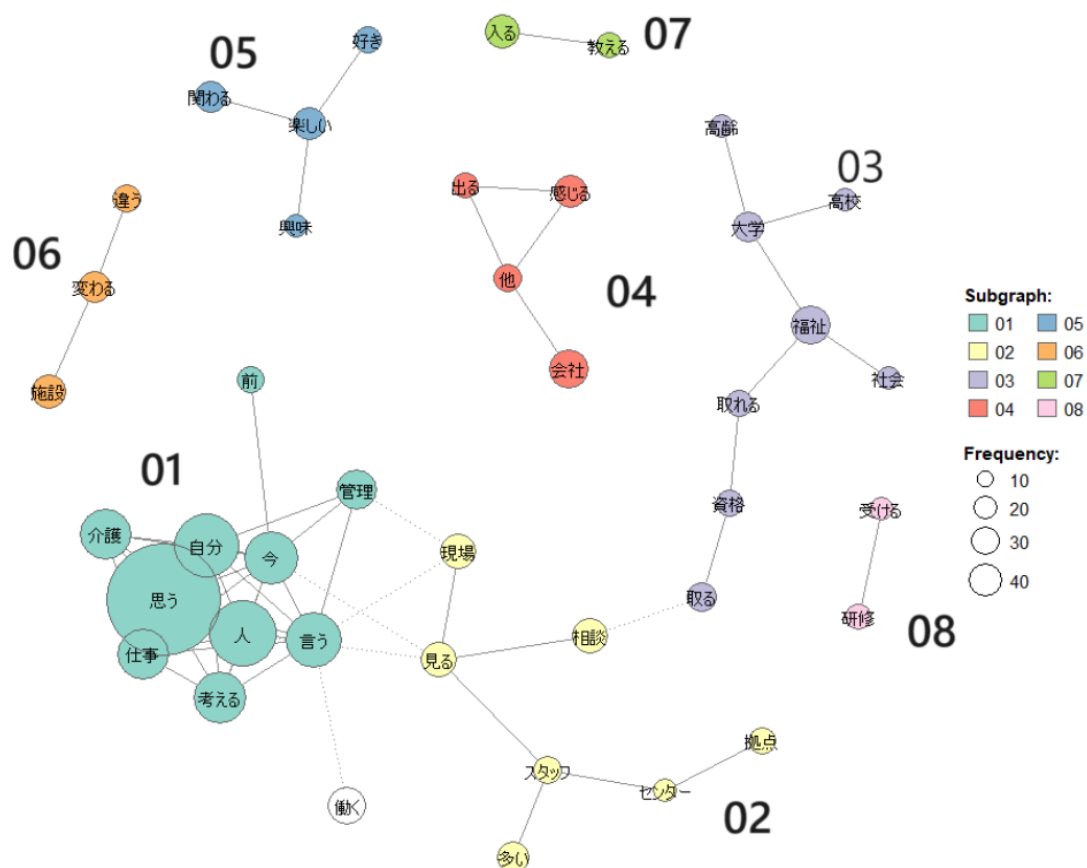
それぞれのワードから、内容を分析すると、1位の「思う（496回）」が圧倒的に多いのは、クライアントが心情を語っているからである。2位の「人（169回）」は、主に“利用者”，“スタッフ”，“人間そのもの”のことを指して使われており，“顧客”，“自分自身の話題”，“職場内の人間関係”，“人間そのものの特性などを概観した表現”，としての内容である。

3位の「自分（158回）」は、自己を客観的に捉える行為として語っている。4位の「言う（121回）」は、接続的に使われていることが多く，“自分がこう思う”というような意味で使用されているのは10回しかない。5位の「今（110回）」は，“現在”，“現実”など，“その時思っている心情”や“置かれている環境”を言語化している内容である。6位の「考える（102回）」は，“考え”という自分の意見を指す内容（54回）と，行為そのもの（48回）である。以下，「仕事（100回）」，「介護（98回）」，「顧客（79）」，「管理（61

回)」、「福祉 (59 回)」、「会社 (58 回)」、「働く (54 回)」と見ていくと、福祉の会社で働く自分と、利用者と、職員との関係の中で起こる、事柄に関して、過去や現在を言語化しながら振り返っている内容ということである。その中でも、2 位の「人」を含む「顧客」についての話題が何よりも多いことが特徴的である。筆者はキャリアカウンセリング面談のことを、「内省を行い、過去を見つめ、客観的に自分の経験を意味づけるクライアントとカウンセラーの共同作業である」と考えているが、これらの語群を概観すると今回の面談にて、その行為が行われていることが推察できる。

(2) 共起ネットワークによる分析

キャリアコンサルティング面談を行った 26 名の発言内容を共起ネットワーク分析した結果が図 7-3 の通りである。



出所：筆者作成

図 7-3 面談内容全体の共起ネットワーク（サブグラフ検出）

共起ネットワーク図内の数字は、互いに強く結びついている語のグループであるサブグラフを示している。以降では、サブグラフ番号を参照しながら面談内容の特徴を見ていく。

サブグラフ分析では 8 つのグループが識別された。**サブグラフ 01** は、最頻出ワードの「思う」を始め「自分」、「人」、「今」、「考える」などが集まっている。「仕事」、「介護」、「管理」などと共に、自らの過去の経験から現在を顧みたり、キャリアについての自問自答を行ったり、自己内省についての内容であることが窺える。

サブグラフ 02 は、「スタッフ（職員）」、「センター（施設の意味とセンター長の職位の意味）」、「拠点（施設または、拠点長の職位の意味が多数を占める）」、「相談（相談員の職位又は資格の意味が多数を占める）」などが集まっており、職場内の人間関係や、役職者の役割と責任についての内容であることが窺える。

サブグラフ 03 は、「高校」、「大学」、「高齢（高齢者の意味）」、「福祉（福祉大学または専攻の意味が多数）」、「社会（社会福祉士の意味が多数）」、「資格」、「取れる」、「取るが」が集まっており、福祉の仕事を意識し始めたきっかけや、学生時代に学んだこと、その理由として、福祉関係の資格取得が影響していたことについての内容であることが窺える。

サブグラフ 04 は、「会社」、「他」、「出る」、「感じる」の 4 つのワードからなり、組織全体または、自分のいる施設と、他社や他の施設を比較したことについての内容であることが窺える。

サブグラフ 05 は、「楽しい」を中心に、「関わる」、「好き」、「興味」が集まっており、介護を目指そうとしたきっかけや、職務内容へのやりがいについての内容であることが窺える。

サブグラフ 06 は、「施設」、「変わる（異動の意味が多数）」、「違う」の 3 つが集まっており、施設間の異動についての内容であることが窺える。

サブグラフ 07 は、「入る」、「教える」の 2 つで構成されており、若手や年配者への教育に関連する事柄についての内容であることが窺える。

サブグラフ 08 は、「研修」、「受ける」の 2 つで構成されており、キャリア研修の感想や、昇級試験など、現在や将来についての内容であることが窺える。

このように、キャリアコンサルティング面談の内容は多岐に渡っていることが見て取れる。そして、「介護の仕事を目指そうとしたきっかけ」から、「学校等で学んだこと」、「入社動機」、「仕事の、やりがいや業務」、「人間関係」、「スタッフ教育」、「他社、他施設との比較」、「異動」、「将来展望や資格取得」などの話題について、過去を振り返り、その経験を客観視することで経験の意味づけを行い、その経験から繋がる現在を確認して、これからの自身の目標や行動を考えている内容であることが窺える。

（３）顧客サービス目標の明確化

次に、面談によって明確化された顧客サービス目標をみていく。従業員アンケートの質問項目 10) においてヒアリングした、「顧客サービスへの想いや目標」の中で明確になった従業員の顧客サービス目標をまとめたものが表 7-4 である。

表 7-4 従業員の顧客サービス目標

	サービス目標	満足度
a	利用者が笑顔で楽しく過ごせるようにスタッフも笑顔で対応すること	4.6
b	回答無し	
c	限られた時間内により丁寧なサービスを行う	5
d	管理者として職員全員が利用者に統一した介護が行えること	3.6
e	日々楽しみを感じることが出来るサービスを提供すること	4
f	一人一人に合った介護サービス	3.6
g	利用者の気持ちに寄り添う介護	4
h	相手の思いに添ったケアをしていく	4
i	利用者様の過ごしやすい環境づくり	4.8
j	利用者を第一に考えたケア	4.8
k	対応がやわらかく、利用者からみて接しやすい姿勢	4.4
l	安全、安心に一日を過ごしてもらえようようにすること	4.8
m	来所される皆さんに楽しんで頂けるようにすること	4.8
n	丁寧な言葉遣いを心掛けること	4.8
o	丁寧な対応をすること	4.8
p	声掛けを行ってからお体に触れる	5
q	利用者同士の交流の場を作ること	5
r	回答無し	
s	回答無し	
t	相談しやすい関わり方	3.8
u	相手の立場に立って物事を考え行動する	4.6
v	利用者様に寄り添って介助する	4.4
w	利用者様に心地良いと思って頂けるよう、安心感と笑顔	4.2
x	その人が希望する在宅生活が送れること、この施設を選んだと思っていただけること	4.4
y	気持ちの良いサービス	3.2
z	様々な場面での丁寧な対応を心掛けること	4.8
	計	4.43

出所：インタビュー内容をもとに筆者作成

回答した従業員 26 名中、顧客サービスを明確化したのは 23 名であった。目標の焦点は従業員自身の意識や動作に関するものから、サービス全体や、顧客に向き合う姿勢、そして施設運営に至るまで様々ではあるが、キャリアコンサルティング面談を通して、顧客に向けた職務に対する個々の目標の明確化を促す効果を確認することができた。

