

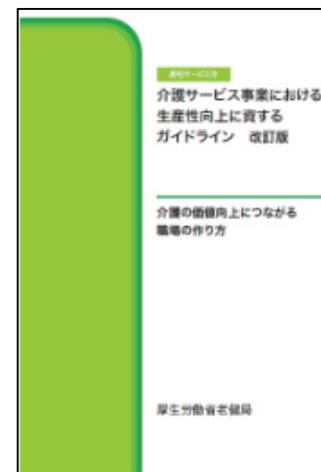
# 厚生労働省 令和5年度 介護現場の生産性向上に関する普及・定着促進事業 生産性向上の取組に関する介護事業所向けフォローアップセミナー

## 生産性向上ガイドラインを活用した 業務改善の考え方と取組のポイントの再確認

NTT DATA  
Trusted Global Innovator



株式会社NTTデータ経営研究所  
先端技術戦略ユニット  
HealthCare Implementation Group



# Agenda

- 1. 業務改善の先に目指すもの  
～介護現場の生産性向上の考え方～**
- 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的な  
ステップとポイント**

**1.**

**業務改善の先に目指すもの  
～介護現場の生産性向上の考え方～**

# 1. 業務改善の先に目指すもの～介護現場の生産性向上の考え方～

## 『介護現場』の生産性向上とは

### 製造業等における生産性向上

生産性の代表的な定義は「**生産性とは、生産性諸要素の有効利用の度合いである**」（ヨーロッパ生産性本部）というものである。

(公益財団法人 日本生産性本部HP)

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出 (output)}}{\text{投入 (input)}}$$

### ■ 物的生産性

労働生産性  
(1時間あたり)

$$\frac{\text{生産量}}{\text{労働者数} \times \text{労働時間}}$$

### ■ 付加価値生産性

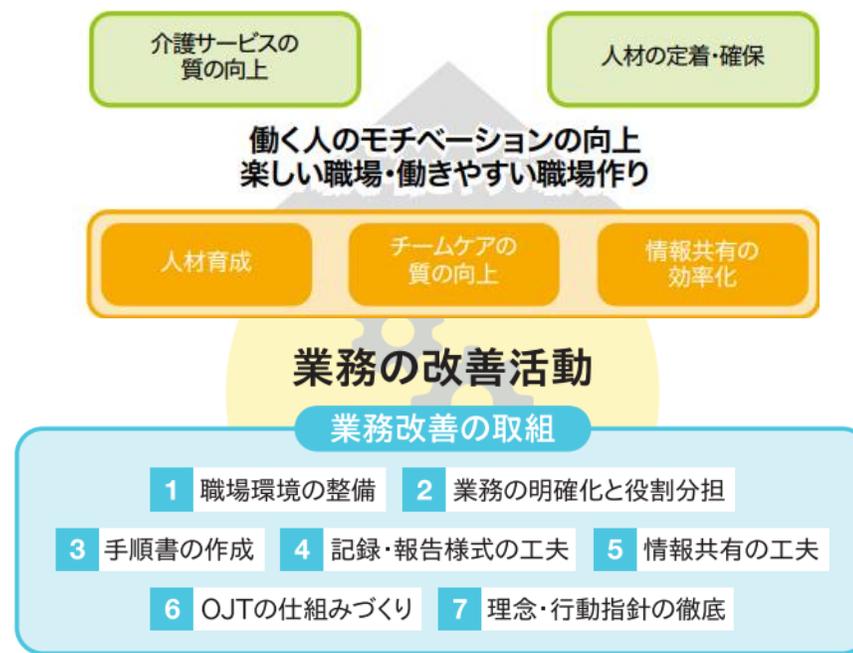
労働生産性  
(1時間あたり)

$$\frac{\text{付加価値額}}{\text{労働者数} \times \text{労働時間}}$$

### 介護現場における生産性向上

本ガイドラインでは（中略）、**介護サービスの生産性向上を「介護の価値を高めること」と定義**しています。

(介護サービス事業における生産性向上ガイドラインより引用)

