

ケース3 松美会（山口県下関市）

ISOでサービス向上の基盤づくり

社会福祉法人松美会（松永清美理事長）では、介護保険が施行される直前の99年10月に、ISO9001認証を取得した。認証対象は、同会が運営する特養「アイユウの苑」と施設内で実施している各種の訪問・通所サービスなど。ISO9001の認証を社会福祉法人が受けたのは、同会が日本で初めてだ。

ISOでサービスの標準化を図る

ISO9001とは、国際標準化機構（ISO）が定めた品質システム（サービスを提供する上でのプロセス）の国際規格。顧客の要求を満足させるサービスを提供する上で必要なシステムが整備されているか、さらにはそれが適切に機能しているかを審査機関がチェックし、一定の条件を満たしていれば認証される。一般企業では、自社の品質システムの見直しと顧客への安

心感のアピールを目的に、ここ数年、認証の取得が急速に進んでいる。

松美会でISO取得の検討を始めたのは、「介護保険のスタートもあり、これまであるあいまいに行われてきた介護サービスのうちその手順を見つ直し、顧客満足度の向上を前提とした標準化を図る必要がある」（アイユウの苑施設長の松永紀子氏）と考えていたからだ。

同会ではそれまでも、施設独自のケアマニュアルを作成したり、CS（顧客満足）推進委員会を設置するなど、法人としての試みを行っていた。しかし、「外部のチェックが全く取組み自体が薄くであるかどうかの判断が難しかった」（アイユウの苑事務長の辻中浩司氏）ため、当時話題になっていたISOを活用できないかと考えたわけだ。

そこで辻中氏は、ISO関係のセミナー

コンサル使わず自力で取得

松美会では、ISO取得の準備を進める上で外部のコンサルタントは使わず、作業はすべて20人からなる推進委員会で担当した。コンサルタントに依頼しなかったのはコスト面の問題もあるが、「企業と違って『失敗が許されない』という試みでもなく、勉強の意味も含めて自力でやろうという判断もあった」（辻中氏）。

委員会のメンバーは20人だが、これは法人の全職員数の約3分の1に当たる。専任スタッフを置く人的余裕がなかったため、一人当たりの負荷を抑えるには大勢の職員に参加してもらう方がよいと考えたのだが、結果としてこのやり方は成功だったようだ。「多数の職員と一緒に取り組んだことで、法人内全体に、ISO取得に向けての一体感が生まれた」（辻中氏）からだ。なお、「実質的な責任者となった事務長の負担は大きかったが、各委員については、不満の声が上がるほどの長時間残業は発生しなかった」（施設長の松永氏）。

取り組みを開始した後、まず苦労したが、製造業の品質管理を前提にしたISO9001の要求項目を介護サービス向けに読み替えることだった。同会では、読み替えを行い、最初の品質マニュアル（ISOの要求項目を満たすサービス提供手順を大まかに示したものを）を作成するのに4か月ほどかか

っている。

99年からは、品質マニュアルに沿って実際にサービスを提供する中で、品質システムの整備やマニュアルの見直しを実施。99年5月には、審査機関による予備審査を受けた。この際、「読み替え」が適切であるかどうかを指摘してもらい、他の取り組みについてもアドバイスを受けている。その後、マニュアルの見直しを行い、9月の登録審査を経て、10月にISO9001を取得した。

同会の場合、取得に要した費用は約350万円。コンサルタントを使うと1000万円前後かかるといわれるが、それに比べるとコストは当然低い。

ISOの取得でミスが減少

施設長の松永氏は、ISO取得の大きな効果の一つに、業務上のミスが減ったことを挙げる。

松美会では、約80ページの品質マニュアルと合わせた形でその内容をより具体的に示した業務マニュアルも作成したが、「この二つにより作業手順が細かい部分まで標準化されたため、うっかりミスが少なくなった」（伊氏）。

また、ISOでは、定められたマニュアル通りにサービスを提供し、その結果を必ず記録に残すことが求められる。例えばアイユウの苑では、「個別サービス計画及び提供記録表」を用意し、入所者ごとに、どの職員がどの時間帯にどのような介護サービスを実施したのかを記録するようになった。記録作業の手間は増えたが、細かいチェックを行うことで介護サービスの実施「漏れ」の防止につながった。

ただし、事務長の辻中氏は、「ISOの取得が即、質の高いサービスの提供につながるわけではない」と強調する。

●表4 松美会のISO9001取得における要求項目の読み替え例（抜粋）

ISOの要求事項	読み替え
4.4 設計管理	ケアマネジメント活動を確認し行うために管理し、実施すること、記録をケアプランとした
4.4.2 設計及び開発の計画	ケアプラン策定業務における具体的な手順及び実行責任者の明確化
4.4.3 検証と及び技術上のレビュー	ケアプランを策定する上での各種関係の連携方法を明確化
4.4.4 設計へのインプット	使用するアシストメント決定、アシストメント簿をインプット
4.4.5 設計からのアウトプット	個別サービス計画書およびサービス提供記録
4.4.6 デザイン・レビュー	ケアプランレビュー
4.4.7 設計検証	ケアプランプロセスの中で重要なケアおよびケアプランが妥当であるかを検証する
4.4.8 設計の妥当性検証	重要なケアおよびケアプランに照らしサービスを提供する過程でそれが適切かどうかを確認記録すること
4.4.9 設計変更	重要なケアおよびケアプランを何日間で実施した後にそれらを変更することとし、変更は、重要なケアおよびケアプラン発行後4か月以内に最終確認と再考カンファレンスを開き、そのケアプランの適切な評価を行うこととした

ISOにより実現できるのは、マニュアル化と結果の記録による、サービスの質のばらつきを縮小と全体のレベルの向上。ただし、「ISOは、極端な言い方をすれば、最低基準はクリアしているという保証に過ぎない」（伊氏）。

とはいえ、これまで標準化によるサ

ービスの質の維持という考え方が希薄だった介護現場においては、ISO取得のメリットは決して小さくない。辻中氏は、「ミスの減少と取り組みの効果を実感できた点、職務に前向きな姿勢を示す職員が増えた点」と感じている。

アイユウの苑施設長の松永紀子氏（左）と事務長の辻中浩司氏（右）。施設内では、ISOの登録証が掲示されている

