

人材育成について

～現状と今後の取り組み～

介護老人保健施設
M.T奈多ケア院
管理栄養士 今村勝子



1

社会福祉法人 創生会

施設サービス（福岡県内）

| | | |
|-----------------|--------------|------|
| 介護老人福祉施設 | 奈多創生園 | 330床 |
| 介護老人保健施設 | M.T奈多ケア院 | 300床 |
| ケアハウス | 海の中道 | 150床 |
| 住居型有料老人ホーム | グットタイムホーム西の丘 | 150床 |
| 介護老人福祉施設（ユニット型） | ウエストヒル創生園 | 80床 |
| 介護老人福祉施設（ユニット型） | 西戸崎創生園 | 80床 |
| 介護老人福祉施設（ユニット型） | 今津創生園 | 80床 |

2

介護老人保健施設 M.T奈多ケア院



3

介護老人保健施設 M.T奈多ケア院

- 開設 1989年12月
- 定員 入所：300名（通所：50名）
(2019・1/15現在：入所者数)
男性61名 女性215名（276名）
- 入所条件 「介護が必要」介護認定により
要介護1～要介護5の認定を受けた方。
- 利用料 サービス利用料金は、ご利用者の
要介護度に応じて異なります。

4

施設の理念 【今、憩いとやすらぎを】

いつまでも食べる喜びを！！

ご利用者の皆様が
“健やか” にそして“食べる喜びを”を
感じていただけるようサポートしています。

5

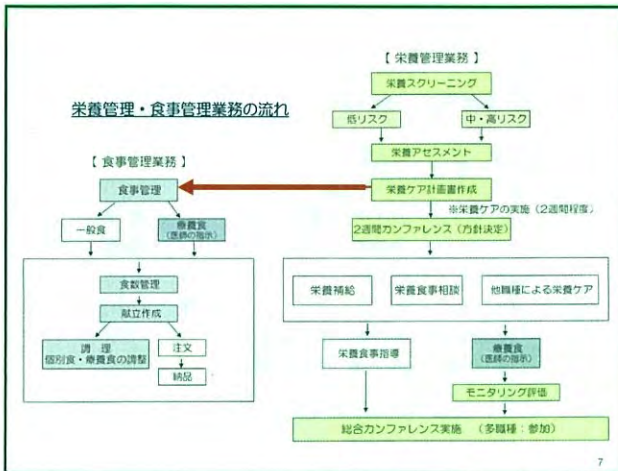
介護報酬改定（H27・4）⇒ 減収

H27・8/1～ 給食事業

委託 ⇒ 直営へ

●介護報酬の減収に向き合う

6



● **栄養管理**
 栄養ケアマネジメントの実践
 目標：低栄養状態の予防と改善
 個別の最適な栄養ケアを提供

● **食事管理**
 献立・調理・厨房設備の衛生管理
 ～安全・安心をモットーに～

作業分担区分 委託→施設

| | |
|--------|--------------|
| 栄養管理 | 献立・発注 |
| 調理作業管理 | 作業計画・実施状況確認 |
| 材料管理 | 検収・出納・在庫管理 |
| 設備管理 | 設備・器具・食器等の管理 |
| 業務管理 | 勤務表作成・業務分担確認 |
| 衛生管理 | 衛生管理点検・確認 |
| 労働衛生管理 | スタッフの健康管理 |
| 研修 | 調理従事者に対する研修 |

まず、人員確保！

↓

取り組み内容：決定

- 管理栄養士の経験値
- 適正な栄養ケア
- 調理スタッフの育成
- 労務管理・待遇改善
- 運営コスト管理

厨房直営化の取り組み (H27.8/1～現在)

| 内容 | 主眼 | 課題 |
|--------------|----------------------|-----------------------------|
| ● 管理栄養士の経験値 | 業務全般の把握 (献立・労務管理を含む) | 参考メニューの提案・応用 (標準順の見直し(簡素化)) |
| ● 適正な栄養ケア | 適切な栄養ケア追求 | 個人情報・個別対応の整理 |
| ● 意識向上(施設職員) | 無関心→関心(協力) | 他部署との協力体制 |
| ● 労務管理-人員確保 | 作業工程の見直し(効率化) | 施設内外研修会：積極的参加 |
| ● 待遇改善 | ベテランの負担軽減 | 作業グループ別：チーム制 |
| ● コスト管理 | 公休・特別休暇(固定) | 人員確保：早出・遅出の確保 |
| | 目標：残業0 | 超過勤務の低減 |
| | 業者選定：適正価格 | 業者選定(信頼) |
| | 発調品の効果的導入 | 適した発調品の選別と活用 |

