

積極的な職場環境づくりとの相乗効果で人材を確保する ～DXによる業務改善とICT等の活用事例～



社会福祉法人 堺福祉会
特別養護老人ホーム ハートピア堺
施設長 古川 英宏

○ 古川 英宏 (フルカワ ヒデヒロ)

○ プロフィール

- ・平成 2年 3月 同志社大学 商学部卒業
- ・平成 2年 4月 大阪銀行(現：関西みらい銀行)入行 平成10年10月 渉外課長
- ・平成 12年 10月 社会福祉法人 堺福社会 ハートピア堺 事務長
- ・平成 14年 6月 特別養護老人ホーム ハートピア堺 施設長
- ・平成 23年 3月 大阪市立大学(現：大阪公立大学)商学部 経営学研究科 前期博士課程修了

論文 『特別養護老人ホームにおけるサービスの質の評価と標準化』

○ 活動内容

- ・社会福祉法人 堺福社会 理事
- ・高石ロータリークラブ会員 (2019-20会長)
- ・さかい地域包括・在宅介護支援センター協議会 代表幹事 (平成23年4月から平成28年3月、令和6年4月から)
- ・大阪体育大学 非常勤講師 社会福祉施設運営論 I、II (平成26年4月から平成30年3月まで)
- ・大阪府社会福祉協議会
介護福祉士ファーストステップ研修講師 (平成23年度から) ・老人施設部会在宅分科会運営委員 (平成21年度から)
- ・堺市老人福祉施設部会 常任委員
- ・全国地域包括・在宅介護支援センター協議会 協議員 大阪会長 制度政策委員 (令和5年度から)
地域包括事業自己評価チェックリスト作業委員会委員 (平成29年度から令和3年度)

○ 資格

- ・MBA(経営学修士)・地銀協FP2級,FA・社会福祉士・介護支援専門員・第2種衛生管理者・乙種第4類危険物取扱者

○ 表彰 (青字は個人、赤字は施設)

- ・堺市功績者表彰(平成30年7月26日) ・大阪府知事表彰(令和3年5月3日) ・大阪府社協功労者表彰(令和3年11月25日)
- ・堺市特別功績者表彰 (令和5年7月26日) ・厚生労働大臣表彰 (令和5年11月15日)
- ・おおさか介護かがやき表彰 (平成30年度)
- ・介護職員の働きやすい職場環境づくり厚生労働大臣表彰優良賞 (令和5年度)
- ・堺市働きやすく魅力あふれる介護事業者等表彰 (平成30年度・令和元年度・2年度・3年度・4年度・5年度)

平成8年4月開所

大規模多機能施設
従来型特養

特養 90床

短期入所 10床

診療所

通所介護 56名

1階 38名・

2階 18名(地域密着)

ヘルプステーション

居宅介護支援事業所

地域包括支援センター
在宅介護支援センター

懐かしミュージアム
「ふらっと三宝」

認知症カフェ
「ハートカフェ」
ワーカーズカフェ
「おとひめカフェ」

みんな食堂
「ハート食堂」
こども食堂
「三宝ハート食堂」

堺市堺区海山町3丁150-1



社会福祉法人堺福社会

ハートピア堺

介護職を辞めた理由は人間関係

■ 前職の介護関係の仕事を辞めた理由（% 複数回答）

	令和5年度	(R.4年度)
● 人員整理・勧奨退職・解散・事業不振等	6.9%	(6.8%)
● 他に良い仕事・職場があったため	19.9%	(19.0%)
● 新しい資格を取ったから	7.8%	(9.9%)
● 収入が少なかったため	16.6%	(18.6%)
● 自分の将来の見込みが立たなかった	13.2%	(15.0%)
● <u>職場の人間関係に問題があったため</u>	<u>34.3%</u>	<u>(27.5%)</u>
● <u>法人や事業所の理念や運営に不満</u>	<u>26.3%</u>	<u>(22.8%)</u>
● 結婚・妊娠・出産・育児のため	8.2%	(8.4%)
● その他	18.0%	(17.7%)

※ 令和6年7月10日 令和5年度「介護労働実態調査」結果の概要

(公益財団法人介護労働安定センター、令和5年10月実施 回答労働者20,699人)

