

令和7年度
障害福祉分野の介護テクノロジー導入支援事業
(民間団体実施分)
事業成果報告書

令和8年3月



目次

1. エグゼクティブサマリ	1
2. 事業概要	2
2.1. 本事業の背景・目的	2
2.2. 実施内容	3
2.3. 実施体制	6
2.4. スケジュール	10
3. 実態調査結果	11
3.1. 調査の目的と実施概要	11
3.2. 分析手法の定義	13
3.3. タイムスタディの結果分析	15
3.4. 職員の心理的ストレスと意識変容の分析	41
3.5. 業務効率化と職員意識の相関分析（深掘り検証）	48
3.6. 結論と提言	53
4. 障害福祉分野のテクノロジー導入マニュアルの要点	55
4.1. マニュアルの位置付けと基本思想	55
4.2. 生産性向上の考え方	55
4.3. テクノロジー導入の基本プロセス	57
5. 委員会における主要論点	62
5.1. 業務量調査計画・結果に関する議論	62
5.2. マニュアル構成・内容に関する議論	62
5.3. その他	63
6. 本事業における成果	65
7. 残論点・今後の展開	67

1. エグゼクティブサマリ

本事業は、障害福祉分野における生産性向上の推進に向け、テクノロジー導入を含む業務改善の効果的な進め方を体系的に整理することを目的として実施した。

障害福祉分野においては、サービスの多様性や支援内容の個別性が高く、業務構造が複雑であることに加え、支援の質や利用者の生活の向上といった側面を含めて評価する必要があることから、生産性向上の取組を単純な業務効率化として捉えることには限界がある。このため、テクノロジーの導入を個別の機器の導入としてではなく、業務の可視化、課題の構造的把握、改善の実行および定着といった一連のプロセスの中で位置付けることが重要である。

本事業では、このような認識のもと、現場の実態および既存の知見を踏まえ、障害福祉分野における生産性向上の進め方を整理し、実践的なマニュアルとして取りまとめた。マニュアルは、特定の機器や制度の導入手順を示すものではなく、各事業所が自らの業務構造を見直し、課題に応じた改善に継続的に取り組むための共通の枠組みを示すものとして位置付けられる。

当該マニュアルにおいては、生産性向上を単なる業務の効率化や時間短縮としてではなく、支援者一人ひとりの力を引き出し、チームとしての力を活かして利用者に価値を提供することにより、新たな価値を創出する取組として整理している。その上で、業務の可視化、課題整理、改善策の検討および実行、振り返りと定着という一連のプロセスを、現場で実行可能な形で体系化した。

また、テクノロジーは改善のための手段の一つとして位置付けられており、「どの機器を導入するか」ではなく、「どの課題を解決するために活用するか」という観点から検討することの重要性を明確にした。さらに、導入に当たっては、業務プロセスや運用設計と一体的に検討し、試行と振り返りを通じて現場に適合させていくことが必要であることを示した。

加えて、本事業では、検討委員会を通じて、調査設計、結果の解釈およびマニュアル内容について段階的な検証を行い、現場実態との整合性、実務への適用可能性および政策的観点からの妥当性を確保した。これにより、実務と政策の双方に資する成果物としての精度を高めた。

本事業の成果は、障害福祉分野における生産性向上の取組を推進するための基盤となるものであり、今後のガイドライン策定や制度設計、報酬改定の検討における基礎資料として活用されることが期待される。また、各事業所においては、本マニュアルを活用することにより、自らの現場実態に即した課題設定および継続的な改善の実施が可能となり、支援の質の向上とサービス提供体制の持続可能性の確保に資するものと考えられる。

2. 事業概要

2.1. 本事業の背景・目的

本事業は、障害福祉分野における生産性向上の推進にあたり、これまでのテクノロジー導入の取り組みを踏まえつつ、その効果的な進め方を体系的に整理することを目的として実施するものである。

近年、介護分野を中心に、ロボット・ICT等のテクノロジーの導入が国および自治体の支援のもとで進められてきており、現場における業務負担の軽減や情報共有の効率化等に一定の成果が見られている。こうした取り組みは、限られた人材の中で質の高い支援を提供していく上で重要な手段として位置付けられており、障害福祉分野においても同様にその活用が期待されている。

一方で、テクノロジーの導入効果の現れ方や現場への定着状況については、事業所ごとに差が見られるのも実態であり、業務改善やケアの充実に着実に結び付けていくためには、導入に至るまでの準備や運用設計、導入後の振り返り・改善といった一連のプロセスを含めた取り組みの在り方について、より整理された形で共有していく必要がある。

また、障害福祉分野においては、サービス種別が多様であり、提供される支援内容や業務の構成が事業所ごとに大きく異なることに加え、利用者の自立支援や生活の質の向上といった観点を踏まえた評価が求められるなど、成果を単純な数値で捉えることが難しい特性を有している。さらに、日々の支援業務においては、職員の経験や個々の判断に依拠する場面が多く、業務の進め方が属人化したり、潜在化したりしやすいことから、業務構造の把握や課題の可視化が容易ではない状況にある。

このような状況を踏まえると、テクノロジーの導入を個別の機器やシステムの導入にとどめて捉えるのではなく、業務の可視化、課題の構造的な把握、改善の検討および実行、さらには取り組みの定着に至るまでの一連のプロセスの中に位置付けていくことが重要である。また、その過程においては、導入の目的や期待される効果を現場内で共有し、改善の方向性を明確にすることが、取り組みの継続性や実効性の確保に資するものと考えられる。

本事業では、こうした認識のもと、テクノロジー導入を単独の施策としてではなく、生産性向上を実現するための一要素として位置付け、業務の可視化、課題整理、改善の実行および効果の捉え方を一体的に整理した「進め方」を共通の枠組みとして提示することを目的とする。これにより、各事業所が自らの現場実態に即して課題を把握し、継続的に改善に取り組むことが可能となる基盤の整備を図る。

あわせて、本事業により整理された枠組みを、分野横断的に活用可能な形で提示することで、障害福祉分野全体における生産性向上の取り組みを底上げするとともに、支援者の力を最大限に引き出し、ケアの充実につなげていくことを目指すものである。

2.2. 実施内容

本事業では、障害福祉分野における生産性向上の進め方を体系的に整理することを目的として、以下の三つの取り組みを相互に連動させながら実施した。

(1) 実態調査の実施

障害福祉事業所における業務実態およびテクノロジー導入状況を把握するため、定量調査と定性調査を組み合わせた実態調査を実施した。

調査の構成

- タイムスタディ調査（定量）
- 業務時間、業務構造、発生頻度等の把握
- アンケート・ヒアリング調査（定性）
- 業務負担感、心理的指標、運用実態の把握
- 導入プロセス、工夫点、課題、改善ニーズの整理

調査のねらい

- 業務時間や構成の把握にとどまらず、以下を含めた多面的な実態把握
- 業務工程の変化
- 現場における判断・負荷の構造
- 運用上の工夫および課題

調査対象とするテクノロジーの考え方

- 障害福祉分野の特性および先行調査を踏まえ、以下の観点で対象を設定
 - 業務負担の軽減に直接寄与するもの
 - 業務時間・業務構造への影響を把握しやすいもの
 - サービス種別を越えて比較可能なもの
- 具体的には以下の領域に重点を置いた
 - 介護業務支援（送迎支援等）
 - インカム
 - 音声入力・記録
- また、訪問系・通所系サービスを前提とした整理を優先した

調査対象とするテクノロジーについては、障害福祉分野の業務特性および先行調査の知見を踏まえ、業務負担の軽減に直接寄与する領域を中心に設定するとともに、訪問系・通所系サービスを前提とした整理を優先した。なお、対象機器の選定にあたっては、令和6年度「訪問系や通所系サービスにおける介護ロボット・ICT等のテクノロジー活用及び介護現場におけるAI技術の活用などを通じた生産性向上の取り組みの実態調査研究事業」における報告内容を参照した。

業務負担の軽減に直接寄与する領域を対象とした理由

- 業務時間および業務構造への影響を把握しやすいため
 - 業務負担に直接作用するテクノロジーは、導入前後での業務時間や業務内容の変化を比較的明確に捉えることが可能であり、タイムスタディによる定量的把握との親和性が高い。
- サービス種別や事業所規模による差異の影響を受けにくいため
 - 間接業務や付随業務に関わる領域は、サービス種別を越えて共通性が高く、複数事業所間での比較や整理が行いやすい。
- 既に一定の導入実績があり、現場での活用実態を把握しやすいため
 - 先行調査においても、直接介助を代替する機器よりも、職員の業務負担軽減に資する ICT 等の導入が進んでおり、運用上の工夫や課題も蓄積されていることが確認されている。

訪問系・通所系サービスを前提とした整理を優先した理由

- 障害福祉分野における地域生活支援の考え方との親和性が高いため
 - 障害福祉分野では、利用者本人が希望する地域生活を送れるように支援することを大切にしており、障害者総合支援法においても基本理念に位置づけられているところ。
 - そのため、地域で生活する障害者が主に利用する訪問系・通所系サービスにおけるテクノロジー活用の整理を優先することは、障害福祉分野における地域生活支援の考え方との親和性が高い。
- テクノロジー活用の整理が実務に適用しやすいため
 - 訪問系・通所系サービスにおける業務は、記録、連絡、移動、送迎等の共通業務が多く、これらに対応するテクノロジーは他のサービス種別にも展開しやすい。
- 先行調査との接続性を確保するため
 - 令和 6 年度「訪問系や通所系サービスにおける介護ロボット・ICT 等のテクノロジー活用及び介護現場における AI 技術の活用などを通じた生産性向上の取り組みの実態調査研究事業」においても、訪問系・通所系サービスにおける生産性向上の取り組みは、利用者への直接介助を代替する機器よりも、介護者側の業務負担を直接的に軽減する ICT・支援技術において、比較的導入が進み、効果も把握しやすいことが示されている。

(2) マニュアルの作成

実態調査および既存の知見を踏まえ、障害福祉分野における生産性向上の進め方を整理し、マニュアルとして取りまとめた。

マニュアルの位置づけ

- 個別の機器導入手順ではなく、業務改善の進め方を示す枠組みであり、各事業所が自立的に改善を進めるための指針

主な構成要素

- 業務の可視化方法
- 課題の類型化
- 改善の進め方（プロセス）
- テクノロジー活用の考え方
- 取り組みの定着プロセス

整理のポイント

- 導入ありきとしない構成
- サービス種別を越えて活用可能な汎用性の確保
- 調査結果に基づく事例および留意点の整理

(3) 検討委員会の運営

実態調査およびマニュアル作成の各工程において、専門的知見の反映および成果物の妥当性確保を目的として、検討委員会を設置し、段階的な検証を実施した。

検討委員会の役割

- 調査設計の妥当性の確認
- 調査結果の解釈および整理
- マニュアル構成・内容の検証
- 成果物の品質確保

検証の進め方

- 調査計画段階、結果整理段階、最終化段階の各フェーズで検討を実施
- 各段階での議論結果を成果物へ反映

検証の観点

- 現場実態との整合性
- 実務への適用可能性
- 政策的観点からの妥当性

2.3. 実施体制

本事業は、事務局および検討委員会を中心とする体制により実施した。

事務局は、本事業の全体統括および進行管理を担うとともに、実態調査の設計および実施、データ収集・分析、成果物の作成を一体的に実施した。また、検討委員会の企画・運営を担い、各工程における論点整理、資料作成および関係者間の調整を行うことで、事業全体の円滑な推進を図った。

検討委員会は、障害福祉分野に関する専門的知見を有する有識者、事業者代表等により構成し、調査計画の妥当性の確認、調査結果の解釈および整理、マニュアル内容の検証等を実施した。委員会は複数回開催し、調査の各段階に応じて検討事項を設定することで、調査設計から成果物の最終化に至るまで一貫した検証体制を構築した。

このように、実務を担う事務局と専門的視点を担う検討委員会が相互に連携する体制を構築することで、実態調査の実施から成果物の取りまとめまでを一体的に推進した。

検討委員会

#	氏名	所属・役職
1	吉田 俊之※	埼玉県立大学 教授
2	小平 めぐみ	国際医療福祉大学大学院 准教授
3	中川 亮	一般社団法人全国介護事業者連盟 副理事長 障害福祉事業部会 会長
4	五島 清国	公益財団法人 テクノエイド協会 部長
5	大塚 さおり	全国身体障害者施設協議会 常任理事 兼 人材・広報委員会 委員長
6	浅見 秀俊	公益財団法人 日本知的障害者福祉協会
7	田中 聡	長野県 健康福祉部 障がい者支援課 企画幹兼課長補佐
8	安藤 信哉	株式会社障碍社 代表取締役
9	片島 逸平	株式会社三菱総合研究所 主任研究員

※ 座長

厚生労働省

#	氏名	所属・役職
1	青木 健一	厚生労働省 社会・援護局 障害保健福祉部 障害福祉課 課長補佐
2	磯谷 桂太郎	厚生労働省 社会・援護局 障害保健福祉部 障害福祉課 課長補佐
3	友澤 洋史	厚生労働省 社会・援護局 障害保健福祉部 障害福祉課 生産性向上推進官
3	富澤 元嘉	厚生労働省 社会・援護局 障害保健福祉部 障害福祉課 福祉サービス係長

事務局

#	氏名	所属・役職
1	結城 崇	株式会社最中屋 代表取締役CEO
2	鎌田 農	株式会社最中屋 執行役員COO
3	角森 いずみ	株式会社最中屋 カスタマーサクセスマネジャー
4	秋葉 未央	株式会社最中屋 執行役員CKO
5	源島 早紀	株式会社最中屋
6	木下 京子	株式会社最中屋 執行役員 CEO室長
7	大槻 俊知	株式会社最中屋 代表取締役CIO

2.4. スケジュール

本事業は、実態調査、検討委員会による検証およびマニュアル作成を段階的に連動させ、各工程で得られた知見を逐次反映しながら、短期間かつ年度内に実効性のある成果物を完成させることを基本方針として実施した。

具体的には、事業開始後、過去の検討資料の整理および調査設計を行い、対象事業所への協力依頼および説明を経て、業務量調査（タイムスタディ）およびアンケート・ヒアリング調査を実施した。その後、収集したデータの整理および分析を行い、結果を踏まえたマニュアル案の作成および修正を進めた。

検討委員会は、令和8年2月に第1回（調査計画の確認）、令和8年3月に第2回（調査結果およびマニュアル案の検証）、令和8年3月に第3回（マニュアル最終案の確認）を開催し、各段階において必要な検討を実施した。これにより、調査結果とマニュアル内容を相互に連動させながら、段階的に精緻化を図った。

最終的に、調査結果および委員会での議論を踏まえたマニュアルおよび事業成果報告書を取りまとめ、年度内に成果物として確定した。

[1] 本事業の目的・概要 — 事業の全体像とスケジュール



実態調査、検討委員会での検証、成果物整理を段階的に連動させ、実務に活用可能な形へと落とし込む。各工程で得られた知見を逐次反映しながら、短期間かつ年度内に実効性ある成果物を完成させることを重視する。

全体スケジュール											
	1/12週	1/19週	1/26週	2/02週	2/09週	2/16週	2/23週	3/02週	3/09週	3/16週	3/23週
検討委員会の設置・運営				第1回委員会				第2回委員会			第3回委員会
事務局の設置・運営	キックオフ 過去資料読込									事業実績報告書 作成・納品	
障害福祉現場の実態調査	調査設計	対象事業所への 協力依頼・日程調整		説明会 実施	調査実施(定量・定性) 収集データ整理			結果分析			
生産性向上モデル整理 (マニュアル化)	前提整理	構成案作成 (章立て・草案)		原稿作成				調査結果反映	最終化		

各検討委員会における議論事項 (想定)	
第1回 令和8年2月6日	● 障害福祉現場における実態調査計画について
第2回 令和8年3月6日	● 障害福祉現場における実態調査結果と調査結果を踏まえたマニュアル草案について
第3回 令和8年3月23日	● 生産性向上モデル(マニュアル)について

3. 実態調査結果

3.1. 調査の目的と実施概要

3.1.1. 調査の背景と目的

近年の障害福祉現場においては、利用者のニーズの多様化や重症化が進む一方で、人材確保は極めて困難な状況にあり、全産業平均を大きく上回る有効求人倍率が常態化している。政府においても介護同様、人手不足が深刻な分野の一つとして特定され、「省力化投資促進プラン—障害福祉—」において、テクノロジー導入による生産性向上が急務とされた。

しかし、障害福祉分野におけるテクノロジー導入は、これまで「導入目的の曖昧さ」や「業務構造の整理不足」といった課題を抱えており、単なる時間短縮の多寡のみではその真の価値を評価しきれない側面があった。本調査は、テクノロジー導入前後の業務構造の変化を、タイムスタディ（TS）による「定量的実測」と職員意識調査による「定性的評価」の両面から可視化し、障害福祉現場に即した生産性向上のモデルを提示することを目的とする。

3.1.2. 調査実施の概要

本調査は、複数のサービス種別を有する事業所フィールドにおいて、以下の手法および体制で実施された。

(1) 調査手法の構成

職員の行動を1分単位で記録・集計できる分析ツール「ハカルト」を用いた統計的な業務実測を実施した。これに加え、職員の心理的変容を捉えるための意識調査（7段階リッカート尺度およびSRS-18）を実施し、定量・定性の両面から分析を行っている。また、現場職員への直接ヒアリングにより、数値化しにくい日々の運用実態や具体的な課題感についても補完的に収集した。

(2) 実証フィールドと拠点定義

ICT導入の効果を直接測定する「導入済み拠点」と、相談支援職の標準的な現状を把握するための「未導入拠点」を以下の通り定義した。

- ICT 導入済み拠点（A 法人） 生活介護（大空ひだまり）、放課後等デイサービス（青空ひだまり）、短期入所（星空ひだまり）等。これらは介護ロボットや ICT を複数組み合わせた「パッケージ型」の導入による生産性向上を図っている。
- ICT 未導入拠点（現状把握群）
 - A 法人 虹色ひだまり：計画相談支援拠点。A 法人所属であるが ICT 機器が未導入の状態にあり、相談支援専門員の「導入前の実態」を抽出する比較対象として位置づける。
 - B 法人 びわりん：外部比較群としての相談支援事業所。ICT 未導入拠点における標準的な業務構造の把握に活用する。

(3) 調査期間

本調査は、ICT 導入前の実態を把握する「Before 調査」と、導入後の変化を測定する「After 調査」の 2 期に分けて実施した。

- Before 調査（導入前）：2025 年 8 月 9 日～9 月 13 日
 - After 調査（導入後）：2026 年 2 月 5 日～2 月 15 日
- 期間内において各施設のタイミングで実施

3.1.3. 調査対象の規模と属性

本調査の客観性を担保するため、タイムスタディによる詳細な行動実測と、多職種・多階層による意識調査を組み合わせて実施した。対象者の内訳および測定ボリュームは以下の通りである。

(1) 調査実施規模と対象属性

タイムスタディ調査には延べ 33 名が参加した。意識調査（アンケート）には計 30 名の有効回答を得ており、これには ICT 導入済み拠点の職員に加え、未導入拠点の相談支援専門員や、比較群としての B 法人の管理者も含まれている（表 1-1）。

【表 1-1】調査実施規模と対象属性（実数：名）

区分	Before 調査	After 調査	マッチング (前後共通)	アンケート回答
参加人数	23	28	18	30

(2) 調査参加職員の職種構成

障害福祉現場における多職種連携の実態を反映し、直接支援に携わる介護・看護職から、リハビリテーション専門職、相談支援職、組織運営を担う管理者まで、幅広い職層が調査に参加した。

- 直接支援・専門職（計 28 名）：介護職員（19 名）、看護職員（4 名）、作業療法士/理学療法士（5 名）
- 相談・計画策定職（計 2 名）：相談支援専門員・支援相談員（各 1 名：虹色ひだまり・びわりん所属）
- 管理・事務職（計 6 名）：管理者・事務職員（A 法人および B 法人管理者を含む）

(3) 測定ボリューム

業務可視化ツール「ハカルト」を用いたタイムスタディにより、1分単位で職員の動きを追跡した。その結果、約1,335時間に及ぶ実測データを収集し、統計的に精度の高い分析基盤を構築した（表1-2）。

【表1-2】総測定ボリューム（タイムスタディ調査）

項目	測定時間（分）	測定時間（時間）
総測定時間	80105	1335.1

分析の核としては、ICT導入前（Before）と導入後（After）の両調査に参加し、継続的に同一業務に従事した18名の「マッチングサンプル」を抽出している。これにより、職員個別の操作習熟度や環境変化に伴う行動変容を、高い精度で精密に捉えることが可能となった。

3.2. 分析手法の定義

3.2.1. 分析のプロセスと視点

本調査では、テクノロジー導入による生産性向上の影響を多角的に捉えるため、以下の3ステップで「業務構造の変容」を検証する。

1. 実態把握（全体俯瞰）：全拠点・職種の業務をランキング形式で可視化し、現場の負担となっている「主要業務」を特定する。
2. 標準化の検証（「ムラ」の分析）：主要業務の1回あたりの所要時間のバラつき（分散）を箱ひげ図で可視化し、業務が一定の範囲に収束する「標準化」の傾向を検証する。
3. 平準化の検証（「山」の分析）：時間帯ごとの業務の重なり（ピーク）を特定し、特定時間への負荷集中が緩和される「平準化」の状況を評価する。

