

第2章

介護サービス分野における経営品質に関する検討

第2章 介護サービス分野における経営品質に関する検討

1. 平成18年度研究の検討結果より

平成18年度事業では、介護サービス分野における経営品質を検討するにあたっての基本的な考え方として、「組織マネジメントの質を高めることが質の高い介護サービスの提供につながる」との「Good Management, Good Care」の視点に基づき、質の確保に資する評価指標や評価手法のあり方を検討した。

(1) アンケート調査結果より

平成18年度事業では、介護サービス事業者を対象に、事業者にとって、どのような視点や取り組みについて評価の仕組みがあれば、質の確保へのインセンティブや他との差別化につながるのか、という観点から介護経営の本質を探ることを目的に調査を行った。

調査結果からは、介護サービス事業者の実態として、介護サービス内容や提供体制等といった、直接実務的なオペレーションに係わることに重点を置いており、「研修効果測定」や「職員満足度」の把握、「長期計画策定」、「他社との比較分析」、「マーケティングに係わる情報収集分析」といった、一步踏み込んだ経営管理手法の実施率は低い傾向が明らかになった。経営視点や、質の向上のために重視する事項は、事業規模によって重点の置き方に違いがあり、事業規模が大きくなるほど、組織管理に重点が置かれる傾向であった。

事業者の経営品質に関する評価制度の必要性については、過半数の事業者が必要性を認めていた。新たな評価制度への参加条件としては、「業務改善や経営効率の改善がもたらされること」、次いで、「利用者に対する経営健全性のアピール材料になること」、「人材の確保にあたって有利になること」が上位としてあげられた。

経営品質に関する評価制度を作る場合に優先すべき事項としては、①「良質な人材の確保」、②「経営の健全性・安定性」、③「継続的な質の改善への取り組み」、④「法令・基準の遵守」、⑤「利用者ニーズへの対応」、⑥「研修制度や職員教育の人材育成」などが上位としてあげられた。

今年度事業の評価指標設計においては、介護サービス事業者の実態とニーズに則した基準を作成するために、これらの調査結果を踏まえて、検討を行うこととする。

(2) MB賞審査基準(ヘルスケア版)の検討

MB賞審査基準(ヘルスケア版)における経営品質の評価視点を分析し、わが国の介護分野の既存の質確保の諸制度と比較を行ったところ、MB賞審査基準では、「競争」を意識した戦略展開、「市場分析」の視点、「活動成果の測定」、「取り組みと成果の因果関係」、「改善の視点と有効性の証明」、「財務管理」等の組織管理的な視点、「従業員視点」が重視されていることが明らかとなった。

わが国の既存の介護分野における質確保の諸制度が、MB賞審査基準と比べ、上記の点が

項目化されていない、もしくは重視されていない理由としては、日米の介護サービスを取りまく経営環境が大きく異なることがあげられる。また、介護サービスの分野では、工業製品のような製品の標準化という概念はなじまない。また、改善成果の測定は難しく、測定可能なものは限られるため、評価基準にあてはめた際、受審者側にも審査側にも難易度の高いものを要求することになる。

しかしながら、組織マネジメントの質を向上させていくにあたり、MB賞審査基準の基本的な価値観をあてはめた上で、わが国の介護サービス分野の事業経営実態に則するよう整理していくことは必要である。

図表 2-1 2006年MB賞審査基準 基本的な価値観

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◇ 将来を見据えることのできるリーダーシップ ◇ 顧客主導の卓越性 ◇ 組織と個人の学習 ◇ 従業員とパートナーの尊重 ◇ 俊敏性（アジリティ） ◇ 将来重視 ◇ 革新に向けたマネジメント ◇ 事実に基づくマネジメント ◇ 社会的責任 ◇ 結果重視と価値の創造 ◇ システム的視点 |
|--|

出典：2006 Health Care Criteria for Performance Excellence

(3) 組織の成果と質マネジメントとの関係

委員会では、「Good Management, Good Care」の考え方に立ち、検討を行った。そこで、この考え方の裏付けとして、組織の成果と質マネジメントとの関係についての先行研究を分析したところ、両者の関係による効果は、中長期的範囲（3～5年）で認められていること、組織の社会的責任に関する取り組みと組織成果の間に相関関係がみられた。なかでも、組織（企業）のコンテキストから質マネジメントに影響を与える要因には、「組織（企業）の質確保に対する支援」、「過去の質」、「マネジメントの知識」、「製品の複雑性」などがあり、特に質マネジメントの成功のためには、「トップマネジメントのリーダーシップと支援」、「全社的な質に関する教育」、「研修の重要性」が指摘されていることなど、経営品質の評価項目を作成する上で必要となる視点の示唆を得た（平成18年度事業「介護サービス事業者における経営品質のあり方に関する調査研究事業」報告書（以下、平成18年度報告書）P123「介護事業者における経営品質評価の意義と方向性」）。

(4) 先行する介護の質確保方策についての検討

介護の質の確保について、OECD諸国における動向では、支払者等による質の監視システム（第三者評価）を強化するとともに、事業者自身の自己評価や同じ専門職による同僚評価により現場の継続的質改善を促し、さらに消費者に対し情報公開を行い、消費者による事業者選択をすすめることにより、事業者の質の向上を図ろうとする傾向が見受けられる（Long-term Care for Older People 2005, OECD）。

介護の質の評価に関しては、質の定義とともに、質のモニタリングの難しさが課題となっており、質の定義に関しては、OECD諸国間で、「構造・プロセス面の評価からアウトカムの評価への転換」という動向がみられる。従来、構造・プロセスの面での最低要件を充たしていることを質の基準としていたのが、①アウトカムの測定、②継続的質改善の戦略、③詳細な証拠文書の提出、④人権・プライバシーの保護、参加に対する明確な要件等の、より包括的かつ複合的な規定へと発展してきており、多くの国で、構造・プロセス面は他の法規によって既に規定されており、これらの側面の重要性が損なわれているわけではないこと、また、アウトカム指標への試みはあるものの、アウトカムの測定には多くの国でまだ課題を抱えていることが指摘されている。

また、質に問題のあるケアや介護過誤の発見により、評価に関する透明性の改善、情報へのアクセスの保証に対する市民からの要請が生まれ、より科学的な質の測定、ケアプロセスのコアの部分の測定に対する要請が進んでいる。いいかえれば、多くの国で、ケアの質の核心を示すアウトカムの科学的な根拠に基づく基準の作成と測定方法の技術的発展が求められているといえる。

第二に、質のモニタリングの強化に関しては、独立した第三者規制・評価機関の設置があげられる。また、初回の監査・評価に依存せず、厳しい自己評価と継続的質改善の文書化を事業者に要求し、より信頼性の高い質の評価とより透明性の高い改善プロセスを求める傾向も顕著である。さらに、コンプライアンスを目的とした制裁措置の強化の傾向も拮がりつつある。

