

令和6年度 厚生労働省 介護現場の生産性向上に関する
普及加速化事業
ビギナーセミナー
介護現場の生産性向上の取組について

【開催地域】 東日本
【施設名】 医療法人丸山会 介護老人保健施設 御所苑
【発表者名】 小林 一彦、安藤 則武

1．施設の概要



施設概要

- 医療法人丸山会 介護老人保健施設 御所苑
- 1990年4月13日 開設（長野県内で6番目に開設）
- 長野県上田市御所（上田城に近く、千曲川沿いに立地）
- 職員数 120名
- 提供している介護サービス

入所・短期入所（定員 100名）
通所リハビリテーション（定員 80名）
訪問リハビリテーション
訪問看護
居宅介護支援センター

法人の理念

「地域のしあわせ創りに貢献」

に基づき運営



取組のきっかけ

- 法人全体で介護・看護職員の離職が相次いだ。
- 新規職員を募集したが、なかなか採用に至らなかった。

何か原因があるはずだが.....



- 2023年度より、介護職員不足から介護サービス事業を一部縮小

このまま職員不足が続き、さらに事業縮小となると、リハビリ職員など余剰となる職員が生じ、働く場所がなくなる可能性が...



- 情報処理技術者としての職歴を持つリハビリテーション科技師長が業務改善活動の必要性を強く感じて施設事務長に上申、施設方針として、ICT化も含めた介護生産性向上の活動を実施することとなった。



2. 取り組みの流れ



取り組み全体の流れ

(取組手順)

(実施内容)

P	手順 1	改善活動の準備をしよう	・法人経営層への取り組みについての趣旨説明、活動承認 ・プロジェクトチーム結成、リーダー選出、メンバー選出 ・介護事業所向け生産性向上セミナー受講（ビギナー・フォローアップ） ・施設全職員へのキックオフ宣言、定例プロジェクト会議開始(週1回) ・全職員から「気づきシート」回収、因果関係図の作成 ・ワークエンゲージメント測定・分析 ・共通認識を持つための準備（専用HP、LINE WORKS、研修会） ・課題を細分化し実行計画立案、改善活動のための別チーム結成
	手順 2	現場の課題を見える化しよう	
	手順 3	実行計画を立てよう	
D	手順 4	改善活動に取り組もう	・細分化した課題の改善活動実施、職員アンケートにて事前KPI測定 ・テクノロジー活用の検討、試用・先行施設見学実施
C	手順 5	改善活動を振り返ろう	・職員アンケートにて事後KPI測定、効果検証 ・これまでの活動を振り返り、活動報告作成
A	手順 6	実行計画を練り直そう	・細分化した残りの課題を改善するほか、テクノロジー活用を踏まえた実行計画の見直し

手順1：改善活動の準備

＜2023年7月＞

- ・介護生産性向上プロジェクト立ち上げの準備

ガイドラインや他事業所の取組み発表資料を読み込み

＜2023年8月＞

- ・法人経営会議で、御所苑でのプロジェクト実施の承認を受ける
- ・御所苑介護生産性向上プロジェクトチーム立ち上げ
当初メンバー6名

事務長	プロジェクトオーナー
看護総師長	プロジェクトサブオーナー
介護主任（入所）	
介護主任（通所リハ）	
支援相談員	
リハビリテーション科技師長	プロジェクトリーダー

何をやったらいいか
よくわからない...



手順 1 : 改善活動の準備

- ・プロジェクトチームメンバーで外部研修会受講

2023介護事業所向け生産性向上セミナー

(ビギナーセミナー、フォローアップセミナー)

何から始めたらいいかわからなかったが参加してよかった！



セミナーを受講して

- ・介護生産性向上の取り組みの必要性を共通認識できた
- ・ガイドラインの手順通り進めていけば良いことは理解できた

手順1：改善活動の準備

- ・キックオフ宣言を実施、全職場にポスター掲示
- ・介護生産性向上プロジェクトチーム会議を週1回で定例開催スタート

まず行ったこと

- ①全職員から回収した「気づきシート」から因果関係図を作成
- ②Utrecht Work Engagement Scale(UWES-9)を用いたワークエンゲージメント測定・分析

ところが...

