

特集：新型コロナ後の経営戦略

イノベーション旋風を巻き起こす
介護経営の未来

新型コロナウイルスは、社会にめまぐるしい変化をもたらしました。介護施設や医療機関における感染拡大、物資の不足、緊急事態宣言の発出後は数々の学会やイベント等の中止にはじまり、営業活動、企業活動の自粛要請により、さまざまな企業が大きな影響を受けました。

こうした危機的状況下、テレワークやオンライン会議をはじめ、厚生労働省とLINE株式会社の提携による緊急調査、通所介護事業所による訪問介護サービスの提供など、いまだかつてない業務改革や業務提携、新たなサービスが数多く展開されました。今後も新しい事業や事業展開が急増していくことが予想されます。

本特集では、新型コロナウイルス感染症蔓延期後の社会を見据え、新しい世界観・価値観のなかで、介護経営においてどのようなイノベーションが起こるのか、有識者や介護福祉経営士の見解から未来を展望していきます。

PART 1

新型コロナが介護経営に与えた
インパクトと将来像

新型コロナウイルス感染拡大による介護業界への打撃は計り知れないものがあり、明るい未来を展望することも難しい状況です。多くの介護事業者がこれまでの事業計画の見直しを迫られているのではないのでしょうか。今後は、新型コロナウイルス感染予防対策を講じた新しいマネジメントが求められていきます。介護業界の今後の展望について、青木正人氏(本会理事/株式会社ウエルビー代表取締役)にご提言いただきました。

シナリオ・プランニングを活用して
介護事業の未来を描く

新型コロナウイルスの感染拡大は、今世紀最大と言ってもいいほどの大きな影響を私たちの社会全体に及ぼしています。介護事業および介護経営においても同様です。このようにインパクトの大きなイベントの全体像、将来像を現時点で語るの、不可能といっても過言ではありません。

こうした状況下で、中・長期的な視点から起こり得る未来の可能性を見つけていくための有効な手法に「シナリオ・プランニング」があります。

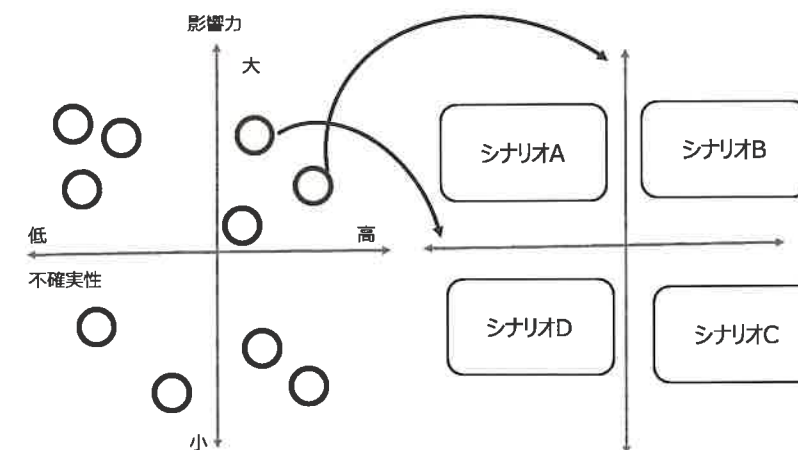
予測や計画という単一の未来予測が立てられないなかで、不確実性を前提とし、起こる可能性のあ

る複数の未来を描き出していくのがシナリオ・プランニングです。

もともとシナリオ・プランニングという手法は、第2次世界大戦中にアメリカ軍が軍事戦略を練るために、可能性のある未来展開を予想するストーリーを組み立てていくという思考実験に端を発しています。それが、ビジネスの事業戦略構築やマネジメント手法として進化してきたものです。

この手法が一躍注目を集めることになったのは、1970年代、石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェル社が石油危機を乗り切る際に活用したことです。シェルは、この手法を40年間絶やさず続けており、2013年には新たな「ニューレンズ・シナリオ」(New Lens Scenarios)を発表しています。

図 シナリオ作成のフレームワーク



これは、2060年までを見通し、未来へ向かって社会・経済・政治・テクノロジーが変化していくなか、世界のエネルギー問題と環境問題がどう展開していくのかを「Mountains」と「Oceans」と名付けられた2つのシナリオで呈示したものです。

前者は、政府の力が強くなり既得権者たちが引き続きイニシアティブを握り、環境問題は改善しますが、先進国の経済成長は鈍化するということです。後者は、民衆の欲求と政治的な力が群発的に拡がり、市民社会やNGO、ポピュリストがITによってエンパワーされ、新しい秩序がつくられますが、国際協調は遅れ、地球温暖化はより深刻化するというシナリオです。

果たしてどちらが望ましいのかは、どの立場から未来を考えるかで大きく違ってきますが「私たちには選択肢が残っている」ことを気づかせてくれることに価値があると言えます。

実際にシナリオ・プランニングを実行するためには、次のようなステップをたどっていきます。

1. リスク要因の棚卸し

将来どのような環境変化のリスク要因がありえるのか、棚卸しを行います。

2. リスク要因の評価

発見したリスク要因がどの程度、自社や業界に影響を与えるのかを評価します。その際、現状のシステム構造を明らかにし、「確実なこと」と「不確実なこと」をリストアップします。

3. シナリオの作成

「鍵になる確実なこと」「不確実なこと」を選び、将来の方向性を検討し、想定される複数のシナリオを作成します。各シナリオのメタファー、イメージを見出し、シナリオに名前をつけるとよいでしょう。

ここで、気をつけなければならないのが、「新型コロナウイルスの蔓延がもたらした影響とそれ以外の要因を見誤ってはならない」という点です。

例えば、経営悪化や倒産、廃業の増加が起こるとすれば、この現象の真の原因は果たして新型コロナウイルスなのかを検証しなければならないということです。「すべてコロナのせい」と片付けてしまうのは、思考停止にすぎません。今回のコロナ禍が、これまで覆い隠されていた弱みや欠陥をあらわにしたという可能性に思いを至らせることが必要です。

シナリオ・プランニングを活用すると、「リスクや機会、変化の予兆を迅速に見出し適応すること」、「何が起こるかわからない状況下でも、もっとも粘りのある戦略や組織づくりを促すこと」が可能になります。

自社のみならず利害関係者が集まって一緒に話し合うことができれば、介護業界や社会全体の相互に望ましい未来を共創する可能性も生まれてくるはずです。



(本会理事/株式会社ウエルビー 代表取締役)