～スタッフの離職が激しかった時代～

◎ 苦勞してスタッフを採用 ⇒ 短期間で退職 ⇒ 在籍スタッフが疲弊
⇒ 退職の時期をうかがう ⇒ 在籍スタッフも退職の嵐

※ 人間関係等で辞める時は急な退職が多い

◎ 定年を迎えて(60歳以上)退職した者を除いた離職率(全事業所)

H20年度:11.76%、H21年度:12.96%、H22年度:16.98%、H23年度:11.5%

H24年度:17.85%、H25年度:16.96%、H26年度:6.83%、H27年度:9.64%

H28年度:8.77%、H29年度:10.9%、H30年度:9.56%、R1年度:9.01%

R2年度:9.83%、R3年度:4.16%、R4年度:7.89%、R5年度:5.31%

◎ 2026年度介護職員：240万人必要、2040年度：272万人必要

(R6年7月、第9期介護保険事業計画)

2019年度介護職員数：211万人 ⇒ 2022年度介護職員数：215万人

⇒ 2026年度：???万人 ⇒ 2040年度：???万人

生産性向上（業務改善）

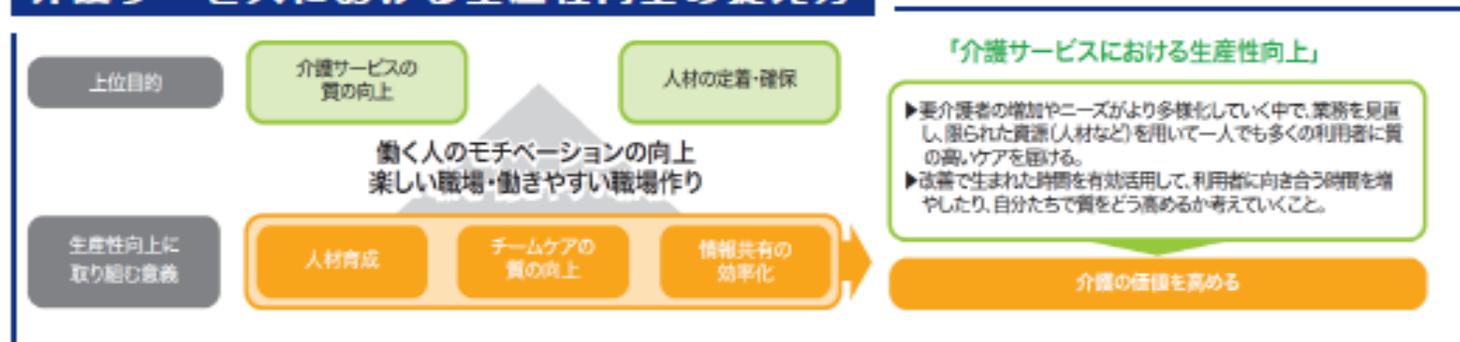
介護現場における生産性向上（業務改善）の捉え方と生産性向上ガイドライン

一般的な生産性向上の捉え方

- 業務のやり方を工夫することで、現在の業務から「ムリ」「ムダ」「ムラ」をなくし、業務をより安全に、正確に、効率的に行い、負担を軽くすることが目的
- Output（成果）/Input（単位投入量）で表し、Process（過程）に着目



介護サービスにおける生産性向上の捉え方



【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】

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

生産性向上に資するガイドラインの作成

- 事業所が生産性向上（業務改善）に取り組むための指針としてガイドラインを作成。
 - より良い職場・サービスのために今日からできること（自治体向け、施設・事業所向け）
 - 介護の価値向上につながる職場の作り方（居宅サービス分）
 - 介護サービスの質の向上に向けた業務改善の手引き（医療系サービス分）



より良い職場・サービスのために今日からできること（業務改善の手引き） （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）

