

## 競争時代の介護サービス論 第5回 運営から経営へ (2)--スタッフに求められる経営感覚

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	<a href="https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/180">https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/180</a>

# 競争時代の介護サービス論

## 運営から経営へ(2) スタッフに求められる経営感覚

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

介護サービス提供機関は、「運営」から「経営」へ発想を転換すべきであるといわれています。経営感覚を身につけるように管理者の意識改革が求められているのです。それでは、現場のスタッフには経営感覚は必要とされていないのでしょうか。スタッフにとつて、かなり気になる点です。

前回は、経営に対する誤解を取り上げ、それらの問題点を吟味することによって、経営とはどのようなことを説明しました。今回は、特に、介護サービス提供機関におけるスタッフと「経営」の関わりについて考えてみましょう。

### ●スタッフと「経営」

スタッフの中には、「経営」は施設長をはじめとする管理者がやることであり、私たちには全く関係のないことだ、私たちは現場のことだけに目を向けていけばよい、と考えている人も多いようです(注1)。そこには、現場と経営(あるいは管理者)の間になり距離があるという発想がみられます。

ここで、組織を一つのピラミッドと見なして、両者の距離を考えてみましょう。大企業であれば、経営者であるトップをピラミッドの頂点に、平社員は底辺に置くことができます。その考え方に従うと、施設の場合であれば、法人役員や施設長がピラミッドの頂点に位置し、現場スタッフが一番下になってしまいます(図1を参照)。したがって、どうしても経営する側と、経営には無関係な側という関係意識を醸成せざるを得ません。

他方、それとは異なる見方もあります。つまり、この巨大なピラミッドの図の中に、比較的小規模組織である介護サービス提供機関を描くと、施設長もスタッフもほとんどピラミッドの頂点に位置づけられるという見方です(図2を参照)。図1であれば、たとえば施設長と現場スタッフの距離は遠く感じられます

図1 組織のピラミッド(大企業)

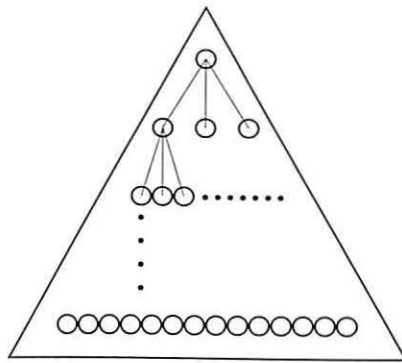
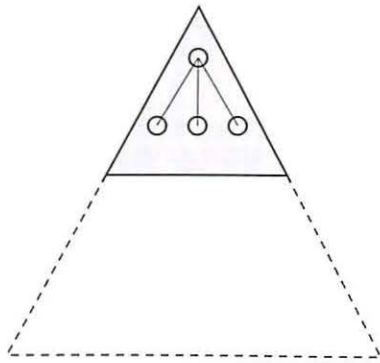


図2 組織のピラミッド(介護サービス提供機関)



が、図2では、それよりもかなり近く感じられます。(注1)もちろん、現場のスタッフの中には、管理者のように広い視野を持って発想すべきであると考えている方もいます。ところが、管理者からは、スタッフにそのような発想は不要であるといわれてしまい、やる気がなくなったということもよく耳にします。

### ●衆知を集める全員参加の経営へ

さて、後者(図2)の関係を別の表現で示すならば、施設長は組織の上から経営をするのではなくリーダーとなり、現場のスタッフはそれに従うものとして積極的に経営に参画するような関係ともいえるでしょうか。

確かに、施設長は経営に深く関わっていますが、現場の日常業務に対して全面的に関与しているわけではないので、スタッフほどには現場の問題に熟知していないことがあります。

他方、現場のスタッフは、施設長のように施設全体に関わるサービスと運営に目を配る時間の余裕は見つけられそうにありません。つまり、施設長とスタッフ、さらにスタッフ一人ひとりとは熟知している領域が異なっているのです。

ところが、競争時代を目前にした今、その厳しい状況に立ち向かっていかなければなりません。そのため、施設全体の持つ競争力を高めていく必要があります。リーダーが中心になって他のメンバー

の知恵を集めることが重要なポイントになってくるのです。ある著名な経営者の書いた本を見ると、それを「衆知を集める」と表現しています。管理者だけに経営をまかせるのではなく、スタッフ自身も積極的に参画し、これからの介護サービス提供機関の経営を考えてみる必要があります。まさしく全員参加の経営なのです。

### ●スタッフに求められる経営感覚

以前、スタッフの方とお話をしているときに気がついたことがあります。それは、スタッフがケアの現場を直接支えているために、どうしても毎日の繰り返しの業務に埋没しがちになっていること、しかもスタッフの多くがそれに流されてしまっているという事実です。

ここで、そのようなスタッフが、次年度に向けて、各部門の方針についての意見を求められたとしましょう。典型的な毎日のケア業務(ルーチンワーク)に追われているスタッフの場合、会議の場で黙り込んで下を向きがちです。いきなり意見を求められても自分独自の見解や改善案などをしっかりと説明できないことがあるのです。仕事に追われ、それに流されてしまうと、その仕事の中で問題意識を持つことも、考えることもできなくなります。問題意識がなければ、日々の仕事を通して自らの意見(問題と解決方法)を練り上げていくことはできません。その結果、どうしても自分が日頃思っていることを他



