

施設・事業所向け手引き

より良い職場・サービスのために
今日からできること
（業務改善の手引き） パイロット事業令和2年度版

●この手引きの活用の仕方●

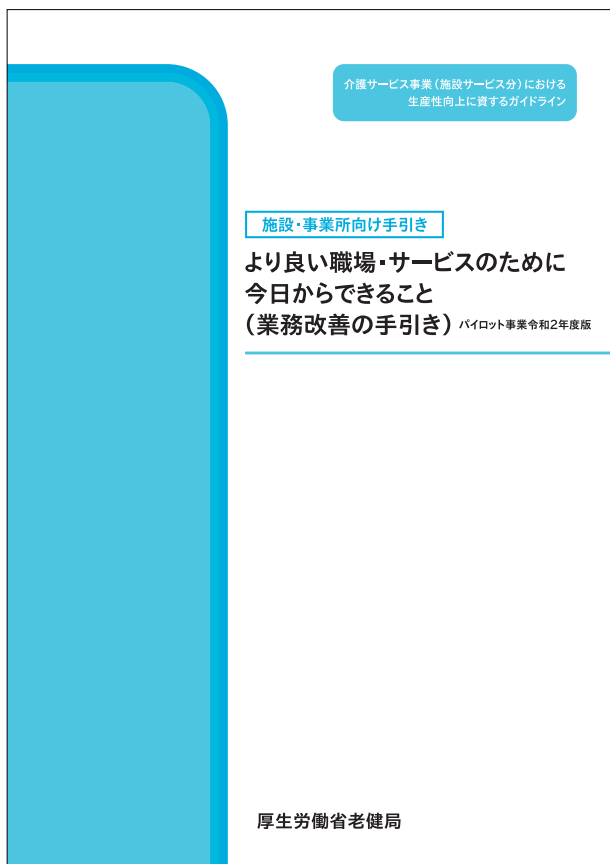
より良い職場・サービスのためにできることは様々ありますが、この手引きでは業務改善の取組を7つに分類し、53の事例を用意しました。まずは、気になる事例から順番に読み進め、関心のある取組を見付けてください。

実際に改善活動に取り組まれる場合には、CHAPTER1「業務改善の考え方」とCHAPTER2「業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ」を読み、巻末のツール集を活用することで、より効果的に改善活動を進めてください。

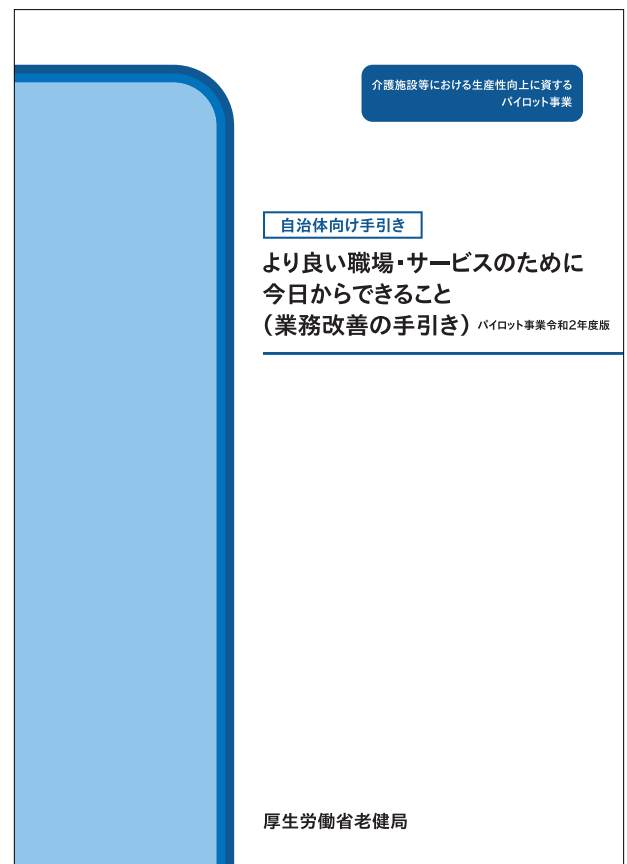
本手引きは、施設・事業所向け手引きとなります。別冊の自治体向け手引きと合わせてご活用ください。

本手引きは
こちら

施設・事業所向け手引き



自治体向け手引き



本手引きは、平成30年度に作成した手引きをもとに、令和元年度と令和2年度の業務の成果を追加し、改訂版として編集したものである。

この手引きが目指すもの…………… P4

CHAPTER

1

業務改善の考え方…………… P8

CHAPTER

2

業務改善に向けた改善活動の
標準的なステップ…………… P13

CHAPTER

3

事例…………… P24

CHAPTER

4

ツール集…………… P77

この手引きが目指すもの

今、提供している介護サービスで、お困りごとはないですか？

本手引きは、業務の改善活動を通じて、介護サービスの質を維持・向上させつつ、日々忙しい介護現場の職場環境をより働きやすく変えていくための道標です。

1. 職場環境の整備

- ① 現状 整理・整頓ができていないため、資料を探すにも時間がかかる。
- ② 取組 5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を行う。
- ③ 成果 何がどこにあるか、すぐに把握できるようになる。

P26

取組前



取組後

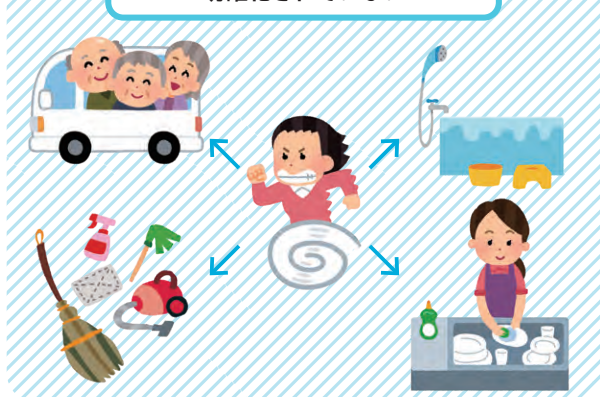


2. 業務の明確化と役割分担：(1) 業務全体の流れの再構築

- ① 現状 役割分担やシフトが適切に設定されていないため、職員の負担増やケアの質の低下を招いている。
- ② 取組 作業分析を行い、役割分担の見直しやシフトの組み換えを行う。
- ③ 成果 職員それぞれが従事する業務に向き合うことができる。

P32

介護職員の業務が
明確化されていない



業務を明確化し、適切な役割分担
を行いケアの質を向上

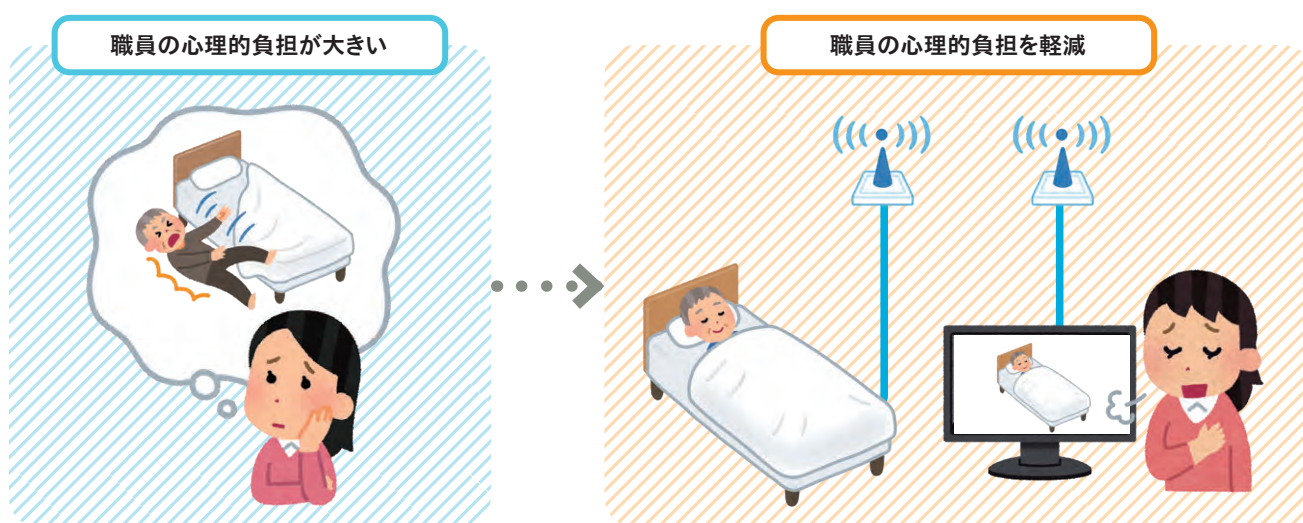


業務改善というと、難しい印象を持つかもしれませんが、色々な取組をステップ毎に紹介するなど改善活動の手順がイメージしやすくなるように心がけました。この手引きを読んで改善活動に取組み、より良いサービス・働きやすく笑顔の絶えない職場を目指しましょう。

2. 業務の明確化と役割分担：(2) テクノロジーの活用

- ① 現状 職員の身体的負担や心理的負担が大きい。
- ② 取組 課題にあった介護ロボット・センサー等の導入を行う。
- ③ 成果 職員の身体的負担と心理的負担が軽減。

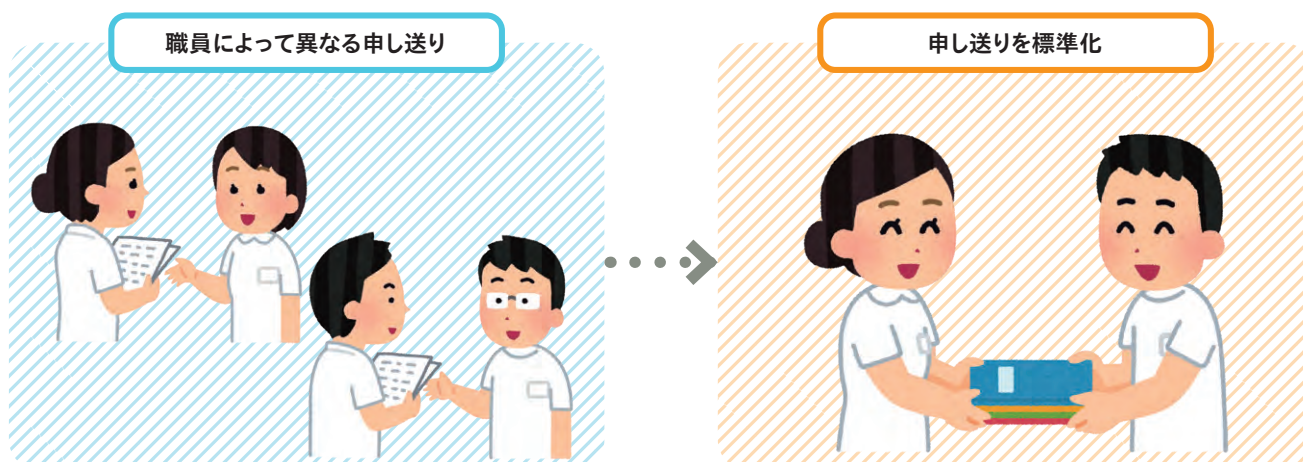
P40



3. 手順書の作成

- ① 現状 申し送り事項が決められておらず、人によって異なる引継ぎを行っているために時間がかかっている。
- ② 取組 適切な申し送り事項を検討の上、標準化する。
- ③ 成果 申し送り等の時間が短縮。

P51



4. 記録・報告様式の工夫

- ① 現状 記録作成時に、何度も転記する必要がある。
- ② 取組 介護記録の電子化を行い、情報の一元管理を行う。
- ③ 成果 記録作成の負担が軽減。また、写真や動画を活用した利用者情報の共有が可能。

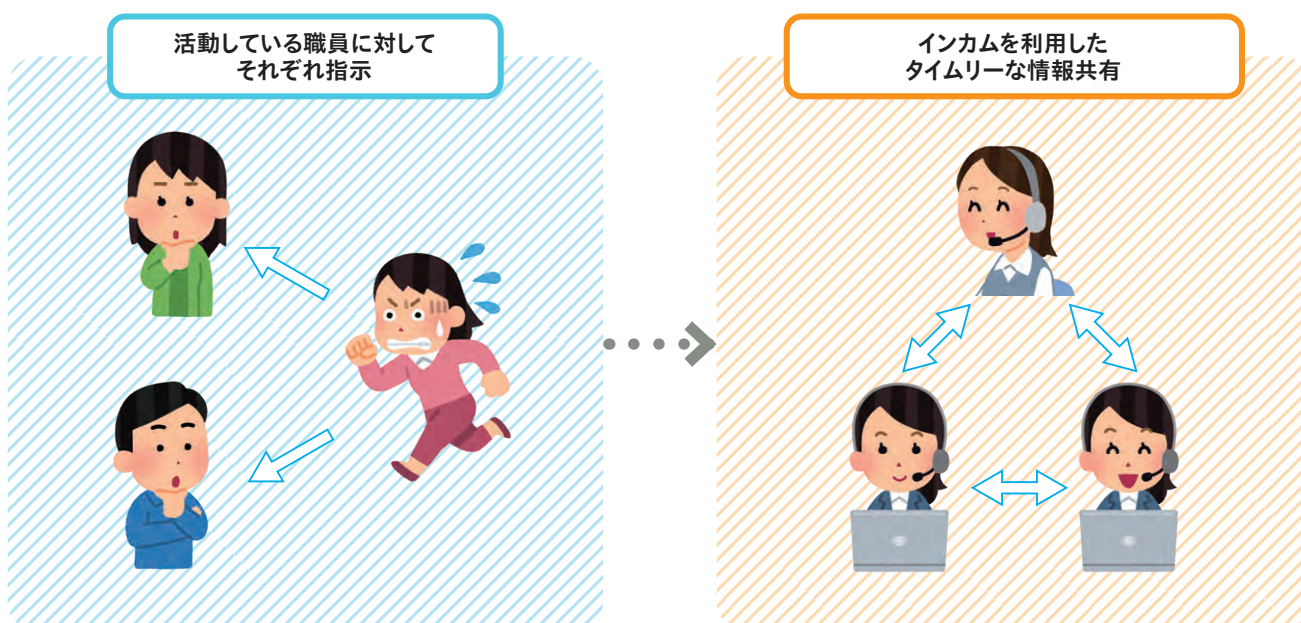
P53



5. 情報共有の工夫

- ① 現状 管理者から現場職員に対してそれぞれ指示しており、タイムリーな指示ができていない。
- ② 取組 インカムを職員に配布して、業務に当たる。
- ③ 成果 タイムリーな情報共有ができ、対応が迅速化。

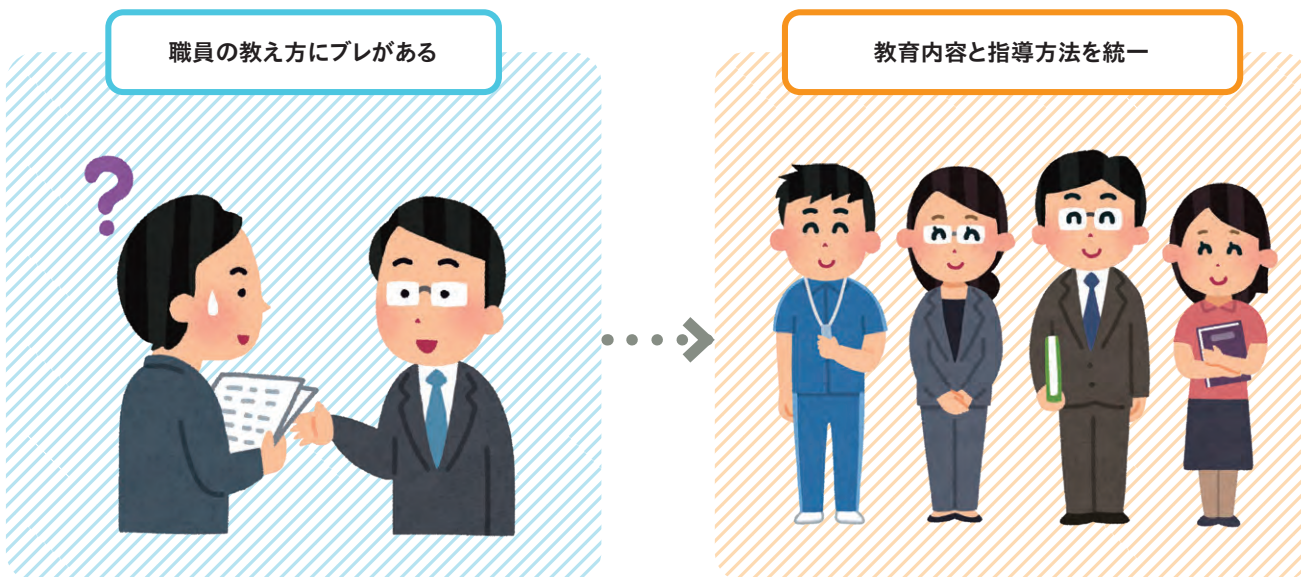
P57



6.OJTの仕組みづくり

- ① 現状 教育担当の職員の教え方にブレが生じ、施設全体で業務の手順やケアの質が一定に保てない。
- ② 取組 「他職員に対して教える」ことを教育する。
- ③ 成果 標準的な手順に則って指導できるリーダーが育成できる。

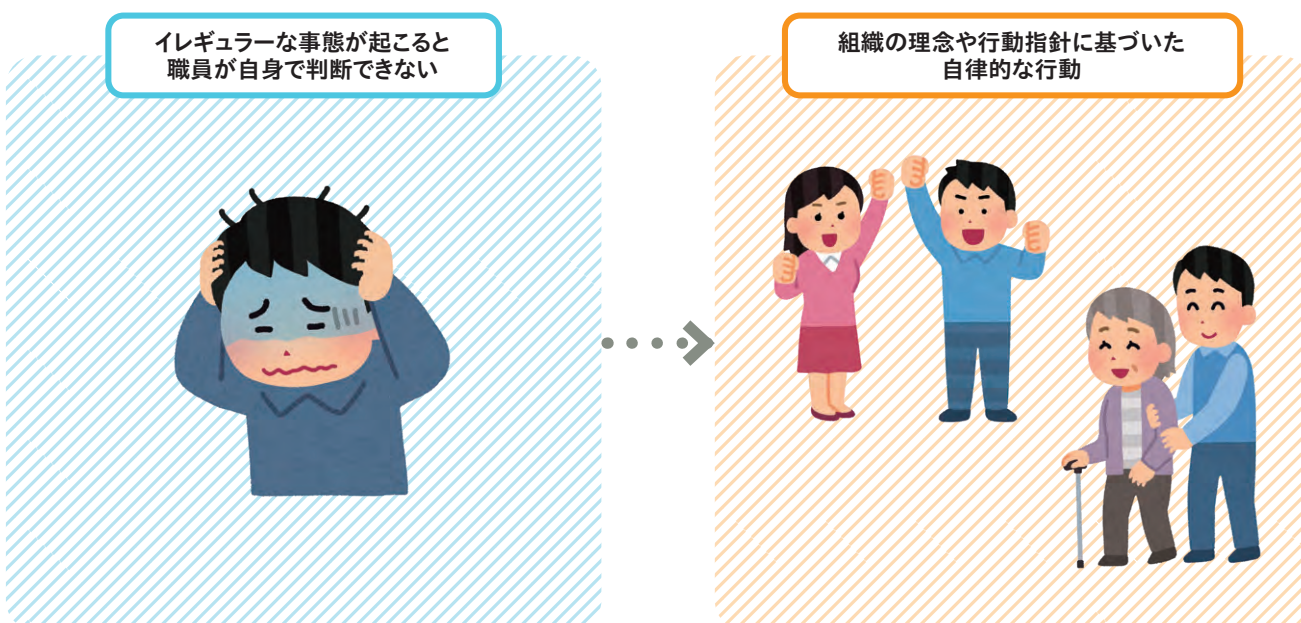
P67



7.理念・行動指針の徹底

- ① 現状 手順書にないイレギュラーな事態への対応や優先順位が分からない。
- ② 取組 理念・行動指針を全職員に伝え、徹底する。
- ③ 成果 イレギュラーな事態に対しても、理念や行動指針に即した判断や行動ができる。

P71



業務改善の考え方

業務改善が求められる背景

日本の人口はここ数年間で減り続けており、2014年の総人口は約1億2,708万人で、前年と比べると約21万5千人減少しています。特に、生産年齢人口は減少が続いており、2040年にかけてその傾向がさらに大きくなることが予測されています。

近い将来、高齢化社会のピークを迎え、介護ニーズの急増と多様化に対応する必要がある一方、人口減少社会の到来で生産年齢の介護人材の確保が困難になります。

このような状況の中においても、介護の質を確保し、向上させていくことが、介護現場が直面することになる課題です。こうした課題を抱えつつも、人手不足の中であっても介護現場が地域における安心の担い手として役割を果たし続けるためには、

- ①人手不足の中でも介護サービスの質を維持・向上を実現するマネジメントモデルの構築
- ②ロボット・センサー・ICTの活用
- ③介護業界のイメージ改善と人材確保

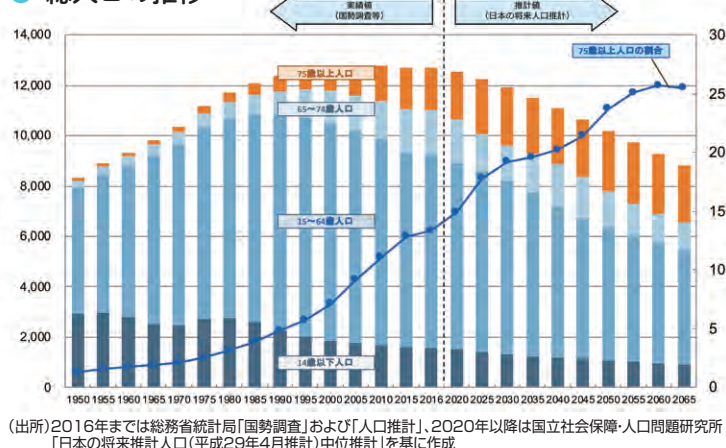
に関し、介護業界を挙げて取り組むことの必要性が、「介護現場革新会議 基本方針」(2019年3月28日)の中で述べられています。

①については、本手引きの中で紹介している改善活動そのものであり、介護に関する業務を「直接的なケア」と「間接的業務」に分け、施設・事業所内の課題を抽出した上でPDCAサイクルを回していくことを示しています。

②については、ロボット・センサー・ICTといったテクノロジーを活用することで介護の質を維持・向上させていくことが推進されています。

特にICTの活用については、従来の紙媒体での情報のやりとりを抜本的に見直し、ICTを介護現場のインフラとして積極的に導入していく動きが求められています。介護分野のICT化は介護職員が

● 総人口の推移

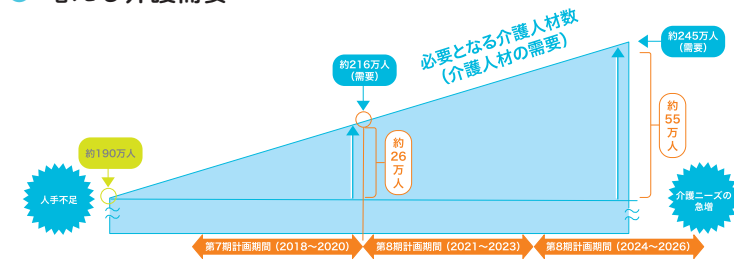


行政に提出する文書等の作成に要する時間を効率化し、介護サービスの提供に集中する上でも重要であると言えます。厚生労働省において行政文書の標準化、簡素化の検討が進められているところです。介護現場の情報をICT化することにより、ビッグデータの蓄積が可能となり、エビデンスに基づく介護サービスの提供を促進することにもつながります。

③については、①で仕分けた「間接的業務」を、ロボット・センサー・ICTを活用することにより介護業界のイメージを刷新しつつ、活躍の場を創出して元気高齢者に参加してもらうなど、介護分野への多様な人材の参入促進につなげていくことが求められています。

介護分野の生産性向上は、こうした3つの観点で踏まえて、自治体、関係団体、介護施設・事業所等が一体となって進めていくことが重要であり、これにより介護の質を維持・向上しつつ、急増・多様化する介護ニーズに的確に対応することが可能になると言えます。

● 増える介護需要



注1) 需要見込み(約245万人・245万人)については、市町村により第7期介護保険事業計画に位置付けられたサービス見込み量(総合事業を含む)等に基づく都道府県による推計値を集計したものです。

注2) 2016年度の約190万人は、「介護サービス施設・事業所調査」の介護職員数(回収率等による補正後)に、総合事業のうち従前の介護予防訪問介護等に相当するサービスに従事する介護職員数(推計値:約6.6万人)を加えたものです。

一般的な業務改善の捉え方

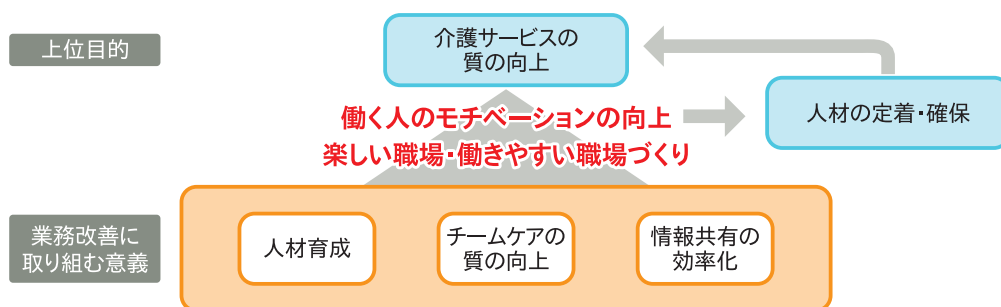
- ▶業務改善とは一般的に、業務のやり方を工夫することで、現状の業務から「ムリ」「ムダ」「ムラ」を無くし、現状の業務をより安全に、正確に、効率的に行うことや、負担を軽くすることなどを目的として取り組む活動と言えます。
- ▶生産性は、Output（成果）/Input（単位投入量）の分数で表しますが、実際の生産性を向上させ

るためには、「Input」と「Output」の間にある過程「Process」に着目して取り組む重要性が指摘されます。



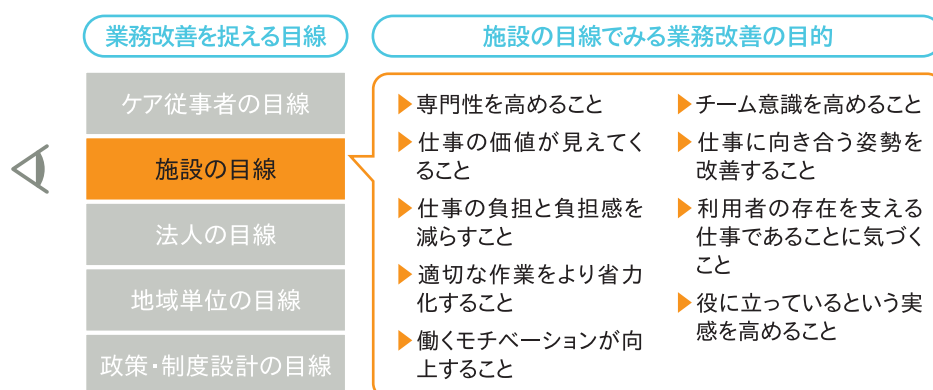
介護サービスにおける業務改善の捉え方

- ▶本手引きでは、介護サービスの業務改善の上位目的を「介護サービスの質の向上」とし、業務改善に取り組む意義は、人材育成とチームケアの質の向上、そして情報共有の効率化であると考えます。またこの3つの意義に資する取組を通して、楽しい職場・働きやすい職場を実現し、そこで働く人のモチベーションを向上することで、人材の定着・確保へつなげることを目指します。
- ▶業務改善の目的を捉える観点は様々あり、例えば、適材適所の人員配置の実施や備品・消耗品の管理方法の見直しで職員の負担を減らしたり、介護の目的を明確化し見つめ直すことで自分の仕事の必要性を実感しモチベーションを向上させることなどが挙げられます。
- ▶また、評価の観点は量的な効率化と質の向上に加え、職員間での負担の偏りの是正も重要です。



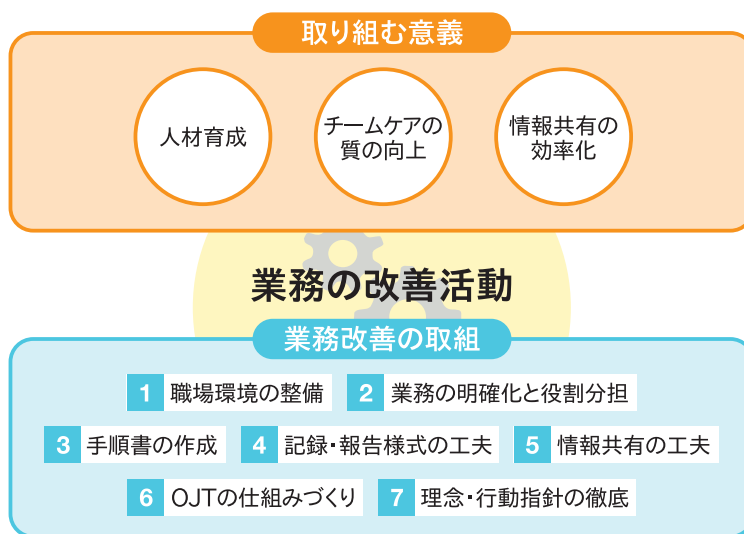
本手引きにおいて業務改善を捉える目線：施設の目線

- ▶介護の業務改善を考える場合、立場によって捉える側面が異なりますが、本手引きでは、施設の目線で業務改善の取組を扱っています。



7つの視点から分類した業務改善の取組

- ▶介護サービス施設における業務改善の意義は人材育成とチームケアの質の向上、そして情報共有の効率化です。介護サービスにおける業務改善を進める方法として、本手引きでは、7つの視点から取りまとめています。具体的には、日常業務の中からムリ・ムダ・ムラを見つけ解消していく一連の取組です。



業務改善の取組成果のイメージ

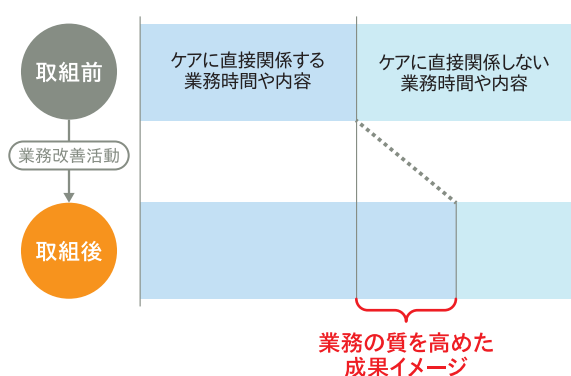
- ▶本手引きでは、介護に関する業務を「ケアに直接関係する業務」と「ケアに直接関係しない業務」に分け、取組成果の考え方を「質の向上」および「量的な効率化」の2つの視点から捉えています。
- ▶「質の向上」は、業務の改善活動を通じて、ケアに直接関係する業務時間の割合増加や内容の充実を意味し（下図①）、「量的な効率化」は、業務の質を維持・向上しつつ、ムリやムダのある作業や業務量（時間）を減らすことを意味します（下図②）。
- ▶また、施設サービスでは介護ロボットなどの活用により、ケアに直接関係する業務時間の効率

化や安全性の向上も含まれます。

- ▶「量的な効率化」により業務負担を軽減し働きやすい環境づくりを図り、業務改善によって生み出した時間や人手の余裕を研修の実施やOJTなどの人材育成の時間に振り分け、「質の向上」に活用する考えもあります。（下図②）
- ▶また、特定の個人への仕事の偏りを是正することは、仕事に対するモチベーションの向上につながります。その結果、利用者とのコミュニケーションは増え、より理解が深まり、また職員間のコミュニケーションも豊かになるなど、明るい職場づくり、楽しい職場づくりにつながります。

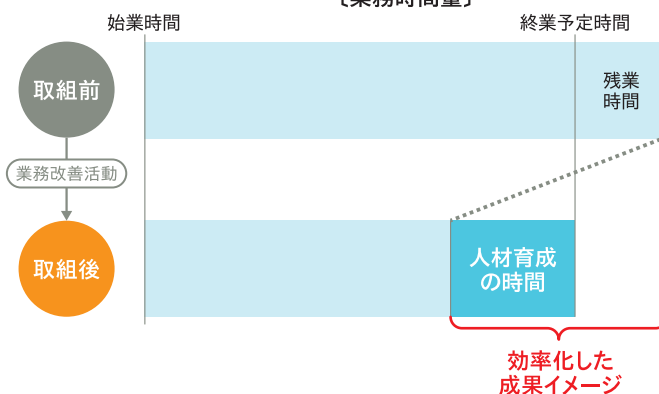
1 質の向上

【業務時間や内容の相対割合】



2 量的な効率化

【業務時間量】



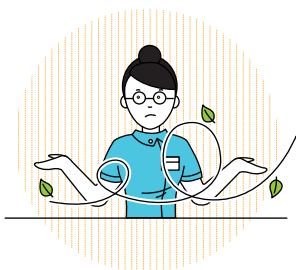
5Sとは…

5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底・繰り返しにより、組織の業務プロセスとして習慣化することが重要

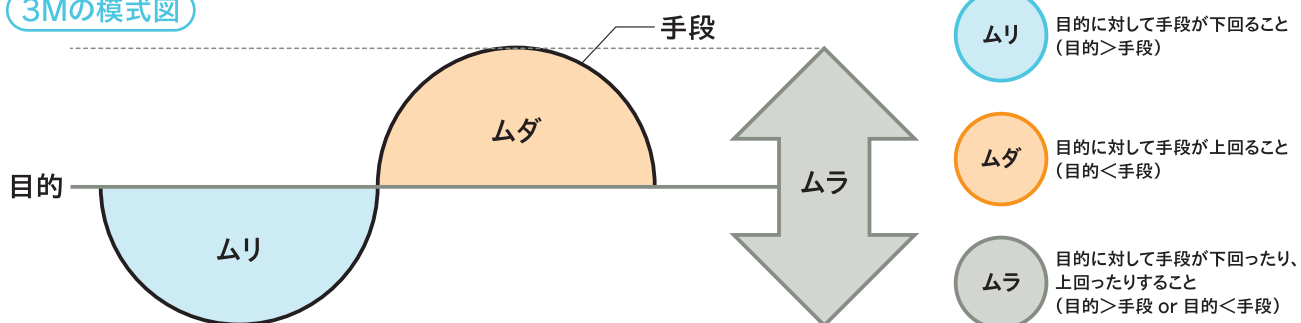
要素	概要	介護現場における事例
整理	要るものと要らないものをはっきり分けて、要らないものを捨てる	保存年限が超えている書類を捨てる
整頓	三定(定置・定品・定量) 手元化(探す手間を省く)	紙オムツを決まった棚に収納し(定置・定品)、棚には常に5個(定量)あるような状態を維持し、取り出しやすく配置する(手元化)
清掃	すぐ使えるように常に点検する	転倒防止のために常に動線上をきれいにし、水滴などで滑らないようにする
清潔	整理・整頓・清掃(3S)を維持する 清潔と不潔を分ける	3Sが実行できているかチェックリストで確認する 使用済みオムツを素手で触らない
躰	決められたことを、いつも正しく守る習慣をつける	分からないことがあったとき、OJTの仕組みの中でトレーナーに尋ねることや手順書に立ち返る癖をつける

