

業務改善、生産性向上の事例や方法

■開催日時：2024年10月15日(火)13:00～

社会保険労務士法人エンジー

TEL 052-304-8169 FAX 052-304-8269

Eメール:support@enjie.biz URL <https://enjie.biz>

〒460-0015

名古屋市中区大井町3-15 日重ビル7階

会社紹介

社会保険労務士法人エンジー

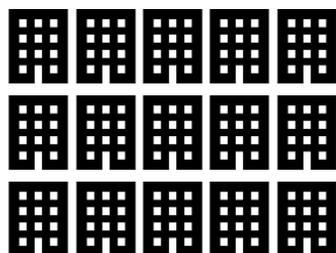
業種	社会保険労務士・行政書士・中小企業診断士事務所
所在地	名古屋市中区大井町3-15 日重ビル7階
代表者	福田 剛年 (社会保険労務士・行政書士・中小企業診断士)
職員	11名 (令和5年12月時点)
資格者	社会保険労務士：登録2名 + 試験合格1名 行政書士：登録1名 中小企業診断士：登録1名
創業	2004年12月
連絡先	TEL 052-304-8169 FAX 052-304-8269
URL	https://enjie.biz/

講師



社会保険労務士法人エンジー
社会保険労務士・行政書士・中小企業診断士
代表 福田 剛年

名古屋で創業**21**年目
関与先企業**200**社超



11名のスタッフで
トータルサポート



東別院駅
徒歩**1**分



DX化により
場所を選ばない



介護現場の生産性向上の推進（改定の方向性）

論点① 介護現場の生産性向上の推進体制の強化

論点①

- 介護人材の確保が喫緊の課題とされる中、介護職員の処遇改善を進めることに加え、介護ロボット・ICT等のテクノロジーの導入等により、職員の業務負担の軽減及びケアの質の確保に資する介護現場の生産性向上を推進していくことが重要である。テクノロジーの導入に関しては、これまでも、地域医療介護総合確保基金を活用した導入支援等に取り組んできており、導入件数は増加傾向にあるが、介護現場でのテクノロジー活用に関する調査研究事業（以下「調査事業」という。）によると、テクノロジーの導入が幅広く進んでいるとはいえない状況である。
- テクノロジーの導入を行う場合には、介護現場の課題に合わせたテクノロジーの導入に加え、利用者の状況やテクノロジーの機能に応じた適切な業務手順の変更及び当該変更された手順に基づく継続的な業務改善の取組が必要であるが、現場の声として、継続的な取組の実施が難しいといった課題もある。
- 他方、調査事業によると、介護ロボット等の導入や安全・有効活用に係る委員会を設置している事業者では、設置していない事業者と比べ、職場環境や利用者の行動の面から良い効果を実感する割合が高いという結果がある。こうした委員会の設置は、加算や基準緩和の要件となっているが、入所・泊まり・居住系サービスでも設置している割合は3割弱と低い水準にとどまる。
- なお、総理を議長とするデジタル行財政改革会議において、介護分野は重点分野の一つとされ、介護報酬改定の議論を通じ、デジタル技術の活用の加速化等を求められている。
- デジタル技術の活用の加速化等が求められる中で、介護現場の生産性向上の取組を更に推進するため、生産性向上の推進体制を強化する観点から、どのような対応が考えられるか。

対応案

- 職員の業務負担の軽減及びケアの質の確保に資する生産性向上の取組を推進するにあたって、施設・事業所に対し、介護ロボット・ICT等の機器の導入やいわゆる介護助手の活用による業務の明確化・役割分担等を促し、それらを効果的に機能させるためには、現場での課題を抽出・分析の上、どのような対応が必要か検討し、利用者の尊厳や安全性を確保しながら施設・事業所全体で継続的に業務改善に取り組む環境を整備することが重要である。こうした取組を施設・事業所に促すため、入所・泊まり・居住系サービス（※）において、利用者の安全及びケアの質の確保、職員の負担を軽減するための対策を検討する委員会を設置し、定期的を開催することを義務づけることとはどうか。
- 当該義務化については、3年の経過措置期間を設けた上で行うこととし、また、既存の委員会との共催や複数事業所間の共同開催を認めることとはどうか。

2023年9月
（厚生労働
省 老健局）

介護現場の生産性向上の推進（改定の方向性）

論点② 介護ロボット・ICT等のテクノロジーの活用促進

論点②

- 令和3年度以降に実施した、介護ロボット等による生産性向上の取組に関する効果測定事業（以下「効果測定事業」という。）において、介護ロボット・ICT等のテクノロジーの活用やいわゆる介護助手の活用による業務の明確化・役割分担に関する実証を行ったところ、介護職員の間接業務時間の削減や、業務負担の軽減等の効果とともに、ケアの質の確保やケアの質の向上に資する時間の増加等の効果が一定程度確認された。
- テクノロジーの活用による業務の効率化、業務改善、ケアの質の向上等の効果が具体的に現れるまでには一定の期間を要するという課題がある中、導入後のテクノロジーの継続活用についても支援が必要になるといった声がある。
- デジタル技術の活用の加速化等が求められる中で、介護現場の生産性向上の取組を更に推進するため、介護ロボット・ICT等のテクノロジーの導入を促進する観点から、どのような対応が考えられるか。

対応案

- 機器の導入による効果が現れるまでの一定の期間、テクノロジーの活用を継続的に支援するため、「利用者の安全及びケアの質の確保、職員の負担を軽減するための対策を検討する委員会」の開催や必要な安全対策を講じた上で、「業務の効率化、質の向上、職員の負担の軽減に資する機器（※1）」のいずれか1つ以上を導入し、生産性向上ガイドラインに基づいた業務改善を継続的に行っている入所・泊まり・居住系サービスを新たに評価してはどうか。
- さらに、上記の取組の成果が確認できたことに加え、「業務の効率化、質の向上、職員の負担の軽減に資する機器（※2）」全てを導入するとともに、業務の明確化や見直し、役割分担（いわゆる介護助手の活用等）を行うなど、生産性向上の取組をパッケージで行っている先進的な施設・事業所を評価してはどうか。
- なお、加算の取得にあたっては、業務改善やケアの質の向上等に関する効果を示すデータの提供を求めることとしてはどうか。

（※1）見守り機器、インカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器、介護記録ソフトウェアやスマートフォン等の介護記録の作成の効率化に資するICT機器（複数の機器の連携も含め、データの入力から記録・保存・活用までを一体的に支援するものに限る。）

（※2）（※1）の見守り機器については、100%の導入が必要。

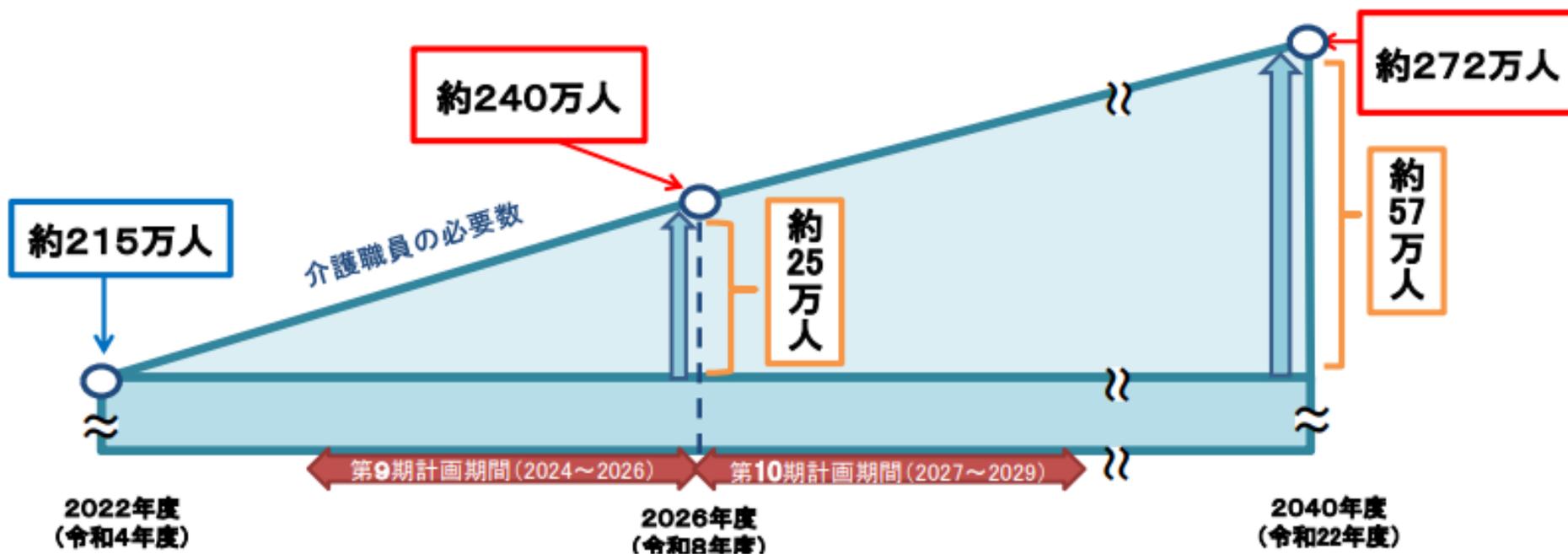
第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について

第9期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づき、都道府県が推計した介護職員の必要数を集計すると、

