

居宅サービス分

# 介護サービス事業における 生産性向上に資する ガイドライン

---

介護の価値向上につながる  
職場の作り方



# はじめに

団塊の世代がいよいよ3年後の2022年から75歳に到達し始める。さらにその3年後の2025年には、直近の40年間にわたって加速度的に増加してきた日本の75歳以上人口の伸びがいったん急停止する。一方で85歳以上人口は2035年、1,000万人に達するまで急速な増加を続けていく。こうした人口の年齢区分別推移予測を踏まえ、まずは2025年までに、生活圏域ごとに地域包括ケアシステムが着実に機能するよう、現在各地で積極的な取り組みが展開されている状況は周知の通りである。

地域包括ケアシステム構築にあたっては2つの重要目標が存在する。第一はフレイル予防などの住民参加型活動を通じ、人々の健康寿命を延伸し、またたとえ多少虚弱になった高齢者に対しても、回復もしくは悪化予防を図る努力である。そしてもう一つが、要介護者（その多くは医療的ケアに対するニーズも併せ持つ）の尊厳を尊重するケアを目指す、医療・介護・福祉等の専門職による協働体制構築である。

後者の課題、すなわち専門職による協働体制が効果を生むためには、ケアプランと予後予測の共有が基礎条件となる。その条件を充たしていることを前提とした上で、着実な業務改善を通じて…従事者1人当たり労働時間増大を伴わずに…生産性を向上させるために役立つ、指針の第一歩が本ガイドラインの位置づけに他ならない。

業務改善を図り、生産性を向上させるには、的確な業務分析が必要なことは当然である。ただし、介護分野における業務改善には明白な上位目標、

すなわち「介護サービスの質の向上」が存在する。仕事の負担と負担感を減少させ、ムリ・ムダ・ムラをなくすなどは、直接の成果指標と考えられるものの、利用者にとってのサービスの質向上に結びついてこそその改善努力と言えるのである。

加えて、共助の仕組みである社会保険制度によって支えられた事業として、大部分は直接のサービス利用者ではない、7,600万人の被保険者が拠出している保険料が財源の半分を占めている背景も、介護サービスの質の向上および生産性上昇を図る際に背景要因としてしっかりと意識すべきだろう。

なお、生産性向上プロジェクトは、現場の従事者が前向きな気持ちで取り組めなければ、計画倒れに終わってしまい、実効性を伴わない恐れが強い。業務改善活動を通じ、自分の働きがサービス利用者、地域、ひいては社会に役立っているとの実感を高め、「業務改善の成果が上がると楽しい」と発見できるプロジェクト設計が望まれる。

このガイドラインが…まだVer. 1にとどまるとはいえ…上記のために努力する経営者、事業所管理者、現場責任者、そして現場で働く方々にとって、少しでも役に立つよう期待してやまない。皆様のフィードバックを得て、ガイドライン自体の改善も図っていききたい。

埼玉県立大学・慶應義塾大学  
田中 滋



CHAPTER	1	介護サービスにおける生産性 向上のとりえ方	P4
CHAPTER	2	生産性向上に向けた改善活動の 標準的なステップ	P10
CHAPTER	3	事例	P20
		ツール集	P52

# 1

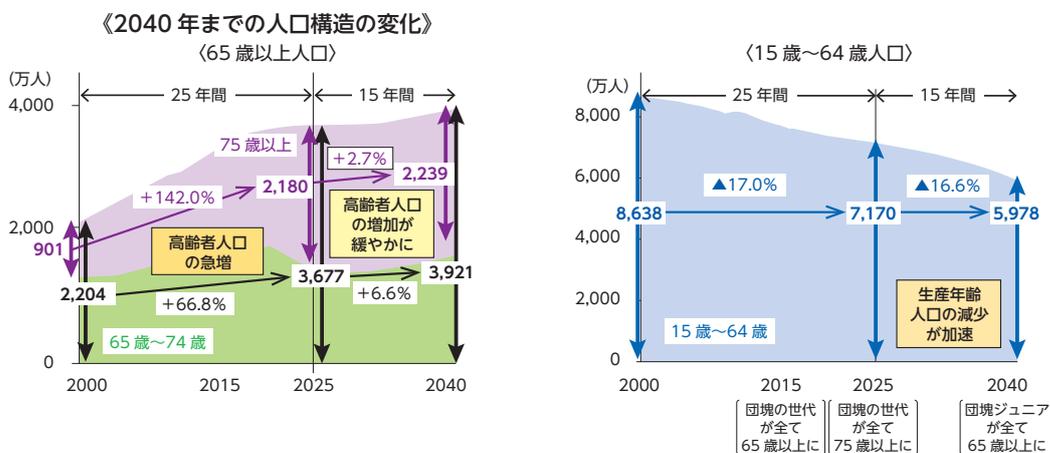
# 介護サービスにおける生産性向上のとりえ方

## 生産性向上が求められる背景

日本の人口はここ数年間で減り続けており、2014年の総人口は約1億2,708万人で、前年と比べると約21万5千人減少しています。特に、生産年齢人口は減少が続いており、2040年にかけてその傾向がさらに大きくなることが予測されています。近い将来、高齢化社会のピークを迎え、介護ニーズの急増と多様化に対応する必要がある一方、人口減少社会の到来で生産年齢の介護人材の確保が困難になります。このような状況の中においても、介護の質を確保し、向上させていくこ

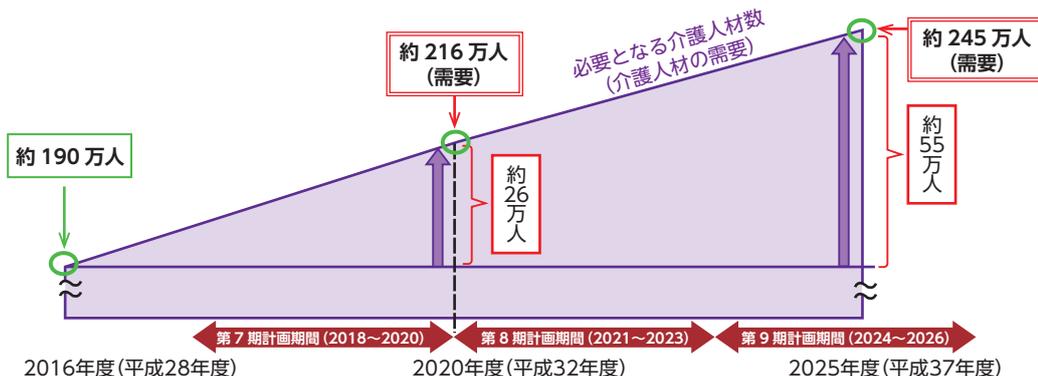
とが、介護現場が直面することになる課題です。このような課題に対応するために、①介護職員の処遇改善、②多様な人材の確保・育成、③離職防止・定着促進、④介護職の魅力向上など様々な方向から対策することが必要とされています。これらに寄与する取組として生産性向上を進めていくことが重要であり、生産性向上によって介護の質を向上しつつ、急増・多様化する介護ニーズに的確に対応することができます。

### ● 人口減少社会の到来：生産年齢人口の減少



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

### ● 増える介護需要



注1) 需要見込み (約216万人・245万人) については、市町村により第7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2) 2016年度の約190万人は、「介護サービス施設・事業所調査」の介護職員数 (回収率等による補正後) に、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数 (推計値: 約6.6万人) を加えたもの。

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

## 一般的な生産性向上のとりえ方

- ▶一般的に生産性向上は、従業員及び労働時間あたりの付加価値額を設備投資や労働の効率化等によって向上させるとされます。
- ▶生産性は、Output (成果) /Input (単位投入量) の分数で表しますが、実際の実績を向上させ



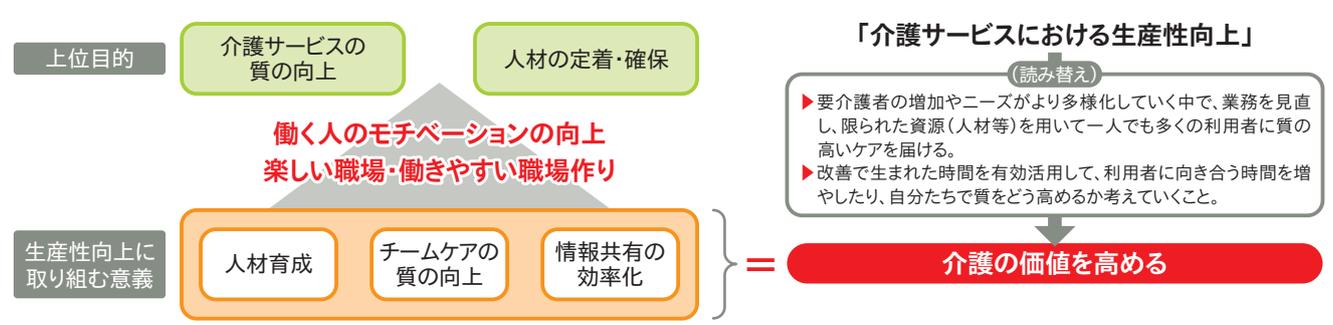
るためには、「Input」と「Output」の間にある過程「Process」に着目して取り組む重要性が指摘されます。

## 介護サービスにおける生産性向上のとりえ方：介護の価値を高める

- ▶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。本事業における介護の仕事の価値を高める取組は、人材育成とチームケアの質の向上、そして情報共有の効率化です。この3つを生産性向上に取り組む意義とし、介護サービスの質の向上と人材定着・確保を目指します。
- ▶生産性向上の目的のとりえ方は様々あり、例えば整理整頓により物を探す時間を短縮し、利

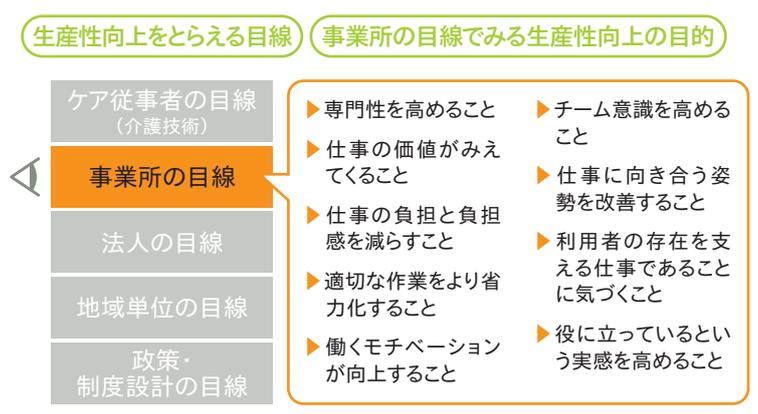
用者とのコミュニケーションの充実やどう質を高めるか考える時間をもつことが挙げられます。そのようなとりえ方は、利用者について新しい発見をしたり、仕事の意義を再認識するなど、自らの仕事へのやりがいや楽しさを実感し、モチベーションを向上させることにつながります。

- ▶また、評価の観点から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を是正しつつ、チームケアを通じてサービスを提供するという意識も重要です。



## 本ガイドラインにおいて生産性向上をとらえる目線：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。
- ▶どのような立場で生産性向上の取組を進める場合でも、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。



## 業務改善の視点から整理した生産性向上の取組

- ▶ 介護サービス事業所における生産性向上に取り組む意義は人材育成とチームケアの質の向上、そして情報共有の効率化です。介護サービスにおける生産性を高める方法として、本ガイドラインは業務改善の視点から取りまとめています。具体的には、日常業務の中にあるムリ・ムダ・ムラを見つけ解消していく一連の取組です。
- ▶ 本ガイドラインでは、業務改善の視点から取り組む生産性向上の取組を次の7つに分類しています。



## 生産性向上の取組成果のイメージ

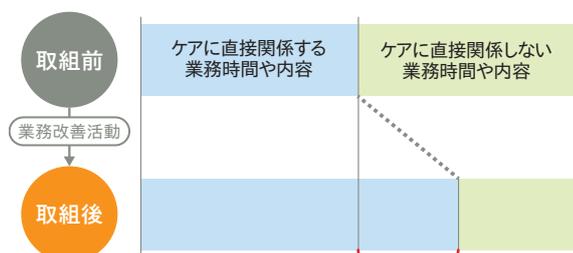
- ▶ 本ガイドラインでは、介護に関する業務を、利用者に直接触れて行う介護を「直接的なケア」とし、それ以外の業務を「間接的業務」に分け、取組成果の考え方を「質の向上」および間接的業務の「量的な効率化」の2つの視点からとらえています。(以降における業務については、特に明示がなければ「間接的業務」を指します。)  
※例えば、自立支援の観点から、利用者と共にを行う掃除や調理は直接的なケアにあたります。
- ▶ 「質の向上」は、業務の改善活動を通じて、ケアに直接関係する業務時間の割合増加や内容の充実を意味し（下図①）、「量的な効率化」は、業務の質を維持・向上しつつ、ムリやムダのある作業や業務量（時間）を減らすことを意味し

ます（下図②）。

- ▶ 「量的な効率化」により業務負担を軽減し働きやすい環境づくりを図り、業務改善によって生み出した時間や人手の余裕を研修の実施やOJTなどの人材育成の時間に振り分け、「質の向上」に活用する考えもあります。（下図②）
- ▶ また、特定の個人への仕事の偏りを是正することは、仕事に対するモチベーションの向上につながります。その結果、利用者とのコミュニケーションは増え、より理解が深まり、また職員間のコミュニケーションも豊かになるなど、チームケアが促進され明るい職場作り、楽しい職場作りにつながります。

### 1 質の向上

【業務時間や内容の相対割合】



業務の質を高めた成果イメージ

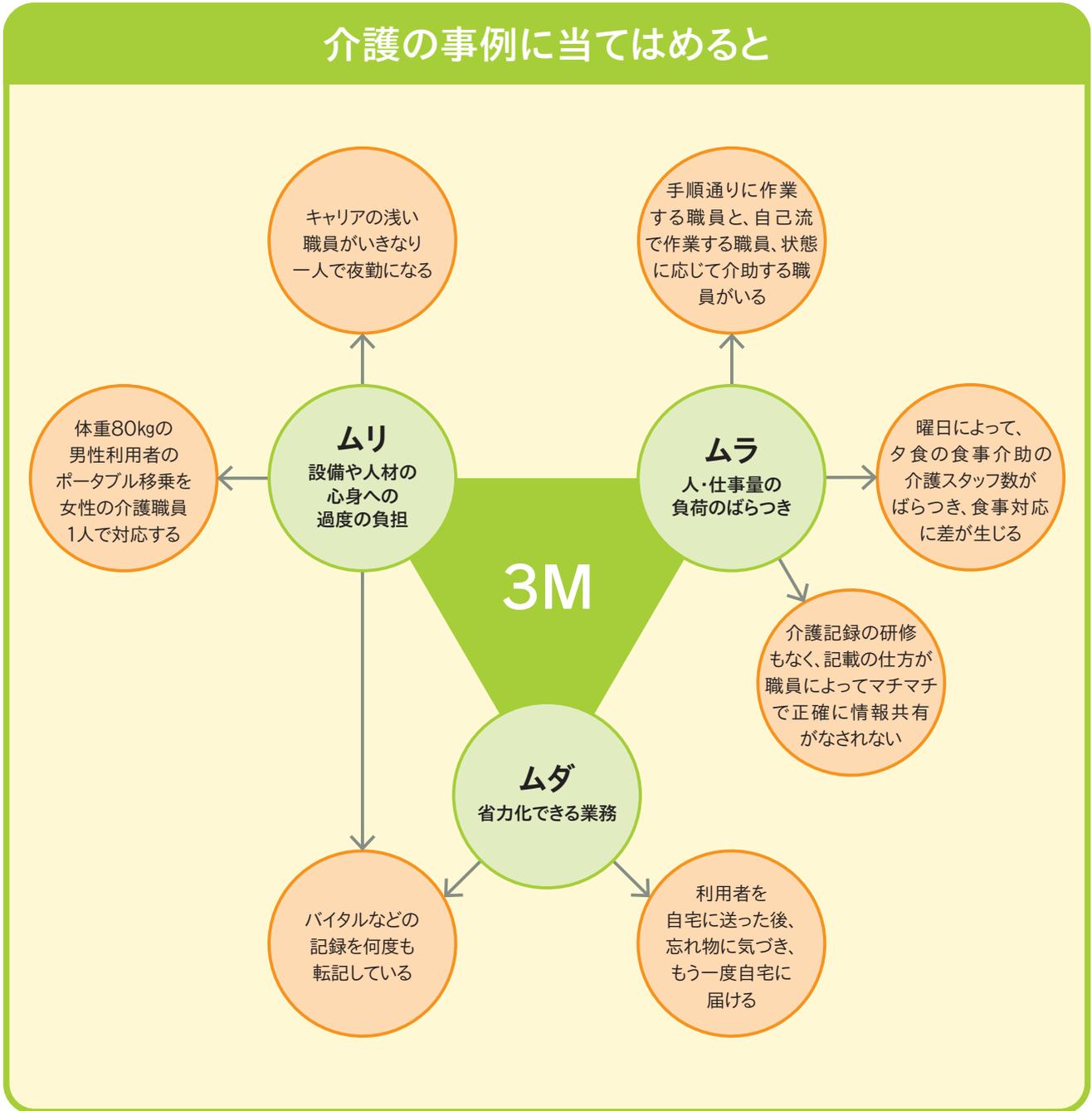
### 2 量的な効率化

【業務時間量】

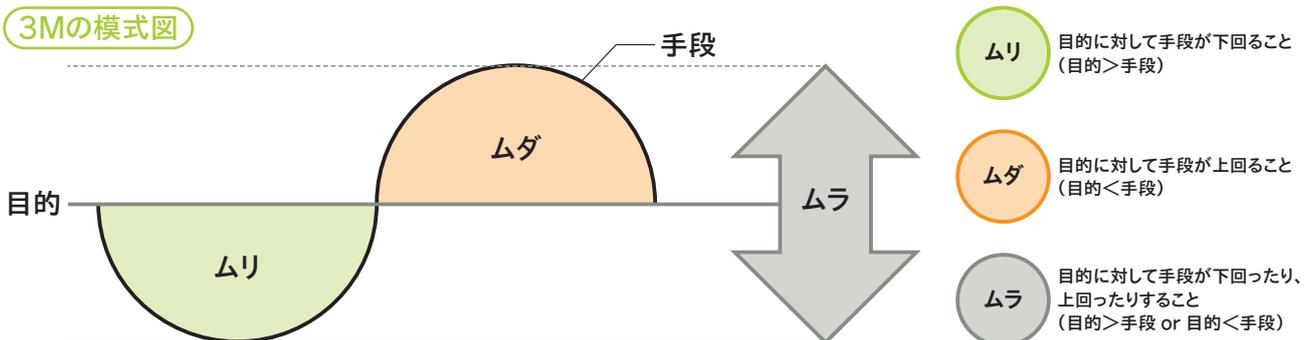


効率化した成果イメージ

## 課題抽出における3Mの視点



### 3Mの模式図



## 5Sとは…

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

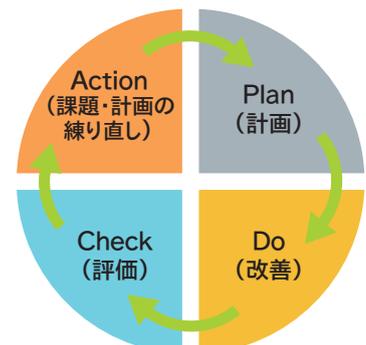
### 介護の事例に当てはめると



### PDCAサイクルのイメージ図

Plan (計画) → Do (改善) → Check (評価) → Action (課題・計画の練り直し) 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。



