

施設サービスの質を 確保・維持・向上できる 仕組みづくり

～ISO9001取得を通して～

社会福祉法人松栄会 特別養護老人ホームアイユウの苑 事務長 辻中浩司

介護現場では、長期療養や施設を生活の場とする高齢者が多いため、日々提供されるケアの目的があまりに狭いだけでなく、個別性のない、マンツリ化されたケアが提供されてしまうこともある。特別養護老人ホームアイユウの苑では、このような現状を打破するため、ISO9001の認証を取得し、コンサルティング会社を入れず、スタッフが全員の手をすばやく上げ、よりよい施設サービスを提供できることを目指している。本稿では、アイユウの苑の取り組みを紹介しながら、質の高いサービスを提供できる施設づくりについて考えていく。

はじめに

介護保険制度下において、「限ら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」ということは、施設で取り組むべき重要な課題である。

そこで、社会福祉基礎構造改革のなかで「サービスの質とその効率性の確保」が求められ、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積極的な情報公開が求められ、インフォームドコンセントやアカウントビリティの考え方が芽生えつつある。

これらは「契約」という概念を通じて、顧客（利用者）とサービス提供機関（施設）が対等な関係になることから、その対等性を確

保するために推進されているものである。

また、利用者がサービスを選ぶという自己実現を達成するために、高齢者介護サービスの「介護保険制度」、保育サービスの「保育所の選択制度」、障害者福祉サービスの「支援費支給制度」の改正が推進されている。

これらを背景として、当法人の施設および在宅サービスにおいても、リスタマナジメンを踏まえ、サービスの質を確保・維持・向上できる体系的なマネジメントシステムを構築するために、品質マネジメントシステムの国際標準規格ISO9001の認証（審査登録）を取得し、システムの構築・維持・改善を推進しているところである（資料1）。

ISO9001とは

ISOとは、国際標準化機構（International Organization for Standardization）の略称で

施設サービスの質を確保・維持・向上できる仕組みづくり
～ISO9001取得を通して～

資料1 品質システム登録証および品質方針・品質目標

 品質システム登録証 登録番号: JSAQ 0901 登録名称: 特別養護老人ホーム アイユウの苑 登録施設: 社会福祉法人松栄会 アイユウの苑 登録期間: 2012年01月01日～2015年12月31日 財団法人日本規格協会審査登録事業部が審査した上記の企業の品質システムは、下記の条件で適合していることを確認したので、登録いたします。 有効期限: 2012年01月01日～2015年12月31日 品質方針: 品質マネジメントシステムの構築・維持・改善を推進し、顧客の要求を満たせる製品やサービスを提供することを目指す。 品質目標: 施設運営サービスの質を確保・維持・向上させることとする。 品質方針・品質目標を達成するための具体的な取り組みは、品質マネジメントシステム（QMS）として定められている。 品質マネジメントシステム（QMS）の構築・維持・改善を推進し、顧客の要求を満たせる製品やサービスを提供することを目指す。	 品質システム登録証付属書 登録番号: JSAQ 0901 登録名称: 特別養護老人ホーム アイユウの苑 登録施設: 社会福祉法人松栄会 アイユウの苑 登録期間: 2012年01月01日～2015年12月31日 財団法人日本規格協会審査登録事業部が審査した上記の企業の品質システムは、下記の条件で適合していることを確認したので、登録いたします。 有効期限: 2012年01月01日～2015年12月31日 品質方針: 品質マネジメントシステムの構築・維持・改善を推進し、顧客の要求を満たせる製品やサービスを提供することを目指す。 品質目標: 施設運営サービスの質を確保・維持・向上させることとする。 品質方針・品質目標を達成するための具体的な取り組みは、品質マネジメントシステム（QMS）として定められている。 品質マネジメントシステム（QMS）の構築・維持・改善を推進し、顧客の要求を満たせる製品やサービスを提供することを目指す。
---	--

