

介護マネジメント

雑想録



(株)HCM 代表取締役社長
山崎 明敏

1985年慶應義塾大学経済学部卒。住友商事、マッキンゼー・アンド・カンパニー、コムスン専務取締役などを経て、2002年ヘルスケア・マネジメント(現HCM)を設立。11月現在、全国で訪問介護事業所を55カ所運営している。

2009年度の介護報酬改定は初めてのプラス改定となったが、私は報酬を上げるのは3年早かったと思っている。

介護サービスは他産業に比べれば、恵まれた市場だ。保険で費用の9割がカバーされるし、顧客となる要介護者の数は増え続けている。報酬がダウンした2006年度改定はむしろ、事業者が将来に向けた体制見直しに着手する好機だったが、その動きが本格化しないうちに今回、プラス改定となり、多くの経営者のマインドが弱まってしまった。

次回の2012年度改定は反動で、財源確保が課題になり、厚生労働省が再び給付抑制に転じる可能性が高い。早期に経営体質を強化しなければ、環境の変化に耐えられなくなるだろう。

将来を見据え、顧客ニーズに対応した経営を目指す上では、介護職のマネジメントが鍵を握ると私は考えている。介護サービスの質は、現場の介護職が

高齢者の生活の問題を把握し、どれだけ臨機応変に対処できるかで決まる。今後ますます多様化する高齢者のニーズにきめ細かく対応していくには、マニュアル通りの手法は通用せず、一人ひとりのスタッフの自由裁量を認めて、個別ケアを充実させなければならない。スタッフが主役のボトムアップ経営への転換が不可欠だ。

社長はいつでも交代可能に

組織風土も変えなくてはいけない。介護職の声に経営者が耳を傾け、時にはスタッフが経営方針に「ノー」を突きつけられる組織にする必要がある。こうした環境なら、社員が生き生きと働き、将来を担う優秀なリーダーも育ってくる。クレームや事故が発生しても、迅速に解決できるはずだ。

私は7年前に創業して以来、ボトムアップ経営を模索してきた。スタッフが

やりたいこと、言いたいことを認め、その代わり自己責任を求めるといったもの。事業所の壁にはスタッフ第一主義の理念を書いた紙を張り、毎日、仕事の前に全員で唱和している。

そのポイントはスタッフの士気を高めながら、「不可能を可能にするのが仕事であり、その成果で評価が決まる」という意識を持たせることだ。例えば、ケアが難しい利用者に対しても、前向きに取り組むスタッフは高く評価している。

とはいえ、組織であれば緊張感が緩むこともある。そこで風通しの良さを保つため、社長の首をいつでも変えられることを社員に示している。会社の全株式のうち私の持ち株比率を3分の1以下に抑え、株主総会で社長を解任する議案が出ても覆せないようにしているのだ。これくらいのことをしないと、組織を活性化できず、将来生き残れないと考えている。



プラス改定は3年早かった！ スタッフが主役の経営に転換すべし