

令和3年度老人保健健康増進等事業

介護現場における生産性向上の取組の  
効果的な推進方策に関する調査研究事業  
報告書

令和4年（2022年）3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所





# はじめに

介護現場における生産性向上の取組を普及するためには、介護分野にて生産性向上に取り組む意義の周知を図るとともに、生産性向上の取組の効果的な推進方策を体系的に取りまとめていくことが喫緊の課題である。特に、生産性向上の取組の実践的側面から、現実の生じている課題を紐解き、活動を促していく必要がある。これまでも、例えば、生産性向上の取組に着手するきっかけ作りが難しい、あるいは、取組の継続を阻害する要因や継続的に取り組むためのノウハウが整理されていないとの指摘があり、介護サービス事業所が生産性向上の取組を継続して取り組む手法の開発が待たれる。

そこで本事業においては、厚生労働省のガイドラインで示されている介護現場で生産性向上を図るための改善活動に着目し、改善活動の展開を阻害すると考えられる要因や改善活動の円滑な進行を促す要因を探索的に調査した結果、その要因が少しずつであるが見えてきた。合わせて、介護サービス事業所における生産性向上の取組の普及の加速化に向け、都道府県が取りうる普及促進のあり方等についても触れた。

研究成果の詳細は本編に譲るとして、業務の改善活動を完了した経験のある事業所や施設では、職員に対する動機づけや工程単位での手順やゴールの見える化に労力と時間をかけていた。また、改善活動のメンバーが安心して自由に発言・提案しやすくなる雰囲気づくりを意識しており、改善活動チームや職場の主体性を尊重するための支援や促しが重要な役割を果たす可能性が示唆された。ここから得られた主要な結論としては、改善活動の着手・継続に関する動機づけ、活動工程やゴールの見える化、そして、改善活動チームの主体性を尊重する支援・促しが重要であるといえよう。反対に、現場からの反発や新たな取組への抵抗が生じやすい状況では、改善活動を委縮させやすい様子が伺われた。ただし、本研究では、改善活動の成果とそれに影響を与える諸要因の関連の精緻な分析まで至っておらず、いまだ課題として残っており、今後の研究成果の積み重ねが待たれる。

都道府県においては、基金を用いて経済的なインセンティブを働かせ、介護ロボットやICTの導入の支援を中心に行っているが、導入前セミナーや導入後のフォローアップといった独自の施策を展開しているところもあった。介護サービス事業所の生産性向上には、業務の改善活動やテクノロジーの活用の他にも多様な取り組みが考えられる。今後も自治体からの有効な支援策についても研究を継続する必要があるだろう。

この報告書が、介護現場において継続的に生産性向上の取組を実施するために、国や自治体による支援や普及・促進のヒントとなり、より一層、介護現場における生産性向上の実践の広がりにつながることを願っている。

令和4年3月  
調査検討委員会 委員長  
内藤 佳津雄



## エグゼクティブサマリ

### 背景と問題意識

介護現場の生産性向上の取組については、これまで生産性向上ガイドラインの普及啓発や好事例の横展開等を通じてその取組の推進を図ってきたところであるが、いまだ生産性向上の取組に未着手、あるいは着手しても継続性のない一過性の取組にとどまる施設・事業所が少なくない。

### 調査目的

介護現場において生産性向上の取組の着手や継続を阻害している要因や成功要因、国や自治体における生産性向上の取組の普及や促進のあり方についてとりまとめることを目的とした。

### 調査方法

#### アンケート調査

対 象 : 全国の介護サービス事業所 5,009 か所  
方 法 : 郵送によるアンケート調査  
有効回答率: 33.5%

#### ヒアリング調査

対 象 : 介護サービス事業所 4 か所、都道府県 6 自治体  
方 法 : オンライン会議システムを活用したヒアリング

### 調査結果

#### 介護サービス事業所

全体的に、改善活動を完了した経験のある事業所の方が、中断した経験のある事業所に比べて活動の準備をしっかりと行っていた。また、活動の各段階における目的を共有していた。活動の途中では、活動の中心となる職員が他の職員の意見を吸い上げ細やかな支援を行うことが活動を推進する要因となっていた。

#### 都道府県

一部の都道府県では、介護サービス事業所における生産性向上に資するガイドラインの内容に沿った事業を展開していた。また介護ロボットや ICT 機器等の導入だけでなく、導入後のフォローアップを支援する事業を行っている都道府県もあった。セミナーの実施方法として、オンライン会議システムを用いており、先進事例の情報共有や事業所間の情報交換等が行われていた。

#### 本事業のまとめと提言

介護サービス事業所において生産性向上の取組を継続して行うためには、十分な準備をすることや活動への動機付け、目的や活動過程の見える化、職員の主体性を尊重する支援・促しが重要である。都道府県において効果的に生産性向上の取組を普及させるためには、オンラインセミナー等を通じた先進事例の紹介や、事業所同士のディスカッションが有効である。また、介護ロボット等については、導入後の活用支援を実施することが活用定着に重要であると考えられる。



# 目次

第1章 事業概要	1
1. 背景と目的	1
2. 委員会の構成	2
3. スケジュール	4
4. 調査概要	4
第2章 アンケート調査	5
1. 調査目的	5
2. 対象と方法	5
3. 調査結果	5
4. 小括	122
5. 分析1 業務の改善活動を中断させやすい要因の検討	124
6. 分析2 介護サービス事業所の規模別にみた活動の取組状況や課題	157
7. 補助分析1 業務の改善活動の円滑な進行に影響する要因に関する試行的かつ探索的な推定	164
第3章 ヒアリング調査	180
1. 介護サービス事業所	180
2. 都道府県	186
第4章 総括と提言	197
1. 介護サービス事業所において継続的に生産性向上の取組に取り組むための手法	197
2. 都道府県における生産性向上の取組の普及促進の在り方	200

## 付録（参考資料）

### I 基礎資料

1. アンケート調査
2. ヒアリング調査

### II アンケート調査票



# 第1章 事業概要

## 1. 背景と目的

介護現場の生産性向上の取組については、これまで生産性向上ガイドラインの普及啓発や好事例の横展開等を通じて、その取組の推進を図ってきたところであるが、いまだ生産性向上の取組に未着手、あるいは、着手しても継続性のない一過性の取組にとどまっている施設・事業所が少なくない。また、着手や継続を阻害する要因、継続的な取組につなげた要因等が整理されていないことから、効果的な推進方策は体系的に検討されていない。そのため、国や自治体の実施可能な効率的で効果的な生産性向上の取組の普及や促進のあり方に課題がある。

本事業では、介護現場において生産性向上の取組の着手や継続を阻害している要因や成功要因、国や自治体における生産性向上の取組の普及や促進の実態を把握し、介護現場において継続的に生産性向上の取組に取り組むための手法や、自治体における取組の普及促進のあり方等を検討することを目的として調査を実施した。

## 2. 委員会の構成

### (1) 実施体制

本事業では有識者から構成される調査検討委員会を設置し、事業報告書の設計や事例の取りまとめについての検討を行った。

#### ① 調査検討委員会 構成委員

(敬称略、委員長を除いて五十音順、○：委員長)

氏名	所属
○ 内藤 佳津雄	日本大学 文理学部 心理学科
大井 拓人	株式会社 MOE ホールディングス 一般社団法人 全国介護事業者連盟
神保 勉	一般社団法人 日本在宅介護協会 メディカル・ケア・サービス株式会社 事業支援部
森岡 豊	公益社団法人 全国老人福祉施設協議会
諸星 仁志	神奈川県 福祉子どもみらい局 福祉部高齢福祉課
山野 雅弘	公益社団法人 全国老人保健施設協会
横田 慎一郎	公益財団法人 介護労働安定センター 業務部 能力開発課

② オブザーバー

(敬称略、五十音順)

氏名	所属・役職
秋山 仁	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 課長補佐
石内 喜隆	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 介護業務改革推進官
和田 淳平	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 企画調整係長
佐々木 彩	厚生労働省 老健局 老人保健課 看護係長
長倉 寿子	厚生労働省 老健局 高齢者支援課 福祉用具・住宅改修指導官
須賀 祐太	厚生労働省 老健局 高齢者支援課 主査

③ 事務局担当者

氏名	所属・役職
吉田 俊之	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 情報未来イノベーション本部 アソシエイトパートナー
渡邊 知世	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 情報未来イノベーション本部 シニアコンサルタント
小松 夢希子	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 情報未来イノベーション本部 コンサルタント

### 3. スケジュール

#### (1) 開催日及び議題

調査検討委員会の開催日及び議題は、以下の通りであった。

回数	開催日	議題
第1回	令和3年7月28日	・ 事業概要及びスケジュールについて ・ アンケート調査の方針及び設計について
第2回	令和3年11月24日	・ アンケート調査結果について ・ ヒアリング調査の方針および設計について
第3回	令和4年3月1日	・ ヒアリング調査結果について ・ 事業報告書（案）について

### 4. 調査概要

#### (1) 問題の所在と調査の視点

##### 問題の所在

これまで介護現場における生産性向上の取組に関する大規模な調査がなされていないことから、足元において、生産性向上の取組の考え方がどの程度認知されており、また実施されているのかは明確にわかっていない。

また、着手や継続を阻害する要因、継続的な取組につなげた要因等が整理されていないことから、効果的な推進方策は体系的に検討されていない。そのため、国や自治体の実施可能な効率的で効果的な生産性向上の取組の普及や促進のあり方に課題がある。

##### 調査の視点

- ・ 全国の介護サービス事業所における生産性向上の取組の認知状況を確認する。
- ・ 業務の改善活動の実施実態を把握する。
- ・ 業務の改善活動の標準的なステップ（PDCA サイクル）の観点から、当該取組の着手や継続を阻害する要因を把握する。
- ・ 7つの取組別に、取組の着手や継続を阻害する要因を把握する。
- ・ 標準的なステップや7つの取組を促進、阻害する要因を整理し、業務の改善活動を効果的に推進する方策を検討する。

## 第2章 アンケート調査

### 1. 調査目的

介護現場において、生産性向上の取組の着手や継続状況を把握すること。また、取組の着手や継続を阻害する要因、取組を推進・継続させる要因を把握すること。

### 2. 対象と方法

#### (1) 調査対象

全国の介護サービス事業所 5,009 か所（抽出<sup>1</sup>）

#### (2) 調査期間

令和3年10月3日（水）～10月29日（金）

#### (3) 調査方法

郵送によるアンケート調査

### 3. 調査結果

#### (1) 回収状況

【回答数】 1,838 か所／5,009 か所

【回収率】 36.69%（有効回答率：33.5%）

---

<sup>1</sup> 抽出方法：介護サービス情報の公表制度のオープンデータ（2021年6月末時点）に掲載のある事業所を、各サービス種別の事業所数ごとに、全数を5,009か所として比例配分した。

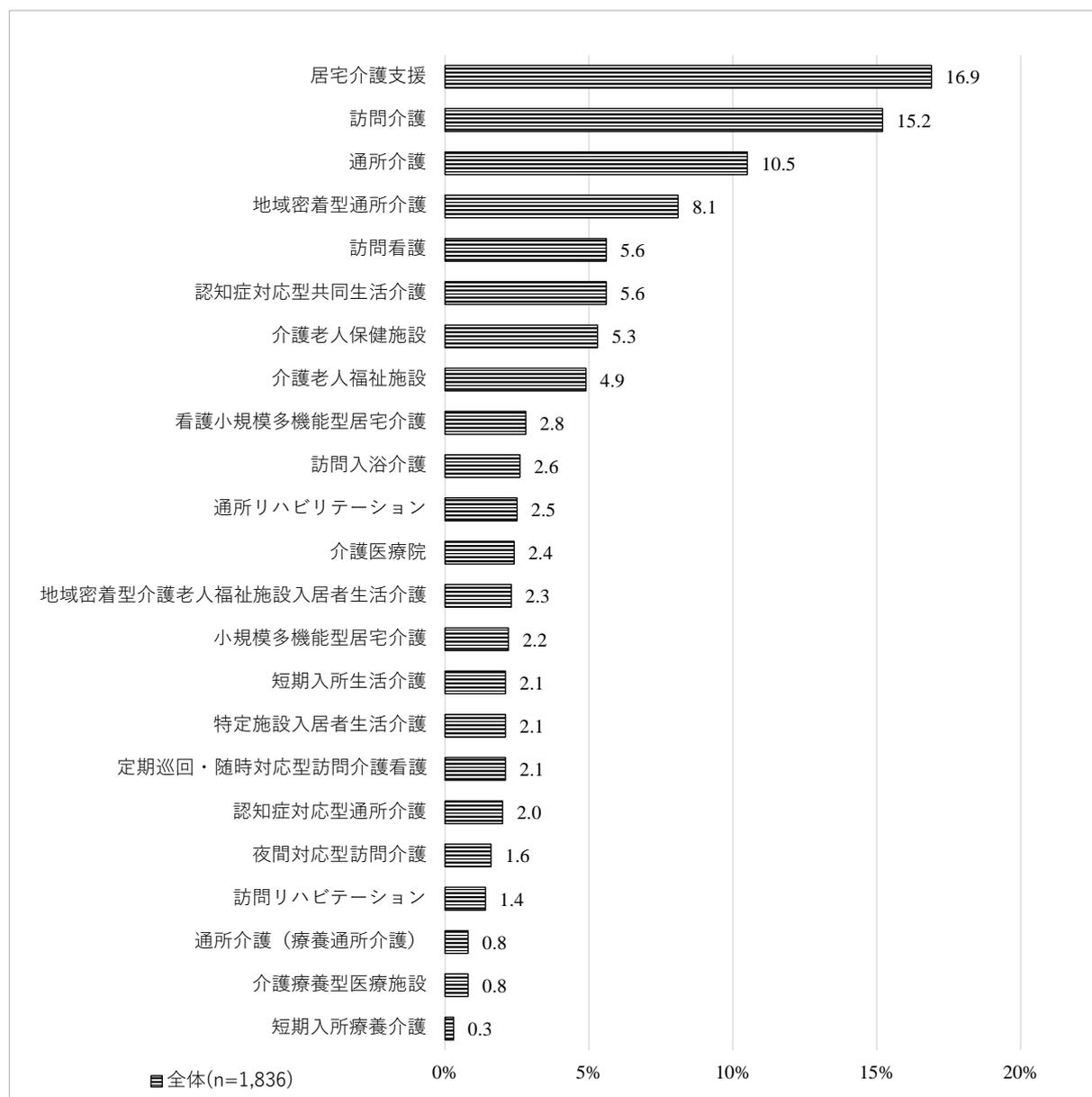
掲載 URL：[https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-kouhyou\\_opendata.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-kouhyou_opendata.html)

## (2) 回答者の基本属性

### 回答者のサービス種別

回答者のサービス種別は、「居宅介護支援」が最も高く、その割合は16.9%であった。<sup>1</sup>

図表 1 サービス種別 (n=1836)



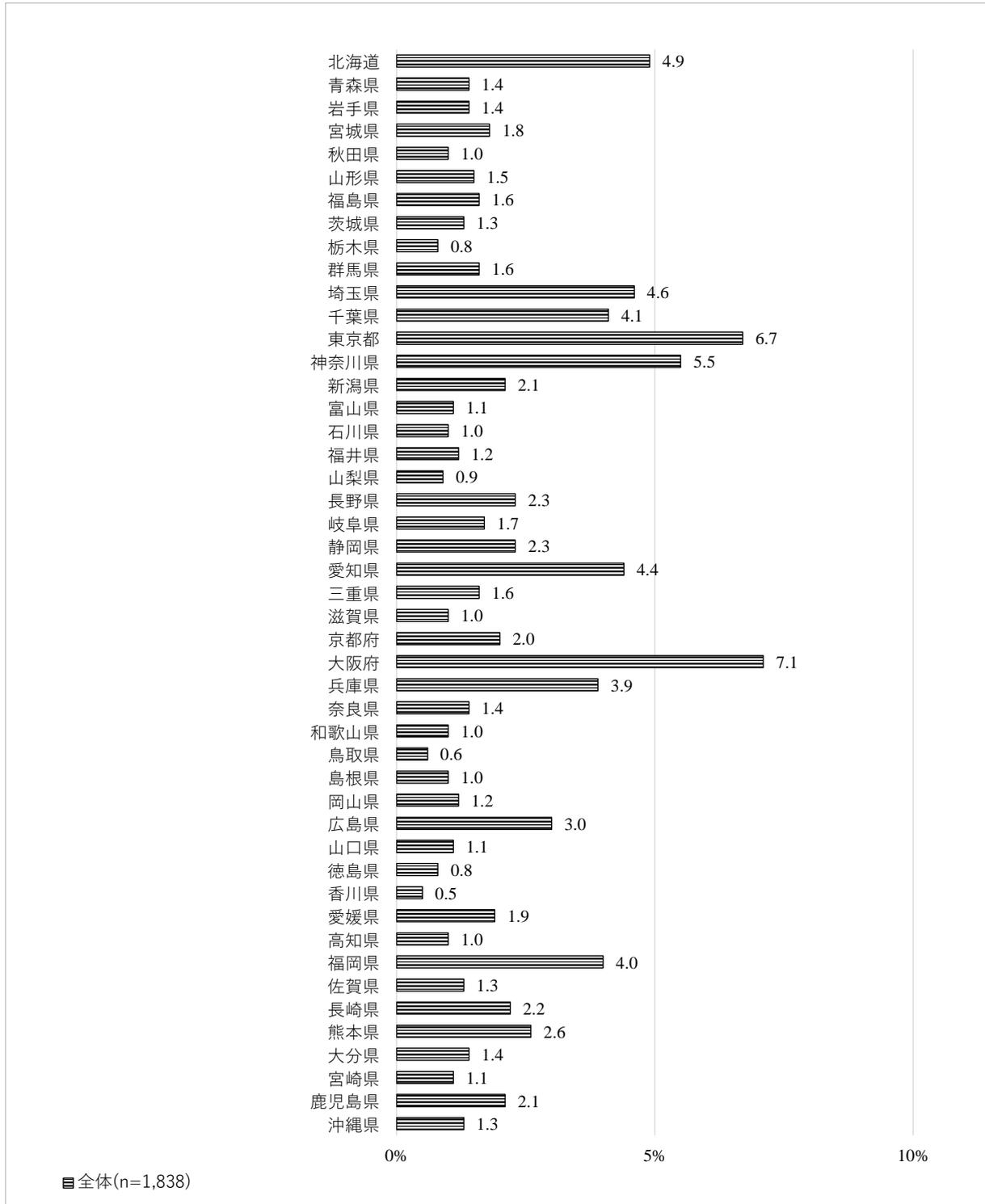
<sup>1</sup> 1,838 件のうち、228 件が送付時に割り当てたサービスと回答が一致していなかった。

また、141 件が複数のサービスを回答していた。送付時に意図したサービスと回答したサービスが異なる 228 件については、実際の回答をサービス種別として集計した。複数のサービス種別を回答していた 141 件については、送付時に割り当てたサービスを回答として集計した。

## 回答者の所在地（都道府県）

回答者の所在地は、「大阪府」が7.1%と最も高く、次いで「東京都」が6.7%であった。

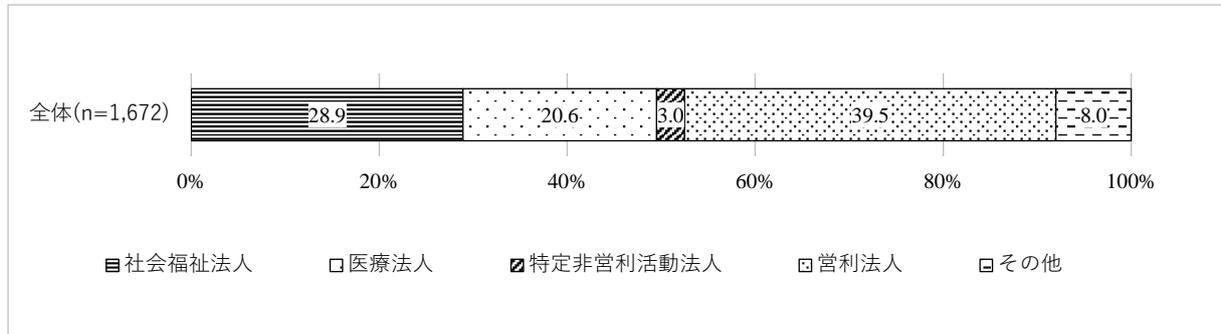
図表 2 所在地（都道府県）（n=1838）



## 回答者の法人種別

回答者の法人種別は、「営利法人」が39.5%と最も高く、次いで「社会福祉法人」が28.9%であった。

図表 3 法人種別 (n=1672)



回答者の法人種別で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

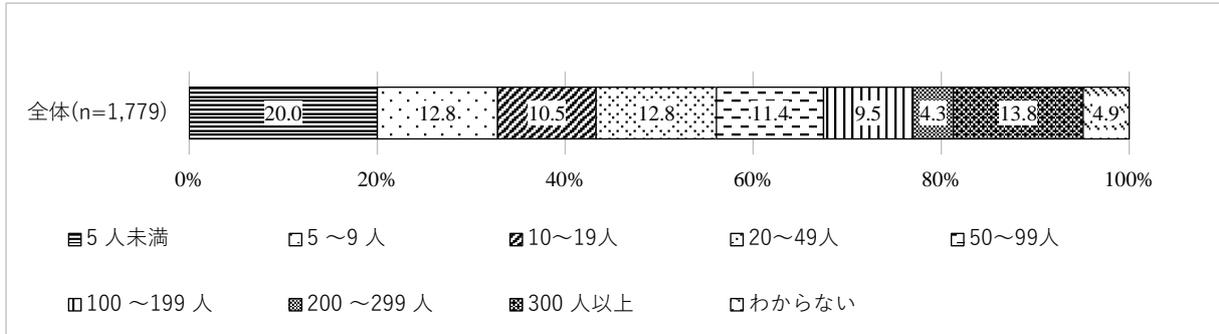
図表 4 その他の法人種別（自由記述回答）

・ 株式会社
・ 有限会社
・ 一般財団法人
・ 一般社団法人
・ 市町村
・ 公立 地方自治体
・ 地方公共団体（市町村）
・ 町（施設のみ）
・ 社団医療法人
・ 社会医療法人
・ 合同会社
・ 協同組合
・ 生活協同組合
・ 生協法人
・ 農協
・ 厚生農協連
・ 農業協同組合
・ J A ●●厚生連
・ 医療生活協同組合
・ 医療生協
・ 消費生活協同組合及び連合会
・ 消費生活協同組合
・ 個人
・ 個人事業主
・ 公的機関
・ 公益財団法人
・ 民間
・ 一般福祉財団
・ 公益社団法人
・ 農業法人
・ 独立行政法人
・ 独立行政法人●●機構
・ 宗教法人
・ 一般企業
・ 日本赤十字社
・ 一部事務組合

### 回答者の法人規模 常勤職員数（実人数）

回答者の法人規模について、常勤職員数（実人数）は、「5 人未満」が 20.0%と最も高く、次いで「300 人以上」が 13.8%であった。

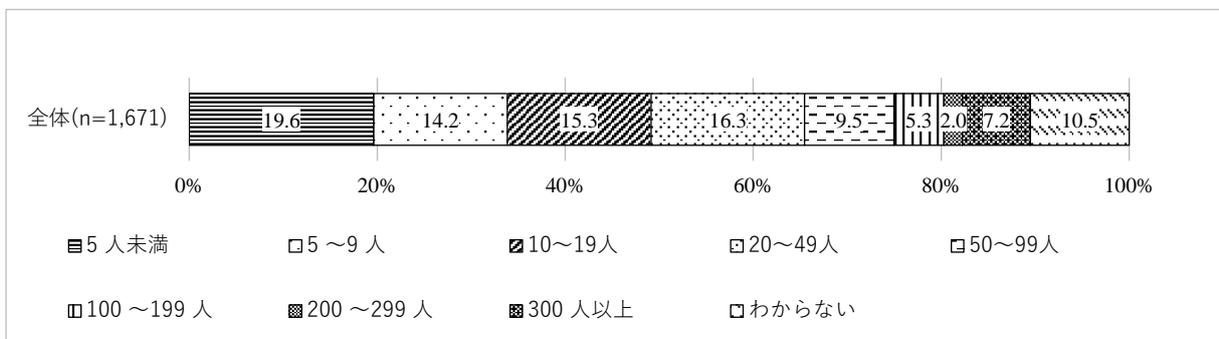
図表 5 法人規模（実人数）\_常勤職員（n=1779）



### 回答者の法人規模 非常勤職員数（実人数）

回答者の法人規模について、非常勤職員数（実人数）は、「5 人未満」が 19.6%と最も高く、次いで「20~49 人以上」が 16.3%であった。

図表 6 法人規模（実人数）\_非常勤職員（n=1671）



## 回答者の所属する事業所・施設の利用者数もしくは入居者数（実人数）

事業所・施設の利用者数もしくは入居者数の実人数は、平均値が 61.2 人、中央値は 42 人、最大値は 1961 人であった。<sup>1</sup>

図表 7 事業所・施設の利用者数もしくは入居者数（実人数）

合計	平均	中央値	最小値	最大値
773	61.2	42.0	0.0	1961.0

## 回答者の所属する事業所・施設の常勤職員数の実人数

回答者の所属する事業所・施設の常勤職員数の実人数は、平均値が 13.25 人、中央値は 6 人、最大値は 231 人であった。

図表 8 事業所・施設の常勤職員数の実人数

合計	平均	中央値	最小値	最大値
1812	13.25	6.0	0.0	231.0

## 回答者の所属する事業所・施設の非常勤職員数の実人数

回答者の所属する事業所・施設の非常勤職員数の実人数は、平均値が 8.3 人、中央値は 5 人、最大値は 144 人であった。

図表 9 事業所・施設の非常勤職員数の実人数

合計	平均	中央値	最小値	最大値
1758	8.3	5.0	0.0	144.0

---

<sup>1</sup> 個別の回答のデータクレンジングは以下の通りとした。

15/15 のように、スラッシュの前後で数値が同じものはその数値を回答とした。

27/29 のように、スラッシュの前後で数値が異なるものは平均値を取った。ただし、107/34 については、サービス種別が【通所介護】であるため 34 を回答とした。

17/26/18 は利用者数/入居者数/実人数 として回答していると考えられるため、平均値を取った。

23(379)は 23 を回答として扱った。

18(558)は 18 を回答として扱った。

180~200 は平均値を取った。

空白セルは無効回答として扱った。

## 回答者の所属する事業所・施設の非常勤の月間平均勤務時間

(小数点第1位まで回答)

回答者の所属する事業所・施設の非常勤の月間平均勤務時間について、  
平均値は 109.8 時間、中央値は 80.0 時間、最大値は 5368.6 時間であった。<sup>1</sup>

図表 10 事業所・施設の非常勤の月間平均勤務時間

合計	平均	中央値	最小値	最大値
1643	109.8	80.0	0.0	5368.6

## 回答者の所属する事業所・施設の職員平均年齢（非常勤を含む）<sup>2</sup>

(小数点第1位まで回答)

回答者の所属する事業所・施設の職員平均年齢（非常勤を含む）について、  
平均値は 49.3 歳、中央値は 49.0 歳、最大値は 88.0 歳であった。

図表 11 回答者の所属する事業所・施設の職員平均年齢（非常勤を含む）

合計	平均	中央値	最小値	最大値
1739	49.3	49.0	0.0	88.0

---

<sup>1</sup> 個別の回答のデータクレンジングは以下の通りとした。

300 時間以上（最大値 5368.59）の誤りと考えられる回答は無効回答としては扱っていない。  
x x x ~ x x x といった形での回答は平均値を回答とした。

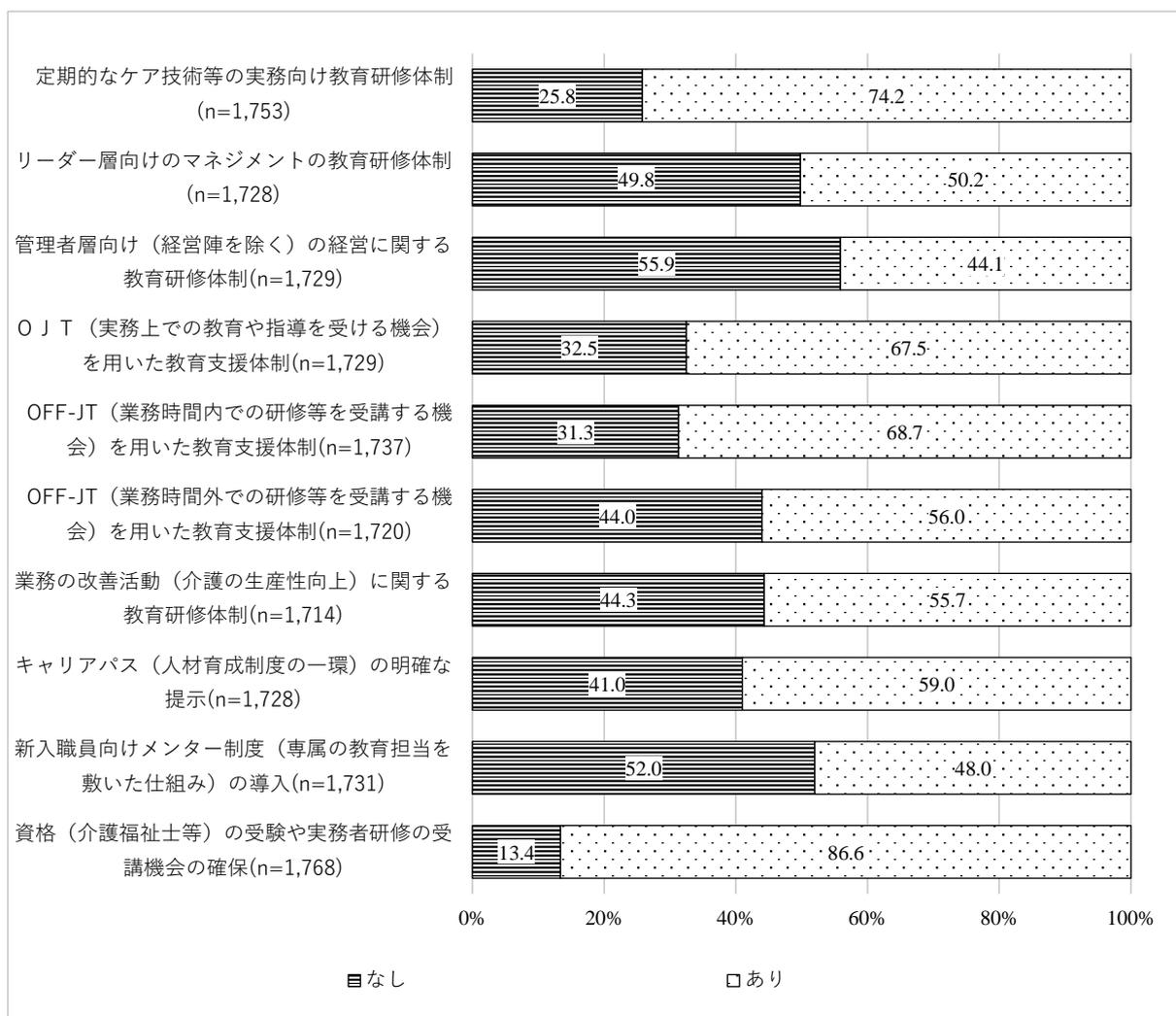
<sup>2</sup> 個別の回答のデータクレンジングは以下の通りとした。

0、8、162.75 の明らかに間違いと考えられる回答は無効回答とした。  
xx~yy の表記がなされていた回答は xx と yy の平均値を回答とした

## 人材育成体制について

回答者の事業所・施設における人材育成体制について、「なし」が最も多かったのは、「管理者層向け（経営者を除く）の経営に関する教育研修体制」で55.9%であった。次いで「新入職員向けメンター制度（専属の教育担当を敷いた仕組み）の導入」が52.0%であった。

図表 12 人材育成体制について (n=1753)

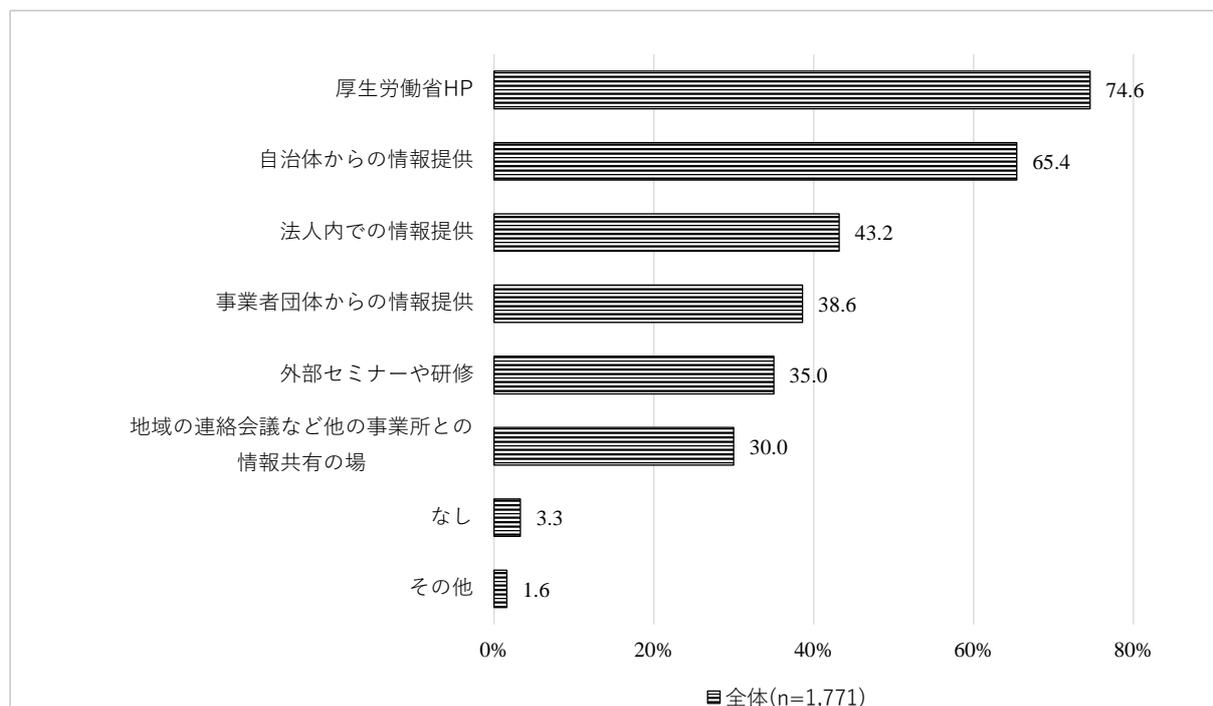


### (3) 介護サービスの生産性向上に関連した情報収集について

#### 介護サービスの生産性向上に関連した情報の入手先

生産性向上に着目した介護報酬上の加算等など介護保険制度生産性向上に関連した情報の入手先では、「厚生労働省ホームページ」が74.6%と最も高く、次いで「自治体からの情報提供」が65.4%であった。

図表 13 介護保険制度生産性向上に関連した情報の入手先 (n=1771)



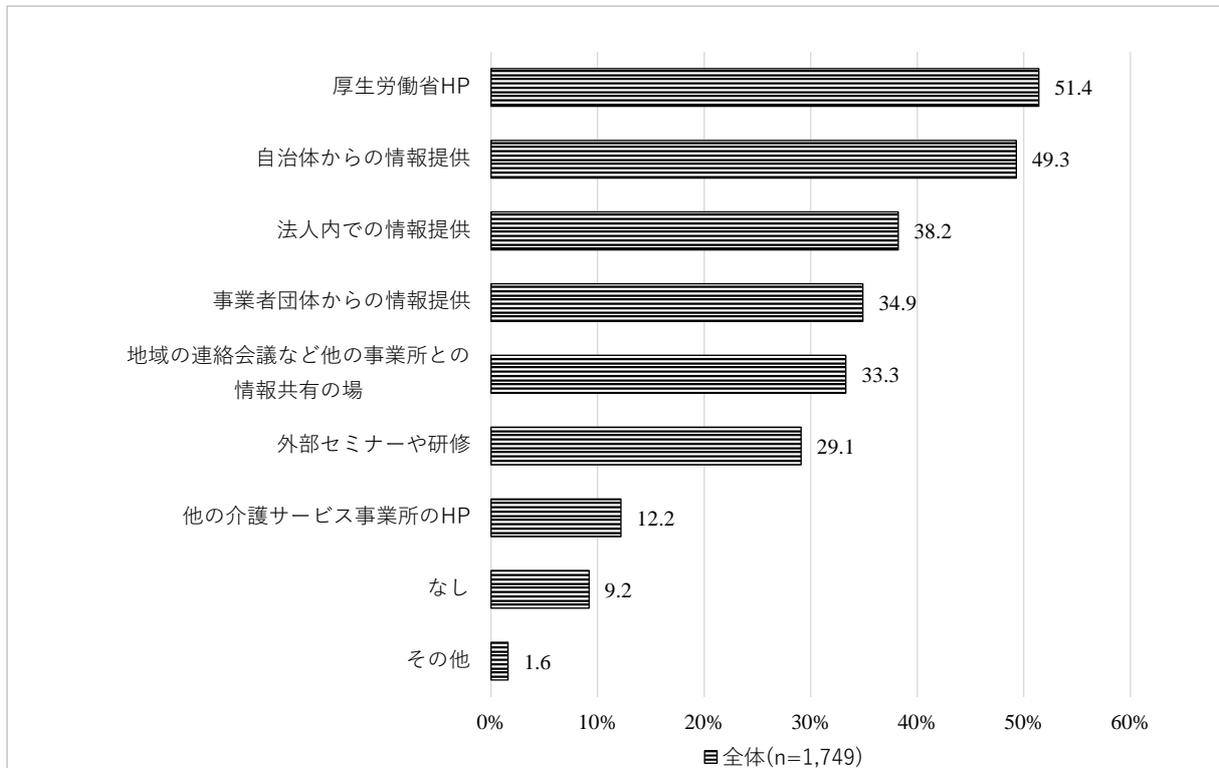
生産性向上に着目した介護報酬上の加算等など介護保険制度生産性向上に関連した情報の入手先で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1 回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 14 介護サービスの生産性向上に関連した情報のその他の入手先（自由記述回答）

・ 介護保険情報のメールマガジン
・ 県社協
・ F c 本部主催の研修
・ フランチャイズ本部からの提供
・ 本部フランチャイズ
・ ケアマネ
・ 雑誌
・ 書籍
・ ネット
・ インターネット
・ WEB 等
・ グーグル
・ 県からの研修セミナー e t c
・ 福祉サイト
・ 同業所からの情報入手
・ ●●における大学研究室のグループ研究活動参加 2 名
・ 取引先の業者
・ W A M N E T
・ 介護専門の社会保険労務士からの助言

他のサービス事業所における生産性向上の取組に関する情報の入手先は、「厚生労働省ホームページ」が51.4%と最も高く、次いで「自治体からの情報提供」が49.3%であった。

図表 15 他のサービス事業所における生産性向上の取組に関する情報の入手先 (n=1749)



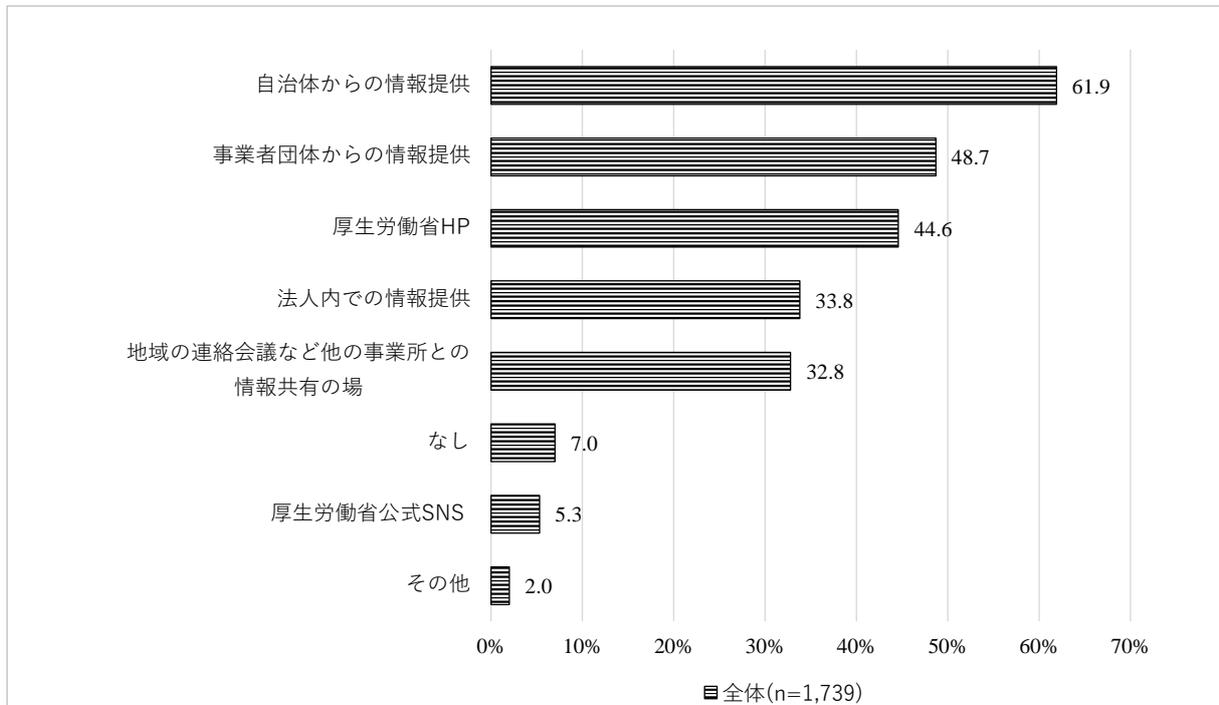
他のサービス事業所における生産性向上の取組に関する情報の入手先で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 16 他のサービス事業所における生産性向上の取組に関する情報の  
その他の入手先（自由記述回答）

・ 社会労務士より
・ 介護保険情報のメールマガジン
・ 県社協
・ ケアマネ
・ 雑誌
・ 書籍
・ ネット
・ インターネット
・ w e b 等
・ 福祉情報サイト
・ 他の事業所スタッフに聞く
・ フランチャイズ本部からの提供
・ 同業所からの情報入手
・ 異動職員からの情報提供
・ 取引先の業者
・ 有志団体での情報交換

介護サービスの生産性向上に関するセミナー等に関する情報の入手先は、「自治体からの情報提供」が61.9%と最も高く、次いで「事業者団体からの情報提供」が48.7%であった。

図表 17 介護サービスの生産性向上に関するセミナー等に関する情報の入手先 (n=1739)



介護サービスの生産性向上に関するセミナー等に関する情報の入手先について上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 18 介護サービスの生産性向上に関するセミナー等に関する情報の  
その他の入手先（自由記述回答）

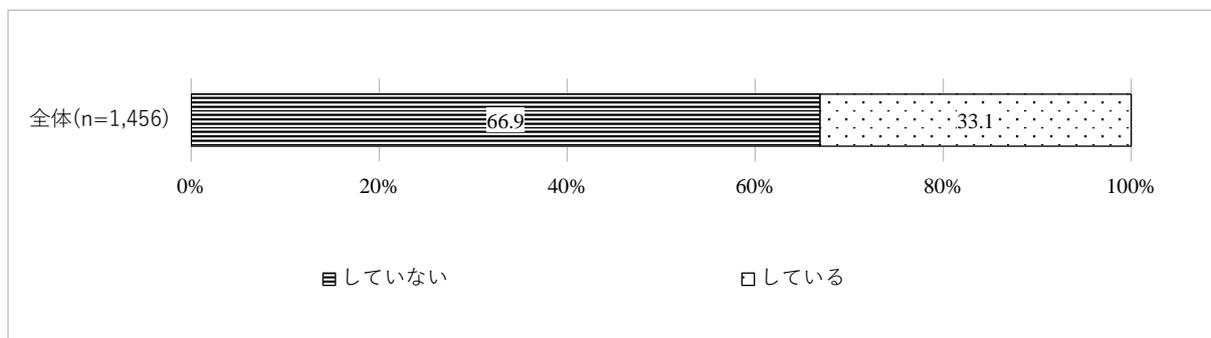
・ コンサルタント
・ 介護保険情報のメールマガジン
・ 県社協
・ 福祉展示会等
・ F A X
・ ネット
・ インターネット
・ 関係するネットワーク機関（インターネット検索）
・ H P を検索
・ w e b 等
・ 県からの情報提供
・ 県連絡協議会
・ 同業所からの情報入手
・ 外部セミナーや研修
・ 県・市等の H P
・ 月刊誌の広告
・ 病院や民間企業からセミナー参加案内
・ 企業のホームページ
・ 介護専門の社会保険労務士からの助言
・ 他の介護サービスからの案内

#### (4) 処遇改善加算について

##### 処遇改善加算に関する研修会等への出席について

この1年間における処遇改善加算に関する研修会等への出席について、「していない」が66.9%、「している」が33.1%であった。

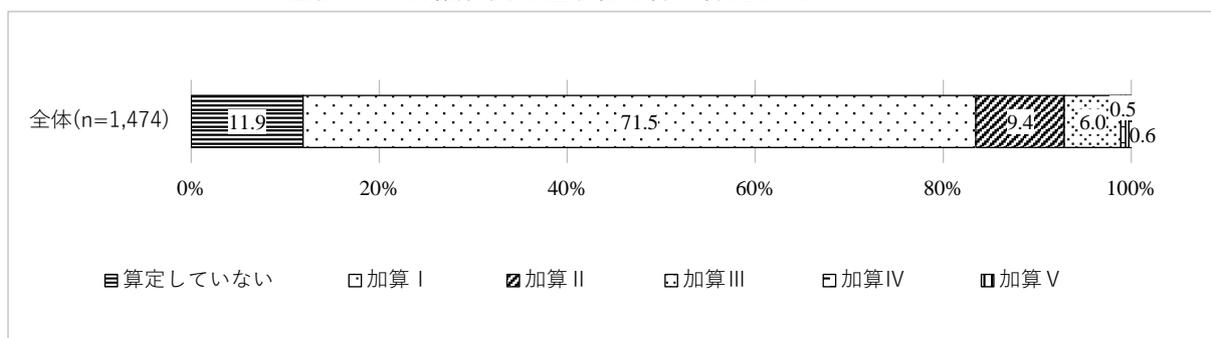
図表 19 処遇改善加算に関する研修会等への出席状況 (n=1456)



##### 処遇改善加算の算定について

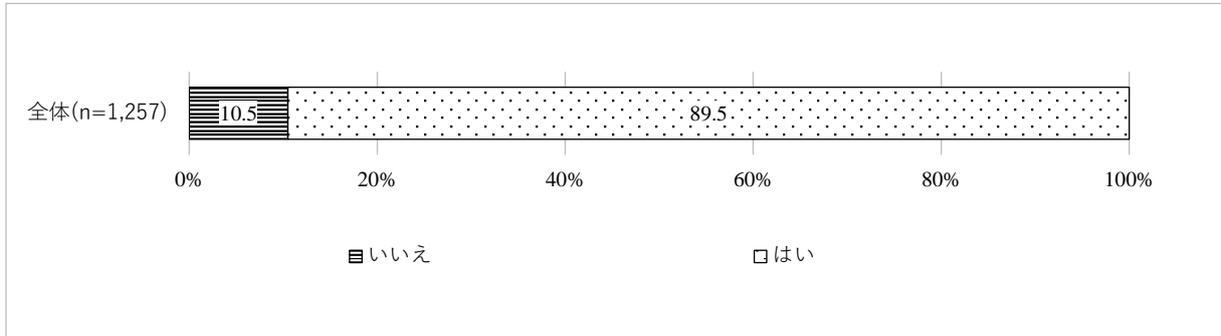
介護職員処遇改善加算の算定について、「加算Ⅰ」が71.5%と最も高く、次いで「算定していない」が11.9%であった。

図表 20 介護職員処遇改善加算の算定状況 (n=1474)



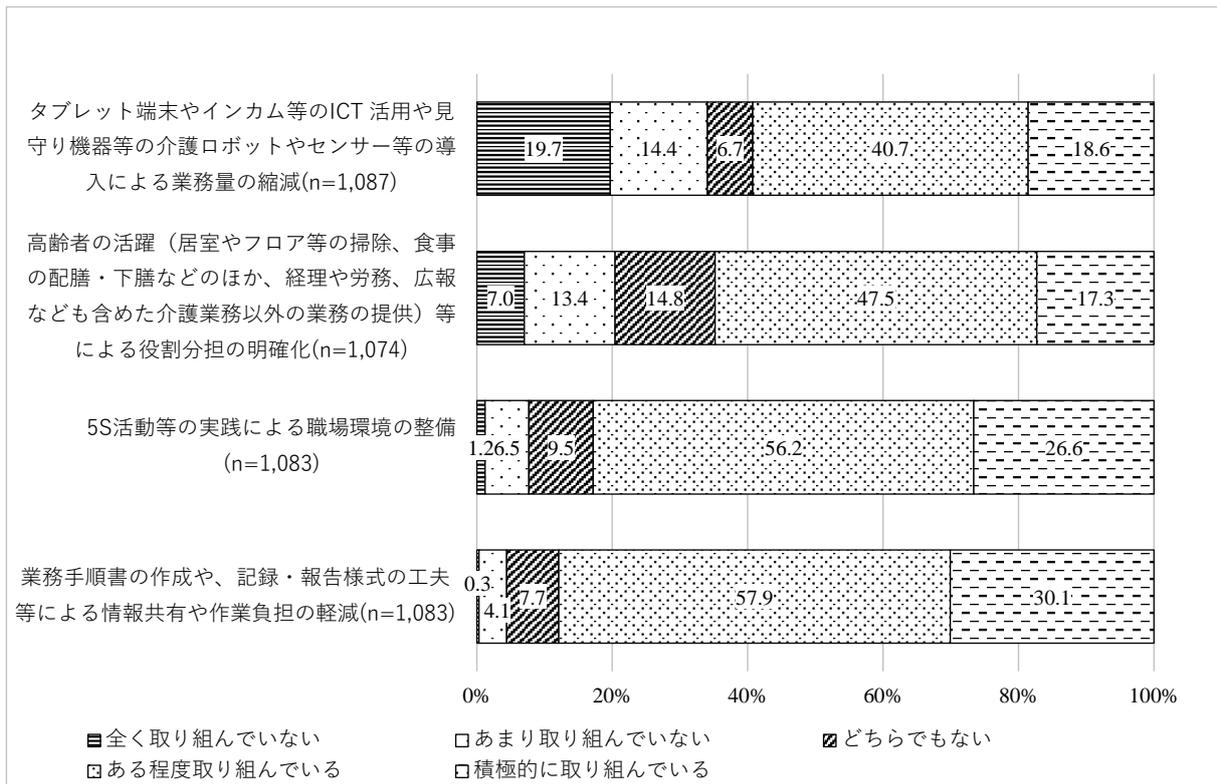
処遇改善加算 I～V のいずれかを算定している場合、介護職員処遇改善加算の職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしているかどうかについて、「はい」が 89.5%、「いいえ」が 10.5%であった。

図表 21 「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしているかどうか (n=1257)



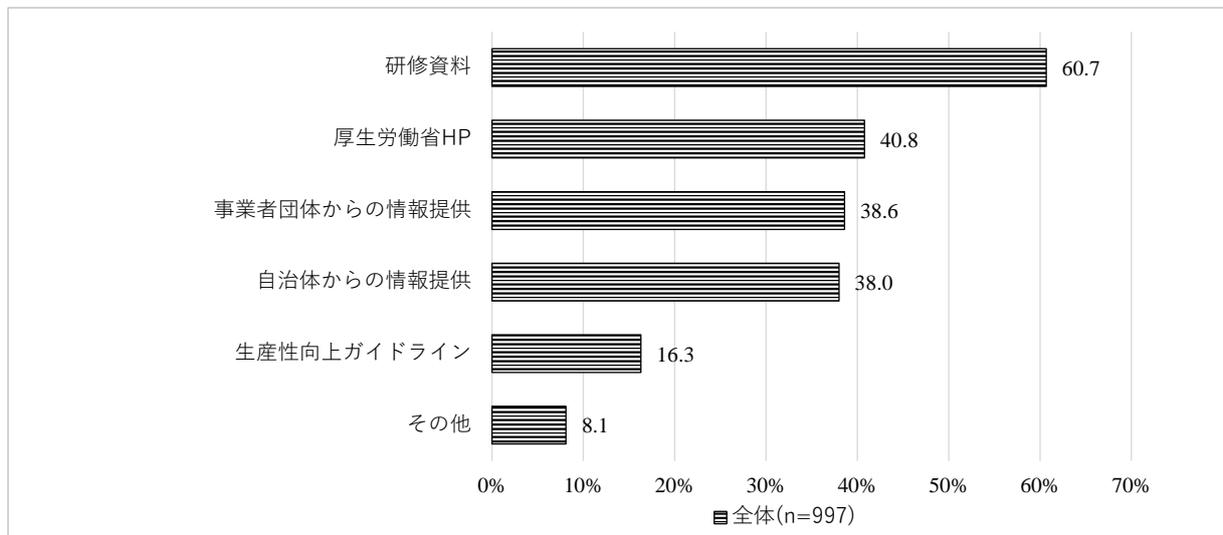
処遇改善加算Ⅰ～Ⅴのいずれかを算定している場合、介護職員処遇改善加算の職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」への取組状況について、「全く取り組んでいない」と「あまり取り組んでいない」の合計割合が最も大きかったのは「タブレット端末やインカム等のICT活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減」であり、その割合は34.1%であった。次いで「高齢者の活躍（居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供）等による役割分担の明確化」であり、20.4%であった。

図表 22 「生産性向上のための業務改善の取組」の内訳 (n=1087)



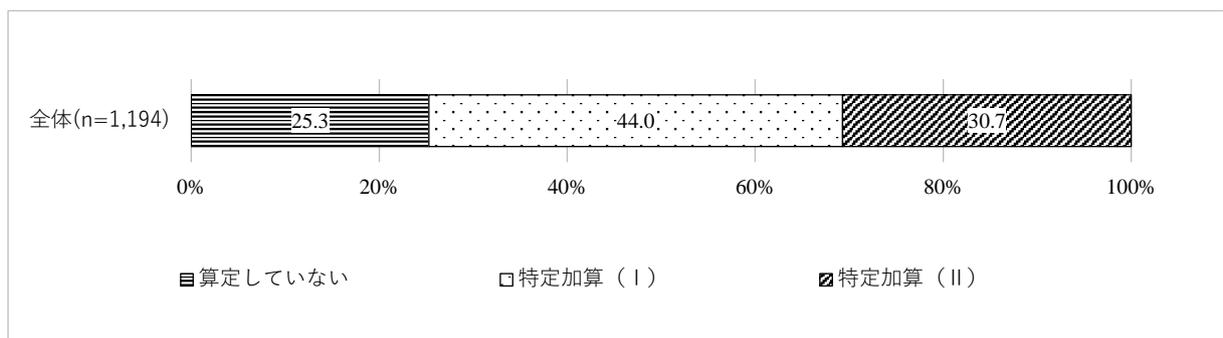
処遇改善加算Ⅰ～Ⅴのいずれかを算定している場合、介護職員処遇改善加算の職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」に取り組む上で参考になっている情報では、「研修資料」が60.7%と最も高く、次いで「厚生労働省ホームページ」が40.8%であった。

図表 23 「生産性向上のための業務改善の取組」に取り組む上で参考になっている情報の入手先 (n=1087)



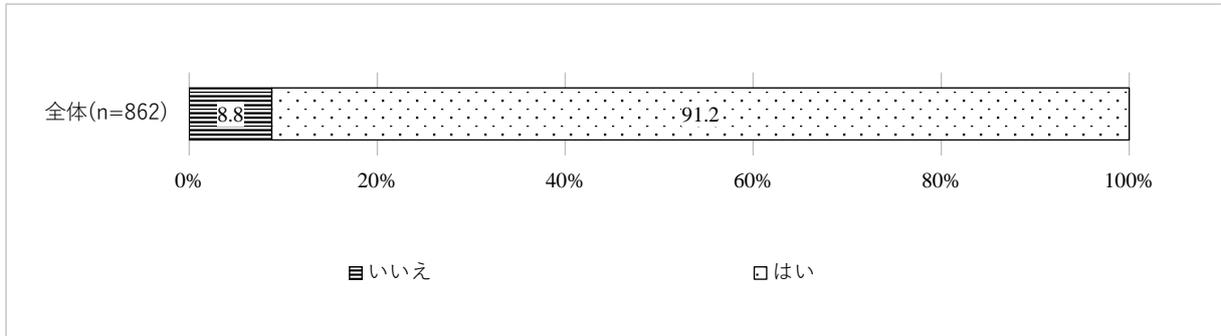
介護職員処遇改善加算のうち、加算Ⅰ～Ⅲのいずれかを加算していると回答した回答者における、介護職員等特定処遇改善加算の算定について、「特定加算(Ⅰ)」が44.0%と最も高く、次いで「特定加算(Ⅱ)」が30.7%であった。

図表 24 介護職員等特定処遇改善加算の算定状況 (n=1194)



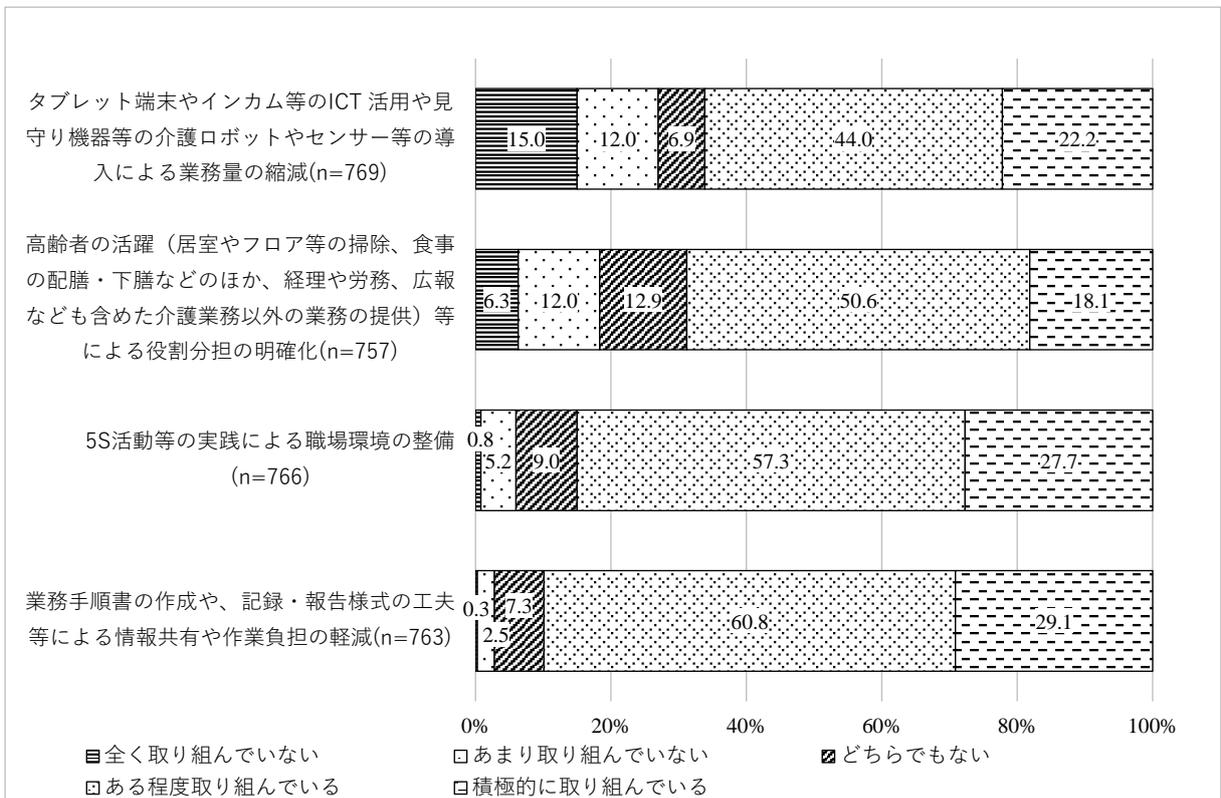
介護職員等特定処遇改善加算の算定について、特定加算（Ⅰ）または（Ⅱ）を加算している回答した回答者において、職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしているかどうかについては、「はい」が91.2%、「いいえ」が8.8%であった。

図表 25 「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしている割合（n=862）



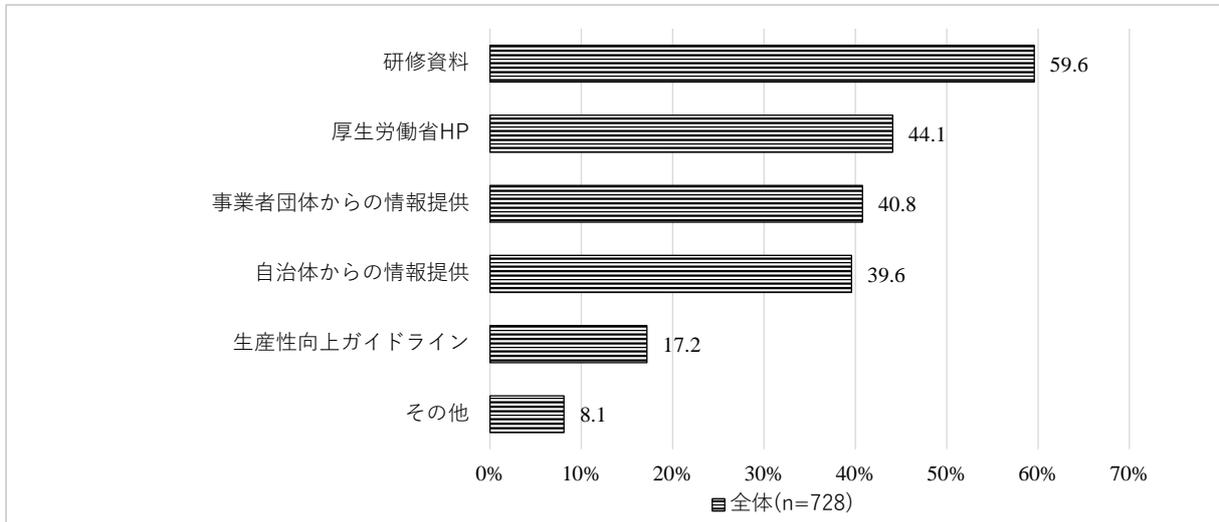
職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目の内訳で「全く取り組んでいない」と「あまり取り組んでいない」の合計が最も多かったのは「タブレット端末やインカム等のICT活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減」であり、その割合は27.0%であった。次いで「高齢者の活躍（居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供）等による役割分担の明確化」が18.3%であった。

図表 26 「生産性向上のための業務改善の取組」の内訳（n=769）



職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」に取り組む上で参考に行っている情報では、「研修資料」が59.6%と最も高く、次いで「厚生労働省ホームページ」が44.1%であった。

図表 27 取り組む上で参考に行っている情報の入手先 (n=728)



職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」に取り組む上で参考に行っている情報で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 28 取り組む上で参考に行っている情報のその他の入手先（自由記述回答）

・ カイボケより
・ システム会社
・ ソフト会社からの情報
・ 利用しているソフトウェア会社からの情報
・ 法人内での情報提供
・ 法人各部署参考
・ 社内に専門スタッフがいる。
・ 社内に専門部署あり
・ ネット
・ インターネット
・ 県社協
・ 職員の前職でのノウハウ
・ 上司
・ F c 本部
・ 自事業で対応
・ 自施設で作成
・ 施設独自でしている
・ 自社
・ 内部からの情報提供
・ スタッフ間での情報、意見
・ 職員から
・ みなとわ利用
・ 全員参加のミーティングでの職員からの意見
・ 定例のミーティングにより課題と解決に対する討議
・ 施設内会議において検討している
・ 職場会ギにて
・ 社内会議
・ 事業所内での話し合い
・ 一般本から
・ 書籍
・ 介護情報誌
・ 自分で考える
・ 独自
・ 人事部マニュアル
・ I S O
・ I S O 9 0 0 1
・ ソフト
・ スタッフ間での情報、意見
・ 現場
・ QMS研究グループの活動（●●研究会）
・ 取引先の業者

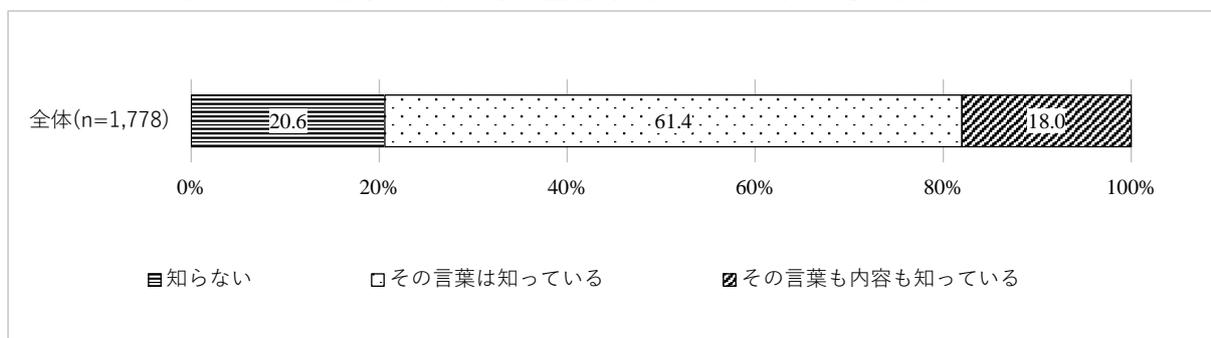
・ 外部研修
・ グループ
・ 自社グループ
・ 記録システム導入済
・ コロナ禍で制限あるものの毎年のことを継続している
・ 他営業所からの情報提供
・ 他事業所等との情報交換
・ 各種情報
・ 委員会・ライフ施行の上でタブレットへ
・ 常により良い方法へアップデートしている
・ 実際の意見を集約して改善に取り組んでいる

## (5) 介護分野における生産性向上の言葉やガイドライン等について

### 「介護分野における生産性向上」という言葉について

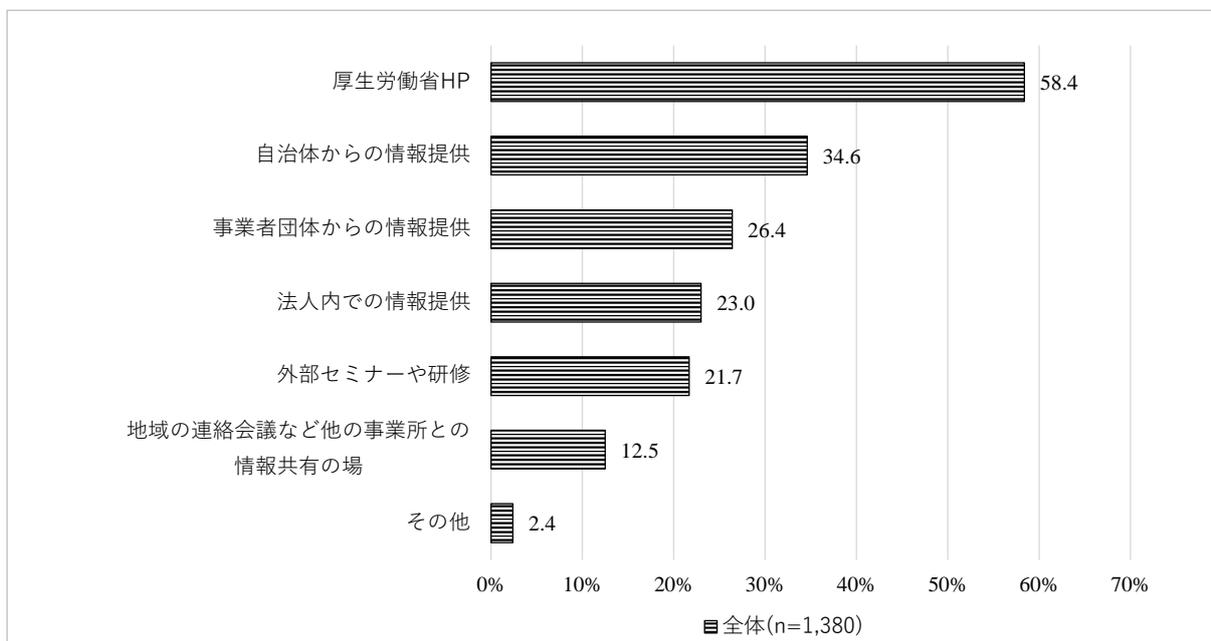
「介護分野における生産性向上」という言葉について、「その言葉は知っている」が61.4%、「知らない」が20.6%、「その言葉も内容も知っている」が18.0%であった。

図表 29 「介護分野における生産性向上」という言葉の認知状況 (n=1778)



「介護分野における生産性向上」という言葉を知ったきっかけは、「厚生労働省 HP」が58.4%と最も高く、次いで「自治体からの情報提供」が34.6%であった。

図表 30 「介護分野における生産性向上」という言葉を知ったきっかけ (n=1380)



「介護分野における生産性向上」という言葉を知ったきっかけで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

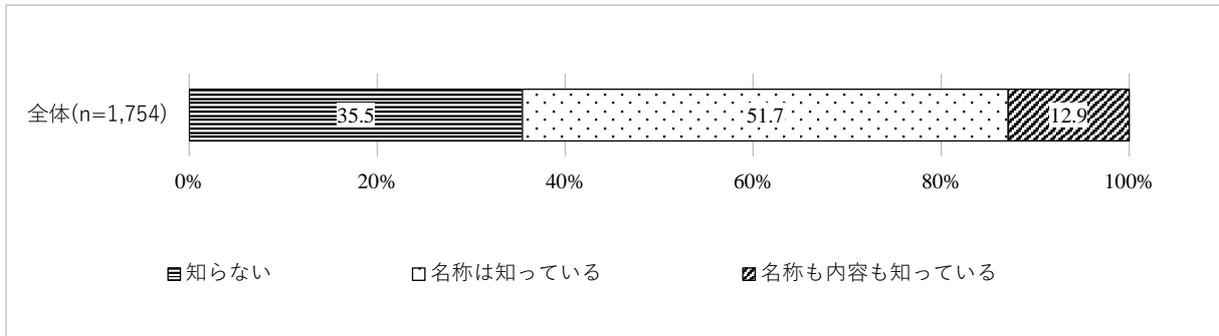
図表 31 「介護分野における生産性向上」という言葉を知ったその他のきっかけ（自由記述回答）

・ 以前の職場でインカム等入れていた。
・ 県社協
・ ソフト会社からの情報
・ 導入使用中ソフト会社よりの情報
・ 雑誌
・ 情報誌
・ 事業会議にて
・ 自治体による集団指導
・ 携帯
・ 実地指導
・ インターネット
・ w e b 等
・ S N S 等
・ 介護保険に関するネット情報

### 「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」について

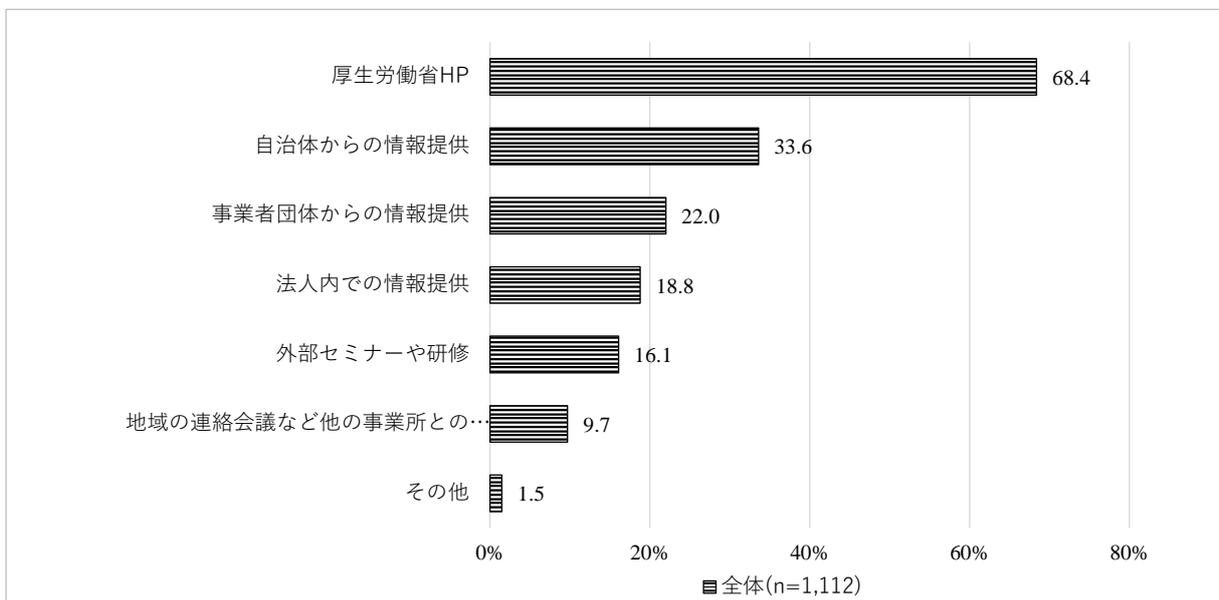
「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」について、「名称は知っている」が51.7%、「知らない」が35.5%、「名前も内容も知っている」が12.9%であった。

図表 32 「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」の認知状況 (n=1754)



「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」を知ったきっかけは、「厚生労働省 HP」が68.4%と最も高く、次いで「自治体からの情報提供」が33.6%であった。

図表 33 「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」を知ったきっかけ (n=1112)



「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」を知ったきっかけで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 34 「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」を知ったその他のきっかけ（自由記述回答）

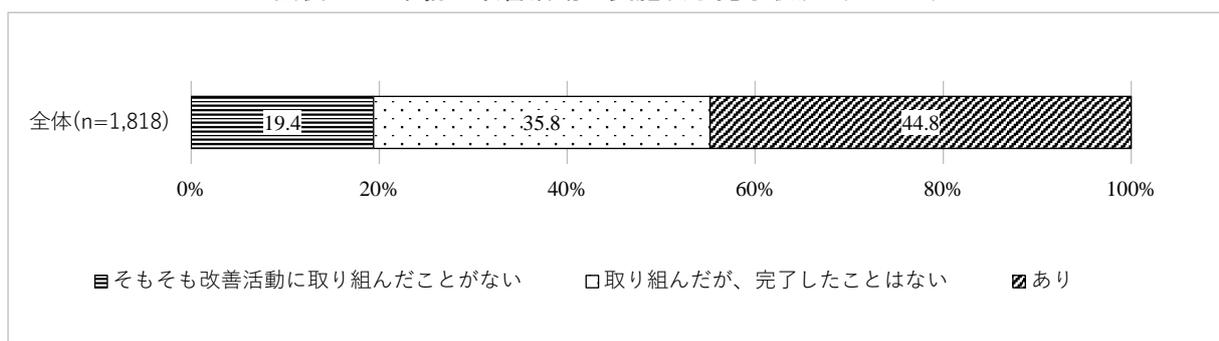
・ 雑誌
・ 情報誌
・ 全国老人福祉施設協議会
・ 一般 ■ ■ ユニット推進協議会
・ 導入使用中ソフト会社よりの情報
・ 本年度の集団指導のテーマになっている。
・ 実地指導
・ w e b 等
・ 自分で調べた時に、拝見しました。（ネットで）

## (6) 事業所・施設における業務の改善活動の実施状況について

### 業務の改善活動の完了状況

業務の改善活動の完了の状況について、「あり」（完了した）が 44.8%、「取り組んだが、完了したことはない」が 35.8%、「そもそも改善活動に取り組んだことがない」が 19.4%であった。

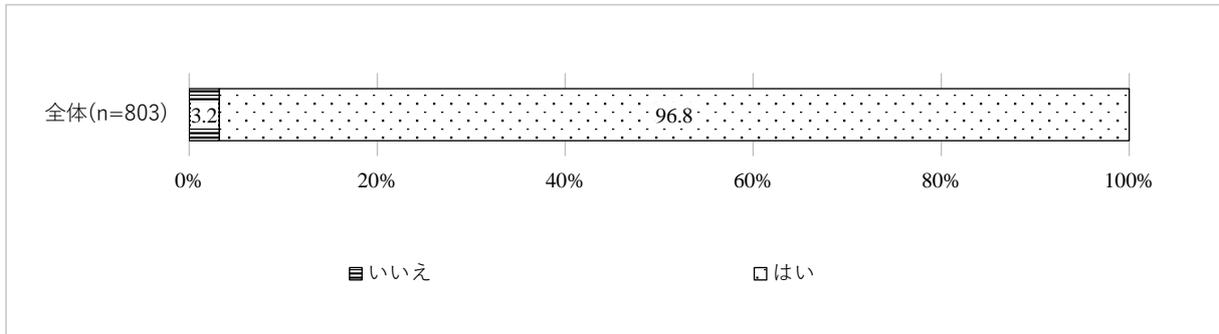
図表 35 業務の改善活動の実施及び完了状況（n=1818）



### 業務の改善活動の継続状況

業務の改善活動の継続の有無については、「はい」が96.8%、「いいえ」が3.2%であった。

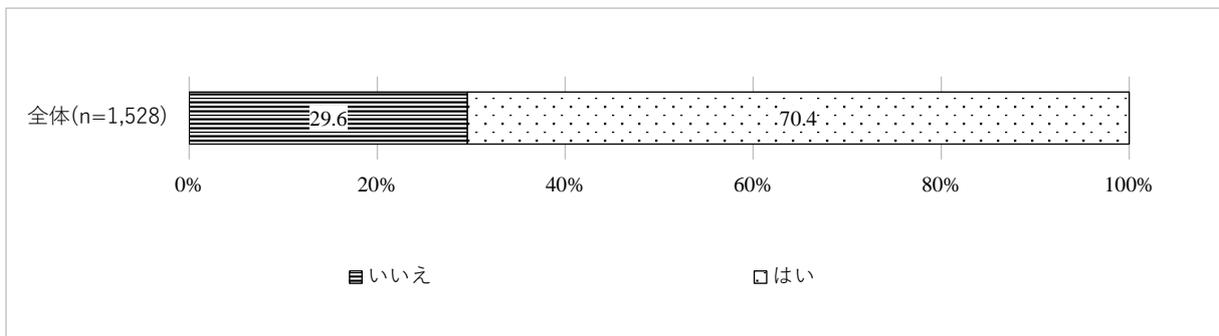
図表 36 業務の改善活動の継続状況 (n=803)



### 所属法人の他の事業所の改善活動の実施状況

所属法人の他の事業所等の改善活動の実施状況については、「はい」が70.4%、「いいえ」が29.6%であった。

図表 37 所属法人の他の事業所等の改善活動実施状況 (n=1528)

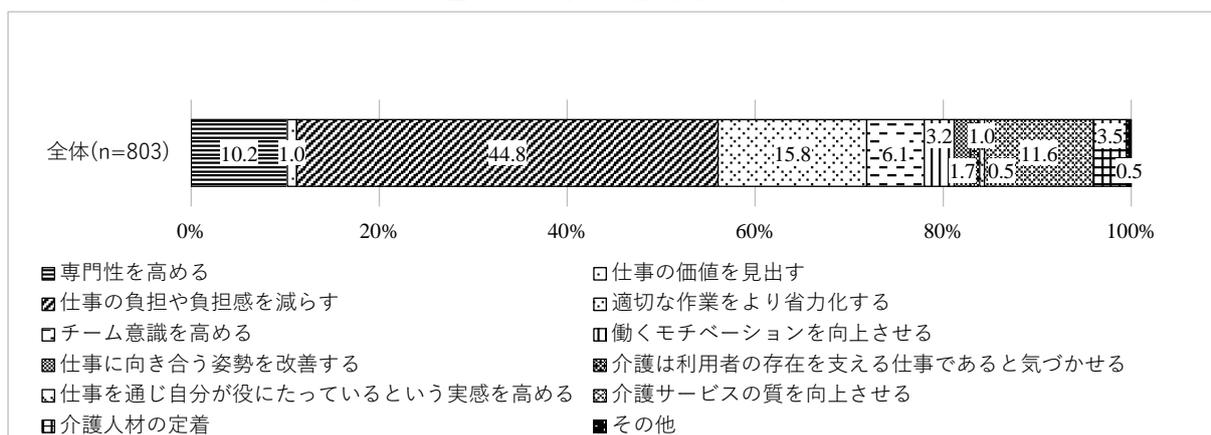


## (7) 過去に完了した業務の改善活動について（活動の段階別）

### 完了した業務の改善活動を選んだ目的

完了した業務の改善活動を選んだ目的は、「仕事の負担や負担感を減らす」が 44.8%と最も高く、次いで「適切な作業をより省力化する」が 15.8%であった。

図表 38 選んだ業務の改善活動の目的（n=803）



完了した業務の改善活動を選んだ目的で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

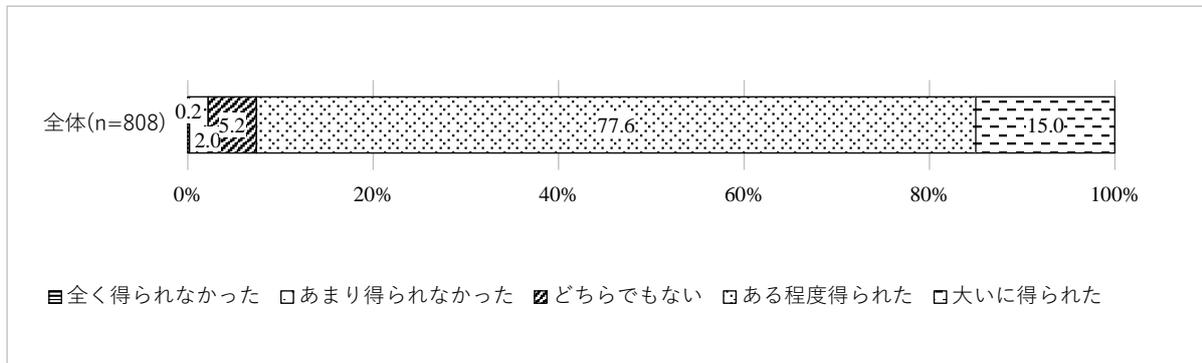
図表 39 選んだ業務の改善活動のその他の目的（自由記述回答）

・ 勤務時間の変更
・ 業務上の作業の省力化と仕事負担の軽減
・ 環境を整備する
・ 環境整備
・ 「福祉」ではあるがサービス業でもあるため、接遇を改善
・ 必要なすべき仕事を明確にする。しているかチェックする。

## 完了した業務の改善活動から得られた効果や成果

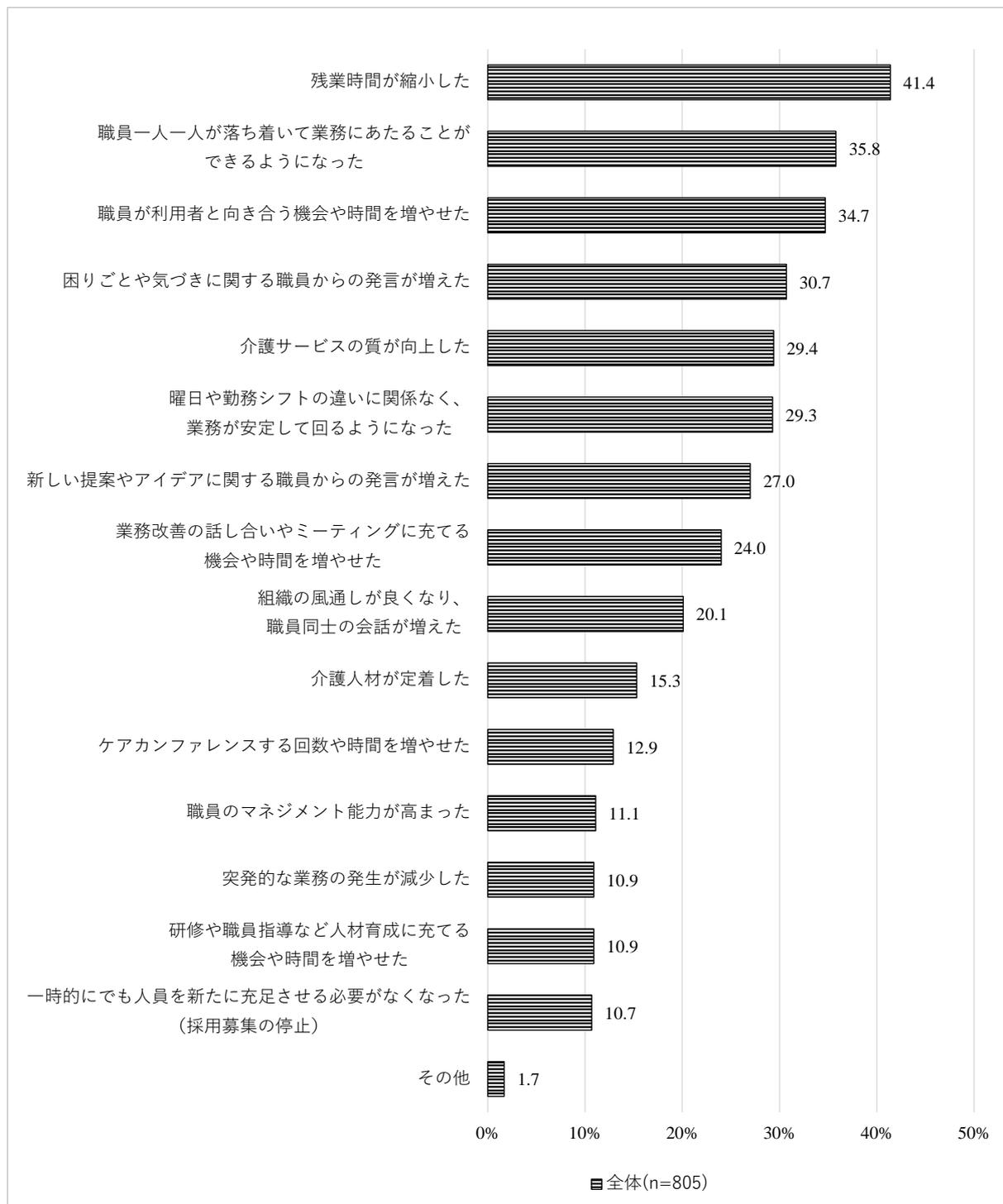
完了した業務の改善活動から得られた効果や成果について、「ある程度得られた」が 77.6%と最も高く、次いで「大いに得られた」が 15.0%であった。

