

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




介護サービスの 質の向上に向けた 業務改善の手引き

改訂版



厚生労働省 老健局

も く じ

	はじめに	1
 第1章	介護サービスにおける生産性向上の捉え方	2
	1 生産性向上が求められる背景	2
	2 一般的な生産性向上の捉え方	3
	3 介護サービスにおける業務改善の捉え方	3
	4 本手引きにおいて業務改善を捉える目線	3
	5 サービスの質の向上に向けた業務改善の取組	4
	6 業務改善の取組成果のイメージ	4
 第2章	業務改善のための具体的手法	5
	1 ステップ1：課題抽出・仮説設定・方針策定	6
	① 目的の明確化	6
	② 情報収集・現状把握	8
	③ 課題分析	10
	④ 仮説の設定・業務改善方針の策定	14
	2 ステップ2：体制整備・実行	15
	① 体制整備	15
	② 研修・ワークショップの実施	18
	③ 改善活動の実施	19
3 ステップ3：改善活動の評価	20	
4 今日から実践してみましょう	21	
 第3章	業務改善の取組事例	22
	1 業務改善の取組事例一覧	22
	2 訪問看護	24
	3 看護小規模多機能型居宅介護	34
	4 訪問リハビリテーション	48
	5 通所リハビリテーション	60
	6 介護老人保健施設	74
ツール集	83	

コラム

コラム①：タイムスタディ調査の実施方法(通所リハビリテーションでの取組例)	9
コラム②：業務分解の実際(看護小規模多機能型居宅介護での取組例)	13
コラム③：ワーキング・チームの実際(看護小規模多機能型居宅介護での取組例)	15
コラム④：体制整備の重要性(介護老人保健施設での取組例)	16
コラム⑤：改善活動の実施(タブレット端末導入のポイント)	19
コラム⑥：改善活動の実施(インカム導入のポイント)	43
コラム⑦：改善活動の実施(会議の進め方のポイント)	69

はじめに

これから日本は超高齢者急増時代を迎える。85歳以上人口は、2035年に1,000万人を超えるまで、急速な増加を続けていく。その後も2042年まで超高齢者数の微増傾向は継続する。介護予防の取組進展により、年齢階層別に見た要介護発生率が低下する成果を一定程度は期待できるにしても、年齢階層が上がるにつれ要介護発生率が加速度的に高くなる加齢の影響は防ぎえない。よって、85歳以上人口急増により、要介護者が著しく増える近未来を想定すべきである。

こうした趨勢に対応し、介護職が専門性の高い介護を受け持つためにも、元気高齢者を含めた地域力を活かした生活支援の準備も求められる。一方で20-64歳の数は2020年から2042年の間に、約6,840万人から約5,380万人と2割以上減少すると予想されている。その中で医療・介護職を増やしていく必要性は言うまでもないが、介護サービスの生産性向上は絶対に不可欠である。

ただし、介護分野における業務改善・生産性向上には明白な上位目標、すなわち「介護サービスの質の向上」が存在することを忘れてはならない。仕事の実際の負担と負担感の双方を減少させ、ムリ・ムダ・ムラをなくすなどは、直接の成果指標と考えられるものの、利用者にとってのサービスの質向上に結びついてこそその改善努力と言えるのである。

わが国では、医療・介護・福祉等の専門職による協働体制とまちづくりを含めた地域包括ケアシステム構築が各地で進められている。その進展を前提とした上で、着実な業務改善を通じて…従事者1人当たり労働時間増大を伴わずに…生産性を向上させるために役立つ、指針がこのガイドラインの作成目的である。

ガイドライン改訂版では、新たに開発された業務時間見える化ツール、課題把握ツール、e-ラーニングツールなど、業務改善を実際に進める上で役に立つ様々なツールが示されている。

なお、第一版でもふれたように、各事業所における生産性向上プロジェクトは、現場の従事者が前向きな気持ちで取り組めなければ、計画倒れに終わってしまい、実効性を伴わない可能性がある。業務改善活動を通じ、各従事者分の働きがサービス利用者、地域、ひいては社会に役立っているとの実感を高め、「業務改善の成果が上がると楽しい」と発見できるプロジェクト設計が望まれる。

このガイドライン改訂版が、介護事業の経営者、事業所管理者、現場責任者、そして現場で働く方々によって活用されることを期待する。

埼玉県立大学・慶應義塾大学

田中 滋



1 生産性向上が求められる背景

- 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。

図1 総人口の推移

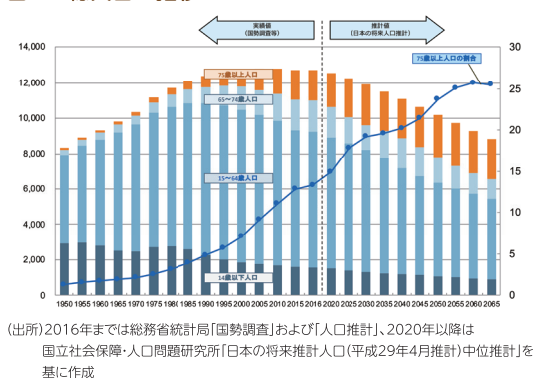
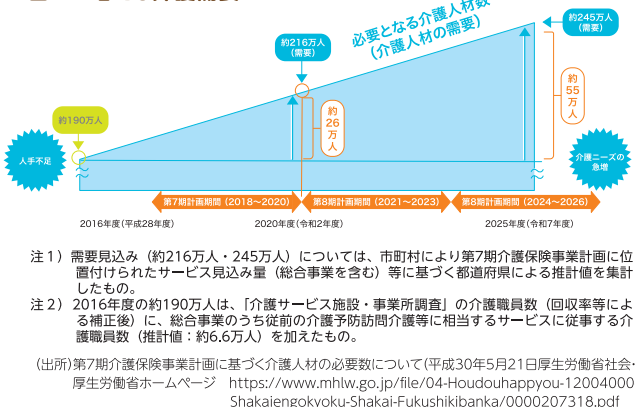


図2 増える介護需要



- 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。
- こうした課題を抱えつつも、人手不足の中であっても介護現場が地域における安心の担い手として役割を果たし続けるためには、
 - ①人手不足の中でも介護サービスの質を維持・向上を実現するマネジメントモデルの構築
 - ②ロボット・センサー・ICTの活用
 - ③介護業界のイメージ改善と人材確保
 に関し、介護業界を挙げて取り組むことの必要性が、「介護現場革新会議 基本方針」(2019年3月28日)の中で述べられています。
- ①については、本手引きの中で紹介している改善活動そのものであり、介護に関する業務を「直接的なケア」と「間接的業務」に分け、施設・事業所内の課題を抽出した上でPDCAサイクルを回していくことを示しています。
- ②については、ロボット・センサー・ICTといったテクノロジーを活用することで介護の質を維持・向上させていくことが推進されています。
- 特にICTの活用については、従来の紙媒体での情報のやりとりを抜本的に見直し、ICTを介護現場のインフラとして積極的に導入していく動きが求められています。介護分野のICT化は介護職員が行政に提出する文書等の作成に要する時間を効率化し、介護サービスの提供に集中する上でも重要であると言えます、厚生労働省において行政文書の標準化、簡素化の検討が進められているところです。介護現場の情報をICT化することにより、ビッグデータの蓄積が可能となり、エビデンスに基づく介護サービスの提供を促進することにもつながります。
- ③については、①で仕分けた「間接的業務」を、ロボット・センサー・ICTを活用することにより介護業界のイメージを刷新しつつ、活躍の場を創出して元気高齢者に参加してもらうなど、介護分野への多様な人材の参入促進につなげていくことが求められています。
- 介護分野の生産性向上は、こうした3つの観点を踏まえて、自治体、関係団体、介護施設・事業所等が一体となって進めていくことが重要であり、これにより介護の質を維持・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可能になると言えます。



2 一般的な生産性向上の捉え方

- 一般的に生産性向上は、従業員及び労働時間数当たりの付加価値額を設備投資や労働の効率化等によって向上させるとされます。
- 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。

