

# 「目指せ！！養護の星☆」

## ～サービスマニュアルの活用で 統一したサービスを～

社会福祉法人 郡山清和救護園  
養護老人ホーム 希望ヶ丘ホーム  
ひまわり

### 施設長からひとこと

今回のテーマでの活動を通してサービスの統一が図られ、結果として全体的なサービスの質を上げることができました。また、ベテラン職員から新任職員へのノウハウの伝達も効果的に行われ、職員教育にも効果をあげることができた活動でした。職員が一丸となり利用者の皆さまのQOL向上に向かって進むことができた良い活動だったと思います。これからもホームでの生活をより良くするため、職員と利用者の皆さまがともに歩んでいける活動を期待しています。



●所在地	福島県
●施設のQC活動年数	2年
●構成人員	5名
●現メンバーでの活動暦	1年
●メンバーの平均年齢	29歳
●構成メンバー職種	生活相談員・支援員
●本テーマの活動期間	5か月
●本テーマの会合回数	20回
●会合時間	1回平均60分
●主な活動時間	業務時間外

## 1. 職場紹介

当施設は平成20年度に福島県より移譲を受け、社会福祉法人郡山清和救護園が運営しております。

「地域の中で地域とともに」をモットーに、利用者の皆さまが自分らしくいきいきと生活できるように支援しています。

## 2. テーマの選定

利用者(63名)の皆さまにアンケートにご協力いただきました。その中の「あなたが困った時にそれぞれの職員が同じ対応をしてくれましたか」との問いに対しては、20名(約30%)の方が「いいえ」と回答されました。

この回答状況より、全職員が統一したサービスができていない理由は、希望ヶ丘ホームのマニュアルを活用していないからではないかと考えました。その改善を目的として、このテーマ

(「サービスマニュアルの活用で統一したサービスを)」を選択しました。

### ポイント① テーマの選定

利用者アンケートの結果を基にテーマを選定しています。活動するテーマの狙いが、この裏付けにより明確になります。自信を持って改善活動ができる素地を作っています。

## 3. 活動計画

活動計画は以下のとおりです。

	誰が	3月	4月	5月	6月	7月
テーマの選定	佐藤	→ 3/5 → 3/17				
現状把握	齋藤		→ 4/5 → 4/17			
目標設定	橋本		→ 4/20 → 4/30			
要因解析	結城			→ 5/15 → 5/18		
対策の立案 実施	原中				→ 6/2 → 6/7	
効果の確認	橋本					→ 7/3 → 7/7
歯止め	佐藤					→ 7/8 → 7/15
反省・まとめ	齋藤					→ 7/30 → 7/30

ポイント ② 活動計画

改善活動を予定通りに進めるために、活動計画は非常に重要な役割を持っています。この計画を元に予実（予定と実行）管理が行われます。計画と実績が大きく乖離した時には、その理由を明確にして記録するとともに、以降のステップで同様なことが起こらないようにする対策が必要になります。

また、記録された予実の乖離の発生理由は、活動の反省のネタとして使うことで、サークルの成長に役立つような質の高い反省ができます。

#### 4. 現状把握

当施設には全部で52種類ものマニュアルが存在しますが、実際に活用されているかについて調べることにしました。マニュアルの種類は、「職業倫理」、「接遇」、「防災」、「感染症」、「緊急時」、「委員会」、「人権」、「生活支援」、「職員教育」、「介護」についての内容でした。

職員（11名）にマニュアルの活用状況についてアンケートを実施しました。「どんな時にマニュアルを知りましたか」との問いに対しては、「後輩に教える時」が4名（約40%）、「新任時」が3名（約30%）、「先輩に聞いて」と「対応に困った時」がそれぞれ2名（約20%）でした。

「マニュアル内容を把握していますか」、「活用していますか」との問いに対しては、それぞれ「いいえ」と回答した職員が約40%いました。職員のマニュアルの把握及び活用状況が統一されておらず、そのためサービスにバラつきが出てしまうのではないかと考えられました。

