

主題	業務改善を学び実践することで与える利用者・職員への影響と今後の課題
副題	改善活動が変える組織のサクセス・シンドロームによる衰退化からの打開

改善	見える化
----	------

研究期間	14ヶ月	事業所	聖風会 特別養護老人ホーム グリーンハイム荒川
------	------	-----	-------------------------

発表者：豊田 昌賢（とよだ まさとし）	アドバイザー：近藤 慶一（こんどう よしかず）
---------------------	-------------------------

共同研究者：廣田 時世	今村 充	吉田 健二	大澤 瑤子
-------------	------	-------	-------

電 話	03-3802-7561	メール	greenhaim@seifuukai.or.jp
FAX	03-3802-7564	URL	http://www.seifuukai.or.jp/

今回発表の事業所やサービスの紹介	社会福祉法人 聖風会 グリーンハイム荒川は平成元年4月、荒川区初の特設養護老人ホームとして定員100名で開設されました。平成12年4月には、介護保険制度施行に合わせて居宅介護支援事業所を併設しております。下町の住宅街にあり、地元町内会、隣接の保育園、都立高校等、地域の方々との交流も盛んな施設です。
------------------	---

《1. 研究前の状況と課題》

社会背景として介護報酬は減収の一方、それを補填する形で加算を取るべく書類作成等は増加傾向、また利用者の重度化は全国的に進展している。この影響から職員一人当たりの業務量増加によるストレス増加と蓄積、それに伴う疲弊により、モチベーション・興味関心の低下、職員家族への影響などの要因が重なり、離職や休職、利用者サービスの質低下が発生していた。自己やチームのスキルアップ、サービスの質の向上よりも業務をこなす事のみを優先するルーティンワークとなり、職員自身が業務改善を実施できる状態ではなかった。また、法人の歴史は長く保守的な一面も加わり、外部機関との接触の少ない介護職員は「当たり前の業務」となりやすい特徴があった。変化の無い業務は残業・事故の発生原因の一つとなり、利用者のADLやQOLの低下に直接影響を及ぼし、入院や長期治療による退所は施設の稼働率を下げ、施設運営に大きな打撃となっている

のが現状であった。その様な中、効果的な業務改善方法として「トヨタ式改善」の考え方を学び実施することで負担を軽減し、利用者サービスの質向上・効率化、業務に対するプロ意識の醸成が出来るのではないかと本研究に取り組んだ。

《2. 研究の目標と期待する成果・目的》

▼研究目標

職員負担の軽減、業務に対するプロとしての意識醸成と利用者サービスの質向上・効率化の実現。

▼期待する研究の成果

- ①概念構成能力(考える力)・企画提案能力・問題発見・解決能力の向上、業務改善による生産性アップやコストの削減・職場活性化への発展。
- ②業務遂行能力アップや達成感を感じることでやりがい追求・自己実現への発展。
- ③保守的な一面を持つ組織文化の逆機能現象(サクセス・シンドローム)からの打開。
- ④利用者のADL・QOLの維持向上。
- ⑤労働等に関するコンプライアンスの向上。

《3. 具体的な取り組みの内容》

(1)対象：全入居者 100 名のうち、1 ユニット
14 名を対象とし、それに伴うユニット業務。

(2)取り組みの具体的な手法と期間：

◆1 ステージ(5ヶ月間)

①改善方法の基礎を学ぶ為、各種文献等を用いた勉強会の開催。MECE を用いた業務の現状把握。

◆2 ステージ(4ヶ月間)

①役職者へのプレゼンテーション、改善作業計画の立案と各種評価方法の策定/作成。

◆3 ステージ(3～4ステージ合わせて5ヶ月間)

①独自に作成した評価シートを用いて、1 日のユニット業務のムダをタイムテーブルごとに分析/5段階評価を実施、また現況での利用者状態の把握と業務が与える利用者への影響を比較する為、1 週間ごとに FIM(機能的自立度評価表)を用いて ADL の評価、1 ヶ月ごとに QOL-D(認知症高齢者の健康関連 QOL 評価票)を用いて QOL の評価を実施した。

②ユニット職員を対象にスキル管理表を用いて各業務の達成度をユニット職員全員で確認。

③環境整備として 5S 活動の実施。

◆4 ステージ(3～4ステージ合わせ5ヶ月間)

①3 ステージで評価したデータを分析・平均点の算出(業務・ADL・QOL)、改善案の実施。実施後の評価・結果の考察。

《4. 取り組みの結果と考察》

結果として、業務の質や時間的遅れ、対人援助職としての意識は改善されつつあった。利用者の ADL は点数的にみても大きな低下は確認されず、改善前の平均 54.7 点から研究後は平均 56.3 点、QOL に関しては改善前と研究後の各項目の比較で「陽性症状」「コミュニケーション能力」「自発性&活動性」で若干ではあるものの改善が確認された。環境整備に関しては 5S 活動を実施したものの、日常業務の中での習慣化は他のユニットも関係している為、定着にはまだ至っていない。これら結果は、評価シートにより業務・職員スキルの「見える化」を図ったことで職員自らが業務のムダを意識した行動が可能となったこと、

また改善の基礎を学び、ムダの抽出が研究前よりも改善したことなどが要因として考えられる。さらには ADL・QOL を数値化したことも目標設定や情報共有のしやすさにつながったと考えられる。このような結果を踏まえ、環境整備や施設全体での取り組みとして改善を習慣化・定着化させるには、今まで積み重ねてきた逆機能現象によって職員に構築された「学習性無力感」や「フリーライダーの存在・影響」など「協力体制を得づらい職員」への対策など多くの問題点が残された。

《5. まとめ、結論》

改善を通して多くの課題は残しつつも、効果は確認できた。今回の研究を通して職員の意識改革が行われ、職場活性化への兆しも見えてきている。社会情勢や利用者の重度化が進展する中、「変わるものが生き残る」とダーウィンが「進化論」で論じているように事業変革への継続的で積極的なチャレンジが必要であると考えられた。

《6. 倫理的配慮に関する事項》

保有する個人情報に関して聖風会の個人情報の方針に基づき、ご本人ご家族の同意を得る、もしくは氏名を匿名化するなど、不利益を被ることはないよう十分な配慮を行っている。

《7. 参考文献》

1)若松義人(2007)トヨタ式「改善」の進め方
PHP 研究所

《8. 提案と発信》

福祉業界ではない分野からの論理パターンを学び、現場に導入することで「質の高いケアサービス」に発展していくことが実感できた。「利用者の想い・介護職の想い」を形に変えていくのであれば、その必要性は高いと考えられる。改善活動は業界慣習やそれを信じ日々業務を遂行していた職員との間に軋轢をもたらすことも多い。しかし、「想い」を大切にしていくのであれば、日常に平然と顔を出している「異変」に積極的に気づく必要がある。それが福祉業界を発展させ、守ることに繋がっていくと考えられる為である。

【メモ欄】