

社会福祉法人 経営実践事例集 IV

平成23年9月 全国社会福祉施設経営者協議会

社会福祉法人 経営実践事例集Ⅳ

目 次

1. 「間接支援業務」「ルーティン業務」の強化と、
フロアマネジメント体制による業務の質改善
社会福祉法人 滋賀県障害児協会 …………… 3
2. 組織強化 執行室制度（プロジェクトチーム）の取組み
社会福祉法人 あいの土山福祉会 …………… 33
3. 理念・戦略目標に基づいた組織活動の実践
～バランススコアカード（BSC）の構築～
社会福祉法人 こうほうえん …………… 39
4. 食事等提供方法の業務改善と障害者雇用の促進
社会福祉法人 永甲会 …………… 47
5. 夢工房における人事評価の実践（360°評価による）
社会福祉法人 夢工房 …………… 63
6. いつまでも 健やかに いきいきと暮らすお手伝い
社会福祉法人 みまき福祉会 …………… 79
7. 財務管理
社会福祉法人 十条龍谷会 …………… 89
8. ISO内部監査の実践から震災時広域連携への発展
社会福祉法人 広域福祉事業会 …………… 92
9. 善光会の拡大と大阪善光会誕生について
社会福祉法人 善光会 …………… 108
10. サービスの質向上と見える化の徹底
社会福祉法人 ダビデ会 …………… 115
11. グリーンカーテン（ニガウリ）で節電と収穫の喜び
社会福祉法人 一誠福祉会 …………… 126
12. 社会福祉法人正和会の人事制度改革
～人事考課制度が根付くまでの道のり～
社会福祉法人 正和会 …………… 134

「間接支援業務」「ルーティン業務」の強化と、 フロアマネージメント体制による業務の質改善

社会福祉法人 滋賀県障害児協会

住所/TEL 滋賀県守山市守山町168-1 / (077) 514-1685

URL/E-mail <http://open-mind.jp/> / jinendou@nifty.com

経営理念

基本理念

1. 貢献（社会に役立つよう努力します）
2. 創造（創業の夢を忘れず頑張ります）
3. 育成（未来に向かって育ち合います）
4. 文化（やさしさ文化を守り育てます）
5. 挑戦（困難な事にも立ち向かいます）

事業内容

指定障害者支援施設	2 箇所
湖北タウンホーム	施設入所支援 定員50名 生活介護 定員60名 短期入所 定員 5 名 保険診療所 1ヶ所
湖南ホームタウン	施設入所支援 定員40名 生活介護 定員50名 短期入所 定員 7 名 保険診療所 1ヶ所

収入

(法人全体)
平成22年度決算

①社会福祉事業	607,506千円
②公益事業	48,261千円
③収益事業	0円
合計	655,767千円

従業員数

(法人全体)

154名（非常勤含む）

当面する経営課題

1. 理事会による経営・統制の徹底
2. 多種多様な労働者の多様性に対応した、雇用、育成システムの構築
3. 重症化する利用者に適した医療体制の充実と採算性の確保
4. 所属する地域・自治体・市民に対する貢献

発表する取組みに着手した理由、背景

入所型の障害者支援施設において、利用者の生活ニーズ多様化が顕著になる一方で、支援員（介護員）の生活観やスキルの未熟さが目立つようになってきました。ますます高度化し多岐にわたろうとする利用者の生活要求に応えるためには、支援を担当する個々の職員による理解力、生活観、業務における応用力等が求められるところですが、近年の雇用情勢の悪化と労働者像の変化により、複雑で高度な生活支援の業務を獲得するまでに長期間を要すること、そして、応用力を身につけるまでに退職する事例があることなどを痛感してきました。

こうした課題に対処するため、まず、介護支援業務の内容分析を行い、介護・支援業務の特徴を整理しました。これにもとづき、雇用方針、任用・育成・配置等の戦略を組み立て直すことで、業務の効率化と利用者の安全と安心を両立させることを目指しました。

発表する取組みの現時点での効果

1. 利用者の身体に対する「直接支援」を行う業務と、直接身体介護を伴わない（単純で軽微な身体介護を含む）「間接支援」的な業務を区分することで、間接業務の効率と精度を上げることができました。
2. 定められた基礎的業務をこなす「ルーティン（マニュアル）」業務と、経験と理解力・応用力が求められる「ナレッジ」業務を区分し、担当者を整理することで、ルーティン業務の効率と精度を上げることができました。
3. 直接業務担当者と間接業務担当者の間をつなぎ、またルーティン（マニュアル）ワーカーに助言と調整を行うマネージャーを配置することで、システムマネージャー、フロア（プレイング）マネージャー、ルーティンワーカーの3階層として職能が整理され、組織内部の責任分担が明確になりました。

このことによって、次のような具体的効果が得られています。

1. 清掃、メンテナンスがいきとどき、関連する苦情も激減した。
2. 洗濯、衣類整理、資材等のリネンサプライが徹底し、持ち主不明衣類等も減少した。
3. 食事時間帯の業務体制が安定し、事故・誤薬等が減少した。
4. 入浴介護体制、支援技法が安定し、利用者からも支持されている。
5. 個別支援計画・実施と組織運営の責任体制が明確化し、円滑な支援計画・実施評価が得られることとなった。
6. プレイングマネージャーにキャリアアップの具体的道筋を示せた。
7. 2階層のマネージャーがマネジメント業務に時間を割けるようになった。

間接支援業務・ルーティン業務の強化と、フロアマネジメント体制強化による業務の質改善

社会福祉法人滋賀県障害児協会

乗光秀明

2011年9月29日(経営協富山大会)

1

1 介護・支援業務の整理－1

I 業務の階層

1、基本となる4階層

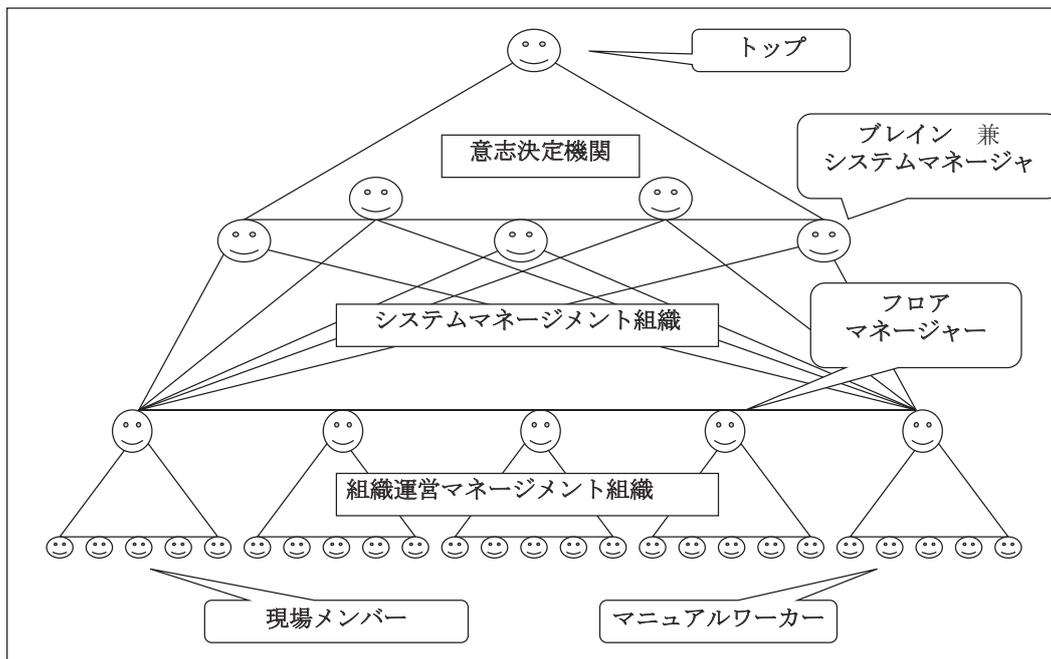
- | | |
|--------------|---------------|
| 1) トップマネジメント | 2) システムマネジメント |
| 3) フロアマネジメント | 4) マニュアルワーク |

2、階層に対応した職階層

- | | |
|----------------|--------------|
| 1) 経営者 | 2) マネージャー |
| 3) プレイングマネージャー | 4) ルーティンワーカー |

2

2 階層のイメージ図



3 介護・支援業務の整理－2

II 業務の種別

1、直接支援業務

- 1) 身体介護・支援
- 2) 心理支援・相談
- 3) 金銭管理支援(一部)
- 4) 日中活動支援

2、間接支援業務

- 1) 庶務・会計・渉外
- 2) 栄養管理・給食
- 3) 洗濯・リネンサプライ
- 4) 片づけ・清掃
- 5) 施設管理・営繕
- 6) 運転、その他

4 間接業務の具体内容

- 1、総務事務 1) 庶務 2) 会計 3) 当直
- 2、情報 1) IT管理 2) 広報
- 3、施設管理 1) 営繕 2) 清掃・整頓
- 4、運転 1) 送迎（一部） 2) 運転
- 5、栄養調理 1) 栄養管理 2) 調理・配膳
- 6、生活支援 1) 生活事務・資産管理
2) 洗濯等 3) 衣類管理 4) 資材管理
- 7、ボラ調整 1) ボラ育成・コーディネーション

5

5 直接ルーティン業務の具体内容

- 1、具体内容
 - 1) 個別配膳・食事介護
 - 2) 入浴介護
 - 3) 送迎介護の一部
 - 4) 諸活動講師・補助（ボラの活用）
- 2、特徴
 - 1) 業務範囲が限定的である
 - 2) 業務時間帯が固定的である
 - 3) 業務がマニュアル化しやすい

6

6 ルーティン業務の長短

1、長所

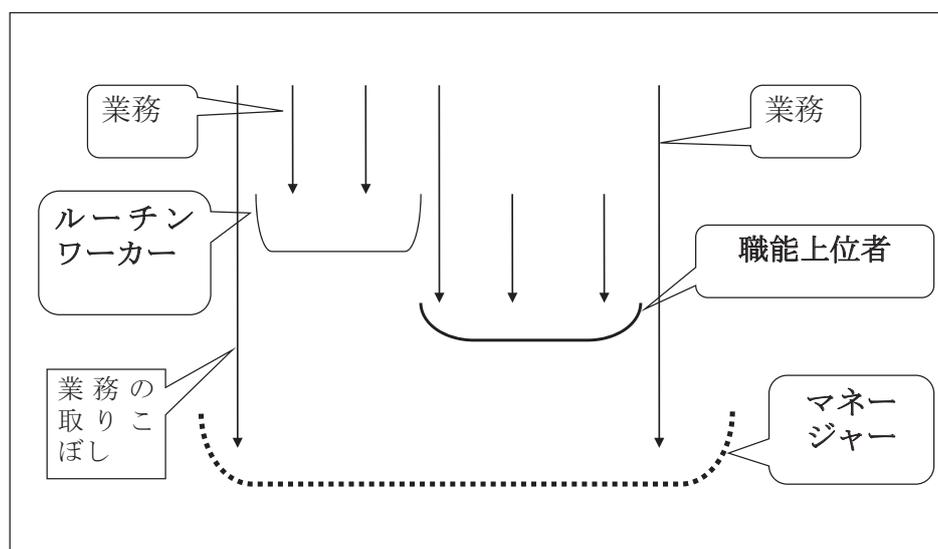
- 1) 限定された業務だから習熟が早い
- 2) 分掌業務に対する責任性が高い
- 3) 勤務条件が適合すると勤務安定しやすい
- 3) パートスタッフを活用しやすい
- 4) 内容によってはボラティアでも可能

2、短所

- 1) 職能の応用範囲が狭い
- 2) 担当業務以外の責任性が低い

7

7 分業とフォローアップの概念



8

8 正職員VSパート職員比率

＜湖南ホームタウン 2011年8月末日現在＞

1、人数比率

1) 職員総数	77人 (100%)
2) 正規職員	26人 (33.8%)
3) パート職員	51人 (66.2%)

2、常勤換算比率

1) 職員総数	51.7人 (100%)
2) 正規職員	26.0人 (50.3%)
3) パート職員	25.7人 (49.7%)

9

9 間接業務担当者

1、清掃担当	3名 (片づけ、清掃)
2、洗濯担当	5名 (洗濯、リネンS)
3、運転・送迎	6名 (利用者送迎)
4、栄養管理	1名 (栄養管理)
5、調理 (委託)	4名 (調理、配膳)
6、生活事務	1名 (利用者生活事務)
7、医療事務	2名 (受付・保険請求)
8、宿直専門	2名 (宿直・緊急通院)
9、ボラコーディネーター	1名

10

10 ルーティン業務担当者

- 1、入浴担当 5名（入浴介護）
- 2、食事介護 6名（配膳・喫食介護）

11 マネージャーの配置と役割

- 1、生活支援M 7名（内 副主任3名）
 - 2、間接業務M 1名
- 役割＝連携、調整、補完他（資料参照）

<直接業務と間接業務>

～～前段省略～～

1) 分担の細分化と再統合

前資料—6において、**直接業務**と**間接業務**という言葉に気づいたことでしょう。資料の文中にも説明をしていますが、それまでの生活支援業務の性格上、こうした分け方、つまり業務を細分化して分担を分けることを避けてきたのですが、検討を重ねる中で、それも止む無しとして、2009年度から導入したものです。この決断は、これまでの生活支援に対する技法を根底から作り直すことになりました。

ここでは、**生活の連続性、総合性**、そして**労働者の職能**との関係で福祉事業における介護・支援の体制を検討してみたいと思います。

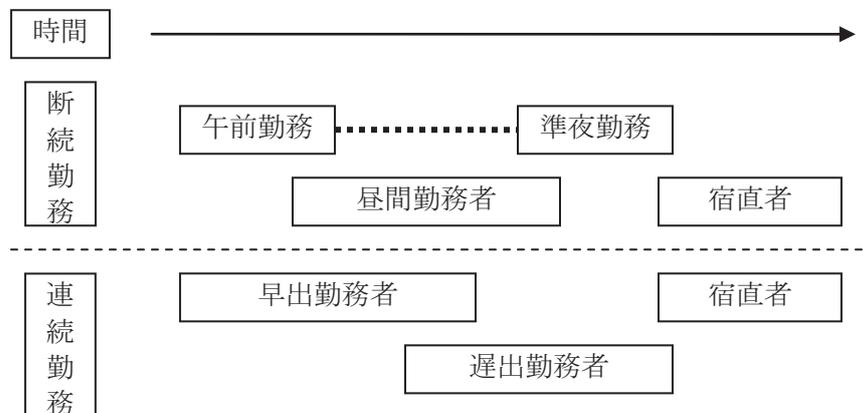
① 生活支援の連続性と勤務形態

生活（居住）型の福祉施設では、介護業務は生活全般に及びますから、本来は連続的でなければなりません。過去の福祉施設、特に障がい児者の入所型施設では、職員も住み込みを常態とし、ほとんど共同生活のような暮らしと勤務を当たり前としていました。利用者も家族を離れ単身で施設へ入所していましたから、職員も衣食住を共にし、家族同然で暮していました。また、それが教育の原点であると云われてもいました。30年以上も前の話です。

しかし、労働者の待遇の改善が注目されるにつれて、勤務のあり方が変化してきました。

もちろん、四六時中勤務などという前近代的な状態は明らかに違法ですから論外として、多くの生活施設で断続勤務が行われていましたが、これが連続型の勤務に変更されました。断続勤務とは、例えば午前中に4時間、夕方からもう4時間という勤務形態です。勤務と勤務の間は、一応自由でしたが多くの寮母（当時の生活支援員の名称）は敷地内の宿舎または、施設内の休憩室などで待機していました。

<図—12>



こうした勤務が連続型に変更されたのは当然といえば当然の流れであったと思います。しかし、日中の勉強や作業・活動などを除いて、朝夕の生活が同じ寮母さんと過ごせれば、暮らしの安心感を得ることができます。これが徐々に変化したわけです。

また、利用者の重度・重症化・高齢化に伴い、夜間の宿直体制から「夜勤」体制の必要性が高まり、勢い3交代もしくは、変則2交代制が常態となるように変化しました。つまり、居住者は、朝、昼、夜と3人の労働者に生活を介護・支援されることになったわけです。

更に、労働者の勤務は休憩を間に挟まなければなりませんから、休憩時間に空白を作らないため、4交代、あるいは6交代などの複雑な勤務体制がとられ、また、離・起床、食事、入浴など特定の業務が集中する時間帯では、その時間だけのパート職員を補強するという体制が必要となりました。労働者は、ある特定の時間帯ごとに不連続的に受け持ち、利用者の体調や心理は、情報技術（申し送りや記録確認）によって伝達されることとなりました。

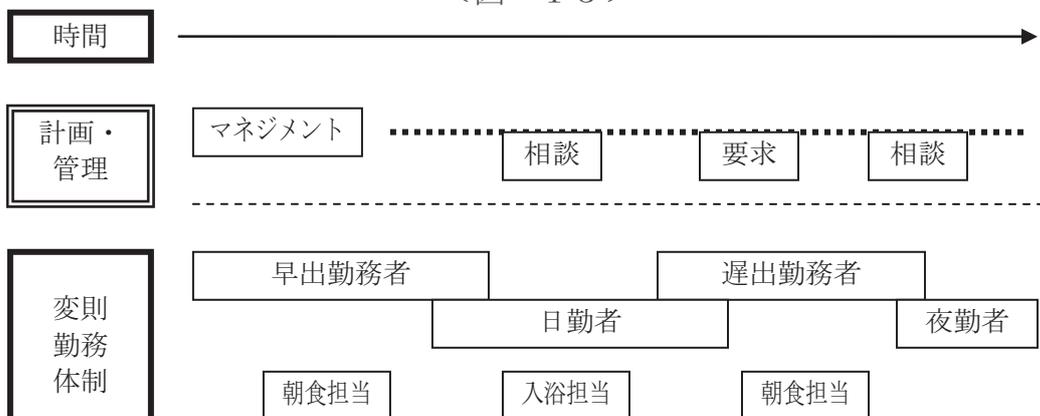
施設の敷地内宿舎も不要になり、多くの労働者は通勤で業務をこなす形態に変化しました。

しかし、こうしたことは利用者への福祉サービスの質向上を求めらる中で、利用者に対してだけでなく、**サービスの製造過程の適法性や公正性**、つまりサービス提供者の労働環境の保全も並行して向上させるべきであるとして、社会的に求められてきたものであり、福祉事業が健全な産業へ移行する過程として、当然の帰結であろうと思います。

もちろん、利用者の生活の連続性や統一性は保障されなければなりませんから、個別の支援計画や日常処遇の流れ、あるいは心身の健康など生活全般を統一的に把握するマネージャーが必要になったのです。

そのため、個別の利用者の生活には、支援計画の策定から実施、そして要望や心理等に対して、マネージャーが寄り添い、一方で生活の夫々の部分を担当する介護・支援労働者が分担して具体化するという現在の形態になりました。

<図—13>



② 生活支援の**総合性**

生活の連続性と同様、生活支援は総合的でなければなりません。その理由は、生活の各部分、各要素が相互に関連しているためです。腹痛は食事の内容に関連しますし、不機嫌は昨夜の寝不足に起因します。食事とおむつ交換と衣類の洗濯がバラバラであれば、生活上の健康管理に影響が出ます。何故今朝は軟便なのかを推測するには、前日の食事状況、夜間の体調など、他の要素を分析しなければなりません。逆に、軟便の情報は、排泄を担当したのからフィードバック(feedback)、あるいは、フィードフォワード(feed-forward)されなければなりません。一定期間継続する不定愁訴は、心理的な原因ではなく、実はしつこい腹部膨満感が原因であって何らかの内臓疾患が潜んでいることもあります。

つまり、要素が分解されますと、利用者の暮らしぶり全般が見通せなくなる可能性があります。典型的な例は、食事介護を担当する労働者がその食事を食べていませんから、それが美味しいのか不味いのかもわからず、食事を利用者の口に運ぶことになります。

ですから、以前の生活型施設では、寮母が何もかも分担していました。しかし、厨房の衛生管理の問題と効率化の課題が、調理と食事を分離し、洗濯の衛生管理とやはり効率化の課題が、専門の洗濯部門を独立させ、それらの多くが、今では外部委託されるまでになりました。

その一方で、労働者の勤務形態が著しく変化した今日、生活場面の何もかも全てを1～2人の労働者が介護・支援するという体制は、生活単位の大小に関わらず明らかに幻想であることが理解されるようになりました。

細切れの生活介護・支援を総合的に再構成するのは、ここでも情報管理とマネジメント技術にとって替わられた訳です。より正確に言うならとって変わらざるを得なかったのです。

③ 直接支援と間接支援

手術室の例を持ち出せば、少々突飛に思われる可能性がありそうです。執刀医が手を上げて「メス」と云えば、助手がメスを渡します。「汗」と云えば、額の汗をふき取ります。この例は極端な事例になりますが、類似の状態はすでに生じています。先述したように、すでに介護・支援の場面においては、身体に直接接触れる介護・支援担当者として、間接的な業務を担当する者の分担がなし崩しで進んでいます。

こうした実態を直視し、明確な課題として取り組まなければ、事業の方向性や利用者の処遇の質に対する異変が避けられなくなります。もっと云うなら、意図的にこうした不連続性や業務の細分化をむしろ利点とするマネジメントを構築しなければ、介護・支援を家族以外の者が替わって行うという「サービス」の経済的な意味自体が

問われることになりかねません。

このような視点で、改めて「直接支援業務」と「**間接支援業務**」に分化させ、分掌を明確化して業務全体の質を確保することが必要になります。

さて、福祉事業における最大の間接業務は、庶務・会計です。先述しました調理も間接業務分野になりました。資料―4の説明を再掲して説明しますと、間接業務は、以下のようになります。

<表―6>

間接業務の一覧		
総務関係	庶務	業務上の事務処理、応接、通信・電話対応
	会計	財務・会計・出納処理、会計情報の管理・分析
情報関係	I T管理	通信、記録、情報の管理、好適な作動状況の維持
施設管理	営繕	ハード環境全体の維持管理・更新など
	掃除・整頓	ハードの衛生管理、美観の確保、資材・資料の整頓
運転管理	送迎・運転	車両の管理、送迎運転・一部介助、添乗
栄養調理	栄養管理	摂取栄養の管理、体力の維持
	調理・配膳	調理、配膳、摂食の援助、嗜好満足の推進
生活支援	生活事務	利用者生活に関する事務、買い物、外出他調整
	資産管理	利用者の持ち込み資産の管理、出納の補佐
	環境調整	生活環境、空調、換気、照明、プライバシー保護
	洗濯	衣類の洗濯、繕い、除菌・衛生処理
	衣類管理	洗濯者の回収・配送、収納、衣替え
	資材管理	介護・支援資材の在庫管理、適正配布、発注

実に多くの業務が、介護・支援を間接的に支えています。実際の介護・支援労働現場を観察していると、資材を探したり、記録を確認したりする時間が想像以上に多いことに気づきます。ここを合理化し流れるような間接支援の環境を整えるだけで、介護・支援そのものがスムーズに流れるのです。

しかしこのとき、間接業務と直接介護を行う労働者間に生じる意識についても注意を払う必要があります。執刀医の例を挙げたのはそのためです。ともすれば、間接的な業務より、直接的な介護・支援を担当している者のほうが、意義深いと勘違いすることがあると感じるからです。技術の冴えた執刀医がいなければ、手術そのものが成り立ちませんから、その重要性は揺るぎません。しかし、今日の医療ばかりでなく、様々な業種はほとんどチームで機能しています。的確な麻酔がなければ到底生きた人の体に刃物を当てることなどできません。また、衛生管理が行き届いていなければせっかく縫合した患部が化膿します。細菌学が確立されるまでは、多くの戦士が些細な傷の感染で命を落としていました。当然補助医師や看護師

の補佐がなければ手術は成功しませんし、延いては、衛生的な手術室の清掃管理と消毒が徹底していなければ、悪徳業者にピアスの穴をあけられて大変な目にあうことと同じ状態が起きるはずで

す。チームによる生活介護・支援を行っているということ

を自覚するために、**間接業務の体験研修**を全ての介護者に課して、少なくとも、間接業務の何たるかを身に染みさせる必要があります。このことは、初期研修と中間研修においてプログラム化しなければなりません。そして、間接業務を担当したことで、兵糧攻めにあった猪武者の脆さや、兵站を無視した戦闘が成り立たないことを伝え、場合によれば間接業務が直接介護・業務をコントロールすることすら可能になる部門であるという事実を教育しなければなりません。もちろん、担当者には業務の重要性と誇りを与えなければならないことは言うまでもありません。

④ 規模縮小の試み

前項までに検討してきました、介護・支援業務の方向性は、元へ戻せそうにありません。とは言いつつ、中規模の集団生活から小規模の集団生活を模索することで、少しでも関わる人の絶対数を減らそうとする試みがあります。例えば福祉施設の**ユニット化**であり、**グループホーム**や**ケアホーム**の取組です。

しかしこれも、常識的にコスト計算すればグループホームを運営するコストは中規模の福祉施設に比して一人単価は高額になります。ところが、制度的には逆に安く設定されていますから、結果として労働者に過重労働を強いたり、福祉目的のために・・・として、不当労働行為が行われている可能性が否定できません。

また、グループホームの専属スタッフの不足を、外部からの派遣型ホームヘルプ組織の加勢を得て補う技法も、各地で見られるようになりましたが、これとて、労働者の絶対的的人工こそ増加しますが、介護支援業務の不連続性と細分化という構造から逃れられるものではありません。

※ 人工＝作業における総労働量の計算単位。労働者の人数に合わせて各労働者の労働時間を加算して算出する。

⑤ 労働者の職能と業務の細分化

次に、労働者の職能や研修との関係で検討します。介護・支援労働は、高齢や障がいによって、当人が自ら行うことができなくなった生活行動を他者が代理、あるいは支援することによって、生活を維持することです。では、福祉労働者に、このような**生活行為への支援技術**が身につけているものなのかどうか重要な検討課題になります。

生活行動とひとくくりにしてしまいますと抽象的ですから、食事を作るということを例に、示してみましよう。

i、前提条件

* 本人「A」は4人家族の主婦である。

- * Aもパートタイマーで労働する共働き家庭である。
- * 配偶者（夫は）1時間半の通勤を要す企業のサラリーマンで、食事を作ることに参加できない。
- * 子どもは、小学校6年生、4年生の2人の児童

ii、食事を作るという具体的な生活行動

16時にパート勤務を終え、家路につく前に、スーパーへ買い物に寄る。食材や冷蔵庫の中の残り物を思い出す。お米と食用油が少なくなっているから買い足ししなければならない。子どもが食べ盛りなので、高価な食材は買えないがボリュームがあって、栄養価が高く、できればオーガニックな食材が良いと物色する。キャベツと大根が安売りしていたので買ったかったが、今日は車ではなかったもので、重いからカットしたもので我慢した。幾つかの食材を調達して、バスの時刻を見計らって帰宅する。

帰宅後すぐに、食材を分別して冷蔵庫へ収納する。

まず、子どもたちが空腹状態で帰宅するから、先につまみ食いできるジャガイモの蒸したものをつくりマヨネーズを添えて、朝の残りご飯でミニおにぎりを作り置く。

食器が流しに置いたままになっているので、急いで洗って食器棚へ戻す。洗米して、米3合を夫の帰宅時間に合わせて炊飯器をタイマーセットする。急いで洗濯物を取り入れて、一旦籠に集めておく。