3.2.2. 業務の標準化指標（「ムラ」の分析）

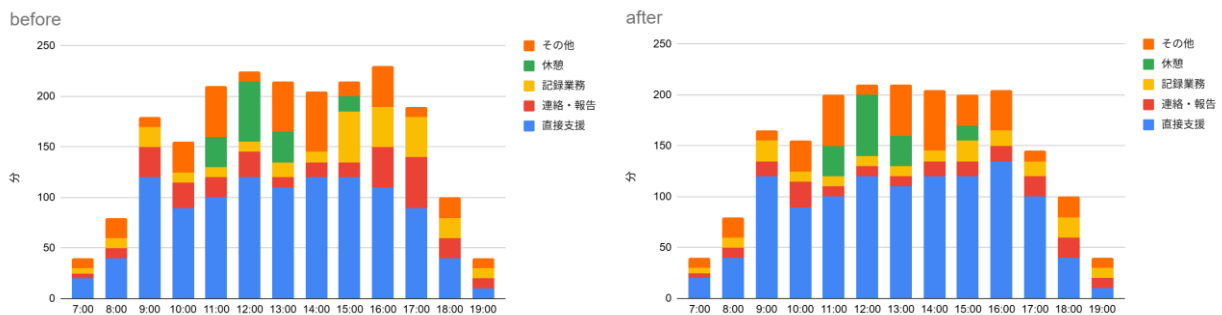
職員間や日ごとの環境に依存する「業務時間のバラつき」を特定するため、箱ひげ図を用いた分散分析を行う。ここで定義する「ムラ」とは、1回あたりの業務時間に生じている分布の広がりを指す。本調査では、特に「最大値（外れ値）」の推移に着目し、突発的な長時間業務がどの程度抑制されたかを、標準化を判断する指標の一つとする（表2-1）。

【表 2-1】記録業務における 1 回あたり所要時間の分布指標（概念定義用）

統計指標	グラフの見方	データの意味（生産性向上の視点）
最大値 (外れ値)	上部の「点」や「★」	突発的な長時間業務。ICT 導入でこの「点」が消えることが理想。
第 3 四分位数	青い箱の「上端」	上位 25%。このラインが下がるほど、全体的に業務が効率化されている。
中央値	青い箱の中の「線」	標準的な業務時間。現場の「いつもの時間」を示す最重要指標。
第 1 四分位数	青い箱の「下端」	下位 25%。短時間の簡易作業。ここが安定していると業務の型ができている。
最小値	ヒゲの一番「下」	最短完了時間。これ以上短縮できない物理的な限界値の目安。

3.2.3. 業務の平準化指標（「山」の分析）

サービス提供時間内における「多忙のピーク」を特定するため、時間帯別積み上げ解析を実施する。障害福祉現場では、特定の時間帯に「直接支援」（身体介助、会話、医療的ケア、レクリエーション等）と「連絡・報告業務」が重なることで負荷が集中する傾向がある。テクノロジー（インカム等）の導入が、こうした業務の重なりをリアルタイムに分散させ、特定時間への負荷集中（山）がいかに緩和・平準化されるかを可視化する（図 2-1）。



【図 2-1】時間帯別業務密度の推移（概念図）

3.2.4. アンケート調査による意識変容の測定

定量的な時間測定を補完するため、職員の主観的な意識変容を以下の尺度を用いて測定した。

- 職場環境実感（Q26）：ICT 導入による働きやすさの変化を、7 段階尺度（-3 点～+3 点）で測定。
- 要因分析（Q27）：働きやすさに寄与した要因を「連携・共有」「効率・余裕」「質・育成」の 3 カテゴリに分類し分析。
- 心理的ストレス尺度（SRS-18）：導入による精神的余裕の創出を客観的に評価。

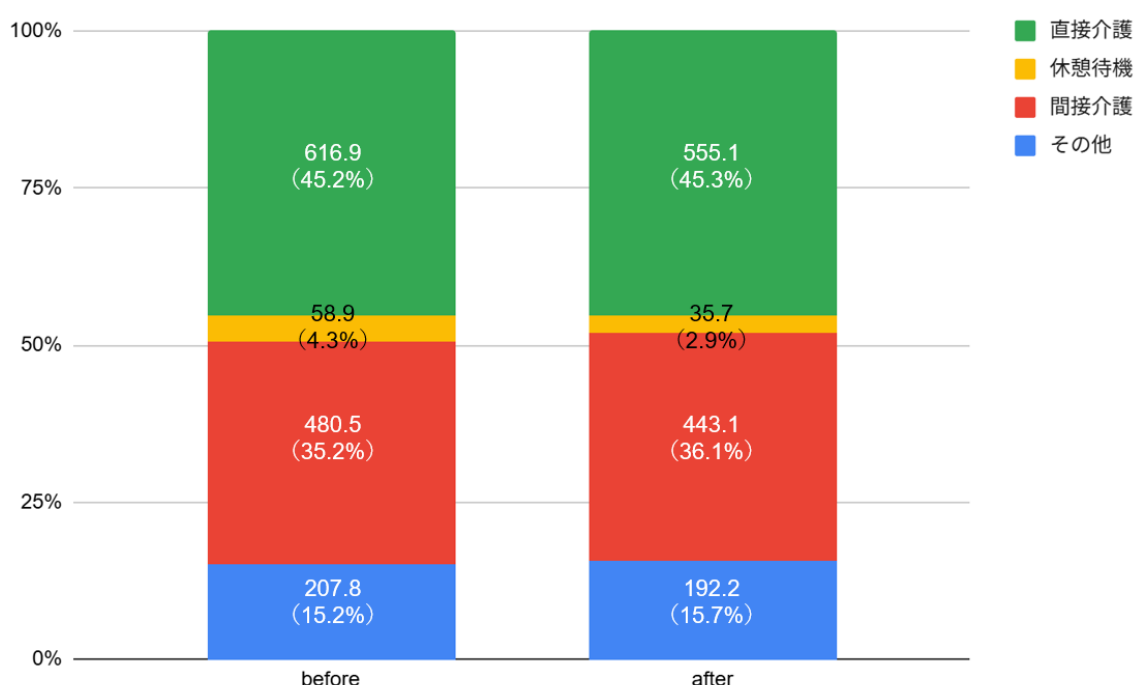
3.3. タイムスタディの結果分析

本章では、まず法人全体のデータを統合して業務構造の変容を俯瞰する。その上で、拠点ごとのサービス特性に応じた詳細分析を行い、ICT 導入が現場に与えた質的变化を検証する。

3.3.1. 法人全体における業務構造の変容

(1) 分析の前提と目的

本節では、法人全体における ICT 導入前後の業務構造の変化を捉えるため、前後 2 回の調査を継続して実施した 4 拠点（大空、陽空、青空、星空）のデータを統合し比較を行った。Before と After で回答数（母数）が異なるため、単純な時間の合計値ではなく、職員の 1 日における「業務構成比（100%積み上げ）」を用いて、業務の質的变化を俯瞰する（図 3-1）。



【図 3-1】法人全体における業務構成比の変容（Before/After 比較）

(2) 全体傾向の確認

図 3-1 が示す通り、法人全体で見ると「直接支援」や「間接業務」といった主要な業務カテゴリ

一の構成比に極端な変動は見られず、ICT 導入という環境変化を経ても、法人の根幹である支援体制が安定して継続されていることが確認された。

一方で、各業務の細部（内訳）に目を向けると、拠点ごとのサービス特性（放課後等デイサービス、短期入所等）や稼働形態に応じた特有の変化の兆しが見て取れる。次節からは、これら全体像を踏まえ、各拠点における具体的な業務構造の変容について詳述する。

3.3.2. サービス種別ごとの業務構造実態（実態把握）

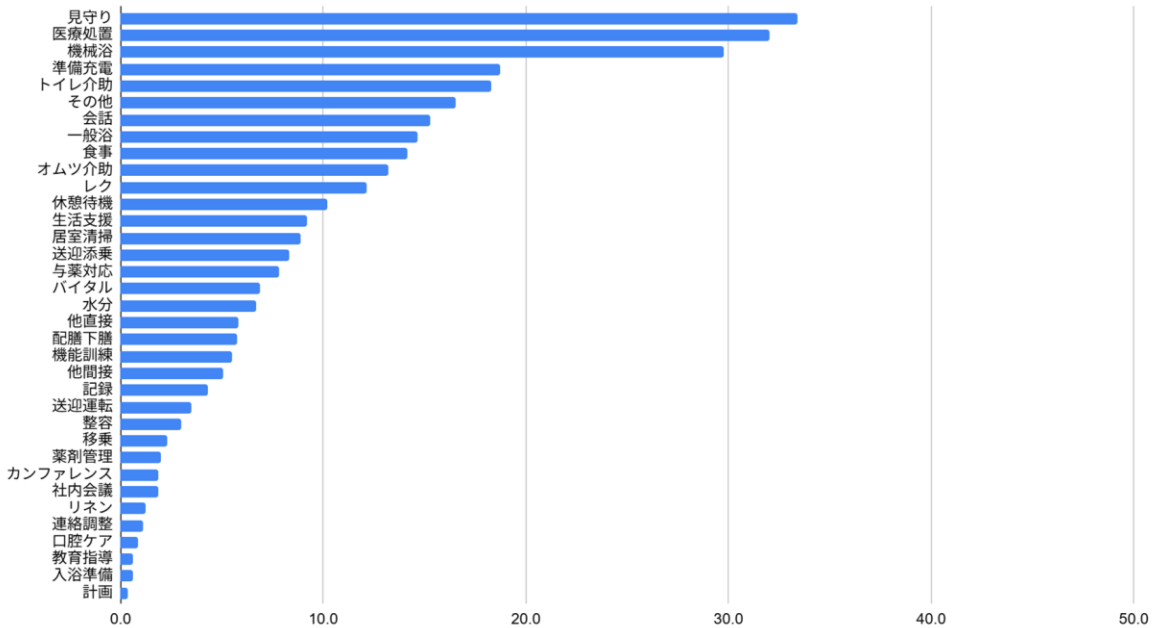
本節では、各拠点におけるスタッフ 1 人・1 日あたりの平均業務所要時間を分析し、サービス特性に応じた業務構造を明らかにする。分析にあたっては、ICT 導入前後の変化をランキング形式で可視化した。なお、一部のデータには、調査期間中に偶発的に発生した一時的な変動因子（ノイズ）が含まれる可能性がある点に留意が必要である。

(1) 生活介護：大空ひだまり

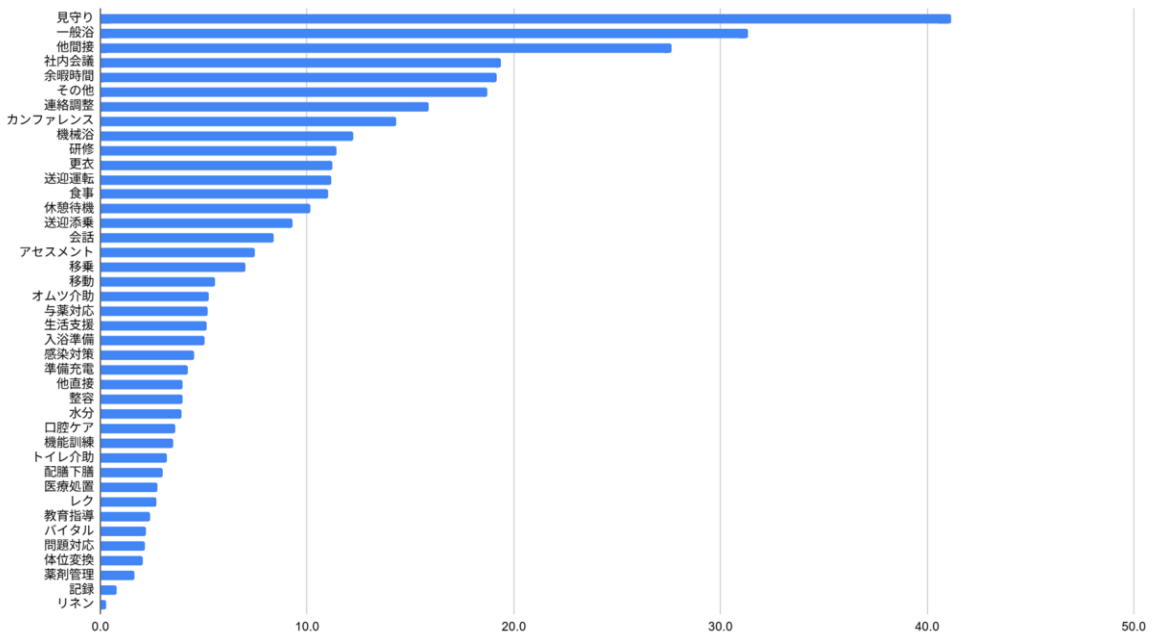
① サービスの特色と業務実態

大空ひだまり（生活介護事業所）は、重度障害を有する利用者を対象としており、定員 20 名に対して多職種協働によるチーム支援体制を構築している拠点である。同拠点におけるタイムスタディ調査の実測結果（図 3-2）を参照すると、ICT 導入前（Before）は「見守り」が約 33 分、次いで「医療処置（約 32 分）」「機械浴（約 30 分）」が上位を占めていた。導入後（After）は「見守り」が約 41 分とさらに増加し、全業務において大きな役割を占めていることが確認された。

1人1日あたり平均所要時間（大空ひだまり・before）



1人1日あたり平均所要時間（大空ひだまり・after）



【図 3-2】大空ひだまり 業務ランキング（Before/After）

② 分析の視点：主業務の担保と ICT の役割

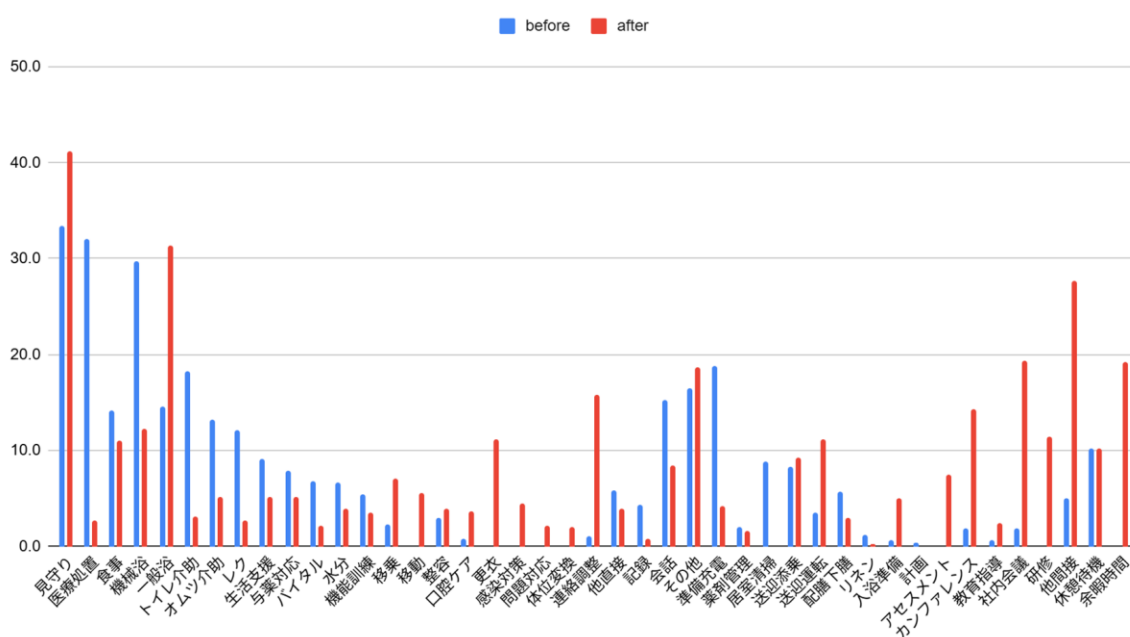
生活介護の現場において、利用者の安全確保や状態観察を伴う「見守り」は不可欠な基幹業務である。本データにおいて、ICT 導入後に見守り時間が業務ランキングの首位を維持し、かつ所要時間が増加（約 33 分→約 41 分）した事実は、システム導入後も「利用者の傍にいる

時間」が削減されることなく、継続して確保されている状況を示唆している。こうした傾向から、高密度なケアが求められる現場における ICT の役割は、単純な業務時間の短縮のみならず、基幹業務を安定的に遂行するための支援環境の維持・向上に寄与している可能性が考えられる。

③ ICT 導入前後における主要業務の比較分析

前後 2 回の調査において、投入時間の推移を比較した結果を図 3-3 に示す。「見守り」が Before/After とともに高い水準を維持し、After 調査においてさらに増加（約 33 分→約 41 分）した一方で、「機械浴」や「医療処置」などの項目には変動が見られた。これらの増減については、ICT 導入による直接的な影響だけでなく、調査実施時の利用者の心身状況や当日の支援体制の差異も含まれると考えられるが、2 回の実測を通じて、時間帯や担当を問わず一定以上の「見守り」が常に必要とされるという、本拠点における支援業務の基本構造が明確に示されたといえる。

大空ひだまり



【図 3-3】大空ひだまり 業務時間比較（主要項目の推移）

④ 分析結果の考察：業務構造の可視化と質的变化

図 3-3 の比較データが示す通り、直接支援（見守り、入浴介助、食事介助等）が業務の主軸である構造に変化はなく、ICT 導入後もケアの基盤が維持されている。一方で、項目別の推移を詳細に見ると、「記録」時間が減少（約 4 分→約 1 分未満）しているのに対し、「連絡調整」は約 1 分未満から約 16 分へと増加している。これは、モバイル端末やインカムの活用により、支援の合間に「記録」を短時間で完結させられるようになった一方で、従来は「移動中」や「作業の合間」に行われ記録として捕捉されにくかった微細な情報共有やリアルタイムな連携が、データとして明確に顕在化した結果であると推察される。総じて、今回の 2 回にわたる調査は、拠点の業務実態を精緻に可視化し、「動かせない直接支援」と「適時性が求められる連携業務」の構

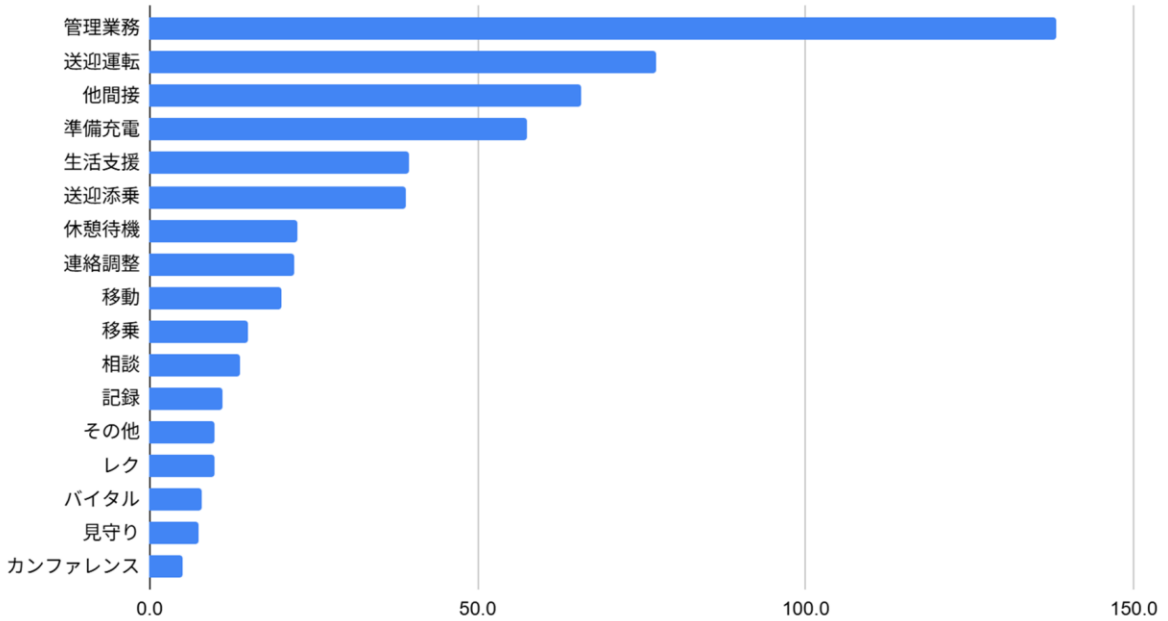
造を浮き彫りにした。この可視化された構造こそが、今後のテクノロジー活用やさらなる業務改善を検討する上での一つの基盤になると言える。

(2) 多機能型拠点：陽空ひだまり

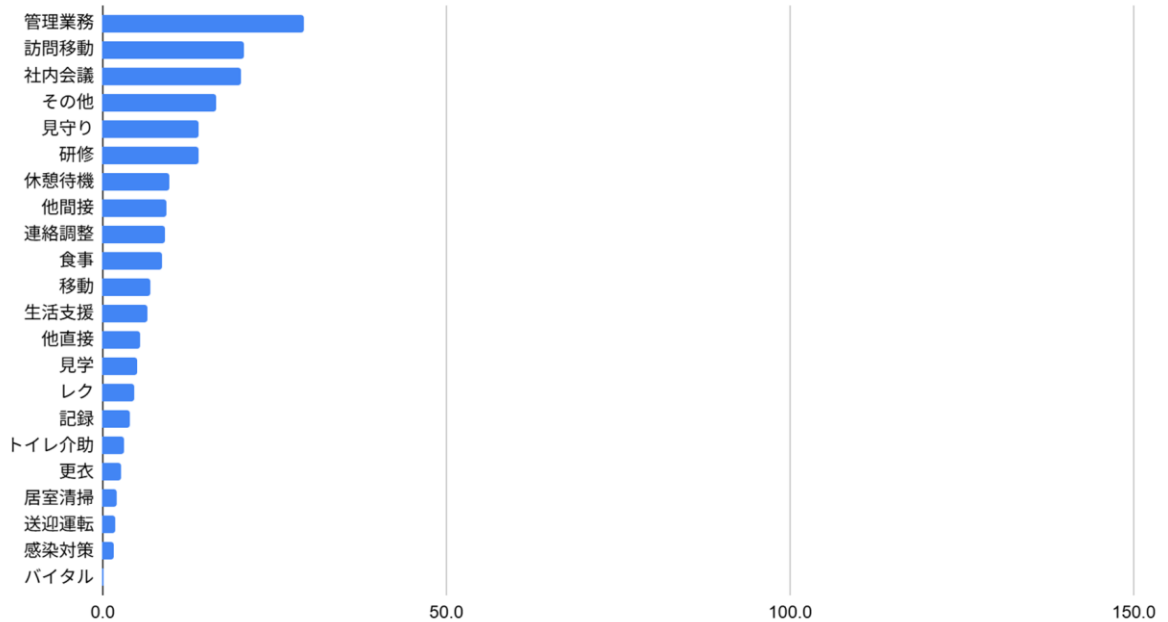
① サービスの特色と測定データに関する留意点

陽空ひだまりは、自立支援に向けた実践的なプログラムを提供している放課後等デイサービス拠点である。同拠点におけるタイムスタディ調査の実測データ（図 3-4）を参照すると、調査時期（Before/After）によって上位となる業務項目が大きく入れ替わっていることが確認される。これについては、測定期間中における突発的な業務の偏りや、一部記録の欠損といった測定上のノイズが含まれている可能性が高く、本データを用いて ICT 導入前後の単純な時間的比較（ビフォーアフター）を行うことは統計的に難しい状態にある。

