

第4章

事業者ヒアリング調査概要

第4章 事業者ヒアリング調査概要

1. 調査目的

介護サービス事業者が、その社会的責任を自覚し適正な事業運営を持続するため、コンプライアンス重視の経営を行っていくことは、介護サービス分野の経営品質において、重要な視点であり、介護サービス事業者の一層の発展につながるものと考えます。

介護保険制度下では、指定取消事業所は毎年発生しており、また、先般の(株)コムスの不正事案は、介護サービス事業者の適正な事業運営のあり方を改めて問いただすこととなった。

(株)コムスの事業承継先を決定するにあたっては、承継事業者として、コンプライアンス体制も要件に選定されたとされていることから、介護サービス事業者のコンプライアンス体制の実態を把握することを目的に、事業承継を行った事業者3社についてのヒアリング調査を行った。

2. 介護サービス事業者へのヒアリング

(1) セントケア・ホールディング株式会社

対応者 セントケア・ホールディング株式会社
常務取締役執行役員 ヘルスケア事業部長 田村 良一氏

① コンプライアンスに対する考え方について

税金と保険料でまかなっている公的介護保険の市場の中で実施しているということ認識しなければならない。トップマネジメントレベルのコンプライアンスの徹底は浸透しているが、現場においては、精神的なものからすべてのものまで支えてあげたいとの、献身の価値観を持った人達が多く、介護保険制度の理解を浸透させる必要性がある。

② コンプライアンス体制について

ホールディング本部に部署を設置し、内部通報体制として、ホットラインを設置している。コンプライアンス担当部署および内部監査室との連携の下、チェック体制の確保を図るとともに、スーパーバイザー部門における具体的な現場指導体制をとっている。

③ 教育研修について

ホールディング本部に研修の企画統括部門を設置し、採用時研修・現任者研修・管理者研修等を各事業毎に企画・実行している。

また、全国を8エリアに分け、品質管理責任者を配置し、教育研修の実施および受講管理にあっている。なお、状況に応じホールディング内のスーパーバイザーによる指導研修体制もとっている。

④ これまでの経営展開について

平成19年に分社化を実施（20社）し、9つのエリアを6つの独立した地域会社に再編し、持ち株会社化を図った。介護保険は、地域保険であり、分社化により事業展開のスピード化を図ることをねらいとしている。地域ニーズに迅速にこたえていく体制が必要であり、基本的な経営戦略を本部が持ち、一般のオペレーションは分社が持つ体制を構築している。今後は、分社体制と、ホールディングで成長していく戦略を持っている。

⑤ （株）コムスン事業承継について

分社化体制をとった後に、今回の事業承継の話が持ち上がった経緯がある。承継先の選定にあたっては、自社の既存の事業展開エリア外を承継することで、エリア、規模の拡大を図り、在宅系サービス計14県を承継した。

承継のメリットとしては、人材の確保や、採用コスト削減のメリットがあげられる。東京エリアにおいては、介護のニーズがあるにもかかわらず、スタッフ獲得が追いつかず、市場拡大ができない現状がある。承継事業所エリアでは、スタッフの余力がある地域もあるので、今後は、地域営業をしっかり行うことで軌道に乗るものと見通している。

⑥ 事業承継を受けて今後の展開について

今後は、まず、経営方針基盤の整備が必要と考えている。教育制度やマニュアル等の統合など、双方のよいところを統合して、よりよい体制を築いていきたい。

⑦ 意見・感想

この度の事業承継以前に、分社化体制を図っていたことは、タイミングとして、よかったのではないかと。承継手続、承継にあたっての制約条件を守る上でも、都合がよかったといえる。平成20年夏頃には、事業安定が見込めると予測している。

