



伴走支援の現場から学ぶ 生産性向上の実践知

1,516個の課題分析から導き出した、改善活動成功のポイント



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](#)
- オールインワン介護DXツール「[NexWellシリーズ](#)」の提供



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。

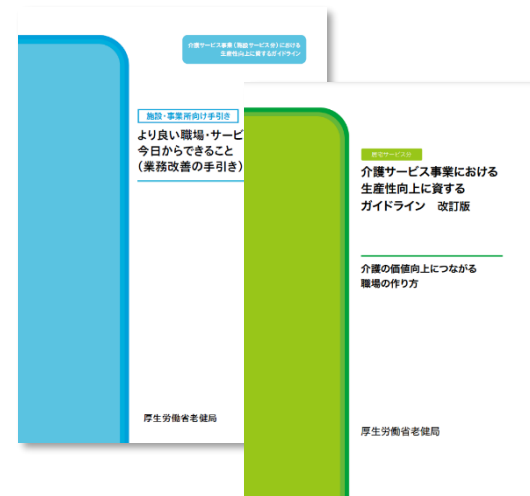
前職では、介護事業所向けのICTの比較検討サービスを運営し、累計3,500件程のICT導入相談事例を元にして、介護事業所向けのセミナー等での情報発信を行っていた。

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 ←
- 生産性向上(業務改善)の基本手順
- 介護事業所の課題構造、改善取り組み事例
- 生産性向上を成功させるポイント・コツ
- まとめ

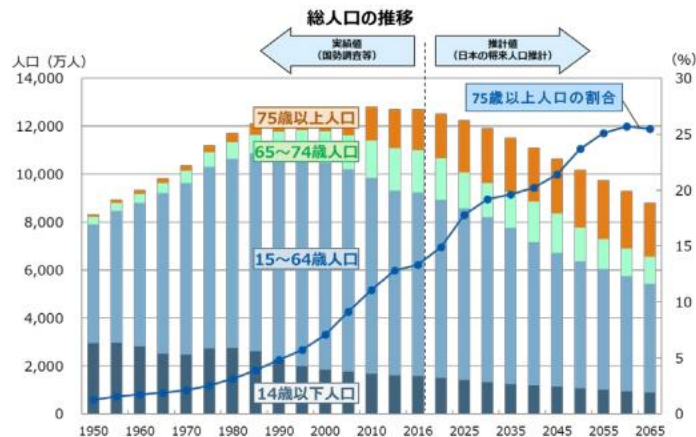


参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

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？

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乗せ	■ 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乗せされる
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

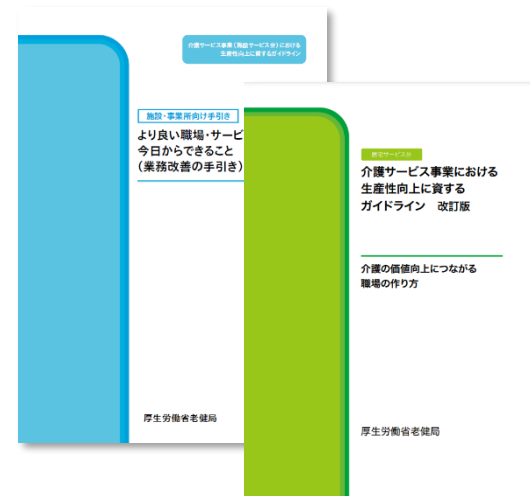
下記のいずれかを満たすこと

- ・ 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

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
- 生産性向上(業務改善)の基本手順 ←
- 介護事業所の課題構造、改善取り組み事例
- 生産性向上を成功させるポイント・コツ
- まとめ



参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

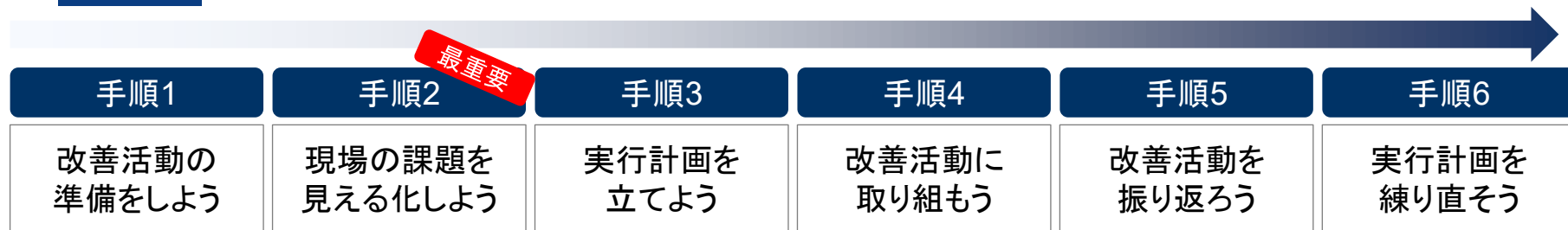
チームの組成から始まり、課題の見える化、 実行計画立案、解決策の実行までしていく

最重要

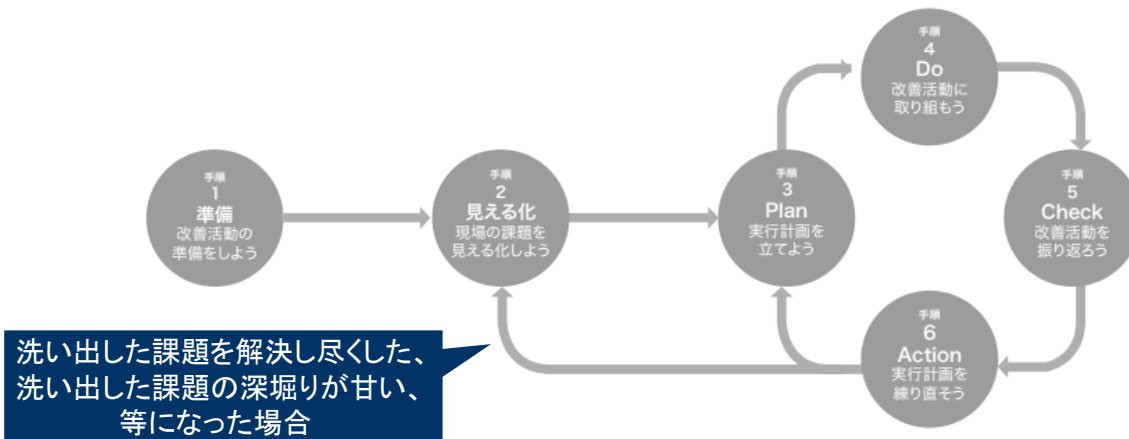
手順1	手順2	手順3	手順4	手順5	手順6
改善活動の準備をしよう	現場の課題を 見える化しよう	実行計画を立てよう	改善活動に取り組もう	改善活動を 振り返ろう	実行計画を 練り直そう
・改善活動に取り組むプロジェクトチーム(委員会)を立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める ・経営層から事業所全体への取組開始を宣言する 	・「課題気づきシート」等を活用し、課題を見える化し、取り組む課題を洗い出す 	・優先課題を決定し、課題解決のために必要な取組や職員の役割を決定する ・3か月程度の取組期間を目安に、具体的な計画を立てる 	・大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれるため、まずは小さな成功事例を作り出す 	・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

