

業務改善を進めるための 具体的な視点・ツール等

2022年9月7日
ウェル・ナビ株式会社
代表取締役 阿部信子

自己紹介と少しだけ前置き

略歴

ウェル・ナビ株式会社代表取締役

(株)エスアールエル、(株)三菱総合研究所 研究員を経て、1997年1月ウェル・ナビ(株)設立。

医療・介護事業のマネジメント・コンサルタント。NPO法人日本介護経営学会監事。

東北大学 法学部 卒(1985年)慶應義塾大学 大学院経営管理研究科修士課程 修了(MBA)(1992年)

職務経歴

(1)(株)SRL

経営企画室、人事教育部教育課にて社員研修、提案制度事務局、社内報の編集

(2)三菱総合研究所

医療・福祉研究部にて「介護サービスニーズの将来推計」「介護サービスの需要構造の分析」をベースにした介護ビジネスの振興策および公的介護保険制度創設の必要性を提言

(3)ウェル・ナビ(株)

①介護保険制度の『インフラ整備』 介護サービス評価の仕組づくり、ケアマネジャーの教育研修等

②医療・介護事業の『運営支援』 開設支援、運営状況評価、運営改善指導、人材育成等

③高齢者ニーズ調査、顧客満足度調査などの『リサーチ』

④シニアビジネス・介護事業の『情報提供』 新規参入、投資判断、サービス・商品開発等

福祉事業法人の経営課題

- ・法人の規模が小さく、法人数が多い
- ・「経営」の視点が稀薄
- ・人材管理の難しさ
（3Kイメージ、人材のレベル、習熟度）
- ・品質管理の難しさ

「介護分野の生産性向上」とは？

○平成28年度、内閣府主管により、深刻な人手不足が懸念されるサービス業5分野（介護・飲食・宿泊・小売・運送）において、製造業のノウハウを活用した生産性向上に取り組むモデル事業が実施された。

○モデル事業の成果は、「平成29年第2回生産性向上国民運動推進協議会」において発表された。

生産性向上国民運動推進協議会（内閣府）

<https://www5.cao.go.jp/keizai1/productivity/productivity.html>

『生産性向上に資するガイドライン』

●未来投資戦略2018に係る閣議決定

『業務効率化・生産性向上に関わるガイドラインを2018年度中に作成・普及させ、好事例の展開を図る』

●平成30年度、介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン3編（施設、医療系、居宅）が発行

●令和元年度、介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン改訂版3編（施設、医療系、居宅）が発行

<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>

生産性向上への取り組みの意義

◆目的

「仕事の価値を高める」

◆手段

KAIZENを通じた人材育成・組織開発

更に言えば

- ・激動する環境変化に適応できる人材・組織の
基盤づくり
- ・KAIZENは組織の基礎体力づくり、来るべき
変革（イノベーション）への備え

お話しすること

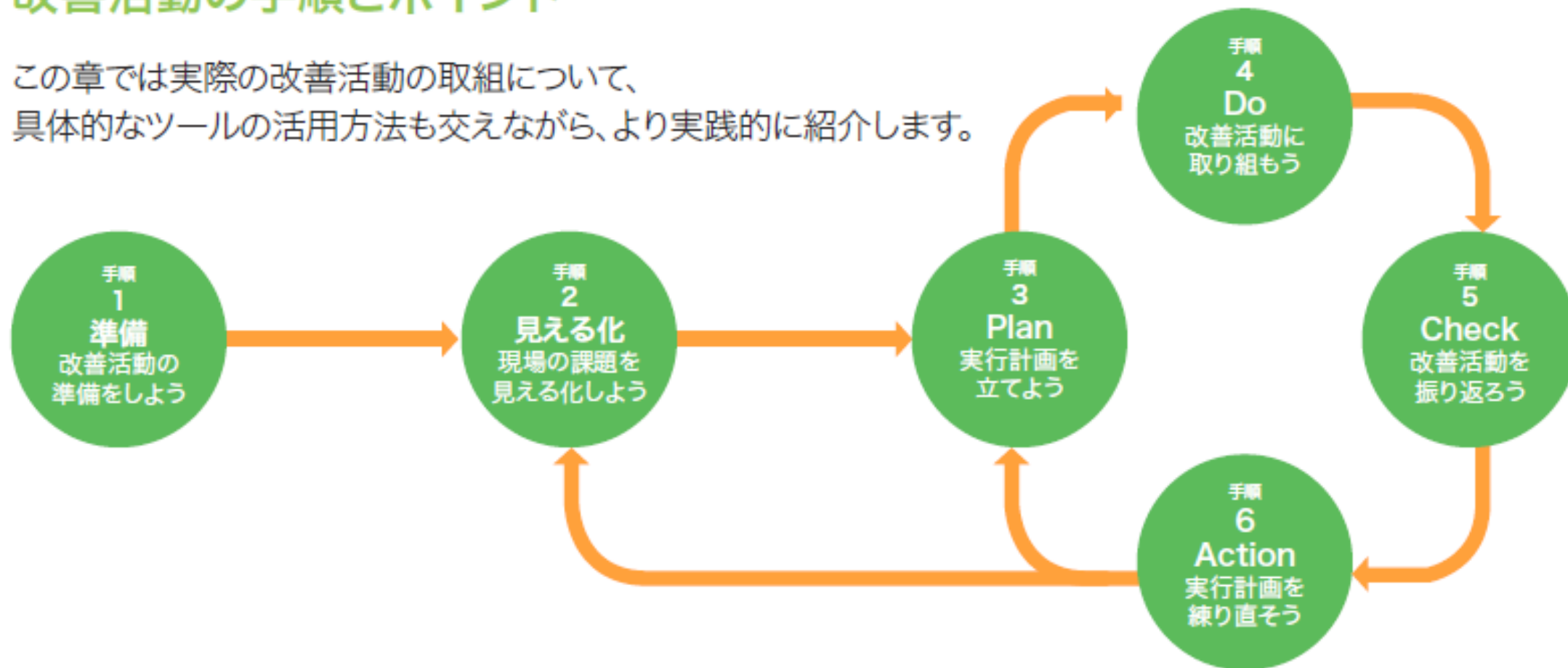
1. 生産性向上にむけた基本ステップ
2. 業務改善を進めるための具体的な視点、ツール等
3. 業務改善の事例から

