

福祉施設におけるISO9001への取り組み ～問題を解決しサービスの質、職員のレベルを上げる

Contents

- 1 施設を取り巻く経営環境の変化と施設が抱える問題
.....
- 2 問題解決の取り組みが即ちISO9001の規格要求事項の徹底
.....
- 3 施設体質と職員意識を改善するISO9001の運用
.....
- 4 ISO9001のメリット・デメリット
.....
- 5 ISO9001品質マネジメントシステム構築ステップ
.....



1

施設を取り巻く経営環境の変化と施設が抱える問題

>>>激変する外部環境の変化

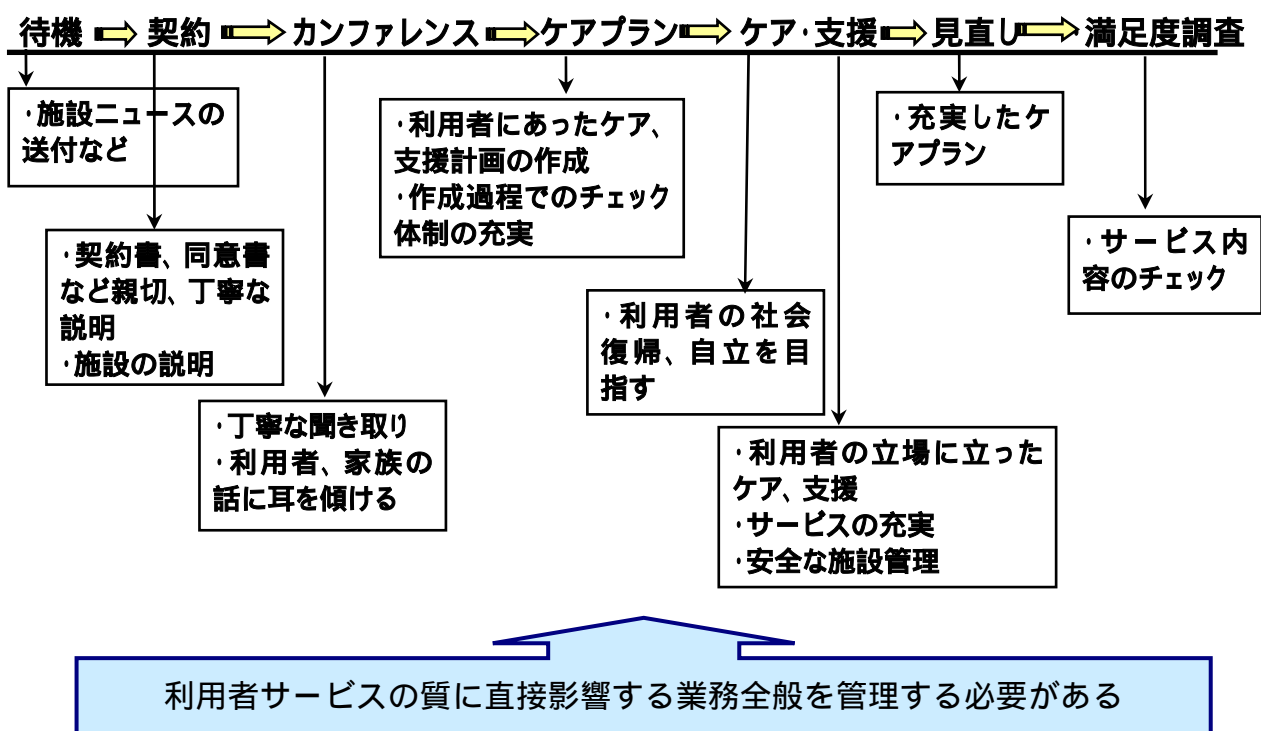
(1) 利用者満足度の向上

2000年の介護保険制度の導入以来、福祉施設を取り巻く外部経営環境の変化は、経営する側にとって大きなマイナス要因となりました。定期的な制度改定や介護報酬単価の見直しもわが国の財政状況を反映した内容となっています。

特に2005年10月から実施された給食費、居住費の利用者全額負担、また障害者施設における障害者自立支援法は利用者にとっても施設側にとっても、大きな打撃を与えました。利用者負担の増加やサービス体系の多様化などで、利用者の施設選別意識が高まり利用者は評判の良い施設を利用したいという意識が強くなりました。つまり、利用者を確保できない施設は生き残れず、淘汰される時代となったのです。

利用者を確保するためには、今まで以上に利用者満足度の向上が重要であり、利用者本位の介護や支援を行う「トータルな介護・支援サービスの向上」が不可欠です。そのためにも、介護サービス全体の見直しが必要となります。

