

第4章 事業者・評価機関に対するヒアリング調査

1. 調査の概要

介護サービス事業者における経営品質のあり方に関するアンケート調査に対する回答を得られた事業者の中から、協力を得られた事業者を対象として、事業者における経営品質の考え方、取り組みについて、ヒアリング調査を実施した。また併せて、外部評価実施主体にも調査を実施した。

2. 調査結果

(1) C社 訪問介護事業部

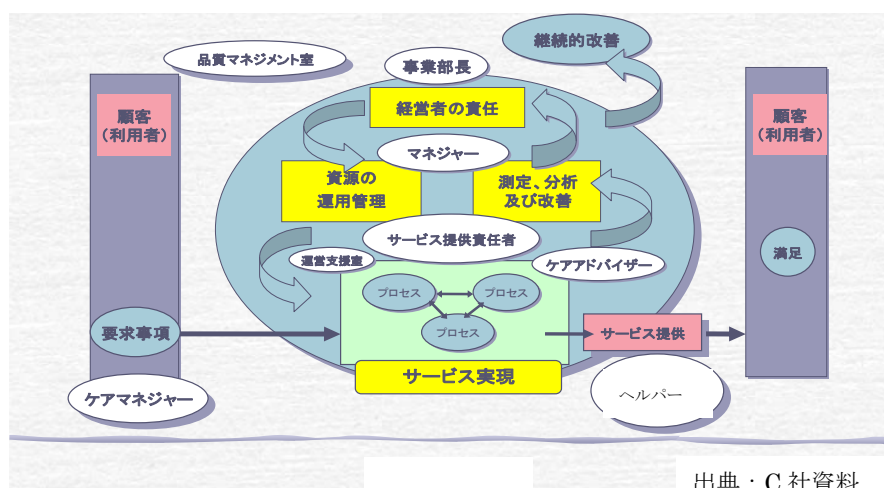
ヒアリング対応者：会社代表取締役

○ 質の確保と向上に関する取組

- ・ サービス提供分野：訪問介護、居宅介護支援、通所介護、福祉用具・住宅改修、サービス地域包括支援センター
- ・ C社では、訪問介護事業開始の2年後に、訪問介護事業分野では、日本第一号となるISO9001を認証取得した。
- ・ 組織・サービス提供、教育、事業運営に関わるマニュアルを規定、ISOに基づく品質マネジメントシステムを構築し、他者検証の仕組みを作り、標準化と標準の改善という形で質の向上に取り組む。
- ・ 人材育成において、教育・訓練を体系的に行っている。
- ・ 内部評価（年2回の内部監査）、外部評価（ISO9001認証、福祉サービスの第三者評価、日本品質奨励賞受審）を通じて、継続的にシステムの見直し、改善のサイクルを行っている。

図表4-1 品質マネジメントシステムの例

C社訪問介護部門の品質マネジメントシステム



○ プロセスの標準化

介護サービスをはじめとした、人によるサービスのもつ性質として、無形性、不可逆性があげられる。そこで、介護サービスにおける「製品」とは、「サービスを提供しているプロセスである」との定義づけを行い、サービス提供のプロセスに至るすべてのプロセスの「標準化」を行った。「サービスを構成する諸要素である目にみえないものをいかに目にみえるものに置き換えて、提供する側、受ける側が可能な限り同じ『基盤』の上に行けるか」という課題に対して、「標準化」を行い、教育において実証することで、「みえる化」をはかり、質の管理を行っている。

ヘルパーの個人の力量に依存する体制では質を保証できないという考え方にたち、契約、サービス提供、フォローアップ、不適合サービスの管理、是正処理、人材育成に至る仕組み作りによるプロセスの「標準化」を行い、日常的活動における問題点の把握、PDCAの転回を重視している。

○ 品質マネジメントシステムの構築

想定した顧客満足に対応しうるサービスのプロセス整備を行い、プロセスの実践が可能となるよう、人材を教育し、顧客のニーズを分析し、プロセスを見直していく、という一連の改善活動を実践した。システム構築にあたっては、トップが方針を明らかに示し、方針達成のための「活動目標」を展開し、各部門に方針展開を体系的に行い、各部門の実行計画に反映させ、定期的レビューから問題点抽出し、問題解決をはかるという一連のマネジメントシステムを実践することが重要であり、ここでは、まず第一に、トップのリーダーシップが重要と考える。

