

競争時代の介護サービス論 第18回
選ばれる介護サービス提供機関をめざして--独自サービスの実現(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/193

はじめに

介護サービス提供機関が存続し続けるには、利用者にも好まれるような、特徴ある独自サービスを提供しなければなりません。このような見解は、社会福祉関係の多くの雑誌にもしばしば取り上げられてきました(注1)。

その反面、どうすれば独自サービスを提供するこ

とができるのか、その具体的な方法については十分に論究されてきたわけではありません。そのため、介護保険に対する不安のなかで、機関の経営者のみならず、現場のスタッフも進むべき方向を見定められない状態になっているようです。

(注1) たとえば、「月刊福祉」97年1月号(全国社会福祉協議会)、「経営協」98年5月号(全国社会福祉協議会・全国社会福祉施設経営者協議会)。

競争時代の

選ばれる介護サービス提供機関をめざして 独自サービスの実現(2)

介護サービス論

第18回

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)

組んできた機関の一つです。

ここでは、サービスの向上をめざして、サービスを豊富に提供しようとした。サービスの充実を図るために、さまざまなメニュー、たとえばレクリエーション活動、行事(お花見、夏祭り、遠足)などを考え出したのです。いろいろなメニューを考え出したまではよかったのですが、サービスの数があまりに多くなりすぎて、それを日々こなしていくのにスタッフが疲労困ぱいするようになりまし。スタッフから笑顔が次第になくなり、さらに困ったことに、

本来やるべきサービスを以前よりも適切に行えなくなってしまう。たしかに、利用者へのサービスの向上の観点からは、ある部分は向上したのですが、他の部分は逆に低下してしまったのです。

この事例は、私たちに示唆に富む教訓を与えてくれます。すなわち、①機関が提供しているサービスには、やるべきサービスと、やったほうが望ましいサービスがあり、②やったほうが望ましいことが山のようにある場合、実際には、やるべきことであっても十分に行われなくなるといふ事実です。

グレシヤムの法則

みなさんもそのような経験をしたことはないでしょうか。実は、その背後には「意思決定におけるグレシヤムの法則」が働いています。この法則はビジネスの世界ではよく知られているものなので、ごく簡単に紹介してみましよう(図1を参照)。

しているのです。

独自サービスに 向けての第一歩

このような「意思決定におけるグレシヤムの法則」は、特定の機関だけに見られるものではありません。むしろかなり多くの機関がその法則に支配されているといっても過言ではありません。

たとえば、ユニット制を取り上げてみましょう。やるべきこととして、個々の利用者に合ったケアを展開していくことがあり、やったほうが望ましいこととして、利用者の居室を飾り付けることがあります。その場合、スタッフが個々の利用者のケアを真剣に考えて議論を尽くし、その結論を実行していく

ことよりも、居室に利用者の写真を飾り付けるほうがはるかに簡単です。ここには明らかにグレシヤムの法則の影が忍び寄っています。

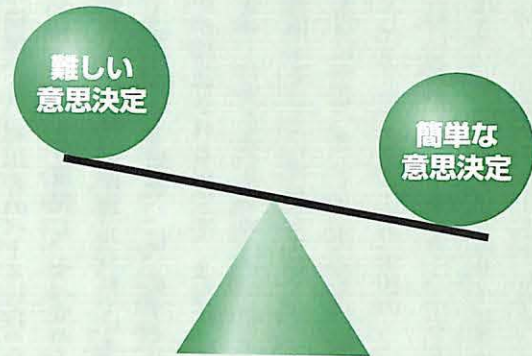
ところが、その一方で、グレシヤムの法則の影響をそれほど強く受けていない機関もあります。たとえば、膨大なメニューの消化に追われる機関とは対照的に、行事やその他の日課に時間をとられて食事があただしくならないように配慮しようとする機関(たとえばグループホーム)もあります。ここでは、食事時間の充実に重きをおき、食事時間が影響を受けるほどにはサービスのメニューを増やさないことにしています。食事時間をたっぷりとり、集団生活での食事ではなく、自宅で家族といっしょに食事をとっているような雰囲気づくりをめざしているのです。

