

# 参 考 资 料

# 福祉サービス第三者評価基準ガイドライン

## 解 説

## I 福祉サービスの基本方針と組織

### I-1 理念・基本方針

I-1-(1) 理念、基本方針が確立されている。

I-1-(1)-① 理念が明文化されている。

#### 【判断基準】

- a) 定款に記載されている「目的」に基づく法人の理念を明文化しており、法人の使命・役割を反映している。
- b) 定款に記載されている「目的」に基づく法人の理念を明文化しているが、法人の使命・役割は明確ではない。
- c) 定款に「目的」は記載されているが、それに基づく法人の理念は明文化していない。

#### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 社会福祉法人は、社会福祉事業を行うことを目的として、社会福祉法に基づき設立されるとくに公益性、公共性の高い法人です。
- 社会福祉法では社会福祉法人経営の基本原則が明記（第24条）されたほか、利用者個人の尊重や、地域福祉の推進、さらには福祉サービスの質の向上に向けた取り組み等、これからの社会福祉の方向性が明確にされています。
- 本評価基準では、法人の定款に記載される「目的」とは別に、社会福祉法人の使命や、それぞれの法人が行う事業（サービス）を踏まえた法人の理念が具体的に示されているかどうかを評価するものです。
- 理念は、法人経営やさまざまな事業を進める上での基本となるため、「経営者の頭のなかにある」といったことではなく、職員や利用者等への周知を前提として明文化されていることが必要となります。
- なお、本評価基準は、各評価基準に基づく評価を行っていく際、「福祉サービスの基本方針」とあわせて基本となるものです。個々の評価基準はそれぞれの具体的な取り組み状況を評価するものとなっていますが、その行われている具体的な取り組みが法人の理念や基本方針を達成するためにふさわしいものであるのか、といった視点から評価される点に留意が必要となります。

#### 評価の着眼点

- 定款に記載されている「目的」とは別に、法人の理念を明文化している。
- 理念には、法人の使命や役割が反映されている。

## I-1-(1)-② 理念に基づく基本方針が明文化されている。

### 【判断基準】

- a) 理念に基づく基本方針を明文化しており、その内容が適切である。
- b) 理念に基づく基本方針を明文化しているが、その内容が十分ではない。
- c) 理念に基づく基本方針を明文化していない。

### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 社会福祉法人がひとつの経営体としてその理念を具現化するためには、法人が行う事業がそれぞれ理念に基づいて適切に行われる必要があります。
- 基本方針は、当該事業所の利用者に対する姿勢や地域との関わり方、あるいは組織がもつ機能等を具体的に示す重要なものであり、年度ごとに作成する事業計画等の基本ともなります。
- 基本方針が明確にされていることによって、職員は自らの業務に対する意識づけや利用者への接し方、具体的なサービスへの取り組みを合目的的に行うことができるようになります。また、対外的にも、提供するサービスの基本的な考え方や姿勢を示すものとなり、組織に対する安心感や信頼を与えることにもつながります。
- そのため、第三者評価では、法人の理念とあわせて、事業所が行うサービスに関する基本方針が明文化されていることを基本的な事項として重要視しています。職員や利用者等への周知を前提としていることも、法人の理念と同様です。
- なお、事業所によっては「基本方針」を年度ごとに作成する事業計画の「重点事項」としている場合もあるようですが、本評価基準では、「重点事項」の前提となる、より基本的な考え方や姿勢を明示したものとして「基本方針」を位置付けています。

### 評価の着眼点

- 理念に基づく事業所の基本方針を明文化している。
- 法人の理念との整合性が確保されている。
  - ・事業所の役割・機能が反映されている。
  - ・地域との関わり方に関する方針が示されている。
  - ・職員の行動規範となりうるよう具体的な内容となっている。
  - ・利用者の尊重、利用者主体のサービス提供といった姿勢が明示されている。