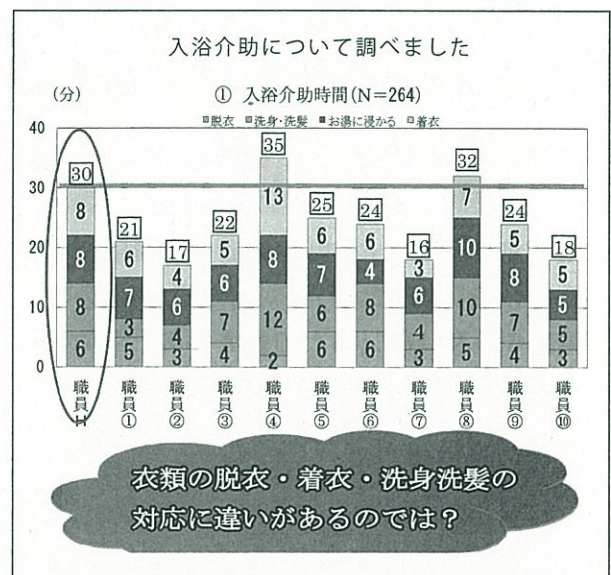
「どんな時に活用していますか」との問いに対しては、「慣れない業務を行う時」が最も多く、ついで「虐待入所の方の家族が来た時」・「対応が変わったばかりの時」等、何か行動を起こす時の指針にするためにマニュアルを見ていることが多いことが分かりました。

「業務でよく使うマニュアルは何ですか」との問いに対しては、「防災」が最も多く7名（約60%）、ついで「感染症」の4名（約40%）、「介

護」・「接遇」がそれぞれ3名（約30%）、「新任育成」が最も少ない1名（約10%）という結果となりました。

先に、全利用者に対してのアンケートを実施したことについて述べましたが、「あなたが困った時にそれぞれの職員が同じ対応をしてくれましたか」との問いに対して「いいえ」と回答された20名に対して、さらに「それはどんな時にそう感じますか」とうかがいました。結果、「入浴時」との回答が最も多く約40%を占めました。あわせて「対応が違うと感じた職員の勤続年数はどれくらいの方ですか」とうかがったところ、9名（45%）の方が「1年目」と回答されました。新任職員は2名であるにもかかわらず、その2名に対し対応が違うと感じている方が約半数にのぼるという結果から、「入職した際の指導が不十分であったのではないか」と考えました。

上記の現状把握から、「入浴時」の介助の際の職員対応について更に調査を行うため、利用者の1人（Kさん）にご協力いただき、入浴時の職員の介助状況を調べました。入浴時間については、最短で16分、最長で35分と、最大20分の差異があることが判明しました。また入浴介助方法について4項目に分けて見たところ、それぞれにバラつきがみられました。



次に、「入社時の指導が不十分であったのではないかと考えられることから、職員に対し新任職員育成マニュアルの活用についてのアンケートを実施しました。「新任職員育成マニュアルを知っていますか」との問いに対しては9名(約80%)が「はい」と回答しました。一方、新任職員2名を除く9名に限定すると、「はい」と回答した職員は4名(約40%)という結果となりました。

「いいえ」と答えた職員に「なぜ活用しないのですか」と理由を問うたところ、「業務の中で教えているから」、「経験したことを教えている」等の回答が得られました。

上記のことから、今までの新任職員育成は、「マニュアルを確認しながらではなく、一緒に現場に入りその都度教える」という流れとなっていたと考えられました。

以上の現状把握から、「マニュアルを活用している職員が少ない」、「職員の利用者の皆様への対応にバラつきがあり、特に新任職員の対応にバラつきがある」、「新任育成マニュアルがあることは知っているが、実際にマニュアルを確認せずに教えていることが多い」ということが分かりました。

**ポイント ③ 現状把握**

マニュアルの種類、作成・改訂・活用など推進方法、活用状況を、層別の考えを取り入れて詳細に調べています。その結果、入社時の指導やサービスのばらつきなど問題点が多くあることを明らかにしています。