3Mとは…

各要素の概要と介護現場における事例

要素	概念図 / 概要	介護現場における事例
ムリ	 設備や人材の心身への過度の負担	 キャリアの浅い職員がいきなり一人で夜勤になる  体重80kgの男性利用者のポータブル移乗を女性の介護職員1人で対応する
ムダ	 省力化できる業務	 利用者を自宅に送った後、忘れ物に気づき、もう一度自宅に届ける  バイタルなどの記録を何度も転記している
ムラ	 人・仕事量の負荷のばらつき	 手順通りに作業する職員と自己流で作業する職員、状態に応じて介助する職員がいる  曜日によって、夕食の食事介助の介護スタッフ数がばらつき、食事対応に差が生じる  介護記録の研修もなく、記載の仕方が職員によってマチマチで正確に情報共有がなされない

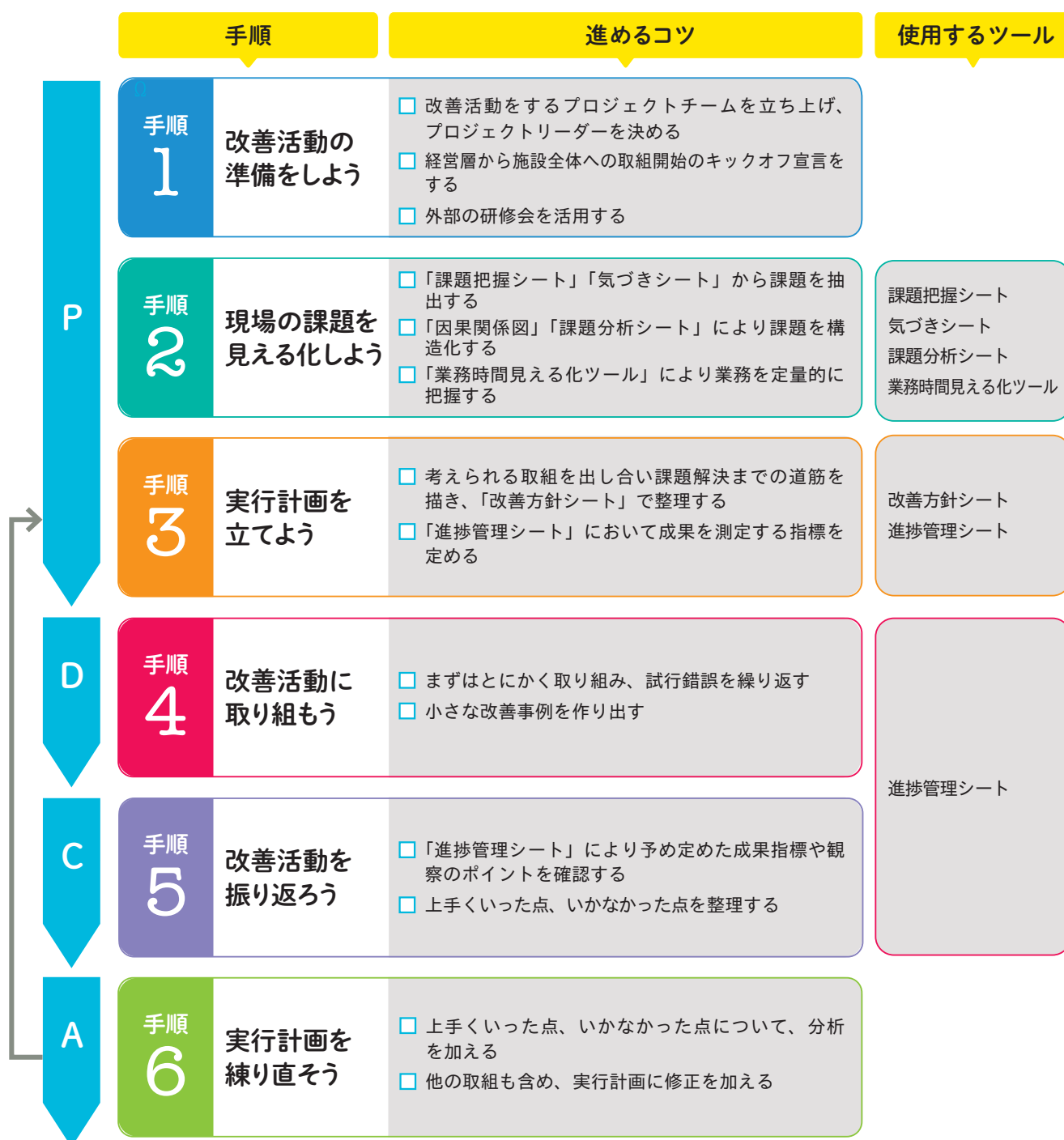
3Mの模式図



2 業務改善に向けた 改善活動の標準的なステップ

改善活動の手順とポイント

この章では、改善活動の標準的なステップを具体的なツールの活用方法も交えながら、より実践的に紹介します。Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(修正)を繰り返し行うことが、PDCAサイクルを回すことです。何度も繰り返しPDCAサイクルを回すことで、継続的に改善活動に取り組みましょう。是非、改善活動に取り組む際の参考にしてください。



改善活動の準備をしよう

進めるコツ

改善活動をするプロジェクトチームを立ち上げ プロジェクトリーダーを決める

プロジェクトチームの結成は短期集中型のプロジェクトを最後までやり切るためには必要不可欠です。プロジェクトメンバーは現場のマネジメント層および現場の中核人材を中心に、現状に問題意識を持ち、改善活動に前向きに取り組むことができる職員を選抜し、それぞれの位置づけや役割分担を明確にします。また、チームを組むことが難しい場合は、まず職員で集まり、それぞれの職員が考える課題を伝え合うことから始めましょう。

プロジェクト
メンバー内の
役割分担の例

プロジェクトオーナー：経営層、施設長等
プロジェクトリーダー：介護従事者層のリーダー、主任等
プロジェクトメンバー：介護従事者、ICT機器に慣れている職員等

経営層から施設全体への取組開始のキックオフ宣言をする

プロジェクトは経営層からマネジメント層、そして現場職員までがその目的を理解・納得したうえで、一枚岩となって取り組む必要があります。そのため、プロジェクトのキックオフにおいては、経営者から全職員にプロジェクトで目指すものを明確に伝えます。

経営層による
キックオフ宣言
の例

「本日から10週間に渡って、職場環境の改善を目的に改善活動に取り組みます。そこで、このプロジェクトを中心となって推進してもらうプロジェクトメンバーを紹介します。プロジェクトメンバーを核として、全職員でこのプロジェクトを成功させ、残業を減らしましょう!」

外部の研修会を活用する

施設の中だけで活動に取り組む余裕がない場合には、外部の研修会に参加して視野を広げたり、コンサルタントなど第3者の力を借りて進めることもできます。



認識のズレで頓挫する

取り組む課題や期間、予算などのプロジェクトの範囲は、現場職員とマネジメント層との間で、入念に話し合ひましょう。プロジェクトの途中

に、認識のズレが原因で、頓挫しないよう、事前の摺り合わせが重要です。また、プロジェクトが困難に直面した時は、施設内が一体となり取り組む必要があります。現場だけ、経営層だけなどで情報共有するのではなく、常にお互いに「報告・連絡・相談」しながら進めましょう。

現場の課題を見える化しよう

進めるコツ

「課題把握シート」「気づきシート」から課題を抽出する

「課題把握シート」は31項目から構成されるチェックシートです。管理者向け、職員向けから構成され、時系列で施設・事業所の課題を観察したり、管理者と職員が考える課題認識の差を捉えることができます。現状分析を実施する際に活用してください。

「気づきシート」は日頃の業務を行っている際に感じた問題点に対し、自由に記述してください。

P16&
ツール集

「因果関係図」や「課題分析シート」により課題を構造化する

職場の課題を見える化するツール「因果関係図」の作り方と考察の仕方について、次頁で紹介します。

比較的簡単なプロセスで現状分析ができるので、現状分析を実施する際の参考としてください。

P16&
ツール集

「業務時間見える化ツール」により業務を定量的に把握する

職員の業務を定量的に把握することができるツールの一つに「業務時間調査」というツールがあります。

業務時間調査では、普段、誰がどのような業務にどの程度の時間をかけているかを見える化することで、より効率的な業務のラインを検討することができます。

P18&
ツール集



因果関係図を検証しない

作成した因果関係図は、可能な限り、業務時間調査などにより得られる定量的なデータから検証していくことが、極めて重要です。仮に、立て

た仮説が違っていたら「他の原因は何だろう」と別の仮説を立て検証することで職員が気づけなかった新たな問題点や原因が見えてきます。なお、データを検証するうえで、例えばケアの時間の長短だけをもって判断することなく、その内容を確認することが大切です。

因果関係図

課題の見える化ツール「因果関係図」の作り方

STEP 1

「気づきシート」はワークショップや研修など職員が集まるタイミングで活用しましょう。事前に全ての参加者にP 78の「気づきシート」を配り、現場の課題を「気づきシート」に書き出します。

STEP 2

参加者から集めた「気づきシート」に書かれた課題を要素に分け、付箋に転記します。「コミュニケーション不足」や「人手不足」などのキーワードだけでも構いません。

また、付箋（課題）はいつでも新たに増やしても構いません。

より多くの付箋を作りましょう。

STEP 3

作成した付箋の内容から大まかにグループ分けします。グループ名は自由に付けます。

例えば、「記録業務」「ケアでない間接的な業務」「人材育成」「コミュニケーション」など。

グルーピングすると、職員の課題意識がどの領域に集まっているかを把握しやすくなります。

STEP 4

付箋（課題）を「原因」「課題」「悪影響」に分けてホワイトボードに並べ、「原因」→「課題」→「悪影響」の順に矢印でつないでいきます。グループ分けの結果、重複が多かった課題、また、より広い領域に関係する課題から議論を始めると取り掛かりやすいでしょう。「悪影響」「課題」と考えられる付箋について、それはなぜ起こるのか、原因は何か、何度もなぜなぜを繰り返しながら、付箋を並べ直しましょう。ここでも必要に応じ新しい付箋を作りましょう。多くの場合、課題の原因や結果、悪影響は複雑に絡み合っています。1枚の付箋から複数の矢印が出たり入ったりしても構いません。どんどん矢印でつないでいきましょう。

STEP 5

因果関係図を作成すると様々な課題を俯瞰的に見ることが出来ます。実際の現場は複数の課題が複雑に絡み合っていることが分かります。しかし、複数の課題に同時に取り組むことは得策ではありません。課題に優先順位を付け、一つずつ丁寧に取り組んでいきましょう。

ワークショップや研修で抽出した「課題」への対策は、「まずは小さな改善（効果を感じやすいもの）から始める」「発生する頻度が高い」「影響が大きい」等といった観点から、直近で取り組む改善活動の優先順位を立てましょう。



▲ワークショップの風景



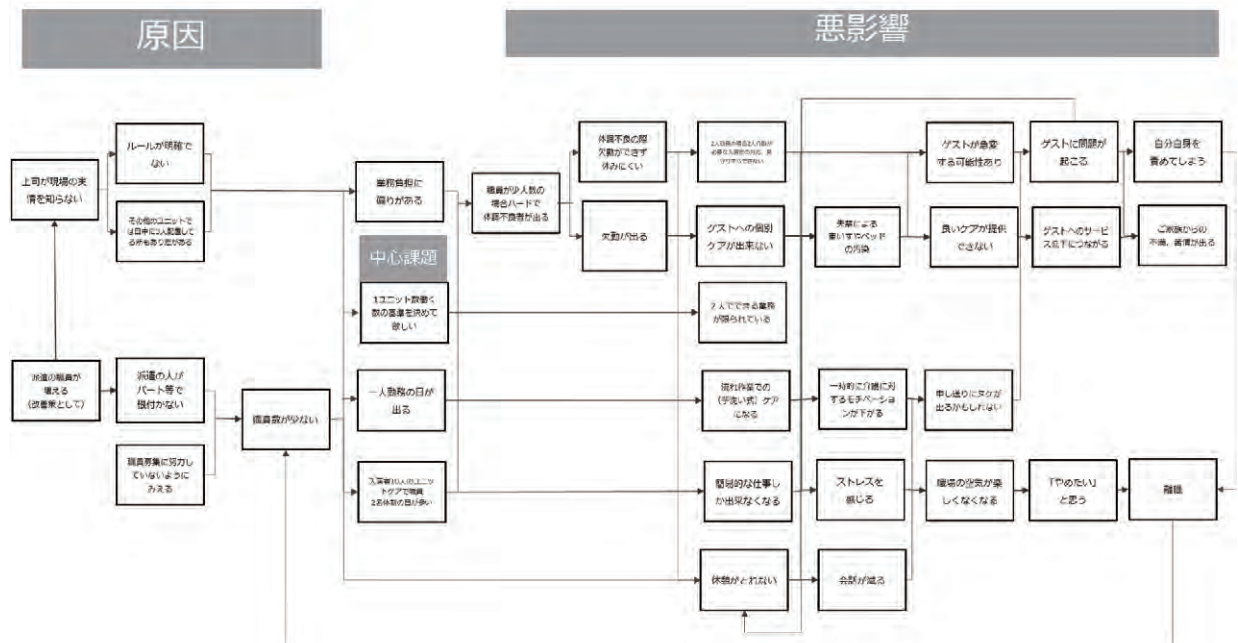
因果関係図がある程度形になったら、プロジェクトメンバーで考察してみましょう。まず、より多くの矢印の起点や終点になっている付箋に注目します。多くの矢印の起点や終点になっている付箋は、それだけ多くの結果や悪影響を中継しているため、課題解決に向けた

効果的な取組のヒントが得られる可能性が高いです。

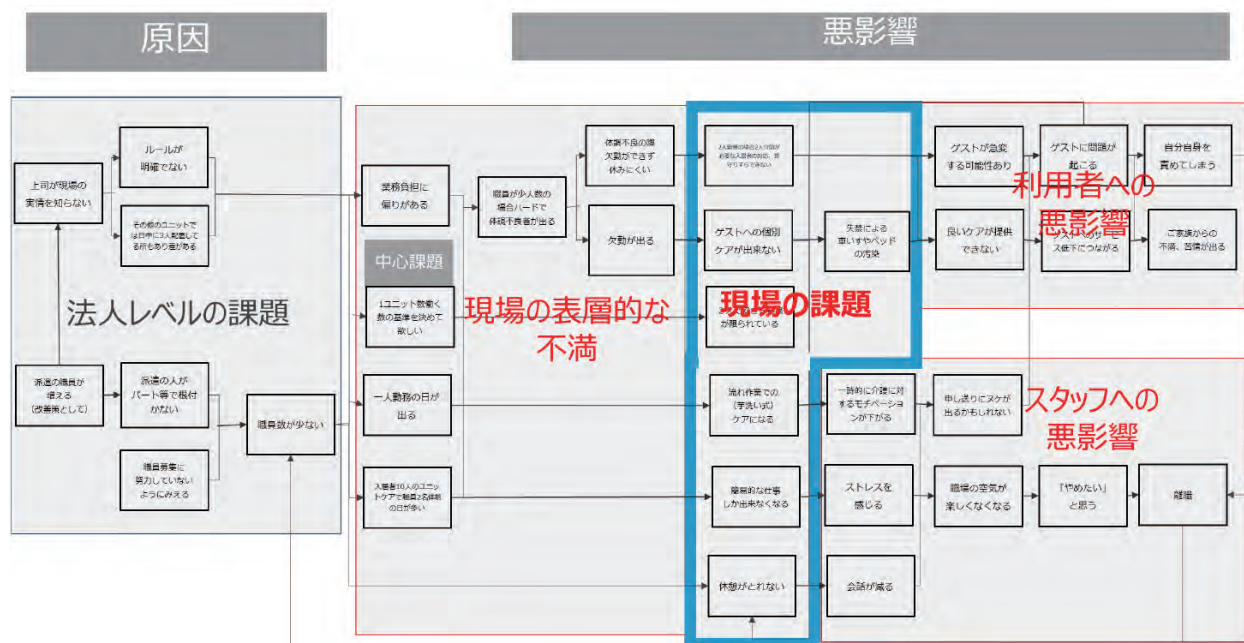
また、「原因」→「結果」→「悪影響」と整理していく中で、「悪影響」が別の「結果」の「原因」になっているなど、悪循環の構造が多く見られます。悪循環構造に対しては、どの矢印を断ち切ることが効果的か検討し、取組を考えると良いでしょう。

因果関係図の例

因果関係図の整理例 (STEP 4)



因果関係図の整理例 (STEP 5)



業務時間調査

課題の見える化ツール「業務時間調査」の作り方

STEP 1

まずは調査日を決め、職員に周知しましょう。調査の期間は1日（24時間）です。

調査日に勤務する全ての職員（介護・看護職員以外の調理や事務の職員も含む）が対象になります。対象の職員にはこのP79の「業務時間調査票」とP80の「業務区分表」をコピーして渡しましょう。

STEP 2

調査日当日、対象の職員は残業を含め、勤務時間中、10分毎に業務区分を業務区分表から選び、業務時間調査票に記入します。（対象の職員はあらかじめ、業務区分表に目を通し、どのような業務区分があるか、ある程度把握しておく、調査をスムーズに実施することができます。）

STEP 3

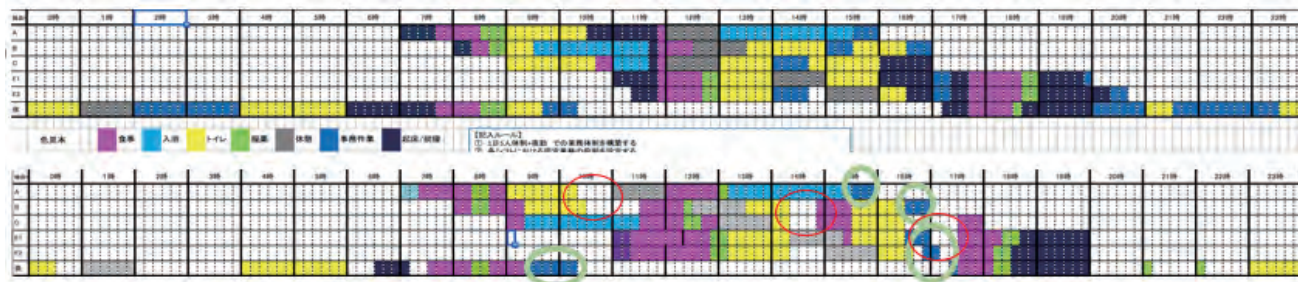
調査日後日、管理者は調査結果表に、対象の職員から提出された業務時間調査票に記載されている業務区分に従って、作業内容を記入します。

STEP 4

業務区分毎に色を決め、色鉛筆などで色塗りを行うことで業務時間調査結果が完成し、職員の時間毎での業務が一目で分かるようになります。

ツール集でご紹介する「業務時間見える化ツール」もご活用ください

業務時間調査結果表のイメージ



考察の仕方

業務時間調査結果が出たらプロジェクトメンバーで考察してみましょう。ここでも3Mの視点で分析することが有効です。以下に具体的な分析の視点を例示します。

- 夜勤帯にキャリアの浅い職員のための体制になっていないか（ムリ）
- 職員が一斉に休憩を取ることで、残された職員に業務が集中していないか（ムリ）
- 時間帯毎に適性な職員が適正な数、勤務しているか（ムリ・ムダ）

- 各業務が適正な時間で実施されているか（ムダ・ムリ）
- 忘れ物等を利用者宅や施設に取りに戻っていないか（ムダ）
- 介護職員がケア専門業務以外の業務（清掃や送迎等）に時間を割いていないか（ムダ）
- 職員間で残業等の労働時間に偏りがないか（ムラ・ムリ）

業務時間調査によりこれらの課題をあぶり出し、業務そのものの必要性や体制・分担を見直す（＝業務全体の流れを見直す）ことで、大幅な業務効率化が期待できます。

業務時間調査結果の分析例

以下に、作業分析前のスケジュールと、見直し後のスケジュールを示します。作業分析前は職員が一斉に休憩を取ることで、残された職員に業務が集中しているなどの、様々な課題が山積しています。業務時間調査により業務全体の流れが見え

る化され、課題が浮き彫りになります。

業務全体の流れを見直すポイントは「集約させる」「分散させる」「削る」の3つです。これらを実行することで、より効率的な業務全体の流れへと変えることができます。

●ある日のスケジュールのイメージ：業務全体の流れ見直し前

	11時			12時		13時		
Aさん	介助	レク	介助	休憩	介助			
Bさん	レク	介助	レク		介助	レク	介助	
Cさん	介助				レク	介助	レク	
Dさん	記録業務	レク	記録業務		記録業務			
Eさん	電話対応				介助	レク	介助	

各業務が散らばっており、業務の切り替えが多い

職員が一斉に休憩を取ることで、残された職員に業務が集中している

介護職員が専門業務以外の業務に時間を割いている

業務全体の流れを見直す

●ある日のスケジュールのイメージ：業務全体の流れ見直し後

	11時		12時		13時	
Aさん	レク	介助	休憩		介助	
Bさん	休憩		介助		レク	
Cさん	介助			レク	休憩	
Dさん	記録業務	レク	休憩		記録業務	介助
Eさん	電話対応	レク	介助			

視点①「集約させる」
各作業を行っている時間を集約し、
各作業の実施時間を適正化する

視点②「分散させる」
休憩時間を分散させることで、
特定の職員への業務の偏りを無くす

視点③「削る」
介護助手の活用やICT機器（タブレットやインカム）の活用などの業務改善の取組によって、
介護職員が専門業務以外の業務にかかる時間を短縮する

実行計画を立てよう

進めるコツ

考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描き、 「改善方針シート」で整理する

因果関係図を参考に、課題解決に向けた道筋を設計します。具体的には、因果関係図や業務時間調査を踏まえ、解決すべき課題の優先順位と実際の取組を検討します。

「解決に向けた道筋を設計する」というと難しく聞こえるかもしれませんが、「改善方針シート」を活用することで課題に対して取り組む内容を整理できます。

ツール集

「進捗管理シート」において成果を測定する指標を定める

「改善方針シート」で取り組む改善活動を特定した後、その取り組み方法をより具体化するため「進捗管理シート」を作成します。

「進捗管理シート」により、検討した取組が上手くいったかどうかを検証することができます。測定できる指標を検討し、可能な限り数値化した目標を設定しましょう。

ツール集



よくある 落とし穴 課題を分析せず思い付く対策で 考えてしまう

経験が豊富な職員ほど、課題に対する対策がすぐに思い付くものです。しかし、真っ先に思い付いた対策が最も効果的な対策とは限りません。もちろん経験が豊富な職員にアドバイスを求めること

は有効ですが、経験や感覚に頼り過ぎず、客観的な事実や定量的な評価に基づいて課題を分析したうえで、より多くの取り組み内容を検討することが重要です。

経験の浅い新人職員から、これまで考えもしなかったアイデアが飛び出すこともよくあります。

改善活動に取り組もう

進めるコツ

まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す

ここで重要なのは「とにかくまずはやってみる」という姿勢です。実行段階は修正の連続です。まずやってみるといった行動を応援する工夫は大切です。例えば、判らないときや困ったときに相談できる担当者を決めておくなど、一歩踏み出せる仕組みは有効です。

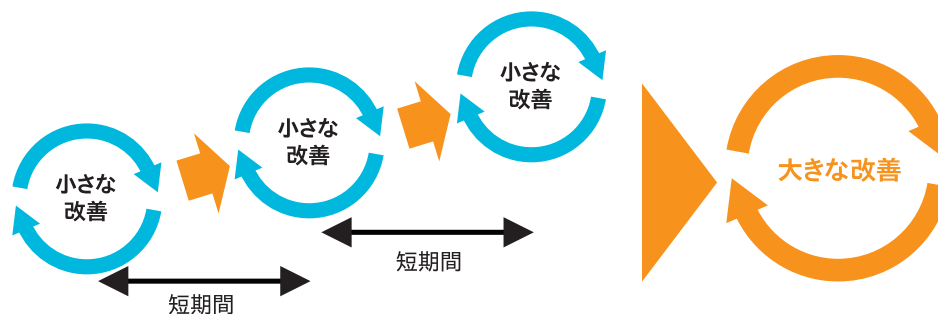
とにかくまずはやってみて、後は走りながら試行錯誤を繰り返しながら進めましょう。

小さな改善事例を作り出す

プロジェクトに対する現場のモチベーションをキープするためのコツとして、小さな改善事例を早期に創出することを意識しましょう。大きな改善は小さな改善の積み重ねから生まれます。どのように些細な改善であっても、改善事例を積極的に周知することで、他の職員の取組に対する心理的ハードルが下がり、新たなアイデアや工夫につながっていきます。

また、改善活動は、期限を設定し、限られた時間の中でPDCAを回しながら、小さな成功事例を作り出し、継続することが非常に重要です。

● 小さな改善を積み重ねるイメージ図



最初の計画にこだわらず、短期間で小さな改善を積み重ねましょう



キックオフ宣言をしない

キックオフ直後から、全ての職員がプロジェクトチームに賛同し、積極的に取り組むことは非常にまれです。むしろ、変化に対する抵抗や不安の声が聞こえてくるのがほとんどです。そうした現場

の意見に丁寧に耳を傾け、今一度、実行計画を吟味し、修正すべきところは速やかに修正しましょう。利用者と接点がある現場の職員が納得し、自らの意識を変えなければ、どのように優れた計画であっても成果は期待できません。計画を実行に移す前には必ず、キックオフの機会を設けましょう。

改善活動を振り返ろう

進めるコツ

「進捗管理シート」によりあらかじめ定めた成果指標や観察のポイントを確認する

これまでの取組に対して、その成果が見える化するために効果測定を行います。具体的には「進捗管理シート」作成の際に検討した成果の指標を測定します。

現状分析の段階で実施した業務時間調査を再度実施することも効果的です。引き直した業務全体の流れが、実際にどの程度実行されているか検証すると同時に、新たな改善のポイントを検討することができます。

上手くいった点、いかなかった点を整理する

プロジェクトの進捗状況に関わらず、必ずプロジェクトの振り返りを行います。「手順3 実行計画を立てよう」で作成した「進捗管理シート」を用い、課題解決に向けた道筋を検証します。



改善活動の記録をとっていない

振り返りでは実行計画を立てたときには想定していなかったプロジェクト推進上の障壁や成果、職員のモチベーションやコミュニケーションの変化

など、目には見えない副次的な効果も含め整理、記録します。

この記録こそがまさに改善活動のノウハウとなり、今後の継続した改善活動や他ユニット等への横展開の基礎となります。

実行計画を練り直そう

進めるコツ

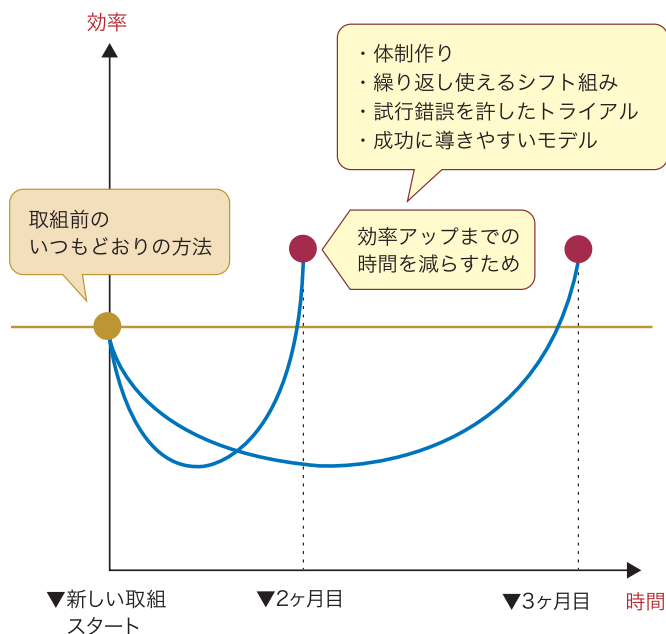
上手くいった点、いかなかった点について分析を加える

他の取組も含め、実行計画に修正を加える

改善活動を振り返った結果や、「進捗管理シート」で描いた成果が得られなかった場合は、どこが計画とは違ったのか、より具体的に分析します。

そして、「改善方針シート」「進捗管理シート」立てた際に検討した他の取組も含め、再度、実行計画を練り直しましょう。

U字の法則



- ✓ 新しい取組には試行錯誤がつきもの。調整コストなどが発生して一時的に効率が低下することが自然と知っておくことが重要
- ✓ 継続的なマネジメントで効率アップ（業務改善）につながる



当初の実行計画に固執してしまう

実行計画通りの成果が得られなかったとしてもガツカリする必要はありません。

むしろ成果も失敗も想定していないことの方が実際は多いものです。

当所の実行計画にあまり固執することなく、実行計画を練り直しPDCAサイクルを回し続けることが大切です。

3 事例

本手引きで紹介する事例の一覧

(全53事例分)

取組	事例番号	課題	ページ
1. 職場環境の整備 	01	リーダーが職員に5S活動を行う意味を伝え、5Sに対する意識を高めた	P.27
	02	廃棄基準と権限を明確にした文書管理規程を作成し、文書管理と資・機材の収納を改善した	P.27
	03	「美観コンテスト」を開催し、職員が見た目にもこだわった整理整頓ができるように意識付けた	P.30
	04	書類の定置化と机の配置を見直したことで、ユニットリーダーが、利用者を見守りながら業務がしやすくなった	P.30
2. 業務の明確化と役割分担 (1) 業務全体の流れの再構築 	05	業務時間調査により現状の業務を見る化し、ムリ・ムラ・ムダ(3M)を削減した	P.33
	06	介護業務を分類して間接業務をアウトソースし、利用者の自立支援と人員比率の向上を実現した	P.33
	07	業務の流れと役割を再検討し、多職種が連携して介護職員をサポートできる体制を確立した	P.34
	08	掃除や洗濯などの間接業務にパートタイマーを採用し、介護職員の負担を軽減した	P.34
	09	繁忙時にシルバー人材が活躍することで、介護職員がケアに集中できた	P.35
	10	ユニットリーダーの現場業務とマネジメント業務を切り分けカバー体制を構築したことで、人材育成の時間を確保	P.35
	11	若手経営者が、タイムスタディを行い、グループワークを通じて業務仕分けを実施	P.36
	12	入浴業務のムラを無くしたことで時間的余裕が生まれ、利用者に向き合う時間を確保	P.36
	13	業務の標準化、簡素化、平準化を行うことで、2.5:1の人員配置を実現した	P.37
	14	業務分担表を作成し、繰り返し見直すことで、残業時間の削減や職員同士で助け合うことができた	P.38
2. 業務の明確化と役割分担 (2) テクノロジーの活用 	15	ロボット委員会を立ち上げ、現場にあった介護ロボットの活用方法を検討した	P.41
	16	パワードスーツの導入により、腰痛に悩みを抱える職員の負担が軽減	P.41
	17	排泄予測機器をグループホームで導入し、効率的なトイレ誘導と尿漏れ対応の削減を実現	P.42
	18	排泄予測機器を活用し、トイレ誘導とおむつ交換を効果的に実施	P.42
	19	睡眠状態を把握できる見守り支援システムを導入し、夜間の定時巡視業務の負担を軽減した	P.43
	20	見守り支援システムの導入により、利用者の眠りの状況を把握し、排泄ケアにも活用	P.43
	21	見守り支援システムの導入により、利用者の個々の状況に応じた夜間の見守りを実現	P.44
	22	自動寝返り支援ベッドの導入により、職員の負担軽減と、多頻度の体位変換を実現	P.44
	23	業務の仕分け、ICT・介護ロボットや介護助手の活用等を通じて、2.87:1の人員配置を実現	P.45
	24	勤務シフト自動作成システムを導入し、シフト作成時間を削減して、見守り・会話する時間を創出	P.46
	25	勤務シフト自動作成システムの導入により、シフト表作成に関わる作業の流れを変更し、作成時間を短縮	P.46
	26	施設の課題解決に最適な勤務表自動作成ソフトのを導入して、職員の心理的負担を軽減	P.47
	27	スタンディングリフトの導入により、排泄介助のプロセスを見直し、1人介助を実現	P.47
3. 手順書の作成 	28	ベテラン介護職員の効率的な方法の手順書を作成し、介護職員以外も的確に業務を行えるようにした	P.52
	29	ユニット毎に一日の業務の流れを記載した手順書を作成し、利用者本位で業務を行えるようにした	P.52

