

サービス産業×生産性研究会（第3回）

議事要旨

1 日 時：令和2年9月29日（火曜日）10：00～12：00

2 場 所：経済産業省本館17階第1特別会議室

3 出席委員：宮川委員（座長）、岡田委員、菊地委員、滝澤委員、武井委員、
森川委員、山本勲委員、山本昭二委員、
ゲストスピーカー：齊藤様、吉田様

4. 議事要旨

はじめに、武井委員より資料3に基づきご説明いただき、討議を行った。

次に、事務局より資料4について説明し、続いて、ゲストスピーカーの齊藤様から資料5、吉田様から資料6に基づきご説明いただき、その後討議を行った。

概要は以下のとおり。

（1）武井委員ご説明

- サービス産業の就業者数は、日本全体の全産業の平均と比較して多い。特に三次産業の中でも、小売や宿泊・飲食、医療・介護・福祉、教育の生産性をいかに伸ばしていくかが課題。
- 我々はこの10年間、660万人ぐらいの求職者をサービス産業の事業者に対してプラットフォームを通じて送客している。これは、まさにリアルタイムでいくらの給料に何人応募していて、どのくらい雇用になったのだというダイナミック（動的）なデータ。2010年の人口のピークアウトから10年たっており、今後は生産性を伸ばすということに対して我々のクライアントの関心も移っているし、国全体の課題も移っているという問題意識を持っている。
- 人事課題に対して普段向き合っているが、人事課題は経営課題に近い。売上げが上がらないということが最大の課題。
- 例えば飲食では、品質を上げて値上げをし、それを原資に売上げをあげるとともにベースアップしている事例がある。また、原価の部分をなかなか下げられない業種では、家賃や各種手数料を下げながら売上げや売上げ総利益を上げることで、いかに人件費を上げていけるかがポイント。
- 顧客価値につながらない労働時間と顧客価値につながる労働時間があるが、成果に直結する業務というのは非常に少なく、機械による省力化、省人化、無人化や

シェアリングなどにより、発注や会計業務の時間は下げれば下げるほどいい。いかにマーケティングや接客などに注力して価値を上げていくかが課題。このコロナ禍で、検温や消毒など感染対策は、安心・安全ということにはなるが、顧客への付加価値にはつながらない。一方で義務的にはやらざるを得なくなっているのので、これをいかに省力化・省人化していくか。

- ヒト・モノ・カネ・情報やブランドという経営資源の中で、競争領域と非競争領域というのを分けて考えることができるのではないか。非競争領域の経営資源に関しては、両替とか現金輸送とか保管などというのも生産性を上げる直接価値につながらない業務になっているので、ここのシェアがキーワードになる。
- モノのシェアリングでいうと、物流コストのシェアリングとして、コロナ禍で非常に打撃を受けている百貨店業界やアパレル業界で、同じ百貨店やスポーツ用品店に持っていく各メーカーと一緒に梱包して共配する話が立ち上がっている。
- カネのシェアリングでいうと、個々の店舗に関してはまだ信金の夜間金庫に現金を預けに行っているところが多いが、コンビニ3社は紙幣は自分のATMに入れればいいということで、現金を金融機関に預けに行く業務はこの10年でなくなった。現金の取扱いをどう減らすのか、どう共有するのかということも生産性の向上になるかと思う。キャッシュレスの推進についても、手数料が会社の利益に直結するので、いかにシェアして下げながら人件費に回していただくかがポイントになる。
- 情報のシェアリングについて、宿泊業でいうと、オンライン・トラベル・エージェンシーに11~15%の手数料をとられているが、一部ではオウンドメディアという自社ホームページから直接予約を頂くことで、この10%が旅館の利益になる、給料に回せるという取組みが進んでいる。
- 各クレジットカード会社で料金支払うと会社によっては3~6%の手数料が取られる。加えて人材派遣に20~30%の手数料を取られ、金融機関から借入ると金利で1.5~2%取られる。これを足し合わせると、売上げが100あっても80になってしまう。
- 人口減少の中、国内にある会社や店舗の数が適切なのかという問題提起もしたい。過当競争が売価を上げられないことにつながっている。飲食や小売や各種サービス業があまりにもロングテールになってしまっているというのも課題。水面下で、企業同士のM&Aや合併統合が各種金融機関を中心に進行しているが、集約していった設備投資やIT化を進めていくことも一つの方向性。まさに、このヒト・モノ・カネ・情報・ブランドというものを戦略の中でどうやって共有していくか。このような課題がある中で、雇用をいかに自由化するか、いい意味で流動化をしていくかもポイントになる。