最重要



上記の手順は、下記のように繰り返し行っていく※



課題気づきシートを活用して課題を収集し、 グループ化することで、課題の全体感が把握できる

課題気づきシートを活用した、課題の洗い出し

課題気づきシートを活用して、事業所内からできる
だけ多くの課題を収集する。

気づきシート

事業所名: 部署・担当: 氏名:

仕事をしていて日ごろ感じている疑問や、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、顧客の仕方、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)

※ 実際の状況が分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、●●のせいではない

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

思いっつく解決策を記入してください そう思う理由を記入してください



洗い出した課題に対するグループ化の実施

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。

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えない、しらないが当たり前。

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、一人の食事に関われる時間が短い

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。

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	①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落ちていない ・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、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 ・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 ・ショートステイの利用者に関する情報の場合、本来必要な事項が漏れてしまう ・言った言わないの議論が発生すると、業務間の意思が悪くなってしまふ ・特に休み明けだと、状況がうまく把握できずに、業務に大きな影響を与える ・回診等の情報を事前に伝えられることで、バタフライしてしまふ	・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 ・ショートステイの利用者に関する情報の場合、本来必要な事項が漏れてしまう ・言った言わないの議論が発生すると、業務間の意思が悪くなってしまふ ・特に休み明けだと、状況がうまく把握できずに、業務に大きな影響を与える ・回診等の情報を事前に伝えられることで、バタフライしてしまふ	・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に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 ・看護シフトを活用して、スムーズに申し送りが確認するよう体制を整える	・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-seisansei-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）	指標の測定方法
例	利用者に 関する 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	申し送りが必要な情報の 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 いた情報を一元化する 2. 各情報の要否を定め、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) ・申し送りの徹底満足度 (満足度の向上)	・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
1								
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、業務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、率直に意見をお聞かせください。

ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

設問

各設問について、最も当てはまるもの一つを選び、□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。

- 【改善活動固有項目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
- 【改善活動固有項目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
- 【改善活動固有項目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
- 【改善活動固有項目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
- 【改善活動固有項目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

- 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
- 作業の少なさ「作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
- 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
- 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「作業や入浴介助など、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. 業務の「〇〇」が「〇〇」に改善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. キャリアパスの描きやすさ「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

15. 利用者ケア・サービス品質
□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. 利用者ケア・サービス品質
□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

17. 利用者ケア・サービス品質
□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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



進捗管理シートを作成し、 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

プロジェクトリーダー主導で、解決する課題、活動案、優先度、担当者を決める。目に見える形で進捗が把握できるようにすることが重要。

進捗管理シートの記入例

■進捗管理表			
改善活動内容	担当者	所要日数	
改善活動1: 申し送りが必要な情報のルールを定める、申し送りの目標			
今まで申し送りで共有していた情報を一覧化する	Aさん (BさんCさん)	21日	11月7日
各情報の要否を定め、申し送りの目標時間を定める	Aさん (BさんCさん)	14日	11月21日
各情報の要否や、目標時間についてDさんEさんFさんにヒアリングをする	Aさん (BさんCさん)	14日	12月5日
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	Aさん (BさんCさん)	21日	12月26日
本ルールを試験的に運用し、振り返りを行って運用の継続可否を判断する	Aさん (BさんCさん)	28日	1月23日

誰が、いつまでに何を
するかを記載して管理

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>

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



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

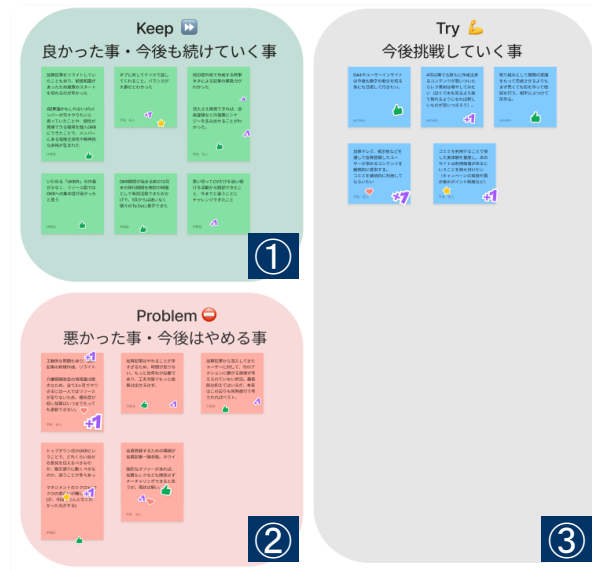
良かった事・今後も続けていく事(Keep)、悪かった事・今後はやめる事(Problem)、今後挑戦していく事(Try)を書き出す。目的は、Tryを数多く出すこと。

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をし、次の発表者にバトンタッチする。

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

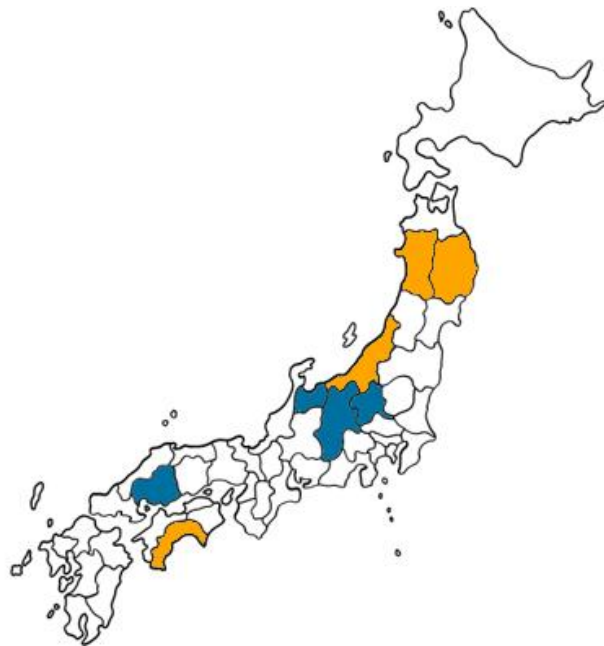
生産性向上の活動の基本から 役立つポイント、事例までを解説

- 登壇者の紹介
- 業務改善が必要な背景、目指すべき姿
- 生産性向上(業務改善)の基本手順
- 介護事業所の課題構造、改善取り組み事例 ←
- 生産性向上を成功させるポイント・コツ
- まとめ



