

2017年6月21日(水)
17:15～18:15
官邸2F大ホール

第2回 生産性向上国民運動推進協議会

2017年6月21日

配布資料目次

- ・議事次第 2ページ
- ・道路貨物運送業の取組事例①（「早川運輸」）について（小野主席研究員提出資料） 3ページ
- ・道路貨物運送業の取組事例②（「日通長崎運輸」）について（小野主席研究員提出資料） 18ページ
- ・宿泊業の取組事例①（「綿善旅館」）について（近藤主席経営コンサルタント提出資料） 33ページ
- ・宿泊業の取組事例②（「小豆島国際ホテル」）について（鈴木主席経営コンサルタント提出資料） 47ページ
- ・介護業の取組事例①（「ソルシアス佐倉・上用賀」）について（阿部社長提出資料） 57ページ
- ・介護業の取組事例②（「やさしい手 笹塚介護事業所」）について（阿部社長提出資料） 68ページ

議事次第

1. 開会

2. 各分野の取組事例報告

(1) 道路貨物運送業

取組事例①(「早川運輸」)

(株)運輸・物流研究室 小野秀昭主席研究員(流通経済大学物流研究所教授)

取組事例②(「日通長崎運輸」)

同上

事業者挨拶

(有)早川運輸 早川孝雄社長

日通長崎運輸(株) 本多正昭社長

全日本トラック協会 坂本克己副会長

業界団体代表宣言

(2) 宿泊業

取組事例①(「綿善旅館」)

(公財)日本生産性本部 近藤幸雄主席経営コンサルタント

取組事例②(「小豆島国際ホテル」)

(公財)日本生産性本部 鈴木康雄主席経営コンサルタント

事業者挨拶

京の宿 綿善旅館 若女将 小野雅世

小豆島国際ホテル 木下恭一郎専務

日本旅館協会 針谷了会長

業界団体代表宣言

(3) 介護

取組事例①(サービス付き高齢者住宅

「ソルシアス佐倉・上用賀」)

ウェル・ナビ(株) 阿部信子社長

取組事例②(「やさしい手 笹塚訪問介護事業所」)

同上

事業者挨拶

JALUXトラスト(株) 村田正美代表取締役社長

やさしい手(株) 笹塚訪問介護事業所 荒井あゆみエリアマネージャー

全国社会福祉法人経営者協議会 磯彰格会長

全国老人保健施設協会 三根浩一郎副会長

業界団体代表宣言

経団連 榊原定征会長

連合 神津里季生会長

安倍内閣総理大臣

3. 産業界代表挨拶

4. 労働界代表挨拶

5. 総理締めくくり発言

6. 閉会

トラック運送業界における 長時間労働の改善／生産性向上に向けた 取り組み事例の報告

平成29年6月21日

(株) 運輸・物流研究室 主席研究員
(流通経済大学 物流科学研究所教授)
小野 秀昭

事例1

一貫パレット輸送と受付予約による 着荷主滞在時間の短縮 (山梨県)



(株)運輸・物流研究室

1. 対象集団の概要

➤ 発荷主企業：(株)はくばく(本社：山梨県中央市)

- ・穀物食品製造販売
- ・山梨県内に工場4カ所
- ・対象事業場は本社中央工場



➤ 着荷主企業：日本生活協同組合連合会

- ・物流業務は日生協の100%子会社である(株)シーエック
スカーゴが受け持つ
- ・対象事業場は埼玉県の本川流通センター

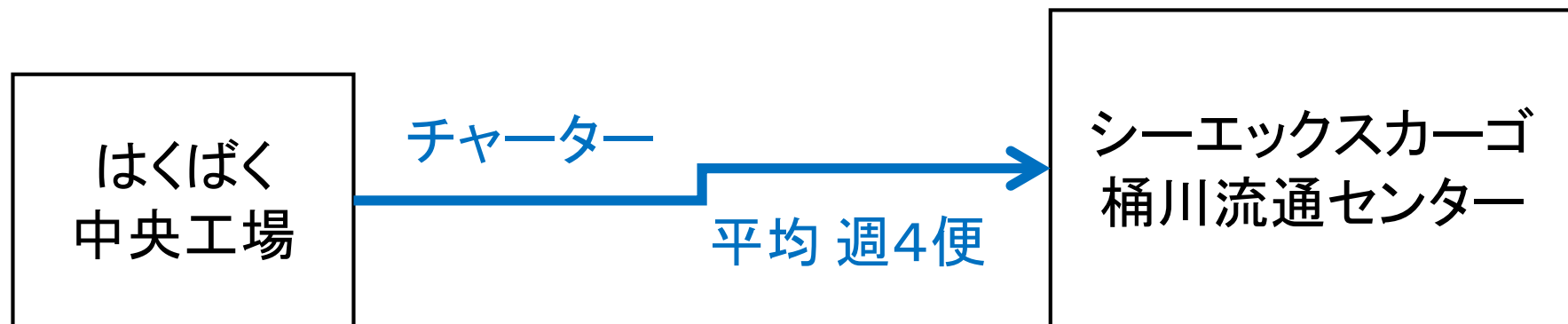
➤ 運送事業者：(有)早川運輸(本社：山梨県笛吹市)

- ・従業員30名
- ・保有車両台数28両

➤ 対象荷種：穀物食品(十六穀ごはん等)

2. 対象拠点と物流実態

(1) 物流拠点と輸送フロー



- 早川運輸は、上記のほか路線便を除く関東・東海・山梨地区の配送を担当
大型・中型あわせて10両/日 程度を提供

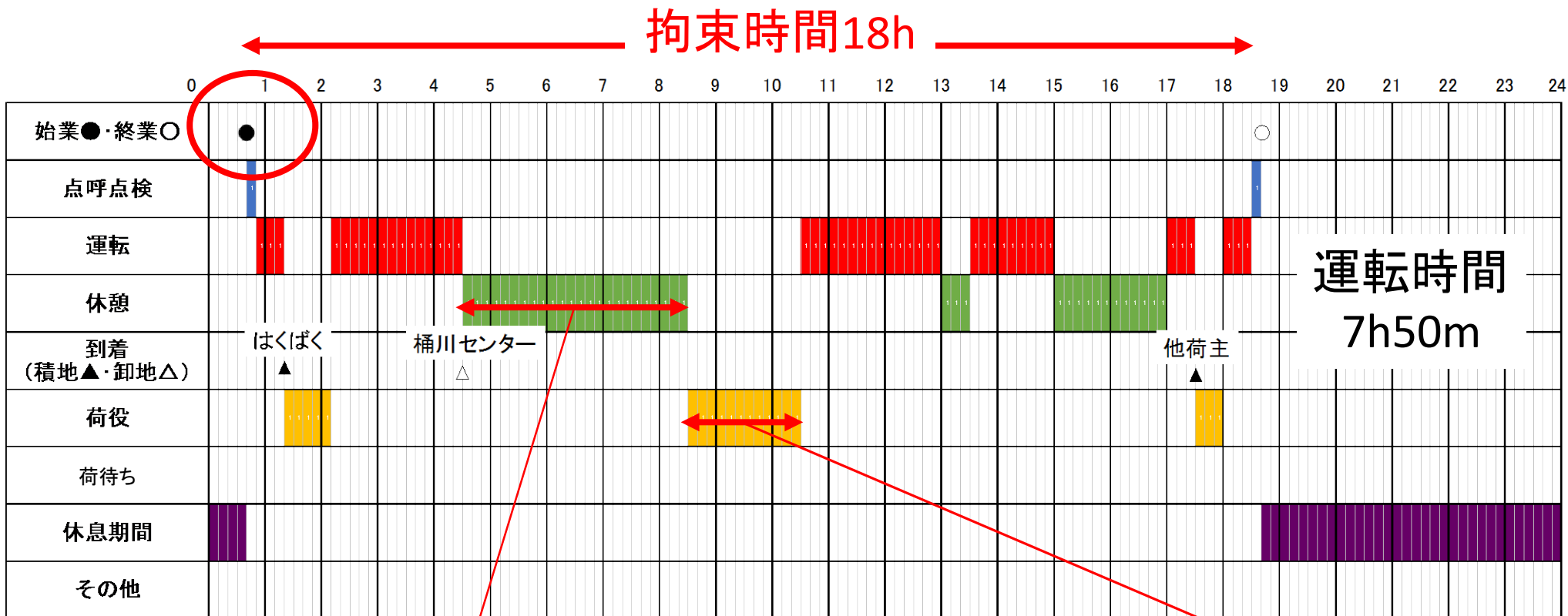
2. 対象拠点と物流実態

(2) 着荷主(シーエックスカーゴ)側の物流条件

- 受付時間6:00～11:30、受付順に着床
- 受付時間に間に合わなかった場合は翌日まわし
- 早川運輸の担当する貨物については手下ろし
(なお、シーエックスカーゴにおいては一貫パレット輸送を推奨しており、他の運送事業者が担当する一部の輸送ではパレット化を実施)

3. 運転者の労働実態と課題

(1) 労働時間と拘束時間(桶川流通センター一便)



受付順番確保のために早く到着して待機している荷待ち時間(4h)

手下ろしによる荷役時間(2h)

3. 運転者の労働実態と課題

(2) 問題点とその要因

① 着荷主での荷待ち時間が長い

● 到着後受付開始時間前と、受付後着床までの合計で、平均3～4時間の荷待ちが発生

➤ 順番を取るために、ドライバーが必要以上に早く到着している

② 着荷主での荷下ろし時間が長い

● 荷下ろしに平均2時間かかっている

➤ 輸送時はパレット利用だが、パレットを持ち帰る必要があるため、商品をパレットからバラし、手下ろししていた

3. 運転者の労働実態と課題

荷待ち時間
4時間58分

荷役時間
37分

受付時刻
3:10

作業開始時刻
8:08

作業終了時刻
8:45

8	1:30	3374							
9	3:10	200	はくはく						
10	4:20	701							
11	4:35								
13	5:00	193							
14	5:01	385							

