

# 介護職チームケア実践力 向上の手引き

第1版

2021年3月

令和2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

チームケア実践力向上の推進に関する調査研究事業

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所



## 内容

1. 背景・目的 .....	1
2. チームケアとは.....	2
3. 新型コロナウイルスへの対応について .....	3
4. 取組ステップ .....	4
①チームリーダー育成ステップ <sup>o</sup> （例） .....	4
事例 1（チームリーダー育成） .....	6
②生産性向上に向けた業務システム構築ステップ <sup>o</sup> （例） .....	8
◆ 大分県の取組み .....	11
事例 2（生産性向上に向けた業務システム構築） .....	12
事例 3（生産性向上に向けた業務システム構築） .....	13
③介護助手等導入ステップ <sup>o</sup> （例） .....	15
◆ 三重県の取組み .....	18
事例 4（介護助手等導入のステップ） .....	19
事例 5（介護助手等導入のステップ） .....	21
5. 取組を通じて期待できる成果 .....	23
課題設定シート .....	24
新人チェックリスト.....	25
業務チェックリスト.....	29

---

## 1. 背景・目的

---

### 背景

生産年齢人口の減少が本格化する中、認知症の症状や終末期の見取りへの対応等、多様化、複雑化する介護ニーズに限られた人材で対応するためにはリーダー的介護職員の育成をはじめ、介護職員のキャリア・専門性に応じたサービス提供体制のもとで、多様な人材によるチームケアの実施をさらに進めていく必要があります。

このため、令和 2 年度「介護職チームケア実践力向上推進事業」では、介護助手等多様な人材の参入を促しつつ、外部コンサルタント等を活用し、リーダー的介護職員の育成等チームケアの実践を強力に推進することにより、介護現場に従事する職員の不安を払拭し、介護人材参入環境の整備、定着促進とサービス利用者の自立支援・満足度の向上を図るとともに、その成果を全国展開することを目的としました。

### 目的

令和 2 年度「介護職チームケア実践力向上推進事業」においては、チームケア実践力向上の手法として「1. チームリーダーの育成」、「2. 生産性向上に向けた業務システム構築」、「3. 介護助手等導入」の 3 つの手法が事業に参加した各自治体と事業所で実施されました。

本手引書では、これら 3 つの手法における取組ステップ、及び実施した自治体と事業所の事例を紹介し、上記事業の成果を掲載しております。新たに自治体や事業所が介護職チームケア実践力向上に取り組む際、本手引書が各事業所の状況に応じた形で参考とされ、活用されることで、介護職チームケア実践力向上に資することを目的としています。

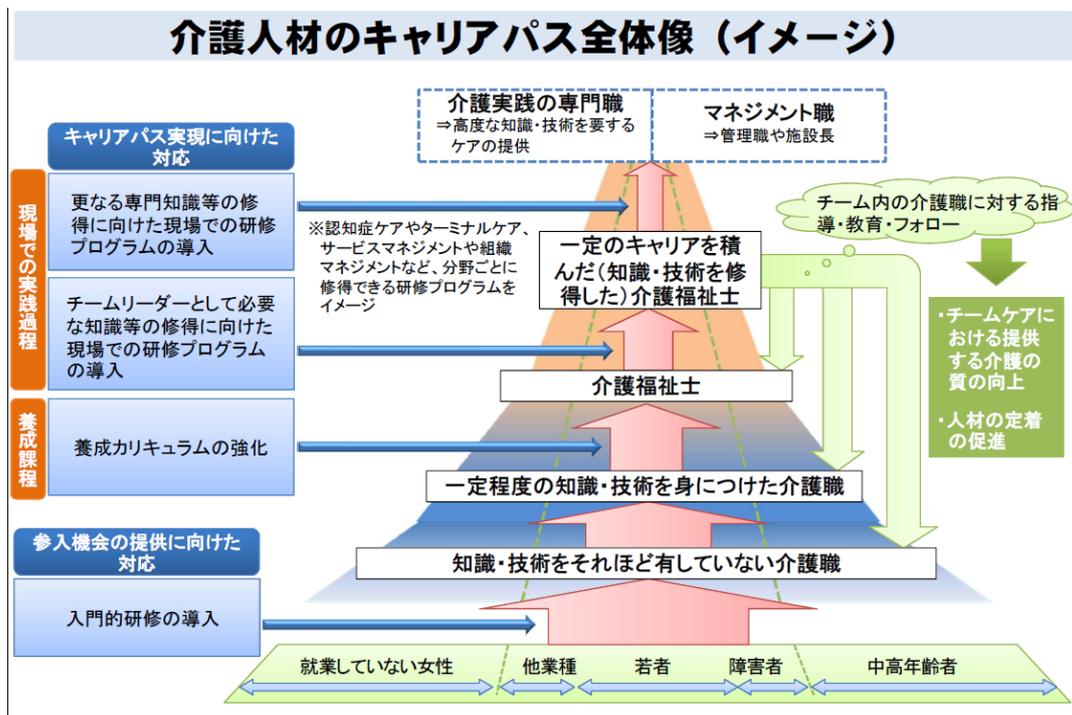
## 2. チームケアとは

介護職や医師、理学療法士など、多様な人材がチームを組んでケアにあたることをチームケアと呼んでいます。チームの人材が、それぞれの専門知識、専門技術に応じた業務を担当することで、チーム全体としての介護サービスの質を向上させることができ、利用者の自立支援や、満足度向上に繋げることができると期待されています。

介護におけるチームケアの質を高めるためには、介護職で組織されるチーム（以下、介護職チーム）の人材がそれぞれの専門性をより発揮できるような仕組みや業務分担を作ること、また、介護職チームの状態を適切に把握し、改善していくことが求められます。

介護職チーム内の人材が専門性を発揮するための手段として、近年、介護助手等の活用が注目されています。主に介護の周辺業務（清掃、ベッドのシーツ交換、配膳、食事の片づけ等）を担当する、介護助手等とよばれる職員を雇用、育成し、従来専門職が担っていた業務の一部を適切に切り分けて担っていただくことにより、介護職がより専門性の高い業務に集中できる環境を整えることが可能です。また、介護助手等とのコミュニケーションを通じて、若手の介護職員の育成への効果があることも分かっています。

また、介護職チームの状態把握、改善のためには、介護職チーム全体をまとめるリーダーとなる職員を育てていく必要があります。特に介護の専門職として、介護福祉士がリーダーを担っていくことが期待されており、研修等を通じた体系的知識の習得と、現場での実践を通じて、リーダーシップを身につけていくことが必要とされています。



(出典：厚生労働省：介護人材の機能とキャリアパスについて)

