

福祉サービスにおける 質の評価と サービスマネジメント

基礎研修Ⅲサービス管理経営系科目 I
愛知県社会福祉士会 鳥山真浩
2023年10月8日(日)10:20～

自己紹介 その2

蒲郡市社会福祉協議会で行っている事業(一部)

①調査・研究・企画・広報

広報「がまのわ」の制作など【年3回全戸配布】

②地域福祉事業

福祉まつり、社協会費の募集、脳の健康教室など

③蒲郡善意銀行

市民の善意による金品、労力奉仕、物品寄附など

④共同募金配分金事業

福祉団体等の育成援助、法外援護、歳末助け合い募金など

⑤居宅介護等事業（介護保険）

在宅の要支援・要介護高齢者の訪問介護

⑥居宅介護支援事業（介護保険）

介護サービス計画の作成、在宅要介護高齢者の訪問など

⑦自動販売機設置経営事業

市内の公共施設7か所に自販機設置運営
(競艇場内、市民病院 ほか)

①法人運営事業

理事会・評議員会等の各種運営、法律相談、法人内の総務・財務・庶務など

②ボランティアセンター運営事業

手話、音訳、点訳などの各種養成講座の開催や支援
ボランティア連絡協議会の事務所運営

③在宅福祉サービス事業「ふれあい蒲郡」

協会員による生活支援・送迎サービスの有償提供

④小額資金貸付事業

低所得者に、緊急かつ一時的な生活資金の貸付【5万円上限】

⑤障がい児者居宅介護等事業

障がい程度区分の認定を受けた障がい者の訪問介護

⑥移動支援事業

ガイドヘルパーを派遣し、自立した生活支援と社会参加を提供

⑦障がい者支援センター事業

- ・一般相談支援事業／特定相談支援事業／障がい児相談支援事業
障がい児者やその家族から相談に応じ、情報提供や助言、障がい福祉サービス利用の支援
- ・基幹型相談支援センター事業
相談支援専門員の育成、自立支援協議会の運営及びネットワーク構築
- ・障がい者虐待防止センター事業
障がい者の虐待防止及び早期発見のため連携機関
- ・地域活動支援センター事業「しおさい」
障がい者の創作的活動又は生産活動の機会の提供、社会交流の促進から地域生活支援を推進

⑧障がい支援区分認定調査事業

認定審査会に諮る、障がい者の調査及び資料作成

⑨コミュニケーション支援事業

意思疎通が困難な障がい者等に要約筆記者を派遣

⑩民生委員児童委員協議会事務局運営事業

事務局運営の全般（研修会や地区会議の設営、各種手配）

⑪成年後見センター事業

講演会等で制度の普及・啓発、法人後見受任と相談支援

⑫生活困窮者就労準備支援事業

生活困窮者及び生活保護受給者に、一般就労に就くための準備や基礎能力の形成支援【原則1年間】

⑬福祉総合相談窓口事業

複合的問題に対し、適切な支援に繋げるための相談及び実働支援

①在宅老人給食サービス事業

独居高齢者及び高齢者夫婦世帯に、昼食を届け、栄養管理と安否確認【週5食以内】

②地域包括支援センターの経営

蒲郡中学校区の地域包括支援センターの運営

介護者の集い、家族介護者交流、フレイル予防の啓発

③生活支援コーディネーター事業

住み慣れた地域で在宅生活が継続できるよう、支援ニーズとサービスをコーディネートとサービス提供事業所との連携

住民参加によるいきいきサロン活動の推進

- ・第一層・第二層 生活支援コーディネーター事業
- ・認知症地域支援推進員設置事業

④基幹型地域包括支援センター事業

市内地域包括支援センターの総括・総合調整、後方支援

地域ケア会議の開催、高齢者虐待防止センターの業務

社会福祉実践におけるサービス評価

- ・措置時代
措置委託費が適切に執行されているか
運営基準が遂行されているかどうか
- ・社会福祉基礎構造改革以降
「選択に資するサービスの情報提供」
「利用者保護としての苦情解決」
「サービス利用者の権利擁護」
「サービスの質の向上としての評価」
⇒対等な関係を促進しつつ、
一般的消費者としての利用

社会福祉実践におけるサービス評価

社会福祉実践と経営

経営資源としての、ヒト、モノ、カネ、情報を
投入・駆使していかに質の高い福祉サービスを
提供するかという課題は、
事業の経営者が考え対応すべき重要なテーマ

社会福祉実践のためには
人事・労務管理、設備・環境管理、財務・会計管理、サービス、
情報管理・運営管理を
総合的・一体的に進行していかなければならない

サービス評価が必要とされる背景

サービス評価が必要とされる背景

(1) 経営者の責務:

