

令和3年度老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

**介護施設における生産性向上の取組に関するモデル研究事業  
事業報告書**

**令和4年（2022年）3月**

**(株)日本能率協会総合研究所**



## はじめに

我が国では、現在、超高齢化社会に突入するとともに、労働の担い手である生産年齢人口の急減が見込まれており、今後、将来に向けては、労働力の確保は全ての産業にとって課題となることが認識されており、当然のことながら、介護分野においても介護人材不足の深刻化が予想されています。

このようななかで平成 30 年からは介護現場革新会議が開催され、介護職員の負担を軽減し、業務を効率的に進めることで、介護の質を高めつつ介護職員の離職防止や定着促進をより一層進めるための「生産性の向上」が求められているところです。

介護施設・事業所における生産性向上においては、従来行われていた単一製品・大量生産の産業での生産性向上の概念とは全く異なっていることを念頭におく必要があることから、国では、介護施設・事業所等に向けた生産性向上に資するガイドラインを平成 30 年より作成して広く公開しています。

これは、介護の質を維持・向上させながら、業務改善に率先して取り組んでいる介護施設から知見・事例を吸収しつつ、介護現場の実情を踏まえた業務改善の事例を紹介することを目的に作成されたものであり、各年度の事業成果を盛り込んで改訂を重ねながら、介護施設・事業所の目線で介護現場における生産性向上の取組項目・取組事例が記載される等網羅的な内容となっています。

但し、ガイドライン策定からの経過年数が浅いこと、未だ生産性向上のための取組が全国的にどの程度行われているか、またどのように進められているか等については明らかにされておらず、今後、介護現場における生産性向上のための業務改善の取組推進には、日々、繁忙な業務のなかでも取組に踏み出せるよう、より具体的な道筋を示すことも必要であると認識されています。

このため本事業は、これまでの関係事業等を通じて先行的に生産性向上に取り組んで来ている施設・事業所を対象とした調査を実施し、定量的・定性的に分析することで、施設・事業所の状況を考慮した取組のプロセス等のモデル化検討を目途として実施いたしました。

検討体制としては、内藤佳津雄教授(日本大学 文理学部 心理学科 教授)を委員長とし、実際に介護経営に携わられておられる方々に参加いただいた検討委員会を設置し、アンケート調査やヒアリング結果等の分析を通じて、介護施設における生産性向上に向けた取組についてご検討いただき、本報告書をとりまとめました。また、報告書の末尾には、アンケート調査とヒアリングを通じて伺った取組についても概要を示しています。

検討委員会の委員の皆様はじめ、アンケート調査、ヒアリングにご協力いただいた施設の皆様、ご指導をいただいた厚生労働省 老健局 高齢者支援課の皆様、この場を借りて感謝申し上げます。

最後に、この報告書が、介護サービス事業所・施設の経営者・管理者、また、現場で働かれる方々等の今後の生産性向上のための活動に寄与できることを願っております。

令和4年3月

株式会社 日本能率協会総合研究所



## 目次

I. 本事業の概要 .....	1
1. 事業の背景・目的 .....	1
2. 実施体制 .....	1
3. 事業の実施フロー .....	3
4. 事業の実施概要 .....	4
II. アンケート調査結果 .....	6
1. 回答施設属性 .....	6
2. 生産性向上の取組について .....	14
III. アンケート調査結果における取組パターンからみる類型 .....	50
1. 取組パターンの類型化 .....	50
2. 取組パターン別の施設の特徴 .....	54
IV. ヒアリング結果 .....	56
1. ヒアリングの対象施設について .....	56
2. ヒアリング対象施設の取組の概要 .....	57
3. 取組の背景となった主な課題（認識）からみた特徴 .....	64
4. 取組パターンごとの示唆 .....	65
5. 取組プロセス等における留意点 .....	67
V. 考察 .....	68
1. 生産性向上の推進・成功に寄与する4つのポイント .....	68
2. 生産性向上の取組導入モデル .....	70
参考資料 .....	75
1. ヒアリング個票 .....	76
2. アンケート調査票 .....	85



# I. 本事業の概要

## 1. 事業の背景・目的

介護施設・事業所における生産性向上においては、従来行われていた単一製品・大量生産の産業での生産性向上の概念とは全く異なっていることを念頭におく必要がある。そこで国は、介護施設・事業所等に向けた生産性向上に資するガイドラインを平成30年より作成している。

これは、介護の質を維持・向上させながら、業務改善に率先して取り組んでいる介護施設から知見・事例を吸収しつつ、介護現場の実情を踏まえた業務改善の事例を紹介することを目的に作成されたものであり、各年度の事業成果を盛り込んで改訂を重ねながら、介護施設・事業所の目線で介護現場における生産性向上の取組項目・取組事例が記載される等網羅的なものとなっている。

但し、ガイドライン策定からの経過年数が浅いこともあり、未だ生産性向上のための取組が全国的にどの程度行われているか、またどのように進められているか等については明らかにされていないものの、今後、介護現場における生産性向上のための業務改善の取組推進には、日々、繁忙な業務のなかでも取組に踏み出せるよう、より具体的な道筋を示す必要がある。

本事業においては、介護現場における生産性向上の取組をより効果的に推進するため、各施設がそれぞれの課題にどのような手順で取り組んでいくのがよいか等についての道標となるように、先行的に生産性向上に取り組んでいる施設等の取組プロセスを収集・確認し、施設の特性等を踏まえた整理や分析を定量的・定性的に行うことによって、取組の過程を類型化し、モデルとして示すことを目途として取り組んだ。

## 2. 実施体制

### (1) 検討委員会名簿

#### 【検討委員会】（委員五十音順）

役割	氏名	所属
委員長	内藤 佳津雄	日本大学 文理学部 心理学科 教授
委員	鎌田 大啓	株式会社 TRAPE 代表取締役
委員	鈴木 健太	社会福祉法人 友愛十字会 法人事務局 総務部 人材確保・育成推進室 副室長 / 砧ホーム 施設長
委員	宮本 隆史	社会福祉法人善光会 理事 最高執行責任者 統括施設局長 特別養護老人ホーム フロース東糀谷 施設長
委員	森岡 豊	公益社団法人全国老人福祉施設協議会 介護保険事業等経営委員会 特別養護老人ホーム部会 副部会長

#### 【オブザーバー】

氏名	所属
東 好宣	厚生労働省 老健局 高齢者支援課 課長補佐 介護ロボット開発・普及推進室 室長補佐 (併) 経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課 医療・福祉機器産業室 室長補佐
長倉 寿子	厚生労働省 老健局 高齢者支援課 福祉用具・住宅改修指導官 介護ロボット開発・普及推進室 室長補佐
須賀 祐太	厚生労働省 老健局 高齢者支援課 介護ロボット開発・普及推進室 主査

### 【事務局（調査研究実施）】

(株)日本能率協会総合研究所

氏名	所属
布施 和美	福祉・医療・労働政策研究部 主任研究員
宇都宮 光男	マネジメント&マーケティング研究事業本部 リサーチ&アナリシスグループ 主任研究員
河野 順子	福祉・医療・労働政策研究部 主任研究員
岡田 泰治	福祉・医療・労働政策研究部 研究員

## (2) 検討委員会の開催

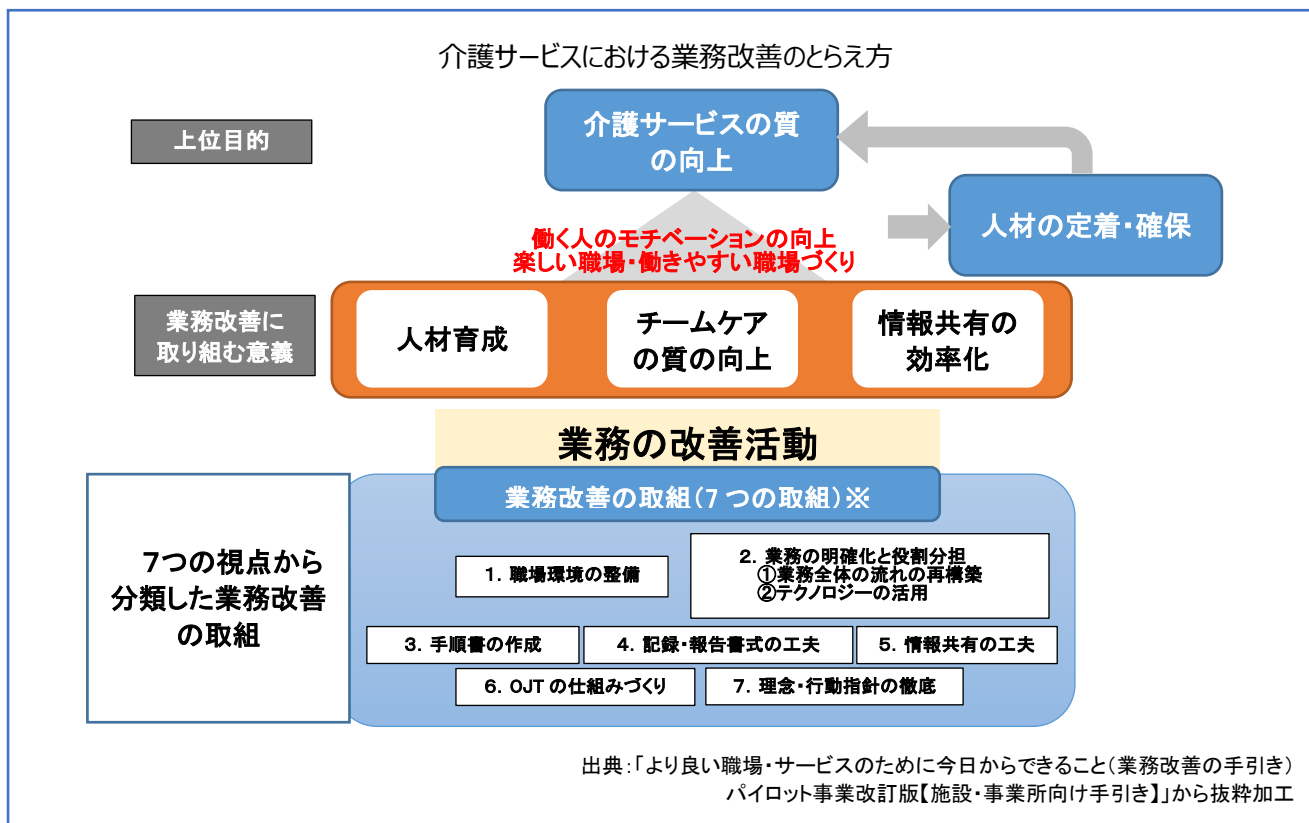
日時		検討内容
令和3年11月19日(金) 10:00~12:00	第1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業概要説明</li> <li>・アンケート調査項目(案)について</li> <li>・ヒアリング項目(案)について</li> </ul>
令和4年3月2日(水) 10:00~12:00	第2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート調査結果の報告</li> <li>・ヒアリングについて(候補先など)</li> </ul>
令和4年3月18日(金) 18:00~20:00	第3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート調査追加分析結果の報告</li> <li>・ヒアリング結果の報告</li> <li>・とりまとめについて</li> </ul>



### 3. 事業の実施フロー

本事業では、介護施設（特養）における生産性向上のための取組について整理するため、以下について実施している。

本事業の実施にあたっては、厚生労働省が介護施設向けに提供している「より良い職場・サービスのために今日からできること（業務改善の手引き）パイロット事業改訂版【施設・事業所向け手引き】」に則って、これら「生産性向上のための取組＝生産性向上に資する業務改善」と捉え、介護サービスにおける業務改善のとらえ方（下図）の「業務改善の取組（7つの取組）※」の視点で事業を実施した。



#### （1）アンケート調査の実施

介護施設（特養）を対象として、アンケート調査を実施し、介護施設の生産性向上の7つの取組※について、どのような順番でどのような取組を行っているか実態を把握し、また取組に際しての目標設定・成果把握の有無等についても把握した。これにより、取組のパターンを把握して類型化し、それら施設の特徴を施設属性等の観点等から明らかにし、なかでも成果が上がっていると判断する施設については、次に実施するヒアリングの対象候補とした。

#### （2）ヒアリングの実施

アンケート調査の定性的確認としてヒアリングを実施して、取組の背景やプロセス、また取組を円滑に進めるための工夫や困難への解決策などについて定性的に確認して類型化、モデル化のための情報を補完する。

## 4. 事業の実施概要

### (1) アンケート調査の実施概要

#### ① 調査目的

介護現場における生産性向上の取組をより効果的に推進するため、すでに生産性向上に取り組んでいる施設の取組プロセス等を把握し、効果のある取組を導き出すことを目的とする。

#### ② 調査対象と期間等

【調査対象】全国の特別養護老人ホーム

・老施協加盟施設 4,672 件

・R2 年度「介護現場における生産性向上セミナー」参加 および

R3 年度「介護現場における生産性向上セミナー」参加申込みの

特別養護老人ホーム 92 件

【調査方法】日本能率協会総合研究所から各施設へのメール配信によるアンケート調査

(Excel 調査票ファイルへの回答、事務局本事業用メールアドレスへの返信)

【調査期間】令和4年1月6日～2022年1月20日

#### ③ 回収結果

【有効回答件数】255 件(回収率 5.4%)

## (2)ヒアリングの実施

### ①調査目的

ヒアリングについては、アンケート調査結果から得た情報をもとに、取組を円滑に進めるための工夫や困難や解決策などについて定性的に確認し、類型化情報を補完する目的で、アンケート調査「生産性向上に関する取組の具体的内容」に加え、取組のきっかけや効果といった項目を中心に、取組の推進者である施設長や事務方の担当者を中心にヒアリングを実施した。

### ②調査対象と期間等

#### 【調査対象】

調査の対象は、アンケート調査に回答された施設(特養のみ)において、アンケート調査結果で導き出された取組プロセスのパターンから、実際に取組んで成果を感じている施設に対して、ヒアリングを実施した。

ヒアリング対象施設の選定は、取組パターンに該当する施設のうち、以下の「ヒアリング対象先の抽出の視点」で18施設を抽出し、そのうち協力が得られた9施設を対象として実施した。

#### <ヒアリング先の抽出視点>

- ・ 生産性向上に関する取組の具体的な内容
- ・ 取組事項全般の取組効果についての具体的な記述
- ・ 取組のきっかけ、取組の目的
- ・ 施設属性(職員数、法人規模等)、職員の採用状況

#### 【調査項目】

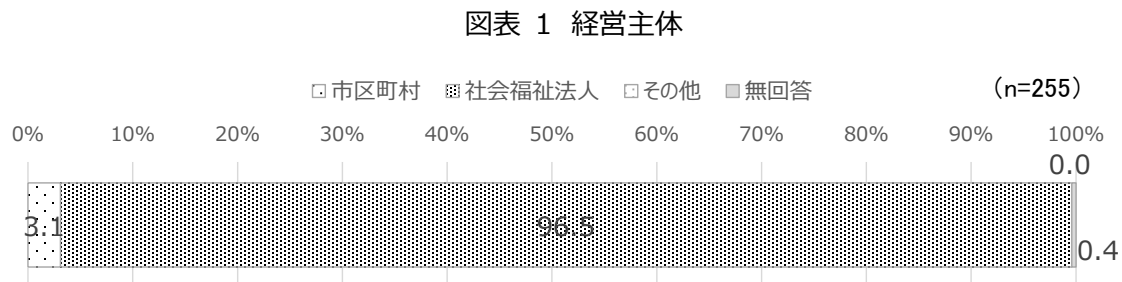
- 取組経緯(キッカケ、課題など)
- 取組のプロセスがこのようなパターンになった理由
- 効果実感・効果に対して寄与度が高い取組
- 推進の準備/計画
- 組織体制(全体/個別の取組ごとに)
- 工夫・苦労(立ち上げ、定着/PDCAが回るようになるために)
- 成果の把握/測定方法
- 振り返ってみての反省点/どうすべきだったか
- 取組成果のための留意点(他施設が行うことを想定した場合…)等

【調査期間】令和4年3月7日～3月17日

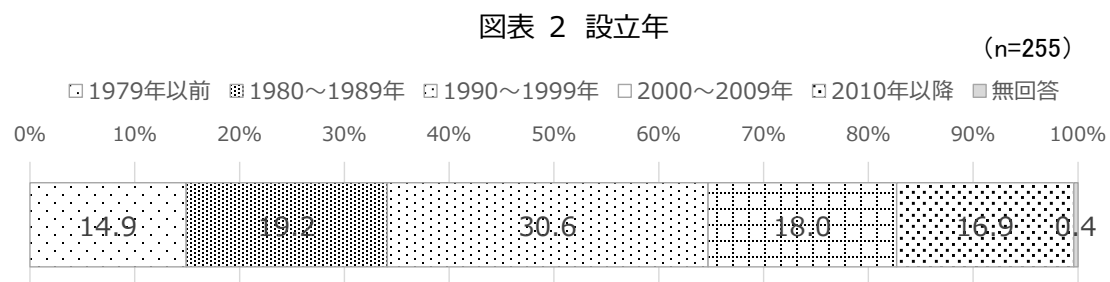
## Ⅱ. アンケート調査結果

### 1. 回答施設属性

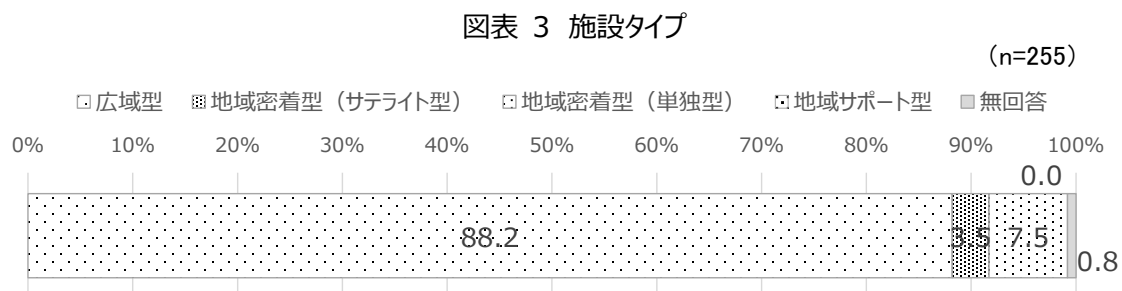
回答施設の経営主体は、「社会福祉法人」が96.5%を占める。



設立年は、「1990～1999年」が30.6%と最も多い。

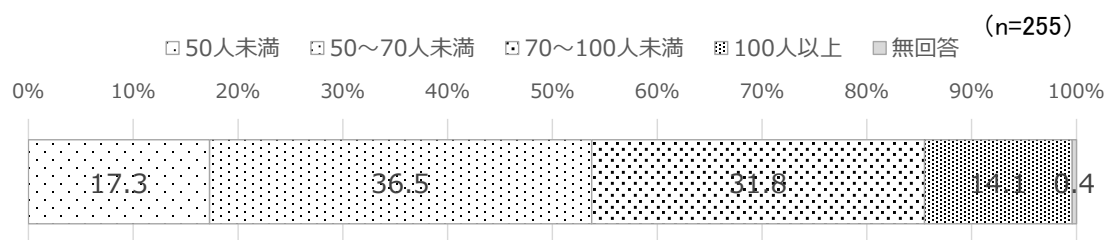


施設タイプは、「広域型」が88.2%と最も多い。



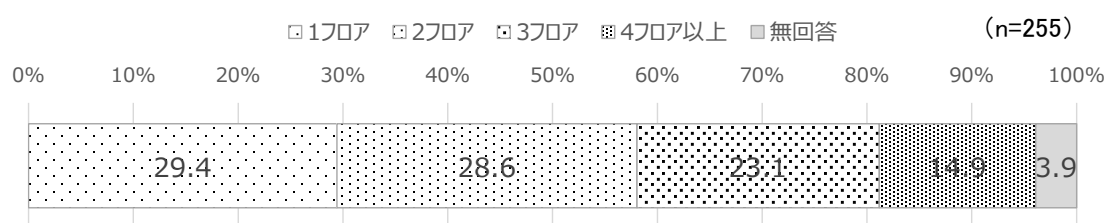
入所定員は、「50～70人未満」が36.5%と最も多く、次いで「70～100人未満」が31.8%である。

図表 4 入所定員



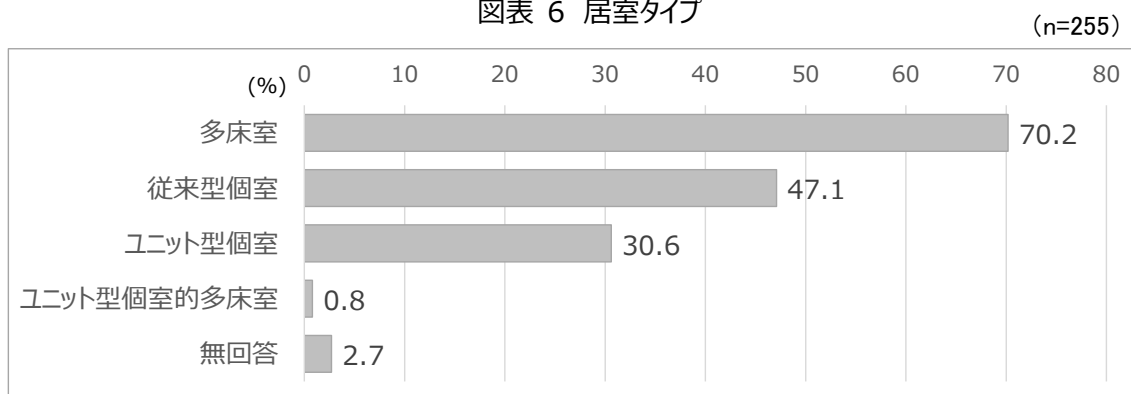
施設のフロア数は、「1フロア」(29.4%)、「2フロア」(28.6%)がほぼ同程度の割合である。

図表 5 フロア数



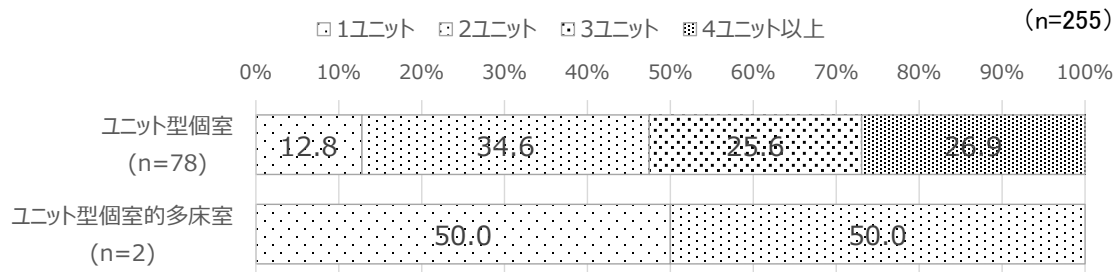
居室タイプは、「多床室」が70.2%で最も多く、次いで「従来型個室」が47.1%、「ユニット型個室」が30.6%である。

図表 6 居室タイプ



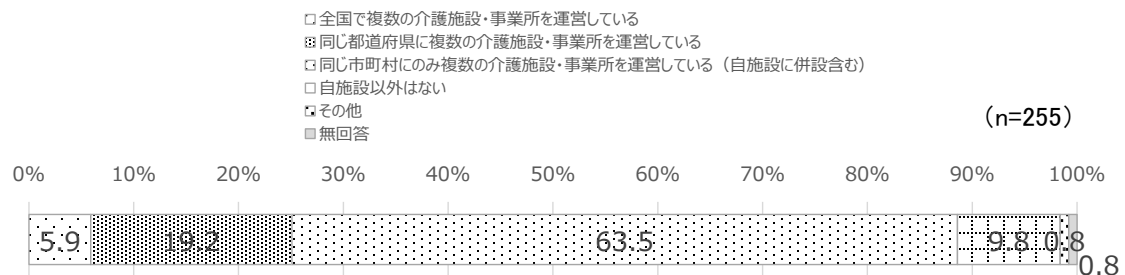
1フロアあたりのユニット数は、「ユニット型個室」では「2ユニット」(34.6%)が最も多く、次いで「3ユニット」(25.6%)、「4ユニット以上」(26.9%)、が同程度である。

図表 7 ユニット数(1フロアあたり)



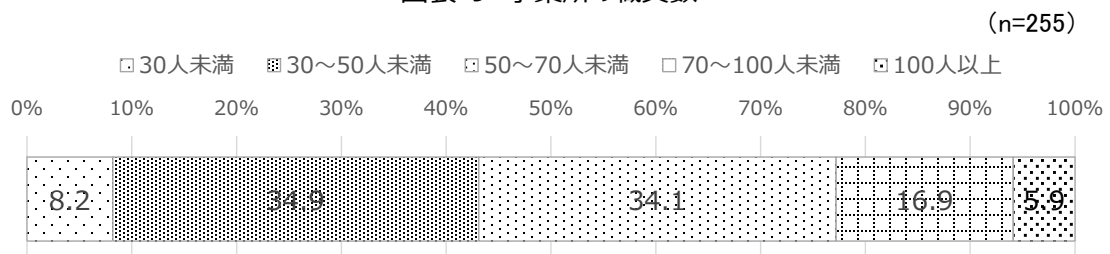
回答施設の所属する法人の当該施設以外の事業所展開をみると、「同じ市町村にのみ複数の介護施設・事業所を運営している(自施設に併設含む)」が63.5%と最も多い。

図表 8 所属法人の事業所展開



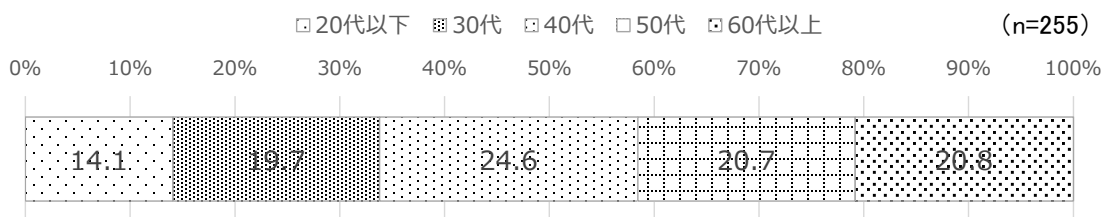
回答施設の職員数は、「30～50人未満」(34.9%)、「50～70人未満」(34.1%)が同程度の割合であり、全体平均は60.8人である。

図表 9 事業所の職員数



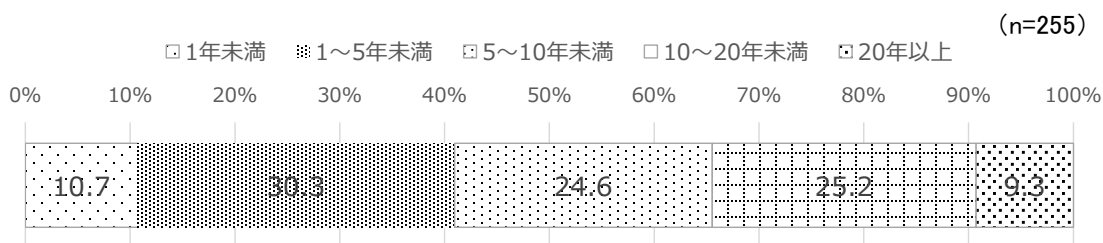
職員の年代構成比は、「40代」(24.6%)が最も多く、次いで「30代」(19.7%)、「50代」(20.7%)が同程度の割合である。

図表 10 職員の年代構成比



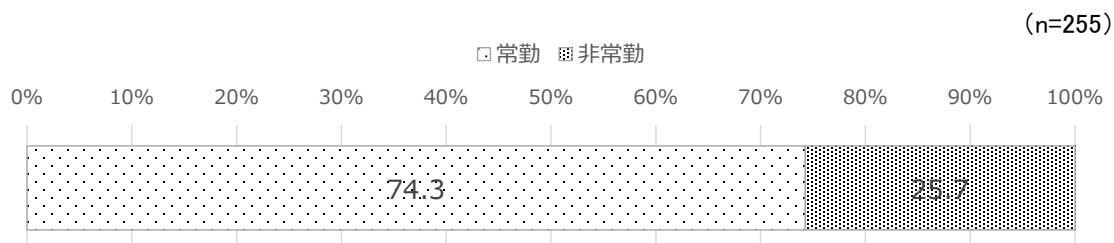
職員の勤続年数構成比は、「1～5年未満」(30.3%)が最も多く、次いで「5～10年未満」(24.6%)、「10～20年未満」(25.2%)が同程度の割合である。

図表 11 職員の勤続年数構成比



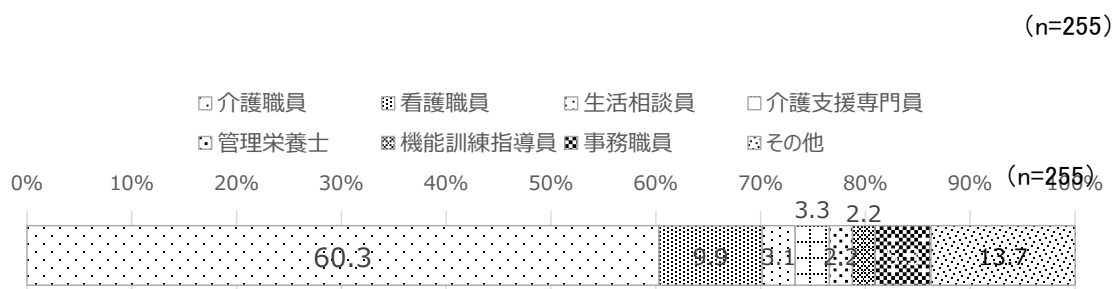
職員の就業形態の構成比は、「常勤」が74.3%、「非常勤」が25.7%である。

図表 12 職員の就業形態構成比



常勤職員の職種構成比は、「介護職員」が60.3%を占める。「看護職員」は9.9%である。

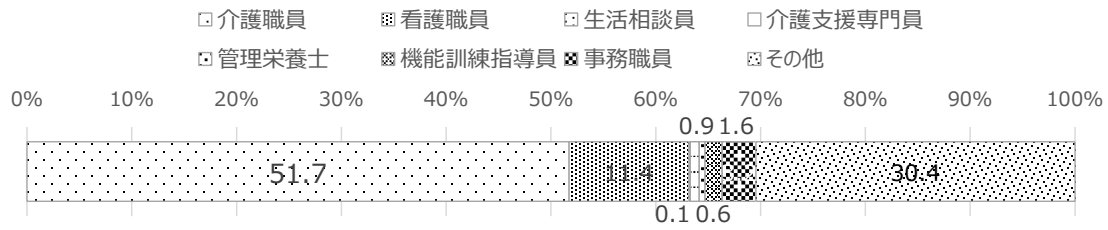
図表 13 常勤職員の職種構成比



非常勤職員の職種の構成比は、「介護職員」が 51.7%で最も多い。また、「その他」が 30.4%である。

図表 14 非常勤職員の職種構成比

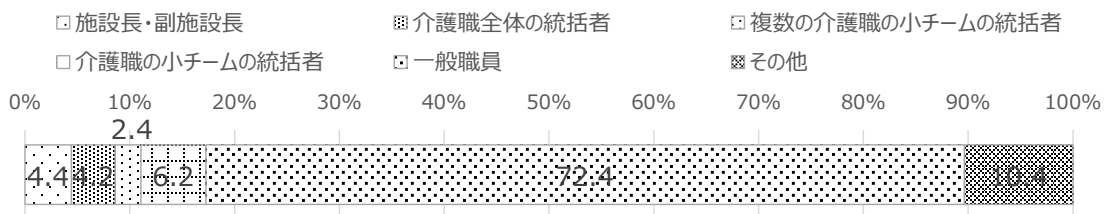
(n=255)



