

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

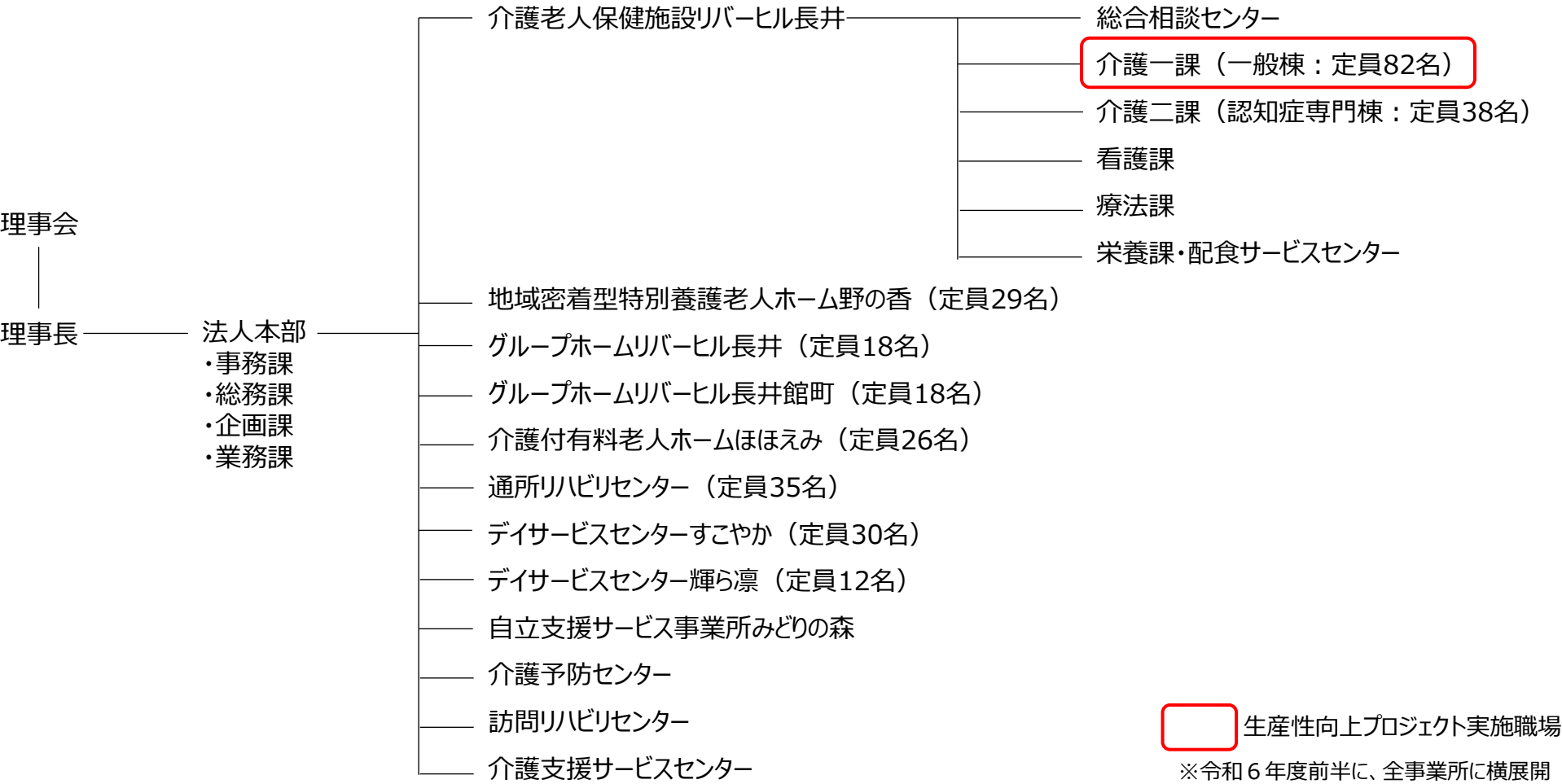
【開催地域】 東日本地域
【施設名】 介護老人保健施設リバーヒル長井
【発表者名】 伊藤 啓

