

社会福祉法人の経営品質の向上に関する研究

社会福祉懇談会 経営品質向上活動委員会

住所／TEL	岡山県倉敷市栗坂8番地(福)クムレ 社会福祉懇談会事務局 / 086-464-0071
URL／E-mail	http://www.shafukukon.com /
事業内容	<p>社会福祉懇談会は、新しい社会福祉の実現を目指して平成5年秋に設立いたしました。会員は主に社会福祉施設事業経営法人で、その数は157法人となっております。</p> <p>税と社会保障の一体改革が進められる中、社会福祉法人に対しては、生活困窮者の支援をはじめとした新たなニーズへの対応など、より一層の公益性発揮が、役割として明確化されています。</p> <p>これらの社会的要請に対応すべく、これからの新しい社会福祉事業の在り方を検討模索し、より良い福祉サービスの提供とその質の向上を目指しています。</p>
当面する経営課題	<ul style="list-style-type: none">●公益法人改革を経て、営利法人やNPO法人とのイコールフットイングのあり方の議論等、社会福祉法人は、現在、その存在意義を問われている。●社会福祉法人が存在意義を問われているのは、単に制度上の位置づけだけではない。社会福祉法人の経営の在り方、すなわち透明性やガバナンスの確立といった「経営力」について疑問が生じている面がある。●「経営力」について、社会福祉法人が現在求められているのは、「社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を确实、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保」(社会福祉法)の範囲だけではなくなっている。すなわち、社会福祉法人は、社会福祉事業に留まらない社会的ニーズに応えることが求められており、「确实、効果的、適正」に加えて、社会福祉領域におけるイノベーションに取り組むために、自らを大胆に変革していくことが求められている。●そこで、本委員会において、日本生産性本部の「経営品質向上プログラム」に則り、民間企業が広く取り組んでいる手法を社会福祉法人にも適用し、社会福祉法人が、セルフアセスメント、相互アセスメントを通じて、経営を革新していく方向性を具体的に示し、この活動を通して社会福祉法人の「経営の質」のレベルが高まることを目指す。

<p>発表する取組みに着手した理由、背景</p>	<p>社会福祉法人の経営品質の向上に関する研究</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前述の当面する経営課題に加え、社会福祉法人の存在意義が問われる中で、社会福祉法人経営の在り方、すなわち、サービスの革新と質の向上、真の意味での地域住民ニーズ本位、透明性やガバナンスの確立についても、疑問が生まれている。 ● こうした背景を受けて、昨年度から、(社福)松美会が幹事となり、社会福祉懇談会を中心に、日本生産性本部の「経営品質向上プログラム」に則り、民間企業が広く取り組んでいる手法を社会福祉法人への適応の検討を進めてきた。 ● 社会福祉法人版経営品質賞が構築されれば、受賞を目指す法人の経営品質の向上ばかりではなく、社会福祉法人が経営の目標を明確化することを通じて、経営の在り方を考え、深めるものとなり、法人全体の底上げが図られるものと考えられる。
<p>発表する取組みの現時点での効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成23年度は、制度の枠組みの検討を行うとともに、自法人の評価を担うセルフアセッサーの研修を行ったところである。(19法人35名のセルフアセッサー養成) ● 社会福祉懇談会が主体となった認定制度(日本経営品質賞の考えに基づく)を策定、運用することで参加法人の経営の質を高めていくために、社会福祉法人の経営品質の向上の取組体制の確立を目指し、社会福祉法人の経営品質のあり方の勉強会を実施し、経営品質に対するモデル的取組が実施できる体制整備を行ってきた。 ● 経営品質協議会認定セルフアセッサーを養成し、経営品質向上プログラムが個々の社会福祉法人の経営レベルの評価や今後の方向性を考えるために役立つことが確認された。 ● 社会福祉法人に求められる経営のあり方を示し、地域になくしてはならない社会資源として信頼を得ていくための計画である「アクションプラン2015」(全国経営協)の推進エンジンとして社会福祉法人に日本経営品質賞の考え方を導入するために、「日本経営品質賞アセスメント基準書」を社会福祉法人向けに適用したガイドブック(案)を作成した。 ● (社福)六親会が作成したモデル申請書を用いて、モデル審査を実施し、社会福祉懇談会版アセスメントガイドブックの内容を固め、社会福祉法人版経営品質賞の本格的な導入を目指すことを目的として、評価の枠組み・体制の確立制度として運用できる体制整備を進める計画である。 <p>公益法人改革、営利法人・特定非営利活動法人とのイコールフットイング等、社会福祉法人制度のあり方が問われており、社会福祉法人が経営革新に自主的取り組む手法が確立することを通じ、制度のあり方についての一定の示唆を与えることが期待されるなか、この取り組みをもとに、広く社会福祉法人全体が、経営品質の向上に取り組めるよう、社会福祉懇談会等を中心に、取組・審査の体制等を構築する。</p> <p>そして、経営品質への取組が拡がり、社会福祉法人の経営のあり方が革新されることにより、社会福祉事業をはじめとした社会福祉関連サービスの質の向上や効率化が期待でき、さらに、イノベーション、制度外ニーズへの対応を行う社会福祉法人が拡がるのが期待できる。</p>