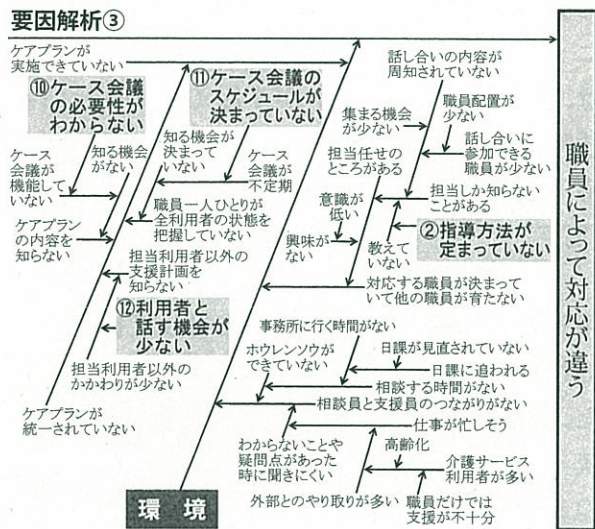
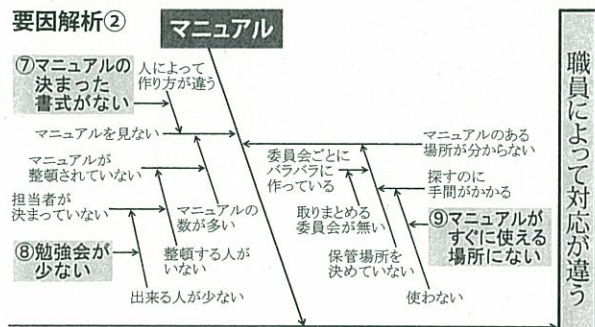
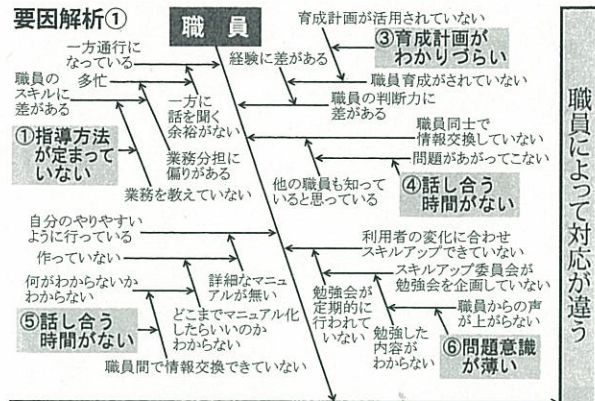
**5. 目標設定**

現状把握より、「利用者が職員の対応で一番困っている『職員によって対応が違う』という回答を、6月12日までに20件から50%減の10件にまで減らす」ことを目標に設定しました。

**ポイント ④ 目標設定**

「何を、どれだけ、いつまでに」という目標の3要素を明確にして、具体的で分かりやすい目標になっています。

**6. 要因解析**



**ポイント ⑤ 要因解析**

「職員によって対応が違う」という特性に対して、職員、マニュアル、環境を主要因にして81個もの要因を洗い上げ、その中から10の主要因を選択しています。これによって対策を打つ必要のある要因を明確にしています。

しかし、10もの要因に対策を行うことは、作業が多岐にわたるため容易ではありません。メンバーの経験から、どの要因に手を打った方がより有効か、おぼれげにでも判ると思います。グループ別にも優先度をつけて対策を実践することを推奨します。