参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

昨年度の生産性向上の支援状況



・・・伴走支援、ワークショップを含む生産性向上の支援を実施

・・・生産性向上の支援を実施

ワークショップ・伴走支援をした事業所数：
22事業所(8+14事業所)

特養8事業所、老健6事業所、介護医療院2事業所、
通所介護2事業所、グループホーム1事業所、
短期入所1事業所、介護付き有料1事業所、小多機1事業所

出てきた課題の数：
1,516個(ワークショップを除く)

取り組んだ課題の数：
43個

累計2,500以上の課題気づきシートから 導き出した課題の因果関係イメージ

介護事業所の「課題の因果関係図」と、その解釈

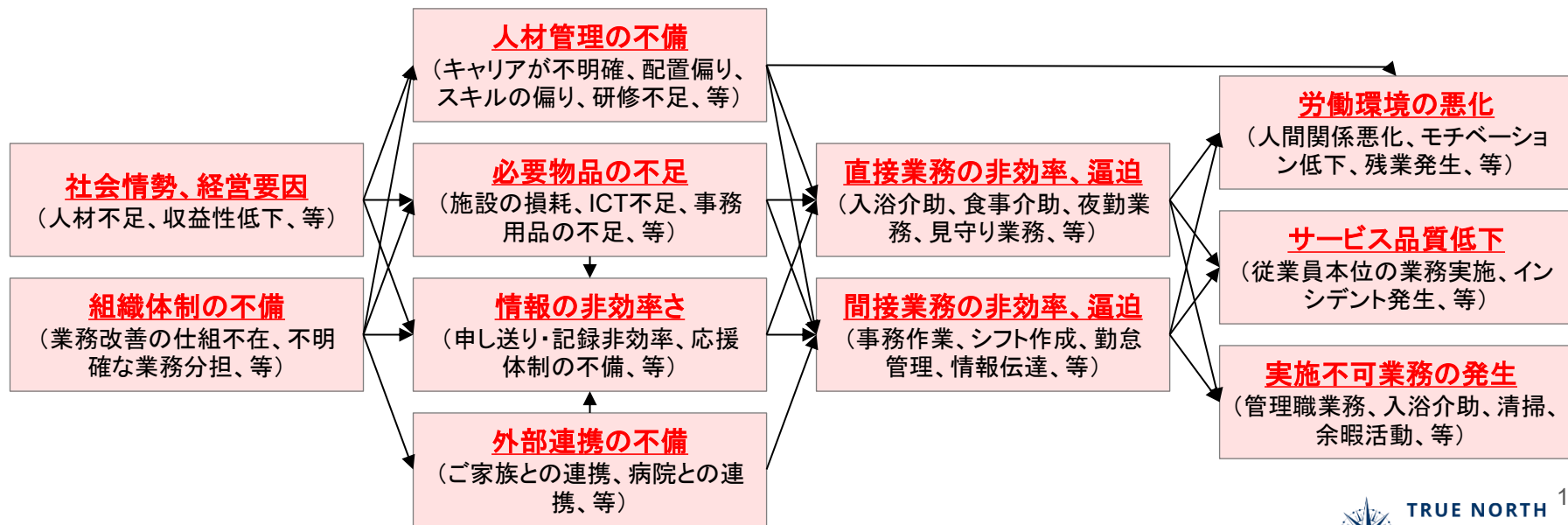
左から右に課題が派生

社会情勢・組織の課題

経営資源管理の課題

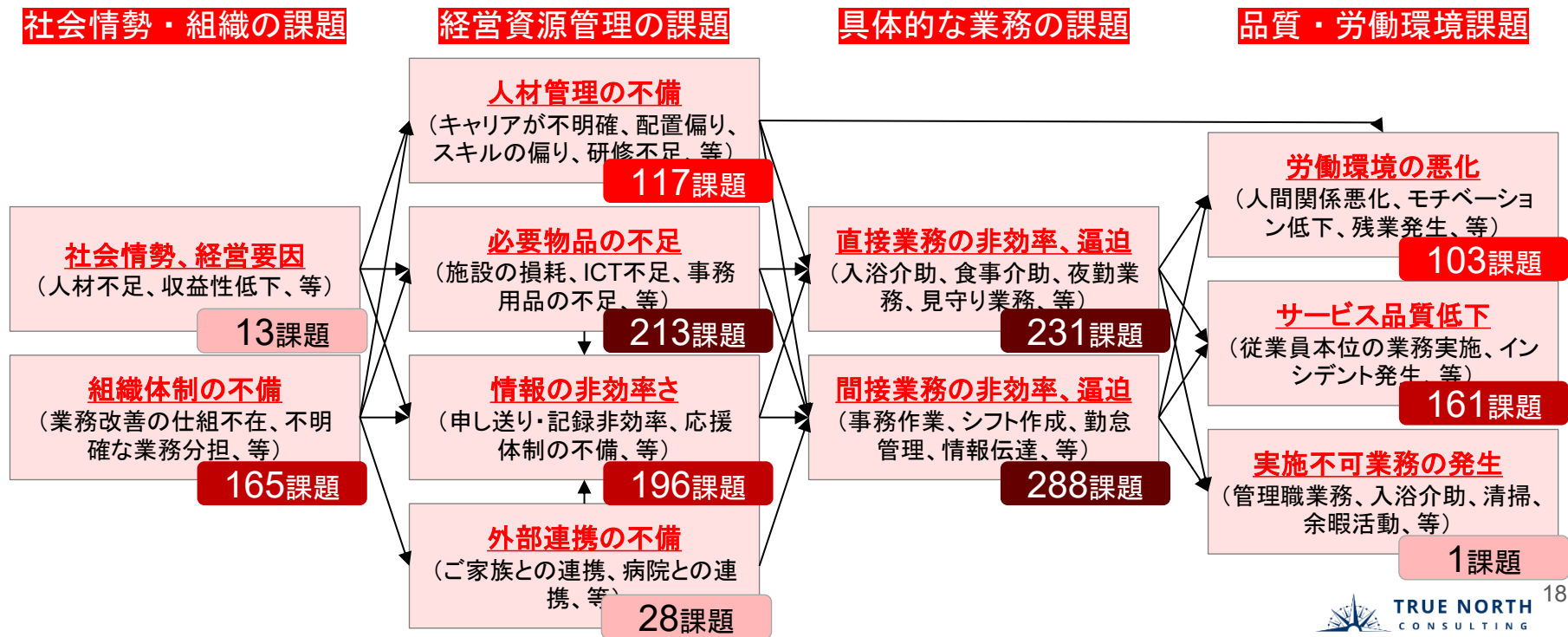
具体的な業務の課題

品質・労働環境課題



伴走支援で出てきた課題の分布

介護事業所の「課題の因果関係図」と、伴走支援での課題数



伴走支援で出てきた課題の分布

課題カテゴリごとの課題数

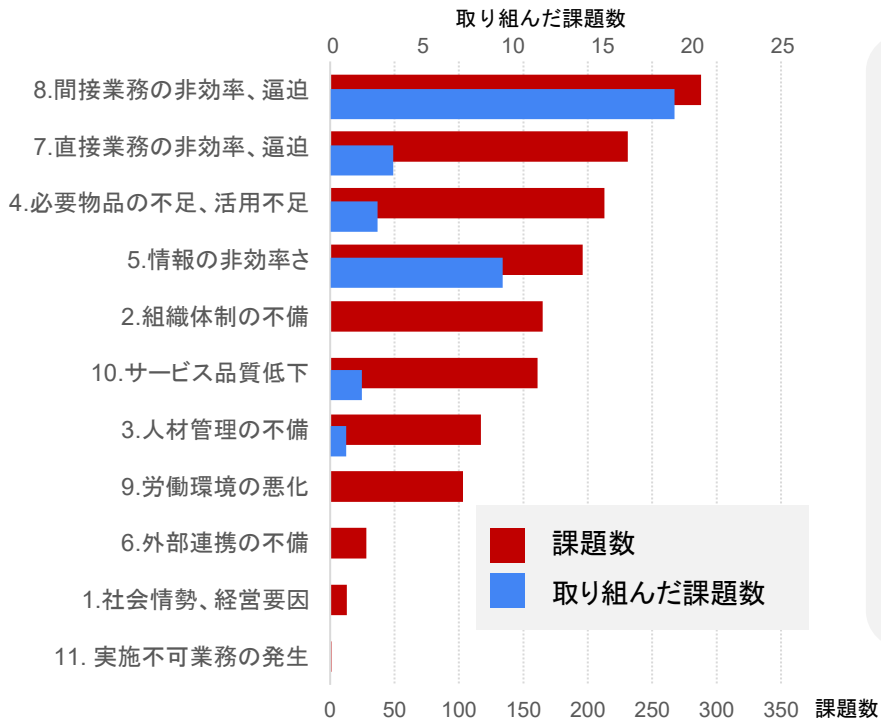


上位3カテゴリでできた主要な課題内容

課題カテゴリ	課題内容
8.間接業務の非効率、逼迫	- 記録・報告業務の二重入力/転記による負担・無駄 - 清掃・消毒業務の非効率性および環境整備の課題 - 会議・委員会の運営が非効率
7.直接業務の非効率、逼迫	- 介助時の姿勢・手順の標準化不足による非効率 - センサー・コールマットの運用に課題があり、職員の負担増や対応遅れを招いている - 入浴介助時の職員への負担・負荷が集中している
