

研究論文

セルフ・キャリアドック手法を用いたインナーネル・マーケティング研究
-介護人材を事例として-

Research on employee training that can communicate value in the
welfare industry Internal Marketing using the Self-Career Doc Method—

八木 力俊 (岡山理科大学 大学院)

Rikitoshi Yagi

Okayama University of Science Graduate School

高橋 良平 (倉敷芸術科学大学)

Ryohei Takahashi

Kurashiki Kurashiki University of science and the arts

薦田 勇智 (岡山理科大学 大学院)

Yuchi Komoda

Okayama University of Science Graduate School

小野 恭裕 (岡山理科大学 大学院)

Yasuhiro Ono

Okayama University of Science Graduate School

要約 :

福祉の現場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。この業界では慢性的な人材不足が課題となっており、従業員教育や職場改善が急務とされている。本研究では政府が推奨する「セルフ・キャリアドック」の手法（ジョブ・カードを使用したキャリアコンサルティング面談）を介護人材に適用し、従業員の業務意欲への変化について調査すると共に、従業員サービスが顧客へ与える影響をモデル化することにより、インナーネル・マーケティングとして有用性を持っているかを検証する。

キーワード :

インナーネル・マーケティング、セルフ・キャリアドック、介護人材

1. はじめに

筆者の一人である八木はこれまで10年以上にわたり、キャリアコンサルタントとして、企業や大学などで従業員や学生の支援に携わっている。これらの現場に身を置く中で、キャリア形成支援をより経営と融合し、マーケティング活動とともに検討する必要性を感じ、それが本研究を進める動機となった。本研究では、従業員へのマーケティング活動であるインターナル・マーケティングに焦点を当て、セルフ・キャリアドックで用いられる、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談による支援がその施策として有用であるかについて明らかにする。また、セルフ・キャリアドック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を検証する。

福祉の現場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。この業界は慢性的な人手不足であり、従業員がやりがいを持って働く職場づくりが急務とされ、人々が職に就くことを希望する業界へと変化することが求められている。

介護人材のキャリアビジョンを明確化することは、仕事への目的意識を高めることとなる。それらを事業者として実施することは、従業員の仕事への取り組みを前向きにし、インターナル・マーケティングとして、従業員と利用者との関係性に作用することが考えられる。この仮説を基にして、次の3つの課題を探索し、それらの示唆をえることを本研究の目的としたい。

課題1 福祉業界の従業員に対して、セルフ・キャリアドック手法（ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談）をおこなうことで、従業員の仕事や組織に対する見方に変化を促すことが可能か。

課題2 （課題1を踏まえて）従業員が顧客におこなうサービスへの影響との関係性が実証可能か。

課題3 （課題1を踏まえて）それらが事業者と従業員間のインターナル・マーケティングとして機能しているのか。

本稿は以下のように構成される。次の第2章では、福祉業界の現状とセルフ・キャリアドックについて述べる。第3章では先行研究について述べる。第4章では、実例調査をおこない、その検証結果を第5章で示し、その解釈をおこなう。最後に第5章では本稿で得られたインプリケーション及び今後の課題について述べる。

2. 福祉業界の現状とセルフ・キャリアドックについて

2. 1. 福祉業界の現状

前章で挙げた課題を検討するにあたり、最初に福祉業界の現状についてレビューをおこなう。福祉の現場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。物的なもの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組みがサービスとなる。そのサービスは従業員が単独で作るのではなく、顧客である利用者と共同して作り上げるものである。その中で重要なのは、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。

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。

最新の高齢社会白書（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は8,306、介護老人保健施設は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「仕事内容のわりに賃金が低い（38.6%）」、「身体的負担が大きい（30.6%）」となっており（介護労働安定センター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。