取組	事例 番号	課題	ページ
4. 記録・報告様式の工夫 	30	全介護職員がスマートフォンを携帯し、見守りながら記録の作成を行えるようにした	P.54
	31	ナースコールの情報を記録システムに自動転記し、記録業務を効率化した	P.54
	32	タブレット活用により帳票数や二重入力の削減、転記の効率化を図り、記録時間を削減した	P.55
	33	タブレットを導入し、記録時間が削減され、若手とベテラン職員のコミュニケーションが活性化	P.55
	34	記録システムの導入により、記録時間の削減と職員間のスムーズな利用者情報の共有を実現	P.56
5. 情報共有の工夫 	35	記録システムの情報を申し送りに活用し、残業時間を削減した	P.58
	36	職員が携帯する情報端末をスマートフォン一台に集約し、業務を効率化した	P.58
	37	インカムの効率的な活用マニュアルを作成し、事故防止につなげる体制を整備	P.59
	38	インカムを活用し、リスク回避につなげた	P.59
	39	フロア・部署別にインカムのチャンネルを設定し、情報の混線を防止して、職種間の連携を強化	P.60
	40	インカムを導入し、夜勤帯や医療処置における看護・介護間の対応が迅速になった	P.60
	41	インカムによって職員間の情報共有が迅速化し、認知症の利用者に対する見守りが強化	P.61
	42	ショートステイ利用者の送迎時の申し送りにインカムを活用し、情報共有の時間を短縮した	P.61
	43	入浴業務でインカムを効果的に活用し、利用者の処置待ち時間を削減	P.62
	44	耳を塞がないインカムを活用し、周囲の音を聞きながら情報共有を行えるようにした	P.62
	45	インカムの導入により、地域密着型介護老人福祉施設でのユニット間交流の促進を目指す	P.63
	46	インカム導入により、朝礼・申し送り等の運用を見直し、夜勤職員の負担を軽減	P.63
	47	見守り支援システムとインカムの併用により、リアルタイムで利用者の状態を把握し、夜間の訪室を効率化	P.64
6.OJTの仕組みづくり 	48	「気づきシート」で職員の気づく力を養成し、職員の意識や意欲が高まった	P.68
	49	後輩が先輩に質問する仕組みを作ったことで、職員がモチベーションを高くリハビリテーション業務に取り組めるようになった	P.68
7. 理念・行動指標の徹底 	50	理念研修を実施し、法人のビジョンを職員が自らの業務に落とし込めるようになった	P.72
	51	理念を具体化させた言葉を職員と作り上げ、普段の業務の中で法人の理念が意識できるようになった	P.72
	52	委員会を中心としたノーリフティングケアの推進により、職員に定着し、利用者へのケアの質も向上した	P.73
	53	ノーリフティングケアの研修を開催して、ケアの考え方を浸透させ、安心・安全なケアを実現した	P.73

コラム	1	特定非営利活動法人「メイアイヘルプユー」 理事 鳥海房枝氏インタビュー	P.31
	2	介護助手導入において検討すべきポイント	P.39
	3	施設が独自開発した介護総合支援システムにより記録作成の効率化・情報共有、異常発生時の迅速対応、バイタルデータ常時感知を実現	P.48
	4	科学的に排泄支援を見直し、利用者・職員双方の負担軽減を実現	P.49
	5	メディアアーティスト 落合陽一氏インタビュー	P.50
	6	携帯翻訳機で外国人介護職員の意思疎通や学習を支援	P.65
	7	外国人向けeラーニングの活用～外国人介護職員の日本語・介護知識・介護技能の能力向上～	P.66
	8	協同組合による取組～専門性の高い介護職のキャリアパス構築と物品の共同購入～	P.69
	9	定期的な振り返りにより、ICT/ロボットをさらに有効活用	P.74
	10	埼玉県立大学理事長・慶應義塾大学名誉教授 田中滋氏インタビュー	P.75



1. 職場環境の整備

取組別の基本的なステップ

概要

- ▶ 職場の環境を整えることは、安全な介護を提供する環境づくりの基礎となります。5Sの視点に基づいた安全な職場環境は、安全な介護サービスを提供するための最も重要な前提条件です。また、置き場所が決められておらず、床に置かれたもので転んでケガをしてしまうなど、予測しないような事故が発生することもあります。
- ▶ 5Sの環境が整っていない職場では、職員がもの・用具を探す時間によって、利用者がサービスを受ける時間が冗長に長くなったり、サービスが提供されるまでの待ち時間が長くなったりするなど、利用者にとって不安になる要素が多く存在します。

取組によって得られる効果

- ▶ **5Sの視点での安全な介護環境と働きやすい職場をつくる。**
- ▶ **必要なものがすぐに取り出すことができ、常に作業に取りかかることのできる状態を維持する。**

取組のステップとポイント

1 5Sの考え方・意味を理解しよう

P11に5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の考え方が載っています。“5S”で使われるそれぞれの言葉は馴染みのあるもので、読まずに理解した気になっていることも多いです。この部分を読み、5Sの意味を理解しましょう。

2 “要改善項目”を洗い出しリスト化しよう

施設内を見渡し、5Sの視点で改善が必要な場所を洗い出してリスト化します。意外に多くの“要改善項目”があることに気づき驚くでしょう。改善を進めるには、リスト化した要改善項目について、誰がいつまでに改善するか決めることが肝要です。

3 “誰が” “いつまでに” “何を” するのか決めよう

気づきをプロジェクトメンバーで検討し、取り組む“気づき”を決めましょう。最初から全てに取り組む必要はありません。実施しやすいものから、一つずつ順番に取り組んでいく構いません。

4 ①要らない物を廃棄 ②機能を考え物を配置 ③美しく整える

ステップ②③で決めた内容に従って、まずは要らないものを捨てることから始めましょう。次に、機能や見映えを考え配置します。最後にその状態を保つための工夫について検討しルール化しましょう。

事例 01

リーダーが職員に5S活動を行う意味を伝え、5Sに対する意識を高めた

有限会社サニーベイル サニーベイルイン鳴海

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 職員が責任を持ってそれぞれの役割に取り組むことで、「他の職員の使い勝手を考える」という意識が生まれた。

量的な効率化

- 100%の職員が業務を協力することの重要性を感じ、81%の職員が職場が整理されることで心にゆとりが生まれたと感じた。

課題

職員の職場環境に対する意識が希薄で、他の職員の使い勝手を考えた職場環境を整備できていないことが、忙しさの解消や利用者へのサービスの質の向上に向けた阻害要因となっていた。

解決のステップ

- 作成した因果関係図を示しながら、リーダーが職員に5S活動を自分達が行う意味を伝え、職員の5Sに対する意識を高めた。
- 職員が使い勝手が良くなかったエリアを洗い出した。
- 5Sシートを活用して、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」を誰が、いつまでに、どのように行うかスケジュールを決めて実施した。
- 今後も継続的に5S活動を行うために、エリア毎のポイントを明記した視覚的に分かりやすい手順書を作成した。



〔取組前〕



〔取組後〕

P28、29にて実際の業務改善の流れを掲載



事例 02

廃棄基準と権限を明確にした文書管理規程を作成し、文書管理と資・機材の収納を改善した

社会福祉法人シルヴァーウィング新とみ

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

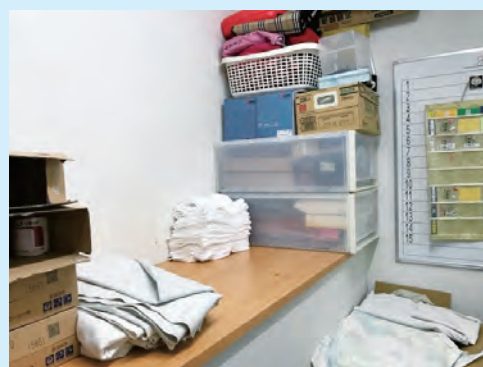
- 5年以上経過した書類の多くが倉庫に保管されてスペースをとっていたが、廃棄基準と権限が明確に規定されたことにより、現場での文書管理と資・機材の収納が改善された。

課題

誰の責任で整理整頓するのが明確でなく、文書管理規程もないため、文書の整理整頓が全く行われておらず、5年以上経過した書類や物品が倉庫の収納場所から溢れている状態であった。

解決のステップ

- 介護職のリーダーが、5Sを基に環境整備を行うことを会議で確認し、環境整備をスタートさせた。
- 施設内を巡回し、整理整頓をする箇所や収納場所を特定し、整理整頓の方法を検討し、書類の整理に取り組むことを決めた。
- 書類を整理整頓するための規程が明文化されてないことが原因であると判明し、規程を作成した。
- 規程に則り、文書の廃棄整理を行った。同時に、整理整頓箇所についても「清潔」「しつけ」「定置」「定量」を考慮して取り組んだ。



文書管理規程を設け、書類を廃棄した後の倉庫の様子

サニーベイルイン鳴海における業務改善の実施の流れ

事例01は、有限会社サニーベイル サニーベイルイン鳴海のプロジェクトチームと業務改善を専門とするコンサルタントが取り組んだ業務改善の事例です。

このページでは、プロジェクトチームが行ったプロセスと具体的な内容を紹介します。

サニーベイルイン鳴海における業務改善の全体像

課題

職員の職場環境に対する意識が希薄で、他の職員の使い勝手を考えた職場環境を整備できていないことが、忙しさの解消や利用者へのサービスの質の向上に向けた阻害要因となっていた。

1 改善活動の準備をしよう

- プロジェクトチームを作り、施設長がそのリーダーとなった。
- 気づきシートを職員に書いてもらった。
- 職員が書いた気づきシートを使用し、因果関係図（P17 参照）を作成した。

2 現場の課題を 見える化しよう

- 因果関係図から見えた課題は『誰かがするだろう』と職場環境に対しての意識が薄かった」であった。そこで、まずは取り組みやすい課題を職員でやり遂げる経験をするを目的に、施設内の5Sに取り組むことにした。

3 実行計画を立てよう

- 5S活動を行うエリア名・期限・担当者や選んだ理由を5Sシートに記入した。
- 整理前の状態を見える化し、後日職員が振り返ることができる状態を作るために写真（before）を撮影した。
- 要る物・要らない物を仕分けるルールを、使う頻度を基準にして決めた。

4 改善活動に取り組もう

- 仕分けルールに基づき、備品の内、要る物・要らない物を仕分けた。
- 担当者は責任を持って、期限までに整理・整頓・清掃（改善のポイントや工夫）を5Sシートに記入した。担当者を中心として職員同士協力して取り組むことをポイントとした。
- 整頓された状態を撮影し、写真（after）に掲載し、後日振り返りやすい状態を作った。

5 改善活動を振り返ろう

- 3Sを維持・継続するためのチェックの仕組みである“清潔”として、仕組み・ルールを5Sシートに記入し、職員間で共有した。

6 実行計画を練り直そう

- 手順書を作成し、どの職員でも常に日々の小さい改善活動を実施できる状態を作った。
- 習慣化するために、朝礼・カンファレンスでの声掛け・注意喚起のシール添付などを実施し、職員が継続して気を付けることができるようにした。

成果

今までは指示が無いと動けなかったスタッフが自ら判断し行動に移すようになった。

本来あるべきケアプランに基づく介護サービスの在り方を再認識できた。

「共に遊び」「共に学び」「共に栄える」理念を皆で共有し実践につなげる可能性を見出すことができた。

サニーバイルイン鳴海にて作成した5Sシート

5S	(1)整理	(2)整理	(3)整理	(4)整理	(5)整理	(6)整理	(7)整理	(8)整頓	(9)整頓	(10)清潔	(11)しつけ
No.	エリア名	写真 (before)	カイゼン しようと思 った理由	いつまでに 改善するか (期限)	担当者	写真 (after)	カイゼンポイント いるもの いらぬもの の仕分けルール	カイゼン工夫 使いやすい状態を作る 工夫・ルール	写真 (after) 2)整理と同じアングル で撮影	仕組み・ルール 整理・整頓の状態が 続くためのチェック などの仕組み いつ・誰が・どのように	5Sを取り組む 仕掛け・工夫 みんなの 意識づけ
1	倉庫左側		不要品が多数あり	20日間 以内			(1)月1回以上使われているかどうかを基準に使われていないものを撤去	●上段 一年に1回しか使わないうちは置く ●中段 誰もが使い、1週間に2~3回程度は使うもの ●下段 延長コードなど、半年に1度程度しか使用しないもの		・部長が月1回整理基準に基づきチェックする	
2	倉庫右側		不要品が多数あり	20日間 以内			(1)月1回以上使われているかどうかを基準に使われていないものを撤去	●上段 毎日使うボディースポンジを奥から入り口近くの現棚へ移動し、数的確に把握し、補充しやすい ●上から2段目 家事援助ヘルパーが使用する掃除用具を奥から入り口近くの現棚へ移動する ●中段1 家事援助ヘルパーが使用する掃除用具を奥から入り口近くの現棚へ移動し 担当者しか知らなかった入居者用販売スリッパを誰でもすぐにやりとりでき取り出しやすいようにする ●中段2 不定期に利用者が必要とするマッチはイレギュラー対応となるため、スタッフが無駄に探さなくいいようにここに配置する ●下から2段目 草取り、大掃除、バーベキューの時くらいしかつかわれない車手はここに配置する ●下段 ボンベ関係はここに配置		・部長が月1回整理基準に基づきチェックする	現状の写真を倉庫に貼り、理想像を常にスタッフに伝え、意識を高める
3	ボイラー室 南西		狭い空間なので片付けて広く使いたい	20日間 以内			(1)月1回以上使われているかどうかを基準に使われていないものを撤去 (2)そのエリアで使う物かどうかを基準にベンチを場所を移動	●ボイラー室に全ての電源など毎日出入りするところの、動線を作った。 ●扇風機を1か所にまとめわかりやすくした		主任が月1回整理基準に基づいてチェックする	
4	ボイラー室 南東		狭い空間なので片付けて広く使いたい	20日間 以内			(1)月1回以上使われているかどうかを基準に使われていないものを撤去 (2)そのエリアで使う物かどうかを基準に各部屋へ返却	●上段 新しい方は入った時に使用するものを配置 ●中段1 毎日使う掃除用具を配置 ●中段2 毎日入浴で使用するものを配置 ●下段 新しい方が入ったとき臨時で使用するもの配置		主任が月1回整理基準に基づいてチェックする	5:00から家事援助リーダーが「皆さん、使ったものは元の位置へ戻しててくださいね」と声掛けを行う
5	壊れた 印刷機周辺		生活相談員の席を一つ置きたい	20日間 以内			(1)月1回以上使われているかどうかを基準に印刷機は破損の為撤去。生活相談員の席となる (6)バンフレットはネットに載っている分は撤去すると (8)研修資料はPDFに落とし込みを基準に積み上げていた書類を整理	個人情報扱う業務なので、利用者の出入りが無い奥の場所に配置		生活相談員が毎日夕方チェックする (コピー機を使用する際、皆が書類等を置きっぱなしにしないかをチェックする)	コピー機の上に「机の上に書類を忘れてませんか」と記入したシールを貼る

(6)整理	(7)整理	(8)整頓
写真 (after)	カイゼンポイント いるもの いらぬもの の仕分けルール	カイゼン工夫 使いやすい状態を作る 工夫・ルール
	(1)月1回以上使われているかどうかを基準に使われていないものを撤去	●上段 一年に1回しか使わないうちは置く ●中段 誰もが使い、1週間に2~3回程度は使うもの ●下段 延長コードなど、半年に1度程度しか使用しないもの

事例 03

「美観コンテスト」を開催し、職員が見た目にもこだわった整理整頓ができるように意識付けた

社会福祉法人善光会 フロース東桜谷

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 施設内の備品の位置を定置化できた。また、美しく整っている状態を常に保つ習慣ができた。

課題

施設の設立当初から、介護現場の5Sの徹底が必要と考えていた。

解決のステップ

- ①衛生的な環境や美観を保つための5Sマニュアルを作るとともに、研修で職員が5Sを学ぶ機会を設けた。
- ②施設長自らが毎日施設を巡回することにした。また、年3～4回の内部監査で、他施設の施設長のチェックを受けることにした。
- ③内部監査によりリストアップされた改善項目について、改善計画書を作成することにした。また、監査後およそ一カ月以内に写真付きで改善結果を報告することにした。
- ④備品は使う頻度・タイミングなどの性質を踏まえて分類し、より使いやすい位置に定置化した。さらに、職員が見た目にもこだわった整理整頓ができるように意識付けするため、「美観コンテスト」を開催することにした。



5Sマニュアルの一例



美観コンテストの表彰式の様子

事例 04

書類の定置化と机の配置を見直したことで、ユニットリーダーが、利用者を見守りながら業務がしやすくなった

社会福祉法人寿量会 天寿園

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 見守りのために姿勢を変える必要がなくなり、書類の定置化を徹底したことで、書類を探すといったムダな時間が削減された。
- ユニットリーダーが「マネジメント業務のために時間を使った」と答えた日が16%から33%に増加

課題

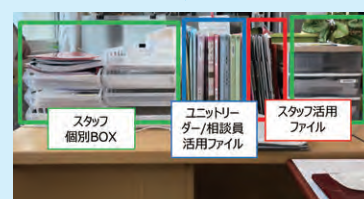
利用者に背中を向けて書類業務を行うデスク配置、書類の整理整頓が不十分、パソコンを開くスペースがない、必要書類がすぐに見つからない状況が常態化しており、ユニットリーダーはマネジメント業務を効率的に行うことができていなかった。

解決のステップ

- ①ガイドラインの内容をもとに、5Sの考え方をユニットリーダー、スタッフで共有した。
- ②「書類が乱雑」「利用者を見守れる位置に机が向いていない」など、課題を出しリスト化した。
- ③ユニットリーダーが最初に改善を行い、職員はその取組をさらに改善する役割を担った。
- ④①ユニット職員全員で対話し、使用頻度が高いものだけを机の上に置き、使用頻度が低いものは机の下引き出しに収納、メールなどでデータが残っているものやチラシ類は全て廃棄した。②机上の棚に置く書類は、ユニットリーダーが活用するもの、職員が活用するものに区分し、それぞれ定置化した。③使ったものを必ず元の位置に戻すというルールを職員全員で徹底した。④小さなデスクを追加購入し、利用者を見守りながらパソコン業務ができる配置とした。



改善前のデスク周り



5Sされた後のデスク周り

一介護現場で業務改善を進めていく上で何がポイントになるでしょうか。

業務改善と言うとよく「ムリムダムラ」と言われますが、それらを改善するためには、まずは業務の仕分けをすることが大事です。介護では、直接的なケアと間接業務があります。

以前、私が見ていた現場では、10分毎に自分達がしている業務を書いてもらいました。直接的なケアと間接業務にそれぞれ何をやっているかを見ると、総勤務時間のうちどれだけの時間が利用者に対する直接的なケアに充てられているかがわかります。

この時間をいかに増やしてくか、そのためには、間接業務を、いかに合理化していくかに尽きます。

一間接業務で、合理化していない部分とは具体的にどのような業務になるでしょうか。

具体的には、会議準備や日々の記録、洗濯物などありとあらゆる雑用のことです。これらを徹底的にコンパクトにしようすると、例えばベッドメイクは、ワンタッチシーツを作れば、技術も時間もいりません。時間は1/3で済みます。残った2/3で何をするか。以前、洗濯場を無人にすることを考えました。その方法で、洗濯物がいっぱいになるまで洗わない、フロア毎に混ぜないなど、ムリムダムラの前に、どこに時間をかけているのかを認識して、どこをコンパクトにできるのか考えました。

一記録に関してはどのようにお考えですか。

記録についても、コンパクトにするには、記録をする時に、施設のナースステーションに戻って記録するのではなく、利用者のかたわらや、音声で入力をするという方法も考えられます。ただ、それよりも、何を記録に残していくのか、その業務分析が必要ではないでしょうか。

勝負は、会議と記録です。特に会議は、目的や目標を決めて行われているものは非常に少ないのではないかと考えます。ほとんど時間を有効に使っていません。この2つがコンパクトになると、かなりの時間が生み出せるのではないのでしょうか。

一鳥海さんがおっしゃるような考え方を介護現場に普及していく上ではどのような点に留意が必要でしょうか。

今、ロボットやICT機器に助成がついているので、お金が出るから導入を検討する施設があります。何のために入れるのか、そこはしっかり業務分析してから導入しないと、どこにどのように使うのが良いのかを考えずに入れてしまうことになるので、時間が経つとロボットが埃をかぶって放置されてしまうこともあります。これはもったいないと思います。

一ロボットやICT機器普及に向けての鳥海さんのお考えを教えてください。

ロボットやICT機器の普及により、介護現場で大事にすべきところまでつぶしてしまうことにならないか、懸念しています。

睡眠の深さ、排泄予知など、どのロボット・ICT機器でも、開発側のエンジニアは、色々な機能をつけるようになります。情報は収集すればいいのではなく、使いこなすことが重要です。本当に必要な情報は何か、何が利用者にとって、現場の職員にとって良いものなのか、安心して使えるものなのか、といった点での洗い出しは必要です。

何のためにやっているのか、社会保障費を上手に使わないといけない中、何のためにやるのか。現場も、開発側もこの視点を持つことが重要です。

一最後に、鳥海さんの考える介護の魅力について教えてください。

介護の仕事は尊厳の固まりです。ロボットなどの道具を使う時、利用者本人の意思を引き出し、機能を引き出して、それに合わせてロボットを使うことが求められます。それを無くしてしまうと、利用者の尊厳だけでなく、日本が培ってきた介護技術も損なわれます。日本の介護の技術は世界一だと思います。例えば移乗支援する際、利用者の動きをつぶさに観察し、利用者が動こうとするタイミングで、その方の持つ力を最大限活かす形で介助すると、利用者は自発的にずっと動きます。こうした介護技術は残していくべきだと思います。



2. 業務の明確化と役割分担

(1) 業務全体の流れを再構築

取組別の基本的なステップ

概要

- ▶業務分担を見直す時には、1日の業務全体の流れを時間に沿って書き出し、それぞれの業務時間を「集約させる」、「分散させる」、「削る」といった3つの視点で見直すことで、一気に業務が効率的に回り出します。
- ▶一度業務全体の流れを見直したら、その流れを守りながら仕事を進めることで、業務一つひとつの時間が延長することなく、後ろ倒しになった業務の残業時間を減らすことができます。
- ▶また、業務全体の流れを決める際に重要なポイントは、業務毎に範囲とポジションを決め、そこでの役割と手順を明確にすることが大前提となります。

取組によって得られる効果

- ▶業務の明確化と役割分担の見直しにより、**ムリ・ムダ・ムラ（3M）を削減して業務全体の流れを再構築する。**

取組のステップとポイント

1 業務に見える化しよう

役割分担を見直すためには、まず現状を把握する必要があります。具体的には、現在、誰がいつどのような業務を、どの程度の時間をかけて行っているのか調べる必要があります。そこで業務時間調査を実施して、現在の1日の業務の流れに見える化しましょう。

2 業務の必要性の整理、3Mを見付けよう

業務時間調査により見える化された普段の業務から、3Mを探します。

- ・特定の職員への業務の偏り（ムリ・ムラ）
- ・昔から実施しているが本来は不要（あるいは簡略化が可能）な業務（ムダ）
- ・フロアに誰もいない（見守りが手薄になっている）時間帯がある（ムリ）など

3 役割のマッチング、業務全体の流れを引き直そう

業務時間調査結果により見える化した普段の業務の流れから、発見した3Mを取り除き、新たな業務の流れを作ります。この時、業務の役割分担についても、必要以上にこれまでの習慣等に囚われることなく、役割のマッチングを検討しましょう。

4 手順と役割の整理をしよう

業務の手順や職員の役割を改めて整理します。業務の手順を変更したり、役割分担を検討し直したり、業務時間を変更したりすることで、一気に業務が効率的に回り出すことがあります。

事例
05業務時間調査により現状の業務を見える化し、
ムリ・ムラ・ムダ（3M）を削減した

社会福祉法人青森社会福祉振興団 金谷みちのく荘

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・ 職員の業務時間に対する意識が高まった。

課題

記録業務など、実際は実施しているが、業務表（業務マニュアル）に載っていないなど、実際の業務と業務表に乖離があった。また、業務表に載っていない業務は実施のタイミングや要する時間が職員により異なっていた。

解決のステップ

- ① 業務時間調査を異なる2日間（入浴のある日とない日）実施。まずは現状の全ての職員の業務を10分単位で見える化した。
- ② 業務時間調査結果と現場の「気づきシート」から、実際の業務と業務表との乖離を把握した。また、業務表に載っていないが、実際には実施している業務を発見し、その業務の必要性や効率性についてムリ・ムダ・ムラ（3M）の視点から検討した。
- ③ 非効率な業務を解消すると同時に、業務全体の流れを再構築した。
- ④ また、職員の役割分担や業務の実施のタイミングをより明確にすることで、より効率的で実態に即した業務表を作成した。

	12:00	13:00	14:00	15:00
北町早番 A2 介護職員	休憩	離床直し、口入れ 1F排泄 食器洗い テーブル・床拭き、換気	離床 2F水桶、片付け 北町ゴミ集め、加温器給電	2F排泄 北町排便確認 記録入力
		インカムD 担当		
南町日勤 B2 介護職員	北町昼食	休憩	入浴介助(月木) 週間業務(火水金土日)	
	ネオスケア・			
2F連番 D2 介護職員	北町昼食 昼食片付け	離床直し、口入れ 2F排泄 食器洗い テーブル・床拭き、換気	離床 2F水桶、片付け 南町ゴミ集め 加温器給電	2F排泄 南町排便確認 記録入力
	ネオスケア・インカムC 担当			
2F日勤 H番 介護職員	南町食事介助	休憩	離床 2F水桶 水桶片付け	2F排泄 見守り

役割分担や業務の実施タイミングを明確化した業務表

事例
06介護業務を分類して間接業務をアウトソースし、
利用者の自立支援と人員比率の向上を実現した

社会福祉法人善光会 フローズ東穂谷

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・ 介護職員の行っていた間接業務の負担を減らし、利用者の自立支援につながる取組を行うことで、法人のビジョンである「あきらめない介護」を実現した。

量的な効率化

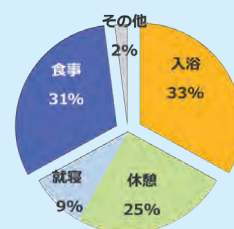
- ・ 介護職員1人当たりの利用者の配置が1.86から2.85に大きく向上した。

課題

介護職員の経験に頼ったオペレーション設計になっており、他の介護施設よりも職員数が多く、費用に占める人件費の割合が大きかった。

解決のステップ

- ① トヨタ式の改善に倣ってタイムスタディを行い、それぞれの職員がいつどこで何をしているのかを細かく調査した。
- ② 介護業務を「直接介助」「間接介助」「間接業務」に分類した。
- ③ 間接業務にあたる掃除や洗濯などを、専門業者にアウトソースした。
- ④ 業務を専門業者にアウトソースした後、「オペレーションの模範になる」という理念の下、介護職員の標準的なオペレーションを設計した。例えば、介護職員が少なくなった場合に、シフトの人が何時間残業する等、一定量の人員の水準を設けた。



構成比率検証



オペレーションの分析

事例 07

業務の流れと役割を再検討し、多職種が連携して介護職員をサポートできる体制を確立した

社会福祉法人生愛福祉事業団 生愛ガーデン

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 介護職は介護サービスに特化したサービスを行い、介護の質を担保できるようになった。

量的な効率化

- 記録作成業務のタイミングを見直すことで、残業時間が一人当たり1日約30分短縮した。

課題

介護職員は基準どおりであるが、入浴場所が違うフロアであることなど一時的に職員が手薄になったり、ベテランの職員が阿吽で業務を行い他の職員に業務が見えなくなっていた。

解決のステップ

- 職種毎に差のある残業時間のばらつきを無くすために、業務時間調査を全職種全職員で行った。
- 介護職でなければならない業務とそうでない業務を選別し、「ナースコールをとり」「食事介助」「おやつ介助」「口腔ケア」「見守り」などは他職種に協力を求め、新たな役割分担を業務の流れ上に明確に位置付けた。
- ベテラン介護職員の効率的な業務手順を他職種の職員でも真似できるように、図解等を交えた分かりやすい手順書を作成した。
- 新たな役割分担と業務の流れを検証し、記録作成のタイミングを見直すことにした。

全職員の業務スケジュール表

看護職やケアマネジャー、栄養士が一部の介助を実施

事例 08

掃除や洗濯などの間接業務にパートタイマーを採用し、介護職員の負担を軽減した

株式会社アズパートナーズ アズハイム練馬ガーデン

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 業務（ケアと作業）を区別し、パートタイマーを活用することで、介護職員がケアに充てる時間を確保した。

量的な効率化

- 人員比率を変えずに、介護職員が1日の中で行うべき業務を日勤4名分及び夜勤1名分削減した。

課題

正社員が24時間365日押し並べて配置され、起床・就寝時の介助等、ケアが集中する時間であっても、人数は平均的に配置している状態であったが、これが職員にとって「当たり前」の認識となっていた。

解決のステップ

- 業務を「ケア（身体介助）」と「作業（間接業務）」に分けて整理した。
- 介護職員が最も忙しい時間（起床・就寝時）に充実した人員を配置した。
- 直接体に触れる身体介助（日常生活動作）は介護職員が行い、掃除や洗濯（間接業務）はパートタイマーを活用することにした。また、職員にとって身体的に負担の大きな入浴介助は、サービススタッフを配置することにした。
- 軽微な見守りなど業務の流れに組み込みにくい業務も明確にして分担した。



事例 09

繁忙時にシルバー人材が活躍することで、 介護職員がケアに集中できた

社会福祉法人孝徳会 サポートセンター門司

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- ・介護職員が利用者のためのケアに時間を割くことができるようになった。

量的な効率化

- ・介護職員が専門性のある業務に注力できるようになり、直接利用者に関わる時間が増え、介護事故のリスクが減少した。

課題

昼間に比べ、朝・夕は食事介助・移動支援・排泄介助など多い繁忙の時間帯であるが、特に人手が薄く、介護職員に大きな負担がかかっていた。

解決のステップ

- ①職員の現状の業務を洗い出して分析した。また、負担の大きい業務や時間帯がいつかなどアンケートも行った。
- ②朝・夕の繁忙時には、食事介助・排泄介助などに加えて、配膳や見守り・声掛けなどの必ずしも介護職員が行う必要のない業務を行う必要があるといった、「ムリ」があることが分かった。
- ③シルバー人材の行う業務内容を「配膳・見守りを行う」「身体介助は行わない」など、厳格に決めた。
- ④食事の準備や見守り、片付けにシルバー人材を充て、介護職員はケアに集中できるようにした。



シルバー人材による配膳の様子

事例 10

ユニットリーダーの現場業務とマネジメント業務を切り分け カバー体制を構築したことで、人材育成の時間を確保

社会福祉法人寿量会 天寿園

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- ・職員が相互に補完し合う業務内容を明確にしたことで、職員の役割意識が明確になり、自ら他の職員を支援するようになった。

量的な効率化

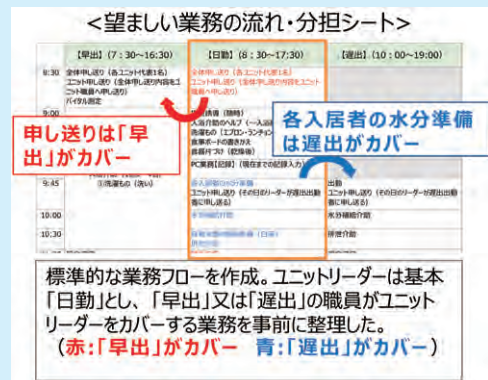
- ・ユニットリーダーが人材育成を実施できた日が50%から67%に増加
- ・ユニット全体の残業時間が39%減少（9月：92時間→11月：56時間）

課題

ユニット全体の残業が常態化していた。特に、ユニットリーダーは相談員業務、現場リーダー業務、現場業務を全て兼務していたため時間的余裕がなく、業務効率化や、サブリーダー教育に手が回らない状況だった。

解決のステップ

- ①現状を把握するために、1日の業務の流れと、ユニットリーダーが抱える全ての業務を洗い出し、シートに落とし込んで見える化した。
- ②ユニットリーダーの兼務負担が高いことが分かり（ムリ）、他職種へ業務を割り振る仕組みがなく、日によって偏りが生じていた（ムラ）。
- ③シフト毎に「望ましい業務の流れ・分担シート」を作成し、ユニットリーダー不在時の役割分担も色をつけて明確化することで、職員がいつどの業務をカバーすればよいか手順が一目で分かるようにした。
- ④ユニットリーダーはOJTを通じた人材育成に時間を使うことができるようになり、マネジメント業務に専念できるようになった。



望ましい業務の流れ・分担シート

事例 11

若手経営者が、タイムスタディを行い、 グループワークを通じて業務仕分けを実施

一般社団法人福島県老人福祉施設協議会；21世紀委員会参加法人・施設＜社会福祉法人啓和会特別養護老人ホームけいわ苑、社会福祉法人安積福祉会特別養護老人ホームカーサ・ミッレ、社会福祉法人南相馬福祉会特別養護老人ホーム福寿園、他7法人・施設＞

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 同世代の若手経営者が集まって議論し、課題を共有することで、単一の施設の中だけでは気づきにくい自施設の特徴や課題に気付くことができた。

課題

経営者は、自施設の特徴・問題点には気づきにくく、また、悩みを抱えていても、課題解決への行動に結びつけることが簡単ではなかった。

解決のステップ

- 福島県老人福祉施設協議会では、若手経営者によって構成される「21世紀委員会」を設置し、経営の安定化等について定期的に議論を行っており、その議論の中で、業務改善の取組を試行することとなった。
- 各施設で、介護職員2名（ベテラン1名と若手1名）と他職種（事務職等）1名の3名にどんな業務にどれだけの時間を費やしているかを調査する1日間のタイムスタディを実施した。
- 施設の職員の業務時間をはじめ、悩みや気付きをワークシートに書き留め、それを持ち寄って議論した。
- 「特定の業務が特定の職員に偏っている」「介護の質の向上に寄与しない無駄な時間が多い」といった、個別の施設で悩んでいた課題を共有、解決策を皆で議論することで、うち3施設（けいわ苑、カーサ・ミッレ、福寿園）にICT等を導入することを決定し、実践した。



グループワークの様子

事例 12

入浴業務のムラを無くしたことで時間的余裕が生まれ、 利用者と向き合う時間を確保

医療法人社団健成会 リバーサイド御薬園

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 入浴業務を時間通り終わらせる日が増え、生活リハビリテーションや散歩など、利用者と向き合う時間が確保できた。

量的な効率化

- 1日の入浴関連業務時間が10%減少（平均152分→136分、利用者20名前提）し、予定時間内に入浴業務を終えることができるようになった。

課題

担当者によって入浴業務のやり方にムラがあり、入浴業務が予定より遅れてしまう日が多く、利用者と向き合う時間が少なくなっていた。利用者とのコミュニケーションや散歩など、利用者と向き合う時間が十分に確保できていなかった。

