

# 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）

---



## ●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、35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つけてください。

実際に改善活動に取り組まれる場合には、CHAPTER 1「業務改善の考え方」とCHAPTER 2「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。

取組	この手引きで紹介する事例の一覧
1 職場環境の整備	リーダーが職員に5S活動を行う意味を伝達 →P29
	5Sの視点から環境整備を行う仕組みを構築 →P29
	「5Sシート」により職員の気づきを改善 →P30
	廃棄基準と権限を明確にした文章管理規程を作成 →P30
	「美観コンテスト」で職員へ美しい職場を意識付け →P31
	定量的な基準で運営管理を改善 →P31
2 業務の明確化と役割分担 (1) 業務全体の流れの再構築	業務時間調査により業務を見える化しムリ・ムダ・ムラ(3M)を削減 →P35
	介護業務を分類して間接業務をアウトソース →P35
	継続的に業務の流れを改善する仕組みを構築 →P36
	多職種が連携し介護職員をサポート →P36
	掃除や洗濯などの間接業務にパートタイマーを採用 →P37
	繁忙時にシルバー人材が活躍 →P37
2 業務の明確化と役割分担 (2) テクノロジーの活用	委員会を設置してロボットの活用方法を検討 →P39
	テクノロジーの導入・活用を全面的にサポート →P39
	排泄の自立支援にテクノロジーを活用 →P40
	夜間の定時巡視業務の負担軽減にテクノロジーを活用 →P40
	操作マニュアルを作成してテクノロジーを活用 →P41
3 手順書の作成	ベテラン職員の行う効率的な方法を記載した手順書を作成 →P43
	各ユニットの一日の業務の流れを記載した手順書を作成 →P43
4 記録・報告様式の工夫	業務日誌にヒヤリハットを記入する欄を作成 →P45
	スマートフォンにより利用者を見守りながら記録を作成 →P45
	記録システム導入により正確な記録を作成 →P46
	記録システム導入により転記作業の負担を軽減 →P46
	ナースコールの情報を記録システムに自動転記 →P47
	記録システムに入力する内容を定型化 →P47
5 情報共有の工夫	運用ルールを定めてインカムを活用 →P49
	入浴業務時の職員間連携にインカムを活用 →P49
	リスク回避にインカムを活用 →P50
	耳を塞がずに情報を共有 →P50
	申し送りに記録システムの情報を活用 →P51
	複数の端末を一台に集約 →P51
6 OJTの仕組みづくり	きめ細やかなOJTで人材育成 →P53
	「気づきシート」により職員の気づく力を養成 →P53
7 理念・行動指針の徹底	研修により理念を浸透 →P55
	理念を具体化させた言葉を作り上げることにより理念を浸透 →P55



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…………… P26

ツール集…………… P57

# この手引きが目指すもの

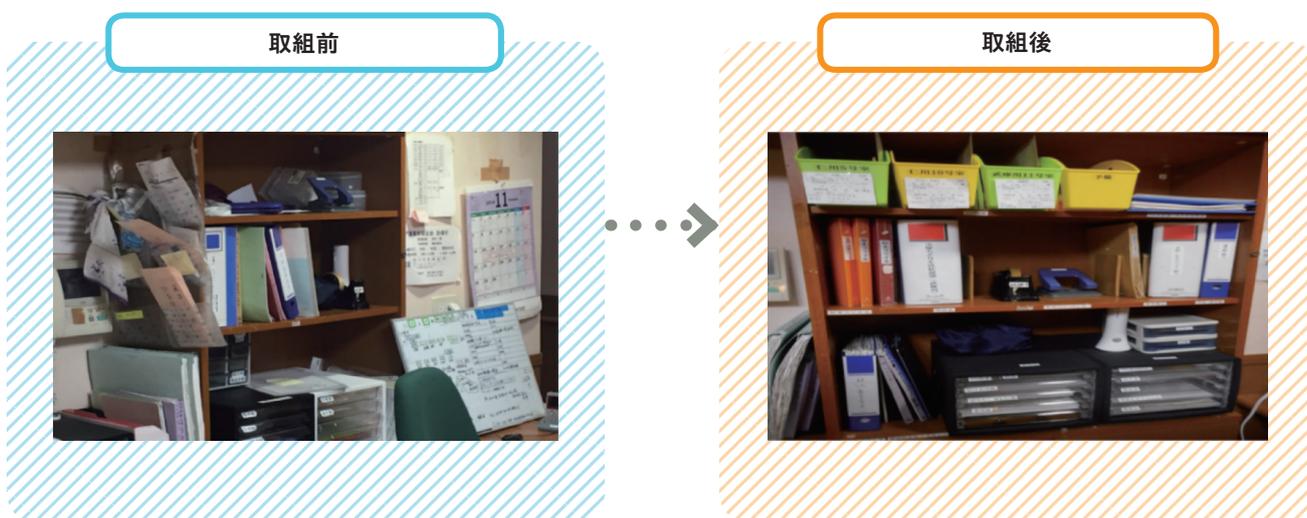
今、提供している介護サービスで、お困りごとはないですか？

この手引きは、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。

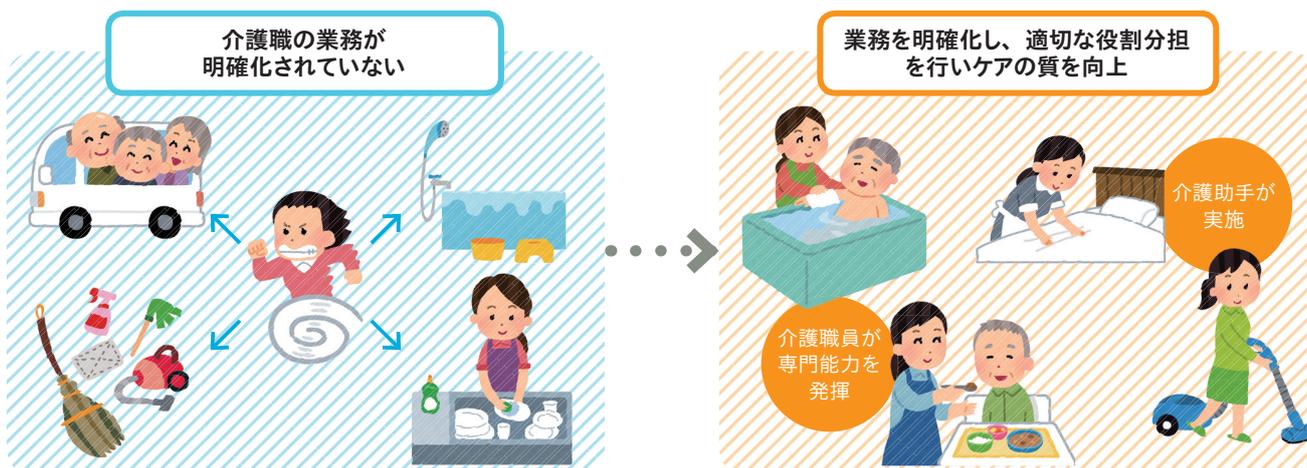
P28



## 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。

P34

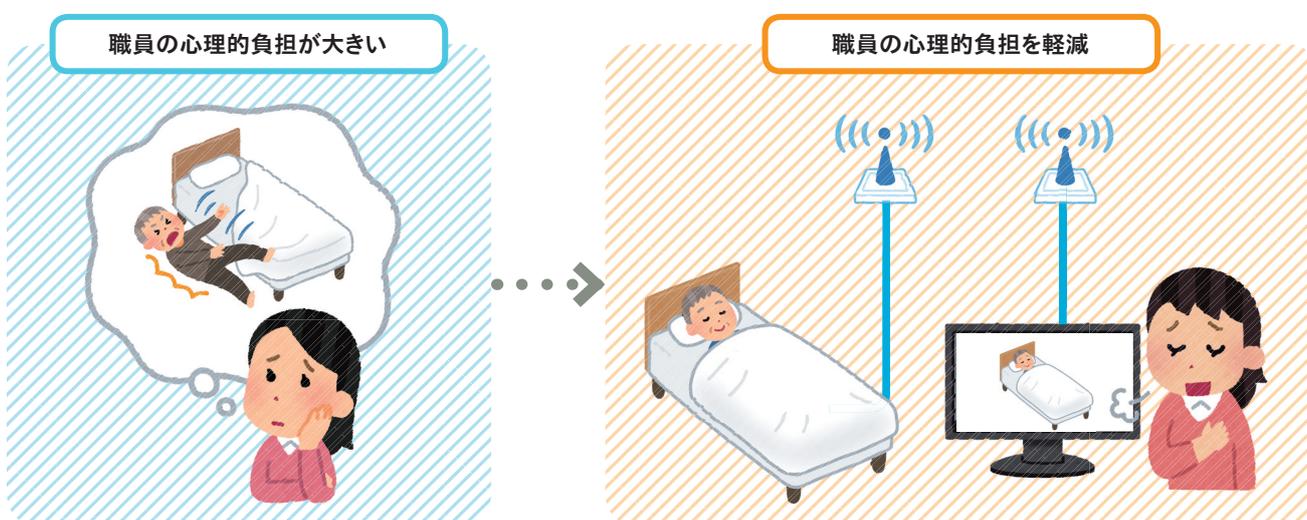


業務改善というと、難しい印象を持つかもしれませんが、色々な取組をステップ毎に紹介するなど改善活動の手順がイメージしやすくなるように心がけました。この手引きを読んで改善活動に取組み、より良いサービス・働きやすく笑顔の絶えない職場を目指しましょう。