自ら評価を行う⇨良質なサービス

国の責務: 法や制度の整備

(2) 個別ニーズのサービスを評価:

(3) 利用者の選択に資する情報提供:

顧客に価値を提供する

サービス評価が必要とされる背景

「福祉サービスの質の向上に関する基本方針」
ー福祉サービスの質に関する検討会ー

- 利用者本位の福祉サービス利用制度へ転換を図るうえで、サービス内容の基準（評価基準）を設けること
- 第三者がサービスを客観的に評価する仕組みの必要性ならびにそれを強化すること

サービス評価の視点と枠組み

サービス評価の三つの視点

- サービス提供者である事業者自らの評価
- サービス利用者がどのように受け止めどのような結果が得られたのかというサービス利用者からみた評価
- 両者の評価を踏まえたうえでの客観的な第三者からの評価

サービス評価の視点と枠組み

サービス評価の基本的枠組み

- ・Structure (構造)

物的資源・人的資源・組織の特徴

- ・Process (サービス提供過程)

どのように提供されたか → 記録等・聴取

- ・Outcome (結果・効果)

満足度・介入効果・「率」などの変化

サービス評価の視点と枠組み

事業者による評価

○ 取り組みへの支障

経営者の考え方が現場に伝わらない

現場の課題が経営責任者に届かない

中堅職員が上司と職員の板挟みで十分に動けない



組織内のコミュニケーションを高める

意思統一の場の設定(カンファレンス等)

サービス評価の視点と枠組み

利用者による評価

- 一時的、感情的な、近所の評判程度のものから、汎用性のある客観的なものまで幅広い
- 家族や代理人の評価とならないように、可能な限り直接当事者に確認する方法を検討する

* 利用者評価の方法
アンケート方式、ヒアリング方式、
場面観察方式など

サービス評価の視点と枠組み

- 福祉サービス第三者評価
 - 社会的養護関係施設は義務(1回/3年)
 - その他は任意
 - 地域密着型サービス外部評価
 - 義務(1回/年)
 - 介護サービス情報の公表
 - 都道府県の判断に依る
- その他: ISO外部監査、医療機能評価、など

福祉サービス第三者評価事業

第三者評価の目的

- 利用者のサービスの選択および事業の透明性の確保のための情報提供
 - …サービス評価の結果を公表することにより
利用者のサービス選択に役立つ
- 事業者のサービスの質の向上に向けた取り組みを促進すること
 - …評価結果によって明らかになった問題点に
対処することでサービスの質の向上を図る

福祉サービス第三者評価事業

推進組織

- 都道府県ごとに一つ置く

都道府県が直接行う

都道府県社会福祉協議会

公益法人

都道府県が適当と認める団体

福祉サービス第三者評価事業

第三者評価基準

- 福祉サービスの基本方針と組織
理念・基本方針、事業計画の策定、
管理者の責任とリーダーシップ
- 組織の運営管理
経営状況の把握、人材の確保・養成、安全管理、
地域との交流と連携
- 適切な福祉サービスの実施
利用者本位の福祉サービス、サービスの質の確保、
サービスの開始・継続、サービス実施計画の策定

福祉サービス第三者評価事業

第三者評価の手法

- 書面調査および訪問調査によって行う
- 利用者の意向を把握することが重要であるため、第三者評価と併せて利用者調査を実施することが望ましい
- 第三者評価結果のとりまとめは、公正・中立性を確保する観点から、評価調査者の合議によって行う