### 3. 新型コロナウイルスへの対応について

令和2年度は全国的に新型コロナウイルスの感染が拡大し、介護施設や介護事業所においても新型コロナウイルスへの対応がなされました。厚生労働省の業務継続（BCP）ガイドラインにおいては、感染（疑い）者発生時には、対応できるように平時から各業務分担を決めておくことが重要と記載があります。ガイドラインをもとに、平時や緊急時において誰が何をするのかを決めることはチームケアの実践力を高めるために重要な観点です。

本事業にご参加いただいた施設・事業所においては、感染症対策のマニュアルを作成していた施設・事業所もありましたが、新型コロナウイルスウィルス感染症の感染拡大を契機に、厚生労働省のBCPガイドライン等をもとに新たにマニュアルやガイドラインを見直すなど、様々な対応が行われています。

具体的な対応策として、業務継続（BCP）ガイドラインには以下の5つの対応が示されています。いずれの対応においても、介護助手等を含むすべての職員が徹底して取り組むことが求められています。

例えば、介護助手等の方が担っている施設内の清掃・消毒等は、感染を防ぐという意味で大きな役割を果たしています。

- ① 手洗い、消毒、マスク着用の徹底
- ② 職員の外出自粛の依頼
  - 特に他都道府県への外出の自粛を依頼
- ③ 職員の出勤制限の依頼
  - 本人や家族に体調不良者がいる場合、または他都道府県からの帰省する家族がいる場合、職員には自宅待機を依頼
- ④ 利用者と家族との面会の制限
  - 面会時間の制限や、窓越しやWEBによる面会等を依頼
- ⑤ 陽性者を発見した際のシミュレーション
  - 施設・事業所内で陽性者が発見された場合の対応をシミュレーション



(出典：厚生労働省 介護施設・事業所における新型コロナウイルス感染症発生時の業務継続ガイドライン

<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000704782.pdf>)

---

## 4. 取組ステップ

---

### ① チームリーダー育成ステップ（例）

多様な人材によるチームケアを統括するリーダー的介護職員を育成することで介護・福祉人材の確保と定着を図ります。



### ステップ①チームリーダー育成の準備

**自治体：**外部コンサルタントと対象施設・事業所の選出を行います。また、必要に応じて実施運営を行う事業者や外部コンサルタントへの業務委託を行います。外部コンサルタントは、介護現場の知見がある業界団体や学者、介護事業経験者等から選出することが考えられます。

**施設・事業所：**プロジェクトチームを作り、チームリーダーやOJT担当者を選出します。プロジェクトチームは職員から選抜するなど、新たに組織する方法もありますが、日ごろの業務組織を用いる場合、または施設・事業所全体で取り組む場合等、各施設・事業所の状況に応じた形で組織しても問題ありません。チームリーダーも新たに任命するほか、日ごろの業務でリーダーを担っている方でも問題はあります。また、本取組を遂行するにあたって、委員会等の会議体を組織します。この会議体は月に1～2回程度、定期的で開催して、後のステップ②～⑦の遂行する際に協議を行います。会議体には、施設の管理者や幹部、チームリーダー、介護福祉士やその他職員の以外に、外部コンサルタントにも参加してもらうと良いでしょう。

### ステップ②現場の課題の見える化

**施設・事業所：**リーダー研修によって解決されるべき課題を設定します。アンケート調査やSWOT分析\*等で現状把握を行います。その後、調査結果を分析することで課題の見える化を行います。

**外部コンサルタント：**アンケートの作成や職員への聞き取り調査等を行い、現状把握を支援します。

**介護福祉士：**職員の中心となって、課題の洗い出しや調査結果の分析に携わります。

### ステップ③チームリーダー育成の実行計画

**施設・事業所、介護福祉士、その他職員：**考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描きます。課題を解決する段階・順序を考え、更に、それぞれの段階・順序において、どういった役職の方を対象に、どのような研修が何回必要なのか、いつ頃実施するのか等、具体的な取組を考えます。加えて、検討した取組が上手くいったかどうかを検証する方法を考えます。検証のためには可能な限り数値化し、測定できる指標を検討し目標値を設定します（指標の例：育成人数（具体的な実人数）、リーダーシップ面で期待する成果（何ができるようになるか等）、業務マネジメント面で期待する成果（何ができるようになるか等）、情報連携面で期待する成果（何ができるようになるか等））。

### ステップ④チームリーダー育成の実施

**施設・事業所：**対象施設・事業所はリーダー研修や中堅職員に特化した研修を実施します。また、リーダー職による会議を実施することで、会議の運営方法・議事録の作成方法・新人教育方法・職員研修の実施方法等を実践で学び、介護職チームの状態把握、改善が可能なリーダーとしての育成を図ります。

**外部コンサルタント：**上記会議体に参加して助言や研修の企画運営等を行い支援します。

### ステップ⑤チームリーダー育成の振り返り

**施設・事業所：**目標の達成状況の確認やアンケート等を行い、振り返りを行います。

**自治体：**対象施設・事業所の目標の達成状況の確認やアンケート等から、自治体は評価を行います。

### ステップ⑥チームリーダー育成の練り直し

**施設・事業所、チームリーダー：**分析結果から実施計画書を練り直します。

\*：SWOT分析とは、強み、弱み、機会、脅威の4つのカテゴリーで要因を分析し、意思決定の最適化などをおこなうための手法。

## 事例 1 (チームリーダー育成)

### ○ 事業所の紹介

- ・ 社会福祉法人大樹会 やすらぎ苑
- ・ 所在地：京都府
- ・ 利用者数：70 人\*
- ・ 介護職員数：14 人\*
- ・ 介護助手等人数：7 人\*

\*：2020年8月1日時点

### ○ 取組の背景と目的

#### 課題意識

ベテランの介護職員の精神的・肉体的疲労がリーダーとしての資質に影響していることがわかり、業務のマンネリ化や、業務増加を防ぐ等、新たな介護職リーダー像を具体的に描き直し、変化・成長が実感できる育成環境を創設する必要があった。また利用者の高齢化、重度化の傾向が高まり、業務負担増加を軽減するため介護助手の積極的な雇用環境を創設する必要があった。

#### ねらい

本取組で、当社内で雇用する高齢就労者（介護助手）の継続雇用・育成環境構築と雇用促進を図る。また、介護業務の機能分化作業を通して、業務内容の見直しや、マニュアル作成、多職種連携による介護職リーダー養成を図る。なお特別養護老人ホームにとどまらず、小規模多機能施設等在宅ケア分野にも応用できる内容とする。

### ○ 取組内容

#### 実施体制

施設全体として取り組んだ。取組の手段としては、各職種 1 名ずつからなる評価委員会を組織して、事業期間中に 10 回開催した。委員会ではグループワークを行い、各職種や経営者が何を考えているかやそれぞれの思いを共有する機会とした。

