

# 介護保険施設における マネジメントシステム 導入のための手引き

介護保険施設における  
マネジメントシステム  
導入のための手引き



## 目次

第1章 介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のねらい・目的	
Ⅰ. マネジメントシステム導入による介護保険サービスの質の向上に向けて	2
Ⅱ. 介護保険施設におけるマネジメントシステムとは	4
Ⅲ. 本手引きの対象	6
Ⅳ. 本手引きの構成と活用方法	6
第2章 介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のフローと具体的な進め方	
Ⅰ. マネジメントシステムの導入のフロー	8
Ⅱ. 各ステップの具体的な進め方	8
1 マネジメントシステム導入にあたっての目的の明確化	8
2 マネジメントシステム導入にあたっての方針表明	10
3 マネジメントシステム導入にあたっての現状分析	12
4 マネジメントシステム導入にあたっての文書整備	14
5 マネジメントシステム導入にあたっての体制整備	16
6 マネジメントシステム導入にあたっての業務フローの見直し	18
7 マネジメントシステム導入にあたっての職員への研修の実施	20
8 マネジメントシステムの開始	22
9 マネジメントシステム導入後の評価	24
第3章 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例	
Ⅰ. 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例の位置づけ	26
Ⅱ. 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例の構成	27
Ⅲ. 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例	27
1 目的	27
2 適用範囲	27
3 用語の定義	27
4 一般要求事項	27
5 マネジメントシステムに関する基本方針	28
5.1 基本方針	28
5.2 基本方針の周知	28
6 実施体制	28
6.1 組織	28
6.2 組織構成成員の責務	30
7 計画	31
7.1 計画策定	31
7.2 課題解決計画の策定と実施	31
8 支援	31
8.1 研修及び能力向上への取り組み	31
8.2 協議及びコミュニケーション	31
8.2.1 責務の周知	31
8.2.2 有害事象の報告	32
8.3 マニュアル・様式・要領	32
8.3.1 マニュアル・様式・要領の利用	32
8.3.2 マニュアル・様式・要領の制定と改廃	32
8.4 記録及び記録の管理	32
9 運用	33
9.1 有害事象の発生要因の特定	33
9.2 有害事象発生時の対応	33
9.3 変更の管理	33
10 評価	33
10.1 達成状況の評価	33
10.2 内部監査	33
11 改善	34
11.1 施設幹部による改善の検討	34
11.2 システムの改善	34



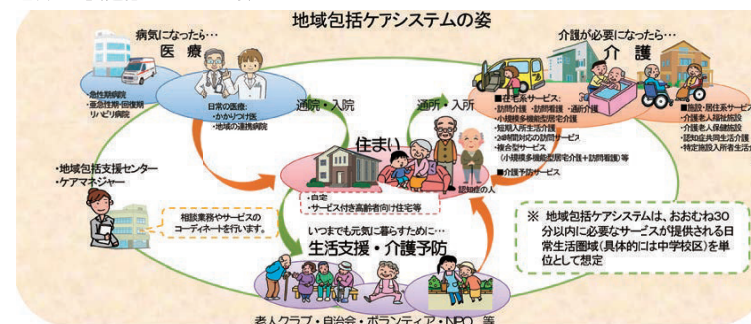
## 第1章

# 介護保険施設における マネジメントシステム導入のねらい・目的

## Ⅰ. マネジメントシステム導入による介護保険サービスの質の向上に向けて

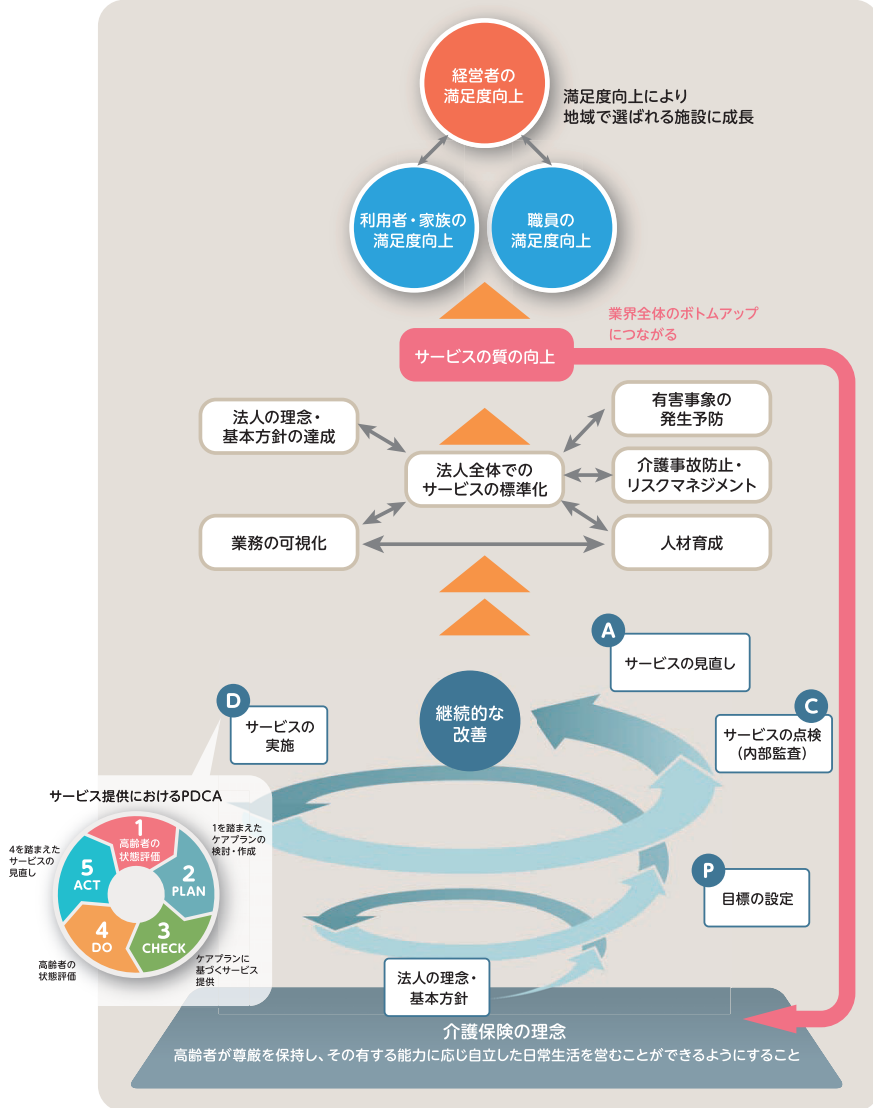
- 団塊の世代が75歳以上となる2025年に向けて地域包括ケアシステムの構築が推進される中、持続可能な介護保険制度の実現に向け、より効果的・効率的な介護保険サービスの提供を実現する必要があります。
- 事業運営上の観点からも、介護保険サービスの質の向上の観点からも、各法人の理念・基本方針に基づくサービスの提供が求められています。

図表 1 地域包括ケアシステムの姿



- 介護保険サービスの質の確保にあたっては、介護保険制度施行以降、介護保険施設・事業所の指定基準の策定、実地指導・監査の実施といったストラクチャーの観点からの取り組みや、ストラクチャー・プロセス・アウトカム評価に関する介護報酬上の対応(各種加算の創設)がされてきました。一方で、サービス提供のプロセス管理に有効な手法については示されてこなかった経緯があります。
- 本手引きでは、サービス提供のプロセス管理の手法の1つであるマネジメントシステムについて紹介します。
- マネジメントシステムとは、方針及び目標を定め、それらを達成するために組織を適切に管理・維持し、改善するための仕組みのことで、
- 先行してマネジメントシステムを導入している施設からは、マネジメントシステムを導入したことにより、「業務の可視化」「サービスの標準化」「人材育成」「事故防止」等のメリットを得ることができたとする報告があります。また、これらはサービスの質の向上につながり、利用者・家族及び職員の満足度向上、ひいては介護業界全体のボトムアップにもつながることが示唆されています。
- 経営者にとっても、利用者・家族及び職員の満足度が高まることにより、結果として地域から選ばれる施設となり、経営の安定化も期待できます。
- 本手引きをヒントに、介護保険サービスの関係者それぞれがメリットを得られる仕組みであるマネジメントシステムを導入し、質の高いサービスの実現につなげましょう。

図表 2 マネジメントシステム導入のメリット



II. 介護保険施設におけるマネジメントシステムとは

- マネジメントシステムとは、方針及び目標を定め、それらを達成するために組織を適切に管理・維持し、改善するための仕組みのことです。
- マネジメントシステムの一例としてISOが挙げられます。本書ではISOの概念を参考にしつつ、「方針及び目標を定め、それらを達成するために組織を適切に管理・維持し、改善するための仕組み」であるマネジメントシステムを介護保険施設にどのように導入していくか、その考え方について紹介していきます。



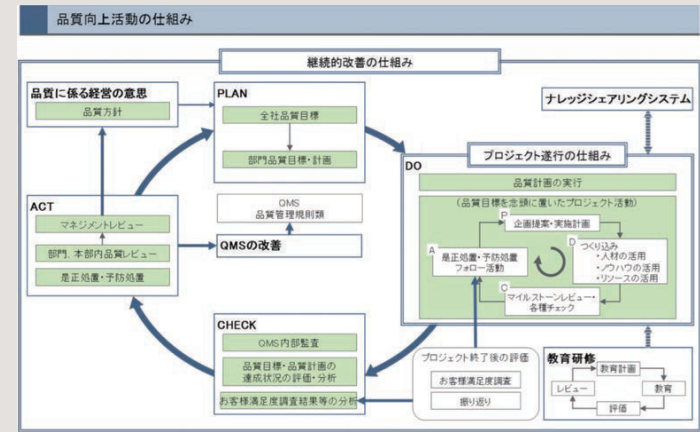
ISOとは

- ISOとは、スイスのジュネーブに本部を置く非政府機関 International Organization for Standardization (国際標準化機構) の略称です。
- 製品そのものではなく、組織の品質活動や環境活動を管理するための仕組み (マネジメントシステム) についてもISO規格が制定されています。
- これらは「マネジメントシステム規格」と呼ばれ、品質マネジメントシステム (ISO9001) や環境マネジメントシステム (ISO 14001) などの規格が該当します。