職員の職位構成比は、「一般職員」が 72.4%を占める。

図表 15 職員の職位構成比

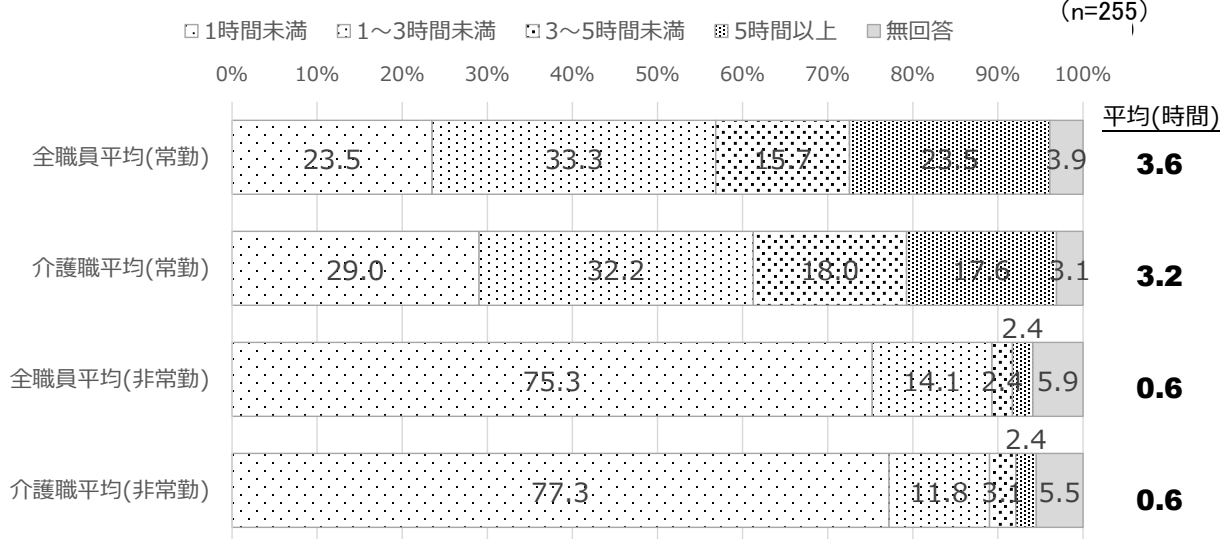
(n=255)



2021 年 10 月時点における職員一人あたりの月間残業時間をみると、常勤職員全体では、「1時間未満」が 23.5%、「1～3時間未満」が 33.3%で合わせると 3 時間未満が 5 割を超える。また、「5 時間以上」が 23.5%あり、平均で 3.6 時間である。非常勤職員は、介護職を含めて「1時間未満」の割合が高い。

図表 16 職員一人あたりの月間残業時間構成比

(n=255)

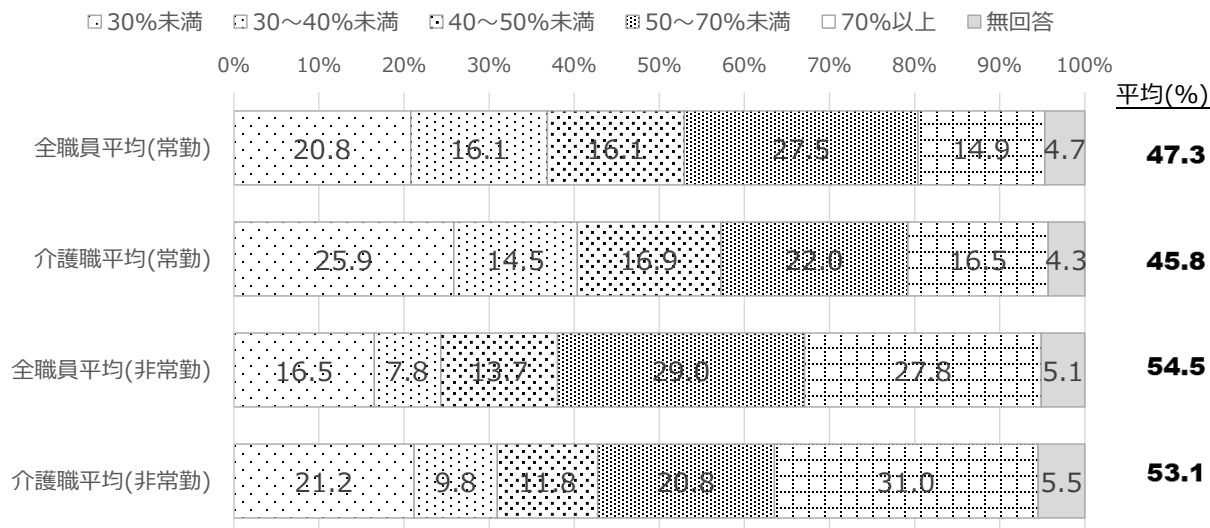




2020年度における年次有給休暇取得率は、常勤の全職員平均では、「50～70%」(27.5%)が多いが、50%未満が5割を超える。平均取得率をみると、常勤職員は全職員と介護職で大きな差はみられず50%弱である。非常勤職員も全職員と介護職で大きな差はみられないが、常勤職員よりも取得率が10%程度高い。

図表 17 年次有給休暇取得率

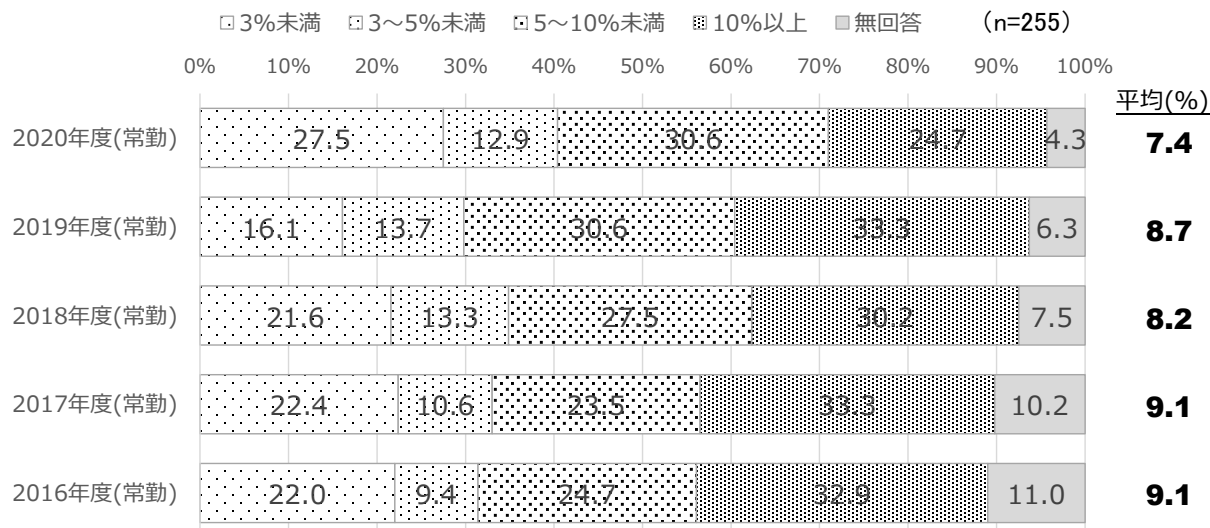
(n=255)



2016年度から2020年度における常勤職員の離職率の推移をみると、「10%以上」が3割台で推移していたが、2020年度は24.7%まで減少した。離職率平均では2016年度の9.1%から2020年度には7.4%に低下している。

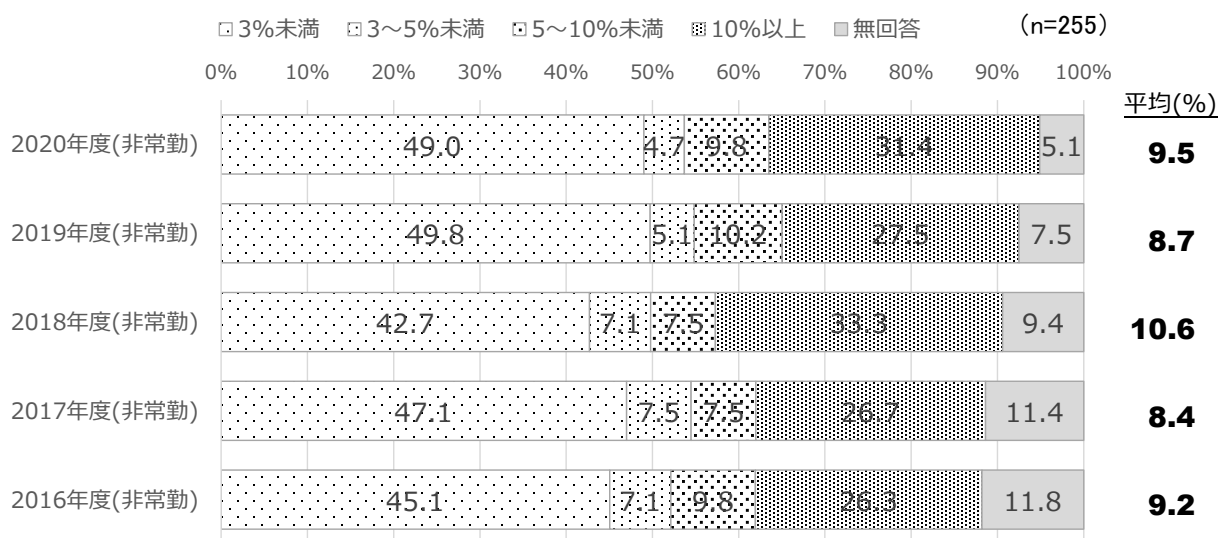
図表 18 常勤職員の離職率

(n=255)



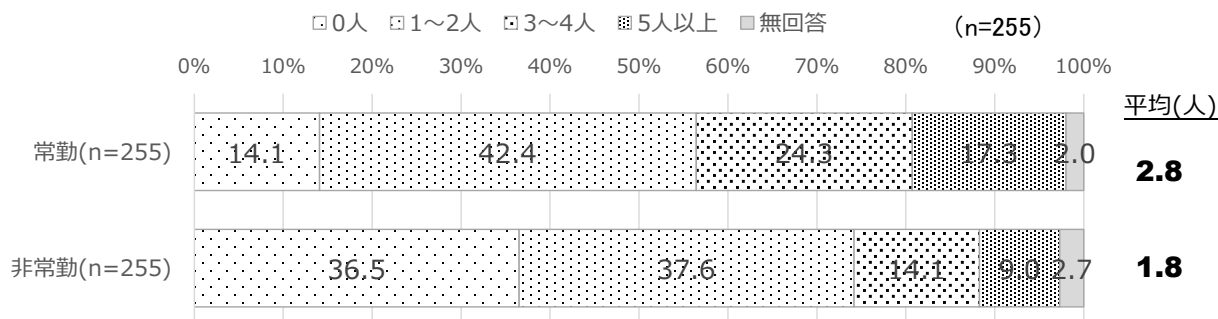
2016年度から2020年度における非常勤職員の離職率をみると、「3%未満」が5割弱で推移しているが、「10%以上」も2～3割あり、施設により2極分化していることがうかがえる。離職率平均の推移は年度により変動している。

図表 19 非常勤職員の離職率



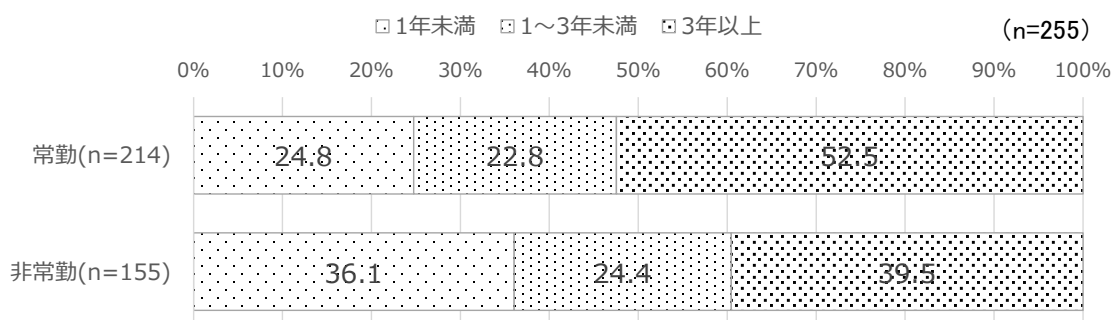
2020年度における介護職の離職者数は、常勤職員で平均2.8人、非常勤職員で平均1.8人である。

図表 20 介護職の離職者数 (2020年度)



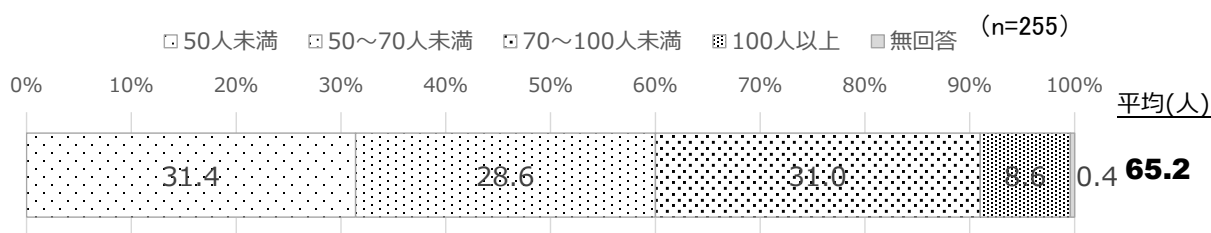
2020年度における介護職の離職者の勤務年数をみると、常勤職員では「3年以上」の割合が5割を超える。非常勤職員も「3年以上」が約4割を占める。

図表 21 介護職の離職者の勤務年数 (2020年度)



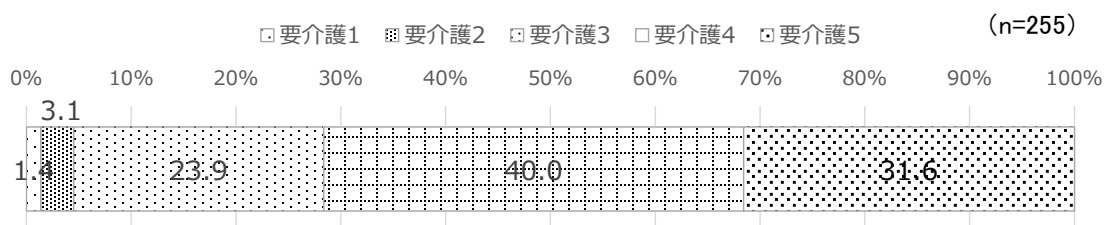
2021年10月末時点での介護サービス利用者数は、「50人未満」(31.4%)、「50～70人未満」(28.6%)、「70～100人未満」(31.0%)がほぼ同程度の割合である。全体平均で65.2人である。

図表 22 介護サービス利用者数 (2021年10月末時点)



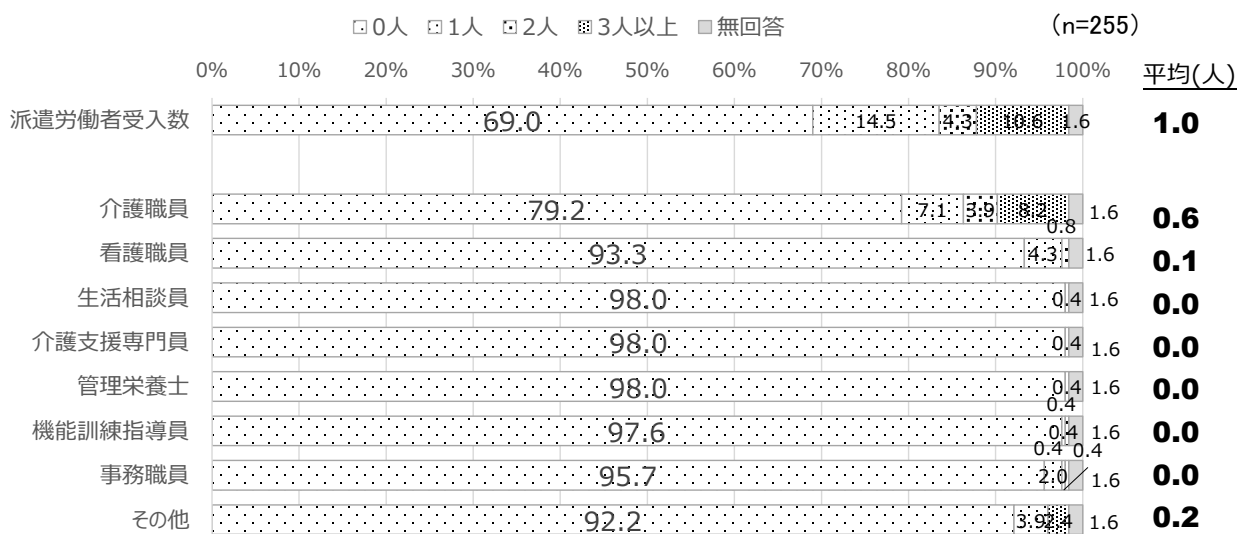
介護サービス利用者の要介護度の構成比をみると、「要介護度4」が40.0%、「要介護度5」が31.6%で合わせて7割を超える。

図表 23 介護サービス利用者の要介護度構成比 (2021年10月末時点)



2021年10月末時点で派遣労働者の受入数は、「0人」の施設が69.0%を占める。職種別でみると「介護職員」では1～3人の施設が約2割である。

図表 24 派遣労働者受入数 (2021年10月末時点)



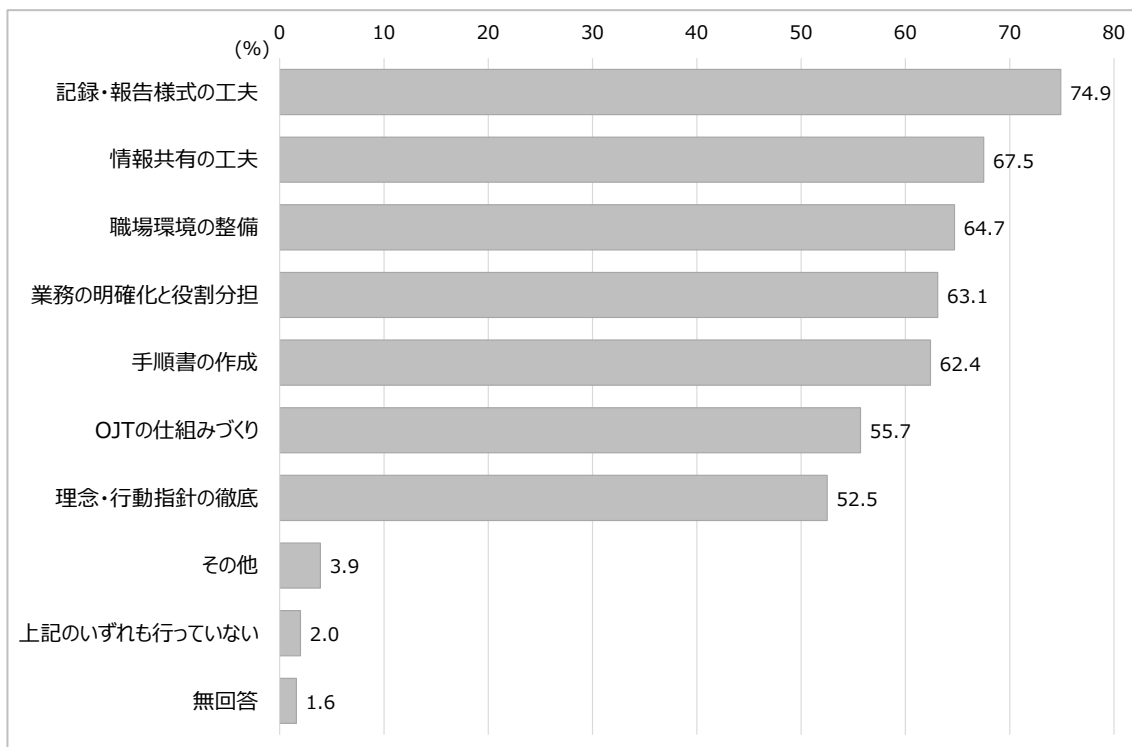
## 2. 生産性向上の取組について

### (1) 7つの視点からみた生産性向上の取組状況

過去に実施したことがある生産性向上の7つの視点の取組についてみると、「記録・報告様式の工夫」(74.9%)が最も多く、次いで「情報共有の工夫」(67.5%)、「職場環境の整備」(64.7%)が続く。

図表 25 7つの視点からみた生産性向上の取組状況

(n=255)



7つの視点からみた生産性向上の取組を施設の職員数別でみると、「記録・報告様式の工夫」、「業務の明確化と役割分担」、「OJT の仕組みづくり」は、概ね職員数が多い施設ほど取り組んでいる割合が高くなる。また、「手順書の作成」も、職員数が多い施設ほど取り組んでいる割合が高くなる。

図表 26 7つの視点からみた生産性向上の取組状況(職員数別)

	記録・報告様式の工夫	情報共有の工夫	職場環境の整備	業務の明確化と役割分担	手順書の作成	OJTの仕組みづくり	理念・行動指針の徹底	その他	上記のいずれも行っていない	無回答
全体 (n=255)	74.9	67.5	64.7	63.1	62.4	55.7	52.5	3.9	2.0	1.6
30人未満 (n=21)	71.4	57.1	61.9	52.4	81.0	47.6	52.4	4.8	4.8	4.8
30~50人未満 (n=89)	73.0	68.5	62.9	56.2	62.9	51.7	49.4	2.2	1.1	2.2
50~70人未満 (n=87)	73.6	67.8	69.0	69.0	63.2	58.6	56.3	6.9	1.1	
70~100人未満 (n=43)	81.4	67.4	60.5	72.1	55.8	58.1	41.9	2.3	4.7	
100人以上 (n=15)	80.0	73.3	66.7	60.0	46.7	66.7	80.0			6.7

7つの視点からみた生産性向上の取組を月間平均残業時間別で見ると、概ね3時間以上の施設は、いずれの取組も残業時間が3時間未満の施設よりも取り組んでいる割合が高い。

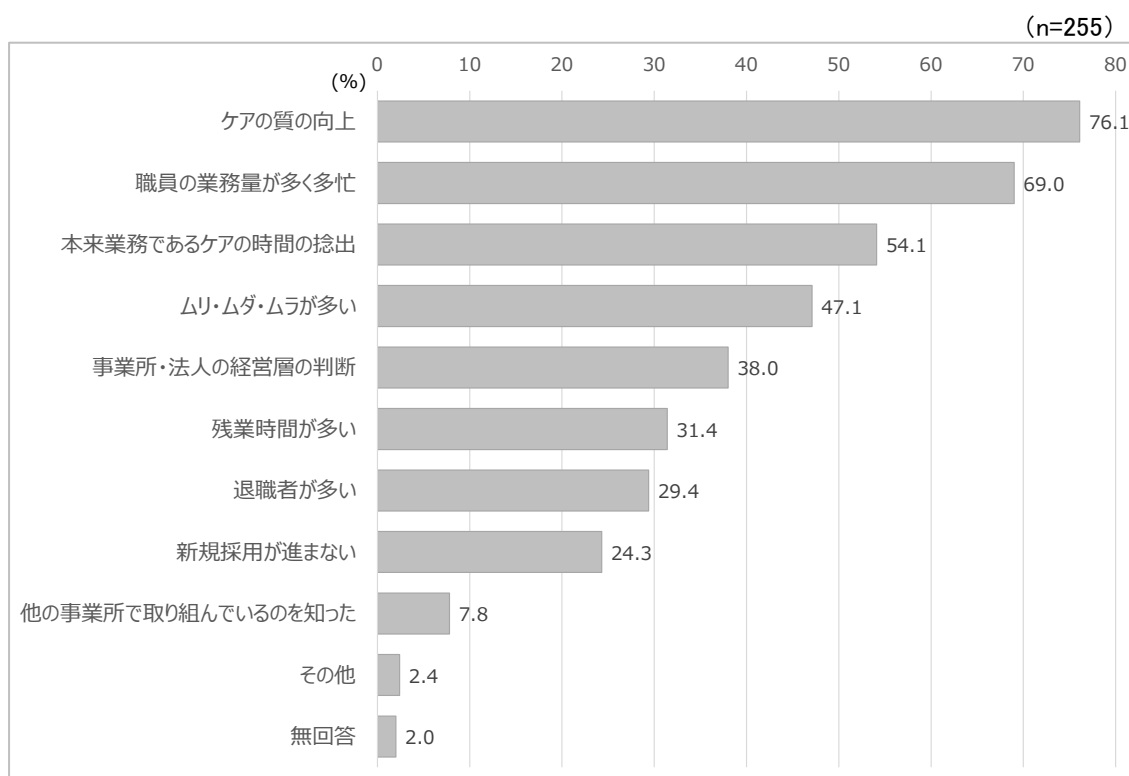
図表 27 7つの視点からみた生産性向上の取組状況(月間平均残業時間別)

	記録・報告様式の工夫	情報共有の工夫	職場環境の整備	業務の明確化と役割分担	手順書の作成	OJTの仕組みづくり	理念・行動指針の徹底	その他	上記のいずれも行っていない	無回答
全体 (n=255)	74.9	67.5	64.7	63.1	62.4	55.7	52.5	3.9	2.0	1.6
1時間未満 (n=60)	73.3	70.0	58.3	61.7	56.7	51.7	48.3	1.7	1.7	3.3
1～3時間未満 (n=85)	69.4	63.5	56.5	62.4	57.6	45.9	41.2	5.9	2.4	2.4
3～5時間未満 (n=40)	92.5	82.5	75.0	80.0	70.0	67.5	77.5	5.0		
5時間以上 (n=60)	73.3	60.0	71.7	53.3	68.3	61.7	56.7	3.3	3.3	

## (2) 生産性向上の取組を行うきっかけ

生産性向上の取組を行うきっかけ(問題意識)は、「ケアの質の向上」(76.1%)が最も多く、次いで「職員の業務量が多く多忙」(69.0%)、「本来業務であるケアの時間の捻出」(54.1%)が多く、5割以上の施設が挙げている。

図表 28 生産性向上の取組を行うきっかけ



生産性向上の取組を行うきっかけを職員数別で見ると、「ケアの質の向上」はいずれの職員数規模でも多く挙げられており、共通の課題となっていることがうかがえる。また、職員数「100人以上」の施設では、「ムリ・ムダ・ムラが多い」、「残業時間が多い」を挙げる割合が他より高い。

図表 29 生産性向上の取組を行うきっかけ(職員数別)

	ケアの質の向上	職員の業務量が多く多忙	本来業務であるケアの時間の捻出	ムリ・ムダ・ムラが多い	事業所・法人の経営層の判断	残業時間が多い	退職者が多い	新規採用が進まない	他の事業所で取り組んでいるのを知った	その他	無回答
全体 (n=255)	76.1	69.0	54.1	47.1	38.0	31.4	29.4	24.3	7.8	2.4	2.0
30人未満 (n=21)	66.7	57.1	52.4	42.9	23.8	33.3	38.1	33.3	23.8	4.8	4.8
30~50人未満 (n=89)	76.4	73.0	47.2	51.7	38.2	24.7	25.8	23.6	10.1	2.2	1.1
50~70人未満 (n=87)	79.3	73.6	58.6	44.8	41.4	35.6	29.9	21.8	4.6	2.3	1.1
70~100人未満 (n=43)	72.1	58.1	58.1	37.2	34.9	30.2	27.9	23.3	4.7	2.3	2.3
100人以上 (n=15)	80.0	66.7	60.0	66.7	46.7	46.7	40.0	33.3	-	-	6.7

生産性向上の取組を行うきっかけを月間平均残業時間別で見ると、3時間以上の施設は、「職員の業務量が多く多忙」、「本来業務であるケアの時間の捻出」「事務所・法人の経営層の判断」を挙げる割合が他より高い。また、残業時間が「5時間以上」の施設では、「残業時間が多い」「退職者が多い」を挙げる割合が他より高い。

図表 30 生産性向上の取組を行うきっかけ(月間平均残業時間別)

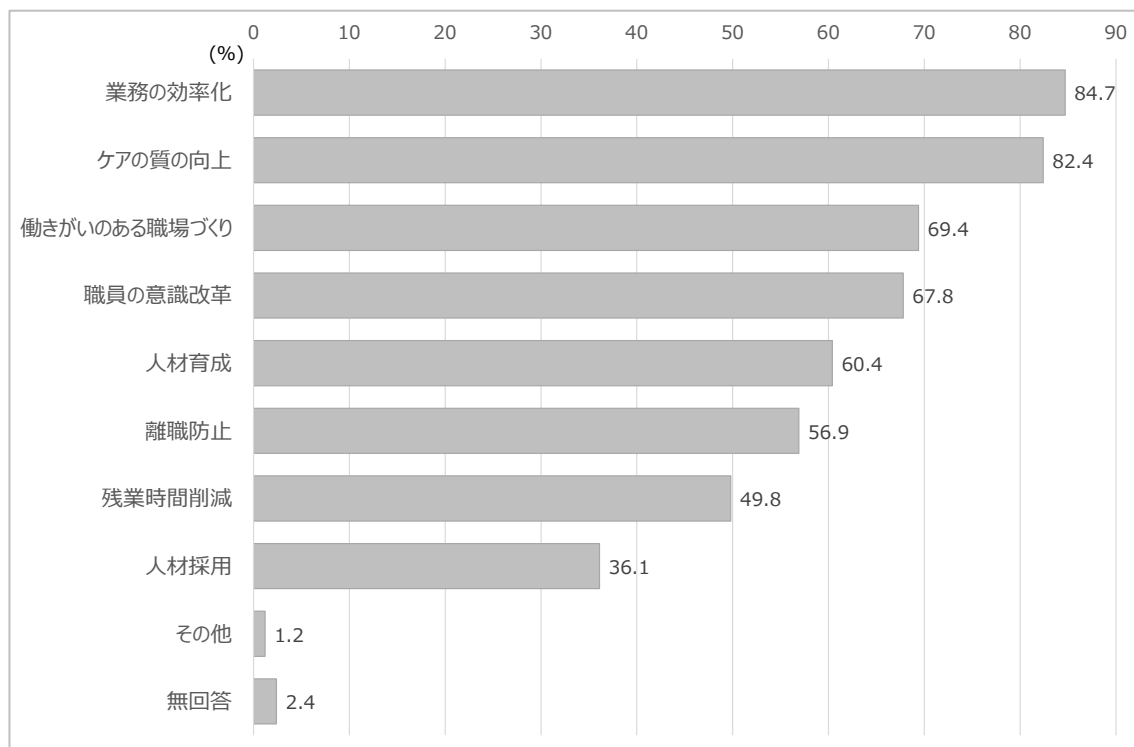
	ケアの質の向上	職員の業務量が多く多忙	本来業務であるケアの時間の捻出	ムリ・ムダ・ムラが多い	事業所・法人の経営層の判断	残業時間が多い	退職者が多い	新規採用が進まない	他の事業所で取り組んでいるのを知った	その他	無回答
全体 (n=255)	76.1	69.0	54.1	47.1	38.0	31.4	29.4	24.3	7.8	2.4	2.0
1時間未満 (n=60)	76.7	61.7	53.3	46.7	31.7	13.3	21.7	26.7	10.0	1.7	1.7
1~3時間未満 (n=85)	76.5	65.9	43.5	44.7	30.6	30.6	25.9	24.7	5.9	3.5	3.5
3~5時間未満 (n=40)	85.0	75.0	60.0	47.5	55.0	27.5	22.5	22.5	7.5	5.0	-
5時間以上 (n=60)	66.7	73.3	63.3	48.3	46.7	48.3	48.3	23.3	6.7	-	1.7

### (3) 生産性向上の取組の目的

生産性向上の取組を行う目的は、「業務の効率化」(84.7%)、「ケアの質の向上」(82.4%)、「働きがいのある職場づくり」(69.4%)、「職員の意識改革」(67.8%)などが続く。

図表 31 生産性向上の取組の目的

(n=255)



生産性向上の取組を行う目的を職員数別で見ると、「業務の効率化」、「ケアの質の向上」は、いずれの職員数規模の施設でも多く挙がる。

「働きがいのある職場づくり」、「職員の意識改革」は、概ね職員数が多い施設ほど挙げられる割合が高い。また、職員数が「100人以上」の施設は、いずれの項目も他より回答割合が高く、目的の幅広さが見受けられる。