社会福祉法人の経営品質の向上に関する研究

(社会福祉懇談会における日本経営品質賞勉強会の取組み)

日本経営品質賞(Japan Quality Award)とは

- 日本経営品質賞は、わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける(経営改善をし続ける)ことのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的とする。
- (財)日本生産性本部(旧社会経済生産性本部)が1995年12月に創設した表彰制度(大規模部門、中小規模部門、地方自治体部門(2004年から)がある)であり、2011年度までの16年間に190組織が申請し、30組織が受賞している。
- 2009年度から「日本経営品質賞」のステップとして「経営革新推進賞」「経営革新奨励賞」が新設された。
- 「日本経営品質」は、「日本版MB賞」であり、世界80か国以上で展開されている卓越した経営を目指すグローバルなモデル。
 - ※MB賞(米国国家経営品質賞 The Malcolm Baldrige National Quality Award)
1987年レーガン政権当時の商務長官の名を冠した顧客の認める品質中心の経営システムを有する組織を大統領が表彰する制度。1980年代に米国産業が国際競争力を失った際、競争力回復を目指して創設された。1999年から医療分野も表彰対象になり、現在では、製造、サービス、中小、医療、教育、NPOと幅広い組織を対象としている。審査終了時、申請組織に対して組織全体の課題、強み、改善すべき項目が記載されたフィードバックレポートが返されることにより、受賞に至らなくても更なる経営の改善・改革に継続的に励むことが可能となる。
- 顧客の認める価値を創造し続ける経営のシステムを有する組織を表彰する。
- 公開されているアセスメント基準(日本経営品質賞アセスメント基準)に基づく組織の経営改善・革新活動の実態を書類にまとめ提出し、3-4名の審査チームによる3ヶ月に及ぶ個人審査、チーム審査、現地審査の結果、めやすとして1,000点満点で600点以上の「組織成熟度」をもつレベルの組織であり、審査結果から「エクセレント」な企業として認められた組織を日本経営品質賞委員会が表彰する。
- 審査員は、日本生産性本部(経営品質協議会)の開催する研修を経て「認定セルフアセッサー」の資格を取得した者の中から募集され、審査員研修の後、選任される。
- フィードバックレポートが返されるのはMB賞と同じ。

■受賞企業：30組織

- 1996年度： NEC半導体事業グループ（大製造）
- 1997年度： アサヒビール（大製造）
千葉夷隅ゴルフクラブ（中小サービス）
- 1998年度： 日本総合研究所（大サービス）
吉田オリジナル（中小製造）
- 1999年度： リコー（大製造）
富士ゼロックス第一中央販売本部（大サービス）
- 2000年度： 日本IBMゼネラル・ビジネス事業部（大サービス）
武蔵野（中小サービス）
- 2001年度： 第一生命（大サービス）
セイコーエプソン情報画像事業本部（大製造）
- 2002年度： パイオニアモバイルエンタテインメント（大製造）
カルソニックハリソン（中小製造）
トヨタビスタ高知（中小サービス）
- 2003年度： NECフィールディング（大サービス）
- 2004年度： 千葉ゼロックス（大サービス）
ホンダクリオ新神奈川（中小サービス）
- 2005年度： トヨタ輸送（大サービス）
パナソニックオートモティブシステムズ（大製造）
松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部（大製造）
Jアートレストランシステムズ（中小サービス）
- 2006年度： 福井キャノン事務機（中小サービス）
滝沢村役場（自治体）
- 2007年度： 福井県民生活協同組合（中小サービス）
- 2009年度： スーパーホテル（中小サービス）
万協製薬（中小製造）
- 2011年度： シスコシステムズ（大サービス）
川越胃腸病院（中小サービス）
ねぎしフードサービス（中小サービス）

JHQC (日本版医療MB賞クオリティクラブ Japan Healthcare Quality Club)

- MB賞、日本経営品質賞、シンガポール国家表彰・認証制度を参考に2008年に設置された認証制度。
- MB賞受賞病院が日本で注目を集め始めたことを機に、有志の医療機関によって2005年に発足した研究会が母体。
- コーディネータを多摩大学統合リスクマネジメント研究所教授 真野俊樹氏、事務局を日本生産性本部が勤める。
- 経営の質の向上に取り組む医療機関を認証し、相互研鑽しながら継続的に経営の質を高めていくことで社会インフラとしての医療システム強化、市民のQOLの向上、今後の日本における病院経営のモデル追求を目的とする。
- JHQCの実績により、平成23年度からJHQCのSクラス認証医療法人に限り日本経営品質への申請が認められた。
- 2011年度、Sクラス認証病院から初の日本経営品質賞受賞病院が表彰された(川越胃腸病院)