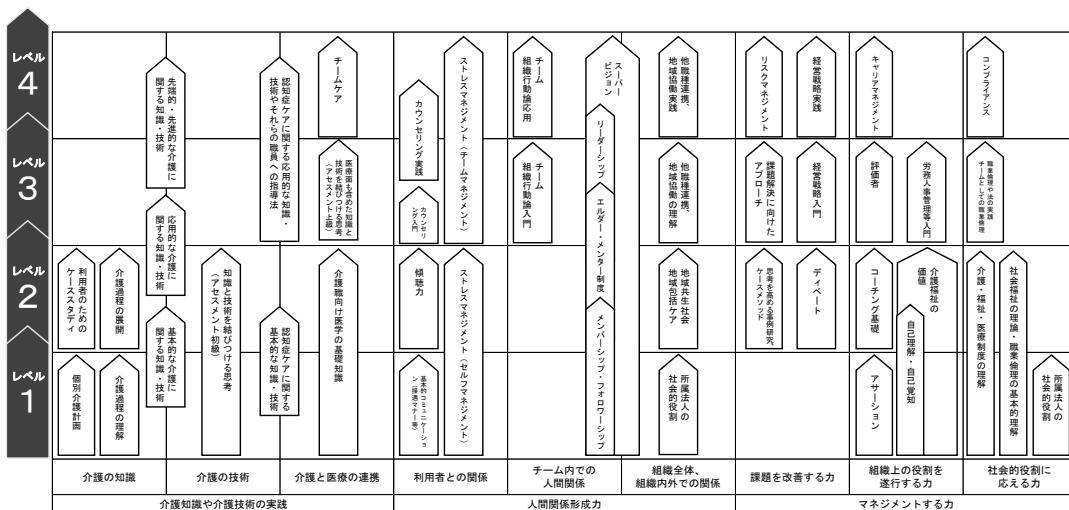
2. 2. 介護人材の教育の現状

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を学ぶ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おこな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おこなうとともに、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」が図表1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と言わざる得ない。

図表1 研修計画作成の手引き 研修一覧



出所：介護労働安全センター(2021b)より筆者作成

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。その中で定期的に時間をとり、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こそ、自己効力感を高めたり、キャリアに対する充実感を得るために必要な施策であろうと筆者は考える。

2. 3. セルフ・キャリアドックについて

前項では、福祉業界の人材不足の現状と、教育研修の現状について言及した。その上で、ここからは、それらの問題解決に寄与すると考えられる経営学上の研究として、セルフ・キャリアドックと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」について論じていく。

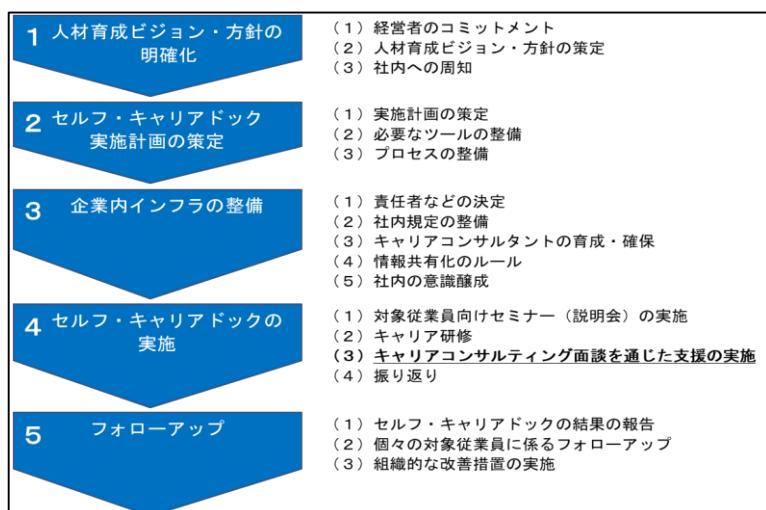
2. 3. 1. セルフ・キャリアドックとは

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。

つまり、セルフ・キャリアドックとは、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といえる。

急激に変化する ICT 技術の進化や国際競争の激化などにより、組織活動は大幅な事業内容の変化を求められている。従業員一人一人がその動きを予見し、それに必要とされるスキルや知識を身に着け、力を発揮していくことが求められている。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といえる。

図表2. セルフ・キャリアドックの標準的プロセス



出所：厚生労働省（2017）より筆者作成

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。

具体的な取組みと流れは図表2のように示されており、国家資格を持ったキャリアコンサルタントが中心となり、企業の人事担当者や関係者と、従業員との間で支援をおこなうというものである。しかし、これはあくまでも標準的なプロセスとして示されており、状況や事情に応じて一部を統合・簡略化しても差し支えないという説明が付記されている。

2. 3. 3. キャリア研修について

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図表3の通りである。

図表3 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（合意がな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：筆者作成