## 7. 対策の立案及び実施

主な要因	対策要因 (事実)	対策	誰が	何時迄に	なにを	どうする
①② 指導方法が定まっていない	手順が定まっていない	指導の流れを決める	佐藤	5/21	文章・実践・反省の流れで	指導方法を統一する
③ 育成計画がわかりづらい	育成計画が見つからない	わかりやすい育成計画を作成する	橋本	5/24	必要な記載事項を	わかりやすい育成計画を作成する
		実演をふまえる	結城	5/26	入浴・移乗・排泄・食事等	現場を想定した状態でのロールプレイを行う
④⑤ 話し合う時間がない	勉強会が少ない	勉強会を設ける	佐藤	5/28	勉強必要事項についての	全職員にアンケート調査を行い、勉強会を実施する
⑥ 問題意識が薄い	出来ないことを聞かない	アンケートを実施する	齋藤	5/19	アンケート用紙を作成し	全職員に配布し記入してもらう
⑦ マニュアルの決まった書式がない	作成者がバラバラ	モデルを作成する	橋本	5/20	マニュアルモデルを	写真や図を用いて作成する
		各委員会に役割をつける	橋本	5/20	担当委員会を	マニュアル内容ごとに設定する
⑧ 勉強会が少ない	やれる人が限られている	指導者育成のための勉強会を実施する	佐藤	5/22	指導方法についての	勉強会を開催し、指導者育成を図る
⑨ マニュアルがすぐ使える場所がない	取り出しづらいロッカーにしまっている	サービスステーションに置く	結城	5/25	同一のマニュアルを作成し	サービスステーションのすぐ取り出せる場所に置く
⑩ ケース会議の必要性がわからない	支援計画を理解していない	勉強会を行う	佐藤	5/27	支援計画についての	勉強会を開催し、支援計画の重要性を理解する
⑪ ケース会議のスケジュールが決まっていない	スケジュールがない	スケジュールを決める	齋藤	5/21	スケジュールの見直しを行い	ケース会議を実施する
⑫ 利用者と話す機会がない	まとまった時間が取れない	意見交換会を開く	橋本	5/20	日課の見直しを行い	意見交換会を開催する

### ポイント ⑥ 対策の立案及び実施

絞り込んだ主要因に対して、事実発生している事柄（対策要因と呼んでいる）を明確にして対策を立案しています。これによって、実際に発生している不具合に本当に適する対策が立案できています。さらに、その対策を実施する計画の内容を5W1Hで明らかにしています。手法を良く理解し自らの使い方を考えており、とても良い方法で改善が進められています。

## 8. 効果の確認

マニュアルを管理している各委員会について調べたところ、対策前はそれぞれの委員会の関係が希薄であったのに対し、対策後は委員会同士の相互連携が強化されるようになりました。

加えて、再度職員にマニュアルの活用についてアンケートを実施しました。「どんな時にマニュアルを知りましたか」との問いに対しては、「後輩に教える時」、「先輩に聞いて」、「講習会」の3つで全員からの回答を得ました。また、「マニュアルの内容を把握していますか」、「活用していますか」との質問にも、全員から「はい」の回答がありました。「どんな時に活用していますか」との問いに対しては、「慣れない業務を行う時」、「虐待入所の方の家族が来た時」、「新任職員育成時」、「薬にかかわる時」等の回答が得られました。どんな時に活用すべきなのかを話し合うことにより、虐待や薬についての項目にもマニュアル活用するよう徹底できました。また、講習会などを通じ、マニュアルのことを職員が理解するようになり、頻繁に使用するようになりました。「業務でよく使うマニュアルは何ですか」との問いに対しては、対策前、最も低かった「新任育成」が、対策後は全職員が「よく使うマニュアル」としてあげるようになりました。指導の際にマニュアルを活用するよう徹底することができました。

目標として掲げた事柄について、利用者の皆さまに再度アンケートをお願いしました。「職員の対応で一番困っている事は何ですか」との問いに対し、「職員によって対応がちがう」との回答が20件から7件に減少し、約65%の減少に成功しました（目標は50%減）。また、「あなたが困った時にそれぞれの職員が同じ対応をしてくれましたか」との問いに対しては、約80%の方が「はい」と回答されました。マニュアルに沿った支援を行うことでバラつきがなく、統一した支援を行うことができるようになったことが分かりました。「どんな時に対応が違ふと感じますか」との問いに対し、対策前の回答で最も多かった「入浴の時」と回答する人は0になり、統一した介助ができるようになりました。また、「対応が違ふと感じる職員の勤続年数」についてもうかがったところ、対策後は年数による差異がほぼなくなりました。

