

# 社会福祉施設の サービス管理について

(岩手県)

株式会社 結愛サービス公社 代表取締役 尻引 順一 (老-40期、No.5496)



## 1. はじめに

私たちの「株式会社 結愛サービス公社」は、平成12年3月に設立し、翌4月から介護保険制度発足と同時に事業を開始した第3セクターである。当社は、一戸町の高齢者福祉施策の一環として設立され、町が全体の57%を出資し、残りを町内の保健福祉団体等の長9人に出資していただいているので、地方自治法の規定により、毎年度の事業実績と収支決算を町議会に報告する義務を負っている。

設立当時、町の高齢化率は、すでに30%を超えており、介護基盤整備の充実が町の最重要課題であったが、町内で介護事業を展開している2法人だけでは不十分であったため、当社が設立された。現在、訪問介護・訪問入浴



一戸町総合保健福祉センターの一部を借用して事業実施  
(写真左半分)

事業(町社会福祉協議会の事業を受け継ぐ)、通所介護事業、短期入所生活介護事業、特別養護老人ホーム(いわゆる特区認定を受けて、全国で初めて株式会社による運営)、有料老人ホーム(隣接する岩手県立病院の5階を借用)など、8事業を実施しているが、訪問看護事業は人材確保ができず、4月から休止している。

## 2. トップマネジメントとしてのコミットメント

私は、「品質マネジメントシステム」は、当社が、介護サービスを提供する第3セクターとして、地域に貢献するための重要なサービス管理システムであると考えている。法人の理念の下、利用者が満足するサービスを提供しつづけ、そのことで、職員自身も喜びを見出せるように、サービス業務をシステム化・可視化し、実施を継続した結果を評価。その評価に基づいて見直し、新たな計画を立案し実行する、これがマネジメントシステムだと理解している。

以下、5つの項目にそって、現状と課題を述べたい。

- (1)法令・規制要求事項を満たすことは当然のこととして、顧客要求事項を満たすことの重要性を組織内に周知すること

介護保険事業をすすめていくうえで、法令遵守は不可欠である。したがって、定期的に全職員を対象とした研修会を実施するほか、朝礼や社内報などにより、機会あるごとに、意識の啓発を図っている。

顧客要求事項を満たすことの重要性にかかる周知についても、各事業所内で、その重要性を確認しあっているが、利用者、家族等の意向を十分お聞きするために、日頃の介護サービスを通じて、また、家族に普段の利用者の様子を頻回に伝えるなど、信頼関係を築くことによって、遠慮なく要求していただくように努めている。

苦情処理については、毎月の事故防止対策委員会で協議を行っているが、件数は、極めて少ない状況である。要望と同様、事業所に届いていないことが考えられるため、苦情や要望を出しやすい環境づくりを課題として周知し、改善を図っている。また、苦情に対する改善策を協議した後、各事業所に周知し、当該苦情と類似事例の有無の確認を行っている。

## (2)品質方針を設定すること

十分な顧客満足が得られるように、職員のサービスの質の向上を図るためには、法人の理念とサービス方針の下、その実現



ゆうあいまつりには、地域の保育園児、小学生、高校生などが出演

を図っていくことが必要である。そのため、事業所ごとに掲示するとともに、職員が毎日の朝礼で唱和することで、浸透を図っている。また、毎月の全体会においても、必要の都度、法人の理念にかかる話をして

いる。事業計画は、3カ年間の基本計画と実施計画から成っている。今期は3年目を迎え、総括の年である。策定にあたっては、SWOT分析、「社会福祉施設の経営管理ワークシート」を活用させていただいた。初めての計画策定とあって、少し欲張り過ぎの感があったので、実施計画に優先順位をつけて年次事業計画をたて、その評価に基づいて、翌年度の計画をたてている。

## (3)品質目標が設定されることを確実にすること

年次事業計画は、上位計画としての会社の基本計画と実施計画に基づいて作成している。事業計画に品質目標を掲げているが、実効性を高めるために、策定には職員を参画させ、十分な事前説明を行い、理解が得られたか確認している。自分が参画して策定した計画であるという自覚が、実施していくうえで、非常に重要な要素だと考えている。

