

5 改善点と改善の方向性

本章では、現行の指導検査業務における改善点とその改善の方向性について記載する。

5.1 指導検査業務における改善点

3で示したとおり、東京都の指導検査業務においては、これまで蓄積してきたノウハウにより業務スタイルが確立されている。さらに、個々の担当職員において様々な工夫を実施するなど、業務の質を維持しながら、効率的に業務を行っている。

しかし、今後指導検査件数を増加してくためには、従来の紙中心の指導検査から脱却し、業務効率化や施設等の負担軽減を目的として、デジタル技術活用の観点から改善を進めていく必要がある。そこで、4章「調査結果」より指導検査業務における東京都および施設等からみた改善点を明らかにする。

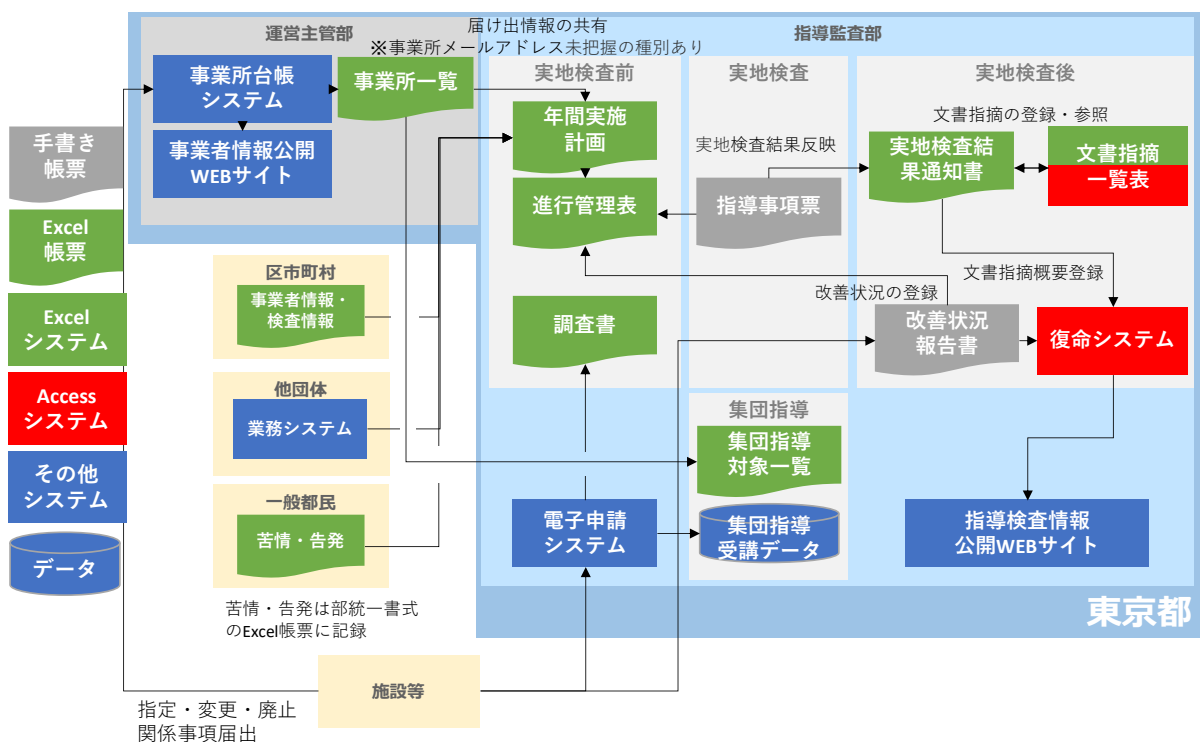
5.1.1 課題の整理

指導検査業務の全体と工程別に分けて改善点を整理した。

(1) 全体

指導検査業務全体な改善点としては、4.2「職員ヒアリング結果と指導検査にかかる作業時間の集計結果」にて前述のとおり、現行の指導検査業務ではExcel や Access が多く使用され、また、指導検査担当課・班ごとに情報を管理していることである。業務システムによって情報が一元管理されておらずデータ活用が不十分であること、また、対面での検査対応や紙媒体を基本とした業務スタイルであることにより、様々な課題が生じている。