解決のステップ

- 職員で対話し、1日の業務フローとして望ましい流れを、勤務時間毎に設定した。「1日振り返りシート」を活用し、入浴業務の開始・終了時刻を毎日記録し、設定した通り入浴業務が行われているかを見える化した。
- 入浴順序にルールがなく、職員毎にやり方も違っており、日によって入浴介助業務時間にムラがあった。入浴前業務の担当が不明確で一部の職員だけが忙しくなっていた（ムリ）。
- 業務負荷が偏らないよう、利用者の介助レベルに応じて（軽度と中重度を交互に）入浴順序を設定し、入浴の実施状況がリハ職など他職種でも分かるような入浴名簿を作った。
- 入浴前業務である昼食介助・口腔ケア・トイレ介助において、遅出の職員は指示を出すため食堂に留まり、業務手順・内容のムラを改善した。

利用者名 (月・水・金)	月 7	月 21
軽度	最後	1
軽度		2
中重度		3
中重度		4
軽度		5
軽度		6
中重度		7
中重度		8
軽度		9
軽度		10
中重度		11
中重度		12
軽度		13
軽度		14
中重度		15
中重度		16
軽度		17
軽度		18
中重度		19
中重度		20

改善前

改善後

〔入浴名簿〕

事例 13

業務の標準化、簡素化、平準化を行うことで、 2.5:1の人員配置を実現した

社会福祉法人若竹大寿会 介護老人福祉施設わかたけ鶴見

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

量的な効率化

- ケアスタッフの業務手順等が明確となり、職員のレベルアップにつながった。
- 時間に余裕ができ、利用者との会話等が増え、新人職員へのアドバイスや研修等に充てることができた。
- ユニット型施設を対象として、食事準備・入浴後片付けの業務の標準化、間接業務全体の簡素化、ケア業務の平準化を行うことにより、効率的な人員配置を実現した。（1.9:1から2.5:1へ）

課題

介護人材の確保が困難となる状況の下、介護業務のムリ・ムダの排除や、新人職員の早期のスキルアップ、集中する作業平準化・人員配置の効率化が課題であった。

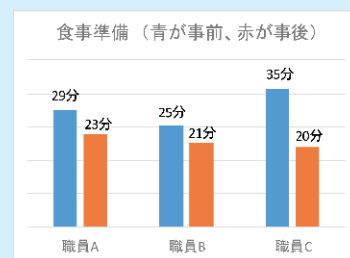
解決のステップ

- 業務改善の最終目標として以下を設定した上で、体制作りを行い、メンバー間で活動の意義や目標の共有を行った。
 - 基本運営を最少の人数で可能とする業務改善
 - 他の施設でも再現可能な手法の確立
- 6か月以内を目標に、業務の標準化、簡素化、平準化を実施した。併せて業務改善手順をマニュアルとして整備した。

標準化：時間のかかる間接業務についてマニュアル化による時間短縮を実施

- ① 3名の職員を選定し、時間のかかる食事準備と入浴後片付けの業務実施状況をビデオ撮影した。
- ② ビデオ動画を分析し、動作単位（「トレイを並べる」など、数秒～十数秒程度）に分解した。動作単位で、ECRS（※）に分類可能か検討した。
- ③ 分析結果に基づき、動作単位で削除、入れ替え等による効率的な業務手順を再構築した。対象業務のマニュアルを作成し、複数職員が実施して検証した。
- ④ 全職員がマニュアルによるイメージトレーニングと実際の業務を繰り返し実施し、新業務手順が定着化。業務実施時間が短縮された。

（※）E（取り除く、トレイにタオルを敷くことを止めるなど）、C（統合する、おしぼりはかごに入れてから電子レンジで温めるなど）、R（取り替える、使いやすいお茶のポットへの変更など）、S（簡素化、みそ汁を作る際、水の計量カップを大きくし一回で測るなど）



標準化による業務時間短縮例

簡素化：非効率な業務を洗い出し、ムリ、ムラ、ムダの削減

- ① 間接業務一覧表を職員に配布し、職員が非効率と思う業務についてECRSに基づいた改善提案を記入した。職員からは間接業務に加え、血圧計の手首計への変更や非接触系の体温計への変更など、直接業務の改善提案もあった。
- ② 間接業務一覧表を回収し、改善項目と改善策を一覧表に整理した。
- ③ 施設長、介護長、ユニットリーダー等が参加する会議で、改善項目と対応策を決定した。（例：バスマットをバスタオルで代用しバスマット洗濯を省略等）
- ④ 対応策を職員に周知し、必要となる道具を準備。対応策を実践し、ユニット当たりの業務時間が一か月39時間削減された。

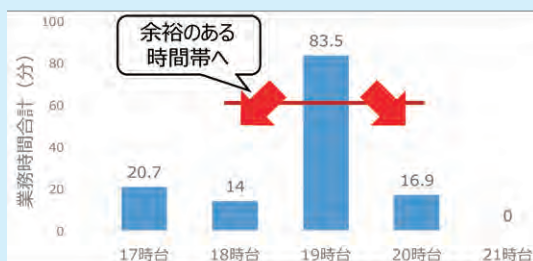
間接業務 E: 取り除く、C: つなげる、R: 組み替える、S: 簡素に									
D 週 随 時	1	h. 移動・移乗	提案	J	食事	提案	k	入浴	提案
	2	車イス点検	E	1	食事の管理		1	入浴後の整理	
	3	車イス空気入れ	E	2	食事の補充		2		
	4			3			3		
	5			4			4		
	6			5			5		
E 月 必 須	1			6			6		
	2						1	バスマットの洗濯	E
	3						2	バスマットの手拭	E
	4						3		
	5						4		
	6						5		

間接業務一覧表

（日次、週次等の頻度別に間接業務を整理した表）

平準化：業務量の多い時間帯から少ない時間帯への業務量調整

- ① 利用者毎の1時間単位のケア内容（例えば、移乗・排泄・更衣・食事・服薬・口腔ケアなど）が記載されたケア計画表を収集した。
- ② ケア計画表から、時間帯別に職員1人当たりの業務時間を集計した。
- ③ 集中する時間帯の業務を、余裕のある時間帯に実施することが可能であるかを検討した。
- ④ 時間帯毎の業務量の調整と、職員配置を変更し、業務が円滑に実施されることを確認した。



職員1人当たりの1時間毎の業務時間合計

事例 14

業務分担表を作成し、繰り返し見直すことで、
残業時間の削減や職員同士で助け合うことができた

社会福祉法人土佐市社会福祉事業団 土佐市デイサービスセンター陽だまり

通所介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 業務分担表の作成によって、各々の役割が明確になり、職員の業務への責任感が高まった。また、やるべき業務の確認を通じて、介助や記録等で人手が不足する際に介護職員が助け合う場面が増えた。

量的な効率化

- 業務分担表をもとに計画通りに業務を遂行したことで、残業が1人1日あたり36分削減された。

課題

職員による役割分担や1日の業務の流れが決められておらず、職員の裁量で業務が行われていたため、残業が恒常的に発生していた。

解決のステップ

- 介護職員が行っている業務（記録、送迎、食事介助など）の1日の流れを15分間隔で整理し、業務分担表の素案を作成した。
- 業務分担表の素案をもとに試行したところ、フロアで行う業務が明確になっておらず、時間帯によって負荷の集中や人手不足が生じていることが明らかとなった。
- フロア業務の具体化等をした上で各職員の役割を改めて検討し、業務分担表を見直した。
- 新しい業務分担表によって職員全体の業務が見える化され、役割分担が明確になったと同時に、忙しい職員がいる場合に、職員同士で助け合うことができるようになった。

業務分担表の一部

11:00	11:15	11:30	11:45	12:00	12:15	12:30	12:45	13:00	13:15	13:30	13:45	14:00	14:15	14:30	14:45	15:00	15:15	15:30	15:45	16:00	16:15	16:30	16:45	17:00
入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助	入浴介助
食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助	食事介助
記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録	記録
送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎	送迎
フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務	フロア業務

素案

改善後

＜素案からの変更点＞
改善前は各職員がフロアで行う業務が明確になっておらず、時間帯によって負荷の集中や人手不足が生じており、「レク」「おやつ・見守り」「帰宅準備」など、役割を具体化した。



背景

- 介護職員の負担軽減・職場環境の改善を目指し、比較的簡単な作業を担う「介護助手」の活用が進められている。
- 三重県では高齢者の介護助手就労を積極的に支援しており、多くの介護施設で「元気高齢者介護助手」として働いている。

実施事項

- 介護職員は介護助手がいることのメリットをどのように感じているか（図1）、介護助手が具体的にどのような業務を行っているか（図2）についてアンケートを実施した。

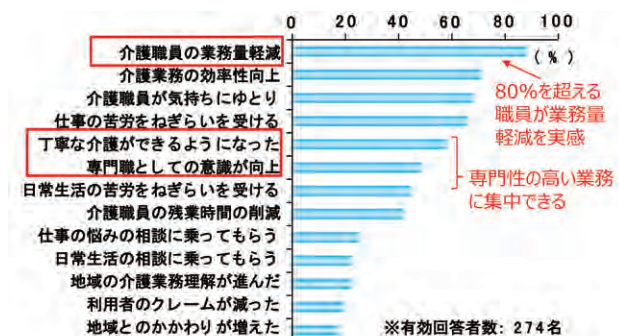


図1. 介護職員が感じる介護助手導入のメリット（複数回答）

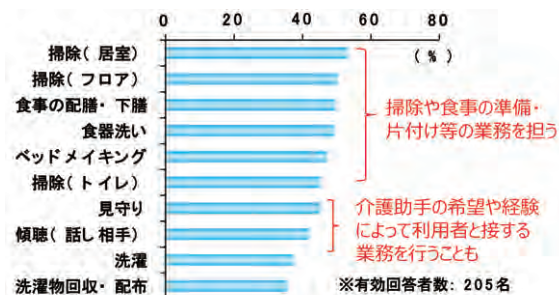


図2. 介護助手が従事している業務内容（複数回答、上位10項目）

- 介護助手は介護職員と役割を分担し、様々な業務を行っているが、介護助手と業務で関わる頻度が多い介護職員（n=339）は介護助手の業務に90%以上が「満足している」と回答した。
- 導入において課題が生じた場合には、施設・介護職員内で繰り返し解決策を検討することが重要である。

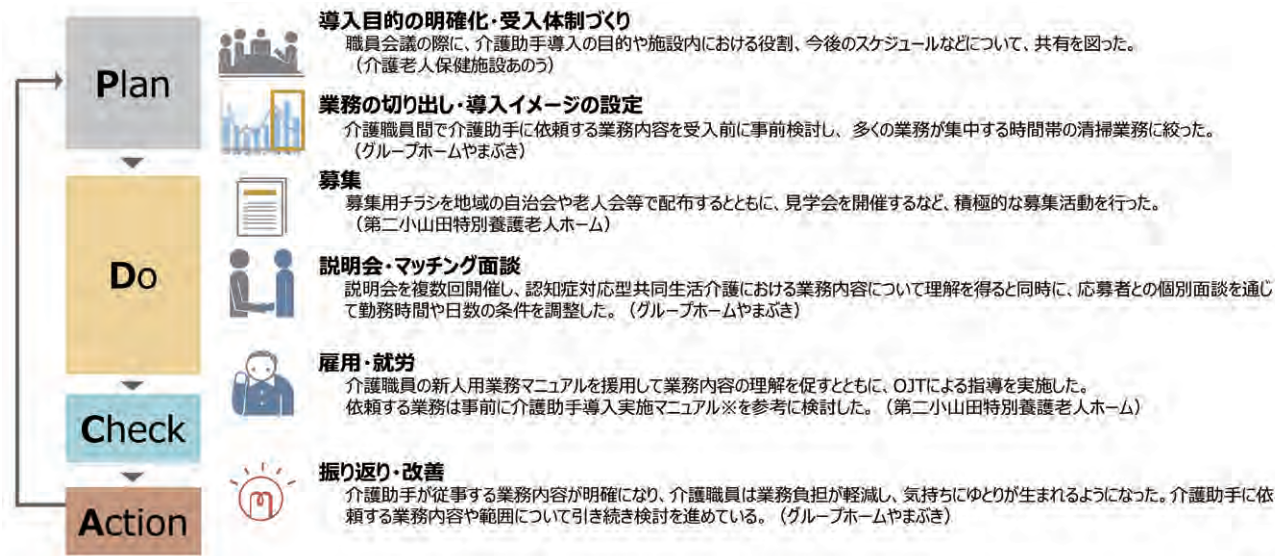
介護助手導入における課題

- 担当する業務範囲に対する共通認識の不足
- 利用者の個人情報の取り扱い など

解決のヒント

- 普段の業務から周辺業務を切り出し、介護職員と介護助手の業務を明確にする
- 利用者とは接する際の留意点を具体的に説明するなど

三重県内の介護助手導入施設における工夫・ポイント



※三重県では、介護助手の募集・雇用や業務の切り出しの手引きとなる「介護助手導入実施マニュアル（2019年）」が活用されている。
出所：http://www.pref.mie.lg.jp/common/content/000827837.pdf（最終閲覧日：2020年2月3日）



2. 業務の明確化と役割分担

(2) テクノロジーの活用

取組別の基本的なステップ

概 要

- ▶ 職員の身体的負担や精神的負担の軽減のために、介護ロボットなどのテクノロジーを用いることで、介護現場にゆとりの時間を生み、利用者と介護者の触れ合う時間や利用者の安心感を増やす効果があります。
- ▶ テクノロジーの導入前にはできる限り実機での検証を実施し、使用や操作方法に慣れるとともに、使用する利用者について使用感に問題がないか確認しましょう。また、導入しやすい時間帯や場所を決め小さく始めることがコツです。まずは、小さな改善事例を作ってみましょう。

取組によって得られる効果

- ▶ **テクノロジーなどの活用により、職員の業務を見直し、身体的・心理的負担を軽減する。**

取組のステップとポイント

1

導入チームや
担当者を決めよう

テクノロジーを導入する際には、まとまった期間が必要になります。導入を着実に進めていけるよう、初めに導入体制を整えましょう。チームを結成し担当者を決めることが肝要です。また、導入の途中には他の職員を巻き込んでいく必要もあるので、できる限り経営陣や管理者にもチームに入ってもらいます。

2

課題とロボットを
マッチングさせよう

テクノロジーを絞り込む時は、可能な限り実機を事前に取り寄せて試しに使うことをお勧めします。インターネットや書籍の情報だけでは分かりにくい「大きさ」や「使い勝手」を知ることができるからです。期間に余裕があれば、同じ分野で複数の機器を試してみましょう。

3

活用計画を立てよう

導入するテクノロジーが決まったら導入計画を立てます。一斉に導入するような計画は上手くいきません。チームで相談し合って、導入しやすい時間帯や場所を決め小さく始めることがコツです。まずは、小さな改善事例を作ってみましょう。

4

しつこく使ってみよう

テクノロジーを上手く使いこなすには慣れが必要です。そのため、しつこく使い続けることが大切です。そのうち、「こういう使い方がいいな」とわかってきます。それまでは、職員間で情報交換したり、メーカーや福祉用具等を普及する機関等に相談しながら使い続けてください。また、導入チームは使った人から「使い続けるための工夫やコツ」を広く求めて、施設独自の活用マニュアルに反映していきます。

事例17

排泄予測機器をグループホームで導入し、効率的なトイレ誘導と尿漏れ対応の削減を実現

社会福祉法人会津若松市社会福祉協議会在宅サービス推進室 グループホームみなづる

認知症対応型共同生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 日々の尿量や排尿データの把握によって、職員が利用者にとって最適な誘導タイミングを考えるきっかけとなり、利用者に対するケアを向上する意識が芽生えた。

量的な効率化

- 機器からの通知に基づき利用者毎の誘導タイミングを見計らうことで、尿漏れによるパッド交換回数が利用者1名・1日当たり1.3回減少し、誘導回数も7.1回から5.8回に約10%削減された。

課題

排泄の定時誘導で、利用者がトイレを必要としていない“空振り”が多かった。職員が声掛けをした際、既に尿漏れしていることも多く、その後の尿漏れ対応に時間がかかっており、職員の排泄ケアへの負担が大きかった。

解決のステップ

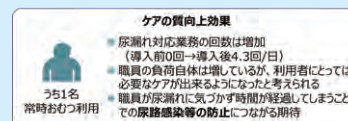
- 介護ロボットの導入にあたり、ロボット選定や運用検討を担う担当者を、施設全体の課題を把握している管理者に決定し、現状の課題を抽出した。
- 課題をもとに、グループホームにおける介護ロボット導入を検討し、排泄予測機器の導入を決定した。
- 尿漏れ等の心配がある利用者5名に対して導入することに決めた。職員に対して、介護ロボットメーカーが機器の説明とデモンストレーションを複数回に分けて実施した。
- 導入1週間後、メーカーと管理者、職員で利用者の尿量データを分析し、トイレ誘導のタイミングを検討した。データを基に議論を継続し、ケアの質の向上を図っている。



業務回数の減少効果
(職員の業務負担軽減)

項目	導入前 (利用者1名・1日当たり)	導入後 (利用者1名・1日当たり)	差
トイレ誘導	7.1	5.8	-1.3
尿漏れによるパッド交換	4.2	3.9	-0.3

対象利用者5名の平均



排泄予測機器の効果

事例18

排泄予測機器を活用し、トイレ誘導とおむつ交換を効果的に実施

社会福祉法人 心の会 さくらの家一番館・二番館・三番館

認知症対応型共同生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 職員の経験年数に関わらず、データに基づいたトイレ誘導ができるようになった。
- 常時おむつを装着している利用者の排尿のタイミングに合わせてチェックができ、職員の負担が減った。

量的な効率化

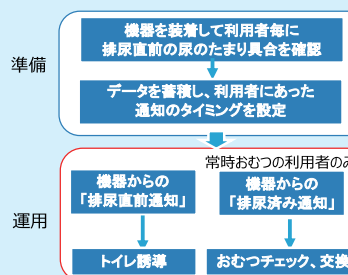
- 更衣介助を伴う失禁が減った。

課題

排尿記録や職員の経験に基づいて、トイレ誘導を行っているが、誘導のタイミングが遅れることがあった。また、失禁による更衣介助は負担が大きかった。

解決のステップ

- ユニットリーダーを中心に、ユニット毎にチームを作り、介護職員全員で、テクノロジーを使った排泄誘導に取り組むことを決めた。
- 自分で「尿意」を伝えられない認知症の利用者に、職員の経験に頼らず、データに基づいた排泄支援が行えるように機器を導入した。
- 導入後は、利用者個々の排尿のデータを蓄積し、各々トイレ誘導に適切なタイミングで通知が出るように値を調整した。体動が少なく、常時おむつを装着している利用者には排尿があった際に通知が出るように調整し、おむつ交換を行った。
- データに基づきトイレ誘導を行うことにより、更衣介助を伴う失禁の減少や常時おむつの方のおむつチェックが必要以上になくなった。また、食前におむつ交換を行うことで、体の緊張がとれた状態で食事ができるようになったケースも見られた。



機器導入後のトイレ誘導、おむつチェックのフロー

事例 19

睡眠状態を把握できる見守り支援システムを導入し、 夜間の定時巡視業務の負担を軽減した

株式会社アズパートナーズ アズハイム練馬ガーデン

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 夜間の定時巡視により利用者を起こしてしまうことがなくなり、深夜帯は7割以上の方が就寝している状態になった。

量的な効率化

- 利用者の状況はシステムで把握できるようになったため、1日に5時間かけていた定時巡視の時間を0時間まで削減した。

課題

職員の業務のうち「定期巡視」が1日5時間を占めていることが分かり、職員の負担軽減のために定時巡視業務の改善が必要であった。

解決のステップ

- ① 従業員満足度調査や定例ミーティングなどで、経営層から現場職員まで全ての者の意見を集約し、「夜間の定時巡視」の改善に取り組むことを決めた。
- ② 「夜間の定時巡視」の課題を解決し、行政の了解を得るために、「センサーの正確性が認められていること」や「安否確認の要件を満たすこと」を基準として機器を選定した。
- ③ 職員にシステムの活用方法を指導するため、介護IT担当者を配置した。
- ④ 職員の理解を得ながら円滑にシステムを導入するために、システムが正確に作動することを職員が実感し、職員のシステムに対する信頼感を高めた。その上で、実際に「睡眠状態が覚醒状態になった際に訪室する」といったオペレーションを導入した。

〔システム連携による成果〕
夜間(20:00-7:00)の
「定時巡視」業務をカット



システム連携による成果

事例 20

見守り支援システムの導入により、 利用者の眠りの状況を把握し、排泄ケアにも活用

社会福祉法人プレマ会 みなみ風

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 訪室することなく、利用者の睡眠状態を把握でき、「熟睡している時は訪室しない」などオペレーションを変更し、職員の負担軽減と利用者の安眠につながった。
- 日々の睡眠リズムを把握し、睡眠直前のおむつ交換の実施など、利用者の状況に応じたケアを試行した。
- 睡眠導入剤を服薬する利用者の睡眠状態を看護職員や医師に報告ができ、投薬の効果を把握できるようになった。

課題

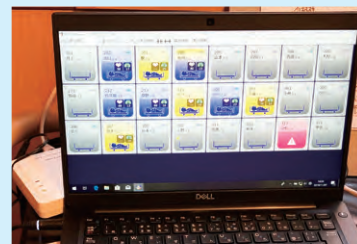
夜間の見守りについて、1時間おきに訪室しているが、職員にとっては、肉体的、精神的な負担が大きく、また利用者の安眠を妨げている可能性があった。

解決のステップ

- ① 介護主任、ユニットリーダーを中心に、夜勤を行う介護職員がチームとなり、「夜間の見守り業務」の精神的負担の軽減に取り組むことを決めた。
- ② 利用者の睡眠状態をリアルタイムに把握できるシステムを導入した。
- ③ 全8ユニットのうち、夜間の睡眠状態の把握が難しい利用者がいる2ユニットで効果を検証した。導入直後、利用者の睡眠状態は把握できるようになったものの、それ以上のデータの活用方法がわからなかった。
- ④ 機器に慣れることで、「熟睡している時は訪室しない」「日々の睡眠リズムを見ておむつ交換のタイミングを変える」「睡眠導入剤の効果を検証する」など、見守り以外のケアにも、データの活用方法が広がった。



睡眠状態を把握できる機器の設置の様子



睡眠状態の確認画面

事例 21

見守り支援システムの導入により、 利用者の個々の状況に応じた夜間の見守りを実現

公益財団法人積善会 リバーイースト

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 利用者の「睡眠状態」をシステムで把握できるようになり、夜間の見守りに関して職員の精神的負担が和らぐとともに、少ない職員でも安心して見守りができると感じた。
- 「転倒などの事故を未然に防止する」など、利用者個々への適切な対応が検討できるようになった。

課題

認知機能が低下し、様々な疾患を抱える利用者は、歩行が困難なことも多く、夜間に覚醒してベッドから立ち上がってしまうなど転倒のリスクがあった。そのため、職員は利用者の睡眠状態など、行動を常時把握する必要があり、精神的な負担があった。

解決のステップ

- 介護主任、介護副主任を中心に、夜勤を行う介護職員がチームとなり、「夜間の見守り業務」における精神的負担の軽減に取り組むことを決めた。
- 負担軽減のため、利用者の睡眠状態をリアルタイムに把握できるシステムを導入した。
- 導入後、利用者の睡眠状態を把握できたものの、急な体調変化などが心配なため、訪室頻度に関するオペレーションは変えなかった。
- 継続利用により、個別の利用者の睡眠リズムを把握できたことで、「夜間に覚醒している利用者を優先的に訪室し、転倒などの事故を未然に防止する」など、利用者個々の状況に応じた、きめ細かな対応が検討できるようになった。



事例 22

自動寝返り支援ベッドの導入により、 職員の負担軽減と、多頻度の体位変換を実現

SOMPO ケア株式会社 ラヴィーレ座間谷戸山公園

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

量的な効率化

- おむつ交換のため、訪室頻度は変えなかったが、体位変換を行う必要が無くなったことで、職員の身体的・心理的な負担が大きく軽減された。

課題

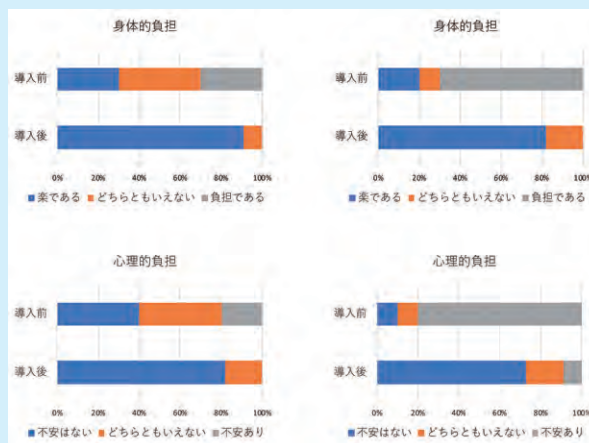
褥瘡予防のため、2時間に1回定期的に実施している体位変換が、職員にとって身体的・心理的な負担となっていた。

解決のステップ

- 介護サービスを提供する法人の研究所が主体となり、介護ロボット導入チームを立ち上げた。
- 体位変換が職員の大きな負担となっていたため、要介護度が高い利用者（2名）に対して、自動的に体位変換ができる自動寝返り支援ベッドを導入した。
- 導入前後で体圧を測定し、さらに皮膚の状態に問題が起きていないかを確認した。また、おむつ交換などのケアのため、今まで通り2時間に1回の頻度で訪室を続けた。
- 導入により、多頻度での体位変換が可能となった。また皮膚の状態も問題がないことを確認した。利用者本人からも負担や違和感はなく、よく眠れているとの回答が得られた。

利用者Aさんを介助した職員

利用者Bさんを介助した職員



成果

質の向上

- ICT・介護ロボットの活用を含む業務マネジメント方策と弾力的な人員配置により、配置人員を減らしながらも、利用者のQOL等を維持するケア（生産性向上で生まれた時間で利用者とのコミュニケーションが増えたり、睡眠を妨げないケアの実施など）を提供できた。
- 看護職・介護職が褥瘡写真等を記録連携システム上でタイムリーに共有できる仕組みによって業務効率化を実感した他、業務時間の削減により年休の取得も可能になったことや、職員1人あたりの夜勤回数の減少による業務負担を軽減する効果が確認された。

量的な効率化

- 夜勤帯の見守り時間が146分から55分に（62%減）記録時間が889分から456分に（49%減）減少した。
- 介護・看護職員の人員配置2.87：1を実現することができた（実証前は2.0：1）。

課題

これまで見守り支援機器等の導入は進めていたが、人員配置の見直し等の検討までには至っていなかった。

解決のステップ

- 北九州市が取り組む北九州モデル（ICT・介護ロボット等の活用を含む業務マネジメント方策と弾力的な人員配置により、生産性向上と介護の質の向上を同時に目指す働き方モデル）を検討するための実証施設として参加した。

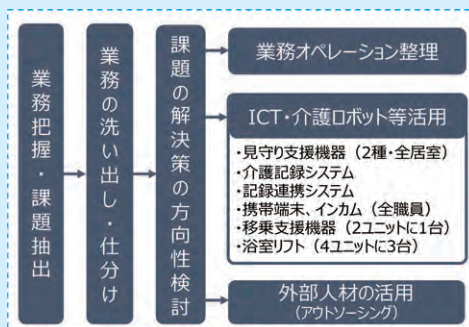
実証にあたっては、管理者の理解を得た上で、職員や利用者に対して取組の意義を事前に十分に事前説明し、目的の共有を図った。

- 介護職を中心に、本ガイドラインの業務時間調査票にある業務分類（業務時間調査票を参照）に従って、職員の全業務を洗い出し、ICT・介護ロボット等を用いた業務時間の削減・心身の負担軽減、介護助手を活用した周辺業務のアウトソーシングによる業務量削減などの具体的な検討を行い、ICT・介護ロボット等の具体的な導入機器を選定した。

- ICT・介護ロボット等導入後約1か月間の教育期間を確保した。また、実証前後の評価（作業観察）を各2日間設定した。

実証期間（約3か月）中は、毎月職員にインタビューを行い、モニタリングを行った他、利用者のQOL等のアンケート調査を実証前と実証周期に行った。

業務については、見守りセンサー等の導入により夜間の定期巡回を無くした他、周辺業務のアウトソーシングなどにより、介護・看護職員の業務内容や勤務シフトも含めた業務全体のオペレーションを見直し、2.87：1の人員配置による業務スケジュール・シフト表を作成した。



取組全体像

分類	具体的内容
業務オペレーション整理	業務負担軽減 ・2ユニット単位での業務整理 ・おむつなどの物品見直し
ICT・介護ロボット等活用	業務時間削減 ・見守り支援センサーデータの自動記録、端末一元化 ・見守り支援センサーによる夜間ケアの見直し（睡眠状態に応じた個別ケアの実施等） ・インカムを用いた情報共有 身体的負担軽減 ・移乗支援機器の活用 ・リフトの活用
外部人材の活用	業務量削減（周辺業務の担い手見直し） ・食事の配膳、下膳、片付け ・入浴時の準備（衣類等）、片付け ・施設内の清掃、リネン交換

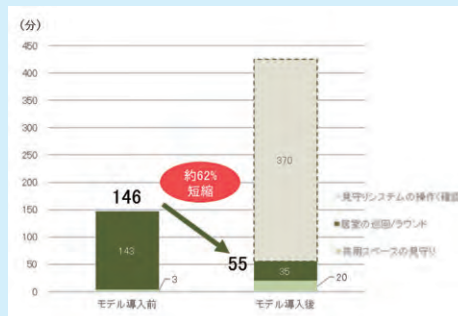
課題解決策の方向性（抜粋）

工夫

- ICT機器の導入により、手書きでの記録業務や転記作業が不要になることで、記録漏れや不備が起きないように記録運用ルールを改善した。
- 看護業務を整理し、業務の省力化につながる物品への交換（滅菌ガーゼ、褥瘡シートなど）を行うことで効率化を図った。

業務の変更

- 記録は、手書きからスマートフォンなどの端末を用いることに変更した。移動中にスマートフォンを用いて記録するなど、業務効率化を図った。
- 見守り支援機器を使ったモニタリングによって、睡眠を妨げないようにおむつ交換を行うなど、利用者の睡眠状態に応じたケアを実施した。
- 看護師が食事介助に入れるように休憩時間を変更するなど、介護職・看護職間の連携を進めた。
- 介護助手が担っていた周辺業務のうち、身体的負担の大きいゴミ出しは夜勤帯の余剰時間に職員が行うようにした。



1日の見守り時間の変化（施設全体）

事例 24

勤務シフト自動作成システムを導入し、 シフト作成時間を削減して、見守り・会話する時間を創出

社会福祉法人ウエル千寿会 特別養護老人ホーム萩の風

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 職員はタブレット端末で自分のシフトをいつでも確認できるようになり、シフト作成業務の時間削減によって、利用者を見守る、利用者と会話する時間を増やすことができた。勤怠管理とシステム連携することで、施設長は労働時間の把握・管理が容易になった。

量的な効率化

- シフト作成担当者5名で実施していた1か月のシフト作成業務時間が約4分の1削減された。

課題

常勤・非常勤職員が休日とシフトの希望を自由に申請できる柔軟な勤務体系にしているため、シフト調整が複雑になっていた。このため、1か月に勤務表作成に、担当者5名で合計2,320分（約39時間）を要していた。また、職員は配布される紙ベースの勤務表で自分のシフトを確認していた。

解決のステップ

- シフト作成担当者を中心にプロジェクトメンバー6名を選定した。
- 本格稼働1か月前からペンダーとオンライン勉強会を複数回実施し、操作方法の理解を深めた他、システム上の要件の事前調整を行った。
- プロジェクトメンバーの中で指導役を1名決め、指導役が操作方法の理解を深め、他の職員を指導するようにした。
- 本格稼働させるまで何度も繰り返し操作確認を行い作業効率を高めた。また、人員配置のシミュレーション結果を参考に、曜日や時間帯毎の効率的な人員配置の分析を行った。



勤務表作成プロセスと効果

事例 25

勤務シフト自動作成システムの導入により、 シフト表作成に関わる作業の流れを変更し、作成時間を短縮

社会福祉法人安積福祉会特別養護老人ホーム カーサ・ミッレ

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

量的な効率化

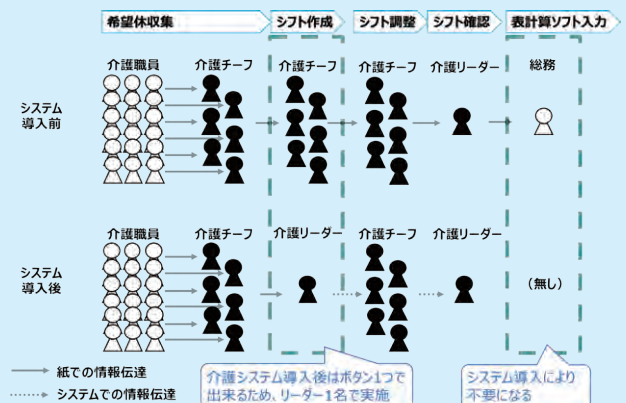
- 施設全体として1か月のシフト作成業務にかかる時間が延べ3,140分から2,295分に27%削減。

課題

ユニット別に6名の介護チーフが勤務シフト表を作成・調整し、その後介護リーダーが全体の確認を行い、総務担当が表計算に入力することで、1か月当たり延べ3,140分（約52時間）かかっていた。

解決のステップ

- システム導入を決定し、勤務シフト表作成の流れを洗い出した。
- 作業の重複や情報の行き来が発生している箇所を洗い出し、システム導入を通して業務の流れを簡単にすることにした。
- 介護リーダーと介護チーフでプロジェクトチームを組成してシフト表作成の作業分担・流れを見直し、介護リーダーが一括してシステムを用いてシフト表を作成することにし（作成者6名→1名に変更）、システム研修を行った。
- 使い続けることで、新しいシフト表作成の流れが定着しつつあり、作成に関わる1か月の作業時間が削減された。



勤務表作成の流れの改革

事例 26

施設の課題解決に最適な勤務表自動作成ソフトを導入して、職員の心理的負担を軽減

社会福祉法人播陽灘 特別養護老人ホームいやさか苑

特別養護老人ホーム

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- より多くの職員の希望に合う勤務表が作成でき、勤務表作成者の心理的負担が軽減するとともに、職員の働くモチベーションアップにつながり、働く環境やケアを良くするための意識が芽生えた。

