

第2回 熊本版介護現場革新会議

モデル事業所への現場介入活動報告

介護現場における業務改善と働きがい向上について

2020年1月28日



本事業で実施したこと

- ① 現場の負担軽減と介護の質の維持向上の両立を可能とする
介護現場のマネジメントレベル向上
- ② 実際の業務改善や職場づくりを通じた
マネジメントができる**現場リーダー・スタッフの育成**
- ③ 事業成果の**県内全域への横展開**による
各事業所における継続的・自律的な**人材確保と介護の質向上**
- ④ 業務改善により**自信を得た現場リーダー・スタッフを主役**
とした介護現場からの**魅力発信・将来人材の呼び込み**

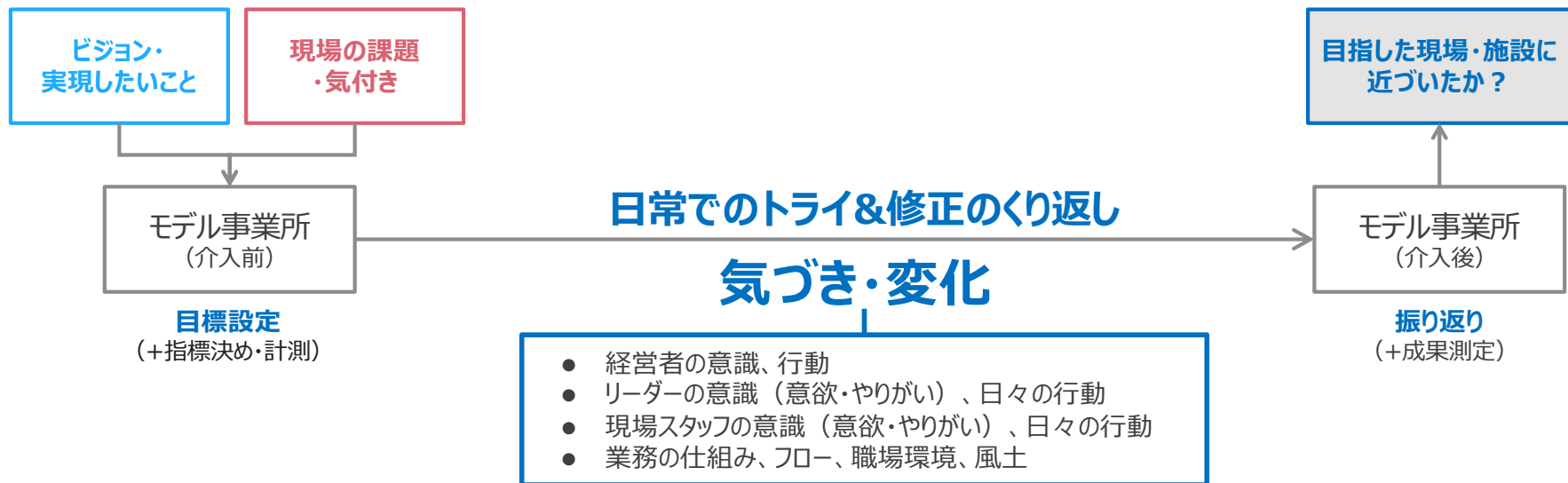
モデル事業所への
介入による
・改善事例の創出
・改善を経験した
現場リーダーの育成



