

社会福祉法人における経営品質の向上について (社会福祉懇談会における経営品質向上活動委員会の取り組み)

社会福祉懇談会 経営品質向上活動委員会

住所／TEL	岡山県倉敷市栗坂8番地(福)クムレ 社会福祉懇談会事務局 / 086-464-0071		
URL／E-mail	http://www.shafukukon.com /		
事業内容	<p>社会福祉懇談会は、平成5年10月に新しい社会福祉の実現を目指して設立しました。会員は主に社会福祉施設事業経営法人で、その数は155法人となっています。</p> <p>地域や社会から期待され、応えていける社会福祉法人であり続けるために、積極的に関係省庁各課との意見交換を継続実施する等、より良い制度づくりを目指して政策提言を行うとともに、民間企業の経営ノウハウを学び、社会福祉法人の質を向上させる取り組みを実施しています。</p>		
収入 (法人全体) 平成24年度決算	①社会福祉事業事業	円	
	②公益事業	円	
	③収益事業	円	
	合 計	円	
従業員数 (法人全体)	名 (非常勤含む)		
当面する 経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ●そもそも社会福祉法人は、その制度創設時から、①措置制度から続く行政との協力・連携により福祉サービスを供給する機能、②利用者との対等な関係に基づいて福祉サービスを提供する機能、さらには③制度の狭間にあるニーズに焦点を当て、それに応える福祉サービスを供給する機能を求められていました。同時に社会福祉法人は、各種の助成や税の減免等の公的支援を受け、他方では寄付やボランティア活動などの国民の支援を受ける極めて公共性の高い法人である。 ●公益法人改革を経て、営利法人や特定非営利活動法人とのイコールフットイングのあり方の議論等、社会福祉法人は、現在、その存在意義を問われている。 ●社会福祉法人が存在意義を問われているのは、単に制度上の位置づけだけではなく、社会福祉法人の経営の在り方、すなわち透明性やガバナンスの確立といった「経営力」について疑問が生じている面がある。 ●社会福祉法人が現在求められている「経営力」は、「社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保」(社会福祉法)の範囲だけではなくなっている。 ●すなわち、社会福祉法人は、社会福祉事業に留まらない地域社会のさまざまな福祉課題に積極的に取り組んで行くことが求められており、「確実、効果的、適正」に加えて、社会福祉領域におけるイノベーション(制度の狭間にあるものを含め、地域のさまざまな福祉需要にきめ細かく対応し、社会、地域における福祉の充実・発展に寄与)に取り組むために、自らを大胆に変革していくことが求められている。 		

取組みに着手した理由、背景

- 前述の当面する経営課題に加え、社会福祉法人の存在意義が問われる中で、社会福祉法人経営の在り方、すなわち、サービスの革新と質の向上、真の意味での地域住民ニーズ本位、透明性やガバナンスの確立についても、疑問が生まれている。
- こうした背景を受けて、これら「社会福祉法人としての使命の実践」「経営の質の向上」を図るツールとして、世界80カ国以上の企業で活用されている経営革新プログラムの一つである日本経営品質賞の考え方を社会福祉法人に導入することを考えた。
- 日本経営品質賞では、経営には成熟度があり、高い顧客価値を創造できる組織には共通した経営の考え方があるとし、その中でも特に重要視しているのが、顧客価値の創造を目指す経営である。従来のももの見方や考え方、行動と、顧客価値からのももの見方や考え方、行動の違いに自ら気づくことが必要であり、自らのもの見方、考え方、行動を、顧客価値に根ざしたものと価値観を変革することによって初めて新たな戦略、プロセス、製品・サービスを生み出すことができるとし、このことを「経営革新」と定義している。
- 社会福祉法人の経営に、経営品質賞の考え方を導入し、「経営革新」を目指すためには、日本経営品質賞で求める「顧客に価値あるもの創造」を実現しなければならない。そこで、顧客価値を創造するための4つの視点、「顧客本位」「職員重視」「独自能力」「社会との調和」を追求する経営の枠組みの提示とその実践を推進する仕組みとしての「社会福祉法人版の認証制度」の設計と運用を検討することとした。
- 本制度が、社会福祉法人の使命を果たし、地域に選ばれ続ける法人、職員が生き生きと自発的に行動し、成果に繋げることができる法人になるための組織作りの支援につながるとともに、本制度を通じて多くの社会福祉法人の経営のレベルが上がり、最終的には日本経営品質賞を受賞する社会福祉法人が生まれることを目指す。

