

社会福祉法人

経営実践事例集

平成20年9月

全国社会福祉施設経営者協議会

社会福祉法人 経営実践事例集

目 次

1. スタッフのモチベーション高揚にむけて～インセンティブ付与の取り組みについて～
社会福祉法人 夢工房 2
2. 「コンプライアンス経営の実践」(聖隷福祉事業団・監査室の業務活動について)
社会福祉法人 聖隷福祉事業団 18
3. 食事提供方法の効率化とメールによる情報統一
社会福祉法人 永甲会 28
4. 社会福祉法人こうほうえんにおける経営品質向上活動の取組み
社会福祉法人 こうほうえん 40
5. 一般企業型社会福祉法人の経営実践を目指して
社会福祉法人 伊勢亀鈴会 44
6. 社会福祉法人光友会における経営基盤の安定とサービスの向上をめざす実践
社会福祉法人 光友会 56
7. 特養ホームのエネルギーコストを削減する
社会福祉法人 恵泉会 59
8. おいしさを追求する食事業務委託の入札
社会福祉法人 一幸会 60
9. 職員情報伝達及び情報共有のシステム化
社会福祉法人 南山城学園 70

スタッフのモチベーション高揚にむけて ～インセンティブ付与の取り組みについて～

社会福祉法人 夢工房

住所/TEL 兵庫県芦屋市東芦屋町 6 番10号 / 0797-23-9610

URL/E-mail <http://yumekoubou.or.jp/hoiku/> / e-mail : info@yumekoubou.or.jp

経営理念

【基本理念】

1. 社会福祉法人「夢工房」は、「社会福祉法」の理念を尊び、利用者の人権を保障する。
2. 社会福祉法人「夢工房」は、第一に利用者の利益を尊重し、福祉サービスのよりよき供給の担い手となるべく邁進する。
3. 社会福祉法人「夢工房」は、常にサービス利用者の要望に答えるべく行動し、かつ地域社会との共生を目指す。

【基本運営方針】

（老人福祉事業部門）

高齢者が自ら意思に基づき、自立した質の高い生活を送ることができるよう支援していく。また介護保険に対応した新介護システムの確立等、将来ニーズに対応する為の研究、調査、企画を行う。

（保育事業部門）

児童福祉法の理念を受け、また新保育指針のさたなる掘り下げに取り組み、来るべき直接契約時代への施設の有り方、幼保一元化を見据えた保育システムの構築を図る。

また、保育園事業をその出発点に置いた我が法人としては、各地で行われる保育園設置の企画にも積極的な意思表示を示していく。

事業内容及び定員

特別養護老人ホーム

シスナブ御津（60名・ショートステイ10床）

ケアハウス

マリナグリーン御津（1人用15室）

保育園

- 姫路保育園（120名）
- イーグレ姫路保育園（45名）
- 夢保育園・夢保育園分園（120名、分園30名）
- 夢の園保育園（120名）
- 浜風夢保育園（60名）
- 山手夢保育園（120名）
- 西宮夢保育園（45名）
- 西北夢保育園（60名）
- 夢の鳥保育園（140名）
- 桜保育園（120名）
- よこはま夢保育園（60名）
- 日吉西夢保育園（120名）

※平成21年春開園予定園

- （仮称）さっぽろ夢保育園（120名）
- （仮称）つるみ夢保育園（120名）

収入 (法人全体) 平成19年度決算	①社会福祉事業	(※1) 1,549,572,019円	(※2) 1,580,037,482円
	②公益事業	(※1) 55,691,113円	(※2) 55,580,013円
	③収益事業	-	-
	合計	(※1) 1,605,263,132円	(※2) 1,635,617,495円

※1 資金収支計算書の経常収入計から、経理区分間繰入金収入を控除した額を表示。
 ※2 事業活動収入計算書の事業活動収入計を表示。

従業員数
(法人全体) 402名 (非常勤含む)

当面する経営課題

- 拡大し続ける「保育園部門」の実働者である保育士の量と質のバランスを取らなければならないし、法人全体のソフトの拡充も重大な課題である。
- 近未来に来るであろう保育制度改革にむけての夢工房のスタンスの確立と対応方針。
- 老人介護事業での今後の方針。

発表する取組みに着手した理由、背景

当法人は1法人1施設の小さな規模の時代が40年以上もありました。しかし、平成7年に厚生省駅型保育モデル事業による「駅前姫路保育園」を開設。保育ニーズの多様化に驚きを感じ、保育園の新たな役割の存在に気付きました。

そして、一時期、本格的に参入しようとした介護保険事業での医療部門を持たない社会福祉法人の弱さ、人材不足、保険料の減少、規模の縮小化から将来的な展望に不安を感じました。

そんな中、三位一体改革、公立保育園の一般財源化等の規制改革の波の中、出生率の低下の中にも地域によっては待機児童が存在する、という地域偏在の保育ニーズへ対応すべく、民間移管事業に乗り出しました。

しかし、保育園拡大の事業を支える人材の確保(質・量ともに)に悩み、自前での優秀なやる気のあるスタッフ育成に取り組むことにしました。

発表する取組みの現時点での効果

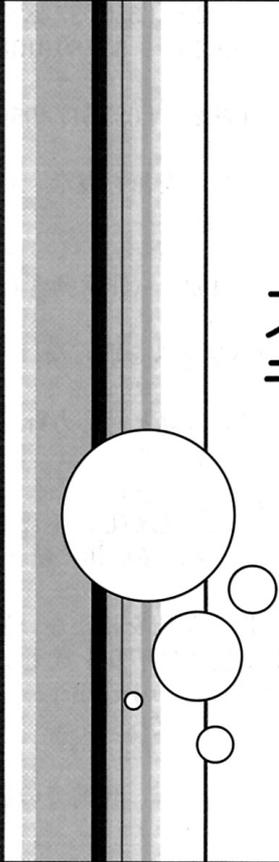
現在も試行錯誤を続けておりますが、人を使う難しさも知りましたが、人とともに働く楽しさもそれ以上に覚えました。

人は何をもって「やる気」が出るのか?育つのか?を毎日模索いたしております。

現在のところ十二分なデータは持ち合わせてはおりませんが、離職率でみると
 平成15年 18% → 平成19年 5.2%
 へと推移いたしております。

総従業員数が増加いたしておりますので一概には言えませんが、減少していることは間違いありません。

ちなみに色々なイベントや面談を通して、今では9割以上のスタッフの顔・名前を覚えました。やはり、最後は人と人との関わり合いがただと痛感いたしております。



スタッフの モチベーション高揚にむけて

～インセンティブ付与の取り組みについて～

社会福祉法人夢工房

保育部門における 法人の理念・目標の達成のために

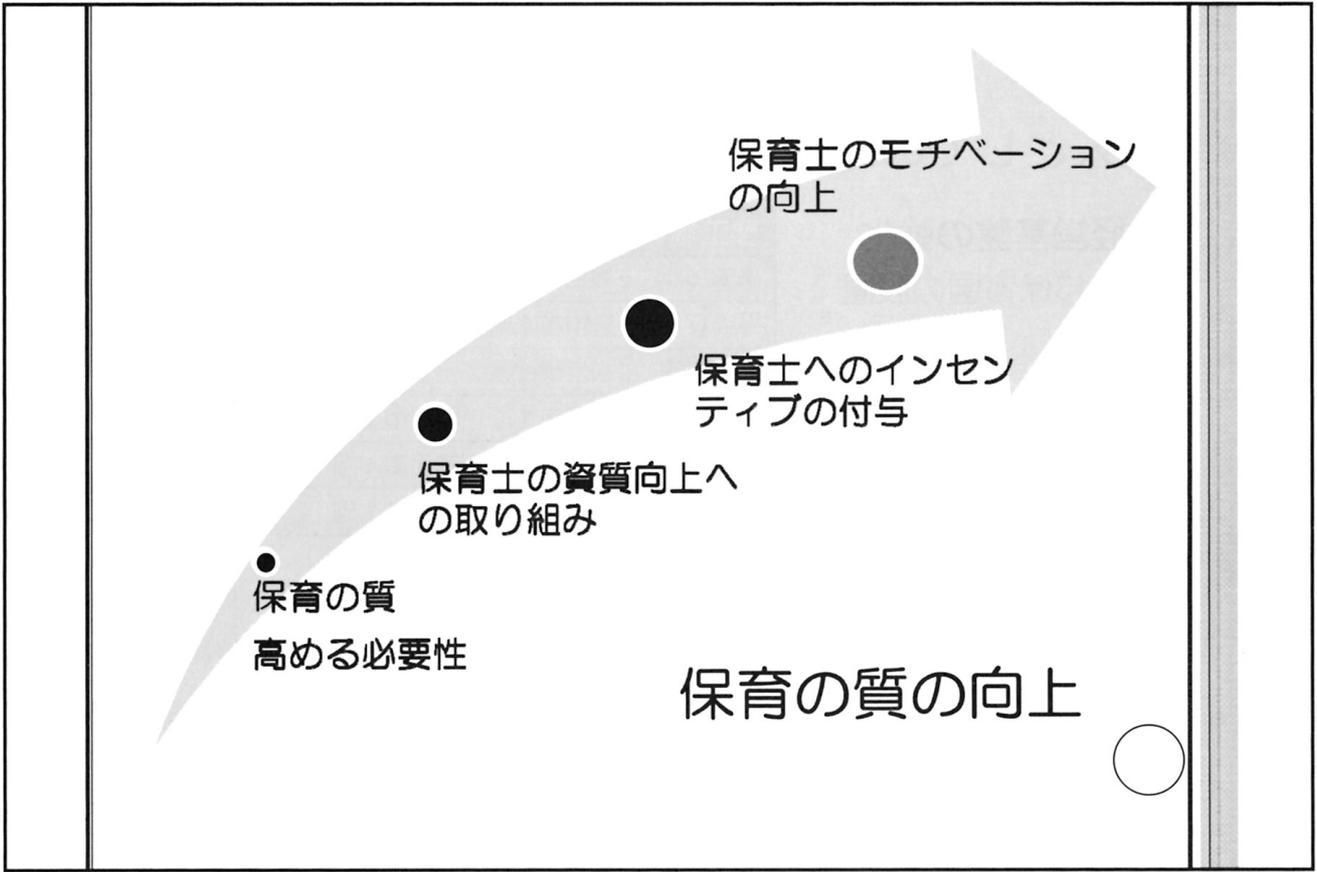
○ 法人の理念

子どもの最善の利益を考慮し、利用者全体を根幹に行政・地域・保育所の緊密な連携を強化し、地域の子育ての支援事業の核となる。

○ 法人の目標

地域福祉への貢献
職員のよりよい職場づくり





社会福祉法人夢工房の取り組み



法人としての取り組み

- ・ 指定管理者制度の活用
- ・ 民間移管制度の活用



保育士への取り組み

- ・ 異動希望制の実施
- ・ 保育士相互の共通認識、連帯感の向上

法人としての取り組み

- 経営基盤の強化
13保育園の設置

夢工場のおゆみ	
平成16年	神戸市2園 尼崎市1園
平成17年	豊中市1園 芦屋市1園
平成18年	横浜市1園
平成19年	芦屋市1園 西宮市1園 横浜市1園
平成20年	西宮市1園 箕面市1園
平成21年	札幌市1園 横浜市1園

- 保育士のポジションづくり
副主任、主任、園長への道 → 給与アップ



公・民との比較

- 保育士給与の公民格差

	平均年齢	平均収入	公立との差異
公立保育園	40.4歳	615.9万円	—
民間保育園	29.7歳	324.1万円	291.8万円
夢工房	27.8歳	316.3万円	299.6万円

- 保育士ポジショニングの公民格差

民間保育園は主任保育士、園長への道がほとんど閉ざされている。

- 保育士のアイデンティティーの確立



給与格差について

民間保育園

- 収入
運営費・経常経費補助金収入
その他補助金
- 支出
人件費（70%～75%）は必然的に決定。
→勤続年数によるベースアップを保障できない。

↓
モチベーションの低下

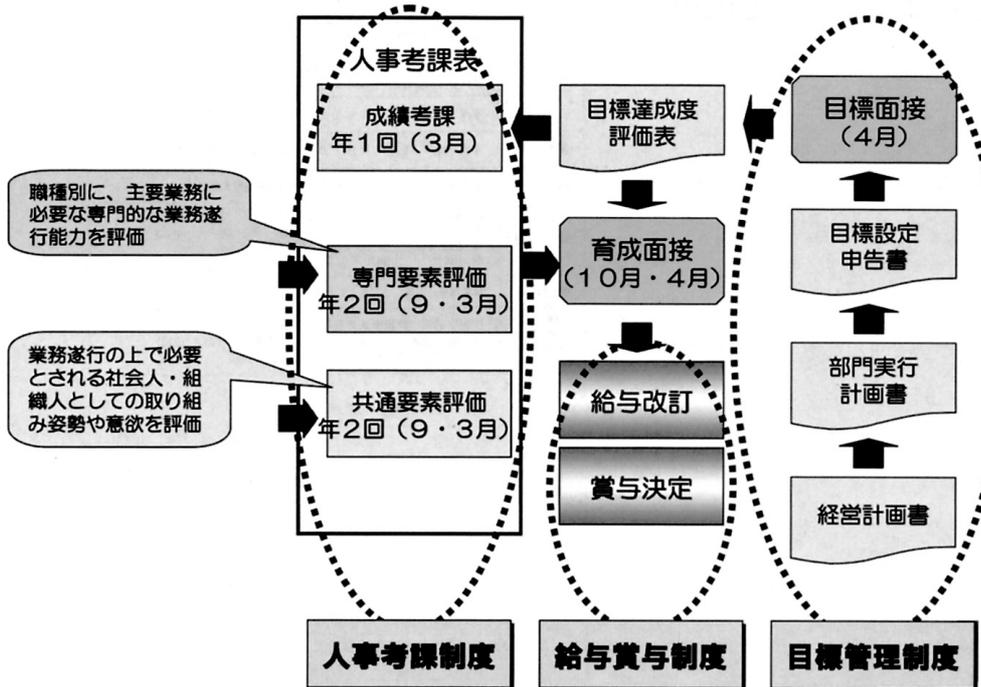
公立保育園

- 公務員としての身分の保障
- 市町村での補助金の支出

↓
給与の上昇

30歳からは顕著に
給与格差が現れる!!