平成18年度事業では、OECD諸国のうち、オーストラリアにおける高齢者施設ケアの質規制について着目し、分析を行った。オーストラリアでは、全国共通のアウトカム基準と単一評価機関による認証制度の義務化を実施していること、アウトカム基準をコンパクトに設定していること、継続的改善、法令遵守、職員教育・人的資源開発を重視していること、日常生活を項目領域として設定していること（モニタリング面）、自己評価、認証制度、表彰制度を組み合わせた制度設計になっていることなど（インセンティブ面）、指標構成にあたっての参考になる（平成18年度報告書、P143「介護の質の規制に関するシステムの検討」）。

(5) 利用者視点からの設計

介護サービスの受け手は、介護を要する者であり、主に高齢者を想定している。介護サービス事業者のマネジメントにあたっては、サービスの受け手である高齢者・利用者の安心・安全につながる視点が重要となってくる。

医療や介護サービス等の分野における諸外国の第三者評価制度の動向としては、認証にかわる新たな試みとして、利用者評価の可能性が検討されている。米国においては、既存の認証制度や第三者評価制度にかわるものとして、新たに消費者・利用者による主体的な選択・評価の試みが進んでいること、また評価のコストを低減し、アカウントビリティと効果を高める取り組みとしても、利用者評価制度が注目されていることが指摘された。

わが国の介護サービス分野における適用可能性の検討にあたり、既存の質確保方策と基盤を活用しつつ、利用者評価制度を組み込む構想は、利用者本位を発展させた経営品質評価の仕組みとして検討していく価値があるものであり、指標の作成にあたっては、「利用者視点」からの設計が必要であると考え（平成 18 年度報告書、P168「高齢者介護サービスにおける評価のあり方とその方向性」）。

（6）介護経営品質指標の要素と着眼すべき視点

これらの検討を踏まえ、平成 18 年度研究においては、介護サービス事業者の質の向上に資する経営品質指標（介護経営品質指標）の要素と着眼すべき視点について、以下の整理を行った。

- ◇ 評価項目構成においては、「利用者中心」、「理念の浸透・共有化」、「倫理・社会的責任」、「従業員重視」の視点を重視する。
- ◇ 「経営品質」とは目標達成を可能とする「仕組みのよさ」であるとの認識に立つと、経営品質評価の根幹には「継続的改善の視点」を組み込んだ仕組みが必要である。
- ◇ そのため、組織の継続的改善を促進する評価項目に加え、プロセス評価、アウトカム評価、フィードバックの仕組みを組み込む必要がある。
- ◇ 評価指標は、評価の仕組みのあり方と密接に関連するため、項目の検討と同時に、どのような仕組みで運用するかを検討する必要がある。新たな評価制度の利用可能性については、質評価に伴うコストと質改善の経済的メリットとの対応関係を精査し、受審側がメリットを実感、享受できることが普及上の課題であり、制度設計において、受審を促すようなインセンティブ設計が必要であることを踏まえる必要がある。

2. 平成 19 年度事業における基本的な考え方

（1）マネジメントの質とケアの質

平成 19 年度事業においては、平成 18 年度の検討結果を踏まえて、引き続きの検討を行った。すなわち、「Good Management, Good Care」、「良質な事業者マネジメント体制と、良質な介護サービスには、密接な関連性がある」との考え方に立ち、検討を行った。

ここで、シルバーサービスの「Good Care」においては、高齢者・利用者に対し安心、安全、ホスピタリティのあるサービスを提供していくことが重要と考える。

「Good Care」を持続的、安定的に高齢者・利用者に提供し続けるためには、事業者が社会との良好な関係を築き、社会からの要請にこたえ、持続的な事業を行っていきけるように、組織マネジメントを整えていくことが求められ、「Good Management」は「Good Care」の提供のために必要な条件と考える。

平成 18 年度事業で実施した事業者アンケート「介護サービス事業者における経営品質のあり方に関するアンケート調査」結果からは、介護サービス事業者は、経営の品質および評価への関心を示しているものの、具体的なマネジメント方策は漠として捉えられているとの傾向が読み取れた。

介護サービス事業者としてのマネジメント、新たなサービスの開発やマネジメントの創意工夫、事業者の事業所に対する適切な管理運営体制の構築等が、十分に組み込まれているとは、言い難い現状が読み取れたが、その背景としては、様々な理由が考えられる。

対人相手である介護サービスでは、まずは現場のオペレーションや、サービス提供時におけるケアの質に重点を置き、組織マネジメントの整備は、後回しにされてしまう可能性がある。

介護サービス分野では、地域に根ざしたサービス提供を求められる特性からも、中小規模の事業者が多くを占めており、ある程度の規模を要するマネジメント体制を組む条件が、介護サービス事業者に備わっていないこと、介護サービス事業者のなかには、介護保険制度内のビジネスとして取り組んでおり、保険収入の確保による経営の安定化がはかれる一方で、競争概念や事業者独自の工夫、体質改善までには及ばずにきた可能性も考えられる。また、事業所単位の指定基準遵守に終始するあまり、事業者の事業所に対する管理体制や、組織マネジメントの工夫が後回しにされている可能性も考えられる。

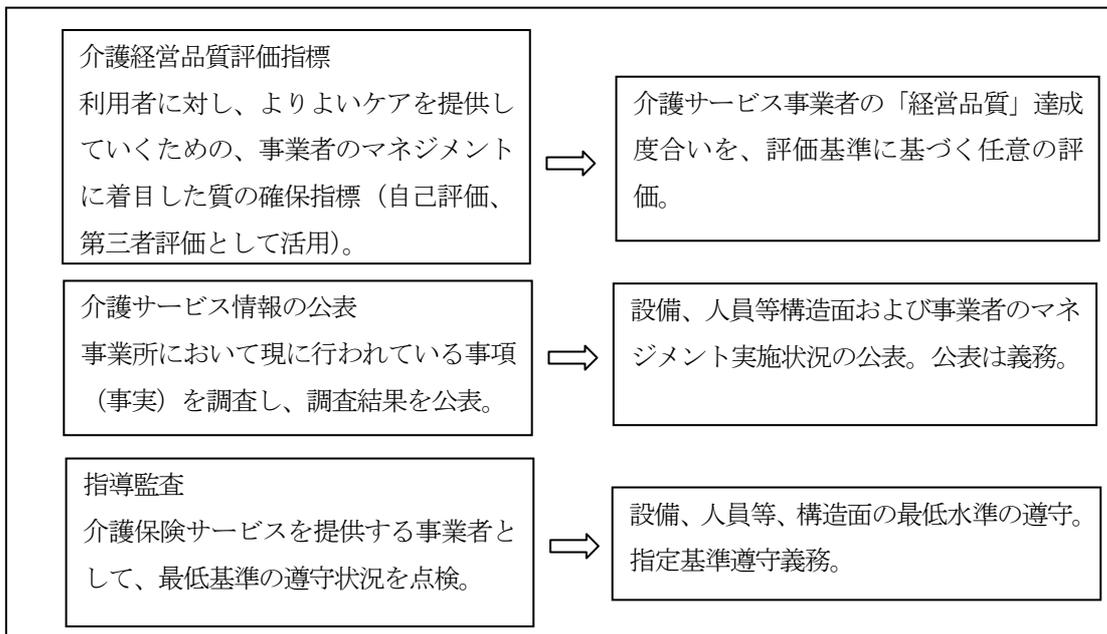
また、介護保険制度以前からサービス提供を行ってきた事業者のなかには、措置時代の経営体質が残っており、経営改善の発想が根付いていない可能性も指摘できる。

