

高齢者介護事業における生産性向上の視点

— 介護労働の特性に着目して —

菅野 雅子

I. はじめに

介護需要の増大と介護人材不足などを背景に、2024年度の介護報酬改定において、介護における生産性向上の必要性が強く打ち出された(厚生労働省, 2023;2024)。具体的には、生産性向上の取組みに対する加算の創設¹や、処遇改善加算の算定要件となる職場環境等要件において生産性向上のための業務改善の取組みが必須となる²など、介護事業所の生産性向上の取組みに対するインセンティブが強化された。政府が誘導する方向性としては、生産性向上を業務改善の取組みと位置づけて、現場における業務改善やICT・介護ロボットなどテクノロジー導入を強力に推し進めるというものである(厚生労働省HP)。これを受けて、介護事業所は生産性向上のための業務改善に本腰を入れて取り組む必要が出てきた。

このように介護の生産性向上の取組みが急務でありながら、それについて検討した研究は極めて少ない。製造業や一般のサービス業で蓄積された知見は多くあるが、それを介護分野にそのまま持ち込むだけでなく、その労働特性に鑑みて考慮すべき点もあると考えられる。後述するが、介護労働は製造業はもちろん、一般のサービス業とも異なる特性を有しているからである(田尾, 2001; 菅野, 2020)。そこで本稿では「介護労働の特性を踏まえると、生産性向上のためにどのような点を考慮する必要があるだろうか」という問いを立て、介護労働の特性に関連する先行研究の整理を行い、考慮すべき視点を検討する。その上で、政府の示すように業務改善の取組みを成果に結びつけるためには、「人材の質向上」(人材開発)と「人と人の関係性の質向上」(組織開発)をトータルに進めていくことが必要とされることを提示する。

II. 介護における生産性向上をめぐる状況

1. 生産性向上とは

まず生産性の概念について確認する。生産性の代表的な定義は、ヨーロッパ生産性本部

- 1 新たに創設された生産性向上推進体制加算の取得には、事業所において生産性向上に取組むための委員会設置、介護ロボットやICT等のテクノロジーの導入、業務改善の取組みによる効果を示すデータの提出など一定のハードルが設けられている(厚生労働省, 2024)。
- 2 2024年度介護報酬改定では、従来の処遇改善加算(介護職員処遇改善加算、介護職員等特定処遇改善加算、介護職員等ベースアップ等支援加算)が統合され、4段階の「介護職員等処遇改善加算」が創設された。これに合わせて、加算取得の要件の1つである職場環境等要件が改定され、「生産性向上のための業務改善」への取組みが大きく要請されるものとなった。取組みの項目数が増え、必須項目も設定されている。

による「生産性とは、生産諸要素の有効利用の度合いである」というものである（日本生産性本部HP）。生産要素（生産に必要な機械設備、土地、建物、エネルギー、原材料、人員など）を投入することによって得られる産出物の相対的な割合のことで、式で表すと「生産性＝産出（output）／投入（input）」となる。生産性は企業がいかに効率的に経営資源を活用できているかを表しており、国や企業の経済的豊かさを示す指標である。

一方で我々が留意しなければならないのは、生産性の高さが必ずしも労働生活の質、顧客満足、社会・環境との調和を保障するものではない、ということである（経営学史学会監修・信夫編著、2022）。このことは、飛躍的な生産性向上を実現した歴史的事象をみても自明のことである。例えば、徹底した仕事の分業・単純化を進めるテイラーの科学的管理法、フォードの大量生産システムなどが、企業経営の発展と豊かな社会の実現に寄与する一方で、人間性を阻害すると批判されてきたことや、経済開発優先のつけとして環境破壊や人権問題などを引き起こされていることなどがあげられる。介護分野の生産性向上の取組みにおいても、労働生活の質、顧客満足、社会・環境との調和、そのどれも損なうものであってはならないことは言うまでもない。働く人（ミクロ）、企業経営（メゾ）、そして地域社会全体（マクロ）それぞれが“三方良し”の状態を目指す必要があることを前提として確認しておきたい（経営学史学会監修・信夫編著、2022）。

2. 介護における生産性向上の必要性、および政府の示す方向性

次に、介護分野において生産性向上が強く求められるようになった経緯・背景を簡単に整理しておく。先述のとおり介護需要の増大と介護人材不足等を背景に、将来にわたり安定的な介護サービスの提供体制を確保していくための施策の1つとして、2018年厚生労働省は業務の負担軽減と質の高いケアを実現することを目的とした「介護現場革新会議」を発足させた。同会議において2019年に「介護現場革新会議基本方針」が公表されている（厚生労働省、2019）。そこで示された方向性が、①人手不足の中でも介護サービスの質の維持・向上を実現するマネジメントモデルの構築、②ロボット・センサー・ICTの活用、③介護業界のイメージ改善と人材確保の3点である。こうした流れを受けて、2024年度の介護報酬改定では、個々の介護事業所において生産性向上の取組みへのインセンティブが制度の中に組み込まれる形となった。

政府の基本的な考え方は、生産性向上の上位目的は「介護サービスの質の向上」と「人材の定着・確保」である。生産性向上の方法は「業務改善」であり、業務改善に取り組む意義は「人材育成」「チームケアの質の向上」「情報共有の効率化」の3つである。さらに「業務改善を進めて得られた余剰を、人材育成やケアの質向上につなげる」という、生産性向上の成果配分の考え方が示されている（厚生労働省HP）。業務改善の進め方としては、次の7つの視点が示されている。すなわち①職場環境の整備（5S）、②業務の明確化と役割分担、③手順書の作成、④記録・報告様式の工夫、⑤情報共有の工夫、⑥OJTの仕組みづくり、⑦理念・行動方針の徹底の7つである。現場のニーズや状況に合ったものにするためにも、こうした取組みを現場中心で行う必要も示されている（厚生労働省、2021）。

