



介護現場における

生産性向上の取組を
支援・促進する手引き

支援・促し役向けの要約版

Contents

**この手引きと介護分野の生産性向上ガイドラインを使って、
介護現場で業務の改善活動を始めよう!**

01

**職員同士が意見を出し合える支援・促し
(ファシリテーション)を学ぼう!**

02

実際に業務の改善活動を支援・促ししてみよう!

06

この手引きと介護分野の生産性向上ガイドラインを使って、 介護現場で業務の改善活動を始めよう！

業務の改善活動になぜ「支援・促し役」なのか

- 業務の改善活動は一過性の活動ではなく継続的活動として取り組むことでその成果は一層大きくなります。プロジェクトリーダーが孤軍奮闘する活動のあり方ではなく、プロジェクトメンバー一人一人が主体的に取り組む活動であれば、プロジェクトリーダーが代わっても活動の継続は大いに期待されます。
- また、変化の激しい今だからこそ、皆の知恵を集めて業務の改善活動に取り組むことが必要であり、その中で働きやすい職場やプロジェクトメンバーの成長に寄与する活動と考えます。
- このような考えで、支援・促しの役割を業務の改善活動と結びつけています。



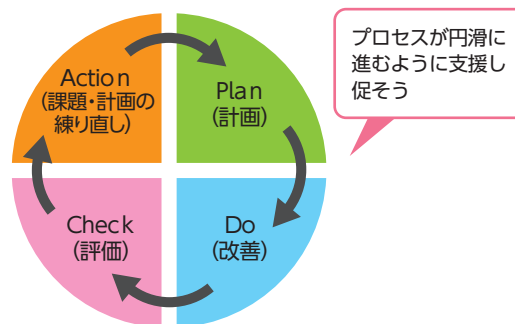
「支援・促し役」の役割

- この手引きでは、業務の改善活動を望ましい方向に誘う役目、または、プロジェクトリーダーやプロジェクトメンバーの気づきを促す役目として「支援・促し役」を設定しています。
- この支援・促し役が促しながら活動に伴走する手順やコツをまとめています。
- プロジェクトリーダーが支援・促しの役目も意識してリーダーシップを発揮し、業務の改善活動を進めることもできます。

主な役割1：改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し

詳しくは第2章へ▶

- 業務の改善活動を前に進めるにはマネジメントの視点が重要です。支援・促し役は、業務の改善活動のPDCAサイクルのプロセスが円滑に進むように支援・促します。
- また、うまく創意工夫し試行錯誤できるよう働きかけます。その結果として、小さな成功体験を積み重ねることが上手くなる、活動で得た知恵が属人化せず、組織の知として蓄積しやすくなる、などが期待がされます。



主な役割2：職員同士が意見を出し合えるプロセスの支援・促し

詳しくは第3章へ▶

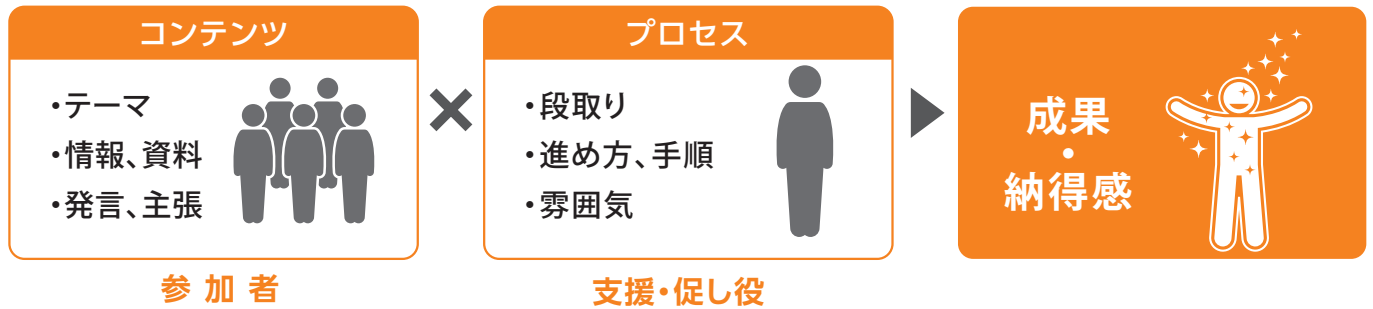
- 支援・促し役は、コミュニケーションにおいて、職員同士が安心して意見や知恵を出し合えるように場をつくり、働きかけ、話し合いが活発になるよう促します。その結果、プロジェクトメンバーが自ら気づきを得る、メンバー同士がつながりやすくなる、自ら発言することで積極的になる、改善活動そのものが組織文化として根付きやすくなる、などが期待されます。