1. 生産性向上にむけた基本ステップ

改善活動の標準的な手順

改善活動の手順とポイント

この章では実際の改善活動の取組について、具体的なツールの活用方法も交えながら、より実践的に紹介します。



(1) 準備

- ・取り組みへの動機付けとして経営者の宣言
- ・プロジェクトメンバーの選定、プロジェクトの体制づくり
- ・KAIZENの視点(3M5S)の習得

(2) 課題の見える化ツールの特色と使い方

- ① 気づきシートと因果関係図
- ② 業務時間調査

(3) PDCAサイクルの回し方

- ・小さな成功体験を重ねる
- ・プロジェクト期間の考え方

(4) プロジェクトの成果に対する考え方

2. 業務改善を進めるための具体的な視点、ツール等

(1) 準備

①取り組みへの動機付けとして経営者の宣言

- ・組織全体で取り組む意識

②プロジェクトメンバーの選定、プロジェクトの体制づくり

- ・プロジェクトメンバーは組織を代表して取り組む意識
- ・プロジェクトメンバーだけに委ねるのではなく、チームやメンバーを支援する意識

③KAIZENの視点(3M5S)の習得

- ・3M5Sは仕事の基本

KAIZENの視点

3M 課題識別の着眼点

ムリ	設備や人材の心身への過度の負担
ムダ	人件費のみを高める活動
ムラ	人・仕事量の負荷のバラつき

5S 課題解決の糸口

整理	要るものと要らないものを分けて、要らないものを捨てる。 断捨離
清掃	身の回りのものを常にきれいにし、いつでも使えるように点検しておく。 保守点検・スタンバイ
整頓	必要なものをすぐに取り出せ、しまえるようにする。 三定(定置・定品・定量)、手元化(探す手間を省く)を徹底する。 収納
清潔	整理、清掃、整頓の3Sを維持・継続する。 清潔と不潔を分ける。 キレイ・キタナイの感覚
躰	決められたことを、いつも正しく守る習慣をつける。 トレーニング

(2) 課題の見える化

① 気づきシートと因果関係図

- ・ 職員の現場目線で具体的な問題意識の共有化

② 業務時間調査

- ・ 複数職員の業務全体の俯瞰

①気づきシートと因果関係図

■気づきシート

サービス種別: _____ 氏名: _____ 職位: _____

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

いつ(タイミング)? — どこで(どの場面で)?

何を?どんな気づき?

(人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など)

(必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎)

分類カテゴリ

ムリ ☐

ムダ ☐

ムラ ☐

■気づきシート

サービス種別: _____ 氏名: _____ 職位: _____

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

いつ(タイミング)? — どこで(どの場面で)?

昼食の準備中、フロア内で

何を?どんな気づき?

(人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など)

(必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎)

いつも炊飯器に
食事(ご飯)のあまりが多すぎる。

分類カテゴリ

ムリ ☐

ムダ ☒

ムラ ☐

例



気づきシートを付箋に転記し、「原因」「結果」「影響」に分けて貼り付け、矢印→で関連付ける

②業務時間調査

STEP1

まずは調査日を決め職員に周知しましょう。調査の期間は1日（24時間）です。調査日に勤務する全ての職員が対象になります。

STEP 2

調査日当日、対象者は残業を含め、勤務時間中、10分ごとに業務区分を業務区分表から選び、調査表に記入します。

STEP 3

調査日後日、管理者は、対象者から提出された調査表に記載されている業務区分に従って、作業内容を記入します。

STEP 4

業務区分ごとに色を決め、色鉛筆などで色塗りを行うことで業務時間調査結果が完成し、対象者の時間ごとでの業務が一目でわかるようになります。



独自作成事例

記入日：

月

日

フロア：

氏名：

- 左軸の時間に実施していた業務に○をつけてください。
- 「巡回」についてのみ、次の時間までの間に実施した場合は○をつけてください。

	身体介護								個別支援		基本動作				医療			コミュニケーション			その他					休憩	備考	
	1 入浴	2 更衣	3 整容	4 食事水分	5 服薬	6 口腔	7 排泄	8 オムツ交換	9 レク	10 機能訓練	11 巡回様観	12 移動（内）	13 移動（外）	14 移乗	15 バイタル	16 処置	17 看護業務	18 利用者家族	19 職員	20 外部	21 掃除	22 ベッドメイク	23 送迎	24 記録	25 その他	26 休憩		
8:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:10	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:20	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:30	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:40	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:50	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:10	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:20	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:30	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:40	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:50	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:10	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:20	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:30	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:40	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:50	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
11:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		

