



人が伸びると
事業も伸びる



人が伸びると
事業も伸びる

人が伸びると 事業も伸びる

「介護人材」を「介護人財」に変えるために



介護は
人づくり



介護は
人づくり



介護は
人づくり



公益社団法人

かながわ福祉サービス振興会

管理者の皆様へ

介護事業所には、人材確保が難しい、業務が多すぎて余裕がない、業務中に研修の時間が取れない、職員の定着率が悪い、職員の意識を統一できないなど、多くの課題があります。

こうした課題に適切に対応するためには、就業環境を整備するとともに、一人ひとりの職員が働き甲斐を持ち、達成感を持てる職場にする必要があります。

「介護人材」を「介護人財」に変えるためには、どうしたら良いのでしょうか？

その答えが、この冊子のなかにあります。さっそく、手に取って読み始めてください。そして、思ったことはすぐにやりましょう！

日々の実践が、あなたとあなたの職場を変えるでしょう！

目次

● 介護現場の「困った！」にどう対処されていますか？	4
● 介護事業所における「人材問題」とは？	5
● 介護職員が求めているものは？	6
● いま、管理者としてなすべきことは？	7
● 事業所の経営理念・ビジョンは明確になっていますか？	8
● あなたの職場の目標は明確になっていますか？	10
● お客様の真のニーズを把握していますか？	12
● 職員はやる気をもって働いていますか？	13
● 顧客満足と職員満足の追及で事業の成長サイクルをつくる	14
● 事業の目標・戦略を「見える化」する	16
● 業務改善の基本的な考え方を身につける	18
● お客様の声から課題を把握する	19
● 業務改善の手順① 問題を発見し、課題を抽出する	21
● 業務改善の手順② 課題の根本原因を突きとめる	22
● 業務改善の手順③ 改善計画を策定する	23
● 業務改善の手順④ 進捗状況を確認し評価する	24
● 業務改善の手順⑤ 継続的な問題発見と改善行動を習慣化する	25
● 活用事例①「評価の最大の効果は、職員の意識変化。」	26
● 活用事例②「評価の良い事業所は、伸びる。」	27
● 活用事例③「評価は、進むべき方向を教えてくれる。」	28
● 人が伸びると、事業も伸びる	29
● 「介護サービス評価」等の体系図	30
● かながわ福祉サービス振興会「介護サービス評価」ラインナップ	31

介護現場の「困った！」に どう対処されていますか？

以下は、管理者やスタッフの方からよく耳にする、介護事業所おけるさまざまな「困った！」問題です。多くの問題があげられていますが、ほとんどは「人材」や「組織」に関わるものです。

介護サービス事業が個々の職員とチーム体制による労働集約型の対人サービスであることを考えると、ある意味当然のこととも思われます。

皆さんの職場ではどのように対処されていますか？

● 人手不足、職員の定着率が悪い……。

職員が確保できず、常に人手不足。
職員を募集しても欲しい人材はほとんどいない。採用してもすぐに辞めてしまう。サービスの質を低下させたくないの、利用者数を制限している。

職員の定着率が悪い。
ある程度経験を積んだ職員が給与があがらないため、一定の年齢で辞めてしまう。新人ばかりで、核となる人材が不在で現場が回らない。

ベテラン職員への対応に苦慮。
新しく管理者になったが、ベテラン職員が「これまではこのやり方でやってきた」といって指示を聞こうとしない。他の職員もベテラン職員を支持してしまう。

● 忙しくて余裕がない、研修の時間が取れない……。

業務が多すぎて余裕がない。
職員数に余裕がないため、ギリギリの体制でシフトを回している。やるが多すぎて、書類作成の時間がなく、どうしても残業になってしまう。

研修の時間が取れない。
職員を研修に参加させたいが、勤務中に行くことはできない。一部の意欲ある職員は休日に参加しているが、職員やパート職員にはそこまで求められない。

十分なサービスができない。
入居者のADLがどんどん低下している、限られた人員体制の中、昔はできていたレクリエーション、外出など生活を楽しむための支援活動ができなくなった。

● 職員の意識統一ができていない……。

個人的資質に依存した運営体制。
現状はよいサービスを提供できているが、管理者の個人的資質に依存しているため、管理者が替わった後も同じように質を保てるか不安。

職員の意識統一ができていない。
中途採用や企業買収により傘下に入った事業所の職員が多く、それぞれの考え方や仕事の仕方が違い、全体的な意識統一ができていない。

現場の声を吸い上げてくれない。
現場から提案を上げるが、法人幹部レベルではねられる。とくに、パート職員の意見は無視されるので、言っても無駄と思い、現場の職員がしらけている。

介護事業所における「人材問題」とは？

● 1年間の離職率は約2割。

財団法人介護労働安定センターが毎年実施している「介護労働実態調査」結果によると、平成22年度の離職率は全体平均で17.8%（訪問介護員14.9%、介護職員19.1%）となっています。調査年度により多少の増減はありますが、ここ数年2割前後、つまり1年の間に、約5人に1人が離職している状況が続いています。

● 離職者のほとんど(約8割)が勤続年数3年未満。

離職した人の勤続年数をみると、「1年未満」が43.0%、「1年以上3年未満」が34.6%と、なんと約8割が3年未満で離職しています。介護の仕事は経験とスキルが重要です。しかし、8割が3年未満で離職という調査結果から、人材の入れ替わりが激しく、長い経験を持つ優れた人材が育ちづらいという問題があることがうかがえます。

● 半数の事業所・施設で人手不足を認識。

したがって、従業員の過不足状況について、約半数の事業所が「大いに不足」～「やや不足」と回答。多くの事業所で慢性的な人手不足になっていることがわかります。

● 事業運営上の問題点は、「十分な賃金が払えない」「良質な人材確保が難しい」。

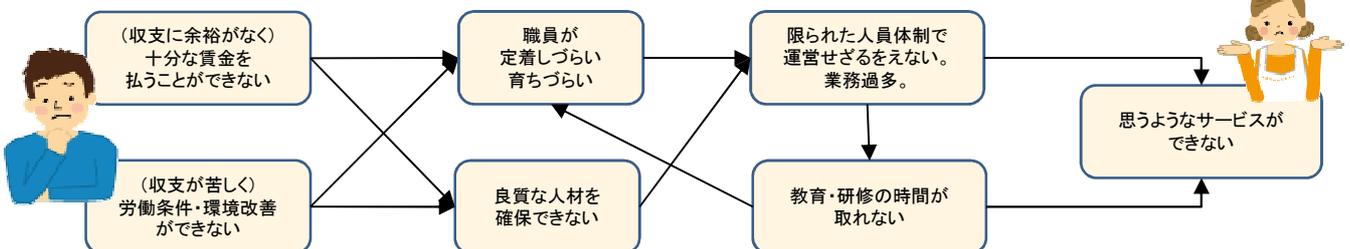
介護サービス事業運営上の問題点として、約半数の事業所が「今の介護報酬では十分な賃金を払えない」「良質な人材確保が難しい」をあげています。

● 人材問題の根底にあるものは？

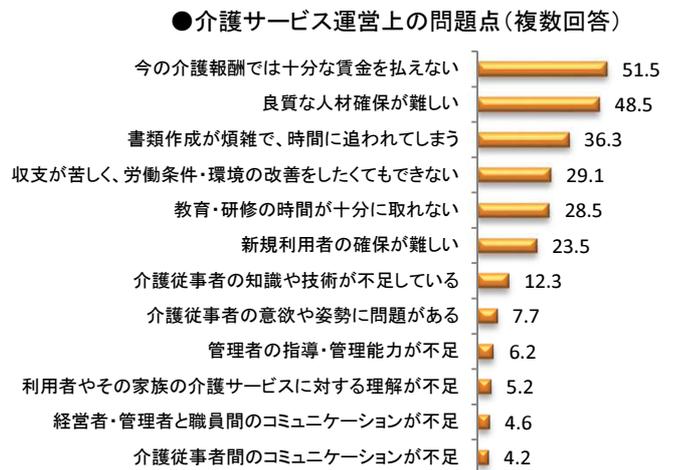
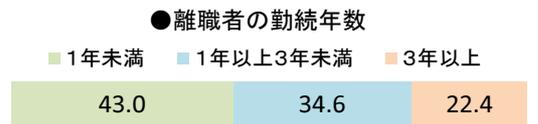
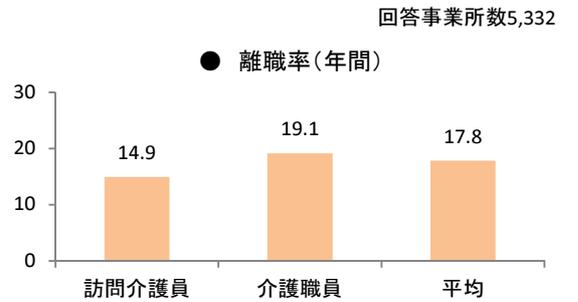
「介護職はきつい、汚い、危険の3K職種」、「その割に給与が低い」と、負の側面がとりあげられることも少なくありません。

しかしながら、今の介護保険制度の下では給与を引き上げることは難しく、しかたのないことと、片づけていいのでしょうか。

はたして、給与だけが人材確保を困難にしている原因でしょうか？



平成22年度「事業所における介護労働実態調査」
～介護労働に関わる7,345事業所における状況～
調査実施時期 平成22年11月1日～30日
財団法人 介護労働安定センター



介護職員が求めているものは？

平成22年度「介護労働者の就業実態と就業意識調査」より

平成22年度「介護労働者の就業実態と就業意識調査」
～介護労働に関わる19,535人の状況～
調査実施時期平成22年11月1日～30日
財団法人 介護労働安定センター

介護労働実態調査では、介護労働従事者を対象に、離職理由、仕事についての考え方、悩み(不満)なども尋ねています。

● 離職理由のトップ3は、「経営理念や運営方法」「職場の人間関係」「収入が少ない」。

離職理由としてトップに挙げたのは、「経営理念、運営方法のあり方」で24.5%で、続いて「職場の人間関係」が23.4%、そして「収入が少なかったから」20.3%となっています。

理由の中には、給与等なかなか改善できないものもありますが、たとえば「経営理念、運営方法」や「職場の人間関係」、「将来の見込みが立たない」などを理由として離職した人は、組織的な取り組み次第では、離職を防げる可能性もあります。

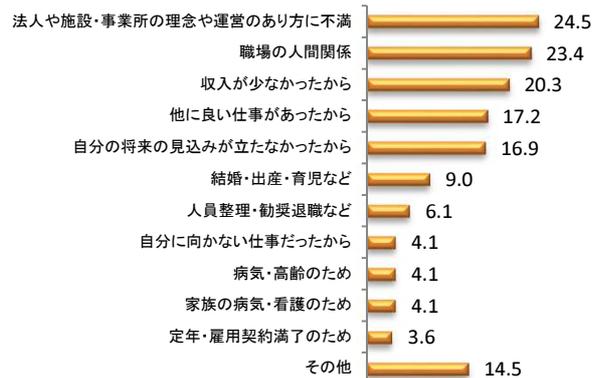
● 賃金以上に求めている「働きがい」「自分の成長」。

「現在の仕事の選択理由」は、「働きがいのある仕事だと思ったから」で55.7%で、続いて「今後もニーズが高まる仕事だから」が36.8%、「資格・技能を活かせるから」が35.3%、「人や社会の役に立ちたい」が34.1%と続きます。一方、「給与等の収入が多いから」はわずかに3.8%です。

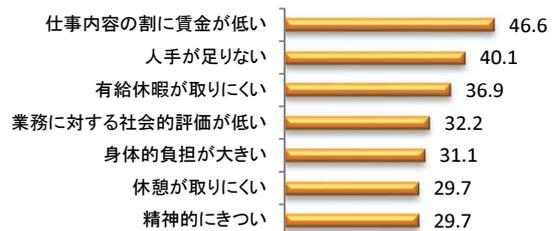
介護の世界に入ってくる人の多くは、「働きがい」や「自分の能力の発揮や成長」「社会への貢献」を求めていることがわかります。また、「今の仕事を働き続けられる限り続けたい」と介護職を「一生の仕事」と考えている人が56.2%に達しています。