- 経営資源のシェアは、ナショナルチェーンや個店などの経営形態の違いや、都市部・地方の立地の違いなどで、やり方が色々ある。地方の個店とナショナルチェーンのようなところは組みやすい。我々も、愛媛県や山口県をはじめ、地方の自治体と自治体区切りでの雇用の支援をやっているが、地方の方が危機感も含めて理解を頂きやすいと感じている。
- オーバーストアの解消に向けた適切な集約やDXの活用、雇用の自由化・流動化については既存の規制がかかっているため、これをいかに緩和していきながら淘汰と集約を適切に行っていくかが大事。税收や社会保険収入、年金収入が厳しい中で、きちんとマイナンバーを普及して、これをいかにやっていけるか。
- 個別にこのような規制を緩和していくことができると雇用シェアが進むのではないか。いかにコロナによるこの危機をチャンスにして再生の機会にするかということが課題のように思っている。

(2) 事務局説明

事務局より、資料4に沿って今後の研究会の議論の進め方の確認と業種別ヒアリングの内容等について説明。

(3) 齊藤様プレゼン

- 介護保険は40歳以上の国民が、市区町村に介護保険料を毎月4,000~8,000円負担して、介護が必要になった高齢者が認定を受けて、要介護度が1~5までの状態によって介護認定を受けるもの。利用者は費用の1割、もしくは2割、3割の負担をして、残る7~9割の費用は介護保険料が半分、税金が半分という形で賄われる。介護事業者の報酬の半分以上はこの介護保険料という公的な保険料及び税金が売上げの大半を占めるので、様々なルールや制度が規制として確立されている。
- 介護といっても訪問系、通所系、居住系や入居系など、サービス分類によって事業のビジネス構造が全く異なる。形態によって全く構造が違うので、生産性の向上を議論していく観点でも、このあたりを整理していかなければいけないことが大きなポイントになる。介護保険は2000年に成立されてから3年ごとに制度及び報酬の見直しが行われており、来年も介護保険の改正を控えている。
- 経営にコロナの影響を受けている、もしくは影響を受ける可能性があるという事業所が全体の9割以上あるが、これもサービスによって影響に差がある。入居系の老人ホームなどは売上げ的な影響はほとんどないが、通所系や訪問系のサービスは、感染拡大の恐れから利用控えが著しい。
- 介護はサービス産業の中でも著しく生産性が低いと言われているが、そもそも生産性を高めるといって自体に非常に抵抗感がある。背景は、介護業界の中で生

産性の定義づけがなされていないことによる。生産性の成果を一般的な売上げや利益という部分に置いてしまうと、サービスの質を度外視して収益だけを追求していくということになりかねない。売上げや収益というところを成果に置きがたい。

