

福祉経営 マネジメント

環境激変の時代を迎える中、利用者本位の理念に基いた福祉サービスを開発していくうえでは、経営の視点にたった具体的な事業推進が一層求められてくる。具体的な経営と実践の中から今後の「福祉経営」のあり方を探る。

品質マネジメントシステム ISO 9001 認証の実践と展開 ②

ISO 9001 認証の更新に取り組んだ過程から

社会福祉法人社会 特別養護老人ホームアイユウの院長 辻中浩司

介護サービスシステムの構築 予備審査および登録審査の受審

「措置・委託による与えられた福祉」から「利用者・顧客と契約による運営」に転換する福祉への大転換を前に、当法人では1998年6月に「CS（顧客満足）推進委員会」を立ち上げた。P・F・ドットカードの非営利組織の自己評価手法（①われわれの使命（仕事）は何から②われわれの顧客は誰か③顧客は

何を価値あるものととらえるか④われわれの成果は何か⑤われわれの計画は何か）を用いて、組織の使命を達成するために、限られた資源を用いて、効果的な仕事をどのように行っていくか検討を行った。

並行して1998年8月に「ISO 9001 認証取得推進委員会」を立ち上げた。「自分たちでやってみよう」「みんなであらう」とを合い言葉に、法人全体の約3分の1にあたる20名を推進委員

訓練された能力集団を支える要因が強い影響力を持っているタイプで、そこには、手配りされた各種のマニュアルは、提供するサービスの基盤整備に機能していくことになる。そのうえで、法人固有のサービスの品質を有して伝承していくことには、どのような業務にどのような技量・技術が必要かを洗い出し、品質システムに組み込んでいくことが今後の課題である。

今回登録に向けて整備した品質システムが何年まで通用するものではないことを考慮して、品質システムの改善を継続して進捗させる必要がある。

このコメントは、福祉サービスのマネジメントを考へるうえで参考になる。

介護サービスシステムの 維持・継続的改善

定期維持審査および更新審査

登録審査から更新審査までの品質システムの維持管理の状況について、認証取得以後、3年目の更新審査を受審し、承認されるまで、3回の定期維持審査を受審し、同時に2000年版への移行審査ならびに2つの新規業種について拡大審査を受審し、いずれも承認されて

きた。認証取得から、3年半が経過するが、その間には、介護保険制度がスタートし、ケアマネジャーに与えられる居宅介護支援事業が立ち上げられ、ケアプランがケアマネジメントの要となり、苦情処理の体制が整えられ、個別ケアのニーズは高まり、全通情報システムが構築された。ISOの品質システムは、このようなあらゆる変化を取り込んでいく。

審査という外圧に引っぱられながら、法人の品質システムが品質マネジメントから品質マネジメントシステムへ移行し、新規事業を立ち上げるのに品質マネジメントシステムに組み込まれていく。特に、意識するわけでもなく、われわれの仕事とISOの品質マネジメントシステムがうまく融合している状態である。職員も、ISOの維持管理のために負担となっている業務はないという。「必要なことを積み重ねるたびにすすんでいく」とが、システムのレベルが高まっていることが実感できる。

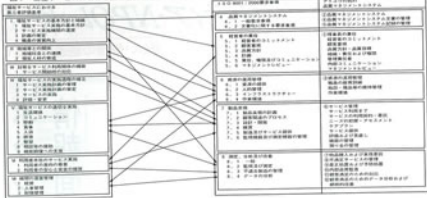
職員が増えるとともに、審査登録での取り組みを行い、その達成感を味わっ

を構築していった。

またたきの手探り状態で取り組んでいたため、試行錯誤の連続であったが、内部品質監査を実施し、なんとか構築に耐え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。その後の指摘事項を是正し、1999年9月に登録審査を受審し、10月1日付けで認証取得することができた。全職員が大きな達成感を味わったが、なによりも、顧客視点で、介護サービスの質を意識し、自分たちで自分たちの介護サービスの改善を前向きに考えたことの意味は大きい。登録審査における審査員からのコメントを紹介する。

