

居宅サービス分

介護サービス事業における 生産性向上に資する ガイドライン 改訂版

介護の価値向上につながる
職場の作り方

厚生労働省老健局

取組内容

訪問介護 訪問入浴介護 通所介護 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 小規模多機能型居宅介護 居宅介護支援

リーダー業務手順書の作成による人材育成・OJTの仕組みづくり

- ✓ リーダーの一日の業務の洗い出しによる具体的な業務の手順や注意点の整理
- ✓ 新たなリーダーの育成を目的とした、ノウハウの明文化

事業所名 株式会社やさしい手 かえりえ大和田
(埼玉県さいたま市)
プロジェクトメンバー：5名

困っていたこと (取組の理由)

業務手順やノウハウが体系的に整理されておらず、職員により時間配分や業務の質にムラが生じていた

- ◆ どの業務にどれだけ時間をかけてよいか、具体的な時間配分が職員によってまちまちだった。
- ◆ 注意すべき点やノウハウなどが暗黙知化しており、担当職員によって業務の質にムラが生じていた。

課題解決のプロセス (手順)

現時点のリーダー業務を整理した後、各業務における留意点や目安となる時間を設定し、手順書案を作成した。さらに、作成した手順書案を試行的に運用し、微修正していくことで、より実用的な手順書を作成した。

- 1 リーダー業務の要件を整理
人材育成のために、リーダー業務の経験がない人でも分かるよう現行の業務内容を整理する。
- 2 業務手順書案の作成
整理した業務を業務手順書として取りまとめる。同時に、各業務の目安の時間を10分刻みで設定し、注意すべき点も記載する。
- 3 作成した業務手順書案のテストおよび見直し
業務手順書案を試行的に運用し、改善点を抽出する。その後、複数回に渡って試行錯誤し、手順書の改良を重ねる。

取組時のポイント・工夫

- 10分刻みで各業務に必要な目安時間を設定し、属人的だった時間配分の標準化を図った。
- 各業務での留意点を併せて記載することで、担当職員の業務経験の多寡に依らずに業務の質を標準化した。
- 業務手順書案を作って満足するのではなく、試験的に運用する中で見つかった思わぬ不便さや改善点を抽出し、改良を重ねた。

時間	リーダー業務	利用者対応軸	小項目
14:00			当日ルート案にて午後の訪問担当者の確認
14:15			記録簿は14:00時点のご様子、水分量、食事量、排泄量の記入を行う。
14:30	記録簿転記、プロレコ作成、排渇記録の確認、コール対応	午後の自由時間	プロレコの記入確認。14:00までの訪問の記録を確認し記載なかった場合は確認なし。
14:45			記録簿の訪問記入。訪問の方の記録がされているか確認し、できていなかった場合は修正なし。
15:00	記録簿記入、利用者記録簿の記入	おやつ提供	利用者記録簿がすべて記載されているか確認。次回ファイリング確認しファイルとともに返却。上書きやバック、疑、業、上書きのまま提出することなど要確認
			15:00過ぎより排渇量が増える場合は排便がないように確認を行う。(特に記録) ルートを確認し変更する利用者の時間帯に合わせて記録簿をずらす

業務手順書の作成例

質的な成果

- ✓ リーダー業務の手順を10分刻みで手順書に記載することで、属人的だった時間配分を標準化することに成功し、ムダやムラが削減された。
- ✓ リーダー業務を手順化するすることで、実施事項が明文化され、分かりやすくなった。

量的な成果

- ✓ 本事業を通じて、業務手順書を活用することでリーダーの役割を担えるようになった人材が2名増えた。

取組に必要な準備 (コスト)

- ヒト：リーダー業務の業務手順書作成に要した人的コスト (作業職員：2名、作業時間：1日あたり30分、3週間程度)。
- モノ：特になし。

取組内容

訪問介護 訪問入浴介護 通所介護 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 小規模多機能型居宅介護 居宅介護支援

新規利用者対応業務の引継ぎ効率化

- ✓ 新規利用者対応業務に必要な書類を一つのファイルに集約した。
- ✓ 新規利用者対応業務の手順をマニュアル化することで、ミドルマネジャーの育成を実践した。

事業所名 社会福祉法人ライフ・タイム福島 ロング・ライフ24時間訪問介護看護事業所
(福島県福島市)
プロジェクトメンバー：4名

困っていたこと (取組の理由)

間接的業務の一部が管理者に集中し負担がかかっていた

- ◆ 突発的に発生する新規利用者対応業務が、管理者にとって大きな負担となっていた。
- ◆ ミドルマネジャーに新規利用者対応業務を引継ぎたかったが、口頭での引継ぎでは引継ぎ時に漏れが生じたり、対応手順を覚えきれなかったりした。
- ◆ 引継ぎに時間を要することを理由に、管理者が新規利用者業務の対応を抱え込んでしまっていた。