- 厚労省のガイドラインの中では100%サービスの質ということに成果を置いて、サービスの質をいかに少ない人数・工数で成果を上げるかというところに視点が置かれている。質だけでなく売上げや利益についても成果の中に盛り込むべきではないかという議論もあり、生産性を上げるということを介護事業者の多くがなかなか前向きに捉えていない側面もある。
- 一般の業種では当たり前のように言われているような、業務の仕分けや工数分析のようなことも、ほとんどの介護事業者は行えていない現状もある。専門性の高い仕事と単純作業が複雑に入り組んで介護の仕事はできているので、ここをきちんと仕分けをして、単純業務についてはICT化を図ったり、専門性が特に高くない補助的な職員に仕事を割り振って、専門性の高い業務に特化していくという、基本のところがよく最近議論され始めている。
- 国の一律のルールに加えて都道府県や市町村ごとに、細かいルールがたくさん定められていることも介護の生産性の向上の障害をしている。3年ごとにルールが変わるので、その都度ルールが積み上げられていって複雑になっており、事務作業に割かなければならない工数が増えているという状況。
- 具体的な要望事項について4点示す。1点目は「介護分野の文書に係る負担軽減に関する専門委員会」について、昨年末に中間取りまとめが行われて具体的な取組みを行うことになったが、コロナの影響で中断状態にあるので、再開を要望しているところ。
- 2点目は、ICT機器の有効活用に伴う、生産性の向上に向けた制度の見直し。「骨太方針2020」の中で、ケアプランにおけるAI活用や介護ロボット等の導入など、ICT機器などの有効活用をして人員配置要件の見直しを進めるということが政府の大方針として示されているので、我々としても進めていきたい。介護サービスごと人員基準など細かく決められているので、一つ一つを検証していかないといけない。
- 特養の人員基準は利用者3人に対して職員1という基準が一つのスタンダードのように議論されていますが、生産性を高めたとしてもこの3対1の基準の緩和は難しい。例えば、デイサービスの5対1という要件は比較的緩和しやすいのではないかと。デイサービスにドクターを配置して対応するデイケアというサービスは10対1という基準になっており、デイケアで10対1ができるのであれば、デイサービスは5対1で対応できるのではないかと。このあたりをどこから緩和していくかというところをしっかりと検証していくことが大変重要。

- 3点目は、オンライン会議等のシステム活用。これはケアマネや訪問介護の事業者が定期的集まって利用者の状態把握するサービス担当者会議というものがあり、原則、対面で集まっていたが、今はコロナ禍という理由でオンラインで開催されている。公的なルールでは集まる必要があるため、恒久的にオンライン化できるようにルール改正が必要と考える。他にも集まる必要があるものが多くあるので、しっかりと提案していきたい。
- 4点目は、コロナ対策について。コロナの影響で収益環境に大きな影響が生じていることから、令和3年度の介護報酬改定において基本報酬単価に配慮いただくようにいくつか要望をまとめている。

(4) 吉田様プレゼン

- 保育の現場でも「生産性」という言葉にアレルギーがある。公費の観点でも全部積算根拠があり、人件費は国家公務員俸給に準拠するという、かなり硬直的な仕組みであり、少なくとも財政的に生産性を上げる上げないという話にはなじまない。労働生産性という意味でも、人の数とその労働時間がトレードオフであるため、職員の労働時間を下げるためには人手を増やすしかないということになる。
- 業界内だけでなく自治体間の温度差もかなりあり、情報面の硬直性と規制面の硬直性の中でどうやって生産性という切り口を見出していくかが最も大きな課題。
- 保育の分野では、成果という意味も含めて、保育の質、経営の質、子供にとっての保育環境、保育者・職員にとっての職場環境というのが一応、生産性の要素として考えられる。生産性の価値は労働時間が短縮できたとか一定労働力で大量の製品を安価に生産できたという物差しではないため、生産性の価値の物差しを工夫しなければいけない。
- 例えば、沖縄のオリオンビールは東京でも北海道でも流通して飲むことができるが、沖縄に素晴らしい保育園があっても東京の子どもは通えない。かなり地域限定性が強いので、生産性を考える際の条件も考えなければいけない。
- 園を選択する理由で最も大きいのは、自宅から通いやすい、近いということ。少々サービスの質が下がったとしても、5キロ先の保育園よりは100メートル先の保育園という傾向があるので、そういう要素も配慮して生産性を考える必要がある。
- 質の高い幼児教育あるいは保育で子供の育ちが保証されると、その子にとってのメリットと同時に、社会にとってもメリットになる。例えば、十分育ち切れずに生活保護をもらう将来と、健やかに育て社会に出て税金を納めてくれる将来では差が大きい。乳幼児期の教育あるいは保育に投資するほうが、中長期的にはかなり費用削減にもつながって効率が高いと言われる。今後、非常に複雑・多様化