また、表中の満足度の数値は、面談後 3 か月経過した時点で顧客アンケートにて回答してもらった、従業員が明確化した顧客サービスに対する満足度である。各従業員に対して、担当している 5 名の顧客（選定は従業員にお任せした）から得られた回答（5 段階評価）の平均値である。23 名の顧客サービスの目標に対する満足度の合計は 4.43%であり、全体では高い満足度を得られていることが確認できた。しかしながら、個別の目標の基準が明確でないことから、顧客へのサービス目標と満足度の関連性は測定することまでには至らなかった。

（４）エンパワメント効果の検証

最後に、キャリアカウンセリング面談がインターナル・マーケティングとして機能しているかを検証する。第 6 章の予備的調査②では、Grönroos [2007] の提唱した「エンパワメント」と「イネーブリング」という概念を用いて、インターナル・マーケティングの一定の有効性を確認した。今回の研究では、経営学の領域で用いられる、心理的エンパワメントの「意味」、「能力」、「自己決定」、「インパクト」の 4 つの次元を用いてキャリアコンサルティング面談の有用性を検証する。

キャリアコンサルティング面談後のヒアリングにおいて、3 つの質問を行った内容から議論する。質問は、「キャリア研修の感想」、「ジョブ・カードを作成した感想」、「キャリアコンサルティング面談を行った感想」の 3 つである。録音したヒアリング内容をテキスト化し、テキストマイニングソフトを用いてそれぞれの質問の回答の頻出語を抽出した。さらにそのワードの前後の文脈を調べて内容を整理し、質問項目別に次のように整理している。尚、表中のカッコ内の数字は、被験者の回答数である。

i キャリア研修の感想

「キャリア研修を受講して思ったこと感じたことを教えて下さい。」の質問に対しての回答は表 7-5 の通りである。

表 7-5 キャリア研修の感想

エンパワメント 4つの次元	インタビューの回答
意 味	将来を考えるきっかけになった(5), キャリアが明確になった(2), 資管理職研修に参加することにした(2)
能 力	経験を振り返ることが出来た(5), 強みが明確になった(2), 資格を取ることにした(2)
自己決定	参加メンバーを見て会社から期待されていると思った(1)
インパクト	自分の立場(責任)を再確認できた(1)
その他	気持ちを切りかえることができた(1), ピンとこなかった(1), (子育てで)迷っていたのでばっちりな内容だった(1), 勉強をしてこなかったことに気づいた(1), 私なんかが選ばれてよいのだろうかと思った(1), 昔の仕事に戻りたくなった(1), 無回答(1)

出所：インタビュー内容をもとに筆者作成

キャリア研修の感想では、エンパワメントの4つの次元全てに該当する回答が得られ、特に「意味」、「能力」についての回答が多数あった。

頻出ワードでは「キャリア」(8名)、「初めて」(5名)、「研修」(5名)、「考える」(4名)、「振り返る」(4名)などがあり、キャリアについて初めて考えたり、自分を振り返ったりしたことが窺える。

特徴的な感想として、過去を振り返る経験から、「その他」の項目の中に、「参加メンバーを見て、職歴の浅い私のような職員がこの研修に選ばれてよかったのだろうかと思いました。」や、「過去にやっていた飲食店のホールの仕事がとても楽しかったので、もう一度それをやってみたいと思うようになりました。」というような感想もあり、セルフ・キャリアドックに参加すること自体が従業員の意識に責任感を生み、エンパワメントの「自己決定」や「インパクト」に影響を与えていることが見て取れる。

ii ジョブ・カード作成の感想

「ジョブ・カードを作成して思ったこと感じたことを教えて下さい。」の質問に対しての回答は表 7-6 の通りである。

表 7-6 ジョブ・カード作成の感想

エンパワメント 4つの次元	インタビューの回答
意 味	(言葉にすることにより) キャリアが意識できた(8)
能 力	(将来のために) 資格をもっと取っていきたいと思った(2), 資格を活かせていないことに気づいた(1)
自己決定	無
インパクト	自分の立場(責任)を再確認できた(1)
その他	整理すること、書くことが苦手であることが分かった(3) 強みが思い浮かばない(2)、学習歴が浅いことに気づいた(1), やらなきゃいけないとわかっていてもできない自分に気づいた(1), 無回答(7)

出所：インタビュー内容をもとに筆者作成

ジョブ・カード作成の感想では、エンパワメントの4つの次元のうち、「自己決定」を除く3つの次元に該当する回答が得られた。キャリア研修の感想と同様に、特に「意味」(8名)、「能力」(3名)についての回答が多数あった。

頻出ワードでは「キャリア」(8名)、「学校」(7名)、「大学」(6名)「資格」(5名)、「勉強」(4名)、「書く」(3名)、「強み」(3名)などがあり、書くという作業から、学生時代からの入社動機や、介護の職業を目指すことなどを振り返ったり、勉強歴や資格取得についての価値を考えたりしたことが窺える。

特徴的な感想では、「能力」の次元に、資格についての気づきが3名あった。このことは、ジョブ・カードの様式3-1「職業能力証明シート」において、過去に取得した免許や資格を記入する作業があり、それを作成した際に特に気づきがあったものと思われる。

iii キャリアコンサルティング面談の感想

「キャリアコンサルティング面談を受けて思ったこと感じたことを教えて下さい。」の質問に対しての回答は表 7-7 の通りである。

表 7-7 キャリアコンサルティング面談の感想

エンパワメント 4つの次元	インタビューの回答
意 味	気持ちを整理（言葉に）できた(5)、キャリア（将来）を考えることができた(4)、（アドバイスによって）やるべきことがわかった(3)
能 力	資格を活かしたいと思った(2)、資格取得を目指したい(2)
自己決定	今置かれている立場や役割を確認して責任を自覚した(2)
インパクト	顧客へのサービスを大切にしなければならないと感じた(1)、面談をメンバーに活かしたい(1)
その他	心が軽くなった・すっきりした(6)

出所：インタビュー内容をもとに筆者作成

キャリアコンサルティング面談の感想では、エンパワメントの4つの次元全てに該当する回答が得られ、特に「意味」（12名）、「能力」（4名）についての回答が多数あった。

頻出ワードでは「キャリア」（17名）、「機会」（10名）、「すっきり」（4名）、「整理」（5名）、「勉強」（4名）、「資格」（3名）、「強み」（3名）などがあり、企業外の人間と対話をする行為を通して、入社動機や、現在の仕事の悩みを言葉にして振り返り、現在のおかれた立場や、これからの仕事に対する想いを整理したのではないかと考える。そして、これからの仕事に対する目標も生まれていることが見て取れる。

特徴的な感想では、このキャリアコンサルティング面談の自体が新鮮であり、悩みを言語化できたことへの感想や、話すことによって気持ちが整理できていく過程についての気づきが多かったと思われる。「気持ちを言葉にできた。」や、「心が軽くなった・すっきりした・気持ちが明るくなった。」がそれにあたる。

また、「今回の面談の経験を通じて、改めて自分がメンバーに対して面談を行う大切さに気付きました。」というような感想もあった。

以上がインタビューから得られた、従業員からの感想である。

(4) インターナル・マーケティングの効果

前項までに得られた結果を整理したものが、表 7-8 である。

表 7-8 インターナル・マーケティングの効果

エンパワメント 4つの次元	効果	根拠
意 味	あるといえる	キャリアの理解、言語化、整理などにより仕事の意味や自らにとっての重要性などの理解が得られている。
能 力	あるといえる	振り返りや内省により、仕事に活かせる強みや過去の経験を理解し、保有資格や今後必要な資格取得などの理解が得られている。
自己決定	あるといえる	面談での確認により、管理者等の役職を任されていることや、セルフ・キャリアドックに選ばれていること自体に組織からの期待が得られている。
インパクト	あるといえる	専門職としての顧客へ対するサービスや、上司としてメンバーに対しての上司としての責任について、理解が得られている。

出所：筆者作成

「理解」については、自分の経験や職務を言語化、整理などすることより自らの仕事の意味や重要性などについて理解が得られている。

「能力」については、振り返りや内省により、仕事に活かせる強みや過去の現場経験を理解すると共に、過去からの学習経験や保有資格をすり合わせることで、現有能力と今後の業務や職務において必要な学習や資格などの理解が得られている。

「自己決定」については、管理者等の上司としての職位を整理して、その役割や責任の再確認や、現場で仕事を行ってきた経験による自らの立場を振り返ることで、会社から仕事を任されていることを再認識している。また、インタビューでは言語化されていないが、セルフ・キャリアドックのメンバーに選ばれていること自体に組織からの期待が得られていると感じていることが推測される。

「インパクト」については、振り返りや整理により、専門職としての顧客に対するサービスへの責任や、上司としてメンバーに対しての責任の重さへの理解が得られていることが推測される。

Spreitzer によると、「4つの認知的次元のうち、1次元でも欠けると全体的なエンパワメントの感覚が後退してしまうと述べているが、「こうした認知が高い人ほど仕事をコントロールできているという感覚を持ちやすい」とも述べており、4つの次元のすべてを高める効果はないとしても、従業員が自らの志向や、目標を見出し、行動に移すことで更なる経験や研鑽に繋がったり、組織に自らのキャリアビジョンを伝えることで、新たな研修や機会が与えられたりして、エンパワメントが促進されるのではないかと考える。

以上の事から、組織から従業員への支援として行われたキャリア開発施策である、「キャリア研修とジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談」は従業員のエンパワメント効果を高めることに繋がっており、インターナル・マーケティングとして有効な施策であることが明らかになった。また、23名の従業員が明確にした顧客サービスへの目標に対して、高い顧客満足が得られていることも確認できた。