1. 法人・施設の概要



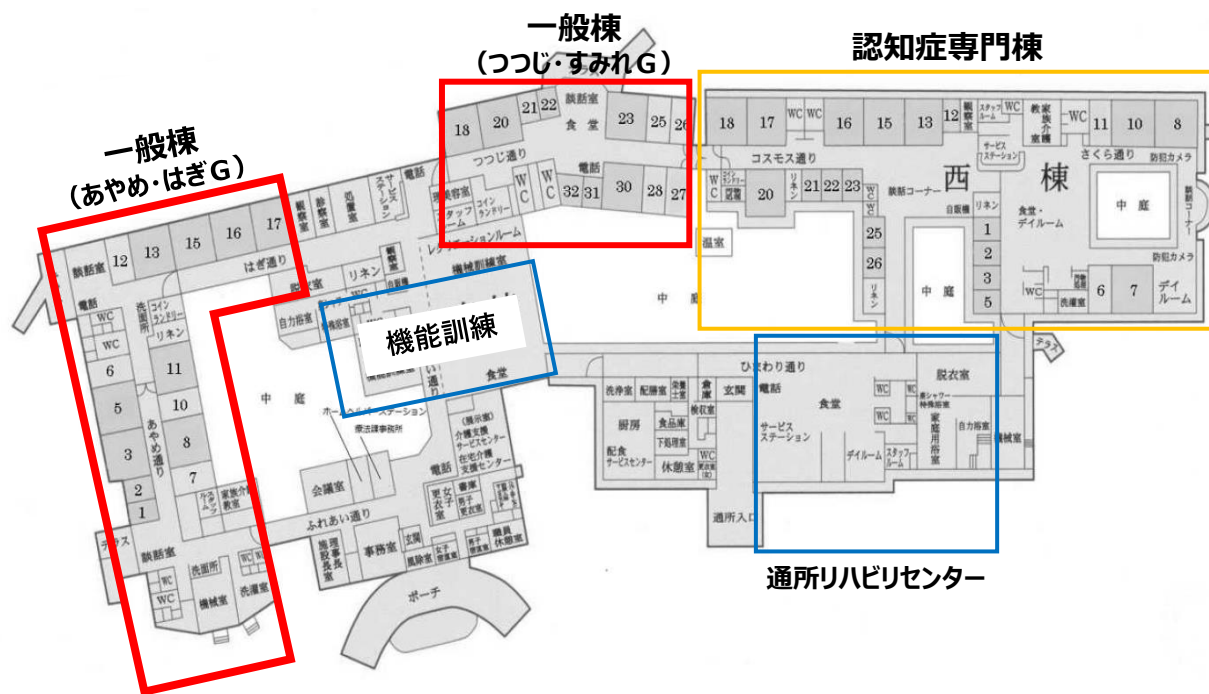
法人概要

- 1 名 称 社会福祉法人長井弘徳会
- 2 経営施設・事業所



施設概要

- 1 施設種別 介護老人保健施設
- 2 開設日 平成8年4月1日
- 3 所在地 山形県長井市
- 4 定員 120名（一般棟82名、認知症専門棟38名）



取組のきっかけ

- 慢性的な人材不足により、業務を優先せざるを得ず、ご利用者様に関わる時間が確保できないという悩みを抱えていた。
- そんな時、業界紙や地元紙に山形市内の事業所が、生産性向上に取り組み、成果をあげたという記事が掲載された。
- 即座に、我々も生産性向上に取り組まなければならないと考えたが、取り組み方が分からずに時間が経過し、焦りを覚え始めたときに、厚生労働省の「介護事業所向け生産性向上ビギナーセミナー・フォローアップセミナー」の案内があり、直ちに参加を決めた（フォローアップセミナーは通常開催に参加）。

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

介護と私たちの未来をつくる
**生産性向上の取組に関する
介護事業所向け
フォローアップセミナー2023**

8月29日～
順次開催！
参加無料

全国6地域 現地開催(全2回)
各地域 定員 10事業所(先着順！)
※オンライン開催(全1日 定員30事業所)

本気の仲間と一緒に、壁を乗り越えてチャレンジする。
「地域のモデル事業所を目指してみんなで実践しよう」をテーマに、
実践的なワークや伴走的な支援を通じて、事業所内や地域の仲間
とともに、生産性向上の取組を実際に行うプログラムです。

フォローアップセミナー講師紹介

<メイン講師> NTT DATA
株式会社NTTデータ経営研究所 佐々木 健一 氏

介護サービス事業における生産性向上に関するノウハウの
第一歩の学びに際して、介護サービス事業の生産性向上
に関する厚生労働省事業に事務局、NTTデータが参画し、定
員枠を、介護サービスの発展に資する生産性向上に関する
セミナーの講師及び実践支援を担う。

アシリエイタパートナー マネージャー
足立圭司 大塚 健治

公式HP・お申込
QRコード
公式ホームページ URL
<https://www.nttdata-strategy.com/newsrelease/eve/nt/seisanseminar2023/>

お申込
お問合せ

公式HPのWebお申込みフォームよりお申し込みください
☎ 03-6261-7534 (平日10:00～17:00)
✉ saisenseminar@nttdata-strategy.com
セミナー事務局 株式会社エヌ・ティ・エー・データ経営研究所