人事給与制度の概要



ポジショニング格差について

将来の自分像を確立するために

●副主任資格試験・主任資格試験のチャレンジ

本人の過去の人事評価の成績、法人に関する試験、
保育試験、グループディスカッション、面接、実技、
研究発表などで算定



本人が努力すれば職位を勝ち取ることができる
制度の確立



主任保育士認定試験

主任保育士昇格試験について

受験資格	・平成20年4月1日現在で当法人での保育士経験が丸4年(5年目)以上であること。もしくは外部での経験(正社員・常勤・非常勤・週40時間以上の勤務)がある者は、8年以上であること。 (例:外部経験6年+当法人経験1年の場合→受験資格あり) ・園長の推薦は必要ありません。
応募方法	下記応募用紙に各園ごとにとりまとめて記入のうえFAXにて応募し、受験者は試験当日に直接会場へお越しください。
応募締切日	平成20年1月25日(金)9時(※FAX必着)
試験日時	平成20年2月11日(月) *受付:8時30分 *開始:9時
試験会場	山手夢保育園 〒659-0095 芦屋市東芦屋町6番10号
試験内容	① 面接 ② グループ討論 (議題例:「子育て支援」・「チームワークとは」) ③ 筆記 (新・保育指針、法人理念の中より) ④ 小論文 (議題例:「保育園における主任の役割」800字以内)
携行品	筆記用具、上靴、下足を入れる袋
お問合せ及び応募用紙FAX送信先	〒659-0095 芦屋市東芦屋町6番10号 社会福祉法人 夢工房 法人本部 事務局 (担当:前橋) TEL (0797) 23-9610 FAX (0797) 23-9620

応募用紙

平成 年 月 日 ()

保育園

氏名	経験年数
(※記入例) ○○ △△	外部経験6年、法人経験1年

FAX 0797-23-9620



保育士のアイデンティティを確立する

●担当者制度の導入

事業計画書として本部へ提出

参画意識の高揚 → やりがい感の創出

●オリジナル人事評価制度の導入

➢ 一般共通要素、専門共通要素、自己目標到達度を点数化

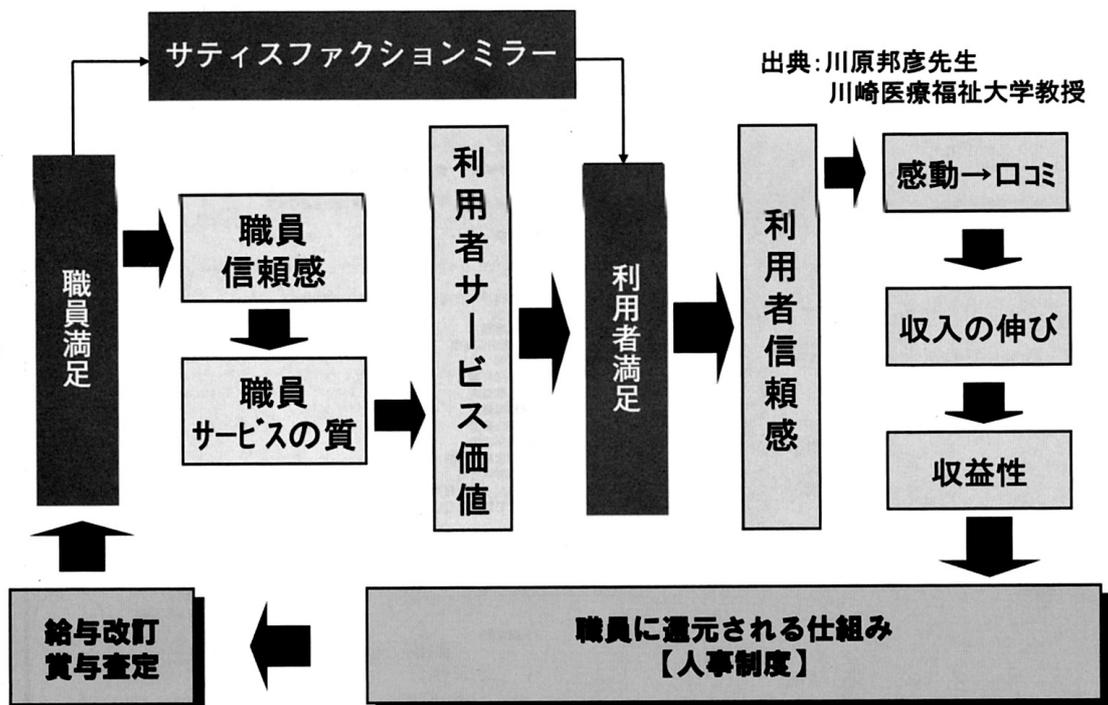
→昇給、賞与、昇格の判断基準

➢ 上位職は下位評価者からの評価

→上位職者としての資質の向上

人事制度の目的

①職員満足機能（顧客満足は職員満足から）



保育士への取り組み

異動・退職意向調査（年3回）

- 次年度採用者の人数確定の指針にも。
- 人間関係の行き詰まり
→面接により問題点が浮き彫りに



新人歓迎会

保育士相互の共通認識、連帯感の向上

- 保育園合同の研修会、園長会、主任会、副主任会開催
- 合同の新人歓迎会、スポーツ大会、花火観賞会、レクレーション大会などの開催
- 男性保育士会、夢サポーター会、クラブ活動の実施



バレーボール大会

異動意向調査票

平成20年度 本人退職・異動意向調査票

社会福祉法人 夢工房 理事長 黒石 幸男 様

平成 年 月 日

平成20年3月で 退職希望いたします。 ()

Q・退職の理由

平成20年度も 勤務希望いたします。 ()

Q・他の保育園に異動を希望しますか？（希望に添えない場合もあります）

A・希望しません。 () ……終了

B・異動希望いたします。 () ……以下下記記入して下さい

希望順に番号を記入下さい。（希望しない園は空欄のまま）

- 1・姫路保育園 ()
- 2・イーグル姫路保育園 ()
- 3・夢保育園 ()
- 4・浜風夢保育園 ()
- 5・山手夢保育園 ()
- 6・西宮夢保育園 ()
- 7・夢の園保育園 ()
- 8・夢の鳥保育園 ()
- 9・よこはま夢保育園 ()
- 10・日吉西夢保育園 ()
- 11・(仮称)さくら夢保育園 () 平成20年4月開園(仮面印)
- 12・どこでも勤務いたします。 ()

4・上記の希望をした理由

所属 () 保育園

氏名 () 印

優秀なスタッフが
生き生きと働ける職場でなければ

よりよい保育は目指せない!



法人のミッションの達成



夢工房におけるスタッフのモチベーション高揚のための インセンティブ付与への取組み

・・・まずはじめに・・・

当法人「夢工房」が設置・運営している特別養護老人ホームや保育園等のもとより、社会福祉施設には、それぞれに準拠法令があり、その持つべき役割は定められております。

しかし一方では、社会福祉施設といえども、そこは、そこで働くスタッフの重要な職場であります。スタッフ各々が自分の生きがいを見出す場所であり、自己実現の場ともなり得るのです。

私ども社会福祉法人は、その社会的責務を果たすべく、処遇の向上を図るとともに、職場としてもスタッフニーズに応えられる職場づくりに誠心誠意取り組まなければなりません。

働きやすく、続けやすい職場環境を目指して、ここ数年私ども「夢工房」が取り組んできた手法を、今回は保育園を例にお話しさせていただき、またその対応策としての「手法」もご紹介いたしますので、その一部でもご参考にしていただければ幸いです。

・・・取組みの動機・・・

「夢工房」は、平成16年～19年度の4年間の間「尼崎市」「豊中市」「横浜市」「箕面市」の4都市で公立保育園の民間移管事業に取り組んでまいりました。民間移管の是非はともかく、その中で改めて気付いたのが保育士の平均年齢（＝経験年数）の差異であります。

資料による相違はあるでしょうが、公立保育園の保育士の平均年齢は40.4歳で、平均年収は約615.9万円。認可私立保育園の保育士は29.7歳で約324.1万円。その差はなんと290万円に上る、という厚生労働省の報告もあります。さて「夢工房」というと保育士平均年齢27.8歳、平均年収316.3万円というところであります。全国平均に比べると少し低い値ではありますが、これは近年に13の保育園を設置（平成16年～21年）し、大量の若年の職員を雇用したために起こったことです。しかし、今後4年間で6000円のベースアップをスタッフと約束いたしておりますから頑張らなければなりません。

また違う報告書では平均勤務継続年数に14年の違いがあるとの指摘もあります。公立保育園では一度就職したら、ほぼ継続して勤務するでしょうが、民間保育園では中々そうはいきません。過去の面接者にも経験年数12年、保育園経験数14か所の強者！もいらっしゃいました。

・・・考察と対応策・・・

それではなぜこのような給与体系であり、保育士平均年齢であり、経験年数なのでしょう？まず、民間保育園の経営システムから、私どもの考察点を述べ、それに応じた対応策を紹介いたします。

問題点とその対応策（Problem & Action!）

1・給与格差について

P まず給与体系においては、民間保育園の場合には、運営費収入や経常経費補助金収入とその他補助金からの逆算でしか予算を組めませんから、当然アップアッパーが決まってきます。ですから当然のごとく支出における適正な人件費割合（70%～75%）は決まってきます。その中で、言葉は悪いかもかもしれませんが、職員全員でそれを分け取りしなければなりませんから、保育士の平均勤続年数が上がってもそれに伴い給与を上げるわけにはいかなくなります。しかし、それではスタッフのモチベーションは低くなるばかりです。

しかし、公立保育園では公務員としての身分保障の義務が行政にありますから、市町村単独で補助金（市町村単独持ち出し）を支出して、それなりの上昇は続きます。これが30歳からの保育士給与の公民格差の始まりなのです。これではいくら保育が好きでも、将来的な夢が持てないことは確実であります。

日本の伝統的な給与体系は年功序列制でした。これはある意味、結婚・出産・進学・介護・などの費用が加齢とともに重く背中にのしかかり、それに耐えうる給与を得るためには年功序列制が必要不可欠なものであったのです。しかし近年、国を始めとした不景気による財政難が国民を襲い、各種行政や企業としても少ない人員で一定の業務量をこなすためには、優秀な人材にそれに見合った対価を支払ってでも効率アップを目指すようになりました。また公では経費のかかりすぎる事業を指定管理の制度を使って民間に外注するようになってきました。

保育行政においてもしかりであり、全国的な規模で保育園・特別養護老人ホームの指定管理や民間移管が加速しております。各都市により違いがみられますが、保育園1つを民間移管すると3000万～5000万円の市町村単独持ち出し金の抑制になります。しかし、これは私ども社会福祉法人にとってはまたとないチャンスなのであります。

A 一般的に新しく保育園を設置するためには土地代・建設費用の自己資金・借り入れ金

の償還の債務が設置者にかかってきます。たとえば1億の土地と2億の建物と運転資金を合わせますと新規法人では約1億2000万~1億5000万の新たな自己資金が必要になります。しかし、既設の社会福祉法人の場合には5000万程度の支出で済みますし、内部留保ができておれば、新たな自己資金を拠出する必要もないのです。

また例えば新しい園長を行政のOBから迎えたとしても、嘱託職員の給与ですみますから、現役時代の約4割5分ほどの支出で賄えます。この差額で他の職員の人件費増加分の手当てができて得るのです。これが、民間移管を受ける、また複数施設を持つメリットの1つとなります。

また施設が増えることに伴い、園長や主任・副主任・リーダーのポジションも増えますから、スタッフの目標の一つにもなり、それがインセンティブになるのです。

「夢工房」ではそのポジションを各人が平等に目指すことができるように、① 人事評価制度の確立 ② 主任・副主任試験の実施 に取り組み、インセンティブを持たせることによるモチベーションアップに繋げる試みを始めました。

当然、それに伴う昇給・賞与・手当のアップを目指していただき、また保育での自己確立意識を高めていただくねらいであります。

2・やはり人間関係・・・

P 次に平均勤続年数についてですが、様々な論議をいただくかも知れませんが、私は人間関係にそのもっとも大きな原因があると考えております。

当法人が過去に行ったスタッフ向けのアンケート（他法人からの採用職員向け）では、退職した理由の第1位が人間関係（64.4%）であり、第2位の結婚・出産・配偶者の転勤（28.2%）を大きく上回りました。

公立保育園では「あの子はもうひとつ・・・だから上に言って来年は配置替えしてもらおう！」とか「あの園長（主任）は今年いっぱいだから我慢しよう！」とか「今年こそは異動させてもらえる年だわ！」ということが、あながち人間関係の悪化の解消に役立っているのも事実であります。それが1法人1施設の保育園では実現が不可能となり、結局は職員の退職につながるのです。

A 「夢工房」では年に3回の「異動・退職意向調査」を行います。これは当然、次年度の採用者の人数確定のためなのですが、他の意味合いも重要なのです、

例えば8月の調査で「退職」と記入してあったスタッフがいれば、まず面談を行います。「退職事由」が「結婚」「配偶者の転勤」「明確な新しい目標」があれば、無論喜んで送り出すのですが、過去の半数以上の事例では、この8月の調査で書かれてはいない「退職事由」が「人間関係」でありました。そして、その時点から面談を行い、本人の言い分を聞

いていると、各保育園での保育内容や人間関係の問題点が浮かび上がり、対応策も取れません。また「退職」から「異動希望」に替えて生き生きと働いていただいております。大勢おります。

女性が95%を占める保育園という職場は、何せこの「人間関係」への対応が「離職率」の低下への早道でもありますし、「異動」というある種の「逃げ道」を設けることもより以上に重要な解決策となりえるのです。

また、一方では新たな職場への「異動」は精神的なストレスも伴いますから、

- ① 各保育園合同の研修会・園長会・主任会・副主任会・開催。
- ② 合同の新人歓迎会・スポーツ大会・花火大会鑑賞会・BBQ大会・ボーリング大会・スノボチューアーの開催。
- ③ 保育園全体の男性保育士会・夢サポーター会・クラブ活動の実施。

等の会やイベントを定期的に行い、イベント実行力の構築とスタッフの相互親睦を図っております。これにより他保育園のスタッフとも人間関係が構築されやすくなります。

3・自己実現のためのアイデンティティーの確立

P 次に事業計画・行事計画等の立案時におけるスタッフの自覚と参画意識への対応、を述べたいと思います。

保育園などで行われる各種会議において、ともすれば上位者（園長・主任・先輩）の意見で議事進行が行われ、決定もされ、一般スタッフはそれを黙々と進行していただくだけになる場合があります。またそれでは、保育への参画意識も達成感も減少していくことになり、モチベーションも下がります。

また、上位者から一方的に自分自身の保育への思いや、考え方、手法を判断、否定されることも我慢できないことであります。

A 各種行事・会議においては完全に担当制度を確立し、園長・主任もアドバイスにとどめます。その事業計画は各担当者から事業計画書として本部に上がってまいり、その賛同者の氏名が明記されております。このことにより事業推進時の本人の責任分担範囲の明確化と参画意識の高揚を図っております。

また新たな企画もスタッフでしっかりとしたもの立てられれば、実現するようなシステムを構築いたしております。

また2年の構築期間・1年のテスト実施期間をへて平成15年度より「オリジナルの人事評価制度」を作り上げました。

これは「一般共通要素」「専門共通要素」「自己目標到達度」を点数化し、「自己評価」「上位者評価」を1年にわたり受けるものです。

これにより、昇給・賞与・昇格の一つの判断基準が示されます。無論、本人に結果を告知いたし、抗弁・弁明の機会も与えます。そして、自分への評価を知り、新たな課題の取組みにもつながります。

また副主任・主任・副園長・園長は下位評価者からの評価も受けねばならず、自分勝手な仕事ぶりだと手痛い結果が待っているのです。無論、相手が上位者ですから完全に無記名で行いますし、結果の公表も本人にも法人本部にもわかりません。上位の者はその結果によって自分の評価が決まるのですから、導入には大反対でしたがそれを押し切り、現在では定着が図られております。お恥ずかしい話ですが、これにより退職となった園長もおります。

4・将来の自分象への道

P また、将来的な漠然とした不安も退職理由になりえます。この法人・保育園での自分の10年、20年後の将来像が見いだせなくなってもモチベーションは落ち込みます。

保育士は、個人差はあれども「自分の理想とする保育を探したい！」という思いをそれぞれに持って就職してきます。そして「いつかは理想の保育を実践してみたい！」保育現場で励んでいます。しかし、もしそれが、日々の保育の中で実現不可能、と諦めたときには退職につながることでしょう。