- ・ 2026年度には約240万人（+約25万人（6.3万人/年））
- ・ 2040年度には約272万人（+約57万人（3.2万人/年））

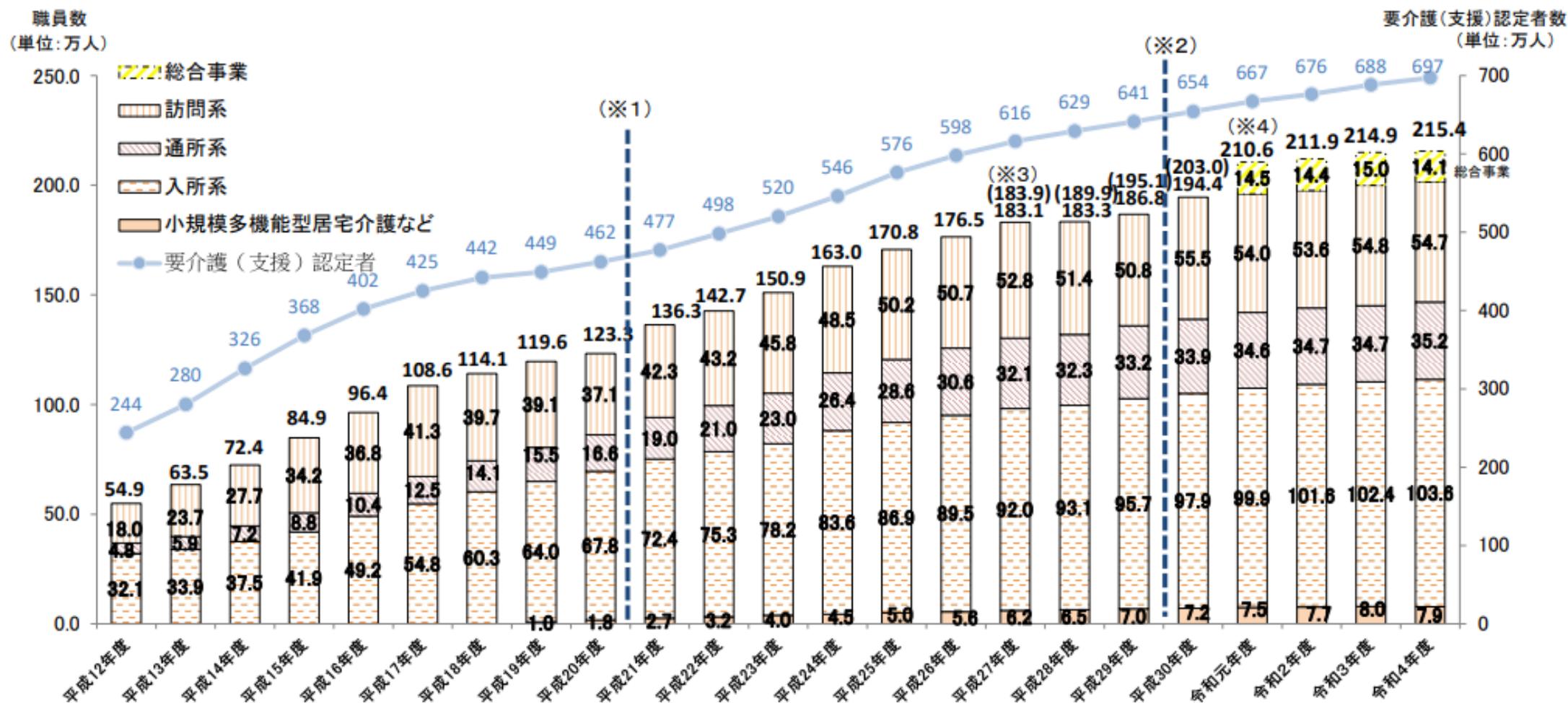
となった。

※（）内は2022年度（約215万人）比



介護職員数の推移

第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について



総合的な介護人材確保対策（主な取組）

①介護職員の 処遇改善

- 介護人材の確保のため、これまでに累次の処遇改善を実施。介護職員処遇改善加算、介護職員等特定処遇改善加算、介護職員等ベースアップ等支援加算の創設・拡充に加え、介護職員の収入を2%程度（月額平均6,000円相当）引き上げるための措置を、2024年2月から5月まで実施。
- 令和6年度報酬改定では、以下の改正を実施。
 - ・ 介護職員の処遇改善のための措置をできるだけ多くの事業所に活用されるよう推進する観点から、3種類の加算を一本化。
 - ・ 介護現場で働く方々にとって、令和6年度に2.5%、令和7年度に2.0%のベースアップへと確実につながるよう、加算率を引き上げ。

②多様な人材の 確保・育成

- 介護福祉士修学資金貸付、実務者研修受講資金貸付、介護・障害福祉分野就職支援金貸付、再就職準備金貸付による支援
- 中高年齢者等の介護未経験者に対する入門的研修の実施から、研修受講後の体験支援、マッチングまでを一体的に支援
- 多様な人材層の参入促進、介護助手等の普及促進
- キャリアアップのための研修受講負担軽減や代替職員の確保支援
- 福祉系高校に通う学生に対する返済免除付きの修学資金の貸付を実施

③離職防止 定着促進 生産性向上

- 介護ロボット・ICT等テクノロジーの導入・活用の推進
- 令和6年度介護報酬改定による生産性向上に係る取組の推進（介護報酬上の評価の新設等）
- 介護施設・事業所内の保育施設の設置・運営の支援
- **生産性向上ガイドラインの普及**、生産性向上の取組に関する相談を総合的・横断的に取り扱うワンストップ相談窓口の設置
- 悩み相談窓口の設置、若手職員の交流推進
- オンライン研修の導入支援、週休3日制、介護助手としての就労や副業・兼業等の多様な働き方を実践するモデル事業の実施

④介護職の 魅力向上

- 学生やその保護者、進路指導担当者等への介護の仕事の理解促進
- 民間事業者によるイベント、テレビ、SNSを活かした取組等を通じて全国に向けた発信を行い、介護の仕事の社会的評価の向上を図るとともに、各地域の就職相談のできる場所や活用できる支援施策等の周知を実施

⑤外国人材の 受入れ環境整備

- 介護福祉士を目指す留学生等の支援（介護福祉士修学資金の貸付推進、日常生活面での相談支援等）
- 介護福祉士国家試験に向けた学習支援（多言語の学習教材の周知、国家試験対策講座の開催）
- 海外12ヵ国、日本国内で特定技能「介護技能評価試験」等の実施
- 海外向けオンラインセミナー等を通じた日本の介護についてのPR
- 働きやすい職場環境の構築支援（国家資格の取得支援やメンタルヘルスのケアのための経費助成、eラーニングシステム等の支援ツールの導入費用の助成、介護の日本語学習支援、巡回訪問等）

介護職員処遇改善加算 職場要件の見直し（介護保険）

新加算Ⅲ・Ⅳ（処遇改善加算に相当）：以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上（生産性向上は2つ以上）取り組んでいる

新加算Ⅰ・Ⅱ（特定処遇改善加算に相当）：以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上（生産性向上は3つ以上うち⑩又は⑪は必須）取り組んでいる

区分	具体的内容
入職促進に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ①法人や事業所の経営理念やケア方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化 ②事業者の共同による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ③他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・有資格者等にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築 ④職業体験の受入れや地域行事への参加や主催等による職業魅力度向上の取組の実施
資質の向上やキャリアアップに向けた支援	<ul style="list-style-type: none"> ⑤働きながら介護福祉士取得を目指す者に対する実務者研修受講支援や、より専門性の高い介護技術を取得しようとする者に対するユニットリーダー研修、ファーストステップ研修、喀痰吸引、認知症ケア、サービス提供責任者研修、中堅職員に対するマネジメント研修の受講支援等 ⑥研修の受講やキャリア段位制度と人事考課との連動 ⑦エルダー・メンター（仕事やメンタル面のサポート等をする担当者）制度等導入 ⑧上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ等に関する定期的な相談の機会の確保
両立支援・多様な働き方の推進	<ul style="list-style-type: none"> ⑨子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指す者のための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備 ⑩職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換の制度等の整備 ⑪有給休暇を取得しやすい雰囲気・意識作りのため、具体的な取得目標（例えば、1週間以上の休暇を年に●回取得、付与日数のうち●%以上を取得）を定めた上で、取得状況を定期的に確認し、身近な上司等からの積極的な声かけを行っている ⑫有給休暇の取得促進のため、情報共有や複数担当制等により、業務の属人化の解消、業務配分の偏りの解消を行っている
腰痛を含む心身の健康管理	<ul style="list-style-type: none"> ⑬業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実 ⑭短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業員のための休憩室の設置等健康管理対策の実施 ⑮介護職員の身体負担軽減のための介護技術の修得支援、職員に対する腰痛対策の研修、管理者に対する雇用管理改善の研修等の実施 ⑯事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備
生産性向上のための業務改善の取組	<ul style="list-style-type: none"> ⑰厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ、外部の研修会の活用等）を行っている ⑱現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している ⑲5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている ⑳業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている ㉑介護ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの。居宅サービスにおいてはケアプラン連携標準仕様を実装しているものに限る）及び情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末、インカム等）の導入 ㉒介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）の導入 ㉓業務内容の明確化と役割分担を行った上で、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）については、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担い、介護職員がケアに集中できる環境を整備 ㉔各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施 ※生産性向上の取組に係る加算（資料3論点②）を取得している場合には、「生産性向上のための業務改善の取組」の要件を満たすものとする ※小規模事業者は、㉔の取組を実施していれば、「生産性向上のための業務改善の取組」の要件を満たすものとする
やりがい・働きがいの醸成	<ul style="list-style-type: none"> ㉕ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の介護職員の気づきを踏まえた勤務環境やケア内容の改善 ㉖地域包括ケアの一員としてのモチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施 ㉗利用者本位のケア方針など介護保険や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供 ㉘ケアの好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供

介護職員処遇改善加算 職場要件の見直し（令和7年度以降・介護保険）

生産性向上のための業務改善の取組

新加算Ⅲ・Ⅳ：以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上（生産性向上は2つ以上）取り組んでいる

新加算Ⅰ・Ⅱ：以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上（生産性向上は3つ以上うち⑰又は⑱は必須）取り組んでいる

- ⑰厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ、外部の研修会の活用等）を行っている
- ⑱現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している
- ⑲5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている
- ⑳業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている
- ㉑介護ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの。居宅サービスにおいてはケアプラン連携標準仕様を実装しているものに限る）及び情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末、インカム等）の導入
- ㉒介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）の導入
- ㉓業務内容の明確化と役割分担を行った上で、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）については、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担い、介護職員がケアに集中できる環境を整備
- ㉔各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施

※生産性向上体制推進加算加算を取得している場合には、「生産性向上のための業務改善の取組」の要件を満たすものとする

※小規模事業者は、㉔の取組を実施していれば「生産性向上のための業務改善の取組」の要件を満たすものとする

介護職員処遇改善加算 職場要件の見直し（障害福祉サービス）

福祉・介護職員等処遇改善加算 Ⅲ・Ⅳ：以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上（生産性向上は2つ以上）取り組んでいる

福祉・介護職員等処遇改善加算 Ⅰ・Ⅱ：以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上（生産性向上は3つ以上うち⑩は必須）取り組んでいる

