

第7章

介護サービス分野の経営品質指標について

第7章 介護サービス分野の経営品質指標について

平成 18 年度事業および平成 19 年度事業における委員会での検討、先行研究、アンケート調査、ヒアリング調査等の検討に基づき、介護サービス分野における経営品質指標を作成した。

1. 経営品質評価の必要性

介護サービス分野の質確保に関しては、シルバーマーク制度をはじめとした多様な評価指標が開発されているものの、主にサービス評価が中心であり、組織のマネジメントに係る評価は付随的な位置づけといえる。また、介護サービスの情報の公表制度により、事業所のサービス内容および組織に係わる情報を公表する基盤整備が進められているが、これはあくまで事実の公表であり、組織運営の仕組みや改善への取り組み内容を評価するものとは性質を異にする。

一方で、介護サービス事業者の指定取り消しや、コンプライアンス違反が社会問題化するなど、介護サービス事業者の適正な事業運営のあり方が問われるなか、介護サービス事業者（法人）単位のマネジメントの質の評価が求められている。

本事業では、介護サービス事業者のマネジメントの質と提供するサービスの質とが、密に関係するものであること、利用者に良質な介護サービスを継続的かつ安定的に提供していくためには、良質なマネジメントが不可欠であることから、マネジメントの質は、ケアの質の必要条件である “Good Management, Good Care” との前提に立ち、介護サービス分野における、介護サービス事業者（法人）単位の経営品質評価を提案することとする。

2. Good Management の要素

(1) 介護経営品質としての必要項目

平成 18 年度実施した「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」では、事業者が、経営品質に関する評価制度を作る場合にもっとも優先すべき事項として、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／利用者ニーズへの対応、⑤研修制度や職員教育等の人材育成（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（複数回答・上位 5 位））が挙げられた。

マネジメントおよび介護サービスの質確保を目的とした先行する諸制度を分析し、重要要素の抽出において参考とした。具体的には、既存のマネジメント評価指標（MB 賞審査基準ヘルスケア部門、日本品質奨励賞、ISO9000 シリーズ他）、介護サービス分野を対象とした第三者評価指標（オーストラリア・高齢者ケア基準、福祉サービス第三者評価基準ガイドライン他）、介護サービス分野の質確保制度（介護サービス情報の公表）、介護分野を対象とした既存のコンプライアンス基準（医療法人溪仁会行動基準他）等を対象とした。

これらの検討の結果、介護サービス事業者における良質なマネジメントとして、①「利用者重

視)、②「従業員重視」、③「コンプライアンス重視」の視点を持ち、④①～③を実現するための仕組みを有し、機能させていくマネジメントという視点で整理した。

3. 介護サービス分野の経営品質指標の具体的内容

(1) 項目作成に関する基本的考え方

経営品質評価指標の活用によって、事業者のマネジメントの質が可視化され、事業者にとっては継続的質改善のためのインセンティブが強化され、ひいては介護事業の社会的信頼の向上が図られることを目標とし、以下の方針で指標の作成を行った。

- ① 項目（大項目）の基本的な内容は、「社団法人シルバーサービス振興会 倫理綱領」に準ずるものとする。
- ② 「利用者重視」、「従業員重視」、「コンプライアンス重視」①～③を実現するための仕組みを有しており、機能させていくマネジメント視点として、「リーダーシップ（理念の浸透・共有化）」の視点、「プロセス評価」、「アウトカム評価」、「継続的質の改善」を重視する。評価にあたっては、判断の目安として着眼点等の判断基準を明示することとする。成果としては、介護事業の質向上に寄与する成果やイノベーションを評価する。たとえば、介護技術の発展や福祉用具等の改良、新たな介護ビジネス・モデル等について正当な評価を与え、新たな取り組みや工夫を奨励し、質による競争を通じて介護市場全体の質の向上を図ることを目的とする。
- ③ 評価対象は、事業者単位とする。
介護事業者の適正な事業運営のあり方が問われるなか、事業者による自主的な取り組みが求められている。そこで、事業者を対象とした評価を原則とし、複数の事業所を持つ事業者については、事業者（本部）の責任において各事業所の業務体制について評価することを前提として組み立てる。
- ④ 簡素化した指標とする。
既存の監査や「介護情報公表制度」等の評価事業の活用により、事業者の負担の軽減と利便性の向上を図る。具体的には、「介護情報公表制度」項目と重複する指標は可能な限り省略する。「介護情報公表制度」の活用への積極的な取り組みを評価する指標を設定し、介護サービスの質の評価に関しては、「介護情報公表制度」の活用を原則とする。
- ⑤ 項目の検討にあたっては、これまでの国や地方自治体における介護サービスの評価基準、さらに欧米の介護サービスの評価基準等について、広く調査・分析を行った。そのなかでも特に、アウトカム基準を採用しており、コンプライアンス、マネジメント等の内容が含まれるMB賞ヘルスケア審査基準、オーストラリア・高齢者ケア基準、イギリス・ケアホーム全国最低基準、溪仁会行動基準を参考とした。