職員同士が意見を出し合える支援・促し（ファシリテーション）を学ぼう！

● 支援・促し役に期待されること

- 支援・促し役に期待されるのは、会議やプロジェクトのゴールに向かって、その進め方や手順（プロセス）をしっかり捉え、参加者が成果や納得感を得られるように支援や促しを行うことです。



● 支援・促し役の心づかい

- ◎ 話し合いの運営で大切なことは、出された意見を否定しないことです。自分の意見とは違うと思っても、興味関心を持った態度で「そういう見方もあるんですね」と、まずは受け止めます。
- ◎ 「そうは言っても・・・」など、ネガティブな発言も出るかもしれません。しかし、そのような発言になる原因は何か、を良く聞いてみましょう。
- ◎ 参加者を信頼し、「問いかけたら、よく聞く」、すぐに答えがでてこなくても、「待つ」ことがとても大切です。
- ◎ 支援・促し役は、参加者が主役になる場をつくるので、自身は中立な立場を意識することで、話し合いを誘導をしないよう心掛ける必要があります。

● ファシリテーションの効果

- ファシリテーションがうまく機能すると、対話の場が増えます。話すことで自らが気づくことが増えたり、話す時間が増えるだけでなく、相手のことがよくわかることから、参加者同士がより深くつながりあうということが生まれます。そして何よりこの活動の中で話したことを聞いてもらえたり、自分たちで決めて実践していくことから自己肯定感が高まり、元気になっていくのです。

- 今回の活動は、「業務改善」という効果だけではなく、活動内で対話が促進されることで、プロジェクトチームやかかわり合う職員がエンパワーされ、それが組織活性化につながっていくという大きな効果につながる活動になります。

- 支援・促し役は、木を見たり森を見たり、その視点を変えてプロジェクトチームとプロジェクトのケアをしていくことで効果を最大にしていく役割です。



相互に承認し合うことで元気になる=エンパワメント

● ファシリテーションのスキル:5つの基本

1 対話の場づくり

本編 P.49 ▶

1) 空間の物理的なデザイン

設営された会場をそのまま使うのではなく、話し合いの目的やプロジェクトチームの状況に合わせて配置そのものを考えます。

2) 関係性を整える心理的なデザイン

話し合いに入る前に話しやすい環境を整えます。オリエンテーションと呼ばれるこれから目的やながれなどを説明したり、話しやすい雰囲気づくりを心がけることで、話し合いのスタートラインを整えます。この部分は事前にプロジェクトリーダーや場合によってはオーナーとも協議を重ね、準備をしておくこととスムーズに進めることが可能になります。共に考える仲間としての知り合う時間を作ったり、チームビルディングのために必要な活動を入れるなど、事前にチームに合わせてプログラムしておくことが大切なポイントです。



「支援・促し」ポイント

- ◎ 支援・促し役や板書係は、書いた物が見やすいように、ホワイトボードや自分の立ち位置に気をつけましょう。
- ◎ 机や椅子の配置換えをみんなで進めるのも、場づくりの大事なステップです。

