

ISO 9001 の取り組み

社会福祉法人 天竜厚生会（静岡県）

住 所 〒 431-3492
浜松市天竜区渡ヶ島 217-3
T E L 053-583-1115
U R L www.tenryu-kohseikai.or.jp/

経 営 理 念 (基本理念)
「九十九匹はみな帰りたいけど、まだ帰らぬ一匹の行方を訪ねん」

事 業 内 容 [障がい児者関係] (7 7 事業)
及 び 定 員 障害者支援施設

施設入所支援事業	事業数： 8	定員： 550
生活介護事業	事業数： 8	定員： 570
救護施設	事業数： 1	定員： 100
居宅生活訓練事業	事業数： 1	定員： 3
保護施設通所事業	事業数： 1	定員： 10
障害福祉サービス事業		
生活介護事業	事業数： 1	定員： 20
短期入所事業	事業数： 13	定員： 76
居宅介護事業	事業数： 5	
重度訪問介護事業	事業数： 5	
同行援護事業	事業数： 1	
就労継続支援 A 型事業	事業数： 1	定員： 80
就労継続支援 B 型事業	事業数： 2	定員： 80
就労定着支援事業	事業数： 1	
共同生活援助事業	事業数： 1	定員： 81
相談支援事業		
指定特定相談支援事業	事業数： 5	
指定一般相談支援事業	事業数： 2	
指定障害児相談支援事業	事業数： 5	
浜松市障害者相談支援事業	事業数： 3	
藤枝市相談支援事業	事業数： 1	
浜松市家庭訪問等個別支援事業	事業数： 3	
移動支援事業	事業数： 1	

日中一時支援事業	事業数： 7	定員： 20
浜松市在宅重度身体障害者社会福祉施設利用入浴サービス事業	事業数： 1	
袋井市障害児者ライフサポート事業	事業数： 1	
[高齢者関係] (66 事業)		
特別養護老人ホーム	事業数： 9	定員： 730
軽費老人ホーム	事業数： 1	定員： 50
養護老人ホーム	事業数： 1	定員： 50
老人短期入所事業	事業数： 8	定員： 141
老人デイサービス事業	事業数： 15	定員： 376
老人居宅介護等事業	事業数： 5	
訪問入浴介護事業	事業数： 2	
居宅介護支援事業	事業数： 7	
特定福祉用具販売事業	事業数： 2	
福祉用具貸与事業	事業数： 2	
特定介護予防福祉用具販売事業	事業数： 2	
介護予防福祉用具貸与事業	事業数： 2	
地域包括支援センター	事業数： 6	
生活援助員派遣事業	事業数： 1	
介護老人保健施設	事業数： 1	定員： 127
無料又は低額老人短期入所事業	事業数： 1	
デイケアセンター	事業数： 1	定員： 55
[医療関係] (6 事業)		
有床診療所	事業数： 2	定員： 37
診療所	事業数： 1	
無料または低額診療事業	事業数： 1	
訪問介護事業	事業数： 1	
精神相談支援事業	事業数： 1	
[児童関係] (78 事業)		
幼保連携型認定こども園	事業数： 12	定員： 1530
保育所	事業数： 4	定員： 532
放課後児童健全育成事業	事業数： 5	定員： 149
一時預かり事業 (一般型)	事業数： 8	
一時預かり事業 (幼稚園型)	事業数： 12	
障害児通所支援事業		
児童発達支援事業	事業数： 2	定員： 20
放課後等デイサービス事業	事業数： 2	定員： 20
浜松市一時保育事業	事業数： 7	
地域子育て支援拠点事業	事業数： 8	
浜松市親子ひろば事業	事業数： 6	
休日保育	事業数： 2	

病児保育事業	事業数： 2	定員： 4
掛川市病後児保育事業	事業数： 3	定員： 6
事業所内保育所の経営事業	事業数： 1	定員： 20
事業所内保育所の受託事業	事業数： 2	定員： 59
幼稚園	事業数： 2	定員： 180
[その他] (26事業)		
水道事業	事業数： 1	
心身障害者訓練研修事業 (研修センター)	事業数： 1	
介護員養成研修事業 (研修センター)	事業数： 1	
物品販売業	事業数： 1	
給食センター	事業数： 1	
生活困窮者就労訓練事業	事業数： 19	定員： 38
生活困窮者等一時居住支援事業	事業数： 1	
奨学金貸与事業	事業数： 1	