子どもが好きな肉野菜の炒め物と夫が好む大根と京アゲの煮物、わかめと玉ねぎの味噌汁。しかし、もう一品何か物足りないので、冷蔵庫を再確認すると、ベーコンが残っていたので、ベーコンとジャガイモの残りにトマトを裏ごしにして、簡単な煮込みを作った。デザートは、りんごを剥くことにして、野菜庫で在庫を確認する。

その内、子どもたちが帰って来たので、簡単に食べさせた後、6年生の長女に洗濯物の片づけ手伝いを頼み込み、4年生の次女には、子ども部屋の片づけを命じ、自分は風呂洗いをした。

～～途中を略す～～

食事を終えた者には、食器を流しまで運ぶように伝えて、入浴の順番を指示しながら、Aは食器洗いと片付けを行った。炒め物の残りは、明日の弁当のおかずにするため容器に入れなおし冷蔵庫へ。残りのご飯は、ラップで包んで四角い板状にして、冷凍庫へ保存する。これは、慌しい時の朝食になる。ついでに、冷蔵庫内を点検し、明日の休日の車での買出しに備えて、不足分をチェックし、期限の過ぎた食材を整理する・・・。

このような行動は、特段取り立てて記述するまでもないことです

が、実はこの中に、いわゆる主婦としての生活の知恵が埋まっています。こうした行動を、分解して、高齢者や障がいがある方の日常の生活場面へ置き換えて当てはめ、足りない部分を補い、本人の気づかないところを示して自覚を促し、最終的に日々の安全な生活として提供することになります。

しかし、これを介護福祉士やヘルパー講習を受けただけの若者が実際に行うことができるのでしょうか。強い疑念を抱かざるを得ません。

ある女性（21歳、短大卒）の実例を挙げれば・・・。

「朝起きたベッドはめくった布団もそのまま、部屋の片付けはせず足の踏み場もない状態。洗濯物は週に一度のまとめ洗いで、何もかも一緒。食器は食器籠に置いたままで、パンの半分はカビがついてから捨てる。冷蔵庫内にはいつ買ったのか判らないしなびた野菜や期限切れのハムが干からびている。ゴミ箱に最も多いのはカップ麺とショートケーキの容器や箱。もちろん、読んだ漫画はそのまま放置され、玄関を掃除した形跡もない。ただし、外出時の着飾り方は一部の隙もないというのは・・・今様なのでしょうか??」

この例は、現代病理の1つとして取り上げられている「片付けられない女」の特異事例ではありません。チャンと日常生活をしつつ、恋人とも適度に付き合い。職場でそれなりの信頼を得ているという、どこにでもいる労働者の私生活です。この人が仮に、生活介護・支援の労働を分担するとき、どのような視点で、支援労働を組み立てようとするのでしょうか。

現代社会は、**家族・家庭の崩壊と生活行動の混乱**によって、**生活文化が崩壊**しつつあると、多くの社会学者が危機感をもって訴えています。その学説を目の当たりにするような実態です。

採用後に研修を行うと簡単に言いますが、何から何まで伝えなければ生活全般の行動と、その裏に流れる生活観というものが伝えられるとは考えられません。しかも、多くの就労パターンは、3年～5年で寿退社ということで、常に人が入れ替わる職場ですから、生活の支援をどのように労働者に意味づけるのか、あるいは、全体としてどのようにコーディネートするのかという点が、今後の論点になります。

⑥ ルーティンワーカーとマネージャー

前項で示したような生活介護・支援の中身と労働者の傾向を前提として、資料—6では、**ルーティン(routine)ワーカー**とマネージャーという分類を示しています。すでに説明しました業務時間の不連続性と細分化で生じている課題の解決について、マネージャーの必要性を示しましたが、こうした生活行動全体の理解と事業体の介護・支援に対する理念・方針との整合を考えますと、この観点からもマネージャーの重要性に気づきます。

生活に対する実体験が希薄な若年労働者が実働部隊の中核となる

組織において、総合的な生活全体を見通した方向性は、一つひとつの生活場面における介護・支援の基礎技法を理解し、また、実生活上の体験を重ね、その上で利用者に向けた介護・支援のあり方を包括的に理解・把握した者が、組み立てた上で現場をマネジメントする必要があります。

一方、現場の個々の労働者は、場面と時間帯で区分された単位労働を、ルーティンワークとして確実に身につけることから始めなければ、事故や苦情発生の危険性すら生じます。理論的な意味で全体理解が必要である生活行動に対する介護・支援は、こうしたルーティンワークの中で逆算的に気づくか、あるいは意図的なマネジメント教育の中で養成されるものでしかありません。

家庭においてすら、子どもの家事手伝いを第1のステップとし、生活感覚を育てて行きます。これを業とする組織は、生活経験の希薄な労働者像であってもむしろそれが当然だとして雇用し、基礎から教育するというシステムを構築しなければなりません。

ただし、現実にご利用者の生活は日々営まれ状況は動いているわけですから、総合的な知識を求める前に、与えられたルーティン業務を短時間に確実に身につけさせるシステムでなければなりません。そのような研修の流れの中で、もし幸運なことに、豊かな生活経験と生活観をすでに備えた労働者に会えれば、将来のマネージャー候補として、より丁寧に教育することになると思います。

⑦ 細分化した業務体制と取りこぼしの問題

業務の細分化は、効率化という利点とは逆に、**業務の取りこぼし**という欠点があります。また、担当制度が行き過ぎますと、自分の担当以外を無視し、関心の閾値が下がることで、縄張り意識とも言うべき文化が生成されます。

マルクス(Karl Heinrich Marx)は「分業は差別の始まり」と言いました。差別とまでは行かなくとも、直接介護を担当する者が、通路に落ちているゴミを跨いで歩くという現象が見られます。ゴミ拾いは自分の仕事ではないという訳です。洗濯を担当しなくなれば、汚物を下洗いもせずに洗濯場へ持ち込むという悪態が垣間見られます。取りこぼしとは別の忌避という現象まで見受けられます。これらを緩和・解消し、組織として業務の質向上とリスク低減を図らなければなりません。

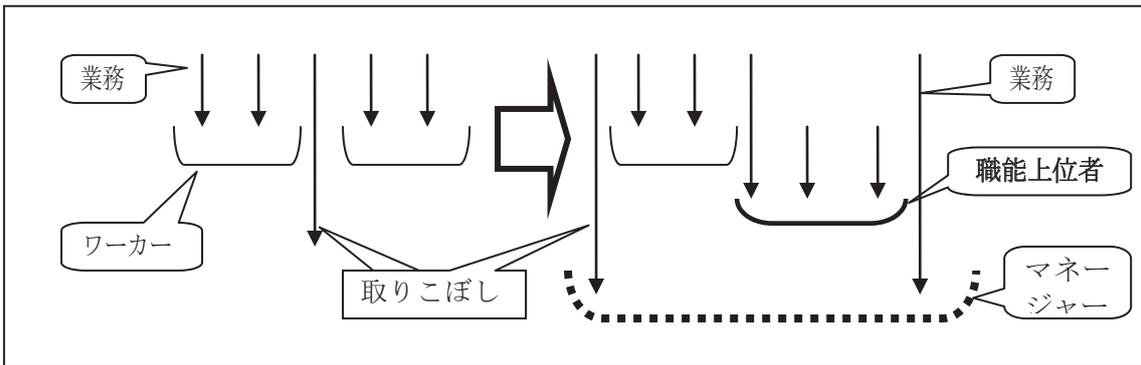
基本的な技法は次の2種です。

i、分業によって取りこぼした業務は、上司・先輩が拾う。

ii、取りこぼしの発見と手当は、マネージャーの責任

これを図示すれば、以下のようになります。マネージャーは、セーフティーネットの役割と、リスクマネージャーを兼ねた機能を分擔します。

<図—14>



ただし、このシステムは職責上の取決めと、マネジメント上のシステムを整理したものですから、実際にどのように運用するのかということが実際上の課題です。しかし、では、これが1人または少数の職員が取り組んで取りこぼしが少なくなるか・・・と言え、その点についてもデータがあるわけではありません。

～～以下略～～

この役割を担当する者は、以下のような**業務上の意義**や**職務内容**があります。これらは、研修と経験によって、**徐々に身につけ**なければならないものです。簡単には身につけられませんが、**あきらめず取り組んで**下さい。大切なことは、このような立場・分掌を任されたことを誇りに思って、今後どんな分掌を担当することになっても**役立つスキル（ポータブルスキル＝Portable Skill）を得る道のり**だという気持ちを捨てないことです。

1、調整・管理（マネージメント＝management）の分野・内容と意義

マネージャーは、職場の業務分掌において、以下のような役割を分担したことになります。まず、その意味を理解しなければなりません。

<表－1>

名 称	業 務 の 内 容
マネージャー	ナレッジワーカー （情報や知恵を使って業務を進め、組織を活性化する）
ルーティンワーカー	マニュアルワーカー （定められたルールや技法の通り業務を進める）

つまり、決められたマニュアルの通りに正確に業務をこなすルーティン（routine）ワーカー（マニュアルワーカー＝manual worker）の立場から、知恵＝組織知（ナレッジ＝knowledge）を使って、組織の業務遂行力を向上させる役割を分担したことになります。

このことは、マネージャー（manager）の働きで、**組織・集団ごとのパフォーマンス**（performance＝成果）が変わる（上下する）ということでもあります。組織を支える**一人ひとりの力**をいかに向上させるか、そしてそれをいかに燃（よ）り合わせて団結させて、**より高い組織的段階**へ持ち上げるか・・・が、マネージャーに求められる役割です。

では、組織・集団のマネージメントにおける**分野**はどのようなものでしょう。これは、すでに誰もが知っている**業績評価の各分野と同じ**ものに他ありません。

<表－2>

分 野	内 容
ハート（heart）	やる気、理念順守など、意欲のありように関する事項
ヘッド（head）	気付き、理解・判断など、知識・知能に関する事項
ハンド（hand）	手順、作法など、技術（手技・体術）に関する事項
ヒューマニティー（humanity）	思いやり、協調性、決断力など、人柄に関する事項
ヘルス（health）	自己と他者（利用者、同僚）の健康に関する事項

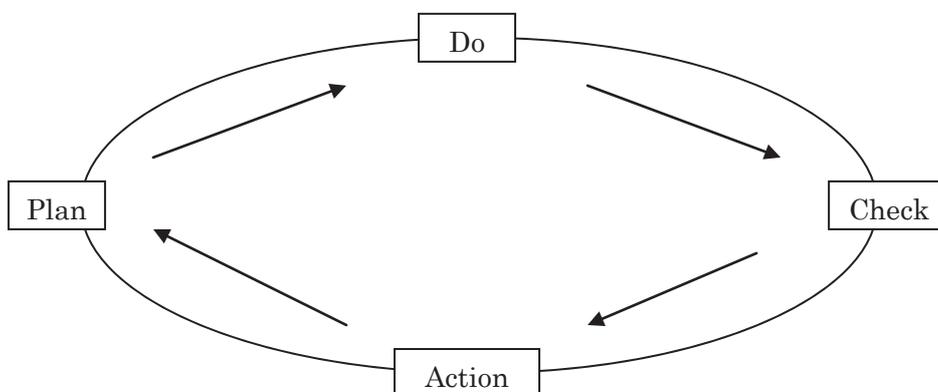
また、マネージメントにおける**過程**は、どのようなものでしょう。これ

も、すでに知っている過程です。旧のケースケア（case care）マネージメントも、新しい**個別支援（パーソナルサポート＝personal support）調整**においても活用している、以下の過程です。

＜表－3＞

過 程	内 容
プラン（plan）	業務を計画すること。企画、プログラム、実施計画など
ドゥー（do）	実行・実践すること。試行、工夫、実行、記録など
チェック（check）	確かめ・評価すること。記録・結果の分析、判断をなど
アクション（action）	改善を実行すること。評価結果をもとにした改善など

この過程は、下図のように循環することもすでに研修を受けています。



2、 マネージメント業務の内容

それでは、**マネージメント業務の内容**はどのようなものでしょう。下表にその概要を示します。 ＜表－4＞

分野	直 接 支 援	間 接 支 援
情報	スケジュール（schedule）管理	スケジュール管理
	記録・文書・データ（data）管理	記録・文書・データ管理
	業務連携・勤務調整管理	業務連携・勤務調整管理
	コミュニケーション（communication）管理	コミュニケーション管理
	リスク（risk）管理	リスク管理
技術	業務プログラム（program）管理	業務プログラム管理
	場面（シーン＝scene）管理	場面（シーン）管理
	スキル（マニュアル＝manual）管理	スキル（マニュアル）管理
	個別支援計画管理	—
	システム（system）支援計画管理	—
教育	モチベーション（motivation）管理	モチベーション管理
	スキル（マニュアル）研修管理	スキル（マニュアル）研修管理

3、 業務内容の具体説明

以上のことを受けて、より具体的に業務内容を解説します。

1) 直接支援と間接支援

マネージメントは、身体アテンダント (attendant) を担当する組織・スタッフ (staff) だけを対象とするものではありません。今後は、以下のように、支援を担当するスタッフが**2種に分化**します。

＜表—5＞

業務	意義	内容・分担	ポイント
直接支援業務	<ul style="list-style-type: none"> 身体アテンダントに分類される業務で、利用者の身体、心理に直接働きかけ、生活の支援、自律支援を行う業務。 通常、介護と呼んでいるもの。 	食事・排泄・更衣・入浴・移乗・整容介護、対話、心理的支援、相談その他	応接 安全 適正
間接支援業務	<ul style="list-style-type: none"> ヘルピング (helping) に分類される業務で、利用者の生活上の資材、道具、衣食住に関する調整を支援するもの。 また、直接支援担当者のアテンダントを補佐する役割を分担しつつ、その業務環境をコントロール(control)するもの。 	掃除、衣類管理（洗浄・乾燥・修繕・配布・衣替え）、片付（公共スペース、倉庫・棚、私的居室、支援ステーション含む）、資材調達・配布、環境調整その他	確実 適時

スペース (space)、ステーション (station)

また、この2種の業務**担当者間に、軋轢** (あつれき) が生じてはいけません。ともすれば、直接支援がより高度で重要な立場であるかのような誤解が生じそうです。そのため、直接支援担当者であっても、初期研修ならびに中間研修において、**間接支援業務研修を課す** こととします。

その**理由は、以下の通り**です。

① 直接支援を円滑に行えているのは、間接支援体制が確実に適時性をもって動いているからだということを理解する。

例：室温の調整。換気が不十分であれば、利用者の体温、汗、気分も随分変化します。

例：オムツやトイレトペーパーが適切に補充されていなければ、排泄介護もままなりません。

② 間接的な支援は、場合によれば、直接的支援のあり方を左右する重要な要素であることを理解する。

例：資材の置き場を変更することで、直接介護の手順を合理化したり、導線を短縮したりすることができます。

例：放置されたノートや連絡票を、常に所定の位置に戻しておくことは、物を探したりデータを確認し忘れたりすることを予防します。

2) 情報

① スケジュール管理

組織・ユニット (unit)・チーム (team) 等、集団の日課、利用者個別の日課、その他のスケジュールを管理します。また、スケジュール管理は、以下の**管理過程**を踏まえる必要があります。

- ・ 実施日程・時間帯等の設定
- ・ 事前の準備・調整
- ・ 適宜、実施までの経過を追跡・確認
- ・ 実施当日のプログラム等の整理
- ・ 事後の評価・報告

② 記録・文書・データ管理

文書類は、紙媒体（つまり、紙に印刷されたり、記載されたりした）の支援記録、サマリー (summary)、連絡・回覧・各種伺い他、業務上必要な全ての文書を云います。

データ等は、PC内、メール (mail) 文書内、データ保存機器等内の全てのデータを言います。

紙に書かれたものは比較的改竄 (かいざん) がしにくいものですが、逆に利用者や家族等の利害関係者に漏れたり見られたりして、内部検討の生**情報が流出**する可能性があります。一方、データは**破損、改ざん**、メール等を通じた流出、悪意の**転写**等が行われる可能性があります。

こうしたセキュリティー (security) に関する高度な管理技法は専門担当者の分担になりますが、日常的な文書、資料、データの管理は現場ごとで注意しなければなりません。

更に、利用者向けの通信物 (私信) 等の受け渡しや保管の支援も重要になります。

リスク (risk) 管理を含む、これらの管理過程は、文書・データを問わず以下の過程を踏まえます。

- ・ 書き込み
- ・ 受信・送信
- ・ 内容の確認

- ・ 保管（情報保護・リスク管理を含む）
- ・ 更新（廃棄・差し替え）

③ 業務連携・勤務調整管理

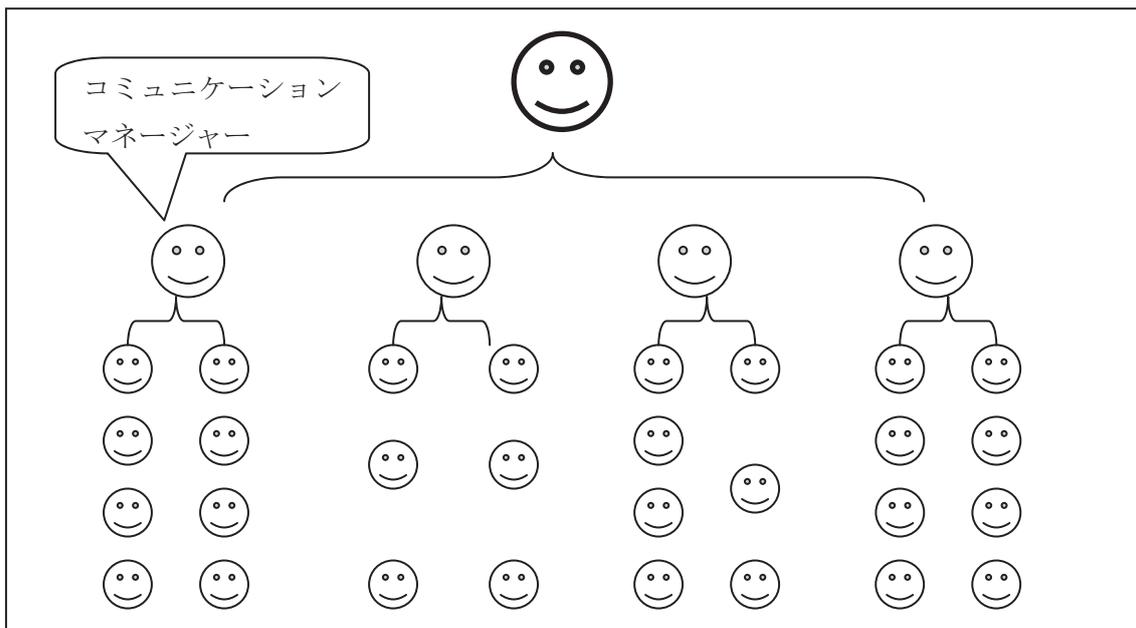
業務連携、俗に「ホウレンソウ＝報・連・相」と言われているものによって成り立っています。もちろん、自己の分掌する組織内の「報・連・相」とは別に、上位組織（上司、代表者会議、総括会議）等への報・連・相も重要です。情報が混乱すれば連携が乱れ、時には事故にまでつながります。

勤務調整は、現場の実情と運営方針、行事・イベントその他との関連を見据えて整理しなければなりません。これは、業務マネジメントの中心業務です。人手・配置に不安がある場合は、困難を極めますが、あきらめないで調整を願います。

④ コミュニケーション管理

コミュニケーションは、公式の業務「報・連・相」より広い概念です。同僚同士に意思疎通、気持ちのやり取り、上司への不満などを含めて、日常的なコミュニケーションを管理することです。こうした非公式なものを含むコミュニケーションは、経営陣が実際に分担することは困難です。

例えば「何でも語ろう・職場改善」というコーナーが PC 上に開設されていましても、ここに何もかも表現することは困難です。そのため、日常の業務の中で、コミュニケーションマネージャーが位置づけられなければなりません。下図を参照してください。



つまり、日常のコミュニケーションにおいても、現場のマネージャーが個々の、あるいは小集団でのコミュニケーションを、必要に応じて中枢へ届けたり、逆に経営方針を伝えたりする中継点としての働きをしなければならないということです。

また、その内容によっては、現場だけでとどめておいた方がよいことや、逆に、大至急に組織をあげて取り組むべきことがあると思います。これを吟味・選択するのも、マネージャーの仕事ですし、場合によれば話を聞いてあげるだけで心理的なガスが抜けて気が楽になることもあるでしょう。こうした、コミュニケーションに対する把握と調整が、分掌の各現場で機能すれば、組織全体は随分安定し、また活性化することと思います。

なお、コミュニケーションに関しては、モチベーション管理との関係も考慮して勉強してください。

⑤ リスク管理

リスク管理は、広範な内容をカバーする技法で、福祉事業におけるリスク管理を勉強するための資料も用意されています。必要ならそちらの勉強をしてもらうこととして、ここでは、介護・支援におけるリスクに限定して考えて下さい。ただ、そうだとしても、随分広い分野にわたりますから、少し整理しますので、概観してください。

<表—6>

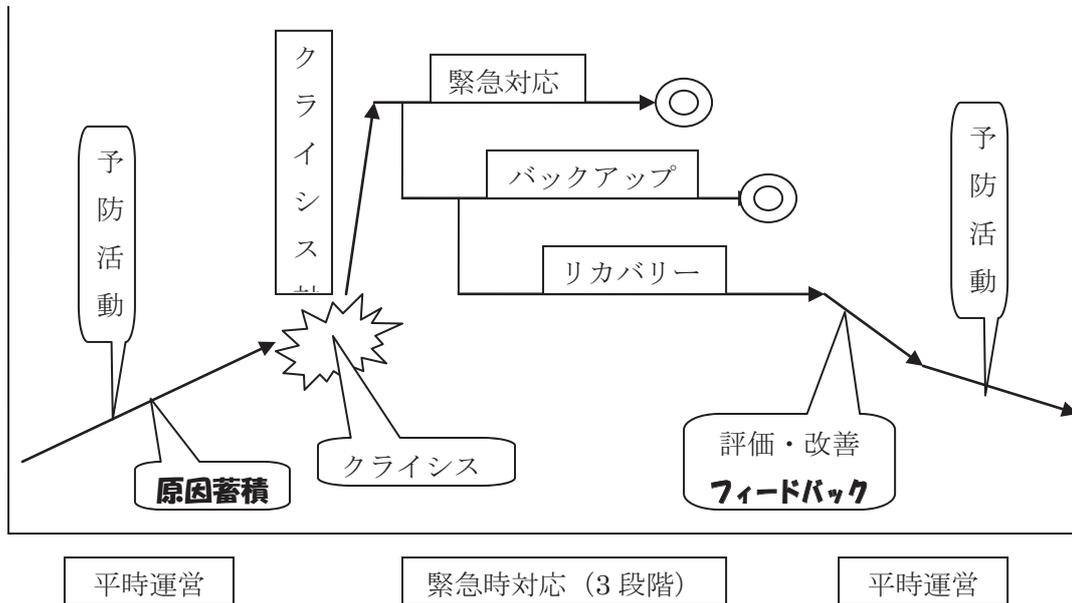
分野	リスクの概要
災害	自然災害（地震台風など）
事故	交通事故（送迎途中、散歩中など）
	医療事故（自殺企図、医療過誤、誤薬）
	介護事故（転倒、転落、誤嚥、溺水）
	運営事故（食中毒、伝達ミス）
	外出事故（無届外出事故）
	その他（騒乱、喧嘩、自傷、犯罪者侵入）
人権	人権侵害（違法行為、不法行為、契約不履行）
	金銭管理（誤記、窃盗、詐取）

※ 経営リスクは省略する

また、リスク管理の過程は、下図のようになります。

リスクは、発生の原因・条件が徐々に増大し、これが、引き金となる出来事と遭遇した時、一挙に表に顔を出します。これをクライシスと言いますが、クライシスが起これば、もう元へ戻すことができませぬ。急いで、初期の緊急対応、バックアップの対応、リカバ

リー（元へ復旧する）の対応を連続的に全力で進めなければならなくなります。



さて、リスクへ防止に対する技法に、アクシデントレポート、インシデントレポートの活用という手法がありますが、それ以上に重要なことは、その場、その時の「気付き」と「リスクに対する風土」です。現場のマネージャーは、施設全体のリスクマネージャーを支えて、現場のスタッフの意識を盛り上げ、リスクを見逃さない風土を育成することに力点をおいてください。

そして、支援現場でのリスクで最も重要なものは、「ヒューマンエラー」です。組織の仕組みが不十分で起きた事故、あるいは、機器の作動等が変調して起きた事故というものもありますが、この業態で一番多いのは、人為的ミス（ご操作、誤解、見落とし、忘れ、うっかり）によって生じる事故です。ここに気を配ることと、リスクに対する士気の乱れ（意識の低下、感覚の鈍磨（どんま））にマネージャー自身が気付かなければいけません。

3) 技術

① 諸業務（生活・活動・環境調整）のプログラム管理

活動や生活日課の調整と同じく、業務の進め方にもプログラムの概念を導入すると、把握しやすくなります。マネージャーは、例えば、演劇の舞台監督、テレビで言えばフロアディレクター（現場の直接進行者）の役割を分担しなければなりません。

しかし、自分がどう演技（支援業務）するかということだけでな

く、自他の関係で、今自分はどう動き、相手にどう動いてもらうのかということ、その場、その瞬間に考えることは至難の業(しなんのわざ)になりますから、舞台監督やフロアディレクターはシノプシス(あらすじ、シナリオを整理したもの)を見ながら進めています。これが業務の現場のプログラムということになります。

プログラムがあれば、次はどんなシーンだから、次の出番の演者を舞台の袖に・・・などと「段取り」が立てられます。

② 場面(シーン)管理

「その場」そして「その時」の応接、安全、環境、雰囲気等を管理することを、場面管理といいます。映画ではシーンと呼んでいます。せっかく舞台装置を豪華にしたのに、演者(スタッフ)がぞんざいな言葉遣いなら、場面の雰囲気が台無しになります。態度、言葉遣い、手順、服装、用具などが好適でスムーズでなければ場面が維持できません。打ち合わせ通り、また、段取り通りに進んでいるかを確認しながら進め、適宜に指示を出すことが必要になります。

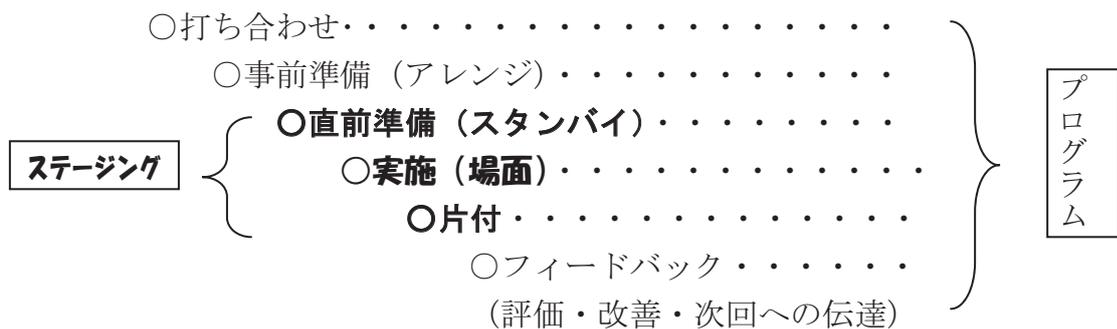
①のプログラムと、②の場面(シーン)の管理をまとめて図示しますと以下のようにになります。