課題

勤務表の作成にあたり、作成するユニットリーダーや事務職員等は、より多くの職員の有給休暇の取得や委員会等の参加者調整に配慮する必要があり、心理的負担と作成業務時間の負担を感じていた。

解決のステップ

- ① 地域密着型介護老人福祉施設の小規模な施設であるため、ソフト導入のコストが低いことを前提に、検討チームを組んでソフトの選定を開始した。
- ② 複数のソフトの実演を見た上で、特に「情報機器等が苦手な職員でも見やすい表示・操作画面である」、「作成時の条件設定が明文化される」、「ユニットをまたいだ勤務表を組める」等を重視して比較し、1つに選定した。
- ③ 自動作成した勤務表と従来の勤務表を比較しながら意見交換を行い、勤務勤務表作成のための条件について、設定を明確にし、優先順位を調整した。
- ④ 導入1か月目は、従来の紙ベースで作成した勤務表と自動作成した勤務表を併用し、定着に向けてソフト運用を継続し、職員のモチベーションアップにつなげた。

検討項目	ソフトA	ソフトB	ソフトC	ソフトD
1.導入コスト	×	○	△	△
2.維持コスト	×	△	△	○
3.給与ソフト勤怠管理との連携	○	×	○	○
4.スマートフォンからのシフト希望提出・閲覧	×	○	○	○
5.ユニットをまたぐ職員の配置設定	×	○	○	×
6.見やすい表示・操作画面	×	○	△	△
7.作成時の条件設定が明文化される	×	○	×	×
8.人員充足程度の発見のしやすさ	△	○	△	△
9.監査向けの勤務表出力	×	×	×	×

いやさか苑が重視する点を考慮した
勤務表作成ソフトの選定

事例 27

スタンディングリフトの導入により、排泄介助のプロセスを見直し、1人介助を実現

社会福祉法人土佐香美福祉会 特別養護老人ホームウエルプラザやまだ荘

特別養護老人ホーム

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- 排泄介助が職員1人で完結できるようになり、手厚い見守り支援体制が組めるようになった。

量的な効率化

- 1人介助が可能になったことにより、排泄介助時間が施設全体で1日あたり172分削減した。

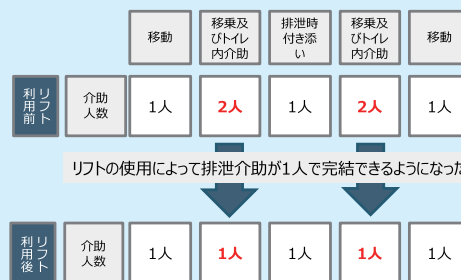
課題

職員の排泄介助時の心身の負担が特に大きく、利用者へのケアの質を維持しつつ、業務負担を軽減することを施設全体として考えていた。

職員の不足感があり、2人介助に入ると、利用者を見守る職員が少なくなり、ヒヤリハットや事故のリスクが懸念されていた。

解決のステップ

- ① ノーリフティングケアによって、職員の負担や介助人数を減らせないと考え、同法人でノーリフティングケアを推進している職員を中心に、現状の課題を洗い出した。
- ② 特に、排泄での移乗介助が2人必要かつ、排泄時付き添いに長時間費やすことで、職員の負担が大きく、また介助中はフロアの利用者の見守りが薄くなること大きな課題として挙がった。
- ③ 排泄介助の一連のプロセスにおいて、1人介助に移行できるように、スタンディングリフトをフロア毎に導入した。
- ④ 経験者が適宜アドバイスするなどして、職員が早く習熟できるようになり、安全な1人介助が実現した。

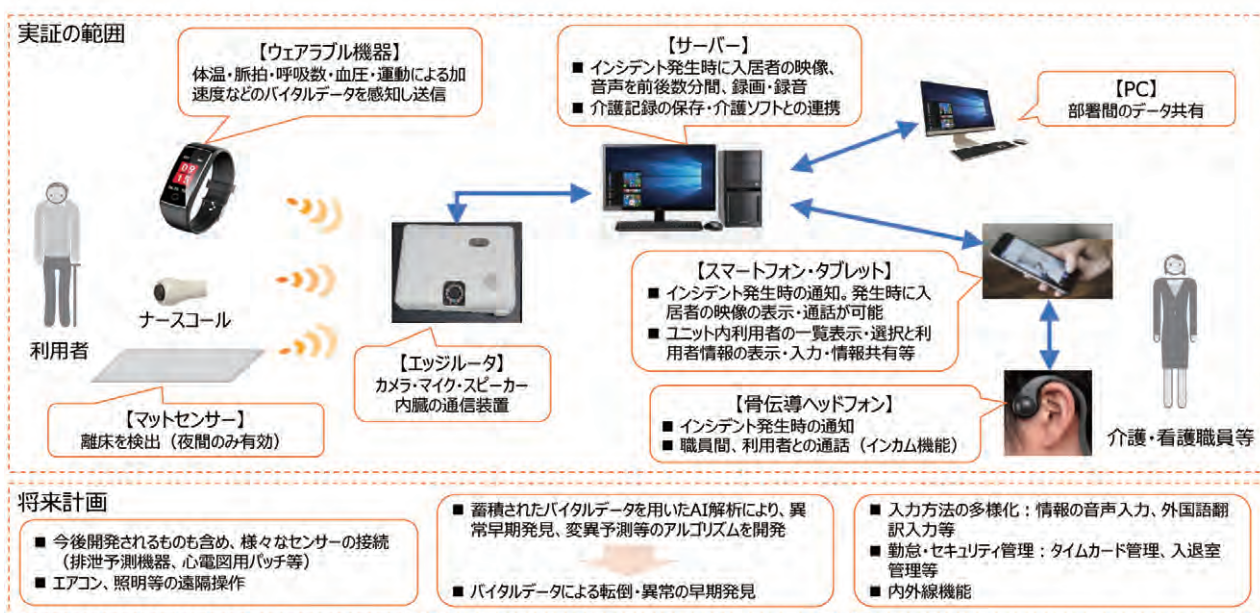


業務改善前後の排泄介助プロセスの変化

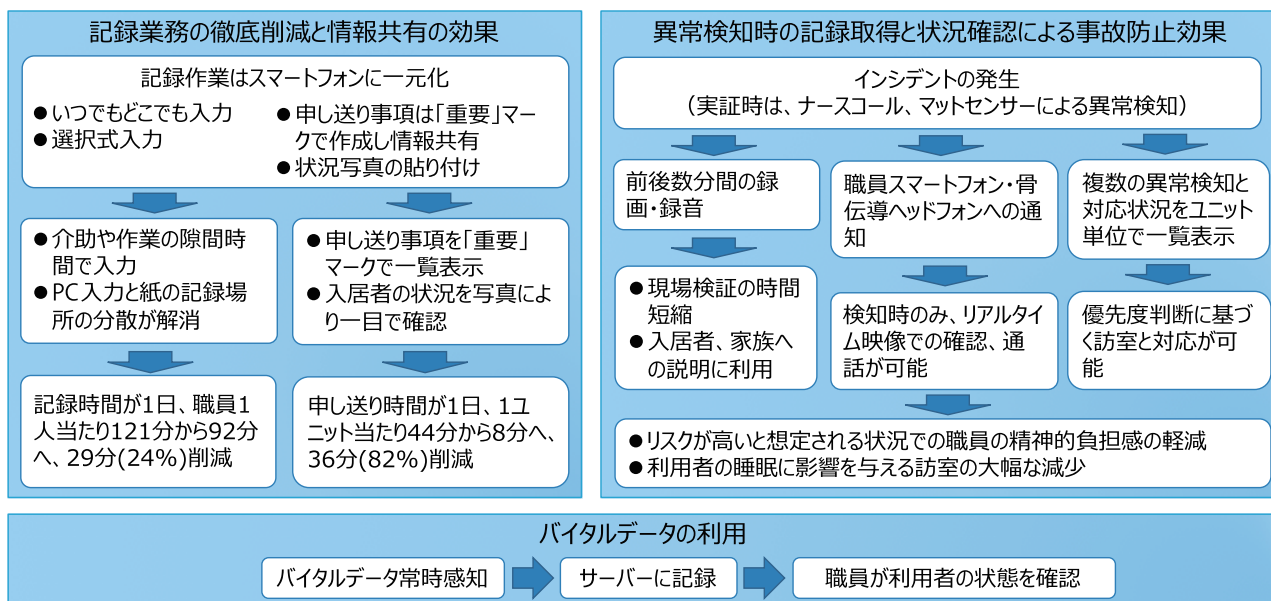
社会福祉法人若竹大寿会 介護老人福祉施設・わかたけ青葉

職員の業務負担を抜本的に改善するため、記録業務の徹底削減、夜間巡視の廃止、バイタルデータ常時感知による安心の介護等を目指して新たなICTシステムである介護総合支援システムを開発し、実証を行った。

システムを利用した職員からは「居室の映像を端末で確認し、その緊急度からの確に訪室の判断ができるようになったことで、リスクに対する不安が軽減された」、「端末の記録アプリの活用により、記録に係る時間が大幅に減少した」、「映像の活用により事故検証の時間の大幅な削減、適切な原因分析、有効な予防策を立てることが可能となるとの期待」などの声があがっている。



システムの構成と機能概要



課題

- 腰痛等の発生やそれに伴う休職者・離職者の増加を防止するために、特別養護老人ホーム万寿の家ではノーリフティングケア※1の普及推進を理念に、有効な介護ロボット等の導入を進め、他施設への普及啓発も行っていた。
- 移転前の施設では、トイレや浴室が狭いこと、構造・設備が旧式であること等が、施設内における最適なノーリフティングケアの実現を難しくしていた。

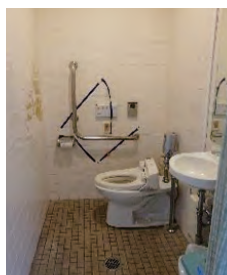
※1 利用者様の身体を人の手で持ち上げたり、抱え上げたり、ベッド上で引きずって移動しない介助方法
出所：社会福祉法人兵庫県社会福祉事業団 持ち上げない介護「ノーリフティングケア」の推進
https://www.hwc.or.jp/data/?page_id=5613 (最終閲覧日：2021年2月12日)

概要

- 従来型からユニット型への新設・移転を機に、ノーリフティングケアをより良く実現できるように施設全体のレイアウトを設計し、多様な介護ロボット・ICTの導入を行った。
- 具体的には、兵庫県社会福祉事業団が運営する福祉のまちづくり研究所、地元の釣り具メーカーの開発チームと連携し、現場のニーズに適した実用性の高い排泄動作支援ロボットの開発と、介護ロボットが活用しやすいトイレレイアウトの設計を行った。
- 介護職員や利用者への効果を、科学的に検証した。
- 現場職員に対し、事前研修を実施した上で実証を開始し、機器使用上のポイントや課題等を整理しながら、現場職員間で共有するとともに、開発チームにフィードバックした。

Before

(施設移転前の旧・万寿の家)
従来型



トイレは旧式で狭く、空間の制約がある(車椅子は入るが、介護職員が同時に入らず介助困難)

After

(施設移転後の新・万寿の家)
ユニット型



排泄動作支援ロボット
(ロボット介護機器開発・標準化事業により開発)

1ユニットに大きさの異なる3つのトイレを設置。
(大・中トイレは、スタンディングリフトの使用が可能。小トイレは、排泄動作支援ロボット等を活用。
職員・利用者それぞれの負担軽減を目的とした機器介助を実施。)

職員の身体にかかる負荷を可視化

介護職員にかかる各部位の身体的負担を人力1人介助と機器介助で比較した結果、腰・大腿への負担※2がそれぞれ67%減、75%減と大幅に減少した(図1・図2)。

※2 排泄準備工程においてかかる平均負担。単位は%MVC。
人力1人介助：1人で立位保持しながら、脱衣を実施
人力2人介助：2人で分担して立位保持しながら、脱衣を実施
立位保持を担当(抱える側)、脱衣を担当(脱衣側)
機器介助：排泄動作支援ロボットによる1人介助

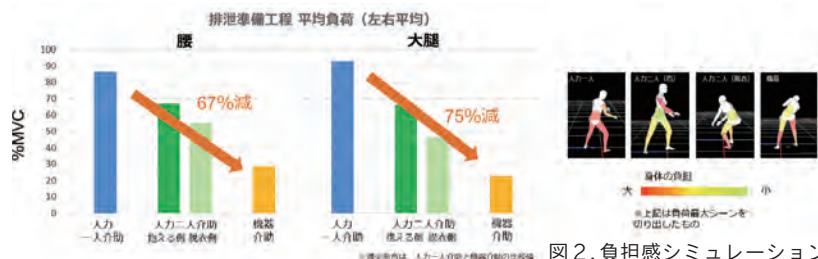


図1. 排泄介助の全行程における平均負荷の比較

図2. 負担感シミュレーション
(排泄準備工程 最大負荷シーン)

利用者への負担が少ない介助を実現

人力1人介助時と比較して、機器介助時は、利用者の頭部にかかる加速度が上下方向で83%、前後左右方向で64%削減しており、自然な立ち上がりに近い介助を実現している(図3)。

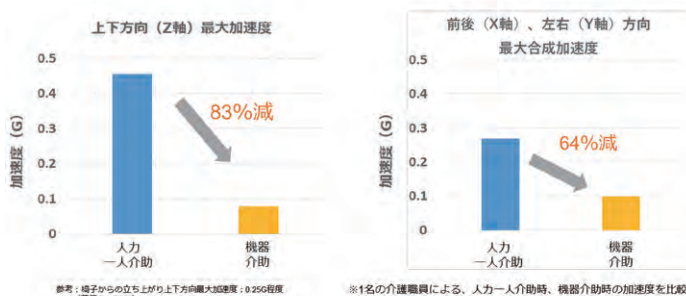


図3. 立ち上がり時に利用者の頭部にかかる加速度の比較

一先生から見た介護の現場はどのようなものでしょうか。

生活空間の魅力や利用者のQOLを高めるためには、現場に経済的・時間的な余裕が必要だと思いますが、このような余裕を生み出す力が今の現場には足りないと思います。

事業で関わっているサービス付き高齢者向け住宅などは、比較的元気な高齢者も多く、施設自体が明るい雰囲気になっています。そして、施設の付加価値を高めるために経営者がコストをかけて経営努力をしています。このように、負担が少なくなれば、1対1の対応ができ、QOLの向上にも取り組むことができるでしょう。

一方で、人手不足はあるが、経営努力をしなくても、利用者が多数いるという状況は、悪循環を生んでいる可能性があります。ロボットやセンサー導入は単なるコスト削減ではありません。そもそもオペレーションで自動化できるものはいずれ全てで入れる必要があるでしょう。文書の電子化も進めた方がいいです。

私は大学研究で自動運転車いすを開発しましたが、そもそもの発想は、なぜ介助者が利用者の後方から車いすを押しているのか、このままでは利用者と介助者の目線が合わないの、操作部分を切り離すというものでした。今は、利用者がボタンやタブレット端末で操作する車いすの自動運転へと、現場の声を聞いて変化しつつあります。

介護施設側がロボットを気軽に導入できる状況ではなく、ハードルを下げるために助成金は必要だと思います。ただ、介護ロボットの導入を「職員の現場負担の軽減」だけで考えると、介護の現場を変えていくという可能性が狭まってしまう。

機械学習やデザインの分野の視点は介護の現場に無限に活かせると思います。大学の研究でもここには力を入れています。またICTの導入により介護の現場の負担を減らすという当面の目的はあるものの、介護保険という行政サービスの中であっても、経営努力をしていく、30年先を見据える、という発想を持つ経営者が増えるといいと思っています。

「より良い職場・サービスのために今日からできること

(業務改善の手引き)」は、一般企業の心構えの基本が記載されているようで、非常に興味深いです。組織におけるPDCAの基本、経営努力の重要性を介護の現場のトップ層にも普及していくといいと思います。

一30年先を見据えた場合、今後、介護の現場で外国人介護職員が増えていく可能性もあります。外国人介護職員を受け入れる中で留意することは何でしょうか。

ドキュメントを多言語化することは非常に重要だと思います。現場にある様々な情報がすべて日本語だと、外国人は生活しづらいと感じるのではないのでしょうか。

指示系統のオペレーションを含めて日本語だけなのは問題で、まずは現場で業務を進めるために必要な情報を多言語化すべきです。そのためには現場のアナログさ、文書の紙媒体からは脱却し、デジタルに移行することが必須です。そうすれば自動翻訳や読み上げツールなどを活かすことができます。

一介護の魅力を発信していくためのポイントは何でしょうか。また、先生が考える魅力的な介護施設とはどのようなものでしょうか。

「ブラックジャック」や「キャプテン翼」のように、介護現場を題材にした漫画などが大売れすればイメージも変わるとは思いますが、こういったものは自然発生的なものなので、すぐには実現しませんし、職員のイメージだけでなく、施設が魅力的であることも大事です。

古民家を活用してCafeのような雰囲気を創っている事業所もありますし、スペースを地域の人々に開放して、地域とつながりを深めている施設もあります。介護の現場は、高齢者が「生活」する場であるため、施設のデザインや雰囲気、新しいものを取り入れるなど、過ごしやすい空間づくりが大事だと思いますが、浸透していません。経営者がこのような感覚を持つことやデザイナーやアーティスト、クリエイターとタイアップして魅力発信を強めることも重要だと考えています。



3. 手順書の作成

取組別の基本的なステップ

概要

- ▶ 手順書は単なる業務マニュアルではありません。理念やビジョンの表現を共有し共通の意識を生むためのツールの一つと言えます。手順書に沿って実践する中で、手順書を見なくても判断できるようになっていきます。手順書はいわば、適切なケアを判断できるようになるまでの道標となります。
- ▶ 手順書を作成する目的は決して画一的なサービスを提供するためではありません。むしろ、一定の質を担保した上で個別ケアに柔軟対応するために、熟練度を上げるためのトレーニングツールに位置付けられます。トレーニングによって職員の質の底上げ・均質化ができれば業務負担の分散ができ、業務の偏りを減らしチームワークも向上します。
- ▶ 手順書作りでのポイントは、職員の経験値を見える化することです。業務のやり方が人によって異なると、その質や作業時間にも差が出てしまいます。サービス内容にムラが生じると利用者も当惑する他、満足度にも影響します。
- ▶ 手順書には業務がきちんとできているかどうかの目安となる判断の基準を明確に記載しましょう。例えば、写真や絵も交えた手順フロー図の作成があります。文字だけで書かれた手順書は理解しづらく、読むのに時間がかかります。そこで、一目見ただけで分かるフロー図が有効的です。

取組によって得られる効果

- ▶ **職員の経験値、知識を可視化し、サービスレベルを底上げする。**
- ▶ **職員全体の熟練度を向上し、個別ケアに柔軟に対応する。**

取組のステップとポイント

1 各自の業務を書き出そう

同じ業務でも、人によってその手順や方法が異なることは非常に多く見られる現象です。手順書の作成に当たり、まずは現在の業務の手順や方法を書き出し見える化することから始めましょう。

2 3Mを見付けよう

①で各職員の業務の手順に見える化したら、今度はそれらを3Mの観点から見比べて見ましょう。また、業務の手順からムリ、ムダ、ムラ（3M）を見つけ出すと同時に、効率化のための工夫等も見つけておきましょう。

3 やるべき手順を明確に決めよう

ここまでの手順で見える化された3Mや工夫を踏まえ、より効率的に業務を実施するためにやるべきこと、また、やらないこと（やってはいけないこと）について話し合しましょう。職員によらず誰がやっても同じ質のサービスが提供できるよう、手順を明確に決めます。

4 フロー図を使って見やすい手順書を作ろう

上記で決めた新たな業務の手順を手順書に落とし込みます。ただし、文字が多い手順書では、読むのに時間がかかり、結局現場では活用されないといった事態が発生します。手順書を作成する時は、できるだけ文字を減らし、一目で分かるフロー図の活用等、分かりやすさへの工夫が必要です。



4. 記録・報告様式の工夫

取組別の基本的なステップ

概 要

- ▶介護記録等、報告書の様式を工夫することで、利用者の経時的変化や、職員のケアの偏りや癖が見えてくるようになります。そのためには、施設内にいる利用者に関するデータ等を上手く活用することが大切です。
- ▶目標設定と達成状況を記載するなど、各職員の達成力を高める工夫をしましょう。例えば、目標達成状況は、「達成、ほぼ達成、未達成」の3段階で確認すると分かりやすいでしょう。
- ▶もし、現在既に何らかの様式がある場合には、それが使いやすいか、見やすいかをもう一度検討してみましょう。例えば、様式の内容は変えなくても、様式の向きを変更するだけで「とても見やすくなった」、「時系列で比較しやすくなった」という事例もあります。

取組によって得られる効果

- ▶**項目の見直しやレイアウトの工夫等により、情報の読み解きを容易にする。**
- ▶**不要な文書や整理できる項目を見つけるだけでなく、「なぜ文書を作成しているのか」といった本来の目的に気づくことができる。**

取組のステップとポイント

1 帳票・項目の必要性を見直そう

現在、現場で活用している（活用されていないものも含め）帳票・項目の必要性について、改めて検討しましょう。帳票自体や項目の重複が見つければ、効率化のチャンスです。

2 新しい帳票を作成しよう

①で必要な帳票・項目を網羅的に整理した上で、現在複数の帳票に分散している情報を統合するなどし、必要に応じて新しい帳票を作成しましょう。また、目標設定と達成状況を記載するなど、各職員の達成力を高める工夫をしましょう。

3 記入方法を決めよう

新しい帳票の作成に併せ、その帳票への記入のルールも検討し決定しましょう。例えば、いつ、誰が帳票に記入し、いつ、誰が内容をチェック、評価するのか等の仕組みです。このように仕組みをセットで決めることで、記入の抜け漏れや記入内容のばらつき（ムラ）を防ぐことが可能です。

4 新しい帳票で情報の読み解きを深めよう

新しい帳票が完成したら、1週間程度、運用して評価してみましょう。新しい帳票に記載した内容より、何が分かるのか、皆で意見を出し合い、より使いやすくなるように必要に応じて、帳票の内容を変更しましょう。

事例 30

全介護職員がスマートフォンを携帯し、見守りながら記録の作成を行えるようにした

社会福祉法人青森社会福祉振興団 金谷みちのく荘

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・見守りや利用者とのコミュニケーションの時間が増えた。
- ・記録の抜け漏れを防止するなど、より正確な情報をリアルタイムで共有できるようになった。

量的な効率化

- ・記録業務による残業時間を低減した。

課題

記録業務のために見守りを中断してパソコンまで戻るなど、ケア業務と記録業務が分断され、その結果、見守りが手薄になることもあった。また、事後の記録となるため、職員の記憶に頼った記録となり、内容の抜け漏れが発生していた。

解決のステップ

- ①必要な記録項目や入力を選択肢を検討した。
- ②全介護職員にスマートフォンを配布し、職員は見守り中でも利用者のそばを離れることなく、必要な情報をその場で記録することができるようにした。
- ③入力項目は全て選択式（プルダウン）とすることで、記録業務を効率化すると同時に職員間による表現の違いを解消した。（※必要に応じ備考等に自由記述もできる仕様とした。）
- ④リアルタイムで記録することにより、より正確な情報をより早く情報共有できるようになった。



職員が見守りを行う様子

事例 31

ナースコールの情報を記録システムに自動転記し、記録業務を効率化した

株式会社アズパートナーズ アズハイム練馬ガーデン

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・ナースコールが鳴った時間は自動的に記録し、行った対応の内容を記録するだけとすることで、職員が少ない夜勤時間帯の業務負担を軽減した。

量的な効率化

- ・同じ項目は、利用者をまとめて選択して入力できることにより、何十分間もかけていた記録業務が、数十秒で終わるようになった。

課題

ナースコールの情報はこれまでは全て手書きで記録しており、何時にどのような状況だったかを記録することが大きな負担であった。

解決のステップ

- ①各帳票の記入内容の相関関係を可視化し、要・不要の判断をした。また、ペーパーレス化できるものと、紙で管理しなければならないものを整理した。
- ②介護記録の中での頻出単語・文章を整理し、記録入力用の定型文を作成した。
- ③「提供した介護サービスは、記録入力する。」という従来のルールは変えることなく、職員が手間に感じていたナースコールの記録を自動転記できるようにした。また、複数の記録を一括入力できる「複数選択」機能の活用により、大幅に記録時間を削減した。
- ④介護・看護・リハビリ・ケアマネジャーの記録を時系列の一覧で確認できるようにすることで、当日のケアの注意点の確認や、看護の処置の準備、リハビリの量等の調整、ケアマネジャーのモニタリング等を効率的・効果的に行えるようにした。



システムの画面イメージ

事例32

タブレットを活用し、帳票数や二重入力削減、転記の効率化を図り、記録時間を削減

社会福祉法人ライフ・タイム・福島 特別養護老人ホームロング・ライフ

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- タブレットの活用により、「点在していた情報の集約」「写真の活用」「音声入力による情報量の増加」など、記録する情報が充実した。

量的な効率化

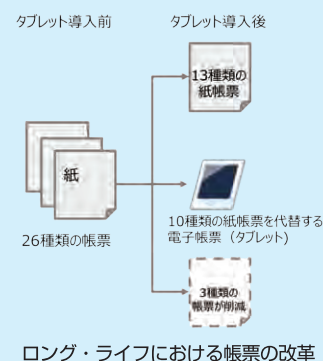
- 記録業務の転記が削減され、1か月1人当たりの記録作業時間が170.4分削減された。
- 必要な記録帳票を見直す機会になり、帳票が3つ減り、全体の約1割を削減できた。

課題

記録する人によって、記録内容や単位が異なるなど、情報が統一されていなかった。メモから帳票、帳票から別の帳票（個人別記録用紙や月次報告書類等）へ転記する中で、転記ミスや記入漏れが発生していた。月の施設情報をまとめる月報作成の負担が重く、毎月末に残業時間が増えていた。

解決のステップ

- ① タイムスタディにより、記録帳票の多さや転記作業が課題であることが分かった。
- ② 現行の帳票を洗い出し、転記が発生しているもの、実務上不要なものを選別し、必要なもののみに整理した。
- ③ 電子化する帳票類を、システム会社、介護リーダー、主任で検討し、移行後の記入内容・ルールを整理した。電子化できないものは紙で残しつつ、移行できる部分から導入を進めた。
- ④ 導入後は、組織全体で記録の重要性に意識が向けられ、介護リーダーや主任のみならずその他の職員からも「この帳票は今後も活用したい」「この帳票は無くてもいいのではないか」といった意見が出るようになり、引き続き改善を図るための検討が行われている。



事例33

タブレットを導入し、記録時間が削減され、若手とベテラン職員のコミュニケーションが活性化

社会福祉法人 むつみ福祉会 寿湘ヶ丘老人ホーム

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 定型文の選択方式の採用等により、記載表現が統一され、情報共有がしやすくなった。
- ICT機器に詳しい若手職員がベテラン職員に機器の使い方を教える環境が自然にでき、若手とベテラン職員のコミュニケーションの機会が増えた。

量的な効率化

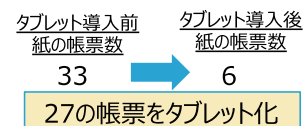
- 転記作業が無くなり、定型文が選択できるようになったので記録時間が1人1日あたり52分から42分に、10分間(19%)短縮された。

課題

ケア記録の多くは、紙で行っていた。他の帳票に転記する作業が多いため、記録時間が長く、職員に大きな負担が生じ、転記ミスや記録忘れも発生していた。

解決のステップ

- ① 記録業務を紙からタブレットに切り替えるために、記録業務全体を把握している介護職員3名を中心に、看護職員やベンダーも加わり、項目の重複の有無、帳票の活用状況、帳票の必要性（自治体等への報告など）などを確認し、タブレット入力の際に必要なとなる項目を整理した。
- ② ベンダーとの打合せで、複数の書式にまたがっていた利用者情報をまとめるなど、施設が使いやすいように既存の記録用ソフトウェアをカスタマイズした。
- ③ 職員数の多いフロアでタブレットによる記録を試行した。また記録忘れが発生しないように、介護業務の内容毎に、誰（早番・遅番・夜勤）が、何（食事・入浴・排泄等の項目）を入力するかルールを決めた。
- ④ タブレットの導入に伴い、帳票の必要性と項目の見直しを行ったメンバーが、記録漏れや内容の確認を行う体制を作った。



タブレット導入による紙の帳票数の変化

【トイレ介助】排尿有無・排便有無を入力

時間	入力担当
朝食後	早番
日中	排泄担当
夕食後	遅番
それ以外（臨時）	トイレ介助した職員

【オムツ介助】排尿有無・排便有無を入力

時間	入力担当
9:00	排泄担当
13:00	遅番
夜勤帯	夜勤
それ以外（臨時）	オムツ交換した職員

タブレット入力のルール（例）

事例 34

記録システムの導入により、記録時間の削減と職員間のスムーズな利用者情報の共有を実現

合資会社 オファーズヘルパーステーションおせっかい

訪問介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 記録システム導入に伴い、電子的に保存することで、場所を問わずタブレットで情報を閲覧・共有しやすくなった。

量的な効率化

- 紙媒体から記録システムに移行したことで、転記の削減や音声によるスムーズな入力が可能となり、記録時間が1人1日あたり15.6分削減された。

課題

訪問時のサービス提供記録を紙に記入していたが、他の帳票への転記により、記録業務に時間が割かれていた。また、利用者記録は、紙の資料で保存されていることから、事業所外で次に訪問する利用者の情報を確認できないことがあった。

解決のステップ

- 紙媒体の記録では転記等が発生し、二度手間となっていたため、新たに記録システム導入を検討し、紙の運用を廃止した。
- 記録システム導入にあたって、既に導入していたチャットツールと運用を切り分けた。具体的には、記録システムでは、サービス提供表・業務報告の記録、請求書類の作成、チャットツールでは、職員間の情報伝達と、各々の役割を明確にした。
- 保険者と調整し、記録を電子的に保管し、利用者のサインが不要な運用とした。
- 記録システムの活用にあたり、次回訪問の職員がケア（行動）をするために必要な情報を明確に書く、自由記載の部分は音声入力にするなどルールを定めた。

記録様式	改善前	改善後
サービス提供表	紙媒体に記載	記録システム（タブレット）
職員間の伝達事項	スプレッドシート・チャットツールに入力	チャットツール
業務報告	サービス提供表から紙媒体へ転記	記録システム（タブレット）
業務日報	スプレッドシートに入力	無し
請求書類	紙媒体から記録システムへ転記	記録システム（タブレット）
	タブレットやスマートフォンを用いて、介護記録等を入力するシステム	職員間でチャット形式で連絡・情報共有ができるツール

業務改善前後での記録様式の運用の変更





5. 情報共有の工夫

取組別の基本的なステップ

CHAP

3

事例

概要

- ▶ 情報共有の手段としてICT機器は非常に有効です。特に手による各帳票への転記作業は、ICT機器を活用することで、楽になります。また、タブレット端末等を使うことで、施設外の会議や訪問先からでもデータを簡単に入力できるようになります。介護記録、情報共有、請求事務が一気通貫となったソフトの導入が最も効率的なものとなります。
- ▶ データ入力を行う際には、入力を定型化する・チェックボックス式とすることや音声入力などによって、さらに入力時間の手間を省くことができます。また、画像、動画の活用をすることで、視覚的データの保存や共有も可能となります。
- ▶ パソコンやタブレット端末以外にも、インカム（トランシーバー）の活用も有効的でしょう。インカムを通じて、その場で状況を時間差が生じることなく全員がシェアできるため、申し送りや指示出しの時間を短縮できることが大きなメリットです。

取組によって得られる効果

- ▶ ICT機器を用いて転記作業の削減、一斉同時配信による報告申し送りの効率化、情報共有のタイムラグを解消する。

取組のステップとポイント

1 共有する情報を整理しよう

普段の業務では様々な情報が行き交っています。それらの情報を整理することから始めましょう。具体的には、どのような情報を、誰に、いつ共有（報告）すべきかなどについて話し合います。

2 情報を使う目的を明確にしよう

情報を取り扱う目的を明確にしましょう。例えば、報告、連絡、相談など情報を共有することで何を期待するのか、目的を明確にして相手に情報を提供しましょう。

3 情報の拾い方のルールを決めよう

業務の中でいつ、誰が、どこで、どのような情報を収集するかルールを定めて起きましょう。これにより、情報収集の抜け漏れを防ぐことができます。

● ICT機器（タブレットやインカム）を使うことで③と④が同時に進むこともあります。

4 情報の渡し方のルールを決めよう

収集した情報をいつ、誰に共有するかについてもルールを定めておきましょう。また、共有すべき情報をその緊急度や重要度、個人情報有無等、情報の内容によって、相応しい情報共有の手段について検討しルール化しましょう。

● ICT機器（タブレットやインカム）を使うことで③と④が同時に進むこともあります。

事例 35

記録システムの情報を申し送りに活用し、 残業時間を削減した

SOMPO ケア株式会社 そんぼの家 西東京

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 業務表と記録システムが連動していることで、ケアプランをタイムリーに改善できるようになり、介護職員のケアプランに対する意識が向上した。

量的な効率化

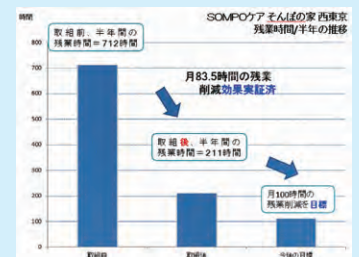
- 記録システムへの記入内容を、申し送りにも活用することで、施設全体で月間 83.5 時間の残業時間を削減した。

課題

利用者に対する一日のケアの内容を全て手書きで記録し、全利用者分を印刷して紙で管理していたため、介護職員が申し送りを書く手間、整理する手間、情報を収集・分析する手間が大きかった。

解決のステップ

- プロジェクトチームを作り、介護職員の申し送り業務の負担を軽減するために、より効率的な情報共有の方法とその情報の内容を検討した。
- 記録システムを導入し、申し送りのデータも管理できるようにした。また、利用者別、時間別・日付別のバイタルやヒヤリハットなどの情報を取り出して分析できるようにした。
- 「一ケア記録を目標に、十分な記録を残す。」との考えの下、業務表と記録システムを連動させ、業務表に沿ってケアを行ったその場ですぐ記録ができるよう、介護職員にスマートフォンを配布した。
- 記録システムのデータは、業務の流れを改善するための「ライン検討会」等でも共有・活用することにした。



