

## 理念やビジョンから出発し 目的意識をもって改革に取り組もう

NPO法人ISOマネジメント協会 赤羽一夫さん

### 人材不足という 現実を見つめよう

近年は介護業界において、さまざまな経営改革を進めていく必要性が論じられています。たとえば、最近では経済産業省の「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会」報告書で、「業務プロセスの見極め・見直し・切り出し」「BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の手法を可能な限り活用」というような文言を見かけます。つまり、経営改革に真剣に取り組むことが介護事業者者に求められる時代になっているのです。

かつては介護・福祉分野の仕事といえば、困っている人を助ける事業なのだから、お金に絡む話は度外視されていたものです。しかし、高齢者の介護においては、介護保険制度導入後、民間の事業者も多数参入したため、組織や事業の継続という観点から、「経営」という言葉が随分と定着してきたと思います。経営や事業が成り立たなければ、人助けもできないのです。

業務の見える化

人材採用・育成

ICT活用

そして、現在の介護業界は空前の人材不足であり、収益以外の面からも事業継続の困難に見舞われています。こうした状況では、仕事の質の向上をめざすほかありません。

サービスの質が向上したと顧客に思っていただければ、それは良い評判となり、集客状況の改善や収益の安定につながります。職員の仕事の効率が高くなれば、少ない人員でも現場を回していくことができます。職員の数が足りないからからこそ、仕事の効率を高めていかなければなりません。

### 何のために改革を行うのか それをしっかり確かめる

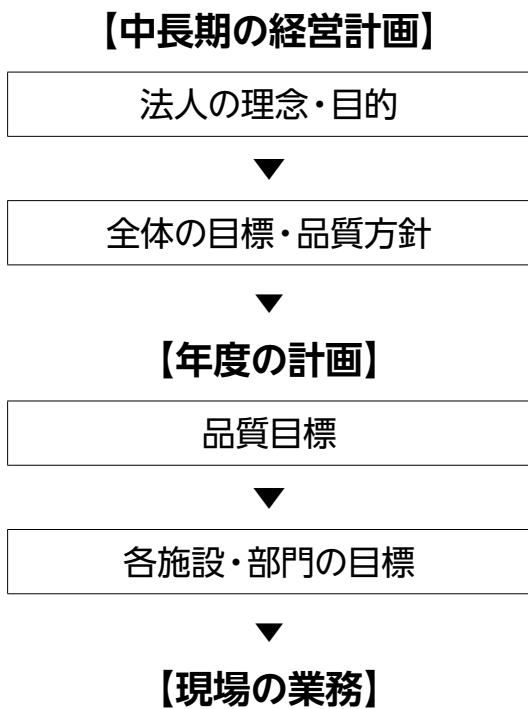
ただし、どのような分野の事業であれ、お金ですべてではありません。自分たちが何をつくり、顧客とどのような関係を構築していくのか、理念やビジョンなどが社是や定款などに掲げられているはずですが、経営の改革を行うといっても、事業の最終的なゴールは変わりません。それらを踏まえて、中長期の経営計画や目標を立てら

れ、それに基づいて各年度の目標を設定し、その目標を実現するために仕事をするという構図があります。

たとえば、さまざまな指標を設定するとしても、ただ設定するのではなく、本来あるべき仕事の目的や目標のために設定し、それらの達成度を測定するために指標があるのだと考えるべきです。アウトカム指標、KPI (Key Performance Indicator) といろいろな言い方がありますが、こうした計画や事業の体系とすり合わせなければなりません。

ただ数値を設定するだけでは、現場の納得は得られないでしょう。経営者のぶれない考え方が根幹にあつて、それを軸として、業務の体系を組み立てていかなければなりません。すなわち、中長期的に、組織の理念などの考え方から出発して全体の目標や方針を定め、それらを受けて、各年次計画として、各施設・事業所・部門別の目標に落とし込んでいき、日々の業務の見直しに指標を活用するという視点が必要です(図表)。

図表 業務目標を体系的に考える



**進行管理を中心に  
指標を活用する**

数値による指標を導入する最大のメリットは、事業の進行管理にあると言ってもよいかもしれません。数値目標を立てるだけでは、強制的な営業ノルマを課すのと同じようなことになりかねません。目標とする指標と現状とを比べ、それがどれくらい達成されているか、最終的に目標を達成できるのかを、節目において確認・分析することを考えましょう。

そして、目標を達成できない見

通しならば、その理由や問題点を抽出し、目標を達成するためには何が必要なのかを見極め、現場の職員たちとも話し合ってみて、どのような改善を図るべきかの方法を考え出さなければなりません。

「業務を見える化」という場合、組織内でこうしたプロセスをつくることこそが大切なわけです。併せて、現場の職員だけではなく、各レベルのマネジャーのリーダーシップやコミュニケーション能力も向上させていかなければなりません。職員を取りまとめ、こうしたプロセスを徹底させ

**ISO9001のよつな  
考え方を学ぶことも大切**

る力量が必要になるからです。大きな企業・団体では、こうしたプロセスを動かすための組織が必要になるかもしれません。

ただし、以上のようなプロセスを無手勝流でつくり出すとしても難しいのが現実です。

そこで参考になるのが、ISO 9001です。これは、サービス品質向上のための国際規格であり、営利企業と非営利団体とを問わず、あらゆる組織で導入することができます。この規格には、サービスの品質向上のために、法人や事業所に何が求められているかが体系的に網羅されています。サービスを継続的に向上させるための組織的なマネジメント、業務の標準化、リスクマネジメント、外部へのPRといった項目について体制を整えることができます。

そうして、内部監査室のような組織をつくり、指標の動きや事業活動をモニタリングして、サービス品質向上のための取り組みを担

当することも有効です。これらのことを通じて、サービス品質向上をめざす動きが不断の継続性をもつようになれば、マネジメントのPDCAサイクルも、回っていくこととなります。

BPRやISO9001などのマネジメントツールを学ぶことによって、自らの組織の業務改革に应用することができます。次回以降では、業務改革や組織改革を進めるための着眼点などについて詳細を述べていきたいと思います。



あかば・かずお ●大手製薬会社に勤務後、病院事務長、福祉施設長を歴任。現在、NPO法人ISOマネジメント協会副理事長(認定コンサルタント)。ISO認証機関のQMS監査員(主に医療・福祉分野を対象)としても活動中