

競争時代の介護サービス論 第1回 経営の視点の導入

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-07-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 岡田, 耕一郎, 岡田, 浩子 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/176

競争時代の介護サービス論

経営の視点の導入

岡田耕一郎 (東北学院大学 経済学部 助教授)
 岡田浩子 (社会福祉士・介護福祉士)

●はじめに

『ふれあいケア』は介護現場のスタッフが読む雑誌なのに、どうして経営の話題が出てくるのだろうか？

おそらく多くのかたが不思議に思われたのではないでしょう。まさしくそのとおり、この介護サービス論は処遇方法を解説したものではありません。

介護保険制度のもとでは、介護サービスも競

争という洗礼を受けることとなります。このコーナーはそのような時代における介護サービスの展開方法、すなわち経営の視点を導入したあらたな介護サービス論だとお考えください。

●今なぜ、介護サービス論なのでしようか

ご存じのように、昨年末に介護保険法が成立しました。実際の要介護認定等は平成11年後半から開始されるので、もう2年もありません。しかも、この介護保険制度は介護の現場に大きな影響を及ぼすことになりそうです。特別養護老人ホーム（以下、老人ホーム）の場合を考えてみましょう。

老人ホームは現在、たとえば入居者一人につき一律いくらという措置費を収入源として運営されています。つまり、介護サービスは事前に編成された予算をもとに、税金を使って実施されているのです。ところが介護保険が導入されると、要介護度に応じて「介護報酬」というかたちで支払われるようになります。要介護度とは介護を必要とする程度のことですから、「介護報酬」はいわば実施されるサービスの内容あるいはサービスの提供量の違いに着目したものであることが分かります。ある種の「出来高払い」の発想がそこには導入されています。

この変化は支払いの方式が変わるだけのようにみえますが、実は重大な問題を含んでいます。というのは、介護保険が導入されて、もし入居者の要介護度が比較的軽度であると認定された場合には、ホームの収入が減少する場合もあり得るからです。

このような観点からも、今後、介護サービスを提供する機関を適切に「経営」していくことの重要性が叫ばれているのです。しかし、それはあくまでもサービス提供側の都合にすぎません。利用者の立場が大きく向上することのほう

が変化の本質なのです。そこで、次に老人ホームの入居者（利用者）に目を向けてみましょう。従来、老人ホームの入居者は措置されて入所していましたが、端的にいうと、老人ホームを利用しようとするお年寄りやその家族が役所の窓口に行き、困っていることを訴え、老人ホームに入る事が適切であるかどうか判定され、それに従っていたのです。このような制度は、社会的な弱者を保護するという考え方に基づいています。

ところが介護保険が導入されると、状況は一変します。介護保険のもとでは、サービスの利用者が保険料を支払っているのです。利用者自身が介護サービスを受ける権利を持つことになりました。いい換えると、サービスを供給する側

（老人ホーム）とそれを受ける側（利用者）が対等な関係になるのです。この発想の延長線上には、利用者が老人ホームを選択するような将来像も示されています。したがって、老人ホームも、一般の企業と同様に、ほかではなく自分の施設を選択していただけるように努力することが求められます。そのために、企業における「経営」の発想に目が向けられているのです。

●経営の主人公はみなさんです

これからは「経営」というあらたな発想が必要とされる理由がお分かりいただけただけでしょうか。もちろん、中心になって経営に取り組むのは施設長のような責任者の方々ですが、実は現場のスタッフのみなさんも経営に対して無関係ではいられません。あまり実感できないかもしれませんが、ここでちょっと変わったたとえ話をしてみましょう。剣道八段審査（七段から八段への昇段試験）のお話です。

この試験は合格率が例年1%を切るものが珍しくありません。司法試験の合格率が3%程度であることから、わが国最難関の試験の1つだといえます。昇段試験には、実技の1次・2次審査、剣道の型、筆記試験があります。1次審査では、七段の資格を持つ2人の受験者が、7人の審査員を前にして、2分間の立ち会い（試



▲東北学院大学 土樋キャンパスの正門
 正門の両脇にはヒマラヤ杉がそびえています。そのうしろには、キャンパスの中心となる本館が見えます。専門部校舎（大正15年竣工）として誕生し、現在事務棟になっています。



PROFILE

●おかだ こういちろう
1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院修了。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌98年2月号)がある。



●おかだ ひろこ
1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。

〒980-8511
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室
電子メール: okada@tsc.tohoku-gakuin.ac.jp