写真: CXカーゴ 桶川流通センター 納品受付表

4. 実証実験の概要

(1) 待ち時間短縮のための対策として

- 桶川流通センターにおいて一部車両を対象に試験導入中であった**トラック受付・予約システム**を試験的に活用

株式会社シーエックスカーゴ 桶川物流センター 店舗 管理者 様

新規予約 更新 荷降ろし場: 選択してください

2015年 6月

日 月 火 水 木 金

31	1	2	3	4	
7	8	9	10	11	1
14	15	16	17	18	1
21	22	23	24	25	2
28	29	30	1	2	

13:00-14:00 予約次郎

9:00-10:00 予約次郎

13:00-14:00 予約次郎

予約番号 : 10003
予約者 : 予約次郎
フリガナ : ヨヤク シロウ
予約日 : 2015/06/15
時間 : 13:00-14:00
荷降ろし場 : 手降ろし場
予約端末 : PC

予約編集

予約番号 10003
お名前 予約次郎様 [非会員]
荷降ろし場 手降ろし場
ご予約日 06/15 (月)
受付可能な時間 13:00-14:00
オプション
お客 (入庫業者) 様要望
管理メモ
手続日時 2015/06/12 19:43
合計金額 0 円
予約を行った端末 PC
予約ステータス 予約中 対応済み キャンセル

中止 編集

<予約システムの画面例>

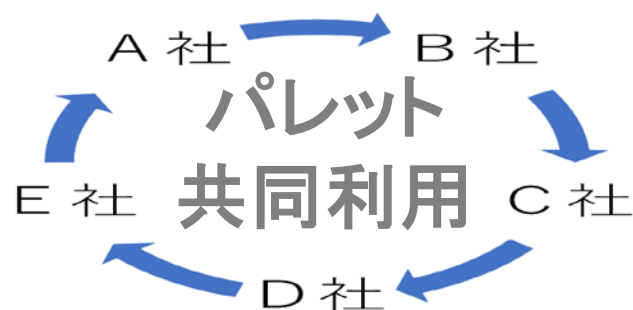
(株)TECHSTAN

4. 実証実験の概要

(2) 荷下ろし時間短縮のための対策として

- 早川運輸が従来手下ろしをしていた貨物を、**パレット下ろし**に切り替える

- はくばくでは、**パレットプールシステム**※を利用し、
一貫パレット輸送体制とする



- また、パレットへの積み付け方法(配数・段数)を自動倉庫にそのまま格納できるように**タテ・ヨコ・高さのサイズを調整**する

※ パレットプールシステム: 複数の企業が同一のパレットを共同利用するシステム

4. 実証実験の概要

■ 自動倉庫に対応したパレット積み付け方法に変更

- 自動倉庫で使用されているパレットに統一して一貫輸送を可能とした。
- 納品時のパレットがそのまま自動倉庫に格納されるため、パレットからの貨物のはみ出し(配数)や積み付け高さ(段数)を調整した。

配数	12
段数	7
パレット積数	84

配数	10
段数	8
パレット積数	80



変更



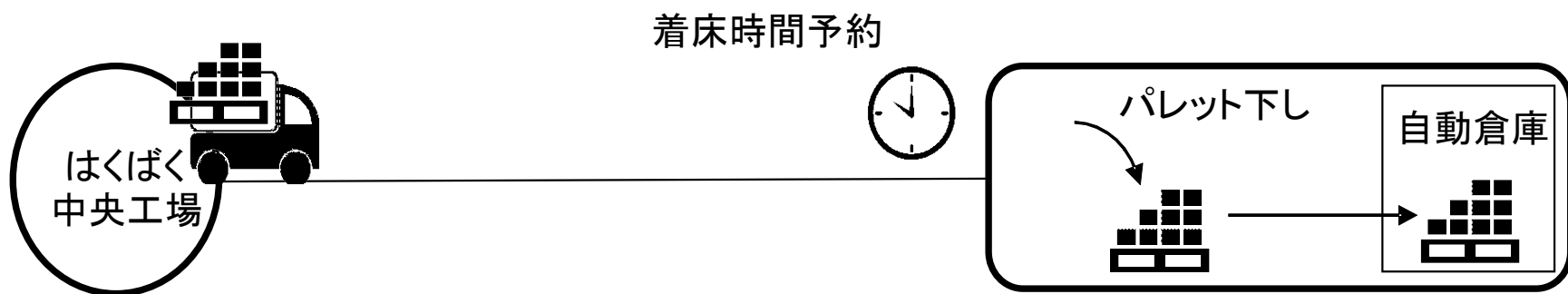
- 配数 = パレット面へのケース配数
- 段数 = パレット上に積めるケース段数
- 配数 × 段数 = パレット積載数

4. 実証実験の概要

Before



After



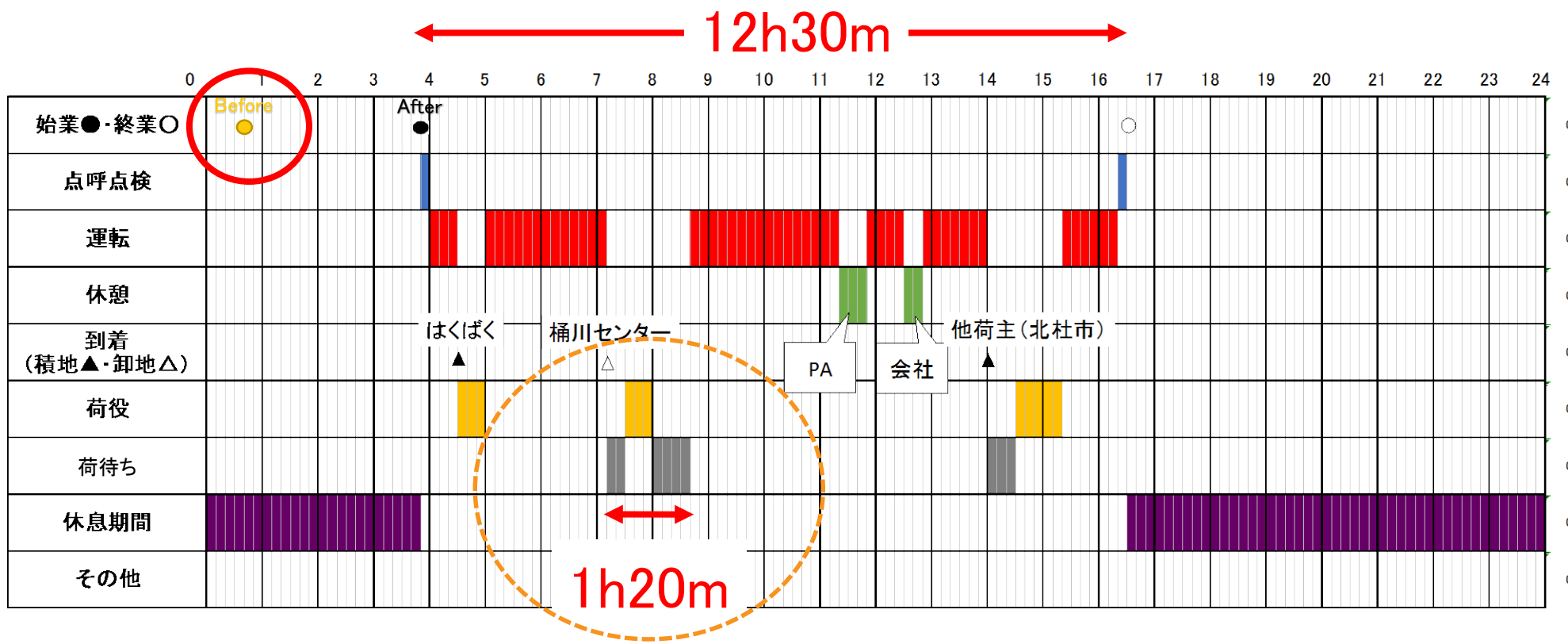
実験期間

ビフォア : 平成28年10月21日、29日

アフター : 平成29年 1月16日、18日、20日

5. 実証実験の結果

■改善後の運行チャート(After 1月18日の場合)



7時10分到着、7時30分荷下ろしスタート

5. 実証実験の結果

①労働生産性の向上

	Before	After	増減
1) 荷待ち時間	4時間	53分	▲3時間7分
2) 荷役時間	2時間	27分	▲1時間33分
1)、2)の合計	6時間	1時間20分	▲4時間40分
(参考)1日の拘束時間	18時間	12時間30分	▲5時間30分

労働生産性は 44% 上昇

(18時間 ÷ 12.5時間 = 1.44)

※ ただし、BeforeとAfterでは帰り荷が異なる

②積載率の向上

時間短縮効果により、トラックの帰り荷の確保が可能となり、積載率が向上

6. 実証実験の効果

< 発荷主 >

- 納品時のパレット積み替えがなくなり、はくばく側の商品事故リスクが低下した

< 運送事業者 >

- ドライバーの拘束時間が大幅に短縮した
- フォークリフトによる荷役となったためドライバーの疲労が軽減された
- 予約できることで運行計画の精度が高まり、帰り荷などの業務組合せの自由度が高まった

< 着荷主 >

- 桶川流通センターのバース※滞留時間が短くなった
- 荷下ろし後に、すぐに自動倉庫に格納できるようになった

※ 荷物の積み下ろしを行うためのスペース

事例2

業務工程の変更と高速道路利用拡大による 拘束時間の削減

(長崎県)