詳細はウラ面へ

2. 取組の流れ



取組全体の流れ

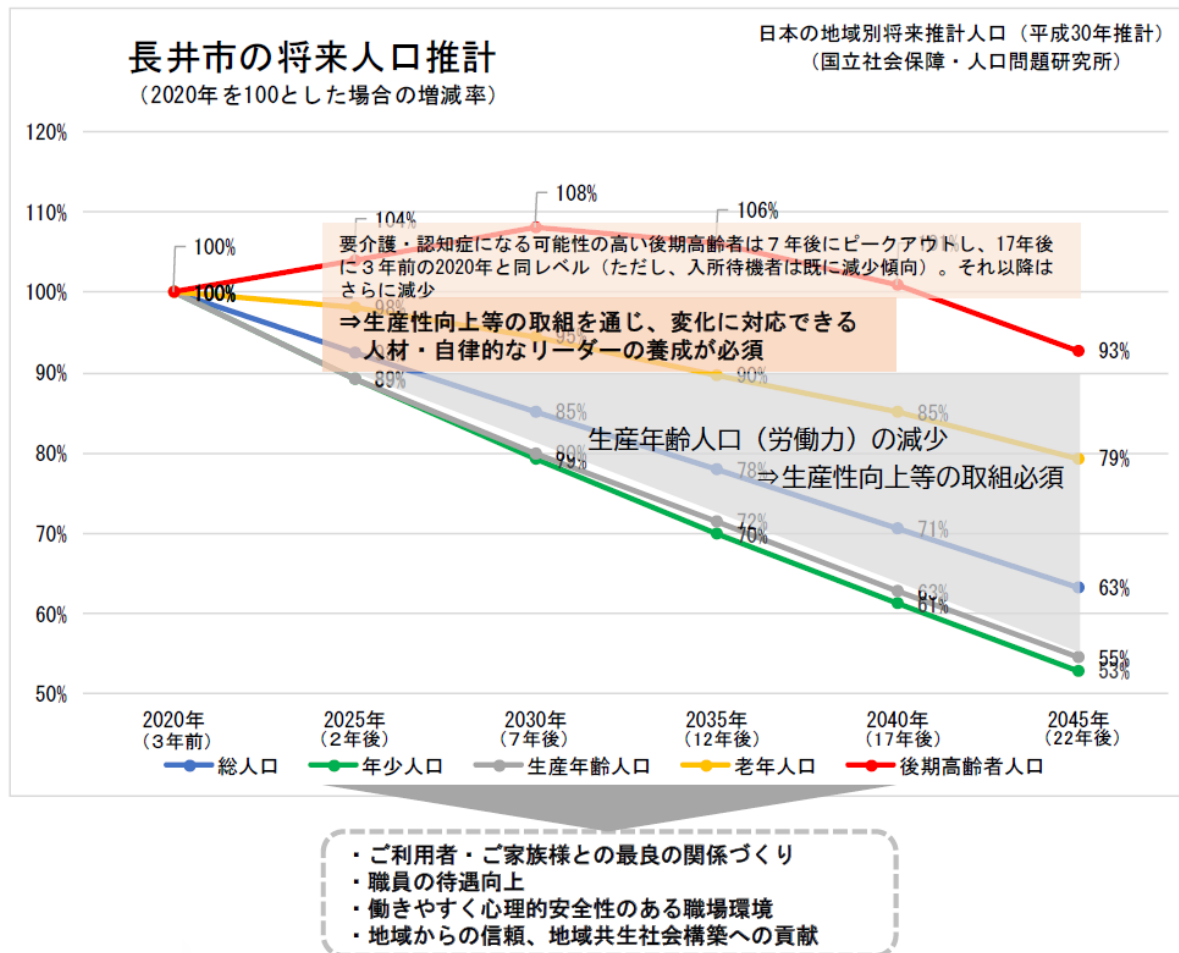
(取組手順)

(実施内容)

P	手順 1	改善活動の 準備をしよう	法人全体の部長、事業所管理者会議におけるキックオフ宣言 プロジェクトメンバーの選考（人材育成の観点と多様な意見を期待して様々な職位の人材の選出を依頼） プロジェクトチーム会議における趣旨説明と先行事例紹介（「介護の価値を高める」10週間で職場を劇的に変える）
	手順 2	現場の課題を 見える化しよう	「気づきシート」による現場の課題（ムリ、ムダ、ムラ）の把握 プロジェクトチーム内での対話・「因果関係図」による原因の見える化
	手順 3	実行計画を 立てよう	プロジェクトチーム内での対話 取り組みテーマ、内容、スケジュールなどの決定 生産性向上に取り組む職場の全職員への説明と意思統一
D	手順 4	改善活動に 取り組もう	・改善活動の段階的实施 ・業務工程の棚卸し（5 S 活動の実施、介護助手の導入）、記録様式・方法の見直し、テクノロジー活用の検討
C	手順 5	改善活動を 振り返ろう	・効果検証 ・職員に対するアンケート結果の分析など、効果の検証・意見交換
A	手順 6	実行計画を 練り直そう	・アンケート結果で、さらに改善が必要となったものへの対応

手順 1 : 改善活動の準備①

法人全体の部長、事業所管理者会議におけるキックオフ宣言



- 厚生労働省の「介護事業所向け生産性向上フォローアップセミナー（伴走型）」受講後に開催した法人全体の部長・事業所管理者会議で常務理事（現理事長）がキックオフ宣言
- 介護老人保健施設リバーヒル長井の介護一課で先行的に取り組むこととして、プロジェクトチームメンバーの選考を依頼
- 法人全体場で宣言したことにより、プロジェクトに取り組む職場以外にも、独自に「気づきシート」や「業務時間調査」に取り組む職場が出てきた。

手順1：改善活動の準備②

プロジェクトメンバーの選考（人材育成の観点と多様な意見を期待して様々な職位の人材を選出）

プロジェクトチーム会議における趣旨説明と先行事例紹介（「介護の価値を高める」10週間で職場を劇的に変えるの視聴）

プロジェクトメンバー

介護課
課長補佐
経験20年
女性

介護課
主任
経験18年
女性

介護職
経験11年
女性

介護課
課長補佐
経験20年
男性

介護課
主任
経験24年
男性

介護職
経験9年
男性

（アドバイザー・オブザーバー）

★常務理事、介護部長、★介護課長（女性）、★介護課長（男性）

★印は介護事業所向け生産性向上フォローアップセミナー（通常開催）に参加

第一回プロジェクト会議



「介護の価値を高める」10週間で職場を劇的に変えるの視聴

手順2：現場の課題の見える化

気づきシートによる職場課題の把握

■ 気づきシート

- 業務を行っている際に感じた課題や気づきについて、自由に記述してください。 ※1枚につき1つの「課題」や「気づき」を記載してください。
- 課題や気づきの内容は、大きな文字で一言または単語で書いてください（例：人手不足、業務が統一されてない）。

