

競争時代の介護サービス論 第8回 戦略的発想のすすめ (2)

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/183

競争時代の介護サービス論

戦略的発想のすすめ(2)

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

前回は、競争時代のスタッフに求められる資質として、戦略的発想に焦点を合わせて説明しました。この戦略的発想あるいは経営戦略は、介護サービス提供機関の経営において、現在注目されている重要な概念であり、管理者研修などでもよく取り上げられているテーマです。

それにもかかわらず、戦略は依然として煙たがられ、難解で役に立たないものと考えられているように

す。戦略を立て、それを実行しようとしても、うまく成果が出ないことがあるからです。

今回は、そのような戦略にかかわる、いくつかの問題を紹介しながら、スタッフが「戦略」に参加するにあたっての心がまえを説明してみましよう。

●戦略に対する誤解

「競争時代を目前に控えて、戦略を立てなければならぬ。そこで、まずできることから取りかかろう」としよう。そのためには日常の処遇を少しでも改善して「こう」という考え方をする人が多いようです。スタッフの皆さんは、戦略と改善の関係について、どうお考えでしょうか。果たして改善は戦略でしょうか。

もちろん改善自体が好ましいことであることは言うまでもありません。しかし、頑張ってみなで力を合わせて改善を続けていけば競争時代でも生き残れると発想することには問題があります。

前回ご説明したように、介護サービス提供機関は環境に目を向けて、それとの適合を目指さなければなりません。その環境とは、介護サービス提供機関が今後直面することになるであろう競争状態であり、しかもその環境は従来よりも大きく変化することが予想されています。けっして従来の運営方法がそのまま適用できるような状況ではありません。昨日と今日の状況は異なり、今日と明日の状況も異なっています。したがって、戦略とは、そのような観点から検

討されるべきもの、すなわち機関全体にかかわる大局的なものであり、企業と同様に、大所高所から判断すべきことなのです。

他方、改善は現場に密着したものです。スタッフが長年の現場の実践で獲得したノウハウを十分に活用して、現状のケア実践をさらに一歩進めようというのが改善の発想です。昨日の問題点を今日改善し、今日の改善をさらに明日へとつなげていく漸進的な活動であるとも言えます。改善は戦略と異なり、全く急激にその方向性が変わってしまうことはありません。明らかに戦略と改善は異なる概念であり、両者は対極的な次元に位置しているといえます(図1を参照)。

戦略と改善の違いについても少し説明してみましよう。戦略は大局的なものですが、それは総花的なものを意味しているわけではありません。たとえば、施設の事業報告書を見ると、「わが施設は利用者のためにできることは全てやります。それが本当の意味での利用者志向なのです」という主旨の運営理念をよく目にします。その理念にもとづくと、当然、「あれもやろう、これもやろう」式の運営方針などが掲げられることとなります。これこそが総花的な戦略なのです。

さて、このような、「戦略＝改善」ととらえる考え方は、一見、説得力があるように思えるかもしれませんが、かなり重大な問題を抱えています。というのは、介護サービス提供機関は小規模な組織であり、

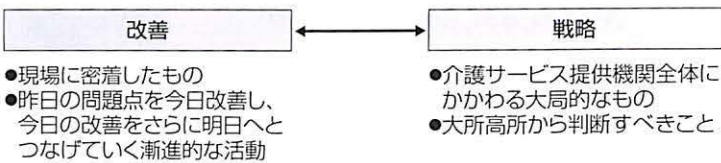
一時的には総花的な戦略を実施することができて、それを続けていくにはかなり負荷が大きいからです。したがって、機関は、総花的な戦略をとる場合には、果たして長期的に見て得策であるのか熟慮したほうがよいでしょう。むしろ、戦略を立てるにあたっては、まず個々の機関がもっている資源(一般に、ヒト、モノ、カネ、情報)に注意を払い、これらの資源をどのようにうまく開発し活用して、十分な成果を出していくかに関心を向けるべきです。総花的戦略ありき、ではないのです。

●戦略的発想から学ぶ2つの注意点

私たちは、戦略的発想として二つのことを学びました。一つは、前回説明したように、介護サービス提供機関は環境とその動きに目を向け、手探り感覚で認識しなければならぬということであり、いま一つは、自分の機関の現状を無視して総花的にあれもこれもやっているとすれば資源が尽きはててしまおうということ。すなわち、前者は「自分のまわりをしっかりと見ているか」ということであり、後者は「自分自身のこともしっかりと見つけているか」ということだといえます(図2を参照)。

確かに、機関が戦略を実施し、環境に適応していくためには、しっかりと環境自体の変化を見据えるとともに、その戦略を実施する機関自体の現状をも認識しなければなりません。その見方は、言葉を換えられ

図1 改善と戦略





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

●経営戦略の最初の一步

現代の私たちは、歴史を振り返りフォードに対してアドバイスをすることができます。業績が低下した時点で、ただちに古い戦略を捨て、T型車以外の車種も作るべきだった、と。しかし、現実として、フォード社はそうはしませんでした。その成功体験が信じられないくらいにすばらしかったために、成功をもたらした「もの見方・考え方」が石のように強固なものになってしまい、戦略を変えることができなかったからです。