収 入 (法人全体) 平成 29 年度決算	①社会福祉事業	12,357,134,675 円
	②公益事業	836,110,927 円
	③収益事業	88,509,090 円

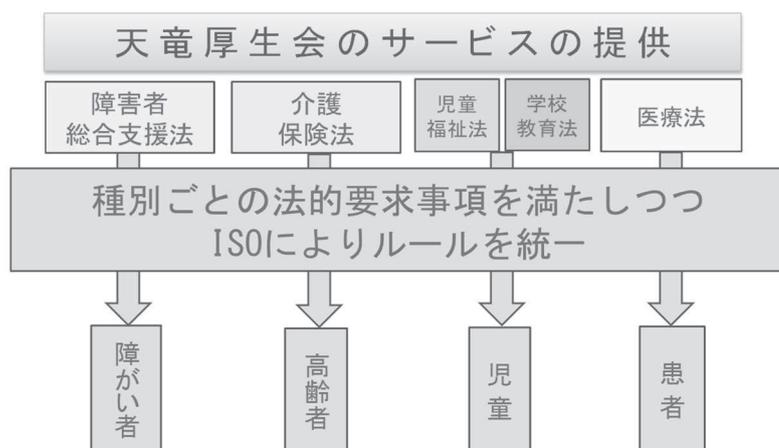
職 員 数 2425 名 (非常勤含む)
(法人全体)

- 当 面 す る
経 営 課 題
1. 人材確保が困難になってきていることへの対策。
 2. 収益が減少している (特に介護保険事業) ことへの対策。
 3. 人材確保や人材育成に関わる費用 (人件費) が上昇していることへの対策。
 4. 制度の狭間や、市場に任せては成立しにくい低所得者や生活困窮者等のニーズに配慮した取り組みを推進していくことへの対策。

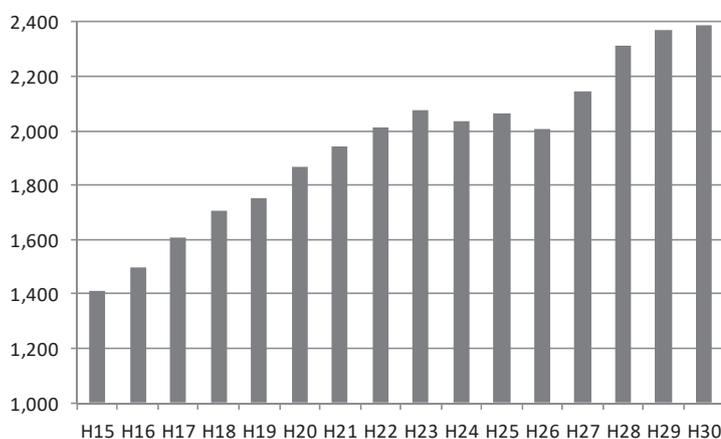
1. ISO 9001 の取り組みの目的・背景

◆ ISO 9001 の取り組みは、「組織をより良く機能させていくための取り組み」です。
ISO 9001 を組織の運営管理のツールとして取り入れるポイントは、ひとつひとつのサービスへの取り組みの良し悪しを評価する点ではなく、組織が、サービスの品質を日々管理し、また継続的に改善していくためのツールとして、有効に活用できる点です。

- ISO 9001 の取り組みを開始した当時、天竜厚生会（以下、「当会」といいます。）は、(図1)に示すように、障がい、高齢、子育て、医療という種別の異なる事業を、法人として一体的に運営管理していくための有効な方策を検討していました。
- また、地域のニーズ、時代の求めに応じて事業を拡大していくなかで、(図2)に示すように、職員数が増加していく状況が見込まれていました。
- このような当時の状況から、全職員が同じ方向を向いて、法人の理念を実践していくためのツールとして、15年前、ISO 9001 の採用を決定し、認証取得に取り組むこととなりました。



