

介護サービスにおけるISO9001の実践と展開

～サービスの質を確保・維持・継続的改善できる仕組み～

社会福祉法人松英会 特別養護老人ホーム アイユウの知事 事務局長

辻中 浩司

はじめに

社会福祉法人松英会は三年前の一九九九年十月一日、特別養護老人ホームアイユウの発を機に、ショートステイ、デイサービス、ホームヘルプサービス、在宅介護支援センターの五種類に亘る介護サービスの複合施設を対象に、品質保証システムの国際標準規格ISO9001の認証・審査合格を取得した。これは、社会福祉法人として、また特別養護老人ホームとしてもわが国で初めてであり、外部のコンサルタントに頼らず全職

員が一丸となって取り組んだ成果である。アイユウの発の開設五年目のことである。

ISO9001の認証を取得しようと考えたのは取得一年前、すなわち開設前日であった。その頃は職員もマンネリに慣れ、暗黙の了解が横行し、流れ作業化も見え始めていた。流れ作業的、場当たり的な会議、あたりまえのことか確定できぬ、これといったか、自分たちへの疑問と反省と立ち上がり、認証取得の引き金となった。前年の暮れには品質保証法が成立し、契約による選択される福祉が見えよるようになった。

その認証取得から三年が経過した。その間、三回の品質維持審査、二〇〇〇年版の移行審査、新規事業の拡大審査を受審し、承認されてきた。そしてこの九月には三年目の更新審査を受審し、承認されたところである。

以下では、ISOの更新審査に至る三年間の取り組みを通して、介護サービスの国際標準的改善について述べたい。

ISO9001は品質システム構築のツール

選択される介護サービスは、二

で自分たちの目標サービスの質を決めること、②決めたことは必ず実行する仕組みができて、③定期的に審査により仕組み改善の恒常性が保たれることである。

(1) サービスの質が見えるように

法人が求めるサービスの質「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まま取りまわされること」が大前提であり、サービスは無形であり、生産と消費が同時に進行し、そのサービスの質は一度しかたさへ、利用者の割に「提供いかた」サービスに対する満足度であり、その満足度は期待値によるものである。ここには委ねられる。「サービスの質」＝「顧客の期待に対する満足度」＝「サービスの標準化」＝「アイユウの発における品質システム」の構築は、「サービスの質を明確にすること」といえる。

「手順はすでに存在する」と考え、「手順は、何ができるように進ん

より行われているか、どのような記録や文書が存在するか」をまず検討した。そして次に、その手順を標準化して文書化し、その手順と業務を行い、結果を記録に残す。この過程は、大変重要である。一つひとつの業務を文書化する過程で、その業務に関わる全職員の業務理解を促した。十分分かって、自分たちで決めたルールは自分たちで守ることになり、「ありのままのことかありのままにできる仕組み」となる。その結果、二利用者やご家族に、「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」ということを目に見えぬ形で示すことができる。サービスの可視化である。

(2) サービスの質を維持するため

ISOでは、内部と外部のチ

ック、すなわち内部品質審査と定期維持審査が要求されている。内部品質審査は、法人内部でチェックするものであり、年ごとに実施される。法人内部には、各サービス提供部の主任が内部監理員として監査にあつていて、これにより、監督業務の内容が理解できなくなったときには、水平型、すなわち記録簿や管理手段の異なる点検体制に広がること。

定期維持審査は年に二回、外部の審査員の訪問により実施される。当法人は、業務の多岐と整合性のあるマニュアルの改定を必ず実施して来た。外部のチェックという「外圧」により、品質マネジメントシステムや恒常性が確保されているといえる。サービスの質は、適度な緊張感のなかで維持されることとなる。

(3) サービスの質を向上させるため

ISOでは、「継続的改善」とい

四時四六五、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、よりづくりと仕組みづくりが必要不可欠なものとなる。

ISOは、もともと製造業のための規格で、品質を保つには最終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、生産工程管理まで統合的に管理することによって一定水準を維持しようという考え方である。この考え方は、われわれの介護サービスにおいては営業業務にこそ当てはまると考えた。これまで「なんとなく、あいつら、これとあれとあつた」ときた介護サービス「品質のもの」があいまいな介護サービス（これはであらまいでもよかった）を、なんとかが標準化された介護サービス」として、またそのサービス提供を「システム」として構築した。そしてそれらは「顧客満足度を念頭においたものでなければならぬ」と考えていく。

その形では、計画、実行、検証、見直しを繰り返すPDCAサイクルが必要である。ただし、ISOのなかでは、このPDCAサイクルとして組み込まれていない。また、「改正活動」(同じことは一度と起こさない)という原則を除去し再発防止する仕組み、「予防活動」(リスクを事前に防ぎ止める)という事故発生予防を先ず実施する仕組みがある。アイユウの発においては、事故発生に限らず、職員の間違ったことや苦情に至るまでを「ヒヤリハット報告」として報告・提案する仕組みがあり、これにより是正活動、予防活動が取られるようになっていく。