(出所)一般社団法人日本品質保証機構ホームページより引用

[https://www.jqa.jp/service\\_list/management/management\\_system/](https://www.jqa.jp/service_list/management/management_system/)

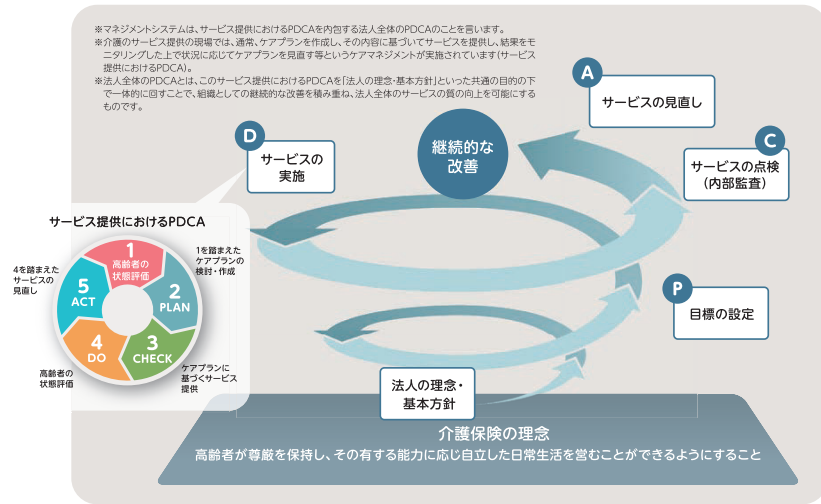
図表 3 ISO9001に基づく品質向上活動の例



(出所) 株式会社三菱総合研究所における品質向上活動に関する資料より

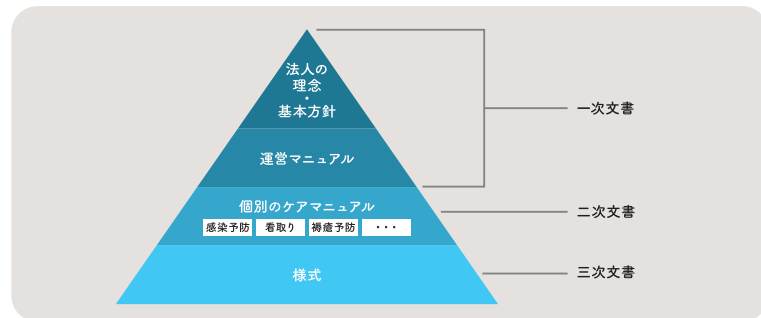
- マネジメントシステムの仕組みを介護保険サービス提供の視点で捉える際には、法人全体のPDCAとサービス提供における2つのPDCAサイクルを念頭に置く必要があります。

図表 4 法人全体のPDCAとサービス提供における2つのPDCAサイクル

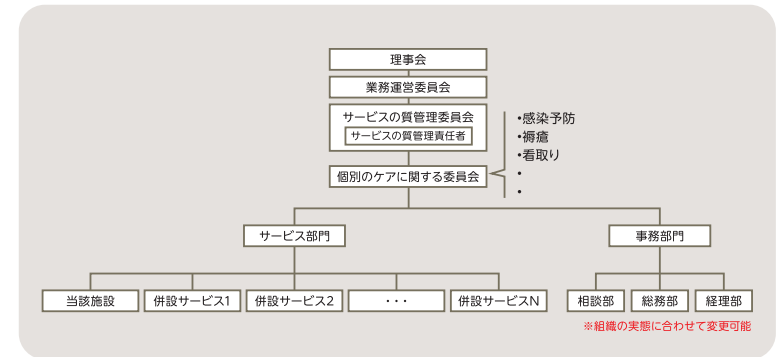


- 介護保険サービスの理念は「高齢者が尊厳を保持し、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるようにすること」です。この理念を実現するために、介護保険サービスの提供現場においては通常、その法人としての「理念・基本方針」を示しています。法人全体のPDCAの起点はこの法人の「理念・基本方針」になります。
- 法人の「理念・基本方針」に基づき、実際のサービス提供の場面で適切に判断・実行するためには、図表5に示すような法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みの確立、マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備等が必要となります。

図表 5 法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組み (例)



図表 6 マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備 (例)



- 多くの介護保険サービスの提供現場においては、サービス提供を行う際の個別のケアマニュアル・様式などは整備されていますが、これらは必ずしも法人の理念・基本方針と連動しているとは言えません。また、個別のケアのマニュアル・様式が、個別ケアのアウトカム(結果)に基づき、適正に管理・維持・改善するための体制整備がされている法人は少数であると言えます。
- マネジメントシステム導入による適切なプロセス管理は、サービスの質の向上につながると言えます。本手引きを参考に、マネジメントシステムを導入する際のポイントを理解しましょう。

### III. 本手引きの対象

- 本手引きは介護保険施設(介護老人保健施設、介護老人福祉施設、介護療養型医療施設、介護医療院)を対象とします。
- また、その他の高齢者に関する施設や小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護、認知症グループホーム等の居住系施設においても活用することを想定します。

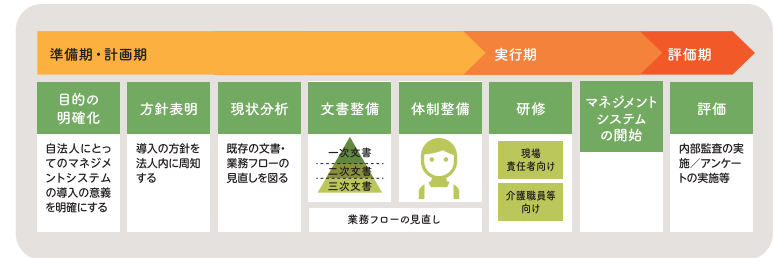
### IV. 本手引きの構成と活用方法

- 本手引きの第2章では「介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のフローと具体的な進め方」を紹介いたします。この章を参考に、マネジメントシステム導入のプロセスを確認してください。
- 本手引きの第3章では図表7(赤線部分)に示す「一次文書」を例示します。

## 介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のフローと具体的な進め方

### I. マネジメントシステムの導入のフロー

- マネジメントシステムとは、方針及び目標を定め、それらを達成するために組織を適切に管理・維持し、改善するための仕組みのことです。マネジメントシステムの導入にあたって、まずは導入の全体像を確認しましょう。
- 導入のフロー（例）は以下のとおりです。



- マネジメントシステムの導入は、導入して一時的なもので終わらせるのではなく、施設内の継続的な取り組みとして進めていくことにより、実質的な効果を得ることができます。
- 上記の導入フローは一例です。どのステップから入るのか、どのような体制で進めるか等については、各施設の現状を踏まえて考えましょう。

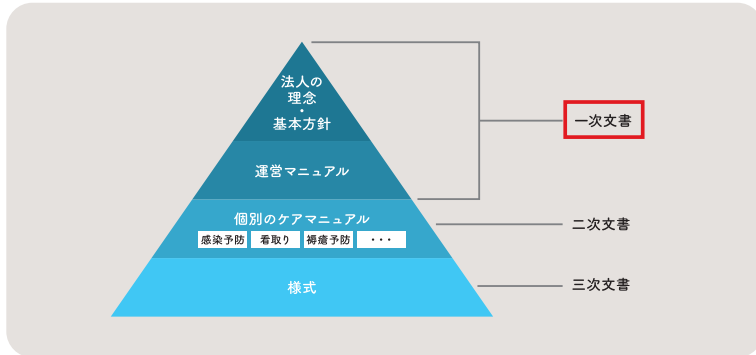
### II. 各ステップの具体的な進め方

#### 1 マネジメントシステム導入にあたっての目的の明確化



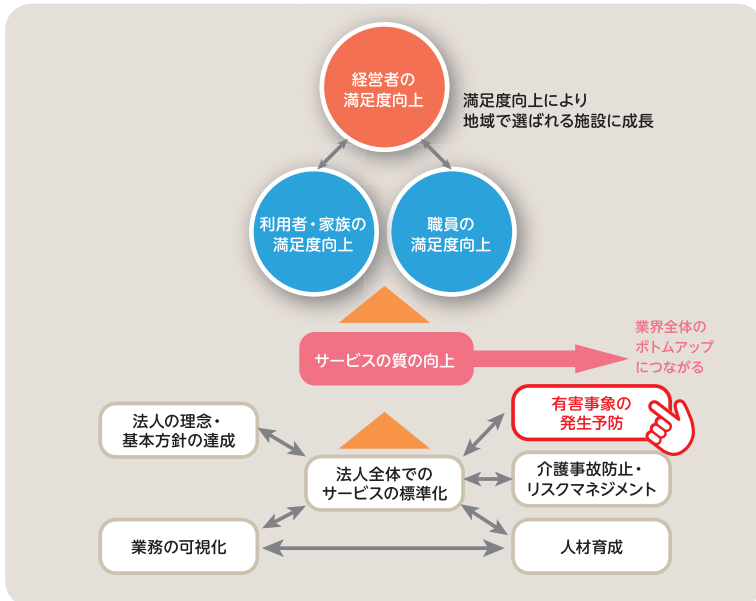
介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のねらい・目的