1人1日あたり平均所要時間（陽空ひだまり・before）



1人1日あたり平均所要時間（陽空ひだまり・after）



【図 3-4】陽空ひだまり 業務ランキング（Before/After）

② 業務構造の実態：「送迎業務」と「管理業務」の比重

上記の測定上の限界を踏まえたうえで、実測データから読み取れる同拠点の明確な特徴は、「送迎運転」や「管理業務」が現場の業務時間を大きく占めているという点である。Before 調査では施設運営に関する管理業務が突出している一方、After 調査においても児童の通学・帰宅を支える「送迎運転」が上位を維持しており、これらが拠点運営の基幹となっていることが伺える。

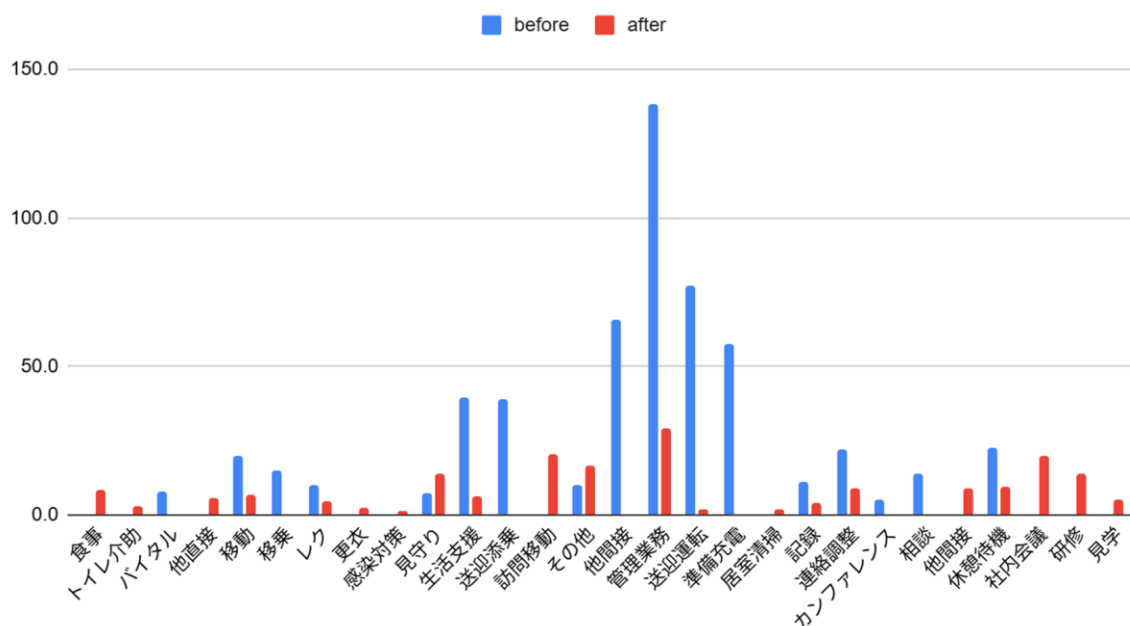
③ 分析の視点：送迎比重の高い拠点における ICT の役割

このように送迎業務の比重が極めて高い拠点においては、ICT 導入の主目的は「送迎そのものの時短（物理的な移動時間の削減）」ではなく、送迎前後に発生する「連絡調整」や「記録業務」の整序・効率化にある。付随する間接業務が ICT によって整理されることで、運転業務そのものの安全確保や、送迎中における児童への突発的な対応に対して、現場職員がいかにか「心理的余力（ゆとり）」を持てる環境を構築できるかが、本拠点における重要な分析・評価の視点となる。

④ ICT 導入前後における主要業務の推移

前述の通り、突発的な業務の偏り等により全項目の単純比較には慎重を期すべきであるが、その中でも「5 分以上の推移」が確認された主要項目を抽出したものが図 3-5 である。これにより、ノイズの背景にある業務構造の変化をより詳細に捉えることが可能となった。

陽空ひだまり



【図 3-5】陽空ひだまり 業務時間比較（主要項目の推移）

⑤ 分析結果の考察：効率化への着手と「過渡期」の業務構造

比較データを確認すると、「記録」および「連絡調整」において、わずかながら減少の兆しが確認された。これは、送迎業務の合間や移動先からでも ICT ツールを通じて情報の集約化・共有が図られ始めた結果であると推察される。

一方で、これらの削減幅が限定的である点は、現時点では「従来のアナログ的な確認・連絡手順」と「デジタルでの共有」が並行して動いている、あるいはシステム習熟の途上にある（過渡期）ことを示唆している。しかし、その過程においても「見守り」等の直接支援時間は維持・微増

傾向にあり、間接業務の整理によって生じたわずかな余力が、着実に利用者（児童）への関わりへと還元され始めている。

今後は、送迎前後における ICT 活用の標準化をさらに進めることで、二重業務の解消が加速し、本拠点が目指す「送迎比重の高い現場における心理的余力の創出」がより顕著な数値として表れることが期待される分析結果となった。

(3) 放課後等デイサービス：青空ひだまり

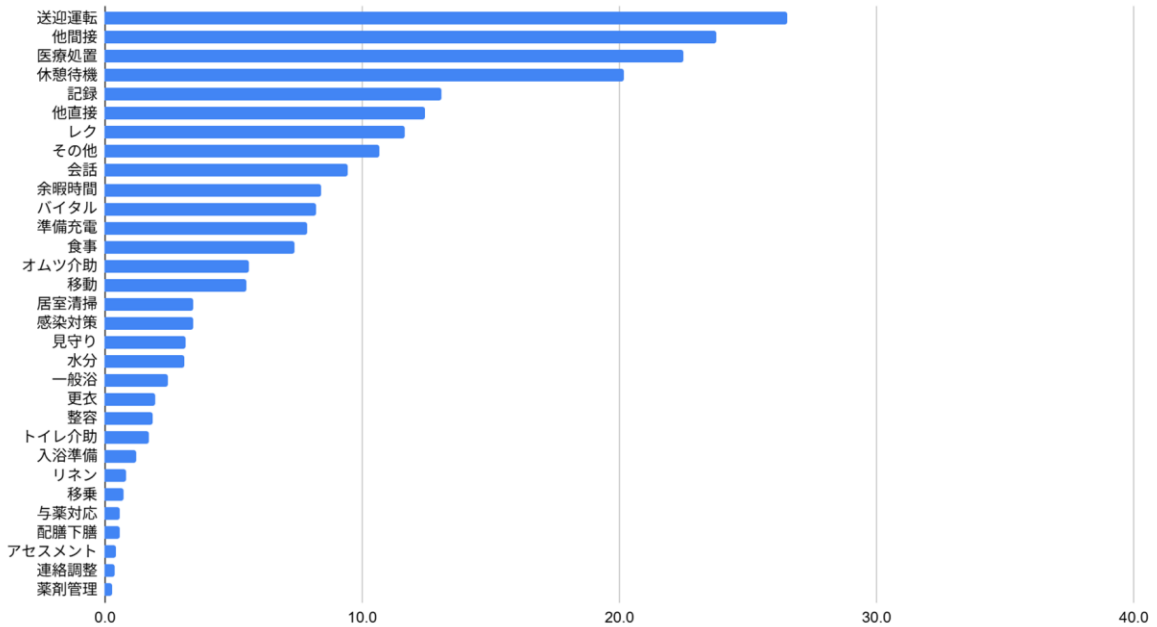
① サービスの特色と多職種連携体制

青空ひだまりは、利用定員 20 名の放課後等デイサービスおよび児童発達支援事業所である。知的障害、重症心身障害、自閉症といった多様な特性を有する児童を対象としており、看護師、理学療法士、作業療法士、保育士など、多職種による高度なチーム支援体制を構築している拠点である。

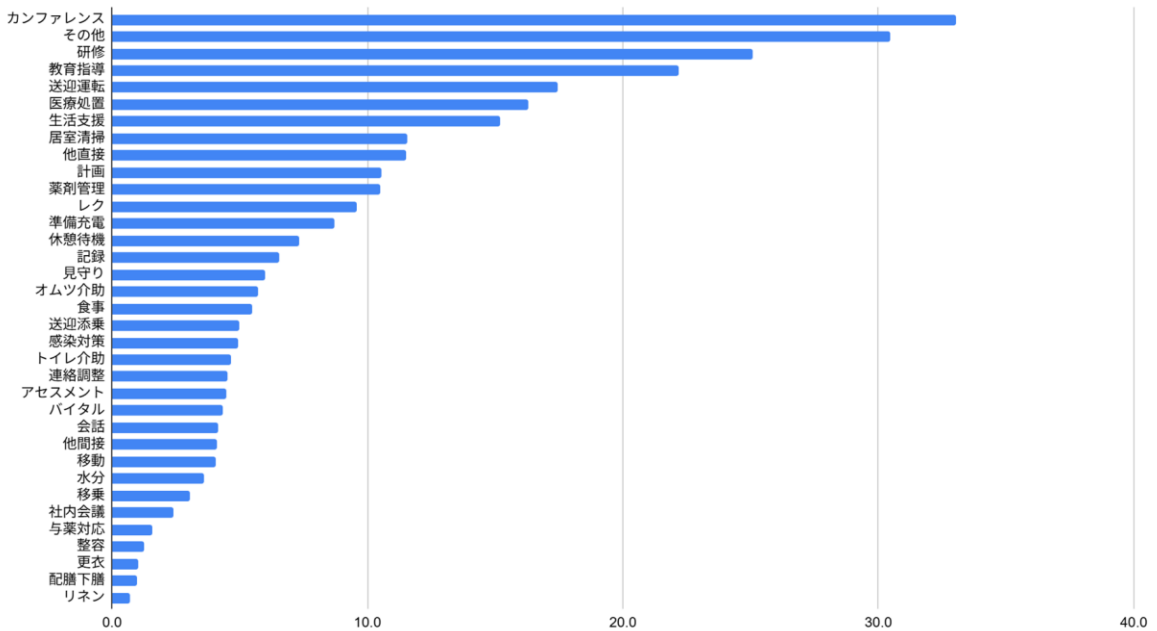
② 多種多様な業務が交錯する高密度な業務構造

同拠点におけるタイムスタディ調査の実測データ（図 3-6）を参照すると、一つの業務に費やされる平均時間は最大でも 30 分強に留まっていることが確認された。この結果は、全調査対象拠点のなかでも特筆すべき点であり、「短時間の多種多様な専門業務を、職員が頻繁に切り替えながら並行してこなしている」という、極めて高密度かつ複雑な業務構造が浮き彫りとなった。

1人1日あたり平均所要時間（青空ひだまり・before）



1人1日あたり平均所要時間（青空ひだまり・after）



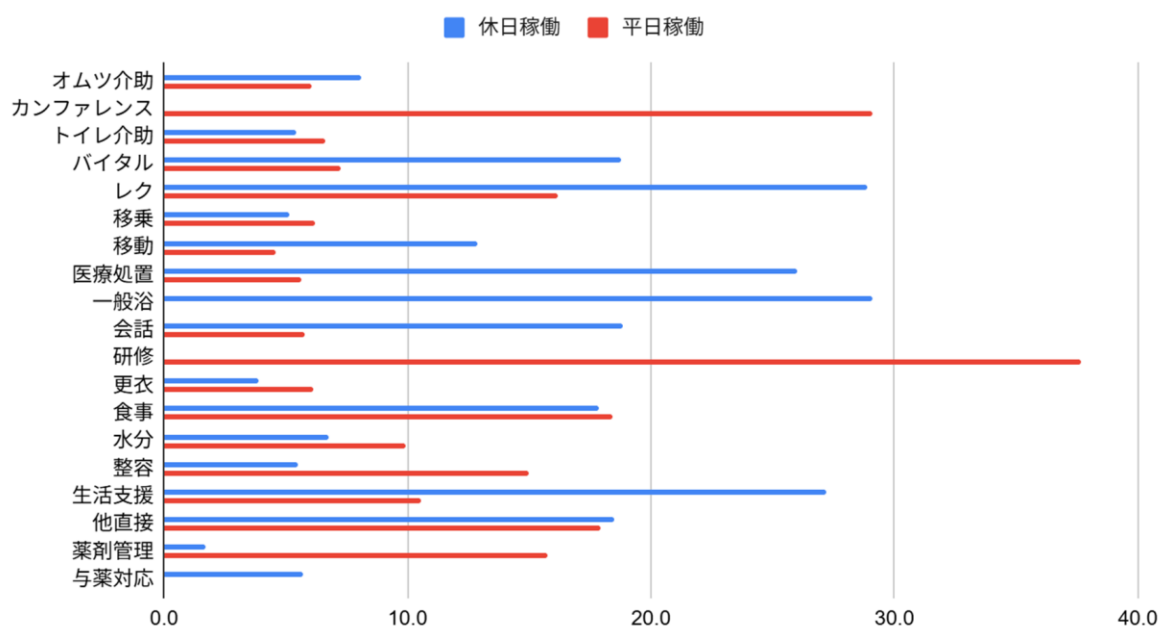
【図 3-6】青空ひだまり 業務ランキング（Before/After）

【深堀り分析】稼働モード（平日・休日）による業務構造の違い

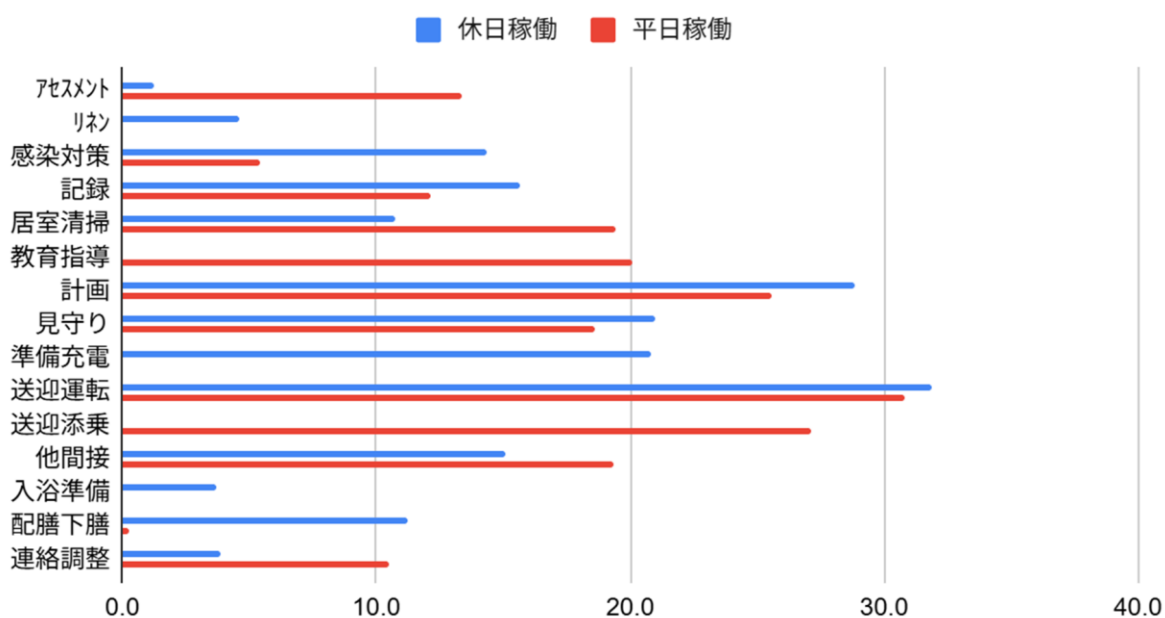
同拠点の「高密度な業務構造」をより正確に把握するためには、利用児童の学校の有無による「稼働モード（平日稼働と休日稼働）」の違いを考慮する必要がある。児童が午後から来所する「平日稼働（午後利用）」と、朝から夕方まで滞在する「休日稼働（1日利用）」では、現場で発生する業務の性質が根本的に異なるためである。本調査データを平日と休日に分割し、

分類ごとに業務項目の平均所要時間を比較したところ、以下の実態が浮き彫りとなった（図 3-7）。

直接介護



間接介護



【図 3-7】稼働モード別（平日・休日）業務項目の平均所要時間比較

- 平日稼働（午後利用）の業務構造：児童不在時間の活用と夕方の集中
平日においては、「カンファレンス」や「研修」「教育指導」「居室清掃」といった間接・管理業務の時間が突出して長くなっている。これは、児童が来所する 15 時頃までの「児童不在の午前中」を活用して、施設運営に必要な会議や環境整備をまとめて行っている実態を示している。

一方で、夕方以降は「送迎運転」などの移動業務が一気に発生し、限られた時間内で高密度な支援と送迎をこなす「局所的な業務集中」が発生しやすい構造となっている。

● 休日稼働（1日利用）の業務構造：継続的な直接ケアによる負荷

対して休日においては、「レク（余暇活動）」「一般浴」「食事介助」「見守り」といった直接的なケア業務の時間が圧倒的な比重を占めている。朝から夕方まで長時間の支援が途切れることなく続くため、平日とは異なり、日中に会議や書類作成などの「間接業務」を行う時間を確保することが構造上極めて難しい状態にある。このように、同拠点においては稼働モードによって「時間を奪われる業務（ボトルネック）」が異なるという波を日々乗りこなしている。

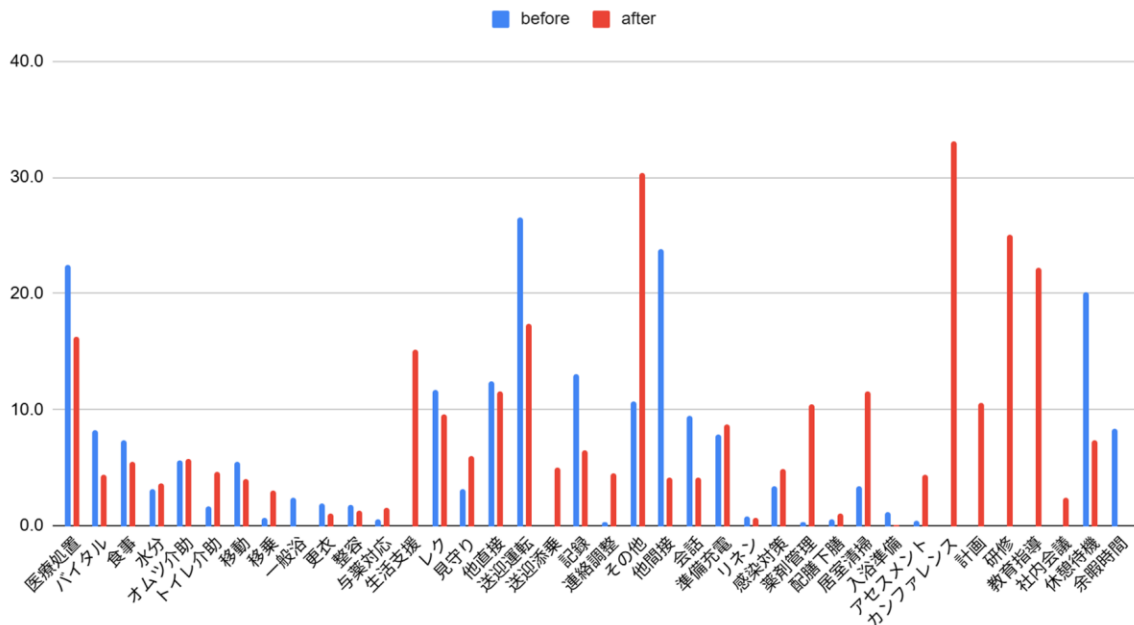
③ 分析の視点：ICTによる業務の整序

「送迎運転」や「生活支援」、「他直接支援」に加え、医療的ケアやリハビリ、創作活動、課外活動など、多岐にわたる専門業務が入れ替わる。このような現場では、ICTによる迅速な情報共有や記録の効率化が、頻繁な業務の切り替えに伴う「判断の迷い」や「情報の漏れ」を抑制し、多くの専門業務を安定して遂行するための基盤となっている。

④ ICT導入前後における主要業務の推移

上記のような多職種連携が求められる環境において、業務内容にどのような変化が見られたかを検証するため、前後2回の調査結果を比較した（図3-8）。分析の結果、「生活支援」や「教育指導」、「研修」、「カンファレンス」といった項目で大幅な増加が確認された。一方で、Before調査で上位であった「送迎運転」や「医療処置」、「見守り」などの項目は減少あるいは維持の傾向を示している。これらの推移は、ICT導入に加え、日々の利用児童の特性や支援ニーズの変化、あるいは活動プログラムの重点化など、その時々現場実態を反映したものと言える。