いつ？（例：夜勤、朝礼、送迎・・・）

どこで？（例：利用者の居室、浴室、送迎者・・・）

朝・15° 17°

7時。スリッパ履く

※いつ・どこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思いついた課題や気づきをどんどん書いていきましょう。

どんな課題や気づき？

申し送りが多い。人によって時間通りの人と遅い人がある

気づきシートに記載された内容は、最初は介護一課内の課題に限られていたため、他部署（看護課や療法課など）との連携業務についても記入を求めたところ、さらに多くの課題が明らかになった。



因果関係図の作成・打ち手の検討

原因	課題	悪影響

- 「課題」のほとんどは人手不足
- 「原因」の付箋の多くは、はじめは「悪影響」に分類された＝（例）「朝の申し送りが予定どおりに始められない」といった課題は現場感覚では「人手がないから」という認識⇒原因に移動
- なぜなぜ分析は5階層程度掘り下げるのが理想とされるが、様々な角度からメンバーに対して問いかけても2～3階層が限界だった。⇒改善活動に取り組む中でも対話・問いかけを繰り返した

手順3：実行計画の立案

	課 題	打 ち 手	K P I の測定方法
1	浴室の側溝掃除は、毎週土曜日に1か所ずつ行い、4週ですべての側溝の掃除が終わるようにしているが、前週と同じ場所を掃除してしまうことがある ムダ	浴室の側溝掃除の場所を写真でわかりやすく表示し直す。なお、間接業務専門のスタッフ（介護助手）が雇用されれば、介護職員の業務から外す 職場環境の整理・業務の明確化と役割分担	アンケート
2	日用品等を収納している物品庫がすぐ乱雑になり、必要なときに必要なものがすぐに取り出せない ムダ	不用品の処分を行うとともに、業務手順に沿った取りだしやすさや、使用した後に確実に元に戻してもらえる工夫を行う 職場環境の整理	アンケート
3	朝の申し送り開始時間が守られない、申し送り内容が人によってバラツキがあり、30分も要している 申し送り方法も自分で作成したメモを見る者、記録ソフトを見る者とバラツキがある ムダ・ムラ	開始時間が守られる仕組みの工夫、申し送り内容・方法（タブレットの有効活用）の統一により20分以内で終了する 記録・報告様式の工夫	時間の計測 アンケート
4	加湿器への水の補充や浴室清掃などに介護職員が従事している ムダ・ムリ	間接業務の洗い出しと手順書を作成し、間接業務専門のスタッフ（介護助手）を雇用する 業務の明確化と役割分担（介護助手の導入）	アンケート
5	職員Aの業務を、職員Bがしているときがあったり、コールがあっても他者に対応しているため、すぐに対応できないときがある ムダ・ムリ	リアルタイムに連絡がとりあえ、職員が効率的に動けるようインカムを導入する 業務の明確化と役割分担（テクノロジーの活用）	歩数の計測 アンケート
6	コールが重なったときに、優先順位が判断できないことが多く、その結果、訪室が遅れ転倒に至ることがある ムリ	転倒を予防したり、排尿のタイミングを速やかに感知するための見守り機器等を導入する 業務の明確化と役割分担（テクノロジーの活用）	訪室回数の計測 アンケート

小さな改善から大きな改善へ

手順4:改善活動の取組（全メンバーへの周知）

実際に現場で取り組むメンバーに周知（介護現場における生産性向上とは、取り組む際の心得、実行計画の内容等）

生産性向上とは何か

一般的な生産性向上の考え方

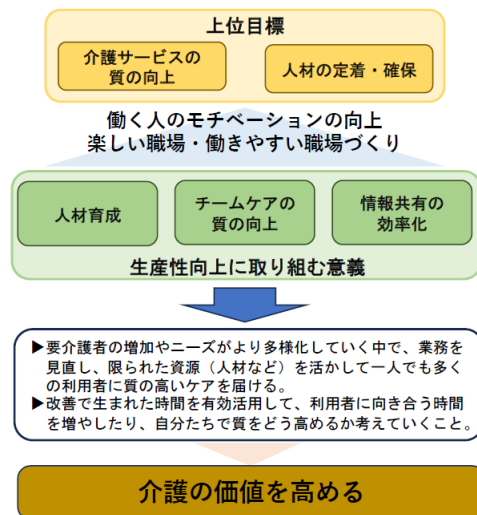
$$\text{生産性} = \frac{\text{産出 (OUTPUT)}}{\text{投入 (INPUT)}}$$

