

競争時代の介護サービス論 第19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(3)

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/194">https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/194</a>



はじめに

介護サービス提供機関が独自サービスを実施するには、個々の機関が本当にやるべきサービスを見極め、その内容を突き詰めていく必要があります。

本当にやるべきことは何なのか、それを決めるための手法の一つとして、今回は非営利組織の自己評価手法(ドラッカー、1993)を紹介しまし

た(注1)。同書では、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、を再考することが求められています(図1を参照)。そうすることで、本当にやるべきことが明確になるというのです。

(注1)ドラッカーの「非営利組織の自己評価手法」は説明不足で理解しづらいという学生の率直な声をよく聞きます。しかし、そのような問題を差し引いても、示唆に富む指摘も多く、目を通す価値は十分にあります。ここでは、「競争時代の介護サービス論」の観点から、その内容を解釈し直して説明を加えています。

# 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(3)

第19回

## 介護サービス論

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)

顧客はだれか

介護サービスの提供は、措置から契約へと移行しつつあります。「利用者にしてあげる」から「お客様に満足していただく」へと発想を転換しつつあるのです。介護サービスを受ける利用者は、まさにドラッカーのいう顧客に他なりません。介護サービス提供機関において、顧客とはいったい誰なのでしょう。この問題から考えてみる

ことにしましょう(図2を参照)。

①第一の顧客はだれか  
たとえば、利用者である親が適切に介護サービスを選択することができないため、代わりに子どもがサービスの内容を検討し選択することがあります。あるいは、配偶者がサービスを選択することもあります。このように、現実的には、利用者以外でも顧客のようにサービスを選択することがあります。

そのためでしょうか、私たちは利用者よりも実

際にサービスを選ぶ家族を第一の顧客と見なしがちです。たしかに、サービスの利用者や選択者は同一とは限らず、選択者を真の顧客とみる発想は的を射ているといえます。しかし、後述のように、これまで必ずしも十分に目が向けられてこなかった、本当の選択者であるべき利用者は徐々に変化しています。選択することに不慣れた利用者から、選択することを自らの権利であると認識し、選択することに慣れた自己主張する利用者へと変貌しつつあるのです。

したがって、選ばれる介護サービス提供機関を

めざそうとするならば、家族等の選択者が顧客であると認識するだけでなく、利用者本人こそが選択者であり第一の顧客であるという意識をもつことが求められています。

②支援してくれる顧客にも目を向ける

次に、実際の利用者・家族のみならず、ボランティアもまた顧客であることに目を向けなければなりません。なぜ彼らが顧客なのでしょう。介護サービス提供機関のスタッフは利用者に対してサービスを提供し、他方ボランティアは機関の活動・サービスの提供に対して直接的・間接的に支援し、利用者はそれらのサービスを受けています。その図式のなかで、最終的に利用者がサービスを受けて満足しているならば、ボランティアもまた、満足する利用者の笑顔を見て充実感が得ら

れるはずですが、そのようなボランティアに対して、何らかのサービスが機関から提供されているとはいえないでしょうか。もし、利用者の笑顔を見てボランティアが満足しているのであれば、そしてサービスを受け取り満足する人々を顧客とみなすならば、ボランティアもまた立派な顧客なのです。これからますますボランティアは機関にとって貴重な存在となつてきます。彼らを機関にとっての顧客として位置づけ直すべきでしょう。

③顧客は変化したか

ところで、介護サービス提供機関にとっての顧客の顔ぶれは毎年同じではありません。たとえば、よりマクロ的な観点(人口統計)から高齢者をとらえると、ゆつくりとしたスピードですが、「高齢新人類」が着実に増加しています(注2)。「高齢新

人類」とは、20年後に団塊の世代が高齢期を迎えた時の高齢者の総称で、現在の高齢者とはまったく異なる価値観や嗜好をもつ高齢者を意味しています。彼らは、選択することに慣れている世代であり、老人ホームや在宅サービスを利用した場合には、今まで以上に対応の難しい、注目の多い高齢者になるだろうといわれています。

このような顧客の変化に目を向けなければ機関はどうなるでしょうか。これまでのやり方で、今までどおりの介護サービスを提供し続けることになりません。その結果、新しい顧客はそれを見て、昔からのやり方を強要されると感じるかもしれません。そうすると、顧客はいずれその機関から離れていくのはやむを得ないでしょう。

