



介護現場の生産性向上

概要から実践へ、改善活動のステップバイステップ



TRUE NORTH
CONSULTING



我々について

■True Northの事業内容

- 動画配信サイト「[介護生産性向上・DXチャンネル](#)」の運営
- [生産性向上・DXに関する一気通貫のコンサルティング](#)
 - オンラインを基本とした継続的なアドバイザー
 - チームの組成・課題の明確化・解決策の策定から、ICTツール導入・定着まで包括的支援



TRUE NORTH
CONSULTING

——Vision, Mission——

**課題を共に解決し、
成果を共に喜ぶパートナーとなる**

■自己紹介

名前：那須 智樹

東京大学大学院を卒業後、NTTデータ経営研究所や、株式会社Giver Linkの最高執行責任者を経て、現在のTrue North代表となる。

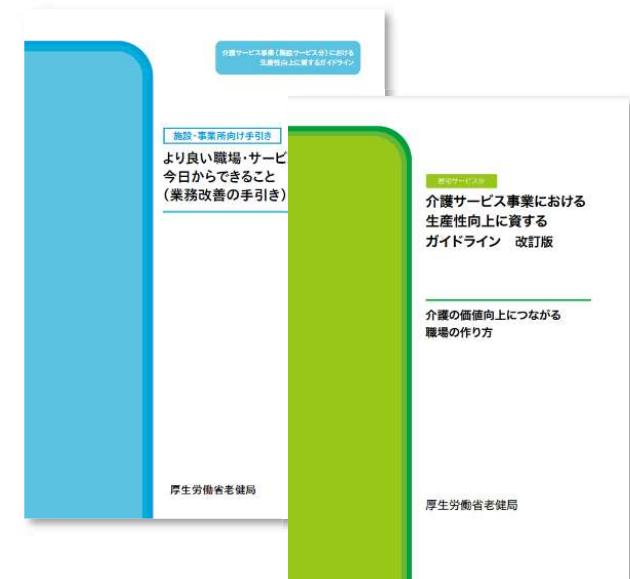
前職では、介護事業所向けのICTの比較検討サービスを運営し、累計3,500件程のICT導入相談事例を元にして、介護事業所向けのセミナー等での情報発信を行っていた。

直近では、秋田県、高知県、等の計10の県にて、生産性向上に関する研修会・オンライン相談・伴走支援を実施し、業務改善につながる情報発信・支援活動を行っている。

生産性向上の活動の基本から 役立つポイント、事例までを解説

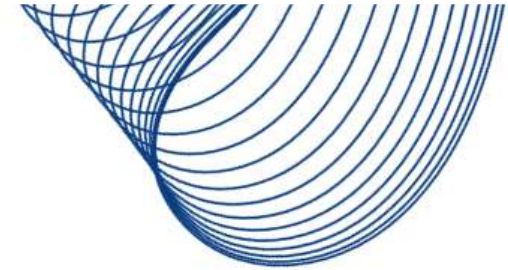


- 登壇者の紹介
- 業務改善が必要な背景、目指すべき姿
- 具体的な業務改善の方法
 - 業務改善の大まかなステップ
 - 業務改善活動の準備方法について
 - 現場の課題を見える化する方法について
 - 実行計画の立案方法について
 - 改善活動の取組方法について
 - 改善活動の振り返りについて
- まとめ



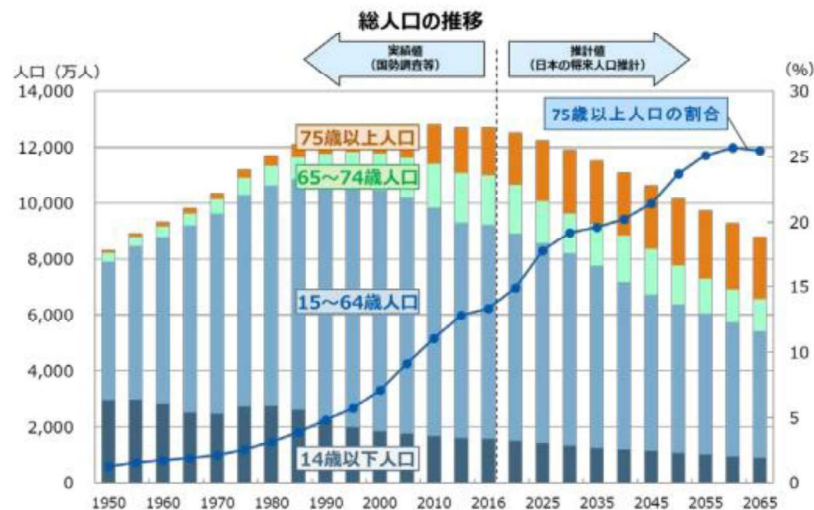
参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

人材不足が深刻化する中で、急増する介護ニーズに対応する必要があるため



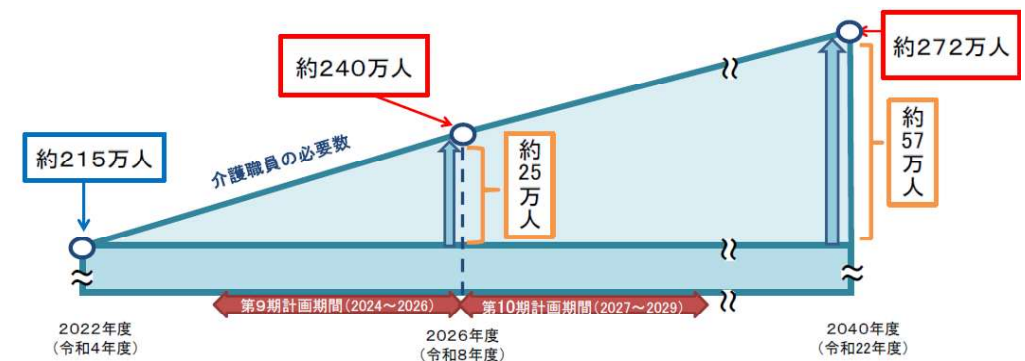
2040年にかけての総人口の推移

約4人に1人が75歳以上となり、生産年齢人口も減少するため、介護サービス提供が困難になっていく



介護サービスの需要・供給ギャップの拡大

2026年時点で25万人、2040年には57万人の介護職員が不足していく
(これは、職員数が今の215万人を維持できた場合を想定)



より身近には
➡ 既に人材不足・採用難などの問題が発生していませんか？

継続して質の高い介護サービスを提供するために生産性向上(業務改善)が必要



生産性の向上とはなにか

労働の過程(PROCESS)を改善することで、同じ労働時間(INPUT)でも、より多くの成果(OUTPUT)が出せるようになること



いつもと同じ
労働時間でも

整理整頓など
による改善により

利用者の方に
接する時間が増やせた



介護分野における生産性向上の目的・目標

働きやすい環境を作ることで、働く人のモチベーションを高め、介護サービスの質を向上し、人材の定着をしていくこと



3年の経過措置期間があるものの 生産性向上の委員会の設置が義務付け



厚生労働省が公開している2024年介護報酬改定の概要抜粋

3.(2)② 利用者の安全並びに介護サービスの質の確保及び職員の負担軽減に 資する方策を検討するための委員会の設置の義務付け

概要

【短期入所系サービス★、居住系サービス★、多機能系サービス★、施設系サービス】

- 介護現場における生産性の向上に資する取組の促進を図る観点から、現場における課題を抽出及び分析した上で、事業所の状況に応じて、利用者の安全並びに介護サービスの質の確保及び職員の負担軽減に資する方策を検討するための委員会の設置を義務付ける。その際、3年間の経過措置期間を設けることとする。【省令改正】



生産性向上推進体制加算等の取得を考えていないとしても、
いずれは、該当の事業種別の全ての事業所で委員会の設置が必要になる

参考) <https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001230329.pdf>

令和8年度の処遇改善加算では 生産性向上を評価するⅠ口、Ⅱ口が新設



令和8年度に改定された処遇改善加算の内容まとめ

対象の拡大	■ 訪問看護・訪問リハ・居宅介護支援に処遇改善加算が新設
加算率の全体的な上乘せ	■ 加算の区分によらず、介護従事者当たり1万円相等の加算率が上乘せされる
上位区分の新設	■ 生産性向上の取り組みを評価する加算Ⅰ口・Ⅱ口が新設。 ■ 本加算を算定することにより、介護従事者当たり0.7万円相等の加算率が上乗せされる。

新設される上位区分の算定要件

下記のいずれかを満たすこと

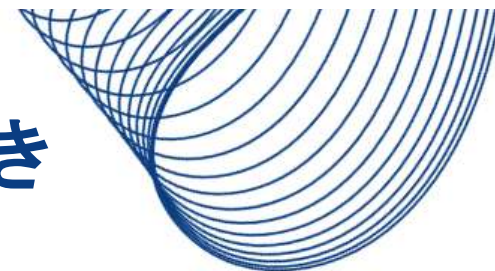
- ・ 訪問、通所サービス等
→ケアプランデータ連携システムに加入 + 実績報告(使用画面のスクリーンショット)
- ・ 施設サービス等
→生産性向上推進体制加算Ⅰ又はⅡの取得 + 実績報告(体制届出)
- ・ 社会福祉連携推進法人に所属していること。

