

## II 組織の運営管理

### II-1 経営状況の把握

II-1-(1) 経営環境の変化等に適切に対応している。

II-1-(1)-① 事業経営をとりまく環境が的確に把握されている。

#### 【判断基準】

- a) 事業経営をとりまく環境を的確に把握するための取り組みを積極的に行っている。
- b) 事業経営をとりまく環境を的確に把握するための取り組みを行っている。
- c) 事業経営をとりまく環境を把握するための取り組みを行っていない。

#### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 社会福祉の基礎構造改革は、事業者にも一般企業と同じように経営環境の動向・変化に対応した事業経営を求めています。利用者に選ばれるサービスを提供するためには、客観的な情報に基づいた経営分析を行う必要があります。
- 本評価基準では事業経営の基本として、まず外的な動向を的確に把握するための取り組みをしているかどうかを評価します。
- マーケティングの視点にたった福祉事業全体の動向、事業所が位置する地域での福祉に対する需要の動向、利用者数・利用者像の変化、必要とされる福祉サービスのニーズ、潜在的利用者に関するデータなど、事業経営を長期的視野に立ってすすめていくためには欠かすことのできない情報です。
- 訪問調査によって、外的動向を把握するための方策・取り組みと実際に把握している状況について、具体的な資料等を確認しながら評価していきます。

#### 評価の着眼点

- 法人または事業所として、福祉事業全体の動向について、具体的に把握するための方法を持っている。
- 法人または事業所として、マーケティングの視点に立った福祉事業に関する情報を把握している。
- 法人または事業所として、利用者数・利用者像などについて組織が位置する地域での特徴・変化等を把握している。
- 法人または事業所として、福祉サービスのニーズ、潜在的利用者に関する情報を収集している。
- 法人の経営者や事業所の管理者が、事業をとりまく環境を把握している。

## Ⅱ-1-(1)-② 経営状況を分析して改善すべき課題を発見する取り組みを行っている。

### 【判断基準】

- a) 経営状況を分析して課題を発見する取り組みを行い、その状況や課題について職員に周知の上、改善に向けた取り組みを行っている。
- b) 経営状況を分析して課題を発見する取り組みを行っているが、その状況や課題について職員への周知や改善に向けた取り組みを行っていない。
- c) 経営状況を分析して課題を発見する取り組みを行っていない。

### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 経営的な観点から事業所の状況を把握・分析することは事業経営の基本であり、決して人員や経費の削減といった事象ばかりを意味していません。安定した経営状況は安定したサービス提供とサービスの質向上のための基盤となるものです。本評価基準では、前項で把握した外的動向に関する情報を基に、事業所の経営状況を具体的に把握・分析する方法が確立されているかどうかを評価します。
- 評価のポイントは、経営状況の把握・分析のための方法が組織として確立されているかという点です。経営者や管理者が個人的に行っているだけでは、組織としての経営努力と位置づけることはできません。それぞれの組織が定めた方法について、評価を行います。
- 経営状況を職員に周知する必要があるのか、という考えもありますが、サービスの質を具体的に向上させていこうとする場合には、予算上の問題を考慮せずに検討することはできません。本評価基準では、経営上の課題を解決していくためには、現場の職員の意見を聞いたり職員同士の検討の場を設定するなど組織的な取り組みが必要であるという観点で評価を行います。
- 評価方法は、担当者や担当部署等の有無、把握・分析を実施する時期や頻度、職員への周知の方法、改善へ向けての仕組みなど具体的な内容で聴取を行います。

### 評価の着眼点

- 定期的に事業と提供されるサービスのコスト分析を行っている。
- 経営の観点から実際の利用者に関する分析を行っている。（例：高齢者施設における介護度分布、利用者推移等）
- 業務の効率についての分析を行っている。（例：利用率、稼働率等）
- 職員、ヘルパー等の勤務状況・勤務時間等についての分析を行っている。
- 経営分析表を作成している。
- 経営状況や改善すべき課題について、職員に周知している。