○ Good Care, Good Management について

現場のサービスと組織のマネジメントの質は、必ず相関するものである、と考える。トップのマネジメントが上手く機能していなければ、現場サービスの質は向上しない。まず第一に、経営者の質があり、二番目に、経営者が使うマネジメントの質、次いで、現場スタッフ（ヘルパー）の質の順で取り組むべきと考える。

○ 外部評価の利用について

種々の評価・審査制度を使い分けて利用している。外部評価の効果は、客観性と透明性を確保することである、と考える。ISO9001の品質マネジメントシステムを基に、標準化を図り、継続的な質の担保として、認証を受けている。ISO9001ではエビデンス、効果性をどのように求めるかというのは、要求されていないが、奨励賞は、効果を具体的に数値化して示す必要があり、より標準型に近い、と認識する。この取組により、短期間でパフォーマンスが向上するという効果があった、と分析する。東京都の第三者評価制度については、職員満足度、利用者満足度調査が仕組みられているため、確実な実施のために利用している。評価について、根拠が明確でない傾向があり、審査員の質により、ばらつきがあるとの印象を受ける。

○ 品質奨励賞の取組に関して

品質経営セルフチェックシートに基づいて自己点検を行い、審査受審に入る。審査日数は、4日間程度、過去2年～2年半のデータにより効果性を示した。

受審において示した成果（アウトカム）としては、①職員定着率（教育資源投下面、利用者に対する質の担保の側面からの効果）、②利用者増加に対して、ヒヤリ・ハット事例、苦情等の件数の減少関係（一連のプロセスを標準化したことの効果）、③非生産時間の減少、生産効率の増加に関して、具体的に数値化して示し、効果を証明した。

図表4-2 日本品質奨励賞における着眼視点

活 動	<ul style="list-style-type: none">・ トップのリーダーシップ・ 日常管理と標準化・ 品質の改善活動・ 品質情報の収集・分析・活用・ 人材育成
成 果	<ul style="list-style-type: none">・ 顧客満足度（顧客の評価点、意見、紹介数など）、苦情・クレームの数（契約件数、ホームヘルパー数で標準化したもの）・ コスト低減または効率向上・ 売上妄評達成度または利益目標達成度・ 人材開発達成度（ホームヘルパーの離職率、コア人材数、ホームヘルパーの能力向上）

日本品質奨励賞資料、C社ヒアリング資料をもとに作成

○ 取組の検証活動における課題

品質マネジメントシステムに基づき、検証活動を実践しているが、検証における課題としては、他組織との比較データの入手が困難であり、他者比較が難しいことがあげられる。また、ケアマネの介在という特徴のため、サービス供給量の増加と、利用者の満足が必ずしも直結せず、検証活動が難しいことがあげられる。また、取組は、一連の改善活動につきものであるため、その効果性について、具体的数値化で示すことが困難な領域が介護サービス分野の特徴といえる。「プロセス」以外の具体化はない、と思われ、サービスを「見える化」することが重要である。

○ 経営品質についての考え方

経営品質について検討する際も、現場と組織の「見える化」をいかに行うかが重要であり、客観的評価において、エビデンスを示すことが必要になる、と考える。奨励賞、品質賞とは、社会的にクオリティマネジメントを経営者がコミットメントすることと考える。

(2) M株式会社

ヒアリング対応者：部門担当責任者

○ 事業概要と経営管理について

介護付有料老人ホーム（2箇所）、デイサービス（2箇所）を実施している。大手住宅機器メーカーの関連会社であり、全国各地に店舗展開し、地域に根ざした介護・福祉リフォーム、介護・福祉用具レンタル・販売事業を行っている。さらに、他の関連会社では訪問入浴サービスも実施している。経理ルール等は本体企業に準じており、本体企業の監査や指導も入る。介護事業への参入は、本体経営トップの判断による。現在 200 億円／年の事業規模になっている。本体事業（製造業）と比べ利益率が高くないが、社会貢献という意味合いもある。

○ 有料老人ホーム経営について

初期投資がかかるので、入居者が確保できないと、収支を適切にまわしていくことが難しくなる。ちなみに、入居者の費用としては一時金方式による終身利用権方式を採用し、入居一時金が3千万、加えて毎月25～30万の負担となっている。一時金は6年償却で、それ以降は、月々の支払のみとなるため、償却期間切れの問題が生じる。入居者平均年齢は80代後半、要介護者に限定している。本体からの出向は、管理職4名程度で、他はホームとしての採用である。企業内における他施設とのスタッフローテーションは、頻繁とまではいかない。

