ＮＰＯカイケツ 問題解決研修
最終まとめ発表会用 A3 資料

2019 年 11 月 15 日

テーマ名：老人福祉施設長の管理業務の充実。

グループ名：D　　氏名：　小澤　詠子

１．テーマ選定（取り上げた理由、背景など）

離島で 24 時間介護サービスを提供している老人福祉施設 A では、厨房の人員不足を補うべく施設長が現場応援に入る時間が漸増し、施設長が管理業務に本来充てるべき 130h/月のうちの 50h/月が不足する事態となった。その結果、人事マネジメントのほか、昨今の介護報酬のマイナス改定による減収への対応や、施設内看取り体制の整備、高齢化・人口減少が著しい地域に資する福祉事業の構想等といった、本来の管理業務が手薄になってしまっている。

２．現状把握

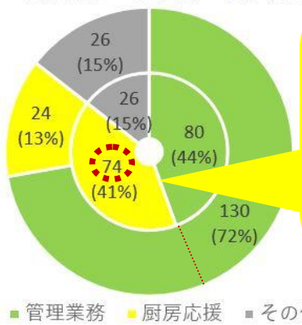
【施設長の管理業務の課題】

	領域	表象
不十分	人事マネジメント	職員一人一人の状況を以前に比べ把握できていないと施設長自身が実感
	収益確保	通所サービスの稼働率時向上が経営改善には不可欠という方針を職員全体で共有できていない
	サービスの質向上	振り返りが必要な事例を振り返られないまま看護職頼みになっている
	地域事業構想	今年度から開始した受託事業の位置づけを職員全体で共有できないまま先行させている