入浴介助についても再調査を行いました。入

浴時間については、対策前は職員によって20分の差異が出ていたのに対し、対策後では、最短が22分、最長が30分で差異は8分となり、職員によるバラつきは改善されました。

### ポイント 7 効果の確認

現状の把握で実施した具体的な問題点を明らかにするアンケートを、効果の把握のためにも実施し、現状の問題に対比して効果があったかどうかを確認しています。これによって活動の成果が明確になっています。

## 9. 歯止め・標準化

対策	いつ	誰が	どこで	何を	どうする
指導の流れを決める	随時	佐藤が	日常業務で	流れに沿って指導を	実施する
わかりやすい育成計画を作成する	随時	齋藤が	スキルアップ委員会	職員育成計画を	作成する
実演をふまえる	随時	職員が	勉強会で	支援方法を	ロールプレイする
勉強会を設ける	月1回	齋藤が	スキルアップ委員会	勉強会を	企画する
アンケートを実施する	随時	橋本が	スキルアップ委員会	職員アンケートを	作成・配布する
モデルを作成する	年度毎	齋藤が	改善委員会で	マニュアルのモデルを	作成する
各委員会に役割をつける	随時	職員が	各委員会で	マニュアルを	作成する
指導者育成のための勉強会を実施する	随時	橋本が	スキルアップ委員会	指導者研修を	実施する
サービスステーションに置く	常時	橋本が	サービスステーションで	マニュアルを	設置する
勉強会を行う	随時	佐藤が	ケースカンファレンス委員会で	支援計画についての勉強会を	実施する
スケジュールを決める	月1回	佐藤が	ケースカンファレンス委員会で	月毎にケース会議のスケジュールを	作成する
意見交換会を開く	月1回	自治会役員が	自治会で	意見交換会を	企画・開催する

### まとめ

この事例の活動は、とても素直な改善活動です。利用者や職員にアンケートを取り、自分たちの弱点を洗い出し、その弱点を認めるところから始まっています。結果を見ると、活動の中で職員の方々同士が改善のために話し合ったことが、職員同士のコミュニケーションを良くし、風通しの良い職場に成長していることが感じられます。また、ロールプレイの実施により危険予測のスキルを高められたことはより大きな効果だと思えます。

継続した改善活動を実施してよりハイレベルな質のサービスを提供でき、利用者のQOL向上を実現するよう祈念しています。

(QCサークル本部認定講師 杉浦 忠)

### ポイント 8 歯止め・標準化

実施したすべての対策12個に対し、歯止め策の内容を5W1Hで具体的に定めています。改善活動のレベルをさらに高めるために、歯止めのステップでは、決められた具体的な歯止め策が実施されなかったり、成果が上がらなかつたりした時のチェック機能や監視機能を具体的に決める必要があります。歯止めのステップは、標準化と管理の定着のステップとも称され、改善成果を継続的に維持するためのものです。このステップが効果を発揮してこそ、改善活動の成果が享受できるようになります。

## 10. 波及効果

QC活動により、職員同士の会話が増えました。ロールプレイを実施していく中で、さまざまなりスクについても考えられるようになり、職員の危険予測のスキルが向上しました。職員間の相談が円滑に行われることで、利用者の皆さまからの要望の処理速度が上がり、満足度が向上しました。

### ポイント 9 波及効果

組織が有効に活動するには、コミュニケーションの確保が基盤になります。また、福祉職場は利用者の安全を最優先しなければならない職場です。その職場で危険予測のスキルが向上したことは、この上ない活動であったと思います。さらに職員の処理速度が上がり満足度が向上したことは、何よりのことと言えます

## 11. 反省とまとめ

今回は主に施設としての大きな枠組みでのサービスマニュアルを活用してきましたが、実際に指導を受けた職員からは、利用者の皆さまの個々の状況、特に個別支援計画に関する指導を希望する声が多く聞こえました。利用者の皆さまが自分らしく、いきいきとホームで生活できるように個別支援に関するマニュアルの整備・活用を進め、より良いサービスを提供できるよう努力していきたいと思えます。