【投入】
何かを生産する場合に必要な、機械設備や土地、建物、エネルギー、原材料、設備を操作する人間（労働力）などの生産要素

【産出】
生産要素を投入することによって得られる産出物（製品・サービスなどの生産物）

【生産性】
あるモノをつくるにあたり、生産要素がどれだけ効果的に使われたかということであって、それを割合で示したものが生産性

介護サービスにおける生産性向上の考え方



生産性向上の目的（＋心理的安全性）

生産性向上の目的

- ▶ 専門性を高めること
- ▶ 仕事の価値が見えてくること
- ▶ 仕事の負担と負担感を減らすこと
- ▶ 適切な作業をより省力化すること
- ▶ チーム意識を高めること
- ▶ 働くモチベーションが向上すること
- ▶ 仕事に向き合う姿勢を改善すること
- ▶ 利用者の存在を支える仕事であることに気づくこと
- ▶ 役に立っているという実感を高めること

心理的安全性



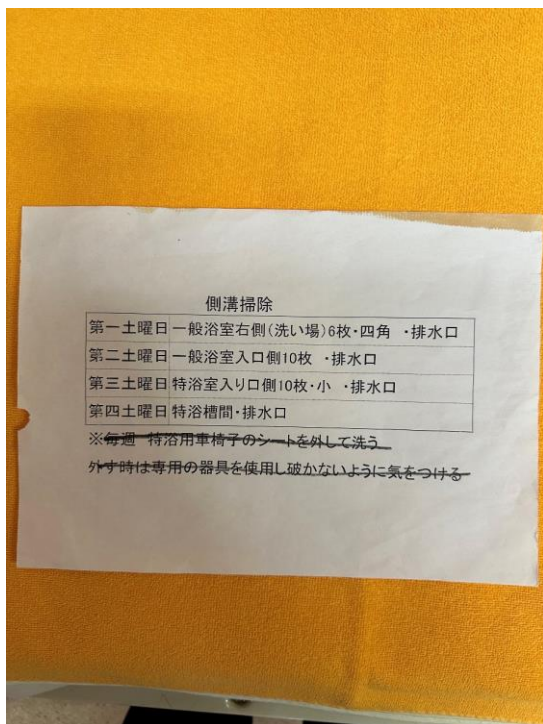
- ▶ 話しやすさの因子
みんなの考え方が一つにまとまりそうなときであっても、反対意見が出れば、それをまじめに聞くことができるか？など
- ▶ 助け合いの因子
問題が起きたときに人を責めるのではなく、建設的に解決策を考える雰囲気があるか？など
- ▶ 挑戦しやすさの因子
このチームでは、チャレンジ・挑戦することが損ではなく、得なことだと思うか？など
- ▶ 新奇歓迎の因子
役割に応じて、強みや個性を発揮することを歓迎されていると感じるか？など



手順4:改善活動の取組（浴室の側溝掃除箇所の明示編）

【課題】浴室の側溝掃除は、毎週土曜日に1か所ずつ行い、4週ですべての側溝掃除が終わるようにしているが、前週と同じ場所を掃除してしまうことがあるというムダ

改善前



改善後



K P I（評価指標）「わかりやすさ、仕事のしやすさ」確認のためのアンケート

生産性向上プロジェクト

生産向上のためアンケートにご協力をお願いします。

浴室の側溝掃除の明示編

当てはまる方へ○をつけてください。

1. 浴室側溝掃除の明示が変更になっていることを気づきましたか。

・はい ・いいえ
※いいえの方は浴室のホワイトボードを確認して下さい。

2. 以前よりわかりやすくなりましたか。

・はい ・いいえ

3. 以前より時間の短縮に繋がりましたか。

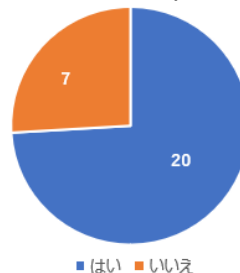
・はい ・いいえ

4. 以前より仕事しやすくなりましたか。

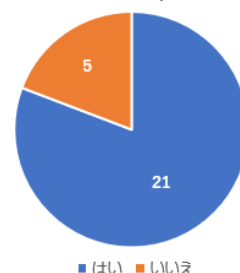
・はい ・いいえ

5. 他に良い案があれば記入をお願いします。

説明書の変更気づいたか
(n = 27)



仕事しやすくなったか
(n = 27)



