

「利用者を増やそう！」

社会福祉法人 瑞祥会
真珠の湯デイサービスセンター
Success

施設長からひとこと

利用者が減少していることに気づき、その対策を職員がQC活動で取り組んでくれることになり、大変嬉しく思いました。成果も上がり、利用促進につながったことで利用者数も大幅に増え、QC活動に対する職員の意気込みの強さを感じました。



●所在地	香川県高松市
●施設のQC活動年数	6年
●構成人員	5名
●現メンバーでの活動暦	2年
●メンバーの平均年齢	40歳
●構成メンバー職種	管理者・生活相談員・看護師・介護職員
●本テーマの活動期間	2年
●本テーマの会合回数	146回
●会合時間	1回平均60分
●主な活動時間	業務時間内

1. 職場紹介およびテーマの選定

真珠の湯デイサービスセンターは、香川県高松市の中心部から東に位置する新田町に、平成15年9月に開設した老人デイサービスセンターです。予防デイサービスおよび認知症対応型デイサービス等を併設しています。

テーマについては、当初あった5つの候補の中からサークルメンバーで話し合い、テーマ選定マトリックス図を用いて「利用者を増やそう」に決定しました。このテーマ選定に至ったのは、職員間に前年度に比べて利用者数が減少しており新規利用者数も増えていないという現状に対して問題意識があったこと、提供しているサービス内容がマンネリ化しているのではという反省があったこと、によるものです。

テーマ選定評価表

テーマの候補	利用者の満足	施設の期待度	活動の難易度	経済的な効果	課題の魅力性	相乗積	選定順位
①利用者を増やそう	5	5	4	4	5	2,000	1
②オムツ着用をなくそう	3	4	5	5	4	1,200	2
③水分不足をなくそう	4	2	3	1	2	48	3
④口腔ケアを見直そう	2	3	1	2	3	36	4
⑤入浴時の自立度を高めよう	1	1	2	3	1	6	5

ポイント① テーマの選定

問題点を「テーマ選定評価表」(マトリックス図)で客観的に選定し、選定理由の根拠や取り組む必要性を明確にしています。前年度より利用者数が減少し新規利用者数も増加していないことに危機感を持ったことによる選定であり、施設経営に貢献する良いテーマを選ばれたと思います。

2. 活動計画

活動計画は以下のとおりです。

活動項目	担当	計画												実施													
		平 成 21 年 7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	平 成 22 年 1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	平 成 23 年 1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月		
テーマ選定	矢田	→																									
現状把握	矢田		→																								
目標値設定	三好			→																							
要因解析	三好				→																						
対策実施	落合					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
効果把握	三好																										
歯止め	松井																										
反省とまとめ	松井																										

ポイント ② 活動計画

活動期間は2年間に渡っていますが、このテーマや目標設定からして、効果を確認するまでを考えると当然の期間設定かと思います。各ステップで責任者を決める「ステップリーダー制」を採っているのは良い点です。

3. 現状把握および目標設定

取り組みを本格的に始める前に、我われの考える「施設のあるべき姿」について、「利用者・ご家族の意見の反映」「サービス内容の向上」「営業活動の向上」「利用者数の増加」の4項目において設定しました。内容は以下の通りです。

- 利用者・ご家族の意見の反映＝利用者・家族満足度調査による全体満足度が80%以上
- サービス内容の向上＝利用者・家族満足度調査によるサービス満足度が80%以上
- 営業活動の向上＝3か月単位の営業訪問件数が35件
- 利用者数の増加＝年間延べ利用者数が5,444人

これらあるべき姿を念頭において、現状把握に取り組みました。

まずは「利用者・ご家族の意見の反映」と「サービス内容の向上」についてです。利用者とそのご家

族を対象にアンケート調査(利用者・家族満足度調査)を実施し、要望や満足度などについて聞き取りをしました。「満足している」「やや満足」「満足していない」の3つの選択肢より回答する形式です

