

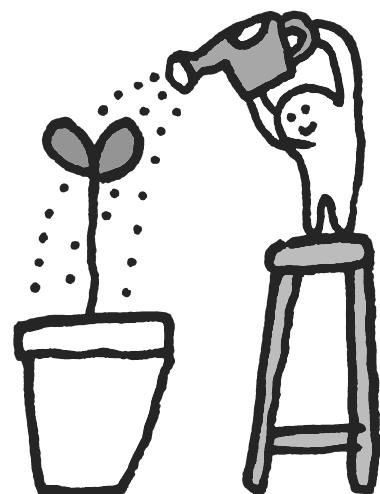
第32回社会福祉士・第22回精神保健福祉士 国家試験

# 受験対策 web 講座

福祉サービスの組織と経営

早坂 聰久（東洋大学）

- ・東洋大学ライフケイン学部准教授
- ・修士（社会福祉学）
- ・研究分野：社会学／社会福祉学
- ・専門分野：福祉経営



第32回社会福祉士  
第22回精神保健福祉士 国家試験

# 受験対策 web 講座

## 視聴方法



アクセス用 QR コード

- ① 日本ソーシャルワーク教育学校連盟  
ホームページに開設されている『**社会福祉士・精神保健福祉士国家試験受験対策 web 講座特設サイト**』にアクセスしてください。
- ② ホームページの左側にある【視聴する（科目一覧）】各科目名をクリックすると、該当科目的講座映像が視聴できます。

- ③ このページ下部の『web 講座の利用について』『ご利用の前に』をよくお読みの上、視聴してください。

### 受験対策 web 講座の利用について

本連盟がこの web 講座映像配信で利用している動画配信サイト【YouTube】は、利用規約により、講座映像の商用利用を禁止しています。

この web 講座を、パブリックビューイング形式（独自に会場等を設定して講義映像を放映し、複数の方が視聴すること）で利用する場合、参加費等の費用を視聴者から徴収することはできませんのでご注意ください。さらに、受験対策 Point Book をコピーして配布することは、固く禁じます。

なお、【YouTube】の利用規約に違反し、損害賠償や訴訟等法的措置が講じられた場合は、当該違反者がその責任を負うものとし、本連盟は一切の責任を負いません。

### ご利用の前に

- 『受験対策 web 講座』映像や『受験対策 Point Book』は、国家試験直前の受験対策として本連盟が作成しています。『受験 web 講座』映像や『受験対策 Point Book』は、必ずしも国家試験の合格を保障するものではありませんので、各自の判断によりご利用ください。web 講座映像や受験対策 Point Book の視聴・購読によって、視聴した者及びその関係者が不利益を被った場合も、本連盟及び当該科目担当講師は一切責任を負いません。
- 本講座では、個人からの講義内容に関する本連盟及び講師への意見・質問・疑義照会は受け付けておりません。
- 『受験対策 Point Book』は、各講師が国家試験までに最低限押さえておくべきポイントを絞って作成しています。講義内で口頭のみで説明している内容は、各自調べて理解を深めてください。
- 『受験対策 web 講座』映像や『受験対策 Point Book』の内容に万が一訂正があった場合は、特設サイト内の当該講座の視聴ページに訂正・補遺を掲載します。
- 『受験対策 Point Book』の点訳資料及び講義映像内の字幕・手話通訳はご用意できません。
- 亂丁・落丁本はお取り替えしますので、現物を着払いのご返送ください。

## I. 福祉サービスに係る組織や団体

### 1. 社会福祉法人（社会福祉法）

#### 1) 社会福祉法（2000（平成12）年）

条項		規定内容
第2条	社会福祉事業	第1種社会福祉事業、第2種社会福祉事業
第22条	社会福祉法人	社会福祉事業を行うことを目的とする法人
第24条	経営の原則等	経営基盤強化・質の向上・透明性確保/・地域における公益的取組の責務（平成29年度～）
第26条	公益事業収益事業	社会福祉事業に支障がない限り公益事業と収益事業可（会計は区分）
第30条	所轄庁	都道府県知事（主たる事務所と事業が該当市の区域を超えないものは市長）。二以上の地方厚生局の管轄区域にわたる場合は厚生労働大臣。
第31条	申請	「定款」をもって所轄庁の認可を受けなければならない（認可主義）
第36条	機関の設置	評議員、評議員会、理事、理事会及び監事を置かなければならない（定款の定めによって会計監査人を置くことができる）

#### 2) 社会福祉法人について

役 員	・理事：6人以上。職員可・家族等3人を超えてはならない。理事長選出、理事会：業務執行議決機関（任期2年） ・監事：2人以上。法人の業務執行と財産状況を監査する。（法人職員不可・家族等不可）任期2年
評議員	・評議員：理事定数を超える人数。理事、監事及び会計監査人の選任や定款の変更、役員報酬規程等は評議員会の決議 ・任期4年（定款の定めで6年可・再任可）／評議員は評議員選任・解任委員会で選任（法人職員、監事、外部委員）
税 制	法人税・都道府県民税・市町村民税・事業税・固定資産税はすべて原則非課税。ただし、収益事業は課税。

#### 3) 社会福祉法人の合併、解散

解散事由（第46条）	評議員会の決議、定款に定めた解散事由の発生、目的たる事業の成功の不能、合併、破産手続きの開始決定、所轄庁の解散命令
残余財産の帰属（第47条）	合併及び破産による解散を除いて、定款の定めによる帰属すべき者に帰属する（処分されない財産は国庫に帰属する）。
合 併（第48条）	社会福祉法人は他の社会福祉法人と合併することができる。

- ・イコールフィッティング論=・税制優遇や施設整備補助金等への批判
- ・社会福祉充実残額=毎会計年度において「事業継続に必要な財産」の額を超える場合は、再投下可能な財産（社会福祉充実残額）と位置付けられ、社会福祉充実計画を作成し再投下される。
- ・法人の規模により会計監査が義務付け（収益30億円超または負債60億円超）順次引き下げ