図表 5-1 現行の指導検査業務で使用しているシステム・IT ツールの関連図(再掲)



5 改善点と改善の方向性

(2) 工程別の改善点

指導検査業務における改善点を図表 5-2 に示すとおり、5つの工程別に整理した。

① 実施計画策定

実施計画策定工程における主な課題は、次のとおり。

図表 5-2 工程別の改善点

| | 東京都からみた改善点 | 施設等からみた改善点 |
|----------------|---|---|
| 実施計画策定 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 計画策定のために必要な情報を収集する負荷が大きい | (特になし) |
| 事前準備 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 検査対象の選定、調査書の配布回収の負荷が大きい ✓ 資料事前提出の仕組みが整備されていない | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日程調整に柔軟性がない ✓ 電子データで書類を提出できない ✓ 作成する書類が複雑で多い ✓ フォーマットが統一されていない |
| 実地検査 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 現地でしか確認できないことがある ✓ 多くの資料を持ち運ぶことが負担である ✓ 集団指導の準備、管理の負担が大きい | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実地検査の時間が長い ✓ 往訪する人数が多い |
| 評価・事後処理 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 文書指摘のデータが十分に活用されていない ✓ 文書指摘のデータ管理の運用負荷が大きい | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 指導内容が統一されていない ✓ 良い部分も指摘してほしい |
| 実績管理等 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 報告書作成のために必要な情報の整理、収集の負担が大きい | (特になし) |

● 東京都からみた改善点

運営主管部から提供される事業者情報、事業者についての苦情、過去の検査実績、検査班の体制等を考慮し、年度当初に年間実施計画を作成するが、計画の作成に必要な情報が一元化されていないため、情報収集において労力を要している。

② 事前準備

事前準備工程における主な課題は次のとおり。

● 東京都からみた改善点

実施計画策定工程の課題と同様、情報が一元化されていないため、指導検査対象施設等の選定作業（対象選定、検査担当割当て、スケジュール策定等）の作業負荷が大きい。

また、種別によっては、全施設等より調査書を回収し、確認しているため、負担が非常に大きい。調査書やその他事前資料の提出の仕組みが整備されておらず、郵送されてきた資料を職員が振り分けて管理している。

5 改善点と改善の方向性

● 施設等からみた改善点

現行の指導検査業務では、東京都が実地指導検査日を決めて、事業者に事前通知を出しており、施設等の意向が反映されていない。

施設等が実地指導検査の前に東京都に提出する書類が複雑かつ分量が多く、事業者の作業負担が大きい。

また、書類のフォーマットが種別によって異なるため、複数のサービスを提供する事業者（例えば、有料老人ホームを運営する事業者が介護保険在宅サービスも同施設で提供している場合等）は、複数の資料を作成する必要があり、作業負担が大きい。

紙媒体を基本とした現行の指導検査業務はデータ利活用が不十分であり、施設等からも電子ファイルや電子申請を活用したいとの要望がある。

③ 実地検査

実地検査工程におけるにおける主な課題は、次のとおり。

● 東京都からみた改善点

現行の実地指導検査では、現地でしか確認できない事項も多い。

また、関係法令や検査基準、マニュアル等や指導事項票を全て紙媒体で持参しており、持参している資料が多いため、東京都職員への負荷が大きい。

集団指導については、対象事業者一覧の作成、対象事業者への実施通知の郵送作業の業務負荷が大きくなっている。

● 施設等からみた改善点

実施指導検査の時間が長いこと、現地に訪問する東京都職員の人数が複数名であり、施設等の業務に支障が生じる等、施設等職員の負荷が大きい。

④ 評価・事後処理

評価・事後処理工程におけるにおける主な課題は、次のとおり。

● 東京都からみた改善点

過去の文書指摘のデータの管理・運用が徹底されていない。文書指摘を管理しているデータベースの更新が属人化している、もしくは手作業での更新が負担になっている。これにより、過去の指摘文書の検索、データ活用ができていない場合もある。