図表 40 業務の改善活動から得られた効果や成果 (n=808)



完了した業務の改善活動から得られた効果や成果の内訳は、「残業時間が縮小した」が41.4%と最も高く、次いで「職員一人一人が落ち着いて業務にあたることができるようになった」が35.8%であった。

図表 41 業務の改善活動を通じて得られた効果や成果 (n=805)



完了した業務の改善活動への取り組みから得られた効果や成果の内訳で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

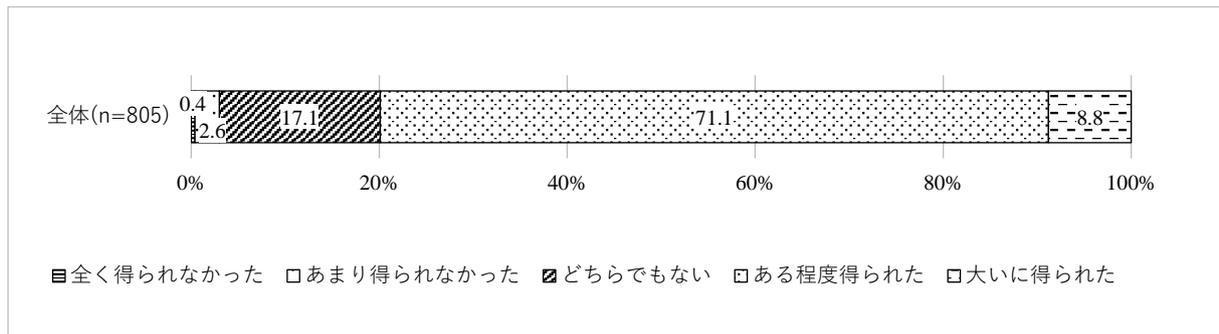
図表 42 業務の改善活動を通じて得られたその他の効果や成果（自由記述回答）

・ 利用者が増えた。
・ 離職率2019年度6.8%→2020年度5.1%に減った
・ その日のうちに仕事をかたづけられるようになった
・ 業務時間の使い方について考えるようになった。
・ 業務が細分化され明確になった
・ 職員の質が均一化した。
・ 記録の記入モレ減少
・ 休みの職員へのフォロー体制が改善
・ それまでの慣習的な業務の矛盾点への気付き。
・ 休憩時間の確保
・ 身体的負担の軽減
・ 職員の業務負担が軽減した。
・ 業務の効率が上がった
・ コロナの為全員集まることなく書面で送付など送り、事務所内では話す機会が増えた。

### 完了した業務の改善活動を通じて得られた好影響

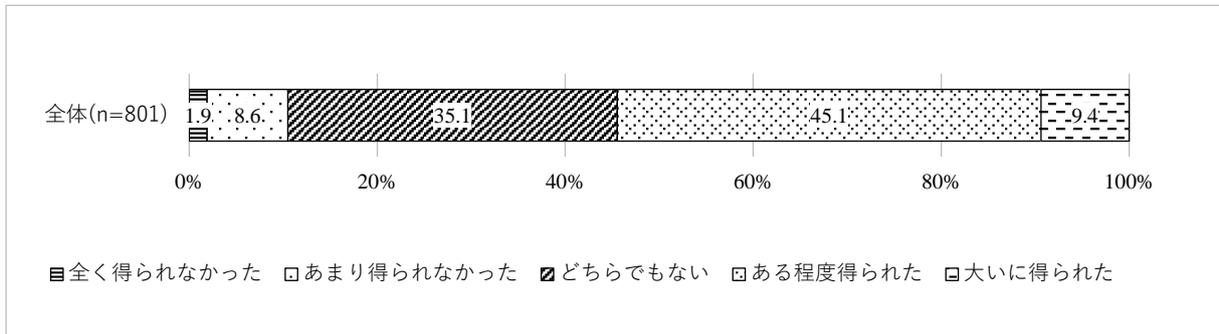
完了した業務の改善活動を通じて「介護サービスの質の向上」への好影響を得られたかどうかについて、「ある程度得られた」が71.1%と最も高く、次いで「どちらでもない」が17.1%であった。

図表 43 改善活動を通じて得られた「介護サービスの質の向上」への好影響（n=805）



完了した業務の改善活動を通じて「介護人材の定着」への好影響を得られたかどうかについて、「ある程度得られた」が45.1%と最も高く、次いで「どちらでもない」が35.1%であった。

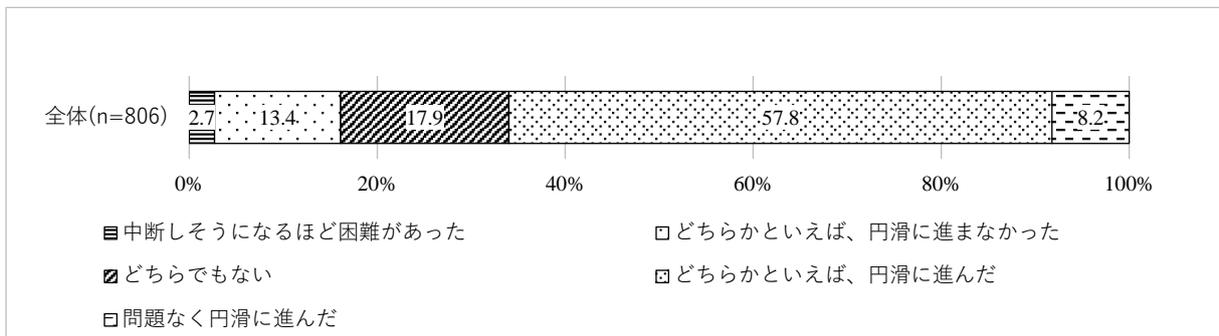
図表 44 改善活動を通じて得られた「介護人材の定着」への好影響 (n=801)



完了した改善活動全体を振り返って、活動の進みを阻害・促進した取組や経験について

完了した改善活動全体を振り返って、活動は問題なく円滑に進んだかどうかは、「どちらかといえば、円滑に進んだ」が57.8%と最も高く、次いで「どちらでもない」が17.9%であった。

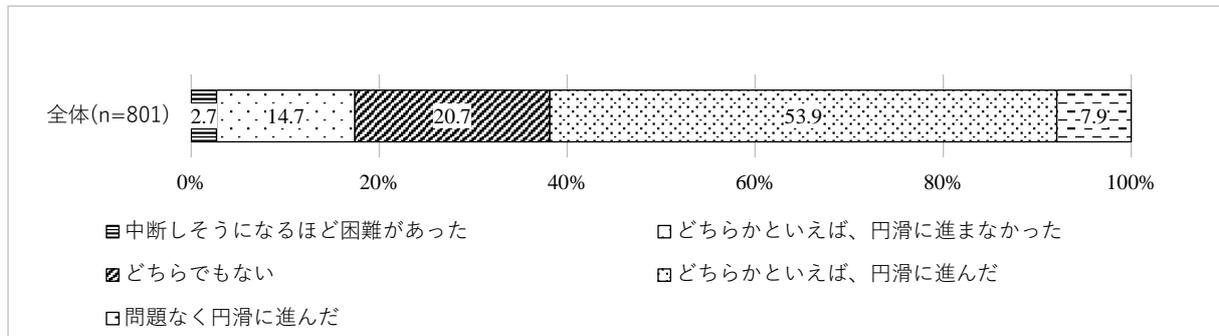
図表 45 改善活動全体が円滑に進んだかどうか (n=806)



## 完了した改善活動の準備をする段階を振り返って、活動の進みを阻害・促進した取組や経験について

完了した改善活動の準備をする段階は、「どちらかといえば、円滑に進んだ」が53.9%と最も高く、次いで「どちらでもない」が20.7%であった。

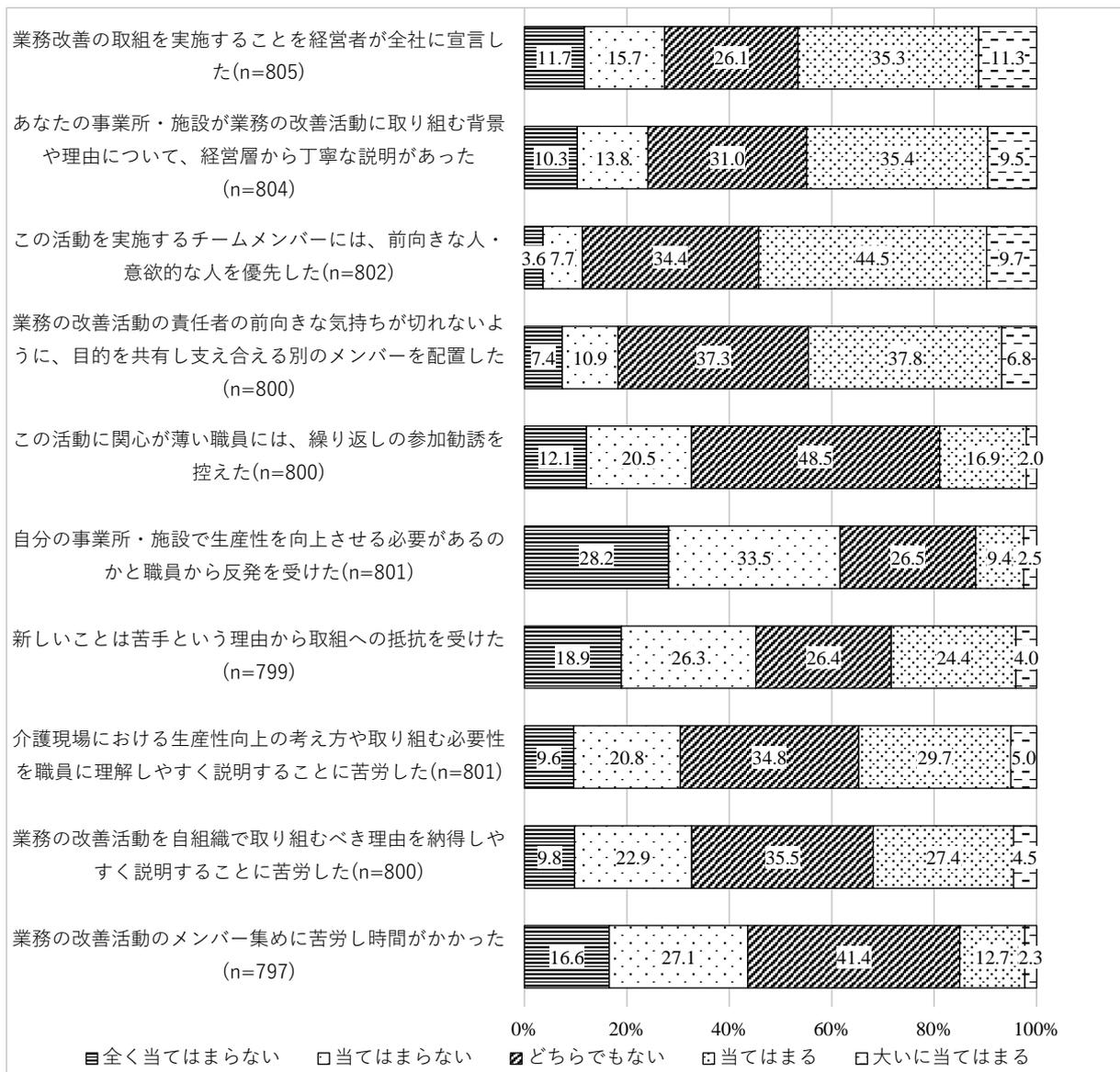
図表 46 改善活動の準備をする段階が円滑に進んだかどうか (n=801)



完了した改善活動のうち、準備をする段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「この活動を実施するチームメンバーには、前向きな人・意欲的な人を優先した」であり、その割合は「当てはまる」が44.5%、「大いに当てはまる」が9.7%であった。次いで「業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した」で、「当てはまる」が35.3%、「大いに当てはまる」が11.3%であった。

合計は54.2%であった。次いで「業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した」で、46.6%であった。

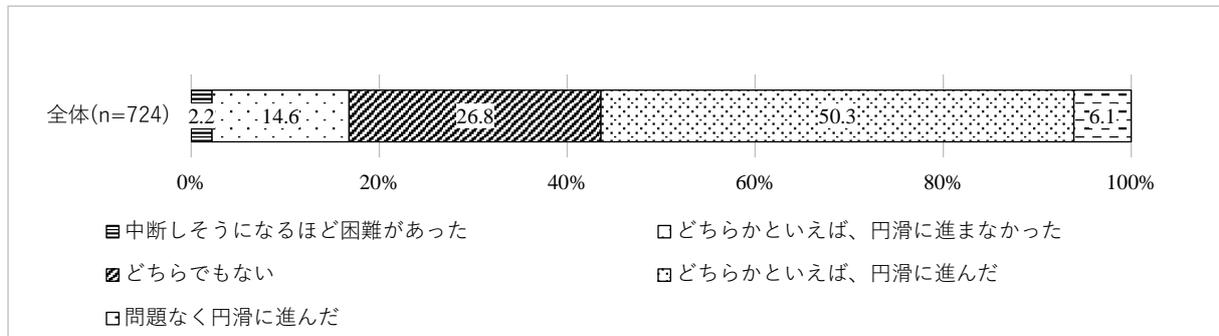
図表 47 改善活動の準備をする段階において当てはまること (n=805)



## 完了した改善活動の現場の課題を見える化する段階を振り返って、活動の進みを阻害・促進した取組や経験について

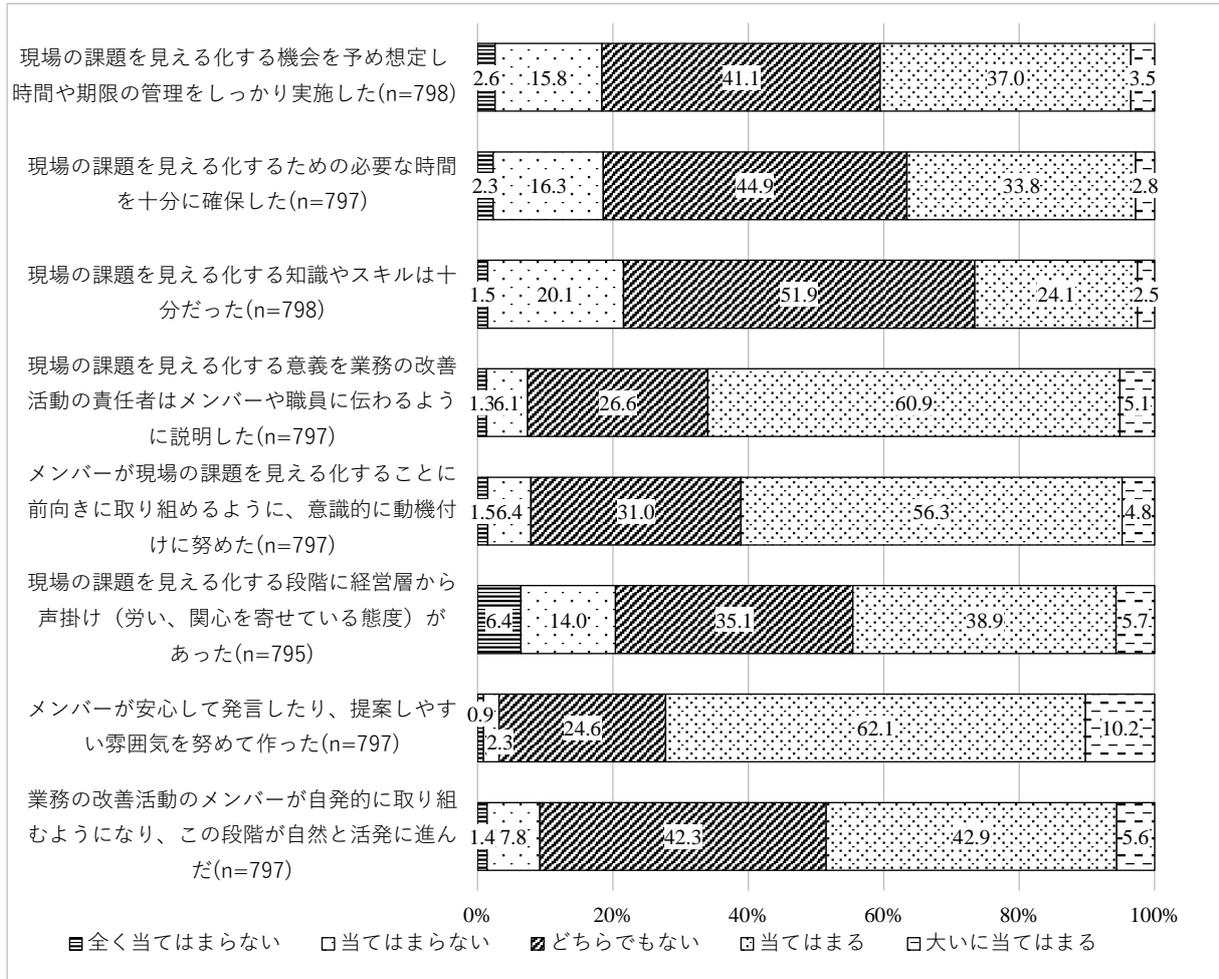
完了した改善活動の現場の課題を見える化する段階は、「どちらかといえば、円滑に進んだ」が50.3%と最も高く、次いで「どちらでもない」が26.8%であった。

図表 48 現場の課題を見える化する段階が円滑に進んだかどうか (n=724)



完了した改善活動のうち、現場の課題を見える化する段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「メンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気を作った」であり、その割合は「当てはまる」が62.1%、「大いに当てはまる」が10.2%であった。次いで「現場の課題を見える化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に伝わるように説明した」で、「当てはまる」が60.9%、「大いに当てはまる」が5.1%であった。

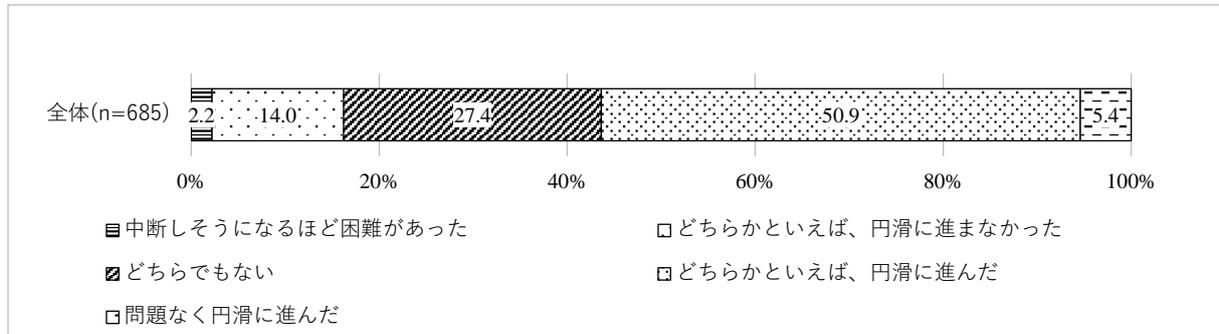
図表 49 現場の課題を見える化する段階において当てはまること (n=798)



## 完了した改善活動の実行計画を作成する段階を振り返って、活動の進みを阻害・促進した取組や経験について

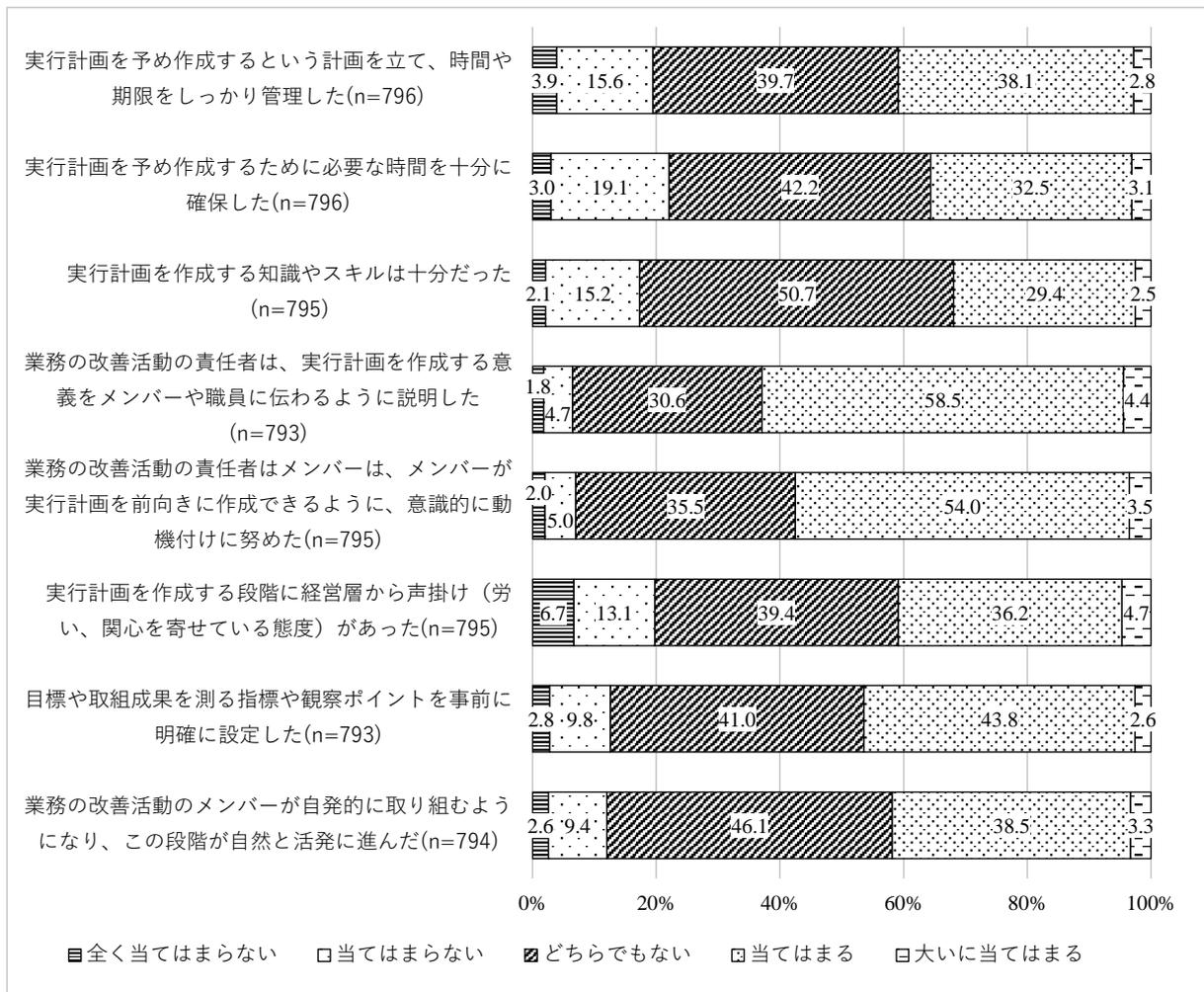
完了した改善活動の実行計画を作成する段階は、「どちらかといえば、円滑に進んだ」が50.9%と最も高く、次いで「どちらでもない」が27.4%であった。

図表 50 実行計画を作成する段階が円滑に進んだかどうか (n=685)



完了した改善活動のうち、実行計画を作成する段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「業務の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に伝わるように説明した」であり、その割合は「当てはまる」が58.5%、「大いに当てはまる」が4.4%であった。次いで「業務の改善活動の責任者は、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、意識的に動機付けに努めた」で、「当てはまる」が54.0%、「大いに当てはまる」が3.5%であった。

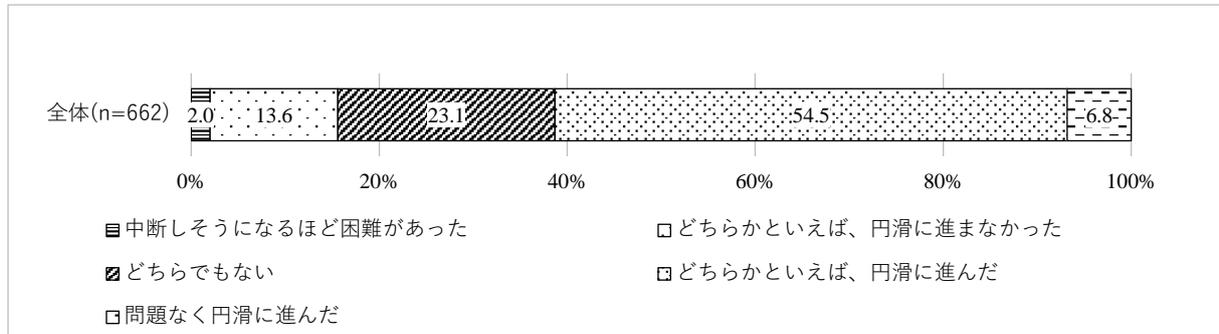
図表 51 実行計画を作成する段階において当てはまること (n=796)



## 完了した改善活動の実行に移した段階を振り返って、活動の進みを阻害・促進した取組や経験について

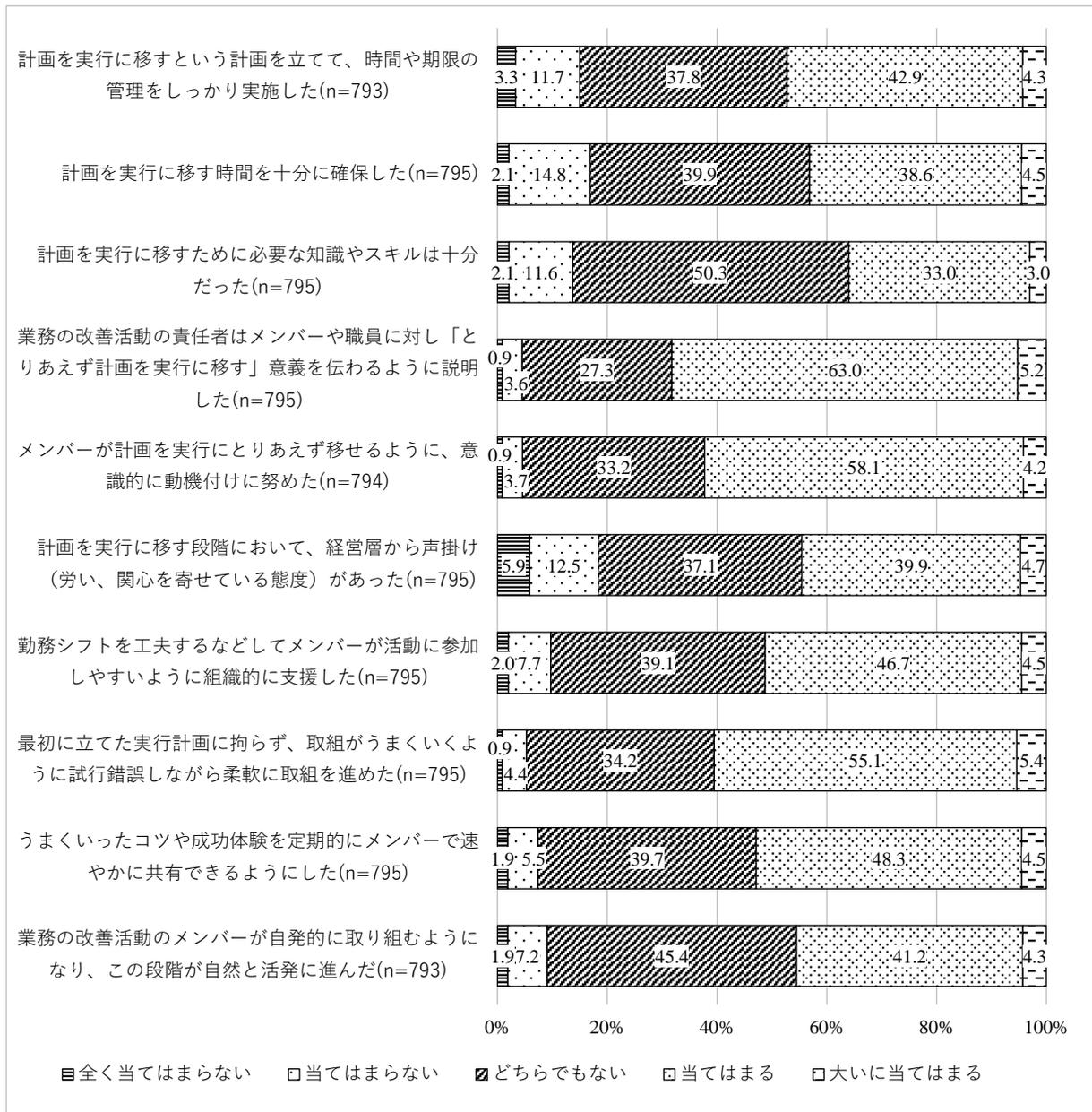
完了した改善活動計画を実行に移した段階は、「どちらかといえば、円滑に進んだ」が54.5%と最も高く、次いで「どちらでもない」が23.1%であった。

図表 52 計画を実行に移した段階が円滑に進んだかどうか (n=662)



完了した改善活動のうち、計画を実行に移した段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「業務の改善活動の責任者は、メンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を伝えるように説明した」であり、その割合は「当てはまる」が63.0%、「大いに当てはまる」が5.2%であった。次いで「メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、意識的に動機付けに努めた」で、「当てはまる」が58.1%、「大いに当てはまる」が4.2%であった。

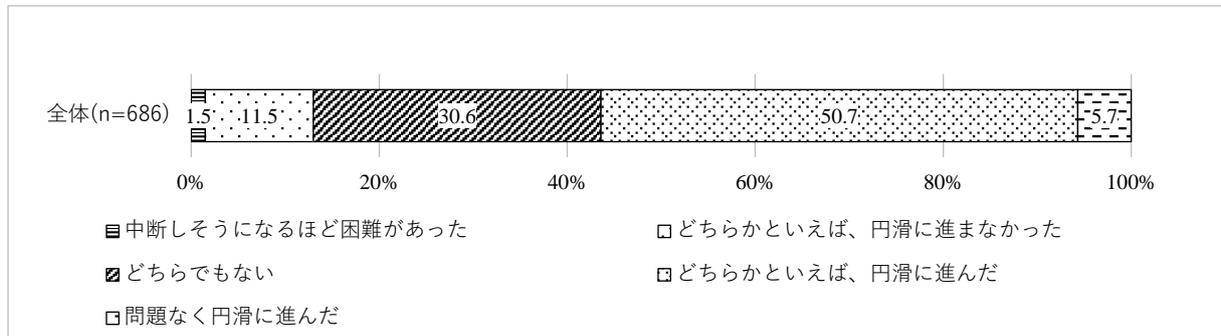
図表 53 計画を実行に移した段階において当てはまること (n=793)



## 完了した改善活動を振り返る段階を振り返って、活動の進みを阻害・促進した取組や経験について

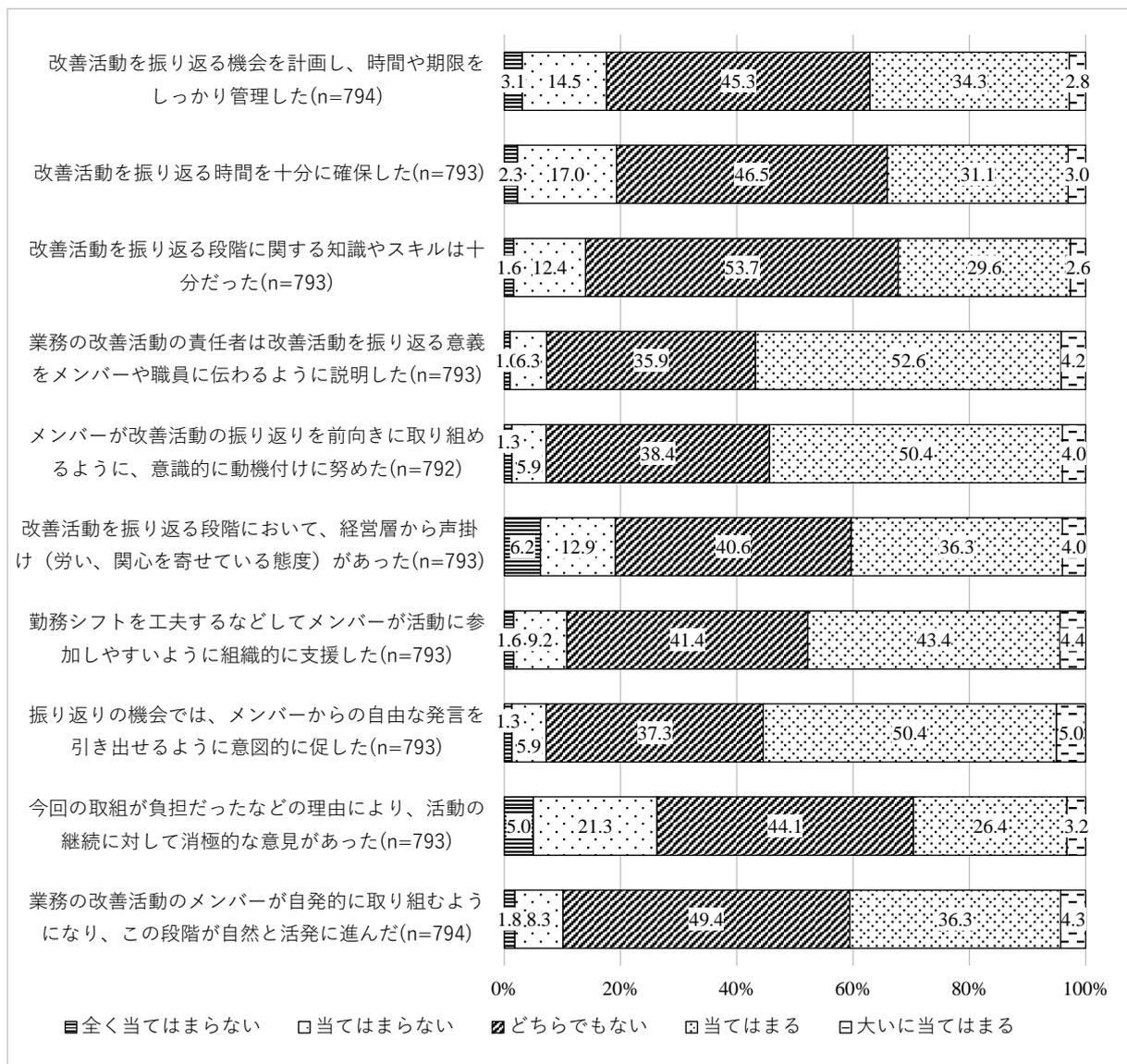
完了した改善活動において、改善活動計画を振り返る段階は、「どちらかといえば、円滑に進んだ」が50.7%と最も高く、次いで「どちらでもない」が30.6%であった。

図表 54 改善活動を振り返る段階が円滑に進んだかどうか (n=686)



完了した改善活動のうち、改善活動を振り返る段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「業務の改善活動の責任者は、改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に伝わるように説明した」であり、その割合は「当てはまる」が52.6%、「大いに当てはまる」が4.2%であった。次いで「振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した」で、「当てはまる」が50.4%、「大いに当てはまる」が5.0%であった。

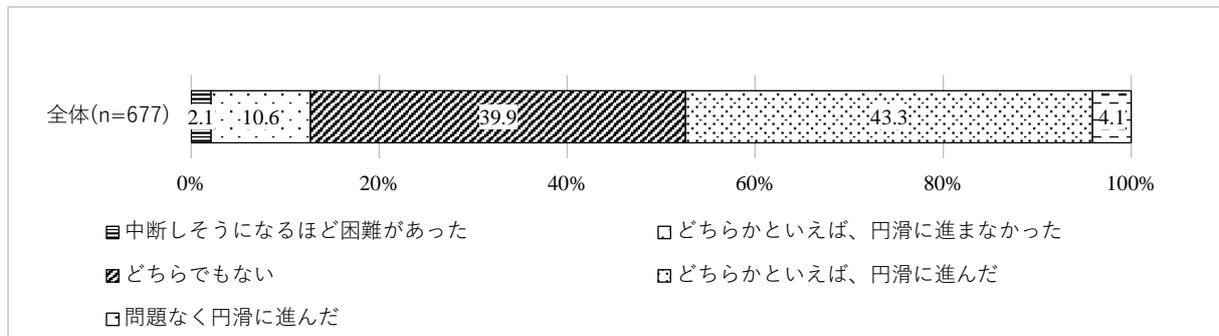
図表 55 改善活動を振り返る段階において当てはまること (n=794)



## 完了した改善活動を練り直した段階を振り返って、活動の進みを阻害・促進した取組や経験について

完了した改善活動において、計画を練り直した段階は、「どちらかといえば、円滑に進んだ」が43.3%と最も高く、次いで「どちらでもない」が39.9%であった。

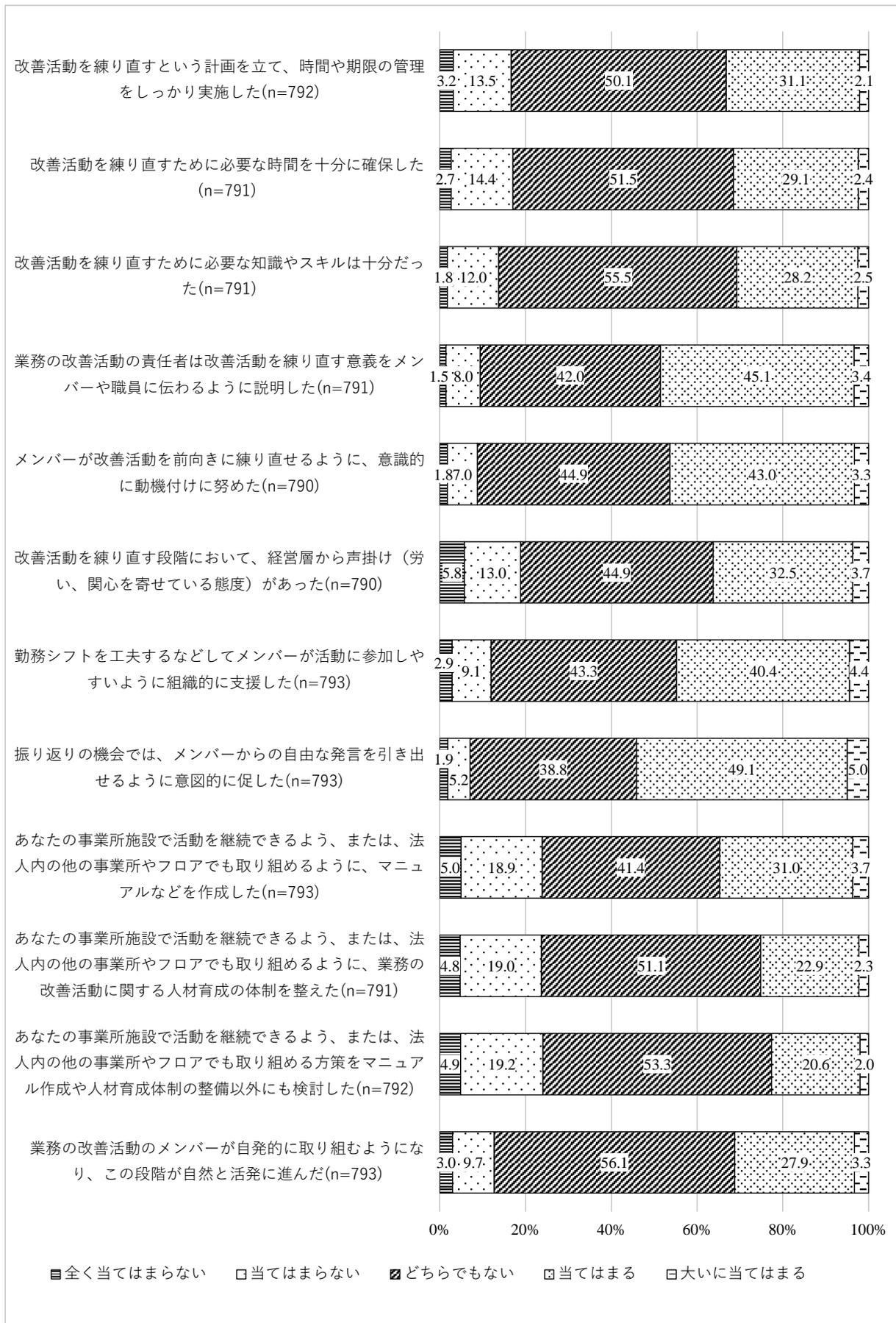
図表 56 改善活動を練り直した段階が円滑に進んだかどうか (n=677)



完了した改善活動のうち、改善活動を練り直した段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した」であり、その割合は「当てはまる」が49.1%、「大いに当てはまる」が5.0%であった。次いで「業務の改善活動の責任者は、改善活動を練り直す意義をメンバーや職員に伝わるように説明した」で、「当てはまる」が45.1%、「大いに当てはまる」が3.4%であった。

(グラフの大きさが大きいので、次ページに示す。)

図表 57 改善活動を練り直す段階において当てはまること (n=792)

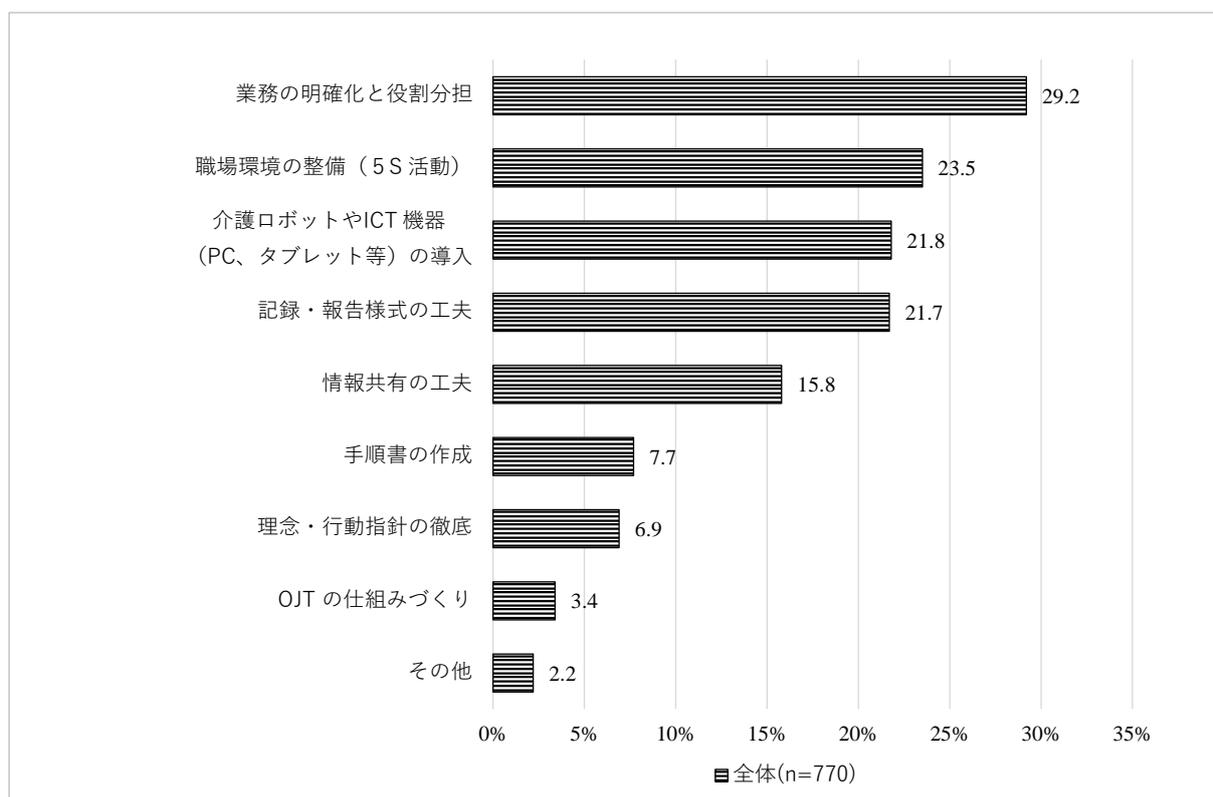


## (8) 完了した改善活動の具体的な内容について

### 完了した業務の改善活動の具体的な内容

改善活動の具体的な内容は、「業務の明確化と役割分担」が 29.2%と最も高く、次いで「職場環境の整備（5S 活動）」が 23.5%であった。

図表 58 活動の具体的な内容（原則 1 つ、取り組み同時実施の場合、複数選択）（n=770）



改善活動の具体的な内容で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

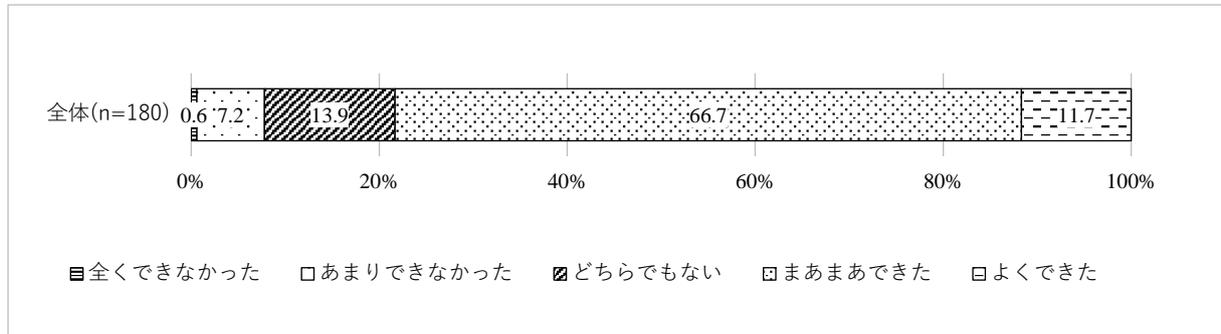
図表 59 活動の具体的なその他の内容（自由記述回答）

・ チームワークの向上
・ 勤務体制の改善
・ 業務見直しによる残業時間の短縮
・ オンコールアウトソーシング
・ 介護助手の導入
・ 訪問地域を分ける、業務の効率化
・ 働くモチベーションを向上させる取組
・ 超過勤務の削減
・ 人材定着
・ 3交代→2交代へ勤務体制の変更
・ 労働時間管理のシステム導入
・ かかえない介護
・ 業務の見直し
・ 利用者との余暇の過ごし方
・ 余暇時間の工夫、QOLの向上
・ 3交代制導入
・ 新人職員の育成

## 職場環境の整備（5S活動）について

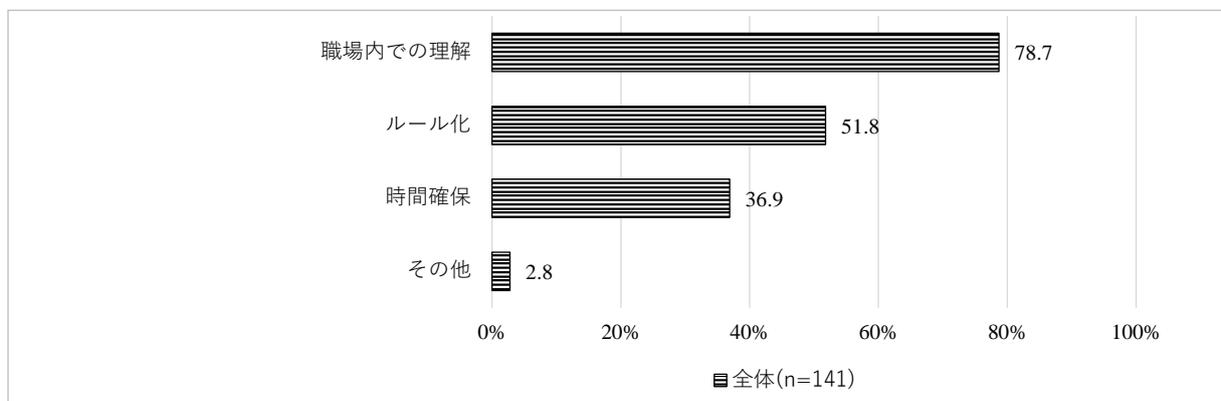
改善活動の具体的な内容で「職場環境の整備（5S活動）」と回答した回答者が、職場の環境改善をうまくすすめられたかどうかは、「まあまあできた」が66.7%と最も高く、次いで「どちらでもない」が13.9%であった。

図表 60 職場環境の整備（5S活動）をうまくすすめることができたかどうか（n=180）



職場の環境改善をうまくすすめられたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由は、「職場内での理解」が78.7%と最も高く、次いで「ルール化」が51.8%であった。

図表 61 職場環境の整備（5S活動）を上手く進めることができた理由（n=141）



改善活動の具体的な内容で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

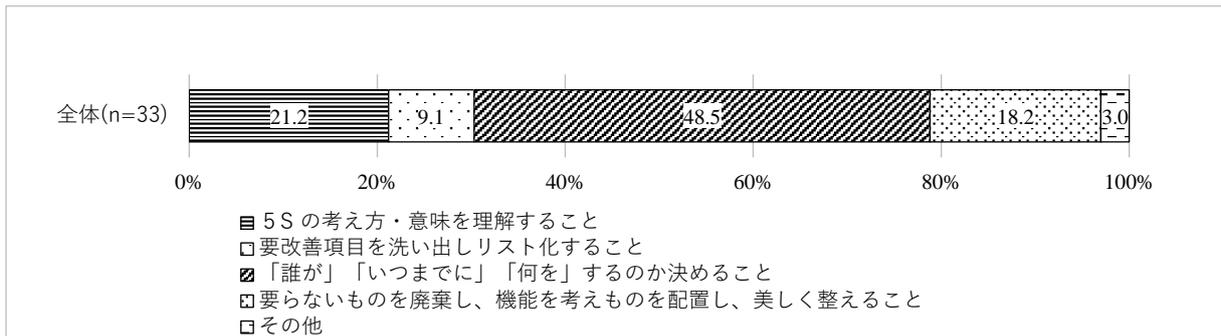
図表 62 職場環境の整備（5S活動）が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

・ 管理者のイメージが共有できた
・ 断捨離

・ 他職員の協力

職場の環境改善をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「誰が」「いつまでに」「何を」するのか決めることが48.5%と最も高く、次いで「5Sの考え方・意味を理解すること」が21.2%であった。

図表 63 職場環境の整備（5S活動）で最もうまくいかなかったこと（n=33）



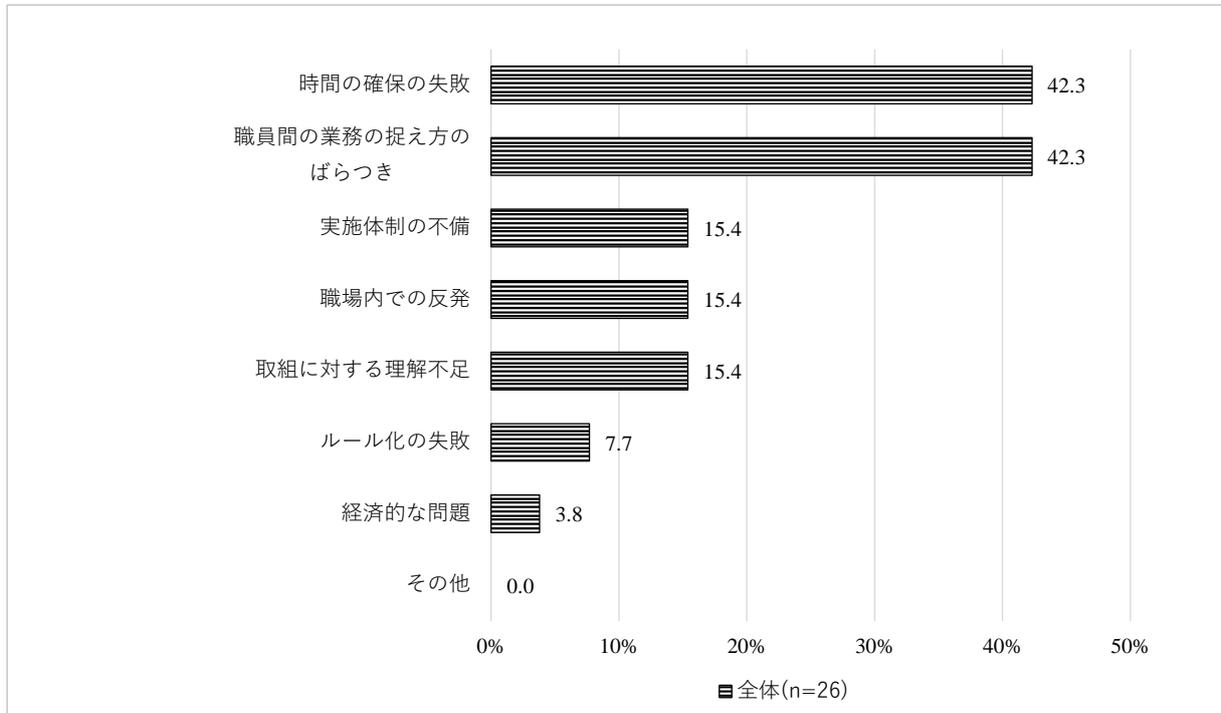
職場の環境改善をうまくすすめられたかどうかで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 64 職場の環境改善で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

- ・ モチベーションが低い
- ・ 時間の確保が充分に取れず継続中

職場の環境改善をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「時間の確保の失敗」、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が各々42.3%と最も高く、次いで「実施体制の不備」、「職場内での反発」、「取組に対する理解不足」が各々15.4%であった。

図表 65 職場の環境改善で最もうまくいかなかったことの原因 (n=26)

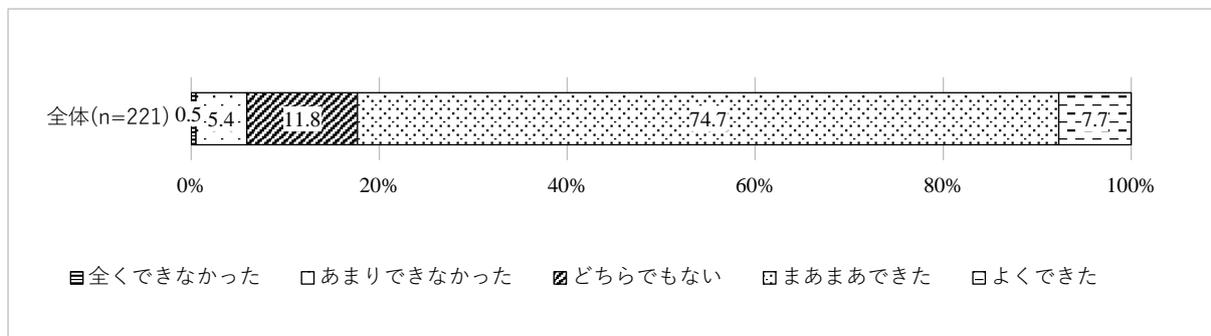


職場の環境改善をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因として、その他の項目については回答を得られなかった。

## 業務の明確化と役割分担について

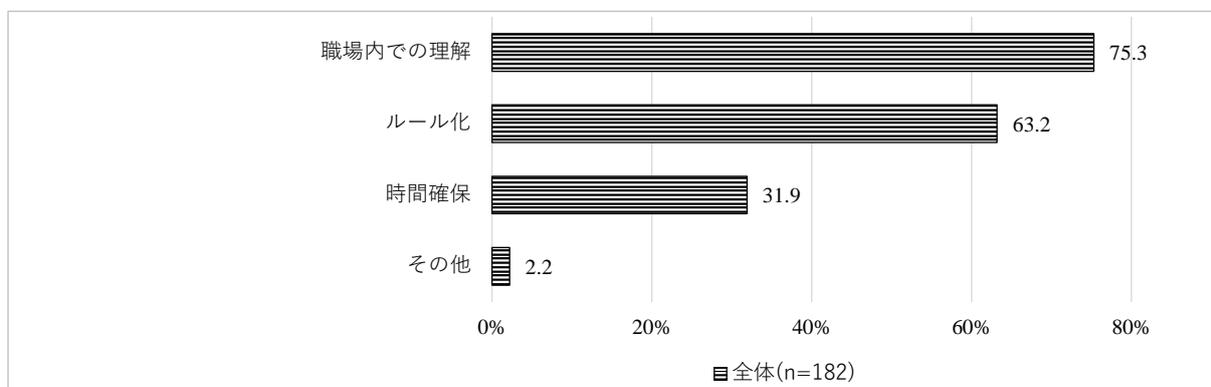
改善活動の具体的な内容で「業務の明確化と役割分担」と回答した回答者が、業務の明確化と役割分担をうまくすすめられたかどうかについては、「まあまあできた」が74.7%と最も高く、次いで「どちらでもない」が11.8%であった。

図表 66 業務の明確化と役割分担がうまくできたかどうか (n=221)



業務の明確化と役割分担をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者におけるうまくできた理由は、「職場内での理解」が75.3%と最も高く、次いで「ルール化」が63.2%であった。

図表 67 業務の明確化と役割分担を上手く進めることができた理由 (n=182)



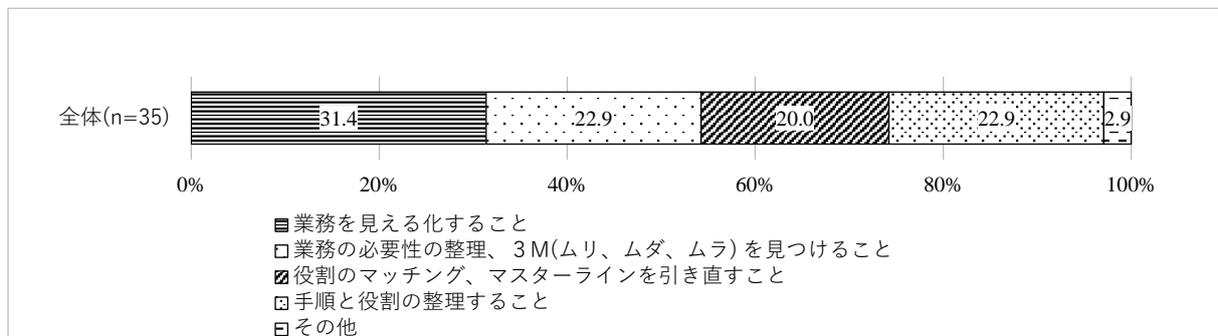
業務の明確化と役割分担をうまくできたかどうかで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 68 業務の明確化と役割分担を上手く進めることができたその他の理由（自由記述回答）

・ シフトタスティング
・ 業務の必要性の整理、手順と役割の整理
・ 職員も悩んでいた
・ 場所
・ 何度も話し合った
・ 業務分担と作業の効率化
・ 現状各業務内で課題となっていた

業務の明確化と役割分担をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「業務を見える化すること」が31.4%と最も高く、次いで「業務の必要性の整理、3M（ムリ、ムダ、ムラ）を見つけること」、「手順と役割の整理すること」が各々22.9%であった。

図表 69 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったこと（n=35）



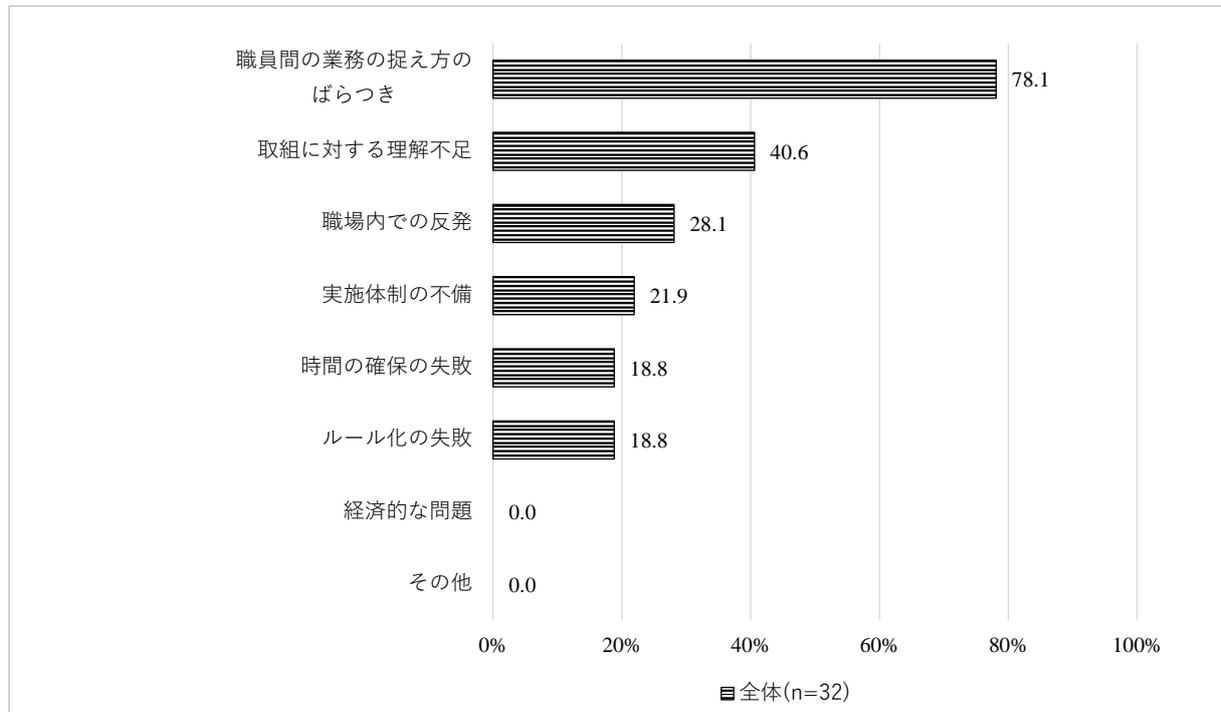
業務の明確化と役割分担をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 70 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 職員の賛同得づらい
・ 他の部署への共通理解

業務の明確化と役割分担をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が78.1%と最も高く、次いで「取組に対する理解不足」が40.6%であった。

図表 71 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったことの原因 (n=32)



業務の明確化と役割分担をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

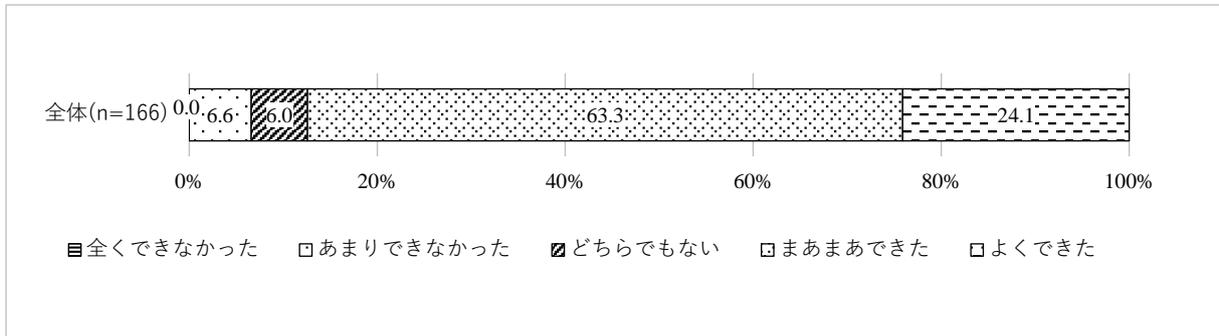
図表 72 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

・ スキルの問題

### 介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入について

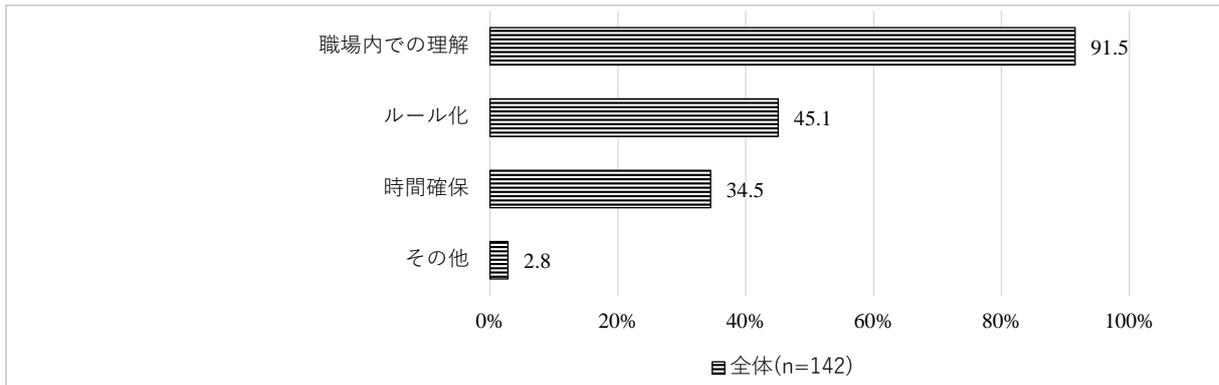
改善活動の具体的な内容で「介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入」と回答した回答者が、その導入をうまくすすめられたかどうかは、「まあまあできた」が 63.3%と最も高く、次いで「よくできた」が 24.1%であった。

図表 73 介護ロボットや ICT 機器の導入がうまくできたかどうか (n=166)



介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由は、「職場内での理解」が 91.5%と最も高く、次いで「ルール化」が 45.1%であった。

図表 74 介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入を上手く進めることができた理由 (n=142)



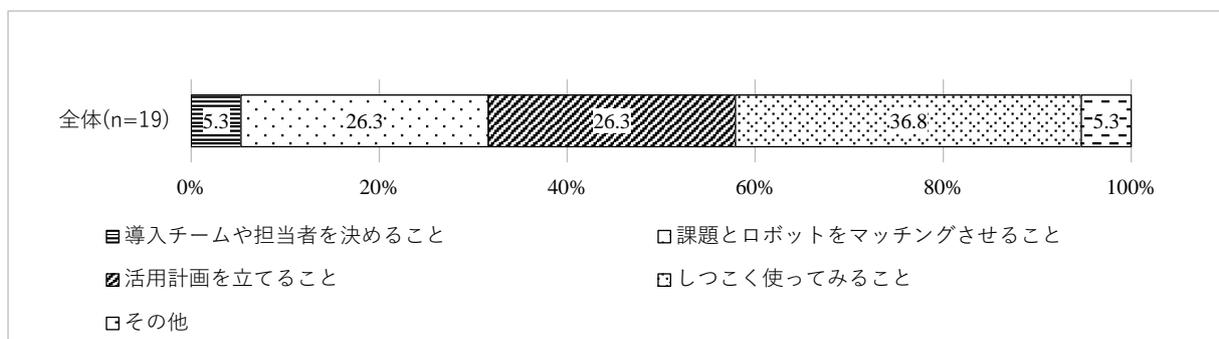
介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1 回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 75 介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入を  
上手に進めることができたその他の理由（自由記述回答）

・ F c 本部の協力
・ 費用の問題でできるところから計画的に実施
・ 引きつぎの効率化
・ 研修の充実
・ タブレット導入はもともと使用していたシステムの時に初代タブレットを導入→その後使いやすさやペーパーレス化を目的にシステム変更も含めて検討しタブレットを入れ替えた
・ 入力内容の統一
・ 職員と利用者の安全確保
・ タブレット使用で時間短縮が図れた

介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「しつこく使うこと」が 36.8%と最も高く、次いで「課題とロボットをマッチングさせること」、「活用計画を立てること」が 26.3%であった。

図表 76 介護ロボットや ICT 機器の導入で最もうまくいかなかったこと（n=19）



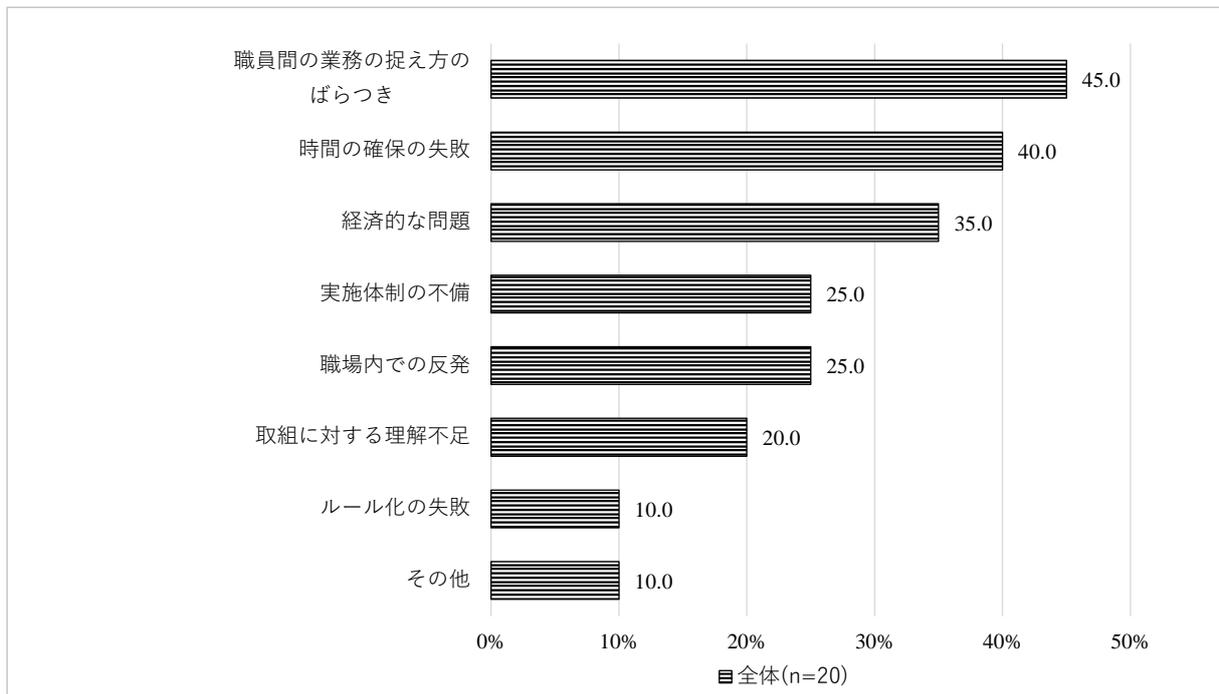
介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 77 介護ロボットやICT機器の導入で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ つかわざるえない状況にした
・ 導入を予定しているがまだできていない
・ 手書きの方が早い

介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が45.0%と最も高く、次いで「時間の確保の失敗」が40.0%であった。

図表 78 介護ロボットやICT機器の導入で最もうまくいかなかったことの原因（n=20）



介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

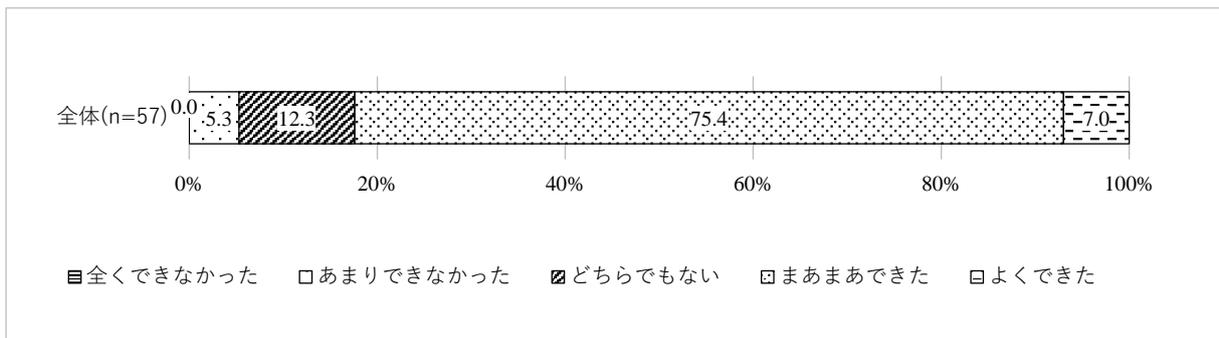
図表 79 介護ロボットやICT機器の導入で最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

・ 機械に弱い人が多かった（職員）

### 手順書の作成について

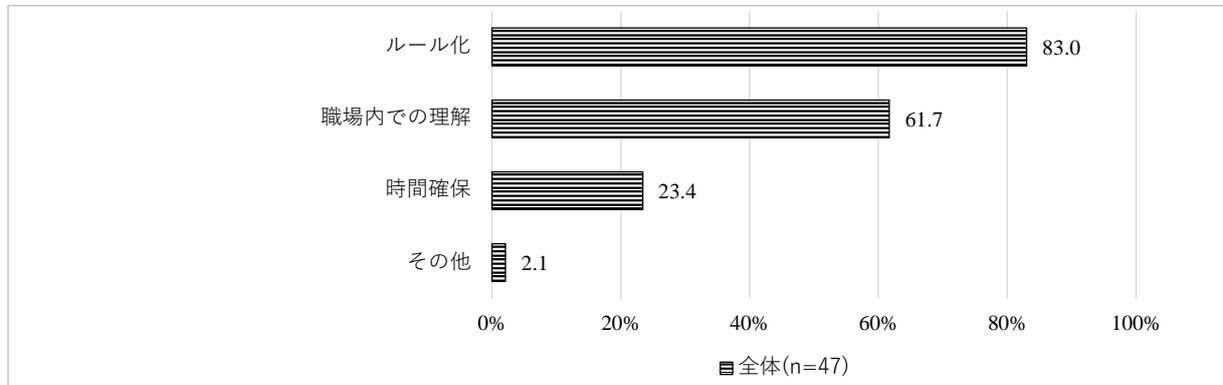
改善活動の具体的な内容で「手順書の作成」と回答した回答者が、手順書の作成をうまくすすめられたかどうかは、「まあまあできた」が75.4%と最も高く、次いで「どちらでもない」が12.3%であった。

図表 80 手順書の作成がうまくできたかどうか（n=57）



手順書の作成をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由は、「ルール化」が83.0%と最も高く、次いで「職場内での理解」が61.7%であった。

図表 81 手順書の作成を上手く進めることができた理由 (n=47)



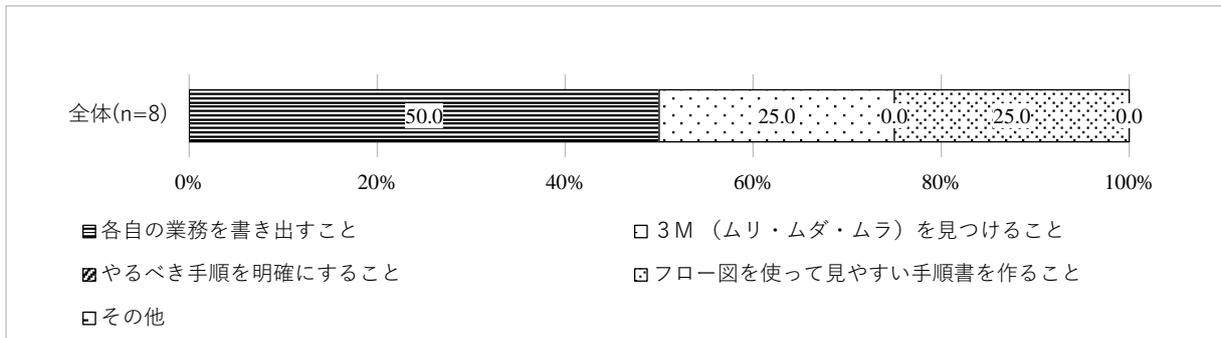
手順書の作成をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由として、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1 回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 82 手順書の作成を上手く進めることができたその他の理由（自由記述回答）

・ 手順書は作成してあった
・ 統一出来る

手順書の作成をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「各自の業務を書き出すこと」が 50.0%と最も高く、次いで「3M（ムリ・ムダ・ムラ）を見つけること」、「フロー図を使って見やすい手順書をつくること」が各々25.0%であった。

図表 83 手順書の作成で最もうまくいかなかったこと (n=8)



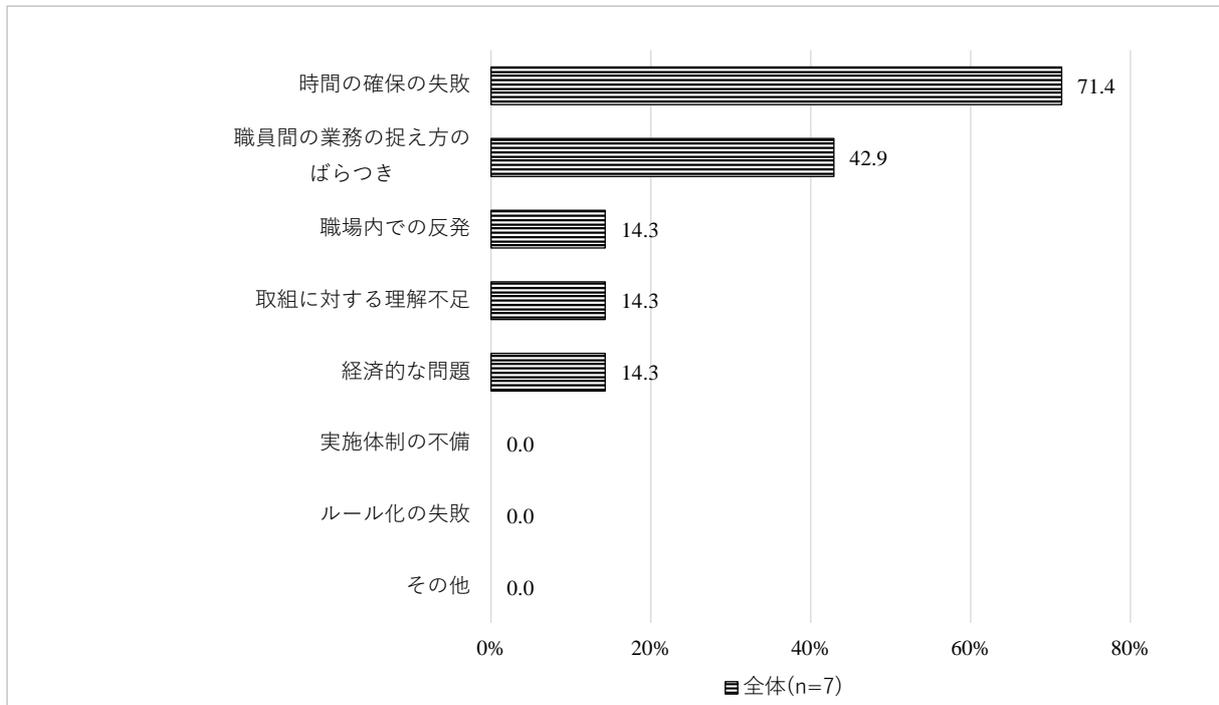
手順書の作成をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったこととして、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 84 手順書の作成で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 時間確保

手順書の作成をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者のうまくいかなかったことの原因は、「時間の確保の失敗」が71.4%と最も高く、次いで「職員間の業務の捉え方のばらつき」が42.9%であった。

図表 85 手順書の作成で最もうまくいかなかったことの原因 (n=7)

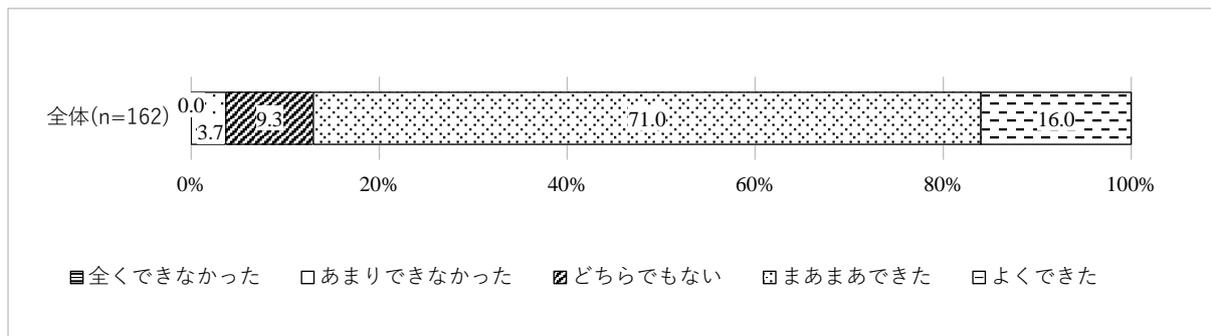


手順書の作成をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者のうまくいかなかったことの原因として、その他の項目については回答を得られなかった。

## 記録・報告様式の工夫について

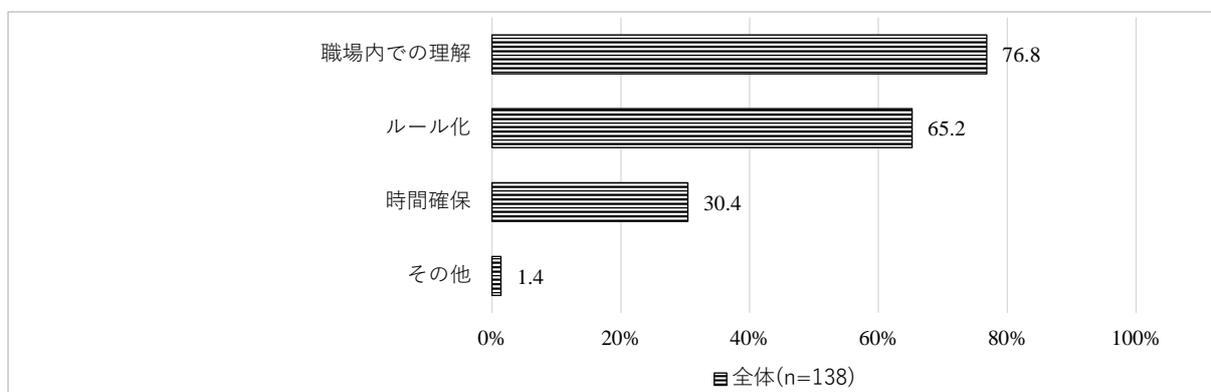
改善活動の具体的な内容で「記録・報告書様式の工夫」と回答した回答者が、その工夫をうまくすすめられたかどうかは、「まあまあできた」が71.0%と最も高く、次いで「よくできた」が16.0%であった。

図表 86 記録・報告書様式の工夫をうまくすすめられたかどうか (n=162)



記録・報告書様式の工夫をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由は、「職場内での理解」が76.8%と最も高く、次いで「ルール化」が65.2%であった。

図表 87 記録・報告書様式の工夫を上手く進めることができた理由 (n=138)



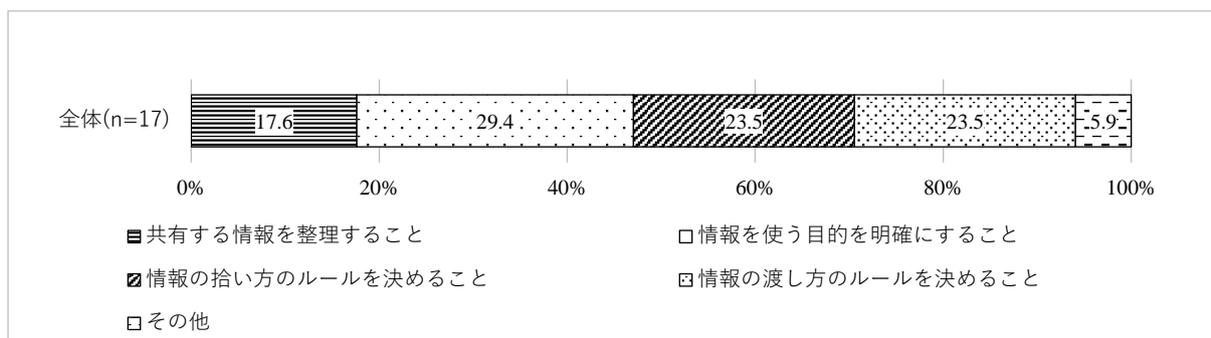
記録・報告書様式の工夫をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由として、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 88 記録・報告書様式の工夫を上手く進めることができたその他の理由（自由記述回答）

・	パソコンに取り入れた
・	簡略に記録出来るよう工夫した
・	アイパット等で自宅での休日業務
・	半強制
・	記入書式の作成と統一化

記録・報告書様式の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「情報を使う目的を明確にすること」が 29.4%と最も高く、次いで「情報の拾い方のルールを決めること」、「情報の渡し方のルールを決めること」が各々23.5%であった。

図表 89 記録・報告書様式の工夫で最もうまくいかなかったこと（n=17）



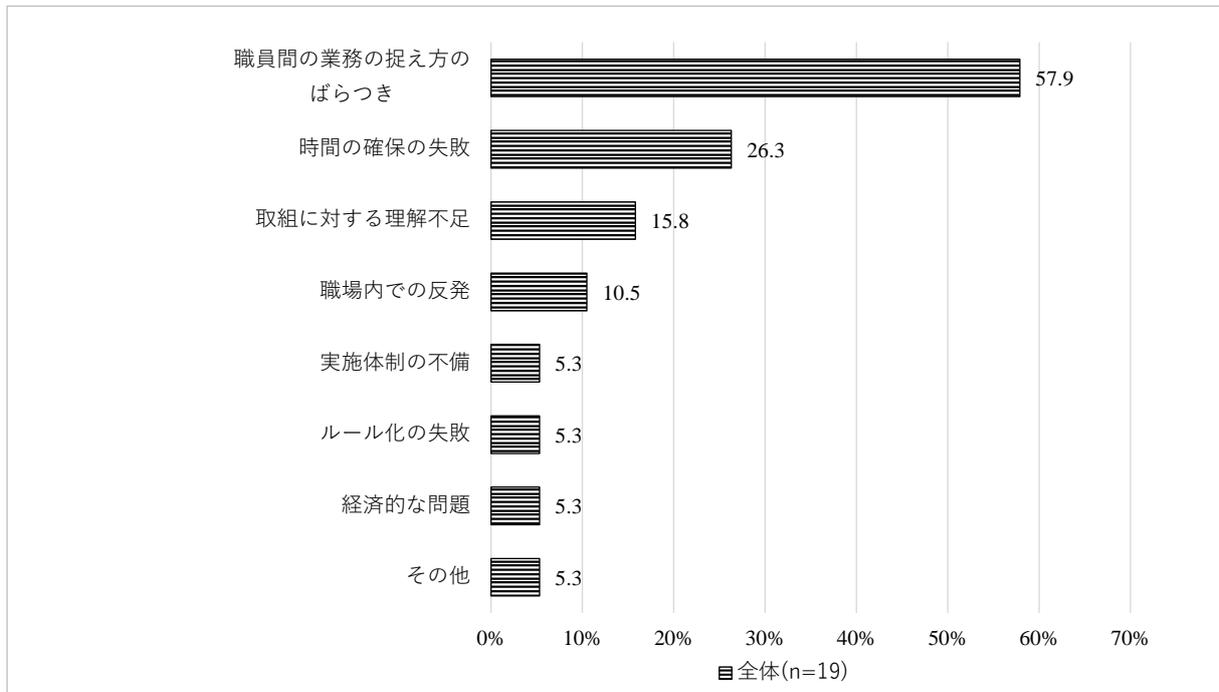
記録・報告書様式の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったこととして、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 90 記録・報告書様式の工夫で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・	一人ケアマネの為
---	----------

