

## 6. まとめ

### 6.1. 経営基盤としての「ヒト（人材）」の重要性

経営基盤の安定化のためには、一般的に経営基盤を構成する「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」の資源を効率的・効果的に活用し、「より良いサービスを提供する仕組み」を構築することにある。そのため、「経営」と「サービスの質」は常に両輪関係にあるといえる。

更に、社会福祉法人の経営を考えた場合、労働集約型である福祉事業において経営上の最大の資産は、「ヒト」だと言える。

そのため、「ヒト」を資産と位置付けた「人材採用」、「人材育成」、「人材定着」の在り方が、法人の「経営」、「サービスの質」、「顧客満足」、「従業員満足」の全てにおいて、大きな影響を及ぼすと考える。

これらの点から、「ヒト（人材）」を軸とし「経営」、「サービスの質」を考えたマネジメントシステムの在り方が、重要となる。

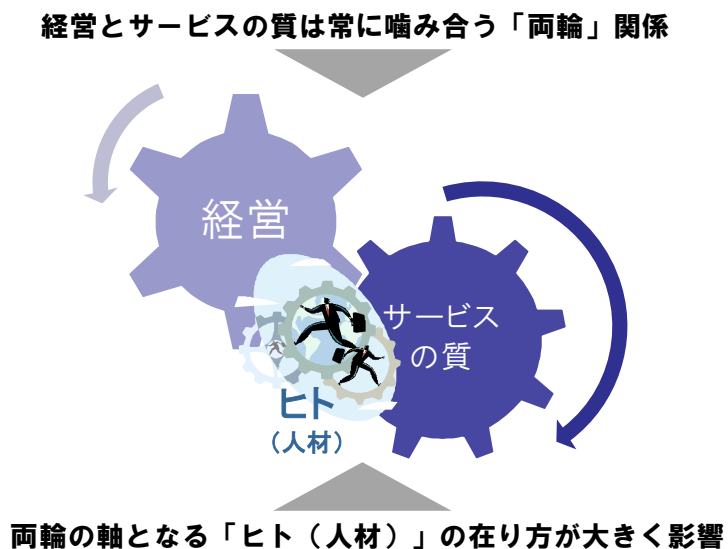


図 44 「経営」・「サービスの質」・「ヒト」の関係

### 6.2. 人事労務管理（PM）から人的資源管理（HRM）へ

我が国において、従来「ヒト」の管理は「人事労務管理（PM）」の考えが主流であったが、ここ10年ほどで「人的資源管理（HRM）」という考えが広がりつつある。この「ヒト」に対する考え方の違いを認識しておく必要がある。

人事管理は「ヒト」をマン・パワーとしてだけとらえ、代替可能な労働力「コスト」と意識していたのに対し、人的資源管理は「ヒト」を「資源・資産」としてみなすものである。従来の労務管理的性格のものからより視野を広げ、「ヒト」を組織の「戦略的な資源・資産」として進化させ、企業の経営にプラスに働くように活用していくものである。

これからの社会福祉法人の在り方を考えていく上では、「ヒト」の活かし方が重要であり、従来の人事労務管理(PM)的な視点から、人的資源管理(HRM)へ発想の広がりが必要である。

人的資源管理(HRM)では、「ヒト」が持ち合わせている能力を最大限に発揮できるような体制・環境づくりが必要である。人材の育成・活用などをふまえた「人材マネジメント」をどのようにシステム化し機能させていくかが、施設運営の「経営」、「サービスの質」を左右するキーファクターでもあるといえる。

なお、「人的資源管理(HRM)」のスキルを高め、実践していく役割として、現在検討されている「認定介護福祉士(仮称)」の人材育成・活用も考えられる。

「認定介護福祉士(仮称)」は、リーダーに対する教育指導、サービスのマネジメントを行い、介護チームのサービスの質を向上させる役割があり、実務経験7~8年以上を想定している(海外の事例では、HRMを担うのは3年~7年のキャリアを想定)。