## 介護サービスにおける生産性向上の取組のイメージ

- 介護サービスにおける生産性向上の取組には、
  - ①職場環境の整備、②業務の明確化と役割分担、③手順書の作成、④記録・報告様式の工夫、⑤情報共有の工夫、⑥OJTの仕組みづくり、そして、⑦理念・行動指針の徹底が挙げられます。
- 生産性向上の取組に新しい技術を導入することも有効です。例えば、情報共有の工夫にはICTの活用が考えられ、また、記録・報告様式の工夫と組み合わせることによって、文書量削減の効果も期待できます。

- |   |   |     |  |      |
|---|---|-----|--|------|
| 1 |    | >>> | 5Sの視点で安全な介護環境と働きやすい職場を整備する。                                    | P.24 |
| 2 |    | >>> | 業務の明確化と役割分担の見直しにより、ムリ・ムダ・ムラ（3M）を削減してマスターラインを再構築する。             | P.28 |
| 3 |  | >>> | 理念やビジョンを基に職員の経験値、知識を可視化・標準化することで、若手を含めた職員全体の熟練度を養成する道筋を作る。     | P.34 |
| 4 |  | >>> | 項目の見直しやレイアウトの工夫等により、情報を読み解きやすくする。                              | P.38 |
| 5 |  | >>> | ICT等を用いて転記作業の削減、一斉同時配信による報告申し送りの効率化、情報共有のタイムラグを解消する。           | P.42 |
| 6 |  | >>> | 日常業務を通じた人材育成の仕組みを作る。職員の専門性を高め、リーダーを育成するため、教育内容の統一と指導方法の標準化を図る。 | P.46 |
| 7 |  | >>> | 組織の理念や行動指針に基づいて、自律的な行動がとれる職員を育成する。                             | P.50 |

生産性向上による介護サービスの質の向上

# 2 生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ

## 改善活動の手順とポイント

「3.事例」で紹介する事例は、改善活動の取組によって創出されました。

この章では実際の改善活動の取組について、具体的なツールの活用方法も交えながら、より実践的に紹介します。是非、改善活動に取り組み際の参考にして下さい。

手順	進めるコツ
<b>手順 1</b> <b>改善活動の準備をしよう</b>	<input type="checkbox"/> 改善活動するプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める <input type="checkbox"/> 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する
<b>手順 2</b> <b>現場の課題を見える化しよう</b> ..... <b>Plan</b>	<input type="checkbox"/> 「気づきシート」から「因果関係図」を作り課題を見える化、構造化する <input type="checkbox"/> 「因果関係図」から取り組む課題を絞り込む <input type="checkbox"/> 業務時間調査で業務を定量的に把握する
<b>手順 3</b> <b>実行計画を立てよう</b> ..... <b>Plan</b>	<input type="checkbox"/> 考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描く <input type="checkbox"/> 成果を測定する指標（成果指標）・観察のポイントを定める
<b>手順 4</b> <b>改善活動に取り組もう</b> ..... <b>Do</b>	<input type="checkbox"/> まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す <input type="checkbox"/> 小さな成功事例を作り出す
<b>手順 5</b> <b>改善活動を振り返ろう</b> ..... <b>Check</b>	<input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 上手くいった点、上手くいかなかった点を整理する
<b>手順 6</b> <b>実行計画を練り直そう</b> ..... <b>Action</b>	<input type="checkbox"/> 上手くいった点、上手くいかなかった点について分析を加える <input type="checkbox"/> 他の取組も含め、実行計画に修正を加える <input type="checkbox"/> 改善活動を継続させる

## 改善活動の準備をしよう

### 進めるコツ

#### 改善活動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立ち上げは、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ます。特にプロジェクトリーダーは、プロジェクトを進めるうえで最も重要な役割を担います。職場からの厚い信頼と、常に率先垂範しプロジェクトをゴールまで導くための強いリーダーシップが求められます。現在の役職だけではなく、人材育成の観点も踏まえ検討しましょう。また、メンバーの中にパソコン操作やICTに慣れている職員を入れておくことは、今後のプロジェクトの推進において大きな助けとなります。

#### 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する

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。

また目的を達成するために、プロジェクトの中心的な役割を担うプロジェクトメンバーについても、その位置付けを全職員に伝えることが重要です。

#### よくある 落とし穴

#### キックオフ宣言後のフォローアップをしない

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のが殆どです。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。利用者や接

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。

## 現場の課題を見える化しよう

## 進めるコツ

「気づきシート」から「因果関係図」を作り  
課題を見える化、構造化する

いよいよプロジェクト開始です！

まずは現在の課題を整理するところからはじめます。「気づきシート」で現場の職員が普段抱えている課題を集め、「因果関係図」を作って原因と結果の関係を見える化、構造化します。

## 「因果関係図」から取り組む課題を絞り込む

職場の課題を見える化するツール「因果関係図」の作り方と考察の仕方について、次頁で紹介いたします。

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下さい。

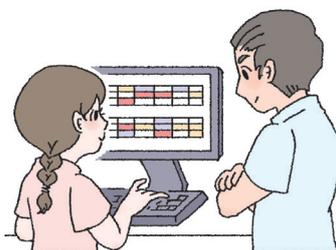
P.13

## 業務時間調査で業務を定量的に把握する

業務時間調査のやり方と考察の仕方についてはP.14で紹介いたします。

現在の業務全体の流れを見える化するためには業務時間調査が有効です。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、現在の業務から3M（ムリ・ムダ・ムラ）を取り除き、より効率的な業務の流れを検討することができます。

P.14

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、データを検証する上で、たと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。

# 因果関係図の作り方

## 課題の見える化ツール「因果関係図」の作り方

### STEP 1

事前に全ての参加者に「気づきシート」を配り、現場の課題を自由にたくさん書き出します。人の気づきを批判しないなど、意見を出しやすい環境作りが重要です。



▲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」「間接的業務」「人材育成」「コミュニケーション」などです。グループ分けすると、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。



▲因果関係図の例

### STEP 4

付箋（課題）を「原因」「結果」「悪影響」に分けてホワイトボードに並べ、「原因」→「結果」→「悪影響」の順に矢印でつないでいきます。まずは重複が多かった課題、また、より広い領域に関係する課題から議論を始めると取り掛かりやすいでしょう。「悪影響」「結果」と考えられる付箋について、それはなぜ起こるのか、原因は何か、何度もなぜなぜを繰り返しながら、付箋を並べ直しましょう。ここでも必要に応じ新しい付箋を作りましょう。多くの場合、課題の原因や結果、悪影響は複雑に絡み合っています。1枚の付箋から複数の矢印が出たり入ったりしても構いません。どんどん矢印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の全体像を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。課題に優先順位をつけ、一つずつ丁寧に取り組んでいきましょう。

### 分析の

### ヒント

#### 考察の仕方

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対策のヒ

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。

# 業務時間調査

## 課題の見える化ツール「業務時間調査」のやり方

### 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が対象になります。対象の職員にはこのガイドラインのP.54「業務時間調査票」とP.55, 56の「業務区分表」をコピーして渡しましょう。

### STEP 2

調査日当日、対象者は残業を含め、勤務時間中、10分ごと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。（対象者は予め、業務区分表に目を通し、どのような業務区分があるか、ある程度把握しておくこと、調査をスムーズに実施することができます。）

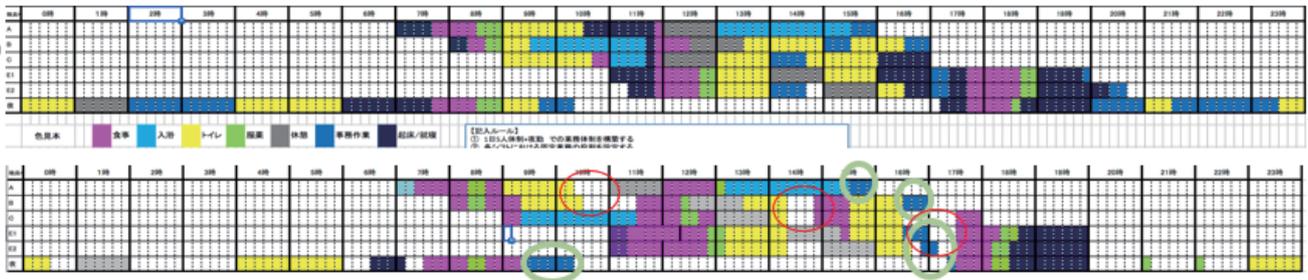
### STEP 3

調査日後日、管理者は調査結果表に、対象者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

業務区分ごとに色を決め、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、対象者の時間ごとでの業務が一目でわかるようになります。

## ● 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体制になっていないか（ムリ）
- 職員が一斉に休みを取ることで、残された職員に業務が集中していないか（ムリ）
- 時間帯ごとに適性の職員が適正な数、勤務しているか（ムリ・ムダ）
- 各業務が適正な時間で実施されているか（ムダ・

ムリ）

- 忘れ物等を利用者宅や事業所に取りに戻っていないか（ムダ）
- 介護職が専門業務以外の業務（清掃や送迎等）に時間を割いていないか（ムダ）
- 職員間で残業等の労働時間に偏りがいないか（ムラ・ムリ）

業務時間調査によりこれらの課題をあぶり出し、人員体制や業務分担を見直す（＝マスターラインを引きなおす）ことで、大幅な業務効率化が期待できます。

## 実行計画を立てよう

### 進めるコツ

#### 考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描く

因果関係図を参考に、課題解決に向けた道筋を設計します。具体的には、因果関係図で検討した課題の構造を踏まえ、解決すべき課題の優先順位と取組内容を検討します。

「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、P.16で紹介する「テーマ別計画書」というツールを活用することで課題に対して取り組む内容を整理できます。

また同時に、テーマ別計画書は今後の改善活動の実行期間中にわたり、常に立ち戻るべき道標の役割も果たします。

テーマ別計画書の様式はP.57にあります。

P.16

#### 成果を測定する指標（成果指標）・観察のポイントを定める

ここでもキーワードは「見える化」です。

プロジェクトの進捗状況や成果を見える化するために、目標は可能な限り測定できる指標を設定しましょう。定量的な指標がないと、実行計画との違いに気づくことができないだけでなく、プロジェクトで取り組んだ成果を、みんなで共有することが難しくなります。

#### ● ICT 機器導入のポイント

ICT機器を導入する際に、事業所でICT機器を導入する意義・目的を明確にしましょう。重要なのは介護サービスの本来の目的「介護保険の理念の実現（高齢者が尊厳を保持し、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるようにすること）」を再認識することです。

事業所でどんな理念に基づきサービスを提供したいか、その上で、どのようなICT機器をどのようなプロセスで導入するのかを検討しましょう。ここを理解せずに単にICT機器の導入を進めてしまうと、実際に使用する職員から理解が得られず、思うような効果が得られないなどの課題が生じることもあります。

実際に導入にあたり、導入計画の作成が必要です。法人内のどの事業所に導入するのか、また、どのようなプロセスによって導入するのか、の視点で考えると良いでしょう。

（出所）居宅サービス事業所におけるICT機器・ソフトウェア導入に関する手引きより一部改変

#### よくある 落とし穴

#### 対策から考えてしまう

経験が豊富な職員ほど、課題に対する対策がすぐに思い付くものです。しかし、真っ先に思い付いた対策がもっとも効果的な対策とは限りません。もちろん経験が豊富な職員にアドバイスを求めることは有効ですが、経験や感覚に頼り過ぎず、客観的な事実や定量的な評価に基づいて課題を分析したうえで、

より多くの取組内容を検討することが重要です。

経験の浅い新人職員から、これまで考えもしなかったアイデアが飛び出すこともよくあるので、たくさん意見を出すことももちろん、意見を批判しないなど、意見を出しやすい環境をつくることが重要です。

# テーマ別計画書

## 課題解決に向けた道筋の設計ツール 「テーマ別計画書」の作り方

STEP  
1

### 課題を構造化しよう

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

このとき3Mの観点を思い出し、取り上げた課題がムリ・ムダ・ムラのどれに当たるのか整理しておく、解決策を検討するときの助けになります。

STEP  
2

### 課題解決に向けた道筋をつくろう

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

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

STEP  
3

### 課題解決に向けた道筋がまっているかを 確認する方法を考えよう

取組がうまくいったかどうかを確認する方法を考えます。確認が明確にできるよう可能な限り数値化し、測定できる指標を検討し目標値を設定します。

STEP  
4

### 想定する結果と結論を考えよう

取組がうまくいったときに期待する結果と結論を記載します。例えば、介護職員の業務の負担で考えた場合、「掃除の時間を30分減らす」「その結果、職員の負担が減った」などが挙げられます。また今回の取組が利用者へのサービスや自立支援にどのようにつながるのか整理しておきましょう。

## ● テーマ別計画書のイメージ図

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

1-1. テーマ (主なものに1つだけ○をつけてください)

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

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

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

※この具体的な理由は、下記の3および4の内容によります。

2. 担当情報

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

3. 課題を構造化しましょう。

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

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

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

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

1/2

P.57

## 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

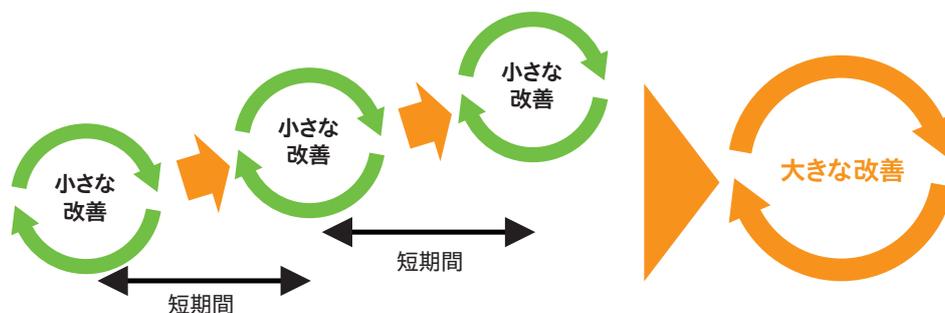
ここで重要なのは“とにかくまずはやってみる”という姿勢です。実行段階は修正の連続です。とにかくまずはやってみて、あとは走りながら試行錯誤を繰り返せばよいのです。

#### 小さな成功事例を作り出す

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、早い段階で小さな成功事例をつくり出すことを意識します。大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれます。どんなに些細な成果であっても、成功事例を積極的に周知することで、他の職員の取組に対する心理的ハードルが下がり、新たなアイデアや工夫につながっていきます。

また、改善活動は、期限を設定し、限られた時間の中でPDCAを回しながら、小さな成功事例を作り出し、継続することが非常に重要です。

#### ● 小さな改善を積み重ねるイメージ図



最初の計画にこだわらず、短期間で小さな改善を積み重ねましょう

#### よくある 落とし穴

#### 報連相を怠る

プロジェクトで取り組む課題やゴール設定、期間や予算などのプロジェクトの範囲については、現場職員とマネジメント層との間で、入念な打ち合わせを行いましょう。プロジェクトの途中で、経営層と現場職員、あるいはマネジメント層の認識のズレが原因で、頓挫してしまわないよう、事前の摺り合

せが非常に重要です。

また、プロジェクト中に直面する困難を乗り越える際、事業所内が一体となって取り組むことが不可欠です。そのため、プロジェクトでは現場だけ、経営層だけなど一部で共有されるのではなく、常にお互いに「報告・連絡・相談」しながら進めましょう。

## 改善活動を振り返ろう

### 進めるコツ

#### あらかじめ定めた成果指標・観察のポイントを確認する

これまでの取組に対して、その成果を見える化するために効果測定を行います。具体的には実行計画で検討した成果の指標を測定します。

現状分析の段階で実施した業務時間調査を再度実施することも効果的です。引き直したマスターラインが、実際にどの程度実行されているか確認すると同時に、新たな改善のポイントを検討することが出来ます。

#### 上手くいった点、上手く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、あらかじめ決めた期限で、必ず振り返りを行います。「③ 実行計画を立てよう」で作成したテーマ別計画書を用い、課題解決に向けた道筋がっているかを確認します。



#### 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、職員のマチベーションやコミュニケーションなど、目には見えない副次的な効果も含め整理し、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横展開の基礎となります。

## 実行計画を練り直そう

### 進めるコツ

#### 上手くいった点、上手くいかなかった点について 分析を加える

「⑤改善活動を振り返ろう」で整理した、上手くいった点、上手くいかなかった点について、なぜそうだったのかを考えます。

また、改善活動を振り返った結果や、実行計画で描いた成果が得られなかった場合は、どこが計画とは違ったのか、より具体的に分析します。

上手くいった点についても詳しく分析を加えることにより、1つの成功体験を組織内で横展開することで、より大きな効果や別の改善活動にもつながります。

#### 他の取組も含め、実行計画に修正を加える

そして、実行計画を立てた際に検討した他の取組も含め、再度、実行計画を練り直しましょう。このとき最初に作った因果関係図が役に立ちます。これまでの取組はたくさんある課題の中でどこに位置付くのか再確認し、現在の取組を改良して進めるのか、或いはまだ着手していない別の課題に着手するのか検討する際に活用しましょう。

