



業務効率化の重要性

訪問介護雇用管理事務推進ガイドブック作成研究会 委員長

北浦 正行

介護事業の経営課題

急速な高齢化の進展の中で、我が国の介護市場は拡大を続けています。しかし、その一方では、介護事業所の経営を取り巻く環境に厳しさが増していることも事実です。とりわけ、事業収入が介護保険制度に大きく依存するため、その動向に影響されます。現に介護保険の財政事情も厳しく、他の社会保障制度全体と同様に給付の増加が問題となっており、その見直しが必要とされています。また、介護事業は、人によるサービスが基本となるものですので、そのサービス提供を行う人材の確保が難しくなることも大きな経営課題となっています。いま我が国は、求人倍率が1倍を大きく超え、労働力不足の様相を強めています。そうした中でも介護事業の人材確保が一層難しくなっていることは言うまでもありません。

とりわけ訪問介護事業は、利用者に対する個別のサービス提供で実施されるため、ヘルパーの確保は不可欠の課題とされます。しかし、事業の財務状況を見れば、人件費の比重が圧倒的に多くなっていることから、人材の確保定着を図るために昇給等の処遇改善を行うことがさらに経営を厳しくする要因となっています。その一方、施設内でのサービス提

供と異なって、個人単位で行われる業務の特質から、どうしても非効率な運営が生じやすくなるという問題点も指摘されてきました。もちろん、**介護業務それ自体は簡略化することはできませんが、その周辺に必要とされる多くの事務処理については、その効率化を考**
えることが急務だといえます。人件費の負担を考えながら、どのようにして現有の人員で効果的に訪問介護事業を運営することができるかという処方箋が求められているのです。**すなわち、経営の効率を高めて1人当たりの生産性を向上させ、収益をどう確保していくかが介護事業の課題である**と言えます。

介護事業の中でも訪問介護については、中小や零細の事業者が多く、日々の業務対応に追われ、サービス提供責任者（以下、サ責）やヘルパーの負担が大きく増加してきていることも事実です。そのために、ケアの質の維持向上にも影響を与えてしまうことも懸念されます。大規模になれば集団的な体制整備によって生産性向上の取り組みが可能になりますが、小規模の場合には、個々の従事者の努力で対処していくことで十分といった経営者も少なくないと思われます。しかし、そのまま放置すれば、業務の過重な負担感や賃金処遇の低さによって、人材の定着に悪影響を及ぼすことも考えておく必要もあるでしょう。

訪問介護事業の業務改善

訪問介護事業では、どういうところに業務のムダやムリを感じているのでしょうか。介護報酬が対象とするのは、利用者に対する直接的なサービス提供が中心になります。そのため、本来の介護業務以外の事務処理などは極力少なくしていくことが望まれますが、現実には非効率的な面が残されることが少なくありません。

例えば、介護記録をはじめとする多くの帳票類への記帳の負担がよく問題になります。同じようなことを転記する場合がありますが、記入のための時間を費やすことがヘルパーの負担として大きいということが指摘されます。一方、手書きでフォーマットが一定していないと読みづらく、またそれを介護支援経過などに反映させる上で、サ責の負担を増すことになります。

また、記録が個人によってバラバラになってしまうこともよくありがちなことです。細かく書かれていれば今後の介護計画にもつなげていくことができますが、あまりに簡単にしか書かれていないと、ケアの効果や今後の対応への判断に材料不足ということもあり得ます。さらに、ヘルパー同士、あるいはヘルパーとサ責との間での情報共有や伝達についても、口頭で簡単に済ませていると、伝達することを忘れていたり間違った理解になったりする危険もあります。このように介護サービスの品質管理にも影響を及ぼすような状況があれば、その改善は急務でしょう。

サ責の負担軽減

ヘルパーにも事務の負担はかかりますが、最も大きな負担を抱えるのはサ責です。前述のような介護記録に関わる事務だけでなく、

新規利用者との契約、訪問介護計画の作成、ケアマネジャーへの報告、シフト調整、さらには日常的な報告・連絡・相談やヘルパーの指導、労務管理など多様な業務がサ責に集中します。重要なことは、サ責の役割は、利用者の生活の根幹を支える介護サービスをマネジメントする専門職であり、その職能をはたすには、あまりに事務処理の負担がかかりすぎているのが現状があります。**ヘルパーを統率し、利用者に対して最善の介護サービスを提供していくという本来の機能をより発揮できるようにする**ということも、業務効率化に取り組む大きな意義です。