事例 36

職員が携帯する情報端末をスマートフォン一台に集約し、 業務を効率化した

株式会社アズパートナーズ アズハイム練馬ガーデン

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- センサーのデータと記録の情報が連動しているため、利用者にとってより効果的なケアのタイミングを、センサーからの情報を元に判断できるようになった。

量的な効率化

- 一台で記録入力やコール受けができるため、ツールを持ち替える手間と時間が無くなった。

課題

PHS やタブレット端末など職員が携帯する情報端末が複数あり、都度持ち替えることが煩雑であった。

解決のステップ

- ケア記録として取り扱う情報を洗い出した。
- これまで、それぞれ別の端末で取り扱っていたセンサー・ナースコール・記録の情報を、一台の端末に集約した。
- 出勤時に全職員が、記録ソフト上の業務日報を閲覧し、申し送りや特記事項、各職員からの指摘事項を確認することにした。
- ご家族の来訪連絡や事故・急変等、スピード感を持って共有すべき情報は従来どおりインカムを使用して共有することにした。



職員がシステムを操作している様子

事例 37

インカムの効率的な活用マニュアルを作成し、事故防止につなげる体制を整備

社会福祉法人南相馬福祉会 特別養護老人ホーム福寿園

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・インカムを効果的に活用するための施設に合った運用方法により、必要な情報のみを聞き取れるようにして利用者へのケアに集中できるようにし、また事故予防にも活用できる体制を整えることができた。

課題

インカムを導入したが、「情報が多過ぎる」（そのためケアに集中できない、疲れる、聞き逃しが多い）、「事故防止に活用したい」といった意見が出ていた。

解決のステップ

- ① インカムを導入後、アンケート調査・ヒアリング調査を実施した。
- ② 調査の結果、誰に対しての指示なのか分かりづらく再確認が生じる、事故防止には活用できていない等といったことがあった。
- ③ インカムの活用方針を確認した。
 - ・情報共有のルールを制定してお願いや指示をスムーズにし、状況報告の中で対処済みなどの事実を伝えることで負担を軽減する。
 - ・事故防止のためのルールを制定し、事故予防への意識を向上させ長期的に事故件数を減らす。
- ④ マニュアルを作成し、インカム使用ルールの周知徹底を行うことで、情報共有を効率化し、インカムを事故防止にも活用できる体制を整備した。

① 誰かにお願い・指示するとき、以下の順で会話する	
・場所を伝える	例：リビングの
・自分の名前を伝える	例：鈴木です
・相手の名前を呼ぶ	例：田中さん
・確認する	例：聞こえますか？
・伝えたい内容を伝える	例：～なので、～できますでしょうか？
② 状況報告をするとき、以下の順で会話する	
・場所を伝える	例：リビングの
・自分の名前を伝える	例：鈴木です
・伝えたい内容を伝える	例：こちら比較的落ち着いています。
③ 事故予防のため、ご利用者の居所を共有する	
認知症での徘徊や転倒リスクのある方など、見守りが必要な方の居場所を常に把握することで、「知らない間に転んでました」という事故を減少させる。	
④ 事故予防のため、コール対応のスピードを向上させる	
コール対応を素早くできるルールをつくり、ベッド上からの転落や、起き上がったからの転倒などの事故を減らす。	
近いスタッフの手が空いている	自身が対応する旨をインカムで全体報告
近いスタッフの手が空いていない	他のスタッフにコール対応をインカムにて依頼する

マニュアルに記載した主な事項

事例 38

インカムを活用し、リスク回避につなげた

社会福祉法人孝徳会 サポートセンター門司

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・常にリアルタイムで状況を確認し合えるため、職員間の連携が良くなり、すぐに助けが呼べるようになった。

量的な効率化

- ・申し送りなどの情報共有にかかる時間と職員を探す時間が大幅に減った。

課題

SOSを出したい時や連絡事項がある時など PHS や内線などで職員を探すことに大きな時間を割いており、困っている時に、すぐに対応できる職員が駆けつけることができないことがあった。また、申し送りなどの情報共有にかかる時間が、全体の業務の 20%と大きな割合を占めていた。

解決のステップ

- ① インカム導入当初は、発信のルールを細かく決めるのではなく、簡単なやり取りでも構わないので、職員同士でインカムを使ってみることに重点を置いた。
- ② ユニットと名前と先に言った後に要件を短い言葉で伝えるようにした。
- ③ 困った時にもすぐに他の職員が反応できるよう、「了解」「あと二分で」など一言でも構わないので返事をするをルール化した。
- ④ 重要な情報は、インカムだけで共有するのではなく、パソコン上の共有システムなど目に見える形の他の手段でも共有し、モレを防いだ。



インカムを装着した職員の様子

事例 39

フロア・部署別にインカムのチャンネルを設定し、情報の混線を防止して職種間の連携を強化

医療法人緑の風 介護老人保健施設いこいの森

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ケアを行いながら効率的に情報伝達できるようになり、利用者の見守りを手厚く行えるようになった。

量的な効率化

- 介護職員1人1日当たりの見守り時間が、88分から117分へ約30%増加した。
- 全職員へ同時に呼びかけることが可能となり、看護職員の医療処置に取りかかる時間が短縮された。

課題

5階建ての従来型施設のため1階の特浴室を利用する際は、電話がつかない場合に伝言ゲームのようなやり取りが発生していた。

特に医療処置の際の看護職員・介護職員間の連絡調整に時間がかかっていた。

解決のステップ

- 各フロア・部署の主任チームが中心となって、インカム導入の狙いや活用方法を検討し、施設全体に共有した。別館がWi-Fi未整備であることを考慮し、Wi-Fi非対応の軽量型機種（最大出力2W）を選定した。
- 全ての入所フロアおよび各部署、通所リハビリテーション（本館・別館）にインカムを導入した。また、全職員を対象とした説明会を開催して、使い方・ルールを共有した。
- 耳に入ってくる情報が煩雑になることを避けるため、各フロア・部署で情報を統制できるように9つのチャンネルを設定した。利用者にも職員のインカム利用を周知した。
- チームで運用を検討し、夜勤チャンネルの廃止等する他、右図のチャンネル設定に最終決定した。



全スタッフを対象とした説明会

チャンネル1	1階特浴
チャンネル2	日誌番・入所2階・個浴
チャンネル3	入所3階・個浴
チャンネル4	入所4階・個浴
チャンネル5	入所：看護職員
チャンネル6	入所：ケアマネジャー
チャンネル7	リハ職
チャンネル8	通所リハビリテーション本館（5階）
チャンネル9	通所リハビリテーション別館

最終決定したチャンネル設定表
※上記フロア・部署内のみ通信できるようにチャンネル（周波数）を設定

事例 40

インカムを導入し、夜勤帯や医療処置における看護・介護間の対応が迅速になった

医療法人松徳会 介護老人保健施設カトレア

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 施設内の構造に縛られず即時の情報伝達が可能となり、職員を呼ぶ際の負担が大きく軽減した。
- 夜勤時に利用者の症状が変化した場合、看護・介護職員が迅速に情報を共有し、対応できるようになった。

量的な効率化

- 申し送りに参加できない職員はインカムを通して情報共有できるため、日勤前・夜勤前に行う申し送り時間が短縮し、導入前後で職員1人当たりの時間が15分から8分に短縮した。

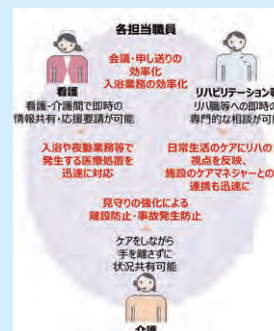
課題

従来型施設であり、施設内は動線が長く、1階と2階との情報のやり取りに事務室内の螺旋階段を昇降する必要があった。また階段の下から職員を大声で呼ぶ場合があった。

夜間帯や医療処置の際、介護職員から看護職員への応援要請に時間を要し、利用者を長く待たせることがあった。

解決のステップ

- 各フロア・職種の代表者でワーキングチームを作り、インカム導入の目的や活用方法を検討した。Wi-Fi環境が未整備のため、Wi-Fi非対応の軽量型機種（最大出力2W）を選定した。
- 全フロア・浴室の介護職員・看護職員・ケアマネジャー・リハ職にインカムを導入し、入浴時の医療処置における看護・介護の連携強化、施設全体での見守りを強化した。説明会を開催して、使い方・ルールを共有した。
- 施設が2階建てであることや看護職員の人員体制等を踏まえて、1つのチャンネルとして運用した。
- 施設長が委員長を務める施設サービス改善委員会で運用を検討し、ルールを徹底した。



インカムによって得られる効果

事例 41

インカムによって職員間の情報共有が迅速化し、 認知症の利用者に対する見守りが強化

社会福祉法人青山里会 小山田特別養護老人ホーム

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

量的な効率化

- 介護職員が徘徊や離脱の多い認知症の利用者の対応を行う際、迅速な情報共有と見守りの応援要請をすることが可能となり、事故防止が強化された。
- 業務を行いながら利用者の状況を共有できるようになりユニット全体での見守りに気を配る余裕が生まれた。
- 医療処置の判断が迅速かつ柔軟に行えるようになった。

課題

ユニットケアを導入しているが、建物の構造上、各ユニットとナースステーションの距離が長い
ため、各ユニットと看護職員間の情報連携に苦労していた。また、認知症の利用者への迅速
な対応に課題があった。

解決のステップ

- 看護・介護間の情報共有の強化を図るため、ナースステーションから最も離れた、認知症
の利用者が多い4階2ユニットでWi-Fi対応型のインカムを導入した。イヤホンは装着の安
定性から耳掛けタイプを選択した。
- 介護職員に加えて、一部の看護職員、ケアマネジャーにインカムを導入した。対象者に絞っ
て説明会を開催し、使い方・ルールやWi-Fi対応型機種の特性を共有した。
- 導入フロアが限定的であり、台数も少ないため、全てのインカムを1つのチャンネルで運用
した。
- 介護リーダーと看護リーダー、ケアマネジャーがチームとなって、運用を検討し、長時間の
装着により耳への負担が大きい耳掛けタイプのイヤホンからカナルタイプに変更した。



小山田特別養護老人ホーム 概観
出所：https://seizanrikai.jp/facilities/
(最終閲覧日：2020年2月3日)

耳掛けタイプ

カナルタイプ



※上記以外にも、無線タイプのもの、
耳をふさがない骨伝導タイプのもの等があります。

イヤホンの主な種類

事例 42

ショートステイ利用者の送迎時の申し送りに インカムを活用し、情報共有の時間を短縮した

社会福祉法人ウエル千寿会 特別養護老人ホーム萩の風

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

量的な効率化

- 送迎の出発・到着時刻や利用者の申し送り（体調、日課の変化、処置の仕方、トラブルの懸念等）
が充実し、ショートステイ利用者へのケアの質が向上した。
- ショートステイの初日や最終日に行っていた、生活相談員と介護職員、看護職員、施設長間の申し
送りが一斉に行えるようになり、時間の短縮によって送迎スケジュールの遅れが改善した。

課題

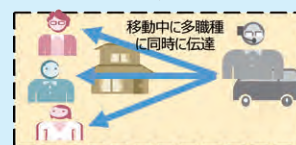
ショートステイ利用者の送迎時の申し送り時は、生活相談員と介護職員、看護職員、施設長
の4名で一斉に情報共有することが困難だったため、情報共有のタイミングとスピードに課
題を抱えていた。また、申し送りが長引くことによって送迎スケジュールの遅延を招いてい
た。

解決のステップ

- 法人内の併設のサービスも含めてインカムを導入した。
- 介護職員を中心とした同一職種間の連携を想定してインカムの運用を開始した。
- インカムの配置を多職種にも拡大し、ショートステイ利用者の申し送りに活用することを検
討した。生活相談員と介護職員、看護職員、施設長の4名で試用することにした。
- ショートステイ利用者の送迎時の申し送りがリアルタイムに施設全体で実施でき、複数の職
員間の申し送りが効率化し、利用者の申し送り情報が充実した。施設イベントや消防訓練な
ども活用できた。



インカム導入前



インカム導入後

事例 43

入浴業務でインカムを効果的に活用し、 利用者の処置待ち時間を削減

医療法人生愛会附属介護老人保健施設生愛会ナースینگケアセンター

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 看護職員と入浴介助担当者のインカム連携で、利用者を脱衣場で長く待たせることなくスムーズな入浴介助が実現した。

量的な効率化

- 看護職員による処置が適切なタイミングで実施されることで、処置を待つ時間を削減でき、利用者1人に対してかかっていた入浴業務時間を39分から34分に削減できた。

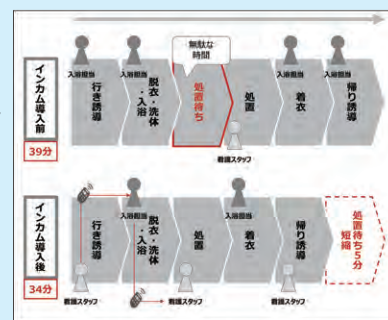
課題

入浴時に処置が必要な利用者は、順番待ち時間が長くなっていた。また、入浴担当職員2名が利用者の誘導も同時に実施しており、1名がフロアに出た際に、着衣・脱衣で利用者を待たせることが多かった。

解決のステップ

- ① インカムを効果的に活用する方法を議論し、「入浴業務等における誘導」など、活用場面を洗い出した。
- ② インカムを活用して入浴業務の効率化を目指した。
- ③ 相手の顔を見ずに会話することになるため、「話を聞いている」ことが伝わるよう、「必ず返事をする」というルールを設定した。
- ④ 入浴介助担当者は浴場を離れず、フロアの職員に誘導を依頼することに決めたことで、入浴業務時間が短縮し、職員は排泄介助など他の業務が可能となった。

利用者1人当たり入浴時間の削減



事例 44

耳を塞がないインカムを活用し、周囲の音を聞きながら 情報共有を行えるようにした

社会福祉法人善光会 フロース東穂谷

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- インカムによって耳を塞ぐことが無くなったため、周囲の状況に敏感に反応し、ヒヤリハットなどのリスクを察知できるようになった。

量的な効率化

- 入浴介助終了のタイミングなどを職員間で共有することで利用者の待ち時間を短縮することができた。

課題

耳を塞ぐインカムでは、遠くの音に敏感に反応して利用者の行動や様子を察知することができず、リスクになり得るとの声が現場職員からあがった。

解決のステップ

- ① 業務毎に共有する必要がある情報を整理した。
- ② 「対応」「依頼」など情報にフラグを付けて発信することで、情報の内容を明確化した。
- ③ 連絡図を作ることで、情報の流れ・連携方法を明確にした。
- ④ 声で伝えるべき情報は骨伝導インカムを用いることで、耳を塞ぐことなく周囲の音を聞きながら情報の共有ができるようにした。また、フロア内で共有する場合と個人間で共有する場合とで使用するアプリケーションを区別することにした。



インカム使用による情報連携強化

事例 45

インカムの導入により、地域密着型介護老人福祉施設での ユニット間交流の促進を目指す

社会福祉法人播陽灘 特別養護老人ホームいやさか苑

特別養護老人ホーム

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- ・ショートステイ開始時に主治医と調整した内容について、迅速に施設長・看護職員・介護職員等の多職種間で共有でき、利用者にとって安心かつ安全なサービス提供ができた。

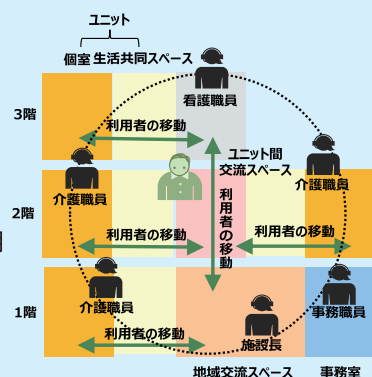
成果

課題

社会性の維持を目的に、ユニット間交流を促進している地域密着型介護老人福祉施設であるが、ショートステイを含めた4ユニットが1～3階に配置されているため、PHSを用いて利用者の状況を把握・伝達することに非効率な点が見られた。

解決のステップ

- 1 施設長、看護職員（事務兼務）、4ユニットの介護リーダーでワーキングチームを組成した。利用する職員の選定と、機種を選定を行った。（Wi-Fi環境を考慮し、無線型を選定）
- 2 事務所（施設長含む）2台、看護職員4台、ユニットリーダー4台、各ユニット職員用（主に日勤）4台の計14台を導入した。全体の情報共有を重視し、チャンネルは1つで運用し、使い方の説明会を実施した。
- 3 機器導入に対する抵抗感を和らげるために、集中的に運用する期間を1週間として定めて、終了後に振り返りを行った。
- 4 職員間の情報共有や伝達が迅速化することで、利用者が生活共同スペース・ユニット間交流スペース・地域交流スペースを行き来する際の見守り支援体制が手厚くなり、ユニット間交流が促進できた。



いやさか苑における
インカム活用時の情報共有・伝達イメージ

事例 46

インカム導入により、朝礼・申し送り等の運用を見直し、 夜勤職員の負担を軽減

社会福祉法人高春福祉会 特別養護老人ホーム はるの若菜荘

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- ・インカムにより、職員が朝礼のために移動・集合する必要がなくなり、朝礼を聞きながら介助ができるようになった。

量的な効率化

- ・夜勤職員の朝食の食事介助を、日勤職員が朝礼を聞きながら代わりに対応し、夜勤職員の退勤時間を30分程度繰り上げることができた。

成果

課題

朝礼や申し送りのために、職員が介助を行っている最中に業務を中断し、移動して集まる必要があった。また朝礼中の食事介助を夜勤明けの職員が実施しており、夜勤明けの退勤時間が30分ほど延びていた。

解決のステップ

- 1 インカム導入に伴い、インカム使用時の朝礼・申し送りの参加方法について検討した。
- 2 朝礼・申し送り職員が集まる場面や、その他職員間で話をしたい場面等で、職員が集まらなくてもコミュニケーションを取れるようにした。
- 3 一定期間使用した後、朝礼・申し送り時に、介助中の職員の会話が入らないよう、朝礼・申し送り中は、他の会話にインカムを使わないようにするといったルールを決めた。
- 4 最終的に、朝礼時に夜勤職員が行っていた食事介助を、日勤の職員が朝礼を聞きながら代わりに対応できるようになり、夜勤職員の負担を軽減できた。

インカム導入前

- ・管理栄養士・相談員・機能訓練指導員・ケアマネジャー・介護の5職種約8名が毎回8:30～9:00に集合して朝礼を実施した。
- ・同一時刻での集合が難しく、誰かを待つことが多かった。
- ・食事介助は夜勤明けの職員が実施しており、夜勤明けの退勤時間が30分延びていた。

インカム導入後

- ・上記全員が、集まらずにインカム上で順番に報告事項を共有し、情報を聞きながら食事介助を実施した。
- ・夜勤明けの職員の退勤時間を30分短縮することにより、夜勤の長時間勤務の負担を軽減できた。

インカム導入前後の朝礼の運用

事例 47

見守り支援システムとインカムの併用により、リアルタイムで利用者の状態を把握し、夜間の訪室を効率化

医療法人おくら会 介護老人保健施設リゾートヒルやわらぎ

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・携帯端末で見守り支援システムのコールを確認し、インカムで共有することで、スタッフの自発的な行動や指示出しが可能となり、迅速で無駄のない対応につながった。また単独対応ができない時の応援要請にも迅速に対応でき、チームアプローチにつながった。

量的な効率化

- ・定時巡視を一部廃止し、必要時に訪室したことで、延べ訪室回数が職員1人1日あたりで平均32回減少した。

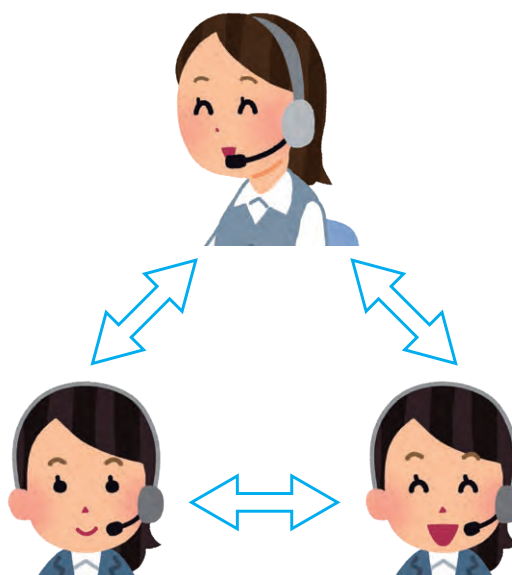
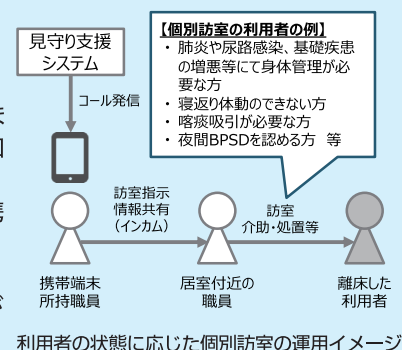
課題

夜勤の定時巡視では、特に認知症専門棟14室（定員32名）で徘徊等が発生しており、2名の職員で見守ることが負担となっていた。また、夜間の定時巡視の際、利用者の睡眠を妨げることがあった。

単独対応ができず応援要請が必要な際に、すぐに情報を伝えられず、対応に時間がかかることがあった。

解決のステップ

- ①施設内で機器導入の検討チームを立ち上げ、施設管理者がリーダーとなった。
- ②夜間は、すぐに応援要請ができないことや訪室による利用者の睡眠を妨げてしまうことが課題として挙げられたため、携帯端末を含む見守り支援システムを認知症専門棟14室に導入し、職員全員にインカムを導入した。
- ③利用者の転倒防止や即時応援要請を可能にするために、施設内を移動しながら携帯端末で利用者の情報把握を行った。また、定時巡視の回数を減らす運用とし、必要に応じて定期巡視とは個別に訪室した。
- ④インカムでの情報共有に慣れることにより、ステーションにいないとも情報共有が可能になることや、複数コール時の迅速な対応を実現した。



(特別養護老人ホーム美立の杜、介護老人保健施設けいあいの郷西谷、特別養護老人ホーム天王森の郷、特別養護老人ホームかわいの家、介護老人保健施設都筑ハートフルステーション、特別養護老人ホームいずみ芙蓉苑、新横浜介護老人保健施設カメリア、介護付き有料老人ホームツクイ・サンシャイン保土ヶ谷)

携帯翻訳機活用のきっかけ

着任したての外国人介護職員は日本語の理解度が十分ではなく、「細かい指示が正確に伝わらない」、「介護記録の作成に苦労する」等の課題がある。また、慣れない日本で仕事・生活をしながら、日本語や介護福祉士の試験学習等に取り組んでいる。

このような外国人介護職員を支援するため、携帯翻訳機（ボタンを押して話すだけで74言語の翻訳が可能）を導入し、その効果を実証した。実証には、インドネシア人6名（EPA）、ベトナム人8名（EPA、技能実習、インターン）、中国人4名（技能実習、留学生）が参加した。

成果・今後の課題

- 外国人・日本人間の会話の理解度が高まった。特に、来日後、数か月の日本語上達前の時期に有効であった。
- わからない単語を調べたり、書き方の難しい漢字を表示させたりすることで、日本語学習の効率が上がった。
- 買い物、交通機関の利用、病院での診察等、日本での生活場面でも役立った。
- 現在の携帯翻訳機の翻訳精度では、介護記録作成を効率化するまでの効果は十分には得られなかった。今後、翻訳精度が高まり、翻訳結果が介護ソフトに入力されるような仕組みが整えば、介護記録作成支援に利用する介護施設は増えていくと予想される。

活用シーン（例）

重要事項や不明点の理解・確認・伝達

- 入浴・食事等の介助方法でわからないことを確認する時、利用者の症状・服薬方法等の勘違いがあってはならない事項を理解するときに翻訳機が使われた。
- 夜勤の1人勤務時に、利用者に生じた異変を看護師等に伝える際にも使われた。



日本語の単語学習、文章理解

- 翻訳精度は、単語翻訳の時に高いため、単語学習において、“辞書を持ち歩くように”翻訳機が使われた。
- 意味が分からない日本語文章を音読して入力し、母国語に翻訳された内容を読んで理解する使用方法がみられた。



(特別養護老人ホーム天王森の郷、特別養護老人ホームさわやか苑、特別養護老人ホームたきがしら芭蕉苑、特別養護老人ホーム上郷苑、介護老人保健施設都筑ハートフルステーション、介護付き有料老人ホームツクイ・サンシャイン保土ヶ谷)

外国人向けeラーニング活用のきっかけ

日本語や介護の知識・技能はOJTによる指導が中心であり、指導方法が職員に任せられているため、職員の負担は大きい。また、一通りの介護業務を習得していても、基礎的な知識・技能が伴っていないとは限らない。

そこで、職員の負担を抑えながら、外国人介護職員が自立的に知識・技能を学習する手段の一つとして、eラーニングを用いて効果を実証した。6施設12名のベトナム人（インターン10名および技能実習生2名）にデバイスを各1台貸与し、受講期間は3か月、学習量は個人差があるが、職場や自宅で1日1時間～2時間程度、受講した。

eラーニング学習プログラムの内容

メニュー	内容	コンテンツ量
日本語	基礎的な日本語コミュニケーション能力の習得を目的に、講義動画、テキスト、テスト問題でプログラム構成。	66レッスン 計22時間
介護の日本語	介護現場でのコミュニケーション能力の向上を目的に、講義動画、テキスト、テスト問題でプログラム構成。	11レッスン 計3時間
介護知識	介護職員初任者研修で行われる主要な項目を初心者にもわかりやすく習得させることを目的に、講義動画、テキスト、テスト問題でプログラム構成。	20レッスン 計10時間
介護技能	身体介護業務を中心に介護業務の手順を、視覚と聴覚で直感的に習得させることを目的に、実践型動画とテスト問題でプログラム構成。	100スキット 計10時間
集合研修	学習意欲の維持を目的として12名全員を一堂に集め、日本語および介護の日本語研修を行った。	半日研修 計3回



eラーニング受講の様子



集合研修の様子

日本語、介護知識、技術の向上度 (ベトナム人材12名の平均値)

	受講前	受講後	向上度
日本語	89	113	24
介護知識	57	84	27
介護技能	70	93	23

※日本語は、JLPTのN3テストに準じ、180点満点で採点。合格ラインは95点前後。

※介護知識と介護技能は、独自のテストおよび評価法により100点を満点として算出。

成果

- eラーニング受講前後を比較すると、日本語、介護知識、介護技術の全ての能力が向上した(6施設中5施設)。
- 外国人介護職員の日本語、介護の能力向上に伴い、周囲とのコミュニケーションが円滑になり(6施設中5施設)、ケア業務に関する理解も深まった(6施設全て)。
- 体位変換、オムツ交換、全介助等、外国人介護職員が新たな業務を行う時に、事前に関連項目をeラーニングで学習することにより、円滑に業務を始められるようになった(6施設中4施設)。
- 介護技能の動画を繰り返し学習することにより、動画中に使われている教科書通りの日本語を覚え、受講前より利用者への声かけが丁寧になったという事例があった。
- また、調査対象の6施設全てにおいて、外国人介護職員への業務指示・説明が短時間で済むようになった、外国人介護職員からの報告・連絡等が正確になった、より多くの仕事を任せられるようになった等、日本人職員の業務負担の軽減につながった。

より良い効果を得るための利用方法

- eラーニングは、日本語の学習を促進するため、来日後、できるだけ早い段階で開始すると効果的である。また、OJTのプログラムや学習の負荷を考慮し、余裕を持った学習期間の設定を心がけることも必要である。
- 事前に指導職員がeラーニングの内容を理解し、外国人介護職員がeラーニングで学習中の内容をOJTと関連し指導することにより、さらに学習効果が上がると考えられる。



6. OJTの仕組みづくり

取組別の基本的なステップ

概要

- ▶介護サービスにおける人材教育の手法の一つとしてOJT（On the Job Training）は非常に重要です。OJTは研修会や勉強会では習得することが難しい実践力を身に付けることができます。また、OJTは新人教育の場面でのみ活用される手法ではなく、ベテラン職員、マネジメント層等の人材育成においても幅広く活用できます。
- ▶指導する立場となる職員に対しては、「他職員に対して教える」ということを教育することがとても大切です。教育担当の職員の教え方にブレが生じてしまったら、施設全体で業務の手順やケアの質を一定に保つことが難しくなってしまいます。そこで、教える内容にムラが出ない、ブレがないように、教育担当の職員に対してもOJTの標準的な手順を決めましょう。指導手順が属人的にならないよう、標準的な手順に乗っ取って指導することが肝となります。
- ▶教える技術は、相手の能力・知識、意欲、性格等によって様々です。画一的に伝えるのではなく、相手に合わせ柔軟に対応しましょう。

取組によって得られる効果

- ▶専門性を高め、リーダーを育成するため、教育内容の統一と教え方のトレーニングを実施する、教える仕組みをつくる。

取組のステップとポイント

1 目標、教えるべき内容、手順を明確にしよう

OJTは人材教育において有効な手段の一つです。しかし、教える人によって、育成の目標や内容、手順がバラバラでは、教えてもらう側はかえって混乱してしまいます。そうならないために、あらかじめ、一貫した人材育成の仕組みを作っておくことは非常に重要です。

2 職員を評価しよう

定期的に職員を評価し、評価結果を伝える仕組みを設けましょう。職員を評価する基準や時期、評価者等についてあらかじめ一定のルールを定め、職員に周知しておきましょう。これは評価を受ける職員の不公平感の回避につながります。

3 教える技術を学び身に付けよう

当然のことですが、教える相手によって教える内容や教え方を柔軟に変化させる必要があるため、教える側にも一定の教える技術が必要です。そのためOJTの仕組みでは、教える側の職員を対象とした研修会や勉強会など、指導するための技術を身に付ける仕組みもとても重要です。

事例 48

「気づきシート」で職員の気づく力を養成し、 職員の意識や意欲も高まった

社会福祉法人生愛福祉事業団 生愛ガーデン

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 「気づきシステム表」が継続的な OJT となり、新人職員の育成につながった。
- 処遇会議で「気づき」の対策を話し合うことで、職員の参画意識や意欲が高まった。

量的な効率化

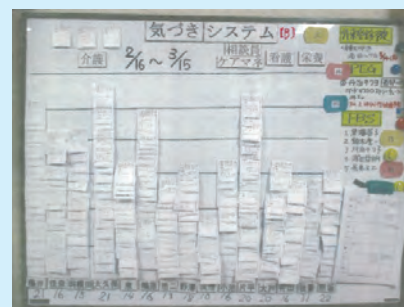
- 処遇会議で「気づき」の対策を話し合うことで、各委員会や係の業務が効率化され、全職員で行う月 1 回の「業務会議」も決定までの時間が短縮された。

課題

事故防止を進める上で、ヒヤリハットの件数が少なく、気づく力を養う必要を感じていた。

解決のステップ

- 職員全員 1 日 1 件以上、何でも良いので「気づきシート」を書きとめ、「気づきシステム表」に職員名毎に貼り付けることにした。
- 「気づきシステム表」を毎月 15 日に締めて、「職員別シート」に貼り替え、介護係長、業務改善係、事故防止係で内容を確認することにした。
- 複数の職員が共通して書き留めた内容は、介護職員で行う「処遇会議」にて話し合い、実行することにした。その後、ヒヤリハット（利用者 / それ以外）、その他に分類し、翌月初めに全職員参加の「業務会議」で取組を報告することにした。



気づきシステム表

事例 49

後輩が先輩に質問する仕組みを作ったことで、職員がモチベーションを 高くリハビリテーション業務に取り組めるようになった

医療法人社団健成会 リバーサイド御薬園

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 5分間ミーティングで話したことを翌日のリハビリテーションの訓練内容に活かせるようになった。
- 「利用者のアセスメントに時間をかけられた」と答えた日が82%から98%に増加した。

量的な効率化

- 利用者のリハビリテーションの訓練内容について、自分が疑問に思ったことを質問した回数が、1人当たり平均1.3回/日になり、後輩が先輩へ気軽に質問できるようになった。

課題

利用者や職員を探したり、確認するなどのムダな手間が多く発生していたため、職員教育をしたり、利用者のリハビリ内容を職員で議論する時間やアセスメント時間が十分にはとれていなかった。

解決のステップ

- 業務内容、職員配置を見える化することで業務のムダを無くしてできた時間を使って、質の高いリハビリテーションを提供するための学び合いに使うことにした。毎日、その日の利用者の状況を5分間ミーティングで共有し、業務中に生じた疑問を付箋（黄色）で共有するようにした。
- 疑問への回答は先輩が付箋（青色）に記載し、先輩はまず多くの質問を出してくれた職員を褒め、さらに、職員の学びに通じる良い質問に対しては「いいね」コメントを付けた。それにより、職員がモチベーションを高く日々のリハビリテーション業務と向き合える環境づくりを心がけた。
- 先輩も、どのような回答内容にすれば後輩に分かりやすく伝えることができるか考えるようになり、自分達の指導の仕方について後輩からフィードバックをもらうなど工夫を重ねた。



5分間ミーティングでの対話の様子

●●氏
階段歩行はどの
程度がよいで
しょうか

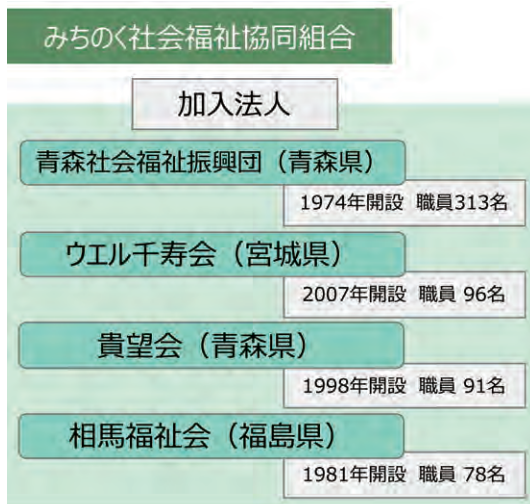
腰の痛みをみなが
ら、本人の状態に
合わせて
2往復→休憩→
1往復など

<職員からの質問付箋> <先輩からの回答付箋>
付箋を用いた後輩からの質問と先輩からの回答例

背景

みちのく社会福祉協同組合は、外国人技能実習生の受入れを目的として、規模の異なる県内外の4つの社会福祉法人により、2019年6月に設立された。

協同組合として行う取組のうち、「物品調達」「人材の有効活用」を実施した。



みちのく社会福祉協同組合の体制

分野	品目
物品調達	・おむつ等の消耗品、固定資産、エネルギー等の共同購入
人材育成	・（テレビ会議システム等の利用による）各種研修の協催 ・研修講師（法人職員）の相互派遣 ・（少人数向けの）専門性の高い研修の共同開催
外国人技能実習生	・外国人技能実習生の確保、受入れ等に関する手続き ・外国人技能実習生の教育
人材の有効活用	・専門性の高い介護職の育成 ・専門性の高い介護職等の相互派遣
事業継続計画	・災害等の緊急時における相互支援
福利厚生	・団体扱いによる職員向け各種保険の優遇 ・旅行手配や物品購入、サービス利用における団体割引サービスの利用
事務の共同化	・介護報酬請求、人事労務関連の事務等の共同化