ある。ISOは、ほぼ全産業にかかわるさまざまな分野において標準化を推進している。

ISO9001とは、ISOの定めた「品質マネジメントシステム」に関する国際標準規格で、顧客の要求を満たせる製品やサービスを継続的に提供するためのものであり、企業（事業所）が必要な品質マネジメントシステムを備えているか、それが適切に機能しているかをチェックする基準である。

また品質マネジメントシステムとは、「組織が提供する製品やサービスの品質について達成すべき方針や目標を決め、それを達成できるように組織を動かし、活動を推進するための仕組みであり、品質保証に加え、さらに顧客満足度の向上を目指すもの」である。つまり、ISO9001は「製品およびサービスの品質そのもの」に関する規格ではなく、「一定の品質の製品やサービスをつくり出すプロセス

の運営管理＝品質マネジメントシステム」に関する規格である。

そして、その製品やサービスを利用しなくても、構築された管理システムによって、品質が確保されていることが、顧客あるいは第三者に文書から理解できるものである（図1）。

なぜ介護サービスにISOか

利用者に選択される介護サービスは、24時間365日、均質で高いレベルを維持し、さらにその質を向上させる必要がある。そのためには、組織で均質のサービスが提供できるルールづくりと仕組みづくりが必要不可欠なものとなる。

ISOは元来、製造業のための規格で、品質を保つためには最終的な製品のチェックだけでは限界があり、原材料の調達から技術開発、生産工程管理など、そのプロセスを総合的に

管理することで一定の水準を保つことができるという考えに基づいている。

この考え方は、われわれ介護サービスにおける日常業務にも当てはめることができる。これまで介護サービスは品質そのものがあいまいであり、日常業務は「何となく」「あいまいに」「流れ作業的に」行われてきた感がある。しかし、質の高いサービスを提供するためには、いつ、誰が担当しても均質のケアが提供できるよう、介護サービスの質を標準化し、それを継続できるようにシステムとして構築する必要がある。

そのシステムは顧客満足を含めたものだけでなく、利用者、入所期間が長く、生活の場とされているため、何が目標の達成なのか非常にあいまいであり、入所・入所中の生活の過程が医療に比べ重要である。また、ISOの考え方のよい点は、次の3点であると考えられる。

- ① 自分たちで自分たちの目標（サービスの質）を決めること。
- ② 決めたことは、必ず遂行する仕組みができること。
- ③ 定期維持審査により、仕組みの恒常性があること。

ISOは単に日常業務のやり方をルール化、システム化するだけのツールではなく、マネジメントできるツールでもある。

アイユウの苑の 品質マネジメントシステム

当施設では、特別養護老人ホームとして全国で初めてISO9001の認証を取得した。開設4年目、スタッフも業務に慣れた頃、日常業務における暗黙の了解が横行し、

マンネリ化傾向もみえ始めていた。流れ作業的、場当たり的な介護が行われ、当たり前のことが各自で実施できていない状況があった。「これでいいのか」という自分たちの疑問と反省と苛立ちが、ISO9001の認証を取得することへの引き金となった。

ISO取得が目的ではなく、あくまで自分たちの行っている業務の見直しをするためには、外部のコンサルティングに頼らず、全スタッフが一丸となって取り組んだ。

医療においては、治療をし、退院する時点で一つの目標を達成することができる。しかし介護施設においては、利用者の入院・入所期間が長く、生活の場とされているため、何が目標の達成なのか非常にあいまいであり、入所・入所中の生活の過程が医療に比べ重要である。

そのなかで私たちができることは、まずは利用者に安心して過ごしていただくために最低限のサービスレベルを確保すること、そして自分たちの行う介護サービスをきちんと利用者や家族へ示すことだと考えた。

1) サービスの質を確保するために

① サービスの質の標準化

～いつ・何が・誰によって

行われるのかを明確化する～

当法人が考える「サービスの質」および「サービスの標準化」とは、「サービスの全体像が明確化されており、契約したことがそのとおり実行されること」が大前提となる。

サービスは無形であり、生産と消費が同時に行われるものである。そのサービスの質が高いかどうかは、利用者の判断（提供された

サービスに対する満足度）に委ねられ、その判断はサービスに対する期待値によるものである。「サービスの質＝利用者の期待に対する満足度」「サービスの質の標準化＝自分たちが提供するサービスの質を明確にすること」といえる。そこで、当施設における品質マネジメントシステムの構築は、まずサービスの質を標準化することから取り組んだ。