(注2)「高齢新人類」は、「コスト体系の変化と経

### 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

### 図2 顧客を明確にするためのチェック項目

①第一の顧客はだれか

家族等の選択者が顧客であると認識するだけでなく、利用者本人こそが選択者であり第一の顧客であるという意識が必要です。

②支援してくれる顧客にも目を向ける

ボランティア等の支援者は、これからますます機関にとって貴重な存在となってきます。彼らを機関の顧客として位置づけ直します。

③顧客は変化したか

「高齢新人類」の登場を待たずとも、利用者の価値観は大きく変化しています。その変化に目を向け、顧客ニーズを的確に把握します。

### 図3 顧客にとっての価値を明確にするためのチェック項目

①顧客にとっての価値とは

いくら良いサービスであっても、利用者のニーズに合っていないければ利用者は価値を実感できません。そのサービスが本当に利用者にとって価値あるものなのか検討します。

②顧客の価値を探る

利用者は、自分自身のニーズを的確に把握しているわけではありません。スタッフに対してニーズをよくわかるように表現できないこともあります。顧客の価値は顧客の心のなかにあるので、「探りを入れる」ことに気を配らなければなりません。

③顧客ニーズを満たすために

利用者からみて、「利用しやすい機関」になることが必要です。それとともに、自分の機関の「強み」と「弱み」を分析し、「強み」と利用者のニーズをうまく結び付けるとともに、「弱み」が利用者のニーズを実現するうえで障害とならないようにします。

### 図4 計画を立てるためのチェック項目

①使命を把握し、優先順位を考える

自分の機関の使命を把握し、何が重要なサービスであるのかを検討し、実行計画に盛り込んでいきます。

②どのように実行するのか

計画倒れにならないために、計画を遂行する責任者を明確にし、それとともにスタッフ1人ひとりがその計画をわがこととしてとらえ、真剣に実行していきます。



「営・生活スタイル研究会」(経済企画庁)の報告書(平成11年6月)による。

顧客は何を価値あるものと考えているか

①顧客にとっての価値とは

価値とは、「バリュー」のことです。すでにファーストフード業界でも頻繁に使われていますが、ここではお値打ちのセット、価格の割りに盛りだくさんの食事の意味で使用されているようです。介護サービス提供機関でも、スタッフは介護の専門職の立場から、これまでの経験を活かして価値あるサービスを利用者に提供することに尽力しています。その際に、しばしば見過ごされることがあります。そのサービスが本当に利用者にとって価値あるものなのかという点です。

利用者は、顧客としてサービスを購入し、それに対価を支払い、価値を手に入れます。その際、ニーズに合ったサービスを提供してなければ、いくらそのサービスが良いサービスであるとスタッフが思っても、利用者は価値を実感できません。顧客が価値があると知覚しなければ、満足感を得ることはできないのです。

②顧客の価値を探る

他方、スタッフ側は、サービスを受ける本人ではないのでサービスを実感することはできず、したがって利用者として提供者の間にミゾが生じるのは避けられません。サービスを提供する側は、利用者が何を求めているかを見つけて出そうとし、そのニーズを自分なりに推測し、解釈し、それに基づいて行

どうか、などの観点から計ることができます。

他方、量的成果としては、サービスに対する日々の真摯な取り組みの結果、利用者の数が徐々に増えていくのを見ることが出来ます。この場合の成果とは、最もわかりやすいのは、毎日の利用者の人数でしょう。あるいは、新規の利用者の数がどれだけ増えているのかに注目するのも良いでしょう。

以上のように、質と量の側面から、機関の成果をとらえようとする姿勢は大切です。もちろん、機関はさまざまなサービスを提供しているため、非常に広範な分野が評価の対象になってきます。そのため、どの成果が自分の機関にとって意味があるのかを問いかける必要があります。何が重要で、何がそれほど重要でないのか、グレンシャムの法則に引きずられないで判断しなければならぬのです(本誌'99年10月号を参照)。

そして、成果を大きくするには、顧客からのフィードバックに注意を払うことが必要です。

どのように計画を立てるのか

①使命を把握し、優先順位を考える

機関では、ただ漫然と仕事をこなしていても問題は発生しないかもしれませんが、しかるべき成果をあげるには、それでは不十分です。計画を立て、それにしたがって、サービスを管理しなければなりません(本誌'98年8月号を参照)。その第一歩は、機関の使命を解釈して的確に把握することです。

