

介護経営術

vol.28

組織の大規模化と 内部統制

効率的な収益確保のための 組織の大規模化

介護サービス事業者が効率的に収益を得るための戦略のひとつに、法人の大規模化があります。大規模化は、「平成29年度介護事業経営実態調査結果」で、収入が多い事業者ほど経常利益率が大きくなっていることから、有効といえます。

法人を大規模化する過程では、属人的な経営から組織的な経営へと移行していく「組織化」が重要です。図表は、法人規模の特徴と経営の留意点をまとめたものです。

実際、私たちが受ける相談では、事業の拡大や多角化にともなう組織化が遅れたことから生じた課題が多く上がってきます。このことから、

法人規模の特徴や留意点を反映した内部統制の重要性がみて取れます。今回は、法人の大規模化と組織的経営を実現するためのポイントについて考えてみましょう。

大規模化に向けた 注意点

① 権限委譲と職務権限規程の明確化

「管理者が自主的に事業所の課題解決に取り組まない」「職員は、いわないと動かない」と嘆いていませんか？

経営者が日々の現場業務から離れて経営戦略に専念するためには、組織の大規模化にともなう「権限委譲」と「職務権限規程の明確化」が必要です。これにより、委譲した側・された側だけでなく、事業に関わる全員が権限規程をもとに組織内の行動

をおこなうことができます。

介護サービス事業では、経営者に権限が集中するケースがみられます。しかし、経営者の対応できる範囲には限りがあり、経営者に万が一のことがあつた場合には対応できません。自立した組織を築くためには、指示命令や責任の所在を整理することが重要です。

② 組織体制と役割分担の明確化

「営業活動は私の業務ではない」と職員から断られていませんか？

職種による業務の停滞を解決するためには、事業所で必要とされる業務の洗い出しとともに「組織体制」と「役割分担の明確化」が必要です。業務の分担を適切なものとし、役割分担を明確にすることで、分業による協業の効果を発揮することができるようになります。



清水 俊弘

株式会社川原経営総合センター
経営コンサルティング部門

図表 法人の規模の差に着目した特徴と留意点

法人の規模	特徴	留意点
大規模 (例) 複数のエリアで活動する法人、複数の事業を展開する法人など	<ul style="list-style-type: none"> ①福祉ニーズに対応した柔軟な事業展開が可能 ②法人内の資金の融通が可能 ③広範な人事異動が可能となり、職員のキャリア形成に寄与。定期的な人材募集が可能 ④法人本部(統括部門)と施設(事業実施部門)の役割分担が図られ、統括部門の専門化が図られる ⑤業務効率化が図られる(IT化等) 	<ul style="list-style-type: none"> ①意思決定に一定の時間を要する場合がある ②組織が大きくなるほど、法人本部が組織として機能するためのシステムが求められる ③ガバナンスがしっかりしていない場合、施設ごとの縦割りが生じる ④権限委譲が十分されていないと、特定の地域に固有のニーズにきめ細かく対応しづらい ⑤各事業が提供するサービスの統一的管理が必要
小規模 (例) 単一のエリア内で活動する法人、単一の事業を実施する法人、少人数を対象とした事業のみ行う法人など	<ul style="list-style-type: none"> ①意思決定が迅速 ②事業所の所在する地域に特化したサービスをきめ細かく提供することが可能 ③法人(事業所)全体の一体感が醸成されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ①サービスを多様に展開する際に制約がある ②人事異動の幅が限られ、職員のキャリア形成に限界がある。定期的な人材募集が難しい ③経営組織の牽制機能が働かない場合、理事長の専横となるおそれがある ④法人本部と事業所に境がなく、法人としての意識が希薄になる傾向がある

「第4回社会福祉法人の在り方等に関する検討会 社会福祉法人の大規模化・協働化等について」資料より抜粋

担当があいまいな業務や、職種によって解雇の違う業務が生じている状況では、それぞれの職員が思うままに業務にあたりかねません。そのため、組織体系における本部部門や

サービス事業所、職種といった単位ごとのミッションを明確にする必要があります。

③意思決定過程の文章化と集団的意思決定

経営者が、会社の業務上の意思決定のすべてを担っていませんか？

大規模化の過程で、業務上の意思を組織で決定するためには、意思決定に至るまでのプロセスを細分化するとともに、「意思決定過程の文章化」が必要です。文章化の代表として、ボトムアップ型の稟議制度があります。

事業を運営するうえで、複数の職種で協議する機会をもたないことは、大きな事故につながりかねません。決済権限の分散や、多職種の意見を意思決定に反映させる「集団的意思決定」によって、経営判断のミスによるリスクを減少できます。

④社内ルールの明確化と業務の標準化

「特定の職員にしか対応できないサービスや、遂行できない業務」はありませんか？

組織を機能化させて業務の成果をあげるためには、職務権限規程や役割分担のほかに、「社内ルールの明確化」と「業務の標準化」が必要です。標準化されたものが適切に運用されれば、業務を均質化することとなり、業務の合理化や質の向上だけでなく、

透明性も期待することができます。

介護サービス事業では、在籍年数の長い職員が、属人的に事業所を運営したりサービスを提供したりするケースがみられます。

属人的な事業運営では、組織の中心となる職員個人のスキルを越えた組織の成長は望めません。個人の能力に頼らない経営のためには、組織的な仕組みとして業務を標準化することが重要です。

⑤規程の有効化と組織の訓練

「介護サービス事業所には、組織的な運営はなじまない」「規定を整備しても絵に描いた餅である」と組織化を断念していませんか？

「規程を有効化」して組織を運営するためには、マネジメント職を中心とした人材の育成が必要です。PDC Aサイクルによるブラッシュアップや、規定を運用する「組織の訓練」を行うことで、規定をさらに有効的に機能させることができます。

しかし、無計画な組織の訓練では、労働意欲の低下や人材流出、離職率の増加につながりかねません。

そのため、組織を訓練して組織を強化するには、法制的な経営や就業規則の整備・充実、人事考課規定の整備・運用、公平な人事評価等の導入が重要です。