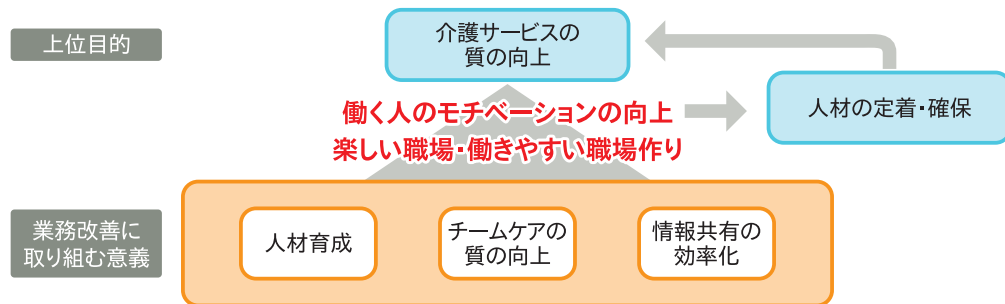
図3 Input / Process / Output の関係



3 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・確保へ繋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め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。

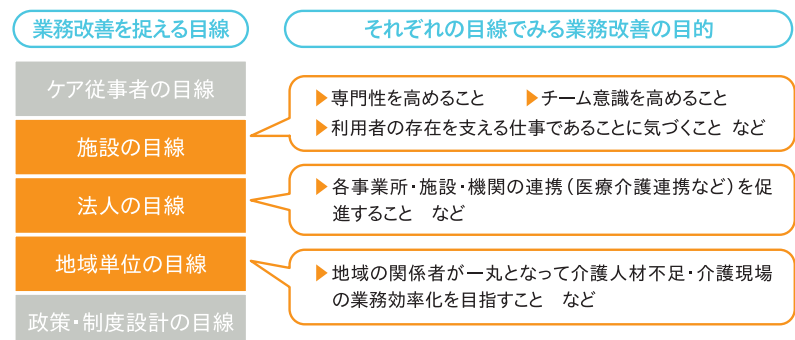
図4 介護サービスにおける業務改善の捉え方



4 本手引きにおいて業務改善を捉える目線

- 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、事業所及び法人・地域単位の目線で業務改善の取組を扱っています。

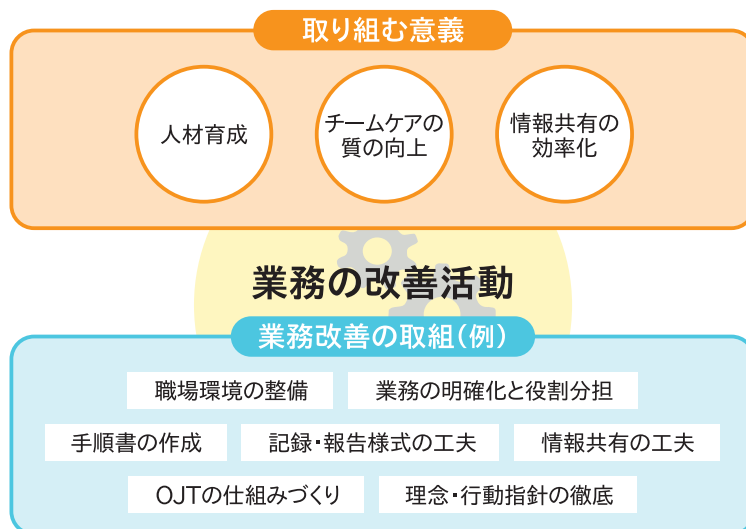
図5 本手引きにおいて業務改善を捉える目線



5 サービスの質の向上に向けた業務改善の取組

- 介護サービス施設・事業所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、右図に示す視点を念頭に取りまとめています。

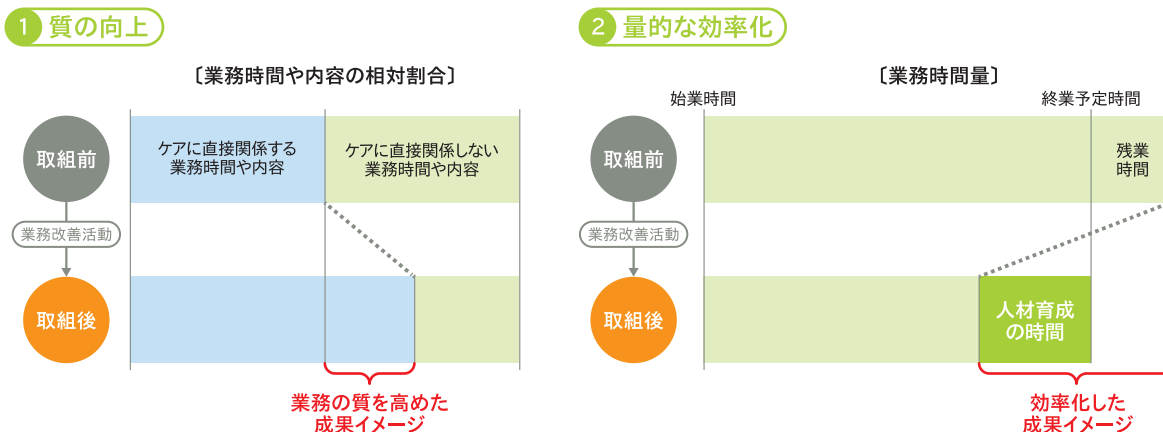
図6 サービスの質の向上に向けた業務改善の取組



6 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)。
- 「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、チームケアが促進され明るい職場作り、楽しい職場作りにつながります。

図7 業務改善の取組成果のイメージ





- 本手引きで対象としている介護サービスは介護保険法に基づき提供されるサービスであり、介護保険法では、法の理念として「自立支援（＝高齢者一人ひとりが、住み慣れた地域で、その能力に応じて自立した日常生活を営むことができるように支援すること）」が掲げられています。
- そのため、本手引きでは、この「自立支援」に向けた介護サービスの質の向上を念頭に、そのための業務改善の方法を考えます。

図8 介護保険法における自立支援の考え方

介護保険法(抜粋)

第1条(目的)
この法律は、加齢に伴って生ずる心身の変化に起因する疾病等により要介護状態となり、入浴、排せつ、食事等の介護、機能訓練並びに看護及び療養上の管理その他の医療を要する者等について、これらの者が尊厳を保持し、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、必要な保健医療サービス及び福祉サービスに係る給付を行うため、国民の共同連帯の理念に基づき介護保険制度を設け、その行う保険給付等に関して必要な事項を定め、もって国民の保健医療の向上及び福祉の増進を図ることを目的とする。

