

経営者層向け

# 職員がいきいきと働く職場に向けた取組 -生産性向上に取り組む経営者の声-

---

## 介護ニーズの急増と人手不足

### 高齢化社会の進展

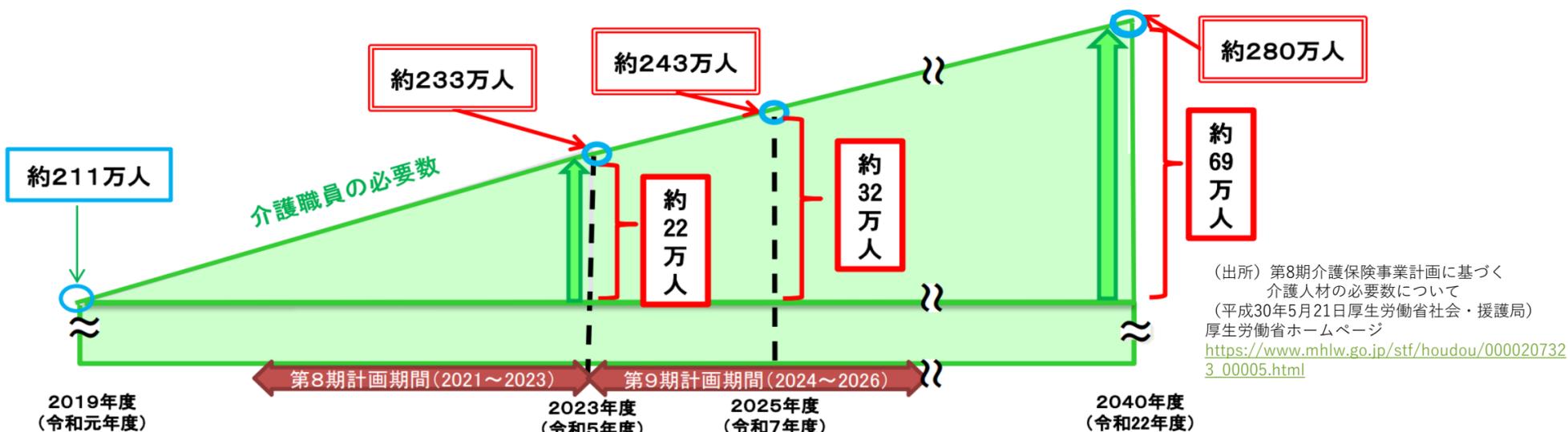
高齢化社会の中、我が国の介護現場は、介護ニーズの急増と多様化に対応することが求められています。

### 人口減少社会の本格化

人口減少社会において、介護人材の確保は困難さを増しています。このように介護分野を取り巻く経営環境は、今後より厳しくなると予測されています。

一方、厚生労働白書によると医療・福祉分野の就業者数は、約20年間で410万人増加しており、約8人に1人が介護を含む医療・福祉分野を仕事に選んでいます。介護を仕事として選んだ人材が、事業所に根付き、長くいきいきと働き続けられる職場環境づくりが強く求められています。

図1 介護職員の必要数の推移



注1) 2019年度(令和元年度)の介護職員数約211万人は、「令和元年介護サービス施設・事業所調査」による。  
 注2) 介護職員の必要数(約233万人・243万人・280万人)については、足下の介護職員数を約211万人として、市町村により第8期介護保険事業計画に位置付けられたサービス見込み量(総合事業を含む)等に基づく都道府県による推計値を集計したもの。  
 注3) 介護職員数には、総合事業のうち従前の介護予防訪問介護等に相当するサービスに従事する介護職員数を含む。  
 注4) 2018年度(平成30年度)分から、介護職員数を調査している「介護サービス施設・事業所調査」の集計方法に変更があった。  
 このため、同調査の変更前の結果に基づき必要数を算出している第7期計画と、変更後の結果に基づき必要数を算出している第8期計画との比較はできない。

## 介護現場の生産性向上に関する政策動向

生産性向上の取組により業務の負担が軽減され、働きやすい介護現場を実現するために国が実施・検討している政策の一例をご紹介します。

### 地域における生産性向上の推進体制の整備

様々な支援・施策を一括して取り扱い、適切な支援につなぐためのワンストップ窓口の設置など、総合的な事業者支援が行われます。また、生産性向上等に繋がる取組を実施する介護事業者を表彰することで、横展開を図っていきます。

