

## 【第10回】70歳まで働くリカレント教育の実施

厚生労働省は45歳以上の中高年の会社員に特化したリカレント教育(社会人の学び直し)の講座を2020年度に予算化をしてスタートをする。希望する高齢者が70歳まで働けるようにするとの政府方針を受け、中高年層に長く働き続けるための準備を促すのが狙いである。社内で教育メニューを構築することが難しい中小企業の社員を対象に、70歳雇用延長に対応して、希望する高齢者が70歳まで働けるようにするとの政府方針を受けての施策である。<sup>\*1</sup>リカレント教育の必要性は産業を問わずとりたいが、病院介護施設では超人手不足であり職種を問わず売り手市場である。従って医療、介護系職員にリカレント教育の必要性を論じても皆「私達は関係ないよ…」といった顔をする。

医療、介護産業ほど日々新たな学び直しは必要と思うのだが、何時でも、何歳になっても、どこでも働けるということなのだろう。医療、介護は数合わせの経営と揶揄されている。世はデジタル改革が人事にも迫ってきたが医療、介護産業においても他人事ではなくなっていることに気づいて欲しい。

筆者の病院コンサル先でも従来見えなかった看護師「評価」の可視化をAIによって可能にしている。AIやセンサーを中心とするデジタルテクノロジーの進展は師長や中高年の看護師にとって能力の限界を超える問題点が見えてきている。人事課ではAIを活用し今まで見えなかった現場看護師や介護士の働き情報を一瞬にして把握できるようになっている。従来は現場管理者任せにしていた人事考課や管理のあり方なども事実に基づいた正確な働き情報を人事課が直に集約できるようになってきている。

人事業務の「現場への分業」から「データの集中管理」への流れは人事やマネジメントのあり方に大きな変化をもたらしている。従来見えなかった各職員の行動や

仕事振り、また成果をトップマネジメントが一瞬にして直に見ることができ、現場管理者がつけた人事考課の信頼性をチェックできるようになり師長も穏やかではいられない。AIの進展によって管理者が知らない職員個々人の行動や特徴をより速く詳細に把握する事が可能になり、「個別管理」の流れが急速に進んでいる。

※1) 厚生労働省「人生100年時代」に向けて  
(<https://www.mhlw.go.jp/content>)

### I 主体的なキャリア形成を

AIの進展によって仕事の質が大きく変化しつつあり、サラリーマンは自分のキャリアを他人任せにしておく事はできなくなった。新たなステージで求められる能力やスキルを身につけておかなければ70歳、75歳までの二毛作、三毛作は難しいだろう。現役で働くということはいくつになっても、キャリアの選択や必要に応じたキャリアチェンジを自ら行い、新たなステージが求める職業能力を身につける努力が必要である。中高年者になると人により仕事の質に大きな格差が生じる。現在の私は過去の積み重ねの結果であるからだ。

しかし病院、介護施設の職員にはキャリア形成の必要性について説いても他人ごとには感じていない職員が多い。職員は職種別の有資格者であり、職種で定められた一本道である。それゆえキャリアパスとかキャリアチェンジと言われてもなにかピンとこないようだ。

医療業界ほど日進月歩の変化が激しい産業なのだが…。問題なのは特に急性期病院に働く看護師、医療技術者の中には先端医療機器を使えない、必要な看護手技が未習熟の看護師もいると言う。ベテラン看護師だからこそリカレント教育が必要なのだが---

## Ⅱ AIの進化、AIと人事業務の変化

AIを活用した人事のデジタル化が進むと人事の各種業務、採用、人材育成、昇格、昇進、配置、賃金等は大きく効率化できることは明らかになっている。筆者の病院コンサル先でも試行確認済みである。

AIの限界は「現状は可視化できる」が、これからどうすると言った「将来構想」を描くことや、AIで可視化したデータを経営にどう活かして使うか、経営への創造的な提案は今のところ人間にしかできないという。これからどうしたら良いのか、これから先を考えるのが人間の仕事として残るといふ。しかし、いままで決まった定型業務しかやってこなかったベテラン社員にいきなり「考えて創造的な提案をして…」と言ってもそれはできない相談である。

中高年社員は、いま、産業を問わず、自分のキャリアは何か、70歳、75歳までこのキャリアで生き抜けるのかを立ち止まって考える時期に来ているように思う。50歳になってからではしんどいので早め、早めの行動が必要のように思う。

## Ⅲ 自己負担でスキルアップは4割

それでは、働く本人の意識や組織の支援はどうなっているのだろうか、人材サービスのランスタッドが調査をした結果によると世界33カ国の中で、日本の労働者の再教育、スキルアップの支援は世界的に見て遅れており最下位である。<sup>※2</sup> 雇用主が費用を負担していると回答をしたグローバル平均値で見ると、1位はインド85%、2位は中国82%、3位はルクセンブルクで80%であった。日本は41%で最下位33位である。調査内容を見ると

■雇用主から何らかのスキルアップの支援がある。(日本平均41.2%、グローバル平均66%)

■スキルアップのために自己負担で実施しようと思っていることがある。(日本平均42.2%、グローバル平均67.7%)となっている。

一方、スキルアップをしなければならないという意識については

■日本の労働者の83.7%の人が「時代遅れにならないためにスキルアップが必要と回答をしている。(グローバル平均72.1%)」しかし、自己負担での実施意欲

はグローバルでは最下位の結果になっており、意識はしていても自己負担までしてキャリアアップをしようとは考えていないということなのか。一方、勤務先の支援も日本はグローバルでの比較で最下位にある。特に女性への支援はグローバルの中でも極端に低く最下位になっている。

以上からキャリアアップの必要性については多くのサラリーマンがこのままではいけないと感じているようだが自己負担でキャリアアップを実施しようと思う人は少なく、日本では、まだまだ自分の大切な職業生活(キャリア)を他人(組織)任せにしている人が多いと言っている。

政府が音頭を取る生涯現役制度も全て人任せでは実行はむずかしい。

※2) ランスタッド・ワークモニター「勤務先からのスキルアップ支援や自己負担による実施率は最下位」(<https://www.randstad.co.jp>)ワークトレンド360、2019年11月24日

### 齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター  
代表取締役  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
博士(経済学)



筆者:齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:最新版「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著)「職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト」以上(中央経済社)「加点主義人事制度の設計と運用」(同友館)ほか多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は  
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする  
「日本病院人事開発研究所」  
〒248-0001 鎌倉市十二所218  
TEL 0467-22-2591 FAX 0467-25-5355  
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp  
<http://www.jinjitestingkanri.sakura.ne.jp/>