2. 3. 4. キャリアコンサルティング面談について

セルフ・キャリアドックの中でおこな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対一で面談を実施し、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、状況に応じて、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おこなう。

キャリアカウンセリングの役割は従来、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、組織開発もその役割の一部に加わっている。

面談での相談内容は、従業員の職歴や職位によって様々である。若手社員の場合は、「職場不適応」や「労働意欲の低下」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」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止」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。

2. 3. 5. ジョブ・カードについて

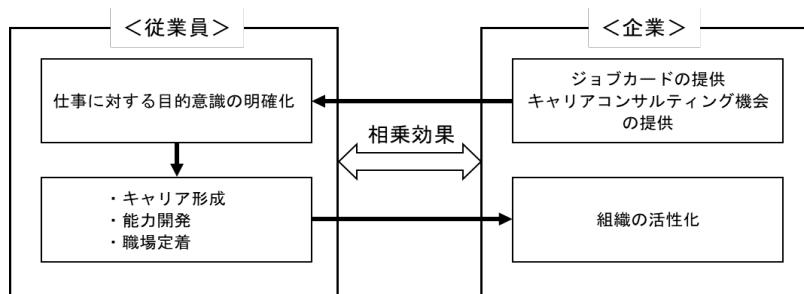
厚生労働省（2018）によると、ジョブ・カードとは、生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」の機能を担うツールとされている。

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。

「作成する過程で自分の職業能力・意識を整理できるキャリア形成支援ツール」として、キャリアの方向性が必ずしも明確になっていない者等に対して、キャリアコンサルティングにおいて活用されることにより、キャリア形成支援効果の向上が期待されている。

また、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込むことが期待される。その効果をモデル化したものが図表4である。

図表4 ジョブ・カードの活用の効果



出所：厚生労働省（2018）より筆者作成

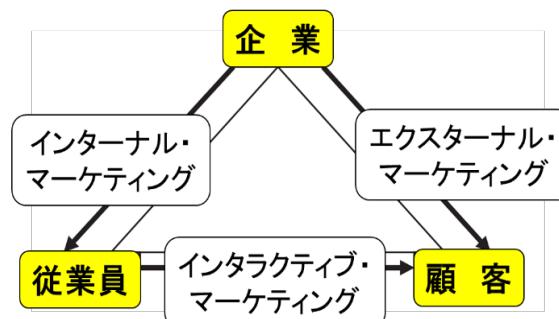
以上がセルフ・キャリアドックの取組みである。次に先行研究について述べる。

3. インターナル・マーケティングに関する先行研究

インターナル・マーケティングとは、内部組織を対象にして、企業が従業員を顧客と捉えておこなうマーケティング・アプローチである。その源流はサービス・マーケティングであり、Grönroosなどの北欧派が1970年代から研究を進めている。北欧では、周辺の国々と密接に関わりながら市場を広げていった経緯もあり、サービス・マーケティングは、商品やサービスを提供して終わりというような一時的な取引ではなく、企業と顧客の間の長期的な信頼関係がマーケティングの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、まずそれを提供する従業員に企業の戦略を伝え、それ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。そのサービスに必要な3つのマーケティングの関係性を示したのがサービス・トライアングル（図表5）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、プロミスを期待通りに顧客へ伝えるための機能がインタラクティブ・マーケティングである。このとき重要なのは、顧客に直接関わる従業員の対応であり、従業員満足度によって、顧客に対するサービスの品質が異なってくる。このインタラクティブ・マーケティングを成功させるために必要な従業員への支援や教育がインターナル・マーケティングということである。

図表5 サービストライアングル



出所：Grönroos（1998）を基に筆者作成

そして Grönroos (2007) は、このインターナル・マーケティングに関する重要な概念として、エンパワリングとイネーブリングを挙げている。従業員のエンパワリングは企業が接客従業員に意思決定をさせて自ら行動する権限を付与することを意味している。エンパワリングの目的は接客従業員やサポート従業員のパフォーマンスを改善することにある。エンパワリングはインターナル・マーケティングのプロセスとして適切に実施されることで、従業員の職務満足度に決定的な影響力を与え、従業員が顧客とのインタラクションをおこなう際のサービスの効果を高める。その結果、企業は顧客に対してのプロミスをより実現できることになり、より高い価値を提供することが期待できる。