<表-7>

事項 A	打合せ	アレンジ	スタンバイ	実施	片付	フィードバック
事項 B		打合せ	アレンジ	スタンバイ	実施	片付
事項 C			打合せ	アレンジ	スタンバイ	実施

<スタンバイ⇒実施⇒片付>・・・ステージング

これを、時系列で整理すると以下のようにになります。



場面は次々に変化しますが、そのための準備も舞台裏で並行して進んでいるということになります。このあたりをマネジメントすることが舞台監督やフロアディレクターの力量になります。

③ スキル・マニュアル管理

スキル・マニュアル管理は、マネージャー業務で最も重要な要素です。なぜなら、現場のマネージャーは「プレイングマネージャ＝

業務をこなしながらも現場を管理する人」ですから、管理をするための「基準」が必要になります。特に、技術を身につける道にありある人、つまり、新人を指導したり、手順を変更した技法を組織内で伝達するときに、基準がなければ困ります。

ですから、オペレーションのチームにおいて決められた技術・手順の通りに、言い換えれば、「どのマネージャーであっても同じ手順を示せる」ようにしなければ、現場で混乱してしまいます。

この点が、これまでのこの組織全体での「最弱点」の一つでした。これを改善しなければなりません。また、同じマニュアルでも、基本マニュアルと個別マニュアルについての整理もしなければなりません。

以下に、これらを示しますので確認してください。例えば、入浴のマニュアルでは表—8のようになります。

今後、整理が不十分なマニュアル類は、急ぎで整理されますので、マネージャーにおいて、自らのプレイングスキルを点検・照合すると共に、もしマニュアル自体に不備があるなら、オペレーション検討のスタッフへ急いでその旨を連絡してください。

ただし、個別の手順書（ケースマニュアル）は、多岐にわたり、膨大になりますので、順次整備することになります。ただし、優先度の高い（リスクが高い、難易度が高い）人のマニュアルについては、急ぎで整備するようにしますので、申し出て下さい。

つまり、スキル（技術）の管理は、技術・技法の基本となる手順書（マニュアル）の確認と、その通り実施されていることの確認を行うことになります。

<表—8>

		マニュアルの分類	備 考
入浴 マニ ュア ル	システムマニュアル		全体を通じて守るべき基本手順書
	ケ ー ス マ ニ ュ ア ル	A 様マニュアル	A 様のための特別な手順書
		B・C・D 様マニュアル	B・C・D 様に共通して使える手順書
		E 様マニュアル	D 様への配慮をした手順書
		共通マニュアル	基本手順で構わない人の場合

④ 個別支援計画・実施評価管理

極めて重要な事項ですから、PSM 解説書を参照してください。

また、その取り扱いについては、別に講義をしますので、事前に目を通して疑問点があれば、どんどん質問してください。重要な点

は、個別支援計画（PSMP）の立案業務が、個別支援担当者の責任から、マネージャーの責任分掌に変更されたという点です。くれぐれも勘違いのないようにしてください。

⑤ システム支援計画・実施評価管理

組織的な（システム）支援計画は、この資料で説明している内容そのもののことです。組織をシステムと言い換えています。どのような人事配置にするか、勤務はどうするか、誰がだれを担当するか、というような計画を立てて推進・管理することです。

「年度当初の計画」⇒「途中経過の評価・改善」⇒「年度末の報告」という一連の流れ（循環）がありますので、意識的に取り組んで下さい。

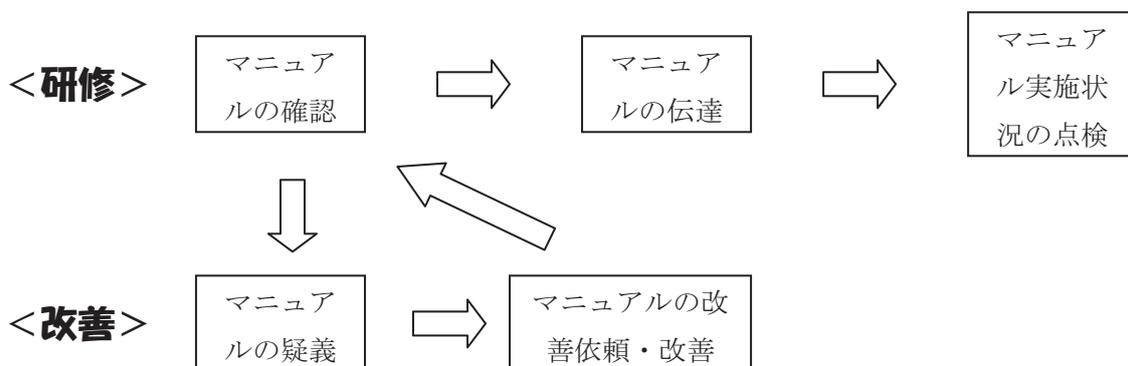
4) 教育・研修

① スキル・マニュアル研修管理

「スキルアップとは、マニュアルをより確実に、よりキチンと身につけることである」と解釈するようにしてください。ですから、「スキル研修＝マニュアル研修」であると考えてください。そういう意味で、表―1で、「マニュアルワーカー（ルーティンワーカー）」と呼んでいるのです。

マニュアルの良い点は、一人ひとりのスタッフの頭の中に「ブラックボックス」として蓄積されていた技術や知識が、表に出てきて、誰が見ても分かるような形にされることです。前者を「暗黙知」と云い、後者を「形式知」といいます。そして、「技術」＋「知識」を「知恵＝ナレッジ」と言いますので、マネージャーを「ナレッジワーカー」と呼んでいるのです。

マネージメントの過程は、以下の通りです。



② モチベーション管理

モチベーションは、「動機付け」とか「意欲」などと訳されていま

す。モラル（士気・やる気）と混同される場合もありますが、それだけ似ている概念なのかも知れません。業績評価においては「ハート」や「ヒューマニティー」に分類される概念です。（表－2参照）

モチベーションをマネジメントすることは高度な技術ですから、マネージャーになったからといって、簡単に技法が使える訳ではありません。以下に概要を示しますので、徐々に身につけていくようにして下さい。組織内のモチベーションは二種類があります。

<表－9>

種 類	解 説
個別モチベーション	一人ひとりの意欲・動機付け
組織的モチベーション	所属する組織の意欲的風土・雰囲気

また、その技術にも、個別モチベーションの管理と集団的なモチベーションの管理があります。しかし、最も難しい点は、マネージャー自身のモチベーション維持です。自分自身の意欲がそがれているときに、集団の意欲を高めるなどということは不可能に近いことがらです。常に、自分の気持ち（内的環境）や、仕事上の環境（外的環境＝人的環境、制度的環境・待遇）などがグルグルとまわりついているはずですが、しかし、自己の内外の環境に左右されているようでは、マネージャー業務が果たせません。

ナレッジワーカーの位置は、将来の主任への登竜門です。主任に昇格するということは、<自分の能力を生かして、所属する法人や事業体を活性化しようという決意がある人>と認められたという意味でもあります。ですから、モチベーションマネージャーに適している人は、自分を取り巻く内外の環境を冷静に見詰め、状況を改善しようと努力できる人です。

しかし、こうした自己努力の姿勢は、他から強要できることでもされることでもありません。取り組んでいる最中に、もし、疲れたとか、気持ちが続きそうもないということがあれば、その旨を申し出て下さい。

もう1点、大切な視点があります。それは、以下のように二つ（ないしは三つ）に分類されます。

モチベーションメーカー	他の意欲を高め、向上へ動機付ける人
モチベーションブレーカー	他の意欲をそいで、向上を妨げる人
	向上に対して、全く関心のない人

この場合、モチベーションブレーカーの対策に取り組む以前に、

自らがそうならないように気をつけなければなりませんし、そんな状態であると気付いたら、積極的に申し出て、具体的な対策を講じなければなりません。マネージャーの行動は、現場に強く影響を与えるものなのですから。

なぜ自分が、この仕事をしているのか……。なぜ自分が、明るい気持ちでいたほうが良いのか……。などを、考える機会だと思って、上司や経営陣と話し合うことも必要でしょう。

さて、現場で、モチベーションブレーカーかも……。と感じられる人に気付いたら、意図的に、積極的にコミュニケーションを図ってください。コミュニケーションは、最も誤解や、気持ちの相互理解に役立つものです。

また、自分の技術では、改善・対応が困難だと思ったときは、無理せず主任や係長といった立場の者へ情報を集め、助言を受けてください。

なお、モチベーション向上のための組織的技法については、別に資料を提示しますので、そちらを参照してください。

4、 推進の方法

1) 自己チェック

長い説明をしましたが、自らが、上記の事項について、どのように運営・推進をしたらよいか、あるいは、自分の推進状況を確認するためには、まず、チェック表を用いて、定期的に自己チェックすることが大切です。当たり前項目ばかりですが、それでも項目が多岐にわたりますので、いつもこれらを意識していることは困難です。ですから、チェック表を用意して、四半期程度に1回くらい、自己チェックしてみても良いでしょう。このチェックは提出する必要のないものですが、**SDS**（自己開発=Self Development）には役立つことと思います。

チェック表は、本文の各表を参照して、自らが作成されればよいと思います。それも、理解の促進になることでしょうし、どの項目を重要視するタイプなのかという自己確認にもなると思います。

2) グループ会議による確認

自己チェックとは別に、所属する（担当する）グループで、マネジメントの進捗状況や、進め方に対する意見交換をすることも役立つ手法です。自分が考えるだけでなく、少し勇気は要りますが、他の意見に耳を貸すことも、自己開発に役立ちますし、他のメンバーの気持ちを和らげたり、集約することにも効果があります。

3) 相互評価・意見交換

業務マネージャー同士が、お互いを評価し合うために、代表者会議等に参加した際、意見交換することも有効です。マネージャーとしての自分が困っている点を聞いてみたり、他がうまく進めている手法を参考にすることは、マネージャーの孤立化を防ぎ、技法を切磋琢磨(せつたくま)するチャンスです。

4) 不明点の確認

① 分析

成果の分析が必要ですが、分析手法は改めて解説します。ナレッジマネジメントの教科書を参考にすることも役立つと思います。いずれにしろ、分析のためには、目的・様態に合わせた分析手法がありますので、これを活用することが大切です。

分析技法については、別に資料作成したいと思います。

② 報・連・相の「相」

上司との相談は、常に重要です。上位下達(上から下へ指示する)だけの組織は、風通しも悪くなり、また、モチベーションが下がるものです。そのため、何かあれば報・連・相、特に「相」談が大切です。相談内容は、上司にとっては、現場からの意見や考え方を知るタイミングでもあります。これを活かさない手はありません。上司としても、相談してくるスタッフを叱るよりも、自分を頼りにしてくれていると、むしろ喜んでくれるのではないのでしょうか。

以上 縷々(るる)説明をしてきましたが、この文章も書き下ろしですから、練り上げられたものではありません。不明点だけでなく、反論についても受け付けますので、遠慮なく申し出て、質問してください。マネージャー各位と相談しながら、良いシステムに仕上げて行きたいと思います。

組織強化 執行室制度（プロジェクトチーム）の取組み

社会福祉法人 あいの土山福祉会

住所／TEL 滋賀県甲賀市土山町北土山2057番地 / (0748) 66-1911

URL／E-mail <http://www.edeltutyama.com> / t.hirooka@edeltutyama.com

経営理念

『至誠』～小さな安心から大きな安心へ～

私達が提供するサービスは日本全体から見れば小さなことかもしれませんが、一人の利用者の安心は、その家族や親戚、家族の会社や友人など、大きな視点で見れば必ず幾つもの安心に繋がっています。私達が高いレベルの介護サービスを提供し利用者一人ひとりの安心をしっかりと守ることが、やがては社会全体への大きな安心に繋がっていくものと確信しています。小さなサービスが社会全体へ大きく波及していくことを我々は信じています。

この理念を実際実現するために働くスタッフは勿論、利用者やご家族、地域などエーデルに関わる全ての方々に対してどのような行動をとるのかを宣言したものが『THE EDEL WAY（法人行動宣言）』です。

【THE EDEL WAY】

- ①全ては利用者のために
- ②職業人として自覚ある行動を
- ③良いシゴト、楽しくいきいきと
- ④社会とともに成長を
- ⑤介護業界を変えていこう

事業内容

特別養護老人ホーム 60名
ショートステイ 5名
グループホーム 5名
デイサービス 30名
生活支援ハウス 5名
ケアプランセンター

収入

(法人全体)
平成22年度決算

①社会福祉事業	462,260,523円
②公益事業	0円
③収益事業	0円
合計	462,260,523円

従業員数

(法人全体)

70名（非常勤含む）

当面する経営課題

- ①人材確保と人材育成の両立
- ②設備老朽化に伴う改築、修理

発表する取組みに着手した理由、背景

当法人は各セクション、部署において各々が管理する分離化が進んでおり、各リーダー層も自分のセクション以外には興味を示せなかったり理解が進んでいない傾向があった。人材確保や設備の修理、施設運営の方向性など、具体的な計画やビジョンがなく、場当たりの対応になっており、多くの面で管理、計画性がなく不十分であった。また役職者以外の一般職員が、なかなか施設運営全般について意見する場が確保されておらず、法人全体の有益性を考えた時に、せっかくの能力や意見が一部のセクションのみでしか発揮されていないことはマイナスであった。

そこで新しい取組として『執行室制度』を立ち上げた。従来のように一人の人間のみの価値判断で方向性を決定するのではなく、各スタッフがチームとして問題を自覚し、解決に向け尽力していくこと。これが執行室制度の目指すべき理想です。

執行室はいわゆるプロジェクトチームであり現在以下の5つが稼働している。

- ①経営運営戦略室
- ②人材確保対策室
- ③介護統括室
- ④業務円滑トラブル防止室
- ⑤設備管理室

執行室が取り組むべき問題は迅速かつ確実に対策が必要な案件ばかりです。よって従来からある委員会よりも強い権限をもっており、執行室で決まった施策や方向性は施設の方向性に直結しています。強い『責任』と『自覚』をもって執行室員は案件に取り組むことが要求されます。

発表する取組みの現時点での効果

まだ制度導入後から半年しか経過していないが、かなりの数の案件が解決し、また複数のプロジェクトも進行中である。各執行室ごとに様々な資料やノウハウが蓄積されてきており、今年度中には、各執行室による計画書も策定する予定である。

執行室に選ばれた職員は少数であるが、執行室員の自覚と誇りが出てきており、法人全体の問題を自分の問題と捉え真剣に課題克服に取り組んでおり成果は、かなり出てきていると自負している。

社会福祉法人あいの土山福祉会

エーデル土山の『執行室』制度

全国社会福祉施設経営者大会 富山大会

富山第一ホテル 2011・9・29日(木)



Edel tutiyama.

Copyright 2011 ©Edel tutiyama All Rights Reserved.

①「執行室とは?」

『執行室とはいわゆるプロジェクトチームのことである。』

施設運営には様々な課題があるが、人材確保や設備の故障に対する対策、現場での不協和音などは、ことが起こってから対応することが多い。勿論、トラブルが発生した際に迅速に対処することも必要であるが、問題が発生する前に計画性を持って対策を練っておけば、いざという時に腰を据えて対応できることも多いし問題が起こる前に防げることもあるのではないかと考えたのが『執行室制度』を立案した、最初のきっかけである。

『法人の未来像を考えよう』

従来までの当法人は、各セクションでリーダーがいるが、自分の持ち場を守ることが精一杯で、なかなか法人全体の問題を自分の問題として捉えることが出来ていなかった。

また一部の管理職層以外は、法人運営、経営に携わる協議に参画する場すらなかった。いや、もっと極端に言えば、一職員が経営の話に参画するという『発想』自体なかったのである。法人にとっては有能なスタッフの考えや力が、所属セクションのみでしか発揮できないというのは勿体ない話である。有能な才能を法人全体に発揮してもらえるのは執行室の大きな魅力であると言える。

②「執行室の特徴」

委員会よりも強い権限を持つ。

執行室が取り組む問題は委員会活動とは違い、「早急に対策を講じる必要」のある案件である。従って迅速に、時には所属長の権限を超えて対応しなければならないことも生じてくる。委員会よりも強い権限を持つことで責任と行動力を兼ね備えた制度を目指している。具体的権限としては、対象案件で執行室が決めた方向性は、施設長、副施設長との直接交渉権をもつこととしている。ただし執行室で決まった内容は必ず所属主任に相談をしたうえで実行していくことになっている。

開催頻度と具体的内容

執行室が取り組む問題は早急に対策を講じる必要があることは先述したが、委員会の月1回の開催頻度とは異なり、必要に応じて開催頻度を多く持つ必要がある。勤務の都合上、なかなか時間を捻出出来ないこともあるが、問題解決に向け早急な対策を講じている。開催頻度は敢えて設定しておらず各室長の判断により運営することが基本となっている。

執行室のメンバー

執行室が対応する問題は迅速に解決すべき案件が多いため、メンバーは少数精鋭としている。役職や所属などのポジションに関係なく、問題解決にベストなメンバーを選定することを基本としている。室長が出席を求めた場合、速やかに問題に対してベストを尽くし取り組んでいく姿勢が重要だ。また何より一番大切なことは、「真剣になって課題解決に向け戦える」メンバーであること。これが一番のポイントであるかもしれない。

執行室のメリット

執行室に選ばれたメンバーには『執行室手当』を支給する。報酬を得ることで責任感とやる気が上がる。執行室＝解決すべき課題であり、執行室を開催することによって、課題解決の順序や方法が整理できるし、何について法人が取り組んでいこうとしているのか、どういう方向性を向いているのかが、随時、職員間で共有できる。

「各執行室の特徴と役割」 その1

①経営運営戦略室



中長期目標を設定し、計画的に設備投資や人件費のバランスなどを考えていく。全ての戦略というものは『予算』とリンクしていなければならない。法人がどのような経営状況で、どれだけの体力があり、どの部分に投資しなければならないかを幹部職員は共有しておく必要がある。

法人の方向性を明確化し、ビジョンを全職員に示すことで、法人がどの方向を向いているのかを全体で共有すること。従来までは一部の職員しか経営状態を把握していなかったが、こういった経営状況かを『見やすく、わかりやすく』をコンセプトに職員示す役割も持つ。経営運営戦略室は、事務局と現場が互いに連携し、法人経営の方向性を考えていく。この二つの両輪（事務局と現場）が互いの視点からひとつの方向性を考えていくことが目的となる。

②人材確保対策室



当法人は山間部に位置し立地的条件から職員が集まりにくい傾向にある。また少子高齢化により、今後は更に職員を確保していくことが難しくなっていくことが想定される。人材不足はサービスの低下に直結し、離職が離職を呼ぶ負のスパイラルに陥ってしまえば法人の運営が継続出来ない事態にも繋がりがねない。人材確保対策室では①新たな人材をいかに獲得していくか。②現在働いている職員にいかに定着してもらうか。という視点から『人材確保指針』を作成し雇用計画を立案する。

また、人材確保指針には、各セクションでの『人材確保レベル』を設定し、経営幹部だけではなく現場スタッフともレベルごとに人員補充の定義を定め共有している。例：スタッフの総勢は〇〇名。〇〇名となった場合は補充する等。

当法人で働く職員の傾向をデータ化し、どの部分にこういった職員を配置するかも検討している。就業規則の見直しやルールの明確化など、しっかり働いている職員を評価していく体制づくりにも邁進している。

③設備管理室



故障がつきものである設備に関する執行室。設備の修理状況の把握、設備備品の管理、設備の買換えや交換等の計画立案を行う。設備管理台帳を策定しており、その台帳を見れば設備に関する内容は一目でわかるよう工夫している。修理業者の一覧表や、トラブル時の対応方法等、写真付きで誰が見ても対応出来るようにしている。また設備管理台帳には、防災に関する項目も設けており防災用具もリストアップしている。何処に何があり、こういった時に必要で、どういう対応をすればよいか台帳を見れば一目でわかる。老朽化していく施設設備の現状を把握し、どの設備を修理、交換していくのかを検討し、予算に組み入れていくのも設備管理室の役割となる。

「各執行室の特徴と役割」 その2

④介護統括室



従来までは特養、デイサービス、グループホーム、ショートステイの各介護部門は殆ど交流がなく分化が進んでいた。しかし介護現場の分化が進みすぎると、セクションでの価値観が異なったり、ルールが異なりすぎる傾向が見られた。そこで、介護統括室を設置することで、教育や研修の一元化を図り、法人として全体的にサービスの向上やリスク管理に取り組むこととした。

介護統括室には基本的に各セクションの主任が属し、自分の持場以外のセクションにも勤務することがあり、批判的ではなく前向きな意見を執行室にて言うようにしている。また主任が現場の悩みを一人で抱えることのないよう、全体で問題を共有することとしている。緊急時の対応や研修等は所属を超え一元的に行えるようになった。スタッフの配置や異動を考える際にも現場の意見で全体のバランスを考慮した的確な選択が出来ると自負している。

⑤業務円滑遂行・トラブル防止室



業務円滑遂行・トラブル防止室の役割は大きく分けて二つある。一つ目は、新しく決まった方向性を円滑に組織のすみずみまで説明し、業務遂行に繋げることである。新しい業務や方向性を全体で取り組んでいく時には少なからず職員には負担がかかることも想定される。新しいことに挑戦する時や、今までしてきた仕事の内容を変更する時はエネルギーがいるし、なかなか受け入れにくい気持ちが発生する。それらが大きな不満となってしまうとそれは、法人にとっても、その個人にとっても不幸なことである。これらの問題を少しでも緩和するために、業務円滑遂行室では、『新しい方向性や業務改善を各個人に可能な限り懇切丁寧に説明し、新しい取組や業務変更に前向きに取り組める』ことを一つ目の目的とする。

二つ目の役割として『トラブル防止』が挙げられる。トラブル防止とは具体的に人間同士のトラブルや異職種間同士のトラブルである。対個人でも対異職種でも、チームプレイで施設は動いている。このチームという集団は、人間の集合体であるから、当然、方向性の違いや考え方の食い違いが出てくる。これらの問題も、トラブルの火が小さく対個人で解決出来る間は問題ないが、トラブルの火が大きくなれば法人にとって時として非常に大きなリスクに繋がる。時には離職に繋がり時には業務が滞ることになり、サービスの低下に直結することにもなる。これらのトラブルを事前に防止し小火のうちに消火するのが、業務円滑./トラブル遂行の仕事となる。

理念・戦略目標に基づいた組織活動の実践 ～バランススコアカード（BSC）の構築～

社会福祉法人 こうほうえん

住所／TEL 鳥取県境港市誠道町2083番地 / (0859) 24-3111

URL／E-mail <http://www.kohoen.jp/> / welfare@kohoen.jp

経営理念

〈理念〉

「わたくしたちは 地域に開かれた 地域に愛される 地域に信頼される
『こうほうえん』を目指します」

〈基本方針〉

「わたくしたちは サービス業のプロとして 正しい情報を伝達し
自分が受けたい 保健・医療・福祉サービスの提供・改善に努めます」

事業内容

介護老人福祉施設（527名）7か所、介護老人保健施設（230名）3か所
ケアハウス（280名）5か所（内特定施設入居者生活介護（77名）3か所）
高齢者向け優良賃貸住宅（162名）2か所（内特定施設入居者生活介護（88名））、
高齢者専用賃貸住宅（20名）2か所
短期入所生活介護（93名）7か所、
通所介護（346名）13か所、通所リハビリテーション（154名）4か所、
認知症対応型通所介護（60名）5か所
小規模多機能型居宅介護5か所、認知症対応型共同生活介護（126名）8か所
訪問介護4か所、訪問看護3か所、訪問リハビリテーション1か所
居宅介護支援6か所、福祉用具貸与1か所、福祉用具販売1か所
保育所（430名）4か所、夜間対応型保育所（75名）2か所
リハビリテーション病院（48床）1か所、児童デイサービス1か所
障害者就労継続支援施設1か所、給食事業

収入

(法人全体)

平成22年度決算

①社会福祉事業	7,537,342,377円
②公益事業	2,404,433,983円
③収益事業	736,121,984円
合計	10,677,898,344円

従業員数

(法人全体)

1,818名（非常勤含む）

当面する経営課題

- 介護報酬・診療報酬同時改定への対応と地域包括ケアシステムの構築
- 法人の価値観「互恵互助」の組織としての浸透
- ISO更新審査と10年目の再構築
- 各種基準、法的要件の遵守確認体制の構築
- 新会計基準の実施
- 職員旅行の継続と経費削減の両立
- 地域防災拠点としての機能の再構築
- 社会福祉法人の使命の実践（地域貢献、地域への還元、生保受給者の特養入居への対応）

発表する取組みに着手した理由、背景

当法人は、理念・基本方針・スローガンのほか、3か年事業計画を基に、エリア年度目標と事業所単位（以下、部署）の年度目標を立案し、半期の評価と毎月の進捗状況を確認する「目標管理体制」がある。また、部署内においてもチームで年間目標と具体的な取り組みを立案し、振り返りを行うなどのチーム活動を実践している。

しかし、目標管理体制の仕組みはあるものの、法人が目指す姿が全職員へ浸透しないままチーム目標を実践していた。また、評価指標が曖昧であり、達成が不明確で、実施できていない取り組みがあるなど、目標をPDCAサイクルで運用できていなかった。

そこで、この問題点を解決する方法として、法人の価値観が、全職員に理解され行動できるようエリア・部署目標にBSCを導入し、チーム目標に落とし込んだ。

発表する取組みの現時点での効果

①BSCに基づいた目標管理・活動を事業所ごとで実践、KPI（業績評価指標）と活動内容、次月への課題をKPI責任者が毎月評価し、責任者会議（主任会）で報告している。報告した内容について、エリア全体でフォロー・検証できる体制にしており、全職員が評価結果を理解し、納得した上で活動ができています。

②法人⇔エリア⇔事業所⇔チーム⇔個人、それぞれが連動するよう、「チーム体制」を中心とした小集団での活動を行い、チーム内で目標と具体的な取り組みを策定・明確にしていることで、目標達成のために現場職員が責任を持った行動が実践できている。

③エリア全体で目標管理体制を作っており、事業所間で同様の目標がある場合、情報を共有し、目標達成に向け協働することができている。

④目標達成状況とBSC運用の理解度確認のため、BSC推進者が担当事業所へ出向き、聞き取りと説明を行うことで認識度に基づいた活動ができるよう支援を行っている。

この結果、ケアの充実ができ、施設では空床期間の短縮、在宅では利用者・稼働率・訪問件数の増加につながっている。

理念・戦略目標に基づいた組織活動の実践 ～バランススコアカード（BSC）の構築～

社会福祉法人こうほうえん いなば幸朋苑
津江 政弘

はじめに

当法人は、理念・基本方針・スローガンのほか、3か年事業計画を基に、エリア年度目標と事業所（以下、部署）単位の年度目標を立案し、半期の評価と毎月の進捗状況を確認する「目標管理体制」がある。また、部署内においてもチームで年間目標と具体的な取り組みを立案し、振り返りを行うなどのチーム活動を実践している。

