障害福祉分野における人材確保・生産性向上に関する検討会（第２回）
R8.11.6 | 参考資料５

令和6年度改訂版
各サービス共通冊子

介護サービス事業における生産性向上（業務改善）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～

厚生労働省老健局

●本ガイドラインの活用の仕方●

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、このガイドラインでは業務改善の取組を７つに分類し、サービス別冊子に施設・居宅・医療系サービスそれぞれ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付けてください。

実際に改善活動に取り組まれる場合には、CHAPTER1「介護サービスにおける生産性向上の考え方」とCHAPTER2「生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ」CHAPTER３「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。また、CHAPTER２に掲載したコラムでは、本ガイドラインの初版を作成して以来、実際に改善活動に取り組むことで得られた進め方のコツや留意点を紹介しています。

本ガイドラインは、施設・事業所向けガイドラインとなります。別冊の自治体向けガイドラインと合わせてご活用ください。

●施設・事業所向けガイドライン●

施設・居宅・医療系
各サービス共通冊子

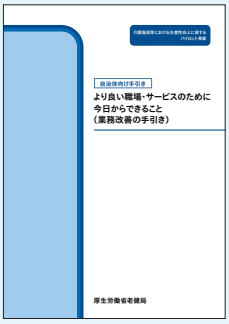


サービス別冊子



●自治体向けガイドライン●

自治体向けガイドライン



自治体向けガイドラインでは、業務改善の考え方、介護現場の業務改善に対する自治体の役割、取組の概要、事例等が記載されています。

厚生労働省では、補助金等による財政支援や介護報酬加算等による改善活動をサポートするための政策を行っています。また、都道府県では、改善活動の支援を行う窓口「介護生産性向上総合相談センター」を設け、相談対応や研修会等を開催しています。詳しくはこちらをご参照ください。

○介護分野における生産性向上ポータルサイト：
※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です

○介護現場の生産性向上に関するダッシュボード：
※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です



CONTENTS

生産性向上（業務改善）ガイドラインが目指すもの……P4

CHAPTER 1 介護サービスにおける生産性向上の考え方……P10

CHAPTER 2 生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ……P17

CHAPTER 3 ツールを活用した改善活動の取組……P38

CHAPTER 4 ツール集……P62

こんな時は、このCHAPTERから読もう…!!

ケース1

介護サービスにおける生産性向上とは、何だろう…



⇒ CHAPTER1を読んで、生産性向上のとらえ方を理解しよう

ケース2

生産性向上に一から取り組みたいが、手法もコツもわからない…



⇒ CHAPTER2やCHAPTER3を読んで改善活動の一連の流れを理解しよう

ケース3

事業所の課題はわかっているが、何をすれば解決できるのか、良くなるのかわからない…



⇒ サービス別冊子で、同じような課題を持った施設・事業所が、何に取り組み、どんな成果を挙げたかを参考にしよう

生産性向上（業務改善）ガイドラインが目指すもの

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？

本ガイドラインは、改善活動の道標です。本ガイドラインを活用して生産性向上の取組を進めることで、介護サービスの質を維持・向上させながら、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ことができます。

改善活動というと、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。このガイドライン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。

次の１.から７．の取組は、介護現場における典型的な改善活動の取組内容の例です。

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。

取組前

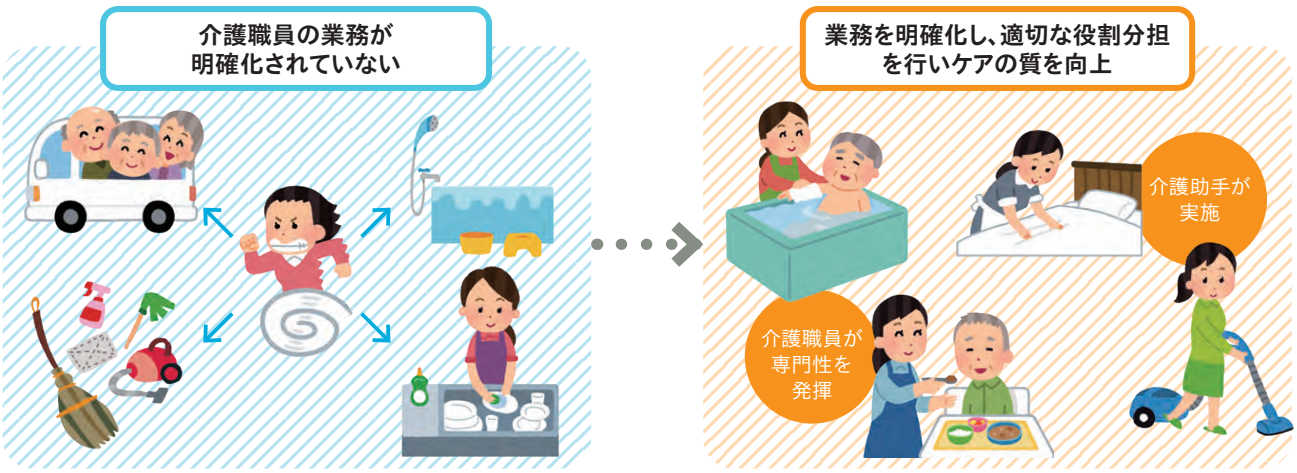


取組後



2. 業務の明確化と役割分担：(1) 業務全体の流れの再構築

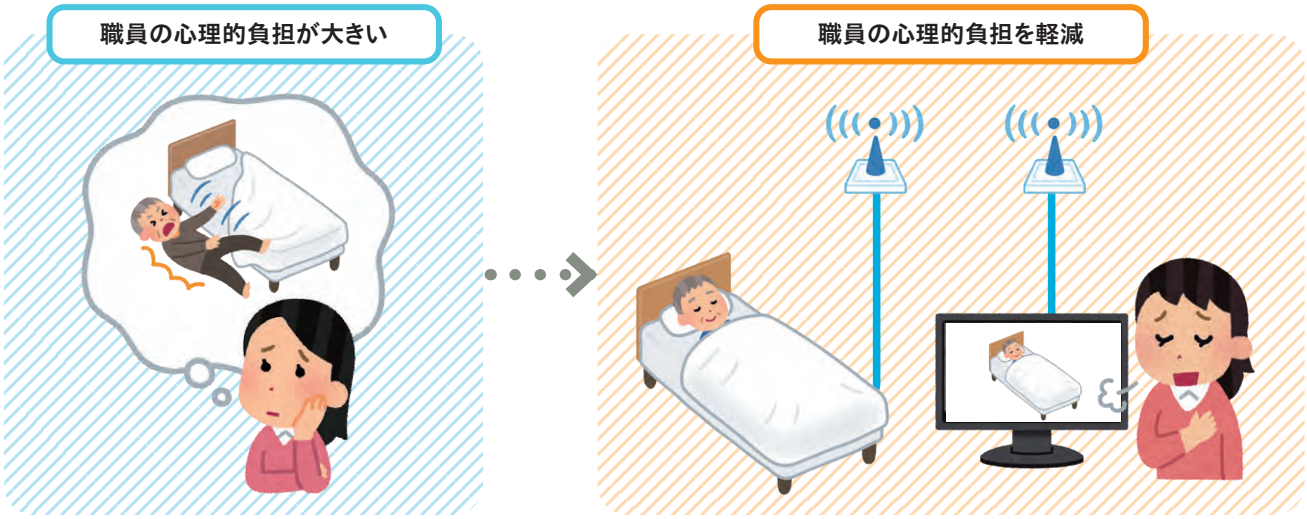
① 現状　役割分担やシフトが適切に設定されていないため、職員の負担増やケアの質の低下を招いている。
② 取組　作業分析を行い、役割分担の見直しやシフトの組み換えを行う。
③ 成果　職員それぞれが従事する業務に向き合うことができる。



介護助手は、介護職員との業務分担により、身体介護等の専門的な業務以外の周辺業務を担う職種を指します。介護現場における機能分化を促すことで、介護職員がより専門性を発揮することや、業務の効率化につながる効果が期待できます。介護分野の人手不足に対応するため、介護分野への参入のハードルを下げ、更なる介護人材を確保・支援する観点から、介護職の業務の機能分化を図り、掃除、配膳等の周辺業務を担う人材を活用することが有効です。

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　課題にあった介護テクノロジー（ロボット・ICT）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。

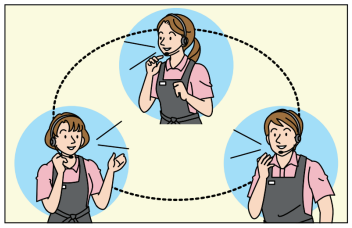


介護分野におけるテクノロジーの活用例

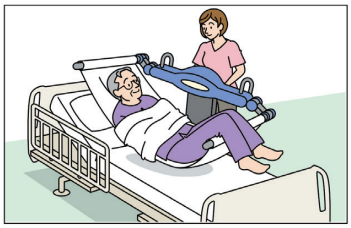
スマートフォンを活用した
記録・入力の省力化



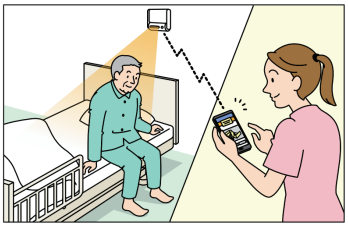
インカムを活用した
コミュニケーションの効率化



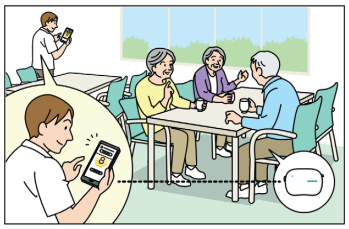
移乗支援機器を活用した
従事者の負担軽減



センサーを活用した見守り
による省力化・ケアの質向上



センサーを活用した排泄予測
による省力化・ケアの質向上



情報の収集・蓄積・活用の
円滑化によるケアの質向上



介護ソフトに期待される効果

介護ソフト

請求業務等、介護サービス施設・事業所での業務を支援するソフトウェア。

【具体的な活用例】

- 利用者情報の管理
- アセスメント記録の作成・管理
- 具体的なサービス内容の記録
- 事業所内外での情報共有
- ケアプランの管理
- 介護報酬請求
- その他の業務支援（シフト表作成、計算書類作成、給与管理等）

必要な情報通信機器等



期待する効果

○ 記録業務の例

- 利用者情報の管理
- アセスメント記録
- ケアプランの管理
- サービス内容記録
- 介護報酬請求
- ⋮

①各記録で共通な項目が転記不要となる環境の実現

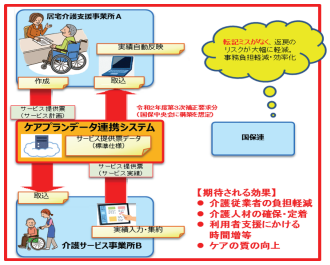
【具体的な効果例】

- 転記による事務負担軽減
- 記録時間の削減
- 転記誤りの削減
- 心理的負担の軽減
- データ管理による文書量削減

②事業所内外の情報共有の円滑化

【具体的な効果例】

- 事業所内の申し合わせの効率化
- 事業所間のケアプランのデータ連携

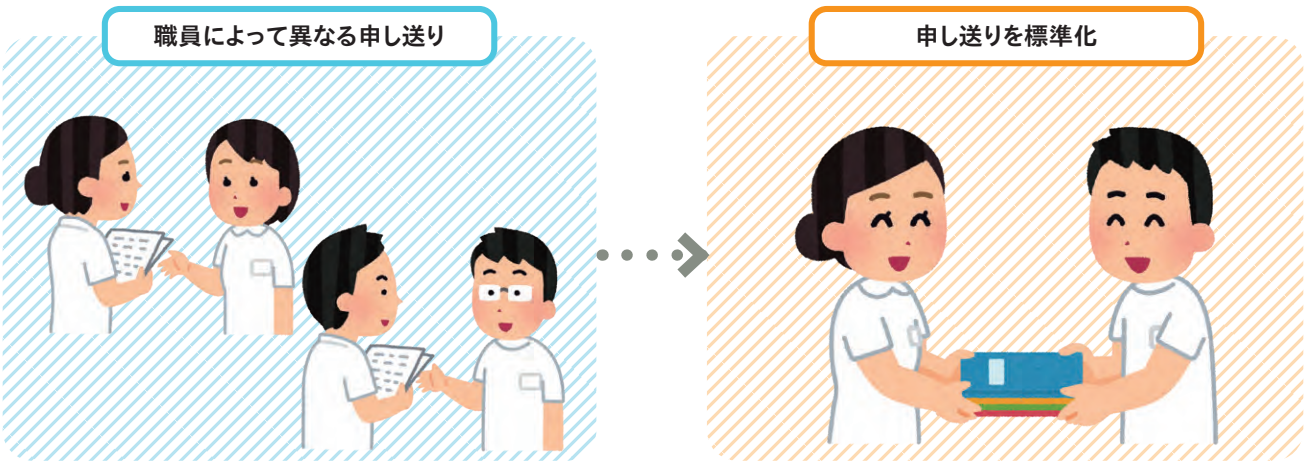


※複数の介護ソフトの組み合わせにより実現する場合もあり得る。

（出典）厚生労働省　作成資料

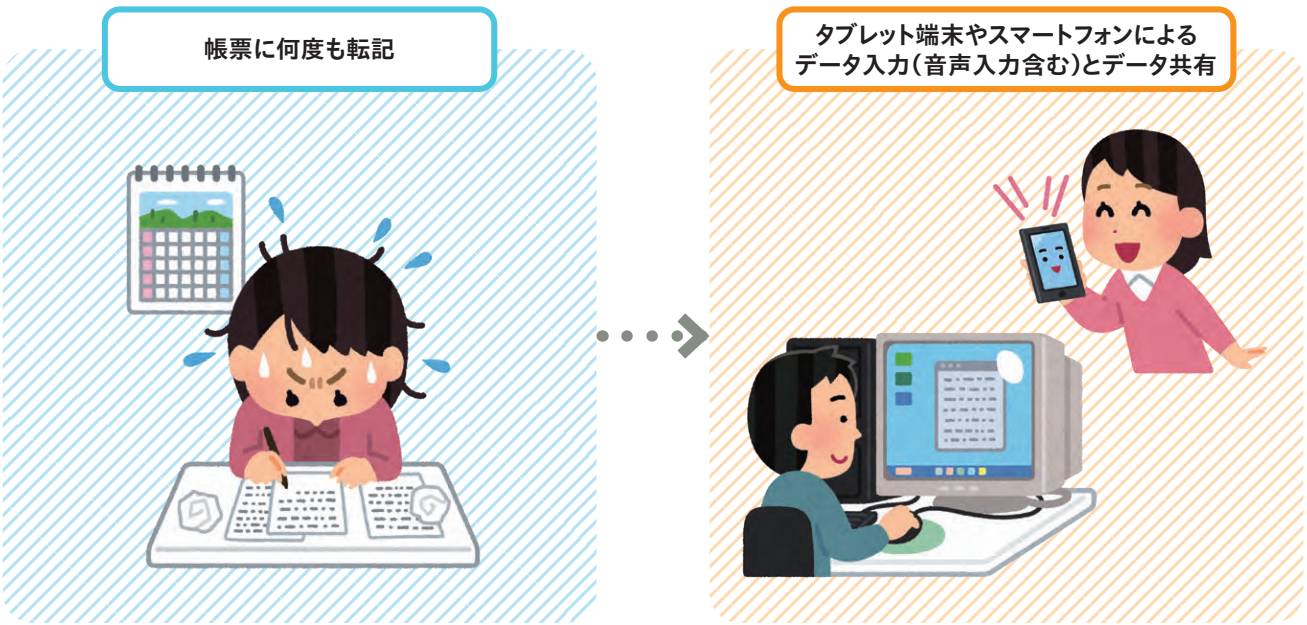
3. 手順書の作成

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。



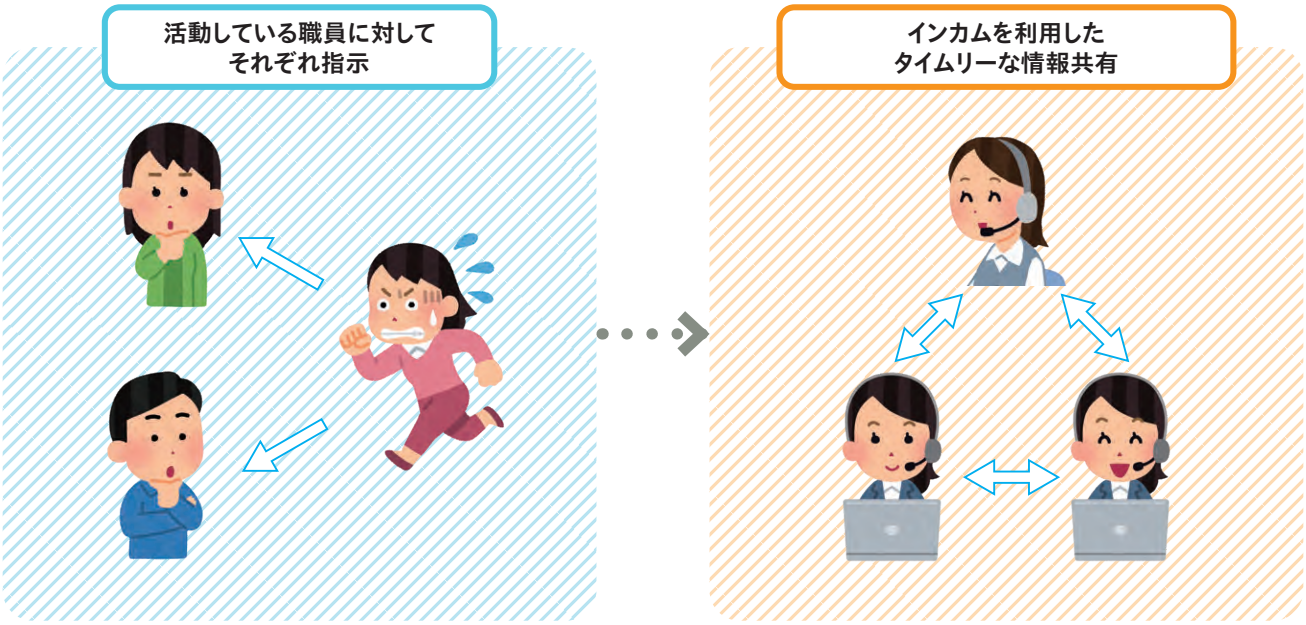
4. 記録・報告様式の工夫

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。



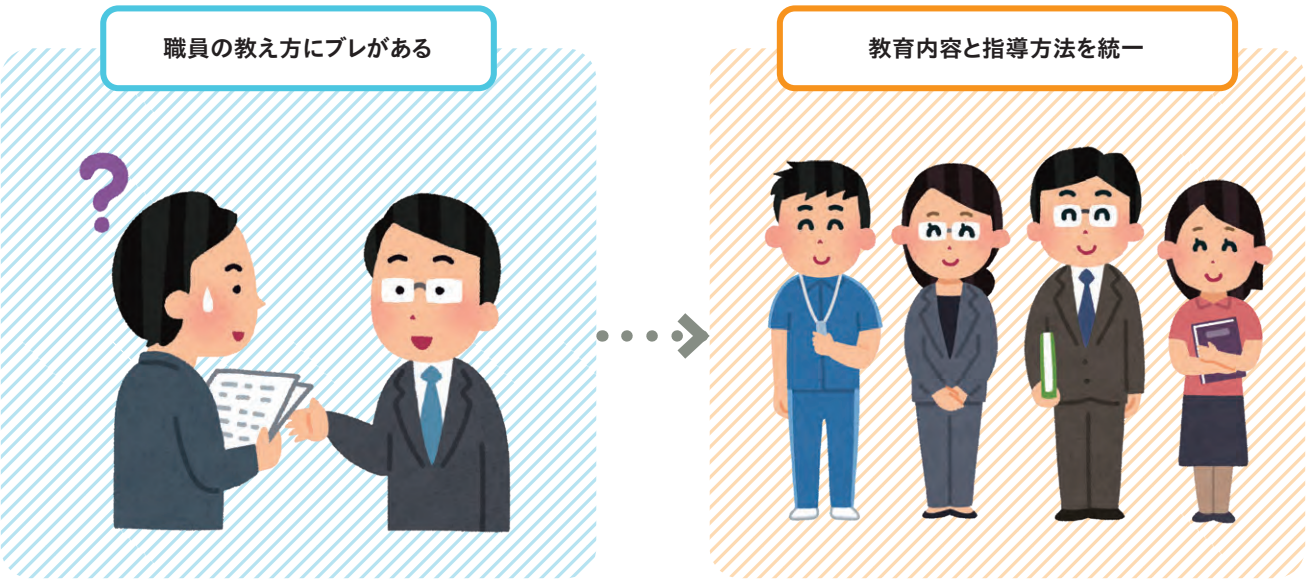
5. 情報共有の工夫

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。



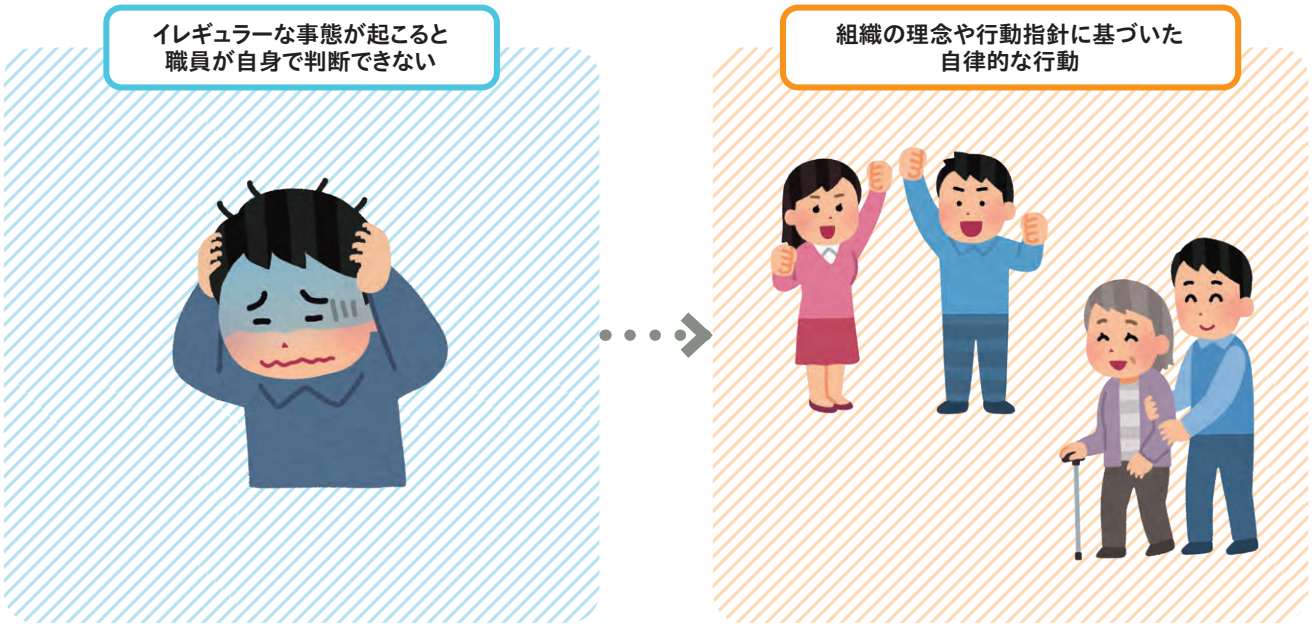
6. OJT の仕組みづくり

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。



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。



CHAPTER

1 介護サービスにおける生産性向上の考え方

生産性向上が求められる背景

2040年頃に高齢者人口がピークを迎える一方で、生産年齢人口（15歳以上65歳未満）は、これからの20年で2割以上が減少すると見込まれています。

介護分野に目を向けると、都道府県が推計した「介護職員の必要人数によれば、2040年度には、約272万人となり、約57万人の不足が予測されています。将来にわたって必要な介護サービスを安心して受けられるよう、その担い手を確保することは喫緊の課題となっています。