介護版MB賞研究会

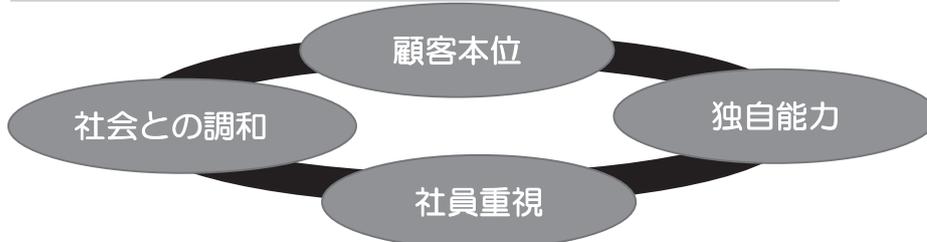
- JHQCに介護老人保健施設が申請してきたことを受け、2011年度に設立された。
- コーディネータを多摩大学統合リスクマネジメント研究所教授 真野俊樹氏、事務局は日本生産性本部の職員がボランティアで参加し組織としては関与していない)
- 介護業界へ日本経営品質賞の考え方の浸透を図ることを目的とする。
- 「介護にも世界的な第三者評価は必要」「自らの提供しているサービスの向上を目指し、かつ知名度を高める必要が出てきた。将来アジアという市場を見据えた場合、世界に通じる仕組みに参加していた方が得策」(真野俊樹氏)
今後、月例研究会でMB賞の基本理解を促進するレクチャー、研修、MB賞、JQA、JHQCなどの受賞組織の講演・訪問研究、海外視察などを行う予定。

日本経営品質賞のしくみ・考え方

- 経営の品質とは、顧客にとって価値があるものを創造し続ける経営を目指す枠組み。
- 目指す姿に対して現在どのような状態かを見て、実現に向けたイノベーションを起こす組織づくり。
- 視点は「業績」だけではなく、「顧客」「社員」「社会」との関係を見る。
- 「部分最適」にならないよう「経営活動と成果」を統合度、整合性、一貫性で見ると、
→生産性向上を実現する具体的なマネジメントレベルを高める考え方である。
- 経営品質向上活動とは、組織のありたい姿を明確にし、共有し、それを実現するための一貫性を持った活動である。

- 事実前提の経営→価値前提の経営 部分最適の経営→全体最適の経営
- 変化する顧客価値を重視し、絶えず高い価値を実現するための確信を生み出し、革新につぐ革新を続け、卓越した経営を実現することを目的とする。
- 経営品質向上プログラムが求めるもの

<経営品質向上プログラムの基本理念（経営品質の4要素）>



- 顧客本位 価値の基準を、企業ではなくお客様に置くこと。
- 独自能力 他組織と同じことではなく、独自の考え方を追求する。
- 社員重視 社員一人一人の独自性と知識創造を大切にする。
- 社会との調和 社会の一員として貢献し、社会の価値と調和する。

これら4つの要素全てを満たす経営のあり様を追求する。

セルフアセスメントを実施し、経営革新し続けること。

○現実とのギャップを認識すること＝経営課題＝革新

○その革新を自らの気づきと組織能力で成し遂げること

○この自己革新プロセスの中核方法がセルフアセスメント

※セルフアセスメント：理想の姿を実現するために、組織のものの見方・考え方・行動様式を振り返り、自らの計画・実行・検証・学習のプロセスをより良い状態に高めていく。

<卓越した経営を実現するための7つの経営要素（7つの重視する考え方）>

- | | | |
|----------------|------------|-------------|
| 1. 顧客から見たクオリティ | 2. リーダーシップ | 3. プロセス志向 |
| 4. 対話による「知」の創造 | 5. スピード | 6. パートナーシップ |
| 7. フェアネス | | |

