

事例①

松本市医師会 松本市城山介護老人保健施設



事業所概要

所在地 長野県松本市
 サービス種別 介護老人保健施設
 職員体制 介護職員 38名 看護職員 15名
 利用状況 定員(定数) 119名
 (表記は2025年4月1日現在)

【プロフィール】

松本市城山介護老人保健施設は、平成10年4月に開所いたしました。現在は入所サービスに加え、短期入所療養介護(ショートステイ)や通所リハビリテーションも運営しております。当施設の最大の強みは、経験豊富なスタッフです。勤続10年以上のベテラン職員が76.2%と非常に高い比率を占めており、離職率も低く、質の高いケアを支える貴重な財産となっています。なお、現在の利用者の平均要介護度は3.4です。

現場の課題

- ◆課題の集約・・・「気づきシート」を活用し、70項目以上出た「気づき」を、3つの項目に分類した
 1. 制度的・制約的な要因 (法律や規制など、内部努力で変更困難なもの)
 2. 感情的・個人的不満 (組織課題と切り分ける必要があるもの)
 3. 放置されている「すぐできるはず」の問題 (即時対応を促すもの)

◆そこからさらに、核心的な課題を抽出した

■ 核心的課題①: 人員配置の問題 (体制の歪み) 職員の95.2%が最優先課題と認識

具体的な状況		結果・影響
フロア、浴室、通所リハ等	各所での人手不足	リーダーの負担増大
早番・遅番の業務量過多	業務負荷の偏り	介護のための時間不足
一部職員への入浴介助の偏り	業務遂行リスク	利用者の転倒リスク増大

■ 核心的課題②: コミュニケーションと連携の課題 職員の71.4%が課題と認識

具体的な状況		結果・影響
部署間の対立	組織風土	組織全体への「諦め感」
必要な情報が職員間で共有されない	情報共有	連絡系統が不透明
フロア・職種間でやり方が異なる	業務の統一性	申し送りが不十分
家族への物品依頼連絡が不十分	外部連携	家族が戸惑う対応が発生

■ 核心的課題③: プロセスとICT環境の問題 (1/2)

機器不足(ボトルネック)	記録の現状	電子カルテ導入の経緯
記録を入力するためのPCやタブレットが顕著に不足。自前のPCを持参する職員もいる	記録ソフトでデータ化方針だが、まだ紙での記録も多い	負担軽減が目的だったが、導入前に業務改善が行われなかった

■ 核心的課題③: プロセスとICT環境の問題 (2/2)

非効率な業務やボトルネックを生み出す根本的な原因の一つ

長すぎる会議	手順の非標準化	施設の動線
判定会議や申し送りの時間が長すぎるとの指摘	服薬確認のダブルチェック体制が、人によってやり方が違う	動線が長く、電話対応のためにステーションまで戻る必要があり、情報伝達に課題

実行計画を立てよう

負のスパイラルを断ち切り、職員が生き活きと働ける環境を再構築するための2ステップの改革プランを策定
Step 1: **緊急対策** (コミュニケーションの正常化)

【目標】: 悪化した組織の風通しを良くし、建設的な対話ができる土台を整える

全職種参加型ミーティングの開催

職種間の壁を取り払い、アンケート結果を共有。
課題を『自分事』として全部署で向き合う

情報共有ルールの明確化

情報の伝達ミスを防ぐため、申し送りや
重要事項の伝達方法を統一する

Step2. **中期計画** (DXの強力な推進と体質改善)

【目標】: 根本原因である業務非効率を解消し、体質改善と生産性向上を図る。

組織構造の改善

役割分担の明確化。連携を評価する人事制度の導入

介護テクノロジーの導入

見守りセンサー (転倒リスク対応)、インカム (リアルタイム連携) の導入

ICTインフラの整備 (土台)