I-1-(2) 理念や基本方針が周知されている。

I-1-(2)-① 理念や基本方針が職員に周知されている。

【判断基準】

- a) 理念や基本方針を文書にして職員に配付することにあわせて、より十分な周知を促すための取り組みを行っている。
- b) 理念や基本方針を文書にして職員に配付している。
- c) 理念や基本方針を文書にして職員に配付していない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 本評価基準では、理念や基本方針の職員に対する周知に向けた取り組みと、その状況について評価を行います。
- 理念や基本方針は、組織の福祉サービスに対する考え方や姿勢を示すものですから、職員はもとより、利用者やその家族等にも広く周知することが必要となります。また、利用者等に対して理念や基本方針を周知することは、サービスを受ける上で安心や信頼にもつながることから、より積極的な取り組みが求められることとなります。
- まず、本評価基準では職員に対する周知に向けた取り組みを評価します。
- 本評価基準では、文書にして職員に配布することは基本的な取り組みと位置づけ、それ以外により理解を促進するためにどのような取り組みが行われているかを評価の対象とします。
- 評価方法は、訪問調査において職員への周知に向けてどのような取り組みを行っているかをヒアリング調査した上で、職員への聴き取りを行うことによってその周知の状況をあわせて把握することになります。
- 本評価基準にいう「職員」とは、常勤・非常勤、あるいは職種を問わず、組織に雇用されるすべての職員をさしています。なお、給食業務等を外部委託している場合、その職員を含むか否かについては組織の考え方によることとなります。

評価の着眼点

- 理念や基本方針を職員に配布している。
- 理念や基本方針について、会議や研修等の場で説明を行っている。

I-1-(2)-② 理念や基本方針が利用者等に周知されている。

【判断基準】

- a) 理念や基本方針を会報や印刷物に掲載して配布することにあわせて、より十分な理解を促すための取り組みを行っている。
- b) 理念や基本方針を会報や印刷物に掲載し、配布している。
- c) 理念や基本方針を配布していない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 利用者や家族等に対する周知では、作成された印刷物等がわかりやすいかどうか、その内容や方法への配慮についても評価の対象となります。高齢者や障害を持つ利用者に対しては職員に対する方法とは違った工夫も求められます。
- また、周知の範囲については利用者やその家族を基本としていますが、理念や基本方針において地域との関係が示されている場合には、その具体化に向けて必要であると考えられる社会資源や住民にも知ってもらうための取り組みが必要となることも考えられます。
- 評価方法は、前評価基準と同様、訪問調査において利用者等への周知に向けてどのような取り組みを行っているかのヒアリング調査を基本としますが、利用者本人への聴き取り調査を行うことによって周知状況を把握している評価機関もあります。

評価の着眼点

- 理念や基本方針を会報や印刷物に掲載して配布している。
- 理念や基本方針をわかりやすく説明した資料を作成している。
- 上記資料を利用者や家族に配布している。
- 利用者会、家族会等で、資料をもとに理念・基本方針を説明している。

## I-2 計画の策定

I-2-(1) 中・長期的なビジョンと計画が明確にされている。

I-2-(1)-① 中・長期計画が策定されている。

### 【判断基準】

- a) 経営やサービス提供に関する、中・長期計画を策定している。
- b) —
- c) 経営やサービス提供に関する、中・長期計画を策定していない。

### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 利用者自らが福祉サービスを選択するという社会福祉基礎構造改革の進展にともない、各事業所では、サービスの質を向上させることが、不可欠かつ最重要の課題になりました。
- 同時に、社会福祉法人は、冒頭 I-1-(1)-①「理念」の項で解説したとおり、社会的責務を担っています。これは単に料金設定を低くするというような、一般企業での競争原理をそのまま適用するだけでは、その責務を果たすことができないことを示しています。近年はどの業種でも、利用者（消費者）が価格とともに商品の質にも厳しい目を向けるようになっていますが、特に社会福祉法人においては、その社会的使命に向けての努力を行うことが求められています。
- より質の高い事業を展開していくためには、各事業所の経営を長期的な視点で検討していく必要があります。設備投資や組織の整備、人員配置、人材育成等、単年度では解決できない課題について、中・長期にわたる具体的な計画が必要となります。（なお、本評価基準における「中・長期」とは3～5年をさすものとします。）
- 中・長期計画は、事業の経営ビジョン・経営戦略を具体的に示すものです。従って事業所が提供するサービスの内容について改善課題を設定し、課題解決のための具体的な目標に沿って策定される必要があります。
- 法人や事業所には、到達すべき事業の目標が明らかになっており、その目標達成に向けた具体的な中・長期的な計画を持っていること、さらにその計画に基づいて単年度の事業計画を立案し、ひとつずつ課題を解決していくことが求められます。
- 本評価基準では、以下の順序で組織の現状が整理され、中・長期計画が策定されることを期待しています。
  - i) 提供しているサービス内容や、職員体制等組織について分析を行う
  - ii) 分析の結果から課題や問題点を明らかにする
  - iii) 明らかになった課題や問題点を克服するための目標を設定する