**取組みの現時
点での効果**

- 日本経営品質賞の理解と会員向け研修の開催：
日本生産性本部への委託による日本経営品質賞の導入研修開催、研修を録画したDVDを会員法人に配布した。
- 社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック作成：
「日本経営品質賞アセスメント基準書」を社会福祉法人向けに適用したガイドブックを作成した。(ワーキンググループ、モデル審査、外部有識者・外部協力団体との意見交換を通じ作成)
「アクションプラン2015」を前面に出し、アクションプランの推進エンジンとしてアセスメント基準書を活用する。
- 社会福祉懇談会向け認証制度の検討：
「社会福祉法人向けアセスメントガイドブック」を用いた社会福祉法人向けの認証制度を検討している。
- 認定セルフアセッサーの養成
自法人における経営品質向上活動の推進、及び将来、認証制度の審査員となる認定セルフアセッサーを計74名養成した。うち16名は日本経営品質賞審査員研修を受講した。
パイロット審査、及び日本経営品質賞のインターンとして審査に参加した。
- 各法人における経営品質向上活動の促進：
「ベストプラクティス研究会」を立ち上げ、アクションプラン2015の形骸化を避けるため、各実践ポイントに対応する各法人の先進的取り組み事例を収集している。
- 日本経営品質賞パイロット審査への協力
日本経営品質賞における社会福祉法人の審査可否については引き続き日本生産性本部・経営品質協議会において協議中であるが、パイロット審査に協力することにより日本経営品質賞アセスメント基準による第三者評価は、社会福祉法人においても価値あるフィードバックを得られることが確認できた。
また、インターンに参加したことにより、自法人の経営改革に役立つ情報を数多く得ることも確認できた。