➡ 生産性向上活動の実施有無が、より介護報酬に関与する



TRUE NORTH
CONSULTING

生産性向上は“今日から”始めるべき



対立

生産性向上には“一定の人手が必要”

今後更なる人手不足の深刻化が進む

下記の手順の実施が必要となる

手順1

改善活動の
準備をしよう

手順2

現場の課題を
見える化しよう

手順3

実行計画を
たてよう

手順4

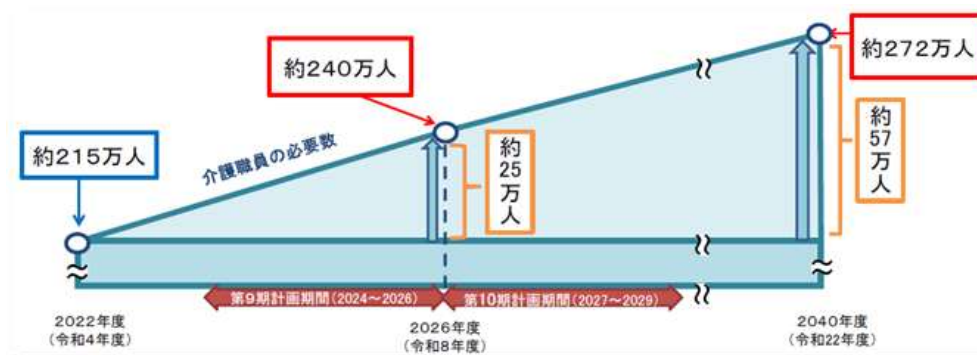
改善活動に
取り組もう

手順5

改善活動を
振り返ろう

手順6

実行計画を
練り直そう

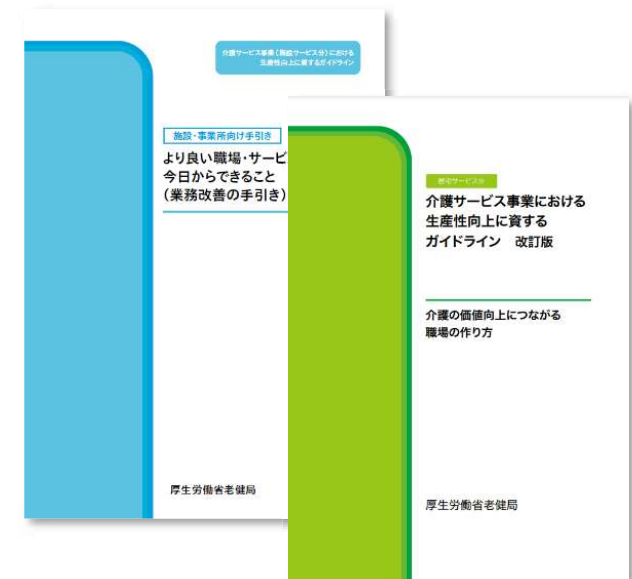


比較的に人手に余裕がある **今**、生産性向上の活動を始めべき

生産性向上の活動の基本から 役立つポイント、事例までを解説

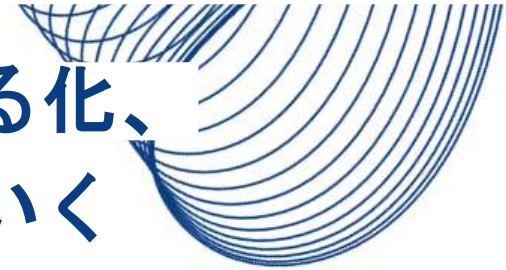


- 登壇者の紹介
- 業務改善が必要な背景、目指すべき姿
- 具体的な業務改善の方法 ←
 - 業務改善の大まかなステップ
 - 業務改善活動の準備方法について
 - 現場の課題を見える化する方法について
 - 実行計画の立案方法について
 - 改善活動の取組方法について
 - 改善活動の振り返りについて
- まとめ



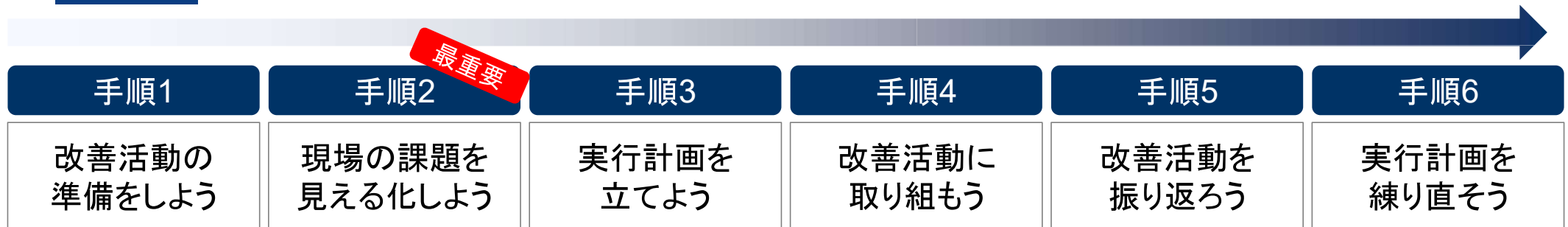
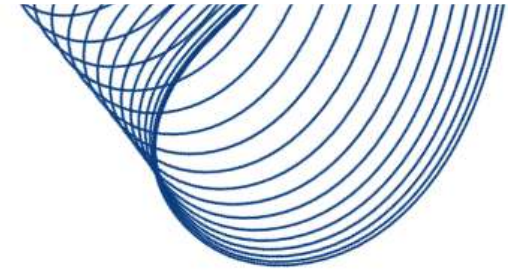
参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

チームの組成から始まり、課題の見える化、 実行計画立案、解決策の実行までしていく

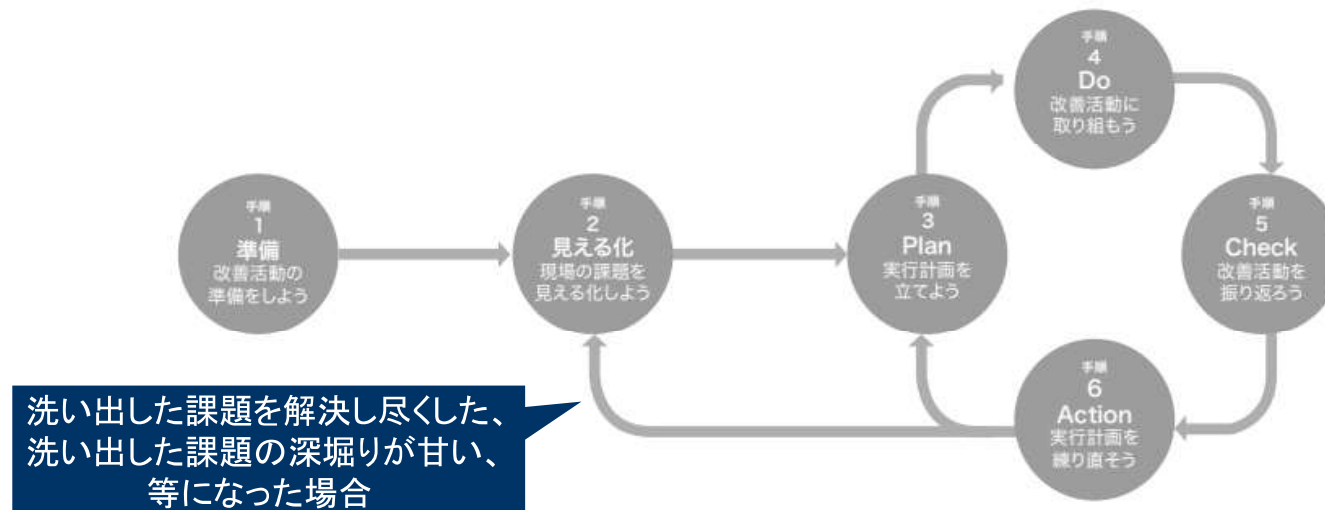


手順1	手順2 最重要	手順3	手順4	手順5	手順6
改善活動の準備をしよう	現場の課題を 見える化しよう	実行計画を 立てよう	改善活動に 取り組もう	改善活動を 振り返ろう	実行計画を 練り直そう
・改善活動に取り組むプロジェクトチーム(委員会)を立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める ・経営層から事業所全体への取組開始を宣言する 	・「課題気付きシート」等を活用し、課題を 見える化し、取り組む課題を洗い出す 	・優先課題を決定し、課題解決のために必要な取組や職員の役割を決定する ・3か月程度の取組期間を目安に、具体的な計画を立てる	・大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれるため、まずは小さな成功事例を作り出す 	・取組の途中経過を把握し、改善活動におけるゴールを達成するために必要な軌道修正を図る 	・上手いいった点、上手いかなかった点の分析を加える ・優先度が低いと位置付けた課題を含め、取り組む改善活動を再検討する