① 職場環境の整備

取組前

取組後



② 業務の明確化と役割分担 (1) 業務全体の流れを再構築

介護職の業務が
明確化されて
いない



業務を明確化し、
適切な役割分担を
行いケアの質を向上



② 業務の明確化と役割分担 (2) テクノロジーの活用

職員の心理的
負担が大きい



職員の心理的
負担を軽減



③ 手順書の作成

職員によって異なる
申し送り



申し送りを
標準化



④ 記録・報告様式の工夫

帳票に
何度も転記



タブレット端末や
スマートフォンによる
データ入力（音声入
力含む）とデータ共有

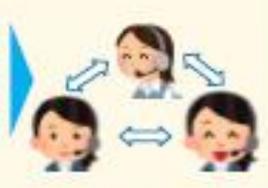


⑤ 情報共有の工夫

活動している
職員に対して
それぞれ指示



インカムを利用した
タイムリーな
情報共有



⑥ OJTの仕組みづくり

職員の教え方に
ブレがある



教育内容と
指導方法を統一



⑦ 理念・行動指針の徹底

イレギュラーな
事態が起こると
職員が自身で
判断できない



組織の理念や行動
指針に基づいた
自律的な行動



～介護現場は感情労働～

■ 介護現場は感情労働

- ・ アメリカの社会学者A.R.ホックシュルドが提唱した働き方の概念で、感情の抑制や鈍麻、緊張、忍耐などを不可欠の職務要素とする労働のこと
- ・ 従事する者はつねに自分自身の感情をコントロールし、相手に合わせた言葉や態度で対応することが求められる（人事労務用語辞典）

◎ 狭いハートピア界内はマイナスの感情 > プラスの感情

「暗い・臭い・空気がよどんでいる」状態 イメージできますか？

※ 冷たく温もりを感じることができない施設だった 変わるんです！！

※ 「生産性向上」ってどういうこと？ ⇔ ご利用者・スタッフにとって
同じ○○するんだったら、少しでも○○であった方が良いよね！！

■ 社会人大学院でのリスキリングが契機（MBA）（H21.4～H23.3）

※ 論文『特別養護老人ホームにおけるサービスの質の評価と標準化』

・平成21年度第三者評価受審するために評価項目ごとに見直し

⇒ 22年度第三者評価受審 ⇒ 取り組むべきこと・やるべきことが明確

・ドナベディアンの医療の質の定義『構造 → 過程 → 結果』

・理念の重要性と必要性 ・環境整備（空気感も含む）

・組織デザイン（分業と調整手段のパターン）

⇔ 人材育成効果とか戦略創発効果を持つのである（1）

・標準化が必要 ⇒ パワポで作り替えたマニュアルをタブレットで確認

・情報共有の必要性 ⇒ 介護ソフトの機能をフル活用、システム開発

・人材育成（研修制度、OJT制度の再構築）

・道具で人の行動が変わる ⇒ 新しい道具は思考法や行動様式も変える

※ すべて「構造」に関すること ⇔ 経営者や管理者が関与すべきこと

※ 現状より少しでも良くなったらいいよね!!（生産性向上）

構造→過程→結果（ドナベディアンDonabedianの医療の質の定義）

- 医療が実践される構造的な特徴が、医療過程の質が良くなったり悪くなったりするのに影響する傾向があることを意味している。
また同様に、質のばらつきなどを含む過程の変化は、医療の健康状態に対する効果を左右する（2）

※ 「構造」は医療の提供者、または提供者が使える道具や資源（2）

- 「構造」に注力せず、「結果」ばかり求めていた ⇒ 現場疲弊

◎ 「とりあえずあてがっている」 ⇔ 生産性が低い

- ・ 対ご利用者：理念、頭数のスタッフ、環境、人材育成、マニュアル、身の回り品、介護機器、食事内容、食器・・・
- ・ 対スタッフ：理念、頭数のスタッフ、環境、人材育成、OJT、IT・ICT、マニュアル、介護機器、人事考課・給与制度、福利厚生、お土産・・・