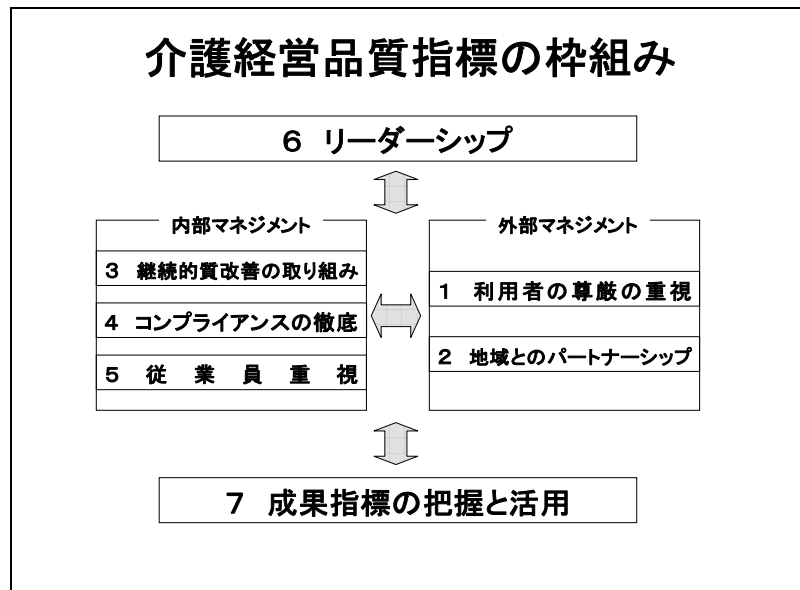
(2) 介護経営品質指標の基本的な枠組み

以上の検討を踏まえ、本調査研究事業における介護経営品質指標を以下の通り、とりまとめる。「利用者重視」、「従業員重視」、「コンプライアンス重視」の経営に向けて、事業者が自主的に取り入れて活用していくことを想定し構成する。

図表 7-1 介護経営品質指標大項目

<p><u>1. 利用者の尊厳の重視</u> 利用者の尊厳を守り、利用者の視点からサービスの見直しを行っています。</p> <p><u>2. 地域とのパートナーシップ</u> 地域社会に積極的に働きかけ、交流・連携・協働等のパートナーシップを構築します。</p> <p><u>3. 継続的質改善の取り組み</u> プロセスを標準化し、業務の効率化をはかり、継続的な質の向上に自主的に取り組んでいます。</p> <p><u>4. コンプライアンスの徹底</u> 高い倫理観に基づき法令を遵守し、社会の信頼をえられるよう努めます。</p> <p><u>5. 従業員重視</u> 職員を大切に、高い意欲と能力をもった人材が育成され定着する職場環境を整えます。</p> <p><u>6. リーダーシップ</u> 経営者および現場管理者の強いリーダーシップによって高い経営品質を実現し、安定的なサービス提供に努めます。</p> <p><u>7. 成果指標の把握と活用</u> 高い成果を生み出す介護事業モデルを目指し、介護事業の社会的評価の向上に努めます。</p>

図表 7-2 介護経営品質指標の枠組み



介護事業経営では組織の外部環境と内部環境を適合させ、地域の介護需要に合致したサービスを提供することで、事業の継続を図ることが役割といえる。そこで、介護経営品質指標では、外部マネジメントとして、「1. 利用者の尊厳の重視」と「2. 地域とのパートナーシップ」、内部マネジメントとして、「3. 継続的質改善の取り組み」、「4. コンプライアンスの徹底」、「5. 従業員重視」を要素として配置し、これらのマネジメントを組織マネジメントにまとめる要素として、「6. リーダーシップ」の重要性を強調し、これらの一連のマネジメントが「7. 成果指標の把握と活用」に向けられるように項目を構成した。

