

# トヨタ生産方式を活用した業務改善の実践とその成果

5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の実践とムダ・ムラ・ムリをなくす仕組み化の実践

社会福祉法人 若竹大寿会

経営企画室 室長 山岡 悦子

社会福祉士・介護支援専門員



# 本日はお話しすること

1. 私たち、若竹大寿会とは
2. トヨタ生産方式とは
3. なぜ私たちが5Sに取り組もうと思ったのか？
4. 5Sをスタート
5. 5Sを業務改善の柱に
6. 改善作業の流れ
7. 小さな改善からの積み重ねが大きな結果に
8. 本日のまとめ

# 1. 社会福祉法人若竹大寿会

設立：1989年3月15日  
 代表：理事長 竹田 一雄  
 本部：神奈川県横浜市神奈川区平川町2-4



神奈川県内の民間社会福祉法人で最大規模を誇り、最も多種類の介護保険サービスを提供しています。また、法人全施設がご利用者様の人権を守る「拘束のない介護」を実現するなど、質の面でも最先端の取り組みをしています。

**29**の施設、**926**のベッド数、**1,400**人のスタッフ

**青葉区**



介護老人保健施設 リハビリゾート青葉



サービス付き高齢者向け住宅 わかたけの杜



特別養護老人ホーム わかたけ青葉



訪問介護事業所 わかたけの杜



すすき野 地域ケアプラザ

**都筑区**  
中川地域ケアプラザ

**港北区**  
グループホーム わかたけ小机

**鶴見区**  
特別養護老人ホーム わかたけ鶴見  
東寺尾地域ケアプラザ

**南区**  
夢タウン わかたけプラザ クリニック

**金沢区**  
特別養護老人ホーム わかたけ富岡  
富岡東地域ケアプラザ

**東京都品川区**  
杜松小学校跡地 高齢者総合施設

**神奈川区**



片倉三枚地域ケアプラザ



沢渡三ツ沢ケアプラザ



六角橋地域ケアプラザ



特別養護老人ホーム 若竹苑



介護老人保健施設 リハビリゾートわかたけ



グループホーム わかたけ西菅田



障がい者地域活動ホーム ほのぼの



障がい者後見の支援施設 おんぶ ほのぼの支援施設



障がい者グループホーム ひだまり、むさし、なでしこ、やまと





認知症対応型通所介護 わかたけの家 ミツ沢



地域貢献事業 アットホーム・みなかん



法人研修センター 訪問介護東白楽事業所



## 2.トヨタの 生産方式とは

生産ラインのムダを徹底的に  
排除するための生産方式

「ものを探すこと」は仕事  
ではなく、ただの「ムダ」

最初に取り組むべきは  
「5S」

「ムダを省くためには、まずものを探さなくてもいい  
職場をつくる」として改革をスタート。

「ムダとは何か」を全社でしっかり認識することが  
必要になる。

「ものを探す」ことは、付加価値を生まない。  
原価だけを高める行為である。

こうした職場にあるたくさんのムダをどうすれば省くこと  
ができるかを考えることが、改善のスタートとなる。

整理、整頓、清掃、清潔、躰

### 3.なぜ私たちが5Sに取り組もうと思ったのか？

#### わたしたちを取り巻く環境

##### 外部要因（介護業界の一般的傾向）

- 超高齢化社会
- 要介護・要支援認定者は年々増加
- 現在も不足している介護人材が今後ますます不足
- 介護保険の抑制による職員の給与向上が困難に
- スタッフの身体的・精神的負担の増加