PC・タブレットを増設 (ボトルネック解消)。
介護記録ソフト機能の更なる有効活用。

改善活動に取り組もう

■ ICT・介護テクノロジーの試用と導入

インカムの試行

職員同士のコミュニケーション
活性化施策。特に夜勤時の
有効性を検証中

入浴の生産性向上

入浴補助装置導入を決定。
メーカーによるデモや試用を
実施済み

補助金による購入推進

試用結果に基づき、補助金を
活用した機器購入を推進中

■ 現場での意識と行動の変化

- ①業務効率化 (実行例) 送迎車のアイドリングをやめ、年間約2万5千円節約 (試算)
- ②多職種との協働について (ワークショップを開催、全職種を対象とする)
 - ・理想と現実のギャップを「課題」ではなく「乗り越えたい壁」と表現し前向きに現状分析を行う
 - ・リラックスした雰囲気で見出し合い相互関係を深める。(ポジティブな成功体験の共有)
 - ・参加者が新たな気づきを得る。
 - ・心理的安全性を確保しポジティブな体験をすることで対話が活性化される。
 - ・リーダーが手法を体験し、全職員に展開するための学びを得る。

改善活動の振り返りと今後の展望・期待される効果

■ 伴走支援により、単なる業務改善を超えた組織の体質変化が見られ始めている。

1. 課題の言語化と共有による変化

「気づきシート」で噴出した70以上の課題を整理し、具体的目標へと落とし込んだ。特に客観的なデータ共有が、職種間の壁を越えて課題を「自分事」化する大きな転換点となった。

2. ポジティブな対話が育む「心理的安全性」

全職種対象のワークショップではリラックスした雰囲気の中で成功体験を共有し合うことで、現場に少しずつ活気が戻っており、「心理的安全性の確保」の重要性を感じることができた。

3. DX・テクノロジーへの期待

現在、インカムの試行や入浴補助装置の導入検討、見守りセンサーの活用準備を進めている。これらのテクノロジー導入が、単なる負担軽減に留まらず、ベテラン職員が持つ「質の高いケアの技術」を最大限に発揮できる環境づくりに繋がると確信している。

【今後の展望と期待される効果】

1. 組織の正常化と信頼回復 (Step 1)

- ・情報伝達の精度向上: 申し送りや重要事項の伝達ルールを統一し、情報の伝達ミスを防止する。
- ・連携の強化: 全職種参加型ミーティングや、連携を評価する人事制度の導入により、部門間の対立を解消し、建設的な対話を定着させる。

2. 生産性の向上とケアの質改善 (Step 2)

- ・「介護のための時間」の創出: ICT機器や見守りセンサー、インカム等の導入により間接業務を短縮し、本来の介護ケアに充てる時間を生み出す。
- ・専門性の発揮: 効率化を進めることで、職員の76.2%を占めるベテラン層が持つ高い技術を最大限に発揮できる環境を整える。
- ・職員満足度の向上: 業務負荷の偏りや組織内の「諦め感」を払拭し、職員が生き活きと働ける好循環を創出する。

【アドバイザーからのコメント】

現場の声を「人員配置・対話・DX」の3課題に整理し、ベテランの経験を資産と捉えた前向きな改善プロセスは高く評価できます。今後はICTを単なる道具とせず、組織構造や評価制度にまで踏み込んだ「働き方の抜本的改革」へ昇華させることが期待されます。

事例②

社会福祉法人 北アルプスの風 特別養護老人ホーム リーベおおまち



事業所概要

所在地	長野県大町市
サービス種別	介護老人福祉施設
職員体制	介護職員20名 看護職員4名 他専門職 5名 その他職員9名
利用状況	定員(定数) 長期入所50名 短期入所 8名

【プロフィール】

平成30年4月開所。北アルプス山脈の美しい眺望が広がる中、近隣には保育園、総合病院、スーパー、ホームセンター、小中学校、住宅街も近くにあり、地域に馴染んだ施設です。建物内は懐かしいけど新しい。和とモダンが融合した空間「OLD/NEW」がコンセプト。令和6年度・介護職員の働きやすい職場環境づくり厚生労働大臣表彰を長野県内事業所で初受賞をしました。