■ アセスメント基準の構成要素

○組織プロフィール 組織の価値前提を明らかにする

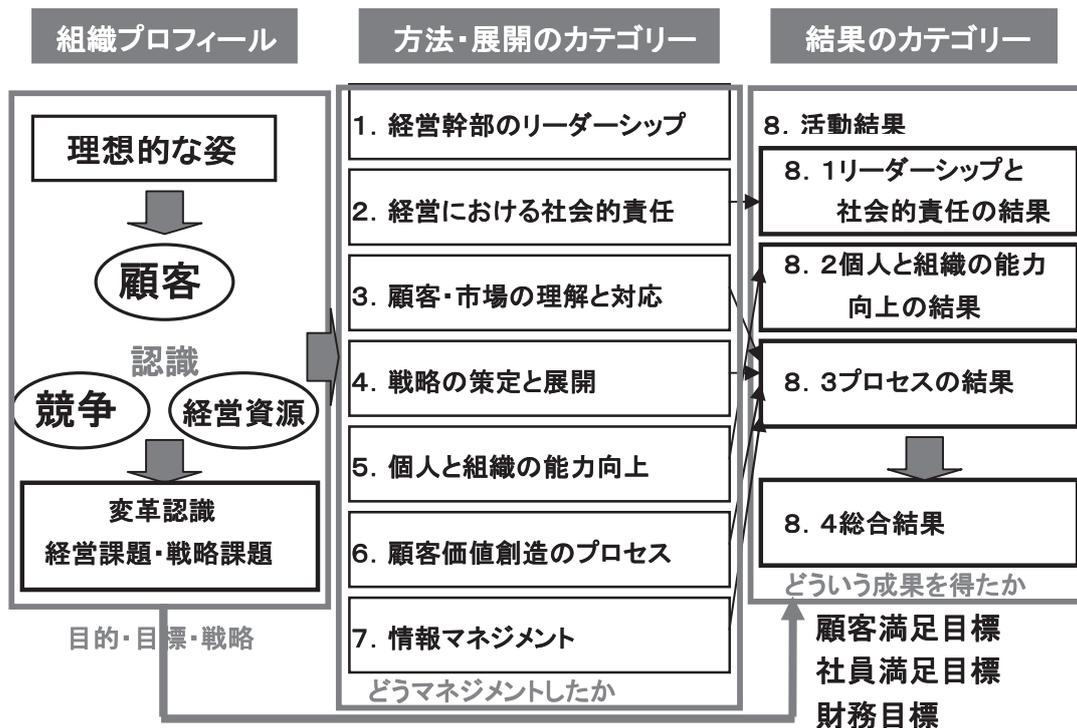
○8つのカテゴリー（20のアセスメント項目）

方法／展開のカテゴリー・結果のカテゴリー

価値創造に重要な意味を持つ経営要素

組織の理想的な姿や目的を実現していくうえで、何のために、何をどう行い、どこまで成し遂げるのか、行ったことから何を学び、より良い活動にするのかを示す。こうした活動と学習による活動の結果とそれらによって導き出された、顧客満足、社員満足、財務成果がどう改善されたのか示す。

○評点ガイドライン



経営品質向上プログラムアセスメントガイドブック2010年度版 P33 より

■ カテゴリー・アセスメント項目一覧

○組織プロフィール

○カテゴリー・アセスメント項目	配点
1. 経営幹部のリーダーシップ	120
1. 1 経営幹部のリーダーシップ	120
2. 経営における社会的責任	50
2. 1 社会要請への対応	30
2. 2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	100
3. 1 顧客・市場の理解	50
3. 2 顧客からの意見や苦情への対応	30
3. 3 顧客満足の明確化	20
4. 戦略の策定と展開	60
4. 1 戦略の策定と形成	30
4. 2 顧客満足の明確化	30
5. 個人と組織の能力向上	100
5. 1 組織的能力	40
5. 2 社員の能力開発	30

5. 3 社員満足と職場環境	30
6. 顧客価値創造のプロセス	120
6. 1 基幹プロセス	60
6. 2 支援プロセス	30
6. 3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	50
7. 1 経営情報の選択と分析	30
7. 2 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	400
8. 1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
8. 2 個人と組織の能力の向上	60
8. 3 プロセスの結果	100
8. 4 総合結果	180
合計	1000

■ 「方法／展開」 評点ガイドラインについて

①合目的性と体系化 ②展開度と統合の状態 ③改善・革新への取組みの程度
 に関してレベル別にポイントを整理

○レベルと評点

レベルD	評点 0%		
レベルC-	評点 10%	レベルC+	評点 20%
レベルB-	評点 30%	レベルB+	評点 40%
レベルA-	評点 50%	レベルA+	評点 60%
レベルAA-	評点 70%	レベルAA+	評点 80%
レベルAAA-	評点 90%	レベルAAA+	評点100%

社会福祉懇談会 経営品質向上委員会 の活動について

1 勉強会の目的

(1) 社会福祉法人の経営の質を高める：

「社会福祉法人としての使命」「経営的な基盤の強化」が求められており、それらを達成する全国経営協「アクションプラン 2015」の推進エンジンとして社会福祉法人に日本経営品質賞の考え方を導入する。

(2) 社会福祉懇談会の位置づけを強化する：

本勉強会から続く一連の活動を、「社会福祉懇談会が団体として社会福祉法人の経営力向上に取り組んでいる具体的活動」として内外にアピールすることにより、会員法人、行政から真に頼られる団体となる。