こうした現場レベルの「改善」の取組みは高度成長期の日本企業の発展の一要因になってきたことは事実であり（熊沢、1980a）、介護事業所においても効率化や働きやすさ向上

につながる重要な視点であると言えよう。一方で、「改善」のような小集団活動は労働強化を促進しているとの指摘（熊沢, 1980ab）や、続けるうちに形骸化・マンネリ化してくるといった指摘もある（小川, 2020）。介護事業所においても、リソースの制約、技術的な限界、文化的な抵抗など様々な難しさが想定され、こうした改善活動がうまく進み成果を上げることができるのかという疑問が生じる。

3. 介護現場における生産性向上の現状と先進事例の特徴

それでは、介護現場における業務改善やICT・ロボット等テクノロジーの活用はどの程度進んでいるのであろうか。ここでは厚生労働省老人保健健康増進等事業『介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究報告書』（日本総合研究所, 2024）³よりその現状を確認しておく。まず生産性向上の個別的な取組みの実施率については、第1位：記録・報告様式の活用（79.5%）、第2位：ICT機器・ソフトウェアの導入（77.7%）、第3位：介護福祉機器・介護ロボット（身体的負担を直接的に軽減する機器）の導入（63.4%）、第4位：介護助手等の活用（55.2%）、第5位：業務委託（アウトソーシング）の活用（48.2%）、第6位：介護ロボット（ソフトウェアを組み合わせた機器）の導入（38.1%）であった。同報告書において、生産性向上の取組みと財務指標との関係性については明瞭な傾向が見られなかったものの、取組みの数が多いほどチームワークやコミュニケーションなど組織運営面の効果を実感する割合が高く、また離職率改善等の傾向が見られ、幅広く取組むことの重要性が示唆されている。

また同報告書の事業所ヒアリング調査の結果、生産性向上の取組みを通じて経営的効果を創出している事業所の特徴として、「サービスの質向上のために、まずは職員の働きやすさを向上させる／職員満足度を高める」という考え方があり、経営層がビジョンを掲げ、経営課題や目的意識を現場に浸透させることを意識しているとしている。これは従業員満足が顧客満足度を高め、結果的に収益性を高めることになるという「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方に共通すると説明している。また、人材育成やリスクマネジメント等経営的な取組みの数が多いほど生産性向上の取組みが多いことが示されており、これは、経営的な効果を創出する戦略と、幅広い要素を含む人事戦略・施策のそれぞれを実践することが求められる「人的資本経営」の考え方と共通すると説明している。

以上を要約すると、生産性向上の取組みを経営効果につなげている事業所では、業務改善のみに力を入れているわけではなく、職員満足度を高める施策を幅広く実施するとともに、人材をコストではなく資本として捉え積極的な投資を行っているということになる。この示唆は重要である。同報告書の示唆も踏まえて、本稿では介護労働の特性から理論的に生産性向上の視点を検討していきたい。

Ⅲ. 介護労働の特性からみた生産性向上の視点

先述のとおり、介護事業における生産性向上は製造業や一般のサービス業で蓄積された知見を参考にできる部分はありながらも、介護特有の特性に鑑みて検討することが必要だ

3 サンプル数は696（入居・居住系560，通所系64，訪問系72）。10,000件配布，回収率7.0%。

と考えられる。介護労働のマネジメントは、ヒューマンサービス特有の困難性を抱えており、民間の企業モデルを適用しにくいいため、その特性を考えながら独自に検討することが必要とされているからである(田尾, 2001)。本章では、介護労働がヒューマンサービスであることに加えて、肉体労働、感情労働、知識労働というタイプの異なる労働特性を同時に有しているという点に着目して、生産性向上の視点を検討していく。

1. ヒューマンサービスとしての介護労働

(1) ヒューマンサービスとは

ヒューマンサービス (human service) とは、人が人に直接働きかけ、人の健康や福祉に関わる職業で、医療、看護、保健、福祉、教育などのサービスであり、一般のサービスとは異なる特性を有する (Hasenfeld, 1983, 2010)。ヒューマンサービスを支える技術の重要な特徴は、不確実性である。不確実性とは、技術適用の成果に対する因果関係の確実性と予測可能性を欠いていることである (Hasenfeld, 2010)。人間という“生もの”を直接対象にするため、「これをすれば、こうなる」という因果関係の確実性が極めて低いのである。そうした不確かさを持つヒューマンサービス技術は、そのための教育や訓練を受けていない人には不可能であり、専門性が必要となる (田尾, 2001)。形式知化しやすい知識・技術スキルに加えて、経験により獲得する暗黙知や実践知が重要であり、経験に裏打ちされた勘や度胸のようなものも重要になる。さらに人が人に働きかけるサービスであるため、サービスを提供する人たちの意欲や熱意、誠意や信頼がそのままサービスの質と量に関わってくるという面もある (田尾, 2001)。

またヒューマンサービス組織は、人と人の相互作用で成り立つ組織である。サービス提供者同士の人間関係が良好で、円満な期待のネットワークを築くことが必須となる。良好な人間関係やコミュニケーションによる調整が円滑に行われなければ、サービスの質・量の低下を招く(田尾, 2001)。つまり、ヒューマンサービス組織においてサービスの質と量は、サービス提供者の持つ知や意欲・熱意、誠意・信頼、さらに組織内の人間関係や円滑なコミュニケーションなど極めて曖昧で不確かで変動的な要素に支えられているのである。