こうした熱い思いを持続させ、働く人が生き生きと働き続けるために、介護施設・事業所ではどのようなことができるのでしょうか？

●前職(介護の仕事)を辞めた理由



●労働条件・仕事についての悩み、不安、不満



●現在の仕事の選択理由



●介護関係の仕事の継続意志



(注: 無回答は集計対象外)

いま、管理者としてなすべきことは？

経営マインドを身につける

介護保険事業所の経営は、介護保険をはじめとする社会保障制度の動向に大きく影響を受けることはいうまでもありません。とくに、介護保険制度の動向には注意を払い、必要な対策を講じることはきわめて重要なことです。

しかしながら一方で、あまりに大きな影響を受けるために、すべては介護保険制度次第という（他力本願の）考えに陥ってしまっている事業所も多く見られます。本来もつべき自律性を失っては、事業体としての存在意義も危ういものになりかねません。

そうならないためには（自律的な事業体を目指して）、事業所内で手の打てること、すなわち「人材・組織マネジメント」「サービス・マネジメント」といった内部事業環境について、積極的に改善行動を推進することではないでしょうか。

事業所の「内なる問題」を継続的に発見し、課題を共有し、事業所内で話し合い、改善に向けて努力し続ける姿勢をもった「人・組織づくり」が何より重要なのです。

そのためにも、「顧客である利用者」や「内部顧客ともいべき職員」の満足度向上を図り、質の高い介護サービスを提供するために、管理者として基本的な事業経営や人材マネジメントの考え方に触れ、経営マインド、マネジメント・マインドを養うことは、きわめて有意義なことではないでしょうか。

「真摯さ」と「できること」に注力する

マネジャー（管理者）に共通して必要な能力（資質）として、ドラッカーは次の5つをあげています。

【マネジャーに必要な能力（資質）】

- ① 組織（部門）の目標を設定する。
- ② 目標達成のための（組織）体制をつくる。
- ③ 「何のために働くのか」の動議づけと、そのためのコミュニケーションを図る。
- ④ 自分の評価、実績の評価、部下の評価を行う。
- ⑤ 成長のために人材の育成を行う。

そして、これら5つにもましてマネジャーに求められる最も重要で根本的な資質として、「真摯さ」を強調しています。では、「真摯さ」とは何でしょうか？ これについて、ドラッカーは「真摯さ」が欠如している状態として、以下の5つを示しています。

【マネジャー不適格とすべき「真摯さ」の欠如の定義】

- a. **強みよりも、弱みに目を向ける。できないことに気づいても、できることに目がいかない。**
- a. 何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ。
- b. 真摯さよりも、頭の良さを重視する。
- c. 部下に脅威を与える。
- d. 自らの仕事に高い基準を設定しない。

つまり、「真摯さ」とは、「強い信念に基づいて、不変の愚直さと誠実さで、一所懸命に仕事に取り組む姿勢のこと。」と言えるでしょう。

学んで身につけることが難しいと言われる「真摯さ」ですが、管理者として上記a～eを、自分を常に見つめ直すための基準として忘れないようにしたいものです。

そして、できないことにはではなく、「何ができるのか？」に目を向けるよう心掛けましょう！

事業所の経営理念・ビジョンは明確になっていますか？

事業理念は、組織のあり方の原点

経営とは、事業理念やビジョンを実現するために、経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を効果的・効率的に活用すること。また、それを可能にする強い組織をつくりあげていく持続的な活動です。

事業理念は、「事業体は何のために存在し、どこへ向かおうとしているか」「事業体が、どのような目的で、どのような姿を目指していくか」を示すものであり、事業体の運営の拠り所、組織のあり方の原点を示すものです。理念が確立、明確化され、それが職員に浸透してはじめて、組織の行動に方向性が与えられます。

一人でも多くの職員が理念を共有することにより、その事業体の一員として、どのような考え方にに基づき業務に取り組むべきかが明確になり、安定した質の高いサービス提供につなげることが可能となります。

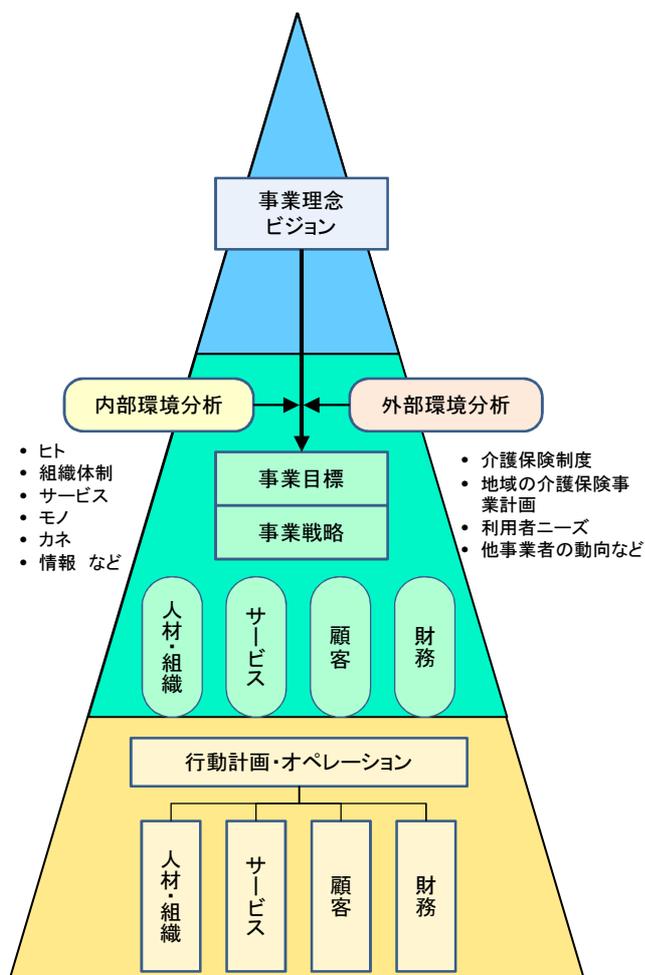
事業経営を構造的に把握する

経営に必要な要素をピラミッドにたとえ、3層構造で示したものが経営ピラミッドです。(右図参照)

① 事業理念・ビジョン

ピラミッドの頂点にあるのが事業理念やビジョンです。事業理念は、「われわれの組織は何のために存在しているのか」といった事業の存在意義や、「果たすべき使命は何か(ミッション)」を普遍的な表現で示すものです。またビジョンは、事業理念に基づいて、ある時点までに(例:10年後までに)「このような姿になりたい」という目指すべき状態、イメージを示したものです。

事業ピラミッドと事業経営プロセス



② 事業目標・戦略

次に事業目標と戦略がきます。事業目標は、事業理念を実現するための目標(数値目標や定性的目標)を示すものです。ビジョンが一般的に長期的な視点での目標であるのに対し、1年後、3年後、5年後など短期・中期的な目標です。そして戦略は、どのようにしてその目標を実現するのか、具体的な手段(「道筋や方向性」)を表したものです。

事業目標・戦略を策定するには、外部事業環境(介護保険制度などの社会保障制度、地域における高齢者人口の将来推計、利用者ニーズ、他の介護サービス供給業者の動向など)と内部事業環境(ヒト、サービス、モノ、カネ、情報)の分析が前提となります。目標や戦略はブレクダウンされ、人材、組織、サービス、情報、財務など各機能ごとの目標・戦略を規定していきます。

③ 行動計画・オペレーション

最後に行動計画・オペレーションがきます。オペレーションは戦略を実現するための戦術で、具体的な行動計画(アクションプラン)に展開していきます。事業戦略を実現させるために、人材、組織、サービス、情報、財務など機能ごとにそれぞれの目標を実現するための戦術計画を規定し、部署別、個人別に行動計画として落とし込み、一つひとつを確実に推進していきます。

事業目標・戦略が十分に明らかになっている組織はオペレーションがしっかりしています。一番下の土台が本物のピラミッドを支えているように、事業ピラミッドもオペレーションを行う現場の人たちの働きが支えているのです。

このように、「理念・ビジョン」「目標・戦略」「行動計画・オペレーション」の3つの要素が三位一体となって機能することで、はじめて経営が成り立つのです。この3つはそれぞれが相互に影響を及ぼし合っており、1つでも不十分なものがあれば、事業活動を維持することは難しくなります。

経営層から現場のスタッフまで 意思統一されていますか？

企業ピラミッドを構成する①～③の各要素は、一貫性と整合性を保たせる必要があります。

- 縦の一貫性(企業理念からオペレーションまで)
- 横の整合性(機能間、部署間)
- 全体での整合性
- 時間軸での一貫性、整合性

長年にわたって成長し続けている企業は、一貫性、整合性が保たれているのです。

自分が働いている施設・事業所のピラミッドを考えることはとても意義のあることです。各構成要素の内容、そして、全体としての一貫性、整合性が保たれているかを、一度考えてみましょう。これを行うことにより、目の前の仕事を処理するだけでなく、自分の仕事、所属する部署の役割、業務が、施設・事業所の中でどのような位置にあり、どのように機能しているのかということが分かります。それらの思考プロセスを通して、仕事における中長期的な視点や大局観を得ることができます。

重要なことは、「理念、ビジョン以下を一貫させ、それを個人のミッション・目標に具体化すること」、つまり理念を個人にまで落とし込むことです。理念が一人ひとりの日常業務におけるミッションや目標になっていないと、現場は動かず、理念は実現されません。

PDCAサイクルを回す

事業目標や戦略、オペレーションなどは策定するのが大事なのではなく、確実に実行されることが何よりも重要です。そのために、各階層でPDCAサイクルをまわしていくことです。計画し、実行し、計画通りに進まなければ軌道修正をします。そのうえで、各活動プロセスと成否の結果を振り返り、組織としてのナレッジとして蓄積します。そのような愚直な活動を続ける事業体は、着実に強い事業体として成長していきます。

あなたの職場の目標は 明確になっていますか？

事業環境分析で妥当性のある 事業目標・戦略を策定する

事業目標・戦略の策定にあたっては、事業組織を取り巻く環境の状況や動向について把握する必要があります。事業環境を分析するフレームワークとしてはさまざまな手法がありますが、事業環境を「内部環境」と「外部環境」に分け、それぞれ重要なプラス要因、マイナス要因を整理する【SWOT分析】が一般的です。(11ページ参照)

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	① 組織の強み (Strengths)	② 組織の弱み (Weaknesses)
外部環境	③ 組織にとっての 機会・チャンス (Opportunities)	④ 組織にとっての 脅威・阻害要因 (Threats)

「外部環境の変化(機会、脅威・阻害要因)に対して、自組織の強みを活かしてどのような手が打てるか／あるいは、自組織の弱みを補強すべきか」という観点で、とるべき戦略の候補を抽出するものです。

目標の重要性

「稼働率が落ちた」から「営業活動をする」、「利用者からクレーム」がきたから「職員の教育をする」、「行政から指導された」から「労務管理を考える」などの事後対応では、事態の本質的な改善にはつながらず、「やらされ感」、「疲労感」を生みだし、事業所から活気とやる気を削いでいきます。

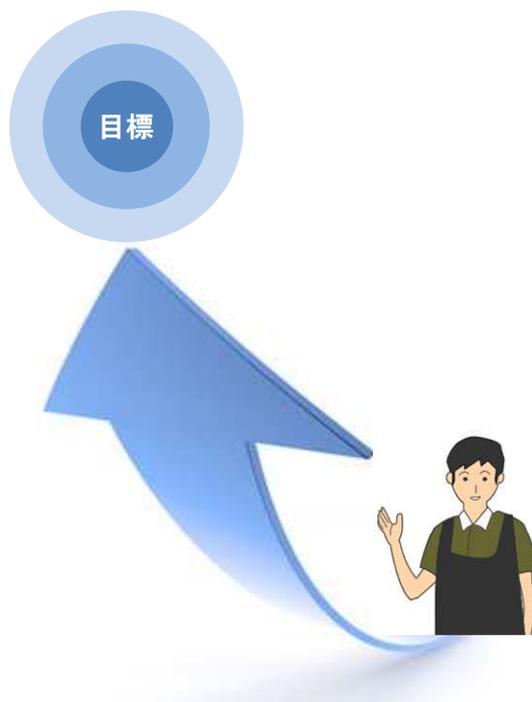
そうならないためには、目標を明確にしておくことが重要です。目標を立てることで具体的に取り組むべき課題もはっきりと見えてきます。目指すべき目標が明確になっていることで現状とのギャップである問題への「気づき」が生まれます。