やるべきサービスが できない

介護サービス提供機関では、以前より「サービスの向上」が重要な目標として掲げられてきました。ここで取り上げる機関も、その目標に真剣に取り

意思決定におけるグレシヤムの法則

図1



ドラッカーの自己評価手法

やるべきことを決めるための 5つのチェック項目

- ①われわれの使命(仕事)は何か
- ②われわれの顧客はだれか
- ③顧客は何を価値あるものとするか
- ④われわれの成果は何か
- ⑤どのような計画を立てるのか

使命を明確にするためのチェック項目

①求められている成果を明確にする

利用者や地域の住民から本当は何を求められているのか。「顧客のニーズ」を的確に把握する。

②使命をより洗練されたものにする

自分が何をしなければならないのか、スタッフ一人ひとりがはっきりとわかるように使命を洗練する。

③自分の機関の強み・弱みは何か

使命を十分に果たすために、自分の機関がもっている力、つまり「どのようなサービスが得意で、どのようなサービスが不得意なのか」に目を向ける。

さらに、その機関では、利用者のペースに合った日常生活を送ってもらうことも重視し、すべてのことに関して、その観点から検討が加えられています。さまざまなサービスをする場合には、必ずそれが守られているかが確認されるのです。まさに、その機関はやるべきサービスを突き詰め、その結果、独自サービスを展開することに成功しています。

それでは、本当にやるべきことを決めるにはどうすればよいのでしょうか。そのための手法の一つに、非営利組織の自己評価手法(ドラッカー、1993)があります(注2)。残念ながら介護サービス提供機関を念頭においた手法ではありませんので、以下では、介護サービス提供機関に置き換えて説明してみることにしましょう。

(注2) たとえば、「バイステックの7原則」は福祉の観点からの論議であり、ここの評価手法は組織のマネジメントの観点からのものです。発想がまったく異なっている点に注意してください。

やるべきことを決めるには

ドラッカーは、やるべきことを決めるには、①われわれの使命(仕事)は何か、②われわれの顧客はだれか、③顧客は何を価値あるものと考えるか、④われわれの成果は何か、⑤どのような計画を立てるのか、を再考することを求めています(図2を参照)。そうすることによって、本当にやるべきことが明確になるということです(注3)。今回は、この中から1つ目の課題を取り上げます。

②使命をより洗練されたものにする
使命が明確になったとしても、それだけでは不十分です。より洗練されたものにする必要があるからです。

たとえば、「利用者の生活の向上」という理念を掲げた機関があります。利用者にさまざまなサービスを提供することによって、生活上の不便をなくしたり、快適さをもたらすことを目標としています。あるいは、「利用者本位」という理念を掲げた機関があります。この機関は、利用者の要求を第一とすることを目標としています。

どちらも、素晴らしい理念を掲げているのですが、残念ながら、どういうことがその機関の考える「生活の質の向上」であるのか、どういうことが「利用者本位」になるのか漠然としていてわからないという問題を抱えています。その結果、スタッフ全員が同じビジョンを共有できず、スタッフが何を重視して行動しなければならぬのかが見えてこないため、微妙に行動が違ってきます。いわば機関全体のまとまりがなくなるのです。

他方、「利用者に対して速やかに安心感を与える」という理念を掲げることもできます。このような理念を掲げる機関では、具体的にナースコールで呼ばれたり、利用者から声をかけられたときには、

(注3) ドラッカーは力説します。非営利組織が自らの使命を見定め、成果を生み出すための活動に焦点を合わせるには、すぐれたビジネス用語を理解し使うことが必要である、と。そのビジネス用語とは、使命、顧客、価値、成果です。

使命とは、あなたの機関がなぜ存在しているのかという理由、その機関が実現すべき目標を示したものです。あなたが、なぜ、何を行うのかを規定し、スタッフが正しい仕事をするように動機づけます。