主に「以前できていたこと」が時間不足感や視界不良でできなくなった

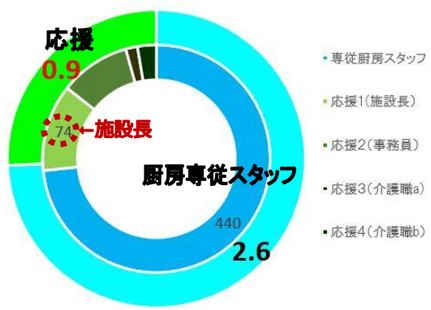
【施設長の業務時間と厨房業務の実態調査】

図1　施設長業務の理想（外円）と実態（内円）



74-24＝50
50 時間分の管理業務が厨房応援に回されている。

図2　常勤換算（外円）と厨房労働時間（内円）



常勤換算は 3.5。業者へ発注していた過去は常勤換算 4.0 で 3 食手作りしていたが、業者発注はｺｽﾄ高で現経営状況では不可能。

●施設長業務

1)厨房応援に、施設長の勤務時間 180ｈのうちの 41%（74ｈ）が充てられており、終日厨房にいることも複数日ある。

●厨房業務

1)6:00~18:30 に 3 交代(変則シフト)、600h/月の稼働時間を、常勤換算 3.5 で担っている。

2)人員が 2 名必要な時間帯(10:00~14:00)に、他部署スタッフからの応援を得にくい。

3)朝食の軽食化（ﾊﾟﾝ&牛乳)、夕食の冷凍弁当化により省力化しているものの、昼食の手作りは極力維持したい。

【経営状況】

●3 食を手作りで提供するために必要な人件費（常勤換算数 4.0）に充てられる収益は見込めない。

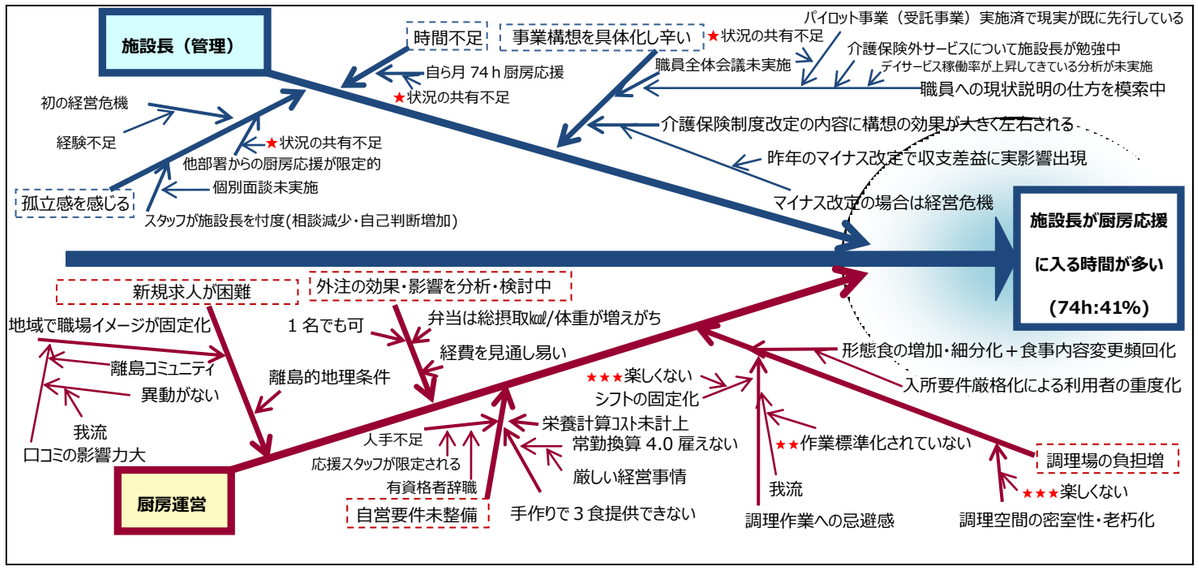
●人手不足な反面、施設長等応援により、常勤換算で 0.9 分の人件費が浮いている。

➡取り組むべき問題：施設長が厨房応援に入る時間が管理業務を圧迫するほど多い（41%）

３．目標設定

2019 年 11 月末までに、「施設長が厨房応援に入っている」上記現状について全職員で共有する機会をつくる。
2020 年 3 月末までに、施設長が厨房応援に入る時間を上限 24 時間（13%）にまで減らす。

４．要因分析



5. 対策立案・実施および効果の確認

真因	対策内容	担当	関係者	実施事項と効果	評価
★ 状況の共有不足	状況を共有する	施設長, 主任級, 小澤	本部法人 診療所 第三者委員	1.主任級のメンバーと左記現状を共有する(1)。 2.施設長が 1 日に厨房へ入る上限を半日とし,施設長の出勤日においてスタッフに姿を見せない日を作らない[※](1)。 3.視覚的にわかりやすい資料を作成し職員全体会議で共有する(2)。 効果判定）危機意識と共に,「どうなれば展望を持てるのか」を理解できる職員がどれだけ増えたか	2/(4)
★★ 作業標準化されていない	作業を標準化する	施設長, 厨房ｽﾀｯﾌ	ﾍﾞﾃﾗﾝｼｪﾌ	1.島に縁と実績あるﾍﾞﾃﾗﾝｼｪﾌに期間限定&定期的なｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞして貰い厨房運営の哲学を学び(1),核となる「料理人」を共に探し雇う(2)。 2.「料理人」を軸に作業動線を改善し(1)・道具&機器を更新する(1)。 効果判定）導入された作業動線や機器への納得感と実効性の程度	1/(6)
★★★ 楽しくない	楽しめる仕掛けをつくる	施設長	ﾍﾞﾃﾗﾝｼｪﾌ 専門家	ｵｰﾌﾟﾝｷｯﾁﾝ等へﾘﾌｫｰﾑし明るく風通しの良い空間デザインを導入〔決意(1),案(1),実行(1)〕効果判定)個別面談で所感確認、笑顔が増えた程度	1/(3)

6. 標準化と総合評価

11 月中旬現在の評価は 4/13 で、立案ができたという段階。しかし、作業の標準化と厨房の空間づくりについて進め方の指針を得られたことで、2020 年 3 月末迄の間に、現ｽﾀｯﾌに減員が生じた場合であっても、そこを補いうるﾎﾟﾃﾝｼｬﾙの手応えはある。しっかりと実践することが肝。又、管理業務の充実化という点で、5.[※]部の様に、質的なｱﾌﾟﾛｰﾁが得られたのは成果である。

7. 振り返りおよび今後の進め方、所感、等

「取り組むべき問題」を明確にすることで、無駄に時間を過ごすことが減り、管理者としての舵取りの実感が出てきた。鋭意継続!!