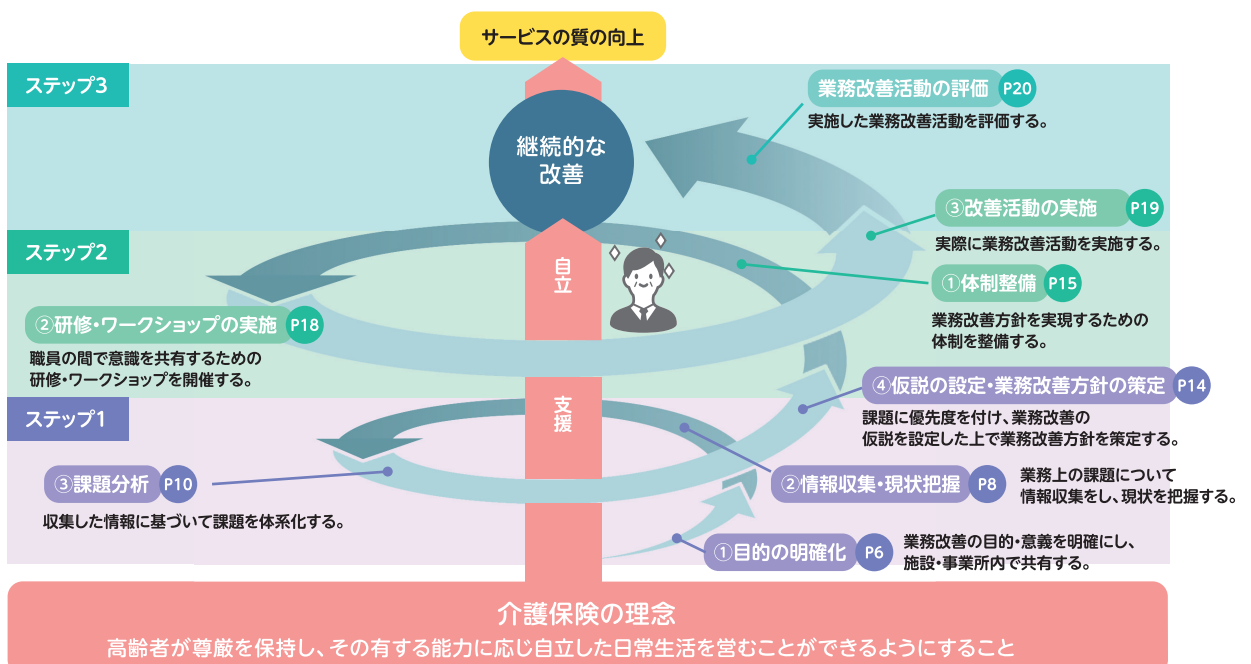
第2条(介護保険)
1 介護保険は、被保険者の要介護状態又は要支援状態(以下「要介護状態等」という。)に関し、必要な保険給付を行うものとする。
2 前項の保険給付は、要介護状態等の軽減又は悪化の防止に資するよう行われるとともに、医療との連携に十分配慮して行われなければならない。
3 第1項の保険給付は、被保険者の心身の状況、その置かれている環境等に応じて、被保険者の選択に基づき、適切な保健医療サービス及び福祉サービスが、多様な事業者又は施設から、総合的かつ効率的に提供されるよう配慮して行われなければならない。
4 第1項の保険給付の内容及び水準は、被保険者が要介護状態となった場合においても、可能な限り、その居宅において、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるように配慮されなければならない。
(略)

第4条(国民の努力及び義務)
1 国民は、自ら要介護状態となることを予防するため、加齢に伴って生ずる心身の変化を自覚して常に健康の保持増進に努めるとともに、要介護状態となった場合においても、進んでリハビリテーションその他の適切な保健医療サービス及び福祉サービスを利用することにより、その有する能力の維持向上に努めるものとする。

(出所) 介護保険法

- 具体的な業務改善の実施の流れは下図のステップ1～3となります。本章では、ステップ1～3の内容とそれらを実施する際の具体的なポイントを、事例とともにご紹介します。
- なお、本手引きの対象は、各施設・事業所の管理者、主任クラスを想定しています。

図9 サービスの質の向上を念頭に置いた業務改善の実施の流れ



1 ステップ1：課題抽出・仮説設定・方針策定

① 目的の明確化

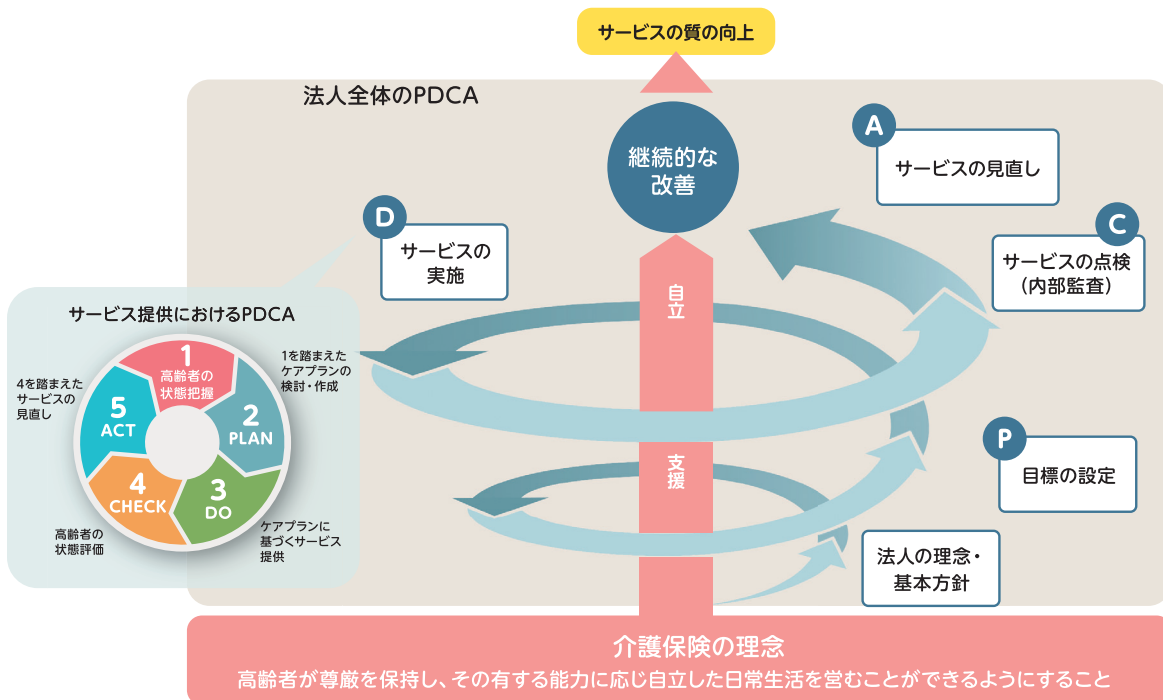
まず、業務改善の目的・意義を明確にし、施設・事業所内で共有しましょう。

「サービスの質の向上」を念頭に置いた業務改善を行うという、目的や意義を明確にしましょう。

- 介護保険法では、法の理念として「自立支援（＝高齢者一人ひとりが、住み慣れた地域で、その能力に応じて自立した日常生活を営むことができるように支援すること）」が掲げられています。従って、介護サービスでは、利用者の自立支援に重点を置いたサービス提供を行うことが最も重要になります。
- 通常、介護サービス施設・事業所（または法人）には、それぞれの事業の目的・基本方針・理念が掲げられていますが、それら多くはこの「自立支援」に沿った形で示されていると考えられます。
- こうした事業の目的・基本方針・理念が、何らかの阻害要因によって達成されず、サービスの質の向上が見込めない場合には、これらの要因を取り除くための1つの手段として業務改善を行うことが考えられます。
- 介護サービスの提供現場で業務改善していく際重要なのは、Input(単位投入量)→Process(過程)→Output(成果)という流れに着目することです。特に、以下の2点に着目しましょう。

1 「サービス提供主体（ここでは施設・事業所を想定）におけるPDCA」と「個別サービスにおけるPDCA」と、それぞれのPDCAサイクルを切り分けた上で、それぞれのPDCAの中でどのような課題があり、どのように業務改善していくかの視点を持つ

図10 「サービス提供主体におけるPDCA」と「個別サービスにおけるPDCA」



(出所) 平成29年度老人保健健康増進等事業「介護保険施設におけるマネジメントシステム導入のための手引き」
(介護保険制度におけるサービスの質の評価に関する調査研究事業) より一部改変



2「個別サービスにおけるPDCA」については、個別サービスを「(利用者への) 直接業務」「間接業務」と切り分けた上で、それぞれの業務に対してどのような課題があり、どのように業務改善していくかの視点を持つ

図11 直接業務と間接業務

直接
業務

ケアの提供や看護・リハビリテーションの実施など、利用者へ直接接しながらサービスを提供する業務

間接
業務

情報の記録・入力や各種会議、研修への参加など、利用者とは直接接しない形で行う業務

- 実際の介護サービスの提供現場では、「サービス提供主体におけるPDCA」と「個別サービスにおけるPDCA」と、それぞれのPDCAサイクルを切り分けられていなかったり、個別サービスが直接業務と間接業務に適切に区分されておらず、その結果として、施設・事業所（または法人）の理念が、個々の職員が行っているサービス提供に浸透していないなどの状況が発生しています。
- 今後介護人材が不足する中、介護サービス事業所・施設にとっては、限られた人員・体制の中でどのように効果的・効率的に業務を行っていくかを考えていくことは不可欠となります。
- そこで、今一度、「自立支援とは何か」「施設・事業所（または法人）の理念に基づくサービスは何か」「それを提供していく上でどのような業務改善が必要か」を考えていくことが重要となります。