顧客とは、あなたの機関が提供するサービスを受け、それによって満足する人々のことです。

価値とは、あなたの顧客が何を価値あるものと考えているのかを意味しています。

成果とは、機関がその使命に基づいて達成すべきものです。

われわれの使命(仕事)は何か

以前、学生が介護サービス提供機関のスタッフに、「皆さんの使命(仕事)は何ですか」と尋ねたことがありました。スタッフは、すぐさま「介護サービスを提供することです」と答えてくれましたが、その回答では、学生はピンとこなかったようです。そのため、矢継ぎ早に、次のような質問をしていました。

- ・どのようなサービスを提供し、どのようなサービスを提供しないのですか。
- ・サービスを提供してくれるとすれば、どの程度のことをやつてもらえるのですか。
- ・やつてもらえないサービスがあるとすれば、それはなぜですか。

すべての利用者に対して必ず迅速に対応することによって、安心感を提供しなければなりません。それを実行することによって、利用者は安心感が得られるのです。まさしく、この理念であれば、スタッフは自分たちが何をしなければならぬのかがはっきりとわかります。

③自分の機関の強み・弱みは何か

はたして、自分の機関は期待されている使命を十分に果たしていくことができるのでしょうか。それを検討するには、どうしても自分の機関のもっている力、つまり、どのようなサービスが得意で、どのようなサービスが不得意なのかを考えなければなりません。強みと弱みに目を向けざるを得ないのです。

その強みをうまく発揮することができ、顧客が大いに気に入ってくれるのであれば、独自のサービスにつなげていくことができます。それとともに、自分の機関の弱みはどこにあり、どのようなことに

関して、うまくやれなかったのか再検討することも必要です。サービスに対する評価は平均点ではなく、いちばん低い点数に合わされるからです(本誌'99年6月号を参照)。

◆ ◆ ◆
今回は、特徴ある独自サービスを実施するにはどうすればよいのか、その方法について考えてみました。その発想のポイントは、あくまでもサービスの利用者の視点に立って、提供されるサービスを見直してみようという点にあります。

・結局、利用者の抱えるどのような問題を解決してくれるのですか。

学生たちの疑問はもつともなものです。このような利用者(およびその家族)の問いかけに一つひとつ答えることによって、利用者が何を求めているのか、それを受けて今、介護サービス提供機関が何をしなければならぬのかが少しずつ見えてきます。そこで、次のようなことを考えてみる必要があります(図3を参照)。

①求められている成果を明確にする
介護サービス提供機関は、それぞれの地域の一員として、適切なサービスを提供することが期待されています。そこで問題となるのは、地域の住民から本当は何を求められているかです。「顧客のニーズ」を的確に把握するといってもよいでしょう。

たとえば、「顧客ニーズ」について、学生に次のような事例を説明したことがあります。皆さん、学生食堂のメニューのカレーライスを思い浮かべてください。もちろん同じ食べるのであれば、よりおいしいに越したことはありません。お米にはコシヒカリ、ササニシキなどのブランド米を使い、牛肉にも気を配り、香辛料も最高のものを……。こうすればたしかに質は高くなっていきます。しかし、それと同時に、値段も高くなっていきます。その結果、学生食堂のメニューでありながら、学生が食べるのをためらうような豪華なカレーになってしまいます。つまり、質と価格の両面を考えなければ、学生が望むようなカレーにはならないのです。

●次回も引き続き、自己評価手法を取り上げ、実施すべきサービスを明確にするための発想法について説明します。

参考文献
「非営利組織の「自己評価手法」」
ピーター・ドラッカー／ダイヤモンド社、1993



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経営学研究科博士後期課程単位取得。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。介護サービスビジネスに関する執筆に「介護保険時代の高齢者介護サービスビジネス-競争優位性とその源泉-」(宮城県地域振興センター、'99年3月)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。特別養護老人ホームに寮母として勤務し、デイサービスやホームヘルプサービスにも携わる。宮城県社会福祉士会・高齢者福祉部会所属。

〒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
ホームページ: http://www.tscc.tohoku-gakuin.ac.jp/~okada
※ご要望の多かった相談業務(無料)を始めました。