会議で意見が出にくく、話し合いが進まない。

⇒プロジェクトリーダーだけが引っ張っている状態になっていた

失敗！

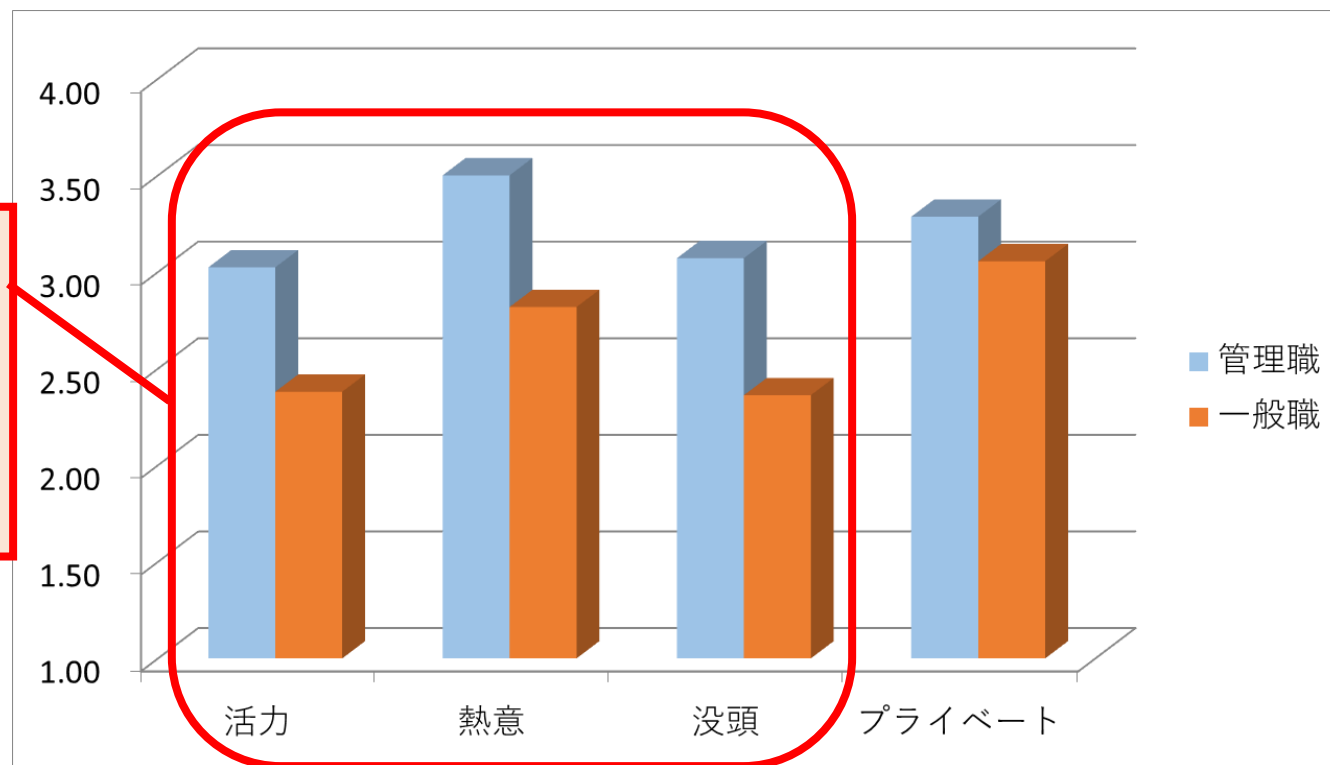
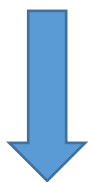
UWES-9の結果から原因を考察した



手順 1 : 改善活動の準備

・ UWES-9の結果から見たこと①

活力・熱意・没頭
全ての項目で
一般職のワーク
エンゲージメント
が管理職より低い



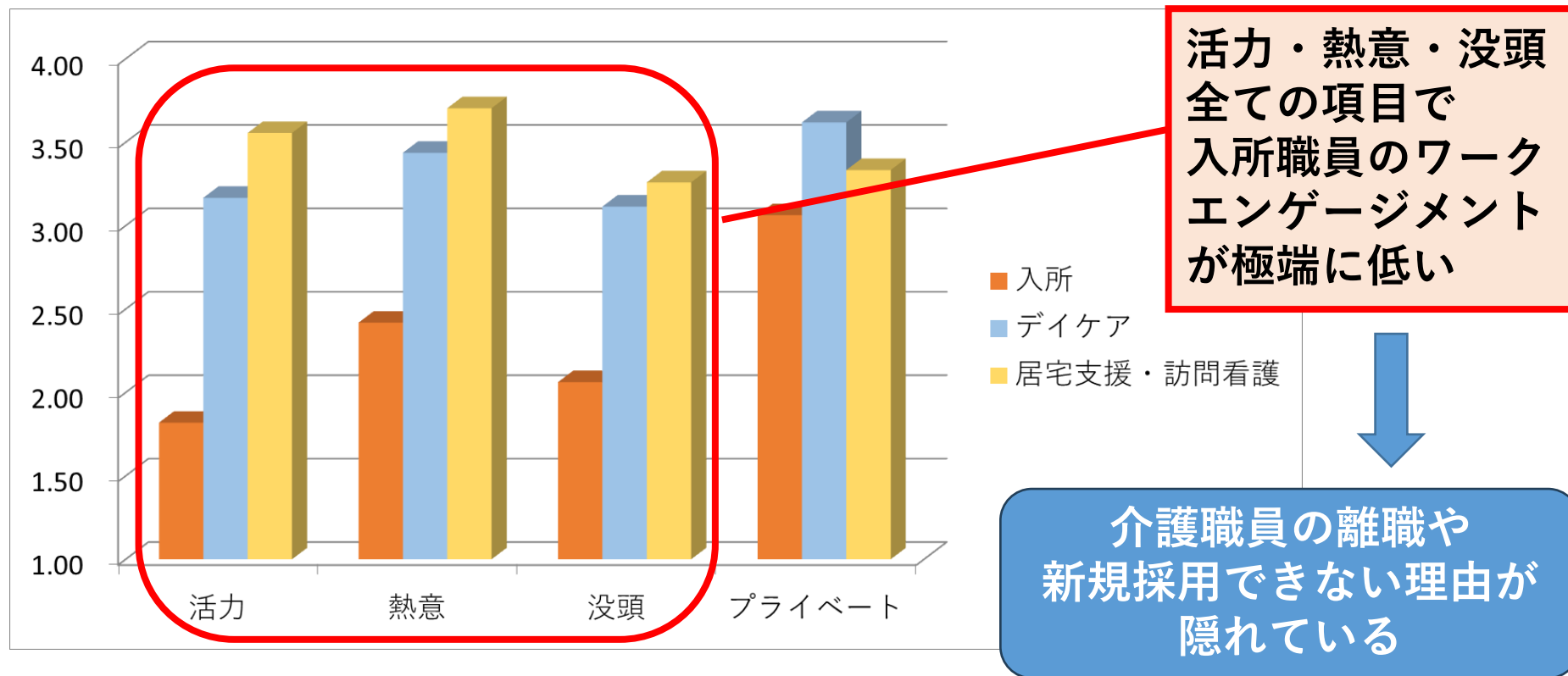
トップダウン型組織のため
職員が意見を述べる経験が少ない
「自分ごと」になっていない