業務の見直しの範囲を決めましょう。

- 介護サービス施設・事業所の多くは、医療機関や他の施設・事業所に併設されていることから、他の施設・事業所と関連する業務において制約を受ける可能性があります。そのためこの時点で、どの施設・事業所における業務の見直しを行うかを考慮し、取り組みを始めることが大切です。
- 例えば、業務改善の手法の1つとして新規のICT機器を導入する際、既存の法人/施設・事業所内で利用しているソフトウェア、パソコンなどの機器の整備状況により、業務方針を策定する段階になって制約を受ける可能性がある、等が挙げられます。
- そのため、この段階で、どの施設・事業所における業務の見直しを行うかを念頭に置くことが必要となります。

組織内の誰が中心となって業務改善を行うかを明確にしましょう。

- 業務改善を進めるにあたっては、施設・事業所に所属している職員の声をなるべく広く集めた上で取り組むことが必要です。
- しかし、多数の職員を抱えている施設・事業所では、職員全員が同じように業務改善の活動に参加することは難しい状況です。
- そのため、施設・事業所内でキーとなるメンバーを選定して少人数のワーキング・チームを作り、そのワーキング・チームが話し合いをしながら業務改善を進めていくことが望ましいと考えられます。ワーキング・チームのメンバーを選定することによって、施設・事業所内の誰が中心となって業務改善を進めていくかを明確化します。
- 既に「業務改善委員会」などを設置している施設・事業所においてはこの体制を活用することも一案です。

②情報収集・現状把握

業務上の課題について、定性面、定量面の2つの側面でワーキング・チームが中心となって情報収集を行い、現状を把握しましょう。

定性面：聞き取り調査で収集した情報を一覧化しましょう。

- 定性面では、各階層・各職種の職員を対象に、業務の状況や課題について聞き取り調査を行うことが考えられます。
- この聞き取り調査の結果は、ただ発言の順番に羅列するのではなく、業務を直接業務・間接業務で分け、それらを担っている職種別に体系化して整理していきましょう。

図12 聞き取り調査の整理方法(例)(通所リハビリテーションの場合)

何の業務に対し、誰がどのように現状と課題を把握しているかを一覧化しましょう

	業務	職種	現状	課題
直接業務	リハビリテーション等のケアの提供	理学療法士	突発的な対応が多い	突発的な対応でシフト調整することが多い
	看護の提供	看護職員(管理職)	現場の管理職業務が複雑化し、特定の職員のみしか担当できない状況	限られた職員しかできない業務も増え、休暇の調整が困難
	介助等のケアの提供	介護職員	介護職のミスが多発し、繰り返される	記録をとって報告・連絡・相談しない傾向がある
	送迎	介護職員	送迎に介護職員が同行	フロアでの介護職員が手薄になる
間接業務	情報共有・記録、連携	介護職員	ケア記録に抜け・漏れがある	フロアにパソコンがない、職員がパソコンに不慣れ
	各種会議等	理学療法士(管理職)	会議調整が非効率	グループウェア・メール等が活用できない
	管理業務(採用)	管理者	恒常的にマンパワー不足	介護福祉士等の採用が困難
	その他の間接業務	事務職員	紙とコピーが多くて、事務が煩雑	加算に関わる実績のとりまとめに時間を要する

直接業務と間接業務で切り分けましょう

ツール集で紹介する「課題把握シート」も活用しましょう。

定量面：各職種の業務時間の配分を定量的に把握しましょう。

- 定量面では、タイムスタディ調査などで、各職種の業務時間の配分を定量的に把握することが考えられます。
- タイムスタディ調査の実施が困難な場合は、業務のシフト表を活用し、誰がいつどのような業務にどの程度時間がかかっているのを見える化することも検討しましょう。
- 定量的に状況を把握し、見える化することにより、法人の経営層や施設・事業所内への説明に説得力が増し、関係者の納得を得られやすくなります。



コラム①

タイムスタディ調査の実施方法（通所リハビリテーションでの取組例）

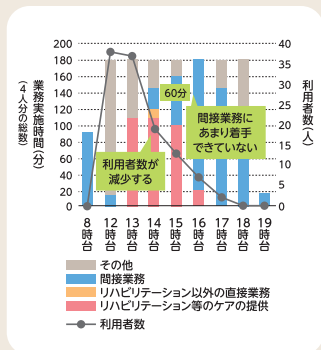
- タイムスタディ調査とは作業時間測定方法の1つで、特定の日や時間帯を決めて、職員がどのような業務を行っているかを把握する調査のことです。タイムスタディ調査を行うことにより、どの業務にどのくらいの時間がかかっているか、職種ごと・フロアごとに把握することが可能となります。
- 実際にタイムスタディ調査を実施する際にはどのような情報を収集したらよいでしょうか。以下で、本事業の現状分析で用いたタイムスタディ調査票及び業務コードをご紹介します。情報収集の際の参考としてください。

図13 タイムスタディ調査票及び業務コード（例）（通所リハビリテーションの場合）

通所リハビリテーション 職員向けタイムスタディ調査票			事業所ID	7	職員ID	●	所定勤務時間	8:30 ~ 17:30													
			調査実施日	11月8日(木曜日)		実勤務時間(残業時間含む)	8:30 ~ 18:30														
NO	分類	Sub-NO	項目	8時台					9時台					10時台							
				00分-09分	10分-19分	20分-29分	30分-39分	40分-49分	50分-59分	00分-09分	10分-19分	20分-29分	30分-39分	40分-49分	50分-59分	00分-09分	10分-19分	20分-29分	30分-39分	40分-49分	50分-59分
A	リハビリテーション等のケアの提供	1	リハビリテーションに関する利用者への説明、相談等	1	1	1	①	①	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			2	個別リハビリテーション・評価（アセスメント）	2	2	2	2	②	②	②	②	2	2	2	2	2	2	2	2	2
			3	集団リハビリテーション	3	3	3	3	3	3	3	3	③	③	3	3	3	3	3	3	3
			4	集団体操	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	集団活動	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
B	看護の提供	6	バイタルの測定・記録	6	6	6	6	⑥	⑥	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
			7	医療処置	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
			8	服薬介助・管理	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

NO	分類	Sub-NO	項目	
A	リハビリテーション等のケアの提供	1	リハビリテーションに関する利用者への説明、相談等	
			2	個別リハビリテーション・評価（アセスメント）
			3	集団リハビリテーション
			4	集団体操
			5	集団活動
B	看護の提供	6	バイタルの測定・記録	
			7	医療処置
			8	服薬介助・管理
C	介助等のケアの提供	9	介助等における利用者への説明、相談等	
			10	利用者の見守り
			11	入浴介助
			12	食事の介助（服薬介助は8）
			13	排泄の介助
			14	口腔ケアの介助
			15	整容（爪切り・髭剃りなど）
			16	その他の介助・処置
D	送迎	17	送迎スケジュールの作成、調整	
			18	送迎のうち自ら運転する場合
			19	送迎のうち同乗する場合
			20	送迎のための待機
			E	その他の間接業務
22	物品管理・片付け・掃除			
23	その他の間接業務			
F	情報共有・記録、連携	24	職員間での情報共有の打合せ（申し送り、振り返り含む）	
			25	利用者に関する記録の作成（カルテ等）
			26	利用者に関する各種書類作成（ケアマネジャー向け報告書、各種引継書等）
			27	家族とのコミュニケーション（記録作成含む）
			28	医療機関との連携（申し送り表作成含む）
			29	ケアマネジャーとの連携
			30	他機関との連携
			31	リハビリテーション計画書の作成
			32	その他計画書の作成
			G	各種会議等
34	リハビリテーション会議の実施、報告作成、振り返り等			
35	サービス担当者会議の準備、参加、記録作成等			
36	その他の会議の準備、参加・実施、記録作成等			
H	管理業務等	37	請求業務	
			38	営業活動等
			39	人事・勤怠関連業務
			40	総務・経理関連業務
			41	その他の管理業務
I	その他	42	待機	
			43	教育・研修
			44	休憩
			45	事業所外の移動
			46	その他