図表7 法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組み(例)【再掲】



- 「一次文書」とは、法人の理念・基本方針、実施体制、PDCAの仕組みなどを記載したものを言います。
- 本手引きでは、「施設全体のサービスの質の向上」に加え、「有害事象の発生予防（例えば褥瘡の発生など）」を念頭に、一次文書を示しています。

図表8 本手引きで念頭に置くマネジメントシステムのメリット(例)



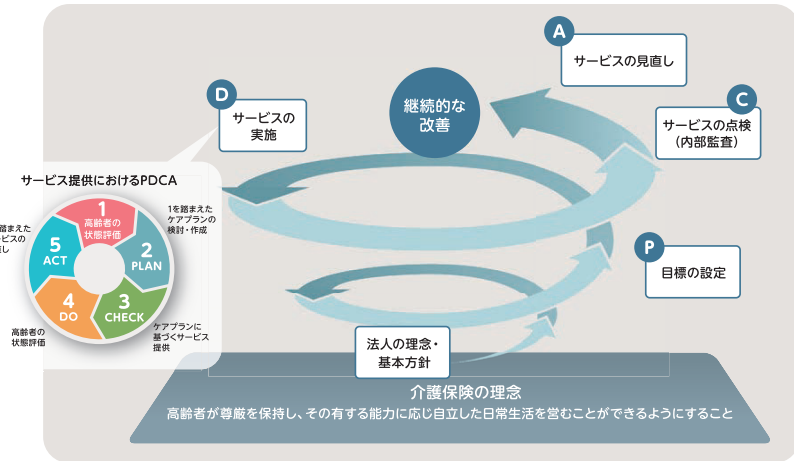
マネジメントシステムをどのような目的で導入するのかを明確にする

- マネジメントシステム導入にあたっては、まず、この目的を明確にしましょう。
- 介護保険サービスの理念は「高齢者が尊厳を保持し、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるようにすること」です。
- 介護保険サービスの提供現場においては通常、その法人としての「理念・基本方針」を示しています。法人全体のPDCAの起点はこの法人の「理念・基本方針」になります。
- この「理念・基本方針」に基づき、実際のサービス提供の場面で適切に判断・実行するためには、図表5に示すような法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みの確立、マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備等が必要となります（P5参照）。
- マネジメントシステムは、介護保険サービスの理念をサービス提供の現場で具現化するためのツールと言えます。マネジメントシステムを導入することにより「業務の可視化」「サービスの標準化」「人材育成」「事故防止」等のメリットを得ることができます（P2～3参照）。

マネジメントシステムは個別のケアマネジメントとは異なり、法人全体の組織的な取り組みであることを理解する

- マネジメントシステムは個別のケアマネジメント（図表9の「サービス提供におけるPDCA」）とは異なり、法人全体の組織的な取り組みです。組織的な取り組みとするためには、法人のトップがマネジメントシステムの意義を理解し、法人全体に周知していくことが大切です。

図表 9 法人全体のPDCAとサービス提供における2つのPDCAサイクル【再掲】



第2章



A介護老人保健施設のケース

- A介護老人保健施設は、2000年にISO9001を取得しました。
- ISO導入のきっかけは、介護保険制度の開始を見据え、複雑な運用システムやスタッフの入れ替わりに対応しながらサービスの質の標準化やレベルアップを図るための標準的なルール作りが必要であると当時の常務理事が考えたことでした。
- 導入の際は当時の常務理事が旗振り役となり、1998年から通信ネットワークとISO導入のためのプロジェクトチームをそれぞれ立ち上げました。
- その後、ISOに用いられる用語・概念が介護の現場に馴染まない場面があったこと、職員がISO9001の運用に慣れたことから、5年後の2006年にISO9001を取り下げました。その後、現在は、内部監査などのISO9001の効果的な取り組みを取り入れた施設独自のマネジメントシステムを運用しています。

施設定員:100名  
 導入時期:ISO9001…2000年  
 独自のマネジメントシステム…  
 2006年  
 適用サービス:介護老人保健施設  
 その他の居宅サービス

2 マネジメントシステム導入にあたっての方針表明



マネジメントシステムの導入という方針を組織内の全職員に表明、周知する

- マネジメントシステム導入にあたっては、目的を明確にした後、この方針・内容を組織内の全職員に表明、周知、浸透させることが大切です。
- マネジメントシステムは組織的な取り組みであることから、施設長や管理職など一部の取り組みで留めていては、マネジメントシステム導入のメリット（P2～3参照）は十分に得られません。

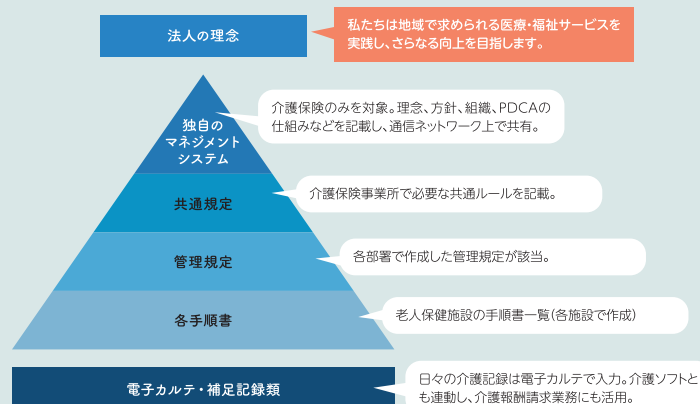
マネジメントシステムの導入方針表明・周知後も、研修計画への反映・掲示板等での周知など、全職員に浸透するような働きかけを行う

- マネジメントシステム導入といった方針を、表明、周知、浸透させるには、一度の方針表明に留めるのではなく、マネジメントシステム導入の意義について、
  - 説明会の開催
  - 研修内容への反映
  - 施設内掲示板等
 様々な手段を用いて繰り返し伝えましょう。



### 事例から学ぼう A介護老人保健施設のケース

- A介護老人保健施設は、2000年にISO9001を取得しました。
- ISO9001取得にあたって、理事長自ら職員が集まる全体会議でISO取得の方針について趣旨説明を行いました。
- また、全体会議後も定期的にミーティングを開催し、継続的に方針の説明を行いました。その際は、現場の業務改善を意図したものであることを強調しました。以前より施設内に新しいものを積極的に取り入れる風土があったため、ISOの導入そのものに大きな抵抗はありませんでした。
- 日々の業務を記録するためにシステム上にマネジメントシステムの文書を掲載し、いつでも閲覧可能な状態にすることでマネジメントシステム概念を職員へ徐々に浸透させていきました。

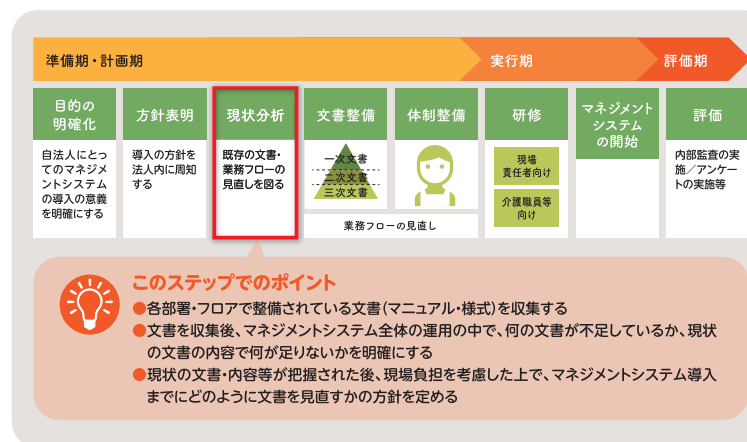


- ISO9001導入当初は、紙の書類が大幅に増える等の要因から、職員には必ずしも好評であったとは言えませんでした。
- しかし、現場職員が監査に慣れることで、実地指導に対する負担は軽減された面があり、マネジメントシステムの意義が徐々に理解されるようになりました。

介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のフローと具体的な進め方

## 第2章

### 3 マネジメントシステム導入にあたっての現状分析



#### 各部署・フロアで整備されている文書(マニュアル・様式)を収集する


- マネジメントシステム導入にあたっては、
  - 法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みの確立
  - マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備
 が不可欠となります。この2つを行うためには、既存の文書がどのように整備されているか、それを誰が記録・保管・共有しているかの情報収集と、これを踏まえて、マネジメントシステム全体の運用の中でどのように文書を見直すかの検討(現状分析)が必要になります。
- 情報収集にあたっては、まず個別のケアを実施するにあたって、各部署・フロアで整備されている文書(マニュアル・様式)を収集してください。

#### 文書を収集後、マネジメントシステム全体の運用の中で、何の文書が不足しているか、現状の文書の内容で何が足りないかを明確にする

- マネジメントシステム全体の運用の中で、どの文書を誰が記録・保管・共有しているか、何の文書が不足しているか、現状の文書の内容で何が足りないかを明確にしましょう。
- これらの現状分析は、マネジメントシステムの運用の柱となる事務長、生活相談員、看護長等と共に実施しましょう。現状分析の段階で状況を共有することが、この後の体制整備・業務フローの見直し等をより円滑にし、結果として職員にも浸透しやすくなります。

現状の文書・内容等が把握された後、現場負担を考慮した上で、マネジメントシステム導入までにどのように文書を見直すかの方針を定める

- 現状分析で重要なのは、情報収集により現状の文書を整理した後、現場負担を考慮した上で、マネジメントシステム導入までにどのように文書を見直すか、という視点です。足りない要素にだけ目を向けるのではなく、既存の文書をどのように活用するか、現時点での業務フローをどのように生かすかなど、今あるものを徐々に改善していくという視点を持ちましょう。これにより急な業務フロー変更に伴う職員の反発を回避できます。また、マネジメントシステムによりPDCAを回すことで、継続的な改善が可能となります。