また、日々言われた仕事をただ単にこなしていくよりも、目標に向かって自発的に仕事に打ち込むことの方が効率的で、やりがいや達成感を感じることができるはずです。

目標・戦略を現場の言葉に 置き換える

せっかく策定された事業(戦略)計画書があっても、現場の職員にはほとんど意識されないままになっている事業所も少なくありません。

事業目標(戦略)が絵に描いた餅にならないために、わかりやすい形で、それぞれの現場、それぞれの職員の目標に落とし込み(戦略を現場の言葉に置き換え)、目標達成への道筋を明らかにすることが重要です。そのことによって、現場職員の実行力も高まります。



SWOT分析～クロスマトリクス分析による事業戦略の策定

事業環境を分析するフレームワークとしてはさまざまな手法がありますが、最終的には「SWOT分析表」として取りまとめるのが一般的です。SWOT分析とは、事業環境を内部環境と外部環境に分けて整理するフレームワークです。具体的には、

- 内部環境について ①自組織の強み(Strengths)、②自組織の弱み(Weaknesses)
 - 外部環境について ③自組織にとっての機会・チャンス(Opportunities)、④自組織にとっての脅威・阻害要因(Threats)
- の4象限で事業環境要因を整理します。

SWOT分析から戦略テーマを導き出すためには、クロスマトリクス分析表(下表)を作成し、「外部環境の変化(機会、脅威)に対して、自組織の強みを活かしてどのような手が打てるか/自組織の弱みを補強すべきか」という観点で、とるべき戦略の候補をあぶりだすものです。

SWOT分析～クロスマトリクス分析表(例)

【外部環境】

法制度、景気動向、人口動向、社会動向、競合動向、技術動向、雇用情勢など

【内部環境】

経営資源(人材、モノ、カネ、情報)、業務プロセス、サービスの内容・質、組織風土など

		外部環境	
		③ 機会(事業機会)	④ 脅威(阻害要因)
内部環境	① 強み	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ボランティアの拡大 ✓ 新たな貢献の場として地域支援事業の創設 ✓ 認定者数、認定者率の増加傾向 ✓ 訪問介護ニーズの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> • 厳しい採用環境(労働力不足、業界のイメージの悪さ) • 入所施設・居宅系サービス事業所の増加 • 平均介護度上昇⇒介護士の負担増
	② 弱み	<p>強みを活かして機会を捉える戦略は？</p> <p>手順書の活用やボランティアの支援を得て、地域支援事業やその他地域のニーズに積極的に対応する。</p>	<p>強みをさらに強化して脅威を克服する戦略は？</p> <p>利用者、地域、職員、ボランティアの方にとって、「選びたい・働きたい・関わりたい魅力あるホーム」のイメージを維持・向上。</p>
		<p>弱みを補強して機会を逃がさない戦略は？</p> <p>新たな事業展開に備え、新たな役割期待・目標に基づくスキル開発と、人事マネジメントの枠組み構築。</p>	<p>弱みを補強して最悪の事態を回避する戦略は？</p> <p>地域ニーズへの対応に必要なスキルを開発するとともに、そのためのインセンティブを用意して人材の定着化を図る。</p>

coffee break

実際に貴事業所にあてはめて、書き出してみましょ！

ワークシート(事業環境分析)

【外部環境】

法制度、景気動向、人口動向、社会動向、競合動向、技術動向、雇用情勢など。

【内部環境】

経営資源(人材、モノ、カネ、情報)、業務プロセス、サービスの内容・質、組織風土など。

		外部環境	
		機会(事業機会)	脅威(阻害要因)
内部環境	強み	強みを活かして機会を捉える戦略は？	強みを強化して脅威を克服する戦略は？
	弱み	弱みを補強して機会を逃さない戦略は？	弱みを補強し最悪の事態を回避する戦略は？

お客様の 真のニーズを把握してありますか？

経営改善の目的

介護サービス事業において、「経営改善」が目指すべきものは何でしょうか？ それぞれの事業体ごとに経営理念、経営目標は異なるものと思われそうですが、基本的な考え方として、「質の高いサービスを提供する」ということが、介護サービスを提供する事業者にとって共通の、最も尊重されるべき使命（ミッション）であり、優先されるべき経営改善の目的と言えるでしょう。

利用者満足の実現

では、質の高いサービスを提供するということはどういうことでしょうか？

それは、利用者が求めるサービス、すなわち、利用者満足が高いサービスということです。一般の民間企業と同様に、いかに顧客満足の高いサービスを提供できるかが、利用者から「選択」される最も重要なポイントとなります。そのためには、組織として、多様化する利用者ニーズや満足度を的確に把握する仕組みを設けることが重要です。さらには、個々の職員レベルで、「利用者は現在のサービスに満足しているのだろうか？」「利用者が本当に求めているものは何なのか？」を常に意識しながら、サービスの提供を行っていくことが求められます。

全ては、顧客を知ることから始まる

マネジメントの父と言われるP. H. ドラッカーは、事業組織に必要な基盤（要件）について考えるために、「5つの質問」をあげています。これを介護事業所に当てはめると次のようになります。

【ドラッカー：「5つの質問」から】

- ① 私たちの事業所の使命は何か？
- ② 私たちの事業所の顧客は誰か？
- ③ 私たちの顧客が求めている価値は何か？
- ④ 私たちの事業所が求める成果は何か？
- ⑤ 私たちの事業所の目標・計画は何か？

この中で、②「顧客は誰か？」の問いは、一見わかりきった質問のように見えますが、この問いに対する答えによって、事業所のありようをどのように定義するかが決まってきます。

また、介護事業所の使命や事業目的を考えるうえで、答えるべき究極の問いが、③「顧客が求めている価値は何か？」です。答えはわかっていると思い込み、意外と問うことの少ない質問ですが、実はこれこそが最も重要な質問といえます。

一人一人の職員が、「お客様は誰なのか？」「お客様の真のニーズを把握しているのだろうか？」と、自らに問い続けること（「顧客」のことを知る）はきわめて大切なことなのです。

職員はやる気をもって働いていますか？

職員を活かす

P. H. ドラッカーは、企業、非営利組織などあらゆる社会的な組織体が果たすべき役割として、「3つの役割」を提起し、その中のひとつとして「働く人を活かす」をあげています。

介護事業所に置き換えてみると、次のようになります。

【ドラッカー：社会的組織「3つの役割」から】

- ① 介護事業所として、顧客が満足する質の高い介護サービスの提供(基本的な使命)を実現すること。
- ② **職員に働きがいを提供し、生き生きと生産的に働けるようにすること。**
- ③ 介護事業所としての社会的責任を全うし、社会に貢献すること。

介護職員にとって事業所は、生計の源であると同時に、自分の能力を発揮し、自己実現を図る場です。したがって、「介護事業所は、職員に働きがいを提供し、生き生きと生産的に働けるようにする(職員を活かす)役割がある」ということです。

職員満足の追求

介護現場では、「離職率が高い」、「人材確保が困難」、「業務が多すぎて余裕がない」、「研修の時間が取れない」など多くの問題があります。就業環境の整備や、職員が働きがいを持ち、達成感を味わえる仕組みづくりといった面での改善が必要な事業所は多いはずですが。

介護サービスは、言うまでもなく対人サービスです。利用者接点の最前線となる介護職員の知識、能力、技術、さらにはその仕事に対する取り組み方や接遇態度などによって、サービスの良し悪しが決定されてしまいます。

利用者満足を追求した質の高いサービスを提供するためには、サービス提供主体である職員が、自己実現や組織としての理念達成に向けて、仕事に対する高いモチベーションを保ち、業務に対する達成感を味わえるような、「職員満足の高い」組織づくりが求められます。

したがって、組織として必要なことは、職員が生き生きと満足して働ける環境を整備することであり、職員個人のさらなる能力、意欲の向上が図れる帰属意識の高い体制を構築していくことです。

職員満足と利用者満足の追求で 事業の成長サイクルをつくる。

サービス・プロフィット・チェーン の考え方

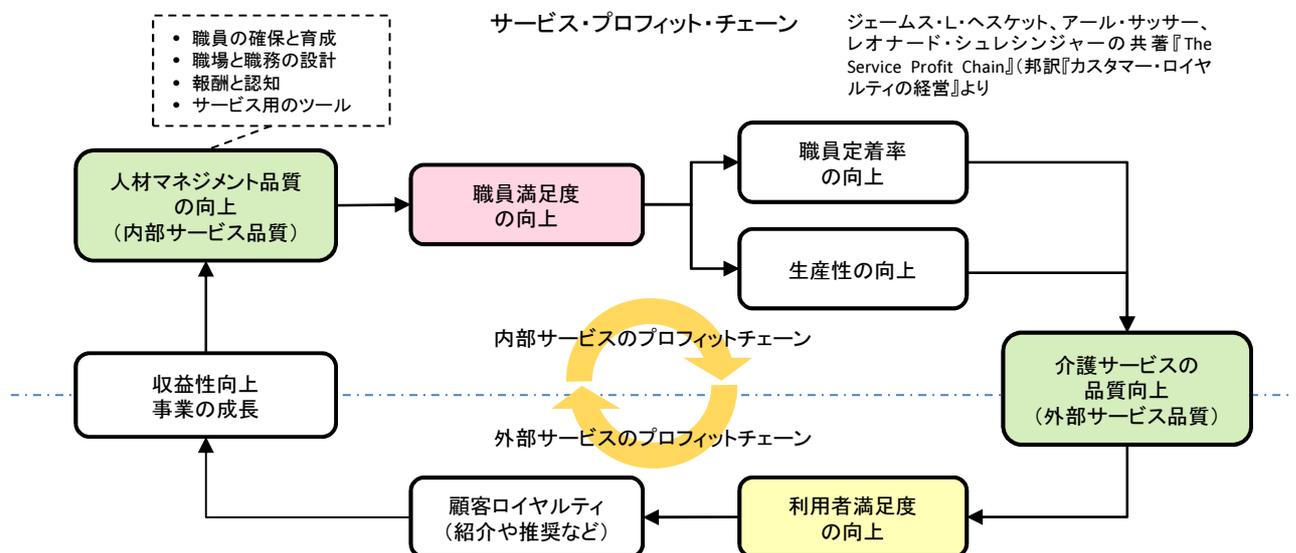
サービス事業の成長や収益の成果を達成するうえで関係する主要要因の関連性を示したフレームワークとして、『サービス・プロフィットチェーン』という考え方があります。ハーバード・ビジネススクールのジェームズ・J・ヘスケットらが、成功したサービス企業の分析を通じて開発したものです(下図参照)。基本的な考え方は以下の通りです。

- 高い職員満足は、ロイヤルティ(帰属意識)の向上や高いサービス生産性をもたらし、これがサービス価値(品質)の向上をもたらす。
- サービスの価値(品質)向上が、顧客満足度を高め、顧客ロイヤルティの醸成につながる。
- ロイヤルティの高い顧客(家族)が、リピート利用や他の顧客への推奨をすることで、収益の向上やブランド価値の向上など事業の成長につながる。
- 事業の成長でもたらされた原資をもとに、採用・配置・評価・育成など適切な人材マネジメントシステムを構築し、内部サービス品質を向上させる。
- 内部サービスの向上が社内顧客と言われる職員の満足度を高める。(以下、aに戻る)

サービス・プロフィット・チェーンは、職員満足(ES)が利用者満足(CS)を高め、またその利用者満足が職員満足度を高めるという循環サイクルになっていることを示しています。「職員満足⇒利用者満足⇒職員満足…」という好循環サイクルを回すことが、事業の成長の鍵を握ることを表したものです。