スタッフ数

| | 委託 | 直営 | | | | |
|-----------|----|-------|-------|--------|--------|--------|
| | | H27・7 | H27・8 | H27・10 | H28・10 | H29・10 |
| 20歳～ | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 30歳～ | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 40歳～ | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 50歳～ | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 60歳～ | 8 | 8 | 8 | 10 | 9 | 9 |
| 大学生 | | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 留学生 | 1 | 2 | 2 | | | |
| 合計 | 21 | 20 | 22 | 19 | 20 | 19 |
| 栄養士(委託) | 2 | | | | | |
| 管理栄養士(施設) | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 合計 | 26 | 24 | 26 | 24 | 25 | 23 |

やはり、人員確保！

- 調理未経験者の雇用
 - ・調理技術の習得
 - ・社会性を培う
 - ・スキルアップ：資格取得（調理師）
- シニア世代の雇用
 - ・健康管理
 - ・短時間勤務への移行
- 待遇改善：作業の見直し

13

作業の見直し

- ①下処理、調理作業の見直し
 - カット野菜・完全調理品の効果的導入
 - 下処理・調理作業の効率化
 - 廃棄ロス：減少
 - 丁寧な仕上げ（余裕）
- ②ベテラン調理員の負担軽減
 - 新人職員の指導
- ③フロアスタッフ：協力体制
 - 下膳方法
 - 待機時間の解消

14

配膳風景



15

下膳方法：一部変更）



台車の上に、積み重ねて下さい。

16

完調品のデ・メリットは？

- 具材が大きいとき...
ご利用者に適したサイズにカット
- ソフト食：ひと工夫を！
- 味が濃いつきは...
野菜を加えたり、出汁で調整
- アイテムの選別
サンプル：味と食感を確認
- 生野菜を積極的に取り入れる

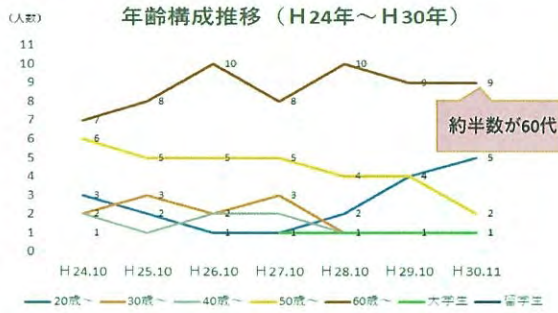
17

厨房の現状は・・・

(H27.8月：直営後)

18

○厨房職員の高齢化



19

調理スタッフ (退職・長期欠勤・異動)



20

| | 委託 | 直営 | | |
|-------|----------------|----------------|-------|-----|
| スタッフ数 | 8.0時間 | 13名 | 8.0時間 | 15名 |
| | 5.5時間 | 5名 | 5.0時間 | 3名 |
| | 4.0時間 | 1名 | | |
| | 2.0時間 | 1名 | | |
| | 留学生 | 1名 | 学生 | 1名 |
| 献立・発注 | 管理・栄養士 | 2名 | 管理栄養士 | 4名 |
| 栄養業務 | 施設栄養士 | 3名 | | |
| 合計 | | 26名 | | 23名 |
| 相違点 | ○超過勤務(月平均)5～8日 | ○超過勤務(月平均)1日 | | |
| | ○公休9日→7～8日 | ○公休9日+特休6日(固定) | | |
| | ※休日給支給 | ※休日給なし | | |
| 勤務評価 | ○不定期 | ○勤務評価重視:年1回 | | |

21

適材適所で力を発揮してほしい。

| | |
|----|-----------------------|
| 早出 | ベテラン2名+若手職員1名+パート3名 |
| 日勤 | ベテラン2名+若手職員1名+パート1名 |
| 遅出 | ベテラン1名+若手2名(遅出)+パート1名 |