(株)運輸・物流研究室

1. 対象集団の概要

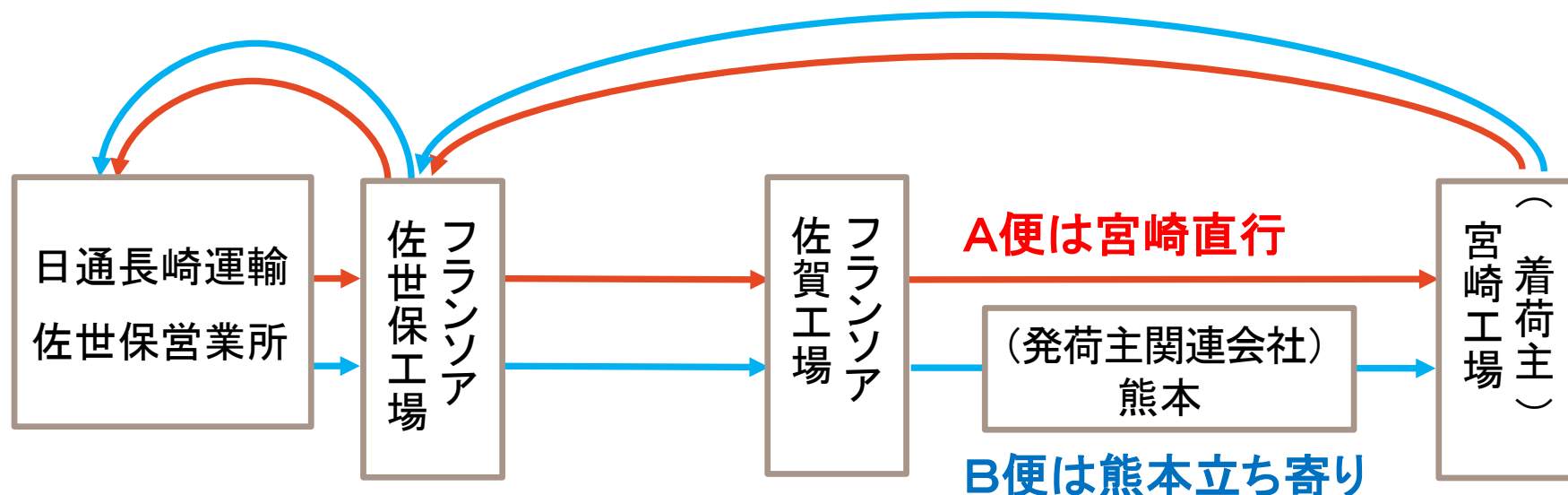
- 発荷主企業：(株)フランソア佐世保工場(本社：福岡県粕屋郡)
 - ・食品製造業(九州内に工場4カ所)
 - ・商圏は九州一円及び山口・広島
- 着荷主企業：サンドイッチ工場
 - ・対象工場は宮崎県宮崎市
 - ・発荷主のOEM提携先
- 運送事業者：日通長崎運輸(株)佐世保営業所(本社：長崎市)
 - ・従業員数 21名
 - ・車両台数 18両
- 対象荷種：パン等



2. 対象となる物流の状況

日通長崎運輸は1日2便のトラックを提供(A便、B便)

- A便: 佐賀工場で積み足した後、宮崎へ
- B便: 佐賀工場で積み足した後、熊本に立ち寄り、その後 宮崎へ



A便の動き



B便の動き



2. 対象拠点と物流実態

拠点の位置関係



1日の
往復距離
620km

2. 対象拠点と物流実態

出荷準備: パンの入った容器(バンジュー)



2. 対象拠点と物流実態

パワーゲート による積み込み



2. 対象拠点と物流実態

商品を車上に積載



3. 運転者の労働実態と課題

- 現状の拘束時間は15時間以上
最大拘束時間(16時間)は超えないものの原則の13時間は超えている
- A便・B便ともに運転時間は11時間超

	A便	B便
運転時間	11時間27分	11時間17分
荷役時間	2時間33分	3時間23分
休憩時間	44分	30分
その他時間	20分	30分
拘束時間	15時間00分	15時間40分

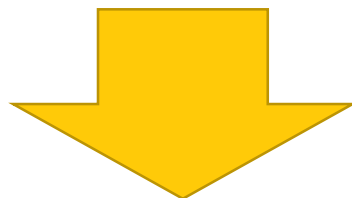
4. 現状の問題点に対する改善案

- 本業務における問題点は、
 - 1日の拘束時間が原則時間(13時間)を超えていること
 - 1日の平均運転時間が9時間を超えていること
- このため、2時間程度の拘束時間の削減が必要である

5. 実証実験の概要 ①業務工程の変更

従来、前日夜間に実施していた空容器の返却と、運送当日の貨物の積込みを、別のドライバーが行う

ドライバー2名



ドライバー2名 + 別のドライバー1名※
3名体制

※ 社内の業務分担の見直しによるものであり、新たに1名雇用したわけではない

5. 実証実験の概要 ①業務工程の変更

■ 事前 (Before)

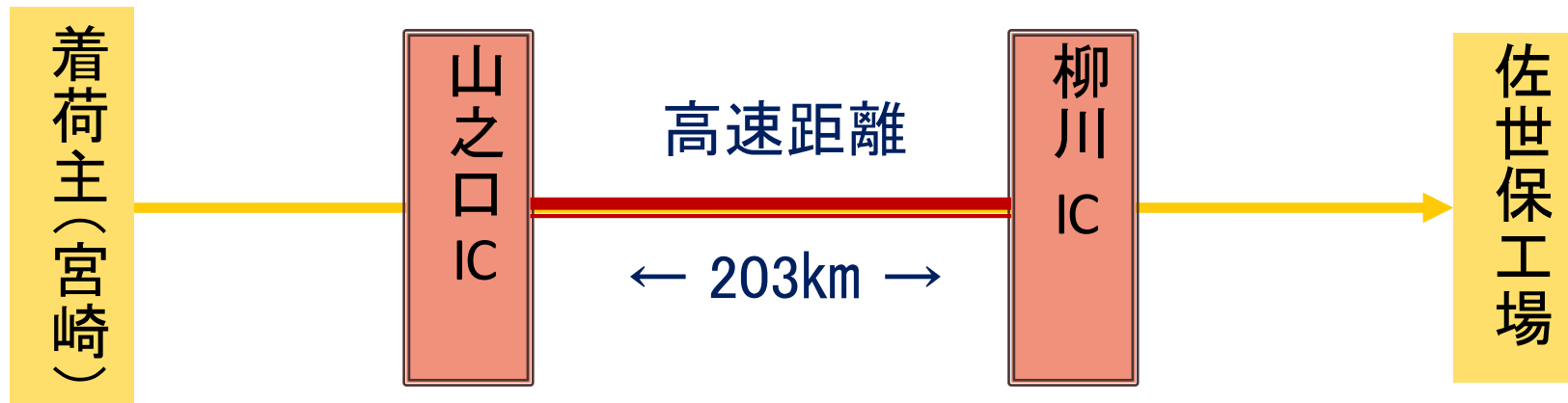


■ 事後 (After)

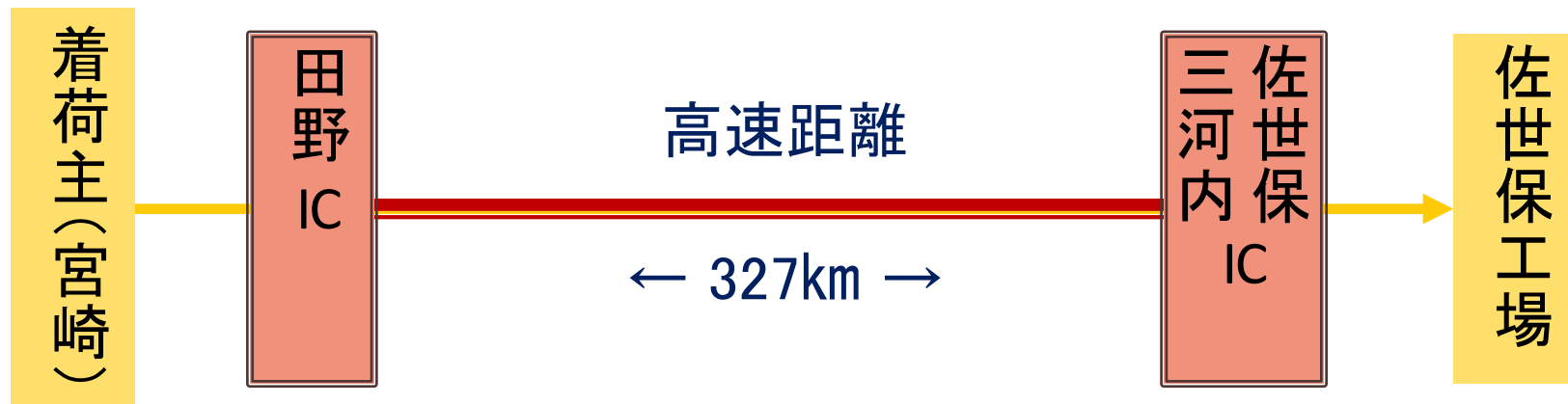


5. 実証実験の概要 ②返路での全線高速道路の利用

■ Before



■ After



●高速利用区間を拡大する: 田野IC ~ 佐世保三川内IC

6. 実証実験の結果

業務工程の変更と返路全線高速利用により、拘束時間を約2時間短縮できた

拘束時間	拘束時間	変化
(Before)	(After)	▲ 2時間2分 うち業務工程変更効果 ▲ 1時間6分 うち全線高速利用効果 ▲ 56分
15時間20分	13時間18分	労働生産性の変化 + 15.3% うち業務工程変更効果 + 8.3% うち全線高速利用効果 + 7.0%

7. 実証実験の効果

- 全線高速利用により、ヒヤリハットの回数が減り、安心して運転できた(ドライバーの感想)
- 空容器の返却作業を明るい時刻に実施できるようになることから、作業性、安全性についても向上していくことが期待できる

2事例に共通する成功要因

- 発荷主（着荷主）が、**運送事業者の窮状を理解**
- 発荷主（着荷主）が、**物流の条件やコスト負担について一定の歩み寄り**

ご清聴ありがとうございました

宿泊業の生産性向上事例報告

事例1 京都府 京の宿 綿善旅館

事例2 香川県 小豆島国際ホテル



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

全体スケジュール

～H28年8月

～H28年11月

～H29年3月

経営診断と
改善指導
(15日間)

モデル事例
まとめ
(8モデル)

事例集・ビデオ
報告書作成



宿泊業の生産性向上事例集について

観光庁の宿泊業の生産性向上推進事業は、「旅館ホテル生産性向上協議会」において選出されたモデル旅館ホテルへのコンサルティングによるモデル事例選出や全国でのワークショップ開催等の取り組みを通じて宿泊業全体の生産性向上を目指すものです。