### 2. 特定非営利活動法人（特定非営利活動促進法：1998（平成10）年）

#### 1) 特定非営利活動促進法

条項		規定内容
第1条	目的	社会貢献活動としての特定非営利活動（活動種類は20分野）
第2条	定義	・社員資格の得失に不当な条件を付さない・宗教や政治の活動を主たる目的としない ・役員のうち報酬を受ける者の数が役員総数の三分の一以下
第9条	所轄庁	都道府県知事（2つ以上の都道府県にまたがる場合→所轄庁は主たる事務所の所在地の都道府県知事）：政令指定都市内ののみに事務所を置く場合は、政令指定都市の長
第10条	設立の認証	所轄庁による設立認証を受ける（認証主義）
第12条	認証の基準	10名以上の社員（法人の構成員）
第14条 2~4	社員総会	・毎年1回以上、通常社員総会を開催。理事は必要に応じて臨時社員総会を招集できる ・総社員の五分の一以上から請求があった場合は社員総会を招集しなければならない
第14条5	業務決定	定款に理事その他の役員に委任したものを除き、全て社員総会の決議

#### 2) 特定非営利活動法人の役員・社員等

役 員	理事3人以上。法人を代表する代表理事（理事長）を選出。監事（職員兼務不可）1人以上で業務執行と財産状況監査。
社 員	社員（会員）総会が最高の議決機関であると同時に、諮問機能と理事及び監事の選任する選任機能がある。
税 制	市民活動の本来事業（収益事業以外）は非課税となるが、政令に規定される収益事業に対しては法人税の申告が必要。本来の事業であってもその事業に該当すれば法人税の対象となる。法人税⇒収益事業課税

### 3) 認定特定非営利活動法人制度（2012（平成24）年4月より）

認定NPO法人	運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資するものとして所轄庁の承認を受けた法人 個人及び法人が認定NPO法人等へ寄付したん場合は、税制の優遇措置等を受けられる。
特例認定NPO法人	設立後5年以内のNPO法人のうち、一定の基準に適合した場合は、税制上の優遇措置が認められる「特例認定」を1回に限り受けることができる。

### 4) 特定非営利活動法人の合併、解散

解散事由	社員総会の決議（総社員の四分の三以上）／定款に定めた解散事由の発生／目的たる事業の成功の不能／社員の欠乏／合併／破産手続開始決定／設立の認証の取消
残余財産の帰属	残余財産は、合併及び破産による解散を除いて、定款の定めによる帰属すべき者に帰属する（帰属すべき者は、①特定非営利活動法人、②国又は地方公共団体、③公益財団法人・公益社団法人、④学校法人、⑤社会福祉法人、⑥更生保護法人）
合併	合併後に存続する特定非営利活動法人（合併によって設立した特定非営利活動法人）は、合併によって消滅した特定非営利活動法人の一切の権利義務を継承する。

## 3. 医療法人（医療法：1950（昭和25）年）

### 1) 医療法

条項		規定内容
第39条	医療法人	病院、医師若しくは歯科医師が常時勤務する診療所又は介護老人保健施設を開設しようとする社団又は財団は、この法律の規定により、これを法人とすることができます。
第44条	設立要件	医療法人は、都道府県知事の認可を受けなければ、これを設立することができない（認可主義）。
第46条3	管理	理事長は原則、医師または歯科医師と定められている。ただし、都道府県知事の認可を受けた場合は、医師又は歯科医師でない理事のうちから選出することができる。

### 2) 医療法人の役員・社員等

役員	理事3人以上で、法人を代表する理事長（医師又は歯科医師である理事のうちから）を選出する。監事は1人以上で法人の業務執行と財産状況を監査。なお、都道府県知事の認可を受けた場合は1人又は2人の理事でも可。
社員・評議員	定款に社員総会及び社員たる資格の得失規定（社団）／定款に評議員会及び評議員に関する規定が必要（財団）
業務決定	理事の過半数で決する。社団医療法人は、定款で理事その他の役員に委任したものを除き、全て社員総会
社員総会（社団）	社団医療法人は、毎年一回以上の定時社員総会を開催する・理事長は必要に応じて臨時社員総会を招集できる。総社員の五分の一以上の社員から臨時社員総会の招集を請求された場合は、招集する必要がある。
評議員	・理事の定数を超える数の評議員・評議員会は理事長が招集する。 ・総評議員の五分の一を超える評議員から評議員会の招集を請求された場合は、招集する必要がある。

### 3) 医療法人の合併、解散

解散事由	定款に定めた解散事由の発生／目的たる事業の成功の不能／社員総会の決議（四分の三）／合併／社員の欠乏／破産手続開始決定／設立の認証の取消
残余財産の帰属	残余財産は、合併及び破産による解散を除いて、定款の定めによる帰属すべき者に帰属する（処分されない財産は国庫に帰属する）。
合併	社団医療法人は総社員の同意があるときは他の社団医療法人と合併できる。財団医療法人は、理事の三分の二以上の同意と都道府県知事の認可がなればならない。

- ・法人税課税法人（特定医療法人・社会医療法人⇒軽減税率の適用）・常勤医師1人以上で設立可能
- ・2以上の都道府県の区域において病院等を開設する医療法人の監督等に係る事務・権限については、厚生労働大臣から主たる事務所の所在地の都道府県知事へ移譲
- ・設置運営できる第一種社会福祉事業=ケアハウス（特養不可）、児童入所施設、障害者入所施設等
- ・2006（平成18）年の第5次医療法改正で「持ち分」の定めのある社団医療法人設立不可（経過措置型医療法人）となっている。今後は、社会医療法人等への転換が求められている。
- ・法人の規模により会計監査が義務付け（収益70億円超負債50億円超）／社会医療法人は、収益10億円超負債20億円超、社会医療法人債発行）／地域連携推進法人