iv) 目標達成に向けた具体的な中・長期計画を策定する

v) 計画の実行と評価

○なおここで対象としている課題や問題点とは、組織として取り組むべき体制や設備など全体的な課題です。利用者一人ひとりへのサービス内容に関する課題は対象ではありません。

#### 評価の着眼点

- 提供するサービスの内容や、職員体制等組織について、中・長期的なビジョンを持っている。
- ビジョンに基づいて、組織の現在の課題を把握する取り組みを行っている。
- 課題に対する目標を設定している。
- 目標に対する中・長期計画を策定している。



I-2-(1)-② 中・長期計画を踏まえた事業計画が策定されている。

【判断基準】

- a) 当該年度の事業計画は、中・長期計画の内容を反映して策定されている。
- b) -
- c) 当該年度の事業計画は、中・長期計画の内容を反映していない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 前評価基準の解説に示した、「iv 目標達成に向けた具体的な中・長期計画の策定」から「v 計画の実行と評価」へ進むにあたっては、各年度の事業計画に具体的に落としこまれたうえで事業が進められる必要があります。
- 本評価基準における当該年度の事業計画に対する評価のポイントは、次の二点です。
  - (1) 中・長期計画の内容が、具体的に反映されていること。
  - (2) 単年度における事業展開が具体的に示され、さらに実行可能な計画であること。
- 単年度の事業計画は、年度の終了時に実施状況についての評価を行う必要があります。上記の評価ポイント(2)は、達成状況の評価が可能となるような計画であることを求めています。一例としては、数値化などがあげられます。
- 評価方法は、事業計画の内容を書面で確認するとともに、取り組み状況について経営者や管理者に対してヒアリングを行って確認します。

評価の着眼点

- 当該年度の事業計画に、中・長期計画の内容を反映している。(中・長期計画との整合性が確保されている。)
- 中・長期計画を実施するうえで、当該年度における事業内容が具体的に示されている。
- 事業計画は、実施可能かどうかあるいは数値目標等を設定することによって実施状況の評価を行えるような配慮がなされたうえで策定されている。
- 事業計画全体としても単なる「行事計画」になっていない。

I-2-(2) 計画が適切に策定されている。

I-2-(2)-① 計画の策定が組織的に行われている。

【判断基準】

- a) 各計画は、職員等の参画のもとで策定されるとともに、実施状況の把握、評価、見直しが行われるなど組織的に行われている。
- b) 各計画が、職員等の参画のもとで策定されるとともに、実施状況の把握、評価、見直しが行われているが不十分な点がある。
- c) 各計画が、職員等の参画のもとで策定されていないなど組織的に行われていない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 本評価基準では、各計画の策定方法の適切さや、定期的な実施状況の把握、評価、計画の見直しの状況について評価します。
- まず、各計画の策定にあたっては、関係職員の参画や意見の集約・反映が行われる必要があります。また、内容によっては利用者の意見等を集約して各計画に反映していくことも求められます。
- さらに各計画については、組織として、評価、見直しの時期をあらかじめ定めた上で、確実に実施することが基本です。
- 中・長期計画は、理念・基本方針の具現化であると同時に、単年度事業計画の土台となるものです。社会の動向、組織の状況、利用者のもつニーズなどが変化すれば、それに対応して具体的に計画の変更を行わなければなりません。
- 単年度事業計画の実施状況に関する評価は、次年度へのステップとなるだけでなく、中・長期計画の妥当性や有効性についても、見直しの基本となります。
- 評価方法は、事業計画の評価結果が、次年度の事業計画に反映されているかを、継続した事業計画の比較や、計画策定過程の記録等で確認します。
- なお、実施状況の確認・評価を公正に行うためには、職員や利用者の意見も取り込むような、組織として定められた手順が求められます。