し高度化する社会の中で、有為な人材育成を乳幼児期から考えるということが最大の生産性だろうと思う。それについては保育の質が大きなポイントになる。

- 一方で、働いている親としては保育をしてもらうことによって、その間、安心して働けるという副次的な効果がある。子供に対するアウトカム・メリットと同時に、労働者としての親に対するサービス価値があるだろうし、そのことによって企業が有為な女性人材の確保につながることも価値の一つだろうと思う。もう一つ言えば、地域社会に対してのそういう効果があるだろう。その観点から、生産性を整理しなければならない。
- 生産性について絞って説明すると、一つは、保育に関する様々な業務の省力化、効率化、合理化に向けたICTの推進の課題がある。
- 保育の質ということでは、保育者や職員の資質向上ということが当然重要になるが、人材難という状況もあるので、人材確保を少し視点に置きながら職員の資質向上を図る必要がある。
- 業界のかなり大きな要素だが、理事長、園長に象徴される経営トップのマネジメント力の温度差がかなり大きい。これによって、ICTの進みも変わる。本質的な意味でマネジメント力の向上による生産性向上ということはかなり重要な課題となる。後継者問題もあるが、実際は世襲で進むケースが多い。それが一法人で複数施設になれば、我が子だけではなくて、生え抜きの職員を施設長、園長にできるというような要素があるので、その辺の兼ね合いも視野に置きながら検討する必要もある。
- 1つの法人が多施設を展開することでスケールメリットが出せたり、保育所をたくさん持つだけでなく、高齢者施設を持てば、施設で働く若い職員の保育のサポートするための保育もできて相乗効果を生む。そういうことも含めて、1法人多施設展開が生産性向上の一つのポイントになる。
- ICTの活用もスムーズに進むのかというといくつかの壁があって、多施設展開について、特に社会福祉法人の場合は施設間あるいは法人への資金移動がかなり制限されている。あるいは、黒字が増えると、それは社会貢献で吐き出せという仕組みになっているので、戦略投資をするという観点でいうと資金的に自由度が乏しい。
- 施設種別による処遇改善の程度の違いもあり、同じ社会福祉法人であっても、保育園と高齢者施設では、同じ比率で処遇改善できるかという点と財政手当てが違うので、同じ法人でありながら職員の俸給体系が改善できないという悩ましい問題をどうやって整理できるか。人材確保・資質向上について改善されたといえ不十分な処遇や、全く手つかずの職員配置の改善、職場環境の改善という課題もある。

- ICTについては、経営者がアレルギーを持っている場合もあれば、経営者は導入したいが体質の古い職員が反対するので踏み切れないという事情など、複雑な業界固有の状況がある。
- ICT化と生産性の整理について3つ考えられる。1つ目はセンサーを活用して自動的にチェックしたり登降園管理や指導計画作成支援などの業務省力化。2つ目は、延長保育の時間に応じた料金の自動計算や、職員のローテーション、シフト管理、園バスの運行管理などの園業務そのものの生産性向上。3つ目は、子どもの成長の記録などをデータベース化して保育の振り返りに活かし、保育の質の向上につなげるためのICT活用。
- 人材確保の観点でいうと、離職率を低下させる側面と定着率を上げる側面は、必ずしもイコールではない。離職率を下げるには、業界が抱えているマイナス要素を下げるのが効果的で、処遇改善のほか、有給休暇の取得や残業の削減などの改善が必要。定着率を上げるためにはマイナス要因を減らすだけでなく、むしろプラス要因をどう増やすのか。園内外の研修も保証されていて、成長できる職場だと感じてもらったり、自分の成長が子どもの育ちにより貢献でき、同僚や園長や保護者から評価される職場なのだと感じてもらうことが必要。
- 幼稚園教諭というのは幼稚園教員免許なので、短大卒、大学卒、大学院卒によりグレードがある。そのグレードは処遇という形になるし、10年免許更新のため、10年ごとにリフレッシュしなければいけない。しかし、保育士資格はそのような仕組みではない。現実には、幼稚園教員免許と保育士資格の併有者が圧倒的に多い、8割ぐらい存在し、より保育士資格のあり方を考えなければいけない。保育士資格がもう少しインセンティブにつながったり、処遇改善とリンクするようなことを何か考えるべきではないか。
- 認定こども園という幼稚園と保育園の両方の機能を兼ね備えた総合施設が平成18年に誕生し、非常に増えてきている。幼稚園・保育園だけでは地域の人口変動による需給調整ができないが、認定こども園は両方の機能を持っていることから、保育時間とか利用日数は変わることがあっても、需給調整、需給バランスを図るにはいい仕組みではないだろうか。かつ、付加価値の高い幼児教育の提供による上乗せ徴収が保育所に比べてやりやすいため、そのあたりのメリットはある。