## Ⅱ-1-(1)-③ 外部監査が実施されている。

### 【判断基準】

- a) 外部監査を実施し、その結果に基づいた経営改善を実施している。
- b) 外部監査を実施している。
- c) 外部監査を実施していない。

### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 「社会福祉法人審査基準」では、一定の資産規模を有する社会福祉法人にあっては、公認会計士等による外部監査を受けることが望ましい旨、規定されています。
- 義務付けではありませんが、社会福祉法人の極めて高い公益性・公共性に鑑みた場合、自主的な取り組みとして積極的に外部監査を導入していく姿勢が望ましいと考えられます。
- また、公認会計士等による指摘事項、アドバイス等は、経営上の改善課題の発見とその解決のための客観的な情報と位置づけることができます。
- このような観点から、本評価基準では公認会計士等による外部審査を実施しているか、またその結果を経営改善に利用しているかについての評価を行います。
- 評価方法は、書面審査及び訪問調査において、書類確認と聴取を行います。行政による監査は対象外です。

### 評価の着眼点

- 公認会計士等による外部審査を行っている。
- 外部監査の結果や公認会計士等による指導や指摘事項に基づいて、経営改善を実施している。

## Ⅱ-2 人材の確保・養成

### Ⅱ-2-(1) 人事管理の体制が整備されている。

#### Ⅱ-2-(1)-① 必要な人材に関する具体的なプランが確立している。

##### 【判断基準】

- a) 組織が目標とするサービスの質を確保するための、必要な人材や人員体制に関する具体的なプランが確立しており、それに基づいた人事管理が実施されている。
- b) 組織が目標とするサービスの質を確保するための、必要な人材や人員体制に関する具体的なプランが確立しているが、それに基づいた人事管理が十分に行われていない。
- c) 組織が目標とするサービスの質を確保するための、必要な人材や人員体制に関する具体的なプランが確立していない。

##### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 本評価基準は、基本方針や計画を実現するために必要とされる人員体制や人材について、組織として具体的なプランを持っているかどうかを評価するものです。
- 単に質の高い人材という抽象的な表現ではなく、基本方針や計画に沿って組織を適切に機能させるために、必要な人数、体制、部門ごとに求められる職員の資格・水準など具体的な考え方・プランの有無を評価の対象とします。
- 実際の人事管理については、プランどおりの人員体制が取れていない場合でも、その目標の実現に向かって計画的に人事管理が行われているかどうかを、具体的な経過等から評価することとなります。
- 人事については法人で一括して所管している場合もありますが、その場合にも本評価基準に照らし合わせて、当該組織に関する具体的な考え方を評価判定するものとします。

##### 評価の着眼点

- 法人として、必要な人材や人員体制に関する基本的な考え方や人事に関する方針が確立している。
- 事業所として、目標とするサービス提供を実施するために、必要な人員体制、人材、職員の資格・水準について、具体的なプランがある。
- プランに基づいた人事管理が実施されている。
- 障害者雇用に関する配慮がなされている。

## Ⅱ-2-(1)-② 人事考課が客観的な基準に基づいて行われている。

### 【判断基準】

- a) 定期的な人事考課を実施しており、客観性・公平性・透明性を確保するための工夫や、職員の納得を得るための仕組みを整備している。
- b) 定期的な人事考課を実施しているが、客観性・公平性・透明性に対する工夫がなされていない。
- c) 定期的な人事考課を実施していない。

### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 組織において意図的な人材育成を推進していくうえで、職員に対して公正で的確な評価が行われているかどうかは、職員の仕事に対する意欲にも大きく影響を与えます。
- 事業所によっては、こうした点を考慮して、能力評価制度や自己申告制度、人事考課制度を導入し、総合的な人材育成施策を展開する動きもありますが、まだ多くの事業所では未整備であったり、課題を具現化できない状態がみられます。
- 特に人事考課については、とかく賃金や処遇に格差をつけるための手段というような考え方が支配しがちなためか、制度構築に対する取り組みに躊躇する傾向が見受けられます。確かに人の評価に関わる問題だけに慎重な対応が必要ですが、本来の目的を正しく認識し適正に運用していくことは、健全な組織では当然のこととも言えます。
- 人事考課の持つ意味は、組織の事情によって多少のニュアンスの違いはあるものの基本的には、
  - ① 職員の職務遂行にあたっての能力と行動およびその成果を
  - ② 評価者が、組織として定めた一定の基準と方法に従って評価し、
  - ③ その結果を記録し、活用することといえます。
- その目的と役割は、
  - ① 人材の能力開発、育成に活用されること
  - ② 公正な職員処遇を実現すること
  - ③ 個々の意欲を喚起し、組織活性化に役立つことです。
- 一般的に人事考課は、発揮能力と保有能力によって「成績考課」「情意考課」「能力考課」で行われますが、人事考課と人材育成を関連付けるとき、「能力」の定義と構成をどのように捉えるかは大事な問題です。人事考課で捉える「能力」とは、あくまでその組織における職業人としての能力であり、人間としての能力とか、人間としての標準的価値を問うものではありません。
- したがって、組織固有の評価すべき能力の具体的設定が重要であり、考課にあたっては、絶対評価のモノサシとしての基準の明確化が求められます。そして何より、人を評価する考課者としての正しい評価眼を養うことが大切です。

○評価方法は、考課基準を職員に明示している書面による確認と、訪問調査によって客観性・公平性・透明性を確保するためにどのような取り組みを行っているかを具体的に聴取します。

#### 評価の着眼点

- 定期的に人事考課を行っている。
- 考課基準を職員に明確に示している。

## Ⅱ-2-(2) 職員の就業状況に配慮がなされている。

### Ⅱ-2-(2)-① 職員の就業状況や意向を把握し必要があれば改善する仕組みが構築されている。

#### 【判断基準】

- a) 職員の就業状況や意向を定期的に把握するとともに問題があれば改善する仕組みが構築され、職員をサポートする仕組みがある。
- b) 職員の就業状況や意向を定期的に把握する仕組みはあるが、改善する仕組みが構築されていない。
- c) 職員の就業状況や意向を把握する仕組みがない。

#### 評価基準の考え方と評価のポイント

- サービス提供の内容を充実させるためには、組織は、職員が常に仕事に対して意欲的にのぞめるような環境を整えることが求められます。職員の就業状況や意見・意向を把握し、その結果を分析・検討・改善していく組織的な仕組みが必要となります。
- 職員の状態を把握する取り組みとしては、有給休暇の消化率や時間外労働の定期的なチェックなど客観情報の把握のほか、定期的な個別面接やヒアリングなどが制度として確立していることが望まれます。
- また、把握された意見・意向について検討する仕組みの有無、サポートする必要があると認められる職員に対しての対応など、把握した職員の状態に対して組織的にどのように取り組んでいるのかという点も、評価の対象です。
- 評価方法は、職員の就業状況や意見等の記録、把握した結果についての対応の記録類などの確認と、聴取によって行います。

#### 評価の着眼点

- 定期的に職員との個別面接を行っている。
- 職員の有給休暇の消化率や時間外労働のデータを、定期的にチェックしている。
- 把握した職員の意向・意見や就業状況チェックの結果を、分析・検討する担当者（部門）を設置している。
- 分析した結果について、改善策を検討する仕組みがある。
- 職員が相談をしやすいような、組織内の工夫をしている。
- 希望があれば、職員が相談できるようなカウンセラーや専門家を確保している。
- 次世代育成支援対策推進法に基づく事業主行動計画の策定や、改正育児休業法への適切な対応が行われている。

Ⅱ-2-(2)-② 福利厚生事業に積極的に取り組んでいる。

【判断基準】

- a) 組織としての独自の総合的な福利厚生事業を実施している。
- b) 福利厚生センター等の福利厚生事業に加入している。
- c) 福利厚生事業への取り組みを実施していない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 本評価基準では、職員処遇の充実を図るという広い観点からの取り組みを評価の対象とします。
- 具体的には、「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」（平成5年4月14日 厚告116）第三に規定される社会福祉事業を営業者の行うべき措置のうち、「一 職員処遇の充実」に示されているものに対する取り組みを例としてあげることができます。
- 法人で一括して所管している場合であっても本基準に照らし合わせて評価判定するものとします。
- 評価方法は、訪問調査によって具体的な取り組みを聴取します。