コンプライアンスに関して、人員基準上の配置義務がある職の氏名掲示を全営業所で行うなど現場での意識付けを図っている。

今後も、コンプライアンス遵守に関し、漏れのないようチェックを行うなど、システムを作り上げて取り組んでいかなければならない。

(2) 株式会社ジャパンケアサービス

対応者 ジャパンケアグループ代表 対馬 徳昭氏

① コンプライアンス体制強化の取り組み

本社に内部監査室を設置しており、法人内部監査をしつつ、サービス部分のコンプライアンス強化を行ってきた。これまでは、東日本エリアで2名の内部監査スタッフを配置してきた（北海道1名、東京1名）。コンプライアンスの中でも、特に人員基準の遵守は厳重にチェックしてきたつもりであったが、業務改善勧告を受けたことは、これまでの体制強化が十分ではなかったと認識している。そこで、本社だけでなく、現場の意識も改善しながらコンプライアンスを徹底していくため、内部監査室の人員を増員し、4名体制にしたところである（東京2名、東北1名、北海道1名）。

また、研修体制の見直しも行った。これまで、例えば、東京地区の全管理者や、サービス提供責任者などを集めた、合同方式の研修会を頻繁に行ってきたが、集団体制の指導では限界があるため、今後は、小規模グループ化し、教育指導を行っていくべきと考える。

さらに、コンプライアンスの意識を上げるために、就業規則の見直しを行い、罰則規定を強化した。

また、各事業所の管理者の管理や指導を行うものとして、専門職、現場経験の長い者、高いレベルの知識を有する者を「ブロック長」として配置し、コンプライアンス体制強化を図った（全国で約80名）。ブロック長が、自分の担当するブロック内を巡回し、指導し、適宜現場の課題を把握し、例えば、アセスメントを強化する必要がある事業所では、教育研修メンバーが出向き、アセスメントの仕方のトレーニングを実施するなど、きめ細かい研修を行えるように仕組みを整えた。

コンプライアンスとは、コストではないか、と思っており、大幅にコスト増にもなっていることが指摘できる。

社会的存在として、企業の上場審査を経たことにより、コンプライアンスは一層強化された。上場会社として組織を維持するためのコストは高く、上場当時以来、現在においても売上でコストを吸収するのが難しかった。

② コムスン事業承継について

当社では、在宅系サービス13道都県を事業承継した。買収金額は、他の承継した事業者と比較し一番高く（在宅系2254百万）、事業所の数が承継した中で圧倒的に多い。人員に関しては、東京都内の本体事業所は、人手不足であるが、この度の承継以前に、コムスンでは人員基準を満たすための事業所統合を図っていたため、人員に比較的余裕がある状態であった。事業承継により、売上が3倍になり、販売管理費をおさえられ、営業利益につながっている（スケールメリットが効いてくる）。承継のメリットの反面、承継によるマネジメント体制の整備にあたっては、歴史的な経緯も異なり、組織で重要視している部分も異なっていたため、人員を投入し、コンプライアンスの強化に努めている。当社の研修の仕組みも、承継事業所にも同様の体制で統合している。ただ、情報システム承継ができなかったため、レセプト請求、給与計算等で、混乱を招いた。

③ コンプライアンスに対する考え方

コムスンが介護事業から撤退するに至ったのはコンプライアンスに対する甘さのためであり、強化に注力した。コンプライアンス強化は、社会的信頼につながると考え、取り組んでいる。社会的信頼を得ることで、利用者増につなげていこうとしている。一方で、組織として、コンプライアンス強化が、コスト増になっていることもいえる。

④ 今後の経営展開について

基本戦略としては、訪問介護をはじめ、通所介護や小規模多機能型など様々なサービスをやっている。事業承継した事業所については、当社の通所介護のノウハウを投入して、利用者満足につながるサービス提供を充実させていきたい。

当社では、夜間対応型サービスを開発し、在宅介護システムの充実に取り組んできた。今後も、夜間対応型の成功事例をつんで、在宅介護の充実を図る方針である。コムスンの24時間巡回型ホームヘルプサービスと、自社の夜間対応型訪問介護のノウハウを組み合わせ、新たな在宅介護システムを作り上げていきたい。

⑤ 今後の展開

承継に関する一連の整備は、3月中に終了予定である。組織の歴史的経緯、組織体制方針が異なったため、3月までは、徹底してコンプライアンス強化を行った。今後は、(株)クロス・ロードと提携し、コンプライアンス、教育研修の強化を図り、業績回復に努める方針である。

