

介護事業所の 介護サービスの質の向上となる 業務効率化への取り組みについて

介護職員
一人ひとりの
力を信じて

トップダウンから
ボトムアップへ

介護職員発信！
次世代3K
(気づき・考え・行動する)
の取り組み

5Sでピカピカ
笑顔の和
業務が楽に！早く！確実に！

働き方改革
はじめませんか

目次

はじめに	01
SECTION 1	
介護労働の現状	02
●平成 28 年度介護労働実態調査結果からみる介護労働の現状	
SECTION 2	
業務効率化への取り組み	04
●事例Ⅰ 介護職員一人ひとりの力を信じて.....	06
ー トップダウンからボトムアップへー (特別養護老人ホーム 別府石垣園)	
●事例Ⅱ 介護職員発信！次世代 3K (気づき・考え・行動する) の取り組み	10
(特別養護老人ホーム 明治清流苑)	
●事例Ⅲ 5S でピカピカ笑顔の和	14
ー 業務が楽に！早く！確実に！ー (介護老人保健施設 大分豊寿苑)	
●参考事例	20
(介護老人保健施設 陽光苑)	
事業推進委員会 委員	22
あとがき	22
(巻末資料) 介護サービスクオリティ向上事業アンケート調査票	23

はじめに

我が国の高齢化は、今後も進展を続け2025年には「団塊の世代」が75歳に達して後期高齢者となり、厚生労働省 社会・援護局が公表した「2025年に向けた介護人材に係る需給推計（確定値）について」によれば、介護人材は37.7万人不足する見通しです。

一方、ニッポン一億総活躍プランにおいては「介護離職ゼロ」の実現に向けて、介護サービスを担う人材の確保・定着が求められています。

介護分野の定着率が他分野に比べ低い理由としては、賃金格差や昇給などの賃金処遇面の問題が指摘されるところではありますが、当センターが実施した「平成28年度介護労働実態調査（労働者調査）」結果では、「労働条件等の悩み、不安、不満等」という質問に対し「仕事内容のわりには賃金が低い」（41.5%）以外に、「有給休暇が取りにくい」（34.9%）、「身体的負担が大きい」（29.9%）、「休憩が取りにくい」（25.7%）、「労働時間が不規則である」（11.9%）等の職場環境に係る回答が上位を占めています。これは離職につながる要因が単に賃金の問題だけにとどまらないことを示唆しており、介護職員の精神的・身体的な負担軽減等の職場環境の改善や、業務の効率化を図り、介護職員のワーク・ライフ・バランスの向上を図ることが重要となります。

こうした状況を踏まえ、本事業では、介護保険施設（介護老人福祉施設及び介護老人保健施設）に専門家を派遣し、事業所の業務内容を見直し業務効率化への取り組みを行いました。業務効率化を行うことにより介護サービスの質の向上、また労務環境の改善、ひいては介護人材の確保・定着に繋がっていくのではないのでしょうか。

この度の事業を通じて得られた各事業所の取り組みが、大分県下の介護事業所の展開と「働きやすい職場づくり」となる業務効率化の一助となりますよう「業務効率化の事例」として取り纏めました。

本事業での取り組み事例が、介護人材の確保・定着に繋がるためのヒントとなれば幸いです。

公益財団法人 介護労働安定センター
大分支部長 大坪 佳子

介護労働の現状

平成28年度介護労働実態調査結果からみる介護労働の現状

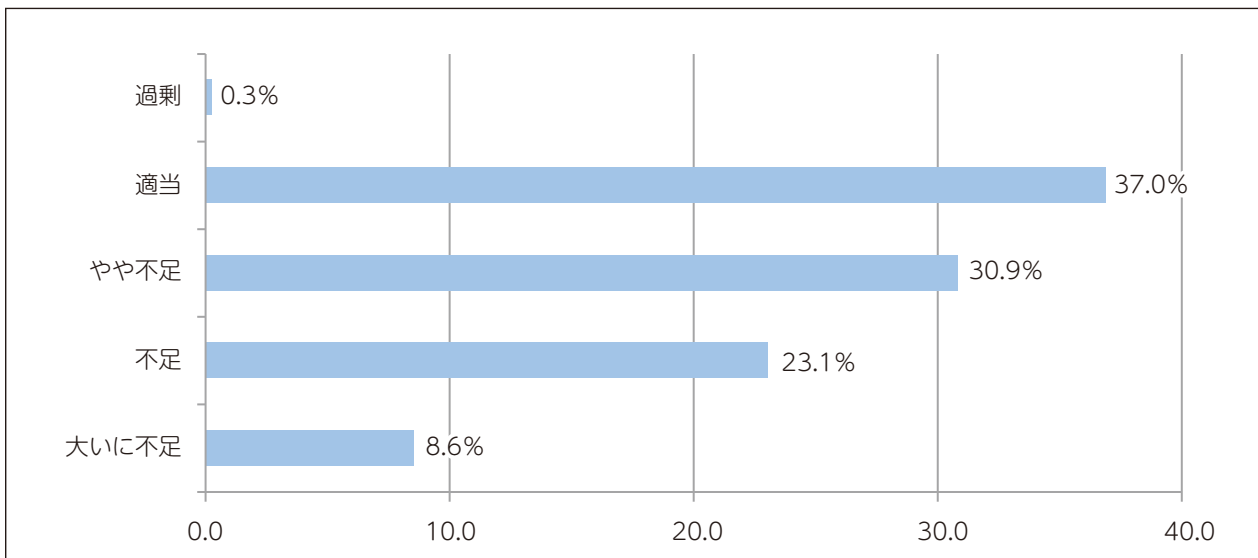
介護事業所を取り巻く課題

介護業界は、他の産業に比べて有効求人倍率が非常に高く、人手が足りていない現状ですが、厚生労働省における現状のシナリオでも団塊の世代が後期高齢者となる2025年には、約38万人の介護労働者が不足すると試算されています。

当センターでは、平成14年より全国の介護事業所を対象に介護労働における意識を調査する介護労働実態調査を実施しておりますが、平成28年度に実施した調査においては、介護サービスを実施する全国8,993事業所に回答を頂きました。

「介護職員の過不足の状況」（図表1）について質問したところ、不足感（大いに不足+不足+やや不足）が62.6%、「適当」が37.0%と、事業所の意識としても人手不足感は深刻化していることがうかがえます。

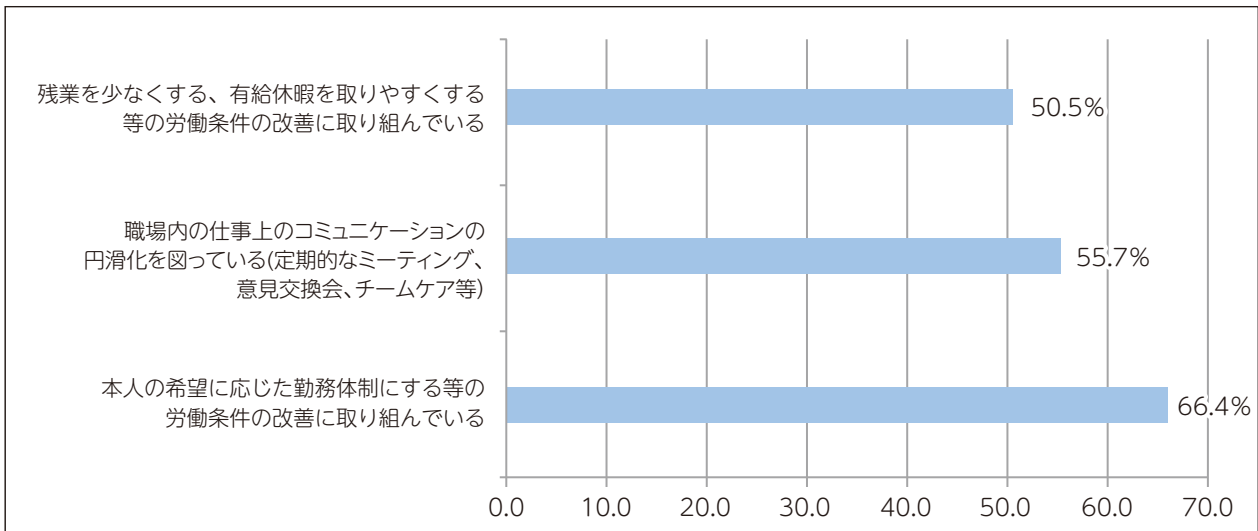
■ 図表1 介護職員の過不足の状況



資料出所：（公財）介護労働安定センター

では、こうした深刻化する人手不足に対して介護事業所はどのような取り組みを行っているのでしょうか。同調査において「早期離職防止や定着促進のための方策」（図表2）についての質問に対し、「労働時間の希望を聞いている」、「職場内の仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている」、「賃金・労働時間等の労働条件を改善している」が上位を占めており、介護事業所においても雇用管理改善を図る等の対策を講じていることが分かります。