(3) PDCAサイクル

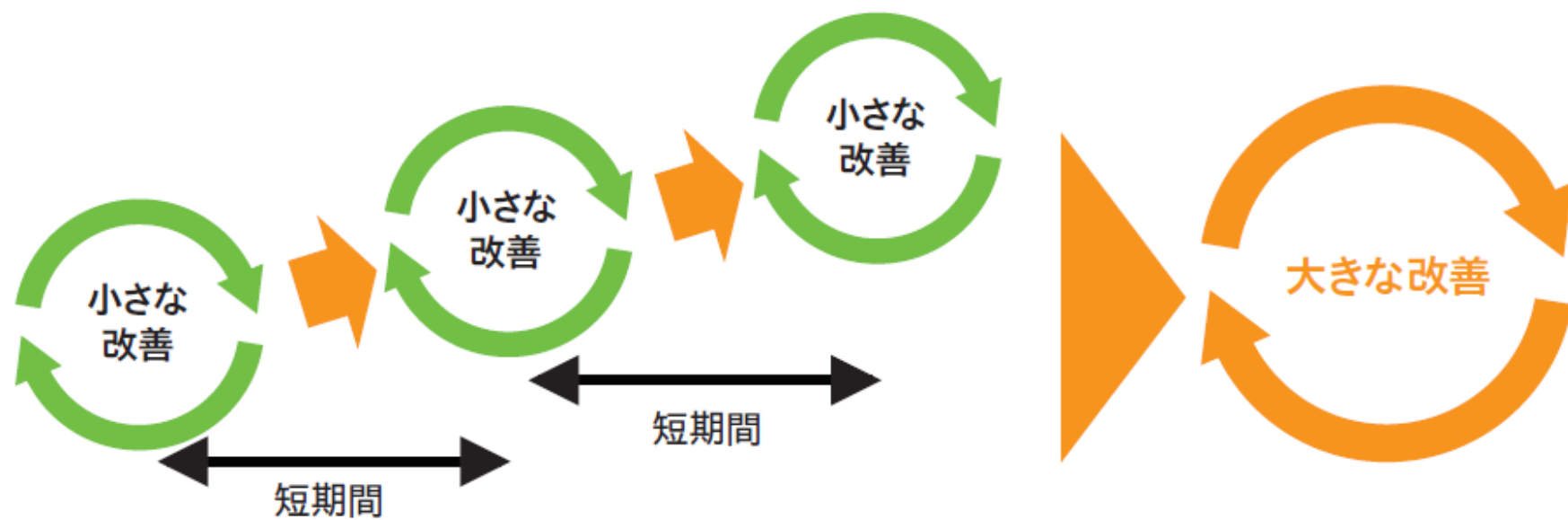
①小さな成功体験を重ねる

- ・初期の段階で成功体験を得る(どんなに小さくてもgood!)
- ・成功は試行錯誤から、失敗も経験、とにかく実行！

②プロジェクト期間の考え方

- ・目標に対しての期限、プロジェクト期間を明確に
- ・プロジェクト期間は2～3ヶ月、プロジェクト会議は週1回推奨
(3ヶ月以上長いと疲弊感、進捗確認はこまめに)

● 小さな改善を積み重ねるイメージ図



最初の計画にこだわらず、短期間で小さな改善を積み重ねましょう

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

プロジェクトに対する現場のモチベーションをキープするためのコツとして、早い段階で小さな成功事例をつくり出すようにことを意識しましょう。大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれます。どんなに些細な成果であっても、成功事例を積極的に周知することで、他の職員の取組に対する心理的ハードルが下がり、新たなアイデアや工夫に繋がっていきます。

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

(4)プロジェクトの成果に対する考え方

①数値で把握し、数値目標を設定する

- ・負担と感じる業務の時間・頻度を計測し把握する(Fact finding)
(「負担感」で終わらせない、印象や思い込みで終わらせない)
- ・目標値を設定する(Goal)

②組織力の成果は、職員の意識変化

- ・職員の意識変化が最重要！

3. 業務改善の事例から

(1) 5Sの視点で環境整備

(2) 3Mの「気づきシート」と因果関係図で課題を見える化

(3) 業務時間調査で全体を俯瞰し、基本業務の流れを適正化

(4) 記録・報告書を工夫し、関係者との情報共有を促進

(5) OJT (On the Job Training) の仕組みづくり

(6) 理念・行動指針の徹底

(1) 5Sの視点で環境整備

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

環境整備は仕事の基本！

環境整備ができないところで質の高い仕事はできない！

＜進め方＞

- ①5Sの視点で要改善箇所を写真に撮り、客観視する。
- ②担当者、期限を決めて改善する。
- ③維持のためのルールや手順を決め、改善後（あるべき姿）の写真を撮る。

月日	整備箇所	内容	担当	終了日	完了
8月4日		箆が通路にはみ出しており、目に入るなど危ない。			
8月4日		扉を閉める注意の張り紙があるが、ほとんどの扉が開いていた。			
8月4日		スプーン等がそのまま置かれていた。			

8月4日		8月に5月と6月の思い出は必要か。また、掲示の仕方が雑である。			
8月4日		整理・整頓が必要。			
8月4日		麦茶が長い時間置かれていた。			

場所	事項	分類	対応策
	何故新聞紙？	整理 整頓	
			<ul style="list-style-type: none">・ 所定の新聞ラックに収納する。
			<ul style="list-style-type: none">・ 服薬のセット間違いなどのヒヤリ体験も起きているので薬以外は置かず、ひと目でわかるように整える。
	マッサージ機に 蠅叩きが必要 ですか？	整頓	
			<ul style="list-style-type: none">・ 使用したら所定の場所にもどしておき、必要な時にすぐ使えるようにする。

	<p>相談室の椅子は、元の位置に。</p>	<p>様子</p>	
			<ul style="list-style-type: none">・座ったら元の位置に戻す。・急な来客にも困らないよう、いつでも綺麗な状態に保つよう習慣付ける。
	<p>トイレに掃除道具？</p>	<p>整理 整頓</p>	
			<ul style="list-style-type: none">・掃除用具の収納庫が施設内にはないので、一日に何度も使う白いバケツの掃除用具は、広くはないが隣の汚物室に置くようにする。・緑のバケツは使用頻度が少ないので外の物置に収納する。

(2) 3Mの「気づきシート」と因果関係図で課題を 見える化

■気づきシート

サービス種別: _____ 氏名: _____ 職位: _____

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

いつ(タイミング)? — どこで(どの場面で)?

何を?どんな気づき?

(人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など)

(必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎)

分類カテゴリ

ムリ ☐

ムダ ☐

ムラ ☐

原因

② ③
分担・手順

午前中の
時間の使い
朝の準備後、お客様
がくまの時間
やることか決ま
ていない
風呂 ⑦
10時前に
入ってもよい

朝の業務担当が
分からない

お風呂の順
て記入する
必要あるか?