この事業を通じ、100件以上の宿泊施設のカイゼンの好事例が抽出されました。そのうち特に200事例を抽出し映像事例集及び冊子事例集を作成しました。

ぜひ、貴旅館ホテルの改善にご活用ください。

宿泊業の生産性向上推進事業の記録

多くの方が参考・活用できるように
事例集(120事例)、ビデオ(7本)を
インターネットで公開

<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>

【事例1】

京の宿 綿善旅館 (きょうのやど わたぜんりょかん) (京都府)



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

京の宿 綿善旅館 概要



- 総室数 24室
- 従業員数 35名

※創業187年の料理自慢の老舗
(単独経営)

生産性向上の改善指導フロー

経営課題の把握	重点業務の特定	重点業務の改善推進
H28年7月4日 (1日間)	H28年7月5日～12日 (8日間)	H28年8月～11月 (延べ6日間)
幹部インタビュー	以下の重点業務を特定 ①客室系の チェックイン準備 ②全社応援態勢 (人手不足)	作業分析 ・ 作業改善
現場視察		

① 客室係のチェックイン準備の連絡

- ・フロント係と客室係の業務連絡が非効率
連絡が取れずに客室係がフロントまで往復

作業分析によるムダ特定

客室係のパントリー(※)と
フロント間の往復

8往復／日 × 3分／1往復 = 24分／日

+ 体力の消耗

計24分／日

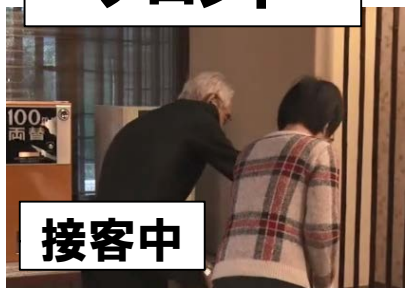
※ パントリー…客室の備品等を備蓄したり、軽微な作業などを行う部屋

① 客室係とフロント係の連絡改善と効果

改善前

フロント

パントリー



接客中



客室係が階段で
フロントまで往復し確認

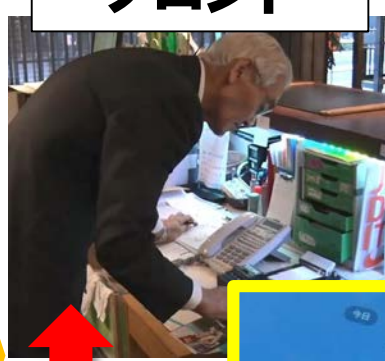


客室係が、チェックアウトした部屋を確認するためにフロント係に電話をしても、接客中は繋がらない為、1階のフロントまで往復して確認

改善後

フロント

パントリー



タブレット端末とLINEを導入、フロント係が接客の合間にチェックアウト情報を入力し、客室係とのスムーズな業務連絡を実現

① 客室係とフロント係の連絡改善と効果

IT活用(端末+SNS導入)
による業務連絡の効率化

客室係のパントリーとフロント間の
往復時間削減

8往復/日 × 3分/1往復 = 24分/日

+体力の消耗の回避 +マニュアル登録

労働時間削減 2%(146時間/年)

② 全社応援態勢(人手不足)

- ・従業員ごとに対応可能な作業のバラつき
繁忙時間に特定社員に業務が集中

作業分析によるムダの特定

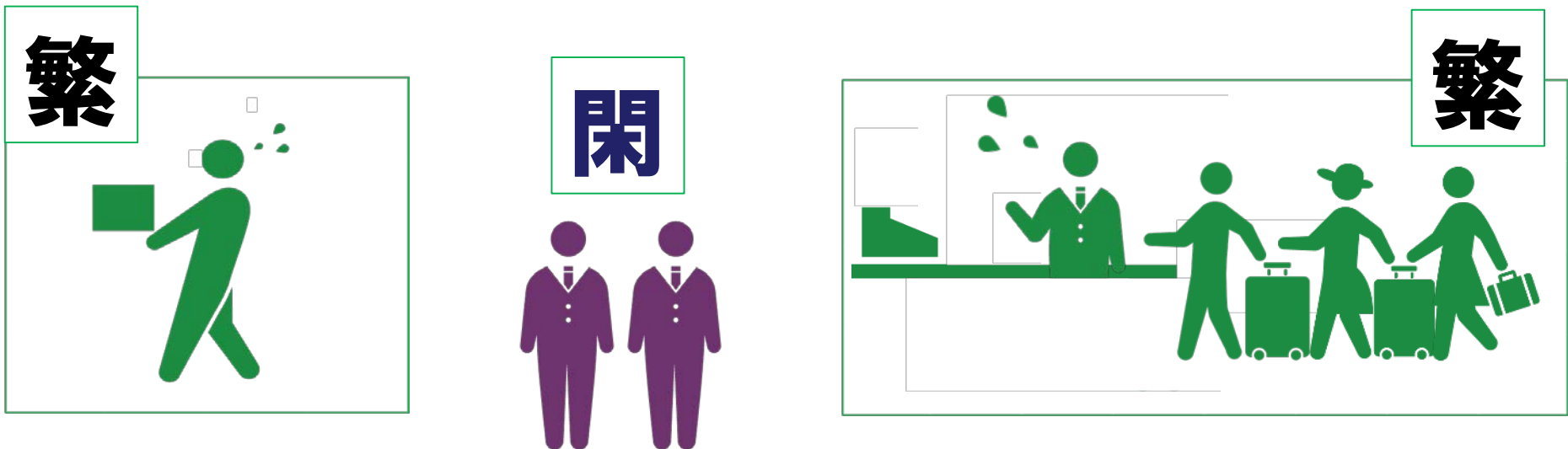
繁忙時の“洗い場係”の非稼働時間の推計
1.1時間／日

計1.1時間／日

② 全社応援態勢(人手不足)の改善(1)

改善前

従業員ごとに対応可能な業務にバラつき
繁忙時に特定の従業員に業務が集中



② 全社応援態勢(人手不足)の改善(2)

スキーマップ導入・従業員の保有スキル棚卸

項目	業務スキル			フロント												
	スキル	受付	接客	事務	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
フロント業務	チェックイン業務	○	○		3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	チェックアウト業務	○	○		2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	予約通知処理				3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	電話対応・個人	○	○		2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	電話対応・法人	○			3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	修学旅行対応・担当	○	○	○	2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	各種発注・備品管理			○	3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	新人教育	○	○	○	2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	WEB管理作業			○	3	4			3	4	3	4	3	4	3	4
	各種営業活動		○		2	1			2	1	2	1	2	1	2	1
	御着きの...				3	4			3	4	3	4	3	4	3	4

② 全社応援態勢(人手不足)の改善(3)

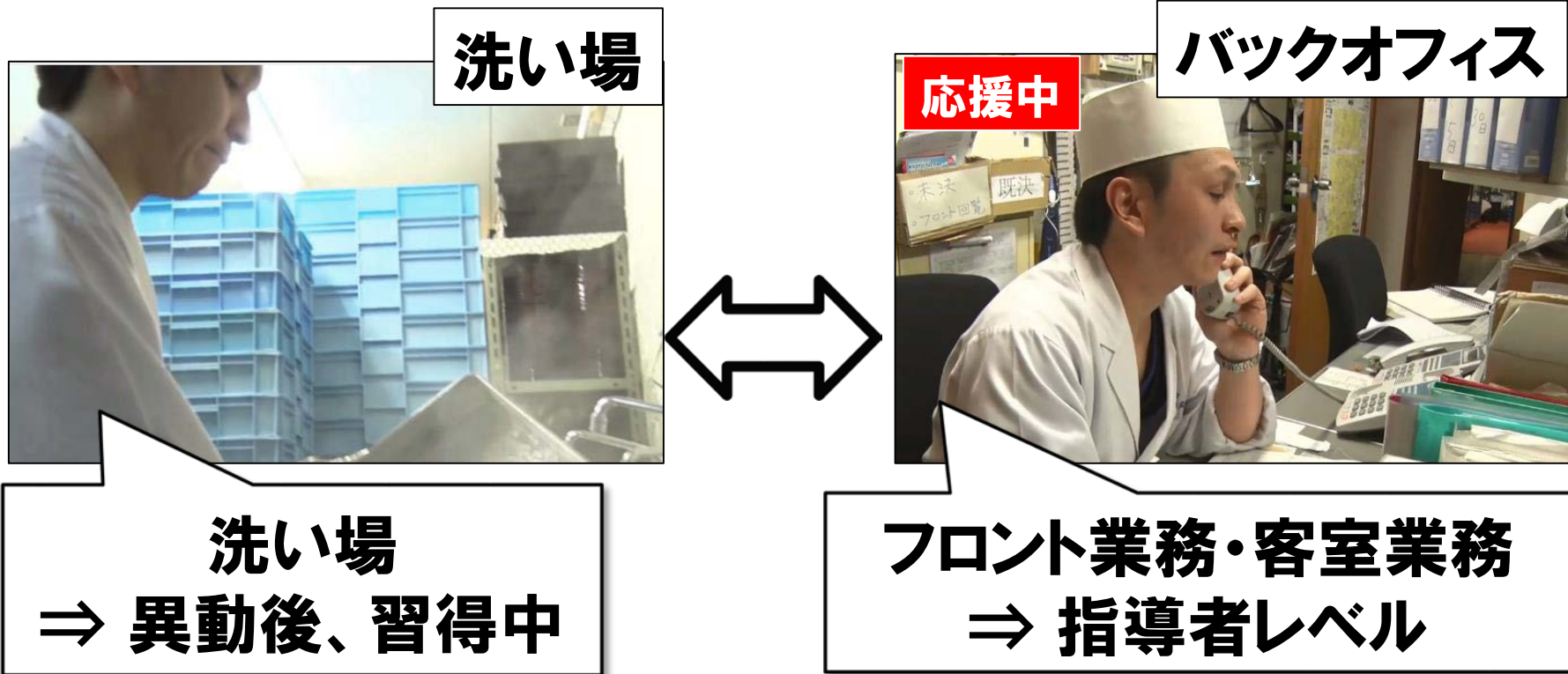
スキルマップ基準

評価レベル	判定基準
レベル1	作業の実施に支援が必要
レベル2	手順書を見て、一人で実施できる
レベル3	作業を理解し、一人で実施できる
レベル4	作業を熟知し、指導できる