介護サービス事業者が、高齢者・利用者によりよいケアを提供していくための要件である適切なマネジメントを実践していくために、事業者が主体的・自主的に取り組むための経営品質評価指標を提案することは、介護サービス事業者のマネジメント強化の一助になるものと考えられる。

(2) 質確保のための諸制度との関係

介護サービスの「経営品質」評価を検討するにあたっては、介護保険関連制度の遵守、すなわち指定基準（最低基準）の遵守や、「介護サービス情報の公表」制度の活用を踏まえた上で、事業者マネジメントを重視した任意の第三者評価制度として、どのような評価指標が有用であるかとの観点から検討を行った。

図表 2-2 介護サービスの質の確保に関する仕組み
介護経営品質評価指標検討にあたって



介護保険制度下の事業において、指定基準の遵守は必須の要件となっている。また、介護サービス情報公表制度によって、介護サービス別に事業所単位での事業内容の公表が義務化されている。介護サービス情報公表については、公表している項目についての説明責任と立証責任が事業所側にあり、自ら公表している情報について、いかに利用者に向けて立証責任を果たすかという仕組みになっている。

介護サービス情報の公表は、事実の有無の確認であり、また事業所単位の結果の公表であるため、事業者のマネジメント実態や、事業者や事業所での取り組みの実態、改善への反映度合いや達成度までは、調査に及ばない。

介護サービス事業者には、介護保険制度の仕組みに従って質の確保を図るだけでなく、自主的・主体的な質確保の取り組みも求められる。介護サービス経営品質評価指標の検討にあたっては、介護保険制度内の質確保の仕組みを踏まえつつ、事業者の任意の取り組みとして、シルバーサービスの健全育成、介護サービス事業の適正運営につながるべく、項目の検討を行う。

(3) 介護事業運営の適正化に関する検討

平成 19 年に設置された「介護事業運営の適正化に関する有識者会議」では、大手介護事業者（株）コムスの不正事案を受け、介護サービス事業者の不正事案の再発防止や適切な運営のために必要な措置について検討がなされた。同会議では、「広域的な介護サービス事業者に対する規制のあり方」、「指定事業者の法令遵守徹底のために必要な措置」、「事業廃止時における利用者へのサービスの確保のために必要な措置」等について議論され、「広域的な介護サービス事業者に対する指導・監督体制」としては、事業者の本部等への立入調査等

の権限を付与し、業務管理体制に関する指導・監督権を創設する提案がなされた。また、「法令遵守に係る体制の整備」として、「事業者にはより高い水準の法令遵守と事業運営の透明性の確保が求められる」こと、「新たに事業所単位の規制として法令遵守を含めた業務管理体制の整備を義務づける必要がある」こと、「その際、事業者の規模に応じた義務とする必要がある」こと、「介護サービス情報公表制度、第三者評価制度等を活用するほか、介護支援専門員など専門職や同業者間の相互評価的な取り組みを推進する必要がある」ことなどが指摘された。

介護保険制度は、事業所単位の指定制度として設計されており、事業者に対する部分が、明確になっていない。そのため、事業所側へ多数の責任と遵守が規定されているにもかかわらず、経営者（事業者、法人）が、どこまで事業所や現場サービスの実態を把握し、高齢者・利用者のケアを提供していくためのマネジメントを実践しているかについて、これまでの指定基準の遵守だけでは、十分とはいえず、事業者の事業所に対する業務管理体制を強化していくための仕組みや、事業者が各事業所の管理者をマネジメントする仕組みが求められる。

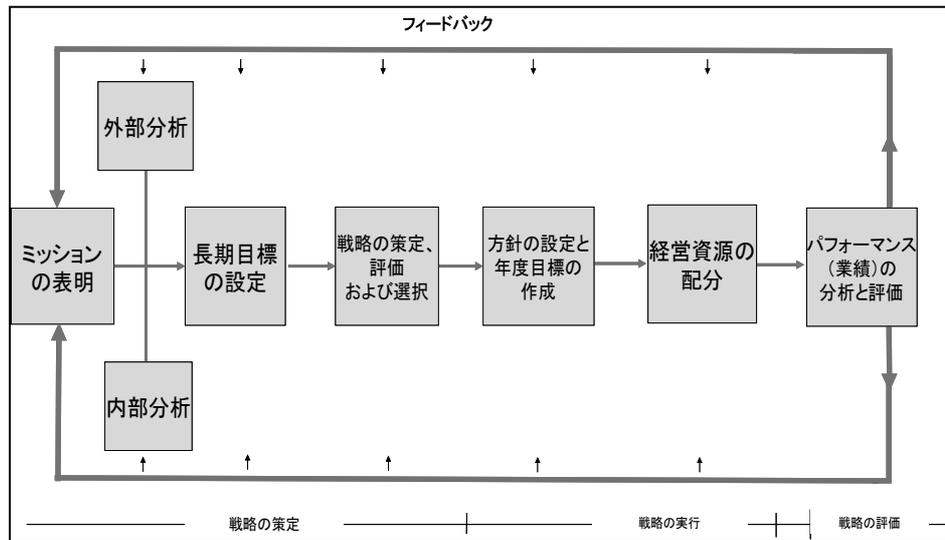
介護サービス事業の適正化に向けては、法定の諸規定の遵守は当然であるが、規制を強化していくのではなく、介護サービス事業者自身が、高齢者・利用者の生活を支えるという、公益的な性質を有する介護サービスの担い手として、社会的な責任を自覚し、事業者倫理を確立させ、それらを徹底していくために、事業者の自主的な取り組みとして、継続して組織の質を確保するための方策を工夫し、実践していくことが求められる。

（４） 組織マネジメントの考え方

平成 18 年度事業においても検討したように、組織のミッション、ビジョン、バリューを明確にし、組織の方向性を同じにすることに力を注ぎ、様々な経営手法を組み合わせながら、戦略マネジメントの基本モデルを、時間をかけて繰り返し行っていくことで、組織の持つ「弱み」の部分を克服するための取り組みを工夫していくという、組織マネジメント基本モデルの継続的な取り組みは、一般産業分野だけではなく、医療・福祉・介護分野においても、広く共通する要素であって、わが国の介護サービス分野におけるマネジメントの考え方においても、基本となるといえる。

