

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

フォローアップセミナー
成果報告

【開催地域】 東京
【施設名】 デイサービスセンターとらいふ武蔵野
【発表者名】 大脇 秀一、上村 千秋


1. 施設の概要



法人概要

法人名	社会福祉法人とらいふ	
設立	1998年12月	
所在地	東京都武蔵野市関前1-2-20	
事業内容	特別養護老人ホーム、グループホーム、デイサービスを運営	
法人理念	人の幸せ、地域の幸せ、福祉文化の創造	
沿革	1999年9月	デイサービスセンター「ぐっどういる境南」開設
	2004年4月	高齢者グループホーム「光風荘」開設
	2017年5月	ユニット型特養「とらいふ武蔵野」開設
		デイサービスセンター「とらいふ武蔵野」開設
	2018年1月	ショートステイ「とらいふ武蔵野」開設

施設概要

施設名	デイサービスセンターとらいふ武蔵野
開設日	2017年5月1日
所在地	東京都武蔵野市関前1-2-20
事業内容	一般通所介護
定員	24名
見取図 & 写真	 

取り組みを始めるきっかけと目的

1. 取り組みを始めたきっかけ

- ・職員間の不協和音が大きく、個々の職員の良さが業務に反映されていなかった。
- ・生活相談員に業務の比重がかかり過ぎていて、ケアマネとの間でも書類のやりとりがスムーズにしていなかった（ケアマネからの信用失墜）。
- ・事業所としての特徴を明確に示すことができず、稼働率の低下が顕著になってきた。

2. 取り組みの目的

- ・職員の不満を解消し、チームワークの向上を図る。
- ・生活相談員に偏り過ぎている業務を分散して職員間の協力体制を築く。
- ・生活相談員の負担を軽くし、ケアマネとのやりとりも滞りなく行えるようにする。
- ・ご利用者目線に立ってご利用者に喜んでもらえる企画を打ち出し、他の事業所との差別化を図れるような特徴を作り出す。

2. 取り組みの流れ



取り組み全体の流れ

(取組手順)

(実施内容)

P	手順1	改善活動の準備をしよう	<ul style="list-style-type: none">・全職員対象にアンケートと個人面談を実施し、現状把握を行う。・現状の問題点を明確にし、取り組みについての趣旨を説明する。・本取り組みは職員一人一人の問題として全員で取り組んでいく事を宣言・アンケート結果を公表し、事業所の抱える問題点、改善点、優先して行うべき項目を職員間で共有する。・毎月の定例会において本取り組みをどう進めるかについて話し合う。・介護職間、看護職間でどの様に業務分担を行えるか対話を重ねる。・実施項目を絞り込み、内容、期限等を決定する。
	手順2	現場の課題を見える化しよう	
	手順3	実行計画を立てよう	
D	手順4	改善活動に取り組もう	<ul style="list-style-type: none">・実施項目の優先順位を決めると共に並行してできる項目は並行実施。・業務分担を決めて生活相談員が個々に業務指導。・介護技術の不足を補い、業務効率を上げる為マッスルスーツ活用を検討。
C	手順5	改善活動を振り返ろう	<ul style="list-style-type: none">・実施した項目の効果を検証する。・毎月の定例会において振り返りを行う。
A	手順6	実行計画を練り直そう	<ul style="list-style-type: none">・実行計画の見直し（効果の出なかった点について）

手順1：改善活動の準備（I）

<情報収集>

1. 正確な数字（実績）を基にした現状把握

(1) 稼働率の低下

4月：76.8% ⇒ 5月：71.9% ⇒ 6月：65.8%

(2) 業務の偏り（顕著な個人負担）

特養含めた全職員（約80名）の残業時間順位

4月：大脇1位、上村5位

5月：大脇1位、上村2位

6月：大脇1位、上村2位

(3) 職員の定着悪化

R3.7～R4.6 入職者4名（相1、運3）、退職者6名（介2、相1、運3）

R4.7～R5.6 入職者5名（介2、看2、相1）、退職者6名（介2、看2、相1、運1）

2. 職員アンケート、個人面談を基にした職員の意識確認

- ・他職種の業務に対して無関心（他職種の業務内容を知らない）
- ・職員間で業務量や業務スピードの差があることに対する不満

手順 1 : 改善活動の準備 (Ⅱ)