第3項 因子分析による従業員と顧客の関係

前項までの調査で、アンケート調査と面談内容の質的研究にて、組織が従業員に行ったキャリア開発は、従業員に内省を促し、目標を明確化すると共に、顧客満足に繋がっていることや、エンパワメントを高めることに繋がっているということが確認できた。ここからは量的研究において、従業員側のキャリア意識とキャリアコンサルティング効果そして顧客評価において、アンケート調査の数値から各意識・効果の因子を抽出し、それらの中から有意な相関関係を明らかにしていく。それぞれ有意な2つの変数間の相関は、2変数相互の単回帰でも有意な因果がみられ、因果関係を包括している。

この分析により、インタラクティブ・マーケティングにおいて、キャリア開発によって意識を高められた従業員とサービスを受ける顧客との相互の影響を確認する。

第4項 探索的因子分析 1 キャリア形成意識の整理

キャリア意識へのアンケート項目が表 7-9 である。

表 7-9 従業員のキャリア意識調査 質問項目

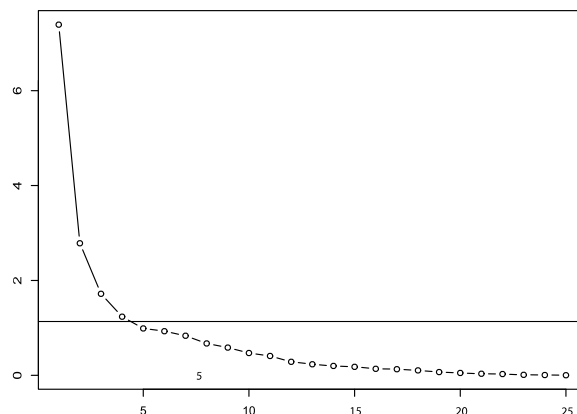
<p>Q あなたのキャリア意識についてお伺いします。</p> <p>Q1.～Q25.の項目は、5段階(そう思う- 5. 4. 3. 2. 1. -そう思わない)で回答してください。</p> <p>Q1.自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している</p> <p>Q2.現在の職務において、十分な成果を上げていると思う</p> <p>Q3.職務に対する能力向上や開発の計画や目標を持っている</p> <p>Q4.現在の職務は、大変重要であると思う</p> <p>Q5.現在の職務に対して、大変やりがいを感じている</p> <p>Q6.自分の長所・短所を知っている</p> <p>Q7.仕事をする上で自分が大切にしたい価値観を持っている</p> <p>Q8.仕事に対する姿勢や意欲といった仕事のマインドの重要性を理解し行動に反映している</p> <p>Q9.自分の多様な力や行動特性をわかっている</p> <p>Q10.自分に求められている仕事の役割を分かっている</p> <p>Q11.将来を少しでもより良い方向にするため積極的・前向きな日常行動を実践している</p> <p>Q12.行動を起こすために、計画を立てる方である</p> <p>Q13.来の見通しに対しては楽観的である</p> <p>Q14.環境の変化に対応していける方である</p> <p>Q15.自分がやってみたい仕事には、いつでも挑戦することが出来ると感じている</p> <p>Q16.10年後、20年後や特定の年齢に達した時、どういう生活をしていきたいかという展望をもっている</p> <p>Q17.これからのことを含めて工作上必要なスキルを身につける努力をしている</p> <p>Q18.時代や自分の変化に見合った仕事にも好奇心をもって取り組んでいる</p> <p>Q19.同じ社内であっても、様々な部門や多様な背景をもった人たちとも積極的に交流している</p> <p>Q20.会社以外の人との付き合いが多い</p> <p>Q21.規則正しい生活を維持するよう努力している</p> <p>Q22.自分なりのストレス解消方法をもっている</p> <p>Q23.時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない</p> <p>Q24.仕事だけでなく、仕事以外の趣味などを話す相手がいる</p> <p>Q25.自分の仕事や今後のキャリアについて相談する相手が居る</p> <p>他に従業員の属性として「年齢」「性別」「担当地区」「役職」「在職年数」を質問した</p>
--

出所：筆者作成

調査対象の従業員から取得した“キャリア形成意識”は、5つの大項目の下、25個の意識についての質問を行っている。これらの調査項目に対し、探索的因子分析（主因子・プロマックス法）を用いて、観測変数を明らかにした。

今回の探索的因子分析では、主因子法を用い、因子軸の回転方法についてはプロマックス法を用いた。ここで、投入する25変数に対して因子数の決定の

ために、固有値の関係性をグラフ化した固有値スクリープロットを記述した(図 7-4)。その結果、固有値が 1.0 を切らない変数量が 4 となったため、4 つの因子を用いて因子分析をおこなった。



出所：筆者作成

図 7-4 キャリア形成意識の固有値スクリープロット

因子数 4 における因子分析の結果は表 7-10 の通りである。ここで得られた 4 つの因子による累積寄与率は 61.5% となった。

この因子分析によって抽出された 4 つの因子のうち、1 つ目の因子 1 は自身が職務に対して積極的に関与し技術を身につけていくキャリア意識であることが述べられている。この因子 1 は「自分の能力」のキャリア形成といえる。次に因子 2 は仕事に対するメンタル・マインドの持ち方についてのキャリア形成意識であり、キャリア形成についての意味付けを行うものである。因子 2 は働く「マインド」のキャリア形成といえる。因子 3 については、仕事に対する自身の価値観を意味し、「自分の価値観」によるキャリア形成といえる。最後に因子 4 については、将来の展望とそれを相談できる仲間についての言及となっており「将来の展望」のキャリア形成とした。

表 7-10 キャリア形成意識の因子分析の結果

		大項目	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
1	自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	職務意識	0.929	0.122	-0.181	0.061
2	現在の職務において、十分な成果を上げていると思う		0.905	0.031	0.028	0.131
3	職務に対する能力向上や開発の計画や目標を持っている		0.273	0.715	0.217	0.402
4	現在の職務は、大変重要であると思う		0.029	0.294	0.439	0.066
5	現在の職務に対して、大変やりがいを感じている		0.778	-0.044	0.085	0.005
6	仕事をする上で自分が大切にしたい価値観を持っている	自己理解度	-0.021	0.165	0.577	-0.112
7	仕事をする上で自分が大切にしたい価値観を持っている		-0.091	-0.002	0.882	0.129
8	仕事に対する姿勢や意欲といった仕事のマインドの重要性を理解し行動に反映している		-0.014	0.826	0.157	-0.26
9	自分の多様な力や行動特性をわかっている		0.732	-0.072	0.097	-0.247
10	自分に求められている仕事の役割を分かっている		-0.033	0.178	0.606	0.122
11	将来を少しでもより良い方向にするため積極的・前向きな日常行動を実践している	将来ビジョン	0.774	0.047	-0.046	-0.123
12	行動を起こすために、計画を立てる方である		-0.062	0.675	-0.016	-0.025
13	未来の見通しに対しては楽観的である		-0.08	0.61	-0.053	-0.153
14	環境の変化に対応していける方である		0.091	0.704	0.02	-0.015
15	自分がやってみたい仕事には、いつでも挑戦することが出来ると感じている		0.665	0.111	0.07	-0.223
16	10年後、20年後や特定の年齢に達した時、どのような生活をしていきたいかという展望をもっている	現在将来への準備	-0.011	0.001	1.11	0.514
17	これからのことを含めて仕事上必要なスキルを身につける努力をしている		0.823	0.081	-0.099	0.122
18	時代や自分の変化に見合った仕事にも好奇心をもって取り組んでいる		0.767	0.018	-0.021	0.158
19	同じ社内であっても、様々な部門や多様な背景をもった人たちとも積極的に交流している		0.526	-0.046	0.124	-0.185
20	会社以外の人との付き合いが多い		0.263	0.13	-0.337	-0.362
21	規則正しい生活を維持するよう努力している	心身の健康	-0.1	0.625	0.241	0.341
22	自分なりのストレス解消方法をもっている		0.17	0.539	0.222	0.421
23	時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない		0.053	0.743	-0.013	0.241
24	仕事だけでなく、仕事以外の趣味などを話す相手がいる		-0.117	0.75	-0.5	0.098
25	自分の仕事や今後のキャリアについて相談する相手が居る		-0.032	0.261	0.157	0.565
寄与率（％）			22.6%	18.4%	14.2%	6.4%
累積寄与率（％）			61.5%			

出所：筆者作成

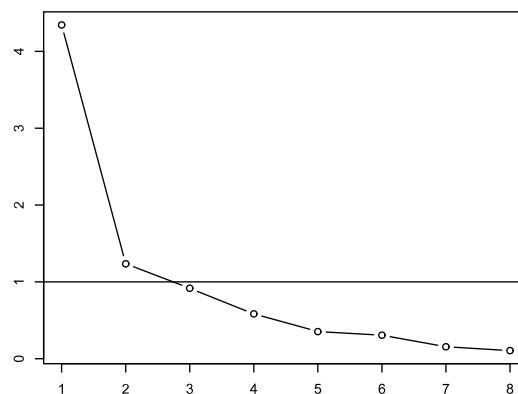
これらキャリア形成意識の調査結果に対して、探索的因子分析をおこなった結果、4つの因子を抽出することができた。これらは、第1章で示した、Spreitzer〔1995〕が示したエンパワメントの4つの次元、「意味」、「能力」、「自己決定」、「インパクト」の4つとの関連が想起される内容となっていた。

第5項 探索的因子分析2 キャリアコンサルティングの効果

キャリアコンサルティングの効果については、8項目の指標を持っており、それらから抽出が可能な因子について、探索的因子分析(主因子・プロマックス法)をおこなった。(図7-5)