2 目指す状態

(1) 社会福祉懇談会のプログラムに参加すると法人のレベルが上がる：

- ・日本経営品質賞の考え方に基づく「評価基準」を策定し、会員法人に導入している。
- ・実際にこの活動を通して会員法人の経営の質のレベルが上がっている。

(2) 社会福祉懇談会のプログラムに参加する法人が増える：

- ・「社会福祉懇談会がプログラムを作成した」「プログラムに参加するとレベルが上がる」という情報が知られている。
- ・参加、導入が容易な環境が整っている。

(3) 上記(1)(2)により業界全体のレベルが上がる。

3 具体的なゴール

- 社会福祉懇談会が主体となった「認定制度（日本経営品質賞の考え方に基づく）」を策定、運用する。（これにより会員法人の経営能力を向上させる）
- 認定制度が定着してきた段階で日本経営品質賞に「福祉審査枠（社会福祉法人等福祉分野の申請が可能となるよう承認）」を設定頂く。（日本生産性本部と当初から連動して活動する）
- 社会福祉懇談会の会員の中から日本経営品質賞の受賞法人が出る。
- 第三者評価基準を補完する社会福祉法人評価制度として本認定制度が活用される。

4 平成 23 年度までの実施内容

(1) 日本経営品質賞の理解と会員向け研修開催

日本生産性本部への委託による日本経営品質賞の導入研修開催、及び研修を録画した DVD を会員法人に配布。

(2) 社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック作成

「日本経営品質賞アセスメント基準書」を社会福祉法人向けに適用したガイドブック案を作成。「アクションプラン2015」を前面に出し、アクションプランを推進するエンジンとしてアセスメント基準書を活用する方向で検討(継続中)。

(3) 社会福祉懇談会向け認定制度の検討

上記(2)を用いた社福懇会員向けの認定制度を継続検討(継続中)。

(4) 認定セルフアセッサーの養成

将来、認定制度の審査員となる認定セルフアセッサーを35名養成。今後、審査員の養成に向けた研修を開催予定。

5 平成24年度の活動予定

(1) 「社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック」及び認定制度の検討

参加法人を中心に以下のワーキンググループを設置し、継続検討を行う。

「基準検討ワーキンググループ」

アセスメントを行うためのアセスメントガイドブックを検討する

「制度検討ワーキンググループ」

社会福祉懇談会向けの認定制度を検討する。

(2) モデル審査の実施

認定制度の設置、ガイドブックのブラッシュアップに向け、会員1法人を選定してモデル審査を実施する。

(3) 審査員の養成

昨年度養成した35名のセルフアセッサーの中から審査員を養成する。

(4) 社会福祉懇談会会員向け導入研修、セルフアセッサー研修の開催

昨年度に引き続き、多くの法人の参加を得るための導入研修、及びセルフアセッサー養成研修を開催する。

(5) その他実施内容

認定機関の設置、及び社会福祉懇談会版アセスメントガイドブックの精査に向け、外部有識者、外部協力団体との意見交換を実施。

社会福祉懇談会 経営品質向上委員会（日本経営品質賞勉強会） 開催状況一覧

○勉強会日程及び内容

回	日付	内容
-	平成 22 年 9 月 2 日	日本経営品質賞（以下「JQA」）の概要説明（公益財団法人日本生産性本部 経営品質推進センター長 柳本直行 氏）
1	平成 22 年 12 月 21 日	JQA の考え方について説明（経営品質協議会 コミュニケーションセンタ長 田村均氏）
2	平成 23 年 1 月 24 日	
3	平成 23 年 2 月 28 日	
4	平成 23 年 3 月 24 日	
5	平成 23 年 4 月 19 日	○今後の進め方について（認定制度、全体スケジュール、作業分担等） ○病院機能評価、第三者評価基準との比較
6	平成 23 年 5 月 18 日	
7	平成 23 年 6 月 27 日	○基準検討ワーキンググループ報告 ○JHQC クオリティクラス認証制度について
8	平成 23 年 7 月 27 日	○基準検討ワーキンググループ報告 ○制度検討ワーキンググループのテコ入れ ○社会福祉推進事業の申請について
9	平成 23 年 8 月 11 日	○基準検討WG 報告 ○JQA の制度運用体制について ○介護版 MB 賞研究会の動向について
10	平成 23 年 9 月 12 日	○基準検討ワーキンググループ報告 ○認証制度運用について ○アセッサー養成研修と審査員養成について
11	平成 23 年 10 月 4 日	○社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック(案)について ○JQA 審査員の養成制度、JQA 事務局業務について
12	平成 23 年 11 月 7 日	○社会福祉推進事業の内示について ○新規参加メンバに対する活動状況の共有について
13	平成 23 年 12 月 8 日	○社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック(案)について ○アクションプラン 2015、第三者評価との関係について ○会員法人向け導入研修、アセッサー養成研修について
14	平成 24 年 1 月 16 日	○アクションプラン 2015 とガイドブックとの融合について ○平成 23 年度社会福祉推進事業の報告書について ○認定制度(案)について ○会員法人向け導入研修、アセッサー養成研修
15	平成 24 年 2 月 22 日	○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査について ○認定制度(案)について ○平成 23 年度社会福祉推進事業の報告書について ○次年度予定
16	平成 24 年 3 月 19 日	○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査について ○認定制度(案)について ○アセッサー研修受講者へのフォローについて ○次年度予定について