⑥ その他

もともとは、特別養護老人ホームで培った介護の品質を、在宅で活用させたいという思いで発展させてきた。「最後の時は在宅で」というお年寄りの声にこたえるために、在宅介護サービスを行ってきた。

在宅介護を成功させるためには、ケアマネジメントの機能を見直す必要があるのではないか。ケアマネジメント機能を老人保健施設が担っていく (evaluation ward の機能など) ことにより、本来の目的にもどり、アセスメントの機能を果たしていくことが必要なのではないか。

また、管理者、サービス提供責任者が、業務の落とし込みをきちんと行っていくことが必要であり、ここでは、システム化が必要である。事業所には、サービス提供責任者、管理者だけでなく、事務員を配置することが必要である。当グループの財団では、介護保険事務士という資格をつくっているが、保険制度の理解やレセプト請求の知識など、専門性を持った事務員を配置していくことが重要であると考えている。

(3) 株式会社ニチイ学館

対応者 株式会社ニチイ学館

ヘルスケア事業本部 取締役本部長 橋口 茂博氏

① コンプライアンス体制について

当社は、介護保険制度以前の平成8年頃より参入したが、当初より、リーダーとなる専門職の研修は本社（1カ所）で、その他職員は職種別・階層別に支社（10カ所）、支店（100カ所）、事業拠点（800カ所）で実施してきた。規模が大きいため、徹底した業務のマニュアル化と、現場管理者クラスの研修に注力してきた。研修の効果を高めるためには、従業員の定着を図らなければ、知識やノウハウは蓄積されない。

事業の管理・研修体制としては、本社の介護事業部門の中に運営チーム、各管理（人材、売上、物品）チーム、研修チームを設置し、サービス毎に運営管理、スタッフ研修を担ってきた。また、事業部門の外に、社長を委員長とする「介護事業標準化委員会」を設置し、社内運営基準のチェックや是正、事故、クレームの処理状況チェック等を通し、客観的な事業監視体制も構築してきた。

利用者サービスの質の向上としては、利用者満足度調査を年1回、利用者の1/3をランダム抽出して実施している。結果は、ホームページに掲載するとともに、全事業所にフィードバックしている。また事業所固有の問題等については、個別の指導を行っている。利用者満足度調査は、段々マンネリ化してしまう部分もあり、毎回項目の見直し等を行っているが、これだけでは不十分と感じていたため、上記「介護事業標準化委員会」で実施していた全介護事業所単位の自己評価（チェックリストを用いた自己記入・自己申告型手法）に隣接事業所との相互チェック（他己評価）を加え、介護事業所単に正確な現状認識と目標設定をさせることで運営基準の徹底とサービス品質の向上を図ってきた。また、お客様から問い合わせやクレーム等を受け付ける24時間体制のフリーダイヤル（0120-605025）が設置されており、社長直轄部門である「お客様相談室」が対応している。

その他社内のコンプライアンス監視体制として、従来から全社的な監査部門として社長直轄部門である「監査室」が設置されており、本社の各部門、各支社・支店・事業所について、経理、契約事項等の定期的なチェックが行われている。また、社内の不正監視の一環として「コンプライアンス委員会」の下に「コンプライアンスヘルプライン」（内部通報窓口）が設定されており、従業員がコンプライアンス上問題であると感じる場合、容易に内部告発できる体制を整えており、実態解明から対応・処分までのすべてが「コンプライアンス委員会」に諮られることになっている。このほかにも、人事・総務本部「労務管理室」に、労務に関する従業員からの相談や訴えを受け付ける窓口機能を設けている。

なお、上場企業は、外部（株主）に必要な事業に関する情報を公表する義務を課せられており、加えて内部統制運用も義務付けられていることから、非上場企業に比べコンプライアンス上も社会の厳しい監視を受ける立場に置かれている。仮に、不正が発覚した場合の影響は甚大であり、信用、株価、資金調達、上場廃止など計り知れない経営上のペナルティーが課せられることから、株式を上場すること、または、上場を維持すること自体がコンプライアンス体制の強化に繋がっ