入職促進に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ① 法人や事業所の経営理念や支援方針・人材育成方針、その実現のための施策・仕組みなどの明確化 ② 事業者の共有による採用・人事ローテーション・研修のための制度構築 ③ 他産業からの転職者、主婦層、中高年齢者等、経験者・有資格者にこだわらない幅広い採用の仕組みの構築（採用の実績でも可）
資質の向上やキャリアアップに向けた支援	<ul style="list-style-type: none"> ④ 職業体験の受け入れや地域行事への参加や主催等による職業能力向上の取組の実施 ⑤ 働きながら国家資格等の取得を目指す者に対する研修受講支援や、より専門性の高い支援技術を取得しようとする者に対する各国家資格の生涯研修制度、サービス管理責任者研修、嚆吸引研修、強度行動障害支援者養成研修等の業務関連専門技術研修の受講支援等 ⑥ 研修の受講やキャリア段階制度等と人事考課との連動によるキャリアサポート制度等の導入 ⑦ エルダー・メンター（仕事やメンタル面のサポート等をする担当者）制度等導入 ⑧ 上位者・担当者等によるキャリア面談など、キャリアアップ・働き方等に関する定期的な相談の確保
両立支援・多様な働き方の推進	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ 子育てや家族等の介護等と仕事の両立を目指すための休業制度等の充実、事業所内託児施設の整備 ⑩ 職員の事情等の状況に応じた勤務シフトや短時間正規職員制度の導入、職員の希望に即した非正規職員から正規職員への転換の制度等の整備 ⑪ 有給休暇を取得しやすい雰囲気・意識作りのため、具体的な取得目標（例えば、1週間以上の休暇を年に●回取得、付与日数のうち●%以上を取得）を定めた上で、取得状況を定期的に確認し、身近な上司等からの積極的な声かけ等に取り組んでいる ⑫ 有給休暇の取得促進のため、情報共有や複数担当制等により、業務の個人化の解消、業務配分の偏りの解消に取り組んでいる ⑬ 障害を有する者でも働きやすい職場環境の構築や勤務シフトの配慮
腰痛を含む心身の健康管理	<ul style="list-style-type: none"> ⑭ 業務や福利厚生制度、メンタルヘルス等の職員相談窓口の設置等相談体制の充実 ⑮ 短時間勤務労働者等も受診可能な健康診断・ストレスチェックや、従業員のための休憩室の設置等健康管理対策の実施 ⑯ 福祉・介護職員の身体の負担軽減のための介護技術の修得支援やリフト等の活用、職員に対する腰痛対策の研修、管理者に対する雇用管理改善の研修等の実施 ⑰ 事故・トラブルへの対応マニュアル等の作成等の体制の整備 ⑱ 現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間短縮の実施等）を実施している ⑲ 5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている
生産性向上（業務改善及び働く環境改善）のための業務改善の取組	<ul style="list-style-type: none"> ⑳ 業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている ㉑ 業務支援ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの）、情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末等）の導入 ㉒ 介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）又はインカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器（ビジネスチャットツール含む）の導入 ㉓ 業務内容の明確化と役割分担を行い、福祉・介護職員が支援に集中できる環境を整備。特に、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）がある場合は、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担うなど、役割の見直しやシフトの組み換え等を行う ㉔ 各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施
やりがい・働きがいの構成	<ul style="list-style-type: none"> ㉕ ミーティング等による職場内コミュニケーションの円滑化による個々の福祉・介護職員の気づきを踏まえた勤務環境や支援内容の改善 ㉖ 地域社会への参加・包摂（インクルージョン）の推進のための、モチベーション向上に資する、地域の児童・生徒や住民との交流の実施 ㉗ 利用者本位の支援方針など障害福祉や法人の理念等を定期的に学ぶ機会の提供 ㉘ 支援の好事例や、利用者やその家族からの謝意等の情報を共有する機会の提供

新加算Ⅰ・Ⅱにおいては、情報公表システム等で職場環境等要件の各項目ごとの具体的な取組内容の公表を求める予定

生産性向上のための業務改善の取組

Ⅲ・Ⅳ：以下の区分ごとにそれぞれ1つ以上（生産性向上は2つ以上）取り組んでいる

Ⅰ・Ⅱ：以下の区分ごとにそれぞれ2つ以上（生産性向上は3つ以上うち⑳⑳は必須）取り組んでいる

- ⑱ 現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している
- ⑲ 5S活動（業務管理の手法の1つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの）等の実践による職場環境の整備を行っている
- ⑳ 業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減を行っている
- ㉑ 業務支援ソフト（記録、情報共有、請求業務転記が不要なもの。）、情報端末（タブレット端末、スマートフォン端末等）の導入
- ㉒ 介護ロボット（見守り支援、移乗支援、移動支援、排泄支援、入浴支援、介護業務支援等）又はインカム等の職員間の連絡調整の迅速化に資するICT機器（ビジネスチャットツール含む）の導入
- ㉓ 業務内容の明確化と役割分担を行い、福祉・介護職員が支援に集中できる環境を整備。特に、間接業務（食事等の準備や片付け、清掃、ベッドメイク、ゴミ捨て等）がある場合は、いわゆる介護助手等の活用や外注等で担うなど、役割の見直しやシフトの組み換え等を行う
- ㉔ 各種委員会の共同設置、各種指針・計画の共同策定、物品の共同購入等の事務処理部門の集約、共同で行うICTインフラの整備、人事管理システムや福利厚生システム等の共通化等、協働化を通じた職場環境の改善に向けた取組の実施

新加算Ⅰ・Ⅱにおいては、情報公表システム等で職場環境等要件の各項目ごとの具体的な取組内容の公表を求める予定

生産性向上のための業務改善の取組

介護サービスにおける生産性向上の取組は下記の7つに分類することができます

① 職場環境の整備

取組前



取組後



② 業務の明確化と役割分担 (1) 業務全体の流れを再構築

介護職の業務が
明確化されて
いない



業務を明確化し、
適切な役割分担を
行いケアの質を向上

介護職員が
専門能力を発揮
介護助手
が実施

② 業務の明確化と役割分担 (2) テクノロジーの活用

職員の心理的
負担が大きい



職員の心理的
負担を軽減



③ 手順書の作成

職員によって異なる
申し送り



申し送りを
標準化



④ 記録・報告様式の工夫

帳票に
何度も転記

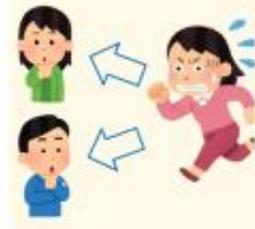


タブレット端末や
スマートフォンによる
データ入力（音声入
力含む）とデータ共有



⑤ 情報共有の工夫

活動している
職員に対して
それぞれ指示



インカムを利用した
タイムリーな
情報共有



⑥ OJTの仕組みづくり

職員の教え方に
ブレがある



教育内容と
指導方法を統一



⑦ 理念・行動指針の徹底

イレギュラーな
事態が起こると
職員が自身で
判断できない



組織の理念や行動
指針に基づいた
自律的な行動



直接ケアと間接業務

● 直接的なケア

食事介助、排泄介助、衣類の着脱介助、入浴介助などの身体介護や掃除、洗濯などの生活援助といった、利用者に直接接しながらサービスを提供する業務

● 間接業務

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

生産性向上の取組では、主に間接業務の効率化を図る

生産性向上のための業務改善の取組

5S活動

事例 01

リーダーが職員に5S活動を行う意味を伝え、
5Sに対する意識を高めた

有限会社サニーベイル サニーベイルイン鳴海

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

●職員が責任を持ってそれぞれの役割に取り組むことで、「他の職員の使い勝手を考える」という意識が生まれた。

量的な効率化

●100%の職員が業務を協力することの重要性を感じ、81%の職員が職場が整理されることで心にゆとりが生まれたと感じた。

課題

職員の職場環境に対する意識が希薄で、他の職員の使い勝手を考えた職場環境を整備できていないことが、忙しさの解消や利用者へのサービスの質の向上に向けた阻害要因となっていた。

解決のステップ

- 1 作成した因果関係図を示しながら、リーダーが職員に5S活動を自分達が行う意味を伝え、職員の5Sに対する意識を高めた。
- 2 職員が使い勝手が良くなかったエリアを洗い出した。
- 3 5Sシートを活用して、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」を誰が、いつまでに、どのように行うかスケジュールを決めて実施した。
- 4 今後も継続的に5S活動を行うために、エリア毎のポイントを明記した視覚的に分かりやすい手順書を作成した。



〔取組前〕



〔取組後〕

P28、29にて実際の業務改善の流れを掲載

生産性向上のための業務改善の取組

現場の課題の見える化

事例
05

業務時間調査により現状の業務が見える化し、ムリ・ムラ・ムダ（3M）を削減した

社会福祉法人青森社会福祉振興団 金谷みちのく荘

介護老人福祉施設

文章量削減 ICT

カイゼン 人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 職員の業務時間に対する意識が高まった。

課題

記録業務など、実際は実施しているが、業務表（業務マニュアル）に載っていないなど、実際の業務と業務表に乖離があった。また、業務表に載っていない業務は実施のタイミングや要する時間が職員により異なっていた。

解決のステップ

- 業務時間調査を異なる2日間（入浴のある日とない日）実施。まずは現状の全ての職員の業務を10分単位で見える化した。
- 業務時間調査結果と現場の「気づきシート」から、実際の業務と業務表との乖離を把握した。また、業務表に載っていないが、実際には実施している業務を発見し、その業務の必要性や効率性についてムリ・ムダ・ムラ（3M）の視点から検討した。
- 非効率な業務を解消すると同時に、業務全体の流れを再構築した。
- また、職員の役割分担や業務の実施のタイミングをより明確にすることで、より効率的で実態に即した業務表を作成した。

	12:00	13:00	14:00	15:00
北町早 室 A2 介護職員	休憩	朝洗濯し、口拭け 1F 掃除 食器洗い、テーブル 拭き、換気	朝食 2F 水 桶、片付け 北町ゴミ集 め、加温給湯 機	2F 掃除 北町録 記録 便器送 入力
	インカムC 巡回			
南町日 野 B2 介護職員	北町昼食	休憩	入浴介助（済木） 週替業務（火水食土日）	
	ネオスケア			
2F 遊 歩 D2 介護職員	北町昼食 食器片付け	朝洗濯し、口拭け 2F 掃除 食器洗い、テーブル 拭き、換気	朝食 2F 水 桶、片付け 南町ゴミ集 め、加温給湯 機	2F 掃除 南町録 記録 便器送 入力
	ネオスケア・インカムC 巡回			
2F 日 野 H 介護職員	南町食事介助	休憩	朝食 2F 水桶 水補片付け	2F 掃除 見守り

役割分担や業務の実施タイミングを明確化した業務表

生産性向上のための業務改善の取組

業務内容の明確化と役割分担を行った上で、間接業務を外注等で担い、介護職員がケアに集中できる環境を整備現場の課題の見える化

事例
08

掃除や洗濯などの間接業務にパートタイマーを採用し、介護職員の負担を軽減した

株式会社アズパートナーズ アズハイム練馬ガーデン

特定施設入居者生活介護

文章量削減

ICT

カイゼン

人材育成

介護ロボット

成果

質の向上

- 業務（ケアと作業）を区別し、パートタイマーを活用することで、介護職員がケアに充てる時間を確保した。

量的な効率化

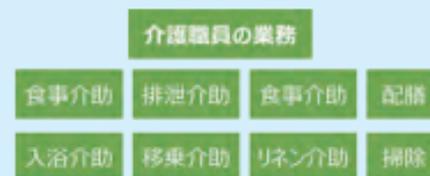
- 人員比率を変えることなく、介護職員が1日の中で行うべき業務を日勤4名分及び夜勤1名分削減した。

課題

正社員が24時間365日押し並べて配置され、起床・就寝時の介助等、ケアが集中する時間であっても、人数は平均的に配置している状態であったが、これが職員にとって「当たり前」の認識となっていた。

解決のステップ

- 業務を「ケア（身体介助）」と「作業（間接業務）」に分けて整理した。
- 介護職員が最も忙しい時間（起床・就寝時）に充実した人員を配置した。
- 直接体に触れる身体介助（日常生活動作）は介護職員が行い、掃除や洗濯（間接業務）はパートタイマーを活用することにした。また、職員にとって身体的に負担の大きな入浴介助は、サービススタッフを配置することにした。
- 軽微な見守りなど業務の流れに組み込みにくい業務も明確にして分担した。