事例から学ぼう

### B介護老人保健施設のケース

- B介護老人保健施設では、2017年にマネジメントシステムを試行導入しました。B介護老人保健施設では人的、資金的、時間的なコストを考慮するとISO取得は無理だと判断しましたが、当施設独自のマネジメントシステムを構築する上でISO9001の基本的なエッセンスは参考にしました。
- 導入にあたっての現状分析では、業務マニュアルや有害事象の発生件数・発生率に関する資料等を収集しました。さらに、文書化されていない業務を洗い出すため、法人理事が事務長らに職員へのヒアリングを行うよう指示しました。
- 現場の負担を可能な限り増やすことなく、既存の文書をマネジメントシステムでいかに活用するかという視点で現状分析を行いました。
- 法人理事と事務長、ケアマネジャーを中心として、必要に応じて看護長や介護長も加わり、業務のあり方や既存の業務マニュアルとの整合性、記入様式等を確認し、既存業務を整理しました。対面でのヒアリング以外にもメールや電話で頻りに連絡を取り合い、**既存業務の整理に4ヶ月**かかりました。

**施設定員**: 65名  
**導入時期**: 2017年  
**適用サービス**: 介護老人保健施設

実際に収集したマニュアル・様式の一覧

- ・B介護老人保健施設教育研修マニュアル
- ・褥瘡予防実施マニュアル
- ・転倒予防評価実施マニュアル
- ・緊急受診時対応マニュアル
- ・事故・ヒヤリハットマニュアル
- ・〇〇年度 研修委員会年間実施計画
- ・転倒予防評価表
- ・居室の環境設定(臥床時)
- ・入所時リスク説明書
- ・ヒヤリハット報告書

#### 4 マネジメントシステム導入にあたっての文書整備

検討した文書体系については一次文書に書きましょう(P32参照)

準備期・計画期			実行期			評価期	
目的の明確化	方針表明	現状分析	文書整備	体制整備	研修	マネジメントシステムの開始	評価
自法人にとってのマネジメントシステムの導入の意義を明確にする	導入の方針を法人内に周知する	既存の文書・業務フローの見直しを図る	一次文書 二次文書 三次文書	業務フローの見直し	現場責任者向け 介護職員等向け		内部監査の実施/アンケートの実施等

**このステップでのポイント**

- 現状分析を踏まえて、一次文書・二次文書・三次文書等に位置づけられる文書を定める
- 一次文書に二次文書・三次文書が何かを明記する
- 一次文書・二次文書・三次文書等の文書を一式まとめ、サービスの質管理責任者(P30参照)が管理する

#### 現状分析を踏まえて、一次文書・二次文書・三次文書等に位置づけられる文書を定める

- マネジメントシステム導入にあたっては、
  - 法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みの確立
  - マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備が不可欠となります。ここでは「文書整備」について述べます。
- マネジメントシステム導入にあたっては、法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みが欠かせません。この仕組みは具体的にはP5のとおりです。
- 「一次文書」とは、法人の理念・基本方針、実施体制、PDCAの仕組みなどを記載したものを言います。
- 「二次文書」とは、一次文書を受けた、サービス提供の現場でのケアの手順を明記したものを言います。「三次文書」とは、二次文書を受けた、サービス提供の現場でのケアの記録を記す様式を言います(本手引きの第3章で「一次文書」例を提示しています)。

#### 一次文書に二次文書・三次文書が何かを明記する

- ここでは文書体系を「一次文書」「二次文書」「三次文書」と例示していますが、これらは各施設の状況によって柔軟に段階設定ができます。「一次文書」「二次文書」「三次文書」が何かを定めた後は、それを「一次文書」に明記しましょう。



一次文書・二次文書・三次文書等の文書を一式まとめ、サービスの質管理責任者が管理する

- 「一次文書」「二次文書」「三次文書」の一式はとりまとめて後述するサービスの質管理責任者（P30参照）が管理をしましょう。
- 大切なのはマネジメントシステムの導入によって業務に関わる文書を増やすことではなく、法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みを確立し、マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備と文書整備を一体的に行うことと言えます。



A介護老人保健施設のケース

- A介護老人保健施設は、2000年にISO9001を取得しました。
- ISO取得時には、法人の理念である「地域で求められる医療福祉サービスを実践しさらなる向上を目指す」に基づき、文書体系を整備しました。
- 文書体系の整備は1年程度**で行いましたが、ISO9001の運用開始後も業務の洗い出しや厚生労働省の運営基準に合わせるようマニュアルの見直しを繰り返し、ISOに準拠したマニュアルが介護の現場に馴染む文書となるまで、**3年程度**かかりました。
- そして、5年後の2006年にISO9001を取り下げ、施設独自のマネジメントシステムの運用を開始しました。
- 施設独自のマネジメントシステムの下では、**一次文書において、理念や方針、組織、PDCAの仕組み**などを記載しました。二次文書は共通規定として、介護サービス施設・事務所で共通のルールを記載し、三次文書に各部署で作成した管理規定を位置づけました。

- ・文書管理規定
- ・非常災害対策管理規定
- ・感染予防対策管理規定
- ・不適合・是正・予防処置管理規定
- ・個人情報保護管理規定
- ・衛生管理規定
- ・介護報酬処理管理規定
- ・職員教育・研修管理規定
- ・介護保険事業所内部監査管理規定

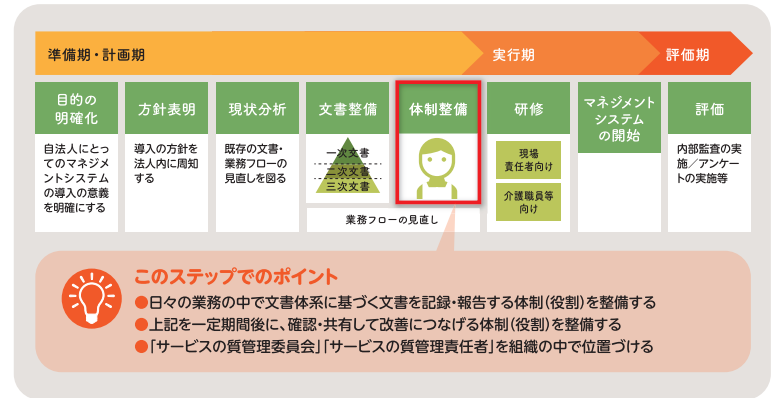
二次文書の例

- ・施設サービス管理規定
- ・通所サービス管理規定
- ・訪問看護サービス管理規定
- ・訪問介護サービス管理規定
- ・訪問リハビリサービス管理規定
- ・介護予防通所介護管理規定
- ・居宅介護支援管理規定
- ・食事サービス管理規定

三次文書の例

検討した体制については一次文書に書きましょう（P28参照）

5 マネジメントシステム導入にあたっての体制整備



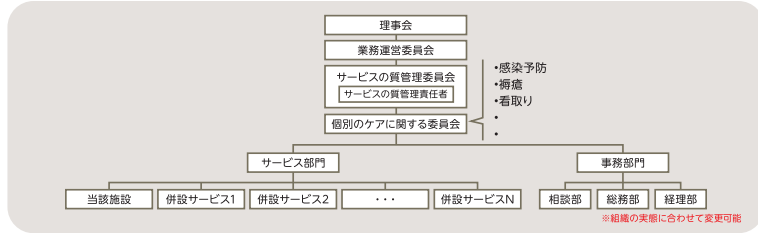
日々の業務の中で文書体系に基づく文書を記録・報告する体制（役割）を整備する

- マネジメントシステム導入にあたっては、
  - 法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みの確立
  - マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備が不可欠となります。ここでは「体制整備」について述べます。
- マネジメントシステム導入にあたっては、前述のような法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みに加え、その文書体系を管理・維持・改善するための体制整備が欠かせません。
- 体制整備の視点としては、
  - ①日々の業務の中で文書体系に基づく文書を記録・報告する体制（役割）
  - ②①を一定期間後に、確認・共有して改善につなげる体制（役割）
 の2つの視点があります。
- ①については、マネジメントシステム導入に伴うケアの手順・文書作成について研修等を通して広く職員に周知・普及し、実践につなげる必要があります。

上記を一定期間後に、確認・共有して改善につなげる体制（役割）を整備する

- ②については、一定期間後の、個別ケアのアウトカム（結果）の改善の取り組みについて検討する組織・会議等の設定が必要です。②については、以下のような体制図が一例としてあげられます（それぞれの組織の役割・構成員については第3章Ⅲ6を参照）。

図表10 マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備(例)【再掲】



「サービスの質管理委員会」「サービスの質管理責任者」を組織の中で位置づける

- 図表10の全ての組織・会議等を新規で立ち上げる必要はありませんが、マネジメントシステムの運用といった視点では「サービスの質管理委員会」「サービスの質管理責任者」「内部監査者(P30参照)」を組織の中で位置づけることは重要です。
- 体制整備にあっても、文書整備と同様、現在ある組織・会議等をマネジメントシステム全体の運用の中でどのように位置づけるかなど、今あるものを徐々に改善していくという視点を持ちましょう。