(図1) サービス提供の状況と ISO 9001 との関係の概要

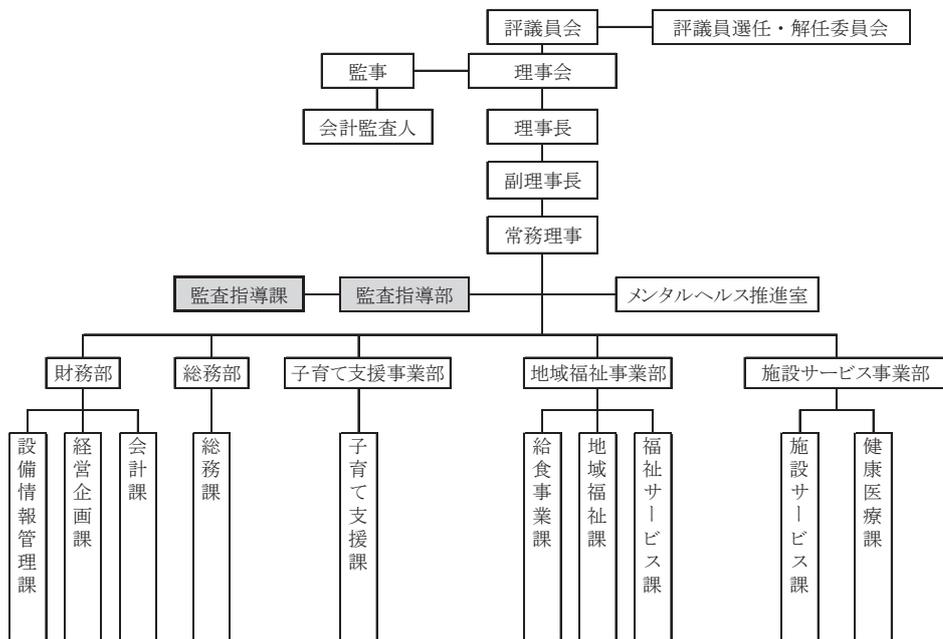


(図2) 職員数の変遷

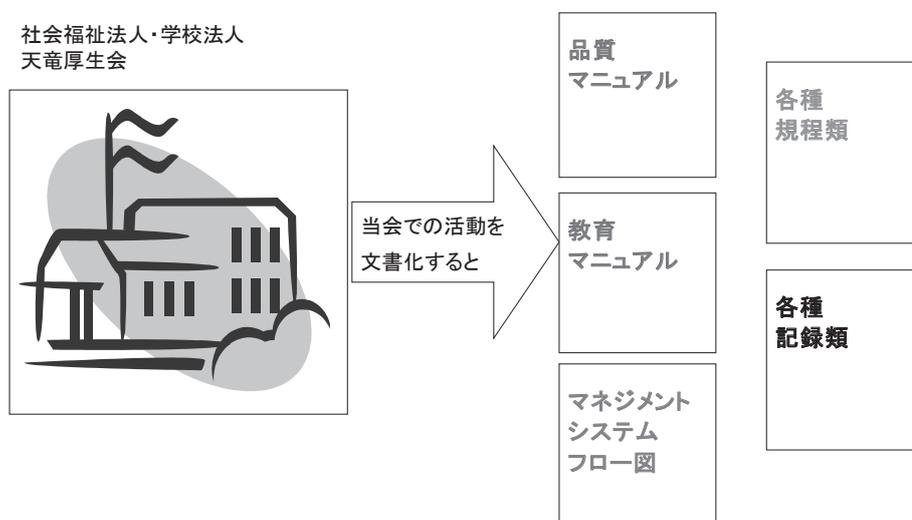
2. 活動内容

(1) ISO 9001 に関わる組織上の組み立て

- ① 監査指導部監査指導課（(図3) 参照）が、ISO 事務局としての業務を行います。
- ② ISO 事務局は、ISO 9001 に関わる年間の活動を統括します。
⇒「2. (3) ISO 9001 活動内容（自己適合宣言のプロセス）」を参照。
- ③ ISO 事務局は、ISO 改善委員会を開催します。（年4回程度）。委員会での主な議題は以下の通りです。
 - a. 品質マニュアルおよび教育マニュアル（(図4) 参照）の維持、改善について
 - b. ISO 9001 内部監査および検証監査について
 - c. ISO 9001 内部監査員養成研修および内部監査員レビュー研修について