記録・報告書様式の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が 57.9%と最も高く、次いで「時間の確保の失敗」が 26.3%であった。

図表 91 記録・報告書様式の工夫で最もうまくいかなかったことの原因 (n=19)

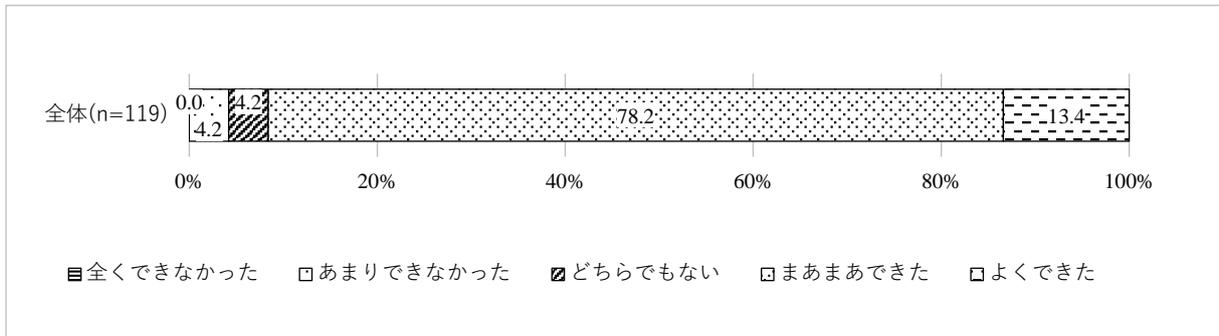


記録・報告書様式の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因として、その他の項目については回答を得られなかった。

## 情報共有の工夫について

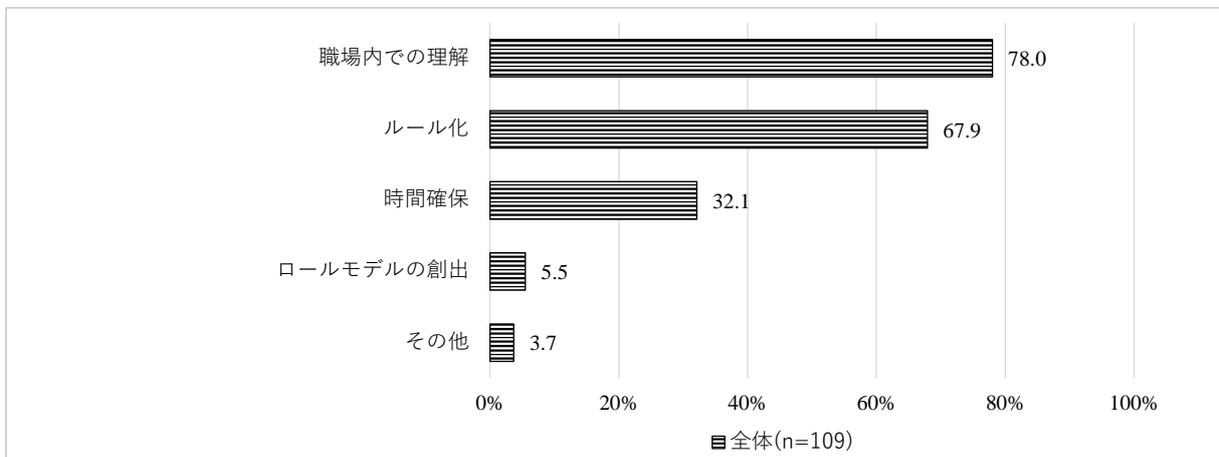
改善活動の具体的な内容で「情報共有の工夫」と回答した回答者が、その工夫をうまくすすめられたかどうかは、「まあまあできた」が78.2%と最も高く、次いで「よくできた」が13.4%であった。

図表 92 情報共有の工夫がうまくできたかどうか (n=119)



情報共有の工夫をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由は、「職場内での理解」が78.0%と最も高く、次いで「ルール化」が67.9%であった。

図表 93 情報共有の工夫を上手く進めることができた理由 (n=109)



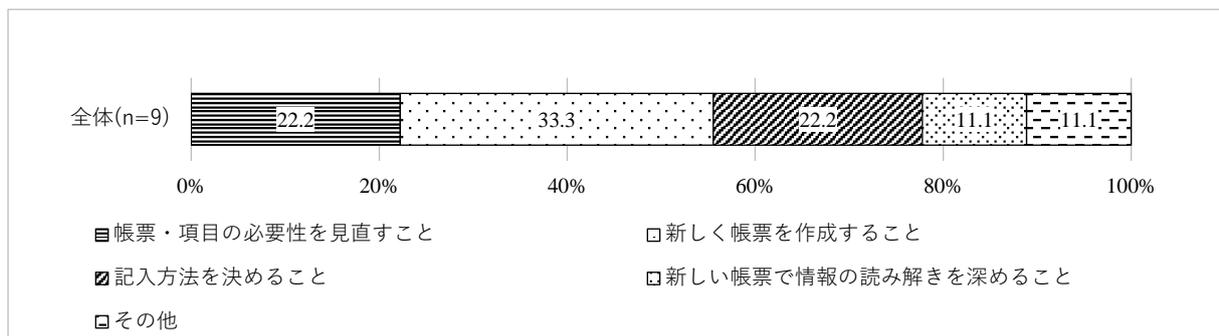
情報共有の工夫をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由として、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1事業所から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 94 情報共有の工夫が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

・ 申し送りノートの活用
・ 情報共有ノートの製作
・ 職員の意識

情報共有の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「新しく帳票を作成すること」が33.3%と最も高く、次いで「帳票・項目の必要性を見直すこと」、「記入方法を定めること」が各々22.2%であった。

図表 95 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったこと（n=9）



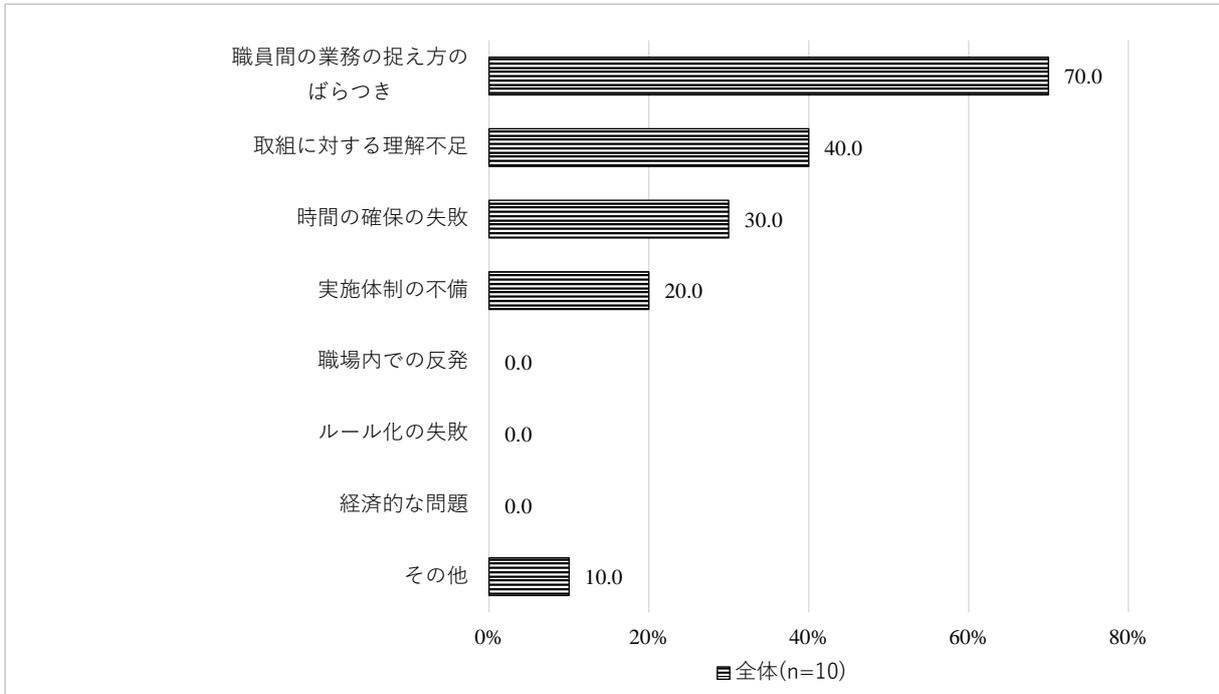
情報共有の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったこととして、その他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1事業所から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 96 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 個人の失念に対するアプローチ
------------------

情報共有の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が70.0%と最も高く、次いで「取組に対する理解不足」が40.0%であった。

図表 97 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったことの原因 (n=10)



情報共有の工夫をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因として、その他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1事業所から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

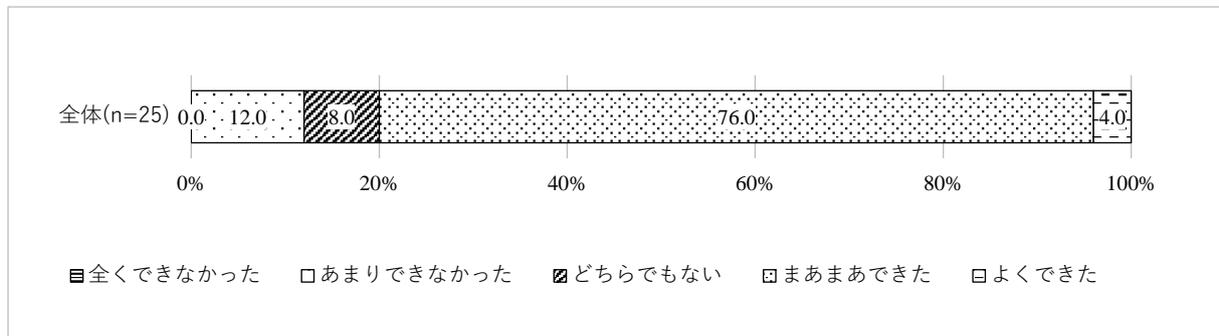
図表 98 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

・ 能力
------

## OJT の仕組みづくりについて

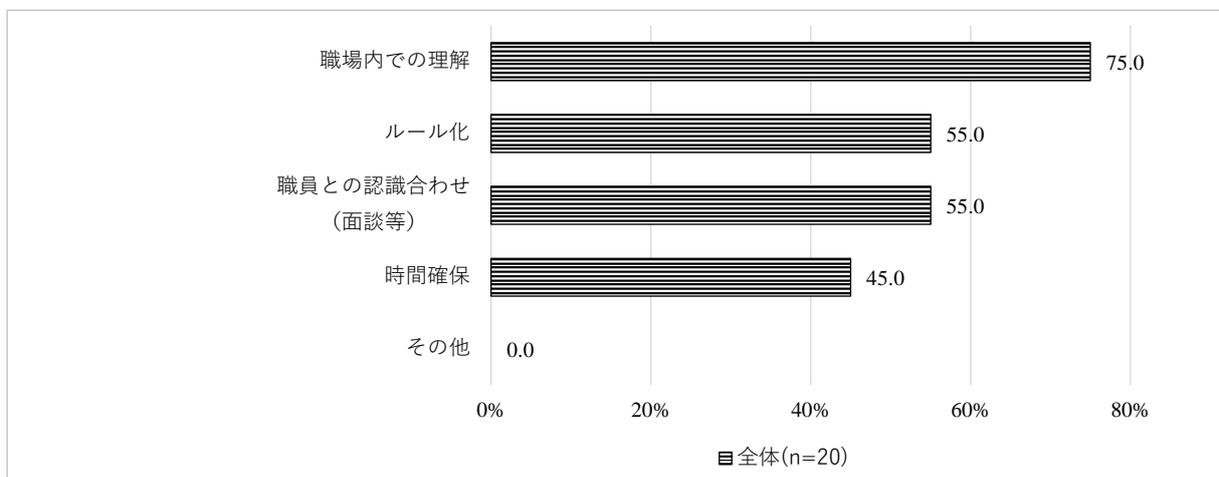
改善活動の具体的な内容で「OJT の仕組みづくり」と回答した回答者が、その仕組みづくりをうまくすすめられたかどうかは、「まあまあできた」が 76.0%と最も高く、次いで「あまりできなかった」が 12.0%であった。

図表 99 OJT の仕組みづくりがうまくできたかどうか (n=25)



OJT の仕組みづくりをうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由は、「職場内での理解」が 75.0%と最も高く、次いで「ルール化」と「職員との認識合わせ（面談等）」が各々 55.0%であった。

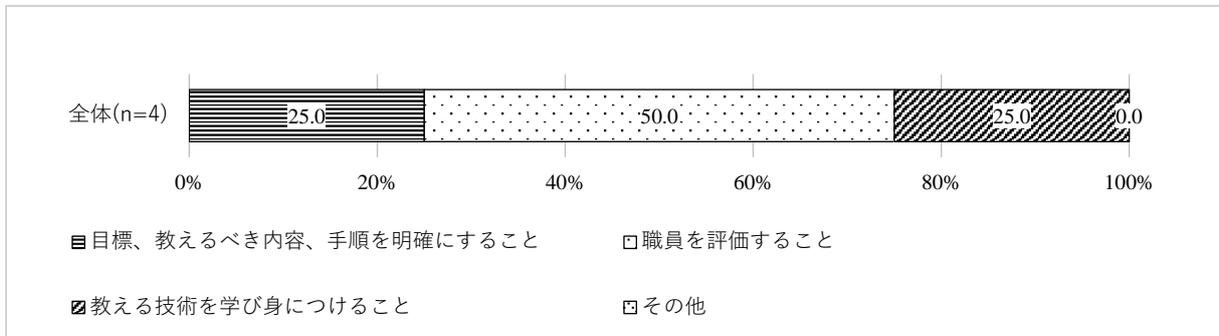
図表 100 OJT の仕組みづくりを上手く進めることができた理由 (n=20)



OJT の仕組みづくりをうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったこととして、その他の項目については回答を得られなかった。

OJTの仕組みづくりをうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「職員を評価すること」が50.0%と最も高く、次いで「目標、教えるべき内容、手順を明確にすること」、「教える技術を学び身につけること」が各々25.0%であった。

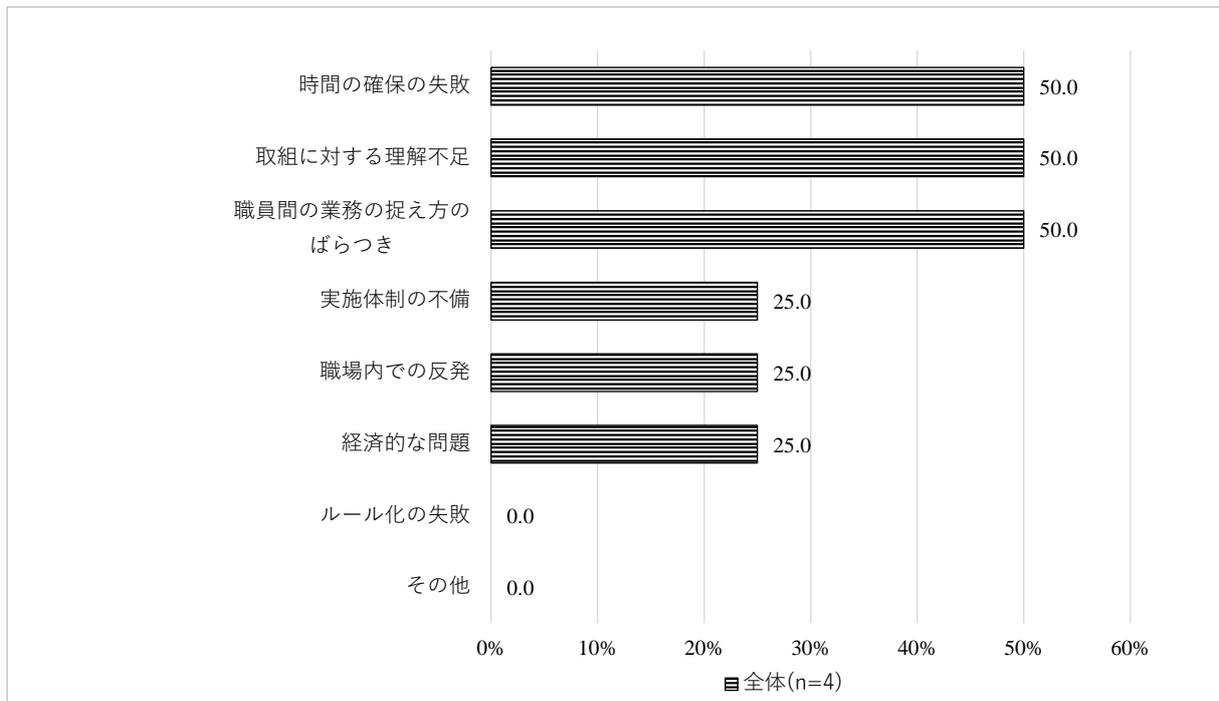
図表 101 OJTの仕組みづくりで最もうまくいかなかったこと (n=4)



OJTの仕組みづくりをうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったこととして、その他の項目については回答を得られなかった。

OJTの仕組みづくりをうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」、「取組に対する理解不足」、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が各々50.0%と最も高く、次いで「実施体制の不備」、「職場内での反発」、「経済的な問題」各々が25.0%であった。

図表 102 OJTの仕組みづくりで最もうまくいかなかったことの原因 (n=4)

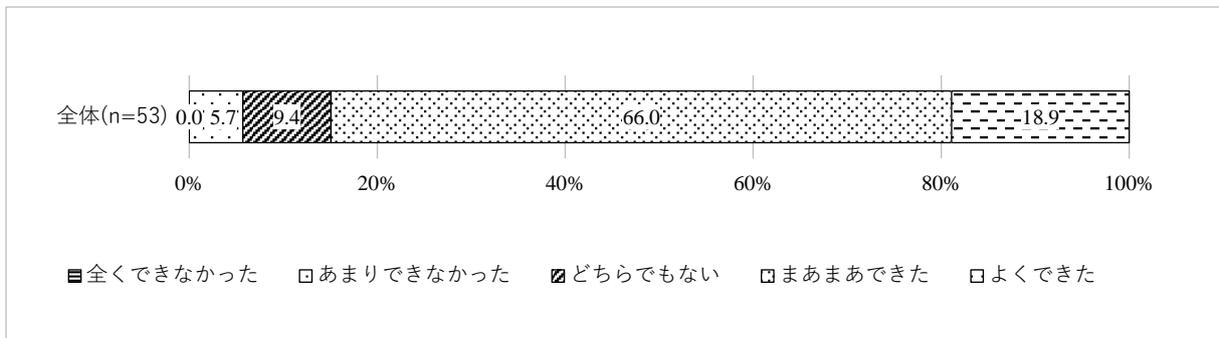


OJTの仕組みづくりをうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因として、その他の項目については回答を得られなかった。

## 理念・行動指針の徹底について

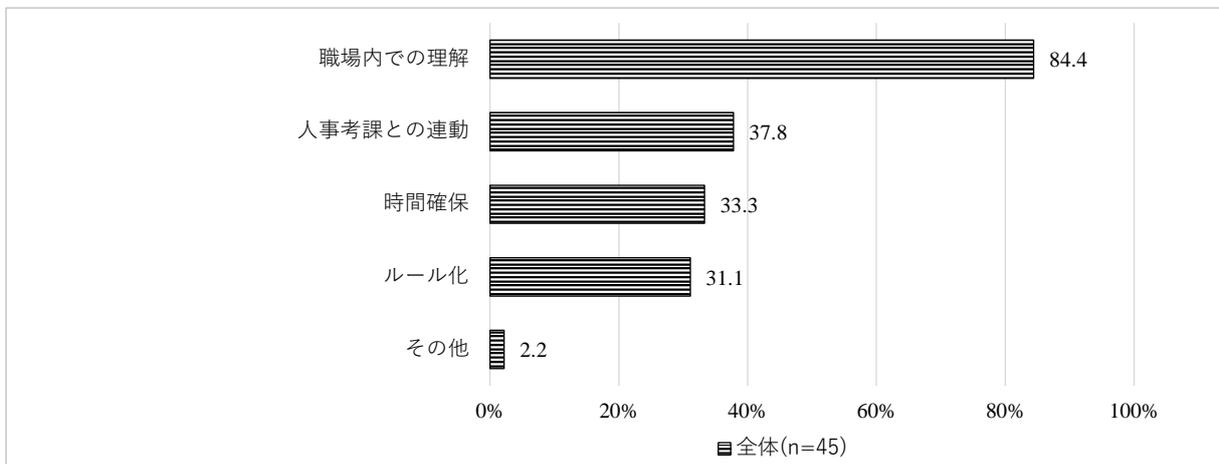
改善活動の具体的な内容で「理念・行動指針の徹底」と回答した回答者が、その徹底をうまくすすめられたかどうかは、「まあまあできた」が66.0%と最も高く、次いで「よくできた」が18.9%であった。

図表 103 理念・行動指針の徹底がうまくできたかどうか (n=53)



理念・行動指針の徹底をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由は、「職場内での理解」が84.4%と最も高く、次いで「人事考課との連動」が37.8%であった。

図表 104 理念・行動指針の徹底を上手く進めることができた理由 (n=45)



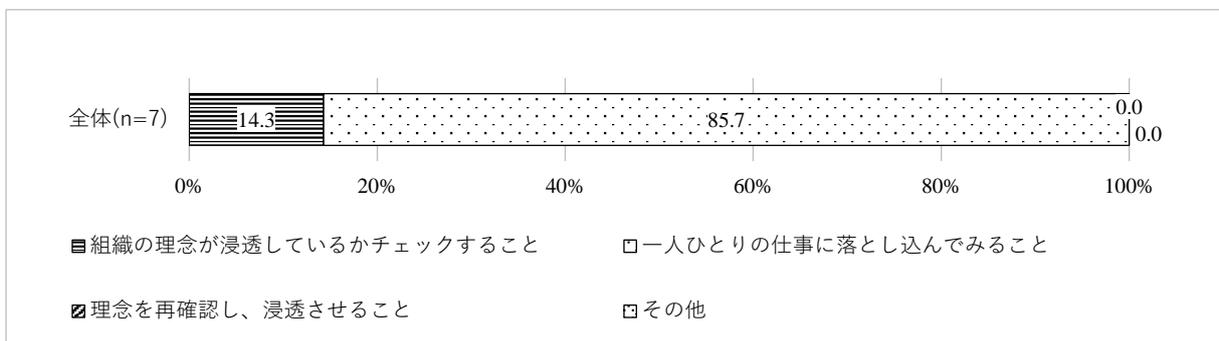
理念・行動指針の徹底をうまくできたかどうかについて、「まあまあできた」または「よくできた」と回答した回答者における上手くできた理由で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 105 理念・行動指針の徹底を上手く進めることができたその他の理由（自由記述回答）

・ 入社時に全員へ周知している
・ もともとずっとあったので

理念・行動指針の徹底をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことは、「一人ひとりの仕事に落とし込んでみること」が 85.7%と最も高く、次いで「組織の理念が浸透しているかチェックすること」が 14.3%であった。

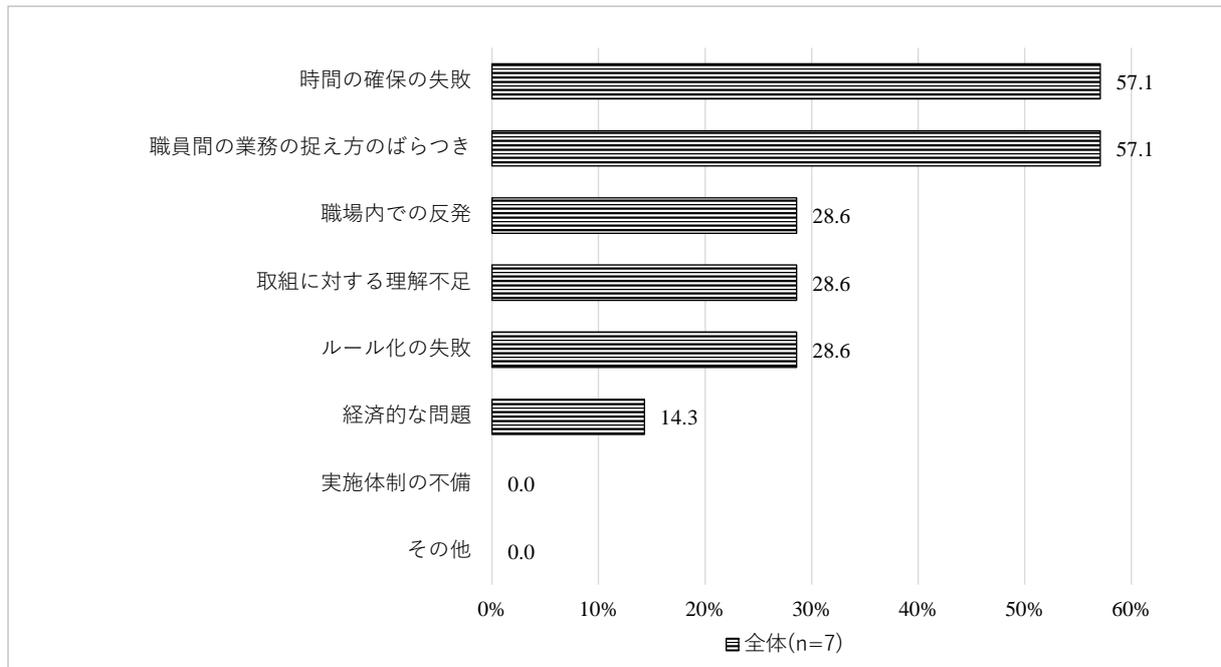
図表 106 理念・行動指針の徹底で最もうまくいかなかったこと（n=7）



理念・行動指針の徹底をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったこととして、その他の項目については回答を得られなかった。

理念・行動指針の徹底をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「時間の確保の失敗」、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が各々57.1%と最も高く、次いで「職場内での反発」、「取組に対する理解不足」、「ルール化の失敗」が各々28.6%であった。

図表 107 理念・行動指針の徹底で最もうまくいかなかったことの原因 (n=7)



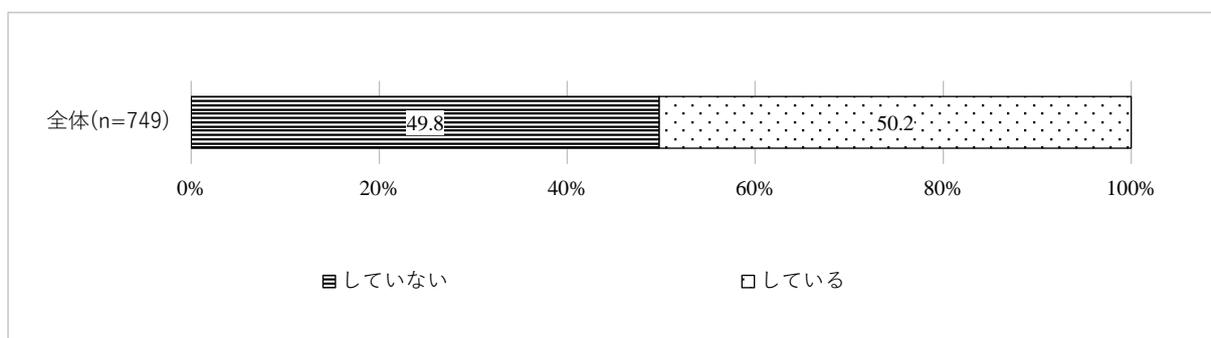
理念・行動指針の徹底をうまくすすめられたかどうかについて、「全くできなかった」、「あまりできなかった」または「どちらでもない」と回答した回答者の最もうまくいかなかったこととして、その他の項目については回答を得られなかった。

## (9) 取組実施後の他のサービスへの横展開について

### 改善活動の取組実施後の横展開の有無

改善活動の取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開（事例の共有等）をしたかどうかは、「している」が50.2%、「していない」が49.8%であった。

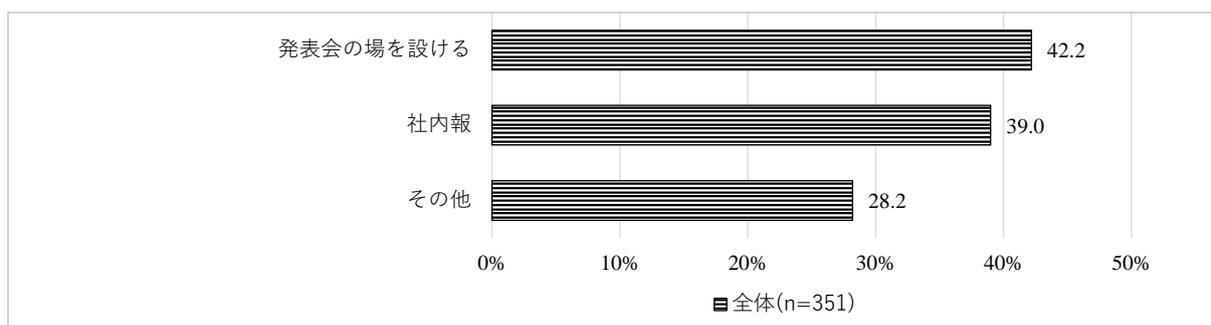
図表 108 取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開の有無（n=749）



### 改善活動の取組実施後の横展開の実施状況（横展開している場合）

改善活動の取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開（事例の共有等）を「している」と回答した回答者の具体的な横展開の取組は「発表会の場を設ける」が42.2%で最も高く、次いで「社内報」が39.0%であった。

図表 109 他のサービスへの横展開の具体的な取組（n=351）



改善活動の取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開（事例の共有等）を「している」と回答した回答者の具体的な横展開の取組で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 110 他のサービスへの横展開の具体的なその他の取組（自由記述回答）

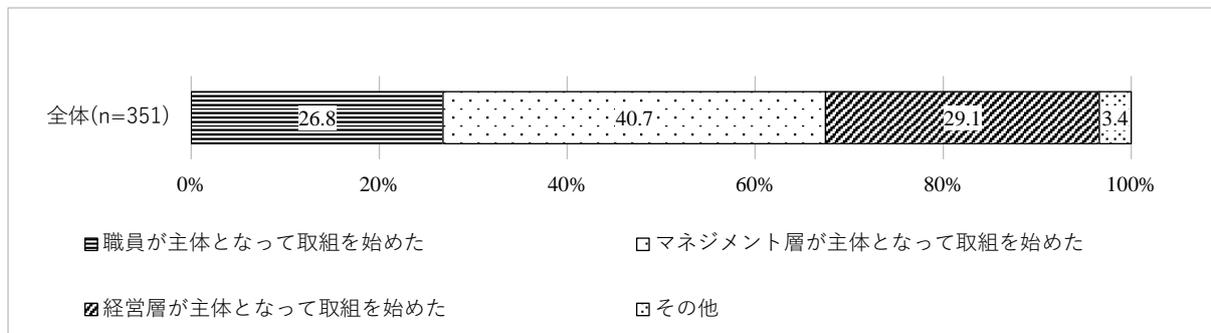
・ 口頭で伝える
・ 会議での報告
・ LINE WORKS
・ 全社定例会
・ 各種会議等での報告
・ 会ギ等
・ 会議
・ 一斉メール
・ 管理者会議（法人内）
・ 朝礼、終礼、ミーティング、会議、回覧
・ F c本部から
・ 定期的に施設長会ギや全体会議で伝えている
・ 法人内の会議にて報告するのみ
・ ミーティング
・ 朝礼、夕礼等で発表
・ マネージャーを通じた共有
・ 他の事業所への情報提供
・ 会議、申し送り等
・ 口頭での報告、会議での発表
・ 連絡帳
・ システム見なおし
・ 定例のミーティング、随時の話し合い
・ 報連相
・ ヒアリング報告
・ 日時報告
・ 上長に報告
・ けいじ板
・ 会議での報告、検証
・ 会議録配布
・ 会議の場で報告する
・ 法人命令で一体的に
・ 全事業所で同時に行っている
・ 委員会を立ち上げ共有や活用について共に学ぶ（研修）機会あり
・ 掲示した
・ 全体会議
・ ケアコラボでの発信
・ 話しをしながら伝える
・ 委員会での発表
・ 口答及び書面
・ 年2回の総会による発表

・ 外部監査（I S O）内部監査、目標管理方針管理の実施
・ 法人全体、サービス種類問わず行っている
・ カンファレンス
・ ニューノーマルの実践
・ 内部会議での報告等
・ 全体会議
・ 業務連絡書及び朝礼での伝達
・ 直接に会議等行っている
・ 当初より特養全体で取組んだ
・ 申し送りや、ノートにて共有する
・ 管理者会議を定期開催
・ ミーティング等で報告
・ 会議内で共有
・ 本部会議・勉強会
・ S N S 等
・ 話し合いの時間を作っている
・ 法人会議
・ マニュアルの共有
・ 所内情報共有の為の連絡ノートへの記載
・ 改善会議
・ もともと全社的取り組みである
・ 上司報告、上司よりMTG時共有
・ 見学説明
・ 定例会議で報告
・ 情報共有の会議の場
・ 委員会での活動報告
・ アメーバ経営の取り組み
・ 担当の方の派遣
・ 法人内会議での活動内容の共有
・ 会議等にて
・ 事業所横断の委員会
・ スタッフが複数事業所を掛け持ちの為別事業所への共有の必要がない
・ 社内会議
・ 口頭での個別説明
・ 会での報告
・ 活動報告検討会での発表（定期）
・ 法人内業務改善会議での共有
・ 申し送り時等
・ 代表者会議で各部門責任者へ周知
・ 朝礼、勉強会
・ 社内メールでの共有
・ 主任会議

## 改善活動の取組実施後の横展開をしたきっかけ

改善活動の取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開（事例の共有等）を「している」と回答した回答者の横展開のきっかけは「マネジメント層が主体となって取組を始めた」が40.7%と最も高く、次いで「経営層が主体となって取組を始めた」が29.1%であった。

図表 111 他のサービスへの横展開のきっかけ (n=351)



改善活動の取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開（事例の共有等）を「している」と回答した回答者の横展開のきっかけで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1 回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

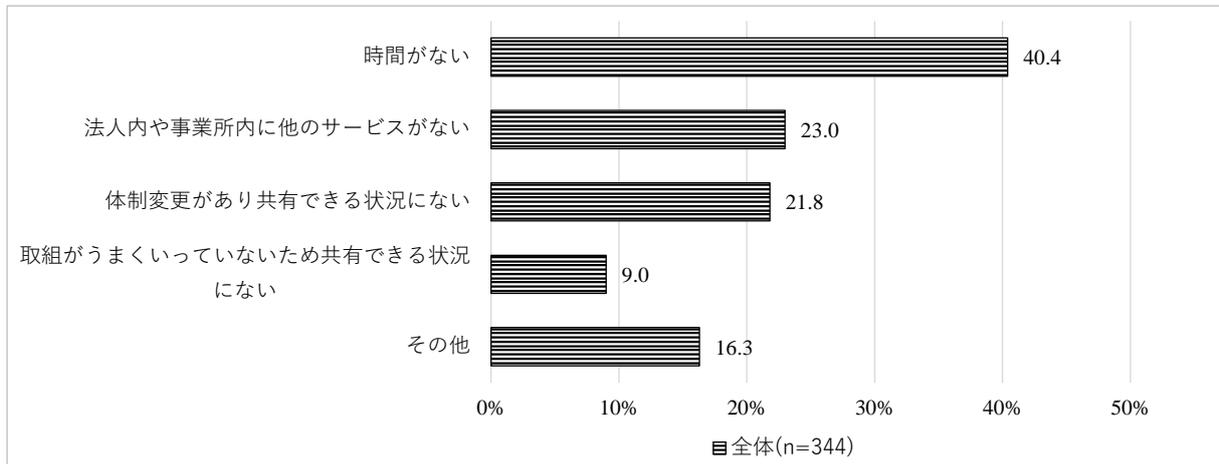
図表 112 他のサービスへの横展開のその他のきっかけ（自由記述回答）

・ QC活動の報告会があった
・ 事業所の管理者が主として始めた
・ お客様からの不信感を感じた
・ QC活動で
・ 活動前より、院内にQMS活動の仕組があった（QMS委員会、QCミーティング、品質推進部の設置）
・ （経営者）および一部マネジメント層、活動前より院内にQMS活動の仕組があった（QMS委員会、QCミーティング、品質推進部の設置）
・ 当初より特養全体で取組んだ
・ 管理職が主体
・ 法人内委員会
・ 法人内での情報共有

### 改善活動の取組実施後の横展開を実施していない理由（横展開していない場合）

改善活動の取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開（事例の共有等）を「していない」と回答した回答者のその理由は「時間がない」が40.4%で最も高く、次いで「法人内や事業所内に他のサービスがない」が23.0%であった。

図表 113 他のサービスへの横展開をしていない理由（n=344）



改善活動の取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開（事例の共有等）で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 114 他のサービスへの横展開をしていないその他の理由（自由記述回答）

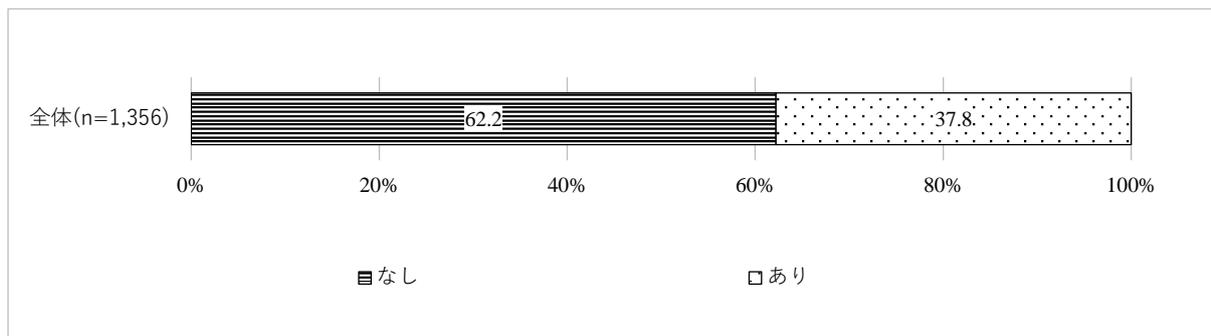
・ 他の仕組を使用
・ 必要性があれば
・ あまり関わりがない
・ 同じ展開ができる事業がない
・ 必要性が低い
・ 一人ケアマネ
・ 障害との共用型のため共有する必要なし
・ まだ途中の為
・ 他に優先すべきものがある
・ 職員同士で共有
・ すでに実施している
・ 法人内の各施設で実施できている
・ 他の方法を法人が採用した
・ 事業所で考え方に差があるから
・ 特に問題が発生していないため
・ 初めたばかり、4月から再編成予定
・ 必要性なし
・ 同じ悩みを抱えているかわからない
・ 通所独自
・ その様な横のつながりがない
・ 機会がなかった為
・ コロナ禍により発表機会がない
・ 全く別であるから
・ コロナの影響
・ まだできていない。次回の会ギで伝達予定
・ 特にその必要がないため
・ 部署内の活動だけに留まっている
・ 法人内の共有はしているが、そもそも事業所としては1つである為
・ 普及するツールが確率していない
・ 他のサービスは有るが共通性がない
・ 業務についての情報交換の場がない
・ 本社の方で決めている為
・ サービスの種類がちがう
・ それぞれで取組んでいるため、参考程度にしか伝えられていない
・ 施設内での取り組みである
・ 部署ごとに書式が違うため
・ そこまででもない
・ 係ごと改善内容に違いがあるため
・ 共有することが難しい内容である
・ コロナのため集まっていない
・ コロナ禍のためもあり優先順位的にまでできていない
・ 内容が違う為
・ 新人職員がいない
・ 一斉に行っている

## (10) 中断した業務の改善活動の状況について（活動の段階別）

### 改善活動の中断の経験の有無

これまで、業務の改善活動を実施して完了した経験について、「あり」または「取り組んだが、完了したことはない」と回答した回答者における、活動の中断経験は、「あり」が37.8%、「なし」が62.2%であった。

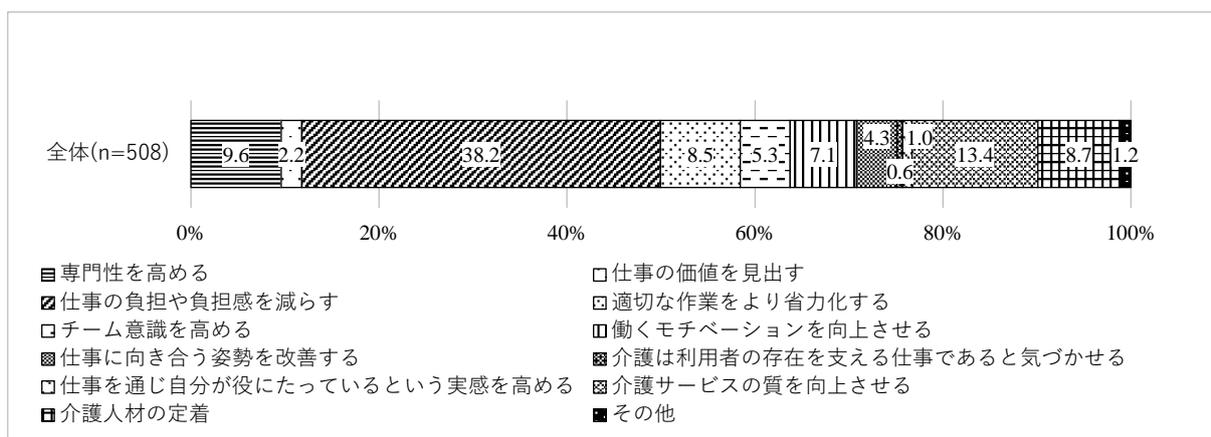
図表 115 改善活動が中断した経験があるかどうか (n=1356)



### 改善活動に取り組んだ目的

改善活動の活動が中断した経験について、「あり」と回答した回答者におけるその改善活動に取り組んだ目的は、「仕事の負担や負担感を減らす」が38.2%と最も高く、次いで「介護サービスの質を向上させる」が13.4%であった。

図表 116 改善活動の中断経験がある回答者の改善活動の目的 (n=508)



改善活動の活動が中断した経験について、「あり」と回答した回答者におけるその改善活動を選んだ目的で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

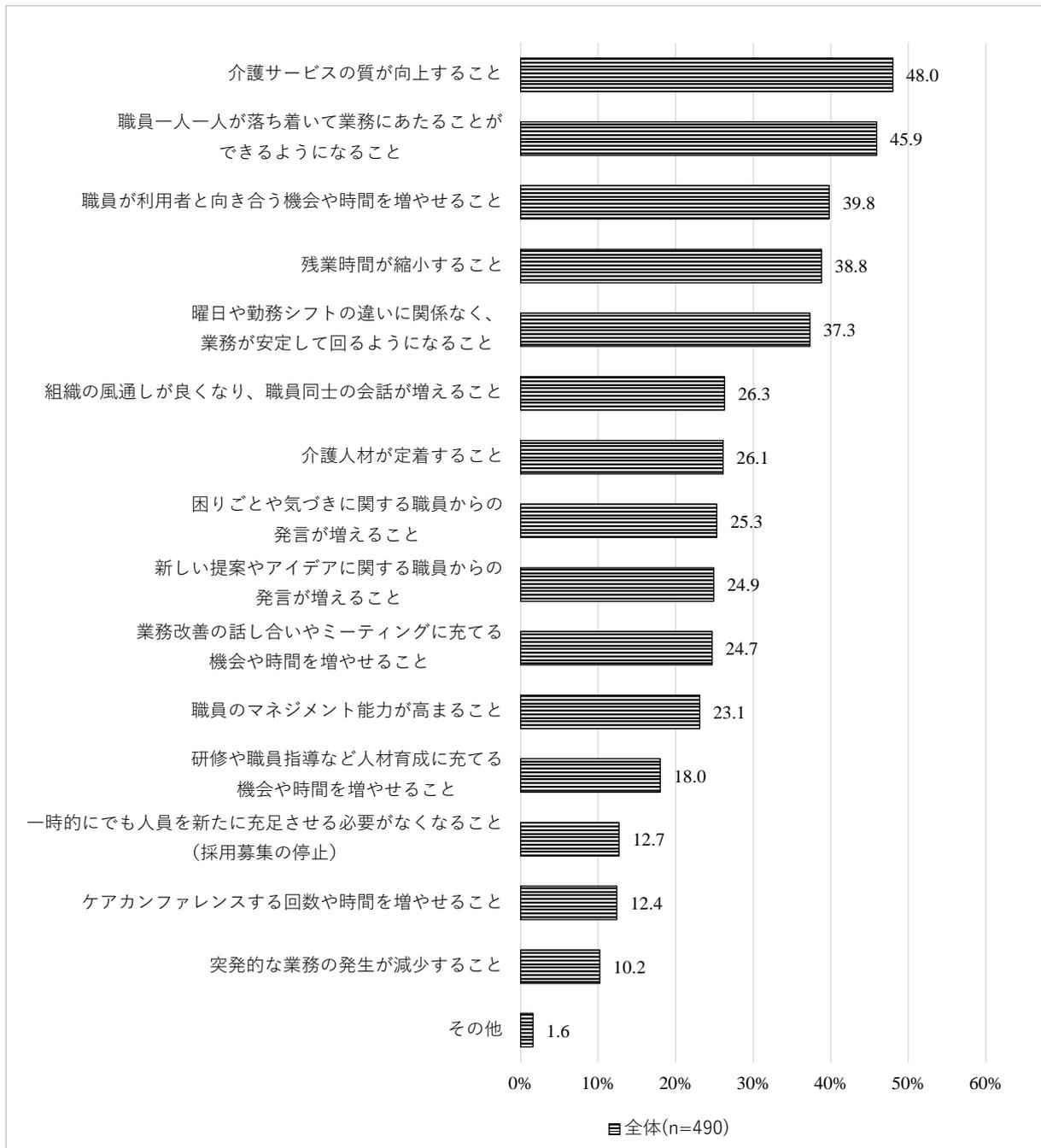
図表 117 改善活動の中断経験がある回答者の改善活動のその他の目的  
(自由記述回答)

・ 収益改善
・ 介護人員の増加が思うように進まない
・ 地域と繋がる活動
・ 超過勤務の削減
・ 書類業務の簡素化
・ 支援マニュアル等の作成
・ ファイルの大きさが細いので書籍が入らない、適切なファイル講入
・ 職員の誰でもが対応できるようなファイリング

## 改善活動によって期待した効果や成果

改善活動の活動が中断した経験について、「あり」と回答した回答者におけるその改善活動によって期待した効果や成果は、「介護サービスの質が向上すること」が48.0%と最も高く、次いで「職員一人一人が落ち着いて業務にあたることができるようになること」が45.9%であった。

図表 118 改善活動の中断経験がある回答者の改善活動の効果や成果 (n=508)



改善活動の活動が中断した経験について、「あり」と回答した回答者におけるその改善活動によって期待した効果や成果で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

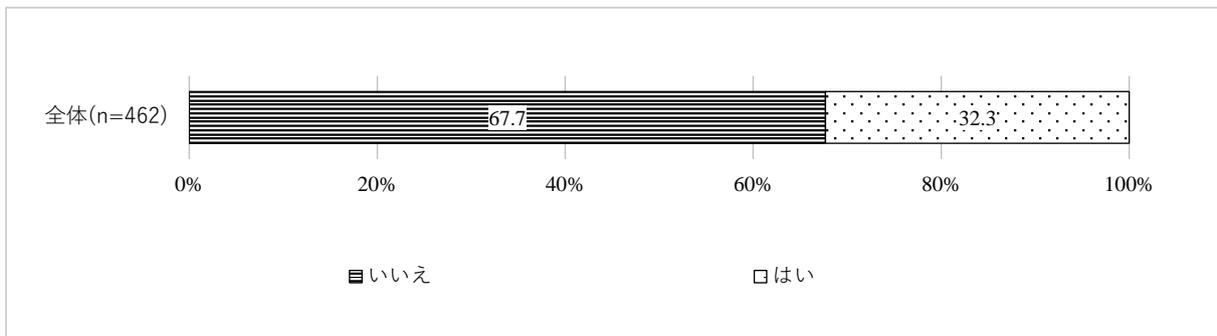
図表 119 改善活動の中断経験がある回答者の改善活動のその他の効果や成果（自由記述回答）

・ 会社の体力向上
・ 介護業界全般への関心が弱い
・ 地域に根ざした事業所
・ 人材が確保できれば可能
・ 指導のムラを無くすこと
・ 経営者からの理解
・ 通常環境、 <b>■</b> をする上で
・ 社会を良くすること
・ 腰痛予防

#### 改善活動における準備をする段階を振り返って

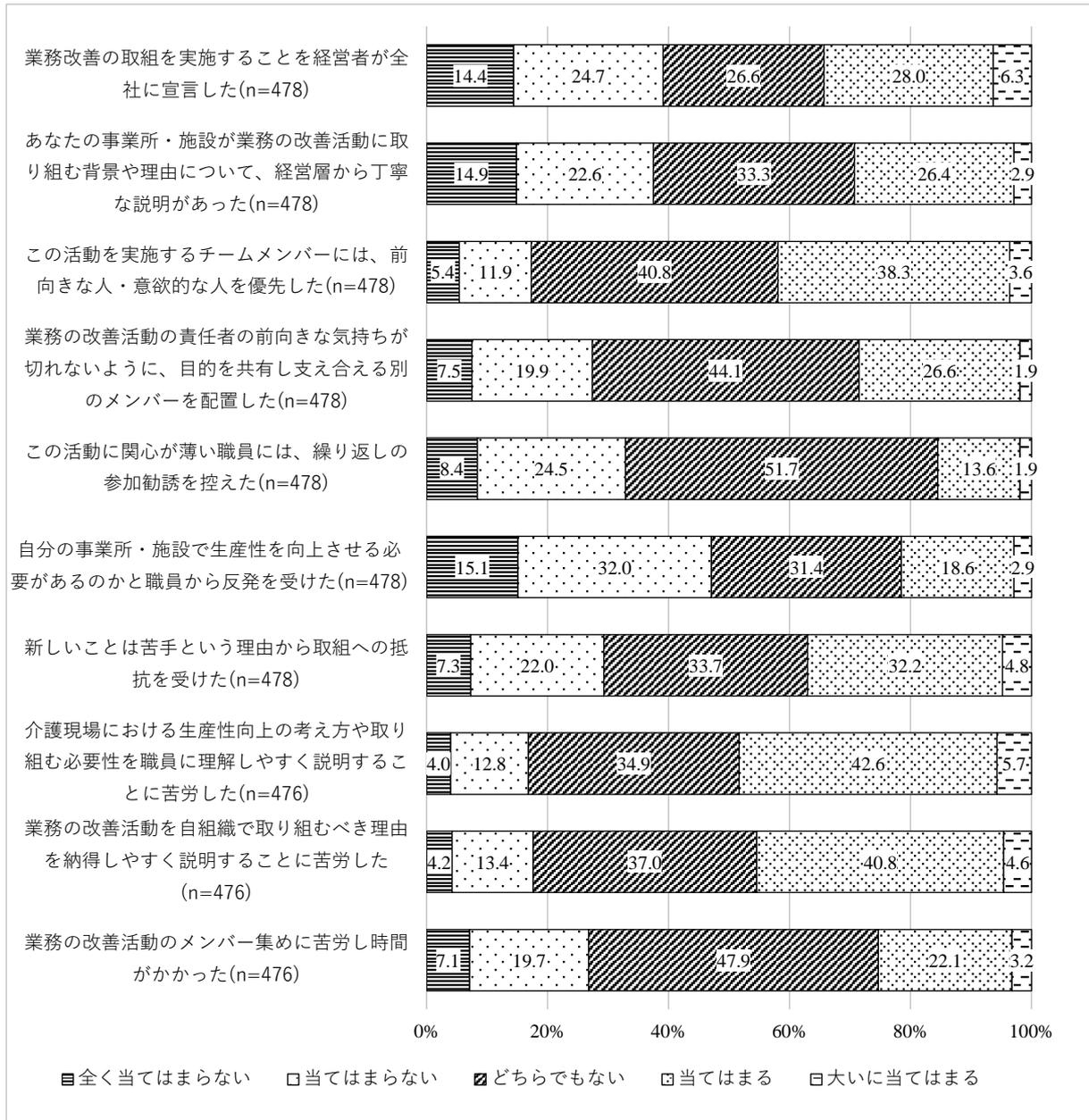
改善活動の活動が中断した経験について、「あり」と回答した回答者のうち、その改善活動の準備をする段階において中断した割合について、「はい」が32.3%、「いいえ」が67.7%であった。

図表 120 改善活動が準備をする段階で中断した割合（n=462）



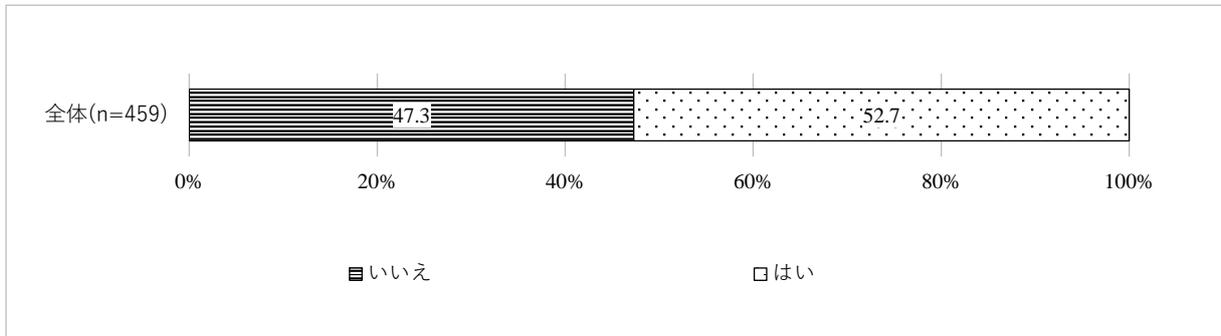
中断した改善活動の準備をする段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「介護現場における生産性向上の考え方や取り組む必要性を職員に理解しやすく説明することに苦労した」であり、その割合は48.3%であった。次いで「業務の改善活動を自組織で取り組むべき理由を納得しやすく説明することに苦労した」で、45.4%であった。

図表 121 準備をする段階で中断した改善活動で当てはまること (n=478)



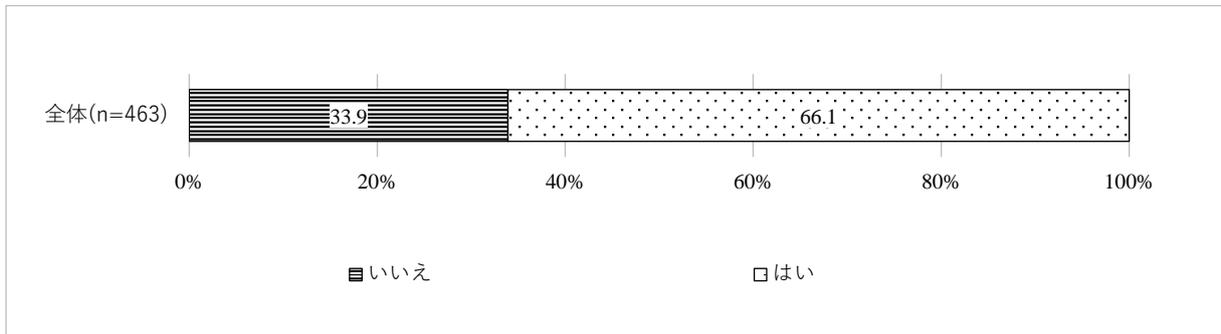
改善活動の活動が中断した経験が「あり」と回答した回答者のうち、業務の改善活動のメンバーは介護の生産性の考え方や捉え方について十分な説明を受けた割合は、「はい」が52.7%、「いいえ」が47.3%であった。

図表 122 介護の生産性の考え方や捉え方について十分な説明を受けた割合 (n=459)



改善活動の活動が中断した経験が「あり」と回答した回答者のうち、業務の改善活動のメンバー（リーダー含む）同士であなたの事業所・施設で業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた割合は、「はい」が66.1%、「いいえ」が33.9%、であった。

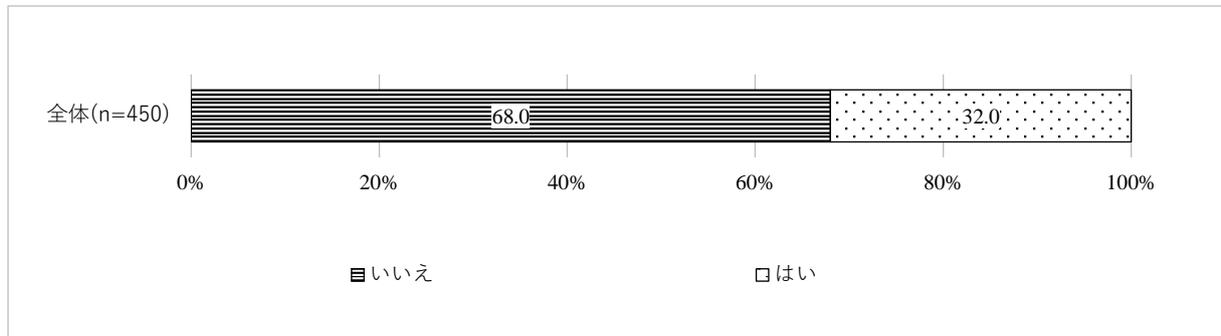
図表 123 業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた割合 (n=463)



## 改善活動における現場の課題を見える化する段階を振り返って

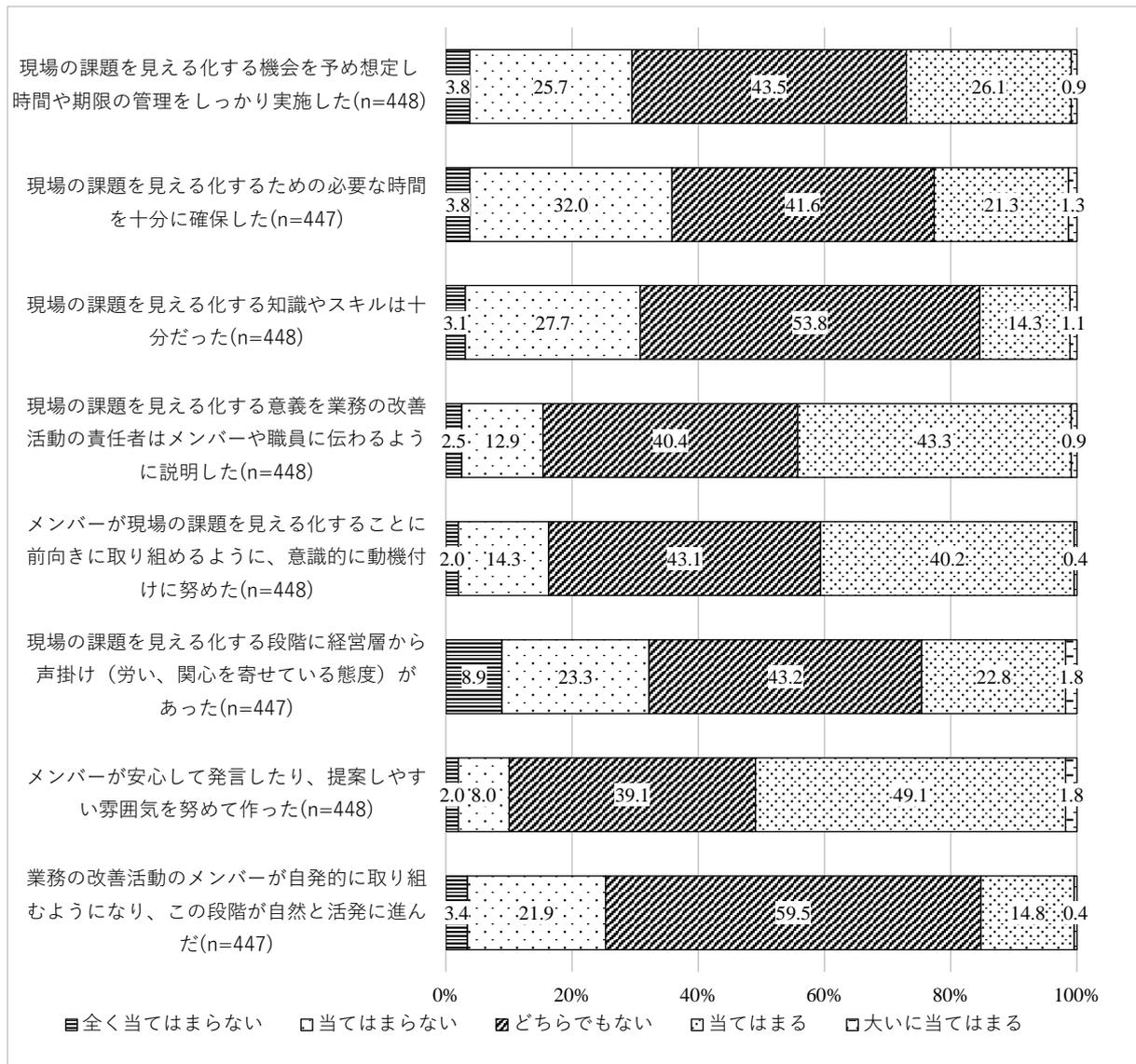
改善活動の活動が中断した経験が「あり」と回答した回答者のうち、現場の課題を見える化する段階で中断した割合について、「はい」が32.0%、「いいえ」が68.0%、であった。

図表 124 改善活動が現場の課題を見える化する段階で中断した割合 (n=450)



中断した改善活動の現場の課題を見える化する段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「メンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気を努めて作った」であり、その割合は50.9%であった。次いで「現場の課題を見える化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に伝わるように説明した」で、44.2%であった。

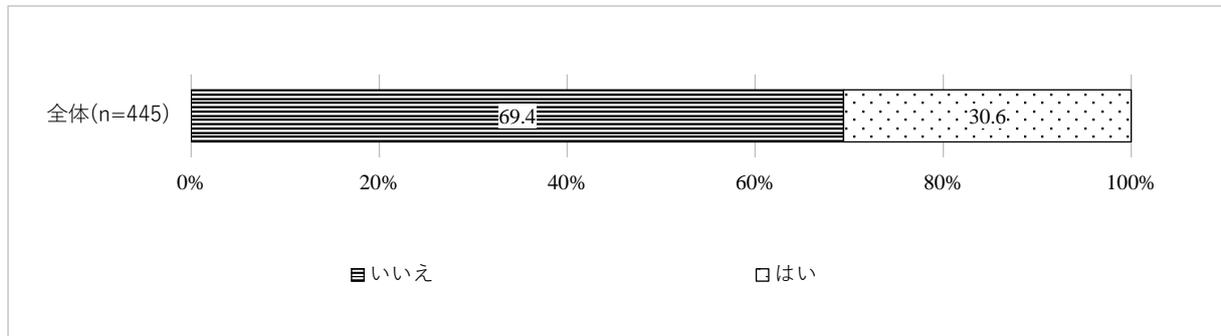
図表 125 現場の課題を見える化する段階で中断した改善活動で当てはまること (n=448)



## 改善活動における実行計画を作成する段階を振り返って

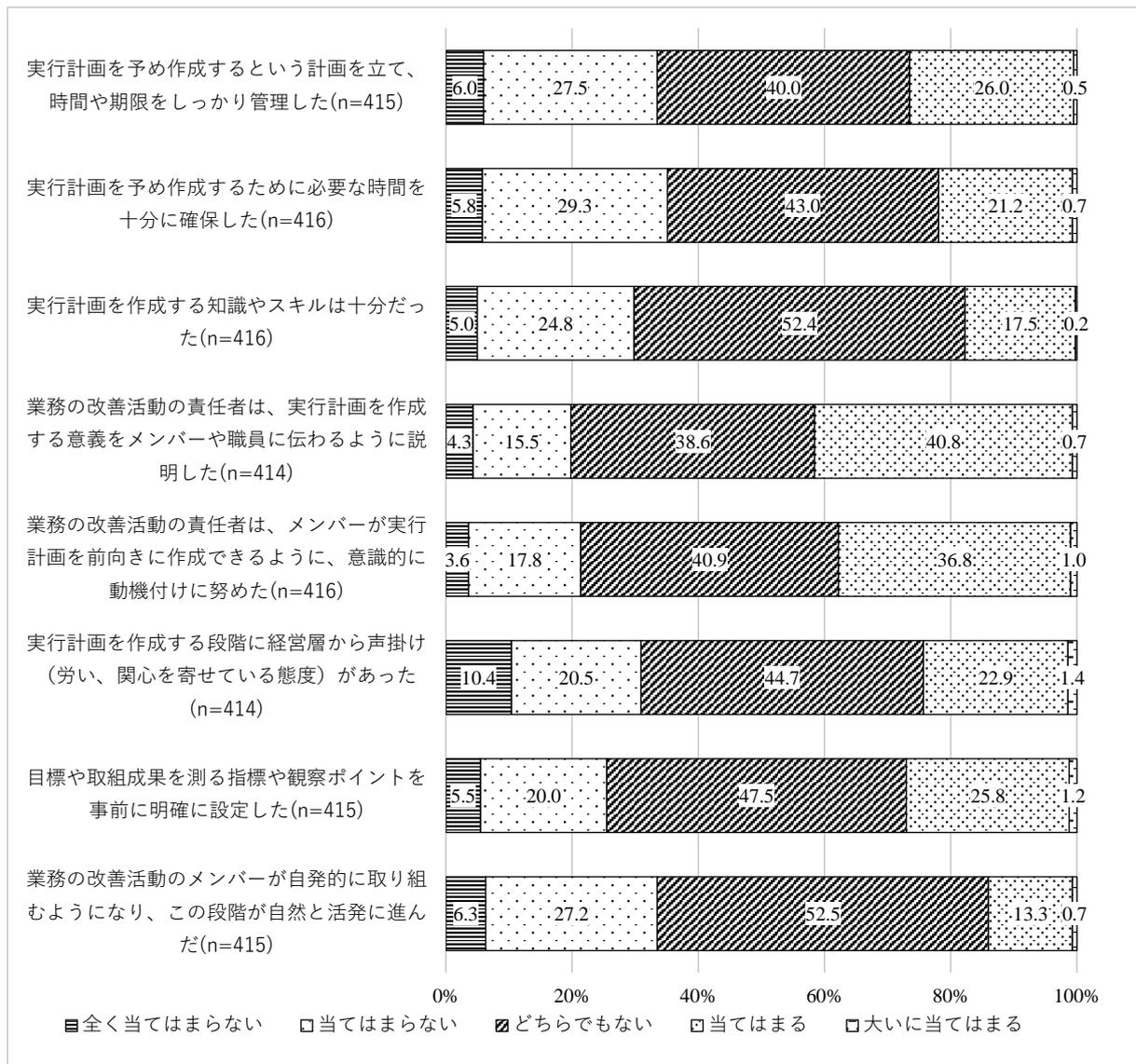
改善活動の活動が中断した経験が「あり」と回答した回答者のうち、実行計画を作成する段階で中断した割合について、「はい」が30.6%、「いいえ」が69.4%、であった。

図表 126 改善活動が実行計画を作成する段階で中断した割合 (n=445)



中断した改善活動の実行計画を作成する段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「業務の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に伝わるように説明した」であり、その割合は41.5%であった。次いで「業務の改善活動の責任者は、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、意識的に動機付けに努めた」で、37.8%であった。

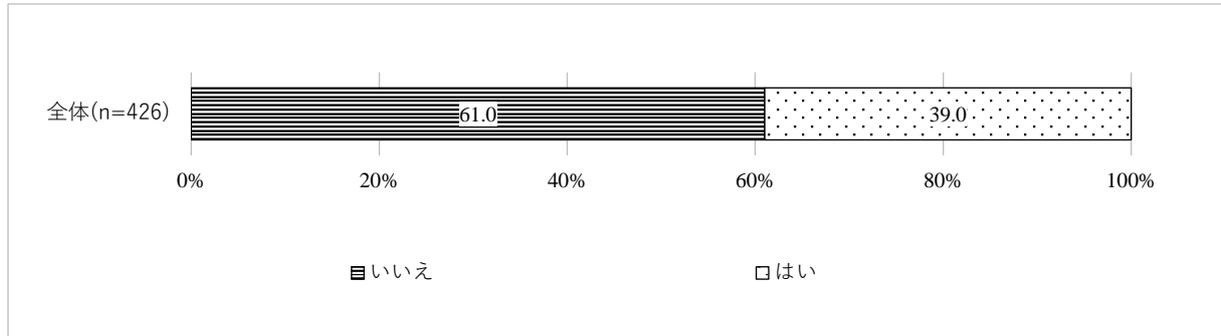
図表 127 実行計画を作成する段階で中断した改善活動で当てはまること (n=415)



## 改善活動における実行に移した段階を振り返って

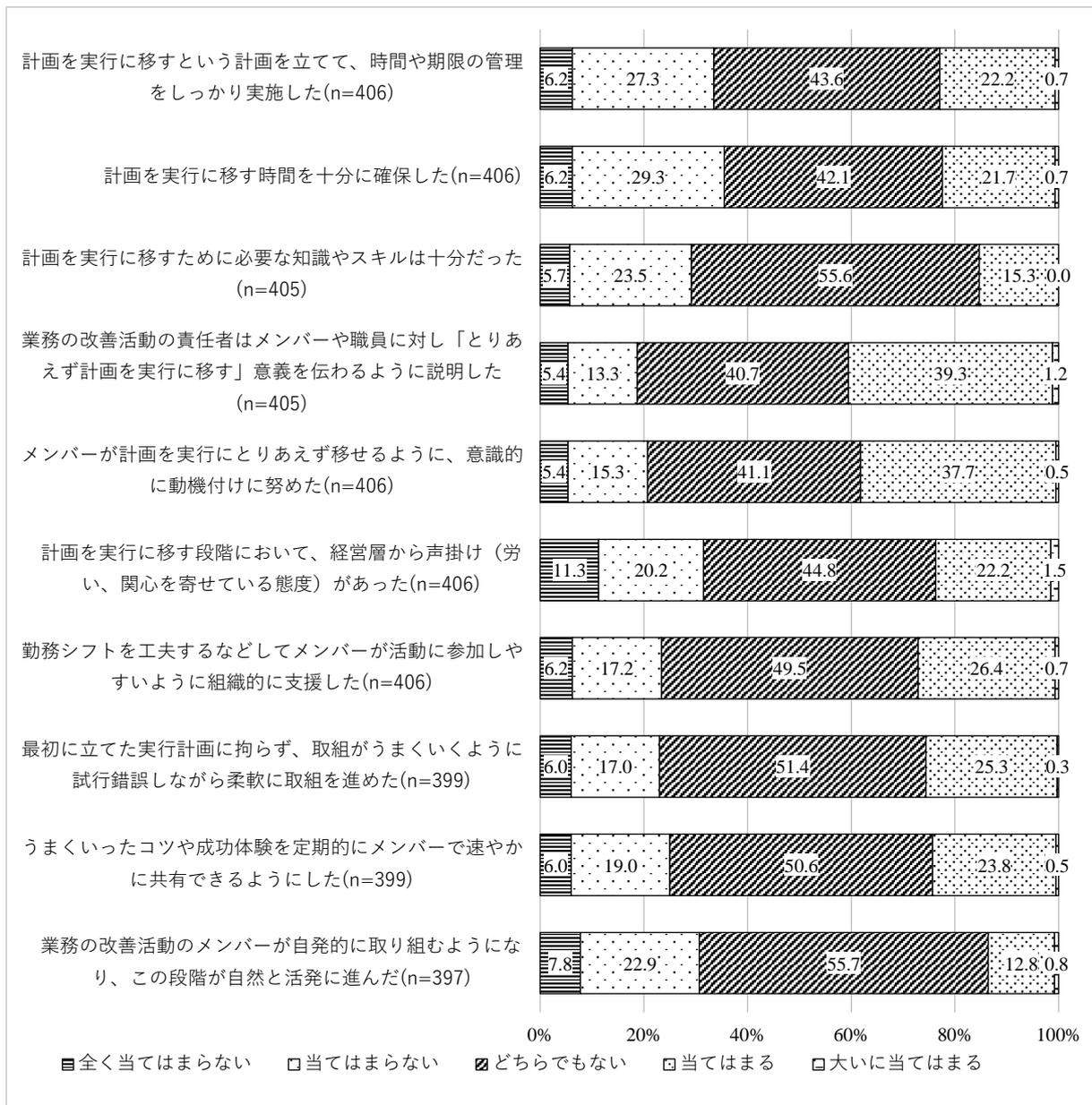
改善活動の活動が中断した経験が「あり」と回答した回答者のうち、計画を実行に移した段階で中断した割合について、「はい」が39.0%、「いいえ」が61.0%、であった。

図表 128 改善活動が計画を実行に移す段階で中断した割合 (n=426)



中断した改善活動の計画を実行に移す段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「業務の改善活動の責任者は、メンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を伝えるように説明した」であり、その割合は40.5%であった。次いで「メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、意識的に動機付けに努めた」で、38.2%であった。

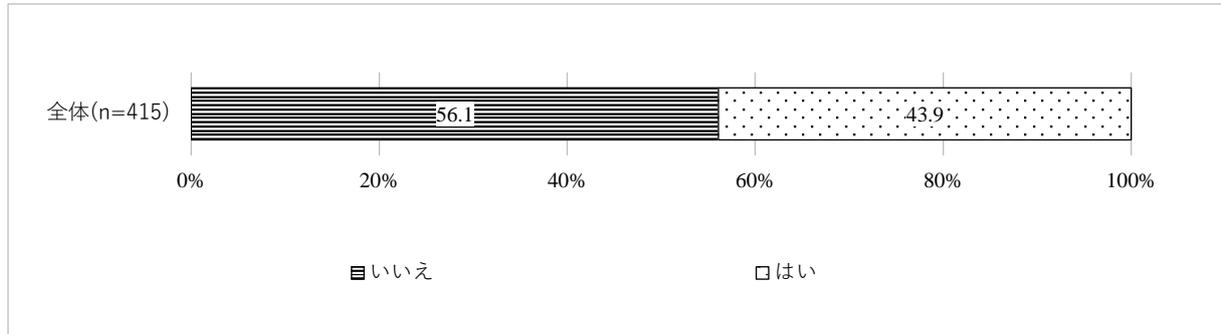
図表 129 計画を実行に移す段階で中断した改善活動で当てはまること (n=406)



## 改善活動における活動を振り返る段階を振り返って

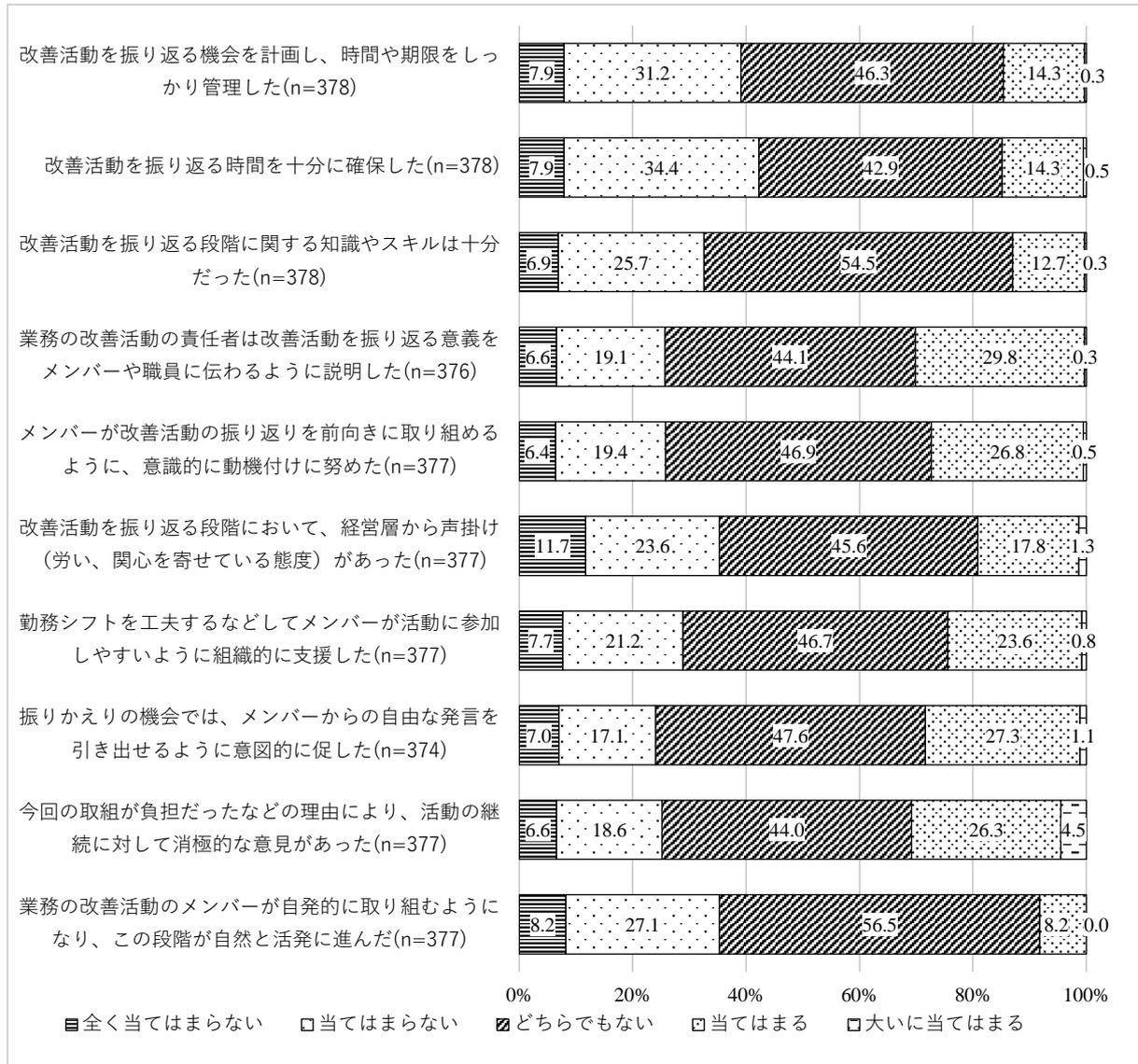
改善活動の活動が中断した経験が「あり」と回答した回答者のうち、活動を振り返る段階で中断した割合について、「はい」が43.9%、「いいえ」が56.1%であった。

図表 130 改善活動が活動を振り返る段階で中断した割合 (n=415)



中断した改善活動の活動を振り返る段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「今回の取組が負担だったなどの理由により、活動の継続に対して消極的な意見があった」であり、その割合は30.8%であった。次いで「業務の改善活動の責任者は、改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に伝わるように説明した」で、30.1%であった。

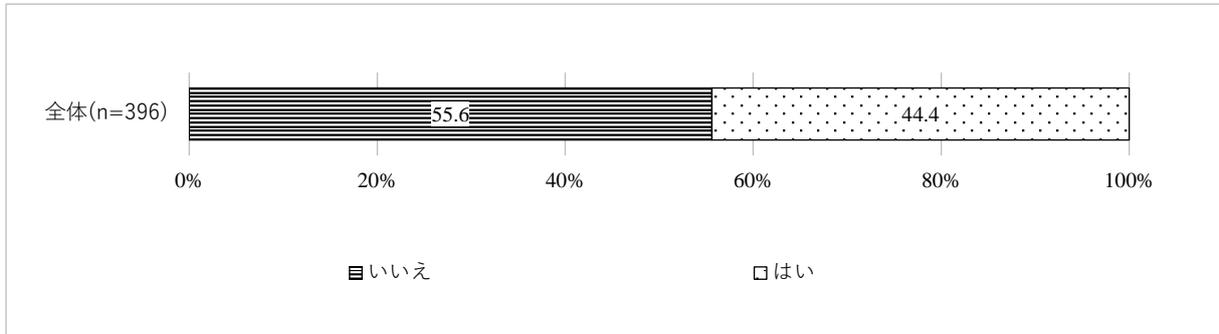
図表 131 活動を振り返る段階で中断した改善活動で当てはまること (n=378)



## 改善活動における練り直した段階を振り返って

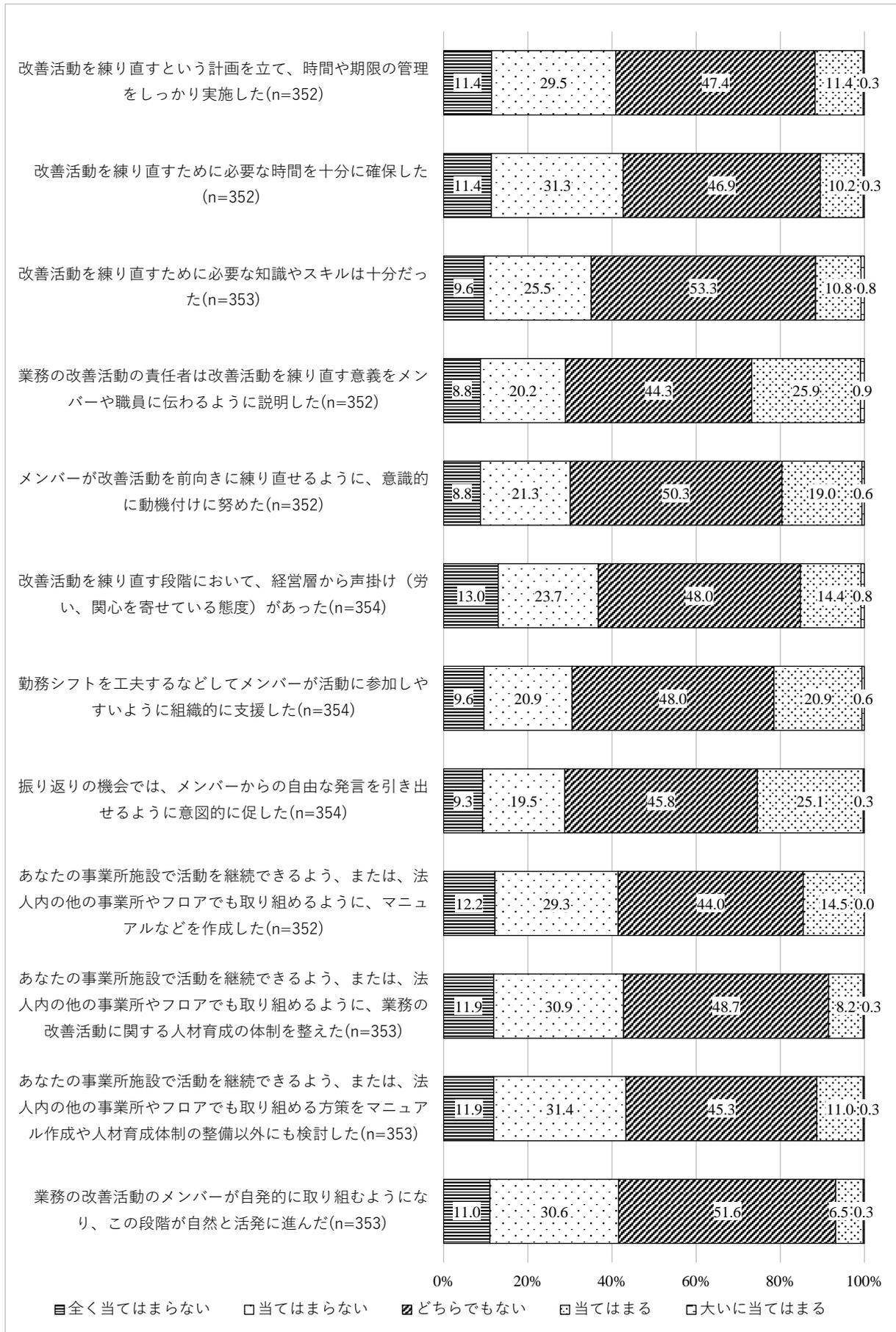
改善活動の活動が中断した経験が「あり」と回答した回答者のうち、活動を練り直す段階で中断した割合について、「はい」が44.4%、「いいえ」が55.6%であった。

図表 132 改善活動が活動を練り直す段階で中断した割合 (n=396)



中断した改善活動の活動を練り直す段階において「当てはまる」と「大いに当てはまる」の合計が最も多かったのは「業務の改善活動の責任者は、改善活動を練り直す意義をメンバーや職員に伝わるように説明した」であり、その割合は26.8%であった。次いで「振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した」で、25.4%であった。

図表 133 活動を練り直す段階で中断した改善活動で当てはまること (n=352)