社会福祉懇談会における 日本経営品質賞勉強会の取り組み

全国社会福祉法人経営者大会 第4分科会〈経営改善実践〉

2013年9月19日
社会福祉懇談会 経営品質向上活動委員会

1

社会福祉懇談会とは

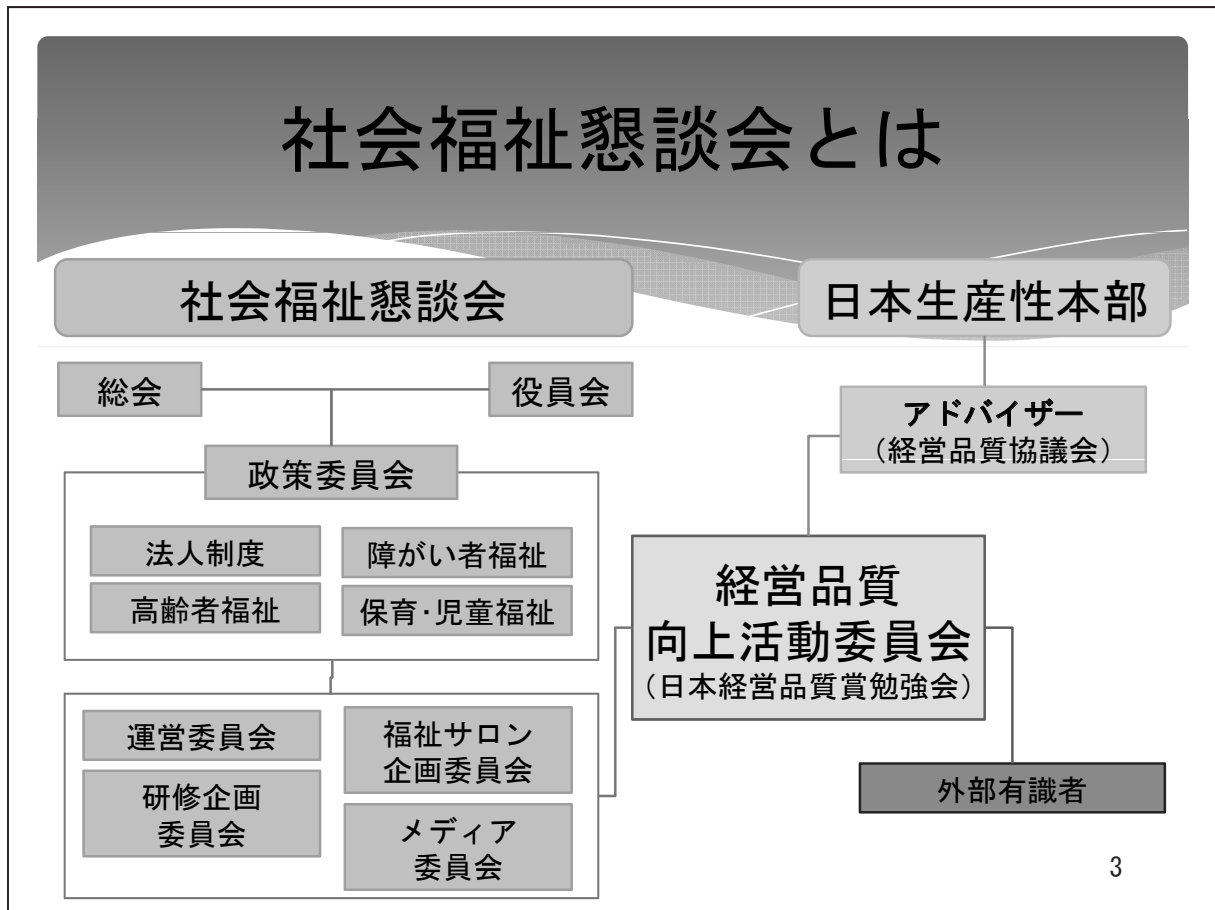
社会福祉懇談会は、平成5年10月に新しい社会福祉の実現を目指して設立しました。

会員は社会福祉施設・事業を経営する社会福祉法人で、その数は155法人となっています。

地域や社会から期待され、応えていける社会福祉法人であり続けるために、積極的に関係省庁各課との意見交換を継続実施する等、より良い制度づくりを目指して政策提言を行うとともに、民間企業の経営ノウハウを学び、社会福祉法人の質を向上させる取り組みを実施しています。

2

社会福祉懇談会とは



社会福祉法人とは

昭和26年、社会福祉事業を行うことを目的として社会福祉事業法（現「社会福祉法」）の定めるところにより設立された公益法人。福祉サービスの主たる担い手として、地域に根差した社会福祉の充実に寄与してきた。

社会福祉法人は、その制度創設時から、

- ①措置制度から続く行政との協力・連携により福祉サービスを提供する
- ②利用者との対等な関係に基づいて福祉サービスを提供する
- ③制度の狭間にあるニーズに焦点を当て、それに応える福祉サービスを提供する

が求められている。

社会福祉法人の課題

社会福祉法人は、各種助成や税の減免等の公的支援を受け、他方では寄付やボランティア活動などの国民の支援を受ける極めて公共性の高い法人である。

だからこそ「社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を确实、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。」（社会福祉法 第24条）



- 財務諸表の非公開
- 法人減免事業の未実施
- 第三者評価の受審率
- 内部留保に関する報道
- 新たな福祉課題に対する取り組み不足など

5

社会福祉法人の課題

「特に、社会福祉法人については、経営の合理化、近代化が必要であり、大規模化や複数法人の連携を推進していく必要がある。また、非課税扱いとされているにふさわしい、国家や地域への貢献が求められており、低所得者の住まいや生活支援などに積極的に取り組んでいくことが求められている」（社会保障制度改革国民会議報告書 平成25年8月6日）



