

新しいことに取り組める 組織風土づくり ～正しいことはやっていこう!と言い合える文化～

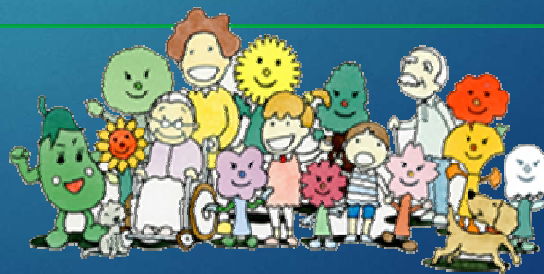
平成29年度 全国老人福祉施設研究会議（高知会議）

平成29年10月18日

特別養護老人ホーム 鈴鹿グリーンホーム

施設長 服部 昭博

私たちは、地域に信頼されるべき
存在であり続けます



1.何をやってもうまくいかなかった現状...

毎月の各事業の稼働状況や収支状況を各部署に回覧して、意識の向上を促す。

→意識は変わらなかった。

法人から事業計画の作成方針を示して、各部署がそれに沿って自分たちが行いたい年度計画のプレゼンテーションを行う。

→「自分たち」という意識が醸成されなかった。

自分たちが今を良いと感じていないならば、少しずつ変えていこう。

→変化に対して抵抗感があった。

役職者などが講師になり、施設内でケアに関する勉強会を開催した。

→開催することが目的となり、現場のケアにまったく反映されなかった。



ぐりーんちゃん

2. 転機①

◎平成24年2月「みえ福祉第三者評価機関事業者の経営コンサルティングの実施」

施設長とともに施設見学をしているスーツ姿のコンサルタントに職員は挨拶ができなかった。

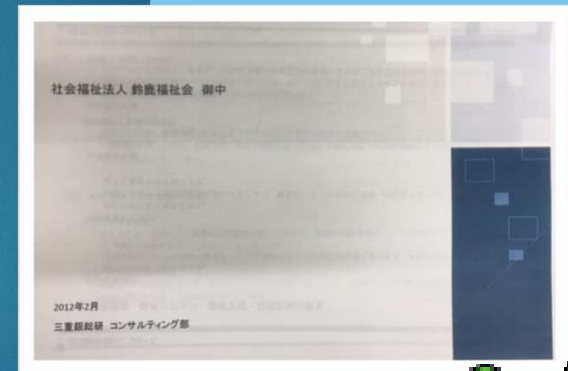
施設長「今、みえ福祉第三者評価を受審したら、どのような評価になるのでしょうか？」

コンサルタント「評価は最低ランクになると思います。」

コンサルティング報告書では、全39項目中30項目で指摘があった。

経営理念も形骸化していて、人事評価のシステムもホームページもない。

どうしようという思いよりも、やっていかなければならない（バットを振る・見逃し三振はダメ）と思い、この日から、改革が始まりました・・・。



新しい経営理念（平成24年3月）

私たちは、地域に信頼されるべき
存在であり続けます



“経営ビジョン”や“経営目標”についても
理事長自身が定め、全職員に説明を行いました。



3. 転機②

◎平成24年3月～9月、他法人で管理職経験があった3名の職員をたまたま採用することができた。【運があった】

経験が豊富で、組織改革について相談やお願いができる人物だった。



4. 転機③

◎平成24年11月 理事長によるユニット型改修への経営判断

平成25年6月下旬 ユニット化工事開始（特養50床、ショートステイ30床）

既設改築・既設増築・別ユニット新築費用	378,000千円
追加工事費用（居室扉・発電機更新・ロールスクリーン等）	10,516千円
設備備品取得費、設計監理費、申請費用等その他費用	36,683千円
計	425,199千円

