

112. 介護施設における業務効率を促す組織文化の構築に向けた実証的・実践的研究－組織変革への抵抗を克服するための組織づくり

立命館大学 産業社会学部 准教授 呉 世雄

概要

本研究では、介護施設の業務効率化を促進するための組織づくりに向けた、実践的かつ実証的なエビデンスを得ることを目的とし、調査を実施した。具体的には、介護現場における非効率な業務慣行や考え方を意味する「無駄な仕事」に着目し、関係者へのヒアリングを経た上で、介護職員が認識する「無駄な仕事」の実態とその影響要因に関するアンケート調査を行った。

結果、介護職員の約7割が日常業務の遂行において「無駄な仕事」が存在すると回答した。具体的な内容としては、会議・委員会、記録・書類、周辺業務、協働・連携、研修・教育、その他のカテゴリーが挙げられた。また、これらの「無駄な仕事」は組織文化の影響を受けやすく、組織学習や心理的安全性が低い組織ほど「無駄な仕事」が多い傾向が示唆された。さらに、「無駄な仕事」が多いほど、職員のQWL（Quality of Working Life）が低いことも明らかとなった。本調査を通じて、介護職場における「無駄な仕事」の実態を明らかにするとともに、組織文化や職員のQWLとの関係を実証的に分析することができた。国内において、「無駄な仕事」に関する概念化や実証研究はほとんど行われておらず、本研究の結果は、今後の議論の基盤として重要な意義を持つと考えられる。

背景および目的

厚生労働省は、介護職員の負担軽減と業務の効率化を図ることで、介護の質を向上させると同時に、介護職員の離職防止や定着促進を支援することを目的に、2018年より「介護分野における生産性向上」に向けたガイドラインを発表し、関連施策を推進している。2000年以降、介護分野にも経営や競争の概念が浸透し、限られた経営資源の中での効率的な運営が求められるようになってきている。特に近年は人材不足が深刻化しており、離職防止やサービスの質向上の観点からも、業務の効率化が喫緊の課題となっている。このため、介護の直接業務や間接業務の改善が推奨されている。しかし、現場におけるフィールドワークを進める中で、多くの介護施設において、非効率な業務慣行や考え方、いわゆる「無駄な仕事」を排除することに対する抵抗が、大きな阻害要因となっていることが明らかになった。

そこで、本研究では、介護施設で働く介護職員が認識する「無駄な仕事」の具体的な場面や要素を明らかにし、さらに「無駄な仕事」がどのような組織で多く見られるのか、また、それが職員に与える影響について検証することを目的とした。

方法

関西地域に所在する介護老人福祉施設のうち、等間隔抽出法により1,000施設を抽出し、各施設あたり介護職員4名分の質問紙および返信用封筒を郵送し、調査を依頼した。調査期間は2022年12月から2023年1月までとし、回答が不十分なものを除外した結果、最終的に548部を分析対象とした。

主な質問項目は以下の通りである。1) 回答者および施設の属性、2) 「ムダな仕事」に関する項目：先行研究および事前に行った介護職員を対象にしたインタビュー調査の結果を踏まえ、“なくしてほしい業務”、“改善が必要な業務”、“非効率的な業務慣行や考え方”の3項目を作成した。また、ムダな仕事の具体的な内容を把握するため、自由記述としてムダな仕事の具体的な内容について述べてもらうよう依頼した。3) 職場の「組織文化」に関する項目：先行研究を参考に、組織文化を測定する尺度として「心理的安全性」、「組織学習」を用いた。4) 「QWL」に関する項目：岩切ら（2022）が開発した「介護者 QWL 簡易尺度」を使用した。

データ分析は、IBM SPSS を用いて、属性やムダな仕事に関する各項目については、単純集計を行った。また、「ムダな仕事」「心理的安全性」、「組織学習」に関する尺度については、因子構成を確認するため確認的因子分析を行ったうえで、各因子の信頼性係数を求めた。さらに、「ムダな仕事」に影響を及ぼす要因とその影響を分析するため、相関関係分析および重回帰分析を行った。一方、「ムダな仕事」に関する自由記述については、回答内容の文字お越しを行ったうえで、佐藤（2008）の質的分析方法を用いて内容分析を行った。

結果および考察

1) 無駄な仕事の実態

介護職員の約7割が、日常業務の遂行において「改善が必要な業務」「非効率的な業務慣行や考え方」「なくしたい業務」があると回答した。また、自由記述の内容分析を行った結果、無駄な仕事は「会議・委員会」「記録・書類」「周辺業務」「協働・連携」「研修・教育」「その他」の6つのカテゴリーに分類できることが明らかになった。介護職員が認識する無駄な仕事は、単なる不要な業務にとどまらず、介護業務の遂行において専門性の発揮を妨げるものが多く含まれていた。具体的には、過度な記録・書類業務、不必要に時間を要する会議や委員会、形式的な研修・教育、過剰な連携業務などが指摘された。これらは、業務改善の観点から削減すべき「単純で明らかなムダ」だけでなく、介護の本質的な価値を考慮すると不可欠ともいえる業務も含まれている。特に、介助の延長線上で行われる周辺業務や、研修・教育の機会は、介護サービスの質向上に関わる重要な要素である。しかし、人材不足や業務の過密化により、限られた時間とリソースのなかで最低限の業務遂行に専念せざるを得ない状況が生まれ、結果として「無駄」とみなされている可能性がある。