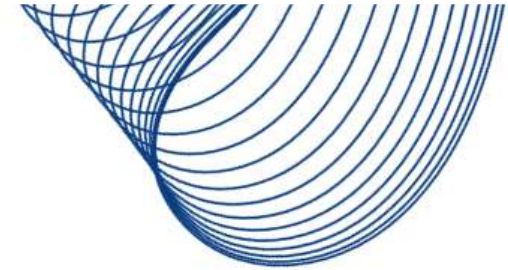
活動は一回限りではなく PDCAサイクルをぐるぐる回していく



上記の手順は、下記のように繰り返し行っていく※

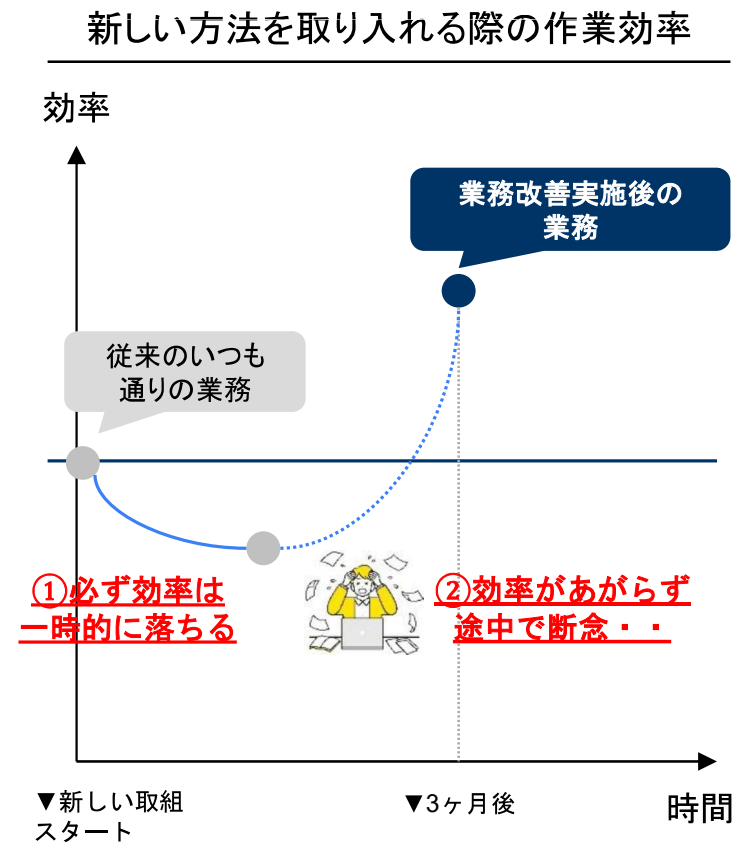


よくある落とし穴：課題を分析せず 思いつく解決策から実行してしまう

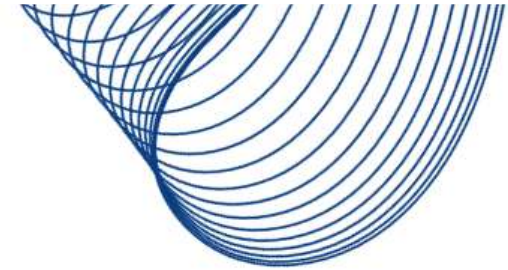


課題分析をしないことによるデメリット

1. **思い付いた解決策が効果的ではないことがある**
(存在しない課題を解決する活動をしているケースもある)
2. 業務改善活動実施後の姿が不明確なため、**途中で活動を断念しやすい(右の図参照)**
3. 特に、解決策としてICTツールの導入をする場合、**途中でツールの利用をやめてしまい、お金だけがかかってしまう**



プロジェクトチームを組成し、キックオフの宣言をしよう



プロジェクトチームを立ち上げについて

マネジメント層および現場の中核人材を中心に、**問題意識を持ち、改善活動に前向きに取り組むことができる職員を選抜。**

	役割の内容	役割の担当者イメージ
プロジェクトオーナー	方針最終決裁 予算の管理	・ 経営層、施設長等
プロジェクトリーダー	・改善活動の主導 (方針検討、タスク割当、進捗確認、等)	・ 介護従事者層のリーダー、主任等
プロジェクトメンバー	・改善活動の支援 (タスクの手伝い、意見出し、等)	・ 介護従事者、ICT機器に慣れている職員等

経営層からのキックオフについて

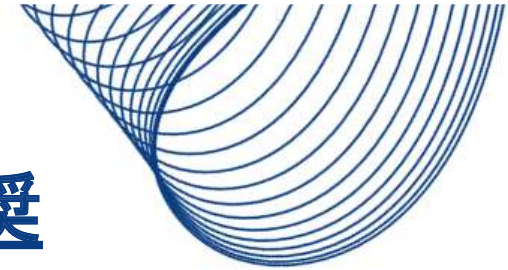
プロジェクト組成時に、経営者から全職員にプロジェクトで目指すものを明確に伝える。(下記が例)



プロジェクトの目的
取り組み範囲
活動方法
期間
メンバー
予算

例えば、3ヶ月間のプロジェクトなのか、1年間のプロジェクトなのか、全員の目線を合わせる事が重要

委員会の実施頻度は3ヶ月に1回が目安 より有意義に行うには1ヶ月に1回を推奨



実施頻度に関する記述

加算関連	処遇改善加算	該当する記載なし
	生産性向上推進体制加算	委員会は三月に一回以上開催
手引き関連	生産性向上に資するガイドライン	該当する記載なし
	生産性向上ポータルサイト	該当する記載なし

実施頻度に対する個人見解

伴走支援をしてきた中では

頻度は月1回

が現状最適と考えている

これ以上低頻度の場合:

価値のある生産性向上に繋がりにくい

これ以上高頻度の場合:

委員会実施に労力がかかりすぎて、疲弊してしまう

イメージするスケジュール

手順1

改善活動の準備をしよう

手順2

現場の課題を
見える化しよう

手順3

実行計画をたてよう

手順4

改善活動に取り組もう

手順5

改善活動を振り返ろう

手順6

実行計画を練り直そう

3ヶ月で
実施

3ヶ月で
1サイクル
実施
(PCDAを
繰り返す)

課題感を持つメンバーを最優先に集め 6～10人のチームを組成しましょう



生産性向上チームの最適な人数と、トレードオフ

多くの伴走支援をする中で、最適なチームの人数は

6～10人と想定

メンバー少

- ・ 多様な意見が集まらない
- ・ 解決策実施のマンパワー不足

トレードオフ

メンバー多

- ・ 一人一人の発言機会が減る
- ・ メンバーが集まりづらい

デメリットの比較

チームに混ぜるべきメンバー属性

最優先すべきは、課題感を持つメンバーを混ぜること

最優先

1st:現状に課題感を持っている人
課題出し・解決策検討・解決策実行・
振り返り、全てにおいて貢献してくれる



2nd:現場の運用に精通している人
今までの運用の背景を、
素早く答えてくれる(一方、否定的な意見も多くやすい)



2nd:客観的に物事が見れる人
客観的に現状を理解し
今までの運用が否定できる人



3rd:ICTに抵抗感がない人
ICTツールを活用するとなった際に
活動の推進を助けてくれる



→今後伸びる人・伸ばしたい人を入れるという選択肢もある

下記のどちらか(またはどちらも)の方法で チームメンバーで課題の洗い出しを行う

課題把握シートを活用した、課題の洗い出し

生産性向上ポータルサイトにて、各事業種別毎に用意されている、チェックリスト形式の課題把握シートを用いて、業務の実施状況を振り返る

大項目	小項目	序	課題把握の観点	状況の把握	メモ欄
サービス提供	訪問・ケア準備	1	ケアに必要な利用者情報（基本情報・ケア計画・利用者の状況等）を把握した上で、利用者宅を訪問しているか		
		2	一日の訪問スケジュールを把握し、事業所もしくは自宅を出発しているか		
		3	訪問スケジュールの作成を速やかに作成しているか		
	移動・訪問スケジュール作成	4	効率的な訪問ルート作成の方法・コツを共有しているか		
		5	訪問・移動に移動率が生じないよう、適切な訪問ルートを設定しているか		
		6	急な訪問スケジュール変更が発生した際にも、忘れず利用者宅を訪問しているか		
		7	休憩時間をしっかりと確保しているか		
		8	急な訪問キャンセルや訪問時間が発生した場合も、時間を有効活用しているか		
	遠征ケア周辺業務	9	利用者宅でのサービス提供の開始・終了について随時、サービス提供責任者に共有しているか		
		10	提供方法・内容にバラつきが生じることなく、サービスを提供しているか		
		11	法規制や契約内容、計画書に附ったサービスを提供しているか		
		12	利用者及び家族に対して、適切な頻度・手段・内容のコミュニケーションをとっているか		