4.必要物品の不足、活用不足	- 物品の不足・在庫管理・発注の不備 - 施設・設備の仕様や不具合が、業務の非効率や安全性の低下を招いている - 物品の配置・保管場所・取り出し効率の課題

今年度の伴走支援で出てきた課題の分布

課題と、取り組んだ課題の比較



左記のグラフの解釈のポイント

- 「間接業務の非効率、逼迫」と「情報の非効率さ」に対する改善活動が多数を占め、全体の76.7%となった。
- 上記の割合となったのは、①取り組みやすく②業務負荷の軽減につながる課題の解決を優先したため
- 間接業務改善では、書類作成・記録業務における非効率なプロセスの見直しや、ICTを活用した業務の標準化・効率化を実施
- 情報共有改善では、申し送り内容のルール化や、タブレット、インカム、AIなどのICTを活用した情報共有の仕組み作りを実施

改善活動の具体例①：

情報伝達・申し送りに関する改善

課題の内容

- ・ **伝達漏れとトラブルの発生**：口頭伝達に頼る部分が多く、「言った言わない」のトラブルや、休み明けの職員への伝達漏れが発生している。
- ・ **ツールの乱立と情報の迷子**：複数の連絡ノート、介護ソフト、口頭伝達など情報共有のツールが複数存在し、情報が点在して探すのが大変になっている
- ・ **伝達内容のバラつき**：人によって申し送りで話す内容（粒度）や長さによって個人差があり、時間がかかりすぎたり、聞き漏らしが生じる。

課題の原因

- ・ **「とりあえず口頭」の罫**：忙しさから情報共有を口頭で済ませてしまい、証拠が残らず全員に伝わらない。
- ・ **ツールの継ぎ接ぎ導入**：伝達漏れを防ぐためにノートやソフトを次々導入した結果、「どこが最新か不明」「PCとノートの二重書き」が起きている。
- ・ **ルールの属人化**：「何をどこまで伝えるか」の基準がなく、念のため全部話そうとして情報過多（洪水）になっている。