2) 組織文化と無駄な仕事の関係

次に、組織文化が無駄な仕事に及ぼす影響について分析した結果、心理的安全性が高い施設ほど、また組織学習が活発な施設ほど、無駄な仕事が少ないことが明らかになった。心理的安全性が高い組織では、職員同士が気軽に意見を言い合える環境が整っており、日常業務の課題発見や共有、改善に向けた意思疎通が促進される。その結果、無駄な仕事の削減に向けた提案や取り組みが行われやすいと推察される。また、組織学習が進んでいる職場では、職員同士の知識・経験の共有やリフレーミングが活発であり、他施設の実践やノウハウを取り入れる姿勢が強いため、無駄な仕事の気づきや改善が促進されることが考えられる。組織が抱える業務慣行の見直しには、こうしたアンラーニング（既存の慣習を捨て去るプロセス）が不可欠である。

3) 無駄な仕事と職員の QWL

無駄な仕事は職員の QWL に及ぼす影響について分析したところ、無駄な仕事が多い施設では職員の仕事の充実感、やりがい、職務満足度、仕事の継続意思が低いことが示唆された。この結果は、先行研究（Fernando et al., 2006; Locander et al., 2004; Spector, 1997）を支持するものである。無駄な仕事が多い職場では、介護職員が利用者との関わりに十分な時間を割くことができず、直接業務よりも周辺業務に時間を奪われることが多いため、仕事のやりがいが損なわれる可能性がある。さらに、Murphy Leadership Institute（2003）の指摘するように、無駄な仕事の増加は職員の満足度低下だけでなく、人件費の増加や経営効率の低下につながるリスクもある。

結論

本研究を通じて、「組織文化 → 無駄な仕事 → QWL」という因果関係を明らかにすることができた。無駄な仕事の削減には、単なる業務改善ではなく、組織文化の変革が不可欠である。古川（2019）は、組織文化を変革するためには、組織メンバー間で共有されている暗黙の価値観を明確にし、組織全体で戦略的に変化に適応して

いく必要があると指摘している。価値観や文化には慣性があるため、たとえ改革を試みても元の状態に戻りやすいことから、時間と継続的な努力が求められる。

まずは、現場レベルで無駄な仕事を可視化し、それについて話し合う場を設けることが重要である。そして、経営層や中間管理職がその取り組みを認め、支援する姿勢を示すことが、組織の変革を促す鍵となる。無駄な仕事の蓄積は突発的に生じるものではなく、長年にわたる業務慣行の積み重ねによるものである。そのため、個々の職員の意識改革だけでなく、組織全体での体系的な取り組みが必要であり、それが最終的に職員の定着、働きがいの向上、経営の効率化につながると考えられる。

(完)

発表論文

- 1) Sewoong Oh (2024) 「Organizational Factors for Wasteful Work and Their Effects in Japanese Nursing Homes: Focusing on Organizational Culture and QWL of Care Workers」『Society for Social Work and Research 2024 Conference』, Society for Social Work and Research (Washington DC) (ポスター発表)
- 2) Sewoong Oh (2025) 「Resistance to Change in Japan's Social Welfare Organizations: Challenges and Future Directions」『KASWEA 26th KOREAN RESEARCH TALK』, Korean American Social Work Educators Association (KASWEA) (口頭発表)

引用文献

- 1) Victoria Hanna, Kannan Sethuraman (2008) 『Encyclopedia of Healthcare Information Systems』 Classification of Waste in Hospitals ((pages 210-216)) Medical Information Science Reference; 1st edition (May 1, 2008)
- 2) Schein, E.H. The Corporate Culture Survival Guide. 企業文化－生き残りの指針. 金井壽宏監訳, 白桃書房, 2004, 234p.
- 3) 市田明子・高野研一 (2020) 「組織文化がもたらす自治体職員のやりがいと成長への影響」『人間工学』 56 巻 1 号 : 20-28.
- 4) 安藤史江・杉原浩志 (2011) 「組織はどのようにアンラーニングするのか?—社会福祉法人 X 会にみる, 段階的な組織アンラーニング」『組織科学』(組織学会) 44 (3), 5-20.
- 5) Perlow, L. A., C. N. Hadley and E. Eun. 2017. Stop the meeting madness: How to free up time for meaningful work. Harvard Business Review (July/August): 62-69. (Stop the Meeting Madness (hbr.org))
- 6) Spector, P.E. (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- 7) Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. and Moncrief, W.C. (1999), "The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27 No. 1, pp. 58-70.
- 8) Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout", Journal of Occupational Behavior, Vol. 2, pp. 99-113.
- 9) Shishigu, A. D. (2016). WASTEFUL MANAGERIAL PRACTICES AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE ATTITUDE TO THEIR ORGANIZATION. AU EJournal of Interdisciplinary Research (ISSN: 2408-1906), 1(2). Retrieved from <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/eJIR/article/view/4276>
- 10) 古川靖洋 (2019) 「働き方改革のための組織文化の変更」『商学論究』 66-3 : 223-246.