

宮城県 介護事業所における 組織改善支援事業 事例集



目次

はじめに	1
職場環境改善について	2
組織改善支援事例	5
週休3日制導入事例	12
介護ロボット・ICT導入事例	20



はじめに

少子高齢化が進む中、宮城県では2025年には、約5,000人の介護職員の不足が見込まれています。2040年には生産年齢人口の減少により更なる人材不足が予想されており、介護人材の確保・育成・定着が喫緊の課題となっています。

長期的に人材を確保・定着させるには、働きやすさ（労働条件・チームワーク・管理体制など）・働きがい（成長・やりがい・自己実現など）を高め、仕事や職場の魅力を向上させることが重要です。

また、介護ロボットやICTを導入・活用した生産性の向上も必要となってきます。

本誌では、組織改善支援、週休3日制導入支援及び介護ロボット・ICT導入支援の事例を紹介しています。

この事例集が、介護人材の確保・育成・定着に取り組んでおられる事業所様の一助となりますと幸いです。

職場環境改善について

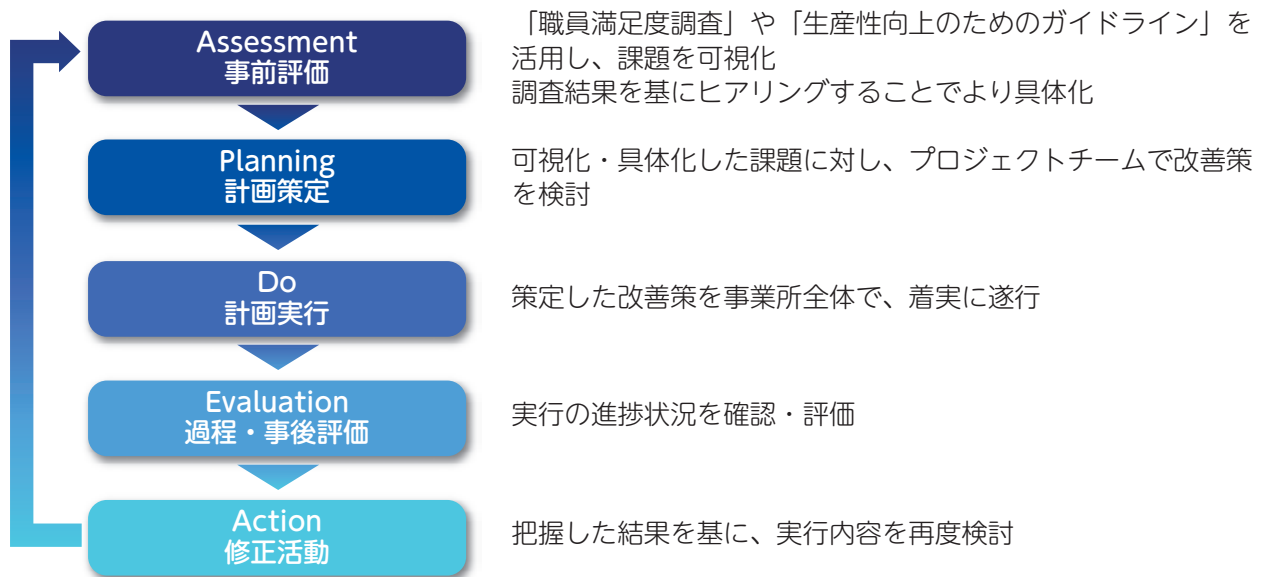
◆はじめに

少子高齢化が進み、かつてない超高齢社会を迎え、人口減少が一層加速していくと予想される中、介護人材の確保・育成・定着は喫緊の課題です。その状況を改善すべく、宮城県では介護ロボット・ICT（情報通信技術）の導入や、外国人労働者の受入れ、週休3日制の導入など様々な支援策を講じています。

その中の一つに「職場環境の改善」があります。長期的に人材を確保・定着させるには、働きやすさ（労働条件・チームワーク・管理体制など）・働きがい（成長・やりがい・自己実現など）を高め、仕事や職場の魅力を向上させることが重要です。