改善活動の方針

Step1:
共有情報の「棚卸し」と課題整理

現状「どの情報を・どの方法で」共有しているか洗い出し、付随する課題（伝達漏れ等）を可視化する。

Step2:
情報の「交通整理」

課題を解消するため、情報の重要度や内容に応じて、共有方法を最適化するルールを決める。
※「この情報は共有しない」というルール決めも効果的

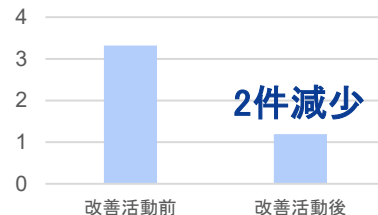
Step3:
「口頭伝達」からの脱却

「言った・言わない」の防止と確実な伝達のため、口頭伝達を順次廃止し、「文字（テキスト）」で残す運用にする。

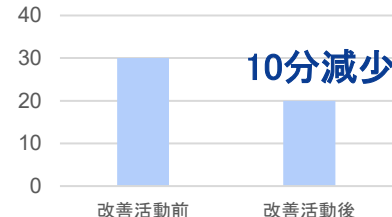
デジタル化を推奨

過去の改善活動での成果

Q. 週当たり申し送り抜け漏れ件数は？



Q. 申し送りにかかる時間は？



改善活動の具体例②：

記録・データ入力に関する改善

課題の内容

- ・ **終わらない二重入力**：現場で紙のメモやノートにバイタル・排泄を書き、後から事務所のPCや介護ソフトに打ち直している。
- ・ **同じ情報の複数回記入**：業務日誌、連絡ノート、個人の記録表など、複数の帳票に同じ内容を手書きしており、転記の手間が膨大。
- ・ **タイムラグと記入漏れ**：後でまとめてPCに入力しようとするため、記憶が曖昧になり記入漏れが発生したり、リアルタイムに情報が更新されない。

課題の原因

- ・ **環境と動線の不一致**：ケアを行うその場に端末がなく、重い介護ソフトは事務所でしか開けないため「紙」に頼らざるを得ない。
- ・ **「念のため紙」の運用依存**：システムを入れても「一覧で見れる紙がないと運用ができない」という状況から抜け出せず、二重管理になっている。
- ・ **帳票のスパゲティ化(整理不足)**：目的ごとに帳票が作られ続けた結果、様式同士の内容の重複に誰もメスを入れていない。

改善活動の方針

Step1:
情報の「棚卸し」と
重複・課題の整理

現状「何の情報を、どの帳票に書いているか」を洗い出し、それに伴う課題や記録が重複している箇所を可視化する

Step2:
帳票の目的整理と
ルールの策定

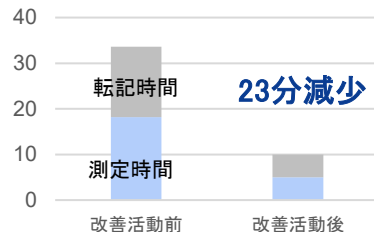
各帳票の本来の目的をしっかりと整理・分類した上で、「この情報はここで書けばよい」という一元管理のルールを決める。

Step3:
現場記録ができる
ツールの活用

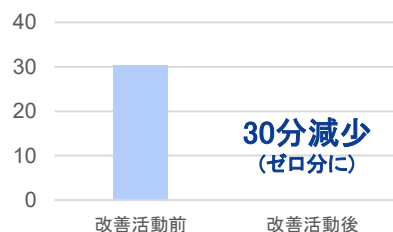
記憶が新鮮なうちに「その場」で入力できるよう、現場に持ち運べるデバイス(タブレット等)や、動線に合ったツールを導入する。

過去の改善活動での成果

Q.バイタル測定～入力の時間は？



Q.介護ソフトへの記録集計時間は？



改善活動の具体例③：

「過去のルールを踏襲」の改善

課題の内容

- **過剰な確認作業**：ショートステイ利用者の荷物を細かく書き出してチェックしており、多大な時間がかかっている。
- **物理的な作業量の多さ**：食事の際、何枚もお皿を使用しており、準備や洗い物に多大な時間がかかっている。
- **物品のムダと探し物**：物品の定数や置き場所が決まっておらず、過不足や探すムダが発生している。

課題の原因

- **目的の形骸化**：「昔からやっている」「念のため」と、本来の目的を見失ったままルールが踏襲されている。
- **足し算思考の限界**：ミスを防ぐために運用を足し続けた結果、引き算ができずに業務が肥大化している。
- **話し合いと基準の不在**：定数ややり方が「個人のさじ加減」に依存しており、立ち止まって基準を決める機会がなかった。

改善活動の方針

Step1:
課題をベースに
「当たり前」を疑う

現状の課題を出発点とし、今行っている運用が「当たり前」と思わず、「そもそも何の目的で行っているのか？」と運用そのものを疑う

Step2:
業務の「引き算」を
考える

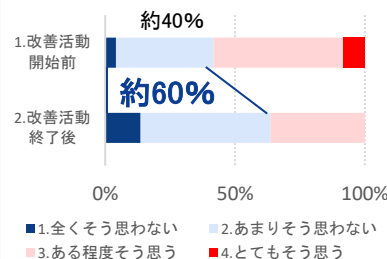
「これは本当に必要なのか？」「なくす・減らすことはできないか？」を検討し、業務の見直しを図る

Step3:
新たな「基準」の
策定と定量化

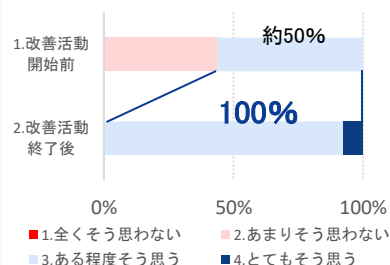
個人の感覚に頼らないよう、「1日〇個」といった数字や定量的な基準を作り、誰でも分かる状態(可視化)にする。