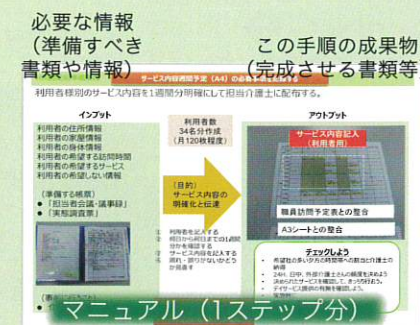
課題解決のプロセス (手順)

管理者層が集まって、新規利用者対応業務の手順を整理し、初めて業務に取り組む職員でも少しずつ手順を覚えていける平易なマニュアル作成に取り組んだ。

- 1 新規利用者対応業務の全手順の整理
管理者が行っている新規利用者対応業務の開始から完了までの手順を整理する。
- 2 優先的にマニュアル化すべき手順の特定
全ての手順の中で、すぐにもミドルマネジャーに引継ぎたい業務を特定する。
- 3 各手順で使う書類を順番にファイリング
業務に使う書類を一つのファイルに集約しておくことで、業務対応時に使うべき書類・作るべき書類を確認できるようにする。
- 4 各手順のマニュアル化
新規利用者対応業務の各手順を一目で理解できるよう必要な情報 (準備すべき書類や情報) とその手順の成果物 (この手順で完成させる書類等) の2つに分けて整理する。

取組時のポイント・工夫

- すべての手順を一度にマニュアル化するのには負担が大きいため、まずは一部の手順に絞ってマニュアル作成に取り組んだ (本事例では、新規利用者のサービス利用決定前・開始準備中・開始後の業務のうち、開始準備中・開始後の業務に絞ってマニュアルを作成した)。
- 各手順を文章だけで書き記すと読み手が直感的に理解できないため、必要な情報 (準備すべき書類や情報) ・この手順の成果物 (完成させる書類等) に分けて写真も使いながら整理することで、やるべきことが一目でわかるようにした。



マニュアル (1ステップ分)

質的な成果

- ✓ ミドルマネジャーが、必要に応じて新規利用者の対応業務をサポートできるようになり、管理者の業務負担、心理的負担が軽減された。
- ✓ ミドルマネジャーは、新規利用者対応業務の手順を踏まえて、業務の分担を自ら管理者に提案できるようになった。

量的な成果

- ✓ 従来、管理者が対応していた1か月平均3件の新規利用者対応のすべてについて、育成中のミドルマネジャーがサポート、または主体となって対応できるようになった。

取組に必要な準備 (コスト)

- ヒト：管理者層が、プロセス1~4について合計4~5回程度の議論を実施 (1回あたり1時間程度)。
- モノ：特になし。

手順書の作成

手順書の作成

4 5 6 7

4 5 6 7

取組内容

- 訪問介護
- 訪問入浴介護
- 通所介護
- 定期巡回・随時対応型訪問介護看護
- 小規模多機能型居宅介護
- 居宅介護支援

職員が身につけるべき心構えの明文化と浸透

- ✓ グループワークにより若手職員に身につけて欲しい心構えを選定し、明文化
- ✓ 朝礼時にスピーチと質疑の時間を設け、若手職員へ身につけて欲しい心構えを浸透

事業所名

株式会社ケアサービス 訪問入浴蒲田
(東京都大田区)
プロジェクトメンバー：3名

困っていたこと（取組の理由）

若手職員がより早く成長できる効果的な取組ができていなかった

- ◆ 日々の業務が忙しく、研修の時間を確保することができていなかった。
- ◆ 技術の面ではなく、心構えの面（仕事に向き合う姿勢や責任感等）の教育をどのように行えばよいのか分からなかった。

課題解決のプロセス（手順）

ベテラン職員が若手職員に身につけて欲しい心構えについて議論を行い整理を行った。それらの心構えについて、若手職員とベテラン職員が意見交換する機会を朝礼時に設けた。

①重要な心構えの明文化

ベテラン職員がグループワークを行い、若手職員が特に意識すべきだと思う心構えを出し合う。その中で、事業所として特に重要なものを選定して整理を行う（本事例では、学ぶ姿勢、緊張感等6つの心構えが抽出された）。