公益法人改革を経て、営利法人や特定非営利活動法人とのイコールフットィングのあり方の議論等、社会福祉法人は、その存在意義を問われている。

6

社会福祉法人に求められる経営力

公益性を求められる民間組織として、

- サービスの革新と質の向上
- 真の意味での地域住民本位
- 透明性やガバナンスの確立

社会福祉法人
の使命

経営の質

社会福祉事業に留まらない地域社会のさまざまな福祉課題に積極的に取り組んで行くことが求められており「确实、効果的、適正」に加えて、社会福祉領域におけるイノベーション（制度の狭間にある者を含め、地域のさまざまな福祉需要にきめ細かく対応し、社会、地域における福祉の充実・発展に寄与すること）に取り組むために、自らを大胆に変革していくことが求められている。

7

社会福祉懇談会 経営品質勉強会の設置

「社会福祉法人としての使命の実践」

「経営の質の向上」

を図るツールとして、世界80カ国以上の企業で活用されている経営革新プログラムの一つである「日本経営品質賞」の考え方を社会福祉法人に導入することを考えた。

社会福祉懇談会 経営品質勉強会
(2010年12月～)

8

日本経営品質賞とは (Japan Quality Award)

わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的としています。

(財)日本生産性本部(旧 社会経済生産性本部)が1995年12月に創設した表彰制度で、2011年度までの16年間に190組織が申請し、30組織が受賞しています。

(日本経営品質賞ホームページ<http://www.jqaward.org/index.html>)

9

日本経営品質賞とは (Japan Quality Award)

【受賞企業一覧】

- 1996年度: NEC半導体事業グループ
- 1997年度: アサヒビール、千葉夷隅ゴルフクラブ
- 1998年度: 日本総合研究所、吉田オリジナル
- 1999年度: リコー、富士ゼロックス第一中央販売本部
- 2000年度: 日本IBMゼネラル・ビジネス事業部、武蔵野
- 2001年度: 第一生命、セイコーエプソン情報画像事業本部
- 2002年度: パイオニアモバイルエンタテインメント、カルソニックハリソン(中小製造)、トヨタビスタ高知
- 2003年度: NECフィールドینگ
- 2004年度: 千葉ゼロックス、ホンダクリオ新神奈川
- 2005年度: トヨタ輸送、パナソニックオートモーティブシステムズ、松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部、Jアートレストランシステムズ
- 2006年度: 福井キャノン事務機、滝沢村役場
- 2007年度: 福井県民生活協同組合
- 2009年度: スーパーホテル、万協製薬
- 2010年度: 武蔵野
- 2011年度: シスコシステムズ、川越胃腸病院、ねぎしフードサービス
- 2012年度: 社会福祉法人恩賜財団済生会支部 福井県済生会病院

10

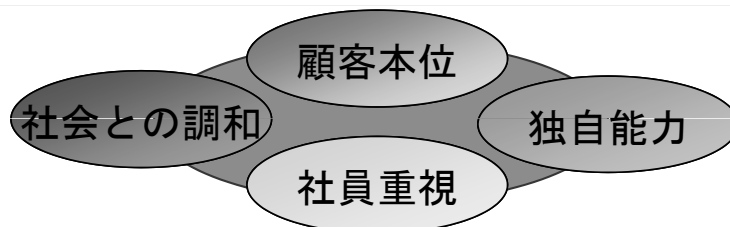
日本経営品質賞とは (Japan Quality Award)

日本経営品質賞では、経営の品質とは、顧客にとって価値があるものを創造し続ける経営を目指す枠組みであるとし、その経営には成熟度があり、高い顧客価値を創造できる組織には共通した経営の考え方があるとしている。