過去の改善活動での成果

Q.物品を調達時に判断に迷うことはあるか？

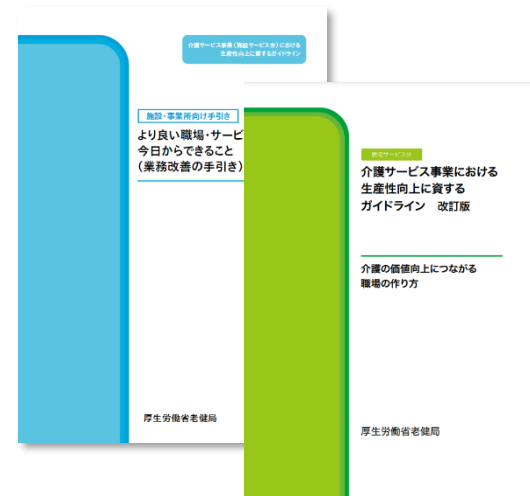


Q.食器の準備・片付けがスムーズにできるか？



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

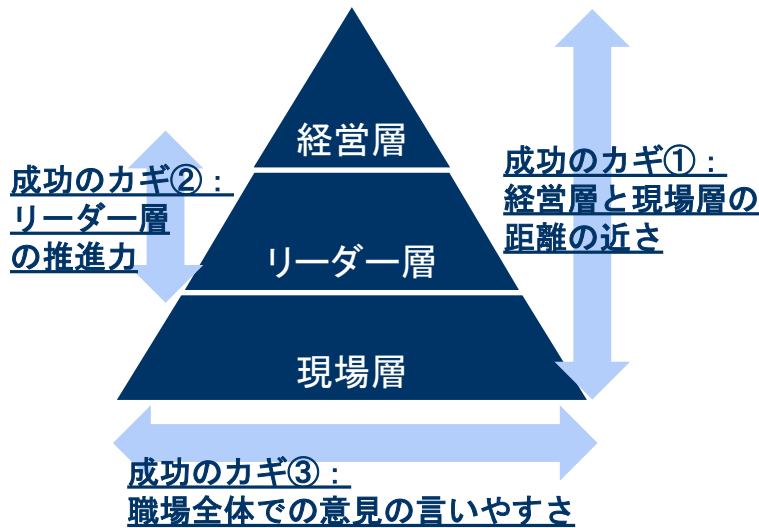
- 登壇者の紹介
- 業務改善が必要な背景、目指すべき姿
- 生産性向上(業務改善)の基本手順
- 介護事業所の課題構造、改善取り組み事例
- 生産性向上を成功させるポイント・コツ
- まとめ



参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

改善活動成功のカギは“組織の状態”にある

組織ピラミッドと、成功のカギの関係



「よくある組織」と、目指すべき「成功する組織」

	よくある組織	成功する組織
成功のカギ①: 経営層と現場層 の距離の近さ	経営層が現場に無 関心、または考え を押し付け過ぎる	<u>経営層と現場が共に議論し、 『現場課題起点で』改善を推進</u> 内閣総理大臣表彰を取った事業所様も言及
成功のカギ②: リーダー層の 推進力	誰も改善活動の主 導をしたがらない	<u>リーダーが改善活動を主導し、 課題分析～実行までを行う</u>
成功のカギ③: 職場全体での意 見の言いやすさ	意見が言いづらい、 または「言っても無 駄」というムードが ある	<u>日頃から意見を言える風土が あり、建設的な意見が集まる</u>

「成功する組織」の土壌が構築できていれば、業務改善活動は大きな効果を生み出す

課題感を持つメンバーを最優先に集め 6～10人のチームを組成する

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でやすい)



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



3nd: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

“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、課題が記載されいてる事 →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、業務改善に繋がられない	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

多くの課題気づきシートを集めることで、 その後の改善活動の難易度が大きく変動する

多くの課題気づきシートが集まることのメリット

歴代最高の課題収集数

305枚

適切な課題提出数

職員当3枚

※講師の経験より

課題のヌケモレ
がなくなる

- 多くの気づきシートが集まると、把握していない重大な課題があるではないか？等の悩みがなくなる
- この課題の中から改善活動を考えれば良い、というシンプルな思考ができる

課題の大小関係
が明確になる

- 多くの気づきシートが集まっている課題が、全員が問題視をしている課題であることがより明確にわかる

課題の深掘りの
ヒントになる

- 課題気づきシートが多くあるほど、この次に実施をする課題分析においてのヒントが増えるため、適切な課題分析や改善活動につながる

課題気づきシートの最低提出枚数を決めて周知をするのがおすすめ

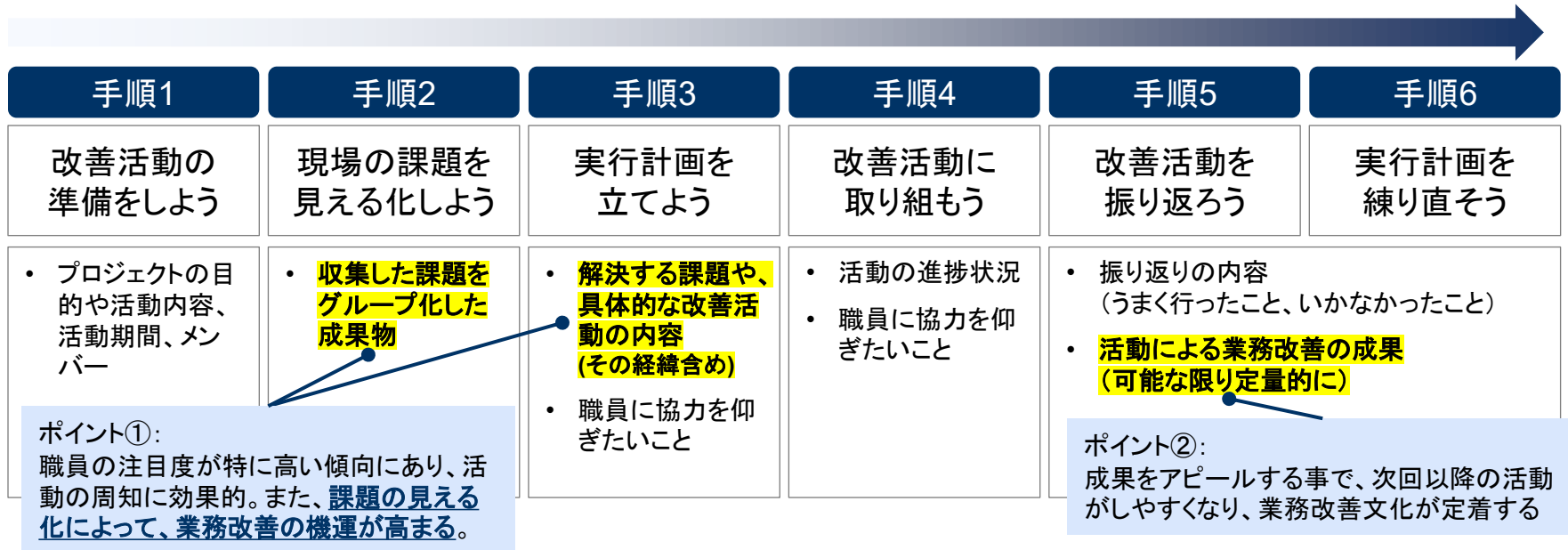


生産性向上の活動は事業所全体に周知し、活動の理解を得ることが重要



生産性向上の手順と、周知する内容

周知する内容



活動状況を周知することで、円滑な業務改善が実現しやすくなる

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	①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異なっている ・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、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 ・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 ・ショートステイの利用者に関する情報の場合、本来必要な事項が漏れ、しまう ・言った言わないの議論が発生すると、職員間の意思が弱くなってしまふ ・特に休み明けだと、状況がうまく把握できずに、業務に大きな影響を与える ・回診等の情報を事前に伝えられることで、バタフライしてしまふ	・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 ・ショートステイの利用者に関する情報の場合、本来必要な事項が漏れ、しまう ・言った言わないの議論が発生すると、職員間の意思が弱くなってしまふ ・特に休み明けだと、状況がうまく把握できずに、業務に大きな影響を与える ・回診等の情報を事前に伝えられることで、バタフライしてしまふ	・申し送りノートの統合ができないかを検討する ・シフトの調整して、全員でも申し送りができるタイミングを設ける ・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 ・看護シフトを活用して、スムーズに申し送りに確認するよう体制を整える	・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-seisansei-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

