

1、介護事業所の経営コンサルティングの基本と進め方

3、 介護事業所コンサルティングをする上での実務

(1)言葉だけの指導では長く続かない

私達が行ってきた経営コンサルタントの姿は、コンサルティング結果の『見える化』である。どんなに話し上手で説得力があっても、それだけでクライアントは納得しない。言葉だけの指導では直ぐ飽きられるか。マンネリになって、コンサルタント契約を解除されてしまうのが、この業界である。

しかし、《**介護経営コンサルタントの12カテゴリー**》で示している事例を、クライアントと一緒に作成していけば、作成結果がクライアントの財産になり、「このマニュアルは、5年前にあの●●コンサルタントの指導で作成した」と、**クライアントの歴史に足跡を残せる**というものだ。

(2)「現場に任せず、自ら司会・入力」が基本

では私達は、どのように多くの事例を、「見える」形でデータとして残せたのだろうか？

それは、**コンサルタント自身が自ら「コンサルティングしながら入力」**したからである。

マニュアル作りであれ、職能要件書であれ、理念・方針であれ、すべてコンサルタントが司会をしながら、その場でパソコンに入力していく。

参加しているクライアントは、プロジェクターや予め配布されたプリントを見ながら、議論に集中する。このスタイルが、**「RE-TBC 式(RE経営、東邦ビジコン) 現場コンサルティング」**である。

自らパソコンに入力する事で、議事録や検討データがその場で作成でき、終了後、即相手のパソコンに保存する。この流れが確立すると、クライアントは本当に楽ができるし、安心してコンサルタントに委ねられるものだ。

ベテランコンサルタントや「似非コンサルタント」の中には、自分是指導的立場で一般論を言うだけで、司会も議事録も入力も、クライアント任せの人が結構いるものだ。

しかし、それではコンサルタントが指導したノウハウのようだけれど、実際に作成したのはクライアントであり、コンサルタントとしての指導結果にはならないかもしれない。

4、 社会福祉法人での 10 年のコンサルティングドキュメント

(1)出会い

この社会福祉法人は大分県臼杵市で介護施設と障害者施設を運営している**社会福祉法人 みずほ厚生センター**である。今から、11 年前、ある企業が主催した病院・介護向けの経営セミナーで、私達が講師をした時に、経営者である大塚恭弘理事長(当時、施設長)が受講したのがご縁の始まりである。

元々、大塚理事長は**「利用者」と言う表現を好まず、「お客様」と表現**し、「お客様が求めるニーズに

対応するのが事業」である、と言う考えの持ち主だった。

これは措置の時代が長く続いた福祉業者へのアンチテーゼでもあったようだ。利用者の都合ではなく、施設側の都合で対応したり、利用者へ上から目線で対応する事を否定していたのだ。

セミナーを通じて、私達のコンサルティングの方針にも共感して頂いたようで、付き合いが始まった。先ず、元々あった経営理念の整理作業を行い、次に管理者を育成したいと言うニーズで「**ジュニアボード**」(青年重役)の会議を作り、そこで、ジュニアボードメンバーを中心に各種方針や別表にあるような各種の対策を実践していった。

(2) 10年間行ったコンサルティングの内容

私達がコンサルタントとしての支援は、頭ごなしに「こうしろ、ああしろ」と言ったコンサルティングではなく、先述のように「**こんな事例があるけど、うちの施設はどうですか**」と、**施設長や管理者に投げかけながら、コンサルティング**を進めていくやり方である。この10年間に行ったコンサルティングを整理すると

- ① 基本理念に基づく22の基本方針作成
- ② 施設ごと中期ビジョンとコスト戦略の作成
- ③ 内務規定(Ver1, Ver2, Ver3)の作成
- ④ カイゼン活動の導入と定期チェック
- ⑤ 作業毎業務手順書作成支援
- ⑥ 業務手順書・4S監査体制指導
- ⑦ 経営方針・部門方針のアクションプラン作成と定期チェック
- ⑧ 中期ビジョン見直し
- ⑨ コーチング研修
- ⑩ クレド作成
- ⑪ マニュアル類棚卸支援
- ⑫ 会議、委員会機能棚卸支援
- ⑬ キャリアパス型教育カリキュラム構築支援
- ⑭ 管理者毎の職務権限、職務分掌作成
- ⑮ 考課者訓練を容易にする配点基準付き人事考課表作成
- ⑯ 毎月の経営会議での各種課題検討、対策立案、

