

機関番号：33918

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2009～2010

課題番号：21830139

研究課題名（和文） 高齢者介護事業における「業績評価指標」に関する研究

研究課題名（英文） A basic study on evaluation index for long-term care business

研究代表者

鄭 丞媛 (Jeong Seungwon)

日本福祉大学・健康社会研究センター・主任研究員

研究者番号：50553062

研究成果の概要（和文）：本研究は、高齢者介護領域における「業績評価」の指標の開発に向けた基礎的研究である。先行・関連研究レビューとして、一般企業と高齢者医療領域における業績評価研究を探究すると同時に、介護領域における業績評価研究を考察した。さらに事業者へのヒアリングを通して業績評価の取り組みの現状を把握した。

介護事業においては、国や行政などの外部機関が事業者の経営をサポートするための業績評価システムを構築する必要があると思われる。また、教育や福利厚生の実施は、業務の効率的な運営に繋がり、教育などの実施に費やされる費用以上に、費用を削減する効果を生む可能性があることなどが示唆された。

研究成果の概要（英文）：It was fundamental researches for the development evaluation index for long-term care business.

We reviewed systematically the performance evaluation index on a general company, healthcare medicine and long-term care business.

On the performance evaluation study of the healthcare medicine and long-term care business, the non-financial affairs would be more important like as service quality, satisfaction of visitors and workers.

We mainly analysed that the association between the plural indexes including financial affairs and non-financial affairs and influence on behavior by the outside evaluation engagement.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	1,070,000	321,000	1,391,000
2010 年度	960,000	288,000	1,248,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,030,000	609,000	2,639,000

研究分野：保健・医療・福祉マネジメント

科研費の分科・細目：社会福祉学

キーワード：業績評価、介護事業

1. 研究開始当初の背景

介護保険導入後の高齢者介護事業の経営は、利用者に質の高いサービスを提供することと、利用者を獲得し安定的に経営することが求められている。さらに 2009 年の介護報

酬改定においては、質の高いサービスを提供する事業所への適切な評価を行うことを目的とし、質に基づく報酬支払いに向けての方向性が示されたことから、サービスの質を高めることと、財務業績の安定性の追求は、介

護事業を行う上で求められていると考えられる。

本研究は、介護経営における業績評価の研究をテーマとする。一般的に組織の経営活動は、アセスメント、戦略立案、計画、実行、評価のマネジメント・サイクルから成る。本研究で着目する業績評価は、基本的にはこのマネジメント・サイクル中の評価に当たる部分である。その評価結果は、戦略立案、計画、実行の改善のために用いられ、企業業績を向上させる上でも業績評価は重要な活動とされる。業績評価とは、「特定期間において、設定された所与の目標と達成された実績とを比較し、一定の評価基準に従って目標に対する達成度（貢献度）を測定し評価すること」である。一般に業績評価は、「財務的指標と非財務的指標に分けられ、財務的指標には、売上高、利益、投資利益率などがあり、非財務的指標には顧客満足度や生産性などが含まれる」とされ、複数の視点から体系的な評価が行われる。

従来、「評価」は、企業業績を高めるため、組織内で行われることが主であった。ところが、日本では、1999年の行政機関情報公開法を契機とし、その後の、2001年中央省庁再編にともなう政策評価の導入と、2002年「行政機関が行う政策の評価に関する法律（行政評価法）」の施行により、様々な領域において「評価」への社会的な要請は高まりつつある。現在では、行政評価、環境評価、企業の社会的責任の評価、学校評価など、幅広い事業において行われている。

介護サービスは、基本的に高齢期になればほとんどの国民が利用するものである。また、介護事業には、多大な公費が投入されており、運営も社会保険方式で行われていることから公益性が高い事業であるとされる。公益性が高い分、外部への説明責任は求められていると言え、介護サービスの情報公表制度や第三者評価等の外部評価の実施や結果の公表、法人によっては財務諸表の作成の義務付けや行政機関への届け出などが行われている。さらに、業績の評価結果が報酬に影響を与える質の評価に応じた報酬支払（Pay for Performance）も医療領域において試行的に行われていることなどからも、医療・介護事業において、業績評価は身近なものであると言える。

介護事業における業績評価研究は、患者・利用者満足評価、従業員満足評価、財務的評価、医療の質の評価などが行われている。しかしながら、それらの多くは、患者・利用者満足など組織全体の業績の一面だけを取り上げる単一的な業績評価であり、組織の業績全体を体系的に考慮しているものは意外に少ない。介護と繋がりが深い医療領域においては、バランスト・スコアカードのように、