また公立保育園にあって、民間保育園ではなかなか難しいのは責任者へのステップアップの道です。

最近でこそ民間移管や分園の設置が進み、それなりの管理職のポジションが生まれ、その職位に着く保育士も出てまいりましたが、ほとんどの保育園のみの1法人1施設の経営母体では、「うちは、理事長がお父さん、園長がお母さん、娘が5年目で主任で、私は20年目で未だペーパー……。」という場合がほとんどです。

確かに、戦後間もなく一部の篤志家や宗教家で立ち上げられることの多かった保育園のシステムはその家族によって支えられてきたことは歴史上の事実であります。無論、私も「夢工房」もしかりであります。しかし、福祉ニーズが多様化し、与える福祉・施す福祉から、利用者主体の福祉サービス提供者に位置づけられた現在のシステムの中では、処遇上・経営上のどちらからもそれだけでは苦しいものがあります。

また経験を積み「やっと主任になれるかも……。」という思いも、理事長や園長の一

言で後輩に取って代わられる場合もあるかもしれません。

そのようなスタッフの思いを具現化していく制度も重要な要素であります。

A 保育士としてのアイデンティティーを確立するための要素の一つは、園長・主任・副主任・リーダーといった職務上の職位に就くことができるかどうか?にもあります。

「夢工房」ではある一定の経験年数がたてば、副主任資格試験や主任資格試験にチャレンジできます。たとえば副主任は経験4年以上、主任は6年以上の法人在籍者が受験できます。また他法人から転職してきたスタッフもその過去の経験年数をある方式で算定し、基準を満たせば受験可能であります。これは転職者にも新たなチャレンジ心を持っていただくためであります。

試験内容は、「本人の過去の人事評価の成績」「法人に関する試験」「保育に関する試験」「グループディスカッション」「面接」「環境に関する実技」「各自の研究発表」等々です。

昨年からはじめた主任試験の目的は、ともすれば園長の「好き嫌い」で人事が決まってしまうという弊害を少しでもなくするためでありました。

無論、受験は自由参加ですから多くとも5、6名の参加を見込んでいたのですが、ふたを開ければなんと23名の受験者が集まってくれました。結果、4名が合格し、現在副主任として2年の経験を積み、空きがあり次第主任保育士になっていきます。

本年度は主任試験受験者28名、副主任試験受験者13名の申込みがあり、11月に実施いたします。

このように、本人が努力さえすれば職位を勝ち取ることのできる制度は、十分なインセンティブになりえると考えております。

最後に・・・

様々な取り組みを模索中の私どもであります、これはひとえに、

「優秀なスタッフが生きいきと働く職場でなければ、より良い保育は目指せない！」

という思いからであります。そのためにスタッフにインセンティブを与え、自分で掴みとれる自分象を目指していただき、モチベーションが維持できれば、良好な人間関係も構築され、結果として「より良い保育」が目指せると信じております。

「コンプライアンス経営の実践」 (聖隷福祉事業団・監査室の業務活動について)

社会福祉法人 聖隷福祉事業団

住所/TEL 静岡県浜松市中区元城町218-26 聖隷ビル / 053-413-3298 (Fax) 053-413-3316

URL/E-mail <http://www.seirei.or.jp/hq/> / e-mail : hq-qr@sis.seirei.or.jp

経営理念

基本理念

キリスト教精神に基づく「隣人愛」
自分を愛するように あなたの隣人を愛しなさい

聖隷福祉事業団職員（聖隷人）の使命

1. いのちと尊厳のために
2. 利用される人々のために
3. 地域社会とともに
4. 未来を築く
5. 最高のものを

事業内容及び定員

(2008年4月1日現在)

(医療・保健事業)

病院（6施設2700床） 健診施設（2施設） 診療所（7施設）

(在宅・福祉サービス事業)

介護老人保健施設（3施設） 特別養護老人ホーム（12施設）

軽費老人ホーム（3施設）

身体障害者療護施設・救護施設・保育園等（16施設）

訪問看護ステーション（12施設）

その他在宅サービス事業（27施設）

(高齢者公益事業)

有料老人ホーム（7施設2290戸） ケア付き高齢者住宅（1施設370戸）

(収益事業)

貸事務所

収入

(法人全体)
平成19年度決算

①社会福祉事業事業	42,467百万円
②公益事業	36,242百万円
③収益事業	48百万円
合計	78,757百万円

従業員数 (法人全体)

9,460名（非常勤含む）

当面する経営課題

(2008年度事業計画より)

1. 組織力の向上を見据えた「自立と連携」
2. 組織を支えるたくましい人づくり「人材の確保と育成、職員の支援」
3. サービスの質を向上するための「効率化の追求」
4. 地域と共生し未来を創造する「地域活動の強化と新たな事業展開」
5. 客観的視野での現状把握と分析「ふりかえりと評価」

発表する取組みに着手した理由、背景

1. 社会的背景の大きな変化
 - (1) 近年、食品や介護などの様々な業種で企業などの不祥事の頻発し、それに対する社会的批判が急速に高まった。
 - (2) これに伴い、コンプライアンスの重要性を問題にする社会、公正性・公平性・透明性が重視される社会、利害関係者などへの説明責任が求められる社会へと、社会意識が変化していった。
 - (3) その結果、事業体自身の内部統制が重要視されることとなり、そのチェック機能の役割を果たす内部監査部門の重要性が飛躍的に高まってきた。
2. 聖隷福祉事業団のコンプライアンス経営宣言
(理事長の職員へのメッセージから)

「聖隷福祉事業団には、保健、医療、社会福祉、介護サービス等これらを総合的に提供するリーダーとしての役割が課せられています。
この社会的責任と公共的使命の重さを認識し、コンプライアンスの徹底を経営の基本原則として位置づけ、これを推進しなければなりません。」

これらを受け、監査室がコンプライアンス態勢統括組織として、その業務活動を推進しております。

発表する取組みの現時点での効果

1. 現時点での効果
 - ・ 現行形態の内部監査は5年目となる。監査という業務の性格上その効果を量的にお示しすることはできないが、事業団組織内で「監査のPDCA」が定着化し、継続的に業務改善が行われるサイクルは確立していると認識している。
2. 聖隷福祉事業団の考えるコンプライアンス
 - ・ 聖隷福祉事業団の考えるコンプライアンスとは、「その使命を全うし、社会の信頼に応え、そして、誠実な事業運営を続けるべくたゆまぬ努力を行っている、その営みそのものがコンプライアンスの基本である。」と考えている。
コンプライアンス経営に最終目標はなく、この仕組の継続、充実自体が課題であるので、その推進と一層の定着化を図って参りたい、と考えております。

コンプライアンス経営の実践

聖隷福祉事業団・監査室の 業務活動について

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

1

社会的変化について

- 近年、様々な業種に起きた企業不祥事の頻発、それに対する社会的批判の高まり。
(食品、介護、自動車、年金問題、……)
- コンプライアンスの重要性を問題にする社会、公正性、公平性、透明性が重視される社会、説明責任が求められる社会へと社会意識が急速に変化。
- 事業体における内部監査部門の重要性は飛躍的に高まってきている。

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

2

コンプライアンス経営の重要性認識

- 経営トップによるコンプライアンス経営宣言。

【理事長の職員へのメッセージから抜粋】

聖隷福祉事業団には、保健、医療、社会福祉、介護サービス等これらを総合的に提供するリーダーとしての役割が課せられています。

これらの事業は社会保障という重要な政策の一環として行われるもので、この社会的責任と公共的使命の重さを認識し、コンプライアンスの徹底を経営の基本原則として位置づけ、これを推進しなければなりません。



聖隷福祉事業団・監査室について

1、組織上の位置づけ

- コンプライアンス統括組織
- 理事長に直属し、業務ラインから独立した組織として位置づける。

2、体制

- 監査室職員4名、監査人(監査実施担当者)20名
監査人は法人本部役職員の中から理事長が任命



聖隷福祉事業団・監査室について

3、業務内容

- 業務ラインから独立した立場で

- ①リスク管理の適切性
- ②財務報告の信頼性
- ③法令遵守の状況
- ④業務運営の効率性、有効性

これらの状況を客観的、総合的に評価し
問題解決のための提言、是正勧告を実施。



聖隷福祉事業団・監査室について

リスクを分類

①社会リスク	社会からの批判、外部攻撃
②法務リスク	法令の違反を犯すリスク
③財務リスク	財務活動において重大な損失
④人事・労務リスク	人事・労務面におけるリスク
⑤サービス提供リスク	サービス提供等に伴うリスク
⑥内部不正リスク	社員が内部で不正を犯すリスク
⑦災害・事故リスク	災害事故の被害に遭うリスク
⑧政治リスク	国の政策の変更等に伴うリスク



聖隷福祉事業団・監査室について

- 6つの監査区分：①処遇(サービス)、②総務、③人事、④財務、⑤ITシステム、⑥その他全般運営。
- 6つの監査区分ごとに、8つのリスク分類からリスク発生懸念項目を洗い出し、「監査チェックシート」にまとめる。(69の大項目、計116ページ)
- ポイント・・・単に法令、規程、ルールとの準拠製のチェックではない。業務プロセスの点検、チェックを行い、再発防止の仕組・体制を作ること。

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

7

聖隷福祉事業団・監査室について

内部監査チェックシート

2008年度版

聖隷福祉事業団

監査室

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

8

聖隷福祉事業団・監査室について

内部監査チェックシート(財務部2008年度版)

監査のポイント：①チェックだけでなく、監査人の目で複数の関係書類を確認し監査する。

②指摘事項が発生した場合、業務プロセスの改善事項を監査調書に指摘する。

監査項目		関係書類確認記録	備考
1、会計管理の状況			
(1) 会計組織			
会計責任者氏名	職 氏名	辞令の有無 有・無し	※会計責任者と出納職員及び契約担当者の 職責については辞令により明確にしておくこと。 (契約担当者は事務担当者ではない。) (辞令(写し)により確認する。)
出納職員氏名	職 氏名	有・無し	
契約担当者氏名	職 氏名	有・無し	
・会計帳簿(帳簿類は整備されているか。)	いる・いない	済み・未済	・経理規程別表5、経理規程内規 (会計帳簿保存期間) 主要簿・仕訳簿(日計表)・伝票会計方式 ・総勘定元帳補助簿・現預金出納表 (金銭残高全種別表、小口現金出納帳等) 固定資産台帳(土地 建物 備品 固定資産物品等) 未払金台帳(買掛金台帳、仕入先台帳等) 未収金台帳(売掛金台帳 医療費請求台帳等) ・経理規程26条 出納現金がすべて小口現金制度ではないことに 注意。
(2) 定額資金前渡制度による小口現金制度は あるか。(以下ある場合に記入)	有・無し		
小口現金・取扱者氏名	職		

9/3/2008



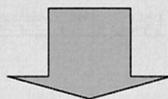
社会福祉法人 聖隷福祉事業団

9

聖隷福祉事業団・監査室について

■ 監査PDCA

- ①第一回目監査実施 ⇨ ②監査施設に対し結果通知し
改善指示 ⇨
- ③施設で改善し改善結果報告 ⇨ ④フォローアップ(二回
目)監査実施 ⇨
- ⑤当該年度の監査指摘を総括し、所管本部に対し業務プ
ロセス改善提言・勧告 ⇨ ⑥ 所管本部による改善施策
の実施 ⇨
- ⑦翌年度の監査に反映(監査項目として監査チェックシ
ートに記載)



継続的に業務改善が進む仕組みを構築

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

10

聖隷福祉事業団監査室について

■ 監査アセスメント

項目	評価の視点
1、会計処理の適切性、財務諸表の正確性	購買、外注委託、棚卸、固定資産、内部牽制等
2、方針の実現状況	経営理念、事業計画、(事業団、施設)等
3、利益、業績の管理状況	予算対比実績管理、設備投資効果のフォロー等
4、経営の効率性、経営資源の有効活用	職員確保、資産の有効稼働状況、人件費管理等
5、法令、企業倫理の遵守状況	日常的職員意識付け活動、個人情報保護法
6、CSの対応状況	日常的取組状況
7、業務の適切な処理と内部統制の状況	業務プロセス改善志向、内部統制への着意等
8、リスクの把握、防止と発生時の対応状況	重要リスクの把握、発生時対応、マニュアル整備等
9、職員の育成、モラル向上のための業務管理状況	職員教育制度、モチベーション維持への取組等
10、情報伝達の正確性、適切性	職場内の迅速なコミュニケーション
11、ITガバナンスの確立状況	情報システムの統制管理状況
12、本部、関連事業部との連携状況	本部、他事業部との連携状況
13、新政策、組織変更の実施状況	事業環境把握及び将来計画等
14、その他	

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

11

コンプライアンス経営に向けて

■ その他の監査運営

外部監査(2005年度より、導入)

監事監査(決算監査に加えて、全施設往査を実施)

■ 内部監査と他監査との連携

原則月一回、情報連絡交換を実施し、より精度の高い監査を行えるようにしている。

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

12

コンプライアンス経営に向けて

- その他のコンプライアンス経営支援
 - ①コンプライアンスホットライン(内部通報相談窓口)の設置及び運営
(2007年度は12件の相談あり、実質的に機能していると考えられる。)
 - ②コンプライアンスに係る教育、啓発活動
 - ・コンプライアンス意識調査の実施
 - ・コンプライアンス研修の実施
 - ・コンプライアンスQ&Aの作成(作業中)など

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

13

コンプライアンス経営に向けて

- 効果点検
定量的に効果測定は不可能であるが、施設長、経営陣からの評価は良好。施設経営の機能として完全定着しておりその役割課題は果たせていると認識。
- 最後に
聖隷福祉事業団の考えるコンプライアンス・・・
聖隷福祉事業団は、その使命を全うし、社会の信頼に応え、そして誠実な事業運営を続けるべくたゆまぬ努力を行っている。その営みそのものがコンプライアンスの基本精神。

9/3/2008



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

14

MEMO

A large, vertically oriented rounded rectangle with a thin black border. Inside the rectangle, there are 25 horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a guide for writing a memo.