横展開事業による
・目指す方向性の共有
・ガイドラインの浸透
・活動開始の機会提供

モデル事業所の取組体制

	社会福祉法人寿量会 特別養護老人ホーム 天寿園	医療法人社団健成会 介護老人保健施設 リバーサイド御薬園
プロジェクト名	わっがわがプロジェクト (※ わっがわが = あなたと私の)	PJ-GOKUN - 挑戦こそ最大の武器 - (※ GOKUN = 健成会 五訓より)
活動対象 とした現場	① 夢1ユニット ② 花1・2ユニット ③ NeOレモンユニット	① 2Fフロア 介護チーム ② 3Fフロア 介護チーム ③ リハビリチーム
プロジェクト メンバー	事務局：米満理事長、西村副施設長、松本部長、 脇田ICT委員長、加治屋、佐藤、清田、藤本 ① 夢1チーム：三浦リーダー、宮崎サブリーダー ② 花1・2チーム：西郷リーダー、田島サブリーダー ③ NeOレモンチーム：前田リーダー、高木サブリーダー	事務局：山田和彦理事長、山田貴子同心会理事長、立津理事、 梅田統括管理部長、三川看護主任、愛甲相談員 ① 2Fチーム：北川リーダー、後藤・野崎サブリーダー ② 3Fチーム：元田リーダー、南野サブリーダー ③ リハビリチーム：吉原リーダー、下御領サブリーダー



各チーム取組結果の要約（天寿園）

	取り組んだ課題	アプローチ	アクション	業務改善の成果※	更なる取組テーマ
夢1	<p>①ケアに対するチームアプローチが重要だという共通認識を持っておらず、スタッフによって思いにムラがある</p> <p>②「根拠のある介護」を全員で行うための学びや対話の時間がとれておらず、利用者への適切なアセスメントや個別ケアが実践できていない。（結果、認知症利用者のケアに苦慮しており失禁による車いすやベッドの汚染などが発生していた）</p>	<p>方針共有</p> <p>業務の明確化と役割分担</p> <p>テクノロジーの活用</p> <p>OJTの仕組みづくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> チームアプローチの土台づくりのため職場環境の整備（5S）に全員でトライ 現場が最も困っていた排泄ケアについて、スタッフから排尿予測機器を導入したいと声があがり、試験導入を決定 導入直後は運用が不安定になることを共通理解としうえで、改善のために排泄ケアの記録を様式化し、丁寧な記録をスタート 機器使用の習熟度が早期に高まったベテランスタッフが、他スタッフが効率的かつ効果的に活用するためのポイント、方法を伝え、実践を繰り返した 	<p>トイレでの排泄空振り削減（△33%）</p> <p>オムツからの尿漏れ削減（△88%）</p> <p>排泄ケア1回あたりの所要時間（12.5分→7.1分）</p> <p>1日あたり排泄ケア業務の時間（80分→41分）</p>	<p>今回取組着手できなかった家族対応業務の標準化などを行う</p> <p>基本的なケアスキルの差によってICT活用の成果に大きな差が出るのが分かったため、チームメンバーに必要な知識・スキルの教育を行う</p>
花1・2	<p>①その日の業務をマネジメントをする現場リーダーによって、各スタッフの業務のやり方にムラが生じている</p> <p>②スタッフ間の申し送りの漏れや、書類記載方法に非効率さがみられる</p> <p>③スタッフ全員とユニットが目指す方向性が共有できていないところがあり、業務においてもスタッフ間でコミュニケーションがとりにくい</p>	<p>手順書の作成</p> <p>業務の明確化と役割分担</p> <p>記録・報告様式の工夫</p> <p>理念・行動指針の徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> 上手くマネジメントできていたリーダーの思考内容を見える化し、手順書に落とし込み、スタッフの役割を明確化し個人の強みを活かして業務の「ムラ」を平準化できるようにし、どのリーダーがマネジメントしても実行可能な状態とした 旧来からの書類シートについて要素分析を行い、効率化しまとめ直した新しいシートを作成、スタッフにそのシートを活用しながら改善する権限を与えた SNSのグループ機能を活用して、ユニットのビジョンやみんなでアクションを起こすために共有したいことを発信した スタッフを探す非効率についてインカムを活用した 	<p>書類業務時間の削減（44分/日→25分/日）</p> <p>日中他のスタッフを探す回数（1.7回→0.1回）</p> <p>利用者に対話時間が取れる日（+10%）</p> <p>利用者に良いケアを提供できたと思える日（+14%）</p>	<p>業務改善で生まれた自信や余剰時間をもとに、ユニットをさらにどう変えてゆきたいか、ビジョンに沿った内容となるようスタッフと対話して決定・実行してゆく</p>
Neoレモン	<p>①スタッフの間で業務（役割）の共通理解がなく、スタッフの負担のバラツキがあり、残業が常態化していた</p> <p>②ユニットリーダーは兼務の状態にあったが、見守りながら書類業務を行うことが難しい環境であり、非効率な業務遂行をしていた</p> <p>③ユニットサブリーダー育成ができていなかった</p>	<p>業務の明確化と役割分担</p> <p>ルール・手順書の作成</p> <p>職場環境の整備</p> <p>OJTの仕組みづくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4勤体制でマスターの業務フローを組み、マネジメント業務や相談員業務で抜けることが多いリーダーは基本日勤とし、日勤の業務を最初から早出or遅出にふれる体制づくりを行った 見守りのしやすさ、スタッフの移動を妨げないなどの要素を考慮してデスク配置を変更し、書類の5Sを中心とした5Sも進めた ユニットリーダー業務をすべて棚卸し、サブリーダーにまず実施してもらえる業務レベルのものをピックアップした。そしてマニュアルを作成し実践の中で分からないところはユニットリーダーがやり方をティーチング&コーチングした 	<p>休憩を予定通りとれた日の割合（リーダー 50% → 67%） （スタッフ 81% → 96%）</p> <p>リーダーがOJTできた日（+17%）</p> <p>ユニット全体の残業減少（▲39%）</p>	<p>Neoの他のユニットと今回の取り組み内容を共有し、改善できるところは行なっていく（Nsなどは共有のため）</p> <p>サブリーダーに次なる業務の棚卸しを実行する</p>