イネーブリングの概念はエンパワリングに必要とされる状況を創造するプロセスの一部である。エンパワリング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 はこの中で、サポート体制に必要な3つの支援を挙げている (Grönroos・2007・蒲生訳 2013・p344)。

①情報を提供し、意思決定させること、②適切な意思決定をするための技術や知識を提供すること、③状況の対応に必要なツールを提供することである。

今回の研究では、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談が、従業員のイネーブリングとエンパワリングにどのように作用するのか、また、顧客へのサービスにどう影響していくのかに迫りたい。

また、日本のインターナル・マーケティング研究では、親泊、平敷 (2005) による、ホスピタリティ教育の観点から研究したもの、木村 (2007) による、製造業のマーケティング部門と研究開発部門との調整に関するもの、徐 (2009) による、インターナル・ブランディング活用の視点から捉えたもの、富田 (2010) による、医療機関の組織構造に焦点を当て、医療の質を高める研究をしたもの、柴田 (2014) による、関連性理論と実践コミュニティの視点から研究したもの、中村 (2015) による、従業員満足と組織コミットメントの向上を目的としたもの、などがあるが、従業員に向けての具体的な施策や、キャリアデザインへの追及はまだ十分におこなわれているとは言えない。本研究では、キャリアデザインがインターナル・マーケティングに与える影響について検討したい。

4. 研究方法

4. 1. 調査の概要

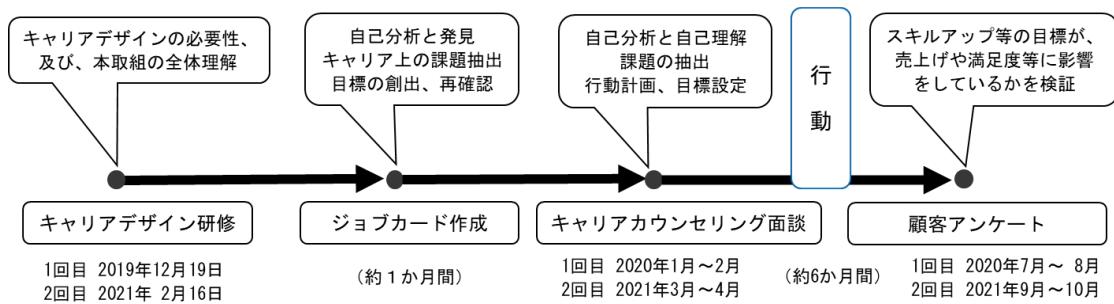
本研究の実例調査では、岡山県倉敷市を中心に34拠点73事業(2020年8月現在)を展開

する従業員約800名の総合ケアサービス企業を対象に、セルフ・キャリアドックを受けた従業員の受講前後での意識の変化について2回に分けて調査を実施する。この企業は、創業者が作業療法士であり、リハビリを中心とした独自の理論で、自立支援型のデイサービスや訪問リハビリを中心とした支援を提供していることで知られている。当該企業はセルフ・キャリアドック制度導入の検討段階で、その手法を使って従業員支援をすることに前向きであり、本調査のための協力を頂くことができた。2回の調査は、2020年1月～8月と2021年3月～10月に分けて実施した。調査期間を2回に分けた事由は新型コロナウイルスの蔓延の影響で面接等が不可能であったことが原因であり、当初計画では期間を分ける予定はなかったものである。調査の前後において、結果に大きな差は見られなかつたため、新型コロナウイルス等の影響等はなかったものと判断して進めた。調査全体の流れは、図表6の通りである。キャリアデザイン研修（1時間）、キャリアコンサルタント面談（約50分）、顧客アンケート調査（約30分）は、国家資格キャリアコンサルタントである筆者の一人が実施した。

なお、キャリア研修については本来、面談対象者のキャリアの段階等に応じた内容が望ましいが、今回の研究は、対象の従業員の状況が異なっているため、本取組みを理解してもらうガイダンス的な内容（図表3で示したもの）を実施した。

また、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、自己理解やキャリア目標の設定が容易になるため、今回の調査では使用することとした。

図表6 調査全体の流れ



出所：筆者作成

4. 2. 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図表7の通りである。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。質問項目については、厚生労働省(2019)「令和元年度能力開発基本調査」で用いられた「キャリアに関する相談の有効性」のアンケート項目を基に作成している。7)～10)については口頭による質問に対し感想を聞き取る形式でデータを収集した。