◎すべての事業を継続しながら改修を進める必要があったため、パッチワークのように工事を行った。

入居者の居室や過ごす場所（職員の持ち場も）が変わる日々・・・

ここから職員に“変化”に対する不安や抵抗感がなくなり、対応できるようになってきた。

入居者の移動や見守りをしたり、空いた時間で片付けや掃除をしたりと、フットワークもとても軽くなり、どうすればできるか部署関係なくみんなが協力するようになってきた。

【セクショナリズムがなくなってきた!】

◎職員（会議）での判断により、長年使用してきたユニフォームを自分たちで廃止した。

【大きく変わった瞬間!と感じた。】

◎ケアワーカー数：平成24年11月（計画決定時）28名→平成26年5月（完成時）37名→平成29年8月44名

◎ユニットリーダー研修修了者数：平成25年度 2名 → 平成29年8月現在 9名（+1名受講中）

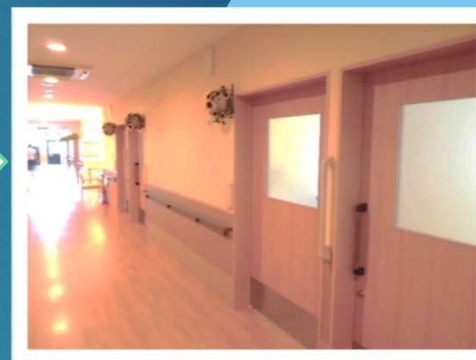




外観



廊下



リビング





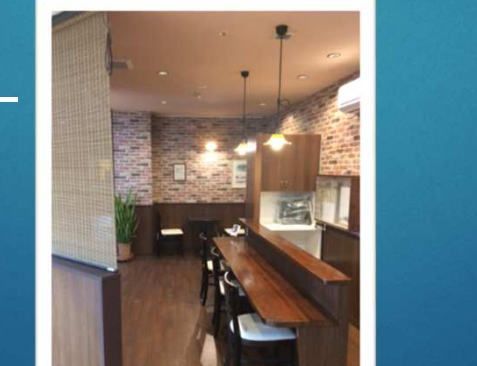
トイレ



居室



喫茶コーナー



平成26年4月下旬
約10か月に及ぶ工期が終わり、
改修は完了しました。

◎ご入居者・ご利用者・ご家族・
建築士・工事業者、
そして、何より職員の協力なし
では実現できなかったと思います。

今では笑い話ですが、事故無く
終わられるように
職員も設計士も
工事業者も
当時は必死でした。



5. 転機④

- ◎平成26年6月 ホームページ開設、法人ロゴ・パンフレット変更、法人キャラクター作成
- ホームページの開設は後発。しかし、以前のような状況であれば魅力あるホームページづくりは絶対にできなかった。**"見せる"から"魅せる"へ**
- 理事長方針：「毎日動きのあるホームページにしてほしい」



click!



ええな～!

理事長も日々、職員に対して方針を分かりやすい言葉で伝えてくれるようになってきた。新しいことをどんどんやってことに一番肯定的な人物に。

【平成28年度実績】 グリーンホームだより更新数：337本/365日

ユーザー数： 7,528

ページビュー数：78,614

H29.4～ レスポンシブウェブデザイン化（スマートフォン対応）

H29.7～ ワークライフバランスの取組を掲載（やなげ苑様 THANKS!）

<https://suzuka-greenhome.jp/>

当法人のホームページ閲覧状況

ここを増やしたい！！

期 間	ユーザー数	ページビュー	セッション	ページビュー /セッション	改 良 点 等
H26.6.20～ H26.12.31	1,068	9,459	3,116	3.04	
H27.1.1～ H27.6.30	1,740	12,232	4,198	2.91	
H27.7.1～ H27.12.31	2,093	15,216	5,020	3.03	
H28.1.1～ H28.6.30	2,803	24,367	5,715	4.26	「グリーンホームだより」の記事を7つのカテゴリーに分けた。
H28.7.1～ H28.12.31	3,895	40,117	7,917	5.07	
H29.1.1～ H29.6.30	4,413	46,878	8,996	5.21	「グリーンホームだより」 トップページへの表示を5件 から15件へ、スマホ・動画対応

その間・・・

◎平成25年12月～ 人事考課制度・目標管理制度導入

職員が辞めてしまうのではないかと懸念からずっと導入できていなかった。
当制度を導入したが、不安は良い方に外れた。

公正な評価をしてもらえるのであれば職員は評価の事実を受け入れてくれるようになっていた。

◎平成26年1月～ 緊急時職員一斉メール送信システム導入

デジタル的なものに対して職員の抵抗感が無くなった。
ICTを導入しやすくなった。

◎平成26年3月 中期経営計画（2016-2018）策定

◎平成26年4月～ ユニットケアチェックリスト導入

ユニットリーダーが毎月53項目について○・△・×で評価

理事長も、毎月1つでもよいから、×が△に、△が○になるようにしてほしいとの方針を示した。

◎平成26年6月～ 大阪府の税理士法人と会計顧問業務委託契約を締結（現在は労務顧問契約も締結）

～この間、ユニットケアの向上と人材育成に打ち込み、信賞必罰を徹底。職員との軋轢や衝突は恐れず、経営理念とユニットケアの基本方針に基づいてぶれない指導を行い続けた。～