調査用紙

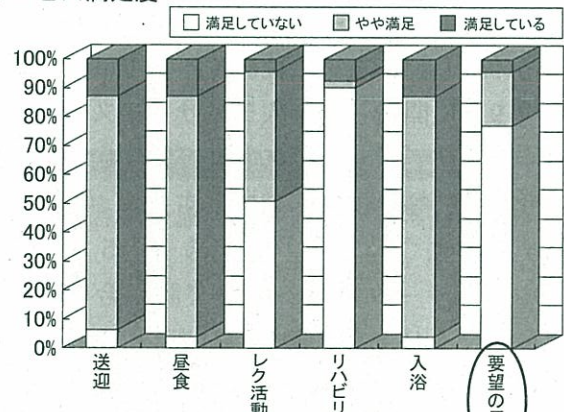
真珠の湯デイサービスセンター 利用者名()
 ご家族様より 利用者様ご本人より
 サービスに関するアンケート調査 調査職員名
 当事業所で提供しているサービスについて、ご利用者、ご家族の皆様からご意見等をお聞かせ頂き、今後の施設運営ならびにより良いサービスの提供に努めたく考えております。
 何なりと些細なことでも結構ですのでご意見をお聞かせ願います。

○デイサービスのお迎えの時間に満足されていますか。
 満足 普通 満足していない
 満足していない方、あまり満足していない方にお聞きします。
 お迎えで希望される時間はありますか。
 (希望される時間)

○デイサービスからご自宅へお送りする時間に満足されていますか。
 満足 普通 満足していない
 満足していない方、あまり満足していない方にお聞きします。
 お迎えで希望される時間はありますか。
 (希望される時間)

結果、全体の満足度(満足していると回答した人の割合)は46%と、あるべき姿としていた80%を44%下回りました。さらに、その中の送迎、昼食、リハビリ、入浴等のサービス内容自体に係るものに絞って満足度を集計したところ(サービス満足度)、13%という非常に低い数字(あるべき姿80%には67%下回った)となりました。具体的な要望についても「洗濯して

サービス満足度



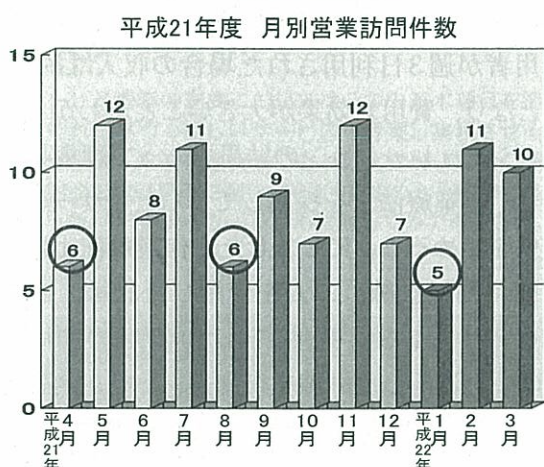
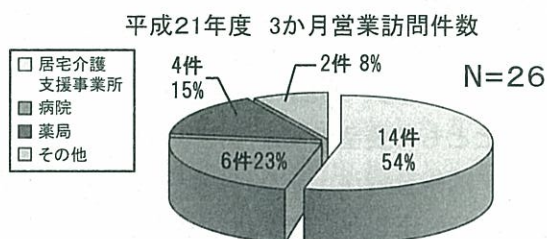
サービスに関するアンケート結果
 <利用者・ご家族からの要望>
 ● 時には静かな場所で過ごしたい
 ● 自分の好きなレクをしたい
 ● もう少しリハビリをしてほしい
 ● 着替えを保管しておいてほしい
 ● 洗濯してくれると助かる
 ● 夕食を自宅で作れなくて困っているの
 でそのようなサービスはないだろうか？
 ● コーヒーなどの飲み物が飲みたい
 ● 自宅で何もしないので、デイで何か
 仕事のようなものをさせてほしい
 ……など

