

大規模化よりも「強みを活かす」組織づくりを

先ごろ、財務省の財政制度等審議会は「新たな財政健全化計画等に関する建議」（政府が今月まとめる財政健全化への道のりを描く計画についての意見書）を麻生太郎財務相に提出しました。

医療・介護に関しては、次のような施策の実施を求めています。

- 受診時定額負担の導入
- 医療費の適正化に向けた地域別の診療報酬の設定等
- 給付率を自動的に調整する仕組みの導入
- ケアマネジメントの質の向上と利用者負担の導入
- 軽度者へのサービスの地域支援事業への移行
- 介護保険サービスの利用者負担の原則2割化
- 頻回のサービス利用の適正化
- 在宅サービスの供給量コントロールの導入

仮に実現すれば、どれも大きなインパクトを与える事項ですが、これら以外にも注目し得る指摘があります。

「介護サービスの事業所・施設の経営の効率化」という項目で、以下のように記述されています。

介護サービス事業者の事業所別の規模と経営状況との関係を見ると、規模が大きいほど経費の効率化余地が高いこと等から、経営状況も良好な傾向にある。一方で、一部の営利企業による経営主体の大規模化が図れているものの、依然として介護サービス事業全体でみた場合、経営主体は小規模な法人が多い。介護サービス事業者の経営の効率化・安定化や、今後も担い手が減少していく中での人材の確保・有効活用等の観点から、経営主体の統合・再編等を促すための施策を講じていくことが求められる。

このような大規模化への誘導は、財務省のみ

ならず、厚生労働省も同様の意向を示しています。はたして、介護事業者が大規模化・寡占化すると、経営効率が上がり、給付費削減に寄与し、なによりもサービスの質が向上するのでしょうか。大いに疑問というより、大なる「幻想」といっていいでしょう。

大規模化という経営の選択肢を否定する

ものではありませんが、最近の東芝や神戸製鋼、そして日本大学などなど、大規模組織の弊害がこれほど露わになっている国はわが国をおいてありません。多くの企業や組織が、近年の経営学で指摘されている「マネジメントのジレンマ」に陥っているからです。

マネジメントのジレンマとは「マネジャーがよかれと思って行った関わりが逆効果となる悪循環が生まれ、そのことを薄々感じながらも止めることができず、結果としてマネジメントを行うための土台までも破壊させてしまう」という現象のことです。

またマネジメントのジレンマは、なにも大規模な組織に特有な現象ではありません。中小、零細企業でも同様なことが頻発しています。「組織化」の意義を曲解し、大規模組織にならった制度や仕組み、規定や組織図をつくらうとしているからです。

このような足かせから抜け出して、成功したヘルスケア組織の典型的な事例が、4人の看護師が2007年に事業を開始し、わずか数年でオランダ最大のシェアを獲得したビュートゾルフです(2015年9月24日レポート「地域包括ケアのモデル組織その成功の鍵は！？ビュートゾルフ訪問報告」参照)。

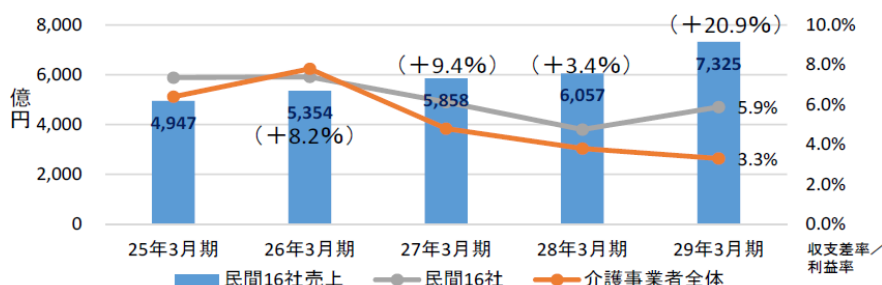
この取り組みが、ヘルスケア以外の産業界にも大きなインパクトを与えたのが『ティール組織—マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』(フレデリック・ラルー/英治出版/2018年)です。本書は、変化の激しい時代における生命体型組織を「ティール(進化型)組織」と名づけ、その特長は「自主経営」「全体性」「存在目的」の3つだとしています。

ヘルスケアとりわけ、介護事業の「現場職員の判断の重要性」「メンバー間・他職種間の濃密なかかわり」「明確な事業目的」という特性が「自主経営・全体性・存在目的」に対応しています。進化型組織への成長・発展にもっともふさわしいといえます。こうした視点で自らの事業や組織を見つめ直すことがなによりも大切です。

下記ワークショップでは、こうした観点から「組織と人の成長と発展のポイント」を体感できます。ご参加をお待ちしています。

ワークショップ「人と組織がともに成長する医療機関・介護事業所になる！なぜ、あなたの事業所・施設は変わらないのか？」開催(7/29・10/27・11/28のいずれか)！。

【介護関係の民間16社の経営規模・状況】



(注) 平成29年3月期の民間16社の利益率には、合併に伴う損失等を計上したSOMPOを除く。