構造→過程→結果

■ ご利用者とスタッフの負担軽減（精神的・肉体的）

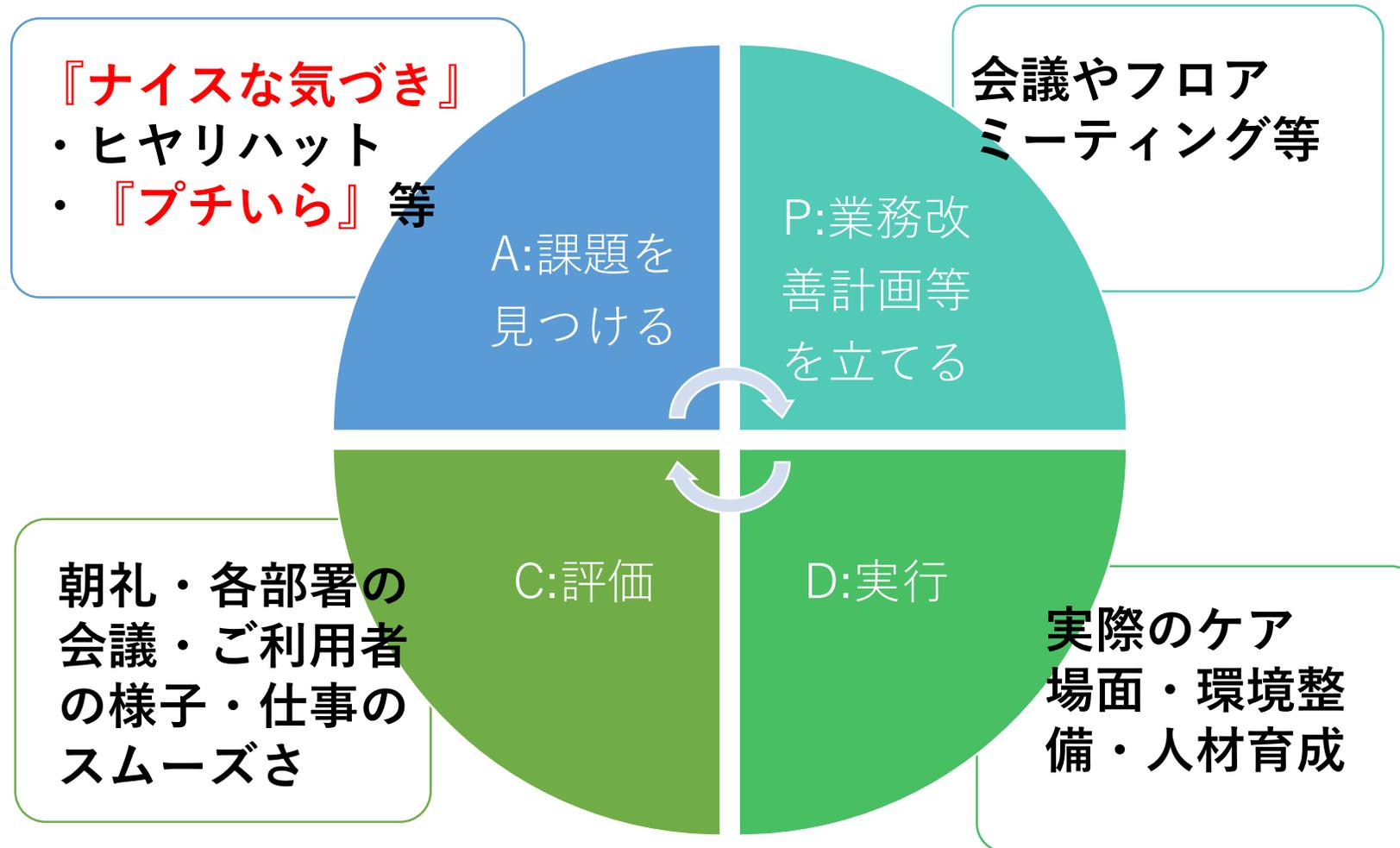
- ◎ 原則2人での移乗介助禁止 ⇒ 介護リフト15台・自動体位変換エアマット29台
⇒ ご利用者の気を遣った「ごめんやで、ありがとう」を減らす
⇒ スタッフも他のスタッフに気を遣って頼まなくてよい
- ◎ **全自動**とろみサーバー、**全自動**加湿空気清浄機、電解水素水サーバー導入
※ 手間がどれくらい掛るかが判断材料 ⇔ 手間が増えれば『プチいら』
⇔ 保守・メンテナンス料・減価償却費に負担感

■ ブラックデビルと天使

- ※ 「ブラックデビルになる時間をいかに減らすか」
- ※ 「天使になる時間をいかに増やすか」（スタッフの人生を左右する）
（例）「シーツが汚れていたら直ぐ交換する」
を無意識にするために「ボックスシーツ」