分業化



介護職員

介護職員の業務を分担したイメージ図

介護分野における生産性向上ポータルサイト より
<https://www.mhlw.go.jp/kaigo/seisansei/index.html>

生産性向上のための業務改善の取組

5S活動

取組内容

訪問介護

訪問入浴介護

通所介護

随時対応型訪問介護看護

小規模多機能型居宅介護

居宅介護支援

事業所内の整理・整頓

- ✓ 生み出したいスペースの目標を設定した上で、事業所内の不要な物品を廃棄
- ✓ 事業所内での移動が効率的に行えるようなレイアウトの変更

事業所名

株式会社ツクイ ツクイ茅ヶ崎浜見平
(神奈川県茅ヶ崎市)
プロジェクトメンバー：4名

困っていたこと（取組の理由）

事業所内の整理整頓ができておらず、業務の非効率を招いていた

- ◆ 必要な物品や書類を探すのに時間がかかっていた。
- ◆ 事業所の出入り口で人の渋滞が頻繁に発生してしまっていた。

課題解決のプロセス（手順）

事業所内の整理整頓のために、不要なものを洗い出した上で廃棄し、机や書棚の配置を変えることで、レイアウト変更を行った。

- 1 不要なものの洗い出し
事業所内にある備品や書類について、必要もしくは不要を検討する。
- 2 レイアウトの決定
出入りの多い職員、書類を良く使う職員といった、職員の動きに加えて、配線や柱等も考慮して、事業所のレイアウトを決定する。
- 3 実際に捨てる・動かす
集中的に作業をする日を設定し、職員をできる限り多く集め、短時間の作業で物品の廃棄や移動を行う。
- 4 定期的な確認
綺麗な状態を維持するために、定期的なチェックを行う。

取組時のポイント・工夫

- 「保管場所に困っていたタオル類を棚に格納できる状態を目指す」といった具体的な目標を設けることで、生み出すべきスペースを設定し、そこから逆算し、廃棄するボリュームを検討した。
- 元々、事業所内は上履きを着用していたが、土足へと変えたことで玄関付近にスペースを作りだせた。
- 職員が環境改善の意見を管理者に伝えやすい雰囲気があり、職員の意見を取り入れながら、レイアウト変更を進めることができた。



取組前



取組後

質的な成果

- ✓ 事業所内が整理整頓され、職員が気持ちよく業務に取り組めるようになった。
- ✓ 上履きの着用をやめたことで玄関での渋滞がなくなり、事業所への出入りがスムーズに行えるようになった。

量的な成果

- ✓ 必要な備品の用意や、書類を探すために要していた時間が短縮された。

取組に必要な準備（コスト）

- ヒト：レイアウトの変更や物の廃棄を行うために、全職員で1時間程度の作業日を複数日設け、段階的に取組を進めていく必要がある。
- モノ：特になし。

生産性向上のための業務改善の取組

業務時間調査の実施

取組内容	訪問介護	訪問入浴介護	通所介護	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	小規模多機能型居宅介護	居宅介護支援
特定の職員に偏っていた業務量の平準化と残業時間の削減を推進 ✓ 全職員の業務量調査を行い、特定の職員に偏っていた業務量の平準化を推進 ✓ No残業デーを実施し、職員へ業務時間とサービス品質の両立を意識づけ						
事業所名	株式会社ライフ・ステーション ライフ・ステーション早良 (福岡県福岡市早良区) プロジェクトメンバー：3名					
困っていたこと (取組の理由) 特定の職員に業務が集中し、残業が慢性化していた ◆ 事業所内の業務配分がうまくいかないこともあり、生活相談員の記録・資料作成業務が時間外業務になることもあった。 ◆ 職種間で連携が取れておらず、セクション間での仕事の受渡しや、助け合いができていなかった。						
課題解決のプロセス (手順) 職員全員の業務時間の見える化を行い、業務配分および残業の原因分析を行った。この結果を受け、職員1人ひとりの業務の再配分と業務時間管理の意識徹底を行った。				取組時のポイント・工夫		
1 業務時間の見える化 各職員の業務量を客観的に把握するため、業務時間見える化を実施する。				職員の業務実態をできるだけ正確にとらえるため、10分単位で業務内容・時間を計測した。		
2 業務配分および残業の原因分析 調査結果から判明した各職員の業務内容及び業務量、残業の原因を分析する。				業務量の平準化に向け業務の再配分を行うため、管理者から丁寧に現状と目的を説明することで、全職員からの理解を得た。		
3 業務時間調査に関するワークショップの開催 職員の業務内容・時間に関する実態の共有と、業務の平準化や時間管理への理解を高める。				職員への説明は、ワークショップの時とは別に個別面談も実施し、職員の意見や要望も聞くよう配慮した。		
4 職員への業務再配分 事業所全体の残業時間が最小化するように、各職員の業務内容を見直し、職員間の負荷が平準化されるよう業務を再配分する。				主に記録・資料作成業務を担当していた生活相談員の業務のうち、ケアサービス業務の一部を他の職員へ分配し、業務負荷を平準化した。		
5 業務時間管理の意識徹底 職員1人ひとりが決められた業務時間の中で、最大のパフォーマンスを発揮できるように意識づけを行う。				情報共有システムを導入し、一部の記録業務は現場からタブレット型端末で直接入力できるようにした。 職員に時間管理の意識を意図付けするため、1月から毎週水曜日をNo残業デーとした。		
質的な成果 ✓ 職員間のコミュニケーションが活発化し、お互いに助け合う雰囲気が醸成された。			量的な成果 ✓ 1日あたり2時間強あった生活相談員の残業時間が、1日あたり30分以下に削減された。 ✓ 記録・資料作成にかかる業務時間が約40%短縮した。			
取組に必要な準備 (コスト)						
□ ヒト：業務時間の見える化 (1週間×2回 (改善前/後))、ワークショップ (半日)、職員への個別面談 (30分×職員数)。 □ モノ：現場で直接記録するためのタブレット、入力マイク等のICT機器。						

生産性向上のための業務改善の取組

業務時間調査の実施

取組内容	訪問介護	訪問入浴介護	通所介護	定額返還・随時対応型訪問介護看護	小規模多機能型居宅介護	居宅介護支援
システムの導入による訪問ルート作成効率化と移動時間の短縮 ✓ 訪問ルート最適化支援システムの活用による訪問ルート作成時の負担軽減 ✓ 利用者訪問時のルート最適化による移動時間の短縮						
事業所名	医療法人真成会 まつりか訪問介護ステーション (沖縄県那覇市) プロジェクトメンバー：7名					
困っていたこと（取組の理由） 訪問ルート作成に時間がかかり、作成した訪問ルートにもムダやムラが生じていた ◆ 時間帯によって市内の渋滞を考慮するなど、訪問ルートの作成に時間がかかっていた。 ◆ 利用者宅に早く到着することで待機時間が生じるなど、訪問ルート作成におけるムラが生じていた。						
課題解決のプロセス（手順） 訪問ルートの作成を支援することを目的に、訪問ルート最適化支援システムを導入し、訪問ルート作成の負担軽減、移動距離の短縮を試みた。さらに、訪問先での待機時間を含め、職員ごとに一日の業務を検討した。				取組時のポイント・工夫		
① 利用者情報の確認 利用者の情報をリストアップし、訪問順序や利用者の住所などをシステムに入力する。				システムを利用するに当たっては、単純に移動時間を短縮するというだけでなく、一日のルート全体を見渡すことで、訪問先での待機時間に、どのような業務を実施できるのかを意識した。 必ずしもルート通りに動けるわけではないため、渋滞や事故による迂回などにも対応できるよう準備した。 ※下図の赤線部は推奨訪問ルートを示す。		
② 訪問計画の作成 訪問ルート作成システムを活用して最適な訪問ルートを作成する。						
③ 訪問計画の共有 作成された訪問ルートを、訪問担当者へ共有する。必要な準備や確認事項、待機時間の活用など一日の業務を検討する。						
④ 訪問 作成された訪問ルートに従って、利用者宅を訪問する。						
質的な成果				量的な成果		
✓ 訪問ルート全体を見渡すことで、①どこで待機し、②待機時間にどのような業務を実施できるのかを意識するようになった。 ✓ 移動時間の短縮により記録業務やケアマネジャーとの情報共有などに時間を充てられるようになった。				✓ 訪問コスト（距離・時間）を削減することができた。職員によっては、最大で15%前後の移動距離の改善につながるケースも見られた。 ✓ 待機時間を活用し、記録作成などを行うことで報告業務に要する時間が短縮された。		
取組に必要な準備（コスト）						
□ ヒト：職員へのシステム利用方法の説明会の実施（30分程度）。 □ モノ：訪問ルート最適化支援システム一式の導入（月当たり5,000円）。						



総合的な介護人材確保対策（主な取組）

①介護職員の 処遇改善

- 介護人材の確保のため、これまでに累次の処遇改善を実施。介護職員処遇改善加算、介護職員等特定処遇改善加算、介護職員等ベースアップ等支援加算の創設・拡充に加え、介護職員の収入を2%程度（月額平均6,000円相当）引き上げるための措置を、2024年2月から5月まで実施。
- 令和6年度報酬改定では、以下の改正を実施。
 - ・ 介護職員の処遇改善のための措置をできるだけ多くの事業所に活用されるよう推進する観点から、3種類の加算を一本化。
 - ・ 介護現場で働く方々にとって、令和6年度に2.5%、令和7年度に2.0%のベースアップへと確実につながるよう、加算率を引き上げ。

②多様な人材の 確保・育成

- 介護福祉士修学資金貸付、実務者研修受講資金貸付、介護・障害福祉分野就職支援金貸付、再就職準備金貸付による支援
- 中高年齢者等の介護未経験者に対する入門的研修の実施から、研修受講後の体験支援、マッチングまでを一体的に支援
- 多様な人材層の参入促進、介護助手等の普及促進
- キャリアアップのための研修受講負担軽減や代替職員の確保支援
- 福祉系高校に通う学生に対する返済免除付きの修学資金の貸付を実施

③離職防止 定着促進 生産性向上

- 介護ロボット・ICT等テクノロジーの導入・活用の推進
- 令和6年度介護報酬改定による生産性向上に係る取組の推進（介護報酬上の評価の新設等）
- 介護施設・事業所内の保育施設の設置・運営の支援
- 生産性向上ガイドラインの普及、生産性向上の取組に関する相談を総合的・横断的に取り扱うワンストップ相談窓口の設置
- 悩み相談窓口の設置、若手職員の交流推進
- オンライン研修の導入支援、週休3日制、介護助手としての就労や副業・兼業等の多様な働き方を実践するモデル事業の実施

④介護職の 魅力向上

- 学生やその保護者、進路指導担当者等への介護の仕事の理解促進
- 民間事業者によるイベント、テレビ、SNSを活かした取組等を通じて全国に向けた発信を行い、介護の仕事の社会的評価の向上を図るとともに、各地域の就職相談のできる場所や活用できる支援施策等の周知を実施