「品質システム審査登録制度において、品質システムが登録されることは同業種に達したことを意味するものではない。法人にとって、利用者や利用者の家族、公的機関の要求も高くなっていく状況下では、品質システムのどのような改善が、法人固有のサービスの品質を支え、利用者価値の満足を得ているか否かに寄与して、見直しをしていくか、品質システムが形骸化・間接が発生する。特にアイユウの是の品質システムは

図1 福祉サービスにおける第三者評価基準と品質マネジメントシステムの国際標準規格ISO 9001:2000の関係



ISO 9001の要求項目と福祉サービスの第三者評価基準を統合させることで、より利用者本位の介護サービスへと進化させる。NPO法人等が実施する第三者評価の積極的な受審は、別の観点から介護サービスの質を向上させる機会になるだろう。そしてそのシステムとは、年一回の定期維持審査や3年一回の更新審査のなかで、継続、継続的に改善され、高い顧客満足度を得ることができるようサービスシステムになることである。

官の責務が課せられている。介護サービスについては第三者評価が議論され、各地で動き始めた。福祉サービスにおける第三者評価基準とISO 9001との関係について図1に示す。第三者評価基準は福祉サービスISO 9001に取り込むことが可能である。具体的には、自分たちで自分たちの目標（サービス）の質を決定する際に、第三者評価基準の判断基準を満たすように品質マネジメントシステムを構築することである。

今後の課題

ISO 9001も第三者評価も、自身が提供するサービスの質を表現して、いくための取り組みである。介護現場で起きている事実がすべてである。自らのサービスを見つめ、自らのサービスを見直し、自らのサービスの質を維持・向上させるためにはならない。激変する施設や福祉ニーズへの対応力こそが福祉経営マネジメント力であると考えよう。

介護現場で起きている事実を深く問うているのは、品質マネジメントシステムを支える職員一人ひとりのモラルを育てることに重要であると考えられる。職員にとって考えられ、わがこのように考えることで気づきの感覚は高まる、気づきの感覚の高まりは、サービスの質を向上させる起爆剤となる。職員満足なしに、顧客満足は得られない。医療・福祉分野において、職員満足と顧客満足は、医療・福祉サービスの質を改善させる可能性を秘めている。

「規格と文書作成を要求しているわけではなく、業務標準化への動機づけがないと文書化は進まない。審査のための文書化ではなく、サービスの質の向上という観点から文書化の程度を検討し加えること。」

①顧客重視 福祉サービスは、顧客による受け止め方の幅が大きく、利用者、家族、自治体、地域社会など、顧客満足への対応が求められる。顧客満足は、顧客のあり方を見直し、顧客の立場から品質システムを客観的に監視し、法人に必要な品質システムをどうあるべきかを追求するにも、内部品質を法人内の仲間が相互に「品質システムの改善課題の場」と位置づけたい。つまり、1年ごとの定期維持審査を一つの小さなゴールとする（ISO 9001の継続的改善プロジェクト）を立ち上げ、1年ごとの継続的改善活動を取り上げていくような流れが必要かもしれない。要するに、おける事業のコメントの一部を紹介したい。

「規格と文書作成を要求しているわけではなく、業務標準化への動機づけがないと文書化は進まない。審査のための文書化ではなく、サービスの質の向上という観点から文書化の程度を検討し加えること。」

②保持している書類の必要および規定 内部の継続的な文書化は、時間を経ておいて放置し、そのままにすると形骸化する。マニュアルと記録は実業務との整合性をいとも確かなら、業務遂行に

「規格と文書作成を要求しているわけではなく、業務標準化への動機づけがないと文書化は進まない。審査のための文書化ではなく、サービスの質の向上という観点から文書化の程度を検討し加えること。」

「規格と文書作成を要求しているわけではなく、業務標準化への動機づけがないと文書化は進まない。審査のための文書化ではなく、サービスの質の向上という観点から文書化の程度を検討し加えること。」

福祉経営 マネジメント