さらに、事業所目標を実現するために、人事考課と併せて、個人目標を設定させている。管理者と職員とが面談のうえで、半期の「がんばる項目」を設定し、半年後に、個人面談でその評価を行って、次期の「がんばる項目」を設定しており、職員のモチベーションの向上をも期待している。

毎月実施している職員全体会では、各管理者等が事業所の取組み状況を説明し、私は、各事業所の稼働率と経営収支の概要などについて説明している。

#### (4) マネジメントレビューを実施すること

サービスの品質の向上を図るためには、マネジメントのシステムが継続的かつ有効に機能しなければならず、PDCAのサイクルの実施によって、らせん状に向上することを目指さなければならない。設定した目標は、毎月の事業所会議や業務改善会議などで実施状況を検証し、PDCAサイクルで回すように努めている。

また、重要な事項については、部長・管理者会議に報告し、情報を共有しながら、対策を協議している。特に、問題が生じた場合などには、この会議で問題点の所在を明らかにし、ともに協議することで、当該管理者の心理的プレッシャーを和らげるように努めている。

感染予防対策委員会など各種委員会も同様に、PDCAサイクルにそって、活動している。会議の記録は、各事業所の回覧だけでなく、社長報告とし、情報の共有を図っている。



地域の保育園児と流しそうめんを楽しむ(グループホーム)

#### (5) 資源が使用できることを確実にすること

サービスの品質を向上させるために必要な資源として、①人的資源、②財務、③施設・設備があり、有効なマネジメントが必要なので、順に、現状と課題を述べたい。

##### ① 人的資源

介護事業を展開するにあたって、最も重要な資源は職員であり、人材育成が最重要課題である。

まず、管理者研修は、まだ不十分と考えている。管理者の意識が変わらなければ、部下職員の意識も変わらないからである。管理者であることを重荷に感じている職員もあるため、日常における相談や、部長・管理者会議で管理者の仕事と役割について研修を行い、意識の変化を図っている。

また、これまで上意下達的な場であった部長・管理者会議でワークショップなどを行うことにより、意見交換、協議の場となるように努め、同じ立場の職員として意識の共有を図っている。

職員研修は、研修委員会を設置して、研修体系に基づいて行っている。また、毎月1回、全体研修会を実施するとともに、資格取得にあたっては、経費助成などにより支援している。

人材確保も大きな課題である。年度途中退職者の補充が困難になっているばかりでなく、地元高校の介護・福祉系列の生徒も激減しており、無資格、無経験者の採用と資格取得の支援などを行っているが、厳しい状況に変わりはない。

##### ② 財務

第3セクターが追求すべきは、「公共性」と「効率性」だと言われている。当社は、第3セクターであるために、不採算事業であっ

でも、地域のニーズがあれば、事業を継続しなければならない。特に、介護報酬の引き下げにより、小規模事業所の集積体であり、もともと利益率が低い当社は、厳しい経営を強いられているため、さらに加算がとれる体制づくりや介護保険以外の事業の拡大を模索している。

### ③ 施設・設備

当社は、町総合保健福祉センターの一



全体研修会で各事業所の取組事例を発表

部を借用し、一定の使用料を支払っている。近年、給排水設備をはじめ、修理等を要する箇所がでているため、年次計画を立てて、町当局に要望しているが、町予算の都合上、思うようには進捗できていない。

### 3. むすび

介護保険事業を取り巻く環境は、ますます厳しくなっているが、地域になくてはならない存在として、介護サービスを持続的に提供していかなければならない。そのために、地域の特性、第3セクターであることの制約など、さまざまな条件の下で、利用者、家族及び地域住民、そして、職員に対して、希望がもてるビジョンを示していきたい。その実効性を高めるために、品質マネジメントを多くの職員に学ばせ、サービス管理に努めたいと考えている。