＜職場全体での合意形成＞

1. 定例会において現状数字を発表する

- ・数字に対する意識付け
- ・何故、こういう事態が生じているかの問題提起
- ・このままいたら（改善を行わなかったら）どうなるかの危機意識の植え付け

2. アンケート結果を公表する

- ・職員間の意識格差を認識させる
- ・問題点、改善点の整理や明確化を図る
- ・改善すべき課題の優先度を意識させる

3. 生産性向上研修の報告をする

- ・生産性向上の必要性を理解させる

＜実施体制の構築＞

- ・改善すべき課題に取り組むにあたっての役割分担を決める（右図参照）

役割	役職	氏名
総括責任者	管理者	大脇 秀一
Pリーダー	生活相談員	上村 千秋
業務執行責任者	介護士	○川 ○恵
記録/議事録担当	介護士	□瀬 □子
介護マニュアル	介護士	△川 △佳
看護マニュアル	看護師	☆柳 ☆子
相談員マニュアル	生活相談員	◎橋 ◎江

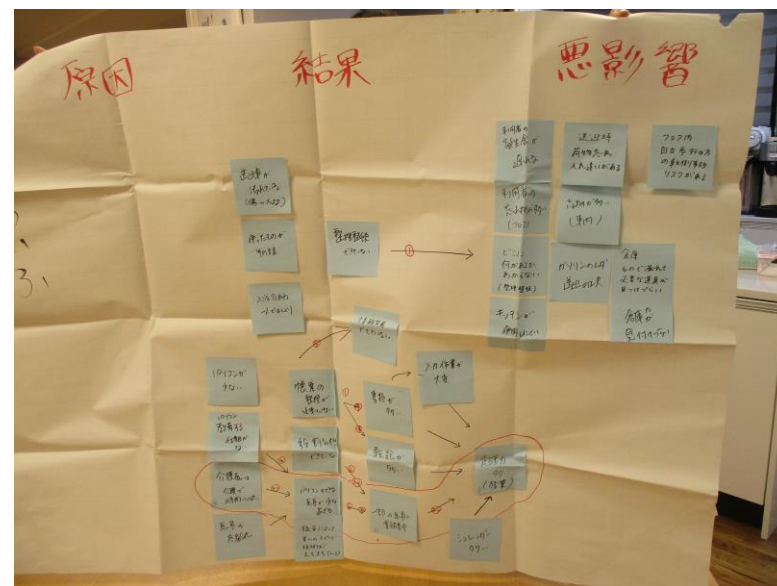
手順 2 : 現場の課題の見える化

<課題の見える化で実施したこと>

- ・気づきシートの作成
- ・因果関係図の作成

<明らかになった課題>

- ・一定の職員に過度な負担が掛かっている
- ・現状の業務に多くのムリムラムダがある
- ・業務マニュアルが古くて実質的でない
- ・記録、報告等の書式が書きにくい
- ・重要な連絡事項の見落としがある
- ・職員によって介護技術の差がある
- ・チームプレーができていない
- ・数字（実績）に対する意識が薄い



因果関係図

手順3：実行計画の立案

<取り組む改善活動>

1. チームワークの向上⇒他職種の業務理解、業務分担、技術の向上。
2. 数字（実績）への意識付け⇒目標を持たせる。達成感を味わせる。
3. 業務マニュアル（手順書、各種書式含む）の見直し
⇒上からの押し付けでなく、自分達で見直すことで他人事意識を払拭。
4. マッスルスーツ導入の検討⇒介護技術の不足を補う。介護の効率化を図る。
5. 法人理念、サービス理念の徹底⇒事業所の目指すべき姿の明確化。
6. 情報共有の強化⇒ミスの減少、不満の解消。
7. 職場内の整理整頓⇒無駄の削減、経費の削減。
8. 新たな取り組み⇒仕事に対するマンネリ化回避。利用者の利便性向上。

<課題解決の道筋>

1にも2にもやるべきは「チームワークの向上」

「チームワークの向上」なくして改善なし！ ⇒ 機会ある毎に口に出す
介護技術の向上よりもチームワークの向上を優先

手順4:改善活動の取り組み（I）

<実際に行ったこと>

1. チームワークの向上

- (1) 「介護技術の向上よりもチームワークの向上！」とチームワークの向上を何よりも優先させると宣言し、職員への徹底した意識付けを図る。
- (2) 生活相談員が行っていた業務を介護職や看護職に振り分け、手順書を基に説明、指導する。
- (3) 3大介助、送迎時等における職員間連携プレーの強化（積極的に他職員のフォローに入る）。
- (4) 職員の誕生日会や歓送迎会を開催（参加は任意）し、自由な意見交換の場を作る。