17	平成 24 年 4 月 16 日	○審査プロセス、認定制度について ○米国における福祉分野の経営品質賞制度について ○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査・審査員の養成について
18	平成 24 年 5 月 14 日	○シルバーサービス振興会先行研究、アクションプラン 2015 の策定経緯について ○審査プロセス、認定制度について ○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○モデル審査について ○平成 24 年度社会福祉推進事業の申請
19	平成 24 年 6 月 19 日	○審査プロセス、認定制度について ○モデル審査・審査員養成について ○アクションプラン 2015 融合版ガイドブック(案)について ○平成 24 年度社会福祉推進事業の申請について
20	平成 24 年 7 月 24 日	○審査プロセス、認定制度について ○審査プロセス研修、モデル審査について ○社会福祉推進事業について
21	平成 24 年 8 月 17 日	○審査プロセス研修、モデル審査について

○基準検討ワーキング

平成 23 年 12 月 2～3 日	社会福祉懇談会版アセスメントガイドブックの集中検討
--------------------	---------------------------

○会員様向け 経営品質導入セミナー

平成 23 年 12 月 26 日	日本経営品質賞アセスメント基準 解体新書（田村均氏）
平成 24 年 11 月以降	【予定】日本経営品質賞アセスメント基準 解体新書（田村均氏）

○福祉サロン

平成 24 年 2 月 8 日	「なぜ経営品質プログラムが有効なのか」（田村均氏）
-----------------	---------------------------

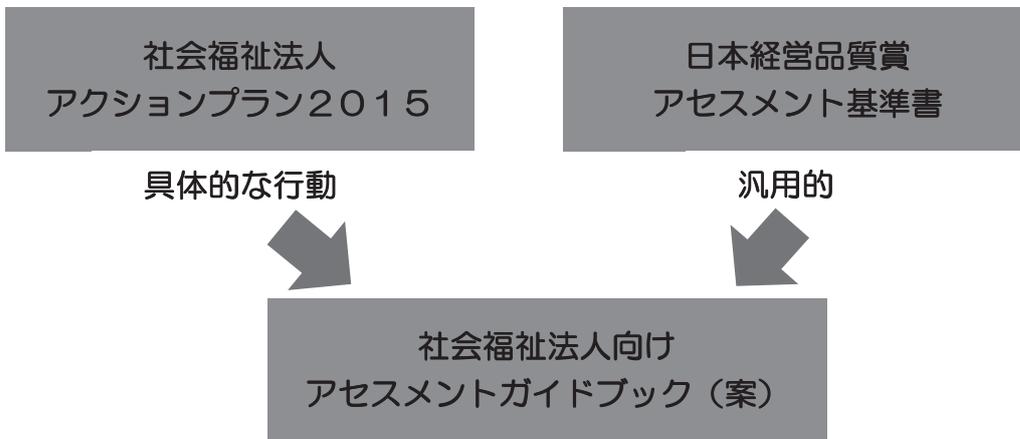
○認定セルフアセッサ養成研修

平成 24 年 1 月 27 日	経営革新の基礎コース
平成 24 年 2 月 13 ～15 日	経営評価の基礎コース
平成 24 年 3 月 5 ～7 日	セルフアセスメントコース
平成 24 年 8 月 23 日	審査プロセス研修
平成 24 年 11 月以降	【予定】第二期セルフアセッサ養成研修

○モデル審査

平成 24 年 10 月 1～5 日	【予定】六親会をモデルとして実施
--------------------	------------------

社会福祉法人向けアセスメントガイドブック（案）について



社会福祉法人の使命を達成することと、法人の成熟度を高めることが同時にできる。

アクションプラン2015 ↔ 日本経営品質賞アセスメント基準書

I. 利用者に対する基本姿勢

- 行動指針1 「人権の尊重」
- 行動指針2 「サービスの質向上」
- 行動指針3 「社会、地域との関係の継続」
- 行動指針4 「生活・ケア環境の向上」

II. 社会に対する基本姿勢

- 行動指針5 「地域福祉の推進」
- 行動指針6 「公益的取り組みの推進」
- 行動指針7 「説明責任（アカウンタビリティ）の徹底」
- 行動指針8 「行政との連携・協力の促進」