② 全社応援態勢(人手不足)の改善(4)

改善後

スキルマップを元に「一人三役化」を推進
繁忙時の相互応援態勢を構築



② 全社応援態勢(人手不足)の改善と効果

スキルマップによる一人三役化
繁忙時の応援体制の構築

“洗い場係”の非稼働時間の稼働化
1.1時間/日
※非稼働時はフロント業務を実施

労働時間削減 14%(310時間/年)

【事例2】

小豆島国際ホテル

(しょうどしま こくさいほてる)
(香川県)



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

小豆島国際ホテル 概要



- **総室数 120室**
- **従業員数 127名**

**※グループ企業のもう一つのホテル含め
島内最大204名の雇用を創出**

生産性向上の改善指導フロー

経営課題の把握	重点職場の特定	改善の推進
H28年 2月15日	H28年2月16日～23日 (8日間)	H28年6月～9月 (延べ6日間)
幹部 インタビュー	以下の重点職場を特定	推進体制の 確立
現場視察	①料飲部門 ②客室清掃部門	・ 作業分析と 作業改善

①料飲部門の作業分析による問題発見

- 宴会準備で食器を探す行動が頻繁に見受けられた
- 宴会後の片付けが夜12時までかかっていた

作業分析によるムダの特定

宴会の準備中に食器を探す時間

100回以上／日 × 1.5分／回 = 2.5時間／日

洗浄前のパレットの仕分け・シンク投入時間

100回以上／日 × 75秒／回 = 2.1時間／日

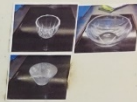
計4.6時間／日

①料飲部門の作業改善(1)

食器収納位置の明確化

改善前

扉



扉の中

扉の写真と
中身が異なる



食器収納ルールが守られず
食器探しに時間がかかる

改善後

扉



扉の中



収納ルールの明示化・徹底で
食器探しの時間を削減

①料飲部門の作業改善(2)

食事会場での残飯仕訳

改善前



**食器・残飯をそのまま下膳
洗い場で仕分け作業が発生**

改善後



**食器・残飯を仕分けて下膳
洗い場の仕分け作業を削減**

①料飲部門の改善のポイントと効果

5S（※）と作業改善・役割分担見直し

宴会の準備中に食器を探す時間の削減

100回以上／日 × 1.5分／回 = 2.5時間／日

洗浄前のパレットの仕分け・シンク投入時間の短縮

100回以上／日 × 30秒／回 = 0.8時間／日

労働時間削減 15%（1,200時間／年）

※ 5S…整理、整頓、清掃、清潔、しつけ

②客室清掃部門の作業分析による問題発見

- ・目標作業時間内に客室清掃が終わらず
管理者も応援に入っていた

作業分析によるムダの特定

シーツ枚数のカウント

12フロア×20分／1フロア = 4時間／日

客室内資料配置

110室×10秒／室 = 18.3分／日

急須洗浄

6室×50秒／室 = 5分／日

忘れ物のフロント運搬

3件／日×5分／件 = 15分／日

計4.6時間／日

②客室清掃部門の改善

改善前



客室清掃業務の内容・方法を
長期間変えずに行っていた

改善後



洗浄に時間のかかる
急須を廃止し
お茶パックに変更



資料配置の見直し
WiFi案内⇒貼紙に
絵葉書⇒売店に設置



パントリーの整頓による
作業効率化



機械化(掃除ロボット)
による作業軽減

シーツのカウントや忘れ物のフロント届け出作業の
変更による作業効率化

顧客満足を維持しつつ
業務を効率化

②客室清掃部門の改善のポイントと効果

客室清掃業務の見直しと効率化

シーツ枚数のカウント

12フロア×20分／1フロア=4時間／日

客室内資料配置

110室×10秒／室=18.3分／日

忘れ物のフロント運搬

3件／日×5分／件=15分／日

急須洗浄

6室×50秒／室=5分／日

+追加改善

パントリー整頓と 作業の機械化

110室×33秒／室=1時間／日

労働時間削減 20%(2,058時間／年)

事前報告会
介護サービス事業の生産性向上に向けた調査事業

2017年6月21日

発表者: ウェル・ナビ株式会社 代表取締役 阿部信子

受託者: 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

1. 道具を工夫して安全確保
2. 役割・手順を「見える化」し効率的な業務ラインを構築
3. 情報のマネジメントで介護品質向上

【事例 1】 道具を工夫して安全確保

ジャルックス

【事業所】 JALUXトラスト（株） サービス付き高齢者住宅 ソルシアス佐倉

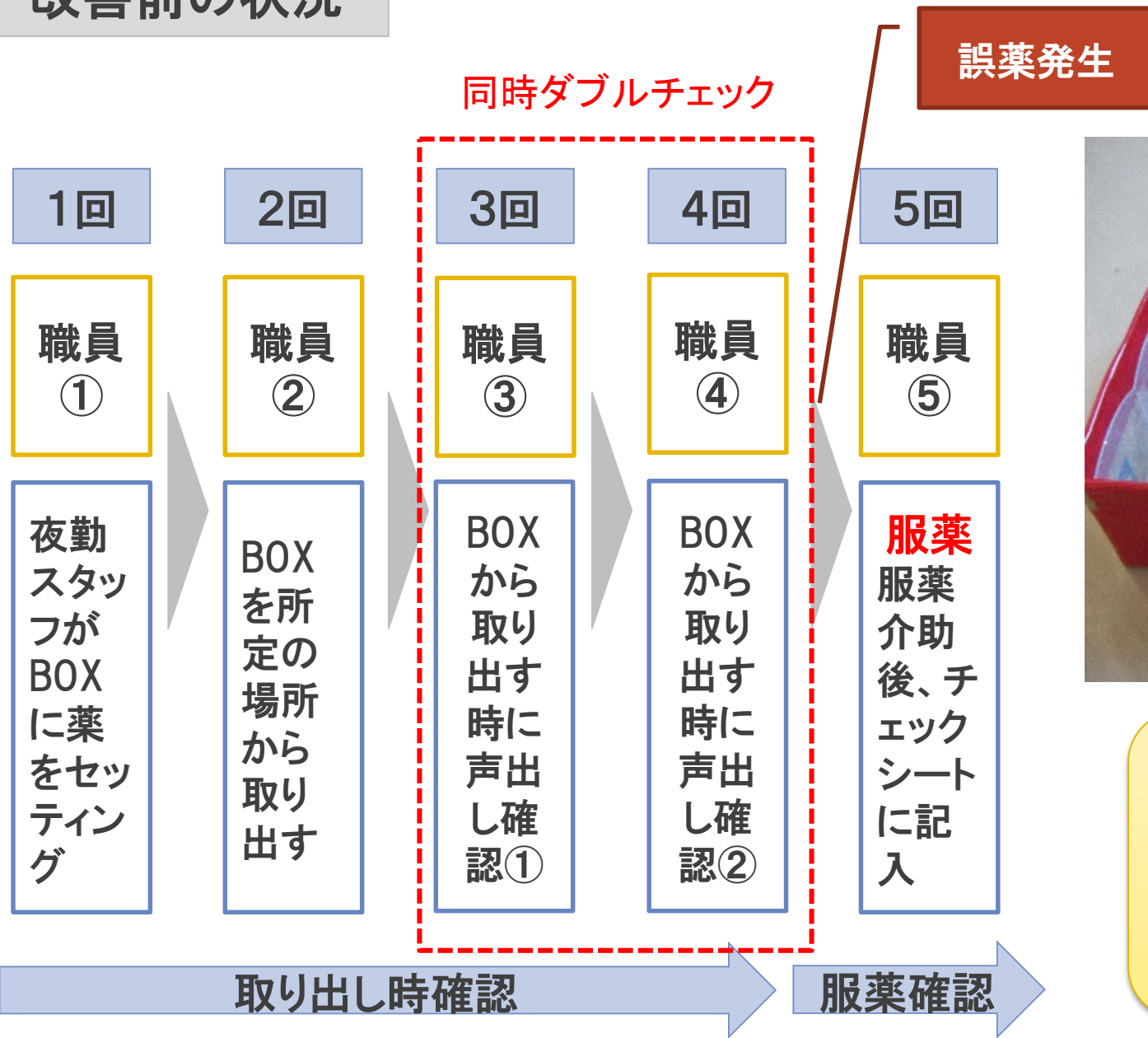
【課題】 入居者の服薬介助について、5重チェック体制でも取り違いミス発生

JALUXトラスト(株) (本社:東京都大田区)
サービス付き高齢者住宅(1箇所)、通所介護事業所(2箇所)を運営

事業所名	ソルシアス佐倉
事業内容	サービス付き高齢者住宅
所在地	千葉県佐倉市
居室・入居者数	77室(7階建)・83名
訪問介護者数	40名
特徴	7階建て、自立と要介護(支援)の混合型の入居。 訪問介護事業所を併設。