業務担当が
あいまい

全休時
各自の担当

未経験のスタッフを
採用すると
一時的に作業量が
落ちる

衛生面を
もとまると
したい

制作の進捗
作品が
進んでいる

アシスタントの
人数を
増やす

整理整頓、
作業
のしやすさ
を
重視する

作業の
しやすさ
を
重視する

作業の
しやすさ
を
重視する

作業の
しやすさ
を
重視する

水
管理
(衛生面、
作業のしやすさ)

水
管理
(衛生面、
作業のしやすさ)

水
管理
(衛生面、
作業のしやすさ)

接客と
接客の
違い

接客と
接客の
違い

接客と
接客の
違い

接客と
接客の
違い

結果

② 職員不在 見守り

お客様が
作業に
ついて
来ても
スタッフ
が
見守り
して
いる

帰りのフロア
に見守り
がない

15:30~17:30
作業の
不在
がある

送迎時、誰か
が
見守り
して
いる

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

入浴中
見守り
がない

影響

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

つまらない

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

月
の
作業
量
が
多い

情報共有

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

作業の
遅延
がある

気づきシートと因果関係図によって

課題を見える化・共有化する！

＜進め方＞

- ① 全職員が気づきシートを作成（一人10枚）
3M（ムリ・ムダ・ムラ）の視点で考えるとわかりやすい
- ② 気づきシートを付箋紙に転記し、「原因」「結果」「影響」に
グループ分けして整理する
- ③ 課題の優先順位を考え、改善のための作戦を考える

3Mの視点

ムリとは、設備や人材の心身への過度の負担

要素	概念図 / 概要	介護現場における事例
ムリ	 <p>設備や人材の心身への過度の負担</p>	 <p>キャリアの浅い職員がいきなり一人で夜勤になる</p>  <p>体重80kgの男性利用者のポータブル移乗を女性の介護職員1人で対応する</p>

ムダは、省力化が可能な業務

要素	概念図 / 概要	介護現場における事例
<p>ムダ</p>	 <p>省力化できる業務</p>	 <p>利用者を自宅に送った後、忘れ物に気づき、もう一度自宅に届ける</p>  <p>バイタルなどの記録を何度も転記している</p>

ムラは、仕事量・負荷のばらつき

要素	概念図 / 概要	介護現場における事例
ムラ	 <p data-bbox="665 1076 1217 1125">人・仕事量の負荷のばらつき</p>	 <p data-bbox="1633 491 2237 658">手順通りに作業する職員と自己流で作業する職員、状態に応じて介助する職員がいる</p>  <p data-bbox="1633 776 2237 943">曜日によって、夕食の食事介助の介護スタッフ数がばらつき、食事対応に差が生じる</p>  <p data-bbox="1633 1076 2237 1243">介護記録の研修もなく、記載の仕方が職員によってマチマチで正確に情報共有がなされない</p>

(3) 業務時間調査で全体を俯瞰し、基本業務の流れを適正化

STEP 1

まずは調査日を決め職員に周知しましょう。調査の期間は1日（24時間）です。調査日に勤務する全ての職員が対象になります。

STEP 2

調査日当日、対象者は残業を含め、勤務時間中、10分ごとに業務区分を業務区分表から選び、調査表に記入します。

STEP 3

調査日後日、管理者は、対象者から提出された調査表に記載されている業務区分に従って、作業内容を記入します。

STEP 4

業務区分ごとに色を決め、色鉛筆などで色塗りを行うことで業務時間調査結果が完成し、対象者の時間ごとでの業務が一目でわかるようになります。



職場全体の動きを俯瞰して

基本業務の流れ(マスターライン)を適正化する！

＜進め方＞

- ① 調査日に勤務している職員の全業務を10分間隔で記述する
(記述しやすいように調査票を工夫する)。
- ② 全職員の業務と時間を帯で表し、課題を把握する
(手不足・手余りの時間帯、業務負担の偏り、業務量と必要時間等)。
- ③ 配置数・役割を踏まえ、理想的な基本業務の流れを作成する。

調査票の事例

- 左軸の時間に実施していた業務に○をつけてください。
- 「巡回」についてのみ、次の時間までの間に実施した場合は○をつけてください。

記入日：月 日

フロア：

氏名：

	身体介護								個別支援		基本動作				医療			コミュニケーション			その他					休憩	備考	
	1 入浴	2 更衣	3 整容	4 食事水分	5 服薬	6 口腔	7 排泄	8 オムツ交換	9 レク	10 機能訓練	11 巡回様観	12 移動（内）	13 移動（外）	14 移乗	15 バイタル	16 処置	17 看護業務	18 利用者家族	19 職員	20 外部	21 掃除	22 ベッドメイク	23 送迎	24 記録	25 その他	26 休憩		
8:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:10	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:20	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:30	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:40	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
8:50	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:10	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:20	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:30	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:40	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
9:50	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:10	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:20	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:30	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:40	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
10:50	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		
11:00	入浴	更衣	整容	食事水分	服薬	口腔	排泄	オムツ	レク	機能訓練	巡回様観	内移動	外移動	移乗	バイタル	処置	看護業務	家族	職員	外部	掃除	ベッドメイク	送迎	記録	その他	休憩		

ふろあり・3F

7時						8時						9時						10時							
10	20	30	40	50	60	10	20	30	40	50	60	10	20	30	40	50	60	10	20	30	40	50	60		
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	↑	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼		
31	31	80	48	48	48	28	28	28	22	22	22	22	22	82	82										
1	1	74	8	8	8	11	12	12	21	6	24	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		
						82	82	11	12	13	21	38	28	28	50	50	38	24	38	38	80	33	33	45	45
						82	28	11	28	21	21	21	50	50	50	50	28	28	10	11	11	28	11	80	5

ふろなし・2F

7時						8時						9時						10時					
10	20	30	40	50	60	10	20	30	40	50	60	10	20	30	40	50	60	10	20	30	40	50	60
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼		▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
10	5	10	16	6	80	11	11	21	21	16	28	36	36	36	36	36	80	11	80	37	37	37	37
						11	11	11	13	6	6	6	6	36	36	36	24	25	25	25	25	25	25
					84	11	13	12	12	21	50	50	50	50	50	92	92	11	11	74	74	74	74
				84	11	13	12	12	21	50	50	50	50	50	50	8	11	11	11	80	28	28	28
1	1	19	19	52	11	11	13	21	21	36	50	50	50	52	52								