ESとCS評価の重要性

このように、ESとCSは事業成長にとってきわめて重要な要因であるため、ES調査やCS調査で、定期的に顧客満足状況や従業員満足状況を把握することは大切なことです。さまざまな角度から分析することで、業務改善に向けての課題を発見することができます。



【他業界の事例】

東京ディズニーリゾート(オリエンタルランド) の取り組み

顧客満足度が高く、年間2500万人を集客している東京ディズニーリゾート(TDR)。パーク内で働く人(キャスト)のほとんどが非正規社員であるにもかかわらず、プロ意識を持って質の高いサービスを提供できているのは、独特の4つの行動基準「SCSE」に理由があります。「SCSE」のSは「Safety」(安全)、Cは「Courtesy」(礼儀正さ)、Sは「Show」(パーク内で目にするものすべて)、そしてEは「Efficiency」(効率)を意味しています。これは、「企業理念」に相当するもので、社長からアルバイトに至るまですべての人がこの行動基準に則って行動しているのです。

TDRには接客マニュアルはありません。この「SCSE」を判断の拠り所にした、マニュアルを超えた素晴らしい対応が、次代の人(キャスト)を育てる教育・育成システムとなり、人材育成の好循環を生み出しているのです。「SCSE」を徹底するために、キャストとして現場にデビューするまでに3段階の研修を実施するとともに、キャストのやる気を刺激する数々の表彰制度や特典を用意しています。

このようなキャスト育成の仕組みによって育まれるホスピタリティこそが、TDRの強さの秘密であり、最高のサービス品質を生み出しているのです。ホスピタリティが高ければ、顧客満足度が高くなり、顧客満足度が高くなれば、ブランド価値や業績向上につながるということです。

参考文献: 福島文二郎著「9割がバイトでも最高のスタッフに育つ
ディズニーの教え方」(中経出版)
【研修フロー】http://www.castingline.net/disney_jobs2/flow.html
【キャスト特典】http://www.castingline.net/disney_benefits/



人が伸びると
事業も伸びる

日本マクドナルドの取り組み

日本マクドナルドの会長兼社長CEOの原田泳幸氏は、2004年にCEOに就任した当時、7年連続で落ち続けていた同社の既存店売上高を、その後7年連続で上昇させたカリスマ経営者として有名です。

就任当時にまず取り組んだことは、「マクドナルドらしさ」に立ち返ることでした。マクドナルドらしさとは、QSC (Quality : 品質、Service : サービス、Cleanliness : 清潔さ)、すなわち、おいしく、サービスの質が高く、清潔な店舗ということです。

そのQSC (品質・サービス・清潔さ)を向上するためにまず取り組んだことが、従業員満足度を上げることでした。独自のES調査を実施し、2006年に約70%だったESは、2010年には90%を超え、それとともに売上高も伸びたそうです。

「マクドナルドはピープルビジネス。従業員満足度を向上させれば、離職率が低下し、離職率が下がれば、ノウハウを持ちモチベーションの高い従業員が長く働くことになり、店舗のQSCが上がる。QSCが高まれば、顧客満足度が上がり、その店舗の売上が伸びる。」というのがその考え方です。それはまさに、サービス・プロフィット・チェーンの考え方そのものです。

参考文献: 原田泳幸著「勝ち続ける経営 日本マクドナルド原田泳幸の経営改革論」(朝日新聞出版)



人が伸びると
事業も伸びる

事業の目標・戦略を「見える化」する。

目標・戦略を「見える化」する

事業の目標・戦略を「見える化」するひとつの有効な手法が、『BSC(バランス・スコア・カード)』です。

一般にBSCは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセス(業務プロセス)の視点」、および「人財と組織の成長の視点」という4つの視点から、重要な戦略に注目し、4視点それぞれについて、

- ① 目標(戦略目標)
- ② その目標達成度を測る尺度(成果指標)
- ③ 尺度(指標)についての目標値
- ④ 目標値を実現・達成するための実施項目(具体的施策、行動計画)

を明らかにするものです。

BSCによって、以下のことが可能になります。

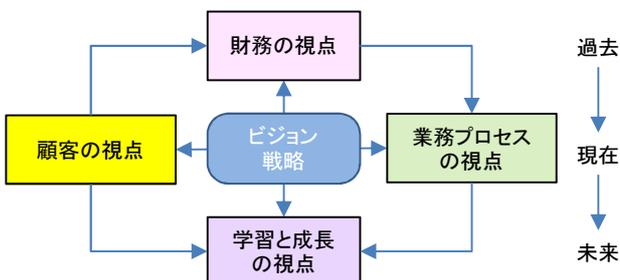
- 戦略を現場の言葉に置き換える
- 組織全体を戦略に向けて方向づける
- 戦略を全職員の日々の業務に落とし込む
- 戦略を継続的なプロセスにする

BSCの戦略マップ(次頁の図参照)は、現状分析の結果導き出された事業目標を達成するための進むべき道筋を表したものです。「上位の戦略目標を実現するために、下位の戦略目標として何が必要だろうか」という発想で作成します。

介護サービス事業の場合、顧客が満足するサービスを提供するという基本的な目標があるため、

- 「顧客の視点」の戦略目標を起点に
- 「業務プロセスの視点」の戦略目標
- 「人材・組織の成長の視点」の戦略目標

の順に考え、全体の戦略テーマ(道筋、戦略シナリオ)を「見える化」していきます。



事業目標(例)

「3年後に地域で最多利用者を誇る介護事業所になる」

4つの視点	各視点ごとの戦略目標(例)
財務の視点	「収益増」「利益率」
顧客の視点	利用者満足度を上げる「満足度の向上」 「クレーム数の減少」
業務プロセスの視点	「継続的な業務改善」「顧客ニーズ情報の共有」 「顧客ニーズの把握」「効果的なサービス提供体制の構築」
学習と成長の視点	「モチベーションアップ・キャリアアップのための教育プログラムの作成と実施」

以上、目標地点までの道程を「見える化」します。

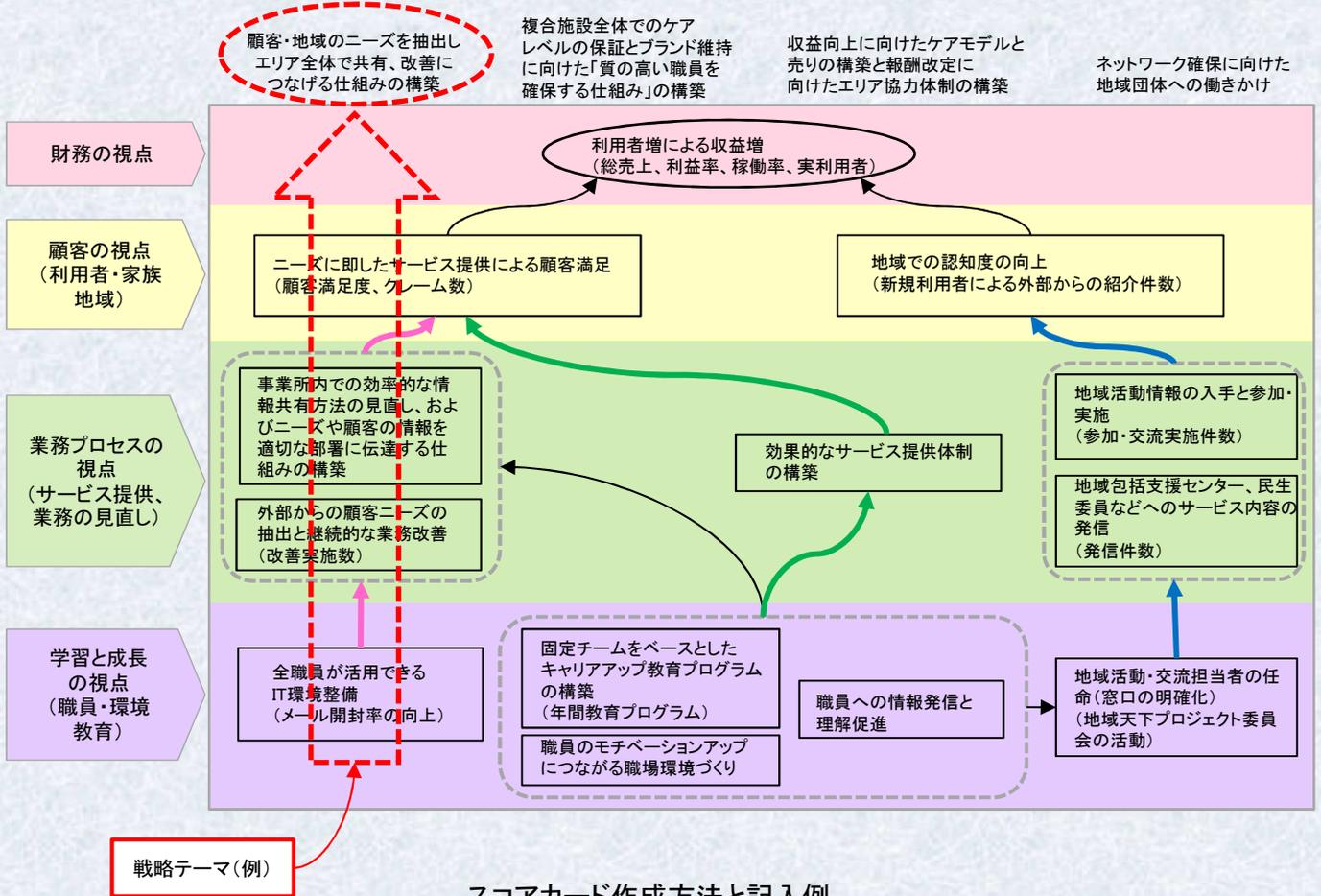
BSCは戦略実行管理ツール

BSCは戦略マップの作成が目的ではありません。戦略の継続的なチェック(管理)ツールです。目標実現に向けての行動計画を定期的(四半期ごとなど)にチェックしていく必要があります。行動計画を策定し(plan)→実行し(do)→評価(check)→改善(action)しなければ意味がありません。

戦略MAPは、管理者と職員とのコミュニケーションツール

戦略マップの内容に正解、不正解があるわけではありません。矛盾が生じたら、後々いくらでも修正すればいいのです。重要なことは、全員参加で戦略マップの策定を行っていくことです。管理者と職員とが一体となって、事業目標を、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセス(業務プロセス)の視点」、「人財と組織の成長の視点」から現場の戦略目標に落とし込むために、共に考えていくというプロセスが大切なのです。

介護事業所における戦略MAP(例)



スコアカード作成方法と記入例

	戦略目標	戦略目標のココロ	成果指標	指標の定義	目標数値
スコアカード作成方法 ⇒	<ul style="list-style-type: none"> ✓それぞれの視点で、重要と思われる目標を設定。 ✓その際、「顧客の視点の戦略目標を達成するために、先行的な業務プロセスの視点の戦略目標として何が必要か、さらに学習と成長の視点の戦略目標として何が必要か」の順に設定。 ✓全体の流れ、道筋に問題はないかをチェック。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓どうなったら、戦略目標が達成できたといえるのか、その状態を記述する。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓左の状態を表現するのに適した尺度を考える。 ✓成果指標については極力数値化する。 ※ 数値化できない目標は管理できず、達成できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓指標の説明、定義。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓少しストレッチした目標値を設定する
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者満足度を向上 ● クレーム数の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者満足度が向上する。 ● クレームの回数が減る、なくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者満足度長における総合満足度評点 ● クレーム数 		<ul style="list-style-type: none"> ● 〇〇点 ● 〇回以下
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客ニーズの把握 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の要望を把握し、情報共有できている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報共有会議開催回数 		<ul style="list-style-type: none"> ● 月〇回以上
学習と成長の視点 (人材と組織)	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務改善意識の変革 ● 介護スキルの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善提案件数の増加 ● キャリアアップに向けた資格を取得する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自主提案件数 ● 〇〇資格の取得者数 		<ul style="list-style-type: none"> ● 〇〇件 ● 〇名