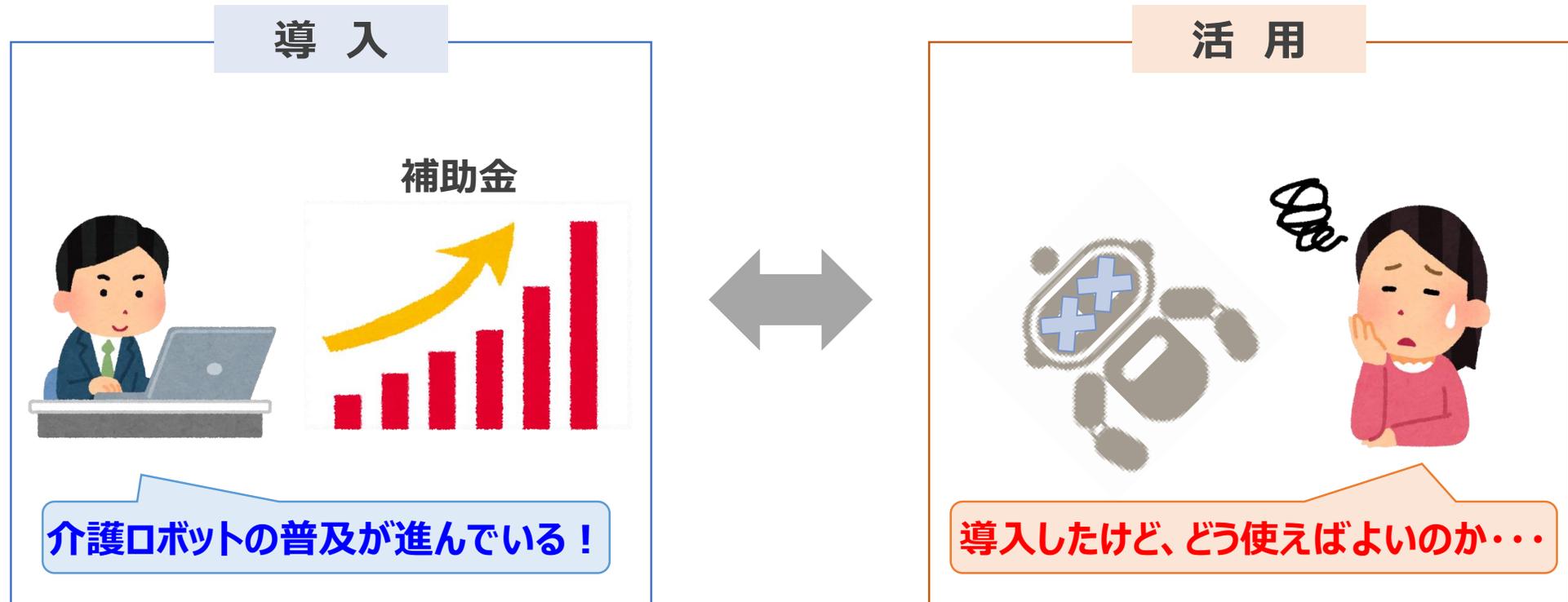


# 1. 業務改善の先に目指すもの～介護現場の生産性向上の考え方～ 課題に対する7つの打ち手（業務改善の取組）

<p>① 職場環境の整備</p>	<p>② 業務の明確化と役割分担 (1) 業務全体の流れを再構築</p>	<p>② 業務の明確化と役割分担 (2) テクノロジーの活用</p>	<p>③ 手順書の作成</p>
<p>取組前</p>  <p>取組後</p> 	<p>介護職の業務が明確化されていない</p>  <p>業務を明確化し、適切な役割分担を行いケアの質を向上</p>  <p>介護職員が専門能力を発揮 介護助手が実施</p>	<p>職員の心理的負担が大きい</p>  <p>職員の心理的負担を軽減</p> 	<p>職員によって異なる申し送り</p>  <p>申し送りを標準化</p> 
<p>④ 記録・報告様式の工夫</p>	<p>⑤ 情報共有の工夫</p>	<p>⑥ OJTの仕組みづくり</p>	<p>⑦ 理念・行動指針の徹底</p>
<p>帳票に何度も転記</p>  <p>タブレット端末やスマートフォンによるデータ入力（音声入力含む）とデータ共有</p> 	<p>活動している職員に対してそれぞれ指示</p>  <p>インカムを利用したタイムリーな情報共有</p> 	<p>職員の教え方にブレがある</p>  <p>教育内容と指導方法を統一</p> 	<p>イレギュラーな事態が起こると職員が自身で判断できない</p>  <p>組織の理念や行動指針に基づいた自律的な行動</p> 