文字から写真に変えてわかりやすさを演出

現在は、間接業務専門スタッフが担当

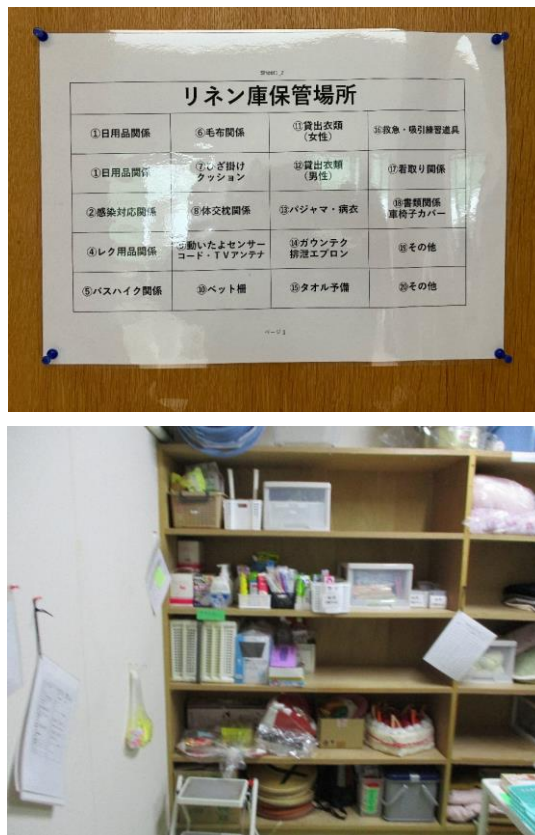
手順4:改善活動の取組（物品庫整頓編）

【課題】日用品等を収納している物品庫がすぐ乱雑になり、必要なときに必要なものがすぐに取り出せない

改善前

改善後

表示が守られていない



写真から文字に変えてわかりやすさを演出

K P I（評価指標）「わかりやすさ、仕事のしやすさ」確認のためのアンケート

生産性向上プロジェクト（2024・2）

生産性向上のためアンケートにご協力をお願いします。

リネン庫の明示編

当てはまる方へ○をつけてください。

1. リネン庫の明示が変更になっていることを気づきましたか。

・ はい ・ いいえ
※いいえの方はリネン庫扉を確認して下さい。

2. 以前より、物品の場所はわかりやすくなりましたか。

・ はい ・ いいえ
（理由:)

3. 以前より、物品は持ち出しやすくなりましたか。

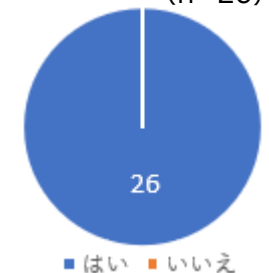
・ はい ・ いいえ
（理由:)

4. 気付いた点・改善点等あれば記入をお願いします。

表示方法の変更に
気づいたか（n=26）



仕事しやすくなったか
（n=26）



手順4:改善活動の取組（申し送り時間の短縮編）

【課題】朝の申し送り開始時間が守られない、申し送り内容が人によってバラツキがあり、30分も要している
申し送り方法も自分で作成したメモを見る者、記録ソフトを見る者とバラツキがある

【申し送りに要した時間の現状】

	12/11	12/12	12/13	12/14	12/15	12/16	12/17	12/18
あやめ・はぎグループ	29分54秒	18分41秒	－	29分13秒	－	23分31秒	27分26秒	31分56秒
つつじ・すみれグループ	33分20秒	29分56秒	25分26秒	28分26秒	29分56秒	21分10秒	－	31分44秒

過去にも時間短縮に取り組んだが、いつの間にかウヤムヤになった。そこで、今回は目的と目標を明確にした

【なぜ申し送り時間を短縮したいのか】

な ぜ（目的）	○朝の排泄ケアや口腔ケアなど、人手を要する日課を事故なく行うため（申し送り出席者が早く業務に入れるようにするため） ○夜勤者になるべく定時で帰れるようにするため
---------	---

【目標】（目的達成に向けて「ギリギリ削れる」時間＝申し送りにかけられる時間）

時 間	あやめ・はぎグループ、つつじ・すみれグループ、それぞれ20分
-----	--------------------------------

【短縮するにはどうしたらよいか】

何を	どうする	いつから
1 開始時刻	徹底する ○申し送りをする職員も、受ける職員とも業務に従事しているため、開始時刻を徹底できないので、それぞれの職員の業務を固定する（離れやすい業務にする） ○ナースコールのアラーム機能を活用し、申し送り開始時刻数分前に設定しておく	直ちに
2 申し送りの仕方	申し送り用の記録方法をタブレットに統一する。申し送る内容も統一する ○申し送りの仕方は、個人用ノートのメモを見る職員、「ほのぼの」の記録を見る職員、記憶により行う職員と、バラバラ（ムラがある） ○要点がまとまっていない。また、3日前くらいの出来事を毎日伝えている ○記録ソフトとタブレットを連携させ、記録と同時に申し送るべき内容に色付けし、申し送り時はタブレットをみて色付けされた部分を送る。色付けする内容についても極力統一する	○記録ソフトのベンダーからタブレットとの連携や機能の活用について1月中に説明を受ける ○すべてのメンバーが使用できるよう2月上旬までにマニュアルを作成する
3 申し送りの内容		
4 居室の時計	時刻を合わせる ○時計の時刻が合っていない居室があり、その居室に入っていると申し送り開始時刻に遅れる	直ちに



