

厚生労働省 主催
令和5年度 介護現場の生産性向上に関する普及・定着促進事業

生産性向上の取組に関する 介護事業所向けセミナー実践報告会

2023年 7月 28日

【施設名】DSセルリア株式会社 トータルリハセンター

【発表者名】北村 直也 高橋 秀俊

事業所・施設概要

- リハビリ特化型デイサービス「**トータルリハセンター**」
- **口腔と身体のリハビリに本気で取り組むデイサービス**
- 口腔と身体のリハビリテーションを組み合わせることで、将来に渡る健康維持のため、機能維持・向上を図り、元気な体をつくります。
- ご利用者様の思いを実現するために、それぞれのご希望や体力に合わせて無理のないリハビリプログラムをご用意いたします。
- 今回介入事業所は15名定員×2単位/日（AM・PM）スタッフは、5～6名程度/日で運営しています。



業務改善の取組について



生産性向上（業務改善）を行うきっかけ

- **管理者変更をスムーズに行うために実施した**

事業所・施設で決めた業務改善 「はじめの一步」

• はじめの一步として決めた取り組み

- 北村、高橋でキックオフMTG

• 目標

- R5.6に新入社員Aが管理者を担えるようになること

■ 実施した改善活動の取組

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



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

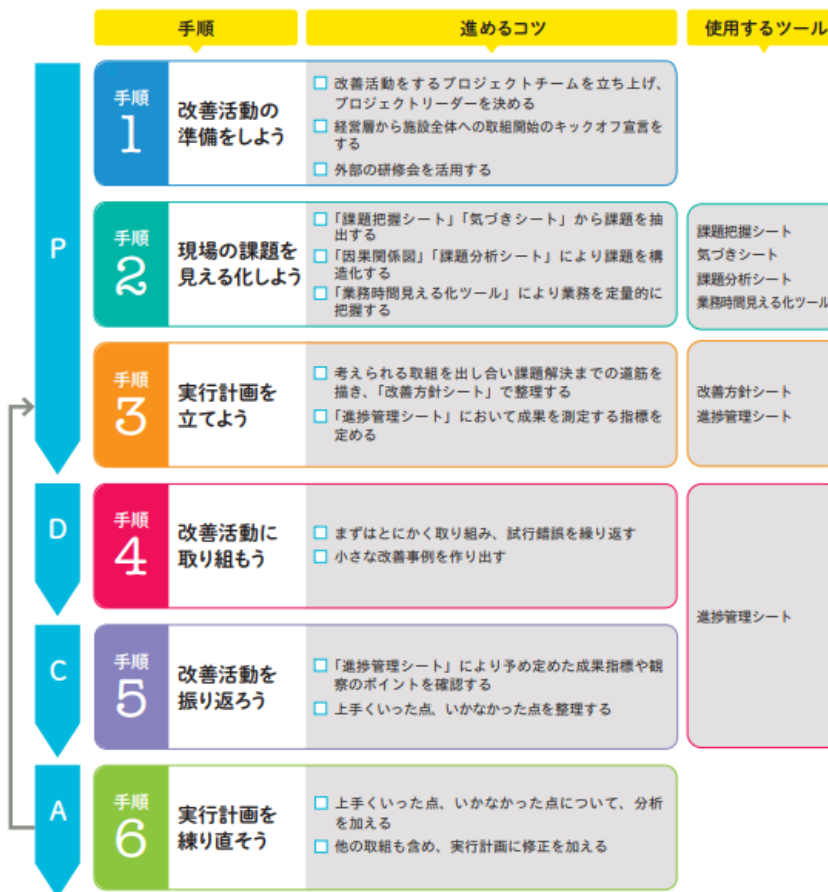


出典：厚生労働省HP 介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン

改善活動のステップ

- 「業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ」のうち今回は6までを実施しました。

■業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ



出典：厚生労働省HP 介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン

改善活動の取組（ステップ1．改善活動プロジェクト準備をしよう）

- **R4.12 北村、高橋でキックオフMTG**

- R5.6 社員Aが管理者を担えるよう準備していくこと
- 教育担当はメインは所長B、高橋フォロー

改善活動の取組（ステップ2．現場の課題を見える化しよう）

- **教育のスケジュールが組めていない**

- 所長Bは、感覚的に教育を進めている
- 社員Aは、管理者になるイメージができていない

- **所長Bと所属スタッフのコミュニケーション不足**

- Bは書類などの業務は効率よく実施できている。しかし、スタッフ一人一人がバラバラに仕事をしている
- Bがコミュニケーションを取ることを避けている（一部スタッフとは会話がなない）