(2) ヒューマンサービスとしての介護労働の生産性向上の視点

こうしたヒューマンサービスの特性を踏まえると、サービスの量と質を高める方策として、大きくは「人材の質向上」と「人と人の関係性の質向上」の2つが欠かせない要素であると考えられる。前者「人材の質向上」については、介護の場合、まず無資格・未経験の未熟練労働者の戦力化が求められよう。介護業界の平均離職率は低下してきているものの、早期離職は引き続きの課題となっている(介護労働安定センター, 2024a)。未熟練労働者や離職が多い組織・チームはサービスが安定しないため、新規参入者の定着促進および育成は、労働生産性を高める上で重要である。さらにその実践能力を継続的に高めるためには、Schön(1983)が「反省的实践家」という概念を提示したように、現場実践における経験を重視し、リフレクション(省察)を通じて、クライアントが抱える複雑で複合的な問題に立ち向かう姿勢が重要になる。組織支援としては、介護実践のリフレクションを促進するような職場風土や相互コミュニケーションの円滑化が求められる。専門職と

しての成長実感が持てるようになれば、仕事の意義の実感やモチベーション向上にもつながるため（蘇ほか、2006）、ポジティブな職務態度を期待できよう。

後者「人と人の関係性の質向上」については、サービスを提供する職員と利用者、そして職員同士がより良い関係を築くことがあげられる。職員と利用者、職員同士のより良いコミュニケーションによって築かれる信頼関係がなければ、サービスは有効に働かない。それは介護職員の働きがいにも直結する。利用者との肯定的な関係性、および職場の良好な人間関係は、介護職員の大きな内発的動機付け要因になっていると指摘されている（田尾、2001）。職員の内発的動機付けが高まれば、自律的な行動が促進されサービスの質・量の向上が期待できよう。また、不確実性が高い職務であるという点においては、メンバー同士の信頼関係も重要となる（宮垣、2003）。人間は確からしさが低いことは避けたいという心理が働くが、お互いに何でも話し合える、信頼感を共有できる状態であれば、挑戦や試行錯誤への動機も高まる。このように職場のメンバーがお互いのコミュニケーションや人間関係を重視する組織風土は労働生産性を大きく高めると言えるだろう。

2. 肉体労働としての介護労働

(1) 介護労働の肉体的負担

肉体労働（physical labor）とは、身体を使ってする労働である。介護労働は、肉体的負担が高い職業でもある。「介護労働実態調査（労働者調査）」（介護労働安定センター、2024b）によれば、労働条件・仕事の負担に係る労働者の悩みとして、第1位「人手が足りない」（49.9%）、第2位「仕事内容のわりに賃金が低い」（37.5%）に次いで、第3位「身体的負担が大きい（腰痛や体力に不安がある）」（29.3%）となっており、人材不足も重なって日々の多忙さと重労働であることがうかがわれる結果となっている。

具体的な事象でいうと、介護は被介護者の抱きかかえなどの筋骨格系への負担が大きい作業を繰り返すため、腰痛や頸肩腕障害などの作業関連運動器障害の罹患率が高いことが指摘されている。介護職を対象とした種々の調査研究においても、約55～80%の介護職に腰痛の訴えがあると報告されており、腰痛は介護職にとって深刻な問題となっている（労働者健康安全機構、2018）。労働者健康安全機構（2018）が、介護職員と健常ボランティアの心身の健康状態を比較した調査⁴では、年代・性別に関わらず腰痛の訴えが強く、さらに腰椎機能障害、歩行機能障害、社会生活障害障害、心理的障害ほぼすべての項目において介護職員は健常ボランティアと比較して有意に低いことが確認されている。また、介護職員を対象にした別の調査（ユーピーアール、2019）⁵によれば、「腰痛が原因で離職を考えたことがある」とする回答は46.0%となっている。腰痛をはじめとする肉体的負担が、休職や離職につながるリスクは高いことが予想され、生産性を大きく低下させる要因となる。

(2) 介護労働における肉体労働部分の生産性向上の視点

こうした肉体労働的な面での生産性向上の原点は、19～20c初頭の科学的管理法にまで

4 介護施設における20～40歳代の介護職員152名を対象に、アンケート調査、レントゲン検査、MRI検査を実施している。

5 介護事業者経営支援サービス「カイボケ」会員100名を対象に実施。

さかのぼる。テイラーによる科学的管理法は、親方による成り行き管理からの脱却を図り、飛躍的な生産性向上を実現したと言われている。具体的には、徹底した標準化、単純化、専門化を進めると同時に、機械や道具を革新し、熟練者を標準モデルとして未熟練者に熟練の移転を行うべく教育・支援を徹底的に行った（Taylor, 1911, 訳書2009）。

介護労働における肉体労働的な面での生産性向上においても、この考え方は有用である。まず標準化を進めることである。介護労働の技術特性として不確実性があげられ、マニュアル化が難しいことを指摘したが、適切な介助方法や手順などプロセスの標準化は必要である。例えば、正しい介助方法やボディメカニクスを知り適切な動作を心掛けることは腰痛予防につながると指摘されている。さらに未熟練労働者の技能レベルの向上に向けた教育や支援を行うことで、インプットとしての人材の標準化を進めることにもつながる。

もう1つは機械や道具の革新である。肉体的負担の軽減につながるよう腰痛予防ベルトやリフト等の福祉用具など従来推奨されているものだけでなく、アシストスーツや介護ロボットなどテクノロジーの活用を積極的に検討していく意義は大きい。このように肉体的負担軽減については、政府の示す業務改善の方向性に合致することがわかる。肉体的負担が軽減されることにより、3K（きつい、汚い、危険）と言われるような職場環境が大きく改善され、アウトプットとしての労働生産性は大きく向上する可能性がある。