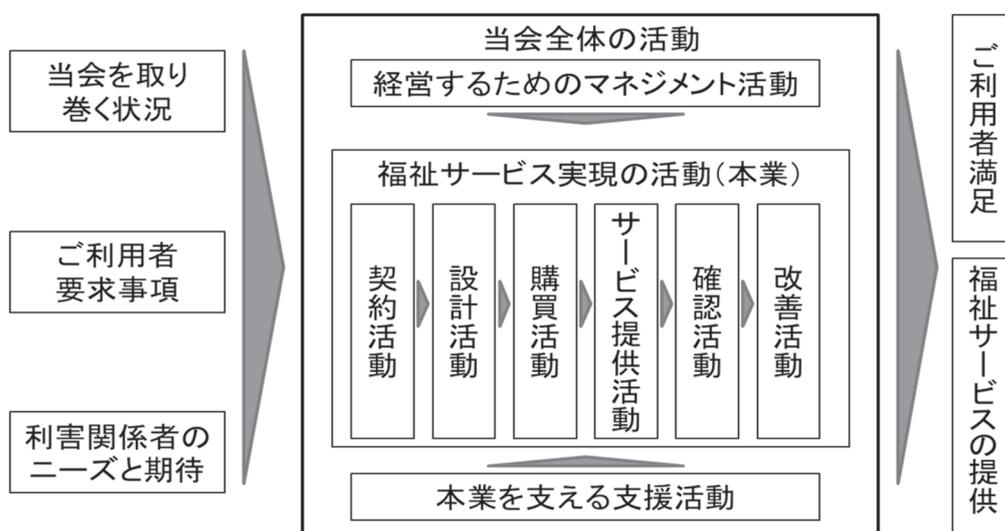
(図3) 組織図



(図4) 品質活動のイメージ

(2) ISO 9001 品質活動の概要

- (図5)は、当会の品質活動を示した図になります。当会は、「ご利用者（及びそのご家族の）要求事項」、「当会を取り巻く状況」、「利害関係者のニーズと期待」を吸い上げ、「当会全体の活動」における一連のプロセス（活動）を通して、良質な「福祉サービスの提供」を行うことで、「ご利用者（及びそのご家族の）満足」の向上を目指していきます。この一連のプロセス（活動）が上手く機能することで、当会のパフォーマンス（成果や業績）は上がります。これは、品質目標である中期経営目標の達成につながります。
- なお、「当会全体の活動」には、さまざまな活動があります。本業の「福祉サービス実現の活動」以外にも、経理処理、教育・訓練、設備メンテナンスなど、「本業を支える支援活動」があります。そして、「経営するためのマネジメント活動」もあります。