青空ひだまり



【図 3-8】青空ひだまり 業務時間比較（主要項目の推移）

⑤ 分析結果の考察：多職種連携の深化とケア内容の可視化

比較データによれば、主業務である「生活支援」等の直接支援に関する時間が増加しており、多職種が連携して児童一人ひとりに深く関わる体制が維持されていることが数値から伺える。特筆すべきは、間接業務における「記録」と「連絡調整」の対照的な推移である。実測値において「記録」時間が減少する一方で、「連絡調整」は増加（約 1 分未満から約 5 分超へ）している。これは、モバイル端末の活用により「記録」そのものが短時間で完結できるようになった一方で、インカム等の導入によって、従来は移動中や作業の合間に埋没していた微細な「連絡・相談」が、測定可能な業務として明確に可視化された結果と考えられる。以上のことから、2 回の分析を通じて、ICT は単なる時短手段に留まらず、複雑な専門業務を整序し、現場の情報流通を円滑化するための「多職種連携のプラットフォーム」として、同拠点の業務構造を支える一助になっていると言える。

(4) 短期入所：星空ひだまり

① サービスの特色と業務の根幹

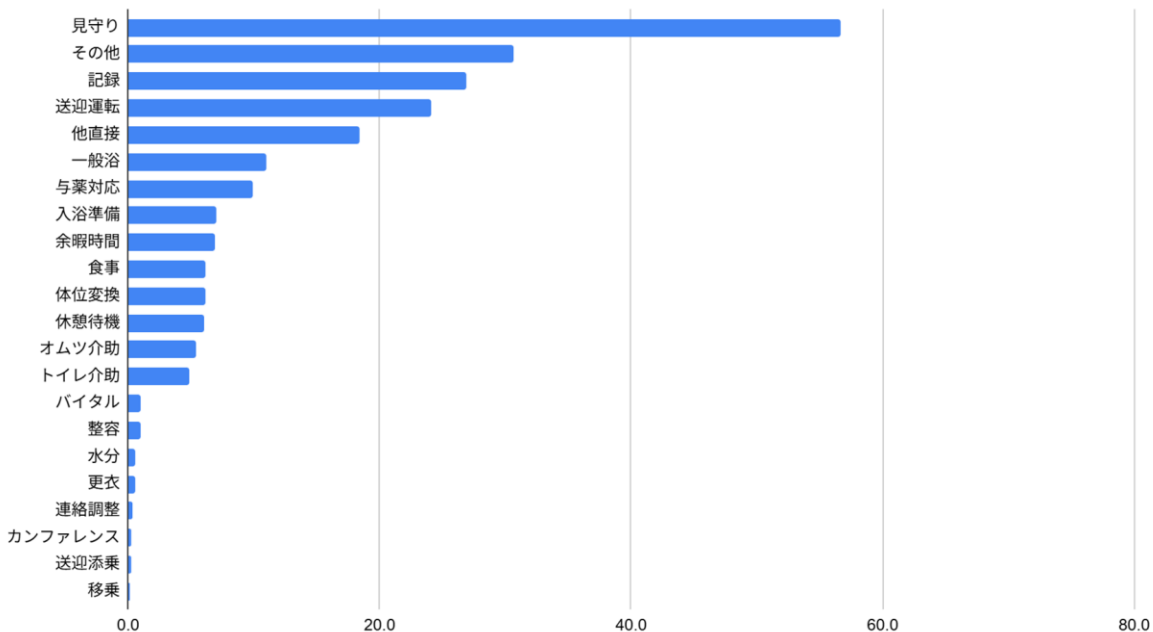
星空ひだまりは、小児から成人までを幅広く受け入れる利用定員 4 名（完全個室）の短期入所拠点である。宿泊を伴うというサービス特性上、食事、更衣、排泄等の生活支援に加え、夜間・早朝帯における「見守り」が業務の根幹をなしている。

② 業務構造の実態：「見守り」と「情報共有」の比重

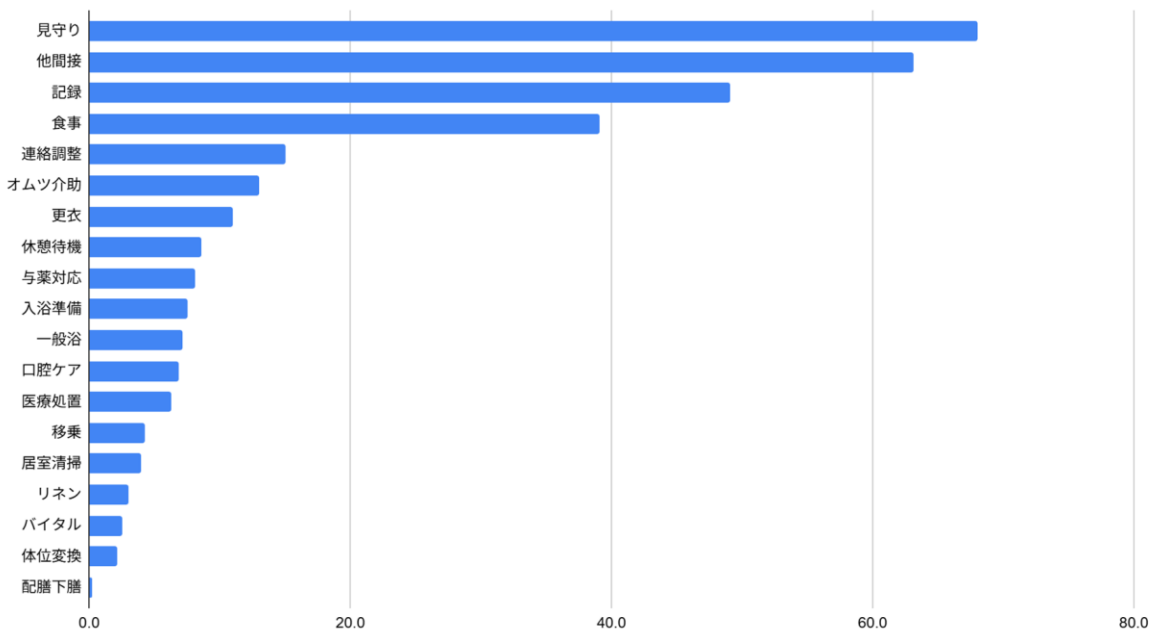
同拠点におけるタイムスタディ調査の実測データ（図 3-9）を参照すると、ICT 導入前（Before）および導入後（After）の双方において「見守り」が全業務時間の最上位を占めて

おり、次いで「他間接業務」や「記録」が高い比重を示している。これは、完全個室での宿泊支援において、利用者の安全を常時確保しつつ、交代制（シフト制）で勤務する職員間で正確かつ網羅的な引き継ぎを行うための時間が、構造的に不可欠であることを定量的に示している。

1人1日あたり平均所要時間（星空ひだまり・before）



1人1日あたり平均所要時間（星空ひだまり・after）



【図 3-9】星空ひだまり 業務ランキング（Before/After）

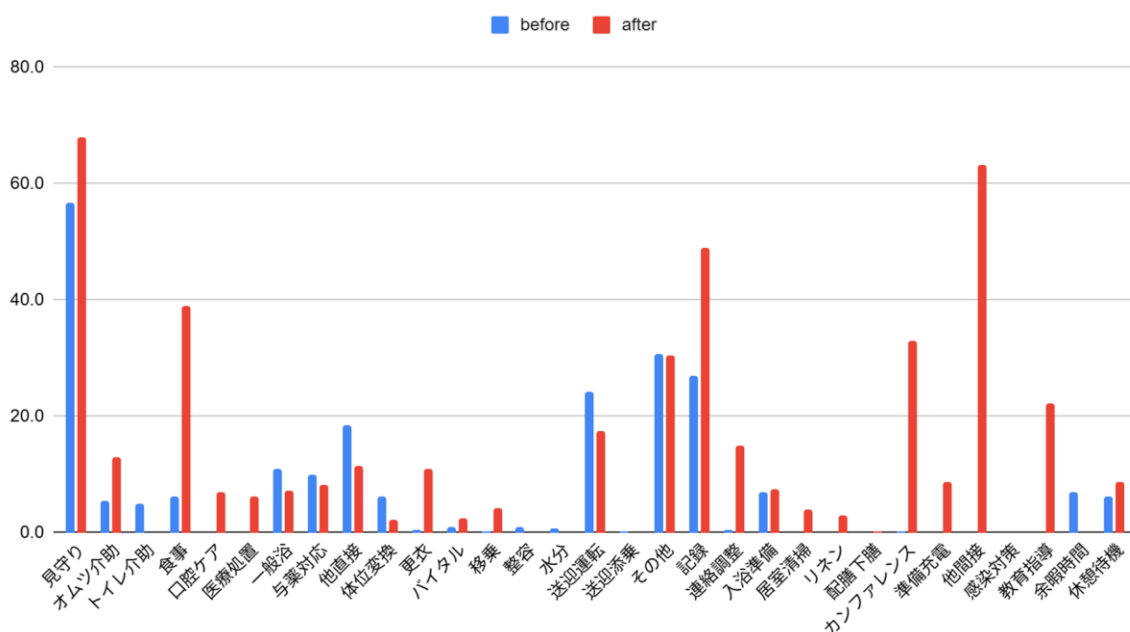
③ 分析の視点：個別支援の質と継続性を担保する ICT の役割

After 調査においても「間接業務」や「記録」が上位を維持している事実は、定員 4 名の少人数制による「個人の特性を尊重した個別支援」を徹底するため、多職種間でのカンファレンスや詳細な状態共有に対して安定して時間が割かれている実態を示唆している。したがって、宿泊を伴い職員の入れ替わりが頻繁に発生する高負荷な現場において、ICT 導入の真の価値は単なる「記録時間の短縮」ではない。モバイル端末等を用いた情報の「都度入力・即時共有」を実現することで、夜間から日中への引き継ぎ時の情報欠損を防ぎ、24 時間体制における「支援の継続性と安全性」を強固に担保することこそが、本拠点における極めて重要な評価軸となる。

④ ICT 導入前後における主要業務の推移

24 時間体制の支援において、ICT 導入が「現場の事実」をいかに精密に捉えるようになったかを検証するため、前後 2 回の調査を比較した（図 3-10）。

星空ひだまり



【図 3-10】星空ひだまり 業務時間比較（主要項目の推移）

⑤ 分析結果の考察：潜在的ケアの可視化と 24 時間の支援密度向上 比較データによれば、「見守り」が大幅に増加したほか、「オムツ介助」や「食事介助」等の直接支援項目についても数値の伸びが確認された。これは、ICT 端末（タブレット等）を常に携帯し、支援の現場で「リアルタイムに入力・記録を行う習慣」が定着したことにより、これまで記録から漏れがちであった夜間帯や早朝帯の細やかなケア実態が、正確に数値として可視化されるようになった結果であると考えられる。

また、「記録」や「他間接業務」が維持・微増している点は、個別性の高い短期入所において、ICT が単なる効率化ツールではなく、「得られた膨大な情報を、欠損させることなく次のシフトへ繋ぐための高度な共有基盤」として機能していることを示している。

以上のことから、2 回の分析を通じて、星空ひだまりにおける ICT 導入は、「見えていなかった支援の総量」を浮き彫りにし、24 時間絶え間ない個別支援の質と安全性を、より確かなエビデンスに基づいて担保する体制へと進化したと言える。

(5) 相談支援：虹色ひだまり（A 法人）・びわりん（B 法人）

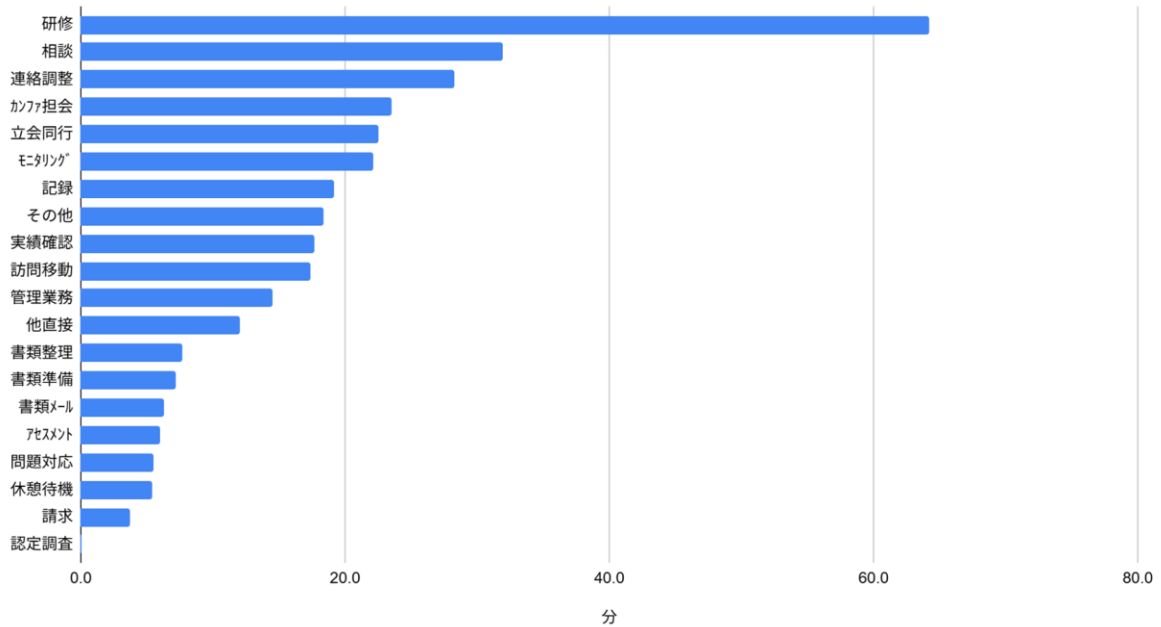
① サービスの特色と高度な専門性

虹色ひだまり（A 法人）および、びわりん（B 法人）は、障害児・者やその家族からの相談に応じ、サービス等利用計画の作成やモニタリングを担う「相談支援」を主たる業務とする拠点である。特に「びわりん」においては、重症心身障害児者の相談支援に特化しており、要医療児者支援体制加算を算定するなど、医療的ケアを要するケースにも対応可能な専門性の高い支援体制を備えている。

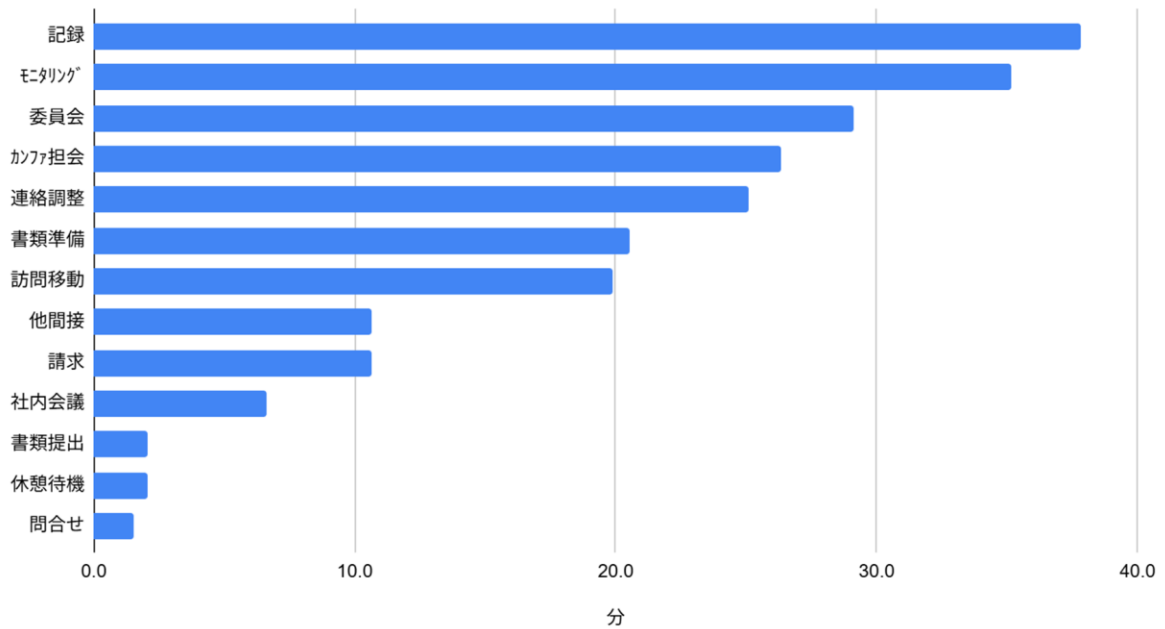
② 業務構造の実態と測定期間特有の変動

両拠点におけるタイムスタディ調査の実測データ（図 3-11）を参照すると、双方ともに「記録」「モニタリング」「連絡調整」といった間接・相談業務が上位を占めていることが確認された。なお、虹色ひだまりにおいて「研修」が最上位に位置している点については、前述の通り調査期間中に特定の外部研修が重なったことによる一時的な変動（ノイズ）によるものと判断される。そのため、恒常的な業務構造の評価においては、これを除外して解釈することが妥当である。

1人1日あたり平均所要時間（虹色ひだまり）



1人1日あたり平均所要時間（びわりん）



【図 3-11】相談支援 業務ランキング（虹色ひだまり／びわりん）

③ 分析の視点：場所の制約による「情報の停滞」と「心理的二重負荷」の解消
 相談支援業務は、入所・通所サービスと異なり、支援の現場（利用者宅や関係機関）と記録・事務の現場（事務所）が物理的に切り離されている。本調査のヒアリングに基づくと、ICT未導入環境における相談員の業務構造には、数値データ以上の「目に見えない負荷」が潜んでいることが浮き彫りとなった。

- 「記憶と手書きメモ」への依存からの脱却 従来、外出先や休暇中に受けた情報は、個人のノートへの細かなメモや記憶に頼らざるを得ず、これが事務所に戻ってからの「再入力」という二度手間（情報の滞留）を生んでいた。スマートフォン導入後は、出先での即時の情報検索や共有が可能となり、「情報を事務所に持ち帰って処理する」という時間的・心理的なタイムラグが劇的に短縮されている。
- 「移動時間」の有効活用と支援の機動性向上「移動中でも Zoom 研修の視聴が可能になった」「iPhone 同士で動画や画像（歩容や靴底の状況等）を即座に専門職と共有できた」という声は極めて重要である。これは、相談支援における「移動」が単なるデッドタイムから、「専門的な連携や自己研鑽が可能な可動時間」へと質的に転換したことを示している。
- コミュニケーション手段の多様化による「つながり」の維持 LINE メッセージやビデオ通話を活用した面談・連絡が可能になったことで、従来の電話や訪問という手段に縛られない柔軟な対応が実現している。これは、相談支援の主業務である「モニタリング」や「連絡調整」の密度を、場所の制約を受けずに高められることを意味する。

結論としての分析軸の転換： 相談支援の評価においては、単なる「記録時間の短縮」という一側面のみを追うべきではない。今回の実証では、現場での「記録専用ツール」等は未導入であり、端末もスマートフォン（iPhone）のみという限定的な環境であったが、それでもなお「場所の制約から解放されたことによる心理的ゆとり」が顕著に現れている点は特筆に値する。

相談支援は他サービスに比べ、情報の発生源（外出先）と処理場所（事務所）の物理的距離が最大である。そのため、スマートフォン 1 台によって「出先での即時検索」や「画像による専門職連携」が可能になっただけでも、情報の停滞というボトルネックが解消され、業務の質は劇的に変化する。

After データに見られる「連絡調整」や「記録」の時間の維持は、決して効率化が進んでいないことを意味しない。むしろ、これまで事務所で「重い事務作業」として後回しにされていた情報処理が、スマートフォンの機動性によって「鮮度の高い機動的な連携」へと昇華された結果であると評価できる。今後は、スマートフォンという起点に加え、音声入力や現場完結型の記録ツールが加わることで、相談支援領域の生産性はさらに飛躍的に向上する余地（ポテンシャル）があることを、今回の分析軸は示唆している。

3.3.3. 業務の標準化と「ムラ」の検証（分散分析）

(1) 分析の狙い：「記録」および「連絡調整」の深掘り

本調査では、ICT 導入による直接的な行動変容が最も期待される「記録業務」と、多職種連携の中核を担う「連絡調整業務」を重点分析対象とした。これらの業務は、個々の職員が 1 日のうちに短時間（数分）から長時間（1 時間程度）まで不規則に反復するため、単純な「平均値」の比較だけでは実態の「ムラ（所要時間のバラつき）」を正確に捉えきれない特性を持つ。さらに、看護職員における医療処置記録、介護職員における日々の生活記録、リハビリ職における経過記録など、職種ごとに記録の性質や発生頻度が大きく異なる。そのため、本項では職