3. 感情労働としての介護労働

(1) 感情労働とは

介護は複雑で高度な感情労働（emotional labor）であるとされる。感情労働とは社会学者Hochschild(1983)による客室乗務員の研究から提唱された概念で、「職務内容の一部として求められている適切な感情状態や感情表現を作り出すためになされる感情管理」と定義されている。感情労働の特徴として、①対面あるいは声による顧客との接触が不可欠、②従事者は、他人の中に何らかの感情変化（感謝の念や恐怖心など）を引き起こさなければならない、③雇用者は、研修や管理体制を通じて労働者の感情活動のある程度支配する、の3点をあげている。客室乗務員以外に外交官、ウェイター、秘書、看護師などをあげている（Hochschild, 1983）。感情労働には、個々人の技術スキル・対人スキルに加えて、感情という、同一人物であっても時と場合、相手によって変動が大きい要素もサービス品質に組み込まれていると言える。

介護分野における感情労働研究は多く蓄積されており、感情労働には肯定的・否定的両方の側面が指摘されている。否定的な影響を捉えようとする研究においては、介護職員が自律的に感情管理を行うことにより、ストレスやバーンアウトを誘発することが示唆されている（長谷川, 2008；二木, 2010）。その一方で、感情労働の遂行は、労働者に楽しさ、喜び、新鮮で刺激的な経験、感情的開放感などをもたらすことによって、大きな職務満足を生むことも示唆されている（鈴木, 2006）。このように感情労働としての介護労働は、ストレスと満足が隣り合わせになっており、状況によって大きく生産性が異なることが推察できる。

(2) 感情労働としての介護労働の生産性向上の視点

介護において複雑かつ高度な感情労働がサービスの継続的な運営に重要な役割を果たしているにも関わらず、組織的支援体制が未整備であると指摘されている（陳，2023）。感情労働に対する組織的支援を検討するこれまでの研究では、仕事の自律性（Morris & Feldman, 1996）、ソーシャルサポート（Grandey, 2000）、感情管理の教育（古市，2017）などの重要性が指摘されている。

仕事の自律性は、従業員の感情コントロールプロセスでのストレスを減らすことができる（Morris & Feldman, 1996）。従業員は、自分の仕事をコントロールする程度が強いほど、感情不協和と感情消耗に対する体験が少なくなり、仕事満足度が高くなることが明らかにされている。また組織の上司と同僚によるソーシャルサポートは、従業員が感情不協和を経験する程度を減らすことができる（Grandey, 2000）。ソーシャルサポートは、ストレスを緩和し仕事満足度を高める。さらに介護労働において感情労働を学習ストレス対処法を学ぶことの重要性が指摘されている（古市，2017）。

こうした組織的支援を通じて、感情労働に伴うストレスが緩和されるとともに、利用者との良好な関係性構築を通じた満足や達成感を実感することができ、労働生産性が高くなると考えられる。また昨今、利用者・家族の過剰な要求やハラスメントが問題視されているが、そうした事象に対しては組織として従業員を守ることも重要な対策となる。そのような組織支援が整備されないと、職員は感情労働によるストレスにさらされ生産性の低下は免れないと考えられる。

4. 知識労働としての介護労働

(1) 知識労働とは

介護は専門職による知識労働（knowledge work）である。知識労働とは、自らの頭脳や知的能力を用いて、新たな知識やアイデア、情報などを生み出す業務である。この概念を最初に提示したのはDrucker（1968，訳書2007）であると言われている。Drucker（2000）は、知識労働の生産性の焦点は仕事の「成果」に合わせなければならないとした上で、知識労働には大きく分けて3種類があるとした。1つ目は仕事の成果が質に決定づけられる知識労働で、例として研究所の仕事、医師の診断、放送や雑誌の編集などをあげている。2つ目は質と量とともに成果とすべき知識労働で、例としてデパートの店員、医療技師、看護人などをあげている。3つ目は質の担保を前提に量が成果となる知識労働で、肉体労働と同種のものであるとし、例として病院のベッドメイキングをあげている。

介護は2つ目の質と量とともに成果とすべき知識労働と位置づけられよう。ただし、間接業務や周辺業務など3つ目の質の担保を前提に量が成果となる業務もある。前者は非定型的で創造性・専門性が必要とされるもので、生産性（効率性）を測りにくい（経営学史学会監修・信夫編著，2022）。投入（労働時間、人件費）は算出しやすいが、産出を何でどう測るか特定が難しいことや、短期的な成果と中長期的な成果など期間の設定が難しいことが指摘されている。後者は定型的で質の確保を前提とした効率化が求められ、ムリ・ムラ・ムダの排除、自動化・プログラム化といったテクノロジー導入など、これまで製造業や一般のサービス業で蓄積されてきたノウハウが役立つ領域と言えよう。政府が示す業

務改善と合致する領域であることがわかる。

(2) 介護における非定型的・専門的知識労働の生産性向上の視点

それでは、非定型的な知識労働の生産性はどのように測り、どのように高めていけば良いのだろうか。そのヒントとして、経営学史学会監修・信夫編著(2022)は「効率性」の前提として「有効性」を高めるという考え方を提示している。「有効性」とは、職場での日々の行動、経験、コミュニケーションなどが、知識創造に結びつくような状態に保たれていることで、そうした質的な要件の充足度を指す。例えば、創造性の高さ、情報交換度、モラル、業務上の事故、欠勤、離職率などが指標にあげられている。有効性が高まれば、結果として効率性につながるという考え方である。こうした指標に影響を及ぼす要因として、個人的要因(例えば専門知識、挑戦意欲、自律性など)、組織的要因(例えば能力開発制度の充実、権限移譲、コミュニケーション促進、組織内の信頼関係など)があげられている。