要望の反映

くれると助かる」「着替えを保管しておいてほしい」「もう少しリハビリをしてほしい」等のさまざまなものがあがってきました。

利用者のご家族だけではなく、職員に対してもアンケートを実施しました。「サービス内容に行き詰まっていると感じますか」との質問に対し、10名中9名が「はい」と回答しました。理由としては、「改善部分が見えない」等の意見があげられました。職員自身も、提供しているサービスの現状に閉塞感を感じていることがわかりました。

続いて、「営業活動の向上」についてです。現状を把握するために、施設外営業状況に注目しました。3か月単位での営業訪問件数は26件と、その数が決して多くないことがわかりました(あるべき姿は35件)。月別営業件数も一定ではないことがわかりました。



最後に「利用者数の増加」についてです。サークルの取り組みテーマでもある「利用者を増やそう」に直結する項目ですが、登録利用者数を調べたところ、年々減少していることがわかりました。登録利用者数が平成20年度は46人だったものが、翌平成21年度には33人に減少しました。それにもない年間延べ利用者数も5,444人だったもの

が4,947人へ減少しました。利用者数の減少前の平成20年度の数(5,444人)をあるべき姿として設定していたので、この利用者数の減(497人減)がそのままあるべき姿とのギャップとなりました。利用休止・登録抹消の理由としては、「体調不良」「入院」といったものが多いことがわかりました。

以上の現状把握からわかったことをもとに、目標の設定を行いました。1日に1人利用者を増やすことを想定し、目標を「平成22年12月末までに年間延べ利用者数を300人以上増やす」に決定しました。目標設定の根拠としては、「中の営業」と「外の営業」が活発になることによって、職員自身が経営の一端を担っているという意識を強めることができれば、自ずと「利用したい」と思ってもらえるような施設となり利用者も増えると考えたからです。

「中の営業」とは利用者・ご家族の要望に応えるべくサービス内容を向上させることであり、「外の営業」とは文字通り外への営業活動を指します。この目標の実現のためには、「利用者・ご家族の意見の反映」「サービス内容の向上」「営業活動の向上」についてもあるべき姿とした数値の達成が必要であることから、「中の営業」と「外の営業」を活発に進めていくことが必要になります。

ポイント ③ 現状把握および目標設定

あるべき姿の設定(課題の明確化)を行い、4項目を「利用者・家族満足度調査」「サービス内容(満足度)」「利用者数の状況(登録者数や利用休止・抹消理由)」「営業状況(月別営業訪問件数)」等、層別してデータ収集を行い、現状の見える化を図っている点は大変良いです。目標設定は3要素(何を、いつまでに、どのくらい)でかつ目標の根拠も明確にしておき、大変良いと思います。

4. 対策の立案

攻め所となる現状は以下の通りです。

【攻め所のまとめ】

<施設内>

- ① 利用者の施設全体満足度が45%である。(あるべき姿は80%)

- ②利用者・ご家族のサービス満足度が13%である。(あるべき姿は80%)
- ③洗濯実施を望んでいる利用者・家族がいるが実行できていない。
- ④リハビリに満足されていない利用者が多い。
- ⑤機能訓練員(OT・PT)によるリハビリを希望されている利用者が多い。

<施設外>

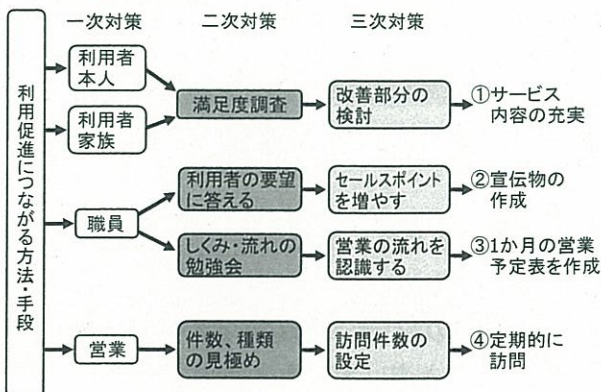
- ⑥3か月毎の営業実施件数が26件と少ない。(あるべき姿は35件)
- ⑦月により営業訪問件数が一定でない。
- ⑧サービスに行き詰まっていると感じている職員が多い。
- ⑨職員のサービス内容認識調査では改善部分が分からない人が多い。