種別の分散分析を行うことで、ICT がそれぞれの専門業務にどのような影響を及ぼしたかを高解像度で検証する。

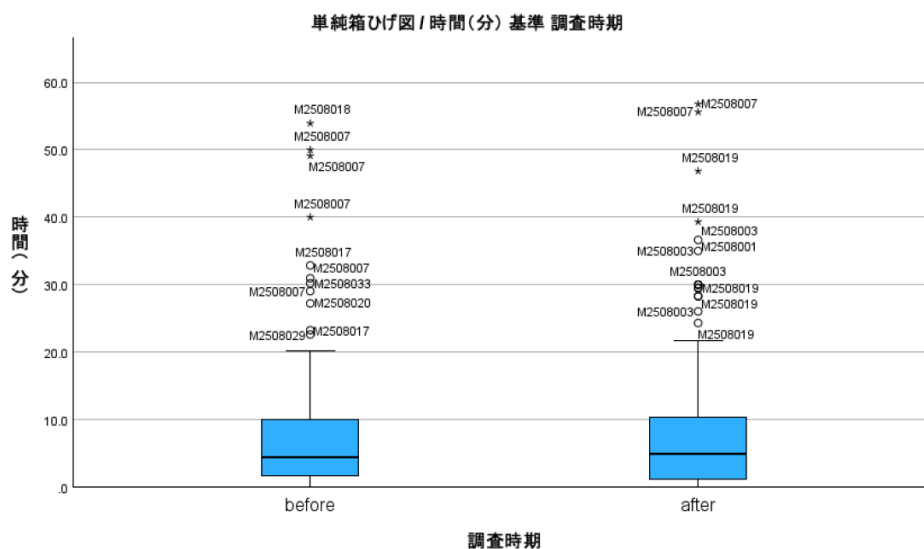
(2) 分析手法：箱ひげ図を用いた「標準化」の評価

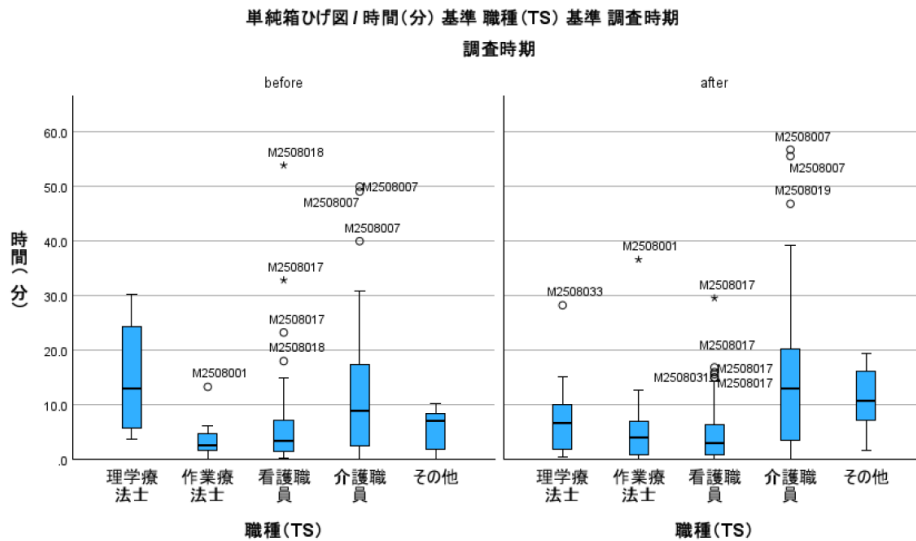
1 回あたりの業務時間に生じている「ムラ（バラつき）」を視覚的かつ統計的に評価するため、箱ひげ図（Box-plot）を用いた分析を実施した。本分析においては、データの信頼性を担保するため、ICT 導入前（Before）および導入後（After）の両調査に参加した 18 名の職員（マッチングサンプル）の実測データを抽出して使用している。

- 箱の長さ（四分位範囲）：短いほど 1 回あたりの所要時間のバラつきが小さく、誰がいつ業務を行っても安定した時間で処理できている状態（＝業務の標準化）が進んでいることを示す。
- 外れ値（プロット点・★マーク）：統計的に突出して長時間を要した「イレギュラーな業務」を指す。これらの減少・低下は、特定のケースにおける「記録の長時間滞留」が解消され、業務負荷の突発的なスパイク（跳ね上がり）が抑制されていることを意味する。

(3) 記録業務における標準化の検証

同 18 名のサンプルにおける記録業務の所要時間分布（図 3-12）を参照すると、全体および職種別に以下の傾向が確認された。



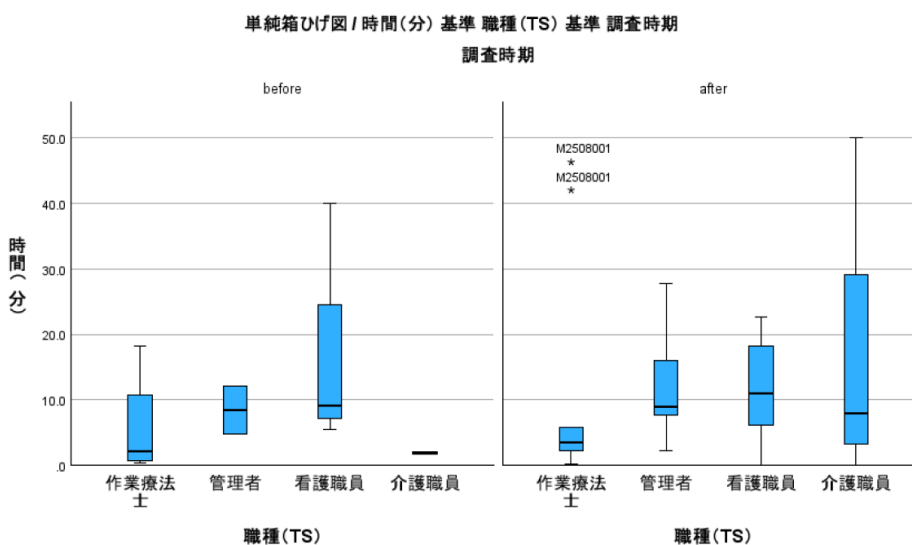
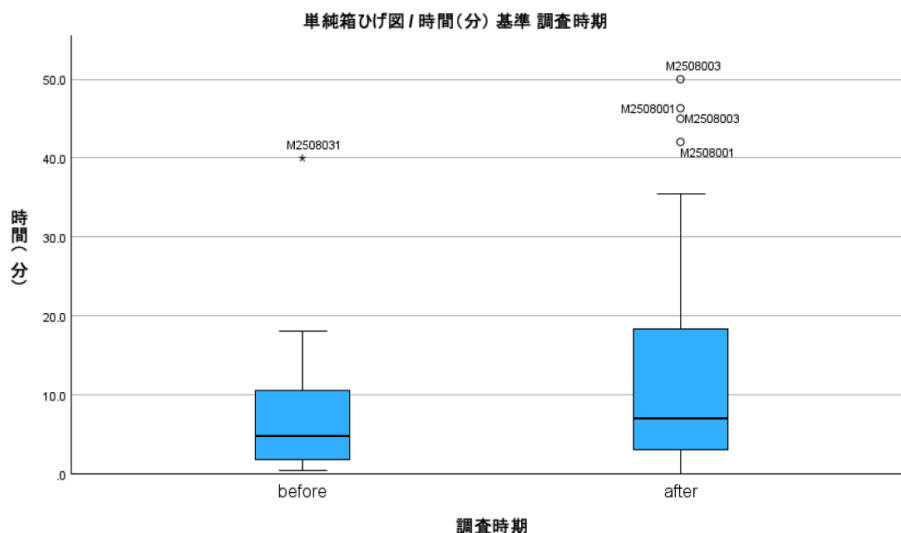


【図 3-12】記録業務における 1 回あたり所要時間の分布比較（全体・職種別）

- 全体傾向の安定推移：全体の中央値に大きな変動は見られず、従来の紙媒体からデジタル端末への移行プロセスが、現場に大きな混乱や入力遅延をもたらすことなくスムーズに受容されたことが伺える。
- 看護職員における長時間滞留の解消：職種別に比較すると、特に看護職員において、Before 調査で散見された長時間記録（30～60 分）の外れ値が、After 調査では明確に解消されている。これは、モバイル端末を用いた「その場入力（リアルタイム記録）」の定着が、事後的な記録作業の長時間滞留を劇的に抑制した成果と評価できる。
- 介護職員における過渡期の課題：一方で、介護職員においては、After 調査で「箱」の長さ（バラつき）が拡大する傾向が見られた。これは、デジタル機器の操作習熟度に関する個人差が一時的な「ムラ」として表出している過渡期の現象と推察され、今後の施設内における継続的な操作支援・研修が必要な領域として特定された。

(4) 連絡調整業務の可視化と密度の変化

続いて、連絡調整業務の所要時間分布（図 3-13）を参照すると、記録業務とは異なる特異な変化が確認された。



【図 3-13】連絡調整業務における 1 回あたり所要時間の分布比較（全体・職種別）

- コミュニケーション密度の向上： 全体傾向として、After 調査における「箱」が上方へ拡張しており、1 回あたりの連絡調整にかかる時間（コミュニケーション密度）が高まっていることが示されている。
- 「隠れた業務」の定義化と可視化： 特に介護職員において、Before 調査では極めて少なかった連絡調整の記録データが、After 調査では明確なボリュームを持って計上されている。これは、ICT 導入以前は移動中や介助の合間に「口頭での立ち話」として処理され、データとして埋もれていた細やかな情報共有が、デジタルツール（インカム等）を介することで「認識・測定可能な正式な業務」として可視化された結果であると解釈できる。
- 情報連携の資産化と確実性の担保： 情報共有の手段が「手書きや個人の記憶」から「デジタルデータ」へと進化したことで、現場の細やかな連携プロセスが「組織の共有資産」として可視

化・蓄積される環境が構築された。これにより、多職種間での伝達ミスの抑制や、情報共有の確実性が大幅に向上する可能性が示唆された。

3.3.4. 時間帯別業務密度の検証（「山」の推移）

(1) 分析の目的：業務ピークの「山崩し（平準化）」を検証する

本項では、ICT（インカムやモバイル端末等）の導入が1日の業務フローにどのような影響を与えたかを検証するため、時間帯別積み上げ解析を実施した。障害福祉現場において常態化している「特定の時間帯への業務集中（山）」が、導入前後でどのように分散し、平準化されたかを可視化することを目的としている。

(2) 導入前後における業務密度の変化（概念）

実測データの分析に先立ち、ICT導入が現場の業務構造にもたらした質的な変化の概念を表3-1に整理する。特定の時間帯に業務を「溜め込む」アナログな構造から、事象発生の都度「リアルタイムに処理する」デジタルな構造への転換が、本検証における最大の評価軸となる。

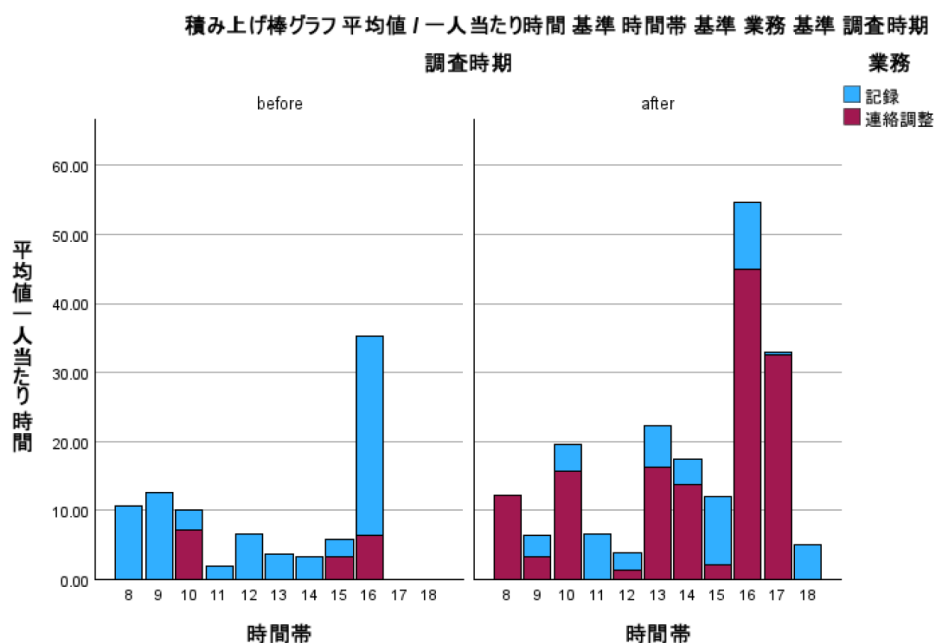
【表 3-1】ピーク時間帯における業務密度の変化（概念）

指標	Before（ICT未導入時）	After（ICT導入後）
情報の流れ	特定の時間に「まとめて」共有	発生の都度「リアルタイム」に共有
業務の重なり	支援・記録・連絡が重複し「山」を作る	連絡が分散し「平準化」される
現場の感覚	突発的な多忙感が発生	予測可能性が高まり、安心感が増す

(3) 各拠点における時間帯別業務密度の推移

本項では、前後比較の精度を担保するため、継続的に調査に参加した職員18名（マッチングサンプル）のデータを用いて、1日の時間帯ごとの業務構成を分析した。総測定時間が増加（可視化）したAfter調査においても、特定の時間帯への負荷集中がどのように変化したかを拠点ごとに検証する。

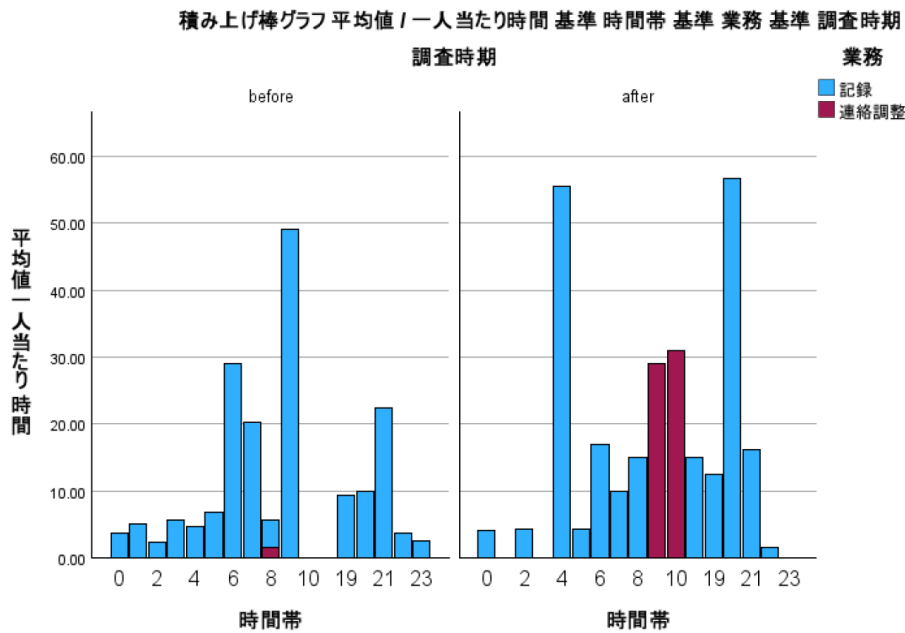
①生活介護：大空ひだまり（夕方の業務構造の転換）



【図 3-14】拠点別・時間帯別業務密度の推移（Before/After）

- 業務構造の変化：時間帯別業務密度の推移（図 3-14）を参照すると、Before 調査においては、16 時台に「記録」が突出したピーク（山）を形成していた。しかし After 調査では、同時間帯における記録のボリュームが明確に抑制され、代わって「連絡調整」が最大の比重を占める構造へと変化している。
- 考察：モバイル端末の活用により、従来は夕方にまとめて行われていた記録業務が、日中（10 時～15 時台）へと分散して処理される傾向が見られた。その結果、サービス終了間際の多忙な時間帯において、職員個人の記録作業に割く時間が減少し、代わってチーム内での連絡調整に時間を充てられるようになったと推察される。これは、ICT 導入が夕方帯の業務負荷の分散と、職員間の情報連携の促進に寄与している可能性を示唆している。

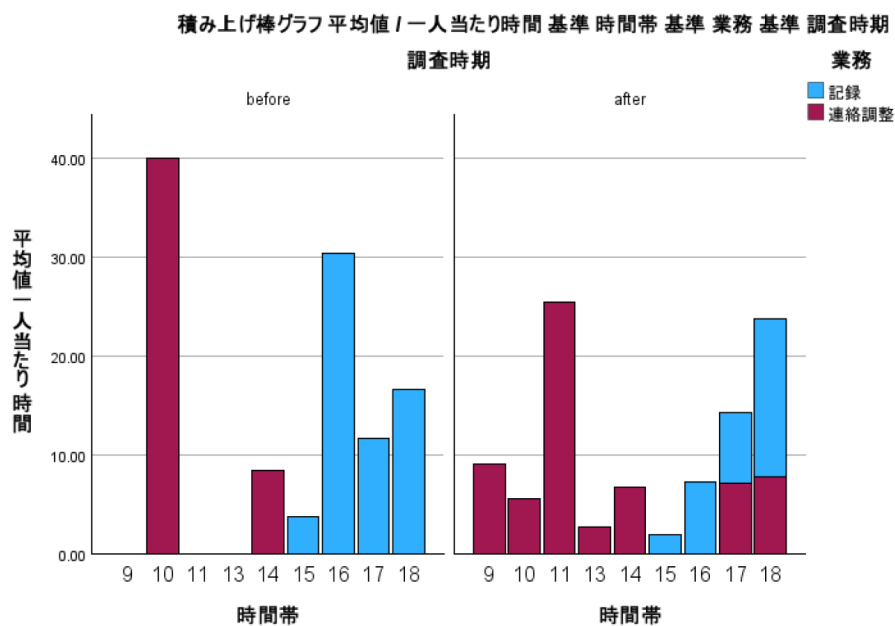
②短期入所：星空ひだまり（記録習慣の定着とリアルタイム化）



【図 3-15】星空ひだまり 時間帯別業務密度（Before/After）

- 業務構造の変化：時間帯別業務密度の推移（図 3-15）に示す通り、Before 調査において 9 時台に見られた「記録」の突出したピークが After 調査では減少し、代わって 9 時～10 時台に「連絡調整」が大きなボリュームを占める構造へと変化している。一方で、After 調査においては、新たに 4 時台および 20 時台に「記録」の極端に高いピーク（業務集中）が発生している点も確認された。
- 考察：従来は朝の申し送り時間帯（9 時台）に集中していた記録の確認や追記作業が ICT 化によって効率化され、その時間をシフト交代時の「連絡調整（チーム内での情報共有）」に充てられるようになった様子が伺える。これは連携の質的向上という観点から前向きな変化と捉えられる。しかし同時に、4 時台（夜勤帯の終盤）や 20 時台（夕方の支援が落ち着く時間帯）に記録業務が局所的に集中している現象は、デジタル端末を導入してもなお「特定の時間にまとめて入力する」という運用習慣が残存している可能性を示唆している。宿泊を伴うサービスにおいて情報のリアルタイム性をさらに高めるためには、これらの時間帯における入力手順の見直しや、業務の合間での随時入力を定着させるための継続的な環境整備が今後の課題として推察される。

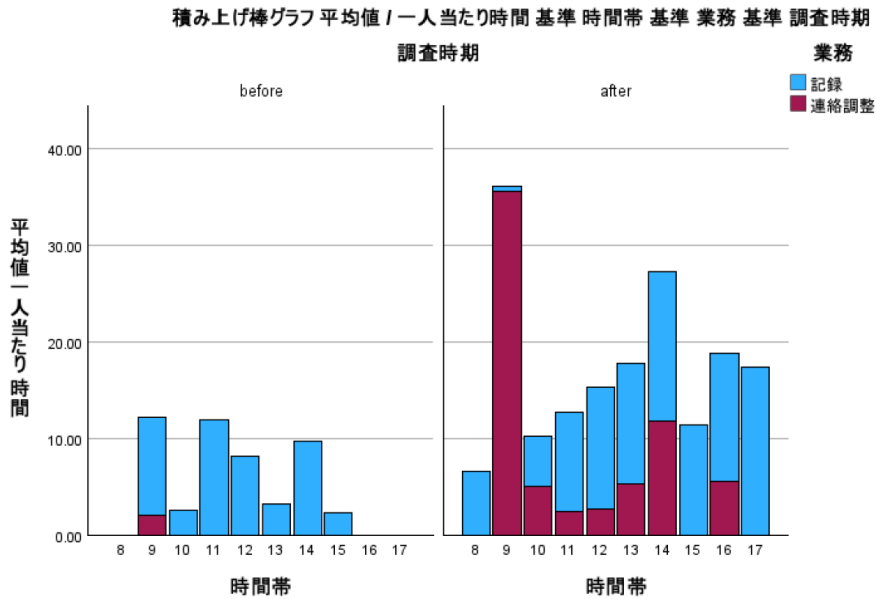
③多機能型：陽空ひだまり（連絡調整の適時化と効率的な連携）



【図 3-16】陽空ひだまり 時間帯別業務密度（Before/After）

- 業務構造の変化：図 3-16 を参照すると、Before 調査では、連絡調整が特定の時間帯（10 時台や 14 時台）に限定して局所的に発生していた。対して After 調査では、11 時、14 時、17 時など、1 日を通して必要なタイミングに細分化されて連携が行われる構造へと変化している。
- 考察：インカム等の導入により、特定の場所に集まったり、支援の手を止めたりすることなく、現場にしながら即座に情報共有を行うことが可能となった。業務の合間に必要な連携をシームレスに完結させる「適時化（タイミングの最適化）」が進んだことで、複雑な工程管理を要する多機能型施設において、機動的かつ効率的なチーム運営が実現されつつある様子が伺える。

④放課後等デイサービス：青空ひだまり（連絡調整の可視化と即時共有）



【図 3-17】青空ひだまり 時間帯別業務密度（Before/After）

- 業務構造の変化：同拠点の推移（図 3-17）に示すように、Before 調査では特定の時間帯にわずかに記録されるに留まっていた「連絡調整」が、After 調査では午前（9 時台）から午後（17 時台）にかけて明確なボリュームを持って計上されている。特に始業直後（9 時台）においては、当日の支援に向けた連絡調整の時間が突出したピーク（山）を形成している状態が確認された。
- 考察：After 調査において「連絡調整」の記録ボリュームが全体的に増加した背景には、タイムスタディ調査における分類の明確化や、インカム等 ICT 機器の活用により、これまで記録に残りにくかった細やかな情報連携が「測定可能な業務」として可視化され、現場のリアルな実態がより正確に把握できるようになったことが大きいと推察される。一方で、9 時台に連絡調整の極端なピークが発生している事実は、当日の業務調整や情報共有がこの特定の時間帯に大きく依存している構造を示している。今後は、この始業時に集中する巨大な「山」をいかに分散・平準化できるかが、さらなる業務改善の鍵となる。たとえば、ICT ツールを活用した非同期での事前共有（チャットや掲示板への事前入力等）を定着させ、朝の特定時間帯における情報伝達の負荷を分散させることが、今後の運用上の課題として推察される。