III. 福祉人材に対する基本姿勢

- 行動指針9 「トータルな人材マネジメントの実現」
- 行動指針10 「職員処遇の向上」
- 行動指針11 「働きがいのある職場の実現」
- 行動指針12 「職員育成の充実」

IV. マネジメントにおける基本姿勢

- 行動指針13 「コンプライアンスの徹底」
- 行動指針14 「組織統治（ガバナンス）の確立」
- 行動指針15 「財務基盤の安定」
- 行動指針16 「経営管理者の役割の遂行」

■組織プロフィール

1. 経営幹部のリーダーシップ
2. 経営における社会的責任
3. 顧客・市場の理解
4. 戦略の策定と展開
5. 個人と組織の能力向上
6. 顧客価値創造のプロセス
7. 情報マネジメント
8. 活動結果

融合

社会福祉法人向け
アセスメントガイドブック（案）

■組織プロフィール

■行動指針1～16

申請書作成（法人の活動を整理）

評価

社会福祉法人向け
アセスメント評価ガイドライン（案）

■組織プロフィール

法人の経営革新を進めるにあたっては、まず法人の目指す「理想の姿」を明確化することが必要です。そこから経営を取り巻く内外の環境の現状、及び将来に関わる認識を深めつつ、法人としてどう変わるべきか課題を明らかにすることを求めています。

これらの内容を整理できていない社会福祉法人が多いのが現状ですが、社会福祉法人の経営の質を高める目的からも、まずは法人の置かれた状況を考え、整理することが必要です。

1. 組織が目指す理想とする姿

経営者が法人の職員全員とともに目指したいと思っている「理想の姿」はどのようなものですか。なぜそのような状態を目指そうと思ったのか、経営者の考える社会福祉法人の指名と絡めて、その背景も合わせて説明してください。

2. 顧客認識

法人が対象としている顧客とそれぞれのニーズを説明してください。実際のサービス提供を行っている対象者はもちろん、社会福祉法人の指名を果たすうえで、制度の狭間にいる要支援者をどう法人として定義付けしているのかも合わせて説明してください。また今後、それぞれの顧客はどのように変化していくとされているのか、根拠も含めて説明してください。

3. 競争認識

1で記載した「理想の姿」に近づくために、競争相手として認識している他の社会福祉法人、企業、または他の業界の組織について説明してください。なお、ここで聞く競争相手とは一般企業でいうシェアを奪い合う相手ではなく、「理想の姿」に近づき社会福祉法人の使命を果たすうえでベンチマーキング対象となる組織を想定しています。

4. 競争資源認識

「理想の姿」を実現するために必要とされる職員、設備、資産、ビジネスパートナー等協力者、及びそれらに蓄積されているノウハウについて記載してください。特に、職員、ノウハウなど「決算書に載らない資産」について説明してください。

5. 変革認識

「アクションプラン2015」の行動指針で示されている各実践ポイントについて、法人で決めた優先順位を示してください。また、実践のポイント以外に法人

が「理想の姿」に近づくために設定している独自の課題、それぞれの課題を達成するために設定した目標を、達成時期を含めて説明してください。

6. 組織情報

事業所、顧客、職員それぞれの名称と数、及び収支決算額等の情報を説明してください。併せて主なビジネスパートナーの名称とビジネスパートナーが担っている役割、機能を説明してください。

以下に行動指針1「人権の尊重」（経営理念などにおける明確化）を例示する。

■行動指針1「人権の尊重」

利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに、個人の尊厳に配慮した良質かつ安心・安全なサービスの提供に努めます。

【目的・考え方】

- 利用者の人権を尊重し、個人の尊厳が守られる福祉サービスを提供する
- 利用者のプライバシー、個人情報の保護に努め、信頼性の高い福祉サービスを提供する
- これらを実現するための体制・仕組みを構築し、確実に運用する

【経営理念などにおける明確化】

□法人の経営理念として、利用者の人権を尊重し、個人の尊厳を守る姿勢を明文化するとともに、これを積極的に発信しているか。とりわけ、福祉の理念と根本的に相容れない虐待、身体拘束を決して容認せず、根絶する姿勢を明示しているか。

●設問設定の考え方（該当カテゴリー「1.1 ①②④」）

- ・経営理念の中に人権、個人の尊厳、虐待、身体拘束根絶の姿勢を盛り込み発信しているかという限定された内容と解釈。
- ・行動指針9実践のポイント「経営理念の明示、周知徹底」、行動指針16実践ポイント「経営理念等の明確化」の一部であるが、本実践ポイントは第1項目であるため上記も含め、利用者、地域、ビジネスパートナー等広い範囲への明確化と発信を確認する。
- ・行動指針2「サービス提供方針の明確化」、行動指針3「地域での生活を重視したサービス方針の確立」も、職員一人一人が行う現場サービスへの浸透という点で一致するため、本設問で併せて確認する。
- ・リーダーシップの関与が重要であると考え、記述の要求はアセスメント基準書カテゴリー1.1 ①②④を一部修正して設定する。