### 4) 地域医療連携推進法人制度の創設・・・・2017（平成29）年4月

※医療機関相互間の機能の分担及び業務の連携推進を目的とした改正（医療法第70条）

## II. 福祉サービスの組織と経営に係る基礎理論

### 1. 経営理念・方針・目標、事業計画

- 法人理念・基本方針・経営活動方針などは、組織として明示され、職員に周知されるとともに利用者やその家族など広くステークホルダーにも公開される必要がある。
- 景気や事業環境状況を分析して中・長期の事業計画や経営方針が立案されるこの環境分析に基づく組織の編成や人材確保・配置や費用計画などが具体的な管理の指針となる。

単年度の事業計画	経営理念に基づいた中長期計画をブレークダウンしたもので、一会计年度ごとにどのようなスケジュールで、どの部署が何を行い達成するかを示すもの。
実務的な計画	年間行事日程・避難訓練・部署ごとのサービス改善・職員研修計画・実習生受け入れ計画・ボランティア計画・各種会議日程等。事故等の対策を行う危機管理的経営会議等も準備。
P-D-C-A	管理サイクル（デミングサイクル）と呼ばれ、管理や品質改善の手順として用いられる。関連する人員・設備・組織・物品・環境・情報等の諸資源の効率化と効用の最大化を検討する。

### 2. 経営戦略の基礎理論

チャンドラー（Chandler, A. D.）	組織構造は経営戦略に従う。経営の多角化が事業部制の採用を伴ったことを明らかにした。
アンソフ（Ansoff, I.）	経営の意思決定を、戦略的意思決定、管理的意思決定、日常業務的意思決定の3層に分類。
ミンツバーグ（Mintzberg, H.）	クラフティング理論。トップからの視点とボトムからの視点のダブルループの必要性を指摘。
アンドルーズ（Andrews, K.）	SWOT分析。外部環境の機会や脅威と、組織内部の強みを活かし弱みを克服する戦略を提示。

※経営環境（外部、内部）の分析手法=SWOT分析／3C分析／ベンチマーク分析等

### 3. 組織形態

直系組織（ライン組織）	トップから下位への単一の指揮命令系統。比較的小規模の組織体に多い。トップの「力」により経営が担われる。
職能組織	職能により分類した組織。民間企業における職能に分類した組織。大きな法人や事業所にみられるが、事業所単位の会計管理がなされる福祉サービスには馴染まない。
ライン・アンド・スタッフ組織	事業目的に直結する直系組織（ライン組織）をベースに間接的機能（経理、人事・育成、研究、評価）を集約・分化して業務に専念する職位を支援する体制をとる。
プロジェクト組織	商品開発、システム開発、事業立ち上げ等の複数の部門に関連する課題の達成を目的として臨時に編成される組織である。
事業部制組織	事業の多角化に対応した組織であり、地域別や製品別、事業内容別で編成され、各事業部に、営業、開発、製造等の当該事業運営に必要な機能が置かれることで独立した形をとる。
機械的組織 有機的組織	機械的組織は、組織内において規定や地位、権限、職責、任務等が厳密に定められている組織で中央集権化されている。これに対して、有機的組織とは、規律が少なく権限が分散されている。

### 4. 経営、組織管理の基礎理論

#### 1) 官僚組織

ヴェーバー（Weber, M.）	企業には、組織（官僚制）の合法的支配を適用
パーキンソン（Parkinson, C. N.）	組織は肥大化傾向を持つという官僚組織の非合理性を指摘（パーキンソンの法則）

#### 2) 科学的管理法

泰勒（Taylor, F. W.）	経営の科学的管理法。組織的怠業を回避し生産性向上を目指す。工場に計画と執行の管理的組織を導入。時間研究・動作研究による課業管理。差別的出来高給制。
-------------------	---

#### 3) 管理過程論

ファヨール（Fayol, J. H.）	経営を6つの活動（技術、商業、財務、保全、会計、管理）に分類。諸活動を統合するのが管理活動であり「予測→組織化→命令→調整→統制」の過程職能によって遂行される。
---------------------	--

#### 4) 組織

バーナード（Barnard, C. I.）	組織の成立には協働体系を形成するための3要素（共通目的・コミュニケーション・貢献意欲） 公式組織と非公式組織。リーダーシップの重要性を強調。
-----------------------	---

シャイン (Schein, E.)	組織文化。組織文化を組織構成員間で共有化された考え方に基づく企業全体の行動原理や思考様式であるとした。組織文化を、人工物、価値、基本的仮定に要素区別した。
マーチ (March, J.) . オルセン(Olson, J.)	組織選択のゴミ箱モデル。 意思決定は、選択機会、参加者、解、問題の4要素が偶然に結びついたものである。
サイモン (Simon, H. A.)	組織を意思決定の複合体としてとらえる。 リーダーの意思決定理論(道徳性、動機的制約・認知的制約)。
ドラッカー (Drucker, P. F.)	組織マネジメント理論。顧客価値最大化や事業における社会的責任を重視。非営利組織の経営。人事管理におけるMBO(目標による管理)を提唱。

### 5) 組織学習（環境適合のため組織がルーティン（組織が日常的に繰り返している作業）を変化させること

アージリス (Argyris, C.)	固定観念を自らアンラーニングして、「ダブルループ学習」と「シングルループ学習」を繰り返すことの有効性を指摘
センゲ (Peter M. Senge)	「学習する組織」。①自己マスター、②メンタルモデルの克服、③共有ビジョンの構築、④チーム学習、⑤システム思考の5つのディシプリンを提唱

### 6) 集団

ホーマンズ (Homans, G. C.)	交換理論／小集団論／ホーマンズ・モデル。集団行動を諸要素の相互依存関係から把握。小集団から社会の成り立つ仕組みを体系的に論じた。
--------------------------	--