##### 内部要因（わたしたちの課題）

- ISOからQC活動、サービス品質向上に
- 業務効率を向上して、より利用者向けサービスに傾注
- コスト削減
- 離職防止

- 職員の負担を軽減してモチベーションの維持と向上を目指す。
- ムダを省く、改善を通じた人材育成のために5Sを実施。

## 4. 5Sをスタート

### 基本概念

「ものを探すこと」は仕事ではなく、「ムダ」な作業

「ムダを省くためには、まずものを探さなくてもいい職場をつくる」

5Sは基本中の基本。改善のための基礎工事。

#### 整理

「要るもの」と  
「要らないもの」を区別。  
「要らないもの」を処分

#### 整頓

「要るもの」を  
わかりやすい場所に置く。  
探すムダを省く

#### 清掃

「要るもの」を  
きれいな状態に保ち、  
いつでも使える

#### 清潔

整理・整頓・清掃を維持し、誰が見てもきれいで  
わかりやすい状態を保つ

#### 躰

決定したルールや規律を守る。

5Sの徹底により  
異常がわかり  
仕事がしやすくなる

5Sは単なる  
美化運動ではなく  
改善の基本のカタチ

## 4. 5Sをスタート

まず、始めたこと

**全介護職員が関わり、物が多く、使用頻度が高い  
＝汚物室や倉庫  
を最初のターゲットに**

**過剰な在庫**を抱え保管場所を圧迫  
「いつか使うかも...」 「無くなると困る」

**置き場が定まっていない**  
「探す手間・ムダ」 「取りに行く手間」

常態化  
**改善が必要**ととらえる職員が少ない



# 4. 5Sをスタート

## 在庫整理・管理を5Sで実施

### 整理

「要るもの」と  
「要らないもの」を区別。  
「要らないもの」を処分

不要品の処分  
「捨てる基準」➡ 処分



### 整頓

「要るもの」を  
わかりやすい場所に置く。  
探すムダを省く

定位・定品・定量+明示  
目でわかる  
皆がわかる



### 清掃

「要るもの」を  
きれいな状態に保ち、  
いつでも使える

責任者を明確  
日々の清掃実施  
清掃 = 「点検」を兼ねる

### 清潔

整理・整頓・清掃を維持し、  
誰が見てもきれいで  
わかりやすい状態を保つ

管理監督者の  
チェック体制  
3Sパトロールの実施  
整理・整頓・清掃



### 躰

決定したルールや規律  
を守る。

ルールを明確にして守る  
全員参加



## 4. 5Sをスタート

### 5S活動の結果

結果

- 
- 活動前：物探し（平均）2分→活動後5秒に！  
1年で12時間削減
  - 物を探すストレスからの解消（スタッフが笑顔に）
  - 誰もが参加でき、職場の変化を共有できる
  - キレイな職場は気持ちが良い