個々の機関では、果たすべき役割をまとめ、使命として掲げています。機関のすべての活動の根

拠があります。しかし、それは時として個人的な推測であり、解釈にすぎないことがあります。

たとえば、気乗りがしない利用者への何かの活動に参加するよう勧めた時、「出たくない」と断られることがあります。「カラオケで歌うのもいやだし、他人の下手な歌を聴かされるのもいやだし」、「若い頃から、お花もお茶もやってきたので、あまり簡単なことを習うのは今さらばかばかしい」というのです。あるいは、スタッフと交流する場を設定して、面と向かい合って「さあ、話をしましょう」と誘いかけることもあるでしょう。ところが本人にしてみれば、日常のなかでスタッフと自然な会話をしたいと思っているかもしれません。

いずれにせよ、顧客の価値は顧客の心のなかにあるので、「探りを入れる」ことに気を配らなければなりません(本誌'98年11月号を参照)。利用者は自分のニーズを的確に把握していないことがあるので、スタッフに対してニーズをよくわかるように表現できないことがあるからです。

③顧客ニーズを満たすために

顧客にとって価値あるものは何であるかを見定めたら、次にそのニーズを効果的に満たす方法を考えます。そのためには、利用者からみて、「利用しやすい機関」になることが必要です。

スタッフは、当然、自分の機関の提供するサービスの種類・内容等については熟知しています。他方、利用者は、どのようなサービスを受けられるのか、その全体像もわかりませんし、サービスを提供してくれるスタッフのことすらわかりません。ニーズの出し方も不慣れで、人によってはせつぱつまり決死の覚悟でスタッフに打ち明けることもあるようです。サービスメニューを利用者に示し、利

本にはその使命があり、それを具体的に日々の活動に展開しているのです。したがって、まず最初にその使命に立ち戻り、そこから今も求められているサービスにはどのようなものがあるのかを探求してみる必要があります。

次に、実施したほうが良いと思われるさまざまなサービスのなかから、自分の機関がうまくやることのできるサービスで、利用者が求めているものを選び出します。この時、ただ選択するのではなく、どれが最も重要なサービスであり、その次は……と優先づけなければなりません。個々の機関の資源には限りがあるのですから。

②どのように実行するのか

さて、計画を立てたならば、次にだれが責任をもってそれを行うのかを明らかにしなければなりません。「だれかが何とかやってくれるだろう」とだれもが考えたならば、結局、だれも何もせず、計画倒れになることは目に見えているからです。計画を遂行する責任者を明確にし、それとともにスタッフ一人ひとりがその計画をわがこととしてとらえ、真剣に実行していく姿勢が求められています。



3回にわたり、独自サービスを展開するにあたってのヒントを紹介してきました。それを実践するのは並大抵のことではありませんが、利用者から選ばれる機関になるには避けて通れません。しかし、それができた暁には、利用者から賞賛の声が寄せられるでしょう。勝利を手中におさめるのは皆さんの努力にかかっているのです。

用者が受けたいケアを選べるようにすることも重要でしょう。

それとともに、自分の機関の「強み」と「弱み」を分析することも必要です。望ましいのは、その「強み」と利用者のニーズをうまく結び付けるとともに、「弱み」が利用者のニーズを実現するうえで障害とならないようにすることです。

たとえば、日課をきちんと滞りなく進めることができる機関があります。この機関では、明らかに日々の定型業務を着実にこなすことができる点で「強み」をもっています。ところが、それと同時に「弱み」ももっていました。ここではスタッフの行動を比較的厳しくコントロールし、日々の定型業務に集中しているために行動の自由が少なくなってしまう、突発的な個別ニーズには適切に対応することが難しい場合があったのです。したがって、この「弱み」を小さくすることが機関にとっての当面の課題となっています。

このように顧客のニーズを探り入れながら、「強み」と「弱み」を分析することによって、今一度、介護サービスを提供するシステム自体を見直して見る必要があります。

われわれの成果は何か

成果については、質と量の2つの側面からとらえることができます。デイサービスを実施している機関であれば、サービスの質的成果としては、1アクトイビティが利用者から好評であったかどうか、2個々の利用者のニーズにそったケアプランを立て、それにそったケアを展開して効果があがっているか

●次回は、「経営資源を基礎においたケアプラン」に焦点を合わせ、介護サービス論を展開します。



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。

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