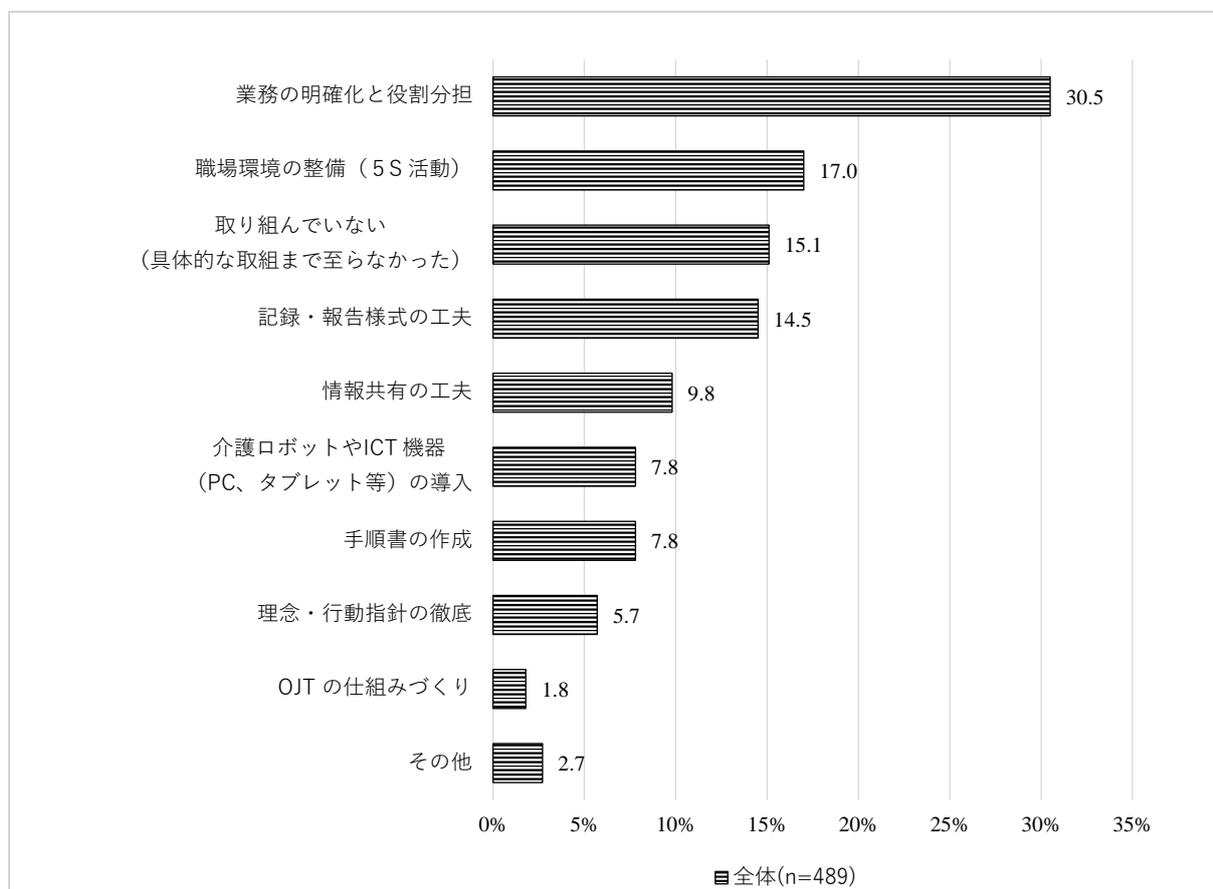


## (11) 中断した改善活動の具体的な内容について

### 中断した改善活動の具体的な内容

中断した改善活動の具体的な内容は、「業務の明確化と役割分担」が 30.5%と最も高く、次いで「職場環境の整備（5S 活動）」が 17.0%であった。

図表 134 中断した改善活動の具体的な内容（原則 1 つ、取組同時実施の場合、複数選択）（n=489）



中断した改善活動の具体的な内容で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

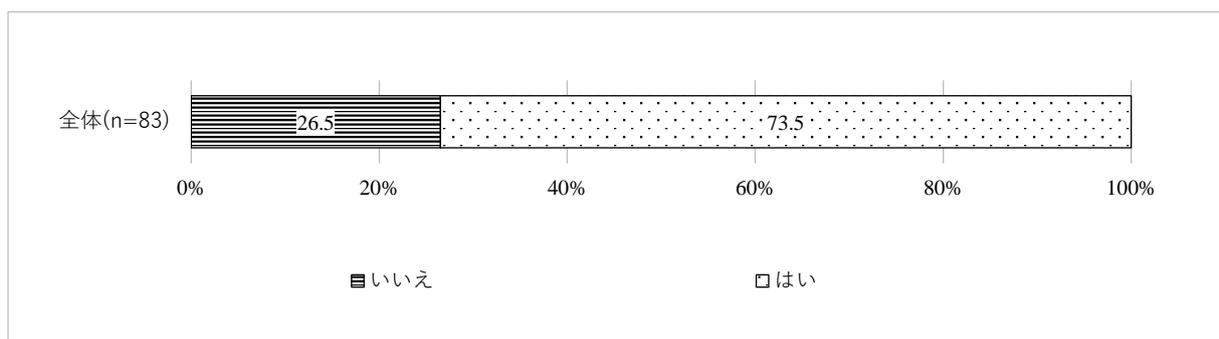
図表 135 中断した改善活動で着手した具体的なその他の内容（自由記述回答）

・ 収益改善
・ サービス内容（喀痰吸引）
・ 利用者への対応・態度
・ 地域との交流
・ フロアの改造（定員の縮小）
・ 30時間／月以上の超過勤務のある職員に対して、報告書と改善方策の提出を求めた
・ 職員の在宅ワーク等
・ 経営側の理解
・ 人員の確保
・ ファイルの入れ替え等、アルバイトいたが退職
・ 利用者の要望の把握とそれに応えるための取組
・ 職員間のいざこざ、いじめ
・ 勤務体制の変更

#### 職場環境の整備（5S活動）について

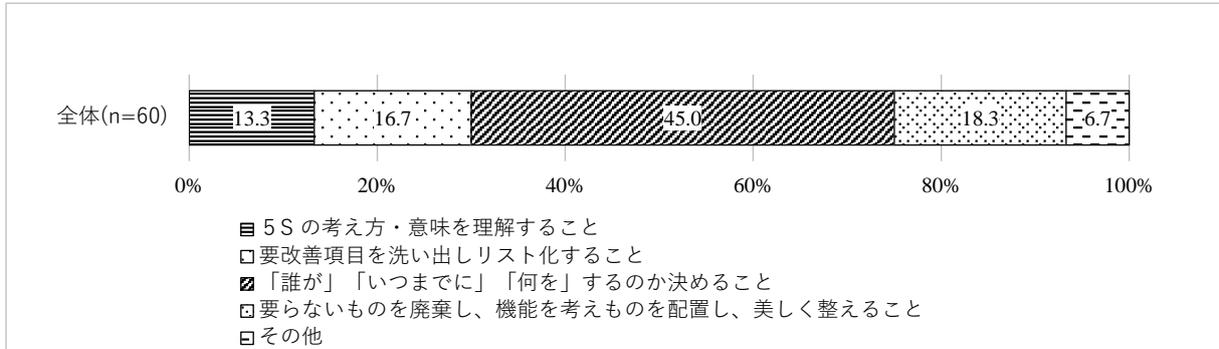
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「職場環境の整備（5S活動）」と回答した回答者における、「職場環境の整備（5S活動）」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が73.5%、「いいえ」が26.5%であった。

図表 136 職場環境の改善の中断状況（n=83）



職場環境の改善に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「誰が」「いつまでに」「何を」するのか決めることが 45.0%と最も高く、次いで「要らないものを廃棄し、機能を考えてものを配置し、美しく整えること」が 18.3%であった。

図表 137 職場環境の改善で最もうまくいかなかったこと (n=60)



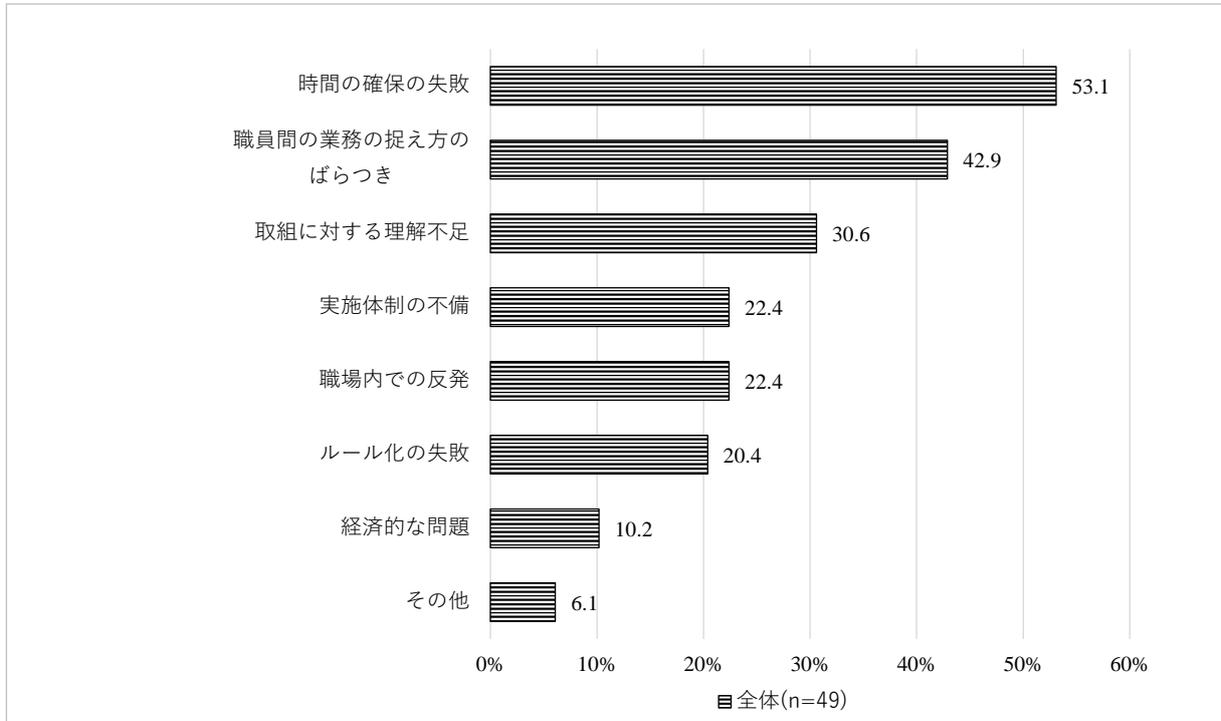
職場環境の改善に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 138 職場環境の改善で最もうまくいかなかったその他のこと (自由記述回答)

・ スタッフの理解と協力を得られなかった
・ 5Sに取り組む時間の少なさ
・ モチベーションが低い
・ 職員が辞めた
・ 上層部からの理解がなかった

職場環境の改善に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「時間の確保の失敗」が 53.1%と最も高く、次いで「職員間の業務の捉え方のばらつき」が 42.9%であった。

図表 139 職場環境の改善で最もうまくいかなかったことの原因 (n=49)



職場環境の改善に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

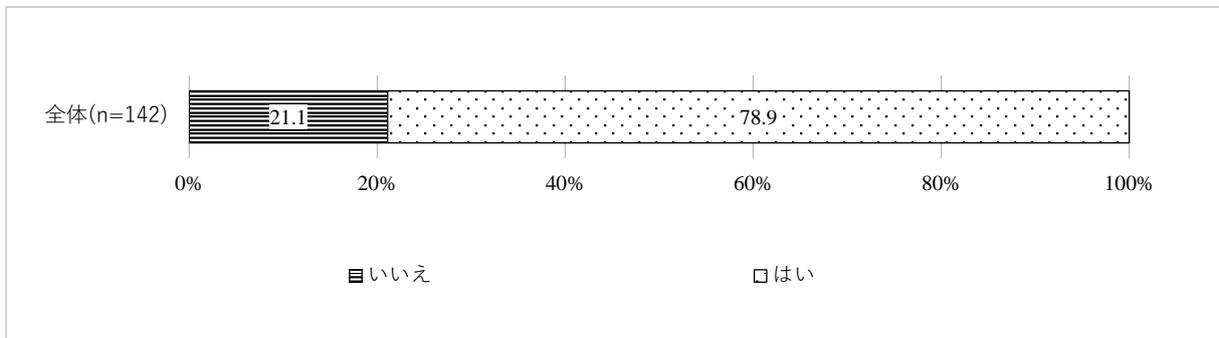
図表 140 職場環境の改善で最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

・ 取組みに反対する職員が強く、他の職員が流された
・ 人員不足
・ 職員同志の関係性
・ 専属のアルバイト退職

## 業務の明確化と役割分担について

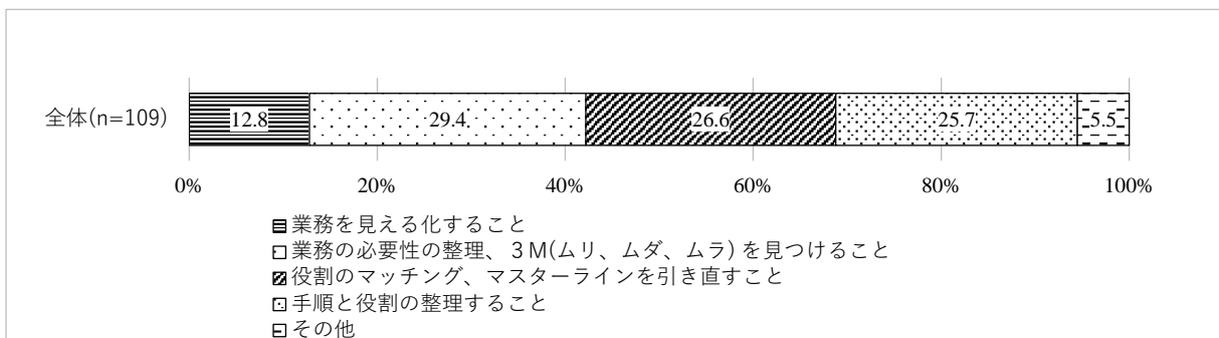
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「業務の明確化と役割分担」と回答した回答者における、「業務の明確化と役割分担」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が78.9%、「いいえ」が21.1%であった。

図表 141 業務の明確化と役割分担の中断状況 (n=142)



業務の明確化と役割分担に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「業務の必要性の整理、3M(ムリ、ムダ、ムラ)を見つけること」が29.4%と最も高く、次いで「役割のマッチング、マスターラインを引き直すこと」が26.6%であった。

図表 142 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったこと (n=109)



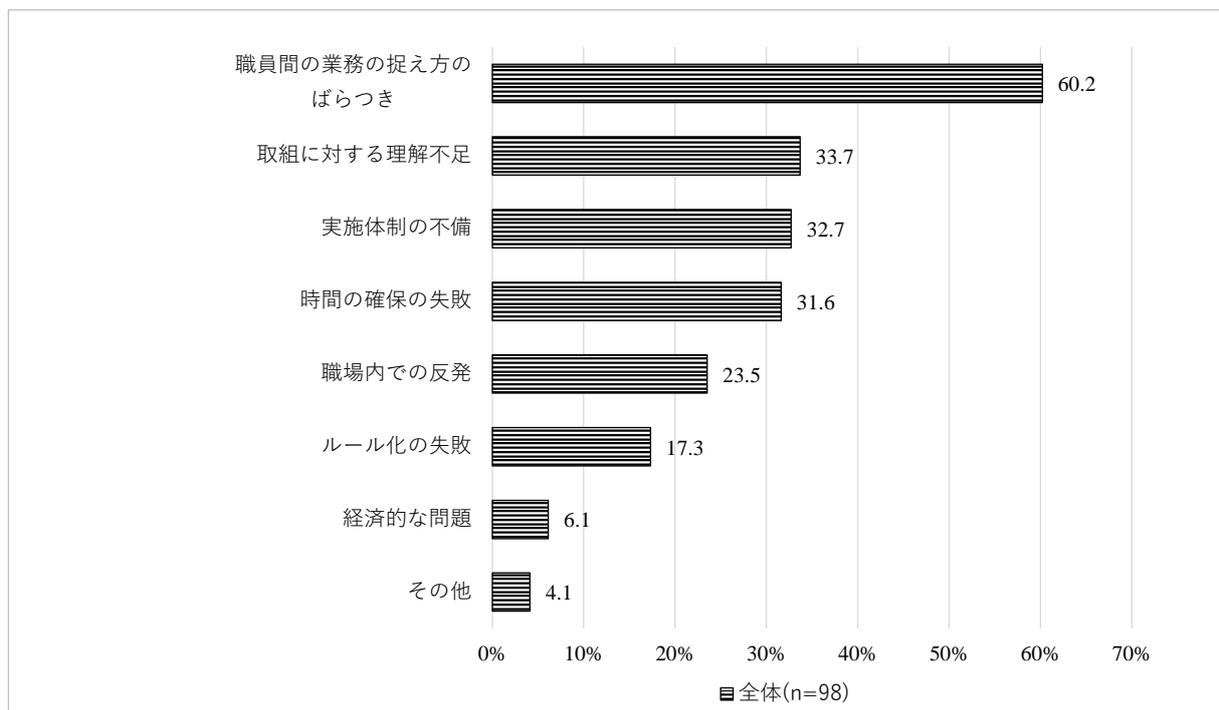
業務の明確化と役割分担に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 143 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 病棟で「介護」を返上して（→加算条件がなくなったため）「医療」とした
・ 継続すること
・ 人員不足により負担増加
・ 方法が見つからず、役割分担うまく出来ず
・ 改善メンバーと部署長が連携できなかった
・ 評価

業務の明確化と役割分担に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が 60.2%と最も高く、次いで「取組に対する理解不足」が 33.7%であった。

図表 144 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったことの原因（n=98）



業務の明確化と役割分担に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1 回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

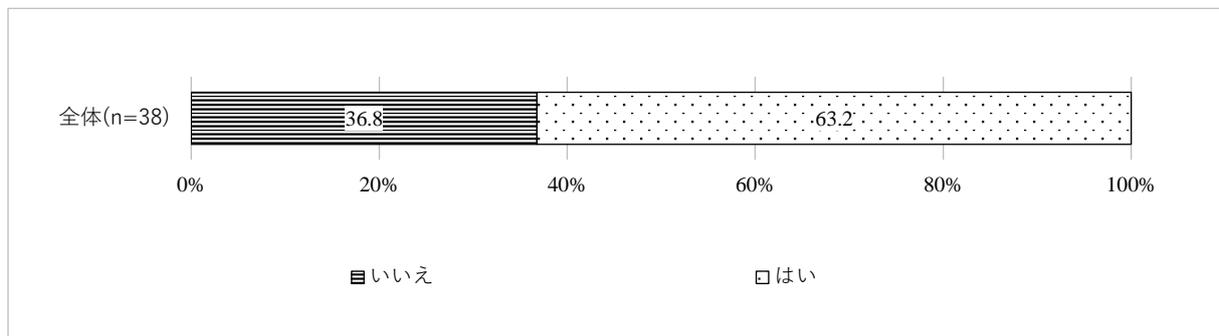
図表 145 業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

・ 病棟で「介護」を返上して（→加算条件が必要なくなったため）「医療」とした
・ スタッフの高齢化
・ コロナ発生による中断
・ 窓口となった職員が情報共有しなかった
・ モチベーションの低下

### 介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入について

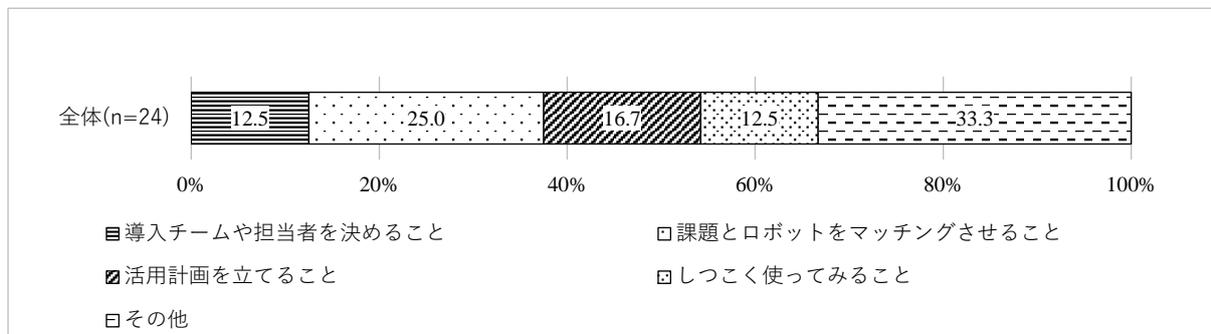
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「介護ロボットや ICT 機器(PC、タブレット等）の導入」と回答した回答者における、「介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が 63.2%、「いいえ」が 36.8%であった。

図表 146 介護ロボットや ICT 機器の導入の中断状況（n=38）



介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「その他」が33.3%と最も高く、次いで「課題とロボットをマッチングさせること」が25.0%であった。

図表 147 介護ロボットやICT機器の導入で最もうまくいかなかったこと（n=24）



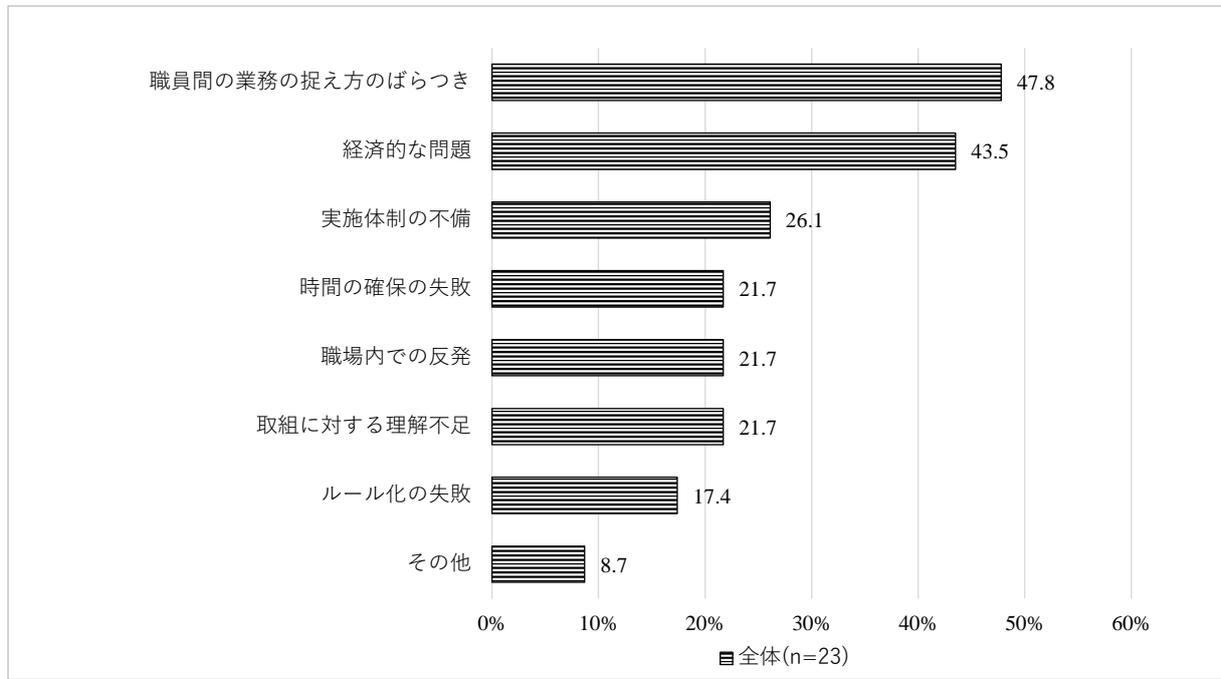
介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 148 介護ロボットやICT機器の導入で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 購入した商品が期待通りの性能でなかった
・ 助成等が一致しない
・ コスト
・ 現場での活用、使い辛さあり、コスト
・ タブレットに不慣れな者が多いため

介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が47.8%と最も高く、次いで「経済的な問題」が43.5%であった。

図表 149 介護ロボットやICT機器の導入で最もうまくいかなかったことの原因（n=23）



介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

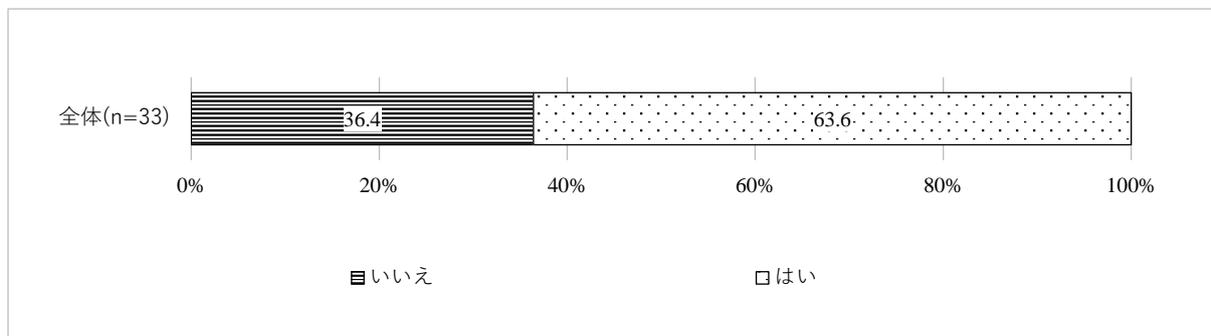
図表 150 介護ロボットやICT機器の導入で最もうまくいかなかったことのその他の原因  
（自由記述回答）

・ 商品選定ミス

## 手順書の作成について

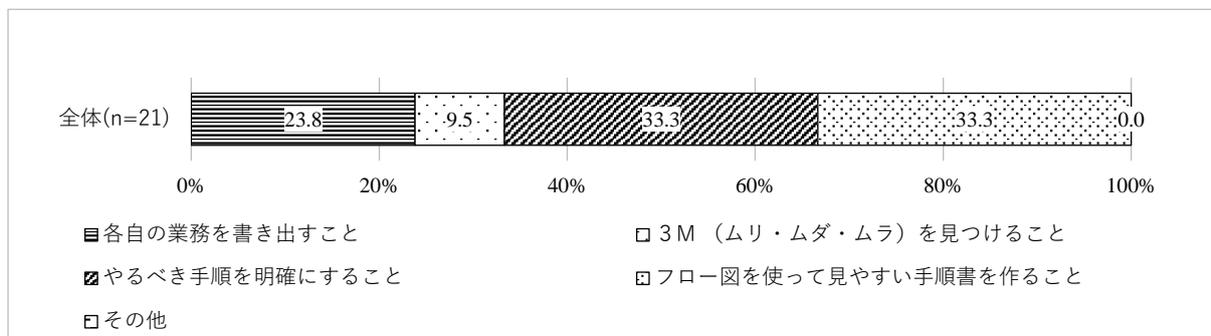
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「手順書の作成」と回答した回答者における、「手順書の作成」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が63.6%、「いいえ」が36.4%であった。

図表 151 手順書の作成の中断状況 (n=33)



手順書の作成に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「やるべき手順を明確にすること」、「フロー図を使って見やすい手順書を作ること」が各々33.3%と最も高く、次いで「各自の業務を書き出すこと」が23.8%であった。

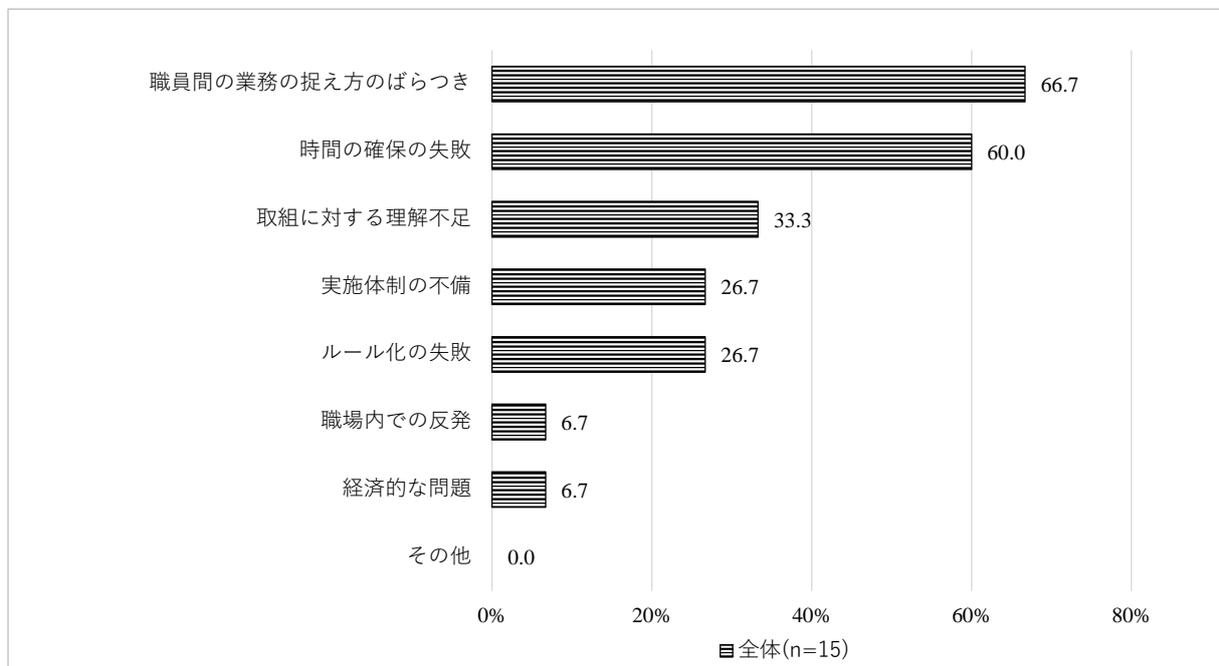
図表 152 手順書の作成で最もうまくいかなかったこと (n=21)



手順書の作成に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったこととして、その他の項目については回答を得られなかった。

手順書の作成に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が66.7%と最も高く、次いで「時間の確保の失敗」が60.0%であった。

図表 153 手順書の作成で最もうまくいかなかったことの原因 (n=15)

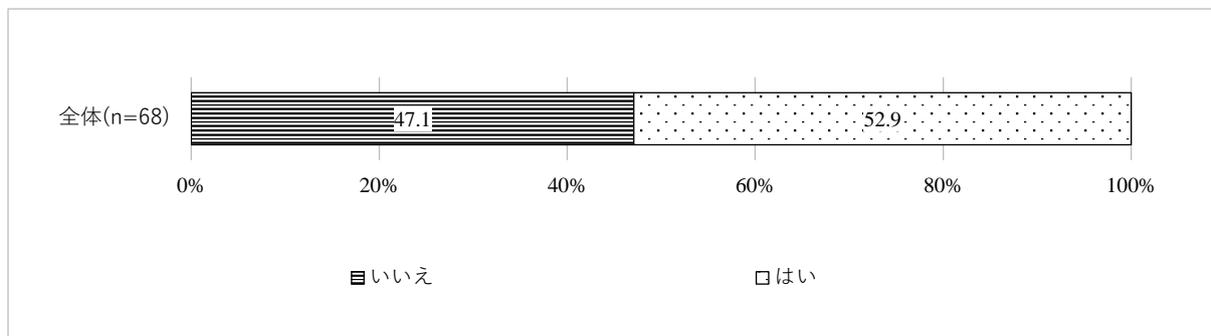


手順書の作成に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因として、その他の項目については回答を得られなかった。

## 記録・報告様式の工夫について

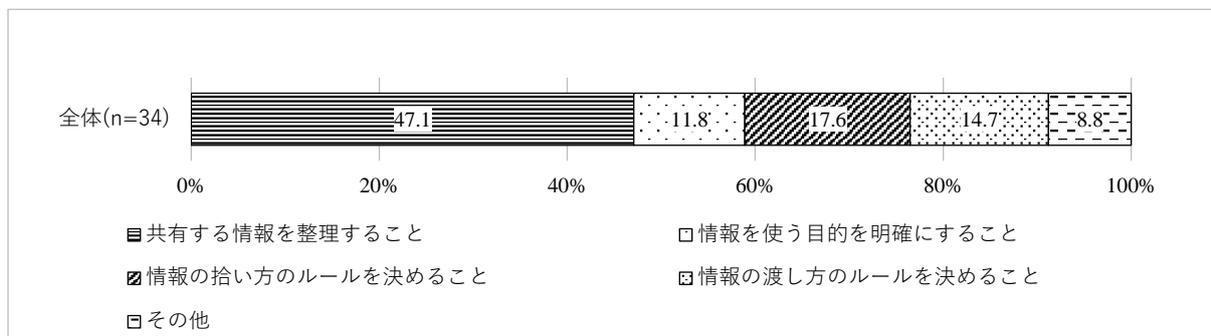
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「記録・報告様式の工夫」と回答した回答者における、「記録・報告様式の工夫」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が52.9%、「いいえ」が47.1%であった。

図表 154 記録・報告様式の工夫の中断状況 (n=68)



記録・報告様式の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「共有する情報を整理すること」が47.1%と最も高く、次いで「情報の拾い方のルールを決めること」が17.6%であった。

図表 155 記録・報告様式の工夫で最もうまくいかなかったこと (n=34)



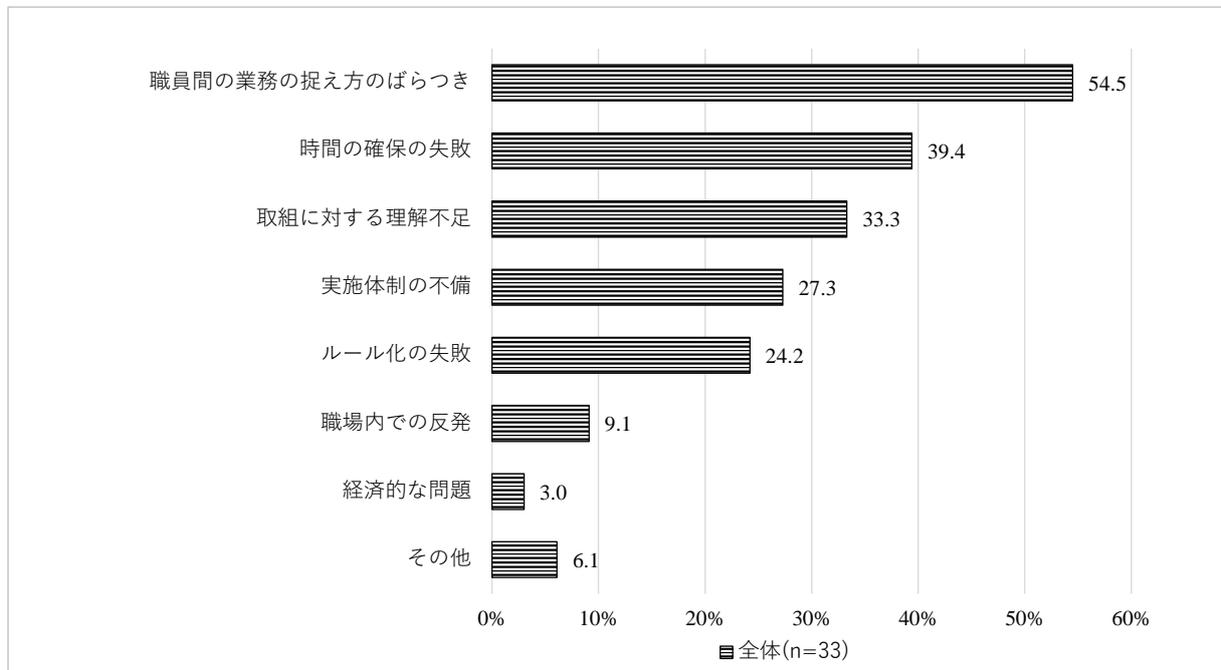
記録・報告様式の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 156 記録・報告様式の工夫で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 記録物の抜けがないようにチェックする項目の省略ができなかった
・ コロナ禍でフォローがうまくいかなかった
・ 効果的な方法がなかなか見つからなかった
・ ICTに向けた適当なソフト見つからず

記録・報告様式の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が54.5%と最も高く、次いで「時間の確保の失敗」が39.4%であった。

図表 157 記録・報告様式の工夫で最もうまくいかなかったことの原因 (n=33)



記録・報告様式の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

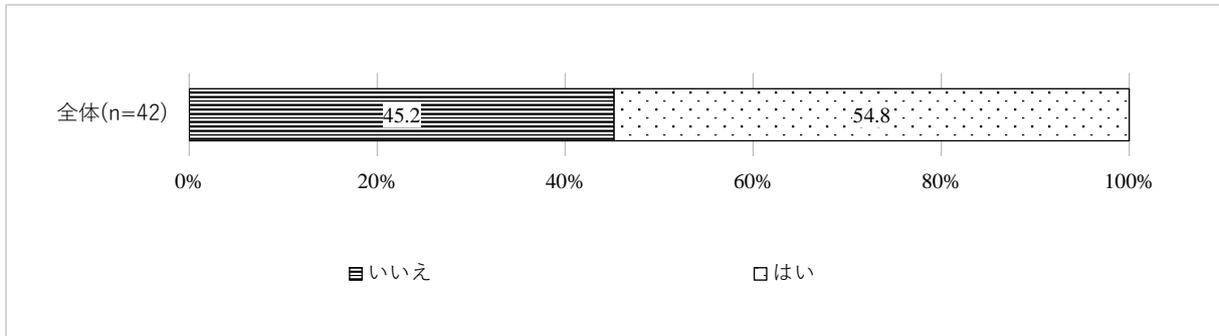
図表 158 記録・報告様式の工夫で最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

・ 管理者と相談員の一部職員のみだった
・ コロナ禍で対面でのフォローが出来なかった

① 情報共有の工夫について

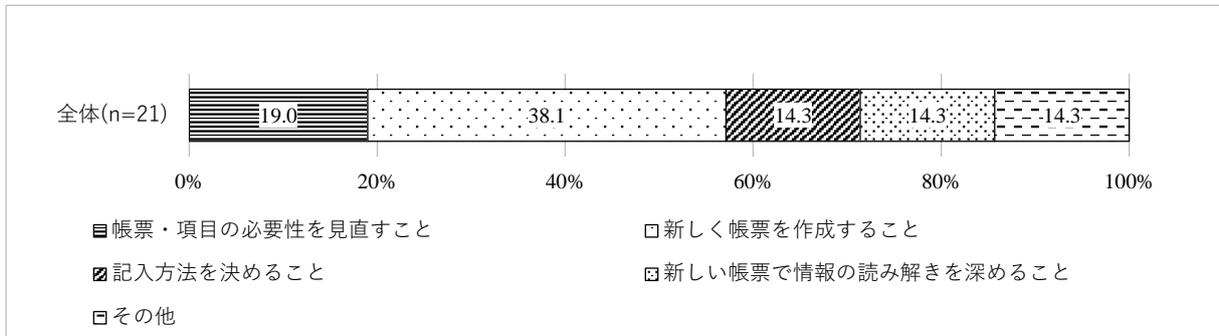
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「情報共有の工夫」と回答した回答者における、「情報共有の工夫」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が54.8%、「いいえ」が45.2%であった。

図表 159 情報共有の工夫の中断状況 (n=42)



情報共有の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「新しく帳票を作成すること」が38.1%と最も高く、次いで「帳票・項目の必要性を見直すこと」が19.0%であった。

図表 160 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったこと (n=21)



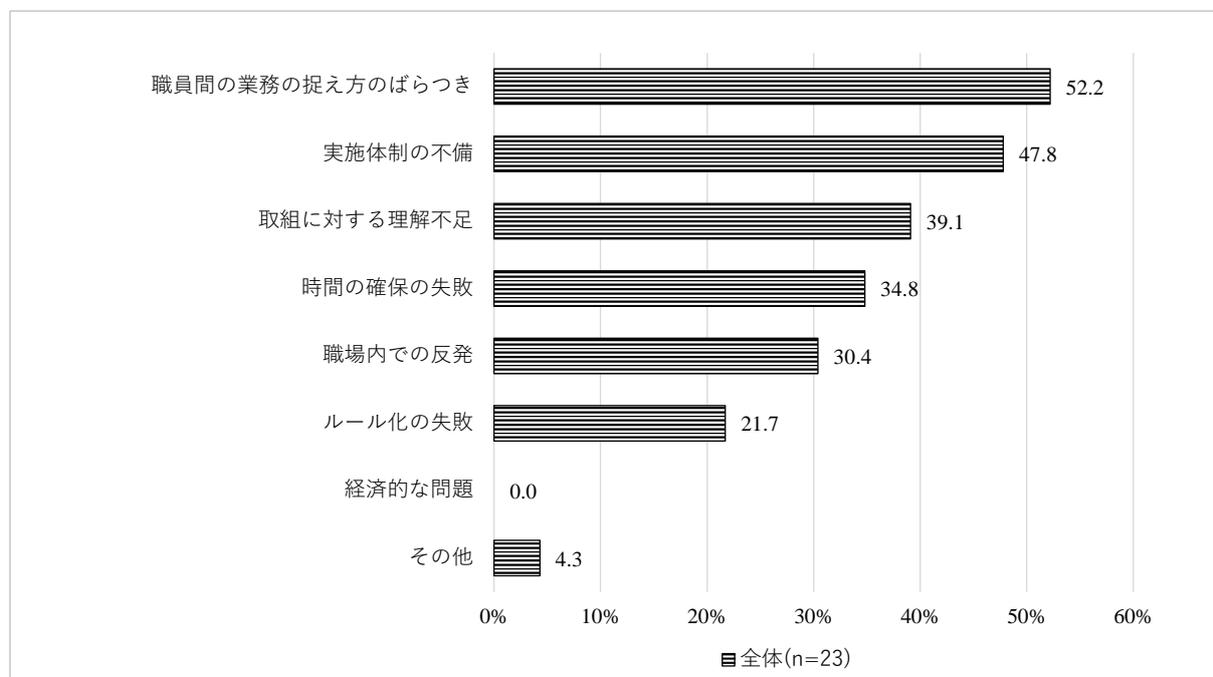
情報共有の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 161 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 病棟で「介護」を返上して（→加算条件が必要なくなったため）「医療」とした
・ 情報をみってもらうこと
・ 業務に対する意識の低下、人間関係の希薄化
・ 法人全体での情報共有の仕組の構築

情報共有の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が52.2%と最も高く、次いで「実施体制の不備」が47.8%であった。

図表 162 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったことの原因 (n=23)



情報共有の工夫に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

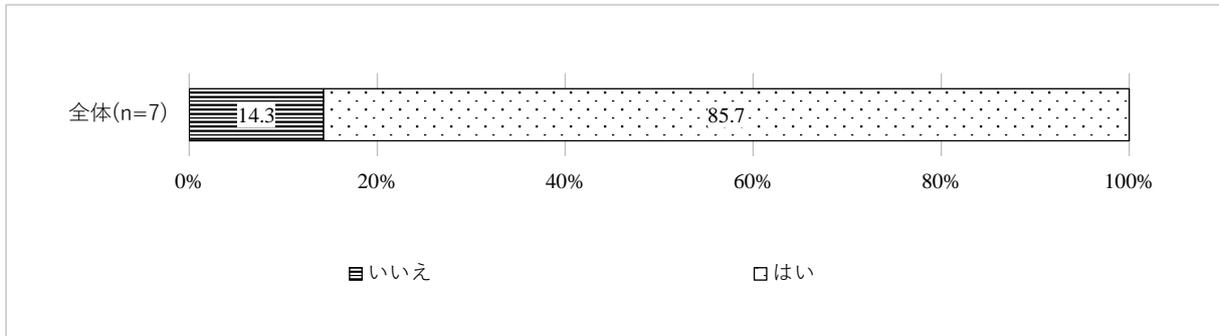
図表 163 情報共有の工夫で最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

- ・ 病棟で「介護」を返上して（→加算条件が必要なくなったため）「医療」とした

## ② OJT の仕組みづくりについて

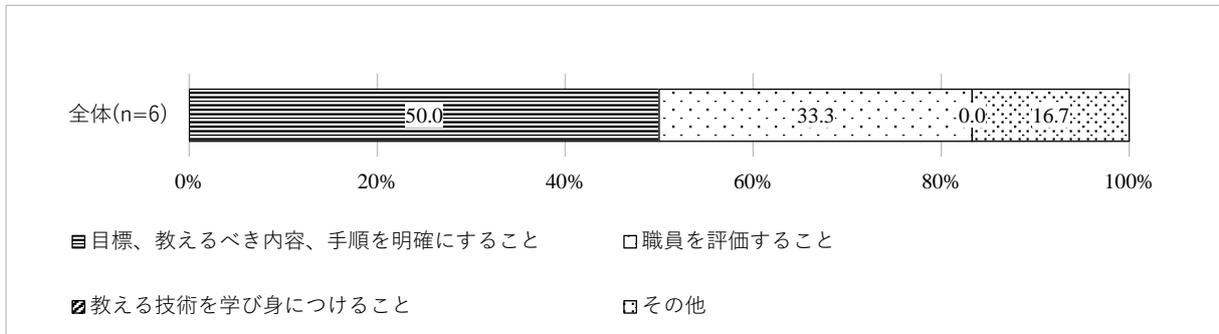
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「OJT の仕組みづくり」と回答した回答者における、「OJT の仕組みづくり」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が 85.7%、「いいえ」が 14.3%であった。

図表 164 OJT の仕組みづくりの中断状況 (n=7)



OJT の仕組みづくりに取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「目標、教えるべき内容、手順を明確にすること」が 50.0%と最も高く、次いで「職員を評価すること」が 33.3%であった。

図表 165 OJT の仕組みづくりで最もうまくいかなかったこと (n=6)



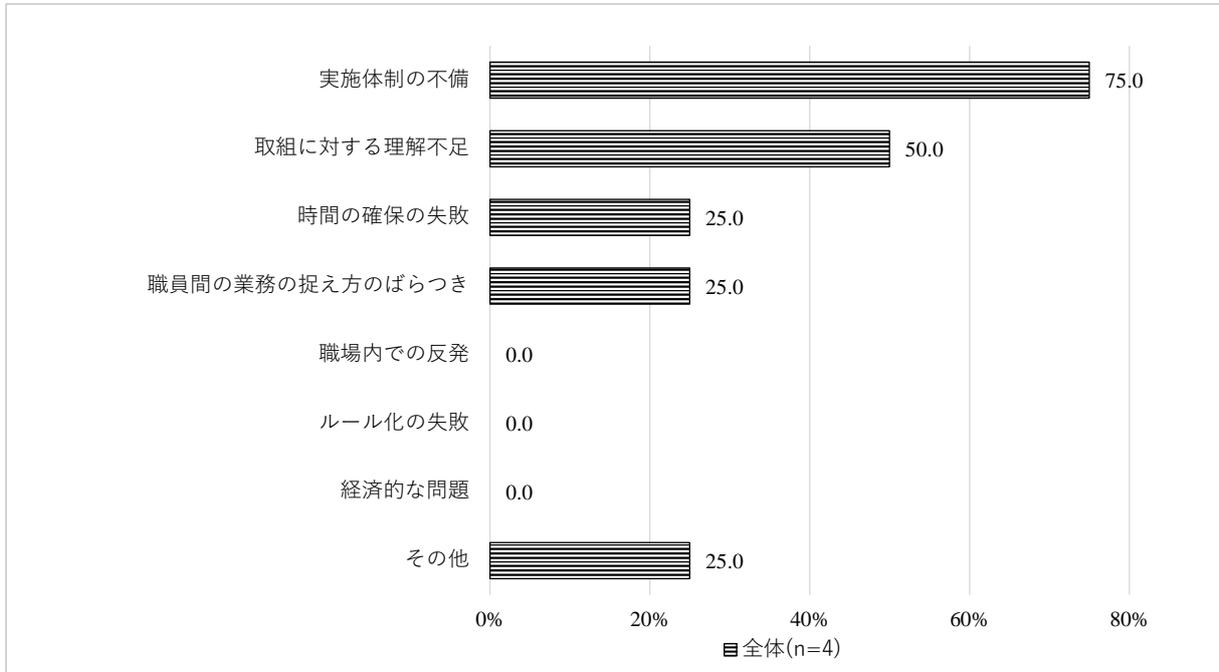
OJT の仕組みづくりに取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことで、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

図表 166 OJT の仕組みづくりで最もうまくいかなかったその他のこと（自由記述回答）

・ 人員不足

OJT の仕組みづくりに取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「実施体制の不備」が 75.0%と最も高く、次いで「取組委に対する理解不足」が 50.0%であった。

図表 167 OJT の仕組みづくりに最もうまくいかなかったことの原因 (n=4)



OJT の仕組みづくりに取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1 回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

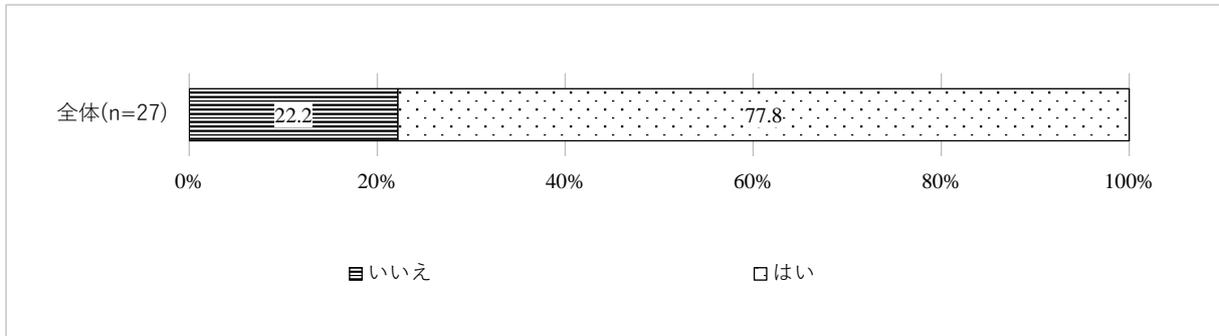
図表 168 OJT の仕組みづくりに最もうまくいかなかったことのその他の原因（自由記述回答）

・ 人員不足
・ 能力差をうめるための指導員の選択ミス

### ③ 理念・行動指針の徹底について

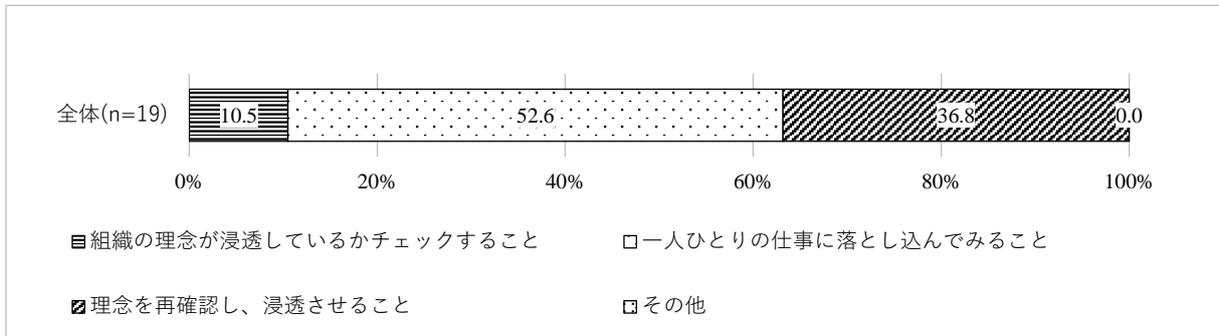
中断した改善活動において着手した具体的な取組について、「理念・行動指針の徹底」と回答した回答者における、「理念・行動指針の徹底」に取り組んだが中断した割合について、「はい」が77.8%、「いいえ」が22.2%であった。

図表 169 理念・行動指針の徹底の中断状況 (n=27)



理念・行動指針の徹底に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことは、「一人ひとりの仕事に落とし込んでみる」が52.6%と最も高く、次いで「理念を再確認し、浸透させること」が36.8%であった。

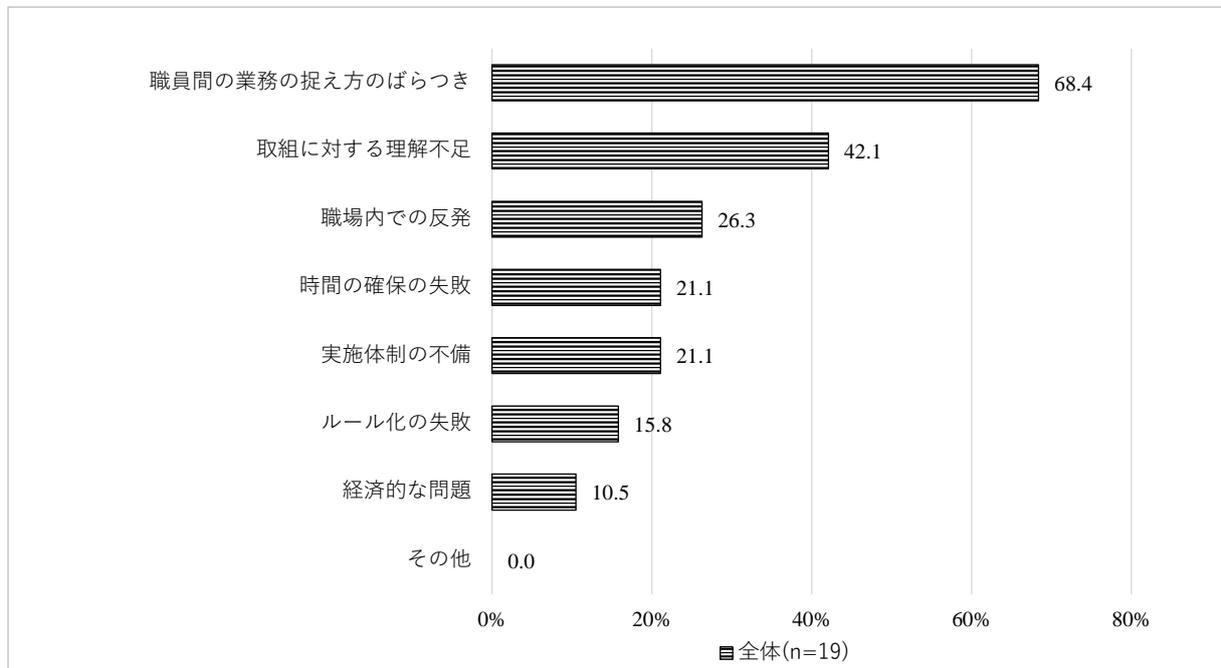
図表 170 理念・行動指針の徹底で最もうまくいかなかったこと (n=19)



理念・行動指針の徹底に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったこととして、その他の項目については回答を得られなかった。

理念・行動指針の徹底に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因は、「職員間の業務の捉え方のばらつき」が68.4%と最も高く、次いで「取組に対する理解不足」が42.1%であった。

図表 171 理念・行動指針の徹底で最もうまくいかなかったことの原因 (n=19)



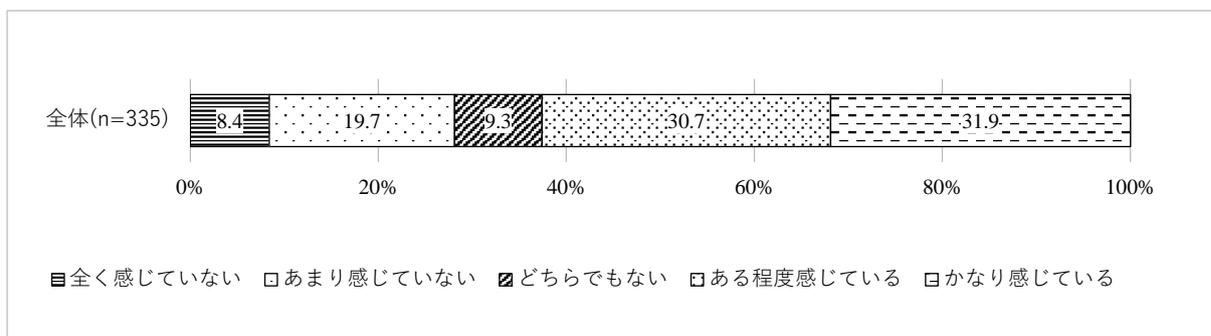
理念・行動指針の徹底に取り組んだが中断した回答者の最もうまくいかなかったことの原因として、その他の項目については回答を得られなかった。

## (12) 改善活動に取り組んだことがない事業所・施設における課題等

### 介護人材の不足の認識について

これまで「そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答した回答者が、現在、在籍する事業所・施設の介護人材の不足を感じている割合は、「かなり感じている」が31.9%と最も高く、次いで「ある程度感じている」が30.7%であった。

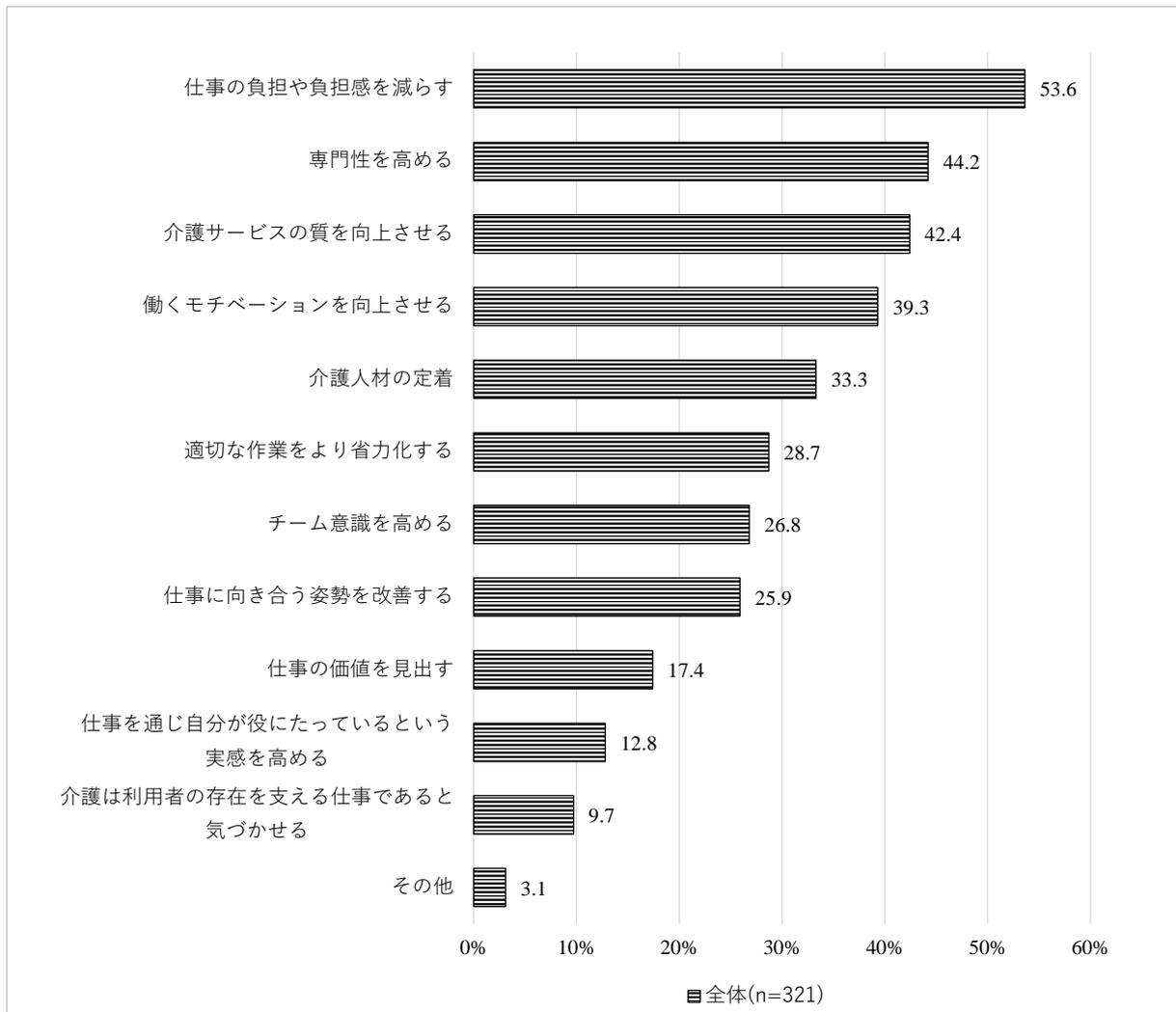
図表 172 改善活動に取り組んだことがない事業所等における介護人材の不足の認識 (n=335)



## その他の課題について

これまで、業務の改善活動に取り組んだことがあるかどうかについて「そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答した回答者が、現在、抱えている課題は、「仕事の負担や負担感を減らす」が53.6%と最も高く、次いで「専門性を高める」が44.2%であった。

図表 173 改善活動に取り組んだことがない事業所で、現在、抱えている課題（n=321）



これまで、業務の改善活動に取り組んだことがあるかどうかについて「そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答した回答者が、現在、抱えている課題で、上記に該当しないその他の項目については以下の回答を得ている（原文のまま掲載）。なお、複数の回答者から同一の回答を得ている場合は、ひとつの回答として記載している。また、1回答者から複数の回答を得ている場合、そのすべての回答を同じ枠内に記載している。

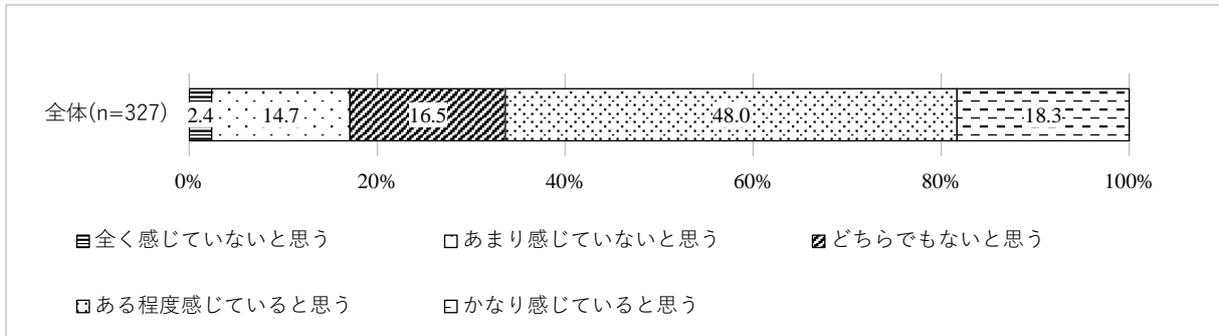
図表 174 改善活動に取り組んだことがない事業所で現在抱えているその他の課題（自由記述回答）

・ 経営者が全てを決めてしまうので人材定着せずモチベーションが続かない
・ 売上を上げる
・ 採用について／①人員基準がもう少し増えるとムリも減る②記録や書類、委員会や会費も減れば、ムダも減る③どんな人でも出きる内容にしないと能力によってムラが増えるのでもっと簡単に伝える業ム基準にしていく
・ 職員体制の人事に不満がでていること
・ コロナ禍における仕事の重要性
・ 書類が多すぎる。やる事が多く職員が辟易している。
・ 法人全体の職場の雰囲気、働き易さ
・ 職員の高齢化
・ 県・市町村からの〇〇チェック、利用者に関する等、これに対しての書類送付等提出物が多い。仕事以外の対役所関係仕事が多い。資格更新の研修が負担になっている。
・ 世代交代と主任ケアマネの問題（管理者問題）
・ 収入に限られる為すべて負のスパイラルになる。
・ 給料保障
・ 挨拶をしない、報告・連絡・相談を全くしないCMに対して限界を感じている
・ 訪問看護業務なので介護の設問には答えられない。
・ 人間関係の悪化
・ 給料面

## 業務を改善する必要性について

これまで「そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答した回答者が、現在、在籍する事業所・施設において業務を改善する必要性を感じているかどうかは、「ある程度感じていると思う」が48.0%と最も高く、次いで「かなり感じていると思う」が18.3%であった。

図表 175 改善活動に取り組んだことがない事業所で、改善の必要性を感じている割合（n=327）



## 4. 小括

### (1) 主な結果

#### 改善活動の完了と継続の状況について

- ・ 業務の改善活動の実施完了について、「あり」（完了した）が 44.8%、「取り組んだが、完了したことはない」が 35.8%、「そもそも改善活動に取り組んだことがない」が 19.4%であった。

#### 中断した改善活動について

- ・ 改善活動に着手したことがある回答者における、改善活動を中断した経験がある割合は 37.8%であった。中断した改善活動の目的は、「仕事の負担や負担感を減らす」が 38.2%と最も高かった。
- ・ 改善活動を段階別に見た際に、「改善活動を練り直した段階」における中断経験が最も多く、44.4%であった。
- ・ 改善活動を取組別に見た際に、中断した経験が最も多かった取組は「業務の明確化と役割分担」であり、30.5%であった。

#### 完了した改善活動について

- ・ 改善活動の目的として最も多く挙げたのは「仕事の負担や負担感を減らす」であり、44.8%であった。
- ・ 改善活動を取組別に見た際に、具体的に取り組んだ内容は「業務の明確化と役割分担」であり、29.2%であった。
- ・ 改善活動を通じて得られた成果として最も多く挙げたのは「残業時間が縮小した」であり、41.4%であった。

#### 横展開について

- ・ 改善活動の取組成果等について、法人内や事業所内の他のサービスへ横展開（事例の共有等）している割合は、50.2%であった。
- ・ 横展開を実施していない理由は「時間がない」が最も高く、40.4%であった。

### 業務の改善活動の経験のない事業所等における介護人材の不足の認識について

- ・ 介護人材の不足について、「かなり感じている」が最も高く、31.9%であった。
- ・ 業務を改善する必要性について、「ある程度感じている」と「かなり感じている」割合を合計すると66.3%となり、多くの事業所等が改善活動の必要性を感じつつ実践に移せない悩みを抱えている様子が伺えた。

### 処遇改善加算の「生産性向上のための業務改善の取組」の項目について

- ・ 処遇改善加算Ⅰ～Ⅴのいずれかを算定している場合、「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしている回答者は89.5%であった。
- ・ 処遇改善加算Ⅰ～Ⅲのいずれかを算定しているかつ、特定加算（Ⅰ）または（Ⅱ）を加算している場合、「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしている回答者は91.2%であった。

### 介護分野における生産性向上の言葉やガイドライン等について

- ・ 「介護分野における生産性向上」という言葉について、「知らない」が20.6%、「その言葉は知っている」が61.4%、「その言葉も内容も知っている」が18.0%であった。
- ・ 「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」の「名称は知っている」が51.7%と最も高く、次いで「知らない」が35.5%、「名称も内容も知っている」が12.9%であった。

## (2) まとめ

仕事の負担を減らすことを目的として業務の明確化と役割分担に取り組む介護サービス事業所が多くあることが明らかになった。中断した改善活動においては「改善活動を練り直した段階」における中断経験が多かったことから、改善活動を継続することの難しさがうかがえる。改善活動への着手や継続を阻害している要因、及び成功要因の具体的な内容の実情を知るには、ヒアリング調査を実施する必要がある。

## 5. 分析1 業務の改善活動を中断させやすい要因の検討

改善活動のプロセスや取り組む内容が異なると、中断させやすい要因や影響の大きさも異なると考えられる。そこで、工程の影響を排除するため、業務の改善活動のプロセスを6段階<sup>1</sup>に区分し、段階ごとで中断させやすい要因を検討した。

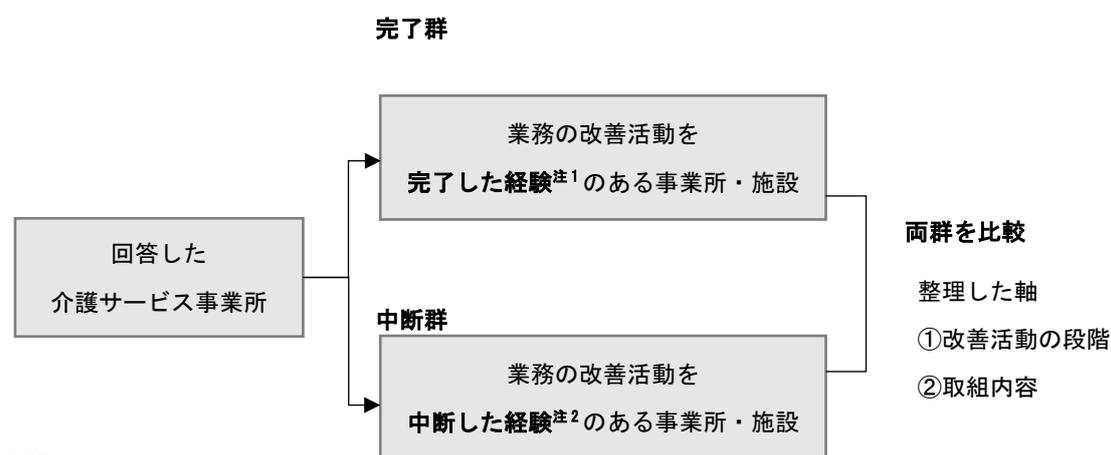
同様に、取り組む内容によっても中断させやすい要因等は異なる、と予想される。そこで、取組種別の影響を排除するため、中断させやすい要因を7つの取組に整理し、種類別に検討した。<sup>2</sup>

### (1) 分析方法

#### 分析のフレーム

分析のフレームは以下の考え方を基にした。

図表 176 分析のフレーム



用語

注1 「完了した経験」とは、業務の改善活動を始め一通り終えた活動経験を意味する。取組による成果は問わない。

注2 「中断した経験」とは、業務の改善活動を始めたが、何らかの理由で未完了のまま停止した活動経験を意味する。

<sup>1</sup> 6段階の根拠は、「介護サービス事業の生産性向上に資するガイドライン（改訂版）（厚生労働省）」が紹介する業務の改善活動の標準的なステップに準じた。

<sup>2</sup> 7つの取組の根拠は、「介護サービス事業の生産性向上に資するガイドライン（改訂版）（厚生労働省）」が紹介する生産性向上に向けた取組の7種類に準じた。

## 業務の改善活動の段階別に見た、改善活動を中断させやすい要因を観察する切り口

本アンケート調査を設計するにあたり、業務の改善活動を中断させやすくする要因にはどのようなものがあるか、下記の切り口を基本の質問に設定した。また、この基本となる切り口の他に、各段階には独自の質問も設定した。

図表 177 改善活動を中断させやすい要因を観察する切り口

中断のしやすさを観察する切り口		切り口の意図
事前準備	① 時間や期限の管理	必要な時間をあらかじめ見積もったり作業を終える期限を設定しなかったり等、進捗をマネジメントしていないと中断しやすいのではないか。
	② 必要な時間の確保	質問した活動の段階の作業に必要な時間を意図的に確保していないと中断しやすいのではないか。
	③ 必要な知識やスキル	質問した活動の段階の作業に必要な知識やスキルを十分に有していないと中断しやすいのではないか。
	④ 責任者からの事前説明	改善活動の責任者（例えば、活動チームのリーダー）が、この段階の意義や必要性を活動メンバーに伝わるように説明しないと中断しやすいのではないか。
活動中	⑤ 活動メンバーに対する動機づけ	改善活動の責任者（活動チームのリーダー）が、この改善活動に従事するチームメンバーや職員に対し、意識して動機づけしないと中断しやすいのではないか。
	⑥ 経営者からの声掛け	質問した活動の段階にて、経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）がないと中断しやすいのではないか。
	⑦ 安心して発言できる雰囲気づくり	この改善活動に従事するチームメンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気を努めて作っていないと中断しやすいのではないか。
結果	⑧ 活動メンバーの行動の自発化 改善活動の活発化	業務の改善活動のメンバーが、自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだかどうか。

## 業務の改善活動の取組別に見た、取組の中で躓きやすいステップを見つける切り口

各取組のなかで躓きやすいステップ（要因）にはどのようなものがあるか、下記の切り口を基本の質問に設定した。また、この基本となる切り口の他に各段階には独自の質問も設定した。

図表 178 取組の中で躓きやすいステップを見つける切り口（取組1～取組4）

		職場環境の整備	業務の明確化と 役割分担	手順書の作成	記録・報告 様式の工夫
取組の ステップ	1	5Sの考え方・意味を理解する	業務に見える化する	各自の業務を書き出す	帳票・項目の必要性を見直す
	2	要改善項目を洗い出しリスト化する	業務の必要性の整理、3Mを見つける	3Mを見つける	新しい帳票を作成する
	3	誰が、いつまでに、何をするのか決める	役割のマッチング、マスターラインを引き直す	やるべき手順を明確に決める	記入方法を決める
	4	要らないモノを廃棄 機能を考えモノを配置 美しく整える	手順と役割を整理する	フロー図を使って見やすくする	新しい帳票で情報の読みときを深める

図表 179 取組の中で躓きやすいステップを見つける切り口（取組5～取組7）

		情報共有の工夫	OJTの 仕組みづくり	理念・行動 指針の徹底
取組の ステップ	1	共有する情報を整理する	教えるべき内容、手順を明確にする	組織の理念が浸透しているかチェックする
	2	情報を使う目的を明確にする	職員を評価する	一人ひとりの仕事に落とし込んで考える
	3	情報の拾い方のルールを決める	教える技術を学び身につける	理念を再確認し、浸透させる
	4	情報の渡し方のルールを決める	—	—

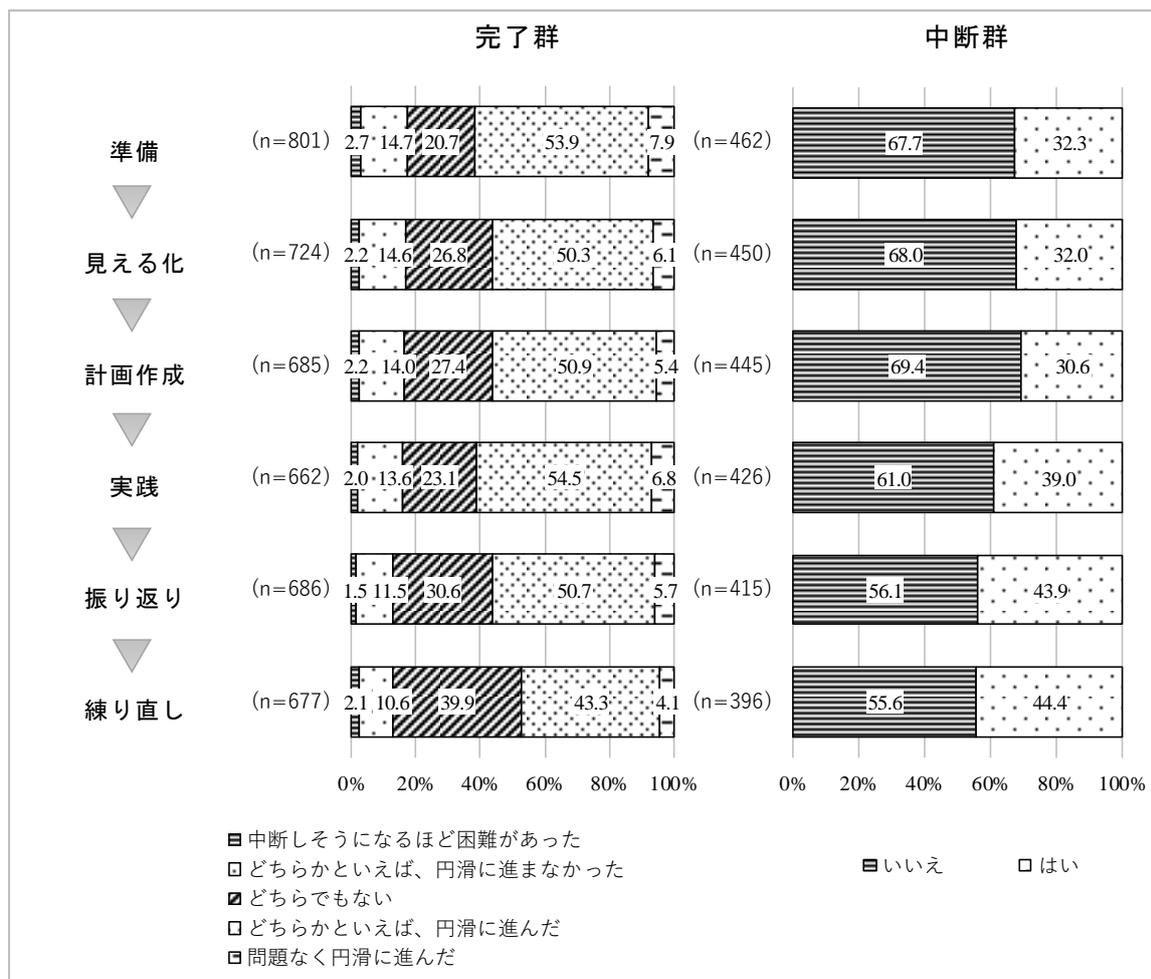
## (2) 分析結果

### 改善活動の段階別

#### 改善活動全般の活動の進めやすさ

改善活動全般が円滑に進んだかどうかについて、完了した業務の改善活動をであっても、様々な段階で円滑に進まなかった経験をしていることがわかる。また、どの段階でも業務の改善活動の中断は起こりうる傾向だが、改善活動の後半になるほど中断しやすい可能性がある。

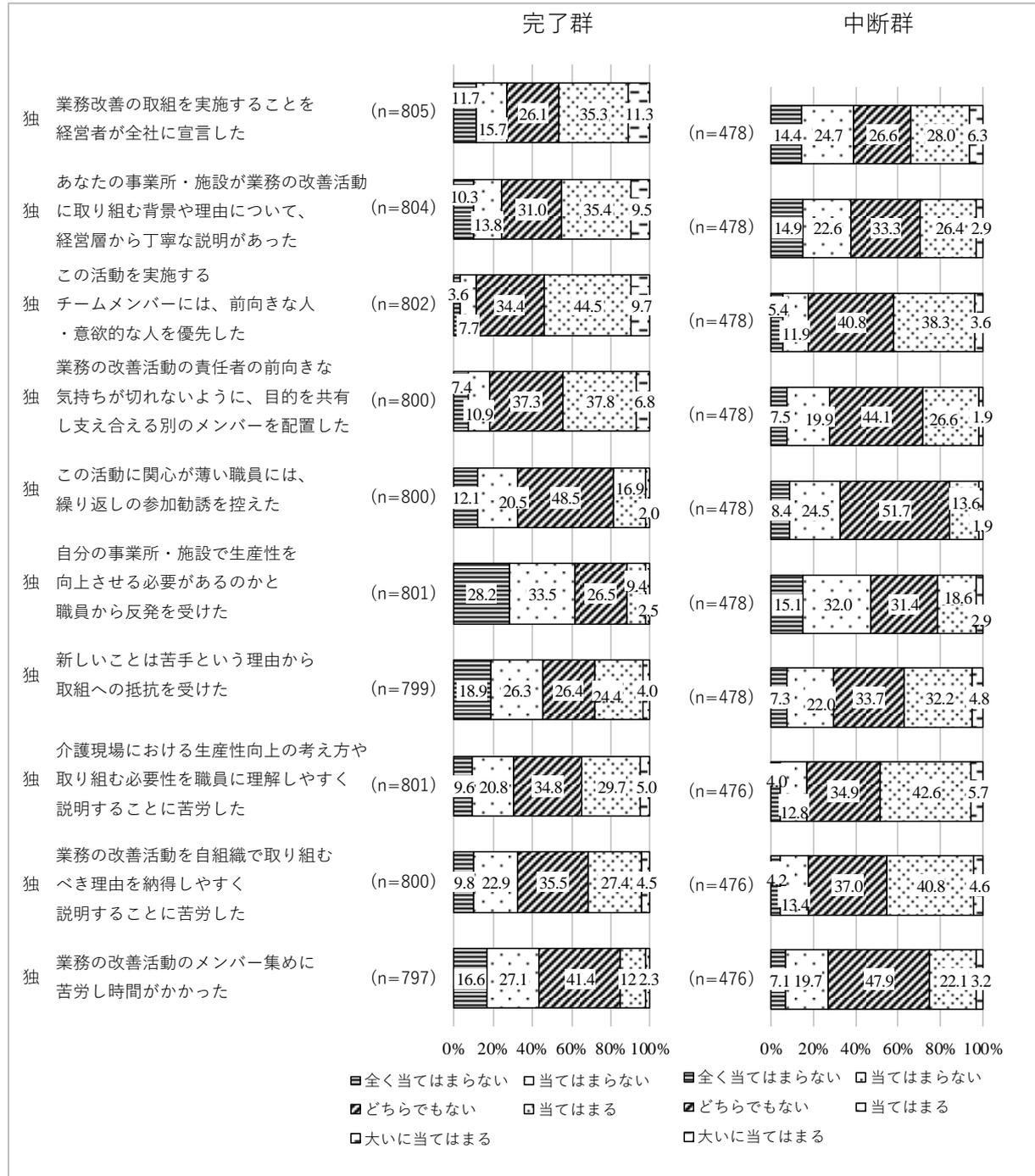
図表 180 改善活動全般において、活動が円滑に進んだかどうか



## 改善活動を準備する段階における活動の進捗の阻害、促進要因

改善活動を準備する段階において、「業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように支え合える別のメンバーを配置した」割合<sup>1</sup>は、中断群は完了群に比べ 16.1% 低く、この要因は群間の差が最も大きい。

図表 181 改善活動を準備する段階において、活動の進捗を阻害あるいは促進した取り組みや経験



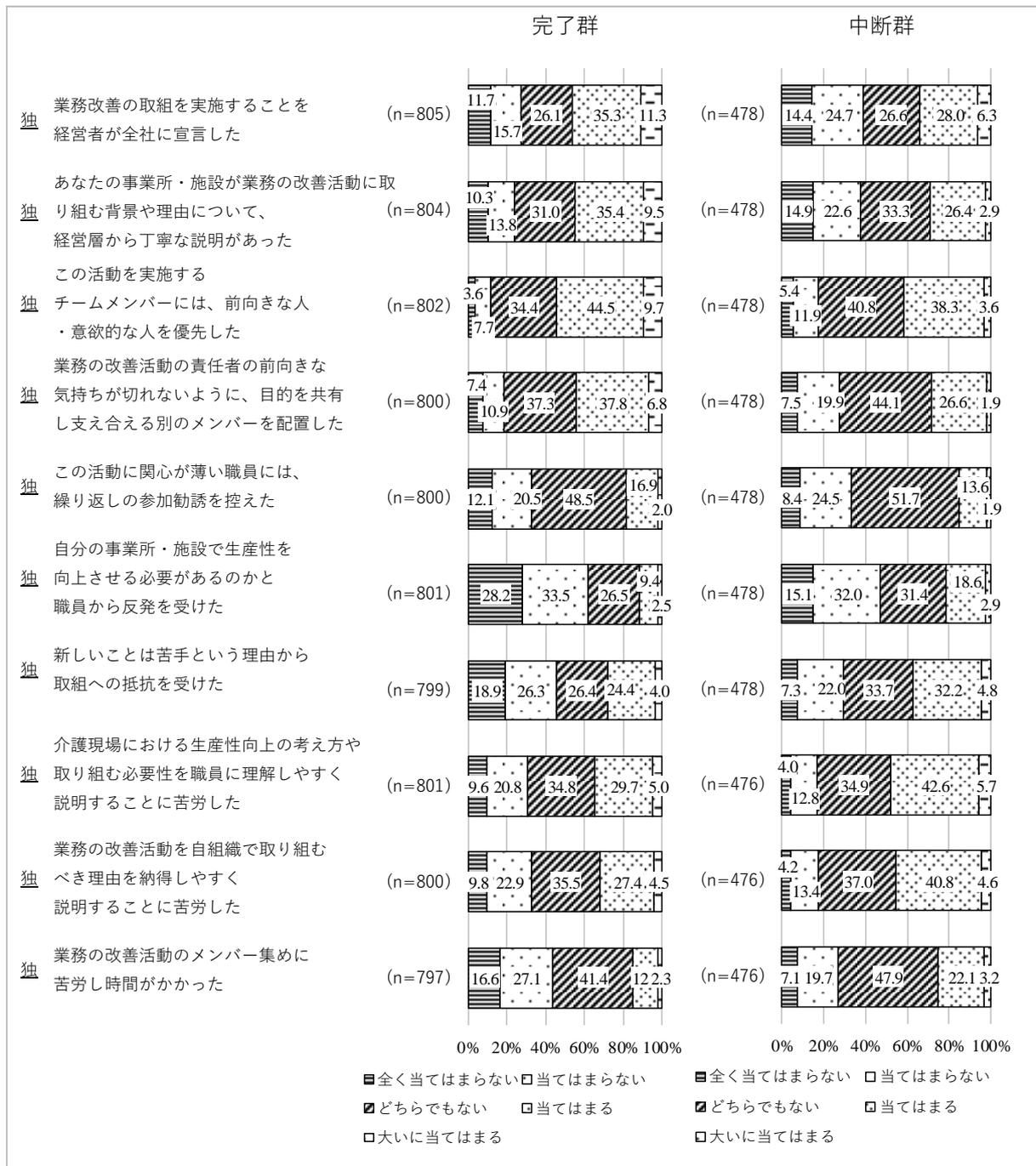
※各設問の冒頭に記載のある「独」は、(1) 分析方法「業務の改善活動の段階別に見た、改善活動を中断させやすい要因を観察する切り口」で言及した独自の設問を指す。

<sup>1</sup> 「大いに当てはまる」と「当てはまる」の合計割合を指す。

## 現場の課題を見える化する段階における活動の進捗の阻害、促進要因

現場の課題を見える化する段階において、「現場の課題を見える化する意義を伝えるように説明した」割合<sup>1</sup>は、中断群は完了群に比べ 21.8% 低く、この要因は群間の差が最も大きい（取組結果を示す「業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ」を除く）。

図表 182 現場の課題を見える化する段階において、活動の進捗を阻害あるいは促進した取り組みや経験

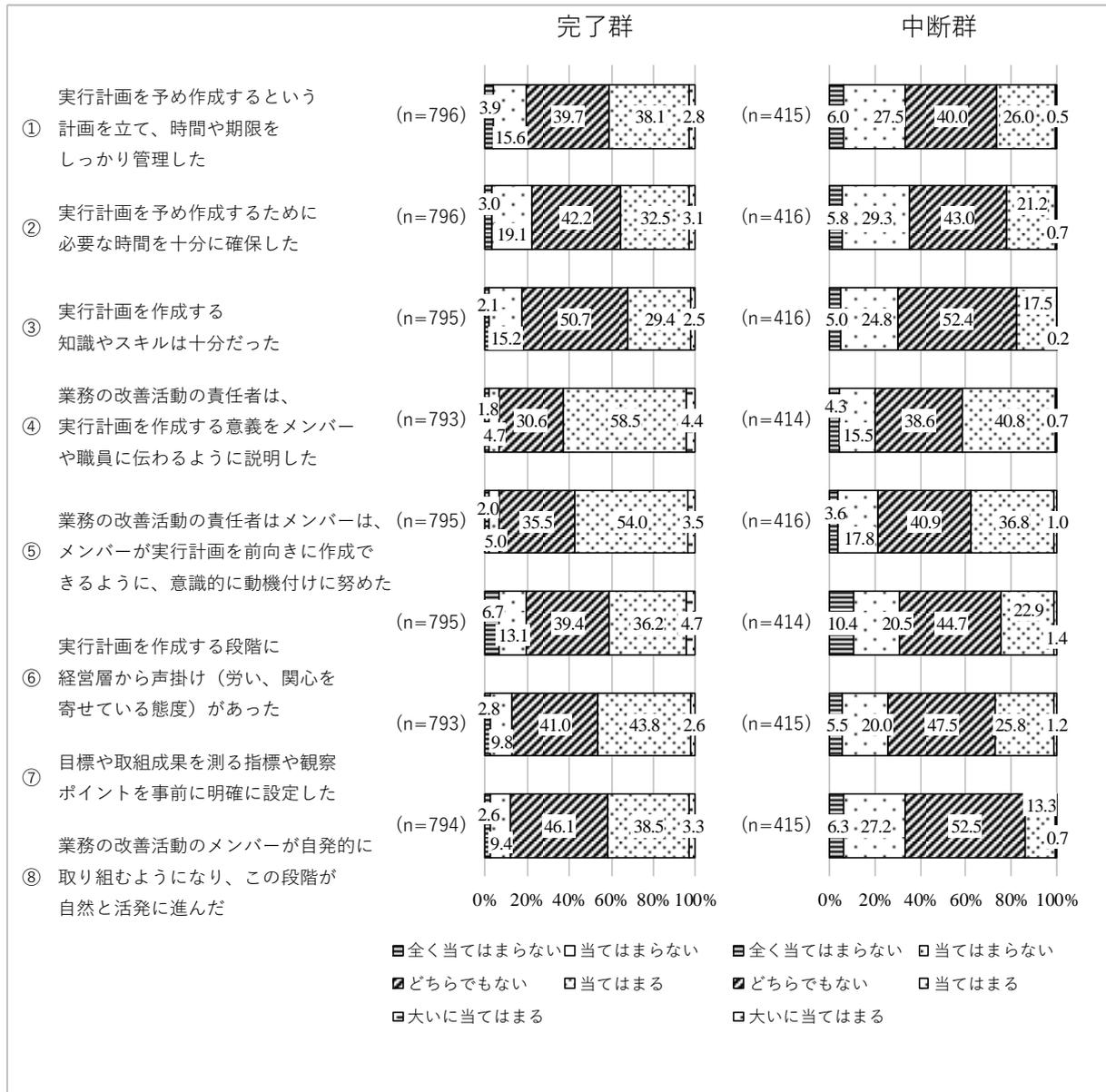


<sup>1</sup> 「大いに当てはまる」と「当てはまる」の合計割合を指す。

## 実行計画を作成する段階における活動の進捗の阻害、促進要因

実行計画を作成する段階において、「実行計画を作成する意義を伝えるように説明した」割合<sup>1</sup>は、中断群は完了群に比べ 21.4% 低く、この要因は群間の差が最も大きい（取組結果を示す「業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ」を除く）。