このため国は、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・生産性向上、④介護職の魅力向上、⑤外国人材の受入環境整備、など総合的介護人材確保対策を進め、加えて、報酬改定や加算、補助金などの財政面の支援も進めています。

また、2024年11月に閣議決定された「国民の安心・安全と持続的な成長に向けた総合経済対策」においては、「足元の人材確保の課題に対応する観点から、令和6年度報酬改定において講じた医療・介護・障害福祉分野の職員の処遇を改善するための措置を確実に届け、賃上げを実現するとともに、生産性向上・職場環境改善等による更なる賃上げを支援することとし、職員の負担軽減・業務効率化、テクノロジー・ICT機器の活用、経営の協働化、訪問介護の提供体制の確保、障害者就労施設の経営改善といった取組を支援する。」とされています。

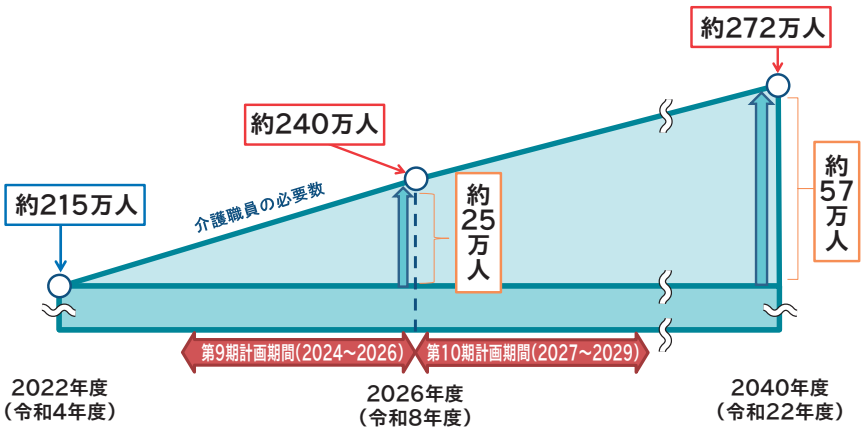
本ガイドラインでは、諸策ある中で生産性向上に注目し、その目的である「介護サービスの質の向上」と「職場環境改善」を実現するための考え方や、実際の改善活動の進め方、効果測定のあり方などを解りやすく解説しています。

その取り組みは、マネジメントのコミットのもとに、組織として行う改善活動としてスタートさせます。その過程で介護に関する業務を「直接的なケア」と「間接的業務」に仕分け、施設・事業所内の課題を抽出した上で、PDCAサイクルを回して課題解決に導きます。

課題解決の打ち手の一つに、介護テクノロジー（介護ロボットやICT）の活用による介護の質の維持・向上があります。特にICT化の一般的な効果としては「業務の標準と効率化があり、これにより外国人材を含む新しい職員の方が介護業務に携わりやすくなります。加えて、介護テクノロジーによる介護情報DX化により、介護に関するビックデータの蓄積が可能となり、エビデンスに基づく質の高い介護サービスの提供が可能となり、介護職員の身体的・精神的負担軽減に寄与します。

介護分野においても生産性向上の取り組みは有効であり、施設・事業所、関係団体、自治体、国が一体となって進めて行くことが重要です。

●増える介護需要



注1）2022年度（令和4年度）の介護職員数約215万人は、「令和4年介護サービス施設・事業所調査」による。

注2）介護職員の必要数（約240万人・272万人）については、足下の介護職員数を約215万人として、市町村により第9期介護保険事業計画に位置付けられたサービス見込み量（総合事業を含む）等に基づく都道府県による推計値を集計したもの。

注3）介護職員の必要数は、介護保険給付の対象となる介護サービス事業所、介護保険施設に従事する介護職員の必要数に、介護予防・日常生活支援総合事業のうち従前の介護予防訪問介護等に相当するサービスに従事する介護職員の必要数を加えたもの。

なぜ、「生産性向上」なのか

●複雑・多様化する高齢者ニーズに備え、創造的な活動ができる現場づくり

▶介護ニーズの急増と人手不足への対応策として、介護分野においても改善活動に基づく生産性向上の重要性が高まっています。要介護者が増加しニーズがより複雑化・多様化していく中で、業務を見直し、限られた資源（人材など）を用いて一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける、あるいは、自立を支援できるサービス提供体制を整える取組は極めて重要です。こうした取組が介護職員の心身の負担を軽減し、職員の定着につながり、結果として介護の価値を高めることにつながります。

▶介護の現場では一人一人の高齢者に個別的なケアやサービスを行うため、創造的な態度でニーズに向き合う必要があります。これまでのように、ケアやサービスの質を保ち利用者にサービスを提供する力を高めるだけでなく、経験のない事例であっても特有のニーズに気づき、そのニーズに応じたケアやサービスを創り出すことができるよう備える必要があります。利用者に向き合った創意工夫の繰り返しは介護の価値を高めます。結果として、安心と安全のある生活の提供につながります。

改善活動を経験する利点

▶介護現場の日常業務の中に創造的な視点や発想を取り入れる取組、あるいは試行錯誤を歓迎する取組を取り入れるにはある程度の経験や知識が欠かせません。例えば、介護職員が主体的に参加できる場を作った経験、活動を推し進める技術や知識、あるいはプロジェクトの実践から得られた経験知（躓きや失敗の経験も含む）、などが挙げられます。改善活動では、組織としてこういった生産性の向上に必要な経験を積み、知識や技術を学習することができます。

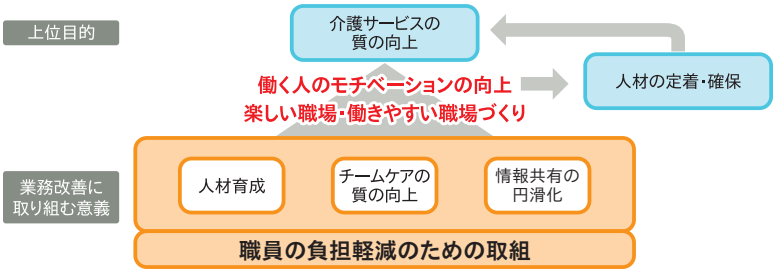
一般的な生産性向上の捉え方

- 一般的に生産性向上は、従業員及び労働時間数あたりの付加価値額を設備投資や労働の効率化などによって向上させるものとされます。改善活動とは一般的に、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。

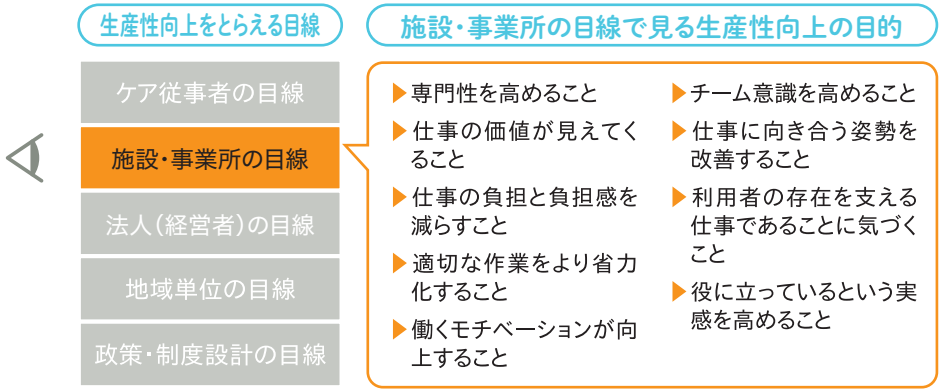


介護サービスにおける生産性向上の捉え方

- 本ガイドラインでは、「一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける」という介護現場の価値を重視し、介護サービスの生産性向上を「介護の価値を高めること」と定義しています。
- 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、そして情報共有の円滑化であると考えます。またこれらの職員の業務負担の軽減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。
- 介護現場における生産性向上とは、業務改善や介護ロボット等のテクノロジーを活用するなど、職員の業務負担の軽減を図るとともに、業務の改善や効率化により生み出した時間を直接的なケアの業務に充て、利用者と職員が接する時間を増やすなど、介護サービスの質の向上にも繋げていくことを指します。
- 生産性向上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現在の業務を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。



本ガイドラインにおいて生産性向上を捉える目線：施設・事業所の目線



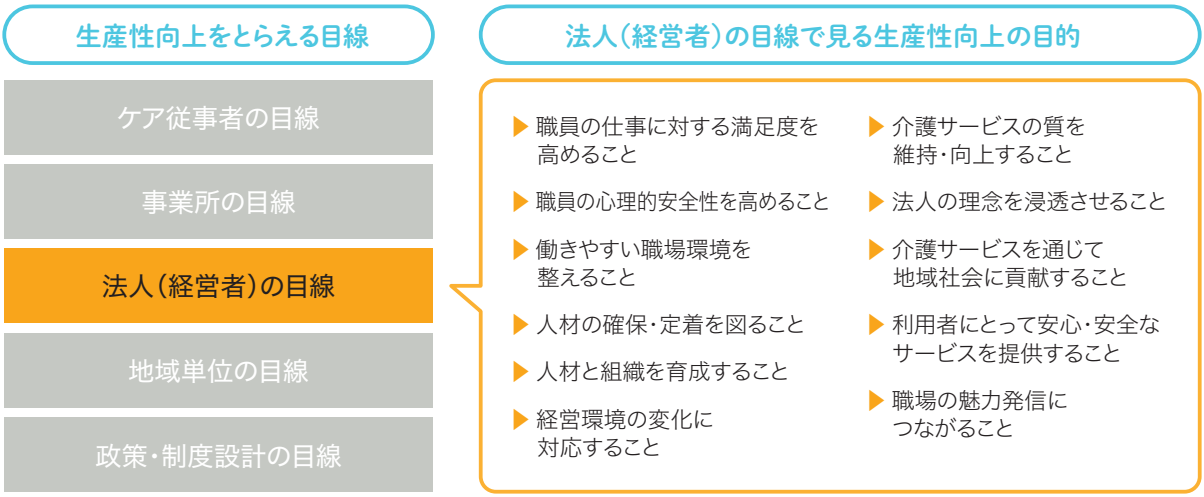
介護の生産性向上を考える場合、立場によってとらえる側面が異なりますが、本ガイドラインでは、職員を含む施設・事業所の目線で生産性向上の取組を扱っています。どのような立場で改善活動を進める場合でも、介護保険制度の目的・基本理念である利用者の尊厳の保持や自立支援を忘れてはなりません。

コラム１　経営者からの改善活動の促しと経営者目線での生産性向上

改善活動を実施するのは現場の職員が中心となりますが、活動の全期間にわたって、活動を行いやすい環境づくりや活動に関する助言を行うなど、経営者からの改善活動の促しや支援は欠かせません。

また、経営者自身が生産性向上を理解し、心理的安全性の向上や人材育成、法人内の他事業所への横展開など、俯瞰的な視点で活動を捉えることも重要です。

ここでは、経営者の目線から見た生産性向上の目的の例を示します。



●心理的安全性

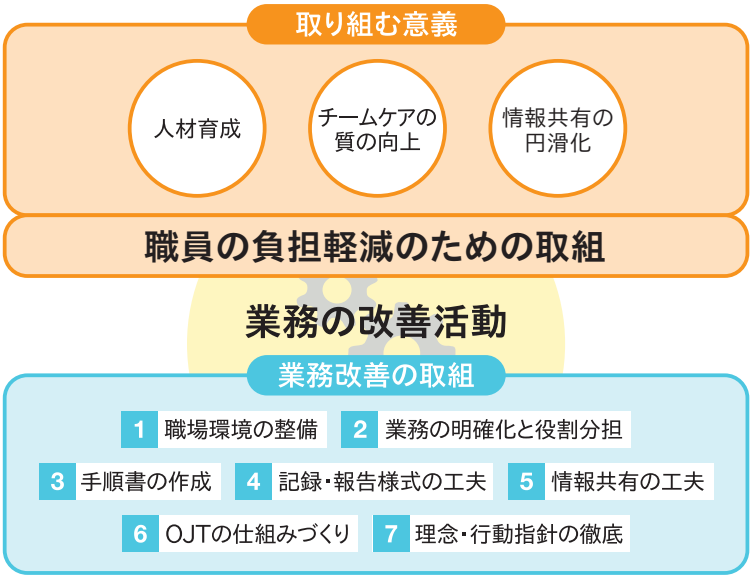
心理的安全性とは「誰もが安心して発言や行動ができる職場環境」といった組織の文化を表す言葉です。

改善活動では、経営層、マネジメント層、現場職員がそれぞれの立場で改善活動を通じて普段の困りごとやそれに対する改善策、また目指したい姿について対話を重ね、相互に理解・納得したうえで、失敗を恐れずに進めていくことができるよう心理的安全性の高い職場環境が重要です。そー方で、全ての事業所において心理的安全性が担保されているとは限りません。

このような場合は、職場のリーダーが先頭に立ち、業務改善の取組の中で心理的に安全な組織文化を醸成していくことや、わからないことを質問しやすい雰囲気を作ることを意識して進めましょう。

7つの視点から分類した業務改善の取組

介護現場において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、そして情報共有の円滑化です。介護サービスにおける業務改善を進める方法として、本ガイドラインでは、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。

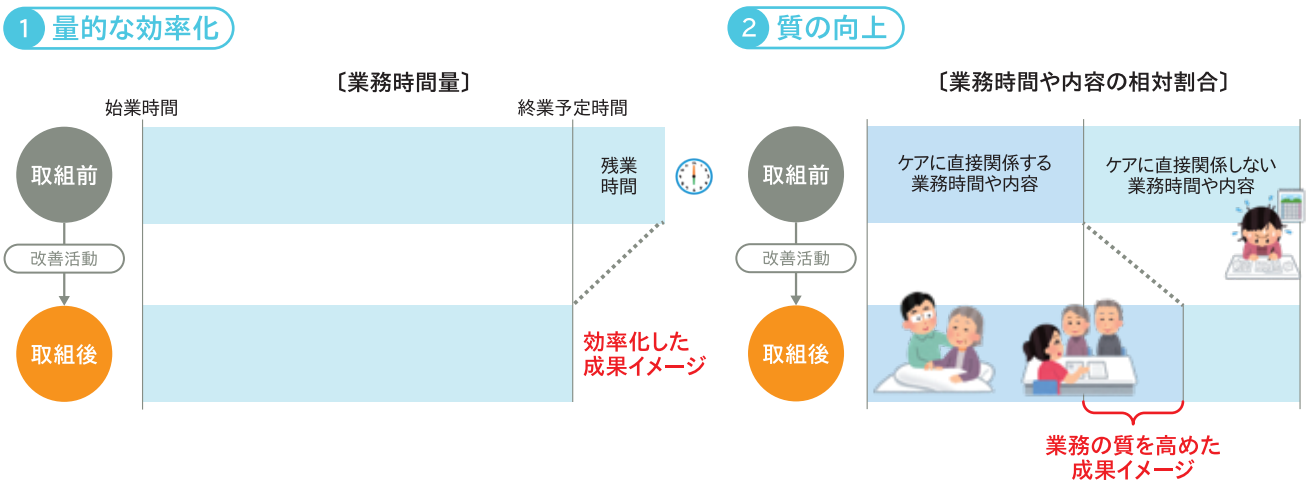


業務改善の取組成果のイメージ

本ガイドラインでは、介護に関する業務を、利用者に直接触れて行う介護を「直接的なケア」とし、それ以外の業務を「間接的業務」に分け、取組成果の考え方を「質の向上」および間接的業務の「量的な効率化」の2つの視点からとらえています。

直接的なケア	食事介助、排泄介助、衣類の着脱介助、入浴介助などの身体介護や掃除、洗濯などの生活援助といった、利用者に直接触れながらサービスを提供する業務
間接的業務	情報の記録・入力や各種会議、研修への参加など、利用者とは直接触れない形で行う業務

注）「直接的なケア」「間接的業務」の上記のとらえ方は、本ガイドラインを説明する上で、わかりやすく整理したものです。



- 「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（上図①）。
- 「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を増加させることや、内容を充実させることを意味します（上図②）。
- 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。また、業務の手順や偏りの是正といった改善活動を通じて、直接的なケアに充てられる時間が増えます。時間や気持ちの余裕が生まれることで、仕事に対するモチベーションや、やりがいの向上につながります。さらに、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。そして、職員の離職の防止にもつながります。

5Sとは…

5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・躾の頭文字をとったものです。そのうち、3S（整理・整頓・清掃）を徹底・繰り返すことにより、組織の業務プロセスとして習慣化することが重要です。

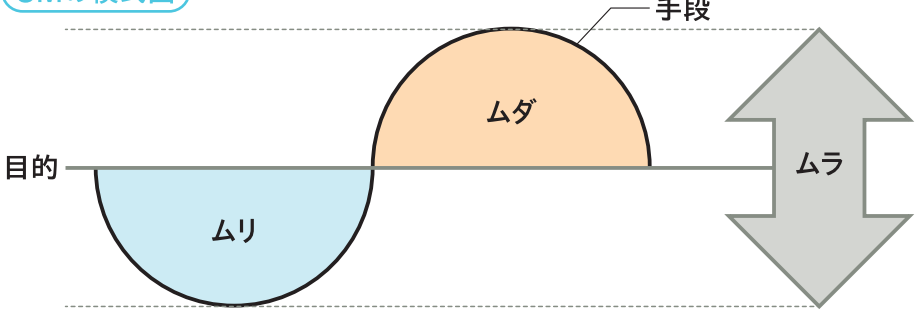
	要素	概要	介護現場における事例
3S	整理	要るものと要らないものをはっきり分けて、要らないものを捨てる	保存年限が超えている書類を捨てる
3S	整頓	三定（定置・定品・定量） 手元化（探す手間を省く）	紙オムツを決まった棚に収納し（定置・定品）、棚には常に5個（定量）あるような状態を維持し、取り出しやすく配置する（手元化）
3S	清掃	すぐ使えるように常に点検する	転倒防止のために常に動線上をきれいにし、水滴などで滑らないようにする
	清潔	整理・整頓・清掃（3S）を維持する 清潔と不潔を分ける	3Sが実行できているかチェックリストで確認する 使用済みオムツを素手で触らない
	躾	決められたことを、いつも正しく守る習慣をつける	分からないことがあったとき、OJTの仕組みの中でトレーナーに尋ねることや手順書に立ち返る癖をつける

3Mとは…

各要素の概要と介護現場における事例

要素	概念図 / 概要	介護現場における事例
ムリ	 設備や人材の心身への過度の負担	キャリアの浅い職員がいきなり一人で夜勤になる 体重80kgの男性利用者のポータブル移乗を女性の介護職員1人で対応する
ムダ	 省力化できる業務	利用者を自宅に送った後、忘れ物に気づき、もう一度自宅に届ける バイタルなどの記録を何度も転記している
ムラ	 人・仕事量の負荷のばらつき	手順通りに作業する職員と自己流で作業する職員、状態に応じて介助する職員がいる 曜日によって、夕食の食事介助の介護スタッフ数がばらつき、食事対応に差が生じる 介護記録の研修もなく、記載の仕方が職員によってマチマチで正確に情報共有がなされない

3Mの模式図



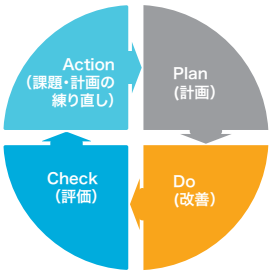
- ムリ：目的に対して手段が下回ること（目的＞手段）
- ムダ：目的に対して手段が上回ること（目的＜手段）
- ムラ：目的に対して手段が下回ったり、上回ったりすること（目的＞手段 or 目的＜手段）

2 生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ

改善活動のステップとポイント

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。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。是非、改善活動に取り組む際の参考にしてください。

なお、詳細なツールの活用方法は、CHAPTER 3をご参照ください。



PDCAサイクル

	ステップ	進めるコツ	使用するツール
PDCAの準備	ステップ1 改善活動の準備をしよう	□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 □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 □外部の研修会を活用する	
PDCAの準備	ステップ2 現場の課題を見える化しよう	□「課題把握シート」「気づきシート」から課題を抽出する □「因果関係図」「課題分析シート」により課題を構造化する □「業務時間見える化ツール」により業務を定量的に把握する	課題把握シート 気づきシート 課題分析シート 業務時間見える化ツール
P	ステップ3 実行計画を立てよう	□考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描き、「改善方針シート」で整理する □「進捗管理シート」において成果を測定する指標を定める	改善方針シート 進捗管理シート
D	ステップ4 改善活動に取り組もう	□まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す □小さな改善事例を作り出す	効果測定ツール 進捗管理シート
C	ステップ5 改善活動を振り返ろう	□「効果測定ツール」「進捗管理シート」により予め定めた成果指標や観察のポイントを確認する □上手くいった点、いかなかった点を整理する	
A	ステップ6 実行計画を練り直そう	□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	

活動が一段落したら、次の改善活動に向けた準備を行う

よくある落とし穴 ステップ1とステップ2をおろそかにしてしまう

PDCAサイクルはPlan：実行計画から始まりますが、実際の取組では「PDCAの準備」（ステップ1とステップ2）の段階がとても重要です。

ステップ1：改善活動の準備では、プロジェクトチームを組成し、組織全体でプロジェクトに取り組む目的や意義について共有しましょう。ここでは経営層から組織全体に向け取組によって実現したいことやその実行体制等を示し、プロジェクトのキックオフを宣言をします。プロジェクトやプロジェクトチームの位置付けを明確にすることが、その後の取組の円滑な進行につながります。

ステップ2：課題の見える化では、現場の意見を集め、業務時間調査や因果関係図等により、現状の業務フローや職場の課題を明らかにします。これにより、改善活動の実行計画を策定することが可能になります。このように、課題に対して適切な打ち手を講じるためには、その前段で課題を構造的に捉え、真の課題を明らかにしておく必要があります。

PDCAサイクルを回すためには、実行体制の整備と課題の見える化が前提となります。取組が上手くいかない場合は、この「PDCAの準備」の段階まで立ち戻ってみることも有効です。活動をとん挫させないために、「準備8割」を合言葉に活動を進めましょう。

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、施設長等
プロジェクトリーダー：介護従事者層のリーダー、主任等
プロジェクトメンバー：介護従事者、ICT機器に慣れている職員等

経営層から組織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・事業所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、介護生産性向上総合相談センター等の外部の有識者等による伴走的な支援など第３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！ 報連相を怠る

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、入念に話し合いましょう。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。

よくある落とし穴！ 取組開始宣言後のフォローアップをしない

取組開始直後から、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稀です。むしろ、変化に対する抵抗や不安の声が聞こえてくることが殆どです。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、どんな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た後、必ずフォローアップしましょう。