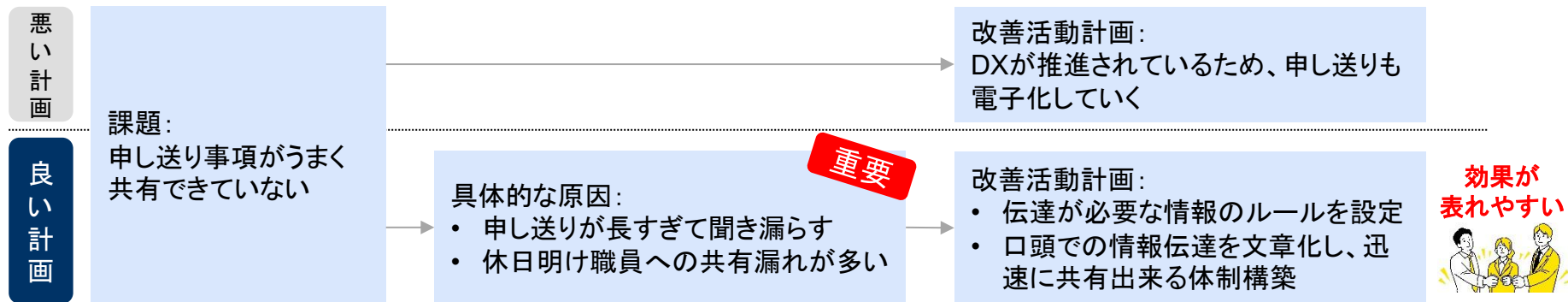
原因を書く際には、その課題が直近起きたときを思い返しながら、なぜその課題が起きたかを考えると、具体的な内容が考えやすい

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

良い改善活動計画は、「具体的な原因」に基づいたものとなっている

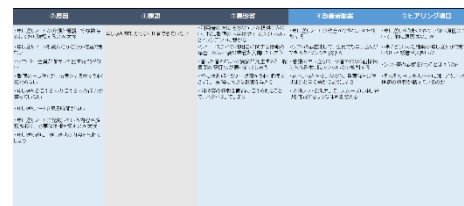
良い改善活動計画と、悪い改善活動計画の比較



改善活動計画作成時のチェックリスト:

- 改善活動計画が、一般的なあるべき論になっていないか・抽象的すぎないか
- “自事業所の言葉”で原因や改善活動案が記載されているか
- 現時点で改善後の姿がイメージできるか

1つでも満たさない場合には、“課題分析シート”での再分析を推奨



改善活動では、まず「やめること」を探す事を推奨

ECRS(イクルス)を活用した改善活動

ECRSの順番で改善活動の内容を検討していくと、より効率的に業務改善が進む。

	検討する内容	具体例
E (Eliminate)	排除 業務をなくすことができないか？	• 同じ内容の複数帳票への記入をやめる • 「特になし」が続く申し送り項目をやめる
C (Combine)	結合 業務を1つにまとめられないか？	• 別々開催の委員会を1つにまとめる • 入浴介助時に皮膚状態の観察も同時に行う
R (Rearrange)	交換 手順の入れ替え等で、効率化できるか？	• 移動距離が減るように業務の順番を変える • 夜勤帯の事務作業を日勤帯に移す
S (Simplify)	簡素化 業務をより単純にできないか？	• 文章記入をチェック式に変更する • 分厚いマニュアルを要点だけに絞る

業務改善の事例:

事業所名:

特別養護老人ホーム ささづ苑かすが様
(令和5年度『介護職員の働きやすい職場環境づくり
内閣総理大臣表彰』受賞)

活動内容: 「やめること」宣言

(各事業所からボトムアップで「やめること」を宣言してもらい、半年後などに状況を確認する。)

宣言例:

- 会議時間の上限を定め、ダラダラ会議をやめる
- 自立支援を妨げるケアをやめる
- 申し送りを簡略化して実施(廃止含む)



改善活動時の心構え： 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を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。

業務改善の中で、生成AI活用は 避けては通れない検討事項になってきている

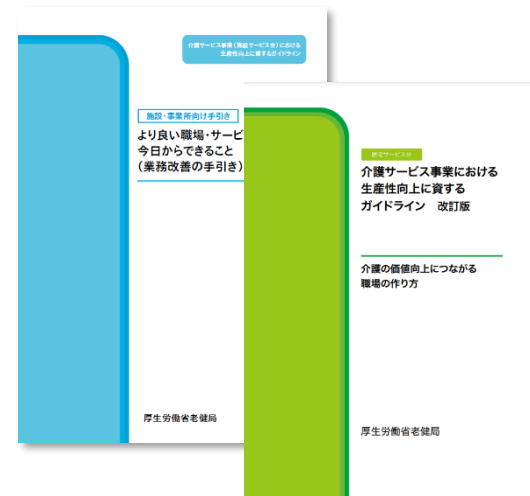
伴走支援の中での、生成AIを活用した改善活動事例

活用シーン	活用内容	AI活用の効果
改善活動に関する 資料作成	改善活動のマニュアル・周知資料・研修資料の叩き台をAIで作成→ブラッシュアップ	<u>ゼロから作るより大幅に時間短縮、何度も修正依頼ができるのでブラッシュアップしやすい</u>
議事録作成の効率化	議事録作成ツールを使って、会議の文字起こし→議事録作成までを自動化	<u>記録係の負担軽減、会議に集中できる、会議録の共有が迅速化</u>
報告書作成の効率化	ヒヤリハット報告書等作成支援 (報告文の出力、足りない情報の指摘、等)	<u>記入漏れ防止、作成時間短縮、レビュー担当者の確認時間も短縮</u>
介護記録の効率化 (生成AIではないが)	音声認識を活用して、介護記録入力を効率化 (AIに文章校正をお願いする、等もある)	<u>手入力の時間削減、手軽に記入できるので記録内容が充実、記録の即時性向上</u>