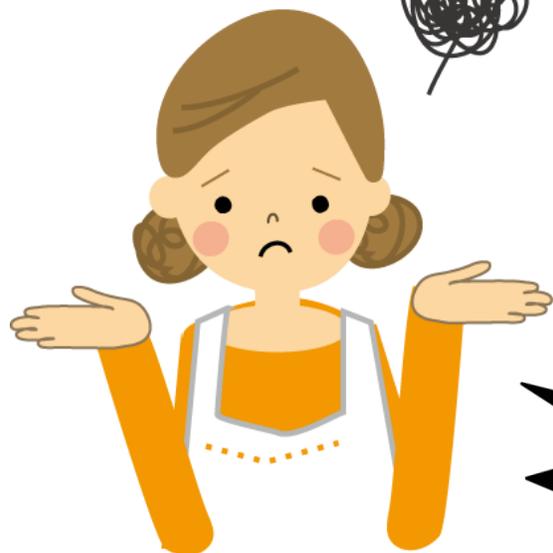
スタッフ主導で課題を見つける仕組み → **P D C A** サイクル → スパイラルアップ

ご利用者本位の介護への想いがこの流れに沿って繰り返されることで、質の高いケアに繋がります。



施設内の課題を見つけるために

プチいら解消



ちょっとイラッとする！
別に言うほどの事でもな
いんだけど・・・

時間の無駄

積もれば
不満に！

- ◎ 『プチいら』は、すぐに解決できるのに、当たり前になってしまっていて、わざわざ言うほどでもないと思う事。
 - ※ 小さなことであればある程良い。
 - ※ イラッとする人が多いほど解決すると効果が大きいので、できるだけ多くの人から事案を集める。
- ◎ 『プチいら』の解消が仕事をスムーズにし、気持ちよくご利用者と接する事ができる。

『プチいら』を解消するためにDX、IT・ICT

■ DX、IT・ICT

◎ DXとは「Digital Transformation」

「Transformation」は「X-formation」とも表記される

デジタルテクノロジーの活用によって、現場に変革を起こすもの

⇒ 仕事がシンプルになる ⇒ スタッフが働きやすくなる

⇒ 生産性向上につながる

◎ ITとは「Information Technology」（情報技術）

⇔ コンピューターやインターネットなどを使った技術

・ ICTとは「Information and Communication Technology」

（情報通信技術）⇔ 通信技術を活用したコミュニケーション

IT・ICT ⇔ DXの手段

※ デジタルテクノロジーというとハードルが高いが、介護テクノロジーはいくらでもあるので活用した方が良い

※ テクノロジーを導入する前にもより多くのプロセス(過程)があり、導入しても多くのプロセス(過程)がある方が効果は大きくなる(生産性向上)

『プチいら』を解消するために介護テクノロジー

- 介護技術 ⇒ ⇒ ⇒ 介護テクノロジー ※ プロセス(過程)が大事
- ◎ 事故を検証するとマニュアル通りにせず、自己流
 - ⇒ マニュアルをパウポで作成し、タブレットで確認
- ◎ スタッフによってとろみ加減がバラバラ、だまになっている
 - ⇒ 全自動とろみサーバー(アペックス社)導入
- ◎ 2人介助で、他のスタッフに声をかけるといやな顔をされ気を遣う
 - ⇒ 介護リフト15台活用(天井走行式・スカイリフト・床走行式)
- ◎ 夜勤中体位変換に追われる
 - ⇒ 自動体位変換エアマット オスカー(モルテン社)29台活用
- ◎ 空気清浄加湿器の給水ランプが点灯したままになっている
 - ⇒ 全自動加湿空気清浄機(カブタ社)、高度清浄加湿装置20ℓ(三協エアテック社)

『プチいら』を解消するために介護テクノロジー

- 介護技術 ⇒ ⇒ ⇒ 介護テクノロジー ※ プロセス(過程)が大事
- ◎ 必死の形相でピリピリしながら入浴介助をしている
 - ⇒ ミスト浴槽(ストレッチャー式・リクライニング式)を各1台
(エアウォーター社)導入
- ◎ 離床介助中シーツが汚れていたが、朝食の準備があり替えれなかった
 - ⇒ シーツを「ボックス型シーツ」に変更
- ◎ ショートステイ退所後、返却漏れがある
 - ⇒ 手ぶらでショートステイ(衣類貸出・使い捨て歯ブラシ・入歯ケース)
- ◎ 飲みたいときに飲みたいものを選んでももらえない
 - ⇒ 各フロアにドリンクマシン(ユニマット社)導入