改善前の状況



誤って隣のボックスから取り出し、取り違いが発生。

服薬ボックスと手順を改善

- 利用者ごとに持ち運べる容器
- 顔写真と処方薬の写真を容器に貼り、視覚的にわかりやすく

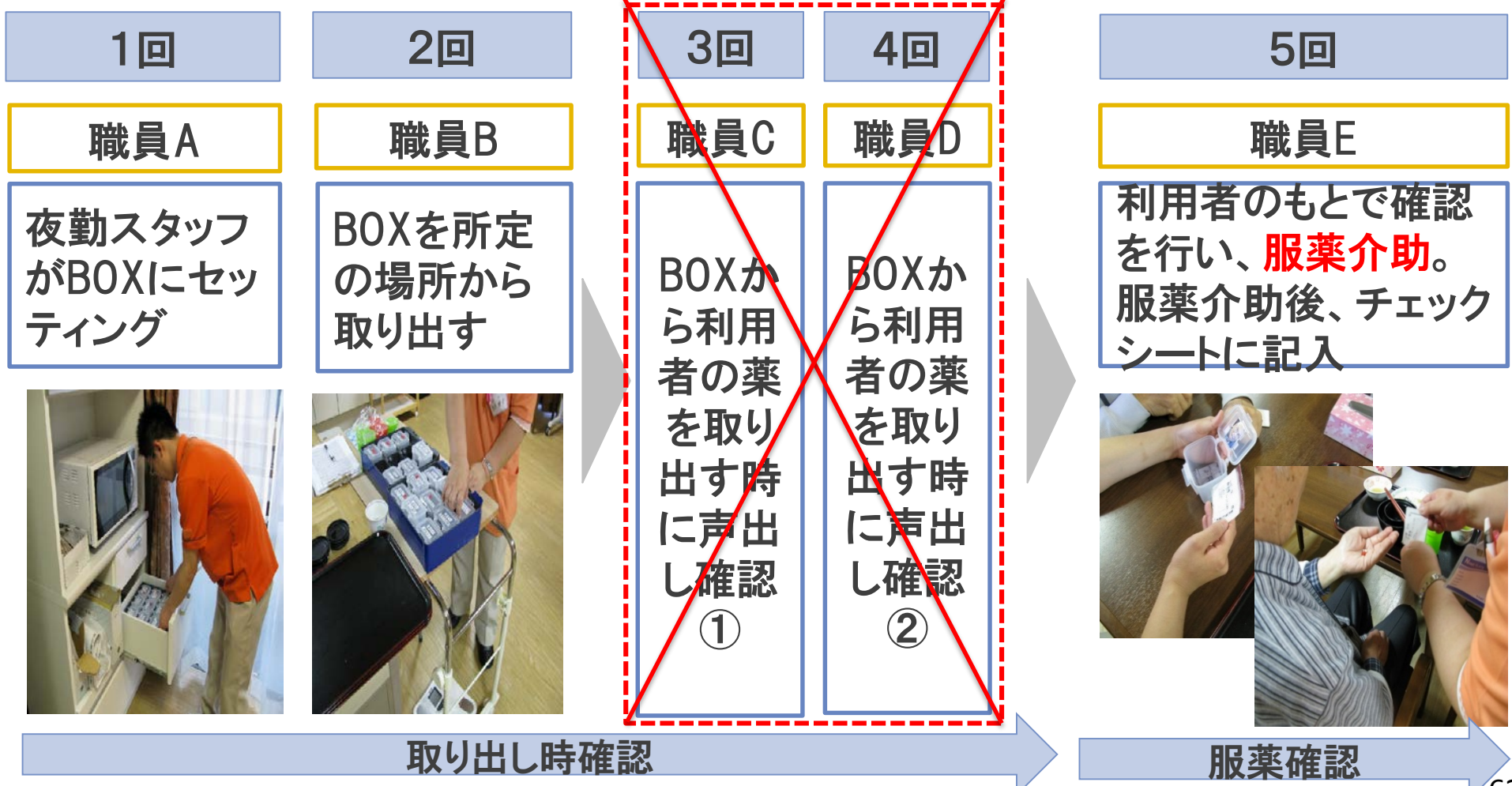


顔写真と処方薬
の確認が可能

【事例1】 道具を工夫して安全な服薬介助の実現(Safetyの向上)

- 服薬介助における確認回数(・対応職員)を40%削減(5回→3回)。
- ボックス変更後の誤薬事故はゼロ

プロセス



【事例2】 役割・手順を「見える化」し効率的な業務ラインを構築

【事業所】 JALUXトラスト（株） 通所介護事業所 ソルシアス上用賀

【課題】 利用者数と職員数が倍増し、業務の流れが円滑でない

事業所名	ソルシアス上用賀
事業内容	通所介護事業所
所在地	東京都世田谷区
定員数	55名/日（平成28年12月時点）
平均利用者数	約40名
特徴	一般的な通所に比べ敷地面積が広く2階建てになっており、フロアが3カ所に分割。



<取組①> 業務時間調査により業務を可視化

➤ 全職員に対し、10分間毎の業務調査を実施。職員の動きを可視化することで、どの業務にムダ・ムリが生じているかを把握。

業務時間調査票										
※1 自身の業務を10分単位で記入してください。										
※2 書き方に困ったときは、別紙の表の「業務区分」を参考にしてください。										
※3 一覧にない業務の場合は、自由に記載してください。枠内で業務内容が変わる場合は、より長く実施した項目を記載してください。										
記入日	月		日	※開始時点						
所属	職員番号			氏名						
<年齢>	才	<性別>		a 男性	b 女性	<配偶者>				
<職位>	a 施設長・部長・課長以上	b 主任・リーダー・サービス提供者責任者クラス				c 一般職・その他				
<職種>	a 医療・看護職	b 介護職	c 技師等専門職			d 事務職				
時間					時間					
(例)	起床介助				(例)					
0:00										12:00
0:10										12:10
0:20										12:20
0:30										12:30
0:40										12:40
0:50										12:50
1:00										13:00
1:10										13:10
1:20										13:20
1:30										13:30
1:40										13:40
1:50										13:50
2:00										14:00
2:10										14:10
2:20										14:20
2:30										14:30
2:40										14:40
2:50										14:50
3:00										15:00
3:10										15:10
3:20										15:20
3:30										15:30
3:40										15:40
3:50										15:50
4:00										16:00
4:10										16:10
4:20										16:20
4:30										16:30
4:40										16:40
4:50										16:50
5:00										17:00
5:10										17:10
5:20										17:20
5:30										17:30
5:40										17:40
5:50										17:50
6:00										18:00
6:10										18:10
6:20										18:20
6:30										18:30
6:40										18:40
6:50										18:50
7:00										19:00
7:10										19:10
7:20										19:20
7:30										19:30
7:40										19:40
7:50										19:50
8:00										20:00
8:10										20:10
8:20										20:20
8:30										20:30
8:40										20:40
8:50										20:50
9:00										21:00
9:10										21:10
9:20										21:20
9:30										21:30
9:40										21:40
9:50										21:50
10:00										22:00
10:10										22:10
10:20										22:20
10:30										22:30
10:40										22:40
10:50										22:50
11:00										23:00
11:10										23:10
11:20										23:20
11:30										23:30
11:40										23:40
11:50										23:50

※コードの欄はメモ用です。

<取組①> 業務時間調査により業務を可視化

- 介護職が、専門業務以外の業務(送迎、清掃等)に時間を割かれていることが判明。

<業務時間調査の結果>

介護職が行っている
専門業務以外の業務

茶色:送迎、緑色:清掃、紫色:配膳



派遣職員であり、基本的業務実施

残業時間(一人当たり平均計122分)

<取組①> 業務体制(基本ライン、役割、手順)を整備

職員の業務分担を整理。

- 専門職(介護職、看護師等)は、**専門業務(入浴介助や機能訓練)に集中。**
- 身体介護以外の業務(送迎や配膳)を、**ケアアシスタント職と送迎専従者(運転手)へ重点分配。**

<整理後の業務分担表(基本ライン)>

役割	7時	8時	9時	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	20時	21時	22時
介護1																
看護師																
介護2																
介護3																
介護4																
介護5																
聴覚診断士																
介護6																
ケアアシスタント																
ケアアシスタント																
ケアアシスタント																
ケアアシスタント																
運転手																
運転手																
運転手																

【事例2】可視化によって効率的な業務体制の実現（Efficiencyの向上）

<取組②>

- 各種業務の**手順書**を作成。

アシスタント職マニュアル			
一日の流れ(午前)	業務内容		
	アシスタントA	アシスタントB	アシスタントC
9:00-9:30 着席	【1Fフロア見守り】 ・席ご案内 ・お茶出し ・会話	【誘導役1】 ・送迎車から玄関口までお迎え、誘導 ・靴出し、靴整理 ・杖、車椅子拭き	【誘導役2】 ・玄関口からフロアまで誘導 ・荷物預かり、整理 ・洗面介助 ・洗面掃除

<取組③>

- 業務分担表に基づき、リーダーがインカムで各業務(入浴、送迎等)の円滑な開始や、突発事故への対応を指示。



送迎第一陣です。誘導担当スタッフは、A様、B様の誘導をお願いします。

結果

1日の職員(15名)の一人当たり労働時間を8.9時間から6.7時間に削減し、事業所全体の労働生産性が**33%改善**した。

【事例3】 情報のマネジメントで介護品質向上

【事業所】 やさしい手（株） 笹塚訪問介護事業所

【課題】 在宅生活継続のために有用な情報（利用者の体調変化等）をケアマネジャーにタイムリーに提供できていない。

■(株)やさしい手



事業内容	居宅介護サービス、サービス付き高齢者向け住宅運営事業等
事業所数	居宅系介護サービス 224事業所(2017年5月1日時点)
社員数	社員数5,632人(常勤1,276人 非常勤4,356人)(平成28年6月末現在)

■笹塚訪問介護事業所

事業内容	訪問介護事業
在地	東京都渋谷区
対応エリア	渋谷区、世田谷区一部、港区一部
スタッフ数	57名 サービス提供責任者:6名 事務兼ヘルパー職:2名 ヘルパー:49名
利用者数	74名



要因①の改善 情報量を増やす

報告実績に応じてヘルパーを3層に分け、特徴に応じて対策

入力率80%以上

「ありがとうヘルパー」

未入力10件以上

「もったいないヘルパー」

入力率0%

「使い方わからない」ヘルパー



表彰によるインセンティブ



観察の視点を指示



操作方法の教育

観察・報告の視点を整理し、サービス提供責任者からヘルパーへ指示出し

視点の項目

栄養・食事 / **水分** / 転倒
リスク / 疾患 / 認知 /
ニーズ / IADL



介護過程におけるサービス提供責任者の視点

水分	一日の水分摂取量はどのくらいか
	どんなものを飲んでいるのか
	水分摂取による嚥下状態はどうか
	とろみを必要としているか
	飲水量と排泄量に大きな差が無いか
	便の性状はどうか(硬くて出づらい・ゆるく下痢気味 など)
	皮膚状態はどうか(乾燥している・つまむと戻らない など)

