

競争時代の介護サービス論 第7回 戦略的発想のすすめ (1)

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/182

競争時代の介護サービス論

戦略的発想のすすめ(1)

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

これからの競争時代に対処するには、スタッフはより広い視野を持って行動することが必要です。そのためには、介護だけではなく、介護サービス提供機関の経営に関しても理解を深めなければなりません。そこで今回は、経営活動を構成する要素の一つである「戦略を立てる」をテーマに取り上げてみることにしましょう。

戦略を詳細に検討することは、管理者が携わるべき仕事なので、ここでは競争時代のスタッフに求めら

れる資質、すなわち戦略的発想について説明します。

●非営利組織にも戦略は必要か

戦略という言葉は福祉になじまない言葉でしょうか。競争時代を目前にして、もはや、このような問いかけは無用でしょう。

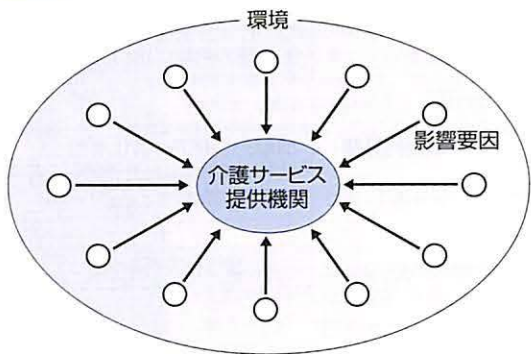
そもそも戦略という言葉は、ストラテジー(strategy)の訳語です。その語源は、ギリシャ語の strategos であり、軍勢を動かす、敵を打ち破るために将軍が考える施策・方策を意味していました。その意味での戦略は、今でも軍隊で使用されています。しかし現代では、戦略という言葉は、軍隊だけではなく、企業などの営利組織に浸透し、さらに非営利組織においても見られるようになりました。つまり、営利、非営利を問わず、そこに組織が存在すれば戦略も存在し、ごく当たり前の基本的な日常的な活動として実践されているのです。もちろん、その場合、軍隊とは異なり、戦略は新たな意味合いで使用されています。

本稿では、介護サービス提供機関における戦略を考えるにあたって、まず機関を取り巻く環境に目を向けて、環境の重要性を十分に認識することから始めましょう。

●環境とは

環境というと、多くのスタッフは「環境整備」のことを思い浮かべるのではないのでしょうか。しかし、本誌

図1 介護サービス提供機関と環境との関係



の「介護サービス論」における環境はそうではなく、端的にいうと、「介護サービス提供機関の存続に影響を及ぼすさまざまな要因」のことをさします。

最初に、環境を経営資源の観点から考えてみましょう(本誌97年4月号を参照)。介護サービス提供機関がその使命を果たすには、ケアサービスを提供しなければなりません。そのために機関は、「ヒト・モノ・カネ・情報」という資源を活用して、ケアサービスを提供しています。これらの資源を供給している組織は機関にとつての環境であり、たとえばボランティアを派遣している団体、さまざまなモノを納入している業者、寄付金を提供してくれる団体、協力関係にある他の機関などがあり、行政機関もそれに入ります。

環境は、それとは別の、利害関係者の観点からとらえることもできます。機関にとつての利害関係者とは、利用者、利用者の家族、地域住民などであり、機関にとつてはこれらも重要な環境です。もし機関が利用者のニーズに配慮しないようなサービスを提供し続けるならば、おそらく利用者はその機関を利用しなくなるでしょう。利用者がいくつかの機関の中から自分のニーズに合ったものを選択することができると、他の適切な機関への変更を希望するはずで

す。そして利用者が減少すると、いずれその機関の経営は立ち行かなくなり得ます。特に、これらの機関に対する地域住民の評価は、悪い場合は「うわさ」として、良い場合は「ブランド」

として地域社会に広まり、その後の介護サービス事業の成功を左右することになるので注意すべきです。

●目の前の環境が見えない

以上のように、介護サービス提供機関は自らが置かれている環境を無視するならば、環境から手痛い目に遭わされることとなります。ところが、この環境は、非常にやっかいなことに、私たちの目の前に確かに見えているにもかかわらず、容易に理解することができません。

機関と環境との関係は、しばしば図1のように、機関があり、それを取り巻くようにして環境が図示されます。このように表現すると、あくまでも環境は客観的に存在するもののように思えますが、実はその発想は正しくありません。

たとえば、新しい利用者が施設に入居したとしましょう。利用者がその時点で自らのニーズを明確に意識していることはまれですし、受け入れる側のスタッフは早く利用者の気持ちを理解したいとは思っても、現状ではよく分からないことがあります。そのような時は、手をこまねいてもらわなければならないので、スタッフは利用者いろいろな話しかけ、何とか理解しようと思いがけかけます。このスタッフの行為が利用者の心に小さな変化を引き起こし、やがて利用者はスタッフの存在が気になります。ある日、利用者がスタッフである「あなた」に話しかけてくれまし