評価の着眼点

- 各計画の策定過程ならびに実施状況の把握、評価、計画の見直しといった各段階において職員、利用者の参画を得ている。
- 中・長期計画の見直し時期をあらかじめ定め、確実に評価、見直しを行っている。
- 年度終了時はもとより、年度途中にあってもあらかじめ定められた時期、手順・仕組みに基づいて事業計画の実施状況の確認、評価を行っている。
- 評価の結果に基づいて各計画の見直しを行っている。

I-2-(2)-② 計画が職員や利用者等に周知されている。

【判断基準】

- a) 各計画を配布することとあわせて、より十分な理解を促すための取り組みを行っている。
- b) 各計画を印刷物として配布している。
- c) 各計画を印刷物として配布していない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 決定された各計画を職員がよく理解することは、計画や目標の達成のために欠かすことができない要件です。本評価基準では、単に計画が記載された文書を配布するだけではなく、組織としての積極的な取り組みを評価します。
- 利用者や家族等に対する周知では、わかりやすいかどうか、その内容や方法への配慮についても評価の対象となります。高齢者や障害を持つ利用者に対しては職員に対する方法とは違った工夫も求められます。
- 評価方法は、取り組みの聴取を行うとともに、職員等からの聴取によって周知されているかどうかを確認します。

評価の着眼点

- 中・長期計画、事業計画を記載された文書を職員に必ず配布している。
- 文書をもとに、職員会議や全体の研修会等で、計画の狙い、実行していく際の留意点等を詳しく説明している。
- 中・長期計画、事業計画をわかりやすく説明した資料を作成している。
- 上記資料を利用者や家族に配布している。
- 利用者会、家族会等で、資料をもとに各計画について説明している。

## I-3 管理者の責任とリーダーシップ

I-3-(1) 管理者の責任が明確にされている。

I-3-(1)-① 管理者自らの役割と責任を職員に対して表明している。

### 【判断基準】

- a) 管理者は、自らの役割と責任を職員へ明らかにし、理解されるよう積極的に取り組んでいる。
- b) 管理者は、自らの役割と責任を職員へ明らかにしている。
- c) 管理者は、自らの役割と責任を職員から理解されるような取り組みを特に行っていない。

### 評価基準の考え方と評価のポイント

○管理者は、掲げた理念や基本方針を実現していく責務があります。また社会福祉基礎構造改革によって、これまでとは異なる事業の経営を求められています。

○組織全体をリードする立場として、職員に対して自らの役割と責任を明らかにすることは、職員からの信頼を得るために欠かすことができないものです。質の高いサービスの提供や効率的な運営は管理者だけの力で実現できるものではなく、組織内での信頼感のもとにリーダーシップをとることが管理者の要件と言えるでしょう。

○本評価基準での「管理者」とは、事業所を実質的に管理・運営する責任者をさしますが、法人全体の経営者に対しても、同様の姿勢が求められています。

○具体的な取り組みについては、組織内に十分に伝わり理解を得られる方法であることが評価のポイントとなります。

### 評価の着眼点

- 管理者は、自らの役割と責任について、会議等の場で表明している。
- 管理者は、自らの役割と責任について、組織内の広報紙等の文書で表明している。

I-3-(1)-② 遵守すべき法令等を正しく理解するための取り組みを行っている。

【判断基準】

- a) 管理者自ら、遵守すべき法令等を正しく理解するために積極的な取り組みを行っている。
- b) 管理者自ら、遵守すべき法令等を正しく理解するために取り組みを行っている。
- c) 管理者自ら、遵守すべき法令等を正しく理解するための取り組みは行っていない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 組織が社会的役割を果たしていくためには、基本的な関連法令や事業者としての倫理を踏まえて事業をすすめる必要があります。管理者は、まず自らがそれらの法令や倫理を正しく理解し、組織全体をリードしていく責務を負っています。
- 組織として遵守しなければならない基本的な関連法令について、リスト化されるなどの方法で正しく認識されているか、また最新の内容が把握されているかなどが評価のポイントになります。
- 遵守の対象となる法令としては、福祉分野に限らず、消費者契約法や景品表示法等の消費者関連法令、さらには雇用・労働や防災、環境への配慮に関するものについても含まれることが望まれます。
- 本評価基準は、管理者の、遵守すべき法令等に関する正しい理解のための取り組みを求めています。

