

## C-2 指揮者としての役割

- 「法律や法規を施設運営に与える影響を考え、施設に反映させる」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、49.7%、次いで必ず遂行しているが43.3%であった。
- 「事業計画を実践に移す」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、49.4%、次いで必ず遂行しているが40.1%であった。
- 「運営方針や手続きをつくり上げる」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、49.7%、次いで必ず遂行しているが42.0%であった。
- 「職員の機関の方針、手順、規定を説明し、理解を促す」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、50.6%、次いで必ず遂行しているが38.4%であった。
- 「職員の役割を明確化する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、46.8%、次いで必ず遂行しているが43.8%であった。
- 「長期財政計画にしたがい、財源を管理する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、43.4%、次いで必ず遂行しているが34.7%であった。
- 「公的機関等との関係やサービス需要における計画をつくり上げ、実施する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、49.1%、次いで必ず遂行しているが31.6%であった。
- 「情報を管理する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、52.3%、次いで必ず遂行しているが29.7%であった。
- 「計画実施の状況をモニターし、フィードバックをする」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、51.2%、次いで必ず遂行しているが20.9%であった。
- 「明確な将来の見込みを立てる」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、49.1%、次いで必ず遂行しているが31.6%であった。

指揮者としての役割

	必ず遂行 (%)	ある程度遂行 (%)	あまり遂行していない (%)	全く遂行していない (%)
法律や法規を施設に反映させる (N=171)	43.3	49.7	7.0	0.0
事業計画を実践に移す (N=172)	40.1	49.4	10.5	0.0
運営方針や手続きをつくり上げる (N=169)	42.0	49.7	8.3	0.0
方針、手順、規定の理解を促す (N=172)	38.4	50.6	11.0	0.0
職員の役割を明確化 (N=173)	43.4	46.8	9.8	0.0
財源の管理を行う (N=173)	34.7	43.4	17.3	4.6
計画をつくり上げ、実施 (N=171)	31.6	49.1	18.1	1.2
情報を管理 (N=172)	29.7	52.3	16.9	1.2
計画実施の状況をモニターし、フィードバック (N=172)	20.9	51.2	26.2	1.7
明確な将来の見込みを立てる (N=171)	31.6	49.1	17.5	1.8

### C-3 仲介者としての役割

- 「組織の置かれている状況を見極める」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、51.7%、次いで必ず遂行しているが37.8%であった。
- 「運営に必要な人とコンタクトを図り、関係機関とのネットワークをつくる」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、50.9%、次いで必ず遂行しているが34.1%であった。
- 「運営に必要な人間関係を理解し、その人間関係をうまく活用する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、50.0%、次いで必ず遂行しているが34.9%であった。
- 「外部に対し組織の良いイメージをつくる」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、48.3%、次いで必ず遂行しているが43.6%であった。
- 「契約を結んでいる機関等との関係を吟味し、整理したり管理したりしていく」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、56.6%、次いで必ず遂行しているが28.9%であった。
- 「資金調達のための社会資源を調べ、評価し、資金を作る活動を計画、実施する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、41.9%、次いで必ず遂行しているが23.3%であった。
- 「資源を調達し、共有するために他機関との協力を計る」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、46.2%、次いで必ず遂行しているが26.8%であった。

仲介者としての役割

	必ず遂行 (%)	ある程度遂行 (%)	あまり遂行していない (%)	全く遂行していない (%)
組織の置かれている状況を見極める (N=172)	37.8	51.7	10.5	0.0
関係機関とのネットワーク (N=173)	34.1	50.9	15.0	0.0
人間関係をうまく活用 (N=172)	34.9	50.0	14.0	1.2
外部に対し組織の良いイメージをつくる (N=172)	43.6	48.3	8.1	0.0
関係を吟味し、整理したり管理したりしていく (N=173)	28.9	56.6	14.5	0.0
社会資源を調べ、評価し、資金を作る活動を計画、実施 (N=172)	23.3	41.9	33.1	1.7
他機関との協力 (N=168)	26.8	48.2	19.6	5.4