◎平成28年3月～ 電子記録システム、HALなどの介護ロボット・機器を次々導入

◎会議の出席率の増加だけでなく、忘年会や親睦会に参加してくれる職員もどんどん増えていき、職場の雰囲気も以前とは全く違い、とても明るくなりました。

◎平成29年1月 三重県による介護サービス事業者等実地指導（！）



6.平成28年10月～平成29年3月

みえ福祉第三者評価受審

【利用者家族アンケート結果】

- ・職員対応や態度、雰囲気は概ね好ましいですか：「満足」「やや満足」100%！
- ・職員の接遇（言葉遣い、応対）や身だしなみに満足されていますか：「満足」「やや満足」100%！
- ・施設全体は、生活の場として清潔度や明るさ、雰囲気はおおむね好ましいですか：「満足」「やや満足」91.6%
- ・ご本人の日々の暮らしぶりや健康状態に変化があったときなどに、ご家族との連携をとりながら適切な対応がされていますか：「満足」「やや満足」97.2%

【評価結果（a b cの3段階評価）】

全53項目中

a評価：38項目／b評価：15項目／c評価：0項目（c評価は1項目もなかった）

祝 H24.2のコンサルティングのリベンジ達成！！

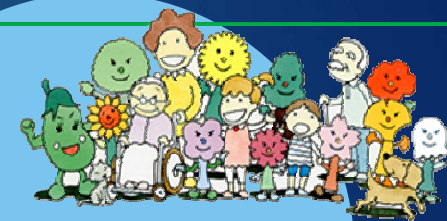


7.職員アンケート結果（H29.4）

◎ 経営理念浸透率：暗記していた職員 94.9%（自分で調べて書いた職員を加えると100%）

◎ 経営理念の浸透が仕事の質に関係すると回答した職員：89.2%

私たちは、地域に信頼されるべき
存在であり続けます



◎ 4S（整理・整頓・清潔・清掃）が仕事に対する気持ちや質に関係すると回答した職員：100%!

◎ 法人のホームページが「よい」と回答した職員：94.6%

◎ 特養の退居から新規入居までの空き日数が短いことやショートステイの利用者が増加していくことを「よい」ことだと考えていると回答した職員：81.1%

◎ 介護ロボット・機器の導入や根拠のあるケアを進めていくことが「よい」と回答した職員：89.2%

◎ 電子記録システムにより、業務負担が軽減したと回答した職員：73.0%

◎ 今よりも質の高いケアを提供したいと回答した職員：89.2%

◎ ユニット型への改修後、ケアの質が上がったと感じていると回答した職員：81.0%

～提供したサービスの効果がだんだんと目に見られるようになってきた～

8.過去10年間の退居率 (平成29年8月31日現在)

年 度	上期 (4月～9月)		下期 (10月～3月)		年 度 計	
	退居者数 (人)	退居率 (%)	退居者数 (人)	退居率 (%)	退居者数 (人)	退居率 (%)
平成20年度	6	12	13	26	19	38
平成21年度	6	12	9	18	15	30
平成22年度	3	6	7	14	10	20
平成23年度	5	10	8	16	13	26
平成24年度	13	26	5	10	18	36
平成25年度	7	14	9	18	16	32
平成26年度	6	12	9	18	15	30
平成27年度	11	22	6	12	17	34
平成28年度	10	20	<u>3</u>	<u>6</u>	13	26
平成29年度	<u>2</u>	<u>4</u>	—	—	<u>2</u>	<u>4</u>
計	69	14	69	14	138	28

9. 栄養状態の比較 (平成29年6月30日現在)