マニュアルの検証

Try & Errorの精神で！！

手順4:改善活動の取組（間接業務の移転編・介護助手の導入）

【課題】加湿器への水の補充や浴室清掃などに介護職員が従事している

一般棟間接業務リスト

	業 務 名	備考	(単位:分)									
			一般棟									
			月・木・金		火		水		土		日	
			最長	最長	最長	最長	最長	最長	最長	最長	最長	最長
一般棟共通業務	① 洗濯業務（エプロン洗い、洗体タオル・洗面タオル）		既にパートさんが対応						30	30	30	30
	② 加湿器補充		75	90	75	90	75	90	75	90	75	90
	③ 灯油補充		15	20	15	20	15	20	15	20	15	20
	④ ステーション、スタッフルーム清掃		既にパートさんが対応						10	10	10	10
	⑤ ご利用者個人のペットボトルや水筒の準備（湯け置き含む）		25	40	25	40	25	40	25	40	25	40
	⑥ コップ消毒		30	35	30	35	30	35	30	35	30	35
	⑦ 業者から届いたオムツの収納（届いた日のみ）		(勤務時間内20分)		(勤務時間内20分)		(勤務時間内20分)					
	⑧ ポータブルトイレ掃除	日曜～平日	15	15	15	15	15	15				
	⑨ お風呂・側溝掃除	午後実施 2人の場合は 40分で終了					70	70	70	70		
	小 計		160	200	160	200	230	270	255	295	185	225
	最短・最長平均（時間）		2.7h	3.3h	2.7h	3.3h	3.8h	4.5h	4.3h	4.9h		
グループ業務は各グループで実施	⑩ 手すり消毒		既にパートさんが対応						10	15	10	15
	⑪ コップ回収、牛乳・配膳車受取り・片付け		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	⑫ ゴミ捨て		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	⑬ お茶出し		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	⑭ リネン回収		15	30								
	⑮ アルコール・次亜水ボトル補充		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	⑯ 除去機の洗濯物・排泄エプロン等の洗濯物の干し方業務								20	30	20	30
	小 計		90	105	75	75	75	105	120	105	120	
	最短・最長平均（時間）		1.5h	1.8h	1.3h	1.3h	1.3h	1.8h	2.0h	1.8h	2.0h	
	⑰ お茶出し（とろみ無しグループ）		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
グループ業務は各グループで実施	⑱ 居室清掃		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	⑲ 洗面所清掃		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	⑳ 食事チェック	具体的な業務は？	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	㉑ 清拭つくり	〃	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	㉒ 汚物室掃除（ご利用者、職員）		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	㉓ 献立表交換		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	㉔ 入浴用スリッパ洗い										10	10
	小 計		127	127	127	127	127	127	127	137	137	
	最短・最長平均（時間）		2.1h	2.1h	2.1h	2.1h	2.1h	2.1h	2.1h	2.3h	2.3h	
	合 計		377	432	362	402	432	472	487	542	427	482
	最短・最長平均（時間）		6.3h	7.2h	6.0h	6.7h	7.2h	7.9h	8.1h	9.0h	7.1h	8.0h

介護助手雇用に向けた考え方

【一人しか雇用できないと想定した場合】

実現可能性の高い順に働き方・業務内容を決める。この際の業務に要する時間は、左表の「最長」の時間を用いる。

【二人雇用できる場合】

少なくとも1-①～2-③までは対応可能な可能性が高い。また、当事者の事情によるが、土・日の交替勤務が可能であれば、4-②まで対応となる可能性もある。

場勤平日に4時間

1-① 月・木・金曜日に4時間働く場合の業務を決める

1-② 火曜日に4時間働く場合の業務を決める

1-③ 水曜日に4時間働く場合の業務を決める

場勤平日に1日

2-① 月・木・金曜日に1日（実労働時間8時間）働く場合の業務を決める

2-② 火曜日に1日（実労働時間8時間）働く場合の業務を決める

2-③ 水曜日に1日（実労働時間8時間）働く場合の業務を決める

場勤土日に4時間

3-① 土曜日に4時間働く場合の業務を決める

3-② 日曜日に4時間働く場合の業務を決める

場勤土日に1日

4-① 土曜日に1日（実労働時間8時間）働く場合の業務を決める

4-② 日曜日に1日（実労働時間8時間）働く場合の業務を決める

※上記の要領で、夏場（加湿器及び灯油補充等の季節業務がない時期）の業務を決める

【現在】平日4時間分の業務に関しては介護助手を雇用済み。効果測定のためのアンケート調査を実施中。また、近々、日曜日の業務に関しても雇用予定

手順4:改善活動の取組（テクノロジーの活用編）

【課題】職員Aの業務を、職員Bがしているときがあったり、コールがあっても他者に対応しているため、すぐに対応できないときがある
コールが重なったときに、優先順位が判断できないことが多く、その結果、訪室が遅れ転倒に至ることがある