組織目標を中心として設定された複数の視点の評価指標から成る業績評価指標も存在するが、それらは、従業員の教育と、患者・利用者の状態の変化および収益との関連性などといった指標間にどのような関連性があるのかについて量的データを用いて統計学的手法により検証されたものは少なく、信頼性・妥当性が担保された指標であるとは言えない。また、制度的には、医療機能評価や介護サービスの第三者評価など複数の指標を用いて評価するものが取り入れられているが、それらも同様に複数の指標間の関連性については十分に触れられていない。

業績評価を行う上で、複数の視点から成る指標を用い、かつ、指標間の関連性について示された指標を用いなければ、組織全体の業績を正しく測定することは困難である。また、用いる指標の信頼性・妥当性が担保されていなければ評価を行っても、その評価結果は意味がなく、業績評価の目的である経営の改善に繋げる根拠を見出せない。

2. 研究の目的

本研究では、以下の3点を研究目的とする。

第一は、高齢者介護事業における業績評価指標の構成要素を検討する。

第二は、高齢者介護事業における複数の指標間の業績の関連性を検証する。

第三は、医療・介護事業の業績評価に関わる従来の研究における方法上のいくつかの問題点解明を含め、この領域における業績評価研究の今後の課題を明らかにすることである。

3. 研究の方法

第一は、先行・関連研究の検討を通して、一般企業の業績評価研究に対する介護事業固有の業績評価の特徴や位置付けと、介護事業における業績評価研究の到達点と課題を明らかにする。

第二は、介護事業者に対するヒアリング調査を通して、介護事業における業績評価の取組の現状について明らかにする。

第三は、介護事業における業績間の関連性を追究するため、第一の方法によって探究した業績評価の枠組みや構成要素を参考にし、バランスト・スコアカード（BSC）の枠組みを念頭に置いて設定した指標間の関連性について量的データを用いて分析的な検証を試みる。また、介護領域に比してデータが蓄積されている医療領域におけるデータを用いた分析も試行的に行う。

4. 研究成果

業績評価研究の到達点と課題

一般企業の業績評価の発展段階を見ると、財務的評価のみであったのが、1980年代頃よ

り非財務的評価の重要性が問われだし、現在では、財務と非財務の評価から成るバランス・スコアカード（BSC）などの複数の指標が用いられるようになった。BSCの特徴は、指標間に何らかの関連性を持たせた複数の指標を用いて業績を評価することである。ただし、BSCの核となる指標間の関連性を検証した研究は、一般企業を対象にしたものでも、海外においてわずかながらに行われているものの、その数は多くはない。また、BSCの基本的な視点である4つの視点の全ての関連性を検証したものは見られない。

これは、研究者にとってデータ収集が困難であることを意味していると思われる。例えば、これまでに行われた調査研究の回収率の状況に鑑みると、他者と競争しなければならない一般企業にとって、企業内情報を外部に公開するメリットはあまり多くないことや、公開する義務が公益性の高い医療・介護事業に比して少ないことから、調査に参加する意欲が必ずしも高くない可能性があると思われる。

次に医療領域では、病院機能評価や病院経営指標など多数の業績評価指標が存在する、評価尺度も豊富にあり、例えば、病院機能評価の評価尺度は約500から成る。

介護領域では、サービス情報公表制度や第三者評価などが行われている。また、評価は、医療領域と同様に非財務的手法が中心である。介護と医療領域に共通と言える点は、一般企業に比して、外部評価が活発に行われている点である。一方で、事業者の内部で行われている評価については十分に公表されているとは言えない。

指標の妥当性・信頼性の検証については、職務満足や患者・利用者満足などの研究が少なからず行われている。ただし、それらの多くは数施設を対象にした小規模調査が主であり、その結果を普遍化できるかについては確認する余地がある。また、評価指標や尺度の妥当性については十分に確認されておらず、その点も併せて今後探究する必要がある。

特に医療領域では複数の視点から業績を評価するBSCが広がりつつあり、事例研究を中心に報告されている。しかし、その効果については、個別の施設の事例報告などが中心であり、複数の指標間の関連性について統計学的手法を用いて検証されているものはほとんど見られない。一方で、医療領域においては、その事業の特性から、外部組織による調査や、学会を中心としてデータベースが積極的に開発・運営されており、データが蓄積されつつある。これらのデータを用いて、評価指標の妥当性の検討や病院間比較等の試みがなされている。

ただし、こうしたデータは、広く一般に公開されているとは言えない。今後、医療・介

護領域において、こうしたデータがより一層蓄積され、広く一般に公開された場合、BSC研究が10年早く着手された一般企業よりも医療・介護領域の研究の方が先行する可能性があると思われる。