組織の使命を明らかにし、組織がめざす経営理念の実現に積極的にコミットするよう、トップのリーダーシップのもと、組織ガバナンスを形成していくこと、そのために事業の現状を把握し、課題の発見と解決に向けて改善を行うという内部統制の仕組みを作り上げていくこと、そして、それらを実現していく組織風土を作り上げていくために、従業員に意識付けを浸透させていくことが求められる。

図表 2-3 戦略マネジメントのプロセスモデル



出典：Fred R David, How companies Define Their Mission, Long Range Planning22, no. 3をもとに作成

これらの一連の取り組みは、行政等による強制的な作用ではなく、事業者自らの取り組みとして臨んでいかなければ、真に身につくものではなく、具体的な取り組みは、組織体において、様々な手法が考えられる。また、業務改善のプロセスには、主体的な創意工夫の視点が不可欠である。上記の戦略マネジメントのプロセスモデルの実践は、一度確立したからといって完成とはいえず、常に見直し、最適化にむけていく必要がある。

(5) 既存の経営指標を通じた検討

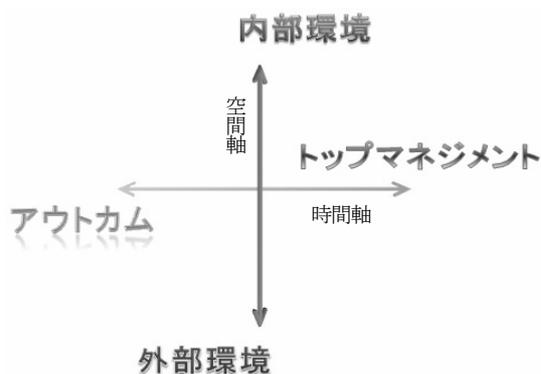
本事業では、介護サービス分野の経営の質を検討し、かつより客観的な評価の方法を構築するために、既存の経営指標の分析を行い、介護経営における経営の質およびそのための評価方法（より具体的には評価指標）のあり方を検討した。

まず、先行する経営品質指標として、MB賞審査基準（一般企業部門、ヘルスケア部門）、日本経営品質賞（一般企業対象）、日本品質奨励賞（一般企業対象）の具体的な指標項目を収集し、多面的な観点から、指標の再整理を行い、指標群（カテゴリー化）を設定した。なお、MB賞審査基準については、その事業分野や規模を問わず、共通してあてはめることができることが特徴となっており、一般企業部門とヘルスケア部門では、細部の文言は異なるものの、項目の構造はほぼ同一といえるため、ここでは、一般的な領域における経営品質評価指標と並べて整理を行った。

次に、わが国で介護サービスを対象に活用されている先行する質確保の諸制度（福祉サービス第三者評価基準ガイドライン、東京都福祉サービス第三者評価、かながわ福祉サービス振興会介護サービス評価基準、情報の公表（訪問介護サービス）、シルバーマーク認定基準（訪問介護サービス）の項目や指標を整理し、一般的な経営指標との差異を分析した。

その結果、MB賞審査基準に代表される経営品質評価指標は、大きく4つの指標群として、時間軸に将来像を決定する「トップマネジメント」、活動の帰結を示す「アウトカム」、空間軸に予測可能な形での「外部環境」、コントロールすべき「内部環境」に整理することができた。

図表2-4 既存の経営品質指標の整理



これらのカテゴリーは、抽象的かつ統合的なものであるため、その下位カテゴリーとしては、より具体的かつ多様なものが含まれると考えられる。たとえば「トップマネジメント」における下位領域群としては「リーダーシップ」、「組織戦略（立案）」などである。

さらに、こうしたカテゴリーを介護分野において活動評価などで用いられている評価項目に対して適応し、その状況を検討した。これらはむしろ現場レベルにおける活動評価基準や着眼項目といえる。

その結果、これら介護分野における活動評価基準は、「トップマネジメント」の観点と、「内部環境」に関するものが多くを占めており、「アウトカム」に関するものはわずかであった。

介護サービス分野における経営指標を考える際、既存の質確保の諸制度は、事業所単位での構成となっており、今後は、事業者単位（法人単位）の経営との観点から、当該組織活動を検討しなおすことが求められているといえる。また、事業者単位の活動を、先行する経営品質指標の4つの観点から、その活動を評価するための指標を検討していくことが求められている。特に、「外部環境」および「アウトカム」に関しては、先行する経営品質指標では、必須のものとなっているが、介護サービス分野の既存の質確保の仕組みでは、重視されていない点につき、検討が必要となってくる。

MB賞審査基準をはじめとした経営品質指標では、現今の激変する環境変化を把握し、それに対応し、結果を導きだせた組織が評価されるものとなっている。一方、わが国の介護サービス分野における質確保の諸制度においては、いまだこうした観点からの経営評価という考え方は浸透していない。「トップマネジメント」、「内部環境」、「外部環境」、「アウトカム」の視点から、介護サービス分野において、普遍性があり、かつその有効性が意義ある「経営指標」を作成するために検討を行うことが必要といえる。

(6) 項目構成における着眼点

委員会では、「Good Care」の実現のためには、「Good Management」が備わっていることが必要であるとの考え方に立ち、介護サービス分野における経営品質のあり方について検討を行った。

高齢者や介護を要する人々のための提供サービスである、介護サービスの特性と、現在の介護サービスを取りまく実情と課題を踏まえ、基本的な価値観として、「利用者重視」、「介護サービス提供における倫理、社会的責任」、「従業員重視」の視点が重要であることを確認した。

経営品質評価指標の作成にあたっては、個々の事業者の取り組みがどのように結果に結びついているのか、いわゆる戦略マネジメントのプロセスモデルに沿って忠実に組織が運営されているかどうか、継続的改善の視点を組み込んだ内部統制の仕組みを重視し、上記の3つの視点をマネジメントに落とし込むための「組織ガバナンス形成のリーダーシップ（理念の浸透・共有化）」、「プロセス評価、アウトカムの視点」、「継続的改善の視点」を、指標作成にあたって踏まえる事項として整理した。

指標の作成にあたっては、現在の介護サービス事業者の実態を踏まえ、指標活用の利用可能性を考慮しつつも、各事業者が、どのような視点を重視し、マネジメントを実践していけば、その質を向上させ続けることができるか、継続的な学びの観点、課題克服の観点を意識し、健全な介護サービス市場の発展および高齢者・利用者の選択に資するような評価基準、評価手法の設計が必要となる。