上述した考え方は介護分野においても参考になる。これまで介護分野において離職防止、ストレス抑制、職務満足や動機付け、能力向上などに関する研究など多くの蓄積があり、そうした研究の示唆が役立つ。例えば、介護職員の意欲と成長につながるマネジメントを検討した菅野(2020)は、権限委譲により現場の自律性を重視するとともに、新たなことへの挑戦を促進するような対話が交わされる職場が、介護職員の意欲にも能力向上にも寄与することを明らかにしている。また、介護職員のワーク・エンゲイジメントを検討した研究も注目される。ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連したポジティブで充実した心の状態で、活力、熱意、没頭の3つの要素に特徴づけられる(Schaufeli, 2013)。ワーク・エンゲイジメントが高いと、業績向上、離職率低下、仕事のミスや事故の削減、良好な健康状態などに関連することが確認されており、ストレス緩和やポジティブな心理状態を築くことで、サービスの質・量を高めることができると考えられる。これまでの研究で、仕事の統制感や役割が明確であることが介護職員のワーク・エンゲイジメントの上昇に影響することや、仕事の量的・質的負荷が情緒的消耗感を高めワーク・エンゲイジメントの低下に影響することが明らかになっている(畦地ほか, 2020)。また、ワーク・エンゲイジメントと職場環境の関連要因を検討した研究では、事業場レベルの仕事の資源としてワーク・セルフ・バランス(仕事でエネルギーをもらうことで、自分の生活がさらに充実している)、役割の明確さ、ならびに作業レベルの仕事の資源として成長の機会、仕事の意義、仕事の適性に有意な影響が示されている(小野内, 2019)。つまり日常の介護業務において、専門職としての自己成長や仕事の意義を感じることができるよう職場環境作りが求められると言える。逆に言えば、「有効性」が低い状態では、体調不良・メンタル不調、欠勤、休職・離職、事故やミスの増加など生産性を大きく低下させる状況を生み出すと考えられる。

なお、非定型的・専門的知識労働の領域においては、意思決定を支援する情報管理システムやAIの活用が飛躍的に生産性を高めることが予想される。例えばAIが、クライアントをめぐる複雑な状況を瞬時に分析し、ケア方法に関する適切な選択肢を生成することが可能になる。ただしそうだったとしても、最終的に意思決定するのは人間である。人間が適切な判断を行うためにも、専門性を高めることがますます重要になると言えよう。

Ⅳ. 企業成果を生み出すメカニズムに関する理論

第Ⅲ章では、介護労働の特性からみた生産性向上の視点を個別に検討してきた。本章では、それらを企業成果に結びつけるための考え方を示唆する理論として、バランス・スコアカード (balanced scorecard, 以下BSC)、サービス・プロフィット・チェーン (service-profit chain, 以下SPC)、人的資本理論 (human capital theory, HCI) について触れる。

1. バランス・スコアカード (BSC)

BSCはロバート・キャプラン (会計学者) とデビッド・ノートン (コンサルタント会社社長) が1992年に提案した経営管理手法である (Kaplan & Norton, 1992)。彼らは、それまでの業績評価は財務面 (ROEなど) に偏りがちで、短期的思考に陥ってしまう弊害に対して、問題意識を持っていた。そうした中、企業業績を「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」という4つの視点で幅広く定義し、それらのバランスを保ちながら、企業の財務業績を中長期的に実現するという考え方を提示した。4つの視点は並列ではなく、因果関係があると仮定している (Kaplan & Norton, 1996, 訳書1997)。図1に示すように、「学習と成長→業務プロセス→顧客→財務」という影響関係である。まず従業員のスキルアップによる生産性向上が求められ、それを通じて業務プロセスの質向上やサイクルタイムの短縮が実現する。それが顧客満足や顧客の信頼性向上につながり、結果的に売上向上やコスト削減など財務的成果に結びつくというものである。

この考え方は多くの企業に受け容れられ、それぞれの視点に適した業績指標が設定されるようになった。BSCの利用と組織業績との関係については、良好な結果を示す実証研究も蓄積されている (案酸ほか, 2010)。この理論に基づけば、業務改善に取り組む前提として、職員の学習と成長を支援することに力を入れて取り組む必要があると言える。



図1 BSCの因果関係の概念的枠組み
出所：キャプラン&ノートン(1997)を参考に筆者作成

2. サービス・プロフィット・チェーン (SPC)

BSCと同時期に、マーケティング分野ではSPCという考え方が提案されている (図2) (Heskett et al., 1994)。このモデルでは、サービス品質には外部顧客である消費者に対するもの (外部サービス品質) と、内部顧客である従業員に対するもの (内部サービス品質) があると捉えられている。内部サービス品質は、職場の設計、仕事の設計、採用と能力開発、報酬と表彰、顧客サービスのための道具などにより規定される。そしてこの内部サービス品質が従業員満足を通じて、従業員の定着や生産性に影響を及ぼす。さらにそれが外部サービス品質を通じて顧客満足・顧客ロイヤルティに影響を及ぼし、結果的に収益の向上や利益性につながる。そのため内部サービス品質を高めることは、組織にとって重要課

題となる。増加した収益は内部サービス品質向上に還元される必要性も強調されている。

従業員満足と顧客満足との相互作用関係はSPCの中核を担い、「満足ミラー」と表現されている (Heskett et al., 1997, p.99; 徐ほか, 2023)。このモデルにおいては、顧客価値を生み出すのは、使命感と忠誠心をもって効率的にサービス提供できる従業員なのである (徐ほか, 2023)。SPCは単純かつ明快なモデルとして、サービス・マーケティングの研究領域に革新的で有益な視点を提供したと言える。実務的にもこの考え方は「ES (employee satisfaction=従業員満足) なくして、CS (customer satisfaction=顧客満足) なし」というスローガンのブームを巻き起こし、多くの企業がこの考え方を標榜した。