現場の課題

職員に業務を行っている際に感じる課題や気づきアンケートを行った。現場の声で多く聞けたのが人手不足であった。他の声を合わせて分析した結果、課題として4つに分類できた。

- ①人員配置・業務負荷関連
- ②業務プロセス・段取り関連
- ③物品管理・環境関連
- ④サービス品質関連

さらに、分析を行い、構造的な課題(根本原因)が明らかになる。

★人員配置・シフト

(介護度や業務量の分析が不十分。シフト作成が属人化している。)

★物品管理

(発注や補充のルールが未統一。管理簿が紙ベースで非効率。)

★業務プロセス

(業務の「ムリ・ムダ・ムラ」が放置されている。手順の文書化・標準が未整備。)

★サービス品質

(利用者様の意見を収集する仕組み(アンケート等)がない。クレーム対応が個人任せ。)

★安全・リスク

(ヒヤリハットの共有が形式的で、再発防止に活かされていない。安全チェックが定着していない。)

★教育・マネジメント

(新人OJTが体系化されておらず、教え方がバラバラ。中堅職員のリーダー育成が不足。)

とりわけ、入浴・食事介助、コール対応、夜勤体制など多くの場面で人手不足を感じていることに、改善策を講じていく必要がある。



実行計画を立てよう

現場が感じる「人手不足」は、根本原因ではなく、他の問題が引き起こした「結果」である可能性が極めて高い。

まずは業務設計の見直し、教育、ICT活用で「業務そのものを軽くする」事が持続可能で効果も高いと考え計画を立てた。

【職員への意識改革(生産性向上の本質)も同時に進める】

フェーズ	課題	対策
ファースト	① 業務の標準化	標準手順書を作成し、属人化を排除を目指す
	② 情報共有	乱立する連絡手段をクラウドで統合を目指す
	③ 物品・環境整備	管理簿を電子化し5sの徹底を目指す
セカンド	④ 教育・マネジメント	OJTを標準化し、職員育成(資質向上)を目指す
	⑤ ICT活用	紙の記録を見直しシステムへの「一元化」を目指す
	⑥ 組織風土	改善提案を「見える化」し、経営層が「前例踏襲からの脱却」を強く押し進めることを目指す

改善活動に取り組もう

入浴・食事介助、コール対応、夜勤体制など多くの場面で人手不足を感じている原因に職員間の連携が関係している。様々な場面で非効率的な連携となり、人手が足りないと感じてしまう。計画した基盤整備の実行と同時に、効率的な職員間の連携を目指し、導入したばかりのインカムを活用して改善に取り組んだ。

今までは、職員を探すのに大声で呼ぶ、支援中や見守り中に探しに行くなどの状況だったが、インカム使用することで、「〇〇さん。今どこにいますか？排泄物品持ってきていただきたい」「看護の〇〇さん。処置をお願いします。」「入浴の〇〇さん上がります。次の〇〇さん準備をお願いします」などその場で会話ができ、負担軽減やストレス軽減に繋がっていると職員の声が挙がっている。

また、インカム使用前と使用後で職員の歩数を計測したところ、使用後は減少していた。今までは人手不足、見守り体制不足と感じていた場面でも、インカム使用することで不足感の軽減に至っている。



インカム使用方法を学ぶ



「〇〇しながら」の「ながら連携」で効率的な連携になりました

また、先に導入していた見守り機器に連携し、今まではモニターでの確認だったが、耳へ直接「〇〇号室の〇〇様。離床検知あります」と知らせられるようになり、対応の迅速化に繋がった。

改善活動の振り返りと今後の課題

【職員への効果】

インカム使用開始当初はネガティブな意見もあった。しかし、使用した職員が効果を感じて「便利」「短縮」「軽減」といった言葉が多くなった。人手がほしいと感じた時に「誰か(助けて)」と声をかけやすくなり、「どうした(すぐ行くよ)」と駆けつけてくれる。この安心感が人手不足と感ずることが軽減されることに繋がったと感じる。実際に職員の声から効果を実感している。