- 早出パート：シニア世代(短時間)
- 日勤パート：主婦(子育て世代)
- 遅出職員：交通機関利用で早出が出来ない
- 朝・昼・夕にベテランを配置する

22

勤務形態(雇用区分・勤務時間・勤務内容)

| | 5:00 | 6:00 | 7:00 | 8:00 | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 |
|-----------------|-----------------|------|-------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 早出 | 早出 5:00~14:00 | 1名 | 調理 | 配膳1 | 洗濯 | 下着・食器洗 | 洗濯 | 配膳1 | 早出下着 | 洗濯 | 食器洗 |
| | 準早出 5:30~14:30 | 2名 | 洗台洗 | 配膳1-3 | 洗濯 | 下着・食器洗 | 洗濯 | 配膳1-3 | 早出下着 | 洗濯 | 食器洗 |
| | パート① 5:30~14:30 | 2名 | 洗台洗 | 配膳1-3 | 洗濯 | 下着・食器洗 | 洗濯 | 配膳1-3 | 早出下着 | 洗濯 | 食器洗 |
| | パート② 5:30~11:00 | 2名 | 洗台洗 | 配膳1-3 | 洗濯 | 配膳下処理 | | | | | |
| パート③ 5:30~10:30 | 2名 | 洗台洗 | 配膳1-3 | 洗濯 | 下着・食器洗 | 洗濯 | | | | | |
| 日勤 | 日勤 8:45~17:45 | 2名 | | | | 調理1+2-3 | 配膳5 | 早出下着 | 洗濯 | 食器洗 | 翌日の食 |
| | パート④ 8:45~14:15 | 1名 | | | | 調理補助 | 配膳4 | 早出下着 | 洗濯 | 食器洗 | |
| 栄養士 | 8:45~17:45 | 1名 | | | | 検品・検収 | 栄養実務 | | 洗濯 | 食器洗 | 配膳 |
| 遅出 | 遅出 10:30~19:30 | 2名 | | | | | | | 配膳下処理 | 洗濯 | 食器洗 |
| | 学生 17:30~19:30 | 1名 | | | | | | | | | 食器洗 |
| 公休 | | 5~6名 | | | | | | | | | |

23

調理スタッフの業務

- | | |
|---------|------------|
| ①調理作業管理 | 調理作業計画・実施 |
| ②栄養士と連携 | 食数・利用者評価共有 |
| ③材料管理 | 在庫管理 |
| ④設備備品管理 | 設備・器具等点検管理 |
| ⑤衛生管理 | 厨房内の保清 |

24

管理栄養士の経験値

●献立作成については...・

参考メニュー提示（月間）：ベテラン栄養士担当

- ・当施設に合った内容に修正：活用
- ・情報共有、情報交換
- ・メニューの幅ができる
- ・ご利用者評価を献立に反映できる

●約束食事箋：エネルギーコントロール食の導入

●取引業者との交渉

●外部研修会への積極的参加

<献立作成について>

| 項目 | 内容 | | | | | |
|-------|--------------------------------------|----------------------------------|---------|--------|---------|--|
| | 区分 | 朝食 | 昼食 | おやつ | 夕食 | |
| 栄養補給量 | 配分 | 1 | 1.5 | 0.5 | 1.5 | |
| | エネルギー | 360kcal | 560kcal | 80kcal | 550kcal | |
| | 総エネルギー | 1550kcal/day | | | | |
| 献立構成 | 基本メニュー | 和食中心：副食+メイン+漬物+和え物（サラダ）・果物 or 漬物 | | | | |
| | メイン | 魚料理・肉料理：屋敷 or タ食に取り入れる（文交） | | | | |
| | 朝食 | 副食・味噌汁・小鉢2品（和え物+漬物+果物 or ふりかけ等） | | | | |
| | おやつ | 牛乳120ml+菓子類 or フルーツ | | | | |
| | 週2回 | 中華風メニュー | | | | |
| | 週3回 | 洋風メニュー | | | | |
| | 隔週1回 | 麺類 or パン類 | | | | |
| 調理 | 調理時間：1.5～2時間（調理時間+仕上げ） | | | | | |
| | 朝・昼・夕：リーダー1名+ベテラン2名+補助スタッフ 夜リーダー：当番制 | | | | | |
| | 盛り付け | 盛り付けのイメージ：品数、食種の確認、配量人数の確認 | | | | |
| | 評価 | 分量、味付け、バランス、硬さ、温度、等 | | | | |
| | 食材消費 | 予算の範囲内（行事を除く） | | | | |
| 行事食 | 月、年中行事食を積極的に取り入れる | | | | | |