図14 タイムスタディ調査の分析（例）（通所リハビリテーションの場合）



ツール集で紹介する「業務時間見える化ツール」も活用しましょう。無料でダウンロードでき、パソコンでもタブレット端末でも利用可能です。

③課題分析

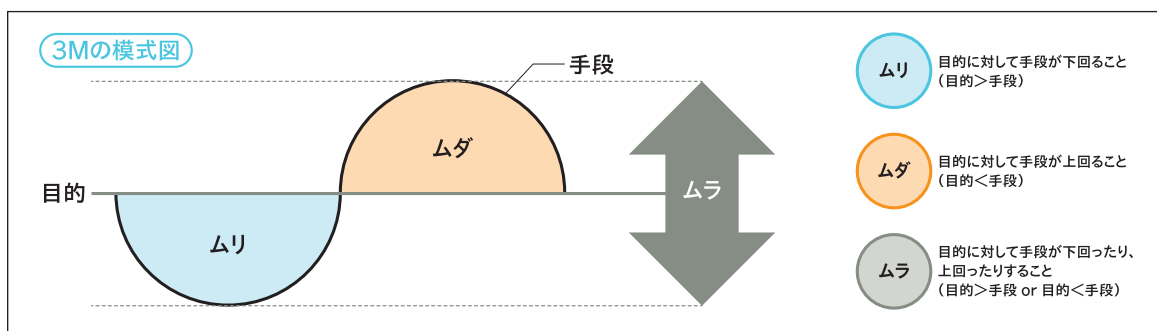
収集した情報に基づいて課題を体系化しましょう。ステップとしては、以下が考えられます。

- 1 施設・事業所の抱える課題を洗い出す
- 2 類似した課題をまとめてグループ化する
- 3 課題と課題の因果関係を整理する

施設・事業所が抱える課題を洗い出しましょう。

「1 施設・事業所の抱える課題」を洗い出す際の視点としては、以下が参考となります。

図15 課題抽出の視点



・上記の手法を介護サービスに応用した場合、以下のようなケースが考えられます。

ムリ	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の役割分担は、それぞれの職員の専門性から見て適切か ・休憩時間が適切に取れない状況は起きていないか ・特定の職員が残業で対応していないか
ムダ	<ul style="list-style-type: none"> ・目的が明確でない業務を行っていないか ・複数の書類に同じ内容を転記しないといけない状況は起きていないか ・双方の空き時間において、多職種で連携して業務を進めているか
ムラ	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ業務をやるのに、人によって要する時間が異なるか ・曜日や時間帯により、利用者数や職員が大幅に増減していないか

「1 施設・事業所の抱える課題」を洗い出す方法としては、施設・事業所内でワークショップなどを開催する方法も一案です。それぞれの立場から考える課題について、まずは意見を出し合い、見える化しましょう。

「課題把握シート」を配布・集計してからワークショップを開催することで、職員が業務課題に関する気付きを得た上で、議論を進めることができます。



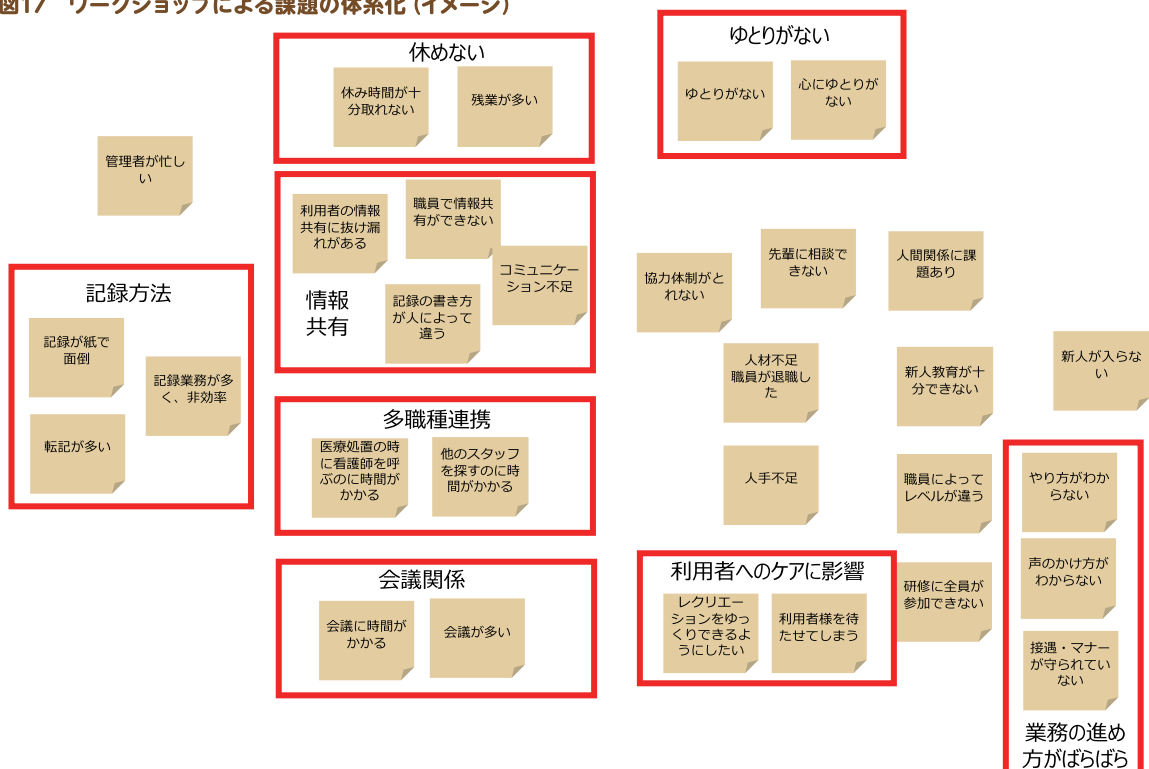
図16 ワークショップによる課題の抽出 (イメージ)



課題を体系化しましょう。

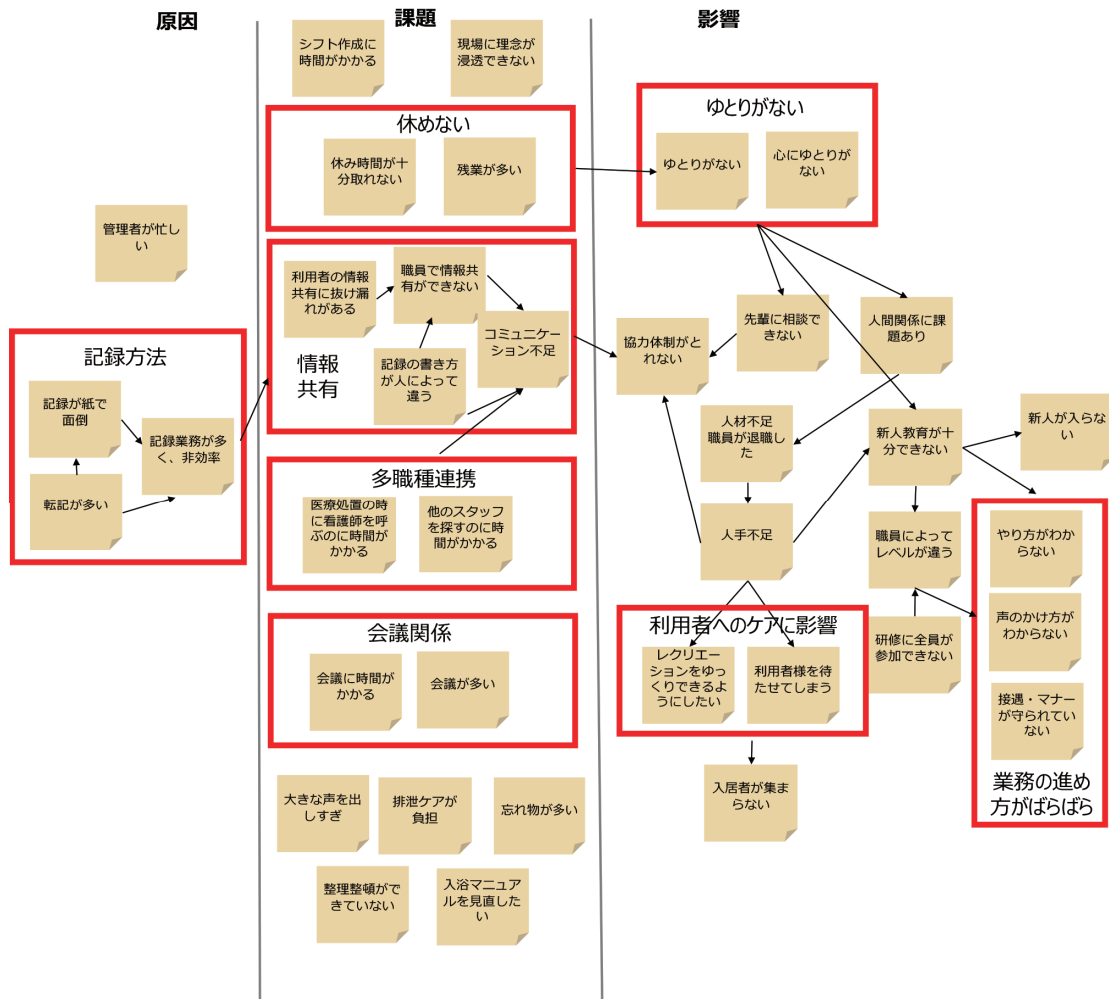
「2 類似した課題をまとめてグループ化する」においては、ワークショップなどで出た施設・事業所の抱える課題の関係性を整理しましょう。イメージは以下の通りです。