<介護・支援のサービス・フロー>

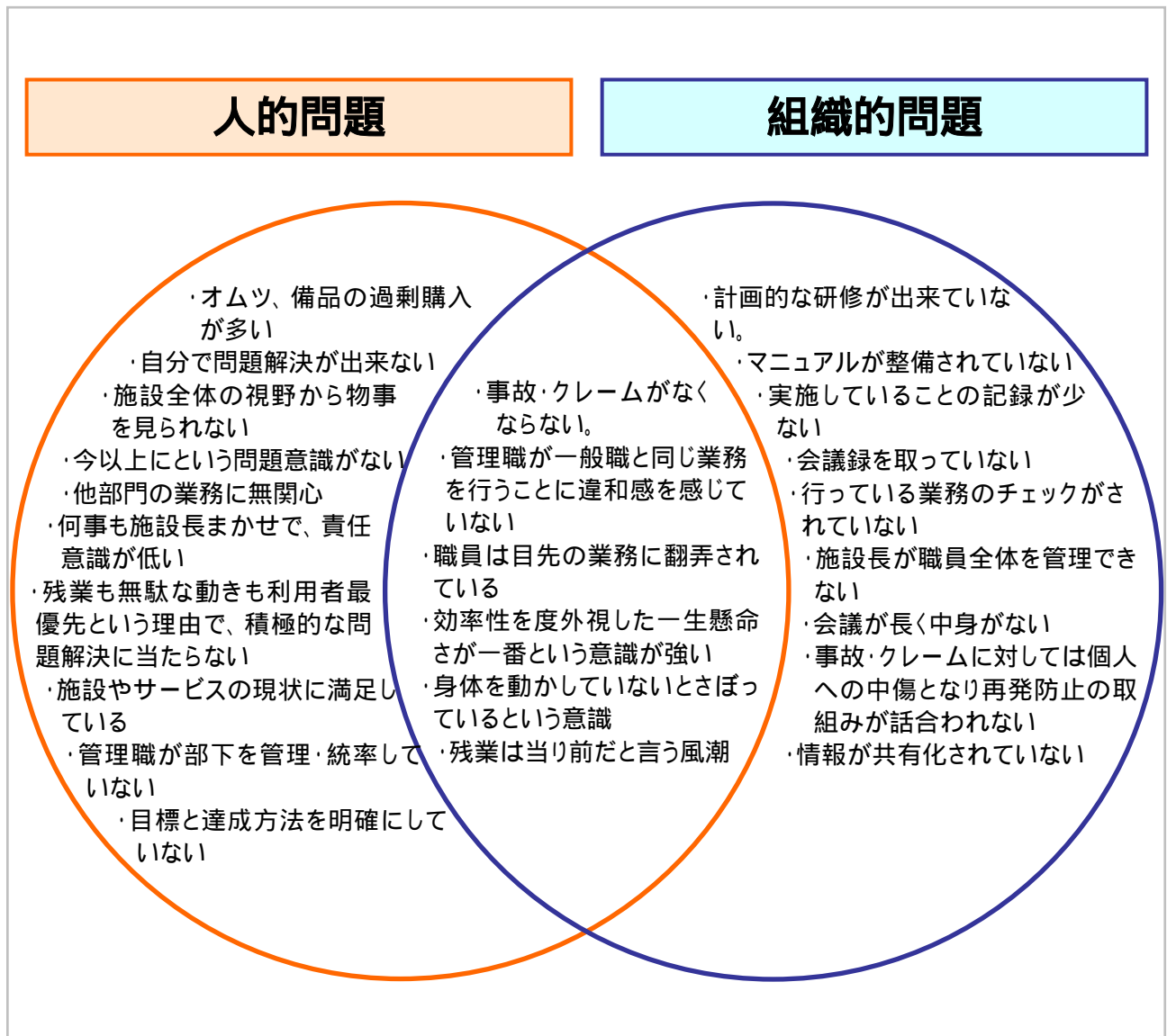


(2) 施設が抱える問題点

環境の変化と共に施設内では様々な問題が顕在化してきました。

下記の図にあるような症状が施設内で見られませんか。

<福祉施設にみられる症状>



2

問題解決の取り組みが即ち I S O 9001 の規格要求事項の徹底

>>>施設の問題と I S O 9001 規格要求事項

I S O 9001 では顧客満足度の向上や継続的改善が求められていますが、そのような内容が謳われている I S O 9001 の規格要求事項を満たすことは、すなわち前述の問題を解決することにもなります。

規格要求事項は、4.1 項の一般要求事項から 8.5.3 項の予防処置まで文書化と実行すべきことが謳われています。下記の表にある通り、施設で抱える問題を解決するための取り組みが結果的に I S O 9001 の規格要求事項に応えることとなっているのです。