『プチいら』を解消するためにIT・ICT、DX

■ IT・ICT、DX ※ プロセス(過程)が大事

◎ スタッフ間で何回も伝えているのに伝わらない

(ご利用者に関すること) (業務に関すること)

⇒ 介護ソフト『ワイズマン』38ライセンスとタブレット、
回覧板機能(事務連絡)、掲示板機能(故障報告・購入依頼) 活用

⇔ プロセス(過程)の共有

会議録閲覧システム(コダック社と共同開発)、

サークルスクエア、LINEWORKS(アルバイト・生活支援スタッフ)

◎ 新規ご利用者と契約時、預金口座振替依頼書を徴取したが、

印影が薄いまたは、印鑑相違で再徴取する必要がある

⇒ モバイル決済端末でキャッシュカードをスキャンし、リアル
タイムに口座登録が完了 (印鑑不要)

『プチいら』を解消するためにIT・ICT、DX

■ IT・ICT、DX ※ プロセス(過程)が大事

◎ 夜勤勤務中、巡回や排せつ介助中に、他のご利用者が部屋から出てきてこけていないか不安

⇒ 3階40床にミリ波レーダー生体情報検出システム(フィンガリンク社)導入予定(令和6年9月頃)

機能一覧：体温、呼吸、心拍、睡眠情報、離床、起き上がり、室温、湿度、

近々可能：排尿・排泄・嘔吐検知 今後の可能性：血圧・SPO2

⇒ 2階、4階はフロアの特性に合った機器を選定して導入予定

◎ スタッフに研修を受けてもらいたいが、十分な時間を作れない

⇒ ホームページに研修動画を貼り付けて誰もがいつでもどこでも見て研修を受講できる環境を構築する(令和6年度中)

『プチいら』を解消するためにIT・ICT、DX

■ IT・ICT、DX プロセス(過程)が大事

- ◎ ご家族へお知らせするのに電話かお手紙を送らなければならない
⇒ 『ワイズマン』の『メルタスファミリー』というアプリを家族にダウンロードしてもらって運用
- ◎ 請求書・領収書を間違えないように封筒に入れて郵便局に持ち込み
⇒ 家族がアプリで請求書と領収書をダウンロードとアウトプット
(令和6年6月利用分から)
- ◎ 契約書(売買・保守・賃貸・雇用等)、資格証・研修修了書、パンフレット(事業所・商品)、保証書・取扱説明書の管理が大変
⇒ 契約書管理クラウドシステム(Hubble社) AIを活用したクラウドで一元管理できるシステム導入

『プチいら』 解消の効果



ストレスが減少し、気持ちにゆとりができることで、ご利用者への接し方が穏やかになる。



改善が目に見えるので、スタッフのやる気につながる。

素早い対応は
上司の評価も高まる。



『ナイスな気づき』とヒヤリハット

『ナイスな気づき』は、事故につながる可能性のあるものだけでなく、ご利用者の嗜好や思いなどへの気づきも記録の中に入れることで、生活の質の向上、ケアの質の向上に繋げようとするものです。