職場が「良くなる」という変化のプロセスを実感

作業効率・改善意欲・問題視点

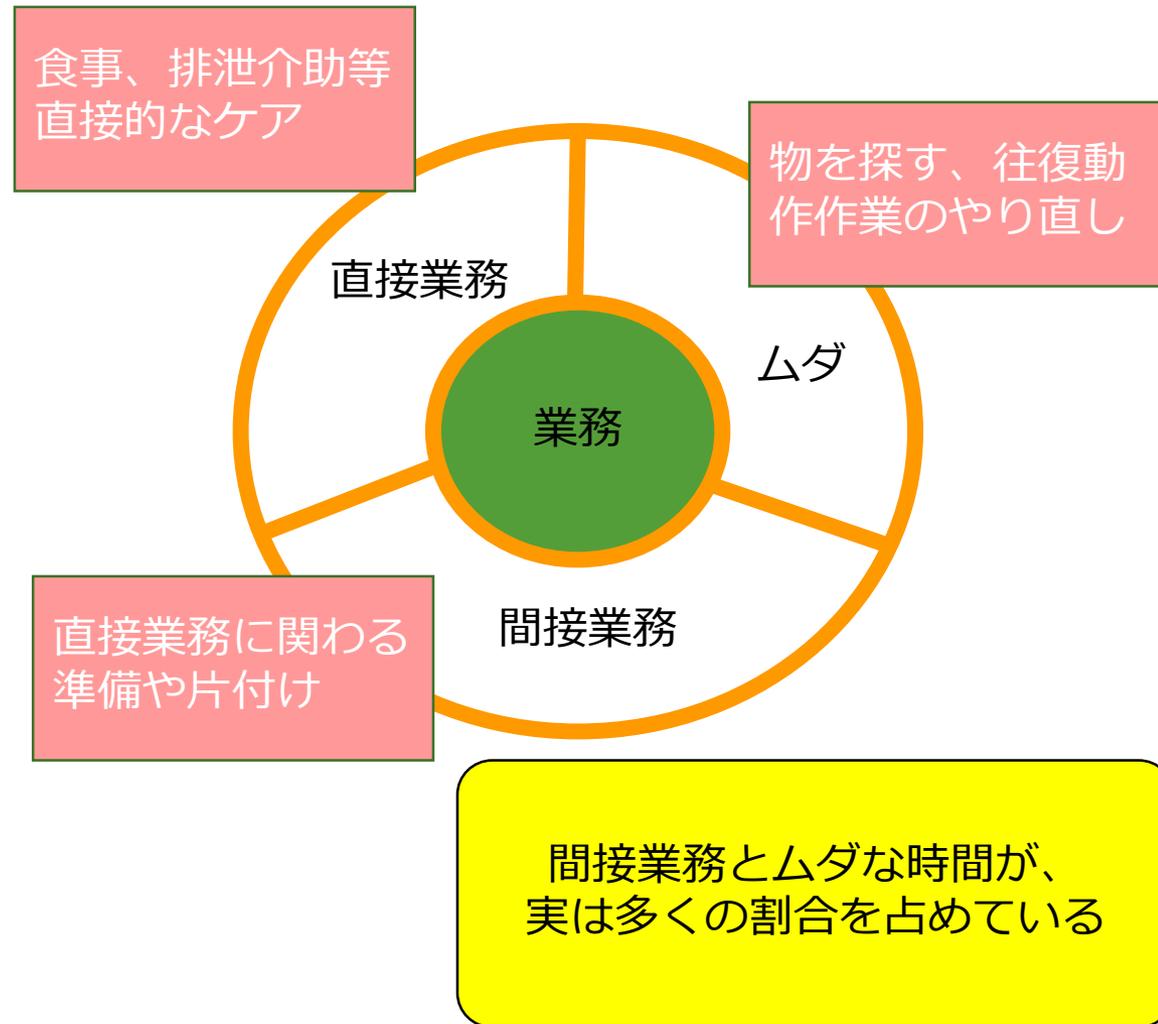
達成の**充実感**：笑顔を見せる職員

➡ 福祉業界でも十分に通じる手法と確信

## 5. 5Sを業務改善の柱に

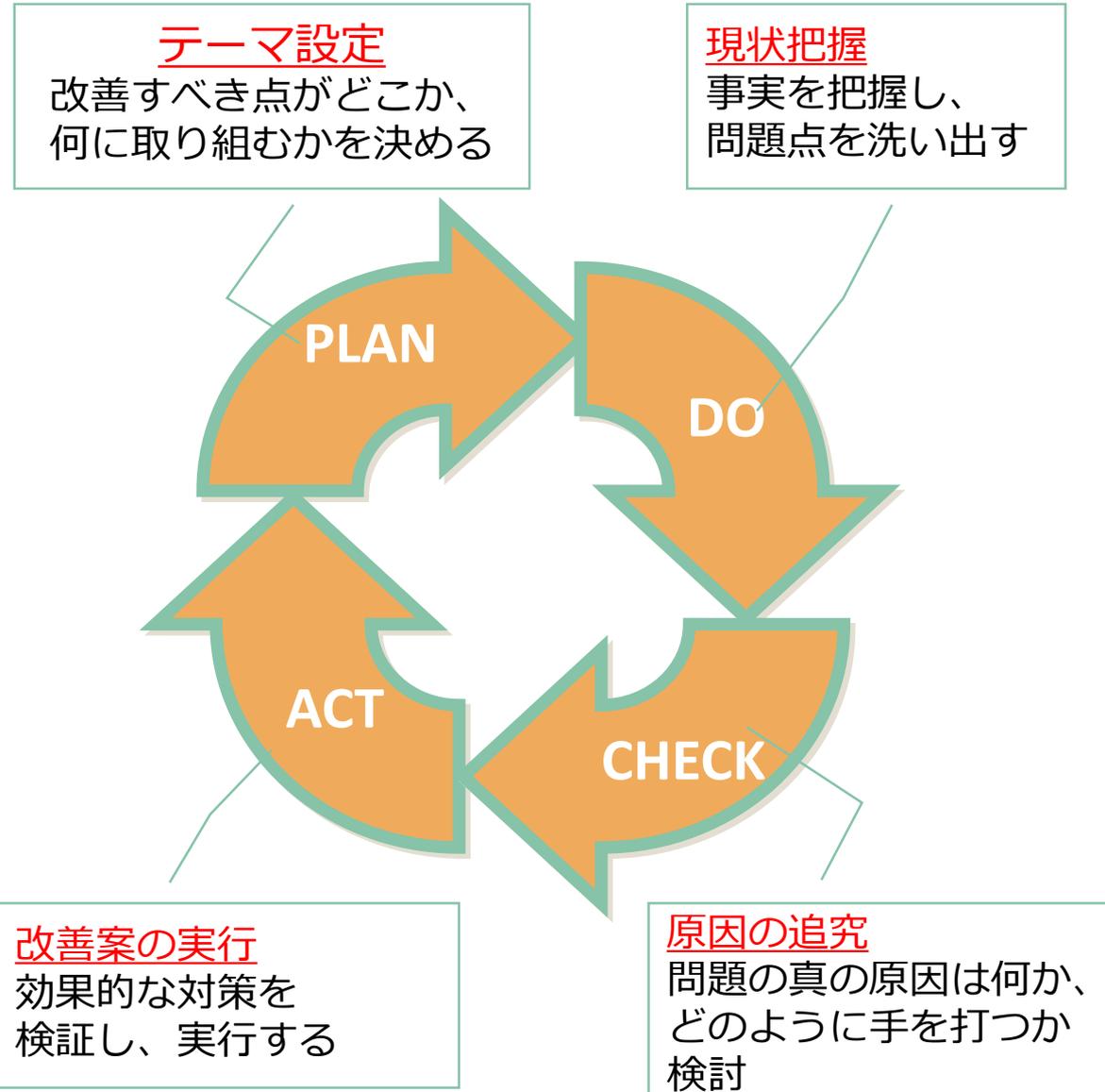
ポイントは  
間接業務の短縮と  
ムダな動きの排除

これらを徹底することにより  
ケアの質も向上を実現



## 6. 改善作業の流れ

テーマ設定  
↓  
現状把握  
↓  
原因追求  
↓  
改善策実行



## 6. 改善作業の流れ

### ① PLAN テーマ設定

主要業務の改善点の洗い出し。何から始めるかを検討

#### 主要業務

- ・入浴・食事・排泄
- ・ショートステイ・記録業務



#### 評価項目

- ・時間短縮・職員負担・ケアの質
- ・コスト・満足度・事故トラブル

1~3点評価	入浴	食事	排泄	ショート	記録
時間短縮	2	3	2	3	3
職員負担	2	2	2	1	2
ケアの質	2	3	3	2	1
コスト	2	3	2	2	3
満足度	3	3	3	2	3
事故トラブル	2	2	2	2	2
合計	13	16	14	12	14



