

老人福祉施設(介護サービス)の ISO 9001 認証(審査登録)

社会福祉法人松美会の取組み

辻中浩司

社会福祉法人 松美会
特別養護老人ホーム アイユウの苑 事務長



はじめに

社会福祉法人松美会(理事長松永靖美・山口県下関市彦島道町3-17-2)は、特別養護老人ホーム50床を核として、在宅福祉サービスのデイサービス・ショートステイ・ホームヘルプサービスとそれらのコーディネート業務を担う在宅介護支援センターを併設展開し、地域老人福祉の拠点を目指す複合型老人福祉施設である。

当法人において、ISO 9001 認証(審査登録)取得を目的として、1998年8月に「ISO 9001 認証取得推進委員会」を発足させ、外部のコンサルティング会社に頼らず、すべて職員が要求項目の解釈、業務の標準化及び品質マニュアルの作成などの準備を進めてきた。その結果、1999年10月1日付けで財団法人規格協会品質システム審査登録センターよりISO 9001 認証(審査登録)取得した。対象範囲は、以下のとおりである。

対象範囲: 下記の事業で実施される介護サービス計画の設計及び福祉サービス
(介護サービス、看護、健康管理、相談援助、生活支援、栄養管理
及び食事サービス)

- 特別養護老人ホーム アイユウの苑
- アイユウの苑 デイサービス
- アイユウの苑 ショートステイ
- 彦島アイユウの苑 ホームヘルプサービス
- 彦島アイユウの苑 在宅介護支援センター

ホームヘルプサービスを除く、4サービスについては、これまで単体の事業でもISO 9000sの取得例はなく、認証対象が社会福祉法人、サービスの複合型施設というケースも国内初である。ここで、これらのISO 9001 認証(審査登録)取得の取組みについて紹介させていただく。

1. ISO 9001 認証取得の背景

2000年4月から、超高齢社会を支えるための施策「介護保険制度」が施行される。同時に4兆円規模の巨大シニアマーケット市場が誕生する。この介護保険制度の導入により、社会福祉法人を取り巻く環境はもとより、介護サービスを取り巻く環境は、大変革期を迎えることとなる。これまでの「借財・委託による与えられる福祉」から「利用者=顧客として契約による選択される福祉」へ変わろうとしている。その結果、「置かれた介護報酬のなかで、いかにお客様に選択していただける質の高いサービスを効率的に提供できるか」といった究極のテーマに挑むこととなる。また、社会

福祉基礎構造改革の中間まとめのなかで、「質と効率性の確保」が求められており、そのサービスの質を評価しようとする第三者評価機関の設立が検討されている。さらに、事業の透明性の確保としての精細的な情報公開が求められている。市町村の委託事業としてある意味で守られていた在宅介護サービスの領域も民間介護サービス事業者のFC（フランチイズチエーン）展開をはじめ、大企業の介護事業への参入等およびやかされていく現状である。これらのことから社会福祉法人の存在意義を明確にしながら、生き残りを賭けた戦略が必要となってきた。その戦略として、お客様に当法人のサービス内容だけでなく、サービスの質をわかりやすく伝えることができる体系的なマネジメントシステムの構築が必要であり、それは、ISO 9000の認証を取得することと考えた。これらのことを背景として以下の目的でISO 9001認証取得に取り組みすることとした。

- ① 顧客満足と絡み合った質の高いサービス提供システムとして構築できること。
(これまででなくなくなった手順を標準化し、文書化し、そのとおり業務を行い、結果を記録に残すという仕組みを創ること)
- ② 顧客にサービスの質をわかりやすく伝えることができるシステムが構築できること。
- ③ 法人の信用度を高めるとともに、個性的な経営体として民間企業参入に対抗するための。
- ④ 業務の標準化によりだけでも同じ品質のサービスが提供できるようにすること。
- ⑤ 組織による科学的管理体制を確立すること。
- ⑥ 全職員のモラルアップと自励につながること。
- ⑦ 内部品質監査と定期維持審査によるシステムの創制性と向上性があること。
- ⑧ 米国等からISO認証取得のナッシングホームを経営する外資系企業参入に対抗すること。
- ⑨ 居宅介護支援事業者による利用者の割込みが問題となる中、割込みをしなくても利用者から選択されるサービス提供主体になること。
- ⑩ 福祉の現場におけるインフォームドコンセント及びアカウントビリティの考え方に立つこと。

2. 推進体制と具体的取組み

1998年8月に「ISO 9001認証取得推進委員会」を発足させた。「コンサルタントを問わずに自分たちでやってみよう!」、「みんなでやろう!」を合い言葉に、法人全職員の約3分の1にあたる20名を推進委員として活動を開始した。当初、推進体制として少数精鋭でも考えたが、専任のスタッフを置く余裕もなく、日常業務をこなしながらの取得推進となるためなるべく多くのスタッフでの取組みが効果的の共有化及び伝達がよりスムーズに行えると考えた。結果として、情報伝達が進みスムーズに行えたと同時に、ISOの認証を取得するんだという使命感と品質システムを構築しているんだという充実感が強まったように思える。推進委員のメンバーは、それぞれのサービス提供部の主任等をあてた。図1に認証取得推進体制(組織図)を示す。