■ 図表2 早期離職防止や定着促進のための方策（複数回答、上位3回答）



資料出所：(公財) 介護労働安定センター

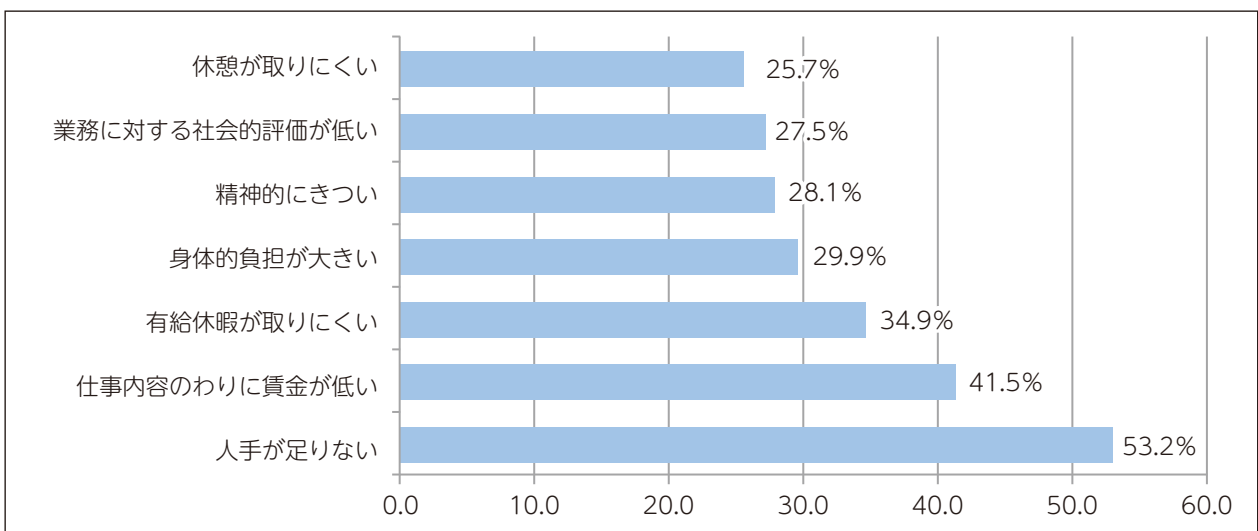
介護労働者の意識

現場で働く介護労働者の方は、現在の職場環境についてどのように感じているのでしょうか。介護労働者の意識調査では、全国の介護保険サービス事業を実施する事業所の中から一事業所あたり3名を上限とし、21,661人の方々に回答を頂きました。

その中で、「労働条件等の悩み、不安、不満等」(図表3)について、調査したところ「人手が足りない」が最も多く、「仕事内容の割に賃金が低い」、「有給休暇が取りにくい」、「身体的負担が大きい」が続いており、労働環境に対する不満が上位を占めています。

こうした労働条件の改善が人材の確保と定着のためには欠かせないポイントとなっていることが分かります。

■ 図表3 労働条件等の悩み、不安、不満等（複数回答、上位7回答）

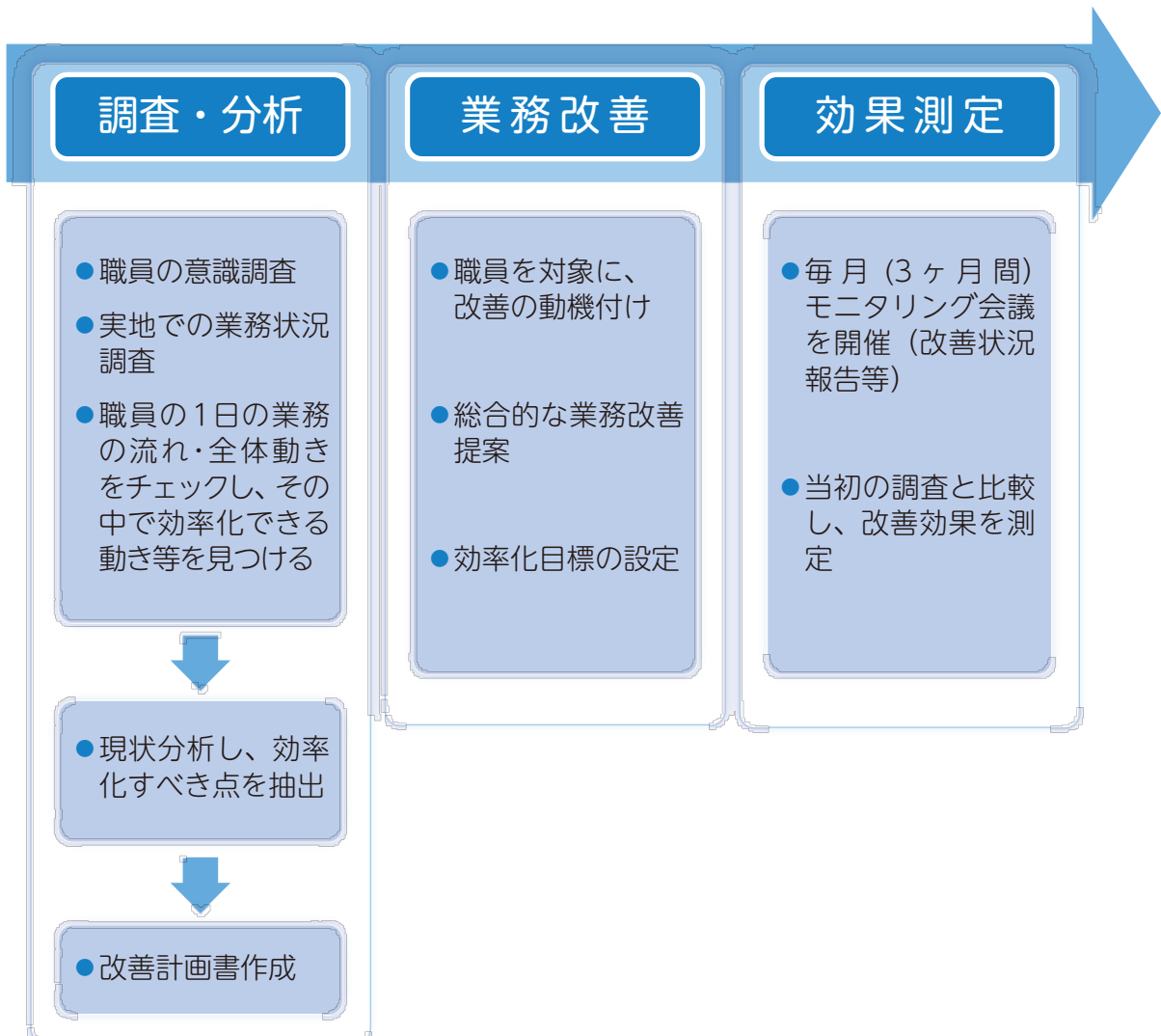


資料出所：(公財) 介護労働安定センター

業務効率化への取り組み

大分県委託事業「介護サービスクオリティ向上事業」においては、大分県下の介護老人福祉施設2施設、介護老人保健施設1施設の計3施設を対象に取り組みを行いました。

介護事業所の業務効率化を進めるにあたり、福祉分野の専門家等のアドバイザーを介護事業所に派遣し、介護事業所の業務内容の調査・分析を行い、業務のうち効率化すべき点を抽出して介護事業所の状況に合わせた様々な業務改善の提案、計画を立てて取り組みを行いました。



今回、事業を実施するにあたり、当センターが作成した「アンケート調査票」(巻末資料参照)を活用しました。アンケート調査票は、管理者、職員の方々に回答いただき、介護事業所の改善課題等の抽出の参考としました。また、改善に取り組む前、後と2回実施をして、効果の比較、分析を行いました。なお、管理者の方へは、管理者から見た介護職員についての設問としました。



事例 I

介護職員一人ひとりの力を信じて — トップダウンからボトムアップへ —

- 事業所名 特別養護老人ホーム別府石垣園
- 職員数 33人（うち介護職員 24人）
- 事業開始 平成27年
- 施設区分 ユニット型地域密着型介護老人福祉施設
- 入所定員 29人

