

## 第5章 経営品質の評価項目についての考察

## 1. 質の確保に関する諸制度の項目比較

介護サービスの不可逆性、事前視認の困難性、サービスの質と満足度の不一致等の特性から、介護サービス事業者においては、「外部からの目」を取り入れることによる質の確保策が活用されている。アンケート調査、ヒアリング調査結果においても、外部評価を活用することで、質の確保をはかり、さらにサービスの標準化に取り組む事例が確認された。

第2章で取り上げた介護サービス分野における質の確保策のうち、平成18年度より事業所単位で公表が義務化となっている「介護サービス情報の公表」制度と、東京都の福祉サービス第三者評価制度、そして、経営品質の観点からマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）審査基準の着眼視点の違いについて、比較検討をし、経営品質を評価する視点の特徴を把握する。

図表5-1 質の確保諸制度の比較「事業計画に関する項目」について（抜粋）

MB賞	介護サービス情報の公表 (調査情報)	東京都福祉サービス第三者評価
<p>&lt;項目の特徴&gt;</p> <p>どのように取り組んでいるか、組織の他の取り組みとの整合性、関連性、一貫性を重視する。</p> <p>用いる指標だけでなく、根拠となる業績データの提示を求め、取り組みの有効性を重視する。</p> <p>実施の有無だけでなく、どのように取り組んでいるのか(取り組み方)を重視する。</p>	<p>&lt;項目の特徴&gt;</p> <p>取り組みに関する事実確認を問う。確認のための材料のあり・なしを求める。</p>	<p>&lt;項目の特徴&gt;</p> <p>取り組みに関し着眼すべき事項を示しつつ、実施の有無を確認する。</p> <p>用いる指標の提示を求めている。</p>
<p>&lt;項目例&gt;</p> <p>どのように戦略を策定しているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略立案方法</li> <li>・ 戦略立案ステップ</li> <li>・ 戦略立案の参加者</li> <li>・ 気づきにくい点の発見</li> <li>・ 計画対象期間決定方法</li> <li>・ 計画対象期間との関係</li> <li>・ 組織の強み、弱み、事業機会、脅威、技術、市場、競争環境、規制環境の変化、長期的な組織持続性、非常時における事業の継続性、戦略計画を実行する組織能力との関係</li> </ul>	<p>&lt;項目例&gt;</p> <p>事業計画を毎年度作成している。</p> <p>事業計画及び財務内容に関する資料を閲覧可能な状態にしている</p>	<p>&lt;項目例&gt;</p> <p>取り組み期間に応じた課題・計画を策定している</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理念、ビジョンの実現に向けた中・長期計画の策定</li> <li>・ 年度単位の計画を策定</li> <li>・ 短期計画的の取り組み</li> </ul> <p>多角的な視点から課題を把握し、計画を策定している</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題の明確化、計画策定の時期と手順</li> <li>・ 現場の意向の反映</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記に関するデータや情報の収集分析方法</li> <li>・ 戦略課題</li> <li>・ 戦略課題実行のタイムテーブル</li> <li>・ 戦略課題の到達目標</li> <li>・ 組織の挑戦課題との関係</li> <li>・ 短・中・長期の挑戦課題、事業機会との関係</li> <li>・ 利害関係者のニーズとの適合性</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービスの現状(利用者の意向、地域の福祉ニーズや事業環境など)との関係</li> <li>・ 想定されるリスク(利用者への影響、職員への業務負担、必要経費の増大など)との関係</li> </ul>
<p>どのように戦略を展開しているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略課題達成のための実行計画策定・展開方法</li> <li>・ 経営資源配分方法</li> <li>・ 実行計画に起因する変化への対応</li> <li>・ 実行計画変更や新計画の実施が必要となった場合の実行計画の修正方法、展開方法</li> <li>・ 短・中・長期の実行計画</li> <li>・ サービス、顧客、市場に重要な変化がある場合の対応</li> <li>・ 短・中・長期の戦略課題と実行計画に基づくパフォーマンス尺度や指標</li> <li>・ 実行計画の測定システムにおける組織としての一貫性強化方法</li> <li>・ 測定システムによる展開領域と利害関係者の把握</li> <li>・ パフォーマンス予測</li> <li>・ 競合組織等との比較</li> <li>・ ベンチマーク、到達目標、過去のパフォーマンスとの比較</li> <li>・ パフォーマンス改善への取組</li> </ul>	<p>事業所の改善課題について、現場の従業員と幹部従業員とが合同で検討する仕組みがある。</p>	<p>着実な計画の実行に取り組んでいる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画推進の方法(体制、職員の役割や活動内容など)の明示</li> <li>・ 事業所内外の先進事例・失敗事例を参考にするなどの取組</li> <li>・ 目指す目標と達成度合いを図る指標の明示</li> <li>・ 進捗状況の確認(半期・月単位など)、必要に応じて見直しの実施</li> </ul>