○ 職員定着率について

職員定着率については、サービスの質を確保するためのひとつの尺度であると考えているが、ここ1年の傾向としては、パート社員の定着率は約50%となり、人員不足傾向である。研修期間を十分に設けているが、研修の厳しさ、情報管理作業に対する抵抗等、研修の充実が、職員定着に直接的に結びついているかどうか、という点がある。

職員定着率と給与の関係については、例えば、夜勤のない職場の募集は応募が多いなど、夜勤を伴う職場での定着率が問題であるため、一概に言えない。職員定着率は、サービスの質に影響すると考える。新人職員の教育訓練に時間を割くことで、他業務が手薄になる可能性もある。定着率に関しては、正規職員の定着率高く、パート社員についてが課題となっている。パート社員を正社員化については、介護保険の制約条件下での経営を考えると、正社員ばかりでは厳しいのが実状である。基本給を下げてパート社員を準正社員とすることも検討できると考える。

○ 経営品質に関する考え方

介護サービスにおける「経営品質」を考えるには、評価を行う以前に、ビジネスモデル（成功モデル）を提示する必要があるのではないか、と考える。事例の蓄積によって、良いモデルを確立し、それを通じて、他社と比較できるような方法・手段があればよいと思われる。職員定着率が低下してきている現状で、サービスの質を確保するためにも

マニュアルの整備は重要と考える。サービスに対する入居者の要望に関しては、家族からのものがほとんどを占める。家族が入居者の表情や状態を見て判断するという流れが多い。

○ 外部評価・外部調査について

外部評価の費用負担については、人件費がかかるためやむを得ないものとする。情報の公表に関しては、今までできていなかったことをやる、底上げを図るといった面での効果はあるように思うが、そのレベルと考えている。公開しているかないかだけで事業所としてのメリットは余り無いと考える。

外部評価結果について、介護報酬での評価は「加算」だけではなく、「減算」という考え方もあるが、減算を回避するために、質を上げる努力をする行動につながればいいのだが、逆に、利用者負担が少ない・低料金であることを売りにした悪質業者がでてくるのではという恐れもある。ホテル業界では、顧客リピート率で質を評価できる部分がある。当該ホームの入居者については、入居者の家族からの紹介、入居者の知人の紹介による率が高い。

第三者評価については、評価者がサービスを体験していないということにジレンマを感じる。また審査側のバラツキがでないよう、両者アンケートについては共通内容にし、結果を集計し評価する等の方法も考えられる。ホームでも顧客満足度評価を実施しているが、項目の偏りなど、内容の検討を行っている。「経営品質」に関しては、介護事業が健全に発展していくということが重要だと思うが、そこに経営的な指針・指導があるかないかで、差が出ると思われる。健全な経営が人材集めの際の手段となり得ることもあると思われる。

有料老人ホームのような施設が最終的に目指すのは、選択や自由など入居者の生活の質であり、このような特徴を評価するものがあれば、と思う。

(3) K財団

ヒアリング対応者：施設管理者

○ 事業概要

社会福祉法人立医療機関が母体となって、財団を設立。昭和61年に有料老人ホームを開設。その他、居宅介護支援事業所、ケアセンター（認知症等常時介護や見守りが必要な人が対象：2箇所）。全職員数（115）、入居者数：ホーム（226）、ケアセンター（82）入居一時金償還方式（180ヶ月）。

○ 介護提供体制における取り組み

- ① ケア要員の配置の工夫：ケアを直接提供する介護職以外に、「生活支援相談員」を施設全体で6、7名置き（社会福祉士、介護福祉士、管理栄養士等）、徘徊や物取られ妄想等の認知症の入居者に1対1で付いたり、随時居室を訪問して、相談に乗ったり、栄養指導を行っている。この配置があるため、全体に余裕ができ、いざという時や目が離せない場合に対応できる。これを以前は「苦情受付担当者」と呼んでおり、ニーズやクレームに素早く対応するために設置されたものである。こうした職員が直接入居者から聞いた、あるい