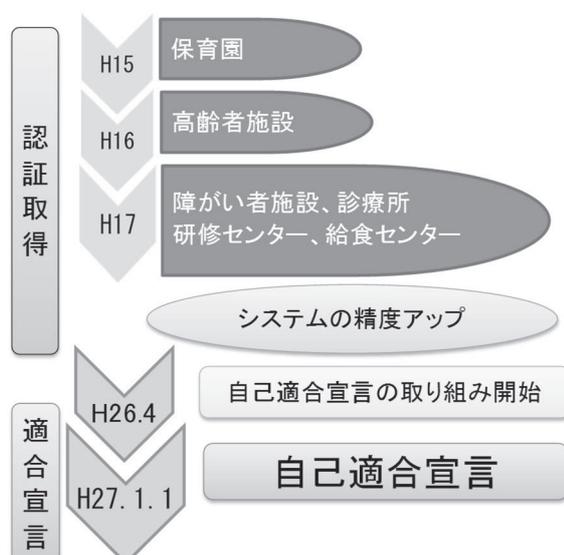


(図5) 品質活動の概要

(3) ISO 9001 活動内容（自己適合宣言のプロセス）

① 当会の ISO 9001 の沿革

当会における ISO 9001 の取り組みの沿革は、(図6) の通りです。

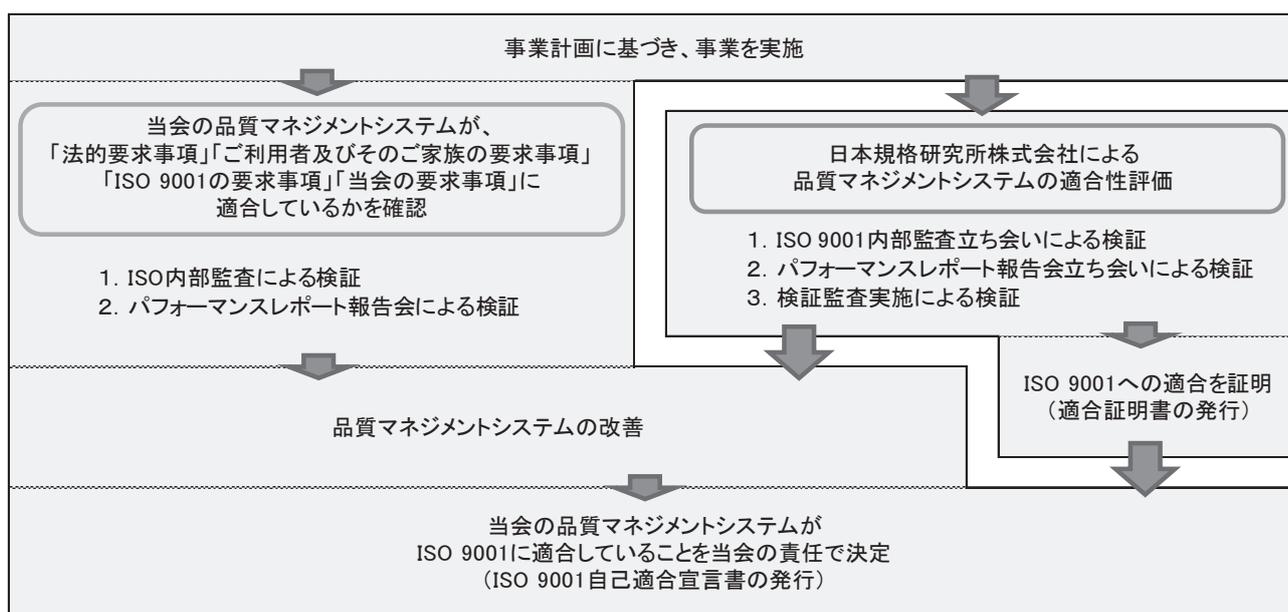


(図6) 当会の ISO 9001 の沿革

- 当会の ISO 9001 認証取得は、平成 15 年に保育園に始まり、続く平成 16 年に高齢者施設、平成 17 年に障がい者施設、診療所、研修センター、給食センターを含めたほぼ全事業所を適用範囲とするまでに至りました。その後、品質マネジメントシステムの精度をアップさせながら、10 年以上が経過した平成 27 年 1 月 1 日に、自己適合宣言を開始しました。
- 自己適合宣言とは、外部機関である認証機関に認証書を返上し、自らの責任でサービスの質を検証し、かつ保証するものです。

② 自己適合宣言のプロセス

当会の ISO 9001 活動内容は、(図 7) の通りです。



(図 7) 自己適合宣言のプロセス

【自己適合宣言のプロセスについて】

- (I) 当会の品質マネジメントシステムが、「法的要求事項※」「ご利用者およびそのご家族の要求事項※」「ISO 9001 の要求事項※」「当会の要求事項※」に適合しているかを確認するため、次の①②の検証を行います。 ※「要求事項」とは、当会が提供する福祉サービスの品質を最低限保証するうえで、必要な義務、ニーズ、期待のことです。