この探索的因子分析においても(2)と同様に、主因子法を用い、因子軸の回転方法についてはプロマックス法を用いた。

因子数の決定の固有値スクリープロットの結果は、固有値が1.0を切らない変数量が2となった。この因子分析においては、因子数を2として因子分析をおこなった。



出所：筆者作成

図7-5 キャリアコンサルティング効果の固有値スクリープロット

因子数2における因子分析の結果は表7-11の通りである。ここで得られた2つの因子による累積寄与率は51.2%となった。

表 7-11 キャリアコンサルティング効果の因子分析の結果

	因子 1	因子 2
Q1.自分の目指すべきキャリアが明確になった	0.545	0.371
Q2.自己啓発を行うきっかけになった	0.32	-0.067
Q3.適切な職業能力開発の方法がわかった	0.417	0.368
Q4.仕事に対する意識が高まった	1.043	-0.077
Q5.現在の会社で働き続ける意欲が湧いた	0.573	0.43
Q6.上司・部下との意思疎通が円滑になった	0.207	0.752
Q7.再就職につながった	-0.378	0.664
Q8.役に立った	0.089	0.659
寄与率(%)	27.3%	23.9%
累積寄与率(%)	51.2%	

出所：筆者作成

この因子分析によって抽出された2つの因子のうち、1つ目の因子1は”働き続ける意欲”や”目指すべきキャリア”に対してキャリアコンサルティング効果が顕著であった。この因子1はキャリアの「目的の明確化」に対してのキャリアコンサルティング効果と言えるため、「目的の明確化」因子と名付けた。

次に因子2は社内での意思疎通の円滑実施、再就職への行動、など”行動面”でのキャリアコンサルティングの効果につながる因子となっている。そこで因子2は「行動の明確化」に対してのキャリアコンサルティング効果と言え、「行動の明確化」因子と名付けた。

第6項 キャリアコンサルティングの効果と顧客への影響

本項では、第3項、第4項で探索的因子分析によって検討した、従業員のキャリア形成意識、キャリアコンサルティングの効果の各因子と、キャリアコンサルティングを受けた従業員のサービスに対して、顧客満足度との関係性について関係モデルを用いて分析を行う。具体的には、キャリア形成意識の因子分析によって抽出された「自分の能力」、「マインド」、「自分の価値観」、「将来の展望」と、キャリアコンサルティングの効果の因子分析によって抽出された「目的の明確化」、「行動の明確化」の意識改善因子が顧客にどのような影響を与えるかについて明らかにするため、顧客側へのアンケート調査をおこなって

いる。

顧客へのアンケート調査は、従業員との面談後3か月を経過した時期に実施した。調査は、面談を行った従業員に依頼し、担当している施設利用者に対して、面談形式で聞き取り調査をお願いし、同意を得た117名から回答を得ることができた。質問内容は表7-12のとおりである。

顧客の効果についての質問は、“キャリア面談時に決定した目標がサービス内で実現できているか”，“従業員とのコミュニケーションが満足か”，“従業員のサービス対応が満足か”の3点を，8つの質問から取得している。

表 7-12 顧客アンケート調査 質問項目

<p>Q顧客満足度に対するアンケートにお答えください。</p> <p>Q1、あなたに当てはまるものを教えてください（○で囲ってください）</p> <p>①性別：男性、女性</p> <p>②介護度：（要支援 1. 2. 要介護 1. 2. 3. 4. 5.）</p> <p>③年齢：40代、50代、60代、70代、80代、90代、100代、その他（ 代）</p> <p>Q2、対応スタッフは、（ 各スタッフがキャリアコンサルティング面談で話した目標を記入 ） を意識してサービスを行っています。それを感じますか？（5段階）</p> <p>（感じる — 5. 4. 3. 2. 1. — 感じない）</p> <p>よろしければその数値を付けた理由もお書きください。 （ ）</p> <p>Q3、スタッフの態度について、この数か月間に変化を感じましたか？以下の質問にお答え下さい。</p> <p>・3-1. コミュニケーションについて（5段階）</p> <p>（話を聞いてくれるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. — 話を聞いてくれなくなった） （希望を話しやすくなった — 5. 4. 3. 2. 1. — 希望を話しにくくなった） （言葉遣いが丁寧になった） — 5. 4. 3. 2. 1. — 言葉遣いが乱暴になった）</p> <p>・3-2. スタッフの対応について（5段階）</p> <p>（やりたいことに素早く応えてくれるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. — やりたいことに素早く応えてくれなくなった） （気持ちを理解してくれていると感じるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. — 気持ちを理解してくれていないと感じるようになった） （自分を大切にしてくれていると感じるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. — 自分を大切にしてくれていないと感じるようになった） （信頼できると感じるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. — 信頼できないと感じるようになった）</p>
--

出所：筆者作成

次に、組織からのキャリア開発支援によって高められた従業員のキャリア意識とサービスを受ける顧客への影響の関係性を明らかにするために、それぞれの数値を整理したものが表7-13である。顧客の評価については、評価基準が一定でないため、従業員毎に評価基準を標準化し、それらの結果の相関係数が

ら関係性を分析した。

尚、顧客の個別情報「性別」、「年齢」、「介護度」については、考慮していない。

相関係数の結果から、従業員のキャリア形成意識、キャリアコンサルティングの効果のその内部の変数における相関の他、因子・評価間の関係性についても明らかになった。

表 7-13 キャリア意識・キャリアコンサルティング効果と顧客評価の相関係数

	自分の能力	マインド	自分の価値観	将来の展望	目的の明確化	行動の明確化	目標達成の顧客評価	コミュニケーションの顧客評価	サービス対応の顧客評価
自分の能力	1.000	0.222	0.373	-0.333	0.317	0.524 **	-0.289	0.165	0.080
マインド	0.222	1.000	0.620 **	-0.068	-0.431 *	-0.168	-0.083	-0.302	0.324
自分の価値観	0.373	0.620 **	1.000	-0.522 **	-0.168	-0.134	-0.409 *	-0.241	0.521 **
将来の展望	-0.333	-0.068	-0.522 **	1.000	-0.168	-0.093	0.410 *	-0.167	-0.171
目的の明確化	0.317	-0.431 *	-0.168	-0.168	1.000	0.638 **	-0.312	0.142	0.118
行動の明確化	0.524 **	-0.168	-0.134	-0.093	0.638 **	1.000	-0.359	0.240	0.070
目標達成の顧客評価	-0.289	-0.083	-0.409 *	0.410 *	-0.312	-0.359	1.000	-0.249	-0.555 **
コミュニケーションの顧客評価	0.165	-0.302	-0.241	-0.167	0.142	0.240	-0.249	1.000	-0.668 **
サービス対応の顧客評価	0.080	0.324	0.521 **	-0.171	0.118	0.070	-0.555 **	-0.668 **	1.000

出所：筆者作成

次に、明らかになった3つの要素を繋ぎ合わせて、その関係性を考察する。
それを図 7-6 に表した。



出所：筆者作成

図 7-6 従業員キャリア形成意識、キャリアコンサルティング効果の因子と顧客評価の間の相関係数

まず、従業員のキャリア意識とキャリアコンサルティング効果の相関をみると、2つの相関関係が見られた。1つ目は、従業員のキャリア意識において

「マインド」が低い従業員ほど、キャリアコンサルティングで「目的の明確化」がされるということである。このことは、毎日の予定や中長期的なキャリアデザインを考えたことの無い従業員にとっては、キャリアコンサルティング面談による効果が高いということである。インタビューの面談の感想の中の、「過去を振り返った経験が初めてだった（5名）。」、「キャリアをいままで考えたことが無かった（4名）。」、という従業員のコメントがそれにあたる。

2つ目は、「自分の能力」に関係するキャリア意識が高い従業員は、キャリアコンサルティングを通して、「行動の明確化」がなされていることである。すなわち、自らの職務や行動にやりがいを感じ、好奇心を持って能動的に行動している従業員において、具体的に何をすべきかといった行動をイメージした結果が生じたということである。インタビューの面談の感想の中の、「迷っていた資格試験の勉強を始めようと思った（2名）。」や「管理者に向けて、書籍を読んでみようと思った（1名）。」、「管理責任者を目指したい（1名）。」という従業員のコメントがそれにあたると考えられる。

次に、従業員のキャリア意識と顧客からみた従業員満足との関係性をみると、こちらも2つの相関関係が見られた。1つ目は、従業員のキャリア意識において、「自分の価値観」が強い従業員は、顧客から見て「従業員の目標達成」の状況が評価されていないが、「従業員サービス」が高いということである。すなわち、自分の強みや弱み、企業からの役割の期待、なすべきことについて理解している従業員にとって、固有の目標や思いを持って行っている内容は理解されていないが、提供するサービスについては満足度が高いということである。このことは、従業員の職位や業務に対する責任の度合いが関係すると思われる。高齢者介護の業務は、利用者の安全や指導（転倒防止、機能回復など）を第一に業務の手段として捉えて活動している。

近年では特に、リハビリ等の自立支援の指導を行う業務があり、それらは顧客にとって安楽な内容ではなく、顧客が厳しさと受け止め、マイナスの評価としてとらえたことが原因になったと考えられる。また、一人の従業員が顧客複数人に向けてサービスを行うため、業務の遂行が必ずしも利用者の個別の要求に対して応じられない状況になることもその一因と考えられる。顧客アンケートの定性データの意見から、「健康維持のためではあるが、厳しい時がある」、

「希望が叶わないことがある」、等の回答がそれに該当すると考える。

2 つ目は、「将来の展望」についての意識が高い従業員は、顧客から見て「従業員の目標達成」を評価されていることが分かった。すなわち、数年先までのキャリアビジョンを描けている従業員のサービス目標が従業員に受け入れられているということになる。これらの従業員の目標には、「安心してもらう（3 名）。」や「相手のペースを大事にする。」「利用者さまの想いを尊重する。」などの従業員への配慮を示した回答があり、それらが受け入れられていると考えられる。