1. 業務改善の先に目指すもの～介護現場の生産性向上の考え方～

## 導入と活用は大違い！？（介護ロボット導入：テクノロジーの活用の場合）



# 1. 業務改善の先に目指すもの～介護現場の生産性向上の考え方～ 補助金でとりあえず導入・・・

## ■ 介護ロボット導入の失敗例から学ぶ！

介護ロボットがいらしい。  
しかも、補助金を使えるらしい！  
渡りに船だ！ウチも導入しよう！！

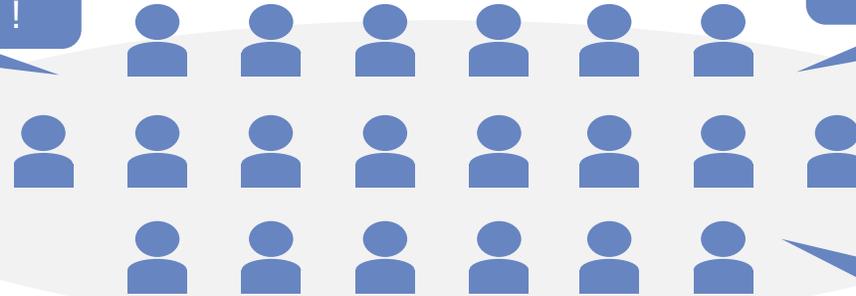
経営層



職員

介護は人の手でやるものだ！  
ロボットに介護ができるわけない！

ただでさえ忙しいのに。。。  