福祉サービス第三者評価事業

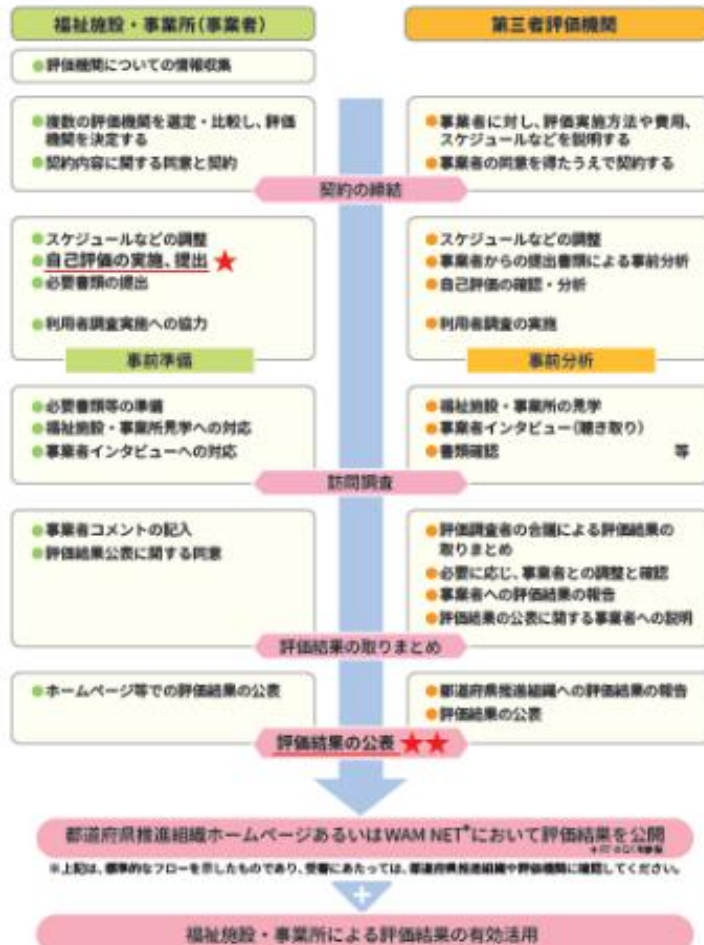
第三者評価結果の取り扱い

- 評価機関は、事業所の同意を得て、公表ガイドラインに基づき、評価結果を公表する
- 評価機関は、推進機構に評価結果を報告する
- 推進機構は評価機関からの評価結果を受け公表ガイドラインに基づき公表する
- 公表することについて事業所の同意を得ていない評価結果は公表しない

第三者評価

第三者評価の流れ

～受審申込みから結果公表までの標準的な流れ～



福祉サービス第三者評価とは

福祉施設・事業所でのよりよい福祉サービスの実現に向けて、公正・中立な第三者評価機関が専門的・客観的立場から福祉サービスについて評価を行う仕組みです。

- 福祉サービスの質の向上を図ることを目的としています。
- 評価結果を公表することで、福祉サービスの利用を希望される方や、家族が福祉サービスを選択するための情報源の一つとなります。

★自己評価に取り組む意義

- 組織運営やサービスの質を見直すことによって新たな気づきが得られます。
- 福祉施設・事業所全体でサービスの質の向上に取り組むきっかけが得られます。

自己評価は、職員一人の取り組みを基礎としながら、チームや福祉施設・事業所全体での議論を経て、課題等が共有されることが重要です。第三者評価の目的は、福祉施設・事業所の福祉サービスの質を向上させることです。第三者評価で更なる質の向上の取り組み・改善策等を見出し、実際の取り組みにつなげていくことが重要です。共有された課題、さらに第三者評価で得られた課題に、組織的に取り組む基礎となるものが自己評価だといえます。

★★評価結果を公表する意義

- 福祉施設・事業所が行う福祉サービスの質の向上のための取り組みが明らかになります。

評価結果を広く社会に発信することで、事業運営の透明性が図られ、福祉施設・事業所の理念・基本方針やサービスや支援の内容、特徴をアピールすることができます。福祉施設・事業所が第三者評価の受審を通して、福祉サービスの質の向上・改善に取り組んでいることを、利用者や家族、地域住民等に発信し、理解を広げることが重要です。その際には、ホームページや機関誌へ掲載するとともに、報告会等を開催することで、取り組みへの理解が一層深まります。さらに、福祉施設・事業所で仕事をしたいという人にとって、有意義な情報となります。