ているともいえる。

平成 19 年 4 月から始まった広域介護事業所への全国一斉監査に対応するため、本社内に介護事業に関するコンプライアンスの P J チームを緊急に設置し、各介護事業所の法令適合状況の緊急チェックと改善指導を行ってきた。さらに、2000 事業所に及ぶ全国一斉監査の経験から、自己評価だけではコンプライアンスの完全な徹底は図れないと痛感し、専門チームによる法令適合状況の客観評価の実施とそのルーチン化の必要があると考え、平成 19 年 9 月に介護事業本部長直轄の介護事業監査室を設置し、正式な内部監査体制を構築することになる。また、法令等の基準に抵触する事象のほとんどは、職員の知識不足に起因しており、「無知」が「罪」を引き起こすことから、監査に加え教育と研修のさらなる強化が必要と判断、事業部門に置いていた研修チームを平成 20 年 4 月からは介護事業監査室の下に移し監査と教育・研修の一体的な運営体制に移行する予定である。

広域介護事業所への全国一斉監査の実施以来、我々の事業管理体制も品質向上のための教育・研修・チェックから法令適合のための教育・研修・チェックに重心を移さざるを得なかった。しかし、完璧な書類整備や各種基準の充足だけでよいサービスが提供できるとは思えない。例えば、行政監査のレベルで「よい」とされる事業者（所）が、果たして利用者を満足させるサービスが提供できているのか？……疑問が残る。あまりにも、制度が複雑化し、テクニカルな規制が多くなり過ぎたのでは……もっと利用者の立場、視点に立った制度構築と事業者指導が本来の姿ではないのか？……ますます給付抑制が至上命題化する中、誰のための制度なのかと考えさせられる。

② これまでの経営展開について

96 支店を 18 の営業統括部により管理する体制。その上に本社機能を置く。営業戦略の落とし込みや進捗会議は、年数回の全支店長会議、随時の営業統括部単位の各部門別会議などで行っている。地域により戦略への遂行策は大きく異なるため、営業統括部に戦術の立案・遂行権限は委譲されている。例えば、地域により人員確保が優先のところとそうでないところでは、戦術も異なる。各介護事業拠点の運営・管理、職員の採用等は 96 の支店が行っている。また、行政対応についても、支店が対応しているが、行政により基準解釈や指導内容にバラツキがあり、また、独自のローカルルールもまかり通っていることもあり、広域事業者の運営管理を複雑にしている。

③ コムスン事業承継について

コムスンの事業承継については、当社も全国一斉監査が実施されている最中での決断でもあり、事業承継業務の負担を考えると勇気が必要だったが、コムスンの事業規模、特にサービス単位で分割される居住系事業はグループホームだけでも全国に 187 ヲ所もあり、まともに承継できる会社は、当社以外に考えられなかった。また、総量規制が実行されている居住系事業は、自力での拡充には限界がある。コムスンから居住系事業を承継すれば、当社の介護事業基盤は介護予防・居宅介護から施設介護までほぼ完成されることになる。それは事業戦略上重要な意味を持っており、相当の業務負担を覚悟の上で引き受けた。

居住系事業の承継によって、居宅介護から施設介護までのフルラインナップサービスの介護事業基盤を完成できた。今後の戦略としては、この事業基盤を武器に他社との差別化を図り、ワンストップ化戦略を強力に推進することになる。そのためには、サービス間のリレーションおよび顧客のリレーションを可能な限り高め、顧客価値の最大化に繋がる体制整備を進めていく。

在宅サービスの承継にあたっては、自社の強いエリアに限定し5府県を承継した。将来的には当社の介護事業所拠点との拠点統合、もしくは拠点再編を視野に入れており、現在収支が悪化しているエリアであっても、事業の効率化を実行することで収支はコントロールできると考えている。

承継に関する要件として、スタッフの雇用および待遇の継続、利用者に対するサービス継続と不利変更の禁止が承継先企業に課せられている。しかし、グループ内において、同一職種同一業務において異なる給与体系が存在することは無用の混乱を招く元凶でもあり、労働組合等との長い折衝を覚悟してでも、承継企業を含めたグループ内の企業再編とグループ内職員の雇用条件の一本化は避けて通れなくなると考えている。各サービス間のリレーション向上とスタッフ間の連携が図れなければ、承継により構築された事業基盤は有効に機能しない。

