

介护 的创新

[日]田中滋 枋本一三郎 编 著

日本介护经营学会 编辑协助

张清华 译

——日本介护服务业的形成、整合与发展

介護イノベーション

——介護ビジネスをつくる、つなげる、創造する



中国劳动社会保障出版社

介护 的创新

[日]田中滋 栃本一三郎 编 著

日本介护经营学会 编辑协助

张清华 译

——日本介护服务业的形成、整合与发展

介護イノベーション

——介護ビジネスをつくる、つなげる、創造する



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

介护的创新：日本介护服务业的形成、整合与发展/（日）田中滋，
（日）栃本一三郎编著；张清华译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2016

ISBN 978-7-5167-2431-6

I. ①介… II. ①田… ②栃… ③张… III. ①老年人-护理-社会服务-
研究-日本 IV. ①R473 ②D731.386

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 278432 号

KAIGO INNOVATION KAIGO BUSINESS WO TSUKURU TSUNAGERU SOUZOUSURU

Copyright © Shigeru Tanaka, Ichisaburo Tochimoto 2011

All rights reserved.

Originally published in Japan by DAI-ICHI HOKI CO., LTD., Japan.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with DAI-ICHI HOKI CO.,
LTD., Japan.

through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK & RIVER SHANGHAI Co., Ltd.

中国劳动社会保障出版社出版发行

（北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029）

*

中青印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 202 千字

2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

读者服务部电话：（010）64929211/64921644/84626437

营销部电话：（010）64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：（010）50948191

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：（010）64954652

前言

要建立有效且高效率的介护体系，需要三个层次的要素。第一个层次是在介护工作现场的介护方法论，跳过第二、第三个层次可以总结为是以介护保险制度为代表的政策论。介护方法论和政策论……虽说还处于发展阶段……但与10年前、20年前以及其他国家相比，在各方人员的努力下已经取得了显著的进展，这个事实是令人非常自豪的。

关于作为基础的介护方法论，一方面，运用ICF、ADL以及IADL的概念，以完善R4体系为开端，已经取得了显著的进展。另一方面，对于我国介护领域中的政策展开则可以指出以下两点特征，即：①无论所属是公还是私，都具有由专家进行研究和讨论并构建和加深了制度设计的理念和框架的这一历史；②体制的理念和框架得到了相关人员的广泛认识。这两个特征与其他社会保障领域，比如医疗和年金的制度设计相比具有很大的不同。医疗保险制度和年金制度都是从第二次世界大战前开始到高度成长期逐渐拼凑式形成的制度，因此难以指出贯穿整体的理念和思想。与此相比，介护保险是20世纪末开发出来的后发制度，所以也具有它的有利之处，存在着相关人员能够共享的理念（代表性的有“对有尊严的自立进行援助”），并通过共同协作，设计图还在不断地得到革新。

但是不得不说，应该用于连接运用介护方法论的介护现场与政策之间的经营学及经营手法尚未得到足够的发展和运用……虽然在部分组织和区域中能够看到先端性经营，但整体来看依然不够普及……只靠介护论和政策论，介护体系无法发挥作用，这是理所当然的。因为体系只有恰当地经营操作才会运行。要使介护体系发挥功能，就要求不断地努力开发有关区域经营、组织经营及介护体制管理的革新性技术和方法，并切实培养出能够熟练使用这些技术和方法的专业人员。

本书以技术和方法的发展以及经营专业人员的培养为目的，通过第一篇“介护服务市场的社会创新”、第二篇“介护服务业的经营创新”，以及

第三篇“介护服务业的管理创新”，从创新的角度对日本的介护经营进行了划时代的尝试。各篇由各领域专家对作为开展介护业经营场所的介护市场进行的分析、战略层次的经营革新以及操作层次的管理革新等的研究文章构成。

日本的高龄化在今后还将持续深化。把“团块世代”全体超过75岁的2025年以及到达高龄者高峰的2035年设定为目标年，需要不断地推进和发展综合介护体系以及使其能够发挥功能的介护经营。当然，也应该不断地构建发展足以支撑介护经营的介护经营学。这本书就是这些努力的第一步。

特定非营利活动法人日本介护经营学会会长

田中滋

2011年9月

谢 辞

本次由中国劳动社会保障出版社翻译的《介护的创新——日本介护服务业的形成、整合与发展》一书得以在中国正式出版，首先要感谢为翻译而不辞辛劳的张清华先生。中国和日本是拥有不同制度的两个国家，对日本的介护概念及其应有的姿态，以及日本“介护创新”理论的最前沿形势等进行翻译、传达是一件极其困难的工作，在此对张先生表示最诚挚的感谢。