<福祉施設における問題傾向と I S O 9001 規格要求事項との関連性>

	問題点	問題を解決するための取組み	規格要求事項
人的問題	・コスト意識がない		7.4 購買
	・問題解決能力が低い	計画的研修を行い、個々の力量を計画的にアップしていく。	6.2.2 力量、認識及び教育・訓練
	・施設全体の見地から物事を見れない	施設全体の業務フローを作成し、自部門の役割を明確にする。	5.5 責任・権限及びコミュニケーション
	・物事に対する問題意識がない	事故の原因究明や更に上のサービス提供のための取組み、目標を設定し達成のための取組みを実施する。	8.5.3 予防処置
	・他部門の業務に無関心	施設全体の業務フローを作成し、自部門の役割を明確にする。	4.2.2 品質マニュアル
	・業務履行者及び管理者の責任意識が低く権限の発揮もない(施設長任せ)	チェック体制を明確にし、各自の役割と責任を明確にする。	7.3 設計・開発
	・全てを利用者最優先という理由にし、様々な問題に対する積極的な解決に当たらない	施設全体の業務フローを作成し、自部門の役割を明確にする。	8.5.1 継続的改善
人的問題・組織的	・現状に満足している	現状を上回る他施設と差別化したサービスを定期的に考えさせる。	8.5.3 予防処置
	・目標と達成方法を明確にしていない	施設目標を念頭に置き、達成度合いが図れる目標を設定し、進捗の度合いや評価・振り返りを実施	5.4.1 品質目標
	・事故・クレームがなくならない。	事故・クレーム報告書の提出を徹底し、原因の究明、同様の事故を再び発生させない対策を講じ	8.5.2 是正処置
	・一般職と管理職が同じような業務をしている	役割と責任分担を明確にする。	6 資源の運用管理
	・職員は手元の業務に翻弄されている	計画を立てて行動させる。	5.4 計画
組織的問題	・効率性を度外視した一生懸命さが一番という意識がある	仕事の都度チェックを入れ、内容、効果を検証し見直しをする。	8.2.3 プロセスの監視及び測定
	・身体を動かしていないとさぼっているんだという意識		
	・計画的な教育が出来ていない。	力量の棚卸を行い、年間の研修計画を個々のレベルにまで作成する。	6.2.2 力量、認識及び教育・訓練
	・マニュアルが整備されていない	担当者が不在ではわからないということが無いように、手順書を作成し、誰でもわかるように業務の標準化をする。	4.2 文書化に関する要求事項
	・実施していることの記録が少ない	業務のチェック・振り返りが出来るように、重要な業務にはチェック表をつける。	4.2.4 記録の管理
	・職員が行っている業務のチェックが出来ていない	組織的に、定期的に仕事内容や手順を見直す。	8.2.2 内部監査
	施設長が職員の業務を管理できていない	日報制度や定期会議で縦のラインの管理体制を徹底する。	5.6 マネジメントレビュー

>>> I S O 9001 で実現する「差別化」と「標準化」手法

発展している施設には「サービス」の魅力をさらに高める工夫が見られます。

他の施設と「差別化」したサービス内容を施設で「標準化」する手法、福祉施設においてはサービスを提供する職員のレベルを引き上げ、均一化することが「標準化」といえます。

I S O 9001 要求事項の「人的資源」の項では、以下の事項が求められています。

< I S O 9001 の要求事項「人的資源」 >

- 1 . サービスの質に影響がある職員に必要な能力を明確にする
- 2 . 必要な力量がもてるように教育訓練する（実施記録）
- 3 . 教育訓練の有効性を評価する

1 . 2 については資格取得を奨励したり、職員を研修に出させたりして実施している施設が比較的多いと思われませんが、3 を実施してはじめて教育訓練の結果が生きてきます。3 の活用方法としては、研修参加者の理解度はどうであったか、また研修が参加者にとって適切な内容であったかの検証を実施することによって、次の教育訓練計画に活かすことができるのです。

1 の必要な能力を明確にするという項目をさらに活用するためには、担当者のレベルを3段階くらいに区分し、業務を担当するにあたっての必須項目を明文化しておくこと、職員にとっては自己の成長ステップが見えてきますし、施設にとっては育成計画が容易に策定できるというメリットが生まれます。

PLAN	（計 画）	年間教育訓練計画、個別教育計画
DO	（実 行）	教育訓練の実施
CHECK	（確 認）	実施した教育訓練が有効かの評価
ACTION	（見直し）	有効でない場合、教育訓練計画の見直し

<能力の3段階レベル>

習熟度	記号	知識、技術のレベル	上司からの指導援助の程度	下級者に対する指導	実施責任
「完全」にできる	完	高度の知識、技術、技能を必要とする	全く必要としない	広い範囲で十分に指導できる	最終責任を負うことができる
「独力」でできる	独	通常の知識、技術、技能を必要とする	ほとんど必要としない	部分的には指導できる	部分的な責任を負うことができる
「援助」を受けてできる	援	基本的な知識、技術、技能を必要とする	時々必要とする	指導することはできない	ごく部分的な責任を負うことができる

>>>職員によるサービスの質の差をなくすための手順確立

I S Oの基本思想は、人をどのように動かすかを定めたものですから、人によるサービスが大半を占める福祉施設にとっては、職員によるサービスの質の差を極力減らすための基本ルールの制定が成長のための必須条件と言えます。

実際、大手民間の福祉施設の展開を成功させている企業では、経験の少ない新入職員のみならず、パート・アルバイトにも活用できる「マニュアル」を完成させています。さらに進めた考え方では、制定するだけに限らず、使い勝手の良いものに仕上げる努力も継続しています。

- ・ 職員の視点 安心して仕事のできる環境
- ・ 施設の視点 人による差をなくすための工夫

手順制定の方法としては文書によるものが一般的ですが、活用することを狙いとするならば、流れを把握しやすい「業務フロー」形式や手順と実施記録を1枚で済ませることができる「チェックリスト」形式なども良いでしょう。