その中でも特に重要視しているのが、顧客価値の創造を目指す経営であり、従来のももの見方や考え方、行動と、顧客価値からのももの見方や考え方、行動の違いに自ら気づくことが必要であり、自らのもの見方、考え方、行動を、顧客価値に根ざしたものと価値観を変革することによって初めて新たな戦略、プロセス、製品・サービスを生み出すことができるとし、このことを「経営革新」と定義している。 11

日本経営品質賞とは (Japan Quality Award)

経営品質向上プログラムの基本理念（経営品質の4要素）



これら4つの要素全てを満たす経営のあり様を追求しセルフアセスメントを実施しながら経営革新し続ける。

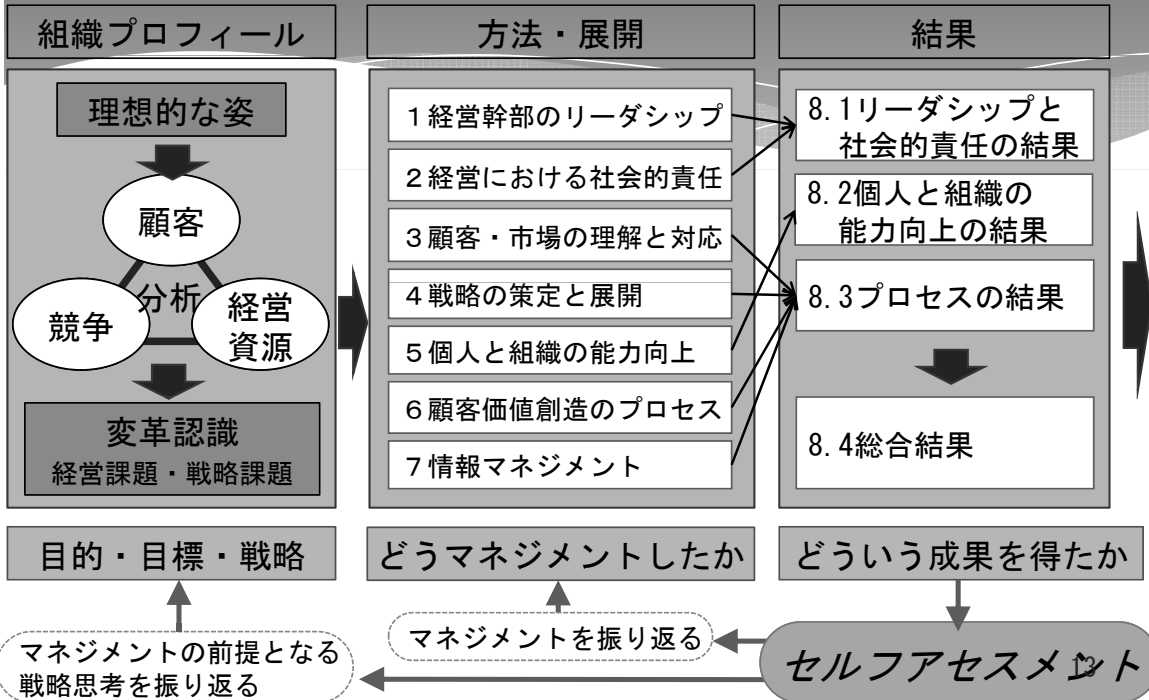
※セルフアセスメント

理想の姿を実現するために、組織のももの見方・考え方・行動様式を振り返り、自らの計画・実行・検証・学習のプロセスをより良い状態に高めていく手法

12

日本経営品質賞とは

過去 ———— 現在 ———— 未来

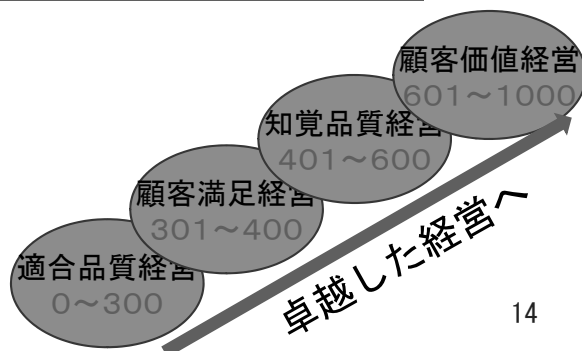


「経営品質向上プログラムアセスメントガイドブック2012年度版」より

日本経営品質賞とは



カテゴリー・アセスメント項目	配点
1. 経営幹部のリーダーシップ	120
1.1 経営幹部のリーダーシップ	120
2. 経営における社会的責任	50
2.1 社会要請への対応	30
2.2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	100
3.1 顧客・市場の理解	50
3.2 顧客からの意見や苦情への対応	30
3.3 顧客満足の実現化	20
4. 戦略の策定と展開	60
4.1 戦略の策定と形成	30
4.2 戦略の展開	30
5. 個人と組織の能力向上	100
5.1 組織的能力	40
5.2 社員の能力開発	30
5.3 社員満足と職場環境	30
6. 顧客価値創造のプロセス	120
6.1 基幹プロセス	60
6.2 支援プロセス	30
6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	50
7.1 経営情報の選択と分析	30
7.2 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
8.2 個人と組織の能力の向上	60
8.3 プロセスの結果	100
8.4 総合結果	180
合計	1000