さらに、介護保険制度をベースに事業運営を行うため、多くの金銭的な請求業務が発生します。利用者に対する請求書の発行や集金業務、未収金の管理なども効率的な運営が求められる業務です。これ以外でも、職員の給与計算や勤務管理の帳票記載など管理面でも業務がかさんでいるものが少なくありません。介護サービスの提供に付随した業務ですが、その負担が増せば、サ責を含めた内勤職員の分担で処理したり、場合によっては間接要員を雇い入れたりすることで人件費を増加させる要因ともなります。

なお、介護保険には、一定要件を満たした場合に介護報酬を上乗せして請求できるという「特定事業所加算」という制度があります。指定訪問介護については、その満たすべきいくつかの要件の中に次のような基準及び実施上の留意事項（一部のみ掲載）^{1,2}が示されています。サ責の業務負担軽減を考慮し、これらの事務の効率的な運営を図ることによっても、介護報酬の増収にもつながるものとなると言えるでしょう。

① サービス提供責任者は、すべての訪問介護員等に対し、利用者情報・留意事項伝達・

技術指導を目的とした会議を概ね1月に1回以上開催し、その概要を記録しなければならない。(グループ別開催も可)

② サービス提供責任者は、利用者情報やサービス提供時の留意事項³を文書等の確実な方法により伝達(手交、FAX・メール等)するとともに、サービス提供終了後の報告内容を文書(電磁的記録を含む)で記録・保存しなければならない。

ICTの利活用による業務改善

前述したような業務の改善にあたっては、ICT(情報通信技術: Information and Communication Technology)の利活用を積極的に進めることが考えられます。例えば、介護記録の作成について、ICTを使ったシステムで処理することにより作業時間の大幅な短縮が可能になります。それは、生み出された時間によって、独居世帯や高齢者のみの世帯などに対し、生活課題も見据えた対応ができるようになるとともに、ケアマネジャーとの連携による介護業務そのものへの関与も強化させることを可能にするでしょう。

また、職員にスマートフォンを携帯させることなどによって、情報の共有を進めることも考えられますが、これは作業時間の軽減という単なる事務の効率化だけではなく、職員間のコミュニケーションを促進するとともに、相互に情報を伝達し合うことでの学習効果も期待されます。さらに、研修や採用などにICTを利活用するといった場合も、事務の効率化にとどまらず、場所と時間を選ばずに学習できることで、研修時間を確保しにくいという問題点を克服する手段としても位置付けられます。このように、ICTの利活用は、業務負担の軽減や作業時間の短縮による効率化はもちろん、介護サービスの質の向上や職

員の満足度やモチベーション向上など、広範な効果を生むことが考えられます。

ただ、ICTの利活用は、標準化しやすい領域の業務の軽減には寄与しますが、複雑な判断を要する場合には、まだ手作業で調整することも必要になります。例えば、シフト調整が典型ですが、急用などで突発的なヘルパーの交代が必要になる場合の補充を考えたり、そもそも利用者との相性をみてヘルパーを選任したりする場合には、個別の判断で人為的に決めざるを得ないこともあります。今後、AIの進展によってシステムが高度化していけば様相も変わるでしょうが、今のところはシステムと人間の判断・作業が併存している事例が多く見られます。

また、小規模の事業者においては、あえてICTを使わないでも創意工夫で十分対応できるといった事例も少なからず見られます。これは、小規模だからICTを導入する費用対効果が表れないと考えるか、あるいは過渡的なもので将来的には移行していくものと考えられるかのどちらかでしょう。

しかし、いずれの場合であっても、アナログ的ではあるがその工夫されたアイデアは、ICTを使ったシステムの考え方とも基本的には通じ合うものだといえます。例えば、個人ごとの整理箱を作って情報をリアルな形で収納するのも、業務の効率化に役立ちますが、それはシステムの中に作ることを考え方は似てきます。**効果的なICT利活用の観点からも、システムの導入の前に、まず業務プロセスを見直していくということは大事な点だといえるでしょう。**