現状を改善するために私たちにできることは何か、対策を考えました。利用者・ご家族の満足度を知り、改善部分を検討し、サービス内容を充実させるというサイクルを回すことが重要であるとの認識のもと、攻め所のまとめ③④にある最も改善を求める意見の多かった入浴、リハビリについて、利用者・ご家族に再度アンケートを実施しました。

その結果、「入浴」に関しては、着替えを持参している利用者が31名(男性13名、女性18名)おり、在所中の洗濯を希望している方が25名(男性9名・女性16名)いることがわかりました。「リハビリ」に関しては、マッサージを強化してほしいなどの要望が多くあがってきました。

これらの結果を踏まえて、対策の立案に取り組みました。利用促進につながる方法・手段は

対策の立案と決定



何かという意識をスタート地点として検討を開始し、「サービス内容の充実」「宣伝物の作成」「1か月の営業予定表を作成」「定期的に訪問」の4つを対策として決定しました。

ポイント ④ 対策の立案

攻め所に対して、目標達成可能と思われる対策(アイデア)を系統図で立案しています。「中の営業」「外の営業」に着目した設定となっており見事です。このステップは課題達成型QCストーリーで1番重要な所です。

5. 対策の実施①(サービス内容の充実)

「サービス内容の充実」については、希望する利用者には衣類の洗濯を無料にて実施するサービスを始めることにしました。あわせて、衣類を施設で預かってほしいとの要望にも対応することにしました。このサービスの実施後は、利用者・ご家族から「自宅で洗濯しなくてよくなったので助かる」「洗濯物も保管してくれるので、着替えを持っていかなくてよくなり助かる」といった意見をいただきました。

洗濯とともに要望の高かったリハビリについては、まずは作業療法士を採用した際のシミュレーションを行いました。作業療法士が週3日勤務した場合の人件費は約12万円、一方で訓練希望の利用者が週3日利用された場合の収入は約17万円となり、費用対効果が大きいことがわかりました。シミュレーションの結果をもって理事長と相談し、作業療法士を採用してリハビリサービスの提供を始めることにしました。作業療法士による関節可動域訓練、ゴムを使用した訓練、麻痺の方への歩行訓練、身体マッサージ等の利用者からの要望にそった訓練を実施しました。介護職員も、入浴後にマッサージ提供をしています。

洗濯サービスの導入とリハビリサービスの全面見直し以外でも、要望や満足度をもとにどの部分を改善すべきかを話し合い、その際の基本となる考え方を以下の7項目にまとめ、それぞれ改善に向けた取り組みを進めました。

① 静穏 「にぎやかさと正反対の空間の確保」

静養室にベッドを導入し、いつでも利用者

が静かな空間で休める場所を確保することを心がけました。

②個別「ニーズをよく聞き、できることから個別に対応」

③選択「利用者にサービスを選択してもらう」

利用者が個々に行いたいレクリエーション活動を提供できるよう、複数のメニューを設けて選択いただけるようにしました。

④運動「デイサービス独自の運動方法を取り入れる」

⑤学習「習い事感覚のデイサービス作り」

自宅ではあまり行うことができないようなレクリエーション活動を取り入れ、脳の活性化を図りました。

⑥仕事「利用者が『自己実現の欲求』を満たせる場所の確保」

「自宅では何もさせてもらえないからつまらない。」と要望のあった利用者には、センター内の軽作業を手伝ってもらうようにしました。

⑦自主性「自分のことは自分でやりたいという感情の具体化」

入浴時に使用したタオルをたたんでもらうこととし、結果多くの利用者にとっての習慣となりました。

ポイント ⑤ 対策の実施①

サービス内容の充実においては7つの基本項目を掲げ、それに基づく新しいサービスを考案し実現させるという手順・方法を追究しており、大変良いです。新たに始めた取り組みに副作用(〇〇を始めたら●●も良くなった、等)があるかどうかとも検討してみてください。