- ① JAB認定分類38保健及び社会事業の分野の審査ができること
- ② 団内の工業標準化に長い歴史と実績があり、国際的評価が高いこと
- ③ JABが初めて認定した登録機関であること

から信頼性の極めて高い財団法人規格協会品質システム審査登録センターに決めた。受審準備のタイムスケジュールについては、認証取得推進委員会発足から1年後の1999年8月登録審査受審(4月に予備審査)を目標に活動を行ってきたが、サービス業のなかでも医療・福祉のヘルスケア分野の取得例がなかったことから、全くの手探り状態で取組みであったため、試行

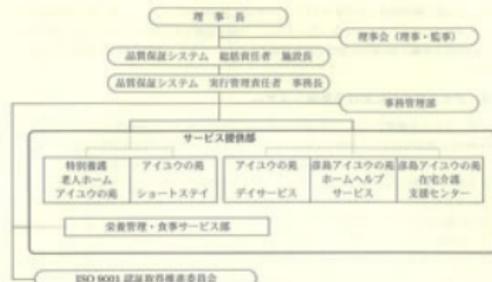


図1 認証取得推進体制(組織図)

錯誤の連続であった。コンサルティングを受けることもなく、財団法人規格協会主催のISO 9000セミナー(経営者・管理者コース及び受審準備コース)への参加と数回の書籍を頼りに「手順は既に存在する」を大前提に、「現在、何が、どのように、だれによって行われているか、現在以上に存在する文書や記録書が存在するか」を軸に検討することから行った。そして、「手順を標準化し、文書化し、そのとおり業務を行い、記録するシステムとする」とし、その結果として「創られたシステムがISO 9001の要求を満たしているかどうかの問題」と考えた。なんとこの予備審査に耐え得るであろう品質システムを構築し、1999年5月に予備審査を受審した。この予備審査では、審査員の方々から品質システムが構築途中にあるとの前提で、品質システムの客観性を高め、ISO 9001の基本的な考え方を反映させるための指摘を規定事項ごとに受けることができた。この予備審査の受

表1 認証取得のスケジュール

活動項目	1998年												1999年																				
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																	
審査機関への申請																																	
認証審査																																	
ISO 認証取得推進委員会																																	
品質システム整備																																	
品質マニュアル																																	
内部品質監査																																	
品質システム施行																																	
品質システム維持管理																																	

審は、これまで暗申調査・無執事で行ってきた認証取得推進について、一筋の光と善食登録に向けた希望を注入してくれるものとなった。そして、当初予定の1か月遅れとなったが、1999年9月に登録審査を受審、10月1日付けで認証取得することができた。表1に認証取得のスケジュールを示す。

3. アイユウの箱における品質システム

品質システムを構築していく上で多くの難題を克服した。ちもと製造業のための規格であるISO 9001の要求項目をどう理解して福祉の言葉に置き換えるのか、労働協約型の法人サービスがシステムになじむのか、サービスが製品となり、生産と消費が同時であるが最終検査はどうするのかなど多くの問題点が出てきた。結果として、これらの問題点を踏まえて、当法人の品質システムとISO規格要求事項のすり合わせについて、ISO 9001 要求事項と対比させながら、次のとおりアイユウの箱の品質システムを構築した。表2にISO 9001 要求事項とアイユウの箱における品質システムの対比を示す。また、図2にマニュアル体系を示す。

- ① 「製品」を「介護サービス」、「設計」を「ケアプラン」としてシステムを構築した。
- ② ケアプランによる利用者の要求事項（ケア目標）を踏まえた毎日の「個別サービス計画表」を利用者ごとに策定することで質の高い介護サービスが提供できるとした。
- ③ 「工程管理」は、「個別サービス計画表」ごとのサービス提供ができたこと、及び策定したケアプランに対する評価とした。また、「最終検査」は、ケアプランの見直しとした。
- ④ 食事サービスにおいては、レストランにおける利用者のキーマンを意識し、毎食の「食事サービス個別対応表」を利用者ごとに作成することで質の高い食事サービスが提供できるとした。
- ⑤ 不満足サービスの管理では、「ヒヤリ・ハットメモ」の有効活用で利用者に満足して

表2 ISO 9001 要求事項とアイユウの箱における品質システムの対比

ISO 9001 要求項目	アイユウの箱の品質システム
4.1 経営者の責任	経営者の責任
4.2 品質システム	品質システム
4.3 契約内容の確認	施設入居申請書及び在宅サービス利用申込
4.4 設計管理	ケアプラン
4.5 文書及びデータの管理	品質システムに関連する文書の管理
4.6 購買	物品購入及び業務委託
4.7 顧客支給品の管理	（当法人の品質システムにこの項は含まない）
4.8 製品の測定及びトレーサビリティ	サービス管理
4.9 工程管理	サービス管理
4.10 検査、試験	サービス管理
4.11 検査、計測及び試験装置の管理	サービス管理
4.12 検査、試験の記録	サービス管理
4.13 不適合品の管理	不満足サービスの管理
4.14 是正処置及び予防措置	是正処置及び予防措置
4.15 取扱い、保管、包装、保存及び引渡し	サービス管理
4.16 品質記録の管理	記録の管理
4.17 内部品質監査	内部品質監査
4.18 教育・訓練	教育・訓練（資格取得）
4.19 付帯サービス	残かり金の管理
4.20 統計的手法	統計的手法