しかし、目標管理体制の仕組みはあるものの、法人が目指す姿が全職員へ浸透しないままチーム目標を実践していた。また、評価指標が曖昧であり、達成が不明確で、実施できていない取り組みがあるなど、目標をPDCAサイクルで運用できていなかった。

そこで、この問題点を解決する方法として、法人の価値観が、全職員に理解され行動できるようエリア・部署目標にBSCを導入し、チーム目標に落とし込み、活動を実践した結果、法人・エリア・部署・職員一人一人の目標が連動し、組織活動を行うことで成果を得ることができた。

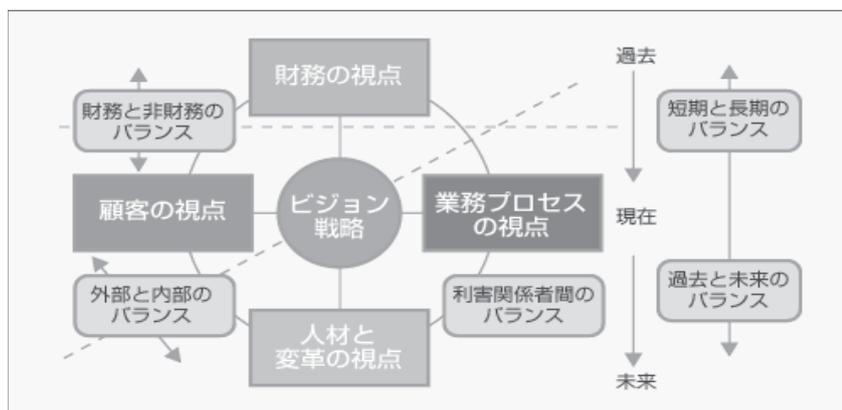
今回、BSCを「法人価値観を職員の実践に繋げるツール」として運用し、組織全体の「介護の質」と「経営の質」の向上へ取り組んだ経過とこれまでの成果を、私の在籍しているいなばエリアの活動を通し報告する。

法人概要とエリア制度

鳥取県と東京都に医療・介護・保育等、合わせて約100の事業所があり、1,800名を超える職員が在籍している。また、法人内で市区町村を単位として施設・通所・訪問等の部署を一体的に運営する「エリア制度」を導入し、各種制度の見直しや実践を行っている。現在、鳥取県内に5カ所（さかい・よなご・なんぶ・いなば・錦海リハビリテーション病院）東京都に2カ所（うきま・にしおおい）の7エリアに分け、総合施設長（エリア長）のもと、部署を運営しており、各種制度の対応を行っている。私の在籍している「いなばエリア」は、鳥取県鳥取市にあり、施設・通所・訪問等の介護保険事業を運営している。

バランススコアカード（BSC）とチーム活動（小集団活動）について

BSCは、『4つの視点（財務・顧客・業務プロセス・人材）』と『戦略マップ』、『戦略プログラム（フォーマット）』で構成され、ビジョン（将来像）・戦略を明確にし目標に向け、組織が一丸となって取り組む仕組みのことである。



BSC 4つの視点

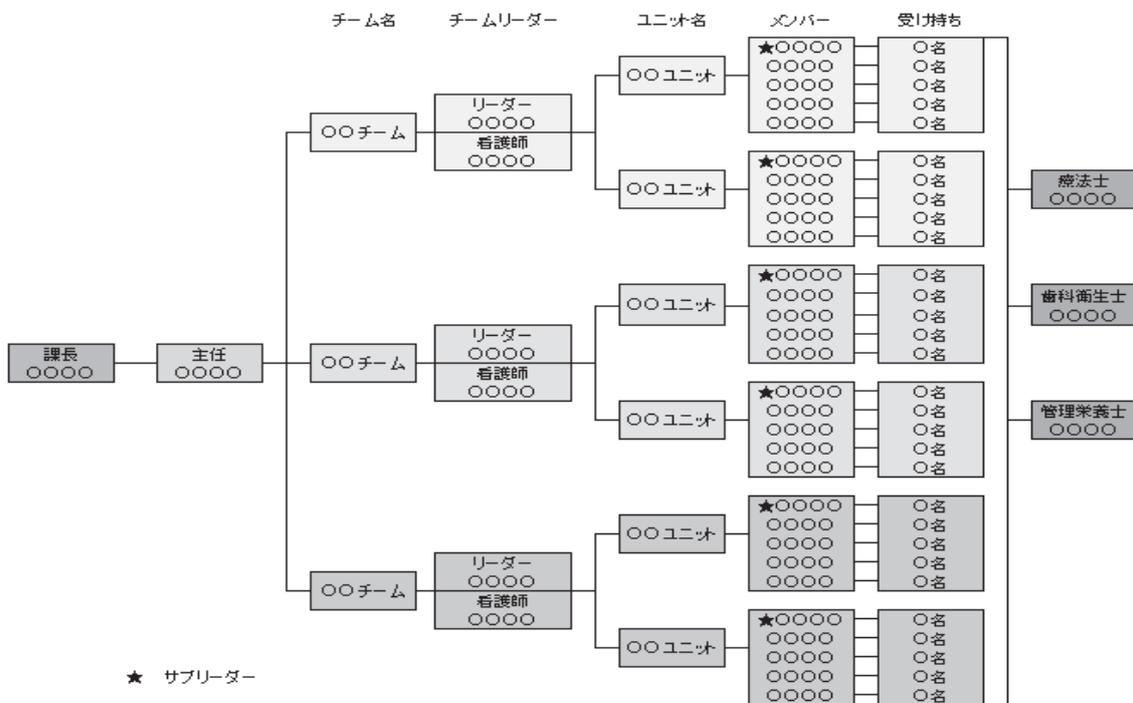
チーム活動（小集団活動）は、看護方式（固定チームナーシング）をもとに運用している介護実践方式である。これには5つの定義があり、

- ①リーダーとメンバーを一定期間（1年以上）固定し、役割と業務を明確にしてチーム活動をする
- ②各チームは年間目標をもつ
- ③各チームは、利用者グループを継続して受け持つ
- ④個々の利用者には継続した受け持ち介護職員が存在し、固定チームが支援する。
- ⑤年間のチーム活動と日々のチーム活動があり、応援機能をもつ

としてある。当エリアでは、9年前からこの方式を実践しており、チーム目標を基に個人の年間目標を策定し、職員一人一人が責任を持ったケアや他チームへの支援、経験の浅い職員への教育体制は整備しており、組織統制を計っている。

下図は、施設のチーム体制である。当法人は、施設利用者（2）：職員（1）の配置で運営しており、通所は利用者（2～2.5）：職員（1）の配置である。

図 固定チーム体制



★ サブリーダー

	チームリーダー	日々のリーダー	担当介護士	その日の担当
役割	①自分のチームの利用者のケアに責任を持つ ②チームメンバーの育成と定着に努める ③… ④… …	①日々のチーム活動に責任を持つ ②チーム目標・グループ活動に合い、日勤メンバーを統括し、チームの介護業務を遂行するためのマネジメントを行う ③… ④… …	①利用者の介護に責任を持つ ②担当利用者の情報管理を行う ③… ④… …	①その日の担当利用者の介護に責任を持つ ②ワークシート使用基準に合い担当利用者のケア、処置、共同業務をする ③… ④… …
業務	①部署の概要とチームの課題を成文化する(利用者とメンバーの概要をデータで表現する) ②チームメンバー個々と面接し個人課題を聴く ③… ④… …	①チームの最新情報(急変・新入居・リスク・クレーム・予定変更の利用者情報・スタッフの勤務変更・チーム介護の課題)を収集する ②前日作成された利用者割り当てと共同業務分担について、最新情報を考慮し調整する ③… …	①勤務の日は担当利用者に挨拶に行く ②担当利用者・家族の話を聴く ③… ④… …	①その日の担当利用者情報をチェックする ②ミニカンファレンスに参加して業務調整やその日の担当利用者の問題解決の話し合いを行う ③… ④… …

BSC 導入までの過程

当法人では、平成 16 年から「日本経営品質賞」の考えを導入し、組織活動の見直しを行ってきた。その一環として、平成 18 年に法人の価値観である「互惠互助」を制定し、法人の活動が職員一人一人へ理解し実践できるよう、目標管理の仕組みを見直したが、部署目標と連動性がない状況であった。また、地域包括ケアに向けたエリア活動を推進していたが、各部署が協働するには充分といえるレベルになかった。

そこで、法人の価値観と部署目標のズレをなくし、部署間で協働して活動できるよう、平成 19 年から総合施設長以下、各部門の責任者で構成されている「主任会」で勉強会を開催し、BSC 導入に向け活動を始めた。

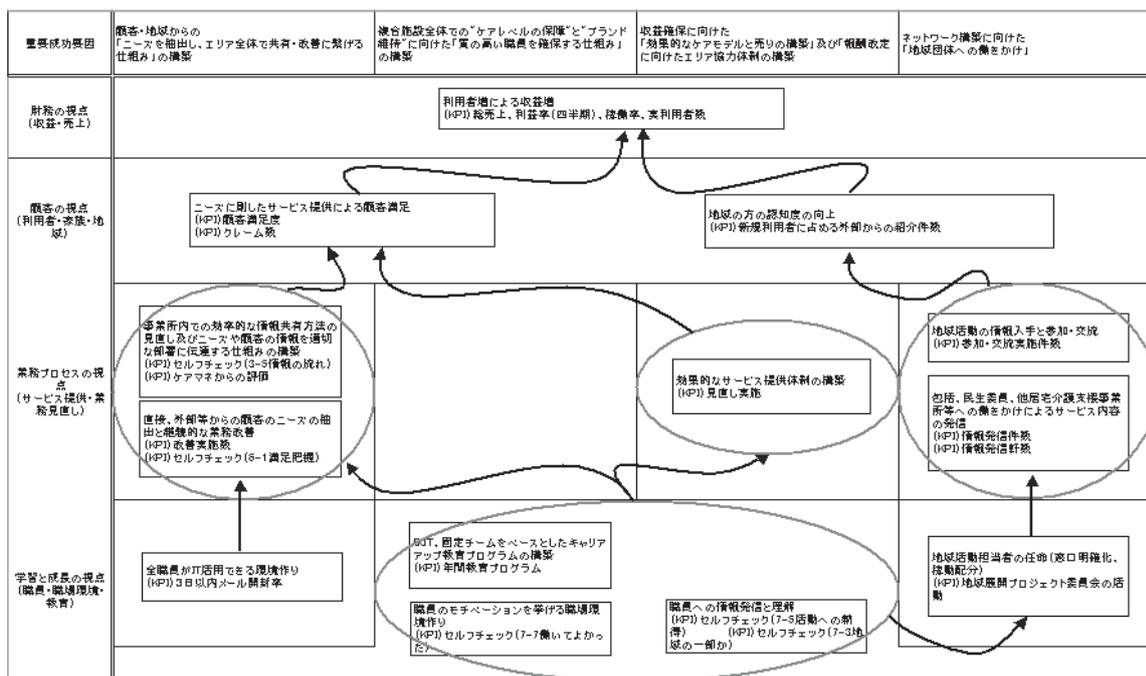


「互惠互助」と互惠互助に示してある法人の目標（一部）

1. BSC の運用まで 平成 19 年の 1 年間で、合計 18 回の勉強会を以下の経過で行った。

- ① 導入説明
- ② BSC の理解
- ③ 重要成功要因（戦略目標）の整理
- ④ 戦略マップの作成

平成 20 年度の戦略マップ



- ⑤ BSC 書式（フォーマット）の検討
- ⑥ 法人の方針に基づくエリア目標の策定
- ⑦ 部門目標の策定と共有
- ⑧ BSC を活用した目標展開の開始（半年間試行）
- ⑨ 試行結果の確認
- ⑩ 正式な目標展開

当エリアは、(1) 財務（収益・売上）の視点 (2) 顧客（利用者・家族・地域）の視点 (3) 業務プロセス（サービス提供・業務見直し）の視点、(4) 学習と成長（職員・職場環境・教育）の視点とし、この4つの視点から重要成功要因を挙げ、それを各部署が現場の言葉に変え目標・具体的取り組みを策定し、目標値（数値目標）を定めるというフォーマットを活用することとした。

2. 職員への展開

主任会で作成した法人ビジョンに基づく目標を全職員にエリアとしてどう考え、どのようにしていきたいのかということをつかりやすく発信するため、チーム単位で説明することとした。チーム活動は実践できていたことから、4つの視点の因果関係を戦略マップ等で説明したことで、活動の根拠が明確になり、職員一人一人が目標に向かって行動することが、組織全体で事業計画に取り組む姿勢になると理解でき、運用までの経過もスムーズであった。

導入結果（成果）

1. 一年目（20年度）

導入初年度は、BSC 移行期と位置付け運用した。導入以前は、評価指標が曖昧で毎月の進捗状況と年間の達成度が不明瞭な評価となっており、法人とエリアの目標にどの程度貢献できているのか分からなかった。しかし、BSC フォーマットの使用により、方針に沿った具体的取り組み内容と指標が策定でき、部署の評価が数値であらわせたことで、エリア全体の年度評価と次年度の改善課題が明確になった。

2. 二年目（21年度）

月次で部署の進捗状況を振り返り、半期で目標を評価し、必要があれば目標の見直しを行う仕組みにした。KPI（業績評価）責任者をエリア幹部とし、進捗状況を毎月確認して、コメントすることで、目標達成のための取り組みを見直すことができた。チームでは、活動が確実にこなしているか評価基準（チーム会運営方法査定基準）を作り、毎月評価を行った。これにより、チーム運営（チーム全体と職員一人一人の活動）について問題点を抽出し、原因分析、改善を継続して行うことができた。

3. 三年目（22年度）

法人の3か年計画の見直しがあり、戦略マップ・重要成功要因を新たに作成した。これに合わせ、3年後にエリアが目指す姿と、1年ごとの到達目標を明確にし、各部署と職員の年間目標も到達目標に合わせた取り組み内容にした。

具体例を挙げると、「顧客の視点」で、『利用者満足に向けた強みを構築するためケア効果の指標を作成する』と重要成功要因を策定し、部署の取り組みは、5つの安心（介護・医療・住まい・食事・見守り）を提供するための指標を設定するべく、1年目は既存の評価指標と法人アンケート結果の改善策を実践し、毎月確認と見直しを行う。2年目は見直した指標の実践と更なる見直し、3年目は2年間で策定した指標の実践を行い、3年後に確立できているといった形にしている。

また、他に「業務プロセスの視点」において、『委員会・組織活動を見直し、活動を活発にする』を重要成功要因としてエリア目標に挙げ、具体的取り組み方法に、『各委員会で指針を作成し、指針に基づいた準備・討議を行うことで会議時間の短縮を図る』としていたが、1年後には、委員会の統括や会議時間の短縮ができたと評価した。結果的に利用者へ関わることのできる時間

が増加できたことで、利用者満足度も向上していることが分かった。

3年目よりエリア目標の KPI 責任者を主任会メンバーへ変更し、目標進捗状況の評価と次月への取り組み課題の確認を行うこととした。このようにしたこと、各部署の主任がチームリーダーや現場職員に分かりやすく伝えることができ、エリア状況を理解した日々の目標への行動ができています。

4. 現在（23年度）

法人3か年事業計画の継続と23年度のエリア評価を受け、継続して実践する目標と新たに組み込む目標を策定した。また、エリア内に24年度、新規事業所を開設することになったことから、プロジェクトチームをつくり、開所から適切な運営ができるよう、協議を重ねている。当初、BSCの方式に従って検討していなかったが、顧客・地域のニーズ・環境等、事業環境の分析や強み・弱み・脅威・機会のSWOT分析が必要であり、現在はBSCの方式に沿って開設準備をすすめている。この中に「全職員が開設に関われるようにする」という目標があり、現場職員へ開設に向けた活動を伝え、意見・提案を反映することで、職員のやる気にもつながっている。

23年度エリア方針（一部抜粋）

2013年3月末に目指す状態 ・達成したい状態	責任者	年度ごとの方針		
		平成22年度のエリア方針	平成23年度のエリア方針・主な取り組み (現状認識・試行P,D)	平成24年度 (定着・実現DCA)
利益率10%が達成されている	岡部	前年度利益率の維持	利益率10%維持 ・施設…空床期間の短縮 ・通所…稼働率80%以上、要支援認定の利用者増	利益率維持（介護報酬改正に伴う利益率の変動がない状態を維持する）
法人利用者満足度調査結果の大変満足と満足が合わせて55%以上になっている	小林 田中し	不満項目を現状分析し、改善ができたが毎月検証する	不満項目の確認、改善方法の見直し・実施	アンケートの不満項目を常に意識してサービス提供する
[ケアの評価指標の明確化] 5つの安心を反映した評価指標が全事業所で明確化し、指標の目標値が設定されている	田中み 中野 岡本 小倉	匿名、介護・既卒の基準見直し、在宅サービス・介護・介護を併用した基準の明確化、 介護・支援ケアマネジメントに基づいた評価の明確化、 見守り・KYIT 地域や組織的の明確化	匿名、介護・既卒の基準見直し 在宅…環境指標設計の活用 介護…介護ケアマネジメントに基づいた評価の明確化 見守り・KYIT (危険予知訓練)の実施	指標に基づいた活動が定着している
[地域包括ケアシステムの確立] 「にしまち幸福苑」が地域包括ケア拠点として機能している	浜岡 長野 津江	包括支援センターと連携できる『まっかけ』をつくる	「にしまち幸福苑」のプロジェクトチームによるサービス提供の立案	「にしまち幸福苑」が地域包括ケア拠点として機能している
[ケアプラセンタの強化] ケアプラセンターと地域包括支援センターとの連携強化	浜口 矢部	中ノ郷・北中野地区の高齢者世帯情報を鳥取市から入手し、介護サービス情報を発信する	いなば・鳥取北2つのケアプラセンターが協働してチーム活動できる	

考 察

当法人では、新たな事業への投資（法人の成長）、能力とやる気を持った人財育成のための教育制度を法人の重点取り組みとして掲げ、内部・外部研修の充実を図っている。このためには収益の確保が必要であることから、「財務の視点」をBSC構造の頂点におき取り組んだ。

各部署のBSC構造でも、ミッションを「ニーズに則したサービス提供を実践する」としているが、顧客満足と地域への認知と協力のためにエリアが一体となって活動できれば、結果的に売上・収益の増加につながると考え、「財務の視点」を頂点に置いている。「顧客の視点」では顧客を利用者と職員としており、「人材の視点」で教育と職員一人一人の向上する意欲がもてる環境作りによりサービス提供意識が高まり、「業務プロセスの視点」では現状分析から業務改善が行われ、顧客に対する目標と「財務の視点」も達成すると考えた。

結果、どの視点が構造の頂点であっても4つの視点をPDCAで回せなければ、ミッションを達成

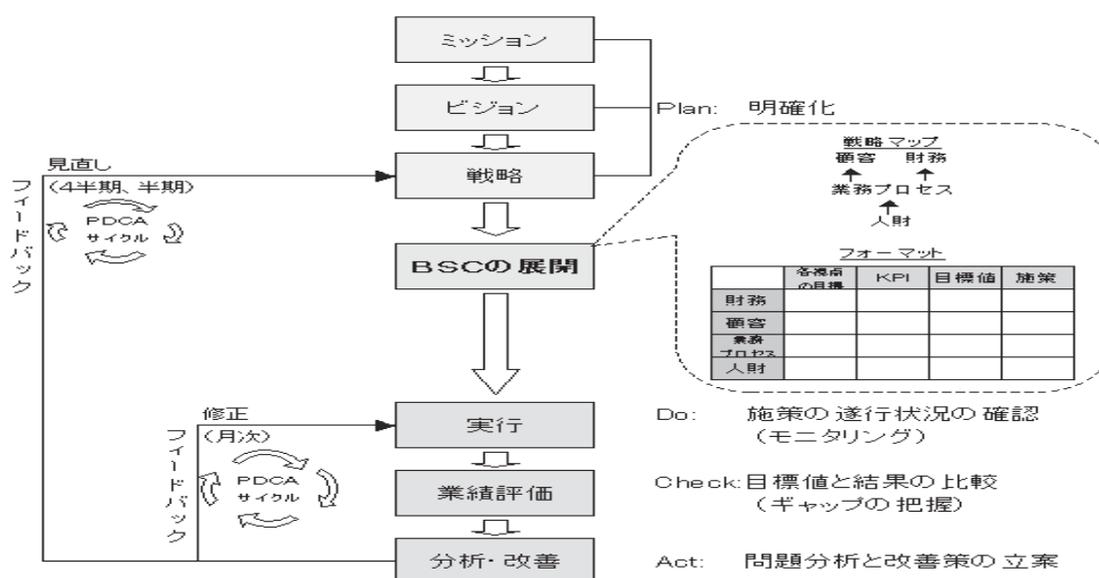
できないことが明確になった。

まとめ

当法人には様々な部署がある。そうしたいろいろな部署間の相互作用が集約され、エリア（複合施設）の活動機能が生み出されていると考える。各部署はエリア制度を構成する一つの要素であり、したがって部署目標の達成は、エリアの目標達成に役立てられ貢献できるものである。

当エリアでは BSC の導入により、組織トップ・部署・チーム・職員一人一人の目標が連動し、戦略を立てることができた。また、エリアの目標と日々現場で行っている活動目標が繋がることで職員の理解と部署間の連携が図られ、エリア制度がより効果的に機能した。結果、エリアの力が強まり、業績（収入・稼働率）・利用者満足、職員満足が向上している。

さらに、業務改善への取り組み件数も増加するなど、目標値を数値化することで達成したい目標になり、達成できなかった目標の問題点に対し、実効性のある改善策を立案し、PDCA サイクルで回すことができた。



BSCによる戦略的マネジメントシステム ※熊川寿郎氏作成図引用

BSC の運用は、戦略を確実に実行する必要な手法であったと言える。また、固定チームの手法を取り入れていたことで部署の BSC から各チームの活動へ具体化したものを展開することができた。

BSC は、「これに沿って運用していれば間違いはない」というマニュアルではない。戦略を策定し、実現するためのツールとして活用し、「介護の質」「経営の質」の向上と改善を繰り返し、「互恵互助～大切な価値観～」を実現していきたい。

【引用文献】

- 1) 松山真之介：バランススコアカードの使い方がよくわかる本、中経出版、2008 年第 8 刷発行
- 2) 熊川寿郎：バランスト・スコアカードとは何か医学書院、看護管理、2004Jan Vol. 14
2005May Vol. 15
- 3) 西元勝子/杉野元子：固定チームナーシング、医学書院、1999 年

食事等提供方法の業務改善と障害者雇用の促進

社会福祉法人 永甲会

住所/TEL 四日市市采女町字森ヶ山418番の1 / (059) 348-7760

URL/E-mail <http://www.eiko-kai.jp> / hiroi@eiko-kai.jp

経営理念

理念

- 1) 利用者さんの立場に立って考えます。
- 2) 利用者さんの生きてこられた人生、価値観を理解します。
- 3) 利用者さんの声、希望に耳をかたむけます。
- 4) 利用者さんの気持ち、体を傷つけるようなことは絶対しません。
- 5) 施設は孤立せず、家族・地域との連携を考えます。
- 6) 法律その他基準に従って運営を行ないます。
- 7) 福祉事業の変化と改革の先駆者となるよう、常に組織・運営を見直します。

事業内容

特別養護老人ホーム (50名) 1カ所 併設短期入所 (10名)
通所介護 (45名) 1カ所
地域密着型認知症通所介護 (10名) 1カ所
居宅介護事業所 1カ所
在宅介護支援センター 1カ所
障害者支援施設 (77名) 1カ所 併設短期入所 (3名)
生活介護事業所 (40名) 1カ所

収入

(法人全体)
平成22年度決算

①社会福祉事業	1,133,155,432円
②公益事業	23,135,147円
③収益事業	18,406,974円
合計	1,174,697,553円

従業員数

(法人全体)

206名 (非常勤含む)

当面する経営課題

- ・人材確保と育成 (リーダー育成)
- ・地域との連携 (災害等も含め)
- ・トータル (高齢、障害、児童) 福祉ケアに向けての事業展開
- ・ボランティアコーディネートの必要性
- ・各セクション (事業) ごと収支バランスコントロールの管理者意識向上

発表する取組みに着手した理由、背景

入居者の方の暮らしを見つめ直し、職員が入居者情報をより多くもつこと、ケアに目が行き届くようにすること、そして、暮らしが感じてもらえるよう職員介助の仕方を全体介護からユニット化（4ユニット）を図る。日々の暮らしをもう一度考え、排泄ケア・方法、水分のとり方等についてその人の暮らしにあった援助の仕方、そして、食事をより美味しく楽しく、ゆっくり食べてもらえるように食事提供をグループ化（全体から2グループ）行った。また、グループ化することで誤嚥や誤飲、誤薬などの職員リスク管理や入居者の自立心の向上が伺えた。

美味しく楽しく、ゆっくり食べてもらうためには、食事場面が業務化にならなければならない、業務委託では委託業者への配膳下膳時間や融通面の問題がでてきた。そのため、応用的に対応できる仕組み作りを考えた結果、業務委託から自社化する提供方法の精査することにした。同法人では特別養護老人ホームでは先行してクックチルド方式を採用しているが、現状の当施設ではクックチルド方式の対応では無駄も多く現場職員の対応に問題が出てくるのが予想された。当施設としての新たな仕組み作りとして模索し辿り着いた方法がクックサーブ方式であった。

クックサーブ方式は、調理されたものが運ばれそれをピッキングし、提供するものである。施設として必要なのはピッキングする作業と用意、洗浄であり、今までの調理作業によるガスの使用や食材の冷凍蔵庫貯蔵、残飯の軽減など光熱水費の削減が予想できること、委託業者に支払う人件費においても必要な人数が減らせること、委託料として支払う費用がなくなることなど高齢者施設のみならず障害者福祉も経営的に厳しい時代に突入している現在で施設としてもメリットも多くでてきた。

また、障害者施設として、障害者雇用についても率先して行っていく法人方針があり、厨房作業が単純化したことで障害者の方にも働ける環境が整い、地域・在宅の障害者の方の障害者雇用促進とできるだけ多くの障害の方が働く喜びを感じてもらえるよう、採用計画を図った（既存障害者男性職員1名、知的障害女性職員2名、精神障害者男性職員1名 計4名採用）。

そして、厨房職員が当施設職員になることで融通が利くようになり、現在の『食事』から『ごはん』と入居者さんが云えるよう、ごはんを炊くことをユニットで行う試みをしていく。ごはんの炊ける音・匂いを感じてもらうこと（寝たきりの方への五感の刺激など）、炊けるまで待つ、確認するという普段の暮らしを感じてもらうことなど施設＝上げ膳据え膳ではなく、施設＝生活（暮らし）にしていくことが今後の当施設として障害者自立支援施設として取り組んでいく。