<業務フロー形式の手順書例>

文書番号	A学・指-0017	社会福祉法人 福祉会		頁	1/1
発行日		ケアプラン作成手順 生活・作業		起	
版	1			案	
工 程		担当者	手 順	備考(参照文書、記録等)	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">情報収集・アセスメント</div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 20px 0;">ケアプラン作成</div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 20px 0;">モニタリング</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">ケアプラン見直し</div> ↓		指導員	ケース記録や本人またはご家族から情報収集し、2月下旬までにアセスメント表を作成する。	アセスメント表	
		指導員	<ul style="list-style-type: none"> ・アセスメント表をもとに課題分析・ニーズの把握をし、作業班会議とユニット会議にてケアプランを作成。3月中旬までに計画する。 ・本人またはご家族の同意を得て、承認欄に署名、捺印して頂く。 	ケアプラン(生活)(前期) ケアプラン(作業)(前期)	
		指導員	<ul style="list-style-type: none"> ・承認印が必要なケアプランは、ケアプランに定められた承認者が記録の内容を確認したら、承認欄に捺印する。 		
		施設長 指導課長 直接処遇職員			
		指導員	<ul style="list-style-type: none"> ・作業班会議、ユニット会議にて前期の支援状況を協議する。ケアプランのまとめを作成し、ケアプランの継続、見直しを行う。9月下旬までにケアプランを作成する。 ・本人またはご家族の同意を得て、承認欄に署名、捺印して頂く。 	ケアプラン(生活)のまとめ(前期) ケアプラン(作業)のまとめ(前期) ケアプラン(生活)(後期) ケアプラン(作業)(後期)	
		指導員			

<チェックリスト形式の記録物例>

衛生管理自主点検表

施設長	食品衛生管理責任者

平成 年 月 日

1. 施設・設備

	点検項目	結果	備考
1	調理施設は隔壁等により不潔な場所から完全に区別されていますか。		
2	便所、休憩室及び更衣室は隔壁などにより、食品を取り扱う場所と区分されていますか。		
3	ねずみや昆虫の発生はありませんか。		
4	各作業区域の入り口手前に手洗い設備が設置してありますか。		
5	調理施設は十分な換気が行われ、高温多湿が避けられていますか。		

7	手洗い設備のせっけん、ペーパータオル、殺菌液は適切ですか。		
8	厨房施設の照明設備、殺菌灯は適切ですか。		
9	室温、冷蔵庫、冷凍庫の温度は適切ですか。		
10	便所には、専用の手洗い設備、専用の履物が備えられていますか。		

2. 従事者等

	点検項目	結果	備考
1	健康診断、検便が適切に実施されていますか。		
2	着用する外衣、帽子は毎日専用で清潔なものを着用していますか。		

3. 調理用具、容器等

	点検項目	結果	備考
1	包丁、まな板等の調理用具は用途及び食品別に用意し、混同しないように使用されていますか。		
2	調理器具、容器等は使用後に洗浄・殺菌し、乾燥されていますか。		
3	全ての調理器具、容器等は衛生的に保管されていますか。		

>>>他施設との差別化を実現する職員育成の取り組み

施設は人の集合体であり、職員のレベルアップがすなわち施設のレベルアップという考え方が成り立ちます。

< 自立的意識を持った職員の育成（考えて行動する職員） >

- ・ 利用者の視点で行動する意識
- ・ 与えた課題を達成するための工夫
- ・ 改善意識の醸成

早期人材育成ということもあり、ほとんどの施設では有効な O J T が実施されています。しかし基本を知らずに応用編に移るといった弊害も考えられるため、施設の方針としての利用者や外部の人間への接し方を初めとした基礎教育は実施すべきです。

>>>自施設の強みをさらに強化する工夫

自施設において利用者が入居し続け、デイサービスの利用者がリピーターとして施設利用を継続している要因が「強み」または「優位性」となります。施設の強みとして考えられる要素は、下記に分類されます。

< 施設の強みとして考えられる要素 >

- 1 . サービスの内容と質
- 2 . 職員の質
- 3 . 営業力（新規利用者の獲得）
- 4 . 情報提供力・収集力

施設の存続と発展のためには、利用者やサービスの拡大が至上命題である。既存利用者のみを対象として同じサービスを提供する事業を継続していくならば、介護報酬単価の引下げなど国の都合次第で、事業規模は縮小していくことは明らかです。

ただし、既存利用者の継続と比較して、新規の利用者を積極的に獲得するには時間とコストを要するため、既存利用者に対しては 1 と 2 の視点から、新規利用者に対しては 3 と 4 の視点から事業展開を進めていかななくてはなりません。