④ その他

コムスン問題で、会社は一体誰のものなのか？……という疑問を禁じ得ない。今回、市民（世間）感情への配慮を重視するあまり、利用者や従業員並びに株主への配慮は切り捨てられた感じがする。会社分割方式による事業承継方法は頷けるが、とはいえ、都道府県単位やサービス単位に切り刻む必要はなかったと振り返る。結果、大手事業者3社で大半を承継したわけで、他社はお飾りとししかいえない程度であった。会社を多数に分割することによって、会社としての管理機能（本社機能：事業部、総務、人事、経理、各種コンピューターシステム等）は消滅する。承継先企業に膨大な負担を押し付け、利用者や職員に無用の不便と混乱を発生させる結果となった。また、職員にとって承継先は1部上場企業からNPO法人まで、本人の意思とは関係なく決定された。承継先（企業の規模や地位）で本人の社会的信用も変わってしまう。例えば、住宅ローンが組めなくなってしまった職員もいたと聞く。正直なところ、1社独占で承継を受けたほうが遥かに承継作業は効率的で混乱は少なかったと感じている。

コムスン問題以降も、市場の再編成圧力は益々強まっていると実感している。日々持ち込まれるM&A案件の対象事業が主要事業者の事業に移行している感があり、本格的な淘汰・再編時代を迎えようとしているように思える。

3. 医療法人溪仁会に対するヒアリング

本事業では、経営品質評価指標の検討にあたり、医療法人溪仁会のサービス憲章、行動基準を参考に、医療・福祉分野のコンプライアンスのあり方について検討を行った。地域に密着しつつも、グループとして事業展開を行っている同法人の取り組みは、先進事例としても有用な検討といえるため、法人本部側からみたマネジメント、コンプライアンス実践と、介護現場からみた理念の浸透と取り組みの実態および経営の品質を向上させていくための方策や考え方について、ヒアリングを行った。

(1) グループ概要

グループは、北海道札幌市を中心に保健、医療、福祉の全般にわたり4法人、60事業所を運営している（グループ全体総職員数約3400名程度）。手稲溪仁会病院、西円山病院、定山溪病院（病床計1808床）、西円山クリニック、老人保健施設（3カ所）、特別養護老人ホーム、ケアハウス、グループホーム、ショートステイ等（計入所定員679名）、デイサービス、訪問看護ステーション等在宅系事業所等運営。

(2) ヒアリング概要

① 事業理念、サービス憲章、行動基準の設定

グループ事業理念としては、「安心感と満足の提供」（上限がない目標）、「信頼の確立」（一朝一夕にはできない）、「プロフェッショナルマインド」（全職種が追求すべき）、「変革の精神」（意識し、努力しなければ維持できない）を掲げ、院訓や病院・施設理念を補完するものとして位置づけられている。事業理念をベースに、医療・福祉サービスの観点から、職員が業務に取り組む際の姿勢として、サービス憲章を設定している。サービス憲章は、全職員が11項目（顧客満足、品質管理、人権尊重、遵法精神、技術変革、教育研修、チームワーク、情報公開、地域重視、環境保護、職場環境）を内外に宣言し取り組みを行い、結果として実現していくとの考え方により構成されている。サービス憲章のもと、職員全員が守るべき46の行動基準を設定している。

② マネジメントシステムの活用

グループでは約10年前から第三者評価制度の導入に取り組み、また組織内部的にはマネジメントツールとして病院機能評価やISOの仕組みを取り入れている。審査を受けるための活動に注視するのではなく、様々なマネジメント・システムを日常業務により活用していくために、BSCをコミュニケーションツールとして導入し、経営全体のバランスを図っている。

図表4-1 溪仁会サービス憲章

サービス憲章と46の行動基準 (=コンプライアンス・コード)の制定【2003年】

私たちは、質が高く効率的なサービスを提供するため、グループの総力を挙げて(グループ連携)、地域の関係機関との連携を密にし(地域連携)、他の関連事業との提携を展開し(業務提携)、患者様、ご利用者様との共同活動を通じて、満足度の高い保健・医療・福祉サービスを目指します。