図表7 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。 2)上司・部下との意思疎通が円滑になった。 3)自己啓発を行うきっかけになった。 ※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) 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。 5)現在の会社で働き続ける意欲が湧いた。 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。 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。 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。 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

4. 3. 調査対象者の属性

本調査は、高齢者のケアや自立を支援する福祉支援サービスを業としている従業員を対象としている。具体的には、介護保険制度を利用して運営しているデイサービスやデイケアなどの施設や病院に所属し、専門技術を用いて自立支援や生活支援をおこなっている、療法士、介護士(ケアスタッフ)25名である。ここには看護師は含まれない。

5. 検証結果

5. 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図表8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なっており、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分かる。

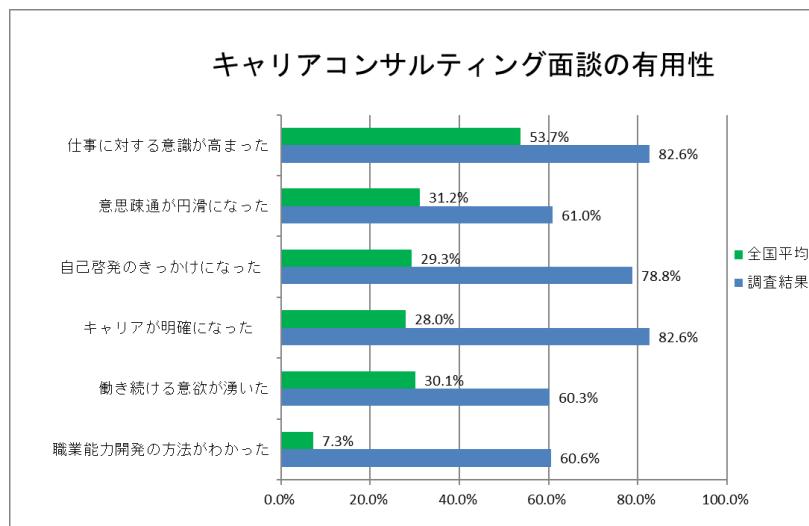
図表8 アンケート項目1)～6)の回答結果

	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	9	11	4	0	1	25
意思疎通が円滑になった	4	11	8	1	1	25
自己啓発のきっかけになった	10	10	4	0	1	25
キャリアが明確になった	6	14	3	1	1	25
働き続ける意欲が湧いた	8	8	7	1	1	25
職業能力開発の方法がわかった	5	11	8	0	1	25
合計	42	65	34	3	6	

出所：筆者作成

また、図表9は、キャリアコンサルティング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。このグラフの上段の帯のデータが政府による全国平均の数値であり、下段の帯のデータが今回の調査結果である。この比較から、キャリアコンサルティングによる介護職員への効果については、非常に高かったことが確認できた。

図表9 キャリアコンサルティングの有用性の回答結果



出所：筆者作成

特に、数値に差が顕著である項目は、「職業能力開発の方法が分かった」、「キャリアが明確になった」、「自己啓発のきっかけになった」の3つであった。

この要因として考えられることに、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、「初めて自分の仕事を肯定してもらった。」などの意見があり、このコンサルティング自体が、福祉業界の従業員にとって今までにない機会や体験だった

ことが挙げられる。政府の調査データ側での要因は、調査対象とした企業の面談担当者が、人事部長などであり、必ずしも国家資格を持ったキャリアコンサルタントが面談を実施し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。

5. 2. 職員の意識アンケートの因子の抽出

セルフ・キャリアドック後、職員に変化を与えた意識等についてアンケート調査から得られたデータの因子分析を試みた。因子分析では、因子抽出法として最尤法を用い、回転についてはバリマックスを用いて3つの共通因子を抽出している¹。図表10が因子分析の結果である。因子1は「仕事に対する意識が高まった」「意思疎通が円滑になった」「働き続ける意欲が湧いた」などの因子得点が高く、組織内においての“業務”に向かう意識や関りを感じる因子として「業務意欲」と名付けた。また、因子2は「自己啓発のきっかけになった」「キャリアが明確になった」の因子得点が高く、自己理解が進んだり、今後の目標が見つかる因子として「成長意欲」と名付けた。また、因子3は「職業能力開発の方法がわかった」の因子得点が高いため、「能力開発」と名付けた。