新人教育課程(管理栄養士・調理員)

| 期間 | 施設 全職員 | 食養部 | |
|-----------|-----------|-----------|-------|
| | | 栄養士 | 調理員 |
| 入職日～3日間 | 新人職員研修 | | |
| 3ヶ月～4ヶ月 | | 厨房実習 | 作業全般 |
| 5ヶ月～ | | 栄養士業務 | 調理補助 |
| 8ヶ月～ | | フロア担当（サブ） | 早出補助 |
| 12ヶ月～ | | フロア担当 | 早出・調理 |
| 1年目（2回/年） | 初任者研修 | | |
| 2年目（2回/年） | フォローアップ研修 | | |

栄養士・管理栄養士配置数

栄養士：①

| | H17年 | H18年 | H19年 | H20年 | H21年 | H22年 | H23年 | H24年 | H25年 | H26年 | H27年 | H28年 | H29年 | H30年 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------|------|------|------|
| 委託 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2+① | 2+① | 2+① | 2+① | 1+① | H27.8/1 直営 | | | |
| 施設 | 採用 | 1 | | | | 2 | | | | | | | | 1 |
| | 退職 | | | | | | | | 1 | | | | | |
| | 異動 | | | | -1 | 1 | -1 | | 1 | 1 | -1 | -1 | | -1 |
| | 計 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 |

スタッフのモチベーション

●施設外研修会への積極的に参加する

●外部研修会の研究発表

テーマ：「厨房直営で何が変わったか？」
 H29年度：全国老人保健施設大会（管理栄養士）
 H30年度：九州老人保健施設大会（調理師）

●内部研修会で講義

全職員研修会：「食中毒」について
 ※毎年、新人栄養士が担当

モチベーションを維持する

- 勤務成績評価：年1回実施
頑張っている人を評価→向上心↑
- 正職員へ昇格
- 役職に起用：次世代のリーダー育成

直営化で何が変わった？

- 今後の方向性
- 問題は・・・。

33

● 労務管理：人員確保

| 主眼 | 課題 | 現状 | 方向性 |
|-----------------------|-------------------------|--|------------------------------------|
| 作業工程の見直し（効率化） | 作業グループ別：チーム制 | トレーナー・リーダー新設 | 次世代の育成（世代交代） |
| ベテランの負担軽減 退職者を低減する | 人員確保：適正配置 （早出、遅出を固定） | ・ 調理未経験者の雇用 ・ シニア世代雇用 ・ 完調品の効果的導入 → 作業時間の短縮 | シニア世代：雇用延長 ・ 短時間勤務へ移行 ・ 健康管理 |

● 待遇改善

| 主眼 | 課題 | 現状 | 方向性 |
|-------------|------------|-------------|--------------------------|
| 公休＋特別休暇（固定） | 公休＋特別休暇の確保 | 特別休暇・有休取得定着 | リフレッシュ休暇の取得 |
| 目標：残業0 | 超過勤務の低減 | 超過勤務の低減（定着） | ・ 作業工程の見直し ・ 配置人数の見直し |

32

● 管理栄養士の経験値

| 主眼 | 課題 | 現状 | 方向性 |
|-----------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 献立作成 | 参考メニューの提案：応用 | ・ 施設：アレンジ→活用 ・ ご利用者評価重視→反映 | ・ チャレンジ精神 ・ ご利用者満足度アップ |
| 業務全般を担う | ○ 係系類の見直し ○ スタッフの指導 | 業務の効率化 （目標：残業0） | 指導力、けん引力を培う |
| 適切な栄養ケア追求 | 個人情報、個別対応の整理 | 可能な範囲での個別対応 | 個別対応の見直し |
| 約束手帳の見直し | エネルギーコントロール食 → 導入 | エネルギーコントロール食 → 活用 | 個別対応の見直し |
| 専門知識を培う | 施設内・外研修会 （県内・外）→ 積極的参加 | 施設内・外研修会 → 研究発表、講義を担当 | 向上心・スキルアップ |

● 調理員のスキルアップ

| | | | |
|------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|
| 無関心→関心（協力） | 他部署との協力体制 | 勤務成績評定実施 | ○ 資格取得（調理師） ○ 役割に活用 |
| 専門知識を培う | 施設内・外研修会 （県内・外）→ 積極的参加 | 施設内・外研修会 → 研究発表、講義を担当 | 向上心・スキルアップ |