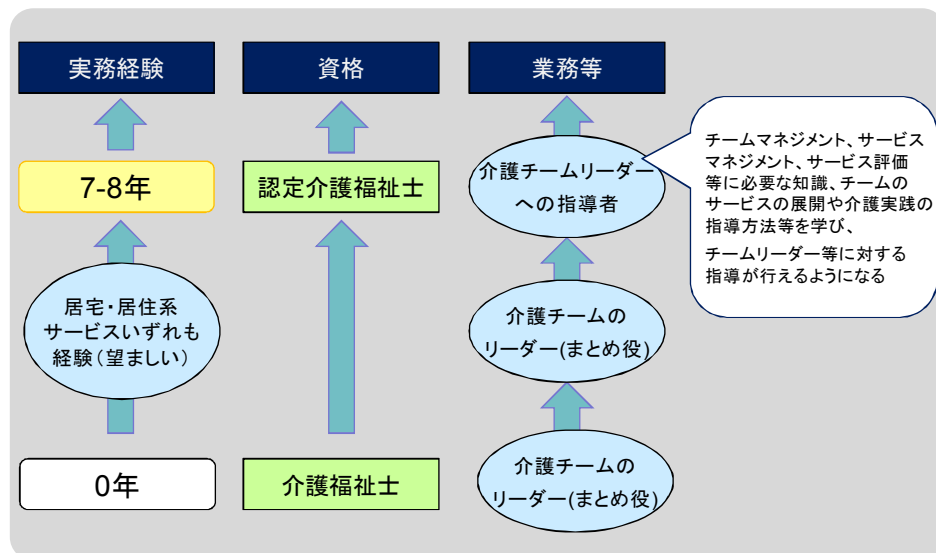


図 45 (参考)認定介護福祉士(仮称)の概要

### 6.3. 目指すべき方向性

先述した調査結果を概観すると、マネジメント上の課題として「人事管理」、「組織管理」が上位であり、既存の課題解決を図る上で、「ヒト」を重視している傾向がうかがえた。

また、先に述べた経営基盤の安定化を図る上で、「経営」と「サービスの質」の両輪を回していくためにも、「ヒト」は重要な要素である。

しかし本調査からは、程度の差はあるが、人材マネジメントの仕組みの構築・運営が不十分な事業所が多く、人的資源管理（HRM）が不十分であり、理念と目標の不一致、具体的計画の無さからくる一貫性の欠如、場当たりの業務の発生などにつながっている様子がうかがえた。

今後もこのような状況が続くと、各施策のベクトルが揃わず事業の効率性・効果を損ない、スタッフが目指すべき方向性に戸惑ったり、混乱したりする場面が増えてくること予想される。その結果、スタッフの疲弊、離職、サービスの質の低下や経営の悪化といった更なる負のスパイラルを招きかねない状況にあり、施設にとっての最大のリスクであるといえる。

今後の目指すべき方向性としては、「理念」、「目標」、「事業・人材育成計画」、「実行」、「評価」の各段階に一貫性を持たせてPDCAを回していく「正のスパイラル」を構築していくことが必要である。その軸となるのは、目指すべき理念・目標に則った、「**経営視点型の人材マネジメントシステム**」の確立と、その浸透にあるといえる。

これにより、顕在化している「人材の採用」、「人材の育成」、「人材の定着」といった課題のみならず、潜在的なリスクである「サービスの質の維持」、「経営の安定・成長」といったものへの対処にもつながる。

経営者層・管理者層・担当者層の各レベルにおいては、「経営視点型の人材マネジメントシステム」を意識しつつ、システムが適切に機能しているかどうかを客観的に把握するため、アウトカムとしてサービス提供側、サービス利用者側の視点に立った「サービスの質的評価」を定期的に行っていく必要がある。