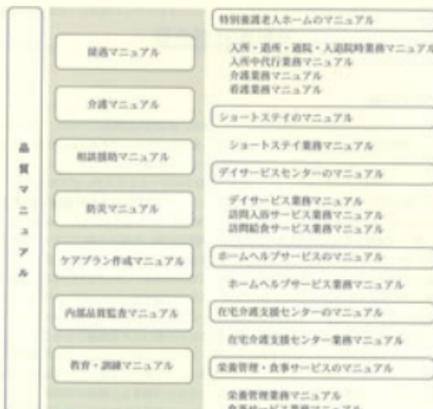


図2 マニュアル体系

いただける質の高いサービスを目指すこととした。

- ⑥ 品質方針は、「顧客満足から顧客感動へ“やさしさ”“真心”“思いやり”で満ち溢れた“心のかかりするサービス”を目指す」とした。

4. ISO 認証取得プロジェクトにおける効果

ISO 9001 認証取得の取組みを行ってきた結果として次のような効果が出てきた。何よりも、コンサルタントを要せずに自分たちだけで取組みを行ってきたことに大きな成果があるように思う。

- ① 責任及び権限が明確化されてきた。
- ② 品質マニュアルの作成で、法人の品質システムの全体像が明示され、理解されてきた。
- ③ 部署間との関係が見え、部署間の役割が明確化されてきた。
- ④ 業務の標準化により、あいまいさがなくなり、統一した介護サービス提供ができてきた。
- ⑤ 開院後4年目を迎えた時期に、これまでやってきたことの整理（業務の見直し）ができてきた上、品質という観点からサービスを捉えることができるようになってきた。
- ⑥ 本来やるべきことで十分できていなかったことが「ISO が要求しているから」という理由で実行できてきた。
- ⑦ ご利用者及びご家族等に「このようなシステムで」、「このようなサービスを提供させていただきます」というものを目に見る形にできてきた。

- ④ クレーム等に速やかに対応できるようトレーサビリティの観点から記録類が整備できてきた。
- ⑤ 内部品質監査において他部署の業務が理解できてきた上に、有用な記録書の有効活用が推進されてきた。

5. 今後の課題

ISO 9001 の認証取得ができたが、このことで到達点に達したとは考えていない。アイユウの売において、ISO 9001 認証取得ができたことは、これまでのあいまいな手順を標準化し、仕組みとしてそれぞれのサービス提供部署の基盤整備ができたものと認識をしている。しかしながら、福祉サービスが、人の手によって行われ、かつ、生産と消費が同時である対人サービスであることから、そこには「やさしさと真心と思いやりで満ち溢れた心のかおりを提供できる職員の存在」がなければ本末転倒である。福祉サービスにおける ISO の品質システムを考えたときに、品質システムについて、教育・訓練された能力集団が支える要因が極めて強い影響力を持つことから、「やさしさ・真心・思いやり」を大前提にし、どのような業務にどのような技量・技術が必要かを明確にしながら品質システムに組み込んでいくことが必要であるとする。この技量・技術の明確化は、新しい人事考課及び賃金制度といったトータル人事システムに結び付けるものと考えている。また、さらなる業務の標準化及び品質目標の測定法の確立とその数値化を推進する必要があると考える。特に、意思表示のできない高齢者等の顧客満足度の数値化が今後の大きな課題であるとする。今回の登録に向けて全職員が一丸となって整備した品質システムの登録は、維持・改善・進化する新たな出発点に立ったことと認識し、品質システムの維持・改善・進化を推進していくことで、顧客満足から顧客感動へ、選択していただけるサービス提供主体を目指せると確信している。

当法人の ISO 9001 認証取得について、ご支援、ご指導を賜りました皆様、審査いただいた審査員の皆様のご苦勞、ご指導、ご協力に感謝申し上げます。ありがとうございました。

ISO 9000 シリーズの改正動向に注目している関係者必読!

対訳 品質保証の国際規格 改正案 ISO/DIS 9000, 9001, 9004

ISO/TC 176 国内対策委員会 監修
B5判 400頁 定価: 本体 1,800円 (税別)

2000年12月に発行が予定されているISO 9000シリーズ改正に向けて、公表された国際規格原案 (DIS) の対訳版。

対訳国際規格原案

- ISO/DIS 9000 : 2000 品質管理システム—基礎及び用語
- ISO/DIS 9001 : 2000 品質管理システム—要求事項
- ISO/DIS 9004 : 2000 品質管理システム—パフォーマンス改善の指針

日本規格協会 発行