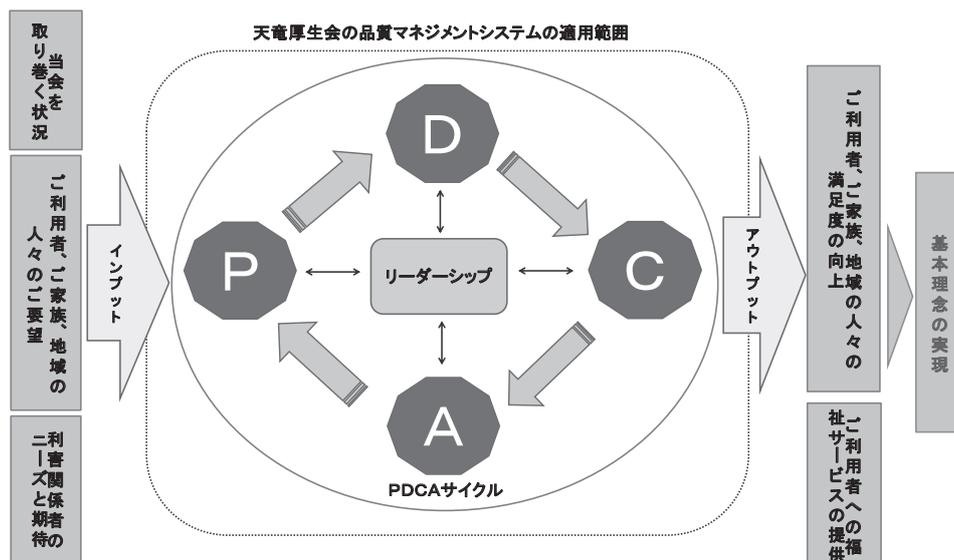
① ISO 9001 内部監査による検証

- H26 年度まで監査指導部が行っていた法人内部監査を、H27 年度から ISO 9001 内部監査と統合させ、一体的な監査活動を実施しています。そして、現在、一体化した監査活動をより有効に機能させるため、監査リーダーを管理職が担い、他部署の内部監査を行うスタイルを取っています。
- また、H28 年度に取り組んだ「ISO 9001 : 2008 版から、ISO 9001:2015 版への改訂作業」において、外部コンサルタントの指導の下、品質マニュアル、教育マニュアルを大幅に改訂しました。この改訂作業により、当会のサービス提供に関わる対応手順が明確になり、ISO 9001 内部監査における検証もわかりやすくなりました。

- (Ⅱ) 日本規格研究所㈱による品質マネジメントシステムの適合性評価を受けます。
- 当会では、品質マネジメントシステムの適合性評価を担保するため、(Ⅰ)の活動以外に、外部コンサルタントによる以下①②③の検証も実施しています。
 - ① ISO 9001 内部監査立ち会いによる内部監査の有効性の検証
 - ② パフォーマンスレポート報告会立ち会いによる改善活動の検証
 - ③ 検証監査実施による運用面での有効性の検証
 - ◆ 上記①②③の検証を通して、ISO 9001 への適合を証明します。(適合証明書の発行)。
- (Ⅲ) 上記 (Ⅰ) (Ⅱ) のプロセスを通して、当会の品質マネジメントシステムが ISO 9001 に適合していることを当会の責任で決定します。(ISO 9001 自己適合宣言書の発行)。