ただし実証研究においてはこのような単純なモデルでは説明しきれない多くの疑問点が投げかけられ、完全検証された例は見当たらないとされる (徐ほか, 2023)。そうした中、福祉施設を対象にした実証研究 (Kazemi & Corlin, 2021) において、従業員の職務満足と顧客の看護満足度、職務満足がサービス品質を高め看護満足度につながるという関係性が示されている。また介護分野では、介護職員の意欲と成長が顧客満足・サービス品質を介して業績につながるとする報告もある (菅野, 2016)。SPCはあくまでも概念モデルと位置づけられるが (Heskett et al., 1997)、介護分野において働く人のポジティブな心理状態は、業績向上、離職の抑制、利用者満足の実現に重要な考え方であると言える。

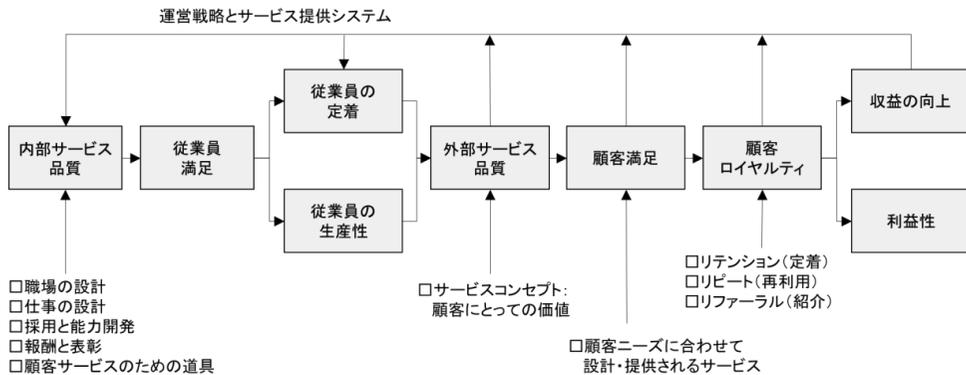


図2 SPCの概念的枠組み
出所: Heskett et al.(1994) を参考に筆者作成

3. 人的資本理論 (HCI)

最後に人的資本理論に触れる。近年、人的資本経営、人的資本投資など、人的資本に関する言葉をよく目にするようになった。人的資本の考え方の起源は18世紀にアダム・スミスがその著書『国富論』の中で、特別な技能と熟練を要する職業のために時間と労力をかけて教育された人を、高価な機械になぞらえる記述をしたことにあるとされる。この考え方が、ミンサー、シュルツ、ベッカーなどの経済学者により「人的資本」という概念で再定義された (赤林, 2012)。教育・訓練の経済的意義や賃金格差を説明する際に広く用いられる考え方である。

情報化の進展に伴い、有形資産より無形資産への投資の重要性が相対的に高まっている

が、無形資産投資は生産性に大きく関連することがわかっている（宮川，2018）。無形資産投資とは、情報化投資，研究開発投資，人材投資，組織資本投資（組織改革費用）を指す。わが国の時間あたりの労働生産性は、OECD36カ国中20位と低い水準にあり、アメリカの労働生産性に比べると1980年以降60～65%の水準で推移している（村田，2019）。わが国の生産性上昇率の低さの要因は人材投資と組織資本投資の低さにあると指摘されている（宮川，2018）。ここでの人材投資はOff-JTへの投資である。村田（2018）においても、とくに企業特長的的人資本や組織改編などへの投資が少なく、ICT投資が生産性向上につながっていないことが指摘されている。

経済学分野では、ほぼすべての先行研究で企業の教育訓練が労働生産性を高めることを示唆している（村田，2019）。森川（2018）では、Off-JT投資は生産性を高めているがOJT投資は生産性に寄与していないことや、教育訓練による人的資本投資の生産性への効果は、製造業よりサービス業の方が大きいことが見出されている。小寺・井上（2018）においても、人的資本投資は労働生産性に対してプラスに働いており、さらに従業員が自己啓発を行っている企業では、この生産性上昇効果が高くなる傾向が示されている。

以上のように人的資本投資の生産性上昇効果を踏まえると、サービスにおける人的部分が極めて大きい介護分野では特に重要な視点であると考えられる。人口の高齢化，社会保障費の上昇などを背景に，医療福祉分野においてコストダウンとサービス品質向上の両立が要請されているが，介護保険制度施行以降，介護事業所がコストダウンに傾きがちであることが指摘されている（宮本，2012）。介護事業所が生産性向上の取組みを進めるにあたって，コストダウンや効率化の観点が強調されがちであるが，むしろ教育訓練，賃金，福利厚生など人的資本投資を行うことが必要であることを改めて強調する必要がある。

IV. おわりに

本稿では、「介護労働の特性を踏まえると，生産性向上のためにどのような点を考慮する必要があるだろうか」という問いを立て，介護労働の特性に関連する先行研究の整理を行いその方向性を検討した。具体的には，介護労働がヒューマンサービスであることに加えて，肉体労働，感情労働，知識労働というタイプの異なる労働特性を同時に有しているという点に着目して，生産性向上の視点を検討した。その結果を要約すると表1のとおりである。