食事提供方法の効率化とメールによる情報統一

社会福祉法人 永甲会

住所/TEL 三重県四日市市采女町字森カ山418-1 / 059-348-7760

URL/E-mail <http://www.unemenosato.or.jp> / e-mail : info@unemenosato.or.jp

経営理念

1. クレド（信念）

家庭的な雰囲気での自然な暮らし。街のような施設。ヒューマニゼーション（人間性）を生かす施設、人づくりを追求し、「ハートフル介護」を目指して「私も入りたい、家族も入りたい」の理念の実現とサービス向上を図り、「施設」を脱却したケア付き住宅を目指す。

2. 理念

- 1) 里人さんの立場になって考えます。
- 2) 里人さんの生きてこられた人生、価値観を理解します。
- 3) 里人さんの声、希望に耳を傾けます。
- 4) 里人さんの気持ち、体を傷つけるようなことは絶対しません。
- 5) 施設は孤立せず、家族、地域との連携を考えます。
- 6) 法律その他基準に従って運営を行ないます。
- 7) 福祉事業の変化と改革の先駆者となるよう、常に組織、運営を見直します。

3. 使命

「プロフェッショナルとして最高の福祉サービスを創造します」

4. 決意

上記を実現する為に、役員、職員は、「感謝の心・思いやりの心・自立の心」の実践に努めます。

5. 求める人材像と経営方針

『求める人材像』

- 1) 感謝の心を常に持てる人に
 - ①利用者がおられる事に。
 - ②家族の協力があって、心おきなく働ける事に。
 - ③良き働く仲間がいる事に
- 2) 思いやりの心を常に持てる人に
 - ①常に明るい挨拶と言葉がけが出来る人に
 - ②職員同士お互い補え合う人に
 - ③何でも言い合える人に
- 3) 自立の心・常にただ今より一歩でも質的、人格的向上を目指せる人に

『経営方針』

- 1) 利用者、利用差者の家族にどのように応えるか常に思いめぐらす事。
- 2) 地域の皆様に支えられている事の感謝
- 3) 明るい、楽しい職員がいるから法人が成り立っている事に感謝
- 4) 職員、法人、利用者にバランス良く利益配分する事
- 5) 中長期計画を絶えず立て、あわてず、着実に実行
- 6) 人作りに全力を。適正な人事評価、人事面接を
- 7) 絶えず組織、運営を見直す事。

事業内容及び定員

特別養護老人ホーム（50名） 1カ所
老人短期入所（10名） 1カ所
デイサービスセンター（45名） 1カ所
在宅介護サービスセンター 1カ所
居宅介護サービスセンター 1カ所
訪問給食サービス（四日市市委託事業） 1カ所
小規模型通所介護事業所（認知症） 1カ所

業務提携（平成21年4月1日 法人吸収合併予定）により運営
身体障害者療護施設（80名） 1カ所
生活介護事業所（30名） 1カ所

収入
(法人全体)
平成19年度決算

①社会福祉事業事業	401,920,000円
②公益事業	30,583,000円
③収益事業	0円
合計	432,507,000円

従業員数
(法人全体)

(業務提携先) 72名（非常勤含む）
91名（非常勤含む）

当面する経営課題

- 30年の歴史ある法人の吸収合併に向けて、当法人の就業規則，給与規定の見直しと相手法人の職員に対して，人事諸規定の承認作業。
- 障害者自立支援法への移行作業と運営，介護方針等の意識改革。
- 相手法人10名程度人員不足対策として，我が法人で人材確保出向させ補充すでに7名補充し，新規採用で対応予定。新規学卒者採用の為に独自採用戦略を開催。
- 21年度ベースアップ施行の為に，基礎資料作成。

発表する取り組みに着手した理由、背景

- 食事提供方法の効率化
 - 業務委託料の値上げ要請
 - ユニット調理の拡充
- メールによる情報統一
 - 職員の定着のために、風通しの良い職場環境
 - 理事長、幹部職員、リーダーのピラミット型からフリー化
 - 情報の統一と共有化により、法人方針、介護方針等の徹底
 - 即断、即決・・・スピード化

発表する取り組みの現時点での効果

- 食事提供方法の効率化
 - 月額60万円の増額要請については、ほぼ吸収し、委託時の総コストと同額
 - 味も良くなり、ユニット調理での臭い、入所者の調理参加などもあり、残食少なくなった。
 - ソフト食の提供
- メールによる情報統一
 - 即断、即決・・・スピード化が図られた。
 - 風通しの良い職場環境が出来たのか、職員の定着が図られた。
 - 前事項書配布、議事録などの各所配信により、会議の充実と議決内容の徹底が図られた。
 - 周知文、案内の徹底化
 - 各セクション外でも他部門の状況把握が出来、良き競争が図られた。
 - 中間管理職での課題停滞が無くなった。

食事提供方法の効率化

社会福祉法人 永甲会

厨房業務委託から直営化

1. 平成11年5月 創業時より厨房業務委託
2. 平成17年4月 特養開設時、直営を検討し
厨房設備(クックチル方式を導入、計画調理可能とした)をしたが、最終業者委託
3. 平成19年10月 委託業者より、大幅な加工賃の値上げ(月額60万円)提案あり。
4. 平成20年2月より直営化決定。19年11月より、給食改善委員会を立上げ、2週間で1回会議

委員長(理事長) 副委員長(施設長)
事務長、デイ、特養、居宅代表 計6名

厨房調理とユニット調理の併用の 基本コンセプト

1. 食事数
昼食数(デイ40, 配食50, 特養60職員15 =165)
夕食数(特養60+配食30=90)
朝食数(50)
2. 基本は、プロの調理した冷凍商品をベースにし、厨房で調理加工、ピッキングし、事前にユニット配送(冷蔵庫保管)
3. ユニット調理(汁、ご飯、魚焼き、おやつ、きざみ食、おかゆ)
4. 献立は管理栄養士作成
5. オペレーション落ち着き次第徐々に内作増やす。
6. 障害者雇用を検討
7. 厨房の営業(日曜休み・・・土曜の夕食と日曜日はユニット調理)

厨房センターの勤務状況

1. 勤務状況
 - 1) 早番(7時30分～16時40分)
 - 2) 日勤(8時45分から17時45分)
 - 3) 月曜日～土曜日営業(日曜定休)
2. 職員配置
 - 1) 管理者(業務につかず、業務及び人事管理)
 - 2) 管理栄養士(3時間程度の業務・・・ソフト食担当)
 - 3) サブ管理者(栄養士兼調理員)
 - 4) 調理員(嘱託職員1名、常勤パート職員3名)
 - 5) 緊急応援・・・デイ職員で対応)

～ユニット食事までの流れ～



食事時間

朝食 ……7時30分

昼食 ……12時15分

夕食 ……18時

☆昼食、夕食時

厨房で冷凍食品を湯煎、冷蔵解凍

※朝食時はユニットで湯煎、解凍



☆カートでユニットに運ぶ

～ユニット食事までの流れ～



ご飯や、汁物は各ユニット
で調理する

- ・白米、お粥
- ・味噌汁、吸い物、
- ・コンソメスープ
- ・コーンスープ

※焼き魚はIHのグリルを使用

刻みやミキサーもユニットで

～ユニット食事までの流れ～



- カートが届いたら・・・
刻みの分を刻んで
大皿に分ける



- ↓↓↓
- 里人さんの前にお茶、
箸、盛り皿を用意し、盛
り付けの準備を行う。

実績と評価

1. 経営数値
(業者委託時)・・・月額250万円
加工賃(70万円)＋材料代(180万円)
(6ヶ月経過後)・・・月額250万円
人件費(100万円)＋材料代(150万円)
値上げ要請月額60万円の削減
2. 入所者の評価
 - 1) 美味しくなった
 - 2) 臭いや、ユニット調理で食欲がわいた。
 - 3) ソフト食の導入にて、食欲向上
 - 4) 食器洗浄ユニットにて。・・・ユニットの食事時間の充実

今後の方策

1. 内作を増やす
2. 障害者雇用の促進(現在1名、今後1名採用予定・・・食器洗浄、配食ピッキング)
3. ソフト食の研究
4. 介護職員→ パート職員(調理補助員)化

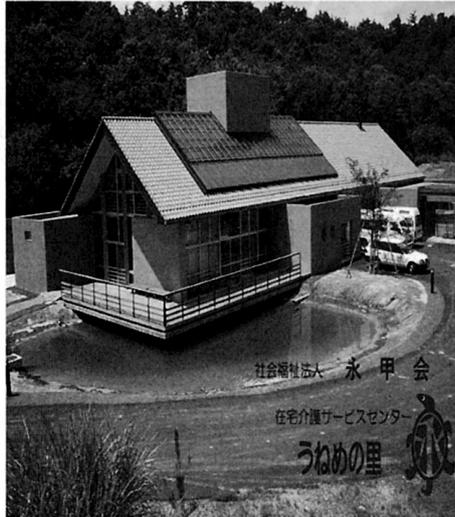
情報の公開と共有化及び意志統一

社会福祉法人 永甲会

法人の沿革

1. 法人設立 平成10年6月19日
2. 所在地 三重県四日市市采女町字森カ山418番の1
3. 事業経過
 - 平成11年5月開業
 - ①デイサービスセンター20名
 - ②在宅介護サービスセンター
 - ③居宅介護サービスセンター
 - ④訪問給食事業(四日市市受託業)
 - 平成15年8月定員変更
 - ①デイサービスセンター45名に変更
 - 平成17年4月開業
 - ①特別養護老人ホーム50床
 - ②短期入所 10床
 - 平成18年4月開業
 - ①小規模型通所介護事業所(認知症)10名
 - 平成20年6月業務提携
 - ①身体障害者療護施設 80床
 - ②生活介護事業所 30名
 - 平成21年4月(予定)
 - ①法人吸収合併

全景(デイ・特養)



ホームページの作成

1. 作成目的
 - 1) 作成にあたり、あらゆる面で見直しと現状認識
 - 2) 信念、理念、行動基準、育成計画等の整理
 - 3) ホームページに表明する事により、目標管理となり、質の向上を図る(表明と実行の大切さ)
 - 4) 情報の公開
 - 5) 計画的行事計画と対策化
 - 6) 職員採用の促進
2. 作成委員会・・・平成19年3月
3. 平成19年8月開始
4. 社内メール開始・・・平成19年9月開始

情報公開と採用募集

1. 情報公開

1) 財務資料

2) 運営方針・勤務状況

2. 採用募集

3. トピックス・・・毎月更新

ホームページ

三浦県三井市

三浦県三井市で老人介護施設及びデイサービス介護福祉事業の事業を行ううねめの里



社会福祉法人 永甲会

特別養護老人ホーム うねめの里
在宅介護サービスセンター うねめの里

基本理念・運営方針
BASIC PHILOSOPHY

事業のご案内
GUIDE OF FACILITIES

入居申し込み
GUIDE OF FACILITIES

うねめの里だより
GUIDE OF FACILITIES

ボランティア募集



ハートフル介護を目指して

会議事項書・議事録

中川	加納		
----	----	--	--

*欠席者回覧一本決定事項もあるため内容を口外しないこと

通所リーダー会議事項書

日時：平成20年7月29日（火） 14時00分～

出席：安藤、松原、小林、増田、理事長

欠席：室長

出席：安藤、松原、小林、増田、理事長
山村

【スケジュール】

30日(水) 虹の会と打ち合わせ 11時30分～ 川村・小林

8/1日(金) 新涼祭会議 14時～15時 川村・小林

4日(月) 研修・技術向上委員会 14時～16時 安藤

【伝達事項】

【検討事項】

恩本 武様 入浴現状でよいのか？ 8月より一般浴へ、夕間風呂の送迎へも増え、
加納 和男様 車椅子車種変更により、部屋まで進めない状況。送迎の方法はこのままで
よいのか？ 男用トイレで送迎、CTMに付随する。

【新規】

清水 まつ菜様 大正14年8月1日(82歳) 菜女 要介護3月・水/W 30日～
入浴一特浴(しばらくシャワー浴で対応) 食事一軟飯・キザミ 服薬一なし 目薬あり
紙パンツ、バット使用 施設持ち車イス使用 送迎時昇降機あり (左右で確認する)
トイレは見守りで 自室敷きマット、リフットマット、送迎車イス準備、土間内には新床敷
(上下のマット敷く)

【その他】

・8月の委員会 21、22、23(木～土)

8. 幹部職員と各セクションとの メール交換

1. 理事長・幹部職員・各セクションメールアドレスを設定
2. メール交換内容
 - 1) 各種会議・委員会事前事項書、議事録
 - 2) 要望、提案事項
 - 3) 周知、ご案内文
 - 4) 即決、即断の決裁文
 - 5) 理事長への提案、職場改善提案等

9. 情報の共有と意志統一化の評価

1. 即断・即決のスピード対応にて風通し良くなった。
2. 会議事項書の事前配布により会議の充実
3. 議事録の配布により、職員全体の共有化
4. 直接的な採用実績は無いが、採用がスムーズにいくようになった。
5. 法人の姿勢などの評価を、三重県、地域などから好評価を得るに至った。
6. 現在法人吸収合併をすすめ、業務提携にて、幹部職員も含めて5名の出向をさせ、その後も随時採用も順調で、提携、合併にはずみをつけられる状況

社会福祉法人こうほうえん における経営品質向上活動の取組み

社会福祉法人 こうほうえん

住所/TEL 鳥取県米子市両三柳1400 / 0859-24-3111

URL/E-mail <http://www.kohoen.jp/> / e-mail: kohoen-y@sanmedia.or.jp

経営理念

<理念>

私たちは、地域に開かれた、地域に愛される、地域に信頼される『こうほうえん』を目指します

<基本方針>

私たちは、サービス業のプロとして、正しい情報を伝達し、自分が受けたい、保健・医療・福祉サービスの、提供・改善に努めます

事業内容及び定員

介護老人福祉施設 (30、50、64、74、90、104、115名) 7施設、
介護老人保健施設 (100、80、50名) 3施設、
ケアハウス (50×3、60、70名) 5カ所、
リハビリテーション病院 (48床) 1カ所
保育所 (120名) 2園、 夜間保育所 (30、45名) 2園、
デイサービス 12カ所、 訪問介護 4カ所、
訪問入浴 2カ所、 訪問看護 3カ所、
訪問リハ 1カ所、 デイケア 4カ所、
ショートステイ 7カ所、 特定施設 4カ所、
福祉用具 1カ所、 グループホーム 8カ所、
小規模多機能3カ所、 居宅介護支援 6カ所、
生活支援ハウス (20名) 4カ所、高齢者向け優良賃貸住宅 (102室) 1カ所
高齢者向け優良賃貸住宅 (42室)、保育所 (100名) 品川区にて建設中、他

収入

(法人全体)
平成19年度決算

①社会福祉事業	5,349,181千円
②老人保健施設	1,047,151千円
③公益事業	1,112,649千円
④就労支援事業	23,875千円
⑤病院	726,496千円
⑥収益事業	770,152千円
合計	9,029,504千円

従業員数

(法人全体)

1,493名 (非常勤含む) (平成20年8月1日現在)

当面する経営課題

- 平成21年度介護報酬改定への対応
- リーダー層の育成
- 就業形態多様化、事業所小規模化に対応できる育成体制構築
- 職員定着に向けたモチベーション向上策の立案実施
- 内部統制体制の再構築
- 地域との密着度の向上に向けた取り組み
- 地域ニーズに対応できるエリア内の連携強化

発表する取組みに着手した理由、背景

社会福祉基礎構造改革以降、福祉業界は「利用者によるサービスの選択」「介護報酬による収入構造変動」「社会福祉法人の使命の追求」といった、文字通りの転換期にあった。平成12年当時こうほうえんは、事業数40、職員数500名を超え、規模の拡大とこれら環境変化に対応できる新たな経営の在り方を模索していた。

その頃、人事交流研修を開始した米国の法人から「米国経営品質賞」の存在を知った。1年間の調査の結果、本活動が経営の成熟度を向上させる取り組みであり、環境変化の中でも地域に必要とされ続ける社会福祉法人を目指すのに適した活動であると判断し、平成16年より本活動への取り組みを開始した。

発表する取組みの現時点での効果

- 価値観の浸透度の向上
- エリア内の連携体制の強化
- 職員の、法人目標・法人の取り組みに対する納得度の向上
- 職員満足度の向上
- 職員による自主的な地域活動への参加
- 他法人、他企業からの研修協力・共同研究依頼（平成20年度社会福祉推進事業内示）

社会福祉法人こうほうえん における経営品質向上活動の取組み

1. 経営品質向上活動とは

- 経営にも品質（成熟度）がある则认为「日本経営品質賞」のフレームワークに従い、法人の経営品質を高めていく活動
- 顧客満足、競争優位、職員重視、地域との共生の視点で法人の全ての仕組みに一貫性と整合性を持たせる活動