第 7 項 発見事実と考察

本調査では、高齢福祉サービスを行う接客従業員を対象にして、セルフ・キャリアドックの手法によるキャリア開発支援が有用であるかについて事例研究を行った。その発見事実と考察について述べる。

（1）発見事実

実証研究によって発見した事実は次の通りである。

「セルフ・キャリアドックの手法によるキャリア開発支援（キャリア研修及びジョブ・カードを用いたキャリアカウンセリング面談）の効果」については、従業員への記述式アンケートによる解析により、全体的に非常に高い数値であることを確認した。また、言語化した面談内容のテキストマイニング分析による、頻出語及び面談内容から相談者とキャリアコンサルタントの間で「内省を行い、過去を見つめ、客観的に自分の経験を意味づける共同作業」が行われていたことを推察することができた。以上のことから福祉人材に対するセルフ・キャリアドック手法の効果は非常に高いということがいえる。

「キャリア開発支援を受けた従業員のどのような効果が顧客満足に繋がり関係を造っているか」については、面談後の従業員アンケートにおいて、26 人中 23 人の従業員の顧客サービス目標が明確化され、その目標に対しての顧客アンケートの満足度から、高い満足を得ていることを確認した。しかしながら従業員と顧客の個別の因果関係などは測定できなかった。

次に、「キャリア意識」と「キャリアコンサルティング効果」と「顧客評価」

の相関関係の分析から従業員と顧客の関係性を分析すると、「キャリア意識」と「キャリアコンサルティング効果の関係」では、2つの関係性を確認した。

1つ目は、従業員のキャリア意識において「マインド」が低い従業員ほど、キャリアコンサルティングによって「目的の明確化」がされることが確認できた。2つ目は、「自分の能力」に関係するキャリア意識が高い従業員は、キャリアコンサルティングを通して、「行動の明確化」がなされていることが確認できた。

また、「従業員のキャリア意識」と「顧客からみた従業員満足」との関係性においても2つの関係性を確認した。

1つ目は、「従業員のキャリア意識」において、「自分の価値観」が強い従業員は、顧客から見て「従業員の目標達成」の状況が評価されていないが、「従業員サービス」が高いということを確認した。これは、自己理解が進んでいる従業員にとって、固有の目標や想いは理解されていないが、提供するサービスについては満足度が高いということである。このことは、従業員のサービスレベルは高いが、個別対応にまで気が回っていないように捉えられているのではないかと推測される。

2つ目は、「将来の展望」についての意識が高い従業員は、顧客から見て「従業員の目標達成」を評価されていることを確認した。このことは、数年先までのキャリアビジョンを描けている従業員のサービス目標が従業員に受け入れられているということではないかと推測される。

「インターナル・マーケティングとして有用であるか」については、キャリアコンサルティング面談後のインタビュー内容を、心理的エンパワメントの「意味」、「能力」、「自己決定」、「インパクト」の4つの次元に照らし合わせて考察した結果、全ての次元で効果を確認することができた。

以上が本研究で得られた発見事実である。

(2) 考察

本調査では、高齢福祉事業者に対してキャリア開発施策を行い、予想された検証結果を概ね確認することに成功した。しかしながら、新型コロナウイルスの影響が残っていることもあり、従業員と顧客の個別の因果関係などに迫るこ

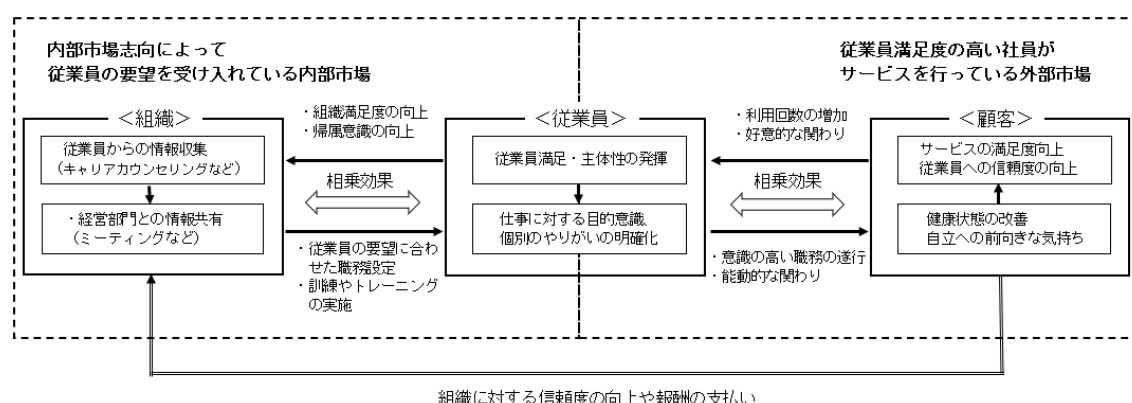
とが出来なかった。そして今回もセルフ・キャリアドックの一部の取り組みしか効果を検証できていないため、同施設に依頼し、経営者層の意見を踏まえたメンバーの選定や、長期的な視点でのキャリア開発支援による検証を行うことが必要だと考える。

第8章 考察と結論

前章では、福祉サービス企業における接客従業員を対象として、セルフ・キャリアドックの手法を用いたキャリア開発による、従業員主導型の人材開発支援を行い、インターナル・マーケティング研究への効果検証をおこなった。本章では、それらを踏まえて、本研究のフレームワークに基づいて研究課題に対する結論を提示する。

第1節 理論的フレームワークに基づく事例研究の整理

本研究では、変化の激しい時代において、企業組織が生き残っていくための施策として、インターナル・マーケティング研究の視点を取り入れた従業員主導型の人材開発支援を検討し、事例研究を通じてその効果を検証した。得られた知見からフレームワークの精緻化を行うと、福祉業界における従業員主導型の人材開発モデルは図 8-1 のようになる。



出所：筆者作成

図 8-1 福祉業界の従業員主導型の人材開発モデル図

この人材開発モデルは、マーケティング視点の、組織と従業員と顧客の三者に対して、インターナル・マーケティング研究の IM0 モデルを包括しつつ、人的資源管理論においての組織と個人のニーズを調和することが可能な人材開発を組み込んだフレームワークである。ただし、このフレームワークが有効となる前提として、第一に組織が従業員のニーズを取り入れること、そして、それを経営層と協議して、経営に反映させることが必要との考察をおこなった。

モデルの流れを説明すると、起点は、組織が従業員への支援を行うことである。組織の担当者は、従業員へのアンケートや面談などから情報収集を行い、従業員が自分の仕事に何を求め、労働条件に対して満足しているかなどの必要な情報を入手する。その情報を経営部門などと組織内で共有し、従業員の要望に合わせた業務内容や現場環境を考え、そしてコミュニケーションや実際の施設改善に反映し、教育訓練やトレーニングを実施する。それらの支援を受けることによって従業員満足度や専門スキルまた知識が高まる。その影響により、組織内の志向（組織満足度や帰属意識）が高まり、組織と従業員との間でプラスの相乗効果が起こる。

満足度が高くなった従業員は主体性を発揮し、仕事に対する目標が生まれ、やりがいをも明確にして、自らの意志によって質の高いサービスを提供する。その意識の高い職務の遂行や能動的な関わりが顧客に前向きな気持ちを与え、健康状態の改善に繋がる。

質の高いサービスを受けた顧客は、サービスに満足し、そのことが組織や従業員に対する信頼となり、利用回数の増加や好意的な関わりをすることに繋がる。そして健康状態が改善し、気持ちが前向きになる。この取り組みから、サービスに対する満足度が上がり、顧客と従業員との間でプラスの相乗効果が起こる。そして顧客が組織に対して信頼感をもち、結果として利益を生むことになるというものである。

本研究では、このフレームワークの実証のため、福祉サービスの接客従業員に対する、キャリア支援調査を実施し、キャリア研修とジョブ・カード作成によるキャリアコンサルティング面談が、従業員の内省を促し、そのことが学習意欲や目標の明確化に繋がり、エンパワメントに効果があることを明らかにした。さらにこの支援によって生まれた顧客サービス目標は、顧客満足に繋がっていることや、満足度の高まった従業員と顧客の関係性を明らかにすることができた。

第2節 研究課題に対する結論

本論文では、序章で本研究の目的を述べた。ここでは、研究目的を達成するために提示した課題について検討し、結論を述べる。

課題 1 については、「先行研究をもとにインターナル・マーケティング及び人的資源管理の経営資源としてのヒトへの支援についてレビューし、従来の概念の限界について検討・考察する。」と提示した。インターナル・マーケティング論では、既存研究においてインターナル・マーケティングそのものの研究が不足していることや、従業員満足より先のエクスターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングの効果に対する実証研究も十分でないこと、またキャリア開発などの事例研究が行われていないことを指摘した。人的資源管理論においては、経営資源であるヒトへの期待と、人間モデルに注目しながら、組織のニーズと個人のニーズをすり合わせるための支援としてキャリア開発の影響について検証する必要があることを指摘した。

課題 2 については、「従来のインターナル・マーケティングと人的資源管理の課題を踏まえた、従業員主導型人材開発支援のフレームワークを提示し理論的課題を導出する。」であったが、これは第 3 章の図 3-1 の「インターナル・マーケティングと人的資源管理のモデル」により提示した。

課題 3 については、「新たに導出された理論的課題に対して事例研究を通じて解決を図り、得られた発見事実から理論的フレームワークの評価を行い、精緻化した従業員主導型人材開発の理論的フレームワークを提示する。」であったが、高齢介護を行う接客従業員に対しての実例研究を行い、セルフ・キャリアドックの手法を用いたキャリア支援においては、従業員に高い満足度をもたらし、教育への意欲や顧客サービスへの目標を明確にすることや、顧客との関係において、明確化された目標に対して高い満足度が得られていることなどの効果を証明することができた。また、理論的フレームワークの提示については、第 8 章の図 8-1 にて示すことができた。