その他、委員会では専門職種による、介護職の基礎技術と今後身につけて欲しい技術の分析をおこなった。介護助手の満足度と、今後の養成への要望についての検討、現場職員による介護助手がいることで得たメリット、デメリットと自己成長について討論、介護職リーダーとキャリアデザイン、マニュアルの作成と、効果測定、介護助手の技術変化と雇用形態の多様性対応についての討論等が行われた。

委員会の構成

	所属	職種	役職
委員長	経営企画室	経営	理事
委員	やすらぎ苑	看護師	
委員	やすらぎ苑	介護福祉士	ユニットリーダー
委員	地域包括支援センター	社会福祉士	管理者
委員	やすらぎ苑	作業療法士	
委員	やすらぎ苑	理学療法士	

#### 現場の課題の見える化

特養における業務上の「課題」をランダムに話し合い、グループワークを実施し意見交換を行なった。そして「課題整理」と今後の方向性確立のため、グループワークで出た意見を課題別に整理し、個別のヒアリングの実施を行った。委員会メンバーがヒアリングをして課題整理を行った。

#### 主な課題

- 1 リーダーの指示が曖昧かつ統一感がないために現場が回らない
- 2 育成環境がなく、個々の判断でやらざるを得ない業務対応が多い
- 3 業務負担が多く、個別の対応がおざなりになりストレスが多い
- 4 夜勤時の緊急対応に不安が伴い、適切な育成をして欲しい
- 5 チームケアができていないため専門職指示とリーダーの連携を密にして欲しい

- 6 利用者の変換や、ユニット異動があり不安が高い
- 7 将来の不安がある、給与面とキャリアアップに変化があまりない（リーダー）

### 課題解決のために取り組んだこと

チームケアを確立（専門職との役割・共有情報の明確化）し、リーダー向けの養成マニュアルの作成と業務機能分化による業務を評価した。介護助手等の積極的な雇用による時間帯別業務を軽減した。

さらに適正配置を検討し、経営陣に対してその適正職員配置の要望し、理解を求めた。研修の効果を引き出すためにはこの適正配置が最も重要と考えている。

さらに、介護・医療・リハとの連携を踏まえた実践力の向上や ICT を使えるマネジメント力を備えた人材養成、介護福祉士の将来像と育成方法のバリエーション増加を図った。

### チームリーダー育成

チームリーダーの研修として、リーダーのグループワークを中心に、課題を出し、それを現場で聞いて吸い上げ、そのための解決方策を考える形で実行した（右図参照）。具体的には、自分で気づいて変わるべき部分と、組織や採用の問題等を丁寧に分け、他の職員に聞くべき課題は、聞きにいき、職員全体の考えを把握した。把握した結果をまとめて検討し、課題が医療と介護の違いなのか、感情的なものなのか、といった点で議論を深めた。現在ではこうして得られた解決策をマニュアルに落とし込んでいる。

他に、委員会の中でグループワークを実施した。看護師の想いや理学療法士の考えも聞くということが大事であり、経営者が何を考えているかも聞いて、介護職のリーダーとして考えていく機会とした。

また、研修に関しては他に京都府で行っている研修にチームリーダーが参加している。具体的な内容としては、自分たちがなりたいリーダー像がどういうものかを想像させて、具体的に何をするかを検討するものであった。想定される課題を発表してそれに対して質問等がなされ、改善すべき点は次の週までに考えるという形式

であった。12月から3月まで、合計4回ににわたり、研修が行われた。

### 成果

看護職が何を考えているか、介護側が何を考えているか、そのすり合わせができたことが一番大きな成果であった。そのことで介護職がやりやすい環境を、看護職も考えるようになった。他にも看護師や作業療法士との情報共有が成され、介護職との連携が深まった。

本取組では合計5名のリーダー育成を行った。さらに多職種連携によるチームケアが実行できるリーダー2名の育成をした。これらのことを踏まえたうえでリーダー養成マニュアルを作成中である。

### 研修で用いた課題設定シート

社会福祉法人 大樹会 ユニットリーダー研修シート  
 ユニットリーダー課題設定シート（平成29年4月末日配布）

ユニット名 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

自己課題の設定

事 実	その要因と背景
これまでの自分を振り返って、改善したほうが良いと思う行動は何ですか？	あなたがそのような行動をとってきた背景にはどんなことがあると思いますか？
行動を改善することにより、利用者にとってどんな良い影響があると思いますか？	その行動をそのままにしていたら、どのような事態を招くと思いますか？

目 標

どのように行動を改善すればいいですか？

解決の具体策

上記を解決するための具体的な行動計画を立ててください

## ②生産性向上に向けた業務システム構築ステップ（例）

業務効率化を図るためには事業所における業務の洗い出し・切り分けを行い、誰がどのような業務をどれだけ担うのか可視化することが重要です。本章では業務の洗い出し・切り分けを支援するシステムを構築する例を示します。



## 生産性向上に向けた業務システム構築（例）

### ステップ①業務システム構築の準備

**自治体：**外部コンサルタントと対象施設・事業所の選出を行います。必要に応じてシステム構築や実施運営を行う事業者、外部コンサルタントへの業務委託を行います。外部コンサルタントは、介護現場の知見がある業界団体や学者、介護事業経験者等から選出することが考えられます。

**施設・事業所：**プロジェクトチームを作り、チームリーダーや OJT 担当者を選出します。プロジェクトチームは職員から選抜するなど、新たに組織する方法もありますが、日ごろの業務組織を用いる場合、または施設・事業所全体で取り組む場合等、各施設・事業所の状況に応じた形で組織しても問題ありません。チームリーダーも新たに任命するほか、日ごろの業務でリーダーを担っている方も問題はあります。また、本取組を遂行するにあたって、委員会等の会議体を組織します。この会議体は月に1～2回程度、定期的で開催して、後のステップ②～⑦の遂行する際に協議を行います。会議体には、施設の管理者や幹部、チームリーダー、介護福祉士やその他職員の以外に、外部コンサルタントやシステム開発会社にも参加してもらいましょう。

### ステップ②現場の課題の見える化

**施設・事業所：**介護助手等導入によって解決されるべき課題を設定します。アンケート調査や SWOT 分析等で現状把握を行います。その後、調査結果を分析することで課題の見える化を行います。

**外部コンサルタント：**アンケートの作成や職員への聞き取り調査等を行い、現状把握を支援します。また、分析結果や課題に対して助言を行います。

**チームリーダー、介護福祉士：**職員の中心となって、課題の洗い出しにや調査結果の分析に携わります。洗い出しの際にはチームリーダーや介護福祉士も他の職員に聞き取りを行っても良いです。

**システム開発会社：**システムの観点から、どのようなところに課題があるかについて助言を行います。

### ステップ③業務システム構築の実行計画

**施設・事業所、介護福祉士、その他職員、外部コンサルタント：**考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描きます。課題を解決する順序・段階を考え、更に、それぞれの段階・順序において、どのような方法で研修や業務の洗い出しを行うのか、切り出した業務でどのように検証を行うのか、検証の期間や回数はどのくらい設けるか等、具体的な取組を考えます。加えて、検討した取組が上手くいったかどうかを検証する方法を考えます。検証のためには可能な限り数値化し、測定できる指標を検討し目標値を設定します（業務時間の変化や、職員1人あたりが担当する利用者の人数の変化等）。

