

(資料 8-1)

2020年1月31日

博士学位論文審査結果報告書

論文題目：高齢者介護事業における事業の効率化についての研究

申請者：李 娟

学 歴：2012年4月	大阪産業大学大学院経営・流通学 研究科経営・流通専攻博士課程前期 課程入学
2014年3月	同上 修了
2014年4月	同上 博士課程後期課程入学
2020年3月	同上 研究指導認定見込み

学力確認：2014年7月5日（博士論文のみ）

審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授：中村 徹



審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授：藤岡 芳郎



審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授：浜崎 章洋



審査委員：東北師範大学人文学院福祉学部

教授：村上 信



申請者氏名

李 娟

(論文内容の要旨)

本論文は、高齢者介護施設の安定的かつ持続的な運営にあたって事業の効率化は必須であるという問題意識のもと、単なるコストの削減による効率化ではなく、生産的効率性の概念に基づく効率性の追求が高齢者介護施設の安定的かつ持続的な事業の運営につながることを実証的に論証した論文である。

日本のみならず中国においても急速に高齢化が進み、介護事業に対する需要は両国においてともに加速している。しかし、介護職については、募集してもなかなか人員が集まらず、確保できたとしても、離職率が高いため、深刻な人材不足に陥っている。このことにより、良質の介護職員を雇用できないため利用者及び利用者家族から高い信頼を得ることができず、施設の入居率が低迷し、事業運営に支障をきたすという事業所が見受けられる。

日本においては、2000年4月より介護保険制度に基づいて介護サービスが提供されるようになった。中国においても、体系的に整備されているわけではないが、パイロットケースとして実施されている。介護保険制度に基づく介護市場は、いわば準市場と言われる市場である。すなわち、介護サービス価格は公定価格であり、事業所はサービスの品質で利用者の獲得を目指した競争をしなければならない。このような市場においては、介護事業所はサービス提供に関わる費用の削減を優先して、介護サービスの質が軽視されるという傾向があると指摘されている。しかし、本来の準市場が規定する生産的効率性の概念は一定の水準の質量を維持しつつ、サービス提供に関わる費用を最小限にするという考え方である。したがって、本論文においても、この概念に基づき、利用者に一定水準の質量を維持したサービスを提供するために、様々なスキルレベルを有する人材を適材適所に配置し、作業効率の向上を図り、さらに人件費をうまくコントロールできている事業所は、利用者及び利用者家族から信頼と評価を得て入居率を高め、良好な事業運営が行われているという仮説を設定した。この仮説を証明するために、日本と中国の介護施設の施設長に対してアンケート調査を実施した。その結果、中国の介護施設の中に、人件費の抑制を優先するあまり、介護スキルを有さない介護職員を介護現場に配置して、必ずしも質の高いサービスを提供できず、また人件費についても適正に管理できていない事業所があり、利用者及び利用者家族から信頼と評価を得られないことから入居率が極めて低い状況で、低迷している事業所が存在することを明らかにした。この事実をさらに確認するために問題の介護事業所で働く介護職員に対してもアンケート調査を実施した。その結果、問題の介護事業所の施設長の回答を裏付ける興味深い調査結果を明らかにすることができた。たとえば、問題の施設の介護職員の多くが職場環境が効率的に作業を行うことがで

きるように作られていないと回答している。また、作業効率に与える要因を尋ねる質問をしたところ、人間関係の改善や職員自身の将来性の重視といった介護職員の内的要因、すなわち個人的な問題をあげており、介護職員の資質の向上や介護職に対する意識の向上といった外的要因、すなわち介護サービス利用者に対するサービスの質の向上に対する意識が低いことが明らかになった。さらに、事業所の経営を改善するにはどうすればいいかという質問に対して、ヒト、モノ、財の配置を改善すべきであると回答する職員の割合が非常に高いことから、ヒト、モノ、財の配置が適正に行われていないことを示していると考えられることから、本論文で提示した仮説は証明されたと言える。

