

IV. 考察

本事業では、民間の介護事業経営者を対象として、介護事業の概要、介護サービスの生産性向上についての考え方(経営理念、組織体制、管理している経営指標等)、その取り組み状況(重視し、達成できていると考えられる事項、経営上の工夫等)、さらには今後の展望・課題について、アンケート調査やヒアリング調査を実施し、実態を把握した。

それぞれの調査結果については、前述の「Ⅱ. アンケート調査結果」、「Ⅲ. ヒアリング結果」で詳述したとおりであるが、これらの結果を基に、検討委員会において、それぞれの委員の専門性に基づいてデータの分析等を行い、介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方について検討した。

○介護保険制度におけるサービス提供主体として、経営層は、それぞれの法人の理念・ビジョン・経営指針等において、「地域への貢献(89.5%)」、「提供するサービスの質の向上(79.9%)」、「利用者満足度の向上(79.6%)」について高い割合で明文化されており、地域における介護サービスの担い手としての社会的責任を自覚して介護経営に取り組んでいるであろうことが伺えた。

また、ヒアリング調査結果においても、ほとんどの経営層が、こうした「経営理念・ビジョンの共有」の重要性について指摘していた。

これらのことから、本検討委員会においても、生産性向上に向けた介護経営の在り方として、まずは、経営層が、地域における介護サービスの担い手としての社会的責任を自覚し、法人の明確な経営理念として位置づけ、これを明文化して内外に示すとともに、組織内において十分に共有し、末端まで浸透させられるよう業務プロセスを進化させていくことが極めて重要であると、各委員から指摘された。

○次に、本検討委員会では、アンケート調査を実施するにあたり、介護事業の経営課題の構造について、下記のとおり4個の重要項目と20個の具体的取組を仮説として設定した。それぞれの課題について、経営層としての重視度、実践度、達成度について、それぞれ5段階で評価してもらった。

【介護事業の経営課題の構造 仮説(再掲)】

I安定した経営	1)利用者の安定確保
	2)人材の定着・安定確保
	3)資金収支の改善や資金繰りの安定
II介護サービスの質の向上	4)チームケアの質の向上
	5)介護職員一人一人のスキルの向上
	6)利用者の満足度
	7)連携している他の事業者からの評価
III業務プロセスの卓越度	8)直接的なケア ^{*1} の見直し・再構築
	9)間接業務 ^{*2} の効率化
	10)労働時間の適正化
	11)人材育成
IV基盤の充実度	12)コンプライアンスの強化
	13)人材の採用活動の強化(新規採用)
	14)広報活動の強化
	15)理念・ビジョンの共有
	16)情報共有の強化

	17)従業員のモチベーションの向上
	18)良好な組織風土の醸成
	19)施設・設備の充実
	20)福利厚生 of 充実

経営層としては、利用者の安定確保や人材の定着・安定などの「安定した経営」や、利用者の満足度、介護職員一人ひとりのスキルの向上、チームケアの質の向上などの「介護サービスの質の向上」、コンプライアンスの強化や人材育成などの「業務プロセスの卓越度」に関する項目を重視していることが把握されたが、検討委員会においてもその妥当性が確認された。

一方、コンプライアンスの強化や利用者の満足度に加え、労働時間の適正化については取組が進められ、達成している割合が多くなっているが、利用者の安定確保や人材の定着・安定、人材育成は取組の取組度・達成度が低い傾向がみられ、とりわけ人材確保の難しさについては、今後さらに重視度が高まる課題であるとして認識されていることが把握された。

○次に、今回の調査研究を進めるにあたっては、近年、厚生労働省にて推進されている「介護サービスの生産性向上」の取組みの基本的考え方となっている『介護分野における業務改善・生産性向上には明白な上位目標、すなわち「介護サービスの質の向上」が存在することを忘れてはならない』（「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 改訂版」：厚生労働省老健局：令和2年3月）との基本的な考え方を踏襲することとしている。

これを受け、介護事業の経営課題と介護サービスの質の向上に関する因果関係について、共分散構造分析を実施した。本報告書の70ページに示した「介護経営における課題達成度モデル（パス図）」に示したとおり、重要項目である「経営理念・ビジョンの共有」を出発点とした場合に、「安定した経営」、「介護サービスの質の向上」、「業務プロセスの卓越度」、「基盤の充実度」、すべての重要項目と因果関係があることが示されたことから、「経営理念・ビジョンの共有」が、介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営に取り組むにあたって極めて重要であることが確認された。

また、それぞれの重要項目について、それらを達成するために必要と思われる20の取組みを設定しているが、これらの重要項目とそれを下支えするすべての取組（施策）について、強い関係性が認められ、本検討委員会での検討においても、その妥当性が確認された。

○次に、アンケート調査の調査項目において、「介護経営者の主観的な回答ながら、介護事業の経営にあたって①重視している項目、②課題として取り組んでいる項目、③達成できている項目」について、調査を実施するとともに、4つの因子（「経営理念・ビジョンの共有」、「基盤の充実度」、「介護サービスの質の向上」、「業務プロセスの卓越度」）について達成できている因子を得点化して、3つのクラスターに分類した。

「クラスター1」は、4つの因子の全てにおいて達成度が高い事業者であり、全体の約10%を占める群である。「クラスター2」は、4つの因子のほとんどにおいて標準的に達成されている事業者であり、全体の約65%を占める群である。「クラスター3」は、4つの因子のほとんどにおいて達成度が低い事業者であり、全体の約25%を占める群である。

なお、この「クラスター3」については、経営としては成り立っていること、業界の大手事業者もこの中に含まれる場合があることから、本検討委員会における分析では、事業の拡大、介護サービスの質の向上などの取組みのために高い目標水準を掲げているために達成度が低く評価されている可能性が

あることが指摘された。このように、「達成度」の評価については、目標水準そのものが低く設定されていれば達成度は高くなり、目標水準が高く設定されている場合には達成度は低くなることに留意しなければならない。

また、本検討委員会では、「クラスター2」のような標準的な事業者層が、全体の約 65%を占める群となっていることについて、介護保険制度の下での指定基準を順守した標準的な事業者が多いとみる一方で、多様な主体の参入により競争環境が厳しくなる中であって、もっとチャレンジして生産性の向上に努める事業者が増えるべきではないかといった意見もあった。

○次に、ヒアリング調査結果においては、それぞれの事業規模に応じて、将来を見据え、チャレンジしながら生産性の向上に努められている事業者も見うけられた。特に、ICT等を活用した業務プロセスの改善、令和 3 年度の介護報酬制度改定において注目された「科学的介護の推進」についての取り組みへの意識が高いことが伺われた。また、今回の介護報酬改定に伴い、今後は介護サービスの質の向上が報酬上の評価としても重要となると認識しており、職員への意識の浸透を図ることを意識しているなど、今後の方向性に敏感に受け止めていることが伺えた。

○こうしたことから、経営層における介護サービスにおける生産性向上に向けた介護経営の在り方について、本検討委員会としては、今回示した 4 個の重要項目と 20 個の具体的取組項目について「介護経営における課題達成度モデル(パス図)」を参照しながら、各項目への重視度、実践度、達成度等について点検を行い、取組にあたっては難易度を参考にして、取組の優先順位を検討し、経営課題解決の糸口にできるよう取り組んでいただければ幸いである。

また、本報告書の巻末には、調査研究の実施過程で抽出された事例について、経営層に伺った具体的な取り組み状況を記載しているので参照いただきたい。