メンバーの記入結果が見える化できる

本方法のメリット

- ・項目が予め定まっているため、課題が洗い出しやすい

課題気付きシートを活用した、課題の洗い出し

課題気付きシートを活用して、できるだけ多くの課題を書き出す。その後、同じような課題でグループ分けをして見える化する。

気づきシート

事業所名： 部署・課名： 氏名：

仕事をしながら日々感じている疑問や、解決したいことなど、あなたが気づいたことを自由に記述してください
(※ 事業所の運営、業務の仕方、ルール、介護のやりかた、勤務時間、シフト、人間関係など、どんなことでもOK)

※ 実際の状況がわかるように書いてください。記入例：●●のときに、●●したいと思うが、●●の理由がない

上記に関して、解決策はあると思いますか？（いずれかに○）

あると思う ないと思う

思いつく解決策を記入してください 思いつかない解決策を記入してください



本方法のメリット

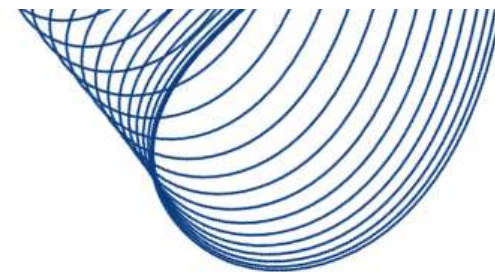
- ・自由記入であるため、事業所独自の課題が洗い出しやすい

<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html>

出典：厚生労働省「生産性向上に資するガイドライン」https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/Seisansei_shisetsu_Guide.pdf

こちらを重点解説

課題出しのコツは、 “本音”の課題を出すこと



よくある課題出しの失敗パターン

①	管理者の方をはじめ、誰とも衝突が生まれない課題だけ列举する
②	解決したいと思っていない課題が選ばれ、それを改善する活動が始まる
③	やっても無駄、、、と思う改善活動が続け、モチベーションが下がり、効果も出ない

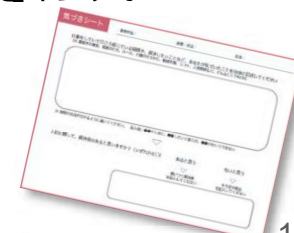
本音の課題を出してもらうためのコツ

1. 今回は、課題を出すチャンスであること、意見によって人事評価は一切しないことを明確に伝える

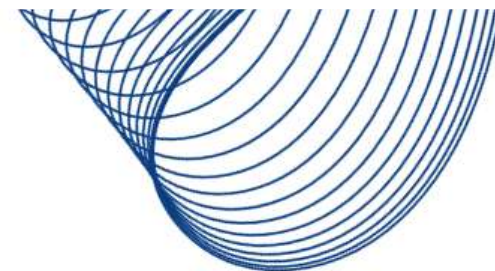


本音の課題を出すチャンス！

2. 「課題気付きシート」を配布し、“**完全匿名**”で課題を記入＆アンケートボックスで回収することで、課題の洗い出しを行う。



“良い課題”の書き方を周知し 改善活動につなげやすい課題を集める

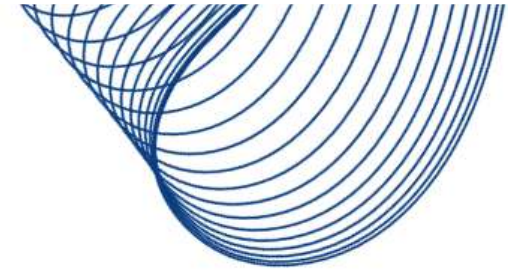


良い課題の特徴と具体例

“良い課題”とは、次の改善活動につながりやすい課題を指しており、次のポイントを満たす

		Bad		Good
①	願望ではなく、課題が記載されている事 →願望では、課題を正しく解釈できていない可能性がある	タブレットの 台数を増や してほしい	➡	朝、業務日 誌を確認す る際、タブレ ット渋滞がお きる
②	感想ではなく、事実が記載されている事 →感想では、業務改善に繋がらない	業務が多す ぎる、いろい ろな業務を 押し付けすぎ	➡	配膳時間に 間に合わせ るため、調理 員が早めに 出勤している
③	具体的な内容が記載されている事 →具体的であるほど、解決策に繋げやすい	情報共有が できていない	➡	記録係を決 めているため か、個々の 関わりでの 情報が無い

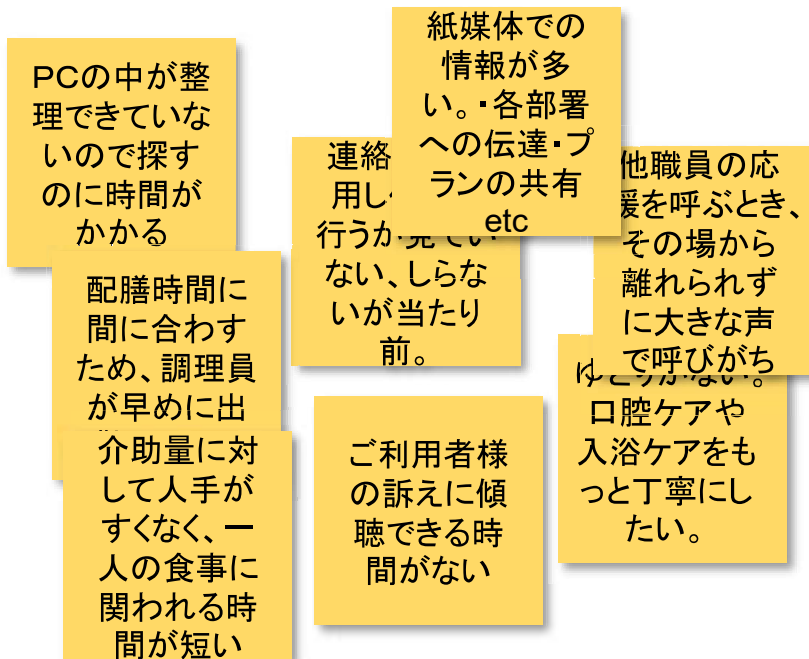
グループ化を行うと 課題の輪郭や全体感が見えてくる



グループ化の方法と、実施前後のイメージ

類似している課題をまとめ、一言で課題を表す、という作業を繰り返すと課題の輪郭が見えてくる。課題は細かくグループ分けが出来るほど、解決策の検討に活用しやすい。

Before



After

情報共有が難しい

PCの中が整理できていないので探すのに時間がかかる

連絡帳を使用し伝達を行うが見ていない、知らないが当たり前。

紙媒体での情報が多い。・各部署への伝達・プランの共有 etc

他職員の応援を呼ぶとき、その場から離れられずに大きな声で呼びがち

食事介助が大変

配膳時間に間に合わすため、調理員が早めに出勤している

介助量に対して人手がすくなく、一人の食事に関わる時間が短い

ケアの品質低下

ご利用者様の訴えに傾聴できる時間がない

ゆとりがない。口腔ケアや入浴ケアをもっと丁寧にしたい。



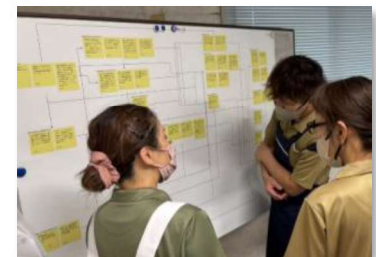
課題の前後関係を示す因果関係図を作成することで、課題の世界地図が作れる

因果関係図の例



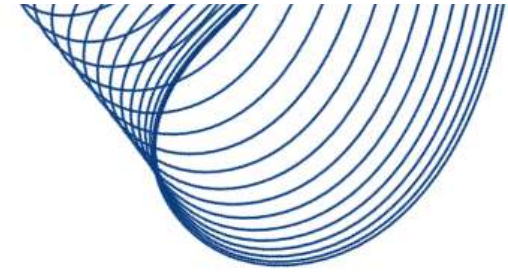
因果関係図が、
どこに何の課題があるかを
把握するための
「課題の世界地図」となる

ここから、解決したい課題を選ぶ



(大型印刷し、事業所内にするのがおすすめ)

なぜ面倒な課題の分析から始める必要があるのか？



チームで課題の分析をしなかった場合



チームで課題の分析をした場合



➡ まずは、メンバーと課題を出し合うだけでも実施しましょう

洗い出した課題から、 解決する課題を絞り込む



優先課題の絞り込みを行う

洗い出した課題の中から、**優先的に解決すべき課題を最大3つ選択する**(1つでも良い)