図表10 キャリアコンサルティング面談後の因子分析の結果

	業務意欲	成長意欲	能力開発
	因子1	因子2	因子3
仕事に対する意識が高まった	0.839	0.374	0.38
意思疎通が円滑になった	0.728	0.229	0.321
自己啓発のきっかけになった	0.19	0.947	0.248
キャリアが明確になった	0.387	0.791	0.054
働き続ける意欲が湧いた	0.891	0.304	0.194
職業能力開発の方法がわかった	0.581	0.22	0.738
累積寄与度	0.425	0.735	0.884

出所：筆者作成

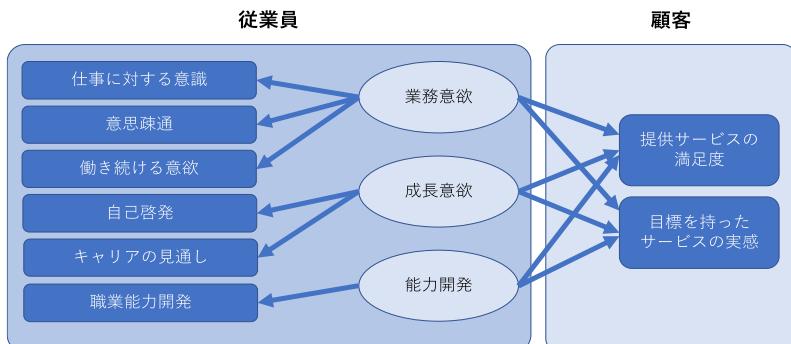
5. 3. 分析の結果と構造モデル化

前節のセルフ・キャリアドックを受けた従業員の意識を因子分析した結果、「業務意欲」「成長意欲」「能力開発」の3つの因子が抽出できた。さらに本研究では従業員の意

¹ 因子分析では、因子抽出の手法が複数あるが、ここでは分析の厳密性の高さ(小田 2010)から最尤法を用いる。また抽出した因子の解釈を容易にするために分析結果を回転させるが、今回は因子の分散が最大となるような直行回転であるバリマックス回転を用いている。

欲・能力の向上を表すこれらの変数が、顧客側にどのように影響するのか、満足度への影響と目標を持ったサービスの実感が反映されているかについての分析をおこなった。顧客への影響までの分析を構造モデル化したものが図表1-1である。

図表1-1 従業員の意識と顧客への影響の構造



出所：筆者作成

5. 4. 職員の意識アンケートと顧客満足度の関係性モデル

本節では、前節までで分析をおこない、構造モデルを提示した職員の意識と顧客満足度の関係性についての分析をおこなう。具体的には、因子分析によって抽出された「業務意欲」「成長意欲」「能力開発」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の追加実施をおこなっている。

顧客へのアンケートは、従業員との面談後6か月を経過した時期に実施した。従業員に依頼して、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67名から回答を得ることができた。質問内容は図表1-2のとおりである。

職員の意識と顧客満足度の関係性の分析にあたり、アンケート項目の③⑤、の「担当スタッフのサービスに対する満足度」と「目標を持ったサービスの実感」の2つの項目を目的変数とし、職員の意識に関する3つの因子、職員の在職期間、職員の性別・年齢、職位、顧客の性別・年齢、顧客と担当職員の年齢差を説明変数とした重回帰分析を実施した。重回帰においてはステップワイズ法²によって変数選択をおこなっている。

²ステップワイズ法とは、変数増減法ともよばれ説明変数を増減させながら変数選択をおこない有効な回帰モデルを作成する手法である。今回の分析のように目的変数に対して、どのような変数が影響を与えるかを分析する際に有効な変数選択法(小田 2007)である。

図表 1 2 顧客アンケート項目

Q 顧客満足度に対するアンケートにお答えください。
①、性別：男性、女性
②、年齢：40代、50代、60代、70代、80代、90代、その他（　　代）
③、担当スタッフのサービスに対する満足度を教えてください。（5段階評価） (満足している — 5. 4. 3. 2. 1. — 満足していない)
④、③で回答した理由について具体的にお書きください。（自由記入）
⑤担当スタッフはこの半年間（インタビュー項目10）を意識して業務を行っています。 それがサービスに反映していると感じますか？（5段階評価） (そう思う — 5. 4. 3. 2. 1. — そう思わない)
⑥、⑤で回答した理由について具体的にお書きください。（自由記入）

