

競争時代の介護サービス論 第9回 戦略的発想のすすめ (3)--分析から実行へ

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/184

競争時代の介護サービス論

戦略的発想のすすめ(3) 分析から実行へ

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

現在、介護サービス提供機関では、介護保険の実施を視野に入れながら、ケアプランの策定に取り組んでいます。どうすれば利用者の状態を的確に分析できるのか、利用者に満足してもらえるサービスを提供できるのか、真剣に検討を重ねています。

一方、これらの機関では、競争時代を迎えて、戦略的な経営を展開することが求められています。戦略をたてるためには環境に目を向け、しっかりと分析しな

ければなりません。

もちろんスタッフにおいても、今後は介護とともに広範な環境に対して分析の目を持つことが期待されています。そこで今回は、戦略的発想のキーワードとして「分析」を取り上げてみましょう。

●「分析」対「直観」

企業は経営を行うにあたって、かなり以前から環境の分析に力を入れてきました。大学での授業の中でも、そのような話題にふれることがあります。学生は時として「分析」を巡って対立をします。その対立は、「科学的」な分析の有効性を支持するグループと、分析よりも直観の方を重視するグループとの、分析を巡る認識のズレ(誤解)によるものです。

まず前者のグループは、ハンバーガーショップを例に出して、ここでは「科学的」な分析を通して作業マニュアルが作られていることを紹介しました。誰でも一定の品質のハンバーガーをうまく作れるように作業の手順が明示されている点を次のように説明しました。

「たとえば、失敗なくパテ(お肉)を最良の焼き加減で調理できるようにするまでには、執りなまでの試行錯誤が必要です。さらに、焼き上がったパテを挟んで、短時間で要領よくハンバーガーを仕上げるにも、さまざまな作業の段取りを適切に踏まなければなりません。したがって、それらの作業手順をマニュアルにして訓練さえすれば、誰でも同じ品質のものを提供するこ

とができるのです。そして、それを実現するのが科学的な分析なのです」

彼らの基本的な考え方は非常に明解です。

それに対して、後者のグループは、分析よりも勘や経験の方を重視する立場を支持していました。彼らによると、「科学的」と称して前述のような分析をしても、それによってお客様の求めるサービスを提供できるとは限らないというのです。大学のような教育サービスを例に出して、次のように説明しました。

「たとえば、ある学生が自分の能力を向上させたいと希望したとしましょう。その際に教師は、学生の専門書を読みこなす能力や、レポートをまとめ上げる能力などを客観的に分析して、劣っている点を発見し、それを改善しようと働きかけるはずですが、そうすることで学生の能力の一部分は向上し、学生はそれに満足するかもしれません。

ところが、その学生が抱えていた本当の問題は、自分に「やる気」が起らないことでした。能力アップもすることながら、あらゆる能力を自覚めさせる「やる気」が彼には根本的に欠けていたのです。このような場合、教師は長年の勘や熟練技術を活用し、まず個々の学生に合ったやり方で「やる気」が出るように導かなければなりません。そうしなければ、学生は結局十分に伸びないように思います」

以上の2つのグループの対立を図示すると、図1のようになります。もちろん、どちらか一方のグループが

正しいと考えるのは誤解です。どちらの見解ももっともであり、問題はむしろ両者の融合にありそうです。

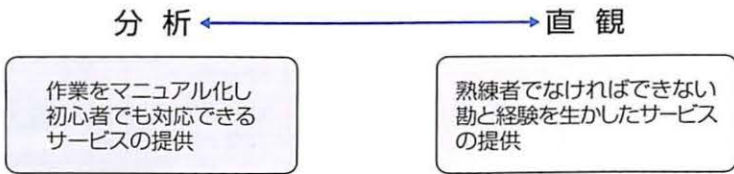
●学生グループ間の対立の原因

さて、両者の見解は、議論が続けるうちに、必ずしも真つ向から対立しているわけではないことが分かってきました。すなわち、それぞれのグループが想定していたサービス提供者像(あるいはサービスの質)が全く異なっていたために、それが原因となって対立が生じていたのです。

前者のグループはどちらかというと、それほど熟練していない従業員、新入社員のような不慣れた従業員を想定していました。サービスの質としては、比較的、基本的なレベルのサービスと言えるでしょう。彼らは、知識が乏しく十分に業務をこなすことができない場合であっても、科学的分析に基づくマニュアルを活用することによって、一定レベルの業務を遂行できる点を高く評価していました。確かに、サービスの全体を構成する一つひとつの部分に目を向け、それに改善を加えていくことがサービス全体の向上につながっていくという発想は極めて合理的です。したがって、他の多くの学生に対してかなりの説得力を持てました。

他方、後者のグループは、高度な勘や、その裏付けとなっている経験に目を向けていることから分かるように、熟練者を想定していました。熟練者であれば、アルバイトや未熟練者では難しい高度な注意力と判断

図1 学生の対立：「分析」対「直観」





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

介護サービス提供機関が競争力のあるサービスを展開するには適切な分析をすることが重要です。ところが、この分析作業は、時として「分析マヒ症候群」とでも呼べるような問題を引き起こすことがあります(図3を参照)。たとえば、

- ① 利用者の介護にあたって、分析対象となるチェック項目だけに目が向けられ、それらの項目を満足させることだけが介護の目的になってしまうことがある。
- ② 分析にかなりの時間と労力を取られ、その結果、なかなか次の実行段階に進めないことがあります。
- ③ コンピュータを導入して分析作業の省力化を進めたにもかかわらず、コンピュータが分析・抽出したさまざまな問題点のうちどれを重視すべきなのか(まず何から取りかからなければならぬのか)分からないので、次の一歩を踏み出せないことがあります。

