

関西学院大学 研究成果報告

2025年 4月 7日

関西学院大学 学長殿

所属：経営戦略研究科

職名：教授

氏名：石原俊彦

以下のとおり、報告いたします。

研究制度	☒ 特別研究期間 ☐ 自由研究期間 ☐ 大学共同研究 ☐ 個人特別研究費 ☐ 博士研究員 ※国際共同研究交通費補助については別様式にて作成してください。
研究課題	公共サービス提供組織におけるマネジメントとガバナンスの理論と実践の比較研究—民間サービス提供組織との比較から—
研究実施場所	関西学院大学 東京理科大学 つくば大学 社会福祉法人江寿会 他
研究期間	2024年 4月 1日 ～2025年 3月31日（12ヶ月）

◆ 研究成果概要 （2,500字程度）

上記研究課題に即して実施したことを具体的に記述してください。

特別研究期間においては、標記の研究課題に取り組むために、英国NHS（国民健康サービス）の総合診察医であり、マッスルツールの開発者・データアナリスト・フィットネストレーナーの横顔を持つRaphael Olaiya氏を日本に招聘して、マッスルツールを開発する東京理科大学（小林 宏教授）・つくば大学（山海嘉之教授）、そして、マッスルツールを使用する介護施設を運営するAzalee Group（来栖宏二代表）を訪問した。

視察の目的は、介護サービスを経営していくにあたり、介護人材の確保と育成に悩まれている管理職や経営者の方々はもちろんのこと、一般的な知識としてもご利用いただけるように経営学や心理学の理論を織り交ぜながら介護人材の育成を考察することにあった。また、複雑な介護保険サービスに初めて触れるという関係者にもできる限り理解いただけるように詳細な分析を加えた。

特別研究期間の研究成果として2025年中に出版を企図している書籍の構成については、以下の通りである。第1章では介護保険制度の基本的な仕組みとサービスの種類について概説し、介護サービスを持続的に提供していくための課題の1つとして介護人材の確保と育成を導出した。第2章では、利用者への介護サービスの提供に焦点を当て、医療におけるPCM（患者中心の医療）の考え方をもとに利用者中心の介護サービスの提供とはどのようなものであるかを解説した。第3章では介護サービスにおける人材育成と確保について、その現状を外国人介護人材育成の事例をもとにキャリア理論を用いて概説した。

第4章は地方中小都市における介護人材育成の事例として、益田永島学園明誠高等学校福祉科創設の経緯から、介護福祉教育への想いを永島理事長に執筆頂いた。また、介護老人保健施設くにさき苑における介護専門職のユニークなキャリアパス構築に向けた取り組みについて説明した。第5章では、都市部における取り組みとして、社会医療法人愛仁会グループの介護キャリアラダーを中心とした取り組みと、神戸介護ケアウイング代表の足立氏が実施された強力なリーダーシップによる人材育成を取り上げた。第6章は外国人介護人材育成の取り組みについて、実際にベトナム人技能実習生にインタビュー調査をした結果と、社会福祉法人犬鳴山における日本人の介護専門職とベトナム人技能実習生の双方の育成を成長の両輪とするモデルを根拠として、それら取り組みの有用性について述べた。第7章は第4章、第5章、第6章の実例をサービス・マーケティングにおけるエコシステムの概念を用いて説明し、合わせて介護マネジメント人材の育成についてもファヨールの5つの管理能力の要素を用いて検討している。

すでに高齢化社会に突入したわが国にとって、介護サービスを持続的に提供し続けることは大きな社会的課題への挑戦である。特に本書で取り上げた介護人材の確保と育成は、少子化とも相まって一筋縄では解決する方法を見出すことができない課題である。また、政策決定に収支構造が大きく左右される事業であるため、一つの介護サービス事業者の取り組みは限定的であるかも知れない。現在介護サービス事業者を取り巻く外部環境は、物価高騰、人件費高騰、人材不足、決して十分とは言えない介護報酬など・・・その逆風の内容には枚挙にいとまがない。これは介護サービス事業を運営されている方々にとっては周知の事実であろう。何もせず手をこまねいてはこれだけの外部環境の変化には対応できず、持続可能性は低下していくばかりである。しかしながら、本書で実例を示したとおり介護サービス事業の持続的経営を目指して、介護人材不足という課題に真っ向から挑んでいる事業者がわが国に実在しているのである。改めて、わが国にとって介護サービスは極めて重要な社会インフラの1つであるという原点を見つめ直す必要がある。そのうえで、研究成果で出版予定の書籍で取り上げた実例と、その頑張りが少しでも広まっていくことを望んでやまない。

研究成果で出版予定の書籍では、わが国介護サービスの持続可能性を高めるための1つの解決策として、介護人材の育成を中心に検討した。もちろん、介護人材の育成のみで介護サービスの持続可能性を十分担保できるとは言えない。カネ、モノ、情報などの経営資源もまた介護サービスの持続的な提供に必要不可欠なためである。カネとモノというグッズを確保するためにまず重要なことは、介護施設を例にとれば病床稼働率を高く保つことであると考えられ、とりわけ特別養護老人ホームや介護老人保健施設などでは満床の維持が必達の状況である。これらの施設では固定費である人件費率が極めて高く、病床の稼働状況に応じて職員数を柔軟に調整し人件費のコストダウンを図ることが不可能なためである。介護職員は完全に売り手市場となっており、新規雇用は都市部でも非常に困難な状況である。つまり、現場に勤務する職員は全員がカネ、モノ、情報などの経営資源を獲得するうえで極めて貴重な人的資源であり、派遣職員や非常勤職員に対しても継続雇用を前提とした丁寧な育成を行うことが介護サービスの持続可能性担保の必須条件になる。

有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅の伸びが近年顕著である一方で、特養（介護老人福祉施設）は微増、老健（介護老人保健施設）に至っては微減となっている。介護事業者にはサービスの質を担保する意味で適正な競争を促すことは必要であると考えるが、公的な介護保険制度のもとで運営される特養や老健と、一部介護保険制度の適用を受ける事業者（特定施設入居者生活介護）や介護保険制度の範囲外で運営することが可能な有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅の事業者などが、高齢者の住まいという括りのなかで過当競争に陥っているとすれば本末転倒である。公的介護保険事業を運営する事業者にはこれらサービスの違いについて明確に利用者に説明することが求められており、これこそが価値の受益者たるアクターである利用者との価値共創を実現する唯一の方途である。