## 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。

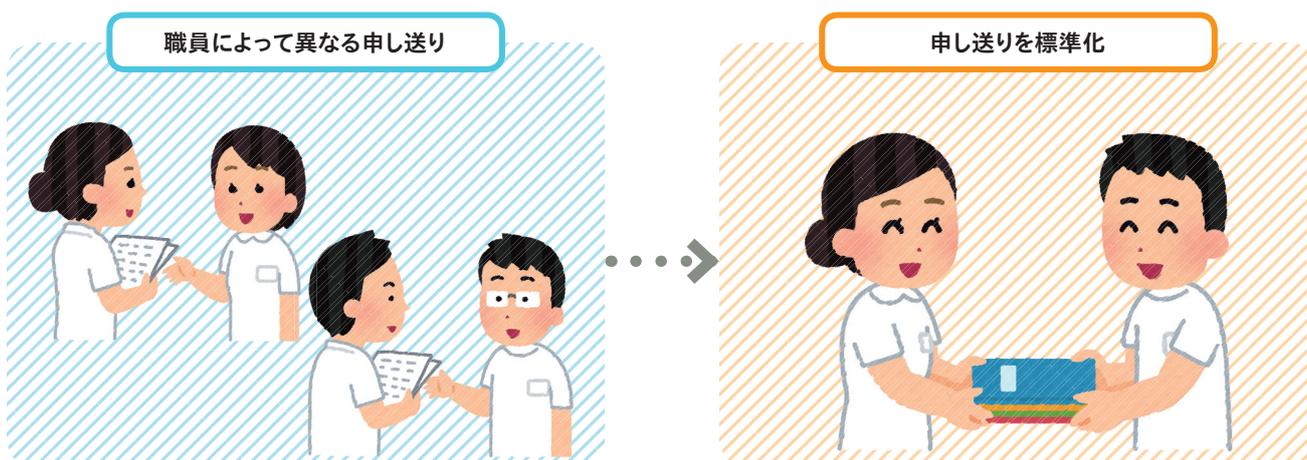
P38



## 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。

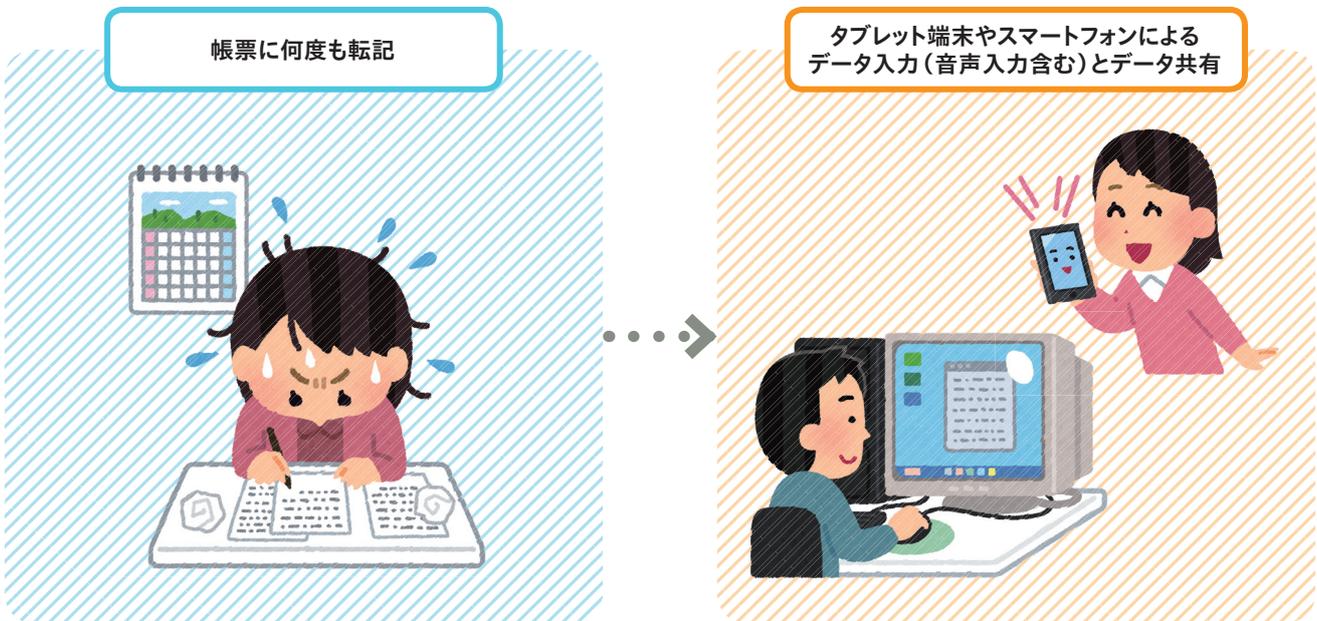
P42



## 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。

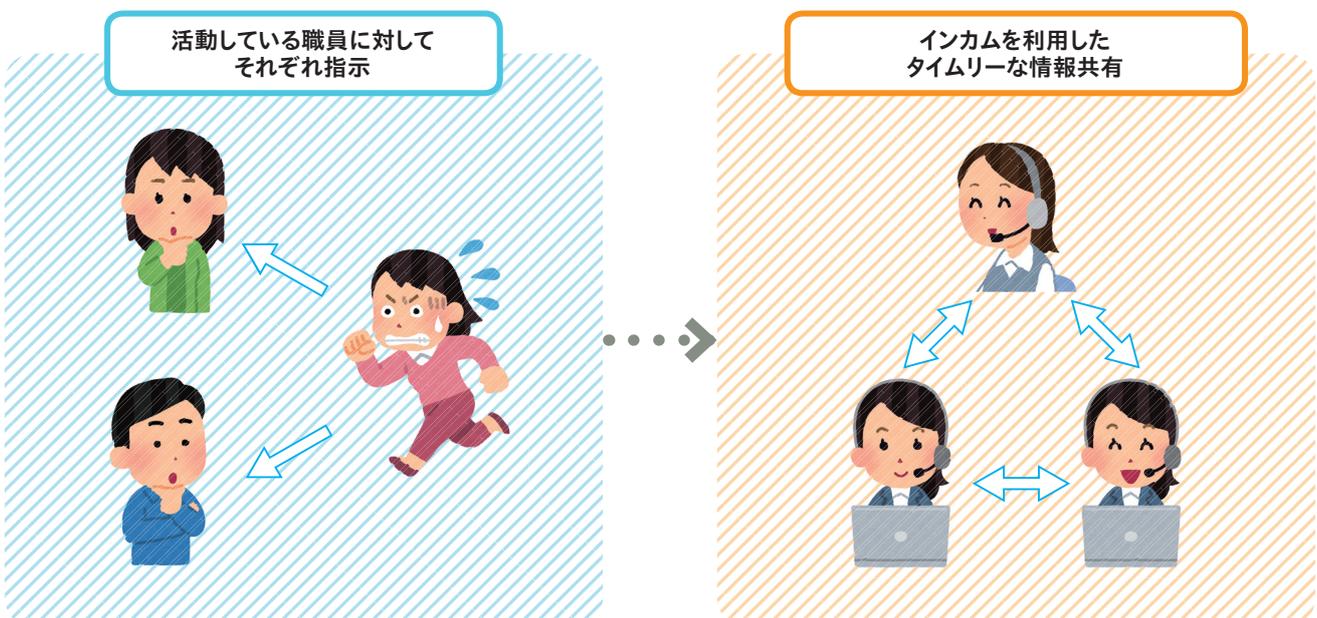
P44



## 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。

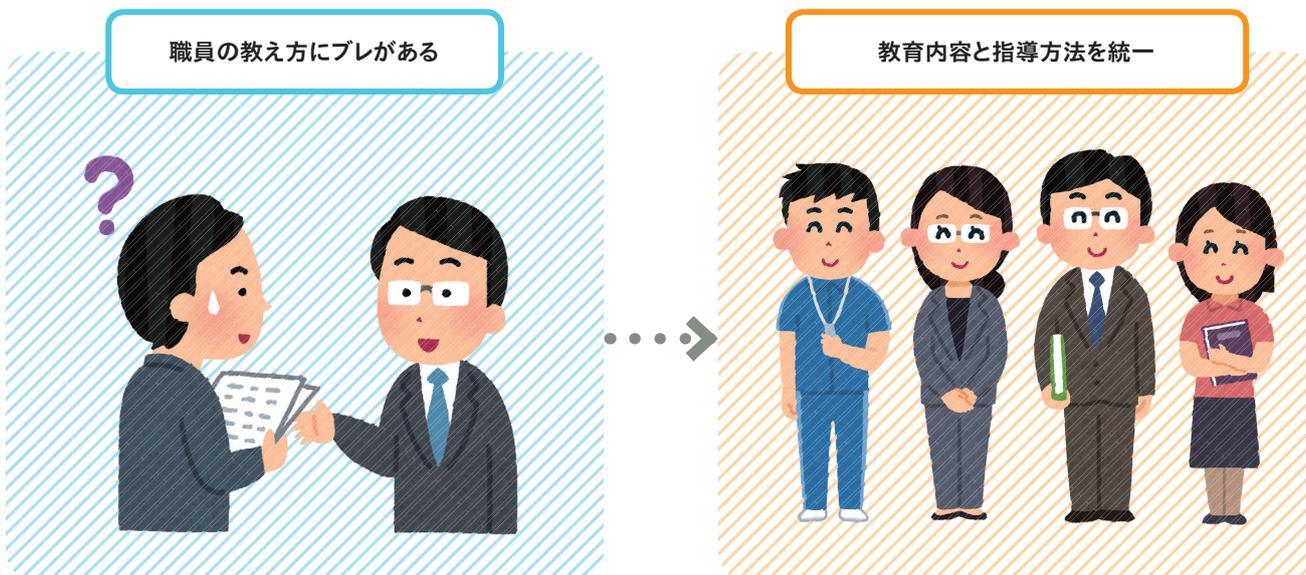
P48



## 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。

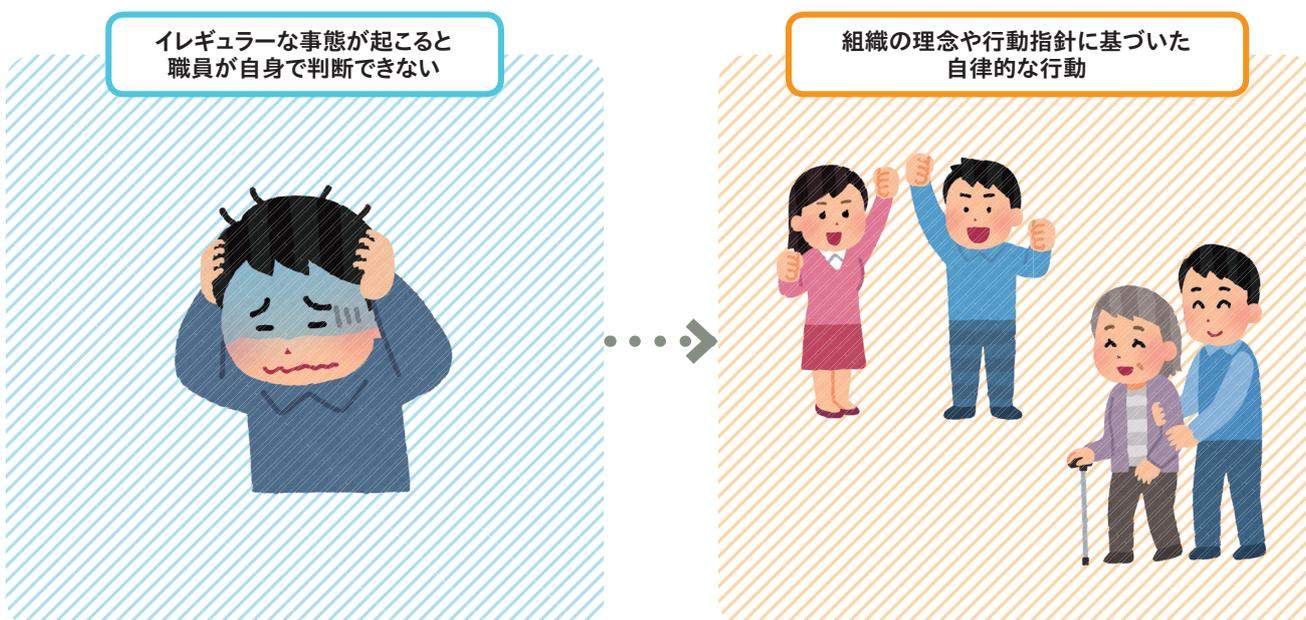
P52



## 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。

P54



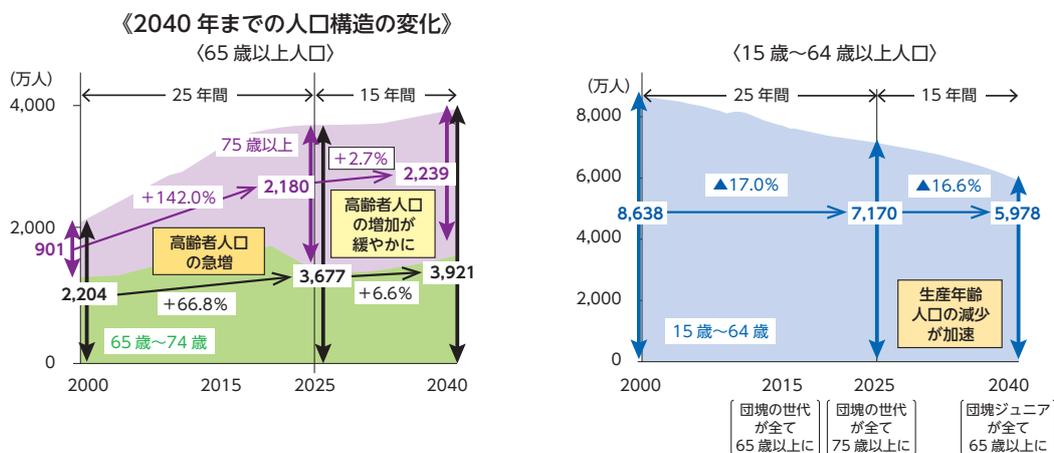
# 業務改善の考え方

## 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

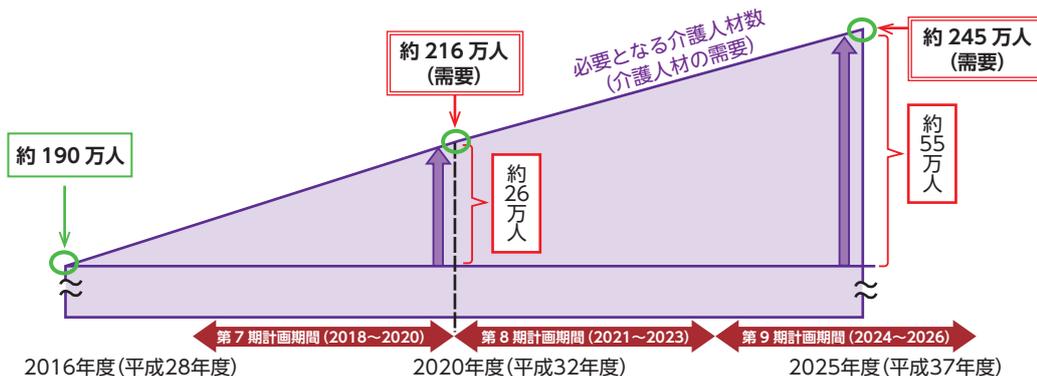
とが、介護現場が直面することになる課題です。このような課題に対応するために、①介護職員の処遇改善、②多様な人材の確保・育成、③離職防止・定着促進、④介護職の魅力向上など様々な方向から対策することが必要とされています。これらに寄与する取組として業務改善を進めていくことが重要であり、業務改善によって介護の質を向上しつつ、急増・多様化する介護ニーズに的確に対応することができます。

### ● 人口減少社会の到来：生産年齢人口の減少



(出所) 平成30年4月12日経済財政諮問会議加藤厚生労働大臣提出資料  
厚生労働省ホームページ <http://kouiki-kyoto.jp/pdf/03kyogikai/sankousiryo18.r>

### ● 増える介護需要



(出所) 第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について (平成30年5月21日厚生労働省社会・援護局)  
厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12004000-Shakaiengokoku-Shakai-Fukushikibanka/0000207318.pdf>