図17 ワークショップによる課題の体系化 (イメージ)



- 「3 課題と課題の因果関係を整理する」においては、ワークショップなどで出た施設・事業所の抱える課題の原因と影響を整理しましょう。イメージは以下の通りです。

図 18 ワークショップによる課題と課題の因果関係の整理 (イメージ)



ツール集で紹介する「課題分析シート」の視点を参考にしましょう。



- こうした一連の課題分析を行う際、職員それぞれが捉える「業務」をより細分化してることが、改善を行う業務の特定につながります。以下のコラムを参考に業務分解を試してみるとよいでしょう。

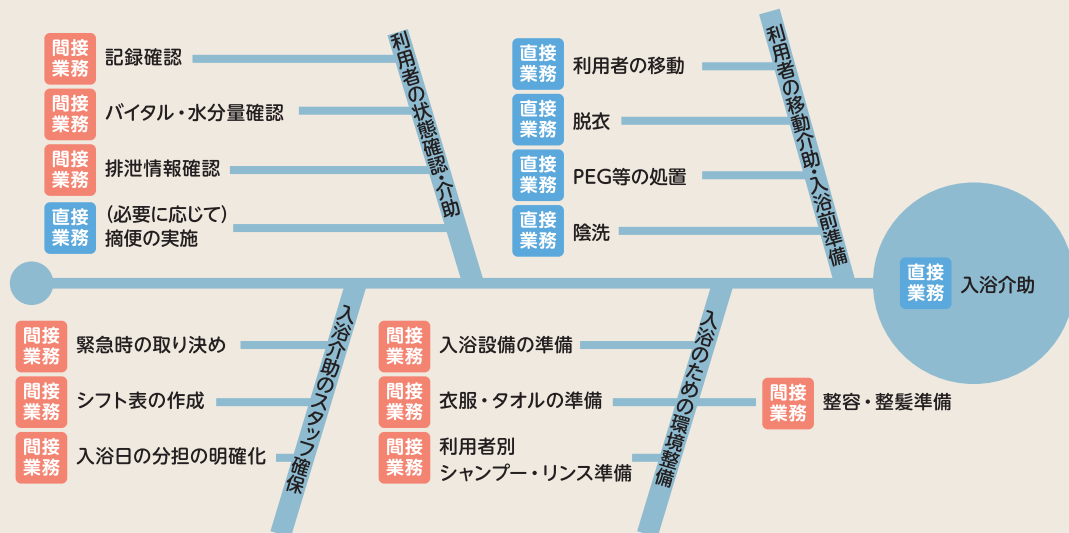


コラム②

業務分解の実際（看護小規模多機能型居宅介護での取組例）

- P3でご紹介したように、介護サービスの提供現場で業務改善していく際、Input(単位投入量)→Process(過程)→Output(成果)という流れに着目し、かつ、Process(過程)を「(利用者への)直接業務」「間接業務」と切り分けた上で、それぞれの業務に対してどのような課題があるかを把握することが重要です。
- 以下は、看護小規模多機能型居宅介護の取り組みの中で入浴介助の業務についてヒアリング調査を行った結果を模式図にしたものです。

図19 業務分解の考え方(例)(入浴介助の場合)



- このように「入浴介助」という直接業務を行うにあたっては、その業務を行うために必要な別の間接・直接業務が複雑に関係していることがわかります。
- そのため業務改善を行うにあたっては、「入浴介助」という直接業務だけを見るのではなく、「入浴介助」に関わる業務の課題を洗い出した後、関係の強い課題をまとめてグループ化し、課題と課題の因果関係を整理し、その上で、解決を図るべき課題について仮説を設定することが大切です。

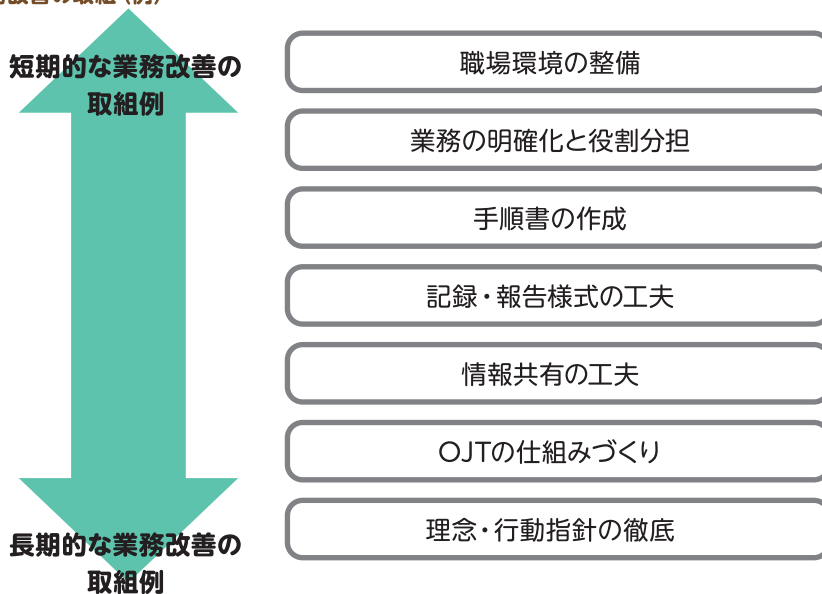
④ 仮説の設定・業務改善方針の策定

課題に優先度を付け、業務改善の仮説を設定した上で、業務改善方針を策定しましょう。

取り組む業務改善の優先度を検討し、仮説を設定しましょう。

- ③の1～3を踏まえた上で、整理・体系化された課題の背景要因を検討して、優先的に改善すべき課題の柱をいくつか設定しましょう。
- その上で、優先度の高い柱が何かをワーキング・チームで話し合い、仮説を設定した上で業務改善方針作成につなげましょう。
- 優先度を定める際には、リスクマネジメントの視点、つまり、業務改善しないとどのような有害事象がどの程度発生するか、また、業務改善しないことによる影響度はどの程度大きいのかといった観点からも検討することも大切です。
- 業務改善の取組は、成果がすぐに表れやすい短期的なもの、成果が得られるまでに時間のかかる長期的なものがある点に留意しましょう。

図 20 業務改善の取組 (例)



業務改善方針を検討する際は、後で評価しやすい目標を設定しましょう。

- 業務改善方針は、誰が何をどのようにすれば目標が達成できるのか、を整理します。
- 目標の設定は、あくまでも施設・事業所全体をより良くするためのものであり、職員にとって納得性の高いものとする必要があります。そのために、施設・事業所の職員が自分自身で考えるプロセスも重要です。
- 業務改善方針を策定したら、分かりやすい形で職員全員に周知します。