図表 32 生産性向上の取組の目的（職員数別）

	業務の効率化	ケアの質の向上	働きがいのある職場づくり	職員の意識改革	人材育成	離職防止	残業時間削減	人材採用	その他	無回答
全体 (n=255)	84.7	82.4	69.4	67.8	60.4	56.9	49.8	36.1	1.2	2.4
30人未満 (n=21)	81.0	85.7	61.9	57.1	52.4	52.4	42.9	38.1	-	4.8
30～50人未満 (n=89)	86.5	78.7	65.2	67.4	59.6	49.4	43.8	34.8	-	2.2
50～70人未満 (n=87)	83.9	83.9	71.3	69.0	60.9	64.4	52.9	33.3	2.3	1.1
70～100人未満 (n=43)	83.7	81.4	72.1	65.1	58.1	51.2	51.2	32.6	2.3	2.3
100人以上 (n=15)	86.7	93.3	86.7	86.7	80.0	80.0	73.3	66.7	-	6.7

生産性向上の取組を行う目的を月間平均残業時間別でみると、3時間以上の施設は、「業務の効率化」、「働きがいのある職場づくり」、「人材育成」、「残業時間削減」を挙げる割合が他より高い。

図表 33 生産性向上の取組の目的（月間平均残業時間別）

	業務の効率化	ケアの質の向上	働きがいのある職場づくり	職員の意識改革	人材育成	離職防止	残業時間削減	人材採用	その他	無回答
全体 (n=255)	84.7	82.4	69.4	67.8	60.4	56.9	49.8	36.1	1.2	2.4
1時間未満 (n=60)	83.3	85.0	73.3	65.0	56.7	53.3	31.7	30.0	1.7	3.3
1～3時間未満 (n=85)	80.0	77.6	55.3	64.7	52.9	51.8	43.5	24.7	1.2	3.5
3～5時間未満 (n=40)	90.0	92.5	80.0	80.0	72.5	62.5	65.0	60.0	2.5	-
5時間以上 (n=60)	86.7	76.7	76.7	61.7	63.3	65.0	65.0	40.0	-	1.7

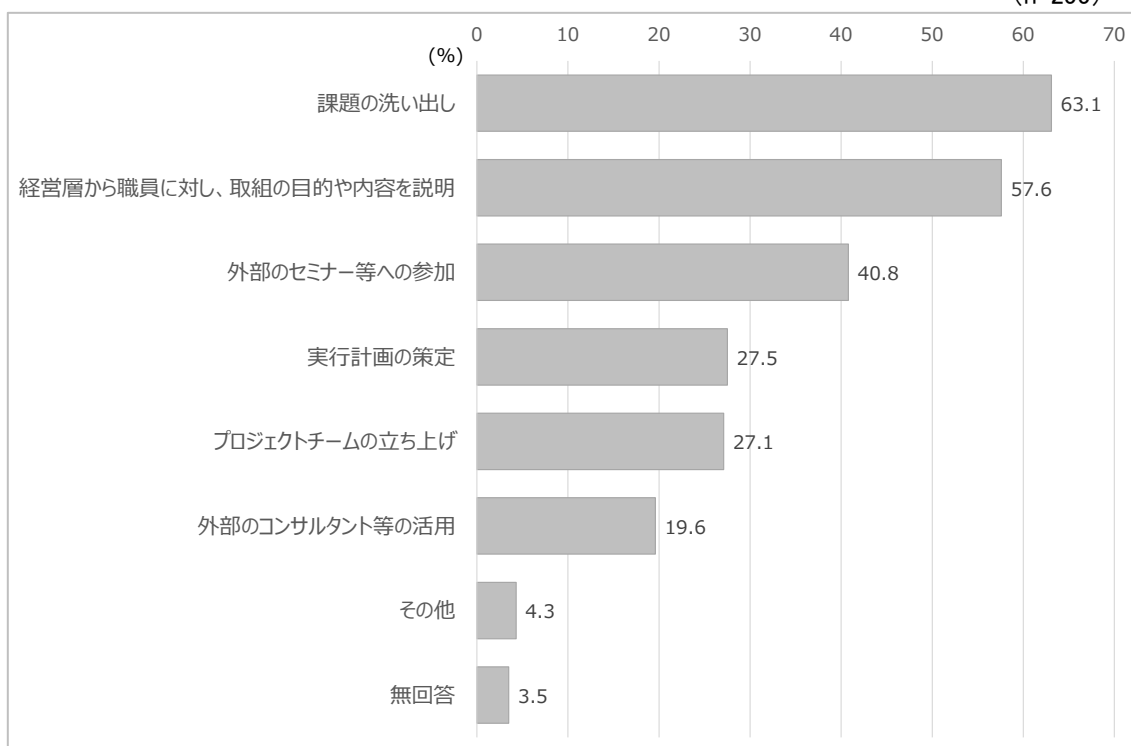
#### （４）生産性向上の取組に際しての準備

生産性向上の取組を行うに際し、どのような準備をしたかをみると、「課題の洗い出し」(63.1%)が最も多く、次いで「経営層から職員に対し、取組の目的や内容を説明(キックオフ)」(57.6%)が多く挙がる。

一方、「実行計画の策定」(27.5%)や、「プロジェクトチームの立ち上げ」(27.1%)を行った施設は多くない。

図表 34 生産性向上の取組に際しての準備

(n=255)





生産性向上の取組に際しての準備を職員数別で見ると、職員数が多いほど「課題の洗い出し」を行っている割合が高くなる。また、職員数「100人以上」の施設では、いずれの項目も実施している割合が他より高く、「実行計画の策定」や「プロジェクトチームの立ち上げ」も4割以上の施設で行われている。

図表 35 生産性向上の取組に際しての準備（職員数別）

		課題の洗い出し	経営層から職員に対し、取組の目的や内容を説明	外部のセミナー等への参加	実行計画の策定	プロジェクトチームの立ち上げ	外部のコンサルタント等の活用	その他	無回答
全体	(n=255)	63.1	57.6	40.8	27.5	27.1	19.6	4.3	3.5
30人未満	(n=21)	52.4	52.4	38.1	28.6	23.8	14.3	-	4.8
30～50人未満	(n=89)	60.7	59.6	39.3	22.5	20.2	23.6	3.4	5.6
50～70人未満	(n=87)	65.5	57.5	39.1	27.6	29.9	14.9	3.4	1.1
70～100人未満	(n=43)	62.8	53.5	44.2	27.9	32.6	20.9	11.6	2.3
100人以上	(n=15)	80.0	66.7	53.3	53.3	40.0	26.7	-	6.7

生産性向上の取組に際しての準備を所属法人の事業所展開別で見ると、「課題の洗い出し」は、「自施設以外はない」事業所では実施の割合が低い。また、事業所展開規模が広い法人ほど「プロジェクトチームの立ち上げ」を行っている割合が高くなる。

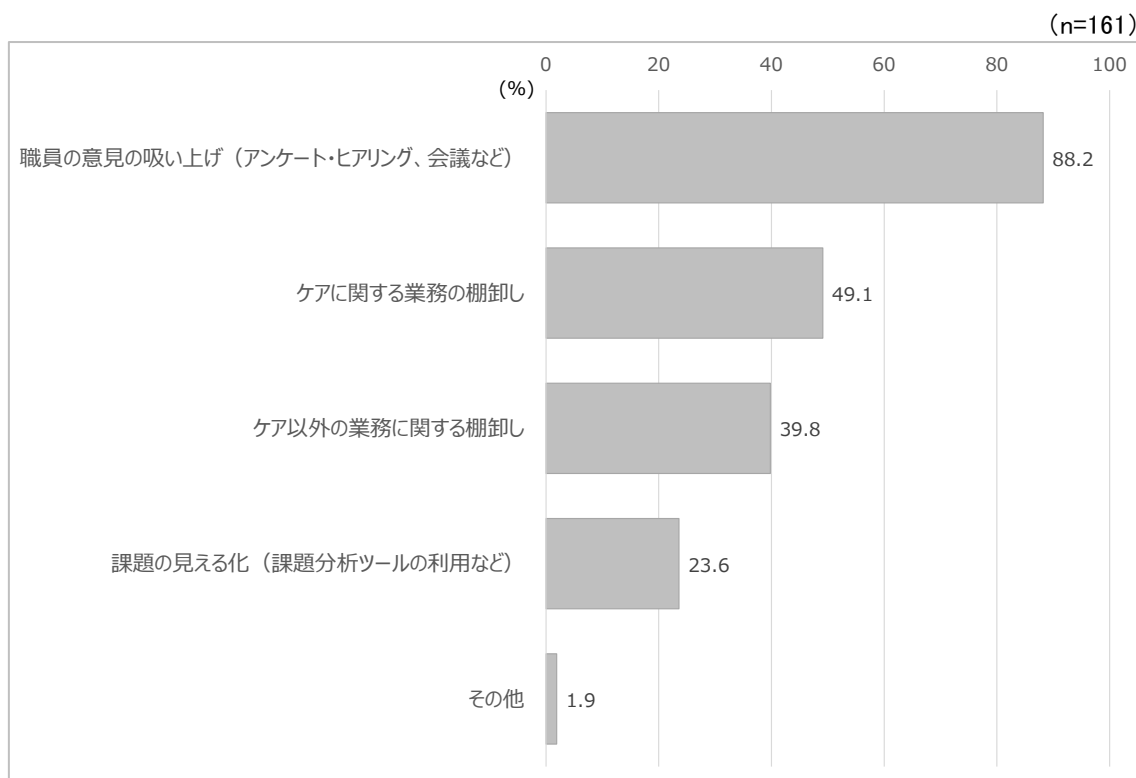
図表 36 生産性向上の取組に際しての準備（所属法人の事業所展開別）

		課題の洗い出し	経営層から職員に対し、取組の目的や内容を説明	外部のセミナー等への参加	実行計画の策定	プロジェクトチームの立ち上げ	外部のコンサルタント等の活用	その他	無回答
全体	(n=255)	63.1	57.6	40.8	27.5	27.1	19.6	4.3	3.5
全国で複数の介護施設・事業所を運営している	(n=15)	73.3	40.0	26.7	20.0	33.3	13.3	20.0	-
同じ都道府県に複数の介護施設・事業所を運営している	(n=49)	65.3	57.1	42.9	32.7	30.6	14.3	12.2	4.1
同じ市町村にのみ複数の介護施設・事業所を運営している（自施設に併設含む）	(n=162)	66.0	59.9	44.4	26.5	27.8	20.4	1.2	3.7
自施設以外はない	(n=25)	44.0	60.0	24.0	32.0	16.0	24.0	-	4.0
その他	(n=2)	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-

## (5) 課題の洗い出し方法

生産性向上の取組に際しての準備で「課題の洗い出し」を挙げた施設について、どのような方法で行ったかを聞いたところ、ほとんどの施設が「職員の意見の吸い上げ(アンケート・ヒアリング、会議など)」(88.2%)を行っている。次いで、「ケアに関する業務の棚卸し」(49.1%)、「ケア以外の業務に関する棚卸し」(39.8%)が多い。「課題の見える化(課題分析ツールの利用など)」(23.6%)を行っている施設は少ない。

図表 37 課題の洗い出し方法



生産性向上の取組に際しての課題の洗い出し方法を職員数別で見ると、「ケア以外の業務に関する棚卸し」は、50人以上で職員数が多いほど挙げる割合が高くなる。また、「課題の見える化(課題分析ツールの利用など)」は職員数70人未満の施設がやや高い。

図表 38 課題の洗い出し方法 (職員数別)

	職員の意見の吸い上げ (アンケート・ヒアリング、 会議など)	ケアに関する 業務の棚卸し	ケア以外の 業務に関する 棚卸し	課題の見える化 (課題分析 ツールの利用 など)	その他
全体 (n=161)	88.2	49.1	39.8	23.6	1.9
30人未満 (n=11)	100.0	54.5	45.5	27.3	-
30~50人未満 (n=54)	87.0	51.9	40.7	24.1	1.9
50~70人未満 (n=57)	93.0	43.9	31.6	26.3	-
70~100人未満 (n=27)	77.8	51.9	44.4	18.5	7.4
100人以上 (n=12)	83.3	50.0	58.3	16.7	-

## (6) 生産性向上の個別取組事項について

過去10年以内における生産性向上についての個別の取組の内容を、取り組んだ順番に時系列で1つずつ回答していただいた。

取組の数を平均すると3つ程度であった。

最初の取組からみていくと、7つの視点の取組では、「①職場環境の整備」(21.6%)、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」(19.7%)が多く挙げられた。前述した、取り組んだことがある7つの視点での取組では、「記録・報告様式の工夫」が最も多かったが、最初の取組としては、3番目に多い項目であった。

また、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」(7.8%)は、多くは挙げられておらず、最初の取組とするには、導入のハードルが高いことがうかがえる。

図表 39 生産性向上の7つの取組（最初の取組）

(n=218)

取組項目	構成比	件数
①職場環境の整備	21.6	47
②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)	19.7	43
②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)	7.8	17
③手順書の作成	11.5	25
④記録・報告様式の工夫	14.7	32
⑤情報共有の工夫	9.2	20
⑥OJTの仕組みづくり	6.9	15
⑦理念・行動指針の徹底	6.9	15
⑧その他	1.8	4

## ①生産性向上に向けて最初に取り組んだ内容について

最初に取り組んだ項目ごとに、取組開始時期をみると、「③手順書の作成」、「⑥OJTの仕組みづくり」、「⑦理念・行動指針の徹底」は「2010年～2014年」に取り組まれている割合が高い。

その他の取組項目の開始時期は、いずれも概ね「2015年～2019年」にかけて取り組んだ施設が多い。

図表 40 最初の取組の取組開始時期（取組事項別）

	2009年以前	2010年～ 2014年	2015年～ 2019年	2020年	2021年	無回答
全体 (n=218)	11.0	25.7	40.8	8.7	6.9	6.9
①職場環境の整備 (n=47)	6.4	14.9	57.4	6.4	8.5	6.4
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築) (n=43)	18.6	14.0	39.5	9.3	11.6	7.0
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用) (n=17)	5.9	23.5	64.7	5.9	0.0	0.0
③手順書の作成 (n=25)	20.0	44.0	20.0	4.0	0.0	12.0
④記録・報告様式の工夫 (n=32)	0.0	18.8	50.0	12.5	9.4	9.4
⑤情報共有の工夫 (n=20)	10.0	35.0	30.0	10.0	10.0	5.0
⑥OJTの仕組みづくり (n=15)	6.7	40.0	26.7	20.0	0.0	6.7
⑦理念・行動指針の徹底 (n=15)	26.7	53.3	6.7	6.7	0.0	6.7
⑧その他 (n=4)	0.0	25.0	50.0	0.0	25.0	0.0

最初に取り組んだ項目の取組期間は、いずれの項目も3年未満が3～4割を占めている。「③手順書の作成」は「10年以上」が3割程度と他の項目よりも割合が高く、手順書の継続的な改訂などが行われていることがうかがえる。

図表 41 最初の取組の取組期間（取組事項別）

	2年未満	2～3年未満	4～5年未満	6～9年未満	10年以上	無回答
全体 (n=218)	22.0	15.1	8.3	10.1	12.4	32.1
①職場環境の整備 (n=47)	14.9	17.0	10.6	10.6	6.4	40.4
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築) (n=43)	27.9	18.6	7.0	7.0	14.0	25.6
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用) (n=17)	29.4	5.9	11.8	11.8	11.8	29.4
③手順書の作成 (n=25)	16.0	20.0	0.0	12.0	28.0	24.0
④記録・報告様式の工夫 (n=32)	21.9	18.8	15.6	6.3	3.1	34.4
⑤情報共有の工夫 (n=20)	30.0	10.0	5.0	25.0	15.0	15.0
⑥OJTの仕組みづくり (n=15)	33.3	13.3	13.3	13.3	6.7	20.0
⑦理念・行動指針の徹底 (n=15)	13.3	0.0	0.0	0.0	20.0	66.7
⑧その他 (n=4)	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	50.0

最初に取り組んだ項目の取組状況をみると、「現在も継続」の割合がいずれの項目も高い。

最初の取組の開始時期別でみると、いずれの開始時期においても「現在も継続」の割合が高く、生産性向上の目的達成に向け、継続的な取組が行われていることがうかがえる。

図表 42 最初の取組の取組状況（取組事項別）

		現在も継続	取組完了	無回答
全体	(n=218)	82.1	16.5	1.4
①職場環境の整備	(n=47)	80.9	14.9	4.3
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=43)	74.4	23.3	2.3
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=17)	82.4	17.6	0.0
③手順書の作成	(n=25)	92.0	8.0	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	87.5	12.5	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=20)	75.0	25.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=15)	80.0	20.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=15)	93.3	6.7	0.0
⑧その他	(n=4)	75.0	25.0	0.0

図表 43 最初の取組の取組状況（取組開始時期別）

		現在も継続	取組完了	無回答
全体	(n=203)	81.8	16.7	1.5
2009年以前	(n=24)	75.0	20.8	4.2
2010年～2014年	(n=56)	87.5	10.7	1.8
2015年～2019年	(n=89)	77.5	21.3	1.1
2020年	(n=19)	78.9	21.1	0.0
2021年	(n=15)	100.0	0.0	0.0

最初に取り組んだ項目の取組期間内での振り返りを実施したかどうかをみると、全体では「実施」が 54.1%で半数以上の施設が、取組中に振り返りを行っている。

なお、「⑤情報共有の工夫」は「未実施」が 60.0%である。これらの施設には、介護支援ソフトを導入した施設が多いことから、導入することで情報共有の仕組みが完成したものとし、取組の進捗や成果を振り返る対象になっていないのではないかと推測できる。

図表 44 取組期間内の振り返りの実施有無（取組事項別）

		実施	未実施	無回答
全体	(n=218)	54.1	41.3	4.6
①職場環境の整備	(n=47)	51.1	40.4	8.5
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=43)	51.2	44.2	4.7
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=17)	64.7	35.3	0.0
③手順書の作成	(n=25)	56.0	40.0	4.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	53.1	43.8	3.1
⑤情報共有の工夫	(n=20)	30.0	60.0	10.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=15)	60.0	40.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=15)	80.0	20.0	0.0
⑧その他	(n=4)	75.0	25.0	0.0

最初に取り組んだ項目の取組範囲をみると、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「④記録・報告様式の工夫」は「事業所全体」で取り組んだ割合が7割を超える。一方、「⑦理念・行動指針の徹底」は「法人全体」で取り組んだ割合が高い。

図表 45 取組範囲（取組事項別）

		事業所の一部	事業所全体	法人全体	その他	無回答
全体	(n=218)	13.8	57.8	26.1	0.5	1.8
①職場環境の整備	(n=47)	10.6	63.8	21.3	2.1	2.1
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=43)	16.3	58.1	23.3	0.0	2.3
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=17)	17.6	76.5	5.9	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=25)	12.0	48.0	32.0	0.0	8.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	15.6	71.9	12.5	0.0	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=20)	15.0	55.0	30.0	0.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=15)	20.0	33.3	46.7	0.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=15)	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
⑧その他	(n=4)	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0

最初に取り組んだ項目の取組範囲で、「事業所の一部」と回答した施設について、事業所内での取組範囲をみると、概ね「フロア単位」が多い。

図表 46 「事業所の一部」で取組の場合の取組範囲（取組事項別）

		フロア単位	ユニット単位	その他	無回答
全体	(n=30)	56.7	23.3	16.7	3.3
①職場環境の整備	(n=5)	60.0	20.0	20.0	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=7)	71.4	14.3	0.0	14.3
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=3)	66.7	33.3	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=3)	33.3	33.3	33.3	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=5)	40.0	20.0	40.0	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=3)	66.7	33.3	0.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=3)	66.7	0.0	33.3	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=0)	0.0	0.0	0.0	0.0
⑧その他	(n=1)	0.0	100.0	0.0	0.0

最初に取り組んだ項目の主な推進担当者を見ると、いずれの項目も概ね「主任・リーダー・サブリーダー」が多く、「⑦理念・行動指針の徹底」は「経営者・施設長」が多い。

図表 47 主な推進担当者（取組事項別）

		経営者・施設長	管理職	主任・リーダー・サブリーダー	一般職・担当職	その他	無回答
全体	(n=218)	22.0	18.8	44.5	7.3	4.1	3.2
①職場環境の整備	(n=47)	31.9	14.9	34.0	6.4	6.4	6.4
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=43)	23.3	16.3	51.2	4.7	0.0	4.7
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=17)	17.6	23.5	47.1	11.8	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=25)	20.0	12.0	60.0	0.0	0.0	8.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	12.5	21.9	50.0	12.5	3.1	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=20)	5.0	20.0	40.0	20.0	15.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=15)	13.3	26.7	53.3	6.7	0.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=15)	46.7	26.7	13.3	0.0	13.3	0.0
⑧その他	(n=4)	25.0	25.0	50.0	0.0	0.0	0.0

各施設で取り組んだ生産性向上の取組項目数全体を元に、主な推進担当者を取組項目別で見ると、いずれの取組項目も概ね「主任・リーダー・サブリーダー」が多いが、「⑦理念・行動指針の徹底」は「経営者・施設長」が最も多い。

また、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」は、「主任・リーダー・サブリーダー」が最も多いものの、「経営者・施設長」、「一般職・担当職」もそれぞれ2割を超える。

図表 48 主な推進担当者（過去の取組事項すべて）

		経営者・施設長	管理職	主任・リーダー・サブリーダー	一般職・担当職	その他	無回答
全体	(n=737)	24.0	18.7	38.4	10.7	4.2	3.9
①職場環境の整備	(n=136)	22.8	21.3	38.2	9.6	5.1	2.9
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=106)	24.5	18.9	45.3	5.7	0.9	4.7
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=76)	27.6	14.5	32.9	23.7	1.3	-
③手順書の作成	(n=73)	12.3	16.4	54.8	9.6	2.7	4.1
④記録・報告様式の工夫	(n=103)	12.6	12.6	51.5	13.6	5.8	3.9
⑤情報共有の工夫	(n=92)	23.9	20.7	29.3	13.0	8.7	4.3
⑥OJTの仕組みづくり	(n=68)	23.5	26.5	36.8	5.9	2.9	4.4
⑦理念・行動指針の徹底	(n=56)	46.4	21.4	14.3	3.6	7.1	7.1
⑧その他	(n=27)	48.1	14.8	18.5	11.1	-	7.4

※「(n=〇〇)」の数字は、回答いただいた施設数ではなく、生産性向上の取組数を表す。



最初に取り組んだ生産性向上の取組について、その取り組み自体にどのような効果があったか回答いただいたところ、「⑥OJT の仕組みづくり」、「⑦理念・行動指針の徹底」以外の項目を最初に取り組んだ施設では、「業務の効率化」の効果を挙げる施設が多かった。また、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「③手順書の作成」に取り組んだ施設では、「ケア業務の質の向上」や「業務負荷の平準化」を挙げる施設が多い。

「④記録・報告様式の工夫」に取り組んだ施設では、「業務の効率化」に加えて「ケアの付帯業務の時間削減」や「残業時間の削減」を挙げる施設も多い。

「⑥OJT の仕組みづくり」に取り組んだ施設は「人材育成」や「職員のモチベーション向上」の効果を挙げる施設が多い。

図表 49 最初の取組の効果（取組事項別）

		業務の 効率化	ケア業務の 質の向上	人材育成	業務負荷の 平準化	職員の モチベーション 向上	ケアの付帯 業務の 時間削減
全体	(n=218)	66.1	49.1	29.4	28.9	26.6	23.9
①職場環境の整備	(n=47)	63.8	44.7	10.6	19.1	29.8	19.1
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=43)	67.4	76.7	44.2	51.2	34.9	30.2
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=17)	82.4	58.8	11.8	47.1	23.5	29.4
③手順書の作成	(n=25)	76.0	60.0	40.0	52.0	8.0	16.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	78.1	18.8	9.4	6.3	9.4	43.8
⑤情報共有の工夫	(n=20)	85.0	40.0	10.0	15.0	10.0	25.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=15)	13.3	6.7	86.7	6.7	53.3	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=15)	33.3	60.0	53.3	20.0	53.3	6.7
⑧その他	(n=4)	75.0	100.0	50.0	50.0	50.0	25.0

		職場内コミュ ニケーション の向上	ICTの活用促 進	残業時間の 削減	ケア業務の 時間増加	その他	無回答
全体	(n=218)	22.9	20.6	20.2	18.8	8.7	2.3
①職場環境の整備	(n=47)	25.5	12.8	6.4	19.1	19.1	4.3
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=43)	25.6	9.3	30.2	30.2	4.7	2.3
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=17)	17.6	52.9	5.9	17.6	11.8	0.0
③手順書の作成	(n=25)	28.0	0.0	12.0	8.0	8.0	4.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	6.3	43.8	46.9	21.9	0.0	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=20)	25.0	40.0	25.0	20.0	0.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=15)	26.7	6.7	0.0	0.0	6.7	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=15)	33.3	13.3	20.0	13.3	13.3	6.7
⑧その他	(n=4)	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0

各施設で取り組んだ生産性向上の取組項目数全体を元に、取組項目の効果を取組項目別で見ると、いずれの項目に取り組んだ施設でも概ね「業務の効率化」、「ケア業務の質の向上」の効果を挙げる施設が多い。

「⑥OJTの仕組みづくり」、「⑦理念・行動指針の徹底」に取り組んだ施設は、「職員のモチベーション向上」や「人材育成」の効果を挙げる施設が多い。

また、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」に加えて、「記録・報告様式の工夫」、「情報共有の工夫」に取り組んだ施設は、「ICTの活用促進」の効果も多く挙げられた。

図表 50 各取組の効果（過去の取組事項すべて）

		業務の 効率化	ケア業務の 質の向上	職員の モチベーション 向上	人材育成	業務負荷の 平準化	ICTの 活用促進
全体	(n=737)	60.8	49.4	35.1	33.9	28.4	28.1
①職場環境の整備	(n=136)	53.7	52.9	42.6	19.1	25.7	11.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=106)	67.9	64.2	34.9	41.5	52.8	13.2
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=76)	80.3	52.6	32.9	13.2	42.1	78.9
③手順書の作成	(n=73)	71.2	63.0	19.2	50.7	47.9	2.7
④記録・報告様式の工夫	(n=103)	82.5	39.8	11.7	12.6	17.5	43.7
⑤情報共有の工夫	(n=92)	79.3	41.3	19.6	13.0	15.2	62.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=68)	17.6	35.3	67.6	82.4	11.8	7.4
⑦理念・行動指針の徹底	(n=56)	16.1	41.1	64.3	69.6	8.9	10.7
⑧その他	(n=27)	40.7	44.4	48.1	48.1	22.2	11.1

		職場内コミュ ニケーションの 向上	ケアの 付帯業務の 時間削減	ケア業務の 時間増加	残業時間の 削減	その他	無回答
全体	(n=737)	26.9	25.9	22.7	22.1	8.3	4.9
①職場環境の整備	(n=136)	31.6	19.9	20.6	12.5	16.9	4.4
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=106)	26.4	34.9	35.8	33.0	8.5	7.5
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=76)	17.1	36.8	39.5	22.4	7.9	2.6
③手順書の作成	(n=73)	23.3	19.2	12.3	15.1	8.2	2.7
④記録・報告様式の工夫	(n=103)	13.6	42.7	30.1	38.8	1.9	3.9
⑤情報共有の工夫	(n=92)	35.9	30.4	21.7	27.2	3.3	2.2
⑥OJTの仕組みづくり	(n=68)	38.2	8.8	5.9	7.4	4.4	7.4
⑦理念・行動指針の徹底	(n=56)	39.3	3.6	5.4	10.7	8.9	8.9
⑧その他	(n=27)	7.4	18.5	14.8	25.9	14.8	7.4

※「(n=〇〇)」の数字は、回答いただいた施設数ではなく、生産性向上の取組数を表す。

最初に取り組んだ項目について、活用した外部資源をみると、多くの施設は外部資源を活用していないが、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」は「都道府県の基金事業」を活用した施設が2割程度ある。

図表 51 活用した外部資源（取組事項別）

		都道府県の 基金事業	自治体 (市町村)の 補助金事業	外部 コンサルタント	その他	無回答
全体	(n=218)	5.5	4.1	9.2	9.2	75.2
①職場環境の整備	(n=47)	6.4	8.5	0.0	4.3	85.1
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=43)	0.0	2.3	18.6	7.0	72.1
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=17)	23.5	0.0	5.9	11.8	64.7
③手順書の作成	(n=25)	0.0	4.0	0.0	0.0	96.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	6.3	0.0	6.3	12.5	75.0
⑤情報共有の工夫	(n=20)	5.0	5.0	25.0	10.0	60.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=15)	6.7	6.7	6.7	26.7	60.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=15)	6.7	0.0	20.0	13.3	73.3
⑧その他	(n=4)	0.0	25.0	0.0	25.0	50.0

## ②生産性向上に向けて 2 番目に取り組んだ内容について

次に、2番目に取り組んだ項目をみると、「記録・報告様式の工夫」(18.9%)が最も多く、次いで、最初の取組で上位にあった「①職場環境の整備」(17.2%)、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」(15.4%)が多く挙げられた。

「①職場環境の整備」、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」は、最初の取組でも、2番目の取組でも多く挙げられており、生産性向上に向け取組やすさがあるものと思われる。

図表 52 生産性向上の7つの取組（2番目の取組）（n=169）

取組項目	構成比	件数
①職場環境の整備	17.2	29
②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)	15.4	26
②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)	5.3	9
③手順書の作成	13.6	23
④記録・報告様式の工夫	18.9	32
⑤情報共有の工夫	11.8	20
⑥OJTの仕組みづくり	8.3	14
⑦理念・行動指針の徹底	5.9	10
⑧その他	3.6	6

2番目に取り組んだ項目について、取組開始時期をみると、いずれの取組も最初の取組と同様概ね「2015年～2019年」にかけて取り組んだ施設が多い。

図表 53 2番目の取組の取組開始時期（取組事項別）

	2009年以前	2010年～2014年	2015年～2019年	2020年	2021年	無回答
全体 (n=169)	10.1	15.4	48.5	8.9	11.8	5.3
①職場環境の整備 (n=29)	10.3	13.8	37.9	3.4	24.1	10.3
②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築) (n=26)	7.7	30.8	42.3	3.8	15.4	0.0
②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用) (n=9)	22.2	0.0	55.6	0.0	22.2	0.0
③手順書の作成 (n=23)	13.0	17.4	56.5	8.7	0.0	4.3
④記録・報告様式の工夫 (n=32)	12.5	12.5	40.6	12.5	12.5	9.4
⑤情報共有の工夫 (n=20)	5.0	10.0	60.0	15.0	10.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり (n=14)	14.3	7.1	57.1	0.0	7.1	14.3
⑦理念・行動指針の徹底 (n=10)	0.0	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0
⑧その他 (n=6)	0.0	16.7	50.0	33.3	0.0	0.0

2番目に取り組んだ項目の取組期間は、いずれの項目も概ね3年未満が3～4割を占めている。

図表 54 2番目の取組の取組期間（取組事項別）

		2年未満	2～3年未満	4～5年未満	6～9年未満	10年以上	無回答
全体	(n=169)	21.3	15.4	8.9	7.7	9.5	37.3
①職場環境の整備	(n=29)	20.7	10.3	10.3	17.2	10.3	31.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	11.5	19.2	7.7	15.4	3.8	42.3
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	33.3	33.3	0.0	0.0	11.1	22.2
③手順書の作成	(n=23)	26.1	4.3	13.0	4.3	4.3	47.8
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	15.6	21.9	6.3	3.1	15.6	37.5
⑤情報共有の工夫	(n=20)	25.0	10.0	15.0	5.0	0.0	45.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	21.4	14.3	0.0	7.1	21.4	35.7
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	30.0	10.0	20.0	0.0	20.0	20.0
⑧その他	(n=6)	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3