1. 課題

事前の「意識調査アンケート」結果から、下記の2点が抽出された。

I. 介護技術の統一化（標準化）が図れていない

施設として、介護技術の統一（標準化）を目標に掲げているが、開設時より特養で新人職員に配布していた「介護マニュアル」は、法人内ケアハウス対応のマニュアルであることが、本取り組みの支援にあたり判明した。

また、マニュアルに記載の介護技術等についても、入職時に習得していることを前提に記述されているため、初めて介護の仕事に就く職員には理解しづらく、あまり活用されていないという事実も判明した。

そのため、現場では、利用者の特徴にあった介護技術等を、その都度、その場で決めている状況であり、介護技術の統一化が図れていないことがうかがえた。

II. 現場からの意見を施設運営に反映する仕組みがなく、介護職員の士気が上がらない

現場側からの意見や改善点の抽出場所がないため、現場からの意見が施設運営に反映できていない状況が続いていた。原因としては、既存の会議の在り方では、管理者側（施設長・課長・リーダー等）から職員に対し、決まりごとや考えをそのままトップダウンすることが多く、介護職員にそのエビデンス（根拠）が明確に伝えられていない状況であった。そのため、職員はその指示の真意を理解することなく日々の業務を実施していた。



以上の大項目2点に取り組む中で、更なる中項目として業務内容の改善や就業時間の変更、そして、新たな会議の創設等の課題が抽出された。

2. 業務改善の内容

I. 介護技術の統一化に向けて

特養独自の「介護マニュアル」の作成に向け、「マニュアル作成委員会」を発足。

- ・ 委員会は、フロアリーダーのほか、介護課長や、生活相談員で構成し、マニュアルの項目毎に役割を分担した。
- ・ また、マニュアル作成と合わせ、「新人職員用のチェックリスト」の内容をどのフロアにも共通となるベーシックな内容に見直し、新人職員でも1ヵ月で達成できる内容とした。

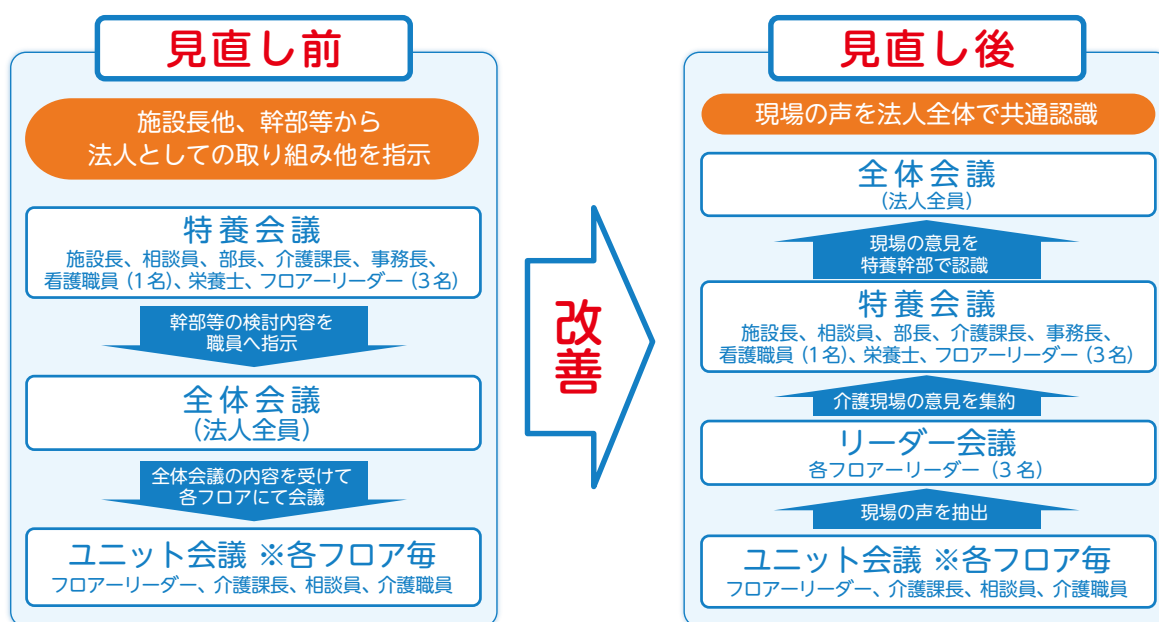
II. 職員の意見の抽出場所としての新たな会議体系の創設

会議の在り方を見直し、ボトムアップの仕組みを構築した。（図1参照）

また、ユニット会議の中では業務の改善点他、個別ケアについても取り扱い、会議以外でも必要に応じてカンファレンスを行うこととした。

- Ⅲ. 夜勤帯の勤務時間の変更（ボトムアップにより新たに派生した取り組み）
現場の声をもとに、就業時間を見直し、これまで22：00～翌10：00（休憩4時間）であった夜勤帯の勤務時間を、23：00～翌8：00（休憩1時間）に変更した。1ヵ月試行したうえで検証し、改善点があれば柔軟に対応することにした。
- Ⅳ. 外部・内部研修の強化（職員教育という観念から新たに派生した取り組み）
外部・内部研修の開催頻度を増やし、介護職員の資質の向上を図る。
内部研修では、おむつ交換や陰洗等のフロアでの介護技術等の統一化を図るために、定期的を実施する。
外部研修に関しては、職員配置の関係で一度に多くの職員の参加が困難なため、今後はEラーニングの導入も視野に入れて検討することとしている。
- Ⅴ. 勤務表作成について（ボトムアップにより新たに派生した取り組み）
これまで勤務表の作成は、介護課長が一人で行っていたが、各フロアリーダーが作成することで、より現場の状況（職員の熟練度等）に応じたシフトを組むことが可能となった。

■ 図1



3. 取り組みのポイント

- I. 介護技術の統一化に向けて
介護福祉士試験の受験準備等のため、取り組みが遅々としてなかなか進まなかったが、委員会という形を取ることで責任の所在やいつまでに誰と相談しながら進めていけばいいのか等が具体的に明確となり、作業に取り掛かりやすい環境を創ることで効率化が図れた。
- II. 職員の意見の抽出場所としての新たな会議体系の創設
議事録作成の際の書式を各フロア同じものとし、記録のし易さ、見易さ等に工夫をするようにした。意見は、その場で解決できるもの、上位の会議に持ち込むものと明確に選別して意見が途中で頓挫したり、消失しないように心掛けるように促した。

Ⅲ. 夜勤帯の勤務時間の変更

夜勤職員の勤務時間を変更したほか、朝食時の人員体制を充実するために、その時間にパート職員を新たに配置した。更に今後は、夜勤シフトに各フロアーリーダーは極力入らない方向にもっていくことで、日勤者の急な体調不良による欠勤時に柔軟に対応できるようになるのではないかと提案した。

Ⅳ. 外部・内部研修の強化

研修の頻度を、2週間に1回など、出来る範囲から取り組むことを示した。

4. 効果

I. 介護技術の統一化に向けて

・リーダー会議・ユニット会議の実施や外部・内部研修を行うことにより、介護技術の統一化への取り組みが出来てきた。(図表2参照)

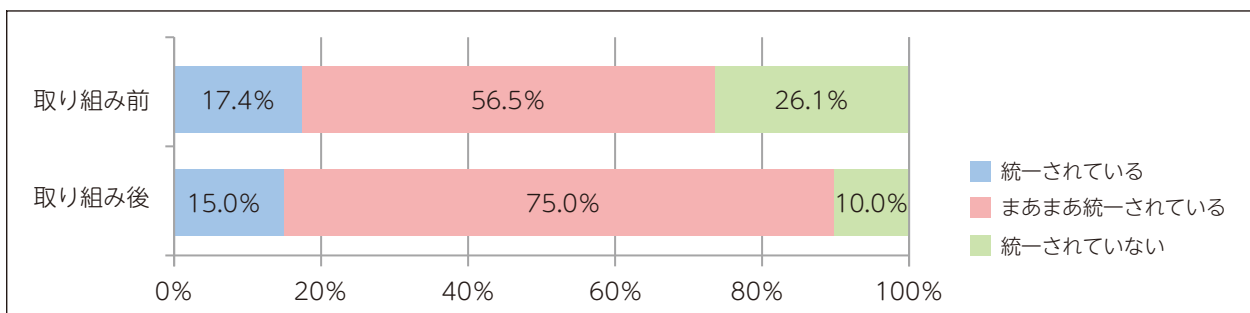
II. 職員の意見の抽出場所としての新たな会議体系の創設

・ユニット会議を行うことで、職員一人ひとりの意見が大事にされる環境が整うことで、多くの業務改善等の意見が出るようになり、効率的に業務にあたる事ができ、休憩時間の取得率も向上した。(図表3参照) また、今後も多くのボトムアップが期待される。