#### 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、問題を解決することよりも問題を発見し続けることのほうが大切と言えます。例えば、職場に「気づきシート」を回収するためのボックスを用意したり、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。

よくある

落とし穴

#### 当初の実行計画に固執してしまう

実行計画どおりの成果が得られなかったとしてもガッカリする必要はありません。

むしろ思っていた成果（結果と結論）を得られないことのほうが実際は多いものです。

当所の実行計画にあまり固執することなく、実行計画を練り直しPDCAサイクルを回し続けることが大切です。

# 3 事例

## 事例ページの見方について

- ▶このガイドラインでは25の事業所の取組から抽出された41の事例を、7つに分類した取組（P9）で整理しています。
- ▶一つひとつの事例は、それぞれのステップで特徴的だった内容にフォーカスをあて、数多く紹介しています。それは、それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限らないからです。そのため、ステップごとの事例を多く紹介することで、皆さんで取り組むときのヒントとしてもらいたいと考えています。
- ▶事業所ごとの課題やその解決方法は多種多様であるため、図表はあえてイメージとして掲載しています。
- ▶事例一覧の取組番号は、事例の右上にある「事例番号」に一致しています。
- ▶事例の左上にある番号は、取組のステップの番号を示しています。

### ①ステップの内容

- 「取組別の基本的なステップ」のページにある、「取組のステップとポイント」のステップ番号とタイトルを表しています。
- 各事例は、このステップ番号における取組にフォーカスしています。

### ②事例全体の概略

- どんな取組をして、どんな結果が得られたかを、端的に表しています。
- 取組んだ事業所名とプロジェクトメンバーの人数を示しています。

### ③事例番号、サービス種別、取組テーマ

- 一段目はこの事例の番号を表しています。
- 二段目は、サービス種別を表しています。
- 三段目以降は、取組テーマを青くしています。

2

**新しい帳票を作成しよう**

書類を一本化させ書類の転記業務を軽減することで休憩時間の確保や利用者ケアの充実につながった。

事業所 グループホームひまわり河崎：PJメンバー数4名

**事例 23**

認知症 GH

文章量削減 ICT

カイゼン 人材育成

**④成果**

- P.6の成果のイメージにある区分に合わせ2つの視点で成果を表現しています。
- 「業務/サービスの質の向上」と「量的な効率化」があった場合に表示されます。

**⑤課題**

- 今回取り組んだ課題の概要を記しています。

**課題**

午前利用者の状況を情報収集して記載した書類内容（書類1）を、午後同一の利用者について別の書類（書類2）にほぼ同じ内容を転記しており、それが職員の負担になっていた。

**解決のしかた**

- 2つの書類の項目の意味合いを明確にして、なぜ必要なのか深掘りを行ない、項目の必要・不必要の仕分けを行なう。
- 必要となった項目の名称はできるだけ日常的に活用するものにしてイメージしやすくする。
- 実際に活用して、項目名や項目配置の不具合などを含めブラッシュアップ。

**⑥解決のしかた**

- ステップに関する内容については、太字で強調しています。

**⑦図表**

- 文章よりも図や表の方が、成果や取組の特徴が伝わる場合に、解決の前後をイメージとして載せています。

（書類の1本化）

## このガイドラインで紹介する事例の一覧

ここで紹介する改善活動の事例は、すべて 10 週間の短期集中型のプロジェクトにより創出されました。

取組	事例番号	課題	ページ
<p><b>1</b></p> <p><b>職場環境の整備</b></p>  <p>【期待される効果の一例】 清潔で安心・安全な介護サービスが提供でき、利用者の立場に立って業務に専念する事ができる。</p>	01	昔ながらのやり方で…	P.25
	02	手近なところに置きっぱなし	P.25
	03	過去のファイルが見つからない	P.26
	04	置き場や保存期間のルールがない	P.26
	05	いつ、誰が片付けるの??	P.27
	06	業務に専念できない!	P.27
<p><b>2</b></p> <p><b>業務の明確化と 役割分担</b></p>  <p>【期待される効果の一例】 介護職員が専門的な知識や技術、実践スキルを発揮し、利用者一人ひとりやその家族との関係において十分な時間を取る事ができる。</p>	07	電話対応に追われて…	P.29
	08	フロアに職員がいない!!	P.29
	09	忙しくてコミュニケーションが取れない	P.30
	10	専門職なのに…	P.30
	11	非効率な訪問ルート	P.31
	12	忙しいのは私だけ…?	P.31
	13	ひとつの業務に集中できない	P.32
	14	専門性が発揮できない	P.32
	15	サ責の業務って?	P.33

## このガイドラインで紹介する事例の一覧

取組	事例番号	課題	ページ
<p><b>3</b></p> <p>手順書の作成</p>  <p>【期待される効果の一例】 職員間による業務内容のムラを解消し、統一した考え方による業務を行うことができる。</p>	16	判断基準が統一されていない	P.35
	17	サ責によって判断・指示に違いが…	P.35
	18	月末はいつも忙しい…	P.36
	19	手順書が古いまま	P.36
	20	人によって掃除の仕上がりが異なる	P.37
	21	やり方それぞれ…	P.37
<p><b>4</b></p> <p>記録・報告様式の工夫</p>  <p>【期待される効果の一例】 記録業務の時間を短縮して、利用者や家族と向き合うことによりコミュニケーションを充実させる事ができる。</p>	22	書類を書く意味って…	P.39
	23	転記が多い	P.39
	24	書類業務がどうしても後回しに…	P.40
	25	なぜこんなに多くの書類を書いているの？	P.40
	26	ケアマネに何を報告すればいいの？	P.41
	27	報告書類に何書こう？	P.41
<p><b>5</b></p> <p>情報共有の工夫</p>  <p>【期待される効果の一例】 多職種連携を円滑化し、チームケアの充実と報告・連絡・相談の効率化、利用者の状態像に応じたサービスの提供につなげることができる。</p>	28	サ責がないと心配…	P.43
	29	情報伝達ミスが多い	P.43
	30	利用者さまにあったプログラムの提案ができていない	P.44
	31	書類業務で忙殺	P.44
	32	申し送りも臨機応変	P.45
	33	インカムがうまく使えない	P.45

取組	事例番号	課題	ページ
<p><b>6</b></p> <p><b>OJTの仕組みづくり</b></p>  <p>【期待される効果の一例】 OJTにより、実践スキルの向上と職員の人材育成ができる。</p>	<b>34</b>	ミドルリーダーが不在	P.47
	<b>35</b>	職員のスキルにばらつき	P.47
	<b>36</b>	私の習熟度レベルは？	P.48
	<b>37</b>	介護職はジェネラリスト？	P.48
	<b>38</b>	教えられる人がいない！	P.49
	<b>39</b>	ケアマネの反応が薄い…	P.49
<p><b>7</b></p> <p><b>理念・行動指針の徹底</b></p>  <p>【期待される効果の一例】 行動指針を理解することで、業務の意図が理解できるほか、判断に迷う場合や不測の事態にも適切な行動ができる。</p>	<b>40</b>	なぜ働いているのだろう…退職希望	P.51
	<b>41</b>	理念・行動指針ってどうしたら共有できる？	P.51



## 職場環境の整備

### 取組別の基本的なステップ

#### 概要

- ▶ 職場の環境を整えることは、安全な介護を提供する環境づくりの基礎となります。5Sの視点に基づいた職場環境は、安全な介護サービスを提供するための最も重要な前提条件です。また、置き場所が決められておらず、床に置かれたもので転んでケガをさせてしまうなど、予測しないような事故が発生することも多くなります。
- ▶ 5Sの環境が整っていない職場では、職員がモノを探す時間によって、利用者がサービスを受ける時間が必要以上に長くなったり、サービスが提供されるまでの待ち時間が長くなったりするなど、利用者にとって不安になる要素が多く存在します。

#### 取組によって得られる効果

- ▶ **5Sの視点での安全な介護環境と働きやすい職場づくりができる。**
- ▶ **必要なものをすぐに取り出すことができ、常に作業に取り掛かることができる状態を維持できる。**

#### 取組のステップとポイント

##### 1 5Sの考え方・意味を理解しよう

###### ポイント

P. 8に5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の考え方が載っています。5Sで使われるそれぞれの言葉はなじみのあるもので、読まずに理解した気になっていることも多いです。この部分を読み、5Sの意味を理解しましょう。

##### 2 要改善項目を洗い出しリスト化しよう

###### ポイント

事業所内を見渡し、5Sの視点で改善が必要な場所を洗い出してリスト化します。意外に多くの要改善項目があることに気づき驚くでしょう。

##### 3 “誰が” “いつまでに” “何を” するのか決めよう

###### ポイント

改善を進めるには、リスト化した要改善項目について、誰がいつまでに改善するか決める必要があります。気づきをプロジェクトメンバーで検討し、取り組む内容を決めましょう。最初からすべてに取り組む必要はありません。優先順位を付け、実施しやすそうなものから、一つずつ順番に取り組んで構いません。

##### 4 ①要らないモノを廃棄 ②機能を考えモノを配置 ③美しく整える

###### ポイント

ステップ②③で決めた内容に従って、まずは要らないものを捨てることから始めましょう。次に、機能や見映えを考え配置します。最後に、定期的に点検するなどその状態を保つための工夫について検討しルール化しましょう。

※それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限りません。

1 5Sの考え方・意味を理解しよう

5Sの考え方を職員全員で学び、改善活動の重要性を再確認した。職場環境や業務の流れを継続して見直す仕組みを組織内に構築した。

事業所 福祉のひろば：PJメンバー数9名

事例 01

訪問入浴

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

成果

業務の質の向上

全職員で5Sを学ぶことにより、組織内に職場の環境整備への意識が根付いた。

量的な効率化

入浴準備・後片付けの作業効率化により捻出された時間を活用し、サービス後の利用者・家族とのコミュニケーションの時間を増やすことができた。

課題

定期的な職場の環境整備や業務手順の見直し等、より働きやすい職場やより効率的な業務に向けて見直す仕組みがなく、昔からのやり方をそのまま踏襲し、職員の経験や勘を頼りに仕事をしていた。

解決のしかた

- 1 5Sについて職員全員が研修や研修ビデオの視聴等で学習し、組織内に改善活動や環境整備への共通認識を醸成する。
- 2 入浴車や事務所内の不要なものを「5Sシート」に洗い出した。また同時に普段の業務手順も3Mの観点で振り返り、本来不要な手間（ムダ）をリスト化する。
- 3 「5Sシート」のリストに従って、いつ、誰が、どこを整理・整頓するのが決定する。
- 4 入浴車から不要なものを排除したうえで、テプラを活用し必要な備品が常に同じ場所に収納されるよう工夫する。また今回の取組で体験した5S活動を今後も継続するために、日常業務で発生した3Mを報告するルールを設け、定期的に分析する仕組みを構築する。

【環境整備前】



【環境整備後】



1 5Sの考え方・意味を理解しよう

5Sを基本として環境整備に取り組み、定置のルール化等を徹底することで、機能美に着目した環境維持ができた。

事業所 ぱんぷきん介護センターウェルキャブステーション：PJメンバー数7名

事例 02

訪問介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

成果

業務の質の向上

職員全員での取組により、環境整備を継続してゆくために、自ら考え率先して行動する職員を育成する動機づけとなった。

量的な効率化

機能や動線を考えた定置化により、モノを探したり、取りに行く時間や距離が効率化された。

課題

用具の置き場所等のルールが徹底されていないため、手近な所に置きっ放しであったり、事業所内の掲示物も綺麗に見やすく掲示するなどの配慮が欠けていた。

解決のしかた

- 1 環境整備について、外からの目で事業所内の再点検をする。慣れからの整理・整頓ができていないという思い込みを捨てる。
- 2 整理・整頓ができていない箇所については、その根本理由を考え、環境整備の継続方法を探る。
- 3 環境整備は5Sが基本であるが、決められた手順やルールを守る「躰」が重要であることを理解する。
- 4 モノをどこに置くのが一番便利かという「機能」を考えた「定置化」と定置の枠などを工夫して「美」的な面も配慮する。



【デコレーションテープでカレンダーの位置をきめる】

【モノの置き場所を決め、テプラで貼りだす】



2 要改善項目を洗い出しリスト化しよう

要改善エリアを見つけ出し、優先順位をつけて取り組む事で情報共有のムダが解消し、業務の遂行が円滑になった。

事業所 慈恵会 グループホームゆい：PJ メンバー数 3 名

事例 03

認知症 GH  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

業務の質の向上  
量的な効率化

- 定置化により持ち出したものが元の位置に戻っていることが多くなり、使いたいファイルが見つかるなど、モノを探す手間が軽減した。
- モノを発見したり、モノを片付ける時間が短縮された。また、モノが紛失するという事が今までより少なくなった。

課題

片づけができないため、探す時間が発生していた。また文書を作る時に、過去のファイルが見つからず、探すのに時間がかかっていた。

解決のしかた

- 要改善エリア（職員がよくモノを探しているエリア、収納ルールがないエリアなど）について職員と話す。
- 要改善エリアをピックアップしたうえでリスト化し、実施前の写真を 5S シートに貼り、改善後に対比できるようにする。
- エリア別に取り組む優先順位をつける。

〔要改善エリア例〕



課題

書類の置き場所、提出物の保存処理期間等がルール化されておらず書類の処理速度が遅く、その結果、利用者のアセスメントなど本来の価値ある業務に割く時間が限られていた。

解決のしかた

- 5S の担当エリア・分担・実施期限を決定し、リーダーは職員のスケジュールを共有しフォローできる体制を作る。
- リーダーは毎日の終礼時に、その進捗について対話をし、滞りそうなポイントや、修正が必要なことなどを随時チェックする。
- 職員が互いに状況把握し、チーム全体での取組を推進するために ICT ツールにて進捗や経緯を随時アップする。

5S 実施計画を定め、リーダーと職員が進捗を共有することで改善活動の滞りや無用な手戻りを防げた。

事業所 石坂脳神経外科 指定居宅介護支援事業所： PJ メンバー数 6 名

事例 04

居宅介護支援  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

業務の質の向上

- 小さな改善を繰り返し、5S の質を日々向上できた。また終礼時には再度確認作業を行う事で未解決・未処理事項を翌日に残さずに 5S 維持ができるようになった。
- 日々の微修正で、大きな手戻りロスを回避できた。

〔例：毎日の終礼時にリーダーによる 5S 確認を実施〕

終礼チェックリスト

このリストの目的：  
毎日の終礼において、居宅業務上、必要なこと・重要なことを「共有」「相談」し、  
必要な意思決定をしたうえで、15 分程度で終了するためのチェックリスト

確認項目：

- 院内からの相談内容
- 来客（家族、営業）
- 訪問（時間、取り組み）
- 各個人の反省、振り返り
- 突発の出来事
- 翌日のスケジュール確認（車、事務所内作業担当、訪問）
- 研修等の書類確認、整理
- その他業務上の新たな「気づき」
- 5S の最終確認

3 “誰か” “いつまでに” “何を” するのか決めよう

職員全員で役割をシェアすることにより、職場環境の改善がスムーズに行えた。

**事例 05**  
 認知症 GH  
 文章量削減 ICT  
 カイゼン 人材育成

事業所 グループホームひまわり河崎：PJメンバー数 4 名

成果

- 業務の質の向上** • 1つの目標に向かって、職員が自らの役割＝使命を明確に持つ事で職場環境を改善することが自分ごとになった。
- 量的な効率化** • 担当、期限を設け、各担当者が自らの業務のマネジメントを行い、取り組み時間を生み出した。

課題

事務所内の片付けができておらず、情報を収集しにくかったり、情報の共有がスムーズでないなどの状況であった。

解決のしかた

- 1 管理者は、継続的に職場環境のカイゼン活動を現場レベルで行っていけるように、現場のリーダーを5S推進リーダーにする。
- 2 5S推進リーダーを中心に、職員に全員で取り組むことの意義を再度伝え、どのエリアを誰が担当として実施するかを決める。
- 3 担当者は自分のエリアを「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」という順に、それぞれいつまでに実行するか自ら期限を設ける。

〔5Sシート〕 ※赤枠：期限、担当者欄

5S	整理	整頓	清掃	清潔	躰	担当	期限	備考
1	受付	受付	受付	受付	受付	赤	2024.07.31	受付の整理、整頓、清掃、清潔、躰の改善。
2	事務室	事務室	事務室	事務室	事務室	赤	2024.07.31	事務室の整理、整頓、清掃、清潔、躰の改善。
3	会議室	会議室	会議室	会議室	会議室	赤	2024.07.31	会議室の整理、整頓、清掃、清潔、躰の改善。
4	職員室	職員室	職員室	職員室	職員室	赤	2024.07.31	職員室の整理、整頓、清掃、清潔、躰の改善。

4 ①要らないモノを廃棄  
②機能を考えモノを配置  
③美しく整える

どの職員がどの入浴車を使用しても円滑に業務を遂行できるように積載する機材や資材の「定置」「定量」を徹底させた。

**事例 06**  
 訪問入浴  
 文章量削減 ICT  
 カイゼン 人材育成

事業所 アースサポート渋谷：PJメンバー数 5 名

成果

- 業務の質の向上** • 使用する機材等の「定置」が徹底しており、どの職員もモノを探すことなくサービス提供が可能になった。
- 量的な効率化** • セッティングから入浴介助、撤収までの手順と「定置」が機能的に確立し、効率化を実現した。

課題

高稼働率を維持するために、機能的な収納の工夫と「定置」「定量」を徹底させる「整頓」により、職員が必要品を探したり、欠品が生じたりすることなく、円滑・迅速に入浴業務に専念できる体制が必要であった。

解決のしかた

- 1 収納の工夫
  - 衛生、不衛生を分けし、見栄えが良いように、収納している。
  - 設備が破損しないよう、物品の向きや場所、保護シートを活用。
  - サービス手順で使用する順番に取り出せるよう、収納する。
- 2 「定置」等の工夫
  - 電気ドラムや湯水ホースなど、実際に使う順番に定置する。
  - 電気系統設備の回りに、水分を含む物品は置かない。
  - 灯油を搭載しているため、火災が発生しないように配慮する。