(注)「財務の視点」については、結果指標であるため、ここでは割愛しています。

記入例

業務改善の基本的な考え方を身につける。

経営とは持続的な問題解決(改善)活動

事業経営とは、その理念や目標の具現化に向けて、外部環境を分析し、限られた経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を効果的・効率的に活用することです。

その過程においては多種多様な問題が存在するのが常です。実際の仕事は、むしろ問題の方が多くあります。したがって、「経営とは(理念や目標実現に向けて)問題を発見し、解決(改善)し続けること」ということができます。

事業経営においては、「何も問題がないこと」が「問題」なのです。事業体が存続し続ける限り、経営改善に終わりはありません。さまざまな環境変化に対する適応力を高めるために、常に進化(変化)し続ける必要があるからです。

「問題意識」があるから「問題」が見える

問題という言葉は日常的に使われます。しかし、その意味がはっきりしないまま使っている場合があります。問題とは「あるべき姿と現状との『ギャップ』」のことです。あるべき姿とは、

- 達成すべき目標(定量的に把握できるもの)
- 守るべき基準(ルール 手続き等)
- 望ましい、期待する状態(組織風土・価値観等)

のことです。

「問題を認識(発見)」するためには、「あるべき姿」を明確に意識しておかなければなりません。「あるべき姿」は、事業体や組織が目ざしていることでもあり、「一つの理想」です。理想があるから、そこから見て、問題を認識(発見)できるのです。「何をすべきか」「なぜ、そうなったのか(ならなかったのか)」といった問題意識が大切です。

また、理想を達成する過程にはいろいろな障害(阻害要因)があり、簡単には達成できません。それでもなお、理想を追い求めるためには、強い意志(「志」)がなければなりません。「問題意識」があり「志」があるから、問題が見えるのです。

重要なことは、改善に向けた取り組みの意志を事業所の職員全員で共有するとともに、各人が日頃から問題意識を持ち続けることです。

「評価」を経営改善に活かす

経営改善のスタートは、問題の発見、課題の抽出です。事故やクレームの発生はわかりやすい「問題」です。適切でスピーディな対応・対策が求められます。しかしながら、大切なことは事故やクレームの起こる原因(問題)を究明することです。

日頃から「問題意識」や「志」を持ち続けていれば、問題や課題に「気づく」こともできます。しかしながら、自分目線で見ただけでは、「見えにくい(見えない)」問題もあります。また、「見える(見えやすい)問題」よりは「見えにくい(見えない)問題」の方が根源的な問題であることが多々あります。そういった「(問題への)気づき」を刺激してくれる、経営改善の有力なツールが「評価」です。

評価には、

- ① 自己評価
- ② 利用者(お客様)評価
- ③ 外部(第三者)評価
- ④ 従業員評価

とさまざまな手法がありますが、大事なことは、評価結果を経営改善に活かす視点を持つことです。費用をかけて詳細な評価をやっても、経営改善に活かさなければ意味がありません。

評価結果から見えてきた問題・課題について、優先順位をつけ、事業所の職員全員が改善に取り組む「意識」、「姿勢」、そして「実践」が重要です。

評価は有力な「教育ツール」

評価を活用している施設や事業所からは、「評価を活用して職員が改善活動に主体的に参加することで、職員の自覚や気づきが生まれ、意識が変わった。仕事へのコミットメントが強まった。むしろ、そのことが評価を導入した一番の成果である。」という声が聞かれます。

職員の育成のための教育・研修は、事業所における人材マネジメントに関わる重要な施策ですが、評価はまさに**実践的で強力な「教育ツール」**ということができます。

お客様の声から課題を把握する。

評価結果から課題を把握する

評価結果からどのようにして課題を抽出するのか、その具体的な手法について見てみましょう。

① 自己評価・外部評価結果の比較から課題を把握する

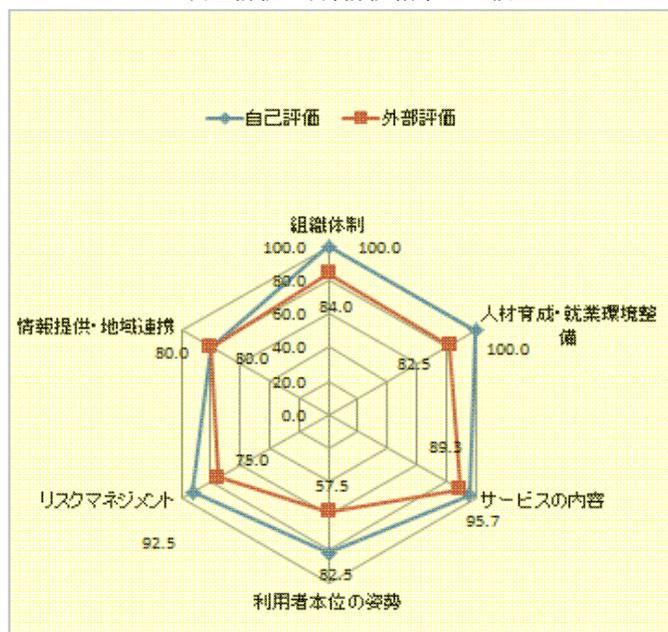
公益社団法人かながわ福祉サービス振興会が実施している特定施設（介護保険法の指定を受けた有料老人ホーム等）の外部評価報告書には、自己評価・外部評価結果と利用者アンケート結果がレーダーチャートに示されています。このグラフによって、自分たちの事業所のどこに「弱み」があるかを把握できます。

例えば、事業所の自己評価（青い線）を見ると、「利用者本位の姿勢」「情報提供・地域連携」について相対的にやや低くなっており、課題がありそうということがわかります。

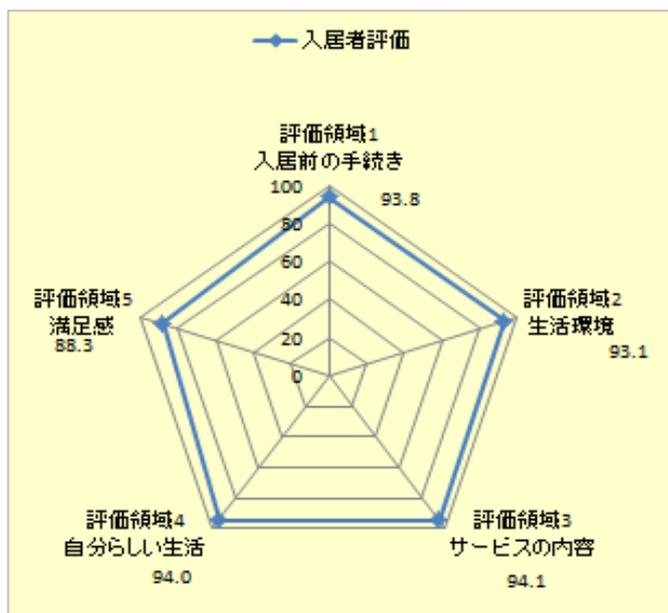
また、外部評価の結果（赤い線）を見ると、「利用者本位の姿勢」「リスクマネジメント」が低くなっており、課題があることをうかがわせます。とくに、自己評価と外部評価の結果に差が認められるところ（「利用者本位の姿勢」「リスクマネジメント」「組織体制」「人材育成・就業環境整備」）については、それぞれなぜそのような差異が生じているのか、個別にどこに問題があるのか、を検討する必要があります。

個別に検討を加えることで、事業所における本当の課題を抽出していきます。抽出した課題については、優先順位をつけて、優先度の高い課題から解決に向けての取り組みを進めることが重要です。

自己評価・外部評価結果の比較



利用者アンケート結果



利用者アンケート結果例

②利用者評価結果から課題を抽出する

次に右図の利用者アンケート結果のグラフについて詳細を見てみましょう。

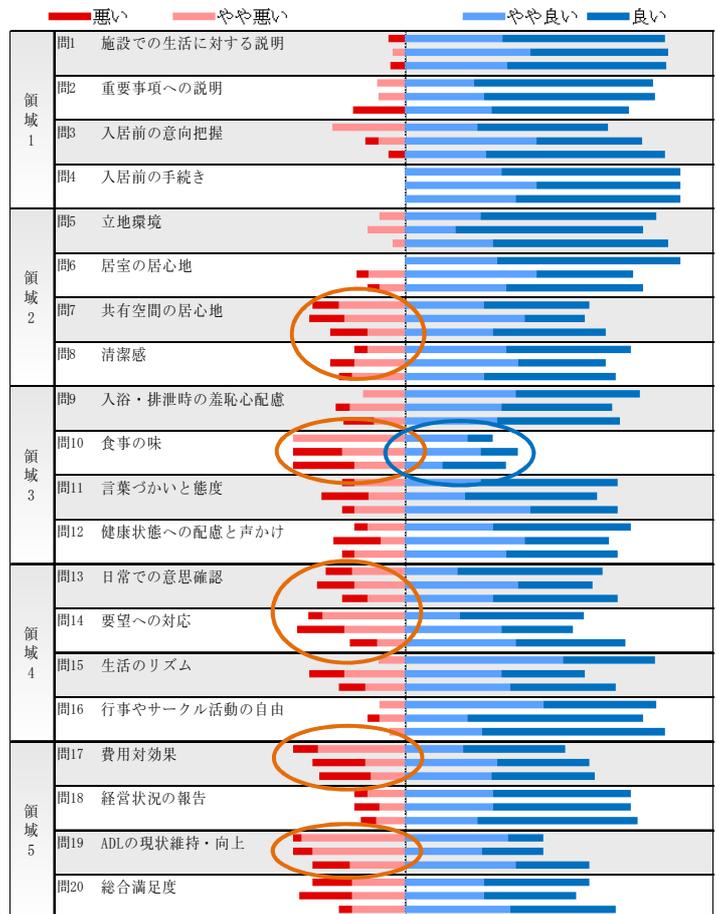
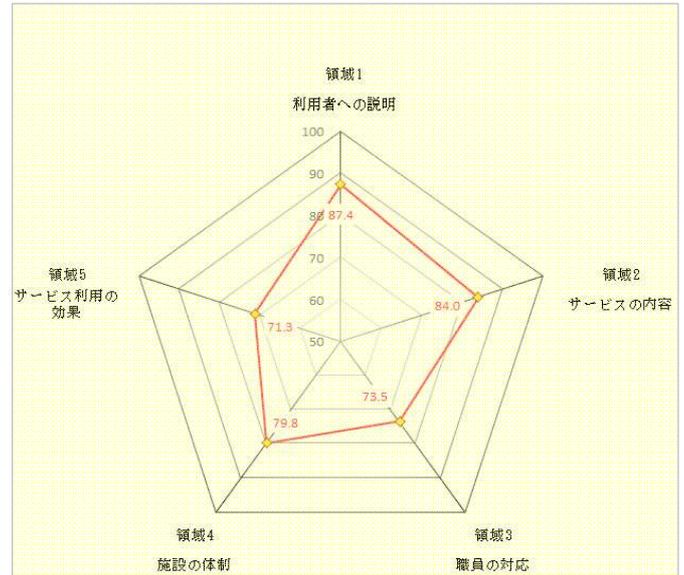
この施設の利用者は、「入居前の手続き」「施設での生活に対する(事前)説明」など利用者への説明については、おおむね満足しているものの、「共有空間の居心地」「食事の味」「日常での意思確認」「要望への対応」「費用対効果」「ADLの現状維持」などの点で不満を感じている方が多くなっています。

「職員の対応」や「施設の体制」などの面でかなり改善の余地がありそうです。とくに、「食事」については、むしろ「悪い」「やや悪い」と評価する入居者が「良い」「やや良い」と評価する入居者よりも多くなっており、高齢者向けの食事サービスの内容、提供体制などについて早急に改善が必要といえます。

また、利用者評価では利用者からの自由意見を記入してもらっています。自由意見の中には、本質的な課題や原因が記されている場合もありますので、これらも参考にしながら、改善すべき課題を抽出します。