これにより、適切な課題把握ができ、それに応じた人材マネジメントシステムの改善・修正を図ることで「正のスパイラル構築」につなげていくことができる。

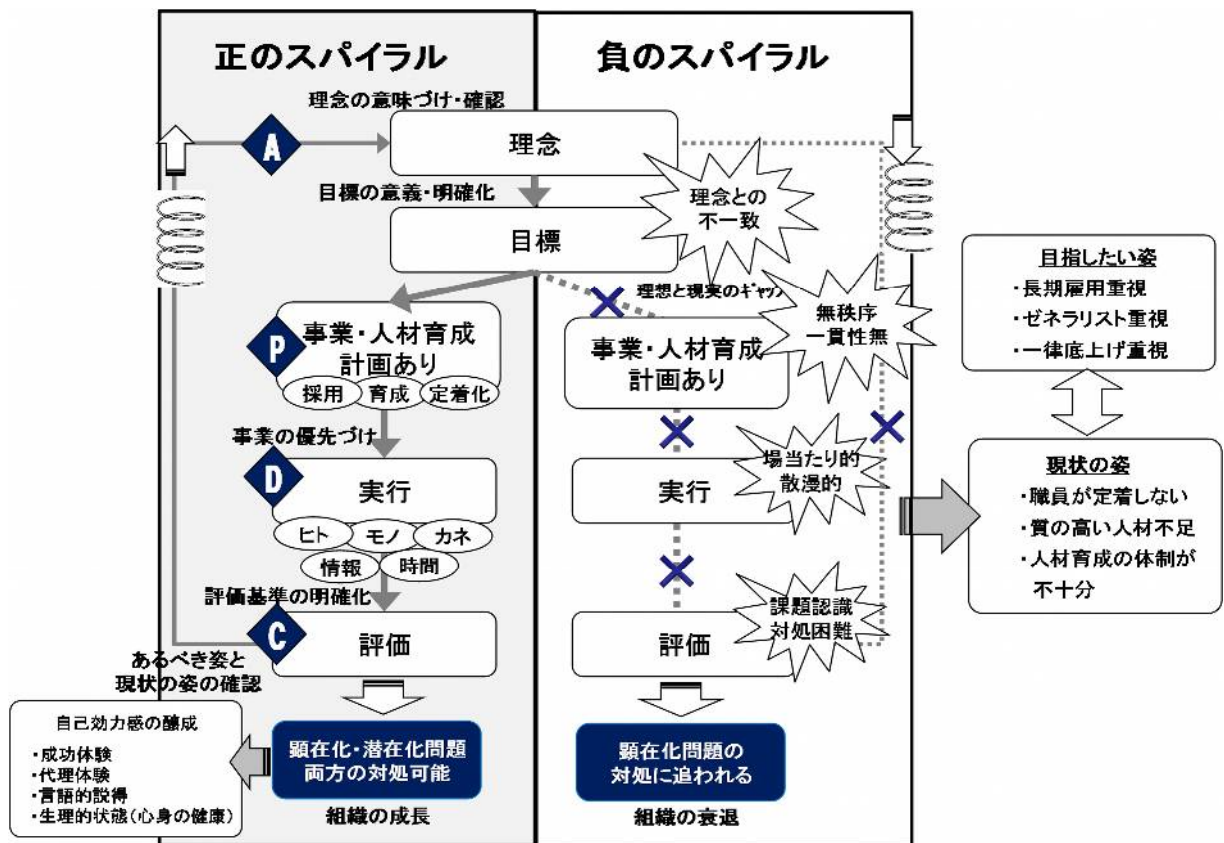


図 46 経営視点型人材育成マネジメントシステムの概念図

William Edward Deming の PDCA 理論をベースに筆者作成

また、この「経営視点型人材育成マネジメントシステム」が効果的に機能することで、現在の「緊急度が高く重要度が高い」業務ばかりに追われる状況から、優先順位や重要度評価を吟味しつつ、「緊急度は低いが重要度が高い業務」にも着手できるようになり、更なる好循環を生むことが可能となる。

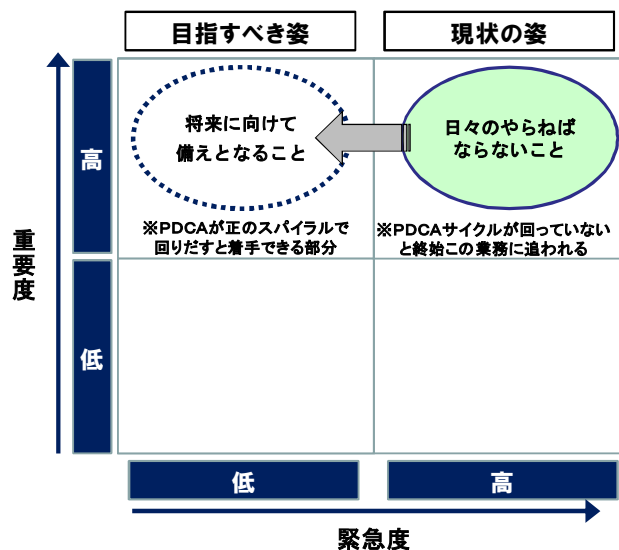


図 47 緊急度・重要度のマトリックス

これらを実践的に行うための、具体的な「サービスの質的評価」の方法としては、「平成22年度地域競争力強化事業(サービス産業の業務改善促進調査事業):経済産業省産業部流通・サービス産業課」にて出された「サービス産業セルフチェックリスト」の応用・活用が考えられる。

本チェックリストは、①経営の視点として経営者による自己チェック(経営方針・営業方針の明確化、現場での周知徹底)、②サービス提供の視点として管理者による自己チェック(サービス提供現場の実施状況)、③顧客の視点として担当者による顧客評価(顧客目線でのサービス受け手側の状況)の3つの視点で構成され、提供者自身によるサービスに対する認識と、実際のサービス内容のズレを明示化し、その原因の解明と、改善策の検討を支援することを目的に作成されている。