2. こうほうえんにおける経営品質向上活動（第24回報告内容）

- 経営陣からのアプローチ : 対話を通じた「価値観」の明確化（互惠互助）
- 現場へのアプローチ : 勉強会を通じた「土壌」の耕作（活動の受け入れ）

3. 導入及び見直した制度

- 経営者会議、エリア代表者会議
- 年度目標（価値観実現、達成管理、エリア体制）制度見直し
- サンクスレター制度
- クロス・ファンクショナル・チーム
- セルフチェック
- リフレッシュ休暇
- 職員紹介制度
- 表彰制度
- 社内報

4. 現在の取組み

- 法人本部の機能見直し
- 人事制度の見直し
- 目標・予算管理方法の見直し
- バランス・スコア・カードの導入

【活動経過】

2002年（平成14年）	11月	米国法人との人事交流開始	
2003年（平成15年）	6月	日本経営品質賞 調査開始	
	9月	社内報 創刊	
2004年（平成16年）	1月	経営品質向上活動 取り組み宣言	
	1月	現場勉強会 開始	
	5月	経営幹部の日本経営品質賞研修参加	
	10月	セルフアセッサー内部養成	
2005年（平成17年）	5月	組織プロフィール策定会議 設置	
<以上 第24回経営者大会報告>			
2006年（平成18年）	1月	大切にしたい価値観「互恵互助」発表	
	4月	法人年度目標 策定法変更	
	9月	サンクスレター制度導入	
	10月	第1回クロス・ファンクショナル・チーム設置	
2007年（平成19年）	1月	法人中期目標発表	
	1月	エリアスローガン導入	
	3月	「互恵互助」第2版 発表	
	4月	BEP エンパワーメント導入	
	4月	表彰制度（元気ハツラツ賞、理事長賞）導入	
	4月	地域防災協定締結	
	5月	経営者会議、エリア代表者会議設置	
	5月	第1回 セルフチェック実施	
	5月	職員紹介制度導入	
	6月	リフレッシュ休暇制度 導入	
	9月	第2回クロス・ファンクショナル・チーム設置	
	2008年（平成20年）	2月	バランス・スコア・カード導入勉強会開始
		3月	エリア状況表導入
4月		エリア年度目標導入	
6月		第2回 セルフチェック実施	

—以上—

「一般企業型社会福祉法人の経営実践を目指して」

社会福祉法人 伊勢亀鈴会

住所/TEL 三重県鈴鹿市八野町428-1 / 059-378-6666

URL/E-mail <http://http://www.kirei.or.jp> / e-mail: hitoshi-yokoyama@kirei.or.jp

経営理念

- ・ 障害者差別のない社会を作る
- ・ 尊重の確立と主体性・選択性の尊重
- ・ より適した労働環境の中、意欲を引き出す支援を行う

事業内容及び定員

指定障害者支援施設（40名）・指定就労継続支援事業所（15名）・指定生活介護事業所（45名）
■八野ワークセンター

指定就労継続支援事業所（30名）・指定生活介護事業所（6名）
■第2八野ワークセンター（主たる事業所）

指定就労継続支援事業所（10名）
■福祉の森の家 体にいいおにぎり屋（従たる事業所）

指定就労移行支援事業所（25名）
■きれいサポートステーション

指定相談支援事業所
■きれいライフステーション

指定障害者支援施設（50名）・指定生活介護事業所（60名）
■宮の里ミタスメモリアルホーム

指定就労継続支援事業所（40名）・指定就労移行支援事業所（6名）・指定自立訓練事業所（6名）
■南勢ワークセンター（主たる事業所）

指定就労継続支援事業所（10名）
■三重葬祭きれいホール伊勢（従たる事業所）

共同生活援助 共同生活介護一体型
■グループホームきれい

共同生活援助 共同生活介護一体型
■グループホームきれい 空羅多ガーデン

収入
(法人全体)
平成19年度決算

①社会福祉事業	615,312,882円
②公益事業	12,379,990円
③収益事業	0円
合計	627,692,872円

従業員数
(法人全体)

100名（非常勤含む）

当面する経営課題

ISO取得

- ・ケアプランのシステム化
- ・不適合・苦情のオンライン化
- ・食の安全・安心
- ・全職員参加型のISOの運用
- ・ISO14001との融合

IT推進

- ・ケアプランのシステム化
- ・就労移行、相談支援業務のシステム化
- ・検索システムの構築
- ・工賃計算等のシステム化
- ・不適合・苦情等のオンライン化
- ・有給休暇、出張費等の電子化
- ・電子決済システムの導入

発表する取組みに着手した理由、背景

身体障がい者施設「社会福祉法人 伊勢亀鈴会 八野ワークセンター」が誕生して25年。50名定員規模の施設及びグループホームなど10施設を運営している。

平成14年には「組織の強化と経営トップの企業理念を職員に浸透させる」をコンセプトにISOを導入した。更に、平成18年度から始まった「自立支援法に基づく事業移行」の大きな課題を克服するためにはどうしたらよいか？が法人内で議論された。「より一般企業型の経営手法と効率化」がテーマとして浮かび上がる。そこで、現状の課題分析からスタートし、ユビキタス時代のIT化施設の「あるべき姿」とは……「情報の早期収集による変化への対応力強化」と認識した。

以上が今回発表の背景である。

発表する取組みの現時点での効果

ISO取得

- ・経営方針の浸透
- ・文書・記録管理の徹底
- ・職員教育の充実
- ・業務の標準化
- ・業務へのPDCA反映
- ・顧客ニーズの把握

IT推進

- ・経済効果
- ・業務の効率化
- ・利用者の安全確保
- ・情報のセキュリティー化
- ・経営判断の迅速化
- ・自立支援法&事業移行対策



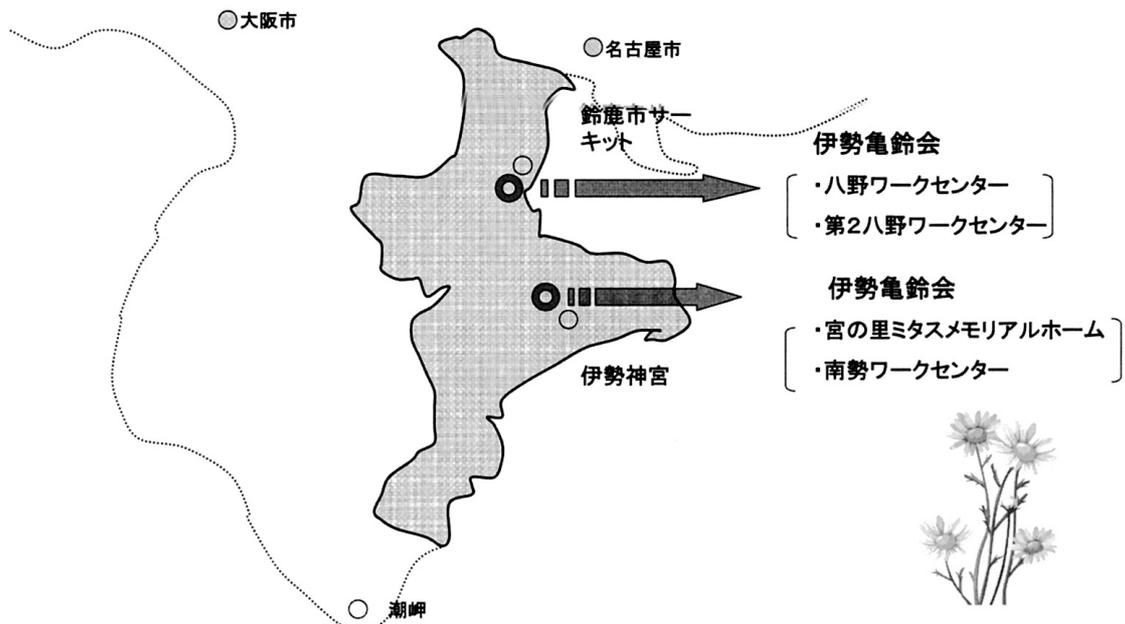
一般企業型経営の実践を目指して

ISOダブル取得&IT化推進



社会福祉法人 伊勢亀鈴会

社会福祉法人伊勢亀鈴会



1. ISOダブル取得の目的と導入効果



①導入目的

- ・経営者の方針を現場職員への確に浸透させる
- ・環境・品質目標を明確にして職員一人ひとりがPDCAを徹底する
- ・利用者・保護者・地域のニーズに基づいた事業運営の実践を行う
- ・教育プログラムに基づいた職員の育成、スキルの向上を目指す
- ・利用者の怪我、クレーム等の不適合事例を全職員で共有化し、再発防止を徹底する



②導入の範囲

A. 導入のステップ	B. 導入対象の事業所	C. 導入前コンサルティング概要
<p>○導入前コンサルティングの受け入れ</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>○各施設代表者による「導入プロジェクトチーム」結成</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>○職員等研修会の実施</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>○「ISO推進室」の設置&推進体制の構築</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>○ISO認可取得</p> <p>■コンサルティングから認可取得までの期間 12ヶ月</p>	<p>施設運営事業本部</p> <p>八野ワークセンター 第2八野ワークセンター 福祉の森の家 体にいいおにぎり屋 きれいサポートステーション 宮の里ミタスメモリアルホーム 南勢ワークセンター</p> <p>三重葬祭きれいホール伊勢</p> <p>法人経営企画本部</p> <p>経理 会計 ISO</p> <p>ISO9001:2000・・・介護及び就労トレーニングの提供(設計・開発)で認証取得</p> <p>* 設計・開発とは、利用者ケアプラン及び給食献立等</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ISOの国際的仕組み、審査までの流れ、審査後の維持管理方法の講習 2. ISO要求事項の解説を受け、要求事項の理解(4~5カ月) 3. 受審するサービス名、部署の範囲、品質管理責任者等ISO維持の為の役割分担を決定 4. 各部署の業務を見直し、手順書を作成 5. 使用している文書、法規、記録書類を把握、整理 <p>【問題点】</p> <p>※当時サービス業関係のコンサルは少なく、コンサルティングが工場、土木関係専門であったためISO要求事項を福祉サービスに当てはめての説明は無く、また、ISO要求事項が耳慣れない言葉ばかりであったので要求事項を理解することが非常に難しい。プロジェクトチームの中でも理解に差が出て、足並みが揃えにくかった。</p> 

③導入体制・役割

A. ISO推進体制	B. ISOマニュアルの策定	C. マネジメントレビュー	D. 所要経費
<p>理事長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービスの重要性を全体に周知する ・品質方針の策定 ・目標の承認等 <p>管理責任者</p> <ul style="list-style-type: none"> 品質管理責任者1名 環境管理責任者1名 ・QMSの維持 ・マニュアルの改訂・審査管理職 <p>管理職</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネージャー ・文書・記録管理責任者 ・是正・予防・苦情解決責任者 ・職員教育担当者 <p>推進委員(各施設4名)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・文書・記録管理、手順書の改定、目標管理 ・職員教育(OJT) 	<p>品質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ISO規格要求事項に合わせて、福祉サービスの仕組みに当てはめていったが、サービスとの関連性が困難であり試行錯誤の繰り返し ・責任権限、業務フロー等の決定、作成に長時間を要す ・当初規定、文書類が多かったが、極力マニュアル1冊で維持・管理を可能 <p>環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境関連法規の調査に苦勞 ・印刷関係、重油タンク、調理の排水、医薬品の廃棄等調査し、環境管理マニュアルを作成 ※要求事項をしっかりと理解しないと、審査での受け答えができない為、要求事項→マニュアル→仕事の関連性の把握が肝要 	<p>マネジメントレビュー(1回/月)</p> <p>協議事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設経営状況 ・顧客からのフィードバック(苦情受付・行事アンケート等) ・不適合の状況 ・前回会議までの見直し事項 ・改善提案 <p>トータルマネジメントレビュー(1回/年)</p> <p>協議事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品質方針、品質目標の確認 ・顧客からのフィードバック(年間集計) ・不適合の状況(年間集計・分析) ・法改正、行政施策 ・経営資源について ・監査結果報告 	<p>品質</p> <ul style="list-style-type: none"> 導入前コンサルティング料 300万円 初回審査費用 120万円 定期審査費用(年1回) 70万円 <p>環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 導入前コンサルティング料 300万円(県補助150万円) 初回審査費用 120万円 定期審査費用(毎年1回) 70万円 ※審査費用は法人の規模、職員数により異なる

④ 導入後の問題点と対策

A. サービス品質の維持・向上	B. 内部監査のスキル向上	C. ケアプラン・ケース記録作成	D. データ分析対策
<p>■職員に対する苦情・転倒等による事故が多い 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリハット事例集を作成し、記録習慣をつけた ・原因究明、改善対策を議論する場を設けた ・ISOシステム教育(初級・中級・上級コース) ・理事長と職員の直接対話集を開き、職員の意思疎通、レベルアップ、定着率を図った <p>■文書・記録管理等の手順が守れない 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・手順書の見直し ・文書管理規定教育の実施 	<p>■職員の内部監査スキル不足 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・OJT、OFFJITによる内部監査員教育の実施 ・ISOコンサルタントと契約し、OJTを強化 ・外部監査員による内部監査の実施により緊張感を持たす ・監査員の為の質問事例集を作成 <p>■職員への周知が難しい 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間計画を定め、職員の会議参加率を向上 ・各業務担当から抽出し、ISO推進委員を増員 	<p>■ケアプランに定性的なプランが目立つ 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ケアプランのシステム化 ・サービス管理責任者のOJT、OFFJITによる講習実施 <p>■困難ケースについて、支援方法に困惑し、プランがまとまらない 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人内で共同会議を持ち、他者の意見や、類似ケアプランを検討 <p>■ケース記録を手書きしており、作成に時間がかかる 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ケース記録のオンライン化 ・全職員が迅速に閲覧できるシステムの構築 <p>■ケース記録が日記的記録になる 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目標進捗を利用者とともに話し合い、記録する 	<p>■データ分析手法の習得 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理データのグラフィック化 ・進捗管理の研修会 ・客観的データの集計、分析のOJT <p>■管理データ分析による翌年度のテーマ設定 〔対策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去3年内の不適合データの分析 ・不適合事例の上位3点を目標テーマ設定 

⑤ 導入効果



- 経営者方針の浸透……………①品質方針を策定し、全職員へ周知できた。
②施設玄関、ホームページ掲載、施設広報誌に品質方針を掲示し、ガラス張りの施設運営が可能となった。
③経営者から一般職員まで志す目標が一つになり一枚岩となった。
- 内部監査で弱点把握……………①実施することにより、内部の弱点が解り、是正、予防の迅速化を実現できた。
②文書・記録管理についても定期的に整理することができた。
- 職員教育の充実……………①教育プログラムを作成し、教育担当者、対象者、実施年月日、教育内容の管理が可能となった。
②教育一覧表作成により職員個人のスキル把握が安易にできた。
③職員のスキル向上に繋がった。
- 業務の標準化……………①業務フローを作成することにより、新規採用職員にも説明しやすくなった。
②業務が多義に渡るが、職員それぞれのサービスの標準化が図れた。
- 業務へのPDCA反映……………①業務ごとに目標を設定し、進捗管理することにより、迅速に是正、予防が出来た
②不適合事象に対する特性要因分析のスキルが向上し、問題解決が迅速にできた。
- 顧客満足度の向上……………①顧客満足を意識して業務を遂行するようになった。
②顧客満足度調査のスキル向上、マネジメントレビューにより的確に顧客ニーズを反映できた。