図表 183 実行計画を作成する段階において、活動の進捗を阻害あるいは促進した取り組みや経験

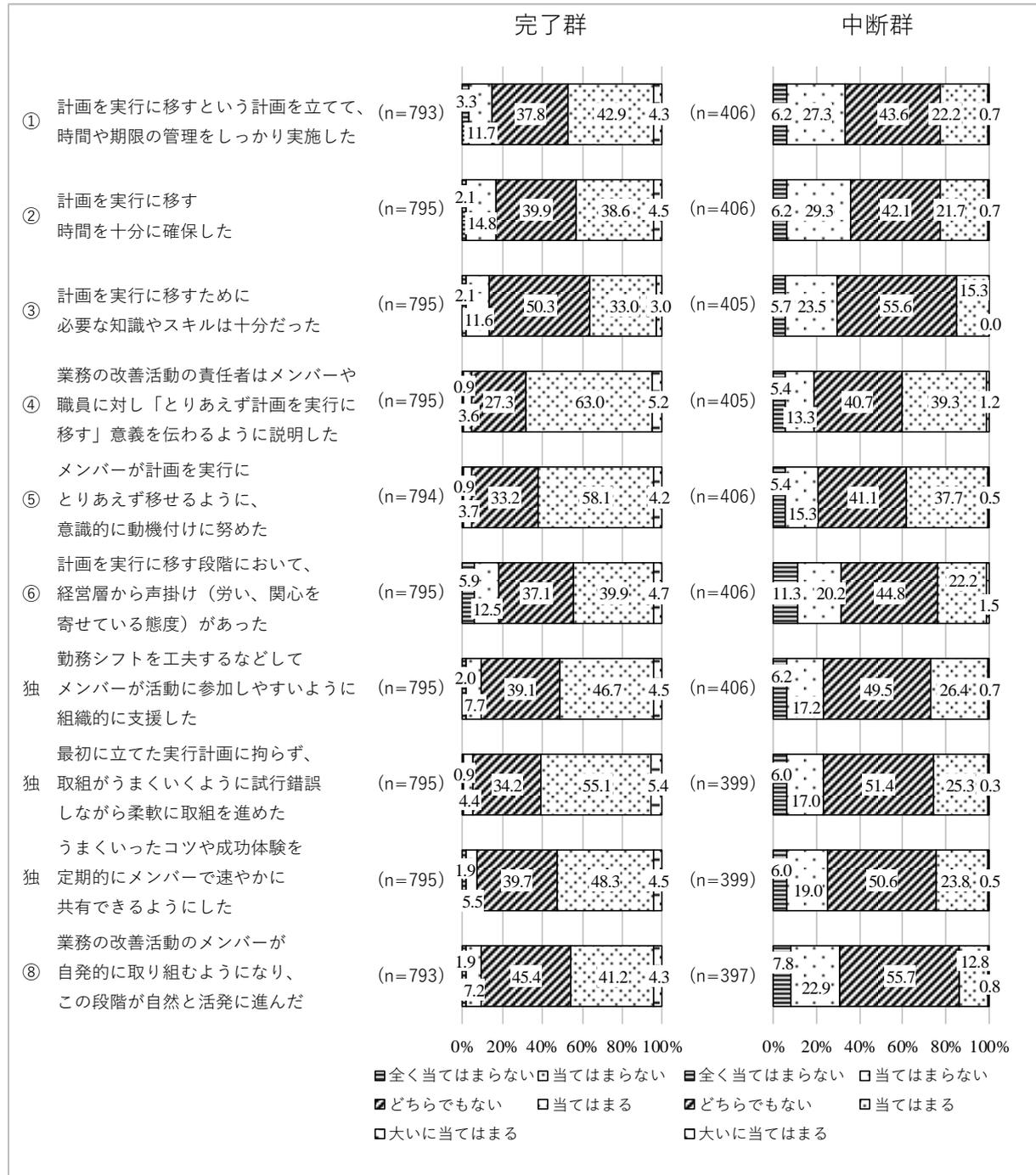


<sup>1</sup> 「大いに当てはまる」と「当てはまる」の合計割合を指す。

## 計画を実行に移す段階における活動の進捗の阻害、促進要因

計画を実行に移す段階において、「最初に立てた実行計画に拘らず、取組がうまくいくように試行錯誤しながら柔軟に取組を進めた」割合<sup>1</sup>は、中断群は完了群に比べ 34.9%低く、この要因は群間の差が最も大きい。

図表 184 計画を実行に移す段階において、活動の進捗を阻害あるいは促進した取り組みや経験

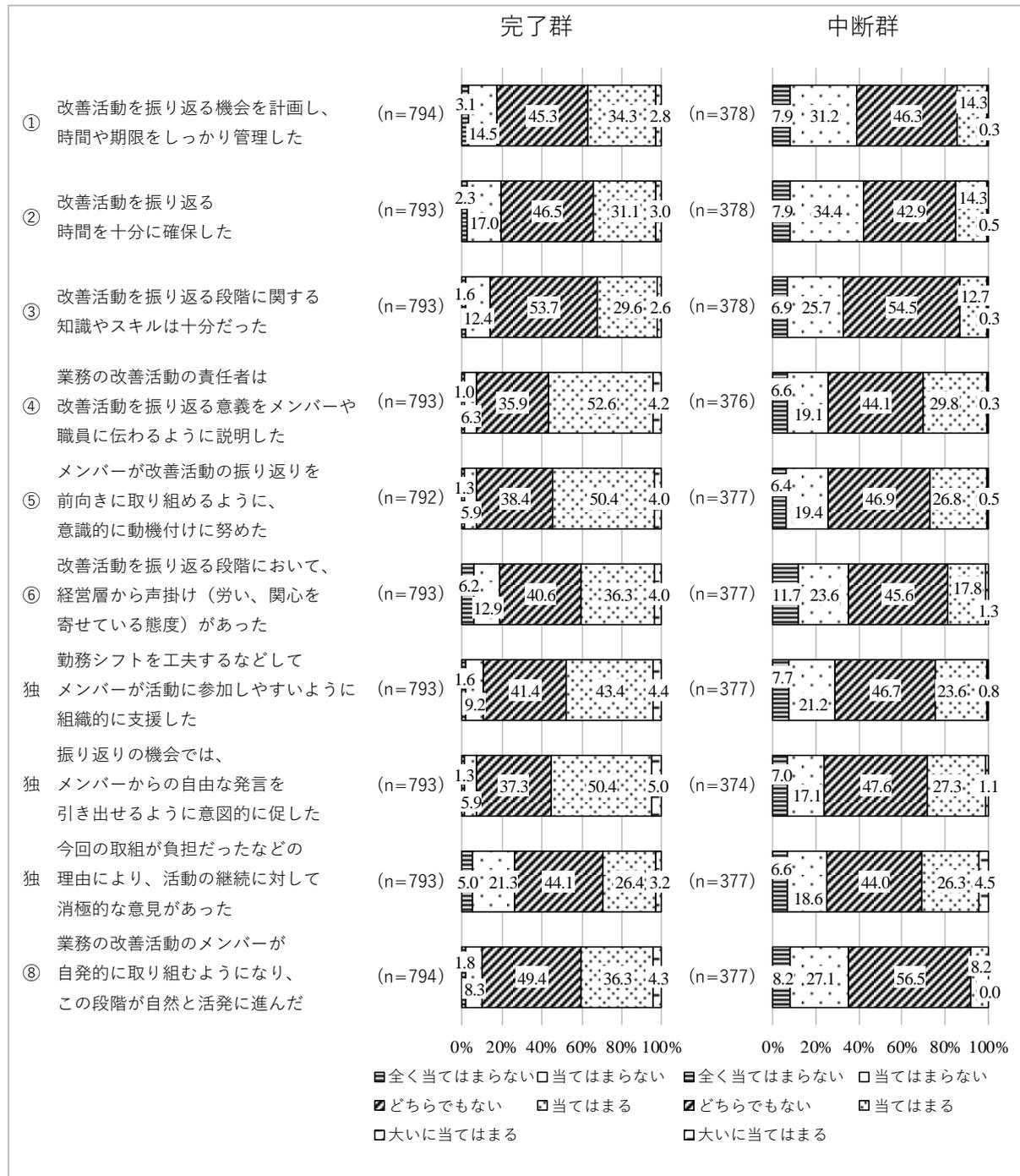


<sup>1</sup> 「大いに当てはまる」と「当てはまる」の合計割合を指す。

## 改善活動を振り返る段階における活動の進捗の阻害、促進要因

改善活動を振り返る段階において、「メンバーが改善活動の振り返りを前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた」割合<sup>1</sup>は、中断群は完了群に比べ 27.1% 低く、この要因は群間の差が最も大きい（取組結果を示す「業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ」を除く）。

図表 185 改善活動を振り返る段階において、活動の進捗を阻害あるいは促進した取り組みや経験

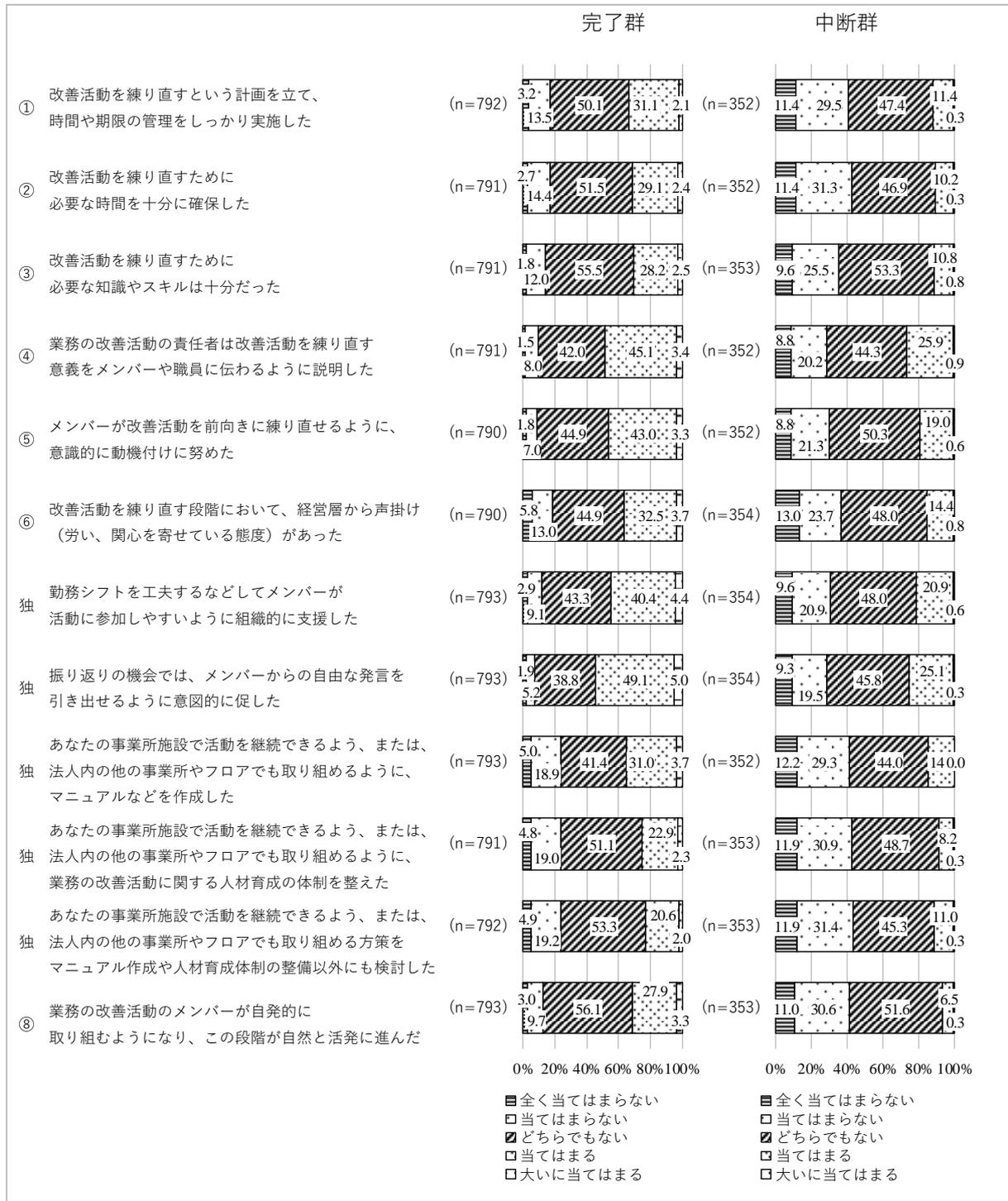


<sup>1</sup> 「大いに当てはまる」と「当てはまる」の合計割合を指す。

## 改善活動の計画を練り直す段階における活動の進捗の阻害、促進要因

改善活動の計画を練り直す段階において、「振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した」割合<sup>1</sup>は、中断群は完了群に比べ28.7%低く、この要因は群間の差が最も大きい。

図表 186 改善活動の計画を練り直す段階において、活動の進捗を阻害あるいは促進した取り組みや経験



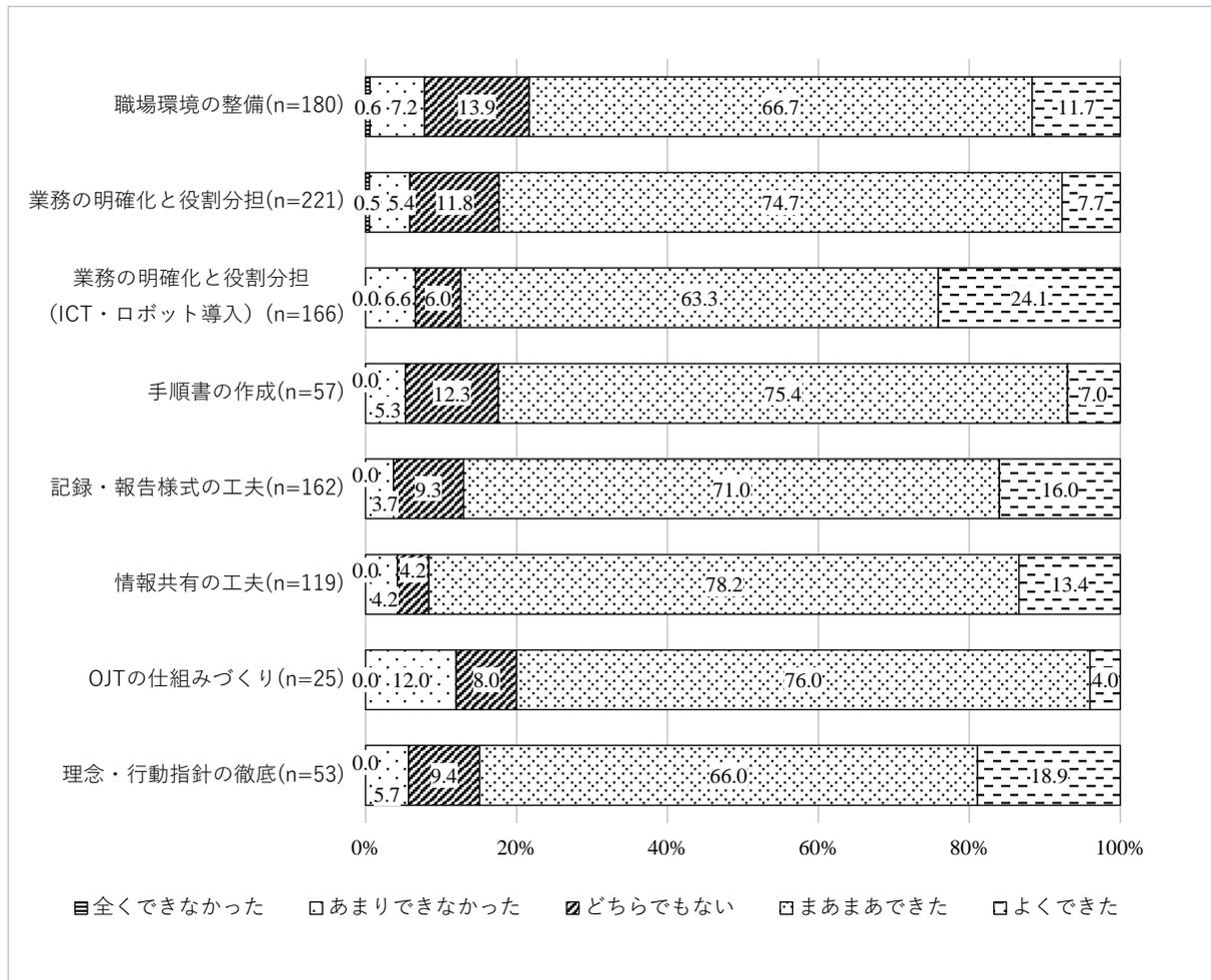
<sup>1</sup> 「大いに当てはまる」と「当てはまる」の合計割合を指す。

## 改善活動の取組別

### 完了した改善活動からみた活動の進めやすさ

情報共有の工夫や ICT や介護ロボットの導入では、進めやすかったと評価する割合が最も高い。他方、OJT の仕組みづくりや職場環境の整備では、進めやすかったと評価する割合が低い。

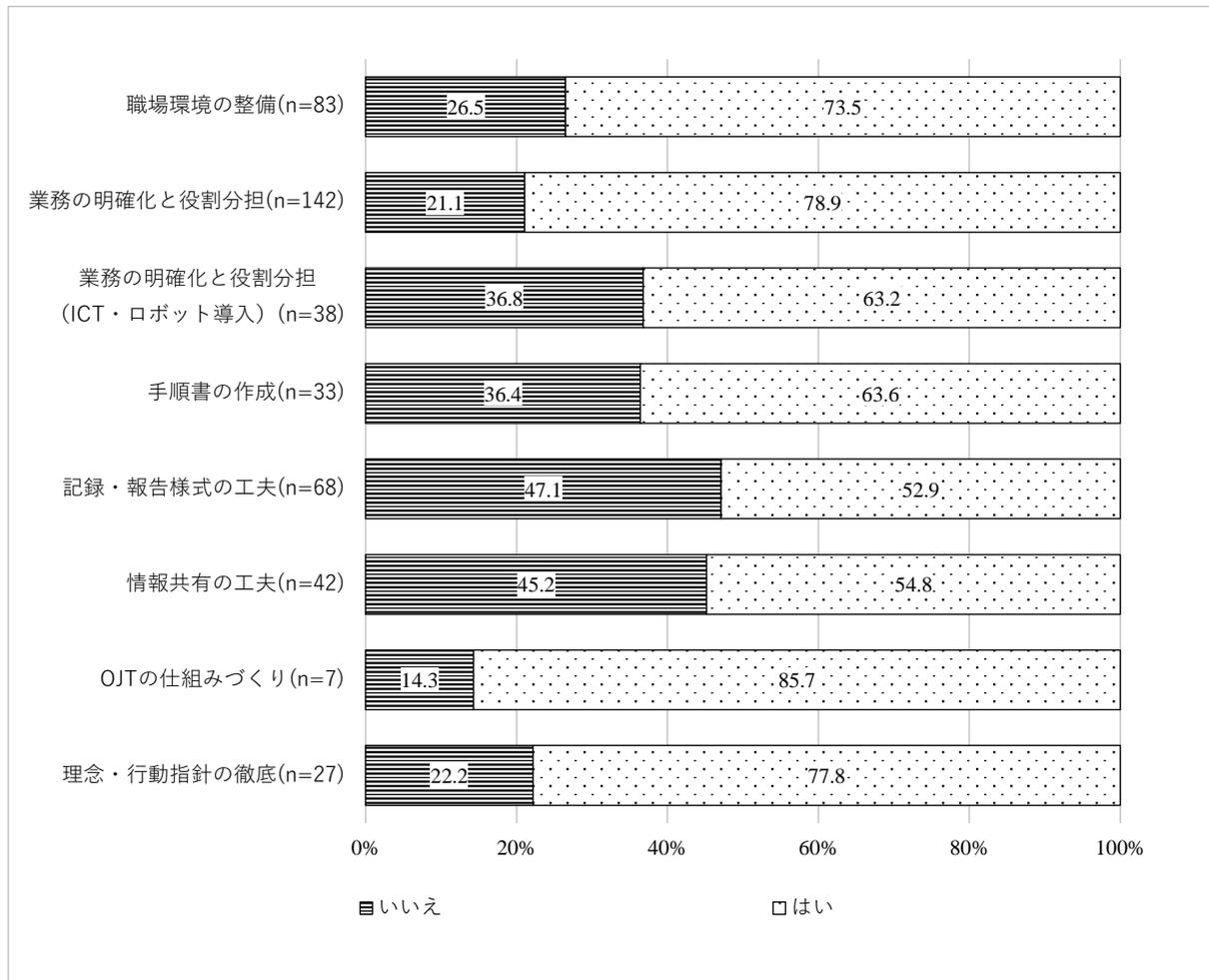
図表 187 取組別にみた業務の改善活動の進めやすさ（完了群）



## 取組別にみた中断した改善活動の分布

日常業務の延長線上にある記録や報告様式の改善や、情報共有の改善は、どちらかと言えば、その取り組みを中断した割合が低い。他方、OJTの仕組みづくりや業務の明確化と役割分担、理念・行動指針の徹底といった取組の場合、中断した割合が高くなっている。

図表 188 取組別にみた業務の改善活動の中断経験（中断群）

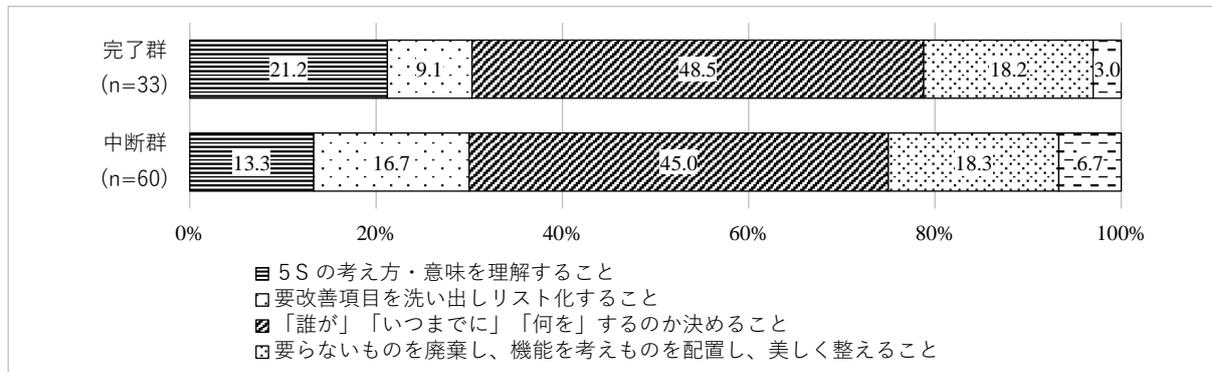


## 職場環境の整備

### 最も上手くいかなかったこと<sup>1</sup>

職場環境の整備を進める中で、だれが・何を・いつまでに・実施するかを決める管理面に難しさを感じていることがわかる。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、改善すべき項目を洗い出しリスト化することに難しさを感じている。

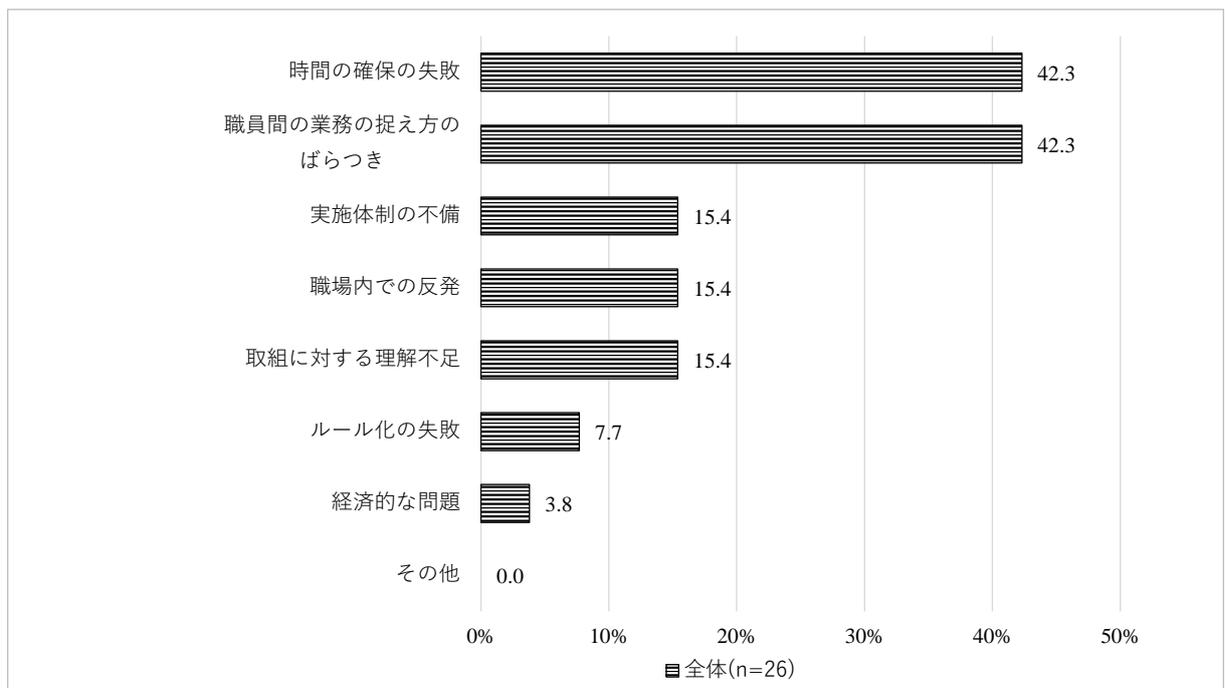
図表 189 職場環境の整備において最も上手くいかなかったこと



### 活動がうまく進まない要因

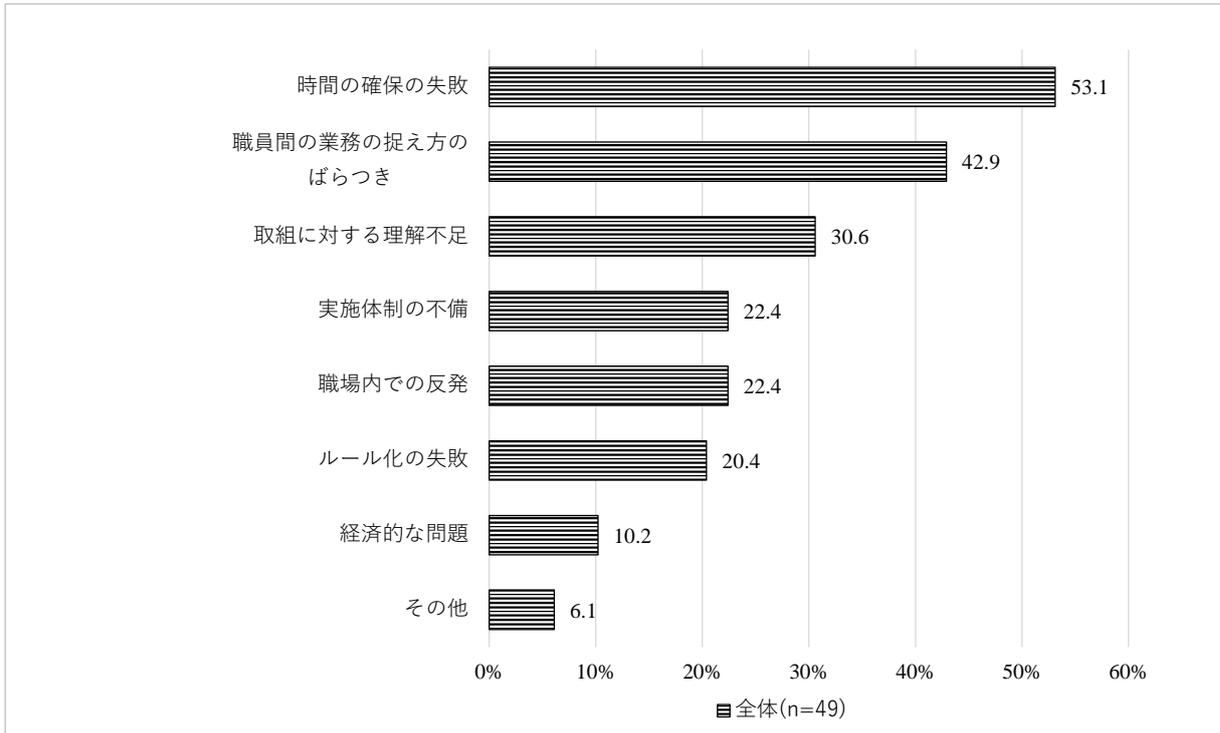
全般として、職場環境の整備では、時間を確保することや、業務に対する職員間の捉え方のばらつきを少なくするという課題が生じやすい。特に、取組に対する理解不足の群間差が最も大きく、改善活動の中断に影響する可能性がある。(図表再掲)

図表 190 職場の環境改善において最もうまくいかなかったことの原因 (完了群) (n=26)



<sup>1</sup> 以降、完了群は、この取組が上手く進んだか尋ねた前問にて、「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらともいえない」の回答者に尋ねている。

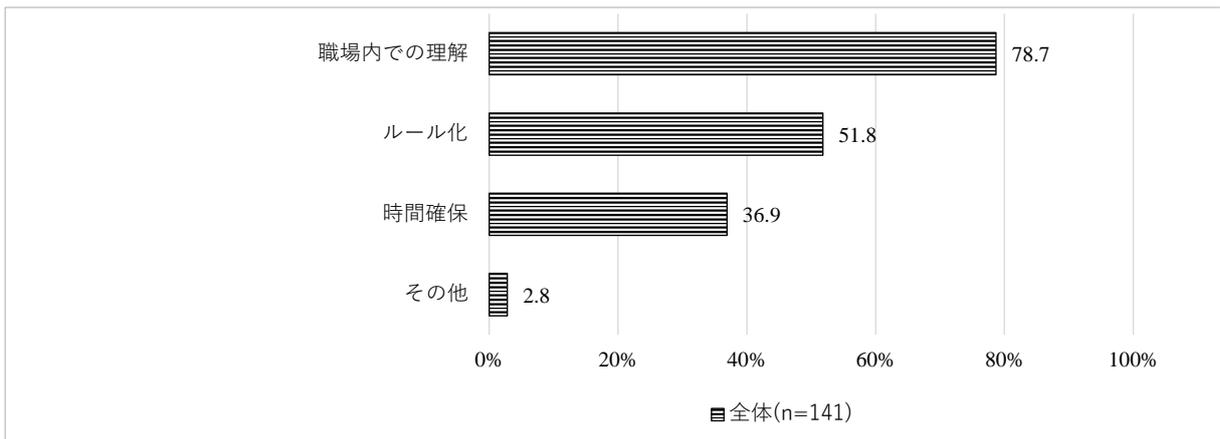
図表 191 職場の環境改善で最もうまくいかなかったことの原因（中断群）（n=49）



#### 活動を上手く進めることが出来た要因

職場環境の整備を上手く進めることができた要因として、「職場内での理解」を指摘する割合が最も大きい。（図表再掲）

図表 192 職場環境の整備をうまく進めることが出来た要因（複数回答）（n=141）



図表 193 職場の改善活動が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

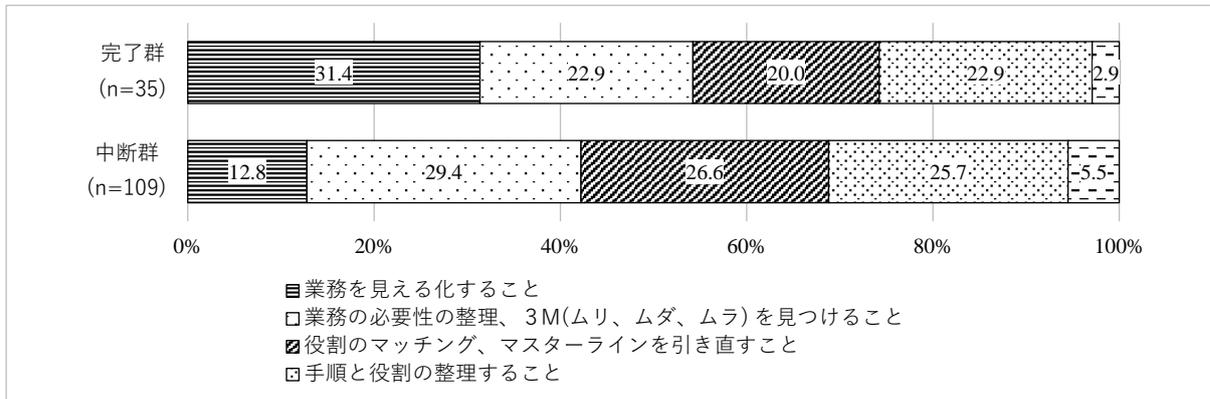
・ 管理者のイメージが共有できた
・ 断捨離
・ 他職員の協力

## 業務の明確化と役割分担における活動の進捗の阻害要因

### 最も上手くいかなかったこと

業務の明確化等を進める中で、難しさを特に感じる手順はなく、それぞれの手順で難しさを感じている。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、業務の必要性の整理や3Mの抽出に難しさを感じている。

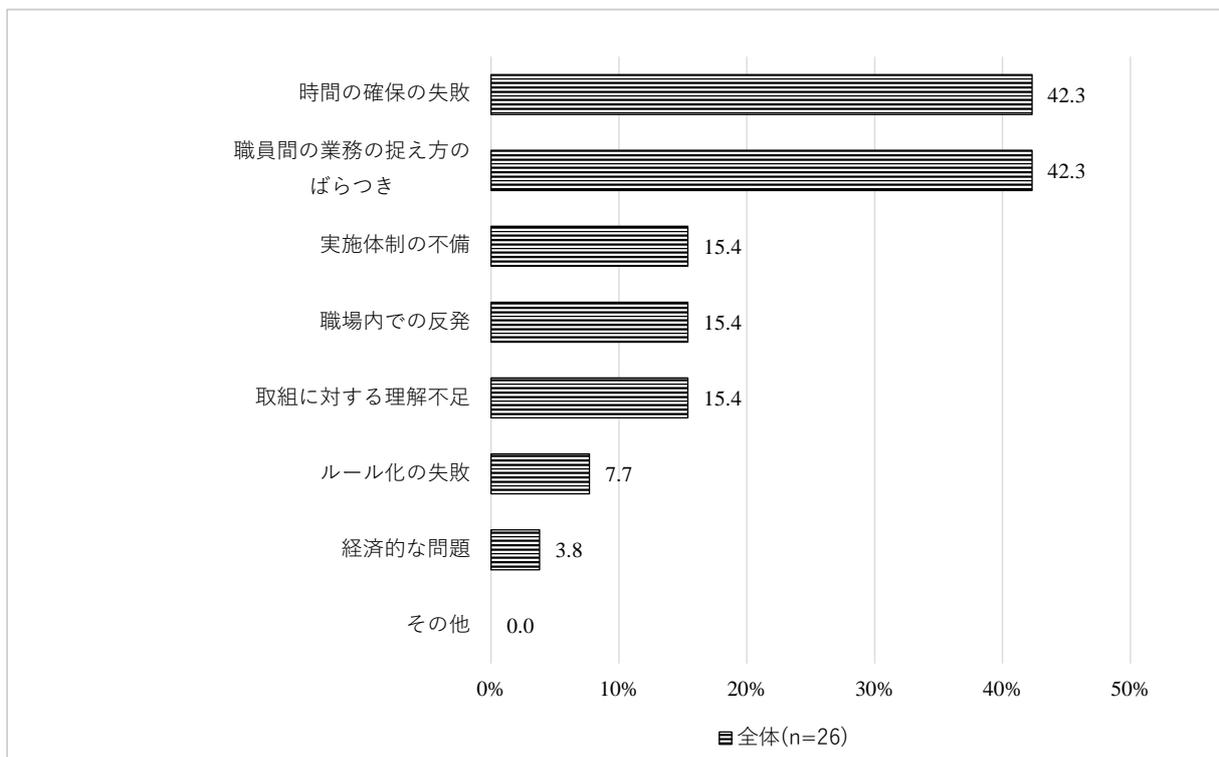
図表 194 業務の明確化と役割分担における活動の進捗の阻害要因



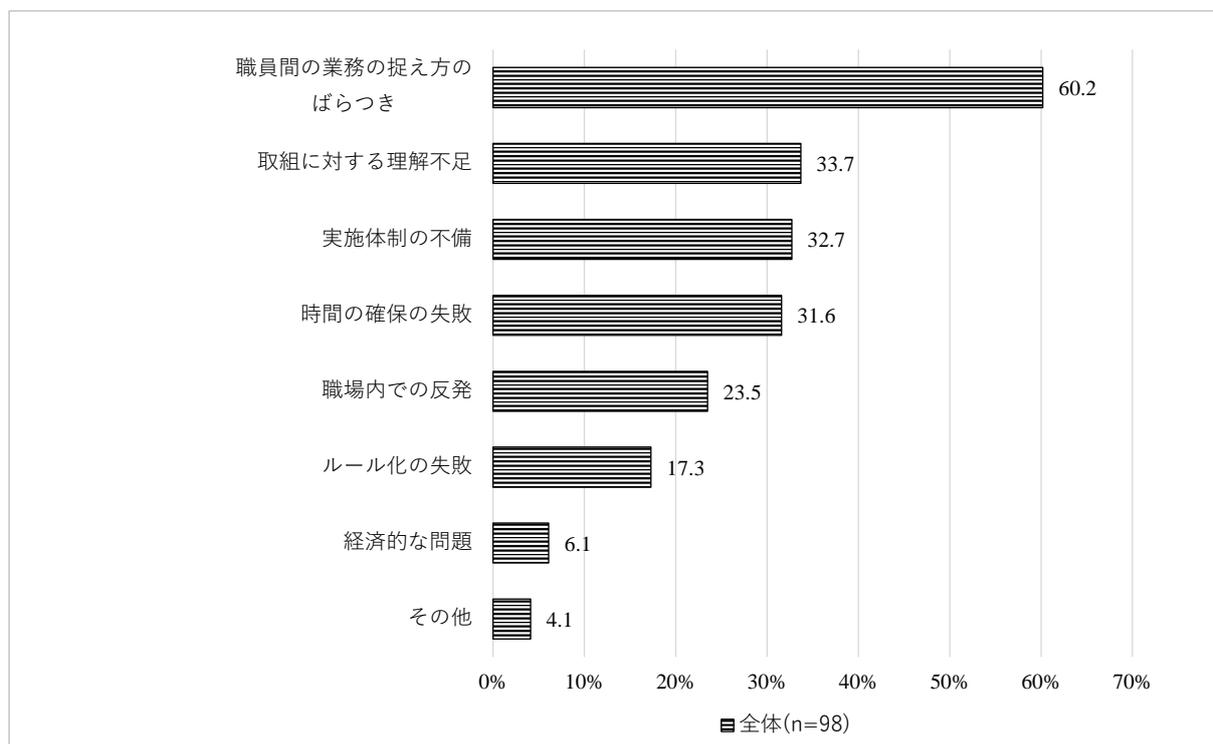
### 活動がうまく進まない要因

全般として、この取組では、時間を確保することや、業務に対する職員間の捉え方のばらつきを少なくすることや、取組に対する理解を高める課題が生じやすい。特に、職員間の捉え方のばらつきの群間差が最も大きく、改善活動の中断に影響する可能性がある。(図表再掲)

図表 195 業務の明確化と役割分担において最も上手くいかなかったことの原因(完了群) (n=26)



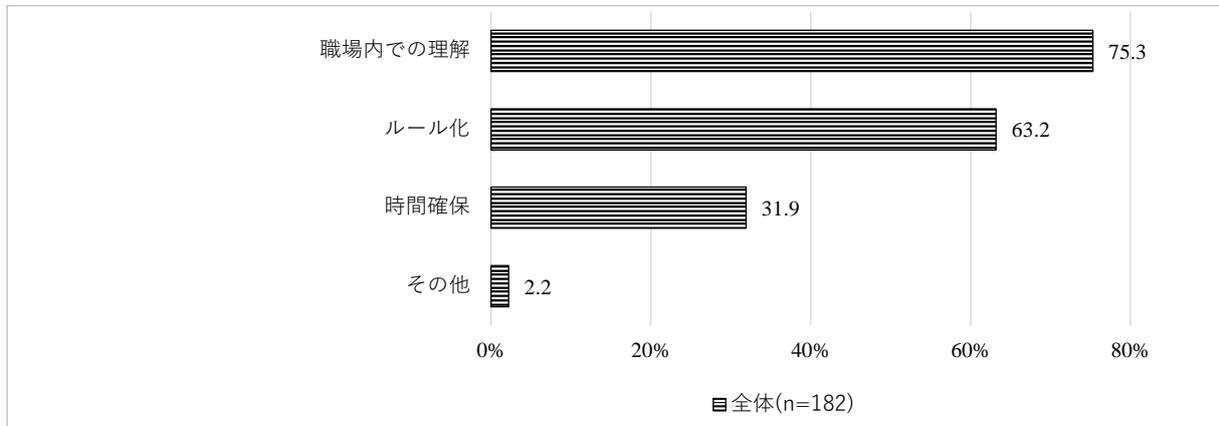
図表 196 職場の環境改善において最もうまくいかなかったことの原因（中断群）（n=98）



## 活動を上手く進めることが出来た要因

業務の明確化と役割分担を上手く進めることができた要因として、「職場内での理解」を指摘する割合が最も大きい。(図表再掲)

図表 197 職場環境の整備をうまく進めることが出来た要因（複数回答）（n=182）



図表 198 業務の明確化と役割分担が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

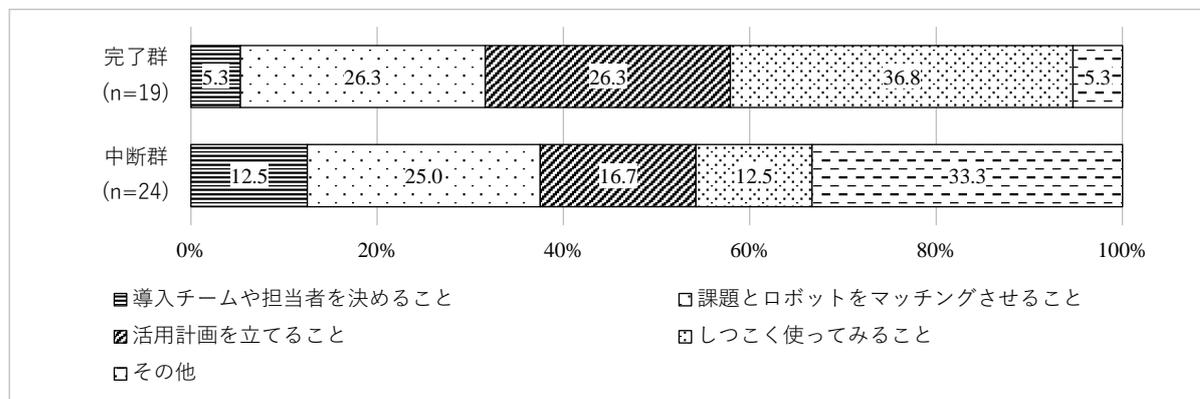
・ シフトタスティング
・ 業務の必要性の整理、手順と役割の整理
・ 職員も悩んでいた
・ 場所
・ 何度も話し合った
・ 業務分担と作業の効率化
・ 現状各業務内で課題となっていた

## 業務の明確化と役割分担(介護ロボットの導入)における活動の進捗の阻害要因

### 最も上手くいかなかったこと

介護ロボットの導入を進める中で、現場の課題とロボット等をマッチングさせる難しさを感じていることがわかる。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、その他（経済的側面）の影響を指摘している。

図表 199 業務の明確化と役割分担において最も上手くいかなかったこと



(図表再掲)

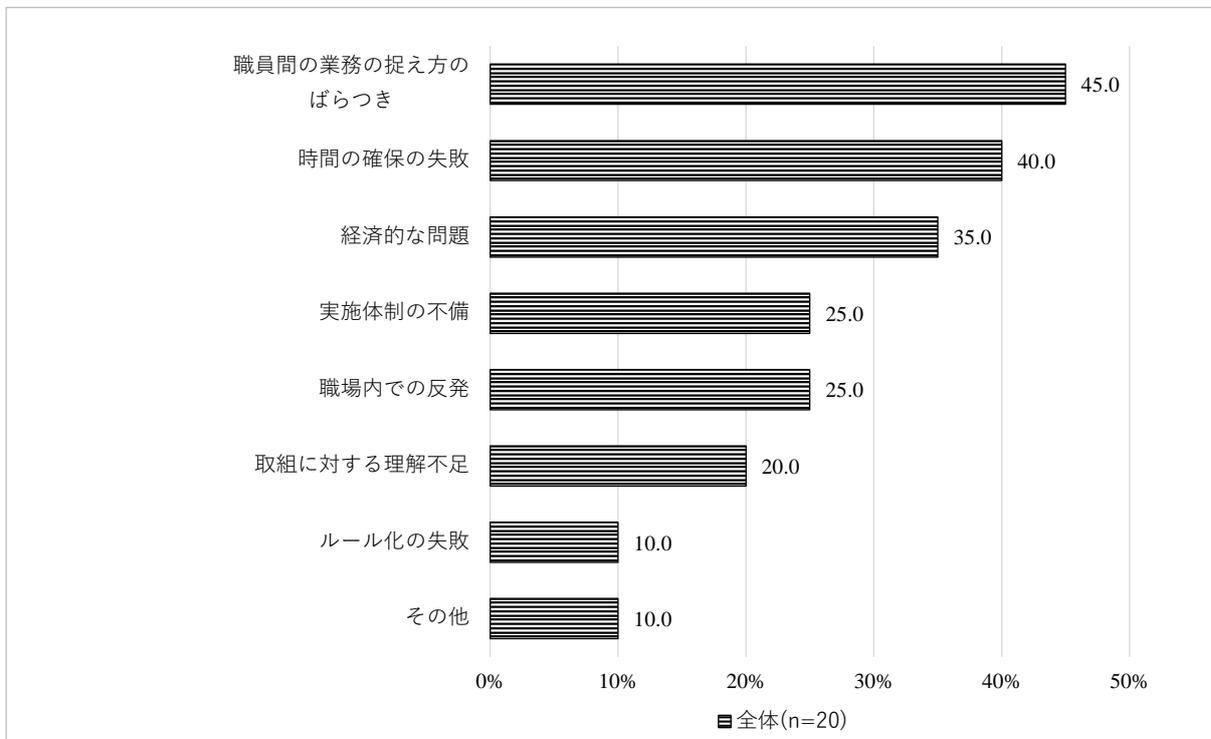
図表 200 業務の明確化と役割分担における活動の進捗の阻害要因（その他の回答）

・ 購入した商品が期待通りの性能でなかった
・ 助成等が一致しない
・ コスト
・ 現場での活用、使い辛さあり、コスト
・ タブレットに不慣れな者が多いため

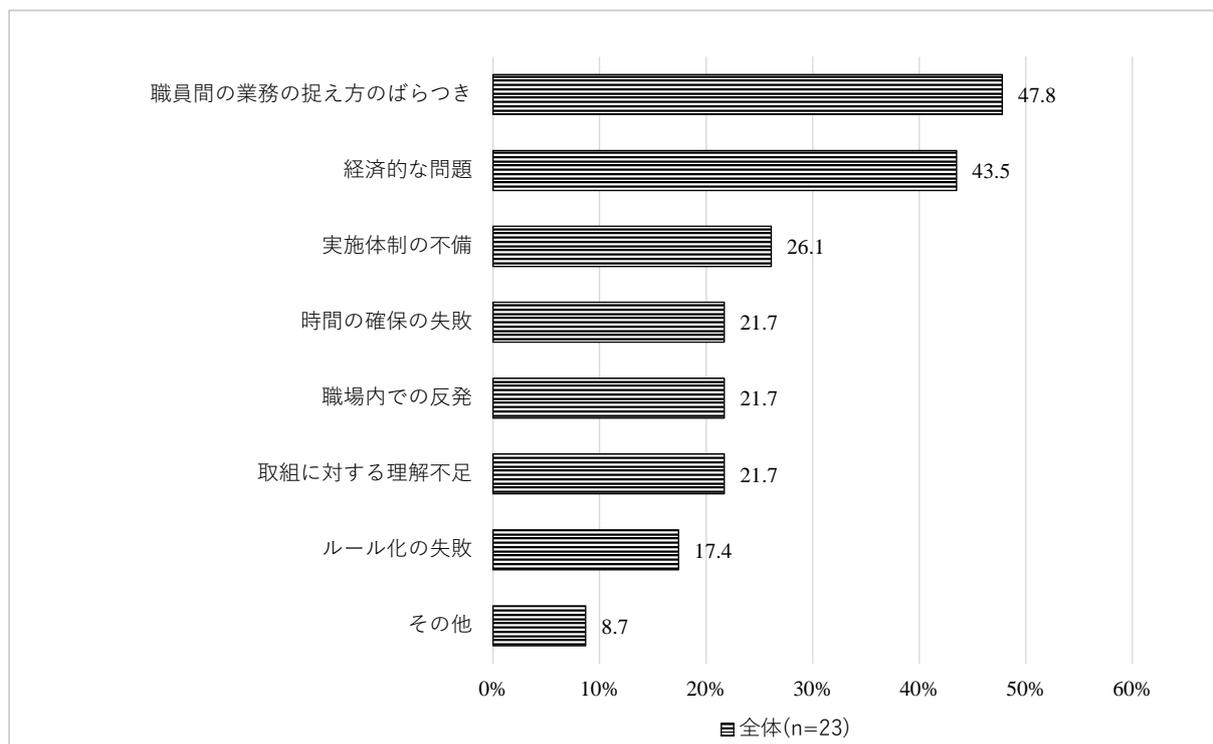
### 活動がうまく進まない要因

介護ロボットの導入を中断した活動では、上手く進まなかった理由として、職員間の業務の捉え方のばらつきを指摘する割合が最も高い。また、時間の確保の群間差が最も大きく、改善活動の中断に影響する可能性がある。(図表再掲)

図表 201 介護ロボットの導入において最もうまくいかなかったことの原因（完了群）(n=20)



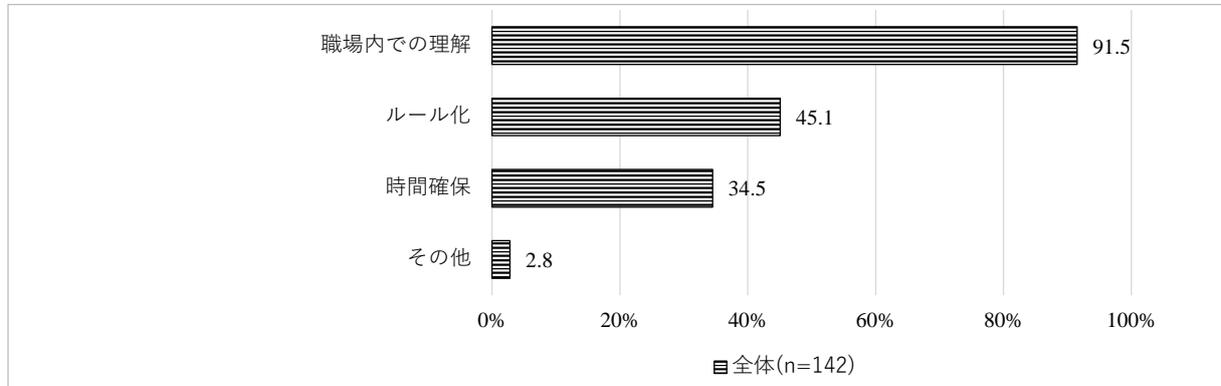
図表 202 介護ロボットの導入において最もうまくいかなかったことの原因（中断群）(n=23)



### 活動を上手く進めることが出来た要因

介護ロボットの導入を上手く進めることができた要因として、「職場内での理解」を指摘する割合が最も大きい。(図表再掲)

図表 203 介護ロボットや ICT 機器 (PC、タブレット等) の導入を上手く進めることができた理由 (n=142)



図表 204 介護ロボットや ICT 機器 (PC、タブレット等) の導入が上手くできたその他の理由 (自由記述回答)

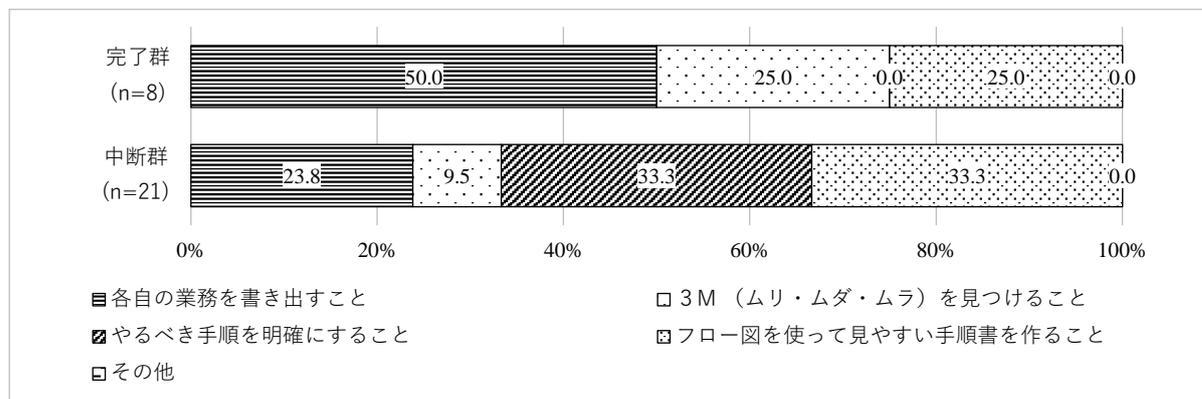
・ F c 本部の協力
・ 費用の問題でできるところから計画的に実施
・ 引きつぎの効率化
・ 研修の充実
・ タブレット導入はもともと使用していたシステムの時に初代タブレットを導入→その後使いやすさやペーパーレス化を目的にシステム変更も含めて検討しタブレットを入れ替えた
・ 入力内容の統一
・ 職員と利用者の安全確保
・ タブレット使用で時間短縮が図れた

## 手順書の作成における活動の進捗の阻害要因

### 最も上手くいかなかったこと

手順書の作成を進める中で、フロー図を使って見やすい手順書を作る難しさを感じていることがわかる。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、やるべき手順の明確化に難しさを感じている。

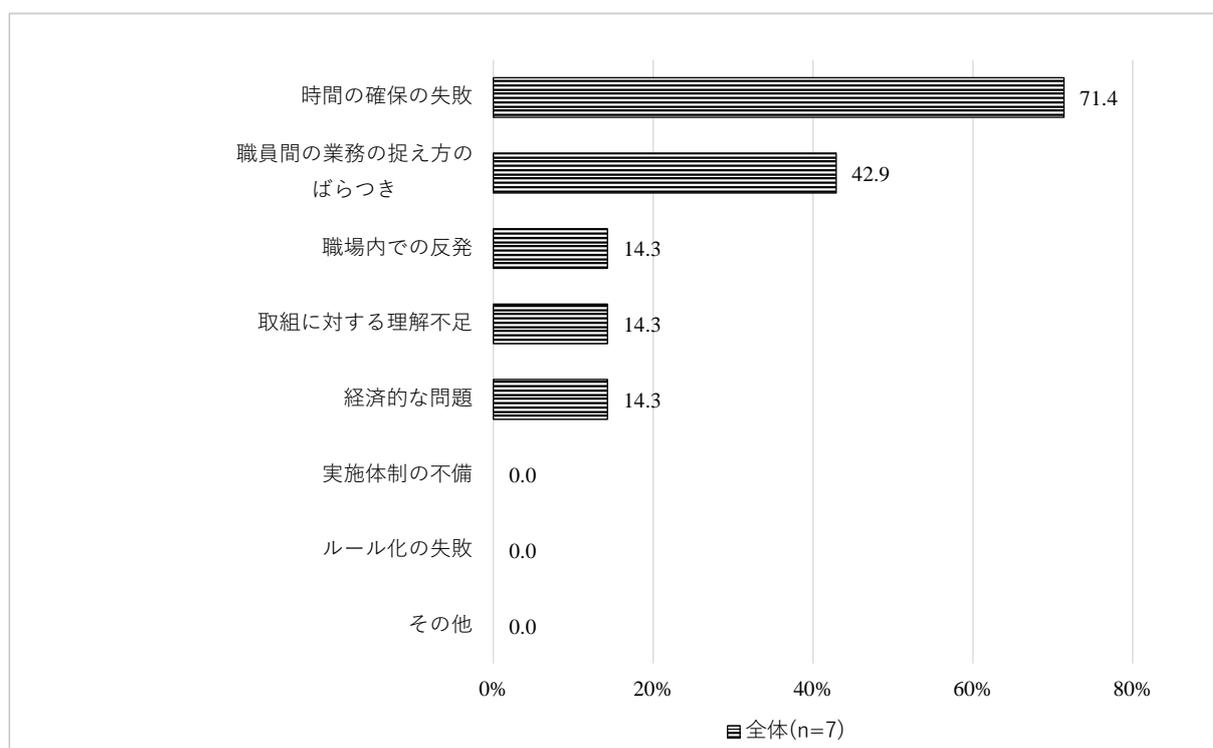
図表 205 手順書の作成において最も上手くいかなかったこと



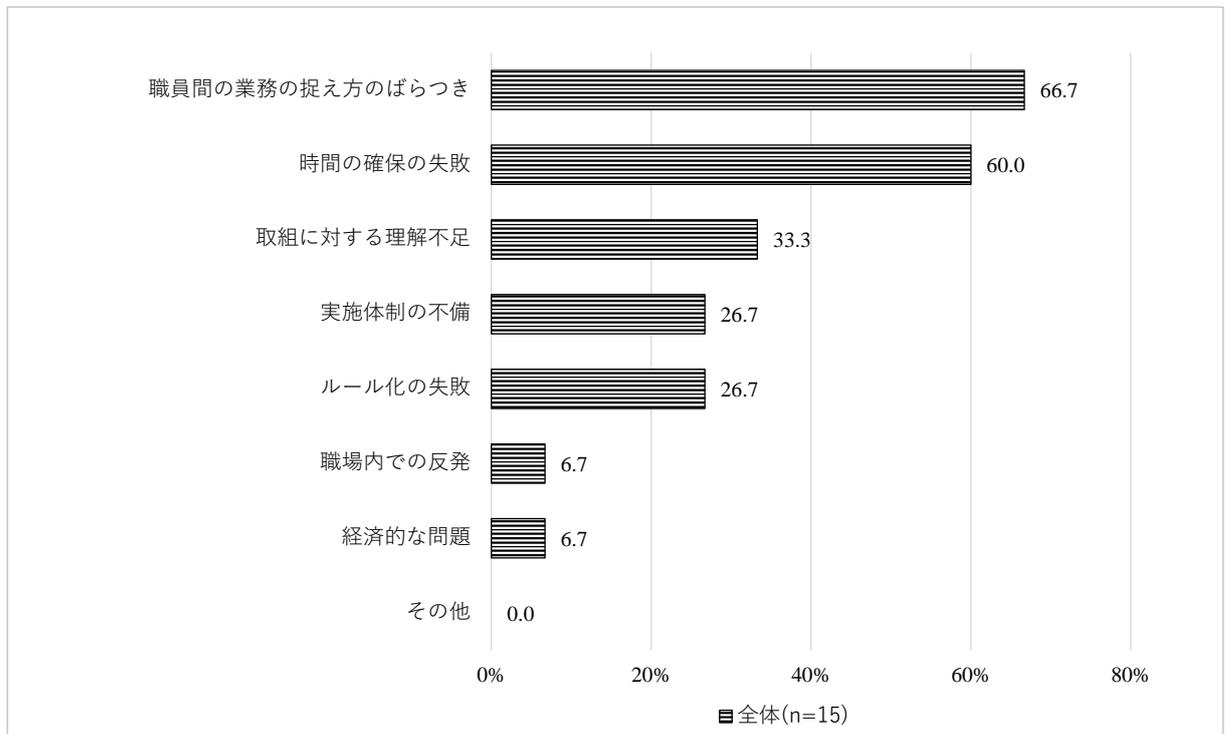
### 活動がうまく進まない要因

手順書の作成を中断した取組では、上手く進まなかった理由として、職員間の業務の捉え方のバラつきを指摘する割合が最も高い。また、ルール化の失敗や業務体制の不備の群間差が最も大きく、改善活動の中断に影響する可能性がある。(図表再掲)

図表 206 手順書の作成で最もうまくいかなかったことの原因 (完了群) (n=7)



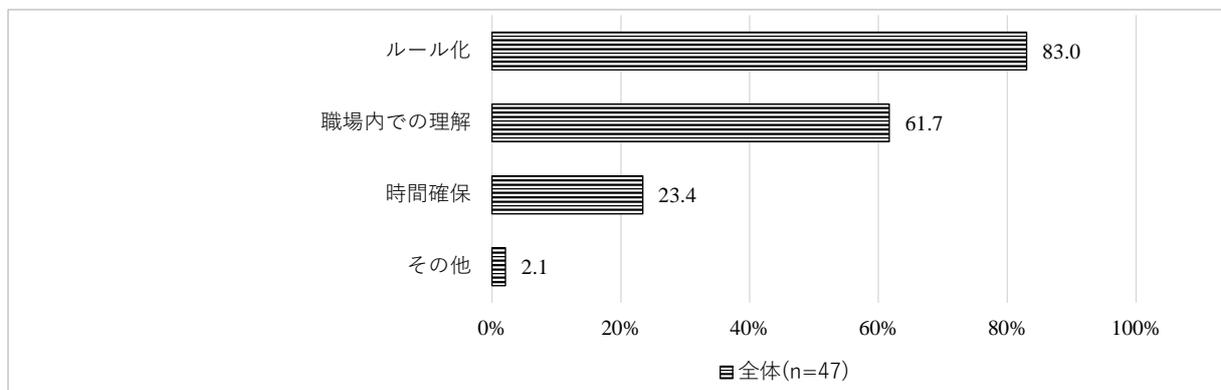
図表 207 手順書の作成で最もうまくいかなかったことの原因（中断群）（n=15）



活動を上手く進めることが出来た要因

手順書の作成を上手く進めることができた要因として、「ルール化」を指摘する割合が最も大きい。（図表再掲）

図表 208 手順書の作成を上手く進めることができた理由（n=47）



図表 209 手順書の作成が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

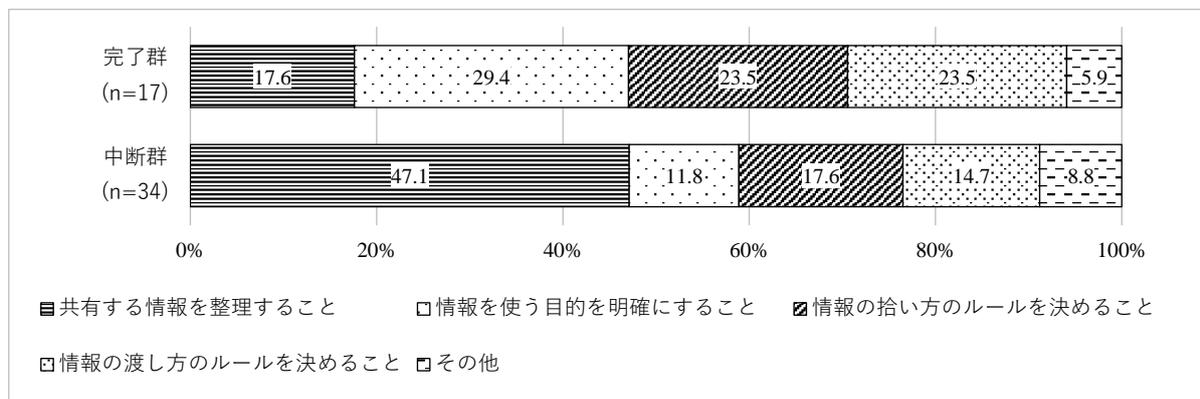
- |               |
|---------------|
| ・ 手順書は作成してあった |
| ・ 統一出来る       |

## 記録や報告様式を工夫する取組における活動の進捗の阻害要因

### 最も上手くいかなかったこと

記録や報告様式を工夫する中で、共有する情報を整理することに難しさを感じていることが分かる。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、共有する情報を整理することに難しさを感じている。

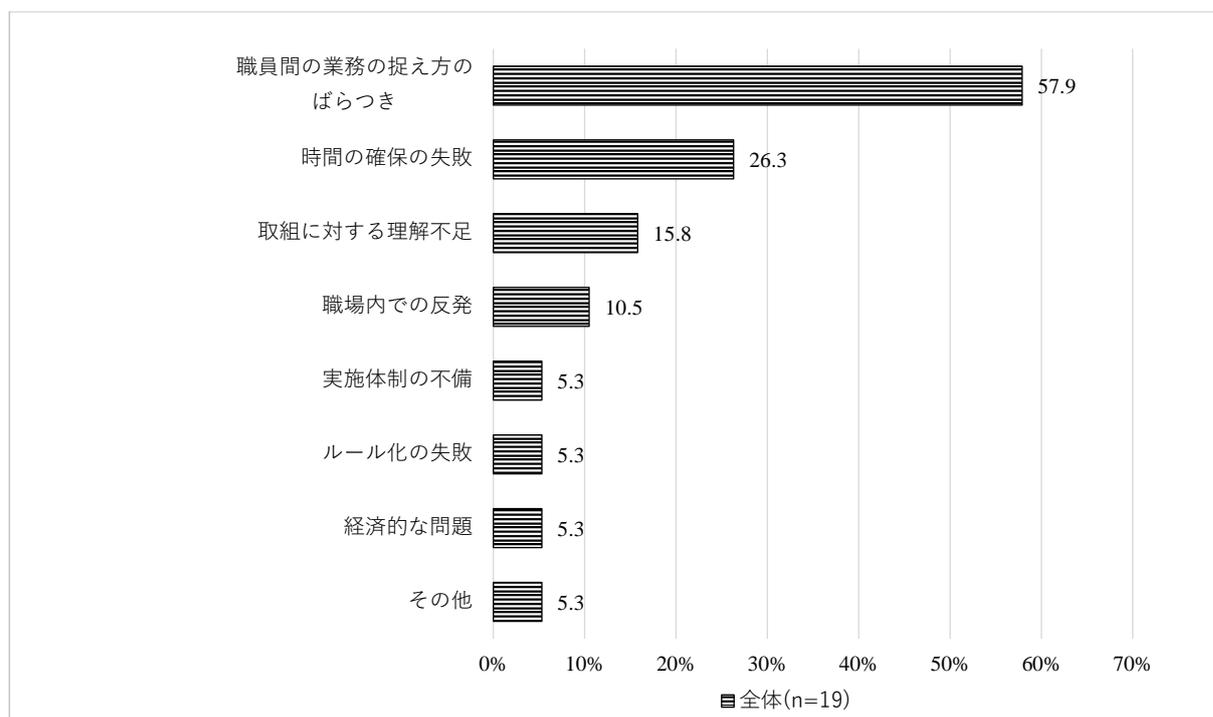
図表 210 記録や報告様式を工夫する取組ににおいて最も上手くいかなかったこと



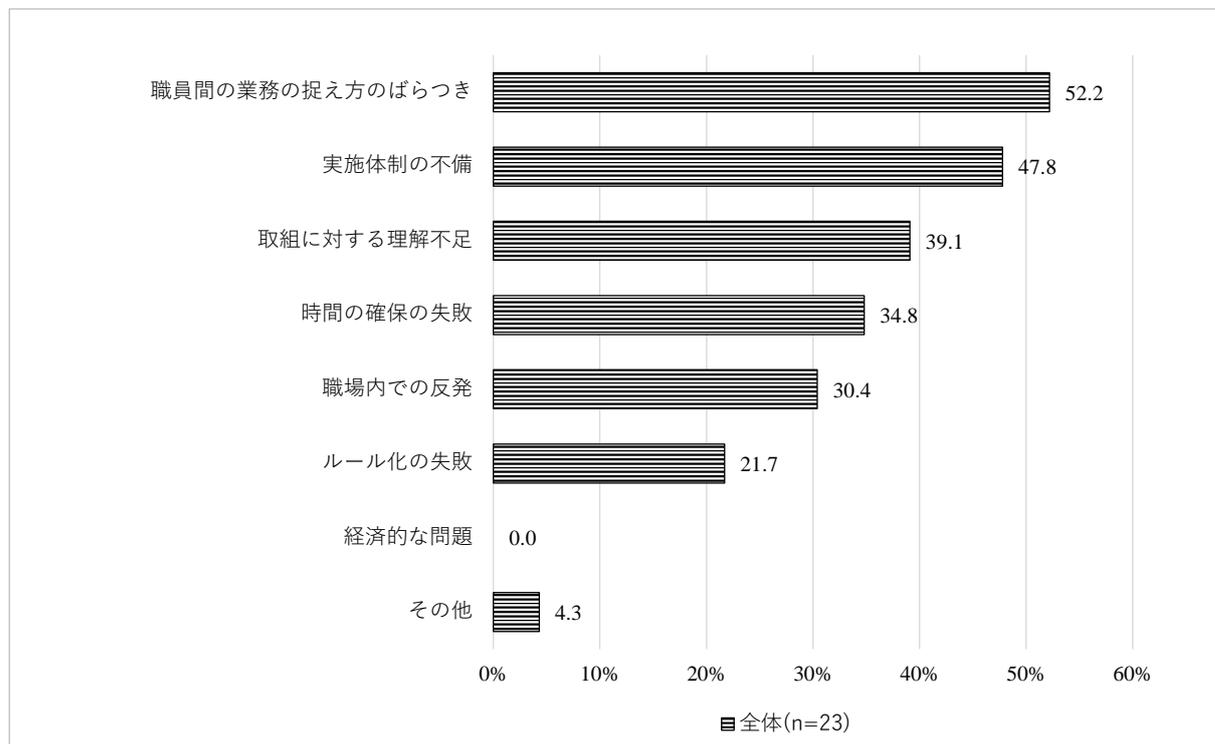
### 活動がうまく進まない要因

全般として、記録や報告様式を工夫する取組では、業務に対する職員間の捉え方のばらつきを少なくする課題が生じやすい。特に、実施体制の不備の群間差が最も大きく、改善活動の中断に影響する可能性がある。(図表再掲)

図表 211 記録や報告様式を工夫する取組において最もうまくいかなかったことの原因 (完了群)  
(n=19)



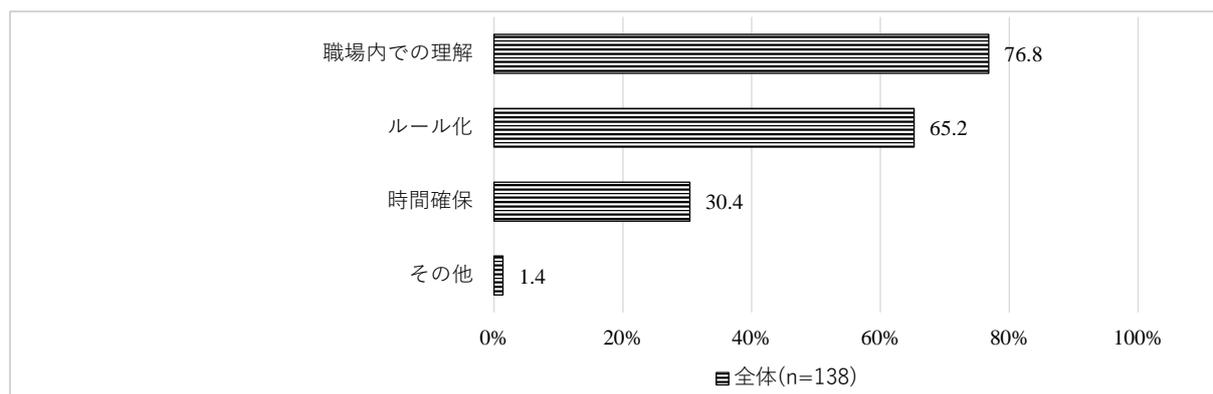
図表 212 記録や報告様式を工夫する取組において最もうまくいかなかったことの原因（中断群）  
(n=23)



#### 活動を上手く進めることが出来た要因

記録や報告様式を工夫する取組を上手く進めることができた要因として、「職場内での理解」を指摘する割合が最も大きい。（図表再掲）

図表 213 記録・報告書様式の工夫を上手く進めることができた理由（n=138）



図表 214 記録・報告書様式の工夫が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

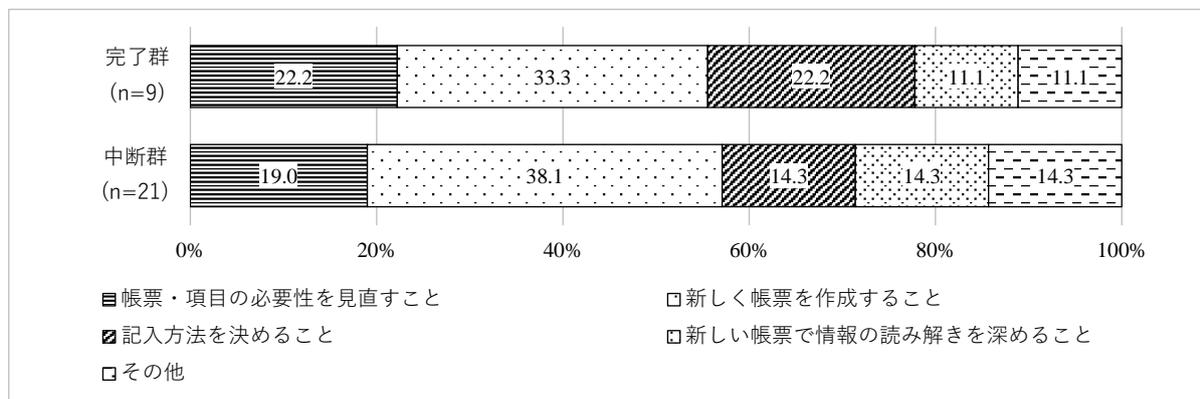
・ パソコンに取り入れた
・ 簡略に記録出来るよう工夫した
・ アイパット等で自宅での休日業務
・ 半強制
・ 記入書式の作成と統一化

## 情報共有を工夫する取組における活動の進捗の阻害要因

### 最も上手くいかなかったこと

情報共有の工夫を進める中で、難しさを特に感じる手順はなく、それぞれの手順で難しさを感じている。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、新しく帳票を作成することに難しさを感じている。

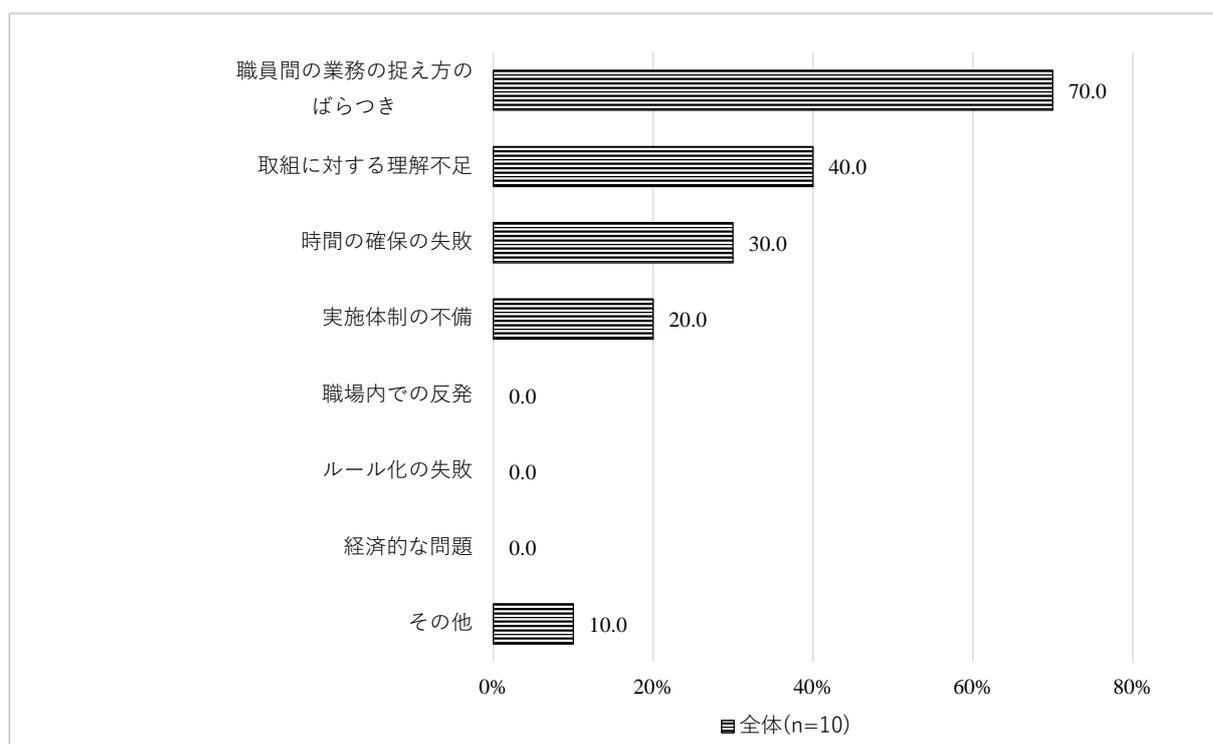
図表 215 情報共有を工夫する取組において最も上手くいかなかったこと



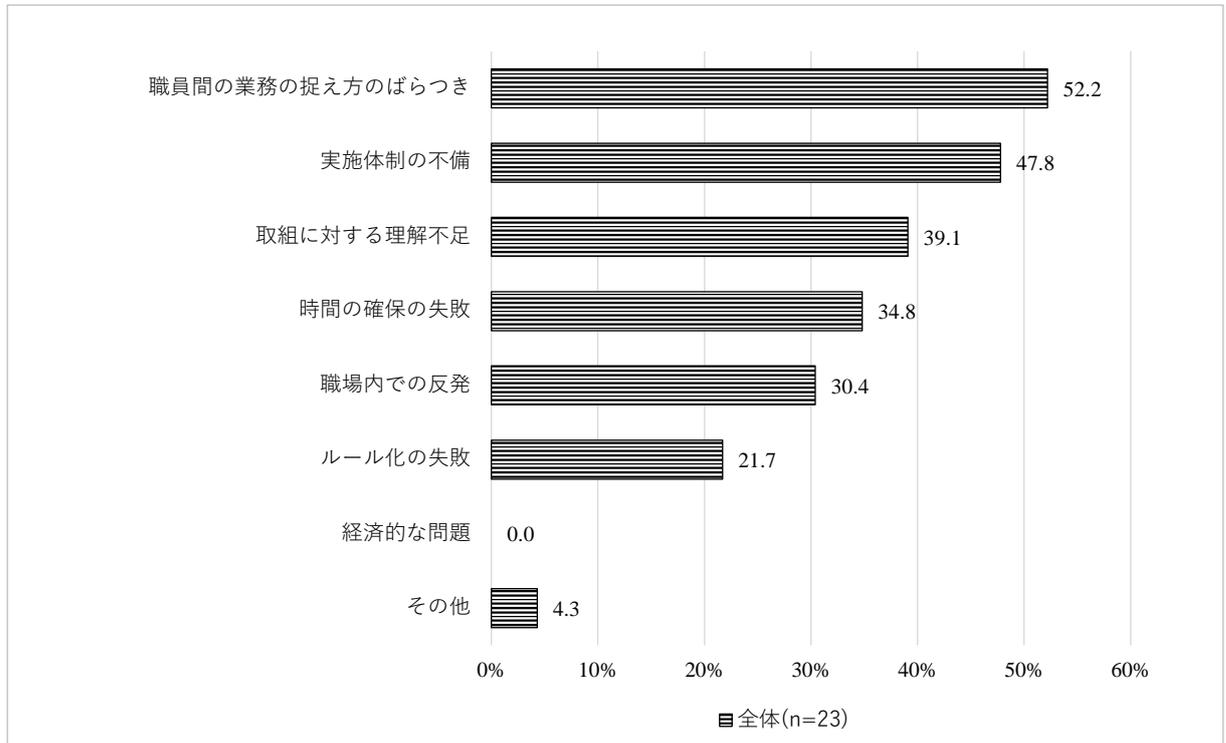
### 活動がうまく進まない要因

全般として、情報共有を工夫する取組では、業務に対する職員間の捉え方のばらつきを少なくする課題が生じやすい。特に、職場内での反発の群間差が最も大きく、改善活動の中断に影響する可能性がある。（図表再掲）

図表 216 情報共有を工夫する取組において最もうまくいかなかったことの原因（完了群）(n=10)



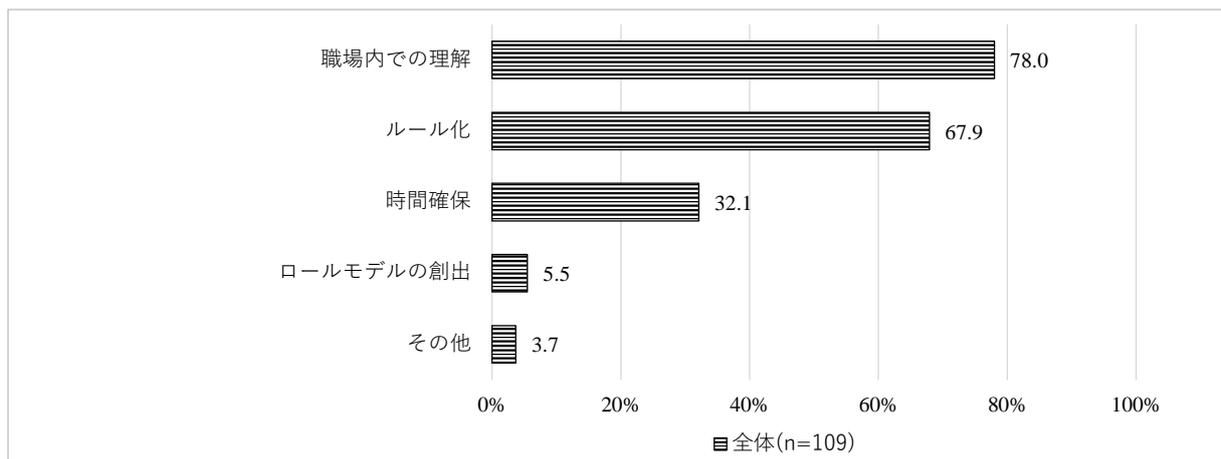
図表 217 情報共有を工夫する取組において最もうまくいかなかったことの原因（中断群）（n=23）



活動を上手く進めることが出来た要因

情報共有の取組を上手く進めることができた要因として、「職場内での理解」を指摘する割合が最も大きい。（図表再掲）

図表 218 情報共有の工夫を上手く進めることができた理由（n=109）



図表 219 情報共有の工夫が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

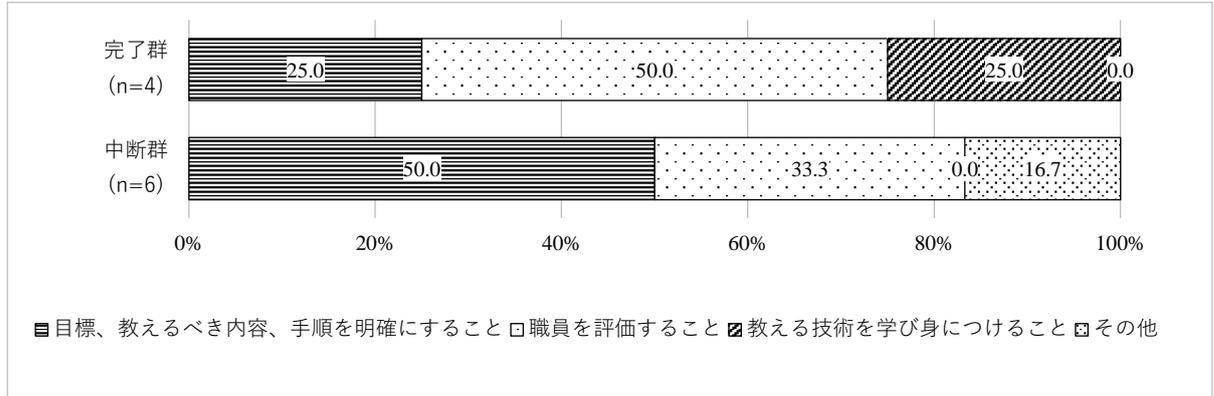
・ 申し送りノートの活用
・ 情報共有ノートの製作
・ 職員の意識

## OJT の仕組みづくりにおける活動の進捗の阻害要因<sup>1</sup>

### 最も上手くいかなかったこと

OJT の仕組みづくりを進める中で、全般として、目標や教えるべき内容、手順を明確にすることに難しさを感じている。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、目標や教えるべき内容等を明確にすることに難しさを感じている。