そのために、

- | | |
|--|----------|
| 1. 私たちは、患者様やご利用者様にとって最高の満足度を追求します。 | (顧客満足) |
| 2. 私たちは、最高のサービス品質を追求します。 | (品質管理) |
| 3. 私たちは、人権と倫理を尊重したサービスを提供します。 | (人権尊重) |
| 4. 私たちは、地域社会の一員として遵法を徹底します。 | (遵法精神) |
| 5. 私たちは、常に技術の向上と革新に努めます。 | (技術変革) |
| 6. 私たちは、日々研鑽に励み、人格と知識の向上に努力します。 | (教育研修) |
| 7. 私たちは、職種を越えたチーム活動に徹します。 | (チームワーク) |
| 8. 私たちは、サービス提供に関わる情報を公開します。 | (情報公開) |
| 9. 私たちは、各機関との地域連携を重視し地域に根ざすサービスを供給します。 | (地域重視) |
| 10. 私たちは、環境を保護するためにあらゆる配慮を尽くします。 | (環境保護) |
| 11. 私たちは、お互いを尊重し、ゆとりある職場環境を追求します。 | (職場環境) |

出典：医療法人溪仁会作成資料

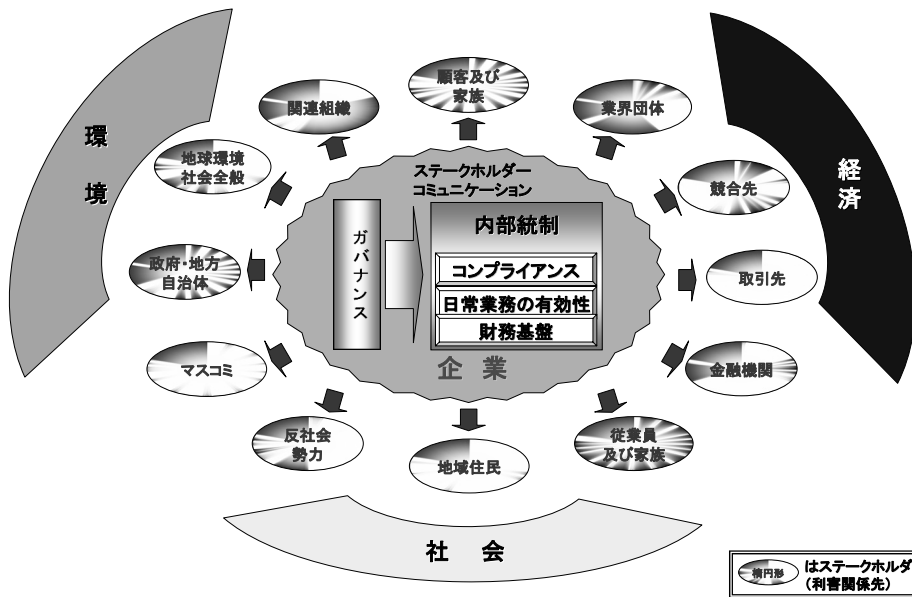
③ CSR、コンプライアンスについての考え方

医療・福祉分野は、非常に公益性が強く、規制のある産業であり、組織としてのマネジメントとしての社会的責任を果たすという観点から、CSRを定義している。医療・福祉分野は、本業そのものが社会的責任であるとの認識に立つ。高齢者人口の増加、高齢社会の進展の中、医療・福祉サービスを担うことは、非常に重要な社会の機能であるため、社会からの要請に誠実にこたえていくということがCSRの本質である。特に医療・福祉分野は、診療報酬、介護報酬という公定価格の中で行う事業であり、短期的には、どこまでコストをかけられるか、社会的責任は経営コストがかかるとの課題があるが、事業を持続していくという意味では長期的利益につながっていくのではないかとこの考え方に立ち、CSRに取り組んでいる。