2番目に取り組んだ項目の取組状況を見ると、「現在も継続」の割合がいずれの項目も高い。

図表 55 2番目の取組の取組状況（取組事項別）

		現在も継続	取組完了	無回答
全体	(n=169)	87.0	12.4	0.6
①職場環境の整備	(n=29)	82.8	17.2	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	88.5	11.5	0.0
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	88.9	11.1	0.0
③手順書の作成	(n=23)	82.6	17.4	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	84.4	12.5	3.1
⑤情報共有の工夫	(n=20)	90.0	10.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	92.9	7.1	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	90.0	10.0	0.0
⑧その他	(n=6)	100.0	0.0	0.0

2番目の取組の開始時期別でみると、いずれの開始時期においても「現在も継続」の割合が高く、生産性向上の目的達成に向け、継続的な取組が行われていることがうかがえる。

図表 56 2番目の取組の取組状況（取組開始時期別）

		現在も継続	取組完了	無回答
全体	(n=161)	87.0	12.4	0.6
2009年以前	(n=18)	94.4	5.6	0.0
2010年～2014年	(n=26)	92.3	7.7	0.0
2015年～2019年	(n=82)	82.9	15.9	1.2
2020年	(n=15)	86.7	13.3	0.0
2021年	(n=20)	90.0	10.0	0.0

2番目に取り組んだ項目の取組期間内での振り返りを実施したかどうかをみると、全体では「実施」が 60.9%と半数以上の施設が、取組中に振り返りを行っている。

図表 57 取組期間内の振り返りの実施有無（取組事項別）

		実施	未実施	無回答
全体	(n=169)	60.9	34.3	4.7
①職場環境の整備	(n=29)	75.9	24.1	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	61.5	34.6	3.8
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	66.7	33.3	0.0
③手順書の作成	(n=23)	69.6	30.4	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	43.8	40.6	15.6
⑤情報共有の工夫	(n=20)	60.0	35.0	5.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	57.1	42.9	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	40.0	60.0	0.0
⑧その他	(n=6)	83.3	0.0	16.7

2番目に取り組んだ項目の取組範囲をみると、概ね「事業所全体」で取り組んだ割合が高い。なお、「⑥OJTの仕組みづくり」、「⑦理念・行動指針の徹底」は「法人全体」で取り組んだ割合が高い。

図表 58 取組範囲（取組事項別）

		事業所の一部	事業所全体	法人全体	その他	無回答
全体	(n=169)	18.9	54.4	25.4	0.0	1.2
①職場環境の整備	(n=29)	17.2	58.6	24.1	0.0	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	30.8	57.7	11.5	0.0	0.0
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	11.1	55.6	33.3	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=23)	26.1	65.2	8.7	0.0	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	12.5	62.5	18.8	0.0	6.3
⑤情報共有の工夫	(n=20)	20.0	55.0	25.0	0.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	7.1	28.6	64.3	0.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	10.0	30.0	60.0	0.0	0.0
⑧その他	(n=6)	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0

2番目に取り組んだ項目の取組範囲で、「事業所の一部」と回答した施設について、事業所内での取組範囲をみると、概ね「フロア単位」が多い。

図表 59 「事業所の一部」で取組の場合の取組範囲（取組事項別）

		フロア単位	ユニット単位	その他	無回答
全体	(n=32)	50.0	18.8	25.0	6.3
①職場環境の整備	(n=5)	60.0	40.0	0.0	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=8)	50.0	12.5	37.5	0.0
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=1)	100.0	0.0	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=6)	66.7	0.0	33.3	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=4)	50.0	0.0	25.0	25.0
⑤情報共有の工夫	(n=4)	25.0	25.0	25.0	25.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=1)	0.0	0.0	100.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=1)	0.0	100.0	0.0	0.0
⑧その他	(n=2)	50.0	50.0	0.0	0.0

2番目に取り組んだ項目の主な推進担当者を見ると、いずれの項目も概ね「主任・リーダー・サブリーダー」が多い。「⑦理念・行動指針の徹底」は「経営者・施設長」が多い。

図表 60 主な推進担当者（取組事項別）

		経営者 ・施設長	管理職	主任・ リーダー・ サブリーダー	一般職・ 担当職	その他	無回答
全体	(n=169)	20.7	18.3	40.8	8.9	5.3	5.9
①職場環境の整備	(n=29)	31.0	24.1	37.9	6.9	0.0	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	23.1	15.4	50.0	3.8	3.8	3.8
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	22.2	33.3	33.3	11.1	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=23)	4.3	26.1	52.2	8.7	4.3	4.3
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	9.4	6.3	50.0	6.3	15.6	12.5
⑤情報共有の工夫	(n=20)	20.0	15.0	35.0	15.0	5.0	10.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	21.4	21.4	21.4	14.3	7.1	14.3
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	60.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
⑧その他	(n=6)	16.7	16.7	33.3	33.3	0.0	0.0



2番目に取り組んだ生産性向上の取組について、その取り組み自体にどのような効果があったか回答いただいたところ、「①職場環境の整備」、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」に取り組んだ施設は、「業務の効率化」、「ケア業務の質の向上」の効果を多く挙げていた。「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」に取り組んだ施設は、「業務負荷の平準化」の効果も多く挙げている。

「④記録・報告様式の工夫」、「⑤情報共有の工夫」に取り組んだ施設も「業務の効率化」の効果が高い。また、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「⑤情報共有の工夫」に取り組んだ施設は、「ICTの活用推進」の効果を多く挙げ、ICTを活用した情報共有の取組が行われていることがうかがえる。

「⑥OJTの仕組みづくり」、「⑦理念・行動指針の徹底」に取り組んだ施設では、「職員のモチベーション向上」、「人材育成」の効果が高い。

図表 61 2番目の取組の効果（取組事項別）

		業務の 効率化	ケア業務の 質の向上	職員の モチベーション 向上	ケアの付帯 業務の 時間削減	業務負荷の 平準化	人材育成
全体	(n=169)	62.7	50.3	33.1	31.4	30.8	29.0
①職場環境の整備	(n=29)	65.5	62.1	48.3	24.1	27.6	17.2
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	76.9	57.7	34.6	42.3	53.8	26.9
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	33.3	33.3	22.2	33.3	33.3	0.0
③手順書の作成	(n=23)	56.5	60.9	26.1	26.1	47.8	47.8
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	84.4	40.6	3.1	50.0	28.1	6.3
⑤情報共有の工夫	(n=20)	70.0	35.0	25.0	15.0	15.0	10.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	42.9	57.1	57.1	35.7	14.3	71.4
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	10.0	40.0	70.0	0.0	10.0	80.0
⑧その他	(n=6)	50.0	50.0	66.7	33.3	16.7	66.7

		残業時間の 削減	職場内コミュニ ケーションの向 上	ケア業務の 時間増加	ICTの 活用促進	その他	無回答
全体	(n=169)	27.8	25.4	24.3	24.3	7.1	5.3
①職場環境の整備	(n=29)	20.7	34.5	27.6	10.3	6.9	3.4
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	42.3	15.4	53.8	15.4	7.7	7.7
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	22.2	22.2	22.2	66.7	11.1	11.1
③手順書の作成	(n=23)	21.7	21.7	17.4	4.3	13.0	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	34.4	9.4	21.9	28.1	3.1	9.4
⑤情報共有の工夫	(n=20)	25.0	35.0	20.0	70.0	5.0	5.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	28.6	50.0	14.3	14.3	7.1	7.1
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	10.0	50.0	0.0	10.0	0.0	0.0
⑧その他	(n=6)	33.3	0.0	0.0	16.7	16.7	0.0

2番目に取り組んだ項目について、活用した外部資源をみると、多くの施設は外部資源を活用していないが、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」は「都道府県の基金事業」を活用した施設が2割程度ある。

図表 62 活用した外部資源（取組事項別）

		都道府県の 基金事業	自治体 (市町村)の 補助金事業	外部 コンサルタント	その他	無回答
全体	(n=169)	4.1	1.2	4.7	7.1	82.8
①職場環境の整備	(n=29)	3.4	3.4	3.4	17.2	72.4
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=26)	0.0	0.0	3.8	3.8	92.3
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=9)	22.2	0.0	11.1	0.0	66.7
③手順書の作成	(n=23)	8.7	0.0	0.0	4.3	87.0
④記録・報告様式の工夫	(n=32)	0.0	0.0	3.1	9.4	87.5
⑤情報共有の工夫	(n=20)	10.0	5.0	10.0	0.0	75.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=14)	0.0	0.0	14.3	7.1	78.6
⑦理念・行動指針の徹底	(n=10)	0.0	0.0	0.0	10.0	90.0
⑧その他	(n=6)	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

### ③生産性向上に向けて3番目に取り組んだ内容について

次に、3番目に取り組んだ項目をみると、取組事項はいずれも同じような割合となっている。最初の取組、2番目の取組では、いくつかの取組が多く挙げられていたが、3番目の取組になると取組事項が分散している。

「①職場環境の整備」(14.0%)は1, 2番目同様に3番目の取組としても多い。また、「⑤情報共有の工夫」(14.0%)、「OJTの仕組みづくり」(13.2%)も、ほぼ同程度の割合で取り組まれている。

図表 63 生産性向上の7つの取組（3番目の取組）

(n=121)

取組項目	構成比	件数
①職場環境の整備	14.0	17
②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)	10.7	13
②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)	9.9	12
③手順書の作成	12.4	15
④記録・報告様式の工夫	12.4	15
⑤情報共有の工夫	14.0	17
⑥OJTの仕組みづくり	13.2	16
⑦理念・行動指針の徹底	11.6	14
⑧その他	1.7	2

3番目に取り組んだ項目について、取組開始時期をみると、いずれの取組も概ね「2015年～2019年」にかけて取り組んだ施設が多い傾向は、最初の取組、2番目の取組と同様である。

図表 64 3番目の取組の取組開始時期（取組事項別）

	2009年以前	2010年～2014年	2015年～2019年	2020年	2021年	無回答
全体 (n=121)	6.6	12.4	50.4	12.4	14.9	3.3
①職場環境の整備 (n=17)	0.0	11.8	41.2	11.8	35.3	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築) (n=13)	0.0	0.0	61.5	30.8	0.0	7.7
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用) (n=12)	0.0	16.7	50.0	16.7	16.7	0.0
③手順書の作成 (n=15)	26.7	20.0	40.0	13.3	0.0	0.0
④記録・報告様式の工夫 (n=15)	6.7	20.0	40.0	6.7	13.3	13.3
⑤情報共有の工夫 (n=17)	0.0	5.9	47.1	17.6	29.4	0.0
⑥OJTの仕組みづくり (n=16)	6.3	6.3	75.0	0.0	12.5	0.0
⑦理念・行動指針の徹底 (n=14)	14.3	21.4	42.9	7.1	7.1	7.1
⑧その他 (n=2)	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0

3番目に取り組んだ項目の取組期間は、いずれの項目も概ね3年未満が3～4割を占めている。

図表 65 3番目の取組の取組期間（取組事項別）

	2年未満	2～3年未満	4～5年未満	6～9年未満	10年以上	無回答
全体 (n=121)	14.0	22.3	5.0	7.4	6.6	44.6
①職場環境の整備 (n=17)	23.5	11.8	0.0	17.6	0.0	47.1
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築) (n=13)	15.4	30.8	7.7	7.7	0.0	38.5
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用) (n=12)	8.3	33.3	0.0	8.3	0.0	50.0
③手順書の作成 (n=15)	20.0	13.3	6.7	6.7	20.0	33.3
④記録・報告様式の工夫 (n=15)	13.3	13.3	0.0	6.7	6.7	60.0
⑤情報共有の工夫 (n=17)	29.4	35.3	11.8	0.0	0.0	23.5
⑥OJTの仕組みづくり (n=16)	0.0	25.0	12.5	6.3	6.3	50.0
⑦理念・行動指針の徹底 (n=14)	0.0	14.3	0.0	7.1	21.4	57.1
⑧その他 (n=2)	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0

3番目に取り組んだ項目の取組状況を見ると、「現在も継続」の割合がいずれの項目も高い。

図表 66 3番目の取組の取組状況（取組事項別）

		現在も継続	取組完了	無回答
全体	(n=121)	92.6	7.4	0.0
①職場環境の整備	(n=17)	70.6	29.4	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=13)	92.3	7.7	0.0
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=12)	91.7	8.3	0.0
③手順書の作成	(n=15)	93.3	6.7	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=15)	100.0	0.0	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=17)	100.0	0.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=16)	100.0	0.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=14)	92.9	7.1	0.0
⑧その他	(n=2)	100.0	0.0	0.0

3番目の取組の開始時期別でみると、いずれの開始時期においても「現在も継続」の割合が高く、生産性向上の目的達成に向け、継続的な取組が行われていることがうかがえる。

図表 67 3番目の取組の取組状況（取組開始時期別）

		現在も継続	取組完了	無回答
全体	(n=118)	88.1	11.9	0.0
2009年以前	(n=8)	100.0	0.0	0.0
2010年～2014年	(n=16)	100.0	0.0	0.0
2015年～2019年	(n=61)	82.0	18.0	0.0
2020年	(n=15)	93.3	6.7	0.0
2021年	(n=18)	88.9	11.1	0.0

3番目に取り組んだ項目の取組期間内での振り返りを実施したかどうかをみると、全体では「実施」が65.3%と半数以上の施設が取組中に振り返りを行っている。特に、「④記録・報告様式の工夫」、「⑥OJTの仕組みづくり」は振り返りの実施率が高い。

図表 68 取組期間内の振り返りの実施有無（取組事項別）

		実施	未実施	無回答
全体	(n=121)	65.3	30.6	4.1
①職場環境の整備	(n=17)	47.1	47.1	5.9
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=13)	69.2	23.1	7.7
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=12)	75.0	25.0	0.0
③手順書の作成	(n=15)	60.0	33.3	6.7
④記録・報告様式の工夫	(n=15)	86.7	13.3	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=17)	47.1	52.9	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=16)	81.3	12.5	6.3
⑦理念・行動指針の徹底	(n=14)	64.3	35.7	0.0
⑧その他	(n=2)	50.0	0.0	50.0

3番目に取り組んだ項目の取組範囲をみると、「事業所全体」で取り組んだ割合が高い。また、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「⑥OJTの仕組みづくり」、「⑦理念・行動指針の徹底」は「法人全体」で取り組んだ割合も高い。

図表 69 取組範囲（取組事項別）

		事業所の一部	事業所全体	法人全体	その他	無回答
全体	(n=121)	20.7	52.9	25.6	0.0	0.8
①職場環境の整備	(n=17)	11.8	58.8	29.4	0.0	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=13)	30.8	53.8	7.7	0.0	7.7
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=12)	16.7	41.7	41.7	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=15)	33.3	53.3	13.3	0.0	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=15)	33.3	60.0	6.7	0.0	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=17)	17.6	52.9	29.4	0.0	0.0
⑥OJTの仕組みづくり	(n=16)	6.3	56.3	37.5	0.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=14)	14.3	50.0	35.7	0.0	0.0
⑧その他	(n=2)	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0

3番目に取り組んだ項目の取組範囲で、「事業所の一部」と回答した施設について、事業所内での取組範囲をみると、概ね「フロア単位」が多い。

図表 70 「事業所の一部」で取組の場合の取組範囲（取組事項別）

		フロア単位	ユニット単位	その他	無回答
全体	(n=25)	56.0	20.0	16.0	8.0
①職場環境の整備	(n=2)	50.0	50.0	0.0	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=4)	50.0	0.0	50.0	0.0
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=2)	100.0	0.0	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=5)	40.0	20.0	40.0	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=5)	60.0	40.0	0.0	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=3)	33.3	0.0	0.0	66.7
⑥OJTの仕組みづくり	(n=1)	100.0	0.0	0.0	0.0
⑦理念・行動指針の徹底	(n=2)	50.0	50.0	0.0	0.0
⑧その他	(n=1)	100.0	0.0	0.0	0.0

3番目に取り組んだ項目の主な推進担当者を見ると、いずれの項目も概ね「主任・リーダー・サブリーダー」が多い。「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「⑦理念・行動指針の徹底」は「経営者・施設長」が多い。

図表 71 主な推進担当者（取組事項別）

		経営者・施設長	管理職	主任・リーダー・サブリーダー	一般職・担当職	その他	無回答
全体	(n=121)	20.7	19.0	39.7	14.0	2.5	4.1
①職場環境の整備	(n=17)	5.9	29.4	41.2	17.6	0.0	5.9
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=13)	15.4	23.1	38.5	7.7	0.0	15.4
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=12)	41.7	0.0	33.3	25.0	0.0	0.0
③手順書の作成	(n=15)	20.0	13.3	53.3	13.3	0.0	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=15)	6.7	6.7	73.3	13.3	0.0	0.0
⑤情報共有の工夫	(n=17)	11.8	35.3	29.4	17.6	0.0	5.9
⑥OJTの仕組みづくり	(n=16)	31.3	25.0	25.0	6.3	6.3	6.3
⑦理念・行動指針の徹底	(n=14)	35.7	14.3	28.6	7.1	14.3	0.0
⑧その他	(n=2)	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0

3番目に取り組んだ生産性向上の取組について、その取り組み自体にどのような効果があったか回答いただいたところ、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「③手順書の作成」、「④記録・報告様式の工夫」に取り組んだ施設は「業務の効率化」、「ケア業務の質の向上」の効果を多く挙げている。「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「④記録・報告様式の工夫」に取り組んだ施設では、「ケア業務の時間増加」の効果を挙げる施設も多い。

その他では、「人材育成」の効果を挙げたのは、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」、「③手順書の作成」、「⑥OJTの仕組みづくり」、「⑦理念・行動指針の徹底」に取り組んだ施設である。

「ICTの活用推進」の効果を挙げたのは、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」、「④記録・報告様式の工夫」、「⑤情報共有の工夫」に取り組んだ施設である。記録・報告様式や情報共有にICTが活用されていることがうかがえる。

図表 72 3番目の取組の効果（取組事項別）

		業務の 効率化	ケア業務の 質の向上	人材育成	職員の モチベーション 向上	ICTの 活用促進	職場内コミュニ ケーションの向 上
全体	(n=121)	59.5	55.4	47.1	41.3	32.2	26.4
①職場環境の整備	(n=17)	58.8	52.9	29.4	52.9	17.6	17.6
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=13)	61.5	46.2	61.5	23.1	15.4	30.8
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=12)	91.7	66.7	33.3	50.0	91.7	25.0
③手順書の作成	(n=15)	80.0	73.3	66.7	26.7	6.7	20.0
④記録・報告様式の工夫	(n=15)	86.7	60.0	33.3	26.7	60.0	26.7
⑤情報共有の工夫	(n=17)	76.5	41.2	0.0	11.8	58.8	29.4
⑥OJTの仕組みづくり	(n=16)	12.5	43.8	75.0	75.0	6.3	18.8
⑦理念・行動指針の徹底	(n=14)	14.3	64.3	85.7	71.4	14.3	50.0
⑧その他	(n=2)	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0

		ケアの付帯 業務の 時間削減	ケア業務の 時間増加	業務負荷の 平準化	残業時間の 削減	その他	無回答
全体	(n=121)	24.8	24.0	24.0	21.5	6.6	5.0
①職場環境の整備	(n=17)	23.5	29.4	23.5	17.6	29.4	0.0
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=13)	30.8	15.4	53.8	30.8	0.0	15.4
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=12)	41.7	66.7	50.0	41.7	8.3	0.0
③手順書の作成	(n=15)	20.0	13.3	40.0	20.0	6.7	0.0
④記録・報告様式の工夫	(n=15)	33.3	53.3	20.0	20.0	0.0	6.7
⑤情報共有の工夫	(n=17)	41.2	17.6	5.9	29.4	0.0	5.9
⑥OJTの仕組みづくり	(n=16)	6.3	6.3	12.5	6.3	0.0	12.5
⑦理念・行動指針の徹底	(n=14)	0.0	0.0	0.0	7.1	7.1	0.0
⑧その他	(n=2)	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0



3番目に取り組んだ項目について、活用した外部資源をみると、多くの施設は外部資源を活用していないが、「④記録・報告様式の工夫」、「①職場環境の整備」、「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」は「都道府県の基金事業」を活用した施設が2割前後ある。

図表 73 活用した外部資源（取組事項別）

		都道府県の 基金事業	自治体 (市町村)の 補助金事業	外部 コンサルタント	その他	無回答
全体	(n=121)	8.3	0.0	5.8	5.8	81.0
①職場環境の整備	(n=17)	17.6	0.0	0.0	11.8	70.6
②-1 業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	(n=13)	0.0	0.0	7.7	7.7	84.6
②-2 業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	(n=12)	16.7	0.0	8.3	0.0	75.0
③手順書の作成	(n=15)	6.7	0.0	6.7	0.0	86.7
④記録・報告様式の工夫	(n=15)	20.0	0.0	13.3	6.7	66.7
⑤情報共有の工夫	(n=17)	5.9	0.0	0.0	11.8	82.4
⑥OJTの仕組みづくり	(n=16)	0.0	0.0	12.5	6.3	81.3
⑦理念・行動指針の徹底	(n=14)	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
⑧その他	(n=2)	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

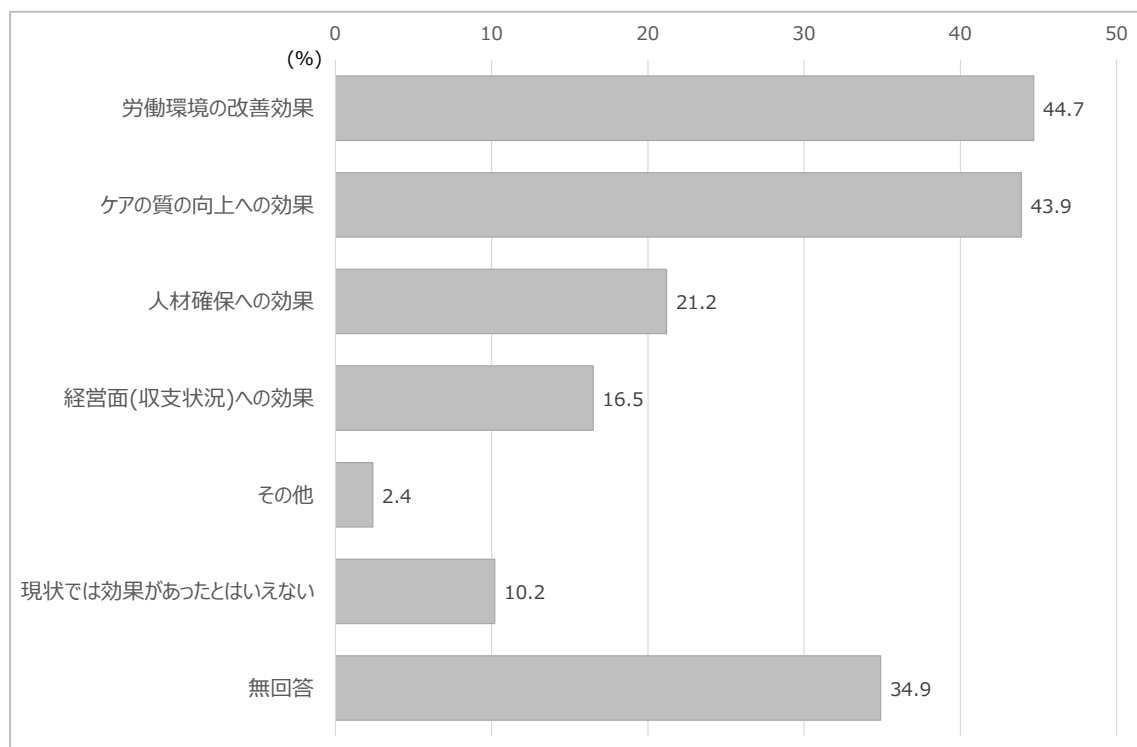
## (7) 生産性向上の取組の効果

生産性向上の個別の取組の内容をみてきたが、これらの取組全般からみた効果を見ると、「労働環境の改善効果」(44.7%)、「ケアの質の向上への効果」(43.9%)が多く挙げられた。

取組の目的でみたように、「ケアの質の向上」や「働きがいのある職場づくり」が上位に挙げられており、目的の効果が得られた施設が多いことがうかがえる。

図表 74 生産性向上の取組の効果

(n=255)



生産性向上の取組全般の効果を施設の職員数別でみると、「100人以上」の施設は、「労働環境の改善効果」、「ケアの質の向上への効果」、「人材確保への効果」、「経営面(収支状況)への効果」のいずれも概ね高い。

100人未満の施設では、「労働環境の改善効果」、「ケアの質の向上への効果」を挙げる割合が高いものの、「人材確保への効果」、「経営面(収支状況)への効果」までは得られていない。

図表 75 生産性向上の取組の効果 (職員数別)

	労働環境改善効果	ケアの質の向上への効果	人材確保への効果	経営面(収支状況)への効果	その他	現状では効果があったとはいえない	無回答
全体 (n=255)	44.7	43.9	21.2	16.5	2.4	10.2	34.9
30人未満 (n=21)	47.6	38.1	19.0	9.5	-	19.0	23.8
30~50人未満 (n=89)	46.1	46.1	18.0	16.9	3.4	13.5	30.3
50~70人未満 (n=87)	44.8	44.8	28.7	17.2	1.1	9.2	34.5
70~100人未満 (n=43)	37.2	37.2	11.6	14.0	4.7	2.3	48.8
100人以上 (n=15)	53.3	53.3	26.7	26.7	-	6.7	40.0

生産性向上の取組全般の効果を取組に際しての準備事項別でみると、「プロジェクトチームの立ち上げ」を行った施設では、「労働環境の改善効果」、「ケアの質の向上への効果」、「人材確保への効果」を挙げる割合が高い。また、「外部セミナーへの参加」を行った施設では、「ケアの質の向上への効果」を挙げる割合が高く、ケア技術向上のためのセミナーを活用したことがうかがえる。

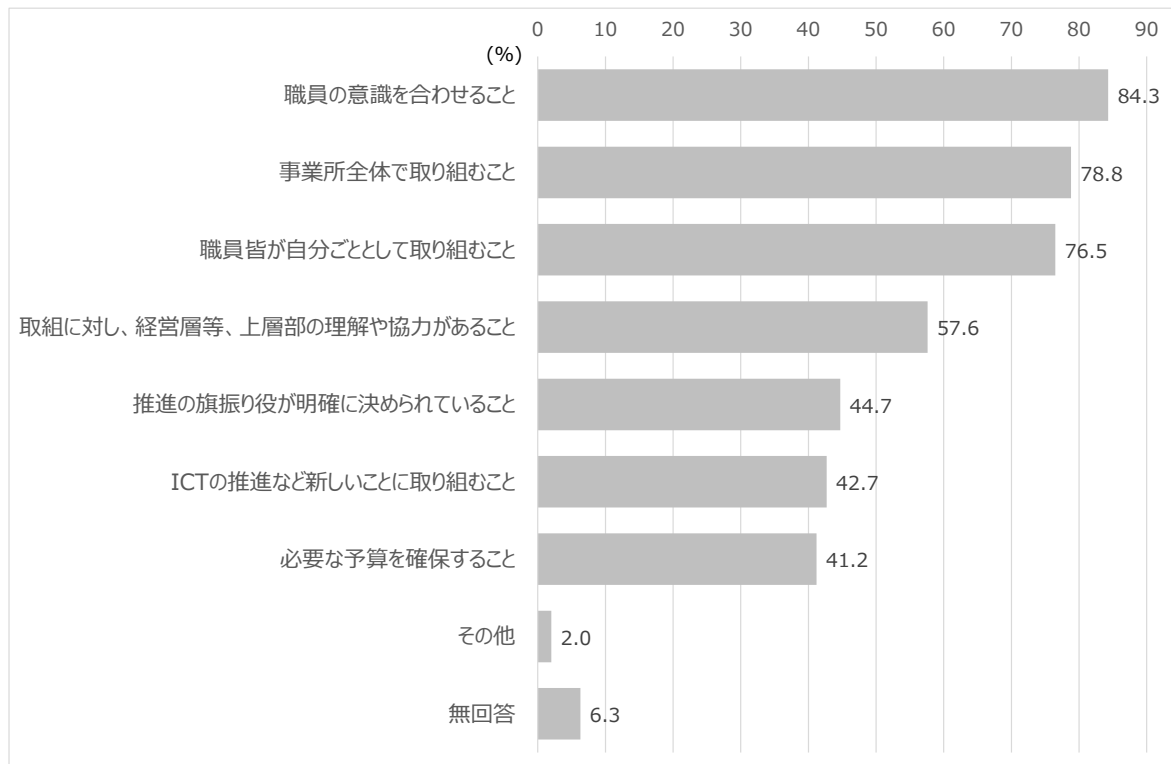
図表 76 生産性向上の取組の効果（取組に際しての準備事項別）

		労働環境 改善効果	ケアの質の向上 への効果	人材確保への 効果	経営面 (収支状況) への効果	その他	現状では 効果があったとはいえない	無回答
全体	(n=255)	44.7	43.9	21.2	16.5	2.4	10.2	34.9
課題の洗い出し	(n=161)	50.3	50.3	25.5	18.6	2.5	8.7	29.8
経営層から職員に対し、 取組の目的や内容を説明	(n=147)	52.4	44.2	25.2	19.0	0.7	6.1	36.1
外部のセミナー等への参加	(n=104)	52.9	55.8	25.0	17.3	1.0	7.7	29.8
実行計画の策定	(n=70)	52.9	48.6	25.7	21.4	-	2.9	40.0
プロジェクトチームの立ち上げ	(n=69)	56.5	58.0	37.7	26.1	1.4	1.4	31.9
外部のコンサルタント等 の活用	(n=50)	40.0	44.0	28.0	24.0	2.0	6.0	44.0
その他	(n=11)	18.2	54.5	18.2	9.1	9.1	18.2	36.4

## (8) 生産性向上の取組を進めるにあたり重要なこと

生産性向上の取組や効果について、取り組んできた施設の状況をみてきたが、生産性向上の取組を進めるにあたり重要なことを回答していただいたところ、「職員の意識を合わせること」(84.3%)が最も多く挙げられた。次いで、「事業所全体で取り組むこと」(78.8%)、「職員皆が自分ごととして取り組むこと」(76.5%)が続く。職員の協力が得られるかどうかが取組推進の鍵になっていると思われる。

図表 77 生産性向上の取組を進めるにあたり重要なこと (n=255)

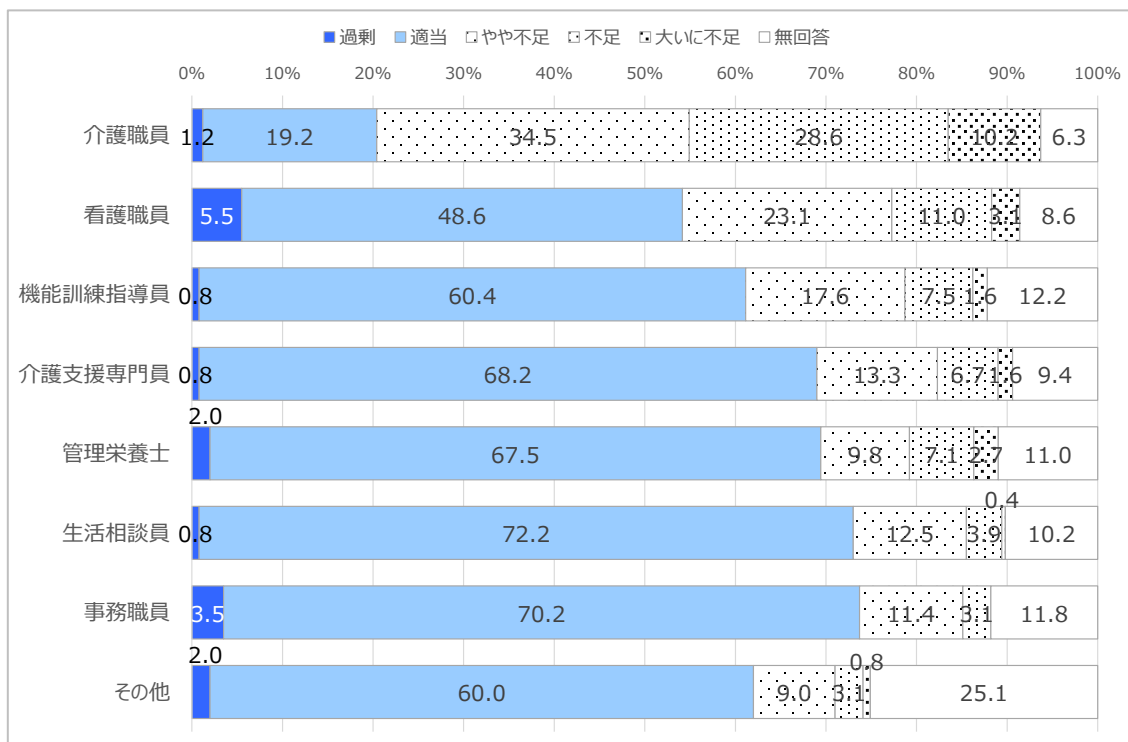


## (9) 職員の過不足状況

施設の職員の過不足状況を聞いたところ、「介護職員」は不足感(やや不足+不足+大いに不足)が7割を超え、「看護職員」も不足感が4割弱ある。その他の職種は不足感もあるものの、「適当」の割合が6割を超える。