#### C-4 先駆者としての役割

- 「サービスの提供パターンあるいは財政の傾向を把握し、今後の動向の予測を行う」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、50.3%、次いで必ず遂行しているが32.9%であった。
- 「機関内・外の変化に敏感に対応し、戦略的な計画をたてる」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、44.9%、次いで必ず遂行しているが31.7%であった。
- 「新たな事業を展開したり、新たな考えや機会を支援するために、資金を投じていく」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、39.5%、次いであまり遂行していないが27.5%であった。
- 「政治的な活動を通して、利用者・家族・地域住民・機関のための権利を擁護する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、31.6%、次いであまり遂行していないが31.3%であった。

#### 先駆者としての役割

	必ず遂行 (%)	ある程度遂行 (%)	あまり遂行していない (%)	全く遂行していない (%)
サービスの提供パターン及び、財政傾向を把握し、動向を予測 (N=168)	35.7	54.2	8.9	1.2
変化に敏感に対応、戦略的な計画の立てる (N=168)	31.5	48.2	19.0	1.2
新規事業の支援のために資金投資 (N=168)	27.4	43.5	26.8	2.4
利用者・家族地域住民・機関の権利を擁護(N=167)	24.0	50.3	23.4	2.4

#### C-5 調整者としての役割

- 「施設運営のための予定を組む」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、52.4%、次いで必ず遂行しているが36.3%であった。
- 「地域のニーズに応じるために、他の機関との連携を図る」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、57.1%、次いで必ず遂行しているが28.6%であった。
- 「会議を運営したり、連携やチーム・アプローチを確立する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、51.2%、次いで必ず遂行しているが33.3%であった。
- 「施設運営のための問題解決を図る」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、50.3%、次いで必ず遂行しているが42.0%であった。
- 「法律上の規定や基準が理解され、守られるように促す」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、53.3%、次いで必ず遂行しているが36.1%であった。

#### 調整者としての役割

	必ず遂行 (%)	ある程度遂行 (%)	あまり遂行していない (%)	全く遂行していない (%)
施設運営のための 予定を組む (N=168)	36.3	52.4	10.7	0.6
他の機関との連携 (N=168)	28.6	57.1	13.1	1.2
会議の運営、連携 やチームアプローチを確立 (N=168)	33.3	51.2	14.9	0.6
施設運営のための 問題解決(N=169)	42.0	50.3	7.7	0.0
職員が法律上の規定 や基準の遵守することを促進 (N=169)	36.1	53.3	9.5	1.2

### C-6 監督者としての役割

- 「機関が円滑に機能するために必要な情報を収集し、職員等に伝える」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、54.2%、次いで必ず遂行しているが35.7%であった。
- 「機関、利用者、地域のニーズをアセスメントし、施設運営に生かす」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、48.2%、次いで必ず遂行しているが31.5%であった。
- 「機関のサービスのコストや利益を評価する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、43.5%、次いで必ず遂行しているが27.4%であった。
- 「機関のサービス効果を評価する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、50.3%、次いで必ず遂行しているが24.0%であった。

### 監督者としての役割

	必ず遂行 (%)	ある程度遂行 (%)	あまり遂行していない (%)	全く遂行していない (%)
必要な情報を収集、職員に伝達 (N=168)	35.7	54.2	8.9	1.2
地域のニーズをアセスメント、運営に生かす(N=168)	31.5	48.2	19.0	1.2
サービスのコストや利益を評価 (N=168)	27.4	43.5	26.8	2.4
サービス効果の評価 (N=167)	24.0	50.3	23.4	2.4