出所：筆者作成

担当スタッフのサービスに対する満足度を目的変数とする重回帰分析の結果が図表 1 3 である。決定係数 0.36、回帰式の p 値 0.0007 であり、ある程度精度のある結果となつた。

図表 1 3 重回帰分析：担当スタッフのサービスに対する満足度
目的変数：担当スタッフのサービスに対する満足度

決定係数(R 二乗値) : 0.3612 自由度調整済み決定係数 : 0.2784 回帰式の p 値 : 0.0007

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
(切片)	6.49789	0.54200	11.989	0.000000 ***
利用者年齢	-0.08163	0.01890	-4.320	0.000067 ***
在職期間	0.11902	0.03119	3.816	0.000351 ***
業務意欲	-0.44096	0.10613	-4.155	0.000117 ***
成長意欲	0.49473	0.10392	4.761	0.000015 ***
能力開発	-0.12732	0.08235	-1.546	0.127922
年齢差	0.08561	0.01877	4.560	0.000030 ***
リーダー	-0.38115	0.16238	-2.347	0.022609 *

***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, .: $p < 0.1$

出所：筆者作成

この分析では「担当スタッフのサービスに対する満足度」に関連する因子として、「業務意欲」「成長意欲」が挙げられることが分かった。成長意欲が高い従業員ほど顧客の満足度が高くなる関係性にある。しかし同時に、業務意欲が高い従業員ほど顧客の満足度が低くなるという結果となっている。その他の属性では、顧客年齢が若いほど、年齢差

が大きいほど顧客の満足度が高いという結果が明らかになった。

以上から、成長意欲がより高く、業務意欲がより低い従業員が、顧客満足度の高い業務ができていることが分かった。

続いて分析した「目標を持ったサービスの実感」を目的変数とする重回帰分析の結果が図表14である。決定係数 0.52 であり、精度の高い結果が得られた。「目標を持ったサービスの実感」に関連する因子としては「能力開発」が 5%有意で影響していることが分かった。これより能力開発をおこなう従業員ほど、顧客は目標を持ったサービスを実感することがわかる。また属性情報では、顧客の年齢が若いほど、年齢差が大きいほど、従業員の目標を持ったサービスを顧客が実感できていることがわかった。

図表14 重回帰分析：目標を持ったサービスの実感

目的変数：目標を持ったサービスの実感

決定係数(R 二乗値) : 0.5224 自由度調整済み決定係数 : 0.450 回帰式の p 値 : 0.0000

	係数推定値	標準誤差	t値	p値
(切片)	8.35625	1.19317	7.003	0.000000 ***
利用者性別	0.47836	0.31703	1.509	0.137270
利用者年齢	-0.20236	0.04407	-4.592	0.000027 ***
在職期間	0.21413	0.07766	2.757	0.007970 **
業務意欲	-0.41416	0.23037	-1.798	0.077900 .
成長意欲	0.37660	0.21524	1.750	0.085970 .
能力開発	0.36778	0.16841	2.184	0.033420 *
年齢差	0.20092	0.04434	4.531	0.000034 ***
管理職	0.70300	0.42058	1.672	0.100520

***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, .: $p < 0.1$

出所：筆者作成

アンケートの調査結果では、「担当スタッフのサービスに対する満足度」に関連する数値として、「業務意欲」が高い従業員ほど顧客満足が低くなるという結果が得られた。これは、アンケート項目の質問の文面の解釈を利用者によっては当初の想定とは異なる捉え方をしてしまい、「以前からそのようなサービスを受けているので変化を感じない」という風に捉えて回答したことが考えられる。この解釈であれば、肯定的な意見が否定的な見解となる可能性がある。

5. 5. セルフ・キャリアドックのインターナル・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。先行研究で述べたインターナル・マーケティングの重要な概念としてエンパワリングとイネーブリングがある。この2つの概念に注目してセルフ・キャリアドックがインターナル・マーケティングとして効果を発揮しているかを考察する（図表15）。考察では、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おこなう。

図表15 インターナル・マーケティングの中心概念とセルフ・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
イネーブリング① (マネジメントサポート)	あるといえる	「後押しをしてくれた」などの回答
イネーブリング② (知識サポート)	間接的にあるといえる	「将来のビジョンを示してくれた」などの回答
イネーブリング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