33

● コスト管理

| 主眼 | 課題 | 現状 | 方向性 |
|-----------|-----------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 業者選定：適正価格 | 業者選定（信頼） | 業者・価格・品質管理 一定期的な見直し | 業者・価格・品質管理 → 適正価格を評価 |
| 完調品の効果的導入 | 完調品の選別と活用 | ・ 完調品の活用法 （デメリット対策・・・） ・ 廃棄ロス削減 | ・ 安定価格と品質管理 ・ 手作りの工夫 ・ 行事食の充実 |

34

< 厨房スタッフの声 >

周りのフォローがあり
長く続けられる

同じ施設の職員として
他部署の職員とも関われる



栄養士との連携が
とりやすくなった

休みがしっかりと
とれるようになった

35

では、問題はないの？

- ベテランから
 - ・ 若手育成：個人差がある
 - ・ 完調品：物足りない
 - ・ 健康に自信がもてない
- 中堅職員：少ない
- 若手スタッフから
 - ・ ベテランとの接し方
 - ・ 将来性

36

若手にはやる気を！

- まず、実践を！
- 失敗：フォロー体制を！
- 分からないことは聞く！
- 将来：目標をもつ！

ベテランには・・・

- 寛容さを！

食事サービスの現状

- ご利用者の評価は・・・
- 今後の取り組みは・・・

毎日のお食事をご利用者に評価していただきます。

- 食事時間に「今日の食事はどうでしたか？」
→直接、聞き取りを行います
ミールラウンド＝ご利用者の声を大切に！
- 毎食、残食量を計っています。
- 年に1回、嗜好・食事状況調査を実施。

評価から課題を明らかにし献立内容、提供方法の見直しを行います。

H30.12月 配食状況

平成30年12月24日

| 日付 | 時間 | メニュー | 意見・感想 |
|----|------------------|---|---|
| 1日 | 昼 昼 おやつ | 赤飯 さつまいもの甘露煮 雑豆の明太マヨ和え ムースシュー | ○月に一度の赤飯は喜ばれる。② ○甘くてとても美味しかった。⑤ ●少し辛い。⑥ ○美味しいと好評。③ |
| 2日 | 昼 昼 夕 | 豚肉と野菜の塩麹炒め カレイの唐揚げ 鶏肉の柚子ポン酢 御飯 | ●残食少々あり。② ○美味しいと好評。③ ○袖子の味が効いて美味しかった。⑥ ●内部温度で食べたためか、残食多い。④ ○美味しかったと好評。残食少ない。②④⑤ |
| 3日 | 昼 夕 | 牛肉じゃが 鮭のチャンチャン焼き | ○味が甘くて美味しい。⑤ ○肉が柔らかくて美味しい。⑦ ○残食少なく、美味しかったですよ。③ |
| 4日 | 昼 夕 | 白身魚フライマトソース 豚肉と茄子の焼肉炒め | ○衣がかりっとして美味しかった。②③⑦ ○味付けが丁度良かった。⑤ |
| 5日 | 夕 | マカロニサラダ ハンバーグデミグラスソース | ○冷たくよかった。残食少ない。③ ○あっさりした味で美味しかった。②④⑤⑥⑦ |
| 6日 | 昼 夕 | 肝臓 赤魚の磯辺揚げ | ○タレが甘くて美味しいと好評。③⑦ ●衣が固い。② |
| 7日 | 昼 昼 昼 夕 | 全体 散らし寿司 割身 ブロックソーテー | ○残食なく食べられる。② ○美味しいと好評。③⑦ ○普段食べられないので良かった。⑤ ●味が甘くて美味しくなかった。⑦ |
| 8日 | 夕 夕 | 小羊の煮物 黒むつ粕漬け焼き | ●魚の身が固い。②⑤ ○しっかり味がついていて。③ ○美味しいと好評。④ |
| 9日 | 昼 おやつ | プリの照り焼き 焼きプリンタルト | ○味が甘くて美味しい。②④ ○とても甘くて美味しかった。⑥ |