2 グループサイズ

本編 P.50 ▶

- 話し合いましょうといっても、緊張したり、何をいっていいかわからなくてシーンとってしまう状況になることもあるかと思えます。そんな時には、様々なグループサイズを使ってみましょう。
- 特に大切なことは、一人の時間を確保するということです。何か意見はないですか?と聞いても頭が真っ白になることは多いので、まずは一人で考えます。場合によってはメモなどをとってもらおうと良いでしょう。それを元に隣の人と話す、あるいはその後四人で話すといったようにしていくと、このプロジェクトメンバーの話を伝えるというように、話すハードルが下がります。
- 一人で考えた後、二、三人で話を交わすだけでも、発言のハードルはかなり下がるので、このグループサイズを変えろというスキルは日常のカンファレンスなどでも活用できます。



「支援・促し」ポイント

- ◎ 一方的に聞いているだけではなかなか腑に落ちないことも、入れ替わりや話の合間に会場にいる方同士で感想などを話す小さな時間を入れ込みましょう。
- ◎ その後、「皆さんでどんなお話をされましたか?」という促しをすると、感想と共に質問や不安などが出されることもあります。

- 人の発言はどんどん流れていく物です。同じことを伝えつつもりでも、案外違って伝わることも多いのです。発言を書き留め、それを見ながら参加者全員で思考を深めることが大切です。
- 見える化は、ホワイトボードや模造紙などを使って実施します。議事録として書くのではなく、話し合うために書くので、きれいな文字で書く必要はありませんが、読みやすいことは大切かと思います。



「支援・促し」ポイント

- ◎ いまどき、手書きは注意を引きますから、是非、活用しましょう。
- ◎ 最初に書いてあるものを見せながら話すと、皆の目線があがります。
- ◎ 皆の目線があがると、皆の反応を見ながら話すことができます。

- 最初から本題で話すことは難しいので、思考のプロセスをつくっておきます。
- 問いは、時間軸や空間軸、仮定や対象を変えてみることで新しい気づきや、相互作用を生みます。共通の思いや価値観、新しい気づきが生まれ、プロジェクトチームの達成感にもつながります。



「支援・促し」ポイント

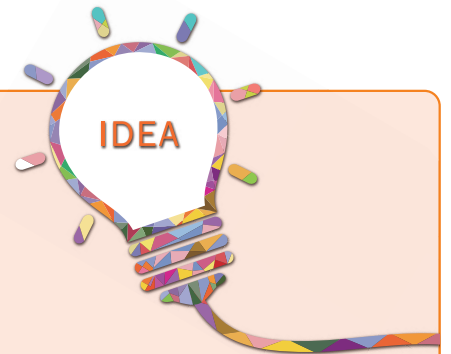
- ◎ まずは個人の体験や実感から始めるなど、答えやすい問いから始め、なんでも話してもいいのだ、という「話しやすい環境」を作ることが大切です。
- ◎ 違う意見であっても、「そういうこともあるんですね」「知らなかった、もっと教えて」というように、興味関心を持って（愛を持って）相手の話を深めて聞き合うということも大切です。
- ◎ ネガティブな発言でも、「というと?」「具体的にはどういうこと?」といったようにオープンクエッションを重ねることにより、その根本的な原因や解決策を探ってみましょう。

- 限られた時間で一定の成果を生み出すためには、準備が重要です。
そのために、「創造的な話し合いのながれ①～④」(本編P.53)を想定して、プログラムをつくりましょう。
- プログラムは見える化し、共有することで、全員が今どの場面にいるのかを意識することができます。
- プログラムには、時間配分を示すことで、参加者とともに時間管理ができます。



「支援・促し」ポイント

- ◎ アイデアを自由に発散し「可視化」する
- ◎ 軸を使って、「手と頭」を使って、みんなで分類・整理する
(整理する軸、決める時の基準は何か、自分達で考えてみる)
- ◎ 今できることや、大切にしたいことなどの条件を元にその時点で
良いと思うものを納得して決める(最適性)