本研究では、変化の激しい時代に必要とされる、従業員主導型の人材開発に注目して、政府が主導して進めるセルフ・キャリアドック制度の手法を用いて、インターナル・マーケティング研究及び人的資源管理の課題解決について探求した。その中で構築することができた本研究のフレームワークは、これからの組織経営において、実務的に有効であるものと考えられる。また今後のインターナル・マーケティング論や人的資源管理論の新たな研究の一役を担えたのではないかと考える。

終章

ここでは、本研究を総括し、明らかになった主要な論点、本研究の意義、そして残された課題について述べる。

第1節 本研究のまとめとインプリケーション

筆者は実務において、企業組織内で組織開発や人材開発を行う中で、組織の想いと個人の想いを聴き入れ互いに合意を目指す取り組みを行ってきた。社会は変化し続け、人々の価値観やライフスタイルなどの深層的な変化も起きている。そしてデジタル技術の進化は、新たなマーケットの拡大を含めて市場や経済の根幹の構造を変え、雇用や働き方にも大きな影響を及ぼしている。本研究を行うに当たって、従業員優先の組織管理社会の訪れとともに、人材開発支援の方法を再検討しなければならないと考えた。

そこで、実務で主として行っているキャリア開発による支援に注目し、インターナル・マーケティング研究をもとにした従業員支援の取り組みを議論してきた。企業から従業員への支援については、人的資源管理論研究における従業員支援を、組織側の視点と、個人側の視点から捉え直すとともに、具体的な展開事例を取り上げ、その内容、手法、経緯について考察した。その上で、高齢福祉サービスの従業員への事例研究によって、インターナル・マーケティング領域と人的資源管理の領域を統合した形で検討し、実態分析を行い、検証の結果、顧客へ与える影響や、今後の実務における人材開発支援変革への必要性および方向性を提示できた。

それにより、これまでのインターナル・マーケティング研究に不足していた、人的資源管理を用いた実践論と、顧客満足への関係性、そして施策としてのキャリア開発及び手法としてのセルフ・キャリアドックの有用性を明らかにし、従業員主導の人材開発の有効性を評価することができた。

第1項 理論論的インプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは以下の3点である。

第1は、インターナル・マーケティングと人的資源管理の研究の枠組みを統合し、それぞれ実践的な手法や顧客への視点を取り入れることにより、両概

念の役割と関係性をシンプルなフレームワークで提示できたことである。また、この枠組みについては、事例研究によりキャリア開発によって組織と個人のニーズが調和され、自律的な従業員の行動変容が起こり、顧客満足や組織の活性化へ繋がることも裏付けることができた。

第2は、組織からのキャリア開発による支援が、福祉業界の従業員の内省を促し、エンパワメント効果を高めたことを明らかにしたことである。同時に学習や、顧客サービスに対する目標を明確にするなどプラスの効果を示したことである。また、その効果をアンケート調査からの質的研究で表せたこともインターナル・マーケティング研究の貢献に値すると言える。

第3は、従業員と顧客のインタラクティブ・マーケティングの効果に言及し、キャリア支援で高められた従業員のサービス目標が、顧客満足度に繋がっていることや、従業員と顧客の関係性を提示できたことも挙げられる。

以上が理論的インプリケーションである。

第2項 実務的インプリケーション

本研究の実務的なインプリケーションは以下の2点である。

第1は、福祉業界の人材への事例研究を通じて、キャリア開発施策による支援が、従業員主導型人材開発施策として具体的にどのような効果として表れたのかを証明できたことである。同時にその従業員が顧客に対してどのような目標を持ち、顧客満足に繋がった事実を質的研究にて確認し関係を明らかにしたことである。

第2は、政府の推奨するセルフ・キャリアドック制度の一部ではあるが、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談の効果や必要性を議論し、事例研究にて効果を明らかにすることが出来た。今回の研究はその方法論の端緒となるのではないだろうかと考える。激動の時代と呼ばれる変化の激しい現代において、企業組織がキャリア開発による支援を再度見直す必要がある事にも言及できたのではないかと考える。

特に今回調査した福祉業界は世界的な従業員の成り手不足が指摘されている業界であり事態は深刻である。若手の定着や従業員の成長、従業員満足度の向上、離職防止などの課題の解決に向けては、賃金や休日数等の改善も有効で

あろうが、まずは従業員の意見を取り入れ、それを反映させる組織の取り組みや支援体制を取入れるなどに応用できると考える。以上が、実務上のインプリケーションである。

第2節 本研究の限界と今後の課題

本研究では、上述したようなインプリケーションがあり、インターナル・マーケティング研究や、人的資源管理論における従業員主導型の人材開発における理論的研究と実務的活動において、一定の意義を得られたと考える。しかし一方で、本研究において限界点といえる以下の2つの点について述べておきたい。

第1の課題として、本研究では、インターナル・マーケティング研究において、従業員への支援としてセルフ・キャリアドック制度の手法を用いて、従業員満足と、自律的な働きを促すことのできる人材開発施策の特定を行った。従業員が自らのキャリアを考え、目標をもって業務に取り組むことへの支援から、従業員サービスの質の向上を通じて、顧客がサービスに価値を生み出す仕組み、に焦点を当てて分析を進めてきた。その中で、高齢介護事業の従業員に対する事例研究から、接客従業員がキャリア開発支援を受けてエンパワメントされるかまた、どのような心の変化や目標を持って、顧客サービスを行い、顧客はどのようにそれを感じたかを明らかにするという点では一定の整理ができたと考える。

しかしながら、これらの議論については、一般的な理論まで昇華はできていない。今回援用したインターナル・マーケティングの手法としてのキャリア開発やモデルは、対象とした事業者における有効性であることが前提となる。また、新型コロナウイルスの影響もあり調査対象者なども限定されており、これは、業界全体の一部でしかない。

また、福祉業界のサービスには様々な形態があり、主体も公共団体から営利団体まで様々なものが存在する。それらのすべてに対して汎用的に説明するモデルの構築には至らなかった。インターナル・マーケティングの精緻化、および理論化を図るためには、適用範囲の拡大について検討を行うことが必要である。例えば、同業の他の施設において、今回の研究の枠組みを適用すること

が挙げられるし、別の業界においても同様の、インターナル・マーケティングのモデルを見いだすことができるのか、また、どのような展開があるのか、といった課題については、今後の事例研究が必要であるといえる。

また、補足ではあるが、今回取り上げたセルフ・キャリアドック手法はインターナル・マーケティング研究の IMO モデルに近い取り組みであり、今回その一部の効果しか議論することができなかった。今後この課題にも取り組んでいきたい。

第2の課題として、本研究では、福祉業界を対象として、従業員へのキャリア開発が従業員満足と顧客サービスに与える影響を検証したが、同様に他の業界などについても、それぞれの従業員がどのようなキャリアデザインを描き、エンパワメントが促進されるのか、その顧客満足が組織への信頼やまたサービスの継続意欲などにどのように影響をおよぼしているのかについて実態分析によって解明することは、福祉業界にとっても大きな示唆を与えてくれると考えている。特に、顧客との関係性が密接で距離感が近い保育業やフィットネス業などの分野への適用の可能性を探ることは、非常に意義深いと考えられる。これらの点は、本研究の残された重要な課題であることをここに指摘しておきたい。

最後に、激動の時代において企業組織が生き残るためには人の成長をどのように支援するかが重要である。そのためには従業員の声を受け入れる施策や企業風土を作るためにも自律的な従業員支援が必要である。従業員が自らのキャリアビジョンを明確にし、それを組織目標と合致させることによって、組織に所属する目的を見出す。企業はその従業員の声を受けとめる環境を整え、要望に応える努力を続ける。その双方の行動がプラスとなって、従来の枠を超えた企業文化を生み従業員主導の行動になっていくのではないだろうか。組織が従業員支援の中に顧客を理解したサービスをそれぞれの従業員の想いと共に伝えていくことが実現できれば、顧客満足度が上がり、企業組織への信頼や関係性も強固なものになる。

つまり、従来までの従業員への取り組みとされていた人的資源管理の視点も、マーケティング視点を取り入れた考え方が必然な時代であるといえる。これか

らの企業経営の第一優先は、顧客志向を理解した従業員の育成であり、従業員それぞれの目的と組織の目標を同時に追求することによって図られるのである。

今回の実例研究が、企業内の組織開発や、人材開発そしてキャリア開発の橋渡しのきっかけとなり、顧客満足の追及と同様にして、従業員に対して目標ややりがいに合わせたキャリアプランを構築し、仕事を楽しむことで顧客満足度を向上させる考え方にもとづいた組織づくりが行われることを願ってやまない。

参考文献

〔外国語文献・論文〕

- Abegglen, James C. [1958] *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, MIT, Glencoe (Ill.), Free Press (訳書, 山岡洋一訳 [2004]『日本の経営』日本経済新聞社)
- Ahmed, P. K. and M. Rafiq. [2003] “Internal Marketing Issues and Challenges.” *European Journal of Marketing* 37 (9) ,pp.1177-1186.
- Ballantyne, D. [2003] “A Relationship-mediated Theory of Internal Marketing” *European Journal of Marketing* 37 (9) ,pp.1242-1260.
- Berg, P. O. [1986] “Symbolic Management of Human Resources.” *Human Resource Management* 25 (4) :557-579.
- Bermúdez-González, G., Sasaki, I. and Tous-Zamora, D. [2016] “Understanding the impact of internal marketing practices on both employees ‘and managers’ organizational commitment in elderly care z homes”, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 No.1,pp. 28-49.
- Berry, L. [1981] “Internal Marketing: The Key to External Marketing Success.” *Journal of Retail Banking* 3 (1) : 25-28.
- Berry, L.L., J.S. Hensel & M.C. Burke. [1976] “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response,” *Journal of Retailing*, 52 (3) ,pp.3-14.
- Berry, L.L. & A. Parasuraman. [1991] *Marketing Services : Compete Through Quality*, Free Press.
- Boukis, A. [2019] “Internal Market Orientation as a Value Creation Mechanism.” *Journal of Services Marketing* 33 (2) ,pp.233-244.
- Bandura, A. [1977] Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