ご利用者の評価は？

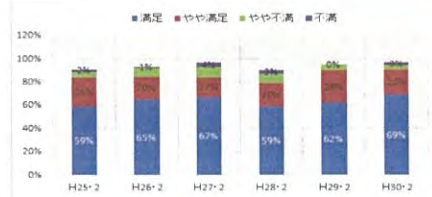
食事状況調査：年1回実施
(H30・2月の結果から一部抜粋)

- 食事に満足していますか？
(H25年～H30年 経年変化)

内容：①.食事の満足度～⑩.希望のメニューの10項目
：アンケート形式

食事の満足度推移 (ご利用者評価)

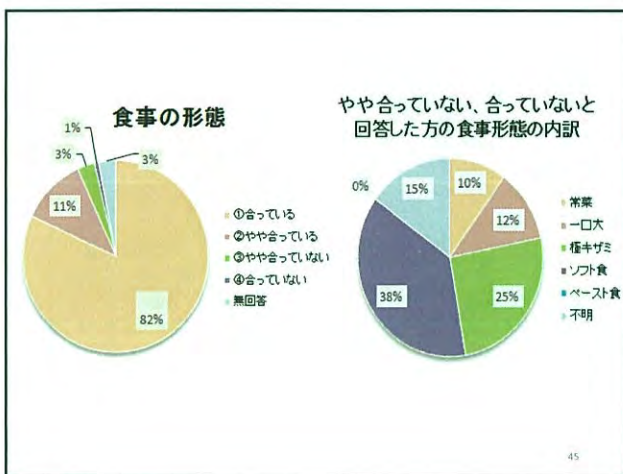
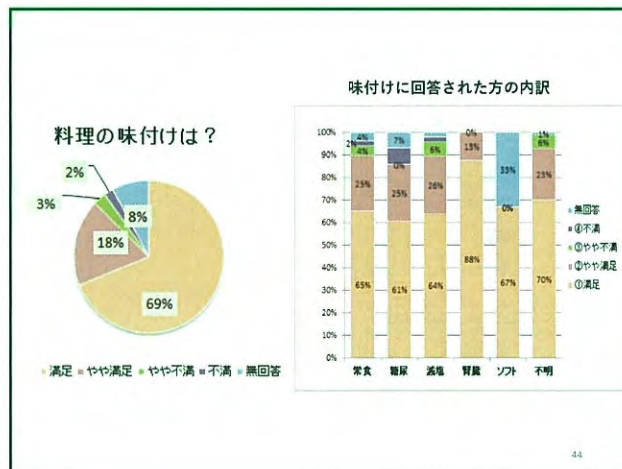
| | 満足 | やや満足 | やや不満 | 不満 |
|-------|-----|------|------|----|
| H25・2 | 59% | 25% | 5% | 2% |
| H26・2 | 65% | 20% | 7% | 1% |
| H27・2 | 67% | 17% | 9% | 4% |
| H28・2 | 58% | 20% | 8% | 3% |
| H29・2 | 62% | 28% | 5% | 0% |
| H30・2 | 68% | 22% | 3% | 3% |



食事の種類と形態別人数 2018・12・1時点

| 主食の形態 | 人数(名) | 副食の形態 | 人数(名) | 食事の種類 | 人数(名) |
|-------|-------|-------------|-------|-------------------|-------|
| 米飯 | 157 | 常菜 | 90 | 一般食 | 190 |
| かゆ食 | 92 | 一口大 | 87 | 減塩食(心疾患) | 21 |
| おにぎり | 2 | 極キザミ食(ノド4) | 69 | 減塩食(高血圧症) | 16 |
| パン粥 | 0 | ミキサー食(ノド3) | 1 | 糖尿肉食1200~1550kcal | 25 |
| ペースト | 2 | ソフト食(ノド2-1) | 20 | 腎臓食 | 7 |
| 粥ゼリー | 14 | | | 貧血食 | 3 |
| 合計 | 267 | 合計 | 267 | 脂質異常症食 | 5 |
| | | | | 経管栄養 | 6 |
| | | | | 合計 | 273 |

43



ご利用者の声を大切に！

- 調理員の技術・資質向上
仕上げの工夫(見栄え・味付け)
- 手作り料理を！**
- 行事食にもひと工夫！**
日々の食生活にアクセントを！

46

今後の方向性

今後の課題・・・

- ①地域と連携：情報の一元化
- ②個別ケアの在り方：適切な栄養ケアを見極める
- ③後進の育成

↓

**おひとりお一人に満足していただける
食事サービスを目指して**

47