3.3.5 小括：測定精度の向上と「支援の質」への転換プロセス

本章のタイムスタディ検証において、総測定時間は Before 調査（27,009.1 分）から After 調査（53,095.9 分）へと約 2 倍に大幅増加した。これは現場の業務量そのものが倍増したことを意味するものではない。現場職員が測定手法（アプリ操作等）に習熟し、日々の記録漏れが大幅に減少したことで、「データの網羅性と測定精度が劇的に向上した結果」であると評価でき

る。これまで不可視であった細やかな業務実態が高い解像度で客観的に捉えられるようになった事実を前提とし、各拠点のデータから読み取れた ICT 導入による質的变化の兆しと今後の課題を以下に総括する。

① 業務ピークの「山崩し（平準化）」の進展と残存課題の特定

夕方帯など特定の時間帯に突出して溜め込まれていた業務の「山」が削られ、日中のスキマ時間に分散（平準化）して処理される傾向が複数の拠点で確認された。特定の時間帯への極端な業務集中が緩和されたことで、職員の心理的・肉体的な負荷の突発的なスパイクが抑制されつつある。一方で、拠点によっては依然として特定時間帯への「入力集中（新たなピーク）」が確認されており、「いつ・誰が・どのタイミングで入力・共有するか」という運用ルールのさらなる最適化が、次なる課題として明確に特定された。

② 「即時性」の向上による情報鮮度と連携の確実性確保

モバイル端末等の活用により、支援の現場を離れることなく「その場での記録・情報共有」を行う運用への移行が見られた。記憶が鮮明なうちに事象がデジタルデータとして蓄積される構造へと変化したことは、交代制勤務における引き継ぎの確実性を高め、障害福祉現場において命綱となる「情報の正確性や速報性、継続性」といった支援の質的側面の強化に直結していると推察される。

③ 「隠れた連携業務」の可視化と客観的資産化

多職種連携や送迎業務の前後に生じる「連絡調整」の重みが、ICT ツールの活用と測定精度の向上によって、初めて客観的な数値として言語化・定義された。これまで移動中や介助の合間の「立ち話」として処理され、データ上は存在していなかった“支援の質を支える不可欠な連携時間”が可視化されたことは、今後の適切な人員配置や業務改善、さらには職員の正当な評価を議論するための極めて重要な客観的土壌となる。

④ 非生産的な「隙間時間」の抽出と価値ある「連携」への再配分

本調査において「連絡調整」時間の増加傾向が確認された一方で、それと対照的に削減・抑制された業務は、拠点ごとのサービス特性により「移動」「待機」「付随的事務」など多岐にわたる。これらは一見すると数値上では劇的な「時短」として現れにくいだが、現場ヒアリングを通じた定性的な分析により、以下のような「業務の置換（トレードオフ）」が起きていることが明らかとなった。

- 「移動・待機」から「即時共有」へ：入所・通所系拠点（大空・陽空）では、インカム導入により「スタッフを探して歩き回る移動」や「指示を仰ぐための待機」が削減され、その余力がリアルタイムな「連絡調整」へと転換された。
- 「二度手間」から「随時入力」へ：放課後等デイサービス拠点（青空・星空）では、モバイル端末携行により、事務所に戻ってからの「思い出し入力」という二度手間が抑制され、支援の合間の隙間時間を活用した「報告・相談」へとシフトした。

これらは、アナログな環境下で埋没していた断片的な時間が、ICT という道具を介して「質の高い連携（連絡調整）」へと再配分された結果である。特定の業務が単純に消失したのではなく、業務の質そのものが「停滞」から「流動」へと変化したものであり、介護現場における生産性向上の本質的な成果であると結論付けられる。

3.4. 職員の心理的ストレスと意識変容の分析

3.4.1. 調査概要と回答者属性

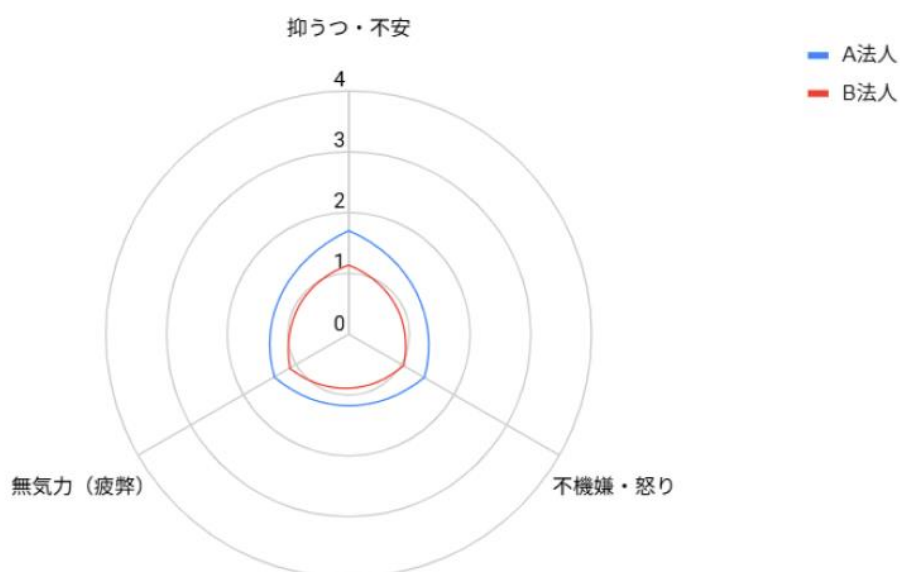
本章では、ICT 導入による業務構造の変容が、職員の心理的負担や意識に対してどのような影響を及ぼしたかを検証するため、無記名式のアンケート調査を実施した。本調査は、テクノロジーの導入が単なる効率化に留まらず、対人援助職としての心理的安全性をいかに支えているかを明らかにすることを目的としている。

- 調査手法：心理的ストレス尺度（SRS-18）および、ICT 導入効果に関する独自設問（5 件法）
- 有効回答数：計 30 名（A 法人：26 名、B 法人：4 名）
- 回答者属性：生活支援員（12 名）、看護職（6 名）、リハビリ職（2 名）、相談員（3 名）、管理者（7 名）

本分析の最大の特徴は、ICT 導入・運用が定着している「A 法人」と、未導入の「B 法人」を対照させる点にある。これにより、テクノロジーによるバックアップ体制の有無が、職種や職位を超えてメンタルヘルスに与える影響を抽出した。

3.4.2. 組織全体の心理的ストレス傾向（SRS-18 分析）

心理的ストレス尺度（SRS-18）を用い、「抑うつ・不安」「不機嫌・怒り」「無気力」の3因子について、法人別のストレスプロフィールを算出した（図 4-1）。各因子の平均スコアは、数値が低いほど心理的ストレス反応が少なく、健康度が高い状態を示す。



【図 4-1】法人別ストレスプロフィールの比較（SRS-18 スコア）

法人別の平均スコア：

- A 法人（導入済み）：抑うつ・不安（1.70）、不機嫌・怒り（1.44）、無気力（1.42）
- B 法人（未導入）：抑うつ・不安（1.13）、不機嫌・怒り（1.04）、無気力（1.13）

全体傾向の解釈：図 4-1 の結果を参照すると、スコア上は未導入の B 法人が A 法人を下回っており、ストレス反応がより少ない傾向を示している。この要因の一つとして、両法人の「回答者属性の構成」が影響している可能性が考えられる。未導入の B 法人は経験豊富な「管理者層」が回答の主体であるのに対し、導入済みの A 法人は直接支援を担う「現場処遇職」が主体となっている。こうした職務特性や責任範囲の違いが、数値の乖離に一定程度反映されているものと推察される。

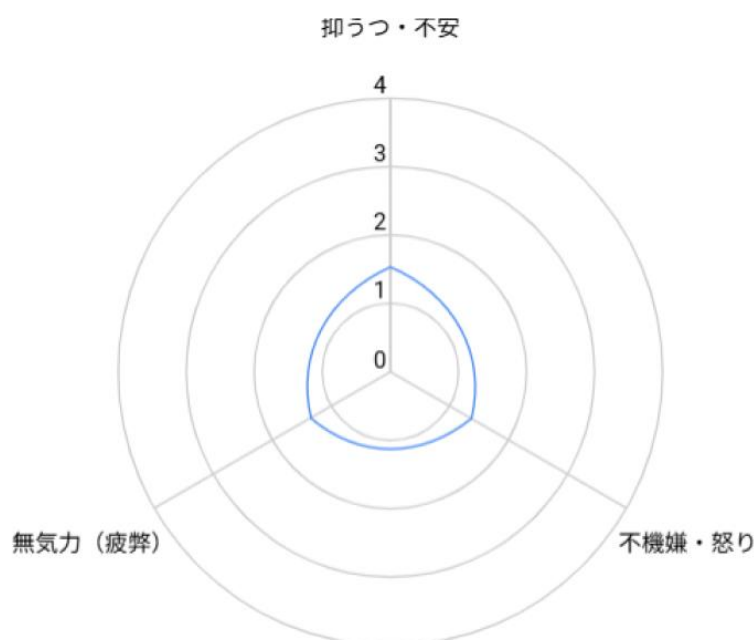
A 法人の健康度に関する考察：A 法人の平均数値（1.42～1.70）に着目すると、緊張感の高い直接支援に従事する現場職員が主体でありながら、全体として比較的安定した水準に収まっていると評価できる。この背景には、第 3 章で検証した「業務の平準化（山崩し）」等の取り組みが、現場職員の心理的負担を一定の範囲内に留めるための、補助的な役割を果たしている可能性も考えられる。

3.4.3. 職種・役割別のストレス構造（詳細比較と職務特性の検討）

本節では、職種ごとの職務特性と ICT 活用の有無が、職員の心理状態にどのような影響を及ぼしているかを、SRS-18 の因子別スコアに基づき詳細に分析する。

(1) 生活支援員：直接支援の現場における心理的状況の検討

直接支援を主業務とする生活支援員（A 法人）のストレスプロファイルは、図 4-2 の通りである。



【図 4-2】生活支援員のストレスプロファイル（A 法人）

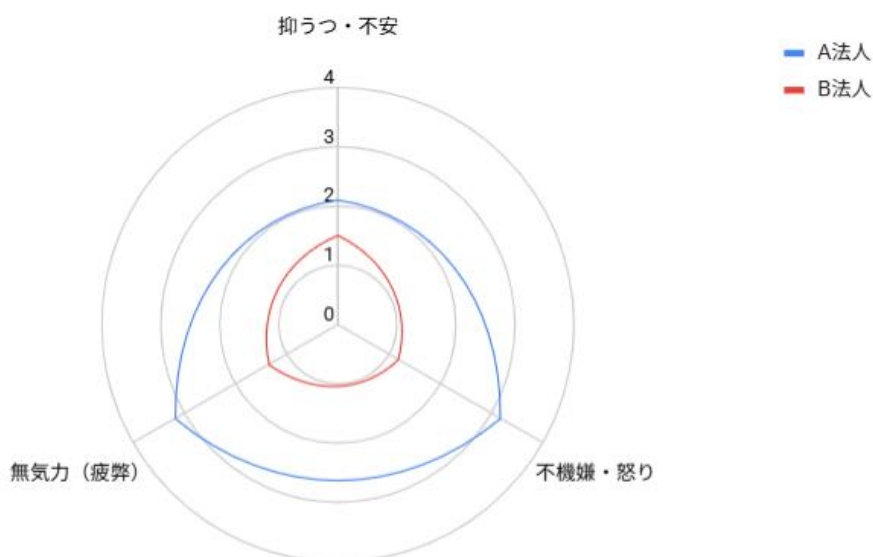
- ストレス反応スコア（A 法人平均）：
抑うつ・不安（1.52）、不機嫌・怒り（1.38）、無気力（1.34）

分析と考察：

直接支援を担う生活支援員は、全職種の中でも相対的にスコアが低く、安定した心理状態にあることが確認された。この要因については多角的な検討が必要であるが、第 3 章で確認された「連絡調整の可視化」や「情報の即時把握」といった業務環境の整備が、現場特有の孤立感や「状況が見えないことによる不安」を軽減させる一助となっている可能性が考えられる。日々の多忙な業務の中でも、情報の断絶が起きにくい環境が保たれていることが、心理的な安定を支える副次的な要因として寄与しているものと推察される。

(2) 相談支援専門員：情報流通の不一致による「調整過負荷」のリスク

相談支援専門員における A 法人・B 法人の比較は、図 4-3 に示す通り、本調査において最も顕著な差が現れた項目である。



【図 4-3】相談支援専門員のストレスプロファイル（A・B 法人比較）

● ストレス反応スコア（法人別）：

- A 法人：抑うつ・不安(2.10)、不機嫌・怒り(3.17)、無気力(3.17)
- B 法人：抑うつ・不安(1.50)、不機嫌・怒り(1.17)、無気力(1.34)

分析と考察：

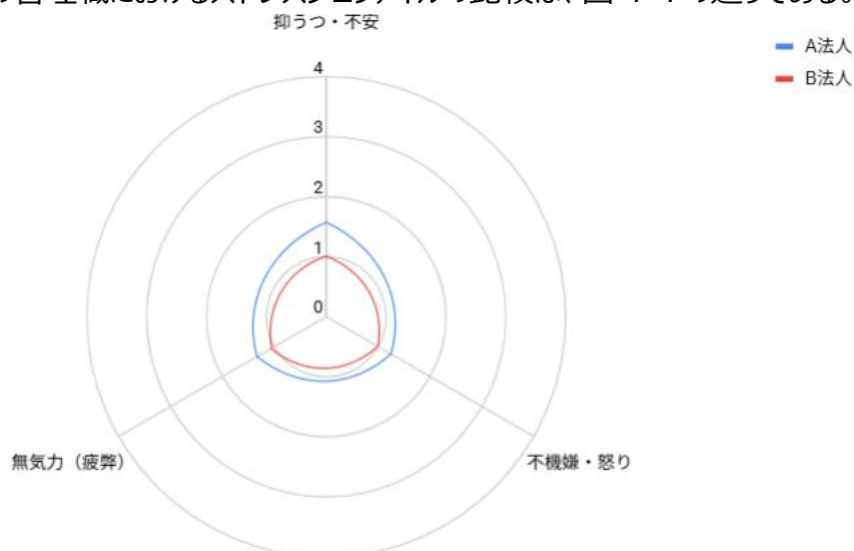
両法人の相談支援専門員（いずれも ICT 未導入）のスコアを比較すると、特に A 法人の相談員において「不機嫌・怒り」および「無気力」の項目が、他の職種や B 法人の同職種と比較して高い値を示している。

この要因については、個別の事案の重なりや時期的な業務負荷など多岐にわたる可能性が考えられるが、客観的な状況として、直接支援現場（A 法人）のリアルタイムな情報共有が進む中で、外部調整を担う相談業務に依然としてアナログな手順（手書きメモの再入力や事務所への帰還を前提とした作業等）が残っている場合、情報の集約地点に一時的な負荷が集中しやすい構造にあることが推察される。

特定の職種において突出した数値が見られることは、組織全体の業務バランスや情報流通のあり方を検討する上での一つの指標となり得る。

(3) 管理者：組織運営の役割に伴う心理的状況の比較

各法人の管理職におけるストレスプロファイルの比較は、図 4-4 の通りである。



【図 4-4】管理者のストレスプロファイル（A・B 法人比較）

● ストレス反応スコア（法人別）：

- A 法人：抑うつ・不安(1.58)、不機嫌・怒り(1.25)、無気力(1.33)
- B 法人：抑うつ・不安(1.00)、不機嫌・怒り(1.00)、無気力(1.06)

分析と考察：

A 法人の管理者は B 法人と比較して、各因子において相対的に高い傾向が見られる。この背景には、A 法人が現在、業務改善や新たなシステム運用の定着プロセスといった組織的な変革期にあることが、管理層の心理的負荷に一定の影響を与えている可能性が考えられる。新しいマネジメント手法への適応や、現場のサポート体制の構築など、多岐にわたる調整業務が重なる時期特有の状況が数値に反映されているものと推察される。

一方で、B 法人の極めて低い数値（全項目 1.00～1.06）については、回答者数が限定的であることに加え、管理職としての強い責任感や自己効力感が回答に反映されやすいという、職位特有の傾向も考慮する必要がある。

特定の導入ツールとストレス値の因果関係を断定することは困難であるが、組織が変化する過程において、管理職が担う役割の重さが心理的状況にどのように現れるかを示す一つのデータとして捉えるのが妥当である。

3.4.4. ICT 導入による業務効率化と職員の意識変容の相関分析

本項では、タイムスタディ調査による「実測時間の変化」が、職員の心理状態や意識に対してどのような質的变化をもたらしたかを、クロス集計により検証した。

(1) 分析の目的・方法

「実測値として業務時間が削減されたグループ」と「そうでないグループ」の間で、ICT 導入に対する実感やストレス反応にどのような差異が生じているかを抽出することを目的とする。

● 分析対象

- TS 調査の前後測定を完遂し、かつ意識調査に有効回答のあった A 法人の職員 13 名（マッチングサンプル）。

● 群分けの定義：

- 削減成功群（5 名）：TS 実測値において、1 日あたりの記録・連絡調整等の合計時間が減少した職員。
- 停滞・増加群（8 名）：実測値において、削減に至らなかった、または習熟過程等により増加した職員。

● 使用指標と設問内容：

- ICT 導入後の変化実感（Q25・Q26）：「ICT 導入以前と比較して、以下の項目はどのように変化したか」を問う設問。（尺度：-3 [非常に悪化した] ～ 0 [変化なし] ～ +3 [非常に改善した] の 7 段階評価）
 - ※主な項目：精神的余裕、情報の即時把握、教育時間の確保、事故分析への活用など。
- 心理的ストレス反応（SRS-18）：現在のストレス状態を測定。（尺度：1 [全くちがう] ～ 4 [その通りだ] の 4 段階評価）

(2) 分析結果：実測時間の削減と意識変容の相関

【表 4-1】削減の有無による意識調査（Q25/26・SRS-18）比較集計

カテゴリ	設問・指標名	削減成功群 (n=5)	停滞・増加群 (n=8)	差 (効果量)
意識変容 (Q25/Q26)	精神的余裕	1	0.38	0.62
	ストレス減	0.6	-0.25	0.85
	即時把握	1.2	-0.75	1.95
	教育時間確保	1.2	-0.25	1.45
	優先順位の明確化	1.2	0.13	1.07
	事故分析活用	1	-0.25	1.25
ストレス (SRS-18)	腹立ち	2	1.25	0.75
	悲しみ	1.6	1.13	0.47

※Q25/26 は変化実感（-3～3 点）、SRS-18 はストレス反応（1～4 点）

① 「情報の即時性」がもたらす判断の余裕

表 4-1 の通り、全項目で最大の乖離（差+1.95）が見られたのは「情報の即時把握」であった。実働時間の削減に成功している職員ほど、インカムやモバイル端末によるリアルタイムな情報収集を「以前より改善した（スコア 1.2）」と強く実感している。この「今、優先すべきことは何か」という判断材料の即時入手が、優先順位の明確化（差+1.07）に直結しており、結果として心理的な「精神的余裕」を生む最大の源泉となっている可能性が示唆される。

② 専門的ケア・教育への意欲シフト

実測値で時間を創出した「削減成功群」では、「教育時間の確保（差+1.45）」や「事故分析への活用（差+1.25）」の改善実感が突出して高い。これは、ICT による事務時間の削減が、単なる「余剰時間の発生」に留まらず、後輩指導や安全管理といった「対人援助職としての専門性の発揮」へと職員の意識をポジティブにシフトさせていることを示す象徴的な結果と言える。

③ 潜在的な課題：習熟過程における心理的負荷

一方で、時間削減に至らなかった「停滞・増加群」では、ストレス減少の実感がマイナス値（-0.25）を示している。これは、ICT ツールの操作習熟や運用ルールの変更に伴う一時的な負荷が、導入効果の実感を上回っている状態にあることを示唆している。全ての職員がテクノロジーの恩恵を享受するためには、個々の習熟度に合わせた継続的なサポート体制が、心理的負担を軽減する鍵となることが浮き彫りとなった。

3.4.5. 小括：物理的余暇から「心理的余白」への転換

第 4 章における心理的ストレス尺度（SRS-18）および意識調査の分析により、ICT 導入が職員にもたらした心理的影響について、以下の 3 点に集約される知見を得た。

- 業務の予測可能性向上による心理的安定 アンケート（Q25/26）において「情報の即時把握」の改善を実感している職員ほど、精神的な余裕を感じている傾向が確認された。「次に何をすべきか」「他者がどこで何をしているか」がリアルタイムに共有される環境は、対人援助職特有の「見えない状況への不安」を和らげる一助となっている可能性がある。これは単なる時間の短縮を超えた、心理的なセーフティネットとしての側面を示唆している。
- 多機能型拠点における「スイッチング・コスト」の抑制 複雑な業務構造を持つ多機能型拠点においては、役割の切り替えに伴う心理的負荷（スイッチング・コスト）が生じやすい。ICT によるシームレスな情報連携は、こうした「情報の探し直し」や「伝達の停滞」に伴う脳の疲労を軽減し、疲労感の蓄積（無気力）を抑制する補助的な要因となっていることが推察される。
- 組織的な情報流通の最適化に向けた課題の可視化 職種別の分析では、直接支援職の心理状態が比較的安定している一方で、情報の結節点となる相談支援専門員において、特定のストレス反応が突出して高いという客観的な事実が示された。これは、組織内の一部で情

報の高速化が進む中で、アナログな調整業務が残存している箇所に負荷が集中するという「業務のひずみ」が生じている可能性を示している。

本章で得られた知見は、テクノロジーの導入効果が職種や業務習熟度によって多層的であることを示している。次章では、これらの「職種間のギャップ」を埋め、組織全体のレジリエンス（回復力）を高めるための具体的なモデルを提言する。