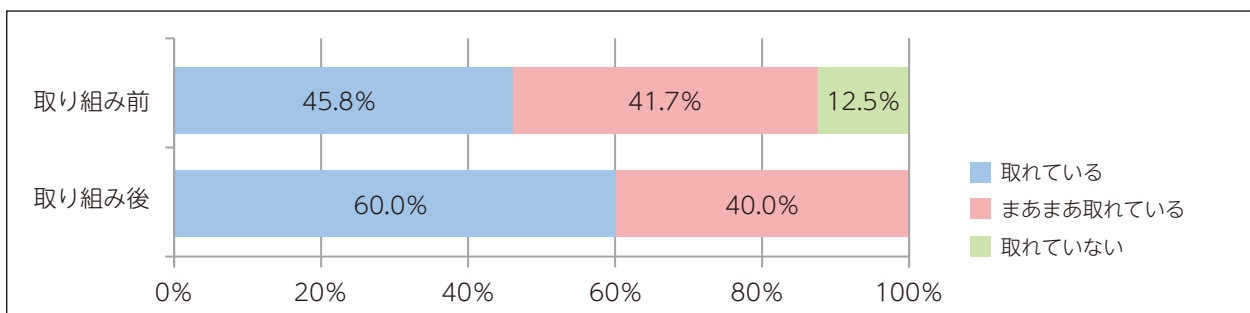
Ⅲ. 夜勤帯の勤務時間の変更 (図表4参照)

・変更により、上記Ⅱの改善が見られたほか、今まで夜勤が出来なかった職員も夜勤が出来る可能性が出てきた。


■ 図表2 あなたの行っている利用者ケアは、職場内で統一されていますか



■ 図表3 アンケート問1 「1日の業務において休憩時間は取れていますか」



■ 図表4 勤務時間表

シフト	勤務時間	休憩		シフト	勤務時間	休憩
①	7:00~16:00	1 H	 変更	①	7:00~16:00	1 H
②	10:00~19:00	1 H		②	10:00~19:00	1 H
③	13:00~22:00	1 H		③	14:00~23:00	1 H
④	22:00~10:00	4 H		④	23:00~8:00	1 H

アドバイザーの感想

今回の特別養護老人ホーム別府石垣園との関わりは、当初、第三者がアドバイザーとしてどこまで支援ができるのか不安であった。しかし、早い段階から、ラ・ポール(信頼関係)の関係性が構築できた。その最大の理由は、第一回会議の際に、忌憚なく互いに本音で話し合うことができたことが、大いなる要因であったと考える(第二回以降の施設長の出席依頼等)。

それには、施設の皆様方がよりよい環境を創りたい、そして、それを利用者様の介護に反映させたいという強い意図と情熱が、アドバイザーに伝わったこと。そして、そのために互いに、利用者様に喜ばれる介護をするために「何が必要か?」「改善点は何か?」等を共に模索するという共通項を見出せたことが、課題から取り組みへ、そして結果に繋がられたのではないかと考える。

私が、今回の取り組みの中で最も力を入れたかったことは、介護職員のソフト面の支援、つまり、心の持ちよりの支援であった。取り組みの過程で施設の皆様方は、徐々にやる気が高まり目標値を高く設定するがゆえに、最初は会議の度にマイナス面を指摘する発言が多々見られた。

ところが、介護職員の皆様がアドバイザーから「この施設の売りは何ですか?」「よい点は何ですか?」から始まり、しっかりと自分達の施設の肯定的な面を見つめ、認識する機会を得たことで、現実には即した目標設定に修正された。これにより、介護職員の皆様に達成感を持っていただくことができ、意欲づくりやポジティブ発言に寄与できたのではないかと考える。

以上から、当初、管理者と職員との間にあった、認識や意識の不一致も多少なりとも是正できたのではないだろうか。

事業所の感想

当施設は平成27年に開設した3年に満たない未熟な施設です。業務システムをはじめ介護業務における介護スキルもはなはだ心許ない部分が多々あり、業務改善、就労環境の整備や介護スキルの標準化等々、多くの課題を抱えていました。

しかし、今回の支援をいただき、今まで「取り組まなければ」と思いながらそのままになっていた課題に取り組むことができたことは、非常に大きな進歩だったと感じています。また、課題への取り組み方や目標設定についての具体的な考え方の指針を得ることが出来ました。今後も職員一人ひとりの力を信じて更なる「介護サービスのクオリティ向上」に向け継続的に行っていきます。

管理者は勿論、リーダー他職員一同、多方面で業務の効率化とともに働きやすい職場環境への取り組みができたことに感謝しています。

事例 II

介護職員発信！ 次世代3K(気づき・考え・行動する)の取り組み

- 事業所名 特別養護老人ホーム明治清流苑
- 職員数 57人 (うち介護職員 43人)
- 事業開始 平成18年
- 施設区分 ユニット型介護老人福祉施設
- 入所定員 80人

1. 課題

事前の「意識調査アンケート」結果(図表1～3)、また実地での業務状況調査により以下の課題が抽出された。

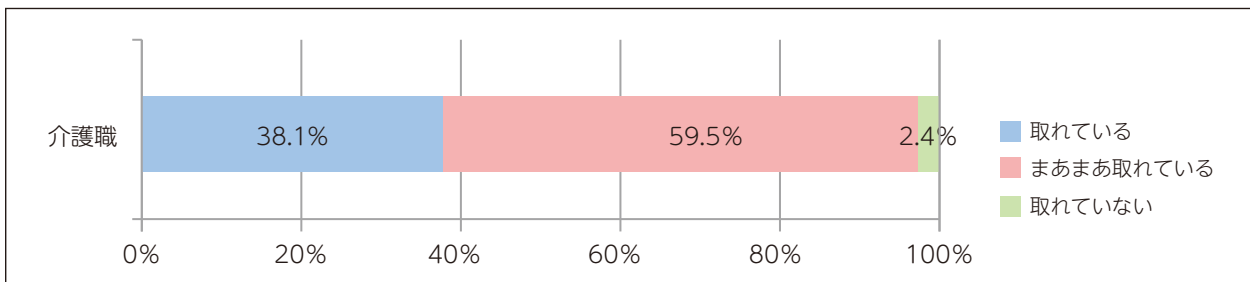
I. 休憩時間が取れない、勤務時間内に業務が終了しない。(図表1～3)

記録等の記入・作成などの日常業務に追われ、十分な休憩時間が取得できておらず、また残業時間についても全体の半数に1時間以上の残業が発生している。

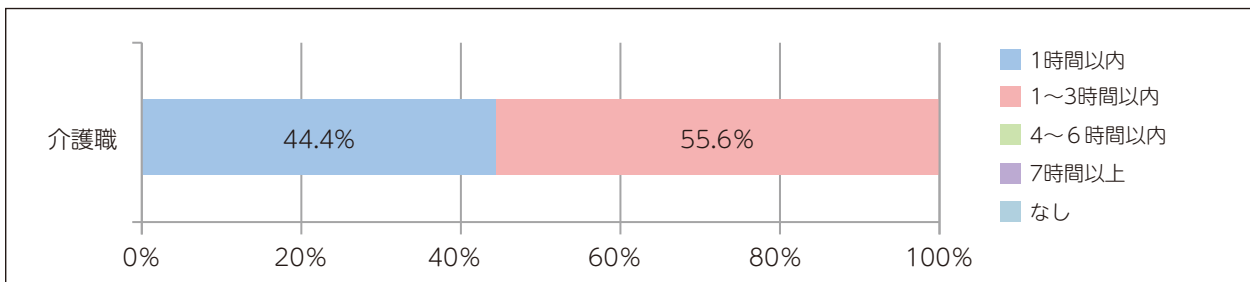
II. 職員が居室へ入室の際、所在確認に時間を要する。

個室型ユニットケアを実施しているが、職員が居室へ入室している際に、他の職員や面会に来られた家族からは、職員がどこにいるのかわからず、廊下などで職員名を呼びながら探すことが常態化している。