ここでは、後述する事例にも触れながら、職場環境改善のためのノウハウをご紹介します。

【APDEA マネジメントサイクル】



◆業務改善のためのプロジェクトチームの立上げ

まずは、この「職場環境改善」を中心になって実行していく部署やチームを明確にする必要があります。既存の委員会やユニットリーダーに担っていただくのも良いですが、将来のリーダー候補や、高いモチベーションがあり改善に対して前向きな職員、職種や年齢も多様な5名程度を選出するのが「人材育成」の面からも望ましいと考えます。

◆課題の見える化

職場環境改善といっても、プロジェクトチームを中心に、ただ闇雲に「できていない。」と思われるところを改善しようとしたのでは、職場環境全体の改善にはなりません。

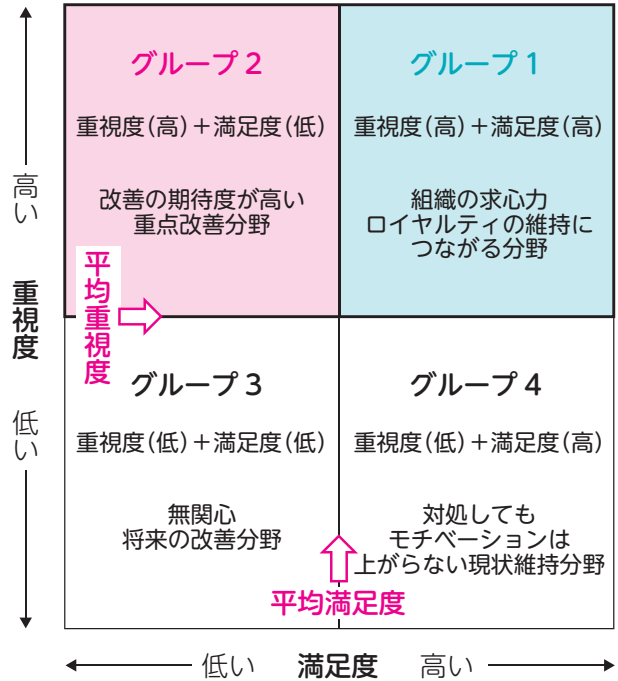
まずは、的確に「改善すべき課題」を抽出する必要があります。

その課題抽出方法の一つに「職員満足度調査(ES調査)」があります。職員が「満足」している状態であれば、職場環境は「良い状態」であると言えますし、「不満足」と結果が出た場合は、「その職場を離れてしまうかもしれない要因がある。」と言えます。

職員が満足している「強み」と不満に感じている「弱み」を的確に把握することで、どこを伸ばし、どこを改善すべきなのか「見える化」することができます。

【グルーピングチャート】

※グループ1：強み グループ2：弱み



また、厚生労働省「生産性向上のガイドライン」に沿って、業務上どのような点が負担となっているのか、業務そのものの「無理・ムダ・ムラ=課題」を抽出し、改善していくことも「見える化」の方法の一つです。

「職員の満足度調査」あるいは「生産性向上のガイドライン」を活用して、「改善すべき項目」を適切かつ的確に抽出し「見える化」することが重要となります。



◆ヒアリング（課題の掘り下げ）

課題が抽出されても、その項目をより掘り下げ「本質的な原因」を突き止めなければ、解決策を導き出すことは困難です。「職員の満足度調査」から抽出された改善項目であれば、職員はなぜそう感じているのか、「生産性向上のガイドライン」から抽出された「無理・ムダ・ムラ」であれば、その業務はなぜ行われているのか、適切にヒアリングを実施して、掘り下げる必要があります。

そしてこのヒアリングは、プロジェクトチームのメンバーが話し合い、自ら「なぜ、そうなっているのか」の「原因」を追究することが重要です。現在の課題を「他人事」とせず、「自分事」として捉えることで、プロジェクトチームが主体的に活動をするように促すことが重要となります。また、様々な課題が出てきます。並行して全てを取り組むことは難しいので、優先度・重要度を話し合いながら進めていきます。

◆改善策を検討

課題のヒアリング・分析後、その「原因」を解決するための「改善策」を立てます。この改善策については、継続的に実施が可能なものとする必要があります。改善策が負担となってしまう、結果、実践されなければ意味がありません。

また、改善策そのものは個人が実践する場合はほとんどですが、プロジェクトチームや一部の職員だけが実施すれば良いものではありません。事業所全体、および職員全体でバックアップし、一丸となって取り組んでいくことを念頭に、改善策を立てることが重要です。その他、プロジェクトを推進する場合は、「いつまでに」「どのような状態を目指すのか（アウトカム）」等を決めることも大切です。