確かに、「高品質と低価格」という「もの見方・考え方」を従業員が持つことによって、フォード社全体が一丸となってT型車の生産に打ち込むことができました。そのおかげで、大成功を成し遂げることができたのですが、環境が変わると逆にそれがトラブルを引き起こすことになっていきます。そろそろスタッフのみならずにも、戦略の重要なポイントが次第に見えてきたのではないのでしょうか。ここでまとめておきましょう。

戦略に関して、「戦略をどのように立てたらよいのですか」、あるいは「どのような内容の戦略を立てればよいのですか」と質問されることがあります。それらの問題は重要なことではあるものの、それほど決

動車を生みだしていききました。その結果、出来上がったのが有名なT型フォードです。当時の映画に登場する車は、たいてい四角くて黒い車体の車ですが、それがT型フォードです。

さて、フォードの努力の甲斐あってT型フォードは爆発的に売れました。そうした成功がフォード社全体のもの見方・考え方、すなわち「顧客のニーズは高品質と低価格である」という見方をますます強固なものにしていきました。

ところが、1920年代になるとフォードの業績は急速に傾いていきました。その原因は、顧客の所得水準の向上と、それに伴うニーズの多様化にあります。つまり、お金が貯まってきた大衆は、安くて丈夫なだけの車ではなく、もっと個性的で美しい色と形の車を欲しがったのです。こうして、当初、フォードが奉仕しようとした一般大衆の側が、逆にフォードを見限りはじめたのです。

ちょうどこの時期、ライバルであるゼネラル・モーターズ社(GM)は、フォードとは異なる戦略をとりました。顧客の所得水準に応じて市場を細分化し、それぞれの市場ごとに異なった車種を市場に投入していく戦略をとったのです。さらに、GMは顧客のニーズが車のスタイルにあることを見破り、モデル・チェンジを繰り返して、車のデザインを計画的に古くさく感じさせる戦略もとりました。この戦略は顧客に受け入れられ、GMは業績を伸ばすことに成功しました。このフォ

定的なものではありません。なぜなら、われわれは何度か失敗することで、別の適切な方法を工夫し対応することができるようになりました。戦略を立てるのに、当初はかなりの戸惑いがあるとしても、何度か繰り返せば徐々にコツもつかめるようになります。どのような内容の戦略を立ててよいのか分からなくても、とにかく何らかの戦略を実施すれば、そこから新たな発見をすることもできます。たとえ失敗したとしても、次には成功に一步近づくことができます。

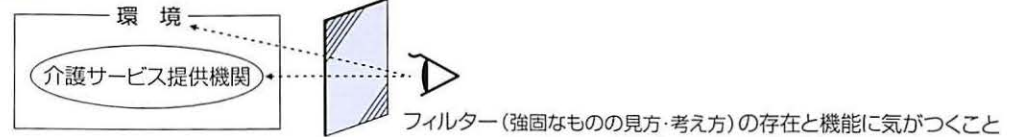
ところが致命傷は、介護サービス提供機関の環境をうまく認識できない場合であり、わが機関の現状をうまく認識できない場合です。たとえ見ようと思っても、その人の目にある種のフィルターがかかっているならば、どうしても本来の現実の姿を見ることはできません。したがって、目の前にあるフィルターの存在に気がつき、それがわが機関においてどのように機能しているのかを考えてみることから戦略の第一歩は始まりそうです(図3を参照)。

競争時代をひかえて、介護サービス提供機関では新たな戦略的発想が求められています。スタッフには、わが機関の外に目を向けるとともに、内にも目を向け、さらにその目の前にあるフィルターの存在に気がつくことが求められています。コスト削減や能率の向上も重要ですが、それとは別の次元で戦略を考えてみることも必要です。

図2 戦略的発想から学ぶ注意点1



図3 戦略的発想から学ぶ注意点2



ば、目を外に向けるとともに、その目を内にも向けなければならぬことを示しているといえるでしょう。外に対して目を向け、それと同時に、その目を内にも向けるならば、全てに対して目を向けたことになりません。しかし、「よし、これで大丈夫だ」と考えるのは、早まった考え方です。なぜなのでしょう。

●経営戦略に対する誤解の誤解

確かに、この二つの注意点は、私たちにとって役に立つものですが、それを理解していたとしても、なお再び誤解をしてしまうことがあります。誤解を誤解する愚を犯してしまうのです。つまり、その目は全てに向けられているとしても、その目自体(もの見方・考え方)にそもそも問題があるかもしれないからです。この点について若干説明を加えてみましょう。

その典型的な事例として、米国のフォード社(自動車メーカー)の成功と失敗を取り上げることができません。フォード社は、1900年代の初頭に、ヘンリー・フォードが設立した会社です。彼がターゲットとして選んだ顧客は、当時のアメリカの人口の大部分を占めていた「一般大衆」でした。フォードは顧客が「高品質と低価格」を求めていると考え、そのためにさまざまな工夫を行いました。

たとえば当時としては先進的な「移動組み立てライン」を構築して圧倒的な大量生産を行い、品質を向上させるとともに製品のコストを低減し、低価格の自