在日本出版的本书能在中国得到关注并由中国人力资源与社会保障部所属的中国劳动社会保障出版社进行翻译出版，对此我深感荣幸，在此谨代表日本介护经营学会全体成员表示由衷的感谢。我们众多日本的研究者，包括作为社会政策研究者的我本人，对人口超过13亿的世界第一大国今后的老年人介护政策以及社会政策也将进行持续的关注。

综上所述，本次的翻译是以日本的全新视点以及制度理解为前提的，因此关于日本的制度以及学术方面的内容是由我研究室的中国留学生负责翻译及校对的。以开头所提到的本人研究室的中国人民大学毕业的田原梦为代表的优秀的中国留学生们对此付出了辛勤的劳动，可以说没有他们的付出本书无法完成出版。在此向田原梦、郭静、张昭、李瑜、冷邵男、李婉莹、薛屿致以诚挚的感谢。研究室的留学生们也在进行着中国与日本两国的老年人政策和养老金政策的研究，我认为这将会架起两国间良好的沟通桥梁。同时也要感谢对上述工作进行整理汇总的本研究室在读硕士生的木村梨香。

最后，期望本书能够对中日两国今后的介护领域的学术交流做出贡献。

社会保障审议会介护保险部会委员兼生活保护基准部会委员

栃本一三郎

2016年6月

补充说明：本书中将日语“介護”统一翻译为“介护”。介护是源于日语所创造的词汇，为了更好地理解日本的制度和介护的范围，引入“介护”概念能够对在目前中国所使用的“护理”等概念进行有效的扩充。中国的学术界、官方等使用“介护”一词的历史可以追溯到1999年10月1日施行的由原中国建设部、民政部所批准，哈尔滨建筑大学所编纂的《老年人建筑设计规范》（建标〔1999〕131号）。我认为“介护”一词可以在将来被确定为正式用语。

执笔者一览

编辑者代表

田中滋（第一篇第1章至第5章）

庆应大学教授（医疗政策、高龄者介护政策、医疗经济学）

1971年，毕业于庆应大学商学院；1975年，同大学研究生院商学专业硕士毕业；1980年，同大学同专业博士课程修了；1975—1977年，美国西北大学经营研究生院硕士毕业。

日本健康支援（Health Support）学会理事长，日本介护经营学会会长、医疗经济学会理事，日本介护管理（Care Management）学会理事，2008年（平成20年）老人保健健康增进等项目“有关区域综合介护体系的研讨部会”主持人，社会保障审议会介护费用支付分会委员。

主要著作有《MBAの医療・介護経営》（编著，医学书院，2009年），《会社と社会を幸せにする健康経営》（编著，劲草书房，2010年）。

栃本一三郎（第一篇第6章，第二篇第7章、第8章）

上智大学教授（社会福祉学）

1977年，毕业于上智大学文学院社会学系，同大学研究生院社会学专业硕士毕业，同大学同专业博士课程修了。历任社会保障研究所（现国家社会保障和人口问题研究所）研究员、主任研究员后，任教上智大学。其间，担任了厚生省社会福祉专业官员、参议院国民福祉委员会调查室客座研究员等。现任上智大学综合人类科学院教授、日本介护经营学会副会长。

主要著作有《介護保険——福祉の市民化》（家之光协会，1997年）；

《積極的な最低生活保障の確立》(编著, 第一法规, 2006 年);《高齢期を支える社会福祉システム》(共著, 放送大学教育振兴会, 2007 年)。

编辑协助

特定非营利活动法人日本介护经营学会

旨在科学地研究介护经营的应有方式, 在推进与介护相关的经营学、经济学、社会福祉学、公众卫生学等领域的综合性研究的同时, 为把研究成果运用到实际操作而于 2005 年 3 月成立。

<http://www.kaigokeieigakkai.jp/index.html>

编辑委员 (按五十音顺序)

阿部信子 (第二篇第 9 章, 第三篇第 10 章、第 11 章、第 14 章)

WellNavi 股份公司董事长

小笠原浩一 (第三篇第 12 章)

东北福祉大学教授 (社会福祉学、介护经营学)

小山秀夫 (第一篇第 1 章至第 5 章)