# 業務の明確化と役割分担

## 取組別の基本的なステップ

### 概要

- ▶ 人員体制や業務分担を見直すときにはマスターラインを用います。マスターラインとは、業務時間の区切りあるいはタイムリミットを意味します。1日の業務全体を時間の流れに沿って書き出し、それぞれの業務時間をずらしたり、分割したり、付け替えたりすることで一気に業務が効率的に回り出すことがあります。
- ▶ 一度、マスターラインを引いたら、そのマスターラインを守りながら仕事を進めることで、業務一つひとつの時間が延長することなく、後ろ倒しになった業務の残業時間を減らすことができます。
- ▶ また、マスターラインを決める際に重要なポイントは、業務毎に役割と手順を明確にすることが大前提となります。

### 取組によって得られる効果

- ▶ **業務の明確化と役割分担の見直しにより、ムリ・ムダ・ムラ（3M）を削減してマスターラインを再構築できる。**

### 取組のステップとポイント

#### 1 業務を見える化しよう

##### ポイント

役割分担を見直すためには、まず現状を把握する必要があります。具体的には、現在、誰がいつどのような業務を、どの程度の時間をかけて行っているのか調べる必要があります。そこで業務時間調査を実施して、現在の1日の業務の流れを見える化しましょう。

#### 2 業務の必要性の整理、3Mを見つけよう

##### ポイント

業務時間調査により見える化された普段の業務から、3Mを探します。

- ・ 特定の職員への業務の偏り（ムリ・ムラ）
- ・ むかしから実施しているが本来は不要（あるいは簡略化が可能）な業務（ムダ）
- ・ フロアに誰もいない（見守りが手薄になっている）時間帯がある（ムリ）など

#### 3 役割のマッチング、マスターラインを引き直そう

##### ポイント

業務時間調査結果により見える化した普段の業務の流れから、発見した3Mを取り除き、新たな業務の流れを作ります。このとき、業務の役割分担についても、必要以上にこれまでの習慣等に囚われることなく、職員と役割のマッチングを検討しましょう。

#### 4 手順と役割の整理をしよう

##### ポイント

業務の手順や職員の役割を改めて整理します。業務の手順を変更したり、役割分担を検討し直したり、業務時間を変更したりすることで、一気に業務が効率的に回り出すことがあります。

※それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限りません。

1 業務を見える化しよう

事業所への電話対応に追われる状況を改善するため、通信内容を調査し、連絡基準等を明示して解決した。  
事業所 あおぞらネット：PJメンバー数5名

**事例 07**  
 居宅介護支援  
 文章量削減 ICT  
 カイゼン 人材育成

成果

- サービスの質の向上**
- ケアプラン見直しに必要な利用者の生活環境、身体状態の変化が具体的に上がってくることでADL/QOLの低下に対する予防的なケアプランの作成ができるようになった。
- 量的な効率化**
- 電話対応の「受発信」時間の変化（4名で5日間の累積時間で評価）  
対策前）7時間20分 → 対策後）4時間34分 → 2時間46分削減した。

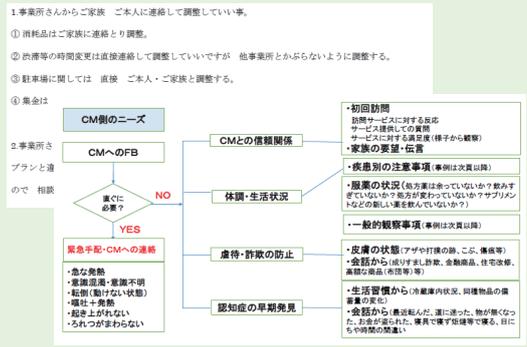
課題

サービス提供事業所、利用者、家族、行政等電話での連絡が多く、電話対応に追われて、本来のケアマネジメント業務が停滞していた。

解決のしかた

- 1 現状を認識するための方法
- 電話の受発信時間を5日間調査し、実際の通信時間を把握する。
- 2 必要情報の整理
- 内容を精査し、電話報告・FAX報告の項目を抽出する。
- 3 電話での連絡方法をルール化（サービス提供事業所向け）
- 緊急/FAX/後日/疾病（フロー図）と連絡方法を提示する。
- 4 ルール策定後の変化測定
- 再度、受発信時間を5日間調査し、通信時間の短縮を確認する。

【サービス事業所に配布した連絡基準シート】



2 業務の必要性の整理、3Mを見つけよう

業務手順のムリ・ムダ・ムラの課題解決をし、機能訓練やコミュニケーション時間を増やした。  
事業所 ニコニコット：PJメンバー数10名

**事例 08**  
 認知症 GH  
 文章量削減 ICT  
 カイゼン 人材育成

成果

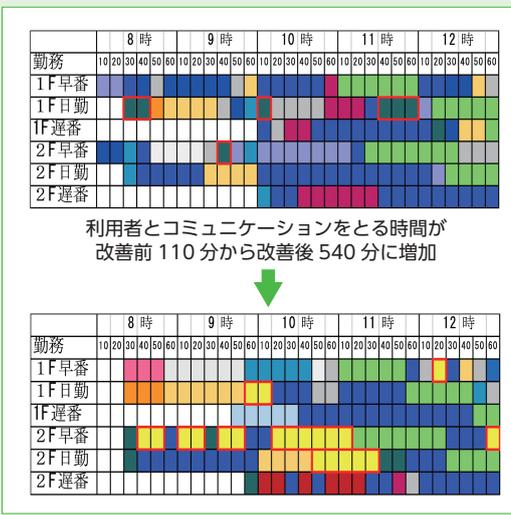
- 業務の質の向上**
- 特定の職員への業務の偏りが改善され、職員が同じ場所に固まったり不在になる事が減少し、危険回避ができるようになった。「働く場所」としての意識からさまざまな改善提案をしてくるような職場環境へと変化した。
- 量的な効率化**
- 利用者との会話や、生活リハビリ時間を確保できた。（コミュニケーション時間は110分から540分と約5倍に増加した）

課題

大まかな業務の流れはあったが、各職員の業務分担が明確でなかったため、職員によってケア内容や業務時間に差がありムリ・ムダ・ムラが生じていた。

解決のしかた

- 1 各職員の業務について、内容と所要時間を洗い出すために、業務時間調査を実施する。
- 2 ムリ・ムダ・ムラのある業務が明確となり、特別な予定や記録の記載方法を見直すことになった。
- 3 業務手順を見直し、それぞれの業務の内容と、業務にかかっている時間を「見える化」することで、職員の動きの効率化につながった。
- 4 業務分担を明確にしたことにより、職員の業務負担は平準化され、利用者との生活リハビリや、会話の時間が増えることになった。



2 業務の必要性の整理、3Mを見つけよう

業務の標準軸を作ることにより、職員間や外部とのコミュニケーション時間が生まれた。

事業所 ケアプランハウスクッキー：PJメンバー数4名

事例 09

居宅介護支援

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

成果

業務の質の向上

- 職員で共通的に業務に対する意識を変えることで、余剰時間が生まれ、何気なく悩んでいる事を上司に気軽に相談するような機会が多くなった。

量的な効率化

- 毎日5～10分間職員でミーティングをする時間を確保できた。

課題

常に忙しい雰囲気があり、その要因は職員も把握できていなかった。日々、職員が集まって業務や利用者についてミーティングする時間がとれていない状況であった。

解決のしかた

- 業務時間調査を行い、ムラのある業務については職員各々の実施時間・内容について出し合い、ムラの要因を明確化する。
- 全体として、業務の標準化をはかるために、実施時間・内容等の手順（仮想定）を職員で話し合い決める。
- 実際に仮想定した手順書で業務を行い、現実にあった形にブラッシュアップを行っていき、業務の標準軸を作成する。
- 上記の活動の結果生まれた時間を活用し、それまでできなかったミーティングを設定する。ミーティングは、ダラダラ続かないよう、1回5分までと時間を決め、スタンディング形式で実施することとする。

[5分ミーティングの様子]



2 業務の必要性の整理、3Mを見つけよう

各職種がサービス提供以外の業務に時間が割かれる状況を、業務分担を明確にすることで解決した。

事業所 ゆめふる浅草：PJメンバー数3名

事例 10

通所介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

成果

業務の質の向上

- 専門職が専門性の高い業務に専念できることにより、業務の質が向上した。
- 業務分担を明確にする事により、無駄のない動きが可能となった。

量的な効率化

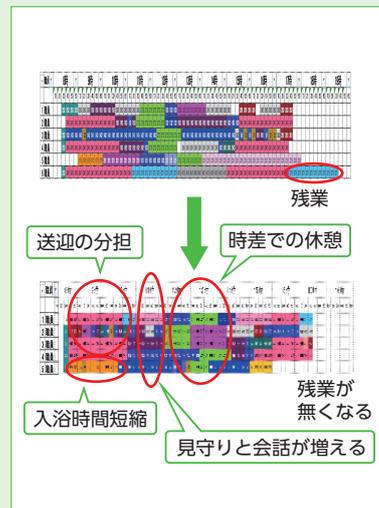
- 業務にムダが無くなり、常態化していた残業時間がなくなった。また、ケアマネへの営業訪問の時間捻出ができるようになり、1ヶ月で30件以上行けるようになった。

課題

専門職が専門職以外のサービスを行っており、役割が明確でなかったので、サービス時間（送迎・入浴等）に、ムリ・ムラ・ムダなことが多く残業の発生やケアマネへの報告・営業等ができていなかった。

解決のしかた

- 職員の業務内容について、業務の洗い出しのために業務時間を調査し、実施した結果を基に対策を行う。
- 業務分担の明確化により送迎、入浴、休憩、見守り等の業務が整理され、管理者の残業も無くなり、ケアマネへの報告や、状況説明などの営業も可能となった。
- 専門職の看護師の入浴介助時間や、機能訓練指導員の業務時間の見直しにより、専門性の高い業務時間が増えることとなった。
- 社内の「ディレクションシステム（日々の業務分担表）」を活用し再編した業務分担での実施を徹底する。



3 役割のマッチング、  
マスターラインを  
引き直そう

### 利用者の状態変化の把握を充実させるため、訪問ルート作成と、日単位での担当ヘルパーの固定化を試行した。

**事例 11**

定期巡回

文章量削減 ICT

カイゼン 人材育成

事業所 潤生園ホームヘルプサービス：PJメンバー数5名

成果

- サービスの質の向上
  - 担当ヘルパーがある程度固定化されたことにより、利用者の連続した経過観察や身体状況の変化を把握しやすくなり、「個別ケア」をより一層進める方向性を確認することができた。
- 量的な効率化
  - 地区割を実施できた曜日では、ヘルパーの訪問移動時間および移動距離の短縮に繋がった。勤務開始から終了まで、待機（中抜け）を含む時間拘束の長いヘルパーの負担軽減の目処がたった。

**課題**

定期巡回・訪問介護・障害福祉サービスをミックスして、全てのヘルパーを配置してきたため、派遣表が複雑でサ責の負担が大きかった。ICT 機器による手順の徹底や観察申し送り等にもムラがあった。

**解決のしかた**

- 1 定期巡回サービスの利用者について、できるだけヘルパーの移動距離が短くなるよう、地区を3つに分ける。
- 2 訪問回数が多い曜日を選び、地区別に、担当するヘルパーをできるだけ固定するよう訪問ルートを再設計する。
- 3 派遣定型化を前提に、ヘルパーへの指示出し、申し送り確認、手順の書き方の改善を含む、情報端末の活用ルールを設定する。
- 4 今後の課題として派遣定型化に進展、社用車の導入、ヘルパーの賃金体系の見直しなど、法人全体で取り組む課題が見えてきた。

〔変更前〕

	9:00	10:00	11:00
Aヘルパー	Aさま(定廻)	Cさま(訪介)	Gさま(障碍)
Bヘルパー	休憩	Bさま(訪介)	Eさま(重訪)
Cヘルパー	Dさま(障碍)	Aさま(定廻)	休憩

↓

〔変更後〕

	担当 サービス 地区	9:00	10:00	11:00
Aヘルパー	定廻 A	Aさま(定廻)	アシメント作成 Aさま(定廻)	アシメント作成 Aさま(定廻)
Bヘルパー	訪介障碍 B	休憩	Bさま(訪介)	Eさま(重訪)
Cヘルパー	訪介障碍 C	Dさま(障碍)	Gさま(障碍)	Cさま(訪介)

3 役割のマッチング、  
マスターラインを  
引き直そう

### 業務分担を見直し、新しいローテーション表（マスターライン）を作成することで、職員間の業務負担のムラが解消された。

**事例 12**

小規模多機能

文章量削減 ICT

カイゼン 人材育成

事業所 コミュニティプラザぱんぷきん：PJメンバー数6名

成果

- 業務の質の向上
  - 業務によって担当できる職員が偏っていたが、手順を作成しOJTを繰り返し行うことで、業務や利用者を選ばずどの職員でも担当できる体制となり、業務負担が平準化された。
- 量的な効率化
  - ムダやムラが見直され、10人で行っていた業務が8人で行えるようになった。

**課題**

職員によって業務の習熟度にムラがあったことから、担当できる業務や利用者に偏りが生じ、シフト作成にも苦労していた。

**解決のしかた**

- 1 業務調査により各職員の業務内容のムリ・ムダが見える化するため、新人が大便のおむつ交換に不馴れなど、職員のできる仕事とできない仕事を確認する。
- 2 課題に対するOJT研修をできるまで繰り返す。
- 3 全職員の動きと配置に不都合や空きがないか確認し、業務分担（マスターライン）を見直し、再編成を実施する。
- 4 業務分担（マスターライン）の内容詳細を明確化した。また、曜日ごとに業務変化があるので、曜日別の業務分担（マスターライン）を作成する。

《ヘルパー稼働表》

	月 日 曜日					
	ヘルパー1	ヘルパー2	ヘルパー3	ヘルパー4	ヘルパー5	ヘルパー6
6:00						
7:00						
8:00		洗車		洗車		バイトル
9:00	訪日赤 A様 訪問 B様	E様 F様 G様	訪9:00 J様 K様	M様 ↑ フロ	N様 O様 ↑ フロ	
10:00	↓		訪 O様	フロ 掃除 洗濯等	フロ 掃除 洗濯等	ホール
11:00	C様 ↑	H様	服薬・口腔	フロ掃除 洗濯等	フロ掃除 洗濯等	ベッド・歯ブラシ お茶、体操 食事介助 服薬・口腔
12:00	↑ ↓ 昼休み	I様 ↑ ↓ 昼休み	↑ ↓ 昼休み	↑ ↓ 昼休み	↑ ↓ 昼休み	
13:00	C様	↑ ↓ 昼休み	↑ ↓ 訪問 L様	↑ ↓ ホール	↑ ↓ ホール	↑ ↓ 昼休み

## 事例 13

通所介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

3 役割のマッチング、  
マスターラインを  
引き直そう

業務ラインに役割を結びつける事で、業務が効率化し  
機能訓練の取組が促進された。

事業所 株式会社明尚 リハステーション守山 デイサービス：  
PJメンバー数5名

業務の質の向上

- 書類業務を行うメンバーを固定したことにより、その他の職員は機能訓練を行ったり、職員間でOJTを行う機会が増えた。

量的な効率化

- 現場を今までは6名で回していたが、業務ラインをつくることにより5人で回すことができるようになった。

成果

### 課題

管理者が現場業務も一部行っており、教育を含めたマネジメントが行えていなかった。職員も複数の業務を抱えており、1つの業務に集中しにくい状況があった。

解決のしかた

- 1 管理者の役割は現場業務でなく、全体のマネジメントだと明確にし事業所のビジョンを表現するための5つの業務ラインをつくる。
- 2 各々の業務ラインに職員が行う役割を結びつけ（右図下部）、マスターラインを作成し（右図上部）、その内容を職員と共有する。
- 3 マスターラインに従って業務を行い、職員の声を軸にブラッシュアップしていき、マスターラインの完成版を作る。

〔業務ラインと役割の明確化〕

勤務者名前	役割	10時						11時					
		10	20	30	40	50	60	10	20	30	40	50	60
A	管理者	管理業務						現場での支援のアドバイス					
B	相談員 (リーダー)	支援と記録			グループ			現場フォロー+支援と記録			休憩		
C	支援 (企画)	企画業務/報告書作成や 請求関係など						記録 など					
D	休み							休憩					
E	支援係	バイタル	支援と記録	バイタル	支援と記録	バイタル	支援と記録	バイタル	支援と記録	バイタル	支援と記録	バイタル	支援と記録
F	現場役	グループ			支援と記録			フロア見守りや 促し			グループ		
G	現場役	フロア見守りや 促し			フロア見守りや 促し			グループ			フロア見守りや 促し		

## 事例 14

通所介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

4 手順と役割の  
整理をしよう

役割分担の見直しと専門職の定義づけを行い、専門職が  
より専門性を発揮できる業務に専念する体制を敷いた。

事業所 ツクイ町田南成瀬：PJメンバー数9名

サービスの質の向上

- 専門職が専門業務に専念でき、利用者の些細な変化にも気が付けるようになった。
- 機能訓練として電車乗降訓練等の新しいプログラムを導入できた。

量的な効率化

- 清掃担当職員を雇用することで、専門職が利用者への「機能訓練」の時間を確保できるようになった。

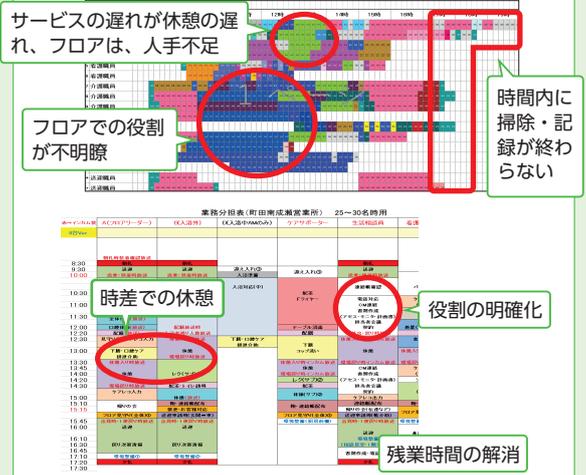
成果

### 課題

医療職を含めた専門職が、専門性を発揮できていなかったことから、機能訓練中心のデイサービスとしての特徴を打ち出せずにいた。「清掃」「記録」に多大な時間を要し、残業していた。