図表 5-2 質の確保に関する諸制度の項目比較

○：項目の着眼視点が重なる △：項目の着眼視点が部分的に重なる ×：着眼視点はほとんど重ならない

MB賞の項目		介護サービス 情報の公表	福祉サービス 第三者評価
0. 組織の概要			
0-1 組織に関する説明 ＜組織の特徴＞	a 組織環境	○	○
	b 組織の関係	△	×
0-2 挑戦課題	a 競争環境	×	△
	b 戦略的な課題	△	○
	c パフォーマンス向上システム	△	△
1. リーダーシップ			
1-1 経営幹部のリーダーシップ	a ビジョンと価値観	○	○
	b コミュニケーションと組織パフォーマンス	△	○
1-2 組織統治と社会的責任	a 組織の統治	△	○
	b 遵法・倫理的行動	○	○
	c 地域社会に対する支援	△	○
2. 戦略計画			
2-1 戦略の策定	a 戦略策定プロセス	△	○
	b 戦略課題	×	○
2-2 戦略の展開	a 実行計画の策定と展開	×	○
	b パフォーマンス予測	×	×
3. 利用者・顧客と市場の重視			
3-1 顧客とケア市場の理解	a 顧客とケア市場の理解	△	○
3-2 利用者・顧客との関係と 利用者・顧客の満足	a 利用者・顧客との関係	△	○
	b 利用者・顧客の満足の把握	△	○
4. 測定分析及びナレッジマネジメント			
4-1 提供活動の測定と分析	a パフォーマンス測定	△	△
	b パフォーマンス分析	△	△
4-2 情報及びナレッジマネジメント	a データや情報の利用	△	△
	b 組織のナレッジ	△	○
	c データ・情報及びナレッジの質	×	×
5. スタッフの重視			
5-1 業務システム	a 組織と業務のマネジメント	△	○
	b 従業員のパフォーマンスとマネジメントシステム	△	△
	c 採用及びキャリアアップ	×	△

5-2 従業員の学習と動機付け	a 従業員の教育・訓練・能力開発	○	○
	b 動機付けとキャリア開発	×	○
5-3 スタッフの福利厚生と満足度	a 業務環境	○	○
	b スタッフ支援と満足度	×	○
6. プロセスマネジメント			
6-1 ケアサービスのプロセス	a ケアプロセス	○	○
6-2 支援プロセスと業務遂行計画	a 事業プロセスと支援プロセス	△	△
7. 結果		×	△

上記の比較から以下のことがいえる。

- ① MB賞審査基準では、競争、挑戦、ベンチマーク等比較分析に関する観点が組み込まれているが、他の二者においてはほとんどふれられていない。この点、MB賞審査基準は、全産業に対して共通して適用可能な審査項目を用意していること、創設理由が、米国産業界の競争力強化であるため、競争環境を意識した構成になっていること、一方で、わが国の介護サービス事業者は、介護保険制度を基本とした事業が中心であり、保険給付サービスが重視されていること、小規模事業所が多いこと、地域により競争環境が働いていないことなどが考えられ、競争、挑戦といった考え方になじみにくいと推察できる。
- ② MB賞審査基準では、スタッフの支援、キャリア開発、スタッフ満足（ESの視点）が重視されている。東京都福祉サービス第三者評価でも、職員と組織の能力向上のカテゴリーが設けられているが、職員満足度調査や、キャリア開発の視点までは設けられていない。この点については、今回のアンケート調査結果からも、同様の傾向が読み取れる。アンケート調査結果からは、組織の規模が大きくなるにつれ、「人材確保」から「人材育成」や「組織管理」に重点が移る傾向がみられたが、介護サービス分野における2つの制度に、これらの視点が十分に組み込まれていないことは、当該分野の事業者の占める事業規模、市場の成熟性、介護報酬の制約を受ける事業者の経営実態等の影響も考えられる。一般産業分野における経営品質の観点からみると、「従業員満足」や「従業員キャリアの開発」は、不可欠な要素と位置づけられているが、介護サービス分野においても、上記の視点に基づく評価基準を検討しなければならない。
- ③ MB賞審査基準では、取り組みにおける情報やデータ分析の活用、測定、活動成果の客観的な提示（業績結果）に関する評価を重視しているが、東京都の福祉サービス第三者評価制度では、具体的に数値化された業績結果についての提示までは求めている。また、介護サービス情報の公表制度においても、取り組みに関する指標や尺度、業績等にはふれていない。この点については、介護サービス分野におけるプロセス評価尺度、業績評価尺度の設定が困難であることが指摘できる。

④ MB賞審査基準では、組織が、取り組みをどのように実施し、その結果の成果について、客観的に提示、証明することまでを要求している。この点、工業製品のよう な数量化や標準化がなじむ分野を中心に発展してきた管理技法の考え方が根底にあること、介護サービス分野に当てはめる場合には、評価尺度の設定が課題となる。OECD諸国における質の評価のトレンドにおいても、構造・プロセスの評価からアウトカム評価への転換という動向がみうけられるが、アウトカムの測定には、多くの国で未だ課題を抱えていることが指摘されている（第6章参照）。

④ リーダーシップ、利用者・顧客と市場の重視、ケアプロセスのマネジメント等に関する視点については、内容については、他の2つの制度においても内容が重なっている。これらは、経営管理技法の核となる部分といえる。

MB賞審査基準は、社会情勢の変化等を踏まえ、例年（大きくは隔年）見直しが行われているが、近年の特徴としては、リーダーシップ項目の中で、組織統治と社会的責任の視点について見直しがあり、コンプライアンスの視点による評価が強化されている。MB賞審査基準の視点が、基本的な部分を保持しつつも、社会変化に応じ改変を繰り返していることは、わが国における介護サービスの経営品質の視点を検討する際に考慮すべきといえる。

MB賞審査基準をベンチマークとして、介護サービス分野の経営品質のあり方について検討を行ってみると、わが国における介護分野の現行諸制度において不足している観点（領域）については、適用可能性を念頭におきながら検討を行うべきであること、重複のみられる領域については、経営品質の本質的観点から、評価基準のメリットを考慮し、評価項目の構成を検討していくことが必要と考える。