(3) 項目内容

介護経営品質指標は、7つの大項目と23の中項目、43の小項目から構成する。

大項目 1 利用者の尊厳の重視

利用者の尊厳を守り、利用者の視点からサービスの見直しを行っています。

中項目 人権尊重

1.1. プライバシーと尊厳の保持

利用者の尊厳を支える介護を提供することを理念とし、人権尊重の視点から業務の定期的な見直しを行っている。

<着眼点>

- ・ 利用者の尊厳の保持の姿勢を利用者・家族、職員、関係者に明示している。
- ・ 利用者のプライバシーが保護されるよう規定している。

- ・ 利用者の尊厳の保持を徹底するために職員研修を行っている。
- ・ 人権尊重の視点から業務の定期的な見直しを行っている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

1.2 自己決定の尊重と自立支援

利用者がいかなる状態であっても、自己決定を最大限に尊重し、ケアは残存能力に着目して、自立支援に向けられている。

<着眼点>

- ・ 利用者本人の意思を最大限尊重している。
- ・ 利用者の自立支援に向けた援助を行っている。
- ・ 利用者の選択や変更の権利が遂行できるような仕組みを設けている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

1.3 インフォームド・コンセントと成年後見制度の活用

利用者や家族等への十分な説明と同意（インフォームド・コンセント）に基づき決定を行っている。利用者自身が意思表示をできない状態にあるとき、可能な限り、法定代理人（成年後見人等）の同意をえている。

<着眼点>

- ・ 利用者や家族等への十分な説明と同意（インフォームド・コンセント）に基づき決定を行っている。
- ・ 利用者自身が意思表示をできない状態にあるとき、可能な限り法定代理人（成年後見人）の同意をえている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

1.4 個人情報保護

利用者の個人情報入手に関しては、利用者に目的を説明し、同意をえて、個人情報の守秘義務を遵守している。入手した個人情報は、外部漏洩を防止するための対策を講じている。

<着眼点>

- ・ 利用者の個人情報入手に関して、目的を説明し同意をえ、守秘義務を遵守している。
- ・ 個人情報保護方針を明示し、外部漏洩防止の対策を講じている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 利用者重視

1.5 親切・公平な態度

利用者に対しては、親切・丁寧・敬愛の念をもって対応している。接遇に関して、質を確保するための仕組みがある。

<着眼点>

- ・ 利用者に対し、親切・丁寧・敬愛の念をもってマナーを守り対応している。
- ・ 恣意的に利用者を選別したり、差別を行ったりしていないよう、対策を講じている。
- ・ 接遇の質を確保するための仕組みを用意している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

1.6 利用者の要望、期待の把握

利用者の意思を表明しやすい状況を作り、利用者の要望や期待をサービスの見直しに反映している。

<着眼点>

- ・ 利用者や家族等の意思を表明しやすい状況を作っている。
- ・ 利用者満足度調査を行っている。
- ・ 利用者の要望、期待をサービスの改善に結びつけている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

1.7 相談・苦情対応体制の整備

相談・苦情に対応する窓口を明らかにしており、迅速かつ適切な対応を行っている。

<着眼点>

- ・ 相談・苦情に対応する窓口を明らかにしている。
- ・ 苦情対応において、常に誠意をもって、迅速かつ、適切に対応している。
- ・ 相談・苦情、利用者とのトラブルにあたり、利用者の不安感、利用者への支援不足、事故発生などにつながらないように、対策を講じている。
- ・ 相談・苦情を通じて、現場で起きていることを管理者や経営者が把握する仕組みがあり、また、従業員間で相談・苦情およびその対応の情報を共有している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 安全管理

1.8 安全管理体制の整備

利用者の安全確保のために、事故防止、感染症防止の仕組み、事故発生時の対応の仕組みを用意している。また、仕組みを定期的に見直し、業務改善に反映させている。

<着眼点>

- ・ 利用者の安全な環境を確保するための仕組み（事故予防、感染症発生予防、事故発生時対応）を整備している。
- ・ これらの仕組みについて、定期的に見直している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

大項目2 地域とのパートナーシップ

地域社会に積極的に働きかけ、交流・連携・協働等のパートナーシップを構築します。

中項目 地域ニーズへの対応

2.1. 地域ニーズの把握と対応

地域のニーズの把握を行い、地域における事業者の役割を明らかにして、事業を行っている。

<着眼点>

- ・ 地域ニーズを把握するために、情報収集を行っている。
- ・ 地域における当該事業者の役割や機能を明確にしている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 地域との協力