社会福祉懇談会 経営品質賞勉強会について

1. 勉強会の目的

- (1) 社会福祉法人の経営の質を高める：
「社会福祉法人としての使命」「経営的な基盤の強化」が求められており、それらを達成する全国経営協「アクションプラン2015」の推進エンジンとして社会福祉法人に日本経営品質賞の考え方を導入する。

15

社会福祉懇談会 経営品質賞勉強会について

2. 目指す状態

- (1) 本プログラムに参加すると法人のレベルが上がる：
日本経営品質賞の考え方に基づく「評価基準」を策定し会員法人に導入、本活動を通して会員法人の経営の成熟度が上がっている。
- (2) 社会福祉懇談会のプログラムに参加する法人が増える：
「社会福祉懇談会が作成したプログラムを導入すると経営の成熟度が上がる」という情報が知られると共に、参加、導入が容易な環境が整っている。
- (3) 上記(1)(2)により業界全体のレベルが上がる。

16

社会福祉懇談会 経営品質賞勉強会について

3. 具体的なゴール

- (1) 社会福祉懇談会が主体となった「認証制度（日本経営品質賞の考え方に基づく）」を策定、運用する。
（これにより会員法人の経営能力を向上させる）
- (2) 社会福祉懇談会の会員の中から日本経営品質賞の受賞法人が出る。
- (3) 第三者評価基準を補完する社会福祉法人評価制度として本認証制度が活用される。

17

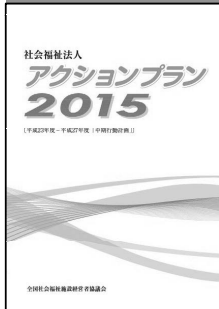
社会福祉懇談会 経営品質賞勉強会の活動

- (1) 日本経営品質賞の理解と会員向け研修の開催：
日本生産性本部への委託による日本経営品質賞の導入研修開催、研修を録画したDVDを会員法人に配布。
- (2) 社会福祉懇談会版アセスメントガイドブック作成：
「日本経営品質賞アセスメント基準書」を社会福祉法人向けに適用したガイドブックを作成。（ワーキンググループ、モデル審査、外部有識者・外部協力団体との意見交換を通じ作成）

「アクションプラン2015」を前面に出し、アクションプランの推進エンジンとしてアセスメント基準書を活用。

18

アクションプラン2015とは



全国社会福祉施設経営者協議会が作成。会員法人がそれぞれの地域社会において、社会福祉法人としての使命に基づいて、より充実した経営を展開できるよう、社会福祉法人の発展と豊かな福祉社会の創造を実現することを目的に、それぞれ5か年を計画期間とする中期行動計画を策定。社会福祉事業の主たる担い手である社会福祉法人に求められる経営のあり方をあらためて検討し、策定したもの。