発表する取組みの現時点での効果

- ・業務委託費、給食費の軽減
- ・障害者雇用の定着：障害のもっている方たちが、定着し安心、向上的に業務を行っている。
- ・障害者実習生の受け入れ：社会福祉協議会と連携し、障害をもっている方たちの社会体験や将来、社会へ再度挑戦意欲向上に向けての取り組みを行っている。
- ・業務的から家庭的な食事風景そして、笑顔があり、団欒しながらゆっくりとした時間が経過している。
- ・入居者の皆さんと職員との共生意識が向上している。
- ・誤嚥等の事故の軽減

食事等提供方法の業務改善と 障害者雇用の促進

平成23年9月29日
障害者支援施設 エビノ園
施設長 廣井 孝司

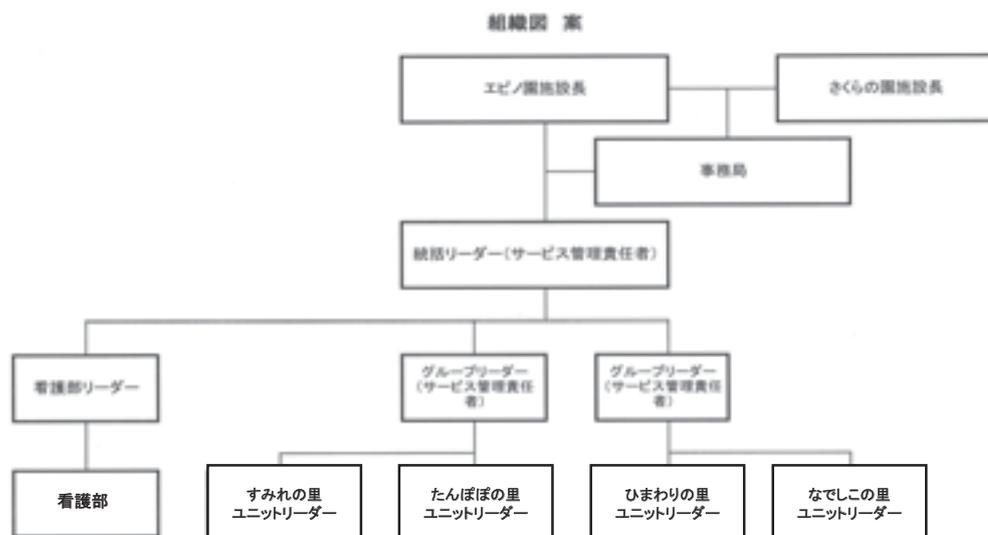
1. 法人所在地等



2. 法人沿革

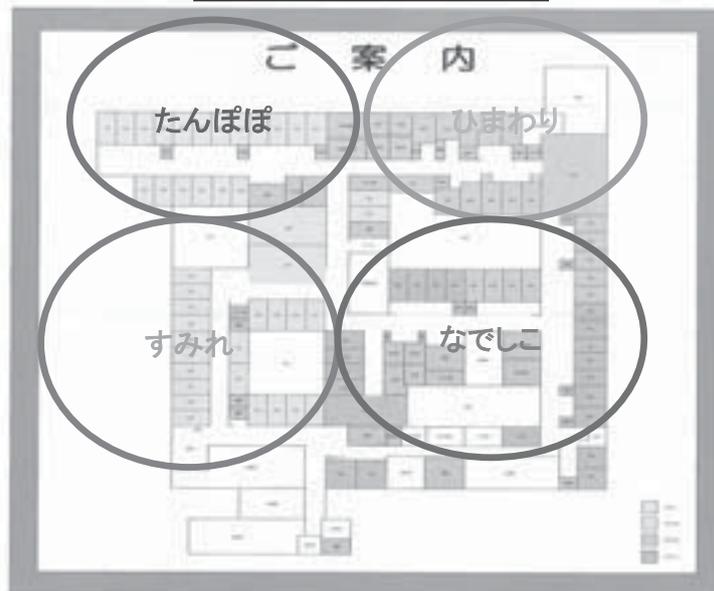
- 平成11年 通所介護
在宅介護支援センター
- 平成12年 介護保険スタート
単独型通所介護
在宅介護支援センター
居宅介護事業所
- 平成17年4月1日 特別養護老人ホーム 開所
- 平成18年4月1日 地域密着型認知症通所介護事業 開所
- 平成21年4月1日 社会福祉法人永甲会・大智長寿苑 法人合併
障害者支援施設
生活介護事業所
- 平成22年 障害者支援施設
スプリンクラー改修＋施設内改修(全室個室、風呂場改修)

3. 組織図



4. 障害者支援施設 平面図

施設平面図



5. グループケアの目的

- 1) 職員の人事管理徹底
- 2) 職員の育成とキャリアパスが出来やすい
- 3) 風通し良く, コミュニケーションがし易い
- 4) 職員の固定化によりケアの質向上
- 5) 会議の内容充実(ケアに重点)
- 6) 権限の委譲により、自主的グループケア
- 7) 住まいの環境づくり(潤いのある、いやしのある)

6. ケア、情報の統一化のためPC化

- 1) 事務、介護のPC化とオンライン化
- 2) 介護ソフトの導入(分析を中心)
- 3) 情報の統一と徹底のため役職者とメール化
- 4) ナースコールの4分割、PHSの使用



7. 個別ケアに向けて

● 24時間シートの活用

00 0000-01 - 事業所生活介護士24時間
シフト表

氏名	00:00-01:00	01:00-02:00	02:00-03:00	03:00-04:00	04:00-05:00	05:00-06:00	06:00-07:00	07:00-08:00	08:00-09:00	09:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00	22:00-23:00	23:00-00:00
職員1																								
職員2																								
職員3																								
職員4																								
職員5																								
職員6																								
職員7																								
職員8																								
職員9																								
職員10																								
職員11																								
職員12																								
職員13																								
職員14																								
職員15																								
職員16																								
職員17																								
職員18																								
職員19																								
職員20																								
職員21																								
職員22																								
職員23																								
職員24																								
職員25																								
職員26																								
職員27																								
職員28																								
職員29																								
職員30																								
職員31																								
職員32																								
職員33																								
職員34																								
職員35																								
職員36																								
職員37																								
職員38																								
職員39																								
職員40																								
職員41																								
職員42																								
職員43																								
職員44																								
職員45																								
職員46																								
職員47																								
職員48																								
職員49																								
職員50																								
職員51																								
職員52																								
職員53																								
職員54																								
職員55																								
職員56																								
職員57																								
職員58																								
職員59																								
職員60																								
職員61																								
職員62																								
職員63																								
職員64																								
職員65																								
職員66																								
職員67																								
職員68																								
職員69																								
職員70																								
職員71																								
職員72																								
職員73																								
職員74																								
職員75																								
職員76																								
職員77																								
職員78																								
職員79																								
職員80																								
職員81																								
職員82																								
職員83																								
職員84																								
職員85																								
職員86																								
職員87																								
職員88																								
職員89																								
職員90																								
職員91																								
職員92																								
職員93																								
職員94																								
職員95																								
職員96																								
職員97																								
職員98																								
職員99																								
職員100																								

- ・その人らしい24時間の暮らしのサポート
- ・24時間支えるためのポイントの整理
- ・職員優先(業務優先)ではなく、その個人優先。
- ・チームとして、統一したケアの共有(介護、看護、栄養士、事務 記入)

9. 個別ケアに向けて

● モニタリング

モニタリング 暮らしのアセスメント表

暮らしの領域	現状 (現在)		目標 (理想)		達成度 (%)	達成手段 (計画)	達成時期 (予定)	達成状況 (経過)	達成理由 (理由)	達成困難 (理由)	達成支援 (支援)
	現状 (現在)	目標 (理想)	現状 (現在)	目標 (理想)							
生活											
健康・身体											
経済生活											
教育・学習											
就業・職業											
生活環境											
社会参加											
その他											
達成度 (%)											
達成理由 (理由)											
達成困難 (理由)											
達成支援 (支援)											

● 本人、家族との確認、修正

● 暮らしの中での新たな目標、目的の再確認

● 要望、将来的目標の確認

10. リビング(暮らしの中心)

● 各ユニットリビング

★
たんぽぽ



★
すみれ



★ひまわり



★なでしこ

11. その人らしい暮らしに向けて

● その人らしい暮らしって(笑顔はすばらしい)



12. お風呂

- 集団的入浴から、ゆっくりその人ペース個別お風呂へ



★個別浴槽



★特殊浴槽

13. 楽しみ(日々の活動)

- エビーネ(活動の日)・ユニット活動



14. 日帰り旅行 企画

- 皆さんの行きたいところへ行きましょう

★中部国際空港



★東山動物園



★名古屋水族館



★ブルーオネット



15. クックサーブの流れ



納品



↓ 再加熱



ピッキング



16. 給食業務 変更による収支

● 給食業務 収支状況比較

平成20年度	平成22年度	
業務委託費	業務委託費	
24,776,287(人件費含む)	18,871,051(職員人件費含む)	
給食費	給食費	
25,108,721	29,209,434	
水道光熱費	水道光熱費	
8,889,924	8,467,996	
燃料費	燃料費	
3,524,125	2,133,462	
計	62,299,057	58,681,943 差額 -3,617,114

17. 給食業務 変更によるメリットデメリット

- 業務委託費の削減(人件費分減)
- 給食費は増(材料費増)
- 水道光熱費減(準備に係る費用減)
- 燃料費減(ガス等の使用減)
- 管理栄養士による栄養面の重視化報酬増
(管理栄養士加算、栄養マネジメント加算)
- トータルの経費削減、報酬増

18. 障害者雇用(+高齡者雇用)

- 業務の効率化による障害者、高齡者雇用
- 時間配分(短縮)による安定雇用
- 仕事に対する意欲増(最低賃金以上給与)
(社協連携し、障害者実習生の受け入れ)
- 人件費の減
正職員1名、嘱託職員2名、障害職員3名、
高齡者職員2名

19. 障害を持っている方の仕事風景



20. 食事からごはんへ(炊飯、配膳)



21. 各ユニットでのごはん風景



22. 今後の課題

- 新たな障害者雇用の創出(障害者のある方への将来ビジョンに向けて)
- 保温冷車、トレー廃止に向けて
- ユニット内でのご飯、おかず他配膳に向けて
- 上記に向けての厨房職員の業務見直し
- 障害者の仕事の負荷(新たな業務に向けて)
- 寝たきりの方へのケア、食のあり方の検討
- 更なる経費等削減に向けて

23. おわりに

- 1) 職員と入居者の皆さんが共生意識をもつことが大事である(業務→暮らしのサポート)。
 - 2) 暮らし(家庭的)のイメージをもって取り組んでいくことが変革に繋がる(施設＝家に近づけることの職員意識の向上)。
- ※職員、入居者、障害者雇用職員が暮らしそして、地域(社会)を意識し、行動していくことが求められる。
- それが収支バランスにも影響を与える。

夢工房における人事評価の実践（360°評価による）

社会福祉法人 夢工房

住所/TEL 兵庫県芦屋市東芦屋町6-10 / (0797) 23-9610

URL/E-mail <http://www.yumekoubou.or.jp/> / s-oma@yumekoubou.or.jp

経営理念

- 1 社会福祉法人「夢工房」は、「社会福祉法」の理念を尊び、利用者の人権を保障する。
- 2 社会福祉法人「夢工房」は、第一に利用者の利益を尊重し、福祉サービスのよりよき供給の担い手となるべく邁進する。
- 3 社会福祉法人「夢工房」は、常にサービス利用者の要望に答えるべく行動し、かつ地域社会との共生を目指す。

事業内容

特別養護老人ホーム シスナブ御津（70名）
シスナブ御津 デイサービスセンター（40名）
シスナブ御津 在宅介護支援センター
シスナブ御津 居宅介護支援事業所
ケアハウス マリナグリーン御津（15名）
保育所（16か所（分園含））

・姫路保育園（120名）	・姫路保育園・イーグレ分園（30名）
・夢保育園（100名）	・夢保育園分園（60名）
・山手夢保育園（120名）	・浜風夢保育園（60名）
・夢咲保育園（60名）	・夙川夢保育園（60名）
・西宮夢保育園（45名）	・西北夢保育園（60名）
・夢の園保育園（120名）	・桜保育園（120名）
・夢の鳥保育園（140名）	
・よこはま夢保育園（60名）	・日吉西夢保育園（120名）
・ゆめいろ保育園（120名）	・夢花保育園（120名）
・さっぽろ夢保育園（120名）	

※（仮称）苦楽園夢保育園（60名）

収入

（法人全体）
平成22年度決算

①社会福祉事業	2,509,813,798円
②公益事業	0円
③収益事業	0円
合計	2,509,813,798円

従業員数

（法人全体）

527名（非常勤含む）

当面する経営課題

- ・多施設展開に伴う人事・労務管理業務の煩雑化により、適正な人事考課が難しくなっている。又、最終評価者の目が全てに行き届かない。
- ・公平性の欠如や功績への適切な評価に反映されない事等から、職員のアイデンティティーの確立が難しくなり、やる気喪失や無力感、ひいては離職行動にもつながってしまうという懸念。

発表する取組みに着手した理由、背景

- ・爾来より踏襲されてきた人事考課の構造より起因される弊害からの脱却を図る。
- ・本人の努力が職位・給与に目に見える形で反映できるシステムの構築。

発表する取組
みの現時点で
の効果

- ・キャリアパスの明示化による職員のモチベーションアップ
- ・人事考課結果が直接処遇に反映されるため、努力した者が適正な評価を受けるべきという考え方の浸透につながった。
- ・昇給・昇格の適正判断が容易になった。
- ・全国統一の仕組みなので、事業所毎にとらわれることなく、適正な人事考課ができるようになった。

夢工房における人事考課の実践

～ 360° 評価による ～

社会福祉法人 夢工房
専務理事 黒石 誠

夢工房の概要と現況

私ども「社会福祉法人 夢工房」には、現在18ヶ所の事業所があり、北は札幌から東京・横浜・大阪・兵庫に点在いたしております。そしてそこで働く職員は、介護部門1ヶ所-72名、保育部門18ヶ所-445名、そして法人本部に10名が在籍しております。

そして全体の平均勤続年数は7年と若く、新設事業所展開につきものの職員の継続雇用と人材育成が重要なテーマになってきております。

導入の経緯

第一に、このように事業所が全国に跨ってくると処遇の質の担保はもとより、労務管理・人事管理上においても、どうしても遠隔地ゆえの困難さが生じてきます。

無論、職員の日々の行動や足跡は、現場が一番把握しやすいのは確かです。しかし、人事考課を現場のみに任せると、施設長個人の個人的な考え方や好き嫌い、時には勝手な判断で人事評価を行ってしまう恐れも生じます。

職員一人一人の顔を見据えた労務・人事管理が行えなければ、職員本人の努力や取り組み、功績への適切な評価につながらず、どうしても職員自身が法人におけるアイデンティティーの確立が難しくなり、やる気の喪失や無力感、ひいては離職行動にもつながっていきます。

そこで「夢工房」では、現場での業務評価の基準を全国的に統一したものとし、職員へのアカウンタビリティを徹底し、自分のキャリアパスにおいて可視化出来るものとなりました。

実践プログラム

内容 A

- ① 自己評価（自分での評価）
- ② 他者評価（上位者または下位者からの評価）

内容 B

- ① 共通要素評価（社会人として）
- ② 専門要素評価（保育士・栄養士・看護師等として）
- ③ 年間自己目標評価（自己目標の到達度）
- ④ 勤怠状況評価（遅刻・早退・欠勤等）
- ⑤ 行事・研修等の参加状況（回数・内容・報告等）等を評価項目に挙げております。

そしてグレードを

- ① 初任職員（1～2年目）
- ② 中堅（3～6年目）
- ③ ベテラン（7年目以上）
- ④ 副主任
- ⑤ 主任
- ⑥ 園長

クラスに分け、それぞれに必要な職務遂行範囲や技能について評価を行っております。

評価の進行方法

- ① まず自分のグレードの内容における共通要素と専門要素の説明を行い、理解を徹底する。
- ② 一年間の自己目標をレベルに合ったものとするために、上位者と相談をしながら設定する。
- ③ 半年後に上位者が面接を行い、自己分析につなげ、後半への取り組みの再構築を図る。
- ④ 2月頃に上位者への評価を無記名で行う。
- ⑤ 3月に上位者からの評価を明示し、それに対する本人の意見を聴取し、納得のいくフィードバックを行う。
- ⑥ 一般職員は同事業所の職員同士で相対評価を行い、副主任・主任・園長・栄養士・看護師は同職位・職種における相対評価を行う。
- ⑦ 上位2割をA評価、6割をB評価とし、下位2割をC評価とする。
- ⑧ 上位者のトップ、下位者の最下位者を勤怠状況及び研修参加状況を加味し、S及びD評価とする場合がある。

（近年のS評価者は2%・D評価者は0.5%）

爾来、福祉業界においては職員への客観的な評価・考課システムは、なかなか定着が難しく、夢工房でもそれが存在するゆえの離職者もおります。しかし、近年福祉職場においても「努力した者が、適正な評価を受けるべきである。」という考え方が少しずつ浸透してきた気もいたします。

夢工房の取り組んだ「人事考課システム」は人に序列をつけることを目的としているのではなく、本人の努力が本人の職位・給与・賞与に目に見える形で反映され、本人へのキャリアパスの明示がなされ、将来への希望を持ち続けられるシステムとするべく、発展していかなければならないと考えております。

夢工房における人事考課の実践 ～360°評価による～

平成23年9月29日
社会福祉法人 夢工房
専務理事 黒石 誠

法人概要

<介護部門>

1施設（兵庫県）

<保育部門>

18施設
（北海道・東京・神奈川・大阪・兵庫）

- ・職員数 527名
（保育部門 445名・介護部門 72名・本部10名）
2011年9月1日 現在
- ・平均年齢 29.8歳
- ・平均勤続 約7年



導入の経緯

◆ 多施設展開に伴う人事・労務管理への苦慮

- 施設長の個人的な考え方や嫌悪に左右されがちな偏向性の排除
- 年功序列的な人事考課の構造への疑問
- 法人全体としての公平性欠如への懸念

職員の・・・

自己喪失・やる気低下・無力感

夢工房の取り組み

◆ 全国統一の人事考課システムの導入



**自分の将来を見据えて、選んだ道を進める
制度の構築！**

実践プログラム

◆ 自己評価と他者評価



実践プログラム

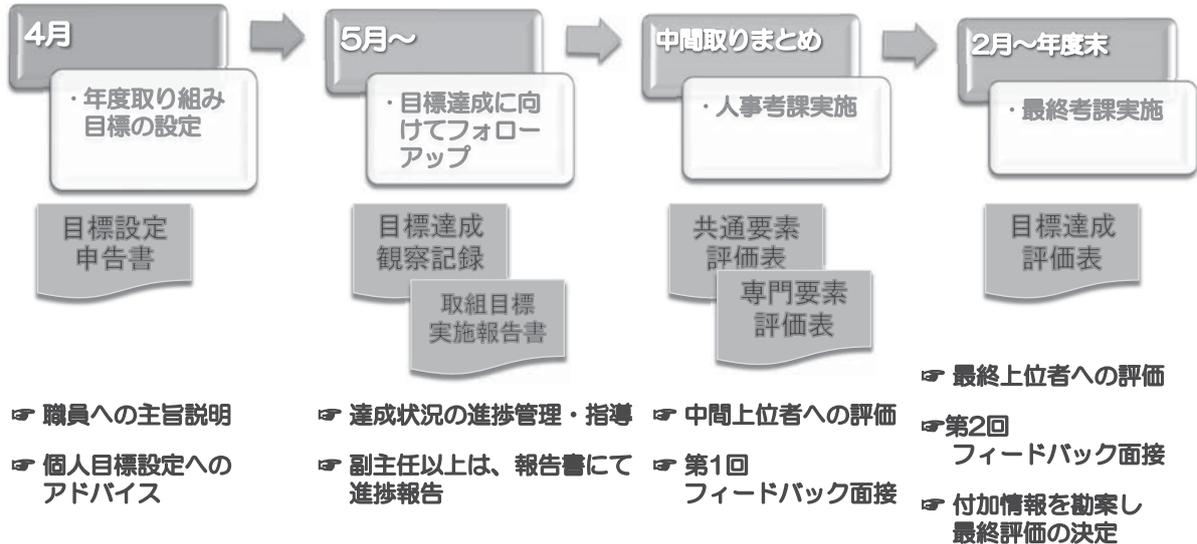
◆ 各要素から評価を点数化



⇒ 昇給・賞与・昇格の判断へのフィードバック 

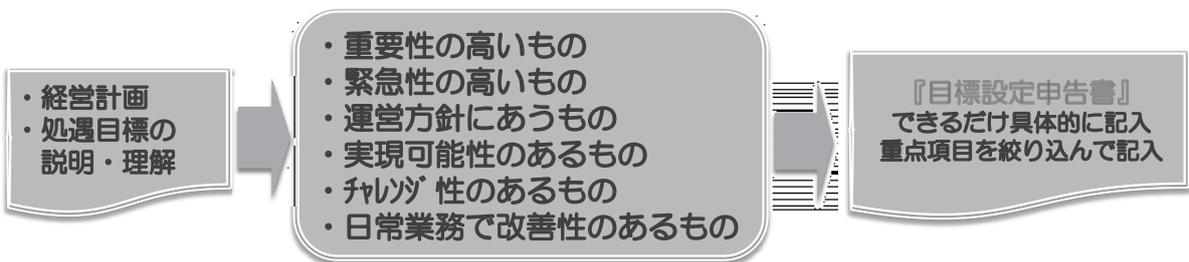
実践プログラム

◆ 評価の進行方法



実践プログラム

◆ 目標設定への道標



【目標設定の条件】

1. その目標は、施設業績の向上に貢献するか
2. その目標は、現在の状態の改善性があるか
3. その目標は、チャレンジ性はあるか
4. その目標は、評価への判断になるか

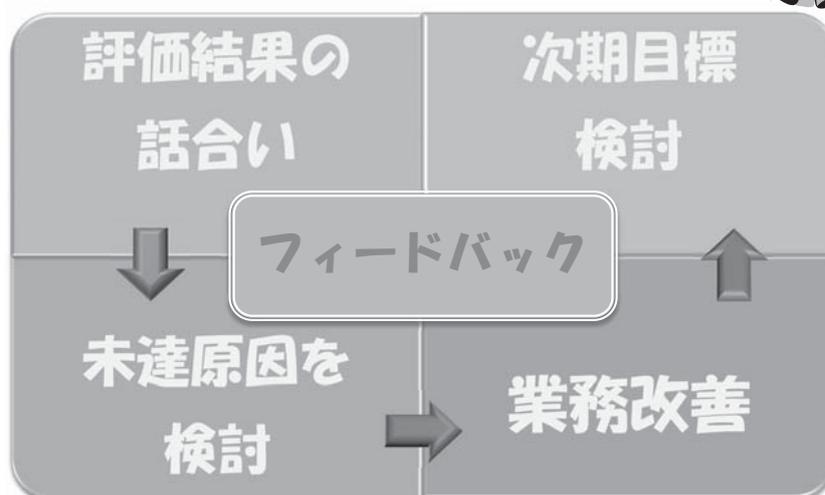
実践プログラム

◆ 考課の心得

- ・ 日常の観察、あるいは指導によって得た事実に基づいて行う
- ・ 客観的立場に立ち、自己中心的にならず、又寛大化傾向がないようにする
- ・ いわゆる「カン」によって行うことや、ハロー効果は絶対に避ける
- ・ 被考課者の期間外における事実や過去の成績にとらわれない
- ・ あくまで被考課者の日常一般的な仕事を振り返り、態度、成績によって考慮し例外的要素（特に優れた功績、大失敗）にのみ影響されないようする
- ・ 自己考課はあくまで参考程度にし、自己考課に引きずられず適正に判断する

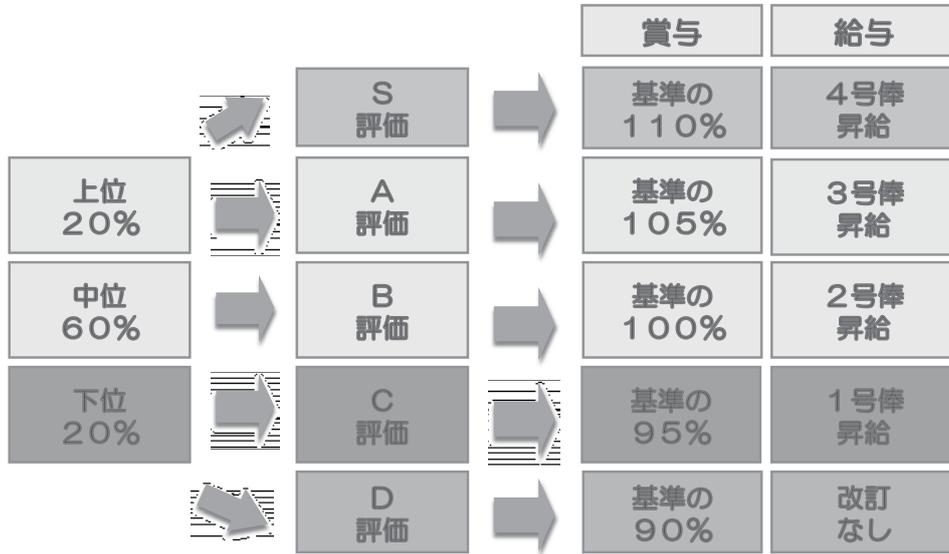
実践プログラム

◆ フィードバック面接の実施



活用方法

◆ 人事考課判定と処遇への連動



活用方法

◆ 給与への反映

本人給テーブル

勤続年数	勤続給
0年	95,000
1年	96,000
2年	97,000
3年	98,500
4年	100,000
5年	101,500
6年	103,000
7年	105,000
8年	107,000
9年	109,000
10年	111,000
11年	113,000
12年	115,000
13年	117,000

能力給テーブル

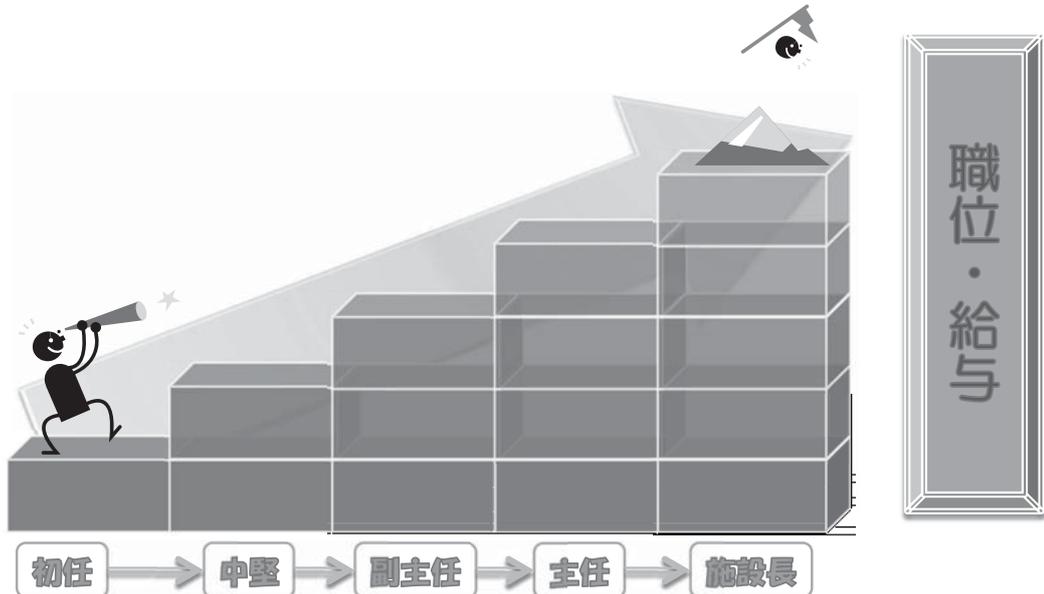
	初任	中堅	副主任	主任	施設長
号	1グレード	2グレード	3グレード	4グレード	5グレード
19号	57,000	67,040	76,540	91,800	136,520
20	58,000	68,320	78,070	93,900	139,660
21	59,000	69,600	79,600	96,000	142,800
22	60,000	70,880	81,130	98,100	145,940
23	61,000	72,160	82,660	100,200	149,080
24	62,000	73,440	84,190	102,300	152,220
25	63,000	74,720	85,720	104,400	155,360