3

施設体質と職員意識を改善するISO9001 の運用

>>>職員の意識改革を促す目標管理制度

<規格要求事項> 5.4.1 品質目標

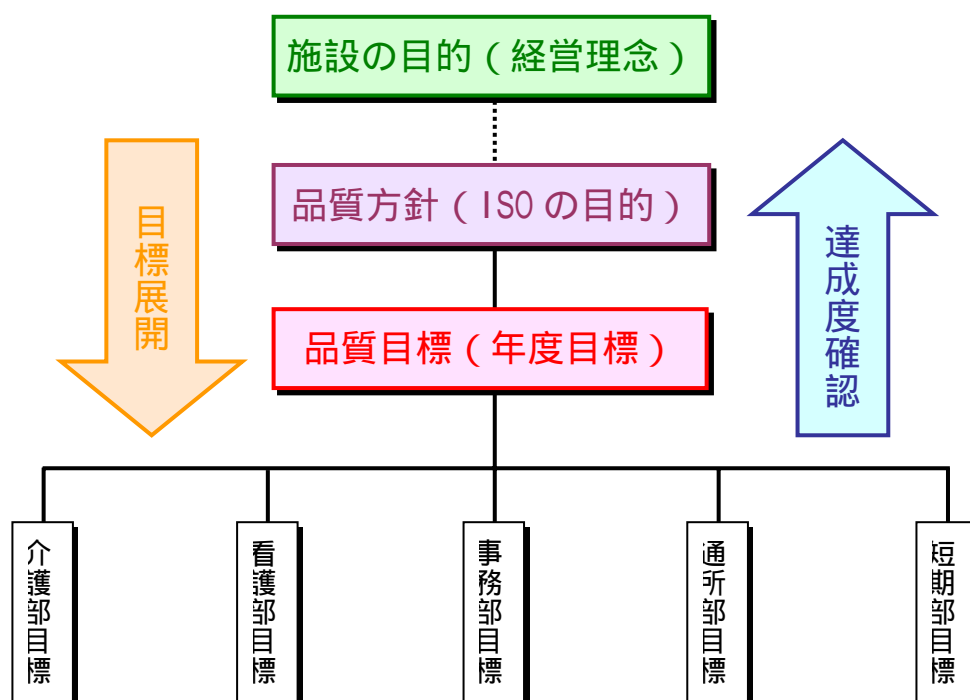
トップマネジメントは、組織内のそれぞれの部門及び階層で品質目標が設定されていることを確実にすること。

(1) 目標管理制度が必要とされる理由

目標管理制度とは、目標で職員個人を管理するものではなく、「施設と職員個人の目的を同一化すること」が狙いです。さらには、職員個人の能力開発に役立たせることもできます。

1. 職員の施設への貢献意識
2. 挑戦的な課題づくり
3. 職員の能力開発

(2) 目標展開の具体例



(3) 目標管理の基本サイクル

P L A N (計 画)

- 4 . 品質マネジメントシステム
- 5 . 理事長・施設長の責任
- 6 . 資源の運用管理

目標設定

D O (実 行)

- 7 . サービス実現

実行

C H E C K (確 認)

- 8 . 測定、分析及び改善

進捗管理

A C T I O N (見直し)