### 7) 集団とモチベーション論（古典）

メイヨー (Mayo, G. E)	職場のモラールと生産性との関係、人間関係論。
レスリスバーガー (Roethlisberger, F. J.)	作業者の態度は、条件だけでなく、人間関係も大きく影響している。(ホーソン実験) 人間関係論。インフォーマル組織の活用・人事相談制度。
マズロー (Maslow, A. H.)	人間の欲求階層説(5段階)(動機付けへの指針)
マグレガー (McGregor, D. M.)	X理論は人間の低次欲求に着目し、Y理論は人間の高次欲求に着目する。
ハーツバーグ (Herzberg, F.)	動機付け(仕事の達成や承認、責任等)・衛生理論(職場環境、賃金等)。

### 8) 集団とモチベーション論（近代的）

マクレランド (McClelland, D. C.)	欲求理論(達成動機、権力動機、親和動機、回避動機)。モチベーションの過程理論。人はどうやって動機付けられるのかという過程。コンピテンシー(自己の有能さ)に着目。
デシ (Deci, E. L.)	内発的動機づけ理論。金銭という外発的な報酬よりも、労働を通して得られる達成感等の内発的動機づけを重視する。
ブルーム (Vroom, V.)	期待理論。モチベーション理論の一つ。人間の行動：魅力的な目標成果⇒目標に向かって動機付けられる。※モチベーションのプロセス体系化
ロック (Locke, E. A.)	目標設定理論。目標の困難度、目標具体性、目標の受容、フィードバックの4要素に着目してモチベーションに与える効果を探る理論目標管理(MBO)の理論的背景。

### 9) 集団の力学に関する基礎理論

レヴィン(Lewin, K.)	集団が形成されると、そこには諸個人が集まつたということでは説明がつかない独自の特性がみられるようになる(集団の力学：グループダイナミクス)。
-----------------	--

- ・集団(グループ)→特定の目的を達成するために集まり、相互作用により集団に固有な価値基準を生む。メンタルモデル(物事の見方や行動に影響を与える固定観念やビジョン)の共有が有効。
- ・凝集性：集団のメンバーが相互にひきつけられ、その集団にとどまるよう動機付けられる程度のこと。凝集性が高く集団の基準や規範が高い場合には集団の生産性は高くなる(ホーソン実験)。
- ・凝集性を高めるためには=集団をより小規模化する/集団目標へのメンバーの合意を促進する/メンバーが共有する時間を増加する/他の集団との競争を促進する/集団全体に報酬を与える等

アッシュ(Asch, S.)	集団が個人の判断に与える影響を実験的に検討(アッシュの同調効果実験)。集団内の多数派の影響力によって個人の意見や態度が多数派の規範に近い方向に変容。
シェリフ(Sherif, M.)	目標葛藤理論。集団が個人の判断に与える影響を実験的に検討(シェリフの泥棒洞窟実験)。2つの集団間の対立解消には1集団だけでは解決できないような大きな課題を与える。
ジャニス(Janis, I.)	集団思考のメリットとデメリットを整理して理論化した。凝集性が高い集団ほど集団圧力は強くなる。集団思考理論(集団浅慮分析)。

## 10) 集団の心理的特徴（課題）と集団現象

集団浅慮（グループシンク）	集団の意思決定が短絡的になてしまふ（小数意見の抑制圧力）。防ぐためには、反対意見や独創的意見の奨励、全員一致の意見は再検討する等。
集団傾向（グループシフト）	議論前に一定の同意が得られている場合、実際の議論が行なわれると想定以上に極端な見解へとシフトする現象。防ぐためには、適正な議論が展開されるよう配慮する。
葛藤（コンフリクト）	集団の在り方をめぐる葛藤（建設的・非建設的）。

- トーマス（Thomas）とキルマン（Kilman）は対立したときの態度として、「競争的」「受容的」「回避的」「妥協的」「協調的」の5つのモードに分類。
- コンフリクト・マネジメント=コンフリクトを組織の成長と活性化に有用であると評価し、組織に適度な緊張を与える異なる意見を検討し練られていくようにコンフリクトを戦略的に活用する。
- 集団現象の例
  - 社会的促進：共行動者が存在することで、個人の行動が促進される現象（**共行動効果**）。
  - 社会的手抜：集団作業が個人作業に比べて一人当たりの仕事量が低下する（**リングルマン現象**）。

## 6. リーダーシップに関する基礎理論

- リーダーシップ=集団の状況を的確に判断し、集団に目標達成を促すよう影響を与える能力
- 優位性・勢力=強制勢力、報酬勢力、専門勢力、正当勢力、準拠勢力、情報勢力
- リーダーによるスーパービジョン（管理的機能、支持的機能、教育的機能）

### 1) リーダーシップ理論の原型（特性理論：リーダーの特性に注目）

ヴェーバー（Weber, M.）	リーダーシップ特性理論（カリスマ的リーダーシップ、家長的リーダーシップ、官僚的リーダーシップ）
------------------	---

### 2) リーダーシップの行動理論（集団の効率とメンバーの満足度の双方を高める行動パターンを解明）

ミシガン大学研究	高業績組織と低業績組織を比較し、リーダーシップを4類型化した。①独善的専制型、②温情的専制型、③相談型、④参加型（参加型が有効であることを解明）（リカート（Likert, R.））。
オハイオ大学研究	リーダーの行動項目調査。リーダー行動の項目数は1700にもなったが、そのうちの半数以上の行動は、「構造づくり」と「配慮」の2つに集約される（シャートル（Shartle, C.））。
PM理論	集団の「目標達成行動」（P）と「集団維持機能」（M）の二軸からなる。目標達成行動と集団維持機能の双方がより高い場合にメンバーの動機水準が高いことを解明（三隅二不二 みすみ じゅうじ）。
マネジアル・グリット理論	人間への関心」「業績への関心」の2軸各9段階で計81のグリット（格子）をつくり、消極型、人間中心型、仕事中心型、理想型、中庸型の5類型で示す（ブレイク（Blake, R. R.））。
グループダイナミクス論	集団機能を目標達成機能と集団維持機能に大別した。レヴィンの集団力学を継承（カートライト（Cartwright, D.））。