まずは、テストマーケティングとして  
「食事準備時間の短縮」について検討

### ② DO 現状把握

- ・作業内容の把握(食事準備)
- ⇒業務の中で、どのような動作を行っているか分類する
- ・問題点の洗い出し
- ⇒職員の動きを**ビデオ撮影**し、問題点把握

#### 作業時間比較

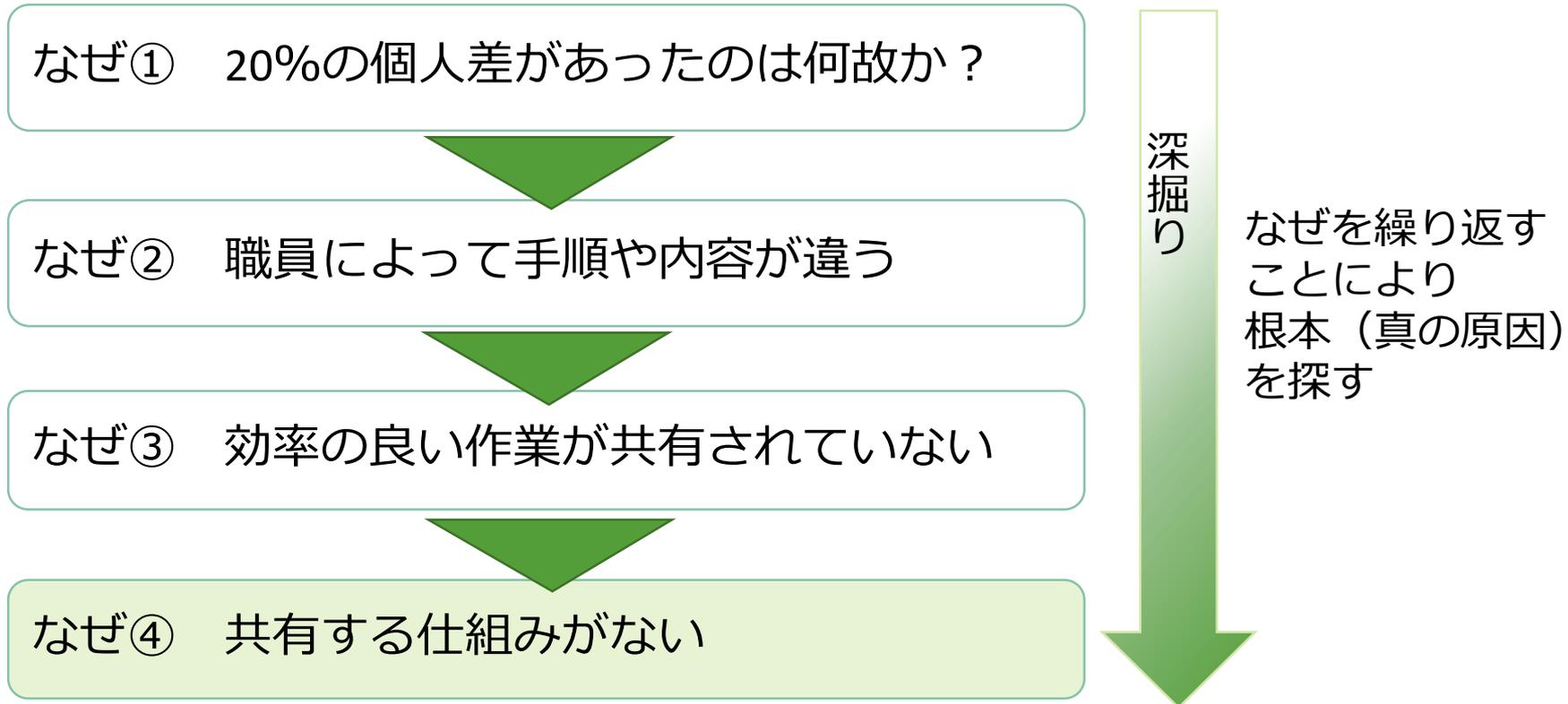
新人	中堅	ベテラン
1時間22分	1時間18分	1時間7分



職員の作業時間 個人差が最大20%！！  
作業の手順や内容大きな違いがある

### ③ CHECK 原因の追及

原因を追及するために「なぜなぜ分析」を活用

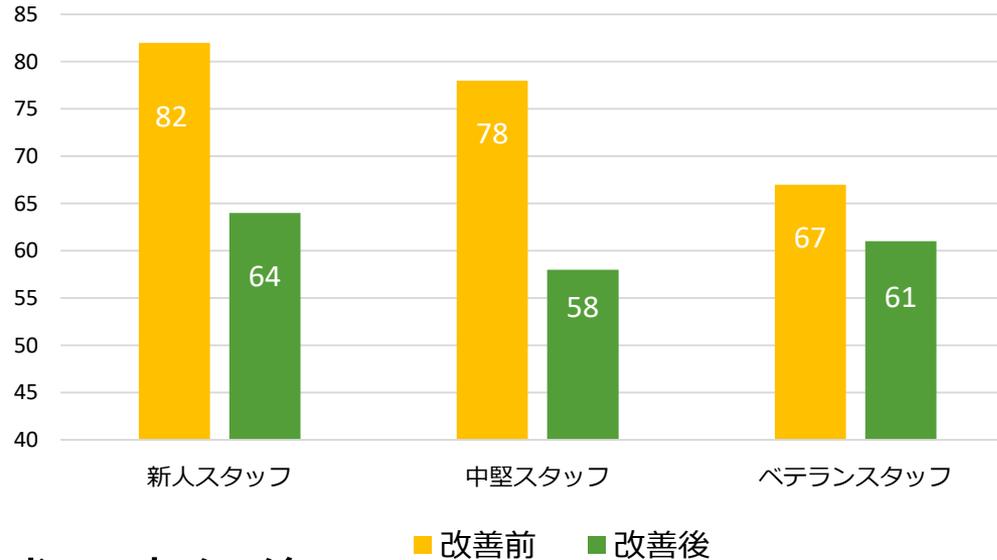


直接業務（介護業務）と異なり、  
食事の準備のような間接業務はマニュアル化していない。  
個人行動で実施。作業手順がまちまち。

### ④改善案の実行と結果

- 直接業務と異なり、準備や片付けなどの間接業務に関するマニュアルがなかった。
- 段取り良く、効率の良い職員の作業が共有されず、作業時間の個人差が大きい。
- 一番スムーズに業務を行える職員を基準に間接業務に焦点をあてたマニュアルを作成・実行。

食事準備時間（単位 分）



### マニュアル作成・実行後

- 10-20%の業務時間の短縮
- 準備3人の合計時間が40分短縮

施設全体では食事の準備だけで月に80時間の短縮

## 7. 小さな改善からの 積み重ねが大きな結果に

間接業務もマニュアル化し  
段取り・効率の良い業務推進

ロジックよりも直感  
具体的な対策で改善

介護現場は「小項目」  
で改善を目指す

- 直接のケア同様に効率化を重視しながら  
質を落とさないマニュアルを作成。
- 段取り・効率の良い職員の作業をマニュアル化  
することにより他スタッフの質を向上して  
全体的に業務時間の削減。