## 2. アンケート調査結果からの考察

### (1) サービスの質を高めるための重要事項について（アンケート票Ⅱ-1）

本研究事業において実施したアンケート調査によると、事業者にとって、サービスの質を高めるために重要と考える事項としては、「一番重要」なものとしては、「職員の姿勢・熱意・思いやり」（38.3%）であった。「事業者間の競合」は、重要度は低い結果となった。

図表5-3 サービスの質を高めるために重要な事項（%）

	1番重要	2番目に重要	3番目に重要	合計
① 事業者間の競合	1.7	2.2	7.0	10.9
② 経営者のリーダーシップ	23.5	8.3	18.3	50.1
③ サービスの標準化	10.4	17.8	26.5	54.7
④ 職員の介護技術・専門性	19.6	38.7	26.5	84.8
⑤ 職員の姿勢・熱意・思いやり	38.3	28.3	15.2	81.8

同項目について、従業員規模別でみると、1人～20人未満の事業者では、「職員の姿勢・熱意・思いやり」を重視（51.0%）している傾向がみられ、50人以上の事業者では、「サービスの標準化」を重視する傾向が示された。質において重視する視点は、事業者規模に比例して、個人の資質から集団の資質へと関心が移っている。

図表5-4 サービスの質を高めるために重要な事項・従業員規模別（%）

	事業者間の競合	経営者のリーダーシップ	サービスの標準化	職員の介護技術・専門性	職員の姿勢・熱意・思いやり
1～20人未満	3.9	17.6	2.0	17.6	51.0
20～50人未満	1.5	36.9	1.5	21.5	33.8
50～100人未満	3.4	27.6	24.1	10.3	27.6
100人以上	0.0	12.5	25.0	29.2	25.0

### (2) 経営品質を評価する項目について（アンケート票Ⅲ-2-①）

経営品質を評価視点への関心については、これらの必要性に関しては、全項目につき、必要との回答が70%以上との結果であり、想定した経営品質評価項目について、事業者は必要であると考えていると解することができる。内訳としては、「法令・基準の遵守」が最も高く（93.5%）、最も低いものは、「ケアプランの策定と他者検証」であった（73.9%）。

図表 5-5 経営品質についての評価制度に必要な事項 (20 の項目)

<p>&lt;経営理念・リーダーシップ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営の健全性と安定性</li> <li>・ 経営者のリーダーシップ</li> <li>・ 組織の理念、目標の共有</li> <li>・ 経営改善への取組</li> </ul> <p>&lt;職員の教育・資質の向上&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 良質な人材の確保</li> <li>・ 研修制度や職員教育等の人材育成</li> <li>・ 職員の動機付け、コミュニケーション</li> <li>・ 職員満足度の把握</li> </ul> <p>&lt;利用者の満足度の向上&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者ニーズへの対応</li> <li>・ 利用者満足度の把握</li> <li>・ 苦情対応</li> <li>・ 継続的な質の改善への取組</li> </ul>	<p>&lt;良質なケアの提供&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ケアプランの策定と他者検証</li> <li>・ 自立支援へのアプローチ</li> <li>・ プライバシーや尊厳の確保</li> <li>・ リスクマネジメント</li> <li>・ 安全な環境の整備</li> </ul> <p>&lt;社会的責任への取組&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令基準の遵守</li> <li>・ 個人情報保護法への対応</li> <li>・ 地域社会への貢献</li> </ul>
--	---

提示した 20 の経営品質視点について、重要度 (高い、普通、低い) を聞いたところ、「高い」との回答は、1 位「苦情対応」(75.2%)、2 位「法令・基準の遵守」(74.8%)、3 位「良質な人材の確保」(73.0%)、4 位「経営の健全性・安定性」(70.9%)、5 位「利用者ニーズへの対応」(70.4%) であった。下位は、「ケアプランの策定と他者検証」(39.1%)、「職員満足度の把握」(41.7%)、「自立支援へのアプローチ」(44.3%)、「地域社会への貢献」(47.8%)、「経営者のリーダーシップ」(49.1%) などであった。

「リーダーシップ」や、「職員満足」は、他の視点と比較し、重視されていない傾向となった。

図表 5-6 経営品質についての評価制度に必要な事項と重要度  
「高い」と回答した項目 (上位 5 項目)

1 位 苦情対応	75.2%
2 位 法令・基準の遵守	74.8%
3 位 良質な人材の確保	73.0%
4 位 経営の健全性・安定性	70.9%
5 位 利用者ニーズへの対応	70.4%

## (下位5項目)

16位	経営者のリーダーシップ	49.1%
17位	地域社会への貢献	47.8%
18位	自立支援へのアプローチ	44.3%
19位	職員満足度の把握	41.7%
20位	ケアプランの策定と他者検証	39.1%

提示した20項目のうち、評価制度をつくる際に優先すべきと思われる事項を聞いたところ、「良質な人材の確保」(33.9%)、「経営の健全性・安定性」(30.4%)、「継続的な質の改善への取組」(28.7%)、「利用者ニーズへの対応」(27.4%)、「法令・基準の遵守」(27.4%)が上位を占めた。一方、「安全な環境の整備」(0.9%)、「職員の満足度」(1.3%)は優先度が低かった。「従業員の尊重」は、MB賞審査基準の基本的価値観に置かれており、現在の介護事業者と経営品質視点との差を確認することができる。

図表5-7 経営品質に関する評価制度をつくる場合に  
優先すべき事項(20%以上の項目)