### 3) リーダーシップ条件適合理論（コンテインジェンシー理論：組織の状況に対応するスタイルを解明）

フィードラー理論	リーダーが部下に接するスタイルとリーダーに与えられる支配力と影響力の双方に着目する。リーダーのスタイルを任務実行志向と人間関係志向に分類（フィードラー（Fiedler, F. E.））。
パス・ゴール理論	有能なリーダーはメンバーの目標（ゴール）達成を助けるために、どのような道筋（パス）を通るべきか明示する。指示型、支援型、参加型、達成志向型の4類型を提示。指示型が有効（ハウス（House, R.））。
S L理論	部下の成熟度に着目し、職業志向（共効的行動）と人間志向（指示的行動）の2軸で、教示的、説得的、参加的、委任的類型化（ハーシー（hersey, P.）& ブランチャード（Blanchard, K. H.））。

### 4) 変革型リーダーシップ論（「進むべきビジョンを示す行動」が特徴）

コッター（Kotter, J. P.）	リーダーシップ論。リーダーシップにおいて最も重要な要素としてビジョンを掲げ変革を実現するための8つのステップを提示。
ベニス（Bennis, W.）	リーダーシップ論。リーダーに求められる能力を、ビジョンによる結束・意味を伝達・信頼獲得・自己開発であるとする。アドホクラシーの提唱。
ナナス（Nanus, B.）	ビジョナリー・リーダーシップ論。リーダーの行動パターンのみならず状況に応じて将来のビジョンを創造し実現することを重視。起点となる変革ビジョン設計に注目。

### 5) フォロワーシップ論（フォロワーの積極的・自立面が注目される）

エンパワリング・リーダーシップ	フォロワーが自律的に行動し十分な能力を発揮できるように支援する
-----------------	---------------------------------

### III. 福祉サービス提供組織の経営と実際／福祉サービス提供組織における人材の養成と確保

#### 1. 人事管理

- ・トータル人事管理制度：職員の評価・育成・活用・処遇の一体的な運営管理をめざす制度
- ・終身雇用、年功制、企業別組合（日本の経営の三種の神器：アベグレン（Abegglen, J.C.））に代表される日本の経営から、人事考課、能力開発、適材配置等を総合的にとらえる人事システムへの転換が図られつつある。

#### 1) 人事評価制度（システム）

- ・人事考課：人事管理の適切な遂行を目的として、決められた基準に基づいて労働者を評価すること。職員の実績や行動を評価（多面評価（360度評価）等もある）し、人材マネジメントにつなげる。
- ・人事考課の面接＝目標設定面接、フォローアップ面接、フィードバック面接

人事考課のエラー	ハロー効果	部分的印象や最初の印象が全体の評価に影響する。
	対比誤差	評価者が自分を基準として部下を評価する。
	理論誤差	評価者の理論的思考に影響される評価。
	寛大化傾向	上司が部下を甘く評価してしまう傾向。
	中心化傾向	極端な評価を避け、標準点に評価が集中する傾向。
	投射効果	評価者が持っている特性を相手に投射し、相手もそれを持っているかのようにみなす傾向。

※「考課者訓練」が人事考課のエラー防止に有効

#### 2) 人材育成活用制度（システム）

研修形態	OJT	(On-the-job-Training) =日常業務と関連した指導研修。
	OFF-JT	(Off-the-job-training) =外部の講習や研修に参加、新人研修や専門技術の習得に効果的。他の職員への伝達報告が必要。
	SDS	(Self Development System) =自己開発研修は事業所として職員の資格取得・通信教育などを支援。動機付け。事業所として、年度研修計画・実施・確認・反映（PDCAサイクル）。

- ・目標管理制度：組織の目標・方針は管理者。職員は自身の職務目標設定。自己評価を通して動機付けを図る。
- ・ドッカーラー：目標と自己管理によるマネジメント（MBO）：労働者自身の「目標設定への参画」と「自己統制」
- ・コンピテンシー…ある職種や役割において優れた業績を發揮する行動特性（マクレランド）。

#### ○人材育成のキーワード

エルダー制度	新入社員等の入職後教育指導方法。教育担当職員とペアを組んで実務の指導・教育実施。
コーチング	意思決定や対人能力を促進し生産性とモチベーションの向上を目的とする人材開発の手法。
メンタリング	未熟練者であるメンティに対して熟練者であるメンター（mentor）が継続的・定期的に関わり対話や助言によって本人の気づき自発的な学びを導く。
キャリアパス	過去の職歴から現在の職務を通して今後の希望や昇進等のキャリアプランと道筋を示すもの。
キャリアアンカー	職業選択や進路選択の際の判断基準となる錨としての「自覚された才能・動機・価値観の型」（シャイン（Schein））。
キャリアプラトー	昇進昇格の可能性や展望に行き詰まり、仕事へのモチベーションが低下すること。
ジョブローテーション	労働者の職業能力の開発を目的として、人材育成計画に基づいて、企業内や組織内で定期的な異動や業務内容の変更を行うこと。
ダイバーシティ・マネジメント	ダイバーシティ（多様性・多面性）に着目し、人種・国籍・障害・性差・年齢等の個人や集団の違いを経営に活かそうとする考え方。

#### 3) 募集と採用に関する法律（労働基準法／雇用対策法／高年齢者雇用安定法／男女雇用機会均等法等）

条項	規定内容	
労働契約法	第6条	労働契約は、「労働」と「賃金を支払い」の労働者及び使用者の合意によって成立する。
	第12条	就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分について無効。
労働組合法	第14条	労働組合と使用者又はその団体との間の労働条件等の「労働協約」は、書面に作成し、両当事者の署名か記名押印で効力を生ずる。
労働基準法	第89条	就業規則の作成及び届出の義務は常時10人以上の労働者を使用する使用者である。
	第90条	使用者は、就業規則の作成又は変更については、労働組合か労働者の過半数を代表する者の意見を聴かなければならない。
	第92条	就業規則は、法令又は当該事業場について適用される労働協約に反してはならない。