利用者の声から潜在的な課題を見つけ出し、事業所内で話し合い、改善に向けて取り組む姿勢が大切です。

利用者の総合満足度 79.2点



(注)
右のグラフは過去3年分の評価結果を表示しており、各評価項目ごとに経年変化が見られるようになっています。



① 課題の抽出

問題を発見し、課題を抽出する。

評価結果から明らかになった課題を解決する業務改善の手順は右のフロー図のとおりです。



問題を発見し、課題を抽出する

最初のステップは「問題を発見する・問題を正しく捉える」です。問題を発見する、正しく捉えるというのは、解決すべき問題がそもそもなんなのだろうか？ ということをお願いかけるステップです。基本的には、業務改善検討会議を開催し、問題の確認、改善課題は何なのかについてスタッフ間で共通認識をもつことです。

解決すべき問題が定義できれば、あとはその原因を追求していくことで問題は解決することができますが、往々にして問題そのものの所在がわからないことが多いのです。問題が何か？ という認識が、皆バラバラだったりすること場合があります。例えば、

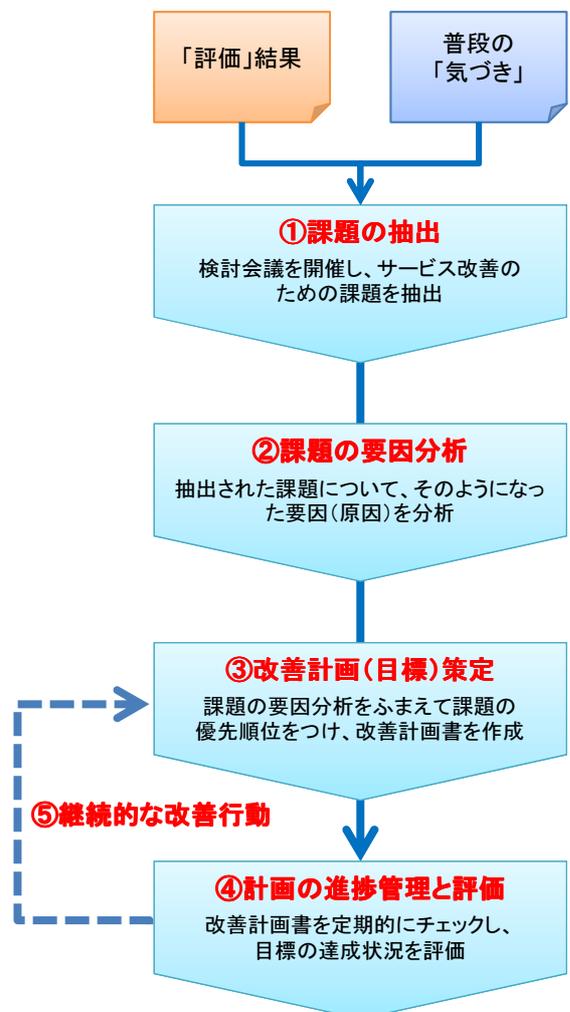
- 人や部署によって「あるべき姿」のイメージが異なるため、共通認識が立てられない。
- 課題の対象、範囲、期間があいまいで解決にとりかかれにくい。
- 過去のしがらみや固定観念にとらわれて、正しい問いを立てられない等。

いずれにしても、「あるべき姿」と「現状」とのギャップが問題なので、「顧客が求める良質な介護サービス（価値）の提供」という施設や事業所にとって本来あるべき姿（目標）についての共通認識は職員全員がもつべきでしょう。

このように、何を問題として何を解決すべきなのか（課題）を「認識する」「正しく捉える」というのが、課題解決の第1ステップです。

もちろん、評価結果だけでなく、普段の業務遂行の中で気づいている「問題・課題」についても同様に検討を加え、話し合いの中で、「課題」として共通認識をもつようにします。

業務改善の手順(フロー)



② 課題の要因分析

課題の根本原因を突きとめる。

課題の要因を洗い出し、根本原因を突き止める

次のステップは、問題を引き起こしている「根本原因を突き止める」ことです。これには、Why(なぜ? どうしてその問題がおこっているのか?)でアプローチします。つまり、なぜそういう結果(現状)になっているのかについて、考えられるさまざまな原因(要因)をスタッフ間で話し合うことです。そして、考えられる複数の要因を書き出し、整理します。

たとえば、「ロジックツリー」という問題解決に使われる思考フレームがあります。これを使って、課題の原因となっている一次要因を洗い出し、さらにそれら一次要因の原因となっている二次要因、さらには三次要因を洗い出していきます。つまり、大きな課題を、より小さな具体的な課題(要因=検証可能な論点)に分解することです。

そうすることで、課題の根本原因の候補を探していくことができ、対策を具体的にイメージできるようになります。

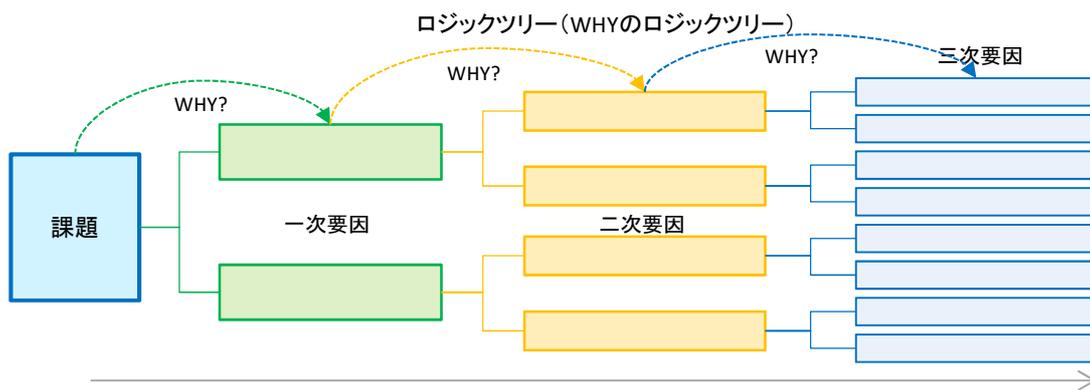
ただし、要因の洗い出しにあたっては以下の点に留意すべきです。

- あまり細かなところにとらわれず、本質的に重要な要因の抽出を意識する。
- 仮説要因を立てることで、効率的に進めることも可能です。
- 過去の考え方にとらわれず、時にはゼロベースで発想することも重要です。

取り組むべき課題の優先順位をつける

課題を抽出し、その根本原因の洗い出しができれば、優先順位をつけ、どの課題から取り組むかを検討します。

	あるべき姿 (目標)	現状認識 (問題認識)	阻害要因 (なぜそうなっているのか、 なぜできていないのか?)	課題 ⇒ 対策
【例】	利用者や家族との 良好な関係を築いている	<ul style="list-style-type: none"> 一部職員への苦情などを受け取ることもある 	<ul style="list-style-type: none"> 相談、支援のスキル不足 コミュニケーション不足 責任感の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> 受けた苦情はオープンに 利用者とのコミュニケーションを意図的に図る機会を設ける



③ 改善計画の策定

改善計画を策定する。

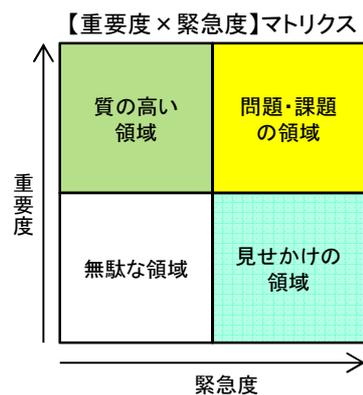
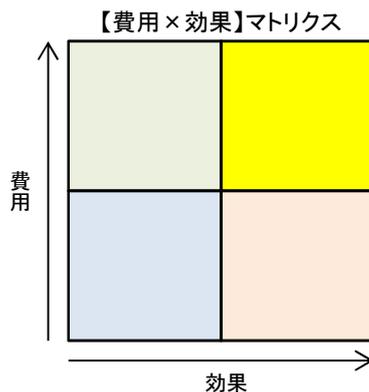
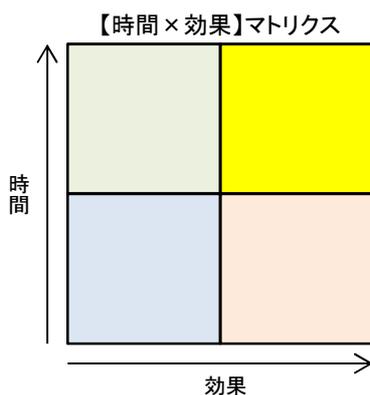
改善案を出し合う

問題の根本原因(要因)をつかむことができれば、あとはどうやってそれを解決すればいいのか? という対策(改善策)を考えることになります。これはHow(どうやって?)の思考で考えます。つまり、その要因を除去したり克服するためには何をすればいいのかについて、考えられるさまざまなアイデアをスタッフ間で話し合うことです。そして、考えられる複数の解決策のアイデアを書き出し、整理します。

改善案を評価・選択する

次にそれぞれの対策案について、個人でできるもの、組織全体で取り組むべきもの、制度変更を伴うもの、あるいは、要する時間やコスト、期待できる効果の程度、などといった要素をそれぞれ評価します。その結果、どの打ち手が最善なのかを評価選択するというのがこのステップです。以下のようなフレームワークを利用すると、打ち手の評価がスムーズにできます。試みてください。

- 【時間×効果】マトリクス
- 【費用×効果】マトリクス
- 【重要度×緊急度】マトリクス(優先度)
- プロコンチャート(案ごとに利点・難点を評価したもの)
- 評価表(項目別に点数などで評価した一覧表)など



改善目標を設定し実行計画をつくる

そして、対策が決まればあとは「実行プランに落とす」「実際に実行する」です。

その際大切なことは、プロジェクトマネジメントの基本である5W1Hの考え方をもとに、特に

- WHAT(改善目標の明確化)
- WHO(推進リーダー・担当者は誰か)
- WHEN(いつまでに実施するか、期限を決めておく)
- WHERE(必要に応じて、対象の範囲、部署等を決めておく)
- HOW(どのような方法で進捗をチェックするのか)

などについて、事前に決めておくことが大切です。

実行にあたっては、あれもこれもではなく、「小さくても確実な改善を、継続的に積み重ねることで、結果的に大きな変化、改善を実現する」といった考え方が重要です。

④ 計画の進捗管理と評価

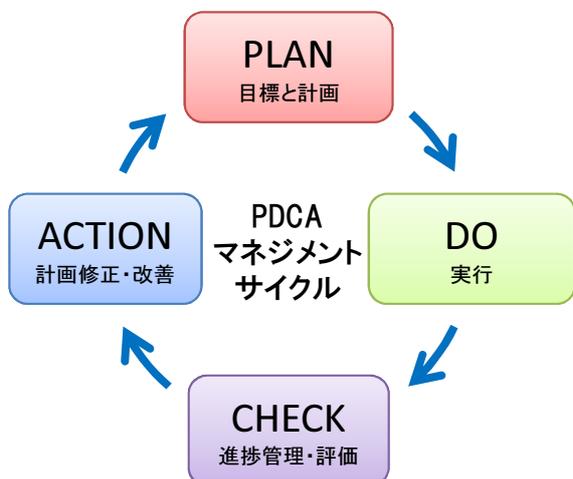
進捗状況を確認し、評価する。

PDCAの好循環サイクルをつくる

策定した改善計画は、計画にしたがって実行しなければ意味がありません。同時に、その進捗状況を常に管理することが重要です。経営改善やサービス改善は、目標と計画(P=PLAN)、計画の実行(D=DO)、進捗管理と評価(C=CHECK)、計画の見直し・改善(A=ACTION)のプロセスを常に意識しながら、継続的に取り組み、PDCAの好循環サイクルをつくりあげていくことが大切です。

経営改善の推進&管理の重要な役割を果たすのが「評価=チェック(C)」です。「評価」は、「計画」に従って「実行」した経過がどうか、その進捗を管理し評価することです。「計画」通りにできているか、「計画」通りに進んでいないところはどこか、なぜできていないのかを、きっちり点検する必要があります。