- Cahill, D. J. [1995] “The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing.” *Journal of Services Marketing* 9 (4) ,pp.43-51.
- Carlson, J. [1987] “The Moment of Truth”, Cambridge, Mass: Ballinger.(訳書, 堤猶二訳 [1990]『真実の瞬間 S A S のサービス戦略はなぜ成功したか』ダイヤモンド社)
- Chih-Yang Chao, Pei-Yu KuYi-Ting, WangYen-Hui Lin. [2014] “The effects of job satisfaction and ethical climate on service quality in elderly care: the case of Taiwan” *Total Quality Management & Business Excellence* 27 (3) ,pp.1-14.
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo [1988] “The empowerment process : Integrating theory and practice, ”*Academy of Management Review*, Vol.13, pp.471-482.
- Cooper, J., & Cronin, J. J. [2000] Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of business Research*, 48(3), 177-181.
- Erikson, E. H., & Erikson, K. T. [1957] The confirmation of the delinquent. *Chicago review*, 10(4), 15-23.
- Ferdous, A. S., C. Herington, and B. Merrilees. [2013] “Developing an Integrative Model of Internal and External Marketing.” *Journal of Strategic Marketing* 21 (7) , pp.637-649.
- Flipo, J. P. [1986] “Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies.” *European Journal of Marketing* 20 (8) , pp.5-14.
- George, W. R. [1990] “Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level.” *Journal of Business Research* 20 (1) , pp.63-0.
- George, W. R. [2015] “Internal Marketing for Retailers: The

- Junior Executive Employee. "In Proceedings of the 1984 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference pp.322-325. Niagara Falls, New York: Springer.
- Greene, W. E., G. D. Walls, and L. J. Schrest. [1994] "Internal Marketing : Thekey to External Marketing Success." Journal of Services Marketing 8 (4) , pp.5-13.
- Grönroos, C. [1978] "A Service-Orientated Approach to Marketing of Services." European Journal of Marketing、Vol. 12 No.8、 588-601
- Grönroos, C. [1982] An applied service marketing theory. European journal of marketing, 16(7), 30-41.
- Grönroos, C. [1985] "Internal marketing - theory and practice", in Block, T. M., Upah, G. D. and Zeithaml, V. A. (Eds.), Services Marketing in a Changing Environment, American Marketing Association, Chicago, pp. 41-47.
- Grönroos, C. [1990] "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface." Journal of Business Research 20 (1) , 3-11.
- Grönroos, C. [1995] "Relationship Marketing: The Strategy Continuum." Journal of the Academy of Marketing Science 23 (4) , pp.252-254.
- Grönroos, C. [1998] "Marketing services: the case of a missing product." Journal of business & industrial marketing.
- Grönroos, C. [2007] "Service Management and Marketing,:Customer Management in Service Competition, 3ed.,"John Wiley & Sons,Ltd. (訳書, 近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 [2013]『北欧型サービス志向のマネジメント：競争を生き抜くマーケティングの新潮流』ミネルヴァ書房)
- Gummesson, E. [1991] Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. European journal of

- Marketing, 25(2), 60-75.
- Gummesson, Evert. [2002] Total Relationship Marketing, Second Edition, Butterworth-Heinemann. (訳書, 若林靖永、太田真治、崔容熏、藤岡章子 訳 [2007]『リレーションシップ・マーケティングー ビジネスの発想を変える 30 の関係性』中央経済社)
- Gounaris, S.P. [2006] Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S. [2008a] Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Gounaris, S. [2008b] “The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 68-90.
- Gratton, L., & Scott, A. J. [2016] The 100-year life: Living and working in an age of longevity. Bloomsbury Publishing.
- Hales, C. [1994] “‘Internal Marketing’ as an Approach to Human Resource Management: A New Perspective or A Metaphor Too Far?” *Human Resource Management Journal* 5 (1) , pp.50-71.
- Hall, D. T. [2002] *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Herzberg, F. [1966] *Work and The Nature of Man*, World Publishing (訳書, 北野利信訳 [1968]『仕事と人間性』東洋経済新報社)
- Higuchi, K. [2016] ”A Two-Step Approach to Quantitative Content Analysis: KH Coder Tutorial Using Anne of Green Gables(Part I),” *Ritsumeikan Social Science Review*, Vol52 Vol3, PP.77-91.
- Holland, J. L. [1959] A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35-45.
- Inkson, K. [2007] *Understanding careers: The metaphors of working lives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Jones, P. [1986] “Internal Marketing.” *International Journal of Hospitality Management* 5 (4) ,pp.201-204.
- Katz, R.L. [1955] “Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, Vol.33 No.1, pp.33-42.
- Krumboltz, J. D., Mitchell, A. M., & Jones, G. B. [1976] A social learning theory of career selection. *The counseling psychologist*, 6(1), 71-81.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. [1994] Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of vocational behavior*, 45(1), 79-122.
- Lings, I. N. [2004] “Internal Market Orientation - Construct and Consequences.” *Journal of Business Research* 57(4) , pp.405 -413.
- Lings, I. and Greenley, G. E. [2005] “Measuring Internal Market Orientation,” *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 290-305.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. [2010] Internal market orientation and market - oriented behaviours. *Journal of service management*, 21(3), 321-343.
- Maslow, A. H. [1954] *Motivation and Personality*, Harper & Row.
(訳書,小口忠彦監訳 [1971]『人間性の心理学』産能大学出版部。)
- MacStravic, R. S. [1985] “Internal Marketing for Hospitals.” *Health Marketing Quarterly* 3 (2-3),pp.47-54.
- Mayo,G.E. [1933] *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company. (訳書,村本栄一訳 [1967]『産業文明における人間関係—ホーソン実験とその展開—』日本能率協会)
- McGregor, D. [1960] Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Mitchell, M. A., and S. L. Taylor. [1997] “Adapting Internal

- Marketing to a Volunteer System. "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 5 (2) ,pp.29-41.
- Mudie, P. [2003] Internal customer: by design or by default. European Journal of Marketing, 37(9), 1261-1276.
- Parson, F. [1909] Choosing a vocation. Boston: Houghton Mifflin.
- Paul, J and Sahadev, S. [2018] "Service failure and problems : internal marketing solutions for facing the future" Journal of Retailing and Consumer Services Volume 40, January 2018,pp.304-311.
- Piercy, N. [1995] "Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing Our Customers to Our Employees."Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science 1 (1) ,pp.22-44.
- Piercy, N., and N. Morgan. [1990] "Internal Marketing: Making Marketing Happen."Marketing Intelligence & Planning 8 (1) ,pp.4-6.
- Piercy, N., and N. Morgan. [1991] "Internal marketing-The Missing Half of the Marketing Programme. "Long Range Planning 24 (2) ,pp.82-93.
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. [2021] "Internal marketing: a review and future research agenda." Asia Pacific Business Review, 27 (2) , 267-300.
- Rafiq, M., and P. K. Ahmed. [1993] "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. "Journal of Marketing Management 9 (3) ,pp.219-232.
- Rafiq, M., and P. K. Ahmed. [2000] "Belge Advances in the Internal Marketing Concept : Definition, Synthesis and Extension. "Journal of Services Marketing 14 (6) ,pp.1-16.

- Rousseau, D.M. [1995] *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Saad, Norizan and Armed, Pervaiz K. [2010] *Internal Marketing : An Integrated Holistic Model Proposition Using Mixed Methodology*, Lambert Academic Publishing
- Savickas, M. L. [2011] *Career Counseling*, Washington, DC: American Psychological Association. (訳書, 日本キャリア開発研究センター監訳 [2015] 『サビカス キャリア・カウンセリング理論〈自己構成〉によるライフデザインアプローチ』 福村出版)
- Sasser, W.E. and Arbeit, S. [1976] “Selling jobs in the service sector”, *Business Horizons*, Vol. 9 No. 3, pp. 61-5. Schlesinger, L.A
- Schein, E. H. [1965] *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (訳書, 松井賚夫訳 [1966] 『組織心理学』 岩波書店)。
- Schein, E. H. [1978] *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company. (訳書, 二村敏子・三善勝代訳 [1997] 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房)。
- Spreitzer, G. M. [1995] Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. [2008] Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Super, D. E. [1953] “A theory of vocational development”, *American Psychologist*, Vol. 8, pp.185-190.
- Super, D. E. [1980] A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Swanson, R. A. [2001] *Human resource development and its*

- underlying theory. Human Resource Development International, 4(3), 299-312.
- Tansuhaj, P., D. Randall, and J. Mccullough. [1988] “A Services Marketing Management Model : Integrating Internal And.” Journal of Services Marketing 2 (1), 31-38.
- Taylor, F. W. [1911] The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers Publishers. (訳書, 有賀裕子訳 [2009] 『新訳・科学的管理法—マネジメントの原点』ダイヤモンド社)
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. [1990] Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.
- Varey, R. [1995] “Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges.” International Journal of Service Industry Management 6 (1) ,pp.40-63.
- Varey, R., and B. Lewis. [1999] “A Broadened Conception of Internal Marketing.” European Journal of Marketing 33 (9/10),pp.926-944.