要するに、準市場の中で介護サービス事業を安定的かつ持続的に運営するためにはサービスの質が高品質でなければ、すなわち、介護の専門人材が得られなければ施設の定員充足も困難な状態に陥ることを明らかにした。あわせて、介護事業の効率化を考える際、介護現場にける ICT や AI の利活用が避けて通れない課題になっていることを実際例で示した。

序論では、研究の背景と目的、研究の範囲、研究の方法と研究の意義を述べた。

続いて、第I章では、先行研究を通して、中国と日本における介護サービス市場の特徴を概観する中で、介護保険制度がもつ準市場性から起因する問題である、介護サービス関連の間接費や人件費の削減で効率化を図ろうとする粗効率化の問題を指摘した。そのうえで、本来の準市場の効率化の議論は、生産的効率化であり、一定水準の質量のサービスを維持しつつ、供給するサービスの費用の最小化を図ることであり、ここでは1時間当たりどの程度の良質の介護サービスが提供できるか、すなわち介護職員のスキル能力と1時間当たりの作業効率、すなわち間接業務の効率化が問われることになる。こうして、事業所の安定的な運営を検討する際、介護職員のスキル能力の向上を図る人材養成と作業効率の向上を図るための ICT や AI 技術の導入が議論の対象となる。この際、先行研究レビューから生産的効率性が追及され、良質のサービスを効率的に提供できる介護職員を適材適所に配置し、これらの人材の人件費をうまくコントロールし、さらに作業効率を向上させる措置を導入している施設は利用者及び利用者家族から信頼と評価を得て、施設運営の指標となる入居率が高く、事業運営は良好であるという仮説を設定した。

第II章では、介護サービスの提供を規定する介護保険制度について、中国と日本においてどのような経緯で導入されることになり、介護保険制度の下で提供されるサービスの利用状況の現状などについて述べる中で、介護サービスの需要に対して介護人材の供給が追い付いていない現状を詳述した。

第III章では、高齢化社会が急進する中国と日本において、高齢者介護を家族に代わって担う介護事業所の運営が良好に推移しているのかどうかを問うことにした。高齢者介護施設は1つの経営事業体組織であり、介護職員や介護職員、事務職員などが働いているため、職員配置や人事管理、さらには介護職員のスキルアップ、労働環境の整備など多くの経営課題に取り組まねばならない。筆者はとくに介護職員の介護業務の効率化に注目し

て、中国と日本の介護施設にアンケート調査を実施し、その結果を整理し、高齢者介護施設が抱えている課題について考察するとともに、筆者が設定した仮説が成り立っているのかどうか検証を試みた。中国の事業所の中で入居率がきわめて低い事業所の施設長及びそこで働く介護職員に対するアンケート調査及びインタビュー調査から筆者が設定した仮説を裏付ける回答を得ることができ、仮説が成り立つことが証明された。また、日本の介護業界は中国の介護業界よりも人材面、制度面で整備されており、充実していることが明らかになった。とくに、職員配置や人事管理、スキル向上やキャリアアップのための研修制度、また介護の効率化のための ICT や AI の導入について、いずれも日本の方が整備が進捗していることを明らかにした。

第IV章では、介護事業所の持続的かつ良好な運営の条件の一つである良質な介護サービスを提供することができる介護人材の育成の問題を取り上げた。中国及び日本において、介護人材の需要はますます増加しているが、それに対する人材の供給が十分にできておらず、深刻な人材不足が慢性化している状況にある。こうした状況に鑑みて、介護人材の育成策として様々な資格の創出や制度の導入が進められていることを明らかにした。

第V章では、第III章で取り扱った中国と日本の介護施設に対して実施したアンケート調査及びインタビュー調査から明らかになった施設の運営の効率化を妨げる様々なボトルネックを個別に取り上げ検討を行った結果、施設の運営の効率を向上させるために適正な介護スキルを有する人材と介護現場の作業効率を上げるためのハード・ソフトの利活用の重要性をあらためて確認した。