【施設長の声】

職員が感じている課題や気づき。この声に向き合うことから始まった。

そして、職員全員で課題が何かを確かめ、検証した。トップダウンではなくボトムアップを行い、「我が事」と捉え活動したことが大きな成果となった。

1番の成果は意識改革。良くも悪くも自分次第。自分たちの職場を良くする(働きやすくする)のは自分たちで行う。この意識が向上したことが、次へのステージに進む力になる。この活動の効果として生産性向上推進体制加算Ⅰを取得する。

【今後の課題】

実行計画においては、初期段階である職員の意識改革を行い、目標値に近い結果となった。

同時に基盤整備①の標準手順書は作成済み(実用済み)②はクラウドを使用し始め浸透中③は物品管理簿は電子化し、5S活動も実行中。この基盤整備①～③は継続して精度を上げていく。

次のステージである「人・ICT・組織」において、令和8年度(4月～)の生産性向上委員を主体として準備を始めていき、実行していくよう進めていく。

この熱を冷まさないことが大切であり、今回の成果を一過性の改善で終わらせず、次の改革フェーズへつなげていくことを課題に挙げ取り組んでいく。

【アドバイザーからのコメント】

本取り組みは、ICT導入を単なる省力化にとどめず、「業務設計」「人材育成」「組織風土」といった本質的なテーマに踏み込もうとしている点で高く評価できる。特に、「人が足りない」「忙しい」といった現場の声をそのまま課題とせず、結果として捉え、背景にある構造的な要因を分析しようとした視点は、伴走支援の趣旨を正しく理解した取り組みであった。

一方で、本事業所の取り組みは着実に前進しているものの、現時点では足元の業務を整える「改善」を中心とした段階にある。モデル事業所としての役割を踏まえると、今後は、これらの改善を施設全体の仕組みや組織文化を変えていく「改革」へとつなげていくことが期待される。

本事業所は、「やるべきことを、やるべき順番で、粛々と進めている」堅実な取り組みを行っている。今後、個々の改善を部分最適にとどめず、全体最適へと結びつける整理と意思づけがなされれば、モデル事業所としての価値はさらに高まるだろう。今回の成果を一過性の改善で終わらせず、次の改革フェーズへとつなげていくことを期待したい。



事業所概要

所在地	長野県小諸市
サービス種別	特定施設入居者生活介護
職員体制	介護職員22名(内外国人介護士9名) 看護職員2名
利用状況	定員(定数) 50名 (表記は2025年4月1日現在)

【プロフィール】

平成19年4月16日 開設 全室特定施設入居者生活介護指定
 本施設の特徴として、定員数50名に対し、ご利用者の介護度が非常に高い点が挙げられます。入居者の半数近くが、要介護4・5の方が入居しています。又、8~9割の方が車いすを利用しています。24時間スタッフが常駐し、切目ない介護を提供しています。日中は看護師も常駐しています。グループ内で、海外介護士の育成や受け入れを行っているため、外国人介護士が多いのも特徴です。設備面では、徒歩2分の距離に提携医療機関があり、緊急時のサポート体制も整っております。

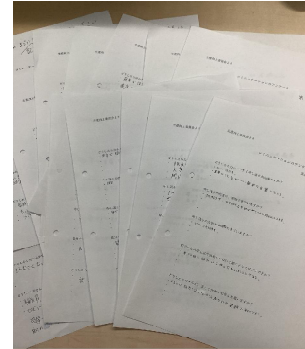
現場の課題

活動準備として全職員を対象にアンケートを実施した結果、日本人職員と外国人職員の間には「考え方や思いの乖離」があることが明らかになった。しかし、全職員が率直に回答してくれたこと自体が、改善に向けた重要な第一歩であるという認識を共有できた。

