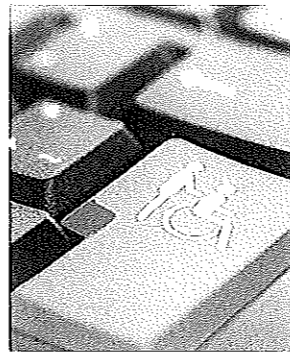


労働量の調達にあたっては 「有形価値」だけでなく 「無形価値」向上にも 注力すべき



川田英治
有限会社アンビション代表取締役
慶應義塾大学SFC研究所 上席所員(訪問)

かわだ・えいじ
1959年 北海道稚内市生まれ。
2003年 有限会社アンビション(在宅介護事業)を水戸市に設立
2011年 慶應義塾大学大学院健康マネジメント
研究科博士課程修了
同年 慶應義塾大学SFC研究所 上席所員(訪問)

人材の安定的な確保やより質の高いサービスの提供、そして地域包括ケアの進展に伴う多職種・多事業所・多制度間の連携など、介護サービスは「組織」での業務遂行がますます重要になっており、組織マネジメントが介護の質そのものに直結ようになってきている。ここでは、自身で介護事業を展開する慶應義塾大学SFC研究所 上席所員(訪問)の川田英治・有限会社アンビション代表取締役に、介護事業者から見た「組織マネジメント」を解説してもらった。

1 組織内の有形価値・無形価値

組織内には、有形価値と無形価値が存在します。ここでは、価値の判断者は従業員とし、各々の価値がもたらす効果を有形効果と無形効果と表わしてみます。大別すると組織内の有形価値は、主に給与、福利厚生、処遇等のお金(有形)のもたらす価値が該当し、無形価値には主に仕事のやりがい、職場環境、社風、風通しなどの目に見えない価値が当てはまります。

給与による動機づけは有形効果で

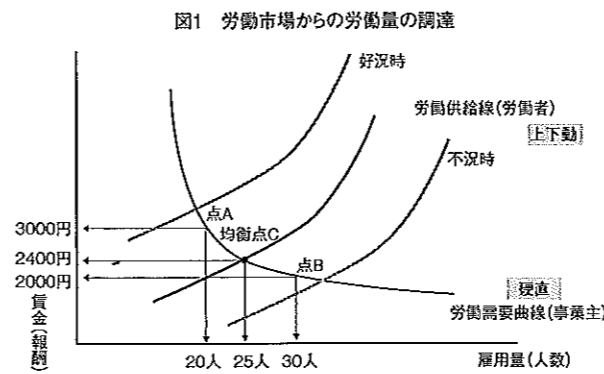


図1 労働市場からの労働量の調達

組織の無形価値やその効果とは何なのかを、労働供給曲線を用いて考えてみましょう。一介護事業所が、介護労働力を労働市場から調達するケースを想定します。労働市場とは、労働力を取引商品とし経営者と労働者との需給によって賃金が決定するという抽象的な市場を指します。

図1は労働市場の労働供給曲線図です。労働市場曲線は、雇用量の増減は横軸に、賃金報酬の増減は縦軸に表します。賃金が低ければ需要が増えるので右肩下がりとなります。事業主に労務費として6万円の予算があった場合、3000円

※この賃金で20人の雇用(点A)、2000円では30人の雇用(点B)が可能というわけです。

他方、労働供給曲線は、賃金が高ければ供給が増えるので右肩上がりです。労働市場においては、双方の曲線が交差する点において賃金が決定するとされています(均衡点C)。均衡点Cでは、2400円の賃金ならば、25人を雇えることを意味します。

ここで、問題が起きます。一般の事業は財・サービスの価格設定の裁量を持っているため賃金上昇分を製品やサービスの価格に転嫁できます。自らの裁量において労働需要曲線を描くことも可能です。

ところが、介護サービスは公的価格なので事業主の賃金設定の裁量は限られています。介護職員の確保の難しさは、収入が公的価格であり、労働力は労働市場の変動する価格で調達せざるを得ない点にあります。賃金設定の裁量が限られることや介護保険法上の人員配置基準は、労働需要曲線の上左右を硬化させる一因でもあります。