介護生産性向上プロジェクト
に**全員で取り組んでいる**との
共通認識づくりが重要！

手順 1 : 改善活動の準備

・ UWES-9の結果から見たこと②



- ・ **入所の職員**が抱える課題について、優先順位を高くする必要性
- ・ **業務改善への期待感を高めるアプローチ**が重要

手順 1 : 改善活動の準備

全員で取り組んでいる共通認識を持ち、各々が意見を出せる土台を作るために

工夫したこと

- ① 専用ホームページを作り、全職員へプロジェクト説明や進捗状況を公開した
(QRコードにてスマホで簡単に閲覧可)

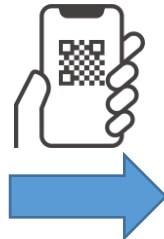
御所苑
介護生産性向上プロジェクトチーム
からのお知らせ

プロジェクトの進捗状況は、特設ホームページでお知らせします！

特設ホームページはこちら → 
(QRコードをスマホで読み込んでください)

閲覧のためのパスワードは
「.....」です

プロジェクトチームミーティングは
毎週火曜日 午後4時～ 1階玄関前の机
で行っています。興味のある方、どなたでもご参加ください。



週1～2回更新

御所苑
介護生産性向上プロジェクトチーム
からのお知らせ

保護中：進捗報告ページ

TOP > 介護生産性向上プロジェクト > 保護中：進捗報告ページ

このページでは、職員の皆さんに介護生産性向上プロジェクトの進捗状況をお伝えします。
介護生産性向上プロジェクトの詳細については、[こちらをクリック](#)してください。

更新日: 2024/1/18

改善活動のステップ図

現在、改善に取り組んでいる課題

ほのぼのを使った業務の効率化 【担当：ほのぼの操作研修チーム】			
No	課題	解決方法	進捗
1	[入所]2階・3階の利用者を分けて表示できない	利用者グループ登録・絞り込み表示の運用	改善済
2	[全]漢字変換効率が悪い	御所苑共通の漢字変換辞書作成	2回目実施済
3	[入所]申し送りやほのぼの併用で非効率	ほのぼの記録に統一、書き方をルール化する	一部試行中

業務手順の改善 【担当：業務手順改善チーム】			
No	課題	解決方法	進捗
1	[入所]トイレ誘導・羅床が利用者の生活習慣と合わない	利用者の意向を聞いて行う、グループ分けは検討中	一部実施済

- ② プロジェクトチームメンバーと効率的に情報共有
意見交換が行えるよう、ビジネス用コミュニケーションツール **LINE WORKS** を導入した



手順 1 : 改善活動の準備

工夫したこと

③研修会を複数回開催し、全職員にプレゼンテーションで説明を繰り返した



入所の職員に対しては、介護生産性向上に取り組むことで
介護ロボット・ICT機器導入支援の補助率が高まり、導入しやすくなる
メリットを具体例で伝え、**業務改善への期待感を高めるよう工夫した**

手順1：改善活動の準備

このほか、セミナーの**伴走支援相談**を依頼し

「各チームメンバーに、プロジェクトオーナーから役割を与えて分担すること」
をアドバイスいただいた。

リーダーのトップダウンではダメ
責任感を持って参加できるように

工夫の結果、

現在10名

- ・プロジェクトに賛同する職員が増え、チームメンバーが増えた。
- ・プロジェクト会議でも、徐々に意見が出て議論が進むようになった。
- ・チームメンバー以外の職員からも、
業務改善アイデアや意見が
集まるようになった。

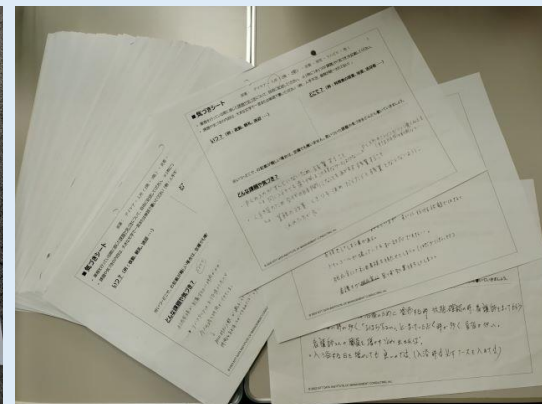
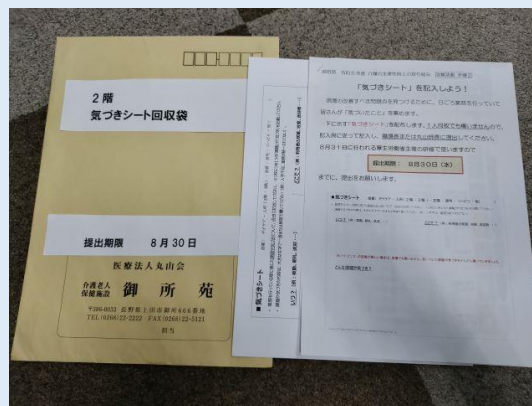
活動の準備が
一番大事と
わかりました