兵库县立大学研究生院教授 (医院管理学、介护经营学、医疗经营学)

岛津望 (第三篇第 11 章)

上智大学教授 (流通体系・市场营销、经营组织)

关田康庆 (第三篇第 14 章)

东北大学研究生院教授 (医疗福祉系统学、医疗福祉经营学、政策评价学)

执笔者 (按五十音顺序)

工藤健一 (第三篇第 12 章)

东北福祉大学专任讲师 (介护劳动、福祉管理)

马场充 (第三篇第 13 章)

认证会计师、日本认证会计师协会社会福祉法人专业部会专业委员

目黑昭一郎（第二篇第9章）

丽泽大学教授（市场营销、企业战略、新业务开发）

森宫胜子（第三篇第8章）

文京学院大学教授（市场营销、消费者行为、介护经营）

森繁树（第二篇第7章、第三篇第11章）

特别养护养老院旭川敬老园园长

第一篇 介护服务市场的社会创新	001
第 1 章 探究日本的介护保险制度	001
1. 作为社会创新的介护保险制度	001
2. 对行政措施制度的“创造性破坏”	002
3. 创建新的市场	004
4. 介护服务供需的“准市场”化	006
5. 营利企业的入市	008
6. 从制度创新到服务创新	009
第 2 章 2000 年以后（到 2015 年）的市场趋势分析	012
1. 市场规模的扩大	012
2. 作为成长战略的介护市场	014
3. 从经济政策看介护政策的展开	017
4. 2015 年的高龄者形态	019
第 3 章 介护服务业的经营问题	023
1. 什么是经营问题	023
2. 介护市场的特征	024
3. 介护经营的技术	026
第 4 章 介护服务市场的特殊性	029
1. 何谓“服务”	029
2. 信息的不对称性	031
3. 介护保险指定服务的特殊性	032
4. 确保服务质量	034
5. 下一时期的介护保险法	035
第 5 章 介护服务的市场预测	038
1. 民主性创新	038

2. 财政问题	041
---------	-----

第6章 介护创新的条件	046
--------------------	------------

1. 介护创新的条件概述	046
--------------	-----

2. 什么是创新的主体	047
-------------	-----

3. 介护创新和服务创新	049
--------------	-----

4. 社会创新和介护创新的条件完善	050
-------------------	-----

第二篇 介护服务业的经营创新	053
-----------------------	------------

第7章 兼备社会性和收益性的经营战略	053
---------------------------	------------

1. 从理想状态和介护服务业有关实体变化的角度进行探讨	053
-----------------------------	-----

2. 改变介护保险制度的要素:	
-----------------	--

世代更替的“利益相关者”或正在世代更替的事实	055
------------------------	-----

3. 经营者变化带来的介护保险利益相关者的不稳定化	058
---------------------------	-----

4. 企业系列特别是居家福祉服务经营者人数的十年 变迁以及入市者的质量变化	062
--	-----

5. 兼顾并平衡与多种业务经营者参与相应的 “收益性”和“社会性”	065
--------------------------------------	-----