朝礼・申し送り(50番)に合計260分を要している。→0.6人／日に相当

(従来)

- ・ 発言の方法にルールなし
- ・ 物語調で状況を説明し冗長であった
- ・ 全員で共有する必要のない説明も全員で聞く
- ・ 夜勤明けにはつらい時間

(変更点)

- ・ 要約発言にできるようにせりふを決める
- ・ 項目を整理して決める
- ・ 長い発言者には指摘をする
- ・ タイムキーパーを用意する

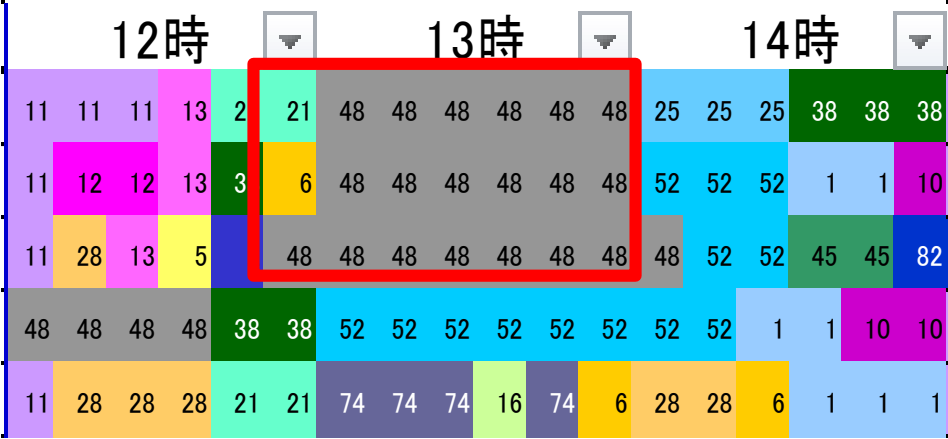
(結果)

申し送り朝礼→15分

- ・ 夜勤明け負担感減少
- ・ 次準備に早期着手
- ・ →昼休みがきちんと取れる
- ・ 各種ノートを見るようになった

整理と清掃の考えを応用

■3Fフロア 風呂ある日



業務時間調査で見える化して分かったこと

- ・同時に休憩中(48番)が3人
- ・フロアに「記録書き(52番)」が1人
- ・「入浴準備(74番)」が1人



1. ムダに休憩をとる人員が集まっている
2. コールがあった場合、見守り機能消失→Sの問題

■新しいシフト

勤務時間割 H28.12.5から実施																			
時間	7	8	8:30	9	9:10	10	10:15	11	11:45	12	12:45	13	14	14:30	15	15:30	16	16:55	17
夜勤明け	起床介助 お茶準備 検温	配膳・下膳 食事介助	申送り	観察項目	終了														
早出 入浴なし	フロ準備 湯溜め 起床介助 整容(髭剃り) 検温 義歯ケース洗い	義歯確認 (入ってるのか) 配膳・下膳 排泄介助	ホール見守り	ホール見守り 観察項目実施	水分補給				休憩 11:45~12:45	掃除	ホール見守り 退所がある時は 退所チェック 退所のショート入浴	見守り お茶入れ	離床介助	おやつ	ホール見守り・ コール対応・排泄 介助バット捨て 15:50~16:00	終了			
日勤ナース(R・S) 入浴なし		配膳・下膳 服薬介助 口腔ケア 掃除	申送り	朝礼	Dr診察・指示受処置	ホール見守り			配膳・下膳 排泄介助	休憩 13:00~14:00	翌日の薬準備 検薬 Dr指示受け後の処 置及び処方薬づくり			記録 15:30~16:00	薬 取り扱い	申送り	終礼		
日勤 介護CR 入浴なし		配膳・下膳 服薬介助 排泄介助	ホール見守り	ホール見守り 観察項目実施 SS者栄養課へ TEL 食食 コップ薬のみ写真	水分補給	排泄介助	休憩 11:30~12:00	配膳・下膳 口腔ケア 12:00~12:45	入所チェック 写真・口見守り 12:45~13:30	休憩 13:30~14:00	お茶入れ 見守り	離床介助	おやつ	記録 15:30~16:00	排泄介助	申送り	終礼		
中出						環境整備	休憩 11:10~11:30 11:30~12:00	配膳・下膳 食事介助 12:00~13:00	コール対応 (ピッチを持つ) 13:00~14:30	休憩 14:30~15:30	記録 15:30~16:00	排泄介助 ホール見守り	衣類 チェック	配膳・下膳 排泄介助 3階担当は西	19:15 終了				
遅出							中出環境整備10:15~10:45 中出レク10:45~11:10	配膳・下膳 フリー排泄介助	水分補給 入浴準備(水・土クリーンレグ)	離床介助 14:30~	シーツ交換 15:00~	休憩 15:30~16:30	掃除	配膳・下膳 排泄介助	後は 通常業務				

- 当日に出勤が難しくなっても、途中から誰かが勤務しやすいシフトが必要
- 当日の出勤要請でも、**お昼前からの開始ならば、負担少なく出勤できる職員が増えるのでは？**