手順2：現場の課題の見える化

行った作業項目

気づきシートの配布・回収 (全職員)



「気づき」のグループ化



因果関係図の作成

なかなか原因に
たどり着けず
苦労しました！



手順2：現場の課題の見える化

「気づき」のグループ化からわかったこと

	グループ名	枚数
1位	人手不足	23
2位	介護ソフトが使いこなせていない	12
2位	業務手順マニュアル不足	12

重要な
課題



因果関係図から課題の文章化を行った結果

「**介護ソフト導入時の研修が不十分だったこと**」が原因で
「**介護ソフトが使いこなせていない**」問題が発生しており
「**慢性的な残業、情報共有不足**」が発生している

手順3：実行計画の立案

「介護ソフトが使いこなせていない」問題と言っても...

紙とソフトの
2重記録が手間

利用者を
階別表示
できない

必要な記録項目
がわからない

入力内容が
統一されてない

マスタの作成
が不完全

操作方法が
わからない

専門用語が
変換できない

パソコン台数
が足りない



課題が多すぎて、何から手を付けたらよいかわからない！

手順3：実行計画の立案

業務改善活動の実行計画を作成するも…

Ⅲ 業務改善活動実施計画			
Ⅰ 本プロジェクトの目的(施設として目指す姿) 全職員がほのほのを効果的に使えるようになり、機能的な就業・人手不足、部署間の情報共有不足が改善する。プロジェクトの結果、働きやすい職場になり、職員のやりがいも向上、雇止め防止・新規採用ができるようになる。利用者満足度も向上し、地域社会に選ばれ、地域貢献できる施設として事業継続できる。 Ⅱ 現場課題と解決の道筋(課題の見える化による対策経緯) ほのほの導入時の研修が不十分だったことに対し、①職場長を中心にほのほのに合わせた業務見直し、②記録委員会を中心に記録項目・内容の再検討、③ほのほの操作研修チームを立ち上げ操作研修を実施することで、ほのほのを効果的に使うことができていないという問題が解消され、記録のしかた・場所が定まり、紙とほのほのの二重記録などのムダがなくなり、機能的な就業・人手不足、部署間の情報共有不足の改善が期待できる。			
実施する業務改善の取組	実施する改善取組 (課題の打ち手となる生産性向上の取組) ※該当する取組に○を付けてください。	具体的内容 ※改善取組の具体的な内容を記載してください。	
1	職場環境の整備 ○	ほのほのPCが作業しやすいよう配置場所を検討 担当:各職場長	
2	業務の明確化と役割分担 (1)業務全体の流れの再構築 ○	ほのほのが想定する業務手順に合わせた、業務手順の見直し・役割分担の明確化・効率化 担当:各職場長、ほのほの操作研修チーム	
3	業務の明確化と役割分担 (2)テクノロジーの活用 ○	ほのほのでは不十分な情報共有方法に関するICT機器活用の検討 担当:代表者会、介護生産性向上プロジェクトチーム	
4	手順書の作成 ○	記録内容・方法を明確化した手順書の作成 担当:記録委員会、ほのほの操作研修チーム	
5	記録・報告様式の工夫 ○	法令に合わせた記録項目・内容の再検討 担当:記録委員会	
6	情報共有の工夫 ○	ほのほのを利用した効果的な部署間情報共有方法の決定 担当:各職場長、代表者会	
7	OJTの仕組みづくり ○	①ほのほの操作研修の実施 ②記録内容・方法の研修実施 担当:①ほのほの操作研修チーム、②記録委員会	
8	理念・行動指針の徹底		

Ⅳ 業務改善の成果を測るKPI(成果指標)			
KPIを設定する文書 (Ⅱ現場課題と解決の道筋から引用してください)	設定したKPI	KPIの測定方法	KPIの測定ビツチ
1 機能的な就業の改善が期待できる	時間外労働時間	時間外整理簿の職場合計	1か月に1度
2 人手不足の改善が期待できる	業務負担感	アンケート(5段階評価)	1か月に1度
3 情報共有不足の改善が期待できる	情報共有満足度 (部署間と職場内)	アンケート(5段階評価)	1か月に1度
4			

※KPIは取組の効果を測定するための、定量的・定性的な指標を記載する(例:訪問回数、歩数、職員の精神的負担等)

介護ソフトが使いこなせていない
という問題に対して
解決すべき課題がたくさんあり
実行する改善の取り組みも
規模が大きすぎて…

行き詰って
しまいました



2回目のフォローアップセミナー時、
伴走支援の方にアドバイスをいただく
「課題1つずつに問題を分解して計画を
立て、小さな改善を繰り返すこと」

手順3：実行計画の立案

実行計画の立て直し

- ・多くの課題の中から、**小さな改善**を達成しやすいもの2つだけ選定

専門用語が
変換できない

利用者を
階別表示
できない

- ・課題解決に取り組むための別チームを立ち上げ

『介護ソフト操作研修チーム』



- ・業務改善成果を測る指標（KPI）を設定

①業務負担感（5段階アンケート評価） ②時間外労働時間

手順4:改善活動の取組

介護ソフト操作研修チームとは

- ・介護生産性向上プロジェクトチームの下部組織と位置付け
- ・各職場から、比較的PCスキルが高い職員を1～2名選出
- ・介護生産性向上プロジェクトチームからも2名参加し、情報共有を行う