なお、過去の文書指摘は種別ごとにファイル様式や管理方法が異なっている。

● 施設等からみた改善点

職員によって指導内容が異なり、指導に一貫性がないと感じている施設等もある。

指摘内容はホームページや集団指導等を通じて施設等と共有しているが、良い取組を評価・公表する仕組みはない。施設等から良い取組の事例を教えてほしいとの要望も挙がっている。

5 改善点と改善の方向性

⑤ 実績管理等

実績管理等におけるにおける主な課題は、次のとおり。

● 東京都からみた改善点

各検査担当者の進行管理表や復命システムに登録されている情報を基に各班が指導検査報告書を作成し、取りまとめることになるが、報告書作成に必要な情報が一元化されていないため、情報収集および報告書作成に時間がかかる。

また、復命システムから指導検査結果をホームページへ公表する作業に多くの時間がかかる。

5.1.2 改善の優先度

課題の優先度を図表 5-3 のとおり、設定する。

具体的には、東京都職員および施設等、双方に関わる改善点であり、改善の重要性（作業負荷が大きいまたは早期解決が求められるもの）が高いものは優先度を「高」とした。

次に、東京都または施設等、どちらか一方に該当する改善点であり、改善の重要性が高い場合は優先度「中」、改善の重要性が高くない場合を優先度「低」とした。

図表 5-3 改善点の優先度

| 工程 | 改善点 | 東京都に関わる改善 | 施設等に関わる改善 | 改善の重要性 | 優先度 |
|---------|---------------------------------|-----------|-----------|--------|-----|
| 実施計画策定 | 計画策定のために必要な情報を収集する負荷が大きい | ✓ | | 高 | 中 |
| 事前準備 | 検査対象の選定の負荷が大きい | ✓ | | 高 | 中 |
| | 日程調整に柔軟性がない | | ✓ | 低 | 低 |
| | 調査書の配布回収の負荷が大きい | ✓ | ✓ | 高 | 高 |
| | 資料事前提出の仕組みが整備されていない | ✓ | ✓ | 高 | 高 |
| | 電子データで書類を提出できない | | | | |
| | 作成する書類が複雑で多い | | ✓ | 中 | 中 |
| | フォーマットが統一されていない | ✓ | ✓ | 高 | 高 |
| 指導検査実施 | 現地でしか確認できないことがある | ✓ | | 中 | 低 |
| | 多くの文書を持ち運ぶことが負担である | ✓ | | 高 | 中 |
| | 集団指導の準備、管理の負担が大きい | ✓ | | 高 | 中 |
| | 実地検査の時間が長い | | ✓ | 高 | 中 |
| | 往訪する人数が多い | | ✓ | 高 | 中 |
| 評価・事後処理 | 過去の文書指摘を参考にしているが、データが十分管理されていない | ✓ | | 高 | 中 |
| | 文書指摘のデータ管理の運用負荷が大きい | ✓ | | 高 | 中 |
| | 指導内容が統一されていない | | ✓ | 高 | 中 |
| | 良い部分も指摘してほしい | | ✓ | 低 | 低 |
| 実績管理等 | 報告書作成のために必要な情報の整理、収集の負担が大きい | ✓ | | 高 | 中 |

