

第4回 「自立」「自律」型の組織をつくる大前提は



オランダ発ビュートゾルフの面々
出典：「Buurtzorg: better care for lower cost」 Jos de Blok

青木正人 株式会社ウエルビー 代表取締役
1955年、富山県生まれ。神戸大学経営学部卒業。2000年、株式会社ウエルビー設立。介護経営指導の第一人者として介護福祉ビジネスの経営・人事労務・教育分野ならびに自治体の福祉施設等のコンサルティングを展開。日本介護経営学会会員、現代経営学研究所会員。

「管理しない」組織とは
オランダのビュートゾルフ

ヘルスケア事業を行っている組織で、人材育成の仕組みづくりや組織開発のコンサルティングを実施している。経営層から「職員が昇任や昇格を望まない、リーダーにはなりたくない」というので困っている」という悩みを聞くことがあります。

他方、職員からは「リーダーになると、事務仕事ばかりで利用者向き合う時間がなくなる。現場から離れたくないので役職はもらえない」という声が聞こえてきます。

こういったすれ違いは、どうして生まれるのでしょうか。

オランダ発の「ビュートゾルフ」(Buurtzorg)は、オランダやヨーロッパはもとより、北米やアジアでも注目の在宅ケア組織。2007年の創業からわずか8年で、9千人のナースが、年間7万人の利用者をケアする一大組織に発展しました。

とはいえ、ケアの提供単位は大きくはありません。最大12人のナースが1つのチームとなり、40〜50人の利用者を支援するというシステムとなっています。

ビュートゾルフは、50%が学士レベルのナースで構成された「自立」して見ました。

彼女の答えは「自分たちは『ケアの標準化』を否定しているのではない。『古い、ないしは、これまで標準とされてきた組織』(traditional or standard organizations)を否定しているのだ」というものでした。

一人のナースが一貫してサービスを提供

彼らの躍進と成功の秘密が、ここにあると感じました。ビュートゾルフが、マネジメントの分野でパラダイムチェンジを起こした、と自ら宣言していることもうなずけます。

この考え方が、ケアの提供にも大きく反映されています。ビュートゾルフでは、利用者の自立を支援し、満足度を高めるために「分業」を否定し、一人のナースが一貫して利用者にかかわっていきます。

それぞれ独立したチームのナースが分業をしないということは、彼ら自身が全ての業務プロセスに責任を負っているということなのです。利用者に対してはもちろんですが、ナースの採用・教育から、さまざまな連携や調整業務、財務、計画についても、裁量を与えられると同時に責任を持つていけるのです。

もちろん、「ビュートゾルフ・ウェ

た (independent) チームによる自律 (autonomous) 型の組織」という際立った特徴をもっています。その成果は、2010年と13年に、オランダでもっとも高い利用者満足度を獲得したことに加え、11年、12年、14年には最優秀雇用者賞を受賞するほどの高い従業員満足度にも表れています。そのため、オランダの全産業を通じて最も成長している事業者と評価されています。

全員がリーダーであり
管理者不要の組織

組織論的に見れば、ビュートゾルフは、

●組織全体が階層構造を採っていない、フラットなセルフマネジメントチームである

●各チームにも管理者はおらず、すべてのナースがリーダーシップを発揮していることが期待されているという点が特筆されます。

ビュートゾルフの構成員は、CEOのヨス (Jos de Blok) 氏のもと、管理部門はわずか45人、それ以外は、15人のコーチと2人のディレクターで切り盛りし、上下関係はありません。

先ごろ、ビュートゾルフのコーチを務めているナースから、レクチャーを受ける機会に恵まれました。

「(Buurtzorg Web) と呼ばれる高度なICT(情報通信技術)によって、従業員と利用者データ、勤務時間やシフト管理、各チームのケア提供状況の把握などがバックオフィスに一元化され、ナースが煩雑な業務管理に煩わされることがないという基礎的な好条件も見逃せません。

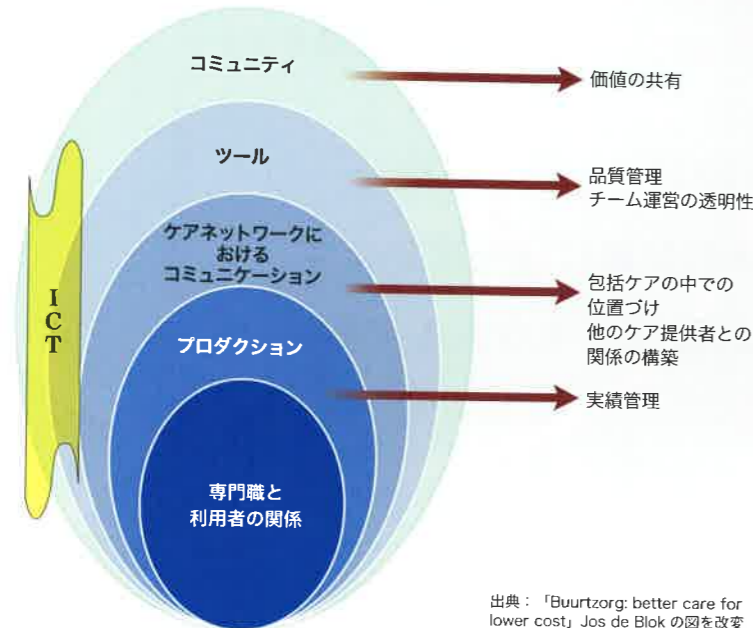
しかし、なによりメンバーの一人ひとりが、チームの立ち上げ時には物件探しから契約まで行うのが当たり前というほどの自律性と、それを支えるモチベーションの高さが、組織とすなわちイノベーションを支えているのだということが理解できました。

この連載の第2回で、「責任とは、『自由』と対をなす概念で、自由な意思に基づく行為において存在するものです。自由のないところに責任は存在せず、責任のないところには自由も存在しません」と述べました。

冒頭の「すれ違い」を解消するには、現場の職員には、このような自覚を持つてもらうことが大切です。

何よりその前提として、組織のトップ・経営層には、「組織やマネジメントの進化に敏感であれ。職員に対して、役割と責任は変化・成長していくものだ」という点を伝えることが不可欠です。

ビュートゾルフの自立と自律を支える仕組み



出典：「Buurtzorg: better care for lower cost」 Jos de Blok の図を改変

参考文献：「オランダのコミュニティケアの担い手たち～在宅ケアのルネサンス～ Buurtzorg」 榎田雅子「週刊医学界新聞」医学書院・第2986号・2012年7月16日

コーチを務めるヘアチエ (Gertje van Roessel) は、「ビュートゾルフでは、自律したナースが高いレベルのケアを提供することで効率性と、持続可能性 (sustainability) を実現している」と話しました。

そこで「日本では、ケアの標準化 (the standardization of the care) が効率性を高めるとされているが、ビュートゾルフは、そういった考えを否定しているのか。あるいは、日本の常識を凌駕するほどの質の高さをすでに実現しているのか」と質問