計13名

介護ソフト操作研修チームの活動内容

週1回会議を実施



介護ソフトマニュアルやホームページを使って介護ソフト機能を調査



介護ソフト等を効果的に使った業務改善案を提案・実行



新しい手順書を作成各職場で操作研修を実施

手順4:改善活動の取組

事前KPIの測定

- ①業務負担感は、職員アンケートを実施
- ②時間外労働時間は、勤務記録から調査

御所町 介護生産性向上プロジェクト
職員の方への業務に関するアンケート 2023年 月 日
プロジェクトリーダー 安藤作成

8月から始めたプロジェクトも準備段階が終わり、いよいよ業務改善活動を実際に行う段階となりました。改善活動の効果を確認するため、開始前後に簡単なアンケートを行いたいと思います。以下の質問にお答えいただき、____/____()までに各部署へ提出をお願いいたします。

部署 (〇を付ける): デイケア・2階・3階・訪問・居宅・リハビリ・栄養・事務・その他()

<業務の負担感について質問します>

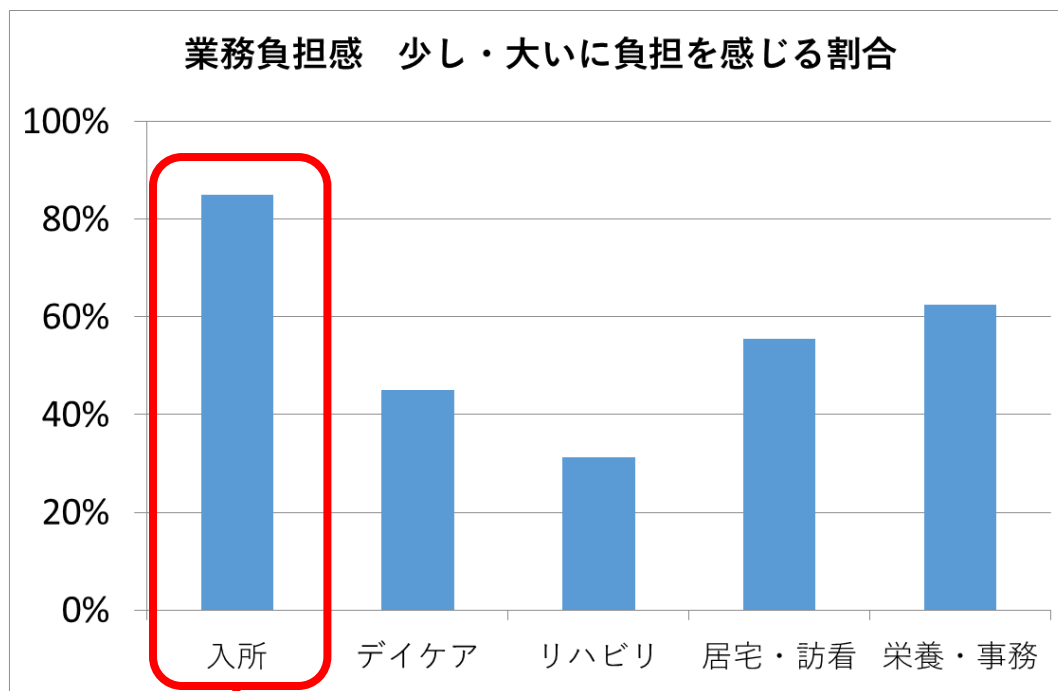
質問1: あなたが行っている業務の負担感を教えてください (数字を回答欄に記入)
1. 大いに負担を感じる 2. 少し負担を感じる 3. 普通 4. 負担感は少ない 5. 負担はない
回答欄(1) _____

質問2: 特に記録業務の負担感を教えてください (数字を回答欄に記入)
1. 大いに負担を感じる 2. 少し負担を感じる 3. 普通 4. 負担感は少ない 5. 負担はない
回答欄(2) _____

質問3: 質問2でそのように感じる理由を簡単に教えてください。(自由記述)
回答欄(3) _____

質問4: 記録業務のために、休憩時間を削る・残業をすることがありますか (数字を回答欄に記入)
1. 毎日のようにある 2. 週2-3回はある 3. 週1回はある 4. 月1-2回はある 5. ない
回答欄(4) _____

※裏へ続きます



業務負担感でも、入所の職員は高い傾向

手順4:改善活動の取組

介護ソフト操作研修チームによる改善活動の内容

専門用語が
変換できない



御所苑オリジナル漢字辞書を作成

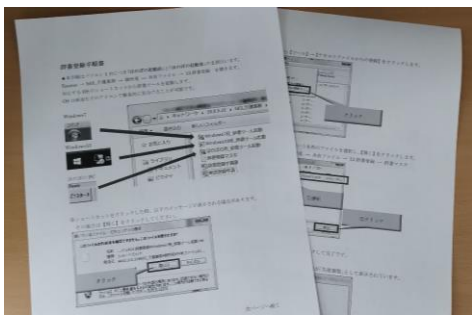
- ①各職場から登録してほしい単語を収集
- ②定期的に辞書ファイルを作成
- ③各職場のチーム員が辞書登録作業実施