⑥ 今後の展望



- ケアプランのシステム化…………… 全職員が簡易に検索でき、有効事例の共有化を可能にする
- 不適合・苦情等のオンライン化…………… 過去のデータを基に、要因分析し暫定緊急措置・恒久措置を迅速に行う。
- 食の安全・安心…………… 徹底的な衛生管理・献立作成・調理方法の抜本的な見直しを可能とする
- 全職員参加型のISO運用…………… 全職員がPDCAを理解し、ISOサービス向上のレベルアップを図る
- ISO14001との融合…………… ISO9001とISO14001の統合管理を行い、経費削減・時間短縮を図る

2. IT化推進の目的と導入効果

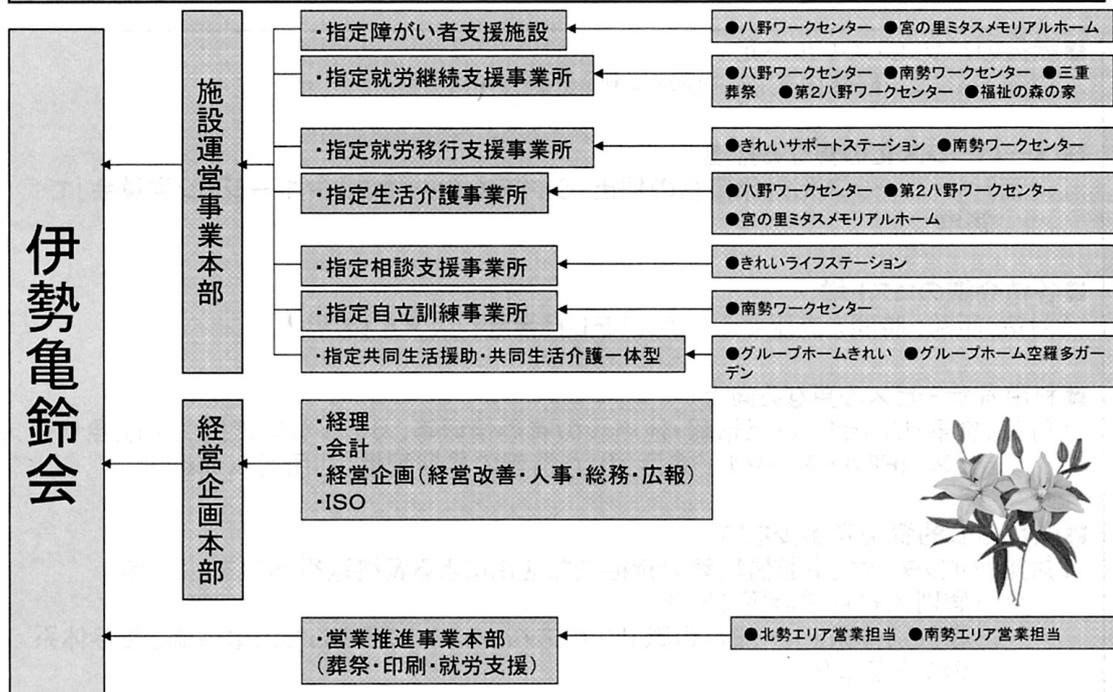


⑥導入目的

- ユビキタス時代にフィットした情報の早期共有化
- 地球環境保護に寄与するペーパーレス化の現実
- 経営情報の早期収集による「変化への対応力」強化
- プレイベートネットワークの構築によるセキュリティー管理と通信コストの削減
- システマティックな利用者の「ケアプラン」策定による二次的障がいの未然防止



⑦導入の範囲・10事業所をプライベートネットワーク化 (ひかり電話オフィス)



⑧導入体制・役割

きれいプライベートネットワーク構築

・きれい会プロジェクトチーム

- システム・端末研修……20.4
- 運用開始……20.5.1

体制

4名

・NTTグループプロジェクトチーム

- ハードウェア工事……20.2

4名

システムベンダープロジェクトチーム

- ソフトウェア開発……20.3

3名



役割

1. 現状コストの把握
 2. ペーパーレス化業務の洗い出し
 3. 事業所別パソコン台数の把握
 4. 構内の無線化検討
 5. 投資対効果のシミュレーション
-
1. 4施設間プライベートネットワーク構築
 2. 「ファイヤーウォール」のセキュリティ対策
 3. 職員へのシステム、端末機操作研修の実施
-
1. 会計ソフト&サーバー連動検証
 2. 経理、月次、勤怠管理
給与のオンライン化、収支計算の電子化
 3. インターネット独自ドメイン取得

⑨導入後の問題点と対策



■職員のパソコンスキル不足

[対策]パソコン研修の実施(初級・中級・上級コース)

■ペーパーレス化の更なる推進

[対策]ペーパーレス化対象業務の抽出、システム化を「コストマネージメン委員会」で答申

■各種会議のコスト増

[対策]距離、時間を克服するための「テレビ会議システム」の導入

■利用者サービスの更なる向上

[対策]食事・リハビリ・就職情報・他施設の有効情報等、リアルな情報提供の映像サービス、IPFAXスキャナーを活用した情報の早期配信(利用者&保護者)

■職員の公的資格者が少ない

[対策]・インターネット通信教育の積極的な活用による資格取得へのチャレンジ
 ・個别人材育成計画で実施
 ・職位別体系を「一般総合職」「エキスパート職」に区別した人事評価、給与体系のシステム化

⑩導入効果

- 経済効果…………… 投資額1,470万円(リース料金290万円/年、5年間)
通信コスト等
削減額▲1,890万円(削減コスト378万円/年、5年間)
- 業務の効化…………… ①施設会計をオンライン化/法人会計の実現
②10事業所を内線化・無線化/通話料0円化・ユビキタス化
③勤怠管理～給与システムへオンライン
④全職員メールアドレス付与/ペーパーレス化・業務の迅速化
- 利用者の安全確保…………… ①外出利用者への「いまどこサービス」(位置確認端末)の提供
②施設内電話のコードレス化による「利用者専用端末」の設置(プライバシーの保護)
③コードレス化による介護中災害の防止/電話呼び出しによる介護場を離れることを防止する
- 情報のセキュリティー化…………… ①プライベートネットワーク化(ファイヤーウォール)での実施
②ネットワークサーバー管理/個人情報等の流出防止
- 経営判断の迅速化…………… ①月次、決算情報の迅速化による経営判断の的確化
②各種数値データのグラフィック化による明確化
- 自立支援法&事業移行対策…………… ①経営改善対策のスピードによる収支改善
②トップ指示の迅速化による業務遂行の円滑化



⑪今後の展望

- ケアプランのシス化…………… 定性的プランニングの検証方式から客観的数値データ分析に基づくケアプランの策定
[NHK放送の「介護サービスケアプラン」を参考]
- 就労移行、相談支援業務のシステム化…………… ホームページの活用による利用者相談、就職のリクルート活動へ反映
- 検索システムの構築…………… 階層別情報管理の徹底(人事、評価、資産運用等)
- 工賃計算等のシステム化…………… 現場指導員、経理担当の手作業からの開放
- 不適合、苦情等のオンライン化…………… 危機管理マネージメントの強化、迅速化
- 有給休暇、出張費等の電子化…………… 自己申告制によるオンライン申請
- 電子決済システムの導入…………… オンライン化による事務処理の軽減化



ISOについてのお問い合わせ先

社会福祉法人 伊勢亀鈴会(いせきれいかい)

法人経営企画本部

〒513-0837 三重県鈴鹿市八野町428-1

☎ 059-378-6666

📠 059-378-6070

URL <http://www.kirei.or.jp>

E-mail hitoshi-yokoyama@kirei.or.jp

jun-tanabe@kirei.or.jp

担当:横山 宝徳 田辺



MEMO

A large rectangular area with rounded corners, containing 25 horizontal dotted lines for writing.

社会福祉法人光友会における経営基盤の安定とサービスの向上をめざす実践

社会福祉法人 光友会

住所/TEL 神奈川県藤沢市瀬郷1008-1 / 0466-48-1500

URL/E-mail <http://www.lfa.jp> / e-mail : info@lfa.jp

経営理念

基本理念

障害者には、同世代の健常市民と同様の「当たり前」の生活を営む権利、すなわちあらゆる面での「完全参加と平等」の権利がある。

これを保障するためには、全ての面での条件整備が必要である。

3つの目標

1. 福祉施設にありがちな「隔離と管理」から脱皮するため、職員、利用者、地域住民の意識改革に努めるとともに地域福祉の核機能を果たしていく。
2. 障害者への差別と偏見を除去し、障害者の学習権・労働権・生活権を保障していく。
3. 「平和は福祉の基盤」「福祉は平和のシンボル」であることを身近なところから裏付けし、これを支える福祉運動を推し進めていく。

7つの展開

1. 本部役員は安定した財政と柔軟な経営、適切なニーズに対応が出来るよう、積極的にその任務を果たすようにする。
2. 各施設職員はたゆまぬ研修とサービス技術の向上に努め、施設内外の期待に応えられるようにする。
3. 各施設入・通所利用者は障害に甘えることなく主体的な自主行動を展開し、また地域在住障害者と共同して生活改善の運動を開花、充実させてゆくようにする。
4. 行政機関に働きかけ、公私の役割分担を明らかにしながら民間施設機能の特色が発揮できるための法的援助体制を確立してゆくようにする。
5. 学校・公民館などに対し、「福祉教育の重要性」を訴えながら、自らも各施設を福祉教育実践の場として開放してゆくようにする。
6. 行政・企業・労働組合の理解と協力を得て、障害者の雇用を促進させるとともに、自らも可能な限り多様な障害者の就労の場づくりに努めるようにする。
7. 一般市民の参加を得てボランティアスクールを継続的に開講し、福祉の人的資源の発掘と育成に努め、より豊かなボランティア活動の土壌を育む。また各種の交流行事の開催、地域行事への参加を通じ理解・協力と連帯の輪を広げてゆくようにする。
(これは31年前の法人設立時のものそのままです)

事業内容及び定員

就労支援事業所（定員60名）×2カ所（旧身体障害者通所授産、知的障害者通所授産）

障害者支援施設（定員60名）（旧身体障害者療護施設）

知的障害児通園施設（定員60名）（指定管理者）

知的障害者通所更生施設（定員50名）（指定管理者）

横浜市法人運営型地域活動ホーム（小規模多機能施設）

短期入所（18床）

福祉ホーム（定員10名）

グループホーム・ケアホーム（定員5名）×2カ所

児童デイサービス事業（定員20名）

委託相談支援事業

移動支援事業

日中一時支援事業所（定員15名・20名）×2カ所（旧障害者デイサービス・タイムケア）

居宅介護支援事業

訪問リハビリテーション事業

高齢者デイサービス事業（定員15名）
高齢者居宅介護等事業
藤沢市太陽の家体育館（指定管理者）

収入
(法人全体)
平成19年度決算

①社会福祉事業	1,474,846,881円
②公益事業	72,254,643円
③収益事業	0円
合計	1,547,101,524円

従業員数
(法人全体)

260名（非常勤含む）

当面する経営
課題

人材確保と育成
新しいニーズをとらえた新たな事業展開
制度改定による収入減への対応
若い職員が夢と希望を持てる職場づくり

発表する取組
みに着手した
理由、背景

本法人は創設以来、地域福祉の推進、施設による隔離や管理からの脱皮を理念とし、施設機能の開放や住民との交流事業を進めてきた。
また法人理念に沿った事業展開を進めていくと、その時点で制度化されていない事業にも積極的に取り組まなければならない。そのためには「自主財源の確保」が不可欠であり、またそのような先進的事业を提供できる人材の育成が第一と考え、発表する取組みを法人創設以来おこなっている。

発表する取組
みの現時点で
の効果

法人及び後援会が行う地域交流のための事業（夏祭り、コンサート、寄席等）には、毎年延べ5000人強の来場があり、地域に浸透しているとともに、後援会を通じた寄付金収入として安定した事業経営に役立っている。

人材については、収入減があり苦しい中、一定の常勤率（現在約70%）を確保し、高い水準のサービス提供を確保するとともに、一人の職員が複数の職域を持ち、新たな事業にも即対応できる人材育成を実施できている。また適材適所の配置換えを心がけることにより、職員の士気を喚起し、エイジレスを目指しながら、働く意志と法人のニーズの整合による安定的職場を目指し、退職率も低い状況となっている。

社会福祉法人光友会における経営基盤の安定とサービスの向上をめざす実践

社会福祉法人 光友会 井出 豊

経営施設および実施事業

(前2頁参照)

1. 組織強化と財務基盤の確立

・管理者（月2回）、中間管理者（月1回）による定期会議での情報共有を図り、職員各層の参加による法人事業プロジェクトを実施し、中・長期計画を作成している。また管理者に向け、税理士や弁護士など専門家を講師とする研修を開催し、意識の共有を図っている。

設立当初より財務基盤の強化に資するため、各種行事等（5参照）を展開しているが、単にプロダクションに委託する方式から、上記プロジェクトで独自の企画を実施し、収益性を向上させる取り組みへと発展させている。

2. 経営の効率化

・人事、労務、財務の法人本部による一元管理のもと、事務用品の購入から節水・節電システムの導入、各種外部委託に至るまで一括化により効率化をすすめ、さらに清掃、食事提供など就労支援事業により可能な業種については法人内事業所に発注することにより、金額の削減と事業振興を同時に実現している。

3. サービスの質の向上とニーズの事業化

・サービスの標準化、リスクマネジメントについては、サービスマニュアル集を作成し、共通化を進めている。利用者・家族との懇談会とアンケートを毎年実施し、業務改善や新事業の推進に活用している。第三者評価機関による評価については、機構発足と同時に身体障害者療護施設が受審し、高評価を得た。それ以前より第三者による評価を重視し、湘南ふくしネットワークのオンブズマンや第三者委員等の事業所訪問をお願いし、外部の目による評価を引き出すよう努めてきた。

個人情報保護に関しても、1993（平成5）年に規定を設け、2005（平成17）年にはより内容を強化し現在に至っている。

4. 人材育成

・職員研修に関しては、外部研修派遣の他、法人職員全体を対象とした多岐にわたる内容の内部研修を年8～10回行い、人権擁護、法制度の理解、社会人としてのマナー、介護技術等多方面での素養、技能の向上を図っている。また業務改善の提案や実績への表彰制度を設け、職員の意欲向上を図っている。

5. 地域との交流

・地域交流の事業として、夏祭り、チャリティー寄席、コンサート等を開催してきたことに加え、就労支援事業部を中心とした店舗展開をすすめ、地域交流の拠点としている。事業所直営のレストラン、店舗の他、地域ショッピングセンター内での作業所、施設製品販売店舗、福祉相談コーナーや藤沢市立運動公園内レストランの運営を通じ、障害者の就労実践及び地域住民の理解の促進を進めている。また藤沢市による大企業移転跡地の大規模開発に伴い、市民の利便性が高い多機能事業所として、相談支援、子育て支援を始め、視覚障害者による治療院併設による就労支援等の事業展開を計画し、準備中である。

特養ホームのエネルギーコストを削減する

社会福祉法人 恵泉会

住所/TEL 滋賀県東近江市下里町789 / 0749-45-1518

URL/E-mail http:// / e-mail : kikusuien@muc.biglobe.ne.jp

経営理念 4Sを追求することを基本理念とする
1) 顧客満足 (高齢者の多彩な要求にこたえる)
2) 職員満足 (働き甲斐、やりがいのある職場とする)
3) 地域満足 (地域の高齢者および家族が安心して老後を暮らせるよう努力する)
4) 安全 (事故を起こさない事業を行う)

事業内容及び定員
1) 特別養護老人ホーム (50名)
2) 短期入所生活介護事業 (9名) 併設
3) デイサービス事業 予防介護事業 (30名) 併設
4) 居宅介護支援事業所 併設
5) 訪問介護事業所 予防介護事業所 併設
6) 訪問入浴事業所 併設