いずれにせよ、分析した結果に従って利用者にサービスを提供し、そのサービスの内容を利用者へ評価していただくわけですから、迅速に適切なサービスを提供することが先決です。したがって、分析のリストばかり目が行き、目の前の利用者が見えなくなってしまうに気がつくとともに、分析と直観を最大限に活用して利用者のニーズを満たせるような実行力を発揮しなければなりません。

●競争力のあるサービスへの展開
～分析から実行へ～

(注2) かつて、米国のビジネスの現場で広く支持されていた分析的な経営手法が重大な問題を引き起こしたことがあります。それは、戦略経営とよばれる「科学的」な手法で、その特徴は、たとえば、まず環境を徹底的に分析し、それに合わせて自社の資源を論理的に展開し、次に組織を戦略にあわせて設計して戦略を実施するという基本的性格を持っています。戦略経営の手法は「分析的戦略論」ともよばれ、さまざまな実践的手法を生み出して優れた成果をあげました。

ところが、戦略経営は次第にトラブルを引き起こすようになり、戦略を策定する業務が本社スタッフに集中し、それに反比例して、現場が自主性を持って意思決定できなくなっていたのです。他方、本社の戦略スタッフは必要以上に増員され、現場の情報や問題から遠く離れた本社で、机上の戦略プランの作成に忙殺されていきました。その結果、組織ははたいてい複雑化・官僚制化し、現場の環境適応力は低下していったのです。こうした現象は、一般に「分析マヒ症候群」と呼ばれています。

◇ ◇ ◇

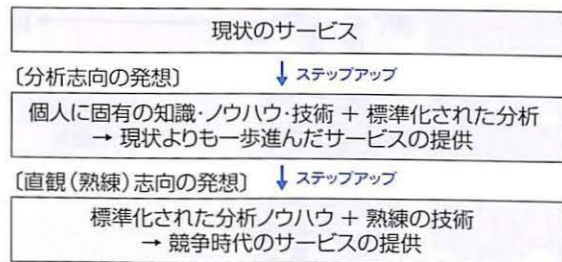
サービスの提供者に力量があれば分析志向であつても直観(熟練)志向であつても適切なサービスを提供することができ、逆に力量がなければ分析志向、直観志向にかかわらず十分なサービスは提供できません。

これからは、それぞれのスタッフが培ってきた勘や技術のノウハウに加えて、それを普遍化させるために科学的根拠に基づいた分析を活用して手早く判断し、スタッフの能力を最大限に使って、高齢者にサービスを提供したいものです。

図3 分析マヒ症候群

- ① 分析対象となるチェック項目だけに目が向けられ、それらの項目を満足させることだけが介護の目的になってしまう。
- ② 分析にかなりの時間と労力を取られ、なかなか次の実行段階に進めない。
- ③ 分析・抽出したさまざまな問題点のうち、どれを重視すべきなのか(まず何から取りかからなければならぬのか)分からない。

図2 サービスを向上させる2つのステップ



↓
利用者のニーズを満たせる実行力(サービス)

力に基づく迅速な行動が、個々のお客様の要求に的確に応えられるワンランク上のサービスの提供につながることを主張しているのです。

(注1) もちろん、前者のグループも勘や経験がマニュアルをさらに発展させる可能性に目を向けるようになり、後者のグループも、ベテランの従業員であってもマニュアルを活用することによって、自分の知識の欠落などを再確認するメリットを認めるようになりました。

●サービスに対する考え方の違い

ここで2つのグループのサービスに対する考え方の違いを整理しておきます(図2参照)。

前者のグループは、基本的なレベルのサービスを想定しており、個人的な資質に基づく知識・ノウハウ・技術などをベースにしながら、標準化された分析・業界の中で、ある程度、普遍的で共通するものであると認められた分析を活用することによって、現状よりも一歩進んだサービスを提供することを狙っていました。分析に重きを置いているので、ここでは分析志向の発想と呼ぶことにします。

それに対して、後者のグループは、あくまでも競争関係を念頭に置いて、比較的应用レベルのサービスを想定していました。つまり、前述の標準化された分析を活用することによって確立した基本的サービスをベースにして、さらに個人が長年の経験や勘をもとに身につけた熟練の技を加えることによって、厳しい競争関係

に勝ち残れるサービスを提供することを狙っていたのです。熟練に重きを置いているので、ここでは直観(熟練)志向の発想と呼ぶことにします。

以上のような学生の発想は、サービス提供機関の経営を考へる上で非常に参考になります。機関が競争時代にむけて介護サービスを向上させるステップを示しているからです。

たとえば、新設されたばかりでスタッフが十分な介護サービスを提供できない機関や、もう一度基本に立ち戻って自らの介護サービスの現状を見直してみようという機関などは、利用者の現状を把握するための各種の分析ツールを活用することによって、確実にレベルアップをはかることができます。そのため、「分析」への取り組みは、競争時代に向けての第一歩であり、非常に重要な意味を持っています。

そして、さらに介護サービス提供機関が競争時代に本格的に対応しようとする場合には、その分析ツールを活用して介護の標準的なレベルのサービスを実現した上で、熟練技術・高度なノウハウを加味することによって、競争力のあるサービスへと展開することが求められます。

すなわち、現状から一歩踏み出して競争時代に対応するには、介護サービス提供機関は、まず分析志向の発想に立ち、さらに熟練志向の発想へと進めていくステップが必要なのです。