2. 数字（実績）への意識付け

- (1) 毎月の定例会で先月の実績、今月の見通し、来月の目標を発表。
- (2) 「1日20名、月間利用者数500名、稼働率80%」を常に意識してほしい旨くり返し伝える。

3. 業務マニュアルの見直し

- (1) 介護職、看護職、相談員毎に旧マニュアル（手順書、書式含む）を今に合った形に改正する。
- (2) 改正したマニュアルに対して「見直し⇒実践⇒修正」を繰り返す。

4. マッスルスーツ導入の検討

- (1) デモ機をメーカーから借りて具体的な利用者を想定して職員を利用者に見立て練習を繰り返す。
- (2) 実際に使用対象と考える利用者に対して試験的に使用してみる。

手順4:改善活動の取り組み（Ⅱ）

5. 法人理念、サービス理念の徹底

- (1) 本取り組みの一つ一つが法人理念やサービス理念に基づいたものかを検証。
- (2) 法人理念、サービス理念を基に当事業所が目指すべき姿をイメージさせる。

6. 情報共有の強化

- (1) 重要な連絡事項の表記の仕方、表記場所の統一を図る。
- (2) 表記の仕方、表記場所に不具合が生じたら即座に変更、追加を行う。

7. 職場内の整理整頓

- (1) 倉庫を始めとした職場内の整理整頓を行い、不用品を破棄すると共にこれまで時間を要していた物を探す時間を大幅に短縮させる。
- (2) 在庫が明確になることで余分な物品購入をなくし、購入数も適正化して経費節減を図る。

8. 新たな取り組み

- (1) タクティールケア（スウェーデンタッチケア）を試験的に無料実施する。
- (2) 「ご当地料理フェア」や毎月の行事食等、食事にイベント性を持たせる。
- (3) バリアフリーガーデン「とらいふあーむ」を活用して写生大会や、芋煮会、収穫祭等を行う。
- (4) 食事をPRする為、見学者及び付添者に積極的に昼食の無料試食を勧める。
- (5) ボランティアによるイベント（コーラス、フラメンコ、フラダンス等）を再開し、家族同伴も許可。

手順4:改善活動の取り組み(Ⅲ)

<各取り組みの写真>



マッスルスーツデモ



フラダンス



里芋掘り



タクティールケア



石川ハントンライス



秋田きりたんぼ鍋



とらいふあーむ写真大会

小さな改善事例の共有（Ⅰ）

＜実行できた改善事例＞

1. 職員間の連携プレー

- ・送迎時のドライバーと添乗員及びドライバー同士の臨機応変な連携プレーが出来るようになったことで、タイトな送迎時間も遅れることなく対応できるようになった。
- ・入浴介助の際に「看護の仕事」「サブの仕事」ではなく、その場で手の空いている職員が率先して外介に入ることで介助時間を短縮し、入浴件数を増やすことができるようになった。

2. 介護、看護職員による生活相談員業務の分担

- ・これまで生活相談員が行っていた事務作業を介護職員や看護職員に振り分け、各々こなせるようになった。
- ・介護職員の中に積極的にモニタリングをしてくれる職員が現れた。

＜実行できた要因＞

- ① お互いの業務内容を理解し合うことでタイミングのいい適切なフォロー、ヘルプができるようになった。
- ② 他の職員の業務に対して他人事でなくなった。
(以前は「自分の役割は〇〇だから」と他人事にしていた)
- ③ フォローやヘルプに対して感謝の言葉を述べ合うことで「お互い様機運」が高まった。
- ④ 思っていた以上に職員の間で「このままではいけない」「生活相談員を助けなきゃ」という思いが強く業務分担に対して予想外に協力的だった。

小さな改善事例の共有（Ⅱ）

＜引き継ぐことができた生活相談員の業務＞

- ① ケアマネ提出実績表作成・・・管理者と協力（FAXは相談員、配布は管理者）
- ② 請求業務・・・介護士と協力（作成は相談員、封筒詰めは介護士）
- ③ 月間利用者表・・・管理者と協力（作成は管理者、2重チェックは相談員）
- ④ 排泄表、喫茶表作成、記入・・・作成、記入は介護士、2重チェックは管理者
- ⑤ 身体処置一覧表、薬情一覧表作成・・・看護師へ移行
- ⑥ 食札、バイタル表作成・・・看護師へ移行
- ⑦ 入浴介助一覧表作成・・・介護士へ移行
- ⑧ 送迎表作成、訂正・・・ドライバーと協力
- ⑨ 利用者名マグネット作成・・・ドライバーへ移行
- ⑩ 各種帳票類作成・・・介護士へ移行
- ⑪ アスクル注文・・・介護士へ移行
- ⑫ とらいふ便り作成・・・管理者、介護士と協力
- ⑬ 各種実績記入・・・管理者と協力（2重チェックは管理者、相談員）