リーダー依存型のチーム・組織ではなく、
個々が自立し、考え、行動するチーム・組織づくりへ

【コラム】話し合いを活発にするためのお約束を設定しよう

話し合いの場では、主役は参加者です。

話し合いを活発にするためにファシリテーションのスキルを使うのはもちろんですが、話し合いの前に参加者に対する「お約束」を設定します。

参加者は、お約束を守って話し合いの場に参加するようにしましょう。

お約束の例

- お互いに傾きあい、よく話そう。
- 自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう。
- わからない、知らないを気軽に伝え合い、協力して考える。



実際に業務の改善活動を支援・促してみよう!

手順 1 改善活動の準備をしよう


プロジェクトを マネジメントするポイント

業務の改善活動を理解する

仲間作りをする 

プロジェクトチームを立ち上げる

経営層から全社宣言する

プロジェクトチームで意義を共有する 

全体周知(説明会等)する 

ゴール

促し方

コミュニケーション

新しいことにトライしてくれる人に声をかけてみましょう。職場内の協力的な人たちと小さく始めていくのも業務の改善活動を進めていくコツです。

コミュニケーション



大切なのは「活動を楽しむこと」です。プロジェクトメンバーがワクワクする場になるよう心がけましょう。プロジェクトメンバーの不安を取り除く対話の時間を設けるのも1つの方法です。

コミュニケーション

介護現場で業務の改善活動に取り組む意義や実践の大まかな流れなどを説明会で紹介しましょう。ただ、一方的に説明するのではなく、職員が理解しやすいようワークショップを用意するなど、工夫しましょう。

この手順のゴール

- 自分たちの事業所・施設で業務の改善活動を実践する意義を理解したチームが立ち上がっている。
- 経営者・管理職・職場から業務の改善活動に対する理解と協力を得ることができている。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。  は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする?」を参照下さい。