介護の世界で「トヨタの改善の仕組み」を  
そのまま活用するのは難しい部分もある。

**大きな改善を目指すのではなく、  
小さな改善の積み上げにより、  
全体の改善につなげていく。**

Eg: 「入浴の改善」ではなく  
「コップを紙コップに」みたいな

### 改善プロジェクト フェイズ2

#### トップがコミットした全社プロジェクトであることを周知

- 理事長から各施設長に情報発信
- 介護部間メンバーにも理事長、業務改善メンバーから周知

#### リスト化・テストマーケティングの実施

- 改善ポイントを小項目にしてリスト化
- 3つのクール（1クール1ヶ月）に分けてテスト活動を実施

#### 結果を全社で共有

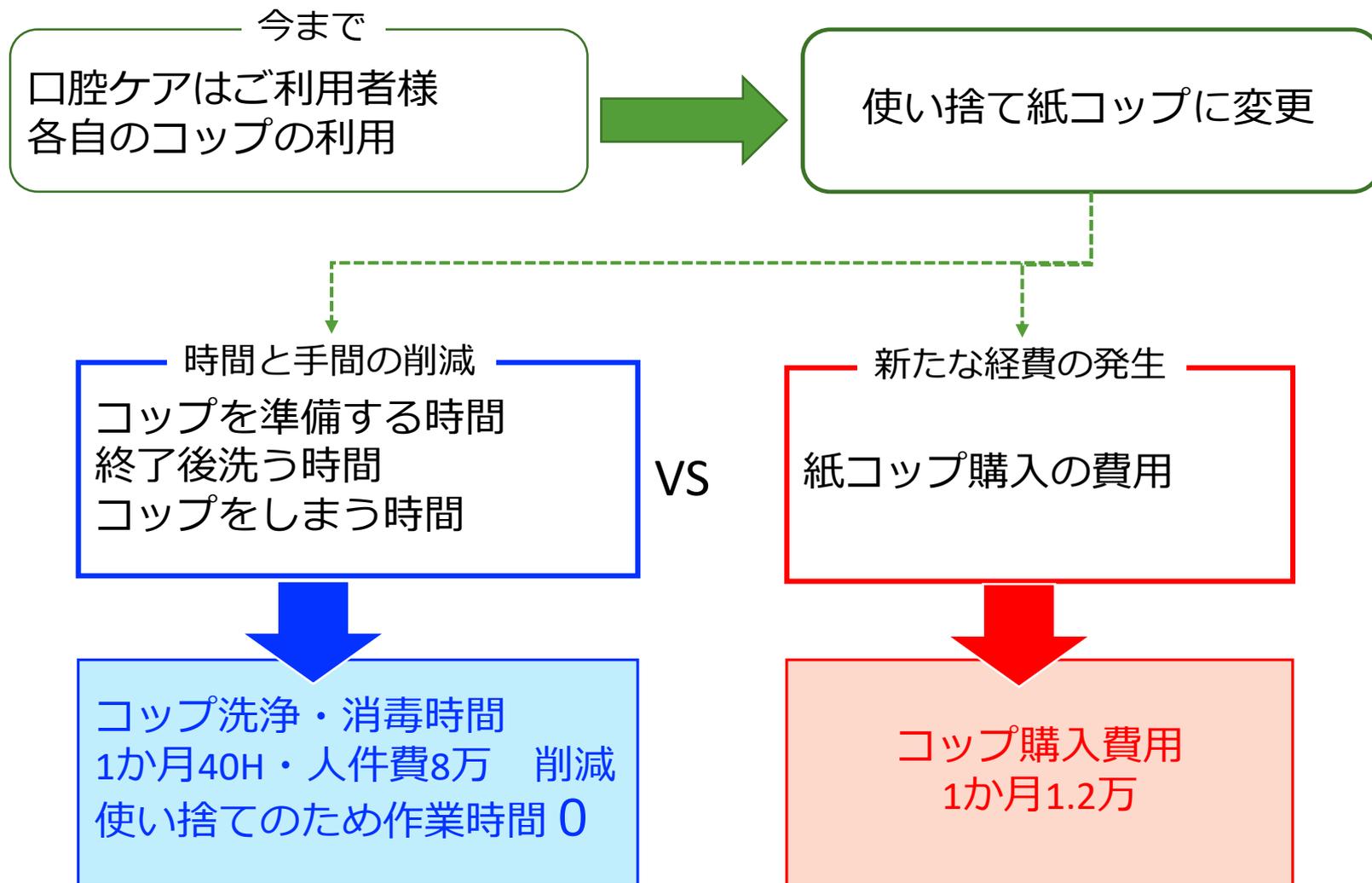
- 第3クール終了後大型施設の  
入所系職員370名を対象にアンケートを実施