図表 78 職員の過不足状況

(n=255)

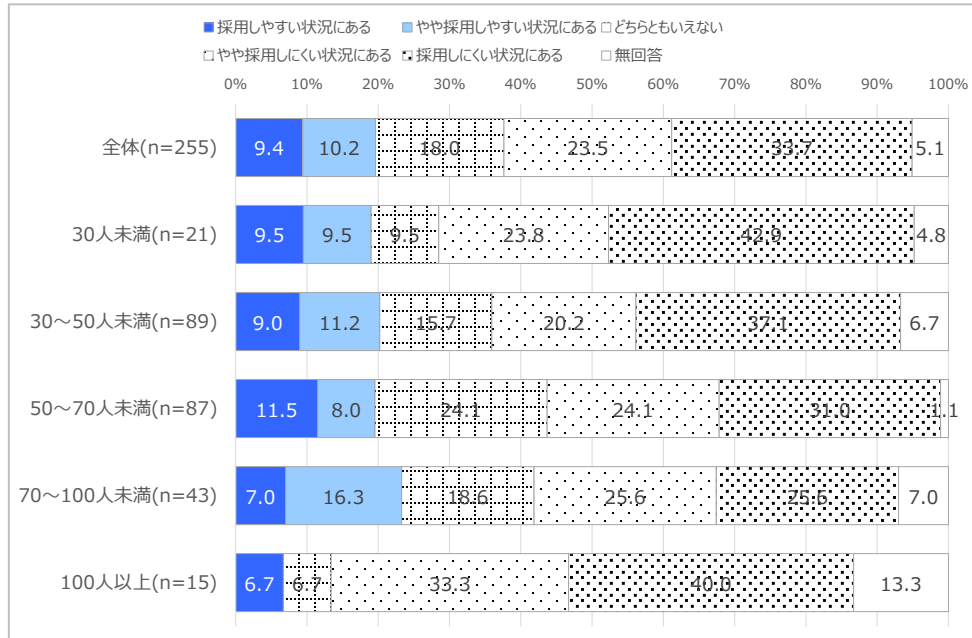


## (10) 職員の採用環境

施設の職員の採用環境をみると、全体では、「やや採用しにくい状況にある」と「採用しにくい状況にある」を合わせると6割程度であり、採用環境は良いとはいえない。

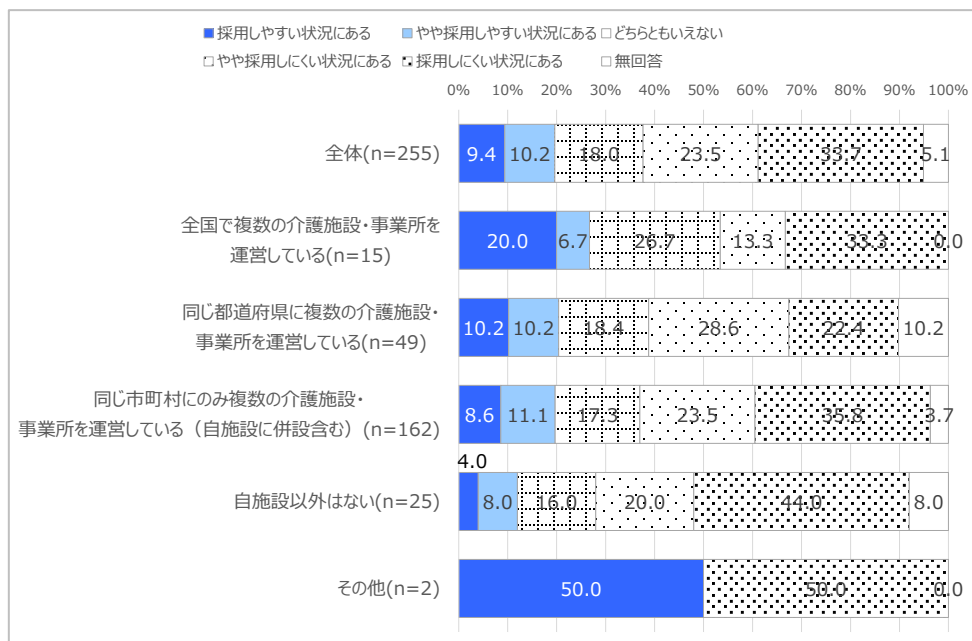
職員数別でみると、「30人未満」と「100人以上」の施設は7割前後の施設が採用しにくい状況にある。

図表 79 職員の採用環境（職員数別）



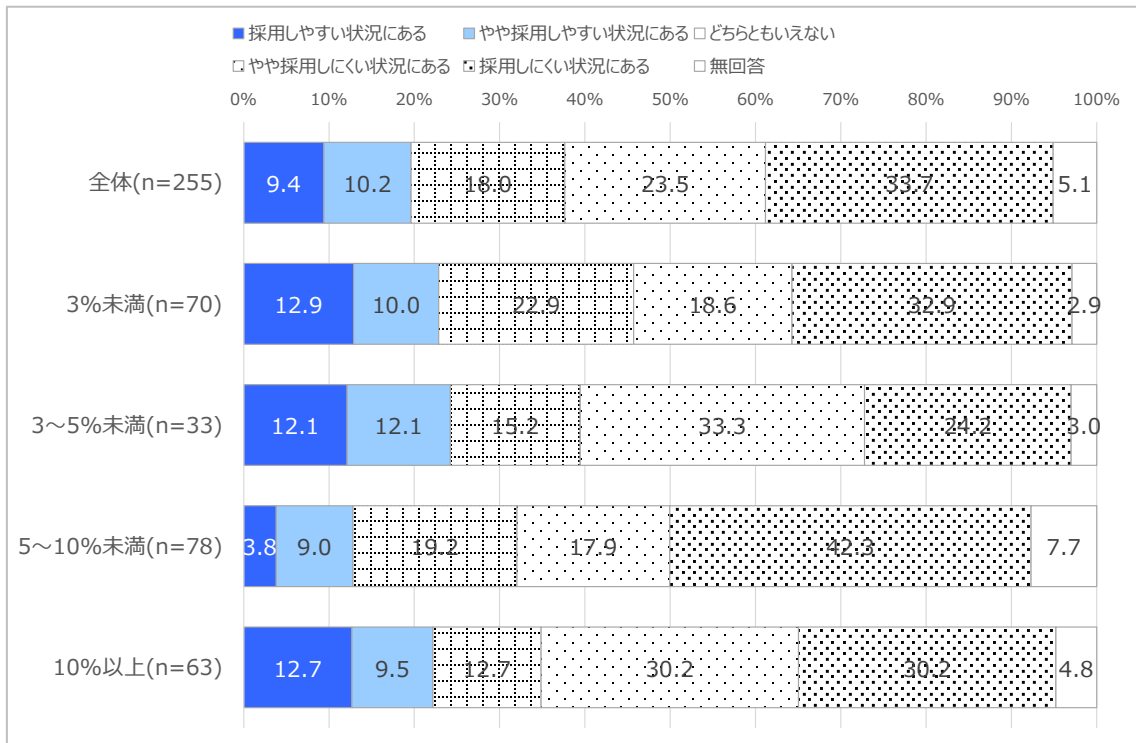
職員の採用環境を所属法人の事業所展開別でみると、事業所展開規模が狭い法人ほど、採用しにくい状況にある。

図表 80 職員の採用環境（所属法人の事業所展開別）



職員の採用環境を離職率別(2020 年度常勤職員)で見ると、離職率が高い施設ほど、採用しにくい状況にある。

図表 81 職員の採用環境（離職率別：2020 年度常勤職員）



## Ⅲ. アンケート調査結果における取組パターンからみる類型

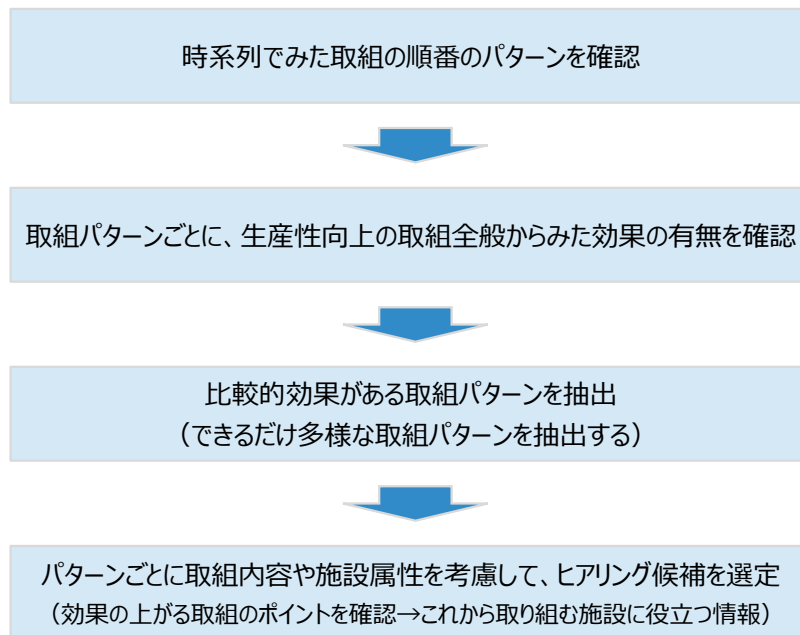
### 1. 取組パターンの類型化

アンケート調査で回答いただいた生産性向上の7つの取組<sup>(※)</sup>について、どのような順番で、どの取組を行ったか、その組み合わせと、それらの取組全般からみた効果(ケアの質の向上への効果、労働環境の改善効果、人材確保への効果、経営面への効果)の有無との関係をもて、効果が得られやすいと思われる取組パターンを類型化した。

類型化に際し、まず時系列でみた7つの取組について、取り組んだ順番のパターンを確認し、比較的、取り組んだ施設が多いパターンのうち、効果が出ている施設が多いものを抽出した。

この取組パターンの類型化により、比較的効果の出やすい取組と取り組む順番を把握することで、これから生産性向上の取組を行う施設への参考となる情報を提供することを念頭に置いている。

また、類型化した取組パターンごとに、取組効果があった施設にヒアリングを行い、効果が得られるポイントを把握することとする。



(※)7つの取組とは、以下を指します。

- ① 職場環境の整備
- ②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)
- ②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)
- 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
- ⑥ OJTの仕組みづくり
- ⑦ 理念・行動指針の徹底



## ①生産性向上取組パターン

アンケート調査結果を分析した結果、4つの取組の類型を抽出した。

以下、AからDの4つについて、見ていくこととする。

7つの視点でみた取組を左から右に時系列で「最初の取組」、「2番目の取組」、「3番目の取組」と進め、その結果「取組全体からみた効果」があった施設数を4つの効果の視点それぞれに記載した。

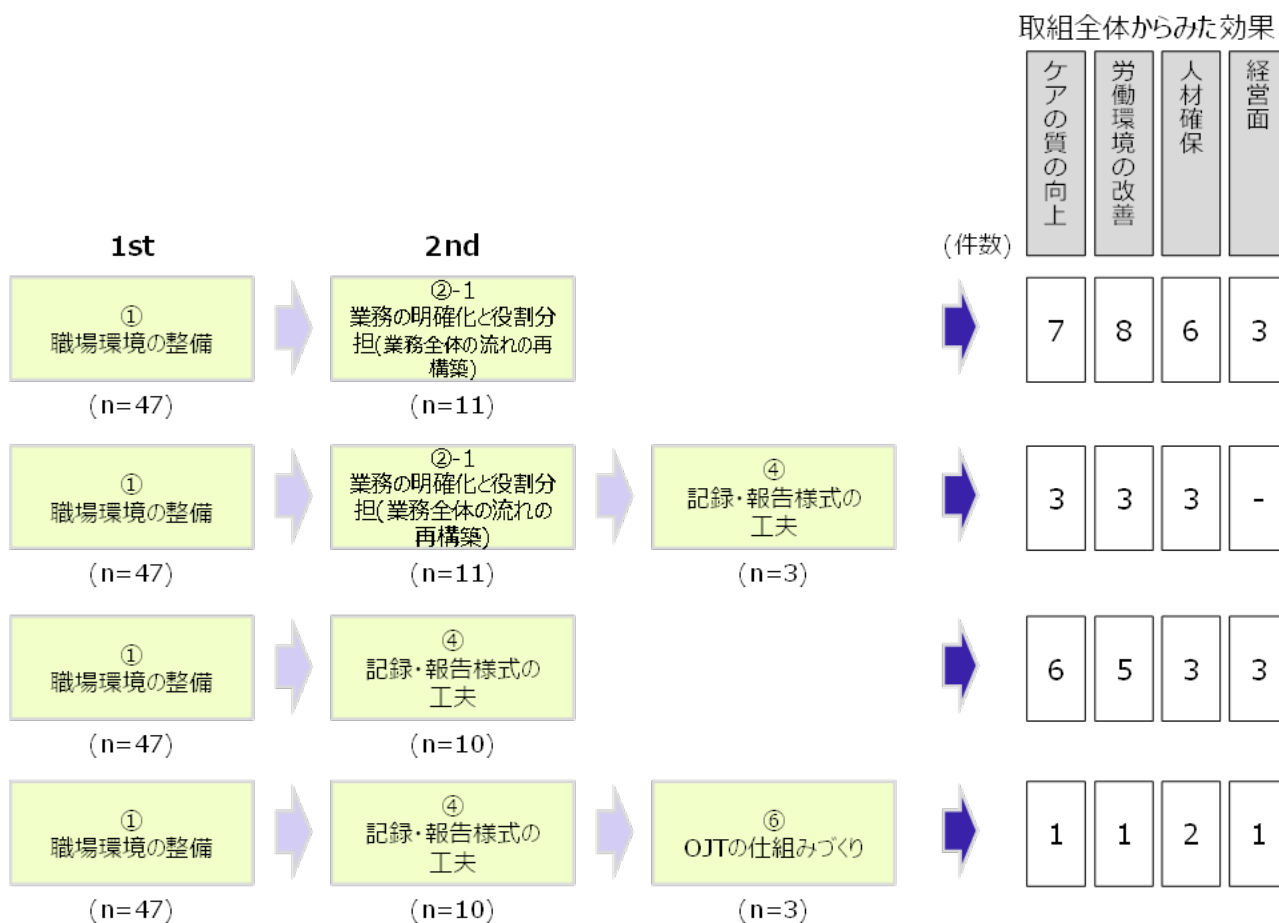
今回のアンケートから、取組の数は平均で3つ程度であることと、4つ以上の取組パターンは施設数が少なくなることから最大3つまでの取組パターンの記載とした。

### A.「職場環境の整備」から始まるパターン

最初に「①職場環境の整備」から始めるパターンである。

「①職場環境の整備」は最初の取組として最も多かった(47 施設)。5S活動や物品管理など取り組みやすい項目であり、これによりモノを探す無駄な時間の軽減や、転倒事故を防止するなど効果が出やすいと思われる。また現場職員の改善への意識醸成にもつながるものと思われる。2番目の取組として、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」や「④記録・報告様式の工夫」につなげていくことで、職員間の業務の平準化や、記録や報告などの間接業務の時間短縮が可能となり、職員の取組意欲も増すことが期待できる。

これらの取組効果として、「ケアの質の向上への効果」、「労働環境の改善効果」を挙げる施設が多い。



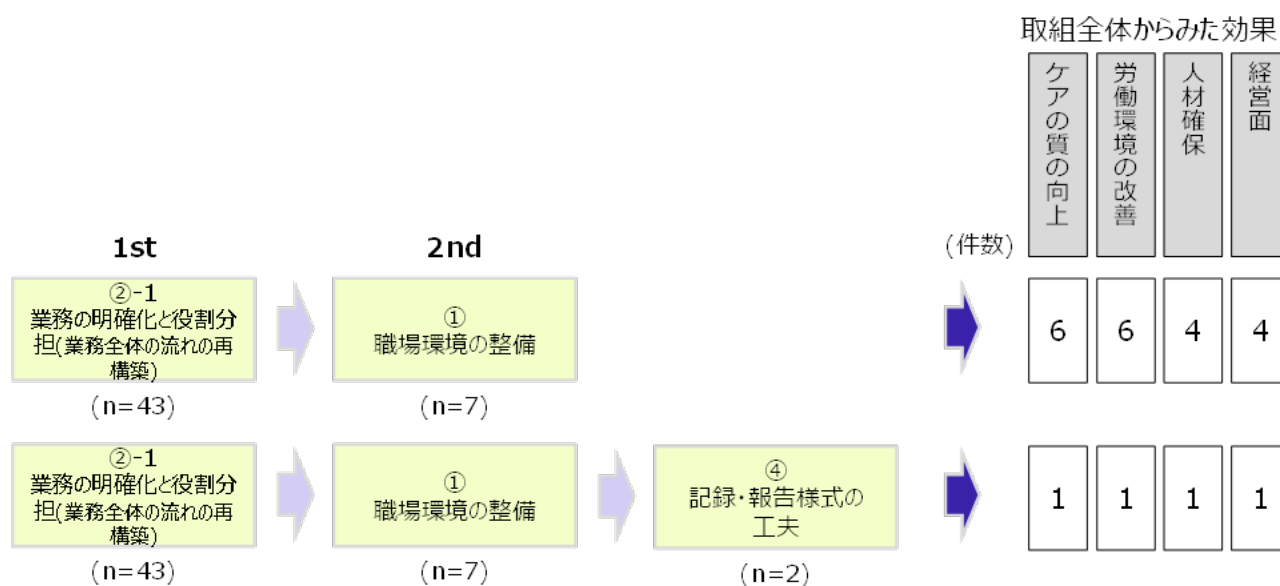
## B.「業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」から始まるパターン

最初に「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」から始めるパターンである。

これは、最初の取組として「①職場環境の整備」に次いで多かった(43 施設)。

Aパターンでは「①職場環境の整備」から始めて「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」につなげていくパターンであったが、Bパターンはその逆の取組となるものである。

初めに業務の見直しを行うことで、職員間の業務の平準化などにより負担軽減につながる事が期待でき、職員が協力しやすいものと思われる。業務を見直したことで効率的に行えるようになると、次の「①職場環境の整備」では、有休取得の奨励や残業時間を抑制することで働きやすい職場づくりにつながる事が期待できる。これにより、ケアの質の向上、労働環境の改善効果だけでなく、人材確保の面や、適正人員で業務を行い、残業時間も減ることになれば、収支の面でも改善が期待できる。



## C.「記録・報告様式の工夫」から始まるパターン

最初に「④記録・報告様式の工夫」から始めるパターンである。

これは、最初の取組として3番目に多かった(32 施設)。

記録や報告の作成に時間を要し、それを業務時間内に終えることができず、残業につながっているといった問題を抱えている施設では、効果が期待できる取組である。

帳票類の IT 化(ソフトウェアやタブレット端末の導入)や記録・報告内容の見直しによる作業時間の軽減等により、職員の負担軽減につながり協力を得られやすいと思われる。記録等のデジタル化により、情報共有が容易になることで、さらに業務の効率化につながる事が期待できる。



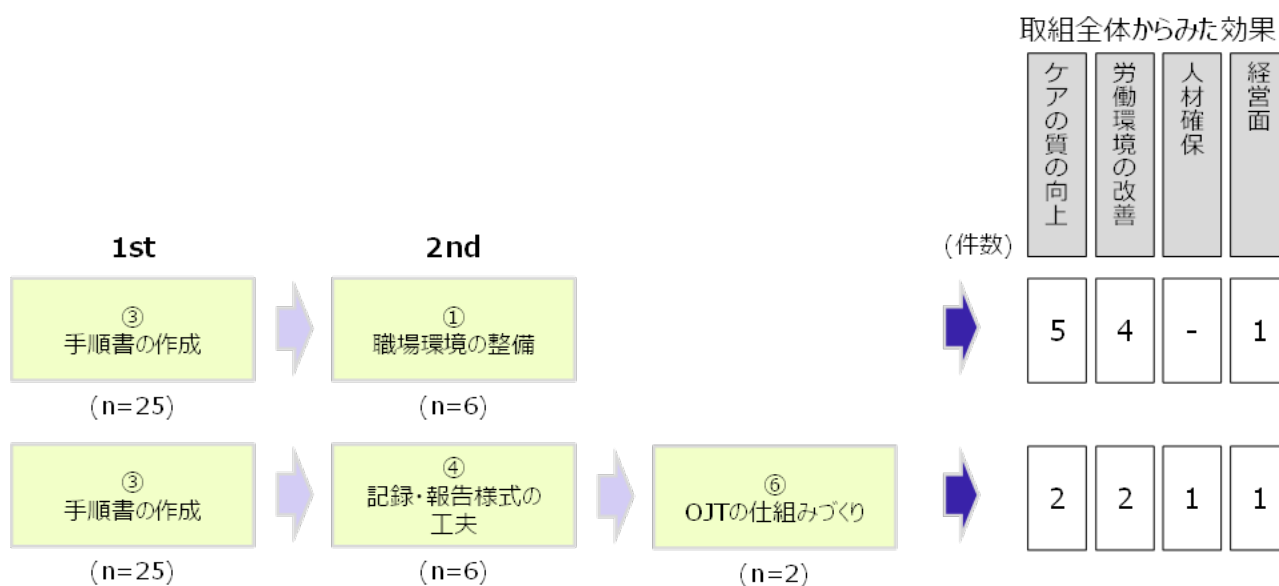
## D.「手順書の作成」から始まるパターン

最初に「③手順書作成」から始めるパターンである。

今回のアンケート調査に回答いただいた施設のうち、このDパターンで取組を行っている施設では、若い職員の定着率の向上といった課題があり、若手の人材育成の面でも業務の手順書が必要となったケースがみられた。

施設の業務に応じた手順書を作成することで、職員間のレベル差をなくし、効率的に業務が行えるようになるとケアの質の向上への効果が期待できる。次に「①職場環境の整備」(5S活動、有休取得等)に進めることで労働環境の改善につながるものと思われる。

手順書の整備の次に「④記録・報告様式の工夫」を行う事でも業務の効率化につながり、ケアの時間が増えることケアの質の向上の効果も期待できる。さらに「⑥OJTの仕組みづくり」に進められると、職員の定着や、職員のスキルアップの仕組みを持つことで人材採用がしやすくなることも期待できる。



## 2. 取組パターン別の施設の特徴

4つの取組パターン別に、アンケート調査結果からみた施設の特徴は以下である。

### A.「職場環境の整備」から始まるパターンの特徴

<b>施設概要</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・1979年以前)に設立された施設が多いものの、2000年以降に設立された施設も1/4程度ある。</li><li>・同じ市町村に複数の事業所を展開している。</li><li>・職員の年代は、30代、40代、50代でバランスが取れている。(同程度の割合)</li><li>・常勤職員の残業時間が他と比べて多い。</li><li>・非常勤職員の有休取得率が高い。</li><li>・常勤職員の離職率は比較的強く推移している。</li></ul>
<b>取組の特徴</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・生産性向上の取組のきっかけは、業務量が多く多忙で、残業時間が多いこと。また、ムリ・ムダ・ムラも多く挙がる。</li><li>・取組の目的は、ケアの質の向上、業務効率化が多いが、残業時間削減や職員の意識改革も挙がる。</li><li>・取組に際して、課題の洗い出しを行っている割合が高く、経営層からの目的等の説明を行っている割合も高い。</li><li>・最初の取り組みの「職場環境の整備」について、事業所全体で取り組み、業務の効率化の効果を実感。</li></ul>

### B.「業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」から始まるパターン

<b>施設概要</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・施設は、自施設のみと、同じ市町村に複数の事業所を展開が半々である。</li><li>・職員の割合は30代以下が4割を占める。</li><li>・有休取得率が他より低い。(全職員・介護職ともに)</li><li>・常勤職員の離職率は過去高かったものが、低下傾向を示している。また、3年以上勤務者の離職が5割を超える。</li></ul>
<b>取組の特徴</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・取組のきっかけは、ケアの質の向上、業務量が多く多忙に加えて、退職者が多いことがある。</li><li>・取組の目的は、ケアの質の向上、業務効率化に加えて、職員の意識改革、働きがいのある職場づくりが多く挙がる。</li><li>・取組に際して、経営層からの目的等の説明や課題の洗い出しを行っている割合が高く、プロジェクトチームを立ち上げた施設も半数近くある。</li><li>・最初の取り組みの「業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」について、事業所全体、法人全体での取組が半々。ケア業務の質の向上を実感。</li></ul>

### C.「記録・報告様式の工夫」から始まるパターン

<b>施設概要</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・同じ市町村に事業所を展開している施設の割合が高いが、一部全国展開の施設もある。</li><li>・常勤職員の残業時間が他と比べて多い。</li><li>・常勤・非常勤ともに離職率が低く推移。また、離職者のうち、3年以上勤務者の離職が5割を超える。</li></ul>
<b>取組の特徴</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・取組のきっかけは、業務量が多く多忙、ケアの質の向上である。</li><li>・取組の目的は、働きがいのある職場づくりが最も多い。</li><li>・最初の取り組みの「記録・報告様式の工夫」について、事業所全体で取り組み、業務の効率化、残業時間削減、ICTの活用推進の効果を実感。</li></ul>

### D.「手順書の作成」から始まるパターン

<b>施設概要</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・同じ市町村に複数の事業所を展開している施設が多い。</li><li>・職員は30代以下の割合が低く、50代以上がおよそ半数を占める。</li><li>・常勤職員の有休取得率が高い。(全職員・介護職ともに)</li><li>・常勤職員の離職率は緩やかに低下傾向を示している。また、勤務1年未満の離職者の割合が高い。</li></ul>
<b>取組の特徴</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・取組のきっかけは、業務多忙、ケアの質の向上である。</li><li>・取組の目的はケアの質の向上、業務効率化に加えて、人材育成、離職防止である。</li><li>・取組に際して、課題の洗い出しを行っている割合が高い。</li><li>・最初の取り組みの「手順書の作成」について、法人全体または事業所全体で取り組み、ケア業務の質の向上、業務効率化、人材育成の効果を実感。</li></ul>

## IV. ヒアリング結果

本章では、アンケート調査の結果を踏まえ、介護施設が生産性向上に取り組む際に、どのような推進の形があり、まだ取り組んでいない施設が多忙な業務の中で取り組みに踏み出すための考え方や留意点等について、既に取り組んでいる施設へのヒアリングを実施し、それらの結果に基づき整理した。

なお、本ヒアリング対象となった施設は、前述したアンケート調査の協力施設の中より選定しており、対象は「特別養護老人ホーム(介護老人福祉施設)＝以下、施設と称する」となっている。

### 1. ヒアリングの対象施設について

前述したとおり、今回のアンケート調査結果からは、これら施設の取組を上記「7つの視点」から時系列で分類すると、以下の4つのパターンが明らかとなった。ヒアリングでは、これらに該当する施設のうち、協力が得られた施設の取組について具体的な内容を聴取して分析している。

＜アンケート調査結果で導きだされた「取組パターン」＞ ＊アンケート調査結果から再掲

- A. 「職場環境の整備」から始まるパターン
- B. 「業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」から始まるパターン
- C. 「記録・報告様式の工夫」から始まるパターン
- D. 「手順書の作成」から始まるパターン

#### 【選定方法】

アンケート調査結果の取組パターンに該当する施設のうち、アンケートへの具体的な回答内容から、以下の視点で18施設を抽出し、そのうち協力を得られた9件に対してヒアリングを実施した。

＜ヒアリング先の抽出視点＞

- ・ 生産性向上に関する取組の具体的な内容
- ・ 取組事項全般の取組効果についての具体的な記述
- ・ 取組のきっかけ、取組の目的、職員の採用状況
- ・ 属性情報(職員数、法人規模等)

図表82 ヒアリング施設の施設概要

パターン	施設No	入所定員	職員数	法人規模 (介護保険の指定介護サービス事業)	施設の規模感
A	A1	50	66	居宅 3、地域密着 1、特養 1	中
	A2	30	35	地域密着 1、特養 1	小
	A3	150	105	居宅 8、地域密着 2、施設 5 (うち特養 2)	大
B	B1	60	68	居宅 3、地域密着 9、特養 2	中
	B2	50	31	居宅 1、特養 1	小
C	C1	80	50	居宅 2、地域密着 1、特養 2	中
	C2	102	86	いずれも多数(20事業所以上)	大
D	D1	50	52	居宅 2、地域密着 2、特養 1	中
	D2	80	56	居宅 1、地域密着 3、特養 1	中

## 2. ヒアリング対象施設の取組の概要

ヒアリング対象となった施設が取り組んできた取組は以下のとおりである。

今回、取組パターンとして類型化された項目は、以下、A～Dの4パターンであるが、取組の種類をみると、多くの取組を行うほど効果があった要素も増える傾向がみられる。

図表83 ヒアリング施設の取組順の詳細

パターン	施設No.	入所定員	職員数	①	②-1	②-2	③	④	⑤	⑥	⑦	効果があつた要素			
				職場環境の整備	業務の明確化と役割分担 (業務全体の流れの再構築)	業務の明確化と役割分担 (テクノロジーの活用)	手順書の作成	記録・報告様式の工夫	情報共有の工夫	OTの仕組みづくり	理念・行動指針の徹底	ケアの質の向上	労働環境の改善	人材確保	経営面(収支状況)
A	A1	50	66	1	2	5	6	3		4		○	○	○	○
	A2	30	35	1・3	6	4		2	5			○	○		
	A3	150	105	1	3		(3)	2	4	(3)		○	○	○	○
B	B1	60	68	5・(3)	1		(1)	2	3		4	○	○	○	○
	B2	50	31	2	1			3	4	5		○	○	○	○
C	C1	80	50					1	2			○	○		
	C2	102	86		(1)	(2)		1	2			○	○		○
D	D1	50	52	2			1	3	4・5		6	○	○		
	D2	80	56	4			1	2		3		○	○	○	

※ 数字＝取組の順番／赤文字＝一番最初の取組／(数字)＝ヒアリングの中で追記された取組

<アンケート調査結果で導きだされた「取組パターン」> \*アンケート調査結果から再掲

- A.「職場環境の整備」から始まるパターン
- B.「業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」から始まるパターン
- C.「記録・報告様式の工夫」から始まるパターン
- D.「手順書の作成」から始まるパターン