サービスの質の標準化とは、何も特別なことをするのではなく、現在行われている業務について、「何を、どのように、誰によって行われているか、どのような記録や文書が存在するか」を明確にすることである。

今行っている業務を知ることで、非効率なものや重複しているものがないかを検討した。そして、そのサービスの質を客観的に判断するため、ISO9001の要求と照らし合わせ、手順を標準化し、文書化（マニュアル）し、そのとおりの業務を行い、結果を記録に残すというシステムを構築していった。

ISO9001の考え方に基づく、まず手順を文書化することが重要であるが、さらに、そこに至る過程も重視される。つまり、一つひとつの業務を文書（マニュアル）にする過程において、その業務にかかわるすべてのスタッフの業務実態を吟味する必要がある。

(2) 業務整理の力から生まれた 実践的なマニュアル

そこでスタッフの業務実態を把握するため、それぞれのスタッフが自分たちの行っている1日の業務やケアの手順を、ひたすら書き出すことから始めた。

そのなかで入浴介助、食事介助などのス



図1 ISO9001品質マネジメントシステム

スタッフ一人ひとりの手順を見比べた時に、設
取りや用意する物品などが、スタッフにより
異なっていることがわかった。

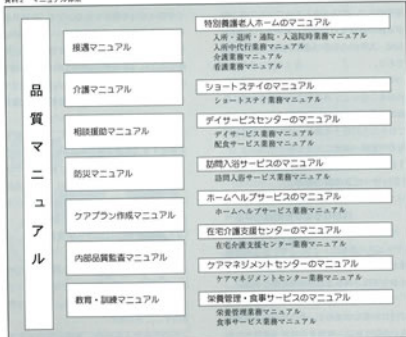
「私はこのやり方」「順序が違ね」「この
方が効率がよいのでは」「それでは危ないん
じゃない」など、利用者にとって安全で快適
なものとするために、スタッフ間での手順の
検討には十分な時間を費やした。

こうして吟味された手順がサービスの標準
化であり、当施設が提供する最低限のサービ
スの質となるのである。まずは、標準化でき

る最低限のサービスの質を確保した上で、ケ
アプランに沿った個別ケアへとつなげてい
く。この過程を踏むことで日常業務の整理・
見直しとなり、実践に即したマニュアルがづ
くれた。どこからか持ってきたマニュアル
が役に立たないのは、この過程が省略されて
いるためといえる。

まずは現状の業務や一つひとつのケアの手
順を十分吟味することで、スタッフへの意識
づけとなるだけでなく、自分たちで決めたルー
ルだから自分たちで守るという、当たり前の

資料2 マニュアル体系



ことが当たり前に行われる仕組みができる。

そして、利用者およびご家族に「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」というサービスの全体像
を、文書という見える形で提示することが可
能となる（資料2、資料3）。

2) サービスの質を維持するために ～内部品質監査・定期維持審査で 定期的に評価する～

次に、決められた一定のサービスの質を維
持するために、ISOでは内部品質監査と定期

維持審査が要求されている。

内部品質監査は、法人内部で自分たちの
ルールが守られているかをチェックするもの
であり、年に2回実施される。

当施設では、各サービス提供部の主任が内
部監査員として他部署の監査に当たる。監査
では、主に各部署でつくられたマニュアルに
沿って業務が行われているか、記録が残され
ているかなど、決められたことがそのとおり
に実施され、必要な記録が残っているかを主
にみている。