勤務時間割 H28.12.5から実施

時間	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
夜勤明け	起床介助 換温	お茶準備 配膳・下膳 食事介助	観察項目 実施	終了										
早出 入浴なし	プロ準備 起床介助 整容(能 例り) 検温 歯ケース洗い	洗面確認 (入ってるの か) 配膳・下膳 排泄 介助	ホール見守り	観察項目 実施	水分補給	休憩 11:45~12:45	掃除 ホール見守り 退所がある時は 退所のショート番 は 午前入浴	お茶入れ 見守り	離床 介助 おやつ	ホール見守り・コール対 応・排泄介助・バット捨て 15:50~16:00	終了			
日勤ナース(R・S)入浴あり		配膳・下膳 服薬介 助 口腔ケア 掃除	申送り	朝礼	処置・ドライヤー 朝礼後~11:45	ホール見守り	配膳・下膳 排泄介助	休憩 13:00~14:00	処置・ドライヤー 15:00まで	翌日の薬準備 検査 Dr指示 受け後の処置及び処方箋 づくり	記録 15:30~16:00	薬 取り 扱い	申送り	終 礼
日勤ナース(R・S)入浴なし		配膳・下膳 服薬介 助 口腔ケア 掃除	申送り	朝礼	Dr診察・指示受処置	ホール見守り	配膳・下膳 排泄介助	休憩 13:00~14:00	翌日の薬準備 検査 Dr指示 受け後の処置及び処方箋 づくり	記録 15:30~16:00	薬 取り 扱い	申送り	終 礼	
日勤 介護CR 入浴なし		配膳・下膳 服薬介 助 排泄介助	ホール見守り	ホール見守り 実施 SS者栄養士へ TE L 食伝 コップ薬のみ写 真	観察項目 水分補給 排泄 介助	休憩 11:30~12:00	配膳・下膳 ケア 12:00~12:45	口腔 入所チェック 写真 見守り 12:45~13:30	休憩 13:30~14:00	お茶入れ 見守り	離床 介助 おやつ	記録 15:30~16:00	排泄 介助 申送り	終 礼
日勤 介護 入浴あり		配膳・下膳 服薬介 助 排泄介助	入浴 9:00~11:45	休憩 11:45~12:15	配膳・下膳 ケア 12:00~12:45	口腔 入所チェック 写真 見守り 12:45~13:30	休憩 13:30~14:00	入浴 14:00~15:30	記録 15:30~16:00	排泄 介助 申送り	終 礼			
中出			環境整備 10:15~10:30	休憩 10:45~11:00	配膳・下膳 介助 12:00~13:00	食事 介助 12:00~13:00	コール対応 13:00~14:30 (ピッチを持つ)	休憩 14:30~15:30	記録 15:30~16:00	排泄 介助 16:00~16:30	ホール見守り 16:30~17:00	食事 介助 17:00~17:30	配膳・下膳 排泄介助 3階担当は西	19:00 終了
遅出			中出環境整備10:15~10:30 中出休憩10:45~11:00	介助	水分補給	入浴準備・水・エグジー・シ ンク交換 15:00~	休憩 15:30~16:30	掃除 16:30~17:00	助 17:00~17:30	勤務 通常業				

★入浴後の衣類チェックは中出2人で行なう。

**中番ラインを導入したシフトを導入。課題はあるものの、業務をまわすことは出来ている
中番ラインを好む職員も現れた**

(4) 記録・報告書を工夫し、関係者との情報共有を促進

①記録・報告書の様式を見直す

⇒項目の整理による記入作業の効率化

⇒ご家族はじめ関係者への情報提供を意識した項目設定

⇒わかりやすさ・伝わりやすさを意識したレイアウト工夫

②情報共有を促す

⇒一斉メールや掲示板サイトを活用した情報共有、申し送り

⇒インカムを活用したリアルタイムでの状況把握

書類を一本化させ書類の転記業務を削減することで 休憩時間の確保や利用者へのサービスの充実につながった。

課題

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

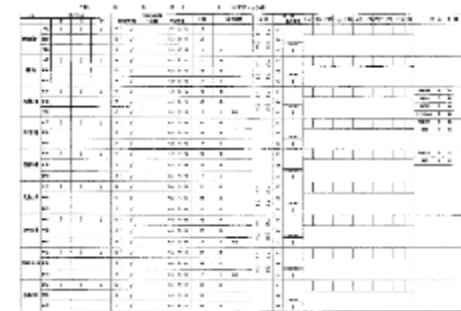
解決のしかた

1. 2つの書類の項目の意味合いを明確にして、なぜ必要なのか深掘りを行ない、項目の必要・不必要の仕分けを行なう。
2. **必要となった項目の名称はできるだけ日常的に活用するものにしてイメージしやすくする。**
3. 実際に活用して、項目名や項目配置の不具合などを含めブラッシュアップし新しい書類を完成させる。

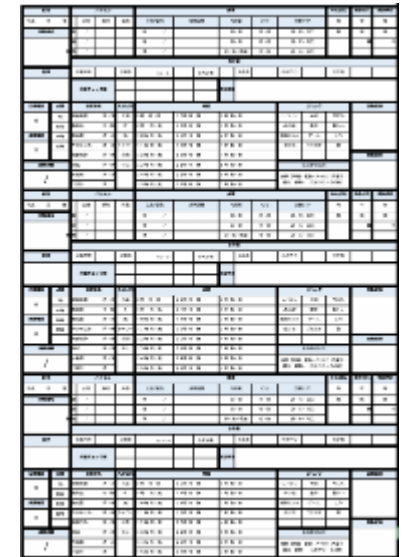
「書類の1本化」



書類1



書類2



新しい書類

利用者情報の申し送りを、一斉メールを活用して、時間差と伝達ミスをなくした。

課題

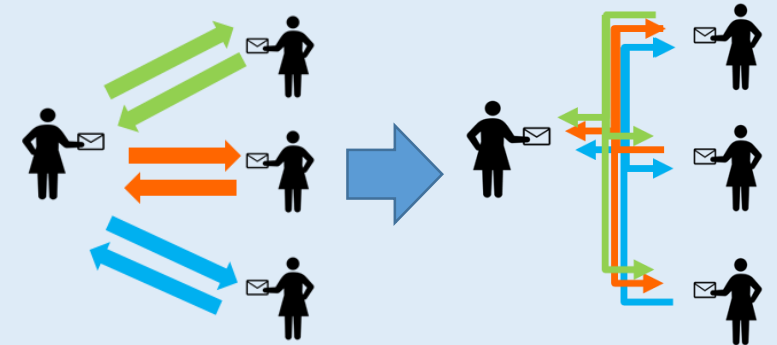
利用者情報を職員間で共有するために、サ責は介護記録等から申し送りのため情報を整理して発信していたが、指示を読まない職員には個別に話をするなど、二度手間・三度手間となっている。