企業は、トリプルボトムライン(社会、経済、環境)の状況に応じて、企業を取り巻くステークホルダー(一般の顧客、職員、団体、競合先、マスコミ、世の中すべての利害関係を持つ関係者)のニーズにこたえることを要請されており、それにどう取り組んでいくかというのが、社会の要請にこたえていくということである。ステークホルダーとの双方向の良好なコミュニケーションを行い、企業として存続するための持続可能性を高めるためには、まずはトップの強力なリーダーシップで、組織全体に浸透させるための仕組みを徹底させる(ガバナンス(理念、方針など))。ガバナンスを執行し、その執行状況をチェックするという意味での内部統制を図る(ISO、医療機能評価等)。そして、それらの仕組みを実行する個々の職員の意識づけを行う活動が、コンプライアンス、ホスピタリティであるとし、倫理・法令遵守、ホスピタリティ、思いやりといった、医療・福祉の業務で非常に重要な部分も含めて、従業員全員の意識づけを行う活動が必要である。

図表4-2 CSRの考え方

CSRの考え方：社会的責任とステークホルダー



出典：医療法人溪仁会作成資料

④ 医療・福祉分野における経営の考え方

理念があり、経営戦略があり、機能戦略があることは、一般企業体でも全く同じであり、医療・福祉（介護）の分野においてもこのような経営の考え方が要求されている。

企業は、ミッションのために設立された事業体として理念がなければならず、理念の実現に向けて組織を維持し、発展させることが必要となる。あらゆる場面において経営管理が行われなければならない、経営管理のどの手法が法人にふさわしいかを検討し、実施して試みるのが重要であろう。経営理念の実現に積極的にコミットするような、トップマネジメントを行うことが求められるのであり、トップ自ら積極的に事業の現状を把握し、経営理念の実現に向けて課題の発見と解決を行うよう努めることが必要である。

内部統制としては、マネジメントサイクル（PDCA）をきちんと回すという考え方に立って、それらが組織全体にいかにか浸透しているか、一人ひとりの職員がこのマネジメントサイクルをきちんと理解することが重要であり、経営方針の見直しや計画策定においても、現場職員の積極的な関与が不可欠である。法人では、経営方針はトップだけがつくるものではなく、その策定のプロセスには一般職員もかわりを持つという、トップダウンとボトムアップを融合させるツールとしてバランスト・スコアカード（BSC）を導入している。

⑤ コンプライアンスの実践

コンプライアンスとは、社会の要請に応じるということであり、自分たちが一生懸命やっている、ということは通用せず、社会が求める情報には、それに対応していかなければいけないという考え方である。その意味で、コンプライアンスに基づく行動基準は、組織のDNAともいえる。

コンプライアンスの実践とは、当たり前のことであるが、違法なことはしない、言行一致を心がける、説明を尽くすなど、最終的には風通しのいい組織、誠実という意識を持つということである。これが結果的に、社会に対して要請にこたえるという結果に繋がっていく。

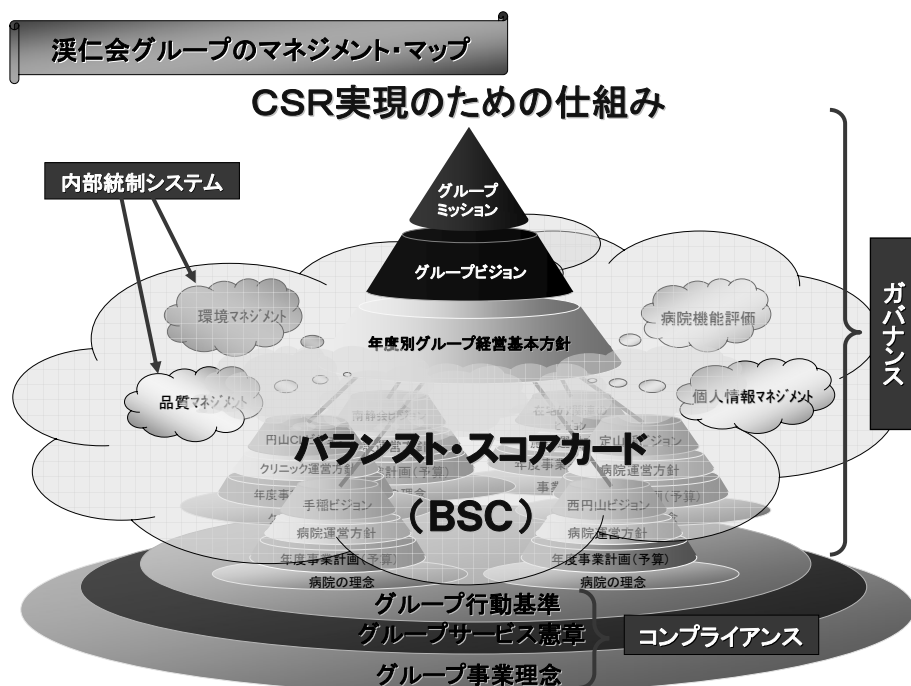
事業理念、サービス憲章を具体的に行動基準という形で、日常的に具体的に何をすればいいのかということで作ったものが、法人のコンプライアンス行動基準である。