- “Good Management, Good Care”
 - よいケアを行うためには、よいマネジメントの基盤が必要である。
- 利用者重視
 - ケアサービスの主体である利用者を中心に据えたマネジメントを行っていかねばならない。
- 介護サービス提供における倫理、社会的責任
 - 高齢者・利用者に対するケアサービスの提供を行っていくには、事業者には、高い倫理性が求められ、社会的責任を有する事業であることを自覚しなければならない。
- 従業員重視
 - 介護サービスに従事する者が、働きやすい環境で、キャリアを高めていけるためのマネジメントでなければならない。
- リーダーシップ（理念の浸透と共有）
 - 介護サービスのマネジメントに求められる上記の視点を組織内に浸透させ、一丸となって取り組んでいくためには、経営者のリーダーシップの発揮が求められる。
- プロセス評価、アウトカム評価
 - 戦略マネジメントのプロセスモデルを忠実に実践し続けることで、マネジメントが確立される。
- 継続的改善の視点
 - マネジメントは、継続して見直し、改善させていかねばならない。

3. コンプライアンス経営について

介護サービス事業は、とりわけ社会性の高い事業であることから、事業者として高い倫理性を尊重する経営姿勢を維持することが、社会的信頼につながり、ひいては事業者の継続的な事業経営につながるものといえる。

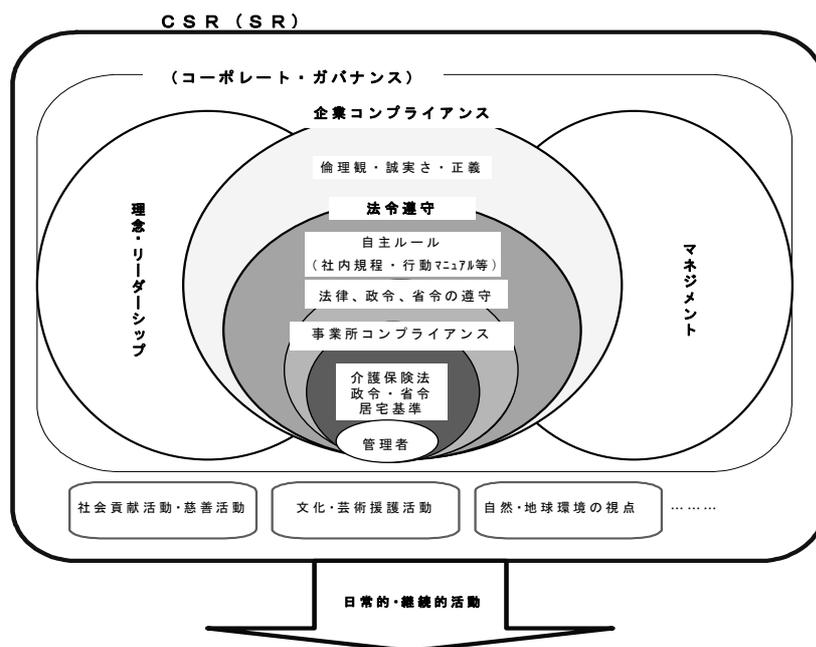
平成18年度事業より、経営の質と社会的活動・貢献との関係性に着目し、その重要性について確認してきたが、介護サービス事業者の適正な事業運営が問われる今日において、コンプライアンス経営の実践につながる組織運営とはどのようなものかを検討し、経営品質評価指標に落とし込むことが求められていることから、委員会では、介護サービス事業者におけるコンプライアンスについて検討を行った。

(1) 概念の整理

「コンプライアンス」という用語が一般的に用いられるようになったが、「法令遵守」という狭い意味から、企業倫理や社会規範までを含めた広いものまで、内容は様々である。今日では、対象を拡大して考える傾向にあり、企業の社会的責任（CSR）とほぼ同一視される場合もある。

組織運営においてコンプライアンスの確立は重要視されている。コーポレート・ガバナンス（CG）の一つの柱として位置づけることも多く、CSRにおいては、社会貢献活動や地球環境、人権といった視点も含まれるので、こうした事項を重視したコンプライアンスやCGが求められているともいわれ、三者の概念領域は重なり合う面も多い。

図表2-5 コンプライアンス概念整理



出典：経済同友会第15回企業白書に基づき作成

(2) 一般企業におけるコンプライアンス

日本経済団体連合会「CSR推進ツール」では、コンプライアンス・企業倫理について、下記のように、基本原理を企業倫理の徹底と法令の遵守とし、企業を取り囲む、ステークホルダー（①消費者・顧客、②取引先、③株主、④社員、⑤政治・行政、⑥途上国）との関係から、整理を行っている。

図表2-6 コンプライアンス・企業倫理

基本原理 : 企業倫理の徹底を図る・法令を遵守する	
1 消費者・顧客	○公正取引（競争の徹底） ○消費者関連法の遵守
2 取引先	○下請法を遵守した公正な取引 ○倫理観を持った公正な購買活動の実施 ○知的財産権の尊重
3 株主	○インサード取引防止 ○反社会的勢力の排除
4 社員	○企業倫理・企業行動規範に関する理解の促進
5 政治・行政	○贈収賄、汚職の撤廃 ○不正資金浄化（マネーロンダリング）防止 ○政治寄付の方針明示
6 途上国 (地域と読み替え 右記に同じ)	○事業進出・退去時の影響の検討 ○現地産業育成への貢献 ○現地の文化や慣習の尊重 ○法令遵守

出典：(社) 日本経済団体連合会 CSRツールより

経済同友会「企業評価基準 評価シート」では、CSRとCGの2つに分け、評価している。CSRでは市場、環境、人間、社会を対象にその実施体制と成果について評価し、コンプライアンスはCGとして整理している。

図表2-7 経済同友会「企業評価基準 評価シート」より

[コンプライアンス]