1位	良質な人材の確保	33.9%
2位	経営の健全性・安定性	30.4%
3位	継続的な質改善への取組	28.7%
4位	利用者ニーズへの対応	27.4%
5位	法令・基準の遵守	27.4%
6位	人材育成	20.4%
7位	利用者満足度の把握	19.1%

優先度について、従業員規模別にみると、規模が大きくなるに従い「良質な人材の確保」の優先度が下がり、「経営の健全性・安定性」や「継続的な質の改善取組」の優先度が増し、規模により、経営の視点が組織管理に移行する。

図表5-8 経営品質に関する評価制度をつくる場合に  
優先すべき事項(従業員規模別)

(従業員規模)	(優先順位)		
	1位	2位	3位
20人未満	良質な人材の確保	法令・基準の遵守	利用者ニーズへの対応
20～50人未満	経営の健全性・安定性	良質な人材の確保	利用者ニーズへの対応
50～100人未満	継続的な質の改善への取組	研修制度や職員教育等の人材育成	経営の健全性・安定性 利用者ニーズへの対応
100人以上	経営の健全性・安定性	継続的な質の改善への取組	利用者ニーズへの対応 法令・基準の遵守

### (3) サービス自己評価への取組について（アンケート票Ⅱ-4）

事業者が実施するサービスの自己評価への取組については、1位が「苦情処理による改善」（81.7%）、次いで「利用者アンケート」（46.5%）、「職員間評価」（37.8%）、「独自のサービス評価基準」（13.5%）の順であった。

従業員規模別でみると、小規模事業者では「職員間評価」が高く、規模が大きくなるにつれ、「利用者アンケート」「独自のサービス評価基準」の実施率が増える傾向がみられた。規模が大きくなるに従い、評価の視点が、個人から集団へ、随時から定時へ、個別から基準へと変わる傾向がみうけられる。

## 3. ヒアリング調査結果からの考察

### (1) 一般産業分野の外部評価を活用している事業者事例

外部評価を複数活用している事業者の事例では、以下の考え方を確認することができた。

- ▶ 外部評価の効果は、「客観性と透明性を確保し、可視化すること」との考えに基づき、取り組みを行っている。無形である介護サービスを、誰もが確認できる形に可視化することにより、サービス評価と、改善につなげるとの考え方に立っている。
- ▶ 可視化として、サービスの「標準化」を図っている。介護サービスの実施プロセスを「標準化」し、サービスの「質のバラツキ」を減らす取り組みを行っている。
- ▶ 介護サービスの質は、顧客ニーズとの不適合を確認し、それを減らすための行為をプロセスに反映させている。顧客ニーズと不適合の差を埋める一連の行為はPDCAサイクルに従っており、継続的に取り組まれている。
- ▶ マネジメントの対象は、顧客満足に対応するサービスのプロセスの整備、プロセスを遂行する人材の育成、プロセスを見直す改善活動の実践等が含まれる。

ヒアリング事業者は、外部評価として、ISO9001、日本品質奨励賞関連の受審等、一般産業分野を中心として展開している制度を活用している。ヒアリング事例では、既存の外部評価制度が求める品質向上の成果に対して、「職員定着率の向上」、「利用者増加とヒヤリ・ハット・苦情の減少」、「非生産時間の減少」を数値化して示し、成果として報告していた。

この点、「非生産時間の減少」を数値化し、成果として示すには、タイムスタディによる業務調査が必要となる。工場製品のような大量生産の可能な分野では、なじみのある概念ではあるが、無形、不可逆性、個別性を特徴とした介護サービスにおいて、数値化し証明することには困難を伴う。

さらに、介護事業分野は小規模事業者が多くを占めているため、第三者評価対応のための専用部署の設置などは、非現実的であることも考えられ、過大な負担が伴うことが

懸念される。ヒアリング事例においても、工業分野と同様に成果の数値化を求めるような第三者評価への継続受審は、困難であるとの見解であった。介護分野の経営品質のあり方を探る上で、成果の数値化による評価の仕組みについては、実行・適用可能性を含めた検討を要する。

また、一般産業分野で活用されている外部評価システムを活用するにあたっては、顧客である利用者と事業者の間に、ケアマネジャーが介在することにつき、留意が必要といえる。

## (2) 介護サービス分野の質確保制度を活用している事業者事例

介護サービス分野の質確保の制度として、「福祉サービス第三者評価」と「介護サービス情報の公表」制度を活用している小規模事業者のヒアリング結果では、以下の見解が示された。

- 2つの制度は、「内部環境の整備としてのメリット」がある反面、行政の指導内容との重複感があり、作業負担、経費負担が大きい。
- 経営品質評価指標の判断指標として、既存の評価基準では「職員定着率」を成果の判断指標として用いることについては、わが国の介護サービス分野の実態として、職員定着率が、必ずしも経営の質と直結するとはいえず、経営が安定し、労働環境を整え、教育水準を上げても、離職する者としめない者との二極化傾向は変わらないのではないか。
- 財務状況と提供サービスの質の関係については、経営幹部の姿勢が、「介護を知らない」、「職員の気持ちを汲上げることをしていない」、「最初から効率性を求める」場合、財務状況と提供サービスは、連動しないのではないか。

質を確保する既存の制度と費用負担に関しては、アンケート調査結果でも同様の回答が得られており、質の確保の諸制度に対する費用や労力の負担感が多く寄せられている。2点目に関しては、介護職員の離職率の高さは、介護保険制度下での経営管理のあり方に関わる問題であること、職員重視と、業務システムに関する組織の質をみる場合は、職員離職率だけでなく、他指標も検討する必要があることを示唆している。3点目に関しては、経営層の介護保険制度に対する理解、介護サービスに関する理解が鍵となっていることが推察される。