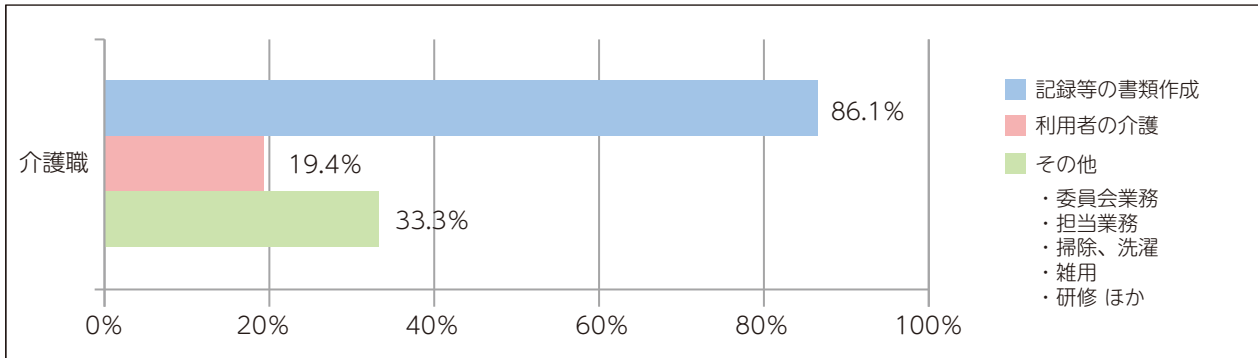
■ 図表1 1日の業務において休憩時間は取れていますか



■ 図表2 1週間当たりの平均残業時間



■ 図表3 残業となる業務内容(複数回答)



2. 業務改善の内容

I. 業務手順の見直し (P12図4参照)

本取り組み前のオペレーションシートでは入浴支援を担当する時間帯に、特定の職員に業務が集中していることから、入浴支援を担当する職員体制を2名体制に変更するなど、オペレーションシートの変更を行った。

そのことにより、入浴支援時の業務効率は向上したが、遅出の動きが慌ただしくなったので、それらを解消するため再度見直しを行い、現在も現場職員と協働して質の高い介護と業務の効率化を図る観点から取り組みを継続している。

II. 職員の所在場所の「見える化」(写真1参照)

- ・支援の為、入室している部屋を、ほかの職員等が確認できるように目印(札)の作成。
- ・現場職員の工夫により、入室している扉の前まで行かなくても見える様に、扉に付ける方法を考え実施した。

■ 写真1



■ 図4 オペレーションシート

●改善前

時間	1	2	5/夜勤	6	1
10:15	Y氏 口腔ケア トイレ介助	リフト浴	記録確認		I氏 Pトイレ後オムツ
10:30	S氏 オムツ交換 K氏 オムツ交換	↓	掃除機 (両ユニット)		N氏 訴え時尿器介助 便の時Pトイレ M氏 随時トイレ介助
10:50	A氏 オムツ交換 S氏 オムツ交換	↓	↓		U氏 オムツ H氏 オムツ
11:00	A氏 オムツ交換 I氏 巡回必要 声かけしトイレ介助 陰洗	↓	↓		E氏 オムツ
11:20	K氏 オムツ交換	↓	↓		N氏 オムツ
11:30	片付け 記録休憩 T氏 離床し、リビング	片付け	昼食準備 2ユニット分のお茶の準備 おしぼり準備		片付け 休憩5分 記録5分
11:45	A氏 離床介助 T氏 M氏 Y氏 →車椅子移乗 K氏 移動介助	休憩5分	E氏 (離床) S氏 家族面会なけれ ば離床。あれば夕離床 K氏 移動 (ベット)	記録確認	T氏 離床介助 椅子に移乗 N氏 離床介助 臥床している人がいれば離床介助

2人体制にて入浴支援を行う
(入浴担当と着脱担当)

●第1回見直し

時間	1	2	5/夜勤	6	1
10:15	Y氏 口腔ケア トイレ介助	リフト浴	記録確認		I氏 Pトイレ後オムツ
10:30	S氏 オムツ交換 K氏 オムツ交換	↓	一人入浴介助 (日勤リーダーが入浴介助 中に、対象者を脱衣介 助し、待機できると良い)		N氏 訴え時尿器介助 便の時Pトイレ M氏 随時トイレ介助
10:50	A氏 オムツ交換 S氏 オムツ交換	↓	日勤リーダーが入浴介助 中に、対象者を脱衣介 助し待機		U氏 オムツ H氏 オムツ
11:00	A氏 オムツ交換 I氏 巡回必要 声かけしトイレ介助 陰洗	↓	↓		E氏 オムツ
11:20	K氏 オムツ交換	片付け 記録 休憩	終了後 洗濯干し シーツ交換		N氏 オムツ
11:30	片付け 記録休憩 T氏 離床し、リビング	昼食準備2ユニットの お茶の準備 おしぼり準備	離床介助手伝う		片付け 休憩5分 記録5分
11:45	A氏 離床介助 T氏 M氏 Y氏 →車椅子移乗 K氏 移動介助		E氏 (離床) S氏 家族面会なけれ ば離床。あれば夕離床 K氏 移動 (ベット)	記録確認	T氏 離床介助 椅子に移乗 N氏 離床介助 臥床している 人がいれば離床介助

職員より日勤者2人が交互に入浴介助を
行うことの提案があり変更

●第2回見直し

時間	1	2	5/夜勤	6	1	清掃員
10:15	Y氏 口腔ケア トイレ介助	リフト浴	記録確認		I氏 Pトイレ後オムツ	清掃、居室廊下 (掃除機・モップ)
10:30	S氏 オムツ交換 K氏 オムツ交換	↓	リフト浴 一人入浴介 助 (日勤リーダーが入浴介助 中に、対象者を脱衣介 助し待機できると良い)		N氏 訴え時尿器介助 便の時Pトイレ M氏 随時トイレ介助	↓
10:50	A氏 オムツ交換 S氏 オムツ交換	日勤が入浴介助中に、 対象者を脱衣介助し待 機、入れ替わりで入浴 介助	↓		U氏 オムツ H氏 オムツ	↓
11:00	A氏 オムツ交換 I氏 巡回必要 声かけし トイレ介助 陰洗	↓	終了後 洗濯干し シーツ交換		E氏 オムツ	↓
11:20	K氏 オムツ交換	片付け 記録 休憩	↓		N氏 オムツ	↓
11:30	片付け 記録休憩 T氏 離床し、リビング	昼食準備2ユニットの お茶の準備 おしぼり準備	離床介助手伝う		片付け 休憩5分 記録5分	↓
11:45	A氏 離床介助 T氏 M氏 Y氏 →車椅子移乗 K氏 移動介助		E氏 (離床) S氏 家族面会なけれ ば離床。あれば夕離床 K氏 移動 (ベット)	記録確認	T氏 離床介助 椅子に移乗 N氏 離床介助 臥床している人がいれば離床介 助	↓

3. 取り組みのポイント

I. 業務効率化への業務内容の見直し

業務手順の見直しを行うユニットは、8ユニットのうち2ユニットを対象に実施。なお、2ユニットの選定については、アンケート調査や実地での業務状況調査を踏まえ、決定した。

また、現場の混乱を考慮し、1日を通じての業務の見直しをするのではなく、午前中の勤務体制の見直しから着手し、適宜提案・検証しながら取り組みを行った。

II. 居室への入室目印（札）

廊下から居室に入っていることが分かる様にするには、どのように工夫すればよいのかを現場職員に提案をして、職員自身が考え、取り組みを行うように促した。

4. 効果

I. 業務効率化への業務内容の見直し

入浴の支援体制の第1回目の見直しとして、これまで1名体制で行っていた支援を2名体制とし、入浴と着脱に1名を配置して入浴に集中できるようにしたが、その後、現場サイドより「日勤リーダー」の業務が慌ただしくなったとの声があり、職員と検討した結果、第2回目の見直しを行い、入浴の支援体制は日勤者、日勤リーダーと交互に入浴介助を行うこととし、現在、取り組みを進めている状況である。

今回は、取り組み期間も短かったため、大きな効果はまだ見られていないが、職員達が業務効率化について自ら考え、取り組みを継続していく体制が出来たことで、今後も業務効率化への取り組みが進むことが期待される。

II. 居室への入室目印（札）

職員が入室している場所の「見える化」により、利用者ご家族、その他介護職員などがスムーズに支援のサポート要請や引き継ぎができるようになり、職員を探す手間を省くことができた。