※本事業における量的成果の測定は、活動の前後もしくは期間中を通して、主に自記式回答により可能な範囲で把握したデータをもとに比較分析したものを。

各チーム取組結果の要約（御薬園）

	取り組んだ課題	アプローチ	アクション	業務改善の量的成果※	更なる取組テーマ
2F	<p>① 日によって業務の順序、内容にムラがある。（特に、食事・口腔・トイレ介助の時間帯にバタつき、午後の入浴業務に支障が出る事が多い）</p> <p>② 職員同士が気軽に相談・質問しやすい職場環境ではない</p>	<p>業務の明確化と役割分担</p> <p>ルール・手順書の作成</p> <p>情報共有の工夫</p>	<ul style="list-style-type: none"> シフトごとの役割分担、業務時間が明確になるように業務フローを作成 業務振り返りシートでズレを確認 入浴業務の仕組み化（入浴前準備、入浴順序の見える化、スタッフ配置など） 入浴シートは介助量に応じて色分けし、リハスタッフなどにも仕組みが見えやすいよう工夫 	<p>午後の平均入浴介助時間（152分→136分）</p> <p>午後の入浴業務を時間内に終了できる日が増加（17%→60%）</p> <p>利用者アセスメント・対話のできる日が増加（5%→61%）</p>	<p>2F業務に関わりのあるNs、栄養科、事務部門などと協働する仕組みづくり</p> <p>現場リーダー業務の洗い出し、分類定義・共有、実際の運用トライ</p> <p>利用者アセスメント、生活リハのOJTの仕組み</p>
3F	<p>① 日によって業務フロー、業務内容にムラがあり、職員同士で利用者について対話をしたり、皆が同じ視点で情報を共有できておらず、提供するケアにもバラつきが生じている</p> <p>② 利用者の情報共有において、ノートを作成していてもスタッフが確認していないことがあり、ケアが統一されてなかったり、ヒヤリハットが生じたりすることがある</p>	<p>業務の明確化と役割分担</p> <p>記録・報告様式の工夫</p> <p>情報共有の工夫</p>	<ul style="list-style-type: none"> シフトごとの役割分担、業務時間が明確になるように業務フローを作成 シフト間の業務負担の平準化のため、他シフトから遅出にPトイレ配布や書類業務などの役割を移管 新たに生まれたスキマ時間で、散歩、整容、レクなどを実施 申し送りノートの既存の記載内容を分類、色分けし、職員が一目でどの情報か判別できるように工夫 申し送りノートを始業時に数分間読むことを業務として明確に定義づけ 	<p>他のスタッフをフォローできる余裕時間が取れる日が増加（+7%）</p> <p>利用者と向き合う時間のとれる日が増加（+24%）</p>	<p>3F業務に関わりのあるNs、事務部門などと協働する仕組みづくり</p> <p>申し送りノートのICT化（チャット機能活用など）</p> <p>フロア会議の仕組み見直し</p>