◎設問

(A) 基本的考え方と運営方法 (A項目における丸番号はアセスメント基準書の設問番号)

- ① 経営幹部は経営理念等、法人が大切にしている価値観をどのように示していますか。併せて「人権、個人の尊厳を守る、虐待、身体拘束を根絶」する姿勢、「利用者の立場に立った良質、安全、安心かつ適切なサービスを継続的に提供する」「利用者一人一人に対し、住み慣れた地域での生活の継続を重視したサービスを提供する」ための方針をどのように示しているかも記載してください。
- ① 経営幹部は経営理念等、法人が大切にしている価値観を共有するために法人内外の関係者とのコミュニケーションをどのように図っていますか。
- ② 経営幹部は、法人が大切にしている価値観、「人権、個人の尊厳、虐待、身体拘束根絶」「利用者の立場に立った良質、安全、安心かつ適切なサービスを継続的に提供する」「利用者一人一人に対し、住み慣れた地域での生活の継続を重視したサービスを提供する」の実現に向けた改善・改革のために、どのような体制・制度づくりを行っていますか。
- ④ 経営幹部は、法人の目標や課題の達成度など、価値観の達成状況をどのような方法で確認していますか。「サービス提供方針の明文化、浸透、共有」に関連する諸活動の達成状況、問題点についての確認についても記載してください。

(B) 目標の設定と達成状況の把握

(A)で記載した活動について、3年後にどのような状態になることを目指しており、そのために各年度ごとにどこまで達成しようとしているのか、その目標値をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含め示してください。

(C) 評価・改善

- ① (A)(B)に関する改善・革新を進めるうえで、だれが、どのタイミングで、どのような方法で課題を明らかにしていますか。
- ② (A)(B)で記述したそれぞれの活動に関して改善・改革活動の有無を明らかにしてください。改善・革新しなかった活動に関してはなぜ、現状維持でよいのかの考え方を示してください。
- ③ 改善・革新した活動に関しては、改善のきっかけになったご利用者からの声、職員からの情報や同業他社との比較などどのような情報・データを活用して課題を明らかにしたのかを示してください
- ④ 現在、取り組んでいる改善・革新テーマに関して、改善・革新の目的と取り組み計画を示してください。改善・革新に取り組むにあたって、参考にした事例（ベンチマーキング）があれば、その事例を示してください。

社会福祉法人向け評価ガイドライン（案）について

●評価ガイドラインの考え方

- ・「組織の成熟度レベルを把握するアセスメント」ではない。
- ・「適切な革新活動」が毎年毎年、確実に進むような仕事の進め方が組織として当たり前になっている。
- ・組織の成熟度レベルが高まるいくつかの要素を日常のさまざまな活動を対象に継続的な、そして「適切な革新活動」を通じ、それらの要素を日常活動に組み込んでいくことで、結果的に組織の成熟度が高まっていくことを目的にしている。
- ・革新のPDCAのフェーズに対応させた「適切な課題設定のやり方」「適切な目標設定のやり方」「適切な課題解決のやり方」「適切な進捗管理のやり方」と維持のSDCAのフェーズに対応させた「適切なレベル維持のやり方」に対して評価を実施するガイドラインである。
- ・「適切な革新」の活動実績をベンチマーキングやクロスファンクショナル・チームの活動状況などから確認する。最終の認証はアクションプラン2015の全てにチャレンジしていること。
- ・「革新」とは、『今ある姿』と『あるべき姿』の隔たりを埋めること
- ・適切な革新とは、以下の①②③④⑤の各ステップを踏んでいることとし、これらのレベルを評価する。
 - ① 課題設定のレベル
 - ② 目標設定のレベル
 - ③ 課題解決（計画）のレベル
 - ④ 課題解決の進捗確認レベル
 - ⑤ 確実にステップアップする仕組みの構築

これまでに認定セルフアセッサーを養成した法人等

桜友会、大阪事業館、小田原福祉会、クムレ、桑の実会、こうほうえん、松美会、真光会、成光苑、正友会、大洋社、津山みのり学園、常磐会、徳心会、藤倉学園、美芳会、依田窪福祉会、六親会、路交館 19法人から33名

日本社会事業大学専門職大学院 福祉マネジメント研究科 教授 藤井賢一郎
西武文理大学サービス経営学部 健康福祉マネジメント学科 専任講師 影山優子
認定セルフアセッサー 合計 35名