## 4. 品質評価に関する諸制度との比較検討

### (1) オーストラリアの高齢者ケア認証基準

介護サービスの品質評価は、諸外国においても高い問題意識を背景に取組まれている。オーストラリアの高齢者ケア認証基準では、高齢者ケア認証基準を4領域44項目の評価構成で設定している。領域及び領域間における基準は以下の通りであるが、「入居者のライフスタイル」が領域の一つになっているように、介護の専門性が「日常生活の維持」にあるとの認識を明示している。また、4領域に共通している評価項目として、「継続的改善」、「法規の遵守」、「職員教育」、「人的資源開発」があげられ、これらの優先度が高いことがわかる。これらをはじめとした評価基準を設定し、認証制度を活用することで、介護サービスの「標準化」をはかっている点が特徴といえる。

図表5-10 オーストラリア 高齢者ケア認証基準

1領域	マネジメントシステム、人的資源、組織の向上
2領域	ケア（医療・介護）
3領域	入居者のライフスタイル（日常生活）
4領域	物理的環境と安全システム
共通基準	・継続的質改善 ・法規の遵守 ・職員教育、人的資源開発

### (2) MB賞審査基準

経営品質の評価指標の代表として、MB賞審査基準を用いて検討を行ったが、MB賞基準では、そもそも米国産業強化を目的に作られているものであり、「競争」「革新」「変化への対応」「俊敏性」「将来」といった視点を重視している。わが国の介護サービス分野に当てはめた場合に、これらの価値観をどの程度まで要求するのが妥当であるのか、検討を要する。また、制度の基本的価値観である、「リーダーシップ」「職員（従業員）重視」の観点から、アンケート他の調査結果からは、重視されていないとの結果となった。現在の介護サービス領域において、トップや経営幹部の統率力、組織統治のあり方、職員満足度、労務環境を整える取り組みが、「組織の質」と「提供サービスの質」に関わるものであるとの認識の浸透度は低い結果となった。一方で、苦情処理などによる「利用者中心」の考え方に基づく改善の取り組みや、組織としての倫理のあり方（法令遵守）が大事、との認識は、比較的介護分野においてなじみやすい概念であることも、調査結果から推察された。この点は、介護保険制度の本来の趣旨に導かれる考え方であるが、これらの根本概念の浸透度、達成度は、質確保の視点において、欠かすことのできない

領域であり、既存の質確保の諸制度の審査基準において、どのような基準が設置され、それらの基準の効果性、現在の介護サービス分野における問題点と照らした検討が必要となる。

MB賞審査基準の特徴である「システムの視点」の重視に関しては、個々の取り組み間の関連性や、成果との関連性、継続的改善への関連性を重視した仕組みとなっているが、既存のわが国の介護分野の質確保の方策では、この点への踏み込みが浅くなっている。その理由として、取り組みの関連性、一貫性を証明するには、仕組みや取り組み、実績等の情報の客観化を伴うものであり、この視点をどのレベルまでもとめるかどうかで、審査基準の難易度と、事業者と審査側の負担が変わってくるものと思われる。

ここで留意すべきことは、介護サービス分野が、大量生産可能な工業分野のサービスとは異なることであり、「複雑系」と称されるシステムにおいて、どのように取り組みや業績を客観化して示すのかの検討を要する。経営品質指標のあり方を検討するにあたっては、客観データ化を追求する研究が考えられる一方で、作成された評価指標の利用可能性、実務場面での適用可能性を前提とした研究も考えられる。本事業にあたっては、後者の立場を取っており、適用可能性の観点からの検討が鍵となるものと思われる。

さらに、「システムの視点」としては、提供サービスの「標準化」に向かう仕組みの構築が必要なのか、それとも「標準化」の視点だけでなく、組織の卓越性・独自性を促すような視点から、審査基準を構築すべきなのではないかどうか、それらが審査基準の継続的活用が可能な仕組みでなければ、検討の意味がないのではないかなど、様々な観点からの精査を要するものといえる。

### (3) 評価指標と評価の仕組みのあり方について

(2) で述べたように、評価指標の検討にあたっては、その仕組みのあり方について、どのようなものを想定するのかによって、検討すべき課題が異なってくる。

本研究事業における経営品質的視点からの評価基準検討の目的は、わが国の介護サービス事業者の質の確保・向上に有用な第三者評価制度の検討必要性であり、実務における適用可能性、有用性を考慮しつつの検討を行う必要がある。

従って、評価項目を検討するにあたっては、評価制度のあり方、位置付け、運用方法等についての検討も重要となる。「経営」を対象とした評価項目については、事業内容は異なっても共通項目が多く、違いは専門性に直接関係する領域に現われる。例えば、医療における評価制度には「病院機能評価」があるが、経営に関する第一領域「病院組織の運営と地域における役割」や第6領域「病院運営管理の合理性」においては共通するところが多く、医療サービスに直接関わる領域では異なるという構成を取っている。「病院機能評価」においては、現在以下のような問題点が挙げられる。

1. ストラクチャー（構造面）しか評価していないとの批判から、プロセス評価の拡充を行った。その結果、評価項目数が増えるとともに、要求水準が高まり、受審側、評価側の双方の負担が高まった。