である。とにかくこの10年間毎月経営会議や職員研修会、勉強会等を織り交ぜながら、今でも継続している。

(3) 10年間コンサルティングが続いた理由

これは自分でいう事ではないかもしれないが、各種対策を講じる度に管理者を中心に成長しているのが実感できるという点がある。

また、コンサルタントの立場として、この組織に必要な課題を常に考えているのも事実である。そして、必要な対策には、先ず事例を紹介して、この施設に合った形で**一緒に**作成していつている。

特に、経営会議では私達が司会をしながら、パソコンに議事録を入力し、また作成データも私達が管理し、いつでも、どこでも取り出せるようにしたのも大きいと思う。

更に、カイゼン活動や部門方針づくりと中間チェック、方針発表会、内規等 **8年以上継続している仕組みが多くある**こともその一因ではなかろうか。

手前味噌だが、私達は「**社外役員**」と言う認識を持っている。実際の理事ではないが、経営の仕組みについてのスタンスでは、社外の理事以上の責任があると自負している。

5、 介護事業所コンサルタント12カテゴリーの目的と必要性

(1) 基本理念・経営理念(クレド)構築コンサルタント実例

経営理念の必要性は、改めて説明する事もないほど一般化している。

経営理念とそれに関連する方針をコンサルタントと一緒に構築するという事は、その介護事業所の歴史づくりに関与できる事であり、一生の付き合いになる可能性があるコンサルティングである。

本書では、某社会福祉法人の**クレド(信条)の実例や、中期ビジョンまで入った「経営理念説明冊子」の実例**を紹介している。

特に、「経営は目先のテクニカルな事ではなく、思想が大事である」という価値観を持った経営者や管理職には、コンサルティング当初より受け入れられるものである。

(2) 中期ビジョン構築コンサルティング実例

介護報酬や行政の方針がいかに変わろうが、現時点での中期経営計画を立て、ビジョンを明確にするのは、施設長はじめ、幹部や職員のモチベーションにも直結する。最低3年又は報酬改定に合わせて2年×2回で4年の中期ビジョンをコンサルタントのリードで、クライアントと一緒に検討していく。介護業界の将来像は、ある意味誰にも分からないものだ。従って、本書では「**どういう組織にしたいか」「どういう差別化をしたいか**」を中心に**ビジョンを決めて**いく実例を紹介している。

(3) SWOT分析支援コンサルティング実例

SWOT分析を理解している介護事業経営者は増えている。老施協や福祉関係の施設長・管理者研修等でも取り上げられている。しかし、まだまだ、表面的な「強み」「弱み」「機会」「脅威」を整理するだけのSWOT分析も多いようだ。ここでは、**クロス分析まで落とし込んで、「強み」と「今後の外部環境での機会」を項目ごとに絡めて、より具体的な戦略や対策を立案するように指導**する。そのクロス分析で出た戦略や具体策が、中期ビジョンや単年度の経営方針に反映されるのである。そういう意味で、SWOT分析支援コンサルティングは必須の能力と言える。本書では、特養、デイ等の具体的な実例を紹介している。

(4) 部門別年度方針・行動計画作成コンサルティング実例

多くの事業所で「事業計画」は立案されている。但し、それは方針や理念っぽい事が中心であり、途中でチェックができるような行動計画(アクションプラン)になっていないケースが多い。

また、小規模の介護事業者では、**現場業務に忙殺され、「行動計画をつくり、定期チェックをしている」**ところは、少ないようだ。

本書では、**入所・通所・他在宅各セクションの行動計画や対策の実例**を紹介している。

行動計画は、「PDCA(プラン・ドゥー・チェック・アクション)サイクル」の基本部分になり、コンサルタントがタッチしやすい分野と言える。

(5) 部門別 等級別職能要件書作成コンサルティング実例

職員が、「**どのような介護技術を学び、どう貢献すれば給与が上がるか**」、具体的な作業名・技能名を、経験レベル別に網羅したのが「部門別 等級別職能要件書」である。