労働供給曲線は、景気の変動により好況時には上方に、不況時には下方に動きます。労働需要曲線の硬化

化が、好況時の人手不足と介護職員の給与が上がらない要因となります。財やサービスには質や価値が伴い、市場価格が形成されます。良質なサービスを提供した場合は、質の向上分が価格に転嫁され賃金の上昇となります。しかし、介護報酬は質の向上分は価格に反映されにくいので賃金は同じままになります。介護職員が努力し良質のサービスが賃金に反映されないことは、モチベーションに影響します。これも、介護現場からの人材流出の一因です。

※1 ここでは事業主の描く概念図を示すのが目的とする。経済学で取り上げられる労働、失業率等の要素は考慮しない。
※2 ここでは時間給とする。
※3 介護サービス市場は、公的価格で国がサービスを購入する準市場が形成されていると考えられている。

3 組織マネジメントによる無形価値とは

組織のマネジメントによって職場に無形価値が産み出され、働きやすさや仕事のやりがい等の効果が生じたとします。その効果を労働供給曲線でイメージしたものが図2です。

無形価値によりプラスの効果が生じた場合、労働需要曲線が点線

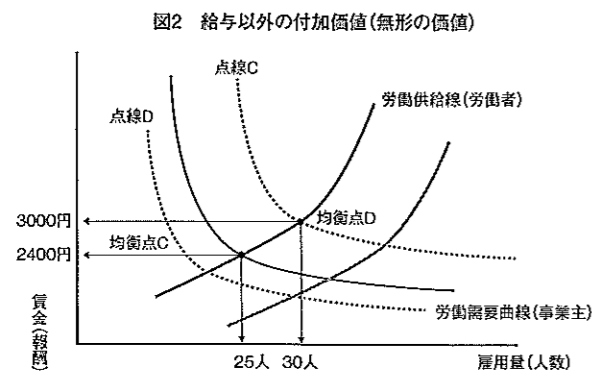


図2 給与以外の付加価値(無形の価値)

Cを描きます。点線Cは実際の対価を伴わない概念上のものです。この場合、均衡点Cは均衡点Dに移行します。介護職員は賃金として実際には2400円しか得られませんが、満足感や働きがい等により介護職員には3000円(無形)の価値が生じたことを示しています。均衡点Dでは、(30人)人員が確保できることとなります。点線Cは、賃金を変えず、組織マネジメントによる無形価値の効果によって人材確保や定着が図られることを表わします。

一方、職場環境の悪い組織は無形効果がマイナスとなり、曲線は下方に位置し点線Dを描きます。点

あり、働きやすさによるそれは無形効果となります。ただ、介護職員の組織に対する価値判断は見えませんが、それが、離職率の高さの要因になっていると考えます。給与が全産業と比べて約3割も低いことも要因ですが、過去、介護は措置制度のものであり、かつボランティアがその一翼を担っていたという特殊性も、職場環境の「カイゼン」を遅らせた要因の一つでしょう。

2 なぜ、介護事業は人材確保が大切なのか

組織の無形価値やその効果とは何なのかを、労働供給曲線を用いて考えてみましょう。一介護事業所が、介護労働力を労働市場から調達するケースを想定します。労働市場とは、労働力を取引商品とし経営者と労働者との需給によって賃金が決定するという抽象的な市場を指します。

図1は労働市場の労働供給曲線図です。労働市場曲線は、雇用量の増減は横軸に、賃金報酬の増減は縦軸に表します。賃金が低ければ需要が増えるので右肩下がりとなります。事業主に労務費として6万円の予算があった場合、3000円

線Dでは、職場環境が優劣の差となり、実際の賃金を上げて人も働きやすくなり、賃金が上がっても働きにくくありません。こうなると人材確保に負のスパイラルが発生し、労務費コストの上昇だけではなく職員のモチベーションも失われます。事業主は点線Cを頭に入れて組織マネジメントを進める必要があるわけです。職場にどれほどの無形価値を生み出したか。それが組織をマネジメントする価値や意義であり事業安定のための課題なのです。

2010年度に、処遇改善金が交付されました。確かに処遇改善金は労働需要曲線を上方に位置させますが、これは、好景気の賃金上昇によって労働供給曲線が上方に位置することへの対応です。この処遇改善金が人材の確保を促進することは、図からご理解いただけると思います。ただ、このような政策は一過性のものでしかありません。好不況によって事業が左右されないように事業を構築していかなければなりません。それには、無形価値を組織に付加していくマネジメントが必要なのです。