解決する課題に迷ったら、「優先順位」を議論する

解決する課題に迷いが生じた場合には、下記のような優先順位を決める「観点」を議論する。初期は、すぐに解決できそうな課題を選択するのが良い。

優先順位を決める上の『観点』の例

解決のしやすさ	• すぐに解決できそうな課題か • 解決した場合、効果がすぐに現れそうか	最優先
業務負荷軽減の効果	• 解決することで、職員の業務負荷軽減につながるか(発生頻度×削減効果でみる)	優先
利用者のリスク軽減の効果	• 転倒・誤嚥といった、利用者のリスク軽減につながるか	
サービス品質向上の効果	• 利用者の満足度向上といった、サービス品質向上につながるか	

課題分析によって、原因を解消する 効果的な改善活動案を作ることができる



多くの原因は課題の下に隠れている



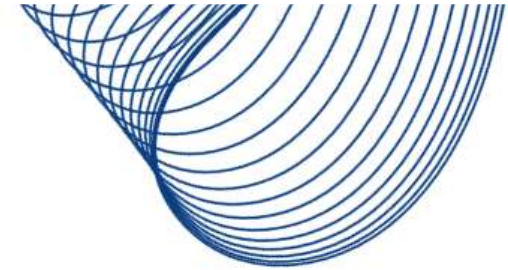
➡ 表層の課題を捉えるだけでは、
安直で表面的な改善活動しか思いつかない

➡ 隠れている原因を捉えることで、
課題解決につながる効果的な改善活動が思いつく

探偵になった気持ちで、可能な限り多くの原因
を洗い出すのが良い。

「そうそう！」という共感が生まれるほど良い
原因分析をしている証になる。

課題分析シートを用いて 課題の原因から、解決策の検討を行う



課題分析シートを活用した、課題の分析

①課題→②原因→③悪影響→④改善活動案→⑤ヒアリング項目の順で書き出し、課題の前後関係や改善アイデアの検討を行う。

②原因	④課題	③悪影響	④改善活動案	⑤ヒアリング項目
・申し送りノートが会議と看護、等複数存在しており確認するのが大変 ・申し送りノートを読んだかどうか確認できない ・シフト上、全員が集まって話す時間がない ・看護の申し送りが、伝言をする中でうまく伝わらない ・申し送りを伝える人の伝える人の能力が育っていない ・申し送りノートを見る時間がない ・申し送りノートに記載している内容が多種多様で、必要な情報を採るのが大変 ・申し送り後に、申し送りの内容を忘れてしまう	・申し送り事項がうまく共有できていない	・利用者の方に適切なケアが提供できない。特に看護の内容は共有できていないとインシデントに繋がる ・シフトスタイルの利用者に関する情報の場合、本来必要な業務を実施してしまう ・言った言わないの議論が発生すると、職員間の雰囲気が悪くなってしまう ・特に休み明けだと、状況がうまく把握できず、業務に大きな影響を与える ・回診等の情報を直前に伝えられることで、バタバタしてしまう	・申し送りノートの統合ができないかを検討する ・シフトの調整をして、全員でも申し送りができるタイミングを設ける ・看護の申し送りは、伝言ではなく直接伝えられる体制できないかを検討する ・色ペンなどを使いながら、重要な申し送りはひと目で分かるようにする ・介護ソフトを活用して、スムーズに申し送りを確認するような体制を整える	・申し送りがうまくできていない原因について、他に原因はないか ・特にどういった情報が申し送りができていないと影響が大きいのか ・シフト等の調整を行うことは可能か ・そもそも申し送りノートには、どういった種類の情報が載っているのか

下記をベースに独自で改良したものを活用
<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisanse-elearning.html>

課題分析シートへの記入のコツ

コツ1:可能な限り多く、原因を記入する

多くの原因候補が出るほど、解決策の幅が広がるため、大小問わず多くの原因を書き連ねることが重要

コツ2:直近で課題が起きたときを思い返す

原因を書く際には、その課題が直近起きたときを思い返ししながら、なぜその課題が起きたかを考えると、具体的な内容が考えやすい

コツ3:改善案が抽象的すぎないように心がける

抽象的なものほど大掛かりになり、行動計画に落としづらくなる。具体的な原因をベースに、現実的な改善活動案を考えることが重要

改善方針シート等を活用しながら 活動方針を定めていく

改善活動の具体的な内容を決定する

改善方針シートを活用しながら、**解決する課題、活動の方針、優先度、担当者、成果指標**を決める。

改善方針シートの記入例

改善方針シート		事業所名					
No.	取り組む課題	課題の原因	改善活動の方針	具体的な活動内容	優先度	担当者	関与する指標(及び想定効果)
例	利用者に開する申し送り事項の共有に遅れがある	朝の申し送りが長く、人によって報告する内容も違うため、重要な情報を聞き逃すため	申し送りに必要な情報のルールを定める 申し送りの目標時間を定める	1. 今まで申し送りで共有していた情報を一覧化する 2. 各情報量の要否を定め、申し送りの目標時間を定める 3. 本活動の目的や実施内容をまとめた資料を作り周知する	1	佐藤さん 吉田さん	・ 朝の申し送り時間(10分減少) ・ 申し送り伝達ミス発生回数(週当たり1回→0回) ・ 申し送りの職員満足度(満足度の向上)
1							・ 定期的に朝の申し送り時間をタイマーで計測 ・ 定期的に伝達ミス回数、満足度のアンケート実施
2							

下記をベースに独自で改良したものを活用
<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html>

業務改善活動に関するアンケート

改善活動方針シートに記載した「成果指標」をアンケートに追記し、改善活動に関わるメンバーにアンケートを実施する

業務改善活動に関するアンケート

このアンケートは、現在実施している業務改善活動の効果測定し、皆様の働きやすさや職場環境の変化を把握することを目的としています。

アンケートの結果は、今後のより良い職場づくりのために活用させていただきます。匿名でご回答いただけますので、正直なご意見をお願いします。

ご協力ください。

設問

各設問について、最も当てはまるものを一つ選び、□にチェックを入れてください。

A. 改善活動の直接効果(事業所固有KPI)

※このセクションの設問は、各事業所の改善テーマに合わせて個別に設定します。

1. 【改善活動項目1】
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

2. 【改善活動項目2】
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

3. 【改善活動項目3】
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

4. 【改善活動項目4】
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

5. 【改善活動項目5】
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

B. 働きやすさ・環境関連

6. 休憩の取りやすさ「必要な時に休憩を取ることができる」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

7. 残業の少なさ「残業をすることは少ない」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

8. 休憩の取りやすさ「休憩を取りやすい環境だ」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

9. 業務の中断頻度「突発的な対応により、予定していた業務が中断されることは少ない」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

10. 業務による身体的負担「移乗や入浴介助など、日々の業務における身体的な負担は少ないと感じる」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

**アンケートの実施により
より改善活動の成否が明確に**

13. 搭載の「**業務改善活動に関するアンケート**」に低減することが期待される」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

14. キャリアパスの働きやすさ「この職場でキャリアパスを描きやすいと感じる」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

D. 利用者ケア・サービス品質

15. 利用者に合わせたケア「利用者一人ひとりに合わせたケアができています」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

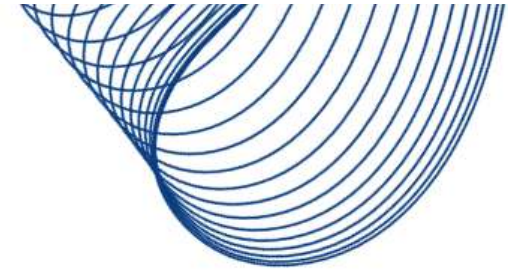
16. サービス品質への満足「提供しているサービスの質に満足している」
□ とてもそう思う □ ある程度そう思う □ あまりそう思わない □ 全くそう思わない

E. 自由記入欄

17. 改善活動で良かった点「今回の改善活動で、特に良かったと感じる点があればご記入ください。」

18. 改善活動で困った点・今後の要望「今回の改善活動で困った点や、今後さらに改善してほしい点があればご記入ください。」

成果指標については、定量・定性の 2つの指標が存在する



期待される効果の種類と、書き方

最低一つ設定

【定量的指標】

業務が効率化されるか
数値で具体的に示す

- 「手書きで行っていた記録業務」の時間を1人あたり15分/日短縮。これが職員20人×30日間で、月間150時間の業務時間創出に繋がる。

【定性的指標】

数値では捕捉できない
変化などを示す

- 記録業務の心理的負担が軽減され、職員が安心して働ける環境が醸成されることで、定着率向上に繋がる。また、円滑な情報共有はチームケアの質を高め、結果として利用者満足度の向上にも寄与する。