## 一般的な業務改善の捉え方

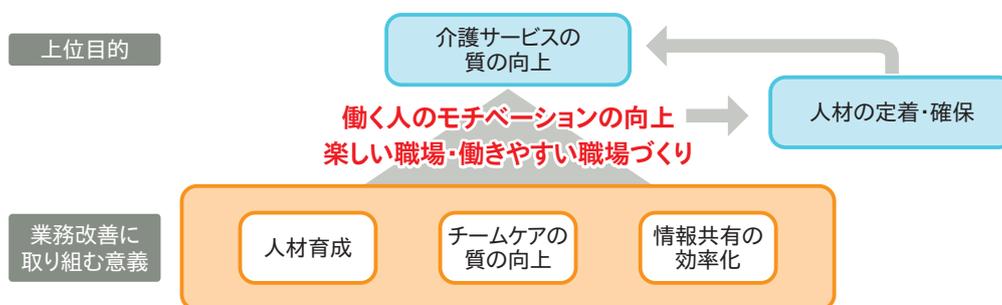
- ▶業務改善とは一般的に、業務のやり方を工夫することで、現状の業務から「ムリ」「ムダ」「ムラ」を無くし、現状の業務をより安全に、正確に、効率的に行うことや、負担を軽くすることなどを目的として取り組む活動と言えます。
- ▶生産性は、Output（成果）/Input（単位投入量）の分数で表しますが、実際の生産性を向上させ

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。



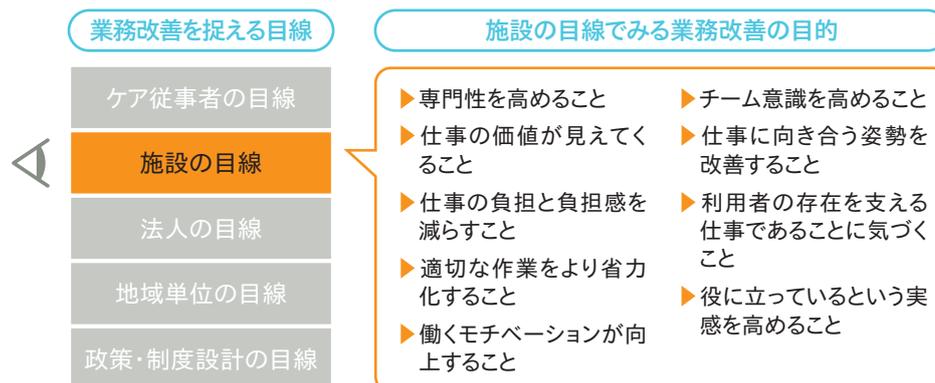
## 介護サービスにおける業務改善の捉え方

- ▶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け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。



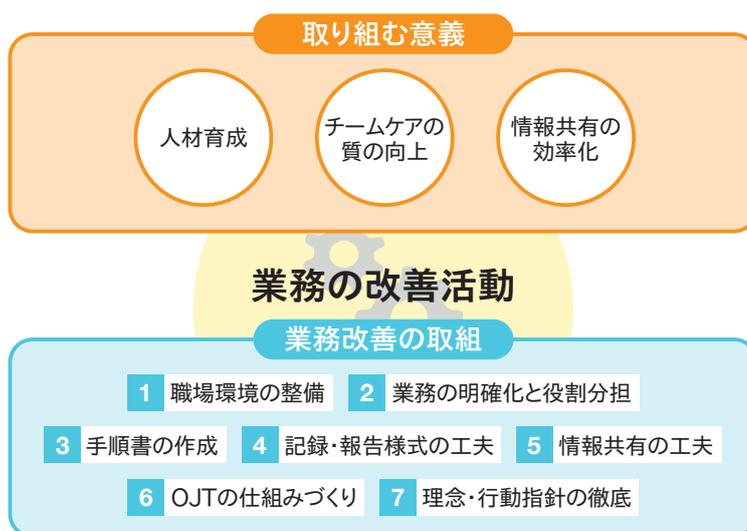
## 本手引きにおいて業務改善を捉える目線：施設の目線

- ▶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

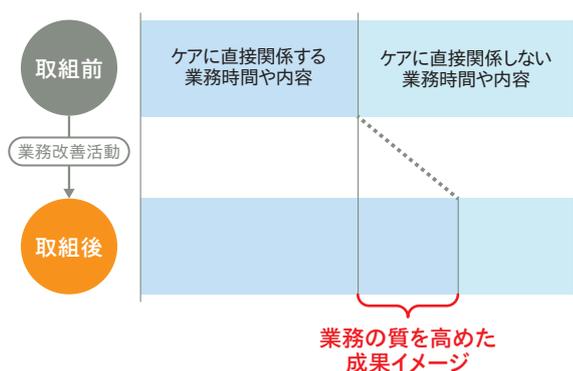
- ▶本手引きでは、介護に関する業務を「ケアに直接関係する業務」と「ケアに直接関係しない業務」に分け、取組成果の考え方を「質の向上」および「量的な効率化」の2つの視点から捉えています。
- ▶「質の向上」は、業務の改善活動を通じて、ケアに直接関係する業務時間の割合増加や内容の充実を意味し（下図①）、「量的な効率化」は、業務の質を維持・向上しつつ、ムリやムダのある作業や業務量（時間）を減らすことを意味します（下図②）。
- ▶また、施設サービスでは介護ロボットなどの活用により、ケアに直接関係する業務時間の効率

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。

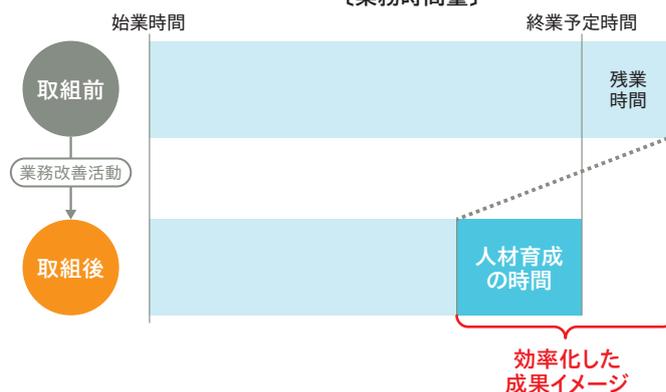
### 1 質の向上

【業務時間や内容の相対割合】



### 2 量的な効率化

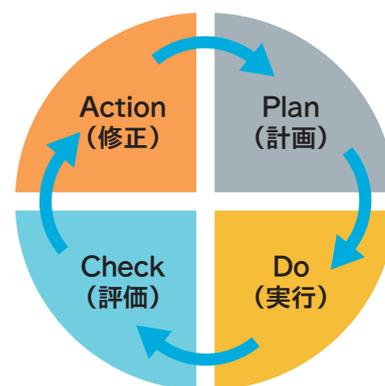
【業務時間量】



## PDCAとは…

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。



## 5Sとは…

3S（整理・整頓・清掃）の徹底・繰り返しにより、業務プロセスとして習慣化することが重要

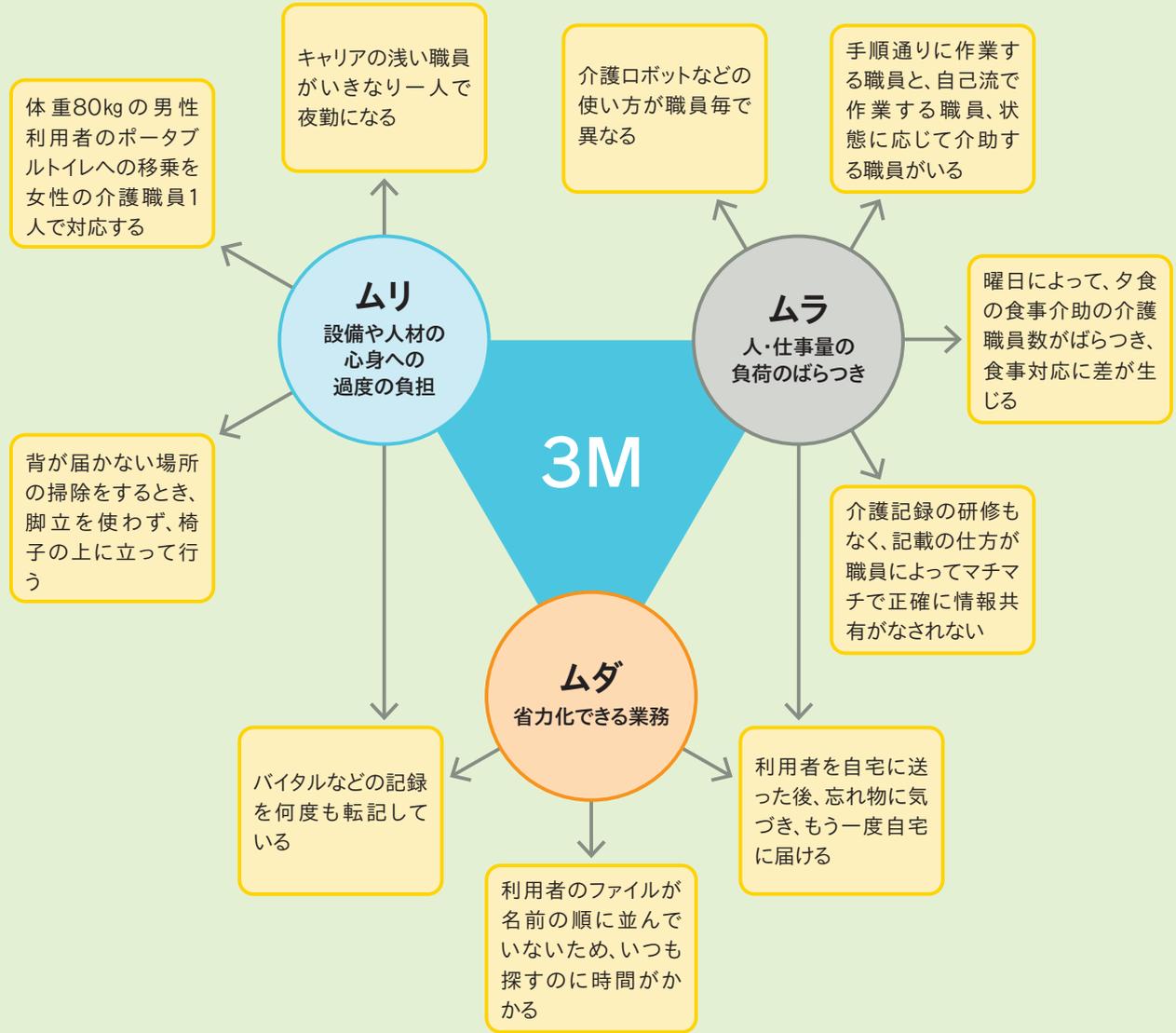
### 介護の事例に当てはめると



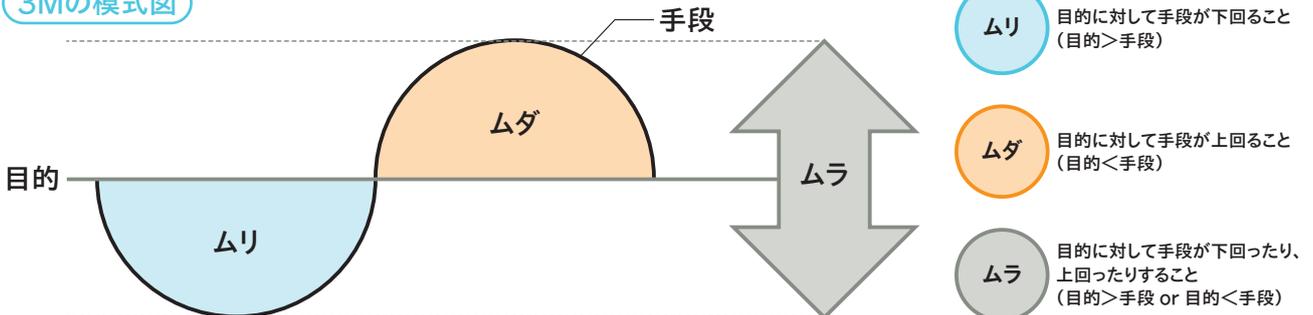
# 3Mとは…

課題抽出における3Mの視点

## 介護の事例に当てはめると



### 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。是非、改善活動に取り組む  
際の参考にしてください。

手順	進めるコツ
<b>手順 1</b> 改善活動の準備をしよう	<input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 外部の研修会を活用する
<b>手順 2</b> 現場の課題を 見える化しよう	<input type="checkbox"/> 「気づきシート」から「因果関係図」を作り課題の見える化、構造化をする <input type="checkbox"/> 「因果関係図」から取り組む課題を絞り込む <input type="checkbox"/> 業務を定量的に把握する
<b>手順 3</b> 実行計画を立てよう	<input type="checkbox"/> 考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描く <input type="checkbox"/> 成果を測定する指標を定める
<b>手順 4</b> 改善活動に 取り組もう	<input type="checkbox"/> まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す <input type="checkbox"/> 小さな改善事例を作り出す
<b>手順 5</b> 改善活動を 振り返ろう	<input type="checkbox"/> 予め定めた成果指標や観察のポイントを確認する <input type="checkbox"/> 上手くいった点、いかなかった点を整理する
<b>手順 6</b> 実行計画を 練り直そう	<input type="checkbox"/> 上手くいった点、いかなかった点について、分析を加える <input type="checkbox"/> 他の取組も含め、実行計画に修正を加える