ヘルパーに対し、観察・報告の指示を出す
内容を整理

観察する視点 一覧表

水分	一日の水分摂取量はどのくらいか
	どんなものを飲んでいるのか
	水分摂取による嚥下状態はどうか
	とろみを必要としているか
	飲水量と排泄量に大きな差が無いのか
栄養・食事	便の性状はどうか(硬くて出づらい・ゆるく下痢気味など)
	皮膚状態はどうか(乾燥している・つまむと戻らないなど)
	一日何食で過ごしているのか
	何時ごろ食べているか
	1回あたりの食事の量はどのくらいか
	どんなものを食べているのか
	食べているものに偏りがないか
	食事摂取時の嚥下状態はどうか
転倒リスク	どんな形態のものを召し上がっているか
	食事を食べるときの姿勢はどうか
	義歯を入れているか
	どの部分が義歯か
	一人での歩行が可能か
	どのくらいの距離を歩けるか
	居宅の導線環境はどうか
	日常の運動量はどの程度か
歩行の妨げになる身体的障害要因があるか	
骨粗鬆症の診断はあるか(どの程度か)	
転倒による骨折歴があるか	
下肢の筋力低下がみられるか	

疾患	バイタルの平均値はどのくらいか(血圧・体温・脈拍・SPO2)
	どのような内部疾患があるか
	どのような外科的疾患があるか
	どのような皮膚疾患があるか
	いつ診断されどんな加療を受けているのか(食事療法・薬物療法 など)
	どのような既往歴があるか
	既往はいつ診断されいつ治療終了したのか
	疾患・既往に対しどの病院の何科にかかっていたのか
	主治医は誰か
	どんな薬がどのくらい処方されているのか
認知症	
	認知症・認知症状があるか
	認知症に関する自発的言動があるか
	認知症にならない予防策を講じているか
	記憶障害があるか
	見当識障害があるか
	判断力の障害があるか
	失語・失認・失行があるか
	徘徊行為があるか
	失禁・弄便があるか
物取られ妄想があるか	
せん妄・幻覚・錯覚があるか	
暴力・暴言・介護拒否があるか	
帰宅願望があるか	
異食・拒食・過食などがあるか	
うつ・抑うつがあるか	
不眠・睡眠障害・昼夜逆転があるか	

ニーズ	本人はどんな夢があるか
	本人はどんな在宅生活にしたいか
	【要注意】本人は最期をどう迎えたいか
	家族はどんな在宅生活を送らせてあげたいか
	【要注意】家族は最期をどう迎えさせてあげたいか
IADL	何が好きか
	今までできた家事ができなくなってきていないか
	自分でできた事(箸がもてない など)ができなくなってきていないか
できないことがある場合、原因は何か	

要因②の改善 情報の質を上げる

ヘルパーの報告に対し、サービス提供責任者がまめに返信と指示出し

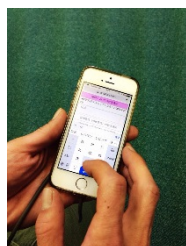
<改善前>

報告内容が1行程度

2015-11-26(木)	櫻● 真●子	利用者 介護記録	もばイルカ(杉本 健) 2015/11/26 10:30-11:00 身1 もばイルカ(杉本 健) 2015/11/26 10:30-11:00 身1 あまり元気が無く少し疲れている様子でした。
2015-11-26(木)	松● キ●子	利用者 介護記録	もばイルカ(浅野 浩子) 2015/11/26 20:30-21:00 身1 もばイルカ(浅野 浩子) 2015/11/26 20:30-21:00 身1 エアコン温度、30度になってましたが、効きがよくない様子です。掃除のサインが出てました。

サービス提供責任者からの記載がない

<ヘルパー>



【改善後の報告例】

<サービス提供責任者>



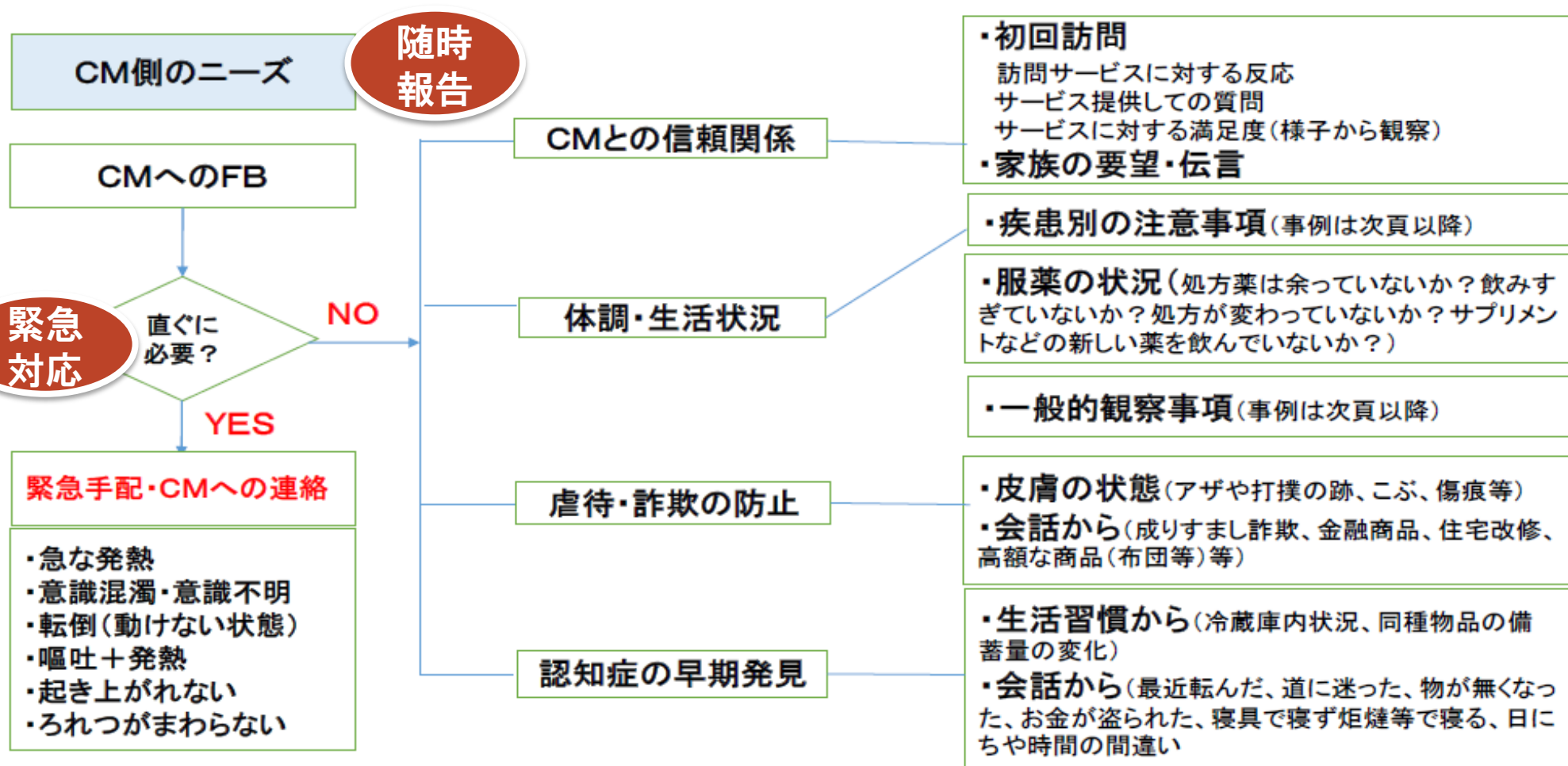
もばイルカ(中山 恵●理子) 2016/11/4 13:30-14:15 生2
もばイルカ(中山 恵●理子) 2016/11/4 13:30-14:15 生2
この頃無くなる物が多く、本日も「動物柄のセーター見なかった？」とたずねられました。また、「ポケちゃったのかしら。もうやになっちゃった、早く死にたいわ。」と、おっしゃってました。まだ胃の具合が悪く、今朝嘔吐し、昨日デイサービスでも嘔吐したそうです。

報告ありがとうございます。今後ネガティブな発言が増えてきているかも見て報告していただくと助かります。嘔吐の件ですが、既往歴に嘔吐に関連するものが無いのでケアマネに確認しご報告いたします。嘔吐の時は食中毒の危険性もあるので、何を召し上がったのかも聞き取りしていただくと原因の特定が出来るかも知れません。