■ 企業行動規範の策定と周知徹底

- 1) 企業行動規範の策定と公表
- 2) 行動規範の周知徹底
- 3) グループ各社への適用・奨励

■ コンプライアンス体制の確立

- 4) 専用部署
- 5) 相談窓口
- 6) 内部通報窓口
- 7) 遵守状況のチェック
- 8) 業績評価での考慮

出典：経済同友会 企業評価基準より

図表 2-8 経済同友会企業評価基準より

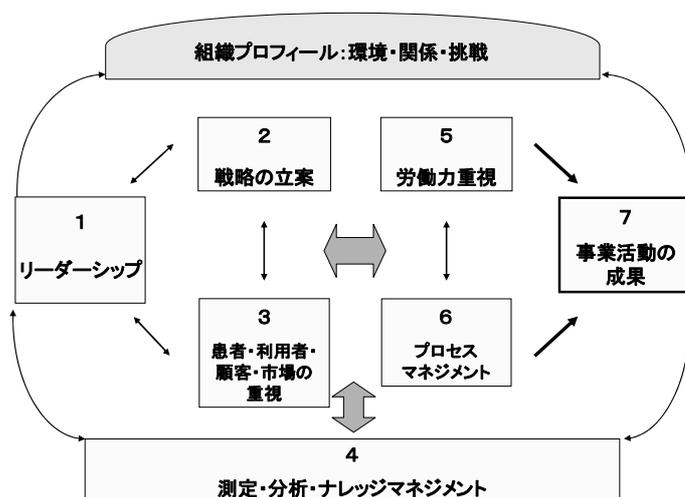
I 企業の社会的責任(CSR)	
1 市場	
1-A 仕組み	1-B 成果
<ul style="list-style-type: none"> ○持続的な価値創造と新市場創造への取り組み ○顧客に対する価値の提供 ○株主に対する価値の提供 ○自由・公正・透明な取引・競争 	<ul style="list-style-type: none"> ○持続的な価値創造 ○顧客に対する価値の提供 ○株主に対する価値の提供 ○信頼の構築
2 環境	
2-A 仕組み	2-B 成果
<ul style="list-style-type: none"> ○環境経営を推進するマネジメント体制の確立 ○環境負荷軽減の取り組み ○ディスクロージャーとコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ○環境経営を推進するマネジメント体制の確立 ○環境負荷軽減の取り組み ○信頼の構築
3 人間	
3-A 仕組み	3-B 成果
<ul style="list-style-type: none"> ○優れた人材の登用と活用 ○従業員の能力の向上 ○ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現 ○働きやすい職場環境の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ○優れた人材の登用と活用 ○ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現 ○働きやすい職場環境の実現
4 社会	
4-A 仕組み	4-B 成果
<ul style="list-style-type: none"> ○社会貢献活動の推進 ○ディスクロージャーとパートナーシップ ○政治・行政との適切な関係の確立 ○国際社会との協調 	<ul style="list-style-type: none"> ○社会貢献活動の推進 ○信頼の構築
II コーポレート・ガバナンス(CG)	
1 理念とリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ○経営理念の明確化と浸透 ○リーダーシップの発揮
2 マネジメント体制	<ul style="list-style-type: none"> ○取締役・監査役の実効性 ○社長の選任・評価 ○CSRIに関するマネジメント体制の確立
3 コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ○企業行動規範の策定と周知徹底 ○コンプライアンス体制の確立
4 ディスクロージャーとコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ○ディスクロージャーとコミュニケーション体制の確立

出典：経済同友会 企業評価基準より

(3) MB賞審査基準（ヘルスケア部門）におけるコンプライアンス概念

MB賞審査基準（ヘルスケア部門）は、7つのカテゴリーで審査基準を構成する。

図表2-9 MB賞審査基準フレームワーク



出典：2008 Health Care Criteria for Performance Excellence

7つのカテゴリーのうちコンプライアンスに直接係る内容は、「1 リーダーシップ」カテゴリーの「組織統治と社会的責任」として示している。組織外に視点を置いた統治・管理の評価を重視していることや、倫理行動にも評価尺度や指標を求めるなど、できるだけ閉鎖性を避け、可視化して評価するものとなっている。また、経営者（経営幹部）の行動を評価するものになっている。

図表2-10 MB賞審査基準リーダーシップカテゴリーより

a 組織の統治

- (1) 統治システム
 - ・ マネジメント行動に対する説明責任
 - ・ 会計上の説明責任
 - ・ 運営および統治機関メンバーの選定と公開の方針に関する透明性
 - ・ 内部および外部監査に対する独立性
 - ・ ステークホルダーや株主の利益に対する保護
- (2) パフォーマンス
 - ・ 経営者（経営幹部）
 - ・ 統治機関メンバー
 - ・ リーダーシップの改善

b 遵法・倫理行動

- ・ 製品、サービスおよび運営が社会に与えるあらゆる不利益な影響

- ・ 現在と将来の製品、サービスと組織運営に関する社会の懸念
- ・ 事前に想定される懸念
- ・ 主要な法律遵守のプロセスや評価尺度、到達目標
- ・ リスクに対応する主要なプロセス、評価尺度、到達目標
- ・ 組織内外のあらゆる関わり合いにおける倫理行動
- ・ 倫理行動を可能にしてモニターするための主要なプロセス、評価尺度、指標
- ・ 倫理に反した行動のモニターと対応

c 主要な地域社会に対する支援

- ・ 主要な地域社会を支援し、つながりを強化
- ・ 重点的に関与支援していく範囲
- ・ 経営者（経営幹部）や従業員の地域社会の改善に対する貢献

出典：2008 Health Care Criteria for Performance Excellence

(3) 医療法人涇仁会行動基準からの分析

医療法人涇仁会をはじめとした涇仁会グループでは、「事業理念」と「サービス憲章」に示されている基本方針の精神の実現に向け、全ての職員が遵守すべき行動の基本的な心構えを「行動基準」としてまとめ、コンプライアンスマニュアルを作成している。グループでは、コンプライアンスを「法令の文言のみならず、その背後にある精神（社会倫理）までを守り、実践すること」と定義し、「誠実な組織を構築する」ことがコンプライアンスの実践を可能にするとの考えを示している。

図表 2-11 涇仁会グループ 行動基準「目的」より

1 顧客満足	私たちが顧客満足を追求するのは、私達を信頼して下さる患者様、ご利用者様に適切なサービスを提供し、安心感と満足感を持って継続的に利用して頂くためです。
2 品質管理	私たちが最高のサービス品質を追求するのは、質の高さとその価値で患者様・ご利用者のお役に立ちたいからです。
3 人権尊重	私たちが人権と倫理を尊重したサービス提供に徹するのは、全ての人が個人として尊重されることが当然であるという前提に基づき、患者様・ご利用者様一人ひとりの個性と主体が尊重され、豊かな人生の自己実現を支援するためです。
4 遵法精神	私たちが関係法令を遵守するのは、患者様・ご利用者はもとより、取引先、関係機関と公正かつ健全な関係を保つことを、地域社会の一員として最低限守らなければならないからです。
5 技術変革	私たちが技術の向上と革新に努めるのは、高い技術力やシステムを確保することが、患者様・ご利用者様の精神的、身体的、経済的負担を最小限にし、かつ最大限の効果を上げるからです。