◎ D評価でも本人給はアップ ↑ ・ S評価（4号俸昇給） ・ A評価（3号俸昇給） ・ B評価（2号俸昇給）
 ・ C評価（1号俸昇給） ・ D評価（昇給なし）

キャリアパスの明示化

- ◆ 本人が努力することにより
将来を見据えられるシステム

～将来の自分像～



社会福祉法人 夢工房

最後に・・・

- ◆ 客観的な評価・考課システムの定着に向けて

「努力した者が適正な評価を受けるべき」
という考え方の浸透

人に序列をつけることを目的とはせず
将来へのビジョンを維持できる
システムとする発展を目指して・・・

法人としての努力・義務



社会福祉法人 夢工房

目標設定申告書

目標設定についての注意事項

目標設定期間	
--------	--

- ① 個人の年度目標は、『職種（園長・保育士等）としての目標』と『夢工房職員としての目標』の2つを設定して下さい。
- ② 『職種（園長、保育士等）としての目標』は、所属施設の目標・課題及び自分の状況等に応じた、業務目標を挙げて下さい。
- ③ 『夢工房職員としての目標』は、法人全体の中の職員としての目標を一つ設定して下さい。（以下に参考例）
 【参考例】 夢サポーター活動参加 / 法人行事・イベント参加 / 研修参加 / 資格取得 / 主任・副主任試験 / その他
- ④ 各目標の設定については、園長他、上司に相談して進めて下さい。
- ⑤ 目標達成結果は、人事考課の際、『S（優秀）・A（良好）・B（普通）・C（要努力）・D（問題）』の5段階の5点満点で採点されます。配点は『職種としての目標』『夢工房職員としての目標』それぞれ50%ずつ（固定）になります。
- ⑥ 各自、目標設定ができれば、園長に提出して下さい。
- ⑦ 園長は、職員の目標が、年齢や経験年数等に応じたものであるかどうかを確認の上、法人本部に提出をお願いします。

氏名	所属	職種	入職年月日	勤続年数
				年 月

	としての目標	具体的な実行計画（具体的手段、方法、スケジュール）
0		
目標を立てた理由を記入		

	夢工房職員としての目標	具体的な実行計画（具体的手段、方法、スケジュール）
1		
目標を立てた理由を記入		

目標達成度評価表

氏名	所属

職種	勤続年数	目標設定期間	/
	年 月	～	

一次考課	二次考課	評価基準					/
		S:優秀	A:良好	B:普通	C:要努力	D:問題	

① 0 としての目標		評価基準					自己	一次	二次	得点
目標内容	実行計画	S	A	B	C	D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	/
		(優秀)	(良好)	(普通)	(要努力)	(問題)				

② 夢工房職員としての目標		評価基準					自己	一次	二次	得点
目標内容	実行計画	S	A	B	C	D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	S ・ A ・ B ・ C ・ D	/
		(優秀)	(良好)	(普通)	(要努力)	(問題)				

①+② 得点平均 (5点満点)	/
-----------------	---

コメント (欄内に書ききれない場合は、裏面へ記入して下さい)	
自己記入	
考課者記入	

目標達成支援指導観察記録

氏名		上司名	
	目標 No.1	目標 No.2	目標 No.3
	具体的な実行計画（具体的手段・方法・スケジュール）	具体的な実行計画（具体的手段・方法・スケジュール）	具体的な実行計画（具体的手段・方法・スケジュール）
	指導・観察記録	指導・観察記録	指導・観察記録
4月			
5月			
6月			
7月			
8月			
9月			
10月			
11月			
12月			
1月			
2月			
3月			

共通要素評価

評価対象者	所属	勤続
		年 月

評価者	一次考課者	二次考課者
-----	-------	-------

一般職員

評価期間	(自)	(至)
------	-----	-----

思考・適性

- ① 評価欄に下記の基準で、最も近いと思う評価（S・A・B・C・D）に○を付けて下さい。
 ② 自己評価の際、S又はD評価を付けた場合は、自己評価欄に理由を記入して下さい。

評価段階 S（優秀・5点）、A（良好・4点）、B（普通・3点）、C（要努力・2点）、D（問題・1点）

評価要素	評価基準（着眼点）	自己評価	上位者評価欄	
			一次考課者	二次考課者
業務方針・指示の理解	業務方針、目標、上司の指示を正しく理解し、職員としての役割を認識して、適切に行動することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
あいさつ・マナー	誰に対しても、明るい笑顔で、言葉づかい・マナーをわきまえて、あいさつや会話ができ、職員、保護者、関係者等に好印象を与えることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	業務に従事する際の身だしなみが適切である。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
向上了心・行動力 創意工夫	常に園児、家族の立場に立って考え、園児と家族の満足度の高い業務を行うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	専門知識習得、創意工夫・行事等に積極的に取り組み、会議で必要な意見・質問をはっきり発言し、同僚や上司に質問する等、前向きな思考・行動ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
規律遵守	業務の報告・連絡・相談・機密情報の保護・期限遵守が適切に行える。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	自己の健康管理や、出退勤・遅刻・早退等に関する自己管理・報告・記録等が適切に行える。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
責任感	他人に仕事や責任を押し付けたり、嘘をついて逃避したりせず、誠実に業務を行うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	自分がミスをしたときは、反省し、同じミスを繰り返さないように改善できる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
協調性	自分の業務範囲だけでなく、上司・他の職員の業務への関心を持ち、配慮や補助を行うよう努め、チームワーク、組織の調和を意識した行動ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
コスト意識	園の備品を大切に取り扱い、物品・時間の節約を意識した行動ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D

自己評価コメント	
----------	--

考課者コメント	
---------	--

専門要素評価表（0歳児保育士）

評価対象者	所属	勤続
		年 月

評価者	一次考課者	二次考課者	
評価期間	(自)	(至)	

保育士
0歳児

評価欄に下記の基準で、最も近いと思う評価（S・A・B・C・D）に○を付けて下さい。

評価段階 S（優秀・5点）、A（良好・4点）、B（普通・3点）、C（要努力・2点）、D（問題・1点）

評価要素	評価基準（着眼点）	自己評価	上位者評価欄	
			一次考課者	二次考課者
保育の理念 保育感の醸成	児童福祉法の理念に基づいて、子供の健全な発達を保障することが重要な使命であることを理解し、すべての子どもの存在と、人権を尊重している。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	保育が子どもの生涯の基礎を培う極めて大切な役割を担っていることを認識し、家庭状況の違いに応じて、それぞれの子に、適切な援助ができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
保育業務計画	子ども一人ひとりの発達の姿や興味の対象の実態を把握し、複数担任でよく話し合ってお互いの考えを十分に理解した上で月、週案などを作成できる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
合同保育	登園してきた子どもたち（0才～5才）に気持ちよく「あいさつ」の言葉をかけて視診を行い、連絡事項をきちんと受け、伝達できる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
保育業務	哺乳瓶の消毒、調乳、沐浴の仕方など基本的な事柄や、子どもの個別の健康状態などを、随時職員相互で確認し合うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	授乳については、やさしく抱いて微笑みかけ、ゆったりと飲ませることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	おむつ交換は「きもちいいね」などとやさしく声をかけたり、マッサージしたりして、排便の回数、便性を把握して臀部を清拭することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	赤ちゃんの目の動き、泣き声、しぐさ、片言をメッセージとして受け止め、ほほえみ、要求に応じる言葉をやさしく返し、発語の意欲を育むことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	子どもを外気に触れさせたり戸外に出したりして、抵抗力を身につけ健康増進をはかることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	子ども一人ひとりの生活リズムや欲求を把握した上で、昼寝の時間を短くしたり、長くしたりする柔軟な対応をすることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	目覚めている時は、抱き上げたり、膝に抱いたり、お座りさせたりと色々な姿勢で遊ばせることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	「イナイナイバア」や「おつむてんてん」など、リズムを伴った触れ合い遊びを十分に取り入れることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	離乳食は、やわらかいものから硬いものへと段々慣らすなど、一人ひとりの育ち具合やその日の体調に合うよう工夫することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	採光、換気、湿度、温度に配慮できている。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
保健管理	子どもが落ち着いて食事を楽しめるように、部屋の雰囲気づくりに配慮することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
保護者対応	子どもの様子、園だより、クラスだより等を分かりやすく丁寧に伝えて、保護者との触れ合いを心がけ、育児の悩みや心配事を相談できる関係が作れる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
延長保育	ゆったりと一人ひとりが好きな遊びをして過ごせるように配慮することができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	子どもの状況について、職員間の引継ぎを適切に行うことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
研修・研究活動	自分の保育が、実際の子どもの興味、関心に合っていたかどうか、計画や行動を振り返り、問題・課題を見つけ出すことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	自分の保育に対する同僚や上司からの批評や意見に感情的にならず、謙虚に聞くことができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D
	保育をする中で生じた疑問や悩みを、同僚や上司にわかるように説明し助言を受けることができる。	S A B C D	S A B C D	S A B C D

管理者評価表【主任・副主任用】部下評価版

評価対象者	施設名	役職	氏名
-------	-----	----	----

評価期間	(自) 20年 10月 (至) 20年 2月
------	------------------------

- ①上記評価対象者について公正に評価してください。うわさなどに左右されず自分の考えで評価してください。
 ②この評価表は、評価者(あなた)が特定できるような公表は一切いたしません。率直に評価してください。
 ③評価欄に下記の基準でもっとも近いと思う評価に○を付してください。

S(大変良くしてもらい大満足)、A(良くしてもらい満足)、B(まずまず問題はない)、C(いま少し不満足)、D(大いに問題がある)

評価要素	評価基準(着眼点)	S	A	B	C	D	評価点
		50点	40点	30点	20点	10点	
方針や計画の説明伝達	<ul style="list-style-type: none"> ・保育園の保育方針・計画などを分かり易く説明・指導し、あなたが行動に移せるようにしてくれていますか？ ・決定事項やその他必要な情報を確実に伝達してくれていますか？ 						
部下の指導育成	<ul style="list-style-type: none"> ・あなたの仕事振りに関心を持ち、相談に乗ったり、声かけや励ましやアドバイス等、気をかけてくれていますか？ ・あなたの指導案や日誌、連絡帳を読んで助言を与えてくれていますか？ ・あなたに指示・指導をするときに、常に「なぜ？そうするのか・・・」を明確にしてくれていますか？ ・あなたの年度取組目標の設定について、課題を与えてくれたり的確なアドバイスをしてくれますか？ ・園児や家庭の情報を把握し、具体的な保育のアドバイスをしてくれますか？ ・感情的にならず、あなたを育てようという気持ちが伝わるような指導や注意をしてくれますか？ 						
部下の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・えこひいきをせずに、公平にあなたの仕事振りをよく見て的確に評価してくれますか？ 						
業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・常に現場を見て廻り、保育の現況や問題点をしっかりと把握し、改善しようと積極的に取り組み、保育の質の向上に努めていますか？ ・あなたが保育上の提案(行事・研修等)をした時、耳を傾け、前向きに取り組み、上位の者と交渉してくれますか？ ・あなたが改善提案などをしたときに、真剣に聞き受け止め、改善策が必要ならば上位の者と交渉してくれますか？ 						
問題解決	<ul style="list-style-type: none"> ・何か問題が起こった場合に、現況・原因を確認し、状況への判断や分析を行い、あなたへのアドバイスをしてくれますか？ ・何か問題が起こった場合に、自分の責任を棚に上げて、部下のせいにするようなことはないですか？ 						
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・あなたは(主任・副主任)に信頼を持ち、これからも素直についていきますか？ ・(主任・副主任)は人間的に高慢・高圧的な感じではなく、親しみを感じますか。また話しやすい雰囲気ですか？ ・(主任・副主任)は、あなたの意見をよく聴き、必要なことは先頭に立って積極的に上位者へ伝え、改善に取り組んでくれますか？ 						
保護者との信頼関係	<ul style="list-style-type: none"> ・(主任・副主任)は、あなたと保護者の間に立って円滑な保護者とのコミュニケーションのバックアップをしてくれますか？ ・(主任・副主任)は、園児や保護者から信頼されていると思いますか？ 						
評価点							

評価対象者への要望	----- -----
-----------	----------------

いつまでも 健やかに いきいきと暮らすお手伝い

社会福祉法人 みまき福祉会

住所/TEL 長野県東御市布下6-1 / (0268) 61-6001

URL/E-mail <http://www.cpmimaki.or.jp/> / soumu8@cpmimaki.or.jp

経営理念 『いつまでも
すこやかに生き生きと
安心して暮らし続けたい』
その願いをかなえる核となります

事業内容

- ①社会福祉事業
 - ・特別養護老人ホーム 長期 (54名)
短期 (12名)
 - ・デイサービスセンター 3ヶ所 (40名、15名、9名)
 - ・認知症グループホーム 1ヶ所 (9名)
 - ・ホームヘルパーステーション 1ヶ所
- ②公益事業
 - ・マネージメントセンター 1ヶ所
 - ・訪問看護ステーション 1ヶ所
- ③収益事業
 - ・温泉アクティブセンター 1ヶ所 (健康づくり事業=プール会員約1,400名)

収入 (法人全体) 平成22年度決算	①社会福祉事業	789,010,000円
	②公益事業	50,810,000円
	③収益事業	113,000,000円
	合計	952,820,000円

従業員数 (法人全体) 161名 (正規職員78名、臨時職員45名、パート職員38名)

当面する経営課題

- ①利用者本位のサービスを提供する
- ②事業の透明性の確保に努める
- ③人材の確保と育成に努める
- ④地域との共生を推進する
- ⑤公共的・公益的事業を積極的に進める
- ⑥経営の効率化を図る
- ⑦安全衛生の確保に努める
- ⑧中長期経営計画に基づいた施策を展開する

発表する取組みに着手した理由、背景

収益事業として温泉アクティブセンターを平成7年11月から経営してきました。アクティブセンターはプールでの運動を提供する場として多くの地域のお客様に御利用していただいています。

この地域の高齢者は農繁期、多くの地域住民が農業に従事しているが、特に冬季の気候が寒く厳しいこともあり、農閑期に差掛かると地域の高齢者の身体活動が著しく低下します。健康に強い希望を抱く地元の元気な高齢者から冬場に運動して自立した生活を続けたいという要望がありました。プールのお客様でもなく、特定高齢者のお客様でもない、その元気な高齢者の皆様は運動で暮らし（農業を含めた）を充実させたいという、今まで関わることの無かった方々でした。

当施設は特定高齢者の介護予防を行っているため、ハードとソフトに困ることはありませんでした。健康への目的を明確にして従事する専門職の職能を活かして開催しました。健康寿命の延伸となるべく座学・運動・昼食の提供をしました。地域密着の施設経営をしてきた経過の中、活力ある地域には住民が元気でなければならないと考えています。また、地域のニーズ応えることで、介護サービス以外で多くの御利用者に恵まれることを望み、地域に開かれた施設となるべく着手しました。

発表する取組みの現時点での効果

- 体・栄養の事を理解した。
- 使いにくい筋肉など、いろんな運動を覚えた。
- 運動する仲間がいるから楽しくできた。
- 送迎をしてもらい安心して参加出来た。
- 夫婦で運動をするようになった。
- 関節の痛みが軽減した。
- 身近な施設に感じるようになった。

いつまでも いきいきと 暮らすお手伝い



社会福祉法人 みまき福祉会
健康運動指導士 笹本和宏

【(福)みまき福祉会】

○所在地 : 長野県東御市布下6番地1
理事長 倉澤 隆平

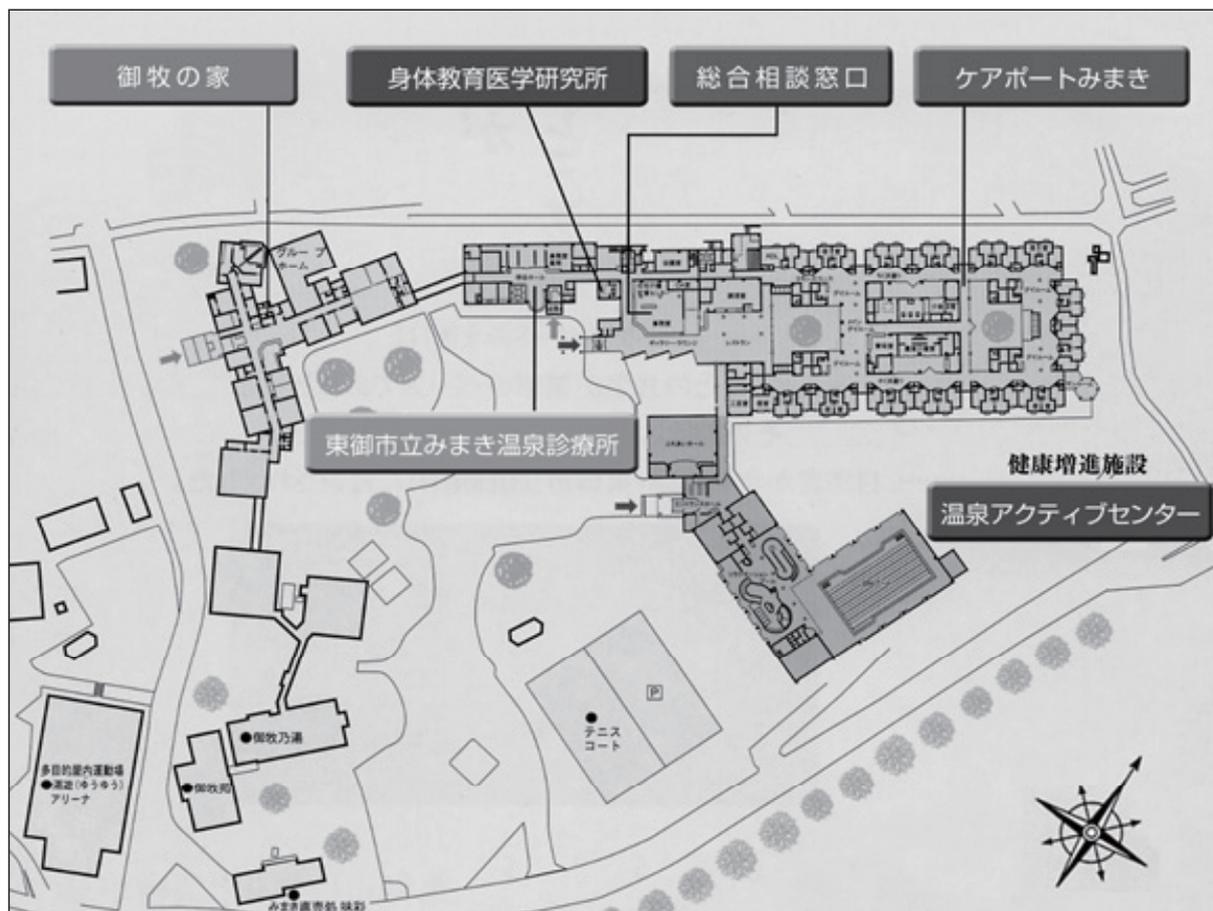
○開設 : 平成7年4月

○愛称 : ケアポートみまき

○経営理念 :

『いつまでもすこやかに 生き生きと
安心して暮らし続けたい』
その願いをかなえる“核”となります。





【健康づくり事業】

○名称： 温泉アクティブセンター

○開設：平成7年11月

○愛称：アクティブ

○経営方針

安全・快適・達成感



温泉アクティブセンターの概要

- 営業時間
午前10時～午後10時
- 料金体系
当日券1,000円子ども500円
回数券10,000円 11枚綴り
- 会員料金
入会金5,000円 月会費5,000円
- 会員数約1,400名
- 一日約500名来館



介護予防の取り組み

- 特定高齢者筋力向上教室
週3回 火・木・金曜日午前中開催
個人負担一回500円
各人週一回参加 送迎付
- 一般高齢者運動教室
週一回火・金曜日開催
料金月4回 5,250円送迎付き
4,200円送迎無し
- 介護予防水中運動教室 プール会員向け

地域のニーズ

- プール経営と委託事業(特定高齢者教室)の推進に力を注いでいた現状だった。
- 元気な高齢者の要望を把握していなかった。
- 農閑期と農繁期の身体活動の落差を危惧している方がいた。
- 農閑期に運動を通じて健康寿命を延ばしたいという強い願いがあった。

ニーズに対しての検討

- 対象者 農業に従事する元気な高齢者
- 内容 運動を通じて健康寿命延伸への取り組み
- 開催頻度 週一回
- 料金 1,400円 昼食付
- 関わる職員 健康運動指導士
理学療法士
管理栄養士
(財)身体教育医学研究所指導員

いきいき体操教室の開催

- 目的 農閑期の地域高齢者の体力維持
- 日程 11月～2月 全12回
- 人数 10名
- 時間 10:00～12:45
- 内容 座学 健康に関する事
運動 体力の維持を目的とした簡単運動
昼食 特養で提供しているバランス食
- 年齢 69歳～90歳 女性9名 男性1名

座学スケジュール (30分)

日時	内容	担当職
11月17日	健康づくりの基本	理学療法士
11月24日	ストレッチの重要性	運動指導士 研究所
12月1日	筋力アップ	運動指導士 アクティブセンター
12月8日	栄養の基本	管理栄養士
12月15日	運動・栄養・休息のまとめ	理学療法士
1月12日	運動の基本	運動指導士 研究所
1月19日	関節痛と仲良く	理学療法士
1月26日	減塩のコツ	管理栄養士
2月2日	有酸素運動について	運動指導士 アクティブセンター
2月9日	バランス食のすすめ	管理栄養士
2月16日	健康情報交換	佐久大学教授
2月23日	まとめ	理学療法士

運動について

座って出来る運動・ストレッチ 20分



レクリエーション運動20分



マシン運動30分



笑顔で美味
しく昼食会

地元野菜を中心
にしたバランス食



参加者の声

- 腰が伸びて気持ちいい。
- 簡単でいろんな運動で飽きなかった。
- 運動する仲間がいるから笑いが絶えない。
- 送迎があって安心だ。
- 主人と運動するようになった。
- 関節の痛みが楽になった。
- ずっと開催してほしい。
- 身近な施設に感じた。



自己評価

良かったこと

- 一部署だけの取り組みでなく法人内での連携が取れた事
- 専門職の職能を介護サービス以外で発揮できたこと
- 新たなサービスへの足がかりになったこと

反省点

- 手探りで始めてしまい座学の内容をニーズと合致していたのか疑問。
- 運動の身体の評価をデータとして計測して明確な目標をつくれなかった。
- 参加者の生活実態を把握しきれていなかった。

今後の課題

- 参加者の目的達成
- 更なる地域運動ニーズへの対応
- 参加者の運動効果のデータ化
- 介護予防自主事業、地域貢献事業として定着化



- 農繁期での開催による
運動習慣化
- 事業拡大

今後の展望

- 『元気発信都市』をかかげる東御市の健康づくりの一翼を担うサービスの提供へ
- 地域住民が自ら運動する場として
- 地域住民同士運動を通じて支え支え合うことの出来る居場所へ
- 地域住民、施設職員と共に健康管理出来る体制作りへ



財務管理

社会福祉法人 十条龍谷会

住所/TEL 京都市南区吉祥院南落合町40番1 / (075) 661-4501

URL/E-mail <http://www.vhr10.jp> / vhr10@vhr10.jp

経営理念

法人基本理念

私たちは「介護を必要とするひとびとに安らげる場所を」創ります。

施設経営理念

お客様の様々な期待に応え	※Variety (多様な)
福祉の発展に尽力し	Instrumentality (尽力)
お客様の心に寄り添い	Heart (心)
社会との和を保ち	Alliance (強調)
職員の誇れる施設となり	Rewardful (やりがい)
いつまでも皆様と共に歩み続けます	Always (いつまでも)

※施設名のビハーラ十条 (VIHARA) より

事業内容

特別養護老人ホーム (108名) 1 箇所

収入

(法人全体)
平成22年度決算

①社会福祉事業	576,603,762円
②公益事業	円
③収益事業	円
合計	576,603,762円

従業員数

(法人全体)

88名 (非常勤含む)

当面する経営課題

新規事業展開
個人評価制度導入
職員処遇改善
看護職員の確保と体制づくり
中間管理職の育成
子育て中の女性職員が働ける環境づくり
有給休暇取得率アップ
時間外勤務の削減
災害発生時の社会福祉法人の役割と備え

発表する取組みに着手した理由、背景

事業開始当初、数ヶ月で事務の責任者が変わり、事務職員が安定せず、仕事は溜まっていくばかりでした。その影響もあり、財務管理に関しては後回しとなり、会計伝票の入力もままならず、年次決算まで財務状況がわからないといった状況でありました。特養は、今のところ入所待ちが数百人と多く、何事もなければ、部屋の稼働率もある程度は維持でき、一定の収入は見込めますが、ひとたびインフルエンザやノロウイルス等が施設に蔓延してしまうとたちまち入院者が増加し、稼働率が低下し収入が減ってしまいます。また、国の政策により介護報酬が改定され収入が減ってしまう可能性もあります。このような不測の事態や刻々と変わる社会情勢等に対応するためにも法人経営、施設運営にスピード感を持って取り組まなければなりませんでした。

発表する取組
みの現時点で
の効果

財務管理により、毎月の経営会議にて財務状況の把握が可能となり、資産、負債、損益、資金の変化の原因を財務担当者と管理者が共有することができるようになりました。翌月の中旬には把握ができるので、臨時の支出や収入減に即対応が可能となり、経営判断のスピードが確実に早くなりました。

また、決算予測は直近のデータに基づき作成する為、より信憑性の高いものとなり、決算対策に役立ちました。年次決算業務では、日常の財務管理により事務作業が分散され、事務職員の決算時期の時間外勤務削減にも繋がりました。資金管理では、月次で予算と実績の比較が可能となり、将来の支出に備えた修繕積立金等の確保や賞与支給原資確保等を計画的に行えるようになりました。次年度の予算編成においても、前年の実績をより反映させた経費等の見積もりができるようになりました。資産管理では、未収金、立替金の回収は2ヶ月以内にほぼ100%回収可能となり、貸し倒れが発生することは、ほとんど無くなりました。