要因③の改善 ケアマネジャーに報告する情報の優先度を考える

ケアマネジャーに報告すべき情報の判断基準を新たに作成

<判断基準>



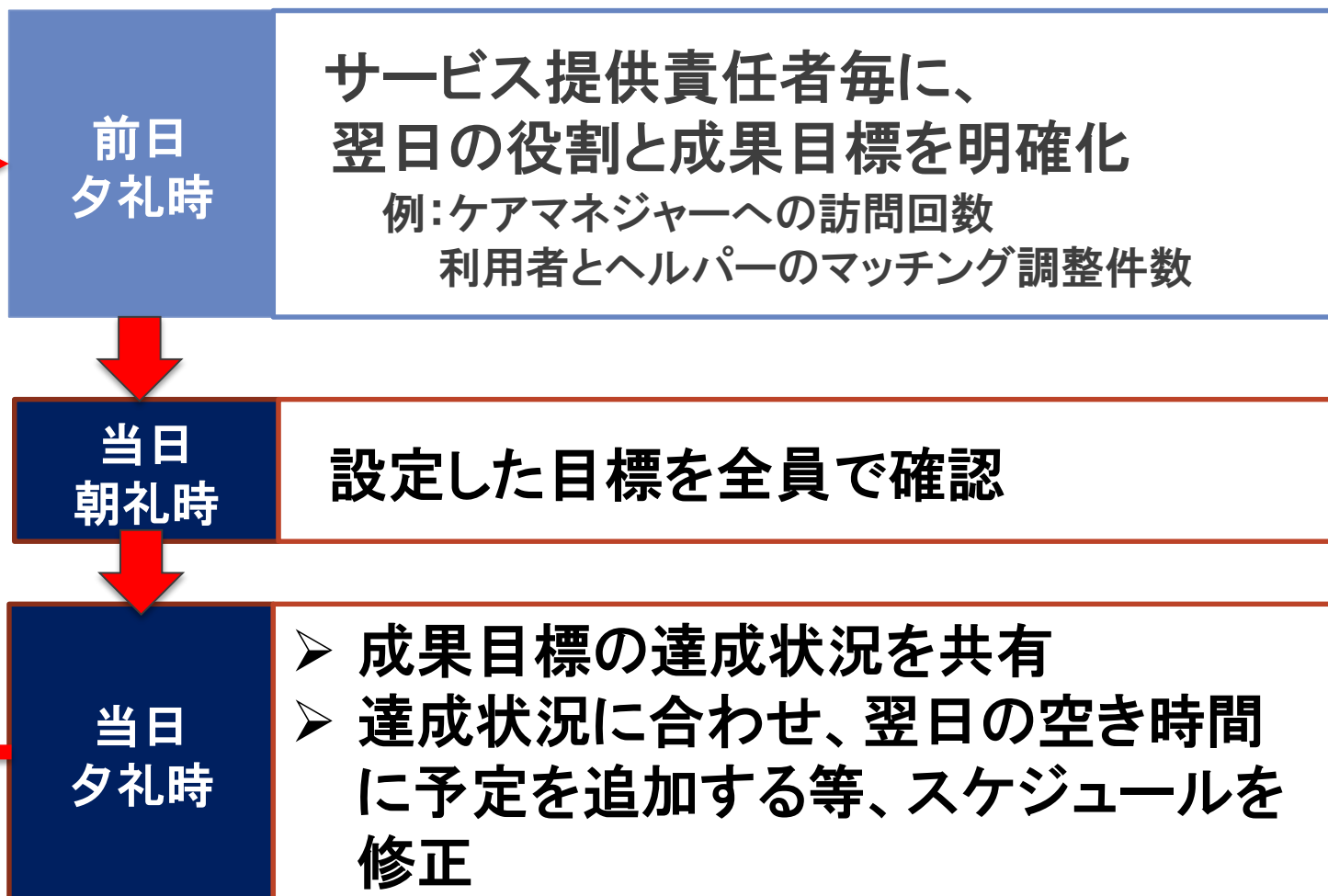
追加の取組み 業務の効率化

➤ スケジュール上で設定された「営業活動」(ケアマネジャーへの利用者状況のフィードバック活動)が、できていない。

	職員 A	職員 B	職員 C
	外サービス	中OP	外営業
	9時		
09:00	<input type="checkbox"/> 09:10~12:00 利用者訪問	<input type="checkbox"/> 09:10~12:00 締め対応	<input type="checkbox"/> 09:10~10:30 レビュー
09:30	<input type="checkbox"/> 09:35~10:05 身体1・Ⅲ	要対応確認 Mに要対応プロレコ渡す	葦島様10/29・30の要対応の件
10:00	松井様10/29-31にかけての要対応の件 <input type="checkbox"/> 10:20~11:20	○野M・○倉Mに要対応への対応指示	
10:30	アセスメント同行 身体2・Ⅲ	賃金締め対応	<input type="checkbox"/> 10:30~11:30 アセスメント同行 身体2・Ⅲ
11:00	<input type="checkbox"/> 11:00~12:00 営業 ケアマネジャー訪問		
11:30	利用者Aの件 大橋在支 紺野CMIにFB		<input type="checkbox"/> 11:30~13:30 営業 ケアマネジャー訪問

目標設定と情報共有で業務効率を上げる

- 業務内容・成果目標(数値)を明確化
- 朝礼・夕礼で情報を共有
- 達成度を確認して翌日の業務目標を設定

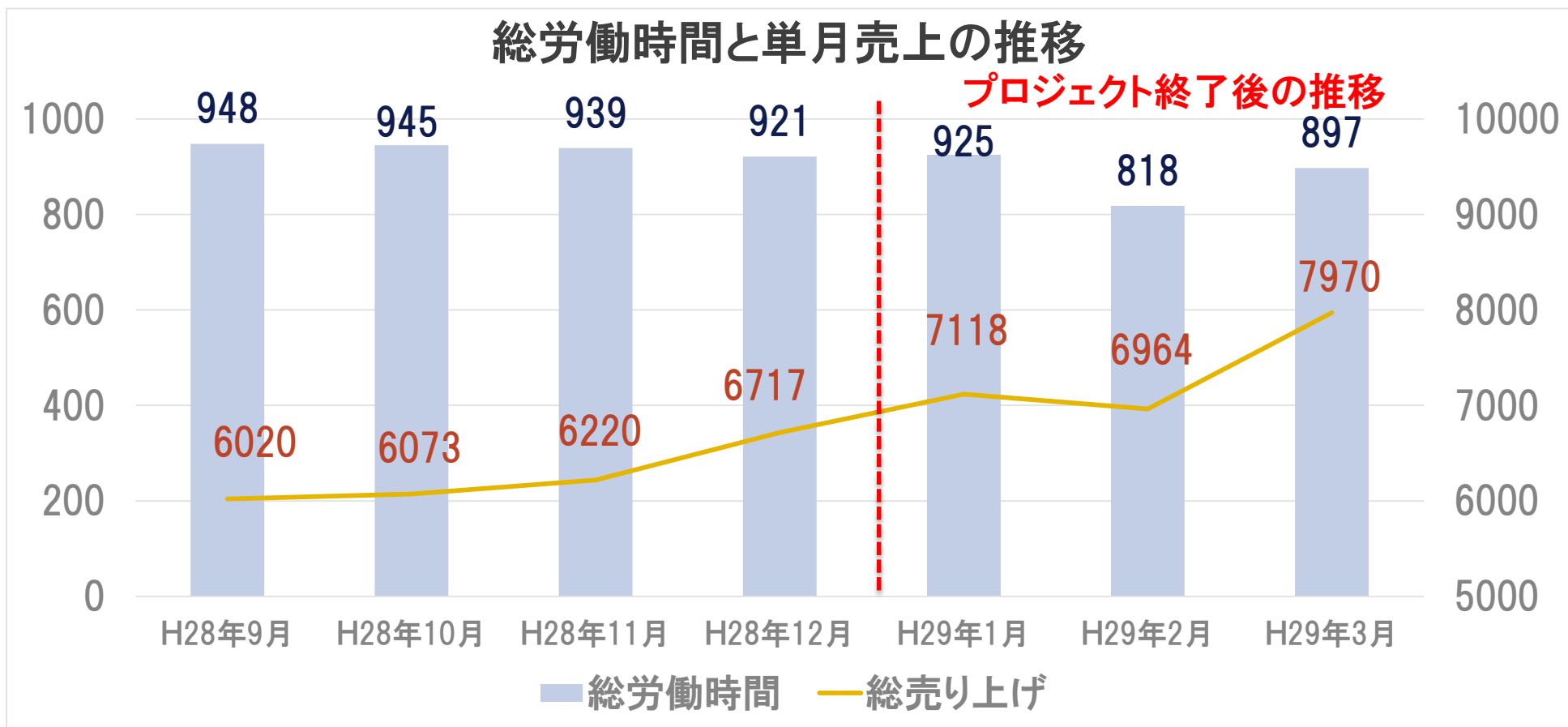


PDCA
サイクル
を回す

プロジェクト全体の成果 業績アップ！！

➤ 総売上げが増加し、労働生産性(全体売上/総労働時間)を3ヶ月で**15%改善**。

プロジェクト期間終了後(H29年1月以降)も、改善傾向が継続。



介護サービスにおける生産性向上 に関する 参考資料

1. 介護サービスの概要と現場課題

■介護サービスとは

- 2000年4月介護保険制度がスタート
- 現在、利用者数は在宅で約399万人、施設で約97万人、サービス請求事業所数は約20.5万箇所にする

■介護現場の全般的な課題

1. 比較的新しい産業のため、マネジメントが十分に確立されていない
2. 3K、低賃金のイメージがあり、介護職のなり手が不足している
3. 現場では、慢性的な人手・人材不足感がある

本事業の目標

- 介護の職場に「改善活動」が定着し、**職員自ら改善を継続していくことができる組織を作ること**
- **生産性向上 = 介護労働の価値向上 の意識を形成すること**

2. 取り組みの基本フレーム

介護サービスにおける生産性向上の考え方(製造業の知見を応用して) ①

■基本的な考え方

介護ニーズが多様化し、介護需要が増加する中で、**いかに介護労働の価値を高めるか。**

■製造業の知見の応用

応用① 評価指標;介護労働における評価指標

S	Safety(安全性)	利用者・職員を危険に曝さない工夫がなされているか
C	Compliance(法令遵守)	法令がきちんと遵守されているか
Q	Quality(品質)	サービス全体の品質が予定通りに提供できているか
E	Efficiency(効率;時間、費用)	介護労働を時間・費用の観点から効率的に実施できているか
D	Delivery(納期)	利用者・家族のニーズを満たし、タイミングよくサービス提供できているか
F	Flexibility(柔軟性)	利用者のニーズの変化や利用者の事情に柔軟に対応できているか

介護サービスにおける生産性向上の考え方(製造業の知見を応用して) ②

■ 製造業の知見の応用

応用② 3M; 課題の識別方法

ムリ	設備や人材の心身への過度の負担
ムダ	人件費のみを高める活動
ムラ	人・仕事量の負荷のバラつき

応用③ 5S; 解決の糸口

整理	要るものと要らないものを分けて、要らないものを捨てること。
清掃	身の回りのものを常にきれいにし、いつでも使えるように点検しておくこと
整頓	必要なものをすぐに取り出せ、しまえるようにすること。具体的には、三定(定置・定品・定量)、手元化(探す手間を省く)を徹底する。
清潔	整理、清掃、整頓の3Sを維持・継続すること。
躰	決められたことを、いつも正しく守る習慣をつけること。