## 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  
プロジェクトリーダー：施設長  
プロジェクトメンバー：管理者 ICT機器に慣れている事務職員

#### 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三者の力を借りて進めることもできます。



#### よくある 落とし穴 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ことが必要です。現場だけ、経営層だけなど一部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

#### 「気づきシート」から「因果関係図」を作り 課題の見える化、構造化をする

#### 「因果関係図」から取り組む課題を絞り込む

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

#### 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



#### よくある落とし穴 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か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

事前に全ての参加者にP 58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」「結果」「悪影響」に分けてホワイトボードに並べ、「原因」→「結果」→「悪影響」の順に矢印をつないでいきます。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」「結果」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。どんどん矢印を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できます。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。



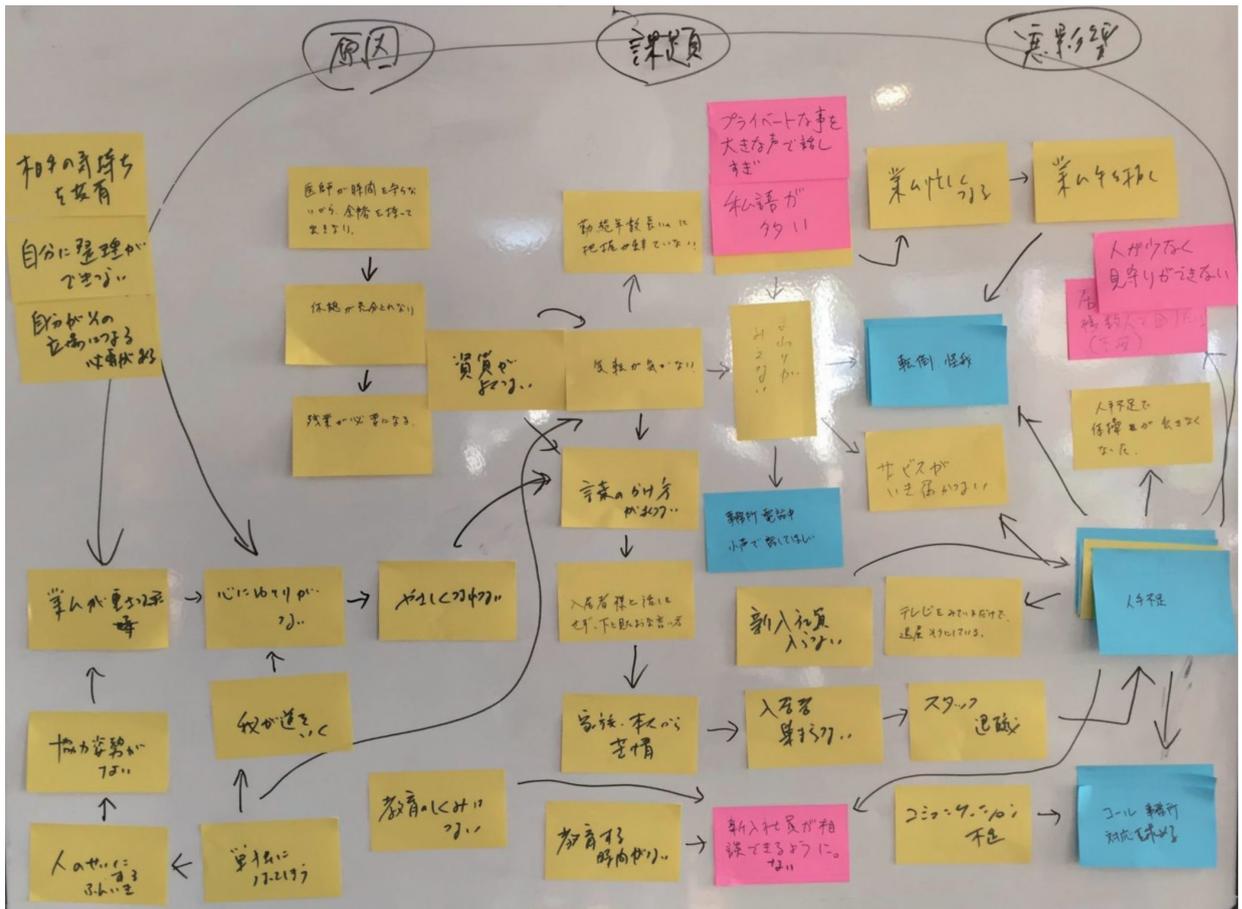
▲ワークショップの風景



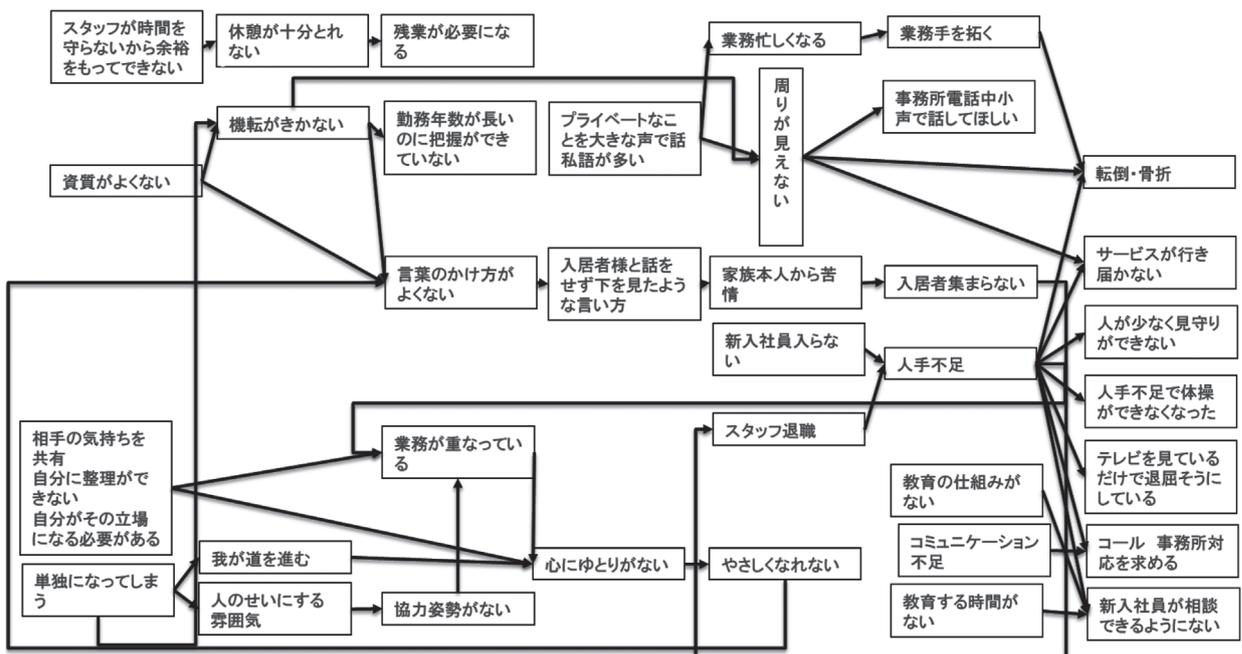
因果関係図がある程度形になったら、プロジェクトメンバーで考察してみましょう。まず、より多くの矢印の基点や終点になっている付箋に注目します。多くの矢印の基点や終点になっている付箋は、それだけ多くの結果や悪影響を中継しているため、課題解決に向けた

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



因果関係図の写真（実物）



因果関係図のイメージ

# 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P59の「業務時間調査票」とP60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こと、調査をスムーズに実施することができます。）

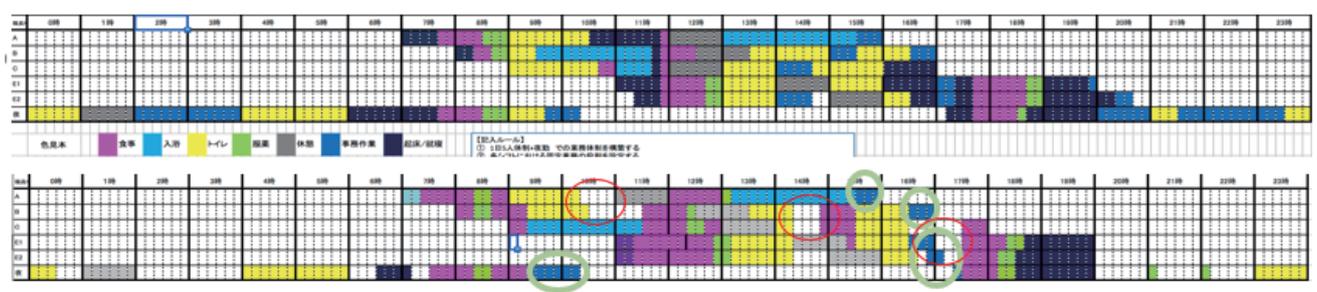
STEP  
3

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。

### 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だけの体制になっていないか（ムリ）
- 職員が一斉に休みを取ることで、残された職員に業務が集中していないか（ムリ）
- 時間帯毎に適性の職員が適正な数、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）
- 介護職が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いないか（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く

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、P21で紹介する「テーマ別計画書」というツール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。

また同時に、今後の改善活動の実行期間中に常に立ち戻るべき道標の役割も果たします。

P21

#### 成果を測定する指標を定める

検討した取組が上手くいったかどうかを検証する方法を考えます。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す。



#### 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。

# テーマ別計画書

## 解決に向けた道筋設計ツール 「テーマ別計画書」の作り方

STEP  
1

### 課題を構造化しよう

因果関係図を参考にして今回取り上げる課題についてのポイントを考えます。因果関係図で用いた「原因」「結果」「悪影響」の考え方で整理し、文章として書いてみましょう。

STEP  
2

### 課題解決に向けた道筋をつけよう

因果関係図を参考に、課題解決に向けた道筋をつけます。具体的には、STEP 1で検討した課題の構造を踏まえ、課題を解決する順序・段階を考えます。更に、それぞれの段階・順序における具体的な取組を考えます。

取組を検討する際には、それが5Sのうち何に該当する取組なのか、を考えると整理しやすく、また新たな取組のヒントにもなります。

STEP  
3

### 課題解決に向けた道筋を検証する方法を考えよう

検討した取組が上手くいったかどうかを検証する方法を考えます。可能な限り数値化し、測定できる指標を検討し目標値を設定します。

※指標の例) 残業時間、帳票の記入・転記にかかった時間、ヒヤリハットの数 など

STEP  
4

### 想定する結果と結論を考えよう

取組が上手くいったときに期待する結論と結果を記載します。例えば、介護職員の負担の軽減や職場環境の改善、人材育成、情報共有の観点などが挙げられます。また、今回の取組が利用者へのサービスや自立支援にどのようにつながるのか整理しておきましょう。

## ● テーマ別計画書のイメージ図

テーマ別計画書  
(PJチームで描いた 因果関係図 を参考にして記載してください。)

1-1. テーマ (主なものに1つだけOをつけてください)

①職場環境の改善    ②業務の明確化と役割分担    ③手順書の作成  
④記録・報告様式の工夫    ⑤情報共有の工夫    ⑥OTの仕組みづくり  
⑦理念・行動指針の徹底

1-2. テーマ (現場課題とテーマの関係性について具体的に教えてください)

課題である「自分だけが良ければいいということで単独で動いてしまう」のではなく、相手に対する「やさしさ」を持ち合わせ、他者と1つのごとを達成するために話し合ったり、試行錯誤して共同するスタッフになって欲しい。それが、スタッフの働きやすさ、利用者さんの満足度の向上につながるのではないかと考え、まずは取り組みやすく、チームでの共同作業が体験でき、そしてチーム全体で達成感を実感できる「5S」に取り組む。ひとづくりが介護サービスの原点であり、この土台の第1歩を行う。

※この具体的な理由は、下記の3および4の内容によります。

2. 担当情報

1) 法人名 : ●●●●●●●●  
2) 施設名 : ●●●●●●●●  
3) PJリーダー氏名 : ●●●●●●●●  
4) リーダー職位 : 施設長

3. 課題を構造化しましょう。

1) 取り上げる課題のなかで、ムリ、ムダ、ムラ (以下、3M) に相当する部分があれば、具体的に教えてください。

【5S】 ①倉庫 (ムリ、ムラ) ②ボイラー室 (ムリ、ムラ) ③壊れた印刷機 (ムダ)  
④ケアセンターカウンター (ムリ、ムダ、ムラ)