評価の着眼点

- 管理者は、法令遵守の観点での経営に関する研修や勉強会に参加している。
- 管理者は、環境への配慮なども含む幅広い分野について遵守しなければならない法令などを把握する取り組みを行っている。

I-3-(2) 管理者のリーダーシップが発揮されている。

I-3-(2)-① 質の向上に意欲を持ちその取り組みに指導力を発揮している。

【判断基準】

- a) 管理者は、提供する福祉サービスの質の向上に意欲を持ち、組織としての取り組みに十分な指導力を発揮している。
- b) 管理者は、提供する福祉サービスの質の向上に意欲を持ち、組織としての取り組みに指導力を発揮しているが、十分ではない。
- c) 管理者は、提供する福祉サービスの質の向上に関する組織の取り組みについて指導力を発揮していない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 利用者が自らサービスを選択する社会福祉基礎構造改革にともない、これからの事業者は、サービスの質を向上させることが不可欠かつ最重要の課題になりました。いわゆる競争原理が導入され利用者による淘汰が進んでいく状況の中で、安定した経営状態を確保するためにも求められるものです。
- 同時に、社会福祉法人は『真に国民の負託に応え得る福祉サービスを継続的・安定的に行っていく』という社会的責務を担っています。これは単に料金設定を低くするというような、一般企業での競争原理をそのまま適用するだけでは、その責務を果たすことができないことを示しています。
- どの業種でも、利用者（消費者）が価格とともに商品の質にも厳しい目を向けるようになっていますが、社会福祉法人においては、特にその社会的使命を十分に踏まえた質の向上への組織的な取り組みが求められています。
- 管理者は、組織の理念や基本方針に照らし合わせたサービスの質に関する課題を把握し、その課題と改善に向けた取り組みを組織全体に明らかにして指導力を発揮することが重要です。
- 本評価基準では、管理者がこの課題を正しく理解した上で、組織に対してどのように指導力を発揮しているかを具体的な取り組みによって評価していきます。

評価の着眼点

- 管理者は、提供するサービスの質の現状について定期的、継続的に評価、分析を行っている。
- サービスの質の向上について、職員の意見を吸い上げるための具体的な取り組みを行っている。
- 管理者は、サービスの質に関する課題を把握し、改善のための具体策の取り組みを明示して指導力を発揮している。
- 質の向上について組織内に具体的な体制を構築し、自らもその活動に積極的に参画している。

I-3-(2)-② 経営や業務の効率化と改善に向けた取り組みに指導力を発揮している。

**【判断基準】**

- a) 管理者は、経営や業務の効率化と改善に向けた取り組みに十分な指導力を発揮している。
- b) 管理者は、経営や業務の効率化と改善に向けた取り組みに指導力を発揮しているが十分ではない。
- c) 管理者は、経営や業務の効率化と改善に向けた取り組みについて指導力を発揮していない。

**評価基準の考え方と評価のポイント**

- 健全な事業経営を維持するために、管理者は経営上・業務上の効率化を意識することが求められます。本評価基準では、管理者がサービスの質の向上とともに、事業経営の視点からどのような取り組みを行っているかを評価することがならいです。
- 効率的で安定した事業経営は、質の高いサービス提供の土台となります。管理者には、自らの取り組みと同時に、組織内に同様の意識を形成し職員全体で効率的な業務運営をめざすための指導力が期待されます。
- 取り組みは具体的でなければなりません。課題改善への体制作りや業務の見直しに関する仕組みづくりなど、経営者としての具体的な取り組みや自らの実践を訪問調査で聴取し、可能なものについては書面での確認も行います。

**評価の着眼点**

- 管理者は、経営安定のための効率化の視点に立った経営上・業務上の改善課題を把握している。
- 課題を解決するための目標を設定している。
- 目標達成へ向けた具体的な取り組みを行っている。
- 業務の効率化について、職員の意識を高めるための取り組みを行っている。
- 経営や業務の効率化と改善の取り組みについて、定期的に評価・見直しを行っている。