PROFILE

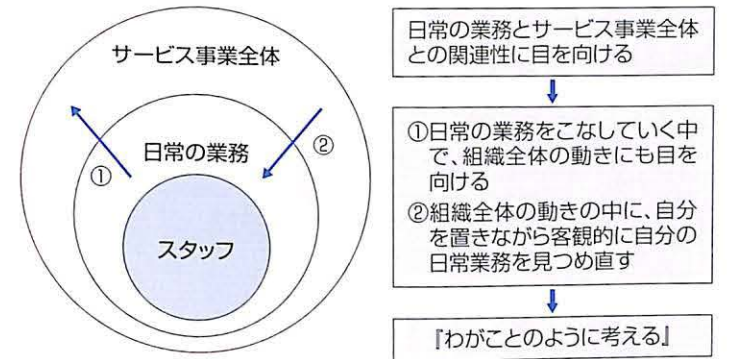
●おかだ こういちろう  
1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院修了。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌'97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌'98年2月号)がある。



●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 宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1  
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室  
電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp

図3 スタッフに求められる経営感覚



の人に説明することができなくなります(注2)。

それでは、競争時代のスタッフ像とは、どのような姿なのでしょう。たとえばおむつを替えることとサービス事業全体との関連性(事業全体における自分の担当する業務の位置づけ)に思いを巡らしているようなスタッフです。日常の業務をこなしている中で組織全体の動きにも目を向けようとする一方で、組織全体の動きの中に自分を置きながら客観的に自分の日常の業務を見つめ直す姿勢、それこそがスタッフに求められる経営感覚なのです(図3を参照)。

(注2) 問題意識を持って日々考えていたとしても、自分の考えを人にわかりやすく伝えることが苦手なスタッフもいます。しかしながら、今後はコミュニケーション能力もかなり必要になると思われまます。

●経営するスタッフ像  
「わがことのように考える」

介護サービス提供機関のスタッフが経営感覚を持ちながら働くとは、どういうことなのでしょう。もう少し具体的なイメージをつかむために、屋台のラーメン屋さんのお話をしてみましょう。

夜、繁華街に行くと、屋台のラーメン屋さんを目にすることがあります。同じ屋台であっても、日によって、時間によって、街のいろいろなところに現れています。必ずしも一カ所にとどまって商いをし

ているのではないようです。

さて、屋台のラーメンさんは、商売に出かける前には、さまざまなことに思いを巡らせます。その日の天気は特に重要です。雨模様よりも晴れている方が売り上げを期待できますから、晴れた日にはそれなりの材料の仕込みが必要になります。街のどこかで催しがあることもあります。そのお客さんを当て込んで屋台を流してみるのがいいかもしれません。また、繁華街は、時間によって、お客さんの流れが微妙に異なりますから、それに合わせて場所を変えてみるのもいいでしょう。

つまり、この屋台のラーメンさんは、しかるべき売り上げを確保するために、さまざまなことに考えをめぐらせているのです。自分の日々の判断(意思決定)が、商売に重大な影響を及ぼしかねないので、真剣にならざるをえません。ラーメン屋さんは自分の商売を他人事ではなく、文字どおり「わがこと」と考えているのです。

このように1人で商売をしていけば、事業全体の責任がわが身にかかってくるから、当然、事業全体の隅々にまで「わがこと」として細かく目を配ります。ところが、従業員の数が徐々に増えて組織が大きくなっていくと、しだいに様子が変わっていきます。たとえば自分の属する部門のことをまず優先して考え、余裕があれば、自分の部門に直接関係する部門のことを考えてやり、それでもさらに余裕があ

れば、組織全体のことにも考えることにしよう、という姿勢になっていきます。本来、わがことと考えていた事業が、気がつけば、わがことのように考えることができなくなってしまっているのです。

●「わがことのように考える」  
「わが難題」

それでは、介護サービス提供機関において「わがことのように考える」とことは、実際にどうすることなのでしょう。利用者の立場に自分を置いて考え、行動すればよいのでしょうか。もちろん、利用者の立場が尊重されることはいくらでもありません。そもそも、介護サービス提供機関の事業の目的は、利用者にサービスを提供することにあります。

ところが、利用者の立場に自分を置いて考え行動しようとする時、ときに困った問題が生じることがあります。それは、スタッフがよりよいケアを利用者に提供したいと切に願うあまり、現状のケアを抜本的に改善するには人も足りない、お金も足りないという結論に達してしまい、スタッフのやる気が徐々に失せてしまうことです。そうなる時、「うちは理想からほど遠い」とか、極端な場合、「うちは全くだめ

だ」という意見が出始め、スタッフの意欲は低下し、行動は消極的になってしまいます。結果的には、サービスの質は以前よりも悪くなり、利用者に迷惑をかけてしまうことにもなりかねません。

そうではなく、「わがことのように考える」とことは、スタッフが利用者思いを置きながらも、なお介護のプロ(サービス提供者)として、より広い視野に立ち、困難な現状をみんなで力を合わせて何とかしていこう、という発想です。言葉で説明するとわずかにこれだけのことで、前述の例からも分かるように、その実行が容易でないところに、「わがことのように考える」ことの難しさがあります。

◇ ◇ ◇

今回は、介護サービス提供機関における経営とスタッフの問題について考えてみました。競争時代に求められるスタッフ像とは、「経営に参加する姿勢をもったスタッフ像」であり、その中核には、「わがことのように考える」という発想があります。

次回は、「競争時代の介護サービス論」の根幹に関わる「サービス」の意味を考えてみます。

\*参考文献 「商売心得帖」松下幸之助/PHP研究所、1973  
「実践経営哲学」松下幸之助/PHP研究所、1978