評価の着眼点

- 法人（または事業所）として独自の福利厚生事業を実施している。
- 福利厚生センター等の福利厚生事業に加入している。



## Ⅱ-2-(3) 職員の質の向上に向けた体制が確立されている。

### Ⅱ-2-(3)-① 職員の教育・研修に関する基本姿勢が明示されている。

#### 【判断基準】

- a) 組織として職員の教育・研修に関する基本姿勢を明示し、それに基づく体系的な研修を実施している。
- b) 組織として職員の教育・研修に関する基本姿勢を明示しているが、それに基づく研修が十分に実施されていない。
- c) 組織として職員の教育・研修に関する基本姿勢が明示されていない。

#### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 職員の教育・研修に関する基本的な考え方のポイントは、サービス向上のために組織が定めた目標とその目標達成に向けた実施計画に、職員の研修計画が対応していなければならないという点です。年度ごとに連続性のない研修の開催や外部研修への参加、あるいは職員の希望だけを尊重した研修計画は、サービスの質の向上に対する取り組みの一環と位置づけることはできません。組織として目的意識を持った研修計画が策定されなければならないということです。
- 本評価基準では職員の教育・研修に関する組織の基本姿勢について、サービス提供内容の基本方針や目標を前提とした上で、求められる職員のあり方を、具体的な技術水準や専門資格、福祉職員としての意識等の点で明確にしていることを求めています。
- 組織の提供するサービス全体の質について評価する項目ですので、正規職員の他、派遣契約職員や臨時職員等、サービスに係る職員全体についての教育・研修を対象とします。
- また組織としての目的意識が明確にされているかどうかを評価しますので、単なる研修計画表は、評価の対象となりません。組織が求める職員の技術や質について、具体的な目標が明記され、それとの整合性が確保された体系的な計画が必要になります。
- なお、人事考課における職務基準表は対象外です。また、職員の研修について、法人が一括して所管しているという場合であっても、本基準の趣旨に照らして評価が行われません。

#### 評価の着眼点

- 法人または事業所として、現在提供しているサービス内容と今後の組織としての目標をふまえて、職員に求める技術水準を明示している。
- 法人または事業所として、現在提供しているサービス内容と今後の組織としての目標をふまえて、職員に求める専門資格を明示している。
- 法人または事業所として、組織がめざすサービス提供を実施するために、職員に求める福祉サービス提供者としての基本的姿勢や意識を明示している。
- これらの目標に対して、体系的な研修を実施している。

Ⅱ-2-(3)-② 個別の職員に対して組織としての教育・研修計画が策定され計画に基づいて具体的な取り組みが行われている。

【判断基準】

- a) 職員一人ひとりについて、組織の目標に沿った教育・研修計画が策定され、計画に基づいた具体的な取り組みが行われている。
- b) 職員一人ひとりについて、組織の目標に沿った教育・研修計画が策定されているが、計画に基づいた具体的な取り組みが十分に行われていない。
- c) 職員一人ひとりについて、組織の目標に沿った教育・研修計画が策定されていない。

評価基準の考え方と評価のポイント

- 本評価基準では、個別の職員に対する教育・研修計画について、策定と実施の体制整備の視点も含めて評価を行います。
- 組織が目的意識を持って研修計画を策定するためには、計画全体を把握し目的に沿った計画を推進するための担当者の設置が望まれます。
- 担当者は、組織が求める職員の質についての目標を踏まえた上で、それぞれの職員に求められる技術や知識などについて、分析を行い研修内容を決定していきます。さらに、実施された研修の成果や内容の評価・分析を行い、次の研修計画を策定します。担当者は、研修計画についての中・長期的な視点を持つ必要があります。
- このような担当者を設置することで、サービスの質の向上に向けての具体的な取り組みの一環として、職員研修を実施していると位置づけることができます。
- 組織の設定した目標を踏まえた研修計画であるか、一人ひとりの職員の持つ技量等を評価・分析し、その結果に基づいて計画が策定されているかどうか、さらに実際に計画に従った研修が実施されているかが評価のポイントとなります。
- 目標に向けた具体的な研修例としては、相談員の面接技術向上のための関連資格取得、栄養士の管理栄養士資格の取得、調理職員に嚙下機能などを理解させるための講習会受講などがあげられます。