は本人や家族から寄せられた要望や苦情に対し、苦情解決委員会で検討し、どのように対応したかを運営状況説明会の資料で報告する。このように取り組むことで、入居者の日常生活における日々のニーズに素早く対応するとともに、組織や運営に対する要望等についても拾い上げて対応し、報告するしくみが機能している。

- ② 認知症ケアへの対応：認知症ケア専門師が6名いるほか、全職員が認知症ケアの研修を受けている。また、センター方式のアセスメントの勉強会を開き、実際に活用している。
- ③ 予防への取り組み：健康長寿検診という入居者の健康診断のデータを取り（10年間のうち、今年度が6年目）、運営状況説明書の中で健康状況を報告している。また来年から、尿検査により栄養状態を評価するアセスメントを、大学の協力により活用する予定である。

○ 事業運営の透明性に関する工夫

- ① 運営状況説明会、運営懇談会：入居者・家族向けに年1回の運営状況説明会を開催し、昨年度の事業概要や、入居者の要望やクレームに対する報告をとりまとめた詳細な報告書を作成し、全入居者に配布している。また、館内VTR設備により、映像でも流している。2か月の1回運営懇談会を開催し、入居者との意見交換の場を作っている。
- ② インターネット、季刊誌：施設に関する概要の他、契約時の重要事項説明書、第三者評価の受審結果、季刊誌等をネット上で公開し、運営の透明性に努めている。

○ 人的資源管理

各部署の目標に基づき、全ての職員が個別に年間目標を立て、研修希望や処遇に関する希望、職場内の改善点等をアンケートに記入し、それをもとに、全職員と管理者側で面接している。職員からの要望や改善点については、リスクマネジメント委員会等所管の委員会で検討し、報告している。また、職場内での研修会を頻回に開催し、職場外研修会への参加を奨励している。職員間は、職種間がフラットな関係であること、職員自身が講師となり、さまざまな研修やイベントなどを実施し、職員の専門性やモチベーションを高める工夫をしている。

○ 施設の経営品質に関する意識、活動

経営品質は重要であるとの認識から、運営に取り入れることを検討しており、「顧客本位」、「独自能力」、「職員重視」、「社会との調和」がどの程度できているかを検証する予定である。売上重視という考え方はなじまないが、人生の最後を左右するオーダーメイドのものを提供するという、顧客本位の考え方は、介護サービス分野において、有用な考え方といえる。

福祉サービス第三者評価、NACS（消費生活アドバイザー協会）の受審、介護サービス情報の公表を通じて、書式で欠けている点など、気付きのきっかけとなっている。様々な評価制度については、顧客重視のサービス、職員のモラルアップにつながるの

あれば、費用負担はいとわないと考える。何がモラルなのかとは、職員間の使命感であり、そのための基盤作りは必要である、と考える。評価と組み合わせ、都道府県作成の自己点検表、職員からの提案・意見書が見直し、気づきに有効となっている。

組織独自の工夫がよみとれるような評価の仕組みがあれば、他の組織がベンチマークとして利用することもできるので、有用なのではないか、と考える。組織による特性をみるべきではないかと考える。

○ 施設の経営上の今後の課題

今後もケアセンターの増床予定があり、インフラ整備と投資、良質の介護職の新規採用とその能力開発、管理等が課題と考えられる。

3. 考察

介護サービス事業者において、オペレーションレベルでのマネジメントにおける関心と労力と、事業体全体のマネジメント（組織経営）とを、区別して扱う必要があることが指摘できる。ヒアリングを実施した事業所では、組織の顧客ターゲットを設定し、戦略を策定し、具体的なオペレーションのレベルにまで落とし込むという戦略的発想が確認でき、各取り組みのプロセスの標準化により、質の確保を実践しようとの取り組みがみられた。

組織運営において、様々な活動を多岐にわたり熱心に行うことは、一見、組織の活性度が高いようにも見えるが、こうした活動が場当たりのものとなってしまう場合、組織成員の負荷が高まり、時にはその作業効率、ひいてはモチベーションを損なう可能性も高い。また理念、目標の作成、業績評価は明確な組織の方向性と密接に結びつけられていない限り意味を成さない。組織の将来的方向性が明確にされた中で、組織的課題が示され、さらにそれらの課題に基づいた活動の優先順位づけが明確になされなければならない、さらにその具体的な評価ができるシステムが求められる。