セルフチェックリストモデルとしては、代表的な4つのサービス事業として「小売り」「飲食」「宿泊」「医療」に関するものが作成されている。この中では、「医療」のチェックリストが最も方向性が近く、網羅的なマネジメント評価をしていく上で活用性があると考えられる。

そこで、「医療」のチェックリストをベースに、社会福祉法人にて標準的に活用できるチェックリストとなるように、一部改編し、「**社会福祉法人におけるサービスの質的向上に向けたセルフチェックリスト**」を作成した(表30)。

チェックリストのカテゴリーは、「経営」、「立地」、「人材」、「商品・サービス」、「情報・コミュニケーション」、「業務手順」、「仕入・調達」、「施設」の8つに分かれており、各カテゴリー別に詳細項目を設定している。

評価方法は、各項1点(最低)から5点(最高)で採点を行う。採点に併せて、そのように判断した根拠をコメントとして記載する。

採点者は、「経営層」、「管理者層」、「担当者層」の各レベルの者が各々採点することで、それぞれの立場からみた認識とそのズレを把握することが可能となる。さらに、抽出された課題の原因解明と改善にむけ、スタッフ間で検討の場を設けることが望ましい。

採点結果は、レーダーチャートなどで図式化すると、より客観的・視覚的に現状を把握でき、定期的に把握することで改善に向けた進捗状況を把握することも可能となる。

なお、『表29(参考)「社会福祉法人」におけるサービスの質的向上に向けたセルフチェックリスト』はあくまでもモデル例として提示するものであり、事業所によっては評価項目にそぐわない内容も考えられる。そのため、より効果的に活用するためには、施設ごとの対象や提供サービス内容など各事業の状況を考慮した上で内容を検討し、独自のセルフチェックリストを作成していくことが望ましい。

表 30 (参考)「社会福祉法人」におけるサービスの質的向上に向けたセルフチェックリスト」モデル例

No.	カテゴリー	区分の定義	主に 経営層がチェック	主に 管理層がチェック	主に 担当者層がチェック
1	経営	経営状態	経営状態は健全であり、過去3年間黒字で推移しているか？	利用者(利用者家族)と接する従事者は役割を理解し効率運営を意識しているか？	利用者(利用者家族)は、施設の経営状態を承知しているか？
		事業形態	経営方針・運営方針は明確化されておりスタッフにも理解させているか？	スタッフは経営方針を理解し、日々の目標に落とし込むなど、具体的な取組みや改善につなげているか？	利用者に施設の経営方針が理解されているか？
		資金配慮	適切な収入を確実に得られるように工夫しているか？	費用に関して、インフォームドコンセントが利用者(利用者家族)に徹底され、理解が得られているか？	自己負担範囲と保険適応範囲について、利用者(利用者家族)に理解してもらっているか？
2	立地	市場規模・特性	提供サービスについての地域需要は十分あるか？競合との差別化は明確か？	地域ターゲット層に対して期待されるサービスが提供できているか？	施設としての評価と合わせて利用(通所)可能範囲と認識されているか？
		駐車場の有無、立地環境	案内版を適切に設置してわかりやすくしているか？また駐車場などを完備しているか？	利用者(利用者家族)に対し、駐車場利用に関して適切なガイド(利便性案内など)ができているか？	来所される方は、施設の立地環境(周辺の雰囲気、駐車場の有無)を理解しているか？
3	人材	採用と配置	経営理念、運営方針に合った人材を採用できているか？業務委託会社と契約しているか？	必要な技術・技能を持ち、かつ接遇現場に適した人材が適材適所に配属されているか？	利用者(利用者家族)は、提供するサービスについて、スタッフを評価しているか？
		育成と動機づけ	能力評価(人事評価制度)とスタッフ教育が、従業員に受け入れられて実施され、従業員の育成・動機付けに役立っているか？定着率向上に寄与しているか？	接遇現場でスタッフ教育効果が発現されているか？接遇サービス面で動機付けは十分か？	利用者(利用者家族)に施設のスタッフは、医療技術や医療・介護サービスについて、よく訓練されていると認識されているか？
		要員の 繁忙対応	法律の基準をクリアできる人員配置が適切にできているか？	法律上の基準をクリアしている人員配置について利用者(利用者家族)から要望は出ているか？	スタッフが基準に従った人数で対応していることを理解してもらっているか？