リハ	<p>① 入所リハの仕組みがなく、次に担当する利用者の確認のためにその都度リハ室までシートを見に移動したりと非効率さが目立ち、利用者へのアプローチに集中できていなかった</p> <p>② 利用者について（アプローチ内容・目標など）リハ職同士で対話する時間が殆ど取れておらず、担当制でないメリットを活かしていなかった</p> <p>③ リハ職同士が、コミュニケーションをとりやすい環境でなく、スタッフ教育が殆どできていなかった</p>	<p>業務の明確化と役割分担</p> <p>ルール・手順書の作成</p> <p>OJTの仕組みづくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> リハごと（フロアでの個別リハ、リハ室での個別リハ、短期集中）の実施時間帯を分け、曜日別にも利用者のリハ時間も明確にすることで、リハ職員の業務予測を立てやすくした 利用者について定例の5分間ミーティングを行うことを仕組み化 当日のリハビリにおける利用者情報（自分のアセスメント）を1人1枚以上の付箋で提出し、職員同士で情報共有、対話 さらに付箋を利用して自分の質問を出す仕組み（回答は付箋でも対話でもOK）とし、スタッフの負担を増やさず、リハ職としての学びを深め、教育できる環境づくりをはじめた 	<p>一日の業務の流れ・分担に対する意識の浸透（64%→100%）</p> <p>無駄な確認手間はゼロに（1回/日→0回/日）</p> <p>余裕時間の増加（+5分/日）</p>	<p>スタッフ間対話・質問のさらなる充実と、それを通じた利用者アセスメントの充実</p> <p>5分ミーティング内容を相談員、2F3Fフロアスタッフなど他職種と共有するしくみづくり</p> <p>個人のQ&AをICT化し蓄積して後に振り返りができるようにするなど、リハ全体での学びの仕組み化</p>

※本事業における量的成果の測定は、活動の前後もしくは期間中を通して、主に自記式回答により可能な範囲で把握したデータをもとに比較分析したものである。

取組前後でのアンケート比較（天寿園）

- 業務改善の効果測定とは別に、介入前後の8月下旬・1月初旬にWebアンケートにて前後比較
- 多くの項目で改善・上昇が見られた（プレゼンティーズム、ワーク・エンゲージメント指標については、後段にて詳細説明）

（1）組織・業務・仕組みについての現状認識

72%→82%（+10%）

理念・ビジョンの浸透
業務の仕組みの整備・運用
基本業務・動作の徹底
風土・コミュニケーション など18項目

（3）プレゼンティーズム

病気やけががないときに発揮できる
あなたの仕事の出来を100%としたときの
過去4週間の自身の仕事を評価してください

70%→78%（+8%）

（2）個人・定性面についての現状認識

68%→81%（+13%）

理念・ビジョン・個人目標
仕事・プライベート充実度
対話・コミュニケーション
スキル・成長意欲 など17項目

（4）ワーク・エンゲージメント

53%→67%（+14%）

活力項目 +4.4%
熱意項目 +4.3%
没頭項目 +5.4%

（N=26、各質問共通）

（集計） 組織・業務・仕組み はい・いいえ → 「はい」の%を記載
個人・定性面 とてもそう思う・ある程度そう思う・あまりそう思わない・全くそう思わない → 「とてもそう思う」「ある程度そう思う」の合計%を比較
プレゼンティーズム 回答の%を比較
ワーク・エンゲージメント いつも感じる～全く感じない（7段階） → 各回答ポイントの合計値を比較