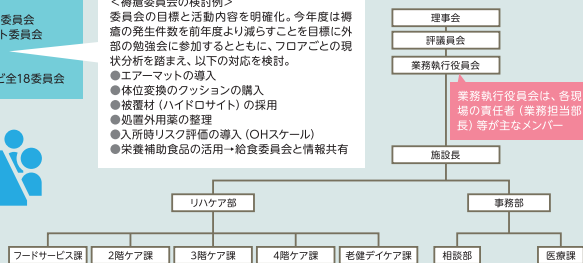


A介護老人保健施設の場合

- A介護老人保健施設は、2000年にISO9001を取得しました。
- ISO9001導入以前は、管理者会議として、各部署から経営者に向けて実績報告を行い、経営者がフィードバックを行っていた他、感染症、災害など特定の目的で、必要な職種が組織横断的に集まる委員会を設置していました。
- ISO9001導入前後で体制を大きく変更しないことに留意し、マネジメントシステムの運用や改善のためにコンプライアンス委員会を新設しました。コンプライアンス委員会では、介護保険分野のコンプライアンスに関するチェックや、マネジメントシステムの運用を実施しています。
- ISO導入の体制整備のための準備期間は2年ほどで、1998年から準備を開始し、ISOの予備審査、本審査を経て2000年4月から運用を開始しました。
- 2006年にISO9001を取り下げた後、現在まで運用している独自のマネジメントシステムの実施体制は下図のとおりです。法人として最上位の意思決定機関は理事会で、業務執行役員会が内部の業務等を決定しています。業務執行委員会の下に設置されているコンプライアンス委員会はISO取り下げ後も引き続き活動しています。

- <委員会体制>
- コンプライアンス委員会
  - リスクマネジメント委員会
  - 感染症予防委員会
  - 排泄ケア委員会
  - 給食委員会 など全18委員会

- <褥瘡委員会の検討例>
- 委員会の目標と活動内容を明確化。今年度は褥瘡の発生件数を前年度より減らすことを目標に外部の勉強会に参加するとともに、フロアごとの現状分析を踏まえ、以下の対応を検討。
- エアーマットの導入
  - 体位交換のクッションの購入
  - 搬送材(ハイドロサイト)の採用
  - 処置外用薬の整理
  - 入所時リスク評価の導入(OHスケール)
  - 栄養補助食品の活用→給食委員会と情報共有



6 マネジメントシステム導入にあたっての業務フローの見直し



このステップでのポイント

- 業務フローの見直しは、文書整備・体制整備と一体的に実施すること
- 業務フローの見直しを円滑に行うために、現状分析の段階で職員へのヒアリングを行うこと

業務フローの見直しは、文書整備・体制整備と一体的に実施すること

- マネジメントシステム導入にあたっては、
  - 法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組みの確立
  - マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備
 が不可欠になりますが、これらの取り組みの中で発見した問題を解決するために既存の業務フローの見直しを実施しましょう。

業務フローの見直しを円滑に行うために、現状分析の段階で職員へのヒアリングを行うこと

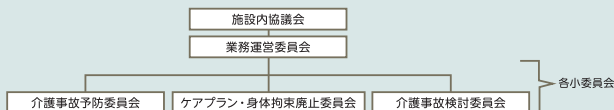
- 業務フローの見直しにあたっては、サービス提供現場の看護職員、介護職員に一時的な負荷が発生することが予想されることから、現状分析の段階でヒアリングを行うことが有効です。
- 既存業務を生かしつつ、まずは導入につなげることで、その後、より改善につなげることを念頭に置くことが重要です。



事例から学ぼう

## B介護老人保健施設の場合

- B介護老人保健施設では、2017年にマネジメントシステムを試行導入しました。
- マネジメントシステム導入のため、法人理事が職員にヒアリングを行い、各職種の専門的な視点に基づいて、既存業務の整理や業務フローの見直しを行いました。
- ヒアリングの結果、個別のケアマネジメントが十分に機能していることが判明したため、可能な限り現状の業務フローを変更しない方が良いという判断に至りました。そこで、本来の業務のあり方をもとに、既存業務の可視化に注力することにしました。
- 具体的には、マネジメントシステム導入前後で業務フローに極力変更がないよう、既存の会議体を活用し、会議の報告内容や業務フローの順序をマネジメントシステムに合わせて少し変更する程度に留めました。その結果、マネジメントシステム導入によって新たに発生した業務はなく、現場の職員にも業務が増えたという認識は生じませんでした。

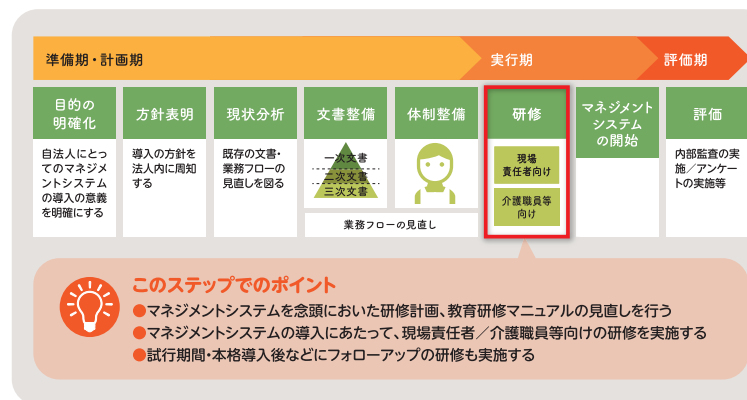


介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のフローと具体的な進め方

## 第2章

### 7 マネジメントシステム導入にあたっての職員への研修の実施

研修の方針等は一次文書に書きましょう(P31参照)



#### マネジメントシステムを念頭に置いた研修計画、教育研修マニュアルの見直しを行う

- 準備期・計画期を経て、いよいよマネジメントシステムの実行期に入ります。
- マネジメントシステム実行にあたっては、組織内の全職員に、この方針・内容を表明、周知、浸透させることが大切です。
- 導入時の研修（以下、導入研修）だけでなく、各施設で定期的実施している研修に、マネジメントシステム導入の意義、文書体系、各職員の役割等について定期的に学習する機会を盛り込む必要があります。
- 人材教育は、一次文書の「8 支援/8.1 研修及び能力向上への取り組み」にも明記されています（P31参照）。マネジメントシステムの導入時に、研修計画、教育研修マニュアルの見直しも同時に行うことが、法人の理念・基本方針と連動したマネジメントシステムの実現につながります。

#### マネジメントシステムの導入にあたって、現場責任者/介護職員等向けの研修を実施する

- 実際の導入研修の実施にあたっては、職員を、現場責任者/介護職員等と分け、それぞれの業務に応じて研修を行いましょう。それぞれの研修実施者、受講者、研修内容（例）は以下のとおりです。

研修をする側	研修を受ける側	研修内容（例）
総括責任者	現場責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジメントシステム導入の意義・目的について</li> <li>● 導入スケジュールについて</li> <li>● 文書体系について</li> <li>● 実施体制について（現場責任者の役割）等</li> </ul>
現場責任者	介護職員等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジメントシステム導入の意義・目的について</li> <li>● 導入スケジュールについて</li> <li>● 文書体系について</li> <li>● 実施体制について（現場スタッフの役割）</li> <li>● 主な業務フローの変更点について 等</li> </ul>

## 第2章

介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のフローと具体的な進め方

- マネジメントシステムを導入するからといって、全職員がマネジメントシステムの全体の詳細を知る必要はありません。各人がマネジメントシステム全体の中の自分の業務を理解することが大切ですので、このことを念頭に研修を実施しましょう。

### 試行期間・本格導入後などにフォローアップの研修も実施する

- 職員の導入研修に関しては、導入前に1回行うだけでなく、試行期間や本格導入後など、フォローアップの研修の実施も念頭に置くことが、現場での初期の定着を進める上で重要です。



### B介護老人保健施設の場合

- B介護老人保健施設では、2017年にマネジメントシステムを試行導入しました。
- B介護老人保健施設ではマネジメントシステムに基づき、年間の教育研修計画としてマネジメントシステムに関する全職員を対象とした研修を試行期間の3ヶ月間のうちに計3回(①～③)実施しました。
- 導入開始時の研修では法人理事を講師とし、**現場責任者と介護職員等向けの階層別研修(①)**により、マネジメントシステムについての説明を行いました。試行期間の中盤では、褥創予防、事故防止に関する法定研修とは別に、マネジメントシステムを念頭に置いた、褥創予防、転倒予防に関する研修(②)を実施しました。試行期間の終盤では、内部監査として職員へのヒアリング(③)を実施し、これをマネジメントシステムに関する研修として位置づけました。
- 以降、**既存の研修にマネジメントシステムの内容を追加する形で実施**しており、現場の職員は既存業務のブラッシュアップという認識で取り組むことができます。
- 試行期間を終えた次年度以降は、**通常の年間の教育研修計画として組み込む**予定です。

実行期

評価期

#### 【①階層別研修の実施】

##### 現場責任者向け

マネジメントシステムについて  
B介護老人保健施設の現状について  
上位文書とマニュアルのチェック、  
年間計画・年間目標の確認  
今後のスケジュール  
全体研修会について  
その他委員会、会議スケジュールの確認

##### 介護職員等向け

マネジメントシステムについて  
B介護老人保健施設について  
上位文書とマニュアルのチェック、年間計画・年間目標の確認  
年間計画、目標を文書化し、職員に配布

#### 【②研修の実施】

##### 褥創予防



⇒マネジメントシステム導入のために、  
法定研修に加えて新たな研修を実施

##### 褥瘡予防

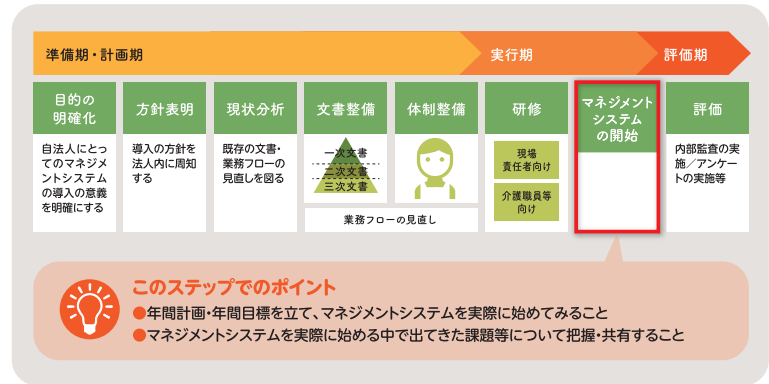
#### 【③内部監査の実施】

職員へのヒアリング



⇒マネジメントシステムの研修と  
位置づけた

## 8 マネジメントシステムの開始



### 年間計画・年間目標を立て、マネジメントシステムを実際に始めてみる

- マネジメントシステムの開始にあたっては、一次文書に記載した法人の理念・基本方針に基づいた個別サービスの提供、各種研修・委員会を実施しましょう。
- これらの実施の中で重要なのが年間計画・年間目標の策定です。年間計画・年間目標の策定は、準備期・計画期に仮策定することも可能ですが、実行期には必ず策定することになります。
- 年間目標には以下の視点を盛り込みましょう。