アドバイザー感想

今回の取り組みにあたり、施設長、事務長、介護課長をはじめ職員の方々の協力もあり、短い期間ではありましたが一定の効果は得られたと感じます。

事業所として職員の働きやすい職場環境について真剣に考えられており、ノーリフティングケアを取り入れています。今後は、ICT化の導入により職員の業務負担軽減などにも取り組むようです。現場職員も、その思いに応えるかの様に介護技術や仕事への取り組み姿勢など個々の能力や意識が非常に高く、職員自らが考え行動する姿が今回の取り組み、検証で多く見られました。

事業所の感想

今まで、内部で課題を抽出し改善に取り組んできたが、考え方に閉塞感がともなっていました。今回の事業を通し、客観的な分析からの課題抽出、それに対する改善アドバイスを頂くことで、クオリティ向上に向け、普段私たちが気付くことのできない課題にチャレンジすることができました。更に成果を発揮するためには継続的な取り組みが必要であると感じているところです。

事例 Ⅲ

5Sでピカピカ笑顔の和 — 業務が楽に！早く！確実に！ —

- 事業所名 介護老人保健施設大分豊寿苑
- 入所定員 90人
- 事業開始 平成7年
- 職員数 79人（うち介護職員 35人）

1. 課題

事前の「意識調査アンケート」結果から、整理・整頓は利用者ケア等の介護面において重要であると認識できているにもかかわらず、職場全体において整理・整頓が出来ていないことが明らかとなった。

具体的には、以下の項目について改善が必要と思われた。

- ・ 必要、不要な掲示物が雑然と置かれ、利用する人の立場に立っていない。
- ・ 置き場所が区画線化されておらず、物が管理された状態にない。
- ・ 消火器、消火用散水栓の前に物が置かれている。
- ・ 配膳経路に物が雑然と置かれ、衛生面の対策が必要。
- ・ リネン庫、物品庫にモノが溢れ、雑然と置かれている。
- ・ 備品に対する3定^(※)管理がされておらず、適正在庫量の把握がされていない。
※ 3定…定位（置き場を定める）、定品（決まったものを置く）、定量（決まった量だけ置く）
- ・ 清潔、不潔区域を分け維持管理する仕組みがない。

2. 業務改善の内容

5S推進組織を設立し、5S活動マスタープラン（計画表）と5S改善プログラム（進行標準）に基づき改善活動に取り組んだ。

月2回の講習会とアドバイザーによる職場巡回により、5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）を理解し、職場全体で自分達の業務が「楽に、早く、確実に」できるように職場のムリ、ムダ、ムラを抽出し、それらを改善ポイントとして①定点撮影 ②5Sの実施 ③計画表で改善活動を行った。

改善状況は職場巡回時に各担当者から説明を受け、都度アドバイスし、指摘事項については現場の介護リーダーと共にフォローし次回巡回時に確認を行った。

3. 取り組みのポイント

- I. 5S活動マスタープランと5S改善プログラムに基づき以下の活動を行った
 1. 講習会で整理、整頓、清掃、清潔、躰の意味の理解
 2. 職場の不用品に赤タグを付け、不用品を明確にし、新たなスペース確保
 3. 区画線を引きモノの置場の固定と通路の安全確保
 4. 定位、定品、定量管理と表示を行い探す時間短縮
 5. 新しい発注方法を取り入れ、在庫管理と経費削減
 6. 作業分析を行い、動線の短縮、安全性向上
 7. 事業所内で設立した「推進委員会」による5S改善活動のフォローアップ
 8. 5S改善活動を掲示し活動状況の共有
- II. 施設長の職場巡回による5S改善活動のモチベーションアップ

4. 効果

I. 介護5Sのチェックシートによる自己評価結果

5S改善活動の導入直後（H29年10月）は、躰、清潔は高い水準であったが、整理、整頓、清掃は低い水準であった。

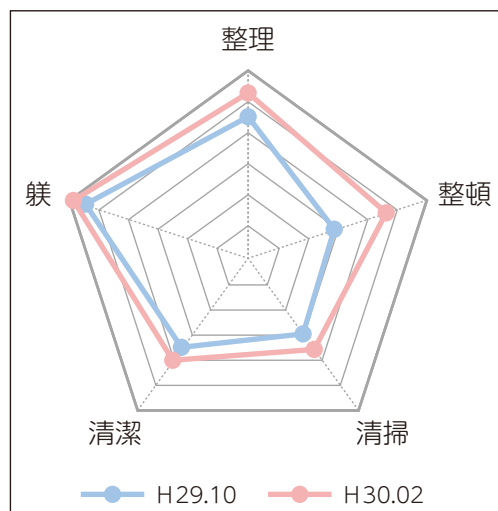
約5ヶ月活動したH30年2月では不要なモノの廃棄、3定管理及び表示を行うことで、整理、整頓、清掃が改善され、バランスの良い職場になった。

II. 主な活動成果

職場で新たなスペースの確保・活用、物品を探すムダな時間の削減、物品の適正在庫と発注システムの確立、動線の確保によりリスク軽減、衛生環境の改善、作業の効率化、経費の削減への直接的な効果に加え、組織での取り組みを通じて、間接的に、より強固なチームワークと仕事への意識が変わるという効果も見受けられた。

また、本取り組み実施後のアンケート調査結果では、職場での整理・整頓の取り組みが向上している（P16図表1参照）また休憩時間の取得率の向上（P16図表2参照）も確認することができ、職場全体を通じた業務の改善が図られたと考えられる。

3チーム平均



[リネン庫] (P17写真1参照)

リネン庫は物品の3定管理と表示により、探す時間の短縮（約27分の時間短縮）と3.5㎡の空間が確保できた。

また、定量管理で過剰在庫が無くなり、オムツ購入金額は昨年同期と比較して月額約17万円削減できた。さらにシーツの保管エリアを従来の約3分の1に縮小できた。

[物品保管庫] (P17写真2参照)

物品保管庫については3定管理と表示により、探す時間の短縮に加え、発注する際の目安となる物品の在庫量をあらかじめ定めることにより、これまで発注担当者1名が行っていた消耗品の発注を、職員各自が行うことができ発注業務の効率が図られた。

[スタッフステーション] (P18写真3参照)

ステーション内では整理により1.35㎡のスペースが確保され人の往来が安全になり、作業効率の向上ができた。更に空いたスペースに連絡ノートを移動させることで確認作業の時間短縮も図れた。

[汚物室] (P18写真4参照)

汚物室の不用品（過剰に配置されたオムツ交換台車等）を廃棄することで約1.02㎡のスペースが確保でき、作業性、安全性の向上が図れた。また、室内を整理・整頓することで0.7㎡のスペースも確保できた。

[ホール周辺] (P19写真5参照)