コラム 2　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。

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３　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

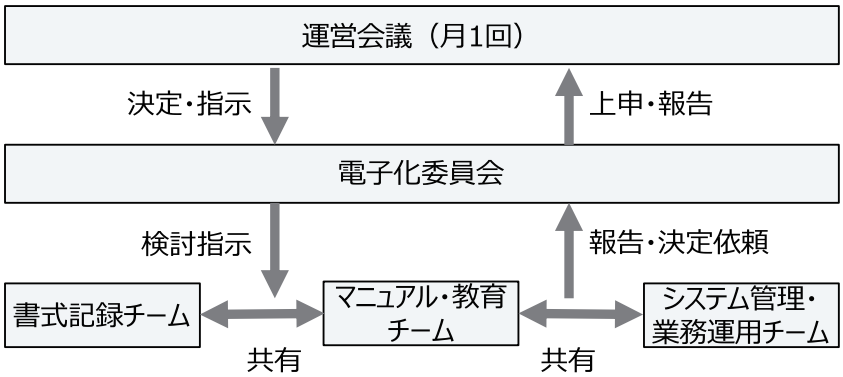
介護老人保健施設愛と結の街では、システム導入を行うための組織体制の整備の第一歩として、自ら考えて改善する体制を作るために、IT委員会を中心とした各部署（介護・看護・事務など）の主任・リーダーの方が参加するワークショップを実施しました。第1回のワークショップでは、業務改善を円滑に進めるために必要なことについて議論し、業務改善を進める組織体制と運営方法についても討議しました。

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もち、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。

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目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。

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	プロジェクトチーム	■	■					
	管理者・リーダー説明講習会	リーダー・管理者		■					
	Q&Aの作成	プロジェクトチーム	■	■					
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。

現場の課題を見える化しよう

進めるコツ

「課題把握シート」「気づきシート」から課題を抽出する

「課題把握シート」は31項目から構成されるチェックシートです。管理者向け、職員向けから構成され、時系列で施設・事業所の課題を観察したり、管理者と職員が考える課題認識の差を捉えることができます。現状分析を実施する際に活用してください。

「気づきシート」は日頃の業務を行っている際に感じた問題点に対し、自由に記述してください。課題を洗い出す際は、ムリ・ムダ・ムラの視点を用います。

「因果関係図」や「課題分析シート」により課題を構造化する

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。

「業務時間見える化ツール」により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。

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

「気づきシート」はワークショップや研修など職員が集まるタイミングで活用しましょう。事前に全ての参加者に「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。



▲ワークショップの風景

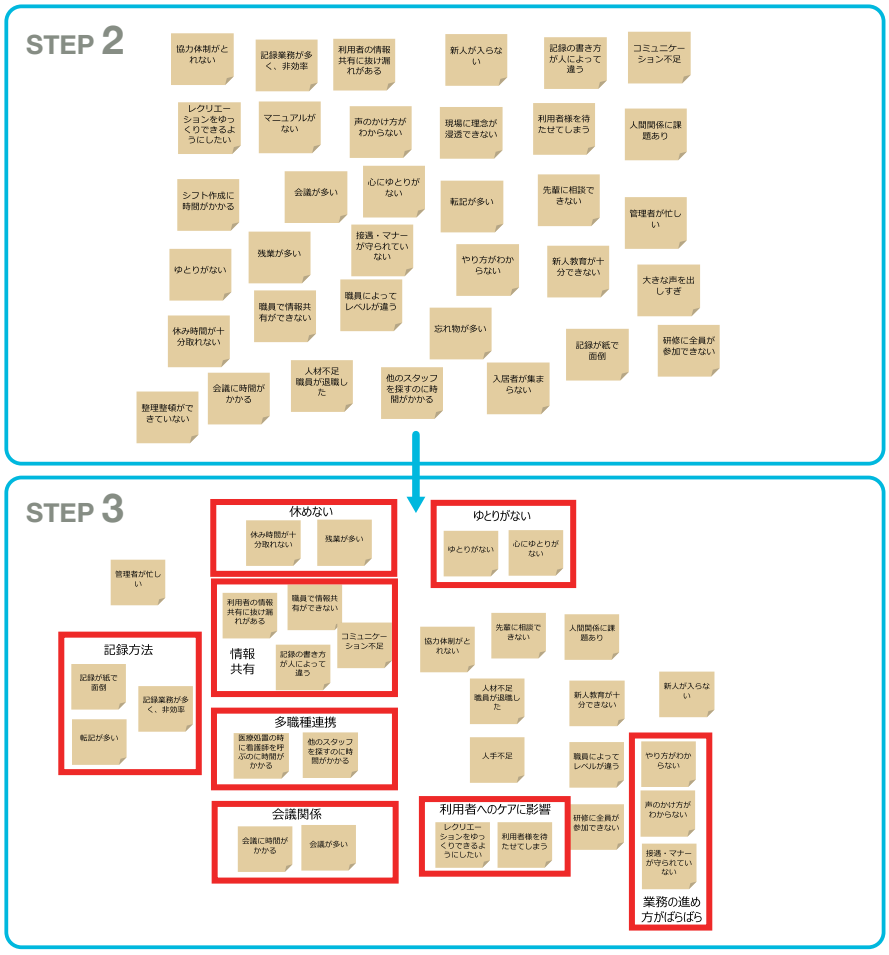
STEP 2

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。

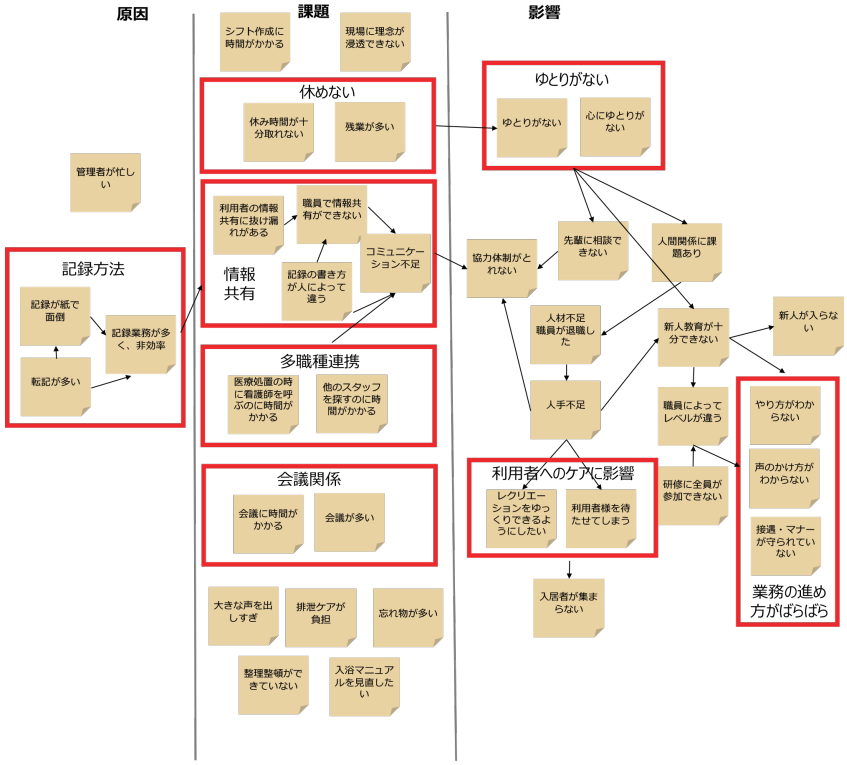
例えば、「記録業務」「ケアでない間接的な業務」「人材育成」「コミュニケーション」など。グルーピングすると、職員の課題意識がどの領域に集まっているかを把握しやすくなります。



因果関係図

STEP 4

付箋（課題）を「原因」「課題」「悪影響」に分けてホワイトボードに並べ、「原因」→「課題」→「悪影響」の順に矢印でつないでいきます。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」「課題」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、何度もナゼナゼを繰り返しながら、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。どんどん矢印で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。

ワークショップや研修で抽出した「課題」への対策は、「まずは小さな改善（効果を感じやすいもの）から始める」「発生する頻度が高い」「影響が大きい」等といった観点から、直近で取り組む改善活動の優先順位を立てましょう。

分析のヒント

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、より多くの矢印の起点や終点になっている付箋に注目します。多くの矢印の起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。

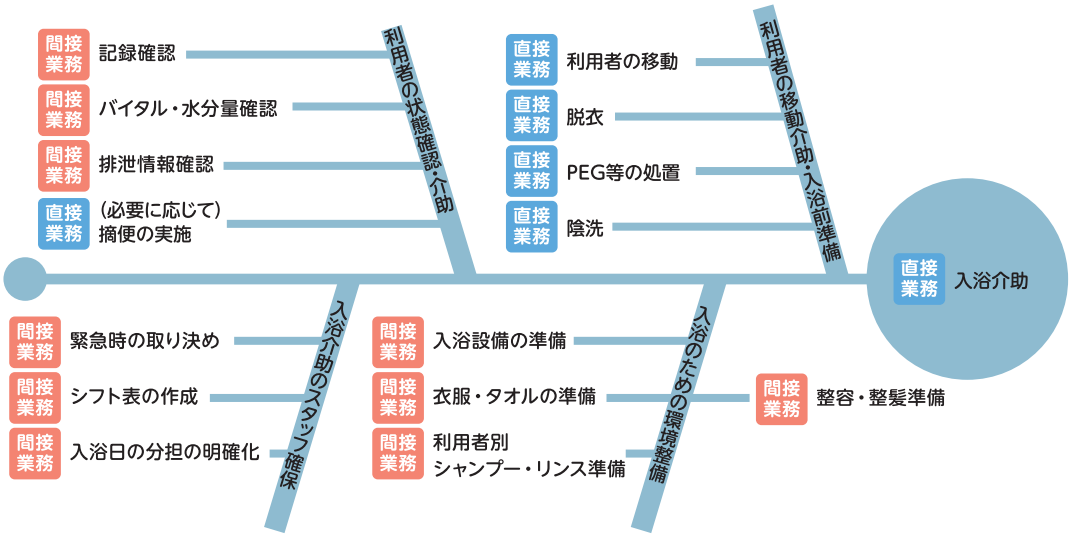
また、「原因」→「結果」→「悪影響」と整理していく中で、「悪影響」が別の「結果」の「原因」になっているなど、悪循環の構造が多く見られます。悪循環構造に対しては、どの矢印を断ち切ることが効果的か検討し、取組を考えると良いでしょう。

コラム 4　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）

●P12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。

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。

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・看護職員以外の調理や事務の職員も含む）が対象になります。対象の職員にはこのP.53以降の「業務時間見える化ツール」を配布しましょう。

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と、調査をスムース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。

ツール集でご紹介する「業務時間見える化ツール」をご活用ください

●業務時間調査結果表のイメージ



分析のヒント

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のみの体制になっていないか（ムリ）
- 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ないか（ムリ）
- 時間帯毎に適性な職員が適正な数、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）
- 介護職員が間接的業務に多くの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）

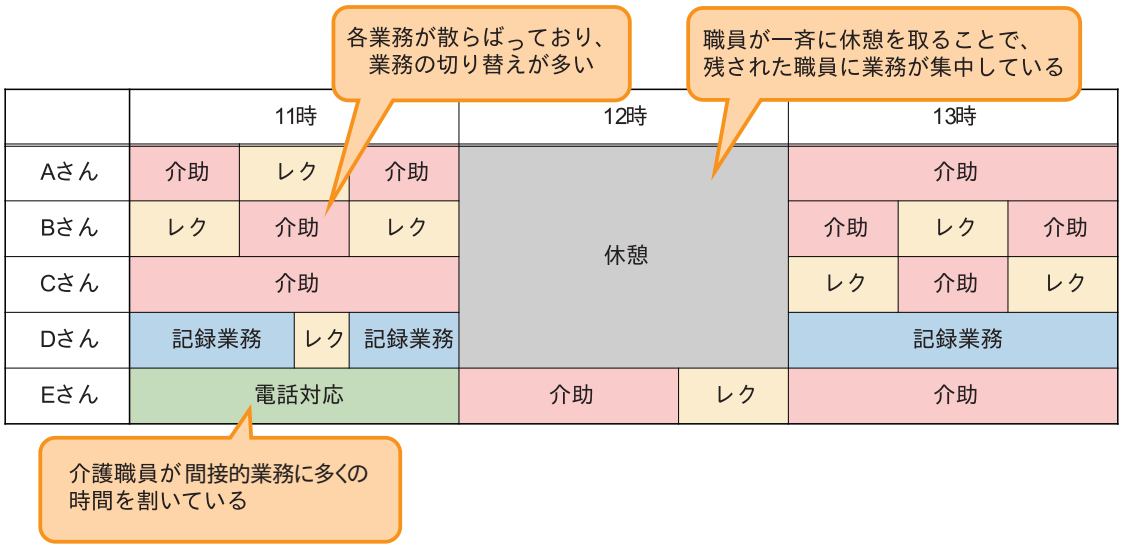
業務時間調査によりこれらの課題をあぶり出し、業務そのものの必要性や体制・分担を見直す（＝業務全体の流れを見直す）ことで、大幅な業務効率化が期待できます。

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。

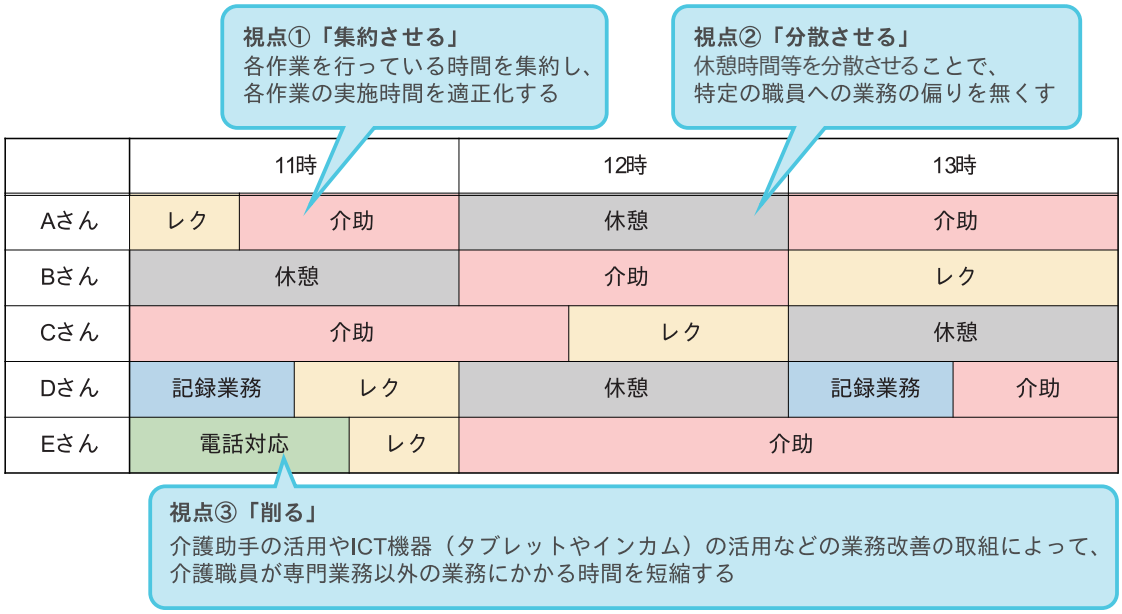
業務全体の流れを見直すポイントは「集約させる」「分散させる」「削る」の３つです。これらを実行することで、より効率的な業務全体の流れへと変えることができます。

●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



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



コラム５　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。

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	00分-09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	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	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	3	3
		4	集団体操	4	4	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	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	6	6
		7	医療処置	7	7	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	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	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	21	昼食の配膳や間食の配布等
		22	物品管理・片付け・掃除
		23	その他の間接業務

NO	分類	Sub-NO	項目
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	33	リハビリテーション会議の調整、事前打合せ
		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

よくある落とし穴　標準的な業務時間が定義されていない

業務時間を見える化すると、業務に要する時間が短いほど優秀だと錯覚することがありますが、決してそうとは限りません。なぜなら、かける時間によって質が高まるものもあり、一概に時間を短くするだけが生産性向上につながるとは言えないからです。時間が短ければ短いほど良いものは、ルーティン化された業務や単純な事務・経理業務など誰がやっても同じ結果が得られるものです。

そのため、業務時間を記録するにあたっては、業務ごとに適切とされる手順と、必要な時間を施設・事業所の中であらかじめ定めておくことがとても重要です。

施設・事業所の中でどのような業務にどの程度の手間と時間をかけるのかを事前に話し合っておくと生産性向上に向けた適切な取組が見えてくるでしょう。

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き、「改善方針シート」で整理する

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、「改善方針シート」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。

ツール集

3か月程度の取組期間（Plan,Do,Check）を目安として、具体的な実行計画を立てる

改善方針シートにより整理した取組内容や職員の役割をもとに、具体的な実行計画を立て、進捗管理シートを作成します。

はじめに、抽出された優先すべき課題から改善活動におけるゴールを設定しましょう。

ゴールを設定する際は、今後の振り返りにおいて進捗状況や成果を事業所内で共有するために、あらかじめ定性的・定量的に測定できる内容であるかを考えることが大切です。

プロジェクトチームにおいて、課題解決に向けた取組期間を検討します。

あまりにも長期の計画を立てると取組の途中で気疲れしてしまうため、実行計画は長くとも3か月程度の期間で考えることを意識します。

本ガイドラインでは、進捗管理シートで具体的な実行計画を作成することを支援します。

ツール集

「進捗管理シート」において成果を測定する指標を定める

「進捗管理シート」により、検討した取組が上手くいったかどうかを検証することができます。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しょう。

ツール集

分析のヒント 課題分析シートを用いた「課題」の深掘り

課題分析シートを活用すると、事業所内の様々な課題の全体像を把握することができます。ひとつの課題が複数の要因からなるものであったり、多くの影響をもたらすものであったりすることに気がつくこともあります。

目の前の課題の原因やその課題が及ぼす影響等を整理することで、取り組むべき課題に優先順位を付けましょう。

また、課題解決に向けた打ち手を検討する際は、これまでの経験や現場感覚だけではなく、現状分析の結果に基づき多面的に議論することが重要です。

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

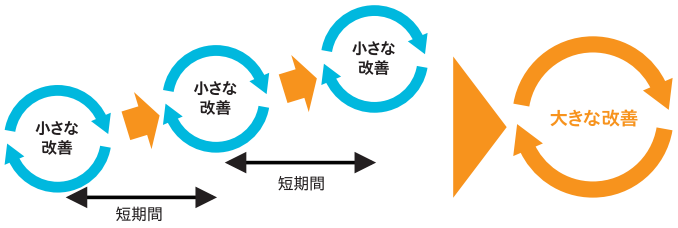
ここで重要なのは「とにかくまずはやってみる」という姿勢です。実行段階は修正の連続です。まずやってみるといった行動を応援する工夫は大切です。例えば、判らないときや困ったときに相談できる担当者を決めておくなど、一歩踏み出せる仕組みは有効です。

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。

●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

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。

よくある落とし穴

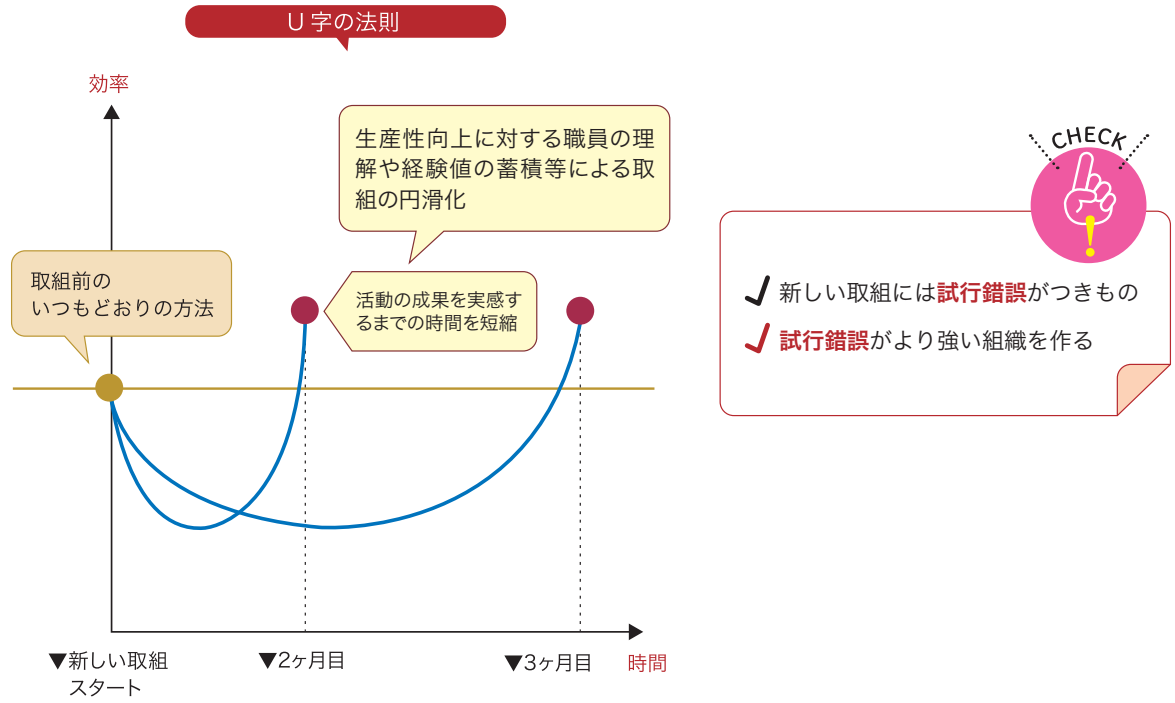
キックオフ宣言をしない

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ことがほとんどです。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。

進めるコツ

U字の法則

実際の取組が始まると、通常は業務効率が下がることが自然です。これは、不慣れな介護テクノロジーの導入や、これまでと異なる業務手順により、試行錯誤が発生するためです。
そこで思い出していただきたいのが、以下に示した「U字の法則」です。



上記の図は、縦軸が業務の効率、横軸が取組にかかる時間を示しています。
黄色の●は取組を開始する前の業務効率です。そして赤色の●は取組の成果によって得られる業務効率です。
このグラフが示す通り、黄色の●から赤色の●まではU字を描きます。これは、不慣れな業務や介護テクノロジーの導入に対する試行錯誤により、業務の効率は一時的に下がることを示しています。

取組を成功させ、成果を得るためには、このU字の谷を乗り越える必要があることを覚えておきましょう。

よくある落とし穴

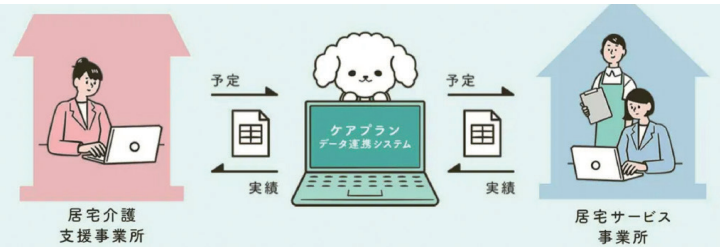
当初の実行計画に固執してしまう

実行計画通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方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。