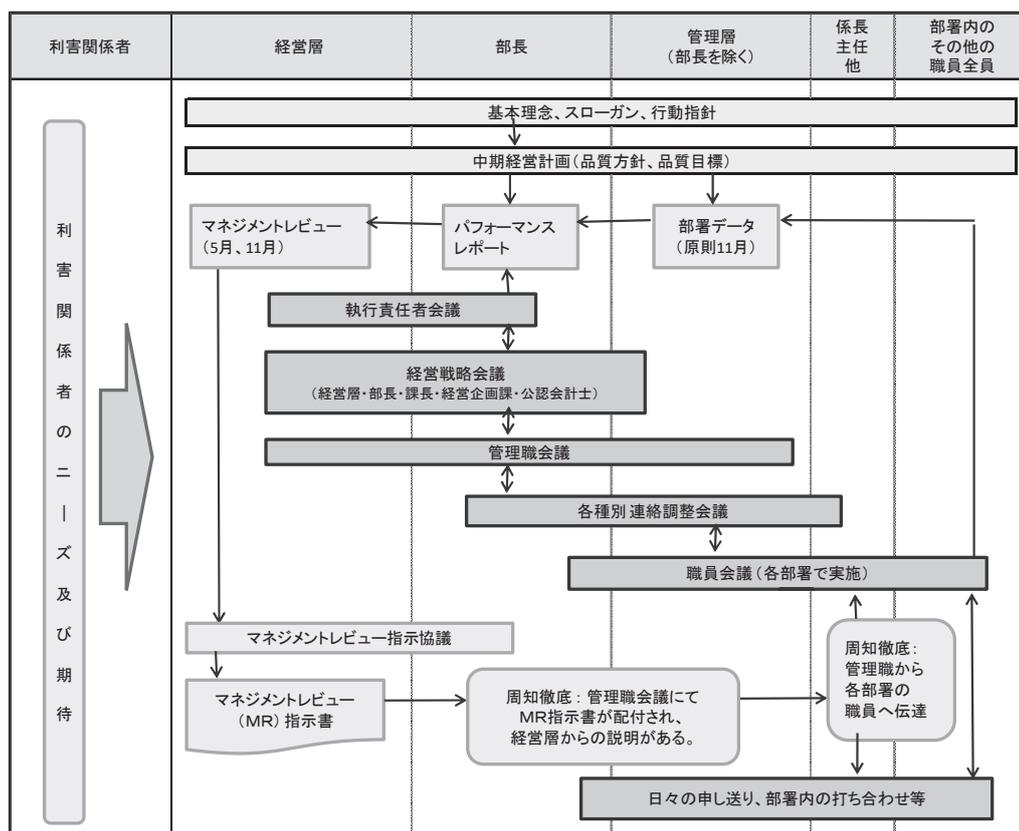
3. 活動の成果

- ① 法人が、種別の異なる事業展開をしても、各職員が自分以外の職種の業務に理解を示し、職員が一体となってお利用者様と向き合うことのできる組織力が強化された。
- ② 福祉サービスの品質を日々管理し、また、改善して向上させていく PDCA サイクルの仕組みがより強化された。((図 9) 参照)。
- ③ 社会のニーズや、ご利用者・ご家族様の意識の変化をとらえて対応していく仕組みが強化された。((図 9)・(図 10) 参照)。
- ④ リーダー(経営層)の考えを各職員に伝達していく仕組みが強化された。((図 9)・(図 10) 参照)。
- ⑤ 各種の会議体を通し、コミュニケーションを活発化させることで、各職員の考えを吸い上げていくことのできる組織の仕組みが強化された。((図 10) 参照)。



※ PDCAサイクルについて
 PDCAサイクルは、Plan(計画) → Do(実行) → Check(検証) → Act(改善)の4段階を繰り返し、業務を継続的に改善していくことです。
 例えば、以下のものがあげられます。
 (1) Plan(事業計画を策定する) → Do(事業計画を基に、事業を運営する) → Check(事業の運営状況を検証する)
 → Act(事業計画を見直す) → Plan…(繰り返し改善)
 (2) Plan(ケアプランを策定する) → Do(ケアプランを基に、ご利用者へサービスを提供する) → Check(ケアプランの実施状況を検証する)
 → Act(ケアプランを見直す) → Plan…(繰り返し改善)

(図 9) 品質活動と PDCA サイクルの概要



(図 10) 当会及びその状況の理解、利害関係者のニーズ及び期待の理解

4. ISO 9001 導入の有効性

ISO 9001 の狙いは、不適合を防止し、顧客満足を得ることですが、導入することで、以下のような効果が期待できると考えます。

- ① 上記「3. 活動の成果」に記載した内容が期待できます。
- ② 内部監査を通じて、職員が自分の所属以外の部署を監査することで、双方（監査チームのリーダー・記録者・見習いと、被監査部署の所属長・係長・主任等）が、それぞれの「改善点」や「参考にできる点（※）」に気づき、サービスの質の向上に向けた意識づけが高まること
が期待できます。

※ ISO 9001 内部監査では、「不適合事項」、「改善推奨事項」を指摘するだけでなく、被
監査部署の「良かった点」も伝えるルールになっています。

- ③ 事業ごとに、業務の流れをマネジメントシステムフロー図として図示しています。これにより、自分の仕事の前後の動きや、自分の仕事や周りの人の仕事の位置づけを「見える化」
できます。職員がフロー図を意識できるようになることによって、相手への思いやり、配慮が
生まれることが期待できます。
- ④ 福祉サービスの結果を、パフォーマンスレポートとして定期的に経営層へ提出することで、
事業活動にメリハリがつくことが期待できます。