**外部コンサルタント、システム開発会社：**システム開発において、どのような検証が必要か、どのような測定指標が必要か等、取得すべきデータや情報の視点から実行計画の立案を支援します。

**システム開発会社：**上記に加え、システムの観点から、どのような手順で計画を進めるべきか助言を行います。

### ステップ④中堅職員の教育・育成

**施設・事業所：**施設・事業所は本人の適正や希望等を考慮し、チームリーダーや中堅職員に対して研修を行います。研修の形態としては、自施設・事業所内で研修を行うほか、他施設・事業所と合同で研修を行う、外部の研修に対象者を派遣して受講させる等、様々な形態や方法があります。

**外部コンサルタント**：研修の設計や運営等で施設・事業所に支援を行います。また、講師の派遣や教材の作成等で支援を行います

### ステップ⑥業務システム構築の振り返り

**施設・事業所**：目標の達成状況の確認やアンケート等を行い、振り返りを行います。

### ステップ⑤業務システム構築の実施 (業務の洗い出し、切り分け)

**チームリーダー**：チームリーダーを中心として業務の洗い出し、切り分けを行い、介護助手等や各職員が担当する業務を決定します。

**自治体**：対象施設・事業所の目標の達成状況の確認やアンケート等から、自治体は評価を行います。

### ステップ⑦業務システム構築

**自治体、システム開発会社**：各施設・事業所の分析結果から生産性向上に向けた業務システムの検討や構築を行います。

**外部コンサルタント**：施設への訪問等で情報収集を行い、施設・事業所の問題点を把握し、支援します。

**システム開発会社**：システムを開発する観点から、どのような方法（業務の分類方法等）で洗い出し、切り出しを行うべきか助言を行います。

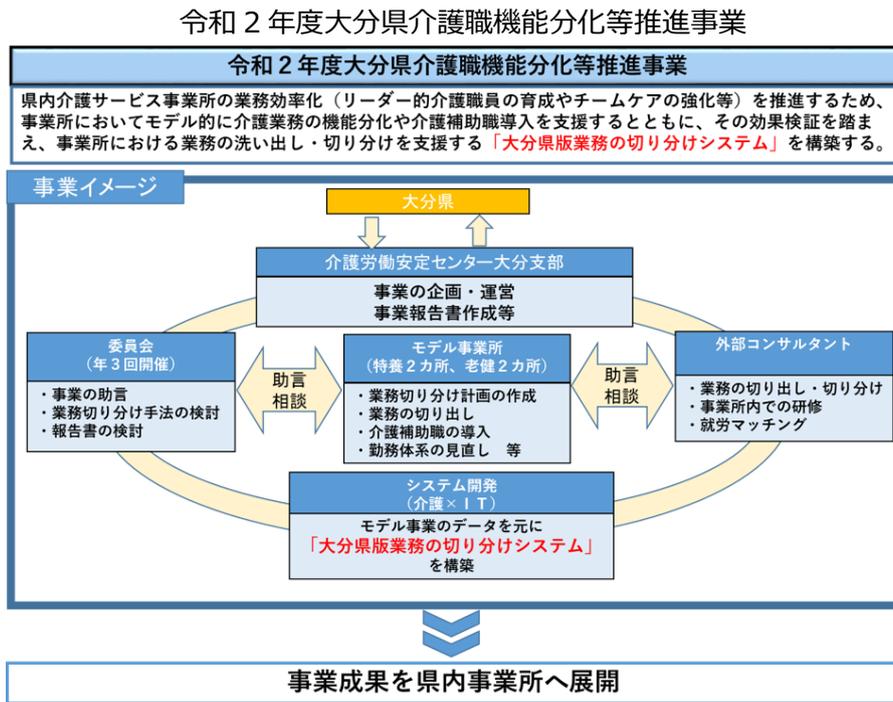
業務システム例（作業入力画面）

業務システム例（作業量の見える化画面）



## ◆ 大分県の取組み

大分県では、令和2年度大分県介護職機能分化等推進事業において、事業所における業務の洗い出し・切り分けを支援する「大分県版業務の切り分けシステム」を構築した。この業務の切り分けシステムが本節における生産性向上に向けた業務システムに該当する。



(※大分県より提供)

上記の図のように、「大分県版業務の切り分けシステム」を構築するにあたって、県下の施設・事業所がモデル事業所として参画した。実際にモデル事業所が、業務の洗い出し・切り分けや勤務体系の見直し等を行う事によってデータを取得し、そのデータを元にシステム開発企業が業務の切り分けシステムを構築した。

本節における事例2、事例3は上記の事業にモデル事業所として参加した施設・事業所が実際にどのような取り組みを行ったかを例示するものである。

## 事例 2（生産性向上に向けた業務システム構築）

### ○ 事業所の紹介

- ・ 社会福祉法人紫雲会 特別養護老人ホーム紫雲荘
  - ・ 所在地：大分県
  - ・ 利用者数：159 人\*
  - ・ 介護職員数：98 人\*
  - ・ 介護助手等の人数：29 人\*
- \*：2020 年 8 月 1 日時点

### ○ 取組の背景と目的

#### 課題意識

当事業所は地域において歴史が長く組織も大きい  
ため、情報共有不足から組織全体の連携、コミュニケ  
ーション不足という課題があった。今回介護労働安定  
センター大分支部から働きかけがあり参加した。

#### ねらい

今回の事業でコンサルタントの支援のもと、研修会  
等で新しい考え方や発想を取り入れ、部署間の壁を  
越えて流動的な応援体制を構築する。また体制構築  
のプロセスの中で連携やコミュニケーション不足を解消  
し、チームケアの質の向上を目指す。

### ○ 取組内容

#### 実施体制

施設全体として、介護部長 2 人とユニットリーダー  
14 人を中心に取り組んだ。取組の手段としては月に  
2~3 回程の会議を実施して、各取組ステップにおい  
て、どのように取り組むか検討を行い、意思決定をした。  
会議出席者は、施設長、上記の介護部長 2 人とユ  
ニットリーダー14 人、外部コンサルタント、大分県から  
本取組の運営の委託を受けた介護労働安定センタ  
ーの職員、システムソフト会社の職員が参加していた。

### 課題の見える化

ユニットリーダーや介護福祉士が各ユニットの職員か  
ら問題点を聞き取り、これをまとめた。まとめた課題を  
会議で取り上げ、皆の話し合いと、外部コンサルタント  
の助言をもとに取り組むべき課題を決定した。