No.	カテゴリー	区分の定義	バックステージ (供給側)	フロントステージ (顧客視点)	バックステージ (顧客側)
4	商品 サービス	サービス 企画	サービス利用者(利用者家族)方に対しサービス提供のコンセプトは明確か？	サービスの方針は利用者(利用者家族)に満足して受け入れられているか？	地域住民に施設のサービス方針が理解されるか？評判が広がっているか？口コミも評価できる範囲か？
		サービスの 品揃え (医療・介護 技術)	提供するサービス技術の向上に積極的に取り組んでいるか？	利用者(利用者家族)はサービス内容を評価し、顧客満足向上につながっているか？	施設の医療・介護技術・医療サービス・介護サービスの技術の広がりを理解してもらっているか？
		見せ方・提供の 仕方 (医療・介護 サービスの提供 の仕方、質)	サービスが適切に評価され、提供されているか？サービスの質の向上への取り組みは十分か？	提供するサービスは質的にも、安心安全面でも利用者(利用者家族)のニーズに合して提供され、利用者(利用者家族)は満足しているか？	施設の医療・介護技術および医療・介護サービスの質と安心安全を評価して来所しているか？
5	情報・ コミュニ ケーション	内外 コミュニ ケーション	利用者(利用者家族)の声を、吸い上げかつ活用する仕組みがあるか？施設内コミュニケーションを図る仕組みはあるか、またうまく機能しているか？	接遇現場においてスタッフと利用者(利用者家族)との間でコミュニケーションは十分に取れているか？利用者(利用者家族)からコミュニケーションについてクレームはないか？	コミュニケーションが取り易いと思われているか？改善要望などに対し、真摯な取り組みをすと思われているか？
		情報管理	利用者管理向けとして、システムの導入・管理はできるか？内部業務の効率化のためのIT化等による情報共有化が図られているか？	システム管理・活用により、利用者(利用者家族)に信頼感を増進しているか？	利用者(利用者家族)にシステムの導入・管理・活用が理解されているか？
		情報活用	利用者(利用者家族)へのサービス、利便性向上を図るため、IT活用が図られているか？顧客向けにホームページの充実が図られているか？	システム等で、個人情報管理面での問題は発生していないか？	ホームページ等での問い合わせが多いか？WEB上の口コミで高い評価を得ているか？
6	業務手順	業務の流れ	業務プロセス(業務の流れ)は標準化され、スタッフに周知されているか？また、改善のために見直されているか？	接遇における業務の流れは、規程類の運用に基づいて統一的に保たれているか？予期せぬ事態に対しても対応できているか？	利用者(利用者家族)に、施設のサービスの流れ、内容を理解してもらっているか？
		作業手順	作業手順は利用者第一に標準化され、スタッフに徹底されているか？	接遇現場で作業手順はキチンと守られ、かつ臨機応変の対応できているか？	利用者(利用者家族)に施設の諸手続きを理解してもらっているか？

No.	カテゴリー	区分の定義	バックステージ (供給側)	フロントステージ (顧客視点)	バックステージ (顧客側)
7	仕入 調達	商品等の 調達～提供 の仕方 (医療・介護 サービ等の調 達、提供の仕 方)	人材委託(給食、清掃 事務委託等)、および 外部委託(リネンサプラ イ等)の総体評価は？	接遇現場で、委託人材 が外部人材と意識され ることなく有効に機能し ているか？外部委託検 査に支障はないか？	利用者(利用者家族) は。提供するサービス 時に利用する商品につ いて十分な説明を受け ているか？
		消耗品等の 調達～提供の 仕方	消耗品の在庫管理はう まく対 応できているか？	サービス提供現場で消 耗品が欠品なく、利用 者に提供できているか ？	利用者にサービスを提 供する際、消耗品につ いて支障をきたしてい ないか？
8	施設	建物・店舗	施設規模・機能は利用 者数に見合って適切な 規模・機能になっている か？	建物・設備の規模、機 能、整備(メンテナンス) の面で、利用者への サービス提供時不都合 を生じていないか？	利用者に、建物・施設 の規模、内容を理解し てもらっているか？
		サービス 用機器	設備の規模・機能、整 備(メンテナンス)の面 で、要求機能・レベル に対して適合している か？	設備の規模・機能、整 備(メンテナンス)の面 で、サービス提供時不 都合を生じていないか ？	利用者(利用者家族) にどのような設備を完 備しているかを理解し てもらっているか？

資料元：平成 22 年度地域競争力強化事業(サービス産業の業務改善促進調査事業)  
サービス産業生産性向上のためのセルフチェックリスト(医療)を基に一部改編