取組前後でのアンケート比較（御薬園）

- 業務改善の効果測定とは別に、介入前後の8月下旬・12月中旬にWebアンケートにて前後比較
- 多くの項目で改善・上昇が見られた（プレゼンティーズム、ワーク・エンゲージメント指標については、後段にて詳細説明）

(1) 組織・業務・仕組みについての現状認識

61%→70% (+9%)

理念・ビジョンの浸透
業務の仕組みの整備・運用
基本業務・動作の徹底
風土・コミュニケーション など18項目

(2) 個人・定性面についての現状認識

62%→69% (+7%)

理念・ビジョン・個人目標
仕事・プライベート充実度
対話・コミュニケーション
スキル・成長意欲 など17項目

(3) プレゼンティーズム

病気やけががないときに発揮できる
あなたの仕事の出来を100%としたときの
過去4週間の自身の仕事を評価してください

68%→71% (+3%)

(4) ワーク・エンゲージメント

44%→48% (+4%)

活力項目 +1.1%
熱意項目 +1.9%
没頭項目 +0.5%

(N=52、各質問共通)

(集計) 組織・業務・仕組み はい・いいえ → 「はい」の%を記載
個人・定性面 とてもそう思う・ある程度そう思う・あまりそう思わない・全くそう思わない → 「とてもそう思う」「ある程度そう思う」の合計%を比較
プレゼンティーズム 回答の%を比較
ワーク・エンゲージメント いつも感じる～全く感じない（7段階） → 各回答ポイントの合計値を比較

測定指標について

プレゼンティーズム指標

(1項目版)

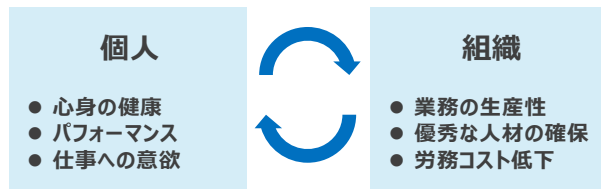
病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100%として
過去4週間の自身の仕事を評価してください。

[]% (1%から100%)

プレゼンティーズム (presenteeism) とは
出勤しているにもかかわらず、心身の状態の悪さから生産性がなかなか上がらない状態のこと

従業員の健康と企業の生産性を同時にマネジメントする健康経営が時代の主流となりつつあるが、アブゼンティーズム (病気や体調不良による欠勤) よりも、**体調不良のまま勤務していたり、仕事に対する熱意が低下しているという、従業員のプレゼンティーズムによる生産性の低下の方が、個人だけの問題にとどまらず周囲への悪影響も懸念されるため、組織にとっての経済的損失は大きい**ことが判明している。

健康経営における
個人・組織の関係性



ワークエンゲージメント指標

(ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 : UWES)

活力 (3質問) 例 : 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
熱意 (3質問) 例 : 仕事に熱心である
没頭 (3質問) 例 : 仕事をしていると、つい夢中になってしまう