給湯室やホール周辺ではモノの整理と定位置化により空間が広くなり、ムダの無い動線が確保され、利用者の転倒リスクの軽減ができた。

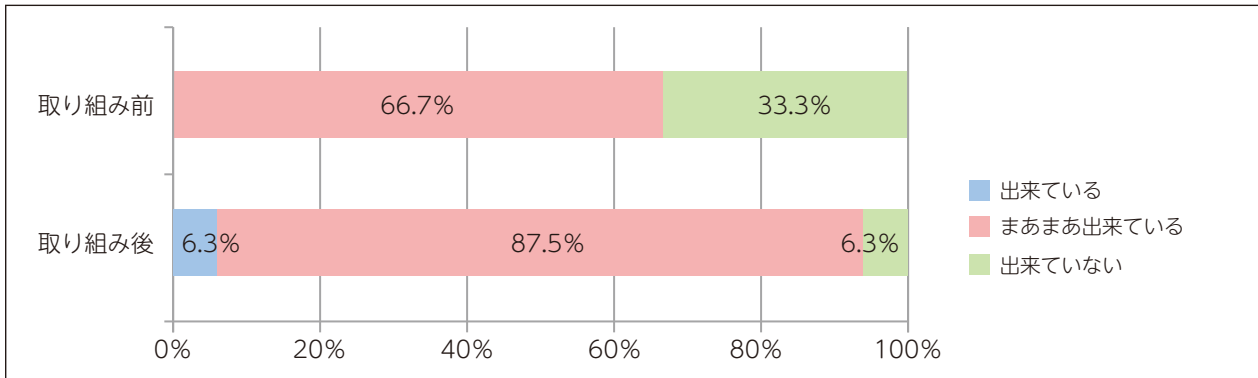
【洗濯室】

洗濯室の入り口に洗濯物置場案内図を掲示し、衣類を洗濯する棚と持ち帰る衣類棚を分類・明記し、部屋別に置き場を決めることで探す時間の短縮と、利便性を向上させた。

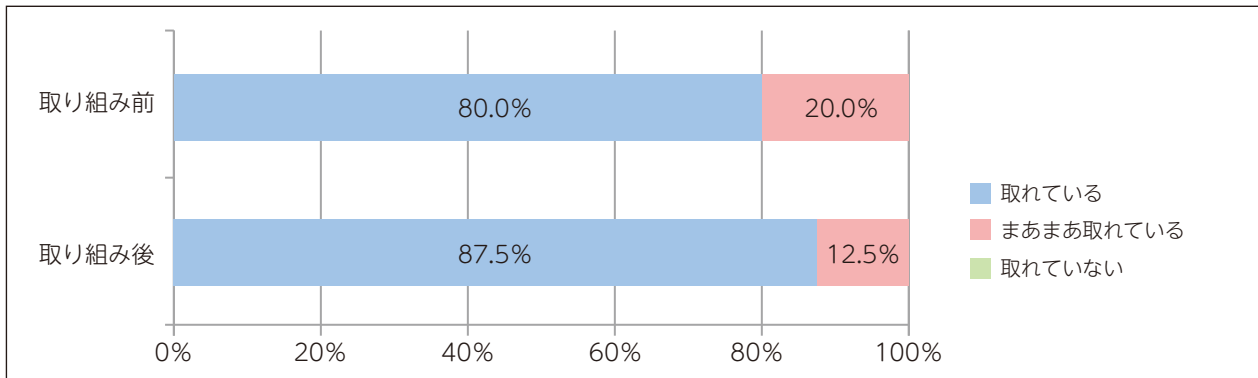
【テラス】

テラスは不要物の廃棄や約10年分の土砂の廃棄で憩いのスペースができた。

■ 図表1 職場内で整理・整頓は出来ていると感じますか



■ 図表2 1日の業務において休憩時間は取れていますか



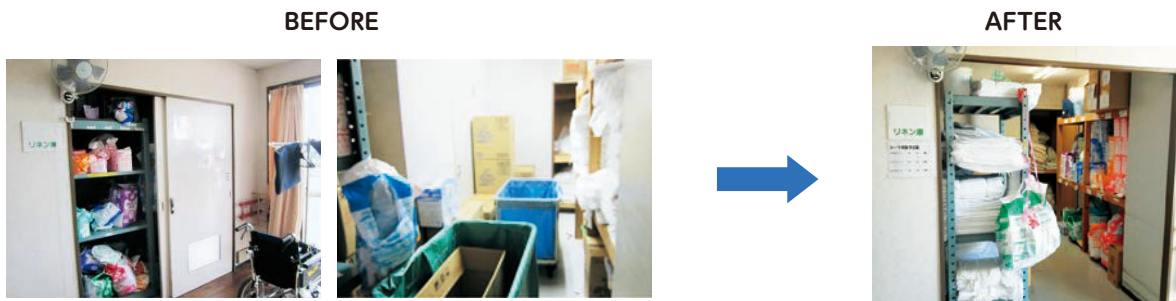
事業所の感想

「5Sは知識ではなく行動」その言葉とおり、当苑の職場環境は見違えるように改善されました。

アドバイザーの先生方の豊富な知識と経験に基づいた指導と熱意、職員の誠実さ、潜在能力が発揮されたからに他なりません。今後も活動を継続し利用者に還元していきます。

[5S活動ビフォーアフター]

■ 写真 1



扉を撤去し、アクセスの時間短縮実現
 3定・表示管理で探す時間を短縮し、発注の仕組みで過剰な在庫とモノ切れ防止。

経費の削減

オムツの購入金額は昨年度より約17万円の
 コスト削減

安全性の向上

整理でスペース（約3.5㎡）が確保され、奥
 へのアクセスの時間短縮と作業の安全性が
 改善された

ムダな時間削減

以前：（扉を開け、カートを除き、モノを探す、カートに戻す、扉を閉める）

現在：（扉を撤去、3定・表示管理）

1日当たり約28分の時間短縮（14時間/月）



■ 写真 2



扉を撤去し、アクセスの時間短縮
 3定・表示管理で探す時間を短縮し、
 発注の仕組みで過剰な在庫とモノ切
 れ防止。

■写真3

BEFORE



AFTER



整理によりラック一列が無くなりスペースが発生した。これにより0.3×4.5mのスペースが発生し安全な往来が実現された。

活スペース確保
0.3×4.5m = 1.35㎡

安全性の向上

■写真4

BEFORE



AFTER



従来より使用していたオムツ交換カート。

活スペース確保
1.7×0.6m = 1.02㎡

オムツ交換カートの物品の整理と作業分析を行い、蒸タオル器を残してカートを廃棄。これにより1.7m×0.6mのスペースが発生した。カートが無くなり汚物処理室の作業性、安全性が改善された。

安全性の向上

■ 写真5

BEFORE



安全性の向上

AFTER



3定・表示管理、動線の確保で通行の安全強化

■ トイレ

BEFORE



AFTER



安全性の向上



故障した簡易トイレの廃棄や余剰分を整理で発生した倉庫に収納し、台数を減らし、指定席化し、従来の積み重ねによる落下の危険防止と通路の確保ができた。

参考事例

介護人材の確保が困難といわれる状況にあっても、採用活動、職員育成、職場への定着支援に関して、効果的な取り組みを実施している介護事業所の事例をご紹介します。

これまで、業務改善など様々な問題にどのように向き合い、取り組みを行って来たのかについて調査を行い、参考となる事例を取りまとめました。

- 事業所名 介護老人保健施設陽光苑
- 入所定員 90人、短期入所生活介護10人
- 事業開始 平成2年
- 職員数 65人（うち介護職員37人）

取り組み内容

介護老人保健施設陽光苑は、開設以来、地域住民の声に耳を傾け、高齢者の身近な存在であり、日々の生活を医療・福祉両面からトータルサポートを目指した施設である。

介護サービスの質の向上や労務環境改善に繋がる先進的な取り組みが行われている。

- 2013年10月「在宅強化型」を取得。
- 介護福祉士有資格者率 86.5%（入所職員 32名/37名） 5年以上 64.9%（24名/37名）
- 組織活動
 - ・委員会数：9 会議数：6 その他活動：3
 - ・研修・出張数 Off-JT（Off-the-job training） 2016年度参加実績：67

I. プリセプター・プリセプティ制度^(※)を用いた新人教育

※プリセプター（先輩）がプリセプティ（新人）をマンツーマンで教育・指導すること

陽光苑では、実務経験3年以上の職員をプリセプターとしている。

・OJT（On The Job Training）

新人職員（プリセプティ）に対しては、プリセプター・プリセプティ制度を用いて指導を行っており、1ヶ月毎、12ヶ月間の実施項目を時期に応じて指導内容を明確にしている。

評価方法は独自のチェック表を作成した力量表を用いて、先輩職員（プリセプター）が新人職員の「できる（実践的スキル）」の度合いを評価（アセスメント）するとともに、職場における新人職員のスキルアップのための具体的な方策を新人職員と一緒に検討を行い、スキルアップの支援（OJT）を実施している。併せて次年度プリセプターとなる職員との打ち合わせも実施し、次期指導者の育成も行っている。

II. TQM（Total Quality Management：総合的品質管理）活動を通じたサービスの向上

陽光苑では、2007年からTQM活動を実践している。チームリーダーが中心となり小集団活動を行い、各チームが1年間1事例に取り組み事例発表を実施し、介護サービスの質の向上へと繋げることを目的として活動している。

また、活動を通して管理職がチームリーダーを育成し、チームリーダーから他チームメンバーへ指導内容が派生することで、より質の高いケアマネジメント力を身に付けることも狙いの一つとしている。結果、実施前よりも各部署で解決策や、状況に応じた対応（手法）を見出す力を身に付け、自ら利用者へ「何をどうすれば…」という原因究明を常に考え、ケアに携われるようになったこと。ほか、自主性から主体性へと行動変化が顕著となり、事例発表という形で可視化することで情報共有がより明確化し、全職員が同じベクトルで活動する意識付けにもなっている。

Ⅲ. R4システム^(※)のカスタマイズによる更なる生産性の向上

※公益社団法人全国老人保健施設（以下全老健）が介護老人保健施設でのケアを老健の理念に適ったものにするべく開発した新全老健版ケアマネジメント方式

陽光苑では、2011年10月に当該システムを導入。1年間の移行期間を経て、2012年9月から本格導入。システムを導入するにあたり、既存のまま導入するだけでは実用的な導入とは言えず、如何に同じ業務量を簡素化、合理化し業務効率の向上に繋げるかが重要である。