2) 因果関係図を参考にして、今回取り上げるべき課題についてのポイントについて教えてください。

法人の思う方向性を示すことが重要  
相手の気持ちを共有することが重要  
自分の中を整理することが重要  
自分がその立場になる必要がある

1/2

P62,63

## 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。まずやってみるとの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。

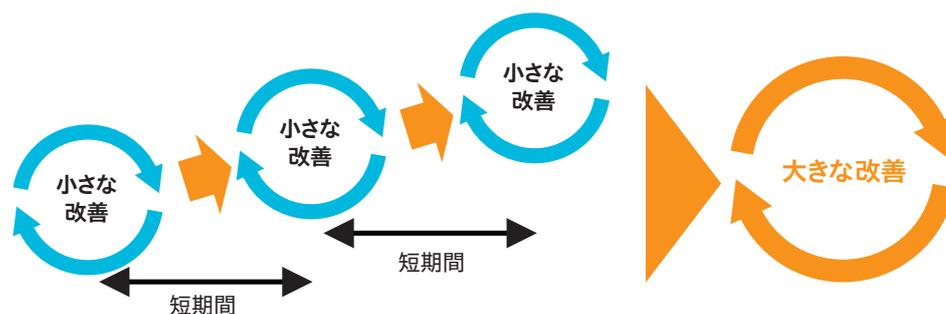
とにかくまずはやってみて、後は走りながら試行錯誤を繰り返しながら進めましょう。

#### 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



#### よくある落とし穴 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

#### 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、その成果を見える化するために効果測定を行います。具体的には実行計画で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。「③実行計画を立てよう」で作成したテーマ別計画書を用い、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、実行計画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、実行計画を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。



よくある  
落とし穴

### 当初の実行計画に固執してしまう

実行計画どおりの成果が得られなかったとしてもガッ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ほう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。

介護職の負担軽減・職場環境の改善を目指し、直接介護以外の比較的簡単な作業を担う「介護助手」の活用が進んでいます。ここではその一例として、三重県における元気高齢者「介護助手」活用モデル事業の概要を紹介します。

**元気な高齢者が支える  
超高齢化社会「モデル事業」  
に参加しませんか？**

生涯現役!  
生涯青春!

この度、以下の老健施設で、  
「モデル事業」として、60歳～75歳くらいの「介護助手」人材づくり事業  
を行うことになりました。  
あなたも、「介護助手さん」として老健施設で働きながら、みんなで支える  
「安心できる地域社会」づくりに参加しませんか？

事業を行う老健施設：小山田老健 見え川村老健 ちゅうぶ アルテハイム鈴鹿 鈴の丘  
いこいの森 あのを やまゆりの里 カトレア

介護助手  
事前説明会  
詳しくは案内へ

●「事前説明会」の  
お申し込みは、  
裏面の会場まで。

●事業に関するお問い合わせは  
三重県老人保健施設協会「介護助手」づくり事務局  
担当：大久保 ☎ 059-245-6677

この「モデル事業」は、消費税を財源とした「地域医療介護総合確保基金」の助成を受けています。

## 事業のねらい（3本の柱）

- 1 **介護人材の確保**  
 （直接）地域の**元気高齢者**を「介護助手」として導入することで、**介護の担い手**が増える。  
 （間接）「介護助手」導入により、介護職の**労働環境が整備**され、**介護職を専門職化**することが可能となる。（若者があこがれる職業にする。）
- 2 **高齢者の就労先**  
 住み慣れた地域の中で、自分に合った時間に働ける**新たな高齢者の就労先**ができる。（年金の足しにも…）
- 3 **介護予防**  
 働きながら介護のことが学べ、介護の現場を知ることによって、一番の「**介護予防**」になる。（要介護高齢者の増加の抑制→保険支出の抑制につながる）

**介護職が本来の介護業務に専念！**

**職場環境の改善**

（出所）平成 31 年 2 月 14 日介護現場革新会議（第 2 回）全国老人保健施設協会提出資料

# 3 事例

## 本手引きで紹介する事例の一覧

(全8施設、35事例分)

取組	事例番号	課題	ページ
<b>1. 職場環境の整備</b> 	<b>01</b>	リーダーが職員に5S活動を行う意味を伝達	P.29
	<b>02</b>	5Sの視点から環境整備を行う仕組みを構築	P.29
	<b>03</b>	「5Sシート」により職員の気づきを改善	P.30
	<b>04</b>	廃棄基準と権限を明確にした文書管理規程を作成	P.30
	<b>05</b>	「美観コンテスト」で職員へ美しい職場を意識付け	P.31
	<b>06</b>	定量的な基準で運営管理を改善	P.31
<b>2. 業務の明確化と役割分担</b> (1) 業務全体の流れの再構築 	<b>07</b>	業務時間調査により業務を見える化しムリ・ムダ・ムラ（3M）を削減	P.35
	<b>08</b>	介護業務を分類して間接業務をアウトソース	P.35
	<b>09</b>	継続的に業務の流れを改善する仕組みを構築	P.36
	<b>10</b>	多職種が連携し介護職員をサポート	P.36
	<b>11</b>	掃除や洗濯などの間接業務にパートタイマーを採用	P.37
	<b>12</b>	繁忙時にシルバー人材が活躍	P.37
<b>2. 業務の明確化と役割分担</b> (2) テクノロジーの活用 	<b>13</b>	委員会を設置してロボットの活用方法を検討	P.39
	<b>14</b>	テクノロジーの導入・活用を全面的にサポート	P.39
	<b>15</b>	排泄の自立支援にテクノロジーを活用	P.40
	<b>16</b>	夜間の定時巡視業務の負担軽減にテクノロジーを活用	P.40
	<b>17</b>	操作マニュアルを作成してテクノロジーを活用	P.41

取組	事例番号	課題	ページ
<b>3. 手順書の作成</b> 	18	ベテラン職員の行う効率的な方法を記載した手順書を作成	P.43
	19	各ユニットの一日の業務の流れを記載した手順書を作成	P.43
<b>4. 記録・報告様式の工夫</b> 	20	業務日誌にヒヤリハットを記入する欄を作成	P.45
	21	スマートフォンにより利用者を見守りながら記録を作成	P.45
	22	記録システム導入により正確な記録を作成	P.46
	23	記録システム導入により転記作業の負担を軽減	P.46
	24	ナースコールの情報を記録システムに自動転記	P.47
	25	記録システムに入力する内容を定型化	P.47
<b>5. 情報共有の工夫</b> 	26	運用ルールを定めてインカムを活用	P.49
	27	入浴業務時の職員間連携にインカムを活用	P.49
	28	リスク回避にインカムを活用	P.50
	29	耳を塞がずに情報を共有	P.50
	30	申し送りに記録システムの情報を活用	P.51
	31	複数の端末を一台に集約	P.51
<b>6. OJTの仕組みづくり</b> 	32	きめ細やかなOJTで人材育成	P.53
	33	「気づきシート」により職員の気づく力を養成	P.53
<b>7. 理念・行動指標の徹底</b> 	34	研修により理念を浸透	P.55
	35	理念を具体化させた言葉を作り上げることでより理念を浸透	P.55



# 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多くなります。
- ▶ 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、常に作業に取り掛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って構いません。

#### 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〕



P32、33 にて実際の業務改善の流れを掲載

## 事例 02

5S の視点から環境整備を行う仕組みを構築し、機能的な収納と配置を実現した。

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

- 機能的な収納や配置を実現することで、業務が効率化した。

#### 課題

法人全体で整理整頓に取り組んできたが、随時・対処療法的な片づけ方であった。

#### 解決のステップ

- 施設長が、職場環境の整備に 5S の視点を取り入れて行うことを職員に発表し、環境整備をする場所毎に担当者を決めた。
- 施設内を担当者と巡回し、改善しなければならない場所の写真を撮影し、何故整理整頓しなければならないか理解を得た。
- 5S の「定置」「定量」の考えに沿って、使用する場所や頻度を踏まえ、廃棄する物を峻別しつつ物品を移動させた。また、誰でも同じようにできるようにルールや手順を定めた。
- 整理整頓した状態を維持するために、全職員が行えるようにしつけを行った。

〔取組前〕



〔取組後〕



## 事例 03

### 「5Sシート」を活用し、職員の気づきを改善につなげた。

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

- 毎日の業務での「気づき」が確実に改善につながるようになった。

##### 量的な効率化

- 「気づき」担当を決め、その日の勤務の中で毎日必ず1つ以上の気づきが発表されるようになった。

##### 課題

「気づきノート」を活用し「気づき当番」がその日の勤務での気づきを職員間で共有するルールを決めて実践していたが、改善（整理整頓）の結果を確認する仕組みがなく、折角の「気づき」が改善されず放置されるケースがあった。

##### 解決のステップ

- 1 職員全員が改善活動について共通の認識を持つために、まずはQC活動や5Sの考え方について研修等により学習した。
- 2 これまで「気づきノート」に挙げられていたが、実際に改善（整理整頓）には至っていないエリアを中心に、改善対象エリアを「5Sシート」にリストアップした。
- 3 「5Sシート」にリストアップした改善対象エリアについて、それぞれ担当者を決めた。また、改善の期限は全て1週間以内とし、1週間後の朝礼で結果を周知した。
- 4 改善後の状態を維持するために、「5Sシート」内にあるべき姿の画像を添付して共有するとともに、主任が出勤時に各エリアを点検することにした。

〔改善後の画像をその場に掲示〕



## 事例 04

### 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

- 1 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。
- 2 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。
- 3 書類を整理整頓するための規程が明文化されていないことが原因であると判明し、規程を作成した。
- 4 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〕



## 事例 05

「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 フロース東椛谷

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

施設の設定当初から、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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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 06

定量的な基準で、運営管理を改善した。

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

- マネジメント層の環境改善に関する意識を高めるとともに、コンプライアンスの観点、環境整備の観点、サービスの観点から、定量的な基準で運営管理状況を評価することにより、適切な運営管理が行えるようになった。

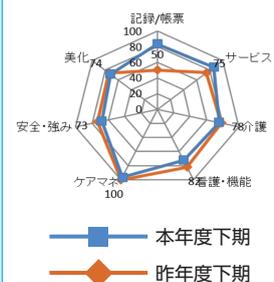
課題

改善のためのルールはあるが、取組を評価する定量的な基準が無く、ゴールの見えない中で環境改善活動を行うことに課題を感じていた。

解決のステップ

- 施設のマネジメント層が環境整備についての研修を受講し、5Sの意味を学んだ。
- 施設内の取組状況を定量的に評価するアセスメントシートを作成し、チェック担当者が要改善項目をリスト化した。また、アセスメントシート作成者が、チェック担当者に対して「要改善項目を洗い出すノウハウ」のOJTを行うことで、担当者間のチェック基準のばらつきを無くした。
- 施設長などのマネジメント層が中心となり、環境整備や接遇マナーなどの改善項目毎に担当者を決めた。事故やコンプライアンスに関する項目は優先的に取り組むことにした。
- 施設全体で一体感を持って5Sに取り組むために、施設の全体会議でアセスメントの評価結果や改善項目を共有することにした。

[環境改善の項目ごとに定量的に評価したレーダーチャート]



## 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（P16参照）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。

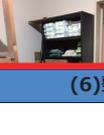
#### ▶成果

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 いないもの 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わを置く ●中段 誰もが使ひ、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 毎日使うポディースポンジを奥から入り口近くの現物へ移動し、数が的確に把握し、補充しやすい ●土から2ヶ月 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物へ移動する ●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物へ移動し			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	●上段 一年に1回しか使わないうちわを置く ●中段 誰もが使ひ、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			家事援助ヘルパーが「皆さんは元々「片付けてくれ」と声掛けを行う
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			●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を配置			主任が月1回整理基準に基づいてチェックする	
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)パンフレットはネットに載っている分は破棄すると 8)研修資料はPDFに落とし破棄する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てい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



## 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

- ▶業務分担を見直すときには、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るのです。
- ▶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 業務が見える化しよう

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日の業務の流れが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。このとき、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 07

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 (入浴のある日と無い日) 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。

[役割分担や業務の実施タイミングを明確化した業務表]

	12:00	13:00	14:00	15:00
北町早番 A2 介護職員	休憩	離床戻し、口廻り 1F 排泄 食器洗い テーブル・床拭き、換気	離床 2F 水補、片付け 北町ゴミ集め、加湿器給水	2F 排泄 北町排 記録 便確認 入力
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)	
2F 選番 D2 介護職員	北町昼食 食片付け	離床戻し、口廻り 2F 排泄 食器洗い テーブル・床拭き、換気	離床 2F 水補、片付け 南町ゴミ集め 加湿器給水	2F 排泄 南町排便確認 記録入力
2F 日勤 H 番 介護職員	南町食事介助	休憩	離床 2F 水補 水補片付け	2F 排泄 見守り

# 事例 08

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 フロース東糀谷

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

- 介護職員一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。

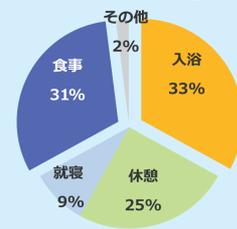
## 課題

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。

[オペレーションの分析]