任せられる部分はAIに、人は人にしかできないことに集中する事が重要

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
- 生産性向上(業務改善)の基本手順
- 介護事業所の課題構造、改善取り組み事例
- 生産性向上を成功させるポイント・コツ
- まとめ



参考資料「生産性向上に資するガイドライン」

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乗せ	■ 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乗せされる
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野させされる。

新設される上位区分の算定要件

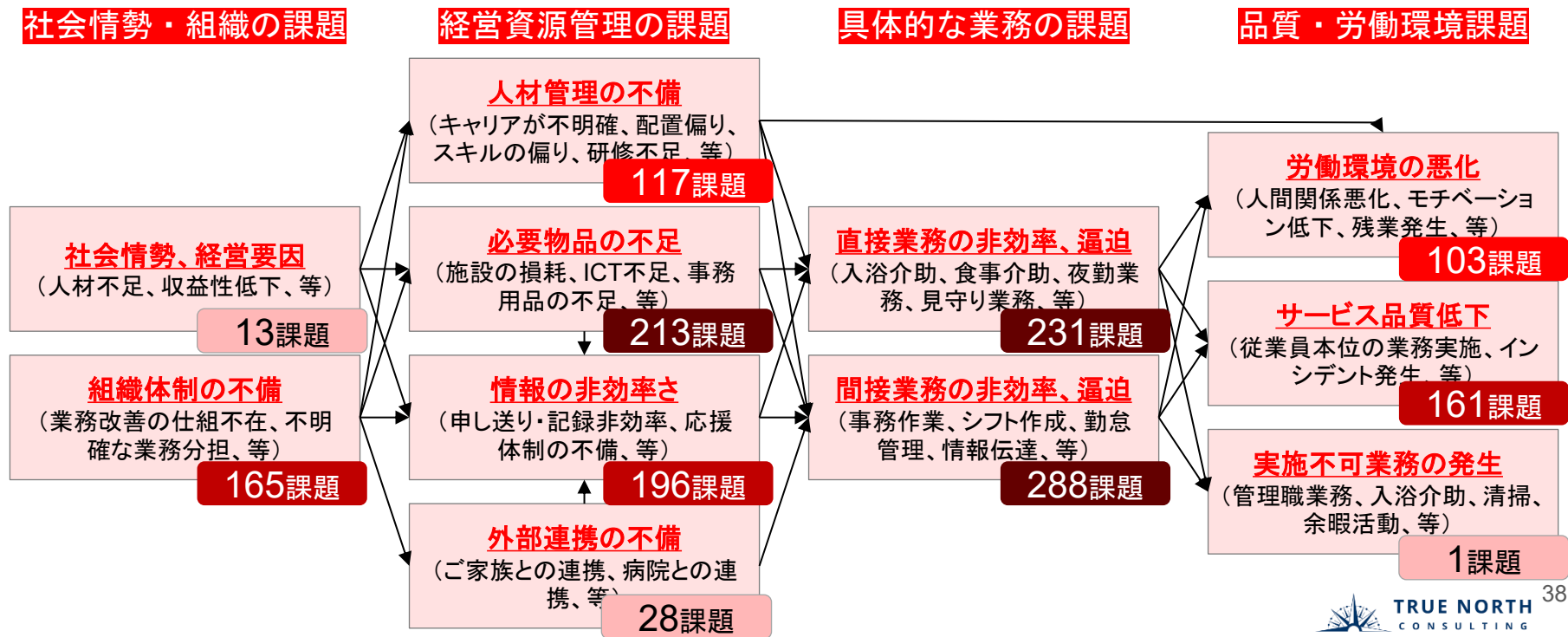
下記のいずれかを満たすこと

- ・ 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

伴走支援で出てきた課題の分布

介護事業所の「課題の因果関係図」と、伴走支援での課題数



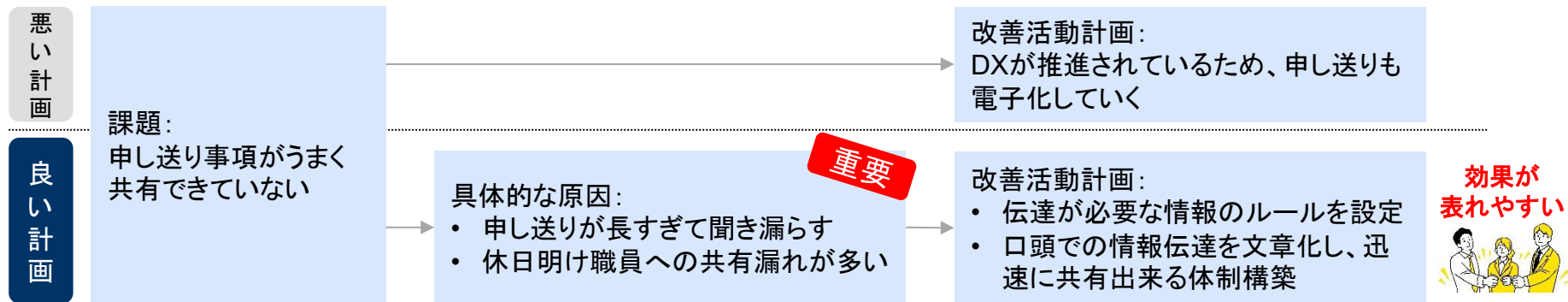
チームの組成から始まり、課題の見える化、 実行計画立案、解決策の実行までしていく

最重要

手順1	手順2	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 	・「課題気づきシート」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

良い改善活動計画は、「具体的な原因」に基づいたものとなっている

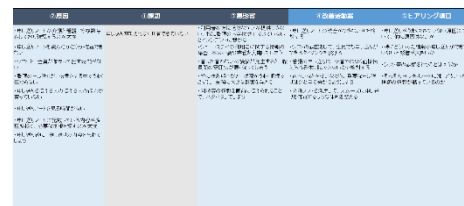
良い改善活動計画と、悪い改善活動計画の比較



改善活動計画作成時のチェックリスト:

- 改善活動計画が、一般的なあるべき論になっていないか・抽象的すぎないか
- “自事業所の言葉”で原因や改善活動案が記載されているか
- 現時点で改善後の姿がイメージできるか

1つでも満たさない場合には、“課題分析シート”での再分析を推奨





ご清聴いただきありがとうございました。



TRUE NORTH
CONSULTING