3.5. 業務効率化と職員意識の相関分析（深掘り検証）

第3章のタイムスタディで判明した「物理的な業務構造の変化」と、第4章で確認された「心理的ストレスの安定」について、その因果関係をアンケート調査に基づき深掘りする。

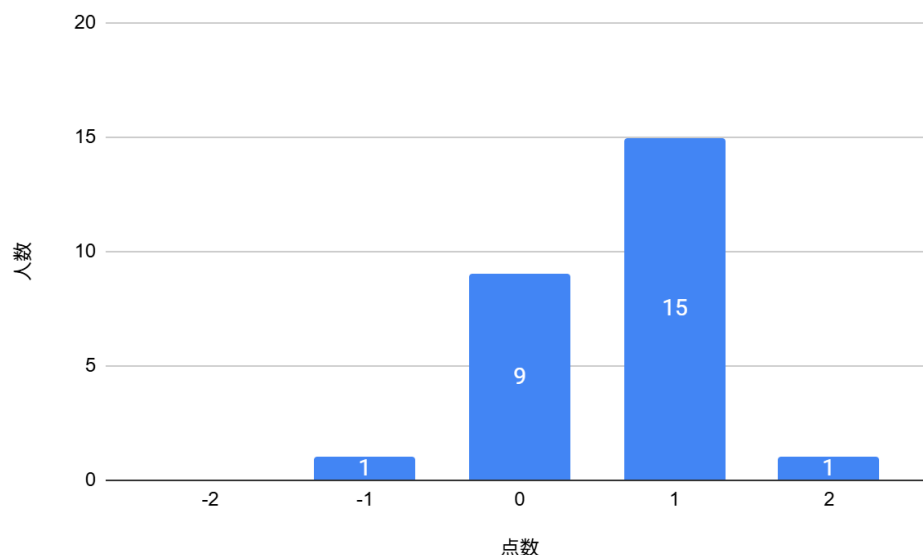
3.5.1. 分析の目的と方法

本項では、ICT 導入が職員の「働きやすさ」にどのような質的变化をもたらしたかを構造的に検証する。単なる作業時間の短縮という定量的な結果に留まらず、その内実を紐解くことで、現場への定着に向けた成果と課題を明確にすることを目的としている。

- 分析対象: A 法人 現場職員および管理者 (n=26)
- 分析手法:
 - 量的分析: 職場環境実感 (Q26) の分布および平均値の算出、働きやすさの要因選択 (Q27) のカテゴリ別集計
 - カテゴリ分析: Q27 の選択肢を「連携・共有」「効率・余裕」「質・育成」の3軸に構造化して分析

3.5.2. 職場環境実感の現状（Q26）

ICT 導入前後での環境変化を問う意識調査（Q26：-3 [非常に悪化した] ～ 0 [変化なし] ～ +3 [非常に改善した] の 7 段階評価）の結果は、図 5-1 に示す通り、全ての項目においてプラスの数値が得られた。これは、ツール導入が単なる「操作の習熟」に留まらず、職場環境の質的改善に寄与していることを示唆している。



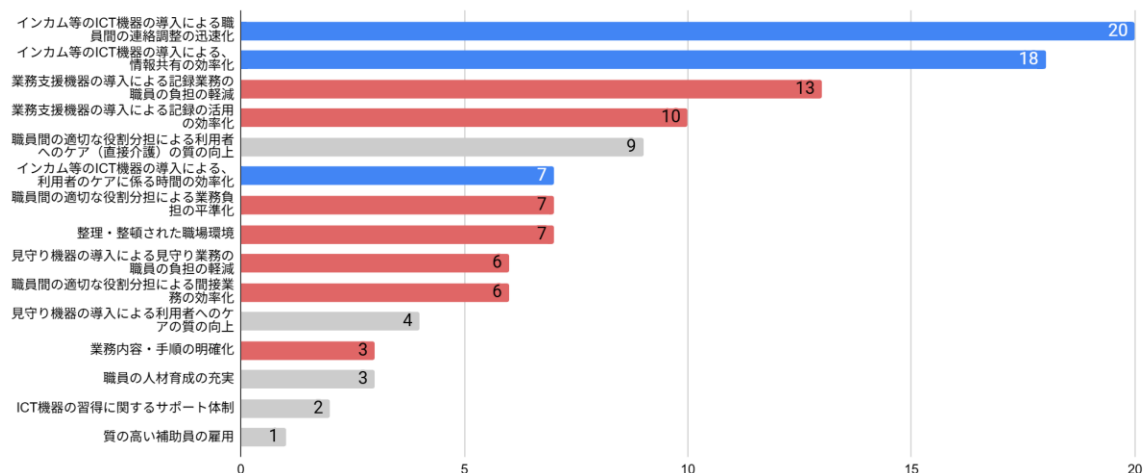
【図 5-1】ICT 導入後の職場環境実感の回答分布（n=26）

- 情報の即時把握による判断コストの低減 全項目の中で最も高い改善スコアを示したのは「情報の即時把握（1.15）」であった。第 3 章で確認された「連絡調整時間の平準化（分散）」という定量的な変化は、現場職員の主観においては「必要な情報が遅滞なく手に入る」という実感として受け止められている。こうした情報の透明化が、現場における判断の迷いや手戻りを減らし、結果として「精神的な余裕（0.54）」を創出する一要因となっていることが推察される。
- 多職種連携による「安心感」の醸成 「他職種との連携（0.85）」や「相談のしやすさ（0.46）」についても、ポジティブな推移が確認された。インカムやチャットツール等の活用により、物理的に離れた場所においても専門職同士が即時に繋がれる環境が構築された。こうした「バックアップ体制の可視化」は、特に高い緊張感を伴う障害福祉現場において、職員の孤立感を軽減し、心理的な安定を支える補助的な要素となっている可能性が考えられる。
- 業務効率から支援の質への意識波及 「記録の効率化（0.69）」が一定の改善を示す中で、その効果は事務作業の軽減のみに留まらない。副次的な変化として「利用者と向き合う時間（0.38）」や「事故分析への活用（0.31）」といった、対人援助の本質的な業務や安全管理への意識向上にも、緩やかに波及し始めている様子が伺える。

3.5.3. 働きやすさを支える3つの柱（要因分析）

ICT導入が「働きやすさ」に寄与した具体的な要因を探るため、全15項目の選択肢から重要と考える要素（複数回答）を抽出し、その回答傾向を「連携・共有」「効率・余裕」「質・育成」の3つの評価軸で構造化した。

働きやすい職場環境の構築に寄与する要因の分析（n=26）



【図 5-2】働きやすい職場環境の構築に寄与する要因の分析（n=26、複数回答）

①【連携・共有】：現場の心理的安全性を支える最重要要因 図 5-2 の通り、「インカム等による連絡調整の迅速化（20 票）」が全項目で最多となり、次いで「情報共有の効率化（18 票）」が挙げられた。現場職員は、単なる事務時間の削減以上に、「チームとリアルタイムに繋がっている状態」に最大の価値を見出している。これは、広大な敷地や多機能型拠点の複雑な動線において、情報の断絶を防ぐ「精神的なライフライン」として ICT が機能していることを示唆している。

②【効率・余裕】：物理的制約からの解放と動線の最適化 基盤要因となる「効率・余裕」の軸では、「記録業務の負担軽減（13 票）」が上位となった。これまでの「PC 席に戻って記録する」という物理的制約が、モバイル端末の導入によって解消されたことは、単なる時短に留まらない。現場の動線が最適化され、隙間時間で処理が可能になったことが、結果として精神的な「ゆとり」を副次的に生んでいるものと推察される。

③【質・育成】：専門性の発揮に向けた発展的志向 発展的要因である「質・育成」の軸については、「利用者へのケアの質の向上（9 票）」などが挙げられた。現時点では「連携」や「効率」への実感が先行しているものの、効率化によって創出されたリソースを、対人援助という本来の専門業務に再投資したいという職員の意欲の表れとして評価できる。今後は、この創出された時間をいかに「質の向上」へ転換していくかが、組織マネジメント上の重要な視点となる。

3.5.4. 業務密度の平準化と職場満足度の相関

第3章で確認された「業務密度の平準化」という定量的な変化と、第4章・第5章で示された「職場環境に対する肯定的な評価」を照らし合わせると、両者の間には一定の関連性があることが推察される。

- 多忙感の質的变化：ピーク時の「心理的圧迫」の緩和 タイムスタディの結果、総労働時間が大幅に減少していないケースにおいても、職場環境の実感スコア（Q26）が改善傾向を示している点は注目に値する。これは、ICT活用により「特定の時間帯に業務が集中し、対応が後手に回る状態」が緩和されたことによる影響が考えられる。業務の「山（ピーク）」が分散され、一つひとつの業務に対して過度な焦りなく対処できる環境が整いつつあることが、職員が主観的に感じる多忙感の質を変化させ、職場環境への肯定的な評価を支える一要因となっている可能性がある。
- 心理的安全性の醸成：情報共有によるバックアップ体制 アンケート（Q27）で多くの職員が選択した「連絡調整の迅速化」は、単なる作業効率の向上に留まらず、現場の安心感を高める要素として機能している。インカムやモバイル端末を通じて、物理的に離れていても「状況が共有されている」という状態が維持されることは、心理的ストレス尺度（SRS-18）における「不安・抑うつ」スコアを安定した水準に留めるための、環境的な下支えとなっていることが推察される。

3.5.5. 専門業務への注力と自己効力感

ICT導入により「事務的な連絡」や「記録の溜め込み」に伴う心理的負荷が抑制された結果、職員の意識が「利用者と向き合う時間」や「専門的な振り返り」といった質的な側面へ向けられている様子が伺える。

- ケアの質向上への寄与と発展的志向：意識調査の結果、特に実測時間の削減に成功したグループ（削減成功群）において、「教育時間の確保」や「事故分析への活用」といった項目で高い改善スコアが見られた。これは、テクノロジーによる業務の効率化が、単なる「作業の省略」に留まるものではないことを示している。事務的・付随的な業務から解放されたリソースが、対人援助職としての「専門性の発揮」や「支援の質の追求」へと再投資される、発展的なサイクルを生み出している可能性を示唆している。

3.5.6. 多機能型事業所における「兼務体制」と ICT 活用の親和性分析

地域密着型の障害福祉サービスを展開する上で、利用者のライフステージに合わせて生活介護や放課後等デイサービスなどを組み合わせる多機能型運営は、法人の大きな強みである。本調査においても、職員が複数のサービス拠点を跨いで活動する実態が確認された（表 5-1）。

【表 5-1】拠点間移動（兼務）が確認された職員の活動内訳（TS データより）

職員 ID	主な職種	拠点 A	拠点 B	拠点 C	判定
M2508007	介護職員	生活介護	短期入所	多機能型	3 拠点兼務
M2508017	看護職員	生活介護	短期入所	放デイ	
M2508031	看護職員	放デイ	短期入所	多機能型	
M2508001	作業療法士	放デイ	短期入所	-	2 拠点兼務
M2508015	作業療法士	放デイ	生活介護	-	
M2508018	看護職員	放デイ	生活介護	-	

- 多機能運営を支える ICT の親和性： TS データの分析の結果、拠点間移動を行う職員の多くが「業務削減成功群」に含まれていた。特に「情報の即時把握」において高い肯定感を示しており、移動を伴う柔軟な働き方と、場所を選ばず情報を得られる ICT ツール（スマートフォン、インカム等）は、極めて親和性が高いといえる。
- 「兼務のメリット」を最大化する構造的要因
 - 支援の連続性の担保： ICT 導入により、移動後即座に最新の支援状況を把握可能となった。これにより、「どこにいてもチームとして機能できる」体制が構築され、多層的な支援の質の維持に寄与している。
 - 動線の最適化による余剰時間の創出： 特定の PC 設置場所へ戻る必要がなくなり、移動に伴うタイムロスが削減された。この余剰時間は、複数拠点を経験する職員ならではの多角的な視点を活かした支援に再投資されている。
 - 心理的安全性の確保（可聴化）： インカム等により、支援の場を離れずフォローを要請できる体制が整った。ICT がバックアップ体制を「可視化・可聴化」することで、兼務職員がどの拠点にいても安心して本来の専門性を発揮できる環境が実現している。

以上の分析から、多機能型運営における ICT は、単なる効率化ツールを超え、「職員の柔軟な配置」と「支援の質の担保」を両立させるための戦略的インフラとして機能していることが実証された。

3.5.7. 小括：テクノロジーが創出する「支援の新しい土壌」

本章における業務効率化と職員意識の相関分析により、ICT 導入が障害福祉現場にもたらす価値は、以下の3点に集約される。

1. 「心理的余白」による支援の質の向上：タイムスタディで確認された「業務密度の平準化」は、職員の心理的圧迫を緩和し、職場環境の実感を肯定的な領域へと押し上げた。物理的な「負荷の山」を削ることが、職員の心に「利用者と向き合うための余白」を生み出し、専門的な振り返りや教育への意欲を高める基盤となっている。
2. 「情報の共有化」によるチーム力の強化：働きやすさの要因分析（Q27）で最多の支持を集めた「連絡調整の迅速化」に象徴されるように、ICT は情報の断絶を解消する「精神的なライフライン」として機能している。誰もが必要な時に必要な情報へアクセスできる環境は、職種や拠点の壁を取り払い、法人全体で利用者を支える多層的な支援体制を構築した。
3. 多機能型運営における戦略的インフラ化：特に「兼務体制」と ICT ツールの親和性は極めて高く、移動を伴う柔軟な働き方を支える不可欠なインフラであることが実証された。ICT による情報の即時把握とバックアップ体制の可視化は、兼務職員の不安を解消し、動線の最適化を通じて、複数拠点を経験する職員ならではの知見を支援現場に還元させる効果を生んでいる。

結論として、ICT 導入は対人援助職としての「自己効力感」を再構築するための重要な一要素であり、持続可能な福祉現場を実現するための「新しい土壌」を創出するものと評価できる。

3.6. 結論と提言

3.6.1. 本実証事業の総括：ICT 導入による「支援体制の柔軟性と安定化」の構築

本事業を通じて、ICT（インカム、モバイル端末等）の導入は、単なる「労働時間の短縮」という数値目標を超え、障害福祉現場における「支援の質の担保」と「現場の心理的ゆとり」の両立をもたらすことが実証された。

タイムスタディの結果、After 調査においてデータの網羅性が飛躍的に向上した事実は、これまで現場職員の経験や感覚に頼っていた「見えない支援」が、組織の共通資産として客観化されたことを意味する。これは、属人的なケアから組織的なケアへの脱却、すなわち、どのような状況下でも安定した支援を提供し続けるための「しなやかで強い支援体制」の構築に向けた重要な一歩である。

3.6.2. 現場の「実感」を「確信」に変え、生産性を加速させるための提言

今回の実証から得られた知見に基づき、現場の生産性向上をさらに加速させるための3つの指針を提言する。

① 現場の「楽になった感」を数値で裏付け、改善を加速させる

現在、現場からは「スタッフを探す手間が減った」「その場で記録できて安心」といった現場の「楽になった」という手応えが具体的に実感され始めている。この「実感」を単なる感想に留めず、今回の調査で得られた「移動時間の削減」や「業務の平準化」といった数値の変化として明確にフィードバックすることが不可欠である。「自分たちの動きがこれだけ変わった」という事実を定量的に可視化することは、職員の生産性向上への理解を深め、さらなる改善への意欲を加速させる原動力（アクセル）となる。

② 多機能型運営に不可欠な「機動力」と「柔軟な情報収集」の確立

障害福祉分野において今後さらに加速する「多機能型運営（複数のサービスを一体的に提供する形態）」や、多様なライフスタイルに合わせた「柔軟な働き方」に対応するためには、場所や時間に縛られない情報インフラが必須である。こうした中、ICTの活用により、拠点を跨いで活動する職員や、短時間勤務の職員であっても、「いつでも、どこでも、必要な情報にアクセスし、共有できる環境」が整う。この情報の流動性こそが、多機能型拠点特有の機動的な人員配置を可能にし、限られたリソースで支援の質を最大化させるための不可欠な基盤となる。

③ 「時間の平準化（山崩し）」によるケアの密度の適正化

介護現場における多忙感の本質は、総時間数よりも「特定時間帯への業務集中（業務のムラ）」にある。ICTの活用により、記録や連絡をリアルタイム化し、多忙なピーク時間帯から業務を「逃がす」ことで、業務の山を平準化することが可能となる。この「時間の再配置」を数値で管理し続けることが、職員の突発的な負荷を抑制し、利用者と向き合う直接支援の質を安定させる鍵となる。

④ 全職種を包含した「情報流通の最適化」による組織レジリエンスの向上

本実証では、直接支援職において顕著な効果が確認された一方で、情報の結節点となる職種（相談支援専門員等）において一時的に情報処理負荷が集中する可能性も示唆された。今後は、現場だけでなく相談業務等の周辺業務も含めた「全方位的なデジタル化」を推進し、組織全体の情報流通を最適化することで、特定の職種に負荷を偏らせない、より強靱な支援体制の構築を目指すべきである。

3.6.3. 結び：テクノロジーと「人の手」の共生

テクノロジーは支援を代替するものではなく、支援を支える「インフラ」である。本事業で確認された「隙間時間の再配分」による効果は、最終的に「利用者一人ひとりと向き合う時間の精神的なゆとり」へと還元される。数値による裏付けと現場の実感を両輪とすることで、本モデルが障害福祉現場における「持続可能な改善活動」の羅針盤となることを期待する。

4. 障害福祉分野のテクノロジー導入マニュアルの要点

4.1. マニュアルの位置付けと基本思想

本マニュアルは、障害福祉分野におけるテクノロジー導入を含む改善の取り組みについて、その考え方及び進め方を整理したものである。特定の制度や機器の導入方法を示すものではなく、現場が自らの業務構造を見直し、課題に応じた改善に継続的に取り組むための共通の枠組みを示すことを目的としている。

また、本マニュアルは補助事業や制度の解説を目的とするものではなく、障害福祉事業所が自らの業務や支援の在り方を整理し、課題に応じて改善に取り組むための「考え方」と「進め方」を共有するものである。

さらに、本マニュアルにおいてテクノロジーは、導入そのものを目的とするものではなく、業務構造を見直す過程の中で必要に応じて活用を検討する選択肢の一つとして位置づけられている。

4.2. 生産性向上の考え方

障害福祉分野におけるテクノロジー導入の必要性については、単に業務の効率化を図る観点からではなく、分野全体の構造的課題を踏まえた対応として整理されている。

まず、国としては、今後のサービス需要の増加が見込まれる中で、支援人材の確保が一層困難となることが想定されており、限られた人材のもとで必要な支援を継続的に提供していく体制の構築が求められている。このため、現場の負担軽減とサービスの持続可能性の確保を両立する観点から、生産性向上の取り組みを推進する必要があるとされている。

こうした背景のもと、生産性向上の基本的な考え方や取り組みの全体像については、「障害福祉現場における生産性向上の基本的な考え方」において整理されている。

同資料においては、生産性向上を単なる業務効率化としてではなく、支援者一人ひとりの力を引き出し、チームとしての力を活かして利用者に価値を届けることで、新たな価値を創出していく取り組みとして位置づけている。

本マニュアルは、こうした「障害福祉現場における生産性向上の基本的な考え方」を踏まえ、現場において具体的にどのように改善を進めていくかを整理するものである。特に、業務の可視化、課題の整理、改善の検討および実行、並びにテクノロジーの活用といった実践的な取り組みの進め方を示すことを目的としている。

次に、障害福祉現場においては、支援業務に加えて、記録、情報共有、連絡調整等の業務が日常的に発生しており、これらが複層的に重なることで職員の負担が増大している。また、業務の流れや負担の所在が明確に整理されていない場合も多く、業務構造が可視化されていないこと

が、改善の検討を困難にしている。さらに、支援内容が利用者ごとに異なり、職員の経験や判断に依拠する場面が多いことから、業務の属人化やばらつきが生じやすく、業務の標準化や効率的な運用が難しい状況にある。

加えて、障害福祉分野においては、支援の成果が短期的な数値として表れにくく、利用者の生活の質や自立の程度といった質的側面を含めて評価する必要がある。このため、業務時間の削減といった単一の指標のみで生産性を評価することは適切ではなく、現場の実態に即した多面的な捉え方が求められる。

こうした状況を踏まえ、テクノロジーの導入は、単に業務の一部を代替することを目的とするものではなく、業務の進め方や情報の扱い方を見直す中で、職員の負担軽減や情報共有の円滑化を図るための手段として位置づけられている。また、テクノロジーの活用により、これまで把握が難しかった業務の実態を可視化し、課題を明確にすることが可能となる点も重要とされている。

さらに、本マニュアルにおいては、「生産性向上」とは単なる業務の効率化や時間短縮を意味するものではなく、支援の質を確保しながら、限られた人材でより良いサービス提供体制を構築することとして整理されている。

加えて、「障害福祉現場における生産性向上の基本的な考え方」において示されているとおり、障害福祉における生産性向上とは、支援者一人ひとりの力を引き出し、チームとしての力を活かして利用者へ価値を届けることにより、新たな価値を生み出していく取り組みとして位置づけられている。

すなわち、生産性向上は単に業務を早く処理することを目的とするものではなく、限られた時間の中で、本来重視すべき支援に十分な時間を充てることのできる状態を実現することを意味するものである。

そのため、生産性向上の取り組みは、業務の可視化により現状を把握し、課題を構造的に整理した上で、改善を実行し、その結果を振り返りながら取り組みを定着させていくという一連のプロセスを継続的に回していくものとして位置づけられている。また、テクノロジーはこうした改善の過程において活用される手段の一つであり、導入そのものを目的とするのではなく、課題に応じて適切に位置づけることが求められる。