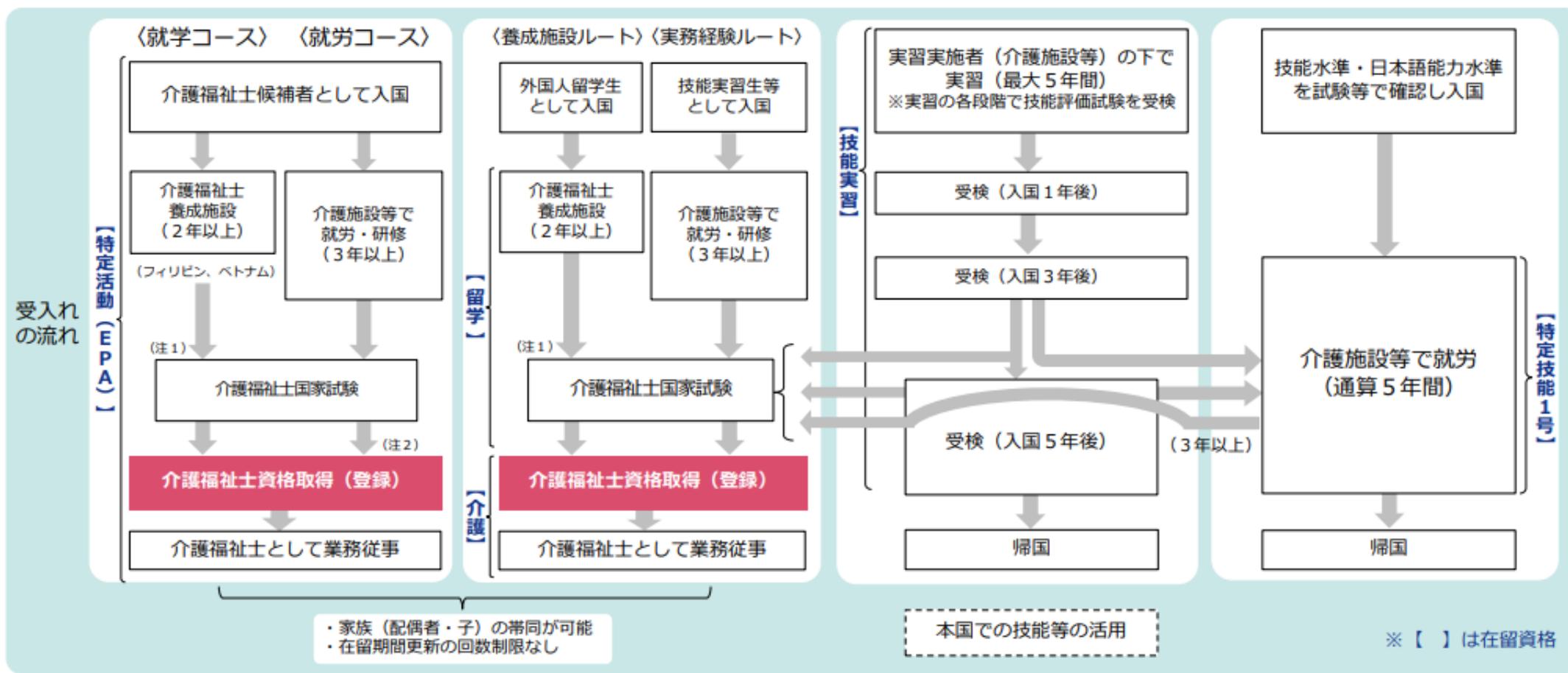
⑤外国人材の 受入れ環境整備

- 介護福祉士を目指す留学生等の支援（介護福祉士修学資金の貸付推進、日常生活面での相談支援等）
- 介護福祉士国家試験に向けた学習支援（多言語の学習教材の周知、国家試験対策講座の開催）
- 海外12ヵ国、日本国内で特定技能「介護技能評価試験」等の実施
- 海外向けオンラインセミナー等を通じた日本の介護についてのPR
- 働きやすい職場環境の構築支援（国家資格の取得支援やメンタルヘルスのケアのための経費助成、eラーニングシステム等の支援ツールの導入費用の助成、介護の日本語学習支援、巡回訪問等）

技能実習生など外国人材活用

外国人介護人材受入れの仕組み

制度趣旨	EPA（経済連携協定） （インドネシア・フィリピン・ベトナム）	在留資格「介護」 （H29. 9 / 1～）	技能実習 （H29. 11 / 1～）	特定技能1号 （H31. 4 / 1～）
制度趣旨	二国間の経済連携の強化	専門的・技術的分野の外国人の受入れ	本国への技能移転	人手不足対応のための一定の専門性・技能を有する外国人の受入れ



技能実習生など外国人材活用

技能実習生の受入れができる施設

児童福祉法関係の施設・事業	生活サポート	指定介護予防訪問入浴介護
知的障害児施設	経過的デイサービス事業	指定認知症対応型共同生活介護
自閉症児施設	訪問入浴サービス	指定介護予防認知症対応型共同生活介護
知的障害児通園施設	地域活動支援センター	介護老人保健施設
盲児施設	精神障害者社会復帰施設(精神障害者生活訓練施設・精神障害者授産施設・精神障害者福祉工場)	指定通所リハビリテーション
ろうあ児施設	在宅重度障害者通所支援事業(日本身体障害者団体連合会から助成を受けている期間に限る)	指定介護予防通所リハビリテーション
難聴幼児通園施設	知的障害者通所支援事業(全日本手をつなぐ育成会から助成を受けている期間に限る)	指定短期入所療養介護
肢体不自由児施設	居室介護	指定介護予防短期入所療養介護
肢体不自由児通園施設	重度訪問介護	指定特定施設入居者生活介護
肢体不自由児療養施設	行動支援	指定介護予防特定施設入居者生活介護
重症心身障害児施設	同行支援	指定地域密着型特定施設入居者生活介護
重症心身障害児(者)通園事業	外出介護(平成18年9月までの事業)	サービス付き高齢者向け住宅※3
肢体不自由児施設又は重症心身障害児施設の委託を受けた指定医療機関(国立高度専門医療研究センター及び独立行政法人国立病院機構の設置する医療機関であって厚生労働大臣の指定するもの)	移動支援事業	第1号訪問事業
児童発達支援		指定訪問介護
放課後等デイサービス	老人福祉法・介護保険法関係の施設・事業	指定介護予防訪問介護
障害児入所施設	第1号通所事業	指定夜間対応型訪問介護
児童発達支援センター	老人デイサービスセンター	指定定期巡回・随時対応型訪問介護看護
保育所等訪問支援	指定通所介護(指定療養通所介護を含む)	生活保護法関係の施設
	指定地域密着型通所介護	救護施設
障害者総合支援法関係の施設・事業	指定介護予防通所介護	更生施設
障害者サービス事業(平成18年9月までの事業)	指定認知症対応型通所介護	その他の社会福祉施設等
短期入所	指定介護予防認知症対応型通所介護	地域福祉センター
障害者支援施設	老人短期入所施設	隣保館デイサービス事業
療養介護	指定短期入所生活介護	独立行政法人国立重度知的障害者総合施設のぞみの園
生活介護	指定介護予防短期入所生活介護	ハンセン病療養所
児童デイサービス	養護老人ホーム※1	原子爆弾被爆者養護ホーム
共同生活介護(ケアホーム)	特別養護老人ホーム(指定介護老人福祉施設)	原子爆弾被爆者デイサービス事業
共同生活援助(グループホーム)	軽費老人ホーム※1	原子爆弾被爆者ショートステイ事業
自立訓練	ケアハウス※1	労災特別介護施設
就労移行支援	有料老人ホーム※1	原爆被爆者家庭奉仕員派遣事業
就労継続支援	指定小規模多機能型居宅介護※2	家政婦紹介所(個人の家庭において、介護等の業務を行う場合に限る)
知的障害者支援施設(知的障害者更生施設・知的障害者授産施設・知的障害者通所療養・知的障害者福祉工場)	指定介護予防小規模多機能型居宅介護※2	病院又は診療所
身体障害者更生支援施設(身体障害者更生施設・身体障害者療養施設・身体障害者授産施設・身体障害者福祉工場)	指定複合型サービス※2	病院
福祉ホーム	指定訪問入浴介護	診療所
身体障害者自立支援	※1 特定施設入居者生活介護(外部サービス利用型特定施設入居者生活介護を除く。)、介護予防特定施設入居者生活介護(外部サービス利用型介護予防特定施設入居者生活介護を除く。)、地域密着型特定施設入居者生活介護(外部サービス利用型地域密着型特定施設入居者生活介護を除く。)を行う施設を対象とする。	
日中一時支援	※2 訪問系サービスに従事することは除く。	
	※3 有料老人ホームに該当する場合は、有料老人ホームとして要件を満たす施設を対象とする。	

技能実習生など外国人材活用

技能実習生の受入れのアウトライン



※1…介護福祉士を取得すれば、在留資格「介護」を選択でき、永続的な就労が可能

※2…3年目まで修了した技能実習生は「特定技能1号」に必要な試験が免除される(在留資格を「特定技能1号」に変更した場合、技能実習と特定技能をあわせて最長10年となる)

受入先の要件・体制

- ・ 監理団体として許可を取得している団体への加盟が必要
- ・ 実習指導員は5年以上の実務経験者であること(介護福祉士)
- ・ 法定要員の算定は配属後7か月目より可(夜勤は2年目より推奨)
- ・ 実習責任者、実習指導員、生活指導員の配置
- ・ 事業所の設立後3年を経過していること
- ・ 介護福祉士受験資格 実務算定のできる場所
- ・ 日々の実習日誌への記録(実習実施報告に必要)
- ・ 寮の準備(1人当たり4.5㎡) 他生活用品全般準備等(寮費としての徴収は上限2万円、実習先等が遠い場合は自転車の貸与等)

技能実習生など外国人材活用

技能実習生受入れまでの流れ



技能実習生など外国人材活用

組合概要

名 称 / ピープルジャパン協同組合
監理団体許可 / 特定監理事業 許1906000375
許可年月日 / 令和2年4月15日
設 立 / 令和1年11月11日

本部(監理事務所)

〒453-0013 名古屋市中村区亀島2-30-30 セトル亀島4階
☎ 052-453-6222 fax 052-308-8097 Mail info@pjco.jp

技能実習制度に関する初回のお問い合わせは、ご面倒でも間違い防止のため
メールまたはホームページの問い合わせフォームからお願いいたします。
電話では受け付けておりません。

名駅センター

〒450-0002 名古屋市中村区名駅2-37-21 東海ソフトビル5階

PEOPLE JAPAN COOPERATIVE

Headquarters

2-30-30 4F Kamejima, Nakamura ku, Nagoya shi Aichi, 4530013 Japan
phone +81-52-453-6222