- 4 . 品質マネジメントシステム
- 5 . 理事長・施設長の責任
- 6 . 資源の運用管理
- 8 . 測定、分析及び改善

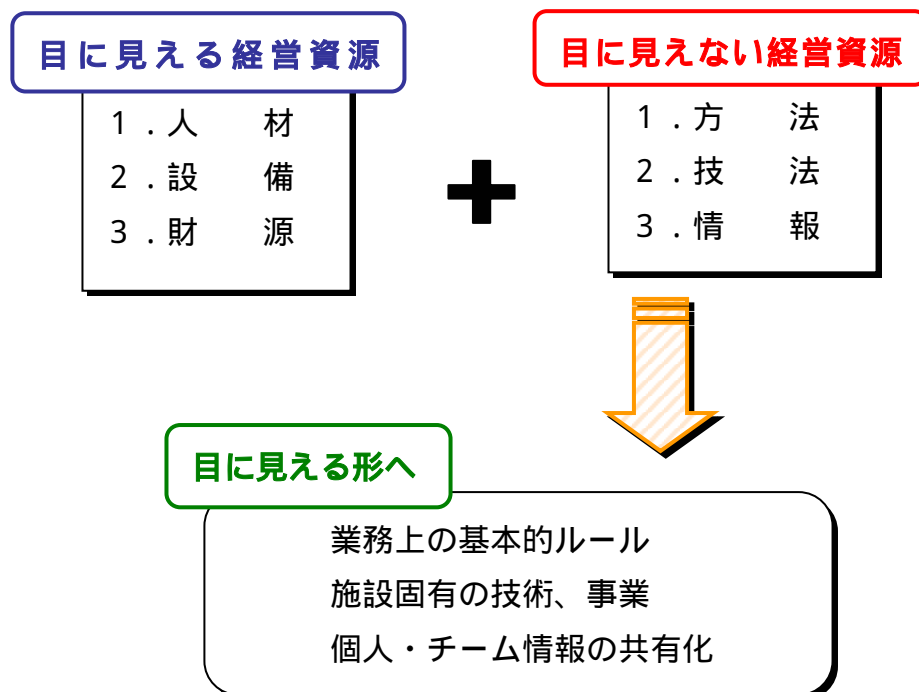
見直し

< 目標設定時のチェックポイント >

- ・ 施設目標、部門目標との整合性
- ・ 達成度合いが判定可能な目標
- ・ 責任の所在が明確であること

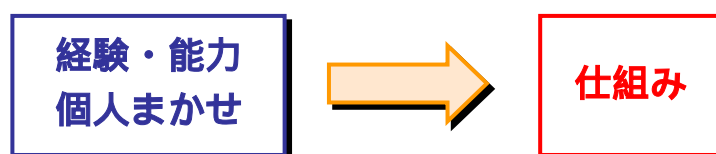
>>>施設内ルールの見直しによる業務の効率化とレベルアップ

(1) 知識・情報の体系化とは



(2) 業務の効率化とレベルアップのために

- ・業務遂行の基準変化



(職員個人の仕事から、施設としての業務遂行へ)

教育訓練の計画性・効率化
ノウハウ術の伝承、部下育成

- ・失敗情報の共有化 (事故・クレームの根絶、危機管理の考え方)

>>>組織体制・業務分掌の見直しにより、責任と権限を明確化する

<規格要求事項> 5.5.1 責任及び権限

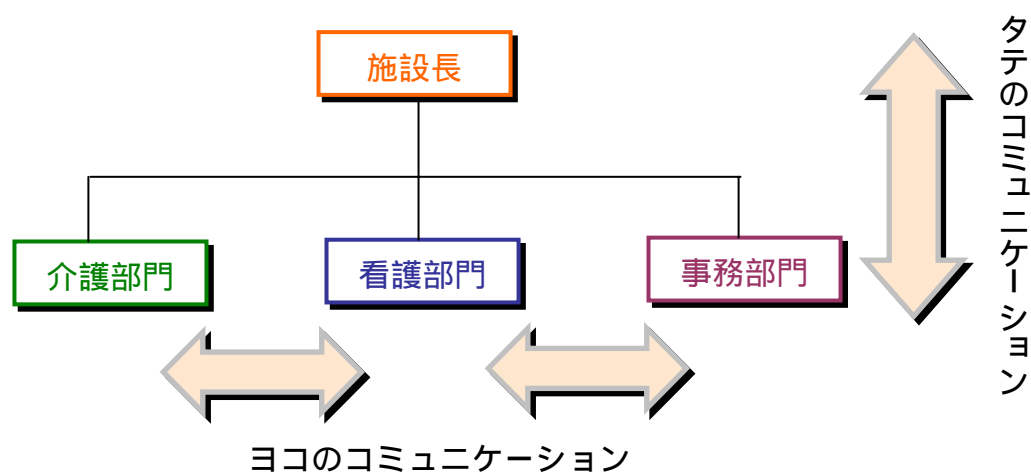
トップマネジメントは、責任及び権限が定められ、組織全体に周知されていることを確実にすること。

(1) 組織体制の再確認

- ・担当業務の明確化

施設形態	形式重視型運営	内容重視型運営
仕事の区分	機能（部門）	プロセス
仕事の割当て	人に対して	職務に対して

- ・意思伝達の方向性



(2) 責任と権限の関係

- ・権限とは、責任を全うするために付与された職権
- ・責任と権限は表裏一体であるか

下記のような記録物の承認印体制も責任と権限の明確化につながります。

購買業者・業務委託業者評価表

管責0005

確認	確認	作成者
総合施設長	施設長	事務長

(新規・既存)

} } }

>>>内部監査による施設内牽制と問題意識の醸成

(1) 牽制機能の種別

一般	一般的な牽制機能	・理事会 ・行政指導査役 ・第三者評価
ISO	施設内の牽制機能	・内部監査
	外部の牽制機能	・審査登録機関による定期審査

(2) 内部監査の特性と効果

内部監査の目的

1. 決められたルール通りに実施されているか
2. 実行されたことが効果をあげているか

内部監査の特性と効果

特 性	効 果	
自部門以外の監査者	施設内ルールの確認	客観性
	他部門の業務理解	基準理解
不具合の原因除去	問題解決手法の定着	再発防止
定期的な実施	ルールの浸透	継続性
報告書の作成	問題点の明確化	開示性
理事長・施設長への報告	施設の問題点明確化	弱点の補強
施設内部での実施	費用負担なし	

>>>問題の根本的な解決手法を定着させる是正・予防措置

(1) 問題解決 3 つのタイプと I S O 9001 の対処方法

発生型問題解決	・ ・ ・ ・ ・	是正処置
探索型問題解決	・ ・ ・ ・ ・	予防処置
設定型問題 (課題) 解決	・ ・ ・	目標設定

(2) 根本解決手法とは

目的は同じような事故・クレームが 2 度と起こらないようにすること

順 序	内 容	詳 細
ステップ 1	発生した問題の内容確認	(どのようなことか)
ステップ 2	発生した問題の原因特定	(なぜ起こったのか)
ステップ 3	応急処置の実施	(とりあえずの処置)
ステップ 4	原因除去のための計画	(2 度と起こさないためにどうするか)
ステップ 5	処置の実施	
ステップ 6	有効性の確認	(うまくいっているのか)