今、社会福祉法人が実践すべき取組み課題集

19

アクションプラン2015とは

アクションプラン行動指針・実践ポイント

I. 利用者に対する基本姿勢

- 行動指針1 人権の尊重
- 行動指針2 サービスの質向上
- 行動指針3 社会、地域との関係の継続
- 行動指針4 生活・ケア環境の向上

II. 社会に対する基本姿勢

- 行動指針5 地域福祉の推進
- 行動指針6 公益的取り組みの推進
- 行動指針7 説明責任(アカウンタビリティ)の徹底
- 行動指針8 行政との連携・協力の促進

III. 福祉人材に対する基本姿勢

- 行動指針9 トータルな人材マネジメントの実現
- 行動指針10 職員処遇の向上
- 行動指針11 働きがいのある職場の実現
- 行動指針12 職員育成の充実

IV. マネジメントにおける基本姿勢

- 行動指針13 コンプライアンスの徹底
- 行動指針14 組織統治(ガバナンス)の確立
- 行動指針15 財務基盤の安定
- 行動指針16 経営管理者の役割の遂行

20

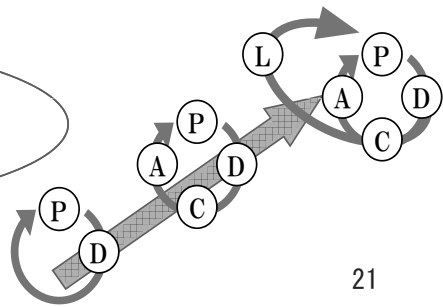
アセスメント基準書の難点



高い顧客価値を創造できる組織に共通した経営の考え方を基準としている

- =どの業界でも当てはまる（汎用性がある）
- =方法は法人に任されている
- =具体的に何をすればよいか分からない

目に見える活動でしか
改善～革新は生まれない



社会福祉法人向けアセスメントガイドブック



具体的活動



汎用的



社会福祉法人向けアセスメントガイドブック
～社会福祉法人「アクションプラン2015」との融合～

福祉業界の特性にあった「アクションプラン2015」にアセスメント基準書の設問を埋め込むことにより、各法人の取り組みへの敷居を下げるとともに、何をすれば社会福祉法人の使命達成と経営の質の向上とを両立する組織に近づくことができるのか、具体的に改善の方向性を示すことで理解を促し、実践に繋げる。