### 介護ロボット・ICT等テクノロジーの活用支援

全国17か所に介護ロボット等の導入活用に関する相談窓口が設置され、試用貸出や個別相談対応等の専門的な支援が行われています。

### 介護現場のタスクシェア・タスクシフティング

いわゆる介護助手の導入について、業務の切り分けや制度上の位置付け等の検討が行われています。

### 文書負担の軽減

標準様式や「電子申請・届け出システム」の基本原則化に向けた検討が行われています。

## 介護分野における生産性向上のとりえ方

### 介護サービスにおける生産性向上とは

「一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける」という介護現場の価値を重視し、介護サービスの生産性向上を「介護の価値を高めること」と定義しています。

生産性向上には、経営者と職員が共に取り組む必要があります。取組によって、利用者に向き合う時間を増やしたり、職員間の業務負担の偏りを是正しつつ、チームケアを充実させるという意識が重要です。取組を通じてやりがいを実感することがモチベーションの向上に繋がり、活気のある楽しい働きやすい職場が実現します。



(出所) 介護サービス事業（居宅サービス分）における生産性向上に資するガイドライン改訂版

### 介護の価値を高めるために

介護の仕事の価値を高める取組は

●人材育成、●チームケアの質の向上、●情報共有の効率化 です。

この3つを生産性向上に取り組む意義とし、●介護サービスの質の向上、●人材定着・確保 を目指します。

## 経営者の目線で見ると生産性向上

介護の生産性向上を考える場合、立場によってとらえる側面が異なります。

下の図では「法人（経営者）の目線」で生産性向上の目的の例を取り上げています。

### 生産性向上をとらえる目線

ケア従事者の目線  
(介護技術)

事業所の目線

**法人の目線  
(経営者の目線)**

地域単位の目線

政策・制度設計の目線

### 法人（経営者）の目線で見ると生産性向上の目的

- ▶ 職員の仕事に対する満足度を高めること
- ▶ 働きやすい職場環境を整えること
- ▶ 人材の確保・定着を図ること
- ▶ 人材と組織を育成すること
- ▶ 経営環境の変化に対応すること
- ▶ 介護サービスの質を維持・向上すること
- ▶ 法人の理念を浸透させること
- ▶ 介護サービスを通じて地域社会に貢献すること
- ▶ 利用者にとって安心・安全なサービスを提供すること

## 生産性向上に取り組む経営層の声



慢性的な人手不足下では、現場の生産性向上は生き残り策。  
テクノロジーの導入が地域へのPRとなり、新卒採用者数増にも寄与。  
(事例01:特別養護老人ホームささづ苑)

テクノロジーの導入で職員の心理的・身体的負担が軽減。  
取組を通じて若手職員の育成、事業所全体の活気向上にも成果。  
(事例02:特別養護老人ホーム杏樹苑爽風館)



業務改善で働きやすい職場に変身。  
利用者の口コミで新規利用者増や特定事業所加算Ⅰの継続算定で収入増にも寄与。  
(事例03:りんごの里福寿園居宅介護支援センター)

業務改善で業務多忙による心理的不安が軽減。  
取組を通じて管理者のリーダーとしての意識向上、人材育成等にも成果。  
(事例04:ケアプランハウスクッキー)



業務多忙の中での取組の不满を乗り越え業務改善を実施し、介護の質が向上。  
取組を通じて上司に業務改善のための意見が言える職場に変身。  
(事例05:社会福祉法人ひまわり会)

### 事例01

#### テクノロジー導入の効果で新卒採用が増加

特別養護老人ホームささづ苑

- 取組**
- 音声入力による介護記録ソフトへの入力に切り替えを行った。
  - 改善取組を行うプロジェクトのメンバーで機器導入を主導した。
- 成果**
- 記録に要する時間を半分に減らしながら記録の文字量は2倍に増加した。
  - 改善提案が実行されることで提案を行った職員のモチベーションが向上し、さらなる改善提案に繋がった。



#### ここがPoint! 経営者の目線

##### Q.生産性向上の取組を行った背景やきっかけは？

A.介護業界は、総収入に占める人件費の割合が3分の2と非常に高い業種であるため、生産性を上げなければ今後、生き残っていけないという危機感があった。

##### Q.取組の実施体制は？

A.取組を行う際には、成功した事例を法人内で横展開が出来るように、法人内の複数の事業所からメンバーを集めてプロジェクトチームを作った。

##### Q.経営者として取組にどのように関わりましたか？

A.取組を開始した当初は改善提案が中々生まれなかったため、職員へ現場の課題とそれに対する改善提案の提出を義務付けたが、改善の取組が進む中で自発的に改善提案が生まれるようになった。