▲岡田研究室の風景
この写真は春休みに撮ったため、学生の姿は写っていません。ご覧のように、資料で溢れている狭い研究室なので、学生が3人も入るとパンクしそうです。ここで彼らと膝をつき合わせ、コーヒーを飲みながら議論しています。

合)を行います。試合である以上、技を決めればその試合に勝つことができますが、審査員が試合で見極めようとしているのは試合の勝ち負けではなく、不動の精神力が磨かれてきたかどうか、攻撃の気迫が本物であるかどうかにあります。七段に合格してから8年以上の修行を積んできた受験者が、この審査に挑むまでの長い修行の過程で、ほかの修行者たちと切磋琢磨して磨き合ってきた心と技が審査の場で見極められるのです。

さて、ここまでお話をすると、スタッフのみさんの姿が審査に挑む修行者に重なってきたのではないのでしょうか。あらためて、スタッフと経営の関係を整理してみよう。①スタッフのみなさんは同僚、先輩スタッフと切磋琢磨しながら介護の道を極めようとしている介護のプロであり、その力量を審査するのが利用者です。②審査員が目にするのはスタッフ一人ひとりの直接的な行動であり、それを背後で支える人びとは見えない存在です(たとえそれが施設長のような責任者で、経営の要であったとしても前面には出てきません)。したがって、③一人ひとりのスタッフが現場の代表となり、その行動が経営努力の成果として審査されることになるのです。

その意味では、競争時代の経営をリードして

研究室というよりも作業場といった感じですが。

雑然とした狭い研究室ですが、頻りに学生が訪ねて来ます。コーヒーを飲みながらわれわれと議論する学生、就職の相談に来る学生、英語の専門書を片手に非営利組織のマネジメントを真面目に勉強している学生など、実にさまざまな個性を持った人々です。彼らこそ大学教育サービスの利用者なのであり、利用者である学生がいつ訪ねてきてくれるかに対応できるように、われわれは研究室にいるように心がけています。

●岡田研究室の研究テーマ

研究テーマは大きく2つに分けられます。1つは、介護福祉と経営の複合する領域の研究です。昨年の7月に全国の老人ホームを対象に施設運営理念・方針、独自のサービスに関するアンケート調査を実施しました。この調査結果については、折に触れてご紹介していく予定です。またそれとは別に、いくつかの施設とタイアップし、競争時代を迎えてどのように対応していけばよいのか、具体的な対応策を探るような試みも始めています。

もう1つの研究テーマは、学生時代から継続して取り組んでいる経営理念の研究です。最近では、2月に文部省の助成を受けてアンケート

いく主人公は一人ひとりのスタッフであるといえます。「選ばれる」ためには、個々のスタッフの努力と経営センスが必要なのです。

●私「福祉」の使命

さて、われわれが経営の考え方を導入して「競争時代の介護サービス論」の研究を始めるようになったのには、われわれ2人の経歴が大きく関係しています。私(岡田耕一郎)は企業勤務を経て大学院に進学し、現在、大学で経営学を担当しています。他方、岡田浩子は特別養護老人ホームの寮母とホームヘルプサービスのヘルパーを経て、現在は研究室の私設助手をしています。両者はお互いが興味関心のある経営学と介護福祉の話をしてきたところ、気がつけば「より良い介護サービスを提供するための経営学」が共通の話題になっていました。確かに、不思議な巡り合わせで福祉と出会っています。

●岡田研究室へようこそ

このようにして、われわれは二人三脚で研究を進めています。その研究室は東北学院大学の土樋キャンパス(仙台市)の中にあります。広瀬川の河畔が見渡せる校舎の5階にある研究室は、写真をご覧いただければ分かりますが、研

調査を実施しました。それとは別に、一人の経営者、具体的には、株式会社ダスキンの創業者である鈴木清一氏の経営理念に焦点を合わせた研究も行っています。



長年介護に携わりそのプロをめざしてきた方々にとって、経営は未知の世界であり、不安に感じることもあるかと思いますが、かつしに難しいことはありません。われわれがこの2つの世界、介護と経営をつなぐ役割を果たすことができれば願ってもないことです。そのために、われわれが現場のかたと話し合っている中で感じたこと、経験したことなども盛り込みながら、できるだけ分かりやすい内容を心がけていきたいと考えています。

6月号以降では、身近な問題を取り上げて、経営の視点を導入したあらたな介護サービスを展開する可能性を探ってみることにしましょう。

これからの競争時代をみなさんといっしょに頑張っていきたいと思えます。介護保険が導入されるまでの2年間、ゴールをめざして一歩一歩進んでいきましょう。