2.2. 地域社会との交流

地域に開かれた事業者として、地域と積極的な関わりをもつよう、取り組みを行っている。

<着眼点>

- ・ 地域に対する教育研修活動のための施設利用、ボランティアの積極的な受け入れ等の人的協力を行っている。
- ・ 地域社会に、事業者としての活動を積極的に広報し、地域に開かれた事業者としての取り組みを進めている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

2.3 連携・協働によるネットワーク構築

他機関との連携をはかり、地域の福祉ネットワークの構築や福祉文化の醸成・促進に向けた取り組みを行っている。

<着眼点>

- ・ 他機関（医療機関、社会福祉機関・施設、NPO等）との連携を行い、地域の福祉ネットワークの構築や福祉文化の醸成・促進に取り組んでいる。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

大項目3 継続的質改善の取り組み

プロセスを標準化し、業務の効率化をはかり、継続的な質の向上に自主的に取り組んでいます。

中項目 プロセスの標準化

3.1 介護サービスプロセスの改善

介護サービスの提供にあたり、介護業務プロセスの標準化に取り組んでいる。また、介護サービスの質向上のために定期的に自己評価を行い、見直しを行っている。

<着眼点>

- ・ 事業者の適性（能力）を活かした望ましい介護サービスを提供するための標準的な介護業務プロセスをマニュアル等により定めている。
- ・ サービス提供が適正かつ効果的、効率的に遂行されるための仕組みがある。
- ・ 介護サービスの質の向上の視点から、介護業務プロセスの見直しを行っている。
- ・ 定期的な自己評価によって、その遂行状況を継続的に監視する活動（モニタリング）を行っている。
- ・ 提供している介護サービスが定められた基本事項や手順等に沿っているかどうかを点検している。
- ・ サービスを日々の実践で実行する際の必要事項や、個々の利用者の期待をどのように介護業務プロセスに反映するか等について明確にしている。
- ・ マニュアルでは、利用者と組織の職務担当の関係が明確になっている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

3.2 業務プロセスの改善

介護サービスの提供以外の主要な業務プロセスについて、定期的に自己評価を行い、見直しを行っている。

<着眼点>

- ・ 業務が適正かつ効果的、効率的に遂行されるための仕組みがある。
- ・ 定期的な自己評価によって、その遂行状況を継続的に監視する活動（モニタリング）が行われている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 質確保のための諸制度の活用

3.3 介護サービス情報公表制度の活用

介護サービス情報の公表制度を積極的に活用し、介護サービスプロセス、およびその他の業務プロセスの継続的質改善に役立てている。

<着眼点>

- ・ 介護サービス情報の公表制度をサービスの向上や業務改善に活用している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

3.4 第三者評価等の利用と公表

介護サービスやその他の業務プロセスについて第三者評価の仕組みを導入し、その評価結果を公表している。

<着眼点>

- ・ 第三者評価、専門職間や同業者間の相互評価等、評価の仕組みを取り入れている。
- ・ これらの評価結果を公表している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

大項目4 コンプライアンスの徹底

高い倫理観に基づき法令を遵守し、社会の信頼をえられるよう努めます。

中項目 コンプライアンス体制の構築

4.1 関連法規の遵守

介護保険法、通知・指定基準・労働法規等の関係法令を、従業員に周知徹底させている。各部署で法令に則った業務を行っているかどうかを確認する仕組みがある。

<着眼点>

- ・ 介護保険法や通知・指定基準・労働法規等、遵守すべき関係法令を明確にしている。
- ・ 遵守すべき関係法令を従業員に理解させるための取り組みを行っている。
- ・ 従業員を対象とした法令遵守に関する研修等を計画し、全従業員を対象に、その機会を設けている。
- ・ 従業員が関係法令を遵守しているかどうか、確認するための仕組みがある。
- ・ 関係法令遵守に対する目標を設定し、遵守に対する監視体制（担当部署（または担当者））を設置し、各部署で法令に則った業務がはかられているかを確認し、改善に反映させている。

4.2 倫理綱領、行動規範の遵守

職能団体または事業者が掲げる倫理規定や行動規範等を従業員に周知徹底させている。各部署で規範に則った業務を行っているかどうかを確認する仕組みがある。

<着眼点>

- ・ 倫理綱領や行動規範等、事業者が遵守すべき倫理を明文化している。
- ・ 倫理綱領や行動規範等を従業員に理解させるための取り組みを行っている。
- ・ 従業員を対象とした倫理や行動規範遵守に関する研修等を計画し、全従業員を対象に、その機会を設けている。
- ・ 各部署で規範に則った業務を行っているかどうかを確認する仕組みがある。
- ・ 倫理規定・行動規範の遵守に対する目標を設定し、遵守に対する監視体制をつくり、担当部署（または担当者）を設置し、各部署で倫理に則った業務がはかられているかを確認し、改善に反映させている。