- 6 教育研修 私たちが人格と知識、技術の向上に努めるのは、プロフェッショナルであってほしいという患者様・ご利用者様の皆様の期待に応え、かつプロフェッショナルでありたいという職員自らの誇りを持つことが、自己の役割の重要性を認識し、能力を発揮することにつながるからです。
- 7 チームワーク 私たちがチームワークに徹するのは、多様な職種、多岐にわたるサービスの連携と専門性の発揮が、患者様、ご利用者様の要望・ニーズに応えるという目的を達成する上で、効果的かつ効率的な手段として不可欠だからです。
- 8 情報公開 私たちがサービス提供に関わる情報を公開するのは、患者様・ご利用者様が利用できるサービスがどのような内容なのか、また、そのサービスがどのように評価されているのかを明らかにすることで、患者様・ご利用者様ご自身が安心してサービスを選択して頂くためです。
- 9 地域重視 私たちが地域連携を重視するのは、地域ネットワークに支えられた保健・医療・福祉サービスを提供することが、地域の方々の安心感と満足感につながるからです。
- 10 環境保護 私たちが環境保護に努めるのは、保健・医療・福祉サービスの担い手として、目の前にいる患者様・ご利用様の健康・生命を大事にすることはもとより、次世代の人たちのことも真剣に考える社会的責任を負っているからです。
- 11 職場環境 私たちが職場の健康・安全管理を追求するのは、より良い職場環境を作り、保健・医療・福祉サービスを担う職員の士気、意欲を高めるためです。

出典：医療法人溪仁会行動基準

上記の目的において、どのようなステークホルダーに触れられているかを整理してみると以下の通りとなる。顧客に対するコンプライアンスの比重が高く、株主や競争等の市場に関係するものは少ない。

図表 2-12 行動基準とステークホルダー関係の整理

	患者様・ ご利用者様	取引先・ 関係機関	職員	地域住民	環境
1 顧客満足	○				
2 品質管理	○				
3 人権尊重	○				
4 遵法精神	○	○			
5 技術変革	○				
6 教育研修	○		○		
7 チームワーク	○				
8 情報公開	○				
9 地域重視				○	
10 環境保護					○
11 職場環境			○		

出典：溪仁会グループ行動基準

(4) オーストラリアの高齢者介護施設に係るコンプライアンス

オーストラリアの高齢者ケアの認証基準は、4領域44項目によって構成されている。この主要な4領域とは、次のとおりである。この4領域全てに最初に含まれている評価項目が、①継続的改善、②法規の遵守、③職員教育・人的資源開発であり、コンプライアンスを重視していることがわかる。

第1領域 「マネジメントシステム・人的資源・組織の向上」

施設で提供されるケアの方針と水準において、マネジメントシステムが、入所者、その代理人、職員や他のステークホルダーのニーズに応答的であり、サービスが実施される環境の変化に応答的である。

第2領域 「ケア（医療および介護）」

入所者の身体的・精神的健康が、入所者（あるいはその代理人）とケアチームのパートナーシップによって促進され、最高のレベルまで達成される。

第3領域 「入居者のライフスタイル」

入居者は、個人的権利、市民権、法的権利、消費者としての権利を保持し、施設および地域のなかで、自らの生活を積極的にコントロールすることができるよう支援を受けられる。

第4領域 「物理的環境と安全システム」

入居者は、安全で快適な環境で生活し、入所者・職員・訪問者にとっての生活の質および福祉が保証される。

出典：オーストラリア高齢者ケア認証基準

第1領域における「法令・基準の遵守」では、「組織のマネジメントが、関連する全ての法規則、法的要件、専門職基準とガイドラインを明確化し、その遵守を保障するためのシステムを持ち、機能している」ことが求められている。各領域の原則の内容からも、遵守の対象は広い。しかし、投資家や競争等、市場性に係るものについて直接触れてはいない。

コンプライアンス違反については、保健医療高齢化省が高齢者ケア法を根拠に罰則を処すが、以下のような場合、高齢者ケア基準認証機関は保健医療高齢化省に勧告することができる。

1. 入居者の健康、安全、ウェルビーイングに深刻なリスクを与えるコンプライアンスの不備が発見された場合
2. 改善の期限が終了するまでに、コンプライアンスの不備を訂正することができなかった場合
3. 認証プロセスの現地調査で、コンプライアンスの不備の証拠が発見され、改善勧告を出すことが当然のこととして承認される場合

高齢者介護施設のコンプライアンス態勢の確保の仕組みは以下の通りである。

1. 監査（認証）プロセスにおけるコンプライアンス
 - i) 評価項目における法令遵守
 - ii) 認証プロセス＝コンプライアンス態勢の確保
 - iii) 改善指導・罰則の透明性
2. 行動規範、倫理綱領
3. 入居者憲章

上記の「ii 認証プロセス＝コンプライアンス態勢の確保」は、質の監査官が、各アウトカム基準が遵守されているかを判断する際の枠組みとされている。主な評価対象は以下の通りであるが、特に考慮すべき点として、入居者属性ミックス、管理者・職員の専門知識やスキル、リスクマネジメントのシステム等があげられる。

1. 入居者への影響
2. 職員の知識
3. 研修体制と専門家・専門知識の活用
4. 文書化された証拠・記録（一貫性）
5. 面接・観察結果

（5）結びにかえて

2002年の世界経営者会議では、稲盛和夫氏が企業不祥事の問題を取り上げ、経営者のあり方について、「一般にビジネス界では『人格者』より功績に直結する『才覚者』のほうがリーダー・CEOに相応しいと考えられているが、『徳の高いものには高い位を、功績の多い者には報酬を』が選任にあたっての最も重要な判断基準ではないか」と述べている。また企業統治については、「高度な管理システムの構築が急務と言われるが、「欲張るな」、「騙すな」、「嘘を言うな」、「正直であれ」のような単純でプリミティブな教えを、企業リーダーである経営者や幹部が徹底して守り、社員に守らせることのほうが有効」だとも述べている。コンプライアンスにおいて最も重要なことは、経営者のコンプライアンスに対する姿勢であることが指摘されている。

コンプライアンス体制を構成する要素としては、i) 組織に属する全ての職員が遵守しなければならない倫理要綱や行動基準等の策定、ii) 策定したものを遵守するための運営体制の整備、iii) それによってコンプライアンスが機能しているかをチェックし改善させるための評価体制の確立の3点があげられる。

i 倫理綱領や行動基準の策定

- ・社会に対する姿勢の明示
- ・法令等遵守に関する姿勢の明示
- ・利害関係者に関する姿勢の明示
- ・役員・社員の行動と責務に関する姿勢の明示

- ・組織体制、倫理ヘルプライン、罰則等に関する姿勢の明示

ii 運営体制の整備

- ・コンプライアンス担当役員・責任者の任命
- ・コンプライアンス担当部署または担当者の設置
- ・教育研修プログラムの作成と実施
- ・企業倫理ヘルプラインの体制の整備

iii フォローアップ体制の確立

- ・企業倫理委員会の設置
- ・企業倫理監査体制の整備
- ・実情調査、アンケート調査の実施と公表
- ・人事面への反映

コンプライアンス経営において、介護サービス事業も一般企業も遵守すべき対象に基本的な差はないと考えられるが、ステークホルダーに対する重点の置き方に差がみられる。介護サービス事業には、株式会社等の営利企業の参入が認められており、組織のコンプライアンスについては一般企業との類似性に留意が必要と思われるが、介護サービス事業における既存評価には、市場性に関するものが明確に示されていない。一方、介護サービス事業は公益性を有し、福祉的な背景を持ち、人権、倫理等に対するコンプライアンス志向は強く、事業の営利性についても、一般企業とは異なる面がある。