（1）エンパワリング（意思決定の機会）

組織が、制度としてセルフ・キャリアドックを実施し、従業員にその機会を提供していること自体がこれに当たる。インタラクティブ・マーケティングの現場ではないものの「意思決定の機会の創出」と言えよう。

（2）イネーブリング①（マネジメントサポート）

キャリアコンサルティング面談により、キャリアコンサルタントが状況に応じて、従業員のキャリア上の問題解決に関わり、専門的な知識と技術を用いて、意思決定を促すことがこれに当たる。インタビューの定性データにて、「今まで自分を振り返って考える機会がなかったのでとてもよかったです。」（6名）、「ジョブ・カード作成により、経験を言語化することにより整理できた。」（2名）「目標が明確になった。」（1名）などの回答がその効果であると言える。

（3）イネーブリング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、キャリアコンサルティング面談により、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、将来どのように行動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、「キャリア

ビジョンが明確になった。」（5名）、「自分の強みがわかった。」（3名）、「キャリアデザインの考え方方がわかった。」（2名）などの回答がその効果であると言える。

（4）イネーブリング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を直接行うことはないが、キャリアコンサルティング面談により、従業員が技術的なスキルアップなどについて、将来どのように行動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、「部下育成の目標が生まれた」（4名）、「資格試験に挑戦したい」（2名）、「やりたかった研究を始めた」（1名）などの回答がその効果であると言える。また、今回は未実施であるが、キャリア研修の内容によっては、問題解決や部下育成の指導、面談技術などにおいて、具体的な知識や技術指導が可能ではないかと考える。

6. おわりに

今回の調査では、政府が法制化を進めているセルフ・キャリアドック制度の手法が、介護人材にとってインナーナル・マーケティングとして機能していることが明らかになった。組織が従業員に対してキャリアデザインの機会を提供することにより、従業員の働く意識や、職務へのやりがいが生まれていることを裏付けることができた。また、因子分析によって「業務意欲」や「成長意欲」、「能力開発」といった3つの因子を特定し、顧客サービスとの関連性を示すことができた。そして、インナーナル・マーケティングの重要な概念とされる、エンパワリングとイネーブリングについても、それぞれの効果と可能性を示すことができた。これらは、国内でのインナーナル・マーケティングの研究において今まで触れられることのなかったキャリアデザインの実務面の効果を明らかにすることに貢献したと言える。

本稿を締め括るにあたり今後の課題について述べる。本稿では、福祉業界のスタッフへの実例調査を試みたが、1社のデータしか得ることができなかつた。複数の組織を対象にした調査や他の業界での調査をおこなうことにより、サンプル数を増やして効果の有用性を確認したり、比較データから研究を進めていくことも必要だと考える。

アンケート項目については、顧客側からのフィードバック項目などを加えて、従業員と顧客の間に起こる変化についても考察をおこなっていく必要性を感じた。またキャリアデザインがインナーナル・マーケティングへ与える影響をさらに追及するために、異なる手法を用いた研究の必要性を感じた。これらの問題については今後の研究課題としたい。

参考文献

- 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.)
- 小田利勝 (2007) 「SPSSによる統計解析入門」 プレアデス出版.
- 親泊政子、平敷徹男 (2005) 「インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育」 『琉球大学経済研究』 No. 69, 3月, pp91-160.
- 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.
- 柴田仁夫 (2014) 「実践の場における経営理念の浸透－関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察」, 埼玉大学大学院経済科学研究科, 博士論文
- 徐誠敏 (2009) 「インターナル・ブランディング」 の戦略的活用に関する研究—企業ブランドの形成・定着を中心として」 『大学院研究年報（中央大学）』 第38号. pp21-38.
- 畠田健司 (2010) 「医療の質を高めるインターナル・マーケティング」, 『同志社商学』 研究商学部創立60周年記念号. pp292-307.
- 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。

報告書

- 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～」
- 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、企業の成長へつなげるために～」
- 厚生労働省 (2018) 「ジョブ・カード作成マニュアル」

- 厚生労働省（2019）「令和元年度能力開発基本調査」
- 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」
- 内閣府（2021）「令和3年度版高齢社会白書」