#### 改善リスト（案）

- ① 書類を3割減
- ② 口腔ケアコップを使い捨てにする
- ③ 申し送りは10分以内
- ④ 清拭・おしぼりを使い捨てにする
- ⑤ 80Xシートを使用
- ⑥ 入浴片付けの簡略化
- ⑦ 食事関連作業の簡素化
- ⑧ 受け入れ時間の短縮
- ⑨ 排泄に関するコスト削減と利用者の利便性
- ⑩ 希望者以外のお便り廃止
- ⑪ 働き方への意識

## 7. 小さな改善からの積み重ねが大きな結果に

### 事例 1 : 口腔ケアコップを紙コップに！



1 事業所で月6.8万円 → 年間 81.6万円の削減

## 7. 小さな改善からの積み重ねが大きな結果に

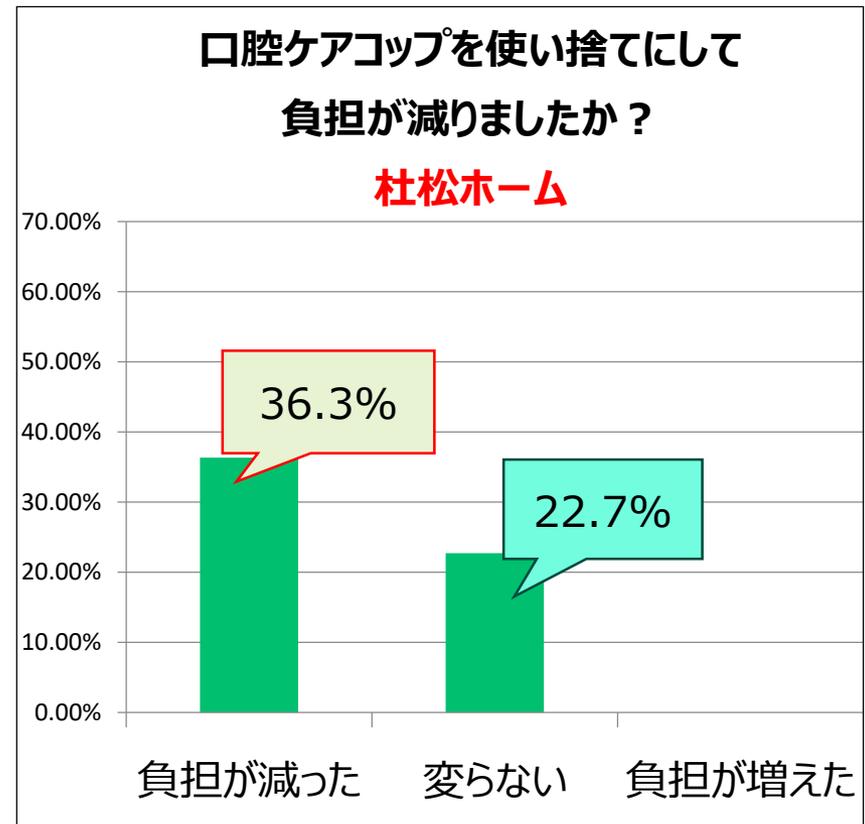
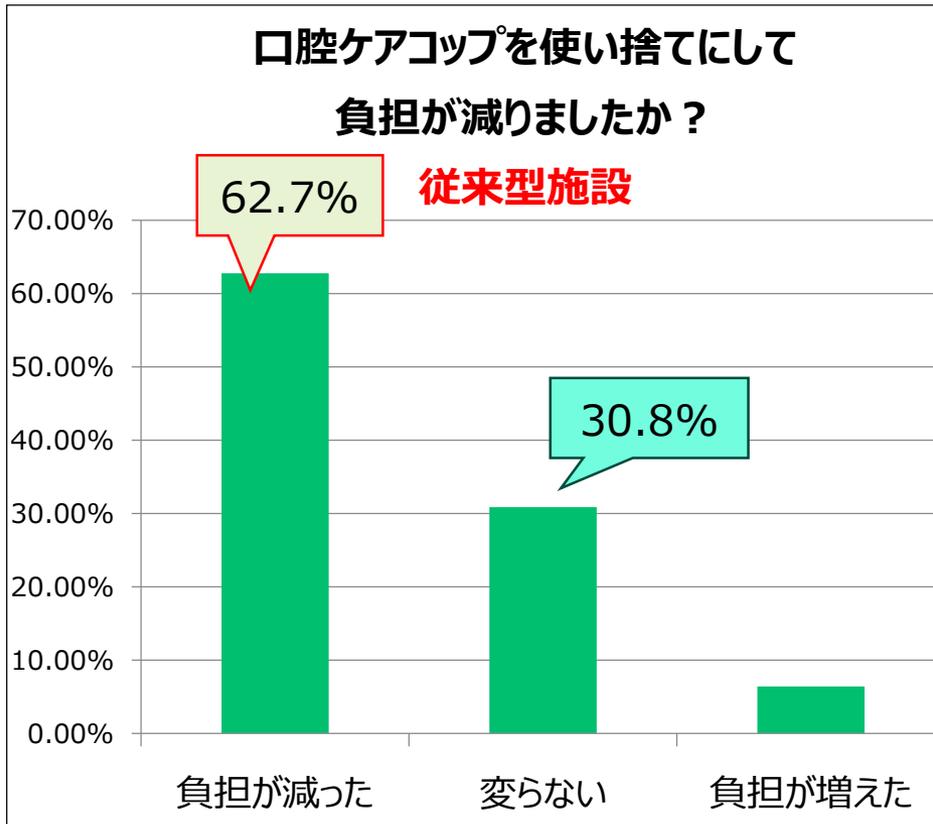
事例1：口腔ケアコップを紙コップに！