事業者へのヒアリング調査

全国規模で共同体的組織を形成し、医療・介護事業を展開するAグループの経営幹部に対し、業績評価に関するヒアリング調査を行った。

Aグループでは、財務的業績と、利用者数などの容易に把握可能な生産性に関する評価を中心に行っているものの、介護提供に関する詳細なデータは基本的には収集しておかないとのことであった。また、Aグループ内の事業者の中には、ISOを導入し、質の管理を意識的に行うところもあるが、それは先駆的な一部の事業者のみであるということであった。

Aグループでは、独自に医療や介護に関する指針を定めているが、それはAグループの理念的なものを優先して策定しており、科学的な根拠を持たせて策定しているわけではなく、指針の有効性についての議論がなされている。

また、Aグループでは、グループ全体のマネジメントをサポートする部署がデータを管理し分析を行っている。ただし、データを加工したり、財務と非財務との関連性などの分析は積極的には行わずに、Aグループ内の事業者間の比較や経年変化などを見ている程度であるとのことであった。詳細な分析や、より詳細なデータを取って分析する考えもあるが、そのために人員を割くことは、日々の業務に支障をきたすため、現状では困難であるとのことであった。

次に小規模事業者に対するヒアリング調査の結果、①業務量が多量であること、②業績評価を含む経営を担う人材が不足していること、③業績評価指標が定まっていないことなどから、大規模な事業者に比べて、自らが業績評価を行うことが困難な状況であることが示唆された。

こうしたことから介護事業においては、国や行政などの外部機関が事業者の経営をサポートするための業績評価システムを構築する必要があると思われる。

韓国における質に基づく報酬支払

研究を進める中で、日本を参考にして介護保険（老人長期療養保険）を設計した韓国では、保険者の一元化やIT化の推進などにより、データを収集しやすい仕組みが構築されつつあり、介護領域においても質に基づく評価が行われている。

そこで、韓国の介護事業の業績評価の取組

を確認するために、それに携わる専門家らに対するヒアリング調査を実施した。韓国では、保健福祉部（日本の厚生労働省に当たる）が、老人長期療養保険の保険者である国民健康保険公団と共に、全国の長期療養機関（入所施設）を対象に業績評価を行なっている。評価項目は、1. 機関運営、2. 環境及び安全、3. 権利及び責任、4. 給料提供課程、5. 給付提供結果の5つの大分類領域、合計106項目である。重要度や困難性を考慮して重み付けを行い評価する。評価結果が良い機関については、報酬加算を行っている。こうした韓国の取り組みは、今後日本で質に基づく報酬支払を構築する際の一つの参考事例になると考えられる。

複数の指標間の関連性の検証

本研究では、バランス・スコアカード（BSC）の枠組みを念頭に置いて設定した指標間の関連性について量的データを用いて分析的な検証を3つ試みる。一般的にBSCとは、4つの視点（①財務の視点、②顧客の視点、③社内ビジネス・プロセスの視点、④学習と成長の視点（従業員の視点））から業績を評価する。

まず、介護労働安定センター「2008年介護労働実態調査」を用い、学習と成長の視点と財務の視点との関連性の検証を行った。学習と成長の視点として職員教育と福利厚生の変数を用い、財務の視点として収支差率を用いた。相関分析の結果、収支差率と相関があったのは、訪問系では年時給と保険加入、施設系では年時給、健康診断、保険加入、人材育成、採用時研修、OJTであった。この点からは、教育や福利厚生の充実、業務の効率的な運営に繋がり、教育や福利厚生に費やされる費用以上に他の費用が下がる可能性があると考えられる。収支差率に与える要因を探るため、従属変数に収支差率、独立変数に職員教育と福利厚生を設定して重回帰分析を行ったが、有意な結果は得られなかった。

次に、学習の成長の視点と社内ビジネス・プロセスの視点との関連性の検証を行った。学習の成長の視点として職員教育と福利厚生の変数を設定し、社内ビジネス・プロセスの視点として離職率を用いた。相関分析の結果、相関関係は弱いものの、離職率が高い程、職員定着のための方策をとっている可能性があることが示唆された。離職率に与える要因を探るため、従属変数に離職率を用い、独立変数に職員教育と福利厚生を設定して重回帰分析を行ったが、有意な結果は得られなかった。

ただし、ここで用いた分析は、教育や福利厚生等の具体的な取り組み内容やコストには考慮していない。今後は、こうした点を精

緻に把握した上で検証を行う必要があると思われる。

研究を進める中で、介護領域においては、統計学的アプローチによる複数の指標間の関連性の検証を行えるデータが十分に蓄積されておらず、新たに収集することが困難であることがわかった。そこで、介護領域に比してデータが蓄積されつつある医療領域のデータを用いて指標間の関連性について試行的な分析を行った。

まず、厚生労働科学研究費補助金（H19-長寿一般-028）「リハビリテーション患者データバンク（DB）の開発」研究班が開発した「リハビリテーション患者データバンク（DB）のデータ」を用いて、③社内ビジネス・プロセスの視点と顧客の視点との関連性の検証