◆改善策の実践と定期的な評価・見直し

先述の通り、改善策を継続的に実施することはとても重要なことです。ただし、それだけでは実際に改善したのかどうかはわかりません。つまり、改善策を実施した上で、「どのように変化したのか」を評価する必要があります。

「改善し、良い経過である」と評価したのであれば、その改善策を「継続して実施」、あまり改善が見られず、アプローチの方法を変える必要があると評価したのであれば「新しい改善策」を講じなければなりません。

「改善が見られなかった」から「失敗」ではなく、この「話し合い」「実践」「評価・見直し」の繰り返しこそが、職場環境改善のための大事な歯車であり、この連鎖が、より良い職場環境を作り出していく源となります。

そして、その中心にはいつも、プロジェクトチームがあり、そのチーム内で議論がなされ、事業所全体に周知・実践されていることが重要です。

職員の行動指針となるよう、運営理念を明確にする。

施設概要

法人名：株式会社 ケア・インターフェース
施設名：デイ倶楽部 いぶし銀
住所：宮城県気仙沼市百目木 269 番地 1
サービス種別：地域密着型通所介護
定員：13名
併設：居宅介護支援事業所 ケア相談センターひまわり

法人沿革

2014年：会社設立
ケア相談センターひまわり開設
2015年：社屋完成
デイ倶楽部いぶし銀開設

インタビュー対応者：代表 佐藤 良人



施設の外観

令和4年度 介護事業所における組織改善支援事業に

参加したきっかけ

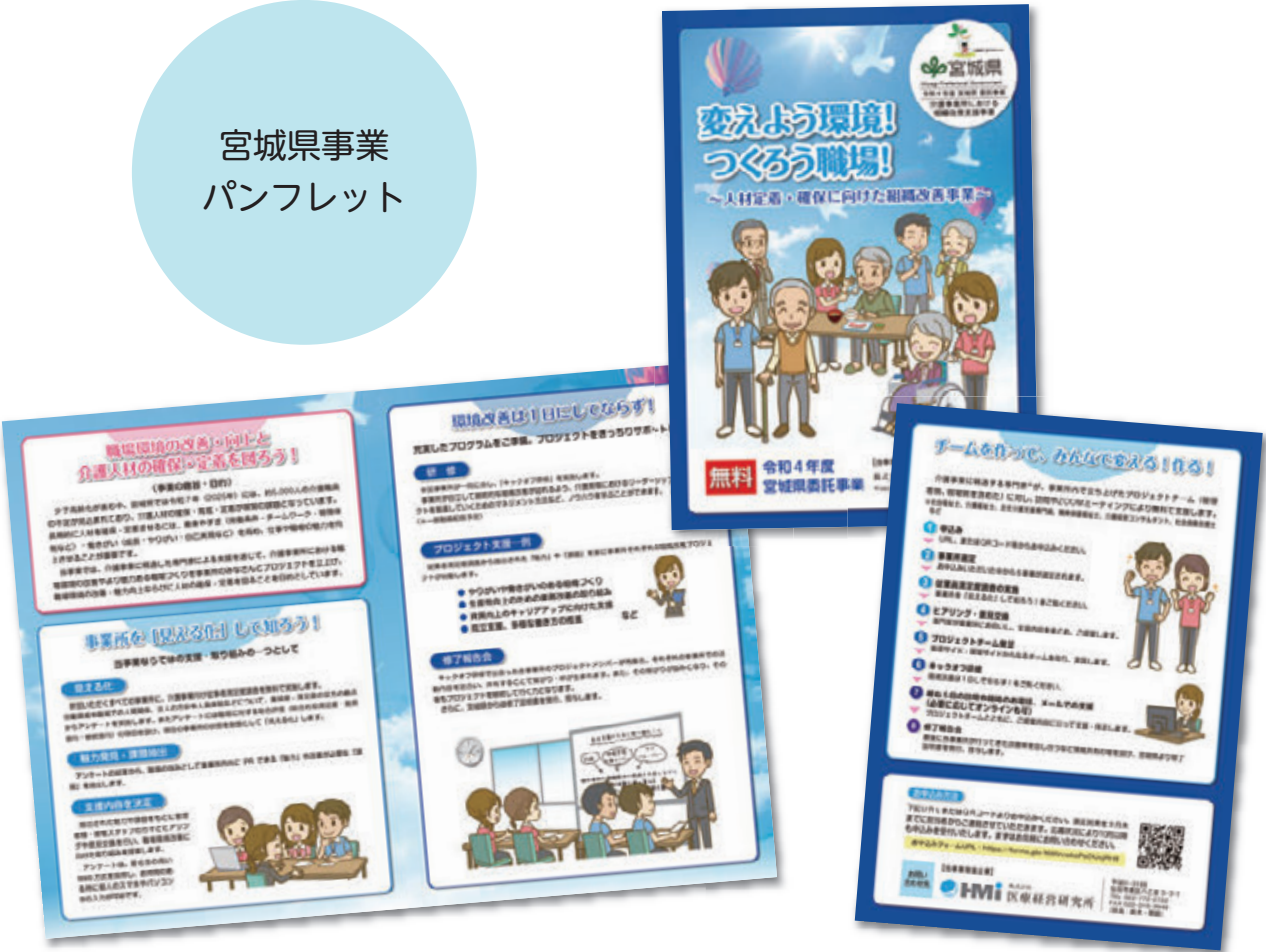
以前にも、同じような事業に参加させていただいたことがありました。その時も大変ためになるご支援をいただき、その時のアドバイスをヒントにしながら、今日まで試行錯誤を重ね改善してきました。