表1を見ると，政府が推奨する業務改善・テクノロジー導入は，肉体労働の負担の軽減，および定型的・反復的業務の効率化のところにフォーカスされていることがわかる。しかしながら，介護労働がヒューマンサービスであり知的労働であることを大前提に考えれば，「人材の質向上」（人材開発）と「人と人の関係性の質向上」（組織開発）なしに，現場レベルでの業務改善を進めることは困難であると考えられる。その理由は2つある。1つは本来業務であるケアの生産性向上のためには，前述したように「効率性」の前提として「有効性」を高める必要があり，その方策として人材開発と組織開発が欠かせないことである。2つ目に業務改善やテクノロジー導入を進めるにしても，それを現場レベルの主体的な活動として進めていくためには，現場の職員の専門職としての考察力・判断力，そして動機付けが必須となるからである。

表1 介護労働の特性から見た生産性向上の視点（まとめ）

	労働特性	生産性向上の視点
ヒューマンサービスとしての介護労働	<ul style="list-style-type: none"> • 技術の不確実性 • 人と人の相互作用で成り立つ仕事 • 未熟練労働者の多さ（人材の多様性） 	<ul style="list-style-type: none"> • サービス提供者の専門性向上 • サービス提供者とクライアントの良好な関係性構築 • サービス提供者同士の良好な関係性・信頼関係の構築
肉体労働	<ul style="list-style-type: none"> • 肉体への負担が高い • とりわけ作業関連運動器障害の罹患率の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> • 介助作業など業務プロセスの標準化 • 正しい介助方法などの教育 • 身体的負荷を軽減する機械や道具の刷新（テクノロジー活用）
感情労働	<ul style="list-style-type: none"> • 自律的な感情管理がストレスやバーンアウトを誘発する • 顧客へのポジティブ感情の表出などが職務満足や達成感を高める 	<ul style="list-style-type: none"> • 仕事の自律性確保 • ソーシャルサポート • 感情労働に関する教育
知識労働	<ul style="list-style-type: none"> • 非定型的・専門的業務：創造性・専門性が必要。アウトプットを測りにくい 	<ul style="list-style-type: none"> • 効率化の前提として有効性を高める（自律性重視、能力開発制度の充実、コミュニケーション促進、信頼関係構築など） • AIの活用による意思決定の効率化
	<ul style="list-style-type: none"> • 定型的・反復的業務：質の確保を前提に効率化を図ることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> • 間接業務の効率化 • ムリ・ムラ・ムダの排除 • 自動化・プログラム化など

では何から手を付ければ良いのか。その視点を提供する理論としてBSC、SPC、HCIの理論を取り上げた。BSCでは従業員の「学習と成長」を起点に成果を生み出すモデルであった。SPCは従業員満足を高めるための内部サービス品質を起点に成果を生み出すモデルであった。両者は、「効率性」の前提として「有効性」を高めるという考え方にも整合する。HCIは人的資本投資が生産性効果を高めることを示唆するものであった。以上の理論は、少なくとも本稿で示したヒューマンサービス、感情労働、知識労働（非定型的・専門業務）としての介護労働の生産性向上の視点として見出された「人材の質向上」（人材開発）と「人と人の関係性の質向上」（組織開発）の視点と整合するものと考えられる。先行研究（日本総合研究所，2024）で示された結果とも符合するものと考えられる。

第Ⅱ章で指摘したとおり、「改善」のような小集団活動は労働強化を促進しているとの指摘もあるように（熊沢，1980ab），介護事業所においても、リソースの制約、技術的な限界、文化的な抵抗、従業員のモチベーション維持など様々な難しさも想定される。少なくとも、これまで職員の定着促進のために働きやすい職場環境を作り、人材育成に力を入れてきており、組織コミットメントやワーク・エンゲイジメントがある程度高い状態にないと、改善活動がうまく進まない可能性があるだろう。今後、加算の要件をクリアするために生産性向上のための業務改善に取り組む事業所が増えていくと考えられるが、その点を強く認識

する必要があると言えるだろう。

本稿の意義は、介護労働の特性に関連する先行研究の整理を行い、政府の示すように業務改善の取組みを成果に結びつけるためには、「人材の質向上」（人材開発）と「人と人の関係性の質向上」（組織開発）をトータルに進めていくことの必要性を提示したことである。今後、事例調査や実証研究により生産性向上の成果の規定要因やプロセスに関して詳細に検討していく必要がある。