男女雇用機会均等法	第9条	女性労働者の婚姻・妊娠・出産を退職理由として定めてはならない。女性労働者が妊娠・出産・産前産後休業の請求や取得を理由とした解雇その他不利益な取り扱いをしてはならない。
-----------	-----	---

## 2. 財務管理と会計諸表

### 1) 財務管理

- 財務管理：事業活動に必要な資金の調達と、その資金の運用を計画的に管理・実行する仕組み。その特徴は、事業活動を金銭的に把握する会計の手法を用いて計画的に事業を行い、活動を評価する。
- 財務会計=ステークホルダーに企業の経営実態を示し、今後の取引に関する判断材料を供する。
- 管理会計=事業の経営状態を把握し、経営者の意思決定や業績の評価といった内部で用いる。

### 2) 社会福祉法人会計基準（2012（平成24）年4月1日より適用）

- 法人全体の経営状態を示すことを目的として、事業区分として「社会福祉事業」「公益事業」「収益事業」を網羅し、各々の事業区分を実際に運営がなされている拠点ごとに分けた拠点区分を設け、同一の拠点において実施する事業を事業別にサービス区分を設けている。

減価償却	長期間にわたって使用される固定資産の取得に要した支出を、その資産が使用できる期間にわたって、費用配分する会計上の手続き。土地は減価償却の対象とならない。
国庫補助金等特別積立金	原価償却と同じ考え方に基づき、長期にわたって使用する資産の購入等のために供された補助金や交付金を、資産を用いる各期に配分する際の勘定科目。
引当金	当期以前の事象によってもたらされる将来の支出を各期に配分する際の勘定科目。徴収不能引当金、退職給与引当金、賞与引当金。
会計諸表（財務諸表）	社会福祉法人は、毎会計年度終了後二ヶ月以内に事業報告書、財産目録、貸借対照表及び収支計算書を作成しなければならない。
資金収支計算書	（キャッシュフロー計算書）会計年度（4月1日から翌3月31日迄）に現金及び現金同等物の取引状況と支払資金（正味運転資金）の増減を把握し予算と決算の差を示す。
事業活動収支計算書（損益計算書）	会計年度における事業活動の成果を把握し、利益と損失の変動である事業活動収支差額をあきらかにする。固定資産に関する減価償却や積立金、引当金等の収支をも網羅する。各期をまたいで資金処理することで、経年の経営状況の把握や中長期的な事業計画を検討する際にも有効。
貸借対照表（バランスシート）	会計年度末における財産状態を明らかにするものであり、「負債の部」（流動負債・固定負債）及び「純資産の部」が資産部（流動資産・固定資産）左右対称に記載される。を当該年度末と前会計年度末の額に対比して差異を示す。
財産目録	社会福祉法人に作成が義務づけられている財産目録は、貸借対照表に記載されるすべての資産・負債の明細書である。そのため、資産の部、負債の部に分けてそれぞれの金額は貸借対照表と整合する。

- 2017（平成29）年度からの社会福祉法人制度改革=経営組織のガバナンスの強化として、①議決機関としての評議員会の必置、②役員・理事会・評議員会の権限・責任に係る規定の整備、③親族等特殊関係者の理事等への選任の制限に係る規定の整備、④一定規模以上の法人への会監査人の導入。
- 経営の透明性確保=社会福祉法人は、定款、現況報告書、貸借対照表、収支計算書、役員報酬基準について、ホームページを活用して公表する。
- バランススコアカード（Balanced Scorecard）=財務評価重視からの脱却を目指す。「人材と変革の視点」「業務プロセスの視点」「顧客の視点」「財務の視点」の4視点から経営戦略を導こうとする。
- 直接金融（株式や債権を購入者から資金を集め）／関節金融=貸し手と借り手の間に金融機関が入る取引

## IV. 福祉サービスの管理運営の方法と実際

### 1. 適切なサービス提供体制の確保

マーケティングの「四つのP」	Product「製品」、Place「立地・販売チャネル」、Promotion「販売促進活動」、Price「価格」
品質マネジメント「三つのP」	People「従事者」、Physical evidence「物的環境要素」、Process「サービス提供過程」

※マーケティングと品質マネジメントを媒介する Product「製品」

○ソーシャル・マーケティング

ソーシャル・マーケティング	コトラー（Kotler, P.）が提唱。従来のマーケティングの手法を用いて社会に便益をもたらすターゲットの行動に対して影響を与えることを目的とする。
---------------	--

- ・STP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）＝市場を細分化（セグメント）することを重視する。ターゲットとなる人口集団を市場ととらえ、共通の特徴を持つ顧客（個人）の独特の集団に分類し、顧客にとって何が必要かを明確にするマーケティングの手法を社会問題に適応させる。

○有形製品と異なる対人援助サービスの特徴は、「無形性」「生産と消費の不可分性」「消滅性」「異質性」

※有形製品と異なる特徴のため、対人援助サービスではその品質維持・品質測定が難しい。

デミング (Deming, W. E.)	統計的品質管理法の普及。その後のTQMへと発展。経営14原則。
ドナベディアン (Donabedian, A.)	ドナベディアン・モデル。ヘルスケアの質は、構造（Structure）、過程（Process）、成果（Outcome）の3側面から評価できるとした。

- ・サービス・プロフィット・チェーン（Service-Profit Chain）＝企業利益の因果関係は、ES（従業員満足）を通してサービス水準の向上が導かれ、それによってCS（顧客満足）が向上し、顧客の購買が増えることで企業の利益が増大する。