【 財務管理 】

◆財務管理の前提

毎月の試算表（財務三表：事業活動収支計算書、資金収支計算書、貸借対照表）の作成
※これが出来ていないと管理しているとは言えない

◆財務管理 ⇒ 財務状況の把握 ⇒ 経営の改善

財務管理から経営の改善をめざす為に、PDCAサイクルを用い取り組む

P（計画） 予算編成

D（実行） 事業活動

C（評価） 何が原因となって資産・負債・損益・資金が変化したのかを掴む

- ・ 収支差額の増減要因の把握
- ・ B/S科目の増減と内訳把握
- ・ 予算実績差異の把握
- ・ 半期、四半期での比較
- ・ 同業他社比較

A（改善） 評価より抽出した課題、問題点を個別に検討事例

- ・ 貸し倒れ要因の改善
- ・ 水道光熱費の改善
- ・ ごみ処理の改善

◆効果

- ・ 経営判断のスピードアップ
- ・ 財務担当者と管理者との財務情報共有
- ・ 決算予測
- ・ 決算時期の事務職員超過勤務解消
- ・ 将来の支出に備えた、修繕積立金等の確保
- ・ 賞与支給原資の確保
- ・ 貸し倒れ発生の抑制
- ・ 経費削減

◆財務担当者として心掛けていること

- ・ 試算表作成の遅れが経営判断の遅れに繋がる
- ・ 試算表は作成するのが目的ではない。財務状況を把握し経営に活かす為にある。
- ・ 試算表は最低10分見る。

ISO内部監査の実践から震災時広域連携への発展

社会福祉法人 広域福祉事業会

住所/TEL 千葉県木更津市井尻9521番地他 / (0438) 97-2721

URL/E-mail www.nakago.or.jp / hiyamashita@nakago.or.jp

経営理念 「すべてのサービスは 人のために 世のために」

事業内容

- ・特別養護老人ホーム（104名）1 箇所
- ・短期入所生活介護事業（32名）1 箇所
- ・デイサービスセンター（30名）1 箇所
- ・介護相談センター 1 箇所
- ・ヘルパーステーション 1 箇所
- ・ケアハウス（30名）1 箇所
- ・サテライト事業所 2 箇所
（通所、訪問、短期入所、有料老人ホーム、ナイトステイ事業）
- ・「木更津市北部地域包括支援センター」木更津市より業務委託
- ・障害者支援施設（知的）1 箇所
（短期入所事業）（生活介護）
（日中一時支援事業）（就労移行支援事業）
（共同生活介護 2 箇所）（木更津市指定相談支援事業）
- ・木更津中郷簡易郵便局運営事業 1 箇所

収入 (法人全体) 平成22年度決算	①社会福祉事業	1,228,856,774円
	②公益事業	29,352,770円
	③収益事業	17,472,485円
	合計	1,275,682,029円

従業員数
(法人全体) 260名（非常勤含む）

当面する経営課題

- ・職員定着率の改善
- ・社風の改善（人間力向上）
- ・低収益部門の収支改善
- ・少子高齢化における介護職員人材の確保
- ・次世代・中堅人材の育成
- ・PDCAサイクルの実効性の向上
- ・災害時対策（災害対策マニュアル策定、広域及び近隣施設との連携）
- ・法人として求める人材像の具体化
- ・職員の力量判断手法の整理
- ・高卒新規採用者の育成

発表する取組みに着手した理由、背景

潜在的なニーズとして

- ・業務上の改善の指示を出してもなかなか改善されない
- ・理事長等トップの意思が現場に伝わりにくい
- ・離職率を下げたい
- ・各部署で行っている良い取り組みが他の現場で活かされない
- ・法人規模が大きくなり、お互いに顔・名前を知らない職員が増えてきた
- ・法定監査で指摘される事項について事前に把握し改善しておきたい
- ・自主監査をやりたいと思っているが、監査手法がわからない
- ・監査室を単独で設置するほどの法人規模ではない
- ・中堅層、次世代の人材の育成したい

発表する取組みの現時点での効果

1. 現時点での効果

- ・ISO認証取得により実効性のある内部監査制度を短期間でスムーズに導入することができた。
- ・内部監査が単なる指摘にとどまらない実効性ある業務改善サイクルの一部として機能している。
- ・介護職員による内部監査員制度が内部交流、情報共有、人材育成へとつながっている
- ・相互交流事業を通して、内部監査員である現場職員を中心に他法人との実りある交流を実現することができた。
- ・ISO内部監査から始まった他法人との交流が、災害時の広域連携へと発展する可能性が出てきた。

2. 今後の展望

- ・ISO適用外事業所への内部監査の導入
⇒障害事業職員の内部監査員養成
- ・トップと次世代の人材である内部監査員の交流
⇒キャリアパスとして内部監査員の人事制度化
- ・3者間の内部監査・相互交流の成功・継続
- ・災害時広域連携の具体的協定
⇒内部監査交流時に実務レベルでの協議開始
- ・第三者評価による効果の測定

ISO内部監査の実践から災害時 広域連携への発展

社会福祉法人広域福祉事業会
経営企画室 統括 山下博文

1

ISO内部監査の実践から災害時広域連 携への発展

- ISO及びISO内部監査への取り組み
- 内部監査・相互交流への発展
- さらに災害時広域連携へ

2

ISO導入前の潜在的なニーズ

- トップの改善指示を現場へ反映
- 良い取り組みの共有
- 離職率の改善
- 職員交流の活発化
- 次世代人材の育成
- 自主監査機能、監査手法が無い

3

ISO導入経緯

平成18年度 コンサルタントを導入し取得準備

平成19年度 ISO9001:2000認証取得

平成22年度 第一回内部監査相互交流事業

4

ISO適用範囲

■ ISO適用事業

- 特別養護老人ホーム
(本館50床・新館54床)
- ショートステイ(42床)
- ケアハウス
- デイサービスセンター(30名)
- ヘルパーステーション
- 居宅介護支援事業所(2か所)
- 小規模多機能的事業所(2か所)

職員数185名
内部監査対象部署としては14部署

■ ISO適用外事業

- 地域包括支援センター
- 知的障害者支援施設
- 障害者ケアホーム(2か所)
- 障害者就労移行支援事業
- 障害者生活介護事業
- 障害者相談支援センター

職員数75名

5

ISOへの取り組み

■ ISO9001への取り組み

- 業務の標準化 ⇒ 必要最低限を文書化
- 内部監査を業務改善サイクルの一つの柱
- 一部署で年二回の自主内部監査
- 介護系全職員へISO基礎研修

6

ISO内部監査制度

- 当法人の内部監査の特徴
 - 独立した『内部監査室』は設置せず
 - 介護職員から現場リーダーを内部監査員
 - 内部監査員はする立場であり、される立場
 - 審査機関で使用されている監査手法
 - 業務に張り付き“丸一日内部監査”

7

介護職員による内部監査

- 介護職員が内部監査員であるメリット
 - 現場知っている職員が具体的な監査指摘
 - 監査員自身の業務振り返り
 - 現場での良い試みを情報共有化
 - キャリアパスとしてのステイタス
 - 結果として次世代の人材育成へ

8

内部監査の手法

■ 手法のポイント

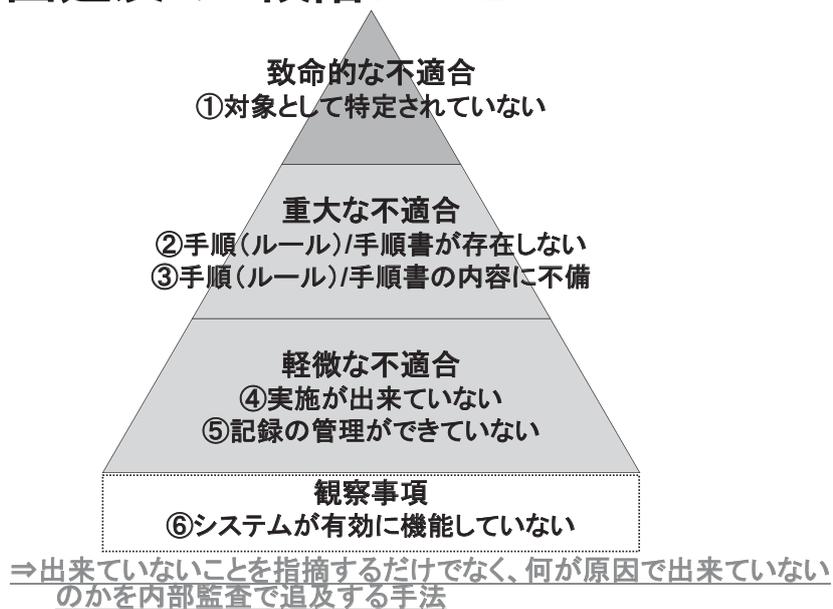
→ まずは「文書」との違いをチェック

- 「手順書」の内容 と 「現場」 の違いをチェック
- 「文書が違っているか」or「現場が違っているか」
- 「違う」の原因を追跡

9

内部監査の手法

■ 原因追及の6段階プロセス



10

内部監査は業務改善サイクルの柱

- 指摘された部署へ“是正処置要求書”
- 理事長へ監査結果を直接報告
- 指摘事項の事後トレースを“次の内部監査”で



『”出来ていない”を指摘して終わりではなく、原因を明らかにして改善サイクルをまわす仕組み』

11

内部監査・相互交流への発展

- 内部監査・相互交流事業
⇒内部監査員を相互に派遣、お互いを監査



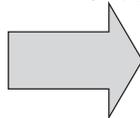
12

相互交流事業 ー2法人概要

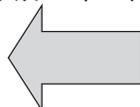
■ 依田窪福祉会 様

- 特別養護老人ホーム
- 短期入所
- デイサービス(4カ所)
- ヘルパーステーション(3カ所)
- 居宅介護支援事業所(1カ所)

平成22年9月



平成22年10月



■ 広域福祉事業会

- 特別養護老人ホーム
- 短期入所
- デイサービス
- ヘルパーステーション
- 居宅介護支援事業所
- ケアハウス

13

実践事例① 於 依田窪福祉会 様



◎内部監査風景(デイ)

- 監査員と被監査側が机をはさみ向かい合って
- 書類をみながらヒアリングを実施



◎内部監査風景(特養・短期)

- 異食防止のため植木鉢にネットが張られている
- 背景などをヒアリング

14

実践事例② 於 広域福祉事業会



◎内部監査風景(特養)

- 監査員と被監査側が机をはさみ向かい合って
- 書類をみながらヒアリングを実施



◎内部監査風景(特養)

- 配薬のための薬箱のチェック
- 監査員が看護室に出向きチェックを実施

15

内部監査・相互交流 一職員の感想

- 実施した感想
 - 他施設の細かい所
 - 突っ込んだ質問
 - 自部署への気付き
 - 良い点を持ち帰り
 - 他施設の経験に基づく新たな視点
- 受けた感想
 - “外部からの眼”による新鮮な指摘
 - 同業者に監査される緊張感
 - 他施設の方が自部署の仕事やシステムをどう見る？

16

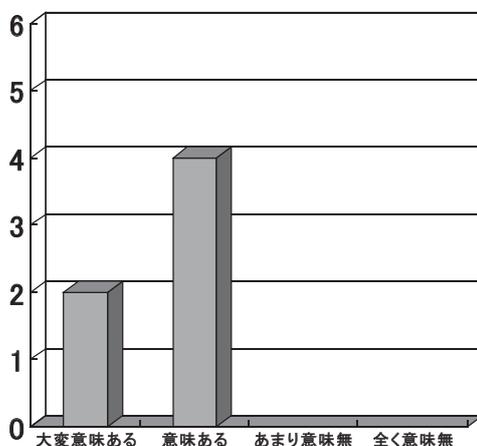
内部監査・相互交流 一職員の感想

- 法人内部監査と比較したメリット
 - 同種施設で働き同じ問題意識のある“外部の眼”
 - 他法人の良い点を生かして通常以上の効果
 - 互いの良い所や悩みを話し交流
 - 他法人トップの利用者様、地域、職員への考え方
 - 自法人と他法人の比較機会

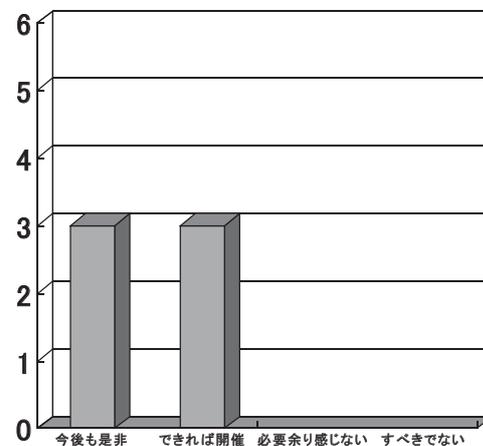
17

内部監査・相互交流 一事業評価

今回の内部監査相互交流事業についての総合評価



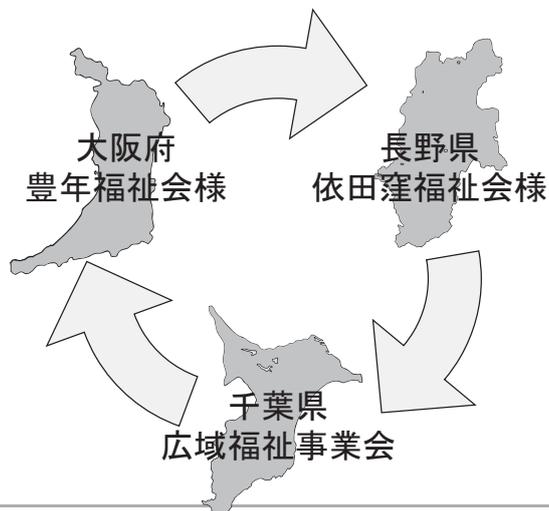
今後の内部監査相互交流事業について



18

内部監査・相互交流の拡大

- 更なる展開
 - 平成23年秋、3法人間での交流へ



19

さらに災害時広域連携へ

- 長野県・依田窪福祉会・村岡常務理事より、内部監査・相互交流法人間で災害時の相互連携について提案あり
- 平成23年5月、長野県・依田窪福祉会様、大阪府・豊年福祉会様、千葉県・広域福祉事業会の法人トップ会談で方向付け
- コーディネートはコンサルタントが実施

20

広域連携の意義

- 東日本大震災の状況から、近隣地域で連携をしていても同時に被災の可能性あり
- また、いざとなると実際の支援は、直接処遇というより後方支援がメイン

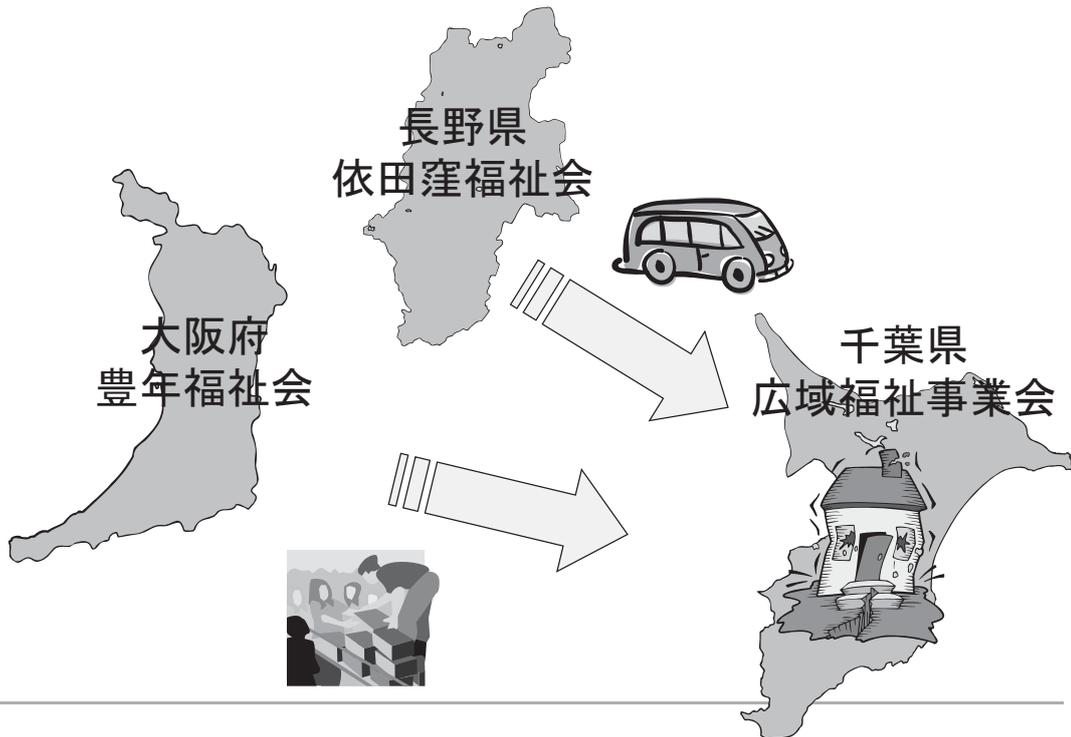
21

顔の見える連携

- 結局重要になってくるのはお互いが顔を知っていること
- 遠隔地にある法人同士が、内部監査・相互交流事業を通して、平時にお互いが顔の見える関係を構築しておくことで、大規模災害での連携に役立つ

22

さらに災害時広域連携へ



23

災害時広域連携 ーそのためには

- 3法人での「災害時広域連携協定」(案)
 - 2法人の備蓄物資の送付
 - 緊急時対応・復旧支援(※一時入居者・職員受け入れ)
- 担当者の交流
 - 内部監査相互交流を通じて、情報交換を実施
 - 「もしも」のときでも慌てず対応可能に

24

全体まとめ —ISOへの取り組みから

- 実効性のある内部監査制度を短期間で導入
- 監査制度が内部交流、情報共有、人材育成
- 相互交流事業で他法人との交流へ
- さらに災害時の広域連携へと発展

25

今後の展望・課題

- トップと次世代人材である内部監査員の交流
- ISO適用外事業所への内部監査の導入
- 第三者評価による効果の測定
- 3法人間交流の成功・継続
- 災害時広域連携の具体的協定締結

26

ある職員の感想より

- “ISOについては、本当にやって良かったと感じています。離職率の低下に繋がったと思えるのは、何をすべきかが明確になったからだと思いました。またそれにより、やりがいに繋がっているのだと感じています。

今後も今以上に改善に結びつけられるようにしていきたいという期待が有ります。もちろん不安があります。ISOにとらわれすぎてしまうことも多くあります。

実際の業務にどのくらい落とし込めるか、ISOを使えるかがポイントだと思います。バランスよく、良いツールとしてISOと向き合っていけたらと思っています。”

27

ISO内部監査の実践から災害時広域連携への発展

最後に、当法人にて実践発表機会をいただきました長野県・依田窪福祉会様、大阪府・豊年福祉会様にこの場を借りて御礼申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。

社会福祉法人 広域福祉事業会
経営企画室 統括 山下博文

28

善光会の拡大と大阪善光会誕生について

社会福祉法人 善光会

住所/TEL 東京都大田区東糀谷6丁目4番17号 / (03) 5735-8080

URL/E-mail <http://zenkoukai.jp/japanese/> / info@zenkoukai.jp

経営理念

- ・オペレーションの規範となる
→業界環境の変化と真の利用者ニーズとの巨大なミスマッチを業界内の自己改革者として解消する。
- ・業界の行く末を担う先導者になる
→業界内に警鐘を鳴らし、改革を先導する。

事業内容

例：特別養護老人ホーム（50名）1か所
認知症グループホーム（25名）2か所
保育所（60人）2か所

複合福祉施設サンタフェガーデンヒルズ（入所：320名 通所：65名）

- ・特別養護老ホーム
- ・介護老人保健施設
- ・障害者支援施設

認知症対応型共同生活介護 3か所

- ・フラクタルビレッジ西六郷（18名）
- ・フラクタルビレッジ羽田（18名）
- ・フラクタルビレッジ大森南（18名）

収入

(法人全体)
平成22年度決算

①社会福祉事業事業	1,614,406,221円
②公益事業	563,473,970円
③収益事業	0円
合計	2,177,880,191円

従業員数

(法人全体)

300名（非常勤含む）

当面する経営課題

善光会では現在社会福祉業界が抱えている課題を自らの課題と捉え、その解決を目指した経営を行っている。

- ・競争原理が働かない業界構造
- ・超高齢化社会の到来
- ・溢れる介護待機者
- ・持続可能性が疑われる介護財政

発表する取組みに着手した理由、背景

現在日本では急速に高齢化が進んでおり老人ホーム等施設入所待機者は42万人を超えるなど、高齢者福祉事業に対するニーズが特に高まっている。しかし、介護保険制度以前に導入されていた措置制度の存在により利益を出さないよう予算を使い切るなど、社会福祉業界全体でコスト効率への意識やオペレーション改善の必要性が取沙汰されている。

このような状況の中、低価格でサービスを提供する特別養護老人ホームに高齢者のニーズが集中、その運営を担う社会福祉法人に施設整備が求められている。マーケットが需要過多の状態である以上、社会福祉法人善光会では財務的に可能な範囲で規模を拡大し、利用者の更なる受入れを進めていくことをひとつの目標としている。このように、規模の拡大という目標達成のため、またお客様の更なるニーズに対応するため、社会福祉法人善光会は日々邁進している。

発表する取組
みの現時点で
の効果

社会福祉法人善光会では、介護保険制度以前に導入されていた措置制度下の経営意識に対し警鐘を鳴らし、自らコスト優位の体質強化、オペレーションの効率化などを行うことによって経営の効率化を図っている。これらの取り組みによって得た余剰金を施設拡大へ投下することにより施設拡大を実現させている。

入所ベッド数としては、2007年の善光会第一号施設である「サンタフェガーデンヒルズ」開設時の320床に始まり、現在ではグループホーム3箇所の開設や、2013年には特別養護老人ホームバタフライヒル大森南、2014年には特別養護老人ホームバタフライヒル細田の2施設開設を予定しており、総入所ベッド数は624床に達すると見込まれ、着実に施設拡大という目標を実現させている。また、今回善光会の志に共感くださった寄付者により別法人として大阪善光会を設立するに至った。

法人は別々のものとなるが、理念や運営方針は善光会の想いを踏襲、実現したものとなり、共に更なる利用者の受入れを進めるなど確実に施設拡大という目標に向けて突き進んでいる。

経営実践事例

社会福祉法人 善光会

AGENDA

CONFIDENTIAL

法人概要

善光会の拡大への取組み

大阪善光会の誕生

法人概要

善光会の拡大への取組み

大阪善光会の誕生

法人概要

社会福祉法人善光会の法人概要は以下の通りである。

社会福祉法人 善光会

(Social Welfare Corporation Zenkoukai)

設立:2005年12月7日

本部所在地:東京都大田区東糀谷六丁目4番17号

代表者:理事長 梅田茂

主な事業内容:第一種社会福祉事業

第二種社会福祉事業

公益事業

従業員数:320名(2011年4月1日現在)

介護老人保健施設・障害者支援施設

- 介護老人保健施設アクア東糀谷
介護老人保健施設:100名
短期入所療養介護:※空床利用
通所リハビリテーション(デイケア):20名



- 障害者支援施設アミクス東糀谷
障害者支援施設(生活介護・施設入所支援):36名
短期入所(ショートステイ):4名
生活介護(デイサービス):20名

特別養護老人ホーム

- 特別養護老人ホームフローズ東糀谷
特別養護老人ホーム:160名
短期入所生活介護(ショートステイ):20名
通所介護(デイサービス):15名
認知症対応型通所介護:10名



(H.24.3/1開設予定)

- (仮称)特別養護老人ホームパタフライ ヒル 大森南
特別養護老人ホームフローズ:80名
短期入所生活介護(ショートステイ):10名



(H.25.5/1開設予定)

- (仮称)特別養護老人ホームパタフライ ヒル 細田
特別養護老人ホームフローズ:80名
短期入所生活介護(ショートステイ):12名

認知症対応型共同生活介護

- フラクタルピレッジ 西六郷
認知症対応型共同生活介護:18名



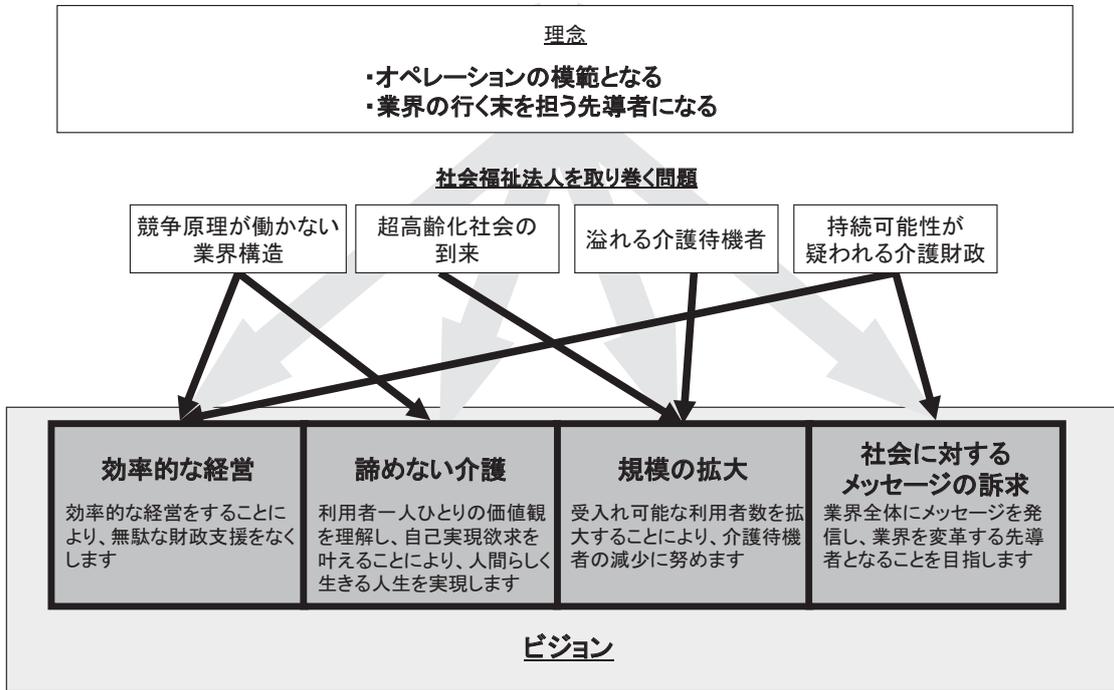
- フラクタルピレッジ 羽田
認知症対応型共同生活介護:18名



- フラクタルピレッジ 大森南
認知症対応型共同生活介護:18名

ビジョン

私たちのビジョンは、社会福祉法人を取り巻く問題を解決した先に存在する。



法人概要

善光会の拡大への取組み

大阪善光会の誕生

活動実績

CONFIDENTIAL

善光会は、大きく4つのビジョンを掲げ、ビジョン達成に向けて活動を行っている。善光会の現在までの主な活動を活動年月と位置付けに分類し、紹介する。

主な活動実績	効率的な経営	諦めない介護	規模の拡大	社会に対するメッセージの訴求	2007	2008	2009	2010	2011	2012
■ オペレーションの効率化	○				●	→				
■ サンタフェスタ		○		○	●	→				
■ ワークショップ		○				●	→			
■ リスパスNEOの導入		○		○		●	→			
■ Shared Valueの提唱	○	○				●	→			
■ クレドの提唱	○	○				●	→			
■ 学会活動				○			●	→		
■ ロボットスーツHALの導入		○		○				●	→	
■ 介護スイーツ		○						●	→	
■ カイゼンプロジェクトの推進	○	○						●	→	
■ 給食の自社提供			○					●	→	
■ ボランティアの普及活動		○						●	→	
■ グループホームの開設				○				●	→	
■ iPhone介護マニュアルアプリの公開				○					●	→
■ 介護福祉施設の開設			○							●

善光会の拡大

CONFIDENTIAL

経営の効率化を行い、確保した資金を施設拡大へ投下。サンタフェガーデンヒルズを中心にグループホーム、特別養護老人ホームを設立し、CCRC[®] 構想を実現する。

【介護度】

高

大田区CCRCの実現



2007年4月
サンタフェガーデンヒルズ
OPEN



2012年3月
パタフライヒル 大森南
OPEN予定



2010年6月
フラクタルビレッジ
OPEN



2010年7月
フラクタルビレッジ
OPEN



2011年8月
フラクタルビレッジ
OPEN

在宅

在宅

在宅

在宅

在宅

葛飾区CCRC構想へ



2013年5月
パタフライヒル 細田
OPEN予定

GH

GH

GH

在宅

在宅

在宅

在宅

在宅

→善光会の拡大はCCRC構想のもと推進、実現をしている。現在、大田区ではその構想を実現させるに至り、次は葛飾区で拠点を持ってCCRC構想を実現させていく

※CCRCとは、Continuing Care Retirement Communityの略で、「引退した高齢者のための継続したヘルスケアサービスを提供する共同生活体」を指す。

法人概要

善光会の拡大への取組み

大阪善光会の誕生

大阪善光会の誕生

善光会の志に共感くださった寄付者により、大阪善光会が設立された。法人は別々となるが理念や運営方針は善光会の想いを踏襲、実現したものである。

善光会

理念

- ・オペレーションの模範となる
- ・業界の行く末を担う先導者になる

ビジョン

- ・効率的な経営
- ・諦めない介護
- ・規模の拡大
- ・社会に対するメッセージの訴求

戦略

- －マーケティング戦略
- －財務戦略
- －オペレーション戦略
- －組織・人事戦略

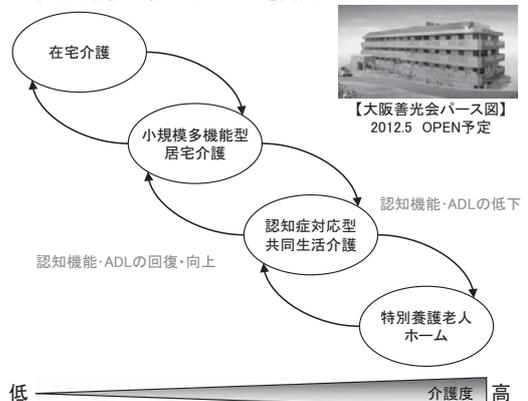
取組み

- －地域連携活動
- －最先端技術の導入
- －認知症ケア
- －介護スイーツの開発
- －感染症対策の実施
- －Shared Value及びクレドの提唱
- －ワークショップの開....etc.