利用者を
階別表示
できない



介護ソフトのグループ機能を活用

- ①利用者の入退所ごとに階グループを登録する作業を決め、手順書作成
- ②各職員へ機能について操作方法を伝達



チームで作成した手順書

記録業務の負担感を
自分たちで解決し
小さな改善ができた！



手順4:改善活動の取組

入所業務に特化したプロジェクト活動の内容

入所職員の業務負担感が高いことから、**介護ロボット・ICT導入に向けた調査活動**を開始。メーカーのご厚意で、以下の活動を実施できた。

シルエット見守りセンサー試用 (1週間)



シルエット見守りセンサーやICT機器を 先行導入している老健施設を見学



同じ介護ソフトを使用されており
記録方法やタブレット・インカム
を使った業務の実際を学びました

小さな改善事例の共有

見守りセンサー試用や、先行施設を見学して情報共有を行ったことによる変化

入所職員からの**自主的な提案**で、**介護の質の向上**に繋がる改善行動が増加！

利用者さんが自分で選べる
塗り絵・脳トレなどの
日中活動コーナーを新設



おむつ交換の時間を見直したことで

- ☆介護職員の記録時間を確保
- ☆夕方、利用者さんと共に過ごす時間ができ、穏やかな生活空間を実現

利用者さんの寝起き・排泄介助を
定時誘導で行っていたが
利用者さんの意向を確認して
一人一人に合わせ行うように

「前からこのやり方だから」「御所苑ではこれが普通だから」
という業務手順を、**若い職員の意見で見直す動き**が生まれた



手順5:改善活動の振り返り

コロナクラスターで
1か月間の活動停止
もありました

これまでの活動：2023年9月～2024年1月

介護生産性向上プロジェクトチーム

- ・会議：14回
- ・改善計画策定
- ・職員アンケート実施、分析：4回
- ・介護ロボット・ICT機器導入調査、県補助金申請、法人システム課へ提案
- ・シルエット見守りセンサー試用
- ・先行施設見学：2回

介護ソフト操作研修チーム

改善実績はまだまだ...

- ・会議 7回
- ・課題解決（手順書作成、職員指導含む）：2件
- ・介護ソフトメーカーの個別相談会へ参加し、設定修正・操作法習得

- ・プロジェクト開始時は、リーダーが作成した叩き台案の通りに進めるしかなかったが、徐々に意見やアイデアが出るよう変化してきた
- ・通常業務と並行しての活動のため、会議の参加率は4～6割と低い
が、徐々に賛同して活動に継続参加する職員が増えてきた

手順6:実行計画を練り直そう

これまでの活動に対する考察

- まだまだ活動に賛同・積極的に関わる職員は少ない
- これまでの改善活動では、コストのかかるテクノロジー機器導入は未実施
- 職員の業務負担感を軽減し、ワークエンゲージメントを高めるためには、誰もが効率化を感じ、先進的な施設で働いているイメージを持てるよう介護ロボット・ICT機器の導入は不可欠と考える

今後の活動方針

- 介護ソフトの課題は、引き続き1つずつ改善を目指していく。
- さらに「因果関係図」や「職員アンケート結果」をもう一度見直し、介護ロボット・ICT機器の調査・試用を継続、補助金を活用し課題に合致した介護ロボット・ICT機器の導入・業務改善を目指して、実行計画を見直したい。



取組の成果



取組の成果

成果指標（KPI）の変化

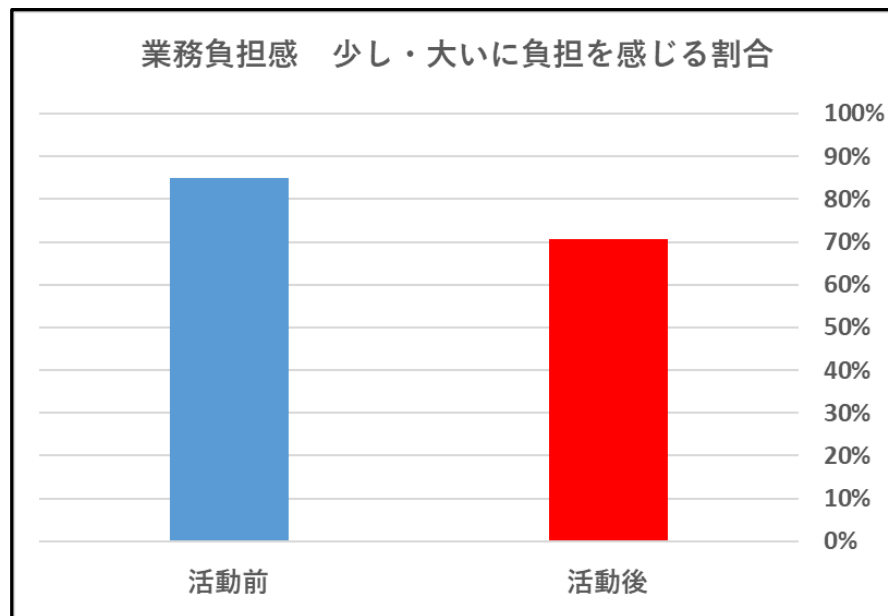
- ・活動前後で**入所利用者数が2割増加**
（月平均 77 → 93 名／日）したが

①入所職員の業務負担感

業務負担感 85.0% → 70.6%と軽減

②入所職員の時間外労働時間

職員1人あたり(平均)
1時間35分 → 1時間16分に削減



成果指標以外の成果

- ・介護生産性向上プロジェクトの活動への理解が広がってきた
⇒職員アンケートで**34%の職員が「少し良い変化を感じている」と回答**
- ・活動に賛同した若い職員から、意見・アイデアが徐々に出るようになった
- ・介護ロボット・ICT機器への理解が少しずつ高まってきた