5 改善点と改善の方向性

これをみると、事前準備の段階における業務におけるデジタル技術の導入が期待され、具体的には調査書の回収や事前準備資料の提出等における改善の優先度が高い。

5.2 改善点の対応策

5.1.1(2)「工程別の改善点」で整理した各改善点への対応策を図表 5-4 に示す。

図表 5-4 工程別の課題対応策

| 工程 | 改善点 | 対応策 |
|--------|--------------------------|---|
| 実施計画策定 | 計画策定のために必要な情報を収集する負荷が大きい | 新たに指導検査業務全般を管理する業務システムを導入し、その業務システム上で事業者情報、指導検査履歴、過去の文書指摘等の計画策定に必要な情報を一元的に管理することで、収集の負荷を軽減する。 |
| 事前準備 | 検査対象の選定の負荷が大きい | 業務システム上で事業者情報、指導検査履歴、過去の文書指摘等の検査対象選定に必要な情報を一元的に管理する。また上記の情報からシステムが検査対象候補を抽出し、職員の選定作業を効率化する。 |
| | 日程調整に柔軟性がない | 指導検査実施予定日を施設等に通知したのち、予定日に検査の受け入れが難しいと施設等から連絡を受けた場合、グループウェア導入によってスケジュールの一元管理・各検査指導員の予定の共有が進められていると、東京都職員が即時に代替日を調整し、施設等に提案でき、日程調整の負荷を軽減できる。 |
| | 調査書の配布回収の負荷が大きい | ファイル共有ストレージや Web の入力フォーム等の導入により、事業者と東京都が調査書および事前提出書類を電子データで共有できる環境を整備することで、職員の書類回収の負荷を軽減する。 |
| | 資料事前提出の仕組みが整備されていない | |
| | 電子データで書類を提出できない | 電子メール、電子申請システムおよびファイル共有サービス等を活用し、容易に電子ファイルを提出する仕組みを整備し、基本的にはすべての提出資料が電子提出できるようにすることで、印刷・郵送の手間を削減できる。 |
| | 作成する書類が複雑で多い | 施設等が作成する各種資料について、東京都がわかりやすく使いやすい標準フォーマットを用意し、電子データでの資料作成を促進することで、次回指導検査指導の際に、施設等が過去の電子データを活用し、資料作成の時間を短縮できる。種別を超えてフォーマットを統一すると、種別が異なるサービスを複数運営している事業者（例えば、有料老人ホームを運営する事業者が介護保険在宅サービスも同施設で提供している場合等）が、同じ資料を活用できるため、時間短縮につな |
| | フォーマットが統一されていない | |

5 改善点と改善の方向性

| 工程 | 改善点 | 対応策 |
|---------|------------------------------|---|
| | | がる。また、根拠資料等においては、施設等が導入しているシステムから出力したデータを加工せずに提出できるようにすれば、書類作成の負担軽減が可能となる。 |
| 指導検査実施 | 現地でしか確認できないことがある | 今後も現地で確認する必要がある検査事項は必ず残るため、実地指導検査以外の作業において、業務改善を図り、東京都職員が実地指導検査に集中できる環境を整備する。 |
| | 多くの文書を持ち運ぶことが負担である | パソコン・タブレット端末にて施設等の資料を表示し、画面上で東京都職員が確認することで、施設等が印刷して東京都に渡す資料を省略・削減できる。 |
| | 集団指導の準備、管理の負担が大きい | 業務システムにより検査対象の選定、受講案内、出欠管理、受講アンケートをすべてシステム化することで、職員の作業負担を軽減する。 |
| | 実地検査の時間が長い 往訪する人数が多い | 実地検査の際に現場で確認していた会計や事務資料等の一部を事前提出・事前確認したり、一部検査項目をリモートでの検査に置き換えることで、実地での検査時間を短縮でき、また、会計担当や専門員等の一部職員の往訪を削減できる。 |
| 評価・事後処理 | 過去の文書指摘を参考にすが、データが十分管理されていない | 業務システムで過去の文書指摘を一元管理（データベース化）することで、現状の課・班ごとの Excel や Access での個別管理・運用を解消する。 |
| | 文書指摘のデータ管理の運用負荷が大きい | |
| | 指導内容が統一されていない | 業務システムで過去の情報等を一元管理（データベース化）して、東京都職員がそれを活用することで、指導検査の質の向上、検査の統一基準の整備が期待でき、指導内容が均一化される。 |
| | 良い部分も指摘してほしい | 実地検査を通じて事業者基準の適否を適切に伝え、事業者のサービス向上に繋げる。また、効果的な対応や好事例は区市町村向け研修や集団指導等を通じて他事業者を紹介していく。 |
| 実績管理等 | 報告書作成のために必要な情報の整理、収集の負担が大きい | 業務システム上で事業者情報、検査実績等の報告書作成に必要な情報を一元的に管理することで、収集の負担を軽減する。 |

5.3 改善の方向性

5.1「指導検査業務における改善点」で説明した主たる改善点は、一元管理されておらずデータ活用が不十分であること、または、対面での検査対応や紙媒体を基本とした業務スタイルであることに起因している。

5 改善点と改善の方向性

各種情報が指導検査担当課によってそれぞれ異なる様式で管理・運用されているため、一元管理されておらず必要な情報を即時に検索したり、加工しないと活用できない状況にある。