時 期	低栄養リスク が高い 入居者数 (人) (BMI 15.0以下)	低栄養リスク が中程度の入 居者数(人) (BMI 15.0 <18.5)	低栄養リスク が低い入居者 数(人) (BMI 18.5 <)	計(人)	平均BMI	主食・副 食の摂取 率(%)
平成26年5月 (従来型→ ユニット型改修 直後)	5	16	29	50	19.2	86.8/ 84.6
平成28年12月 (退居率の低下 を感じ始めた 頃)	0	12	38	50	22.4	88.1/ 84.1
平成29年6月	1	4	45	50	21.6	90.4/ 84.9

平成26年5月 → 平成28年12月: 低栄養リスクが高い入居者数 5 → 0 (減少), 中程度入居者数 16 → 12 (25%減), 低栄養リスクが低い入居者数 29 → 38 (31%増)

平成28年12月 → 平成29年6月: 低栄養リスクが高い入居者数 0 → 1 (67%減), 中程度入居者数 12 → 4 (67%減), 低栄養リスクが低い入居者数 38 → 45 (18%増)

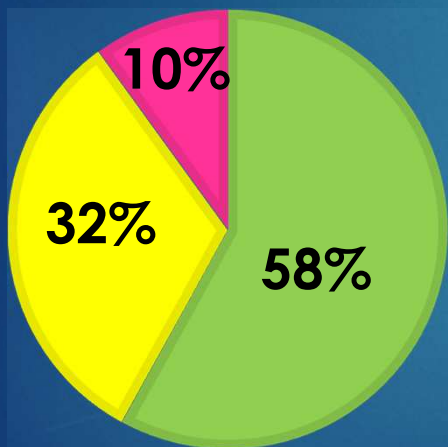
従来型→
ユニット型改修直後

退去率の低下を
感じ始めた頃

平成26年5月

入居者の栄養状態

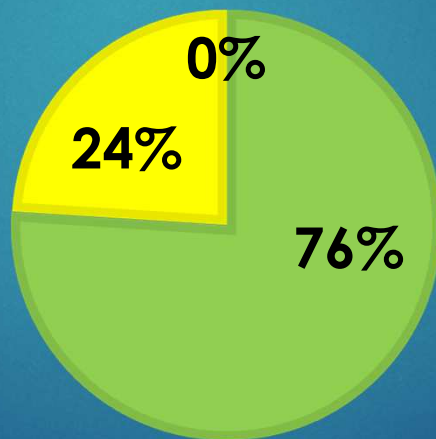
■低い ■中程度 ■高い



平成28年12月

入居者の栄養状態

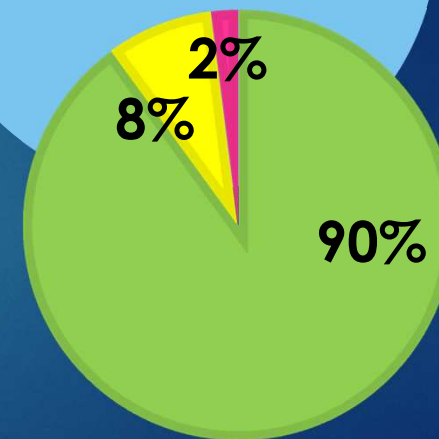
■低い ■中程度 ■高リスク



平成29年6月


入居者の栄養状態

■低い ■中程度 ■高い




10. 認知症における行動・心理症状の見られる入居者の状態比較

時 期 \ 状 態	「もの集め」 が見られた 入居者	「異食行為」 が見られた 入居者	「ナースコールを頻繁に使用」 「頻繁に職員を呼ぶ」 「独語」 が見られた入居者	計
平成25年5月 (ユニット化 改修工事直前)	5人	3人	8人	16人
平成26年5月 (ユニット化 改修工事終了直後)	6人	3人	8人	<u>17人</u>
平成28年12月 (ケアの効果が 感じ始められた頃)	3人	2人	4人	<u>9人</u>
平成29年6月 (現在)	3人	1人	4人	<u>7人</u>



47%減



22%減

11.残された課題

- ◎ 職員全員が経営理念を暗唱できるようにする。（現在の浸透度：94.9%）
- ◎ 電子記録システム導入の意義について説明し、利活用の必要性について全職員の理解を得る。（現在の理解度：73.0%）
- ◎ ユニットケアや根拠のあるサービス提供の意義について説明し、その必要性について全職員の理解を得る。（現在の理解度：89.2%）
- ◎ もっとチャレンジできることがないかスタッフみんなで見つける。



～ご清聴ありがとうございました～