事業理念をベースに、やはり医療や福祉といった、サービスという観点が必要なことから、職員にとって仕事に取り組む際の姿勢という観点で作ったのがサービス憲章であり、11項目の下に職員全員が守るべき行動基準として46の項目を掲げている。グループとして掲げた4つの事業理念を達成していくために、職員全員が倫理観や法令遵守の意識を持ってもらうための最低限必要なルールとして、サービス憲章と行動基準をセットとして、組織のコンプライアンスとしての要素すなわちコンプライアンス・コードと位置づけており、これらを記載したコンプライアンス・マニュアルを全職員に配っている。

グループ行動基準、グループサービス憲章、グループ事業理念、グループのミッション、ビジョン、年度別のグループの経営基本方針に基づき、各病院・施設で運営方針があったり、事業計画をつくる流れの体制をつくっており、これをトップダウンのガバナンス体制と位置づけている。また、ISO（品質、環境）、病院機能評価等、プライバシーマーク等は、内部統制システムとして活用し、これらの取り組みをまとめるために、BSCツールを用いている。これらの様々な取り組み全体をもって、CSR実現のための仕組みと位置づけている。

法人自身が生き残り、持続的可能性を向上させるということが最大の社会的責任であり、また、地域における存在意義を明確にし、何のために地域に存在し、どういう役に立っているのかを社会に対して誠実に報告することが必要と考え、2006年度から、「溪仁会グループCSRレポート」を発行している。

図表4-3 CSR実現のための仕組み



出典：医療法人溪仁会作成資料

4. ヒアリング結果について

大手介護サービス事業者へのヒアリング調査から、上場審査を経ることにより、コンプライアンス体制の整備が強化されたこと、また、コンプライアンス体制については、本部および事業所の管理体制の強化とトップダウンによる取り組みを重視していることが共通点としてみられた。体制の強化に関し、本部については企業ガバナンスの視点から内部監査制度や行動基準等の整備等が、事業所については、現場職員の努力と基準遵守との不適合という状況認識から、運営基準の確認体制の整備等、コンプライアンスを徹底する取り組みがなされている。またトップ自ら取り組むことを示しており、組織全体の取り組みとして位置づけている状況もうかがえる。組織のコンプライアンスが崩れるのはトップの姿勢の変化に因るところがあり、トップに対する監視機能が十分に働かない状況が背景として考えられるが、この点についての認識および対策については言及されなかった。また、コンプライアンスにかかるコストも留意すべき点と考えられる。事業承継については、それぞれの事業者の経営戦略に基づいて判断されており、事業の拡充が基本的な視点となっているが、スケールメリットによる収支改善にも言及されている。介護事業における経営に関し、一般企業と同じ視点から取り組んでいる姿勢もうかがえる。

医療法人溪仁会においては、事業理念、サービス憲章、行動基準を設定し、様々なマネジメントツールを活用し、組織のマネジメント改善に取り組んでいる。医療・福祉分野は、本業そのものが社会的責任であるとの認識に立ち、社会からの要請にこたえていこうとする姿勢や、サービス憲章および行動基準における各視点（「顧客満足」、「品質管理」、「人権尊重」、「遵法精神」、「技術変革」、「教育研修」、「チームワーク」、「情報公開」、「地域重視」、「環境保護」、「職場環境」）は、介護サービス分野の経営品質のあり方について検討する上で、示唆に富むものである。