現状を見ると、訪問介護事業所では、保険請求や給与計算などの管理業務に、ICTを利活用している例が多いようです。これに対し、介護サービスの提供に係る業務では、訪問介

護計画の作成などでは導入されている例も多いようですが、シフト管理、介護記録作成、職員の稼働管理などといった領域ではまだ途上ですので、これらに対する取り組みが今後の課題です。

本書の活用にあたって

介護サービスの提供に係る業務に関する事務の効率化を図ることは、人材の確保難への対応や収益増加の経営の要請でもあり、作業時間軽減によるサ責の機能の強化策でもあります。それはいずれも大事な視点ですが、効率化がかえって利用者に対するサービス提供の質の低下になってしまったら本末転倒です。利用者はもちろん、経営にとっても職員にとってもよい効果を発揮させるものとして進めることが肝心だと言えるでしょう。

また、日常の業務の中で結構多くの時間を取られるのが、クレームの対応であるということもよく言われます。そうした苦情や不満が出ないようにするという基本的なことが、業務を円滑に進める上でも重要な点であることも忘れてはなりません。

以上のような点も念頭に置きながら、このガイドブックは、訪問介護事業者が、日常の業務の中で効率化を図ることができるポイントは何か、また、その具体的な取り組み事例を紹介しながら実施方法を整理しています。

具体的には、業務改善の主眼を介護サービス提供の流れに即して、とりわけ労力を要し、業務負担が大きい次の項目を中心に上げています。

① 訪問介護計画の作成

- ② シフト調整等
- ③ 介護記録の作成
- ④ 報告・連絡・相談
- ⑤ その他として研修、採用、保険請求事務等の管理業務

それぞれの事業所によって抱えている問題点にも大きな違いがあります。すでに ICT に取り組まれているところも、また、業務や事務作業の見直しに着手したばかりの事業者もご覧になることを想定し、Q&A の形を取って、それぞれ必要なところを参照できるようにしています⁴。とりわけ ICT の利活用が業務効率化のための大きな手段と考えられますので、その点が強調されているほか、「介護事業者に求められる個人情報保護とセキュリティ」を別途解説しています。また、これらの Q&A に関連する好事例を「事務効率化のための初めの一歩となる取組事例」と「ICT を活用したさらに発展的な取組事例」として掲げています。その上で業務改善の狙いどころを「POINT」でまとめていますので、これも含めて各事業所の業務改善に役立てていただきたいと思います。

- 1 厚生労働大臣が定める基準の全部を改正する件 (告示第 95 号)
<http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kenko/koreihoken/files/27kijyunkokuji.pdf>
- 2 指定居宅サービスに要する費用の額の算定に関する基準 (訪問通所サービス、居宅療養管理指導及び福祉用具貸与に係る部分) 及び指定居宅介護支援に要する費用の額の算定に関する基準の制定に伴う実施上の留意事項について
<http://www.wam.go.jp/gyoseiShiryou-files/resources/2961d443-d678-493f-9db2-69c6ae667fd0/%E4%BB%8B%E8%AD%B7%E4%BF%9D%E9%99%BA%E6%9C%80%E6%96%B0%E6%83%85%E5%A0%B1Vol.435.pdf>
- 3 「留意事項」とは、次に掲げる事項である。
 - ・利用者の ADL や意欲
 - ・利用者の主な訴えやサービス提供時の特段の要望
 - ・家族を含む環境
 - ・前回のサービス提供時の状況
 - ・その他サービス提供に当たって必要な事項
- 4 事業所の抱える課題・問題点に応じた「課題別 INDEX (6 ページ)」を参照。

ご利用にあたって次の点にご留意願います

- ① 本書で紹介している事例の取組内容に関しては、自治体によりルール・取り扱い方法等が異なる場合がありますので、参照される際にはその点をご留意ください。
- ② 掲載写真の中にはイメージ写真や個人のお名前等を加工しているものもありますので、ご了承ください。