6. 対策の実施②(「宣伝物の作成」「1か月の営業予定表の作成」「定期的な訪問」)

「宣伝物の作成」については、利用者の要望に応じて取り組んだことがセールスポイントであると考え、それらを盛り込んでいくという手法を採りました。セールスポイントとしては、以下のようなものがあげられます。

これらをもとに、真珠の湯デイサービスセンター独自の新聞(ふれあい新聞)を作成しました。さまざまなセールスポイントをつくり、この広報媒体に

セールスポイント

- ・天然温泉(ラドン)、掛け流しの露天風呂
- ・入浴時の着替えを洗濯し、ご家族・利用者の負担を軽減
- ・大型液晶テレビをホール内に設置
- ・静かな場所での休息(静養室)
- ・コーヒー・紅茶タイム
- ・作業療法士による訓練実施
- ・個人に合ったレクリエーション活動の提供
- ・防音装置のついた個室、最新型通信カラオケ
- ・ショートステイと併設
- ・マッサージ棒で利用者全員にマッサージ
- ・ご家族が夕方不在の利用者を時間外で無償延長サービス
- ・静養室にベット8台設置
- ・送迎範囲の拡大(さぬき市も送迎範囲に追加)
- ・昼間のみではなく、朝食時などの服薬も管理
- ・自宅で夕食が困難な利用者には、夕食提供サービス

落とし込みました。

利用者・ご家族の要望を把握し、それらに対応していくことができればそれは当施設のセールスポイントとなります。さまざまなセールスポイントを作りそれを発信することができれば、お客様(利用者)の幅は広がっていくという成果につながります。

ふれあい新聞



記憶に残る効果的な宣伝物を作成

- ・1日の予定表
- ・多種多様なレク活動
- ・入浴、食事
- ・リハビリの充実
- ・職員紹介
- ・屋外レク状況・・・など

続いて、「1か月の営業予定表の作成」と「定期的な訪問」についてです。まずは、営業の際にすることを決めました。利用実績表は担当職員が毎月営業先(居宅介護支援事業所、病院等)を訪問し手渡しすることとしました。サービス内容の変化などを伝えるため、先にあげたセールスポイントを盛り込んだふれあい新聞もあわせて配布することにしました。その際には、ただ利用実績表とふれあい新聞を渡すのではなく、時間をいただければその内容を口頭で説明することにしました。利用者の状況についても必要に応じて報告・相談し、利用者を総合的にケアしていくための連携を図るようにしました。

このように事前にやることを決めて、定期的な訪問に入るための計画を作成しました。登録のある利用者のケアプラン作成を担当している居宅介護支援事業所の数は8ありましたが、必ず月1回は訪問することとしました。デイサービスの送迎後の時間を有効に活用することとし、送迎ルートにある19の居宅介護支援事業所(登録のある利用者のケアプラン作成を担当していない所も含む)に対しては、3か月に2回(45日に1回)は訪問することとしました。利用者が通院されている10の病院に対しても、同様の頻度で訪問することとしました。営業活動(訪問)実施日は月・木・金曜日の週3日と決め、送迎後に営業できる範囲に絞りました。訪問件数を設定することで営業手段が立てやすくなり、送迎後に営業することで効率よく実施することができました。