第8章 由社会性企业引起的创新	069
------------------------	------------

作为经营模式的社会性企业	069
--------------	-----

1. 创新的起点	069
----------	-----

2. 作为力图解决社会问题的社会性企业的介护服务业	070
---------------------------	-----

3. 遵守合规性和当责制是社会性企业的必要条件	073
-------------------------	-----

4. 对内部组织产生的效果以及经营改善的良性循环	076
--------------------------	-----

第9章 旨在业务持续和发展的多角度视点	079
----------------------------	------------

“业务的本质”和市场营销	079
--------------	-----

1. 什么是“业务的本质”	080
---------------	-----

2. 市场营销的概念	081
------------	-----

3. 市场营销的本质性作用	083
---------------	-----

4. 市场营销的战略管理体系	084
----------------	-----

5. “服务”的市场营销	086
6. 保健介护领域的市场营销	091
介护服务的进化和经营创新	095
1. 介护服务业的发展	095
2. 介护服务业中的“消费者”意识——摆脱“福祉”思维的视点	097
3. 介护服务的进化和经营模式的变化	100
4. 市场营销的实践事例	103
专栏：晴日的日间服务——战略经营领域和业务概念	105
专栏：通过观察个体对整体进行分组——顾客区隔及资源的集中分配	106
第三篇 介护服务业的管理创新	111
第 10 章 经营计划和管理创新	111
1. 经营计划中对环境变化的适应	111
2. 经营计划的制订过程	114
第 11 章 服务的管理	117
介护服务的质量管理	117
1. “服务”消费的基本特征	117
2. 一般性服务质量的管理方法	118
3. 确保介护服务质量的对策——以公共措施为中心	119
4. 标准工作流程（工作指南）的价值	124
5. 顾客满意度的含义	126
6. 作为质量管理的人才开发——组织理念的扎根	127
服务利润链（Service Profit Chain）和顾客满意度	128
1. “服务利润链”的思维模式	128
2. 提高服务质量和顾客满意度	130
从隐性知识的经验认识到显性知识	136
1. 基于管理理论和服务理论对介护服务营业所以及	

介护服务提供者进行观察的必要性	136
2. 组织内部的服务管理课题	140
3. 组织与组织关系中的服务管理课题	142
“实践理论化”的重要性	144
1. 介护服务和人才培养——介护职场的特性	144
2. 力图“实践的理论化”而非“理论的实践化”	147
第 12 章 人员管理	153
人才确保、培育（雇佣、培育等）	153
1. 对介护人才要求的变化	153
2. 人才确保和培育	156
提高员工的满意度和积极性（赋权、评价体系）	159
1. 提高积极性的工作和配置	159
2. 职工评价体系	161
3. 提高工作激情的研修及职场中的工作价值赋予	162
领导能力	163
1. 领导和领导能力	163
2. 为什么领导能力重要	164
3. “领导”的多种领导能力	167
4. 团队管理及领导能力	168
组织的阶层化、分工、专业化	170
1. 工作的含义及组织	170
2. 介护中的工作组织	171
3. 组织和效率性的创新	172
4. 阶层化、分工及专业化	174
第 13 章 财务管理	177
介护服务市场的特殊性对财务管理产生的影响	177
1. 市场参与者的特殊性	177
2. 消费的特殊性	178
3. 管制的存在	179

介护报酬的相关管理	181
1. 介护报酬和加费项目的意义	181
2. 各经营者的加费项目探讨	181
3. 避免介护报酬的不正当申请	181
4. 完善加费的必要条件	182
5. 避免减费	182
介护服务经营者的财务管理	183
1. 对于各经营主体财务管理的讨论	183
2. 介护服务经营机构的设施整備	184
3. 养老机构设立需要的资金	184
4. 养老机构设立资金的筹措及返还计划	185
财务信息的有效利用和财务管制	187
1. 目标收支差额的思维方式	187
2. 目标收入	187
3. 稼动率的目标	188
4. 预算支出的修改	188
财务计划的制订	189
1. 短期计划	189
2. 中期、长期计划	189
专栏：收入目标与实际业绩比较以及在业务收入 状况上的运用	190
第 14 章 风险管理	192
经营的风险管理	192
1. 风险的分类	192
2. 投机性风险的应对——作为“制度经营”的环境适应	194
3. 对纯粹风险的应对——根据当责制和可视化降低风险	196
介护经营中的风险管理经营战略及方法论	198
1. 风险管理的经营战略及其应对	198
2. 介护机构风险管理现状分析	201

3. 风险管理的体系设计与 7W2H2E	206
4. 预防性风险管理	210
5. 介护机构风险管理的七条建议	212

后记	214
----	-----

第一篇

介护服务市场的社会创新

第 1 章

探究日本的介护保险制度

1. 作为社会创新的介护保险制度

以后的历史学家定会将我国介护保险制度的实施评价为优秀的社会革新实践事例。象征创新的词语有“新的结合”“创造性破坏”等。把创新 (innovation) 翻译成“技术革新”和简单地译成“变革”等情况也并不稀奇,但彼得·德鲁克认为,创新“与其说是技术,不如说是经济和社会的相关用语”,并阐述道“最令人感兴趣的有关社会性创新及其重要性的事例就是现代日本”⁽¹⁾。

回望日本现代史,作为成功事例,明治维新以后的快速近代化以及第二次世界大战后的民主化和高度经济增长都在国际上得到了普遍的称赞。相反,对于昭和时代初期的20年^(译注1)和20世纪90年代初期的泡沫经济崩溃,则可以指出很多的问题。即便如此,面对不同时代的各种困难,日本都通过社会创新进行了克服和应对,这是值得骄傲的事实。毫无疑问,这是“以满足社会需求这一目标为动机,由把社会性作为第一目的的组织主