評価基準と評価結果

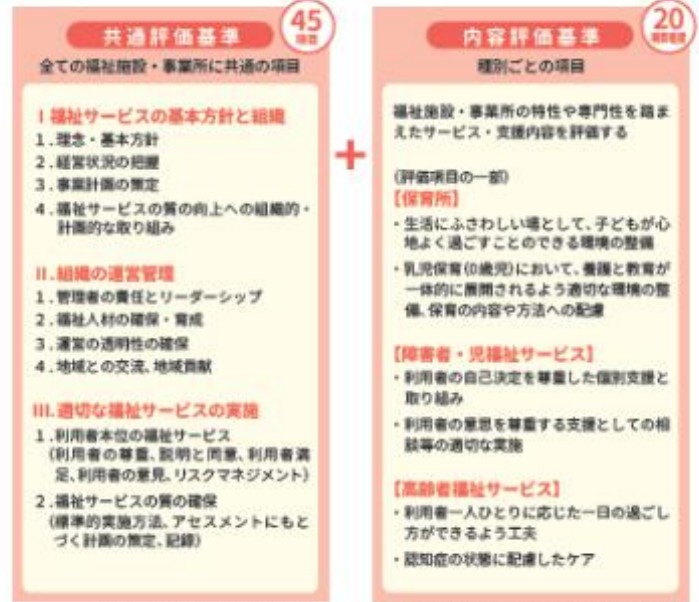
～福祉サービス第三者評価事業に関する指針～

福祉サービス第三者評価は、国が示した「福祉サービス第三者評価事業に関する指針」をもとに都道府県が実施する事業です。

国は、平成26年4月1日に、「福祉サービス第三者評価事業に関する指針について」の全部改正についてを通知し、①共通評価基準ガイドライン及び判断基準ガイドライン、②公表ガイドライン等を改定しました。

- 第三者評価は、評価基準をもとに福祉施設・事業所のサービスの状況や内容を評価します。

国が示している「福祉サービス第三者評価基準ガイドライン」は、「共通評価基準(45項目)」と「内容評価基準(20項目程度)」で構成されています。



※各都道府県において使用される評価基準は、国が示したガイドラインに基づき、各都道府県推進組織が定めています。

グループワーク2【15分】:ワーク2のシートを使用します

1. サービスの評価について、
①自己評価、②利用者評価、③第三者評価それぞれの特徴を講義の内容を踏まえておさらいし、所属組織における取り組みについて話し合ってください

グループワーク2【15分】:ワーク2のシートを使用します

- 1) 進行役・発表者役を交代してください。
- 2) ワーク2のシートの1について、進行役がグループメンバーに意見を聞きます(15分)

発表者役は、メンバーの意見を聞き取り、グループとして話し合った内容を発表できるように準備をします。

- 3) 全体に戻り講師の説明を聞きます

発表と説明

福祉サービスにおけるサービスマネジメント

※サービス一般や福祉サービスの特徴、
福祉とサービス

「福祉サービス」という言葉の登場

1990年社会福祉事業法改正

「サービス」という言葉には、軽くて浮ついた
イメージを持つ人もいるが、本来は広範な概念
人が人に提供する役務

サービスマネジメントが求められる背景

社会福祉基礎構造改革

「指置から契約へ」の移行。

事業者と利用者は対等な関係(を目指す)

福祉サービスの特徴的な課題

- 無形的要素が大きいこと
- 成果が判定しにくいこと
- 利用者との関係構築が難しい
- 選択がうまく機能しない傾向

サービスの価値

《第一の公式》

$$\text{サービスの価値} = \frac{\text{サービスの品質(結果+過程)}}{\text{価格+利用コスト}}$$

《第二の公式》

$$\text{サービスの品質} = \text{サービスの実績} - \text{事前期待}$$

福祉サービスのマーケティング

マーケティングとは…

企業や組織において、市場における顧客の支持を獲得し、拡大することを通じて、最終的には企業や組織の発展を目指す、戦略的な取り組み

簡単には、「お客様に価値を提供してお金をいただくこと」

福祉サービス提供組織にとっても、地域住民や利用者の支持を獲得し、拡大することを通じて組織の発展を目指すマーケティング戦略が必要

マーケティングの要素

4つのP

- ・Product (製品、サービス)
- ・Place (立地、流通・販売チャネル)
- ・Price (価格)
- ・Promotion (販売促進、評判)

福祉サービスの品質マネジメントについて

福祉サービスの品質マネジメント

・品質マネジメントとは

- ①顧客の要求にあった品質の製品やサービスを提供すること
- ②製品やサービスのばらつきを減少させること
- ③品質基準に適合しない製品やサービスの再発を防止すること

グループワーク2【30分】:ワーク2のシートを使用します

2. 講義の内容をふまえて、あなたの所属組織をサービスマネジメントの視点で整理してください。
 - 2-① あなたの所属組織における顧客とは誰ですか。
また、その顧客は何を求めていますか。
 - 2-② あなたの所属組織を、
①Products、②Place、③Price、④Promotionの4つの要素を踏まえてマーケティングし、「強み」「問題点」「改善策」について話し合ってください。