資料3 特別養護老人ホームにおける記録簿

○入所準備 入所者事前面談記録表 新規入所者受け入れ準備確認表 個別サービス計画表およびサービス提供記録（重点ケア未設定） ○ケアプラン策定 ケアカンファレンス計画表 ケアチェック表 ケアプラン表 個別サービス計画表およびサービス提供記録 ○食事について 食事摂取量チェック表 食事サービス個別対応表 入所者誕生日希望メニュー表 食事変更届 ○入浴について 入浴チェック表 入浴中止表一覧 特別入浴対象者一覧 入浴チーム会議議事録 ○排泄について 排泄チェック表 排泄チーム会議議事録 ○睡眠などについて 睡眠ケアチェック表 ○リハビリテーションについて 機能訓練個人票 リハビリチーム会議議事録 （介護の記録、看護の記録、ケアワーカー日誌、夜勤ケアワーカー日誌）	○心療・社会面などについて 相談援助記録 行事計画書 行事記録書 買い物注文書 ○要介護認定調査について 有効期間一覧表 ○機物の管理 物品消毒・点検チェック表 車いす・ケトルチェック表 ○基本動作について 転倒予防要確認表 ○健康管理について 健康診断結果表 回診記録・歩数録 受診記録 ADL評価表 処方確認表 休養測定記録表 夜間看護確認表 ○不満足サービスの管理について ヒヤリハット報告書 ヒヤリハット評価確認 ヒヤリハットチーム会議議事録 ヒヤリハットのとりまとめ ○物品購入 物品購入・業務委託先チェックリスト
---	--

担当主任は、他部署の内部監査を行うことで、そこでどのような業務が行われているのか、どのような記録があるのか、誰が何を判断しているのかなど、他部署の業務内容が理解でき、コミュニケーションがとりやすくなったと言う。

また、記録書や管理手法などについて、他部署でとられている方法のよいところを取り入れることもみられるようになった。

さらに年に1～2回、審査登録機関による定期維持審査が実施される。この時点で必ず業務の実態と整合性のあるマニュアル改定が行われるため、施設全体の業務を客観的に見直す大きな機会となっている。認証取得（審査登録）後、これまで2回の定期維持審査を受けた。

この列正により、品質マネジメントシステムの創設性が確保されているといえ、適度な緊張感のなかでサービスの質が維持されている。

3) サービスの質向上への取り組み

(1) 継続的に業務を見直す仕組み

～PDCAサイクルの実践～

さらに、提供しているサービスの質を維持・向上するために、ISOでは「継続的改善」ということが要求されている。これを実現するためには、PDCAサイクルが必要とされる。

PDCAとは、以下に述べる4つの工程から成り立っている。

P=Plan（計画）…顧客要求事項および組織の方針に沿った結果を出すために、必要な目標およびプロセスを設定する。

D=Do（実行）…それらのプロセスを実行す

る。

C=Check（検証）…方針、目標、サービス要求事項に照らしてプロセスおよびサービスを監視、測定し、その結果を報告する。

A=Action（見直し）…プロセスの実施状況を継続的に改善するための処置をとる。

ISOのなかでは、PDCAがシステム化、自動化されて組み込まれており、このサイクルを有機的に回すことにより、サービスの質を維持・向上することができる（図2）。

それぞれの業務やケアプランに沿った個別ケアがPDCAに沿って実践され、常にサービスがよりよいものとなるよう、見直しができる仕組みとなっている（表1）。

(2) スタッフ・利用者の声を大切に仕組む

そのほかにもISOでは、サービスの質を向上させるために、同じミスを二度と起こさないよう、原因を除去し再発を防止する「是正処置」、ミスを事前に予防し事故発生の手荒れを除去する「予防処置」の仕組みが要求されている。

当施設においては、スタッフの気づきや利用者からの苦情までを「ヒヤリハット報告書」として挙げ、是正処置および予防処置がとられる仕組みがある。

現状では月に60件ほどのヒヤリハットが挙げられている。そこで施設側では、報告されたものについてはできるだけ早く対応し、安全管理に加え、「言った対応してもらえ」ということをスタッフ・利用者に理解してもらい、意見の出しやすい雰囲気づくりに努めている。