そして、その「評価(C)」を受けてPDCAマネジメントサイクルの一順目の最後が「改善(A)」です。「評価」によって明らかになった、「計画」どおりにできているもの、「計画」どおりにいかなかったもの、それぞれの原因が何かを究明し、よりよい成果に結びつけるための対応策を検討します。そして、それを再度「修正計画(P)」として軌道修正を行い、次なる「実行(D)」へつなげていきます。



評価なくして改善なし

ところで、「PDCAサイクル」で一番重要なものは何でしょうか。もちろん「P」「D」「C」「A」それぞれが重要なプロセスですが、あえて選ぶとすればそれは「C」でしょう。「C」が他の3つにまして重要な理由は、「評価」することによって、経営改善、サービス改善の計画進行が「見える化」できるようになるからです。「評価」によって、「計画」は適切だったのか、「実行」はきっちりなされていたのか、「見える化」され、良かった部分の更なる強化や、悪かった部分の原因究明および方向修正ができるようになります。

「評価なくして改善なし」です。

評価の「計画・仕組み」が重要

しかしながら、P(Plan:計画)やD(Do:実行)に対して熱心に取り組んだとしても、その後のC(Check:評価)が曖昧で、PDCAサイクルがうまく回らないという話をよく聞きます。このような場合、当然A(Action:改善)もできず、PDCAのサイクルは回りません。

評価ができていないのは、評価の「計画・仕組み」が考えられていないことが多いようです。日常の忙しさに紛れていつの間にか忘れられてしまわないために、まず、評価をいつ行うのか(スケジュール化)と、どのように行うかをあらかじめ検討しておくべきです。

「評価」ツールを有効に活用する

「利用者評価」や「第三者評価」など、客観的な「評価」の仕組みを定期的に利用することも非常に有効な方法です。「評価」というツールを上手に活用することが、サービスを提供する事業者にとっても、サービスを受ける利用者にとってもプラスになるという考え方が重要なのです。

⑤ 継続的な改善行動の推進

継続的な問題発見と改善行動を習慣化する。

評価で、

「意識が変わる」

「組織が変わる」

「サービスが変わる」

利用者に関心をもつ

「利用者が求める(利用者満足の高い)サービスを提供すること」を基本的な目標として日々の業務を推進している介護サービス従事者にとって、もっとも基本的で重要な姿勢・心構えは何でしょうか？

それは、「利用者に関心をもつ」ということです。利用者本位のサービスを実践するためには、「利用者に関心をもつ」ことが前提となります。利用者に関心をもたない限り、利用者の真のニーズは見えてきません。お客様目線で見ることができません。逆に関心をもっていけば、自ずと利用者が何を求めているのか、何を期待しているのかが伝わってきます。そうすることで、「利用者が求める(利用者満足の高い)サービスを提供することが可能になるのです。

評価は、問題意識・課題意識を醸成する有効なツール

すでに触れたように、改善活動においてPDCAの好循環サイクルを生み出すためにもっとも大切なことは、「C(チェック=評価)」のプロセスをしっかりと機能させることです。日々の改善活動の中に「評価」の機能をしっかりと組み込むことで、問題への「気づき」が生まれ、そして課題が見えてきます。そして、改善の方向性や目標、そして実行計画が明らかになるのです。

「評価」は問題意識や課題意識を醸成する有効なツールです。「評価」を必須の業務プロセスとして習慣化することで、継続的な問題発見と改善に向けての行動が可能になります。

評価は教育ツール

「評価」を継続的に実施している事業所では、「評価は改善活動のチェックツールであり、評価を実施することで、目指すべき方向、進むべき道筋が明らかになる」と「評価」の意義を認識されています。同時に、「評価結果を職員全員で共有し、話し合うことで、『なぜ、そうなっているのか？(結果と原因)』について考え、さらに『どうすればいいのか？(対策)』について考える癖が身につく」と、「評価」は有効な【実践的教育ツール】になるとの考えをもたれています。評価は、それぞれの職員の意識を変え、自ら問題を発見し、対策を考える自律的な人材育成に有効であると話されています。

評価で意識が変わる、組織が変わる

つまり、「評価」は、それをうまく活用することで、職員の意識がかわり、組織が変わる可能性をもった教育ツール、マネジメントツールになりうるのです。

福祉用具のレンタル事業を展開されているある事業所では、「評価のよい営業所は伸びる」と評価と営業成績の関係性について述べられています。「評価」によってうまく職員が教育・啓発され、自ずと組織として営業改善活動に継続的に取り組んだ結果といえましょう。

「評価」が習慣化され、継続的な問題発見と改善行動が習慣化されることが、介護職員を成長させ、介護事業の継続的な発展につながるのです。



「評価の最大の効果は、職員の意識変化。」

評価で、視点が変わり、意識が変わる。

介護保険の導入と同時に事業をスタート。現在、デイサービス、ホームヘルプ、ケアマネジメント、配食サービスなどの事業を展開。今春より、特養施設を新規にオープン。

【「利用者の本音を聴きたい」が利用開始理由】

振興会の利用者評価を10年来実施している(途中、情報公表制度が始まった時期に1~2年ほど中断した)。評価を導入した一番大きな理由は、ときどき自前で実施するアンケートとは異なり、利害関係にある事業所には言いづらいことを言ってもらえる(本音を言ってもらえる)と思ったから。

特に、送迎とデイサービスについて以下の問題意識があった。

- 送迎についてニーズに応えられていないのでは？(担当者一人が事業所の外で実施しているサービスなので、目に見えない部分)
- デイサービスについては、施設の中で退屈していないか？

【評価結果は職員全員で話し合い、情報共有】

デイサービスについては、まずは常勤のスタッフ5~6名で会議を開き、評価結果を共有しながら話し合う。非常勤職員(週1のパートタイマーを含め約40名)についても、常勤会議で話し合った内容を抜粋して報告し、話し合いをしたうえで、情報を共有化。基本的にはこの繰り返し。ケアマネジャーについても、ケアマネジャーの会議で報告し、同様に話し合いを持っている。ヘルパーも常勤のほか登録型の(非常勤)職員もいるが同様に内容を共有している。

評価結果については、年々劇的に向上しているわけではない。評価からわかったこと(問題点)を改善しようとしても、今年のように介護保険制度の改定があるとそれへの対応業務等が増え、思うようにいかないこともある。

社会福祉法人 心の会 常務理事
在宅福祉センター さくらの里
センター長 若山三千彦 様



【最大の効果は職員の意識変化】

評価結果も大切だが、それよりも職員の意識が確実に変わってきたことが重要だと認識している。

業務の中で、さまざまな「記録を正確にとる」ことの意義も、評価を利用する中で、職員にその意識が芽生えた。こういったことは、事業所内で上から言うだけではなかなか改善されない。外部から(評価を通して)言われた方が聞く耳を持つ。評価を実施している効果だと思う。

(自己評価を通じて)何のためになぜその書類を用意する必要があるのかなどを意識するようになった。ただ、書くのではなく、要所要所を押さえて書かないと意味がないということも理解するようになった。結果、書類のフォーマットをより目的に叶うものに職員自ら変更するなど、新しい気付きを持つようになった。おかげで、この10年間で所内のさまざまな書式は使いやすくなってきた。

実際、評価は現場を任せられるミドルマネジメント層の育成に役立つ。生え抜きの人材が育ってきて、現場を任せられる管理者として成長してきた。

評価のスコアを上げることはそれほどこだわっていないが、若い管理者には一つの励みとして「評価スコアを上げること」を伝えている。

他の事業所に評価を薦めるとしたら、「現場の職員クラス、主任クラスの意識が変わる」ということがポイントだと思う。

【振興会に今後期待すること】

情報公表制度もそうだが、書類、マニュアルが揃っているかなどのチェック項目も重要だが、サービスの中身の評価方法について検討してもらいたい。

「介護サービス評価」活用事例②

株式会社 イノベーション オブ メディカルサービス 厚木営業所(厚木市)

「評価の良い営業所は、伸びる。」



評価は、教育ツールであり、マネジメントツール。

薬局経営、医薬品の販売、福祉用具、医療用品のレンタルおよび販売などの事業を展開。

振興会の「利用者評価」を福祉用具のレンタル事業全営業所において導入中。

【遠慮のない「本音」を引き出す】

「自分たちの評価は、自分たちではできない」「客観的な評価が真の評価」との社長の考えから、振興会の「利用者評価」、および独自の「ケアマネ評価」を実施中。利用者評価については、約10年間実施している。第三者が実施することで、遠慮のない「本音」が引き出せると考えている。

「ケアマネ評価(無記名)」については、ここ数年実施しているが、調査票の作成、配布、回収は自社で実施。

【「わからない」の評価項目に注目】

「利用者評価」結果については、月1回開催する営業所長会議で、営業所ごとの総合評価や、評価項目別の結果が報告される。評価の高い営業所はモチベーションもあがる。

項目別評価に関しては、とくに「悪い」「やや悪い」はもちろん、「わからない」という回答にも注目し、要検討項目として、その原因、対策等を検討するようにしている。特定の営業所だけの要検討項目については、その営業所内で、営業所横断的な要検討項目については全社的に検討を加えている。

特に注意している項目は、「福祉用具の消毒」「利用手続きの説明」「緊急時の対応」など。「消毒」に関しては万全の設備体制で消毒しているが、必ずしもそのように受け取られていないことがあるので、説明方法や説明用ツールの改善を常に検討する。また、「利用手続きの説明」についても、説明したつもりでも伝わっていないことがある。特に新人が担当になった場合などにその傾向がみられるので、所長とロールプレイングで話し方などを訓練している。

厚木支社 介護事業部
部長代理 高橋 誠 様



様々な対策を講じて、年々新しい利用者が増えるので、評価結果が大きく向上するわけではない。同じような問題は出てくるので、常に真摯に対応している。

【評価は「予防措置への取り組み」】

ISO9001も取得し、月1回品質管理報告を報告するようになっており、クレームやトラブルもすべて最終的に社長にまで報告を上げる体制になっているが、これらは事後報告である。しかし、重要なことは「予防措置への取り組み」であり、「評価」はそのひとつとして大変重要な取り組みと認識している。

【先に進むために、評価は不可欠】

評価のメリットは、営業所長以下メンバーが自ずと「考える」ようになり、教育効果が期待できること、およびモチベーションアップにもなる、ということ。

自分たちが提供したサービスの結果を知ることは、自分たちが先に進むためには必要不可欠な前提条件となる。つまり、評価をやらないということは、先に進めないということだと思う。評価がないと、PDCAの「P(目標設定、計画)」もできず、「C(評価)」もできず、マネジメントサイクルは回せない。

【評価の良い営業所は伸びる】

今後とも「評価」はマネジメントツール、教育ツールとして活用していきたい。実際のところ、「評価結果の良い」営業所は伸びている。評価結果は、新規客獲得数などとリンクすると感じている。

【振興会に今後期待すること】

「ケアマネ評価」については、基本的には「利用者評価」と類似した評価項目を設けて実施しており、その結果についても、「利用者評価」とつぎ合わせながら活用している。今後、振興会で「ケアマネ評価」の仕組みを設けてもらえるとうれしい。

「介護サービス評価」活用事例③

医療法人横浜博萌会 西横浜国際総合病院 西横サービスセンター(横浜市戸塚区)

「評価は、進むべき方向を教えてくれる。」

評価で、業務を見直し、ゴールを見据える。

総合病院所属の居宅介護支援事業所として、医療依存度の高い、重介護度(介護度3~5)の利用者に対応(特定事業所加算Ⅰを取得)。

西横サービスセンター
センター長 小松 淳子 様
課長代理 石崎 由紀 様
主任 山口 誉之 様
(右から順に)



【組織体制のチェックと利用者の(客観的な)声の把握が大切】

「評価」開始の主な理由は、コンプライアンスやマニュアル・書類整備など、どういう組織体制をつくっていくべきかの指針になるということと、客観的に利用者の声が聞ける(利用者評価)と考えたこと。利用者評価については、自分たちでもできなくはないが、事務作業等も多い中、実際やるとなると大変。そもそも自前でやると我田引水になりやすいので、振興会の利用者評価を導入することにした。