協同組合として想定される取組み（例）

みちのく社会福祉協同組合における「おむつ」の共同購入事例

目的

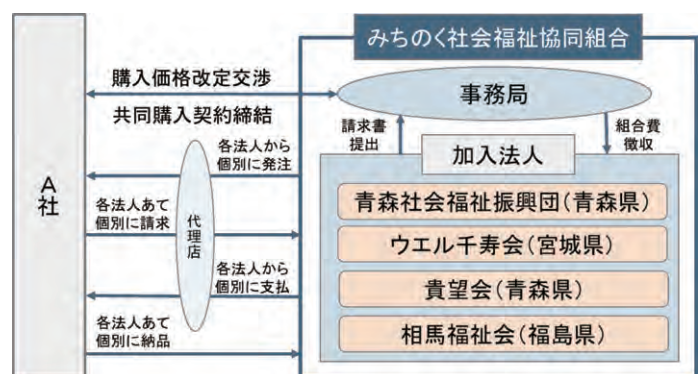
物品調達の合理化を念頭に、共同購入を検討する。

実施事項

- 【品目の特定】共同購入できそうな項目のうち、使用頻度の高い「おむつ」を共同購入することに決定した。製品の選定にあたり、おむつのサンプルを取り寄せ、現場で試用し、ケアの質が維持・向上できることを確認した上で決定した。
- 【メーカーとの交渉】メーカーと価格交渉を行い、統一価格を決定した。
- 【購入プロセスの整理】これまでの調達プロセスを変更することなく、代理店を経由して発注、精算することにした。
- 【費用対効果の測定】購入費用が、2019年10月～2019年12月末の3か月間の金額ベースで前年同期比3割削減した。

分野	品目
エネルギー	・電気料金 ・灯油 ・ガス ・車両燃料（ガソリン、軽油）
固定資産（リース、購入）	・ベット ・車両
消耗品	・手袋 ・マスク ・消毒液 等
保険料	・損害（火災）保険

物品調達における共同購入の項目（例）



共同購入のプロセス

今後の取組

- 組合では「手袋」や「マスク」等の消耗品、「車両」や「ベット」等の固定資産（リース）、電気やガス、車両燃料といったエネルギー等の共同購入に向けて検討中である。

みちのく社会福祉協同組合での専門性の高い介護職員のキャリアパスの整備事例

背景

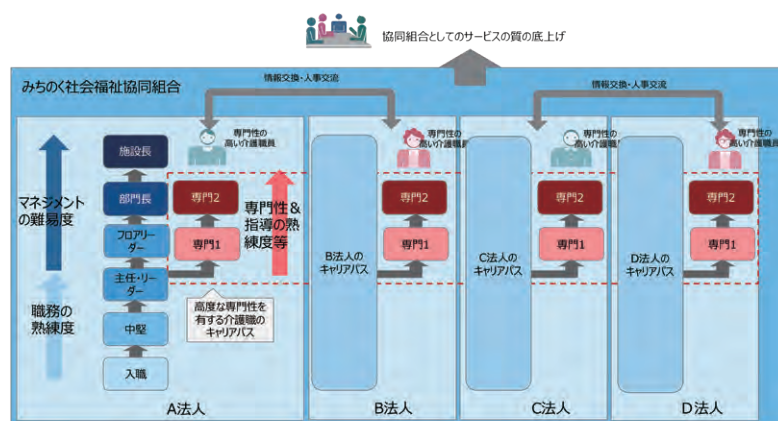
今後、増えていくベテランの介護人材の定着促進のため、管理職のキャリアパスとは別に、ケアのスペシャリストの育成を目的としたキャリアパスや処遇を明確にする必要性を感じていた。2019年10月に、介護職員特定処遇加算（※）が新設されたことを受け、その要件取得に必要な対応（要件の取り決め・人材育成等）は、単一法人では困難であると考えていた。

（※）本加算を算定する要件として、介護職員の職位、職責、職務内容等に応じた任用等の要件、賃金体系、就業規則等の明確な根拠規定を整備し全ての介護職員に周知する、資質向上の目標に向けた具体的な計画を策定し、計画に沿った研修の実施、研修の機会を確保すること等が求められている。

目的

各法人では、これまで管理職をゴールとしたキャリアパスしか存在していなかったため、高度な専門性を活かした介護職員のキャリアパスを検討することにした。

各法人で高度な専門性を保有する介護職員は現時点で1名程度しかおらず、今後こうした介護職員を育成していく上で必要な要件の整理（具体的には下図の専門1・2の要件）等を行うとともに、協同組合の中での育成方法や活躍の場の可能性についても検討することにした。



高度な専門性を活かした介護職員のキャリアパスと組合内での活躍のイメージ

実施事項

- 1.【ヒアリング調査の実施】参加4法人の人事制度（等級制度等）および人材育成の状況を調査し、専門1・2として位置づけられる職員の等級の見通しを立てた。
- 2.【ワークショップの開催】参加法人から、それぞれ1名と組合事務局3名の計7名のメンバーで、2019年10月～12月にかけて4回のワークショップを開催した。ワークショップでは、専門性の高い介護職員の優れた行動（コンピテンシー）を抽出し、そのために必要な資質や能力、スキル等について整理・分析した。
- 3.【要件の定義】専門性の高い介護職員のキャリアパスの要素である「求める人材像」「資格要件」「人材育成の方法」について取りまとめた。

今後の取組

- ワークショップで検討した専門性の高い介護職員のキャリアパスの要素をもとに、各法人において既存の人事制度等に応じて必要な加工を行い、導入していく方向である。
- 加えて、各法人において、教育研修の制度およびカリキュラムを作成するとともに、交換留職による法人間での成功事例の情報共有や横展開により業務改善やケアの質の向上、地域の学校や介護教室等への派遣等による組合の知名度の向上等を図ることなどを目指していく。
- さらに、利用者の自立支援、生活の質の向上と、職員の夜勤業務の改善、働き方改革、人材育成と定着化を念頭に、今後は、全加入法人が協働で取り組む「安眠プロジェクト」に着手する。同プロジェクトの中でICT機器導入、業務の標準化等を進め、介護の現場革新、介護の労働生産性向上を図り、介護現場を根底から変える取組をさらに加速していく。



7. 理念・行動指針の徹底

取組別の基本的なステップ

概要

- ▶業務の手順書やマニュアルを作成しても、そこに記載されていないイレギュラーな事態が起こることも、日々の介護現場ではよくあることです。このようなイレギュラーな事態への対応や優先順位は、法人の理念・行動指針に立ち戻って考えることが重要です。
- ▶普段から理念・行動指針を全職員に伝え、徹底しておくことで、均質化したサービス提供が行われるとともに、不測の事態にも職員は焦ることなく、それらに即した判断や行動ができるようになります。

取組によって得られる効果

- ▶**組織の理念や行動指針に基づいて、自律的な行動がとれる職員を育成する。**

取組のステップとポイント

1

組織の理念が
浸透しているか
チェックしよう

どのように想いがこもった理念や行動指針も、策定しただけでは組織に浸透しません。どの程度、組織に浸透しているか、職員と定期的に理念や行動指針について会話してみましょう。

2

1人1人の仕事に
落とし込んで考えよう

業務の中には手順書やマニュアルに載っていない場面が多く存在します。そのような時に、理念や行動指針に立ち戻る癖が付いていれば、誤った判断を回避できる可能性は大きくなります。普段から自分の業務が、理念や行動指針にどのようなつながっているのか意識することはとても重要です。

3

理念を再確認し、
浸透させよう

組織に理念を浸透させる方法の一つとして、ツール活用があげられます。例えば、理念や行動指針が記載された名刺サイズのカード等がその例です。普段は見る機会がなくても、現場で判断に困った場面に直面した時、思い出すことができれば大きな助けとなるでしょう。また、理念は必ずしも普遍的なものとは限りません。時代背景の変化などによって作り直す必要が生じる場合もあります。

事例 50

理念研修を実施し、法人のビジョンを職員が 自らの業務に落とし込めるようになった

社会福祉法人善光会 フロース東桜谷

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- ・職員が法人のビジョンを自分の業務に落とし込んで考えることができるようになった。

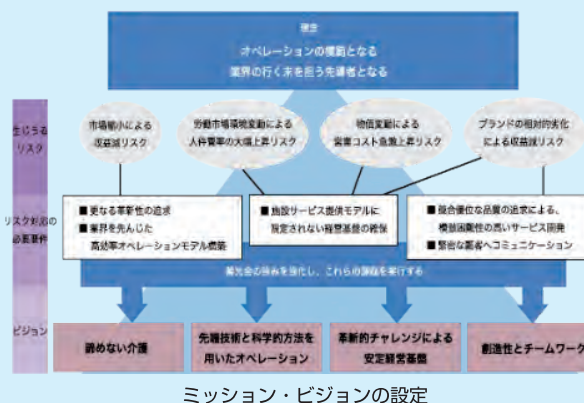
成果

課題

固定概念が強く、元々行っていたことが正しいと考える職員が多く、現場の価値観と経営側のビジョンをどのようにすり合わせていくかが大きな課題であった。

解決のステップ

- ①全職員に理念が共有されているか、確認する研修を定期的に行うことにした。
- ②職員がビジョンを自らの業務に落とし込むことができるように、研修ではケーススタディを行ったり、職員自身が考えを発表することにした。
- ③研修の他にも経営層が現場に出向き、現場職員と経営層が対話する機会を設け、理念を少しずつ浸透させた。



研修を通じての職員への浸透

事例 51

理念を具体化させた言葉を職員と作り上げ、普段の 業務の中で法人の理念が意識できるようになった

社会福祉法人孝徳会 サポートセンター門司

介護老人福祉施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

質の向上

- ・理念を具体化した言葉を職員と共有することで、自分達が目指すべき業務内容、教育などの共通イメージを持つことができた。

量的な効率化

- ・法人理念に共鳴し、施設を良くしていきたいと、93.4%の職員が思うようになった。また、やりがいのある職場だと、73.4%の職員が思うようになった。

成果

課題

法人の理念や施設の考え方が職員に分かりやすく伝わっていない可能性があり、手順書を作成してもそれを活用する意味が職員に届かず、職員の働きやすさにつながらないかもしれないと感じていた。

解決のステップ

- ①アンケートを実施し、理念の浸透度合いをチェックした。
- ②アンケート結果を職員同士で分析することで、どのような言葉が職員同士で共有のイメージを持つために相応しいか検討した。
- ③マニュアル等には必ず「利用者本位」という言葉を明確に記載した。さらに、今後もより成長し合える組織作りが必要と考え、平成31年度の組織目標を「成長し続ける組織（施設）づくり」とし、各部署でこの目標の実現に向けた事業計画を作成した。



アンケート結果を職員同士で分析している様子

事例 52

委員会を中心としたノーリフティングケアの推進により、職員に定着し、利用者へのケアの質も向上した

医療法人仁智会 介護老人保健施設 ヘルシーケアなはり

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・ 移乗時等に、職員の気持ちに余裕が生まれ、利用者との会話する機会が増え、利用者の表情が明るくなるなど、コミュニケーションが深められた。

量的な効率化

- ・ 委員会を中心に介助方法を見直しながらノーリフティングケアに慣れることで、職員全体のうち90.2%が「ノーリフティングケアを継続して取り組みたい」と意識し、職員にノーリフティングケアが定着した。

課題

もともとノーリフティングケアを行っていたが十分に浸透しておらず、重度の利用者1人に対して複数人でケアをしていたため、職員・利用者の双方で身体的・精神的な負担が大きかった。離床や排泄、入浴等の場面で、利用者にとってより安全なケアを提供したいと考えていた。

解決のステップ

- ① 月1回開催するノーリフティング委員会が中心となって、利用者の要介護度等を勘案してノーリフト機器の種類と数量を検討し、導入した。
- ② 委員会にて、従来の活動（右図参照）に加えて、使用する機器の練習会を開催し、使い方等を学んだ。
- ③ 機器使用後は委員会でヒヤリハットを抽出し、介助方法を見直しながらケアに慣れていった。その結果、施設内にノーリフティングケアを定着浸透させ、利用者へのケアの質も向上した。

項目	内容
メンバー	・ 働き方委員会（施設長、事務長、看介護部長）の直轄として活動 ・ メンバー12名 ・ 看介護部長（リーダー）、入所介護職員5名（管理職含む）、通所リハビリテーション介護職員2名（管理職含む）、リハビリテーション専門職2名（PT/ST 管理職を含む）、事務職員1名、ケアマネジャー1名
部会構成	・ 職員の健康管理部 ・ 個別アセスメントとプランニング部 ・ ケア以外の業務従事者の負担軽減部 ・ 福祉用具導入計画・管理部 ・ 教育企画・技術教育部
活動概要	【従来の活動】※月1回開催 ・ 各部の目標に沿って進捗状況を確認 ・ 全職員を対象に平日1時間の教育研修を実施 ・ ヒヤリハット分析、課題への対応を検討 【ノーリフト機器導入後の活動】 ・ 練習会の開催 ・ 機器使用時におけるヒヤリハットの抽出、対策の検討

ノーリフティング委員会の概要

事例 53

ノーリフティングケアの研修を開催して、ケアの考え方を浸透させ、安心・安全なケアを実現した

医療法人地塩会 介護老人保健施設 夢の里

介護老人保健施設

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- ・ ノーリフティングケアの外部講師や施設内のリーダーからの指導により、職員がノーリフティングケアを意識してケアができるようになり、特に居室での移乗介助、体位変換時の負担が軽減された。

量的な効率化

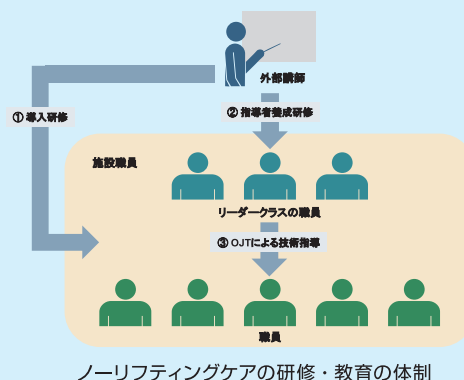
- ・ 職員アンケートにて、ノーリフティングケア導入後に86%の職員が腰痛が軽減したと回答した。

課題

腰痛の既往歴がある職員が複数いたため、ノーリフティングケアを学び、実践したいと考えていた。

解決のステップ

- ① 全職員対象に、外部講師によるノーリフティングケアの導入研修を開催し、ノーリフティングケアの目的や必要性、身体の使い方等を学び、職員の意識を定着させた。
- ② リーダークラスの職員を対象に、外部講師によるノーリフティングケアの指導者養成研修を開催し、グローブ・スライディングシート等の使い方を施設内で教育できる体制を整えた。
- ③ 研修で学んだことを活かして、OJTによるノーリフティングケアを実践した。まずは要介護度が比較的低く軽度の利用者を対象に始めることで、ノーリフティング機器が導入しやすくなった。

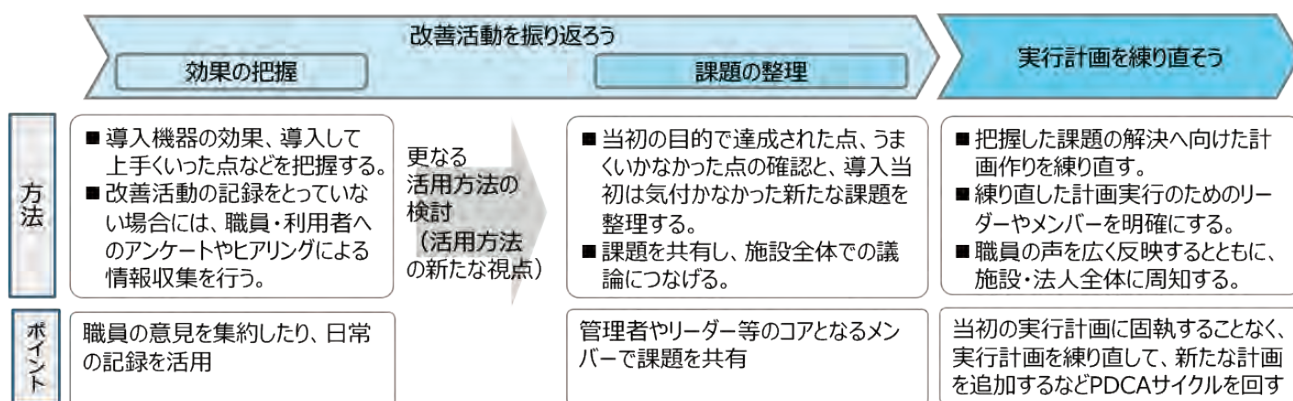


(社会福祉法人大喜福祉会 特別養護老人ホーム 喜楽苑、社会福祉法人永生会 特別養護老人ホーム 清流苑、医療法人六和会 老人保健施設 六和会センテナリアン)

取り組みの背景

- 大分県の3施設では、令和元年度に県単独事業の「介護ロボット導入支援事業」を利用して見守り機器や移乗支援ロボットを導入し、1年近く活用していた。さらに活用効率を深めるため、これらの施設で、振り返りによって導入機器の効果や課題を確認し、実行計画を見直した。

振り返り・見直し方法



主な成果



一先生がお考えの介護の魅力とはどのようなものでしょうか。

介護とは、高齢者に限らず、ADL(日常生活動作)、IADL(手段的日常動作)等が何らかの理由により低下した人たちの生きる力を高める仕事です。以前と異なった身体・精神状態に合わせた「生活の再構築」が具体的な目標になります。なお、要介護者の自己肯定感を強める力が介護の仕事の中核にある専門性だと考えています。

介護の目標である「生活の再構築」は広い視点で捉えるべきです。院内で業務が包括的に提供される急性期入院医療とは違い、在宅生活においては介護サービスが行われる時間は1日のうち何十分か、あるいは週何回かに留まるケースが多く、利用者は残りの時間を1人で過ごしたり、家族と過ごしたりします。こうしたそれぞれの生活の一部を支える専門サービスの一つが介護なのです。

介護サービスの利用は、要介護状態となっても人生を豊かに生きるための手段の一部です。サービス提供時間帯以外の生活を利用者はどのように送っているのか、要介護であっても住み慣れた地域でその人らしく最期まで暮らし続けるためにはどうしたらいいのか、そこまで考えてこそ介護のプロフェッショナルと評価されるでしょう。そこでは地域包括ケアシステムに関わる理解も欠かせません。

認知症があっても地域活動を続ける方、あるいは親しい仲間や家族の中で役割を持ち続け、最期近くまで茶道を教え続けたお年寄り、こういうその人らしさを活かした生活を支える仕事であるとの誇りが介護の魅力です。

一高齢者の生活を支える介護現場で、介護ロボットやICT機器はどのように使われるといいとお考えでしょうか。

介護は、生活、つまり「食べたり話したり笑ったり」のある部分を支える専門性の高いサービスです。支える方法は人であったり、介護ロボットであったり、ICT機器やセンサーのような道具かもしれない。ケアプラン原案作りにAIが用いられる姿も珍しくなるでしょう。ただ、その支えを通じて要介護者の自己肯定感が高くなるとか、役割を果たす喜びを得られるなどが介護の最終成果です。

こうした前提の下で介護の技術革新を活用すればよい。介護ロボット器具の装着により、動かしにくくなっていた利き手を曲がりなりにも使えるようになる、こま

では新しい技術のおかげでしょう。しかしここが介護の終わりではありません。手が使えようになったら、その人にどのような喜びがあるか、例えば「ひ孫を抱ける」「生け花ができる」などを一緒に考える介護職員であって欲しい。



埼玉県立大学 / 慶應義塾大学
田中 滋

一介護は高齢者の生活を支える、という点で非常に個別性が高い仕事、ということでしょうか。

同じ病気・症状なら治療方法が標準化されうる急性期医療とは違い、生活は1人1人違います。社会保障制度が整った国で診療方針を決める際、家族関係や経済力は第一の考慮用件ではありません。一方、その人に対する介護を考える時、家族関係や経済力は大きな影響を与えます。介護職員が、個々の要介護者の生きがいや役割、喜び、場合によってはACP(人生計画)まで理解する力はとても大事ですし、これが介護の素晴らしさに他なりません。

「介護は人の生きる力をプラスにする生活福祉の仕事です」と、これからこの業界を目指す若者、中年、元気高齢者に伝えましょう。

一介護人材不足と言われる中で、介護現場の魅力を発信していく上では何がポイントになるのでしょうか。

介護職員になりたい人を増やしたいのか、そうではなく一般の住民に介護や地域包括ケアシステムを理解してもらい、超高齢社会をより良くする地域力を高めて欲しいのか。ここを区別して考えなくてははいけません。リクルートにつなげる場合の発信と、地域づくりに参加してくださいと訴える発信では、方法も伝える内容も違います。

介護現場の魅力を伝える対象は様々です。介護施設の建築を通じて良いケア空間を造りたい、美味しい介護食を作りたい、この分野でのAI活用を工夫したいなど、介護職員だけに絞る必要はありません。大切なポイントは、加齢や新技術の導入等に伴って機能がゆっくり変わっていく方に対し、その人らしい喜びを共にする仕事の素晴らしさに気づく人を増やす働きかけです。

さらに、超高齢社会のニーズに対応する場所を「介護現場」だけと狭く捉え過ぎない、より広い視野の大切さに触れておきます。地域包括ケアシステム構築とは、支援を必要とする高齢者、障害者、乳幼児や小学生、その家族が暮らしやすいまちづくりに他ならないからです。

4 ツール集

1. 気づきシート
2. 業務時間調査票、業務時間見える化ツールのご紹介
3. 課題把握シート（管理者向け・職員向け）・使い方
4. 課題分析シート・使い方
5. 改善方針シート・使い方
6. 進捗管理シート・使い方

気づきシート

気づきシート

事業所名：

部署・担当：

氏名：

仕事をしていて日ごろ感じている疑問や、解決したいことなど、あなたが気づいたことを自由に記述してください
(※ 事業所の運営、業務の仕方、ルール、介護のやりかた、勤務形態、シフト、人間関係など、どんなことでもOK)

※ 実際の状況が分かるように書いてください。 記入例：●●のときに、●●したいと思うが、●●のせいではない



上記に関して、解決策はあると思いますか？（いずれかに○）

あると思う

ないと思う



思いつく解決策
を記入してください



そう思う理由
を記入してください

業務時間調査票

業務時間調査票

- ※1 自身の業務を10分単位で記入してください。※2 書き方に困ったときは、別紙の表の「業務区分」を参考にしてください。
 ※3 一覧にない業務の場合は、自由に記載してください。枠内で業務内容が変わる場合は、より長く実施した項目を記載してください。
 ※4 「コールが鳴った」作業だった場合、コール欄の□にチェックを入れてください。

測定日 月 日 ※開始時点

所属	職員番号	氏名
<年齢> 才	<性別> a 男性 b 女性	<配偶者> a 有 b 無
<職位> a 施設長・部長・課長以上	b 主任・リーダー・サービス提供責任者クラス	c 一般職・その他
<職種> a 医療・看護職	b 介護職	c 技師等専門職 d 事務職

時間	コール	カテゴリー+ABC	作業単位id
(例)	レ	起床就寝B	19
0:00	☐		
0:10	☐		
0:20	☐		
0:30	☐		
0:40	☐		
0:50	☐		
1:00	☐		
1:10	☐		
1:20	☐		
1:30	☐		
1:40	☐		
1:50	☐		
2:00	☐		
2:10	☐		
2:20	☐		
2:30	☐		
2:40	☐		
2:50	☐		
3:00	☐		
3:10	☐		
3:20	☐		
3:30	☐		
3:40	☐		
3:50	☐		
4:00	☐		
4:10	☐		
4:20	☐		
4:30	☐		
4:40	☐		
4:50	☐		
5:00	☐		
5:10	☐		
5:20	☐		
5:30	☐		
5:40	☐		
5:50	☐		
6:00	☐		
6:10	☐		
6:20	☐		
6:30	☐		
6:40	☐		
6:50	☐		
7:00	☐		
7:10	☐		
7:20	☐		
7:30	☐		
7:40	☐		
7:50	☐		
8:00	☐		
8:10	☐		
8:20	☐		
8:30	☐		
8:40	☐		
8:50	☐		
9:00	☐		
9:10	☐		
9:20	☐		
9:30	☐		
9:40	☐		
9:50	☐		
10:00	☐		
10:10	☐		
10:20	☐		
10:30	☐		
10:40	☐		
10:50	☐		
11:00	☐		
11:10	☐		
11:20	☐		
11:30	☐		
11:40	☐		
11:50	☐		

時間	コール	カテゴリー+ABC	作業単位id
(例)	レ		
12:00	☐		
12:10	☐		
12:20	☐		
12:30	☐		
12:40	☐		
12:50	☐		
13:00	☐		
13:10	☐		
13:20	☐		
13:30	☐		
13:40	☐		
13:50	☐		
14:00	☐		
14:10	☐		
14:20	☐		
14:30	☐		
14:40	☐		
14:50	☐		
15:00	☐		
15:10	☐		
15:20	☐		
15:30	☐		
15:40	☐		
15:50	☐		
16:00	☐		
16:10	☐		
16:20	☐		
16:30	☐		
16:40	☐		
16:50	☐		
17:00	☐		
17:10	☐		
17:20	☐		
17:30	☐		
17:40	☐		
17:50	☐		
18:00	☐		
18:10	☐		
18:20	☐		
18:30	☐		
18:40	☐		
18:50	☐		
19:00	☐		
19:10	☐		
19:20	☐		
19:30	☐		
19:40	☐		
19:50	☐		
20:00	☐		
20:10	☐		
20:20	☐		
20:30	☐		
20:40	☐		
20:50	☐		
21:00	☐		
21:10	☐		
21:20	☐		
21:30	☐		
21:40	☐		
21:50	☐		
22:00	☐		
22:10	☐		
22:20	☐		
22:30	☐		
22:40	☐		
22:50	☐		
23:00	☐		
23:10	☐		
23:20	☐		
23:30	☐		
23:40	☐		
23:50	☐		

【業務時間調査 業務区分（全体版）】

（専門性のABC）

A:一定程度の専門的知識・技術・経験を要する比較的高度な業務（疾患や機能障害を考慮して起床の動作を介助する、介助を通じて観察・評価する 等）

B:短期間の研修で習得可能な専門的知識・技術が必要となる業務（リハビリパンツ着脱をサポートする、配膳時の注意等）

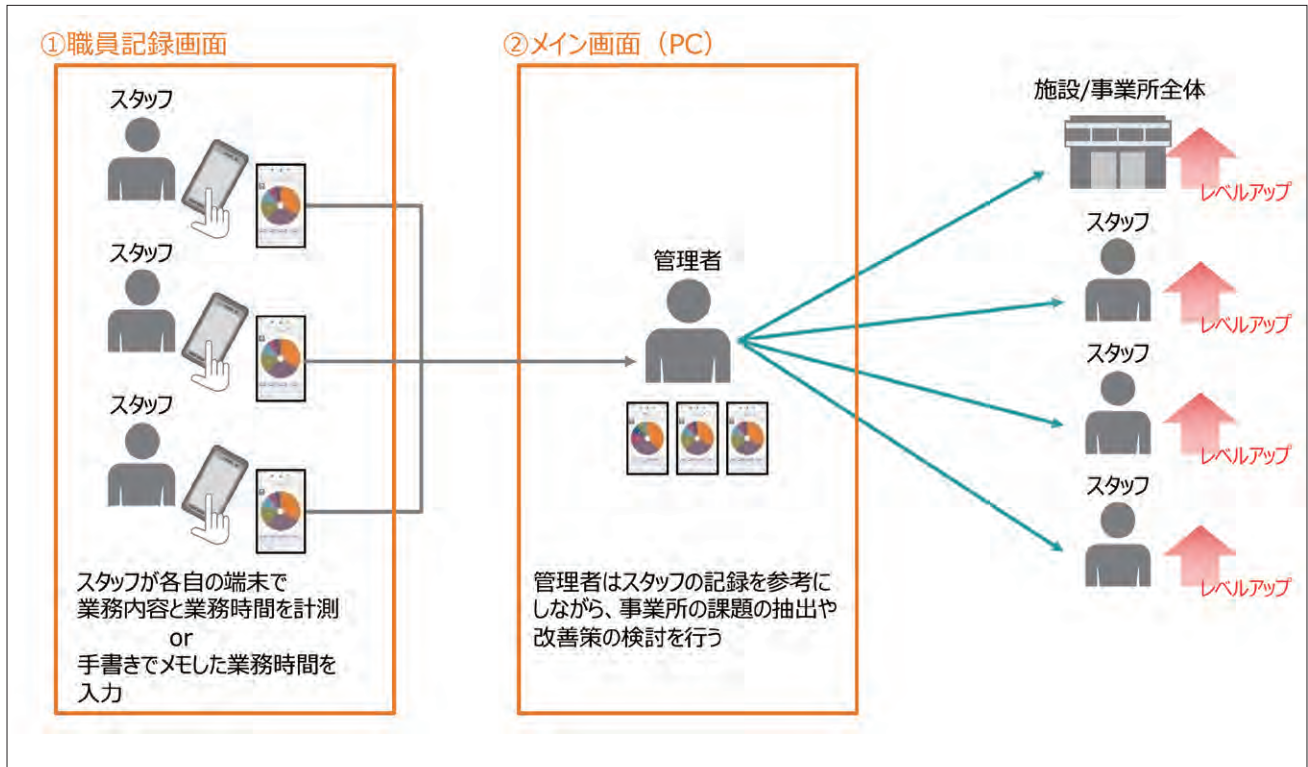
C:マニュアル化・パターン化が容易で、専門的知識・技術がほとんどない方でも行える業務（清掃、片付け、備品の準備等）

大項目	カテゴリー	作業 単位id	専門性 (ABC)	作業単位の例 (ABCの判断のために、参考にしてください。ここには業務や作業があると思いますので、 それは実態に従ってABCを振り分けていただいてください。) (作業単位の例が空欄の作業についても、実際に発生した場合は自由に使用してください。)
Ⅰ 基本動作	1. 起床・就寝	11	A	疾患や機能障害を考慮して起床の動作を介助する、疾患や機能障害を考慮して就寝の動作を介助する、 介助を通じて観察・評価する
		12	B	起床の動作を介助する、就寝の動作を介助する
		13	C	
	2. 移動・誘導（屋内）	21	A	疾患や機能障害を考慮して移動を介助する、介助を通じて観察・評価する
		22	B	移動を介助する、移動のために環境を設定する
		23	C	準備する、片付けする、移動を見守る
	3. 移動・誘導（屋外）	31	A	疾患や機能障害を考慮して移動を介助する、介助を通じて観察・評価する
		32	B	移動を介助する、移動のために環境を設定する
		33	C	準備する、片付けする、移動を見守る
	4. 移乗・起居	41	A	疾患や機能障害を考慮して移乗・起居を介助する
		42	B	移乗・起居を介助する、移乗・起居のために環境を設定する
		43	C	移乗・起居の準備をする、移乗・起居の片付け
Ⅱ ADL関連	5. 更衣	51	A	疾患や機能障害を考慮して更衣の動作を介助する、介助を通じて観察・評価する
		52	B	自立度の高い方に対するワンポイント更衣をサポートする（見守り含む）
		53	C	衣服を準備する、衣服を（整え）片付ける、更衣の動作を介助する
	6. 排泄	61	A	疾患や機能障害を考慮して排泄の動作を介助する、介助を通じて観察する
		62	B	排泄の動作を介助する
		63	C	ポータルトイレを設置する、排泄のための環境を設定する
	7. オムツ交換	71	A	疾患や機能障害を考慮したオムツ交換をする、内容物を観察する、介助を通じて観察・評価する
		72	B	リハビリパンツ着脱をサポートする、準備をする、片付けをする
		73	C	
	8. 清拭	81	A	清拭する、清拭に伴う汚物を処理する、介助を通じて観察・評価する
		82	B	
		83	C	清拭の準備をする、清拭の片付けをする
	9. 整容	91	A	疾患や機能障害を考慮して整容を介助する、介助を通じて観察・評価する
		92	B	髭剃りを介助する
		93	C	整髪を介助する、洗顔を介助する、手洗いを介助する、化粧を手伝う、整容の準備をする、 整容の片付けをする、歯磨きを見守る、入れ歯を洗浄する、入れ歯を管理する
	10. 食事・おやつ・水分補給	101	A	摂食量・水分量を観察・評価する、飲み込み状態を観察・評価する
		102	B	ADLに合わせた調理をする、食事環境を設定する、食事を介助する
		103	C	配膳する、下膳する、準備する、片付けする
	11. 服薬援助	111	A	服薬を介助する、服薬状況を観察・評価する
		112	B	利用者別に服薬をパッケージする、服薬前に必要な薬を準備する
		113	C	服薬用の湯冷ましを準備する、服薬後のコップなど片付ける
	12. 服薬管理（看護業務）	121	A	看護師による服薬管理
		122	B	
		123	C	
	13. 口腔ケア	131	A	疾患や機能障害を考慮した口腔ケアや歯磨きをする、介助を通じて観察・評価する、 入れ歯の適合を観察・評価する
		132	B	歯磨きを介助する
		133	C	口腔ケアのための準備をする、口腔ケア後の片付けをする、
	14. 入浴	141	A	浴室（洗い場、湯船、特浴、機械浴）で介助する、介助を通じて観察・評価する
		142	B	脱衣場での体拭き、更衣、水分摂取など、浴室外で介助する、 （当日や次回の）入浴に向けた準備（お湯はり、湯温確認、シャンプー補充等）をする、
		143	C	浴室（洗い場、湯船、特浴、機械浴）や脱衣場の片付けをする、 衣服等の忘れ物を届ける、風呂場やを掃除する、ドライヤーする
	15. 保険サービス（給付）	151	A	訪問介護サービス等
		152	B	
		153	C	
	16. 保険外サービス（私的）	161	A	個別契約による訪問サービス
		162	B	生活援助中心の訪問サービス、
		163	C	お話など精神的フォローが中心、買い物の代行をする
Ⅲ 医療	17. バイタルチェック	171	A	バイタル（体温、血圧、脈拍、SPO2など）を評価・記録する、体調を観察する
		172	B	バイタルの計測を介助する
		173	C	バイタルチェックに向けて準備する、バイタルチェックの片付けをする
	18. 医療	181	A	医療的処置（痰の吸引等）をする
		182	B	訪問診療医との会話や申し送り、同行
		183	C	