ツール集で紹介する「改善方針シート」も活用しましょう。



2 ステップ2：体制整備・実行

①体制整備

業務改善方針を実現するための体制を整備しましょう。

施設・事業所内の業務改善の遂行体制を明確にしましょう。

- 業務改善方針は、それを決めただけでは実現していくことはできません。施設・事業所内の誰が誰に対してどのように働きかけていけばよいかを明確にする必要があります。
- 「目的の明確化」の際に立ち上げたワーキング・チームを中心にして、各階層・各職種で、業務改善方針遂行の責任者を決め、施設・事業所全体で業務改善に取り組みます。
- 体制整備にあたっては、上意下達の形にするのではなく、現場の創意工夫も生かされるようなボトムアップの要素も入れた形にしていくことが望ましいと考えられます。
- 上意下達の形にして、業務改善方針や導入計画を現場に押し付ける状況になってしまうと、職員・スタッフの間で「やらされ感」が高まり、結果的に業務改善が達成しにくくなることに留意が必要です。

各サービスのあるべき姿を共有しましょう。

- この体制整備の段階で、施設・事業所が提供するサービスの「あるべき姿は何か」に立ち返り、職員全員でそれを共有することも重要になります。



コラム③

ワーキング・チームの実際（看護小規模多機能型居宅介護での取組例）

●業務改善に関わる定期ミーティングの開催

看護小規模多機能ヒーリングライフ志宝では、業務改善の着手に際し、事業所全体の運営に参画している管理者、計画作成担当者、看護職員、介護職員、事務職員でワーキング・チームを組成し、約2週間に1回ミーティングを実施することにしました。

図 21 定期ミーティングの様子



●定期ミーティングでの検討内容

この事業所の検討経緯は以下の通りです。

回	日付	議題
1	9/11	非効率だと感じている業務や課題、困っているところを出し合う
2	10/10	問題を引き起こしている原因と考えられる解決策を出し合う
3	10/17	具体的な解決策の優先順位をつけ、絞り込む
4	11/12	実行の担当者を決め、実施スケジュールをイメージし、共有する
5	11/25	1週間でインカム、タブレットの使い方の研修を実施し、実行に向けた準備をする
6	12/ 1	改善のための取組を開始

●ワーキング・チーム組成のポイント

【批判しない】

この事業所では「モノ（＝利用者の忘れ物）を探すのも伝統行事!」と、抱えている問題点を明るさで上手に「客観視」しました。課題や問題点をあげていくことは、特定の誰かや組織に対して批判的になり、必要以上に深刻になりがちですが、このように客観的に明るく課題を捉えることが重要です。

【まずはやってみる】

この事業所では定期ミーティングを通して、「こうしたらいいんじゃないか?」という積極的な提案・意見が次から次へと気軽に飛び出しました。このように、現状よりも少しでも良くなりそうな意見は、「まず試してみよう」というフットワークの軽い、気軽なチャレンジ精神で取り組むことが大切です。「唯一無二の正解を求める」という姿勢ではなく、現状より少しでも良くなりそうな取り組みを、楽しく気軽にチーム発案でチャレンジする、という組織風土が、業務改善に取り組むにあたって重要な要素と言えます。



コラム④

体制整備の重要性（介護老人保健施設での取組例）～

介護老人保健施設愛と結の街と介護老人保健施設ハートランド・ぐらんぱぐらんまでは、それぞれ業務改善を継続的に進めていくことを念頭に、各業務改善（夜勤体制の変更と夜間ナースコール対応の改善、入浴誘導の改善）に加え、介護老人保健施設管理システムの導入に向けた組織体制の整備を検討しました。

両施設共に、システム導入を担当する部署・委員会が存在せず、システムを導入する推進体制がない状況でした。また以前、新しい取組を始める際にマニュアルなどの書類配布や案内の掲示等を行っていましたが、施設内に浸透しなかった経験から、システム導入から周知まで行うための組織構築の必要性が認識されていました。

●業務改善の体制整備上のポイント

主任・リーダークラス主体のワークショップの実施

介護老人保健施設愛と結の街では、システム導入を行うための組織体制の整備の第一歩として、自ら考えて改善する体制を作るために、IT委員会を中心とした各部署（介護・看護・事務など）の主任・リーダーの方が参加するワークショップを実施しました（図22参照）。第1回のワークショップでは、業務改善を円滑に進めるために必要なことについて議論し、業務改善を進める組織体制と運営方法についても討議しました。

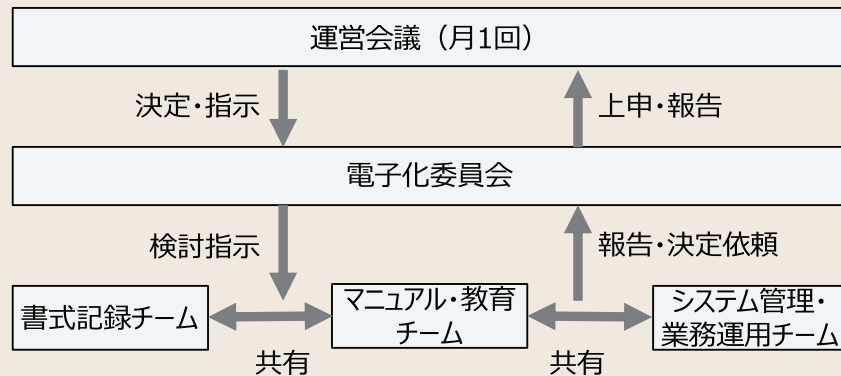
図 22 業務改善検討メンバーの例（介護老人保健施設愛と結の街）

項目	責任者	メンバー					
役職	デイサービス管理者	介護福祉士長	グループホーム職員	看護師長	看護師長	看護副師長	事務副主任
特徴	事業部の管理者であるため、事業推進力が高い。組織全体の視点を持っているため、俯瞰して物事を考えることに長けている。						
選定理由	デイサービスではすでに、システムを導入しており、新しいシステム導入の知見があるため。	介護士・看護師・事務と事業それぞれの視点を持ち、それぞれ違う知見を持っているため。					

介護老人保健施設ハートランド・ぐらんぱぐらんまでは、各部署の責任者と主任・リーダーによるワークショップを実施した結果、介護老人保健施設管理システムの導入に向けて「バランスの取れた組織構成が大切である」、「各組織間の関係の明確化が必要である」といった認識を共有しました。そこで、運営会議の下に電子化委員会を設置し、さらに役割を分担して活動する複数のチームを編成し、システム導入の準備を進めることにしました。



図 23 組織体制の例 (介護老人保健施設ハートランド・ぐらんぱぐらんま)



システム導入に向けたアクションリストと年間計画の策定

介護老人保健施設愛と結の街では、第2回のワークショップで、システム導入によって何を指すのかをメンバー間で議論して共有しました。さらにシステムを導入することによる効果とそのために必要なこと、業務手順変更の検討等が議論されました。その後、システム導入までのアクションリスト及びシステム導入後も円滑に運用するためのアクションリストを洗い出して作成し、システム導入と運用に向けた年間計画の立案を行いました。

図 24 年間計画の例 (介護老人保健施設愛と結の街)

アクション	担当チーム 担当者	2020年 4月	5月	6月	7~9月	10~12月	2021年 1~3月	4月~
施設長からマインドセット	施設長							
施設内周知	システム紹介動画作成							
	管理者・リーダー説明講習会							
	Q&Aの作成							
PDCA会議	プロジェクトチーム							
システムのみでの運用	プロジェクトチーム							

介護老人保健施設ぐらんぱぐらんまでは、システム稼働開始スケジュールがあらかじめ決まっていたことから、システム導入の効果を出すために必要な準備、業務手順見直しの検討事項、システム稼働までのチーム別のアクションリストの洗い出しを行いました。

施設全体で業務改善を進めていくためには、業務に関するマニュアル・手順書の周知のみではなく、継続的に職員自らが考えて改善していくことができる体制を作ることが必要と考えられます。情報システムの導入は、多くの職員の業務に影響が出ますので、業務改善のための組織体制を整えるよい機会にできると考えられます。