- 品質(サービスの質) 方針と整合している
- 測定可能である
- 適用される要求事項を考慮に入れる
- 製品及びサービスの適合、並びに顧客満足の上昇に関連している
- 監視する
- 伝達する
- 必要に応じて、更新する

(出所)「品質マネジメントシステム-要求事項 JISQ9001」(日本工業標準調査会 審議)

- 上記のうちb)の例として、特定の有害事象(褥瘡など)の発生予防を念頭に置く場合に、「新規褥瘡の発生ゼロ」などの数値目標を策定することが一案としてあります。

## マネジメントシステムを実際に始める中で出てきた課題等について把握・共有すること

- マネジメントシステムは、最初から完璧を目指さないことが大切です。試行期間を設けるのも一案です。まずは導入し、その後継続的な改善につなげる仕組みを作ることこそが、マネジメントシステム導入の意義と言えます。



事例から  
学ぼう

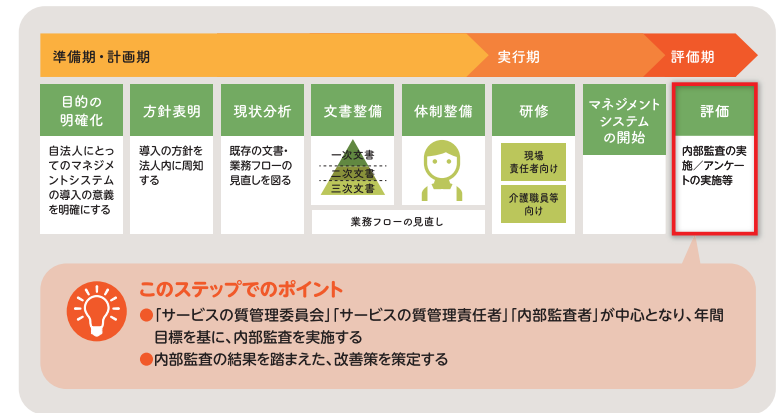
### A介護老人保健施設の場合

- A介護老人保健施設は、2000年にISO9001を取得しました。
- 1998年からISO9001認証取得のための準備を開始し、1年程度で文書体系を整備しました。その後、ISOの予備審査、本審査を経て2000年4月からマネジメントシステムの運用を開始しました。
- ISO9001導入のメリットは、PDCAサイクルを回す仕組みが構築できたことや厳しい内部監査に慣れることで、実地指導の対応が非常に楽になったことです。
- 一方、ISO9001に準拠した業務の手順に融通がきかず、困ったこともありました。フードサービス事業で新メニュー開発を行う際、ISO9001に沿った手順で進めたことで、従来の何倍も時間がかかってしまいました。
- その後、ISOに用いられる用語・概念が介護の現場に馴染まない場面があったこと、職員がISO9001の運用に慣れたことから、5年後の2006年にISO9001を取り下げました。
- 現在はISO9001の良い点を取り入れた、独自のマネジメントシステムを運用しています。

## 第2章

評価の方法は  
一次文書に  
書きましよう(P33参照)

### 9 マネジメントシステム導入後の評価



#### 「サービスの質管理委員会」「サービスの質管理責任者」「内部監査者」が中心となり、年間目標を基に、内部監査を実施する

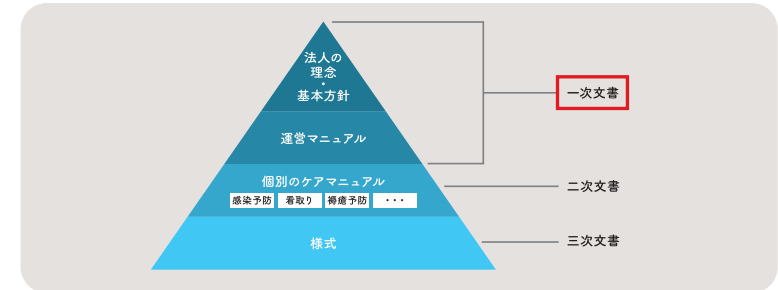
- マネジメントシステムを実行し、一定期間経った後に評価期を設定しましょう。マネジメントシステムは導入して終わり、ではなく、導入後に、適正に管理・維持・改善することが重要です。そのため、評価期には、内部監査を実施しましょう。
- 内部監査では、P17で位置づけた「サービスの質管理委員会」「サービスの質管理責任者」「内部監査者」が中心となり、またP22で策定した年間目標を基に、マネジメントシステムの実行期に、
  - 策定した年間計画・年間目標に到達できたか
  - 到達できた場合、到達できた理由は何か
  - 到達できなかった場合、到達できなかった理由は何か
  - 到達できなかった理由を踏まえ、次に向けてどのような改善策を打つかなどを検討します。

# 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例

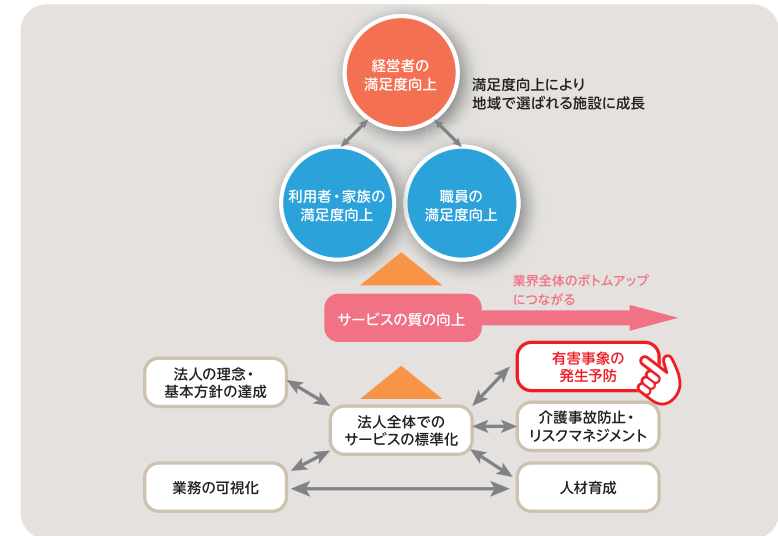
## 1. 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例の位置づけ

- 「法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組み」の文書は、一次文書に該当する「法人の理念・基本方針」と「運営マニュアル」、二次文書に該当する「個別のケアマニュアル」、そして三次文書の「様式」で構成されます。
- 本章では、図表11（赤線部分）に示す一次文書を「介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル」として例示します。
- 「一次文書」とは、法人の理念・基本方針、実施体制、PDCAの仕組みなどを記載したものを言います。本手引きでは、「法人全体のサービスの質の向上」に加え、「有害事象の発生予防（例えば褥瘡の発生など）」を念頭に、一次文書を示しています。
- 以上を留意の上、実際に文書を整備する際の参考資料として活用してください。

図表11 法人の理念・基本方針に基づく文書体系の仕組み（例）【再掲】



図表12 本手引きで念頭に置くマネジメントシステムのメリット（例）【再掲】



介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のフローと具体的な進め方

### 内部監査の結果を踏まえた、改善策を策定する

- 内部監査の実施にあたっては「いつ」「誰が」「何を」「どのように」監査し、「結果をどのように改善につなげるか」の視点が重要です。先行的な施設の事例を下記の事例で確認しましょう。

**事例から学ぼう** **3施設の内部監査の実施概要**

●以下では、マネジメントシステムを導入しているA介護老人保健施設、B介護老人保健施設、C介護老人保健施設の3施設でどのように内部監査を実施しているか、一覧形式にまとめました。

施設名	実施者	実施回数	実施内容
A介護老人保健施設	コンプライアンス委員会 (内部監査の実施者は部署の管理職)	年1～2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンス委員会は会議の開催及び内部監査を実施する。</li> <li>●内部監査においては、実地指導を視野に入れたコンプライアンス(介護保険法に関連する法律、政令、省令など)の遵守状況の確認を行う。</li> <li>●確認する事項は、①加算要件などの確認②人員に関する確認③その他集団指導等で指摘された課題 などがある。</li> <li>●確認の際には、特に、PDCAサイクルがうまく回っているかを中心にチェックしている。</li> <li>●マイナス点の指摘だけでなく、現場で良い取り組みが行われていれば、グッドポイントとして評価することもある。</li> <li>●内部監査の結果報告会には各職場の所長以上が参加し、結果の講評を聞くことになっている(一般の職員も参加可能)。</li> </ul>
B介護老人保健施設	施設・法人内:法人理事、事務長、統括施設課長 施設外:学識者2名	年1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>●施設内の安全管理者(看護長、介護長)、安全推進者(主任クラス)2名、一般職員2名を対象に内部監査を実施</li> </ul>
C介護老人保健施設	ケアマネジャーを中心に実施	年3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>●文書の見直しのための情報収集と検討を年3回実施</li> <li>●利用者の家族に対する満足度アンケート等も実施。</li> </ul>

## II. 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例の構成

- 「一次文書」は、具体的には以下の構成が推奨されます。

＜一次文書に記載する内容＞	
1 目的	7 計画
2 適用範囲	8 支援
3 用語の定義	9 運用
4 一般要求事項	10 評価
5 マネジメントシステムに関する基本方針	11 改善
6 実施体制	