[構成比率検証]



# 事例 09

継続的に業務の流れを改善する仕組みを構築し、介護職員の残業時間を減らした。

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

- 自立支援を目標とした利用者へのケアの見直しと、業務の流れを見える化することにより介護職員の業務時間に余裕ができ、利用者とのコミュニケーションが増加した。

### 量的な効率化

- 介護職員間の連携が上手く機能し、全員が動きやすく、利用者をしっかり見ることができるようになった。また、コール対応が減少し、残業は以前の3分の1に減少した。

### 課題

業務の流れが整理されておらず、コール対応が発生すると残業せざるを得ない状況であった。また、2階建てのホームのため、同じ時間帯の中で異なる階を往復してケアを行うなど非効率な動きがあった。

### 解決のステップ

- ITの知見を持つ介護職員と、現場経験の豊富なメンバーによるチームを作り、業務をどのように変えるべきなのかを議論した。
- 「同じ利用者に対する複数のケアは、できるだけまとめる。」「職員の動線に無駄がないように、順番を考慮する。」などの指針に基づき、業務表を作成した。
- 施設長が作成した業務表を元に職員からの意見を吸い上げて業務の流れを改善するための「ライン検討会」を開催することにした。
- 業務表作成システムと記録システムのデータ連動によって業務の流れを見える化するとともに、ライン検討会において、継続的に業務の流れを改善することにした。

【ライン検討会の様子】



# 事例 10

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、「ナースコールをとる」「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】

職種	ケアマネ	生活相談員	栄養士	その他
夜間サポート	業務作成	入浴指導	食事	見守り
朝・昼・夜間	長谷川氏	入浴指導	食事	見守り
おやつ介助	おやつ介助	おやつ介助	おやつ介助	おやつ介助
記録	業務作成	採計業務作成	ソフト入力	業務作成

看護職やケアマネ、栄養士が一部の介助を実施

# 事例 11

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

- 人員比率を変えることなく、介護職員が1日の中で行うべき業務を日勤4名及び夜勤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

- 1 業務を「ケア（身体介助）」と「作業（間接業務）」に分けて整理した。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 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。

〔介護職員の業務を分担したイメージ図〕



# 事例 12

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

## 成果

### 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〕





## 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。
- ▶ テクノロジーの導入前にはできる限り実機での

#### 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ときは、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 13

## 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。

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

- 介護ロボットを活用することで、介護業務の負担を軽減しながら、安全に介護サービスを提供する意識が現場に浸透した。

#### 量的な効率化

- 職員の介護ロボットに対する拒否反応が無くなった。
- 腰痛を訴える職員が減少し、離職率の大幅な低下につながった。

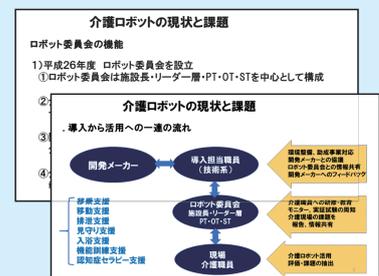
#### 課題

介護ロボットのモニターとなり、現場に新しい介護ロボットを導入したが「モニターですから使ってください」と伝えただけでは、かえって職員の業務を増やす結果となった。現場からは「いきなりこんなものを持ってこられても困ります」と反発があり、実証試験は実施してもその後の活用が進まなかった。

#### 解決のステップ

- 1 介護ロボットを導入する際、現場職員にただ渡すだけでは全く活用が進まないことに気づき、現場に即した活用を促進するために「ロボット委員会」を立ち上げた。
- 2 ロボット委員会では事前に職員から施設内のメールを介して収集した意見や課題を取りまとめて議論した。また、委員会の開催頻度は参加する職員の負担とならないよう月1回のペースとした。
- 3 導入初期は全職員が介護ロボットを使うよう、シフト表の中に明記した。
- 4 どんなロボットも諦めないで使っていくと慣れてくるといふ成功体験ができた。しかし、強制はせず、ロボット委員会のメンバーが中心となり積極的に活用するよう根気よく促した。

〔ロボット委員会で使用した資料の一例〕



# 事例 14

## 委員会やプロジェクトチームを設置し、現場でのテクノロジーの導入・活用を全面的にサポートした。

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

- 介護現場へのテクノロジーのスムーズな導入・活用が実現した。
- 職員の身体的な負担のみならず、精神的な負担の軽減も実現した。

#### 量的な効率化

- 腰痛を訴える職員が減少した。(天井走行リフトの導入効果として)

#### 課題

テクノロジーを介護現場に導入する際、マニュアルの作成や機器の操作に不慣れな職員へのフォロー、利用者への説明など、活用定着に向けたソフト面のサポートが必要不可欠だった。

#### 解決のステップ

- 1 定期的に開催されるサービス向上委員会が中心となり、現場の課題を抽出した。抽出された課題について、テクノロジーの活用も含め、有効な解決策を検討した。
- 2 新たなテクノロジーの導入検討には、現場職員も積極的に意見を出し、徹底的に議論した。
- 3 導入が決まるとプロジェクトチームを発足させ、導入マニュアルや利用者への同意書の作成などを含む、導入フローを検討し、介護現場での導入・活用を全面的にサポートした。
- 4 導入したテクノロジーの良し悪しはすぐに判断せず、とにかく2週間は徹底的に使って評価した。また、実際に使用して、使い勝手の悪い部分があればメーカーに相談し、仕様変更等を積極的に要望した。

〔移乗支援の様子〕



## 事例 15

### 排泄予測機器と移乗支援機器を導入し、 排泄の自立支援につなげた。

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

- 利用者の状態が見える化され、利用者にとって適切なタイミングで排泄介助に入ることができ、排泄の自立支援につながった。

##### 量的な効率化

- 2名で行っていた排泄介助が1名で行えるようになった。

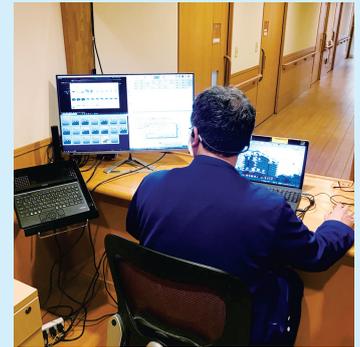
##### 課題

利用者の状態が見える化されておらず、「利用者にとって適切なケア」が何か分からないまま、現場の介護職員やケアマネジャーなどの経験に頼ったケアが行われていた。

##### 解決のステップ

- ① 介護ロボットやセンサーをオペレーションに柔軟に組み込むための導入担当者を決めた。
- ② 「利用者の排泄タイミングが読めず、1回の排泄のために2人がかりで何度もトイレ誘導している」という課題に対して適切な機器をマッチングするために、排泄予測機器と移乗支援機器を「固有価値」と「環境価値」のフレームワークで評価し、導入する機器を選定した。
- ③ 一部のフロアでオペレーションを作り上げたうえで、他のユニットやフロアに輸出するイメージで展開した。
- ④ 導入に成功したフロアを見学する機会を設けることで、職員が自分のフロアでもやってみたいと思えるようにした。

〔利用者の状態をモニタリング〕



## 事例 16

### 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



# 事例 17

使用時の注意点を記載した介護ロボットの操作マニュアルを作成し、ケアの質と効率の向上につなげた。

事業所 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

- 利用者の状態に合わせて介護ロボットを使用することで、利用者により負担のない方法で介助ができるようになった。

### 量的な効率化

- 職員毎の使い方のばらつきが減り、より短時間で介助を終えることができるようになった。

## 課題

機器の取扱説明書だけでは介護ロボットの使い方が分からず、事故などを恐れて、使い切れていない職員が沢山いた。

## 解決のステップ

- 1 導入担当者（ロボットマスター）を決め、市やメーカー等が開催する研修会に参加させることで、介護ロボット導入に関する知識を深めさせた。
- 2 利用者の QOL 向上と職員の負担軽減を大きな柱として、職員にアンケートを取った結果から、導入する介護ロボットを決めた。
- 3 介護ロボットの導入前と導入後で職員にアンケートを取り、負担の軽減度合いを確認した。
- 4 職員が使い方で迷うことを無くすため、操作マニュアルに麻痺などの利用者の状態に合わせた使用時の注意点を記載した。また、導入担当者は、苦手な人に対してあきらめずに丁寧に教えることを心掛けるようにした。

〔操作マニュアルの一例〕

歩行アシスト  
操作マニュアル



サポートセンター門司  
の隣に設置した  
介護ロボット委員会

< 目的 >

生活リズムの中にリハビリ動作（歩行）を取り入れ、下肢筋力の維持やADLの現状維持に努める。

< 注意点 >

本人の『体調』を考慮すること。また使用前に本人に使用する『意思』を必ず確認すること。

◆使用前の確認事項

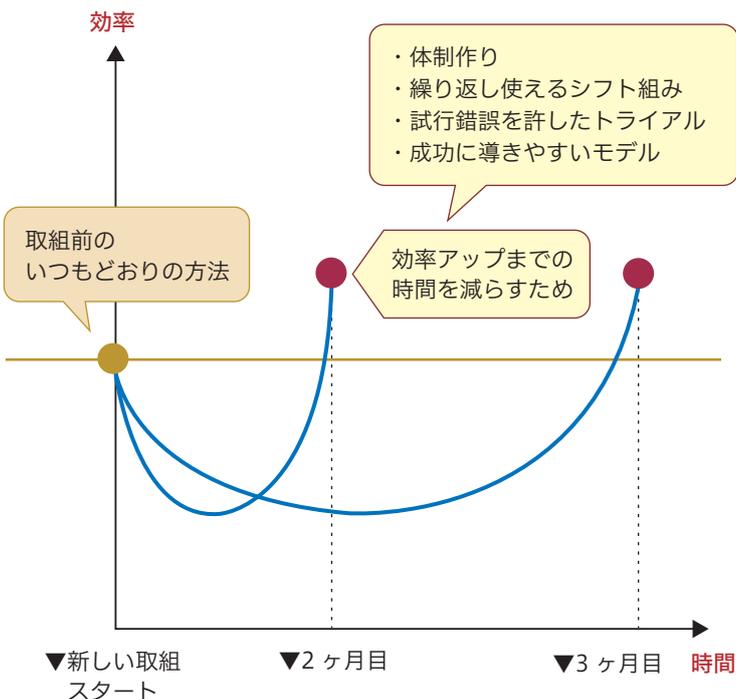
- ①充電の確認
- ②サポート高さの確認
  - ・「1」から「6」までの目盛（目盛間は約3cm）
  - 各入居者の適切な高さに合わせる



## コラム 2

## 取組を進めるコツ

### 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



## 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できるように、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まいります。サービス内容にムラが生じると利用者も当惑するほか、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が見える化したら、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）を見付け出すと同時に、効率化のための工夫等も見付けておきましょう。

##### 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）について話し合いましょう。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。手順書を作成するときは、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。

# 事例 18

ベテラン介護職員の効率的な方法の手順書を作成し、介護職以外のも的確に業務を行えるようにした。

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

- 熟知している介護職員以外の職員が実施する場合でも、写真による例示が入った手順書によりベテラン介護職員以外でも的確に業務ができるようになった。

### 量的な効率化

- 食事・おやつ等のセッティングを介護職以外（栄養士）に振り分けたことにより、介護職が入浴業務等に専念できるようになり、日勤リーダーの介護職の残業を毎日 30 分削減できた。

### 課題

人員配置基準どおりの最小限の人数で運営している施設のため、日勤リーダーの介護職の残業が目立っていた。時間内に業務を終えるためには、介護職以外の職員の協力を前提として、誰にでも分かるように手順を明確化する必要があった。

### 解決のステップ

- 1 介護職の業務（早番・日勤・遅番）の中でも、日勤リーダーの残業が目立っていたため、日勤の介護職が行う業務を書き出した。
- 2 食事・おやつ等のセッティングは、介護職ではなく栄養士が行うことにした。
- 3 ベテランの介護職員が行う効率的な食事・おやつ等のセッティング、とろみの作り方等を、写真を使って具体的に例示する手順書を作成した。
- 4 手順書の作成とともに、利用者毎に必要な業務の手順を明確化した。

〔手順書（とろみ付きお茶の作り方）の一例〕



# 事例 19

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。

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

- ユニット毎に手順書を作成することで、現場業務の手順、優先順位、意味が把握しやすくなった。また、職員の役割も明確となり、働きやすくなった。

### 課題

業務の優先順位が理解されず、職員の作業が優先になることもあった。また、教育時にどこまで教えたのか進捗状況が分かりにくく、同じことを繰り返し教えてしまうこともあった。

### 解決のステップ

- 1 ユニット毎に、業務名、行う時間、内容、優先順位を洗い出した。
- 2 すぐに現場で行動できるようなポイントと、利用者本位（優先）であることを明記した手順書案を作成した。
- 3 職員の意見を踏まえ、手順書を完成させた。
- 4 新しい利用者が入ってくる度に手順書を見直すことにした。