図表84 ヒアリング施設の取組と効果の詳細

施設	取組の内容（取組の開始年順） * 推進担当	
A1	① 5S の徹底、他：特別休暇、給与制度・評価制度改定（2016 年～） * 経営者・施設長 ②-1 清掃の外部委託（役割分担と負担軽減）（2018 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー ④ 介護記録の電子化と情報の一元化（2019 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー ②-2 クラウド導入による情報共有で主治医等医療職との連携強化（2021 年～） * その他 & ③ マニュアル整備によるケア統一 & ⑥ 新人教育の見直し（2021 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー その他：特別休暇制度、給与制度の全面改定、評価制度の確立（行動評価/成績評価）（2017 年～）	
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職員の負担軽減による「ケアの質の向上」</li> <li>● 制度や新人教育の充実等により、職員のモチベーション向上と採用が改善</li> <li>● それによって、人材紹介会社への手数料減</li> <li>● クラウドを導入し情報の共有化を行うことで、嘱託医など医療職との連携もスムーズに</li> </ul>	
A2	① 記録のデジタル化とパソコン台数の整備（2019 年～） * 管理職 ④ 記録の省略化。必要最低限の内容に様式を変更 * 主任・リーダー・サブリーダー ②-1 記録の省略可と、事業所内の様式統一（2020 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー ① Wi-Fi 環境の整備（2021 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー ②-2 排泄予測システムの導入（2021 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー & ②-1 業務内容の洗い出しと業務時間の見直し（2021 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー ⑤ 介護記録システムの導入（2021 年～導入、本格運用 2022 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー	
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 記録など業務効率化で、職員にゆとりが出来て利用者への対応時間や、ヒヤリハット発見増</li> <li>● 適正タイミングでのおむつ交換等による「ケアの質の向上」</li> </ul>	
A3	① 法人内の衛生委員会を通じた継続的な職場環境改善（2015 年～） * 管理職 ④ 介護支援ソフトの活用による記録業務の軽減化（2016 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー ②-1 介護部会の設置による業務改善や情報共有の強化推進（2020 年～） * 主任・リーダー・サブリーダー & ③ マニュアル担当部会による改良活動（介護部会の 1 つとして推進） & ⑥ 育成部会による推進活動（介護部会の 1 つとして推進） ⑤ 介護支援ソフトを活用した在宅部門との情報共有促進（2021 年～） * 管理職	
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護ソフトの活用で記録作業が効率化され、利用者と接する時間増</li> <li>● 多職種間情報共有でコミュニケーションとチームケアへの意識が向上、チームとしてのケアの質が向上</li> </ul>	

- <業務改善の取組「7つの視点」>
- ① 職場環境の整備
  - ②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)
  - ②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)
  - 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
  - ⑥ OJT の仕組みづくり
  - ⑦ 理念・行動指針の徹底



施設	取組の内容（取組の開始年順） * 推進担当	
<b>B1</b>	②-1、③きっかけとしての IS09001 導入、役割分担の見直し、手順書の作成、(2005 年～2021 年) <span style="float: right;">* 事務長、リーダー層</span>  ④記録用紙の改定、統一ならびに勉強会等の実施 (2012 年～) <span style="float: right;">* 介護統括、リーダー層、一般職、担当職</span>  ⑤インカム導入による情報共有の迅速化 (2020 年～) * リーダー層、一般職、担当職 ⑦理念・行動指針の徹底 (2021 年～) * リーダー層、一般職・担当職 ①事業所内託児所を設置 (2006 年～) * 経営者、施設長	
	<b>効果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手順等を明確化し、記録の統一を進め、その記録を使った多職種連携によってケアの質が向上</li> <li>● 自分達で考えて実行した取組で、利用者に役立つ効果が実感されることでのモチベーションアップ</li> <li>● 自分たちの意見を反映した理念の見直し作成、多職種間の会話増加等で、職場のチーム意識の向上</li> </ul>
<b>B2</b>	②-1 現場作業の定型化 (1991 年頃～) & ③業務日課表の作成 (上記と連動) * 経営者・施設長 ①業務時間の確立、特別休暇付与等働き方改革への取り組み (1996 年頃～) * 経営者・施設長 ④ICT 導入による記録業務のペーパーレス化の推進 (2021 年～) * 主任・リーダー・サブリーダー & ⑤インカムを用いた記録等、情報の共有化 (2021 年～) * 主任・リーダー・サブリーダー & ⑥キャリアパス制度のブラッシュアップ (2021 年～) * 管理職	
	<b>効果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公平で分かりやすい業務体系、キャリアパス、休みがしっかりとれる等が離職防止や採用のしやすさに寄与</li> </ul>
<b>C1</b>	④タブレットの導入と記録の効率化 (2010 年～) * 管理職 ⑤インカムの導入と情報共有の効率化 (2019 年～) * 経営者・施設長	
	<b>効果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タブレットにより入所者情報がより具体的に記録され、その記録をもとにした「ケアの質向上」につながる提案も増加</li> <li>● 記録の入力時間が短縮し、入力のための時間外勤務も減少</li> <li>● 外国人採用者も使用しており、誰が担当でも入力がスムーズ</li> </ul>
<b>C2</b>	④記録ソフトの導入&⑤介護支援システムの導入 (2017 年～) <span style="float: right;">* 法人本部、主任・リーダー・サブリーダー</span>  ②-1 介護業務と周辺業務の明確化、役割分担の見直し、間接業務を高年齢パート、障害者の方に移管 (2017 年頃～) * 課長他  ④帳票類の整理・削減 (2018 年～2019 年) & ②-2 タブレット活用 * 課長、責任者層 ①整理整頓の推進、⑥教える側 (リーダークラス) の成長機会づくり (年数不明、以前から実施)	
	<b>効果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取り組むことによって、主任・リーダークラスが「ケアの質の向上」、生産性向上に前向きに</li> <li>● 事務作業量減により利用者に向き合うゆとりが増して「配慮」が増え、「ケアの質の向上」につながっている</li> </ul>

施設	取組の内容 (開始年) *推進担当
D1	<p>③手順書の作成 (2006年～) *主任・リーダー・サブリーダー</p> <p>①5S (開始当初は4S) の意識浸透・実践 (2012年～) *主任・リーダー・サブリーダー</p> <p>④ICT を活用して介護記録の作成時間を短縮 (タブレット・音声入力など) *主任・リーダー・サブリーダー</p> <p>⑤介護支援ソフトによる情報共有の一元化 (2015年～) *主任・リーダー・サブリーダー</p> <p>⑤インカム・タブレット導入による情報共有の迅速化 (2019年～) *主任・リーダー・サブリーダー</p> <p>⑦理念・行動指針の浸透、職員研修での共有。壁に貼りだしている (2019年～) *施設長他</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 記録は、職員が記入していたメモノートが廃止され、手書きもなくなり、書類提出も月内には可能になった</li> <li>● 基本的な介護手順書の作成で、ケアの統一にある程度効果があり、また ICT 活用で利用者に接する時間が増加</li> </ul>
D2	<p>③業務の標準化 (2007年～) *主任・リーダー・サブリーダー</p> <p>&amp;④効率的な報告書式への修正 (2007年～) *一般職・担当職</p> <p>⑥キャリアパスの具体化 (2018年～) *管理職</p> <p>①職場環境改善として5Sの徹底と職員との対話機会づくり (2021年～) &amp;⑤情報共有の推奨 (2021年～) *主任・リーダー・サブリーダー</p> <p>②-1 日勤・夜勤専従職員制度の策定 (2022年～) *施設長他</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職員との対話に取り組み始めたことでモチベーション向上</li> <li>● 5S委員会への任命で、リーダーの責任感が増加</li> <li>● 専従職員の導入で、職員のゆとり増加、ひいては「ケアの質の向上」につながる道筋づくりを期待</li> </ul>

図表85 ヒアリング施設の各プロセスの詳細（課題・推進/成功のポイント/準備）

	課題	推進/成功のポイント	準備/計画/体制	効果測定
A1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建て替えを機に <b>5S の徹底</b>、スペースの問題から <b>書類削減</b>を意識して、ICT化を検討 (①)</li> <li>● 役割分担による <b>職員の負担軽減とケアの質向上</b> (②-1)</li> <li>● <b>職員業務の省力化</b>をねらって介護記録システムを変更 (④)</li> <li>● 地域で選ばれる施設となるために「<b>ケアの質の向上</b>」を指向 (⑥、②-2、③)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>現場の意見の吸い上げを怠らない</b> (ミドルマネジメントの活用)</li> <li>● <b>なぜ取組をやるのか、その意義をしっかりと説明</b>して伝えることが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>施設長がリーダーシップを発揮</b>しているが、方針として、<b>皆で検討して推進</b>してもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2種の評価制度と施設長による年2回の職員面談 (パート社員は年1回) で、<b>職員評価とフィードバックを実施</b></li> </ul>
A2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ内他施設からの異動者 (事務系担当者) の視点で、他に比べてICT化が遅れている点を課題視 (①)</li> <li>● <b>記録の非効率性</b>や、労働環境としての課題認識 (<b>休み時間に記録</b>する等) (④、②-1)</li> <li>● <b>適正な紙オムツ使用による費用削減</b>という課題認識 (<b>現場の声</b>から) (②-2、②-1)</li> <li>● 排泄予測システムで入力に慣れたところで、介護記録システムの導入へ (⑤)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>実施現場が意見を言いやすくなる工夫</b> (選択肢を示すなど) と、<b>リーダー層の会議体を活用</b>してきめ細かい検討を挟む</li> <li>● 導入の <b>意義と目指したい効果</b>をしっかりと説明して伝える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>推進は事務方が中心</b> (総務担当者)。</li> <li>● <b>すでにある会議体</b>を活用して、検討から推進まで協力してもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>時間短縮実態</b> (残業者人数、定時で帰れた職員の数) ならびに新規採用状況の把握</li> <li>● オムツ費用の削減状況 (<b>年間 14 万円削減</b>) 把握</li> <li>● ヒヤリハット項目の報告量把握 (<b>改善前の 4 倍に増加</b>)</li> </ul>
A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>人員確保</b>が厳しい中で、<b>定着率向上</b>の課題認識 (①、④)</li> <li>● 同時に、ストレスチェック開始に伴い、法人全体で衛生委員会活動を統合・強化するタイミングとなった (①)</li> <li>● <b>記録などの省力化が進む中で、本来目的としていた仕事の質向上へ意識を向けた</b> (システム担当、育成担当、マニュアル担当と3部会での介護部会を開始) (②-1、③、⑥)</li> <li>● 施設全体として、在宅、ショートステイ等未導入の部門にも広げて<b>情報共有を進める</b>ことも課題 (⑤)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法人既存の衛生委員会の仕組みを活用し、<b>小さな課題から取り組み、法人内での情報共有</b>も参考になった</li> <li>● <b>最初に業務低減をしないとサービス向上にも目が向かない</b>と考え、職場環境改善、「記録」業務へ取り組んだ</li> <li>● 記録業務の軽減化関連では、積極的な人/パソコンに<b>詳しい人を会議メンバーとして活用し、現場へ展開</b></li> <li>● <b>一人にあまり負担をかけ過ぎない</b>。プロジェクト化しても、皆でフォローしている雰囲気をつくることも重要</li> <li>● 施設の中では、副施設長、介護課長、庶務会計課長等がキーマンとなって推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設の中では、<b>副施設長、介護課長、庶務会計課長等が推進のキーマン</b></li> <li>● デジタル化推進は、<b>各部署から詳しい人を集めて委員会</b>活動の形で推進</li> <li>● 介護部会は、<b>役職者会議を母体として3テーマ立ち上げ</b> (システム/育成/マニュアル)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設全体では半年ごとの事業報告をする際に、<b>進捗をヒアリング</b>して把握 (<b>振り返り</b>)</li> <li>● 衛生委員会は2か月に1回開催し、進捗報告。法人全体では年間の事業報告として全体発表</li> </ul>

<業務改善の取組「7つの視点」>  
 ① 職場環境の整備  
 ②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)  
 ②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)  
 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  
 ⑥ OJTの仕組みづくり  
 ⑦ 理念・行動指針の徹底

	課題	推進・成功のポイント	準備/計画/体制	効果測定
B1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新人職員が増える中、<b>業務力向上</b>の課題を認識して役割分担を見直し、手順書作成 (②-1、③)</li> <li>● 認知症利用者が増える中、多職種で<b>記録の統一</b>ができていないことを課題と認識 (④記録用紙への着手)</li> <li>● 利用者の症状が重症化する中で、<b>限られた人数で業務推進すること</b>への課題認識 (⑤インカム導入)</li> <li>● 施設設立から四半世紀が過ぎたタイミングで、未来を見据えて理念や行動指針を再作成したいという意識 (⑦)</li> <li>● 子育て理由の<b>離職防止</b>のため託児所設置 (①)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>外部研究会の考え方やフォーマットを活用</b>しつつ、自施設流にカスタマイズ (全国高齢者ケア研究会)</li> <li>● 業務の明確化や働く環境整備による<b>改善の効果を実感</b>することが活動継続に寄与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップの発信を、<b>現場のリーダー層が現場に持ち帰って意見収集</b>をし、現場の意見を集めて再協議</li> <li>● <b>多職種のリーダークラスを有効活用</b>するため常に顔を合わせコミュニケーションできる環境と体制を整備 (多職種室で席を並べる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 入院率、稼働率を毎週検討会で把握。<b>各現場単位でのチェックと、定期的に施設間の共有も実施</b></li> </ul>
B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年長者と若手の繁忙の差から<b>若手定着</b>のためにも<b>業務の多忙さが課題</b>に (②-1、①)</li> <li>● 施設の建て替えを機にICT化推進へ関心を持ち、ITに詳しい人材採用ができたことで取組開始 (④⑤)</li> <li>● やる気のある人が<b>きちんと評価される仕組みが重要</b>と考え、キャリアパス、給与体系、就業規則の見直し等も同時期に着手 (⑥)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>公平さを重視。業務を徹底して平等に</b>、職員の働きやすさ、職場環境整備を徹底</li> <li>● 取組は、<b>方向性をしっかりと具体的に示して、丁寧に説明して協力をお願いする</b></li> <li>● <b>取組は職員が興味のあることを含める</b>ことが大事</li> <li>● 職員のチャレンジ機会、給与やキャリアアップの<b>仕組みをわかりやすく確立</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設長のトップダウンだが、<b>主任クラスやベテラン層を中心に推進協力者をつくり、協力者の待遇にも反映</b></li> <li>● <b>タイムスタディ</b>を施設長 (当時は事務長) 自ら実施し<b>業務時間を可視化</b> (業務日課表として整理)</li> <li>● 施設長が取り組みを決定し、<b>職員に丁寧に説明</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半年に1回、施設長が各個人と個人面談し、評価のフィードバックならびに意見を把握</li> <li>● インカム活用は、2週間に1回、メーカーとの会議で利用実績を可視化し、評価</li> </ul>
C1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タブレット導入は自治体からの勧め、同時にPC1台入力の<b>時間効率の悪さ</b>を課題として認識 (④)</li> <li>● インカム導入は、<b>現場の情報伝達の効率の悪さ</b>の課題から (⑤)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>比較的パソコンに詳しい人、よく使う立場の人から順に習得</b>を広げた</li> <li>● <b>業務が楽になることを継続的に伝え、現場での実感を得て理解をうながす</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 副施設長が推進役。取組開始 (導入) 時は、<b>現場の長を通じた現場理解への根回し</b>を事前に行う</li> <li>● インカム導入の際は、特に高齢職員向けの説明会を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>記録に要する時間や残業時間の推移把握</b></li> <li>● アンケートと聞き取りによる効果把握</li> </ul>
C2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>取組全体の背景にあるのは人材不足</b> (仕事が大変でなく、やりがいがある仕事になるために) の課題意識</li> <li>● 職員一人ひとりの<b>役割明確化が必要</b>という認識、<b>介護職と周辺業務を切り分けた</b> (②-1)</li> <li>● 記録ソフト導入、帳票類整理は、<b>記録が残業の原因</b>になっていること、<b>複数シートへの転記作業が手間</b>になっているという課題認識 (④、②-2)</li> <li>● ICT活用は、<b>人材不足</b>が続き、<b>業務の簡素化、働きやすさ改善が必要</b>だという課題認識 (⑤)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>導入の理由や意義をしっかりと説明</b>、そこに時間をかける</li> <li>● 導入後の使い方、操作等に対するきめ細かいサポートを重視し、<b>キーパーソンを作っていく</b></li> <li>● 小さい範囲で試して効果実感する<b>スモールスタートを重視</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推進責任者 (事務担当職員が推進役) がソフトやシステム<b>導入の効果</b>を具体的な機能とともに伝えていく</li> <li>● 帳票類の整理は、<b>外部コンサルタントも活用</b>し、課長と責任者層で定期会議をしながら実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>時間測定</b>ならびに<b>転記・複写量減少の変化把握</b></li> <li>● 帳票類の<b>数削減</b>とシステム化による変化把握</li> </ul>

	課題	推進・成功のポイント	準備/計画/体制	効果測定
D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手順書は、<b>統一したケアのやり方が定まっていない</b>ことへの課題認識 (③)</li> <li>● 5S (導入当時は4S) は、<b>通路に物も多く、事故につながりかねない</b>という問題意識 (①)</li> <li>● 各介護者が<b>自分のメモを転記したり、記録に時間がかかる</b>ことで、<b>提出に時間がかかる</b>課題 (④)</li> <li>● システムやインカム導入は、<b>若手職員の採用難と職員の高齢化</b>といった<b>人手不足</b>への課題認識 (④⑤)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会議や研修会の場を活用して<b>繰り返し説明</b></li> <li>● <b>現場の主任クラスにま</b>ず<b>理解してもらう</b>よう機会をつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>施設長がトップダウン</b>で推進。今のところ<b>取組推進の体制はない</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定量測定は未実施。<b>施設長の印象</b>として、記録の提出タイミングが早くなった点と見やすさの点で効果を把握</li> <li>● システムの導入効果はまだまだと感じている</li> </ul>
D2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マニュアル作成や報告様式の修正、キャリアパスの具体化は、<b>業務の標準化</b>や、<b>国等の推奨や指導への対応</b>として必要性を認識 (③④⑥)</li> <li>● 職場環境改善や専従勤務帯策定は、<b>離職者増加、人材紹介会社の採用コスト増加</b>が課題認識 (①)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>職員との1対1の対話</b>で意見や不満を直接聞いたこと</li> <li>● 年功序列ではなく、<b>積極的な人をリーダー</b>に据える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>事務方担当者と現場のリーダー</b>で推進</li> <li>● 現場リーダー中心で業務の標準化のためのマニュアル作成等を推進していたが、なかなか進まなかった。現在はその点を見直して再着手のため、コンサル会社を活用</li> <li>● <b>幹部職員とリーダーが5S委員会</b>のメンバーとなり、職場環境改善を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定量測定していないが、<b>ベテランと新人の業務の差が小さく</b>なっている<b>実感</b>あり</li> <li>● 定量測定していないが、<b>職場環境改善で利用者サポートの時間も効率的</b>になった</li> <li>● 効果測定はこれからであるが、<b>日勤・夜勤専従職員募集</b>に対する応募が順調</li> </ul>

### 3. 取組の背景となった主な課題（認識）からみた特徴

大きな前提として、施設にとっては「人材確保」の課題がベースにあるが、その上で、今回ヒアリングで伺った各施設の個々の主な取組の前提となった各課題について、述べられたものの主な内容を見ると、以下のように整理できる。

まず、多いのは「■業務効率化・多忙解消」に係る事柄に関する課題であるが、取組項目の「④記録・報告様式の工夫」においては、いずれの取組パターンの施設においてもこの「■業務効率化・多忙解消」が挙げられており、介護施設における記録と繁忙感との関わりが伺える。

また、一番最初の取組(赤色)に注目すると、「■業務効率化・多忙解消」について、「◆業務・ケアの標準化」に係る課題も多く、職員による業務格差やケアの質のバラツキが課題であるケースでは最初に取り組むきっかけとなっている。

一方、「★ケア・業務の質向上」に係る事柄は、複数の取組を行っていく中で課題として認識されており、特にAパターンの施設ではこの課題を意識して、「③手順書の作成」や「⑥OJTの仕組みづくり」に取り組んでいる。

- 業務効率化・多忙解消（そのためのICT推進含む）に係る事柄
- 定着・採用など人材確保に係る事柄
- ★ケア・業務の質向上に係る事柄
- ◆業務・ケアの標準化に係る事柄
- \*その他の事柄

図表86 取組の背景となった主な課題（認識）からみた特徴

	① 職場環境 の整備	②-1 業務の明確化 と役割分担 (業務全体の 流れの再構築)	②-2 業務の明確化 と役割分担 (テクノロジー の活用)	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	⑥ OJTの仕組 みづくり	⑦ 理念 ・行動指 針の徹底
A1	*■	■★	★	★	■		★	
A2	■	■	■		■	■		
A3	○	★		★		★	★	
B1	○	◆		◆	■	■		*
B2	○■	○■			■	■	*	
C1					■	■		
C2		■	■		■	○■		
D1	*			◆	■	○		*
D2	○			◆*	◆*	*	*	

※赤文字は一番最初の取組

## 4. 取組パターンごとの示唆

上記の課題整理とヒアリングで得た情報を整理すると各取組パターンからは以下のような示唆が得られた。

### A.「職場環境の整備」から始まるパターン（ヒアリング 3 施設）

このパターンでは、取組前提となった課題に「ケア・業務の質の向上」に関わる事柄が多く上がっていることが特徴的で、スモールスタートから、小さな成功体験を積み上げることで、現場の実感が増してモチベーションがアップし、次のステップへつながっている。

「現場への意義の説明をしっかり行っている」「現場の意見を吸い上げつつ推進していること」が推進のポイントとして挙げられ、現場中心で検討・推進されている様子が見えてくる。

「量的な効率化」が本来業務へのゆとりを生み出し、「情報共有」によってチームの意識に変化が生まれ、結果的に現場で良い取組のサイクルが生まれ、「ケアの質の向上」という成果につながっている。

また、法人／施設の規模からみて、大きな施設では、トップがすべてをカバーするのではなく、現場のリーダークラスを上手く活用して現場への浸透を図っている点や、なかでも複数の事業所を持つ大きな法人では、法人内の会議体や知見を活かした推進体制がキッカケや取組の推進力を生んでいる。

この A パターンで取り組んでいる施設からのヒントとしては、「業務改善の取組は、回り始めるまではある程度現場に負荷がかかるので、“先に業務低減につながる事項に取り組んでから次の取組へ進む”こと」といった点や、また「担当者ひとりに負担をかけ過ぎず、みんなで進めている」という取組の雰囲気づくりの大切さも指摘されている。

### B.「業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」から始まるパターン（ヒアリング 2 施設）

このパターンでは、取組前提となった課題は「定着・採用など人材確保」に係る事柄と「業務効率化・多忙さ解消」に関わる事柄が多く挙げられている。また、取り組んだ実感を現場が実感できていること（評価・報酬といった職員へのフィードバック／利用者へのケアの質向上の現場実感等）や、みんなで取り組むことによって、現場のコミュニケーション（多職種・チーム）が活発になり、そこから利用者に向けての様々な意見交換が生まれて、結果的にプラスのサイクルが生まれている様子が伺えている。

また、推進のポイントとして、「現場のリーダー層（主任クラスやベテラン職員等）に取り組む現場の職員達とのコミュニケーションや各職場での推進に有効活用」している点や、規模がそれほど大きくない施設では、トップ自らが方向性を示した上で、現場には具体的に丁寧な説明を行い、協力をお願いしていく活動を行なう様子がみられ、「取組への現場の理解・納得を得る」ことが推進に繋がっている。

この B パターンで取り組んでいる施設からのヒントとしては、「外部研究会などのツールや考え方を活用して、自施設用にカスタマイズする」など、外部リソースの有効利用、業務を徹底して平等にするという考えのもとで公平に取り組む、結果的に「分かりやすい業務体系やキャリアパス、就業条件（休みがしっかりとれる）等を構築して定着や採用にプラスに寄与」という点も示唆された。

### C.「記録・報告様式の工夫」から始まるパターン（ヒアリング 2 施設）

このパターンでは、前提となった課題は、ほとんどが「業務効率化・多忙さ解消」に係る事柄である。このための「④記録・報告様式の工夫」「⑤情報共有の工夫」「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」により、「記録内容の充実」や、利用者へ向き合う時間や「配慮」が増加して、結果的に「ケアの質の向上」につながったと効果が実感されている。

推進のポイントとしては、「現場の長に現場理解への根回し役」を担ってもらったり、「機器導入のキーパーソンを現場に作って、その方を通じて取組を現場に浸透させていく」等の円滑な推進役を選定している点。また、「取組の意義や理由をしっかりと説明」するなど、現場への取組メリットを、辛抱強く伝えるといったことも挙げられる。

このCパターンで取り組んでいる施設からのヒントとしては、現場の納得感を得ながら進めるために、キーパーソンを作って地道に現場に浸透させていく点や、「小さい範囲で取り組みを試して、効果を実感してもらうスモールスタートから広げる」といった点も指摘できる。

### D.「手順書の作成」から始まるパターン（ヒアリング 2 施設）

このパターンでは、結果的に対象となった 2 施設は、成果を実感し始めたところという施設であった。取組の前提となった課題は「定着・採用など人材確保」に係る事柄と「業務・ケアの標準化」に係る事柄が多く、国等の奨励や指導をきっかけにトップが必要性を感じて取組を決意し始めた、あるいは、それまでの取組の停滞を外部コンサルの活用によって仕切り直したところであった。

成果のポイントとしては、「③手順書の作成」や「④記録・報告様式の工夫」「⑤情報共有の工夫」に取り組むことにより、記録業務が効率化され、書類提出が遅いといった問題は解消され、基本的な手順書が作成されたことで、ケアの統一にもある程度の効果が認められているところであった。また、ICT 活用は利用者に接する時間の増加などがみられ、本来業務への委員会への任命などで推進を担当する現場リーダーのモチベーションや責任感に変化も感じられている。

D パターンで取り組んでいる施設からのヒントとしては、トップから「現場主任クラスの理解を得る」ことが重視されていることや、内部スタッフによる取組で行き詰まりを感じた際に、外部のコンサルタントの力を入れることによって、突破口を見出していることが挙げられる。



## 5. 取組プロセス等における留意点

取組プロセス等においてヒアリングから示唆された留意点を整理すると以下のとおりとなる。

図表87 取組プロセスにおける留意点

	留意点
準備／計画／ 体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップダウン型／ボトムアップ型、いずれであっても取組をけん引する「推進担当者（リーダー）」の存在が重要</li> <li>・ ミドルマネジメント・現場のリーダー層の活用（現場のリーダークラスをうまく巻き込む）</li> <li>・ 「適性（得意な人）」配置による取組普及が有効（例：ICT 導入などには、IT に強い人材を積極的にチームメンバーにして、各職場に配置）</li> <li>・ 複数の事業所を持つ法人の場合では、法人全体としての会議体なども有効活用すると効果的（推進管理・情報交換など）</li> </ul>
推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取組推進者（リーダーシップ）の存在と、現場の納得度がカギ</li> <li>・ 現場への納得度を高めるための丁寧な説明（取組意義とメリット）</li> <li>・ 取組担当者を孤独にさせない、特定メンバーに負担がかからない工夫が必要（みんなで推進している雰囲気を作る等）</li> <li>・ 職員の関心がある取組項目を入れる（例：若い職員なら親和性が高い ICT 機器等）</li> <li>・ 移転、建て替え、人の異動（特にトップの交代等）は取組や変化のきっかけになる</li> <li>・ 法人内に複数の事業所がある場合は、他の取組状況から学ぶ、共に進めることも有効（投資的なスケールメリット、通所／入所部門で連携強化することで利用者のケアの質が向上するなど）</li> </ul>
効果測定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 客観的把握と現場へのフィードバックが効果実感の共有には欠かせない</li> <li>・ 効果を把握して、活動を見直す PDCA をしっかり回すことが大切</li> <li>・ そのために「成果の見える化」も有効（数値の増減や、利用者についての情報共有等）</li> </ul>
人づくり チームづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場の成功体験／効果実感が、現場の取組モチベーションを生み出す</li> <li>・ 役割と評価が現場の推進担当（リーダークラス等）の責任感を引き出す</li> <li>・ 人材確保（定着・採用）への課題については、残業削減・休暇・キャリアパスなどの取組がなされることが多いが、なかでも成果を感じている施設では「休暇（きちんと休める／休みが取れる）」の寄与度が高い様子</li> </ul>

## V. 考察

介護施設・事業所における生産性向上においては、従来行われていた他産業での生産性向上の概念とは全く異なっていることを念頭におく必要があることから、国では、介護施設・事業所等に向けた生産性向上に資するガイドラインを平成 30 年より作成して広く公開している。しかし、本事業の背景には、ガイドライン策定からの経過年数が浅いこともあり、介護現場における生産性向上のための業務改善の取組推進には、日々、繁忙な業務のなかでも取組に踏み出せるよう、より具体的な道筋を示すことも必要であるとの認識がある。

本事業では、介護施設(特養)を対象として、介護現場における生産性向上の取組をより効果的に推進するため、アンケート調査にて、すでに生産性向上に取り組んでいる施設の取組プロセス等を把握し、効果のある取組および取組順を導き出すことを目的に取組パターンの類型化を実施、またその類型毎の取組の詳細についてもヒアリングを実施し、実態を把握した。

それぞれの調査結果については、前述の「Ⅱ. アンケート調査結果」、「Ⅲ. ヒアリング結果」で詳述したとおりであるが、これらの結果を基に、介護施設における生産性向上の取組の推進・成功のポイントや、生産性向上のための取組導入モデルについて以下に考察する。

### 1. 生産性向上の推進・成功に寄与する4つのポイント

#### ○「ケアの質の向上」課題解決のためには、まず先行して職員の負担軽減を念頭に「業務の効率化」によって、職員の繁忙感等に対応すること

今回のアンケート調査では、生産性向上の取組のきっかけとして、「ケアの質の向上」、「職員の業務量が多く多忙」、「本来業務であるケアの時間の捻出」が多く挙げられた。これらの項目は相互に関連しており、職員の多忙さがケアの時間を侵食し、ひいてはケアの質の低下を招くことになりかねない。そういった危機感から生産性向上への取組の必要性が感じられていると思われる。そこで、生産性向上のための取組としては、「業務の効率化」を行い、ケアの時間を増やすことで、「ケアの質の向上」につなげようとしている様子が見えてくる。

アンケート後に実施したヒアリングにおいても、取組実施の前提となった課題をみると、多くは「業務効率化・繁忙解消(そのための ICT 推進含む)に係る事柄」に属しており、今回前提とした取組の「7つの視点」に類する取組の種類が少ない施設(まだ多様な取組を行っていない)ほど、その傾向が強い。一方、「①職場環境の整備」など身近な課題解決からスタートした取組類型の A パターンで取組を行って成果を上げている施設では、他の取組パターンに比べて「ケア・業務の質向上に係る事柄」についての課題認識が多く、特に後半に実施している取組において散見されている。

また同じくヒアリングの中では、こうした生産性向上に取り組む際には、一時的に業務負担が高まる可能性も指摘されており、そのためにも職員の負担軽減に向けた「業務の効率化」を先に行っておくことの利点が指摘されている。このことから、まず取り組みやすい課題の「業務の効率化」に取り組み、次に「ケアの質の向上」へとという流れは、生産性向上の取組にとって有効なプロセスであると考えられる。

## ○スモールスタートでも成功体験を重ね、現場のスタッフが効果を実感しながら推進すること

生産性向上の目的を達成するために、アンケート調査ではどのような取組が行われているかをみると、「①職場環境の整備」が多く施設で最初に取り組まれている。5S活動などにより、働きやすい環境を整えることは取り組みやすいと思われ、また、整理整頓によりモノを探すような無駄な時間を削減でき、利用者の転倒事故の防止などの面でも効果が出やすいことも最初に取り組まれている要因であると思われる。ヒアリングからは、こういったスモールスタートから始めて小さな成功体験として、現場が効果を実感できること、また、現場のメンバーが取組活動を共有する中でコミュニケーションが活発となり、意識の変化が起こったことで PDCA が現場で自主的に回るようになってケアの充実に貢献している様子なども効果として挙げられている。