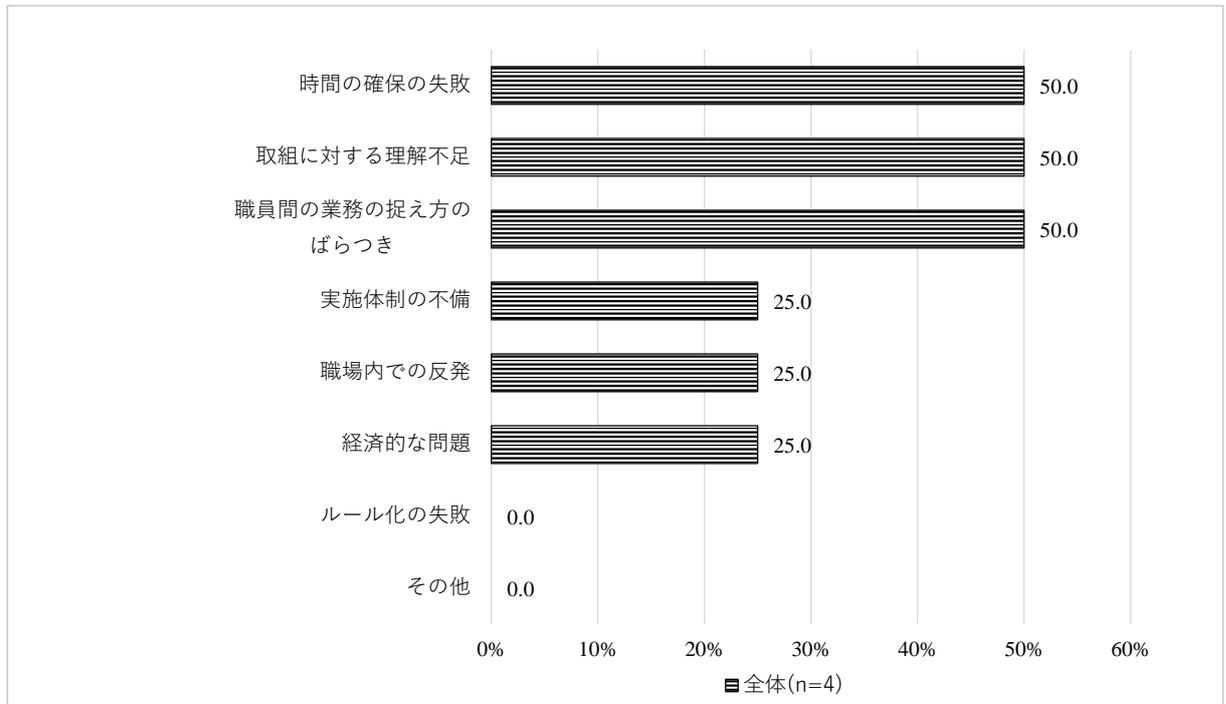
図表 220 OJT の仕組みづくりにおいて最も上手くいかなかったこと



### 活動がうまく進まない要因

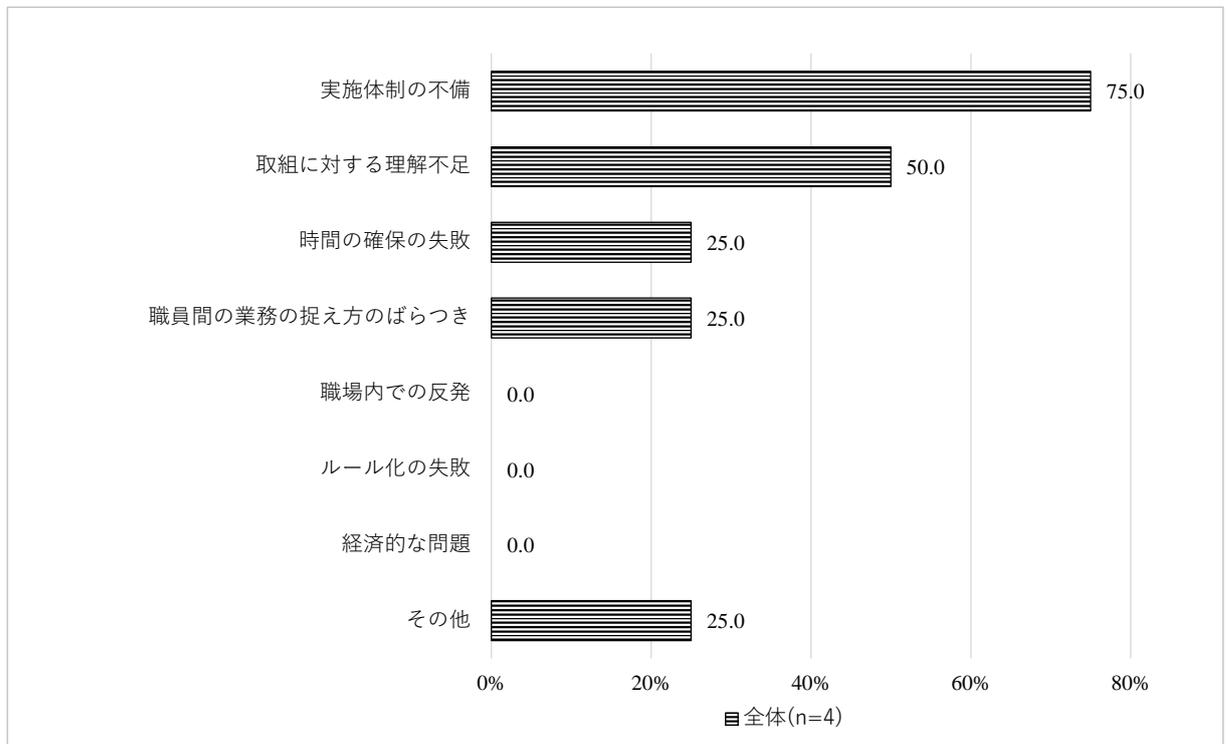
OJT の仕組みづくりにおいては、時間の確保、職員間の業務の捉え方のばらつき、実施体制の不備の群間差が最も大きく、改善活動の中断に影響する可能性がある。(図表再掲)

図表 221 OJT の仕組みづくりにおいて最もうまくいかなかったことの原因 (完了群) (n=4)



図表 222 OJT の仕組みづくりにおいて最もうまくいかなかったことの原因 (中断群) (n=4)

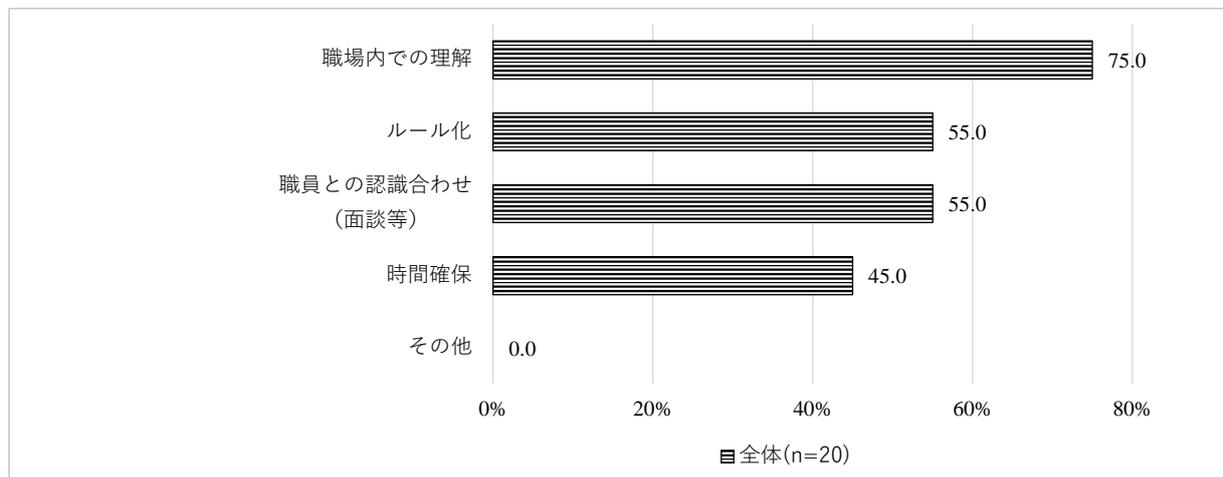
<sup>1</sup> 例数が少ないため解釈に注意が必要である。



### 活動を上手く進めることが出来た要因

OJT の仕組みづくりを上手く進めることができた要因として、「職場内での理解」を指摘する割合が最も大きい。なお、その他の回答は得られていない。(図表再掲)

図表 223 OJT の仕組みづくりを上手く進めることができた理由 (n=20)

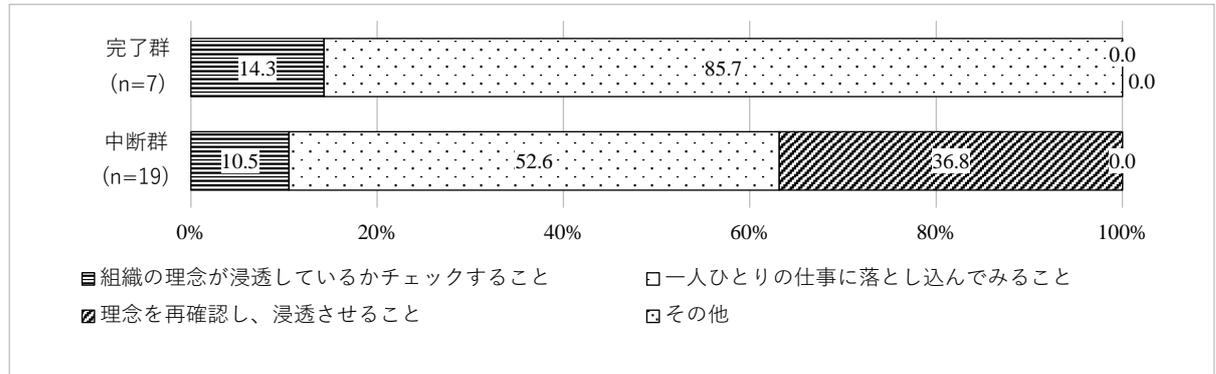


## 理念・行動指針を徹底する取組における活動の進捗の阻害要因<sup>1</sup>

### 最も上手くいかなかったこと

理念や行動指針の徹底を進める中で、全般として、一人ひとりの仕事に落とし込む難しさを感じている。完了した改善活動と比べると、中断した改善活動の方が、理念を再確認し浸透させることに難しさを感じている。

図表 224 理念・行動指針を徹底する取組において最も上手くいかなかったこと

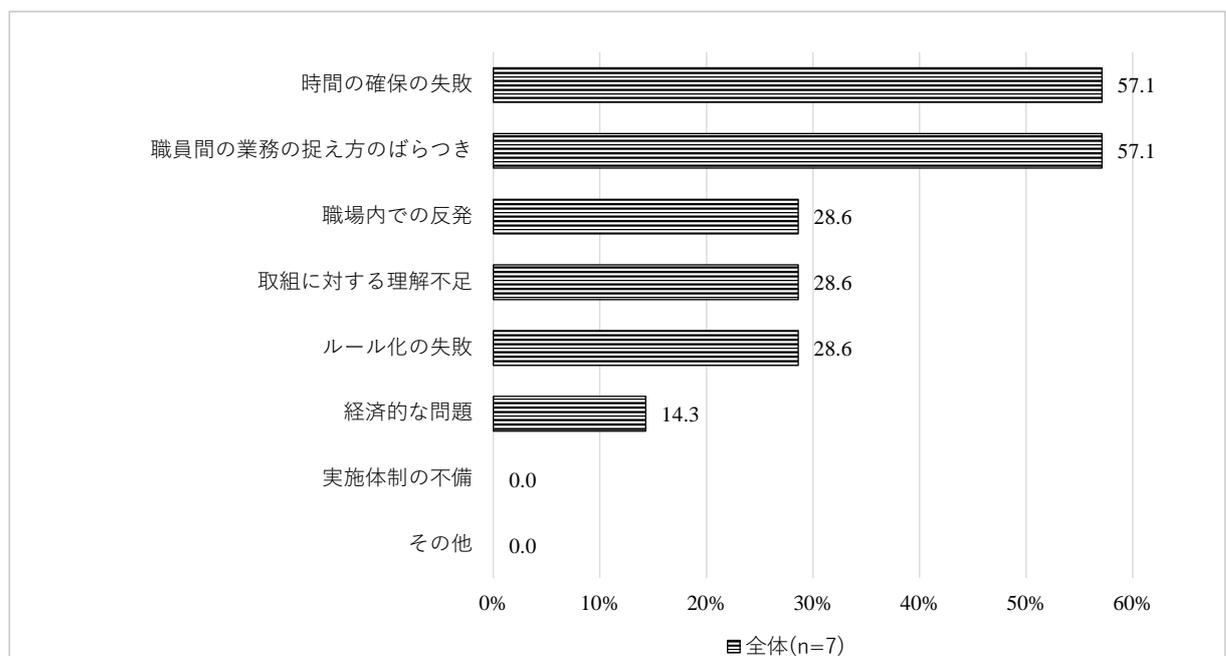


### 活動がうまく進まない要因

全般として、理念・行動指針を徹底する取組は、職員間の業務の捉え方のばらつき影響すると考えている。理念・行動指針を徹底する取組を完了した方が、時間の確保に対して問題意識を持っていることが分かる。(図表再掲)

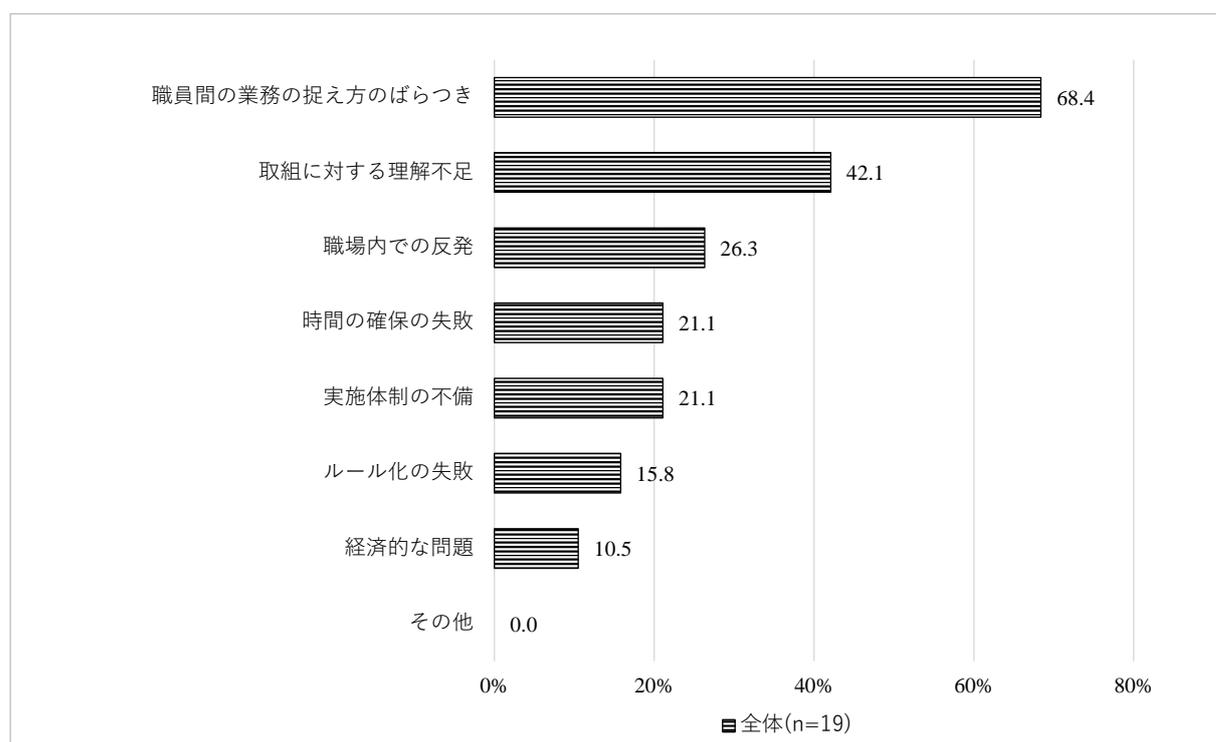
図表 225 理念・行動指針を徹底する取組において最もうまくいかなかったことの原因 (完了群)

(n=7)



<sup>1</sup> 例数が少ないため解釈に注意が必要である。

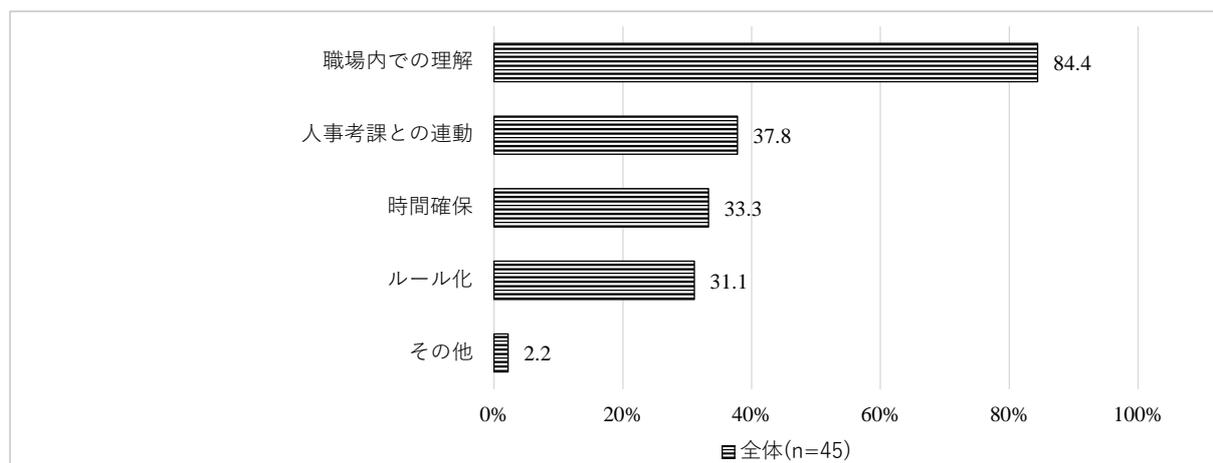
図表 226 理念・行動指針を徹底する取組において最もうまくいかなかったことの原因（中断群）  
(n=19)



### 活動を上手く進めることが出来た要因

理念・行動指針の徹底を上手く進めることができた要因として、「職場内での理解」を指摘する割合が最も大きい。

図表 227 理念・行動指針の徹底を上手く進めることができた理由（n=45）



図表 228 理念・行動指針の徹底が上手くできたその他の理由（自由記述回答）

- |                 |
|-----------------|
| ・ 入社時に全員へ周知している |
| ・ もともとずっとあったので  |



### (3) まとめ

アンケート調査結果と本分析結果より、活動の段階別、活動の取組内容別に業務の改善活動を中断させやすい要因等についてまとめた。

#### 活動の段階別

- 全体として、業務の改善活動のいずれの段階においても活動を一通り完了した群の方が、活動メンバーが自発的に改善活動を進めている。
- 改善活動の工程に関わらず、総じて、事前の準備不足が活動を中断させやすい重要な要因となっている可能性が高い。例えば、作業のスケジュールリング不足や、作業時間の期限の未設定などである。
- 活動を完了した群の方が、各工程が始まる前に「なぜ、この作業をするのか」を活動メンバー等に伝わるように説明する手間をかけていることがわかる。
- 反対に、活動する準備段階において、業務の改善になぜ取り組むのかを十分に共有できていないと、職員からの反発や抵抗を受けたり、改善チームのメンバー決めに苦労したりする様子がうかがえる。
- 計画の実行中、完了した改善活動の方が、状況に応じて柔軟に取組を進めている。当初計画通りに取組を進めたい拘りは、改善活動を中断させやすい要因となる可能性がある。
- 完了した改善活動の方が、課題の見える化、計画づくり、そして実行といった段階で、活動のメンバー等を動機づける手間をかけている。このことから、労力と時間を要する段階で動機づけが不十分であると、業務の改善活動の進捗に負の影響を与える可能性がある。
- 改善活動の後半の「振り返り」や「練り直し」の段階では、完了した改善活動の方が、議論や対話が活発になるように、メンバーが安心して自由に発言・提案しやすくなる雰囲気を作っている。

## 活動の取組内容別

- 業務の改善活動を取組の内容別に分け、その活動の進めやすさを分析したところ、特に、OJTの仕組みを構築する取組に難しさや進めにくさを感じている可能性がある。
- 他方、情報共有の工夫や介護ロボットの導入が上手く進んだとする割合が高く出ている。特に介護ロボットの導入については、「介護ロボットの導入は難しく、多くの事業所では埃をかぶり使えていない」といった従来の認識と相違する結果にもなっている。
- それぞれの取組を難しくした（中断させた）要因には、主に、取組に必要な時間の確保に失敗したことや、実施する体制が不十分だったことを指摘するものが多い。これは端的に取組の見通しのまずさを表している。日常業務に新たな取組を組み込む経験が少なく、日常業務を実践しつつ、プロジェクト型（有期の取組）にも取り組むことが不得手であることが影響しているのではないか。
- また、業務の効率化には、業務の見える化や必要な情報の再整理は欠かせないが、多くの取組において職員間の業務の捉え方がばらついていることで、取組の進捗を阻害している可能性が高い。介護現場の業務は個別性の高さが特徴でもあるので、その個別性の高さを前提としたうえで、業務や様式等を標準化させやすくする方法の確立が重要といえる。
- 記録・報告様式を工夫する取組では、他の取組と異なって、「職員からの反発」が活動の阻害要因として比較的高い割合となっている。これは、日常使いする記録様式の変更が回避すべきストレスと職員に捉えられているため、と考えられる。事実、この種の取組が上手く進んだ要因をみると、職員の理解を高める重要性を読み取ることができる。

## 6. 分析 2 介護サービス事業所の規模別にみた活動の取組状況や課題

介護サービス事業所の規模によって、改善活動の完了状況や中断経験等が異なると考えられる。そこで今回、5つの観点から、介護サービス事業所の規模別の傾向を分析した。

### (1) 分析方法

以下5つの観点から、介護サービス事業所の規模別の傾向を検証した。

1. 改善活動の完了状況
2. 改善活動の中断経験の有無
3. 介護人材の不足をどの程度感じているか
4. 現在、抱えている課題
5. 業務を改善する必要性をどの程度感じているか

事業所の規模は以下の7つの分類とした。

1. 5人未満
2. 5~9人
3. 10~19人
4. 20~49人
5. 50~99人
6. 100~199人
7. 200~299人
8. 300人以上

なお、本事業のアンケート調査では、非常勤職員の常勤換算数を尋ねていないため、非常勤職員と常勤職員の合計人数を事業所の規模としている

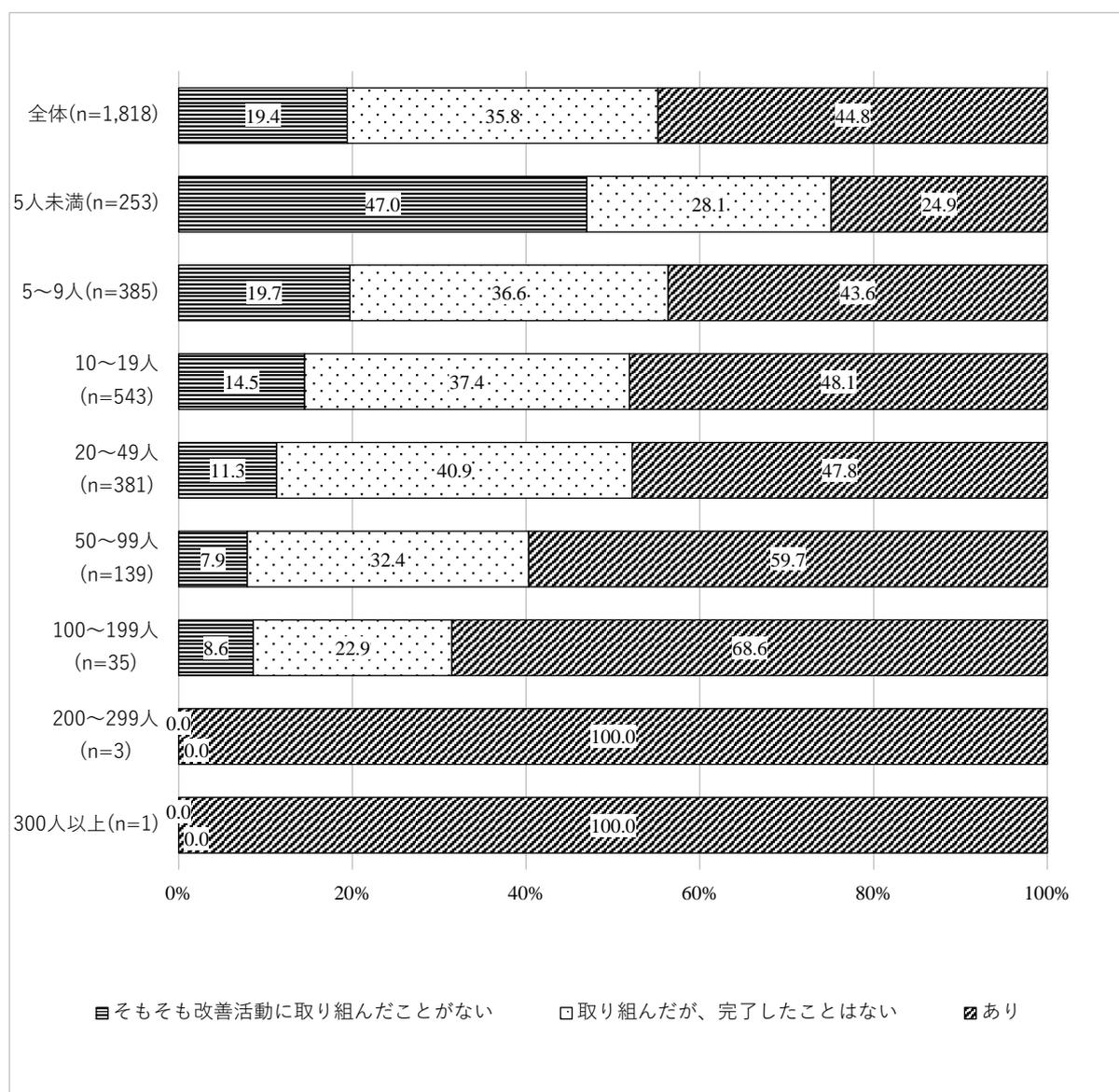
## (2) 分析結果

### 改善活動の完了状況

改善活動の完了状況について、事業所の規模が大きくなるほど、完了したことがある割合が大きくなった。改善活動を実施して完了したことがある割合は、5人未満の規模と100~199人の規模間では43.7%の差があった。

そもそも改善活動に取り組んだことのない割合は、5人未満の事業所で顕著に大きくなっており、その割合は47.0%であった。

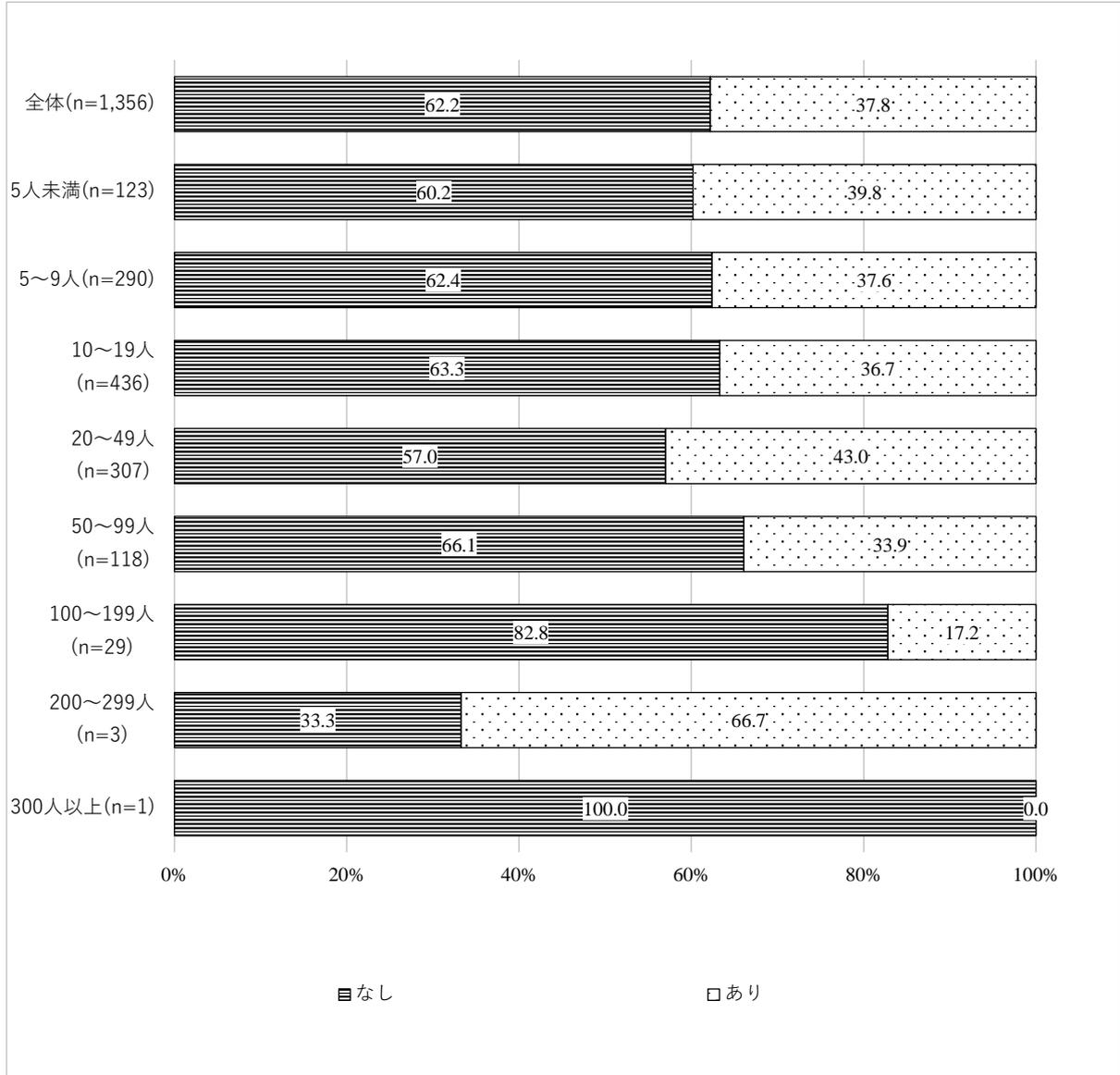
図表 229 事業所規模別にみた、改善活動の完了状況



## 改善活動の中断経験の有無

改善活動の中断経験の有無については、事業所の規模による大きな傾向の差はみられなかった。

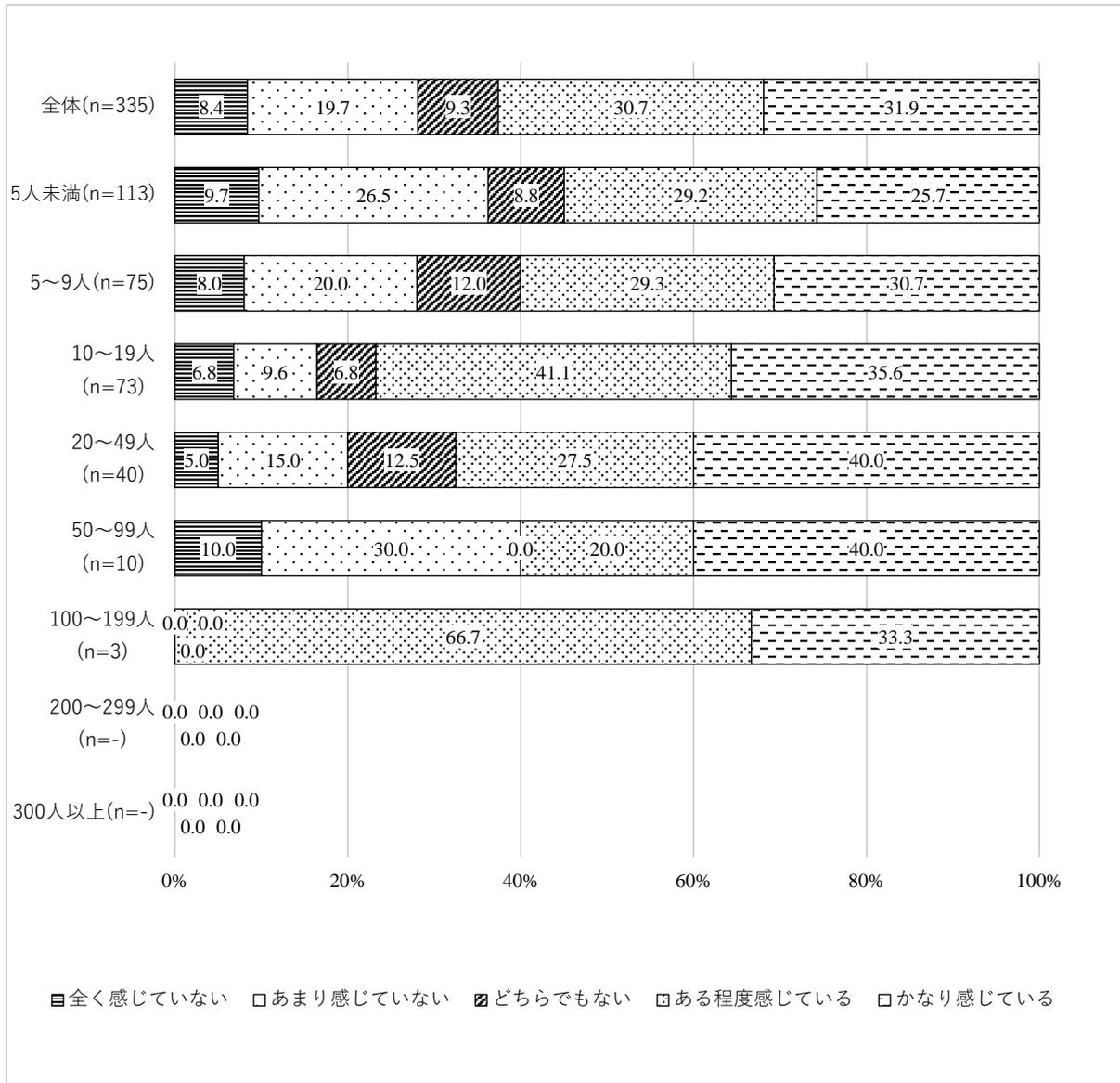
図表 230 事業所規模別にみた、改善活動の中断経験の有無



介護人材不足を感じている割合（そもそも改善活動に取り組んだことがない事業所）

そもそも改善活動に取り組んだことのない事業所における介護人材不足を感じている割合については、10~19人の規模の事業所においてある程度大きくなる傾向がみられたが、全体としては大きな傾向の差はなかった。

図表 231 事業所規模別にみた、介護人材不足を感じている割合  
（そもそも改善活動に取り組んだことがない事業所）



現在抱えている課題（そもそも改善活動に取り組んだことがない場合）

現在抱えている課題として、「介護サービスの質の向上をさせる」を挙げた割合は、49人未満までの事業所規模においては人数が多くなるほど割合が大きくなっていった。具体的には、5人未満の事業所規模では30%弱であるのに対し、10~19人、20~49人の事業所規模では55%以上となっている。

図表 232 現在抱えている課題（そもそも改善活動に取り組んだことがない場合）

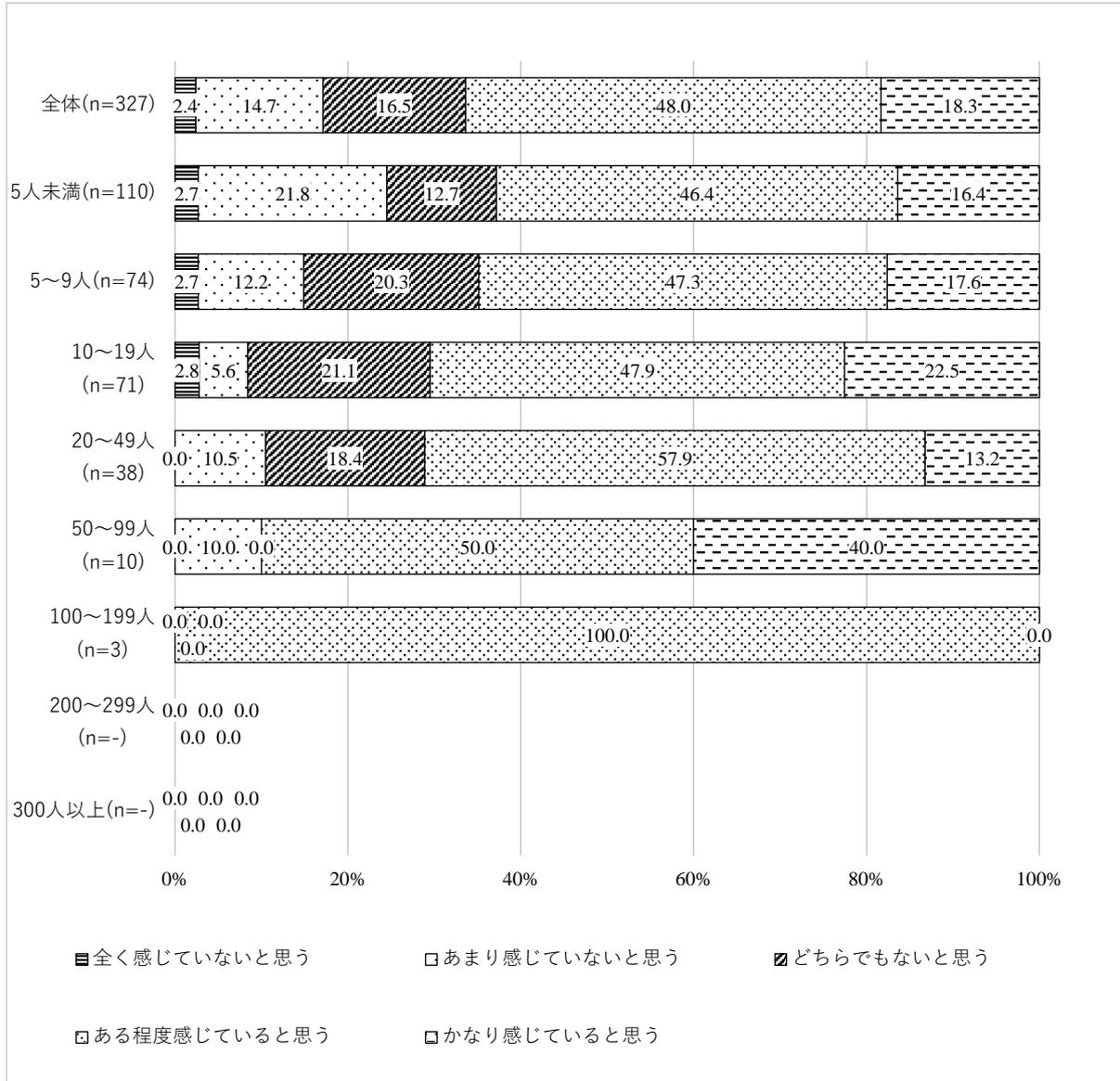
(%)

	全体 (n=321)	5人未 満 (n=109)	5~9 人 (n=70)	10~19 人 (n=71)	20~49 人 (n=39)	50~99 人 (n=10)	100~ 199人 (n=3)	200~ 299人 -	300人 以上 -
仕事の負担や負担感を減らす	53.6	57.8	52.9	46.5	53.8	40.0	100.0	0.0	0.0
専門性を高める	44.2	53.2	42.9	32.4	38.5	40.0	66.7	0.0	0.0
介護サービスの質を向上させる	42.4	28.4	42.9	60.6	56.4	30.0	33.3	0.0	0.0
働くモチベーションを向上させる	39.3	35.8	45.7	33.8	41.0	50.0	66.7	0.0	0.0
介護人材の定着	33.3	20.2	38.6	42.3	41.0	50.0	66.7	0.0	0.0
適切な作業をより省力化する	28.7	30.3	25.7	29.6	25.6	30.0	33.3	0.0	0.0
チーム意識を高める	26.8	15.6	38.6	29.6	28.2	50.0	0.0	0.0	0.0
仕事に向き合う姿勢を改善する	25.9	17.4	30.0	31.0	25.6	50.0	33.3	0.0	0.0
仕事の価値を見出す	17.4	16.5	17.1	23.9	5.1	30.0	0.0	0.0	0.0
仕事を通じ自分が役にたっているという実感を高める	12.8	6.4	14.3	16.9	20.5	20.0	0.0	0.0	0.0
介護は利用者の存在を支える仕事であると気づかせる	9.7	6.4	5.7	18.3	7.7	10.0	0.0	0.0	0.0
その他	3.1	2.8	2.9	2.8	2.6	10.0	0.0	0.0	0.0

## 業務を改善する必要性を感じている割合

業務を改善する必要性については、事業所の規模によって大きな傾向の差はみられなかった。

図表 233 事業所規模別に見た、改善活動の中断経験の有無  
(そもそも改善活動に取り組んだことがない場合)



### (3) まとめ

特に小規模の事業所において改善活動に着手することが難しい傾向にあることが明らかになった。一方で、小規模の事業所において介護サービスの質を向上させることに対する課題を抱えている傾向が大きいわけではなかった。

すなわち、業務の改善活動に着手しなくても、あるいは着手している認識がなかったとしても、事業所において普段の業務で行っている具体的な工夫から、介護サービスの質の向上につながる工夫を行っている可能性があると考えられる。

## 7. 補助分析1 業務の改善活動の円滑な進行に影響する要因に関する 試行的かつ探索的な推定

### (1) 分析の目的

この分析の目的は、介護現場における業務の改善活動を円滑に進めるための要因を試行的かつ探索的に推定することである。

### (2) 分析の枠組み

#### 業務の改善活動の円滑な推進の捉え方

業務の改善活動が円滑な進行を表すYが影響を受ける要因Xの関係を線形の回帰方程式にて捉えることとする。すなわち、

$$Y_{ij} = \alpha + \beta X_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

$Y_{ij}$  : 被説明変数「ステップが円滑に進んだかどうか」

$X_{ij}$  : 説明変数「ステップに当てはまる取組や経験等」

$\alpha$  : 定数項

$\beta$  : 回帰係数

$\varepsilon_{ij}$  : 誤差項

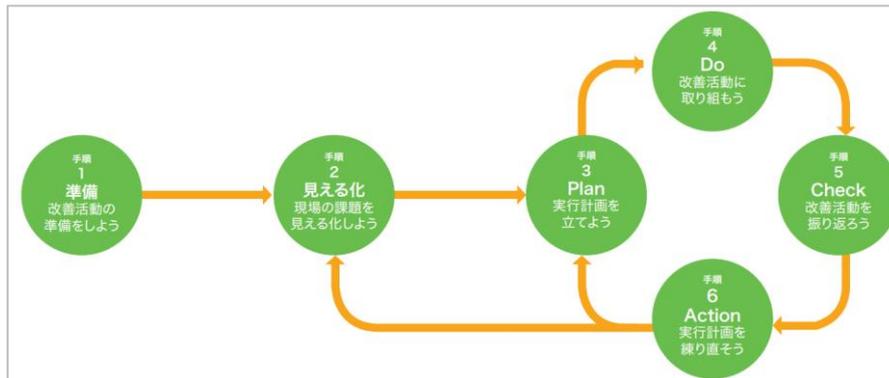
$i$  : 業務の改善活動のステップ ( $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6$ )

$j$  : ケース

## 業務の改善活動の構造

業務の改善活動には、活動開始に備える準備期や計画を策定する工程など、時系列に沿っていくつかのステップが存在すると考えることができる。また、活動の円滑な進行に影響する要因もステップ間で異なると考えられる。そのため、それぞれのステップごとに促進要因等を分析する必要がある。ステップ設定の参考には、厚生労働省が公開する介護分野における生産性向上のガイドラインを用い、業務の改善活動を6つのステップに分解する。

図表 234 業務の改善活用の6つのステップ



出所 介護分野における生産性向上ガイドライン（居宅サービス分）

ここでは、生産性向上ガイドラインを参考に、業務の改善活動を6つのステップに整理し、それぞれの工程を次のように位置付ける。

ステップ1 ( $i=1$ ): 業務の改善活動に向けて準備する

このステップは、業務の改善活動に取り組む意義や目的について関係者間で合意形成に取り組んだり、また、改善チームを立ち上げたりするなど体制整備の段階に位置づく。

ステップ2 ( $i=2$ ): 課題を見える化する

このステップは、事業所や施設の課題の全体像を把握し、業務の改善活動の対象として取り組む課題を特定する段階に位置づく。

ステップ3 ( $i=3$ ): 実行計画を立案する

このステップは、解決に向けた改善の道筋の当たる改善方針や目標を設定し改善活動の実行計画を立てる段階に位置づく。

ステップ4 ( $i=4$ ): 計画を実行に移す

このステップは、あらかじめ設計した実行計画を実践する段階に位置づく。

ステップ5 ( $i=5$ ): 活動を振り返る

このステップは、これまで実践した改善活動の成果を振り返る段階に位置づく。

ステップ6 ( $i=6$ ): 活動計画を練り直す

このステップは、これまでの改善活動を振り返り、次なる改善活動を検討する段階に位置づく。

### 被説明変数「ステップが円滑に進んだかどうか」

説明変数は回答者が「ステップが円滑に進んだどうか」を主観的に評価した結果を示す。この評価は5段階評価としている。すなわち、

図表 235 ステップが円滑に進んだかどうかを評価する5水準

1. 中断しそうになるほど困難があった
2. どちらかといえば、円滑に進まなかった
3. どちらでもない
4. どちらかといえば、円滑に進んだ
5. 問題なく円滑に進んだ

項目の数値が大きくなるほど、そのステップがより円滑に進んだことを示す。また、この項目について、価値は等間隔に分布し数量データとして扱える前提を置いた。

### 説明変数「ステップに当てはまる取組や経験等」

説明変数はステップごとに用意した。本調査の実施時点において、介護現場における生産性向上の取組の促進要因、とくに各ステップの進捗に影響を与える要因の先行研究等は見当たらない。そこで、説明変数とする項目の選択については、介護サービス事業に精通する有識者や研究者などのエキスパートの意見や議論を踏まえて設定することで、可能なかぎり説明変数に反映する項目の妥当性の担保を図った。また、各ステップに設定した説明変数はリッカートスケールを用い5水準とした。各項目について、価値は等間隔に分布し数量データとして扱える前提を置いた。

図表 236 取り組んだ内容や経験等の当てはまり5水準

1. 全くあてはまらない
2. 当てはまらない
3. どちらでもない
4. 当てはまる
5. 大いに当てはまる

図表 237 ステップ1「準備段階」に設定した説明変数

説明変数
1. 業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した
2. あなたの事業所・施設が業務の改善活動に取り組む背景や理由について、経営層から丁寧な説明があった
3. この活動を実施するチームメンバーには、前向きな人・意欲的な人を優先した
4. 業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように、目的を共有し支え合える別のメンバーを配置した
5. この活動に関心が薄い職員には、繰り返しの参加勧誘を控えた
6. 自分の事業所・施設で生産性を向上させる必要があるのかと職員から反発を受けた
7. 新しいことは苦手という理由から取組への抵抗を受けた
8. 介護現場における生産性向上の考え方や取り組む必要性を職員に理解しやすく説明することに苦労した
9. 業務の改善活動を自組織で取り組むべき理由を納得しやすく説明することに苦労した
10. 業務の改善活動のメンバー集めに苦労し時間がかかった
11. 業務の改善活動のメンバーは介護の生産性の考え方や捉え方について十分な説明を受けた
12. 業務の改善活動のメンバー（リーダー含む）同士で、あなたの事業所・施設で業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた

※項目 11 及び 12 は、5 水準とせず、「いいえ／はい」の二値変数としている。

図表 238 ステップ2「課題の見える化段階」に設定した説明変数

説明変数
1. 現場の課題を見える化する機会を予め想定し時間や期限の管理をしっかり実施した
2. 現場の課題を見える化するための必要な時間を十分に確保した
3. 現場の課題を見える化する知識やスキルは十分だった
4. 現場の課題を見える化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に伝わるように説明した
5. メンバーが現場の課題を見える化することに前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた
6. 現場の課題を見える化する段階に経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった
7. メンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気而努力して作った
8. 業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ

図表 239 ステップ3「実行計画を立てる段階」に設定した説明変数

説明変数
1. 実行計画を予め作成するという計画を立て、時間や期限をしっかりと管理した
2. 実行計画を予め作成するために必要な時間を十分に確保した
3. 実行計画を作成する知識やスキルは十分だった
4. 業務の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に伝わるように説明した
5. 業務の改善活動の責任者は、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、意識的に動機付けに努めた
6. 実行計画を作成する段階に経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった
7. 目標や取組成果を測る指標や観察ポイントを事前に明確に設定した
8. 業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ

図表 240 ステップ4「計画を実行する段階」に設定した説明変数

説明変数
1. 計画を実行に移すという計画を立てて、時間や期限の管理をしっかりと実施した
2. 計画を実行に移す時間を十分に確保した
3. 計画を実行に移すために必要な知識やスキルは十分だった
4. 業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を伝わるように説明した
5. メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、意識的に動機付けに努めた
6. 計画を実行に移す段階において、経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった
7. 勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した
8. 最初に立てた実行計画に拘らず、取組がうまくいくように試行錯誤しながら柔軟に取組を進めた
9. うまくいったコツや成功体験を定期的にメンバーで速やかに共有できるようにした
10. 業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ

図表 241 ステップ5「計画を振り返る段階」に設定した説明変数

説明変数
1. 改善活動を振り返る機会を計画し、時間や期限をしっかりと管理した
2. 改善活動を振り返る時間を十分に確保した
3. 改善活動を振り返る段階に関する知識やスキルは十分だった
4. 業務の改善活動の責任者は改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に伝わるように説明した
5. メンバーが改善活動の振り返りを前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた
6. 改善活動を振り返る段階において、経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった
7. 勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した
8. 振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した
9. 今回の取組が負担だったなどの理由により、活動の継続に対して消極的な意見があった
10. 業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ

図表 242 ステップ6「計画を練り直す段階」に設定した説明変数

説明変数
1. 改善活動を練り直すという計画を立て、時間や期限の管理をしっかりと実施した
2. 改善活動を練り直すために必要な時間を十分に確保した
3. 改善活動を練り直すために必要な知識やスキルは十分だった
4. 業務の改善活動の責任者は改善活動を練り直す意義をメンバーや職員に伝わるように説明した
5. メンバーが改善活動を前向きに練り直せるように、意識的に動機付けに努めた
6. 改善活動を練り直す段階において、経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった
7. 勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した
8. 振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した
9. あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、マニュアルなどを作成した
10. あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、業務の改善活動に関する人材育成の体制を整えた
11. あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組める方策をマニュアル作成や人材育成体制の整備以外も検討した
12. 業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ

## 対象

分析の対象とするサービス種別は、介護給付にかかるサービス 23 種類とした。予防給付にかかるサービスおよび介護予防・日常生活支援総合事業に係るサービスは除外している。また、介護給付のうちでも利用者に直接的なケアの提供を想定しない特定福祉用具販売や住宅改修、市町村特別給付等も除いている。

各サービスの業務特性は目的や想定する機能によって異なるため、業務の改善活動を円滑に進める要因等にも違い生じるものとする。そこで、分析のモデルを便宜的に次のように類型化し分析することとした。

図表 243 便宜的に設定した分析モデルの類型

1. 訪問系サービス (n=421)

訪問介護 訪問入浴介護 訪問看護 訪問リハビリテーション  
夜間対応型訪問介護 定期巡回・随時対応型訪問介護看護

2. 通所系サービス (n=381)

通所介護 通所介護 (療養通所介護) 通所リハビリテーション  
認知症対応型通所介護 地域密着型通所介護

3. 施設系サービス (n=428)

短期入所生活介護 短期入所療養介護 認知症対応型共同生活介護 特定施設入居者生活  
介護 介護老人福祉施設 介護老人保健施設 介護療養型医療施設  
地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護 介護医療院

4. 居宅介護支援 (n=186)

居宅介護支援

5. 小規模多機能サービス (n=79)

小規模多機能型居宅介護 看護小規模多機能型居宅介護

6. 介護サービス全体 (n=889)

上記 1 から 5 の全てのサービス種別を含む。

これらのサービスに該当する介護サービス事業所において、完了したことがある業務の改善活動を分析対象の取組とした。アンケートの回答は、業務の改善活動の担当者もしくは介護サービス事業所の管理者に求めた。

## 解析方法

分析には重回帰分析を採用しサービス類型の6モデル（サービス全体を含む）別に解析している。いずれのモデルもあらかじめ分散不均一を認めたので、その対応としてロバスト標準誤差を用いている（結果表には掲載していない）。今回採用した各ステップの全てのモデルについて、F検定を実施し帰無仮説は棄却されていることを確認した。それぞれのモデルにおいて、全ての説明変数の効果が0であるとは言えないことを意味する。

推定の信頼性を問う多重共線性について、分析拡大要因（VIF）がある程度高いと考えられる変数を認めている。VIFの値の大きい説明変数を取り除いてみるなどの方法もある。しかし、今回の研究テーマには先駆的な分析であり、それぞれの説明変数に関する分析結果の公開にも意義があると考えている。また、試行的な分析という当初の位置づけとしていることから、説明変数を取捨選択することなくすべての項目をモデル式に用いた。

検定には有意確率を用い、有意水準は $p<.0.1$ ,  $p<.0.05$ ,  $p<.0.01$ の三つの基準を設けている。解析はSTATA ver16を用いて行った。

### (3) 結果

#### 業務の改善活動のステップ1「準備段階」の進行の円滑さに影響する要因

全サービスモデルについて、このステップを円滑に進める要因には、「メンバーに前向きな人を優先的に配置する」、「業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように、支え合えるメンバーを配置する」、「業務の改善活動のメンバーが介護の生産性の考え方等について十分な説明を受ける」などが考えられた。また、新しいことは苦手という理由からの抵抗が発生しないように工夫することや、介護分野における生産性向上の考え方を伝わりやすく紹介する工夫も準備段階の進捗に影響すると考えられた。

図表 244 ステップ1「準備段階」における各モデルの重回帰分析の結果

■改善活動の準備をする段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。

VARIABLES	mdl(1) 全サービス	mdl(2) 訪問系	mdl(3) 通所系	mdl(4) 施設系	mdl(5) 居宅介護 支援	mdl(6) 小規模多 機能
業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した	-0.014 (-0.330)	0.014 (0.187)	-0.059 (-0.775)	0.054 (0.741)	-0.059 (-0.542)	-0.408 (-1.439)
あなたの事業所・施設が業務の改善活動に取り組む背景や理由について、経営層から丁寧な説明があった	0.028 (0.624)	-0.004 (-0.050)	0.045 (0.549)	-0.026 (-0.302)	0.071 (0.520)	0.296 (0.981)
この活動を実施するチームメンバーには、前向きな人・意欲的な人を優先した	0.100** (2.478)	0.202*** (2.615)	0.020 (0.271)	0.031 (0.397)	0.304*** (2.915)	0.119 (0.695)
業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように、目的を共有し支え合える別のメンバーを配置した	0.064* (1.680)	0.011 (0.145)	0.078 (1.020)	0.091 (1.402)	-0.005 (-0.048)	-0.186 (-0.972)
この活動に関心が薄い職員には、繰り返しの参加勧誘を控えた	-0.026 (-0.656)	-0.044 (-0.550)	0.063 (0.848)	-0.081 (-1.203)	0.058 (0.452)	-0.011 (-0.070)
自分の事業所・施設で生産性を向上させる必要があるのかと職員から反発を受けた	-0.031 (-0.655)	0.093 (0.992)	-0.188** (-2.445)	-0.084 (-1.039)	0.251* (1.884)	0.370 (1.224)
新しいことは苦手という理由から取組への抵抗を受けた	-0.122*** (-2.887)	-0.187** (-2.134)	-0.032 (-0.440)	-0.106 (-1.373)	-0.292*** (-3.094)	-0.312 (-1.188)
介護現場における生産性向上の考え方や取り組む必要性を職員に理解しやすく説明することに苦労した	-0.179*** (-2.776)	-0.218* (-1.768)	-0.222* (-1.841)	-0.200** (-2.214)	-0.586** (-2.131)	0.835** (2.204)
業務の改善活動を自組織で取り組むべき理由を納得しやすく説明することに苦労した	-0.020 (-0.290)	-0.007 (-0.057)	-0.019 (-0.153)	-0.026 (-0.260)	0.626** (2.294)	-0.913* (-1.909)
業務の改善活動のメンバー集めに苦労し時間がかかった	-0.105** (-2.191)	-0.121 (-1.320)	-0.021 (-0.231)	-0.107 (-1.243)	-0.214 (-1.611)	-0.198 (-0.858)
業務の改善活動のメンバーは介護の生産性の考え方や捉え方について十分な説明を受けた	0.239*** (3.119)	0.185 (1.198)	0.263* (1.762)	0.314** (2.077)	-0.016 (-0.080)	1.058*** (2.961)
業務の改善活動のメンバー（リーダー含む）同士で、あなたの事業所・施設で業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた	0.042 (0.493)	0.002 (0.015)	0.076 (0.486)	0.075 (0.414)	0.137 (0.555)	-0.057 (-0.097)
Constant	3.697*** (17.430)	3.750*** (9.987)	3.736*** (8.722)	3.897*** (8.701)	2.804*** (5.778)	2.957 (1.685)
Observations	889	241	240	270	94	44
R-squared	0.208	0.250	0.249	0.222	0.289	0.455
Adj R-squared	0.197	0.211	0.209	0.185	0.183	0.244
F-stat	22.41	8.235	6.668	6.972	4.003	4.023

Robust t-statistics in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 業務の改善活動のステップ2「課題の見える化段階」において進行の円滑さに影響する要因

全サービスモデルについて、このステップを円滑に進める要因には、「この段階を進める際の時間や期限の管理」、「必要な時間の十分な時間の確保」、「この工程を実施する意義のわかりやすい説明」が考えられた。また、メンバーが自発的に取り組むようになることで、自然と活発に進むという改善活動の自走性とも関連することが示唆された。

図表 245 ステップ2「課題の見える化段階」における各モデルの重回帰分析の結果

■現場の課題を見える化する段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。

VARIABLES	mdl(1) 全サービス	mdl(2) 訪問系	mdl(3) 通所系	mdl(4) 施設系	mdl(5) 居宅介護 支援	mdl(6) 小規模多 機能
現場の課題を見える化する機会を予め想定し時間や期限の管理をしっかりと実施した	0.116** (2.346)	0.200* (1.737)	0.116 (1.368)	-0.062 (-0.712)	0.463*** (2.998)	0.215 (0.969)
現場の課題を見える化するための必要な時間を十分に確保した	0.139*** (2.632)	0.218** (2.127)	-0.031 (-0.329)	0.355*** (3.723)	-0.051 (-0.350)	-0.241 (-0.855)
現場の課題を見える化する知識やスキルは十分だった	0.082* (1.772)	-0.002 (-0.018)	0.085 (0.974)	0.067 (0.801)	0.065 (0.709)	0.401** (2.209)
現場の課題を見える化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に伝わるように説明した	0.194*** (3.198)	0.185* (1.750)	0.133 (1.106)	0.285*** (2.653)	0.101 (0.545)	0.098 (0.276)
メンバーが現場の課題を見える化することに前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた	-0.068 (-1.098)	-0.182* (-1.691)	0.001 (0.004)	-0.091 (-0.830)	0.194 (1.237)	0.088 (0.226)
現場の課題を見える化する段階に経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった	-0.017 (-0.493)	0.008 (0.123)	-0.041 (-0.553)	-0.002 (-0.026)	-0.060 (-0.932)	0.161 (1.472)
メンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気を作ってやった	-0.079 (-1.187)	-0.016 (-0.121)	0.016 (0.127)	-0.228* (-1.859)	-0.231 (-1.561)	0.126 (0.577)
業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	0.321*** (5.343)	0.380*** (2.745)	0.294*** (2.736)	0.369*** (3.481)	0.224 (1.501)	0.114 (0.494)
Constant	1.105*** (5.030)	0.745* (1.906)	1.434** (2.544)	1.076*** (3.437)	1.200*** (2.871)	0.283 (0.331)
Observations	820	213	224	254	87	42
R-squared	0.223	0.261	0.159	0.272	0.480	0.354
Adj R-squared	0.215	0.232	0.128	0.248	0.427	0.198
F-stat	25.29	10.54	3.265	16.48	8.819	5.290

Robust t-statistics in parentheses  
 \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

業務の改善活動のステップ3「実行計画を立てる段階」において進行の円滑さに影響する要因

全サービスモデルについて、このステップを円滑に進める要因には、「この段階を進める際の時間や期限の管理」、「必要な時間の十分な時間の確保」、「目標や取組成果を測る指標等の明確な設定」が考えられた。また、メンバーが自発的に取り組むようになることで、自然と活発に進むという改善活動の自走性とも関連することが示唆された。

図表 246 ステップ3「実行計画を立てる段階」における各モデルの重回帰分析の結果

■「実行計画を作成する」段階を振り返り、この段階は問題なく円滑に進みましたか。

VARIABLES	mdl(1) 全サービ ス	mdl(2) 訪問系	mdl(3) 通所系	mdl(4) 施設系	mdl(5) 居宅介護 支援	mdl(6) 小規模多 機能
実行計画を予め作成するという計画を立て、時間や期限をしっかり管理した	0.093* (1.758)	0.150 (1.290)	0.074 (0.844)	0.121 (1.147)	-0.258* (-1.697)	0.097 (0.617)
実行計画を予め作成するために必要な時間を十分に確保した	0.200*** (3.548)	0.283*** (2.739)	0.074 (0.806)	0.338*** (3.054)	0.280* (1.882)	-0.094 (-0.626)
実行計画を作成する知識やスキルは十分だった	0.078 (1.518)	0.140 (1.395)	0.063 (0.707)	0.030 (0.262)	-0.107 (-1.190)	0.252 (1.457)
の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に伝えるように説明した	0.075 (1.133)	0.164 (1.336)	0.065 (0.522)	0.193 (1.405)	0.045 (0.254)	-0.620 (-1.677)
動の責任者はメンバーは、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、意識的に動機付けに努めた	-0.048 (-0.787)	-0.071 (-0.631)	0.024 (0.225)	-0.231* (-1.741)	0.122 (0.688)	-0.113 (-0.448)
実行計画を作成する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった	-0.035 (-0.848)	-0.080 (-1.025)	-0.057 (-0.768)	0.011 (0.124)	0.010 (0.100)	-0.150 (-1.290)
目標や取組成果を測る指標や観察ポイントを事前に明確に設定した	-0.089* (-1.791)	-0.093 (-0.887)	-0.022 (-0.225)	-0.263** (-2.504)	0.091 (0.749)	0.203 (0.806)
業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	0.355*** (6.609)	0.151 (1.165)	0.448*** (5.700)	0.317*** (2.722)	0.476*** (3.053)	0.612*** (3.541)
Constant	1.340*** (6.329)	1.267*** (2.666)	1.197** (2.323)	1.711*** (5.724)	1.296*** (2.871)	3.213** (2.466)
Observations	774	201	214	237	83	39
R-squared	0.242	0.247	0.281	0.248	0.380	0.517
Adj R-squared	0.234	0.215	0.253	0.222	0.313	0.388
F-stat	22.83	5.565	6.935	10.68	4.810	9.479

Robust t-statistics in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

業務の改善活動のステップ4「実行計画を実行する段階」において進行の円滑さに影響する要因

全サービスモデルについて、このステップを円滑に進める要因には、「この段階を進める際の時間や期限の管理」、「必要な時間の十分な時間の確保」、「実行するスキルや知識の十分さ」、「上手くいったコツや成功体験を定期的にメンバーで速やかに共有すること」が考えられた。また、メンバーが自発的に取り組むようになることで、自然と活発に進むという改善活動の自走性とも関連することが示唆された。

図表 247 ステップ4「計画を実行する段階」における各モデルの重回帰分析の結果

■計画を実行に移した段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。

VARIABLES	mdl(1) 全サービス	mdl(2) 訪問系	mdl(3) 通所系	mdl(4) 施設系	mdl(5) 居宅介護 支援	mdl(6) 小規模多 機能
計画を実行に移すという計画を立てて、時間や期限の管理をしっかりと実施した	0.137** (2.333)	0.294** (2.446)	-0.013 (-0.142)	0.158 (1.496)	0.095 (0.669)	0.002 (0.007)
計画を実行に移す時間を十分に確保した	0.145** (2.382)	0.195** (1.987)	0.159 (1.412)	0.335*** (2.642)	-0.064 (-0.521)	-0.213 (-0.926)
計画を実行に移すために必要な知識やスキルは十分だった	0.118** (2.238)	0.132 (1.109)	0.171* (1.857)	0.127 (1.316)	-0.041 (-0.496)	0.189 (0.619)
主任はメンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を伝えるように説明した	0.081 (1.140)	0.040 (0.320)	0.022 (0.147)	0.050 (0.388)	0.346** (2.436)	0.347 (1.047)
メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、意識的に動機付けに努めた	0.024 (0.357)	0.105 (0.692)	-0.028 (-0.241)	-0.011 (-0.081)	0.077 (0.610)	-0.575* (-1.899)
計画を実行に移す段階において、経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった	-0.001 (-0.026)	-0.088 (-1.362)	0.001 (0.017)	0.031 (0.436)	0.107 (1.111)	0.117 (0.942)
勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した	-0.004 (-0.083)	0.154 (1.392)	0.049 (0.506)	-0.142* (-1.701)	-0.104 (-0.789)	-0.102 (-0.283)
立てた実行計画に拘らず、取組がうまくいくように試行錯誤しながら柔軟に取組を進めた	0.023 (0.348)	-0.029 (-0.216)	0.017 (0.137)	-0.009 (-0.083)	0.120 (0.784)	0.101 (0.241)
うまくいったコツや成功体験を定期的にメンバーで速やかに共有できるようにした	-0.110* (-1.771)	-0.079 (-0.570)	-0.161 (-1.371)	-0.082 (-0.669)	-0.218 (-1.161)	-0.010 (-0.035)
業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	0.434*** (7.008)	0.422** (2.360)	0.493*** (5.086)	0.290** (2.233)	0.650*** (5.495)	0.667*** (3.945)
Constant	0.593** (2.557)	-0.471 (-1.323)	1.099** (2.091)	0.970*** (2.990)	0.065 (0.145)	1.777 (1.480)
Observations	750	199	205	226	83	37
R-squared	0.324	0.416	0.310	0.347	0.579	0.346
Adj R-squared	0.315	0.385	0.275	0.316	0.520	0.0944
F-stat	25.57	21.54	5.780	13.68	9.606	6.779

Robust t-statistics in parentheses  
\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 業務の改善活動のステップ5「改善活動を振り返る段階」において進行の円滑さに影響する要因

全サービスモデルについて、このステップを円滑に進める要因には、「この段階を進める際の時間や期限の管理」、「実行するスキルや知識の十分さ」、「勤務シフト等など組織的な支援」が考えられた。活動の継続について消極的な意見が表れないように活動中に手当する工夫の必要性も見取れる。また、メンバーが自発的に取り組むようになることで、自然と活発に進むという改善活動の自走性とも関連することが示唆された。

図表 248 ステップ5「改善活動を振り返る段階」における各モデルの重回帰分析の結果

■改善活動を振り返る段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。

VARIABLES	mdl(1) 全サービス	mdl(2) 訪問系	mdl(3) 通所系	mdl(4) 施設系	mdl(5) 居宅介護 支援	mdl(6) 小規模多 機能
改善活動を振り返る機会を計画し、時間や期限をしっかり管理した	0.166*** (2.696)	0.180 (1.187)	0.144 (1.540)	0.271*** (2.905)	0.116 (0.680)	-0.056 (-0.147)
改善活動を振り返る時間を十分に確保した	-0.008 (-0.126)	-0.095 (-0.586)	0.013 (0.110)	0.037 (0.339)	0.025 (0.163)	0.093 (0.223)
改善活動を振り返る段階に関する知識やスキルは十分だった	0.150*** (2.732)	0.230 (1.568)	0.223*** (2.611)	-0.085 (-1.034)	0.131 (1.151)	0.547 (1.623)
業務の改善活動の責任者は改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に伝えるように説明した	0.061 (0.881)	0.142 (0.970)	0.021 (0.157)	0.162 (1.402)	0.087 (0.418)	-0.647 (-1.637)
メンバーが改善活動の振り返りを前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた	-0.042 (-0.591)	-0.178 (-1.178)	0.118 (1.027)	-0.262** (-2.001)	0.131 (0.727)	0.010 (0.032)
改善活動を振り返る段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった	0.011 (0.301)	-0.014 (-0.158)	-0.035 (-0.578)	0.011 (0.150)	0.218** (2.399)	-0.043 (-0.360)
勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した	0.104* (1.690)	0.212 (1.493)	0.132 (1.454)	0.071 (0.720)	-0.195 (-1.404)	0.488 (1.644)
振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した	-0.073 (-1.153)	-0.137 (-0.882)	-0.053 (-0.487)	-0.007 (-0.070)	-0.305 (-1.494)	-0.052 (-0.182)
今回の取組が負担だったなどの理由により、活動の継続に対して消極的な意見があった	-0.155*** (-4.385)	-0.105 (-1.121)	-0.216*** (-3.659)	-0.180*** (-3.174)	-0.029 (-0.406)	-0.120 (-1.239)
業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	0.431*** (7.634)	0.449*** (3.324)	0.291*** (2.810)	0.517*** (5.315)	0.658*** (4.032)	0.284 (1.562)
Constant	1.278*** (6.640)	1.157*** (3.343)	1.307** (2.521)	1.603*** (5.953)	0.801** (1.995)	1.826** (2.066)
Observations	778	205	214	242	81	36
R-squared	0.327	0.286	0.348	0.390	0.570	0.503
Adj R-squared	0.319	0.249	0.315	0.363	0.509	0.305
F-stat	31.43	7.103	8.944	16.59	10.96	2.580

Robust t-statistics in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

業務の改善活動のステップ6「改善活動を練り直す段階」において進行の円滑さに影響する要因

全サービスモデルについて、このステップを円滑に進める要因には、「この段階を進める際の時間や期限の管理」、「実行するスキルや知識の十分さ」が考えられた。また、メンバーが自発的に取り組むようになることで、自然と活発に進むという改善活動の自走性とも関連することが示唆された。

図表 249 ステップ6「計画を練り直す段階」における各モデルの重回帰分析の結果

■改善活動を練り直す段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。

VARIABLES	mdl(1) 全サービス	mdl(2) 訪問系	mdl(3) 通所系	mdl(4) 施設系	mdl(5) 居宅介護 支援	mdl(6) 小規模多 機能
改善活動を練り直すという計画を立て、時間や期限の管理をしっかり実施した	0.111* (1.680)	0.053 (0.384)	0.139 (0.980)	0.180 (1.413)	-0.077 (-0.466)	-0.073 (-0.168)
改善活動を練り直すために必要な時間を十分に確保した	0.120 (1.588)	0.245 (1.459)	-0.084 (-0.589)	0.228* (1.665)	0.060 (0.473)	-0.062 (-0.192)
改善活動を練り直すために必要な知識やスキルは十分だった	0.109* (1.893)	0.105 (0.845)	0.212** (2.221)	0.050 (0.475)	0.152 (1.339)	0.556 (1.341)
業務の改善活動の責任者は改善活動を練り直す意義をメンバーや職員に伝えるように説明した	0.030 (0.470)	0.195 (1.313)	0.057 (0.535)	-0.088 (-0.653)	-0.049 (-0.377)	-0.504 (-1.047)
メンバーが改善活動を前向きに練り直せるように、意識的に動機付けに努めた	0.094 (1.442)	-0.051 (-0.329)	0.102 (0.929)	0.099 (0.776)	0.176 (1.177)	0.560 (1.121)
活動を練り直す段階において、経営層から声掛け（労い、関心を寄せている態度）があった	-0.018 (-0.432)	-0.060 (-0.790)	-0.062 (-1.084)	0.061 (0.724)	0.024 (0.178)	-0.023 (-0.123)
勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した	0.076 (1.475)	0.139 (1.330)	0.191** (2.075)	-0.005 (-0.059)	0.030 (0.133)	0.635 (1.687)
振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した	-0.027 (-0.465)	-0.042 (-0.352)	-0.040 (-0.387)	0.017 (0.157)	-0.178 (-1.069)	-0.177 (-0.772)
または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、マニュアルなどを作成した	0.052 (1.222)	0.097 (1.121)	0.048 (0.727)	0.073 (1.022)	0.050 (0.403)	-0.024 (-0.101)
あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、業務の改善活動に関する人材育成の体制を整えた	-0.019 (-0.396)	-0.082 (-0.749)	0.033 (0.440)	-0.052 (-0.505)	-0.098 (-1.020)	-0.081 (-0.394)
あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組める方策をマニュアル作成や人材育成体制の整備以外にも検討した	-0.150*** (-2.990)	-0.075 (-0.642)	-0.198** (-2.499)	-0.188** (-2.172)	-0.095 (-0.864)	-0.097 (-0.332)
業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	0.356*** (6.137)	0.290** (2.353)	0.366*** (3.893)	0.373*** (2.940)	0.627*** (3.669)	-0.270 (-0.883)
Constant	0.942*** (5.241)	0.671** (2.152)	0.811* (1.692)	0.922*** (3.178)	1.388*** (2.871)	1.861** (2.430)
Observations	767	205	211	239	77	35
R-squared	0.340	0.346	0.382	0.352	0.495	0.498
Adj R-squared	0.329	0.306	0.345	0.318	0.401	0.225
F-stat	25.71	8.711	6.311	11.25	5.929	1.886

Robust t-statistics in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## (4) 若干の考察

### 1) 訪問系サービス

訪問系サービスの事業所では、改善活動を始め準備段階において、職員からの抵抗や反発を受けた経験が準備活動や体制整備の進捗に影響を与えている可能性が示唆されている。また、準備段階から計画を実行に移すまでは改善活動に取り組む時間の確保が重要で、進め方も管理する有用性が見えて取れる。これらの要因が改善活動の円滑な進みに影響する背景として、訪問系サービスでは、職員が同じ場所で業務をしているわけではないという訪問系サービス特有の職場特性が関連しているのではないだろうか。つまり「時間や都合を合わせる」必要性に対応した結果と推察される。

### 2) 通所系サービス

通所系サービスの事業所では、業務の改善活動の計画を実行する段階から計画の練り直しにかけて、各ステップに必要な知識やスキルが改善活動の円滑な進行に影響を与えるという結果が示された。厚生労働省が公開する生産性向上のガイドラインにおいて、具体的なスキルは生産性向上に向けた7つの取組という形で要約され具体例が示されている。こういった内容の積極的な活用が必要になるものと推察される。また、振り返りや練り直しの段階では活動のマネジメントを行うほかに、活発な発言を促すコミュニケーションスキルも欠かせない。厚生労働省が公開する「手引き」はこういう場面で積極的に活用していけるものと考えられる。

### 3) 施設系サービス

施設系サービスの施設では、改善活動の準備や序盤の段階での丁寧な説明や、課題の見える化から計画の実行にかけて活動するための時間を十分確保することが、円滑な推進に影響することが示唆された。介護分野における生産性向上の必要性や、自施設で業務改善活動する意義の説明に苦慮している様子もうかがえる。我が国における地域福祉の歴史的展開のなかで「生産性向上」という言葉は聞きなれず現場が当惑するという指摘もある。その実態が率直に表れているものと考えられる。しかしながら、本結果の通り、丁寧な説明が円滑な進行に好影響を与えることを踏まえると、生産性向上のガイドラインに沿った説明が役立つものと考えられる。

また、動機づけの重要性も結果から読み取ることができる。こういった効果のある働きかけは誰からなされるか。今回の調査結果から推察することは困難だが、各職種の部門長やリーダークラスが重要な役割を果たしているのではないかと想像する。施設系サービスでは組織が職種ごとに細分化して構成されている施設も少なくない。そして、日常業務において、多職種で協働する機会の調整は部門長やリーダークラスが担い部門の職員に働きかけ、施設全体として効果的な協働を実現している。したがって、業務の改善活動においても、部門の長やリーダークラスの説明や動機付けが改善活動の円滑な進行に好影響をもたらしているのではないかと想像する。

#### 4) 居宅介護支援

居宅介護支援事業所は、他の介護サービスと異なり業として直接的にケアやサポートを提供するわけではない。担当利用者に対する情報提供やケアプラン策定支援といった情報の整理・活用、多様なサービス事業所との専門的なコミュニケーションといった業務が中心になる。また、対話の対象が高齢者等がかつ自宅で実施される。このようにケアマネジャーの業務は他律的な側面が強く自身で時間管理できる範囲は限られることから、業務内容と時間の管理が欠かせない。今回の分析結果はこういった業務特性を反映していると考えられ、業務の改善活動の各ステップの管理や時間の確保が改善活動の円滑な進行に好影響を与えるという結果が導かれた。業務改善活動を漫然と進めるとチームメンバーの協力を得にくくなると想像でき、各ステップの事前準備が重要になると推察される。

#### 5) 小規模多機能サービス

小規模多機能型のサービスは、馴染みの職員が住まい機能や訪問機能等を複合的に提供するという特徴的なサービス特性を持つ。このサービス類型の分析結果では、準備段階を含む序盤で改善活動の意義等を丁寧に説明することが重要になっている。また、課題が見える化する段階において、改善活動の知識やスキルが円滑な進行に影響するという結果が出ている。サービスを複合的に組み立て提供する必要があることから業務が込み入りやすく、課題の見える化が難しいとの指摘がある。こういった現場の実情が関連し知識やスキルの重要性が浮き彫りになったものと推察する。

#### 6) 介護サービス全体

介護サービスの種別に分けず全体として分析した。とりわけ重要な点として、業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組めるようになると、各ステップが自然と活発に進行するという結果が導かれている。この結果は、円滑の進行との厳密な因果関係を示すものではないが、改善活動のメンバーが安心して活動に取り組める準備の重要性や、自発的にまた安心して発言できる場づくり・雰囲気づくりの重要性を示唆するものと考えられる。

#### 7) 分析結果の解釈の留意点

今回の分析において可能な限りバイアスの排除に努めているが、探索的かつ試行的な側面を重視しているため精緻で厳密な分析までは及んでいない。そのため、結果の解釈には十分留意する必要がある。例えば、次のような分析上の課題が残されている。第一に、本分析で用いた被説明変数と説明変数は、回答者の主観的な評価に基づく。回答結果には個人の経験等によるバイアスが生じていると考え対応していく必要がある。今回は各サービス体系について単一の回帰モデルのみを設定した。複数の回帰モデルを立て説明変数の組み合わせを吟味し、モデルの妥当性や変数の妥当性を吟味する必要がある。また、説明変数に反映していない要因が効果に影響している可能性にも対応する必要がある。

今後は上記の課題を踏まえ分析方法を改善し、より頑健な推定を積み重ねていく必要がある。

## 第3章 ヒアリング調査

### 1. 介護サービス事業所

#### (1) 調査目的

ヒアリング調査においては、アンケート結果を踏まえ、生産性向上の取組への着手、継続状況や普及促進に向けた工夫等の具体的な事例を収集することを目的とした。

#### (2) 問題意識

これまで介護現場における生産性向上の取組に関する大規模な調査がなされていないことから、足元において、生産性向上の取組の考え方がどの程度認知されており、また、実施されているのかは明確にわかっていない。

#### (3) ヒアリング対象

以下4つの事業所に対し、ヒアリング調査を行った。

##### 改善活動を中断した事業所

###### 事業所 A

サービス種別：訪問看護 / 事業所規模：常勤 5 名、非常勤 10 名

##### 改善活動を完了した事業所

###### 事業所 B

サービス種別：訪問介護 / 事業所規模：常勤 9 名、非常勤 19 名

##### そもそも改善活動に取り組んだことのない事業所

###### 事業所 C

サービス種別：居宅介護支援 / 事業所規模：常勤 2 名

###### 事業所 D

サービス種別：訪問看護 / 事業所規模：常勤 3 名、非常勤 2 名

## (4) ヒアリング結果

### 改善活動を中断した事業所

#### 事業所 A

実施したが中断した改善活動の目的（アンケート調査結果より）

介護人材の定着

その改善活動によって期待した効果や成果（アンケート調査結果より）

- ・ 突発的な業務の発生が減少すること
- ・ 研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせること
- ・ 業務改善の話し合いやミーティングに充てる機会や時間を増やせること
- ・ 介護人材が定着すること

改善活動を実施したきっかけ

- ・ 人材が増えた時に備えて、業務のマニュアルを作成したいと考えたこと。
- ・ より多くの人材を確保したいと考えたため。

改善活動を上手く進められなかった要因

- ・ 人手が足りておらず、業務のマニュアルを作成するための十分な時間を確保できなかったため。
- ・ 職員がそれぞれ訪問先にいるため、お互いに話し合う時間をしっかりと確保できていなかったため。

業務を上手く進めるために工夫している点

- ・ 人材が不足している中でも、職員が効率的に仕事できるようにサポートすることを心掛けています。例えば、ICT（タブレット）を活用した業務効率化、直行直帰の推奨など。業務を効率化することにより、患者さんとの時間をいかに確保するかに力点を置いている。
- ・ 人材が不足していたとしても、研修を受講する機会を提供することや、手厚い OJT の体制を持つことで職員一人一人のスキルアップを目指している。長期的な視点をもって職員を育成したいと考えている。例えば、新しく入職した職員が利用者宅に訪問する際は、最初の 3 回は必ず経験者が同行する体制をとっている。

今後実施したいと考えていること

- ・ 現在、事業所で用意しているマニュアルは業界団体等から取り寄せた内容であるため、自分たちにあったマニュアル作成を進めていきたい。
- ・ 職員同士が直行直帰をした場合に顔を合わせる機会がない状況であるため、職員同士が繋がることのできるコミュニケーションツールを導入したい。

## 改善活動を完了した事業所

### 事業所 B

#### 完了した改善活動

ICT 機器（送迎システム、の導入

#### 改善活動を実施したきっかけ

介護機器等の展示会にて、開発中にシステムに協力する形で導入した。

#### 改善活動を上手く進められた要因

（全般）

- ・ 法人から介護事業所における ICT 導入に関する理解やリソースの配分があったこと。

（改善活動を準備する段階）

- ・ ICT の導入チームはリーダークラスの職階の職員、サブリーダークラスの職階の職員、管理者で結成したが、現場スタッフの意見を取り入れる取組を行った。
- ・ 現場の職員から不満に対しては、活動を始めた直後は大変であるが、活動が軌道に乗れば業務負担が減ることを示し、ある程度理解を得た。

（改善活動の実行計画を立てる段階）

- ・ 開発に協力した形であったため、活動期間が決まっていた。そういった意味で、実行する期間を決めていたことは、改善活動を進めるのに役立ったと感じている。

（改善活動を実施する段階、改善活動を振り返る段階）

- ・ ICT 機器の操作に慣れない、難しい職員も多くいたため、改善活動のプロジェクトチームメンバーと一緒に操作する等の支援する必要があるが、忙しい場合もサポートする時間を取るようにした。忙しいという理由で支援を断らないようにしていた。このように支援することで、現場が前向きに取り組むことが出来た。
- ・ とりあえず実施してみる姿勢で職員を巻き込み、実際に使ってみてどうだったか、振り返った感想を吸い上げるというサイクルをこまめに繰り返していた。その際、どんなに小さいことでも聞き取るように心がけた。

（改善活動を練り直す段階）

- ・ 年単位で設定する法人の運営方針を、事業所におけるアクションプランに落とし込み、現場に分かりやすく示している。そのアクションプランを基に、今後より ICT を活用してサービスの質の向上を目指すかを検討している。
- ・ アクションプランを作成する際は、現場の声を反映している。リーダーが現場職員にヒアリングを実施する。そののち、経営層からリーダーへのヒアリングが行われる。

#### 改善活動による効果

- ・ 送迎システムを導入することで、余裕をもって送迎業務にあたることができ、利用者を安心・安全に送り届けることが出来ていると感じている。
- ・ ICT を導入していることは、職員の新規採用時に一つのポイントとなることがある。

## そもそも改善活動に取り組んだことのない事業所

### 事業所 C

#### 現在抱えている課題

- ・ 数か月前に 1 名新しく入職した職員がいるため、人材不足はある程度解消されたと感じているが、人材の確保は難しいと感じている。
- ・ ICT の活用を推進したい（例えば、タブレットを一人 1 台導入する等）が、予算の関係から難しい。
- ・ 利用者ごとの詳細なケアの手順を記載したマニュアルを、利用者全員分は作成できていない。もし利用者全員分作成することができれば、業務の標準化を図ることができ、業務をより効率的に進めることができると考えている。
- ・ 看護職員としての専門的な業務と、マネジメント業務を兼任しているが、マネジメント業務は勤務時間外に実施することが多い。

#### 業務をうまく進めるために実施している工夫

- ・ 事務業務の分担が必要と感じているため、業務に優先順位をつけ、新しく入った職員に任せることができる業務を洗い出した。簡易な業務から一つずつ教えていくことで、少しずつ業務の役割分担ができていく。利用者ごとのマニュアル作成業務を実施できるようになったため、業務の大きな部分を担ってもらうことができ、助かっている。
- ・ ゆくゆくは、請求業務など、責任の大きな仕事も任せられるようになりたいと考えている。

### 事業所 D

#### 現在抱えている課題

- ・ 自身を含めた常勤 2 名のうち、1 名は他のグループホームと兼務しているため、人員不足を感じている。人員の基準を満たしていないため、特定事業所加算を算定することができていない。  
医療法人系の居宅介護支援事業所の業務は担当した利用者に対してスピードや複雑な対応が求められるケースが多く、仕事が難しいと感じられることも多いため、採用に難航している。
- ・ マニュアル作成等の管理業務ができていないことに課題を感じている。
- ・ 業務の効率化を図るシステムを導入したいと感じているが、居宅介護支援事業所の利益率が低いという理由から法人内のシステム導入に係る予算を確保することが難しく、導入が難航している。  
居宅介護支援のサービスの性質上、利用者数で収益が決まるが、人材が不足しており利用者数を増やすことが難しい。そのため、利益を上げにくい現状がある。現在使用している請求ソフトは事業所でのみ入力が可能であり、訪問先では入力ができず、非効率と感じている。