評価の着眼点

- 職員の教育・研修計画を統括する担当者を設置している。
- 担当者は、個別の職員の技術水準、知識、専門資格の必要性などを把握している。
- 担当者は、組織が求める人材についての基本姿勢・プランに基づいて、個別の職員の研修計画を策定している。
- 個別の計画に基づき、教育・研修が実施されている。

## Ⅱ-2-(3)-③ 定期的に個別の教育・研修計画の評価・見直しを行っている。

### 【判断基準】

- a) 担当者による研修成果の評価が定期的に行われるとともに、それが次の研修計画に反映されている。
- b) 担当者による研修成果の評価が定期的に行われているが、それが次の研修計画に反映されていない。
- c) 担当者による研修成果の評価が定期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

○研修成果に対して担当者による評価・分析が行われているかを確認する項目です。研修参加者の報告レポートや、担当者による評価・分析が記載された文書（職員別研修履歴等）で確認が行われます。

○さらに、研修成果の評価が、次の研修計画に反映されているかを、継続した記録等の資料で確認します。

### 評価の着眼点

- 研修を終了した職員は、報告レポートを作成している。
- 研修を終了した職員が、研修内容を発表する機会を設けている。
- 担当者は、レポートや発表、当該職員の研修後の業務等によって、研修の成果に関する評価・分析を行っている。
- 担当者は、評価・分析された結果に基づいて次の研修計画を策定している。

## Ⅱ-2-(4) 実習生の受け入れが適切に行われている。

### Ⅱ-2-(4)-① 実習生の受け入れに対する基本的な姿勢を明確にし体制を整備している。

#### 【判断基準】

- a) 実習生の受け入れに対する基本姿勢が明示されており、受け入れについての体制が整備されている。
- b) 実習生の受け入れに対する基本姿勢は明示されているが、受け入れについての体制が十分に整備されていない。
- c) 実習生の受け入れに対する基本姿勢が明示されていない。

#### 評価基準の考え方と評価のポイント

- 福祉の将来を担う人材を育成することは、事業者の社会的責務の一つです。地域の特性や事業所の種別、規模等、状況によって取り組み方は異なってきますが、実習生を受け入れる場合、組織としての姿勢が明確にされているとともに、その体制が整備されている必要があります。
- 本評価基準では、まず組織としての基本的な考え方・方針が明確にされているかが評価の対象となります。考え方・方針の内容について問うものではありません。
- また、組織として体制を整備し、全体を管理・統括し責任をもって運営にあたる担当者の設置が求められます。担当者は、受け入れについての連絡窓口、利用者や家族への事前説明、職員への事前説明、実習生に対するオリエンテーションの実施、資料の作成、実習内容に関する施設内の調整、実施状況の記録、などを担当します。
- 実習生は、受け入れの時期や期間、受け入れ人数などが一定ではありません。従って、よりよい利用者への配慮が求められます。本評価基準では、利用者の意向を尊重した実習生の受け入れについて、組織として具体的にどのような取り組みを行っているかについても評価します。事前説明の方法や実習生を忌避する利用者への配慮などについて聴取します。
- 実習生は、社会福祉士・介護福祉士、ホームヘルパー、介護等体験の受け入れなど、広く捉えるものとします。
- 評価方法は、配布した資料、オリエンテーションの実施記録、受け入れ実施の記録、実習生のレポート等書面の確認と訪問調査時の聴取で行います。

#### 評価の着眼点

- 実習生の受け入れに関する基本姿勢を文書化している。
- 実習生受け入れの担当責任者を設置している。
- 実習生受け入れに関するマニュアルが整備されている。
- マニュアルには、利用者への説明や利用者に対する配慮に関する項目が含まれている。

□マニュアルには、受付、連絡、オリエンテーション、実施記録について所定の方法が定められている。