現場で起きている様々な問題を分析したところ、表面的には「ケアの質の低下」「安全管理の脆弱化」「情報共有の非効率化」が見られた。さらに深掘りすると、根本原因として①業務の非効率化・手順の不統一②人員不足および体制の問題が浮き彫りになった。

特に、1人体制での勤務時間が多いことから業務負担が大きく、事故リスクへの対応や見守りが手薄になり、安全管理体制が弱くなっていた。また、時間に追われることで介護が流れ作業化しつつある状況も確認された。

さらに、外国人職員の割合が多い当施設特有の課題として、「外国人職員への期待値と実際のスキルとのギャップ」が最も重要な課題であると特定された。具体的には、申し送り内容の理解度など、言語面の課題が日本人職員の業務負担増につながっていた。



実行計画を立てよう

申し送り内容や「何が分からないのか」を簡単に伝えられるよう、確認シートを作成した。生産性向上メンバーと経験豊富な外国人職員が協力し、必要な情報がどこに書かれているか一目で分かるよう工夫した。申し送りでは、できるだけ簡単な言葉と表現を用いるようにし、分からない点はシートを活用しながら記載場所を一緒に確認する運用に変更した。

その結果、申し送り時のコミュニケーションが少しずつ改善してきている。また、外国人職員も必要な情報の記載場所が分かるようになり、業務の理解が進んだ。

次に、1人体制が多いことや夜間の3人体制におけるストレス軽減のため、業務用Wi-Fiの設置工事を1月に開始。2月中旬にはインカムの導入、全室への見守りシステムの設置を予定している。

また、移乗介助が常に伴うため、ノーリフトケアの視点から、既存のスライディングシートの活用強化に加え、移乗サポートロボット(非装着型)を導入した。

改善活動の振り返りと今後の課題

【職員への効果】

日本人職員の間では、「なぜできないのか」ではなく、「どうすれば分かりやすく伝えられるか」という思考への変化が見られるようになった。外国人職員も、分からないことを質問しやすくなったと感じており、コミュニケーションが以前より取りやすくなってきている。

【今後の課題】

今後は、Wi-Fi環境の整備、インカム導入、全室見守りシステムの運用を進め、継続的に改善に取り組める体制づくりを目指す。

新しい機器の使い方や運用に不安がある職員もいると思われるが、職員同士で教え合う文化ができてきたため、これを今後も活かしていきたいと考えている。

また、移乗サポートロボットを適切に活用し、ノーリフトケアを推進することで、職員の身体的負担軽減にもつなげていく。



【アドバイザーからのコメント】

当初、本取り組みでは「外国人職員への不安や疑念」が課題として語られる場面も見受けられました。しかし、外国人職員を対象としたアンケートや、外国人職員の中でも勤務期間が長い職員へのヒアリング、さらに現場状況の丁寧な検証を重ねる中で、課題の本質が外国人職員個人にあるのではなく、日本人職員側の関わり方や前提認識にあることを見極め、改善の矛先を自らの意識・行動に向けていった点は、極めて意義深い判断であったと評価しています。

今回の活動を通じて、職員の間には「改善に向けて自分たちで考え、変えていこうとする姿勢」や「問題を構造的に捉えようとする意識」が確実に芽生えてきており、改善に対するモチベーションや問題意識は大きく向上したと感じています。

この成果を活かし、生産性向上に向けた取り組みへと段階的に移行していくことが、次の重要なステップになるでしょう。

また、30あまりの現場から出た問題点の中からテーマを切り分け、本取り組みの焦点を明確に定めたプロセスは、問題解決の定石を的確に実践した好例です。

今後は、職員・施設としての「ありたい姿」をより明確に描き、現状とのギャップを「問題」として捉え、その解決に向けた「課題」を設定していくという基本的な考え方を、引き続き確実に実践していくことが重要です。

これらを積み重ねていくことで、現場に定着した改善活動が生まれ、結果として大きな成果につながっていくものと考えます。