【リアルタイムの連絡】



現在使用しているナースコールを提供しているメーカーが、骨伝導型のインカムを開発中と聞いている。端末が共用可能となるはずなので、導入を検討

【見守り、排泄支援など】

次の観点で、複数のメーカーから直接説明を受ける機会を設定

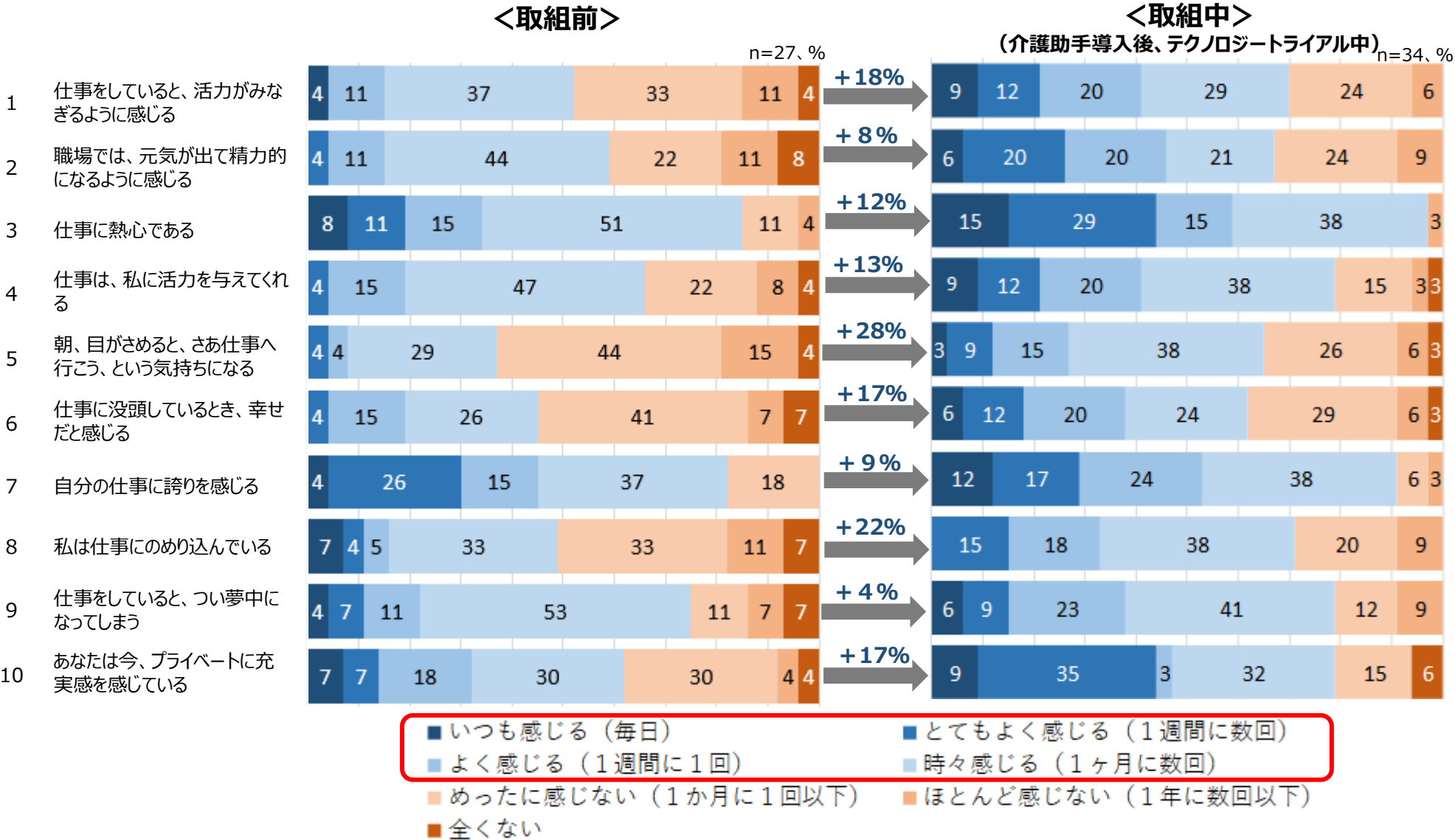
- ・利用者の安全確保
- ・継続的な健康状態（数値）の把握
- ・心不全の予兆の早期把握
- ・利用者の尊厳を尊重した排泄支援法の確立
- ・職員の業務負担の軽減



取組の成果



ワークエンゲージメント及びプライベートの充実度に関する調査結果



取組の成果

- プロジェクト会議には、必ず常務理事（現理事長）が出席して、メンバーと一緒に課題の把握や実行計画の作成を行ってきたが、個々の改善活動の取り組み方については、メンバーに委ねた結果、それぞれが職員全体の巻き込み方などを工夫しており、自律した行動がみられるようになってきた。
- 現場の職員は、従来の仕事の仕方を踏襲してきた感があったが、自分たちで業務の棚卸を行ったことにより、業務が「自分ごと」になり、実行計画に掲げた取組以外にも小さな改善を自主的に行うような機運が醸成されつつある。
- 介護ロボットや I C T の導入に向け、この機会に導入済みのタブレットについても性能を引き出すことを促した結果、業務負担軽減の感触を得ており、これから導入するものについても、有効に活用できるものと期待される。
- なお、ワークエンゲージメント等に関する調査結果では、取組中であるにもかかわらず、すべての項目で改善しており、取組の進行により、この結果が継続することを期待している。

まとめ・これから

まとめ・これから（山形県介護生産性向上総合支援センターからの伴走支援）

今回の経験により、初期の取り組み方はおおよそ習得できたが、次の観点から、県の介護生産性向上総合支援センターの伴走支援を受けることとしている。

- 今回は、「気づきシート」により業務の棚卸をしたが、「課題把握ツール」や「業務時間見える化ツール」なども活用して取組を深化・加速させたい。
- 今後、生産性向上の取組を「継続する」ためのノウハウも習得したい（PDCAサイクルの徹底、新たなムリ・ムダ・ムラの把握など）。
- 介護ロボットやＩＣＴの導入にあたり、性能や価格、自施設との相性など、自ら調べるよりも、センターからの助言を受けて効率的・効果的に進めたい。

この取組の到達点として、次のような近未来像を描いている。

- 業務を棚卸することにより、業務を「自分ごと」化し、職員が自律的に職場の課題に気づき、改善できるようになる。
- 利用者の安全管理体制が充実し、職員の心身の負担が軽減される。
- 利用者に関りを持てる時間が増え、わずかな変化にも気づくことができるようになる。
- 職員のワークエンゲージメント（働きがい）が高まるとともに、私生活も充実するようになる。

ご清聴ありがとうございました