コラム 6　処遇改善の取組とケアプランデータ連携システムの活用

株式会社トライドマネジメント（単独型居宅会議支援事業所トライドケアマネジメント運営）ではケアプランデータ連携システムの活用をはじめ、様々な業務改善の取組によって、職員の処遇改善につなげています。



●【ケアプランデータ連携システム】
これまで毎月紙でやり取りされ、介護事業所の負担が大きかったケアプラン（計画・予定・実績の情報）をオンラインで完結するシステム。（公社）国民健康保険中央会が運用。

●具体的な取組内容

業務の標準化

●ケアマネジャーの業務の標準的なマニュアル作成

●事業所の業務の質を平準化

職員の待遇改善

●売り上げの約50%を給与と設定

●給与体系の構造を職員に明示。納得できる給与体系を作成。

ケアプランデータ連携システムの活用による業務効率化

●職員及び周辺事業所にケアプランデータ連携システムによる業務効率化等を説明

●業務の役割分担と明確化を徹底。ケアマネジャーが相談援助業務に集中できるよう、事務員とケアマネジャーの業務を細かく切り分け。

●得られた主な効果

定量的な効果

処遇	基本給25%アップ
文書量	2,100枚/月→1,300枚　に削減
提供票共有時間	半減
郵送代	1万円/月以下に削減
平均年収	令和4年度：427万円 令和5年度：451万円 令和6年度：491万円（見込み）
有給休暇取得率	70%以上



定性的な効果

導入すれば非常に楽です。実際、60名ぐらいの方を連携した時、一気にでき、他のケアマネジャーも非常に驚いていました。



長谷川徹代表

コラム 7　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

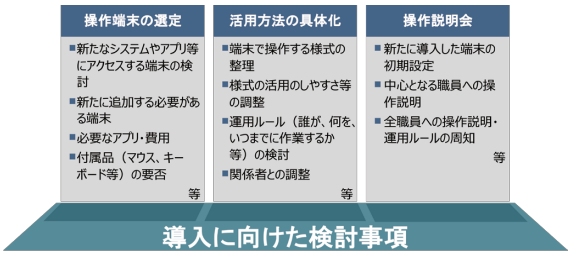
操作端末の選定

・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かなど、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。

導入に向けた検討事項（例）



・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よいでしょう。

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に感じる点を解消しておきましょう。

改善活動を振り返ろう

進めるコツ

「進捗管理シート」により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「進捗管理シート」作成の際に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。「ステップ3 実行計画を立てよう」で作成した「進捗管理シート」を用い、課題解決に向けた道筋を検証します。

よくある落とし穴 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。

コラム８　外国人職員の定着に向けた支援

医療法人敬英会（さくらがわ・つるまち・グリーンガーデン橋本の３つの介護老人保健施設、ケアハウス、グループホーム等）では、外国人職員が長く働き続けるために、キャリアアップや家族に対する就労支援等、様々な支援を行っています。
（現在、外国人職員は76名、うち介護福祉士は39名。中には在籍10年を超える職員も。）

●具体的な取組内容

キャリアアップに関する取組

●一部の外国人職員は、老人保健施設でユニットリーダーを担当。

●長期的なキャリアパスを築くにあたり不可欠となる、介護福祉士の取得を、養成校と協力体制を築くことで支援。
また、併せて日本語の学習支援も実施。

生活やライフステージに関する取組

●仕事と同じくらい、生活の支援を行うことが大切。特に来日直後の職員に対しては、日本のルールの理解・生活に慣れるまで、きめ細やかな支援を実施。

●職員の家族が帯同する際の支援を実施。
（例：家族向けの寮を用意、家族に対する就労支援（清掃・厨房等の介護補助業務）、子育て中の夫婦が共に就労している場合、勤務時間や休日を調整）

その他の取組

●外国人職員向けの寮が住宅地にある地域では、認知症の方や地域住民との交流を深め、外国人職員が地域に馴染み、生活しやすくする取組を行っている。

●得られた主な効果

定量的な効果

離職率	17.8%→8.8%（※外国人職員の離職率は6.9%）

定性的な効果

外国人職員主体の認知症カフェ等の地域住民との交流を深める取組によって、地域に対する安心感の醸成や、地域貢献につながっています。



●今後、外国人職員がより働きやすい環境を作るために



光山誠　理事長

これからますます人材確保の競争が厳しくなる中で、すでに在籍している職員のキャリアアップを支援し、長期的に定着してもらえるような取組をすることは必須となってきます。介護技術と語学、両方の支援をすることで、外国人職員がキャリアアップを目指すことができる環境が整います。
また、次のステップとして、永住・長期滞在に対する支援を行っていきたいと考えています。

コラム 9　ICTを活用した外国人職員の働きやすい職場環境づくり

スピンケア24つむぎ３事業所（明石／二見町／尾上町）では、ご利用者様・介護職員の一対一のサービスの中で、利用者・職員双方を守るために、スマートフォン、ビジネスチャット、見守りカメラ、ホームデバイス等を、事業者と利用者の双方でうまく活用することで、連絡体制、見守り体制を構築しています。

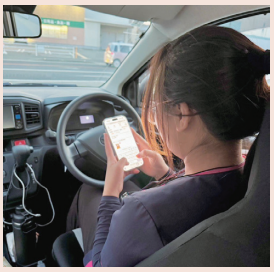
●事業者側の活用方法とその効果

スマートフォン

●スマートフォンを１人１台貸与しています。

●記録の入力・確認、議事録起こし、会議の参加、職員同士のコミュニケーション（インカム・ビジネスチャット）等、業務に必要な情報は、全てスマートフォンを通じて取得・やり取りができるため、職員は直行直帰で勤務可能です。

●いつでも確認できること、動画や写真等も保存できることから、外国人職員との情報共有がしやすくなりました。



●利用者側の活用方法とその効果

見守りカメラ

●転倒等のリスクのある利用者のご自宅に、家族了承のうえカメラを設置し、必要時に確認しています。

●夜間訪問で睡眠を妨げないことにより、利用者の生活リズムを整えることができます。マイクとスピーカーが内蔵されていることから、声掛けも可能です。

●様々な機器を活用した在宅を支える仕組みは、外国人職員にとっても魅力的です。



コラム 10　外国人職員の声を反映した介護記録ソフト

社会福祉法人厚仁会　特別養護老人ホーム珠光園では、外国人職員は手書きで十分な記録を書くことが難しく、夜勤を担当できないという課題を抱えていました。そこで、外国人職員の記録に対するハードルを下げるため、外国人職員でも使いやすい記録ソフトをメーカーと一緒に開発しました。

課題：特に外国人介護職員は手書きで十分な記録を書くことが難しいため、夜勤シフトを担当できませんでした。

導入の準備：施設長を中心に現場の声を集め、メーカーの開発チームに意見を伝えました。

活用：
・まずは小さいユニットから導入し、徐々に活用を広げていきました。
・直感的に記録ソフトは操作ができるため、国籍や年齢を問わず、操作ができるようになり、記録業務の効率化を実現できました。

操作ボタンの位置や、多言語機能など、国籍や年齢を問わず、どんな人も感覚的に使える仕様にしてほしい！





●ミャンマー語の表記ができるため、入職したばかりのころはとても役立ちました。

●仕送りをすることが多い外国人職員にとって、夜勤は収入を得る上で非常に重要です。夜勤では昼間と比べて職員の人数が少なく、利用者一人一人に対してより細やかな対応が求められるため、正確な記録を迅速に行うことが不可欠です。そのため、外国人職員が記録ソフトを活用することは、業務負担を軽減し、夜勤中でも安心して業務を行える大きな助けとなります。

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

優先度が低いと位置付けた課題や他の取組も含め、実行計画に修正を加える

改善活動を振り返った結果や、「進捗管理シート」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、「改善方針シート」「進捗管理シート」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。

実行計画の取組期間（3か月を目安）を含めて、1年を目安にPDCAサイクルを回し、改善活動を継続させる

改善活動に終わりはありません。その意味では、課題を解決することよりも課題を発見し続けることの方が大切です。

たとえば、ミーティングなどで当番がその日の勤務中に気づいたことを発表するなど、組織のなかに改善活動を継続する仕組みを作りましょう。

すでに取り組んでいる改善活動であっても、その振り返り・検証を1年を目安に実施し、取組内容を見直しましょう。



当初の実行計画に固執してしまう

実行計画通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方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。

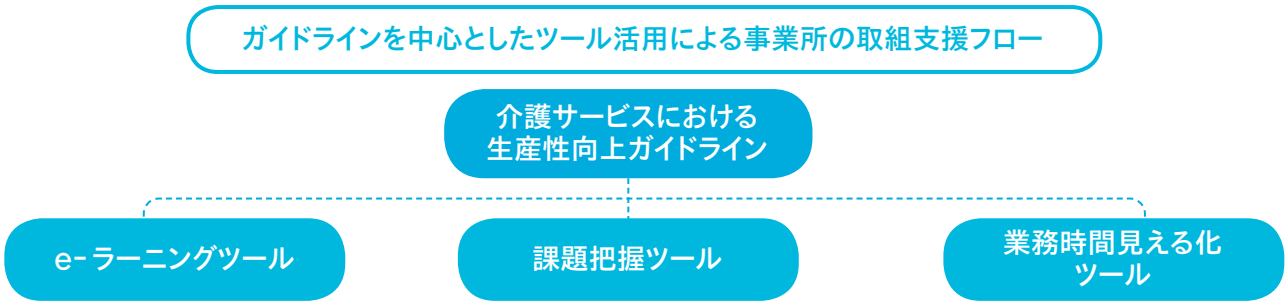
CHAPTER

3 ツールを活用した改善活動の取組

本ガイドラインをはじめとする介護サービスの生産性向上支援ツール一式は、単なる読みものとして、事業所における生産性向上を支援するだけに留まりません。後述する各種ツールを活用することで、効率的に生産性向上に取り組めるよう準備されています。

生産性向上支援ツール一式

1. e-ラーニングツール
2. 課題把握ツール
3. 業務時間見える化ツール





e-ラーニングツール
ガイドラインに掲載された好取組を動画で解説
文章では読み取れない実際の雰囲気や取組のポイントを理解しよう

課題把握ツールから示唆された事業所の課題と対応する形で閲覧の推奨される動画を提示
ガイドラインの事例集には記載しきれなかった取組時のポイントを動画で解説



課題把握ツール
管理者・職員別の調査票に回答して、事業所に潜む課題の見える化や優先順位づけなど、
取り組まなければならないことを整理しよう

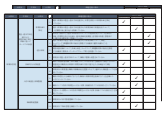
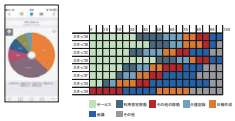
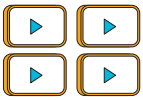
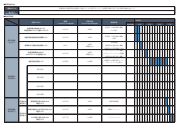
管理者・職員がそれぞれに対応する調査票に回答することで事業所で起きている困りごとを明らかにすることが可能
事業所の現状から見える課題、改善が求められる項目について分析を支援



業務時間見える化ツール
業務時間の見える化でどのように時間が使われているか詳細を把握しよう

業務時間の把握により、どのような課題があるのかについて簡易的な分析を支援
職員の入力データを管理者が集計することで、事業所全体の業務時間の簡易分析も可能

生産性向上支援ツール一式の使用フロー

取組ステップ ＼ 使用ツール	e-ラーニングツール	課題把握ツール	業務時間見える化ツール	各取組ステップの具体的内容
PDCAの準備 ／ 事前準備	 ・生産性向上の背景に関する動画の閲覧			**e-ラーニングツールで改善活動の準備をしよう** e-ラーニングツールの閲覧で、改善活動に対する意欲を高める。
PDCAの準備 ／ 現状把握 PDCAの準備 ／ 課題抽出	 ・各種ツールの使い方、ワークショップの進め方などの動画の閲覧	 ・課題把握シートの記入	 ・業務時間の測定	**課題把握シートと業務時間見える化ツールで現場の課題を見える化しよう** 「課題把握シート」を使い課題を見える化し、取り組む課題を洗い出す。また「業務時間見える化ツール」で業務を定量的に把握する。
Plan ／ 課題分析		 ・ワークショップの実施 ・課題分析シートの記入		**ワークショップを通じて実行計画を立てよう** 解決する課題を絞り込み、ワークショップで考えられる取組を出し合いながら課題解決までの道筋を描く。
Plan ／ 方針決定		 ・改善方針シートの記入		**実行計画に基づいて改善活動に取り組もう** 類似する事例動画を参考にしながら、改善活動のゴールイメージを描き、その達成のために必要なプロセスとメンバーの役割、スケジュールを進捗管理シートで共有する。活動中も進捗管理シートを振り返りながら、進捗状況に合わせて適宜計画を修正していく。
Do（活動の実施）	 ・改善活動事例の進め方に関する動画の閲覧			
Check				
Action		 ・進捗管理シートの記入		

e-ラーニングツールの全体像

e-ラーニングツールの全体像

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

PDCAの準備

事前準備

現状把握

課題抽出

Plan

課題分析

方針決定

Do（活動の実施）

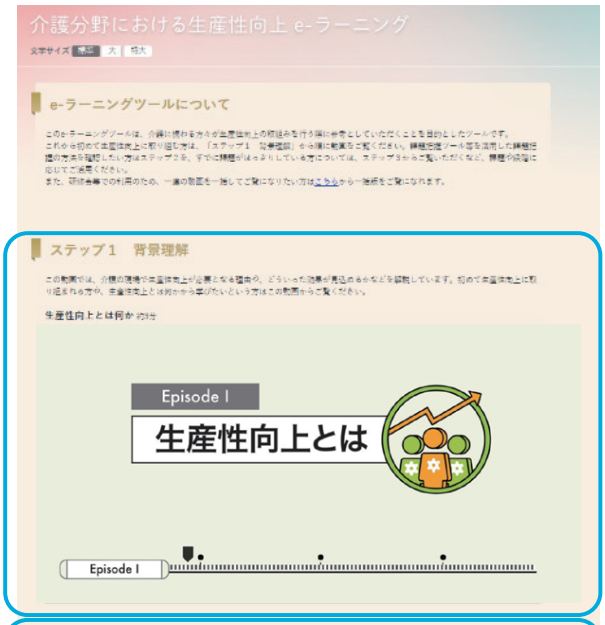
Check

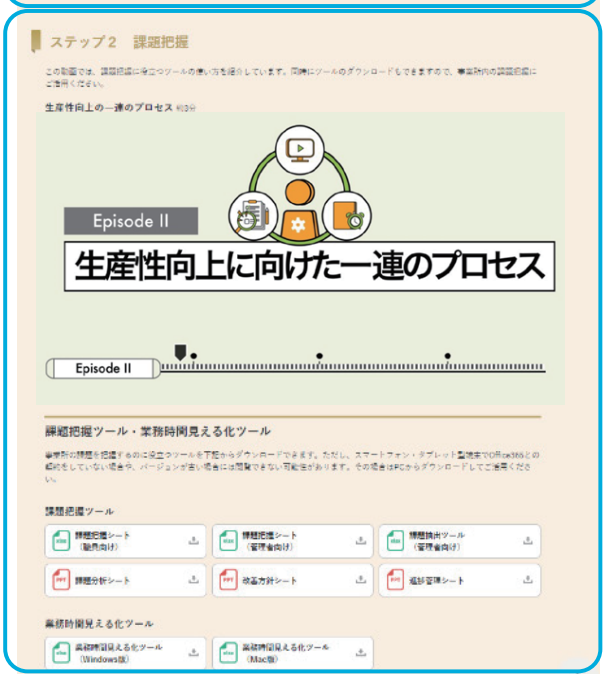
Action

・生産性向上の背景に関する動画の閲覧

・各種ツールの使い方、ワークショップの進め方などの動画の閲覧

・改善活動事例の進め方に関する動画の閲覧







e-ラーニングツールの使い方

サイトにアクセスしよう

まずは、e-ラーニングツールにアクセスしましょう。
ツールは厚生労働省のホームページ上に掲載されています。
下記のURLを打ち込むか、右のQRコードをスマートフォンなどで読み込むとアクセスできます。

URL：https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

【注意】ツールの利用にあたっては、利用料は発生しませんが、インターネット通信料については自己負担となります。特に動画の閲覧は通信料が高額になる恐れがありますので、Wi-Fi環境下で閲覧することをお勧めします。

動画を見よう

STEP 1 事前動画を閲覧しよう

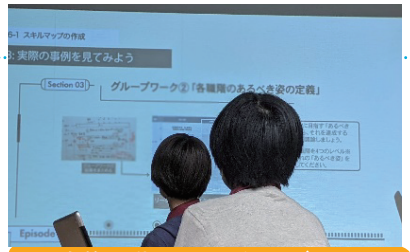
プロジェクトチームを立ち上げたら、全員で集まって、「生産性向上とは何か」の動画を見ましょう。
生産性向上の意義や目的を理解し、全員で共通認識を持って取り組むことが重要です。



改善活動における位置づけは
P.18 CHAPTER.2 ステップ1参照

STEP 2 生産性向上のプロセスを学習しよう

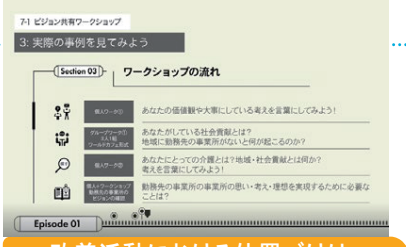
これまでのページに出てきた課題把握ツールや業務時間見える化ツールを使って、どのように課題把握を進めるかを動画で解説しています。
実際にツールを使っている様子やワークショップを行うためのコツなども解説しています。



改善活動における位置づけは
P.22 CHAPTER.2 ステップ2参照

STEP 3 改善活動事例の動画を閲覧しよう

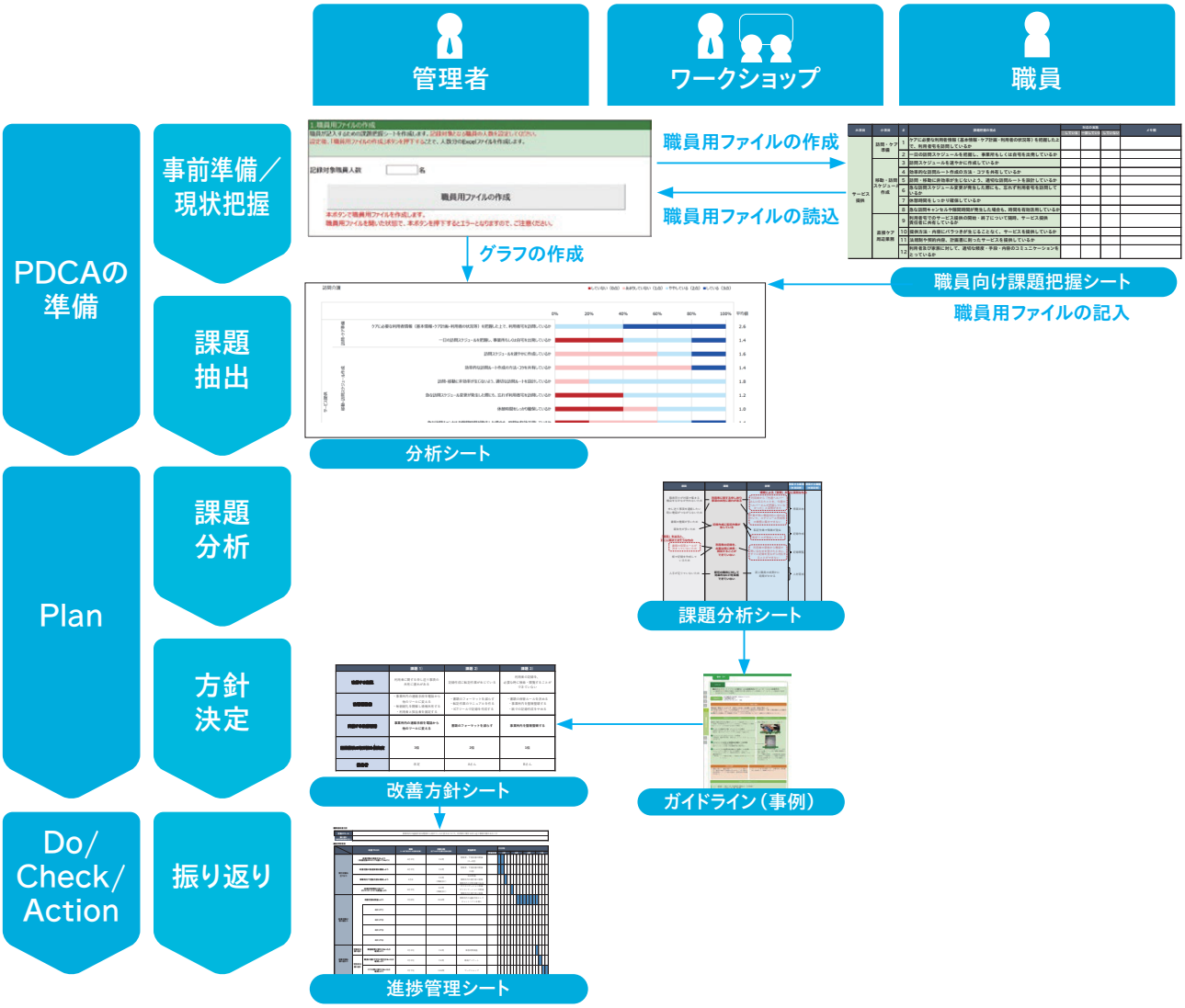
課題が明らかになったら、改善活動事例の動画を見て、課題解決のイメージをつかみましょう。
動画は7つの取組テーマごとに整理してあります。
自分たちの事業所の課題と似た課題に取り組んだ事例を見て、解決のためのポイントを把握しましょう。



改善活動における位置づけは
P.30 CHAPTER.2 ステップ4参照

課題把握ツールの全体像

課題把握ツールにおける各種シートの使用フロー全体像



課題把握ツールの表計算ソフトのファイル一式をダウンロード

まずは、課題把握ツールをダウンロードしましょう。
ツールは厚生労働省のホームページ上で掲載されています。

下記のURLを打ち込むか、右のQRコードをスマートフォンなどで読み込むとアクセスできます。

※QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。

URL：https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html

【注意】ツールの利用にあたっては、利用料は発生しませんが、インターネット通信料については自己負担となります。

課題把握ツールの使い方

課題把握ツールを使って、課題を把握しよう

STEP 1

個人ワーク

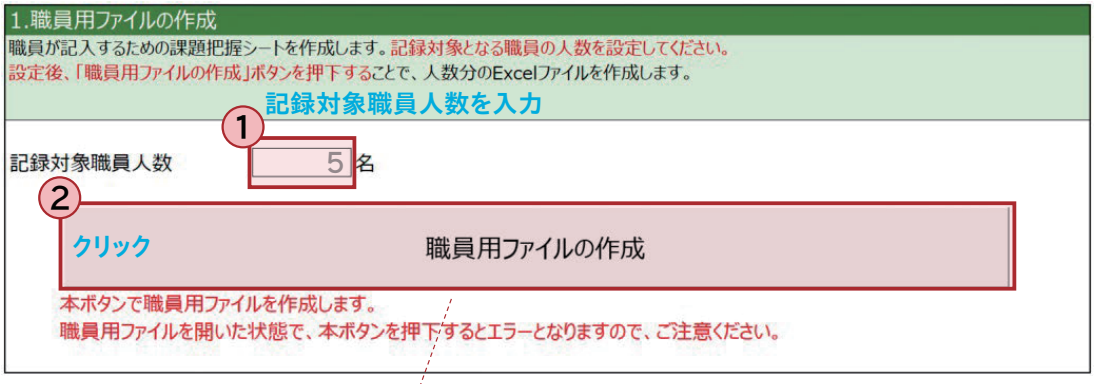
職員用ファイルを作成しよう

管理者は**課題把握ツール**を開き、職員用ファイルを作成してみましょう。
メイン画面にて以下の手順を進めて下さい。

①.「記録対象職員人数」欄に事業所で事業所の業務実施状況の見える化に取り組む職員の人数を記載して下さい。なお、正確な人数である必要はありません。不明確な場合には少し余裕を見て、大目に記載していただいて構いません。