PDCAの P に該当

PDCAの D に該当

PDCAの C に該当

PDCAの A に該当

※＜一次文書に記載する内容＞は、本事業で実施したヒアリング調査、及び「品質マネジメントシステム-要求事項 JISQ9001」（日本工業標準調査会審議）を参考に、本事業検討委員会（巻末参照）において、骨子を検討し、作成した。

## III. 介護保険施設におけるマネジメントシステムの運営マニュアル例

運営マニュアル例	作成上のポイント
<b>1 目的</b> 本マニュアルでは、〇〇施設におけるサービスの質の向上、中でも特に有害事象の発生の予防を念頭に置いたマネジメントシステムの基本方針を定める。	✓本節では、自施設にとって、何を目的としてマネジメントシステムを導入するのか、P2～3のメリットを参考に書きましょう。
<b>2 適用範囲</b> ●本マネジメントシステムは、〇〇施設の（同一建物内・敷地内、隣接敷地内にある施設で提供される）以下のサービスについて適用する。 ▶介護老人保健施設 ▶短期入所生活介護 ▶・・・	✓本節では、各施設において、どの部門に対してマネジメントシステムを適用するかを書きましょう。 ✓最初から全ての部門、サービスに適用するのではなく、徐々に導入するという視点を持つことが大切です。
<b>3 用語の定義</b> ●有害事象・・・本マネジメントシステムにおける有害事象とは、褥瘡、転倒、〇〇等、利用者の要介護状態の悪化につながる事象を意味する。 ●・・・	✓本節では、本マニュアルで繰り返し使用する用語について定義しましょう。
<b>4 一般要求事項</b> ●〇〇施設の施設長は、〇〇施設のサービスの質を向上し、有害事象の発生を予防するため、マネジメントシステムを確立し、継続的な改善を行う。 ●このための要求事項は5.～9.で規定される。	✓本節では、マネジメントシステム全体を運用するための方針、体制等を作るための手順を記載します。 ✓一般要求事項の主体を（左記の場合は施設長）明記しましょう。

<b>5 マネジメントシステムに関する基本方針</b> <b>5.1 基本方針</b> ●〇〇施設は、本マネジメントシステムに基づき、サービスの質を向上し、有害事象の発生を予防するための体制整備を行う。 ●有害事象の発生予防に関しては、個々の利用者の状態に応じたケアマネジメントを実施する。 ●サービスの管理責任者は、以下を満たす基本方針を制定して文書化し、実施する。 ●基本方針が〇〇施設にとって妥当かつ適切であることを確実にするために、定期的に見直しを行う。 1) マネジメントシステムの運用にあたっての改善事項 2) 有害事象の発生の予防に関する事項 3) ...	✓本節（5.1）では「1. 目的」で定めた内容に沿って、より具体的に、基本方針の確立、実施に関して記述しましょう。 ✓サービスの質管理責任者についてはP30を参考にしてください。
<b>5.2 基本方針の周知</b> ●サービスの管理責任者は、基本方針を業務運営委員会や掲示・回覧等によって、従業員へ周知する。	✓本節（5.2）では、基本方針の周知・伝達について記述しています。基本方針を作成するだけでなく、周知・伝達の方法についても記述しましょう。
<b>6 実施体制</b> <b>6.1 組織</b> <div style="text-align: right;"> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">C</span> </div> ①理事会 ●理事会は、理事長、施設長、サービスの質管理責任者、〇〇、〇〇で構成する。 ●理事会は、業務運営委員会からの報告を受け、〇〇施設全体にわたるサービスの質の向上に関する事項及び有害事象の発生予防に関する事項等の審議を通して、基本方針、事業計画を承認する。 ●また、マネジメントシステム全体について課題が生じた場合、速やかに課題解決策を検討し、承認する。	✓本節では、本マネジメントシステムを管理・維持・改善するための体制整備について述べています。 ✓体制図はP17を参考にしてください。 ✓実施体制は各施設の状況に応じて柔軟に変更することが可能です。 ✓理事会は、マネジメントシステムのPDCAのうち「P」及び「C」の管理を担う組織です。

<p><b>②業務運営委員会</b> <span style="float: right;">D</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●業務運営委員会は、施設長、サービスの管理責任者、医師、安全管理者で構成する。</li> <li>●業務運営委員会は、サービスの管理責任者、サービスの質管理委員会、個別のケアに関するカンファレンスから報告を受け、〇〇施設全体にわたるサービスの質の向上に関する事項及び有害事象の発生予防に関する事項等の審議を通して、基本方針(案)、事業計画(案)を策定し、理事会に承認を諮る。</li> <li>●また、マネジメントシステム全体について課題が生じた場合、速やかに課題解決策(案)を検討し、理事会に承認を諮る。</li> <li>●業務運営委員会は、理事会で承認された基本方針、事業計画、課題解決策の、サービス部門・事務部門における実施状況をモニターする。</li> </ul>	<p>✓業務運営委員会は、マネジメントシステムのPDCAのうち「D」の管理を担う組織です。</p> <p>✓理事会と業務運営委員会を一体的な組織とすることも可能です。</p>
<p><b>③サービスの質管理委員会</b> <span style="float: right;">P A</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスの質管理委員会は、サービスの質管理責任者、サービスの質管理者、事務部門の担当者で構成する。</li> <li>●サービスの質管理委員会は、以下の事項についてサービス部門・事務部門から報告を受け、〇〇施設全体にわたるサービスの質の向上に関する事項及び有害事象の発生予防に関する事項等の審議を通して、その結果を業務管理委員会に報告する。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶理事会で承認された基本方針、事業計画、課題解決策の実行状況</li> <li>▶マネジメントシステム全体の課題</li> <li>▶有害事象の発生に関する課題 等</li> </ul> </li> </ul>	<p>✓サービスの質管理委員会は、マネジメントシステムのPDCAのうち「P」及び「A」の管理を担う組織です。</p>
<p><b>④個別のケアに関するカンファレンス</b> <span style="float: right;">C</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●個別のケアに関するカンファレンスは、サービスの質管理責任者、〇〇(個別のケアに関係する専門職)、サービスの質管理者で構成する。</li> <li>●個別のケアに関するカンファレンスは、以下の事項についてサービス部門から報告を受け、〇〇施設全体にわたるサービスの質の向上に関する事項及び有害事象の発生予防に関する事項等の審議を通して、その結果をサービスの質管理委員会に報告する。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶理事会で承認された基本方針、事業計画、課題解決策の実行状況</li> <li>▶マネジメントシステム全体の課題</li> <li>▶有害事業の発生に関する課題 等</li> </ul> </li> </ul>	<p>✓個別のケアに関するカンファレンスは、マネジメントシステムのPDCAのうち「C」の管理を担う組織です。</p> <p>✓マネジメントシステムの導入によって新たな組織を作るのではなく、既存の個別のケアに関するカンファレンスをマネジメントシステムの中に組み込む視点を持ちましょう。</p>

<p><b>6.2 組織構成員の責務</b> <span style="float: right;">P A</span></p> <p><b>①サービスの質管理責任者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスの質管理責任者は、施設長及び副施設長などしかるべき役職の者が着任し、施設全体のサービスの質の向上及び有害事象の発生予防の責任を負う。</li> </ul>	<p>✓サービスの質管理責任者は必須配置としましょう。</p>
<p><b>②サービスの質管理者</b> <span style="float: right;">P</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスの質管理者とは、サービス部門の看護長と介護長を想定する。</li> <li>●サービスの質管理者は、各現場に存在する有害事業の発生予防の対策が確実に実施されているか実施状況をモニターするとともに、必要な提案をサービスの質管理責任者およびサービスの質管理委員会に行う。</li> <li>●業務運営委員会、サービスの質管理委員会、〇〇に関するカンファレンスに参加し、適切なアドバイスを行う。</li> </ul>	
<p><b>③サービスの質向上推進者</b> <span style="float: right;">D</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスの質向上推進者とは、サービス部門の副看護長と介護主任を想定する。</li> <li>●サービスの質向上推進者は、各現場の有害事象の発生予防に関わる環境整備を実施するとともに、諸規定や手順等に従い、各担当者と相談しながら、利用者へのケアマネジメント及びサービス提供、有害事業の発生予防の対策が適切に行われているかどうかを管理する。</li> </ul>	
<p><b>④担当者</b> <span style="float: right;">D</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●担当者とは、各現場の看護職員、介護職員等を指す。</li> <li>●担当者は、理事会で承認された基本方針、事業計画、課題解決策に基づく諸規定を遵守し、利用者の有害事象の発生の予防につとめ、利用者の状態変化があれば、サービスの質向上推進者やサービスの質管理者及び他職種との担当者と相談しながら、ケアマネジメント及びサービス提供を実施する。</li> </ul>	
<p><b>⑤内部監査者</b> <span style="float: right;">C</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●内部監査者とは、年間目標に対する達成状況を評価する者を指す。</li> <li>●内部監査者は、サービスの質管理責任者と共に、年1回見直しを行い、マネジメントシステム全般に関する改善の検討を行う。</li> </ul>	<p>✓内部監査者はサービスの質管理者、サービスの質向上推進者等が兼ねることも可能です。</p>