ロボット？ICT？私には無理！

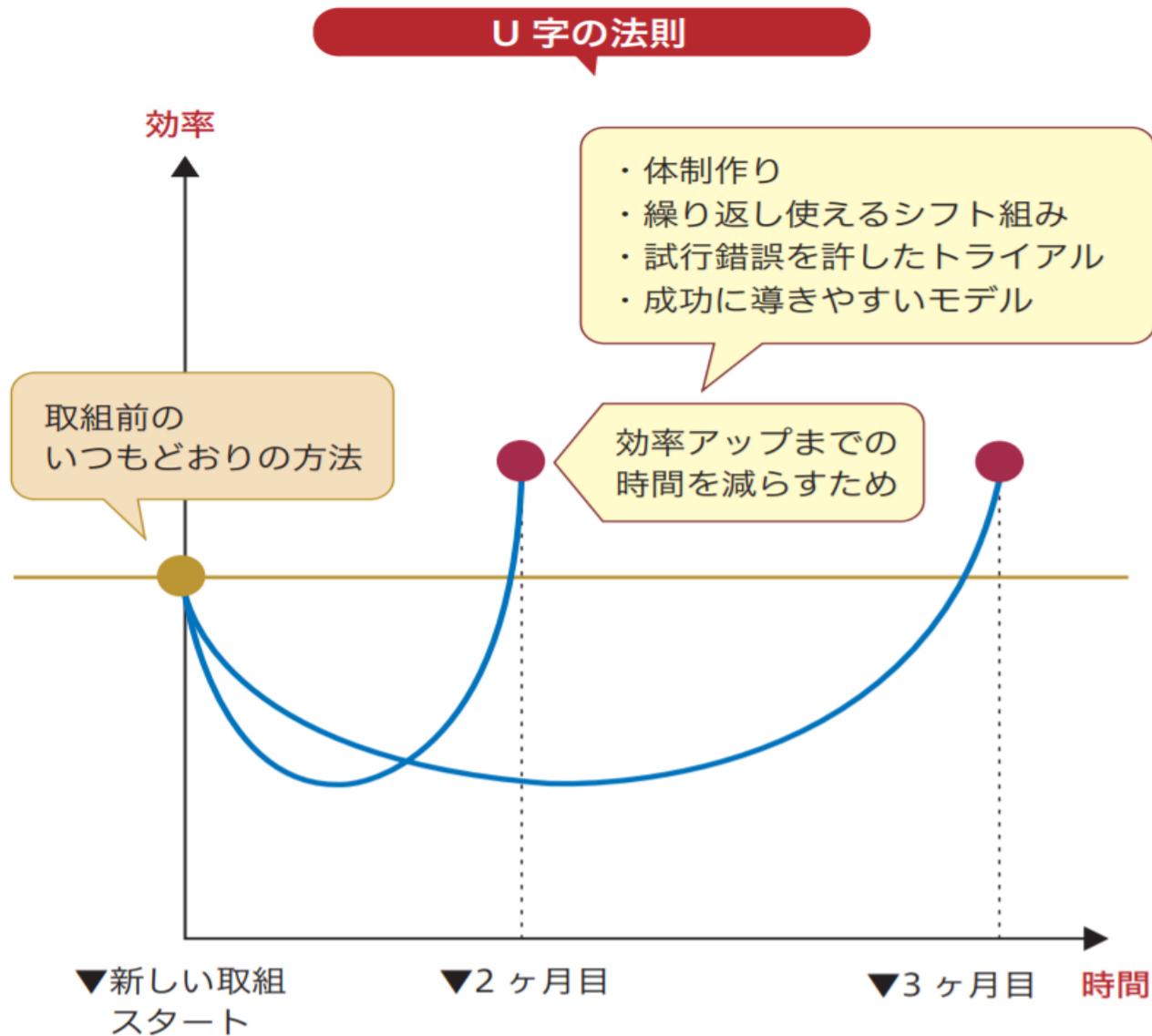


かえって仕事が増えた  
やっぱり使えない！



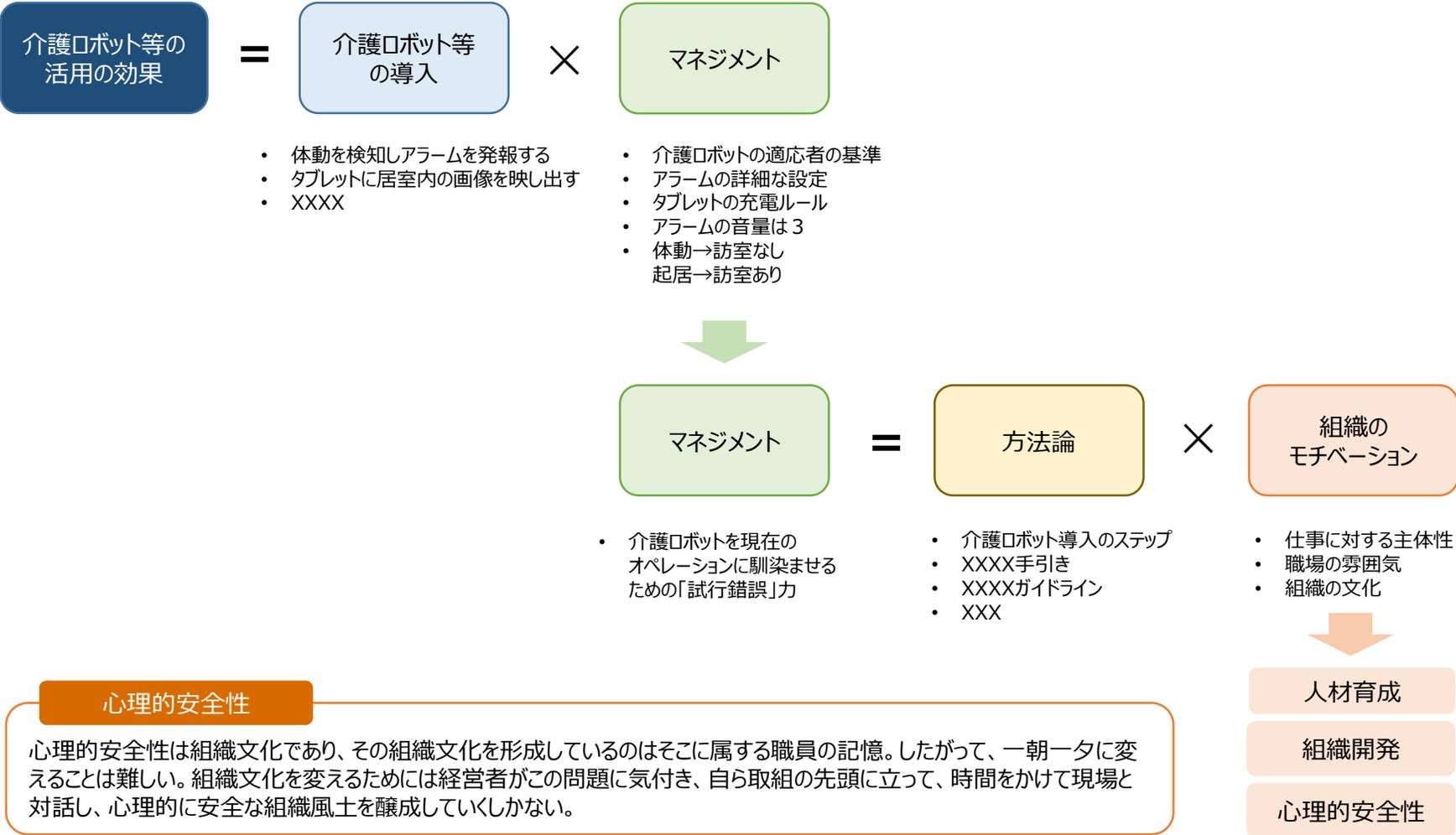
# 1. 業務改善の先に目指すもの～介護現場の生産性向上の考え方～

## 「手間が増えた」の正体：U字の法則



# 1. 業務改善の先に目指すもの～介護現場の生産性向上の考え方～ 介護ロボット等の活用の効果

## ■プロジェクトにおける経営層の役割とは？



**心理的安全性**

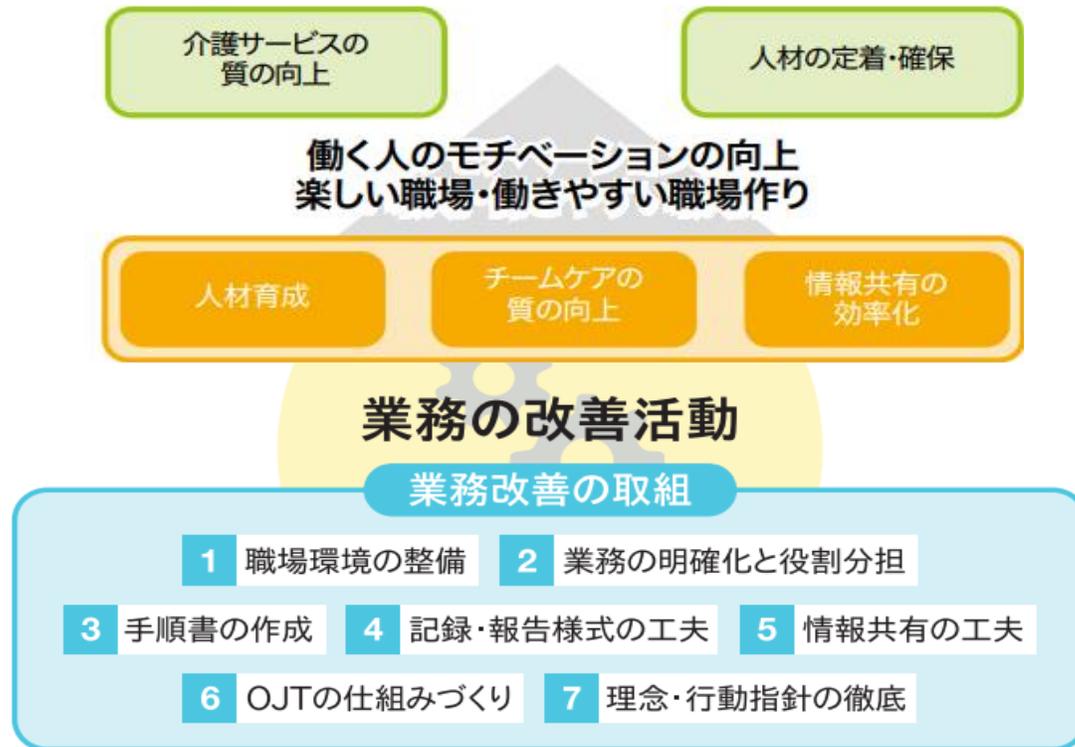