〔日本語文献・論文〕

- 阿曾真紀子・高澤由美・辻野啓一 [2019] 「観光地経営組織におけるインターナル・マーケティングに関する考察」『観光科学研究』12, 首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域, pp.49-58。
- 岩出博 [2002] 『戦略的人的資源管理論の実相 - アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂。
- 岩出博 [2014] 『従業員満足志向的人的資源管理論』泉文堂。
- 浦野正男 [2010] 「福祉サービスの管理運営の方法①サービス管理」『福祉サービスの組織と経営第2版』中央法規出版。
- 岡田行正 [2008] 『新版 アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版。
- 奥林康司, 上林憲雄, & 平野光俊. [2010] 企業経営と人的資源管理. 『入門人的資源管理 (第2版)』中央経済社。

- 小田利勝〔2007〕「SPSS による統計解析入門」プレアデス出版。
- 郭芳〔2018〕「中国の介護市場に進出した『日本式介護』の特徴を探る：事例調査を通しての分析」『評論・社会科学』124, 107-124。
- 神部智司, 島村直子, & 岡田進一〔2002〕施設入所高齢者のサービス満足度に関する研究：領域別満足度と総合的満足度との関連．社会福祉学, 43(1), 201-210。
- 蒲生智哉〔2009〕「インターナル・マーケティングに関する諸理論とその方法の整理-Nordic 学派的思想によるアプローチ」立命館経営学=立命館経営学, 48(4), 245-262。
- 金澤敦史〔2019〕「ヘルスケア領域におけるマーケティング研究の課題と展望」明治大学 博士論文 甲第 905 号。
- 木村達也〔2007〕『インターナル・マーケティングー内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社。
- 斎藤実〔2004〕「介護サービスについての基礎的考察：サービス・マネジメント理論の視点から」『医療と社会』14〔1〕, pp.97-107。
- 佐藤 厚〔2013〕「人材開発に関する研究動向と課題」法政大学キャリアデザイン学部紀要 10 5-41
- 末吉美喜．〔2019〕『テキストマイニング入門 Excel と KH Coder でわかるデータ分析』株式会社 オーム社。
- 高橋昭夫〔2014〕『インターナル・マーケティングの理論と展開：人的資源管理との接点を求めて』同友館。
- 高橋昭夫〔2021〕「インターナル・マーケティング・ミックスの組織市民 行動への影響・日本の銀行業の従業員を対象として」明大商學論叢, 103 (4), pp.179-195。
- 高橋浩, 増井一〔2019〕『セルフ・キャリアドック入門～"キャリアコンサルティングで個と組織を元気にする方法"』金子書房。
- 中村宗樹〔2015〕「従業員満足度と組織コミットメント向上を目的とするインターナル・マーケティング施策～介護職従事者を対象として～」, 早稲田大学商学研究科, 博士論文。
- 樋口耕一〔2014〕『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版。

- 平岩英治〔2012〕「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」経営戦略研究 Vol.6。
- 平岩英治〔2016〕「インターナル・マーケティングとしてのリーダーシップの要素に関する研究」関西学院大学先端マネジメント科，博士論文。
- 平岩英治〔2022〕「顧客満足のためのパラドキシカル・インターナル・マーケティングに関する研究－石川県金沢市の旅館・由屋る犀々のケース・スタディ・リサーチ－」日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス vol.11 (2022) ,PP.172-178。
- 宮城まり子〔2004〕「キャリアカウンセリングはどのように活用するのか」日本労働研究雑誌, 525。
- 守島基博〔2011〕「経営行動科学学会編：経営行動科学ハンドブック．第1版」中央経済社,PP.496-497。
- 森山一郎〔2018〕「インターナル・マーケティングによる需要創造：長坂養蜂場の事例から」静岡文化芸術大学研究紀要。
- 安田真美，山村江美子，小林朋美，寺嶋洋恵，矢部弘子，板倉勲子〔2004〕「看護・介護の専門性と協働に関する研究：施設に従事する看護師と介護福祉士の面接調査より」聖隷クリストファー大学看護学部紀要第12号,PP 89-94。
- 八木俊洋〔2018〕就労移行支援事業の現状と課題．明星大学発達支援研究センター紀要,3,PP83-91。
- 八木力俊〔2022〕「『日本式介護』のアジア市場への進出と人材育成に関する研究～中国へ進出する企業を事例として」『アジア市場経済学会年報』第25号,63-72。
- 山口隆久〔2010〕「関係性マーケティングにおける CRM 論」，村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』，同文館出版。
- 山口隆久〔2012〕「銀行業のマーケティング変革に関する研究－顧客関係性管理から顧客との価値共創へ－」広島大学，博士論文。
- 山口 隆久〔2013〕「サービス・マネジメント研究：先行研究による概念・用語の定義」『社会情報研究』第15号，pp.17-25。
- 山口 隆久〔2016〕「カネのマネジメント：資金調達と運用」村松潤一・山口

隆久編著『サービス社会のマネジメント』同文館出版，pp.71-84。

〔報告書〕

JICA〔2019〕「ベトナム国日本式介護学校と介護センターの一体運営モデル
の案件化調査業務完了報告書」

株式会社インテージ〔2020〕「アジア 5 か国における「介護」の実態・課題把
握調査」

株式会社ウエルビー〔2017〕「『アジア健康構想』の実現に向けた高齢者介護
の国際競争力に関する基礎調査報告書」

厚生労働省〔2018〕「第 7 期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数につ
いて」

介護労働安全センター〔2021a〕「令和 2 年度介護労働実態調査」

介護労働安全センター〔2021b〕「研修計画作成の手引き～育ち合う風土づく
り～」

介護労働安全センター〔2022〕「令和 3 年度介護労働実態調査」

経済産業省〔2022〕「医療国際展開カントリーレポート新興国等のヘルスケア
市場環境に関する基本情報ベトナム編」

厚生労働省〔1994〕「21 世紀福祉ビジョン～少子・高齢社会に向けて～」

厚生労働省〔2001〕「第 7 次職業能力開発基本計画」

厚生労働省〔2002〕「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書

厚生労働省〔2015〕「新ジョブ・カード制度推進基本計画」

厚生労働省〔2016〕「第 10 次職業能力開発基本計画」

厚生労働省〔2017〕『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』～従業
員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために～

厚生労働省〔2018a〕第 7 期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数
について

厚生労働省〔2018b〕「ジョブ・カード作成マニュアル」

厚生労働省〔2020〕「障害者支援の課題について」

厚生労働省〔2021a〕「令和 2 年度 介護保険 事業状況報告（年報）」

厚生労働省〔2021b〕「令和 2 年介護サービス施設・事業所調査の概況」

厚生労働省〔2021c〕「障害者の就労支援について」

厚生労働省〔2022〕「第11次職業能力開発基本計画」

厚生労働省〔2023〕「令和4年度能力開発基本調査」

内閣府〔2015〕「日本再興戦略」改訂2015ー未来への投資・生産性革命ー

内閣府〔2022〕「令和3年度版高齢社会白書」

内閣官房健康・医療戦略推進本部〔2018〕「アジア健康構想に向けた基本方針（改定）」

デロイト トーマツ〔2019〕「平成30年度質の高いインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業最終報告書（ベトナム国・介護インフラ展開促進調査事業）」

〔インターネット閲覧〕

JETRO〔2020〕「中国政府、介護ヘルパーを含む職業技能教育の強化に関する通知を発表」

(<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/11/6c7833873424ae43.html> 2022年3月12日アクセス)。

JETRO〔2021〕「介護人材不足が深刻（中国）」

(<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2021/4550aa0c5cc6c400.html> 2022年3月12日アクセス)。

VIETNAM LAW & Legal Forum〔2020〕「Government launches program to improve healthcare for the elderly」

(https://vietnamlawmagazine-vn.translate.google.com/government-launches-program-to-improve-healthcare-for-the-elderly-27450.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ja&_x_tr_hl=ja&_x_tr_pt 2022年6月15日アクセス)

World Population Prospects, United Nations〔2019〕

<https://population.un.org/wpp/> 2022年3月11日アクセス)。

介護求人ナビ〔2018〕「日本の介護サービスが、高齢化が進む中国への進出で苦戦する理由とは？」([https://www.kaigo-](https://www.kaigo-kyuujin.com/oyakudachi/topics/49265/)

[kyuujin.com/oyakudachi/topics/49265/](https://www.kaigo-kyuujin.com/oyakudachi/topics/49265/) 2022年9月15日アクセス)

株式会社日本総合研究所〔2017〕「中国の介護ビジネスには「春」が来るのか
(<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=31350> 2022年2月11日アクセス)。

厚生労働省「マイジョブカード」〔2022〕(<https://www.job-card.mhlw.go.jp/> 2023年12月1日)

厚生労働省「キャリアコンサルタント Web」〔2023〕
(<https://careerconsultant.mhlw.go.jp/n/index.html> 2023年12月10日アクセス)

ダイヤモンド・オンライン編集部〔2017〕「中国で日本の介護会社が苦戦」,
『日式』の強みを生かせない理由」
(<https://diamond.jp/articles/-/137493>? 2022年4月2日アクセス)。

ダイヤモンド・オンライン編集部〔2019〕「中国の介護・高齢市場で「日式介護」は本当に通用するのか」
(<https://diamond.jp/articles//206895?page=3> 2023年1月10日アクセス)。

みんなの介護〔2016〕「海外の介護市場は500兆円!? 巨額のマーケットへの海外進出を政府も後押し。官民一体の戦略の行方は？」
(<https://www.minnanokaigo.com/news/kaigogaku/no174/> 2022年5月2日アクセス)。

山田コンサルティンググループ〔2018〕「中国におけるシルバーサービス業界の動向」(https://www.ycg-advisory.jp/leaning/oversea_98/ 2022年3月12日アクセス)。