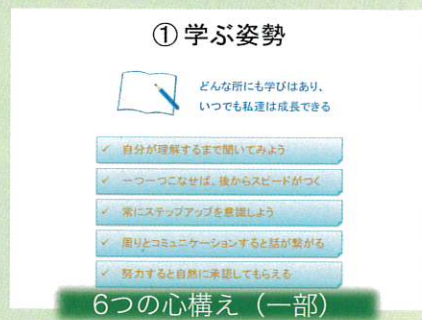


②朝礼での意見交換

職員が集まる朝礼時に、ベテラン職員が自身の経験に基づいて、「なぜ、その心構えが大事なのか」に関して短いスピーチを行う。若手職員はスピーチに対して質問をし、ベテラン職員と意見交換を行う。

取組時のポイント・工夫

心構えを明文化する際には、若手職員が主体となる様な表現とした（自分が理解するまで聞いてみよう等）。



スピーチをするベテラン職員を前日までに管理者が指名しておくことで、スピーチの準備の時間を確保した。また、質問を行う若手職員についても事前に管理者が指名しておくことで、朝礼時間を不必要に長くしないように工夫ができた。

質的な成果

- ✓ 事業所として重要視する心構えを明文化したことで、全ての職員が心構えを共有して業務に取り組めるようになった。
- ✓ 若手職員が責任感を持って業務に取り組めるようになった。
- ✓ 職員へのアンケートの結果、全ての職員が「この活動が続けることが成長に繋がると感じている」という結果が得られた。

取組に必要な準備（コスト）

- ヒト：ベテラン職員によるグループワークを2時間程度実施し、重要な心構えをまとめる。その後は、朝礼時にスピーチと質疑応答でおよそ5分程度の時間が必要。
- モノ：特になし。

取組内容

- 訪問介護
- 訪問入浴介護
- 通所介護
- 定期巡回・随時対応型訪問介護看護
- 小規模多機能型居宅介護
- 居宅介護支援

管理者層のグループワークを通じた職階別スキルマップの作成

- ✓ 事業所の各職階のあるべき姿・必要なスキル要件の洗い出し
- ✓ 職階別のレベルを4階層に分類し、階層ごとに必要なスキルを定義したスキルマップの作成

事業所名

社会福祉法人ライフ・タイム福島 ロング・ライフ24時間訪問介護看護事業所
(福島県福島市)
プロジェクトメンバー：4名

困っていたこと（取組の理由）

職員が適切な目標設定をすることができず、業務スキルの成長が見られなかった

- ◆ 職員の目標設定・振り返りの面談を実施していたが、形骸化して成長につながっていなかった。
- ◆ 職員が中長期のキャリアパスを具体的にイメージすることができないため、成長意欲が湧かなかった。
- ◆ 管理者が、直接ケアに加え、間接的業務や組織貢献に関する職員のスキルも底上げしたいと感じていた。

課題解決のプロセス（手順）

管理者層（および必要に応じ他の職員）が集まって、事業所の各職階に求めるスキルマップを作成した。

①各職階に必要なスキルの洗い出し

各職階に対して思う「当たり前でできてほしいこと」、「ここまでやってくれると嬉しいと思うこと」を洗い出す。

②各職階のあるべき姿の定義

「各職階が最終的にどうなってほしいか？」を各職階・各レベルの「あるべき姿」を定義する。

③各職階・各レベル別のスキルマップ作成

「各職階・各レベルは具体的にどのようなスキルが必要か？」について、直接ケアスキル/間接的業務スキルに分けて整理する。

④スキルマップ運用・ブラッシュアップ

スキルマップを使って職員面談を実施し、職員の目標設定・振り返りをサポートする。



グループワーク

取組時のポイント・工夫

必要スキルは、なるべく多く洗い出し、スキルマップ検討の材料とした。

各職階にレベルを複数設けることで、職員が各職階における成長ステップをイメージできるようにした（本事例では4つのレベルを設定）。

分類	レベル	あるべき姿	直接ケア	間接業務
リーダー	Lv4
	Lv3
	Lv2
	Lv1
サブリーダー	Lv4
	Lv3
	Lv2

スキルマップは、一度のグループワークでは完成しない。そのため、複数回に分けて議論することで、毎回フレッシュな視点で検討を重ねながら作成に取り組んだ。

質的な成果

- ✓ 各職階・各レベルの目指すべき姿・習得すべきスキルが明確になったことで、職員にとって自身の目標が立てやすくなり、日頃から目標達成を意識した動き方ができるようになった。
- ✓ 職階ごとの組織内での役割（管理者の組織運営をサポートする、一般職員をまとめるなど）が明確になった。
- ✓ 管理者もスキルマップの内容を掘り下げることを通じて、職員と有意義な面談ができるようになった。

取組に必要な準備（コスト）

- ヒト：管理者層が、4～5回のグループワークを実施（各回、約1時間ずつ）。
- モノ：特になし。