解決のしかた

- 1 誰がどのような業務を行っているのかについて、業務の洗い出しのために業務時間調査を実施する。
- 2 専門職の役割と定義づけを行い、①専門職しか行えない業務、②専門職以外でも行える業務に区分する。
- 3 専門職から清掃業務の負担を減らし、利用者への「個別機能訓練」を充実させるための手順書を作成する。
- 4 専門職の本来機能が発揮されることで、機能訓練中心のケアを提供できるようにする。



事例 15

訪問介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

サ責の役割を整理し職員と共有したことで、  
職員とのコミュニケーション回数が増えた。

事業所 ひまわりの家 蔵前：PJメンバー数 14 名

4 手順と役割の整理をしよう

成果

業務の質の向上

量的な効率化

- サ責が自分の業務を整理する事で、隙間時間を生み出し、その時間を ICT ツールを活用し職員の声に応える時間にあてることで、現場で職員がケアに集中しやすくなった。
- サ責が現場職員と業務時間内にコミュニケーションをとる回数が 0.67 回 / 日 → 4 回 / 日と多くなった。

課題

サ責も訪問に出るなど常に忙しく、職員の現場でおきた事に対する相談を聞いたたり、対応する時間がとれない状態であった。

解決のしかた

- 1 サ責の業務を見える化して、a) 現在行なっている役割、b) 本来行うべき役割、c) 今後行っていきたい役割をそれぞれ整理する。
- 2 上記 1 の a) と b)・c) の間の業務のギャップを整理し、必要な役割以外は他の職員に棚下ろしするなど、隙間時間を生み出す。
- 3 サ責は、生まれた隙間時間で職員とどのようにコミュニケーションをとるか、また、サ責の役割などについて職員と共有する。

【サ責の役割の整理】

現在行っている業務	本来の行うべき業務	今後の役割
1. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	1. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
2. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	2. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
3. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	3. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
4. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	4. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
5. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	5. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
6. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	6. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
7. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	7. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
8. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	8. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
9. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	9. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	
10. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	10. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	

【サ責が行う業務内容、手順の見える化】

業務内容	業務内容		業務内容		業務内容	
	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
1. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
2. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
3. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
4. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
5. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
6. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
7. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
8. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
9. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容
10. 業務の整理、整理した業務の共有、共有した業務の共有、共有した業務の共有	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	業務内容



## 手順書の作成

### 取組別の基本的なステップ

#### 概要

- ▶ 手順書は単なる業務マニュアルではありません。理念やビジョンの表現ツールを共有し共通認識を持つためのひとつと言えます。手順書に沿って実践する中で、手順書を見なくても判断できるようになっていきます。手順書はいわば、適切な業務を判断できるようになるまでの道標となります。
- ▶ 手順書を作成する目的は決して画一的なサービスを提供するためではありません。むしろ、様々な業務について、熟練度を上げるためのトレーニングツールに位置づけられます。ポイントは、職員の経験値を見える化することです。業務のやり方が人によって異なると、その質や作業時間にも差がでてしまいます。トレーニングによって職員の質の底上げ・均質化ができれば業務の偏りを減らしチームワークの向上が期待できます。
- ▶ 手順書には業務がきちんとできているかどうかの目安となる判断の基準を明確に記載しましょう。例えば、写真や絵も交えた手順フロー図の作成があります。文字だけで書かれた手順書は理解しづらく、読むのに時間がかかります。そこで、一目見ただけでわかるフロー図が有効です。

#### 取組によって得られる効果

- ▶ **職員の経験値、知識を可視化し、サービスレベルを底上げできる。**
- ▶ **職員全体の熟練度を向上することができる。**

#### 取組のステップとポイント

##### 1 各自の業務を書き出そう

###### ポイント

同じ業務でも、人によってその手順や方法が異なることは非常に多く見られる現象です。手順書の作成にあたり、まずは現在の業務の手順や方法を書き出し見える化することからはじめましょう。

##### 2 3Mを見つけよう

###### ポイント

①で各職員の業務の手順が見える化したら、今度はそれらを3Mの観点から見比べてみましょう。また、業務の手順から3Mを見つけ出すと同時に、効率化のための工夫等も見つけておきましょう。

##### 3 やるべき手順を明確に決めよう

###### ポイント

ここまでの手順で見える化された3Mや工夫を踏まえ、より効率的に業務を実施するためにやるべきこと、また、やらないこと(やってはいけないこと)について話し合みましょう。誰がやっても同じ質のサービスが提供できるよう、手順を明確に決めます。

##### 4 フロー図を使って見やすい手順書をつくらう

###### ポイント

上記で決めた新たな業務の手順を手順書に落とし込みます。ただし、文字が多い手順書では、読むのに時間がかかり、結局現場では活用されないといった事態が発生します。手順書を作成するときは、できるだけ文字を減らし、一目で分かるフロー図の活用等、わかりやすさへの工夫が必要です。

※それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限りません。

1 各自の業務を書き出そう

**退院前カンファレンス時に確認する事項にムラが生じる課題から、チェック方式の手順書を作成して均質化した。**  
**事業所** わかたけ 24 ケアステーション神奈川：PJメンバー数 6 名

**事例 16**  
 定期巡回  
 文章量削減 ICT  
 カイゼン 人材育成

成果

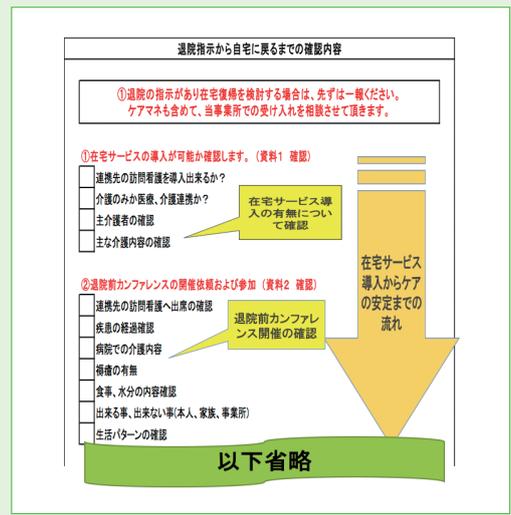
- サービスの質の向上
  - 退院時の確認事項を視覚的に情報を整理できるようになり、退院時カンファレンスにどの職員が出席しても、サービス受入れ時の説明に漏れや抜けが生じなくなった。
- 量的な効率化
  - 一部の職員のみが行っていた退院受入れ準備に、改善前は約 250 分時間を要していたが、改善後は約 200 分に短縮できたことにより、業務量を振り分けて平均化された。

課題

退院時の受入れ判断基準、カンファレンスでの確認事項が事業所内でマニュアル化されておらず担当職員の判断任せとなり、統一された考え方がないため一部の職員しか対応できない体制となっていた。

解決のしかた

- 退院時のカンファレンスへ誰でも参加ができるように、現在、参加している職員がどのようなことを確認しているか書き出す。
- 書き出した事項について、それぞれの注意事項、確認を行う理由等を追記する。
- 追記した事項を踏まえて、現状での確認フローを作成し、カンファレンスに出席したことがない職員の心配事を更に追記する。
- 以上を整理し、職員間でサービスに入る際の手順書と照らし合わせ退院時のカンファレンスの手順書を作成する。



2 3Mを見つけよう

**サ責間の判断のムラが生じている課題解決のために、観察と指示項目を整理することで解決した。**  
**事業所** やさしい手 平尾定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所：PJメンバー数 7 名

**事例 17**  
 定期巡回  
 文章量削減 ICT  
 カイゼン 人材育成

成果

- サービスの質の向上
  - 判断基準を明確にし共有化したことで、ケアマネへの報告内容を「提案型」として充実させることができた。
  - 改善後は全サ責が同じ判断基準で指示出しできるようになった。

課題

排泄・排尿時に服薬管理の確認指示を出していたサ責が 6 名中 2 名しかいないなど、サ責からヘルパーに出すケアに関する観察指示項目がばらついておりムラが生じていた。また、ヘルパーからサ責への報告にもムラが生じていた。ヘルパーからの報告の質を上げるためには、事業所としてのサ責指示に統一性を持つことが課題となっていた。

解決のしかた

- サ責全員へ現状の観察項目における指示出し項目の確認のために、アンケート形式にて実施し、ばらつきが大きいことを把握する。
- 各サ責へアンケート集計結果をフィードバックし、ばらつきが生じている原因と共有ルールについて、ミーティングを行う。
- 観察指示以外の項目でヘルパーから報告が上がってきた場合は、内容に応じて「要対応」として記録に残すことをルール化する。
- 要対応を記載したサ責は、ケアマネへ情報提供後に社内ケースカンファレンスを行い、観察項目の修正・追加を行うことにする。

[改善前]

	身体介護			
	排泄 介助	服薬	外出 介助	口腔 ケア
1 排便・排尿		2	2	
2 水分摂取	6	5	5	4
3 皮膚観察	6			4
4 栄養摂取	1	2		2

[改善後]

	生活援助					身体介護		
	排泄	浴服	ベッド メイク	調理	配膳 下着	買物	排泄 トイレ	排泄 おむつ
1 排便・排尿	●		●					
2 水分摂取	●			●	●	●	●	●
3 皮膚観察							●	●
4 栄養摂取				●	●	●		

3 やるべき手順を明確に決めよう

業務手順書を作成したことで、行うべき役割が明確となり職員間の業務レベルのムラが解消した。

事例 18

訪問介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

事業所 ゆいの里訪問介護ステーション：PJメンバー数 8名

成果

業務の質の向上

職員が業務を行う際のムラが軽減し、業務の品質が向上した。また、職員の役割が明確化され1日の業務イメージが掴みやすくなり、自発的に行動する職員も生まれた。

量的な効率化

職員が日々の業務の中で実績管理を行うようになり、管理者が実施する月末処理の時間が1日→半日になった。

課題

訪問介護員のサービス提供後の業務に対して今まで明確な決まりを作っておかなかったので職員によって行う業務範囲にムラがあり、実績管理が不確かなものとなっており、月末処理に時間がかかっていた。

解決のしかた

- 1 普段の業務で判断に迷ったときに立ち戻るべき行動指針を設定する。事業所としてどのようなことを成し得たいのか、行動指針で明確にしたうえで、どのような業務範囲や要素が必要かを検討する。
- 2 設定した行動指針を踏まえ、その業務内容一つひとつはなぜ必要で、どのような方法で行うことが最も効果的であるかを皆で検討する。
- 3 確認された業務内容をまとめて、時系列に並べて「業務手順書」を作成させる。

【行動指針】

私達はチーム内での情報共有を大切に致します。  
これは職員・利用者さんを守り、みんなを笑顔にするためにとても必要なことだと思うからです

ー サービス提供後の業務手順書 ー

- ① ～③までが通常の訪問介護の業務内容
- ① 訪問  
ケアの後、利用者宅で記録し、一部ファイルへつづり、一部持ち帰る  
※以前と同じ
- ② 実績確認、実績修正  
今行なったケアについて予定通りか、サービス変更かをチェックし正しく予定表に記入  
※直行直帰の方2名は毎朝以前書類業務を行っていたところでの業務を実施  
※それ以外のスタッフは訪問終了後に実施
- ③ ファイルに保存  
事務所のクリアファイルに50音順に分けて入れる
- ④ 実績入力 ※1日2名担当者が実施  
1日2名でクリアファイルに入っている記録を名前、サービス内容、実施時間をPCのソフトに入力

3 やるべき手順を明確に決めよう

既存の業務手順書を現場の声を元に整理・整頓した事で効率性が向上し、コミュニケーションの時間が増えた。

事例 19

小規模多機能

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

事業所 集い愛：PJメンバー数 3名

成果

業務の質の向上

- 手順が明確になり、業務がスムーズに行いやすくなり、業務の抜けが少なくなった。また職員が利用者と落ち着いて会話する時間が増えた。
- 職員と管理者のコミュニケーションが1日あたり80分→210分となった。

課題

以前作成した業務手順書は存在したが、現在の状態にあっておらず職員の役割や業務の全体の流れが不明確な状況であった。

解決のしかた

- 1 管理者が以前から現場にあった業務手順書 (= 業務の流れ) を再度現在に合うように整理・整頓して素案を作成する。
- 2 それを職員が検討し、現場で活用できるよう工夫する。管理者が再度確認をして手順書 (仮案) を作成する。
- 3 仮案を実際に現場運用してみて、さらに現場の声をを入れてブラッシュアップを行なっていき、最終版を作成する。

【手順書＝業務の流れ】【日勤】

時間	業務内容	担当者	備考
08:00	出勤		
08:30	朝のミーティング		
09:00	利用者宅訪問		
12:00	昼食		
13:00	利用者宅訪問		
16:00	退勤		

【手順書＝業務の流れ】【夜勤】

時間	業務内容	担当者	備考
00:00	出勤		
01:00	利用者宅訪問		
02:00	利用者宅訪問		
03:00	利用者宅訪問		
04:00	利用者宅訪問		
05:00	利用者宅訪問		
06:00	退勤		

3 やるべき手順を  
明確に決めよう

異食や転倒のリスクを伴う認知症の方がより安全に過ごせるように、職員によってばらついていた掃除の手順と点検方法を標準化し、効率的に環境の安全性を確保した。

**事例 20**  
認知症 GH  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

事業所 くたみのもり：PJメンバー数6名

成果

- 業務質の向上 ・ 誰が担当しても同じ掃除を実施できるようになった。
- 量的な効率化 ・ 従来の掃除時間のまま、新たに「安全な動線の確保」を追加できた。

課題

掃除の手順や内容、点検方法が決まっておらず、正しく衛生管理がなされているか、見える化して確認できていない。

解決のしかた

- 掃除業務の経験が浅い職員と掃除専従の職員から、管理者が衛生管理の視点で、それぞれに掃除の状況を聞き取る。
- その結果、個人によって掃除内容がばらついている（ムラ）、掃除する場所の順番が異なる（ムラ）など、掃除の実施内容に3Mを見つける。
- 掃除をきれいなところから始めること、掃除する場所の順番、掃除の時間帯、目的、準備物などの掃除のルール・手順を定める。また動線をきれいにし、転倒防止の視点を掃除に組み込むなど、「入居者のため」という目的と掃除業務を、職員に、より強く意識させる。
- ルールを手順書という形で作成することで、誰もが参照できるようにする。

【掃除の業務手順】

掃除の手順（きれいなところから先に行う）  
使い捨てエプロンを付けて、居室→洗面台→トイレの順に行い、1号館のトイレが終了したら、2号館に移りエプロンを交換する

1、居室の掃除  
1号館：9部屋（9：00～9：30）  
2号館：9部屋（10：40～11：10）

目的  
・臭気やよごれを減らす  
・安全衛生面をきちっとしたい  
・埃がないようにしてほしい。埃があると汚いイメージを考えると  
・転倒しないように、動線を確保したい。

準備するもの  
掃除機 雑巾 モップ 使い捨てエプロン

手順  
①入居者のいない時に、窓を開ける。  
の床頭台・車椅子等を動かしながら、掃除機で埃を取る。  
□注：ヘッドと壁の間に埃がたまっている時はヘッドを動かして掃除する。  
②動線上に物が無いようにする。  
③手際など一つでも雑なようにしておく。  
④床が汚れている時は、その部分を雑巾で拭く  
⑤汚れが落ちない時は、マイペットを掛ける。  
注：マイペットを掛けると滑りやすいので、雑巾は固く絞る  
⑥入居者がベッドに寝込んでいる時は、後回しにする  
⑦入居者がベッドに寝込み、床が汚れている時は窓を開け、埃をたてないよう  
にモップで埃を取る。汚れがある時は雑巾で水拭きをする。

4 フロー図を使って  
見やすい手順書を作ろう

利用者毎のサービス手順がヘルパーにより違っていたためフロー図を用いたわかりやすい手順書を再作成した。

**事例 21**  
小規模多機能  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

事業所 コミュニティプラザぱんぷきん：PJメンバー数6名

成果

- サービスの質の向上 ・ 利用者毎のサービス手順書を見直し、フロー図を用いたわかりやすい表記で再編したことで全職員が同じ手順で利用者の介護を行えるようになった。
- 量的な効率化 ・ ムダやムラが見直され、業務の効率化、時間短縮が図られ、残業が減った。

課題

職員によって利用者ニーズに対する理解度に差があり業務のムラがあった。利用者毎のサービス手順書はあったものの、サービス手順書に基づいた業務が徹底されておらず、サービス提供にムラが生じていた。

解決のしかた

- 利用者毎の介護手順について職員で話し合い、ムリ・ムダのない手順を決める。
- 利用者毎の手順を文書化し、再度確認を行った。各業務が人に付随しないように事業所としての手順を作成する。
- 手順書は、誰でもが理解できるようにフロー図を活用し構成する。
- 職員が手順通りに業務を行えるまでにOJTを繰り返した。決められた手順で業務を遂行しているか確認体制を構築する。

【利用者A様の作業手順書】

従来の作業手順書 現在の作業手順書

作業項目	従来の作業手順書	現在の作業手順書
入室時間	入室時間	入室時間
挨拶	挨拶	挨拶
入室確認	入室確認	入室確認
入室準備	入室準備	入室準備
入室開始	入室開始	入室開始
入室終了	入室終了	入室終了
退室確認	退室確認	退室確認
退室時間	退室時間	退室時間

※利用者の困りごとや留意事項を記載したもの



## 記録・報告様式の工夫

### 取組別の基本的なステップ

#### 概要

- ▶ 介護記録等、報告書の様式を工夫することで、利用者の経時的変化や、職員の報告内容などの偏りが見えてくるようになります。そのためには、事業所内にいる利用者に関するデータ等をうまく活用することが大切です。
- ▶ 目標設定と達成状況を記載するなど、各職員の達成意欲を高める工夫をしましょう。例えば、目標達成状況は、「達成・ほぼ達成・未達成」の3段階で確認するとわかりやすいでしょう。
- ▶ もし、現在既に何らかの様式がある場合には、項目の必要性のほか、使いやすいか、見やすいかをもう一度検討してみましょう。例えば、様式の内容は変えなくても、これまでタテに記載していたものをヨコに記載するようにするだけで「とても見やすくなった」、「時系列で比較しやすくなった」という事例もあります。

#### 取組によって得られる効果

- ▶ **項目の見直しやレイアウトの工夫等により、情報の読み解きを容易にすることができる。**
- ▶ **不要な文書や整理できる項目を見つけるだけでなく、「なぜ文書を作成しているのか」といった本来の目的に気づくことができる。**

