

第Ⅱ編

Long-Term Care Innovation

介護サービス事業の ビジネス・イノベーション



第1章 社会性と事業性を備えた経営戦略

1 あるべき姿と介護事業を取り巻く実体変化から考える

介護保険制度の検討が一部の識者や行政官によって始まった一九八〇年代中頃、消費税導入とゴールドプランによって高齢者保健福祉の基盤が本格的に計画化した形で整備され始めるとともに、市町村の役割が高齢者福祉の中で明確な位置付けをもつようになった一九九〇年代、そして介護保険制度がスタートする二〇〇〇年代と、今日までの介護保険の歴史を振り返るだけでおよそ三〇年にわたる介護保険制度の歴史がすでにできあがっている。そして、今後、二〇一二年の介護保険法改正によって、これからの介護保険の未来展望と方向性が定まるやに思われる。ここでは、①事業性という観点と、②社会性という観点から、今後の介護サービス事業の経営戦略を考えるが、まず、介護保険制度内の変化の中からこの点について考え、その次に介護保険制度を超えたわが国全体の経済環境や企業を取り巻く生存条件の変化から、①事業性と、②社会性を備えた経営戦略が求められていることを述べていく。

ところで、社会性と事業性を備えた経営戦略といった場合、通常、あるべき事業者像として、いわば一つの理念型として両者を備えることが重要だと教科書的には説明される。しかし、現実にはあらゆる産業分野、事業分野において大企業、中小企業、零細企業といった企業規模や事業経営にかかる組織の実態や収益率の違いによって、企業にとつての「社会性」と「事業性」のも

つ意味や両者のバランスをどう取るべきなのかは異なる。また「事業性」を前面に押し出し、明示化するか、非明示化するか、さらにいうなら「事業性」の潜在機能としての「社会性」の発揮のされ方なども異なる。大都市圏や東海ベルト地帯、そしてそれ以外の地方中核都市、さらに地方中小都市、群部などの立地や商圈における地域性の強さによって、もともと事業性そのものの強さ、事業性とはいわないものの、ここでいうところの社会性とも異なる、企業や事業のいわば「事業外強制」というものの働き方も異なってくる。

実際、「事業性」と「社会性」を備えた経営戦略というのは、表面的には事業者や企業家は否定するものはいないと考えられるし、今日的な企業環境を考えるならば、対外的にはイエスと誰もが肯定するものなのである。ただし、現実の問題として、戦略を立てるとき、上記の企業・事業所の規模や企業の位置、地域環境によって具体的な論じ方や有るべき個々の企業・事業所における経営戦略は異なってくる。いわば、「事業性」と「社会性」の経営戦略というものの現実適用可能性は個々の企業・事業所によって異なるが、それらを抽象化し、個別性を消去していったときに残り、これから求められるのは「事業性」と「社会性」を併せもった経営戦略をもたない企業は存続は許されないし、実際、地域で持続できないということなのである。いわば、応用、適用可能性を身の丈で考えることと原則論の両論を議論しなければならぬということである。そこで最初は、身の丈で考えるためとつかかりとして、介護保険のステークホルダーとその代替わりについてみていく。いわゆる理屈と実体変化の両面から介護保険制度を変える要素としてのステークホルダー論と中身の実態変化の客観化がなければ世間もなせ、介護の世界がこうなっ

第1章 経営計画とマネジメント・イノベーション

1 経営計画における環境変化への適応

(1) 経営計画の本質を理解する

組織が Going Concern (継続事業体) であることを前提とすると、営利・非営利に限らず、事業経営において経営計画は不可欠である。組織を取り巻く環境は常に変化し、また組織内の経営資源もいつも同じではない。経営計画の一つの側面は、組織が市場の環境変化に適応するプロセスということもできるだろう。