②.「職員用ファイルの作成」のボタンをクリックして下さい。「記録対象職員人数」に記載した分だけ、職員用の課題把握シート（Excelファイル）が自動的に作成されます。職員用の課題把握シートは、「職員用ファイル_課題把握」フォルダの中に作成されます。
※Mac版の場合、「StaffFormat」フォルダの中に作成されます。Mac版では、フォルダのパスやファイル名に日本語を使用しないでください。半角英数字のみ利用可です。

③.作成された職員用の課題把握シートを、測定に参加する職員１人につき１通ずつメールなどで配布します。



メイン画面

ファイルを職員へ配付



職員用ファイル_課題把握フォルダ

職員向け課題把握シート・課題抽出グラフを使って、事業所の課題を見える化しよう

STEP 2

個人ワーク

職員向け課題把握シートを記入しよう

職員は**職員向け課題把握シート**を開き、自身を含む事業所の業務実施状況を振り返ってみましょう。

※「職員」は、サービス提供責任者（小規模多機能型居宅介護における介護リーダー）およびその他の職員を指します。

※**職員向け課題把握シート**は、サービス類型ごとに内容が異なります。自事業所の**サービス類型の職員向け課題把握シート**を使用して下さい。

※シートを印刷して紙で記入しても良いですが、可能であれば各職員が表計算ソフトに入力して回収する方式のほうが、回答結果を表計算ソフト上で自動集計できるためお勧めです。

管理者は職員に対して、「**課題把握シート**による調査の目的は職員が自身を含む事業所全体の状況を回答することで、事業所全体の課題を特定しようというものであり、管理者による個別職員の評価に利用するものではない」という説明を行いましょう。

表計算ソフト上で、「している」「一部している」「していない」のうち、当てはまるものにチェックマークを記入します（プルダウン式で選択できます）。
「メモ欄」は回答に迷った時などに、自由に活用しましょう。

大項目	小項目	#	課題把握の視点	対応の実施			メモ欄
				している	一部している	していない	
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか				
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所もしくは自宅を出発しているか				
	移動・訪問スケジュール作成	3	訪問スケジュールの作成を速やかに作成しているか				
		4	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか				
		5	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか				
		6	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか				
		7	休憩時間をしっかり確保しているか				
		8	急な訪問キャンセルや隙間時間が発生した場合も、時間を有効活用しているか				
	直接ケア周辺業務	9	利用者宅でのサービス提供の開始・終了について随時、サービス提供責任者に共有しているか				
		10	提供方法・内容にバラつきが生じることなく、サービスを提供しているか				
		11	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか				
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか				

職員向け課題把握シート

STEP 3

個人ワーク

職員向け課題把握シートの回答結果を集計しよう

管理者が**課題抽出ツール**を用いて、**職員向け課題把握シート**の回答結果を集計し、事業所の課題を抽出しましょう。

以下の手順で集計して下さい。

①.職員から回収した**職員向け課題把握シート**を、任意のフォルダ※にまとめて格納します。
※フォルダには**職員向け課題把握シート**以外のファイルは格納しないで下さい。
※Mac版の場合は、任意のフォルダを指定できません。ツールと同じ階層に「Staff」フォルダを作成し、「Staff」フォルダにまとめて格納して下さい。

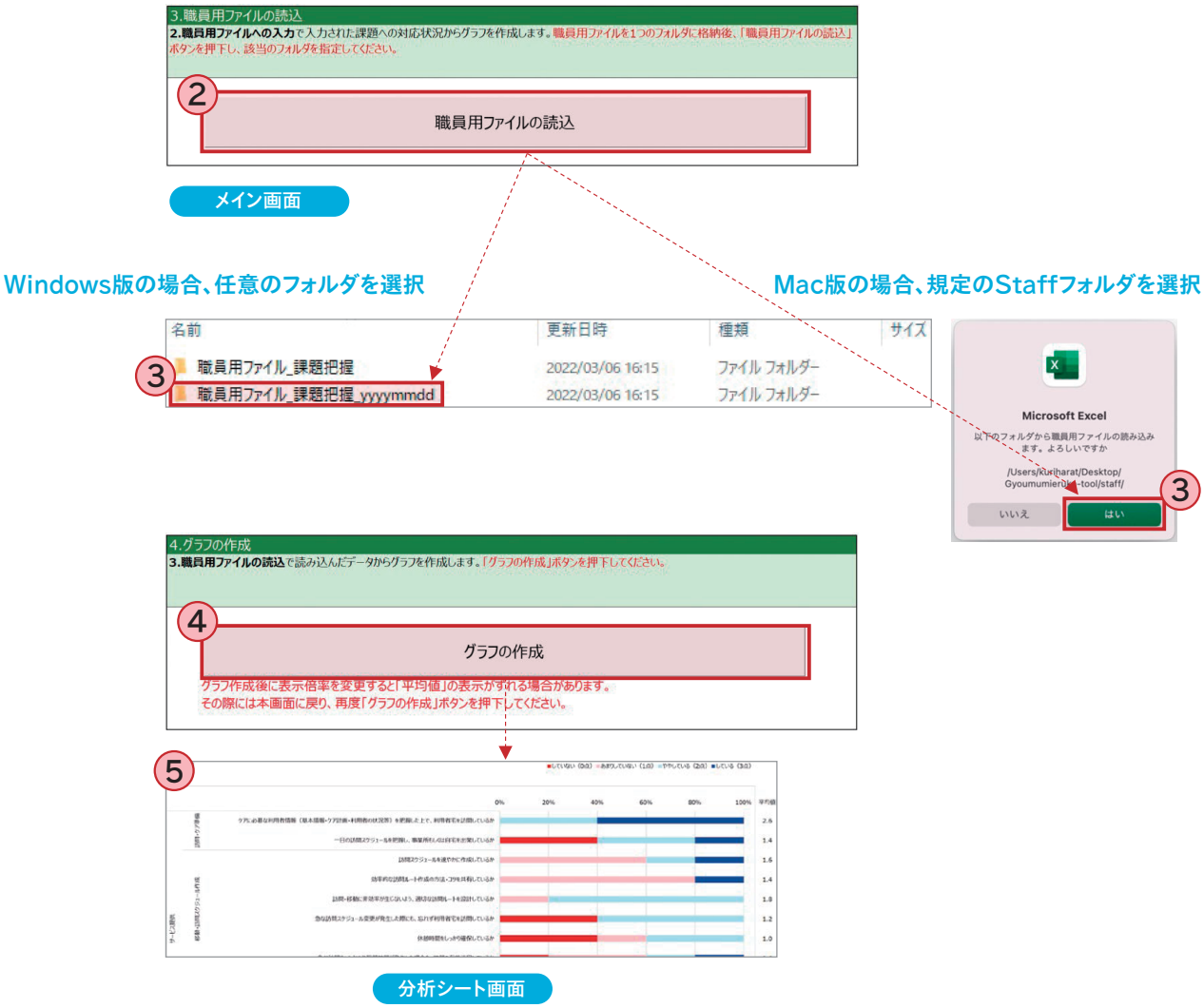
②.課題抽出ツールのメイン画面で、「職員用ファイルの読込」ボタンを押します。

③.①の任意のフォルダを選択します。

④.「グラフの作成」ボタンを押します。グラフを作成する旨のポップアップが表示されるので、「はい」ボタンを押して下さい。

⑤.「分析シート」のシートに、集計結果（各項目の「していない」「あまりしていない」「ややしている」「している」のグラフ、および平均値）が表示されます。赤い部分が相対的に多い項目が、事業所の課題に繋がる項目です。

ここで抽出した事業所の課題を踏まえて、STEP5以降のワークショップに進みましょう。



課題分析シートを使ったワークショップを通じて、事業所が解決すべき課題を話し合おう

STEP 4

ワークショップ

課題分析シートを活用し、課題の「原因」「影響」を深掘りしよう

課題把握シートの集計結果を用いて、ワークショップ※を実施しましょう。
ワークショップは改善活動のプロジェクトチーム立ち上げ時に決めた、プロジェクトリーダーが中心となって進めます（CHAPTER.2 ステップ1参照）。
プロジェクトメンバーが集まりやすいタイミングに実施することが望ましいです。
※「ワークショップ」とは、参加者全員が自主的に意見・悩み・要望を発言する、話し合いの場を指す。

ワークショップは**課題分析シート**※を使って進めていきます。
※**課題分析シート**をなるべく大きいサイズで印刷して記入していくか、ホワイトボードを用意して、課題分析シートのフォーマットをホワイトボード上で再現して作っていくか、やりやすい方法を選択して下さい。

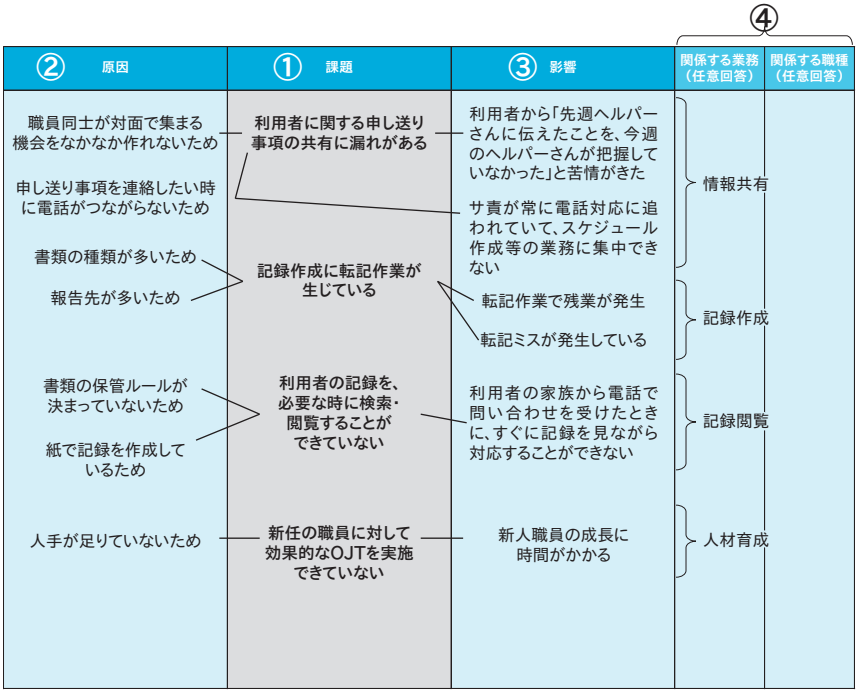
それぞれの欄には以下の内容を記載して下さい。

①.「課題」欄には、課題把握シートで抽出された「課題把握の視点」をもとに、事業所の課題を以下の記入例のように記入します。

②.「原因」欄には、記入した課題それぞれについて、「課題の原因は何か？」を自由に話し合い、以下の記入例のように記入します。

③.「影響」欄には、「課題による影響は何か？」を自由に話し合い、以下の記入例のように記入します。

ここでは、**課題把握シート**で抽出された課題を起点に、その背景にある本質的な課題（原因）、課題の大きさ・深刻さ（影響）を分析することで、本当に事業所が解決すべき課題を明確化することが目的です。ここでの議論内容が、次のSTEP6につながります。



課題分析シート

STEP 5

ワークショップ

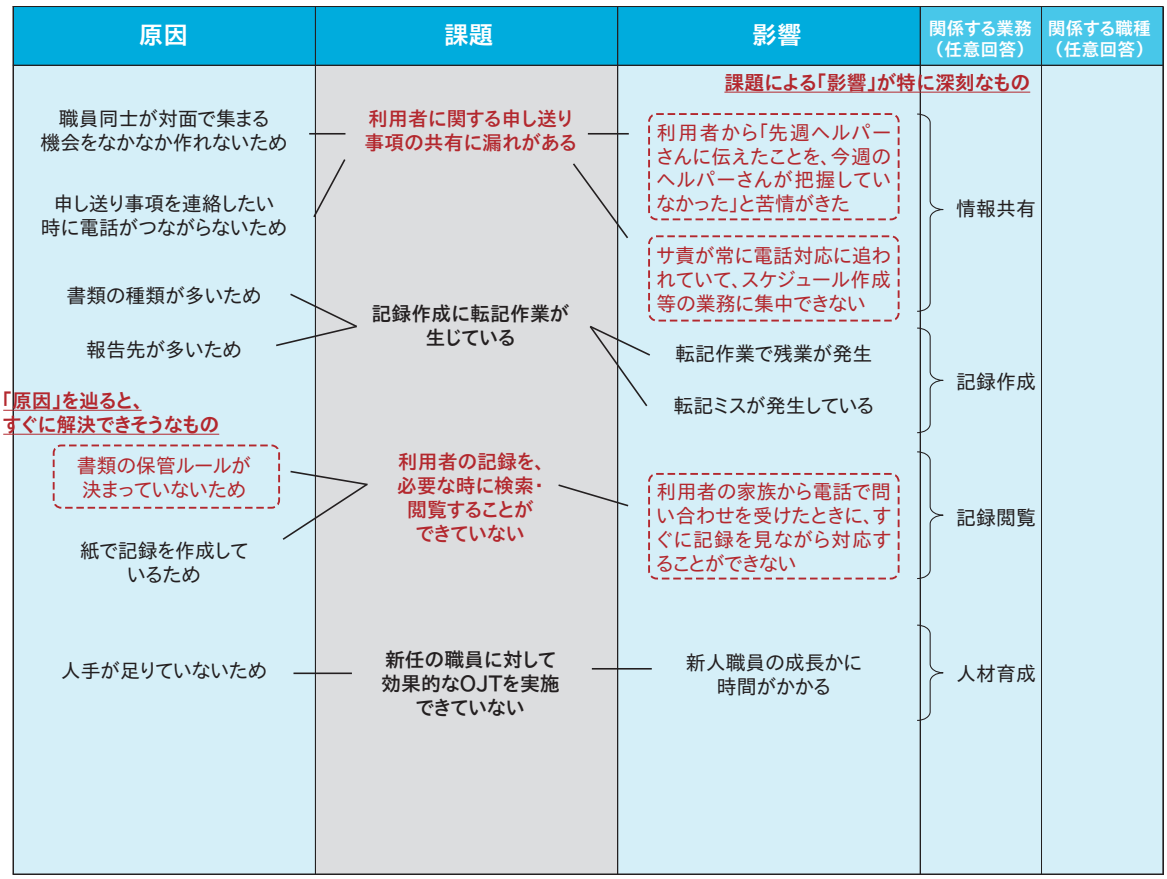
課題分析シートを見て、優先的に解決すべき課題を特定しよう

課題分析シート（またはホワイトボード上）に書き出した「課題」「原因」「影響」を見ながら、事業所として優先的に解決に取り組むべき課題は何か、話し合ってみましょう。

優先順位の決め方は、皆さんで自由に話し合って決めて頂いて結構です。
優先的に解決すべき課題は最大３個に絞りましょう（１個でも構いません）。

ここでは例えば以下のような観点で話し合ってみて下さい。

・すぐに解決できそうな課題は何か？
・現状、業務への影響が大きく、急いで解決したい課題はなにか？
・たくさんの職員が困っている課題はなにか？　など



優先的に解決すべき課題
※1～3個の課題に絞り込む

1)	利用者に関する申し送り事項の共有に漏れがある
2)	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができていない
3)	ー

課題分析シート

ガイドラインの事例を参考に、改善方針シートを記入しよう

STEP 6

ワークショップ

優先的に解決すべき課題の解決方法を、ガイドラインの事例を参考にしながら話し合おう

課題分析シートで「優先的に解決すべき課題」が特定されたら、事例対応表とCHAPTER.4を参照しながら、事業所で実施する具体的な解決策を話し合います。

事例を探す際は、事例の７分類の中で解決したい課題に関係がありそうな分類を考え、該当する章の事例を読んでみて下さい。

優先的に解決すべき課題

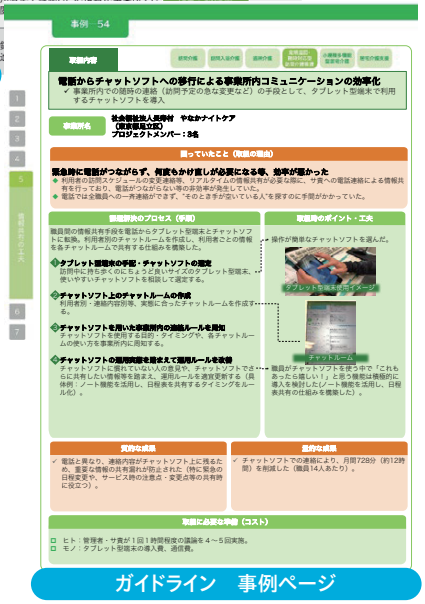
1)	利用者に関する申し送り事項の共有に漏れがある
2)	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができていない
3)	ー



ガイドライン付録　事例対応表



ガイドライン　事例の一覧



ガイドライン　事例ページ

STEP 7

ワークショップ

改善方針シートを記入しながら具体的な活動案を取りまとめよう

ガイドラインの事例を読んで「優先的に解決すべき課題」の解決策のイメージが湧いてきたら、**改善方針シート**に実際の活動内容を書き込みます。

プロジェクトリーダーは、それぞれの欄に以下のような内容を記載して下さい。

①.「改善する課題」欄には、**課題分析シート**で抽出した「優先的に解決すべき課題」を１～３個記入して下さい。

②.「改善活動案」欄には、ガイドラインの事例を参考に考えた解決策案を、２～３個記載して下さい。

③.「実施する改善活動」欄には、「改善活動案」のうち、実際に実施する改善活動を話し合って選択・記載して下さい。

④.「改善する課題」が２つ以上ある場合は、「課題解決の取り組み優先度」欄に課題の優先順位（取り掛かる順番）をそれぞれ数字で記入して下さい（課題解決の緊急度や取り組みやすさなどの観点で自由に決めて下さい）。

⑤.「担当者」欄は、現時点で課題解決の取り組みのリーダーとなる人が決まれば、記載して下さい。

このシートが埋まると、これから自分たちが、「何の課題に対して、どのような活動を、どの順番で進めていくのか」について、合意形成が完了します。

	課題 1)	課題 2)	課題 3)
改善する課題	利用者に関する申し送り事項の共有に漏れがある	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができていない	–
改善活動案	・他事業所内の連絡手段を電話から他のツールに変える ・毎朝朝礼を開催し情報共有を図る ・利用者と担当者を固定する	・書類の保管ルールを決める ・事業所内を整理整頓する ・紙での記録作成をやめる	–
実施する改善活動	事業所内の連絡手段を電話から他のツールに変える	事業所内を整理整頓する	–
課題解決の取り組み優先度	1位	2位	–
担当者	Aさん	Bさん	–

改善方針シート

進捗管理シートを用いて活動スケジュールを具体化し、速やかに活動開始しよう

STEP 8

進捗管理シートを記入し、活動スケジュールや担当者を決めよう

ワークショップ

個人ワーク

改善方針シートを記入できたら、実際に活動を開始・継続できるよう**進捗管理シート**を記入※します。
※プロジェクトリーダーのみで記入しても、職員と話し合いながら記載しても、どちらでも構いません。

改善方針シートで整理した課題それぞれについて、優先度の高いものから順に**進捗管理シート**を記入します（**進捗管理シート**は課題１つにつき１シート使用します）。

それぞれの欄には、以下のような内容を記入して下さい。

①.「担当者」欄には、それぞれの改善プロセスをリードする担当者を記入して下さい。

②.「期限」欄には、それぞれの改善プロセスをいつまでに完了させたいか、目標を記入します。

③.「所要日数」欄には、各プロセスに必要な日数を目安で記入します。

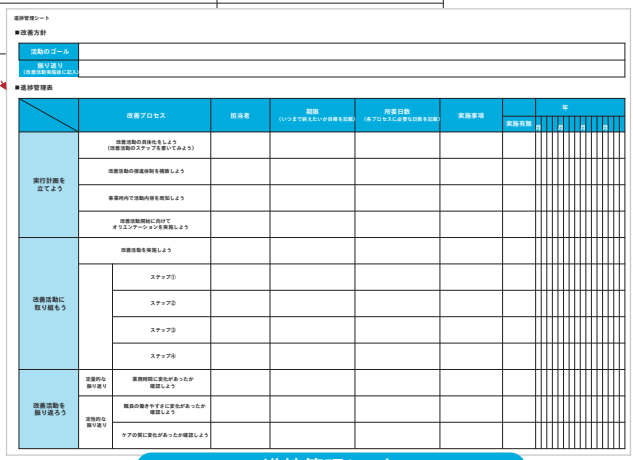
④.「実施事項」欄には各プロセスで具体的に実施する必要がある事項を記載します。

⑤.記入例の「2020年」と書いてあるスケジュール表の欄には、各プロセスの「期限」欄と「所要日数」欄の内容をもとにスケジュールを記入します。

「改善活動に取り組もう」のステップ①～④の欄は、改善活動の具体的なステップが決まり次第、追って記入して下さい。

	課題 1)	課題 2)	課題 3)
改善する課題	利用者に関する申し送り事項の共有に漏れがある	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができていない	–
改善活動案	・他事業所内の連絡手段を電話から他のツールに変える ・毎朝朝礼を開催し情報共有を図る ・利用者と担当者を固定する	・書類の保管ルールを決める ・事業所内を整理整頓する ・紙での記録作成をやめる	–
実施する改善活動	事業所内の連絡手段を電話から他のツールに変える	事業所内を整理整頓する	–
課題解決の取り組み優先度	1位	2位	–
担当者	Aさん		

改善方針シート



進捗管理シート

記入例は次頁参照

■改善方針

活動のゴール	事業所内の連絡手段を電話から他のツールに変えることで、利用者に関する申し送り事項の漏れをなくす
振り返り （改善活動実施後に記入）	

■進捗管理表

	改善プロセス		担当者 ①	期限 （いつまで終えたいか目標を記載） ②	所要日数 （各プロセスに必要な日数を記載） ③	実施事項 ④	実施有無 ⑤	2020年 4月	5月	6月	7月
実行計画を立てよう	改善活動の具体化をしよう （改善活動のステップを書いてみよう）		管理者・サ責	4月中旬	7日間	管理者・サ責会議の開催 （2〜3回）					
	改善活動の推進体制を構築しよう		管理者・サ責	4月中旬	7日間	管理者・サ責会議の開催 （1回）					
	事業所内で活動内容を周知しよう		管理者・サ責	4月末	7日間 （準備含む）	告知準備 事業所内の掲示板に掲載 事業所内の定例会議で告知					
	改善活動開始に向けて オリエンテーションを実施しよう		職員Aさん	5月中旬	5日間 （準備含む）	オリエンテーション準備 オリエンテーションの開催 事業所内の掲示板に掲載					
改善活動に取り組もう	改善活動を実施しよう		職員Aさん	7月初旬	45日間	事業所内の連絡手段として チャットソフトを導入					
		ステップ①									
		ステップ②									
		ステップ③									
		ステップ④									
改善活動を振り返ろう	定量的な振り返り	業務時間に変化があったか確認しよう	管理者・職員Aさん	7月中旬	7日間	業務時間調査					
	定性的な振り返り	職員の働きやすさに変化があったか確認しよう	管理者・職員Aさん	7月中旬	7日間	職員アンケート					
		ケアの質に変化があったか確認しよう	管理者・職員Aさん	7月下旬	14日間	ワークショップ					