## 2. 業務の標準化

- ・サービスの標準化＝提供するサービスの質の担保を組織的・形式的に導こうとするアプローチであり、職員の勘に頼るサービスは「暗黙知」であるが故に業務改善には向かない。
- ・「暗黙知」を「形式知」とするナレッジ・マネジメントが求められている。
- ・日常業務の実施手順や職務分担表・時間割などは管理的な標準であり、実際の利用者への介護や支援の行動を説明するものがマニュアル（マニュアル → フローシート・手順書・チェックリストの3点）
- ・マニュアル作成→担当職員→職員間での改善→事業所による決定→実施  
マニュアルはサービス提供過程の水準の均一化と可視化に資するものであるが、外在的な管理手段として用いるには、可変性に乏しく顧客にニーズに柔軟な対応ができないこともある。
- ・介護事故、個人情報保護、苦情解決、火災予防、感染症対策、高齢者虐待防止法関連や身体拘束の項目等 → 関連法規に基づくガイドライン、地方公共団体の実施要項やマニュアルが作られている。

## 3. 危機管理（リスクマネジメント）

- ・経営者を含む全職員で取り組まなければならず、安全文化の浸透が求められる。また、組織のリスクマネジメントを含む業務改善は、経営者のリーダーシップが求められる。  
※リスク特定 → リスクアセスメント → リスク対応 → リスク・コントロール
- ・感染症（インフルエンザやノロウイルスなど）や流行性疾患の予防対応。
- ・自然災害や火災 ⇒ 事業所状況により避難や消火の訓練が必要。特に入所系の場合には夜間想定の避難等、危機管理的な準備が必要（消防計画作成と消防訓練の実施義務）
- ・高齢者虐待防止法や児童虐待の問題なども大きな社会問題となっている。管理者や職員は通報の義務もあるため管理の重要なポイント。
- ・法的に決められている事故報告以外の軽事故+ヒヤリハット報告書を記録している組織が多い。  
※ハインリッヒの法則 ※スイッチーズモデル ※SHEL モデル

## 4. 苦情解決

- ・社会福祉法第82条（苦情解決体制の整備）＝「社会福祉事業の経営者による福祉サービスに関する苦情解決の仕組みの指針について」①苦情受付窓口担当者、②苦情解決責任者、③第三者委員による体制
- ・運営適正化委員会（都道府県社会福祉協議会）＝事業者と利用者双方に事情調査を行い、助言や解決のあっせん等によって苦情解決につなげる。

## 5. 福祉サービス第三者評価事業

- ・推進体制＝全国推進組織（全国社会福祉協議会）、都道府県推進組織（都道府県が設置）。
- ・評価の実施＝都道府県推進組織によって認定された第三者評価機関が「福祉サービス第三者評価基準ガイドライン」に基づいて実施する。
- ・評価結果の公表＝全国推進組織が、公表機関からの報告を受けて公表し、都道府県推進組織でも重ねて公表可能となっている。

※第三者評価の受審は、サービスの質の向上にむけた取り組みとして評価される。また、近年ではISO（国際標準化機構）の9000シリーズ（品質マネジメントシステム関係の国際規格）の取得法人も増加

## 6. コンプライアンスとガバナンス

ガバナンス (governance)	集団が自ら健全に組織を統治する。集団のメンバーが主体となって法令・規律を重視しながら相互協力して目標に向けた意思の決定や合意を形成しながら集団の円滑な運営を図る。
コンプライアンス (Compliance)	企業や事業体の法令遵守。法規違反の厳罰化や社会的信用の失墜は大きなリスクとなる。また、事業体の社会的責任や公共性を守るとされる。
企業の社会的責任 (CSR)	福祉サービスを提供する施設・事業は、その存在が、国民の日々の生活に深く関わり国民負担のうえに成り立つため、CSRは、より厳格に求められる。
共通価値創造 (CSV)	企業の強みを活かし社会問題解決に向けて取組む概念。「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」という手法がある。

### 1) 法令遵守に関する届出（介護保険制度：義務化）

全ての事業所に法令遵守責任者、法人（企業）が運営する介護サービス事業所の数に応じて、法令遵守規定の整備（事業所等が20以上）、業務執行の状況監査等の管理体制構築（事業所等が100以上）。

### 2) 指導監査

- ・社会福祉法第56条（一般的監督）及び同法第70条（調査）の規程に基づき、福祉サービスが適正に運営・実施されていることを地方公共団体の責任のもとで監査して、適切な指導を実施する体制。
- ・社会福祉法人及び施設に対する指導監査＝一般指導監査、特別指導監査  
※福祉サービス第三者評価事業の受審（及び結果の公表）や、ISO9001の認証取得施設を有する法人について  
は、所轄庁の判断で一般監査を4年に1回にすることができる。
- ・介護保険制度に関する指導監査＝集団指導、実地指導

## 7. 福祉サービスの情報管理

### ○社会福祉法

第75条（情報提供）、第76条（利用契約の申込み時の説明）、第77条（利用契約の成立時の書面の交付）

○2014（平成26）年度提出分より改定（「社会福祉法人の認可について」の一部改正）

- ①経営情報（現況報告書、貸借対照表、収支計算書）の所轄庁への提出
- ②法人は、定款、現況報告書、貸借対照表、収支計算書、役員報酬基準についてホームページを活用して公表  
※また「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」が2017（平成29）年度より稼働している

### 1) 「介護サービス情報の公表」制度（2006（平成18）年4月より）

- ・介護サービス事業者が現に行っている事柄（事実）を前提として公表すべき基本情報を標準化し、都道府県知事が指定する指定情報公表センターが客観的事実に基づき調査し、結果をインターネット上に公表。
- ・評価をするのは開示された情報を見る利用者（消費者）。
- ・地域包括支援センター及び生活支援等サービスについては市町村が公表するよう努めること。

### 2) 個人情報の漏えい防止の管理（個人情報の保護に関する法律（2003（平成15）年5月施行））

- ・事業書が用意すべきもの＝個人情報保護基本方針（規程）／個人情報の利用目的について（文書）
- ・個人情報取扱事業者（個人情報取扱事業者：個人情報のデータベース等を事業に用いている者）  
＝利用目的の達成に必要な範囲内において、個人データを正確かつ最新の内容に保つとともに、利用する必要がなくなったときは、当該個人データを遅滞なく消去するよう努めなければならない。
- ・除外規定＝国の機関／地方公共団体／独立行政法人等／地方独立行政法人等／その他（政令で定める者）
- ・第三者提供の制限＝法令に基づく場合や、本人の生命の保護や公衆衛生の向上等に特に必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難な場合等