### 業務をうまく進めるための工夫

- ・ 従来の介護サービスの利用票様式では、複数サービスを利用している場合、利用票の記入欄が煩雑になり分かりにくい。そのため、利用者からの確認の電話が頻繁にかかってくることや、利用者が受ける予定であったサービスを受け損ねてしまう可能性がある。
- ・ 上記のような事態を避けるため、利用者の受けるサービスをわかりやすく示したカレンダーを独自に作成している。
- ・ 利用者はカレンダーを使うことで次の日の予定が分かるので、安心して一日を迎えることができ、例えば早朝の事業所への問い合わせ等が減ったと感じている。
- ・ 利用者だけではなく、介護サービス事業所の職員がカレンダーを見ることで、他のサービスを提供している事業所へ申し送りを実施するなど、自身にすべての連絡が集中しなくなったと感じている。

## (5) まとめ

改善活動を中断した事業所における、中断した改善活動の目的は「介護人材の定着」であった。業務のマニュアル作成や職員間のコミュニケーションに課題を感じていたが、職員の働き易さや長期的な育成に着目した工夫を実施していた。特に訪問が多いサービス種別では、職員間のコミュニケーションが不足し、お互いの認識のばらつきによりマニュアル作成等、話し合いやすさ合わせが必要になる改善活動に支障をきたす可能性があると考えられる。

一方、活動を完了した事業所においては、活動の途中で職員からの意見を吸い上げることや、中心となる職員が他の職員の細やかな支援を行うことが活動を推進するポイントとなっていた。特に ICT の活用においては、導入・活用は、メンバー間で活用度合いに差が出やすいため、活用が難しいと感じている職員をうまく支援し、励まし、活動に巻き込んでいくことが重要と考えられる。

改善活動そのものに取り組んだというわけではないが、優先順位をつけて事業所内の職員との業務の役割分担を行うことや、自事業所と連携する機関との仕事が円滑に進むような工夫を実施していた。

## 2. 都道府県

### (1) 調査目的

ヒアリング調査においては、都道府県の立場から、介護現場における生産性向上の取組をどのように普及促進しているのか、またどのような方針を立てているのか情報収集することを目的とした。

### (2) 問題意識

生産性向上の取組への着手や継続を阻害する要因、継続的な取組につなげた要因等が整理されていないことから、効果的な推進方策は体系的に検討されていない。そのため、国や自治体の実施可能な効率的で効果的な生産性向上の取組の普及や促進のあり方に課題がある。

### (3) ヒアリング対象

以下2つの条件のうち、どちらかを満たす都道府県にヒアリング調査を行った。

- 1) 第8期介護保険事業計画において、生産性向上に関する事業を実施する具体的な予定の記載がある。
- 2) 令和2年度及び令和元年度 介護施設等における生産性向上に資するパイロット事業(以下、パイロット事業)に参画した都道府県が実施した取組の分類について、1)の条件を満たす都道府県が満たしていない⑥人材確保・育成、⑦その他を実施した。

### (4) 分析の枠組み

生産性向上の取組をキーワードとしてヒアリングを実施したが、いわゆる7つ取組に整理される生産性向上の取組を明示して事業展開している都道府県は今回の調査の範囲では見当たらなかった。そこで、厚生労働省の介護現場革新会議の基本方針を枠組みとして用い、得られた情報を整理することとした。具体的には、パイロット事業にある主な切り口を参考にしている。業務仕分け、介護助手、ロボット ICT、魅力発信、人材確保育成などに着目した。

図表 250 ヒアリング先と介護現場革新会議の方針等との対応

都道府県名		A 県	東京都	神奈川県	大阪府	兵庫県	B 県
第 8 期介護保険事業計画における生産性向上に関する事業を実施する具体的な予定の記載		あり	あり	なし	あり	あり	あり
パイロット事業の実施		あり	なし	あり	なし	あり	なし
業務改善	①業務仕分け	あり	/	なし	/	なし	/
	②介護助手	あり		なし		あり	
	③ロボット ICT	あり		あり		あり	
	④その他	あり		あり		なし	
業務改善以外	⑤魅力発信	あり		あり		あり	
	⑥人材確保・育成	なし		あり		なし	
	⑦その他	なし		あり		なし	

※この表は、厚生労働省による整理を参考にしている。

## (5) ヒアリング結果

### A 県

#### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

##### a. 介護ロボット、ICT 導入に対する補助金事業

- ・ パイロット事業がきっかけとなり、本格的に取り組んでいる。令和 2 年度からは国の方針に合わせて、県における補助金の要綱も拡大した。
- ・ 今年度は、施設当たりの申請件数が増えた印象である。見守りセンサー類や ICT 機器の導入の申請について特に顕著であった。
- ・ 補助金の申請をした事業所は、特に地域に偏りはなく、県内にまんべんなく所在している印象である。
- ・ 県内における介護ロボットや ICT の導入が必要な事業所への支援をより一層、推進していく必要があると感じている。

##### b. 介護の魅力を発信するイベントの開催

(※令和 3 年度は新型コロナウイルス感染防止のため中止)

- ・ 介護の魅力を知ってもらうことを目的とした、介護分野に関係しない職業の方を集め、介護現場の課題の解決方法を話し合う取組。

#### 2) パイロット事業の継続の有無

介護ロボット、ICT 導入の支援事業を継続している。

#### 3) 市区町村で主催する生産性向上の取組を促進するためのイベントや講演会の有無、詳細実施していない。

#### 4) 都道府県が行う市区町村や介護サービス事業所に対するその他の支援

介護ロボットの工場が県内にある。介護サービス事業所への納品に委託事業者が立ち会い、その後、実際に活用した感想等を企業にフィードバックする支援を行っている。

#### 5) 今後、実施を予定している事業

##### a. 介護ロボット、ICT 導入に対する補助金事業（継続）

##### b. モデル施設において、コンサルタントの支援のもと生産性向上の取組を行う事業（新規）

- ・ 介護ロボットの導入・活用を基に、マニュアルの作成を行う等の副次的な取組も対象とする予定である。
- ・ 今年度までの介護の魅力を発信するイベントに替わって実施する事業の位置づけである。

## 東京都（一部事業は、公営財団法人東京都福祉保健財団が実施）

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

#### a. 人材育成に関する事業

- ・ 人材育成に取り組む事業所に対する、コンサルタント経費等に係る費用を助成する。今年度実施を始めた事業である。
- ・ 人材育成に関する研修に対しても助成を行っている。介護サービス事業所内で人材育成の仕組みに位置付けられている研修であれば、対象としている。
- ・ 補助事業のほか、セミナーを開催している。対象別に、管理者・経営者層向け、リーダー層向け、新任職員向けの3種類セミナーを動画配信方式で実施した。

#### b. 次世代介護機器導入促進等支援事業およびデジタル機器導入促進支援事業

- ・ 次世代介護機器の導入支援は、平成28年度と29年度にモデル事業を実施し、平成30年度から本格実施をしている。その中で、補助金による支援だけでなく、セミナーの開催や専門家による相談等の支援も実施している。介護ロボットやデジタル機器を導入した後も、現場で継続的に活用できる支援を実施していきたいと考えている。
- ・ 介護ロボットやデジタル機器を展示する体験展示コーナーを設けている。
- ・ 次世代介護機器及びデジタル機器の導入前、導入後の介護サービス事業所を対象に、集合型とオンラインを併用したセミナーを実施した。
- ・ セミナーに関して、集合研修にも一定のニーズがあったことから、オンラインの環境整備に課題がある事業所が一定数存在するのではないかと推察される。
- ・ オンラインセミナーにおいては、グループごとのディスカッションをカリキュラムに組み込むことで情報共有ができる。また、他事業所と会話する中で気づきを得ることができる。
- ・ 介護ロボット及びデジタル機器の導入に対する補助金の申請は、昨年度に比べて増加した。新型コロナウイルス感染症の影響により、介護事業所での人員体制の再検討などをする中で、介護ロボットやデジタル機器の導入に着手した介護事業所も増えたと推察される。

#### c. 生産性向上の業務の改善活動に取り組む事業所に対する個別支援に関する事業

- ・ 20事業所を対象に、コンサルタントが介入する形で「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」（厚生労働省）に掲載の7つの取組の業務改善の支援を行っている。
- ・ 具体的な取り組みとしては、取組1 職場環境の整理、取組2 業務の明確化と役割分担、取組3 手順書の作成などが実施されている。
- ・ 1事業所につき、半年に4回程度の相談会を実施している。

d. 生産性向上の取組に関するセミナー

- ・ 令和3年度は、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(厚生労働省)を基にした、生産性向上の取組に関するセミナーと、働きやすい職場環境づくりに関するセミナーを実施した。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響があったため、動画配信型とした。

2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

都は令和2年度まで、次世代介護機器の導入支援、デジタル機器の導入支援、キャリアパス構築支援、生産性向上セミナー等を、個別の事業として実施してきた。第8期高齢者保健福祉計画では、介護現場における生産性向上を介護人材対策における重要な課題と位置付け、令和3年度から既存事業の見直し・統合を図り、介護現場の改革をより効果的に支援している。

3) 市区町村で主催する生産性向上の取組を促進するためのイベントや講演会の有無、詳細

- ・ 生産性向上の取組に直接関連する事業について区市町村が実施しているかどうかについては、調査等を実施していないが、介護人材を確保するための支援を区市町村に対して行っており、人材確保の取組について調査を実施している。一部の区市町村では人材確保の取組として生産性向上に資する事業を展開している。

4) 都道府県が行う市区町村や介護サービス事業所に対するその他の支援

1) に同じ。

5) 今後、実施を予定している事業

1) に同じ。今年度開始した事業も多くあるため、効果検証をしていきたいと考えている。

## 神奈川県

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

- a. 介護ロボット及びICT機器の導入支援事業
  - ・ 介護ロボット及びICT機器の導入に係る費用を国の基準に準じて補助している。  
(介護ロボットについては)平成27年より開始した。今年度は昨年に比べ、補助金申請件数が増えた。特に見守り機器やICT機器について顕著であった。  
申請のある介護サービス事業所は県内にまんべんなく所在している印象である。  
導入して1年が経過した段階で実績報告を挙げてもらうように介護サービス事業所に求めている。
  - ・ 介護ロボットやICT機器を介護サービス事業所にリースし、オンライン上で活用方法等を紹介する「公開事業所」という取組を平成24年から行っている。実際の使用感に対する職員の生の声や利用者の反応を聞くことができる。対象としている介護ロボットの分野は、主に見守り、移乗介護、コミュニケーションなどである。  
メーカーからの機器の貸し出しは、有償の場合と無償の場合がある。有償の場合は、県で1年ごとに賃借料を負担している。
  - ・ 介護ロボットやICT機器の導入を検討している介護サービス事業所に対し、導入支援のためのセミナーを実施している。具体的な事例として、ロボットの事故防止の内容紹介があった。セミナーは前年度・今年度共に好評だった。
  - ・ 介護ロボットの導入を検討している介護サービス事業所に対し、県の委託先から本分野に精通したアドバイザーを派遣している。

### 2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

きっかけは県内のさがみロボット産業特区を設けた流れと推察されるが、令和元年度にパイロット事業を行うと共に、令和3年度からの第8期かながわ高齢者保健福祉計画にも位置付け、更なる促進を図っている。

### 3) 今後、実施を予定している事業

- ・ 1)の事業を継続する予定である。
- ・ 新型コロナウイルスの影響で実際に介護ロボットに触れられる機会が減っている中、「公開事業所」などを通じて使用感が具体的にわかるような取組や機会を多く提供することで、より介護ロボットやICT機器の普及を促進できると考えている。
- ・ 介護ロボットの活用後の定着に課題を感じているため、セミナーを通じて導入後の支援も行っていきたいと考えている。

#### 4) (その他)パイロット事業でのコーチング支援の取組について

##### <コーチングの機器を採用した経緯>

介護サービス事業所の職員から、介護職員の高齢化が進む中で、介護技術のノウハウを伝承が難しいという課題が挙がった。

上記の課題を解決するために、研修用アプリを導入することとした。実際に伝えたいケアの姿を動画に撮り、アプリ内に収めることで、各職員に動画を共有する仕組みである。

##### <成果>

- ・ 職員からは、「特別な介助、ケアが必要な人に対してどうしたらいいか共有できるの  
はありがたい。」という声が上がった。
- ・ その他、副次的な効果として、例えば「おむつの残量がどの程度か」や「散らかっ  
た部屋の様子」といった情報を、文字ではなく画像で共有することができるため、  
分かりやすい情報共有ができるという意見があった。想定されていない活用方法が  
あり、驚いた。
- ・ パイロット事業の成果については令和2年度に実施したオンラインセミナーの中で  
成果報告会を実施し、大きな反響があった。

## 大阪府

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

#### a. 介護ロボット及びICT(記録ソフトを含む)の導入支援事業

- ・ 介護ロボット及びICT導入に際して補助金を設けている(補助率等の基準はすべて国に準じている)。
- ・ 今年度、介護ロボット及びICTともに、補助金申請数が大幅に伸びた。
- ・ 介護ロボットやICTのメーカーから、補助金の対象かどうかの問い合わせを受けることがあるが、都道府県によっても考え方が微妙に異なる部分も見受けられ、メーカーが戸惑うケースもあるようだ。
- ・ ニーズの高まりを受けて営業活動も活発化していると思うが、導入に際しては介護サービス事業所の主体性が強くなければ、結局十分な活用ができない状況も発生するのではないか。導入前に、活用の好事例や効果をしっかりと研究することも大切。
- ・ 令和元年度までは、活用事例の紹介や、メーカーの展示等も含めたセミナーを実施していたが、新型コロナウイルス感染症対策のため、実施が難しくなってしまった。

#### b. 介護助手の導入モデル事業

- ・ 地域医療介護総合確保基金の「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」を活用し、大阪府と大阪市、それぞれで実施している。
- ・ 大阪府では、(公社)大阪介護老人保健施設協会へ委託し、今年度は13か所の介護老人保健施設をモデル施設とし、介護助手の導入から定着までのコンサルタントを行っている(大阪市では、特別養護老人ホーム等を対象に同様の事業を実施)。
- ・ 介護助手導入にあたっては、目的や介護助手の業務範囲を明確に定義する必要があるが、介護助手という言葉の意味合いは、一般的には必ずしも一様ではないと感じる。

#### c. その他

- ・ 国が主催する事業は積極的に介護サービス事業所に周知している。

### 2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

平成28年度に国が介護ロボット及びICTの導入を促進したこと。

### 3) 市区町村で主催する生産性向上の取組を促進するためのイベントや講演会の有無、詳細

1)b.の大阪市における介護助手の取組以外は把握していない。

### 4) 今後、実施を予定している事業

1)の事業を継続する予定である。

## 兵庫県

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

- a. 介護ロボットの導入に対する補助金事業
  - ・ 平成 27 年度に開始した、「介護ロボット導入活用事例集」(厚生労働省)において、過去に掲載実績の機器を対象として、介護ロボットに係る導入費用を補助する事業。補助率等は国の基準に準じている。
- b. 介護記録ソフト (ICT) の導入に対する補助金事業
  - ・ 令和 2 年度に開始した、介護記録ソフトの導入経費やタブレット、一気通貫のシステムの導入費用を補助する事業。補助率等は国の基準に準じている。
- c. 介護サービス事業所における業務改善のためのコンサルタント経費の補助事業
  - ・ 介護ロボットや ICT に限らず、働き方全般を支援するためのコンサルタント経費を補助する事業 (県でコンサルタント事業者を選定する形ではなく、介護サービス事業所が直接コンサルタントと契約を結ぶ)。
  - ・ 今年度、介護サービス事業所が取り組んだ具体的なテーマは、ICT 機器導入のための課題の洗い出しを行っていた。「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」(厚生労働省)を参考に、業務改善を進めている。
  - ・ 応募のあった地域は比較的都市部が多い。
  - ・ メーカーの関連会社、会計事務所、地元の税理士等をコンサルタントとして契約する事例がみられた。
  - ・ 本事業の結果は公開していないが、今後、県内の横展開を図る中で今回の事業所の取組を広めたいと考えている。
- d. ケアアシスタント (介護助手) の雇用に関する補助事業  
(パイロット事業の継続だが、生産性向上に資する事業としては位置付けていない)
  - ・ 高齢者や子育てをしている女性など、普段は介護職として働いていない方が、ケアアシスタントとして短時間勤務する。その方々の試用期間中の経費を補助する事業である。試用期間終了後も継続した雇用がねらいである。
  - ・ 多様な人材の参入という観点から、今まで介護職に携わっていなかった方の介護職へのハードルを下げるねらいがある。
  - ・ 今後の広報の仕方が課題である。
- e. 介護ロボットの導入に関する動画配信 (上記 a とは異なる事業)
  - ・ 介護ロボットを導入するイメージを持ってもらうための動画を作成した。

### 2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

平成 27 年度に開始した 1)a.介護ロボットの導入に対する補助金事業

### 3) 今後、実施を予定している事業

1)の事業を継続する予定である。

## B 県

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

#### a. 介護ロボット及び ICT 機器の導入支援事業

- ・ 介護ロボット及び ICT 機器の導入に係る費用を国の基準に合わせて補助している。今年度は昨年に比べ、補助金申請件数が増えており、国の交付金等を活用して予算を増額して支援している。
- ・ 平成 30 年に県内の介護サービス事業所における導入・活用状況を把握するため、実態調査を実施した。介護ロボットの活用により業務の効率化が図られることは理解するが、実際の導入が進んでいないという意見が業界にあったため、実態を調査し、県内の実情を把握したうえで今後の事業展開を検討した。調査の結果、導入が進まない理由として、「導入コストが高い」「事故が心配」「導入の効果に疑問」等の意見が挙がっていた。
- ・ 介護ロボット及び ICT 機器の導入を補助した介護サービス事業所に対しては、導入の効果や成果を評価することを意識してもらうように伝えている。
- ・ 介護ロボットの導入に関して先進的な取組を行っている介護サービス事業所に協力を仰ぎながら、介護ロボットの導入のステップや導入手法を紹介するセミナーを開催している。
- ・ 機器展示会を開催し、各介護サービス事業所の実情に合った介護ロボットを導入できるように支援している。

#### b. 生産性向上の取組を実践する介護サービス事業所に対する支援事業

- ・ 「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」(厚生労働省)に沿って実践的に業務の改善活動に取り組むモデル事業所を選定し、専門家を派遣して支援している。県下のある地域においては、その他の地域に比べて高齢化や人口流出が顕著である。また、その地域特性により介護ロボットや ICT 機器の体験等情報を入手するハードルもある。そのため、離島地域においてモデル事業所を選定し、生産性向上の取組を実施している。
- ・ 令和 2 年度に「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」(厚生労働省)の考え方を習得するセミナーを県主催で開催した。実際に具体的な例を示しながら解説する内容であったため、参加した事業所からも、生産性向上の考え方を広めていき、少しずつでも自事業所の課題に取り組んでいきたいといった声が上がった。

### 2) 今後、実施を予定している事業

1)の事業を継続する予定である。

加えて、ホームページの活用等による情報発信や市町や関係団体等と連携して、セミナー等の情報を周知し、各事業所の取組を後押ししたい。例えば、b.のモデル事業所や実際に生産性向上の取組を実施した事業所においては、事例発表の場を設ける等で横展開を図りたい。

## (6) まとめ

ヒアリング調査を実施した6つの都道府県のうち、いわゆる7つの取組に整理された生産性向上の取組を実施している都道府県は見当たらなかった。そこで、介護現場革新会議の基本方針等の観点から都道府県の取組を見ると、介護ロボットやICT機器の導入、介護助手の推進などが実施されていた。とくに、介護ロボットやICT機器の導入支援については国の基金を活用するなど経済インセンティブに着目した支援を経年的に実施している様子がわかった。また、一部の自治体では介護ロボット等の導入に係る補助を実施した介護サービス事業所についてその後の活用状況を見ているところもあったが、業務効率化や介護サービスの質の向上といった生産性向上の成果の観点にたった本格的な情報収集と分析までは実施しているわけではなかった。まずは機器等の普及に注力している段階といえる。また、機器を導入しても活用されていない場合がある、という課題に対し、導入前や導入後のセミナー、個別相談対応を実施しているところがあった。介護サービス事業所においては、どのような機器を導入していいかわからないという問題を抱えている。このような問題への支援として、機器等を展示するなどを通じて事業所の導入支援を行っているところもあった。

厚生労働省が公開している生産性向上のガイドラインを活用した研修や動画配信を行っている都道府県もあった。外郭団体が実施しているケースもあるが、地域のなかでより小地域のなかで協議会を構成し、研修等を実施しているケースもあり興味深い。そのような地域では市町村も関わっていた。民と官が連携しながら介護現場の生産性向上の理解を深めようと試みている様子が見て取れた。

介護サービス事業所を対象とした生産性向上やロボット等の導入支援セミナーの申し込み件数は増加傾向にあるという指摘もあった。セミナーの実施方法として、複数の都道府県からオンライン会議システムを用いているところもある。現地に集合しなくとも一度に多くの事業所へ普及啓発を効率的に行えるよう工夫している様子がわかる。

## 第4章 総括と提言

本事業の調査結果より、介護現場において継続的に生産性向上の取組に取り組むための手法や、都道府県における生産性向上の取組の普及促進のあり方について、以下の通り提言をまとめた。

### 1. 介護サービス事業所において継続的に生産性向上の取組に取り組むための手法

#### 活動の段階別

現状・課題
<ul style="list-style-type: none"><li>改善活動のいずれの段階においても、事前の準備不足が活動を中断させやすい重要な要因となっている可能性が高い。</li><li>各段階が始まる前に「なぜ、この活動をするのか」を活動メンバーに伝わるように説明する手間をかけていることで、改善活動を完了しやすくなっている。反対に、活動する準備段階において、業務の改善になぜ取り組むのかを十分に共有できていないと、職員からの反発や抵抗を受けたり、改善チームのメンバー決めに苦労したりする様子が見える。</li><li>現場の課題を見える化する段階、実行計画を作成する段階、計画を実行に移した段階で、活動のメンバー等を動機づける手間をかけることで、活動を完了しやすくなる可能性がある。改善活動の後半にあたる、改善活動を振り返る段階や今後に向けて改善活動を練り直した段階では、議論や対話が活発になるように、活動メンバーの動機付けや、活動メンバーが安心して自由に発言・提案しやすくなる雰囲気を作ることが活動を中断させない成功要因となっている可能性がある。</li><li>中断した改善活動においては「改善活動を練り直した段階」における中断経験が多かったことから、改善活動を継続することの難しさがうかがえる。</li></ul>
考えられる対応策
<ul style="list-style-type: none"><li>改善活動を実施する際に、十分な準備を行うこと。例えば、作業のスケジュールリング不足や、作業時間の期限の未設定が活動を中断させる原因となりうる。</li><li>改善活動を開始する前に、活動の目的を明確に職員で共有すること。例えば、事業所や法人の運営方針に照らし合わせたうえで現場に分かりやすく示すことや、どのように職員が働きたいかの意見を反映させたうえで方針を示す等である。改善活動は労力と時間を要する。職員への動機づけが不十分であると、業務の改善活動の進捗に影響を与える可能性がある。</li><li>改善活動に取り組む中で、職員のモチベーションを維持すること。日常業務が忙しい場合も中心となるメンバーから他のメンバーに対する支援は欠かせない。とりあえず実施してみる姿勢をもち、活動期間中に中心メンバーから他のメンバーへ頻繁な声掛けや感想・意見の吸い上げを繰り返すことで、メンバーが前向きに取り組むことができる可能性がある。当初立てた実行計画通りに取組を進めたい拘りは、改善活動を中断させる要因となる可能性がある。活動メンバーの提案や状況に応じてこまめな軌道修正を繰り返すことで改善活動を中断せず進めることができると考えられる。</li></ul>

- 一度改善活動を実施したものの、終了後に活動を始める前の状態に戻ってしまう、もしくは活動が継続できないという状況を回避する必要がある。改善活動を練り直す段階では、例えば事業所や法人の方針に照らし合わせ、今後の活動方針を決めるといった対策が考えられる。

#### 上記対応策を実施する場合の懸念点・留意点

- 改善活動を実施することで、職員に負荷がかかり、あきらめてしまう可能性がある。活動の初期の段階では、それが自然なことであるという認識を持つことが活動を継続させるポイントとなるのではないか。

### 活動の取組別

#### 現状・課題

- それぞれの取組を難しくした（中断させた）要因には、主に、取組に必要な時間の確保に失敗したことや、実施する体制が不十分だったことを指摘するものが多い。これは取組を着手した段階での見通しが悪かったことを表している。日常業務に新たな取組を組み込む経験が少なく、日常業務を実践しつつ、プロジェクト型（有期の取組）にも取り組むことが不得手であることが影響しているのではないか。
- 多くの取組において職員間の業務の捉え方がばらついていることで、取組の進捗を阻害している可能性が高い。
- 個別の取組については、業務の明確化と役割分担する取組と、OJT の仕組みづくりに難しさや進めにくさを感じている可能性がある。一方、介護ロボットや ICT 機器の導入が上手く進んだとする割合が高く出ており、「介護ロボットや ICT 機器の導入は難しく、多くの事業所では埃をかぶり使えていない」といった従来の認識と相違する結果にもなっていた。記録・報告様式を工夫する取組では、他の取組と異なり、「職員からの反発」が活動の阻害要因に上がっている。これは、日常使いする記録様式の変更が回避すべきストレスと職員に捉えられているためと考えられる。事実、この種の取組が上手く進んだ要因をみると、職員の理解を高める重要性を読み取ることができる。

#### 考えられる対応策

- 職員間の業務の捉え方のばらつきをなくすためには、一連の業務を洗い出し見える化することや、業務を実施する際に必要となる情報を改めて整理することが対策として挙げられる。介護現場の業務は個別性の高さが特徴でもあるので、その個別性の高さを前提としたうえで、業務や様式等を標準化させやすくする方法の確立が重要であると考えられる。

#### 上記対応策を実施する場合の懸念点・留意点

- 特に介護ロボットや ICT 機器の導入・活用は、メンバー間で活用度合いに差が出やすいため、活用が難しい職員へのこまめな支援や意見の吸い上げをすることが重要であると考えられる。

## そもそも改善活動に取り組めていない場合

<b>現状・課題</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業所の職員の人数が少ないほど、「そもそも改善活動に取り組んだことがない」傾向が大きいことが明らかになった。</li><li>・ 改善活動に取り組めていない事業所では、改善活動の必要性は感じているものの、人員が不足しているが故に改善活動に取り組めていない事業所が一定数ある。このような事業所では、管理者が現場職員とマネジメント職を兼任しているケースもある。</li></ul>
<b>考えられる対応策</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 特に直接ケアに関係しない業務について、管理者しか実施できない業務と、管理者以外でも実施できる業務を明確にし、役割分担や優先順位を付けることで業務の効率化を図ることができる。</li><li>・ 人材が不足している中でも、長期的な目線で研修を受講する機会を提供することや、手厚い OJT の体制等を持つことで職員一人一人の育成に繋がり、結果的に業務の効率化やケアの質の向上につながる。</li></ul>
<b>上記対応策を実施する場合の懸念点・留意点</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 例えば複数のサービスや、医療サービス等を持つ法人に所属する規模の小さな事業所では、法人からの理解が得られないと設備や人員確保のための取組に難航する可能性がある。</li></ul>

## 2. 都道府県における生産性向上の取組の普及促進の在り方

<b>現状・課題</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ ヒアリングを実施した6都道府県が、生産性向上の取組を推進する事業として、介護ロボットやICT機器の導入に関する事業を挙げていた。しかし、介護サービス事業所において介護ロボットやICT機器を導入した後に実際に活用がなされているか、という点に関しては把握されていない部分も多い。また、介護ロボットやICT機器を導入するだけでなく、導入後の支援を行っている都道府県もあった。</li><li>・ 一部の都道府県では、介護サービス事業所における生産性向上に資するガイドラインの内容に沿った事業を展開していた。また、介護サービス事業所を対象とした生産性向上の取組に関するセミナーの申し込み件数は増加傾向にある。セミナーの実施方法として、複数の都道府県からオンライン会議システムを用いていることが挙げられていた。</li><li>・ 市区町村においては、生産性向上の取組に関するイベントや講演会の実態はあまり把握されていない。また、介護ロボットの導入補助以外の生産性向上に関する事業は近年開始した都道府県が多く、その効果検証はまだ十分になされていないため、今後の更なる調査研究等で明らかにしていく必要がある。</li></ul>
<b>考えられる対応策</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 介護ロボットやICT機器をうまく活用できている事例を紹介する等により、事業所が導入後も効果的に介護ロボットやICT機器を活用するための支援を行うこと。</li><li>・ オンライン会議システムを活用したセミナーは、現地に集合しなくとも一度に多くの事業所へ生産性向上の取組の普及啓発を行うことができる有効な手法である。介護サービス事業所を対象としたセミナーでは、ディスカッションの場や事例紹介、質疑応答の場等を設けることで、様々な事業所と情報交換を行うことが叶い、新たな気づきを得るきっかけとなる可能性がある。</li></ul>
<b>上記対応策を実施する場合の懸念点・留意点</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 一定数の介護サービス事業所においては、オンライン環境を整えることが難しい等の理由から、オンラインセミナーに参加できない可能性がある。実際の対面による研修も視野に入れつつ、開催方法を検討する必要がある。</li><li>・ 都道府県によっては、地域によって特性が大きく異なる可能性がある。そのため、地域の特性に合った事業の展開が求められる。</li></ul>

## 付録（参考資料）

# I 基礎資料

# 1. アンケート調査

介護サービス事業所向け調査 単純集計

Q1 サービス種別 (n=1836)

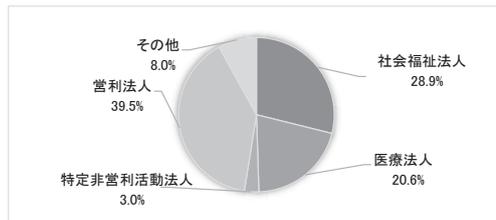
調査数	1836
訪問介護	15.2
訪問入浴介護	2.6
訪問看護	5.6
訪問リハビリテーション	1.4
通所介護	10.5
通所介護(療養通所介護)	0.8
通所リハビリテーション	2.5
短期入所生活介護	2.1
短期入所療養介護	0.3
認知症対応型共同生活介護	5.6
特定施設入居者生活介護	2.1
居宅介護支援	16.9
介護老人福祉施設	4.9
介護老人保健施設	5.3
介護療養型医療施設	0.8
地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護	2.3
介護医療院	2.4
夜間対応型訪問介護	1.6
認知症対応型通所介護	2
小規模多機能型居宅介護	2.2
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	2.1
看護小規模多機能型居宅介護	2.8
地域密着型通所介護	8.1

Q2 所在地(都道府県) (n=1838)

調査数	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県
1838	4.9	1.4	1.4	1.8	1.0	1.5	1.6	1.3	0.8
群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県
1.6	4.6	4.1	6.7	5.5	2.1	1.1	1.0	1.2	0.9
長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県
2.3	1.7	2.3	4.4	1.6	1.0	2.0	7.1	3.9	1.4
和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県
1.0	0.6	1.0	1.2	3.0	1.1	0.8	0.5	1.9	1.0
福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県		
4.0	1.3	2.2	2.6	1.4	1.1	2.1	1.3		

Q3 法人種別 (n=1672)

調査数	1672
社会福祉法人	28.9
医療法人	20.6
特定非営利活動法人	3.0
営利法人	39.5
その他	8.0



Q4.1 法人規模(実人数)、常勤職員 (n=1779)

調査数	5人未満	5~9人	10~19人	20~49人	50~99人	100~199人	200~299人	300人以上	わからない
1779	20.0	12.8	10.5	12.8	11.4	9.5	4.3	13.8	4.9

Q4.2 法人規模(実人数)、非常勤職員 (n=1671)

調査数	5人未満	5~9人	10~19人	20~49人	50~99人	100~199人	200~299人	300人以上	わからない
1671	19.6	14.2	15.3	16.3	9.5	5.3	2.0	7.2	10.5

Q5 あなたの所属する事業所・施設の利用者数/入居者数(実人数) (n=1773)

調査数	平均	中央値	最小値	最大値
1773	61.2	42.0	0.0	1961.0

Q6.1 あなたの所属する事業所・施設の職員数(実人数)、常勤職員 (n=1812)

調査数	平均	中央値	最小値	最大値
1812	13.3	6.0	0.0	231.0

Q6.2 あなたの所属する事業所・施設の職員数(実人数)非常勤職員 (n=1758)

調査数	平均	中央値	最小値	最大値
1758	8.3	5.0	0.0	144.0

Q7 あなたの所属する事業所・施設の非常勤の月間平均勤務時間(小数点第1位まで) (n=1643)

調査数	平均	中央値	最小値	最大値
1643	109.8	80.0	0.0	5368.6

Q8 あなたの所属する事業所・施設の職員平均年齢(非常勤職員含む、小数点第1位まで) (n=1739)

調査数	平均	中央値	最小値	最大値
1739	49.3	49.0	0.0	88.0

Q9.1 人材育成体制について：定期的なケア技術等の実務向け教育研修体制 (n=1753)

調査数	なし	あり
1753	25.8	74.2

Q9.2 人材育成体制について：リーダー層向けのマネジメントの教育研修体制 (n=1728)

調査数	なし	あり
1728	49.8	50.2

Q9.3 人材育成体制について：管理者層向け(経営陣を除く)の経営に関する教育研修体制 (n=1729)

調査数	なし	あり
1729	55.9	44.1

Q9.4 人材育成体制について：OJT(実務上での教育や指導を受ける機会)を用いた教育支援体制 (n=1729)

調査数	なし	あり
1729	32.5	67.5

Q9.5 人材育成体制について：OFF-JT(業務時間内での研修等を受講する機会)を用いた教育支援体制 (n=1737)

調査数	なし	あり
1737	31.3	68.7

Q9.6 人材育成体制について：OFF-JT(業務時間外での研修等を受講する機会)を用いた教育支援体制 (n=1720)

調査数	なし	あり
1720	44.0	56.0

Q9.7 人材育成体制について：業務の改善活動(介護の生産性向上)に関する教育研修体制 (n=1714)

調査数	なし	あり
1714	44.3	55.7

Q9.8 人材育成体制について：キャリアパス(人材育成制度の一環)の明確な提示 (n=1728)

調査数	なし	あり
1728	41.0	59.0

Q9.9 人材育成体制について：新入職員向けメンター制度(専属の教育担当を敷いた仕組み)の導入 (n=1731)

調査数	なし	あり
1731	52.0	48.0

Q9.10 人材育成体制について：資格(介護福祉士等)の受験や実務者研修の受講機会の確保 (n=1731)

調査数	なし	あり
1768	13.4	86.6

Q10.1 介護サービスの生産性向上に関連した情報の入手先について：生産性向上に着目した介護報酬上の加算等など

介護保険制度生産性向上に関連した情報の入手先(複数選択) (n=1771)

調査数	1771
なし	3.3
厚生労働省HP	74.6
自治体からの情報提供	65.4
事業者団体からの情報提供	38.6
地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場	30
法人内での情報提供	43.2
外部セミナーや研修	35
その他	1.6

Q10.2 介護サービスの生産性向上に関連した情報の入手先について：他の介護サービス事業所における生産性向上の取組に関する情報の

入手先(複数選択) (n=1749)

調査数	1749
なし	9.2
厚生労働省HP	51.4
自治体からの情報提供	49.3
事業者団体からの情報提供	34.9
地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場	33.3
法人内での情報提供	38.2
外部セミナーや研修	29.1
他の介護サービス事業所のHP	12.2
その他	1.6

Q10.3 介護サービスの生産性向上に関連した情報の入手先について：介護サービスの生産性向上に関するセミナー等に関する情報の入手先

(複数選択) (n=1739)

調査数	1739
なし	7
厚生労働省HP	44.6
自治体からの情報提供	61.9
事業者団体からの情報提供	48.7
地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場	32.8
法人内での情報提供	33.8
厚生労働省公式SNS	5.3
その他	2

Q11【以下のサービス※に該当する場合のみ】処遇改善加算に関する研修会等への出席(この1年間)(n=1456)

調査数	していない	している
1456	66.9	33.1

Q11-1【以下のサービス※に該当する場合のみ】介護職員処遇改善加算の算定(n=1474)

調査数	算定していない	加算Ⅰ	加算Ⅱ	加算Ⅲ	加算Ⅳ	加算Ⅴ
1474	11.9	71.5	9.4	6.0	0.5	0.6

Q11-2【Q11-1 介護職員処遇改善加算の算定で加算Ⅰ～Ⅴのどれかと回答された方】

職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。(n=1257)

調査数	いいえ	はい
1257	10.5	89.5

Q11-3.1【Q11-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

タブレット端末やインカム等のICT 活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減(n=1087)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
1087	19.7	14.4	6.7	40.7	18.6

Q11-3.2【Q11-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

高齢者の活躍(居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供)等による

役割分担の明確化(n=1074)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
1074	7.0	13.4	14.8	47.5	17.3

Q11-3.3【Q11-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

5S活動等の実践による職場環境の整備(n=1083)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
1083	1.2	6.5	9.5	56.2	26.6

Q11-3.4【Q11-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減(n=1083)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
1083	0.3	4.1	7.7	57.9	30.1

Q11-3.5【Q11-3.1 タブレット端末やインカム等のICT 活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減で「ある程度

取り組んでいる」または「積極的に取り組んでいる」と回答された方】【Q11-3.2 高齢者の活躍(居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、

経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供)等による役割分担の明確化で「ある程度取り組んでいる」または「積極的に取り組んで

いる」と回答された方】【Q11-3.3 5S活動等の実践による職場環境の整備で「ある程度取り組んでいる」または「積極的に取り組んでいる」と回答され

た方】【Q11-3.4 業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減で「ある程度取り組んでいる」または「積極的に

取り組んでいる」と回答された方】取り組む上で参考になっている情報(複数選択)(n=997)

調査数	厚生労働省HP	生産性向上ガイドライン	研修資料	自治体からの情報提供	事業者団体からの情報提供	その他
997	40.8	16.3	60.7	38.0	38.6	8.1

Q12【Q11-1 介護職員処遇改善加算の算定で加算Ⅰ～Ⅲのいずれかと回答された方】介護職員等特定処遇改善加算の算定(n=1194)

調査数	算定していない	特定加算(Ⅰ)	特定加算(Ⅱ)
1194	25.3	44.0	30.7

Q12-2【Q12 介護職員処遇改善加算の算定で特定加算(Ⅰ)か(Ⅱ)と回答された方】

職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。(n=862)

調査数	いいえ	はい
862	8.8	91.2

Q12-3.1【Q12-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

タブレット端末やインカム等のICT 活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減(n=769)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
769	15.0	12.0	6.9	44.0	22.2

Q12-3.2【Q12-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

高齢者の活躍(居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供)等による

役割分担の明確化(n=769)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
767	6.3	12.0	12.9	50.6	18.1

Q12-3.3【Q12-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

5S活動等の実践による職場環境の整備(n=766)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
766	0.8	5.2	9.0	57.3	27.7

Q12-3.4【Q12-2 職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。で「はい」と回答された方】

業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減(n=763)

調査数	全く取り組んでいない	あまり取り組んでいない	どちらでもない	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる
763	0.3	2.5	7.3	60.8	29.1

Q12-3.5【Q12-3.1 タブレット端末やインカム等のICT 活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減で「ある程度

取り組んでいる」または「積極的に取り組んでいる」と回答された方】【Q12-3.2 高齢者の活躍(居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、

経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供)等による役割分担の明確化で「ある程度取り組んでいる」または「積極的に取り組んで

いる」と回答された方】【Q12-3.3 5S活動等の実践による職場環境の整備で「ある程度取り組んでいる」または「積極的に取り組んでいる」と回答され

た方】【Q12-4 業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減で「ある程度取り組んでいる」または「積極的に

取り組んでいる」と回答された方】取り組む上で参考になっている情報(複数選択)(n=728)

調査数	厚生労働省HP	生産性向上ガイドライン	研修資料	自治体からの情報提供	事業者団体からの情報提供	その他
728	44.1	17.2	59.6	39.6	40.8	8.1

Q13-1 「介護分野における生産性向上」という言葉を知っていますか。(n=1778)

調査数	知らない	その言葉は知っている	その言葉も内容も知っている
1778	20.6	61.4	18.0

Q13-2 【Q13-1「介護分野における生産性向上」という言葉を知っていますかで「その言葉は知っている」または「その言葉も内容も知っている」と回答された方】知ったきっかけ(複数選択)(n=1380)

調査数	1380
厚生労働省HP	58.4
自治体からの情報提供	34.6
事業者団体からの情報提供	26.4
地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場	12.5
法人内での情報提供	23.0
外部セミナーや研修	21.7
その他	2.4

Q14-1 厚生労働省が公開する「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」を御存じですか。(n=1754)

調査数	知らない	名称は知っている	名称も内容も知っている
1754	35.5	51.7	12.9

Q14-2 【Q14-1 厚生労働省が公開する「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」を御存じですかで「名称は知っている」または「名称も内容も知っている」と回答された方】知ったきっかけ(複数選択)(n=1112)

調査数	1112
厚生労働省HP	68.4
自治体からの情報提供	33.6
事業者団体からの情報提供	22.0
地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場	9.7
法人内での情報提供	18.8
外部セミナーや研修	16.1
その他	1.5

Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある(n=1818)

調査数	そもそも改善活動に取り組んだことがない	取り組んだが、完了したことはない	あり
1818	19.4	35.8	44.8

Q15.a-2 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

現在、あなたの事業所・施設では、改善活動を継続している(n=800)

調査数	いいえ	はい
800	3.2	96.8

Q15.b 現在、あなた所属する法人の他の事業所やフロア等で、改善活動を実施している(n=1528)

調査数	いいえ	はい
1528	29.6	70.4

Q16 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

あなたが選んだその改善活動の目的(n=803)

調査数	803
専門性を高める	10.2
仕事の価値を見出す	1.0
仕事の負担や負担感を減らす	44.8
適切な作業をより省力化する	15.8
チーム意識を高める	6.1
働くモチベーションを向上させる	3.2
仕事に向き合う姿勢を改善する	1.7
介護は利用者の存在を支える仕事であると気づかせる	1.0
仕事を通じ自分が役にたっているという実感を高める	0.5
介護サービスの質を向上させる	11.6
介護人材の定着	3.5
その他	0.5

Q17.1 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

活動結果を総合的に判断すると、取り組んだ効果は得られましたか。(n=808)

調査数	全く得られなかった	あまり得られなかった	どちらでもない	ある程度得られた	大いに得られた
808	0.2	2.0	5.2	77.6	15.0

Q17.2 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

その改善活動を通じて得られた成果（複数選択）(n=805)

調査数	805
一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった(採用募集の停止)	10.7
曜日や勤務シフトの違いに関係なく、業務が安定して回るようになった	29.3
残業時間が縮小した	41.4
突発的な業務の発生が減少した	10.9
職員一人一人が落ち着いて業務にあたることができるようになった	35.8
職員が利用者と向き合う機会や時間を増やせた	34.7
研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた	10.9
業務改善の話し合いやミーティングに充てる機会や時間を増やせた	24
ケアカンファレンスする回数や時間を増やせた	12.9
組織の風通しが良くなり、職員同士の会話が增えた	20.1
新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた	27
困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた	30.7
職員のマネジメント能力が高まった	11.1
介護サービスの質が向上した	29.4
介護人材が定着した	15.3
その他	1.7

Q17.3 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】

その改善活動を通じて、「介護サービスの質の向上」への好影響は得られましたか。(n=805)

調査数	全く得られなかった	あまり得られなかった	どちらでもない	ある程度得られた	大いに得られた
805	0.4	2.6	17.1	71.1	8.8

Q17.4 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】

その改善活動を通じて、「介護人材の定着」への好影響は得られましたか。(n=801)

調査数	全く得られなかった	あまり得られなかった	どちらでもない	ある程度得られた	大いに得られた
801	1.9	8.6	35.1	45.1	9.4

Q18.1 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

その改善活動全体を振り返って、活動は問題なく円滑に進みましたか。(n=806)

調査数	中断しそうになるほど困難があった	どちらかといえば、円滑に進まなかった	どちらでもない	どちらかといえば、円滑に進んだ	問題なく円滑に進んだ
806	2.7	13.4	17.9	57.8	8.2

Q18.2-1 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

改善活動の準備をする段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。(n=801)

調査数	中断しそうになるほど困難があった	どちらかといえば、円滑に進まなかった	どちらでもない	どちらかといえば、円滑に進んだ	問題なく円滑に進んだ
801	2.7	14.7	20.7	53.9	7.9

Q18.2-2.1 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した(n=805)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
805	11.7	15.7	26.1	35.3	11.3

Q18.2-2.2 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

あなたの事業所・施設が業務の改善活動に取り組む背景や理由について、経営層から丁寧な説明があった(n=804)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
804	10.3	13.8	31.0	35.4	9.5

Q18.2-2.3 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

この活動を実施するチームメンバーには、前向きな人・意欲的な人を優先した(n=802)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
802	3.6	7.7	34.4	44.5	9.7

Q18.2-2.4 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように、目的を共有し支え合える別のメンバーを配置した(n=800)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
800	7.4	10.9	37.3	37.8	6.8

Q18.2-2.5 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

この活動に関心が薄い職員には、繰り返しの参加勧誘を控えた(n=800)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
800	12.1	20.5	48.5	16.9	2.0

Q18.2-2.6 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

自分の事業所・施設で生産性を向上させる必要があるのかと職員から反発を受けた(n=801)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
801	28.2	33.5	26.5	9.4	2.5

Q18.2-2.7 【Q15.a-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

新しいことは苦手という理由から取組への抵抗を受けた(n=799)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
799	18.9	26.3	26.4	24.4	4.0

Q18.2-2.8【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

介護現場における生産性向上の考え方や取り組み必要性を職員に理解しやすく説明することに苦労した(n=801)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
801	9.6	20.8	34.8	29.7	5.0

Q18.2-2.9【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動を自組織で取り組むべき理由を納得しやすく説明することに苦労した(n=800)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
800	9.8	22.9	35.5	27.4	4.5

Q18.2-2.10【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動のメンバー集めに苦労し時間がかかった(n=797)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
797	16.6	27.1	41.4	12.7	2.3

Q18.2-2.11【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動のメンバーは介護の生産性の考え方や捉え方について十分な説明を受けた(n=788)

調査数	いいえ	はい
788	25.1	74.9

Q18.2-2.12【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動のメンバー(リーダー含む)同士で、あなたの事業所・施設で業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた(n=789)

調査数	いいえ	はい
789	16.9	83.1

Q18.3-1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

現場の課題を見える化する段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。(n=724)

調査数	中断しそうになるほど困難があった	どちらかといえば、円滑に進まなかった	どちらでもない	どちらかといえば、円滑に進んだ	問題なく円滑に進んだ
724	2.2	14.6	26.8	50.3	6.1

Q18.3-2.1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

現場の課題を見える化する機会を予め想定し時間や期限の管理をしっかり実施した(n=798)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
798	2.6	15.8	41.1	37.0	3.5

Q18.3-2.2【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

現場の課題を見える化するための必要な時間を十分に確保した(n=797)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
797	2.3	16.3	44.9	33.8	2.8

Q18.3-2.3【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

現場の課題を見える化する知識やスキルは十分だった(n=798)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
798	1.5	20.1	51.9	24.1	2.5

Q18.3-2.4【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

現場の課題を見える化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に伝わるように説明した(n=797)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
797	1.3	6.1	26.6	60.9	5.1

Q18.3-2.5【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

メンバーが現場の課題を見える化することに前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた(n=797)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
797	1.5	6.4	31.0	56.3	4.8

Q18.3-2.6【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

現場の課題を見える化する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	6.4	14.0	35.1	38.9	5.7

Q18.3-2.7【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

メンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気を作った(n=797)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
797	0.9	2.3	24.6	62.1	10.2

Q18.3-2.8【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=797)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
797	1.4	7.8	42.3	42.9	5.6

Q18.4-1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

「実行計画を作成する」段階を振り返り、この段階は問題なく円滑に進みましたか。(n=685)

調査数	中断しそうになるほど困難があった	どちらかといえば、円滑に進まなかった	どちらでもない	どちらかといえば、円滑に進んだ	問題なく円滑に進んだ
685	2.2	14.0	27.4	50.9	5.4

Q18.4-2.1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

実行計画を予め作成するという計画を立て、時間や期限をしっかりと管理した(n=796)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
796	3.9	15.6	39.7	38.1	2.8

Q18.4-2.2【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

実行計画を予め作成するために必要な時間を十分に確保した(n=796)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
796	3.0	19.1	42.2	32.5	3.1

Q18.4-2.3【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

実行計画を作成する知識やスキルは十分だった(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	2.1	15.2	50.7	29.4	2.5

Q18.4-2.4【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に伝わるように説明した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	1.8	4.7	30.6	58.5	4.4

Q18.4-2.5【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者はメンバーは、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、意識的に動機付けに努めた(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	2.0	5.0	35.5	54.0	3.5

Q18.4-2.6【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

実行計画を作成する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	6.7	13.1	39.4	36.2	4.7

Q18.4-2.7【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

目標や取組成果を測る指標や観察ポイントを事前に明確に設定した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	2.8	9.8	41.0	43.8	2.6

Q18.4-2.8【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=794)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
794	2.6	9.4	46.1	38.5	3.3

Q18.5-1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

計画を実行に移した段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。(n=662)

調査数	中断しそうになるほど困難があった	どちらかといえば、円滑に進まなかった	どちらでもない	どちらかといえば、円滑に進んだ	問題なく円滑に進んだ
662	2.0	13.6	23.1	54.5	6.8

Q18.5-2.1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

計画を実行に移すという計画を立てて、時間や期限の管理をしっかりと実施した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	3.3	11.7	37.8	42.9	4.3

Q18.5-2.2【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

計画を実行に移す時間を十分に確保した(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	2.1	14.8	39.9	38.6	4.5

Q18.5-2.3【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

計画を実行に移すために必要な知識やスキルは十分だった(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	2.1	11.6	50.3	33.0	3.0

Q18.5-2.4【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を伝えるように説明した(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	0.9	3.6	27.3	63.0	5.2

Q18.5-2.5【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、意識的に動機付けに努めた(n=794)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
794	0.9	3.7	33.2	58.1	4.2

Q18.5-2.6【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

計画を実行に移す段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	5.9	12.5	37.1	39.9	4.7

Q18.5-2.7 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	2.0	7.7	39.1	46.7	4.5

Q18.5-2.8 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
最初に立てた実行計画に拘らず、取組がうまくいくように試行錯誤しながら柔軟に取組を進めた(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	0.9	4.4	34.2	55.1	5.4

Q18.5-2.9 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
うまくいったコツや成功体験を定期的にメンバーで速やかに共有できるようにした(n=795)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
795	1.9	5.5	39.7	48.3	4.5

Q18.5-2.10【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	1.9	7.2	45.4	41.2	4.3

Q18.6-1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
改善活動を振り返る段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。(n=686)

調査数	中断しそうになるほど 困難があった	どちらかといえば、 円滑に進まなかった	どちらでもない	どちらかといえば、 円滑に進んだ	問題なく円滑に進んだ
686	1.5	11.5	30.6	50.7	5.7

Q18.6-2.1 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
改善活動を振り返る機会を計画し、時間や期限をしっかりと管理した(n=794)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
794	3.1	14.5	45.3	34.3	2.8

Q18.6-2.2 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
改善活動を振り返る時間を十分に確保した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	2.3	17.0	46.5	31.1	3.0

Q18.6-2.3 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
改善活動を振り返る段階に関する知識やスキルは十分だった(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	1.6	12.4	53.7	29.6	2.6

Q18.6-2.4 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
業務の改善活動の責任者は改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に伝えるように説明した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	1.0	6.3	35.9	52.6	4.2

Q18.6-2.5 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
メンバーが改善活動の振り返りを前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた(n=792)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
792	1.3	5.9	38.4	50.4	4.0

Q18.6-2.6 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
改善活動を振り返る段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	6.2	12.9	40.6	36.3	4.0

Q18.6-2.7 【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	1.6	9.2	41.4	43.4	4.4

Q18.6-2.8【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	1.3	5.9	37.3	50.4	5.0

Q18.6-2.9【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
今回の取組が負担だったなどの理由により、活動の継続に対して消極的な意見があった(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	5.0	21.3	44.1	26.4	3.2

Q18.6-2.10【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=794)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
794	1.8	8.3	49.4	36.3	4.3

Q18.7-1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある で「あり」と回答された方】  
今後に向けて改善活動を繰り返した段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか(n=677)

調査数	中断しそうになるほど 困難があった	どちらかといえば、 円滑に進まなかった	どちらでもない	どちらかといえば、 円滑に進んだ	問題なく円滑に進んだ
677	2.1	10.6	39.9	43.3	4.1

Q18.7-2.1【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

改善活動を繰り返すという計画を立て、時間や期限の管理をしっかりと実施した(n=792)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
792	3.2	13.5	50.1	31.1	2.1

Q18.7-2.2【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

改善活動を繰り返すために必要な時間を十分に確保した(n=791)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
791	2.7	14.4	51.5	29.1	2.4

Q18.7-2.3【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

改善活動を繰り返すために必要な知識やスキルは十分だった(n=791)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
791	1.8	12.0	55.5	28.2	2.5

Q18.7-2.4【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者は改善活動を繰り返す意義をメンバーや職員に伝えるように説明した(n=791)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
791	1.5	8.0	42.0	45.1	3.4

Q18.7-2.5【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

メンバーが改善活動を前向きに繰り返すように、意識的に動機付けに努めた(n=790)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
790	1.8	7.0	44.9	43.0	3.3

Q18.7-2.6【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

改善活動を繰り返す段階において、経営層から声掛け(褒め、関心を寄せている態度)があった(n=790)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
790	5.8	13.0	44.9	32.5	3.7

Q18.7-2.7【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	2.9	9.1	43.3	40.4	4.4

Q18.7-2.8【Q15.a-1これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがあるで「あり」と回答された方】

振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	1.9	5.2	38.8	49.1	5.0

Q18.7-2.9【同上】あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、

マニュアルなどを作成した(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	5.0	18.9	41.4	31.0	3.7

Q18.7-2.10【同上】あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、

業務の改善活動に関する人材育成の体制を整えた(n=791)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
791	4.8	19.0	51.1	22.9	2.3

Q18.7-2.11【同上】あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組める方策を

マニュアル作成や人材育成体制の整備以外にも検討した(n=792)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
792	4.9	19.2	53.3	20.6	2.0

Q18.7-2.12【Q15.a-1で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、

この段階が自然と活発に進んだ(n=793)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
793	3.0	9.7	56.1	27.9	3.3

Q19【Q15.a-1で「あり」と回答された方】活動の具体的な内容(原則1つ、取組同時実施の場合、複数選択)(n=770)

調査数	770
職場環境の整備(5S活動)	23.5
業務の明確化と役割分担	29.2
介護ロボットやICT機器(PC、タブレット等)の導入	21.8
手順書の作成	7.7
記録・報告様式の工夫	21.7
情報共有の工夫	15.8
OJTの仕組みづくり	3.4
理念・行動指針の徹底	6.9
その他	2.2

Q19.1【Q19で「職場環境の整備(5S活動)」と回答された方】職場の環境改善は、うまくすすめることができましたか(n=180)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
180	0.6	7.2	13.9	66.7	11.7

Q19.1-1 【Q19.1で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=141)

調査数	141
職場内での理解	78.7
ルール化	51.8
時間確保	36.9
その他	2.8

Q19.1-2 【Q19.1で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=33)

調査数	33
5Sの考え方・意味を理解すること	21.2
要改善項目を洗い出しリスト化すること	9.1
「誰が」「いつまでに」「何を」するのか決めること	48.5
要らないものを廃棄し、機能を考えものを配置し、美しく整えること	18.2
その他	3.0

Q19.1-3 【Q19.1で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.1-2で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=32)

調査数	26
時間の確保の失敗	42.3
職員間の業務の捉え方のばらつき	42.3
実施体制の不備	15.4
職場内での反発	15.4
取組に対する理解不足	15.4
ルール化の失敗	7.7
経済的な問題	3.8
その他	0.0

Q19.2 【Q19で「業務の明確化と役割分担」と回答された方】業務の明確化と役割分担は、うまくすすめることができましたか。(n=221)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
221	0.5	5.4	11.8	74.7	7.7

Q19.2-1 【Q19.2で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=182)

調査数	182
職場内での理解	75.3
ルール化	63.2
時間確保	31.9
その他	2.2

Q19.2-2 【Q19.2で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=35)

調査数	35
業務を見える化すること	31.4
業務の必要性の整理、3M(ムリ、ムダ、ムラ)を見つけること	22.9
役割のマッチング、マスターラインを引き直すこと	20.0
手順と役割の整理すること	22.9
その他	2.9

Q19.2-3 【Q19.2で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.2-2で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=32)

調査数	32
時間の確保の失敗	18.8
実施体制の不備	21.9
職場内での反発	28.1
取組に対する理解不足	40.6
ルール化の失敗	18.8
経済的な問題	0.0
職員間の業務の捉え方のばらつき	78.1
その他	0.0

Q19.3 【Q19で「介護ロボットやICT機器(PC、タブレット等)の導入」と回答された方】

介護ロボットやICT機器(タブレット等)の導入は、うまくすすめることができましたか。(n=166)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
166	0.0	6.6	6.0	63.3	24.1

Q19.3-1 【Q19.3で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=142)

調査数	142
職場内での理解	91.5
ルール化	45.1
時間確保	34.5
その他	2.8

Q19.3-2 【Q19.3で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=19)

調査数	19
導入チームや担当者を決めること	5.3
課題とロボットをマッチングさせること	26.3
活用計画を立てること	26.3
じっくり使ってみること	36.8
その他	5.3

Q19.3-3 【Q19.3で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.3-2で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=20)

調査数	20
時間の確保の失敗	40
実施体制の不備	25
職場内での反発	25
取組に対する理解不足	20
ルール化の失敗	10
経済的な問題	35
職員間の業務の捉え方のばらつき	45
その他	10

Q19.4 【Q19で「手順書の作成」と回答された方】手順書の作成は、うまくすすめることができたか(n=57)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
57	0.0	5.3	12.3	75.4	7.0

Q19.4-1 【Q19.4で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=47)

調査数	47
職場内での理解	61.7
ルール化	83.0
時間確保	23.4
その他	2.1

Q19.4-2 【Q19.4で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=8)

調査数	8
各自の業務を書き出すこと	50.0
3M(ムリ・ムダ・ムラ)を見つけること	25.0
やるべき手順を明確にすること	0.0
フロー図を使って見やすい手順書を作ること	25.0
その他	0

Q19.4-3 【Q19.4で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.4-2で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=7)

調査数	7
時間の確保の失敗	71.4
実施体制の不備	0.0
職場内での反発	14.3
取組に対する理解不足	14.3
ルール化の失敗	0.0
経済的な問題	14.3
職員間の業務の捉え方のばらつき	42.9
その他	0.0

Q19.5 【Q19で「記録・報告様式の工夫」と回答された方】記録・報告様式の工夫は、うまくすすめることができたか(n=162)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
162	0.0	3.7	9.3	71.0	16.0

Q19.5-1 【Q19.5で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=133)

調査数	138
職場内での理解	76.8
ルール化	65.2
時間確保	30.4
その他	1.4

Q19.5-2 【Q19.5で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=17)

調査数	17
共有する情報を整理すること	17.6
情報を使う目的を明確にすること	29.4
情報の拾い方のルールを決めること	23.5
情報の渡し方のルールを決めること	23.5
その他	5.9

Q19.5-3 【Q19.5で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.5-2で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=19)

調査数	19
時間の確保の失敗	26.3
実施体制の不備	5.3
職場内での反発	10.5
取組に対する理解不足	15.8
ルール化の失敗	5.3
経済的な問題	5.3
職員間の業務の捉え方のばらつき	57.9
その他	5.3

Q19.6 【Q19で「情報共有の工夫」と回答された方】情報共有の工夫は、うまくすすめることができたか(n=119)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
119	0.0	4.2	4.2	78.2	13.4

Q19.6-1 【Q19.6 で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=109)

調査数	109
職場内での理解	78.0
ルール化	67.9
時間確保	32.1
ロールモデルの創出	5.5
その他	3.7

Q19.6-2 【Q19.6 で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=9)

調査数	9
帳票・項目の必要性を見直すこと	22.2
新しく帳票を作成すること	33.3
記入方法を定めること	22.2
新しい帳票で情報の読み解きを深めること	11.1
その他	11.1

Q19.6-3 【Q19.6 で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.6-2 で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=10)

調査数	10
時間の確保の失敗	30.0
実施体制の不備	20.0
職場内での反発	0.0
取組に対する理解不足	40.0
ルール化の失敗	0.0
経済的な問題	0.0
職員間の業務の捉え方のばらつき	70.0
その他	10.0

Q19.7 【Q19 で「OJT の仕組みづくり」と回答された方】OJT の仕組みづくりは、うまくすすめることができたか(n=25)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
25	0.0	12.0	8.0	76.0	4.0

Q19.7-1 【Q19.7 で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=20)

調査数	20
職場内での理解	75.0
ルール化	55.0
時間確保	45.0
職員との認識合わせ(面談等)	55.0
その他	0.0

Q19.7-2 【Q19.7 で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=4)

調査数	4
目標、教えるべき内容、手順を明確にすること	25.0
職員を評価すること	50.0
教える技術を学び身につけること	25.0
その他	0.0

Q19.7-3 【Q19.7 で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.7-2 で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=4)

調査数	4
時間の確保の失敗	50.0
実施体制の不備	25.0
職場内での反発	25.0
取組に対する理解不足	50.0
ルール化の失敗	0.0
経済的な問題	25.0
職員間の業務の捉え方のばらつき	50.0
その他	0.0

Q19.8 【Q19 で「理念・行動指針の徹底」と回答された方】理念・行動指針の徹底は、うまくすすめることができたか(n=53)

調査数	全くできなかった	あまりできなかった	どちらでもない	まあまあできた	よくできた
53	0.0	5.7	9.4	66.0	18.9

Q19.8-1 【Q19.8 で「まあまあできた」または「よくできた」と回答された方】うまくできた理由(複数選択)(n=45)

調査数	45
職場内での理解	84.4
ルール化	31.1
時間確保	33.3
人事考課との連動	37.8
その他	2.2

Q19.8-2 【Q19.8 で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=7)

調査数	7
組織の理念が浸透しているかチェックすること	14.3
一人ひとりの仕事に落とし込んでみる	85.7
理念を再確認し、浸透させること	0.0
その他	0.0

Q19.8-3 【Q19.8で「全くできなかった」「あまりできなかった」「どちらでもない」と回答された方】

Q19.8-2で選んだことがうまくいかなかった原因(複数選択)(n=7)

調査数	7
時間の確保の失敗	57.1
実施体制の不備	0.0
職場内での反発	28.6
取組に対する理解不足	28.6
ルール化の失敗	28.6
経済的な問題	14.3
職員間の業務の捉え方のばらつき	57.1
その他	0.0

Q19.9-1 【Q15.a-1で「あり」と回答された方】取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開(事例の共有等)(n=749)

調査数	していない	している
749	49.8	50.2

Q19.9-2 【Q19.9-1で「している」と回答された方】具体的な横展開の取組(複数選択)(n=351)

調査数	351
発表会の場を設ける	42.2
社内報	39.0
その他	28.2

Q19.9-3 【Q19.9-1で「している」と回答された方】横展開のきっかけ(n=351)

調査数	351
職員が主体となって取組を始めた	26.8
マネジメント層が主体となって取組を始めた	40.7
経営層が主体となって取組を始めた	29.1
その他	3.4

Q19.9-4 【Q19.9-1で「していない」と回答された方】その理由(複数選択)(n=344)

調査数	344
時間がない	40.4
体制変更があり共有できる状況にない	21.8
取組がうまくいっていないため共有できる状況にない	9.0
法人内や事業所内に他のサービスがない	23.0
その他	16.3

Q20 【Q15.a-1で「あり」または「取り組んだが、完了したことはない」と回答された方】

これまで、その改善活動の途中で、活動が中断した経験がある(n=1356)

調査数	なし	あり
1356	62.2	37.8

Q21 【Q20で「あり」と回答された方】あなたが選んだその改善活動の目的(n=508)

調査数	508
専門性を高める	9.6
仕事の価値を見出す	2.2
仕事の負担や負担感を減らす	38.2
適切な作業をより省力化する	8.5
チーム意識を高める	5.3
働くモチベーションを向上させる	7.1
仕事に向き合う姿勢を改善する	4.3
介護は利用者の存在を支える仕事であると気づかせる	0.6
仕事を通じ自分が役にたっているという実感を高める	1.0
介護サービスの質を向上させる	13.4
介護人材の定着	8.7
その他	1.2

Q22 【Q20で「あり」と回答された方】その改善活動によって期待した効果や成果について(複数選択)(n=490)

調査数	490
一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなる(採用募集の停止)	12.7
曜日や勤務シフトの違いに関係なく、業務が安定して回るようになること	37.3
残業時間が縮小すること	38.8
突発的な業務の発生が減少すること	10.2
職員一人一人が落ち着いて業務にあたることができるようになること	45.9
職員が利用者に向き合う機会や時間を増やせること	39.8
研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせること	18
業務改善の話し合いやミーティングに充てる機会や時間を増やせること	24.7
ケアカンファレンスする回数や時間を増やせること	12.4
組織の風通しが良くなり、職員同士の会話が增多すること	26.3
新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えること	24.9
困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えること	25.3
職員のマネジメント能力が高まること	23.1
介護サービスの質が向上すること	48
介護人材が定着すること	26.1
その他	1.6

Q23.1-1 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動の準備をする段階を振り返って、この段階で中断しましたか。(n=462)

調査数	いいえ	はい
462	67.7	32.3

Q23.1-2.1 【Q20で「あり」と回答された方】業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した(n=478)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
478	14.4	24.7	26.6	28.0	6.3

Q23.1-2.2 【Q20で「あり」と回答された方】

あなたの事業所・施設が業務の改善活動に取り組む背景や理由について、経営層から丁寧な説明があった(n=478)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
478	14.9	22.6	33.3	26.4	2.9

Q23.1-2.3 【Q20で「あり」と回答された方】この活動を実施するチームメンバーには、前向きな人・意欲的な人を優先した(n=478)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
478	5.4	11.9	40.8	38.3	3.6

Q23.1-2.4 【Q20で「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように、目的を共有し支え合える別のメンバーを配置した(n=478)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
478	7.5	19.9	44.1	26.6	1.9

Q23.1-2.5 【Q20で「あり」と回答された方】この活動に関心が薄い職員には、繰り返しの参加勧誘を控えた(n=478)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
478	8.4	24.5	51.7	13.6	1.9

Q23.1-2.6 【Q20で「あり」と回答された方】自分の事業所・施設で生産性を向上させる必要があるのかと職員から反発を受けた(n=478)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
478	15.1	32.0	31.4	18.6	2.9

Q23.1-2.7 【Q20で「あり」と回答された方】新しいことは苦手という理由から取組への抵抗を受けた(n=478)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
478	7.3	22.0	33.7	32.2	4.8

Q23.1-2.8 【Q20で「あり」と回答された方】

介護現場における生産性向上の考え方や取り組む必要性を職員に理解しやすく説明することに苦労した(n=476)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
476	4.0	12.8	34.9	42.6	5.7

Q23.1-2.9 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動を自組織で取り組むべき理由を納得しやすく説明することに苦労した(n=476)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
476	4.2	13.4	37.0	40.8	4.6

Q23.1-2.10 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバー集めに苦労時間がかった(n=476)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
476	7.1	19.7	47.9	22.0	3.2

Q23.1-2.11 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバーは介護の生産性の考え方や捉え方について十分な説明を受けた(n=459)

調査数	いいえ	はい
459	47.3	52.7

Q23.1-2.12 【Q20で「あり」と回答された方】

業務の改善活動のメンバー(リーダー含む)同士であなたの事業所・施設で業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた(n=463)

調査数	いいえ	はい
463	33.9	66.1

Q23.2-1 【Q20で「あり」と回答された方】現場の課題を見る化する段階を振り返って、この段階で中断しましたか。(n=450)

調査数	いいえ	はい
450	68.0	32.0

Q23.2-2.1 【Q20で「あり」と回答された方】現場の課題を見る化する機会を予め想定し時間や期限の管理をしっかり実施した(n=448)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
448	3.8	25.7	43.5	26.1	0.9

Q23.2-2.2 【Q20で「あり」と回答された方】現場の課題を見る化するための必要な時間を十分に確保した(n=447)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
447	3.8	32.0	41.6	21.3	1.3

Q23.2-2.3 【Q20で「あり」と回答された方】現場の課題を見る化する知識やスキルは十分だった(n=448)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
448	3.1	27.7	53.8	14.3	1.1

Q23.2-2.4 【Q20で「あり」と回答された方】

現場の課題を見る化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に伝わるように説明した(n=448)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
448	2.5	12.9	40.4	43.3	0.9

Q23.2-2.5 【Q20で「あり」と回答された方】

メンバーが現場の課題を見る化することに前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた(n=448)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
448	2.0	14.3	43.1	40.2	0.4

Q23.2-2.6 【Q20で「あり」と回答された方】現場の課題を見る化する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=447)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
447	8.9	23.3	43.2	22.8	1.8

Q23.2-2.7 【Q20で「あり」と回答された方】メンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気を作った(n=448)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
448	2.0	8.0	39.1	49.1	1.8

Q23.2-2.8 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=447)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
447	3.4	21.9	59.5	14.8	0.4

Q23.3-1 【Q20で「あり」と回答された方】実行計画を作成する段階を振り返って、この段階で中断しましたか。(n=445)

調査数	いいえ	はい
445	69.4	30.6

Q23.3-2.1 【Q20で「あり」と回答された方】実行計画を予め作成するという計画を立て、時間や期限をしっかりと管理した(n=416)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
415	6.0	27.5	40.0	26.0	0.5

Q23.3-2.2 【Q20で「あり」と回答された方】実行計画を予め作成するために必要な時間を十分に確保した(n=415)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
416	5.8	29.3	43.0	21.2	0.7

Q23.3-2.3 【Q20で「あり」と回答された方】実行計画を作成する知識やスキルは十分だった(n=416)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
416	5.0	24.8	52.4	17.5	0.2

Q23.3-2.4 【Q20で「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に伝えるように説明した(n=414)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
414	4.3	15.5	38.6	40.8	0.7

Q23.3-2.5 【Q20で「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者は、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、意識的に動機付けに努めた(n=416)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
416	3.6	17.8	40.9	36.8	1.0

Q23.3-2.6 【Q20で「あり」と回答された方】実行計画を作成する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=414)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
414	10.4	20.5	44.7	22.9	1.4

Q23.3-2.7 【Q20で「あり」と回答された方】目標や取組成果を測る指標や観察ポイントを事前に明確に設定した(n=415)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
415	5.5	20.0	47.5	25.8	1.2

Q23.3-2.8 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=415)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
415	6.3	27.2	52.5	13.3	0.7

Q23.4-1 【Q20で「あり」と回答された方】計画を実行に移す段階を振り返って、この段階で中断しましたか。(n=415)

調査数	いいえ	はい
426	61.0	39.0

Q23.4-2.1 【Q20で「あり」と回答された方】計画を実行に移すという計画を立てて、時間や期限の管理をしっかりと実施した(n=406)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
406	6.2	27.3	43.6	22.2	0.7

Q23.4-2.2 【Q20で「あり」と回答された方】計画を実行に移す時間を十分に確保した(n=406)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
406	6.2	29.3	42.1	21.7	0.7

Q23.4-2.3 【Q20で「あり」と回答された方】計画を実行に移すために必要な知識やスキルは十分だった(n=405)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
405	5.7	23.5	55.6	15.3	0.0

Q23.4-2.4 【Q20で「あり」と回答された方】

業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を伝えるように説明した(n=405)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
405	5.4	13.3	40.7	39.3	1.2

Q23.4-2.5 【Q20で「あり」と回答された方】メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、意識的に動機付けに努めた(n=406)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
406	5.4	15.3	41.1	37.7	0.5

Q23.4-2.6 【Q20で「あり」と回答された方】計画を実行に移す段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=406)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
406	11.3	20.2	44.8	22.2	1.5

Q23.4-2.7 【Q20で「あり」と回答された方】勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した(n=406)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
406	6.2	17.2	49.5	26.4	0.7

Q23.4-2.8 【Q20で「あり」と回答された方】最初に立てた実行計画に拘らず、取組がうまくいこうと試行錯誤しながら柔軟に取組を進めた(n=399)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
399	6.0	17.0	51.4	25.3	0.3

Q23.4-2.9 【Q20で「あり」と回答された方】うまくいったコツや成功体験を定期的にメンバーで速やかに共有できるようにした(n=399)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
399	6.0	19.0	50.6	23.8	0.5

Q23.4-2.10 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=399)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
397	7.8	22.9	55.7	12.8	0.8

Q23.5-1 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を振り返る段階を振り返って、この段階で中断しましたか。(n=415)

調査数	いいえ	はい
415	56.1	43.9

Q23.5-2.1 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を振り返る機会を計画し、時間や期限をしっかりと管理した(n=378)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
378	7.9	31.2	46.3	14.3	0.3

Q23.5-2.2 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を振り返る時間を十分に確保した(n=378)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
378	7.9	34.4	42.9	14.3	0.5

Q23.5-2.3 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を振り返る段階に関する知識やスキルは十分だった(n=378)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
378	6.9	25.7	54.5	12.7	0.3

Q23.5-2.4 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動の責任者は改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に伝えるように説明した(n=376)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
376	6.6	19.1	44.1	29.8	0.3

Q23.5-2.5 【Q20で「あり」と回答された方】メンバーが改善活動の振り返りを前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた(n=377)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
377	6.4	19.4	46.9	26.8	0.5

Q23.5-2.6 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を振り返る段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=377)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
377	11.7	23.6	45.6	17.8	1.3

Q23.5-2.7 【Q20で「あり」と回答された方】勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した(n=377)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
377	7.7	21.2	46.7	23.6	0.8

Q23.5-2.8 【Q20で「あり」と回答された方】振り返りかえりの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した(n=374)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
374	7.0	17.1	47.6	27.3	1.1

Q23.5-2.9 【Q20で「あり」と回答された方】今回の取組が負担だったなどの理由により、活動の継続に対して消極的な意見があった(n=377)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
377	6.6	18.6	44.0	26.3	4.5

Q23.5-2.10 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=377)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
377	8.2	27.1	56.5	8.2	0.0

Q23.6-1 【Q20で「あり」と回答された方】今後に向けて改善活動を繰り返した段階を振り返って、この段階で中断しましたか。(n=396)

調査数	いいえ	はい
396	55.6	44.4

Q23.6-2.1 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を繰り返すという計画を立て、時間や期限の管理をしっかりと実施した(n=352)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
352	11.4	29.5	47.4	11.4	0.3

Q23.6-2.2 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を繰り返すために必要な時間を十分に確保した(n=352)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
352	11.4	31.3	46.9	10.2	0.3

Q23.6-2.3 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を繰り返すために必要な知識やスキルは十分だった(n=353)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
353	9.6	25.5	53.3	10.8	0.8

Q23.6-2.4 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動の責任者は改善活動を繰り返す意義をメンバーや職員に伝えるように説明した(n=352)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
352	8.8	20.2	44.3	25.9	0.9

Q23.6-2.5 【Q20で「あり」と回答された方】メンバーが改善活動を前向きに繰り返せるように、意識的に動機付けに努めた(n=352)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
352	8.8	21.3	50.3	19.0	0.6

Q23.6-2.6 【Q20で「あり」と回答された方】改善活動を繰り返す段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった(n=354)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
354	13.0	23.7	48.0	14.4	0.8

Q23.6-2.7 【Q20で「あり」と回答された方】勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した(n=354)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
354	9.6	20.9	48.0	20.9	0.6

Q23.6-2.8 【Q20で「あり」と回答された方】振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した(n=354)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
354	9.3	19.5	45.8	25.1	0.3

Q23.6-2.9 【Q20で「あり」と回答された方】あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、

または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、マニュアルなどを作成した(n=352)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
352	12.2	29.3	44.0	14.5	0.0

Q23.6-2.10 【同上】あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、

または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、業務の改善活動に関する人材育成の体制を整えた(n=353)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
353	11.9	30.9	48.7	8.2	0.3

Q23.6-2.11 【同上】あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、

または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組める方策をマニュアル作成や人材育成体制の整備以外にも検討した(n=353)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
353	11.9	31.4	45.3	11.0	0.3

Q23.6-2.12 【Q20で「あり」と回答された方】業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ(n=353)

調査数	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
353	11.0	30.6	51.6	6.5	0.3

Q24 【Q20で「あり」と回答された方】中断した改善活動の具体的な内容(原則1つ、取組同時実施の場合、複数選択)(n=489)

調査数	489
取り組んでいない(具体的な取組まで至らなかった)	15.1
職場環境の整備(5S活動)	17
業務の明確化と役割分担	30.5
介護ロボットやICT機器(PC、タブレット等)の導入	7.8
手順書の作成	7.8
記録・報告様式の工夫	14.5
情報共有の工夫	9.8
OJTの仕組みづくり	1.8
理念・行動指針の徹底	5.7
その他	2.7

Q24.1-1 【Q24で「職場環境の整備(5S活動)」と回答された方】職場環境の改善に取り組んだが、中断した(n=83)

調査数	いいえ	はい
83	26.5	73.5

Q24.1-2 【Q24.1-1で「はい」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=60)

調査数	60
5Sの考え方・意味を理解すること	13.3
要改善項目を洗い出しリスト化すること	16.7
「誰が」「いつまでに」「何を」するのか決めること	45
要らないものを廃棄し、機能を考えものを配置し、美しく整えること	18.3
その他	6.7

Q24.1-3 【Q24.1-1で「はい」と回答された方】Q24.1-2で選んだうまくいかなかったことの原因(複数選択)(n=49)

調査数	49
時間の確保の失敗	53.1
実施体制の不備	22.4
職場内での反発	22.4
取組に対する理解不足	30.6
ルール化の失敗	20.4
経済的な問題	10.2
職員間の業務の捉え方のばらつき	42.9
その他	6.1

Q24.2-1 【Q24で「業務の明確化と役割分担」と回答された方】業務の明確化と役割分担に取り組んだが、中断した(n=142)

調査数	いいえ	はい
142	21.1	78.9

Q24.2-2 【Q24.2-1で「はい」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=109)

調査数	109
業務を見える化する	12.8
業務の必要性の整理、3M(ムリ、ムダ、ムラ)を見つけること	29.4
役割のマッチング、マスターラインを引き直すこと	26.6
手順と役割の整理すること	25.7
その他	5.5

Q24.2-3 【Q24.2-1 で「はい」と回答された方】Q24.2-2で選んだうまいかなかったことの原因(複数選択)(n=98)

調査数	98
時間の確保の失敗	31.6
実施体制の不備	32.7
職場内での反発	23.5
取組に対する理解不足	33.7
ルール化の失敗	17.3
経済的な問題	6.1
職員間の業務の捉え方のばらつき	60.2
その他	4.1

Q24.3-1 【Q24 で「介護ロボットやICT 機器(PC、タブレット等)の導入」と回答された方】

介護ロボットやICT 機器(タブレット等)の導入に取り組んだが、中断した(n=38)

調査数	いいえ	はい
38	36.8	63.2

Q24.3-2 【Q24.3-1 で「はい」と回答された方】最もうまいかなかったこと(n=24)

調査数	24
導入チームや担当者を決めること	12.5
課題とロボットをマッチングさせること	25
活用計画を立てること	16.7
じっくり使ってみること	12.5
その他	33.3

Q24.3-3 【Q24.3-1 で「はい」と回答された方】Q24.3-2で選んだうまいかなかったことの原因(複数選択)(n=23)

調査数	23
時間の確保の失敗	21.7
実施体制の不備	26.1
職場内での反発	21.7
取組に対する理解不足	21.7
ルール化の失敗	17.4
経済的な問題	43.5
職員間の業務の捉え方のばらつき	47.8
その他	8.7

Q24.4-1 【Q24 で「手順書の作成」と回答された方】手順書の作成に取り組んだが、中断した(n=83)

調査数	いいえ	はい
33	36.4	63.6

Q24.4-2 【Q24.4-1 で「はい」と回答された方】最もうまいかなかったこと(n=21)

調査数	21
各自の業務を書き出すこと	23.8
3M(ムリ・ムダ・ムラ)を見つけること	9.5
やるべき手順を明確にすること	33.3
フロー図を使って見やすい手順書を作ること	33.3
その他	0

Q24.4-3 【Q24.4-1 で「はい」と回答された方】Q24.4-2で選んだうまいかなかったことの原因(複数選択)(n=15)

調査数	15
時間の確保の失敗	60
実施体制の不備	26.7
職場内での反発	6.7
取組に対する理解不足	33.3
ルール化の失敗	26.7
経済的な問題	6.7
職員間の業務の捉え方のばらつき	66.7
その他	0

Q24.5-1 【Q24 で「記録・報告様式の工夫」と回答された方】記録・報告様式の工夫に取り組んだが、中断した(n=68)

調査数	いいえ	はい
68	47.1	52.9

Q24.5-2 【Q24.5-1 で「はい」と回答された方】最もうまいかなかったこと(n=34)

調査数	34
共有する情報を整理すること	47.1
情報を使う目的を明確にすること	11.8
情報の扱い方のルールを決めること	17.6
情報の渡し方のルールを決めること	14.7
その他	8.8

Q24.5-3 【Q24.5-1 で「はい」と回答された方】Q24.5-2で選んだうまくいかなかったことの原因(複数選択)(n=33)

調査数	33
時間の確保の失敗	39.4
実施体制の不備	27.3
職場内での反発	9.1
取組に対する理解不足	33.3
ルール化の失敗	24.2
経済的な問題	3.0
職員間の業務の捉え方のばらつき	54.5
その他	6.1

Q24.6-1 【Q24 で「情報共有の工夫」と回答された方】情報共有の工夫に取り組んだが、この取組を中断した(n=42)

調査数	いいえ	はい
42	45.2	54.8

Q24.6-2 【Q24.6-1 で「はい」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=21)

調査数	21
帳票・項目の必要性を見直すこと	19
新しく帳票を作成すること	38.1
記入方法を定めること	14.3
新しい帳票で情報の読み解きを深めること	14.3
その他	14.3

Q24.6-3 【Q24.6-1 で「はい」と回答された方】Q24.6-2で選んだうまくいかなかったことの原因(複数選択)(n=23)

調査数	23
時間の確保の失敗	34.8
実施体制の不備	47.8
職場内での反発	30.4
取組に対する理解不足	39.1
ルール化の失敗	21.7
経済的な問題	0.0
職員間の業務の捉え方のばらつき	52.2
その他	4.3

Q24.7-1 【Q24 で「OJTの仕組みづくり」と回答された方】OJTの仕組みづくりに取り組んだが、中断した(n=7)

調査数	いいえ	はい
7	14.3	85.7

Q24.7-2 【Q24.7-1 で「はい」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=6)

調査数	6
目標、教えるべき内容、手順を明確にすること	50
職員を評価すること	33.3
教える技術を学び身につけること	0.0
その他	16.7

Q24.7-3 【Q24.7-1 で「はい」と回答された方】Q24.7-2で選んだうまくいかなかったことの原因(複数選択)(n=4)

調査数	4
時間の確保の失敗	25
実施体制の不備	75
職場内での反発	0.0
取組に対する理解不足	50
ルール化の失敗	0.0
経済的な問題	0.0
職員間の業務の捉え方のばらつき	25
その他	25

Q24.8-1 【Q24 で「理念・行動指針の徹底」と回答された方】理念・行動指針の徹底に取り組んだが、中断した(n=27)

調査数	いいえ	はい
27	22.2	77.8

Q24.8-2 【Q24.8-1 で「はい」と回答された方】最もうまくいかなかったこと(n=19)

調査数	19
組織の理念が浸透しているかチェックすること	10.5
一人ひとりの仕事に落とし込んでみる	52.6
理念を再確認し、浸透させること	36.8
その他	0

Q24.8-3 【Q24.8-1 で「はい」と回答された方】Q24.8-2で選んだうまくいかなかったことの原因(複数選択)(n=19)

調査数	19
時間の確保の失敗	21.1
実施体制の不備	21.1
職場内での反発	26.3
取組に対する理解不足	42.1
ルール化の失敗	15.8
経済的な問題	10.5
職員間の業務の捉え方のばらつき	68.4
その他	0

Q25 【Q15.a-1 で「そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答された方】

現在、あなたの事業所・施設では介護人材の不足を感じていますか (n=335)

調査数	335
全く感じていない	8.4
あまり感じていない	19.7
どちらでもない	9.3
ある程度感じている	30.7
かなり感じている	31.9

Q26 【Q15.a-1 で「そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答された方】 現在、つぎのような課題を抱えていますか (複数選択) (n=321)

調査数	321
専門性を高める	44.2
仕事の価値を見出す	17.4
仕事の負担や負担感を減らす	53.6
適切な作業をより省力化する	28.7
チーム意識を高める	26.8
働くモチベーションを向上させる	39.3
仕事に向き合う姿勢を改善する	25.9
介護は利用者の存在を支える仕事であると気づかせる	9.7
仕事を通じ自分が役にたっているという実感を高める	12.8
介護サービスの質を向上させる	42.4
介護人材の定着	33.3
その他	3.1

Q27 【Q15.a-1 で「そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答された方】

現在、あなたの事業所・施設では、業務を改善する必要性を感じていますか (n=327)

調査数	327
全く感じていないと思う	2.4
あまり感じていないと思う	14.7
どちらでもないと思う	16.5
ある程度感じていると思う	48
かなり感じていると思う	18.3

F1 今後、ヒアリング調査をお願いした際に、お引き受けいただくことは可能でしょうか。(n=1741)

調査数	いいえ	はい
1741	75.9	24.1

介護サービス事業所向け調査 自由記述

Q3 法人種別 5. その他

株式会社
有限会社
一般財団法人
一般社団法人
市町村
公立 地方自治体
地方公共団体（市町村）
町（施設のみ）
社団医療法人
社会医療法人
合同会社
協同組合
生活協同組合
生協法人
農協
厚生農協連
農業協同組合
J A ●●厚生連
医療生活協同組合
医療生協
消費生活協同組合及び連合会
消費生活協同組合
個人
個人事業主
公的機関
公益財団法人
民間
一般福祉財団
公益社団法人
農業法人
独立行政法人
独立行政法人●●機構
宗教法人
一般企業
日本赤十字社
一部事務組合