#### 取組のステップとポイント

##### 1 帳票・項目の必要性を見直そう

###### ポイント

現場で活用している（活用されていないものも含め）帳票・項目の必要性について、改めて検討しましょう。帳票自体や項目の重複が見つければ、効率化のチャンスです。

##### 2 新しい帳票を作成しよう

###### ポイント

①で必要な帳票・項目を網羅的に整理したうえで、複数の帳票に分散している情報を統合するなどし、必要に応じて新しい帳票を作成しましょう。また、目標設定と達成状況を記載するなど、各職員の達成意欲を高める工夫をしましょう。

##### 3 記入方法を決めよう

###### ポイント

新しい帳票の作成に併せ、その帳票への記入のルールも検討し決定しましょう。例えば、いつ、誰が帳票に記入し、また、内容をチェック、評価するのか等の仕組みです。このように仕組みとセットで策定することで、記入の抜け漏れや記入内容のばらつき（ムラ）を防ぐことが可能です。また、記述式の帳票の場合、定型文などのルール化は、文章が冗長になることを防ぐなど、記録業務の負担軽減、職員間の記述内容のムラの低減に有効です。

##### 4 新しい帳票で情報の読みときを深めよう

###### ポイント

新しい帳票が完成したら、1週間程度、運用してみて評価してみましょう。新しい帳票に記載した内容から、何が分かるのか、皆で意見を出し合い、より使いやすくなるように、帳票の内容を変更しましょう。

※それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限りません。

1 帳票・項目の  
必要性を見直そう

**独自作成書類等が多く現場負担が生まれていたが、  
整理・整頓を行い書類業務が効率化された。**

事業所 株式会社明尚 リハステーション守山 デイサービス：  
PJメンバー数5名

**事例 22**

通所介護

文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

- 業務の質の向上**
- 書類作成・記録・情報収集にあてる時間を削減する事ができ、職員の負担が軽減した。
  - 削減できた時間を自立支援ケアを行う時間にあてた。
- 量的な効率化**
- 全19書類のうち4書類の削減、13書類の簡素化・効率化を達成した。

課題

独自に作成した書類が多く、各種書類の意図が職員には伝わっていない傾向にあり職員の負担になっていた。その書類や記載された情報を活用することもあまりない状態であった。

解決のしかた

- 各書類・情報収集ツールの意味合い・必要度などを整理・整頓シート（右図）などにまとめ見える化し、不必要な書類はコンプライアンス的に問題なければ削減する。
- 必要とされた書類は、再度内容、項目に重複がないか、他の書類と共有できないかなどの視点でチェックし新たな様式を作成できないか検討する。

〔書類・情報収集ツールの整理・整頓シート〕

情報共有の5S-『整理』

共有方法	書類・ツール名	現在共有している情報	共有の目的
1 書類	領収書控え（相談室）	全体での事務連絡（空席・福利厚生関係）	外部/定時外に発生する業務の案内
2 書類	書類配布	全体での事務連絡（空席・福利厚生関係）	外部/定時外に発生する業務の案内
3 メモ書き	情報連絡板（バインダー）	全体に対する業務連絡とその相対照（連絡先）	業務に関する情報の案内
4 書類	研修案内	研修に関する紹介	研修に関する案内（スキルアップ推進）
5 書類	リスク管理報告ファイル	ヒヤリハット/事故/苦情に関する案内	危険防止と対策連絡の案内
6 書類	年度行事カレンダーファイル	年度方針/合同勉強会担当/年次スケジュール	勉強会等とスケジュールの把握
7 書類	朝～夕業務分担リスト	朝～夕業務の分担/分担について	ルール/手順/分担の周知
8 メモ書き	朝～夕業務申し送り	朝～夕にしたい業務の依頼	業務依頼
9 書類	月間清掃チェックポイントリスト	月間定期清掃の方法と進捗	清掃する事なく清掃がすすめられるように
10 書類	月間運営業務リスト	月間運営業務の進捗状況	月末運営業務をスムーズにするため
11 書類	請求変更リスト	加算の有無/伝言/返意のあった対象者	月末業務のミス防止
12 書類	相談月報	新規・見直しや事故数、居宅変更	業務/事故記録
13 書類	口遊加算対象者リスト	口遊加算対象者一覧+曜日別	口遊加算業務の防止
14 書類	体力測定リスト	体力測定者（加算対象者）の一覧	個別/複数回検定の履歴防止
15 書類	使用部社利用一覧	多行動/遅い方が必要対象者と高さ	歩行困難/歩行の防止（課題顕微化）
16 書類	注意事項一覧	喫煙/飲酒/手動指定の危険/活動上のリスク	リスク管理と遅れ防止
17 書類	業務日誌	実施担当+前回の振り返り（出席/支障内容）	当日の分担と支援事項の確認
18 書類	リンクシート	次回に支援する（注視する）事の記載	振り返りを漏らさないように

2 新しい帳票を  
作成しよう

**書類を一本化させ書類の転記業務を軽減することで休憩  
時間の確保や利用者ケアの充実につながった。**

事業所 グループホームひまわり河崎：PJメンバー数4名

**事例 23**

認知症 GH

文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

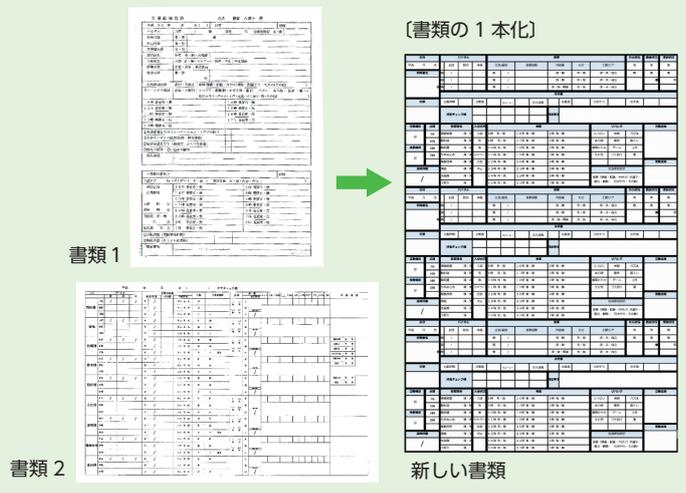
- サービスの質の向上**
- 職員の気持ちに余裕が生まれ、歌・ゲーム・生け花などレクの時間が取れるようになるなど、入居者の要望に迅速に対応ができるようになった。
- 量的な効率化**
- 午後の書類業務が70分→10分で行うことができるようになった。

課題

午前利用者の状況を情報収集して記載した書類内容（書類1）を、午後同一の利用者について別の書類（書類2）にほぼ同じ内容を転記しており、それが職員の負担になっていた。

解決のしかた

- 2つの書類の項目の意味合いを明確にして、なぜ必要なのか深掘りを行ない、項目の必要・不必要の仕分けを行なう。
- 必要となった項目の名称はできるだけ日常的に活用するものにしてイメージしやすくする。
- 実際に活用して、項目名や項目配置の不具合などを含めブラッシュアップし新しい書類を完成させる。



### 3 記入方法を決めよう

ICT ツールを活用して音声入力を行う事で書類業務が効率化しケアマネとして大切にしたい業務に時間を費やせた。

事業所 ゆいの里守山居宅介護支援事業所：PJ メンバー数 4 名

## 事例 24

居宅介護支援

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

## 成果

### 業務の質の向上

- ・ 帰社後に生まれた時間は、管理業務や医療介護連携、介護事業所とのコミュニケーションをとる時間にあてることができた。また書類の記載内容が濃くなった。

### 量的な効率化

- ・ 書類業務が訪問中、もしくは訪問後すぐに実施できるようになり、管理者の帰社後の書類業務時間が 100 分→0 分となった。

## 課題

帰社後の書類作成業務の負担から、書類がたまり、記憶も薄れていくため記録が浅くなってしまっていた。

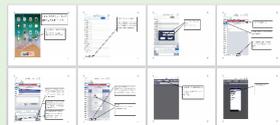
## 解決のしかた

- 1 最も ICT に詳しく管理者が実践してみて、効果を確認し実体験に基づいた「音声入力の手順書」を作成して職員へ伝えた。また個人情報については、これまでの PC での取り扱いと同様に設定する。
- 2 ICT に詳しい職員にまず使ってもらうことを重要視し、その職員が ICT に詳しくない職員に使用メリットを説明する。
- 3 実際に行なって見せ、どんな質問も受け、決して使う事を押し付けられないようにする。

〔車内での音声入力場面〕



〔音声入力の手順書〕



〔職員間でのプレゼン場面〕



### 3 記入方法を決めよう

書類を整理・整頓し、記入方法のルールを作る事で書類業務の短縮につながった。

事業所 集い愛：PJ メンバー数 3 名

## 事例 25

小規模多機能

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

## 成果

### 業務の質の向上

- ・ 職員は記録を記載するときに、記録の必要性を意識するようになり、記録・書類の意味を考えるようになった。

### 量的な効率化

- ・ 書類作成時間が 430 分→130 分になり、新たに生まれた時間は利用者との時間にあてられた。

## 課題

1 日に記載すべき書類数が多く、また同じような内容を複数回記載しなければいけないなどのムダが発生しており、職員の負担となっていた。

## 解決のしかた

- 1 書類の項目の意味合いを明確にして、なぜ必要なのか深掘りを行ない、整理する。
- 2 以前手書きで実施していた中で定型的な記載が多かったものはチェックボックスに変更し、手書きの項目は特記のみにする。
- 3 特記には必要なことのみを記載し、記載する情報は職員がイメージしやすいように、特記欄に記載項目を例付きで提示する。なお、特記の要否の基準は利用者の目標、日常をイメージし、ケアに直接影響すると思われる内容とする。

〔書類の効率化〕



〔特記に記載する項目・例〕

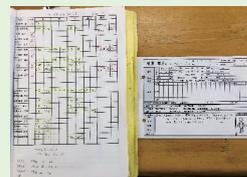
記録を記入する時のポイント

特記事項として書いてほしいこと、(看護師・ケアマネが把握しておきたいこと)

①健康状態がいつもと異なる時、その状態  
例：ふたばけつ中の異常、呼吸状態、表情、意識、歩行・移乗、寝起状態、食事・水分量(経口)がない、急病の発生(嘔み、外傷・内出血、夜間状態)等・便の状態(回数・性状・臭い)

②活動への参加状況  
活動・作業に参加した時の様子に変化が見られた。  
例：いつもしていることに参加しなかった。新たに参加できるようになった。表情の変化(積極的に参加ができた、表情が良かったなど)

③付箋裏面だけでなく、良い変化が見られた時にはその様子も記入。  
※家族が来所もしくは電話で何か依頼を受けた際は、個人連絡ノットに記入。



4 新しい帳票で情報の読みときを深めよう

職員への指示・ケアマネへの報告内容にムラがあったため、利用者の観察ポイントを明確にし共有した。

事例 26

事業所 やさしい手 祖師谷訪問介護事業所：PJメンバー数7名

訪問介護  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

サービスの質の向上

- ・ケアマネに対し、利用者のADL低下を防ぐような提案型の報告が行えるようになった。また、職員の観察の質が向上し、ADLの変化が報告されるようになった。
- ・自立支援型の身体介護を伴ったケアプランが増えた。

課題

職員への指示やケアマネへの報告内容にムラがあったため、従来の報告はケアマネからの評価が低かった。

解決のしかた

- 1 サ責がヘルパーへ疾患やケアプランに沿った指示ができるように、指示を分類したポイント一覧を作り、チーム内で共有する。
- 2 指示への理解が不足していると思われる報告をするヘルパーに対し利用者の観察ポイントに関する研修を個別に行う。
- 3 ケアマネへの報告は、提案型になるよう、利用者の身体機能等の変化をタイミング良く報告するようになった。
- 4 この提案型報告により、自立支援型の身体介護を伴ったケアプランが増えた。

取り組み：訪問看護・医療との連携事例

**服薬に関する提案前のケアプラン**

主介護者のご主人様により、毎朝服薬確認をされているとお話で、訪問介護サービスは週3回のトイレ誘導・陰洗・着替え(身体介護)と私費サービスで掃除・洗濯のプランでスタートした。

**服薬に関する提案後のケアプラン**

急激にADLが低下し、訪問診療や薬剤師にも訪問時の服薬状況を伺ったところ服薬が出来ていないのお話もありサ責からヘルパーへ服薬状況の報告を上げてもらうように指示したところ、主介護者による服薬は出来ていないことが分かり、朝の服薬介助を含む起床サービスの提案を行った。

週2回トイレ誘導・掃除・洗濯、週1回入浴介助

月曜から金曜まで毎日朝服薬介助を含むサービスの提案によりプラン増！！

4 新しい帳票で情報の読みときを深めよう

ケアマネへの報告書様式を見直し、時系列変化を視覚的に把握しやすくし、サ責が記述する報告の質を上げつつ文書量も削減し、文書作成業務を効率化した。

事例 27

事業所 ぱんぶきん介護センターウェルキャブステーション：PJメンバー数7名

訪問介護  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

サービスの質の向上

- ・利用者情報の時系列変化を把握することで、ケアマネに対し、ケアの継続性や予測・予防的な視点で報告と提案ができるようになり、サ責業務の質が向上した。

量的な効率化

- ・パソコンで作成することで報告書の作成時間が短くなった。
- ・管理するファイル数(頁数)を4分の1に削減、ケアマネのファイリング業務も効率化された。

課題

ケアマネへの経過報告書は、1頁に3か月分重ねた書式で視覚的に煩雑なうえ、時系列での推移が捉えにくかった。また、毎月手書きで作成していたため、サ責の文書作成業務が大きな負担となっていた。

解決のしかた

- 1 報告書のレイアウトを工夫し、従来と記載項目は同じでも視覚的に見やすく、また時系列推移を12か月分記載に変更する。
- 2 数値やチェック欄、サ責のコメントを毎月追記していく形に様式を変更し、1年間分を1つのファイルとしてパソコンで作成することにし、繰り返し記入とファイリング等の手間、文書量を削減する。
- 3 過去数か月の報告実績を新様式に転記したところ、サ責が経過報告の記述のムラと不足に気がついた。
- 4 新様式に時系列推移を意識した記述をすることで、ケアマネに対しケアの継続性や予防的な視点を踏まえた報告ができるようになった。

(旧)
(新)



## 情報共有の工夫

### 取組別の基本的なステップ

#### 概要

- ▶ 介護の業務全体において情報共有はとても重要です。常に変化し続ける利用者の状況をつぶさに把握し、緊急性や重要性を考慮したうえでその情報をほかの職員に共有することは、チームケアの観点からも大切です。
- ▶ 情報共有の手段としてICT機器は非常に有効です。特に各帳票への転記作業は、ICT機器を活用することで楽になります。また、タブレット端末等を使うことで、事業所外の会議や訪問先からでもデータを簡単に入力できます。介護記録、情報共有、請求事務が一気通貫となったソフトの導入が最も効率的なものとなります。
- ▶ データ入力を行う際には、「入力を定型化する」「チェックボックス式とする」ことや「音声入力する」などによって、さらに入力時間の手間を省くことができます。また、画像、動画を活用することで、視覚的データの保存や共有も可能となります。
- ▶ パソコンやタブレット端末以外にも、インカム（トランシーバー）の活用も効果的でしょう。インカムを通じて、状況をその場で時間差なく全員がシェアできるため、申し送りや指示出しの時間を短縮できることが大きなメリットです。

#### 取組によって得られる効果

- ▶ ICTを用いて転記作業の削減、一斉同時配信による報告申し送りの効率化、情報共有のタイムラグを解消することができる。

#### 取組のステップとポイント

##### 1 共有する情報を整理しよう

###### ポイント

日々の業務では様々な情報が行き交っています。それらの情報を整理することからはじめましょう。具体的には、どのような情報を、誰に、いつ共有（報告）すべきかなどについて話し合います。

##### 2 情報を使う目的を明確にしよう

###### ポイント

情報を取り扱う目的を明確にしましょう。例えば「報告」「連絡」「相談」などの目的を記載するルールを設けるなど、その情報を共有するところで相手に何を期待するのかを明確にして情報を提供しましょう。

##### 3 情報の拾い方のルールを決めよう

###### ポイント

業務の中でいつ、誰が、どこで、どのような情報を収集するかルールを定めておきましょう。これにより、情報収集の抜け漏れを防ぐことが出来ます。

- ICT機器（タブレットやインカムなど）を使うことで情報の収集と共有が同時にできることもあります。

##### 4 情報の渡し方のルールを決めよう

###### ポイント

収集した情報をいつ、誰に共有するかについてもルールを定めておきましょう。また、共有すべき情報をその緊急性や重要度、個人情報有無等、情報の内容によって、相応しい情報共有の手段について検討しルール化しましょう。

- ICT機器（タブレットやインカムなど）を使うことで情報の収集と共有が同時にできることもあります。

※それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限りません。

1 共有する情報を整理しよう

チャット機能を持つ ICT ツールを活用する事でサ責と職員の情報共有が円滑になり、職員がケアに集中する事ができた。  
事業所 ひまわりの家 蔵前：PJメンバー数 14 名

**事例 28**  
訪問介護  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

- サービスの質の向上**
  - サ責と直接会っていないでも、見守られている安心感を職員は持つ事ができた。それにより職員は現場でケアに集中して取り組みやすくなった。
- 量的な効率化**
  - 訪問に出た後の職員間のコミュニケーション回数は 0 回→26 回となった。また現場職員がサ責と課題を共有して課題解決する時間が 2 時間→11 分となった。

課題

一度訪問に出てしまうと職員はサ責とコミュニケーションをとることが難しく、現場で発生した課題を解決するまでに多くの時間を費やしていた。

解決のしかた

- 共有したい情報をチャット機能を持つ ICT ツール、電話、対面に分類し、情報共有のルールを作成する。
- 職員に情報の本来の意味を把握してもらい、いつ、どのように発信するかルールを決め、常にブラッシュアップすることとする。
- 最初はルールに縛られず、一度使ってもらうことを重要視する。理解度に応じチャット機能の説明を職員ごとに実施しコミュニケーションツールの運用をスタートする。
- 日常の会話（報告事項、質問）などはチャット機能を使い、リアルタイムに実施する。重大な事故など急を要するような報告内容については電話、もしくは対面とするルールを作る。