改善活動の具体的なステップが決まり次第記入する

進捗管理シート

※番号は前頁の記載手順に対応

STEP 9

進捗管理シートを使い、定期的に活動状況を振り返ろう

実際に業務改善活動を開始したら、定期的※に**進捗管理シート**を振り返り、活動の進捗状況をモニタリングしましょう。
※月１回～２週間に１回程度の振り返りが理想です。

ワークショップ

個人ワーク

ここでは、進捗管理シートで当初空欄になっていた欄に、以下の内容を記入して下さい。

①.「実施有無」欄には、各プロセスの実施状況を記入して下さい（実施した場合はプルダウンで「実施済」を選択して下さい）。

②.「改善活動に取り組もう」のステップ①～④の欄をまだ記入していない場合は、記入して下さい。

③.各プロセスの進捗状況を踏まえてスケジュールの変更が必要と判断した場合は、記入例の「2020年」と書いてあるスケジュール表の欄の内容を修正しましょう。

■改善方針

活動のゴール	事業所内の連絡手段を電話から他のツールに変えることで、利用者に関する申し送り事項の漏れをなくす
振り返り（改善活動実施後に記入）	

■進捗管理表

①

	改善プロセス	担当者	期限（いつまで終えたいか目標を記載）	所要日数（各プロセスに必要な日数を記載）	実施事項	実施有無	2020年 4月	5月	6月	7月
実行計画を立てよう	改善活動の具体化をしよう（改善活動のステップを書いてみよう）	管理者・サ責	4月中旬	7日間	管理者・サ責会議の開催（2～3回）					
	改善活動の推進体制を構築しよう	管理者・サ責	4月中旬	7日間	管理者・サ責会議の開催（1回）					
	事業所内で活動内容を周知しよう	管理者・サ責	4月末	7日間（準備含む）	告知準備 事業所内の掲示板に掲載 事業所内の定例会議で告知					
	改善活動開始に向けてオリエンテーションを実施しよう	職員Aさん	5月中旬	5日間（準備含む）	オリエンテーション準備 オリエンテーションの開催 事業所内の掲示板に掲載					
改善活動に取り組もう	② 改善活動を実施しよう	職員Aさん	7月初旬	45日間	事業所内の連絡手段としてチャットソフトを導入					
	ステップ①									
	ステップ②									
		・職員Aさん	7月中旬	7日間	業務時間調査					
		・職員Aさん	7月中旬	7日間	職員アンケート					
		・職員Aさん	7月下旬	14日間	ワークショップ					

③



進捗管理シート

「改善活動に取り組もう」のステップ①～④は、ガイドラインの事例ページ「課題解決のプロセス（手順）」を参考に検討してみましょう。

業務時間見える化ツールの全体像

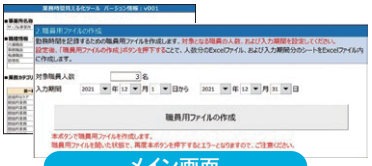
業務時間見える化ツールの使用フロー全体像

PDCAの準備 / 事前準備

職員へツール配付

事前に情報を設定した上で、事業所の職員に本ツールを配付する

管理者



メイン画面

職員

測定する業務業務カテゴリを設定し、職員用ファイルを作成

Plan / 現状把握

業務時間の測定

職員は職員用ファイルの記録用シートに業務時間を記録する

職員用ファイルを職員へ配布

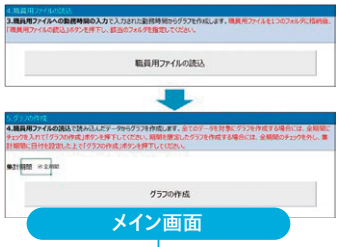
自身の業務を記録



記録用シート

測定結果の集計

職員が測定をしたデータを管理者がツールの機能を利用して集計する



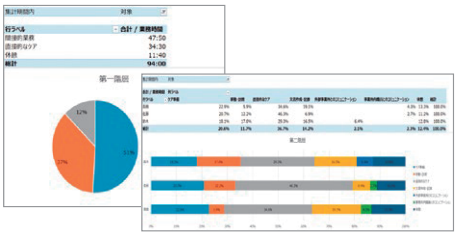
メイン画面

集計機能により職員のデータを集計

Do/Check/Action / 課題抽出

分析

集計したデータをグラフ化し、事業所の課題を検討するヒントを得る



測定の結果から生産性向上に向けた事業所の課題を検討する

業務時間見える化ツールのExcelファイル一式をダウンロード

まずは、業務時間見える化ツールをダウンロードしましょう。
ツールは厚生労働省のホームページ上に掲載されています。
下記のURLを打ち込むか、右のQRコードをスマートフォンなどで読み込むとアクセスできます。

URL：https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

動作条件
管理者用ツール：Microsoft Offce Excel 2013，2016，2019
OSはWindows　及び　mac OS
職員用ツール：タブレット型端末で入力する場合　Windows8.1　を搭載したタブレット型端末
手書きの記録をPC上で入力する場合　Microsoft Offce Excel 2013，2016，2019

※生産性向上推進体制加算の取得に際して報告を求められる「職員向けタイムスタディ調査票」のフォーマットとは異なります。

業務時間見える化ツールの使い方

管理者メイン画面と初期設定シートを使って、職員用の業務時間見える化ツールを準備しよう

STEP 1

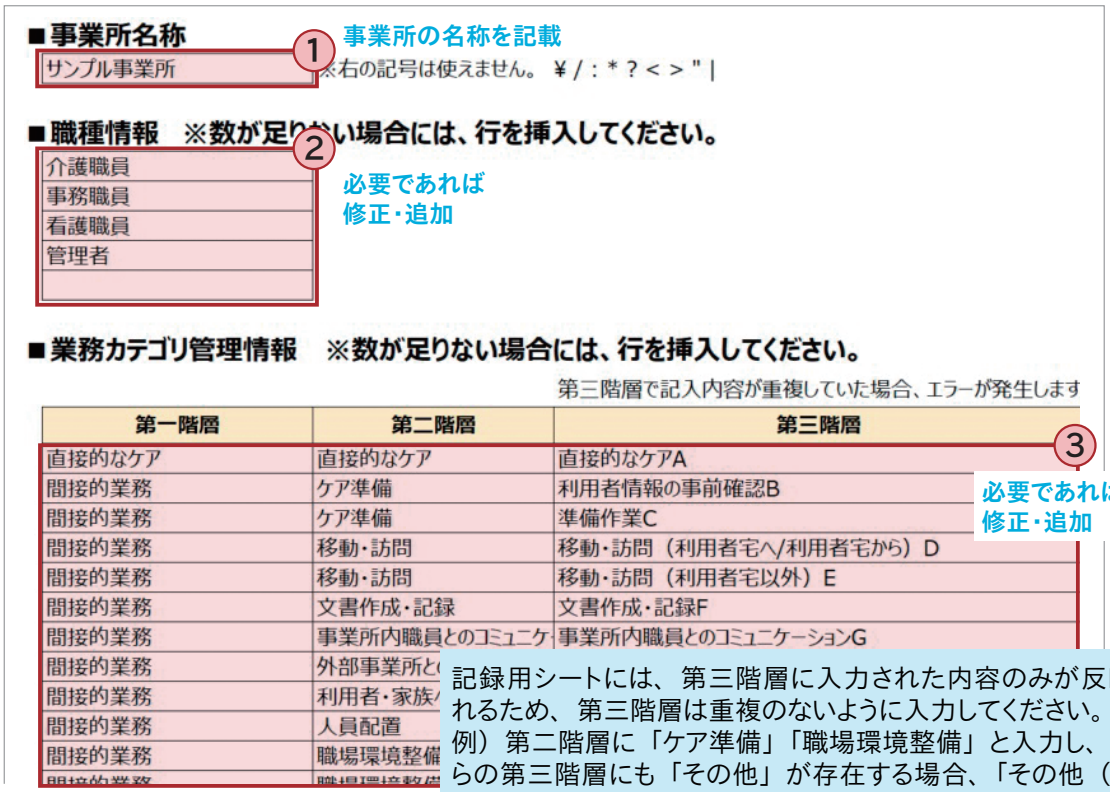
初期設定シートに業務時間の測定項目を記入しよう

管理者向けメイン画面を開き、「“初期設定シート”へ移動」ボタンを押し、初期設定シートを開きます。初期設定シートのそれぞれの欄に以下の内容を記載して下さい。

①.「事業所名称」欄には、事業所の名称を記載します。

②.「職種情報」欄には、業務時間の見える化を行う職員の職種を全て記載します。なお、初期状態であっても、介護事業所で一般的な職種が入力されていますので、このままでもお使いいただけます。事業所の実態に合わせて修正・追加をして下さい。

③.「業務カテゴリ管理情報」欄には、業務時間を見える化する業務の区分を記載します。なお、初期状態であっても、介護事業所での一般的な業務区分が入力されていますので、このままでも使用できますが、事業所の実態に合わせて業務区分を修正・追加することもできます。
業務カテゴリは第一、第二、第三階層と入力欄が設定されています。業務時間の測定は第三階層に設定をした項目で実施がされますが、分析の際にはそれぞれの階層別に集計することができます。



■事業所名称

① 事業所の名称を記載

サンプル事業所

※右の記号は使えません。 ¥ / : * ? < > " |

■職種情報 ※数が足りない場合には、行を挿入してください。

② 必要であれば修正・追加

介護職員
事務職員
看護職員
管理者

■業務カテゴリ管理情報 ※数が足りない場合には、行を挿入してください。

第三階層で記入内容が重複していた場合、エラーが発生します

第一階層	第二階層	第三階層
直接的なケア	直接的なケア	直接的なケアA
間接的業務	ケア準備	利用者情報の事前確認B
間接的業務	ケア準備	準備作業C
間接的業務	移動・訪問	移動・訪問（利用者宅へ/利用者宅から）D
間接的業務	移動・訪問	移動・訪問（利用者宅以外）E
間接的業務	文書作成・記録	文書作成・記録F
間接的業務	事業所内職員とのコミュニケ	事業所内職員とのコミュニケーションG
間接的業務	外部事業所と	
間接的業務	利用者・家族	
間接的業務	人員配置	
間接的業務	職場環境整備	

③ 必要であれば修正・追加

記録用シートには、第三階層に入力された内容のみが反映されるため、第三階層は重複のないように入力してください。
例）第二階層に「ケア準備」「職場環境整備」と入力し、どちらの第三階層にも「その他」が存在する場合、「その他（ケア準備）」「その他（職場環境整備）」のように入力してください。

初期設定シート

STEP 2 職員用の業務時間見える化ツールを作成して、職員へ配付しよう

初期設定シートへの記入が済めば、メイン画面へ戻ります。

メイン画面にて以下の手順を進めて下さい。

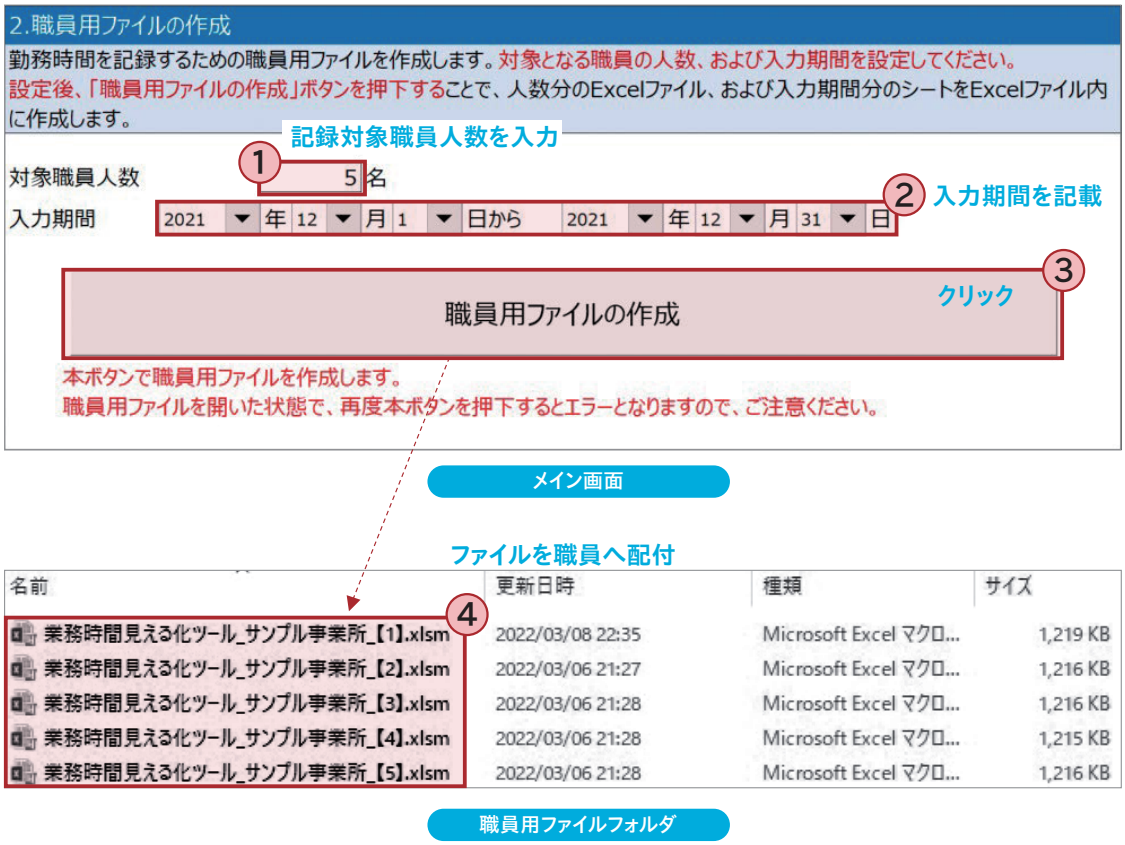
①.「対象職員人数」欄に事業所で業務時間の見える化に取り組む職員の数を記載して下さい。なお、正確な人数である必要はありません。不明確な場合には少し余裕を見て、多めに記載していただいて構いません。

②.「入力期間」欄に業務時間の見える化に取り組む期間を記載して下さい。なお、正確な期間である必要はありません。不明確な場合には少し余裕を見て、長めに記載していただいて構いません。

③.「職員用ファイルの作成」のボタンを押して下さい。「対象職員人数」欄に記録した数だけ、職員用の業務時間見える化ツール（Excelファイル）が作成されます。職員用の業務時間見える化ツールは、「職員用ファイル」フォルダの中に作成されます。
※Mac版の場合、「StaffFormat」フォルダの中に作成されます。

④.作成された職員用の業務時間見える化ツールを、測定に参加する職員１人につき１通ずつメールなどで配布します。

（注意）STEP1の初期設定シートを変更した場合には、必ず「職員用ファイルの作成」をやり直してください。やり直さなかった場合、STEP5でエラーが発生します。



業務時間の測定に取り組んでみよう

STEP 3

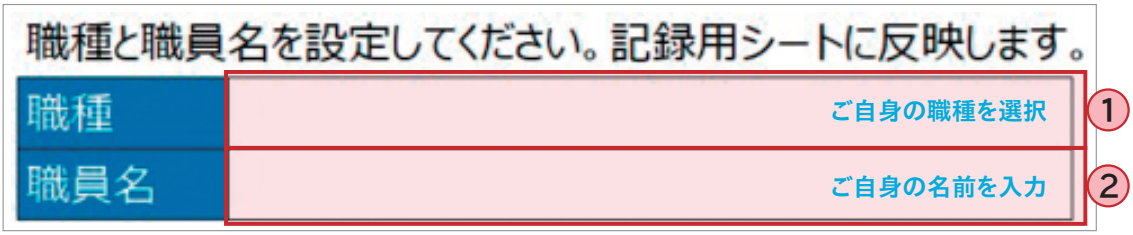
職員用ファイルの使用準備を進めよう

管理者から職員用の業務時間見える化ツール（以下：職員用ファイル）を受け取った職員は、まず使用の準備として、ご自身の職種を入力する必要があります。

職員用ファイルを開き、「職員用記録画面」を開いたら、以下の手順を実施して下さい。

①.「職種」欄の選択肢の中から、ご自身に該当する職種を選択して下さい。

②.「職員名」欄に、ご自身の名前を記入して下さい。



職員情報設定シート

STEP 4

職員用ファイルを使って業務時間の測定をしてみよう

管理者と相談のうえ、業務時間の測定に取り組む期間を決めましょう。実施する期間はサービス種別や事業所の特徴に応じて変わります。実施する期間を検討する際の考え方の例を下記に示します。これらも参考に事業所に適した実施期間や日程を決定して下さい。

①.通所介護事業所において、職員の役割分担にムリ・ムラ・ムダがないかを見える化したい。
⇒同一日に施設内の全職員を対象に業務時間の見える化に取り組む。

②.居宅介護支援事業所において、月間あたりの総業務量を見える化したい。
⇒1か月間、業務時間の見える化に取り組む（全職員で同時に実施する必要はありません）。

該当の日付のシートに業務時間を記入



職員用ファイル

全ての日付のシートに業務時間を記入



職員用ファイル

以下の手順で業務時間の測定に取り組んで下さい。

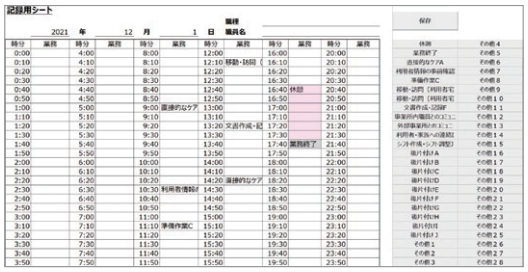
①.管理者から配布をされた職員用ファイルをPCで開き、画面下部のタブから該当の日付のシートを選択し、記録用シートを開きます。記録用シートの右側に、測定する記録カテゴリが記載されていることを確認し、印刷をします。１枚のシートで１日分の記録が可能です。（記録カテゴリは印刷されません）

②.何か業務を開始するタイミングで、印刷した記録用シートに開始する時刻と業務を記入します。

③.②で開始をした業務が終わった際には、その時刻を確認し終了時刻が分かるように印刷した記録用シートに記入します。

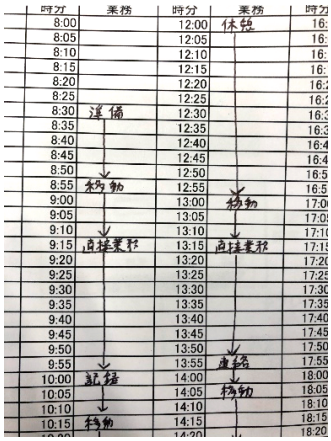
④.②と③を繰り返すことで、業務別の所要時間を記録していくことができます。測定日の業務時間中は可能な限り測定を実施して下さい。１日の終わりに職員用ツールをPCで開き、印刷した記録用シートの内容を入力します。入力方法は次頁に記載しています。

① 記録用シートを印刷



記録用シート

② 業務の開始時刻と ③ 終了時刻を記入



印刷した記録用シート記入例

記録用シートの内容をPCに入力する際は、以下の手順で実施します。

①.印刷した記録用シートの日付と合うシートを選択します。

②.印刷した記録用シートの業務区分を実際に開始した時刻の記入欄にある選択肢、もしくは右側のボタンから入力します。

③.次の業務区分を入力することで、その前の業務区分が終了した時刻とみなします。開始した時刻から終了した時刻を全て埋める必要はありません。

④.②と③を繰り返し、１日の業務が終了した時刻の記入欄に「業務終了」を入力します。

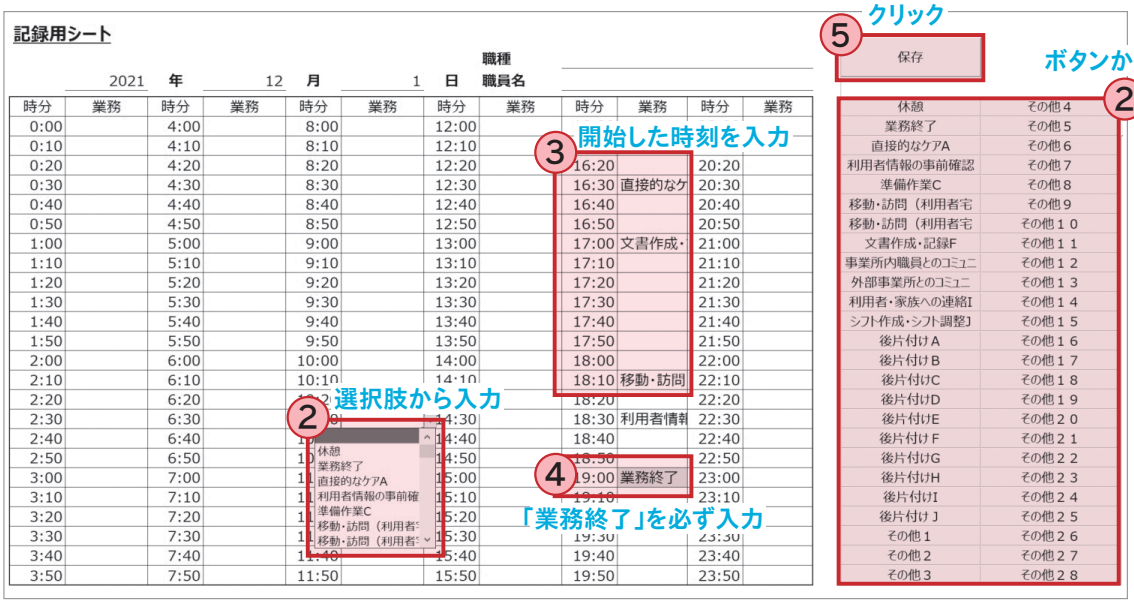
⑤.「保存」のボタンをクリックします。

⑥.印刷した記録用シートの日付分、①～⑤を繰り返します。

印刷した記録用シートの日付と合うシートを選択



職員用ファイル



記録用シート

職員の測定結果の集計を行おう

STEP 5

管理者ツールの集計機能を利用して職員用ツールのデータを管理者ツールに取り込もう

職員が自身の業務時間の測定を完了したら、その結果を集計して分析を行う必要があります。

データの集計は管理者用ツールを使用して行うことができます。

データの集計は以下の手順で実施をします。

①.管理者はまず各職員から業務時間を測定した後の職員用ファイルをメールなどで回収して下さい。回収したファイルはSTEP2で作成した「職員用ファイルフォルダ」に格納するか、新たに作成した任意のフォルダに格納して下さい。