② 研修・ワークショップの実施

職員の間で業務改善の取組の理由や目的、目標に関する意識を共有するための研修・ワークショップを開催しましょう。

業務改善の意識・方法を共有するために、研修・ワークショップを実施しましょう。

- 研修・ワークショップは、「現場責任者向け」「介護職員向け」など、各階層・各職種別に行い、きめ細かく業務改善に取り組む理由や目的に関する意識が共有されるようにします。職員が自ら意見や疑問点を出し合いながら、自発的に進められるように工夫し「やらされ感」を排除します。
- 新たなICT機器・ソフトウェアの導入を行う場合には、そのための研修もあわせて行いましょう。職員・スタッフのICTリテラシー（知識や能力）の差も大きいいため、その差にも対応したきめ細かい研修体系を用意することが大切です。
- 導入するICT機器・ソフトウェア、サービス種別等によって研修内容は異なると言えます。以下では「現場責任者（事業所の管理者）」「介護職員等」それぞれへの標準的な説明内容を示します。

図25 研修・ワークショップの体系（例）

研修をする側	研修を受ける側	研修内容
総括責任者・ベンダー	現場責任者 (事業所の管理者)	<ul style="list-style-type: none"> ● ICT機器・ソフトウェア導入の意義・目的について ● 導入するICT機器・ソフトウェアについて ● 業務フローの主な変更点について ● 導入スケジュール ● 導入するICT機器・ソフトウェアの使い方 (管理職が使う機能) について ● 利用者・家族への説明方法について 等
現場責任者 (事業所の管理者)・ ベンダー	現場スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ● ICT機器・ソフトウェア導入の意義・目的について ● 導入するICT機器・ソフトウェアについて ● 業務フローの主な変更点について ● 導入スケジュール ● 導入するICT機器・ソフトウェアの使い方 (現場スタッフが使う機能) について ● 利用者・家族への説明方法について 等

(注)「ベンダー」とは、ICT機器・ソフトウェアの開発・販売事業者のこと。

(出所)厚生労働省老健局振興課「居宅サービス事業所におけるICT 機器・ソフトウェア導入に関する手引きVer.1.1」(P.14)を基に一部改変



③改善活動の実施

実際に業務改善活動を実施しましょう。

業務改善活動を施設・事業所全体で一定期間実施してみましょう。

- 期間については、業務改善活動に取り組み始める段階で決めておくことが望ましいです。
- そうすることで、業務改善活動のゴールが明確となり、具体的な現場の改善活動の見通しが立てやすくなります。

疑問点や課題が発生したら、ワーキング・チームに集約しましょう。

- 業務改善活動を実施する中で疑問点や課題が発生したら、ワーキング・チームに集約し、解決策を検討し、現場にフィードバックしましょう。
- このようにすることで、業務改善の実行性が高まります。



コラム⑤

改善活動の実施（タブレット端末導入のポイント）

改善活動において、新たにタブレット端末等を導入・活用するケースも多く想定されますが、事前に何を想定・準備しておくことが必要でしょうか。これまでの取組み事例を踏まえ、タブレット端末等を導入するにあたっての検討のポイントについて以下に紹介します。

●タブレット端末導入のポイント

操作端末の選定

- ・タブレット端末等の新たな機器を導入する場合、誰が、どこで、何に使用するのかを具体的に検討することで、必要となるタブレット端末の機能や通信環境、セキュリティへの配慮、その他必要となる付属品の有無などが異なります。
- ・セキュリティへの配慮については、厚生労働省が発行している「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン第5版（平成29年5月）」を参照してください。

活用方法の具体化

- ・記録の電子化においてタブレット端末等を導入するケースの場合、まずは、どの様式を引き続き紙で作業・管理するのか、全ての様式を電子化するのか、現状の記載項目が今後も必要ななど、各種様式の整理・見直しが必要です。
- ・その上で電子化する様式を準備し、どのように運用していくのか（どのように施設・事業所内で共有・保管するのかなど）を検討しましょう。
- ・また、様式を見直した際には、その様式を活用する関係者（医師等の他職種）やその様式を受領・確認する利用者・家族の見やすさ使いやすさも考慮し、本格導入前に、あらかじめ変更しても問題ないか確認しておくといでしょう。

操作説明会の開催

- ・新たにタブレット端末等を導入した場合、その目的や操作方法等を全員へ周知することが必要になります。操作説明会の中で、機器の操作方法や新たな運用面に関して不安を感じる点を解消しておきましょう。

図 26 導入に向けた検討事項（例）

操作端末の選定	活用方法の具体化	操作説明会
<ul style="list-style-type: none"> ■新たなシステムやアプリ等にアクセスする端末の検討 ■新たに追加する必要がある端末 ■必要なアプリ・費用 ■付属品（マウス、キーボード等）の要否 	<ul style="list-style-type: none"> ■端末で操作する様式の整理 ■様式の活用のしやすさ等の調整 ■運用ルール（誰が、何を、いつまでに作業するか等）の検討 ■関係者との調整 	<ul style="list-style-type: none"> ■新たに導入した端末の初期設定 ■中心となる職員への操作説明 ■全職員への操作説明・運用ルールの周知

導入に向けた検討事項

③ ステップ3：改善活動の評価

ステップ1で設定した仮説の妥当性を検証しましょう。

- ステップ1で設定した目標の達成度を評価しましょう。その際には、達成度合いだけでなく、どのようなプロセスを経てそこに到達したのか、という点に着目しましょう。
- このように目標達成までのプロセスを確認することで、どのような取り組みが効果的か等の有益な情報が得られます。
- また業務改善の評価については、職員が相互に業務改善活動の成果を認め合い、労り合うとともに、今後に向けて励まし合うことが重要です。

改善活動の評価を踏まえ、さらなる改善を目指しましょう。

- 1クールの業務改善活動期間が終わったからおしまいという訳ではなく、改善活動の評価を踏まえ、まだ改善が不十分な課題や、新たに発見されたさらに改善していくべき課題について、今後の業務改善方針を立てることが重要です。
- 1クールの業務改善活動期間の成果については、目標の達成度合いを含めて総括するとともに、さらに次のステージに移行して、ステップ1～ステップ3を繰り返していきます。

ツール集で紹介する「進捗管理シート」も活用しましょう。



4 今日から実践してみよう

- 以下に「第2章 業務改善のための具体的手法」の各ステップでの実施ポイントを整理しました。
- これを基に今日から早速業務改善を実践してみましょう！

図27 業務改善のためのポイント一覧

			使用するツール
ステップ1	①	目的の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ■「サービスの質の向上」を念頭に置いた業務改善を行うという、目的や意義を明確にしましょう。 ■業務の見直しの範囲を決めましょう。 ■組織内の誰が中心となって業務改善を行うかを明確にしましょう。 	
	②	情報収集・現状把握 <ul style="list-style-type: none"> ■定性面：聞き取り調査で収集した情報を一覧化しましょう。 ■定量面：各職種の業務時間の配分を定量的に把握しましょう。 	課題把握シート 業務時間見える化ツール
	③	課題分析 <ul style="list-style-type: none"> ■施設・事業所が抱える課題を洗い出しましょう。 ■課題を体系化しましょう。 	課題分析シート
	④	仮説の設定・業務改善方針の策定 <ul style="list-style-type: none"> ■取り組む業務改善の優先度を検討し、仮説を設定しましょう。 ■業務改善方針を検討する際は、後で評価しやすい目標を設定しましょう。 	改善方針シート
ステップ2	①	体制整備 <ul style="list-style-type: none"> ■施設・事業所内の業務改善の遂行体制を明確にしましょう。 ■各サービスのあるべき姿を共有しましょう。 	
	②	研修・ワークショップの実施 <ul style="list-style-type: none"> ■業務改善の意識・方法を共有するために、研修・ワークショップを実施しましょう。 	
	③	改善活動の実施 <ul style="list-style-type: none"> ■業務改善活動を施設・事業所全体で一定期間実施してみましょう。 ■疑問点や課題が発生したら、ワーキング・チームに集約しましょう。 	進捗管理シート
ステップ3		改善活動の評価 <ul style="list-style-type: none"> ■ステップ1で設定した仮説の妥当性を検証しましょう。 ■改善活動の評価を踏まえ、さらなる改善を目指しましょう。 	