手順 2 現場の課題を見える化しよう

プロジェクトを マネジメントするポイント

気づきや困りごとを洗い出す



テーマを見出す



緩やかな因果関係図を描く



業務全体の流れを把握する

最初に取り組む課題を決める



ゴール

促し方

コミュニケーション

気づきや困りごとは立場によって見え方が異なるので、色んな人から集めましょう。そして、集まった意見は否定しないようにしましょう。

マネジメント

どのテーマに多くの気づきが集まったのを見てもらうように促しましょう。

マネジメント

因果関係図はあくまでも課題を構造的に理解するためです。厳密に突き詰めすぎないように「全体像を描くつもりで」など声掛けしましょう。

マネジメント

コミュニケーション

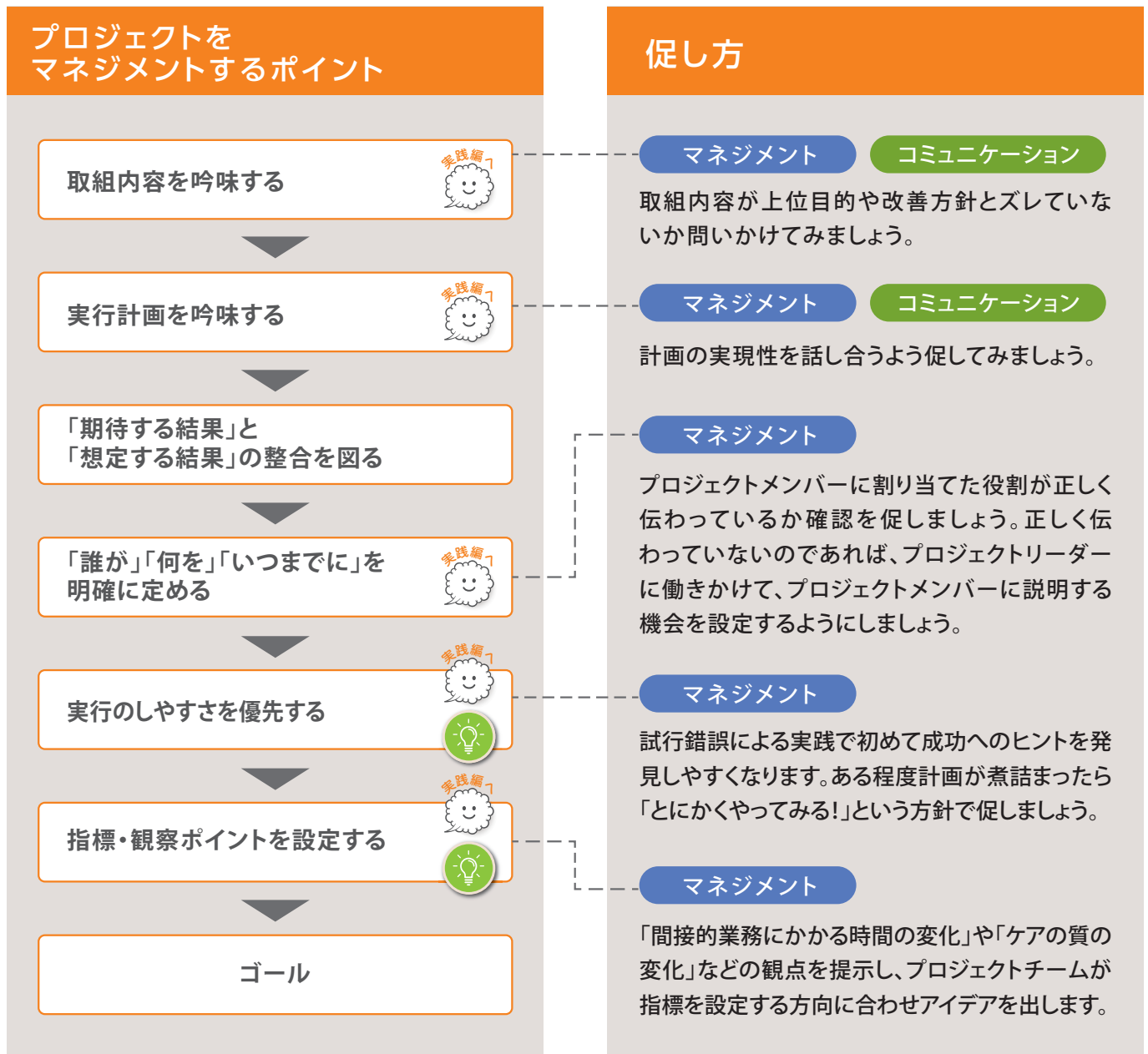
最初に取り組む課題は、関心が多く集まっているテーマやモチベーションが高まりそうなテーマから着手してはどうか、とプロジェクトチームに問いかけてみましょう。関心が多く集まっているテーマでも、壮大で複雑なテーマはなかなか結果が出にくく、プロジェクトメンバーのモチベーションも下がりやすくなるので慣れないうちは避けたほうがいいかもしれません。

この手順のゴール

- 現場の困りごとを洗い出し、課題を構図化できている。
- 最初に取り組む内容が決定している。



※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を は「こんなときどうする？」を参照下さい。

手順 3 実行計画を立てよう



この手順のゴール

- 改善方針シートを作成し、課題解決の方向性を描いている。
- 進捗管理シートを作成し、課題解決の具体的な道筋が描かれている。
- ゴールに対する指標・観察ポイントが設定されている。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする?」を参照下さい。