図表 2-13 質確保のための諸制度について

事項	介護保険サービスの質の確保方法			医療分野の第三者評価		組織マネジメント視点からの第三者評価制度		
	指導監査	介護サービス情報の公表	介護サービス分野の第三者評価制度 シルバーマーク (認証制度)	病院医療機能評価 (第三者評価、認証制度)	ISO 9000シリーズ (認証制度)	日本経営品質賞 (表彰制度)	マルコム・ポルドリッジ賞 (表彰制度)	
評価目的	行政が、介護サービス事業者の指定基準等の遵守状況を確認する。介護保険事業の運営が健全かつ円滑に行われるよう指導する(介護保険法5条2)。	利用者による事業者の選別を保障することにより、介護保険の基本理念「利用者本位」「高齢者の自立支援」「利用者による選別」を実現する。	個々の事業者が事業運営における具体的な観点から、介護保険の指定基準を上回る認定基準や倫理綱領の遵守を定め、それを満たすサービスマークを交付する。	病院等の医療施設の機能について、学術的な観点から中立的な立場で評価し、その改善を支援するとともに、この医療機能評価に関する調査研究、普及啓発等を行うことにより、国民の医療に対する信頼の確保及び医療の質の向上を図る。	顧客の要求事項および法的・公的 規制要求事項を満足する製品・サービスを継続的に供給するための改善・革新)を組織風土・文化に持つ組織に対して、表彰する制度。	応募組織のなかから、「顧客本位に基づく卓越した業績」を生み出す組織を追求するための継続的改善・革新)を組織風土・文化に持つ組織に対して、表彰する制度。	応募組織のなかから、顧客が満足する経営品質の改善をトップのリーダーシップのもとで、組織的に、創造的かつ継続的に実施し、その実効性を客観的に評価し、改善領域を発見するよう経営システムを持つ組織に対して、表彰する制度。	
制度特徴	介護保険法に法定された制度。事業所は、事実を前提とする所定の情報(基本情報、調査情報)について公表することを義務とする。	介護保険法に法定された制度。事業所は、事実を前提とする所定の情報(基本情報、調査情報)について公表することを義務とする。	評価者が一定の基準に基づいて介護サービス事業者の提供するサービスについて、基準の達成度合いを評価する。組織マネジメントの視点も組み込まれている。	「評価判定指針」に即した評価。認証取得制度。設備(施設)、環境、要員配置などの法的基準を満たすかどうかに重点をおいている。	品質システムのミニマム評価。品質システムのプロセス評価が中心。文書化された活動が確実に行われているかを審査する。「要求事項」(活動目標値)へ近づけることをマネジメントの指針とする。	マルコム・ポルドリッジ賞(MB賞)をモデルとして作成。世界の経営品質賞モデルとなった。審査基準は、「現代経営の教科書」的存在となっている。経営活動全体の品質(成熟度)を評価の対象とする。	日本のデミング賞をベンチマークとして、審査基準を作成。世界の経営品質賞モデルとなった。審査基準は、「現代経営の教科書」的存在となっている。経営活動全体の品質(成熟度)を評価の対象とする。	
事業実施主体	都道府県知事	国、都道府県・市区町村、民間団体	都道府県、公益法人、都道府県社協	(財)日本医療機能評価機構	(財)日本適合性認定協会が認定した第三者機関	米国商務省		
評価対象	すべての介護保険サービス事業所	すべての介護保険サービス事業所	福祉サービス全般	一般病院 精神病院 療養病院	医療・福祉用の部門はなし。製造部門、サービス部門、中小規模部門、地方自治体	製造業部門、サービス部門、中小企業部門、教育部門、ヘルスケア部門		
効果	指定取り消し(行政上)介護報酬等の返還(経済上)	利用者の判断に資する情報提供(利用者)公表項目の確認作業を通じた質の確保(事業者)	位置づけの客観的把握 受審による差別化	位置づけの客観的把握 改善方策の助言・相談 認証による差別化	認証による差別化 部署間の連携、チェック機能の強化	位置づけの客観的把握 改善方策の助言・相談 表彰による差別化	位置づけの客観的把握 改善方策の助言・相談 表彰による差別化(国家賞としての権威)	
受審義務	義務	義務	任意	任意	任意	任意	任意	

＜理念＞

会員は、高齢者の心身の特性を踏まえ、多様多層なニーズに応える利用者本位のシルバーサービスを開発・提供し、高齢者のより豊かで充実した生活の実現を図ることを通じて、活力ある高齢社会の形成に寄与するよう努めなければならない。

＜社会の信頼の確保＞

会員は、シルバーサービスが高齢者を対象として提供され、高齢者の生活の基幹に深いかかわりを持つものであることに鑑み、その果たす重要な役割を自覚し、高い倫理的自覚のもとに常に社会の信頼を得られるよう努めなければならない。

＜教育・資質の向上＞

会員は、所属員に対する教育・訓練の徹底を期し、常にその資質の向上を図り、とくに高齢者の心身の特性についての理解を深め、高齢者本位の対応ができるよう、その徹底に努めなければならない。

＜情報提供・表示の適正化＞

会員は、高齢者がシルバーサービスを受ける場合、その選択を誤ることのないよう、高齢者の心身の特性を踏まえ、公正真実な情報を提供するとともに適正な表示を行わなければならない。

＜所属員及び系列下の指導＞

会員は、所属員に対し前各項の趣旨の徹底を図るほか、系列下の事業者に対して、等しく遵守させるよう努めなければならない。

＜法令・基準の遵守＞

会員は、関係諸法令・通知を遵守するとともに、本会において別に基準を定めたシルバーサービスを提供する場合には、当該基準を遵守しなければならない。

＜苦情の処理＞

会員は、シルバーサービスの提供に関し、苦情処理体制を確立し、苦情の適切かつ迅速な処置を行うとともに、その再発防止並びに改善に最善の努力を払わなければならない。

＜禁止事項＞

会員は、シルバーサービスの提供に関して次の行為をしてはならない。

1. 業務に関して知り得た高齢者及びその家族の秘密を漏らす行為
2. 高齢者の不利益となる行為
3. 本会会員である同業他社、他団体又はその提供するシルバーサービスを不当に中傷、誹謗する行為
4. 詐術、欺瞞的行為
5. その他前各号に準ずる反倫理的・反社会的行為

＜所属員及び系列下の指導＞

会員は、その所属員に対し前各項の趣旨の徹底を図るほか、系列下の事業者に対して、等しく遵守させるよう努めなければならない。