##### Q.生産性向上に取り組んで良かったことは？

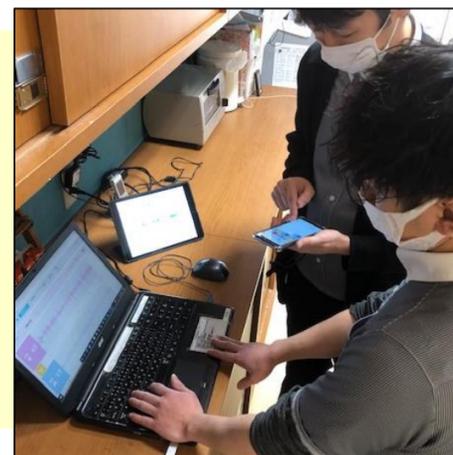
A.テクノロジーの導入を進めたことで先進的な介護施設というイメージが地域に定着し、それまで1～2名だった新卒の採用が令和3年は8名、令和4年は7名と大きく増加した！

## 事例02

### テクノロジーの導入が人材育成にも好影響

特別養護老人ホーム杏樹苑爽風館

- 取組**
- 夜間の見守りに対する負担軽減を目的に、見守り支援機器の導入を進めた。
  - 科学的根拠に基づいたアクションプラン（手順書）を作成した。
- 成果**
- 見守り支援機器の導入で、見守りや訪室に対する身体的負担が軽減された。
  - アクションプランに沿った対応を行う事で職員の心理的負担が軽減された。



ここがPoint!  
経営者の目線

#### Q.生産性向上の取組を行った背景やきっかけは？

A.利用者からのナースコールへの対応が頻回になっていることや、利用者の転倒・転落や基礎疾患のある利用者の急変のリスクが、職員に対して心理的にも身体的にも負担となっていた。

#### Q.取組の実施体制は？

A.自治体の介護ロボット導入のモデル事業の募集に応募し、外部のコンサルタントの支援のもと、若手の役職者を中心に多職種協働でプロジェクトチームを立ち上げた。

#### Q.経営者として取組にどのように関わりましたか？

A.現場がやってみたい取組を経営層が後押しした方が上手くいくと考え、経営層からのトップダウンにならないよう、モチベーションが低下した際に鼓舞する等、現場の取組の後押しを行った。

#### Q.生産性向上に取り組んで良かったことは？

A.取組の中で若手職員が機器の操作の説明や研修を率先して行う等、人材育成に寄与した。また若手職員の積極的な取組がベテランのスタッフにも好影響をもたらし、事業所内に活気が生まれた！

## 事例03

### 職員が働きやすい職場環境づくりに成功

りんごの里福寿園居宅介護支援センター

- 取組**
- 職員全員で業務マニュアルを作成し、業務の手順や記録の標準化を行った。
  - 記録を行うタイミングやスケジュールの共有をルール化した。
- 成果**
- マニュアルやルールに沿って業務が行われるようになった。
  - スケジュールが共有されることで他職員がフォローに入れるようになった。



ここがPoint!  
経営者の目線

#### Q.生産性向上の取組を行った背景やきっかけは？

A.業務効率が悪く、職員の残業が常態化していた。更に個々の職員の業務の手順がバラバラであることから他の職員がフォローに入りづらく、休みが取りづらい環境になっていた。

#### Q.取組の実施体制は？

担当分けを行って、作成したマニュアルやルールを全職員が二人一組を組んで回覧、加筆を行った。一人のモチベーションが下がった際は、もう一人が声かけを行う体制を作った。

#### Q.経営者として取組にどのように関わりましたか？

A.職員が悩んでいる時やモチベーションが低下した際には、声掛けや助言を行った。また、厚労省のHP等で改善に有効な情報収集を行っている。

#### Q.生産性向上に取り組んで良かったことは？

A.残業時間が30時間以上減少し、有休取得率も2倍以上になり職員が家族との生活を優先できるようになった。特定事業所加算Ⅰが取れているので経営は安定しており、業務改善で利用者と接する時間が増え、口コミからの新規利用者が増加した。