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

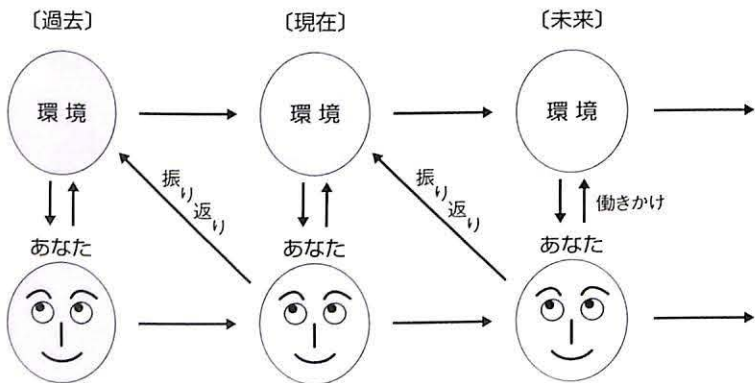
らかな働きかけをしたとしましょう。それによって、目には見えないかもしれませんが、確実に何らかの環境が創造されています。スタッフの行為と環境との関係がこのようなものであるならば、何らかの行動を起こす前に、私たちが環境の実体を理解することは不可能です(図3を参照)。私たちの行動が果たしてどのような結果を生むかをあらかじめ知ることはできないのです。もちろん、アンケート調査などをいくら厳密にやっても、変化しつつある環境を適切に理解できるわけではありません。

わたしたちは、利用者のニーズを理解するのに、利用者とのやりとりを通して形成されたものを見つけ出していったように、広範な環境に対しても同様のやり方を行わなければなりません。そのやり方とは、「少しずつ探りを入れてみる」方法とでもいえるでしょう。客観的に存在するものではないので、少しずつ探りを入れないとどうしても分からないのです。戦略的発想の本質とは「環境に探りを入れる」ような姿勢で発想して見ることです。

◇ ◇ ◇

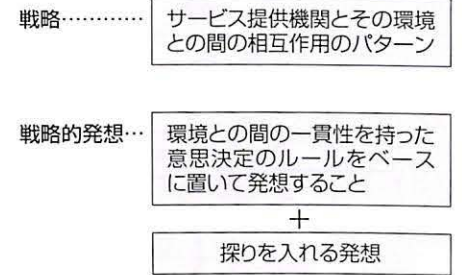
戦略という言葉は、介護サービス提供機関の経営の場で使われるようになってきましたが、残念ながらそれほど十分な理解が得られていないようです。競争時代を生き抜くスタッフは、戦略および戦略的発想を理解し、まず環境に探りを入れることから始めましょう。

図3 目に見えても分からない環境



※環境を知るには、あなたがその環境に働きかけなければなりません。そして、その環境がどういうものであったかは、現在ではなく未来にならないと分かりません。環境は目の前にあっても分からず、振り返るとそこに環境があるのです。

図2 戦略と戦略的発想



た。うれしくて「あなた」はほっとします。ともかく利用者の気持ちがいかに分り始めてきました。こうして「あなた」は利用者に対して日々働きかけ、利用者との関係を創造していきます。

ここで、スタッフの行動に注目してみましょう。スタッフである「あなた」は、緊張した面持ちの利用者を見て、何とか少しでも理解しようと考え、利用者の反応を確かめながら、利用者の気持ちに少しずつ働きかけます。他方、利用者は「あなた」との小さなやりとり(利用者スタッフとの相互作用)を通して、自らの気持ちを確認し、少しずつ自らのニーズを創り上げていきます。

そのように考えるならば、利用者のニーズは、初めから客観的に存在していたものではない。「あなた」とは無関係に存在していたのではないことが分かります。それは、お互いの気持ちのやりとりを通して形成されていくものであり、あらかじめそこに客観的に存在していたのではないのです。日々の介護実践において利用者からの声に耳を傾けなければならぬといふくいわれますが、このような意味からも十分納得できる言葉だと思えます。

●戦略的発想のすすめ

これまでの議論をふまえて、戦略的発想とはどういうことなのか、ある機関の事例をもとに考えてみましょう。

たいていの機関は、利用者にとつぽを向かされると、何らかの手を打とうとします。どうにも立ち行かなくなる前に、これまで注意を払っていなかった環境に目を向けようとするのです。たとえば、その手始めとして、提供しているサービスについて、利用者およびその家族と話し合いの機会を持つたり、あるいは地域住民に対してアンケートを実施するかもしれません。つまり、環境とのあいだで情報のキャッチボール(意見の交換あるいは利用者ニーズの把握と呼んでもかまいません)を行い、わが機関の進むべき道を検討しようとするのです。そこには、機関と環境との相互作用が見られ、その結果として、一貫性を持った対応方法のパターンが機関に確立されていきます。

実は、これこそが「戦略」と呼ばれているものであり、介護サービス提供機関にとつての戦略とは「機関と環境との間の相互作用のパターン」なのです。したがって戦略的発想とは、単に目新しいことを猫目が変わるようにならなく考えることではありません。環境との間の一貫性を持った意思決定のルールをベースに置いて発想することです(図2を参照)。この点は誤解しやすいので注意してください。

さて、戦略的発想は以上のように理解することができそうですが、説明としてはまだ不十分です。なぜなら、利用者に対するスタッフの働きかけと、その結果として環境が創造される点に目が向けられていないからです。スタッフであるあなたが利用者に対して何