収入 (法人全体) 平成19年度決算	①社会福祉事業事業	3億1000万円
	②公益事業	1000万円
	③収益事業	なし
	合計	3億2000万円

従業員数
(法人全体) 70名 (非常勤含む)

当面する経営課題
①次世代を担う職員の育成
②5-10年在職職員の定着及び中間管理職としての能力アップ
③資金運用の最適化

発表する取組みに着手した理由、背景
①浴室に給湯していたLPG焚きボイラの老朽化
②厨房の設備の老朽化
③空調に使用していたLPG焚きヒートポンプの老朽化
④上記各設備は老朽化の伴いメンテナンス費用の増大と効率の低下が著しかった。

発表する取組みの現時点での効果
平成15年から19年までの5ヵ年に分散し順次設備をリニューアルしていきピーク時のガス、電気、水の年間支払い費用が50%削減された。
金額ベースで年額500万円の削減効果である。
近年のエネルギーコストの上昇を考えるとさらに200万円程度はコスト低減効果があると考えられる。
以外に空調設備の最新化により冷やしすぎ、加熱しすぎ、室内のダスト除去、除菌が促進され入院者数の低下が見られた。
電化厨房への移行、プロパン倉庫の撤去により火災、爆発の危険性が大きく減少した。

おいしさを追求する食事業務委託の入札

社会福祉法人 一幸会

住所/TEL 山形県鶴岡市美原町 4 - 40 / 0235 - 25 - 2881

URL/E-mail <http://ikkokukai.or.jp/> / e-mail : chikouen@ikkokukai.or.jp

経営理念 高齢者が自分らしい生活を安心して暮らせる介護サービス
～住み続けたい生活のために～
高齢者が 自分らしく生活するために
思いやりに溢れた温かい心で
必要な支えを必要な時に提供し
安心される介護を目指します

事業内容及び定員 特別養護老人ホーム (76名) 1カ所
ショートステイ (16名) 併設
デイサービスセンター (35名) 併設 月～土曜日
ク (30名) 併設 日曜日
ホームヘルパーセンター 1カ所
居宅介護支援センター 2カ所
在宅介護支援センター 1カ所
小規模多機能型居宅介護事業所 1カ所

収入 (法人全体) 平成19年度決算
①社会福祉事業 588,252,561円
②公益事業 380,877円
③収益事業 0円
合計 588,633,438円

従業員数 (法人全体) 98名 (非常勤含む)

当面する経営課題 ①介護職員の人員確保
②介護サービス情報公表の費用負担の軽減
③指導監査・第三者評価・情報公表の全てを受けた施設に対し、老健局長通知に基づき違いを表し簡素化出来ないものか

発表する取組みに着手した理由、背景 <背景>
平成12年厚労省よりの指導通知があった為、おいしさを追求する入札方法を検討した。

<理由>
食の安全性を考え安価であれば良いとの考え方に疑問であるとの考えが出された。利用者は食事が楽しみであり、園の特色をアピール出来る唯一のものであり、平成2年の創立当初より同じ業者に委託しており、誠意をもって業務を行っているので不満は無かったが、利用者へ提供する食事サービスの内容を検討し、あるべき姿を設定し見直しを行うこととした。また地元の食材で個々の食事形態にも細やかな対応ができる業者を選定したいと考えた。

発表する取組みの現時点での効果 実際に利用者が参加することで、委託業者に緊張感が出てきたと思われる。業者従業員が出張・研修に出て行き良いアイデアを出し、研究している。
施設・業者間の意見が活発になり、互いの要望も出しやすくなった。
入札することでコストは下がった。
利用者からはおいしいと好評である。

おいしさを追求する食事業務委託の 入札について ～おいしい食事への取り組み～



社会福祉法人一幸会

池幸園 園長 佐藤佐保子

❖❖ 食 事 提 供 数 ❖❖

- | | |
|------------------------|-------|
| (1) 介護老人福祉施設池幸園 | 定員76名 |
| 池幸園ショートステイ | 定員16名 |
| (2) デイサービスセンター健楽園 | |
| 昼食 月～土曜日 | 定員35名 |
| 日曜日 | 定員30名 |
| 夕食 | 定員 3名 |
| (3) 小規模多機能型居宅介護施設いこい | |
| 朝食 | 定員 5名 |
| 夕食 | 定員 5名 |
| (4) 高齢者食事サービス事業(毎週木曜日) | |
| 昼食 | 定員20名 |

❖ 目的 ❖

おいしさと低価格の食事提供

◆おいしさと価格を評価



指名競争入札者の選定

◆入札業者が提案する食事の試食

❖ おいしさと価格の分離 ❖

①おいしさの評価＋価格の評価

②入札執行価格

❖ おいしい食事への取り組み ❖

◆食事提供業務委託の入札説明会の実施

◆食事入札試食会に備え練習会の実施

◆試食

①試食者の選出(利用者8人＋8人)

②試食の評価

(評価表の作成・評価上の注意点など)

◆試食結果の公表

◆指名競争入札についての資料送付、入札

❖ 入札までの必要事項 ❖

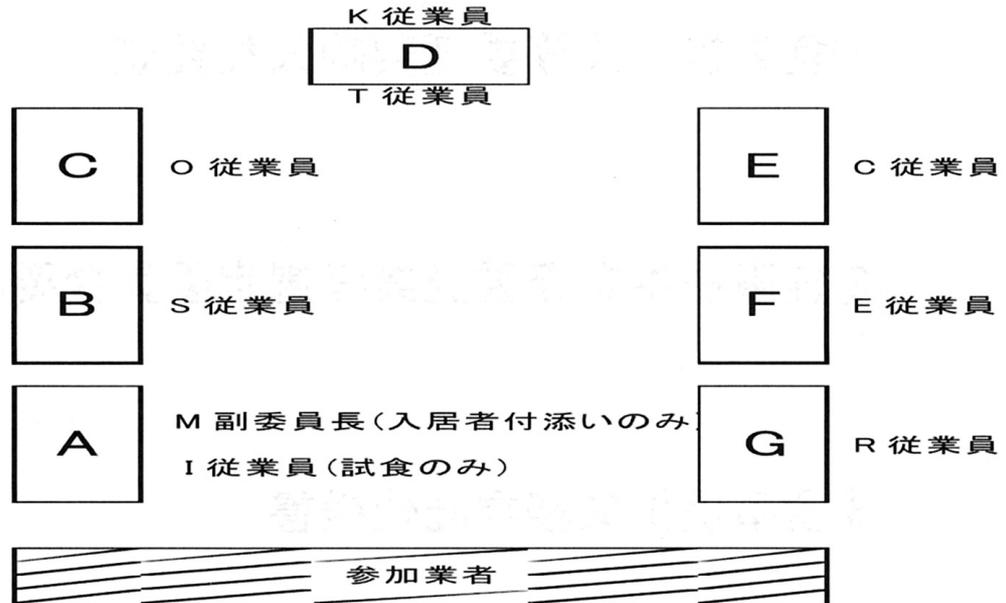
- ①食事提供業務委託契約入札要綱
- ②食事提供業務委託業者選定委員会要綱
- ③食事提供業務委託仕様書

❖ 試食用食事の作成について ❖

- I. 試食の献立等
 - ◇献立内容……①契約後に通常提供できる常食
②昼食の献立
 - ◇食材料費単価…食材料費450円以内
- II. 試食用の食事数…3人分
- III. 試食の評価……①試食者
②試食の評価
- IV. 試食の日時及び場所
- V. 試食用食事の経費…食材料費は一幸会が負担

試食の方法について

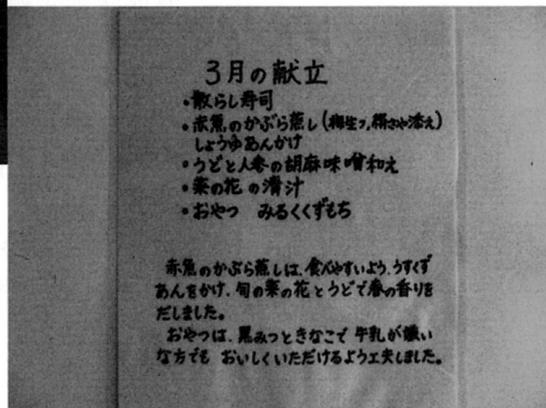
会議室試食テーブル配置図



試食の実施



❖❖ 実際の食事 ❖❖



❖❖ 試食の様子 ❖❖



❖ 試食の様子 ❖



❖ 試食の評価 ❖

試食評価点数表

平成17年2月1日試食用

試食用食事の記号

評価者

評価項目	評価点数	所見
主食	5 4 3 2 1	
主菜の味付け	5 4 3 2 1	
副菜の味付け	5 4 3 2 1	
副々菜(汁物)の味付け	5 4 3 2 1	
全体の分量	5 4 3 2 1	
全体の色彩	5 4 3 2 1	
全体の盛り付け	5 4 3 2 1	
内容(季節感等)	5 4 3 2 1	
おやつ	5 4 3 2 1	
全体の美味しさ	5 大変美味しい 4 美味しい 3 普通 2 あまり美味しくない 1 美味しくない	

合計

／ 50点

試食用 食事の総合集計表

記号	総合点	順位	良かった点	悪かった点	所見の特徴
A	520	6	<ul style="list-style-type: none"> ・ごはんのかたさが丁度良い ・棒だらがやわらかく、味も良い ・白和えの味良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・棒だらの味が濃い ・白和えの春菊がかたい 	
B	521	5	<ul style="list-style-type: none"> ・白和えの味付けが良い ・抹茶ムースと小豆、クリーム味が合っている ・あんかけ、生姜和えの味が良い ・甘酒がおいしい ・量が丁度良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・たらの煮つけの味がうすい ・色彩が少しさみしい ・鮭ごはんなのでもう少し塩味があっても良い ・メインになる物がない 	味は良いが、450円にしては、物足りないう感じでした
C	548	2	<ul style="list-style-type: none"> ・タラの煮つけ、すき昆布煮の味が良い ・おやつが食べやすく味も良い ・ばんけみそが食欲をそそる 	<ul style="list-style-type: none"> ・もう少し色彩が豊富だと良い 	
D	547	3	<ul style="list-style-type: none"> ・色彩がきれいで食欲が出そう ・はす団子が工夫されていて、味も良かった 	<ul style="list-style-type: none"> ・金目鯛の味付けが濃い ・野菜類が多少かため ・おやつが高齢者向きではない 	
E	505	7	<ul style="list-style-type: none"> ・散らし寿司の色彩がきれいで、味も良い ・うどの切り方が良い ・ミルクくずもちの味が良かった 	<ul style="list-style-type: none"> ・赤魚、汁物の味がうすい 	
F	595	1	<ul style="list-style-type: none"> ・寿司がおいしい ・煮物の味付けが良かった ・盛り付けが工夫されていて、色彩も鮮やかで良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・寿司ののりは高齢者には向かない ・量が多い 	行事食のよう、普段の食事がどうなのか気になる
G	522	4			

(785点満点)

入札執行

1回目 平成17年2月1日(試食参加7業者)

2回目 平成20年2月7日(試食参加3業者)

今後の課題

- ◆食材の値上がりについて
- ◆個別対応の増加
- ◆経管栄養者の増加



ご清聴ありがとうございました

MEMO

A large rectangular box with rounded corners, containing 25 horizontal dotted lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box.

職員情報伝達及び情報共有のシステム化

社会福祉法人 南山城学園

住所/TEL 京都府城陽市長池五社ヶ谷14番地1 / 0774-54-7210

URL/E-mail <http://www.minamiyamashiro.com/> / e-mail : k.shiomi-m@minamiyamashiro.com

経営理念

- 利用者の尊厳を守り、幸福を追求する。
- 地域のニーズにパイオニア精神で取り組み「共生・共助」の地域づくりに貢献する。
- いつでも誰もが安心して利用できる福祉サービスを創造する。

事業内容及び定員

障害者支援施設（340名） 5 か所
介護老人保健施設（100名） 1 か所
障害者グループホーム・ケアホーム（48名） 8 か所
老人デイサービス（25名） 1 か所
障害者就業・生活支援センター事業 1 か所
障害児（者）地域療育等支援事業 1 か所
居宅介護支援事業所 2 か所
障害者生活相談事業 1 か所（市町村事業）
障害者短期入所支援事業 5 か所（12名）

収入 (法人全体) 平成19年度決算	①社会福祉事業	2,458,086,521円
	②公益事業	0円
	③収益事業	0円
	合計	2,458,086,521円

従業員数
(法人全体) 378名（非常勤含む）

当面する経営課題

- ・施設整備事業の遂行
- ・安定した人材確保
- ・長期経営計画の立案
- ・法人全体のリスクマネジメントの見直し

発表する取組みに着手した理由、背景

平成15年度、支援費制度の導入に伴い事務作業量が増大し、その事へ対応するためにパソコンを導入し、業務省力化を行った。

発表する取組みの現時点での効果

グループウェアを導入してから1年が経過した後、正職員を対象にアンケートを行った。アンケート対象は100名程度で、90%の職員が「グループウェアを便利に感じる。」と回答している。一方で、「文字情報だけになるため、意図が伝わりにくい。」や、「重要なことでも社内メールで済ませる職員がいる。」といった課題もあるが、概ね良好であると考えている。

職員情報伝達及び情報共有のシステム化

背景

Windows95が発売されて、パソコンが身近なものとなってから13年が経ちました。その間IT技術は進化し、パソコンの普及と共にインターネットが普及し、人々のコミュニケーションはリアルタイムに時間を共有する手段だけではなく、時間・空間を超えて行われる新しい手段をも使うようになりました。それを支えているのは、「コンピュータの性能向上」と「技術の汎用化（一部の技術者だけが扱っていた機能が、一般の人でも扱えるようになる事）」であると考えられます。例えば、ブログと呼ばれるものが定着していますが、これはネット上で日記を公開し、それに対して不特定多数の人がコメントするといったものです。このコミュニケーションは以前には無い新しい形であり、ネットワーク技術とサーバーの処理能力といった「コンピュータの性能向上」と、一般の人がネット上で簡単に書き込みができる「技術の汎用化」が、表れているのではないのでしょうか。

このような情報技術の進歩やコミュニケーション手段の発達、労働集約型の社会福祉法人にとって適切な情報共有基盤となりえ、「法人の目標・ビジョンの共有」並びに「情報の迅速な伝達」につながれると考えられます。

南山城学園では、平成15年（2003年）にパソコンを導入しました。民間企業と比べると、導入時期については後発であったといえます。ただ後発であったため、それまでの導入事例を参考にすることができ、導入時の課題への対応に役立たせることができたと感じております。ここでは、当法人がパソコンの導入からグループウェア（※1）の導入までを通して、職員間における情報伝達及び情報共有のシステム化をどのように進めていったのか、またそれによる効果と課題について述べます。