「リハビリテーション患者データバンク（DB）のデータ」を用い、社内ビジネス・プロセスの視点と顧客の視点との関連性の検証を行う。社内ビジネス・プロセスの視点として医療ソーシャルワーカーの配置を用い、顧客の視点として在院日数と在宅復帰を設定した。医療ソーシャルワーカー（MSW）は、社会福祉の立場から専門的援助を行う福祉専門職であり、在院日数の短縮や在宅復帰率の向上は老人保健施設においても考慮される点であり、ここで行う分析結果は、介護事業にも関連するものであると考えられる。一般的に、MSWの配置は、在院日数の短縮や在宅復帰率の向上に関連があるとされている。

分析を行った結果、MSWの関与のみでは、在院日数の短縮と在宅復帰には繋がらない可能性があることが示唆された。回復期の在院日数に関しては、MSW関与群の方が、在院日数が長い結果であった。こうした結果がみられた理由として、MSWの裁量によって操作できない交絡因子が存在するのではないかとと思われる。例えば、本研究によって明らかにした患者の重症度や、介護力の有無は、MSWの裁量によって操作できない変数である、他にも患者の経済状況、家族の意向、地域のインフラ、医療機関の経営方針や、医師の治療方針の状況なども、在院日数の短縮や在宅復帰を阻害する交絡因子であると考えられる。他に、MSWが関与する効果には、在院日数の短縮以外にも、様々な側面における患者の不安の軽減が期待できることや、未収金の回収による医療機関の収益が確保されることなどが報告されている。こうした点から、複数の視点から成る業績評価指標の構築する際には、様々な交絡因子の影響を考慮して検証を行う必要があると考えられる。

外部評価制度導入による業績への影響度

次に同じリハDBのデータを用い、外部評価制度の導入による業績への影響を検証し

た。業績評価は、企業の内部で行われる業績評価以外に、企業の外部から行われるものもある。業績が定められた基準を満たすことによって報酬が与えられる制度も導入されている。こうした制度の一つである、回復期リハビリテーション病棟に試行的に導入された質に基づく報酬支払（Pay for Performance：P4P）に着目し、外部評価制度の導入による業績への影響を検証する。介護領域においても、質に基づく報酬支払が検討されており、質の考慮を念頭に置いた事業所加算が実施されている。

その結果、P4P 導入後には、入院時と退院時の機能的自立度評価（Functional Independence Measure）（以下、FIMと言う）と退院時のFIMが高く、在宅復帰率が高くなっていることから改善しやすい患者を意図的に増やしている可能性がみられたものの、それが患者選別の結果であるのか、もしくはP4P 導入による医療サービス提供の過程の改善による結果であるかは判断できない。それは、P4P 導入後の追跡期間が短く、医療の質の変化を語るにはまだ早い段階である可能性もある。

今後の課題

体系的な業績評価指標の開発に際しては、指標間の関連性を検証する必要がある。そのためには、膨大なデータを揃える必要がある。しかし、一般的に個人レベルでの研究の場合、入手可能なデータは必然的に限られる。

本研究では量的データを用いた分析として、介護領域の介護労働安定センター「2007年介護労働実態調査のデータ」だけでなく、筆者が関わっている厚生労働科学研究費補助金（H19-長寿-一般-028）「リハビリテーション患者データバンク（DB）の開発」研究班が開発した「リハビリテーション患者データバンク（DB）」のデータを用いて分析を行った。しかしながら、評価項目間の関連性や、非財務的業績と財務的業績との関連性については十分に検証できたとはいえない。

本研究に着手した2009年以降、財務データを含む経営データを複数のルートと方法を用いて入手を試みたが、必ずしもよい結果は得られなかった。ただし、これは本研究のように個人研究のレベルだけの問題ではない。国が実施する調査であっても、必ずしも回収率が高いわけではなく、とりわけ、財務データを含んだ経営情報の収集は困難を極めている。今後、さらに十分なデータの蓄積が進んだときに、より精緻な分析を行う必要があると思われる。引き続きモニタリングを行っていく。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔学会発表〕（計2件）

①鄭丞媛「日本の回復期リハビリテーション病棟におけるP4P実施前後のパフォーマンス変化分析」第45回韓国保健行政学会後期学術大会

（優秀論文発表賞），2010.11.20，韓国，広州
②鄭丞媛，井上祐介「急性期リハビリテーション医療におけるMSWが関わる患者の特徴—リハビリテーション患者データバンクのデータを用いて—」第58回日本社会福祉学会，2010.10.10，名古屋，日本福祉大学

6. 研究組織

(1) 研究代表者

鄭丞媛（Jeong Seungwon）
健康社会研究センター・主任研究員
研究者番号：50553062