## 事例04

### 業務の多忙が原因の心理的な不安を軽減

ケアプランハウスクッキー

- 取組**
- 業務マニュアルを作成し、必要に応じて業務を事務員に卸せるようにした。
  - 何に重きを置いて働くかの3項目の行動指針を取り決めた。
- 成果**
- 記録業務に対する不安が取組前の50%から5%へ大幅に改善し、職場内のコミュニケーションが活発化した。
  - 事業所で仕事を行う意義を改めて共通認識ができた。



#### ここがPoint! 経営者の目線

#### Q.生産性向上の取組を行った背景やきっかけは？

A.原因はわからないが、とにかく忙しい状況が続いていた。職員は日々業務が溜まっていく事や、想定通りに業務を進められない事に対して、心理的に不安を感じていた。

#### Q.取組の実施体制は？

A.経営者のサポートのもと管理者がリーダーシップを取り、因果関係図で見た課題に対してどうすれば負担が軽減できるか話し合いを行い、個々の職員に課題の解決のための役割を取り決めた。

#### Q.経営者として取組にどのように関わりましたか？

A.取組みを行う際の、開始宣言と協力依頼を行い、会社として取り組むという意識付けをした。介護支援専門員協会などと取組みに関する情報共有を行い、啓発と周知を行った。

#### Q.生産性向上の取組の効果は？

A.管理者がリーダーとなって取組を進めたことで、管理者としての意識付けが進み、役割も明確になり人材育成に繋がった。経営層と職員間の対話も生まれ、全体のマインドスキルが向上した。

## 事例05

### モデル事業で外部のコンサルタントを積極活用

社会福祉法人ひまわり会

- 取組**
- 人員配置のムラを減らし、フロアの見守りが不十分になる時間を減らした。
  - カンファレンスノートの記載や確認の手順をルール化した。
- 成果**
- フロアの見守りに十分な人員が配置され、転倒等の事故の防止に繋がった。
  - 職員が情報共有の重要性を理解し、確実に情報共有が行えるようになった。



#### ここがPoint! 経営者の目線

#### Q.生産性向上の取組を行った背景やきっかけは？

A.日々の業務を回すことに追われていた。一部の職員が改善に向けて取組を行っても、改善には繋がらず、何をやればいいのかわからなかった。

#### Q.取組の実施体制は？

A.独力で取組を行うことは難しいと感じたため、モデル事業に応募し、外部のコンサルタントを活用した。要所での助言と生産性向上のスキルの指導を受けることで、取組を効果的に進める事が出来た。

#### Q.経営者として取組にどのように関わりましたか？

A.参加した行政の研修会を通じて生産性向上の取組を知り、モデル事業に応募した。取組の中で解決方法が生まれないうちに、これまでの経験や知識を活かし、助言や問いかけを行うことで新しい解決方法が生まれた場面もあった。

#### Q.生産性向上に取り組んで良かったことは？

A.忙しい中で取組を行う事に不満もあったが、取組を通じ介護の質の向上が図られ、これまで上司に遠慮し言えなかった意見が言える環境が出来た。

生産性向上の取組に役立つツール集が、厚生労働省のHPで公開されています。まずは自事業所のサービス種別に該当するガイドラインを参照し、自分の事業所に当てはまる課題や取組事例がないか、確認してみましょう。

## 1. 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

取組の手法だけでなく、サービス種別ごとに様々な事例が掲載されています。

[こちらのページからダウンロードすることもできます](#)

### 施設系サービス パイロット事業 ガイドライン



### 居宅系サービス ガイドライン



### 医療系サービス ガイドライン



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と支援・促しに関する手引き等は下記ホームページからも閲覧・ダウンロードができます

### 介護サービス事業における 生産性向上に資する ガイドライン掲載ページ



<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>

### 支援・促しに関する 手引き等掲載ページ



[https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei\\_tool.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_tool.html)

## 2. 支援・促しに関する手引き等

生産性向上の取組を円滑に進めるためのスキルを紹介しています。

### 生産性向上の取組を支援・促進する手引き



### 業務改善活動の推進スキル研修手順書



# 職員がいきいきと働く職場に向けた取組

## -生産性向上に取り組む経営者の声-

令和4年度厚生労働省老人保健健康増進等事業  
介護事業所における生産性向上の更なる普及促進に向けた調査研究事業

---

令和5年3月 発行

発行者 株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階

TEL 03-5213-4171

---