【評価結果は全員で共有、対策を徹底検討】

月3~4回、ケアマネ全員参加で、事例やマニュアルの検討、外部研修の内容報告(情報共有)等を行っており、評価結果もこの場で情報共有し、全員で対策を検討している。また、月1回3~4時間かけてグループ・スーパービジョンというケアマネの事例検討会を徹底的に行い、「どうしたら利用者の意思を尊重して寄り添えるか?」という視点で、各人が考え、気づきを促すようにしている。

研修については、このほか

- ・ 医療的なテーマを中心とした院内研修
- ・ ケアマネ職能団体などの外部研修や更新研修
- ・ ケアマネの個人別研修計画に基づく研修(各ケアマネがそれぞれ独自に年間テーマを設定し、外部研修などを受講)

など、相当中身の濃い取り組みを行っていると自負している。利用者や家族が選択できるように、ケアマネは引き出しを多く持っていないと、様々な利用者や家族に向き合うことはできないと思っている。その意味で、事例検討会での気づきや院内外の研修等で学んだこと、評価結果を皆で共有することは重要なことだと考えている。

利用者評価の中にある「よいところ」や「改善して欲しいところ」の自由回答も各ケアマネに読んでもらっている。よいコメントは当然各ケアマネの励みになり、頑張りの素にもなっているし、「悪いところ」はなぜそうなったのかを皆で議論する材料となっている。

【評価は、業務を見直し、考える材料を提供する】

たとえば、利用者に対する費用負担やケアプラン、そしてサービス提供事業所についての説明などについて、他事業所と比較して評価を得られなかった場合など、「はたして(自分は)丁寧に説明したのだろうか、わかりやすく確認しながら説明したのだろうか?」と冷静に問い直すきっかけとなり、あらためてどのように説明すべきかを考えることができる。

長年評価を続けていても、「よい」という評価はなかなか上がらない。しかし、だからこそ、「どうやったら評価されるのだろうか、信頼されるのだろうか?」ということを考え続けることができると思っている。

評価は、悪い結果も気づきになるので、謙虚にそれを受け止めるが大切だと思う。評価をやっていないと、独りよがりな考えに陥りやすい。また、ケアマネ同士の横のつながり、情報交換は意外と少ないので、他の事業所はどうやっているのか、客観的に知る材料になる。

【評価は「自分たちに求められているものは何か」を教えてくれる】

評価のよいところは、「自分の弱み、強みをはっきりするので、進むべき方向がわかる」ことだと思う。

そもそも、「ゴール」や「ハードル」は自分たちで設定してはいけないんだということを知らされる。自分たちに求められているものが何かを知ることができる。それが評価をやっているメリットだと認識している。

人が伸びると、事業も伸びる。



人が伸びると
事業も伸びる

◆介護事業所の使命を知る

介護事業所の使命は、「介護が必要な方に良い介護サービスを提供し、自立した生活が送れるように支援すること」です。その介護サービスは、生産と消費が同時進行で行われますので、そのサービス品質レベルは、個々の職員の知識や技術、モラルやコミュニケーション力などに大きく依存します。

したがって、よい介護サービスを提供するためには、「人」を育て、サービス提供プロセスをよりよいものにしていく必要があります。そのためには、職員が持っている介護に対する情熱や意欲を大切に、それを途切れさせないようにうまく育成をして活用することが重要になります。

◆管理者の使命を知る

今後、介護人材の不足が見込まれ、人材の確保や育成が難しいなか、今、管理者がしなければならないことは、人づくりです。介護事業所において、職員が意欲と働き甲斐をもって、いきいきと働ける職場環境を作ることが、管理者の使命です。

介護事業所において、管理者が「人材マネジメント」を実践することにより、組織の使命を果たし、働く人を活かし、地域社会に貢献することができます。

◆人が伸びると事業も伸びる

あなたの事業所で、介護職員が働き甲斐を持ち、笑顔で介護サービスを提供し始めた時、事業所の業績も伸びていくでしょう。

「人が伸びると事業も伸びる」のです。なぜなら、人が伸びると、良い介護サービスを提供できるようになり、良いサービスが提供できると、お客様が増えていき、事業の規模が拡大していくからです。逆に言えば、事業を拡大するためには、人づくりをしないとイケないのです。

◆評価を活用してみよう！

管理者の皆様には、「最も良いサービスを提供する者が、最も多くの報酬を得る」という言葉を知っていただきたいと思います。良いサービスを提供するためには、P, D, C, Aのマネジメントサイクルの理解と評価の活用が有効です。

これは、すべての事業に当てはまる基本的な考え方です。この考え方に基づいて、サービスの改善を継続的に行うことが、事業の発展につながります。次ページに評価の体系を示しますので、参考にするとよいでしょう。



「介護サービス評価」等の体系図

		介護サービスの種類			
「介護サービス評価」の種類		【居宅系】 <ul style="list-style-type: none"> 居宅介護支援（ケアマネ事務所） 訪問介護 訪問看護 訪問入浴介護 通所介護 認知症対応型通所介護 通所リハビリテーション 福祉用具貸与 	<ul style="list-style-type: none"> 認知症対応型共同生活介護 小規模多機能型居宅介護 	<ul style="list-style-type: none"> 介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム） 介護老人保健施設 	<ul style="list-style-type: none"> 特定施設（有料老人ホーム）
「介護サービス評価」の種類	事業所自己評価	Webで無料公開中（かながわ福祉サービス振興会）	「地域密着型サービス外部評価」の中で実施	「第三者評価」の中で実施	「特定施設外部評価」の中で実施 「業務改善ハンドブック」の中に記載あり
	利用者評価	利用者満足度アンケート調査（かながわ福祉サービス振興会）	「地域密着型サービス外部評価」の中で実施	利用者満足度アンケート調査（かながわ福祉サービス振興会） 「第三者評価」の中で実施	利用者満足度アンケート調査（かながわ福祉サービス振興会） 「特定施設外部評価」の中で実施
	外部評価（訪問調査）		地域密着型サービス外部評価（かながわ福祉サービス振興会ほか）	第三者評価	特定施設外部評価（かながわ福祉サービス振興会ほか）

従業者満足度アンケート調査（かながわ福祉サービス振興会独自の評価）
 ※すべてのサービスが対象となります。

かながわ福祉サービス振興会 介護サービス評価 ラインナップ



介護サービス評価マーク

評価マークは「介護サービス評価プログラム」を受けた事業所の評価情報を提供する際に、利用者にわかりやすく表示するために設けられたマークです。

【マークの由来】良質な介護サービスを提供するための基本が「心」であることを踏まえつつ、4つの「ハート」に品質マネジメントの頭文字を埋め込むことにより、幸運の象徴である4つ葉のクローバーを形成し、利用者の喜びが事業所の発展につながることを意味しています。

事業所のサービスを振り返り、
チェックしたい。

そんなときには

事業所自己評価

- 実施はWeb上で、完全無料。
- いつでも好きな時に実施可能。
- 経営面からサービス内容まで網羅しており、総合的にチェックできます。
- 対象サービス
居宅介護支援、訪問介護、訪問看護、訪問入浴介護、通所介護、認知症対応型通所介護、通所リハビリテーション、福祉用具貸与。

自己評価入力画面(抜粋)

評価項目の選択

職員の評価を確認するための工夫を行っている。
具体的な取組みや工夫

9. 組織運営の工夫【公表II-2(1)】

業務の内容に合わせて役割や役割分担は、責任者の経験の中で、誰の強いサービスを継続できるような運営の工夫を行っていますか。

業務の役割分担を明確にし、責任者の所任や権限を明確にしている。
管理職への報告・連絡・相談を徹底している。
 管理職は、業務の進捗状況を把握し、適切な管理を行っている。

10. 適切な経営

管理職は、毎月、通所介護事業に関わる収入・支出の実績を把握し、集約した報告を行っていますか。

毎月、収支計算書を作成し、事業所の収入・支出の実績を把握している。
 前年度の経営分析を実施している。
 経営改善に向けた取組みを行っている。
具体的な取組みや工夫

保存せずとつ次の画面へ | 保存して次へ

お客様の声を運営に
活かしたい。

そんなときには

利用者評価 (CS調査)

- 介護サービス分野の調査では全国最大級。
- 第三者が実施するので安心です。
- 高回収率が期待できます。
- 対象サービス
居宅介護支援(ケアマネ事務所)、訪問介護、訪問看護、訪問入浴介護、通所介護、認知症対応型通所介護、通所リハビリテーション、福祉用具貸与、介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)、介護老人保健施設、特定施設(有料老人ホーム)。

報告書
(抜粋)



事業所全体をじっくり
確認して欲しい。

そんなときには

外部評価

- 経験豊富な調査員が事業所を訪問して実施。
- 見逃しがちなポイントを鋭い視点でチェック。
- 自己評価を第三者が外部の視点で確認します。
- 対象サービス
地域密着型サービス外部評価(小規模多機能型居宅介護、認知症対応型共同生活介護)、特定施設(有料老人ホーム)。

訪問調査



◆サービスの質向上に「介護サービス評価」と合わせて必須です！◆

職員のモチベーションを
上げたい。

そんなときには

従業者評価 (ES調査)

- 法人全体の職員が対象です。
- 事業所ごとの比較ができます。
- 調査実施後の課題改善に向けた取り組みをサポートします。
- 対象サービス
すべてのサービスが対象となります。

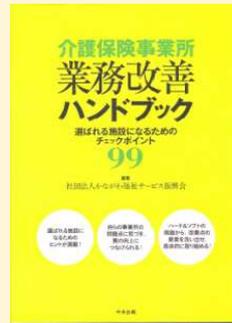
受審事業所向け研修



介護現場の管理者必携！

- ✓ 選ばれる施設になるためのヒントが満載！
- ✓ 自らの事業所の問題点に気づき、質の向上につなげられる！
- ✓ ハード&ソフトの両面から改善点の要素を洗い出せ、具体的に取り組める！

介護サービスの外部評価・情報の公表制度等を、事業運営・業務改善の観点から解説したハンドブックです。外部評価や情報公表の項目と連動した99のチェックリストを設け、業務の基準均一化・職員の意識共有に活用できる内容となっています。



CONTENTS

- 第1章 介護サービス市場の動向
- 第2章 介護事業の経営
- 第3章 介護サービスの質と評価
- 第4章 経営改善に向けて
- 第5章 利用者の声を聴こう
- 第6章 職員の満足度を高める
- 第7章 評価項目を業務改善に活かす

編集：かながわ福祉サービス振興会
発行：中央法規出版
価格：¥2,940(税込)

福祉社会の新たなネットワーク構築に向けて

公益社団法人かながわ福祉サービス振興会は、平成9年3月に公民連携のモデルとして誕生しました。

その基本理念は、福祉・介護サービスの振興と質の向上を図り、もって豊かな高齢社会を実現することにあります。

そのために、行政と民間企業・NPOが連携協働し、県民参加を得て地域の福祉力を高める活動を行っています。

【基本活動方針】

基本理念を実現するため、職員の基本活動方針を定めています。

- 私たちは、お客様の視点で考え行動します。
- 私たちは、進歩への意欲を絶やさず、常に前進します。
- 私たちは、誠実さを基本とし、最善を尽くします。
- 私たちは、連携と協力(コラボレーション)を大切にします。
- 私たちは、良い関係づくり(Win-Win)を大切にします。



神奈川県、横浜市、川崎市、相模原市など県内の全市町村

評価に関する詳細は、「かなふく評価ガイド」をご覧ください。

かなふく評価ガイド
<http://hyouka.kanafuku.jp/>

お問い合わせに関しては、評価推進課まで

 公益社団法人
かながわ福祉サービス振興会
<http://www.kanafuku.jp/>

〒231-0005 横浜市中区本町2-10 横浜大栄ビル8F
Tel.045-671-0294(代表) **045-227-5692(評価推進課)**
(FAX)045-671-0295 (Eメール)hyouka@kanafuku.jp