Meieki Center

2-37-21 5F Meieki, Nakamura ku, Nagoya shi Aichi, 4500002 Japan



生産性向上のための業務改善の取組

生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ

介護サービス分

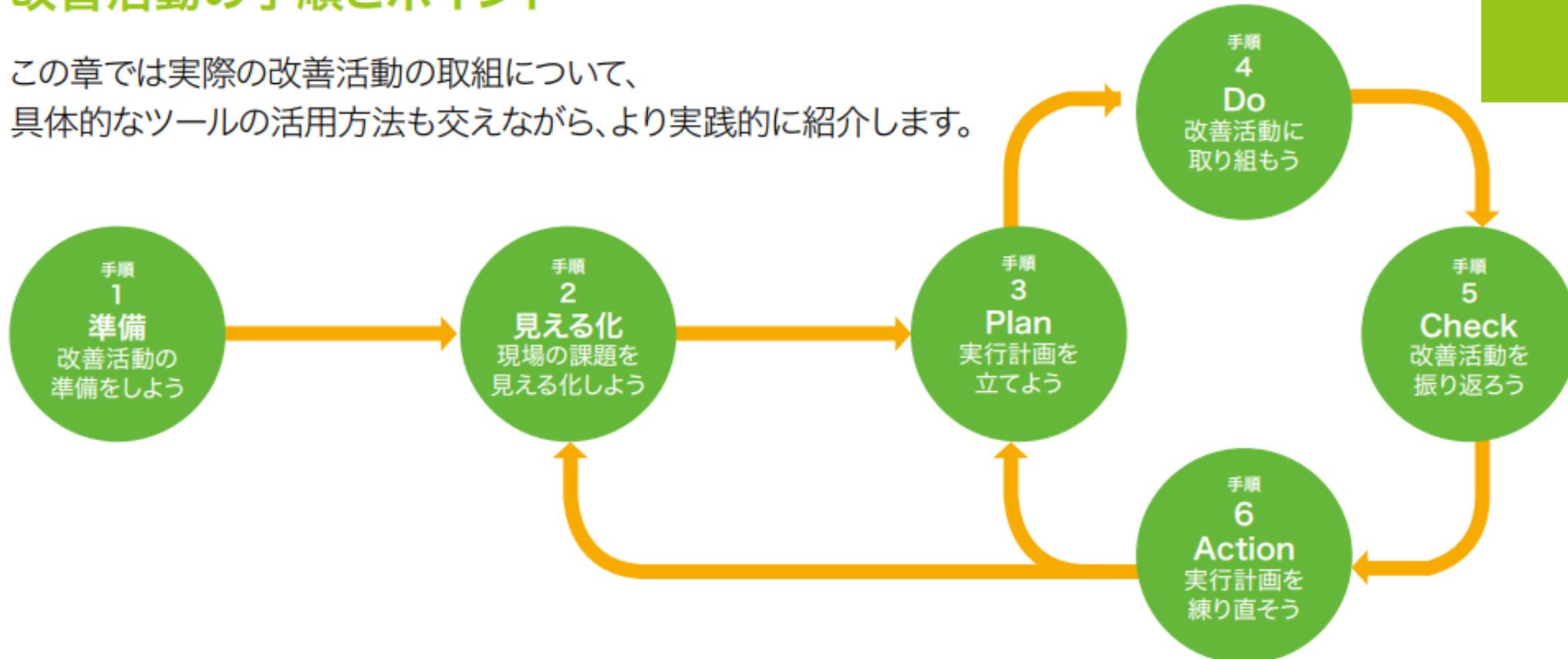
介護サービス事業における
生産性向上に資する
ガイドライン 改訂版

介護の価値向上につながる
職場の作り方

厚生労働省老健局

改善活動の手順とポイント

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。



生産性向上のための業務改善の取組

生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ

手順
1

改善活動の
準備をしよう

- 改善活動に取り組むプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める
- 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する
- 「**e-ラーニングツール①**」を通じ、背景を理解し、取組意欲を高める

手順
2

現場の課題を
見える化しよう

- 「**e-ラーニングツール②**」で生産性向上の一連のプロセスを学ぶ
- 「**課題把握シート**」を使い課題を見える化し、取り組む課題を洗い出す
- 「**業務時間見える化ツール**」で業務を定量的に把握する

手順
3

実行計画を
立てよう

- 解決する課題を絞り込み、プロジェクトチームで意見交換を行うことで、優先的に取り組むべき課題を決定する(**課題分析シート**)
- 課題解決のために必要な取組内容や職員の役割を決定する(**改善方針シート**)
- 3か月程度の取組期間(Plan,Do,Check)を目安として、具体的な計画を立てる(**進捗管理シート**)

手順
4

改善活動に
取り組もう

- まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す
- 大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれるため、まずは小さな成功事例を作り出す

手順
5

改善活動を
振り返ろう

- 取組の途中経過を把握し、改善活動におけるゴールを達成するために必要な軌道修正を図る
- 取組の成果を検証する

手順
6

実行計画を
練り直そう

- 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
- 優先度が低いと位置付けた課題を含め、改めて取り組む改善活動を検討する
- 実行計画の取組期間(3か月を目安)を含めて、1年を目安にPDCAサイクルを回し、改善活動を継続させる

生産性向上のための業務改善の取組

生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ

手順
1

改善活動の
準備をしよう

- 改善活動に取り組むプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める
- 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する
- 「e-ラーニングツール①」を通じ、背景を理解し、取組意欲を高める

手順
2

現場の課題を
見える化しよう

- 「e-ラーニングツール②」で生産性向上の一連のプロセスを学ぶ
- 「課題把握シート」を使い課題を見える化し、取り組む課題を洗い出す
- 「業務時間見える化ツール」で業務を定量的に把握する

手順
3

実行計画を
立てよう

- 解決する課題を絞り込み、プロジェクトチームで意見交換を行うことで、優先的に取り組むべき課題を決定する(課題分析シート)
- 課題解決のために必要な取組内容や職員の役割を決定する(改善方針シート)
- 3か月程度の取組期間(Plan,Do,Check)を目安として、具体的な計画を立てる(進捗管理シート)

手順
4

改善活動に
取り組もう

- まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す
- 大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれるため、まずは小さな成功事例を作り出す

手順
5

改善活動を
振り返ろう

- 取組の途中経過を把握し、改善活動におけるゴールを達成するために必要な軌道修正を図る
- 取組の成果を検証する

手順
6

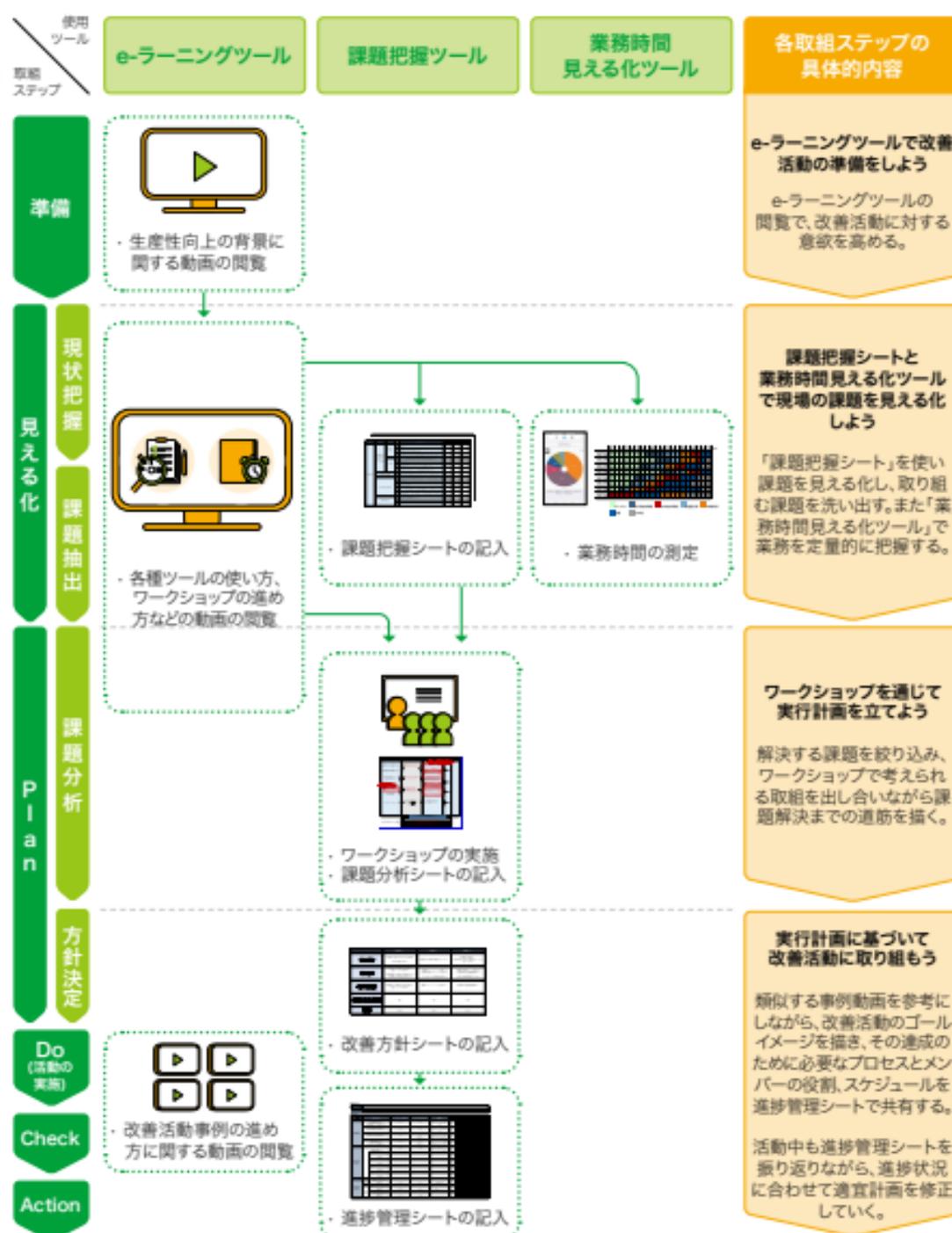
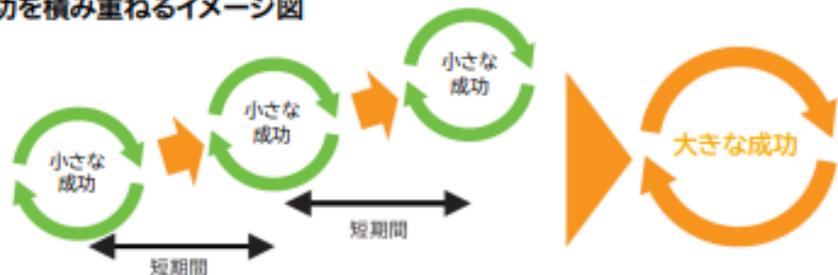
実行計画を
練り直そう

- 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
- 優先度が低いと位置付けた課題を含め、改めて取り組む改善活動を検討する
- 実行計画の取組期間(3か月を目安)を含めて、1年を目安にPDCAサイクルを回し、改善活動を継続させる

生産性向上のための業務改善の取組

生産性向上支援ツール一式の使用フロー

小さな成功を積み重ねるイメージ図



生産性向上のための業務改善の取組

生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ

手順
1

改善活動の
準備をしよう

- 改善活動に取り組むプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める
- 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する
- 「**e-ラーニングツール①**」を通じ、背景を理解し、取組意欲を高める