解決のしかた

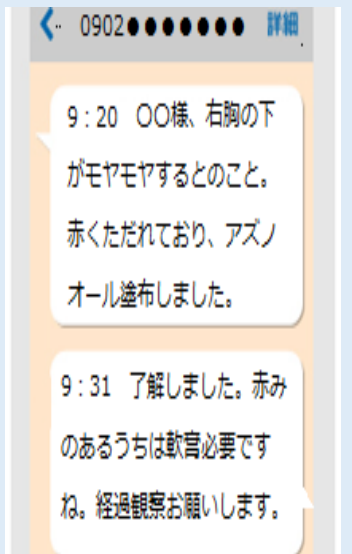
1. 在宅の訪問介護では、サ責が情報を拾って指示をだす手間を削除し職員からの報告を携帯メールで一斉配信する。
2. 一斉メールでの情報共有で重要な事項はあらためて、文書（経過記録書等）で残す。
3. 情報共有の時間差と伝達ミスが解消されただけでなく、良い事例を自己学習することで、記録や申し送りの質が上がった。

従来：個別のやり取り

現在：一斉メール



右：一斉メールの例



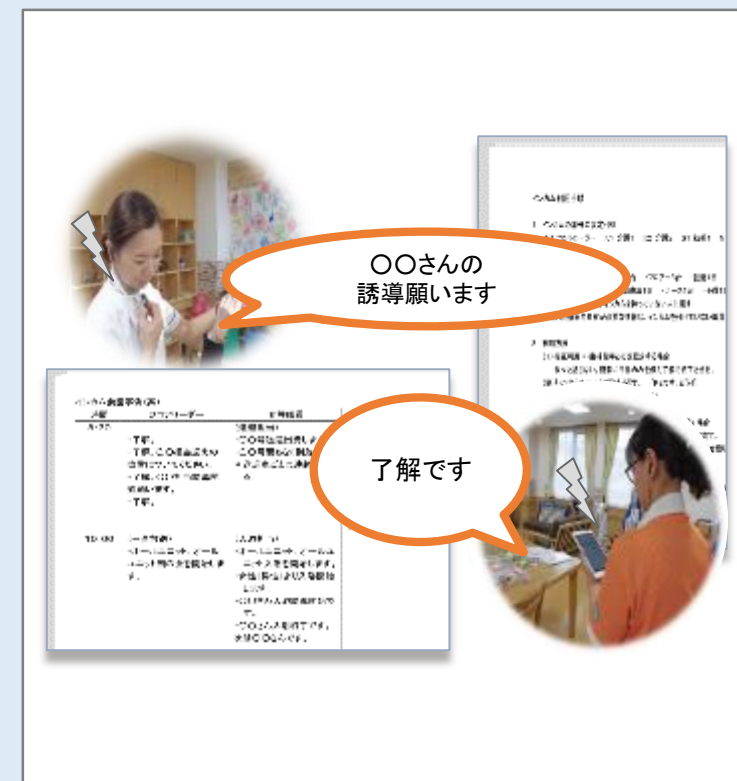
インカムの運用ルールがなく活用できていなかったため 使用場面、用語等の運用ルールを定め徹底した。

課題

情報共有手段としてインカムが事業所に準備されていたが、その運用ルールや手順がなく、活用しきれていなかった。

解決のしかた

1. インカムの運用前に、「インカム」と「対面」による引継ぎの違いについてミーティングを行い、意識合わせを行う。
2. まず、情報共有方法として、①インカムで共有すべき情報、②対面で共有すべき情報を整理する。
3. 次に、インカムで共有すべき情報については、「全体」に同時に流す情報と「個別」に特定者と話す情報の区分を行う。
4. インカムを使用するための手順書を作成し、管理を含む運用ルールを定め、研修を行って徹底を図る。



インカムの運用手順・基本会話例

時間	介護					看護	事務	ケアマネ	生活相談員	栄
	日勤リーダー(B)	早日勤(A)	遅番(C3)	夜勤(リーダー)	夜勤(サブ)					早番(A)
8:00		〇〇です。開局します。								〇〇です。開局します。
8:55	〇〇です。開局します。			申し送り5分前です。		〇〇です。開局します。	〇〇です。開局します。	〇〇です。開局します。	〇〇です。開局します。	
9:00		〇〇、2F脱衣室へ行きます。		施設長×2申し送り始めます。				事務所行ってきます。		
9:40		入浴開始します。	〇〇です。閉局します。		ごみ捨て行きます。 〇〇戻りました。	レジデンス行ってきます。 戻りました。		事務所より戻りました。		
10:00	レクリエーション開始します。	(入浴CL行く時)〇〇さん、入浴行きます。	入浴介助に入ります。	〇〇です。閉局します。	〇〇です。閉局します。					
10:40	レクリエーション終了します。 お茶準備の時間になります。		(入浴CL行く時)〇〇さん、入浴行きます。				〇〇さんご家族来られています。			お茶準備
10:50	早日勤入浴終了10分前です。									
11:00	排泄介助開始します。						〇〇さんご家族来られています。〇〇さん書類の説明をお願いします。			〇〇です。休憩入ります。
11:20	遅番入浴終了10分前です。									〇〇です。休憩出ます。
11:30	〇〇です。休憩入ります。									
11:55			口腔体操開始します。							
12:00		食事開始します。	入浴介助終わって1F戻りました。			〇〇です。休憩入ります。	〇〇です。休憩入ります。			
12:30	〇〇です。休憩出ます。						〇〇です。休憩出ます。			
13:00						〇〇です。休憩出ます。		〇〇です。休憩入ります。	〇〇です。休憩入ります。	
13:30		排泄介助開始します。								
13:45	タオル濡らしの時間になります。		入浴準備に行ってきます。					〇〇です。休憩出ます。	〇〇です。休憩出ます。	タオル濡らし開始します。
14:00		入浴開始します。	〇〇です。休憩入ります。					タオル濡らし開始します。		〇〇です。休憩入ります。 〇〇です。休憩出ます。
14:30	行事開始10分前です。集まってください。		〇〇です。休憩出ます。							
15:00										
15:30			お風呂清掃行ってきます。			〇〇です。休憩入ります。	施設長、レジデンス〇〇さんご家族面会来られています。玄関の方をお願いします。		〇〇さんご家族来られています。	パントリー
16:00	排泄介助開始します。	排泄介助開始します。	1Fに戻りました。 衣類返却入ります。			〇〇です。休憩出ます。				パントリー
16:30		ごみ捨て行きます。						ケアカンファレンス始めます。		お茶準備
16:40	お茶準備の時間になります。	〇〇戻りました。						ケアカンファレンス終了しました。		〇〇です。閉局します。
17:00	申し送り開始5分前です。		〇〇です。休憩入ります。	〇〇です。開局します。	〇〇です。開局します。					
17:30	施設長×2申し送り始めます。		〇〇です。休憩出ます。							
18:00	〇〇です。閉局します。		記録入ります。	夕食開始します。		〇〇です。閉局します。	玄関、事務所閉めました。	〇〇です。閉局します。	玄関、事務所閉めました。	
19:00			〇〇です。閉局します。				〇〇です。閉局します。		〇〇です。閉局します。	