〔手順書（平日の仕事のながれ）の一例〕

時間	業務名	内容	ポイント
13:00	フロアの見守り	遅出→休憩 早出→1人入浴 ※日曜日 浴室掃除 ※月曜日 リネン発注(偶数月)	ミスト浴使用の月・木は、ミスト浴終了後、残っている遅出と休憩交代をし、遅出が戻ってくるまでそのフロアを担当する。



## 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付けるだけでなく、「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付ければ、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うえで、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バラつき（ムラ）を防ぐことが可能です。

##### 4 新しい帳票で情報の読みときを深めよう

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 20

業務日誌にヒヤリハットを記入する欄を設け、  
職員の観察力を高めた。

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

- 職員の観察力が高まり、これまで潜在化していたヒヤリハットに気づくことができるようになった。

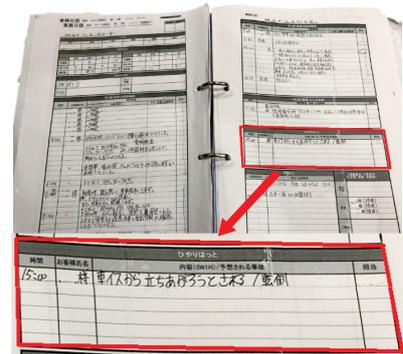
#### 課題

日常業務の中でのヒヤリハットに気づかず、また、その情報共有ができていないことが多かったため、職員の利用者に対する観察力を高めることが課題であった。

#### 解決のステップ

- 1 職員を対象に、これまで使用していた帳票の内容や項目の必要性について調査を行った。
- 2 課題であった職員の観察力を高めるために、業務日誌に職員が感じたヒヤリハットを記入する欄を設けた。
- 3 「5W1H形式で記入する」「予想される事故を記入する」などヒヤリハットを記載するルールを決めることで、職員毎の記入内容のばらつきを減らした。
- 4 ヒヤリハットの内容を集計し、月一回のリスク委員会で「集計結果」および「発生の詳細内容」を共有することで、職員全員に周知することにした。

〔業務日誌（ヒヤリハット項目を追加）〕



## 事例 21

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 22

記録システムを導入し、正確な記録を実現した。

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

- 転記作業の際の間違いや、記憶違いなどが減少した。また、音声、画像等を活用して、正確な記録ができるようになった。

#### 量的な効率化

- 用紙代や保管料などの物件費を年間 19.7 万円削減した。

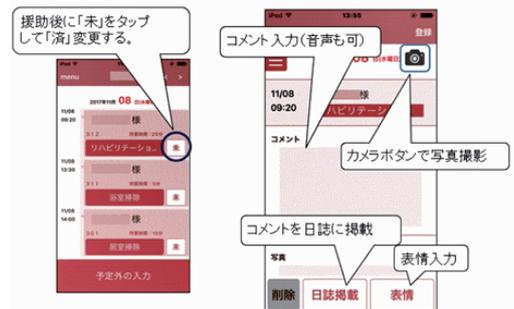
#### 課題

時間がある時にまとめて帳票に記載していたため、記憶違いなどもあり、不正確な記録となる可能性が高かった。

#### 解決のステップ

- 1 プロジェクトメンバーが、介護職員や本社管理部門の視点で、帳票に記録しておく必要がある項目、共有が必要な項目を洗い出した。
- 2 記録システム導入時に、介護職員が入力する項目が限りなく少なくなるよう、帳票間の重複項目を削減するなど必要最低限の項目に絞った。
- 3 入力の手軽化のため、実施記録は「済」ボタンを押すだけにした。また、介護職員のコメントは音声で、利用者の状態は画像や表情で容易に記録できるようにした。
- 4 日勤・夜勤の日誌としての記録だけでなく、利用者の状況を確認するために活用することにした。

スマートフォン入力画面の一例



## 事例 23

記録システムとタブレット端末を導入し、転記作業の負担軽減と業務の効率化を実現した。

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

- 転記の際に生じるミスが減った。さらに、記録にかかる時間が減少し、利用者とのコミュニケーションをとる時間を増やすことができた。

#### 量的な効率化

- 手書きでの記録を行う職場と比べ、転記などの記録にかかる時間が半分以下になった。また、記録を見に行くことがなくなり業務の効率化につながった。

#### 課題

紙の帳票が多く、後で記録するために覚えておかなければならないことや、重複する内容の転記作業が必要なことが職員の大きな負担になっていた。

#### 解決のステップ

- 1 それぞれの部署で使っていた記録帳票を全て収集した。
- 2 介護記録システムの導入に際し、帳票間で重複する項目は自動で転記されるようにした。
- 3 情報を覚える負担の軽減を目指し、タブレット端末を導入した。さらに、タブレット端末にバイタル測定結果を記録できるようにした。
- 4 部署間の連絡調整を省力化するために、どの部署からでも記録を閲覧可能にした。

【介護記録システムの画面一例】



## 事例 24

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

- 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。
- 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。
- 「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。
- 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 25

記録システムに入力する内容を定型化し、  
ケアプランの作成を効率化した。

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

- 職員間の記録のばらつきが減少したため、ケアプランの作成の効率が高まり、より質の高いものができるようになった。

#### 量的な効率化

- 利用者の体調変化、状態変化をさかのぼって速やかに把握できるため、早期受診につなげることができた。

#### 課題

手書きのため記録内容が定型化されておらず、過去の記録の確認に時間がかかり、非効率的であった。さらに、帳票が多く、書類整理の手間と負担が大きかった。

#### 解決のステップ

- 各帳票の項目を洗い出し、必要性を検討した。
- 排泄記録、バイタル記録等でそれぞれに作成していた帳票を記録システム導入時に集約し、情報を統合した。さらに、職員が記入する内容を整理し、定型文を作成した。
- 介護職と看護職の入力内容が明確に区別できるよう、看護職は赤字で入力することにした。また、フロア、職種毎に入力ルールを決め、手順書にまとめた。
- 利用者の体調変化、状態変化はさかのぼって把握できるようにした。

〔職員が記録を行う様子〕





## 5. 情報共有の工夫

### 取組別の基本的なステップ

#### 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ところ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 26

運用ルールを定めて使用できていなかったインカムを効果的に活用し、情報共有に要する時間を短縮した。

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

- インカムの運用ルールを定めることにより、フロア間での情報共有による時間の短縮ができた。また、協力体制ができチームワークの向上にも役立った。

#### 課題

4階層に分かれている施設であり、各フロア間での連絡や入浴担当者との連絡を内線や全館放送で行っており、職員を探すことも負担になっていた。

#### 解決のステップ

- インカムは入浴担当者と看護職のみが使用していた。介護職員は必要性を感じていなかったため、使用する目的を明確にした。
- インカムの使用方法についてまとめた資料を作成し、保管方法・取り扱い・発信方法などの運用ルールを定めて、インカムの試験運用を行った。
- 運用開始後の会議でインカムの使用状況を確認し、注意点等について発信し使用を促した。
- インカムを運用している中で出てきた注意点や疑問点を職員相互に確認・解決した。

〔インカムの使用方法についてまとめた資料〕

#### 無線装置（インカム）使用方法

- ・日々の運用
  - ・運用時間 午前9時～午後4時（この時間は関係者全員装着）
  - ・使用方法 マイクをつけて両手を自由にする（イヤホンは任意）
  - ・同報発信 全台同じチャンネルに設定しているため、最初に相手の名前を2回呼んでからこぼるるの要件を伝える
  - ・使用後 夜間に充電する
- ・注意事項
  - ・発信する場合、ひと呼吸おいてから話し出すこと 最初の一言が欠ける可能性があるため
  - ・通話スイッチを入れっぱなしにしないよう気を付けること

## 事例 27

入浴業務時の職員間連携にインカムを活用し、利用者の待ち時間を削減した。

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

- 時間内に業務を行う意識が芽生え時間を有効に使えるようになった。

#### 量的な効率化

- 利用者の入浴が終わるタイミングをインカムを使って共有することで、入浴後すぐに看護師による処置を受けることができるなど利用者の待ち時間が無くなった。

#### 課題

入浴業務時の利用者の移動・職員の呼び出しや、離席する時の連絡を内線で行っていたため、職員を探す時間・待つ時間が長くなり、全体の運営が遅れ、日勤リーダーの介護職員の残業が目立っていた。

#### 解決のステップ

- インカムを導入することを施設長が各職種のリーダーに説明し、合意を得た。
- インカム導入に先立ち、使用手順だけではなく、入浴業務時に共有する内容やその発信方法を決めた。
- 施設長の下、各職種リーダーがインカムの使用を練習し、その後リーダーが職員に使用方法を教えた。
- 使用を始めて3週間経過後、職員にヒアリングし、疑問点を解消した。

〔インカムを装着した職員の様子〕



## 事例 28

### 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 29

### 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 フローズ東糞谷

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 30

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

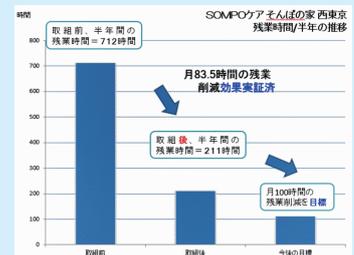
- 記録システムへの記入内容を、申し送りにも活用することで、施設全体で月間 83.5 時間の残業時間を削減した。

#### 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 31

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】





## 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 32

きめ細やかな OJT プログラムを設定し、  
職員に応じた人材育成を実施した。

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

- OJT を受ける職員に合わせた OJT プログラムで、それぞれのペースで安心して成長することができるようになった。
- 職員間のコミュニケーションが増え、職場が明るくなった。

#### 課題

介護ロボットなどのテクノロジーを積極的に取り入れている施設だからこそ、理念や人権に関する教育がより重要性を増していた。介護現場で利用者のことを本当に思いやれる、気遣いができる職員を育てるためには、OJT による人材育成が不可欠であった。

#### 解決のステップ

- ① アセスメントのタイミングや評価項目など、OJT のプログラムをきめ細かく設定するとともに、研修などの OFF-JT も合わせ一貫した人材育成の仕組みを構築した。指導係は OJT で、介護に必要な知識やスキルに加え、テクノロジーの活用手順や、法人理念、人権など多岐に渡る内容を教育することにした。
- ② あらかじめ設定したタイミングで効果を評価することにした。また、評価結果を定量化し、フィードバックすることにした。
- ③ 教育する側のスキルアップのために、定期的に指導係が集まり、研修や情報交換を行う場を設けることにした。

〔OJT を行っている様子〕



## 事例 33

「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

- ① 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。
- ② 「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。
- ③ 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〕





## 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良くあることです。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

一人ひとり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に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、ツール活用が挙げられます。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。普段は見る機会が無くても、現場で判断に困った場面に直面したとき、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 34

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 フロース東椛谷

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

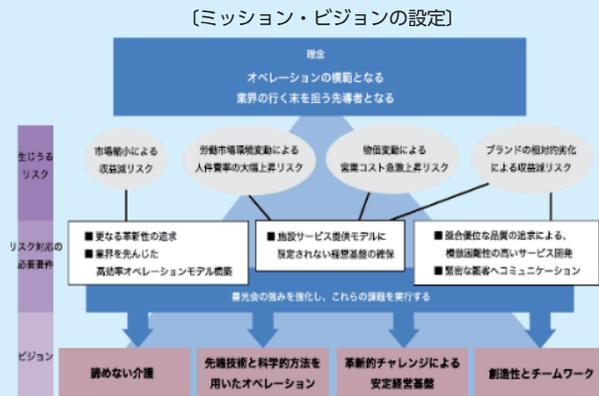
- 職員が法人のビジョンを自分の業務に落とし込んで考えることができるようになった。

### 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ける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 研修のほか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 35

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

## 成果

### 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、自分たち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。

### 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)



医療法人 生愛会グループでの退職自衛官・警察官の採用事例

● 退職自衛官、警察官の採用事例

現役時代	現在の職種	主な業務内容
自衛官	介護職	介護業務全般 (身体介護・生活援助等)
	看護職	看護業務全般 (バイタル測定・投薬・処置等)
	通所送迎等 介護周辺業務	通所・ショートステイ・入所・他科受診・ 病院搬送等の送迎や施設管理業務 (施設内の設備保守・敷地内の除草や除雪・ 法人車両の洗車やタイヤ交換等)
警察官	地域包括支援 センター所長	地域の町内会やサロン等の活動把握・参加 地域住民と協働して住民による地域作りを サポート

当初の課題と採用のきっかけ

介護職員の人手不足だけではなく、関連職種を含めた人手不足の解消が大きな課題であった。そこで、直接介護ではなく、送迎や施設管理などの間接業務に視点を当てることで、課題を解消できると考えた。

さらに、多くの自衛官の定年退職は 54 歳であることを知り、他の職業の定年退職の年齢と比べ若い分、その後の再雇用の可能性を感じたため、採用していくことを決めた。また、退職警察官は、現役時代の経験を活かして、地域と密接な関係を構築できると考え、地域包括支援センター所長として採用することを決めた。

成果

①介護現場の間接業務支援

退職自衛官がデイサービスの送迎や施設管理などの業務についての現場では、間接業務を分担することで、介護職員が専門業務にあたる時間が増加した。さらに、退職前に介護職の資格を取った自衛官の採用にもつながった。

②地域包括ケアを担う強力な人材として、地域と介護施設・現場職員との橋渡し

現役警察官時代の経験を最大限に活用して、地域の実情に即した対応、他機関とのスムーズな連携が可能になった。

③職員の安全管理体制の整備や防犯意識等の向上

利用者との交流を図りながら、送迎時や夜勤等の事故対応などで、現場職員をサポートできるようになり、職員が安心感を持って業務にあたることができるようになった。また、職員に対する危機管理研修などにより、職員の防犯意識が向上した。

# ツール集

- 1 気づきシート（手引き内 P16 で使用）
- 2 業務時間調査票（手引き内 P18, P19 で使用）
- 3 業務時間調査 業務区分表（手引き内 P18, P19 で使用）
- 4 テーマ別計画書（手引き内 P21 で使用）
- 5 5Sシート（手引き内 P33 で使用）

## ■気づきシート

サービス種別: \_\_\_\_\_ 氏名 : \_\_\_\_\_ 職位: \_\_\_\_\_

日ごろの業務を行っている際に感じた 問題点について、自由に記述してください。  
1シートに1つの「気づき」を記載してください。

いつ(タイミング)? — どこで(どの場面で)?