4.3 罰則規定の整備

関係法令や倫理規定・行動規範に違反した場合の罰則について、内部で取り決めに整備している。

<着眼点>

- ・ 法令、倫理規定、行動規範に違反した場合の罰則について内部で取り決め、明文化している。
- ・ 罰則規定は、組織の内外に公表している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

4.4 通報体制の整備

関係法令や倫理規定・行動基準違反に関して、通報体制を整備している。

<着眼点>

- ・ 法令、倫理規定、行動規範の違反行為に関し、違反行為を知った者が速やかに通報できるよう、仕組みを設けている。
- ・ 通報者の秘密は保護され、不利益な取り扱いが行われないことを規定し、組織の内外に公表している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 情報開示に関する説明責任

4.5 記録の作成・保管・公表

人事労務、財務・会計、契約、提供サービス等、事業運営管理記録は、関係法令や内部の取り決めに基づき、適切に作成、管理されている。

<着眼点>

- ・ サービスに関わる記録、会計、財務、運営管理に関わる記録を、決められた手順や様式に沿って、正確に作成している。
- ・ これらの記録の保管と公表は、関係法令や内部の取り決めに基づき行っている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

4.6 取引における透明性、公平性の確保

取引先の決定過程や取引の内容に関する透明性・公平性が確保されている。

<着眼点>

- ・ 取引先の決定過程や取引の内容に関して、定期的に評価を行い、公平に条件を比較考量したうえで最適な取引先を決定している。
- ・ 取引において、社会通念を超える金品の贈答・接待その他経済的利益の授受は行わないことを定めている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

大項目5 従業員重視

職員を大切にし、高い意欲と能力をもった人材が育成され定着する職場環境を整えます。

中項目 人事管理

5.1 人材確保

良質な従業員を確保できるよう、採用や定着率向上のための方針と戦略を策定し、計画的に人材を確保している。

<着眼点>

- ・ 良質な人材確保のために、採用方針と戦略を策定している。(新規採用、雇用計画、配置、定着率)
- ・ 必要な職種・資格・技能等のニーズの変化に見合う人材確保の戦略をもっている。
- ・ 人材確保計画は、人員配置基準、変化への対応、従業員定着率の向上につながるよう、戦略が立てられている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

5.2 人材育成

従業員が自らの能力を開発、維持、向上するために、専門的知識や技術の習得、自己啓発等の継続的教育の機会を確保している。

<着眼点>

- ・ 従業員の職場内外での専門的能力の習得、自己啓発、継続的教育や研修等の機会を確保している。
- ・ 新しい知識・スキルの習得や中間管理職のマネジメント能力の習得を奨励している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 労務管理

5.3 労務管理

労働法規を遵守し、就業形態や介護の技能に応じた適正な給与体系を整備し、適正な人事考課がなされている。

<着眼点>

- ・ 就業形態（常勤と短時間勤務等）や介護の技能に応じた公正な給与体制を整備している。
- ・ 適正な人事考課を行っている。
- ・ 従業員に対し、所定の休日・休暇を確保している。
- ・ 労働条件について職員と経営者側が話し合う仕組みがある。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

5.4 福利厚生・健康管理

従業員に対する社会保障給付や福利厚生の充実に努め、従業員の健康管理体制を整備している。

<着眼点>

- ・ 社会保障給付、福利厚生の充実に努めている。
- ・ 従業員に対し、定期的に健康診断を行っている。
- ・ 従業員に対し、業務や心身の健康に関する相談体制がある。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

5.5 安全衛生管理

職場内の安全管理体制を整備している。

<着眼点>

- ・ 感染症や事故予防、発生時の対応についての体制を整備している。
- ・ 職場内の危険物や有害物等を除去する等、安全に働く職場環境を整備している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 職場環境の整備

5.6 公平な機会と人格の尊重

組織のなかでの公平な取り扱い（公平な機会や評価）が保障され、互いの人格、価値観が尊重されている。また、ハラスメントや差別を発生させない組織風土に向けての仕組みがある。

<着眼点>

- ・ 組織のなかでの公平な取り扱い（公平な機会や評価）が保障されるよう、取り組みがなされている。
- ・ 従業員の人格、価値観の尊重がはかれるよう、規範づくりなどの取り組みがなされている。
- ・ ハラスメントや差別を発生させない組織風土に向けて、仕組み（研修、相談窓口等）を整備している。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