対策の追求と実施

何を	どのように	時期	担当
利用実績表	毎月居宅介護支援事業所に訪問	月初め(2日~6日以内)	管理者 介護職員
サービス内容	サービス内容の変化を各事業所に訪問し新聞を渡す	送迎後(月・木・金)	介護職員 相談員
施設の流れ	営業場所にパンフレットおよびふれあい新聞を持参・口頭で説明	送迎後	管理者 相談員
利用者の状態 利用判断基準	デイサービスでは、どのような状態の利用者まで受け入れ可能か病院などに状況報告	送迎後	管理者 看護職員
利用者情報	利用されている方に少しでも体調面・身体的変化があった場合、居宅介護支援事業所に報告・相談	随時	管理者 看護職員

ポイント ⑥ 対策の実施②

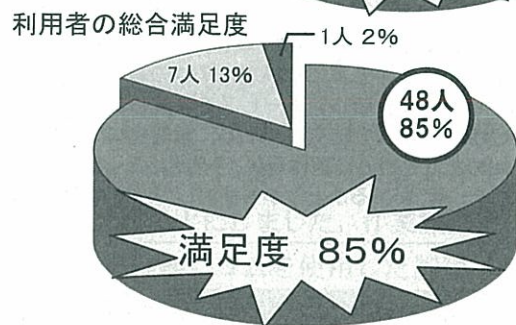
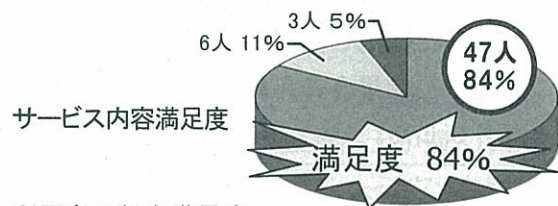
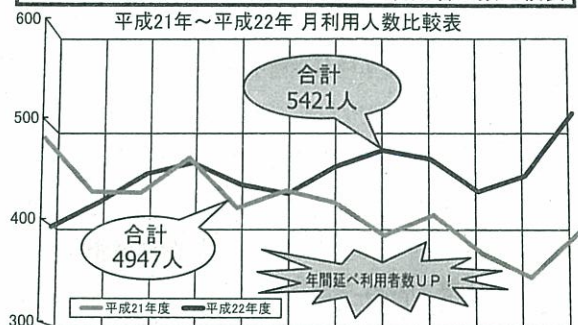
1か月の営業予定表を作成し、「何を」「どのように」「時期」「担当」と具体的に決定して、定期的な訪問を行い関係者からの信頼を積み上げています。この信頼が、後述の居宅介護支援事業所等からの紹介者の増加、施設の利用者登録件数の増加につながりました。大変素晴らしく、模範に値するものです。

7. 効果の確認

営業手段、件数を設定したことで、月別の訪問件数もほぼ一定になりました。3か月で35件以上の訪問を達成することができました。訪問を着実に実施したことにより、月に1人以上の新規利用者を、訪問先の居宅介護支援事業所からの紹介

等により確保することができました。当施設の利用者のケアプラン作成を担当する居宅介護支援事業所の数も、12に増えました。結果、平成21年度は年間延べ利用者数が4,947人であったものが、平成22年度には5,421人に増加しました。利用者・ご家族の満足度についても、再度アンケート調査(利用者・家族満足度調査)を実施してみたところ、全体満足度は85%と前年度の46%から大きな改善を果たしました。サービス内容に係る部分の満足度(サービス満足度)についても、84%と前年度の13%から飛躍的な改善を示しました。

平成21年度～平成22年度 年間延べ利用者人数比較表



■ 満足している □ やや満足している ■ 満足していない

「平成22年12月末までに年間利用延べ人数を300人以上増やす」としていた取り組みテーマとしていた目標も含め、あるべき姿として設けていた項目は「利用者数の増加」(あるべき姿では5,444人、結果は5,421人)を除いて達成することができました。未達成の項目についても、差はわずかでした。

効果をまとめると、有形効果としては、利用者の期待・要望に応えるサービスができた、稼

働率がアップした、といったものがあげられます。営業方法を具体化することで、施設全体の業務の進め方を改善することができたことが、一番の収穫であったと思います。無形効果としては、各職員が自身の役割を知ること、営業も含めた施設業務全体の一端を担っていることを強く自覚することができました。