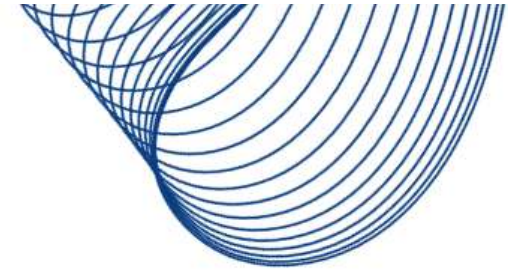
※アンケートを実施し、「仕事への満足度」や「心理的負担感」の変化を可視化するのも有効

本指標を設定する意味、及びコツ

- 指標を設定・計測することで、改善活動が成功・失敗しているかの判別が付きやすくなる
- 事前に各指標を、どのタイミングでどのように計測するかまで検討をすると、現実的な計画に落とし込みやすい



改善活動には短期・長期の2種類あり、 初期は短期的活動に注力をするべき



各活動の概要と目的

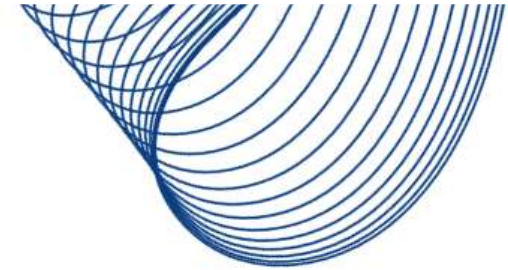
	概要	メリット	デメリット	活動の目的
短期的 改善活動	転記作業を減らす、等の比較的素早く実行ができる改善活動	難易度が低く、短期間で効果を実感しやすい	単体では抜本的な改善に繋がりにくい場合がある	■ <u>業務改善の経験を積む事で、課題解決の思考法を組織に根付かせることができる</u> ■ <u>小さな積み重ねることによって大きな効果を生み出す</u>
長期的 改善活動	ICTツールを導入する、等の実行まで慎重な計画が必要な改善活動	成功すれば、業務プロセスを根本から変え、大幅な改善効果が期待できる	難易度が高く、成果が出るまでに時間を要し、慎重な計画と投資判断が必要	■ <u>業務効率を大幅に引き上げ、持続可能な事業運営を確立する</u>

優先



まずは短期的改善活動を通じて、課題解決サイクルを回す文化を
定着させることが重要（同時進行も実施可能）

進捗管理シートなどを活用しながら、 3ヶ月を目安に改善活動に取り組む



進捗管理シートの作成

スケジュールに対する意識を持つために、目に見える形で進捗が把握できる「進捗管理シート」の作成を行う。

進捗管理シートの記入例

		①	②	③	④	⑤
進捗管理表		改善プロセス	担当者	期限 (いつまで終わらなければならないかを記載)	所要日数 (改善プロセスに必要な日数を記載)	実施事項
実行計画を立てよう	改善活動の具体化しよう (改善活動のステップを思い浮かべよう)	管理室・サ真	4月中旬	7日間	管理室・サ真の開催 (2-3回)	
	改善活動の推進体制を構築しよう	管理室・サ真	4月中旬	7日間	管理室・サ真の開催 (3回)	
	事業所内で活動内容を周知しよう	管理室・サ真	4月上旬	7日間		
	改善活動開始に向けて オンラインミーティングを実施しよう	職員Aさん	5月中旬	5日間 (半日含む)		
改善活動に取り組みよう	改善活動を実施しよう	職員Aさん	7月初旬	45日間		
	ステップ1					
	ステップ2					
	ステップ3	改善活動の具体的なステップが決まり次第記入する				
	ステップ4					

誰が、いつまでに何を
するかを記載して管理

資料) <https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html>

1ヶ月1回を目安に進捗管理ミーティングを実施

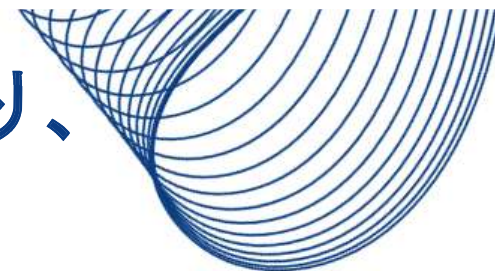
各担当者は、割り当てられた実施事項の進捗を共有する

進捗管理ミーティングで議論すること

実施事項の 進捗	管理シートをベースに、どこまで進んだか、期限までに完了しそうかを共有
実施事項の 懸念点	想定よりも時間がかかりそう、解決策の効果がなさそう、等の懸念点を共有
次回までの 実施事項	次回のミーティングまでに何をどこまで進めるかを共有
その他	上記以外に議論すべきことがあれば、都度話し合う

活動に時間が割けない・活動自体が大変、というスタッフが出てきたら、経営層やリーダーがフォローする

管理シート作成時は、細かい工程を作り、メンバーに期限を設定してもらう



進捗管理シートの作成例とポイント

	ポイント1		ポイント2	
	改善プロセス	担当者	期限 (いつまで終えたいか 目標を記載)	所要日数 (各プロセスに必要な 日数を記載)
良くない例	改善活動1:		記録の転記作業を減らしていく	
	改善すべき箇所を探す	Aさん (Bさん、Cさん)	4月中旬	14日
	適宜、転記作業を減らす改善を実施する	Aさん (Bさん、Cさん)	4月末	14日
	改善後の振り返りを行う	Aさん (Bさん、Cさん)	5月末	1ヶ月
良い例	改善プロセス	担当者	期限 (いつまで終えたいか 目標を記載)	所要日数 (各プロセスに必要な 日数を記載)
	改善活動1:		記録の転記作業を減らしていく	
	改善すべき箇所を特定するため、Aフロアの5名の職員にヒアリングを行う	Aさん (Bさん、Cさん)	4月中旬	14日
	ヒアリングの内容をベースに、改善すべき箇所の優先順位を決める	Aさん (Bさん、Cさん)	4月中旬	14日
	最優先の箇所から、どのような記録にすべきか、改善効果・実現可能性はどうかを議論する	Aさん (Bさん、Cさん)	5月中旬	14日
	改善した運用の実践を行う	Aさん (Bさん、Cさん)	6月中旬	1ヶ月
	運用定着度や、想定した効果が現れたか、改善ポイントがないかを、職員にヒアリングする	Aさん (Bさん、Cさん)	6月末	14日
	さらに運用を行っていく	Aさん (Bさん、Cさん)	6月以降	年間かけて

ポイント1 【改善プロセスは細かく記載すること】

特に活動初期は、可能な限り細かい工程を作ると、作業イメージが湧きやすくなる

明日から実施できそう、と思うレベルまで細分化出来ていると良い

ポイント2 【期限は各担当者に決めてもらうこと】

期限は各担当者に決めてもらうと、スケジュール通りに進みやすくなる

「いつまでに出来そう？」と問いかけることが重要

改善活動時の心構え①： 元々持っていた課題感を大切に推進する



■ 活動の出発点

“今のままでいいのか？”という思いが改善への第一歩であり、活動の原動力になります。

■ やらない理由(やれない理由)を探さない

探そうと思えば、いくらでもやらない理由は見つかります。課題感という原動力をもとに、「やるべき理由」「どうやるか」を探しましょう。

■ 迷った時こそ課題に立ち返る

改善活動を実施する中で「これって効果あるのか？」となるケースもあります。そういう時こそ課題・原因と言った元の事実に戻りましょう。

改善活動時の心構え②： 反対者が出てでも推進する勇気を持つ



■ 改善は現状の否定

改善活動とは、現状の運用の否定から始まるため反発はつきものです。全員が喜ぶ変化は基本存在しません。

■ 疑問は大切に受け入れる

反対者の意見は無視するのではなく大切に受け入れましょう。そのうえで課題に立ち返り、改善活動を推進していきます。

■ 課題感や仲間が支えに

課題感や、委員会の仲間が推進をする際の心の支えになります。

改善活動時の心構え③： 無知の窒息に耐える



■ 安易な“分かったつもり”が一番危険

課題や、その原因、現状を深く何度も調べ続けることが効率的な改善に繋がります。

■ 何度も声を聞く

改善活動前・中・後、現場の声を繰り返し聞いて、課題の背景や改善活動の効果を探りましょう。

■ 複雑さを理解する

シンプルに見える課題でも、その真因は深く複雑なことが多いです。それを理解しましょう。

改善活動時の心構え④： マージナルゲイン(小さな改善)を求める



■ 実行の価値

“崇高なビジョン”より“一步の実行”がとても大切です。小さな改善から活動を継続させることが、最適な業務環境の構築につながります。

■ “如何に小さく始めるか”を考える

大きな変更は反発も生みやすいです。一部のメンバー・期間・箇所といった小さく改善活動が始めるのがスムーズに進めるポイントです。

ツール・ド・フランスでのイギリスチームの初優勝：

1903年の開催以来一度も優勝したことのなかったイギリスチームが2012年に初優勝。優勝に導いたGMのブレイルスフォードが掲げたのはビジョンではなくマージナルゲインの積み重ね。大きなゴールを小さく分解し、自転車のデザイン・トレーニング方法の検証から、専用の枕の導入、最適な洗剤の使用、といった小さな改善を積み重ねた。