<p><b>7 計画</b></p> <p><b>7.1 計画策定</b> <span style="float: right;">P</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 理事会は、〇〇施設全体にわたるサービスの質の向上に関する事項及び有害事象の発生予防に関する事項等についての年間計画を策定する。計画には、年間目標を含む。</li> <li>● 理事会は、年間目標を策定する。年間目標を策定するにあたっては、年間計画・課題解決策、年間目標達成状況、教育研修実施状況、ヒヤリハット発生状況、内部監査報告等を考慮する。</li> <li>● 年間計画を策定後、理事会は業務運営委員会を通じて、サービス部門、事務部門に周知させる。</li> <li>● 年間目標は、業務運営委員会で進捗をモニターする。</li> </ul> <p><b>7.2 課題解決計画の策定と実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 理事会は、業務運営委員会、サービスの質管理委員会での審議を踏まえ、改善時期を待たずにマネジメントシステム全体に関わる修正、改善、課題の解決が必要だと判断した場合、課題解決策を立案し、承認した上で、業務運営委員会や掲示・回覧等を通じて従業員へ周知する。</li> <li>● 課題解決策は、業務運営委員会で進捗をモニターする。</li> </ul>	<p>✓本節は、マネジメントシステムのPDCAのうち「P」に該当します。</p> <p>✓本節(7.1)では年間計画について記載していますが、その上位概念として中長期計画を立てることもあります。</p> <p>✓年間目標(サービスの質目標)には以下の要素を盛り込みましょう。</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>a) 品質(サービスの質)方針と整合している</p> <p>b) 測定可能である</p> <p>c) 適用される要求事項を考慮に入れる</p> <p>d) 製品及びサービスの適合、並びに顧客満足の向上に関連している</p> <p>e) 監視する</p> <p>f) 伝達する</p> <p>g) 必要に応じて、更新する</p> </div> <p><small>a)～g)「品質マネジメントシステム・要求事項 JISQ9001」(日本工業標準調査会 審議)より引用</small></p>
<p><b>8 支援</b></p> <p><b>8.1 研修及び能力向上への取り組み</b> <span style="float: right;">P</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 〇〇施設の従業員に対する教育研修マニュアルを定め、従業員に対する雇用時教育、一般教育、管理者及び推進者に対する教育、臨時教育を実施し、本マネジメントシステム運営に必要な能力を維持する。</li> </ul> <p><b>8.2 協議及びコミュニケーション</b></p> <p><b>8.2.1 責務の周知</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本方針、業務運営委員会、各個別ケアカンファレンスの結果を掲示や回覧、業務運営委員会を通じて周知する。</li> <li>● また、従業員・担当者の責務について、サービスの質管理者やサービスの質向上推進者を通じて周知を図る。</li> <li>● このような周知活動は、年間計画に盛り込む。</li> </ul>	<p>✓本節は、マネジメントシステムのPDCAのうち「P」に該当します。</p> <p>✓ここではマネジメントシステムを運用する上での施設全体の力量(教育、訓練、研修)、認識、コミュニケーション、文書化した情報について記載しています。</p>

<p><b>8.2.2 有害事象の報告</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用者の状態変化による各関連職種の間に関するカンファレンスの結果、有害事象の発生予防の対策の実施が必要な場合、各担当者は各サービス部門のサービスの質管理者へ事前・事後に関わらず報告する。</li> <li>● また、結果に関しても報告する。</li> </ul> <p><b>8.3 マニュアル・様式・要領</b></p> <p><b>8.3.1 マニュアル・様式・要領の利用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 理事会及び業務運営委員会は、以下に示すマニュアル・様式・要領を本マネジメントシステムの一部として利用する。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 年間計画様式</li> <li>▶ 課題解決計画策様式</li> <li>▶ サービスの質向上に係る年間目標様式</li> <li>▶ 教育研修マニュアル</li> <li>▶ 褥瘡発生予防マニュアル</li> <li>▶ 転倒防止マニュアル</li> <li>▶ ……</li> <li>▶ 緊急受診時対応マニュアル</li> <li>▶ 事故・ヒヤリハットマニュアル</li> <li>▶ 内部監査実施要領</li> <li>▶ ……</li> </ul> </li> </ul>	<p>✓本節(8.3)では、文書化した情報について記載しています。</p> <p>✓これらは「二次文書」(P5参照)に該当します。</p> <div style="text-align: center;"> <p>一次文書</p> <p>二次文書</p> <p>三次文書</p> </div>
<p><b>8.3.2 マニュアル・様式・要領の制定と改廃</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 実施マニュアル・様式・要領の制定時に、それぞれの担当者を明確にする。</li> <li>● また、制定と改廃は、業務運営委員会での審議と答申を経て実施される事とする。</li> </ul> <p><b>8.4 記録及び記録の管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本マネジメントシステムに基づく活動は、原則として全て記録される。記録として管理されるものの代表例を列挙する。これらの記録の保管は、〇年間とする。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 理事会および業務運営委員会等の議事録</li> <li>▶ 職場巡視の記録</li> <li>▶ 教育研修内容、出席者の名簿</li> <li>▶ 利用者のケアの記録(家族と行った会議等も含む)</li> <li>▶ 医師の指示等の記録</li> <li>▶ ……</li> </ul> </li> </ul>	

<p><b>9 運用</b> <span style="float: right;"><b>D</b></span></p> <p><b>9.1 有害事象の発生要因の特定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●○○施設において、○○の有害事象の発生要因を特定し、有害事象の種類・段階に応じた適切な管理対策を実施する。</li> <li>●○○の有害事象の発生要因の種類や評価方法については、それぞれの関連するマニュアルを参考にする。</li> </ul> <p><b>9.2 有害事象発生時の対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●各サービス部門で実際に有害事象が発生した場合、ただちにサービスの質管理者及びサービスの質向上推進者への報告が推奨される。</li> <li>●関連するマニュアルに基づき、対応策を審議、決定、実施する。</li> </ul> <p><b>9.3 変更の管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●以下のような場合で、有害事象の予防にとって影響の可能性があると考えられる場合、サービスの質管理者、サービスの質管理者、サービスの質向上推進者はあらかじめ従業員・担当者と連携し、利用者の有害事象の発生予防に努める。</li> <li>●また、有害事象の発生の増加につながる場合には、変更は中止する。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶設備の変更・修理</li> <li>▶新しい機器の導入</li> <li>▶組織の変更</li> <li>▶・・・</li> </ul> </li> </ul>	<p>✓本節は、マネジメントシステムのPDCAのうち「D」に該当します。</p> <p>✓ここでは本マネジメントシステムの目的の1つである「有害事象の発生予防」に関して具体的な対応策を記載しています。</p>
<p><b>10 評価</b> <span style="float: right;"><b>C</b></span></p> <p><b>10.1 達成状況の評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●本マネジメントシステムにより、サービスの質の向上に関する事項及び有害事象の発生予防に関する事項等の基本方針の達成状況を評価するため、7.1で立てた年間目標について評価を行う。</li> <li>●評価は半年後及び1年後の達成状況を確認し、目標が未達成の場合には課題解決策を策定する。</li> </ul> <p><b>10.2 内部監査</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●本マネジメントシステムが適切に実施、運用されているかを評価するために、内部監査実施要領に基づき、年1回内部監査を実施する。</li> <li>●監査結果に基づいて、サービスの質管理者は改善計画案を策定し、次期計画に反映する。</li> </ul>	<p>✓本節は、マネジメントシステムのPDCAのうち「C」に該当します。</p>

<p><b>11 改善</b> <span style="float: right;"><b>A</b></span></p> <p><b>11.1 施設幹部による改善の検討</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスの質管理責任者は、以下の情報を基に、年1回見直しを行い、マネジメントシステム全般に関する改善の検討を行う。             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶年間目標と年間計画の達成状況</li> <li>▶内部監査報告書</li> <li>▶マネジメントシステムの改善計画の実施状況</li> </ul> </li> </ul> <p><b>11.2 システムの改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスの質管理責任者は、見直しの結果明らかになった改善事項について、サービスの質管理者やサービスの質向上推進者とともに具体的な改善案を検討し、即時実施する。</li> <li>●サービスの質管理責任者はマネジメントシステムの改善計画の進捗を管理する。</li> </ul>	<p>✓本節は、マネジメントシステムのPDCAのうち「A」に該当します。</p>
---	--

---

**【監修】**

平成29年度老人保健健康増進等事業

「介護保険制度におけるサービスの質の評価に関する調査研究事業」検討委員会

**【執筆者一覧】**(◎は委員長、敬称略)

折茂 賢一郎	公益社団法人全国老人保健施設協会	副会長
梶木 繁之	産業保健コンサルティング事務所 アルク	所長
小泉 立志	公益社団法人全国老人福祉施設協議会	副会長
◎藤野 善久	産業医科大学 産業生態科学研究所 環境疫学研究室	教授
真田 弘美	東京大学大学院医学系研究科	教授
川邊 万希子	株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部	ヘルスケア・データ戦略グループ 主任研究員
黄 銀智	株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部	ヘルスケア・データ戦略グループ 研究員
黄色 大悲	エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社	社会公共政策部 研究員
上原 幸花	エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社	社会公共政策部 研究員
中塚 千尋	エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社	社会公共政策部 研究員

**【編集】**

株式会社三菱総合研究所ヘルスケア・ウェルネス事業本部

ヘルスケア・データ戦略グループ

---

なお、本手引き作成にあたっては、平成29年度老人保健健康増進等事業「介護保険制度におけるサービスの質の評価に関する調査研究事業」で実施したヒアリング調査先である介護老人保健施設の皆さまに多大なご協力いただきました。ここに感謝の意を表します。

本手引きは、マネジメントシステムの「導入」に関する内容を記載しています。マネジメントシステム導入後は、このシステムを運用、見直し、維持・改善を継続的に行うことが重要です。ただし、運用、見直し、維持・改善の具体的な実施事項・留意点については本手引きでは触れていません。

平成29年度 厚生労働省老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

介護保険制度におけるサービスの質の評価に関する調査研究事業  
介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のための手引き

平成30（2018）年3月発行

発行：株式会社 三菱総合研究所 ヘルスケア・ウェルネス事業本部  
〒100-8141 東京都千代田区永田町2-10-3  
TEL.03 (6705) 6022 FAX.03 (5157) 2143

不許複製