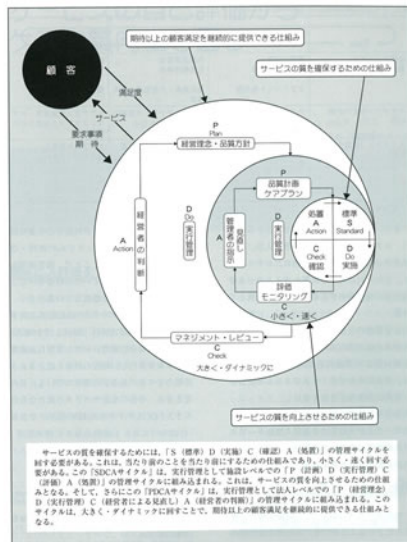


図2 サービスの質の継続的改善プロセス（PDCAサイクル）

サービスの質を確保するためには、「S（標準）D（実施）C（確認）A（処置）」の管理サイクルを回す必要がある。これは、当たり前のことを当たり前にするための仕組みであり、小さく・速く回す必要がある。この「SDCAサイクル」は、実行管理として施設レベルでの「P（計画）D（実行管理）C（評価）A（処置）」の管理サイクルに組み込まれる。これは、サービスの質を向上させるための仕組みとなる。そして、さらにこの「PDCAサイクル」は、実行管理として法人レベルでの「P（経営理念）D（実行管理）C（経営者による見直し）A（経営者の判断）」の管理サイクルに組み込まれる。このサイクルは、大きく・ダイナミックに回すことで、期待以上の顧客満足と継続的に提供できる仕組みとなる。

表1 アイユウの長で実現しているPDCAサイクルの例

→ Plan →	→ Do →	→ Check →	→ Action →
品質マニュアル 業務マニュアル	業務の実施 実施結果の記録 ヒヤリハット報告書	内部品質監査 定期維持審査 是正処置・予防処置の効果 確認	経営者による見直し 業務の見直し
ケアプラン策定の計画	ケアカンファレンス実施	ケアカンファレンス実施の 管理	ケアプラン策定方法・ケア カンファレンス方法などの 見直し
ケアプラン（個別サービス 計画）	ケアプラン（個別サービス 計画）に基づくサービス提 供	ケアプランの妥当性確認・ 評価 モニタリング 品質保証責任者によるサー ビス提供状況、記録類の確 認	ケアプラン見直し 再アセスメント

また、日常業務をよりよいものとするために、スタッフ自らが食事、排泄、入浴、リハビリテーション、身体拘束ゼロ、ヒヤリハット、それぞれに関する対策を考えるチームを発足し、全員がいずれかのチームに所属している。

日常業務のなかでの改善点、困っていることがあれば、これらのチームのなかで検討し、必要に応じて業務内容を変更することとなる。さらにサービス・マネジメントの観点から接遇改善推進委員会を発足し、スタッフ一人ひとりの接遇改善にも取り組んでいる。介護サービスが人の手による対人援助サービスである限り、スタッフの質を一定に保つ仕組みが必要であると考ええる。

おわりに

福祉サービスにおいて、「問題は何か」を顕在化させることができ、目に見える仕組みが構築できること、さらに、その仕組みが

ISOの外圧によって維持されることの意味は大きいと考える。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。

ISOの要求項目の一つである顧客志向では、「組織は顧客に依存しており、それゆえ、現在および将来の顧客ニーズを理解し、顧客要求事項を満たし、顧客の期待を超えるように努力すべきである」と記されている。この考え方は、今後の福祉サービスの鍵となるだろう。PDCAサイクルを回すことができる「仕組みづくり」を組織のなかに醸成させ、組織の風土や文化とすることを目指したい。

引用・参考文献

- 1) 北中浩司：老人福祉施設（介護サービス）のISO9001認証（審査登録）、標準化と品質管理、53（3）、P.63～68、2000。
- 2) 森井成樹他：品質保証システムの国際標準規格ISO9001に適合したケアプラン、高齢者ケア、4（3）、P.83～89、2000。
- 3) 北中浩司：顧客満足度を高めるサービス・マネジメント、月刊総合ケア、11（4）、P.32～36、2001。