社会福祉懇談会 経営品質賞勉強会の活動

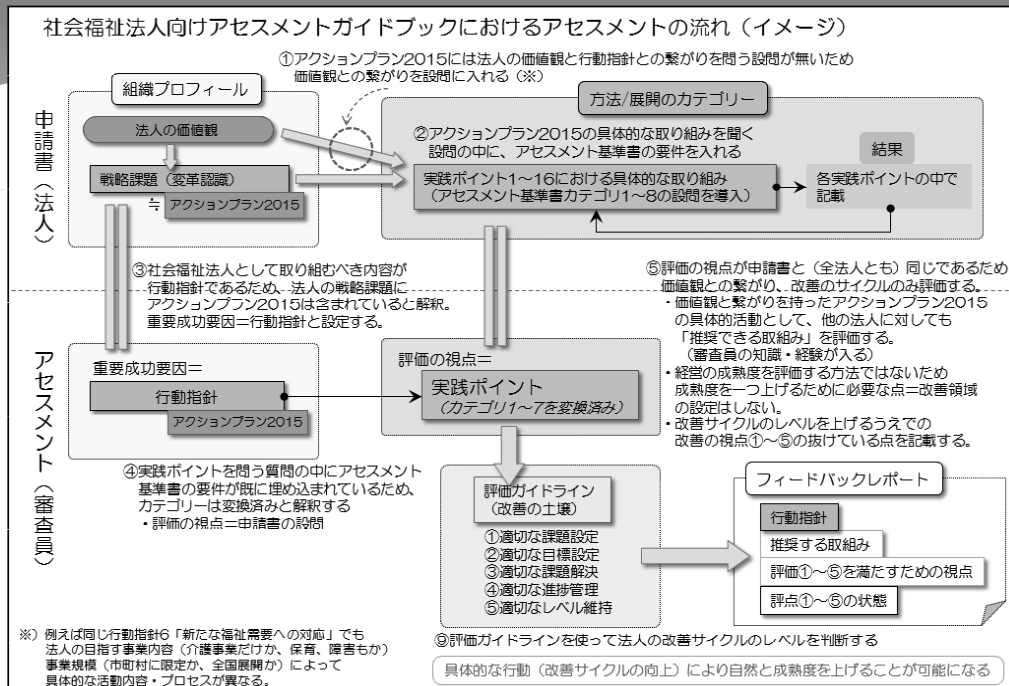
(3) 社会福祉懇談会向け認証制度の検討：

「社会福祉法人向けアセスメントガイドブック」を用いた社会福祉法人向けの認証制度を検討。

(4) 認定セルフアセッサーの養成：

自法人における経営品質向上活動の推進、及び将来、認証制度の審査員となる認定セルフアセッサーを計74名養成。うち16名は日本経営品質賞審査員研修を受講。パイロット審査、及び日本経営品質賞のインターンとして審査に参加。

社会福祉法人向け認証制度（案）



今後の社会福祉懇談会 経営品質賞勉強会の活動（予定）

平成25年度の活動予定

- (1) 「社会福祉法人向け認証制度」の運用準備：
運営体制の構築に向けたパイロット審査の実施。（社会福祉法人六親会（予定））
- (2) 各法人における経営品質向上活動の促進：
「ベストプラクティス研究会」の立ち上げ。
アクションプラン2015の形骸化を避けるため、各実践ポイントに対応する各法人の先進的取り組み事例を収集。
- (3) 日本経営品質賞パイロット審査への協力：

25

日本経営品質賞 パイロット審査への協力

平成25年度現在、日本経営品質賞は社会福祉法人、福祉系企業の申請を受け付けていない。

- ①社会福祉法人、福祉系企業を審査できる審査員がない。
- ②審査基準でもある「アセスメント基準書」が福祉分野に適用できるか検証できていない。（適切なフィードバック）



日本生産性本部・経営品質協議会によるパイロット審査に協力（平成25年5月～8月）

審査対象 : 社会福祉法人こうほうえん

審査員 : 日本経営品質賞審査員

インターン : 社会福祉懇談会養成アセッサー5名

26

日本経営品質賞 パイロット審査への協力

日本経営品質賞における社会福祉法人の審査可否については引き続き日本生産性本部・経営品質協議会において協議中であるが、パイロット審査に協力することにより日本経営品質賞アセスメント基準による第三者評価は、社会福祉法人においても価値あるフィードバックを得られることが確認できた。また、インターンに参加したことにより、自法人の経営改革に役立つ情報を数多く得ることも確認できた。



社会福祉法人に日本経営品質賞の考え方を導入することは有効であると考えられる。

27

まとめ

公益法人改革、営利法人・特定非営利活動法人とのイコールフットィング等、社会福祉法人制度の在り方が問われており、社会福祉法人が自ら経営革新に取り組むことが強く求められている。

本会では引き続き、広く社会福祉法人全体が経営品質の向上に取り組める仕組みづくりを推進する。

全ての社会福祉法人に経営品質向上の取り組みが拡がり社会福祉法人の経営のあり方が革新されることにより、社会福祉事業をはじめとした社会福祉関連サービスの質の向上、効率化が図られると共に、社会福祉法人本来の使命を實踐する法人が拡大することを期待したい。

28