今回、宮城県からいただいたパンフレットを見て、その時のことを思い出し、少しずつ改善してきたつもりではいましたが、もう一度、今の職場の状況を客観的に把握し、見直し・改善していこうと思い参加を決めました。

ES 調査（職員満足度調査）を受けることができるというのも、参加を決めた魅力の一つです。

普段は業務が忙しく、職員の思いや考え、満足度等を聞く機会を設けることが難しい状況にあります。それでも、経営者としては、職員がどう思っているのか知ることは、職員を守る上でも必要なことだと考えています。

職員の満足度を調査し、その結果に基づいて職場環境を改善していくことができる。絶好の機会だと感じました。



ES 調査（職員満足度調査）

職員への調査をすることへの不安はありました。それでも環境を改善していくためには、職員がどう感じ、そして満足しているのか、また、どういう思いでいるのか等を理解する必要があると思い、全職員へ満足度調査を行うことを説明し、同意の上で実施しました。

調査結果は、ありがたいことに職員の満足度が高く、推奨意向（他の人に職場を勧めたい）や継続意向（今後もこの職場で働きたい）も高い状況でした。

総合評価（5点満点）

平均重視度	4.37	推奨意向	4.30	総合満足度	4.40
平均満足度	4.21	継続意向	4.40		

特に強み、求心力としては上司との人間関係や同僚との人間関係などが上位に挙がり、改めて職員同士の人間関係の良さを知ることが出来ました。

強み「求心力順位」

順位	項目	重視度	満足度	満足度順位
1	上司との人間関係	4.90	4.50	3
2	感染症への対応・予防策	4.70	4.60	1
2	ハラスメント対策	4.70	4.60	1
4	同僚との人間関係	4.80	4.50	3
4	上司との業務上の連携	4.80	4.50	3

逆に、弱み、改善すべき項目としては下表が上位に挙がりそれぞれについて、本事業を受託された医療経営研究所（以下「医療研」という。）の協力のもと、ヒアリングを実施し、分析を行ったうえで改善策を検討することになりました。

弱み「要改善度順位」

順位	項目	重視度	満足度	要改善度
1	給与・手当	4.50	3.40	11.70
2	悩みを相談できる環境・関係	4.60	4.10	8.74
2	経営者の方針	4.60	4.10	8.74
4	人事評価制度	4.00	3.70	9.20
5	人員配置状況（人数、職種等）	4.30	3.90	9.03

プロジェクトチームと支援内容

要改善度順位で挙げた項目を改善するためにまず、プロジェクトチームを立ち上げました。

メンバーは、生活相談員、看護師、介護士など5名。現在、中心的役割を果たしている職員と、これから育ててほしい職員とを織り交ぜて構成しました。また、多角的な視点で様々な意見が出てくることを期待し、幅広い世代、そして経験の浅い職員から経験豊富な職員まで年代や職種等が偏らないメンバー構成にしました。