2. 創設当初、受審負担に見合うメリットが得られないとの不満から、受審数が伸びず、広報活動と受審インセンティブとして、診療報酬への反映が行われた。その結果、受審数は伸びたものの、受審側、評価側双方の負担増により、再び受審数の伸び悩みが発生した。現在、5年毎の更新制を取っているが、特に財務的に苦しい中小規模の病院にとっては、受審へのインセンティブが働きにくい。また医療制度改革の影響もあり、受審の余裕がないといった状況も想定される。
3. 評価はマニュアル化されているので、一度受審すると、病院内で自己評価を継続することは可能となる。第三者から評価してもらうことの必要性を認識するかが次回の受審に繋がる。
4. 評価者における評価のバラツキの問題が指摘されている。創設当初より評価の標準化、マニュアル化は継続的に行われ、バラツキも狭くなったが、評価内容が詳細化したことと、評価項目の変更と評価者の新参入等により、標準化への対応が課題となっている。（\*評価者の応募資格とおおよその人数は、診療管理領域 病院長・副院長経験5年以上（360名）、看護管理領域 看護部長経験5年以上（289名）、事務管理領域 事務部長経験5年以上（320名）、その他、上記に準じる経験、見識を有する方となっている。）
5. 評価制度を維持する経済的基盤を確保するための仕組み作りが重要となる。

以上の問題点は、他の第三者評価においても読み取ることのできる事例である。評価指標のあり方については、その仕組みのあり方と密接に結びついていると考えられることから、両面からの検討が必要となる。この点、諸外国における第三者評価制度の仕組みにおいて、その普及の成功・失敗事例などを分析し、利用可能性を重視した仕組み作りを行う必要がある。

## 5. 介護サービス分野における経営品質のあり方

### （1）本年度の検討

今年度の研究においては、組織マネジメントの質を高めることは、質の高い介護サービスの提供につながる（Good Management, Good Care）との仮説をかかげ、検討を行った。ここで経営品質とは、目的達成を可能とする「仕組みの良さ」であるとの前提に立ち、MB賞審査基準をはじめとした既存の評価基準の比較検討及びアンケート調査等を実施し、どのような視点で評価をおこなうかを検討した。

MB賞審査基準では、取り組みと業績を重視する評価体系を組み立てており、品質評価のトレンドは、構造評価からプロセス、アウトカム評価へと移行している。介護サービスにおいては、そのプロセスの標準化、画一化を図ることが、工業製品などの大量生産可能な分野と比較して困難であるため、質の保証において、提供サービスの内容や結

果を評価するには、手続やプロセスの評価に加え、アウトカムまでの評価を要するもの  
と考える。

評価の視点を、プロセスや業績に向けることは、評価者側の標準化を困難にし、審査  
基準を難しくする傾向があるといえ、ケアにおけるアウトカムの科学的な根拠に基づく  
基準の策定と測定方法は、諸外国においても課題となっており、今後の研究を必要とす  
る領域となっている（第6章参照）。

プロセス、アウトカム指標は、どのような視点で評価を行うかによって、蓄積するべ  
きデータが異なるため、評価指標の作成にあたっては、着眼点の整理が必要となる。本  
年度検討では、利用者本位に基づく質の評価設計について、利用者満足度に留まらない  
仕組みとして、米国で取り組まれている利用者評価の動向などを検討した。また、コン  
プライアンス、倫理をどのように遵守していくかの視点については、一般産業界でも強  
調されており、CSR指標作成など、取り組みがみうけられるが、特に介護サービス分  
野においては、社会的責任は一層求められることから、不可欠な視点といえる。また、  
アンケート調査結果から、介護サービス事業者における従業員重視の視点に対する認識  
が低いという結果が示されたが、この点が介護サービス分野における現在の課題ともい  
える。Good Management と Good Care の相関関係について、個々の取り組みと成果との  
関連性や、取り組みの一貫性に関し評価することが求められるといえるが、要素として  
は、組織の理念が共有化されているか、そして、経営層がいかに介護サービス分野を理  
解しているか、という点に着眼した。

これらの検討を踏まえ、経営品質の視点からの評価を考えた場合、その構造として、  
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こん  
だ仕組みが、評価の根幹をなすものとする。その際、わが国の介護サービス分野を構  
成する組織の多くが小規模であることを踏まえ、組み立てる必要がある。

評価制度設計における課題としては、介護分野のアウトカムを示すことの困難さを踏  
まえつつも、評価基準の利用可能性を念頭におき、検討しなければならない。例え質改  
善に伴う効果があっても、見返りが十分でない場合には、質マネジメントにコミットす  
る費用との関係から、質改善が現場レベルの動機付けとならないことは、今回のアンケ  
ート調査結果からも示唆される。そこで、質評価に伴うコミットメントコストと質改善  
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  
普及上の課題といえ、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  
であるといえる。今回参考としたMB賞審査基準では、国家賞という権威により、受賞  
による差別化効果を発現しており、オーストラリアの高齢者ケア基準は、認証システム  
の義務化により、利用可能性を確保している。

以上、本年度検討の結果から指摘された以下のことを踏まえ、介護サービス分野にお  
ける経営品質を検討する上で重要と思われる点をまとめる。

図表 5 - 1 1 項目検討において重視すべき視点

- ・ Good Management, Good Care の視点
- ・ プロセス評価、アウトカム評価の視点
- ・ 継続的改善の視点
- ・ 利用者中心の視点
- ・ 理念の浸透・共有化
- ・ 介護サービス提供における倫理、社会的責任の視点
- ・ スタッフ重視の視点