取組の成果

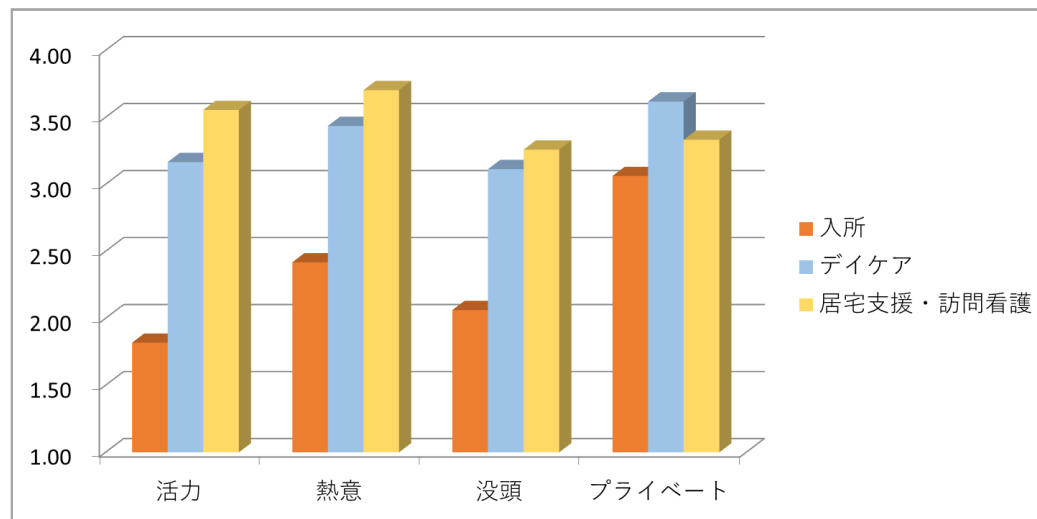
UWES-9の変化①

部署別の変化

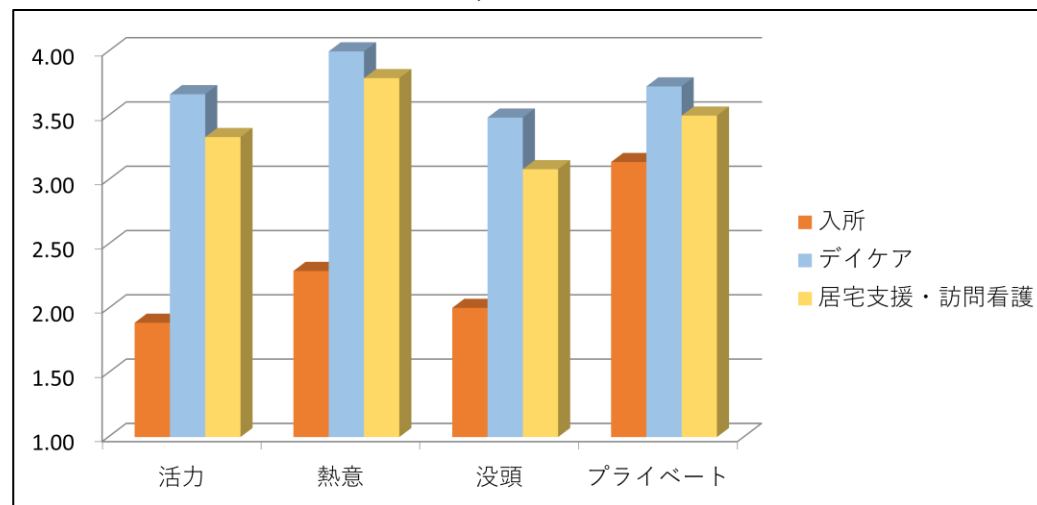
- ・入所以外の部署は、活動後のワークエンゲージメントが概ね維持か改善していた。
- ・入所職員のワークエンゲージメントには、改善は見られなかった。