手順
2

現場の課題を
見える化しよう

- 「**e-ラーニングツール②**」で生産性向上の一連のプロセスを学ぶ
- 「**課題把握シート**」を使い課題を見える化し、取り組む課題を洗い出す
- 「**業務時間見える化ツール**」で業務を定量的に把握する

生産性向上のための業務改善の取組

課題把握シートの使い方

①ワーキング・チームが中心となり、管理者および職員全員に「課題把握シート」を配り、回答してもらいます（施設・事業所の置かれた状況やサービス類型によっては当てはまらない視点もあります。その場合は「該当なし」にチェックを入れてください）。

②職員から集めた管理者および職員から集めた「課題把握シート」の項目別の対策の実施状況を集計します。

③集計した結果を基に、管理者および職員の課題認識の差を観察します。

④一定期間経った後に再度実施し、施設・事業所内での実施状況を時系列で確認します。

NO	大項目	中項目	小項目	課題把握の視点	対策の実施			該当なし
					している	一部している	していない	
1	施設・事業所管理	理念・基本方針を踏まえた事業計画の策定と評価に基づくサービスの改善	事業計画の作成	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえ、目標を明記した事業計画を策定しているか	✓			
施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画の実施状況について、一定期間の後、振り返り・評価しているか				✓				
利用者・家族から、施設・事業所内のサービスの提供状況について定量的に評価・苦情等を受け取る仕組み（利用者満足度調査、意見箱の設置、管理者による随時取り調査等）があるか				✓				
4		運行体制	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画について、承認、モニタリング、課題解決の検討を推進する会議体（運営会議など）があるか	施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画について、承認、モニタリング、課題解決の検討を推進する会議体（委員会・ワーキンググループ等）があるか	✓			
5				施設・事業所の理念・基本方針について、職員に理解・浸透するための対策を行っているか			✓	
6				施設・事業所の理念・基本方針を踏まえた事業計画の策定と評価について、施設・事業所内の職員向けの研修の年間計画に盛り込み、計画通りに実施しているか		✓		
7	施設・事業所管理	人的配置と体制整備	計画的な人材育成	施設・事業所内の業務と職員の稼働状況を把握した上で、適切な人員配置・シフトを構築しているか			✓	
8				職員が休暇を十分確保することや、職員の残業時間を削減することを意識したマネジメントをしているか			✓	
9				職員のシフト作成に時間をかけない対策（自動作成ソフトの活用など）を実施しているか				✓
10		職場環境整備	施設・事業所内が常に整理整頓されているか	送迎ルート・訪問ルートの作成に時間をかけない対策（自動ソフトの活用など）があるか				✓
11				施設・事業所内で物品管理を徹底する仕組みがあるか				✓
12				施設・事業所内のサービスの提供状況に関する記録簿の転記を必要最小限にしているか				✓
13	情報共有	業務効率化に向けた情報共有の仕組み	外部との情報共有	施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を一元化し、共有されているか			✓	
14				施設・事業所内のサービスの提供状況に関する記録簿の転記を必要最小限にしているか				✓
15				施設・事業所内のサービス提供に必要な記録（利用者の基本情報、過去のサービス提供状況など）を電子化しているか				✓
16		ICT機器・介護ロボット等の活用	ICT機器・介護ロボット等の活用	職員が他のスタッフを探すことに時間をかけない対策（職員の配置の見える化・インカムの活用など）を行っているか				✓
17				訪問の際に、利用者の情報（基本情報・サービス提供記録など）を閲覧できる仕組み（タブレットの活用など）があるか				✓
18				外部の事業者・機関（前記介護支援事業所・介護サービス事業所等）と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用しているか				✓
19	会議関係	委員会・カンファレンス	職員間の申し送り	医師機能と利用者に関する情報共有をスムーズにするための仕組み（システムの活用・様式の共有など）があり、有効に活用できているか				✓
20				介護ソフト以外のICT機器（インカムなど）・介護ロボットを導入しているか				✓
21				ICTツールの導入・運用にあたり、責任者・担当者との役割、運用状況のモニタリングの仕組みを整備しているか				✓
22	施設・事業所で委員会・カンファレンスなどの会議の準備・会議時間を効率的に実施する対策（資料準備の標準化・タイムキーパーの配置・テレビ会議の活用など）を行っているか				✓			
23	サービス提供	サービス提供	間接業務を効率化し、直接介助のための時間を確保するための工夫を実施しているか	申し送りの際、関わる職員が全て参加する、あるいは情報の共有が滞りがないような対策を行っているか			✓	
24				サービスの提供方法全般（食事・入浴・排泄・医療など）に関する手順書・マニュアルが整備され、施設・事業所内で共有・更新されているか				✓
25				職員によるサービスの提供方法・内容にバラつきが生じることなく、提供する工夫（手帳の有文化など）があるか				✓
26				必要なタイミングで、すぐに職員とコミュニケーションを取ることができおり、サービスの課題や課題について適切な伝え方で伝達するための対策があるか				✓
27				職員が1日の自身のスケジュールを明確に把握した上で業務を開始できるよう対策（1日の業務に関する手順書・マニュアルの整備など）を行っているか				✓
28				サービス提供に際し、利用者側に無駄な待ち時間が発生しない工夫を行っているか				✓
29	サービス提供	サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか	サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか				✓	
30			サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか				✓	
31	サービス提供に必要な持ち物に抜け漏れがないための工夫（チェックリストの作成など）を行っているか				✓			

例

生産性向上のための業務改善の取組

気づきシートの使い方

■気づきシート

- 業務を行っている際に感じた課題や気づきについて、自由に記述してください。 ※1枚につき1つの「課題」や「気づき」を記載してください。
- 課題や気づきの内容は、**大きな文字で一言または単語で書いてください**（例：人手不足、業務が統一されていない）。

いつ？（例：夜勤、朝礼、送迎 …）

どこで？（例：利用者の居室、浴室、送迎者 …）

いつも

倉庫内
フロア内

※いつ・どこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思いついた課題や気づきをどんどん書いていきましょう。

どんな課題や気づき？

整理整頓ができておらず、使用したものが、出放しになっている。

■気づきシート

- 業務を行っている際に感じた課題や気づきについて、自由に記述してください。 ※1枚につき1つの「課題」や「気づき」を記載してください。
- 課題や気づきの内容は、**大きな文字で一言または単語で書いてください**（例：人手不足、業務が統一されていない）。

いつ？（例：夜勤、朝礼、送迎 …）

どこで？（例：利用者の居室、浴室、送迎者 …）

午前中、
来所されてから

フロア内

※いつ・どこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思いついた課題や気づきをどんどん書いていきましょう。

どんな課題や気づき？

フロアに残っている職員が少ない。
（待機のみ）

生産性向上のための業務改善の取組

業務時間見える化ツールの使い方

1.初期設定
「初期設定シート」へ移動)ボタンを押下し、「初期設定シート」に事務所名称、職種情報、事務カテゴリ標準情報を入力してください。
「初期設定シート」には初期値を入力していき、初期は必ず変更してください。変更後、2.職員用ファイルの作成へ進んでください。2回目以降、「初期設定シート」が変更不要であれば「初期設定シート」へ移動)ボタンを押下せず、2.職員用ファイルの作成へ進んでください。

"初期設定シート"へ移動

2.職員用ファイルの作成
勤務時間を記録するための職員用ファイルを作成します。対象となる職員の数、および入力期間を設定してください。
設定後、「職員用ファイルの作成」ボタンを押下することで、人数分のExcelファイル、および入力期間分のシートをExcelファイル内に作成します。

対象職員人数 名
入力期間 年 月 日から 年 月 日

職員用ファイルの作成

本ボタンで職員用ファイルを作成します。
職員用ファイルを開いた状態で、再度本ボタンを押下するとエラーとなりますので、ご注意ください。

3.職員用ファイルへの勤務時間の入力
2.職員用ファイルの作成で作成されたExcelファイルに職員の勤務時間を入力してください。

4.職員用ファイルの読込
3.職員用ファイルへの勤務時間の入力が入力された勤務時間からグラフを作成します。職員用ファイルを1つのフォルダに格納後、「職員用ファイルの読込」ボタンを押下し、該当のフォルダを設定してください。

職員用ファイルの読込

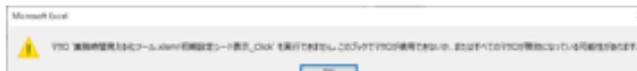
5.グラフの作成
4.職員用ファイルの読込で読み込んだデータからグラフを作成します。全てのデータを対象にグラフを作成する場合は、全期間にチェックを入れて「グラフの作成」ボタンを押下してください。期間を限定したグラフを作成する場合は、全期間のチェックを外し、集計期間に日付を設定した上で「グラフの作成」ボタンを押下してください。

集計期間 全期間

グラフの作成

ボタンが動かない場合はこちらをご確認ください

ボタンをクリックしたときに以下のようなメッセージが表示され機能が動作しない場合は、マクロの有効化が必要です



Microsoft Excel

このコンテンツはセキュリティに懸念を及ぼす可能性があります。このコンテンツの有効化には、このコンテンツの発行元が信頼できることを確認する必要があります。

OK

-ファイルを開いたときに以下のようなメッセージが表示された場合は、「マクロを有効にする」をクリックしてください

Microsoft Excelのセキュリティに関する通知

セキュリティに懸念を及ぼす可能性のある問題点が検出されました。

警告: このコンテンツの発行元が信頼できるかどうかを確認することはできません。このコンテンツが重要な情報を含まれており、発行元が信頼できる場合を除き、このコンテンツは悪物のままにしてください。

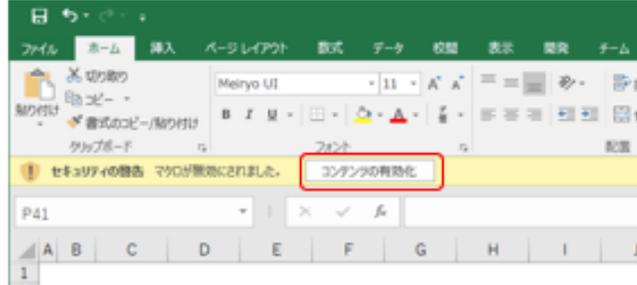
ファイルのパス: C:\Users\%Documents%\業務時間見える化ツール.xlsm

マクロが無効にされました。これらのマクロには、ウイルスが含まれているか、その他セキュリティ上の危険性がある可能性があります。このファイルの発行元が信頼できない場合は、このコンテンツを有効にしないでください。

[詳細情報](#)

マクロを有効にする(E) マクロを無効にする(D)

-画面 上段に以下のようなメッセージが表示されている場合は、「コンテンツの有効化」をクリックしてください



ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 表式 データ 参照 表示 開発 ツール

セキュリティの警告: マクロが無効にされました。 **コンテンツの有効化**

P41

A B C D E F G H I J

1

手順
3

実行計画を
立てよう

- 解決する課題を絞り込み、プロジェクトチームで意見交換を行うことで、優先的に取り組むべき課題を決定する**(課題分析シート)**
- 課題解決のために必要な取組内容や職員の役割を決定する**(改善方針シート)**
- 3か月程度の取組期間(Plan,Do,Check)を目安として、具体的な計画を立てる**(進捗管理シート)**