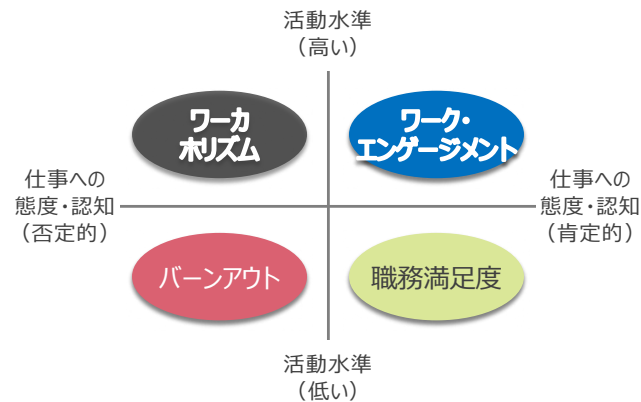
それぞれ「いつも感じる」～「全く感じない」の7段階で回答

ワーク・エンゲイジメントとは、「**仕事に積極的に向かい活力を得ている状態**」を評価するもの

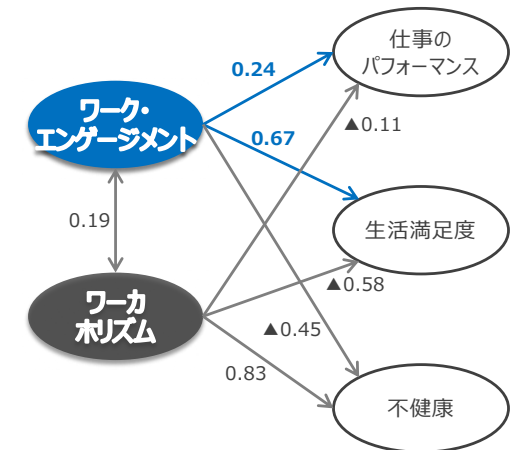
活力・熱意・没頭の度合いから構成され、
仕事の資源 (自律性、上司のコーチング、パフォーマンスのフィードバックなど) や
個人の資源 (楽観性、自己効力感、自尊心など) を得ることによって**向上が可能**。

アウトカムとして**心身の健康、組織行動・パフォーマンスの向上**を期待することができる

ワーク・エンゲージメントと
関連概念の関係性



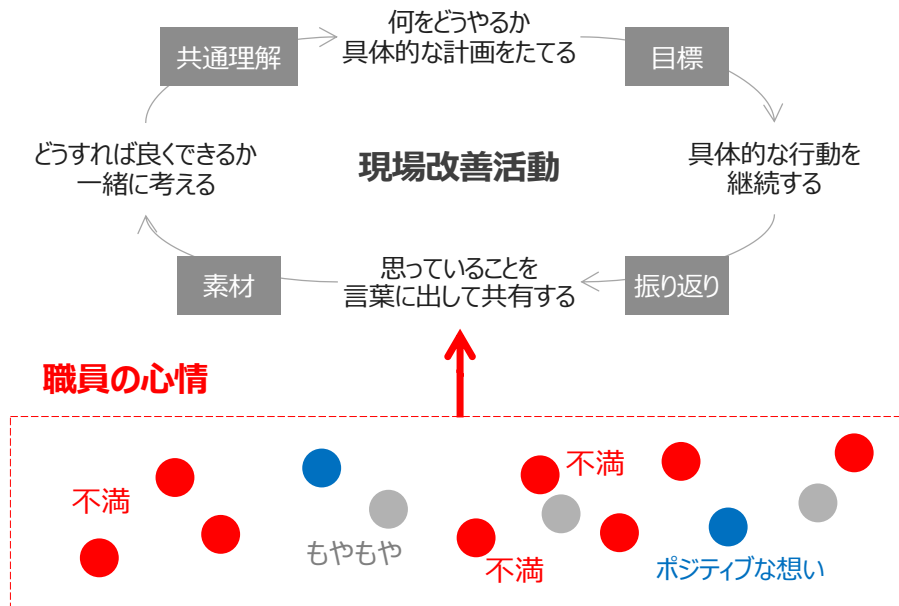
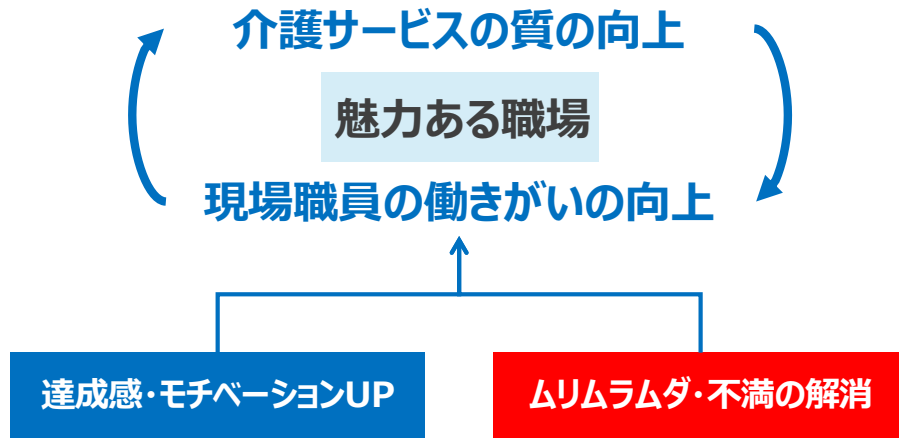
ワーク・エンゲージメントと
アウトカム (健康・仕事) の相関