手順 4 改善活動に取り組もう

プロジェクトを マネジメントするポイント

「まず実践」する



試行錯誤を歓迎する



実践そのものを楽しむ



小さな成功体験を見出して共有する



プロジェクトメンバーに明確に
やることを説明する



こまめに報連相を行う



促し方

マネジメント

コミュニケーション

フットワーク軽く取り組んでいくことが成功への鍵です。実践が止まらないよう「次はどうしようか?」と明るく前向きに声掛けをして促すようにしましょう。

コミュニケーション

実践中の小さな戸惑いは小さい成功事例の種です。失敗したと落ち込んでいる職員がいたら、「それは自然なことだよ」と前向きな気持ちになれるよう声掛けし、支援しましょう。

コミュニケーション

プロジェクトメンバーが楽しんで取り組んでいると他の職員にもその雰囲気伝わり、関心を高めてくれるようになります。プロジェクトチームに「楽しんでいる?」と声掛けしましょう。

マネジメント

実践上の知恵やコツは試行錯誤の中に見出しやすいこともあります。プロジェクトチームに声をかけ、上手くいった点を一緒に探しましょう。そして、気づいたことはこまめに記録しておきましょう。

マネジメント


今週は何をする週なのかプロジェクトメンバーに伝わっているか確認するようプロジェクトリーダーとプロジェクトメンバー双方に促しましょう。

マネジメント

短く試行錯誤を繰り返すので、定期的な報連相だけでは間に合わないこともあります。活動のスピード感に合わせて軽やかに報連相できる関係と環境づくりを支援しましょう。

この手順のゴール

- まずはやってみて、状況に応じて試行錯誤しながら軌道修正できている。
- 現場のモチベーションを高く維持できている。
- 「報告・連絡・相談」がこまめにできている。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする?」を参照下さい。

手順 5 改善活動を振り返ろう

プロジェクトを マネジメントするポイント

取組結果を振り返る

実践編



指標・観察ポイントを用いて
成果を振り返る

実践編



ゴール

促し方

コミュニケーション

実践内容の効果を検証することに加え、「どうしてこの活動を始めたのか？」という視点で振り返ります。例えば、以下のような問いを立ててみましょう。

(例)

- 介護サービスの質の向上につながったか？
- 自立支援につながったか？
- 人材育成やチームケアの向上につながったか？
- 事業所・施設で掲げている理念を体現する活動だったか？

コミュニケーション

本人の主観的な評価に変化が現れたかを振り返る方法もあります。業務の改善活動全般について感想を述べてもらうなど落ち着いて振り返る機会づくりも役立ちます。例えば、以下のような前向きな視点で振り返りを促すと良いでしょう。

(例)

- 活動して楽しかったか？
- 仕事が好きになれているか？
- どういう行動を取れたのが良かったのか？

この手順のゴール

- 介護現場で業務の改善活動に取り組む目的や意義に照らして、改善活動の成果を振り返る。
- あらかじめ設定した指標を用いて、取組成果を評価する。
- 人材育成の観点から、改善活動への参加経験が本人にどのような変化をもたらしたか観察する。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする？」を参照下さい。

手順 6 実行計画を練り直そう

プロジェクトを マネジメントするポイント

「期待する結果」を整理し練り直す



課題解決に向けた道筋を
見直し練り直す

実行計画を検証し練り直す



ゴール

促し方

マネジメント

コミュニケーション

描いたとおりに実践が進まなかった時は、その原因について意見を出し合うように促しましょう。そして、「次はどうしたらいいと思う?」と問いかけ、次の糧になる意見を出してもらいましょう。出してもらった意見は今後の道筋づくりに役立てましょう。

マネジメント

コミュニケーション

実践の途中で計画を変更した場合、振り返りの場でできなかった点が強調されがちです。そんな時はむしろ、「計画の変更を上手く進めることができたコツやアイデア」を出し合うよう促してみましよう。

この手順のゴール

- これまでの業務の改善活動を振り返り、次回以降も活用したい良かった点を共有する。
- 次回は見直すべき点と実施しない点を共有する。
- 最後に、次の業務の改善活動の時に新たに試してみたいことを共有する。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を は「こんなときどうする?」を参照下さい。



厚生労働省老健局