会議体の風景



### リーダー研修

外部コンサルタントを講師として、リーダー研修を行っ  
た。研修の内容についても外部コンサルタントが決定  
した。

### 業務の洗い出し、切り出し

各ユニットで業務の洗い出しを行った。基本的に介  
護助手等が担うのは利用者への直接的な身体介助  
を伴わない業務である。各ユニットで洗い出しを行った  
業務は、施設内で統一を行う動きもあったが、ユニット  
ごとに業務の違いがあり、今回は見送った。

### 効果

業務を洗いだし、切り出すことで、職員に時間が生  
み出され、利用者と関わる時間の増加や、自主的に  
その他の業務を手伝うなどの効果が見られた。

## 事例 3（生産性向上に向けた業務システム構築）

### ○ 事業所の紹介

- ・ 医療法人ライフサポート 地域密着型介護老人保健施設 老健めいわ
  - ・ 大分県
  - ・ 利用者数：29 人\*
  - ・ 介護職員数：14 人\*
- \*：2020 年 8 月 1 日時点

### ○ 取組の背景と目的

#### 課題意識

地域密着型小規模施設のため職員数も相対的に少ない。そのためシフト配置に偏りがあり、人員配置の見直しという課題があった。具体的には基準以上の人数はいるが不足感があり、長年勤めている職員が夜勤に入ってしまう、教育がうまくいかないという課題があった。

#### ねらい

今回の事業でコンサルタントの支援のもと、必要な業務と時間帯の人員配置の見直しを行うことで、教育・やりがい・定着化を目指す。そのために事業所における「日程表」「週間予定表」で業務内容の洗い出しと整理を行い業務の再構築を行う。さらに専門業務と周辺業務の仕分けを行うことでパート補助者の業務内容を明確にし、資格が生かせる体制のもとチームケアの質と利用者の満足度を高める。

### ○ 取組内容

#### 実施体制

施設全体として取り組み、課長（看護師）と主任（介護福祉士）、副主任（介護福祉士）の 3 名がチームリーダーの役割を担った。委員会についてもこの 3 名で構成されており、この 3 名による委員会は 3

回と、この 3 名と本取組の運営事業者（介護労働安定センター）、外部コンサルタント、場合によっては看護部長と事務長を含んだ会議体が 11 回開催された。

#### 業務システム構築の準備

本取組の前後比較のため、開始前にアンケートを取った。また、開始直後に SWOT 分析を行い、施設の強み弱みを明確化した。

#### 現場の課題の見える化

前述のとおり、以前から、基準以上の人数はいるが不足感があり、長年勤めている職員が夜勤に入ってしまう、教育がうまくいかないという課題があった。この課題は新人の視点からもたらされたものであった。本取組において、この課題について取り組むこととした。

#### 業務システム構築の実行計画

実行計画に関しては、コンサルタントからの、「日程表、週間業務、週間予定表から今やっている業務を抽出、洗い出す」という、助言に従って実行計画を作成した。

#### リーダーの育成

介護労働安定センターの社会保険労務士が研修を 1 回行い、前述のチームリーダーの 3 名が出席した。チームリーダーの在り方、指導方法に関する研修であり、「自分たちが主になって方向性を明確にすること」、「自分たちが今やっていることや目標を理解してもらうこと」、について学んだ。

#### 業務の洗い出し、切り分け

チームリーダー 3 名が洗い出し案や、切り分け案を作成し、都度、外部コンサルタントや施設の管理者に確認と助言を求めながら、洗い出しや切り分けを進めた。切り分け内容については、運用しながら必要に応じて改良を加えた。

## 業務システム構築の振り返り

職員 1 人 1 人にチームリーダーが個人面談を行い、切り出しによって業務が変更になった部分を確認した。本施設で勤続年数が高いメンバーが 3 人おり、そのメンバーとチームリーダー 3 名が話し合うこともあった。

また取組後でアンケートをとり、事前に取得していたアンケートとの比較を外部コンサルタントに報告し、助言を受けた。

## 業務システム構築

うまくいかなかった点としては、本施設は超強化型施設となっていて、3 か月ごとに利用者が変わるため、介護度等により業務も大きく異なる。業務を変えることで、利用者には何をしたらいいか、混乱するという声があった。

## 成果

本取組で業務の洗い出し、切り分けを行うことで、新人育成のチェックリストを作成しており、本取組み中に運用しながら改良を加えた。その結果、新人チェックリスト（右図を参照）が完成した。現在ではこれが新人育成に使用されている。

## 作成された新人チェックリスト（一部）

新人チェックリスト

時間	業務内容	見学	実施	マニュアル確認すれば出来る	一人で出来る	不安	指導者確認
7時 (早出)	朝食前準備						
	朝食用のお茶を作る						
	下膳車病院に取りに行く						
	食堂への移動						
	シート交換						
	(早出介護)						
	加湿器の確認						
	食事を病院に取りに行く						
	朝食前手指消毒						
	朝食用のお茶を配る						
7時30分 (早出)	水分介助						
	朝食配膳						
	朝食車介助						
	朝食後服薬介助						
	ヤクルト・牛乳の取り分け						
	バイタル測定						
8時 (早出)	バイタル記録						
	朝食下膳						
	食堂消毒						
	朝食後口腔ケア						
	朝食後トイレ介助						
	朝食後おむつ交換						
	居室へ移動						
	夜間汚染物洗濯						
	顔拭き、エプロン洗濯						
	朝食後の片付け						
8時30分 (日勤)	申し送り						
	悪カンファレンス						
9時	朝食後トイレ介助						
	居室換気						
	環境整備						
	コンセント確認						
	手すりドアノブ消毒						
	パソコン、カルテ消毒						
	お茶用キーパー消毒						
	入浴担当						
	入浴準備						
	入浴介助						
浴室掃除							

### ③介護助手等導入ステップ（例）

就労意欲の高い地域の人材を介護現場に呼び込み、介護業務の効率化を図るための業務整理を行い、介護業務の周辺業務を担っていただきます。これにより、介護職の専門職化を進め、業務負担の軽減や本来業務へ専念できる環境を創出することで、労働環境の整備・改善や介護人材の定着、専門性の向上を図ります。



## 介護助手等導入のステップ（例）

### ステップ①受入体制

**自治体：**外部コンサルタントと対象施設・事業所の選出を行います。必要に応じて実施運営を行う事業者や外部コンサルタントの委託を行います。外部コンサルタントは、介護現場の知見がある業界団体や学者、介護事業経験者等から選出することが考えられます。