4 IS O 9001 のメリット・デメリット

>>> I S O 9001 のメリット

(1) サービスの継続的向上の組織的管理体制の確立

責任・権限が明確になり、スムーズなサービス提供が可能になる。

研修が計画的に実施され、施設全体のスキルアップが達成できる。

施設内文書の電子化・情報化への対応がスムーズに行える土壌を築くことができる。

通常システム（施設内の決まり事）と異なり、継続・維持できる（しなければならぬ）。

情報・スキルの共有化による業務効率の向上。

職員の意識向上に寄与。

(2) 業務の標準化

事故やクレームが減少。

業務の標準化が達成され業務効率が向上。

手順書の整備により、業務の標準化に寄与。

システム構築の過程で業務改善が可能になる。

施設外文書（法律書、行政通達等）の最新版管理の責任が明確になり、見落としなどが防止できる。

(3) リスクマネジメント

事故やクレーム等に対するリスクヘッジには、体系的な品質記録管理や防止システムが不可欠。

(4) 外部へのアピール

経営管理能力について外部から評価が得られる。

利用者が施設選択の際の目安となる。

サービスに関する信頼性が向上する。

知名度が向上する。

職員のモチベーションが向上する。

>>> I S O 9001 のデメリット

(1) I S O 9001 規格の解釈

製造業向けの用語 施設に対応した用語に変換して解釈する必要有。

あいまいな表現 IS09001 はあらゆる業種、あらゆる規模の組織に対し適用可能な規格であることを前提に策定されているため、規格自体の表現が最初の内は読み取りにくい。

(2) 文書、記録の増加

品質マニュアル、手順書の作成による文書の増加 システム化、標準化できると思えばデメリットではない。一時的に文書作成作業に負荷がかかる。

品質記録作成による作業量の増加 本来残すべき記録を残していなかったのであればデメリットではない。

サンプル丸写しでシステム構築してしまうと、身の丈に合わないシステムが出来上がり、書類作成に職員は、翻弄される。自施設のレベルを考慮して、実態に即したシステム構築をすることで、負担を軽減することが可能。