なお、専門用語については極力使用を控えておりますが、やむを得ず使用している部分は※印をつけており、巻末にその言葉の意味を記載しております。

システムの導入

それでは、当法人がどのようにシステム化を進めていったのか、その具体的な方法を、

- (1) システム導入の背景
- (2) システム導入前の検討
- (3) システム導入後の運用
- (4) 職員の情報伝達及び情報共有のシステム化

の順で述べていきます。

(1) システム導入の背景

障害福祉の分野では、平成 15 年度に支援費制度がスタートをしました。当時、当法人では

- ・知的障害者入所更生施設 3 施設（定員 220 名）
- ・知的障害者入所授産施設 1 施設（定員 60 名）

と入所施設の定員合計が 280 名となっており、月間のべ利用者数は 8700 名程度となっておりました。また、

- ・知的障害者デイサービス（定員 25 名）
- ・身体障害者デイサービス（定員 25 名）
- ・高齢者デイサービス（定員 25 名）

とデイサービスが 3 つあり、通所施設での月間のべ利用者数は 1,600 名程度、入所施設と通所施設の月間のべ利用者数合計は 10,300 人程度と、10,000 人を超える方々にご利用を頂いておりました。

これだけの利用者様がおられますと、ケース記録や業務日誌などの記録は膨大な作業量となっていました。パソコンを利用している施設は一部にとどまっておりました。そのパソコンを使っている一部の施設においても、エクセルやワードを使い、手書きの作業をワープロに置き換える程度であり、データを蓄積し活用しているとはいえない状況でした。

支援費制度導入後にはさらに記録が増え、現場職員の事務作業量が増加することは当初から予想していました。また今では当り前のことですが、利用者負担額の請求事務など、それまでに無かった事務作業が増えたのも、支援費制度が導入されてからとなっております。

この支援費制度導入時点で、法人として事務作業増大への対応を

- ① 人員を増やし対応する。
- ② パソコンを使った業務省力化を行い、既存人員で対応する。

のどちらかを選択することになりました。①と②を検討した結果、①は昇給のため人件費が年々上昇しますが、②は人件費のような上昇が無いこと、それと将来的にこの業務以外にも省力化が期待できることから、その可能性も含めて②を選びました。

(2) システム導入前の検討（平成 14 年度後半）

導入に際して、まず「記録作業と請求事務の業務省力化」を目的として定め、どのようなソフトウェアを導入するか検討し始めました。検討を行う過程の中で、「職員間でリテラシー(※2)に相当の差がある。」という課題が出てきました。全職員がシステムを使えるようにするため、この課題への対応として、

- ① 画面構成が単純で見やすい。
- ② 操作が容易で、複雑な入力処理を要求しない。
- ③ 同時に複数の処理を行うのではなく、1つの処理だけを行う。

といった事をソフトウェアの選定基準としました。本来パソコンは、人が苦手とする複雑な処理が行えるものですが、あえて多機能ではない簡単に扱えるソフトウェアを選び、リテラシーの低い職員でも問題なく使えるシステムを目指しました。

現場職員の反応は、世代によって意見が分かれておりました。若い職員は導入に積極的で、年配の職員は導入に消極的でした。なぜ消極的なのか年配の職員に聞いてみると、「操作に不安がある。」「使えるか分からない。」といった意見が多数出てきました。これらは「操作に対する不安」であり、検討段階で課題として捉えていた「職員間のリテラシーの差」そのもので、ソフトウェア選定基準で対応はしておりました。しかし、不安要素を取り除くため、操作画面を印刷したものに説明書きを加えた操作マニュアルを作成し、定形的な入力処理で業務日誌やケース記録ができ上がるように配慮を進めていきました。

(3) システム導入後の運用（平成 15 年度～平成 16 年度）

導入が終わり運用を始めてから、現場ではリテラシーの高い職員がリテラシーの低い職員に操作方法を教え始めました。操作の簡単なソフトウェアを導入し、マニュアルも作成をしていたため、リテラシーの低い職員でも教えてもらえば使えるようになっていきました。

また、リテラシーの高い職員が推進役となり「職場全体でパソコンを積極的に活用しよう。」という気運が高まりはじめました。もちろん、一部にはまったく利用する気がない職員もおりましたが、業務日誌やケース記録の情報入力という基幹業務をシステム化していますので避けることができず、また職場の雰囲気はパソコンを積極的に活用しようとしているため、それに引っ張られる形でパソコンを利用するようになっていきました。

このように、リテラシーの低い職員が簡単に扱えるようにシステム化した結果、パソコンを利用しようとする風土が生まれ、業務省力化に積極的に取り組める組織になれ、「職員情報伝達及び情報共有のシステム化」につながったと考えております。

(4) 職員の情報伝達及び情報共有のシステム化（平成 17 年度～）

システム導入当初、リテラシーが高い職員から「社内メールなどのシステムは導入しないのか。」といった意見が出ておりました。しかし、導入当初は「リテラシーの低い職員が利用できるシステム」を目指したため、複数のシステム導入は見送っておりました。

初期システム導入から1年半程度が経過した時、ある法人内部の研修において「施設間の連絡が取りづらいため、社内メールの導入を検討して欲しい。」という意見が出てきました。この時拠点は5つあり、施設間の連絡は電話やFAXで行っておりました。法人の共用備品や、会議室の利用予約なども電話で行っており、施設間や施設と事務局と

の連絡が煩雑になり始めた時期でもありました。職員のリテラシーが一定レベルに達していると感じていましたので、連絡の煩雑さを解消するために、パソコンによる情報伝達を可能とするグループウェアの導入を検討しました。

そのグループウェアの選定基準は、

- ① 画面構成が単純で見やすい。
- ② 操作が容易で、複雑な入力処理を要求しない。
- ③ 今は使わなくても、将来の要望に答えられる機能を有している。

と、①と②については初期導入時と同じ基準にしました。ただし、初期導入時の「③ 同時に複数の処理を行うのではなく、1つの処理だけを行う。」を、「③ 今は使わなくても、将来の要望に答えられる機能を有している。」へ変更をしました。これは、既に職員のリテラシーが一定レベルまで達しており、複数処理ができるソフトウェアでも充分に対応できるようになっていたからです。また、今後さらに職員のリテラシーが向上すれば要求する機能も向上しますので、1つの処理だけを行うことよりも、将来的に使える機能を有していることを選定基準としました。

グループウェアは障害者支援ソフトや介護保険ソフトとは異なり、どの組織でも導入ができるため市場が大きく、様々なパッケージソフトが販売されています。その中で、最も現状に適していると考えられるソフトウェアを選定しました。

導入してからスムーズな利用にはつながらず、リテラシーの高い職員だけが興味を持って覗いている状況が、2ヶ月ほど続きました。あまり使っていない職員数名にヒアリングをしたところ、「電話やFAXがあるのに、わざわざ使おうと思わない。」という答えが返ってきました。グループウェア導入を職員に説明はしていましたが、導入の目的が明確に理解されておらず利用しない、という状況が生まれておりました。そこで、もう一度導入の目的を説明し、まず管理職のコミュニケーション手段をグループウェアに置き換えることから始めてみました。当法人では管理職間のコミュニケーション量が多く、もともとエクセルやワードを使っていたので、社内メールの添付ファイルを活用してもらい、情報伝達をグループウェア上で行うことを勧めました。管理職には、パソコンが一人一台割り当てられていたこともあり、管理職間の社内メールでのコミュニケーションは、自分の都合の良い時間にメールを見て返信できることが受け入れられ、容易に浸透していきました。

その後、管理職が推進役となり施設の職員へ説明をおこなってもらい、さらに事務局から各職員への事務連絡を社内メールに置き換えて行きました。これにより職員は、「個別にメールの連絡がある。」ということを理解しはじめ、グループウェアの社内メールの画面を普段から見るようになって行きました。こうなると管理職に浸透したのと同じで、社内メールはどんどん普及していき、今では社内メールの連絡が当たり前となっております。

グループウェアのパソコン画面を開いてもらうため、まず連絡を社内メールに置き換

えることから始めましたが、他の機能、例えば備品予約やスケジュール管理なども次第に使われるようになって行きました。備品予約は車の配車や会議室の予約に使われたり、スケジュール管理は職員の外出管理に使われたり、「職員のリテラシーが向上すれば、要求する機能も向上する。」ということが、予想通りに起こりました。

現在、このグループウェアを導入してから3年目を迎え、利用が定着しています。

結果

グループウェアを導入してから1年が経過した後、正職員を対象にアンケート(別紙1)を実施しました。アンケート対象は正職員全員で、そのうち90%の職員がグループウェアを便利に感じると回答しています。この結果は、非常に良好であろうと考えております。以下にそのアンケートで出てきた意見を記載します。

(情報伝達に関すること)

- 気付いた時に社内メールで情報が送れるため、電話のように相手が出られないため伝えられないといった事がなく、非常にスムーズに情報伝達ができるようになった。
- 相手が読んだかどうかを画面上で確認する事ができるため、確認の電話をする必要が無い。
- 社内メールの一斉送信で、大勢に一度に連絡が取れるため、連絡が容易になった。また、連絡漏れが少なくなった。
- 他施設の職員と気軽に情報交換ができるようになった。
- 各種会議の日程調整を社内メールで行うようになり、電話で連絡していた時よりもスムーズに調整ができるようになった。また会議の議題を予め添付ファイルで送れるので、会議もスムーズになった。
- 添付ファイルの利用により、施設間でFAXを利用する機会が減った。

(情報共有に関すること)

- スケジュール管理で施設内の職員の動きが把握できるため、業務がしやすくなった。
- 職員が配車手続きを自ら画面上で行うため、配車にかかる業務が必要無くなった。
- ペーパーによる情報伝達の機会が減り、ペーパーの管理や探す手間が減った。
- メールの内容をそのまま共有スケジュールに反映させるため、スケジュール管理が容易になった。

(グループウェア導入による弊害に関すること)

- 文字情報だけになってしまうため、表情や感情が伴わず意図が伝わりにくい。

- 重要な事でも社内メールで済ませる職員がいる。
- メールが多く、読むのが大変な時がある。
- スケジュール管理をグループウェアで行っているため、自宅のパソコンから見る事ができない。そのため、スケジュール帳に転記する必要がある。
- 使い方が分からない。

(グループウェア導入による弊害への対応)

- 「意図が伝わりにくい」事への対応として、現在パソコンを利用したテレビ電話を導入し始めております。文字や音声だけではなく、映像も伴ったコミュニケーション手段を選択肢に加えることにより、情報の送信者の意図が受信者に的確に伝わる手段も導入しつつあります。

考察

I. システム導入の目的は何か

組織は目的があってシステムを導入します。その目的は作業の効率化や売上高の増加、または生産の効率化など、それぞれの組織によって異なります。

システムを導入する目的が曖昧ですと、職員は何のためにシステムを使うのか分からずに、利用を躊躇します。そうなっては、費用対効果の低いシステムになってしまいますので、最初の段階でシステム導入の目的を明確にしておき、職員に理解をしてもらう必要があると考えられます。

II. 導入するシステムが、職員のリテラシーに適しているか

システムは一部の職員が利用するだけでは、高い効果は見込めません。できる限り、職員全員が利用できるシステム構築を目指す必要があります。

そのためには、

- ① どのような業務をシステム化するのか。
- ② そのシステムを利用するには、どの程度のリテラシーが必要となるのか。
- ③ 現状の職員のリテラシーが、それに適しているのか。

以上の点を考慮し、導入を検討する必要があると考えられます。それらを検討せずにシステムの導入をすると、混乱を招くか、あるいは費用対効果の低いシステムになってしまいます。

当法人のシステム化では、導入当初にリテラシーの低い職員を主たる対象としてソフトウェアを導入しました。その結果、職員のリテラシーの向上が図れ、そのリテラシーの向上がグループウェア導入につながったと考えられます。

Ⅲ. システム化推進者の有無は

業務のシステム化には、システム化を推進できる職員がいなければ、導入の敷居が高くなると考えられます。全てを外部に委託することも可能ですが、業務に本当に役立つシステムを構築するのであれば、やはり内部にコンピュータシステムに精通した職員が必要であろうと考えられます。

IT 技術は目まぐるしいスピードで進化し、新しいソフトウェアやサービスが次々と生まれています。この変化に対応し、組織にどの技術が有効なのかを考えられるシステム化推進者は、法人のシステム化において重要な役割を担います。また、導入したシステムの評価や TCO(※3)の削減など、システム化推進者の有無は法人のシステム化だけでなく、費用対効果にも大きな影響を与えると考えられます。

Ⅳ. グループウェアは基幹業務ではない

グループウェアは、情報伝達や情報共有を目的としたシステムですから基幹業務ではありません。そのため利用促進の仕掛けを考えないと、電話や FAX などの使い慣れた既存のインフラに頼りがちになってしまいます。職員が、既存のインフラと異なる便利な側面を理解できなければ、利用促進は図れません。

当法人では、管理職間の情報伝達にグループウェアを利用するように呼び掛けていき、その後一般職員に広げて行くという段階的な導入を実施しました。管理職に各施設内での促進役になってもらい、一般職員まで浸透をさせて行きました。

Ⅴ. システム障害への備えは

システム化を行うにあたって、システム障害は必ず起こると考えシステムを構築する必要があります。今まで5年間システムを運用して来ましたが、ハードディスクの故障、職員の不意の操作によるファイルの削除、ウィルス・セキュリティ対策等、ソフトウェアのエラーやハードウェアの故障は必ず起こります。それらに備えるため、定期的なバックアップや小規模なメンテナンスを行っておかなければ、法人の大切な資産であるデータを失うことに繋がりがねません。法人内部でメンテナンスができる職員がいれば、システム障害から早期に復旧でき、システムの停止時間を最小限にすることが可能となります。

当法人ではサーバーが7台、パソコンが130台あり、管理者2名で管理をしております。ただしパソコン130台のメンテナンスは、業者に委託しております。

おわりに

これまで職員のリテラシーの向上に注力し、リテラシーの向上に伴いソフトウェアを導入し、業務省力化を図ってきましたが、

- ① リテラシー向上によるリスクをどのように防ぐか。

- ② 向上したリテラシーをどのように活かしていくか。
- ③ リテラシーの向上による現状システムへの不満をどのように解消するか。

以上3点が、今後の課題となっています。

①は個人情報保護法の関係から、既に対応はしております。しかし職員のリテラシーが向上すればするほど、情報漏洩のリスクはさらに高まりますので、職員研修やシステムの改善により、リスクを最小限にする対応をさらに進めていく必要があると感じています。

②と③は、リテラシーの向上による内容です。職員のリテラシーが向上した現在では、これまで導入できなかったソフトウェアも導入することが可能となっています。また、現状のシステムはリテラシーの低い職員を対象に導入したため、リテラシーの上がった職員は「機能が不足している。」と感じるようになります。この2つの事への対応として、足りない機能を補うサブシステムの導入や、システムを入れ替える事で新たに業務省力化ができないか、検討する必要があると考えております。

専門用語の意味

※1 グループウェア

グループによる共同作業を支援する為のソフトウェア。文書の共同作成、電子メールの機能のほか、プロジェクトの内容や構成員の会話を分析し、グループの意思決定を支援する機能を備えている。

※2 リテラシー

パソコンについての知識及び利用能力。

※3 TCO(Total Cost of Ownership)

パソコンシステムの導入・運営・管理などにかかる総費用。

(別紙1)

グループウェア導入に関するアンケート

質問1 グループウェアが導入されて、便利になったと感じますか？

a. はい →質問2へ

b. いいえ →質問3へ

質問2 質問1で「a. はい」とお答えの方にお聞きします。どのような点が便利になりましたか。

質問3 質問1で「b. いいえ」とお答えの方にお聞きします。どのような点が不便になりましたか。

質問4 グループウェアを導入して、困った事がありますか。

質問5 こんな機能があればと思うものはありますか。

社会福祉法人 経営実践事例集

(平成20年9月)

全国社会福祉施設経営者協議会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル

全国社会福祉協議会 企画部内

T E L 03-3581-7819

F A X 03-3581-7928