### 3) マイナンバー制度（2016（平成28）年）＝行政の効率化、国民の利便性向上を図る。

- ・特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン（2016（平成28）年）

## 8. 働きやすい労働環境の整備

### 1) 労働基準法（原則第1条～第7条：原則）

- ・労働条件／労使対等／均等待遇／男女同一賃金／強制労働の禁止／中間搾取の排除／公民権行使の保障

### 2) 事業所、施設が備えるべき帳簿や規定

- ・法定3帳簿＝労働者名簿、出勤簿、賃金台帳

- ・整備されるべき諸規程・帳簿類・マニュアルについては、運営管理関係と経理関係に大別（経理関係：社会福祉法人に求められている社会福祉法人会計基準等、就業規則：労働基準法第89条（作成及び届出の義務）／労働基準法第90条（作成の手続）等）

### 3) 労使協定の例

24 協定 賃金控除の労使協定（労基署届出不要）／36 協定 時間外労働の労使協定（労基署届出必要）

### 4) メンタルヘルス（メンタルヘルス対策は、派遣労働者にも適用される：労働安全衛生法）

条項		規定内容
第10条	総括安全衛生管理者	事業者の統括安全衛生管理者の選任義務
第11条	安全管理者	事業者の安全管理者（有資格者）の選任義務
第12条	衛生管理者	事業者の衛生管理者（有資格者）の選任義務（事業規模で異なる 例：50~200人=1）
第13条	産業医等 （産業医の選任義務）	常時千人以上の労働者を使用する事業場=1人 常時三千人超の労働者を使用する事業場=2人以上
第17条	安全委員会	事業者の安全委員会の設置義務
第18条	衛生委員会	事業者の衛生委員会設置義務（労働者のメンタルヘルス対策に関する審議は付議事項）
第19条2	安全管理者等に対する 教育等	事業者は、安全管理者、衛生管理者、安全衛生推進者、衛生推進者その他労働災害の防止のための業務に従事する者への教育・講習等に努めなければならない。

- ・リスクアセスメントの結果に基づき必要な措置を講じる義務化
- ・ストレスチェックを実施が義務化（労働者数50人未満の事業場は当分の間努力義務）
- ・安全衛生優良企業（2015（平成27）年6月より公表制度が運用）

### 6) セクシャルハラスメントの防止（男女雇用機会均等法第11条）※性による差別的取り扱いを禁止

#### ○事業主が雇用管理上講ずべき措置

- ①事業主の方針の明確化及びその周知・啓発、②相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、③職場におけるセクシャルハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応、④上記①～③までの措置と併せて講ずべき措置
- ・対価型セクシャルハラスメント=セクハラに対する拒否や抵抗で解雇、降格、減給などの不利益を受ける。
- ・環境型セクシャルハラスメント=セクハラにより就業環境が不快になり能力の發揮に悪影等の支障がある。

### 7) 育児介護休業制度

#### ①育児休業制度

- ・育児休業の対象=原則として1歳に満たない子を養育する男女労働者。有期雇用職員も継続雇用が見込まれる場合等は対象となる（労使協定で定められた一定の労働者は除外）。
- ・申出の回数=特別の事情がない限り1人の子につき1回。ただし、子の出生後8週間以内の期間内にされた最初の育児休業については、特別な事情がなくても再度の取得が可能。
- ・育児休業の期間=原則として子が出生した日から子が1歳に達する日（誕生日の前日）まで（特に必要と認められる場合等は、1歳6ヶ月に達する日まで可）。

※労働基準法規定=産休（産前6週・産後8週）後から育休取得となる。

#### ②介護休業制度（休業取得によって雇用の継続が見込まれる一定の範囲の期間雇用者は、介護休業がとれる）

- ・日数= 対象家族1人につき、3回を上限として、通算93日まで分割取得可。
- ・介護休暇の半日単位の取得が可能。
- ・所定労働時間の短縮措置等=介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用が可能。
- ・所定外労働の免除を介護終了までの期間について請求することができる。

※ここでの「要介護状態」とは、負傷、疾病又は身体上若しくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり當時介護を必要とする状態

- #### ③子の看護休暇制度（小学校就学前の子：1年に5日まで子の看護休暇を取得可・半日単位の取得可）
- ・事業主は、業務の繁忙等を理由に子の看護休暇の申出を拒むことはできない（申出は口頭でも可能）。
  - ・有期雇用職員であっても継続雇用1年以上や1歳6ヶ月に達する日以降も継続雇用が見込まれる場合は取得可能（勤続6か月未満の労働者や週2日以下の勤務の労働者は、労使協定で除外可能）。

※育児休業、介護休業や子の看護休暇を理由として、労働者に対して解雇その他不利益な取扱いを禁止。

④時間外労働の制限の制度（小学校就学前の子を養育 or 要介護状態にある対象家族を介護する労働者）

- ・事業主は、育児や家族の介護を行う労働者が請求した場合には、1ヶ月 24 時間、1年 150 時間を超える時間外労働をさせてはならない。

⑤深夜業の制限の制度（小学校就学前の子を養育 or 要介護状態にある対象家族を介護する労働者）

- ・事業主は、育児や家族の介護を行う労働者が請求した場合には、深夜（午後 10 時から午前 5 時まで）において労働させてはならない。

⑥勤務時間の短縮等の措置（育児・介護休業法第 23 条、第 24 条）

- ・事業主は、3歳未満の子を養育し、又は要介護状態にある対象家族の介護を行う労働者については、勤務時間の短縮等の措置を講じなければならない。
- ・事業主は、3歳から小学校就学前の子を養育し、又は家族を介護する労働者については、育児・介護休業の制度又は勤務時間の短縮等の措置に準じた措置を講ずるよう努めなければならない。