考察

入所職員が抱える課題は
引き続き優先順位を高くし
改善に取り組む必要がある



↓ 活動後



取組の成果

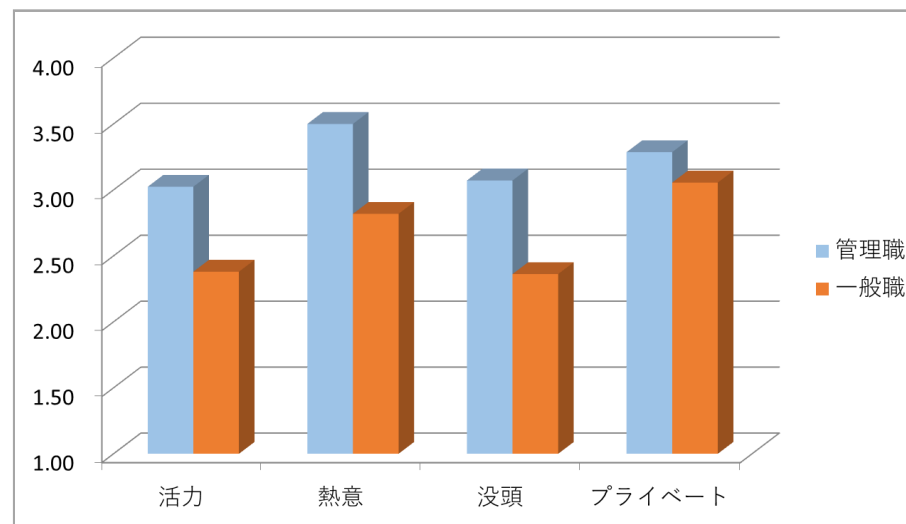
UWES-9の変化②

役職別の変化

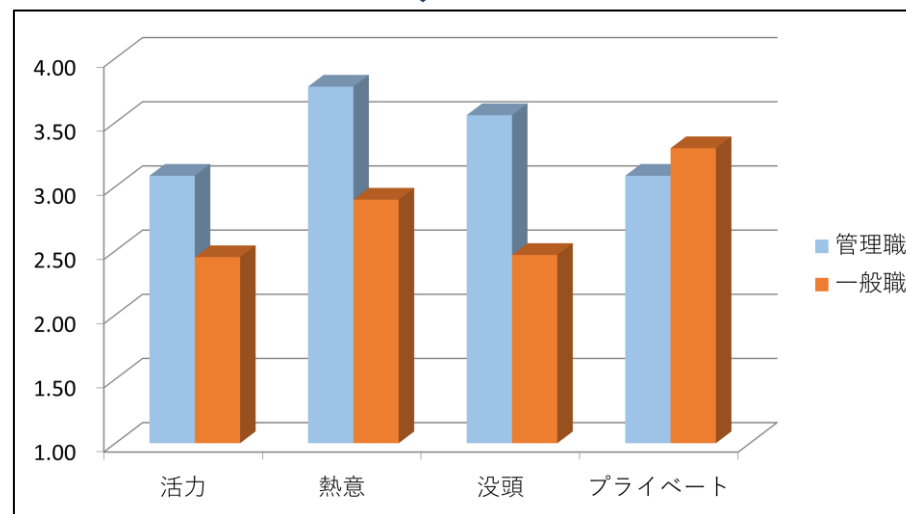
- ・ 管理職では、活動後のワークエンゲージメントが大きく改善していた。
- ・ 一般職でも活動後のワークエンゲージメントは改善していたが、管理職ほどではなかった。

考察

介護生産性向上の活動・成果を一般職員にも引き続き周知し
職員全員で取り組む共通認識を深めていく必要がある



↓ 活動後



理事長のコメント

職員の離職について問題と感じていたところ、国より「介護サービスにおける生産性向上」の方針が提唱され、まず御所苑で挑戦することを了承した。十分な結果は出ていないが、**職員の意識が少しずつ良い方向に変化してきたことが感じられる。**

御所苑が積み上げてきた良いところを残しつつ、新しいテクノロジー導入やチーム意識を高める業務改善で、働きやすい職場・楽しく活気のある職場づくりを、今後もプロジェクト活動を継続して目指して欲しい。今後の職員育成と、仕事に対する満足度を高め、結果として提供する介護サービスの質向上、利用者の皆様の満足にもつながっていくことが期待される。

国の進める地域包括ケアシステムにおいて、地域住民の皆様に頼りにしていただける介護施設を目指して、これからも全職員で力を尽くしていきたい。

医療法人丸山会 理事長 丸山和敏

生産性向上プロジェクト その後の活動（2024年3月～）

介護職員がCareTEX東京を見学

現場職員の希望から見学が決定。
壁新聞を制作し、最新機器について他の職員へ
周知した。

ICT機器のデモ・試用を開始

現場職員が希望した機器を中心に製品デモ・試用実施



介護ロボット・ICT機器の選定は、プロジェクトが現場介護職員の声を聞き、検討して導入計画に反映する**ボトムアップ型**で進めている

生産性向上プロジェクト その後の活動（2024年3月～）

介護ソフト活用による情報共有の課題改善

介護ソフト操作研修チームの活動により、以下の業務改善を実施した。

- ・申し送りノートの撤廃、業務連絡の紙メモ削減
- ・会議室予約、委員会開催スケジュールの電子化

現在は、ヒヤリハット・事故報告書の電子化に挑戦中！



職員の業務改善への意識が向上

現場の職員から業務改善アイデアの提案が増え、挑戦することが増えた。

- ・短期入所の持ち物管理用アプリを活用
- ・集合研修を動画撮影し、参加できなかった職員がQRコードで後日閲覧
- ・ケアに関わる業務手順書を、数分程度の動画で作成しQRコードで閲覧

小さな改善の「種」が生まれやすい環境になってきている

まとめ



まとめ

- 試行錯誤で始めた活動で何度も行き詰った。**伴走支援**をいただきながら
 - ①活動への共通認識を広げる、**活動準備の段階が最も重要**
 - ②課題は細分化し、**小さな課題から取り組むことがポイント**であると学んだ。
- 改善成果はまだ十分ではないが、**業務改善を行う体制の基礎ができた**と考えている。
- 今後は補助金を活用し、必要な**介護ロボット・ICT機器の導入**を行い**新加算「介護職員等処遇改善加算」**の上位区分や、新設された**「生産性向上推進体制加算」**を算定できるよう活動を続けていく。
- 活動の結果として、職員の業務負担感を軽減、ワークエンゲージメントを高め、**職員の定着・新規採用、介護の質の向上**へつなげていきたい。
- 法人内の**他の介護施設へ横展開**のほか地域の介護保険制度維持のために、**近隣事業所とも連携**して生産性向上の取り組みを行っていききたい。



ぜひ一緒に取り組みませんか



医療法人 丸山会
介護老人保健施設

御所苑