(5) 討議

(武井委員)

- 保育士の場合は、有資格者だが働いていない人が3分の2ぐらいいると記憶しているが、その方々に保育現場に戻ってきてもらうには報酬や生産性、働きやすさの問題があると思うが、どのような見解を持っているか。

(吉田様)

- 保育士資格を持ちながら、実際には保育の現場に就いていない方は確かにかなりの数いる。潜在保育士には2種類あり、一度保育士として働いたが処遇や職場環境の関係で辞めた方と、そもそも資格を持ちながらほかの一般企業に勤めた方と。現場経験を持っていて辞めた方を戻すためには、その方が辞めた処遇などの要因を消していくしかない。また、短時間勤務で柔軟に働きたいなど、ライフスタイルの問題も絡んでくるので、柔軟な働き方についても解消されなければならない。現場経験のない方については、保育業界の魅力を向上させていくかがポイントになると思う。

(武井委員)

- 保育士をやりながら別の職業、別の業界で働くことについて可能性はありえるか。

(吉田様)

- 保育の現場は、例えば、2時間だけの勤務ということはほとんどありえない話になるので、そういう意味で掛け持ちなかなか難しいのではないか。

(事務局)

- 朝や夕方労働負荷が大きく真ん中が平準化されている中で、最近はチェックイン、チェックアウトのところが電子化されてきている状況を考えると、そのこぶがなくなり、膨らんだ時間帯を助けてほしいというようなニーズは少なくなってきたのか。

(吉田様)

- 今までは朝に子供が1人しかいなかったとしても、子どもの安全のために2人保育士を配置する必要があったが、そのうち1人は保育資格を持っていない方でもよいという緩和があり、そのように弾力的に運営しているので、現場の負荷は少し減った状況もある。

(森川委員)

- 介護の現場では文書作成業務が負担になっているという話があったが、その業務が占める割合はどの程度か。

(斉藤様)

- 介護職員に限定すると、時間でいうと10%ぐらいではないかと思う。管理者や生活相談員になると、もっとパーセンテージは高まると思う。

(菊地委員)

- 生産性という言葉をより現場の方々にとってインセンティブの高いものにするには、どのようなことが一番効果的だと思うか。

(吉田様)

- ストレートに申し上げると、やはり質だと思う。今、保育現場は質に対する関心が非常に高いし、無償化もされて質に対する注目を浴びてきている。保育の質が極めて重要であるというOECDの報告もあるし、世界的にそういう関心が高まっている。
- 質をどう見るかという評価のスケールの研究も進んでいる。専門的に言えばECERS（エカーズ）とかSICS（シックス）など様々な評価スケールがあり、なるべくそういうもので保育の質を捉えて行こうという話がある。どの要素をどう改善したらその質は上がるのかという、質の側面のような立体的な捉え方をし、改善を探ろうという流れになってきている。

(齊藤様)

- 介護についても同じような回答になるが、厚労省も介護における生産性は、「成果は質だ」と定義づけをしている。しかし、何をもって質がいいのかというアウトカム評価のようなものが定まっていないことがポイント。そこをきちんと示すことができれば、生産性を高めることは質が高まったり、仕事の効率化が図られて働きやすくなるか、業務が短縮されるということをうまく伝えることができる。さらに、今まで3人で働いていたものが2人でいいのなら給料も1.5倍になるというような処遇についても示すことができれば関心を持ってくれると思う。