### C-7 促進者としての役割

- 「施設職員に施設に関する様々な情報を常に提供する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、53.6%、次いで必ず遂行しているが38.0%であった。
- 「施設内の各部署での良好な関係を促す」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、57.7%、次いで必ず遂行しているが36.3%であった。
- 「施設運営方針・業務について職員のコンセンサスを得る」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、53.6%、次いで必ず遂行しているが38.7%であった。

### 促進者としての役割

	必ず遂行 (%)	ある程度遂行 (%)	あまり遂行していない (%)	全く遂行していない (%)
職員に施設に関する情報を提供 (N=166)	38.0	53.6	8.4	0.0
各部署での良好な関係を促す (N=168)	36.3	57.7	6.0	0.0
施設の運営方針・業務について職員のコンセンサスを得る(N=168)	38.7	53.6	7.7	0.0



### C-8 助言者としての役割

- 「職員に対する教育的体験（研修の参加やスーパービジョン）が作られるよう配慮する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、51.8%、次いで必ず遂行しているが33.3%であった。
- 「施設に対する地域住民の理解が得られるために、教育・啓発活動を企画する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、45.8%、次いで必ず遂行しているが23.8%であった。
- 「自分自身が職員の模範となって働く」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、51.2%、次いで必ず遂行しているが33.9%であった。
- 「機関内のさまざまな部署により提供されているサービスを連絡調整する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、53.0%、次いで必ず遂行しているが31.0%であった。
- 「職員の個人的な職務に関するニーズに応じ、助言する」という設問に対して、ある程度遂行しているが最も多く、51.8%、次いで必ず遂行しているが32.1%であった。

### 助言者としての役割

	必ず遂行 (%)	ある程度遂行 (%)	あまり遂行していない (%)	全く遂行していない (%)
教育的体験への配慮 (N=168)	33.3	51.8	14.3	0.6
地域住民への教育・啓発活動 (N=168)	23.8	45.8	29.8	0.6
職員の模範となる (N=168)	33.9	51.2	13.7	1.2
期間内のサービスの連絡調整 (N=168)	31.0	53.0	15.5	0.6
職員のニーズに応じ、助言(N=168)	32.1	51.8	16.1	0.0

## Ⅶ 調査結果の考察と今後の政策課題

調査結果を踏まえて、サービス評価に関連する項目に関する考察と今後の政策的課題について述べる。

### <考察>

- (1) 今回の調査での質問に回答した施設長の施設運営に対する意識は高く、また、統括者・運営者としての役割を果たしていると考えられる。それは、調査回答者である施設長が施設長研修などを受講し、施設長としての役割を明確に理解し、その役割を果たしているからであると考えられる。
- (2) サービスの質に対する意識に関してもかなり高く、多くの施設長がサービスの質を考慮に入れながら、施設運営にあたっていると考えられる。そのことは、近年、多くの会議や研修などで強調されているため、意識が高まっているものと考えられる。
- (3) サービスの質に対する意識は高まっているが、サービスの質を高める具体的な方法についてはあまり実行されていないといえる。例えば、ケアサービスを提供する職員採用（専門職の採用）の検討については十分とはいえず、また、施設職員に対するスーパービジョン体制の確立などもあまり行われていないのが現状である。
- (4) サービスの質に関連し、第三者評価やオンブズマンの受け入れについても積極的でなく、サービス評価に対する意識は高いものの、具体的な評価方法については考慮されていない状況である。