**チームリーダー：**チーム内メンバーの目標設定ならびに課題の把握し、その他の介護職員とともに改善策の検討を行います。

**施設・事業所、チームリーダー：**管理者等の幹部とチームリーダーがキャリアパスの再検討や職員の意識強化に取り組みます。

### ステップ②受入体制（チームリーダーの育成）

**施設・事業所：**施設・事業所は本人の適正や希望等を考慮してチームリーダーを選出し、研修を行います。また、参加施設・事業所の合同研修等を実施し、リーダー同士の横のつながりを構築するのも重要です。さらに、リーダー職による会議を実施することで、会議の運営方法・議事録の作成方法・新人教育方法・職員研修の実施方法等を実践で学び、介護職チームの状態把握、改善が可能なリーダーとしての育成を図ります

**外部コンサルタント：**研修の設計等で支援を行います。

### ステップ③業務の切り出し

**施設・事業所、チームリーダー、介護福祉士：**各職員に対して、介護助手等に担ってもらいたい業務などに関するアンケートや聞き取り調査を行う他、日頃の業務の分析等を行います。これにより、チームリーダーを中心として

業務の洗い出し、切り分けを行い、介護助手等が担当する業務を決定します。

**外部コンサルタント：**調査や分析の手法に対する助言の他、調査や分析結果から、切り分ける業務について助言を行います。また、外部コンサルタント自身が調査に参加することも考えられます。

### ステップ④募集

**施設・事業所：**介護助手等の募集を行います。広報活動や説明会を開催します。想定する介護助手等の方の通勤距離等を考慮して広報や説明会案内の対象エリアを工夫してください。

**外部コンサルタント：**この時、募集用の広告作成等の支援を行います。

### ステップ⑤事前説明会・マッチング面談

**施設・事業所：**説明会の案内への応募者に対して事前説明会を行います。就労内容やキャリアパスについて理解が得られることが重要です。加えて、就労希望者には面接を行い雇用します。面接の際、もしくは雇用後の面談等で応募者本人と施設・事業所で介護助手等のキャリアパスについてすり合わせ、確認を行ってください。

**外部コンサルタント：**この時、説明会の運営や資料の作成等の支援を行います。

### ステップ⑥雇用・就労

**チームリーダー、社会福祉士：**雇用された介護助手等のキャリアパスに応じて、OJT計画を作成します。チームリーダーが中心となってOJTを行い、指導します。チームリーダーが不在の場合でも、その他の社会福祉士や中堅職員が交代で指導にあたる体制を作ります。

**施設・事業所：**随時チームリーダーを支援します。

**外部コンサルタント**：必要に応じてチームリーダーに対して、指導方法の研修等で支援をします。

### ステップ⑦振り返り

**施設・事業所**：設定した目標と実態を比較し、加えて、介護助手等を対象にアンケートを行い評価します。

**チームリーダー**：介護助手等と面談を行い、振り返るとともに、介護助手等のキャリアについて確認を行います。

**自治体**：対象施設・事業所の目標の達成状況の確認やアンケート等から、自治体は評価を行います。

## ◆ 三重県の取組み

### ○ 本事業実施の背景

三重県においては、介護助手等導入について平成 27 年から取り組んでおり、他自治体と比較して進んでいる。その一方で、介護職のリーダー育成やキャリアパスの構築については、施設における取組状況は様々であるが、課題意識として共通している。県内施設が一定の方向を向いて取組を実施するにあたり、これらを狙いとして設定した。

### ○ 取組み内容

「専門性の高い人材が能力を最大限発揮できる仕組みの構築」「研修等によるリーダー職の人材育成」「介護助手等多様な人材の雇用及び育成に関する取組」の 3 点に取り組むという共通方針のもとで、各施設がそれぞれの方法に従って取組を実施した。

## 事例 4 (介護助手等導入のステップ)

### ○ 事業所の紹介

- ・ 介護老人保健施設 第二嘉祥苑「アコラス」
- ・ 三重県
- ・ 利用者数：98 人（施設サービス）\*
- ・                   ：52.5 人（居宅サービス）\*
- ・ 介護職員数：94 人\*
- ・ 介護助手等の人数：23 人\*

\*：2020 年 8 月 1 日時点

### ○ 取組の背景と目的

#### 課題意識

平成 28 年、30 年及び令和元年の 3 回介護助手等を募集・採用し、介護現場の負担軽減は実感できるものの、ユニット毎の配置バランスを考えると量的にも質的にも不足感があるため、今後も応募・育成に努めたいと考えていた。特に介護助手等への技術面のみならず、メンタル面のサポートができるリーダーを育成する必要を感じていた。

#### ねらい

リーダー的介護職員の育成に取り組むとともに、介護職員のキャリアパス等の資質向上のための取組を進めたい。

### ○ 取組内容

総看護師長と主任（介護職）、副主任（介護職）3 人を中心に取り組んだ。取組の手段としては月に 2~3 回程の会議を実施して、各取組ステップにおいて、どのように取り組むか検討を行い、意思決定をした。

#### 課題の見える化

ワークショップを開催し、介護助手等、リーダー、管理者（施設長、総看護師長、介護主任、事務主任）間での意見交換を行った。

ブレインストーミング法により参加者から自由に意見を出し合い、KJ 法により分類し、主な課題を以下の 2 つに見出した。

- ① 見守りが必要な利用者が複数いる時に、感染対策のため 1 ユニットに集まり見守りが十分にできない。
- ② 介護助手等としての仕事の区分をどこまで行えばよいのか困る。

ワークショップの様子



#### 受入

受入の時には現場でわかってほしいことをまとめ、パワーポイントにして、事務職等が資料化を行った。介護助手等への説明は介護主任が行った。特に、認知症と感染症の部分はよく理解していただきたく、感染症の部分は総看護師長や看護師長から説明した。

#### 受入体制、チームリーダーの育成

リーダー像を設定し、それぞれがどのようなリーダーになってほしいかを話し合いながら何を学ぶか検討し、研修をした。前述のワークショップについても、チームリーダーに参加してもらい、介護助手等の想いを受け止める機会とした。

#### 業務の切り出し

業務の切り出しについては、それぞれの能力に応じて分担し、介護助手等に何ができるか決めた。その中で、実際にそれができるか、次のステップにいけるかについて、リーダーや介護主任が評価した

## 募集

本施設独自で行った。地元地域を中心に老健協会、三重県の支援を頂きながら、新聞広告等を用いた。

## 事前説明会

マッチングについては、前述のように現場の想いを入れて、パワーポイント等の資料を作って説明をした。

## 雇用、就労

介護助手等となる方の本人の希望や、介護職の経験、資格の有無など、各々の志向や専門性に基づいて業務を担っていただいた。ビジネスホテルでシーツ交換を専門にやっている方もいて、手腕を奮っていただいている。それらを見ることによって、周りの介護職員も勉強になった。