5.7 チームワークの形成

他職種専門職間で、情報の共有化、スキルの共有、効果的なコミュニケーション等による協力体制ができている。

<着眼点>

- ・ 全ての職種が専門性をもって協力し、チームとしての成功を目指すよう、他職種連携体制の仕組みをつくっている。

- ・ 職種間あるいは上下の間においても、自由闊達な意見交換をはかれるような場を設けている。
- ・ 専門職間での協力、効果的なコミュニケーション、スキルが共有できるような学習の機会を設けている。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

中項目 従業員満足

5.8 従業員満足の把握と反映

従業員に対する満足度調査の実施、非公式なコミュニケーション等を通して、従業員の満足、要望を把握し、課題の解消に取り組んでいる。

<着眼点>

- ・ 従業員満足度調査、非公式なコミュニケーション等により、職員の満足、要望を把握している。
- ・ 結果を分析し、課題の解消に取り組んでいる。
- ・ 事業者本部は、各事業所の取り組みを確認している。

大項目6 リーダーシップ

経営者および現場管理者の強いリーダーシップによって高い経営品質を実現し、安定的なサービス提供に努めます。

中項目 理念と価値

6.1 理念の明示と周知

経営者は、組織の理念や基本方針を明示し、それを全従業員や利用者、関係者に向かって浸透させている。また、組織の価値を反映した行動を経営者自身が実践している。

<着眼点>

- ・ 経営者は、組織の理念や基本方針を定めている。
- ・ 経営者は、組織の理念や基本方針を全従業員、利用者、関係者に向かって浸透させるよう、取り組みを行っている。
- ・ 経営者および管理者は、組織の価値を反映した行動を実践するようにしている。
- ・ 従業員は、組織の理念や基本方針を理解し、日々の実践と関連づけるようにしている。

中項目 従業員への動機づけ

6.2 コミュニケーションと動機づけ

経営者は、従業員のモチベーション向上のための工夫を行い、組織内の情報伝達について、双方向のコミュニケーションが実現できている。

<着眼点>

- ・ 経営者は、動機づけとして報酬や表彰制度の構築に関し積極的な役割を果たしている。
- ・ 経営者は、組織および従業員の学習環境を整備している。
- ・ 経営者は、組織における職務（責任と権限）を明確にし、組織内の情報伝達について、双方向のコミュニケーションをはかる仕組みがある。

中項目 目標管理

6.3 目標管理と戦略計画

経営者は、組織の主要な戦略目標を設定し、目標達成のための行動計画を策定し、その検証と評価を行っている。

<着眼点>

- ・ 経営者は、組織の戦略目標を設定しており、戦略目標は、理念や基本方針と合致させている。
- ・ 戦略目標達成のために具体的な行動を明確化するため行動計画を策定し、目標を成し遂げるために活動を集中させている。
- ・ 行動計画を検証し、その評価を行っている。
- ・ 経営者は、持続可能な事業経営のための組織構築に取り組んでいる。

中項目 経営者、管理者の評価

6.4 経営者、管理者の業績の評価

経営者および介護業務上の組織における各責任者（部門長、管理者等）の業績評価を行っている。

<着眼点>

- ・ 経営者および介護業務上の組織における各責任者（部門長、事業所管理者等）の業績を評価している。

大項目 7 成果指標の把握と活用

高い成果を生み出す介護事業モデルを目指し、介護事業の社会的評価の向上に努めます。

中項目 ケアに関する成果

7.1 介護サービスの成果

提供した介護サービスの成果を評価する仕組みがある。また、これらについて、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 利用者の心身の機能の改善、利用者のリスク・マネジメント等の改善等、介護サービスを提供した成果を評価する仕組みがあり、介護サービスのケアの改善を示すことが

できる。

- ・ 介護サービス提供の成果を分析し、改善につなげている。

中項目 利用者重視に関する成果

7.2 利用者重視の成果

利用者を重視した成果を評価する仕組みがある。また、これらについて、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 利用者満足度の向上、利用者リピート率の向上等、利用者・家族等や他の関係者からの評判や信頼について評価する仕組みがある。
- ・ 利用者を重視した取り組みの成果を分析し、改善につなげている。

中項目 地域とのパートナーシップに関する成果

7.3 地域貢献の成果

地域とのパートナーシップを推進し、取り組みの成果を評価する仕組みがある。また、これらについて、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 地域住民との交流の機会の頻度、地域との連携・協働の成果等を評価する仕組みがある。
- ・ 地域への貢献を重視した成果を分析し、改善につなげている。