#### <政策的課題>

- (1) 施設評価を推進していくために、施設長研修プログラムなどで施設長の自己評価に関する具体的な方法を示す。
- (2) 評価に関する抵抗感を少なくするために、施設評価に関するガイドラインを示し、施設評価に関する研修を実施する。
- (3) 第三者評価やオンブズマン評価などにおいては、評価対象となる施設の長所・短所などをバランスよく評価できるようなガイドラインが必要である。
- (4) サービスの質に関連する専門職（例えば、社会福祉士、介護福祉士など）採用についても、その見識を高めるために施設長研修プログラムなどで専門職採用の意義についての講義を取り入れる。また、専門職養成カリキュラムにおいても、新人専門職者の即戦力を高めるような実習重視のカリキュラムとし、施設長の採用意欲が高まるような専門職人材の養成が求められる。
- (5) 施設長は多忙であり、管理者としての多くの役割が期待され、果さなければならぬ。そこで、施設内で施設長を補佐する副施設長を置くことができるような制度と財源措置が望まれる。また、副施設長の具体的な役割として、施設職員の臨床的・教育的スーパーバイザー、利用者の苦情対応、施設評価づくりの推進者、職員採用・配置についての管理者などが考えられる。

資料  
調査質問紙

⑨ 黒ボールペンまたは濃いエンピツで記入をお願いいたします。

**I** あなた自身についてお尋ねします。

問1 あなたの性別はどちらですか？

- 1 男性                          2 女性

問2 あなたの年齢は下記のうちどれにあてはまりますか？

- 1 20代                          2 30代                          3 40代  
4 50代                          5 60代                          6 70歳以上

問3 あなたの最終学歴は、下記のうちどれですか？

- 1 中学校                          2 高校                          3 専門学校・専修学校  
4 短期大学                          5 大学                          6 大学院

問4 あなたの専攻していた分野は何ですか？

- 1 医学                          2 保健学・看護学                          3 社会福祉学  
4 介護福祉学                          5 教育学                          6 心理学  
7 社会学                          8 経済学                          9 経営学  
10 その他 (                          )

問5 下記の資格・免許のうち、あなたが取得しているものすべてに○をつけてください。

- 1 保育士                          2 幼稚園教諭                          3 小学校教諭  
4 中・高校教諭                          5 養護教諭                          6 養護学校教諭  
7 看護婦(士)                          8 保健婦(士)                          9 助産婦  
10 栄養士                          11 医師                          12 社会福祉士  
13 介護福祉士                          14 社会福祉主事                          15 理学療法士  
16 作業療法士                          17 言語聴覚士(言語療法士)  
18 臨床心理士                          19 その他 (                          )  
20 資格・免許なし



II

あなたの法人（施設）についてお尋ねします。

問1 あなたの施設の所在する都道府県は、どこですか？

- 1 大阪府      2 兵庫県      3 京都府      4 奈良県  
5 和歌山県      6 三重県      7 滋賀県

問2 あなたの勤務している機関・施設の設置主体は、何ですか？

- 1 国立                      2 公立                      3 事業団・公社  
4 社会福祉法人          5 医療法人                  6 その他の公営法人  
7 営利法人                  8 その他（                  ）

問3 あなたが勤務する施設の種別は何ですか？

- 1 介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）          2 介護老人保健施設  
3 療養型病床群                  4 老人性痴呆疾患療養病棟  
5 介護強化病院                  6 その他（                  ）

問4 その設置主体が行っている事業すべてに○をつけてください。

- 1 介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）          2 介護老人保健施設  
3 療養型病床群                  4 老人性痴呆疾患療養病棟  
5 介護強化病院                  6 病院（                  ）科  
7 在宅介護支援センター                      8 日帰り介護（デイサービス）  
9 通所リハビリテーション（デイケア）      10 訪問介護（ホームヘルプ・サービス）  
11 訪問看護                      12 訪問リハビリテーション  
13 短期入所生活介護／短期入所療養介護（ショートステイ）  
14 その他（                  ）

問5 あなたの施設の開設年は何年ですか？ 西暦でお答えください。

（                  年）

**Ⅲ** 介護保険導入に伴うサービス提供者／運営者の意識についてお尋ねします。  
 最もお考えの近いものを選び○をつけて下さい。

問1 介護保険制度は、サービス提供者側にとってどのようにとらえられるべきだとお考えですか？

- 1 かなり有益といえる                      2 やや有益といえる  
 3 どちらともいえない                    4 あまり有益とはいえない  
 5 ほとんど有益ではない