Q10-1 介護サービスの生産性向上に関連した情報の入手先 7. その他

介護保険情報のメールマガジン
県社協
F c 本部主催の研修
フランチャイズ本部からの提供
本部フランチャイズ
ケアマネ
雑誌
書籍
ネット
インターネット
WEB 等

Q10-2 他のサービス事業所における生産性向上の取組に関する情報の入手先 8. その他

社会労務士より
介護保険情報のメールマガジン
県社協
ケアマネ
雑誌
書籍
ネット
インターネット
w e b 等
福祉情報サイト
他の事業所スタッフに聞く
フランチャイズ本部からの提供
同業所からの情報入手
異動職員からの情報提供
取引先の業者
有志団体での情報交換

Q10-3 介護サービスの生産性向上に関するセミナー等に関する情報の入手先 7. その他

コンサルタント
介護保険情報のメールマガジン
県社協
福祉展示会等
F A X
ネット
インターネット
関係するネットワーク機関（インターネット検索）
H P を検索
w e b 等
県からの情報提供
県連絡協議会
同業所からの情報入手
外部セミナーや研修
県・市等のH P

月刊誌の広告
病院や民間企業からセミナー参加案内
企業のホームページ
介護専門の社会保険労務士からの助言
他の介護サービスからの案内

Q11-3 「4. ある程度取り組んでいる」「5. 積極的に取り組んでいる」と回答した方が取り組む上で参考になっている情報入手先 6. その他

カイホケより
システム会社
ソフト会社からの情報
利用しているソフトウェア会社からの情報
法人内での情報提供
法人各部署参考
社内に専門スタッフがいる。
社内に専門部署あり
ネット
インターネット
県社協
職員の前職でのノウハウ
上司
F c 本部
自事業で対応
自施設で作成
施設独自でしている
自社
内部からの情報提供
スタッフ間での情報、意見
職員から
みなとわ利用
全員参加のミーティングでの職員からの意見
定例のミーティングにより課題と解決に対する討議
施設内会議において検討している
職場会ギにて
社内会議
事業所内での話し合い
一般本から
書籍
介護情報誌
自分で考える
独自
人事部マニュアル
I S O
I S O 9 0 0 1
ソフト
スタッフ間での情報、意見

現場
QMS 研究グループの活動（●●研究会。）
取引先の業者
外部研修
グループ
自社グループ
記録システム導入済
コロナ禍で制限あるものの毎年のことを継続している
他営業所からの情報提供
他事業所等との情報交換
各種情報
委員会・ライフ施行の上でタブレットへ
常により良い方法へアップデートしている
実際の意見を集約して改善に取り組んでいる

Q12-3 「4. ある程度取り組んでいる」「5. 積極的に取り組んでいる」と回答した方が取り組む上で参考にしている情報入手先 6. その他

F c 本部
I S O
I S O 9 0 0 1
インターネット
システム会社
ソフト
ソフト会社からの情報
一般本から
介護情報誌
外部研修
各種情報
各部署との情報共有
記録システム導入済
月刊誌等
県社協
自事業で対応
自社
自社グループ共有
自分で考えているのみ
社内に専用部署あり
社内の専門スタッフより
社内会議
取引先の業者
上司
常に業務効率を上げる変更を取り入れている
職員から
職員の前職でのノウハウ
職場会ギにて
内部からの情報提供
法人内での情報共有

Q13-2 「1. その言葉は知っている」「2. その言葉も内容も知っている」と回答した方が「介護分野における生産性向上」という言葉を知ったきっかけ 7. その他

以前の職場でインカム等入れていた。
県社協
ソフト会社からの情報
導入使用中ソフト会社よりの情報
雑誌
情報誌
事業会議にて
自治体による集団指導
携帯
実地指導
インターネット
w e b等
S N S等
介護保険に関するネット情報

Q14-2 「1. 名称は知っている」「2. 名称も内容も知っている」と回答した方が「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」を知ったきっかけ 7. その他

雑誌
情報誌
全国老人福祉施設協議会
一般ニニユニット推進協議会
導入使用中ソフト会社よりの情報
本年度の集団指導のテーマになっている。
実地指導
w e b等
自分で調べた時に、拝見しました。（ネットで）

Q16 完了した業務の改善活動を選んだ目的 12. その他

勤務時間の変更
業務上の作業の省力化と仕事負担の軽減
環境を整備する
環境整備
「福祉」ではあるがサービス業でもあるため、接遇を改善
必要なすべき仕事を明確にする。しているかチェックする。

Q17-2 完了した業務の改善活動を通じて得られた成果 12. その他

利用者が増えた。
離職率2019年度6.8%→2020年度5.1%に減った
その日のうちに仕事をかたづけられるようになった
業務時間の使い方について考えるようになった。
業務が細分化され明確になった
職員の質が均一化した。
記録の記入モレ減少
休みの職員へのフォロー体制が改善
それまでの慣習的な業務の矛盾点への気付き。
休憩時間の確保

身体的負担の軽減
職員の業務負担が軽減した。
業務の効率が上がった
コロナの為全員集まることなく書面で送付など送り、事務所内では話す機会が増えた。

Q19 完了した業務の活動の具体的な内容 9. その他

チームワークの向上
勤務体制の改善
業務見直しによる残業時間の短縮
オンコールアウトソーシング
介護助手の導入
訪問地域を分ける、業務の効率化
働くモチベーションを向上させる取組
超過勤務の削減
人材定着
3交代→2交代へ勤務体制の変更
労働時間管理のシステム導入
かかえない介護
業務の見直し
利用者との余暇の過ごし方
余暇時間の工夫、QOLの向上
3交代制導入
新人職員の育成

Q19-1 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方が職場の環境改善が上手くできた理由 4. その他

管理者のイメージが共有できた
断捨離
他職員の協力

Q19-1 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が職場の環境改善で最もうまくいかなかったこと 5. その他

モチベーションが低い
時間の確保が充分に取れず継続中

Q19-1 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が職場の環境改善で最もうまくいかなかったことの原因 8. その他

※回答を得られなかった。

Q19-2 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方が業務の明確化と役割分担が上手くできた理由 4. その他

シフトタスティング
業務の必要性の整理、手順と役割の整理
職員も悩んでいた
場所
何度も話し合った
業務分担と作業の効率化
現状各業務内で課題となっていた

Q19-2 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったこと 5. その他

職員の賛同得づらい
他の部署への共通理解

Q19-2 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が業務の明確化と役割分担で最もうまくいかなかったことの原因 8. その他

スキルの問題
--------

Q19-3 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方が介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入を上手くできた理由 4. その他

F c 本部の協力
費用の問題でできるところから計画的に実施
引きつぎの効率化
研修の充実、タブレット導入はもともと使用していたシステムの時に初代タブレットを導入→その後使 いやすさやペーパーレス化を目的にシステム変更も含めて検討しタブレットを入れ替えた
入力内容の統一
職員と利用者の安全確保
タブレット使用で時間短縮が図れた

Q19-3 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入で最もうまくいかなかったこと 5. その他

つかわざるえない状況にした
導入を予定しているがまだきていない
手書きの方が早い

Q19-3 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入で最もうまくいかなかったことの原因 8. その他

機械に弱い人が多かった（職員）
-----------------

Q19-4 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方が手順書の作成を上手くできた理由 4. その他

手順書は作成してあった
統一出来る

Q19-4 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が手順書の作成で最もうまくいかなかったこと 5. その他

時間確保
------

Q19-4 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方が手順書の作成で最もうまくいかなかったことの原因 8. その他

※回答を得られなかった。

Q19-5 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方が記録・報告書様式の工夫を上手くできた理由 4. その他

パソコンに取り入れた
簡略に記録出来るよう工夫した
アイパット等で自宅での休日業務
半強制
記入書式の作成と統一化

Q19-5 「1. 全くできなかつた」「2. あまりできなかつた」「3. どちらでもない」と回答した方が記録・報告書様式の工夫で最もうまくいかなかつたこと 5. その他

一人ケアマネの為
----------

Q19-5 「1. 全くできなかつた」「2. あまりできなかつた」「3. どちらでもない」と回答した方が記録・報告書様式の工夫で最もうまくいかなかつたことの原因 8. その他

※回答を得られなかつた。

Q19-6 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方が情報共有の工夫を上手くできた理由 4. その他

申し送りノートの活用
情報共有ノートの製作
職員の意識

Q19-6 「1. 全くできなかつた」「2. あまりできなかつた」「3. どちらでもない」と回答した方が情報共有の工夫で最もうまくいかなかつたこと 5. その他

個人の失念に対するアプローチ
----------------

Q19-6 「1. 全くできなかつた」「2. あまりできなかつた」「3. どちらでもない」と回答した方が情報共有の工夫で最もうまくいかなかつたことの原因 8. その他

能力
----

Q19-7 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方がOJTの仕組みづくりを上手くできた理由 4. その他

※回答を得られなかつた。

Q19-7 「1. 全くできなかつた」「2. あまりできなかつた」「3. どちらでもない」と回答した方がOJTの仕組みづくりで最もうまくいかなかつたこと 5. その他

※回答を得られなかつた。

Q19-7 「1. 全くできなかつた」「2. あまりできなかつた」「3. どちらでもない」と回答した方がOJTの仕組みづくりで最もうまくいかなかつたことの原因 8. その他

※回答を得られなかつた。

Q19-8 「4. まあまあできた」「5. よくできた」と回答した方が理念・行動指針の徹底を上手くできた理由 4. その他

入社時に全員へ周知している
もともとずっとあったので

Q19-8 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方がOJTの仕組みづくりで最もうまくいかなかったこと 5. その他

※回答を得られなかった。

Q19-8 「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した方がOJTの仕組みづくりで最もうまくいかなかったことの原因 8. その他

※回答を得られなかった。

Q19-9-2 「1. している」と回答した方の他のサービスへの横展開の具体的な取組 3. その他

口頭で伝える
会議での報告
LINE WORKS
全社定例会
各種会議等での報告
会ギ等
会議
一斉メール
管理者会議（法人内）
朝礼、終礼、ミーティング、会議、回覧
F c 本部から
定期的に施設長会ギや全体会議で伝えている
法人内の会議にて報告するのみ
ミーティング
朝礼、夕礼等で発表
マネージャーを通した共有
他の事業所への情報提供
会議、申し送り等
口頭での報告、会議での発表
連絡帳
システム見なおし
定例のミーティング、随時の話し合い
報連相
ヒアリング報告
日時報告
上長に報告
けいじ板
会議での報告、検証
会議録配布
会議の場で報告する
法人命令で一体的に
全事業所で同時に行っている

委員会を立ち上げ共有や活用について共に学ぶ（研修）機会あり
掲示した
全体会議
ケアラボでの発信
話しをしながら伝える
委員会での発表
口答及び書面
年2回の総会による発表
外部監査（ISO）内部監査、目標管理方針管理の実施
法人全体、サービス種類問わず行っている
カンファレンス
ニューノーマルの実践
内部会議での報告等
全体会議
業務連絡書及び朝礼での伝達
直接に会議等行っている
当初より特養全体で取組んだ
申し送りや、ノートにて共有する
管理者会議を定期開催
ミーティング等で報告
会議内で共有
本部会議・勉強会
SNS等
話し合いの時間を作っている
法人会議
マニュアルの共有
所内情報共有の為の連絡ノートへの記載
改善会議
もともと全社的取り組みである
上司報告、上司よりMTG時共有
見学説明
定例会議で報告
情報共有の会議の場
委員会での活動報告
アメーバ経営の取り組み
担当の方の派遣
法人内会議での活動内容の共有
会議等にて
事業所横断の委員会
スタッフが複数事業所を掛け持ちの為別事業所への共有の必要がない
社内会議
口頭での個別説明
会での報告
活動報告検討会での発表（定期）
法人内業務改善会議での共有
申し送り時等
代表者会議で各部門責任者へ周知
朝礼、勉強会

社内メールでの共有
主任会議

Q19-9-3 「1. している」と回答した方の他のサービスへの横展開のきっかけ 4. その他

QC活動の報告会があった
事業所の管理者が主として始めた
お客様からの不信感を感じた
QC活動で
活動前より、院内にQMS活動の仕組みがあった（QMS委員会、QCミーティング、品質推進部の設置）
（経営者）および一部マネジメント層、活動前より院内にQMS活動の仕組みがあった（QMS委員会、QCミーティング、品質推進部の設置）
当初より特養全体で取組んだ
管理職が主体
法人内委員会
法人内での情報共有

Q19-9-4 「0. していない」と回答した方の他のサービスへの横展開をしていない理由 4. その他

他の仕組みを使用
必要性があれば
あまり関わりがない
同じ展開ができる事業がない
必要性が低い
一人ケアマネ
障害との共用型のため共有する必要なし
まだ途中の為
他に優先すべきものがある
職員同士で共有
すでに実施している
法人内の各施設で実施できている
他の方法を法人が採用した
事業所で考え方に差があるから
特に問題が発生していないため
初めたばかり、4月から再編成予定
必要性なし
同じ悩みを抱えているかわからない
通所独自
その様な横のつながりがない
機会がなかった為
コロナ禍により発表機会がない
全く別であるから
コロナの影響
まだできていない。次回の会ぎで伝達予定
特にその必要がないため
部署内の活動だけに留まっている
法人内の共有はしているが、そもそも事業所としては1つである為
普及するツールが確率していない

他のサービスは有るが共通性がない
業務についての情報交換の場がない
本社の方で決めている為
サービスの種類がちがう
それぞれで取組んでいるため、参考程度にしか伝えられていない
施設内での取り組みである
部署ごとに書式が違うため
そこまででもない
係ごと改善内容に違いがあるため
共有することが難しい内容である
コロナのため集まっていない
コロナ禍のためもあり優先順位的にまでできていない
内容が違う為
新人職員がいない
一斉に行っている

Q21 活動が中断した経験が「あり」と回答した方の改善活動の目的 12. その他

収益改善
介護人員の増加が思うように進まない
地域と繋がる活動
超過勤務の削減
書類業務の簡素化
支援マニュアル等の作成
ファイルの大きさが細いので書籍が入らない、適切なファイル購入
職員の誰でもが対応できるようなファイリング

Q22 活動が中断した経験が「あり」と回答した方の改善活動の目的 16. その他

会社の体力向上
介護業界全般への関心が弱い
地域に根ざした事業所
人材が確保できれば可能
指導のムラを無くすこと
経営者からの理解
通常的环境、■■■をする上で
社会を良くすること
腰痛予防

Q24 中断した改善活動で着手した具体的な取組の内容 9. その他

収益改善
サービス内容（喀痰吸引）
利用者への対応・態度
地域との交流
フロアの改造（定員の縮小）
30時間／月以上の超過勤務のある職員に対して、報告書と改善方策の提出を求めた
職員の在宅ワーク等
経営側の理解

人員の確保
ファイルの入れ替え等、アルバイトいたが退職
利用者の要望の把握とそれに応えるための取組
職員間のいざこざ、いじめ
勤務体制の変更

Q24-1-2 職場環境の改善に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと 5. その他

スタッフの理解と協力を得られなかった
5 Sに取り組む時間の少なさ
モチベーションが低い
職員が辞めた
上層部からの理解がなかった

Q24-1-3 職場環境の改善に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因

8. その他

取組みに反対する職員が強く、他の職員が流された
人員不足
職員同志の関係性
専属のアルバイト退職

Q24-2-2 業務の明確化と役割分担に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと

5. その他

病棟で「介護」を返上して（→加算条件が必要なくなったため）「医療」とした
継続すること
人員不足により負担増加
方法が見つからず、役割分担うまく出来ず
改善メンバーと部署長が連携できなかった
評価

Q24-2-3 職場環境の改善に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因

8. その他

病棟で「介護」を返上して（→加算条件が必要なくなったため）「医療」とした
スタッフの高齢化
コロナ発生による中断
窓口となった職員が情報共有しなかった
モチベーションの低下

Q24-3-2 介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと 5. その他

購入した商品が期待通りの性能でなかった
助成等が一致しない
コスト
現場での活用、使い辛さあり、コスト
タブレットに不慣れな者が多いため

Q24-3-3 介護ロボットや ICT 機器（PC、タブレット等）の導入に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因 8. その他

商品選定ミス
--------

Q24-4-2 手順書の作成に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと 5. その他  
※回答を得られなかった。

Q24-4-3 手順書の作成に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因 8. その他  
※回答を得られなかった。

Q24-5-2 記録・報告様式の工夫に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと  
5. その他

記録物の抜けがないようにチェックする項目の省略ができなかった
--------------------------------

コロナ禍でフォローがうまくいかなかった
---------------------

効果的な方法がなかなか見つからなかった
---------------------

ICTに向けた適当なソフト見つからず
--------------------

Q24-5-3 記録・報告様式の工夫に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因  
8. その他

・ 管理者と相談員の一部職員のみだった
---------------------

・ コロナ禍で対面でのフォローが出来なかった
------------------------

Q24-6-2 情報共有の工夫に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと  
5. その他

病棟で「介護」を返上して（→加算条件が必要なくなったため）「医療」とした
--------------------------------------

情報をみてもらうこと
------------

業務に対する意識の低下、人間関係の希薄化
----------------------

法人全体での情報共有の仕組の構築
------------------

Q24-6-3 情報共有の工夫に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因  
8. その他

病棟で「介護」を返上して（→加算条件が必要なくなったため）「医療」とした
--------------------------------------

Q24-7-2 OJT の仕組みづくりに取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと  
5. その他

人員不足
------

Q24-7-3 OJT の仕組みづくりに取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因  
8. その他

人員不足
------

能力差をうめるための指導員の選択ミス
--------------------

Q24-8-2 理念・行動指針の徹底に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったこと 5. その他

※回答を得られなかった。

Q24-8-3 理念・行動指針の徹底に取り組んだが中断した方の最もうまくいかなかったことの原因 8. その他

※回答を得られなかった。

Q26 改善活動に取り組んだ実績のない方が現在抱えている課題 8. その他

経営者が全てを決めてしまうので人材定着せずモチベーションが続かない
売上を上げる
採用について／①人員基準がもう少し増えるとムリも減る②記録や書類、委員会や会費も減れば、ムダも減る③どんな人でも出きる内容にしないと能力によってムラが増えるのもっと簡単に伝える業ム基準にしていく
職員体制の人事に不満がでていること
コロナ禍における仕事の重要性
書類が多すぎる。やる事が多く職員が辟易している。
法人全体の職場の雰囲気、働き易さ
職員の高齢化
県・市町村からの〇〇チェック、利用者に関する等、これに対しての書類送付等提出物が多い。仕事以外の対役所関係仕事が多い。資格更新の研修が負担になっている。
世代交代と主任ケアマネの問題（管理者問題）
収入に限られる為すべて負のスパイラルになる。
給料保障
挨拶をしない、報告・連絡・相談を全くしないCMに対して限界を感じている
訪問看護業務なので介護の設問には答えられない。
人間関係の悪化
給料面

## 2. ヒアリング調査

## 介護サービス事業所向け ヒアリング調査

### 事業所 A

実施したが中断した改善活動の目的（アンケート調査結果より）

介護人材の定着

その改善活動によって期待した効果や成果（アンケート調査結果より）

- ・ 突発的な業務の発生が減少すること
- ・ 研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせること
- ・ 業務改善の話し合いやミーティングに充てる機会や時間を増やせること
- ・ 介護人材が定着すること

改善活動を実施したきっかけ

- ・ 人材が増えた時に備えて、業務のマニュアルを作成したいと考えたこと。
- ・ より多くの人材を確保したいと考えたため。

改善活動を上手く進められなかった要因

- ・ 人手が足りておらず、業務のマニュアルを作成するための十分な時間を確保できなかったため。
- ・ 職員がそれぞれ訪問先にいるため、お互いに話し合う時間をしっかりと確保できていなかったため。

業務を上手く進めるために工夫している点

- ・ 人材が不足している中でも、職員が効率的に仕事できるようにサポートすることを心掛けています。例えば、ICT（タブレット）を活用した業務効率化、直行直帰の推奨など。業務を効率化することにより、患者さんとの時間をいかに確保するかに力点を置いている。
- ・ 人材が不足していたとしても、研修を受講する機会を提供することや、手厚い OJT の体制を持つことで職員一人一人のスキルアップを目指している。長期的な視点をもって職員を育成したいと考えている。例えば、新しく入職した職員が利用者宅に訪問する際は、最初の 3 回は必ず経験者が同行する体制をとっている。

今後実施したいと考えていること

- ・ 現在、事業所で用意しているマニュアルは業界団体等から取り寄せた内容であるため、自分たちにあったマニュアル作成を進めていきたい。
- ・ 職員同士が直行直帰をした場合に顔を合わせるできない状況であるため、職員同士が繋がることのできるコミュニケーションツールを導入したい。

## 事業所 B

### 完了した改善活動

ICT 機器（送迎システム、の導入

### 改善活動を実施したきっかけ

介護機器等の展示会にて、開発中にシステムに協力する形で導入した。

### 改善活動を上手く進められた要因

#### （全般）

- ・ 法人から介護事業所における ICT 導入に関する理解やリソースの配分があったこと。

#### （改善活動を準備する段階）

- ・ ICT の導入チームはリーダークラスの職階の職員、サブリーダークラスの職階の職員、管理者で結成したが、現場スタッフの意見を取り入れる取組を行った。
- ・ 現場の職員から不満に対しては、活動を始めた直後は大変であるが、活動が軌道に乗れば業務負担が減ることを示し、ある程度理解を得た。

#### （改善活動の実行計画を立てる段階）

- ・ 開発に協力した形であったため、活動期間が決まっていた。そういった意味で、実行する期間を決めていたことは、改善活動を進めるのに役立ったと感じている。

#### （改善活動を実施する段階、改善活動を振り返る段階）

- ・ ICT 機器の操作に慣れない、難しい職員も多くいたため、改善活動のプロジェクトチームメンバーと一緒に操作する等の支援する必要があるが、忙しい場合もサポートする時間を取るようにした。忙しいという理由で支援を断らないようにしていた。このように支援することで、現場が前向きに取り組むことが出来た。
- ・ とりあえず実施してみる姿勢で職員を巻き込み、実際に使ってみてどうだったか、振り返った感想を吸い上げるというサイクルをこまめに繰り返していた。その際、どんなに小さいことでも聞き取るように心がけた。

#### （改善活動を練り直す段階）

- ・ 年単位で設定する法人の運営方針を、事業所におけるアクションプランに落とし込み、現場に分かりやすく示している。そのアクションプランを基に、今後より ICT を活用してサービスの質の向上を目指すかを検討している。
- ・ アクションプランを作成する際は、現場の声を反映している。リーダーが現場職員にヒアリングを実施する。そののち、経営層からリーダーへのヒアリングが行われる。

### 改善活動による効果

- ・ 送迎システムを導入することで、余裕をもって送迎業務にあたることができ、利用者を安心・安全に送り届けることが出来ていると感じている。
- ・ ICT を導入していることは、職員の新規採用時に一つのポイントとなることがある。

## 事業所 C

### 現在抱えている課題

- ・ 数か月前に 1 名新しく入職した職員がいるため、人材不足はある程度解消されたと感じているが、人材の確保は難しいと感じている。
- ・ ICT の活用を推進したい（例えば、タブレットを一人 1 台導入する等）が、予算の関係から難しい。
- ・ 利用者ごとの詳細なケアの手順を記載したマニュアルを、利用者全員分は作成できていない。もし利用者全員分作成することができれば、業務の標準化を図ることができ、業務をより効率的に進めることができると考えている。
- ・ 看護職員としての専門的な業務と、マネジメント業務を兼任しているが、マネジメント業務は勤務時間外に実施することが多い。

### 業務をうまく進めるために実施している工夫

- ・ 事務業務の分担が必要と感じているため、業務に優先順位をつけ、新しく入った職員に任せられることができる業務を洗い出した。簡易な業務から一つずつ教えていくことで、少しずつ業務の役割分担ができていく。利用者ごとのマニュアル作成業務を実施できるようになったため、業務の大きな部分を担ってもらえることができ、助かっている。
- ・ ゆくゆくは、請求業務など、責任の大きな仕事も任せられるようになりたいと考えている。

## 事業所 D

### 現在抱えている課題

- ・ 自身を含めた常勤 2 名のうち、1 名は他のグループホームと兼務しているため、人員不足を感じている。人員の基準を満たしていないため、特定事業所加算を算定することができていない。  
医療法人系の居宅介護支援事業所の業務は担当した利用者に対してスピードや複雑な対応が求められるケースが多く、仕事が難しいと感じられることも多いため、採用に難航している。
- ・ マニュアル作成等の管理業務ができていないことに課題を感じている。
- ・ 業務の効率化を図るシステムを導入したいと感じているが、居宅介護支援事業所の利益率が低いという理由から法人内のシステム導入に係る予算を確保することが難しく、導入が難航している。  
居宅介護支援のサービスの性質上、利用者数で収益が決まるが、人材が不足しており利用者数を増やすことが難しい。そのため、利益を上げにくい現状がある。現在使用している請求ソフトは事業所でのみ入力が可能であり、訪問先では入力ができず、非効率と感じている。

### 業務をうまく進めるための工夫

- ・ 従来の介護サービスの利用票様式では、複数サービスを利用している場合、利用票の記入欄が煩雑になり分かりにくい。そのため、利用者からの確認の電話が頻繁にかかってくることや、利用者が受ける予定であったサービスを受け損ねてしまう可能性がある。
- ・ 上記のような事態を避けるため、利用者の受けるサービスをわかりやすく示したカレンダーを独自に作成している。
- ・ 利用者はカレンダーを使うことで次の日の予定が分かるので、安心して一日を迎えることができ、例えば早朝の事業所への問い合わせ等が減ったと感じている。
- ・ 利用者だけではなく、介護サービス事業所の職員がカレンダーを見ることで、他のサービスを提供している事業所へ申し送りを実施するなど、自身にすべての連絡が集中しなくなったと感じている。

## 都道府県向け ヒアリング調査

### A 県

#### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

##### a. 介護ロボット、ICT 導入に対する補助金事業

- ・ パイロット事業がきっかけとなり、本格的に取り組んでいる。令和 2 年度からは国の方針に合わせて、県における補助金の要綱も拡大した。
- ・ 今年度は、施設当たりの申請件数が増えた印象である。見守りセンサー類や ICT 機器の導入の申請について特に顕著であった。
- ・ 補助金の申請をした事業所は、特に地域に偏りはなく、県内にまんべんなく所在している印象である。
- ・ 県内における介護ロボットや ICT の導入が必要な事業所への支援をより一層、推進していく必要があると感じている。

##### b. 介護の魅力を発信するイベントの開催

(※令和 3 年度は新型コロナウイルス感染防止のため中止)

- ・ 介護の魅力を知ってもらうことを目的とした、介護分野に関係しない職業の方を集め、介護現場の課題の解決方法を話し合う取組。

#### 2) パイロット事業の継続の有無

介護ロボット、ICT 導入の支援事業を継続している。

#### 3) 市区町村で主催する生産性向上の取組を促進するためのイベントや講演会の有無、詳細実施していない。

#### 4) 都道府県が行う市区町村や介護サービス事業所に対するその他の支援

介護ロボットの工場が県内にある。介護サービス事業所への納品に委託事業者が立ち会い、その後、実際に活用した感想等を企業にフィードバックする支援を行っている。

#### 5) 今後、実施を予定している事業

##### a. 介護ロボット、ICT 導入に対する補助金事業（継続）

##### b. モデル施設において、コンサルタントの支援のもと生産性向上の取組を行う事業（新規）

- ・ 介護ロボットの導入・活用を基に、マニュアルの作成を行う等の副次的な取組も対象とする予定である。
- ・ 今年度までの介護の魅力を発信するイベントに替わって実施する事業の位置づけである。

## 東京都（一部事業は、公営財団法人東京都福祉保健財団が実施）

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

#### a. 人材育成に関する事業

- ・ 人材育成に取り組む事業所に対する、コンサルタント経費等に係る費用を助成する。今年度実施を始めた事業である。
- ・ 人材育成に関する研修に対しても助成を行っている。介護サービス事業所内で人材育成の仕組みに位置付けられている研修であれば、対象としている。
- ・ 補助事業のほか、セミナーを開催している。対象別に、管理者・経営者層向け、リーダー層向け、新任職員向けの3種類セミナーを動画配信方式で実施した。

#### b. 次世代介護機器導入促進等支援事業およびデジタル機器導入促進支援事業

- ・ 次世代介護機器の導入支援は、平成28年度と29年度にモデル事業を実施し、平成30年度から本格実施をしている。その中で、補助金による支援だけでなく、セミナーの開催や専門家による相談等の支援も実施している。介護ロボットやデジタル機器を導入した後も、現場で継続的に活用できる支援を実施していきたいと考えている。
- ・ 介護ロボットやデジタル機器を展示する体験展示コーナーを設けている。
- ・ 次世代介護機器及びデジタル機器の導入前、導入後の介護サービス事業所を対象に、集合型とオンラインを併用したセミナーを実施した。
- ・ セミナーに関して、集合研修にも一定のニーズがあったことから、オンラインの環境整備に課題がある事業所が一定数存在するのではないかと推察される。
- ・ オンラインセミナーにおいては、グループごとのディスカッションをカリキュラムに組み込むことで情報共有ができる。また、他事業所と会話する中で気づきを得ることができる。
- ・ 介護ロボット及びデジタル機器の導入に対する補助金の申請は、昨年度に比べて増加した。新型コロナウイルス感染症の影響により、介護事業所での人員体制の再検討などをする中で、介護ロボットやデジタル機器の導入に着手した介護事業所も増えたと推察される。

#### c. 生産性向上の業務の改善活動に取り組む事業所に対する個別支援に関する事業

- ・ 20事業所を対象に、コンサルタントが介入する形で「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」（厚生労働省）に掲載の7つの取組の業務改善の支援を行っている。
- ・ 具体的な取り組みとしては、取組1 職場環境の整理、取組2 業務の明確化と役割分担、取組3 手順書の作成などが実施されている。
- ・ 1事業所につき、半年に4回程度の相談会を実施している。

d. 生産性向上の取組に関するセミナー

- ・ 令和3年度は、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(厚生労働省)を基にした、生産性向上の取組に関するセミナーと、働きやすい職場環境づくりに関するセミナーを実施した。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響があったため、動画配信型とした。

2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

都は令和2年度まで、次世代介護機器の導入支援、デジタル機器の導入支援、キャリアパス構築支援、生産性向上セミナー等を、個別の事業として実施してきた。第8期高齢者保健福祉計画では、介護現場における生産性向上を介護人材対策における重要な課題と位置付け、令和3年度から既存事業の見直し・統合を図り、介護現場の改革をより効果的に支援している。

3) 市区町村で主催する生産性向上の取組を促進するためのイベントや講演会の有無、詳細

- ・ 生産性向上の取組に直接関連する事業について区市町村が実施しているかどうかについては、調査等を実施していないが、介護人材を確保するための支援を区市町村に対して行っており、人材確保の取組について調査を実施している。一部の区市町村では人材確保の取組として生産性向上に資する事業を展開している。

4) 都道府県が行う市区町村や介護サービス事業所に対するその他の支援

1) に同じ。

5) 今後、実施を予定している事業

1) に同じ。今年度開始した事業も多くあるため、効果検証をしていきたいと考えている。

## 神奈川県

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

- a. 介護ロボット及びICT機器の導入支援事業
  - ・ 介護ロボット及びICT機器の導入に係る費用を国の基準に準じて補助している。  
(介護ロボットについては)平成27年より開始した。今年度は昨年比で、補助金申請件数が増えた。特に見守り機器やICT機器について顕著であった。  
申請のある介護サービス事業所は県内にまんべんなく所在している印象である。  
導入して1年が経過した段階で実績報告を挙げてもらうように介護サービス事業所に求めている。
  - ・ 介護ロボットやICT機器を介護サービス事業所にリースし、オンライン上で活用方法等を紹介する「公開事業所」という取組を平成24年から行っている。実際の使用感に対する職員の生の声や利用者の反応を聞くことができる。対象としている介護ロボットの分野は、主に見守り、移乗介護、コミュニケーションなどである。  
メーカーからの機器の貸し出しは、有償の場合と無償の場合がある。有償の場合は、県で1年ごとに賃借料を負担している。
  - ・ 介護ロボットやICT機器の導入を検討している介護サービス事業所に対し、導入支援のためのセミナーを実施している。具体的な事例として、ロボットの事故防止の内容紹介があった。セミナーは前年度・今年度共に好評だった。
  - ・ 介護ロボットの導入を検討している介護サービス事業所に対し、県の委託先から本分野に精通したアドバイザーを派遣している。

### 2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

きっかけは県内のさがみロボット産業特区を設けた流れと推察されるが、令和元年度にパイロット事業を行うと共に、令和3年度からの第8期かながわ高齢者保健福祉計画にも位置付け、更なる促進を図っている。

### 3) 今後、実施を予定している事業

- ・ 1)の事業を継続する予定である。
- ・ 新型コロナウイルスの影響で実際に介護ロボットに触れられる機会が減っている中、「公開事業所」などを通じて使用感が具体的にわかるような取組や機会を多く提供することで、より介護ロボットやICT機器の普及を促進できると考えている。
- ・ 介護ロボットの活用後の定着に課題を感じているため、セミナーを通じて導入後の支援も行っていきたいと考えている。

#### 4) (その他)パイロット事業でのコーチング支援の取組について

##### <コーチングの機器を採用した経緯>

介護サービス事業所の職員から、介護職員の高齢化が進む中で、介護技術のノウハウを伝承が難しいという課題が挙げられた。

上記の課題を解決するために、研修用アプリを導入することとした。実際に伝えたいケアの姿を動画に撮り、アプリ内に収めることで、各職員に動画を共有する仕組みである。

##### <成果>

- ・ 職員からは、「特別な介助、ケアが必要な人に対してどうしたらいいか共有できるの  
はありがたい。」という声が上がった。
- ・ その他、副次的な効果として、例えば「おむつの残量がどの程度か」や「散らかっ  
た部屋の様子」といった情報を、文字ではなく画像で共有することができるため、  
分かりやすい情報共有ができるという意見があった。想定されていない活用方法が  
あり、驚いた。
- ・ パイロット事業の成果については令和2年度に実施したオンラインセミナーの中で  
成果報告会を実施し、大きな反響があった。

## 大阪府

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

#### a. 介護ロボット及びICT(記録ソフトを含む)の導入支援事業

- ・ 介護ロボット及びICT導入に際して補助金を設けている(補助率等の基準はすべて国に準じている)。
- ・ 今年度、介護ロボット及びICTともに、補助金申請数が大幅に伸びた。
- ・ 介護ロボットやICTのメーカーから、補助金の対象かどうかの問い合わせを受けることがあるが、都道府県によっても考え方が微妙に異なる部分も見受けられ、メーカーが戸惑うケースもあるようだ。
- ・ ニーズの高まりを受けて営業活動も活発化していると思うが、導入に際しては介護サービス事業所の主体性が強くなければ、結局十分な活用ができない状況も発生するのではないか。導入前に、活用の好事例や効果をしっかりと研究することも大切。
- ・ 令和元年度までは、活用事例の紹介や、メーカーの展示等も含めたセミナーを実施していたが、新型コロナウイルス感染症対策のため、実施が難しくなってしまった。

#### b. 介護助手の導入モデル事業

- ・ 地域医療介護総合確保基金の「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」を活用し、大阪府と大阪市、それぞれで実施している。
- ・ 大阪府では、(公社)大阪介護老人保健施設協会へ委託し、今年度は13か所の介護老人保健施設をモデル施設とし、介護助手の導入から定着までのコンサルトを行っている(大阪市では、特別養護老人ホーム等を対象に同様の事業を実施)。
- ・ 介護助手導入にあたっては、目的や介護助手の業務範囲を明確に定義する必要があるが、介護助手という言葉の意味合いは、一般的には必ずしも一様ではないと感じる。

#### c. その他

- ・ 国が主催する事業は積極的に介護サービス事業所に周知している。

### 2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

平成28年度に国が介護ロボット及びICTの導入を促進したこと。

### 3) 市区町村で主催する生産性向上の取組を促進するためのイベントや講演会の有無、詳細

1)b.の大阪市における介護助手の取組以外は把握していない。

### 4) 今後、実施を予定している事業

1)の事業を継続する予定である。

## 兵庫県

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

- a. 介護ロボットの導入に対する補助金事業
  - ・ 平成 27 年度に開始した、「介護ロボット導入活用事例集」(厚生労働省)において、過去に掲載実績の機器を対象として、介護ロボットに係る導入費用を補助する事業。補助率等は国の基準に準じている。
- b. 介護記録ソフト (ICT) の導入に対する補助金事業
  - ・ 令和 2 年度に開始した、介護記録ソフトの導入経費やタブレット、一気通貫のシステムの導入費用を補助する事業。補助率等は国の基準に準じている。
- c. 介護サービス事業所における業務改善のためのコンサルタント経費の補助事業
  - ・ 介護ロボットや ICT に限らず、働き方全般を支援するためのコンサルタント経費を補助する事業 (県でコンサルタント事業者を選定する形ではなく、介護サービス事業所が直接コンサルタントと契約を結ぶ)。
  - ・ 今年度、介護サービス事業所が取り組んだ具体的なテーマは、ICT 機器導入のための課題の洗い出しを行っていた。「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」(厚生労働省)を参考に、業務改善を進めている。
  - ・ 応募のあった地域は比較的都市部が多い。
  - ・ メーカーの関連会社、会計事務所、地元の税理士等をコンサルタントとして契約する事例がみられた。
  - ・ 本事業の結果は公開していないが、今後、県内の横展開を図る中で今回の事業所の取組を広めたいと考えている。
- d. ケアアシスタント (介護助手) の雇用に関する補助事業  
(パイロット事業の継続だが、生産性向上に資する事業としては位置付けていない)
  - ・ 高齢者や子育てをしている女性など、普段は介護職として働いていない方が、ケアアシスタントとして短時間勤務する。その方々の試用期間中の経費を補助する事業である。試用期間終了後も継続した雇用がねらいである。
  - ・ 多様な人材の参入という観点から、今まで介護職に携わっていなかった方の介護職へのハードルを下げるねらいがある。
  - ・ 今後の広報の仕方が課題である。
- e. 介護ロボットの導入に関する動画配信 (上記 a とは異なる事業)
  - ・ 介護ロボットを導入するイメージを持ってもらうための動画を作成した。

### 2) 生産性向上の取組に関する事業を促進することとなったきっかけ

平成 27 年度に開始した 1)a.介護ロボットの導入に対する補助金事業

### 3) 今後、実施を予定している事業

1)の事業を継続する予定である。

## B 県

### 1) 現在取り組んでいる事業の内容

#### a. 介護ロボット及び ICT 機器の導入支援事業

- ・ 介護ロボット及び ICT 機器の導入に係る費用を国の基準に合わせて補助している。今年度は昨年に比べ、補助金申請件数が増えており、国の交付金等を活用して予算を増額して支援している。
- ・ 平成 30 年に県内の介護サービス事業所における導入・活用状況を把握するため、実態調査を実施した。介護ロボットの活用により業務の効率化が図られることは理解するが、実際の導入が進んでいないという意見が業界にあったため、実態を調査し、県内の実情を把握したうえで今後の事業展開を検討した。調査の結果、導入が進まない理由として、「導入コストが高い」「事故が心配」「導入の効果に疑問」等の意見が挙がっていた。
- ・ 介護ロボット及び ICT 機器の導入を補助した介護サービス事業所に対しては、導入の効果や成果を評価することを意識してもらうように伝えている。
- ・ 介護ロボットの導入に関して先進的な取組を行っている介護サービス事業所に協力を仰ぎながら、介護ロボットの導入のステップや導入手法を紹介するセミナーを開催している。
- ・ 機器展示会を開催し、各介護サービス事業所の実情に合った介護ロボットを導入できるように支援している。

#### b. 生産性向上の取組を実践する介護サービス事業所に対する支援事業

- ・ 「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」(厚生労働省)に沿って実践的に業務の改善活動に取り組むモデル事業所を選定し、専門家を派遣して支援している。県下のある地域においては、その他の地域に比べて高齢化や人口流出が顕著である。また、その地域特性により介護ロボットや ICT 機器の体験等情報を入手するハードルもある。そのため、離島地域においてモデル事業所を選定し、生産性向上の取組を実施している。
- ・ 令和 2 年度に「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」(厚生労働省)の考え方を習得するセミナーを県主催で開催した。実際に具体的な例を示しながら解説する内容であったため、参加した事業所からも、生産性向上の考え方を広めていき、少しずつでも自事業所の課題に取り組んでいきたいといった声が上がった。

### 2) 今後、実施を予定している事業

1)の事業を継続する予定である。加えて、ホームページの活用等による情報発信や市町や関係団体等と連携して、セミナー等の情報を周知し、各事業所の取組を後押ししたい。例えば、b.のモデル事業所や実際に生産性向上の取組を実施した事業所においては、事例発表の場を設ける等で横展開を図りたい。



## Ⅱ アンケート調査票

**令和3年度老人保健健康増進等事業**  
**介護現場における生産性向上の取組の効果的な推進方策に関する調査研究事業**  
**調査票**

この度はお忙しい中、本調査にご協力いただきありがとうございます。

**回答は、介護サービス事業所の管理者の方もしくは業務改善のご担当者の方をお願いしています。(役席や職域は問いません。)**

あてはまる番号を○で囲んで下さい。○をつける数は原則1つです。○を複数につけていただく場合は、質問に「いくつでも」と記載しています。

回答する時点は、**令和3年7月30日時点**でお答えください。または、質問に記載している期間とします。

**I. 貴事業所・施設についてお尋ねします。**

<b>Q1 サービス種別</b> (封筒に記載のサービスについてご回答ください)	1. 訪問介護      2. 訪問入浴介護      3. 訪問看護      4. 訪問リハビリテーション 5. 通所介護      6. 通所介護(療養通所介護)      7. 通所リハビリテーション 8. 短期入所生活介護      9. 短期入所療養介護      10. 認知症対応型共同生活介護 11. 特定施設入居者生活介護      12. 居宅介護支援      13. 介護老人福祉施設 14. 介護老人保健施設      15. 介護療養型医療施設 16. 地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護      17. 介護医療院 18. 夜間対応型訪問介護      19. 認知症対応型通所介護      20. 小規模多機能型居宅介護 21. 定期巡回・随時対応型訪問介護看護      22. 看護小規模多機能型居宅介護 23. 地域密着型通所介護		
<b>Q2 所在地(都道府県)</b>	1. 北海道 2. 青森 3. 岩手 4. 宮城 5. 秋田 6. 山形 7. 福島 8. 茨城 9. 栃木 10. 群馬 11. 埼玉 12. 千葉 13. 東京 14. 神奈川 15. 新潟 16. 富山 17. 石川 18. 福井 19. 山梨 20. 長野 21. 岐阜 22. 静岡 23. 愛知 24. 三重 25. 滋賀 26. 京都 27. 大阪 28. 兵庫 29. 奈良 30. 和歌山 31. 鳥取 32. 島根 33. 岡山 34. 広島 35. 山口 36. 徳島 37. 香川 38. 愛媛 39. 高知 40. 福岡 41. 佐賀 42. 長崎 43. 熊本 44. 大分 45. 宮崎 46. 鹿児島 47. 沖縄		
<b>Q3 法人種別</b>	1. 社会福祉法人      2. 医療法人      3. 特定非営利活動法人      4. 営利法人 5. その他( )		
<b>Q4 法人規模(実人数)</b>	常勤職員	1. 5人未満    2. 5～9人    3. 10～19人 4. 20～49人    5. 50～99人 6. 100～199人    7. 200～299人 8. 300人以上    9. わからない	
	非常勤職員	1. 5人未満    2. 5～9人    3. 10～19人 4. 20～49人    5. 50～99人 6. 100～199人    7. 200～299人 8. 300人以上    9. わからない	
<b>Q5 あなたの所属する事業所・施設の利用者数/入居者数(実人数)</b>			人
<b>Q6 あなたの所属する事業所・施設の職員数(実人数)</b>	常勤職員		
	非常勤職員		
<b>Q7 あなたの所属する事業所・施設の非常勤の月間平均勤務時間(小数点第1位まで)</b>			時間
<b>Q8 あなたの所属する事業所・施設の職員平均年齢(非常勤職員含む、小数点第1位まで)</b>			歳

(次のページに続きます)

Q9 人材育成体制について	
(1)定期的なケア技術等の実務向け教育研修体制	0. なし 1. あり
(2)リーダー層向けのマネジメントの教育研修体制	0. なし 1. あり
(3)管理者層向け(経営陣を除く)の経営に関する教育研修体制	0. なし 1. あり
(4)OJT(実務上での教育や指導を受ける機会)を用いた教育支援体制	0. なし 1. あり
(5)OFF-JT(業務時間内での研修等を受講する機会)を用いた教育支援体制	0. なし 1. あり
(6)OFF-JT(業務時間外での研修等を受講する機会)を用いた教育支援体制	0. なし 1. あり
(7)業務の改善活動(介護の生産性向上)に関する教育研修体制	0. なし 1. あり
(8)キャリアパス(人材育成制度の一環)の明確な提示	0. なし 1. あり
(9)新入職員向けメンター制度(専属の教育担当を敷いた仕組み)の導入	0. なし 1. あり
(10)資格(介護福祉士等)の受験や実務者研修の受講機会の確保	0. なし 1. あり

Q10 介護サービスの生産性向上に関連した情報の入手先について	
(1)生産性向上に着目した介護報酬上の加算など介護保険制度生産性向上に関連した情報の入手先(いくつでも)	0. なし 1. 厚生労働省 HP 2. 自治体からの情報提供 3. 事業者団体からの情報提供 4. 地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場 5. 法人内での情報提供 6. 外部セミナーや研修 7. その他( )
(2)他の介護サービス事業所における生産性向上の取組に関する情報の入手先(いくつでも)	0. なし 1. 厚生労働省 HP 2. 自治体からの情報提供 3. 事業者団体からの情報提供 4. 地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場 5. 法人内での情報提供 6. 外部セミナーや研修 7. 他の介護サービス事業所の HP 8. その他( )
(3)介護サービスの生産性向上に関するセミナー等に関する情報の入手先(いくつでも)	0. なし 1. 厚生労働省 HP 2. 自治体からの情報提供 3. 事業者団体からの情報提供 4. 地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場 5. 法人内での情報提供 6. 厚生労働省公式 SNS 7. その他( )

## II. 処遇改善加算の算定状況について、お尋ねします。

- あなたの所属する事業所・施設が下記のサービス種別に該当する場合、Q11～13に回答してください。
- それ以外の方は、【Ⅲ】に進んでください。

サービス	
「訪問介護」「訪問入浴介護」「通所介護」「通所リハビリテーション」「短期入所生活介護」「短期入所療養介護」「認知症対応型共同生活介護」「特定施設入居者生活介護」「介護老人福祉施設」「介護老人保健施設」「介護療養型医療施設」「地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護」「介護医療院」「夜間対応型訪問介護」「認知症対応型通所介護」「小規模多機能型居宅介護」「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」「看護小規模多機能型居宅介護」「地域密着型通所介護」	
Q11 処遇改善加算に関する研修会等への出席(この1年間)	0. していない 1. している
Q11-1 介護職員処遇改善加算の算定	0. 算定していない 1. 加算Ⅰ 2. 加算Ⅱ 3. 加算Ⅲ 4. 加算Ⅳ 5. 加算Ⅴ
<b>&lt;分岐A&gt; 上記 Q11-1 において、加算Ⅰ～Ⅴのどれか1つを選んだ方 → Q11-2 へ</b> <b>「0. 算定していない」を選んだ方 → 次のⅢへ</b>	
Q11-2 上記で加算Ⅰ～Ⅴのどれかを選んだ場合お答えください。職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。	0. いいえ 1. はい

<p>&lt;分岐 B&gt; ■上記 Q11-2 において、「1. はい」を選んだ方 → Q11-3 へ          ■「0. いいえ」を選んだ方 → 下にある &lt;分岐 C&gt; へ</p>	
<p>Q11-3 実施している取組について(上記で「1. はい」と回答された場合のみ)</p>	
<p>(1) タブレット端末やインカム等の ICT 活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>(2) 高齢者の活躍(居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供)等による役割分担の明確化</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>(3) 5S 活動等の実践による職場環境の整備          ※5S とは、業務管理の手法の 1 つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの。</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>(4) 業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>上記(1)～(4)で「4. ある程度取り組んでいる」または「5. 積極的に取り組んでいる」の場合、取り組む上で参考にしている情報(いくつでも)</p>	<p>1. 厚生労働省 HP 2. 生産性向上ガイドライン          3. 研修資料 4. 自治体からの情報提供          5. 事業者団体からの情報提供          6. その他( )</p>
<p>&lt;分岐 C&gt; ■Q11-1 において、加算Ⅰ、Ⅱ、Ⅲのいずれか一つを算定している、と回答された方 → Q12 へ          ■「加算Ⅳ」もしくは「加算Ⅴ」を選んだ方 → 次のⅢへ</p>	
<p>Q12 介護職員等特定処遇改善加算の算定</p>	<p>0. 算定していない 1. 特定加算(Ⅰ) 2. 特定加算(Ⅱ)</p>
<p>Q12-2 上記で特定加算(Ⅰ)(Ⅱ)を算定の場合、職場環境等要件のうち「生産性向上のための業務改善の取組」の項目を満たしていますか。</p>	<p>0. いいえ 1. はい</p>
<p>&lt;分岐 D&gt; ■上記の Q12-2 において、「1. はい」と回答された方 → (1)～(4)へ          ■「0. いいえ」と回答した方 → 次のⅢへ</p>	
<p>Q12-3 実施している取組について(上記で「1. はい」と回答された場合のみ)</p>	
<p>(1) タブレット端末やインカム等の ICT 活用や見守り機器等の介護ロボットやセンサー等の導入による業務量の縮減</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>(2) 高齢者の活躍(居室やフロア等の掃除、食事の配膳・下膳などのほか、経理や労務、広報なども含めた介護業務以外の業務の提供)等による役割分担の明確化</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>(3) 5S 活動(業務管理の手法の 1 つ。整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとったもの)等の実践による職場環境の整備</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>(4) 業務手順書の作成や、記録・報告様式の工夫等による情報共有や作業負担の軽減</p>	<p>1. 全く取り組んでいない 2. あまり取り組んでいない          3. どちらでもない 4. ある程度取り組んでいる          5. 積極的に取り組んでいる</p>
<p>上記(1)～(4)で「4. ある程度取り組んでいる」または「5. 積極的に取り組んでいる」の場合、取り組む上で参考にしている情報(いくつでも)</p>	<p>1. 厚生労働省 HP 2. 生産性向上ガイドライン          3. 研修資料 4. 自治体からの情報提供          5. 事業者団体からの情報提供          6. その他( )</p>

### Ⅲ. ガイドライン等の認知についてお尋ねします。

■すべての方がお答えいただく設問です。

Q13-1 「介護分野における生産性向上」という言葉を知っていますか。 (ひとつだけ)	0. 知らない 1. その言葉は知っている 2. その言葉も内容も知っている
Q13-2 上記「1.その言葉は知っている」または「2.その言葉も内容も知っている」と回答の方、知ったきっかけ(いくつでも)	
1. 厚生労働省 HP 2. 自治体からの情報提供 3. 事業者団体からの情報提供 4. 地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場 5. 法人内での情報提供 6. 外部セミナーや研修 7. その他( )	
Q14-1 厚生労働省が公開する「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」を御存じですか(ひとつだけ)。	0. 知らない 1. 名称は知っている 2. 名称も内容も知っている
Q14-2 上記「1.名称は知っている」または「2.名称も内容も知っている」と回答された方、知ったきっかけ(いくつでも)	
1. 厚生労働省 HP 2. 自治体からの情報提供 3. 事業者団体からの情報提供 4. 地域の連絡会議など他の事業所との情報共有の場 5. 法人内での情報提供 6. 外部セミナーや研修 7. その他( )	

### Ⅳ. あなたの所属する事業所・施設における業務の改善活動についてお尋ねします。

■すべての方がお答えいただく設問です。

■ここでいう業務の改善活動とは、「業務を見直し、日常業務の中にあるムリ・ムダ・ムラを見つけ解消していく一連の諸活動全般」を指します。

Q15(a)-1 これまで、業務の改善活動を実施して完了したことがある	0. そもそも改善活動に取り組んだことがない 1. 取り組んだが、完了したことはない 2. あり
Q15(a)-2 上記 Q15(a)-1 にて「2. あり」の方のみ 現在、あなたの事業所・施設では、改善活動を継続している	0. いいえ 1. はい
Q15(b) 現在、あなた所属する法人の他の事業所やフロア等で、改善活動を実施している	0. いいえ 1. はい
<p>&lt;分岐 E&gt; 上記の Q15(a)-1 において、「2.あり」と回答された方 → IV-A の Q16 以降へ  「1. 取り組んだが、完了したことはない」と回答した方 → 次の V へ  「0. そもそも改善活動に取り組んだことがない」と回答した方 → 次の VI へ</p>	

### Ⅳ-A. 過去に「完了した業務の改善活動」についてお尋ねします。

■完了した業務の改善活動が複数ある場合、直近の活動を1つ選び、その活動についてお答えください。

Q16 あなたが選んだその改善活動の目的(ひとつだけ)	1. 専門性を高める 2. 仕事の価値を見出す 3. 仕事の負担や負担感を減らす 4. 適切な作業をより省力化する 5. チーム意識を高める 6. 働くモチベーションを向上させる 7. 仕事に向き合う姿勢を改善する 8. 介護は利用者の存在を支える仕事であると気づかせる 9. 仕事を通じ自分が役にたっているという実感を高める 10. 介護サービスの質を向上させる 11. 介護人材の定着 12. その他( )
-----------------------------	---

Q17 その改善活動によって得られた効果や成果について	
(1) 活動結果を総合的に判断すると、取り組んだ効果は得られましたか。	1. 全く得られなかった 2. あまり得られなかった 3. どちらでもない 4. ある程度得られた 5. 大いに得られた
(2) その改善活動を通じて得られた成果(いくつでも)	1. 一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなった(採用募集の停止) 2. 曜日や勤務シフトの違いに関係なく、業務が安定して回るようになった 3. 残業時間が縮小した 4. 突発的な業務の発生が減少した 5. 職員一人一人が落ち着いて業務にあたることができるようになった 6. 職員が利用者と向き合う機会や時間を増やせた 7. 研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせた 8. 業務改善の話し合いやミーティングに充てる機会や時間を増やせた 9. ケアカンファレンスする回数や時間を増やせた 10. 組織の風通しが良くなり、職員同士の会話が増えた 11. 新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えた 12. 困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えた 13. 職員のマネジメント能力が高まった 14. 介護サービスの質が向上した 15. 介護人材が定着した 16. その他 ( )
(3) その改善活動を通じて、「介護サービスの質の向上」への好影響は得られましたか。	1. 全く得られなかった 2. あまり得られなかった 3. どちらでもない 4. ある程度得られた 5. 大いに得られた
(4) その改善活動を通じて、「介護人材の定着」への好影響は得られましたか。	1. 全く得られなかった 2. あまり得られなかった 3. どちらでもない 4. ある程度得られた 5. 大いに得られた

#### IV-B あなたが選んだその改善活動の進みを阻害・促進した取組や経験を活動の段階別にお尋ねします。

##### Q18(1) その改善活動全体を振り返って

(1) その改善活動全体を振り返って、活動は問題なく円滑に進みましたか。
1. 中断しそうなほど困難があった 2. どちらかといえば、円滑に進まなかった 3. どちらでもない 4. どちらかといえば、円滑に進んだ 5. 問題なく円滑に進んだ

##### Q18(2) 改善活動の準備をする段階を振り返って

(2)-1 改善活動の準備をする段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。					
1. 中断しそうなほど困難があった 2. どちらかといえば、円滑に進まなかった 3. どちらでもない 4. どちらかといえば、円滑に進んだ 5. 問題なく円滑に進んだ					
(2)-2 この「準備をする」段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した	1	2	3	4	5
②あなたの事業所・施設が業務の改善活動に取り組む背景や理由について、経営層から丁寧な説明があった	1	2	3	4	5

③この活動を実施するチームメンバーには、 <u>前向きな人・意欲的な人を優先した</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように、 <u>目的を共有し支え合える別のメンバーを配置した</u>	1	2	3	4	5
⑤この活動に関心が薄い職員には、 <u>繰り返しの参加勧誘を控えた</u>	1	2	3	4	5
⑥自分の事業所・施設で生産性を向上させる必要があるのかと職員から <u>反発を受けた</u>	1	2	3	4	5
⑦新しいことは苦手という理由から取組への <u>抵抗を受けた</u>	1	2	3	4	5
⑧介護現場における生産性向上の考え方や取り組む必要性を職員に <u>理解しやすく説明することに苦労した</u>	1	2	3	4	5
⑨業務の改善活動を自組織で取り組むべき理由を <u>納得しやすく説明することに苦労した</u>	1	2	3	4	5
⑩業務の改善活動の <u>メンバー集めに苦労し時間がかった</u>	1	2	3	4	5
⑪業務の改善活動のメンバーは介護の生産性の考え方や捉え方について十分な <u>説明を受けた</u>	0. いいえ 1. はい				
⑫業務の改善活動のメンバー（リーダー含む）同士で、あなたの事業所・施設で業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた	0. いいえ 1. はい				

**Q18(3) 改善活動を実践するにあたり、現場の課題を見える化する段階を振り返って**

(3)-1 現場の課題を見える化する段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。					
1. 中断しそうになるほど困難があった    2. どちらかといえば、円滑に進まなかった 3. どちらでもない    4. どちらかといえば、円滑に進んだ    5. 問題なく円滑に進んだ					
(3)-2 この「現場の課題を見える化する」段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①現場の課題を見える化する機会を <u>予め想定し時間や期限の管理をしっかりと実施した</u>	1	2	3	4	5
②現場の課題を見える化するための <u>必要な時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③現場の課題を見える化する <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④現場の課題を見える化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に <u>伝わるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤メンバーが現場の課題を見える化することに前向きに取り組めるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥現場の課題を見える化する段階に <u>経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった</u>	1	2	3	4	5
⑦メンバーが <u>安心して発言したり、提案しやすい雰囲気</u> を努めて作った	1	2	3	4	5
⑧業務の改善活動のメンバーが <u>自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ</u>	1	2	3	4	5

**Q18(4)改善活動の実行計画を作成する段階を振り返って**

(4)-1 「実行計画を作成する」段階を振り返り、この段階は問題なく円滑に進みましたか。					
1. 中断しそうになるほど困難があった    2. どちらかといえば、円滑に進まなかった 3. どちらでもない    4. どちらかといえば、円滑に進んだ    5. 問題なく円滑に進んだ					
(4)-2 この「実行計画を作成する」段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①実行計画を予め作成するという計画を立て、時間や期限をしっかりと管理した	1	2	3	4	5
②実行計画を予め作成するために <u>必要な時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③実行計画を作成する <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に <u>伝えるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤業務の改善活動の責任者はメンバーは、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥実行計画を作成する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった	1	2	3	4	5
⑦目標や取組成果を測る指標や観察ポイントを事前に明確に設定した	1	2	3	4	5
⑧業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	1	2	3	4	5

**Q18(5)計画を実行に移した段階を振り返って**

(5)-1 計画を実行に移した段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。					
1. 中断しそうになるほど困難があった    2. どちらかといえば、円滑に進まなかった 3. どちらでもない    4. どちらかといえば、円滑に進んだ    5. 問題なく円滑に進んだ					
(5)-2 この「計画を実行に移した」段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①計画を実行に移すという計画を立てて、 <u>時間や期限の管理をしっかりと実施した</u>	1	2	3	4	5
②計画を実行に移す <u>時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③計画を実行に移すために必要な <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を <u>伝えるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥計画を実行に移す段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった	1	2	3	4	5
⑦勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが <u>活動に参加しやすいように組織的に支援した</u>	1	2	3	4	5
⑧最初に立てた実行計画に拘らず、 <u>取組がうまくいくように試行錯誤しながら柔軟に取組を進めた</u>	1	2	3	4	5
⑨うまくいったコツや成功体験を定期的にメンバーで <u>速やかに共有できるようにした</u>	1	2	3	4	5

⑩業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**Q18(6)改善活動を振り返る段階を振り返って**

(6)-1 改善活動を振り返る段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。					
1. 中断しそうになるほど困難があった 2. どちらかといえば、円滑に進まなかった 3. どちらでもない 4. どちらかといえば、円滑に進んだ 5. 問題なく円滑に進んだ					
(6)-2 「改善活動を振り返る」段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①改善活動を振り返る機会を計画し、 <u>時間や期限をしっかりと管理した</u>	1	2	3	4	5
②改善活動を振り返る <u>時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③改善活動を振り返る段階に関する <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者は改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に <u>伝わるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤メンバーが改善活動の振り返りを前向きに取り組めるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥改善活動を振り返る段階において、 <u>経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった</u>	1	2	3	4	5
⑦勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが <u>活動に参加しやすいように組織的に支援した</u>	1	2	3	4	5
⑧振り返りの機会では、 <u>メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した</u>	1	2	3	4	5
⑨今回の取組が負担だったなどの理由により、 <u>活動の継続に対して消極的な意見があった</u>	1	2	3	4	5
⑩業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	1	2	3	4	5

**Q18(7)今後に向けて改善活動を練り直した段階を振り返って**

(7)-1 今後に向けて改善活動を練り直した段階を振り返って、この段階は問題なく円滑に進みましたか。					
1. 中断しそうになるほど困難があった 2. どちらかといえば、円滑に進まなかった 3. どちらでもない 4. どちらかといえば、円滑に進んだ 5. 問題なく円滑に進んだ					
(7)-2 今後に向けて改善活動を練り直した段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①改善活動を練り直すという計画を立て、 <u>時間や期限の管理をしっかりと実施した</u>	1	2	3	4	5
②改善活動を練り直すために <u>必要な時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③改善活動を練り直すために必要な <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者は改善活動を練り直す意義をメンバーや職員に <u>伝わるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤メンバーが改善活動を前向きに練り直せるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥改善活動を練り直す段階において、 <u>経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった</u>	1	2	3	4	5

⑦勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが活動に参加しやすいように組織的に支援した	1	2	3	4	5
⑧振り返りの機会では、メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した	1	2	3	4	5
⑨あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、マニュアルなどを作成した	1	2	3	4	5
⑩あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組めるように、業務の改善活動に関する人材育成の体制を整えた	1	2	3	4	5
⑪あなたの事業所施設で活動を継続できるよう、または、法人内の他の事業所やフロアでも取り組める方策をマニュアル作成や人材育成体制の整備以外にも検討した	1	2	3	4	5
⑫業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	1	2	3	4	5

#### IV-C あなたが選んだこの改善活動の具体的な取組について、お尋ねします。

<p>Q19 活動の具体的な内容</p> <p>※原則として主な活動を1つを選んで下さい。 ※複数の取組を同時に実施していれば複数選択も可です。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職場環境の整備（5S活動） →Q19（1）の設問へ</li> <li>2. 業務の明確化と役割分担 →Q19（2）の設問へ</li> <li>3. 介護ロボットやICT機器（PC、タブレット等）の導入 →Q19（3）の設問へ</li> <li>4. 手順書の作成 →Q19（4）の設問へ</li> <li>5. 記録・報告様式の工夫 →Q19（5）の設問へ</li> <li>6. 情報共有の工夫 →Q19（6）の設問へ</li> <li>7. OJTの仕組みづくり →Q19（7）の設問へ</li> <li>8. 理念・行動指針の徹底 →Q19（8）の設問へ</li> <li>9. その他（ ）</li> </ol>
<p>&lt;分岐 F&gt; ■上記の Q19 において、選択した選択肢に応じて次の設問に進んでください。 ■複数の選択肢を選んだ場合、それぞれの設問に回答ください。 例) Q19にて、選択肢 5 と 7 を選択した場合、Q19(5)と Q19(7)に回答します。</p>	

#### Q19(1)職場の環境を改善する取組 →IV-C の Q19 の設問にて、「1」を選択した方のみ回答してください。

(1)職場の環境改善は、うまくすすめることができましたか	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全くできなかった</li> <li>2. あまりできなかった</li> <li>3. どちらでもない</li> <li>4. まあまあできた</li> <li>5. よくできた</li> </ol>
「4 まあまあできた」または「5.よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつか)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職場内での理解</li> <li>2. ルール化</li> <li>3. 時間確保</li> <li>4. その他（ ）</li> </ol>
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5S の考え方・意味を理解すること</li> <li>2. 要改善項目を洗い出しリスト化すること</li> <li>3. 「誰が」「いつまでに」「何を」するのか決めること</li> <li>4. 要らないものを廃棄し、機能を考えものを配置し、美しく整えること</li> <li>5. その他（ ）</li> </ol>

	「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだことがうまくいかなかった原因(いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )
--	--	--

**Q19(2)業務の明確化と役割分担する取組** →IV-C の Q19 の設問にて、「2」を選択した方のみ回答してください。

(2)業務の明確化と役割分担は、うまくすすめることができましたか。	1. 全くできなかった 2. あまりできなかった 3. どちらでもない 4. まあまあできた 5. よくできた
「4 まあまあできた」または「5.よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつか)	1. 職場内での理解 2. ルール化 3. 時間確保 4. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 業務を見える化すること 2. 業務の必要性の整理、3M(ムリ、ムダ、ムラ)を見つけること 3. 役割のマッチング、マスターラインを引き直すこと 4. 手順と役割の整理すること 5. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだことがうまくいかなかった原因(いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q19(3)介護ロボットや ICT 機器の導入** →IV-C の Q19 の設問にて、「3」を選択した方のみ回答してください。

(3)介護ロボットや ICT 機器(タブレット等)の導入は、うまくすすめることができましたか。	1. 全くできなかった 2. あまりできなかった 3. どちらでもない 4. まあまあできた 5. よくできた
「4 まあまあできた」または「5.よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつか)	1. 職場内での理解 2. ルール化 3. 時間確保 4. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 導入チームや担当者を決めること 2. 課題とロボットをマッチングさせること 3. 活用計画を立てること 4. しつこく試してみること 5. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだ段階がうまくいかなかった原因(いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q19(4)手順書の作成する取組** →IV-C の Q19 の設問にて、「4」を選択した方のみ回答してください。

(4)手順書の作成は、うまくすすめることができましたか	1. 全くできなかった 2. あまりできなかった 3. どちらでもない 4. まあまあできた 5. よくできた
「4 まあまあできた」または「5.よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつか)	1. 職場内での理解 2. ルール化 3. 時間確保 4. その他( )

	「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 各自の業務を書き出すこと 2. 3M(ムリ・ムダ・ムラ)を見つけること 3. やるべき手順を明確にすること 4. フロー図を使って見やすい手順書を作ること 5. その他( )
	「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだことがうまくいかなかった原因(いくつでも)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q19(5)記録・報告様式の工夫する取組** →IV-C の Q19 の設問にて、「5」を選択した方のみ回答してください。

(5)記録・報告様式の工夫は、うまくすすめることができたか		1. 全くできなかった 2. あまりできなかった 3. どちらでもない 4. まあまあできた 5. よくできた
「4 まあまあできた」または「5.よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつでも)		1. 職場内での理解 2. ルール化 3. 時間確保 4. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)		1. 共有する情報を整理すること 2. 情報を使う目的を明確にすること 3. 情報の拾い方のルールを決めること 4. 情報の渡し方のルールを決めること 5. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだことがうまくいかなかった原因(いくつでも)		1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q19(6)情報共有を工夫する取組** →IV-C の Q19 の設問にて、「6」を選択した方のみ回答してください。

(6)情報共有の工夫は、うまくすすめることができたか		1. 全くできなかった 2. あまりできなかった 3. どちらでもない 4. まあまあできた 5. よくできた
「4 まあまあできた」または「5.よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつでも)		1. 職場内での理解 2. ルール化 3. 時間確保 4. ロールモデルの創出 5. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)		1. 帳票・項目の必要性を見直すこと 2. 新しく帳票を作成すること 3. 記入方法を定めること 4. 新しい帳票で情報の読み解きを深めること 5. その他( )
「1.全くできなかった」「2.あまりできなかった」「3.どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだことがうまくいかなかった原因(いくつでも)		1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q19(7)OJT の仕組みづくり →IV-C の Q19 の設問にて、「7」を選択した方のみ回答してください。**

(7)OJT の仕組みづくりは、うまくすすめることができたか	1. 全くできなかった 2. あまりできなかった 3. どちらでもない 4. まあまあできた 5. よくできた
「4. まあまあできた」または「5. よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつでも)	1. 職場内での理解 2. ルール化 3. 時間確保 4. 職員との認識合わせ(面談等) 5. その他( )
「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 目標、教えるべき内容、手順を明確にすること 2. 職員を評価すること 3. 教える技術を学び身につけること 4. その他( )
「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだことがうまくいかなかった原因(いくつでも)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q19(8)理念・行動指針の徹底する取組 →IV-C の Q19 の設問にて、「8」を選択した方のみ回答してください。**

(8)理念・行動指針の徹底は、うまくすすめることができたか	1. 全くできなかった 2. あまりできなかった 3. どちらでもない 4. まあまあできた 5. よくできた
「4. まあまあできた」または「5. よくできた」と回答した場合、うまくできた理由(いくつでも)	1. 職場内での理解 2. ルール化 3. 時間確保 4. 人事考課との連動 5. その他( )
「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した場合、最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 組織の理念が浸透しているかチェックすること 2. 一人ひとりの仕事に落とし込んでみる 3. 理念を再確認し、浸透させること 4. その他( )
「1. 全くできなかった」「2. あまりできなかった」「3. どちらでもない」と回答した場合、上記で選んだ段階がうまくいかなかった原因(いくつでも)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の考え方のばらつき 8. その他( )

**IV-D 業務の改善活動の普及についてお尋ねします。**

Q19(9) 活動の普及(横展開)の実績について	
Q19(9)-1 取組実施後、法人内や事業所内の他のサービスへの横展開(事例の共有等)	0. していない 1. している
Q19(9)-2 上記「1. している」と回答した場合、具体的な横展開の取組(いくつでも)	1. 発表会の場を設ける 2. 社内報 3. その他( )
Q19(9)-3 上記「1. している」と回答した場合、横展開のきっかけ(ひとつだけ)	1. 職員が主体となって取組を始めた 2. マネジメント層が主体となって取組を始めた 3. 経営層が主体となって取組を始めた 4. その他( )

		Q19(9)-4 上記「0.していない」と回答した場合、その理由(いくつでも)	1. 時間がない 2. 体制変更があり共有できる状況にない 3. 取組がうまくいっていないため共有できる状況にない 4. 法人内や事業所内に他のサービスがない 5. その他( )
--	--	---	---

**V. あなたの所属する事業所・施設にて、中断した業務の改善活動についてお尋ねします。**

■ここでいう業務の改善活動とは、「業務を見直し、日常業務の中にあるムリ・ムダ・ムラを見つけ解消していく一連の諸活動全般」を指します。

Q20 これまで、その改善活動の途中で、 <b>活動が中断</b> した経験がある	0. なし 1. あり
---	-------------

<分岐 E> 上記の Q20 において、「1.あり」と回答された方 → V-A の Q21 へ  
 「0. なし」と回答した方 → 次の VI へ

**V-A. 過去に「中断した業務の改善活動」についてお尋ねします。**

■中断した業務の改善活動が複数ある場合、**直近の活動を1つ選び、その活動についてお答えください。**

Q21 あなたが選んだその改善活動の目的(ひとつだけ)	1. 専門性を高める 2. 仕事の価値を見出す 3. 仕事の負担や負担感を減らす 4. 適切な作業をより省力化する 5. チーム意識を高める 6. 働くモチベーションを向上させる 7. 仕事に向き合う姿勢を改善する 8. 介護は利用者の存在を支える仕事であると気づかせる 9. 仕事を通じ自分が役にたっているという実感を高める 10. 介護サービスの質を向上させる 11. 介護人材の定着 12. その他( )
Q22 その改善活動によって期待した効果や成果について(いくつでも)	1. 一時的にでも人員を新たに充足させる必要がなくなる(採用募集の停止) 2. 曜日や勤務シフトの違いに関係なく、業務が安定して回るようになること 3. 残業時間が縮小すること 4. 突発的な業務の発生が減少すること 5. 職員一人一人が落ち着いて業務にあたることができるようになること 6. 職員が利用者に向き合う機会や時間を増やせること 7. 研修や職員指導など人材育成に充てる機会や時間を増やせること 8. 業務改善の話し合いやミーティングに充てる機会や時間を増やせること 9. ケアカンファレンスする回数や時間を増やせること 10. 組織の風通しが良くなり、職員同士の会話が増えること 11. 新しい提案やアイデアに関する職員からの発言が増えること 12. 困りごとや気づきに関する職員からの発言が増えること 13. 職員のマネジメント能力が高まること 14. 介護サービスの質が向上すること 15. 介護人材が定着すること 16. その他( )

V-B あなたが選んだその「中断した改善活動」について、活動の段階別にお尋ねします。

Q23(1) 改善活動の準備をする段階を振り返って

(1)-1 改善活動の準備をする段階を振り返って、この段階で中断しましたか。		0. いいえ 1. はい			
(1)-2 改善活動の準備をする段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①業務改善の取組を実施することを経営者が全社に宣言した	1	2	3	4	5
②あなたの事業所・施設が業務の改善活動に取り組む背景や理由について、経営層から丁寧な説明があった	1	2	3	4	5
③この活動を実施するチームメンバーには、前向きな人・意欲的な人を優先した	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者の前向きな気持ちが切れないように、目的を共有し支え合える別のメンバーを配置した	1	2	3	4	5
⑤この活動に関心が薄い職員には、繰り返しの参加勧誘を控えた	1	2	3	4	5
⑥自分の事業所・施設で生産性を向上させる必要があるのかと職員から反発を受けた	1	2	3	4	5
⑦新しいことは苦手という理由から取組への抵抗を受けた	1	2	3	4	5
⑧介護現場における生産性向上の考え方や取り組む必要性を職員に理解しやすく説明することに苦労した	1	2	3	4	5
⑨業務の改善活動を自組織で取り組むべき理由を納得しやすく説明することに苦労した	1	2	3	4	5
⑩業務の改善活動のメンバー集めに苦労し時間がかかった	1	2	3	4	5
⑪業務の改善活動のメンバーは介護の生産性の考え方や捉え方について十分な説明を受けた	0. いいえ 1. はい				
⑫業務の改善活動のメンバー(リーダー含む)同士で、あなたの事業所・施設で業務の改善活動がなぜ必要か話し合える機会を設けた	0. いいえ 1. はい				

Q23(2) 改善活動を実践するにあたり、現場の課題を見える化する段階を振り返って

(2)-1 現場の課題を見える化する段階を振り返って、この段階で中断しましたか。		0. いいえ 1. はい			
(2)-2 現場の課題を見える化する段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①現場の課題を見える化する機会を予め想定し時間や期限の管理をしっかりと実施した	1	2	3	4	5
②現場の課題を見える化するための必要な時間を十分に確保した	1	2	3	4	5
③現場の課題を見える化する知識やスキルは十分だった	1	2	3	4	5
④現場の課題を見える化する意義を業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に伝わるように説明した	1	2	3	4	5
⑤メンバーが現場の課題を見える化することに前向きに取り組めるように、意識的に動機付けに努めた	1	2	3	4	5

⑥現場の課題を見える化する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった	1	2	3	4	5
⑦メンバーが安心して発言したり、提案しやすい雰囲気而努力して作った	1	2	3	4	5
⑧業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	1	2	3	4	5

### Q23(3) 実行計画を作成する段階を振り返って

(3)-1 実行計画を作成する段階を振り返って、この段階で中断しましたか。	0. いいえ 1. はい				
(3)-2 実行計画を作成する段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①実行計画を予め作成するという計画を立て、 <u>時間や期限をしっかりと管理した</u>	1	2	3	4	5
②実行計画を予め作成するために <u>必要な時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③実行計画を作成する <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者は、実行計画を作成する意義をメンバーや職員に <u>伝わるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤業務の改善活動の責任者はメンバーは、メンバーが実行計画を前向きに作成できるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥実行計画を作成する段階に経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった	1	2	3	4	5
⑦目標や取組成果を測る指標や観察ポイントを事前に <u>明確に設定した</u>	1	2	3	4	5
⑧業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	1	2	3	4	5

### Q23(4) 計画を実行に移す段階を振り返って

(4)-1 計画を実行に移す段階を振り返って、この段階で中断しましたか。	0. いいえ 1. はい				
(4)-2 計画を実行に移す段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①計画を実行に移すという計画を立てて、 <u>時間や期限の管理をしっかりと実施した</u>	1	2	3	4	5
②計画を実行に移す <u>時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③計画を実行に移すために必要な <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者はメンバーや職員に対し「とりあえず計画を実行に移す」意義を <u>伝わるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤メンバーが計画を実行にとりあえず移せるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥計画を実行に移す段階において、経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった	1	2	3	4	5
⑦勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが <u>活動に参加しやすいように組織的に支援した</u>	1	2	3	4	5

⑧最初に立てた実行計画に拘らず、取組がうまくいくように試行錯誤しながら柔軟に取組を進めた	1	2	3	4	5
⑨うまくいったコツや成功体験を定期的にメンバーで速やかに共有できるようにした	1	2	3	4	5
⑩業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、この段階が自然と活発に進んだ	1	2	3	4	5

**Q23(5)改善活動を振り返る段階を振り返って**

(5)-1 改善活動を振り返る段階を振り返って、この段階で中断しましたか。	0. いいえ 1. はい				
(5)-2 改善活動を振り返る段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①改善活動を振り返る機会を計画し、 <u>時間や期限をしっかりと管理した</u>	1	2	3	4	5
②改善活動を振り返る <u>時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③改善活動を振り返る段階に関する <u>知識やスキルは十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者は改善活動を振り返る意義をメンバーや職員に <u>伝わるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤メンバーが改善活動の振り返りを前向きに取り組めるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥改善活動を振り返る段階において、 <u>経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった</u>	1	2	3	4	5
⑦勤務シフトを工夫するなどしてメンバーが <u>活動に参加しやすいように組織的に支援した</u>	1	2	3	4	5
⑧振りかえりの機会では、 <u>メンバーからの自由な発言を引き出せるように意図的に促した</u>	1	2	3	4	5
⑨今回の取組が負担だったなどの理由により、 <u>活動の継続に対して消極的な意見があった</u>	1	2	3	4	5
⑩業務の改善活動のメンバーが自発的に取り組むようになり、 <u>この段階が自然と活発に進んだ</u>	1	2	3	4	5

**Q23(6)今後に向けて改善活動を練り直した段階を振り返って**

(6)-1 今後に向けて改善活動を練り直した段階を振り返って、この段階で中断しましたか。	0. いいえ 1. はい				
(6)-2 改善計画の練り直した段階において、次の事項は当てはまりますか。	全く当てはまらない	当てはまらない	どちらでもない	当てはまる	大いに当てはまる
①改善活動を練り直すという計画を立て、 <u>時間や期限の管理をしっかりと実施した</u>	1	2	3	4	5
②改善活動を練り直すために <u>必要な時間を十分に確保した</u>	1	2	3	4	5
③改善活動を練り直すために必要な知識やスキルは <u>十分だった</u>	1	2	3	4	5
④業務の改善活動の責任者は改善活動を練り直す意義をメンバーや職員に <u>伝わるように説明した</u>	1	2	3	4	5
⑤メンバーが改善活動を前向きに練り直せるように、 <u>意識的に動機付けに努めた</u>	1	2	3	4	5
⑥改善活動を練り直す段階において、 <u>経営層から声掛け(労い、関心を寄せている態度)があった</u>	1	2	3	4	5



(1)-3 上記(1)-1 で「1.はい」と回答した場合、 上記(1)-2 で選んだうまくいかなかったこと の原因(いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )
---	--

**Q24(2)業務の明確化と役割を分担する取組** →V-C の Q24 の設問にて、「2」を選択した方のみ回答してください。

(2)-1 業務の明確化と役割分担に取り組んだが、中断した	0. いいえ →次のVIへ 1. はい
(2)-2 上記(2)-1 で「1.はい」と回答した場合、 最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 業務を見える化すること 2. 業務の必要性の整理、3M(ムリ、ムダ、ムラ)を見つけること 3. 役割のマッチング、マスターラインを引き直すこと 4. 手順と役割の整理すること 5. その他( )
(2)-3 上記(2)-1 で「1.はい」と回答した場合、 上記(2)-2 で選んだうまくいかなかったこと の原因(いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q24(3)介護ロボット等を導入する取組** →V-C の Q24 の設問にて、「3」を選択した方のみ回答してください。

(3)-1 介護ロボットや ICT 機器(タブレット等)の導入に 取り組んだが、中断した	0. いいえ →次のVIへ 1. はい
(3)-2 上記(3)-1 で「1.はい」と回答した場合、 最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 導入チームや担当者を決めること 2. 課題とロボットをマッチングさせること 3. 活用計画を立てること 4. しつこく使ってみること 5. その他( )
(3)-3 上記(3)-1 で「1.はい」と回答した場合、 上記(3)-2 で選んだうまくいかなかったこと の原因(いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q24(4)手順書を作成する取組** →V-C の Q24 の設問にて、「4」を選択した方のみ回答してください。

(4)-1 手順書の作成に取り組んだが、中断した	0. いいえ →次のVIへ 1. はい
(4)-2 上記(4)-1 で「1.はい」と回答した場合、 最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 各自の業務を書き出すこと 2. 3M(ムリ・ムダ・ムラ)を見つけること 3. やるべき手順を明確にすること 4. フロー図を使って見やすい手順書を作ること 5. その他( )

(4)-3 上記(4)-1 で「1.はい」と回答した場合、 上記(4)-2 で選んだうまくいかなかったこと の原因(いくつでも)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )
--	--

**Q24(5)記録や報告様式を工夫する取組** →V-C の Q24 の設問にて、「5」を選択した方のみ回答してください。

(5)-1 記録・報告様式の工夫に取り組んだが、中断した	0. いいえ →次のVIへ 1. はい
(5)-2 上記(5)-1 で「1.はい」と回答した場合、 最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 共有する情報を整理すること 2. 情報を使う目的を明確にすること 3. 情報の拾い方のルールを決めること 4. 情報の渡し方のルールを決めること 5. その他( )
(5)-3 上記(5)-1 で「1.はい」と回答した場合、 上記(5)-2 で選んだうまくいかなかったこと の原因(いくつでも)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q24(6)情報共有を工夫する取組** →V-C の Q24 の設問にて、「6」を選択した方のみ回答してください。

(6)-1 情報共有の工夫に取り組んだが、この取組を中断した	0. いいえ →次のVIへ 1. はい
(6)-2 上記(6)-1 で「1.はい」と回答した場合、 最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 帳票・項目の必要性を見直すこと 2. 新しく帳票を作成すること 3. 記入方法を決めること 4. 新しい帳票で情報の読み解きを深めること 5. その他( )
(6)-3 上記(6)-1 で「1.はい」と回答した場合、 上記(6)-2 で選んだうまくいかなかったこと の原因(いくつでも)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )

**Q24(7)OJT の仕組みづくり** →V-C の Q24 の設問にて、「7」を選択した方のみ回答してください。

(7)-1 OJT の仕組みづくりに取り組んだが、中断した	0. いいえ →次のVIへ 1. はい
(7)-2 上記(7)-1 で「1.はい」と回答した場合、 最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 目標、教えるべき内容、手順を明確にすること 2. 職員を評価すること 3. 教える技術を学び身につけること 4. その他( )

(7)-3 上記(6)-1で「1.はい」と回答した場合、 上記(7)-2で選んだうまくいかなかったこと の原因(いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の業務の捉え方のばらつき 8. その他( )
---	--

**Q24(8) 理念・行動指針を徹底する取組** → V-C の Q24 の設問にて、「8」を選択した方のみ回答してください。

(8)-1 理念・行動指針の徹底に取り組んだが、中断した	0. いいえ → 次のVIへ 1. はい
(8)-2 上記(8)-1で「1.はい」と回答した場合、 最もうまくいかなかったこと(ひとつだけ)	1. 組織の理念が浸透しているかチェックすること 2. 一人ひとりの仕事に落とし込んでみる 3. 理念を再確認し、浸透させること 4. その他( )
8)-3 上記(8)-1で「1.はい」と回答した場合、 上記(8)-2で選んだうまくいかなかったことの原因 (いくつか)	1. 時間の確保の失敗 2. 実施体制の不備 3. 職場内での反発 4. 取組に対する理解不足 5. ルール化の失敗 6. 経済的な問題 7. 職員間の考え方のばらつき 8. その他( )

**Ⅶ. 業務の改善活動に取り組んだ経験のない事業所・施設についてお尋ねします。**  
■ここでいう業務の改善活動とは、「業務を見直し、日常業務の中にあるムリ・ムダ・ムラを見つけ解消して  
いく一連の諸活動全般」を指します。

**<分岐 G> 業務の改善活動を実施した実績のない方 → Q25 へ**  
**実績のある方 → 回答不要です。 次のⅦへ**

Q25 現在、あなたの事業所・施設では介護人材の不足を感じていますか (ひとつだけ)	1. 全く感じていない 2. あまり感じていない 3. どちらでもない 4. ある程度感じている 5. かなり感じている
Q26 現在、つぎのような課題を抱えていますか (いくつか)	1. 専門性を高める 2. 仕事の価値を見出す 3. 仕事の負担や負担感を減らす 4. 適切な作業をより省力化する 5. チーム意識を高める 6. 働くモチベーションを向上させる 7. 仕事に向き合う姿勢を改善する 8. 介護は利用者の存在を支える仕事であると気づかせる 9. 仕事を通じ自分が役にたっているという実感を高める 10. 介護サービスの質を向上させる 11. 介護人材の定着 12. その他( )
Q27 あなたの事業所・施設では、業務を改善する必要性を感じていますか (ひとつだけ)	1. 全く感じていないと思う 2. あまり感じていないと思う 3. どちらでもないと思う 4. ある程度感じていると思う 5. かなり感じていると思う

## Ⅶ. ヒアリング調査のご協力について

F1 今後、ヒアリング調査をお願いした際に、お引き受けいただくことは可能でしょうか。		0. いいえ      1. はい
事業所名		
ご担当者名		
ご連絡先	メールアドレス	
	電話番号	

以上です。すべてに回答されているかももう一度確かめてください。ご協力いただき、ありがとうございました。