何を?どんな気づき?

(人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など)

(必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎)

分類カテゴリ

ムリ

ムダ

ムラ

## ■気づきシート

サービス種別: \_\_\_\_\_ 氏名 : \_\_\_\_\_ 職位: \_\_\_\_\_

日ごろの業務を行っている際に感じた 問題点について、自由に記述してください。  
1シートに1つの「気づき」を記載してください。

# 例

いつ(タイミング)? — どこで(どの場面で)?

昼食の準備中、フロア内で

何を?どんな気づき?

(人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など)

(必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎)

いつも炊飯器に  
食事(ご飯)のあまりが多すぎる。

分類カテゴリ

ムリ

ムダ

ムラ

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+ABC	作業単位id
(例)	レ	起床就寝B	19
0:00	<input type="checkbox"/>		
0:10	<input type="checkbox"/>		
0:20	<input type="checkbox"/>		
0:30	<input type="checkbox"/>		
0:40	<input type="checkbox"/>		
0:50	<input type="checkbox"/>		
1:00	<input type="checkbox"/>		
1:10	<input type="checkbox"/>		
1:20	<input type="checkbox"/>		
1:30	<input type="checkbox"/>		
1:40	<input type="checkbox"/>		
1:50	<input type="checkbox"/>		
2:00	<input type="checkbox"/>		
2:10	<input type="checkbox"/>		
2:20	<input type="checkbox"/>		
2:30	<input type="checkbox"/>		
2:40	<input type="checkbox"/>		
2:50	<input type="checkbox"/>		
3:00	<input type="checkbox"/>		
3:10	<input type="checkbox"/>		
3:20	<input type="checkbox"/>		
3:30	<input type="checkbox"/>		
3:40	<input type="checkbox"/>		
3:50	<input type="checkbox"/>		
4:00	<input type="checkbox"/>		
4:10	<input type="checkbox"/>		
4:20	<input type="checkbox"/>		
4:30	<input type="checkbox"/>		
4:40	<input type="checkbox"/>		
4:50	<input type="checkbox"/>		
5:00	<input type="checkbox"/>		
5:10	<input type="checkbox"/>		
5:20	<input type="checkbox"/>		
5:30	<input type="checkbox"/>		
5:40	<input type="checkbox"/>		
5:50	<input type="checkbox"/>		
6:00	<input type="checkbox"/>		
6:10	<input type="checkbox"/>		
6:20	<input type="checkbox"/>		
6:30	<input type="checkbox"/>		
6:40	<input type="checkbox"/>		
6:50	<input type="checkbox"/>		
7:00	<input type="checkbox"/>		
7:10	<input type="checkbox"/>		
7:20	<input type="checkbox"/>		
7:30	<input type="checkbox"/>		
7:40	<input type="checkbox"/>		
7:50	<input type="checkbox"/>		
8:00	<input type="checkbox"/>		
8:10	<input type="checkbox"/>		
8:20	<input type="checkbox"/>		
8:30	<input type="checkbox"/>		
8:40	<input type="checkbox"/>		
8:50	<input type="checkbox"/>		
9:00	<input type="checkbox"/>		
9:10	<input type="checkbox"/>		
9:20	<input type="checkbox"/>		
9:30	<input type="checkbox"/>		
9:40	<input type="checkbox"/>		
9:50	<input type="checkbox"/>		
10:00	<input type="checkbox"/>		
10:10	<input type="checkbox"/>		
10:20	<input type="checkbox"/>		
10:30	<input type="checkbox"/>		
10:40	<input type="checkbox"/>		
10:50	<input type="checkbox"/>		
11:00	<input type="checkbox"/>		
11:10	<input type="checkbox"/>		
11:20	<input type="checkbox"/>		
11:30	<input type="checkbox"/>		
11:40	<input type="checkbox"/>		
11:50	<input type="checkbox"/>		

時間	コール	カテゴリ+ABC	作業単位id
(例)	レ		
12:00	<input type="checkbox"/>		
12:10	<input type="checkbox"/>		
12:20	<input type="checkbox"/>		
12:30	<input type="checkbox"/>		
12:40	<input type="checkbox"/>		
12:50	<input type="checkbox"/>		
13:00	<input type="checkbox"/>		
13:10	<input type="checkbox"/>		
13:20	<input type="checkbox"/>		
13:30	<input type="checkbox"/>		
13:40	<input type="checkbox"/>		
13:50	<input type="checkbox"/>		
14:00	<input type="checkbox"/>		
14:10	<input type="checkbox"/>		
14:20	<input type="checkbox"/>		
14:30	<input type="checkbox"/>		
14:40	<input type="checkbox"/>		
14:50	<input type="checkbox"/>		
15:00	<input type="checkbox"/>		
15:10	<input type="checkbox"/>		
15:20	<input type="checkbox"/>		
15:30	<input type="checkbox"/>		
15:40	<input type="checkbox"/>		
15:50	<input type="checkbox"/>		
16:00	<input type="checkbox"/>		
16:10	<input type="checkbox"/>		
16:20	<input type="checkbox"/>		
16:30	<input type="checkbox"/>		
16:40	<input type="checkbox"/>		
16:50	<input type="checkbox"/>		
17:00	<input type="checkbox"/>		
17:10	<input type="checkbox"/>		
17:20	<input type="checkbox"/>		
17:30	<input type="checkbox"/>		
17:40	<input type="checkbox"/>		
17:50	<input type="checkbox"/>		
18:00	<input type="checkbox"/>		
18:10	<input type="checkbox"/>		
18:20	<input type="checkbox"/>		
18:30	<input type="checkbox"/>		
18:40	<input type="checkbox"/>		
18:50	<input type="checkbox"/>		
19:00	<input type="checkbox"/>		
19:10	<input type="checkbox"/>		
19:20	<input type="checkbox"/>		
19:30	<input type="checkbox"/>		
19:40	<input type="checkbox"/>		
19:50	<input type="checkbox"/>		
20:00	<input type="checkbox"/>		
20:10	<input type="checkbox"/>		
20:20	<input type="checkbox"/>		
20:30	<input type="checkbox"/>		
20:40	<input type="checkbox"/>		
20:50	<input type="checkbox"/>		
21:00	<input type="checkbox"/>		
21:10	<input type="checkbox"/>		
21:20	<input type="checkbox"/>		
21:30	<input type="checkbox"/>		
21:40	<input type="checkbox"/>		
21:50	<input type="checkbox"/>		
22:00	<input type="checkbox"/>		
22:10	<input type="checkbox"/>		
22:20	<input type="checkbox"/>		
22:30	<input type="checkbox"/>		
22:40	<input type="checkbox"/>		
22:50	<input type="checkbox"/>		
23:00	<input type="checkbox"/>		
23:10	<input type="checkbox"/>		
23:20	<input type="checkbox"/>		
23:30	<input type="checkbox"/>		
23:40	<input type="checkbox"/>		
23:50	<input type="checkbox"/>		

【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。ここにはない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もかまいません。) (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
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	整容を介助する、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、片付けをする	
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、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、風呂場を掃除する、ドライヤーする	
	143	C		
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	
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	
IV ア プ ロ ー チ 関 連	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	
		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		
		231	A	看護職による専門業務（評価・測定・計画・実施）	
	2 3. 看護業務	232	B		
		233	C		
V ひ と ・ コ ミュ ニ ケー ション		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た相談の窓口（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	利用者と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	
	2 7. 休憩・仮眠	271	A		
		272	B		
		273	C	休憩する、仮眠する	
	VI そ の 他 業 務	2 8. 掃除・洗濯	281	A	なし
			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
2 9. ベッドメイキング		291	A		
		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	
3 0. 買い物		301	A		
		302	B		
		303	C	必要品の買い出しに出かける	
3 1. 車両管理		311	A		
		312	B		
		313	C	洗車する、ガソリンを入れる。	
3 2. 福祉用具・ 機器取り扱い		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	
		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）	
3 3. 社外（営業）活動 （外回り）	331	A	定期的・計画的な自宅訪問（ケアマネジャー業務）		
	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）		
3 4. 送迎	341	A	疾患や機能障害を考慮した送迎中の対応をする		
	342	B	運転、送迎ルートを作る		
	343	C	準備、片付け、誘導		
3 5. 訪問先移動	351	A			
	352	B			
	353	C	訪問先への移動		
VII リ ー ダ ー 業 務	3 6. 教育・人材育成	361	A	現場で今必要とされている内容の教育をOJTで行う	
		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		
	3 7. 管理者の管理業務	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	
		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	
VIII 書 類 ・ 記 録 関 連	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、書き出し、勤務シフトの調整	
		393	C	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）	
	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	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	



テーマ別計画書  
(PJチームで描いた 因果関係図 を参考にして記載してください。)

#### 4. 取り上げた課題の解決に向けた道筋をつけましょう。

1) 因果関係図を参考にして、取り上げた課題を解決する道筋を考えてみてください。(複数ある場合はそれぞれ分けて書いていただいても構いません。)そして、課題を解決する順序・段階などについても教えてください。因果関係図に用いた「原因」、「結果」、「悪影響」を使って説明いただいても構いません。

2) 1) で順序・段階づけた課題を解決するために、それぞれどのような「取組」が考えられるのかを教えてください。また、整理・整頓・清掃・清潔・しつけ (以下、5S) でいえばどのSに相当するのかについても教えてください。

3) その取組をより有効にするために考えた工夫があれば、合わせて教えてください。

#### 5. 検証する方法を考えてみましょう。

1) 今回の取組が上手いったかどうかを、どのようにして検証しますか。

#### 6. 想定する結果と結論を考えてみましょう。

1) 今回の取組が上手いったとき、どんな結果と結論を期待していますか。  
具体的に教えてください。

	不要なものを見つけて捨てましょう (整理)						使いやすいさや置き方 (機能) を考え、使いやすいかいつも点検 (整頓・清掃)	美しさ・見栄えを気にしてみましょう	整えた環境を維持するルール・仕組みを作きましょう (清潔)	ルールや仕組みを教えましょう (しつけ)
No.	エリア名	Before	カイゼン理由	担当者	After	カイゼンポイント	早栄え・ポイント	しくみ・ルール	職員たちへの働きかけ・研修	
例	窓側周辺		<ul style="list-style-type: none"> <li>●届いた資料、Fax、郵便を、目を通すが処理できず捨てられないまま溜まっていたり、何かどこにあっただろうか、何かが分からなかった。</li> <li>●物が雑然とあった。</li> </ul>	* * *		<ul style="list-style-type: none"> <li>●「一目で「処理」「未処理」の書類がわかやすすくなることを重要視する。</li> <li>●書類ケースを「既決」「未決」に分ける。</li> <li>●分けた書類ケースにネームシールを貼り一目でわかるようにする。</li> <li>●個人用メール便の受けケースを作成する。</li> <li>●個人用メール便の受けケースに個人ネームシールを貼り、一目でわかるようにする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●早栄え・ポイント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●書類はその日の朝礼及び終礼で管理者が確認し、できるものから既決にもっていく。その後の処理をする。</li> <li>●「受け」ケースに残して帰らない。</li> <li>●管理者またはその日のリーダーが帰る際にチェックし、書類が残っている場合は改訂のアーランを各職員に知らせる。</li> <li>●職員がいない場合には、赤色の付箋をケースに貼っておき翌朝のカイゼンを促す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●毎朝朝礼にて5Sに取り組み意図を共有する。</li> </ul>	
	1									

介護サービス事業（施設サービス分）における  
生産性向上に資するガイドライン

**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）**

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

---

平成 31 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、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営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/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/kaigo\\_koureisha/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/index.html)

---