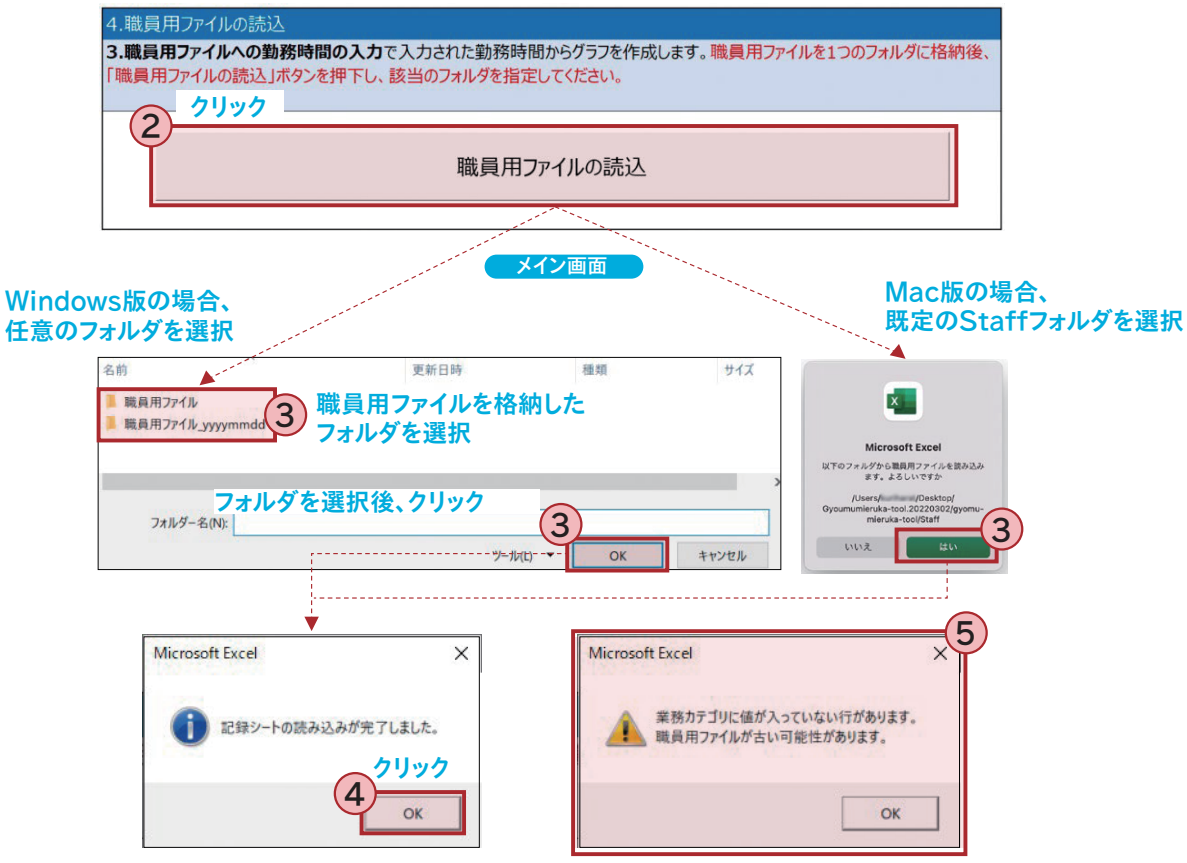
②.その後、管理者用ツールのファイルを開き、「メイン画面」の「集計データ読込」ボタンをクリックします。

③.①で職員用ファイルを格納したフォルダを選択後、「OK」ボタンをクリックし、職員用ファイルのデータを管理者ファイルに読み込ませます。
※Mac版の場合、「Staff Format」フォルダの中に作成されます。Mac版では、フォルダのパスやファイル名に日本語を使用しないでください。半角英数字のみ利用可です。

④.読み込みが完了したメッセージを確認し、「OK」ボタンをクリックします。

⑤.④完了後に本画面が出力された場合、「OK」ボタンをクリックしてください。その後、職員用ファイルを開き、職種や職員名が入力されていることを確認してください。職種や職員名が入力されている場合、古い職員用ファイルを使用している可能性があります。STEP2の③からやり直してください。

① 職員から職員用ファイルを回収し、フォルダに格納する



STEP 6

業務時間を見える化して、事業所の課題を抽出しよう

管理者ツールの分析機能を使用して、STEP5で集計したデータからグラフを作成することができます。目的に応じた分析を実施することで、生産性向上に向けた課題の抽出に繋げることができます。

まず「メイン画面」の「集計期間」欄に、分析の対象とする期間を入力します（全期間にチェックが入っている場合には、全期間が対象となります）。

分析方法として本ツールでは以下の3種類の分析が自動で行えます。「グラフの作成」ボタンをクリックすることでグラフを作成することができます。

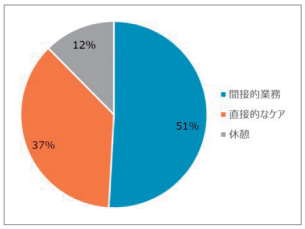
①.業務区分比率分析
業務区分別に、全業務時間に占める比率を表示します。事業所全体で、どのような業務にかけている時間が多いのか、などを見える化することができます。

②.業務別役割分担分析
業務区分別に、それぞれの職員の業務時間に占める比率を表示します。どの業務にどの職員が時間をかけているのか、などを見える化することができます。

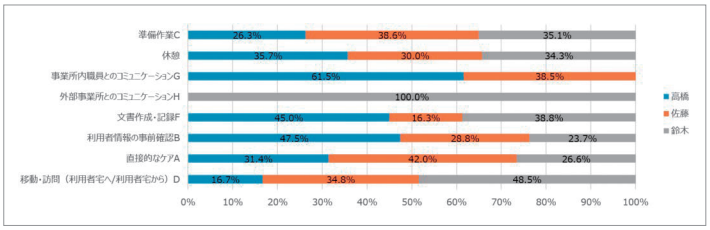
③.職員別業務区分比率分析
職員別に、それぞの業務の業務時間に占める比率を表示します。どの職種の職員がどのような業務に時間をかけているのか、などを見える化することができます。

④.職員別業務区分分析
同日・同時刻にそれぞれの職員がどの業務を行っていたかを表示します。職員同士がどのような役割分担で業務をしているのか、などを見える化することができます。

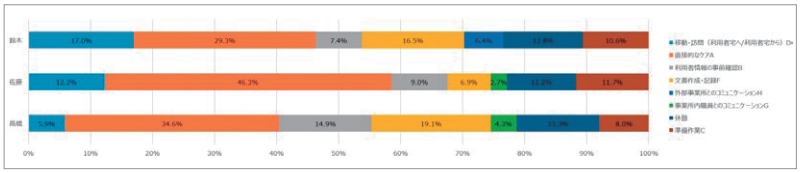
① 業務区分比率分析



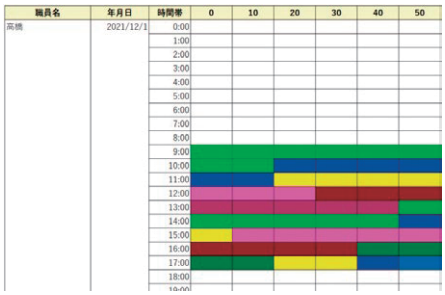
② 業務別役割分担分析



③ 職員別業務区分比率分析



④ 職員別業務区分分析



CHAPTER

4 ツール集

1.管理者向け課題把握シート

2.訪問介護用　職員向け課題把握シート

3.訪問入浴介護用　職員向け課題把握シート

4.通所介護用　職員向け課題把握シート

5.定期巡回・随時対応型訪問介護看護用　職員向け課題把握シート

6.小規模多機能型居宅介護用　職員向け課題把握シート

7.居宅介護支援用　職員向け課題把握シート

8.課題分析シート

9.改善方針シート

10.進捗管理シート

11.業務時間見える化ツール

12.効果測定ツール

1. 管理者向け課題把握シート
-記入用紙-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	中項目	小項目	#	課題把握の視点	対策の実施		
					している	一部している	していない
事業所管理	理念・基本方針を踏まえた事業計画の策定と評価に基づくサービスの改善	事業計画の策定	1	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえ、目標を明記した事業計画を策定しているか			
			2	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画の実施状況について、一定期間の後、振り返り・評価しているか			
			3	利用者・家族から、施設・事業所内のサービスの提供状況について定期的に評価・苦情等を受ける仕組み（利用者満足度調査、意見箱の設置、管理者による聞き取り調査等）があるか			
		遂行体制	4	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画について、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（運営会議など）があるか			
			5	業務改善活動について、計画、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（委員会・ワーキンググループ等）があるか			
			6	事業所の理念・基本方針について、職員に理解・浸透するための対策を行っているか			
	計画的な人材配置		7	職員の業務改善活動（ICT機器・ロボットの活用等）を継続的に推進するために、施設・事業所内の職員向け研修の年間計画に盛り込み、計画通りに実施しているか			
	人材の配置と体制整備		8	施設・事業所内の業務量と職員の稼働状況を把握した上で、適切な人員配置・シフトを検討しているか			
			9	職員が休憩を十分確保することや、職員の残業時間を低減することを意識したマネジメントをしているか			
			10	職員のシフト作成に時間をかけない対策（自動作成ソフトの活用など）を実施しているか			
			11	送迎ルート・訪問ルートの作成に時間をかけない対策（自動ソフトの活用など）があるか			
	職場環境整備		12	施設・事業所内が常に整理整頓されているか			
			13	施設・事業所内で物品管理を徹底する仕組みがあるか			
情報共有	業務効率化に向けた情報共有の仕組み	内部の情報共有	14	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を一元化し、共有されているか			
			15	施設・事業所内のサービスの提供状況に関する記録間の転記を必要最小限にしているか			
			16	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を電子化しているか			
			17	職員が他のスタッフを探すことに時間をかけない対策（職員の配置の見える化・インカムの活用など）を行っているか			
			18	訪問の際に、利用者の情報（基本情報・サービス提供記録など）を閲覧できる仕組み（タブレット型端末の活用など）があるか			
		外部との情報共有	19	外部の事業所・機関（居宅介護支援事業所・他介護サービス事業所等）と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用しているか			
			20	医療機関と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用できているか			
		ICT機器・介護ロボットの活用	21	介護ソフト以外のICT機器（インカムなど）・介護ロボットを導入しているか			
			22	ICTツールの導入・運用にあたり、責任者・担当者を設置し、運用状況のモニタリングの仕組みを整備しているか			
	会議関係	委員会・カンファレンス	23	施設・事業所で委員会・カンファレンスなどの会議の準備・会議時間を効率的に実施する対策（資料準備の簡素化・タイムキーパー役の配置・テレビ会議の活用など）を行っているか			
		職員間の申し送り	24	申し送りの際、関わる職員が全て参加する、あるいは情報の共有漏れがないような対策を行っているか			
サービス提供			25	間接的業務を効率化し、直接的なケアのための時間を確保するための工夫を実施しているか			
			26	サービスの提供方法全般（食事・入浴・排泄・医療など）に関する手順書・マニュアルが整備され、施設・事業所内で共有・更新されているか			
			27	職員によるサービスの提供方法・内容にバラつきが生じることなく、提供する工夫（手順の明文化など）があるか			
			28	必要なタイミングで、すぐに職員とコミュニケーションを取ることができており、サービスの問題や課題について適切な伝え方で伝達するための対策があるか			
			29	職員が1日の自身のスケジュールを確実に把握した上で業務を開始できるような対策（1日の業務に関する手順書・マニュアルの整備など）を行っているか			
			30	サービス提供に関し、利用者側に無駄な待ち時間が発生しない工夫を行っているか			
			31	サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか			

1. 管理者向け課題把握シート
-事例対応表-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	中項目	小項目	#	課題把握の視点	参考になる取り組み事例分類
事業所管理	理念・基本方針を踏まえた事業計画の策定と評価に基づくサービスの改善	事業計画の策定	1	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえ、目標を明記した事業計画を策定しているか	7 理念・行動方針の徹底
			2	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画の実施状況について、一定期間の後、振り返り・評価しているか	
			3	利用者・家族から、施設・事業所内のサービスの提供状況について定期的に評価・苦情等を受ける仕組み（利用者満足度調査、意見箱の設置、管理者による聞き取り調査等）があるか	
		遂行体制	4	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画について、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（運営会議など）があるか	7 理念・行動方針の徹底
			5	業務改善活動について、計画、承認、モニタリング、課題解決策の検討を推進する会議体（委員会・ワーキンググループ等）があるか	
			6	事業所の理念・基本方針について、職員に理解・浸透するための対策を行っているか	
	計画的な人材配置		7	職員の業務改善活動（ICT機器・ロボットの活用等）を継続的に推進するために、施設・事業所内の職員向け研修の年間計画に盛り込み、計画通りに実施しているか	6 OJTの仕組みづくり
	人材の配置と体制整備		8	施設・事業所内の業務量と職員の稼働状況を把握した上で、適切な人員配置・シフトを検討しているか	2 業務の明確化と役割分担
			9	職員が休憩を十分確保することや、職員の残業時間を低減することを意識したマネジメントをしているか	
			10	職員のシフト作成に時間をかけない対策（自動作成ソフトの活用など）を実施しているか	
			11	送迎ルート・訪問ルートの作成に時間をかけない対策（自動ソフトの活用など）があるか	
	職場環境整備		12	施設・事業所内が常に整理整頓されているか	1 職場環境の整備
			13	施設・事業所内で物品管理を徹底する仕組みがあるか	
情報共有	業務効率化に向けた情報共有の仕組み	内部の情報共有	14	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を一元化し、共有されているか	4 記録・報告様式の工夫 5 情報共有の工夫
			15	施設・事業所内のサービスの提供状況に関する記録間の転記を必要最小限にしているか	
			16	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を電子化しているか	
			17	職員が他のスタッフを探すことに時間をかけない対策（職員の配置の見える化・インカムの活用など）を行っているか	
			18	訪問の際に、利用者の情報（基本情報・サービス提供記録など）を閲覧できる仕組み（タブレット型端末の活用など）があるか	
		外部との情報共有	19	外部の事業所・機関（居宅介護支援事業所・他介護サービス事業所等）と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用しているか	5 情報共有の工夫
			20	医療機関と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用できているか	
		ICT機器・介護ロボットの活用	21	介護ソフト以外のICT機器（インカムなど）・介護ロボットを導入しているか	5 情報共有の工夫
			22	ICTツールの導入・運用にあたり、責任者・担当者を設置し、運用状況のモニタリングの仕組みを整備しているか	
	会議関係	委員会・カンファレンス	23	施設・事業所で委員会・カンファレンスなどの会議の準備・会議時間を効率的に実施する対策（資料準備の簡素化・タイムキーパー役の配置・テレビ会議の活用など）を行っているか	5 情報共有の工夫
		職員間の申し送り	24	申し送りの際、関わる職員が全て参加する、あるいは情報の共有漏れがないような対策を行っているか	
サービス提供			25	間接的業務を効率化し、直接的なケアのための時間を確保するためのエ夫を実施しているか	3 手順書の作成
			26	サービスの提供方法全般（食事・入浴・排泄・医療など）に関する手順書・マニュアルが整備され、施設・事業所内で共有・更新されているか	
			27	職員によるサービスの提供方法・内容にバラつきが生じることなく、提供するエ夫（手順の明文化など）があるか	
			28	必要なタイミングで、すぐに職員とコミュニケーションを取ることができており、サービスの問題や課題について適切な伝え方で伝達するための対策があるか	
			29	職員が1日の自身のスケジュールを確実に把握した上で業務を開始できるような対策（1日の業務に関する手順書・マニュアルの整備など）を行っているか	
			30	サービス提供に関し、利用者側に無駄な待ち時間が発生しないエ夫を行っているか	
			31	サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないためのエ夫（チェックリストの作成など）を行っているか	

2. 訪問介護用　職員向け課題把握シート
-記入用紙-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	対応の実施			メモ欄
				している	一部している	していない	
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか				
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所もしくは自宅を出発しているか				
	移動・訪問スケジュール作成	3	訪問スケジュールを速やかに作成しているか				
		4	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか				
		5	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか				
		6	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか				
		7	休憩時間をしっかり確保しているか				
		8	急な訪問キャンセルや隙間時間が発生した場合も、時間を有効活用しているか				
	直接ケア周辺業務	9	利用者宅でのサービス提供の開始・終了について随時、サービス提供責任者に共有しているか				
		10	提供方法・内容にバラつきが生じることなく、サービスを提供しているか				
		11	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか				
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか				
情報共有	文書作成・記録	13	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか				
		14	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか				
		15	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか				
		16	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか				
	事業所内の連携	17	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか				
		18	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか				
		19	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか				
		20	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか				
		21	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか				
		22	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか				
	多職種連携	23	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		24	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか				
		25	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		26	事業所外部（居宅介護支援事業所等）と共有する書式について、できる限りフォーマットを揃えるなどの工夫をしているか				
管理	人員配置	27	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか				
		28	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか				
	理念浸透	29	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取り組みをしているか				
	教育・人材育成	30	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか				
		31	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか				
		32	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか				
	職場環境整備	33	サービス提供における安全管理の取り組みを徹底しているか				
		34	物品管理のルールを徹底しているか				
		35	事業所内を常に整理整頓しているか				
		36	業務スペースを常に整理整頓しているか				

2. 訪問介護用　職員向け課題把握シート
-事例対応表-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	参考になる取組事例分類
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか	4 記録・報告様式の工夫 5 情報共有の工夫
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所もしくは自宅を出発しているか	
	移動・訪問スケジュール作成	3	訪問スケジュールを速やかに作成しているか	2 業務の明確化と役割分担 3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		4	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか	
		5	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか	
		6	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか	
		7	休憩時間をしっかり確保しているか	
		8	急な訪問キャンセルや隙間時間が発生した場合も、時間を有効活用しているか	
	直接ケア周辺業務	9	利用者宅でのサービス提供の開始・終了について随時、サービス提供責任者に共有しているか	3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		10	提供方法・内容にバラつきが生じることなく、サービスを提供しているか	
		11	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか	
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか	
情報共有	文書作成・記録	13	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか	4 記録・報告様式の工夫
		14	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか	
		15	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか	
		16	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか	
	事業所内の連携	17	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか	5 情報共有の工夫
		18	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか	
		19	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか	
		20	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか	
		21	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか	
		22	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか	
	多職種連携	23	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	5 情報共有の工夫
		24	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか	
		25	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	
		26	事業所外部（居宅介護支援事業所等）と共有する書式について、できる限りフォーマットを揃えるなどの工夫をしているか	
管理	人員配置	27	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか	2 業務の明確化と役割分担
		28	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか	
	理念浸透	29	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取り組みをしているか	7 理念・行動方針の徹底
	教育・人材育成	30	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか	6 OJTの仕組みづくり
		31	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか	
		32	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか	
	職場環境整備	33	サービス提供における安全管理の取り組みを徹底しているか	1 職場環境の整備
		34	物品管理のルールを徹底しているか	
		35	事業所内を常に整理整頓しているか	
		36	業務スペースを常に整理整頓しているか	

3. 訪問入浴介護用　職員向け課題把握シート
-記入用紙-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	対応の実施			メモ欄
				している	一部している	していない	
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか				
		2	一日の訪問/スケジュールを把握し、事業所を出発しているか				
		3	入浴車への備品の積み込みや後片付けについて、チームで協力して（あるいは、役割を明確にして）実施しているか				
	移動・訪問スケジュール作成	4	訪問スケジュールを速やかに作成しているか				
		5	事業所では効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか				
		6	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか				
		7	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか				
		8	休憩時間をしっかり確保しているか				
		9	移動中の車内で、次の訪問のための準備や訪問の振り返り等を行っているか				
	直接ケア周辺業務	10	どの職員と訪問をした場合でも、質を落とすことなく、サービスを提供できる体制を構築しているか				
		11	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか				
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか				
		13	些細な利用者の情報・変化を意識して、臨機応変な対応の変更をしているか				
情報連携	文書作成・記録	14	事業所では、書類作成にかかるフォーマットを規定しているか				
		15	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか				
		16	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか				
		17	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか				
	事業所内の連携	18	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか				
		19	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか				
		20	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか				
		21	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか				
		22	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか				
		23	リスクマネジメント、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか				
	多職種連携	24	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		25	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか				
		26	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
管理	人員配置	27	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか				
		28	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか				
	理念浸透	29	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか				
	教育・人材育成	30	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか				
		31	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか				
		32	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか				
	職場環境整備	33	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか				
		34	物品管理のルールを徹底しているか				
		35	入浴車のメンテナンスについてルールを理解し、適切に実施しているか				
		36	事業所内を常に整理整頓しているか				
		37	業務スペースを常に整理整頓しているか				

3. 訪問入浴介護用　職員向け課題把握シート
-事例対応表-

活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	参考になる取組事例分類
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか	4 記録・報告様式の工夫 5 情報共有の工夫
		2	一日の訪問/スケジュールを把握し、事業所を出発しているか	
		3	入浴車への備品の積み込みや後片付けについて、チームで協力して（あるいは、役割を明確にして）実施しているか	
	移動・訪問スケジュール作成	4	訪問スケジュールを速やかに作成しているか	2 業務の明確化と役割分担 3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		5	事業所では効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか	
		6	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか	
		7	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか	
		8	休憩時間をしっかり確保しているか	
		9	移動中の車内で、次の訪問のための準備や訪問の振り返り等を行っているか	
	直接ケア周辺業務	10	どの職員と訪問をした場合でも、質を落とすことなく、サービスを提供できる体制を構築しているか	3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		11	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか	
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか	
		13	些細な利用者の情報・変化を意識して、臨機応変な対応の変更をしているか	
情報連携	文書作成・記録	14	事業所では、書類作成にかかるフォーマットを規定しているか	4 記録・報告様式の工夫
		15	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか	
		16	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか	
		17	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか	
	事業所内の連携	18	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか	5 情報共有の工夫
		19	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか	
		20	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか	
		21	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか	
		22	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか	
		23	リスクマネジメント、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか	
	多職種連携	24	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	5 情報共有の工夫
		25	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか	
		26	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	
管理	人員配置	27	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか	2 業務の明確化と役割分担
		28	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか	
	理念浸透	29	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか	7 理念・行動方針の徹底
	教育・人材育成	30	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか	6 OJTの仕組みづくり
		31	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか	
		32	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか	
	職場環境整備	33	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか	1 職場環境の整備
		34	物品管理のルールを徹底しているか	
		35	入浴車のメンテナンスについてルールを理解し、適切に実施しているか	
		36	事業所内を常に整理整頓しているか	
		37	業務スペースを常に整理整頓しているか	

4. 通所介護用　職員向け課題把握シート
-記入用紙-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	対応の実施			メモ欄
				している	一部している	していない	
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか				
		2	一日の送迎スケジュールを把握し、事業所を出発しているか				
	移動・訪問スケジュール作成	3	送迎スケジュールを速やかに作成しているか				
		4	効率的な送迎ルート作成の方法・コツを共有しているか				
		5	移動に非効率が生じないよう、適切な送迎ルートを設計しているか				
		6	急な送迎スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか				
		7	休憩時間をしっかり確保しているか				
		8	送迎の際に利用者への事前連絡を実施するなど、送迎スケジュール遅れが生じないような取組をしているか				
		9	移動中の渋滞や事故等で送迎スケジュールが遅れるとき、利用者および事業所へ適切に連絡をしているか				
		10	利用者を待たせることなく、受け入れや見送りをしているか				
	直接ケア周辺業務	11	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか				
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか				
情報共有	文書作成・記録	13	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか				
		14	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか				
		15	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか				
		16	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか				
	事業所内の連携	17	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか				
		18	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか				
		19	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか				
		20	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか				
		21	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか				
		22	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか				
	多職種連携	23	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		25	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか				
		26	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
管理	人員配置	27	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか				
		28	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか				
	理念浸透	29	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか				
	教育・人材育成	30	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか				
		31	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか				
		32	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか				
	職場環境整備	33	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか				
		34	物品管理のルールを徹底しているか				
		35	事業所内を常に整理整頓しているか				
		36	業務スペースを常に整理整頓しているか				