以上のように、本マニュアルにおける生産性向上は、障害福祉現場の実態に即した課題認識を前提とし、業務構造の理解と改善の循環を通じて、支援の質と持続可能性の両立を図る取り組みとして整理されている。

4.3. テクノロジー導入の基本プロセス

本マニュアルにおいては、テクノロジー導入を含む改善の取組は、思いつきや単発の施策として実施されるものではなく、目的を明確にした上で、一定の手順に基づき段階的に進めるべきものとして整理している。

この基本的な考え方は、「障害福祉現場における生産性向上の基本的な考え方」において示されている取組の流れを踏まえたものであり、同資料で整理されている「課題の見える化」「解決策の検討」「試行」「振り返り」といった一連のプロセスに対応するものとして位置づけられている。

本マニュアルでは、これらの取組を現場で実行しやすい形として再構成し、以下の三つのステップとして整理している。

生産性向上の5つのステップ

ステップ
1 共感をつくる

本マニュアルで整理していること

ステップ
2 課題を「見える化」する

ステップ
3 解決策を考える

ステップ
4 試してみる

ステップ
5 振り返る

テクノロジー導入の基本ステップ

第3章
ステップ 2 課題を「見える化」する

- ✓ 目的を明確にし、目指す状態を具体化する
- ✓ 業務の実態を見える化し、事実に基づいて課題を整理する
- ✓ 「なぜその状態になっているのか」という仮説を立てる

第4章
ステップ 3 解決策を考える

- ✓ 課題と仮説をもとに、見直す業務と方法を具体化する
- ✓ 改善の方向性と優先順位を整理する
- ✓ 実行計画(なぜ・何を・誰が・いつ)を決める

第4章
ステップ 4 試してみる

- ✓ 無理のない範囲で、小さく繰り返し試す
- ✓ 「実際に現場で動くか」現場の反応を確認する
- ✓ 必要に応じてやり方を調整する

第5章
ステップ 5 振り返る

- ✓ 取組後は変化を確認し、課題との関係を整理する
- ✓ 振り返りを行い、次の改善につなげる
- ✓ 組織の仕組みに組み込み、継続する

ステップ1 課題を「見える化」する

本マニュアルにおいては、テクノロジー導入を含む改善の取組は、業務の現状を適切に把握し、その構造に基づいて課題を整理することから始まるものとしている。すなわち、個別の業務や事象に着目するのではなく、業務全体の構造を捉えた上で、どのような視点で課題を整理するかが、その後の改善の方向性を規定する重要な要素となる。このため、本ステップにおいては、現状の捉え方および課題の構造化の考え方を明確にすることが求められる。

- 業務の現状を「構造」として可視化する考え方
 - 本マニュアルにおいては、改善の出発点として、業務の現状を客観的に把握し、その構造を明らかにすることが不可欠であるとしている。
 - 障害福祉分野においては、支援業務と記録、情報共有、連絡調整等の業務が相互に重なり合いながら実施されており、個別の業務を切り出して把握するだけでは、負担の所在や非効率の要因を十分に捉えることができない。
 - このため、課題の見える化に当たっては、業務の内容や時間だけでなく、業務の流れ、業務同士の関係性、情報の受け渡しのあり方等を含め、業務全体を一体の構造として捉えることが重要である。
 - また、業務の把握は、個々の職員の感覚や経験に依拠するのではなく、客観的な事実に基づいて行う必要があり、これにより、課題の認識を組織内で共有可能な形で整理することが可能となる。
- 課題を「業務構造」から捉えるための視点
 - 課題の把握に当たっては、個別の事象や感覚に基づくのではなく、業務構造に着目して整理することが重要である。
 - 本マニュアルでは、業務構造から課題を捉えるための視点として、業務の全体像を俯瞰し、業務の流れを把握し、個々の業務の実施方法を確認し、最終的にその背後にある構造的な要因を見極めるという段階的な整理を行うこととしている。
 - このように、業務を多面的に捉えることにより、業務の分断、情報の滞留、負担の偏り、属人化といった構造的な課題を明らかにすることが可能となる。
 - また、このような視点に基づいて整理された課題は、個別の事業所に固有のものとしてではなく、一定のパターンとして把握することができるため、再現性のある改善の検討につながるものとされている。
- 課題設定における基本的な考え方
 - 課題の設定に当たっては、業務時間の長短といった単一の指標のみに基づくのではなく、業務の進め方や負担のかかり方の構造に着目することが重要である。
 - 障害福祉分野においては、支援内容の多様性や個別性が高く、業務時間の多寡のみをもって課題の有無や優先度を判断することは適切ではない。このため、本マニュアルでは、業務のばらつきや非効率がどのように生じているかといった観点から課題を整理することとしている。
 - また、業務の中には本来必要な支援に要する時間も含まれることから、「時間が多い」という理由のみで削減対象とするのではなく、その時間の意味を踏まえた上で課題を見極める必要がある。
 - このように、課題は単なる作業量の問題としてではなく、業務構造の中でどのように発生しているかという観点から捉えることにより、支援の質を損なうことなく、実効性のある改善につなげることが可能となる。

ステップ2 解決策を考える、試してみる

本マニュアルにおいては、改善の取組は、把握された課題に対して適切な対応策を検討し、それを現場で実行可能な形に具体化することにより進めるものとされている。この際、テクノロジー導入を前提とした検討ではなく、業務の進め方や体制の見直しを含めた多様な手段の中から、課題の性質に応じて適切な改善策を選択することが重要である。また、改善策は計画段階で完結するものではなく、実行を通じて検証・調整を行いながら、現場に適合させていくことが求められる。

● 課題に応じた改善策の検討の考え方

- 改善策の検討に当たっては、まず把握された課題の内容および発生している構造を踏まえ、その原因に対応する形で対策を検討することが基本とされている。
- この際、課題と改善策の対応関係を明確にすることが重要であり、「どの業務の、どのような負担や非効率を解消するのか」という観点から整理する必要がある。
- また、改善策はテクノロジー導入に限定されるものではなく、業務の進め方の見直し、役割分担の変更、情報共有方法の改善等、複数の選択肢を含めて検討することが求められる。
- このように、課題に対して適切な手段を選択するという観点で整理することにより、導入ありきではない改善の検討が可能となる。

● テクノロジー活用の位置付けと検討の視点

- 本マニュアルにおいて、テクノロジーは改善のための手段の一つとして位置づけられており、その導入は課題との関係の中で検討されるべきものとされている。
- すなわち、テクノロジーの検討に当たっては、「どの業務に適用するか」ではなく、「どの課題を解決するために活用するか」という観点から整理することが重要である。
- また、同一のテクノロジーであっても、導入目的や運用方法の違いにより、その効果は大きく異なることから、業務プロセスや運用ルールと一体的に設計することが求められる。
- このため、テクノロジーの導入は単独の施策としてではなく、業務構造の見直しの中で位置づけることが重要である。

● 改善策の実行における基本的な考え方

- 改善策の実行に当たっては、計画した内容を一度に適用するのではなく、現場の状況に応じて段階的に導入し、試行を通じて調整を行うことが重要である。
- 特に、新たな取組やテクノロジーの導入においては、実際の運用の中で想定外の課題が生じることがあるため、小規模な試行を行い、その結果を踏まえて改善内容を見直すことが求められる。
- また、実行に当たっては、現場の理解を得ながら進めることが重要であり、改善の目的や内容を共有し、関係者が共通の認識のもとで取組を進めることが必要である。
- このように、改善策は計画と実行を往復しながら具体化していくものであり、現場の実態に即した形で運用を確立していくことが重要である。

ステップ3 振り返る

本マニュアルにおいては、改善の取組は実行して完結するものではなく、その結果を振り返り、得られた知見を踏まえて運用を見直し、組織として定着させていくことまでを含めて一体のプロセスとして整理されている。このため、改善の効果や課題を適切に把握し、それを次の取組に反映させるとともに、個人の取組にとどめることなく、組織的な運用として定着させていくことが重要である。

● 振り返りにおける基本的な考え方

- 振り返りに当たっては、改善の実施前後を比較し、どのような変化が生じたのかを整理することが基本とされている。
- この際、単に業務時間の増減といった数値的な変化のみを確認するのではなく、業務の進め方や負担のかかり方、情報共有の状況、職員の負担感等を含め、多面的に評価することが重要である。
- また、改善の結果として期待された効果が得られたかどうかだけでなく、新たに生じた課題や想定外の影響についても整理する必要がある。これにより、改善策の妥当性を適切に評価するとともに、次の改善につなげるための示唆を得ることが可能となる。

● 振り返り結果の整理と共有の考え方

- 振り返りにより得られた結果は、個々の職員の経験としてとどめるのではなく、組織として共有し、業務の標準的な進め方に反映していくことが重要である。
- そのためには、改善の内容や実施結果、運用上の工夫、課題等を整理し、関係者間で共有する仕組みを設けることが求められる。
- また、振り返りの内容を共有することにより、特定の職員に依存しない形で知見を蓄積することが可能となり、業務の属人化の解消や組織全体としての対応力の向上につながる。

● 改善の定着および継続的な取組の考え方

- 改善の取組を一過性のものとせず、継続的に実施していくためには、日常業務の中に組み込み、組織として定着させることが重要である。
- 具体的には、改善内容を業務手順やルールとして整理するとともに、定期的に取り組を振り返る機会を設けることで、改善の継続性を確保することが求められる。
- また、改善の実施により新たな課題や見直しの必要性が生じることから、振り返りの結果を踏まえて再度課題を設定し、次の改善に取り組むという循環を継続することが重要である。
- このように、振り返りと定着のプロセスを通じて、テクノロジー導入を含む改善の取組は、単なる施策としてではなく、業務構造の見直しを継続的に行う組織的な活動として定着していくものとされている。

5. 委員会における主要論点

5.1. 業務量調査計画・結果に関する議論

業務量調査に関しては、調査設計の妥当性および結果の解釈に関する観点から、主に以下の論点が提示された。

まず、調査対象および分析の枠組みに関して、障害福祉分野における業務の特性を踏まえた整理の必要性が指摘された。具体的には、相談支援業務のように業務単位が長時間に及ぶものや、サービス種別・障害特性に応じて業務内容が大きく異なるものについては、他のサービスと同一の分析軸で評価することの限界があるとの意見が示され、サービス特性に応じた分析軸の設定の必要性が共有された。

また、タイムスタディの実施方法に関しては、調査期間やデータの取り扱いに関する留意点が示された。特に、障害福祉分野においては曜日や利用者の状態により業務内容が変動することから、短期間の測定結果のみをもって一般化することへの慎重な姿勢が求められた。あわせて、突発的な対応等による業務時間の変動についても、単純な数値比較ではなく、ヒアリング結果とあわせて解釈する必要があるとの指摘がなされた。

さらに、調査結果の解釈に関しては、テクノロジー導入による変化の捉え方について重要な論点が提示された。具体的には、連絡調整業務の増加について、実際に業務が増加したのではなく、これまで可視化されていなかった業務が顕在化した可能性があるとの指摘がなされ、単純な業務時間の増減のみで評価するのではなく、「働き方の変化」として捉える必要性が示された。

また、業務時間の積み上げと実際の労働時間の関係についても、「業務時間の総和と労働時間は必ずしも一致しない」との指摘があり、従来の指標では捉えきれない新たな働き方の変化を適切に説明する必要性が共有された。

加えて、分析の粒度に関して、年代別・経験年数別の違いを踏まえた分析の必要性や、業務ごとの変化だけでなく全体の業務構造の変化を俯瞰的に示す必要性が指摘された。

以上より、業務量調査に関しては、単なる数値の比較にとどまらず、障害福祉分野の特性を踏まえた分析軸の設定および結果の解釈の在り方が重要な論点として整理された。

5.2. マニュアル構成・内容に関する議論

マニュアルの構成および内容に関しては、主に位置付け、対象読者、記載内容の具体性に関する観点から議論が行われた。

まず、マニュアルの基本的な位置付けに関しては、特定の製品や個別事例の紹介に偏るのではなく、汎用的な考え方や進め方を示すべきであるとの方向性が共有された。一方で、現場におけ

る理解促進の観点からは、具体的な使用イメージや事例、利用者や職員の声といった定性的情報を適切に盛り込むことの重要性が指摘された。

また、「テクノロジー」の定義に関して、障害福祉分野においては「介護テクノロジー」という用語に対する違和感があるとの指摘があり、本マニュアルにおける対象が「職員の業務を支援するツール」であることを明確に示す必要性が共有された。

さらに、マニュアルの対象読者に関しては、組織責任者や現場リーダーに加え、実際に導入を推進する法人本部や事務部門の職員も含めて検討する必要があるとの意見が示された。また、現場職員が具体的にどのように行動すべきかが分かるよう、役割ごとの関与の在り方や実践のヒントを示す必要性が指摘された。

加えて、マニュアルの内容については、「業務の時間削減」を主目的とするのではなく、「業務のムラの可視化および平準化」や「PDCAの循環」といった観点を重視する方向性が確認された。また、テクノロジーの活用により創出された時間を、利用者の活動や参加の促進等にどのように活用するかといった、支援の質の向上に関する視点を明確に示す必要性が指摘された。

以上より、マニュアルについては、汎用性と具体性のバランスを確保しつつ、障害福祉分野の特性に即した表現および構成とすることが重要な論点として整理された。

5.3. その他

その他の論点として、本事業全体の進め方および成果物の位置付けに関する意見が示された。

まず、成果物の位置付けに関しては、本事業で作成するマニュアルが、単年度の取組にとどまるものではなく、今後の「障害福祉分野における生産性向上ガイドライン（仮称）」策定や制度設計、さらには報酬改定の検討に資する基礎資料として活用されることが想定されていることが共有された。

また、短期間での成果物作成に対する懸念が示されるとともに、内容の精度や表現については慎重に検討する必要があるとの指摘がなされた。特に、国の資料として公表されることを踏まえ、データの見せ方や表現について過度な断定を避けるなど、適切な記載とすることの重要性が共有された。

さらに、本事業で取り扱う範囲については、テクノロジー活用に焦点を当てつつも、業務改善全体との関係性を踏まえた整理が必要であることが確認された。あわせて、今回の対象サービスに限らず、今後他のサービス種別へ展開していくことを見据えた整理の必要性も指摘された。

以上のとおり、委員会においては、調査およびマニュアルの内容に加え、本事業の成果物が今後どのように活用されるかという観点からも議論が行われた。

6. 本事業における成果

本事業は、障害福祉分野におけるテクノロジー導入支援に関し、現場の実態を踏まえた知見の整理および実践的なマニュアルの策定を目的として実施したものであり、主に以下の成果が得られた。

障害福祉分野における業務構造の可視化および知見の整理

本事業において実施したタイムスタディ調査およびヒアリング調査を通じて、障害福祉分野における業務の実態について、定量・定性の両面から整理を行った。

その結果、支援業務に加え、記録、情報共有、連絡調整等の業務が複層的に重なり合う構造が明らかとなり、これらの業務が職員の負担に大きく影響していることが確認された。

また、テクノロジー導入により業務時間の一部に変化が見られる一方で、その変化は単純な業務量の増減として捉えるべきものではなく、これまで明確に認識されていなかった業務が可視化されるなど、働き方や業務の捉え方自体に変化が生じていることが示唆された。

さらに、障害福祉分野においては、サービス種別や利用者特性により業務の内容や負担が大きく異なることから、一律の指標による評価には限界があることが確認され、分野特性を踏まえた分析および解釈の重要性が明らかとなった。

生産性向上に関する考え方および改善プロセスの体系化

本事業では、既存の「障害福祉現場における生産性向上の基本的な考え方」を踏まえつつ、現場において実践可能な形で、生産性向上の考え方および改善の進め方を体系的に整理した。

具体的には、生産性向上を単なる業務効率化や時間削減として捉えるのではなく、支援の質を確保しながら、限られた人材でより良いサービス提供体制を構築する取組として位置づけた上で、業務の可視化、課題整理、改善の実行、振り返りおよび定着という一連のプロセスとして整理した。

また、課題の把握に当たっては、業務構造に着目し、全体像、流れ、細部、本質といった多面的な視点から整理する枠組みを提示するとともに、改善策の検討においてはテクノロジー導入を前提としない考え方を明確にした。

これにより、障害福祉分野における生産性向上の取組について、現場で再現可能な形での共通フレームを提示した。

テクノロジー導入に関する実践的な指針の整理

本事業では、テクノロジー導入を単独の施策としてではなく、業務構造の見直しの中で位置づけるべきものとして整理した。

その上で、テクノロジーの検討に当たっては、「どの機器を導入するか」ではなく、「どの課題を解決するために活用するか」という観点から検討することの重要性を明確にした。

また、同一のテクノロジーであっても、導入目的や運用方法により効果が大きく異なることから、業務プロセスや運用設計と一体的に検討する必要があることを整理した。

さらに、改善の実行に当たっては、小規模な試行を通じて調整を行いながら導入を進めること、導入後は振り返りを通じて定着を図ることの重要性を示した。

これにより、テクノロジー導入を含む改善の取組について、現場で活用可能な実践的指針を提示した。

マニュアルとしての成果物の取りまとめ

本事業の成果として、上記の知見を基に、障害福祉分野における介護テクノロジー導入マニュアルを取りまとめた。

当該マニュアルは、特定の製品や個別事例の紹介にとどまらず、現場における改善の進め方を汎用的な枠組みとして整理したものであり、業務の可視化、課題整理、改善手法、定着プロセス、テクノロジーの活用に関する考え方等を体系的に提示している。

また、委員会での議論を踏まえ、障害福祉分野の特性に配慮した表現とするとともに、現場における理解と実践につながるよう、具体的な事例や定性的な情報も適切に取り入れた構成としている。

今後の政策および実務への活用可能性

本事業で得られた知見およびマニュアルは、障害福祉分野における生産性向上の取組を推進するための基礎資料として活用されることが期待される。

具体的には、今後予定されているガイドラインの策定や、制度設計、報酬改定の検討におけるエビデンスとしての活用が想定されるとともに、各事業所におけるテクノロジー導入や業務改善の実践に資するものと考えられる。

また、本事業は限られたサービス種別を対象としたものであることから、今後は他のサービス種別への展開や、継続的な知見の蓄積を通じて、より汎用性の高い取組へと発展させていくことが望まれる。

7. 残論点・今後の展開

本事業においては、障害福祉分野におけるテクノロジー導入および生産性向上の進め方について、一定の整理を行った。一方で、検討委員会における議論および本事業の実施範囲を踏まえ、引き続き検討を要する論点および今後の展開の方向性として、以下の点が挙げられる。

業務量調査および分析手法に関する課題

本事業において実施した業務量調査は、障害福祉分野における業務構造の把握に資する知見を得るものであったが、調査対象や期間等に一定の制約があることから、結果の一般化に当たっては留意が必要である。

特に、障害福祉分野においては、サービス種別、障害特性、利用者の状態等により業務内容や負担の構造が大きく異なることから、単一の事例に基づく分析のみでは、分野全体を十分に代表するものとはならない。

また、タイムスタディによる業務時間の把握についても、曜日や時期による変動、突発的な対応の影響等を十分に考慮する必要があり、継続的なデータの蓄積および分析手法の高度化が求められる。

さらに、テクノロジー導入による変化については、単なる業務時間の増減としてではなく、業務の可視化や働き方の変化といった観点から捉える必要があることから、定量・定性を組み合わせた評価手法の確立が今後の課題として挙げられる。

サービス種別および対象領域の拡張

本事業においては、訪問系・通所系サービスを中心に調査および整理を行ったが、障害福祉分野には入所系サービスや就労系サービス等、多様なサービス形態が存在する。

これらのサービスにおいては、業務の構造やテクノロジー活用の在り方が異なることが想定されるため、今後は対象領域を拡張し、それぞれの特性に応じた整理を行うことが必要である。

また、今回対象とした業務支援系テクノロジーに加え、介助支援機器や AI 技術等の新たな技術領域についても、現場実態を踏まえた活用の在り方を検討していくことが求められる。

マニュアルの汎用性および具体性の向上

本事業において作成したマニュアルは、現場における改善の進め方を示す汎用的な枠組みとして整理したものであるが、実際の活用を促進するためには、さらなる具体化および補完が必要である。

具体的には、サービス種別ごとの事例の充実、導入プロセスの具体的な手順の提示、役割別の関与の在り方の明確化等により、現場における実践に直結する内容へと発展させていくことが求められる。

また、マニュアルは一度作成して完結するものではなく、現場での活用状況や新たな知見を踏まえ、継続的に見直し・更新していくことが重要である。

テクノロジー導入の定着および組織的取組の推進

テクノロジー導入は、機器の導入自体をもって完結するものではなく、業務の進め方や組織運営の中に組み込まれることにより、初めて効果を発揮するものである。

このため、導入後の運用設計や振り返りの仕組み、組織内での共有・展開の在り方等、定着に向けた取組を体系的に整理する必要がある。

また、現場における取組を支えるためには、管理者や法人本部の関与の在り方、外部支援の仕組み等も含めた、組織的な推進体制の構築が重要である。

政策への反映およびエビデンスの蓄積

本事業の成果は、今後のガイドライン策定や制度設計、報酬改定の検討等に活用されることが想定されているが、そのためには、より多様な事例に基づくエビデンスの蓄積が必要である。

また、現場における取組の成果を適切に把握し、政策に反映していくためには、評価指標の整理やデータ収集の仕組みの整備が求められる。

さらに、テクノロジー活用の推進に当たっては、現場の実態と政策の方向性を継続的に接続していくことが重要であり、そのための検討の枠組みを継続的に運用していくことが望まれる。

令和7年度
障害福祉分野の介護テクノロジー導入支援事業
(民間団体実施分)
事業成果報告書
令和8年3月

株式会社 最中屋

<https://monakaya.com/>

本事業は、令和7年度障害者総合支援事業費補助金により実施したものです。