出典：マシュー・サイド『失敗の科学』

まずは設定した関与する指標の変化を確認しつつ、振り返りを行う



Step1: 設定した「関与する指標」の変化を確認

改善活動の成果を『客観的に』把握するため、指標が改善したかどうかを『数字』で確認する

関与する指標の変化例：

- 朝の申し送り時間
(30分→20分に減少)
- 月間の申し送り漏れ発生件数
(3件→2件に減少)
- 申し送りに対する満足度
(満足の割合30%→50%に増加)

成果が出たら、事業所内に周知すると、次回の活動がやりやすくなる



Step2: 指標や活動そのものについて振り返る

指標の変化や、活動の実施方法、等について、良かった点や悪かった点を出し合う



具体的な方法は次のページ

上記をベースに、客観的な振り返りを行うことが重要
(悪化した場合には、その理由を考えましょう)

3ヶ月の改善活動後に振り返りを行い、 次回の改善活動の参考にする



KPT分析での振り返りを行う

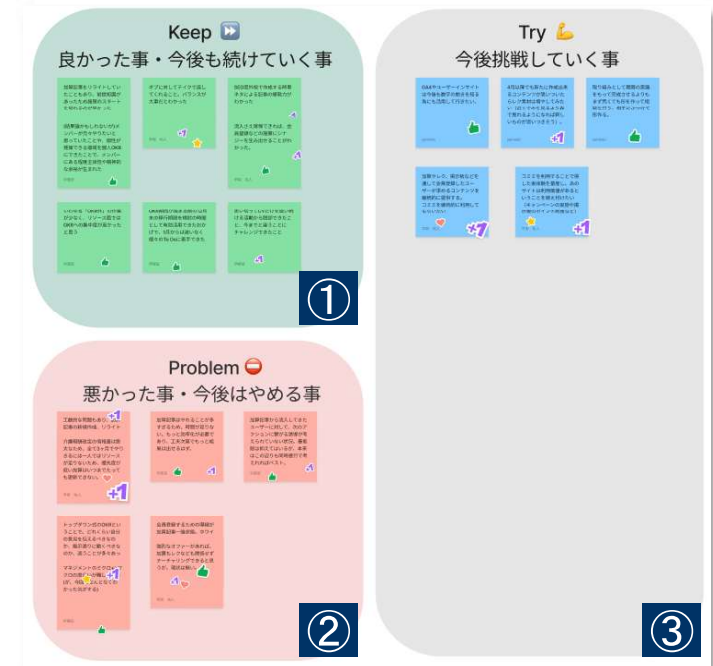
良かった事・今後も続けていく事(Keep)、悪かった事・今後はやめる事(Problem)、今後挑戦していく事(Try)を書き出す。目的は、Tryを数多く出すこと。

付箋を活用した、KPT分析の手順

手順1	1つの良かった事(Keep)につき、1つの付箋に書き出す。複数枚付箋を書き出す。
手順2	一人ずつ、付箋内容を発表し、似た付箋がある場合にはグループ分けする
手順3	発表者に対して拍手する

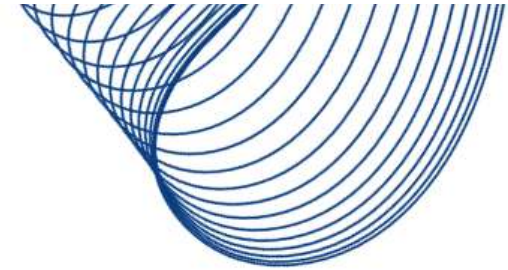
上記を、②悪かった事、③今後挑戦する事でも繰り返す

KPT分析結果のイメージ

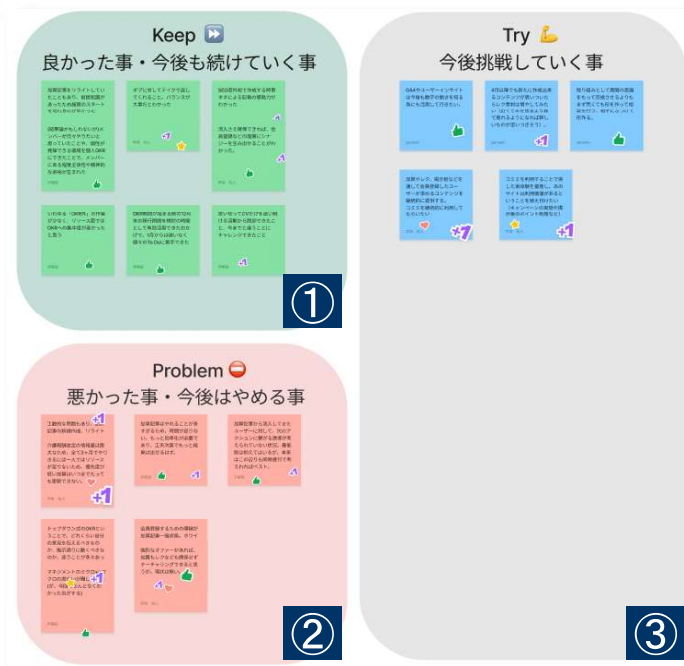


➡ 全員で振り返りの内容を共有することで、何倍もの学びが得られる

振り返りの内容を 次回の改善活動に役立てる



KPT分析結果のイメージ



分析した内容を次回の改善活動に役立てる

下記の観点を参考にしながら、次回の改善活動の参考にする

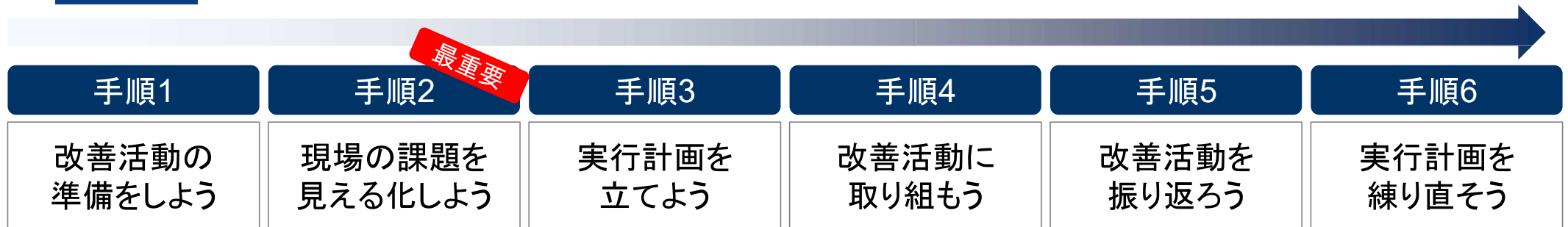
① 新たに解決すべき課題はなにか

② 同じ課題を、別の方法で解決すべきか

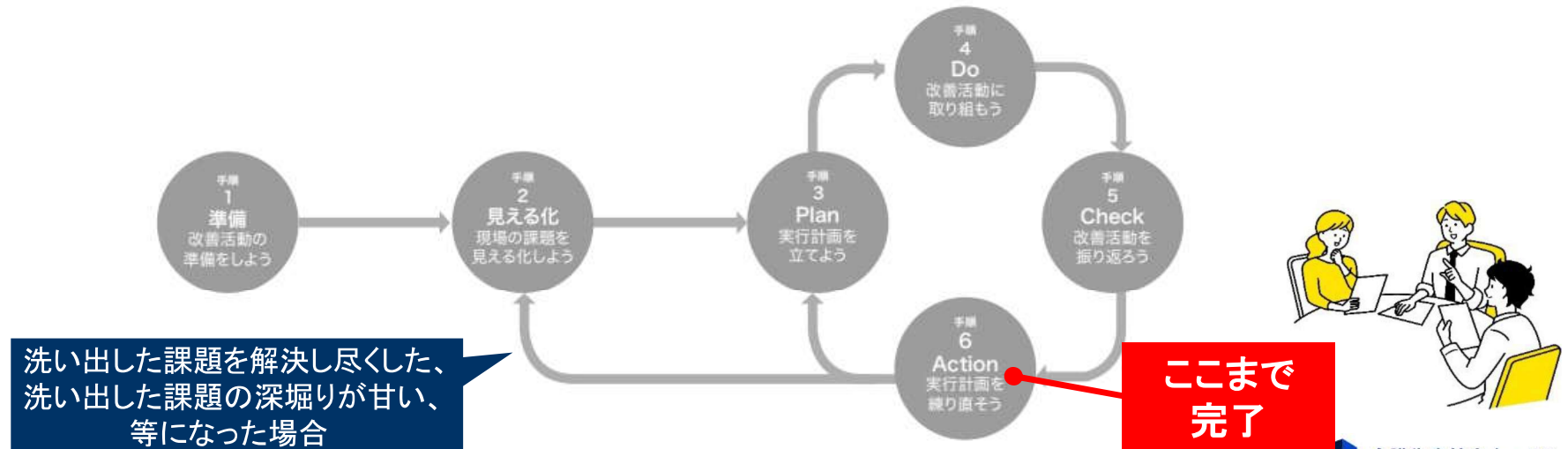
③ 改善活動の内容(メンバー、活動時間、等)を変えるべきか

④ その他、活動の妨げになるものをどう改善するか

活動は一回限りではなく PDCAサイクルをぐるぐる回していく

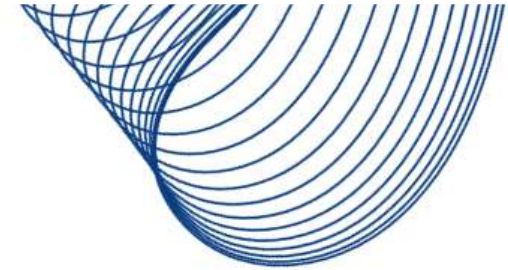


上記の手順は、下記のように繰り返し行っていく※



※・・・出典：厚生労働省「ステップ2 課題把握 ～生産性向上の一連のプロセス～」<https://www.youtube.com/watch?v=i1xtNHgpzSA&list=PLMG33RKISnWgeYwYuBTQVWIGZMw3bN1u7&index=2>