4. 通所介護用　職員向け課題把握シート
-事例対応表-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	参考になる取組事例分類
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか	4 記録・報告様式の工夫 5 情報共有の工夫
		2	一日の送迎スケジュールを把握し、事業所を出発しているか	
	移動・訪問スケジュール作成	3	送迎スケジュールを速やかに作成しているか	2 業務の明確化と役割分担 3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		4	効率的な送迎ルート作成の方法・コツを共有しているか	
		5	移動に非効率が生じないよう、適切な送迎ルートを設計しているか	
		6	急な送迎スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか	
		7	休憩時間をしっかり確保しているか	
		8	送迎の際に利用者への事前連絡を実施するなど、送迎スケジュール遅れが生じないような取組をしているか	
		9	移動中の渋滞や事故等で送迎スケジュールが遅れるとき、利用者および事業所へ適切に連絡をしているか	
		10	利用者を待たせることなく、受け入れや見送りをしているか	
	直接ケア周辺業務	11	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか	3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか	
情報共有	文書作成・記録	13	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか	4 記録・報告様式の工夫
		14	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか	
		15	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか	
		16	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか	
	事業所内の連携	17	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか	5 情報共有の工夫
		18	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか	
		19	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか	
		20	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか	
		21	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか	
		22	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか	
	多職種連携	23	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	5 情報共有の工夫
		25	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか	
		26	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	
管理	人員配置	27	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか	2 業務の明確化と役割分担
		28	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか	
	理念浸透	29	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか	7 理念・行動方針の徹底
	教育・人材育成	30	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか	6 OJTの仕組みづくり
		31	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか	
		32	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか	
	職場環境整備	33	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか	1 職場環境の整備
		34	物品管理のルールを徹底しているか	
		35	事業所内を常に整理整頓しているか	
		36	業務スペースを常に整理整頓しているか	

5. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護用　職員向け課題把握シート
-記入用紙-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	対応の実施			メモ欄
				している	一部している	していない	
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか				
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所を出発しているか				
	移動・訪問スケジュール作成	3	訪問スケジュールを速やかに作成しているか				
		4	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか				
		5	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか				
		6	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか				
		7	休憩時間をしっかり確保しているか				
	直接ケア周辺業務	8	提供方法・内容にバラつきが生じることなく、サービスを提供しているか				
		9	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか				
		10	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか				
		11	サービス提供に関して、自身の現状や目指すべきスキルレベルを把握しているか				
情報共有	文書作成・記録	12	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか				
		13	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか				
		14	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか				
		15	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか				
	事業所内の連携	16	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか				
		17	事業所内の連絡事項を効率的かつ確実な方法で周知徹底しているか				
		18	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか				
		19	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか				
		20	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか				
		21	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか				
		22	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか				
	多職種連携	23	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		24	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか				
		25	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
管理	人員配置	26	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか				
		27	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか				
	理念浸透	28	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか				
	教育・人材育成	29	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか				
		30	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか				
		31	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか				
	職場環境整備	32	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか				
		33	物品管理のルールを徹底しているか				
		34	事業所内を常に整理整頓しているか				
		35	業務スペースを常に整理整頓しているか				

5. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護用　職員向け課題把握シート
-事例対応表-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	参考になる取組事例分類
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか	4 記録・報告様式の工夫 5 情報共有の工夫
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所を出発しているか	
	移動・訪問スケジュール作成	3	訪問スケジュールを速やかに作成しているか	2 業務の明確化と役割分担 3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		4	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか	
		5	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか	
		6	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか	
		7	休憩時間をしっかり確保しているか	
	直接ケア周辺業務	8	提供方法・内容にバラつきが生じることなく、サービスを提供しているか	3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		9	法規制や契約内容、計画書に則ったサービスを提供しているか	
		10	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか	
		11	サービス提供に関して、自身の現状や目指すべきスキルレベルを把握しているか	
情報共有	文書作成・記録	12	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか	4 記録・報告様式の工夫
		13	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか	
		14	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか	
		15	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか	
	事業所内の連携	16	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか	5 情報共有の工夫
		17	事業所内の連絡事項を効率的かつ確実な方法で周知徹底しているか	
		18	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか	
		19	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか	
		20	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか	
		21	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか	
		22	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか	
	多職種連携	23	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	5 情報共有の工夫
		24	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか	
		25	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	
管理	人員配置	26	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか	2 業務の明確化と役割分担
		27	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか	
	理念浸透	28	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか	7 理念・行動方針の徹底
	教育・人材育成	29	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか	6 OJTの仕組みづくり
		30	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか	
		31	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか	
	職場環境整備	32	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか	1 職場環境の整備
		33	物品管理のルールを徹底しているか	
		34	事業所内を常に整理整頓しているか	
		35	業務スペースを常に整理整頓しているか	

6. 小規模多機能型居宅介護用　職員向け課題把握シート
-記入用紙-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	対応の実施			メモ欄
				している	一部している	していない	
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか				
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所を出発しているか				
	移動・訪問スケジュール作成	3	訪問スケジュールを速やかに作成しているか				
		4	事業所では効率的な訪問・送迎ルート作成の方法・コツを共有しているか				
		5	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか				
		6	事業所では、利用者の帰宅時間などを考慮したサービス提供や、送迎などが可能となる体制を構築しているか				
		7	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか				
		8	事業所では役割分担を行うなど、業務の得手・不得手を考慮した体制でサービスを提供しているか				
		9	休憩時間をしっかり確保しているか				
	直接ケア周辺業務	10	法規制や契約内容に則ったサービスを提供しているか				
		11	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか				
情報共有	文書作成・記録	12	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか				
		13	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか				
		14	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか				
		15	職員に対し、記録の作成にあたり、その目的を理解し、必要な内容を記述するよう周知できているか				
		16	利用者家族への情報共有と並行して、利用者の自宅での様子や嗜好など、ケアの質を高める情報収集を実施しているか				
		17	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか				
	事業所内の連携	18	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか				
		19	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか				
		20	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか				
		21	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか				
		22	必要なタイミングに職員間でコミュニケーションを取るための体制を構築しているか				
		23	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか				
		24	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか				
		25	改善策や他職員の良い取組を職員間で共有する仕組みを構築しているか				
	多職種連携	26	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		27	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか				
		28	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		29	利用者の持参薬など医療に係る相談ができる関係を多職種との間で構築しているか				
管理	人員配置	30	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか				
		31	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか				
		32	職員側の都合ではなく一日の利用者数を勘案した上で、遅番・早番などのシフト組みを行っているか				
		33	事業所に残る利用者のケアを考慮した上で、送迎や訪問を実施しているか				
	理念浸透	34	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか				
	教育・人材育成	35	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか				
		36	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか				
		37	リーダー業務など、事業所全体の監督をできる職員の育成を目的とした仕組みやOJTを実施しているか				
		38	事業所全体を監督する職員の育成を目的とした仕組みやOJTを実施しているか				
	職場環境整備	39	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか				
		40	利用者の観察を通じた事業所内の動線の見直しや、職員配置などを定期的に見直しているか				
		41	物品管理のルールを徹底しているか				
		42	事業所内を常に整理整頓しているか				
		43	業務スペースを常に整理整頓しているか				

6. 小規模多機能型居宅介護用　職員向け課題把握シート
-記入用紙-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	参考になる取組事例分類
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか	4 記録・報告様式の工夫 5 情報共有の工夫
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所を出発しているか	
	移動・訪問スケジュール作成	3	訪問スケジュールを速やかに作成しているか	2 業務の明確化と役割分担 3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		4	事業所では効率的な訪問・送迎ルート作成の方法・コツを共有しているか	
		5	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか	
		6	事業所では、利用者の帰宅時間などを考慮したサービス提供や、送迎などが可能となる体制を構築しているか	
		7	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか	
		8	事業所では役割分担を行うなど、業務の得手・不得手を考慮した体制でサービスを提供しているか	
		9	休憩時間をしっかり確保しているか	
	直接ケア周辺業務	10	法規制や契約内容に則ったサービスを提供しているか	3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		11	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか	
情報共有	文書作成・記録	12	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか	4 記録・報告様式の工夫
		13	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、記録を作成しているか	
		14	記録を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか	
		15	職員に対し、記録の作成にあたり、その目的を理解し、必要な内容を記述するよう周知できているか	
		16	利用者家族への情報共有と並行して、利用者の自宅での様子や嗜好など、ケアの質を高める情報収集を実施しているか	
		17	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか	
	事業所内の連携	18	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか	5 情報共有の工夫
		19	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか	
		20	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか	
		21	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか	
		22	必要なタイミングに職員間でコミュニケーションを取るための体制を構築しているか	
		23	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか	
		24	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか	
		25	改善策や他職員の良い取組を職員間で共有する仕組みを構築しているか	
	多職種連携	26	ケアマネジャーや主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	5 情報共有の工夫
		27	ケアマネジャーへのサービス実績報告書等について、記載する分量や内容に配慮して作成しているか	
		28	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	
		29	利用者の持参薬など医療に係る相談ができる関係を多職種との間で構築しているか	
管理	人員配置	30	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか	2 業務の明確化と役割分担
		31	急遽職員のシフトに変更が生じた場合でも、支障なくサービス提供できる体制を構築しているか	
		32	職員側の都合ではなく一日の利用者数を勘案した上で、遅番・早番などのシフト組みを行っているか	
		33	事業所に残る利用者のケアを考慮した上で、送迎や訪問を実施しているか	
	理念浸透	34	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取組をしているか	7 理念・行動方針の徹底
	教育・人材育成	35	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか	6 OJTの仕組みづくり
		36	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか	
		37	リーダー業務など、事業所全体の監督をできる職員の育成を目的とした仕組みやOJTを実施しているか	
		38	事業所全体を監督する職員の育成を目的とした仕組みやOJTを実施しているか	
	職場環境整備	39	サービス提供における安全管理の取組を徹底しているか	1 職場環境の整備
		40	利用者の観察を通じた事業所内の動線の見直しや、職員配置などを定期的に見直しているか	
		41	物品管理のルールを徹底しているか	
		42	事業所内を常に整理整頓しているか	
		43	業務スペースを常に整理整頓しているか	

7. 居宅介護支援用　職員向け課題把握シート
-事例対応表-

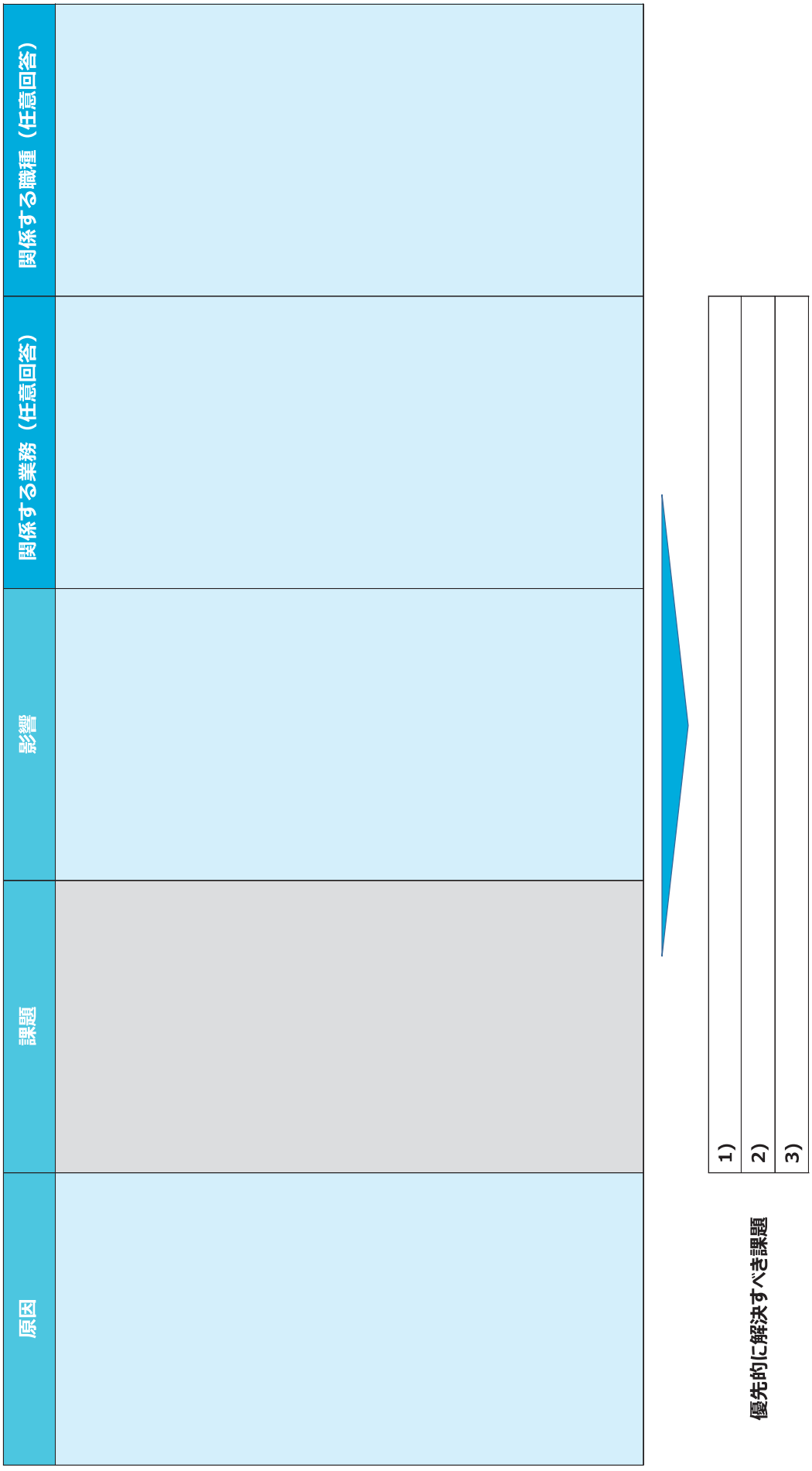
活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	対応の実施			メモ欄
				している	一部している	していない	
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアプラン作成に必要な利用者情報（基本情報・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか				
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所を出発しているか				
		3	サービス提供に必要となる行政書式やパンフレットを事前に把握しているか				
		4	ケアプランの作成・変更において、必要書類の不足などにより再訪問が発生しない様、可能な限り事前の準備を徹底しているか				
	移動・訪問スケジュール作成	5	訪問スケジュールを速やかに作成しているか				
		6	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか				
		7	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか				
		8	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか				
		9	休憩時間をしっかり確保しているか				
	直接ケア周辺業務	10	法規制や契約内容に則ったサービスを提供しているか				
		11	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか				
		12	利用者の状態や生活課題を適切に把握できるよう、生活上の支障や要望などに関する情報を収集しているか				
		13	アセスメント結果等から抽出された総合的な援助方針や目標を設定し、目標達成のために必要なサービス種別・回数等を設定したケアプランを作成しているか				
		14	適切なタイミング・方法でサービス担当者会議を調整しているか				
		15	サービス担当者会議を適切に運営しているか				
		16	些細な利用者の情報・変化を意識して、臨機応変なプラン変更をしているか				
情報共有	文書作成・記録	17	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか				
		18	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、各種帳票を作成しているか				
		19	各種帳票を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか				
		20	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか				
	事業所内の連携	21	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか				
		22	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか				
		23	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか				
		24	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか				
		25	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか				
		26	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか				
	多職種連携	27	主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
		28	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか				
管理	人員配置	29	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか				
	理念浸透	30	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取り組みをしているか				
	教育・人材育成	31	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか				
		32	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか				
		33	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか				
	職場環境整備	34	サービス提供における安全管理の取り組みを徹底しているか				
		35	物品管理のルールを徹底しているか				
		36	事業所内を常に整理整頓しているか				
		37	業務スペースを常に整理整頓しているか				

7. 居宅介護支援用　職員向け課題把握シート
-事例対応表-　　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

大項目	小項目	#	課題把握の視点	参考になる取組事例分類
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアプラン作成に必要な利用者情報（基本情報・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか	4 記録・報告様式の工夫 5 情報共有の工夫
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所を出発しているか	
		3	サービス提供に必要となる行政書式やパンフレットを事前に把握しているか	
		4	ケアプランの作成・変更において、必要書類の不足などにより再訪問が発生しない様、可能な限り事前の準備を徹底しているか	
	移動・訪問スケジュール作成	5	訪問スケジュールを速やかに作成しているか	2 業務の明確化と役割分担 3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		6	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか	
		7	訪問・移動に非効率が生じないよう、適切な訪問ルートを設計しているか	
		8	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか	
		9	休憩時間をしっかり確保しているか	
	直接ケア周辺業務	10	法規制や契約内容に則ったサービスを提供しているか	3 手順書の作成 5 情報共有の工夫
		11	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか	
		12	利用者の状態や生活課題を適切に把握できるよう、生活上の支障や要望などに関する情報を収集しているか	
		13	アセスメント結果等から抽出された総合的な援助方針や目標を設定し、目標達成のために必要なサービス種別・回数等を設定したケアプランを作成しているか	
		14	適切なタイミング・方法でサービス担当者会議を調整しているか	
		15	サービス担当者会議を適切に運営しているか	
		16	些細な利用者の情報・変化を意識して、臨機応変なプラン変更をしているか	
情報共有	文書作成・記録	17	書類作成にかかるフォーマットを規定しているか	4 記録・報告様式の工夫
		18	ICTツール（PC・スマートフォンなど）を不便なく使い、各種帳票を作成しているか	
		19	各種帳票を作成するにあたり、転記作業が生じないよう工夫しているか	
		20	利用者の記録を、必要な時に検索・閲覧することができる仕組みを構築しているか	
	事業所内の連携	21	利用者に関する申し送り事項を、漏れなく共有しているか	5 情報共有の工夫
		22	緊急時に、即時の対応が可能な職員への連絡を行う体制を構築しているか	
		23	事業所へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・メール・書類、ICT等）を把握し、実行しているか	
		24	適切なタイミングで、管理者とコミュニケーションを取っているか	
		25	困ったことがあったら、気軽に事業所の同僚・管理者に相談しているか	
		26	リスクマネジメント、事故、ヒヤリハットに関わる情報共有を徹底しているか	
	多職種連携	27	主治医への伝達内容に応じた適切な連絡頻度・連絡手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	5 情報共有の工夫
		28	事業所外部へ連絡する内容に応じて、適切な相手・頻度・手段（電話・FAX・郵送、ICT等）を把握し、実行しているか	
管理	人員配置	29	各種間接的業務について、特定の者に依存することなく、適切に役割分担しているか	2 業務の明確化と役割分担
	理念浸透	30	事業所の理念や方針を職員に浸透させる取り組みをしているか	7 理念・行動方針の徹底
	教育・人材育成	31	各自の業務スキル・効率性に差が出ないよう、実態に即した業務手順書を作成しているか	6 OJTの仕組みづくり
		32	スタッフのケアスキル向上のための、研修やワークショップを定期的に実施しているか	
		33	新任の職員に対して効果的なOJTを実施しているか	
	職場環境整備	34	サービス提供における安全管理の取り組みを徹底しているか	1 職場環境の整備
		35	物品管理のルールを徹底しているか	
		36	事業所内を常に整理整頓しているか	
		37	業務スペースを常に整理整頓しているか	

8. 課題分析シート　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照



9. 改善方針シート　活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　課題把握ツールの使い方　を参照

	課題 1）	課題 2）	課題 3）
改善する課題			
改善活動案			
実施する改善活動			
課題解決の取り組み優先度			
担当者			

■改善方針

活動のゴール	
振り返り （改善活動実施後に記入）	

■進捗管理表

	改善プロセス		担当者	期限 （いつまで終えたいか目標を記載）	所要日数 （各プロセスに必要な日数を記載）	実施事項	実施有無	年 月	月	月	月
実行計画を立てよう	改善活動の具体化をしよう （改善活動のステップを書いてみよう）										
	改善活動の推進体制を構築しよう										
	事業所内で活動内容を周知しよう										
	改善活動開始に向けて オリエンテーションを実施しよう										
改善活動に取り組もう	改善活動を実施しよう										
		ステップ①									
		ステップ②									
		ステップ③									
		ステップ④									
改善活動を振り返ろう	定量的な振り返り	業務時間に変化があったか 確認しよう									
	定性的な振り返り	職員の働きやすさに変化があったか 確認しよう									
		ケアの質に変化があったか確認しよう									

11. 業務時間見える化ツール　手書き用記録用紙

活用方法は、共通冊子　CHAPTER3　業務時間見える化ツールの使い方　を参照

記録用シート

年　　月　　日　　職種　　職員名

時分	業務	時分	業務	時分	業務	時分	業務	時分	業務	時分	業務
0:00		4:00		8:00		12:00		16:00		20:00	
0:10		4:10		8:10		12:10		16:10		20:10	
0:20		4:20		8:20		12:20		16:20		20:20	
0:30		4:30		8:30		12:30		16:30		20:30	
0:40		4:40		8:40		12:40		16:40		20:40	
0:50		4:50		8:50		12:50		16:50		20:50	
1:00		5:00		9:00		13:00		17:00		21:00	
1:10		5:10		9:10		13:10		17:10		21:10	
1:20		5:20		9:20		13:20		17:20		21:20	
1:30		5:30		9:30		13:30		17:30		21:30	
1:40		5:40		9:40		13:40		17:40		21:40	
1:50		5:50		9:50		13:50		17:50		21:50	
2:00		6:00		10:00		14:00		18:00		22:00	
2:10		6:10		10:10		14:10		18:10		22:10	
2:20		6:20		10:20		14:20		18:20		22:20	
2:30		6:30		10:30		14:30		18:30		22:30	
2:40		6:40		10:40		14:40		18:40		22:40	
2:50		6:50		10:50		14:50		18:50		22:50	
3:00		7:00		11:00		15:00		19:00		23:00	
3:10		7:10		11:10		15:10		19:10		23:10	
3:20		7:20		11:20		15:20		19:20		23:20	
3:30		7:30		11:30		15:30		19:30		23:30	
3:40		7:40		11:40		15:40		19:40		23:40	
3:50		7:50		11:50		15:50		19:50		23:50	

12. 効果測定ツール

厚生労働省のホームページからツールをダウンロードしてください。
活用方法もこちらのホームページを参照ください。

※QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。

令和6年度改訂版　各サービス共通冊子

介護サービス事業における生産性向上
（業務改善）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～

令和７年８月　発行
発行者　厚生労働省老健局高齢者支援課
介護業務効率化・生産性向上推進室
〒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NTTデータ経営研究所に委託して作成したものです。

◆「介護サービス事業における生産性向上
（業務改善）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～」は
下記ホームページから閲覧・ダウンロードできます。

※QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。