また、既存のR4システムを施設の流れに連動させるようにカスタマイズし、業務の合理化を図っている。ただ、各種業務を遂行しながらでは、PC入力に時間を割いてしまい日常業務が滞り、利用者に寄り添える時間も削られ業務不効率・サービスの質の低下に繋がる恐れがあった。そのため、無駄な導線と時間を解消する為に、タブレット型端末の導入に至った。タブレット型端末を導入することで、PDCAサイクルの流れの中に効率よく組み込むことができ、業務効率化に繋がられている。利用者へ関わる時間を無理なく増やすことで、ケアに要する時間的ストレスを軽減し、各種日常業務に於いて生産性の向上を実現している。

Ⅳ. タイムスタディ表（介護業務表）の活用による業務効率化及びケアの統一化（標準化）

各勤務に応じて30分間隔のタイムスタディ表を作成している。介護現場は、日常業務でイレギュラーが発生することは珍しくない業務環境であるため、関係職員が効率良く業務を遂行でき、柔軟に動くことができる流れを構築することが重要であり、陽光苑のタイムスタディは双方とも可能としている。

また、介護職員の業務手順については、時系列（縦）の連携だけでなく各勤務（横）の連携もスムーズに図れるようにマニュアル化している。一見、何処にでもあるように感じるが、何度も試行錯誤を重ね陽光苑のソフト面・ハード面全てを考慮し、長期に渡るデータ分析等を基に、職員が時間・状況に応じて的確に動けるよう工夫されている。画一的な取り組みではなく、各事業所のソフト面・ハード面の実態に適したタイムスタディ表を作成することで業務効率化が取り組めるとともに、ケアの統一化（標準化）が図られている。

おわりに

R4システム導入に併せたタブレット型端末の導入など、ICT化等実現の背景には施設の経営努力も忘れてはならない。2003年からの介護報酬改定率の推移をみると、2015年度までマイナス6.98%となっている。2025年問題を目前とし、今尚、急速に進む高齢化や認知症高齢者対策など、制度の遷移に適応し施設運営を実現させることにより、陽光苑では2013年から2017年までの収益推移は108.7%となっている。その結果、ICT化の実現や各種研修費の保障など、健全な労務環境改善を可能とし、安定した定着支援に繋がっている。

「大分県介護サービスクオリティ向上事業」業務推進委員

学校法人溝部学園 副学長 別府溝部学園短期大学 介護福祉学科 学科長	溝部 佳子
学校法人大原学園 大原医療介護福祉専門学校大分校 総務部教務課 課長補佐	安達 智一
株式会社タナカ情報研究所	麻生 忠雄
有限会社もみじの里 早稲田イーライフ臼杵 管理者	廣瀬 尊章
公益財団法人介護労働安定センター 大分支部長	大坪 佳子

あとがき

介護労働安定センターは、介護労働に関する総合的支援機関として平成4年4月1日に厚生労働省（当時の労働省）所管の公益法人として設立されました。以来、介護労働に対する様々な支援事業を実施してきましたが、この度、大分県の委託事業として、介護事業所の業務効率化への取り組み事例を纏めた『介護事業所の介護サービスの向上となる業務効率化への取り組みについて』を作成しました。多くの介護事業所が業務効率化に取り組み、職場環境の改善や介護サービスの質の向上にお役立ていただければ幸いです。

当センターは、本書以外にも平成26年度に厚生労働省の委託事業で作成した「介護の雇用管理改善CHECK & DO25」や介護労働の実態を調査し結果をまとめた「介護労働実態調査報告書」等、介護の雇用管理改善を行う際に参考となる資料を作成し、ホームページ等で公表しています。用途に合わせて、ぜひご利用ください。

最後になりましたが、本事業を活用いただいた介護事業所の皆様、また本事業を実施するにあたり、ご多用のところ、ご協力いただきました業務推進委員の皆様には厚くお礼申し上げます。

平成30年3月
公益財団法人 介護労働安定センター
大分支部長 大坪 佳子

介護サービスクオリティ向上事業 アンケート調査票

所属（役職）	（ ）	氏 名	
--------	--------------------------	-----	--

■ あなたの労働環境面に関する事について伺います ※該当するものに○をつけてください

問1	1日の業務において、休憩時間は取れていますか
	①取れている ②まあまあ取れている ③取れていない
問2	問1で②「まあまあ取れている」と答えた方に伺います。休憩が取れないときの理由を教えてください
問3	問1で③「取れていない」と答えた方に伺います。休憩が取れない理由を教えてください
問4	1週間あたりの残業は何時間ですか
	①1時間以内 ②1～3時間 ③4～6時間 ④7時間以上⑤なし
問5	問4で①～④と答えた方に伺います。残業の理由について教えてください（複数回答可）
	①記録等の書類作成 ②利用者の介護 ③その他（ ）
問6	通常の介護業務において、どのようなストレスを感じているか教えてください（複数回答可）
	①利用者への対応 ②利用者家族への対応 ③職員との人間関係 ④ストレスは感じていない
問7	職場全体において整理・整頓は出来ていると感じますか
	①出来ている ②まあまあ出来ている ③出来ていない
問8	職場全体における整理・整頓は、利用者ケア等の介護面において重要と考えますか
	①重要である ②まあまあ重要である ③重要でない
問9	介護技術を展開するうえで、あなた自身の体を保護するために工夫していることはありますか
	(例: 移乗の際にスライディングボードを使用、腰を保護するための固定ベルトを使用 など) ①常に工夫している ②時々工夫している ③工夫していない
問10	問9で③「工夫していない」と答えた方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可）
	①工夫の仕方がわからな ②工夫する道具がない ③工夫することに必要性を感じない

■ 利用者ケアに関して伺います

問11	介護の仕事は楽しいと感じますか ①楽しい②まあまあ楽しい ③楽しくない ④どちらともいえない
問12	あなたの行っている利用者ケアは、職場内で統一されていますか ①統一されている ②おおむね統一されてい ③統一されていない
問13	利用者ケアの統一は必要と感じますか ①必要である ②まあまあ必要である ③必要と感じない
問14	問13で①と答えた方に伺います。その理由を教えてください
問15	利用者ケアにおいて、他の職種の意見を集約しケアに反映させていますか ①反映させている ②まあまあ反映させてい ③反映させていない
問16	問15で①「反映させている」と答えた方に伺います。その方法について教えてください（複数回答可） ①ケア会議等での直接的な意見集約 ②第三者（ケアマネ等）による個別的な意見集約 ③それぞれの職種の長による意見集約 ④その他（ ）
問17	多職種とのスムーズな連携は出来ていますか ①出来ている ②まあまあ出来ている ③出来ていない
問18	問17で③「出来ていない」と答えた方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可） ①ケア者ケアへの視点が違うから ②自分が相手の専門性を理解していない ③日常のコミュニケーション不足 ④多職種連携の必要性を感じない ⑤その他（ ）

■ 連絡・相談・報告等の組織体制について伺います

問19	業務上で生じた様々な問題について、相談できる体制がありますか ①ある ②ない ③どちらともいえない
問20	問19で①「ある」と答えた方に伺います。それはどなたですか ①直属の上司 ②直属を超えた上司 ③同僚 ④状況に応じて誰にでも相談できる
問21	あなたは業務おける何らかの提案を・企画を行ったことがありますか ①ある ②ない
問22	問21で①「ある」と答えた方に伺います。提案・企画を出しやすい雰囲気ですか ①出しやすい雰囲気である ②出しにくい雰囲気である ③どちらともいえない
問23	問21で②「ない」と答えた方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可） ①ケア者ケアへの視点が違うから ②自分が相手の専門性を理解していない ③日常のコミュニケーション不足 ④他職種連携の必要性を感じない ⑤その他（ ）
問24	業務上における諸問題を解決するための上司からの指示に納得できていますか ①納得できている ②時に納得できないこともあるが、おおむね納得できる ③時に納得できることもあるが、おおむね納得できない ④納得できない
問25	問24で①「納得できている」以外で答えた方に伺います。その理由を教えてください（複数回答可） ①指示内容について説明が不十分 ②指示内容が的確でない ③上司とのコミュニケーション不足 ④自分自身

平成29年度 大分県委託事業
介護サービスクオリティ向上事業

公益財団法人 介護労働安定センター
大分支部