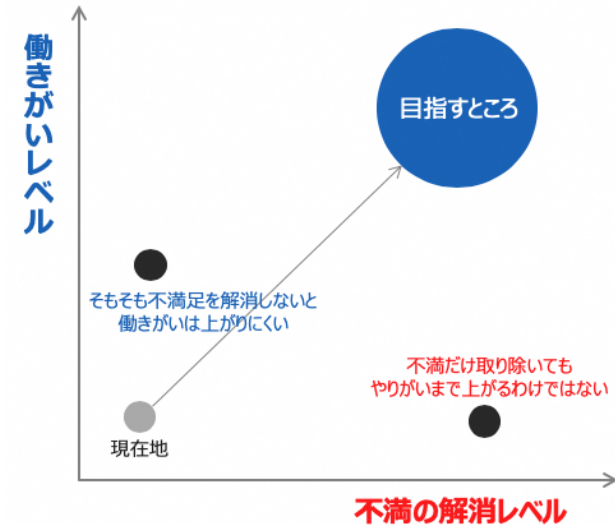
資料出所 島津明人 (2014) 「ワーク・エンゲイジメントポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日をー」(労働調査会)
(注) 右図数値は、各変数間の相関関係を条件を揃えて比較するために算出した標準化偏回帰係数を指す。

今回の働きがい向上のポイント

現場の声から開始したが、しっかりと最終目的を見据えていた



現場の仕事に対する認識まで改善できた



- **自分ゴト化**
現場の不満や非効率を環境や経営のせい (=他責) にするのではなく、自分たちの働きがいのために、考え、行動し、自分たちの職場や業務を変えるんだ、という意識の浸透。
- **トライアンドエラー**
短期間のなかでも、小さなトライを繰り返し行い、リーダー自身が学びながら粘り強く改善に挑戦。
- **日々の対話の徹底**
リーダーとスタッフ、リーダー同士、リーダーと事務局、など多くの形で対話の徹底を促し、リーダー達は伝え方を工夫したり、何度も繰り返したりと試行錯誤しながら、自分の考え方を他者に理解してもらおうことの難しさと大切さを実感。

1. 意義・目的の啓蒙継続

- ・生産性向上や業務改善の理解
 - ・自分たち、自事業所の課題への向き合い、自分ゴト化
 - ・目指すこと、最終的な目的の浸透
- ケアの質向上、働きがい向上、魅力ある職場づくり

2. 体験する場・きっかけの提供

- ・取り組みを体験する機会、きっかけの提供
(研修、イベント、関係者の紹介等)
- ・成果を確認する場の提供 (発表、公表等)

3. 制度・仕組みでの支援

- ・協議会の実施
- ・補助金、助成金などの資金支援制度

4. ツールの活用

- ・生産性向上ガイドライン、事例集の活用
- ・ICTデバイス、ツールの導入
- ・外部コンサルタント、ファシリテーターの起用

5. 今回のパイロット事業成果の活用

- ・各チームの改善事例、ノウハウ
- ・一連のプロセスを体験したモデル施設の経営者・リーダー
- ・横展開事業への継続参加を希望している事業所リスト