大阪善光会

CCRCの実現

住み慣れた地域内で介護度に応じた総合的な介護サービスの提供を実現し、継続して暮らせるまちづくりを目指す



→善光会の理念や運営方針を踏襲し、お客様が住み慣れた土地で介護度に応じた総合的な介護サービスの提供を実現

サービスの質向上と見える化の徹底

社会福祉法人 ダビデ会 昭島ナオミ保育園

住所/TEL 東京都昭島市玉川町1丁目10番4号 / (042) 545-3561

URL/E-mail / keiko@akishimanaomi.jp

経営理念

1. 健全育成

心、体、知性の育ちのポイント、時期を逃さずに応援していき、子どもの最善の利益を最優先します。

2. 福祉的教育支援

保育と教育の融合によるキリスト教精神に基づいた人格教育（＝ナオミの6領域）を通し、子ども一人ひとりを丁寧に、心をこめて応援していきます。

3. 地域福祉サービス推進

保育参観にいつでも来園できるように、また卒園後も遊びに来たくなる開かれた園づくりをめざし、子育てを生涯応援していきます。

事業内容

保育所（108人） 1 か所

収入

（法人全体）
平成22年度決算

①社会福祉事業事業	184,994,501円
②公益事業	0円
③収益事業	0円
合計	184,994,501円

従業員数

（法人全体）

40名（非常勤含む）

当面する経営課題

- 保育実践の質を保つ人材育成及び人材確保。
- 保育所についてのPR力をあげること。

発表する取組みに着手した理由、背景

措置時代の保育所経営体質を改善すべく、経営改革推進に奮闘し始めたのは、数年前のことであった。当時、保育所において、保育士は保育室で保育実践をするために雇われ単なる一個人でいればよく、保育所経営は、与えられた任務をこなしていれば成し得た。

しかし、契約の時代へと突入し、企業の参入をはじめとする激動の保育業界を生き抜くすべを考えなければならなくなったのである。

職員間の意識改革、すなわち保育士は保育という経営を行う一経営者であるといった意識をめざし、第三者評価受審を全職員で受けるものとした。このことによりサービスの質向上の“見える化”が可能となった。

この“見える化”については、“育ちの見える化”、“保育援助力向上の見える化”、“責任の見える化”の3点について、特に力を入れた。そして、これら3点の“見える化”は、当園のめざす経営理念について、保護者と保育実践を通して共有することを心がけて行った。その効果について、3点にわけて述べたい。

まず1点目の“育ちの見える化”については、10年越しの努力を要した。しかし“育ちの見える化”に挑戦し続けたことにより、子ども1人1人の保育援助が具体化され、保育所全体として一貫性のある援助を可能にしたことが効果としてあげられる。また、保幼小連携に力を入れている日本生活科・総合的学習教育学会より、研究奨励賞をいただくといった副賞も得ることができた。(①資料編)

2点目の“保育援助力向上の見える化”については、保育所の自己評価として、現在研究中のものである。保育士が自己の保育実践をふりかえり自己評価を下したものを、他の保育士がうけつぎ、自己の評価につなげていくことを目指した。これにより、全保育士の自己評価の活用が可能になり、保育援助力向上の過程が“見える”ようになった。それにともない、職員の資質向上にもつながるといったことがもう1つの効果としてあげられる。これについては、その一端が日本教育新聞に掲載された。(②資料編)

3点目の“責任の見える化”については、その追求の成果として委員会制度の設立が可能となった。これにより、保育士が園全体を経営するといった経営者であるという意識が向上するばかりではなく、経営者育成の道のり、すなわち人材育成の手法が明確になった。さらに、利用者調査における総合満足度が上昇したこともその効果の一端としてあげられる。

保育サービスの質向上と 見える化への挑戦

社会福祉法人ダビデ会
昭島ナオミ保育園 園長
秋草学園短期大学・淑徳大学兼任講師
教育学博士 伊能 恵子

背景

JO駅型所
キッズステーション
□×駅

株式会社
Bネッセ 保育所

小規模法人
昭島ナオミ保育園

企業内
保育所A社

JO駅型
キッズステーション
□×駅

大・中規模法人
保育所

企業内
保育所B社

生き残るために

昭島ナオミ保育園の
セールスポイント明確化

||

保育サービスの質

→見える化する

保育サービスの質を
見える化する
～見える化の徹底と挑戦～

- ①子どもの育ちの見える化
- ②保育援助力向上の見える化
- ③責任の見える化

見える化の徹底と挑戦:

①子どもの育ちの見える化

保育援助をうけて、子どもがどう
育っているか・・・？

或いは

育っていないのか・・・？

見える化の徹底と挑戦:

①子どもの育ちの見える化

子どもの育ちの現状を
全員で出し合う



ルーブリック作成

見える化の徹底と挑戦:

①子どもの育ちの見える化(資料編)

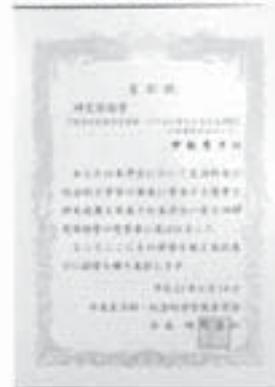
当園のルーブリックが学会で評価をえる

日本生活科・

総合的学習学会誌掲載論文



研究奨励賞受賞



見える化の徹底と挑戦:

②保育援助力向上の見える化

保育実践が効果的に行われているか？

或いは

保育実践が効果的に行われていないか？

見える化の徹底と挑戦：
②保育援助力向上の見える化

保育実践の効果の現状を
全職員で出し合う

↓
ループリック作成

見える化の徹底と挑戦：
②保育援助力向上の見える化(資料編)

当園の保育援助力見える化の取り組みが新聞に載る



見える化の徹底と挑戦：

③責任の見える化



見える化の徹底と挑戦：

③責任の見える化

保育所内の全保育実践

||

保育所経営実践

見える化の徹底と挑戦：
③責任の見える化

意識改革

保育実践者

||

全職員

||

保育所経営者

見える化の徹底と挑戦：
③責任の見える化

保育課程を
全職員で作成

見える化の徹底と挑戦：
③責任の見える化

保育課程を
支える部署を考案



委員会設立

見える化の徹底と挑戦の
成果及び効果

- ・人材育成の手法の明確化
- ・利用者を含む第三者との
保育サービス共有化



利用者調査における総合満足度向上

今後の課題

保育サービスの見える化 =
明確化された人材育成手法
の効果検証として・・

→ 保育サービスの質の
PRとなるか

グリーンカーテン（ニガウリ）で節電と収穫の喜び

社会福祉法人 一誠福祉会

住所／TEL 愛知県豊橋市八町通5丁目14-1 / (0532) 52-4114

URL／E-mail / urara4111@tees.jp

経営理念 ノーマライゼーション (Normalization)

事業内容

1. 特別養護老人ホーム (180名) 2 箇所
2. 老人保健施設 (100名) 1 箇所
3. ケアハウス (50名) 2 箇所
4. 認知症グループホーム (18名) 1 箇所
5. デイサービス (105名) 3 箇所
6. デイケア (60名) 1 箇所
7. 地域包括支援センター 2 箇所
8. 在宅介護支援センター 1 箇所
9. 訪問介護 1 箇所
10. 訪問入浴 1 箇所
11. 居宅介護支援事業所 3 箇所
12. ショートステイ (40名) 2 箇所

収入 (法人全体) 平成22年度決算	①社会福祉事業事業	1,666,666,442円
	②公益事業	303,472,022円
	③収益事業	0円
	合計	1,970,138,464円

従業員数 (法人全体) 301名 (非常勤含む)

当面する経営課題

1. 新規事業への取り組み
2. 経営意識の浸透と節約・節減
3. 人材の育成
4. 内・外学会における研究発表
5. 職員定数制による雇用の安定

発表する取組みに着手した理由、背景

1. 今年3月、東日本大震災による津波で被害が発生した。このことから東京電力福島原発が停止し、関東地区で電力不足が生じた。
2. 一方、東海地方でも、中部電力浜岡原発が停止した。当然、電力不足が予想され、5月中旬、電力削減策に法人全体で取り組んだ。

発表する取組みの現時点での効果

1. 電力削減策は、いろいろな方法を打ち立てて実施している。
2. 今回発表のテーマはその中の1つである。
3. 7月下旬～8月中旬まで猛暑日が続いたにもかかわらず、非常に良い効果があった。

グリーンカーテン(ニガウリ)で節電と収穫の喜び

社会福祉法人一誠福祉会

愛知県新城市	特養 麗楽荘	関原 明人、守田康子、田中 肇
愛知県豊橋市	特養 作業荘	青山 勉
	老健 ベルビューハイツ	中田靖人
	DSC 吉かわ	夏目民夫

1
23. 9. 29

I はじめに

- 1、今年6月に中部電力浜岡原発が操業を停止した。
- 2、この夏は、電力不足が予想された。
- 3、施設の所在地。



2

Ⅱ 目 標

- 1、節電対策として10%削減を目指しました。
- 2、グリーンカーテン(ニガウリ)で緑陰を作り、お年寄りの居室の温度を28℃以下に保つことを目指しました。
- 3、余禄として、ニガウリの収穫とその料理を楽しみました。

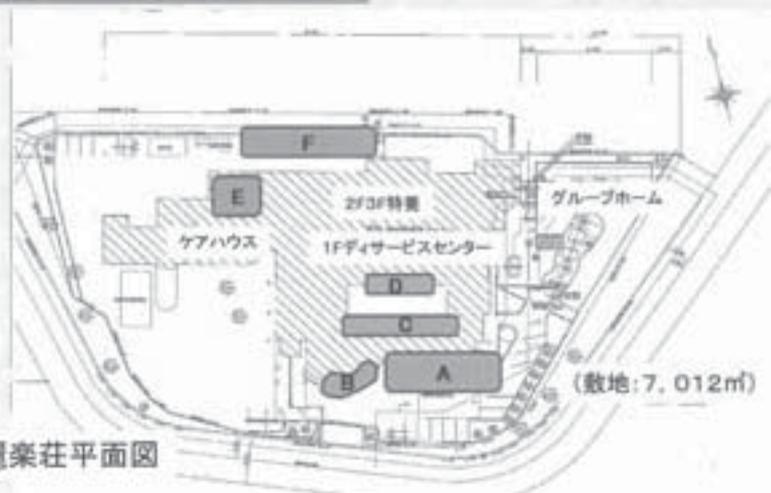


3

Ⅲ 方 法

1、グリーンカーテンの設置図と苗の種類

- A: 2F・3Fの南面の窓(ニガウリ)
- B: 在宅介護支援センター前(雲南百菜)
- C: 医務室に面した中庭(ニガウリ)
- D: ディサービスセンターに面した中庭(南瓜)
- E: 厨房の屋上(さつま芋)
- F: 施設北側のコンクリート壁(キュウリ)



特別養護老人ホーム麗楽荘平面図

4

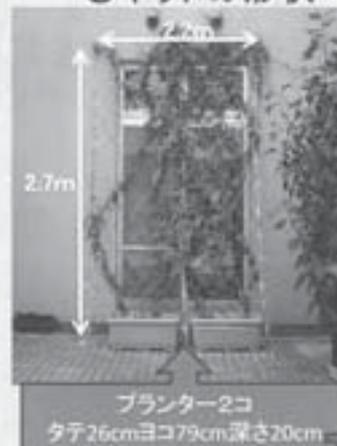
2、ネットの張り数と支柱及びプランターの内訳

- 1) 2F南面の窓： ネット7張り、プランター14コ
- 2) 3F南面の窓： ネット5張り、プランター10コ
- 3) 在宅介護支援センター前： ネット2張り、直植え
- 4) 医務室に面した中庭： ネット5張り、プランター10コ
- 5) ディサービスセンターに面した中庭：
ネット2張り、直植え
- 6) 厨房の屋上： ネットなし、プランター8コ
- 7) 施設北側コンクリート壁： ネット4張り、直植え

ネット総数25張り



○ネットの形状



3、資材の調達

- 1) ネットは、猪・猿の防御網の古いものを近くの農家から戴いた。
- 2) 竹は近くの農家から太さ2cm程度のものを分けてもらい、貰い受けました。

4、苗の栽培～開花・結実までの管理

- 1) 苗はプランターに2本植えとした： 6月完了
- 2) 毎日の散水と適時の施肥及び殺虫剤の散布： 7月～8月上旬
- 3) 風雨によるネットの転倒防止： 7月
- 4) よからぬ侵入者の駆除(蛇・蛙・蝸牛・ゴキブリ・・・など)



5、居室の温度管理

居室は28℃と設定してあるが、徹底しているのか点検



IV 結果

1、作柄状況

植付けた苗は順調に成育しました。



1) 特別養護老人ホーム作業荘：作柄良

2) 特別養護老人ホーム麗楽荘：作柄良



3) 老人保健施設ベルビューハイツ：作柄並

4) DSC吉かわ：作柄良



7

V 考察

1、居室の設定温度と実測



1) 測定日と居室の温度

測定時間は14時

月日	7月27日 (水)	7月30日 (土)	8月3日 (水)	8月6日 (土)	8月10日 (水)	8月13日 (土)	8月17日 (水)	8月20日 (土)	8月24日 (水)
外気温	30℃	33℃	31℃	33℃	36℃	36℃	33℃	27℃	31℃
室内温度	29℃	28℃	29℃	29℃	28℃	28℃	29℃	27℃	28℃
▲	1℃	5℃	2℃	4℃	8℃	8℃	4℃	0℃	3℃

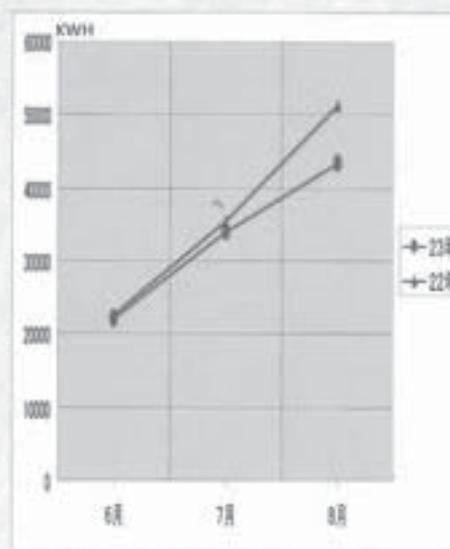
- ① 7月27日から日本列島は真夏日の連続で、全国各地で熱中症が多くあった。
- ② 測定温度からみて、直射日光の差し込みを食い止めることができた。
- ③ お年寄りには快適な日々であったでしょう。

8

2、節電効果

1) 対前年同月比の有効電力量

		平成23年 A	平成22年 B	節電 A-B
電 力 量 0000	6月	21,968 (5月8日～6月7日)	22,525 (5月8日～6月7日)	▲557kWh
	7月	34,021 (6月8日～7月7日)	35,460 (6月8日～7月7日)	▲1,439kWh
	8月	43,458 (7月8日～8月7日)	51,305 (7月8日～8月7日)	▲7,847kWh
6月～8月 の支払い金額		2,377,903円	2,455,534円	▲77,631円



- ① 上記のとおり目標10%のところ、7月は4.05%、8月は15.29%の節電であった。
- ② 有効電力量とは、朝8時00分～夜10時00分までの毎日の使用量である。
つまり人が活動している時間帯の使用量

3、節電チェック内容

グリーンカーテンと平行して節電チェックをした。

種類	チェック内容	判定	備考
エアコン	1、冷房は28℃になっているか。 2、人のいない居室のスイッチは切っているか。	27℃の時もあった。	スイッチを入れる職員の自覚に問題がある。
照 明	1、人のいない居室の照明は消しているか。 2、昼休みは照明を消しているか。 3、照明は間引きしているか。	概ね良好	スイッチはOFFのためにある。
テレビ	1、見ていないテレビは消しているか。 2、待機電源は切っているか。	努力を要す	7月23日から地デジ放送になった。チューナースイッチを切り忘れることがあった。
冷蔵庫	1、冷蔵庫の中のは詰めすぎでないか。 2、冷蔵庫の扉はきちんと閉めているか。	良 好	
トイレ	便座の温度は高すぎでないか。	良 好	
コンセント	1、挿足配線になっていないか。 2、使わない電気製品はプラグを抜いているか。	概ね良好	



4、収穫

- 1) 100g~200gのニガウリを8月上旬から収穫が始まった。収穫高 180ヶ~200ヶ。
- 2) 食べごろの実を探すのはお年寄り、採るのは職員、という楽しい一体感があった。
- 3) 初ものを、お盆の供養としてお供えし、後はお年寄りが戴いた。



これは胡瓜です

5、うりうり献立

- 1) 栄養士に頼んでうりうり献立オリジナルメニューを考え、お年寄り・職員全員が御相伴した。

2)メニュー

- | | |
|------------|------------|
| ① ニガウリの佃煮 | 20g・26Kcal |
| ② 南瓜の小倉煮 | 40g・56Kcal |
| ③ 胡瓜のゴマ酢和え | 20g・22Kcal |
| ④ 冬瓜の味噌汁 | 10g・26Kcal |
| ⑤ 西瓜 | 50g・19Kcal |

3)評価

- ① 味 良し
- ② 歯ごたえ 良し
- ③ とてもおいしかった
- ④ もぎたての鮮度の良さが大好評であった。

うりうり メニュー



7、収穫野菜に含まれている成分

番号	品名	成分	特に多く含まれる成分
1	ニガウリ	水分、タンパク質、脂質、炭水化物、ナトリウム、カリウム、鉄、カロチン、葉酸、ビタミンC	ビタミンC カロチン カリウム
2	南瓜	水分、タンパク質、脂質、炭水化物、カリウム、カルシウム、鉄、カロチン、ビタミンC	ビタミンC カロチン
3	胡瓜	水分、タンパク質、脂質、炭水化物、カリウム、カルシウム、鉄、カロチン、ビタミンC	ビタミンC カロチン カリウム
4	冬瓜	水分、タンパク質、脂質、炭水化物、カリウム、カルシウム、鉄、ビタミンC	カリウム
5	西瓜	水分、タンパク質、脂質、炭水化物、カリウム、カロチン、鉄、ビタミンC	カリウム
6	糸瓜	水分、タンパク質、脂質、炭水化物、カリウム、カルシウム、ビタミンC	ビタミンC カリウム

ニガウリはニガウリとしての苦さがあり、それぞれ食材としての持ち味がある。

13

VI まとめ

- 1、節電は、有効電力量(朝8時00分～夜10時00分)の削減で効果の大小が決まる。
- 2、グリーンカーテンは直射日光を防ぎ、夜のコンクリートの放熱効果がある。その結果、熱帯夜はゼロであった。
- 3、収穫したニガウリは伝統的な調理方法で調理しただけでなく、思考を凝らしておいしく食べた。
- 4、昭和20～30年代は、家の畑で採れた野菜がその日の食卓に並び、家族団欒の食事であった。今回は、お年寄りが自ら収穫したものを料理し、楽しい食事となった。
- 5、これも、当法人の理念「ノーマライゼーション」の実践である。



14

社会福祉法人正和会の人事制度改革 ～人事考課制度が根付くまでの道のり～

社会福祉法人 正和会

住所／TEL 奈良県五條市大澤町 5 番地の 25 / (0747) 24-4455

URL／E-mail www.gojo.ne.jp//seiwakai / seiwakai@gojo.ne.jp

経営理念 われわれ正和会は地域における最高の福祉の充実を目指し日々精進することを旨とする

事業内容	特別養護老人ホーム (204床)	1 場所
	デイサービス (35名)	1 場所
	認知症対応型デイサービス (8名)	1 場所
	ケアハウス (46床)	1 場所
	老人保健施設 (80床)	1 場所
	デイケア (20名)	1 場所
	認知症グループホーム (18名)	1 場所
	訪問介護事業所	1 場所
	居宅介護支援事業所	2 場所

収入 (法人全体) 平成22年度決算	①社会福祉事業	1,531,709,295円
	②公益事業	106,475,676円
	③収益事業	0円
	合計	1,638,184,971円

従業員数 (法人全体) 360名 (非常勤含む)

当面する経営課題

- ・稼働率の向上
- ・収益率向上
- ・中間管理職の育成
- ・介護職員の人材育成と定着率アップ

発表する取組みに着手した理由、背景

発表テーマ
社会福祉法人正和会の人事制度改革
～人事考課制度が根付くまでの道のり～

当法人は平成5年3月設立、翌年特別養護老人ホームを母体としてケアハウス、デイサービスの複合福祉施設として事業を開始しました

そして平成10年隣接地に老人保健施設を開設する為の準備を行っている中で人事改革が始まりました。

「介護保険導入により福祉施設は近い将来競争社会の荒波にもまれることになる。その時を迎えても生き残れる施設、選ばれる施設となる為、人材を育成すること」を目的に人事考課、面接、目標管理制度が導入されました。

当時はまだ見本となる人事考課表がなく一般企業の評価システムを当法人向きに作成6月から運用を始めました。まずは客観的に自己評価すること、上司が公平な立場で部下を考課する訓練、面接技術、目標管理等の研修を重ねていきました。

また平成11年介護職員の技術・技能評価表(現:技術項目チェック表)を作成、年2回の人事考課実施時に技術の習熟度の状況を本人と上司が評価することで“できない部分”の確認を行い指導につなげることで技術力の向上を図っています。

その後職員が人事考課表に慣れてきた平成12年1月、評価結果を賞与、昇級、定期昇給に反映できるよう給与規程を改訂、現在に至っています。

経過内容

人事考課は6月と11月の年2回、自己評価と上司2名が評価を行います。
当法人では考課後の三者面談を最も重要視しており、考課の結果を話し合ったり、部下からの相談要望、将来のことを話し合ったりと年間最低2回は行います。
自己評価と上司評価が大きく食い違う場合こそ“飛躍のチャンス”と捉え人材育成につなげるため面談の時間を大切にしています。
目標管理は1年間の部署目標をパート職員も含む職員全員が共有、目標達成するためのチーム力、協調性を養うことを目的として運用しています。
技術項目チェック表はマニュアルと連動し新人研修、OJTに使用、無資格、未経験の職員でもできるだけ早く即戦力となれるよう、またどの部署においても介護の質が安定するよう活用しています。平成18年全職種のマニュアルの見直しを行い現在は各文書、様式と共に法人において一元管理を行っています。
介護職員の技術項目チェック表は平成22年ポイント制としキャリアパスに対応し運用を始めました。

発表する取組 みの現時点で の効果

人事制度改革を行うにあたっては職員一人一人の理解と協力が不可欠です。
色々な制度を定着させる為に当法人は平成10年より全員参加型の法人内研修に重点をおき実施してきました。全員参加型の研修は時間とお金がかかりますが、介護労働安定センター奈良支部様の助成をいただいたこともあり当時は1法人ではなかなかできなかった研修も実施できました。現在は法人の研修委員会が主導する形で企画実施し、職員個人の受講履歴を管理して重複による無駄な費用の削減にも取り組んでいます。
また法人は実施する人事制度について「ジョブモチベーションサーベイ（職員の意識調査）」を行い職員の理解度、考えを調査し結果はその後の方針に反映させています。職員にとって人事考課は“必要不可欠なもの”、面接制度は“大変有効”であり、定期的な意識調査は“自分達の意見が直接理事長に届くので大歓迎”“だそうです。
分析結果から法人の方針、目指すところは概ね理解されているように思われます。

今後の課題

人事考課が導入され、職能給制になったため賃金に個人差が生まれ、職員のモチベーションアップに繋がったこと、人材育成に繋がったことは確実なことです、賃金差は当初より変わりなく80%から120%の範囲に留めています。
賃金への換算比率の問題、施設収益評価の問題、パート職員の評価表の見直し等も今後の課題となっています。
人事制度の改革から13年が経過して思うことは……
制度が根付くためには役職者が「目的意識を共有すること」、時間が経過しその時代に対応したのを見直しを行っても、「基軸はぶれないこと」「継続すること」。
これらが一番大切なことであると感じています

社会福祉法人 経営実践事例集Ⅳ

(平成23年9月)

全国社会福祉施設経営者協議会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル

全国社会福祉協議会 法人振興部内

T E L 03-3581-7819

F A X 03-3581-7928