〔ICT ツールのチャット機能〕



2 情報を使う目的を明確にしよう

情報伝達のミスやムダがあったため、その取組として最適な ICT ツールを導入したことにより業務の効率化が図られた。  
事業所 ラ・ケア：PJメンバー数 4 名

**事例 29**  
訪問入浴  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

成果

- 業務の質の向上**
  - 情報伝達におけるミスが減り、後処理を行うムダな業務がほとんどなくなった。リーダーは効率化で生み出した時間に別のマネジメント業務を行えるようになった。
- 量的な効率化**
  - 事務員と入浴車チーム・管理者との 1 報告あたりのコミュニケーション時間は、12 分→4 分となった。

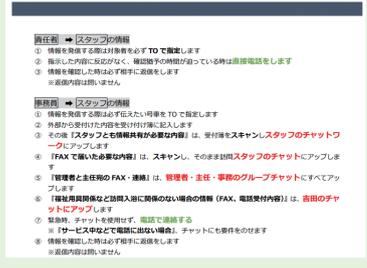
課題

リーダー・現場とのやりとりは全て事務員がハブとなり、電話で実施していたが伝達ミスが発生していた。事務員は介護職員、リーダー双方に同じ情報を送るといったムダが生じていた。

解決のしかた

- コミュニケーションにおいてどこに、どのようなムリ・ムダ・ムラの要素があるのか、コミュニケーションの流れを明確にし紐解く。
- 情報を使う目的とその方法について ICT の活用を含め検討する。具体的には、利用者の体調変化や新規受入要請などの情報は事務員が受けるが、リーダーの判断が必要なため、リアルタイムでの情報共有が必要であることを改めて確認する。
- 場所を選ばず、情報をオンタイムで全員が共有できるという ICT ツールの特徴が課題解決の手段に適しており導入する。
- ICT ツール上での情報の発信方法、共有方法についてルールを作成し、職員でブラッシュアップし、展開する。

〔チャット型 ICT ツール活用ルール〕



2 情報を使う目的を明確にしよう

ケアマネや家族と、利用者の情報共有をより具体的かつ迅速に行うため、動画作成と情報配信を行った。

事例 30

通所介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

事業所 やさしい手 ゆめふる浅草：PJメンバー数3名

成果

サービスの質の向上

事業所独自の通所 Web の利用で、利用者の状態が視覚と数値でリアルタイムに共有でき、利用者の通所での実際の状況を把握することが離れていても可能になった。

量的な効率化

ケアマネが知りたい利用者の基礎情報やバイタル、食事摂取量や身体状況などを、遠隔にて提供できることで、情報共有のために訪問する時間の削減につながった。

課題

家族やケアマネと、事業所内での利用者の状況等をリアルタイムで情報共有することが難しく、利用者の生活に密着したプログラムを提案し、実施に至るまでに時間がかかっていた。

解決のしかた

- 1 ケアマネや家族に、利用者の状態をリアルタイムで共有する。
- 2 ケアマネや家族と利用者に効果の高い個別メニューができないかの検討をする。  
共有する内容としては、言葉で説明し難いこと、例えば①機能訓練の風景（動画にて歩行の状況など）、②継続的な身体的変化の提供（画像と数値にて報告）など。
- 3 自宅での状況もケアマネと画像で共有し、利用者毎に機能向上を目的とした訓練のメニューを組み立てる。
- 4 毎月、利用者の身体状況を数値で評価し、家族とケアマネに対してリアルタイムな情報を提供・共有することができる。

タブレット端末を活用したシステム



3 情報の拾い方のルールを決めよう

書類業務の整理・整頓により書類業務が効率化した。その効果をさらに広げていくために ICT ツールを導入した。

事例 31

居宅介護支援

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

事業所 ケアプランハウスクッキー：PJメンバー数4名

成果

業務の質の向上

書類業務がスムーズになり、書類作成の負荷が軽減した。効率化によって生まれた時間を利用者に向き合う時間などに活用できた。

量的な効率化

音声入力でメモを残しておき、その後の文章作成で活用することで時間短縮につながった。

課題

書類記載内容などの整理・整頓を徹底的に行い、書類業務の標準化、業務効率が向上したが、ケアマネとして行うべき業務をもっと増やすためにさらなる効率化を求めている。

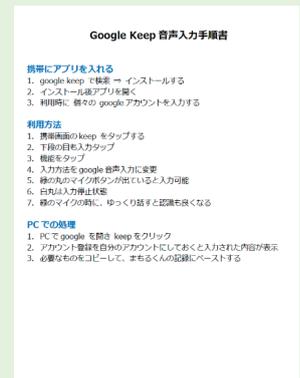
解決のしかた

- 1 書類記載内容などの整理・整頓を徹底的に行い、記載項目を明確にすることで書類業務の標準化、業務効率の向上を図る。
- 2 そのうえでさらに効果を拡大するため隙間時間を利用して書類業務の効率化を図る ICT ツールのメモアプリを導入する。
- 3 職員が活用できるように「音声入力手順書」を作成する。

〔メモアプリ〕



〔音声入力手順書〕







# OJTの仕組みづくり

## 取組別の基本的なステップ

### 概要

- ▶ 人材育成の手法の一つとしてOJT (On the Job Training) は非常に重要です。OJTは研修会や勉強会で習得することが難しい実践力を身につけることができます。また、OJTは新人教育の場面でのみ活用される手法ではなく、ベテラン職員、マネジメント層等の人材育成においても幅広く活用できます。
- ▶ 指導する立場となる職員に対しても「教える」ことについて教育することはとても大切です。教育担当によって教え方にブレが生じてしまえば、事業所全体で業務の手順やケアの質を一定に保つことが難しくなってしまいます。そこで、教える内容にムラがない、ブレがないように、OJTの標準的な手順を決めましょう。指導手順が属人的にならないよう、標準的な手順に則って指導することが肝となります。
- ▶ 教える技術は、相手の能力・知識、意欲、性格などによって様々です。画一的に伝えるのではなく、相手に合わせ柔軟に対応しましょう。

### 取組によって得られる効果

- ▶ **教育内容の統一と教え方のトレーニングを実施し、教える仕組みをつくることによって一定の教育スキルを持つリーダーを育成することができる。**

### 取組のステップとポイント

#### 1 目標、教えるべき内容、手順を明確にしよう

##### ポイント

OJTは人材育成において有効な手段の一つです。しかし、教える人によって、育成の目標や内容、手順がバラバラでは、教えてもらう側はかえって混乱してしまいます。そうならないために、あらかじめ、一貫した人材育成の仕組みを作っておくことは非常に重要です。

#### 2 職員を評価しよう

##### ポイント

OJTの効果を上げるためには、定期的に職員を評価し、評価結果を伝える仕組みを設けましょう。職員を評価する基準や時期、評価者などについてあらかじめ一定のルールを定め、職員に周知しておきましょう。これは評価を受ける職員の不公平感の回避につながります。

#### 3 教える技術を学び身につけよう

##### ポイント

当然のことですが、教える相手によって教える内容や教え方を柔軟に変化させる必要があるため、教える側にも一定の教える技術が必要です。そのためOJTの仕組みでは、教える側の職員を対象とした研修会や勉強会など、指導するための技術を身につけさせる仕組みもとても重要です。

※それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限りません。

1 目標、教えるべき内容、手順を明確にしよう

職員の特性に応じて、マネジメントスタイルを変えOJTを実施しミドルリーダーの効果的な育成ができた。

**事例 34**  
認知症 GH  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

事業所 慈恵会 グループホームゆい：PJメンバー数3名

成果

業務の質の向上

- ユニットリーダーはマネジメント業務を実際に体験する事を通して現場で活用できる具体的な学びを得ることができた。
- ユニットリーダーの書類の提出が早くなった。スケジュール調整について副主任の声掛けを毎回必要としていたが、自分自身で期間内にできるようになってきている。

課題

副主任は次世代のリーダー育成の重要性を理解し、チャレンジしていたが、思うようにユニットリーダーの成長を促すことができず悩んでいた。

解決のしかた

- 1 OJT を受ける2名のユニットリーダーの強み、弱みについて副主任が分析し、今まで両名に対してどのようなマネジメントを行っていたかを振り返り、特性に合わせたマネジメントでOJTを行う。
- 2 各々のユニットリーダーとマネジメントの目的を共有し、マニュアルなどは目的を共有・達成するためのツールであると伝える。
- 3 ユニットリーダーが副主任から与えられた課題を実施していく中でユニットリーダー各々の強み、弱みを互いに活用し補完させ合う設計にする。

〔マニュアルの見本〕

行事マニュアル		
期間	企画内容	詳細
2か月前	行事の企画	どの様な内容で企画を進めていくのか、各担当で案を練る
1か月前	行事で使用する物品等の用意	伝言簿で進捗時、他部署へ連絡を入れ、進捗を伝える
1か月前	企画書作成	ユニットリーダー確認
1ヶ月前	企画書提出	
1〜2週間前	行事で使用する物品の準備	(プレゼント等の購入) 食材に関しては1〜2日前に準備を行う
期間	報告内容	詳細
行事当日	当日行事参加者での振り返りを行う 【良かった点・改善が必要な点】	当日に振り返り等が行えなかった場合、各個人で振り返り完了をもらい、担当に3日から4日以内に伝える
1週間以内	行事報告書提出	ユニットリーダー確認
1週間以内	ブログ作成	

1 目標、教えるべき内容、手順を明確にしよう

職員のスキル差により業務負担の偏りが生じていたため業務の手順化と研修による徹底を図った。

**事例 35**  
認知症 GH  
文章量削減 ICT  
カイゼン 人材育成

事業所 ニコニコット：PJメンバー数10名

成果

業務の質の向上

- 研修により手順を明確化・共通化することで業務に対する偏りが平準化されて、誰でもどのケアでも提供できるようになった。

課題

簡易的な手順書を作成し、職員同士が臨機応変に協力しながらサービス提供してきた。しかし、職員の業務負担に偏りが発生しており、原因は、職員個人の仕事の進め方や理解度の差が大きく影響している事が分かった。

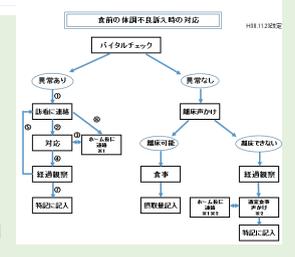
解決のしかた

- 1 職員個々のスキル差の把握とその解決の糸口の検討のため、日常の業務遂行状況を確認する。
- 2 役割や業務手順が曖昧なため、理解不足となり統一された業務を行うことができなかつたため、役割分担表を作成するとともに、手順を明確にしたわかりやすいフロー図を作成する。
- 3 研修内容を見直し、「全職員が受講する理念を中心としたもの」、「新人向けのもの」などに分け、職員の理解度に応じて実施する。
- 4 受講後には、理解度を確認するために1対1で口頭でのチェックを行い、研修内容の定着を図る。

ニコニコット シフト表 役割分担表 (職) 勤務状況 (入居なし日)

シフト	日勤	夜勤	勤務状況 (入居なし日)
7:00	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
7:30	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
8:00	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
8:30	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
9:00	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
9:30	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
10:00	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
10:30	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤
11:00	朝、夜勤	朝、夜勤	朝、夜勤

〔上：業務手順書〕



〔右：フロー図式手順書〕

## 2 職員を評価しよう

業務の習熟度により職員を5段階に評価し、レベル毎のOJTと、習熟度合計値が一定以上のチームを編成した。

事業所 アースサポート渋谷：PJメンバー数5名

### 事例 36

訪問入浴

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

## 成果

### 業務の質の向上

- OJT内容が階層化されスキルアップのプロセスが明確であり、習熟度の高い業務遂行ができる。
- チーム習熟度を平準化し、オペレーションや稼働時間のムラを発生させずに安定的な運営ができる。

### 量的な効率化

- 入浴車1台あたりの高い稼働率を維持できた。

### 課題

高稼働率を維持するために、定型業務から高度な判断を伴う業務まで詳細な手順を定めているため、職員の習熟度を段階的に引き上げていく育成計画が必要となった。

### 解決のしかた

- 1 定型業務から高度な判断を伴う業務まで詳細な手順を定める。5段階の習熟度による育成計画とキャリアステップを明確にする。
- 2 定型業務レベルの職員には、リスク見える化シート等により、事故防止と利用者・介護者の生活全般を観察する視点を教育する。
- 3 高習熟度職員には「☆(勲章)」を着け、利用者側も認識できるようにして、職員のモチベーションアップを図る。
- 4 新人育成において、トレーナー & トレーニー関係を構築し、新人職員が安心して相談できる環境を整えることにより、人材定着を図る。



## 2 職員を評価しよう

段階的な職員評価軸を作成、運用することで、レベルに合った業務の振り分けができ、業務のムリの軽減につながった。

事業所 グルメ杵屋社会貢献の家老人デイサービス事業部：PJメンバー数4名

### 事例 37

通所介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

## 成果

### 業務の質の向上

- リーダーが行う職員に対するOJTのポイントを絞って行いやすくなることで、職員とのコミュニケーションが円滑となり、職員に業務の本質が伝わりやすくなった。

### 量的な効率化

- リーダーが業務時間内に職員にOJTを行う時間が0分→60分となり、職員のレベルに合わない業務の振り分けが減少した。

### 課題

職員には基本的にすべての業務を行ってもらうという風土があり職員の業務レベルが合わないことで、それがうまく機能していない側面もみられた。

### 解決のしかた

- 1 自分たちの事業所が目指すビジョンを達成するためにどのような要素が必要なのかを明確にし、それに沿った職員評価表(右図)を作成する。
- 2 今回は、通常業務遂行での職員の自立度を1つの指標とする。具体的には、右図のAA~Cのどれにあたるかリーダーが職員の普段の業務内容から分析を行い職員を評価する。

〔職員評価表〕

Level	内容
AA	自立して全業務を行え・PC業務ができる
A	自立して全業務を行える
B	サポートがあれば全業務を行える
C	部分的で限定的な業務なら行える

3 教える技術を学び身につけよう

### 職員の OJT に課題があったが、OJT 担当者が教える技術をマニュアル化することで解決した。

#### 事例 38

小規模多機能

文章量削減 ICT

カイゼン 人材育成

事業所 五根の家：PJ メンバー数 5 名

成果

#### 業務の質の向上

- OJT 担当者に、教える技術の教育と教える内容の統一化を図り、ムラの無い OJT 指導を可能にしたうえで全職員研修を行い、法人理念の浸透、サービス内容の統一化が推進された。

#### 課題

介護サービス提供を行うための知識・技術が法人内で標準化されておらず、新人・既存の職員に関わらず OJT 体制がないため、OJT のできる担当者の育成が急務となった。

#### 解決のしかた

- 1 職員に何を教えるか基本となる考えを整理し、現在までの研修資料を整理し、全職員向けの「基本マニュアル」を作成する。
- 2 「OJT 担当者用育成マニュアル」を作成し、発声や目線、休憩の入れ方、板書やテキストを読む等の研修技術の実践練習を行う。
- 3 OJT 担当者が全職員に対し「基本マニュアル」を滞りなく指導できるように、職員研修のリハーサルを繰り返し行う。
- 4 育成研修の後、OJT 担当者が全職員に対して「基本マニュアル」を用いた研修会を行い、周知徹底を図る。

〔「基本マニュアル」を用いた研修会〕



3 教える技術を学び身につけよう

### ケアマネへの報告内容を充実するため、「リ・アセスメント」の研修を行い、ケアマネ側のニーズへの理解を深めた。

#### 事例 39

訪問介護

文章量削減 ICT

カイゼン 人材育成

事業所 やさしい手 祖師谷訪問介護事業所：PJ メンバー数 7 名

成果

#### 業務の質の向上

- ケアマネが自己点検や研修を行う時に使用する「リ・アセスメント」の OJT を体験し、ケアマネの視点を持つ事で報告書や職員への指示出しが的確となり、ケアマネからの信頼の度合いが強まった。

#### 課題

ケアマネへの報告は、検討が必要な事例について随時行っていたが、ケアマネからの反応は薄く、報告内容の改善を求める声もあった。サ責としてケアマネへの報告に有用な情報を選別する視点の獲得が必要であった。

#### 解決のしかた

- 1 ケアマネが必要な情報は何かを知るため、自社ケアマネや外部のケアマネに対しインタビューを行う。  
緊急時の連絡を除き、ケアマネが欲しい情報はケアプランに沿った情報であるとの回答を得る。
- 2 ケアプランを深く理解するためには、ケアマネがどのようにしてケアプランを立てるのかを知ることが必要と考える。
- 3 ケアマネの研修で使用される「リ・アセスメント」の研修を行い、ケアマネ側の意図に関する理解を深めることで、報告内容を改善する。

〔「リ・アセスメント」の研修〕





## 理念・行動指針の徹底

### 取組別の基本的なステップ

#### 概要

- ▶業務の手順書やマニュアルを作成しても、そこに記載されていないイレギュラーな事態が起こることも、日々の介護現場ではよくあることです。このようなイレギュラーな事態への対応や優先順位は、法人の理念・行動指針に立ち戻って考えることが重要です。
- ▶普段から理念・行動指針を全職員に伝え、徹底しておくことで、どの職員でも均質化した対応ができるとともに、不測の事態にも職員は焦ることなく、それらに即した判断や行動ができるようになります。

#### 取組によって得られる効果

- ▶**組織の理念や行動指針に基づいて、自律的な行動がとれる職員を育成できる。**

#### 取組のステップとポイント

1 組織の理念が浸透しているかチェックしよう

ポイント

どんなに想いがこもった理念や行動指針も、策定しただけでは組織に浸透しません。どの程度、理念や行動指針が組織に浸透しているか、職員と定期的に会話してみましょう。また、毎日の朝礼で唱和するなど、組織へ浸透させる仕組みを考えましょう。

2 一人ひとりの仕事に落とし込んで考えよう

ポイント

業務の中には手順書やマニュアルに載っていない場面が多く存在します。そのような時に、理念や行動指針に立ち戻る癖がついていれば、誤った判断を回避できる可能性は大きくなります。普段から自分の業務が、理念や行動指針にどのようにつながっているのか意識することはとても重要です。