また、対面での検査対応や紙媒体を基本とした業務が中心のため、デジタル技術を活用できずに、東京都職員や施設等が手作業で行っており、非効率な作業が発生している。

そこで、改善の方向性として、図 5-3 に示すとおり、(1) 指導検査に関連する業務システムの導入、(2) データ共有基盤の構築、(3) デジタルツールを活用した指導検査業務の実施が効果的と考えられる。

(1) 指導検査に関連する業務システムの導入

年間計画策定や対象施設等の選定作業等における情報収集負荷にかかる課題の改善策としては、指導検査業務に関わる情報の一元管理、指導検査業務のサポート機能、集団指導のオンライン化、書類審査の自動化等の機能を有した業務システムの導入が考えられる。

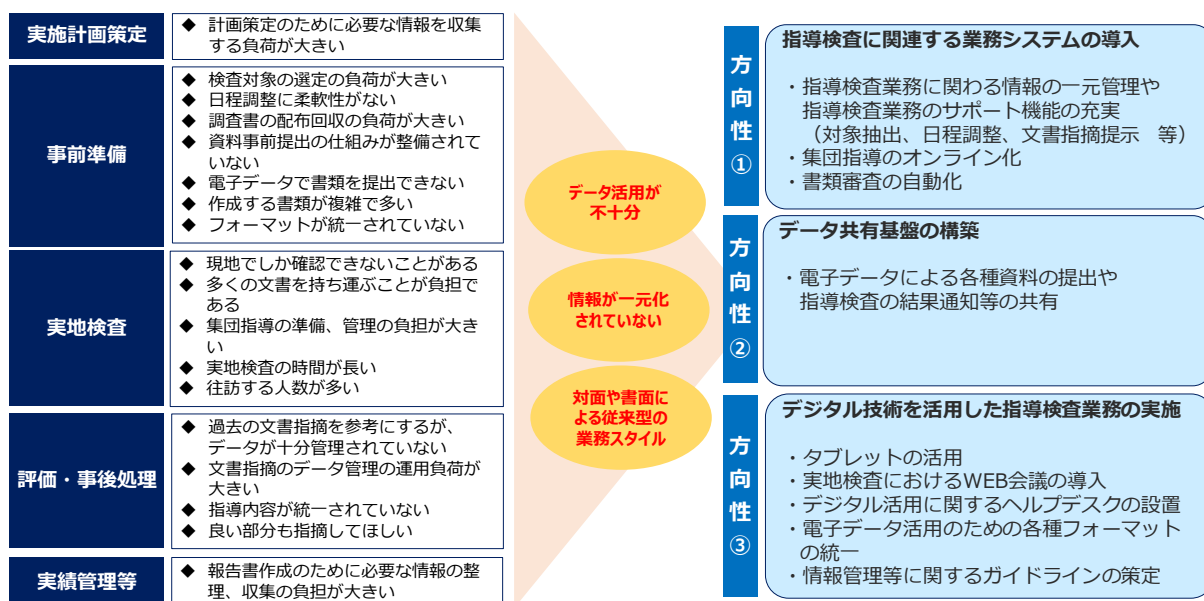
(2) データ共有基盤の構築

調査書等の電子データで作成、保存している各種資料を、紙媒体で提出等依頼しているという課題の改善策としては、電子データによる各種資料の提出や指導検査の結果通知等の共有が可能なデータ共有基盤の整備が考えられる。

(3) デジタルツールを活用した指導検査業務の実施

そのほか、業務システムやデータ共有基盤の導入・整備だけでは解決できない課題の改善策としては、各種デジタルツールの活用が考えられ、具体的には、タブレットによるペーパーレス化、Web 会議による指導検査、デジタル活用に関するヘルプデスクの設置、電子データ活用のための各種フォーマットの統一、情報管理等に関するガイドラインの策定等が挙げられる。