第VI章では、介護人材の慢性的な不足と介護現場の作業効率の向上という課題に対する処方として、ICT や AI を利活用する介護業務の効率化を検討した。その中で、ICT を活用した医養結合モデルを取り上げ、医療機関と介護施設が情報を共有し、連携することによって情報交換に要した時間の節約と職員の業務の効率化が図られ、あわせて介護サービスの利用者の満足度を高めるようなより質の高いサービスの提供が可能になることを実例を挙げて論じた。

結論では、本論文において設定した仮説、すなわち利用者ニーズに合った様々なスキルレベルの介護人材を適材適所に配置し、作業効率を高める措置を図り、さらにこれらの人材の人件費をうまくコントロールしている事業所は、利用者及び利用者家族から信頼と評価を得て事業運営の状況を示す指標である入居率が高く、事業運営が良好に行われているという仮説を証明するために中国及び日本におけるそれぞれ 10 の介護施設の施設長に対してアンケート調査およびインタビュー調査を行った。その調査結果によると、中国の施設の中に、人件費の削減を優先するあまり適切な介護スキルを有さない職員が介護サービスの現場で利用者にサービスを提供し、当然ながら介護スキルレベルに応じた人事配置は行えず、作業効率を上げる措置も導入されず、また介護職員の人件費割合も適切でないという回答する施設があり、その施設の入居率はわずか 13% であった。さらに、この施設の介護職員に対してアンケート調査を行った結果、施設長の回答を裏付ける結果を

得ることができたことから本論文が設定した仮説を証明することができた。すなわち、良質の介護サービスを利用者に提供する中で、作業効率を向上させる措置の導入や作業効率を向上させる工夫を図っている施設においては持続的かつ安定的な施設の運営が行われていると結論付けることができた。

申請者氏名

李 娟

(論文審査結果の要旨)

本論文は、高齢者介護サービスを提供する事業者が高品質の介護サービスを提供し、かつ良好な事業運営を行うことについて介護人材の専門性と人材の適正配置、業務の効率化向上の観点から、経営学と社会福祉学に基づき研究した結果についてまとめたものである。得られた結果は次の通りである。

1. 良質のサービスを効率的に提供できる人材を適材適所に配置し、作業効率を向上させる措置を導入し、さまざまなスキルレベルの人材を適材適所に配置して人件費をうまくコントロールしている事業所（施設）において、事業運営は良好であるという仮説を、施設の施設長及び施設で働く介護職員に対するアンケート調査およびインタビュー調査から立証している。

2. 日本と中国の介護施設の施設長に対するアンケート調査から中国と日本の介護施設の置かれている状況の差異と特徴を明瞭に示している。

3. アンケート調査およびインタビュー調査から中国と日本それぞれの介護施設で今日問題となっているボトルネックを確認することにより、今後一層検討すべき課題を明らかにし、その対応の方向性を示している。

本論文で設定された仮説は先行研究と各国の介護サービス事情のレビューから導出された命題であり、このような着眼は先行研究において見られず、その点においてオリジナリティがある。また、本論文は高齢者介護施設の事業経営と運営を担当している施設長にアンケート調査とインタビュー調査を、経営学的、社会福祉学的に適切な手法を用いて、実施・分析している。分析では記述統計による特徴抽出を行っている。総体として、研究方法・分析方法ともに研究目的に沿った適切なものである。なお、先行研究の到達地点から課題設定および結論の導出過程において議論の展開に多少の難があったが、審査委員会が求めた補足的なアンケート調査を実施し論文の完成度を高めたことにより論理の展開の一貫性と議論の説明力・説得力が高まった。

(審査委員会の所見)

以上、学位請求論文申請者の論文は学術上、實際上寄与するところが少なくない。また、経営・流通学研究科が博士学位請求論文に求めている8項目の基準を満たしていることから、本論文は博士（経営学）の学位論文として価値あるものと認める。