改善活動の取組（ステップ3. 実行計画を立てよう）

• R5.1 所長Bと高橋でMTG

- Aの教育の進捗確認
- Aに覚えておいてほしいことの確認

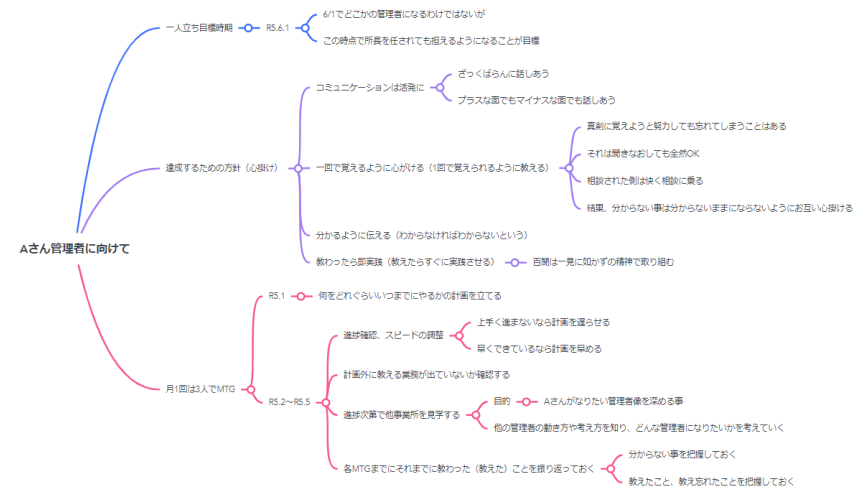
• R5.1 社員A、所長B、高橋でMTG

- 目標の設定
- 目標達成のためのスケジュールの作成
- ルールの作成

• 月一回のMTG

- 進捗確認
- A、Bの気持ちをヒアリング

「MTG時に使用したマインドマップの例」



改善活動の取組（ステップ4．改善活動に取り組もう）

・所長Bと高橋でMTG

- ・現状の教育状況の確認
- ・今後の大まかなスケジュールの確認
- ・Aに対する思いのヒアリング

やる気があるのかわからない

メモを取らず、質問もないため覚える気がないように感じる

任せられるか心配

⇒まずはAに任せてみる。失敗したらその都度改善をするルールを決める

・事業所の状況をヒアリング

スタッフから嫌味を言われてばかりで困る

この事業所から離れたい

⇒Aを育てて管理者業務を任せられれば、他事業所の書類作成サポート等の役割変更も可能と伝達

改善活動の取組（ステップ4．改善活動に取り組もう）

- ・ **社員A、所長B、高橋でMTG**

- ・ 目標 R5.6 Aが管理者を担えるようになること
- ・ スケジュール作成し、共通認識とする
- ・ 教育していくうえでのルールの作成
 - ① 些細なことでもコミュニケーションは必ずとること
 - ② 伝わる伝え方をすること
 - ③ 1回で覚えられるように努力すること
 - ④ わからないままにしないこと

改善活動の取組（ステップ4．改善活動に取り組もう）

・月1回のMTG

- ・R5.2、R5.3スケジュール通り進捗

⇒互いにコミュニケーションを取りつつできている

- ・R5.4 Aが一人で業務を開始、トラブルが増えてくる

- ・AができなかったことをBが代行して実施した

代行することをAに伝えておらず、Aは失敗に気づきづら
いところが失敗しているかがわからなくなっている

⇒何が間違っていて、どうしたらうまくいくかを伝えてあげてほしいとBに伝達

Aからも正しくできているか確認しに行くよう伝達

・R5.5 MTGでは互いに問題ないと話す

各々ヒアリング

AはBに聞いても明確に答えてもらえない

Bは上手くできていないから自分でやっておくと話す

改善活動の取組（ステップ5・6．活動を振り返り計画を見直そう）

・社員Aについて

（得意）コミュニケーションスキルが高く、スタッフの希望や不満などを聞くことができる

（苦手）書類業務に関しては、期日に遅れることがある

（悩み）Aは覚えてもらうことよりも、仕事が残っていると周りからできていないと思われることに恐れている

・所長Bについて

（得意）書類業務に関しては期日通り、スムーズに実施できる

（苦手）スタッフとのコミュニケーションが十分に取れず、スタッフがバラバラになっている

（悩み）BはAに質問しづらいと感じ、理解できていないにも関わらず聞いていない

対応と取組の成果

<対応>

- ・管理者はAに任せ、苦手としている事務作業に関しては高橋が教育を担う
- ・Bは得意分野を生かすために計画書などの書類業務が遅れている他事業所のサポート業務を担う



<成果>

- ①社員Aは、管理者として着任できた
- ②所長Bは、得意分野である書類作成業務に移ることができた

今後の業務改善について

■ 新たな課題の改善

管理者に着任できた社員Aが直面している以下の2点の課題に対して支援を進めていきたい。

- ・業務の進め方が覚えられていない（発生したタスク順に実施）
⇒原因：業務の優先順位付けができていない
- ・タスク管理ができていない
⇒原因：業務量が過剰となっている

■ 支援策

- ・業務の優先順位の明確化と役割分担
 - 優先順位の考え方の理解を促す
（優先順位の考え方：安全⇒コンプライアンス⇒スタッフ、利用者の満足度⇒稼働率・利益）
 - 安全、コンプライアンスを満たすうえで必要となる業務を月次スケジュールとして提示
 - 日々発生するタスクに対しては上記の考え方を基に優先順位をつけてTODOリストに記載し、優先度の高いタスクから実施してもらう
 - 1か月ごとにフィードバックし、うまく行ったところ、うまくいかなかったところの確認、修正
 - 月次スケジュールの内優先順位の低いものは所属スタッフ、高橋へ業務を移管

おわりに

- 教育の進捗状況を細かく把握してサポートする必要があった
⇒ 所長Bは教えたつもりであったが社員Aは覚えきれていない状態が続いていた
高橋が早い段階でその状態を詳らかにする必要があった
できていればスムーズに管理者変更ができたと思われる
- マニュアルだけでは効率的な業務の遂行には結びつかないことを学んだ
- 所長Bは、時間的な余裕がないこと等が原因で、所属スタッフとの良好な関係を築くことができていなかった。そのため、教育担当として十分な対応が難しかった。
⇒ 教育する人には時間的な余裕があり、教育を受ける人を適切に伴走できるための人材育成が必要であることを学んだ

ご清聴ありがとうございました。