中項目 継続的質改善に関する成果

7.4 組織の有効性の成果

業務プロセスの改善度を評価する仕組みがある。また、これらについて、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 介護サービスの業務システムの災害・緊急時への対応、業務プロセス（有効性・効率性・イノベーション等）の改善度を評価する仕組みがある。
- ・ 業務システム、業務プロセスの改善につなげている。

中項目 従業員重視に関する成果

7.5 従業員の意欲・満足度の向上

従業員の意欲、モチベーション、満足度の向上の成果を評価する仕組みがある。またこれらについて改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 従業員の意欲、モチベーション、満足度の成果を評価する仕組みがある。
- ・ 従業員の意欲、モチベーション、満足度の向上のための取り組みの成果を分析し、改善につなげている。

7.6 従業員の能力開発の向上

従業員の能力向上や資格獲得を促している。また、これらについて、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 従業員の能力向上や資格獲得を促している。
- ・ 取り組みの成果を分析し、改善につなげている。

7.7 労務環境の整備の成果

従業員の労務環境を評価する仕組みがある。また、これらの整備について、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 従業員の健康、安全、社会保険、報酬等の労務環境を評価する仕組みがある。
- ・ 労務環境整備の取り組みの成果を分析し、改善につなげている。

中項目 組織運営に関する成果

7.8 リーダーシップの成果

リーダーシップの成果を評価する仕組みがある。また、これらについて、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 戦略目標や行動計画の達成度を評価する仕組みがある。
- ・ 経営者・管理者の倫理的行動や関係者からの信頼の獲得、法令遵守の達成を評価する仕組みがある。

7.9 財務の健全化

財務の健全性が確保されていることを評価する仕組みがある。また、財務状況につき、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 財務の健全性が確保されていることを評価する仕組みがある。
- ・ 財務状況につき、改善につなげている。

7.10 技術変革（イノベーション）に関する成果

新たな手法や技術の導入や、創造を促している。またこれらについて、改善がはかられている。

<着眼点>

- ・ 情報収集を行い、より有効な技術や手法を学び、あるいは発想を転換することで新しい技術の創造や開発を行っていることを評価する仕組みがある。
- ・ 取り組みの成果を分析し、改善につなげている。

4. 指標の活用について

本事業では、介護サービス分野の健全な発展を目指し、介護サービス事業者の経営品質について検討を行い、各事業者が自主的に取り組むべき、質確保のための指針となるべく、介護経営品質指標の作成を行った。質の高いマネジメントを実践することにより、介護サービス事業者と事業所が一体感を持ちながら、高齢者・利用者に良質なサービスを提供し続けていくことにつながるよう、事業者単位を想定し、評価指標を作成した。ここでは、指標で示した取り組み、成果の達成を促進していくために、各事業者において、自己評価として活用してもらえらることを想定している。

この評価指標の活用で、介護サービス事業者が、利用者重視のマネジメントにより、組織の改善を図っていくこと、従業員重視のマネジメントにより、従事者の働きやすい環境整備を実現していくこと、コンプライアンス重視のマネジメントにより、社会に対する責任を果たし社会からの期待に応えていくこと、これらを通じて、利用者には、より一層質の高い介護サービスを持続的に提供していくことの実現に寄与することを目標としている。

本指標の活用にあたっては、介護事業者での検証を踏まえ、指標内容をより精査することが必要である。その際、①各項目のアウトカム指標および着眼点について、判断可能な基準が設定されているか、②事業者の規模に応じた項目になっているか、③各サービスに応じた項目になっているか等について、その妥当性を具体的に検討していくことが求められる。

また、介護経営品質指標の実用化に向けては、受審側がメリットを実感、享受できるよう、経済的および非経済的インセンティブが働く制度設計が必要である。

まとめ

(1) 介護経営品質指標の必要性と視点 (Good Management, Good Care)

本事業では、介護サービス分野の経営品質のあり方についての検討を行い、介護サービス事業の経営には、“Good Management, Good Care”の視点が求められること、よい組織マネジメントとは、よいケアサービスを安定的・持続的に提供していくための前提である、との認識から介護サービス事業運営に求められる要素を評価指標としてまとめた。

介護保険制度下では、事業所単位の指定となっており、事業所単位の介護保険法規の遵守は重視されている一方、介護サービス事業者のマネジメント視点は、重視されてこなかったといえる。