審査結果をふりかえる

当法人では、初めての更新から三年目の「更新審査」をこのほど受審し、承認された。以下では、更新審査からその後、三回の定期

図1 顧客満足のための継続的改善

日常業務レベルにおけるPOACAの管理サイクルを小さく・速く継続的に実行すること、およびそのPOACAの管理サイクルを法人レベルでの実行管理として大きく・ダイナミックに回すことで、顧客満足度を高めた品質マネジメントシステムの有効性を積極的に発揮する。

- ①小さく・速く、②POACA
- ③顧客へのフィードバック
- ④モニタリング
- ⑤アカウントソース先のデータ分析
- ⑥顧客への情報共有
- ⑦顧客体験カードによる顧客レベルのPOACA
- ⑧大きく・ダイナミックに、⑨POACA
- ⑩アカウント、⑪品質
- ⑫事業領域におけるコミュニケーション
- ⑬セリハット報告のとりまとめ(分析の結果)
- ⑭会議・委員会における改善策案
- ⑮内部品質管理
- ⑯顧客満足、経営理念のPOACA



- (1)小さく・速く継続的にPOACA
- (2)法人レベルでのPOACA
- (3)顧客へのフィードバック
- (4)モニタリング
- (5)アカウントソース先のデータ分析
- (6)顧客への情報共有
- (7)顧客体験カードによる顧客レベルのPOACA
- (8)大きく・ダイナミックにPOACA
- (9)アカウント、品質
- (10)事業領域におけるコミュニケーション
- (11)セリハット報告のとりまとめ(分析の結果)
- (12)会議・委員会における改善策案
- (13)内部品質管理
- (14)顧客満足、経営理念のPOACA



(注)①小さく・速くPOACAには、もっと小さく・速く・確実・実行しなければならぬ。日常業務レベルのPOACAが組み込まれる。SOCALは、S(Standard)→G(Goal)→C(Check)→A(Action)である。

- ①顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ②顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ③顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ④顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑤顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑥顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑦顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑧顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑨顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑩顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑪顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑫顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑬顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑭顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑮顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する

- ①顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ②顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ③顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ④顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑤顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑥顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑦顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑧顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑨顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑩顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑪顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑫顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑬顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑭顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する
- ⑮顧客満足度の向上に積極的な取り組みを推進する

- ①組織として、システムとして運営したい。
- ②リスクマネジメントを取らな
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

表1 審査・承認の歩み

○登録審査	(1999年 9月 6日～ 8日)
○第1回定期維持審査	(2000年 3月 27日～ 28日)
○第2回定期維持審査	(2000年 10月 5日～ 6日)
○第3回定期維持審査	(2001年 10月 15日～ 16日)
○第1回更新審査	(2002年 9月 24日～ 26日)

- ①顧客満足度を高める記録を取ら
- ②顧客満足度を高める記録を取ら
- ③顧客満足度を高める記録を取ら
- ④顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑤顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑥顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑦顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑧顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑨顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑩顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑪顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑫顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑬顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑭顧客満足度を高める記録を取ら
- ⑮顧客満足度を高める記録を取ら

証を得ることができた。新たな出発点ではあるが、全職員が大きな達成感を感じた。なによりも顧客であるサービス利用者の視点で、企業サービスへの貢献意識、自分たちで自分たちの企業サービスへの基礎を築き上げたことの意味は大きい。

(2)第一回および第二回の定期維持審査

第一回の定期維持審査は認定後二回得度六月分の日、また、第二回の定期維持審査は認定後一年目に実施された。

第二回の実施時には、すでに全従業員がスタートしており、居宅介護支援事業の拡大審査もあわせて実施した。この審査を通じ、品質方針・品質目標を各個人に展開させていくことの重要性を学ぶことができた。

この時点で品質マネジメントの大きな変化点、重要事項の抽出やサービス内容の明確化を用いた契約書類を追加した点である。また、居宅介護支援事業所の拡大審査で

は、ケアマネジャーが行うケアマネジメント業務の行政事務を可視化し、システム化する事ができた。新業務についても、法人全体のシステム化に際して取りかかると、品質保証システムとして構築することがわかった。

また、一つ一つの業務を小さな単位で目に見える形にすることで、何が上手くいって、何が上手くいかないのかわかるようになった。(注)

(3)第三回定期維持審査

第三回定期維持審査は、ISO 9001の二周年版への移行審査と品質マネジメント・移行審査もあわせて実施された。

二〇〇〇年度の改訂の特徴は品質マネジメントの八原則(標準化をベースに、トップマネジメントのコミットメントと顧客満足のための重要視)が、組織内のプロセスが重要視されること、求められるようになったことである。大規模な業務向け規格の性格が強かった一九九四年と比

べ、あらゆる業務、あらゆる組織の組織に適用できる規格となった。

法人では、理事長の責任を明確にし、内部コミュニケーションシステムと各機関連係やサービス向上委員会などに関し、目的、出席者、開催頻度、責任者を明確にした。また、プロセスアプローチを意識し、顧客満足のための継続的改善を明確にした。(注)

(4)第一回更新審査

更新審査の初年度(毎年、審査開始前に審査要領等の説明が行われる)時に、更新審査は、ISO 9001の三年間の取り組みを振り返り、その有効性の評価を行うものだった。説明が三行の審査登録時に当人が掲げた目的は、次の四点であった。

①介護保険制度を前に、顧客満足度を高める記録を取ら

②サービスを向上させる

③サービスを向上させる

④サービスを向上させる