## ○業務を見直す際には、まず「業務全体の把握」や「業務の洗い出し」による事前の課題分析をしっかりと行うこと

またアンケート調査では、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」や「④記録・報告様式の工夫」も多く施設で取り組まれていた。上記のとおり、まず、業務の効率化を行うにあたり、業務の見直しが必要な点を見つけ、それを改善することで効率化が図られると考えられる。取組に際しての準備で、「課題の洗い出し」が最も多く挙げられ、その方法として「職員の意見の吸い上げ」がほとんどの施設で行われていることから、職員の意見を考慮して業務の見直しが必要な点を明らかにしていることがうかがえる。

ヒアリングからは、「業務の効率化」が課題となる背景にある大きな要因として、職員による記録や報告などの間接業務の煩雑さが挙げられ、ICT 導入によるタブレットや音声入力や、書式の見直しなど様々な取組につながっている。取組類型の C パターンで「④記録・報告様式の工夫」から取り組んでいる施設があるが、次の取組につなげるためには、同時に「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」にも取り組んでおり、やはり業務に必要な事柄を整理・認識しつつ記録等の様式を工夫することが望ましいと考えられる。そのためには、まず事前の課題分析を行い、業務全体を把握し、必要な業務の洗い出しをしっかりと行うことが必須となる。これらの取組は、結果的に職員の負担軽減に直接的につながり、効果が得られやすい取組事項であるといえる。

## ○現場の取組モチベーションは、現場の推進担当者（主に現場のリーダークラス等）の役割がカギ

次にアンケートからは、人材育成や人材確保(定着・採用)の点で、「③手順書の作成」や「⑥OJTの仕組みづくり」も有効であると指摘できる。実際、「③手順書作成」に取り組んだ施設の回答をみると、その効果として、人材育成や業務の平準化が挙げられている。また、「⑥OJTの仕組みづくり」に取り組んだ施設では、その効果として、人材育成に加え、職員のモチベーション向上を挙げている。

ヒアリングからは、人材確保(定着・採用)への課題について、残業の削減・休暇取得の仕組みづくり・教育機会や資格取得の推奨などのキャリアパスが明示されるなど、その職場での働き方や将来像がイメージできる具体的な取組がなされていた。なかでも人材確保への成果を感じている施設では、何日かの特別な休暇を追加する制度を設けたり、必要な時にはきちんと休めるといった「休暇」制度の適正な運用への取組がなされており、人材確保(定着・採用)へ寄与している様子が伺えた。また、こういった取組によって、採用環境が改善し、人材紹介会社のコストが削減できたケースもあった。

また特に、生産性向上に係る取組へのモチベーションという点では、現場の推進担当者(主にリーダークラス等)に責任感を持ってその役割を担ってもらうことが効果的な取組に向けたカギとなり、そのためには、特定の担当者だけに負担をかけないよう、孤独にさせず、チーム全体で推進している一体感や雰囲気づくりを大切にしているなど、評価とセットで推進することが有効との指摘もある。

## 2. 生産性向上の取組導入モデル

### (1) 生産性向上の取組を行うきっかけと目的 \* アンケート調査結果から

今回のアンケート調査に回答された施設は、既に生産性向上について取り組んでいる施設であったが、生産性向上のための取組を行うきっかけとして、前述したとおり「ケアの質の向上」、「職員の業務量が多く多忙」、「本来業務であるケアの時間の捻出」がトップ3に挙げられている。なかでも残業時間が5時間以上と長い施設の約半数は「退職者が多い」点を取組のきっかけとしており、離職率が高い施設ほど、職員の採用環境は厳しい状況にあることも明らかであった。取組の目的としては、「業務の効率化」や「ケアの質の向上」が挙げられたが、「働きがいのある職場づくり」や「職員の意識改革」といった目的を挙げる施設も7割近く、人材の確保(定着や採用)に繋がる要素が重視されていることがわかる。

### (2) 取組に向けた準備 \* アンケート調査結果から

アンケート調査では、生産性向上のための取組に向けた準備として「課題の洗い出し」がトップに挙げられており、「経営層から職員に対し、取組の目的や内容を説明」も過半数が実施している。一方で、「実行計画の策定」や「プロジェクトチームの立ち上げ」を行っていた施設は1/4程度に止まった。一方、取組効果の点では、半数の施設は「労働環境の改善効果」「ケアの質の向上への効果」があったとしており、特に、プロジェクトチームの立ち上げ準備を行った場合では、他の準備内容に比べて「人材確保への効果」への効果が挙げられていた。

また、取組推進者としては「⑦理念・行動指針の徹底」については「経営者・施設長」のケースが多いが、他の取組については、現場の「主任・リーダー・サブリーダー」が概ね7割程度を占めている。その一方で「②業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」では、2番目、3番目の取組へと進展するにつれて、取組推進者には「一般職・担当職」が当たるケースが増えている。

### (3) 取組にあたっての留意点

前述したとおり、ヒアリングからはスモールスタートとして、身近で取り組みやすい課題や、現場が効果を実感しやすい事柄から取り組むことが望ましいと考えられる。また、取組によって一時的に職員に負荷がかかることを考慮すると、まずは「業務の効率化」に効果を発揮する取組から取り組むことが有効であり、7つの取組視点では「②-1 業務全体の流れの再構築」、「④記録・報告様式の工夫」などがそれに該当することが明らかとなった。

アンケート調査では、取組の振り返りについては、最初の取組から2番目、3番目と取組が進むほど、振り返りの実施は増えている。PDCAを回す上では振り返りの実施は重要であり、取組が進むことで振り返りの実施が増えているということは取組のサイクルが定着していることを示しているといえる。

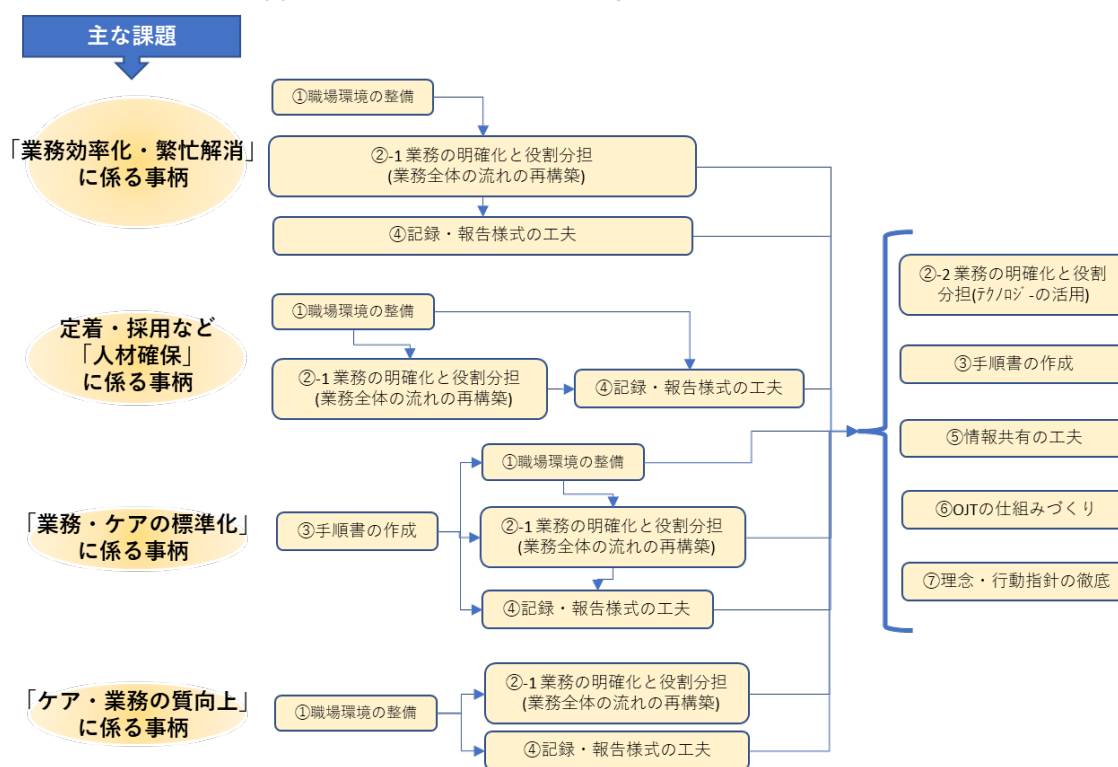
また、取組の効果では、「ケア業務の質の向上」「人材育成」「職員のモチベーション向上」「職場内コミュニケーションの向上」「ICTの活用促進」といった項目は、最初の取組時よりも2番目、3番目に取り組んだ方が効果実感は高くなっており、様々な取組が推進され定着することで、より効果が発揮され実感できる要素であるといえよう。

## (4) 取組導入モデル

今回のアンケート調査による類型化では4つのパターンが見いだされた。各パターンに属する施設は、255 施設中、「①職場環境の整備」から始まる A パターン(47 施設)、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」から始まる B パターン(43 施設)、「④記録・報告様式の工夫」から始まる C パターン(32 施設)、「③手順書の作成」から始まる D パターン(25 施設)であった。

次に実施したヒアリングにおいては、各4パターンに属する施設の取組が、どのような課題を背景に取り組みられたものかを整理した。この結果に照らして、今後、取組を実施する場合に、前提となる課題によってどのような取組導入のモデルがあるかを案として整理した。

図表88 課題と取組の類型化（パターン）からみた取組導入のモデル



各課題に対する取組導入のモデルを4つに類型化して整理した。

### (ア) 「業務効率化・繁忙解消」に係る事柄の場合

「①職場環境の改善」、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」、「④記録・報告様式の工夫」のいずれかから着手。記録・報告といった業務は、現場の繁忙感への影響が強いことから今回の類型化にあるCパターン(「④記録・報告様式の工夫」から導入)のように、記録への取組を早い段階で行うことは繁忙感解消への寄与度が高いと思われるが、自施設の状況によっては、もっと身近で取り組みやすい①にかかわる取組から入るか、あるいは、先に②-1で業務全体の把握を行い、本当に必要な業務等を洗い出した上で計画的に進めることも有効であると思われる。できれば今回の類型化にあるAパターン(「①職場環境の改善」から導入)の取組で、現場の小さな成功体験の積み上げから始めて、②-1、④の流れで全て実施することも一考である。

## **(イ) 定着・採用など「人材確保」に係る事柄の場合**

まず、「①職場環境の改善」、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」のいずれかに取り組んで身近な課題をクリアしてから、「④記録・報告様式の工夫」へつないで業務の煩雑さ等の解消に取り組む導入。今回の類型化では B パターン(②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)から導入)に近い。その後は、自施設の課題に併せて「⑤情報共有の工夫」や「②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)」に進むか、あるいは、教育やキャリアパス、制度的な部分への取組も職員の定着・採用には寄与度が高いため、「⑥OJT の仕組みづくり」や「③手順書の作成」へ取り組むことも有効であると思われる。

## **(ウ) 「業務・ケアの標準化」に係る事柄の場合**

「③手順書の作成」を最初のゴールとして取り組む。自施設に必要な手順書とはどのようなものか(対象、レベル感等)を検討することで、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」や「④記録・報告書様式の工夫」といった取組も導入していく。今回の類型化にある「D パターン(「③手順書の作成」から導入)」では、③④の取組前後で、「①職場環境の整備」も行っており、手順書を活用していくためには職場環境についても視野に入れることが必要であると思われる。

## **(エ) 「ケア・業務の質向上」に係る事柄の場合**

ケア・業務の質向上に係る事柄を課題とした取組の効果は、今回の結果からみると、ある程度、取組が進んだことにより実感されている。多様な取組を重ねて定着を図り、現場で取組の PDCA が回り始めるなど、現場の取組成熟度との相関がうかがえる。そのためには、やはりスモールスタートから始め、現場が成功体験を積み上げることで、次の課題を認識し、新しい取組へと進める力を養うことが必要である。従って、今回の類型化にある A パターン(「①職場環境の改善」から導入)の取組のように、効果を実感しやすい「①職場環境の改善」のような身近な取組から始め、「②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)」で、より具体的な課題を明確にしつつ、「④記録・報告様式の工夫」によって、繁忙感を解消し、職員の意識や時間的なゆとりを本来業務であるケアに向けていくような流れを作ることが重要である。

## **(5) 今後に向けて**

最後に、現状、これらの生産性向上の取組を行っている施設の中では、効果が出ている施設もあれば、未だ大きな効果は実感できていない道半ばの施設もある。アンケート調査において、生産性向上に取り組んできた施設が取組を進めるにあたり重要なこととして、「職員の意識を合わせること」、「職員皆が自分ごととして取り組むこと」と、多くの施設が挙げられており、どのような成果を目指して、何に取り組むのかを職員全員が共有し、職員自らが考え、行動できるか否かが取組の効果を左右するものと思われる。

そのためには、ヒアリングで指摘された「リーダーシップの存在」と「現場の納得度」が不可欠である。「リーダーシップ」とは、必ずしも経営層とは限らず、例えば施設の事務部門などで、取組推進の中心を担い、取組に関する現場の職員への発信や必要なサポート等を行う存在がいることを意味している。

一方、「現場の納得度」は、丁寧な現場への説明と、適切な成果等のフィードバックによって醸成されていることから、取組開始にあたっては、現場の職員に対して、繰り返し取組意義を説明し、取り組んだ事柄については、適宜、振り返りを実施するなど、効果を確認できるような仕組みを予め考えておくことも必要である。

また、併せて現場の「主任・リーダークラス」等の推進担当者がいかに活躍できる環境であるかも重要である。活躍とは、取組の意義を現場へ伝達し、現場における具体的な取組を牽引することであるが、まずは推進担当者をはじめ、現場の職員が取組の意義を理解し、推進担当者が熱意を持って行動できることがカギとなる。そのためには一部の取組推進の担当者だけに負担がかかることなく、「皆で進めている」という一体感や雰囲気づくりといった工夫も求められる。

今後、介護現場の生産性向上の取組にあたっては、準備の際に厚生労働省が提供しているガイドラインなどを指南書として活用しながら、前述したような先行施設の取組類型のパターンや取組導入のモデル案等を参考に、自施設の持つ課題に照らしてどのように取組を進めていくかを検討することが有用と考える。これらのプロセスを踏まえて取り組み、職員全員が生産性向上のためのPDCAサイクルを回していくことで、職場の理念に基づいたケアが提供できることを期待する。





## 參考資料

# 1. ヒアリング個票

- <業務改善の取組「7つの視点」>
- ① 職場環境の整備
  - ②-1 業務の明確化と役割分担(業務全体の流れの再構築)
  - ②-2 業務の明確化と役割分担(テクノロジーの活用)
  - 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
  - ⑥ OJTの仕組みづくり
  - ⑦ 理念・行動指針の徹底

<b>施設(エリア)</b>	A1 (中国・四国)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1980年／施設設立年:1980年 入所定員:50名 職員数:66名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業: 居宅 3、地域密着1、特養 1)
<b>取組の内容 (開始年) * 推進担当</b>	
①5Sの徹底、他:特別休暇・給与制度・評価制度改定(2016年～) * 経営者・施設長 ②-1 清掃の外部委託(役割分担と負担軽減)(2018年～) * 主任・リーダー・サブリーダー ④介護記録の電子化と情報の一元化(2019年～) * 主任・リーダー・サブリーダー ②-2 クラウド導入による情報共有で主治医等医療職との連携強化(2021年～) * その他 &③マニュアル整備によるケア統一&⑥新人教育の見直し(2021年～) * 主任・リーダー・サブリーダー その他:特別休暇制度、給与制度の全面改定、評価制度の確立(行動評価/成績評価)(2017年～)	
<b>課題認識/取組のきっかけとなった課題</b>	
・建て替えを機に5Sの徹底、スペースの問題から書類削減を意識して、ICT化を検討(①) ・役割分担による職員の負担軽減とケアの質向上(②-1) 職員が本来業務であるケアサービスに時間を使うための業務を明確化(清掃は委託へ)。省力化をねらって介護記録システムを変更(④) 介護日誌を見ていて、ユニットによって書かれている内容が違うのに気がついたことがシステム導入検討のきっかけ。情報共有が必要との問題意識をもった。職員の意見をとりまとめ重要なところはどこか整理、変更。 ・地域で選ばれる施設となるために「ケアの質の向上」を指向 ②-2 クラウド導入による情報共有による連携強化&③マニュアル整備によるケア統一&⑥新人教育の見直しなど、ケアの質の差をなくしてさらなる「ケアの質の向上」を目指す	
<b>推進/成功のポイント</b>	
・現場の意見の吸い上げも怠らない(ミドルマネジメントの活用) 周囲の職員を巻き込み、意見を出し合ったうえでまとめていく方がうまくいくし、職員のモチベーションにつながる。所属長が各部に戻った時に職員から意見収集を行い、それを全体会議や各推進チームにもどしていく。 ・なぜ取組をやるのか、その意義をしっかりと説明して伝えることが重要 「なぜ今の時期にこんなことをするのか」という抵抗はあった。そこは意義をしっかりと、しつこく説明していく。	
<b>準備/計画/体制</b>	
・施設長がリーダーシップを発揮しているが、方針として、皆で検討して推進してもらう トップが方針を決めたら、施設長など経営層と現場のマネジメントクラスによる「全体会議」にて共有し、推進に向けては、テーマ毎に実行のための担当チームを組成し具体的な検討を行う(マニュアル検討、新人教育等)。	
<b>効果測定</b>	
・2種の評価制度と施設長による年2回の職員面談(パート社員は年1回)で、職員評価とフィードバックを実施 成績評価と行動評価の2種類による評価制度を実施。施設長と職員の面談を大切にして、フィードバックや職員の要望を収集する機会としている。	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
・職員の負担軽減による「ケアの質の向上」 マニュアルの整備、記録のICT化・共有化や清掃の外部委託などによる介護職の負担軽減により、ケアの質向上が実現。記録では、同じ記入を3回実施していたので、それらがなくなって効率化された。 ・制度や新人教育の充実等により、職員のモチベーション向上と採用が改善し、人材紹介会社への手数料減 特別休暇制度、給与改定、手当の充実、マニュアル整備と新人教育をセットで充実することにより離職減少。また専門学校から日本人実習生を積極的に受入れることで入職者が増加。人材紹介会社への手数料も減少。 ・クラウドを導入し、情報の共有化を行うことで、嘱託医など医療職との連携もスムーズに 情報の共有化をクラウドでやることで、医療職との連携もスムーズに	

<b>施設(エリア)</b>	A2 (九州・沖縄)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1973年／施設設立年:2019年 入所定員:40名(特養30名、ショートステイ10名) 職員数:35名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業:居宅2、地域密着1、特養1)
<b>取組の内容(開始年)*推進担当</b>	
①記録のデジタル化とパソコン台数の整備(2019年～)*管理職 ④記録の省略化。必要最低限の内容に様式を変更*主任・リーダー・サブリーダー ②-1 記録の省略可と、事業所内の様式統一(2020年～)*主任・リーダー・サブリーダー ① Wi-Fi環境の整備(2021年～)*主任・リーダー・サブリーダー ②-2 排泄予測システムの導入(2021年～)*主任・リーダー・サブリーダー &②-1 業務内容の洗い出しと業務時間の見直し(2021年～)*主任・リーダー・サブリーダー ⑤介護記録システムの導入(2021年～導入、本格運用2022年～)*主任・リーダー・サブリーダー	
<b>課題認識/取組のきっかけとなった課題</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ内他施設からの異動者(事務系担当者)の視点で、他に比べてICT化が遅れている点を課題視(①)</li> <li>・記録の非効率性や、労働環境としての課題認識(休み時間に記録する等)(④、②-1) 記録を手書きで作成することもあり、記録提出が他の施設に比べて滞りがちだという実態があった。ただしパソコンもなく、入力環境がなかったため、コストを考えながらパソコン環境を整備することから始めた。</li> <li>・適正な紙オムツ使用による費用削減という課題認識(②-2、②-1) ICT活用の練習も兼ねたツール導入検討の際に、現場の意見から排泄予測システムを優先的に検討した。</li> </ul>	
<b>推進/成功のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施現場が意見を言いやすくなる工夫と、リーダー層の会議体を活用してきめ細かい検討を挟む いくつかの選択肢を挙げて現場が意見を言いやすしたり、リーダー層の会議体を通じて現場からの意見や要望、使い勝手や困った点を常に吸い上げ、現場の細かい声を大事にした。システム導入などの利用もリーダー層を通じて展開しつつ、推進する事務担当者も気づいたらこまめにサポートに動いた。</li> <li>・導入の意義とめざしたい効果をしっかり説明して伝える 職員の数が限られる中、ケア以外の時間を効率化していくことの意義や必要性を繰り返し説明していった。</li> </ul>	
<b>準備/計画/体制</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進は事務方が中心(総務担当者)。すでにある会議体を活用して、検討から推進まで協力してもらう もともと設置している「リーダー会議」「排泄委員会」「調理員会議」等の場を活用し、導入による効果や使いやすさ等を検討してもらった。たとえば記録の省略化では、会議を通じて各リーダーが現場スタッフと話し合っ項目の要不要を検討。夜勤や調理員の勤務時間帯短縮は、委員会で選択肢をつくり現場投票を参考に決定。</li> </ul>	
<b>効果測定</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間短縮実態(残業者人数、定時で帰れた職員の数)ならびに新規採用状況の把握 休み時間に記録することがなくなり、記録項目が絞られたことで書く時間も短縮。勤務環境改善、残業時間減につながっている。また、調理員の拘束時間改善も影響し、予定人数の調理員を新規採用できた。</li> <li>・オムツ費用の削減状況把握 排泄予測システム導入に際しては、オムツの交換時間や回数を測定して、結果を会議で共有しながら改善効果を確認している。実際、交換タイミングの適正化が進むことでオムツ費用が年間14万円削減された。</li> <li>・ヒヤリハット項目の報告量把握 記録をしやすい方式にしたことで、ヒヤリハットの事象が出しやすくなった。改善前の4倍が書かれるようになり、早期の対応に寄与している。</li> </ul>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者対応時間増、ヒヤリハットの発見増、適正タイミングでのおむつ交換等による「ケアの質の向上」 デジタル機器導入によるその場での記録や、記録項目が絞られたことでの時間削減によって利用者や接する時間が増えた。また、おむつ交換を適切な時間にできるようになり、ケアの質向上につながっている。</li> <li>・在宅部門と入所部門の介護ソフトによる情報共有で継続したケア方針が明確となり、入所後の安定した生活にも寄与</li> </ul>	

<b>施設(エリア)</b>	A3 (北海道・東北)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1966年／施設設立年:1966年 入所定員:150名 職員数:105名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業:居宅8、地域密着2、特養2、老健1、介護医療院2)
<b>取組の内容(開始年) * 推進担当</b>	
①法人内の衛生委員会を通じた継続的な職場環境改善(2015年～) * 管理職 ④介護支援ソフトの活用による記録業務の軽減化(2016年～) * 主任・リーダー・サブリーダー ②-1 介護部会の設置による業務改善や情報共有の強化推進(2020年～) * 主任・リーダー・サブリーダー &③マニュアル担当部会による改良活動(介護部会の1つとして推進) &⑥育成部会による推進活動(介護部会の1つとして推進) ⑤介護支援ソフトを活用した在宅部門との情報共有促進(2021年～) * 管理職	
<b>課題認識／取組のきっかけとなった課題</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・入職者減少という人員確保が厳しい中で、定着率向上の課題認識(①④)</li> <li>・同時に、ストレスチェック開始に伴い、法人全体で衛生委員会活動を統合・強化するタイミングとなった(①) 施設ごとに現場の課題を吸い上げ、事故の減少や業務の省力化観点から必要なことを整理。まずは労災防止等の環境改善をはかりつつ、業務の軽減化につながる記録のデジタル活用を進めることになった。</li> <li>・記録などの省力化が進む中で、本来目的としていた仕事の質向上へ意識を向け、システム担当、育成担当、マニュアル担当と3部会での介護部会を開始(②-1、③、⑥)</li> <li>・施設全体として、在宅、ショートステイ等未導入の部門にも広げて情報共有化をすすめることが課題(⑤)</li> </ul>	
<b>推進／成功のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人既存の衛生委員会の仕組みを活用し、小さな課題から取り組み、法人内での情報共有も参考になった 最初は職場定期巡視を行い、現場の情報を吸い上げる中で省力化への課題認識が委員会でも必然的に議題に挙がるようになってきた。法人内横断の情報共有によって、他施設の取組が参考になる点もあった。</li> <li>・最初に業務低減をしないとサービス向上にも目が向かないと考え、職場環境改善、「記録」業務へ取り組んだ</li> <li>・記録業務の軽減化関連では、積極的な人／パソコンに詳しい人を会議メンバーに活用し、現場へ展開 各部署から積極的な人、パソコンに詳しい人を募って委員会を組成。このメンバーが会議に参加して検討を進めると共に、導入後は、「実際にこう使える」という姿を見せていくことで、現場展開のサポート役にもなった。</li> <li>・一人にあまり負担をかけすぎない。プロジェクト化しても、皆でフォローしている雰囲気をつくるのことも重要</li> </ul>	
<b>準備／計画／体制</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の中では、副施設長、介護課長、庶務会計課長等が推進のキーマン</li> <li>・デジタル化推進は、各部署から詳しい人を集めて委員会活動の形で推進</li> <li>・介護部会は、役職者会議を母体として3テーマ(システム／育成／マニュアル)立ち上げた 最初はバランス良く人員分担したが、育成部会は途中で上位役職者中心で進めるよう変更した。検討事項が幅広く、統括的立場の人が検討すべき内容が多かったため。</li> </ul>	
<b>効果測定</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設全体では半年ごとの事業報告をする際に、進捗をヒアリングして把握 この時の振り返りが次の問題点洗い出しにもなっている</li> <li>・衛生委員会は2か月に1回開催し、進捗報告。法人全体では年間の事業報告として全体発表</li> </ul>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護ソフトの活用で記録作業が効率化され、利用者と接する時間増 介護記録を転記する作業が不要になり、記録業務時間が大幅に軽減されて利用者との接する時間が増加。</li> <li>・多職種間情報共有でコミュニケーションとチームケアへの意識が向上、チームとしてのケアの質が向上 介護ソフトで多職種間の情報共有が進むとともに、チームでケアをしている意識も向上した。それぞれの専門的な視点を生かした会話も増えており、ケアの質向上、利用者1人ひとりに沿ったケアの工夫がすすむ。</li> </ul>	

<b>施設(エリア)</b>	B1 (九州・沖縄)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1995年／施設設立年:2009年 入所定員:60名 職員数:68名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業: 居宅 3、地域密着 9、特養 2)
<b>取組の内容 (開始年) * 推進担当</b>	
②-1、③きっかけとしての ISO9001 導入、役割分担の見直し、手順書の作成、(2005年～2021年) * 事務長、リーダー層 ④記録用紙の改定、統一ならびに勉強会等の実施(2012年～) * 介護統括、リーダー層、一般職、担当職 ⑤インカム導入による情報共有の迅速化(2020年～) * ローター層、一般職、担当職 ⑦理念・行動指針の徹底(2021年～) * リーダー層、一般職・担当職 ①事業所内託児所を設置(2006年～) * 経営者、施設長	
<b>課題認識／取組のきっかけとなった課題</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設オープン後数年して新人職員が増える中、業務力向上の課題を認識(②-1、③最初の手順書作成)</li> <li>・認知症利用者が増える中、多職種で記録の統一ができていないことを課題と認識(④記録用紙への着手) 全国高齢者ケア研究会の勉強会に参加したことがフォーマット活用のきっかけとなった(総合記録表導入)</li> <li>・利用者の症状が重症化する中で、限られた人数で業務推進することへの課題認識(⑤インカム導入)</li> <li>・施設設立から四半世紀が過ぎたタイミングで、未来を見据えて理念・行動指針を再作成したいという意識</li> <li>・子育て(孫を含む)理由の離職防止のため託児所設置。同種の課題による離職を課題視(①)</li> </ul>	
<b>推進／成功のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部研究会(全国高齢者ケア研究会)の考え方やフォーマットを活用しつつ、自施設流にカスタマイズ 記録の整備には外部フォーマット活用を選択。1年間で数回改定して自施設流の形にした。また、誰が見てもわかるような記録により多職種間で共有できることを意識。さらに研究会の講師を活用した勉強会も導入し、「前もって手をうつためにどこを見れば良いか」といった意識を高めている。</li> <li>・業務の明確化や働く環境整備による改善の効果を実感することが活動継続に寄与 職場環境改善で実際に5連休が取得できるようになった、インカムの導入で、必要なときにすぐサポート要員を呼べるようになった、といった効果実感が活動の継続を支えている。</li> </ul>	
<b>準備／計画／体制</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・理事長が方針を出し、事務長、介護統括、施設長が中心となって推進</li> <li>・現場のリーダー層が、トップの発信を現場に持ち帰って意見収集し、現場の意見を集めた再協議を実施 実施にあたっては現場の声を大事にし、各現場に一度持ち帰って話し合い、その意見をまとめて再協議するといった流れが確立している。</li> <li>・多職種のリーダークラスの有効活用のため、常に顔を合わせコミュニケーションできる環境と体制を整備 リーダークラスの話合いが活性化しやすいよう、各職種リーダーの席を設置した「多職種室」を設けて、常に顔を合わせて気軽に話し合える環境と体制を整備している。</li> </ul>	
<b>効果測定</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・入院率、稼働率を毎週検討会で把握。各現場単位でのチェックと、定期的に施設間の共有も実施</li> </ul>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・手順の明確化、記録の統一を進め、さらに記録を使って多職種間で連携することによる「ケアの質の向上」 業務の効率化意識が定着し、総合記録表の整備と、ケアにおいて「前もって手を打つ」ためのものとしての活用が進んだことで、入院日数が大きく改善された。</li> <li>・自分達で考えて実行したことが利用者の役に立つという実感が増えたことが、さらにモチベーションを高めた</li> <li>・自分たちの意見を反映した理念の見直し作成、多職種間の会話増加等で、職場のチーム意識の向上 理念づくりは、皆の思いが詰まったものになるよう、職場アンケートなどを活用して職員の言葉を集めて作成した。また、総合記録表の活用で、チームでケアをしている意識が高まった。</li> </ul>	