そこで本事業では、介護サービス事業者が、介護サービス事業者と事業所が一体感を持ち、よりよいマネジメントを実践することで、質の高いサービスを持続的に提供し続けていけるよう、各事業者が自主的に取り組むべき質確保のための指針となるような、介護経営品質指標の作成を試みた。

(2) アンケート調査結果の概要

本事業で実施した、「介護サービス分野における経営品質とコンプライアンスに関するアンケート調査」では、各事業者の実態として、コンプライアンスの確立が経営の質の評価において重要との認識が確認できた。しかし、コンプライアンス違反の罰則規定や人事考課への反映、取引先の適正化等は、重視されておらず、実践に対する評価と利害関係者への認識は、十分とはいえない結果となった。「利用者を重視した経営」および「従業員を重視した経営」も、経営の質の評価において重要との認識であったが、「利用者調査結果の公表と課題対応」、「従業員の意識調査結果の公表と課題対応」となると、重視されておらず、評価に対する認識が低い結果となった。

アンケート調査からは、介護サービス事業者では、品質改善のP D C AサイクルにおけるCheck-Action部分の重要性認識が弱い結果が明らかとなり、さらに、利用者・家族以外のステークホルダーに対する認識も十分とはいえない結果となった。

(3) ヒアリング結果の概要

本事業では、介護サービス分野の経営品質において、コンプライアンス重視の経営が重要であるとの観点から、介護サービス事業者におけるコンプライアンスに対する考え方や取り組みについて実態把握を行った。ヒアリングを実施した大手介護サービス事業者3社では、上場審査を契機にコンプライアンス体制強化が図られていた。また、法人として、様々な経営管理手法を活用し、サービス憲章や行動基準を設定しているケースからは、本業そのものが社会的責任であるとの認識に立ち、社会からの要請に誠実に応えていくことにより、組織を存続させていく方針が示された。指標作成にあたっては、介護サービス事業者が直面している課題を把握し、適用可能性を検討するとともに、介護サービス分野に求められるコンプライアンスの要素をくみ取ることが有用といえる。

(4) 介護経営品質指標の全体の枠組みと特徴

経営は組織の外部環境と内部環境を適合させ、需要に合致したサービスを提供することで、事業の継続を図る役割を持つ。本事業において、評価指標作成にあたっては、“Good Management, Good Care”を基本として、コンプライアンス経営の実践の観点を重視した。

具体的には、外部環境に対しては「利用者の尊厳の重視」と「地域とのパートナーシップ」、内部環境に対しては「継続的質改善の取り組み」、「コンプライアンスの徹底」、「従業員の重視」、「リーダーシップ」、経営のアウトカムに対しては「成果指標の把握と活用」の大項目により評価指標を構成した。

経営品質評価指標の活用によって、「利用者重視」「従業員重視」「コンプライアンス重視」の経営に向けて、事業者のマネジメントの質が可視化され、事業者にとっては継続的質改善のためのインセンティブが強化され、ひいては介護事業の社会的信頼の向上が図られることを目標として設計した。さらに、成果（アウトカム）指標を組み入れることで、介護サービスおよび事業の質向上に寄与する成果やイノベーションを評価し、質による競争を通じて介護市場全体の質の向上を図ることをねらいとした。

(5) 今後の指標適用の課題、介護事業の健全な育成における経営品質指標の意義

介護サービス事業は、業務そのものが社会的責任を伴うものであり、「経営の誠実さ」が求められる。そのためには、行政による規制の強化だけでなく、介護サービス事業者自らの取り組みとして、組織の質を向上させていくことが重要である。今回提案する経営品質指標の活用を通じて、経営品質の要素を組織文化として定着させ、組織の経営資源を、組織の効率的な目標達成に向けて調整・統合へとつなげ、「利用者」、「従業員」、「コンプライアンス」を重視する経営を実践することは、利用者へのよりよい介護サービス提供につながり、結果として、社会や利用者から信頼される事業者として、存在し続けることにつながるものと考えられる。

評価指標は、事業者の介護事業への理解や経営主体および規模、地域等による運営環境の差も含め、検討を行い、整理を行ったものである。

今後も益々伸展する高齢社会において、介護サービス事業者が、介護経営品質指標で示した視点を自組織の組織文化として根付かせ、良質なマネジメントを実践することにより、事業者の持続的な事業経営と介護サービス分野の質の向上に向かうことを願うとともに、シルバーサービスの健全な育成・発展につながるべく、今後も指標の精査・検証を行っていくことが重要である。