## 振り返り

個別面談を行った。さらに、リーダーや主任に声をかけし、困ったこと等できるだけ聞くようにした。

## 成果

介護助手等を 18 人育成することができた上で、個々の介護助手等の業務を見直すことができた。また、利用者に関わる時間が増えたと職員が実感している。さらに、ヒヤリ・ハット記録において、介護助手等からの報告で事故を未然に防げた事例もみられた。

## 事例 5 (介護助手等導入のステップ)

### ○ 事業所の紹介

- ・ 特別養護老人ホームいがの里
- ・ 三重県
- ・ 利用者数：59 人（ショートステイ 5 人含む）\*
- ・ 介護職員数：56 人\*
- ・ 介護助手等の人数：14 人\*

\*：2020 年 8 月 1 日時点

### ○ 取組の背景と目的

#### 課題意識

人材確保が難しい状況で、以前より業務分担は一部行い周辺業務を担う職員の雇用を行っていたが、クックチルを導入することもあり、介護の専門性の向上を図る上で、業務分担を見直し、さらに周辺業務を行う職員の導入を進めた。導入して 3 年目となり、仕事には慣れてステップアップに至った職員もおり、介護職員の専門性の向上にはつながっているが、まだ、十分ではない。また、生産性の高いサービスを提供するにあたり、リーダーの役割が重要であり、リーダーの育成も必要と考えた。

#### ねらい

今後も業務改善や周辺業務を担う職員の確保に努め、生産性の向上を図る。介護職員の負担の軽減やリーダー的介護職員の育成に取り組み、マネジメントに特化させ、チームのケアの質の向上、入居者の自立支援を推進する。

### ○ 取組内容

#### 実施体制

施設全体で取り組んだ。一方でリーダーが集まる会議体を組織しており、リーダーとして 15 名の職員が参加していた。15 名の中には 2 名の介護助手等も含ま

れており、介護助手導入事業という中でのリーダーという位置づけであった。

介護助手は 1 ユニット当たり 2~3 人、多いユニットでは 5 名が、シフトを分けて勤務する体制をとっていた。

#### 現場の課題の見える化

厚生労働省「介護サービスにおける生産性向上に資するガイドライン」の課題把握シートを活用し、以下の課題と対応策を見出した。

- ① サービス内容にばらつきがあり、介護マニュアルの更新がしばらく行われていなかった。
  - 手順書の作成
- ② 会議の時間が長い時がある。
  - 情報共有の工夫
- ③ 職員が他の職員を探すのに時間がかかることがある。
  - 情報共有の工夫
- ④ 情報の漏れがある。
  - 情報共有の工夫
- ⑤ 理念が浸透していない。
  - 理念・行動指針の徹底
- ⑥ 残業時間が増えている
  - 業務の明確化と役割分担

#### 受入体制、チームリーダーの育成

リーダー育成については、重点目標としていた。リーダー会議でリーダーに、実施してほしい項目や外部研修等について、短い時間ではあったが報告してもらっている。具体的に受講した研修はマネジメント、リスク管理、業務関連のハイテク、口腔ケアといった研修であった。

#### 介護助手の受け入れ

介護助手の導入については、本手引書 P15 に記載の手順で行った。独自で行ったこととして、導入後 1 か月、3 か月でアンケートをとっていった。介護助手等へのアンケートで、「何か不安がないか」、「時間や勤務日数の変更はないか」といったアンケートをとった。あと

は、現場職員にもアンケートをとって、「もう少しこういうことをしてほしい」とか、「これはしていただかなくてよい」等、介護助手等への期待、希望するアンケートをとった。半年くらいで定着してきたので、介護助手等に対する面談等は現場に移した。

### 業務の切り分け

まず、ユニットリーダーにどんなことをしてほしいか、アンケートをとった。一般的なキッチン片づけとか、リビング・居室の清掃、トイレ掃除、ごみ集め・ごみ捨て、シーツ交換等の習練業務から始めていただいた。ユニット、現場のニーズを聞いていたので、ニーズにあわせて実施した。さらに入居者との係わりを希望する職員には食事の声掛け、盛付・配膳・下膳、見守りといった業務を増やした。

#### 業務チェックリスト（一部）

業務チェックリスト（業務切り出し）

分類	業務内容	備考	対利用者業務			周辺業務		
			単純作業	技法系業務	専門業務	単純業務	技法系業務	専門業務
起床	声掛け							
	おつむ交換							
	トイレ誘導							
	着替え							
	整容							
居室清掃	義歯装着							
	換気							
	床掃除							
	トイレ誘導							
	シーツ交換・ベットメイク							
	ごみ捨て							
	物品補充							
食事（おやつ）	机上清掃							
	おしぼり配布							
	自助具等配布							
	食事準備（クックチル）							
	とろみ付け							
	食堂誘導							
	離床・移動介助							
	配茶							
	配薬							
	配膳							
	食事介助							
	食事量確認							
	撤薬確認							
	下膳							
	食器・自助具等洗浄							
口腔ケア								
義歯洗浄								
移動・着床介助								

### OJT について

現場での指導はリーダーが行った。介護助手等が来るまでは、周辺業務は介護職員が行っていた。周辺業務での一般的な業務、例えばシーツ交換についてはマニュアルを用い、現場でリーダーが指導した。

### 成果

リーダーは介護助手等と話し合い、介護助手等が出勤できる日数増加や時間帯変更を行っている。今回の取組の中で、勤務日を1日増やしていただいた。介護職員はその分の時間で、専門的な介護業務に従事することができた。

さらに、取組終了後に追加のアンケートを実施した。このアンケートでは勤務の日数や時間の変更、業務内容の変更について伺った結果、「出勤日数を増したい」「時間を延長したい」という希望があり、加えて、「業務に慣れてきて、軽度な利用者対応について行ってみたい」と希望もあった。これらの結果を踏まえて、次年度から業務を調整や研修を開催することで、さらなるスキルアップにつなげていく予定である。

---

## 5. 取組を通じて期待できる成果

---

本手引書に掲載している「1. チームリーダーの育成」、「2. 生産性向上に向けた業務システム構築」、「3. 介護助手等導入」の取組を通じて、

- ・ 介護助手等多様な人材が周辺業務を担うことにより、介護職員の身体的・精神的負担が軽減し、介護職員がより専門的なスキルを要する業務に集中することができる
- ・ 利用者と接する時間が取組前より増加する
- ・ リーダー的介護職員の育成を図ることで、リーダーが自己の曖昧な指示を見直し、時間意識を高めた指示命令ができるようになる
- ・ 育成されたリーダー的介護職員がリハビリ職や看護師等の専門職を含めたチームのリーダーとして機能し、介護職員と専門職の相互理解が深まったことでチームケアの実践力が向上し、利用者のケアに関しても良い影響がある