大項目	カテゴリー	作業 単位id	専門性 (ABC)	作業単位の例
在宅介護 連携	1 9. アクティビティ・ レクリエーション	191	A	疾患や機能障害を考慮して対応する、アクティビティ等を通じて観察・評価する
		192	B	アクティビティやレクリエーションを企画する、実行する
		193	C	アクティビティをサポートする、準備する、片付ける
	2 0. 巡回・様子確認	201	A	個別の様子観察し記録する
		202	B	全体巡回による様子確認し記録する
		203	C	施設のかくにん、空調の確認
	2 1. 機能訓練 (レクを除く)	211	A	疾患や機能障害を考慮して機能訓練する、機能訓練を通じて観察・評価する。 専門性に基づきプログラムを作成する
		212	B	マニュアル化された内容に基づきフォローアップする（定められた項目の観察・評価）
		213	C	マニュアル化された内容に基づきフォローアップする（見守り、声かけ）
		221	A	リハビリ専門職による専門業務（評価・測定・計画・実施）
	2 2. リハビリテーション	222	B	
		223	C	
	2 3. 看護業務	231	A	看護職による専門業務（評価・測定・計画・実施）
		232	B	
		233	C	
在宅介護 連携	2 4. 利用者・家族と コミュニケーション	241	A	利用者、家族との会話を通じて相談する・相談に応じる、 会話を通じて観察・評価する、モニタリングに行く（ケアマネジャー業務）
		242	B	利用者、家族との会話を通じて相談の窓口（1次対応）を担う
		243	C	利用者との会話（楽しい会話）する
	2 5. 職員間の コミュニケーション	251	A	利用者や計画やプログラムに関して会話する、医療情報を伝達する、医療情報を聞く、相互に受け取る
		252	B	朝礼・申し送り
		253	C	業務中に起きた出来事を伝える
	2 6. 外部との コミュニケーション	261	A	利用者と電話相談する（ケアマネジャー業務）、介護事業所・行政等と電話相談する、 外部のケアマネジャーと会話する、外部の専門職と会話する、医療情報を外部のケアマネジャーや専門職に伝達する
		262	B	業者と会話する
		263	C	地域やボランティアの方々との会話
		271	A	
	2 7. 休憩・仮眠	272	B	
		273	C	休憩する、仮眠する
		281	A	なし
在宅介護 連携	2 8. 掃除・洗濯	282	B	5Sの視点で観察・評価する
		283	C	トイレ掃除、清掃（共有部分）、清掃（居室部分）、洗濯・乾燥、洗濯物回収・たたむ、 入浴時間と別の時間での風呂場を掃除する、5Sを実行する
		291	A	
	2 9. ベッドメイキング	292	B	
		293	C	ベッドメイキングに関する準備をする、ベッドメイキングに関する片付けをする
		301	A	
	3 0. 買い物	302	B	
		303	C	必要品の買い出しに出かける
		311	A	
	3 1. 車両管理	312	B	
		313	C	洗車する、ガソリンを入れる。
		321	A	福祉用具・機器や介護ロボット機器をチェック・点検・修理する
在宅介護 連携	3 2. 福祉用具・ 機器取り扱い	322	B	福祉用具・機器や介護ロボット機器を手入れする
		323	C	福祉用具・機器や介護ロボット機器の衛生を管理する（掃除）
		331	A	定期的・計画的な自宅訪問（ケアマネジャー業務）
	3 3. 社外（営業）活動 （外回り）	332	B	営業や外部との打合せに参加する、外部で研修を受ける、地域ケア会議に参加する、 サービス担当者会議に参加する、役所等に相談に行く、事業所周り
		333	C	営業に同行する、福祉用具導入や住宅改修時の立会い（ケアマネジャー業務）
		341	A	疾患や機能障害を考慮した送迎中の対応をする
	3 4. 送迎	342	B	運転、送迎ルートを作る
		343	C	準備、片付け、誘導
		351	A	
	3 5. 訪問先移動	352	B	
		353	C	訪問先への移動
		361	A	現場で今必要とされている内容の教育をOJTで行う
在宅介護 連携	3 6. 教育・人材育成	362	B	マニュアルを見て他者に伝える、研修の場に参加する（主催・参加共に）
		363	C	
		371	A	施設長や事務長が専権する管理業務、チームや職員管理を担うリーダーの管理業務
	3 7. 管理者の管理業務	372	B	勤務表の作成
		373	C	
	3 8. 管理部門事務業務	381	A	経理・人事・法務などの管理部門の一般業務
		382	B	経理・人事・法務などの管理部門の一般業務
		383	C	経理・人事・法務などの管理部門の一般業務、電話の取次ぎ
在宅介護 連携	3 9. 記録	391	A	専門的視点から観察・評価に基づき記録をつける、報告書を作成する、 計画書を作成する、個別サービス計画を作成する
		392	B	日常的なケアの内容（実績）を記録する、介護報酬請求関連で記録する、記録の転記、書き写し、勤務シフトの調整、 ケアに直接関係しない一般業務上の記録をする、食事のキャンセルを記録する（提出する）
		393	C	
	4 0. 介護報酬 請求関連業務 （記録除く）	401	A	
		402	B	介護報酬請求の関連業務
		403	C	
	4 1. 会議・委員会	411	A	会議・委員会に参加する
		412	B	社内会議に参加する
		413	C	
	4 2. ケアカンファレンス	421	A	ケアカンファレンスに参加する。※介護の資格がない方や、 送迎を担当する（非専門職の方）方の参加もここに含める。
		422	B	
		423	C	
	4 3. ケアマネジメント	431	A	居宅介護支援計画（ケアプラン）を作成する、
		432	B	アセスメントする（ケアマネジャー業務）
		433	C	モニタリングや評価表を作成する

業務時間見える化ツールのご紹介

- 厚生労働省において、今年度業務時間見える化ツールを開発しました。
- 業務時間見える化ツールでは、各職員の直接業務・間接業務のそれぞれの所要時間を簡易に計測することができます。
- 業務改善に向けた施設・事業所の課題抽出の一助として、是非ご利用ください。



＜業務時間見える化ツールの式をダウンロードしましょう＞

- ツールは厚生労働省のホームページ上に掲載されています。
- 下記のURLを打ち込むか、右のQRコードをスマートフォンなどで読み込むとアクセスできます。

公開場所：<https://www.mhlw.go.jp/kaigoseisansei-elearning/>



課題把握シート(管理者向け)

<管理者向け>

作成日		氏名	
-----	--	----	--

NO	大項目	中項目	小項目	課題把握の視点	対策の実施			該当なし
					している	一部している	していない	
1	施設・事業所管理	理念・基本方針を踏まえた事業計画の策定と評価に基づくサービスの改善	事業計画の作成	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえ、目標を明記した事業計画を策定しているか				
2				施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画の実施状況について、一定期間の後、振り返り・評価しているか				
3				利用者・家族から、施設・事業所内のサービスの提供状況について定期的に評価・苦情等を受ける仕組み（利用者満足度調査、意見箱の設置、管理者による聞き取り調査等）があるか				
4			遂行体制	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画について、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（運営会議など）があるか				
5				業務改善活動について、計画、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（委員会・ワーキンググループ等）があるか				
6				事業所の理念・基本方針について、職員に理解・浸透するための対策を行っているか				
7		計画的な人材育成	職員の業務改善活動（ICT機器・ロボットの活用等）を継続的に推進するために、施設・事業所内の職員向け研修の年間計画に盛り込み、計画通りに実施しているか					
8		人材の配置と体制整備	施設・事業所内の業務量と職員の稼働状況を把握した上で、適切な人員配置・シフトを検討しているか					
9			職員が休憩を十分確保することや、職員の残業時間を低減することを意識したマネジメントをしているか					
10			職員のシフト作成に時間をかけない対策（自動作成ソフトの活用など）を実施しているか					
11			送迎ルート・訪問ルートの作成に時間をかけない対策（自動ソフトの活用など）があるか					
12		職場環境整備	施設・事業所内が常に整理整頓されているか					
13			施設・事業所内で物品管理を徹底する仕組みがあるか					
14	情報共有	業務効率化に向けた情報共有の仕組み	内部の情報共有	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を一元化し、共有されているか				
15				施設・事業所内のサービスの提供状況に関する記録間の転記を必要最小限にしているか				
16				施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を電子化しているか				
17				職員が他のスタッフを探すことに時間をかけない対策（職員の配置の見える化・インカムの活用など）を行っているか				
18			訪問の際に、利用者の情報（基本情報・サービス提供記録など）を閲覧できる仕組み（タブレットの活用など）があるか					
19			外部との情報共有	外部の事業所・機関（居宅介護支援事業所・他介護サービス事業所等）と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用しているか				
20				医療機関と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用できているか				
21			ICT機器・介護ロボットの活用	介護ソフト以外のICT機器（インカムなど）・介護ロボットを導入しているか				
22		ICTツールの導入・運用にあたり、責任者・担当者の設置し、運用状況のモニタリングの仕組みを整備しているか						
23		会議関係	委員会・カンファレンス	施設・事業所で委員会・カンファレンスなどの会議の準備・会議時間を効率的に実施する対策（資料準備の簡素化・タイムキーパー役の配置・テレビ会議の活用など）を行っているか				
24	職員間の申し送り		申し送りの際、関わる職員が全て参加する、あるいは情報の共有漏れがないような対策を行っているか					
25	サービス提供			間接業務を効率化し、直接介助のための時間を確保するための工夫を実施しているか				
26				サービスの提供方法全般（食事・入浴・排泄・医療など）に関する手順書・マニュアルが整備され、施設・事業所内で共有・更新されているか				
27				職員によるサービスの提供方法・内容にバラつきが生じることなく、提供する工夫（手順の明文化など）があるか				
28				必要なタイミングで、すぐに職員とコミュニケーションを取ることができ、サービスの問題や課題について適切な伝え方で伝達するための対策があるか				
29				職員が1日の自身のスケジュールを確実に把握した上で業務を開始できるような対策（1日の業務に関する手順書・マニュアルの整備など）を行っているか				
30				サービス提供に関し、利用者側に無駄な待ち時間が発生しない工夫を行っているか				
31				サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか				

※チェック項目は、職員向けと共通です。

課題把握シート(職員向け)

<職員向け>

作成日	氏名
-----	----

NO	大項目	中項目	小項目	課題把握の視点	対策の実施			該当なし
					している	一部している	していない	
1	施設・事業所管理	理念・基本方針を踏まえた事業計画の策定と評価に基づくサービスの改善	事業計画の作成	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえ、目標を明記した事業計画を策定しているか				
2				施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画の実施状況について、一定期間の後、振り返り・評価しているか				
3				利用者・家族から、施設・事業所内のサービスの提供状況について定期的に評価・苦情等を受ける仕組み（利用者満足度調査、意見箱の設置、管理者による聞き取り調査等）があるか				
4			遂行体制	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画について、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（運営会議など）があるか				
5				業務改善活動について、計画、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（委員会・ワーキンググループ等）があるか				
6				事業所の理念・基本方針について、職員に理解・浸透するための対策を行っているか				
7		計画的な人材育成	人材の配置と体制整備	職員の業務改善活動（ICT機器・ロボットの活用等）を継続的に推進するために、施設・事業所内の職員向け研修の年間計画に盛り込み、計画通りに実施しているか				
8				施設・事業所内の業務量と職員の稼働状況を把握した上で、適切な人員配置・シフトを検討しているか				
9				職員が休憩を十分確保することや、職員の残業時間を低減することを意識したマネジメントをしているか				
10				職員のシフト作成に時間をかけない対策（自動作成ソフトの活用など）を実施しているか				
11				送迎ルート・訪問ルートの作成に時間をかけない対策（自動ソフトの活用など）があるか				
12				職場環境整備	施設・事業所内が常に整理整頓されているか			
13		施設・事業所内で物品管理を徹底する仕組みがあるか						
14	情報共有	業務効率化に向けた情報共有の仕組み	内部の情報共有	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を一元化し、共有されているか				
15				施設・事業所内のサービスの提供状況に関する記録間の転記を必要最小限にしているか				
16				施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を電子化しているか				
17				職員が他のスタッフを探すことに時間をかけない対策（職員の配置の見える化・インカムの活用など）を行っているか				
18			外部との情報共有	訪問の際に、利用者の情報（基本情報・サービス提供記録など）を閲覧できる仕組み（タブレットの活用など）があるか				
19				外部の事業所・機関（居宅介護支援事業所・他介護サービス事業所等）と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用しているか				
20				医療機関と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用できているか				
21			ICT機器・介護ロボットの活用	介護ソフト以外のICT機器（インカムなど）・介護ロボットを導入しているか				
22				ICTツールの導入・運用にあたり、責任者・担当者の設置し、運用状況のモニタリングの仕組みを整備しているか				
23			会議関係	委員会・カンファレンス	施設・事業所で委員会・カンファレンスなどの会議の準備・会議時間を効率的に実施する対策（資料準備の簡素化・タイムキーパー役の配置・テレビ会議の活用など）を行っているか			
24		職員間の申し送り		申し送りの際、関わる職員が全て参加する、あるいは情報の共有漏れがないような対策を行っているか				
25	サービス提供			間接業務を効率化し、直接介助のための時間を確保するための工夫を実施しているか				
26				サービスの提供方法全般（食事・入浴・排泄・医療など）に関する手順書・マニュアルが整備され、施設・事業所内で共有・更新されているか				
27				職員によるサービスの提供方法・内容にバラつきが生じることなく、提供する工夫（手順の明文化など）があるか				
28				必要なタイミングで、すぐに職員とコミュニケーションを取ることができ、サービスの問題や課題について適切な伝え方で伝達するための対策があるか				
29				職員が1日の自身のスケジュールを確実に把握した上で業務を開始できるような対策（1日の業務に関する手順書・マニュアルの整備など）を行っているか				
30				サービス提供に関し、利用者側に無駄な待ち時間が発生しない工夫を行っているか				
31				サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか				

※チェック項目は、職員向けと共通です。

課題把握シートの使い方

- 厚生労働省において、今年度「課題把握シート」を開発しました。
 - 「課題把握シート」は31項目から構成されるチェックシートです。管理者向け、職員向けから構成され、時系列で施設・事業所の課題を観察したり、管理者と職員が考える課題認識の差を捉えることができます。
 - 具体的には以下の手順で使用しましょう。
- ①ワーキング・チームが中心となり、管理者および職員全員に「課題把握シート」を配り、回答してもらいます（施設・事業所の置かれた状況やサービス類型によっては当てはまらない視点もあります。その場合は「該当なし」にチェックを入れてください）。
 - ②職員から集めた管理者および職員から集めた「課題把握シート」の項目別の対策の実施状況を集計します。
 - ③集計した結果を基に、管理者および職員の課題認識の差を観察します。
 - ④一定期間経った後に再度実施し、施設・事業所内での実施状況を時系列で確認します。

NO	大項目	中項目	小項目	課題把握の視点	対策の実施			該当な		
					している	一部している	していいない			
1	施設・事業所管理	理念・基本方針を踏まえた事業計画の策定と評価に基づくサービスの改善	事業計画の作成	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえ、目標を明記した事業計画を策定しているか	✓			例		
2				施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画の実施状況について、一定期間の後、振り返り・評価しているか	✓					
3				利用者・家族から、施設・事業所内のサービスの提供状況について定期的に評価・苦情等を受ける仕組み（利用者満足度調査、意見箱の設置、管理者による聞き取り調査等）があるか	✓					
4			遂行体制	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画について、承認、モニタリング、課題解決の検討を推進する会議体（運営会議など）があるか			✓			
5				業務改善活動について、計画、承認、モニタリング、課題解決の検討を推進する会議体（委員会・ワーキンググループ等）があるか	✓					
6				事業所の理念・基本方針について、職員に理解・浸透するための対策を行っているか			✓			
7		計画的な人材育成	人材の配置と体制整備	職員の業務改善活動（ICT機器、ロボットの活用等）を継続的に推進するために、施設・事業所内の職員向け研修の年間計画に盛り込み、計画通りに実施しているか	✓					
8				施設・事業所内の業務量と職員の稼働状況を把握した上で、適切な人員配置・シフトを検討しているか	✓					
9				職員が休憩を十分確保することや、職員の残業時間を低減することを意識したマネジメントをしているか	✓					
10				職員のシフト作成に時間をかけない対策（自動作成ソフトの活用など）を実施しているか			✓			
11				送迎ルート・訪問ルートの作成に時間をかけない対策（自動ソフトの活用など）があるか			✓			
12				職場環境整備	施設・事業所内で常に整理整頓されているか				✓	
13					施設・事業所内で物品管理を徹底する仕組みがあるか				✓	
14	情報共有	業務効率化に向けた情報共有の仕組み	内部の情報共有	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を一元化し、共有されているか	✓					
15				施設・事業所内のサービスの提供状況に関する記録間の転記を必要最小限にしているか			✓			
16				施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を電子化しているか			✓			
17				職員が他のスタッフを探すことに時間をかけない対策（職員の配置の見える化・インカムの活用など）を行っているか			✓			
18				訪問の際に、利用者の情報（基本情報・サービス提供記録など）を閲覧できる仕組み（タブレットの活用など）があるか			✓			
19		外部との情報共有		外部の事業所・機関（居宅介護支援事業所・他介護サービス事業所等）と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用しているか			✓			
20				医療機関と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用できているか			✓			
21				ICT機器・介護ロボットの活用	介護ソフト以外のICT機器（インカムなど）・介護ロボットを導入しているか			✓		
22					ICTツールの導入・運用にあたり、責任者・担当者の設置し、運用状況のモニタリングの仕組みを整備しているか			✓		
23				会議関係	委員会・カンファレンス	施設・事業所で委員会・カンファレンスなどの会議の準備・会議時間を効率的に実施する対策（資料準備の簡素化・タイムキーパー役の配置・テレビ会議の活用など）を行っているか			✓	
24	職員間の申し送り	申し送りの際、関わる職員が全て参加する、あるいは情報の共有漏れがないような対策を行っているか	✓							
25	サービス提供		間接業務を効率化し、直接介護のための時間を確保するための工夫を実施しているか					✓		
26			サービスの提供方法全般（食事・入浴・排泄・医療など）に関する手順書・マニュアルが整備され、施設・事業所内で共有・更新されているか			✓				
27			職員によるサービスの提供方法・内容にバラつきが生じることなく、提供する工夫（手帳の明文化など）があるか			✓				
28			必要なタイミングで、すぐに職員とコミュニケーションを取ることができおり、サービスの問題や課題について適切な伝え方で伝達するための対策があるか			✓				
29			職員が1日の自身のスケジュールを確実に把握した上で業務を開始できるようにする対策（1日の業務に関する手順書・マニュアルの整備など）を行っているか			✓				
30			サービス提供に関し、利用者側に無駄な待ち時間が発生しない工夫を行っているか			✓				
31				サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか	✓					

- 「課題把握シート」は、事業計画、遂行体制、人材育成、人材の配置、職場環境整備といった施設・事業所管理の視点と、情報共有、サービス提供といった日々現場で発生する業務の視点から構成されます。
- 集計の際、職員を主任クラスのリダー層とその他の職員に分けて集計することで、施設・事業所内のそれぞれの層の課題認識の差を把握することができます。
- 業務改善に向けた施設・事業所の課題抽出の一助として、是非ご利用ください。

課題分析シート

作成日		氏名	
-----	--	----	--

原因	課題	影響	関係する業務（任意回答）	関係する職種（任意回答）



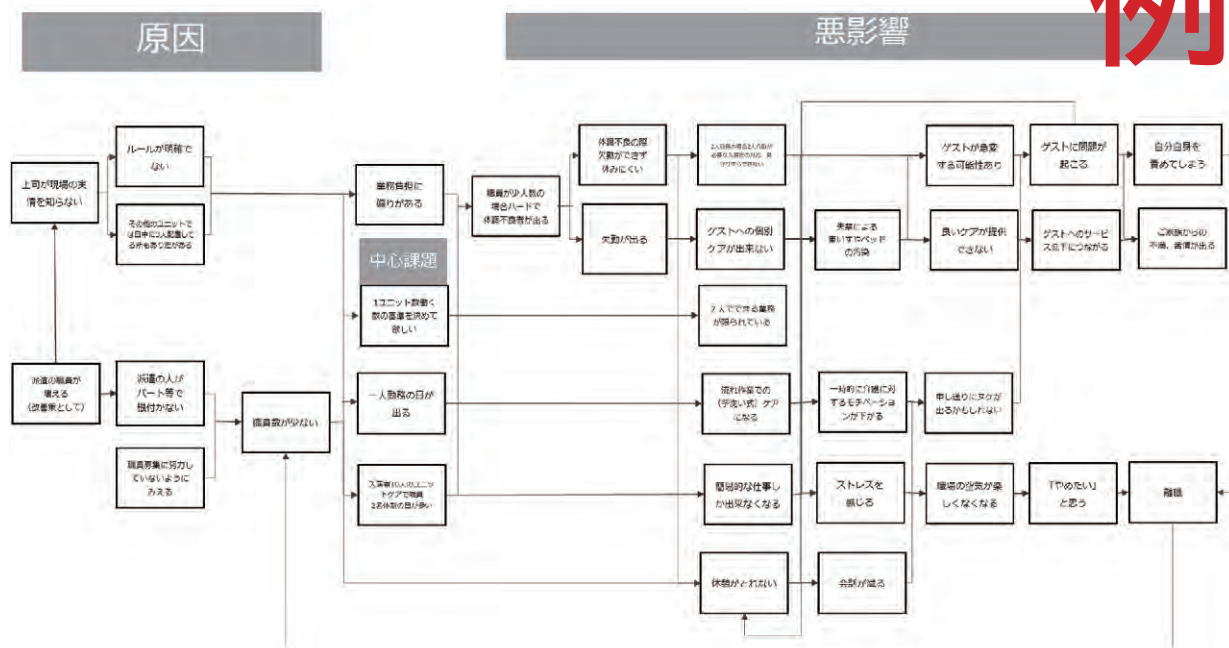
優先的に解決すべき課題

1)
2)
3)

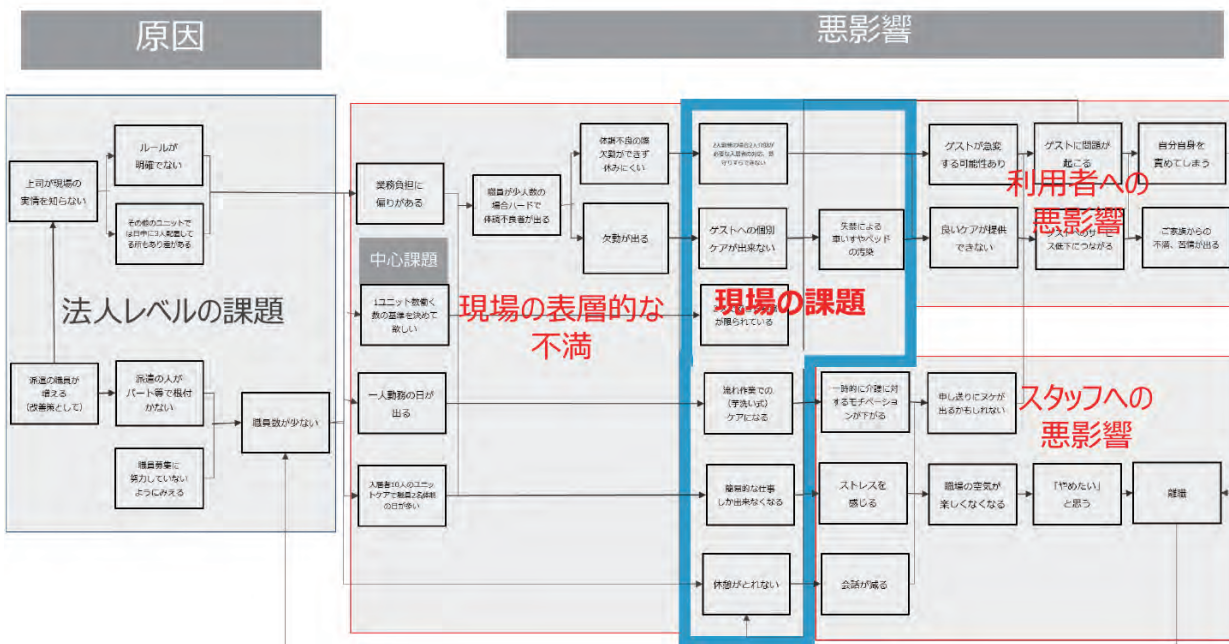
課題分析シートの使い方

- 厚生労働省において、今年度「課題分析シート」を開発しました。
- 「課題分析シート」は、施設・事業所内で開催した課題抽出のためにワークショップの内容を、「原因」「課題」「悪影響」に分けて構造化する際の視点（因果関係図）を記載したシートになります。必ずしもこのシートに転記する必要はなく、ワークショップでの議論を構造化する際の一助として活用ください。
- 構造化の例は以下になります。

因果関係図の整理例（STEP 4）【再掲】



因果関係図の整理例（STEP 5）【再掲】



改善方針シート

作成日		氏名	
-----	--	----	--

	課題 1)	課題 2)	課題 3)
改善する課題			
改善活動案			
実施する改善活動			
課題解決の取り組み優先度			
担当者			

改善方針シートの使い方

- 厚生労働省において、今年度「改善方針シート」を開発しました。
- 「改善方針シート」は、誰が何をどのようにすれば目標が達成できるのか、を整理するシートになります。「因果関係図」や「課題分析シート」で抽出した課題のうち、「まずは小さな改善（効果を感じやすいもの）」から始める」「発生する頻度が高い」「影響が大きい」等といった観点から、直近で取り組む改善活動の優先順位を整理しましょう。
- 具体的な記載例は以下の通りです。この施設ではワークショップで出た主要な課題を3つ取り上げ、この中から1つに取り組むのではなく、課題①→②→③の順で改善活動を行いました。具体的なプロセスはP83の進捗管理シートを参照してください。

CHAP

4

ツール集

例

作成日	20XX年〇月△日	氏名	〇〇 〇〇
改善する課題	課題1) ・当事業所は面積が広く、フロアが分かれており、コミュニケーションの頻度と質の面で非効率になっている。 ・特に入浴業務・送迎時の利用者受け入れに課題を感じており、職員間の情報連携がうまく取れないために、職員・利用者の待ち時間や余計な移動が発生している。	課題2) ・送迎時に運転手の他に、介護職員が1名同乗する運用にしており、送迎車が多く出ている時は事業所内の介護職員が不足し、見守り・ケア等の負担が大きくなっている。	課題3) ・洗濯業務について、現状では夕方の1回洗うようにしているが、時間的・肉体的な負荷がかかっている。 ・特に送迎の時間と重なる時があり、役割分担等、効率的な対応が難しい。
改善活動案	①インカムの導入 ②入浴業務の工程の見直し	①乗車する利用者の組合せの見直し（軽度の利用者のみが乗車する場合は職員の同乗無し） ②送迎時のルールを見直し（一律同乗無し） ③送迎ソフトの導入による送迎ルート短縮	①洗濯業務の工程、実施タイミングの見直し ②洗濯機・乾燥機の追加購入
実施する改善活動	・入浴業務以外の改善効果も見込めることから、事業所にインカムを導入する。 ・インカムの導入に当たっては、事前に導入を前提にした運用を検討する。	今回は実施しない	今回は実施しない
課題解決の取り組み優先度	高（取り組みの実現性が高く、想定される改善効果も大きい）	中（取り組みの実施までに時間を要するが、実施した時の改善効果は大きいと思われる）	低（取り組みの実現性は比較的高いが、想定される改善効果は小さい）
担当者	施設長が主導し、リハビリテーション専門職、介護職に導入	無し	無し

進捗管理シート

作成日		氏名	
-----	--	----	--

■ 年間の業務改善方針

今年度のゴール	
振り返り	

■ 進捗管理のための年間予定表

改善プロセス		期限	所要日数	実施事項・具体的アクション	実施有無	2019年				
						8月	9月	10月	11月	12月
改善活動の準備をしよう	推進体制を構築しよう									
現場の課題を見える化しよう	情報収集・現状把握									
	改善活動の具体化をしよう									
実行計画を立てよう	仮説の設定・業務改善方針の策定									
	事業所内で活動内容を周知しよう									
	改善活動開始に向けてオリエンテーションを実施しよう									
改善活動に取り組もう	改善活動を実施しよう									
	〇〇〇									
	〇〇〇									
	〇〇〇									
改善活動を振り返ろう	改善活動の評価									

進捗管理シートの使い方

- 厚生労働省において、今年度「進捗管理シート」を開発しました。
- 「進捗管理シート」は、施設・事業所内で決めた業務改善活動の進捗管理・振り返りを行うためのシートになります。
- 具体的な記載例は以下の通りです。業務改善の期間は「1年間」に囚われず、改善活動の内容に応じて自由に設定しましょう。（以下は「改善活動の準備をしよう」から記載していますが、「実行計画を立てよう」から記載することでも構いません）。

例

作成日	2020年1月30日	氏名	M・H
-----	------------	----	-----

■ 年間の業務改善方針

今年度のゴール	スタッフ同士がフラットに対話できる職場環境をつくり、特定の職員が業務を抱え込まずに仕事ができる状態をつくる
振り返り	ユニットリーダーの現場業務とマネジメント業務を切り分けカー体制を構築し、書類の定書化と机の配置を見直しなど職場環境改善で業務効率もアップ、結果的にサブリーダー育成の時間を確保できるようになった。

■ 進捗管理のための年間予定表

改善プロセス		期限	所要日数	実施事項・具体的アクション	実施有無	2019年											
						8月	9月	10月	11月	12月							
改善活動の準備をしよう	推進体制を構築しよう	2019年8月2日	1日	・理事長がプロジェクトに取り組み目的をプロジェクトメンバーに語る会開催 ・プロジェクトメンバー同士の目的共有の会開催	実施済	✓											
	情報収集・現状把握	2019年8月16日	2週間	・プロジェクトユニット職員への現状の聞き取り （気づきシート・ビジョンシート、webアンケートなどのツールを活用）	実施済	✓	✓										
現場の課題を見える化しよう	改善活動の具体化をしよう	2019年9月13日	4週間	・情報収集の段階でであった課題についての深掘り、整理 ・課題について因果関係図作成（リーダー、現場スタッフ）	実施済		✓	✓	✓								
	仮説の設定・業務改善方針の策定	2019年9月27日	3週間	・改善すべき課題の優先順位付け、仮説の設定・業務改善のアクションプランの策定	実施済			✓	✓	✓							
実行計画を立てよう	事業所内で活動内容を周知しよう	2019年9月27日	1週間	・業務改善をする目的についてスタッフ全体で再度確認	実施済				✓								
	改善活動開始に向けてオリエンテーションを実施しよう	2019年9月27日	3日	・5Sについての学びの場の設定	実施済			✓									
改善活動に取り組もう	改善活動を実施しよう	2019年11月29日	8週間	アプローチ①～③を順番に実施する（段階的な改善で成果を大きくしていく）	実施済				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	アプローチ① 業務フロー、業務内容を見直し、工夫・明文化し、業務遂行を円滑化する （各職員の仕事を把握する）	2019年11月15日	6週間	・リーダーが業務フローのマスターラインを作成する ・リーダー・スタッフともにマスターラインと、実際に自分が行った業務にどのくらいズレがあるかを毎日チェックし見直す ・週に1回、現場全員でマスターラインやルールのどこをどのように改善させるか、そのためにどんな工夫が必要か、を対話する場をもち（一日の業務の流れチェックシート、日次アンケートなどのツールを活用）	実施済				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	アプローチ② 見守りしながら書類業務を効率的に行える環境をつくる	2019年11月22日	4週間	・生類業務の整理、整頓（定置化など）についてスタッフに説明し、実施する項目だしを行う ・5S実施項目のそれぞれに担当者、期限を決め、全員で共有する ・5Sを実践する ・継続できる仕組みづくりを行う	実施済					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	アプローチ③ サブリーダーを育てる	2019年11月29日	2週間	・リーダー業務を軽減し、業務難易度をリスト化する ・サブリーダーへ適す業務（難易度）を決める ・サブリーダーに適す業務における業務手順書を作成する ・リーダーがサブリーダーに手順書について説明し、内容・意味合いを伝え対話する ・サブリーダー実行 ・リーダーがサブリーダーをフォローアップする仕組みをつくる（リーダーQJT）	実施済												
改善活動を振り返ろう	改善活動の評価	2019年12月13日	2週間	・プロジェクトユニット職員への現状の聞き取り （webアンケート、一日の業務の流れチェックシート、日次アンケートなどのツールを活用） ・調査結果の分析	実施済											✓	✓
実行計画を繰り返そう	〇〇〇〇	〇〇年〇月〇日	〇〇	〇〇〇	〇〇〇												

介護施設等における生産性向上に資する
パイロット事業

【施設・事業所向け手引き】
より良い職場・サービスのために今日からできること
（業務改善の手引き） パイロット事業令和２年度版

この手引きに掲載している事例を参考に、皆様の施設等の実情に応じた業務改善が進むことを期待します。

令和３年３月 発行
発行者 厚生労働省老健局高齢者支援課
〒100-8916
東京都千代田区霞が関 1-2-2
TEL 03-5253-1111（代表）

この手引きは、株式会社三菱総合研究所に委託して作成したものです。

-
- ◆「より良い職場・サービスのために今日からできること
（業務改善の手引き）」は、
下記ホームページから閲覧・ダウンロードできます。



<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>