3 理念を再確認し、浸透させよう

ポイント

組織に理念を浸透させる方法の一つとして、①の唱和のほかにツールを活用することが挙げられます。例えば、理念や行動指針が記載された名刺サイズのカード等がその例です。普段は見る機会がなくても、現場で判断に困った場面に直面したとき、思い出すことができれば大きな助けとなるでしょう。また、理念は必ずしも普遍なものとは限りません。時代背景や制度の変化などによって作り直す必要がある場合もあります。

※それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なり、記載されている事例をそのまま、まねることで必ずしも皆さんの事業所で課題が解決するとは限りません。

2 一人ひとりの仕事に落とし込んで考えよう

理念・行動指針を通常業務に落とし込み、職員が体感することにより、離職を防ぐことができた。

事例 40

事業所 グルメ杵屋社会貢献の家老人デイサービス事業部：  
PJメンバー数 4名

- 通所介護
- 文章量削減 ICT
- カイゼン 人材育成

成果

- サービスの質の向上
- 量的な効率化

- 職員は今まで行っていた業務の意味をとらえ直したことで、介護の価値を新たに見出し自立支援ケアを積極的に行うようになった。
- 通常業務を行う中において、1日あたりの利用者アセスメントの情報収集数は平均 0.15 コー→平均 52.2 コ上がってくるようになった。

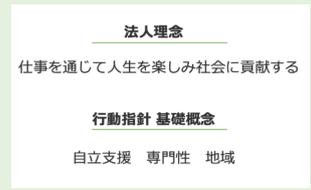
課題

リーダーが述べる「事業所が目指す自立支援ケアのイメージがわからない」、「各業務の意図がわからない」などから退職を希望する職員が数名いた。

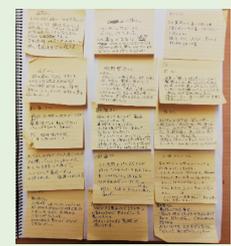
解決のしかた

- 自立支援の軸はアセスメントで、利用者の日常を知る事が土台である事を職員と共有し、通常業務中の気づきを付箋に記載する。
- 付箋記載内容をリーダーが職員にフィードバックし利用者の様々な表情、可能性、課題を共有する。
- 事業所の理念・行動指針と現場業務は常に相関しているということを職員と共有し、改めて自分たちが向かうビジョンを見つめる。
- 職員はこの体験により事業所の理念・行動指針のとらえ方、日々の業務の価値、介護という仕事の可能性を感じる事ができる。

〔理念・行動指針基礎概念〕



〔通常業務からの利用者アセスメント〕



3 理念を再確認し浸透させよう

職員が安心安全に、品質の高いサービス提供を行っていくための共通軸である行動指針を作り理念を浸透させた。

事例 41

事業所 ゆいの里訪問介護ステーション：PJメンバー数 8名

- 訪問介護
- 文章量削減 ICT
- カイゼン 人材育成

成果

- 業務の質の向上
- 量的な効率化

- サ責は行動指針を軸に職員教育を実施しやすくなり、職員全員のビジョンが統一された。結果、職場環境がとても良い状態となった。
- 行動指針を作成して全体で共有したことで、サ責の役職に対するプレッシャーが軽減し、サ責が職員に事業所の思いを伝える回数が増えた。

課題

サ責は、サービスでおきたことを職員と共有する際にどのように共有することがチームにとって最適なのかについて悩んでいた。

解決のしかた

- サ責が法人の理念・基本方針を紐解きどのような言葉で表現できるのかについて検討する。
- その中で出てきたキーワードについて、事業所として大切にしたいことと絡ませて、さらに掘り下げていく。
- 絞られた内容の意味、重要度などを明確にしてさらに整理を行い、必要だと判断された項目をつなぎ合わせて、行動指針を作成し、管理者による職員面談の際に活用するなどして、組織への浸透を図る。

〔行動指針〕



# ツール集

- ① 気づきシート（P13で使用）
- ② 業務時間調査票（P14で使用）
- ③ 業務時間調査 業務区分表（P14で使用）
- ④ テーマ別計画書（P16で使用）
- ⑤ 5Sシート（P24で使用）

# 1. 気づきシート

## ■ 気づきシート

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

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

いつ(タイミング)? — どこで(どの場面で)?

何を?どんな気づき?

(人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など)

(必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎)

分類カテゴリ

ムリ

ムダ

ムラ

## ■ 気づきシート

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

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

**例**

いつ(タイミング)? — どこで(どの場面で)?

昼食の準備中、フロア内で

何を?どんな気づき?

(人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など)

(必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎)

いつも炊飯器に  
食事(ご飯)のあまりが多すぎる。

分類カテゴリ

ムリ

ムダ

ムラ

## 2. 業務時間調査票

### 業務時間調査票

- ※1 自身の業務を10分単位で記入してください。※2 書き方に困ったときは、別紙の表の「業務区分」を参考にしてください。  
 ※3 一覧にない業務の場合は、自由に記載してください。枠内で業務内容が変わる場合は、より長く実施した項目を記載してください。  
 ※4 「コールが鳴った」作業だった場合、コール欄の□にチェックを入れてください。

測定日 月 日 ※開始時点

所属	職員番号	氏名
<年齢> 才	<性別> a 男性 b 女性	<配偶者> a 有 b 無
<職位> a 施設長・部長・課長以上	b 主任・リーダー・サービス提供責任者クラス	c 一般職・その他
<職種> a 医療・看護職	b 介護職	c 技師等専門職 d 事務職

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

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

### 3. 業務時間調査 業務区分表

【業務時間調査 業務区分（全体版）】  
（専門性のABC）

A: 一定程度の専門的知識・技術・経験を要する比較的高度な業務（疾患や機能障害を考慮して起床の動作を介助する、介助を通じて観察・評価する 等）

B: 短期間の研修で習得可能な専門的知識・技術が必要となる業務（リハビリパンツ着脱をサポートする、配膳時の注意等）

C: マニュアル化・パターン化が容易で、専門的知識・技術がほとんどない方も行える業務（清掃、片付け、備品の準備等）

#### 1) 定型枠

大項目	カテゴリー	作業 単位id	専門性 (ABC)	作業単位の例
				(ABCの判断のために、参考にしてください。ここにない業務や作業があると思ひますので、それは実態に従ってABCを振り分けていただけてかまいません。) (作業単位の例が空欄の作業についても、実際に発生した場合は自由に使用してください。)
I 基本 動作	1. 起床・就寝	11	A	疾患や機能障害を考慮して起床の動作を介助する、介助を通じて観察・評価する
		12	B	起床の動作を介助する、就寝の動作を介助する
		13	C	
	2. 移動・誘導（屋内）	21	A	疾患や機能障害を考慮して移動を介助する、介助を通じて観察・評価する
		22	B	移動を介助する、移動のために環境を設定する
		23	C	準備する、片付けする、移動を見守る
	3. 移動・誘導（屋外）	31	A	疾患や機能障害を考慮して移動を介助する、介助を通じて観察・評価する
		32	B	移動を介助する、移動のために環境を設定する
		33	C	準備する、片付けする、移動を見守る
	4. 移乗・起居	41	A	疾患や機能障害を考慮して移乗・起居を介助する
		42	B	移乗・起居を介助する、移乗・起居のために環境を設定する
		43	C	移乗・起居の準備をする、移乗・起居の片付け
	5. 更衣	51	A	疾患や機能障害を考慮して更衣の動作を介助する、介助を通じて観察・評価する
52		B	自立度の高い方に対するワンポイント更衣をサポートする（見守り含む）	
53		C	衣服を準備する、衣服を（整え）片付ける、更衣の動作を介助する	
6. 排泄	61	A	疾患や機能障害を考慮して排泄の動作を介助する、介助を通じて観察する	
	62	B	排泄の動作を介助する	
	63	C	ポータルトイレを設置する、排泄のための環境を設定する	
7. オムツ交換	71	A	疾患や機能障害を考慮したオムツ交換をする、内容物を観察する、介助を通じて観察・評価する	
	72	B	リハビリパンツ着脱をサポートする、準備をする、片付けをする	
	73	C		
8. 清拭	81	A	清拭する、清拭に伴う汚物を処理する、介助を通じて観察・評価する	
	82	B		
	83	C	清拭の準備をする、清拭の片付けをする	
9. 整容	91	A	疾患や機能障害を考慮して整容を介助する、介助を通じて観察・評価する	
	92	B	髭剃りを介助する	
	93	C	整髪を介助する、洗顔を介助する、手洗いを介助する、化粧を手伝う、整容の準備をする、整容の片付けをする、歯磨きを見守る、入れ歯を洗浄する、入れ歯を管理する	
II A D L 関 連	10. 食事・おやつ・水分補給	101	A	摂食量・水分量を観察・評価する、飲み込み状態を観察・評価する
		102	B	ADLに合わせた調理をする、食事環境を設定する、食事を介助する
		103	C	配膳する、下膳する、準備する、片付けする
	11. 服薬援助	111	A	服薬を介助する、服薬状況を観察・評価する
		112	B	利用者別に服薬をパッケージする、服薬前に必要な薬を準備する
		113	C	服薬用の湯冷ましを準備する、服薬後のコップなど片付ける
	12. 服薬管理（看護業務）	121	A	看護師による服薬管理
		122	B	
		123	C	
	13. 口腔ケア	131	A	疾患や機能障害を考慮した口腔ケアや歯磨きをする、介助を通じて観察・評価する、入れ歯の適合を観察・評価する
		132	B	歯磨きを介助する
		133	C	口腔ケアのための準備をする、口腔ケア後の片付けをする
14. 入浴	141	A	浴室（洗い場、湯船、特浴、機械浴）で介助する、介助を通じて観察・評価する	
	142	B	脱衣場での体拭き、更衣、水分摂取など、浴室外で介助する	
	143	C	（当日や次回の）入浴に向けた準備（お湯はり、湯温確認、シャンプー補充等）をする、浴室（洗い場、湯船、特浴、機械浴）や脱衣場の片付けをする、衣服等の忘れ物を届ける、風呂場を掃除する、ドライヤーする	
15. 保険サービス（給付）	151	A	訪問介護サービス等	
	152	B		
	153	C		
16. 保険外サービス（私的）	161	A	個別契約による訪問サービス	
	162	B	家事援助中心の訪問サービス	
	163	C	お話など精神的フォローが中心、買い物代行をする	
III 医 療	17. バイタルチェック	171	A	バイタル（体温、血圧、脈拍、SPO2など）を評価・記録する、体調を観察する
		172	B	バイタルの計測を介助する
		173	C	バイタルチェックに向けて準備する、バイタルチェックの片付けをする
	18. 医療	181	A	医療的処置（痰の吸引等）をする
		182	B	訪問診療医との会話や申し送り、同行
		183	C	

大項目	カテゴリー	作業 単位id	専門性 (ABC)	作業単位の例	
IV ア ブ ロ ー チ 関 連	1 9. アクティビティ・レクリエーション	191	A	疾患や機能障害を考慮して対応する、アクティビティ等を通じて観察・評価する	
		192	B	アクティビティやレクリエーションを企画する、実行する	
		193	C	アクティビティをサポートする、準備する、片付けする	
	2 0. 巡回・様子確認	201	A	個別の様子観察し記録する	
		202	B	全体巡回による様子確認し記録する	
		203	C	施設のかくにん、空調の確認	
	2 1. 機能訓練（レクを除く）	211	A	疾患や機能障害を考慮して機能訓練する、機能訓練を通じて観察・評価する、専門性に基づきプログラムを作成する	
		212	B	マニュアル化された内容に基づきフォローアップする（定められた項目の観察・評価）	
		213	C	マニュアル化された内容に基づきフォローアップする（見守り、声かけ）	
	2 2. リハビリテーション	221	A	リハビリ専門職による専門業務（評価・測定・計画・実施）	
		222	B		
		223	C		
	2 3. 看護業務	231	A	看護職による専門業務（評価・測定・計画・実施）	
232		B			
233		C			
V ひ と ・ コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	2 4. 利用者・家族とコミュニケーション	241	A	利用者、家族との会話を通じて相談する・相談に応じる、会話を通じ観察・評価する、モニタリングに行く（ケアマネジャー業務）	
		242	B	利用者、家族との会話を通じた相談の窓口（1次対応）を担う	
		243	C	利用者との会話（楽しい会話）する	
	2 5. 職員間のコミュニケーション	251	A	利用者と計画やプログラムに関して会話する、医療情報を伝達する、医療情報を聞く、相互に受け取る	
		252	B	朝礼・申し送り	
		253	C	業務中に起きたでき事を伝える	
	2 6. 外部とのコミュニケーション	261	A	利用者と電話相談する（ケアマネジャー業務）、介護事業所・行政等と電話相談する、外部のケアマネジャーと会話する、外部の専門職と会話する、医療情報を外部のケアマネジャーや専門職に伝達する	
		262	B	業者と会話する	
		263	C	地域やボランティアの方々との会話	
	2 7. 休憩・仮眠	271	A		
		272	B		
		273	C	休憩する、仮眠する	
	VI そ の 他 業 務	2 8. 掃除・洗濯	281	A	なし
282			B	5Sの視点で観察・評価する	
283			C	トイレ掃除、清掃（共有部分）、清掃（居室部分）、洗濯・乾燥、洗濯物回収・たたむ、入浴時間と別の時間での風呂場を掃除する、5Sを実行する	
2 9. ベッドメイキング		291	A		
		292	B		
		293	C	ベッドメイキングに関する準備をする、ベッドメイキングに関する片付けをする	
3 0. 買い物		301	A		
		302	B		
		303	C	必要品の買い出しに出かける	
3 1. 車両管理		311	A		
		312	B		
		313	C	洗車する、ガソリンを入れる	
3 2. 福祉用具・機器取り扱い		321	A	福祉用具・機器や介護ロボット機器をチェック・点検・修理する	
	322	B	福祉用具・機器や介護ロボット機器を手入れする		
	323	C	福祉用具・機器や介護ロボット機器の衛生を管理する（掃除）		
3 3. 社外（営業）活動（外回り）	331	A	定期的・計画的な自宅訪問（ケアマネジャー業務）		
	332	B	営業や外部との打合せに参加する、外部で研修を受ける、地域ケア会議に参加する、サービス担当者会議に参加する、役所等に相談に行く、事業所周り		
	333	C	営業に同行する、福祉用具導入や住宅改修時の立会い（ケアマネジャー業務）		
3 4. 送迎	341	A	疾患や機能障害を考慮した送迎中の対応をする		
	342	B	運転、送迎ルートを作る		
	343	C	準備、片付け、誘導		
3 5. 訪問先移動	351	A			
	352	B			
	353	C	訪問先への移動		
VII リ ー ダ ー 業 務	3 6. 教育・人材育成	361	A	現場で今必要とされている内容の教育をOJTで行う	
		362	B	マニュアルを見て他者に伝える、研修の場に参加する（主催・参加共に）	
		363	C		
	3 7. 管理者の管理業務	371	A	施設長や事務長が専権する管理業務、チームや職員管理を担うリーダーの管理業務	
		372	B	勤務表の作成	
		373	C		
	3 8. 管理部門事務業務	381	A	経理・人事・法務などの管理部門の一般業務	
		382	B	経理・人事・法務などの管理部門の一般業務	
		383	C	経理・人事・法務などの管理部門の一般業務、電話の取次ぎ	
	VIII 書 類 ・ 記 録 関 連	3 9. 記録	391	A	専門的視点から観察・評価に基づき記録をつける、報告書を作成する、計画書を作成する、個別サービス計画を作成する
			392	B	日常的なケアの内容（実績）を記録する、介護報酬請求関連で記録する、記録の転記、書き写し、勤務シフトの調整
			393	C	ケアに直接関係しない一般業務上の記録をする、食事のキャンセルを記録する（提出する）
		4 0. 介護報酬請求関連業務（記録除く）	401	A	
402			B	介護報酬請求の関連業務	
403			C		
4 1. 会議・委員会		411	A	会議・委員会に参加する	
		412	B	社内会議に参加する	
		413	C		
4 2. ケアカンファレンス		421	A	ケアカンファレンスに参加する ※介護の資格がない方や、送迎を担当する（非専門職の方）方の参加もここに含める。	
		422	B		
		423	C		
4 3. ケアマネジメント		431	A	居宅介護支援計画（ケアプラン）を作成する、アセスメントする（ケアマネジャー業務）、モニタリングや評価表を作成する	
	432	B			
	433	C			



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

#### 4. 取り上げた課題の解決に向けた道筋をつくりましょう。

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

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

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

#### 5. 確認する方法を考えてみましょう。

1) 今回の取組がうまくいったかどうかを、どのようにして確認しますか。

#### 6 想定する結果と結論を考えてみましょう。

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

以上

# 5. 5Sシート

No.	エリア名	Before	カイゼン理由	期限	担当者	After	使いやすいやねと置き方（織船）を考え、使いやすいかいつも点検（整頓・清掃）		美しい・見栄えを気にしてみよう	見栄え・ポイント	工夫	整えた環境を維持するルール・仕組を作りましょう（清潔）	ルールや仕組を教えましょう（職）
							カイゼンポイント	After					
例	窓側周辺		<ul style="list-style-type: none"> <li>●届いた資料、Fax、郵便を、目は通すが処理できず捨てられないまま溜まっていき、何がどこにあっただろうと滑っているのかわからなかった。</li> <li>●物が雑然とあった。</li> </ul>	2018/10/24（3日）	***		<ul style="list-style-type: none"> <li>●一目で「処理済」の書類がわかりやすくなることを重要視する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●書類を「受け」に「未決」「既決」に分ける。</li> <li>●分けた書類ケースにネームシールを貼り一目でわかるようにする。</li> <li>●個人用メール便の受けケースを作成する。</li> <li>●個人用メール便の受けケースに個人ネームシールを貼り、一目でわかるようにする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「受け」ケースに「未決」「既決」の書類を貼る際に手ツクし、書類が残っている場合は改善のフレームを各職員にならす。</li> <li>●職員がいない場合には、赤色の付箋をケースに貼っておき翌朝のカイゼンを促す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●毎朝朝礼にて5Sに取り組む意図を共有する。</li> </ul>			



介護サービス事業（居宅サービス分）における  
生産性向上に資するガイドライン  
～ 介護の価値向上につながる職場の作り方～

---

平成 31 年 3 月 発行  
発行者 厚生労働省老健局振興課  
〒100-8916  
東京都千代田区霞が関 1-2-2  
TEL 03-5253-1111（代表）

---

この手引きは、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所に委託して作成したものです。