介護事業に携わるほとんどの事業体において、経営計画は策定されているだろう。しかし、経営計画の役割やその本質について十分な理解があるだろうか。一見矛盾するようだが、社会福祉法人や医療法人のように組織の設立目的が明確である事業体ほど、経営計画は難しい課題である。ここで、改めて経営計画の意味を、時間軸を区切って振り返ってみる。経営計画には、一年度を単位とする短期計画と、三年度程度を単位とする中期計画、五年度以上の期間をもって策定される長期計画がある。事業環境によっては、短期・中期・長期の区切りが三年、五年、一〇年ということもあるが、環境変化への適応を主眼におく本稿では、短い区間を前提として考えたい。短期計画は、通常、単年度計画として策定されるが、単年度計画の中には、さらに四半期ごとの計画、月次計画などが細分化されて策定されている。これに対して中期計画は三年、長期計画

は五年以上の期間をもつて策定されるのが一般的である。介護事業の外部環境を三年から五年という時間の区切りで見ると、中期計画においては一回、長期計画においては二回程度の介護報酬改定や制度改正が行われることが前提となるわけである。

単年度の経営計画においては、現在の介護報酬の水準、事業体の現有キャパシティ（定員、提供可能なサービス量）などを所与の条件として、運営のための費用が算定され、収支の見通しが立てられる。単年度計画では、経営の理念、事業の目標、介護報酬をはじめとする外部環境等は、すでに既定値として定まっている。したがって、単年度計画の効用は、日々の業務運営を Plan-Do-Check-Action というマネジメント・サイクルによって動かしていくその指針となることにある。計画値と実績値を照らし合わせ、その差異を分析し、日常業務の運営を微調整していくための指針ということにある。

これに対し、中・長期の経営計画では、介護保険制度改正をはじめとして、事業を取り巻く外部環境が変わることが前提となる。そして、環境変化に応じて経営理念や事業の目標を再設定し、組織としての環境適応が図られなければならない。その意味で、中・長期経営計画は事業体の将来ビジョンであり、現在の運営の延長線上にあるのではなく、現在の経営からの革新の姿であるということができる。中・長期経営計画とは、将来の環境変化を予測し、組織の存在意義・経営理念を再定義し、その実現に向かって現在から到達点に至るまでの変革のプロセスを策定していくことに他ならない。長期経営計画は、五年間分の単年度計画を積み重ねてできるものではない。現在の経営の延長線上でものを考えるのではなく、到達したい目標・ゴール地点を選択し、そこ

表一 1 中・長期経営計画のチェックポイント

□	<p>組織の役割、理念があまりにも一般化しすぎていないか？</p> <p>企業の場合、それぞれの社会における存在価値、社会において実現したい価値を独自に設定しなければならないが、介護組織では、「利用者の自立支援」、「安心できる地域社会」など、一般化した表現をしがちである。具体性と組織の特色が必要。</p>
□	<p>単年度計画の横上げ、延長線上に中・長期経営計画を立てていないか？</p>
□	<p>単年度計画は予算主義になっていないか？</p>
□	<p>事業の環境、経営資源等を所与のものとして固定して考えていないか？</p> <p>企業は、技術革新の可能性、競争相手の動向、様々な変動様相を考える。</p>

に至る道筋をつけていくことこそが長期経営計画といえるだろう。そして道筋をつけていく過程においては、常に現在の組織・システムを破壊し、新しい組織・システムを創造していくことが求められるのだ。

参考までに、「つたない」中・長期経営計画のパターンを表一に示す。

(2) 経営計画の構成要素を理解する

次に、経営計画の全体構成を図一に示す。まず最上位に組織の存在意義・経営理念があり、経営の外部環境および内部資源をふまえて、事業戦略を定める。そして、事業戦略を実行するための組織の構造や体制、管理のシステム、実施後のパフォーマンスを測定する評価のシステムに具体的に落とし込んでいく。これらの各要素が整合性をもち的確に対応されてこそ、良い経営計画といえるだろう。

各要素の役割は次の通りである。

① 「経営理念」 組織は何を実現したいのか。社会の中で、組織がどのような使命を果たすのか。社会に対し、どのような価値を提供するのか。組織の存在意義ともいえる。