洗い出した課題から、 解決する課題を絞り込む



優先課題の絞り込みを行う

洗い出した課題の中から、**優先的に解決すべき課題を最大3つ選択する**(1つでも良い)



解決する課題に迷ったら、「優先順位」を議論する

解決する課題に迷いが生じた場合には、下記のような優先順位を決める「観点」を議論する。初期は、すぐに解決できそうな課題を選択するのが良い。

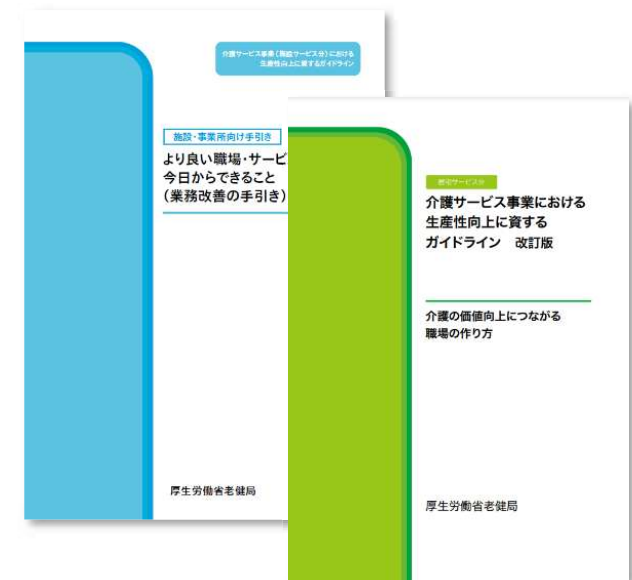
優先順位を決める上の『観点』の例

解決のしやすさ	• すぐに解決できそうな課題か • 解決した場合、効果がすぐに現れそうか	最優先
業務負荷軽減の効果	• 解決することで、職員の業務負荷軽減につながるか(発生頻度×削減効果でみる)	優先
利用者のリスク軽減の効果	• 転倒・誤嚥といった、利用者のリスク軽減につながるか	
サービス品質向上の効果	• 利用者の満足度向上といった、サービス品質向上につながるか	

生産性向上の活動の基本から 役立つポイント、事例までを解説



- 登壇者の紹介
- 業務改善が必要な背景、目指すべき姿
- 具体的な業務改善の方法
 - 業務改善の大まかなステップ
 - 業務改善活動の準備方法について
 - 現場の課題を見える化する方法について
 - 実行計画の立案方法について
 - 改善活動の取組方法について
 - 改善活動の振り返りについて
- まとめ 



参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

3年の経過措置期間があるものの 生産性向上の委員会の設置が義務付け



厚生労働省が公開している2024年介護報酬改定の概要抜粋

3.(2)② 利用者の安全並びに介護サービスの質の確保及び職員の負担軽減に 資する方策を検討するための委員会の設置の義務付け

概要

【短期入所系サービス★、居住系サービス★、多機能系サービス★、施設系サービス】

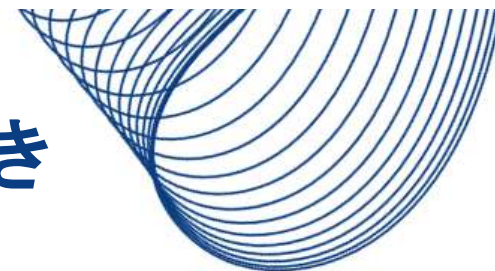
- 介護現場における生産性の向上に資する取組の促進を図る観点から、現場における課題を抽出及び分析した上で、事業所の状況に応じて、利用者の安全並びに介護サービスの質の確保及び職員の負担軽減に資する方策を検討するための委員会の設置を義務付ける。その際、3年間の経過措置期間を設けることとする。【省令改正】



生産性向上推進体制加算等の取得を考えていないとしても、
いずれは、該当の事業種別の全ての事業所で委員会の設置が必要になる

参考) <https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001230329.pdf>

生産性向上は“今日から”始めるべき



対立

生産性向上には“一定の人手が必要”

今後更なる人手不足の深刻化が進む

下記の手順の実施が必要となる

手順1

改善活動の
準備をしよう

手順2

現場の課題を
見える化しよう

手順3

実行計画を
たてよう

手順4

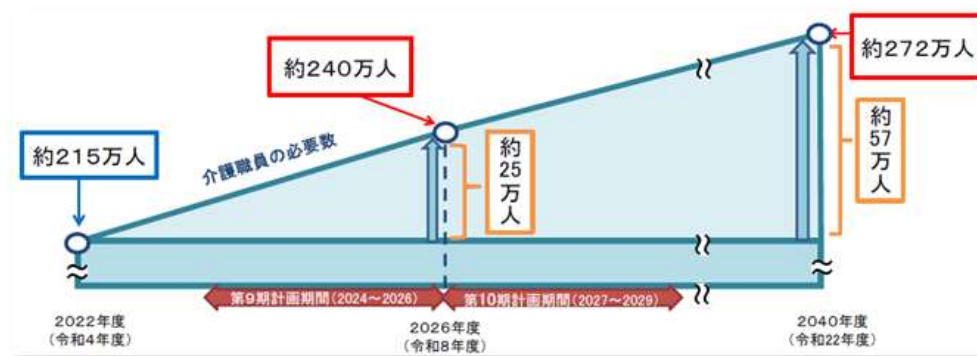
改善活動に
取り組もう

手順5

改善活動を
振り返ろう

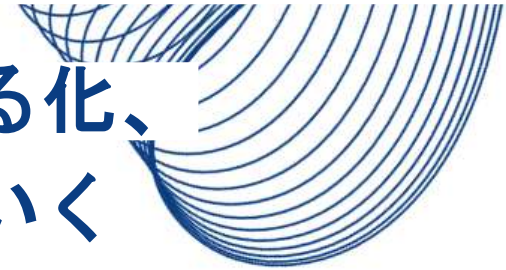
手順6

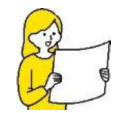
実行計画を
練り直そう



比較的に人手に余裕がある **今**、生産性向上の活動を始めべき

チームの組成から始まり、課題の見える化、 実行計画立案、解決策の実行までしていく



手順1	手順2 最重要	手順3	手順4	手順5	手順6
改善活動の準備をしよう	現場の課題を 見える化しよう	実行計画を 立てよう	改善活動に 取り組もう	改善活動を 振り返ろう	実行計画を 練り直そう
・改善活動に取り組むプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める ・経営層から事業所全体への取組開始を宣言する 	・「課題把握シート」等を活用し、課題を 見える化し、取り組む課題を洗い出す ・「業務時間見える化ツール」で業務を定量的に把握する 	・解決する課題を絞り込み、優先的に取り組むべき課題を決定する ・課題解決のために必要な取組内容や職員の役割を決定する ・3か月程度 of 取組期間を目安として、具体的な計画を立てる 	・大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれるため、まずは小さな成功事例を作り出す 	・取組の途中経過を把握し、改善活動におけるゴールを達成するために必要な軌道修正を図る 	・上手い点、上手くない点の分析を加える ・優先度が低いと位置付けた課題を含め、取り組む改善活動を再検討する ・1年を目安にPDCAサイクルを回し、改善活動を継続させる

下記の心構えを持って 改善活動を推進していくと良い



- 1、元々持っていた課題感を大切に推進する
- 2、反対者が出ても推進する勇気を持つ
- 3、無知の窒息に耐える
- 4、マージナルゲイン(小さな改善)を求める



ご清聴いただきありがとうございました。



TRUE NORTH
CONSULTING