5 I S O 9001 品質マネジメントシステム構築ステップ

>>>取得までのステップ

キックオフ準備



- ・プロジェクトチーム編成
- ・審査対象事業所の選定
- ・審査範囲の選定
- ・業務フロー作成 実際の業務の流れを把握。

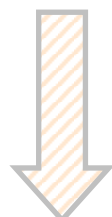
教育・訓練

I S O 9001 規格の勉強



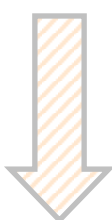
- ・文書化教育
- ・内部品質監査員教育

初期評価



- ・業務フロー確認
- ・担当者ヒアリング
- ・既存の文書類調査
- ・現状と I S O 9000 品質マネジメントシステムとのギャップ分析

文書化計画



- ・作成対象文書の絞り込み
- ・I S O 9001 要求事項との対応
- ・文書作成スケジュール
- ・用語の統一
- ・文書化ワーキンググループの編成

文書化開始



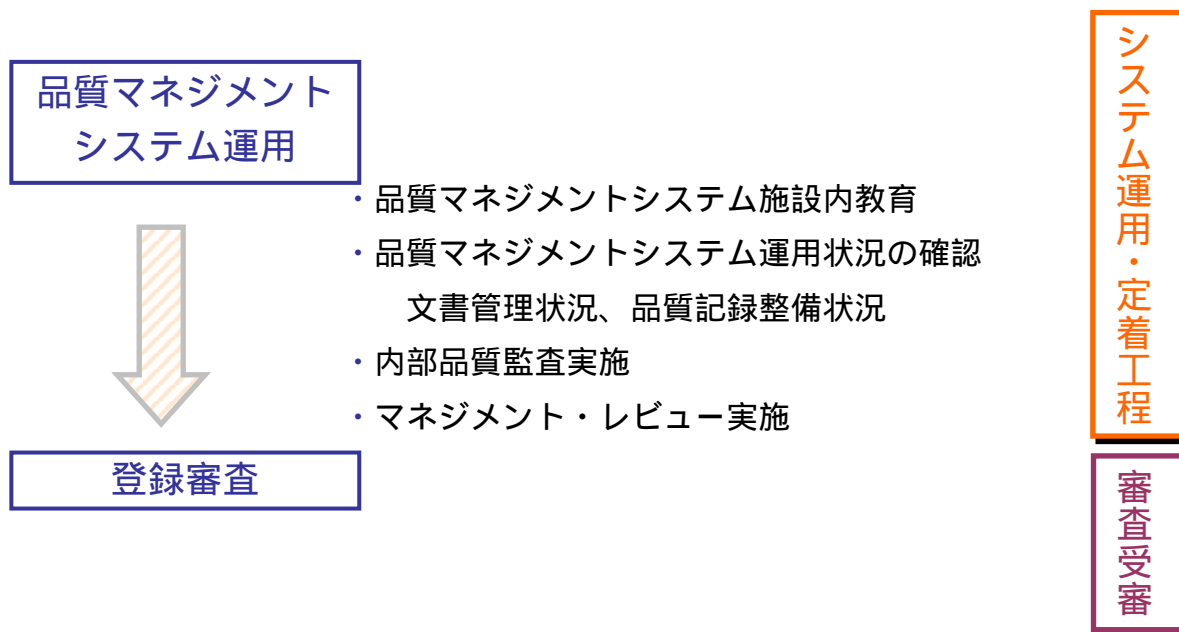
- ・文書化計画に従った作業進捗管理
- ・現場とのフィードバック

品質マネジメントシステム文書発行



注：発行後の運用状況が審査対象

システム構築工程



>>>品質マネジメントシステム構築上の留意点

- (1) 品質マネジメントシステムに実際の業務の流れを反映させる
施設の品質マネジメントシステム構築による施設の体質強化が目的。
I S O 9000 取得が目的になっているようであると本末転倒。
- (2) あくまで施設体質を強化する目的で、実際の業務に I S O 9001 で要求されていることが含まれていなければ追加し、品質マネジメントシステムを構築。
- (3) 品質マネジメントシステムに実際の業務を反映させるテクニック
登録範囲を決定
上記本来業務に係る要求事項に、登録範囲に含まれる業務をあてはめる。
各業務に対する現状の業務フローを作成
問題点、改善点の把握
I S O 9001 品質マネジメントシステムとのギャップ分析

>>> 認証取得までの役割分担

推進委員 . . .

- ・ 取得スケジュールの進捗管理
- ・ 業務フローのとりまとめと作成
- ・ 手順書の作成
- ・ 品質マニュアルの作成

内部監査員 . . .

- ・ 内部品質監査の実施
- ・ 不適合事項の指摘
- ・ 是正・改善のフォロー

全 職 員 . . .

- ・ 業務フロー、手順書作成への協力
- ・ 勉強会への参加
- ・ 品質方針、品質目標の理解
- ・ 品質マニュアルに基づく業務の運営
- ・ 品質システムの改善提案

品質管理責任者 . .

- ・ 品質に関する事項の維持、運営
- ・ 品質に関する事項のトップへの報告
- ・ 顧客要求事項を施設内に認識させる
- ・ 品質に関する事項の対外的な代表

6 IS O 9001 審査登録制度

>>>審査登録/認証とは

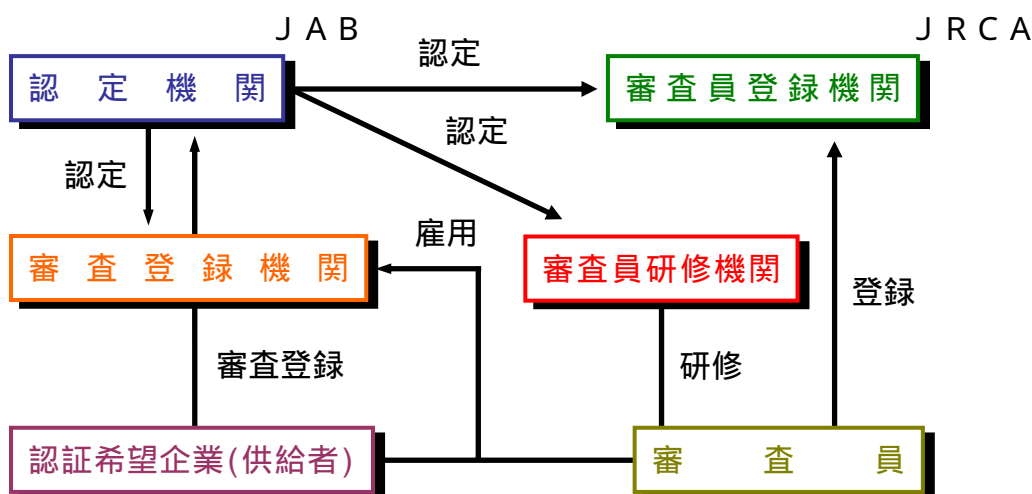
- (1) 正確には「適合認証」といい、ある組織（施設・企業）の品質マネジメントシステム規格要求事項に合致しているかを審査し、合致している場合に証明を与えること。
- (2) 「認証(Certification)」は法的責任を伴うと誤解されるので、「登録(Registration)」という用語を使用するケースが増えている。

>>>審査登録機関

- (1) 登録審査は通常直接利害関係のない、第三者(審査登録機関)が行う。

>>>審査登録制度

- (1) 審査登録機関として認定された審査登録機関に所属する、審査員として認定を受けた者が第三者の立場で供給者(製品・サービスを提供する組織)の品質マネジメントシステムを審査。
- (2) 適合性ありと判定した供給者を審査登録機関が登録・公表する。
- (3) 認定機関 審査登録機関を認定。各国に1つ。
日本：J A B (日本適合性認定協会) アメリカ：R A B、オランダ：R v A
- (4) 審査員評価登録機関 審査員を認定する機関： 各国に1つ。
日本：J R C A (品質マネジメントシステム審査員評価登録センター)



- サーベイランス…登録後半年ごとにシステム維持状況をチェック
- 更新審査……………3年ごとにシステム全体の審査を実施