参考文献

- 赤林英夫 (2012) 「人的資本理論」『日本労働研究雑誌』 621, 8-11.
- 安酸建二・乙政佐吉・福田直樹 (2010) 「バランス・スコアカード研究の現状と課題:実証研究のレビューに基づく検討」『原価計算研究』 34(2), 1-12.
- 小川慎一 (2020) 「問題解決のための協働:日本企業における小集団活動の歴史」『日本労働研究雑誌』 62(7), 4-13.
- 小野内智子 (2019) 「介護老人福祉施設と介護老人保健施設に勤務する介護職員のワーク・エンゲイジメントを高める職場環境の分析:「仕事事」の要求」と「仕事の資源」に焦点を当てて」『社会福祉学』 59(4), 41-53.
- 介護労働安定センター (2024a) 『介護労働実態調査 (事業所調査)』.
- 介護労働安定センター (2024b) 『介護労働実態調査 (労働者調査)』.
- 熊沢誠 (1980a) 「QC活動の明暗 (上)」『日本労働協会雑誌』 22(7), 12-20.
- 熊沢誠 (1980b) 「QC活動の明暗 (下)」『日本労働協会雑誌』 22(8), 42-52.
- 経営学史学会監修・信夫千佳子編著 (2022) 『生産性のマネジメント』文真堂.
- 小寺信也・井上祐介 (2018) 「企業による人的資本投資の特徴と効果」『内閣府経済財政分析ディスカッション・ペーパー・シリーズ』.
- 厚生労働省HP「介護分野における生産性向上ポータルサイト」
<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei/what/productivity.html>
- 厚生労働省 (2019) 「介護現場革新会議 基本方針～介護職員と介護サービス利用者のための『介護現場革新プラン』～」(2019年3月28日)。
- 厚生労働省 (2021) 「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン～より良い職場・サービスのために今日からできること (業務改善の手引き)」。
- 厚生労働省 (2023) 「介護人材の処遇改善等 (改正の方向性)」社会保障審議会介護給付費分科会 (第233回) 令和5年11月30日。
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001200187.pdf>.
- 厚生労働省 (2024) 「令和6年度介護報酬改定の主な事項について」
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001230330.pdf>.
- 徐彬如・侯利娟 (2023) 「サービス・プロフィット・チェーン:文献レビューと今後の展望」『商経論業』 64(1), 19-32.
- 菅野雅子 (2016) 「介護人材の意欲と成長につながる職場の一考察」『経営教育研究』 19(1), 55-66.
- 菅野雅子 (2020) 『介護人材マネジメントの理論と実践:不確実性を活力に変える「創発型人材マネジメント」』法政大学出版局.
- 鈴木和雄 (2006) 「感情管理とサービス労働の統制」『大原社会問題研究所雑誌』 556, 15-28.
- 蘇珍伊・岡田進一・白澤政和 (2006) 「特別養護老人ホームにおける介護職員の職場環境と仕事の有感の関連」『介護福祉学』 13(2), 204-213.
- 田尾雅夫 (2001) 『ヒューマン・サービスの経営:超高齢社会を生き抜くために』白桃書房.
- 陳萍 (2023) 「日本における介護労働の評価に関する研究:感情労働の視点から」金沢大学 (博士論文).
- 二木泉 (2010) 「認知症介護は困難か:介護職員の行う感情労働に焦点をあてて」『社会科学ジャーナル』 69, 89-118.
- 日本生産性本部HP「生産性とは」
<https://www.jpc-net.jp/movement/productivity.html>.
- 日本総合研究所 (2024) 『介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究報告書』.

- 長谷川美貴子 (2008) 「介護援助行為における感情労働の問題」『淑徳短期大学研究紀要』47, 117-134
- 畦地良平・北村世都・内藤佳津雄 (2020) 「介護職員におけるバーンアウトとワークエンゲイジメントの関係性：仕事の要求度－資源 (JD-R) モデルによる検討」『老年社会科学』42(3), 188-199.
- 古市孝義 (2017) 「介護福祉士の感情労働とストレスに関する一考察」『人間関係学研究』19, 155-160.
- 宮垣元 (2003) 『ヒューマンサービスと信頼：福祉NPOの理論と実証』慶應義塾大学出版会.
- 宮川努 (2018) 『生産性とは何か：日本経済の活力を問いなおす』ちくま新書.
- 宮本恭子 (2012) 「介護供給システムからみた介護職員の雇用環境への影響：社会福祉法人の施設運営をとおして」『大原社会問題研究所雑誌』644, 53-68.
- 村田治 (2019) 「人的資本と労働生産性：わが国に関する実証研究のサーベイを中心に」『経済学論究』73(3), 105-142.
- 森川正之 (2018) 「企業の教育訓練投資と生産性」『SSPJ Discussion Paper Series』.
- ユーピーアール (2019) 「介護職員の約半数『腰痛』原因で離職を検討」プレスリリース
https://www.upr-net.co.jp/pdf/news_20190207.pdf.
- 労働者健康安全機構 (2018) 「『社会福祉施設の介護職員における腰痛の実態調査、画像診断と予防対策に係る研究・開発、普及』研究報告書【腰痛】」.
- Drucker, P. F.(2000) *The Essential Drucker on Individuals: to Perform, to Contribute and to Achieve*. (上田惇生訳『プロフェッショナルの条件：いかに成果をあげ、成長するか』ダイヤモンド社, 2000).
- Drucker, P. F. (1968) *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Order*. (上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 2007).
- Grandey, A.A. (2000) Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Hasenfeld, Y. (1983) *Human Service Organizations*. N.J: Prentice-Hall.
- Hasenfeld, Y. (eds.)(2010) *Human Services as Complex Organizations-2nd ed*. Sage Publications
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. N.Y: Free press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, with a New Afterword*. California: University of California Press. (石川准・室伏亜希訳『管理される心：感情が商品になる時』世界思想社, 2014).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランススコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版, 1997).
- Kazemi, A., & Elfstrand Corlin, T. (2021). Linking supportive leadership to satisfaction with care: proposing and testing a service-profit chain inspired model in the context of elderly care. *Journal of Health Organization and Management*, 35(4), 492-510.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1997) Managing emotions in the workplace, *Journal of Managerial Issues*, 3, 257-274.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books. (柳沢昌一・三輪健二監訳『省察の実践とは何か：プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房, 2007).
- Taylor, F. W (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers. (有賀裕子訳『新訳：科学的管理法：マネジメントの原点』ダイヤモンド社, 2009).

Perspectives on Improving Productivity in Elderly Care Services Focusing on the Characteristics of Care Work

Masako Sugano

Abstract

Considering the increasing demand for nursing care and the shortage of personnel for the same, the need to improve productivity in this field was strongly emphasized in the revision of compensation for nursing care in FY2024. The government's perspective on productivity improvement is to promote the improvement of operations and introduce technologies such as ICT and nursing care robots.

In this study, I asked, "Given the characteristics of nursing care labor, what points need to be considered for improving productivity?" I reviewed previous studies about the characteristics of nursing care labor and examined the perspectives that should be considered. Therefore, I proposed that total organizational reform, including improvement in human resources and organizational climate reform, is needed to link business improvement efforts to results.