などの成果が期待できます。

## ツール集

### 課題設定シート

社会福祉法人 大樹会 ユニットリーダー研修シート

ユニットリーダー課題設定シート（平成29年4月末日配布）

ユニット名 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

自己課題の設定

事 実	その要因と背景
これまでの自分を振り返って、改善したほうが良いと思う行動は何ですか？	あなたがそのような行動をとってきた背景にはどんなことがあると思いますか？
行動を改善することにより、利用者にどんな良い影響があると思いますか	その行動をそのままにしていたら、どのような事態を招くと思いますか

目 標

どのように行動を改善すればいいですか？

解決の具体策

上記を解決するための具体的な行動計画を立ててください

新人チェックリスト

新人チェックリスト

時間	業務内容	見学	実施	マニュアル 確認すれば 出来る	一人で 出来る	不安	指導者 確認
7時 (早出)	朝食前薬介助						
	朝食用のお茶を作る						
	下膳車病院に取りに行く						
	食堂への移動						
	シーツ交換 (早出介護)						
	加湿器の確認						
	食事を病院に取りに行く						
	朝食前手指消毒						
	朝食用のお茶を配る						
7時30分 (早出)	水分介助						
	朝食配膳						
	朝食事介助						
	朝食後服薬介助						
	ヤクルト・牛乳の取り分け						
	バイタル測定 バイタル記録						
8時 (早出)	朝食下膳						
	食堂消毒						
	朝食後口腔ケア						
	朝食後トイレ介助						
	朝食後おむつ交換						
	居室へ移動						
	夜間汚染物洗濯						
	顔拭き、エプロン洗濯 朝食後の片付け						
8時30分 (日勤)	申し送り						
	昼カンファレンス						
9時	朝食後トイレ介助						
	居室換気						
	環境整備						
	コンセント確認						
	手すりドアノブ消毒						
	パソコン、カルテ消毒						
	お茶用キーパー消毒						
	入浴担当						
	入浴準備 入浴介助						
浴室掃除							

	爪切り						
	入浴後水分介助						
	入浴者着衣記名確認						
	ホール見守り・付き添い						
	ごみ捨て						
	居室医療不燃物回収						
	下膳車病院に取りに行く						
	午前配茶						
	昼食準備						
	ペーパータオル補充						
	夜勤用物品補充						
	2階流し台清掃						
	洗濯物回収・配布						
	歯磨きコップ・楽のみ消毒						
	歯ブラシ交換						
	食事用コップ消毒						
	談話室清掃						
	冷蔵庫清掃						
	ポータブル清掃						
	清拭車清掃						
	汚物室清掃						
	1階休憩室清掃						
	リネン発注						
	リネン納品確認						
	1階玄関清掃						
	体重測定						
	新規入所準備						
	退所片付け						
	入浴中止者ベッドバス						
	おむつ交換						
	体位変換						
	自主訓練						
	食堂への移動						
11時	レクリエーション						
	カラオケセットデ이에搬送						
	介護記録						
12時	食堂への移動						
	居室換気						
	手すりドアノブ消毒						
	点眼						
	昼食前手指消毒						
	昼食用のお茶を配る						
	水分介助						

13時	昼食配膳							
	昼食事介助							
	昼食後服薬介助							
	昼食下膳							
	昼食後の片付け							
	昼食後口腔ケア							
	昼食後トイレ介助							
	居室へ移動							
	昼食後おむつ交換							
	体位変換							
13時30分	ホール換気							
	おしぼり準備							
	入浴担当							
	入浴準備							
	浴室							
	入浴介助							
	浴室掃除							
	爪切り							
	入浴後水分介助							
	入浴者着衣記名確認							
15時	クリーニング回収							
	クリーニング配布							
	食堂への移動							
	おやつ準備							
	おやつ前手指消毒							
	自主訓練							
	居室清掃							
	おやつ介助							
	居室換気							
	環境整備							
16時	コンセント確認							
	おやつ後片付け							
	食事内容ボード変更							
	夕食準備							
	体位変換							
	老健独自の委員会参加							
	各担当の業務							
	ごみ捨て							
	16時30分	各委員会参加						
		バルーン破棄						
17時	申し送り							
	夕食前トイレ介助							
	食堂への移動							

	夕食前手指消毒						
	夕食用のお茶を配る						
	水分介助						
17時15分	早出し						
	早出し食事介助						
17時30分	点眼						
	夕食配膳						
	夕食事介助						
	夕食後服薬介助						
18時	夕食下膳						
	夕食後トイレ介助						
	居室へ移動						
	夕食後おむつ交換						
	夕食後口腔ケア						
	夕食後の片付け						
18時30分	パジャマ更衣						
19時	眠前薬介助						
	夕食後トイレ介助						
	おむつ交換						
	巡視						
	バイタル測定						
	体位変換						
	記録						
	手すりドアノブ消毒						
	加湿器清掃						
	朝食準備						
	ステーション・休憩室清掃						
	車いす清掃						
	食事内容ボードの変更						

## 業務チェックリスト

業務チェックリスト（業務切り出し）

分類	業務内容	備考	対利用者業務			周辺業務		
			単純作業	要注意業務	専門業務	単純業務	要注意業務	専門業務
起床	声掛け							
	おつむ交換							
	トイレ誘導							
	着替え							
	整容							
	義歯装着							
居室清掃	換気							
	床掃除							
	トイレ誘導							
	シーツ交換・ベットメイク							
	ごみ捨て							
	物品補充							
食事 (おやつ)	机上清掃							
	おしぼり配布							
	自助具等配布							
	食事準備（クックチル）							
	とろみ付け							
	食堂誘導							
	離床・移動介助							
	配茶							
	配薬							
	配膳							
	食事介助							
	食事量確認							
	服薬確認							
	下膳							
	食器・自助具等洗浄							
	口腔ケア							
	義歯洗浄							
移動・着床介助								

フロア・共有部清掃	換気							
	床掃除							
	トイレ誘導							
	テーブル・手すり拭き							
	ごみ捨て							
	物品補充							
入浴	お湯貼り							
	離床・移動介助							
	脱衣							
	入浴介助							
	薬塗布							
	着衣							
	ドライヤーかけ							
	水分補給							
	誘導							
	移動・着床介助							
	浴室清掃							
	物品補充							
洗濯	洗濯・乾燥	衣類、おしぼり、タオル						
	洗濯物のたたみ							
	洗濯物の返却・片付け							
	おしぼりづくり、セット							
維持管理	車両清掃							
	植栽管理（水やり）							
	備品チェック	車いす、歩行器、加湿器等						
レク	企画							
	準備							
	誘導							
	離床・移動介助							
	進行							
	サポート							
	移動・着床介助							
	片付け							
就寝介助	おむつ交換							
	トイレ誘導							
	着替え							
	翌日分着替え準備							
その他	見守り							
	コミュニケーション							