問2 介護保険制度は、利用者にとってどのようにとらえられるべきだとお考えですか？

- 1 かなり有益といえる                      2 やや有益といえる  
 3 どちらともいえない                    4 あまり有益とはいえない  
 5 ほとんど有益ではない

問3 介護保険制度は、利用者の家族にとってどのようにとらえられるべきだとお考えですか？

- 1 かなり有益といえる                      2 やや有益といえる  
 3 どちらともいえない                    4 あまり有益とはいえない  
 5 ほとんど有益ではない

問4 介護保険制度下において、下記の①～⑫についてどのようにお考えですか？

- 1 非常に重要である    2 ある程度重要である    3 あまり重要でない    4 全く重要でない  
 のうちから一つ選び○をつけてください。

	非常に重要である		全く重要でない	
	1	2	3	4
① 法人の基本理念	1	2	3	4
② 施設経営方針	1	2	3	4
③ 経営計画	1	2	3	4
④ 事業計画	1	2	3	4
⑤ 法人組織（役員・理事会の運営、法人経営者の役割等）	1	2	3	4
⑥ 財務管理（資産管理・会計管理）	1	2	3	4
⑦ 地域との関係づくり	1	2	3	4



	非常に重要である		全く重要でない	
	1	2	3	4
⑧ サービスの質	1	2	3	4
⑨ 利用者の権利擁護・生活の質	1	2	3	4
⑩ 人事管理・組織体制	1	2	3	4
⑪ 労務管理・労働条件	1	2	3	4
⑫ 職員研修・会議	1	2	3	4

問5 問4の①～⑫の各項目について、あなたの施設では現在どの程度実行されていますか？

- 1 必ず実行している    2 ある程度実行している    3 あまり実行していない  
 4 全く実行していない のうちから一つ選び○をつけてください。

	必ず実行している		全く実行していない	
	1	2	3	4
① 法人の基本理念	1	2	3	4
② 施設経営方針	1	2	3	4
③ 経営計画	1	2	3	4
④ 事業計画	1	2	3	4
⑤ 法人組織（役員・理事会の運営、法人経営者の役割等）	1	2	3	4
⑥ 財務管理（資産管理・会計管理）	1	2	3	4
⑦ 地域との関係づくり	1	2	3	4
⑧ サービスの質	1	2	3	4
⑨ 利用者の権利擁護・生活の質	1	2	3	4
⑩ 人事管理・組織体制	1	2	3	4
⑪ 労務管理・労働条件	1	2	3	4
⑫ 職員研修・会議	1	2	3	4

問6 下記の事項について、あなたの施設ではどの程度実行されておられますか？

1 必ず実行している 2 ある程度実行している 3 あまり実行していない

4 全く実行していない のうちから一つ選び○をつけてください。

	必ず実行している		全く実行していない	
	1	2	3	4
1 現在の法人には基本理念があり、それを設定した(過去についての場合は実行したと解釈して番号に○をしてください)。	1	2	3	4
2 現在の法人の基本理念を見直している。	1	2	3	4
3 法人の基本理念を職員全体が理解できるように促している。	1	2	3	4
4 法人の基本理念を職員の日々の業務に反映させている。	1	2	3	4
5 経営方針は、中期・長期的計画の両方を策定している。	1	2	3	4
6 経営方針は中期的計画をもとに遂行している。	1	2	3	4
7 施設の経営方針は職員一人ひとりの業務に反映させている。	1	2	3	4
8 経営方針は職員の意見を参考にしている。	1	2	3	4
9 経営の近代化、効率化、安全化を図るため、制度上認められた範囲内で能率向上を目指している。	1	2	3	4
10 理事会は施設の公共性を確保するために各界の代表者をまねき、幅広い意見が施設運営に反映されるようにしている。	1	2	3	4
11 施設方針などの重要な決議事項については、適切な時期に理事会を開催し、決議している。	1	2	3	4
12 理事の出席状況が良くなるように工夫している。	1	2	3	4
13 理事は定員数等必要な要件を満たすように工夫している。	1	2	3	4
14 理事会において、要決議事項について実質的な審議を行い、決議している。	1	2	3	4
15 理事全員に対しては、運営についての基本的知識や役員としての役割が周知徹底されるように、資料の配布を行い、理事研修会等への参加を促している。	1	2	3	4