生産性向上のための業務改善の取組

課題分析シートの使い方

作成日		氏名	
-----	--	----	--

原因	課題	影響	関係する業務（任意回答）	関係する職種（任意回答）

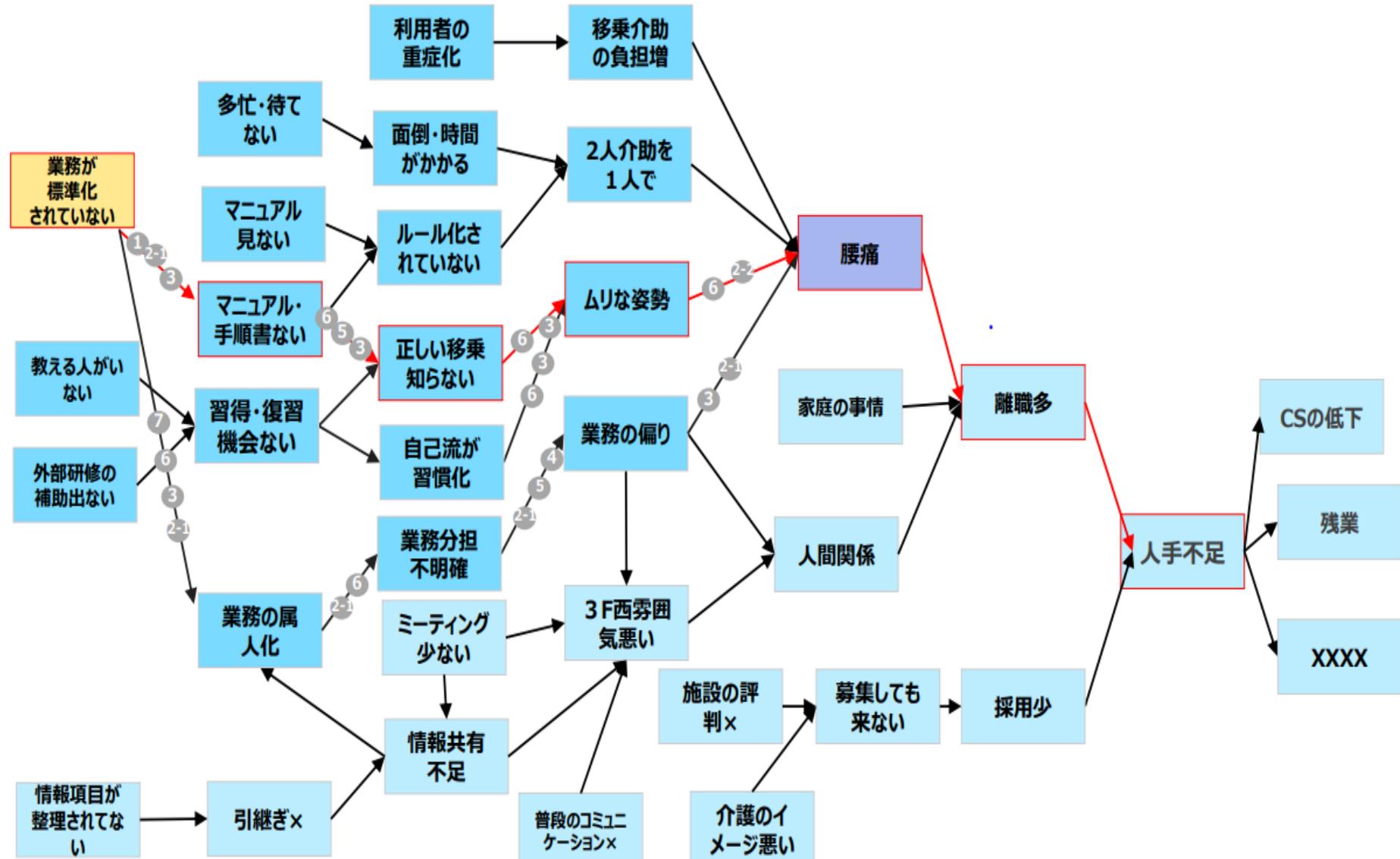


優先的に解決すべき課題

1)
2)
3)

生産性向上のための業務改善の取組

課題分析シートの使い方



生産性向上のための業務改善の取組

改善方針シートの使い方

例

「改善方針シート」は、誰が何をどのようにすれば目標が達成できるのか、を整理するシートになります。

「因果関係図」や「課題分析シート」で抽出した課題のうち、「まずは小さな改善（効果を感じやすいもの）から始める」「発生する頻度が高い」「影響が大きい」等といった観点から、直近で取り組む改善活動の優先順位を整理しましょう。

作成日	20XX年〇月△日	氏名	〇〇 〇〇
	課題 1)	課題 2)	課題 3)
改善する課題	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業所は面積が広く、フロアが分かれており、コミュニケーションの頻度と質の面で非効率になっている。 ・特に入浴業務・送迎時の利用者受け入れに課題を感じており、職員間の情報連携がうまく取れないために、職員・利用者の待ち時間や余計な移動が発生している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・送迎時に運転手の他に、介護職員が1名同乗する運用にしており、送迎車が多く出ている時は事業所内の介護職員が不足し、見守り・ケア等の負担が大きくなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・洗濯業務について、現状では夕方の1回洗うようにしているが、時間的・肉体的な負荷がかかっている。 ・特に送迎の時間と重なる時があり、役割分担等、効率的な対応が難しい。
改善活動案	<ul style="list-style-type: none"> ①インカムの導入 ②入浴業務の工程の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ①乗車する利用者の組合せの見直し（軽度の利用者のみが乗車する場合は職員の同乗無し） ②送迎時のルールを見直し（一律同乗無し） ③送迎ソフトの導入による送迎ルートの短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ①洗濯業務の工程、実施タイミングの見直し ②洗濯機・乾燥機の追加購入
実施する改善活動	<ul style="list-style-type: none"> ・入浴業務以外の改善効果も見込めることから、事業所にインカムを導入する。 ・インカムの導入に当たっては、事前に導入を前提にした運用を検討する。 	<p>今回は実施しない</p>	<p>今回は実施しない</p>
課題解決の取り組み優先度	<p>高（取り組みの実現性が高く、想定される改善効果も大きい）</p>	<p>中（取り組みの実施までに時間を要するが、実施した時の改善効果は大きいと思われる）</p>	<p>低（取り組みの実現性は比較的高いが、想定される改善効果は小さい）</p>
担当者	<p>施設長が主導し、リハビリテーション専門職、介護職に導入</p>	<p>無し</p>	<p>無し</p>

生産性向上のための業務改善の取組

進捗管理シートの使い方

「進捗管理シート」は、施設・事業所内で決めた業務改善活動の進捗管理・振り返りを行うためのシートになります。

業務改善の期間は「1年間」に囚われず、改善活動の内容に応じて自由に設定しましょう。

(以下は「改善活動の準備をしよう」から記載していますが、「実行計画を立てよう」から記載することでも構いません)

例

作成日	2020年1月30日	氏名	M・H
-----	------------	----	-----

■ 年間の業務改善方針

今年度のゴール	スタッフ同士がフラットに対話できる職場環境をつくり、特定の職員が業務を抱え込まずに仕事ができる状態をつくる
振り返り	ユニットリーダーの現場業務とマネジメント業務を切り分けカバリー体制を構築し、書類の定置化と机の配置を見直しなど職場環境改善で業務効率もアップ、結果的にサブリーダー育成の時間を確保できるようになった。

■ 進捗管理のための年間予定表

改善プロセス	期限	所要日数	実施事項・具体的アクション	実施有無	2019年									
					8月	9月	10月	11月	12月					
改善活動の準備をしよう	推進体制を構築しよう	2019年8月2日	1日	・理事長がプロジェクトに取り組み目的をプロジェクトメンバーに語る会開催 ・プロジェクトメンバー同士の目的共有の開催	実施済	✓								
現場の課題を 見える化しよう	情報収集・現状把握	2019年8月16日	2週間	・プロジェクトユニット職員への現状の聞き取り (気づきシート・ビジョンシート、webアンケートなどのツールを活用)	実施済	✓	✓							
	改善活動の具体化をしよう	2019年9月13日	4週間	・情報収集の段階であった課題についての深掘り、整理 ・課題について因果関係図作成 (リーダー、現場スタッフ)	実施済		✓	✓	✓					
実行計画を立てよう	仮説の設定・業務改善方針の策定	2019年9月27日	3週間	・改善すべき課題の優先順位付け、仮説の設定・業務改善のアクションプランの策定	実施済			✓	✓	✓				
	事業所内で活動内容を周知しよう	2019年9月27日	1週間	・業務改善をする目的についてスタッフ全体で再度確認	実施済					✓				
	改善活動開始に向けて オリエンテーションを実施しよう	2019年9月27日	3日	・5Sについての学びの場の設定	実施済					✓				
改善活動に取り 組みよう	改善活動を実施しよう	2019年11月29日	8週間	アプローチ①～③を順番に実施する (段階的な改善で成果を大きくしていく)	実施済				✓	✓	✓	✓	✓	✓
	アプローチ① 業務フロー、業務内容を見直し・工夫・明文化し、業務遂行を円滑化する (各職員の仕事を把握する)	2019年11月15日	6週間	・リーダーが業務フローのマスターラインを作成する ・リーダー・スタッフともにマスターラインと、実際に自分が行った業務にどのくらいズレがあるかを毎日チェックし見える化する ・週に1回、現場全員でマスターラインやルールのどこをどのように改善させるか、そのためにどんな工夫が必要か、を対話する場をもつ (一日の業務の流れチェックシート、日次アンケートなどのツールを活用)	実施済				✓	✓	✓	✓	✓	
	アプローチ② 見守りながら書類業務を効率的に行える環境をつくる	2019年11月22日	4週間	・生類業務の整理、整頓 (定置化など) についてスタッフに説明し、実施する項目だしを行う ・5S実施項目のそれぞれに担当者、期限を決め、全員で共有する ・5Sを実践する ・継続できる仕組みづくりを行う	実施済						✓	✓	✓	✓
	アプローチ③ サブリーダーを育てる	2019年11月29日	2週間	・リーダー業務を細くし、業務難易度をリスト化する ・サブリーダーへ渡す業務 (難易度) を決める ・サブリーダーに渡す業務における業務手順書を作成する ・リーダーがサブリーダーに手順書について説明し、内容・意味合いを伝え対話する ・サブリーダー実行 ・リーダーがサブリーダーをフォローアップする仕組みをつくる (リーダーOJT)	実施済								✓	✓
改善活動を振り返ろう	改善活動の評価	2019年12月13日	2週間	・プロジェクトユニット職員への現状の聞き取り (webアンケート、一日の業務の流れチェックシート、日次アンケートなどのツールを活用) ・調査結果の分析	実施済								✓	✓
実行計画を繰り返そう	〇〇〇	〇〇年〇月〇日	〇〇	〇〇〇	〇〇〇									

ありがとうございました。
次回のご参加をお待ちして
おります。