



第5回 地域包括ケアシステムの構築は トランジションのプロセス

既存のレジームが
進化するプロセス

前回、経営層と職員とのすれ違いを解消し、「自立・自律型」の組織をつくるには、まず、組織のトップ・経営層が、「組織やマネジメントの進化に敏感でなくてはならない」と述べました。では、今日私たちが対応しなくてはならない組織やマネジメントの進化とは、どのようなものなのでしょうか。

オランダの「ビュートゾルフ」(Buurtzorg)のCEOであるヨス(Jos de Blok)氏は、「トランジション」(transition)が必要だと強調しています。トランジションとは、「移行」や「転換」という意味です。適切な訳語がないため、カタカナのまま用いられることがほとんどです。その定義は、複数の分野で異なる理解をされてきたこともあるため、一様ではありません。

社会科学においては、トランジションは生物学と人口動態に根ざしていると考え、人口統計学的トランジションとは、出生率と死亡率が高い状態から低い状態への変化です。また経済学においては、トランジションは経済システムの変化に関連があり、たとえば、国家が統制する経済から市場経済への変化などがトランジションであると捉えられます。このようにトランジションとは、互いに影響し強め合う、環境的な発達であると同時に、経済的・文化的・技術的、そして制度的な発達の結果としての構造的な社会変化、主要な社会のサブシステムにおける構造的変化のプロセスとして理解されています。既存のシステムにおける支配的なルールであるレジーム(regime)が、変化・変容あるいは進化するプロセスとも表現できます。

介護保険制度が生まれた背景には、まず、高齢化・核家族化の進展という社会的な環境変化がありました。そのマクロ(巨大)レベルの変化が、医療費の高騰や家族介護力の低下をもたらしました。そのソリューションとして、生まれたメゾ(中位)レベルの変化、言い換えればイノベーションが、介護保険制度の創設だといえます。

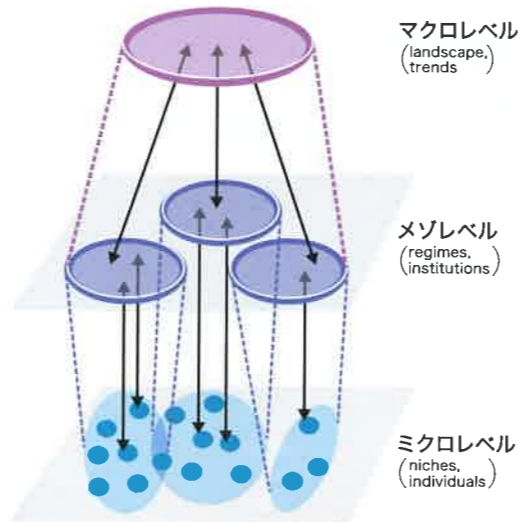
このイノベーションを構成するサブシステムに要介護認定やケアマネジメントといったミクロ(極小)レベルのイノベーションが存在していると考えてみれば、理解しやすいのではないのでしょうか。(図1)

**失敗に学び誕生した
「ビュートゾルフ」という組織**

1990年代のオランダにおいて、市場志向のラディカルな改革案の登場(87年)以降、それまで地域に根ざしていたケアが大きく変質したといわれています。地域密着のコミュニティケアが影を潜め、「できるだけ多くのケアを教育レベルの低いワーカーに提供させれば儲かる」という誤ったインセンティブが働き、機能別に分化されたケアが提供されるようになりました。

その結果、利用者は、細切れで継続

図1 トランジションのダイナミクス



出典: Geels and Kemp (2001年)の図を改変

図2 地域包括ケアとトランジション



性なく提供されるケアへの不満をつのらせ、他方専門職は、巨大化する組織のヒエラルキーに飲み込まれ、利用者に向き合えず自律性とプロフェッショナルリズムを欠く仕事への不満を高めていったといわれています。

ヨス氏は、そのような現状を打破する「ゲーム・チェンジャー」だと自らを位置づけ、9000人のナースが年間7万人の利用者をケアする一大組織を、わずか8年で創り上げたのです。ビュートゾルフは、他の組織が出来高払いであるのに対して、アウトカム(成果)に基づく支払いを勝ち得ました。ヨス氏は、コミュニティナースという原点から、「利用者のための最善のソリューションを提供する」という理念・原理を見失うことなく、イノベーションを続けた結果であると語っています。

さて、このオランダでのヘルスケアにおけるトランジションから、私たちは何を学べばいいのでしょうか。日本における地域包括ケアシステムの構築という命題に即して考えてみましょう。

いままぜ地域包括ケアが求められるのか。もともと説得力があるのは「ケアの質がよい」からだという猪飼周平・一橋大学大学院社会学研究科教授の「支援観の歴史的变化

説」だと思われれます。猪飼氏は「支援観が、単純な欠乏の充足から、QOLを生活モデル的アプローチによって充足しようとするものへ変化してきている。この新しい支援観に沿ってヘルスケアを実施しようとする」と、おのずと地域包括ケア的なシステム形態をとる」と語っています。私たち市民・住民のケア観・支援観が、医療モデルから生活モデルへのトランジションの過程にあるからだとはいえるでしょう。

わが国の医療・介護の組織やマネジメントが、これから求められるのは、「サービス・イノベーション」と「マネジメント力」を備えた人材開発力だと考えます。この2つを柱に、介護保険制度創設に続く第二のトランジションステージに向かっていくプロセスが地域包括ケアの構築です(図2)。利用者・住民を主役に、事業者と官が一体となった「公」が、イノベーションを続けながら新しい社会変革が生み出されていくでしょう。