<b>施設(エリア)</b>	B2 (中国・四国)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1979年／施設設立年:1979年 入所定員:50名 職員数:31名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業: 居宅 0、地域密着 0、特養 1)
<b>取組の内容 (開始年) * 推進担当</b>	
②-1 現場作業の定型化(1991年頃～)&③業務日課表の作成(左記と連動)* 経営者・施設長 ①業務時間の確立、特別休暇付与等の働き方改革への取り組み(1996年頃～)* 経営者・施設長 ④ICT導入による記録業務のペーパーレス化の推進(2021年～)* 主任・リーダー・サブリーダー &⑤インカムを用いた記録等、情報の共有化(2021年～)* 主任・リーダー・サブリーダー &⑥キャリアパス制度のブラッシュアップ(2021年～)* 管理職	
<b>課題認識／取組のきっかけとなった課題</b>	
<p>・1991年、1996年の取り組みは、施設長の着任時、年長者と若手の繁忙の差から若手定着のためにも業務の多忙さを課題視したことがきっかけ(②-1、①)</p> <p>誰でも同じ業務ができる、8時間で勤務が完了するような業務分担で、多忙さ改善ができると考え着手。</p> <p>・2021年の取り組みは、施設の建て替えを機に国も推奨するICT化を進めたいという意識を持っていたところに、ITに詳しい人材が登用できたこと(④⑤)</p> <p>ICT化の必要性は従来感じていたが、ITに詳しい事務担当者が参画したことで取り組みを具現化できた。</p> <p>・やる気のある人がきちんと評価される仕組みが重要と考え、キャリアパス、給与体系、就業規則の見直し等も同時期に着手(⑥)</p>	
<b>推進／成功のポイント</b>	
<p>・公平さを重視。業務を徹底して平等に、職員の働きやすさ、職場環境整備を徹底</p> <p>全員が業務日課表に基づくローテーションで同じ業務を回せること、8時間勤務で完了できるような業務配分が確立していること、「特別休暇10」を創出し、介護職と事務職の休曜日数差を是正する等の公平さを重視。残業や休日出勤につながるような行事は廃止するなど、職員の働き方を優先。</p> <p>・取組は、方向性をしっかりと具体的に示して、施設長自ら丁寧に説明して協力をお願いする</p> <p>・取組は職員が興味のあることを含めることが大事(マンネリ化防止のためにも)</p> <p>若手職員も多い中、ICT導入に興味があることが想定されたので、実行すると決めたら早期に導入をはかった。マンネリ化を防ぐためにも、職員が興味がある新しい取り組みをすること自体が重要。</p> <p>・職員のチャレンジ機会、給与やキャリアアップの仕組みをわかりやすく確立</p> <p>他に資格取得も奨励し給与ともリンクさせる。また、ペアリーダー制度という形で夜勤リーダーを任命し、手当も付与。リーダーの入れ替えもあるが、きちんと個別説明をし、再チャレンジ機会も設けている。</p>	
<b>準備／計画／体制</b>	
<p>・施設長のトップダウンだが、主任クラスやベテラン層を中心に推進協力者をつくり、協力者の待遇にも反映</p> <p>推進協力者を立てた場合は、「補佐」などの新ポストを設けて役割を明確にし、待遇にも反映する。</p> <p>・タイムスタディを施設長(当時は事務長)自ら実施し業務時間を可視化(業務日課表として整理)</p> <p>・施設長が取り組みを決定し、職員に丁寧に説明(個人面談の機会なども使い一人ひとりにきちんと説明)</p> <p>施設長が常に職員とコミュニケーションをとれているため、方向性を示し、きちんと説明するというプロセスを踏むことで納得・合意が進む。</p>	
<b>効果測定</b>	
<p>・半年に1回、施設長が各職員と個人面談し、評価のフィードバックならびに意見を把握</p> <p>業務実績は自己評価表を出してもらい、施設長側の評価も含めて確認し、話し合う。同時に、資格取得状況や日頃の働き方、感じていることなどを話してもらう場としている。</p> <p>・インカム活用は、2週間に1回、メーカーとの会議で利用実績を可視化し、評価</p>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<p>・公平で分かりやすい業務体系、キャリアパス、休みがしっかりとれる等が離職防止や採用のしやすさに寄与</p> <p>若い職員の採用が順調。自分のやる仕事が明確で8時間で帰れる、休める、資格取得奨励、キャリアパス等、これらが採用のしやすさやモチベーション向上など離職防止につながっている。</p>	

<b>施設(エリア)</b>	C1 (中国・四国)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1994年／施設設立年:1994年 入所定員:80名 職員数:50名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業: 居宅 2、地域密着1、特養 2)
<b>取組の内容 (開始年) * 推進担当</b>	
④タブレットの導入と記録の効率化(2010年～) * 管理職 ⑤インカムの導入と情報共有の効率化(2019年～) * 経営者・施設長	
<b>課題認識／取組のきっかけとなった課題</b>	
<p>・<u>タブレット導入は自治体からの勧め、同時にPC1台入力の時間効率の悪さを課題として認識(④)</u> 入所者の褥瘡報告時に、自治体からタブレット導入を勧められた。全員で1台のパソコンを使っていた状況だったため、元々その時間効率の悪さも課題であった。こうした経緯からタブレット導入を決定。</p> <p>・<u>インカム導入は、現場の情報伝達効率の悪さの課題から(⑤)</u> 理事長交代を機に、法人内の中堅社員研修の中からICT導入と外国人採用の提案の機会があり、走って伝達する、走り回って担当者を探すといった現場実態を改善できるものとしてインカムを検討。比較的安価に導入できるモノであったことも理由のひとつ。</p>	
<b>推進／成功のポイント</b>	
<p>・<u>比較的パソコンに詳しい人、よく使う立場の人から順に習得を広げた</u> タブレット導入時はメーカーに勉強会等も開いてもらい、まずは比較的パソコン操作に抵抗が少ない人、利用する確率が高い正職員を中心に操作を習得してもらった。次にその人達から現場の他メンバーに伝える役割を担ってもらった。</p> <p>・<u>業務が楽になることを継続的に伝え、現場での実感を得て理解をうながす</u> インカムは当初は高齢職員などでは抵抗感もあり、少ない導入台数であったが、現場で使って貰う中で、実際に移動距離が減ること、離れた所にもすぐ連絡がとれるといった効果が実感され、台数増も要望されるようになった。現在では、追加アプリも入れて、一斉送信で情報伝達できる機能も利用。</p>	
<b>準備／計画／体制</b>	
<p>・<u>副施設長が推進役。取組開始(導入)時は、現場の長を通じた現場理解への根回しを事前に行う</u> 導入の際にはいきなりトップから伝達するのではなく、現場の長から相談員、そこからさらに現場メンバーへと事前に情報が周知されているように工夫している。</p> <p>・<u>インカム導入の際は、特に高齢職員向けの説明会を実施</u> インカム導入決定後は、台数の確認、電波状況の確認、試用テスト等をおこなった。また、使い方の説明会も実施し、特に高齢職員向けインカム説明会を実施した。</p>	
<b>効果測定</b>	
<p>・<u>記録に要する時間や残業時間の推移把握</u> タブレットの記入時間を前月と比較して継続的に把握。また時間外業務の集計も継続把握。</p> <p>・<u>アンケートと聞き取りによる効果把握</u> インカム導入後の効果はアンケートを実施、また、副施設長が職員へのヒアリングも行った。</p>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<p>・<u>タブレットにより入所者情報が具体的に記録され、記録をもとにした「ケアの質向上」につながる提案も増加</u> ケアの場で気づいたことを即時入力できる等で、記録内容がより具体化され、その記録を見て職員が「よりこういうことができるのではないかと考え、提案するようになった。たとえば症状改善の記録から職員が気づき、おむつだった人が、歩ける訓練を重ねる中でトイレにもいけるように計画化して進めた例もある。</p> <p>・<u>記録の入力時間が短縮し、入力のための時間外勤務も減少</u> 記録用のパソコンに連動していることもあり、入力時間が短縮され、入力の為の時間外勤務も減った。</p> <p>・<u>外国人採用者も使用しており、誰が担当でも入力がスムーズ</u> 外国人採用者でも、タブレット入力を全員共通でできるようになり、業務進捗もスムーズである。</p>	

<b>施設(エリア)</b>	C2 (東海)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1930年／施設設立年:1999年 入所定員:102名 職員数:86名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業: いずれも多数)
<b>取組の内容 (開始年) * 推進担当</b>	
④記録ソフトの導入&⑤介護支援システムの導入(2017年～)*法人本部、主任・リーダー・サブリーダー ②-1 介護業務と周辺業務の明確化、役割分担の見直し、間接業務を高年齢パート、障害者の方に移管 (2017年頃～)*課長他 ④帳票類の整理・削減(2018年～2019年)&②-2タブレット活用*課長、責任者層 ①整理整頓の推進、⑥教える側(リーダークラス)の成長機会づくり(年数不明確で以前から実施)	
<b>課題認識／取組のきっかけとなった課題</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組全体の背景にあるのは人材不足(仕事が大変でなく、やりがいがある仕事になるために)の課題意識</li> <li>・職員一人ひとりの役割明確化が必要という認識、介護職と周辺業務を切り分けた(②-1)</li> <li>・記録ソフト導入と帳票類整理は、記録が残業の原因、複数シートへの転記作業が手間という課題(④、②-2)</li> <li>・ICT活用は、人材不足が続き、業務の簡素化、働きやすさ改善が必要だという課題認識(⑤) 従来導入していたシステムもあったが、使いこなせておらず業務も記録の仕組みも煩雑化していた。</li> </ul>	
<b>推進／成功のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・導入の理由や意義をしっかりと説明、そこに時間をかける 導入することで、自分たちの業務も、ケアの質もよくなるという意義をしっかりと説明。取り組む職員が何のために取り組むのかを理解していないと上手くいかない。</li> <li>・導入後の使い方、操作等に対するきめ細かいサポートを重視し、キーパーソンを作っていく 導入後は、各チーム・職場・フロアにキーパーソンを選定して重点的に習得してもらい、現場での活用や操作等をフォローしてもらった。</li> <li>・小さい範囲で試して効果実感するスモールスタートを重視 キーパーソン自身が便利だと思ってもらうこと、自分の周囲でまず使い始めることを優先してもらった。うまくいったら横に広げる、小さな成功体験を持つことが拡大意欲につながるような流れを意識した。</li> </ul>	
<b>準備／計画／体制</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・推進責任者(事務担当職員が推進役)がソフトやシステム導入の効果を具体的な機能とともに伝えていく 推進責任者がソフトやシステムの機能を把握して、それが現場の業務省略や改善にどのようにつながるかを解説できるように準備し、それを説明して理解促進や習得促進をはかった。</li> <li>・帳票類の整理は、外部コンサルタントも活用し、課長と責任者層で定期会議をしながら実施 システム化する帳票、廃止統合できる帳票を1年かけて整理した。</li> </ul>	
<b>効果測定</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間測定ならびに転記・複写量減少による変化把握 記録時間はコンサルタントによる時間測定で、平均25分短縮したことを把握。また、体感値としても、手書きよりパソコンの方が早く記録できる点、複数に転記しなくて済む点、ケアプラン・介護計画が複写機能を使って効率的に作成できるようになったことで、総時間が3分の2ほど削減され、業務後の記録業務負担が軽減。</li> <li>・帳票類の数削減とシステム化による変化把握 30種類の帳票のうち、10種類をシステム化、2種類は整理により廃止という形で整理された。</li> </ul>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組むことによって、主任・リーダークラスが「ケアの質の向上」、生産性向上に前向きに 自分たちでアイデアを出し、自分たちで変えていく方法を考えられる状態になってきている。</li> <li>・事務作業量減により利用者に向き合うゆとりが増して「配慮」が増え、「ケアの質の向上」につながっている あれもこれもやらねばならないという意識が、業務整理やシステム活用等で多少解放され、職員に気持ちのゆとりが生まれたことが、利用者一人ひとりへの配慮や細かな気づきの増加へとつながっている。</li> </ul>	



<b>施設(エリア)</b>	D1 (九州・沖縄)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1971年／施設設立年:1989年 入所定員:50名 職員数:52名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業: 居宅 2、地域密着 2、特養 1)
<b>取組の内容 (開始年) * 推進担当</b>	
③手順書の作成(2006年～) * 主任・リーダー・サブリーダー ①5S(開始当初は4S)の意識浸透・実践(2012年～) * 主任・リーダー・サブリーダー ④ICTを活用して介護記録の作成時間を短縮(タブレット・音声入力など) * 主任・リーダー・サブリーダー ⑤介護支援ソフトによる情報共有の一元化(2015年～) * 主任・リーダー・サブリーダー ⑤インカム・タブレット導入による情報共有の迅速化(2019年～) * 主任・リーダー・サブリーダー ⑦理念・行動指針の浸透、職員研修での共有。壁に貼り出している(2019年～) * 施設長他	
<b>課題認識／取組のきっかけとなった課題</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・手順書は、統一したケアのやり方が定まっていなかったことが課題(③)</li> <li>・4Sは、通路に物も多く、事故につながりかねないという問題意識があった(①)</li> <li>・各介護者が自分のメモを転記し、記録に時間がかかることで、提出までの時間もかかることが課題(④)</li> <li>・システムやインカム導入は、若手職員の採用難と職員の高齢化といった人手不足への課題認識から(⑤)</li> </ul>	
<b>推進／成功のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議や研修会の場を活用して繰り返し説明 機器の導入など新しいことを始める時には、理由やメリットを丁寧に伝える。そのためには、会議や研修会の場を活用し、何度も説明する。職員の意識の改革が必要。職員がその気にならないと頓挫する。</li> <li>・現場の主任クラスにまず理解してもらうよう機会をつくる 導入時には主任層を集めて業者にデモを依頼し、まずは主任層に理解してもらえようようにした。現場メンバーには主任層から説明してもらうようにした。生産性向上の取組は間接業務が多く、主任クラスに負担がかかる。</li> </ul>	
<b>準備／計画／体制</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設長がトップダウンで推進。今のところ取組推進の体制はない 施設長が外部研修会に折々出かけて、現場の課題解決につながる施策の導入を検討。導入決定後は二段階で、まず主任層に導入への理解と操作等をマスターしてもらい、そこから現場に浸透させてもらう。特に会議体にするのではなく、何回かに分けて実施し、周知を図る。</li> </ul>	
<b>効果測定</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・定量測定は未実施。施設長の印象として、記録の提出タイミングが早くなった点と見やすさの点で効果を把握 以前は1か月以上も遅れて出てきた記録類が、毎月の締め日には必ず揃うようになってきた。また、手書きで読めないといったこともなくなり、記録内容をきちんと把握できる。現場でも、直接タブレット入力しているシーンが確認されており、入力時間、転記時間の減少が確認されている。</li> <li>・システムの導入効果はまだまだと感じている 現状は、Lifeへのリンクができて、その部分は使われている。ただしまだLifeの項目詳細まで活用できておらず、情報全体を活用してケアプラン反映までも至っていない。</li> </ul>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・記録は、職員が記入していたメモノートが廃止され、手書きもなくなり、書類提出も月内には可能になった 記録は手元の手書きメモを時間が空いた時に清書する方法から、直接タブレット入力するように変更した。情報共有も回覧だったものがLANを介してパソコン上で見られるようになった。但し、手書きはなくなったものの、高齢職員が多いためタブレット等は使いこなされていない。</li> <li>・基本的な介護手順書の作成で、ケアの統一にある程度効果あり、またICT活用で利用者に接する時間が増加 手順書はまず基本レベルが整備され、一定の統一化が図られている。また、ICT活用で時間効率化が進んだ分、利用者のケアに割ける時間が増えた。</li> </ul>	

<b>施設(エリア)</b>	D2 (北陸)
<b>介護事業の概要</b>	法人設立年:1982年／施設設立年:1982年 入所定員:80名 職員数:56名 法人規模:(介護保険の指定介護サービス事業: 居宅 1、地域密着 3、特養 1)
<b>取組の内容 (開始年) * 推進担当</b>	
<p>③業務の標準化(2007年～) * 主任・リーダー・サブリーダー &amp;④効率的な報告書式への修正(2007年～) * 一般職・担当職</p> <p>⑥キャリアパスの具体化(2018年～) * 管理職</p> <p>① 職場環境改善として5Sの徹底と職員との対話機会づくり(2021年～) * 主任・リーダー・サブリーダー &amp;⑤情報共有の推奨(2021年～)</p> <p>②-1 日勤・夜勤専従職員制度の策定(2022年～) * 施設長他</p>	
<b>課題認識／取組のきっかけとなった課題</b>	
<p>・業務の標準化によるマニュアル作成や報告様式の修正、キャリアパスの具体化は国等の推奨や指導への対応として必要性を認識(③④⑥)</p> <p>・職場環境改善や専従勤務策定は、離職者増加、人材紹介会社の採用コスト増加の課題認識から(①)外部コンサルティング会社にも入ってもらい、職員ヒアリングから始め、改善できることから着手することにした。また、職場全体でノウハウや問題点を共有する文化づくりも意識するようになった。</p>	
<b>推進／成功のポイント</b>	
<p>・職員との1対1の対話で意見や不満を直接聞いたこと 直接聞くと、離職にもつながりかねない悩みを話してくれることもあり、現場実態が把握しやすくなった。また、悩みがあったとしても話したこと自体で気持ちが軽くなってくれることもあり、心情的な面の改善にもつながる。</p> <p>・年功序列ではなく、積極的な人をリーダーに据える 年功序列ではなく意欲の高い人をリーダーに据え、率先して他者に伝えられるようにしている。</p>	
<b>準備／計画／体制</b>	
<p>・事務方担当者と現場のリーダーで推進。それまでも現場リーダー中心で業務の標準化のためのマニュアル作成等を推進していたが、なかなか進まなかった。現在はその点を見直して再着手のため、コンサル会社を活用</p> <p>・幹部職員とリーダーが5S委員会のメンバーとなり、職場環境改善を推進 業務の標準化等は、国の指針に則り現場リーダー中心に進めてきたが、進め方がわからず活動の停滞があった。コンサル活用を施設長が判断し、現場リーダーが職場環境改善に積極的に取り組む体制ができてきた。</p>	
<b>効果測定</b>	
<p>・定量測定していないが、業務のベテランと新人の差が小さくなっている実感あり ベテランと新人の差が、取組前より多少小さくなっている実感がある。</p> <p>・定量測定していないが、職場環境改善で利用者サポートの時間も効率的になった 利用者用の収納方法を統一したことで、探し物をする時間が短縮できている。</p> <p>・効果測定はこれからであるが、日勤・夜勤専従職員募集に対する応募が順調 募集をかけて間もなく夜勤専従の応募が定数分来ており、採用の幅を広げている。</p>	
<b>効果があった要素と効果のポイント</b>	
<p>・職員との対話に取り組み始めたことでモチベーション向上 話を聞いてもらえるという体験、課題を言う機会があるということが、モチベーション向上につながっている。</p> <p>・5S委員会への任命で、リーダーの責任感が増加 上昇志向のある人が少なく、リーダーのなり手がいないが、5S委員会に参加してもらうなど、活躍を期待する場をつくることで、徐々に責任感も出てきている。</p> <p>・専従職員の導入で、職員のゆとり増加、ひいては「ケアの質の向上」につながる道筋づくりを期待 専従職員を導入することで、職員の時間的・作業的なゆとりが創出でき、コミュニケーションなどが活性化することが今後期待されている(まだ効果把握には至っていない)。</p>	

## 2. アンケート調査票

### 介護現場における生産性向上の取組についてのアンケート 【事業所概要票】

#### <回答欄について>

単一回答の回答欄：  … プルダウンより選択肢を1つ選んで、回答してください。

複数回答の回答欄：  … 当てはまるものすべてに「○」を選択してください。

自由記述の回答欄：  … 数字や文字列（文章）などを記入して回答してください。

#### 【貴施設について】

A 施設名称をお教えてください。

施設名	<input type="text"/>
事業所番号	<input type="text"/>

B 貴施設の経営主体をお教えてください。(1つを選択)

- 1 市区町村
- 2 社会福祉法人
- 3 その他

C 貴事業所の開設年月(西暦年)をお教えてください。

年 月

D 施設タイプをお教えてください。(1つを選択)

- 1 広域型
- 2 地域密着型（サテライト型）
- 3 地域密着型（単独型）
- 4 地域サポート型

E 入所定員をお教えてください。

人

**F 貴施設について、以下をお教えてください。**

① フロア数  フロア

② 居室タイプ(複数選択可)

<input type="checkbox"/>	ユニット型個室	→	1フロア	<input type="text"/>	ユニット
<input type="checkbox"/>	ユニット型個室的多床室	→	1フロア	<input type="text"/>	ユニット
<input type="checkbox"/>	従来型個室				
<input type="checkbox"/>	多床室				

**G 貴施設が属する法人では、貴施設以外の介護施設・事業所を運営されていますか。(1つを選択)**

- 1 全国で複数の介護施設・事業所を運営している
- 2 同じ都道府県に複数の介護施設・事業所を運営している
- 3 同じ市町村にのみ複数の介護施設・事業所を運営している (自施設に併設含む)
- 4 自施設以外はない
- 5 その他

**H 貴事業所の職員数について、以下のそれぞれをお教えてください。(非正規職員含む)**

貴事業所全体の職員数		<input type="text"/>	人
年代別	20代以下	<input type="text"/>	人
	30代	<input type="text"/>	人
	40代	<input type="text"/>	人
	50代	<input type="text"/>	人
	60代以上	<input type="text"/>	人
	年代別計	0	人
勤続年数別	1年未満	<input type="text"/>	人
	1～5年未満	<input type="text"/>	人
	5～10年未満	<input type="text"/>	人
	10～20年未満	<input type="text"/>	人
	20年以上	<input type="text"/>	人
	勤続年数別計	0	人
勤務形態別	常勤	<input type="text"/>	人
	非常勤	<input type="text"/>	人
	勤務形態別計	0	人
職種別	介護職員	<input type="text"/>	人
	内(介護福祉士)	<input type="text"/>	人
	看護職員	<input type="text"/>	人
	生活相談員	<input type="text"/>	人
	介護支援専門員	<input type="text"/>	人
	管理栄養士	<input type="text"/>	人
	機能訓練指導員	<input type="text"/>	人
	事務職員	<input type="text"/>	人
	その他	<input type="text"/>	人
	職種別計	0	人
職位別	施設長・副施設長	<input type="text"/>	人
	介護職全体の統括者(介護課長・介護長・介護主任など)	<input type="text"/>	人
	複数の介護職の小チームの統括者(フロアリーダーなど)	<input type="text"/>	人
	介護職の小チームの統括者(エトリダー・チムリーダーなど)	<input type="text"/>	人
	一般職員	<input type="text"/>	人
	その他	<input type="text"/>	人
職位別計	0	人	

うち非常勤

<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	人

**I 貴事業所の職員の月間残業時間をお教えてください。（2021年10月時点）**

		常勤		非常勤	
職員一人あたり月間残業時間 (小数点第一まで)	全職員平均		時間/人		時間/人
	介護職平均		時間/人		時間/人

**J 貴事業所の2020年度における年次有給休暇取得率をお教えてください。（小数点第一位まで）**

		常勤		非常勤	
年次有給休暇取得率	全職員平均		%		%
	介護職平均		%		%

※年次有給休暇取得率は、「取得日数」÷「付与日数」×100 で算出してください。

**K 貴事業所の直近5年間の介護職の離職率をお教えてください。（小数点第一位まで）**

		常勤		非常勤	
介護職の離職率	2020年度		%		%
	2019年度		%		%
	2018年度		%		%
	2017年度		%		%
	2016年度		%		%

※離職率は、「当該年度の離職者数」÷「各年度における1月1日現在の職員数」×100 で算出してください。

**L 貴事業所の2020年度における介護職の離職者の勤務年数をお教えてください。**

		常勤		非常勤	
2020年度における介護職の離職者数			人		人
離職者の勤務年数	1年未満		人		人
	1～3年未満		人		人
	3年以上		人		人

**M 貴事業所における2021年10月末時点での、介護サービス利用者数をお教えてください。**

介護サービス利用者数		人
要介護1		人
要介護2		人
要介護3		人
要介護4		人
要介護5		人

**N 貴事業所における2021年10月末時点での、派遣労働者受入数をお教えてください。**

派遣労働者受入数		人
職 種 別 内 訳	介護職員	人
	看護職員	人
	生活相談員	人
	介護支援専門員	人
	管理栄養士	人
	機能訓練指導員	人
	事務職員	人
	その他	人

ご回答ありがとうございました。

引き続き、「②生産性向上の取組調査票」シートのご回答をお願いいたします。

## 介護現場における生産性向上の取組についてのアンケート

### <回答欄について>

単一回答の回答欄：  … プルダウンより選択肢を1つ選んで、回答してください。

複数回答の回答欄：  … 当てはまるものすべてに「○」を選択してください。

自由記述の回答欄：  … 数字や文字列（文章）などを記入して回答してください。

### 【介護現場における生産性向上の取組について】

**Q1 厚生労働省では、介護サービスの質の向上、人材の定着・確保を目的に、生産性向上の取組を推奨しています。**

以下の7つの視点からみた生産性向上等に関する取組で過去10年以内に実施したことがあるものをお答えください。(複数選択可)

<input type="checkbox"/>	職場環境の整備 (例：5Sの徹底、物品の整理、情報の整理、ルール作成など)
<input type="checkbox"/>	業務の明確化と役割分担 (例：役割分担の見直しによる効率的な業務体制、業務の標準化・簡素化、テクノロジー活用など)
<input type="checkbox"/>	手順書の作成 (例：業務の標準化のための手順書作成など)
<input type="checkbox"/>	記録・報告様式の工夫 (例：記録負担の軽減、報告の質の向上など)
<input type="checkbox"/>	情報共有の工夫 (例：インカム導入による情報共有の迅速化、介護支援ソフトの導入による情報共有の一元化など)
<input type="checkbox"/>	OJTの仕組みづくり (例：キャリアパスの具体化、業務の均質化、モチベーション向上など)
<input type="checkbox"/>	理念・行動指針の徹底 (例：理念・行動指針の浸透、理念・行動指針を業務に落とし込むなど)
<input type="checkbox"/>	その他 ( <input type="text"/> )
<input type="checkbox"/>	上記のいずれも行っていない

**Q2 生産性の向上に資する取組を行うきっかけ(問題意識)は、何でしたか。(複数選択可)**

<input type="checkbox"/>	残業時間が多い
<input type="checkbox"/>	退職者が多い
<input type="checkbox"/>	職員の業務量が多く多忙
<input type="checkbox"/>	事業所・法人の経営層の判断
<input type="checkbox"/>	新規採用が進まない
<input type="checkbox"/>	ムリ・ムダ・ムラが多い
<input type="checkbox"/>	本来業務であるケアの時間の捻出
<input type="checkbox"/>	ケアの質の向上
<input type="checkbox"/>	他の事業所で取り組んでいるのを知った
<input type="checkbox"/>	その他 ( <input type="text"/> )

**Q3 生産性の向上に資する取組を行う目的は何ですか。(複数選択可)**

<input type="checkbox"/>	離職防止
<input type="checkbox"/>	残業時間削減
<input type="checkbox"/>	ケアの質の向上
<input type="checkbox"/>	業務の効率化
<input type="checkbox"/>	人材採用
<input type="checkbox"/>	職員の意識改革
<input type="checkbox"/>	人材育成
<input type="checkbox"/>	働きがいのある職場づくり
<input type="checkbox"/>	その他 ( )

**Q4 生産性の向上に資する取組を行うに際し、どのような準備をしましたか。(複数選択可)**

<input type="checkbox"/>	プロジェクトチームの立ち上げ
<input type="checkbox"/>	経営層から職員に対し、取組の目的や内容を説明(キックオフ)
<input type="checkbox"/>	外部のセミナー等への参加
<input type="checkbox"/>	外部のコンサルタント等の活用
<input type="checkbox"/>	課題の洗い出し
<input type="checkbox"/>	実行計画の策定
<input type="checkbox"/>	その他 ( )

<Q4で「課題の洗い出し」を選択した方にお伺いします>

**Q5 課題の洗い出しは、どのような方法で行いましたか。(複数選択可)**

<input type="checkbox"/>	職員の意見の吸い上げ(アンケート・ヒアリング、会議など)
<input type="checkbox"/>	ケアに関する業務の棚卸し
<input type="checkbox"/>	ケア以外の業務に関する棚卸し
<input type="checkbox"/>	課題の見える化(課題分析ツールの利用など)
<input type="checkbox"/>	その他 ( )

**Q6 生産性向上に関する取組について、「③Q6.生産性向上の取組」シートにご回答ください。**

このシートの隣のタブを開いて、次のシート(③Q6.生産性向上の取組)へご記入ください。



Q6 生産性向上等に関する取組事項(過去10年以内)について、下表の(1)~(10)のそれぞれについてお答えください。

※取組の去いものから順にご記入ください。

※10項目以上取り組んでいる場合、至なもの10項目までをご記入ください。

※取組期間についての注意事項

取組期間が定められず現在も継続している場合は、「(5)取組期間」は回答せず「(5)-1取組の状況」で「現在も継続」とし、期間が定いたり、目的が明らかに異なる場合は、「(5)-3取組に関する特記事項」にその旨記載してください。

- 自由記述
- 選択式(ドロップダウンリスト)

	(1)取組事項	(2)アツの取組で該当する立項目 (各行で1つを選択)	(3)取組開始時期 (西暦年度)	(4)具体的な取組内容	(5)取組期間		(5)-1 取組の状況	(5)-2 取組期間内の振り返り の実施有無	(5)-3 取組に関する特記事項	(6)取組範囲 (1つを選択)	(6)-1 事業所の一部 (1つを選択)	(7)主な推進担当者 (最も近いもの1つを 選択)	(8)取組の効果 (複数選択可)		(9)取組に関して、自慢な点・留意 点・課題や工夫した点などがあ れば、お答えください。	(10)活用した外部資源 ※2021年10月末時点で記載ください。				
					年	ヶ月							<input type="checkbox"/> 取組の時間増加	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減			<input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減	<input type="checkbox"/> ICTの活用促進	<input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上	<input type="checkbox"/> 人材育成
例	介護現場のSSの徹底 取組の去いものから特系列に記入	職場環境の整備	2016	・リーダーが職員のSS活動を行う意味を伝 え、意識を高めた。 ・使い勝手が悪いエリアを洗い出して、担当 とスケジュールを決めた。	1	6	現在も継続	未実施		事業所の一部	フロア単位	主任・リーダー・ サブリーダー	<input checked="" type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input checked="" type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input checked="" type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input checked="" type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input checked="" type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他				
					年	ヶ月										<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他	
					年	ヶ月										<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他	
					年	ヶ月										<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他	
					年	ヶ月										<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他	
					年	ヶ月											<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他
					年	ヶ月											<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他
					年	ヶ月											<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他
					年	ヶ月											<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他
					年	ヶ月											<input type="checkbox"/> 取組の時間増加 <input type="checkbox"/> 取組の負担の軽減 <input type="checkbox"/> 取組の効率化 <input type="checkbox"/> 業務負荷の軽減	<input type="checkbox"/> 残業時間の削減 <input type="checkbox"/> ICTの活用促進 <input type="checkbox"/> 職場内コミュニケーションの向上 <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 職員のモチベーション向上 <input type="checkbox"/> その他		<input type="checkbox"/> 外部研修 <input type="checkbox"/> 協賛団体(市町村)の補助金事業 <input type="checkbox"/> 外部コンサルタント <input type="checkbox"/> その他

※「Q6.生産性向上の取組」シートにご回答後、Q7以降にご回答ください。

Q7 「③Q6.生産性向上の取組」シートでご回答いただいた取組事項全般の取組効果について、どのような効果がありましたか。(複数選択可)

また、選択した項目について、具体的にどのような効果があったかお教えてください。

	ケアの質の向上への効果 ( <input type="text"/> )
	労働環境の改善効果 ( <input type="text"/> )
	人材確保への効果 ( <input type="text"/> )
	経営面(収支状況)への効果 ( <input type="text"/> )
	その他 ( <input type="text"/> )
	現状では効果があったとはいえない

Q8 生産性向上、業務改善、ケアの質向上等に向けた取組を進めるにあたり、どのようなことが重要だと思えますか。(複数選択可)

	事業所全体で取り組むこと
	職員の意識を合わせること
	推進の旗振り役が明確に決められていること
	取組に対し、経営層等、上層部の理解や協力があること
	職員皆が自分ごととして取り組むこと
	必要な予算を確保すること
	ICTの推進など新しいことに取り組むこと
	その他 ( <input type="text"/> )

**【事業所の人員状況について】**

**Q9 貴事業所における職種別の職員数の過不足状況をお教えてください。(職種ごとに1つを選択)**

(1)介護職員	回答
(2)看護職員	回答
(3)生活相談員	回答
(4)介護支援専門員	回答
(5)管理栄養士	回答
(6)機能訓練指導員	回答
(7)事務職員	回答
(8)その他	回答

**Q10 貴事業所における職員の採用の状況をお教えてください。(1つを選択)**

- 1 採用しやすい状況にある
- 2 やや採用しやすい状況にある
- 3 どちらともいえない
- 4 やや採用しにくい状況にある
- 5 採用しにくい状況にある

回答
----

**最後に、ご回答者様について、以下のご記入をお願いいたします。**

施設名	
部署名	
ご回答者名	
電話番号	
メールアドレス	

アンケートは、以上となります。  
ご協力いただきありがとうございました。



この事業は令和3年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業の一環として行われたものです。

令和3年度老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

---

**介護施設における生産性向上の取組に関するモデル研究事業  
事業報告書**

令和4年3月

---

株式会社日本能率協会総合研究所

〒105-0011 東京都港区芝公園三丁目1番地22号 TEL03(3578)7619 FAX03(3432)1837