こうすればいいかも！

みんなにも伝えよう

？



なんか気になるわ
観察が必要かも

〇〇さんから
良いお話を聞いたわ



ああ、危なかった



何か、解決策が
ないかしら



構造→過程→結果（新たな取り組み）

■ コロナがもたらした新たな取り組み

- ◎ 閉塞感もあり、マシーンのように機械的な仕事に追われるだけの日々（R2年度）⇒ 複数のスタッフが「働くのがしんどい」という理由で辞めたいと上司に相談 ⇒ ご利用者とスタッフが楽しいな～（プラスの感情）と思う時間を増やそう！！（生産性向上） ⇔ しんどいな～（マイナスの感情）と思う時間を減らそう！！（生産性向上）
- ◎ 全フロアにAndroidテレビを購入し、YouTube等見れる環境（光回線増設）
- ◎ キッチンカー・テイクアウト企画を毎月実施（スタッフも一緒に共有）
- ◎ 一律のおやつ提供廃止 ⇒ 食べたいものの企画、売店プロジェクト
- ◎ ご家族にも協力してもらおう ⇔ 手紙、誕生日プレゼント、バレンタインチョコ
- ※ 取り組んだこと、プラスの感情（構造・過程）
⇔ 活性炭の役割を果たしている ⇒ ⇒ ⇒ 空気感が良くなる
- ※ この活性炭が赤色でハートの形に変われば ⇔ ハートフル？温もり？

構造 → 過程 → 結果（生産性向上に係る取組）

■ 業務の明確化と役割分担（業務全体の流れを再構築）

◎ 相談員、介護スタッフは苦手で嫌な仕事をやらされている

⇒ 間接的業務を削減 ⇒ ケアクラーク2名（階担当制）採用

- ・ シフト作成、会議録・カンファレンス記録・事故報告書作成、文書作成・ご家族へアプリで発送、故障報告及び業者手配、購入依頼及び発注業務、請求業務、請求書・領収書発行

◎ ボランティアの活用（コロナ前に戻す）

- ・ コロナ前年間延べ2,000人以上の方が役割を持ってお手伝い
お昼ご飯の配膳・下膳、喫茶、学び舎、掃除、洗濯、お化粧品、書道、水やり、クラフト、子ども食堂、認知症カフェ、大学生とコラボ企画、最後の夢を叶えるプロジェクト（関西大学学生）

構造 → 過程 → 結果（人員体制）

特養人員体制	介護正規	介護アルバイト	介護非常勤	学生アルバイト	介護助手	相談員	ケアワーク	新卒
H29年4月	32(32)	3(1)	5(3)	0	0	2	0	2(2)
H30年4月	33[1](33)	1	6(4)	1	9	3	0	1(1)
H31年4月	29[1](28)	2	10(5)	1	6	4	0	3(2)
R 2年4月	28(28)	6(3)	10(5)	2	5	4	0	3(2)
R 3年4月	28[2](28)	6(2)	12(6)	3	1	3.5	0	2(1)
R 4年4月	27[2](26)	3(1)	12(8)	5	0	2.5	2	3(3)
R 5年4月	27[1](26)	2(1)	10(6)	2	2	2.5	2	2(2)
R 6年4月	27[1](27)	2(1)	10(8)	3	9	2.5	2	0
R 6年7月	27[1](27)	3(1)	10(8)	3	12	2.5	2	《2》

※ [] は産休または育休中、() は介護福祉士又は社会福祉士資格保有者数

※ アルバイト、介護助手 ⇔ インターンシップとして大学生、専門学校生、高校生

最後に

- ◎ 失敗を恐れず新しいことにチャレンジできる風土、**内省とプロセス(過程)**に重きを置く組織文化を作り上げることが必要
 - ※ 新しいこと?? 他の施設のスタッフと話す機会を作る、良いと思うことはマネをすればよい、**いろいろなものを見る** ⇒ **変革**
- ◎ 時間と労力の軽減が実現し、それによって資源が創出される ⇒ ご利用者と向き合う時間が増える ⇔ **生産性向上**
- ◎ 『**プチいら**』が減る ⇒ **スタッフのストレス**軽減となり、気持ちにゆとりができる ⇒ ご利用者への接し方が穏やかになる ⇒ ご利用者が穏やかになる ⇒ **スタッフのストレス**軽減となり、気持ちにゆとりができる ⇒ // ⇒ // ⇒ // ⇒ // ⇒ **スパイラルアップ** ⇒ 働きやすい職場づくりにつながる ⇔ **生産性向上**

参考資料 2023年2月～3月 介護現場における生産性向上推進フォーラム資料 P3、P4
厚生労働省 老健局高齢者支援課 介護業務効率化/生産性向上推進室

参考文献 (1) 沼上幹(2004)「組織デザイン」日本経済新聞出版社
(2) Avedis Donabedian(2007)「医療の質の定義と評価方法」
(東 尚弘訳) 認定NPO法人健康医療評価研究機構



ご清聴ありがとうございました