次にプロジェクトチームに対して、医療研のファシリテートのもと、弱み・要改善項目について職員の思いを掘り下げながらヒアリングを実施しました。

1. 給与、手当

- ・この業界自体の給与水準が低いので、結果として上位にきたと思う。
- ・他と比べて若干低いのもかもしれない。
- ・でも、給与が高いことに越したことはない。

2. 悩みを相談できる環境・関係

- ・面談を実施しているが、業務が忙しく進んでいない。
- ・みんなが忙しく仕事をしているので、話すような雰囲気、機会ができない。
- ・改まって相談というよりは、何気ない余談の時に話せるような関係ができるといい。

3. 経営者の方針

- ・面接や会議の時に代表の話を聞く機会があり、その考えに共感している。
- ・代表の思いや考えを聞ける機会は多い。
- ・いつも口頭なので、理解はできているが、職員全体の統一した見解かと言うと、もしかすると職員一人ひとり違う理解をしているかもしれない。

以上のような意見が挙がってきました。確かに、運営していく上で、大事にしていることを職員には、その都度伝えていましたが、職員全員が統一した見解かどうかははっきりと言えない事に気付きました。

そこで、今回のこの事業を利用して、改めて「運営理念・方針」を明確にして、職員全員が「経営者の方針」を正確に理解することで、組織として同じ方向を向けるようにしていこうと考えました。

前回

ES調査及びヒアリングより

1. 給与・手当 > この業界自体が低いと感じる。頂けることに越したことはない
2. 悩みを相談できる環境・関係 > 面談等はしているが、普段の関わりの中で、余談や余白がない 改まってではなく、何気ない関係
3. 経営者の方針 > 代表の考えに共感しているが、改めて言葉とするとぼんやりとしている

運営方針の文言化 組織体制の再構築 情報の共有のルール化

- ・運営方針を言語化、またその解釈を同じイメージのできるものにする
「経営者の方針」の見える化
- ・改めて組織体制を構築 縦、横、斜めの関係性が見える化
「悩みを相談できる環境・関係」改まった上司・部下だけではない関係性の創生
- ・タイムラグなく、できるだけスピード感を持って正確に周知・行動
個々の職員ではなく、組織として動く

プロジェクトメンバーでまとめた資料

運営理念・方針の見える化

ここからは、全て医療研がファシリテーターとなり、プロジェクトメンバーが今まで聞いてきた、私（代表）の思いや考えを、とにかく多く挙げてもらい、それをまとめていく作業に入りました。

私が会議のたびに伝えてきたことや、何気ない時に話したこと等を、職員は多く受け止めてくれていた事に、私はありがたく、このメンバーが職員でいてくれて本当に良かったと改めて感じました。

挙げた項目を、似ている内容でカテゴリーに分けたところ、大きく下記3つとなりました。

1. ご利用者について

基盤は自宅、持っている能力を存分に発揮、できないところを手伝う、支え合い、敬意を払って

2. 職員について

一人で抱え込まない、声を掛け合う、上下関係なく、自主的に

3. 地域や他事業所との関係について

連携、自分たちのところだけで完結しない、事業所の特色を生かし期待に応える。

これらのキーワードを基に整理し、運営理念・方針の見える化が完成しました。

運 営 理 念

1. 私たちは、ご利用者の生活の基盤は自宅であることを念頭におき、持っている能力を存分に発揮していただけるよう、できないところを支援し支え合い、その全てに敬意を持ちます。
2. 私たちは、職員一人ひとりがお互いを認め合い、助け合い、和と輪を大切にします。
3. 私たちは、自分たちだけで完結するのではなく、事業所の特色を活かし、家族や多事業所と連携しながら地域に貢献します。

本事業に参加して

率直に、この機会を提供していただいたことに感謝しています。大変、貴重で、有意義な機会であったと思っています。

普段、業務が忙しすぎて、職員の思いや考えを聞く機会を設けられないでいることが当たり前になってしまっている現状がありました。

改めて、「これではいけない。」と感じましたし、何よりそういった状況であっても、職員一人ひとりが、私の思いや考えを理解してくれており、体現しようとしてくれていることに気付かせていただきました。

私にとって職員は掛け替えのない宝物です。これからもその職員一人ひとりが「ここで働き続けたい」といつも感じてもらえるような職場環境を作っていきたいと強く思いました。



ご利用者の過ごされている様子