ポイント ⑦ 効果の確認

年間延べ利用者数300人以上アップの目標に対し、結果474人の増加により目標達成率158%で目標達成です。相乗効果として、利用者・家族満足度調査の結果も大幅に向上し、営業活動としての訪問件数も増加しました。無形効果としても、メンバーの気づき、マーケットインの精神の根付き等の大きな効果をあげています。達成感・満足感のあった活動は見事です。

8. 歯止め

歯止めの方策を、以下の表の通りまとめました。

いつ	誰が	何を	どの様に
月初め	管理者 介護職員	利用実績表 「ふれあい新聞」	居宅介護支援事業所に 訪問し、手渡しする。
月・木・金 の営業実 施日	管理者 相談員	「ふれあい新聞」	居宅介護支援事業所に 訪問し、手渡しする。 デイの空き状況を伝える。
送迎後	管理者 看護職員	「ふれあい新聞」 パンフレット	病院・薬局に持参する。 デイの受け入れできる レベルを伝える。
年1~2回	相談員 看護職員 介護職員	満足度調査	利用されている方・ご家族に アンケートを実施する。
年1~2回	職員全員	アンケート結果	アンケートを集計し、改善 場所を明確にする。改善 できる箇所は、少しでも 改善していけるようにする。

ポイント ⑧ 歯止め

3W1H(いつ(When)、誰が(Who)、何を(What)、どの様に(How))で、効果のあったこのシナリオを元に戻らないように維持・管理しています。2年間に渡る活動ですから、5W1H(残りは、どこで(Where)、なぜ(Why))でしっかりと歯止めをされた方が良いかと思えます。

まとめ

今回の発表事例は、QCサークル活動というよりも「QCプロジェクトチーム活動」であったと思います。2年間に渡り、管理者・生活相談員・看護師・介護職員の異職種5名の熱意と根気とやる気のある素晴らしい活動でした。大変感心させられた点は、施設長からの特命ではなく、サークルメンバーが利用者の減少に気づき、それを取り組みテーマとしたことです。厳しい社会・経済環境をかんがみ、現状に危機感を持ち、施設経営にも貢献しようとした活動は、大変重要ではないかと考えます。

地域から「デイサービスを受けるなら真珠の湯」と言っていただけのような、信頼のある施設を目指し、メンバー全員が力と心を合わせて利用者満足度の向上に頑張っており取り組んでください。再び感動を覚える素晴らしい取り組みを期待しています。

(職場活性化研究所 代表 渡辺 孝)

9. 反省とまとめ

反省点は以下の通りです。

<中の営業>

- ・利用者・ご家族の意見に耳を傾け、要望を改善していけるような施設にする。
- ・気づいていないセールスポイントを見つけ出し、実行する。
- ・職員全員がより良い営業方法を身につける。

<外の営業>

- ・営業先の心をつかむ話術を身につける。
- ・居宅介護支援事業所を定期的(45日に1回)に必ず訪問する。
- ・訪問回数を増やすだけではなく、デイサービスセンター(当施設)のセールスポイントを記憶に残してもらおう。

当施設のサービスを必要としている人を探すことと、必要としてくれる人を増やすことが、安定した利用者確保への第1歩であると考え、今後も今回実施した取り組みを充実させていきたいと思えます。利用者と職員が家族のように触れあえるような場所を作り、これまで当施設を利用されたことのない方にも通ってもらえるような方法づくりに取り組んでいきます。

ポイント ⑨ 反省とまとめ

今後の福祉QC活動をレベルアップさせるためにも、各手順(ステップ)ごとに「良かった点」「改善点」をメンバー全員で話し合っってしっかりと反省してください。今後の課題は「中の営業」「外の営業」に分けて具体的になっていて大変良いです。