(5) OJT (On the Job Training) の仕組づくり

①教える内容を整理する

(基本業務マニュアル・手順書、職場のルール等の文書化)。

②教え方をトレーニングする

(OJT担当者について①の理解度、教え方のブレがないようにする)。

伝え方の体験ワーク 絵を描こう！

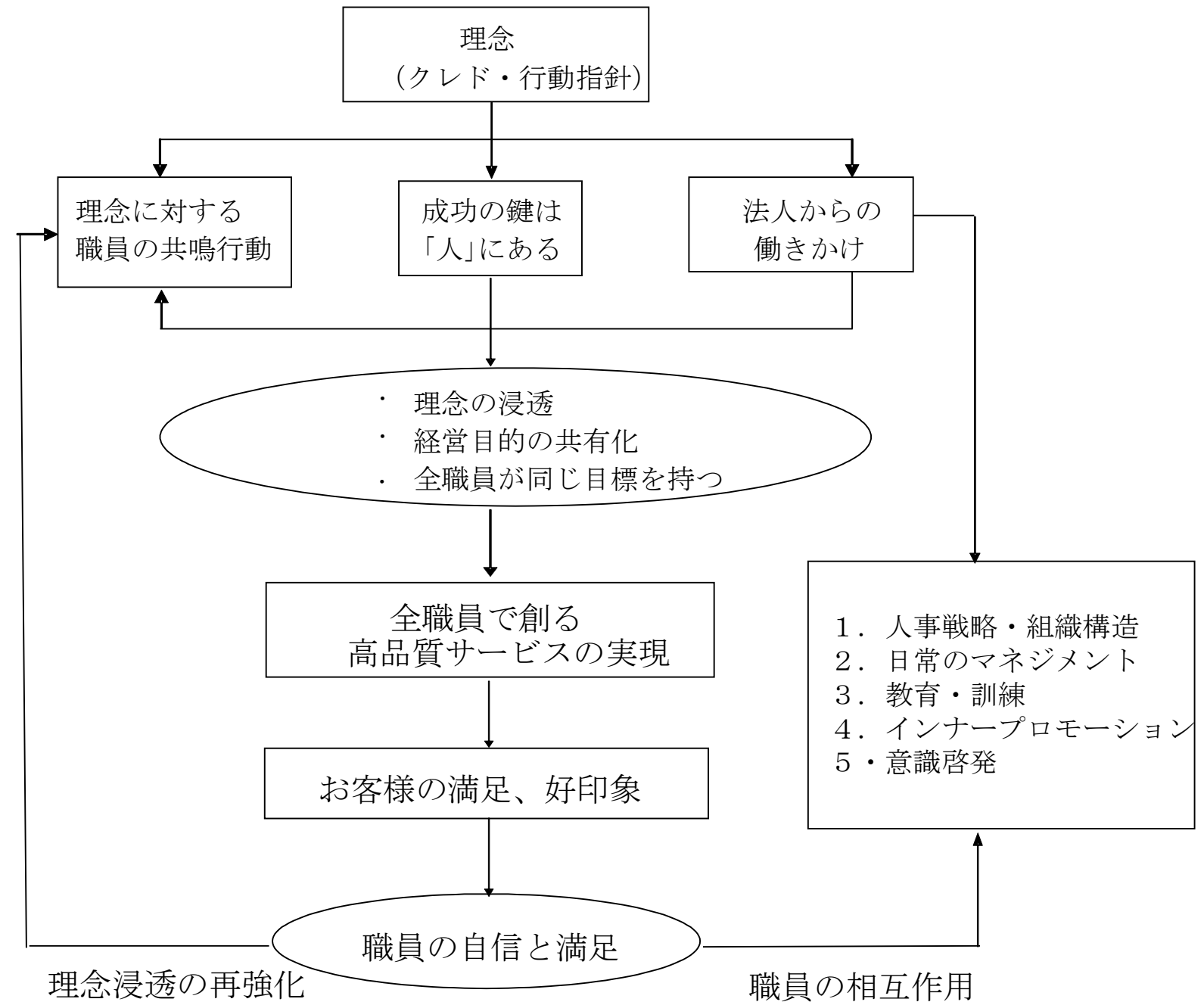
- ①山を描く
- ②川を描く
- ③太陽を描く
- ④家を描く
- ⑤木を描く
- ⑥蛇を描く

(6) 理念・行動指針の徹底

どんなに詳細に手順を決め、マニュアルを作成しても、
職場で起きるすべてのことをカバーできるものではありません。

何かことが起きた時、
組織の理念や行動指針に即した対応ができるよう
職員の意識に「価値観」を徹底させていくことが重要です。

理念の役割



価値観の優先順位

○オリエンタルランドのSCSE（Safety, Courtesy, Show, Efficiency）

○職員の行動は、潜在的に醸成された価値観の表現

○人材育成のポイント：

「褒める」「叱る」は理念、行動指針、マニュアルに即して行う

（組織の価値観による信賞必罰であり、

上位者の個人的な価値観による評価としないことが大事）