手順5:改善活動の振り返り

<改善活動における試行錯誤の経過>

1. 効果の検証

- ・業務分担や手順書の実施について問題点がないか毎月の定例会で検証を行ったが、毎回「ここがダメ、あそこを改善すべき」等の意見が出て、中々目に見える効果が現れなかった。

2. 手順書、マニュアルの修正の繰り返し

- ・修正しても修正しても新たな問題点が出てきて中々最終版に辿り着かなかった（現在も）。但し、現在使用しているものも時の流れと業務の変化に伴い何度も修正を余儀なくされるのは間違いないと覚悟している。

3. 情報共有の壁

- ・ミスを防ぐべく、その時その時の情報共有の仕方に問題がないかを検証して修正したり付け加えたりしたが、それでも「見落とした、知らなかった」等の声があがり、時には生活相談員が激怒する場面もあった。

<苦勞した点>

- ・職員一人一人様々な事情を抱えながら仕事をしている中、業務分担や朝当番等の決め方において如何に職員が納得のいくように平等且つ公平にしていくかに苦心した。

手順6:実行計画を練り直そう

<計画変更を余儀なくされた項目、要因とそれに対してどう対処したか>

1. マッスルスーツの導入

- ・実際にデモ機を借りて各職員が装着し、使い方の練習をした上で機能訓練指導員同席のもと使用対象と考えていたご利用者に対して様々なやり方で使ってみたが、残念ながらどのやり方を試みても負担軽減や業務の効率化には結びつかなかった。1日の中で何度も付けたり外したりする手間も問題視された。

⇒現時点での導入を断念した。

2. 職員の意識改革


- ・「これまでやってきた事ややり方を変える」「新しい事を始める」「更に追加して行う」ことに対する抵抗感がどうしてもあり、定着させる（＝意識改革を図る、納得させる）ことに時間を要した。

⇒*一気に変えることは断念し、徐々に段階を経て変えていくこととした。

*「やらされている」という意識を払拭させる為、管理者自ら現場に入っ行き、机上の空論でなく実体験としての感想、意見を述べるようにした。

*数字に結びつけて説明（「午後入浴を行うことで〇名の利用者を受け入れる事ができ稼働率も〇%上がる」）し、取り組みには意味があることを理解させた。

取組の成果



取り組みの成果（I）

<直接的な（数字に表れる）成果>

1. 稼働率の推移

月	R5.7	R5.8	R5.9	R5.10	R5.11	R5.12	R6.1	R6.2
稼働率	66.8%	71.1%	78.4%	82.4%	87.0%	83.2%	80.6%	88.3%

2. 利用者状況（R5.7～R6.2）

- ・新規利用者：26名
- ・終了利用者：13名

3. 職員状況

- ・入退職者(R5.7～R6.2)：入職7名（介4、看1、相2）、退職2名（相2）
- ・半年毎の離職率(R3.4～R6.2)

期 間	R3.4～9	R3.10～R4.3	R4.4～9	R4.10～R5.3	R5.4～9	R5.10～R6.2
離職率	20.0%	28.6%	23.1%	18.2%	13.3%	11.1%

取り組みの成果（Ⅱ）

<間接的（数字に表れない）成果>

1. ケアマネからの評価（信頼回復）

- ・これまで当センターに厳しかったケアマネから「とらいふさんの報告は細かくてきちんとしている」「今の生活相談員は気遣いが素晴らしく利用者家族からの評判も非常にいい」とお褒めの言葉を頂き、新規利用者の紹介も頂いた。
- ・営業に回った際に「とらいふさんはビール作ったり色んな取り組みをされていて面白いわね」等、これまで言われなかったような評価を受け、新規利用に繋がった。
- ・「ご利用者さんに数件見学に行ってもらったけど”とらいふさんが一番良かった”と言うので、とらいふさんに決めた」といった声を幾つか頂いた。

2. 職員の態度の変化

- ・職員間の争いが全くと言っていいほどなくなり、特養職員からも「デイは和気あいあいとしていて雰囲気がいい」「組織としてしっかりしている」との声があがっている。
- ・管理者を始め他の職員に対する批判が極端に減り、あっても限定的となった。
- ・管理者の指示に対して以前は反抗的な態度を示す職員もいたが、今は皆無になっている。