これがある事で、各職員は技能目標の設定ができ、早い自立教育が可能となる。

また、職員が将来、「**何年かけて、どういうレベルを目指すべきかまで明確になる事**」で、**キャリアパス(昇進を可能にする職務経歴)**としても活用できる。

本書では、詳細な職種別の実例が一部紹介されているので、この実例を基に「職能要件書」作成コンサルティングの足掛かりになる。

(6) 役職毎 職務権限表作成コンサルティング実例

小規模事業所にはあまり影響ないが、ある程度の職員規模になると、「**誰が、その決定権や提案権を持つのか、誰に聞けば判断してくれるのか**」を、ある程度文書にして、明確にする必要がある。

しかし、書店にあるような一般の大組織がベースとなっている職務権限表を利用する事は難しいので、本書では、**中小規模の実情に合わせて「分かり易い職務権限表」の実例**を紹介している。

この実例を基に、職務権限を議論しながら作成すれば、早く作成が可能である。

(7) 部門別作業毎業務手順書作成コンサルティング実例

本書では、**ISO9001取得介護事業所の実例をベースに、部門別・作業別の業務手順書の一部実例と、組織運営に必要な各種規程の一部**を掲載している。

手順書がある事で、トラブルや問題行為が発生した場合、どこで間違っていたかが明確になり、再発防止の教育がしやすくなる。

実務的な作業すべてをコンサルタントが知る必要はなく、実例を基に、「貴施設では、この手順の場合、どこがどう異なっていますか」と確認しながら、その施設オリジナルを作成すればよい。

マニュアル類が整備されていない施設では、本格的な事細かなマニュアル書より、この手順書のようなシンプルなマニュアルが重宝され、継続活用されやすい。

(8) 教育プログラムとカリキュラム作成コンサルティング実例

教育カリキュラムは、単に外部研修を受けるだけではなく、**施設内で如何に教育システムを確立させるかがポイント**である。その為には、「**どういう教育を誰が、いつまでに行うか**」が重要である。

その教育のスケジュールや、教育を受ける人、また教育をする人の一覧表を作成し、皆で計画的に教育を進める為の必須ツールである。

(9) 部門別目標管理コンサルティング実例

目標管理は、「人事評価の為」と言うよりは、**部門の目標統一、価値観共有、コミュニケーションのレベルアップの為に必要な管理手法**である。

特に、抽象的な目標や個人の技能目標になりがちな介護事業所の中で、本書のように、「**数値展開し、具体的な行動目標まで落とし込む**」考えは、今後益々支持を集める進め方だと言える。

(10) 部門別「改善活動」コンサルティング実例

企業では一般的になりつつある「改善活動」を、介護事業所に長年指導してきた実例を詳細に掲載している。

特に、「**コスト削減**」・「**職員負担軽減**」・「**ヒヤリハット対策**」に重点を置いた、改善活動の約50の実例は、そのままコンサルタントとして提案できるものである。

「**改善活動**」の指導は、「**即効性のあるコンサルタント**」・「**具体的職員教育につながる指導**」・「**前向きなモチベーション教育の展開**」ができる、「**明るいコンサルタントテーション**」でもある。

(11) 内務規定(職場のルール)作成コンサルティング実例

多くの事業所では、就業規則はあるものの、現場の実情を配慮した不文律のルールは文書化されていない。この内務規定(職場のルール)は、「**こういう場面では、こういう気遣いや判断をしてほしい**」と言う**利用者の立場や施設経営の立場に立った、「独自の決まり事」を文書化**している実例である。

経営者や管理者の立場になれば、このコンサルティングの必要性は十分に納得され、多くの施設で作成要望が高いコンサルティングである。

(12) 人事考課表作成コンサルティング実例

一般的な、曖昧な考課項目が列挙された人事考課表ではない。

元々の目的は、「**考課者訓練の不要な人事考課**」を**目的に開発**され、実際に複数の施設で作成された実例を掲載している。

人事考課項目は、「より具体的な表現と感覚評価の比重を少しでも抑えられる」事を基本に、作成されている。

この人事考課シートは企業でも評価が高く、また導入された介護事業所でも、「管理者が評価しやすくなった」と評判のシステムである。

次項から、この12コンサルティングカテゴリーの進め方や実例を紹介していく。