## (2) マネジメントの対象

介護サービス事業者は、組織を運営し、アウトプット（結果）として介護サービスを提供する。介護サービスの質について、実際に判断を行うのは、利用者であり、その判断基準は、様々な要因の影響を受ける。アウトプット（結果）、アウトプットを受けてのアウトカム（成果）については、そのものをマネジメントすることはできず、従って、マネジメントの対象は、アウトプットとアウトカムを生み出すプロセスとなる。

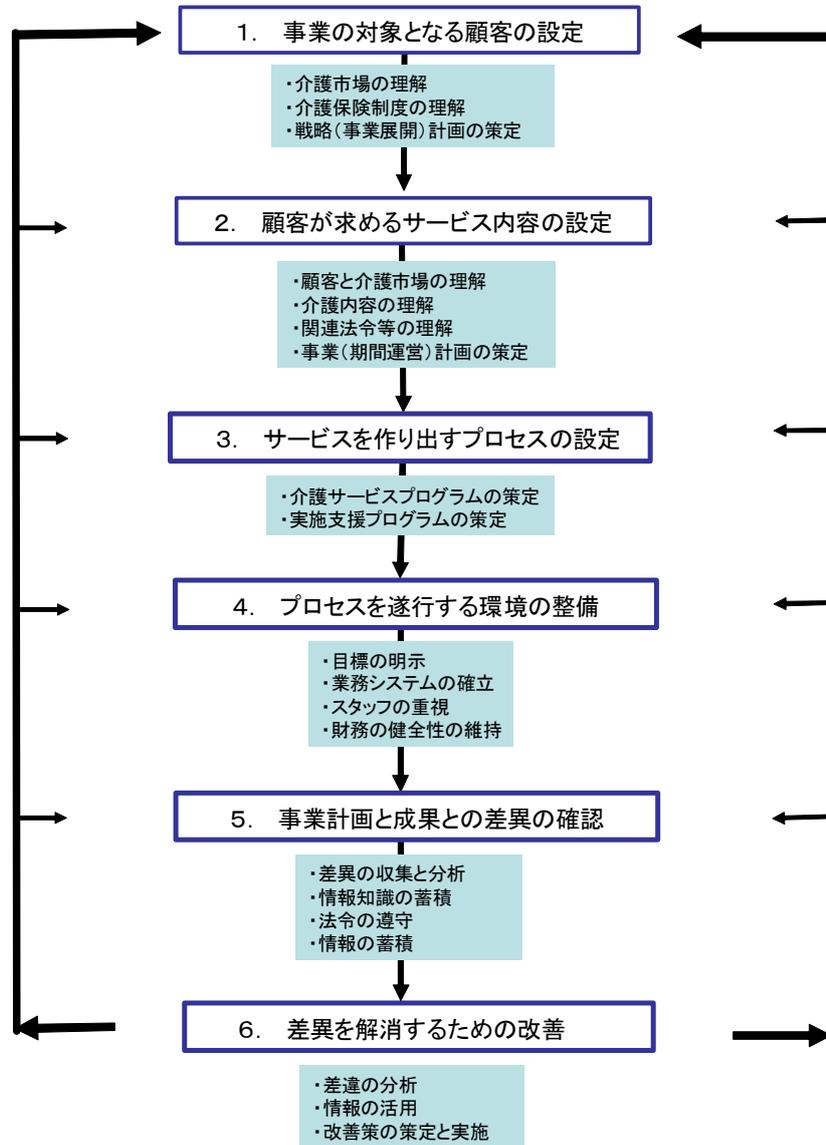
提供サービスの質と、マネジメントの質の関係については、先行研究においても相関関係が示されており、本事業では、質の高い組織マネジメントと質の高い介護サービスは相関関係を有する（Good Management, Good Care）との仮説のもと、生産フローである縦軸に、フィードバックによる改善フローを組込んだ運営フローの基本要素に評価対象を設定する、という体系を考えた。

## (3) 項目作成において踏まえるべき事項

経営品質の評価項目を作成する上で、構成中に不可欠となる事項について、マネジメントの対象として基本となる項目要素とフローについて以下のように示した。評価フローの最初に顧客を設定し、事業の使命や役割に基づき、対象となる顧客、顧客の求める価値やサービス、サービス内容と提供手段、それらを具現化する組織体制の順に構成し、組織の成果を評価し、次の事業展開につなげるフィードバックフローにより、継続性の視点を強調している。6.「差異を解消するための改善」からのフィードバック先は1.

「事業の対象となる顧客の設定」から5.「事業計画と成果との差異の確認」までで、それぞれのレベルにおける差異の内容によって変わり、フィードバック先における検討を基にして6.「差異を解消するための改善」を遂行するという、一連の運営プロセスを想定している。

図表 5-1-2 介護サービスにおける経営品質のあり方  
項目要素とフロー



#### (4) 項目要素と着眼の視点

以下、今年度の検討を踏まえ、項目作成、評価基準の構成において必要となる要素と着眼視点について示す。運営課題における具体的な問題は多様であり、取り組みもそれぞれの現状に即して行われる。変化する経営の働きを画一的に評価することは難しく、介護事業経営における特異性や、倫理及び価値の遵守に対する評価等も含め、さらに精査し、適性を高める必要がある。

##### 1. 事業の対象となる顧客の設定

###### 介護市場の理解

- ・ 介護事業における市場が把握されている。
- ・ 事業対象の顧客が把握されている。

###### 介護保険制度の理解

- ・ 介護保険制度の主旨、仕組が理解されている。
- ・ 介護保険制度の対象、報酬の仕組が理解されている。

###### 戦略（事業展開）計画の策定

- ・ 事業の顧客を類型化し、需要量とニーズを想定している。
- ・ 需要が変化する要因を想定している。
- ・ 長期的な事業展開の計画案を策定、見直しをしている。
- ・ 事業の成立要因を考え、手段を確保している。
- ・ 事業の失敗要因を想定し、対処方を検討している。