	必ず実行している		全く実行していない	
	1	2	3	4
16 広報誌等を通して、利用者やその家族、地域に運営情報を公開している。	1	2	3	4
17 運営基盤の強化をはかるため、支出抑制による繰り越し金の確保に努めている。	1	2	3	4
18 予算の執行状況を常に把握している。	1	2	3	4
19 適正かつ効率的な予算を執行している。	1	2	3	4
20 毎年補正予算を組んでいる。	1	2	3	4
21 決算額が予算額を超越しないよう、予算管理をしている。	1	2	3	4
22 サービス単価を算出している（原価管理をしている）。	1	2	3	4
23 損益分岐点分析を行っている。	1	2	3	4
24 予算の執行にあたっては、サービスの質に対しても考慮に入れている。	1	2	3	4
25 収入基盤の強化のため、新規事業の導入をはかっている。	1	2	3	4
26 施設内の一部を開放するなどして、地域住民が利用できるようにしている。	1	2	3	4
27 施設の行事に地域住民が参加できるようにしている。	1	2	3	4
28 関係団体や機関との連携をとり、施設の地域内ネットワーク化に努めている。	1	2	3	4
29 ボランティアを受け入れるよう努めている。	1	2	3	4
30 看護や福祉学校などの実習生を受け入れるよう努めている。	1	2	3	4
31 利用者の個別なニーズに対応するために、さまざまな工夫（サービス改善委員会の設置等）を行っている。	1	2	3	4
32 利用者や家族の要望または苦情を聞くために、さまざまな工夫（投書箱、懇談会、当事者参加の会議等）を行っている。	1	2	3	4
33 施設のサービス点検・自己評価を実施している。	1	2	3	4

	必ず実行している		全く実行していない	
34 第三者（専門家や地域住民）によるサービス評価を実施している。	1	2	3	4
35 利用者が直接職員に訴えにくい苦情等を受け付ける外部機関（オンブズマン等）を受け入れている。	1	2	3	4
36 利用者から職員の勤務態度について不満や苦情が寄せられた場合には、十分に調査を行っている。	1	2	3	4
37 施設への入所等に際して、利用者や家族が十分に納得できる説明手続き（インフォームド・コンセント）を行っている。	1	2	3	4
38 日々の生活は、できるだけ利用者にとって選択肢の多いものになっている。	1	2	3	4
39 個々の利用者のプライバシーを守るため、施設の構造を工夫している。	1	2	3	4
40 利用者の居室には、家庭で使用していた家財や所有物を持ち込むことができるようにしている。	1	2	3	4
41 褥瘡ゼロを目標にしている。	1	2	3	4
42 利用者が気持ち良く生活できるように、清潔な環境管理に努めている。	1	2	3	4
43 各部署の責任所在を明らかにしている。	1	2	3	4
44 職階による職務範囲・役割分担を職員全員が把握できるようにしている。	1	2	3	4
45 職員の勤務体制を含む任用について、計画的に見直しを行っている。	1	2	3	4
46 昇格・登用の基準（業務の達成度や能力などの人事評価制度など）を明確にし、それにもとづいて職員を起用している。	1	2	3	4
47 職員の専門資格取得を奨励している。	1	2	3	4
48 職員の賞罰について、就業規則に基づいて処理している。	1	2	3	4
49 週40時間制に対して、弾力的運用を行っている。	1	2	3	4