理事長のコメント


「介護は人なり」とは従来から述べられている言葉です。然しながら介護現場のスタッフは、各々価値観も生活習慣も異なります。その中で「より良い介護」を目指すには、スタッフ全員（チームワーク）での「協働（協力し合いながら働く）」と「活動の意義と目標設定」が重要です。

一方で当法人の理念の一つである「人の幸せ」とは、ご利用者やご家族の幸せのみを求めめるのではなく、現場スタッフの幸せも求めるものです。施設管理者は、スタッフの相互理解を深めることに努め、皆で目指す目標を整備すれば各々スタッフも活動に夢を持ち、創造力を発揮出来る環境が形成されるのではないのでしょうか。その結果は、スタッフのモチベーションとスキルの向上、ご利用者の満足度の向上にも繋がるものと思います。

まだまだ取り組む課題は多いものの、現時点では着実に成果が出ていると評価しております。是非、今までの取り組みを一層深化させ、スタッフが幸福感や充実感を持ち、施設ご利用者やご家族の満足度も得られつつ当施設が福祉文化を発信するような活動を実践して頂ければと思います。

以上、施設管理者とスタッフの皆さんに改めてお願いする次第です。

まとめ



まとめ（I）

＜今後の課題＞

- ・情報共有がまだまだ徹底されていない。
⇒「聞いていない」「知らない」という言葉が職員の口から出ないように、**情報共有の方法を工夫**する。
- ・管理者、生活相談員がそれぞれの業務に専念できる体制を作る。
⇒**管理者は「職員の定着」、生活相談員は「介護サービスの質の向上」を先頭に立って考え、職員が納得し、やる気を持って取り組める状況を作り出す。**
- ・ヒヤリハットの枚数が少ない。
⇒ヒヤリハットが増えることは「気付き力の向上」や「ミスや事故の減少」に繋がる事をもっともっと説いていくと共に、**ヒヤリハットを書く機運を高める**施策を打つ。
- ・成果が出てきたといってもまだまだ薄っぺらな一過性の成果でしかない。取り組みを継続性のある強固なものとするには**職員の更なる理解と協力が不可欠**である。その為に職員とのコミュニケーションをもっと密にし、不満の早期発見に努めていく必要がある。
- ・残業時間を減らす。
⇒今は改善を始めて慣れないため分担した業務に時間が掛かっているが、残業が続けば疲れも溜り、質の高いサービスの提供もできなくなる。よって、**業務に慣れてもらう**ことは勿論、**効率化を図る為の工夫**も行っていく必要がある。

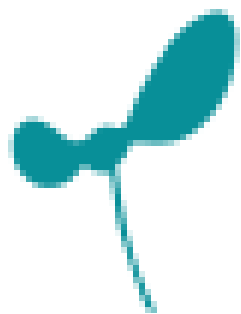
まとめ（Ⅱ）

<プロジェクトを通じて得た学び、感じたこと>

- ・これまで漠然と「稼働率を上げなければ」と考えていたが、今回の研修を通して**介護の世界における「生産性向上」という概念及びその為にやるべきことを学び**、自分の中でモヤモヤしていたものが消えて一筋の光が差ししてきた（＝やるべきことが明確になってきた）感じがした。
- ・改善の一步を踏み出すには肉体的にも精神的にも莫大なエネルギーを要するが、**一旦、改善の波に乗りだしたら色々なことが並行的に動き出し、数字に表れる**ことが経験出来た。
- ・「これでいく」と決めたら余程のことがない限り**ブレずに突き進むことが大切**だと痛感した。
- ・改善を進めていく上で最も重要なことは**「この職員達なら必ず出来る、やってくれる」と職員を徹底的に信じる**ことで、そこは絶対にブレてはいけない。

<今後の方針>

- ・入所予定者が何人も控える中、稼働率を下げない為に**介護サービスの質の向上は不可欠**である。その為に早め早めの営業活動は勿論のこと、絶えず新たなサービスの提供、現行サービスのグレードアップを図る。
- ・稼働率をキープし上げていく為には今後は今まで以上に重度のご利用者を受け入れていかなければならない。その為には、第2段階として**チームワーク向上から介護技術の向上にステップアップ**を図る。
- ・サービスを提供するのは職員。その**職員が「大切にされている」と実感してもらえる施策**を講じていく。



社会福祉法人 とら（い）か

ご清聴ありがとうございました。