##### 2. 顧客が求めるサービス内容の設定

###### 顧客の理解

- ・ 類型化した顧客が求める価値を想定している
- ・ 価値に基づきサービス内容を考えている。

###### 介護内容の理解

- ・ 経営者は介護サービスを体得している。
- ・ 他の事業所のサービス内容を知っている。
- ・ サービス内容のコストを理解している。

###### 法令の理解

- ・ 関係する法令を理解している。
- ・ 施設基準を理解している。

- ・ 遵守内容を理解している。

#### 事業計画の策定

- ・ 短中期の事業計画を策定し、見直している。
- ・ 事業計画の目標を設定し、見直している。
- ・ 計画および目標を職員は理解している。

### 3. サービスを作りだすプロセスの設定

#### 介護サービスプログラムの策定

- ・ サービス内容を類型化している。
- ・ 各サービスの成果を設定している。
- ・ 安全確保、リスク回避の内容を設定している。
- ・ サービスプロセスを標準化している。
- ・ 個別状況に合わせ介護計画を策定している。

#### 実施支援プログラムの策定

- ・ 準備から終了に至る迄の実施手順を策定している。
- ・ 実施において想定される問題への対処方法を文書化している。
- ・ 日常生活の確認手順を策定している。
- ・ 自立支援の内容を設定している。
- ・ 提供時間の適性を検証している
- ・ 日常生活の広がりを検証している。
- ・ 利用者のプライバシーを配慮している。
- ・ サービス内容の情報を提供している。

### 4. プロセスを遂行する環境の整備

#### 目標の明示

- ・ 理念や基本方針を明示し周知している。
- ・ 地域における役割を明確にしている。
- ・ 経営者の責務と守るべき倫理を明示している。
- ・ 運営に係わる決定内容を理由と共に明示している。

#### 業務システムの確立

- ・ 法令遵守の確認体制が整備され機能している。
- ・ 組織規定に基づいて運営されている。
- ・ 組織運営が計画的に実施されている。

- ・組織内の情報伝達が円滑に行われている。
- ・サービス内容の改善が組織的、計画的に行われている。
- ・改善効果が検証され、評価されている。
- ・苦情への対応プロセスが策定され、周知されている。
- ・苦情内容は公開され、共有化されている。
- ・権利や尊厳の扱いについて方針が明確化され、周知されている。
- ・関連機関との連携体制を確立している。
- ・関連機関に関する情報を整備している。
- ・組織内で発生する情報の扱いについて手順が明確化され、周知されている。
- ・施設の安全性を確保している。
- ・経営内容が説明されている。

### スタッフの重視

- ・事業運営に職員の意見を反映させる仕組みがある。
- ・必要な技量を習得させる研修制度を整備し、実施している。
- ・研修成果を確認し、人材育成に反映させている。
- ・職員の就業状況を確認し、問題の改善を図っている。
- ・職員の健康状態を確認し、改善支援を行っている。
- ・適正な職員数を定期的に検討している。
- ・キャリアアップと人事評価と報酬の適正化を図っている。
- ・労働環境における安全性の確保を図っている。
- ・職員の満足度を調査し、意欲の維持向上に反映させている。

### 財務の健全性の維持

- ・財務状況を定期的に確認し、問題を先取りする体制が出来ている。
- ・財務状況を定期的に職員に説明している。
- ・効率性の観点から業務の見直しを行っている。

## 5. 事業計画と成果との差異の確認

### 顧客との適合

- ・顧客と利用者との差異を定期的に確認している。
- ・サービス内容と利用者ニーズとの差異を定期的に確認している。
- ・利用者アンケートを行い、問題点を抽出している。
- ・個別ケースから問題点を抽出している。
- ・利用を断った理由について把握している。
- ・苦情を収集している。

### 財務の健全性

- ・財務指標に基づき事業内容を評価している。
- ・指標化できない知的財産、人材等を評価している。

### 法令の遵守

- ・各法令が遵守されている。
- ・法令遵守の努力が継続されている。

### 情報の蓄積

- ・差異や苦情について類型化し、利用可能な形に整理している。
- ・他の情報についても利用可能な形に整理している。
- ・情報の共有と保護が行われている。

## 6. 差異を解消するための改善

### 差異の分析

- ・運営及び環境の両面から発生要因を検討している。
- ・運営フローのどこに要因があるかを明らかにしている。
- ・検討結果を共有している。

### 情報知識の活用

- ・組織外から取得した情報を活用している。
- ・組織内で蓄積された情報を活用している。
- ・必要なスタッフによって検討が行われている。

### 改善策の策定と実施

- ・改善成果とその評価方法が設定されている。
- ・改善方法が開示されている。
- ・実行責任者が明確になっている。

## (5) 今後の検討課題

以上、本年度の検討を踏まえ、項目要素とフロー、その着眼の視点をまとめた。評価項目作成にあたっては、小規模事業者が多くを占めるわが国の介護サービス分野の特性、ケアマネジャー介在を始めとしたわが国の介護保険制度の特徴との関係、評価制度の運営方法等、利用可能性を踏まえ、項目数を限定することによって利用可能性を確保しているオーストラリア事例などを参照しつつ、項目を精査していく必要がある。