(事務局)

- 日本のサービス業は「質を上げるのだ」といって価格は上がらないという話になってしまうことが多いが、「質と所得」の両方をあげると言われたときの反応はどのようなものか。

(齊藤様)

- 人によって捉え方は違うと思うが、おおむね受け入れられると思う。言い方を少し考えつつではあるだろうが。

(吉田様)

- 保育の世界では、保育士資格とか幼稚園教諭免許が必要な世界だが、資格免許が必要な世界の中では、相対的に、他の業種と比べると処遇が低く、専門性を担保するような賃金カーブになっていない。何年目で給与がいくら上がるとか、そういう単純な話ではないので、そこあたりの検討は今後の大きな課題となる。

(滝澤委員)

- 労働生産性の国際比較をしたことがあるが、医療・福祉の分野は、アメリカと比べて遜色ないレベルにあって、かつ、サービスの質がアメリカより2割程度高いというアンケート調査もあり、それを加味すると労働生産性の水準はアメリカを上回るという結果が得られた。アメリカなどの先進国と比べて、日本のサービスの質は高いと思うか。

(吉田様)

- 保育に関しては、日本の保育の水準は決して低くないと思う。むしろ高いと言っていい。ただ、質を多様な側面で捉えるといったときの国全体のベクトルが、スウェーデンやフィンランドとはかなり違う。昔のアメリカや日本であれば、理数系を中心とした小学校準備教育的な要素が強かったが、今は人間形成の基礎・基本を単なる「読み書き算数」ではなく、非認知能力を踏まえた能力として高めようという価値のベクトルに変わってきているので、そういう意味では低くないと思う。ただ、国によってそのベクトルが微妙にずれてくるので、単純に高い低いという比較は難しい。

(齊藤様)

- 感覚値で申し上げると、日本の高齢者介護の水準というのは世界でもトップクラスだということは、確実に申し上げることができる。高齢化率が世界で一番だということで、必要に迫られて進歩を遂げたということもある。コロナ前は、日本の介護を学ぶために海外から視察に来ていた状況もあった。そして、先行していた欧米などからも日本の介護は大変注目をされている。先進的だと言われていた北欧などとは理念や考え方の部分や高福祉・高負担の制度なども背景もあるので単純比較はできないが、トップ水準にあると申し上げても過言ではない。

(山本勲委員)

- 業務仕分けをして、ロボット、ICTを活用することが大事だということについて、介護に関して見ると、サービスの種類やその基準など細分化しているので、

そういう意味では、業務はかなり整理されているような印象も受けるが、それでも整理して仕分けをすることができる余地はかなり残されているのか。

(齊藤様)

- 相当仕分ける余地が残されている。サービス分類ごとの細分化されているものについても最低限の基準しか示しておらず、具体的な業務の部分はかなり現場の事業者任せになっているものが多い。事務業務量などは効率的な事業所とそうでないところとで倍も差があるという状況。

(宮川座長)

- どの産業も人手不足ということで、いずれにしても先進的な機械に今後頼っていかざるを得ない。そうしたときに、投資をしたときの減価償却負担が非常に大きくなるという問題がある。もちろん、減価償却は最初の負担が大きいが、これをどうマネージしていくか。ロングテールの部分の方々の投資が必要になるときに、どういう仕組みを作っていけばいいのか。

(武井委員)

- サブスクモデルが出てくると、リテールの方々も使いやすいのではないかと。インシヤルの設備投資などがなくても、月々のランニングで使い始められるものもある。

(菊地委員)

- もう一つは、シェアリングという考え方もある。今回、コロナで何が起きているかという、売上げが減って固定費がもう払えませんかという状況。この固定費の大きな部分は、家賃や人件費、投資の償却など。例えば、キッチンを共通化するとか、人もシェアリングするとか、固定費部分がある程度ロングテールがシェアすることによって運用していく可能性もあるのではないかと。

以上

5 お問い合わせ先

商務・サービスグループ サービス政策課

電話：03-3580-3922

FAX：03-3501-6613