### ●従来型施設

導入することで**62.7%**の  
ケアスタッフが負担減を実感した。

### ●ユニット型施設A

ショートユニットで導入。  
**36.3%**のCSが負担減を実感した。  
SS利用での返却忘れ対策など、副次的な効果があった。



導入している施設のやり方を**マニュアル化し**  
**横展開**することで更なる効果が期待できる。

## 事例2：排泄に関するご利用者様の利便性とコスト削減

今まで

職員がご利用者様の尿漏れ対策として大きめのおむつを着用



職員がご利用者様個別の排泄パターンを把握しトイレに誘導。ご利用者様の快適性の追求とおむつにかかる費用の削減につなげる

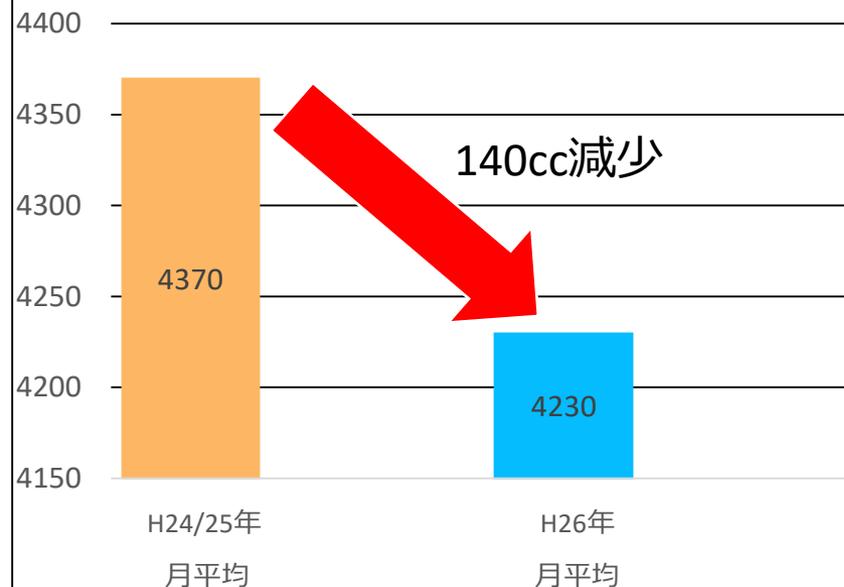
具体的施策

全フロア統一の排泄表へ排泄情報の共有化

	入浴	ペース	海綿尿法	4:00-5:00	起床後	8:00	11:00-13:00	15:00	17:00	19:00-20:00
201	〇〇 様	水・土	リハビリM	トイレ/パット		ロング	ロング		ロング	L
	〇△ 様	月・木	総ヘル	トイレ						
	〇◆ 様	火・金	リハビリ	トイレ/パット		ロング	ロング	13時声かけ ロング	L	L
	◆□ 様	火・金	総ヘル	トイレ/パット						
日中 希望時 ビック										
	入浴	ペース	海綿尿法	4:00-5:00	起床後	8:00	11:00	15:00	17:00	19:00-20:00
202	〇◆ 様	月・木	リハビリM	パット	L	ロング		ロング	L	ロング
	△△ 様	水・土	オムS	パット	L		ピック	ピック	L	
	〇● 様	火・金	オムM	パット	ロング			ロング	ロング	
	□□ 様	火・金	リハビリM	パット	L			ロング	L	
203	様									
205	様									
206	●□ 様	火・金	リハビリM	トイレ/パット		ロング	ロング	ピック	ロング	離床後誘導 L
207	◆● 様	月・木	リハビリM	トイレ		L	L	ロング	L	L

パットの月平均吸収量比較

単位：cc



### 事例2：排泄に関するご利用者様の利便性とコスト削減

#### ご利用者様の利便性・自立性

ご利用者様のトイレのタイミングを察知し、**トイレへの誘導や排泄の自立性**を目指す。

結果、ご利用者様はいつも快適におむつを着用。おむつに頼らない生活環境作りにつなげる。

#### おむつ費用の適正化

ご利用者様の**排泄のタイミングをつかむこと**により、失禁回数を減らすことで、おむつの交換回数や使用枚数を減らす。

ユニットごとの月額のおむつ費用の目標値の設定。  
ご利用者様一人ひとりのトイレ習慣をデータ化し、  
それに伴うケアを実施。  
ご利用者様が快適に暮らせる環境作りと経費の節減に。



# 年間 17,600時間 3,440万円の経費節減に！

## 7. 小さな改善からの積み重ねが大きな結果に

小項目で具体的な対策を講じることによって目に見える結果をだすことに

小項目を積み重ねにより、年間で目に見える結果をだす

入所者 改善リスト		現在	改善後	削減時間	削減経費	削減率	達成率													
1	【書類削減】 紙類の削減が中心 紙類は減らさず、デジタル化する 紙類は減らさず、デジタル化する 紙類は減らさず、デジタル化する	54	11	5508	1122	1.2	1.1	1.2	1	1.5	1.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
月	▲54H ▲11万	▲55.8万																		
2	【口読みアコップを使い捨てる】 口読みアコップ（紙製）11台 + 口読みアコップ（紙製）	40	6.8	2064	350.88	1	1	0.2	0.3	1	0.5	0.3								
月	▲40H ▲6.8万																			
3	【申し送りの時間は10分以内】 申し送り時間10分以内 申し送り時間10分以内 申し送り時間10分以内	40	6.8	912	155	1	0.3	0	0	0.3	0	0.3								
月	▲40H ▲1万	▲3.2万 ▲6.7万																		
4	【書類削減】 書類削減が中心 書類削減が中心 書類削減が中心	15	3	720	144	1	1	1	0	1	0	1	0							
月	▲15H ▲3.7万																			
5	【入浴準備・片付けの簡略化】 入浴準備・片付けの簡略化 入浴準備・片付けの簡略化 入浴準備・片付けの簡略化	7.5	1.5	630	126	1	1	1	1	1	1	1	1							
月	▲7.5H ▲1.5万																			
6	【作業環境の改善】 作業環境の改善 作業環境の改善 作業環境の改善	22.5	1.5	1,350	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
月																				
7	【書類削減】 書類削減が中心 書類削減が中心 書類削減が中心	45	9	1,566	313	0.8	0.2	0.5	0.5	0.5	0.2	0.2								
月	▲45H ▲9万																			
8	【作業環境の改善】 作業環境の改善 作業環境の改善 作業環境の改善	22.5	4.5	1,890	378	1	1	1	1	1	1	1	1							
月	▲22.5H ▲4.5万																			
9	【書類削減】 書類削減が中心 書類削減が中心 書類削減が中心	22.5	4.5	135	27	0	0	0	0.1	0	0.2	0.2								
月																				
現在		6,863	1,350																	
削減率		3.4																		
削減率		17,600	3,440																	

**書類削減**  
月279時間減、55.8万円削減

**紙コップ**  
月40時間減、6.8万円削減

**BOXシートに変更**  
月105時間減、21万円削減

法人が目指す方向性（わたしたちの将来）

- 職員は「ご利用者様ファースト」、法人は「職員ファースト」
- やりたいことができる、やりがいのある仕事作り
- 過剰サービスの撤廃、適したサービス体系の構築

実現するために

**私たちが今後進めていくこと**

### **作業のバラツキの除去**

作業内容・時間の個人差をなくし、  
ご利用者様に利便性の高いサービスを決められた時間で提供する。

### **知恵の共有**

成功や失敗、異常が見える化する。  
スタッフの知恵を集合し標準化することにより組織力を高める。

### **常に見直す**

改善のストーリーをPDCAで何度も展開する。  
決めた事に固執せず、現在の環境に合わせて変えていく。