グループワーク2【30分】:ワーク2のシートを使用します

ブレイクアウトルームにうつり、シート2の2-①②について、進行役がグループメンバーに意見聞きます(30分)。

発表者役はメンバーの意見を聞き取り、グループとして話し合った内容を発表できるよう準備をします。

発表とまとめ

「社協中期経営計画」社協組織の環境分析シートより

【様式2】

経営戦略作成シート		
項目	現状の姿	
	強み(できている)	弱み(できていない)
経営理念		
経営戦略 (方針・目標・計画)		
組織活性化・人材づくり		
技術力		
信頼性(利用者・地域・関係機関・行政等)		
安全性		
継続性		
公益性		

機会／強み

■外部環境

地域共生社会の施策導入による新規事業のチャンス
 少子高齢化、1人暮らしの増加等による支援ニーズの増加
 新規事業等の実施による社協への信頼感向上
 企業の社会貢献活動の増、活動への参加
 処遇改善加算の算定による処遇改善
 ボランティア・NPO、市民活動の担い手の増加
 社協、福祉に理解のある住民の多さ、市民力の高さ
 防災・防犯等を通じた住民の助け合い意識の向上
 オンリーワンの事業実施(競合他社がない)
 空き家、空き店舗の利活用の機会増加
 働き方改革による残業削減による職場環境改善

■組織環境

自治会・町内会等地域組織、民協、地区社協との強い関わり
 行政とのかかわりの強さ、連携の良さ、信頼感の確立
 積極的に新たな事業に取り組む風土がある
 人事考課・目標管理の実施、定着
 社協内連携による質の高いサービス提供
 合併後地域特性を生かした事業実施
 地区担当制、チーム制の確立
 民生委員、大学教員、弁護士等とのつながりが強い
 医療、保健・福祉等多機関のネットワークが構築されている
 専門資格を取得する風土、研修助成制度などの充実
 子育てしやすい職場環境の確立、制度の充実
 全国ネットワークによる情報の入手しやすさ

■内部環境

本所・支所間、部門間、職員間の連携、コミュニケーション良好
 幹部、職員間の報告、連絡、相談・指導体制ができています
 新規事業増による人員増
 働きがいがあり、定着率が高く、経験・専門性のある職員豊富

脅威／弱み

■外部環境

- ・制度や地域、ニーズの変化の対応に追いついていない
- ・困窮者・孤立する人へのサービスの不足
- ・地域福祉への様々な主体の参入と社協の埋没
- ・社協の名前、事業活動、存在、役割が知られていない
- ・地縁組織の消滅、弱体化、加入率の低下、活動者の高齢化
- ・事業の公募、競争入札、指定管理による事業の不安定
- ・介護保険事業所等との競合による収入減
- ・サ高住等の増加による在宅の要介護者の減
- ・福祉離れ→人材の確保難、応募数の減少
- ・働き方改革(同一労働同一賃金)への対応

■組織環境

- ・地縁組織等とのネットワークの形骸化、地域とのつながりがない
- ・行政依存の高さと下請け化、天下り
- ・人事考課・目標管理の未実施、未定着
- ・職員採用・育成・処遇の計画的な人事政策の欠如
- ・社協としての理念や組織目標の不徹底
- ・新規事業実施の意欲不足
- ・役員組織の停滞、形骸化、ガバナンスの欠如
- ・事業のマンネリ、計画の形骸化、ビジョンの欠如
- ・人件費等固定費用の拡大、財源不足、
- ・自主財源(会費・寄付、事業費収入等)の確保が困難
- ・社会福祉施設、民間企業との連携の弱さ

■内部環境

- ・コミュニケーション不足、議論不足
- ・職員不足、専門有資格者不足、育成の遅れ
- ・業務過重、残業増大、精神的負担拡大＝業務管理の不全
- ・事故への対応力不足、リスク管理の甘さ
- ・本所・支所間、部門間、職員間の連携不足
- ・リーダー不在、モラル不足、事業理解・コスト意識の不足

まとめ

- サービスの質の管理と評価が必要になっていることをふまえ、福祉従事者もサービスマネジメントの知識や技術を学ぶことが必要。
- 利用者から選択されるサービスを提供するために、業務の中にサービス評価の手法を積極的に取り入れていく。
- 社会福祉士として、利用者の自己決定の尊重とサービスの改善に対する倫理責任を果たせるよう努める。

ありがとうございました。