図表 5-5 改善の方向性



6 デジタル技術を活用した指導検査の基本的な考え方

6.1 デジタル技術活用のビジョン

前述までの課題を踏まえた、デジタル技術を活用した社会福祉施設等に対する指導検査の推進におけるビジョンは次のとおり。

業務特性を踏まえつつ、デジタル技術を可能な限り駆使し、効率的かつ質の高い指導検査業務を実施することで、社会福祉施設等の質の向上を図り、都民サービスの向上へ寄与する。さらに、東京都における社会福祉行政全体のデジタル化に向けた起爆剤とする。

デジタル技術を駆使することで、指導検査業務の効果的及び効率的な指導検査業務を確立することはもちろんのこと、指導検査業務を契機として、社会福祉行政全体のデジタル化の推進を目指す。

6.2 基本的な考え方

上記ビジョンを実現するために、次に示す4つの基本的な考え方をもとに推進する。

(1) デジタル技術やデータを活用して、東京都職員及び施設等の業務効率化を実現する。(Win-Win)

デジタル技術を活用することは手段で、目的は指導検査業務の質を維持したまま、業務を効率化することである。デジタル技術を活用した新しい指導検査業務を定着させるには、検査する側だけでなく、検査される側の負担も軽減することが必要であり、双方に効果が期待できる取組を優先的に実施していく。

(2) 単に既存業務をデジタル化するのではなく、デジタル技術を取り入れながら、業務の在り方を見直し、常に変化しながら進化する。(アジャイル的改革)

新しいデジタル技術やサービスの活用については、使う側のリテラシーや組織の慣習や在り方等、必ずしもデジタル技術やサービスの効果を十分に発揮できるとは限らない。したがって、実際のデジタル技術やサービスの活用においては、スモールスタートから実験的に導入し、実際の効果や運用上の課題等を明らかにしながら、常に改善していく取組が必要となる。

(3) 指導監査部に限らず、運営主管部や区市町村を巻き込んだ取組を視野に入れる。(全体最適化)

指導検査業務は、社会福祉に関連する行政事務の一部であって、指導検査業務を行う前に、許認可・届出や各種申請等の業務がある。本来、これら一連の業務において、デジタル化が推進され、関連するデータを共有することができれば、より大きな効果が得られる。したがって、指導検査業務に閉じた考えではなく、許認可を行う運営主管部や、東京都とは別に指導検査を行っている区市町村との連携等も視野にいれた全体最適化の視点から検討することが必要となる。

6 デジタル技術を活用した指導検査の基本的な考え方

(4) 指導検査業務のデジタル化を契機として施設のデジタル化を促していく。(施設のデジタル化)

今後人口減少が進む中で、施設等における人材不足等の課題が顕在化することが予測され、業務を効率化するためにもデジタル化の推進が不可欠である。しかしながら、今回実施した施設等向けアンケートでは、施設等における業務のデジタル化は十分とは言えない。したがって、指導検査業務におけるデジタル技術の活用を契機として、施設等におけるデジタル化の推進につなげていくことを視野にいれた取組を促進する。

6.3 導入効果指標

指導検査業務の最終的な目標は、都民が安心して質の高い福祉・医療サービスを利用することである。したがって、デジタル技術の活用においても最終的には、都民サービスの向上を目標として、その目標を達成するため、次に示す3つの視点から効果指標を設定する。

図表 6-1 効果指標

| 視点 | 効果指標 | 現状 | 目標 |
|---------|---------------|---------------|------|
| 都民への効果 | 指導検査数の増加 | 3,307件(令和元年度) | 毎年増加 |
| 施設への効果 | 指導検査業務への負担感軽減 | ※令和4年度以降把握 | 毎年増加 |
| 東京都への効果 | 1件における業務時間削減 | 30.98時間 | 毎年減少 |

効果指標については、様々な取組の効果が表れる令和5年度末から、毎年状況を把握し、最終的な目標である利用者の利便性に寄与しているか総合的に判断しながら、デジタル活用の取り組みを評価していく。

なお、効果指標については、都民サービスの向上の観点から見たときに、社会ニーズの変化により、見直すことが必要になる可能性がある。例えば、一般指導検査の数よりも、監査(特別指導検査)の数を拡大する方が、都民の要望に対応していると考えられる場合は、監査(特別指導検査)の数を指標に追加するなど、効果指標については柔軟に見直しを行う。