心理的安全性は組織文化であり、その組織文化を形成しているのはそこに属する職員の記憶。したがって、一朝一夕に変えることは難しい。組織文化を変えるためには経営者がこの問題に気づき、自ら取組の先頭に立って、時間をかけて現場と対話し、心理的に安全な組織風土を醸成していくしかない。

# 1. 業務改善の先に目指すもの～介護現場の生産性向上の考え方～ 業務改善の先に目指すもの

## 介護現場における生産性向上

本ガイドラインでは（中略）、介護サービスの生産性向上を「**介護の価値を高めること**」と定義しています。

（介護サービス事業における生産性向上ガイドラインより引用）

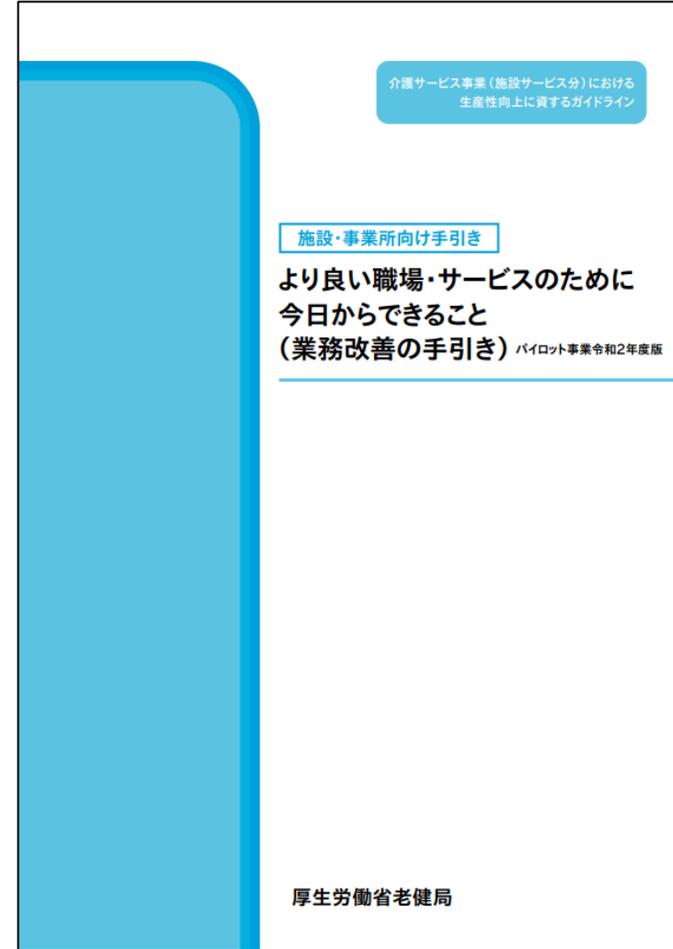


# 2.

## 業務改善に向けた改善活動の標準的な ステップとポイント

## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント 生産性向上（改善活動）の手順

### ■ 改善活動の6つのステップについて

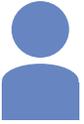


出典：厚生労働省「介護サービス事業における生産性向上のガイドライン」業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ

## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

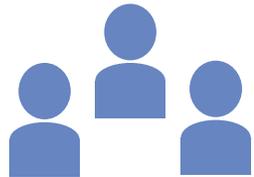
### 手順 1 : 改善活動の準備をしよう

#### ■プロジェクトメンバーの選び方



プロジェクト  
リーダー

- ✓ 現場を先導する事ができる**リーダーシップ**がある現場の管理層  
(「**この人が言うならやってみよう**」と現場職員が感じる人材)
- ✓ 現状に**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人材
- ※ **将来の経営層**を育成する観点からもメンバーを選定



プロジェクト  
メンバー

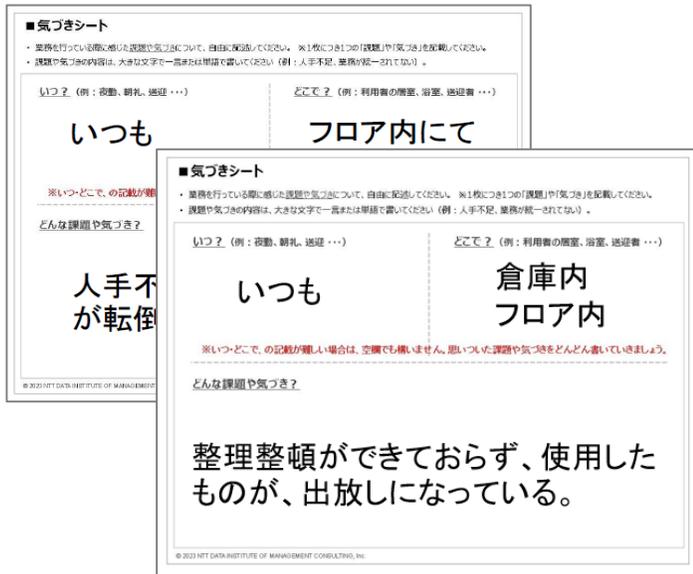
- ✓ 現状に**問題意識**を持ち、改善活動に**前向き**に取り組むことができる現場のリーダー人材
- ✓ ICT・ロボットが**好き**／**抵抗がない**職員
- ✓ 看護師、OT、PT等の**専門職**  
(特に移乗支援ロボットや排泄支援ロボット等、専門的な助言が必要な場合)

## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント 手順2：現場の課題を見える化しよう

### ■ 因果関係図の作り方

Step1  
課題を洗い出す

付箋や気づきシート※に施設全体の課題を洗い出します。



Step2  
因果関係を考える

課題（付箋）を原因→結果の順番に並べ矢印でつないでいきます。



Step3  
解決する課題を特定する

課題に対する打ち手を検討します。



## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順2：現場の課題を見える化しよう

Step1  
課題を洗い出す

Step2  
因果関係を考える

Step3  
解決する課題を特定する

■気づきシート

- ・業務を行っている際感じた課題や気づきについて、自由に記述してください。 ※1枚につき1つの「課題」や「気づき」を記述してください。
- ・課題や気づきの内容は、大きな文字で一言または単語で書いてください（例：人手不足、業務が統一されていない）。

いつ？（例：夜勤、朝礼、送迎・・・）	どこで？（例：利用者の居室、浴室、送迎者・・・）
いつも	フロア内にて

※いつ・どこで、の記載が難しい場合は、空間でも構いません。思いついた課題や気づきをどんどん書いていきましょう。

どんな課題や気づき？

人手不足にて、ご利用者の方が転倒・事故の可能性が高い。

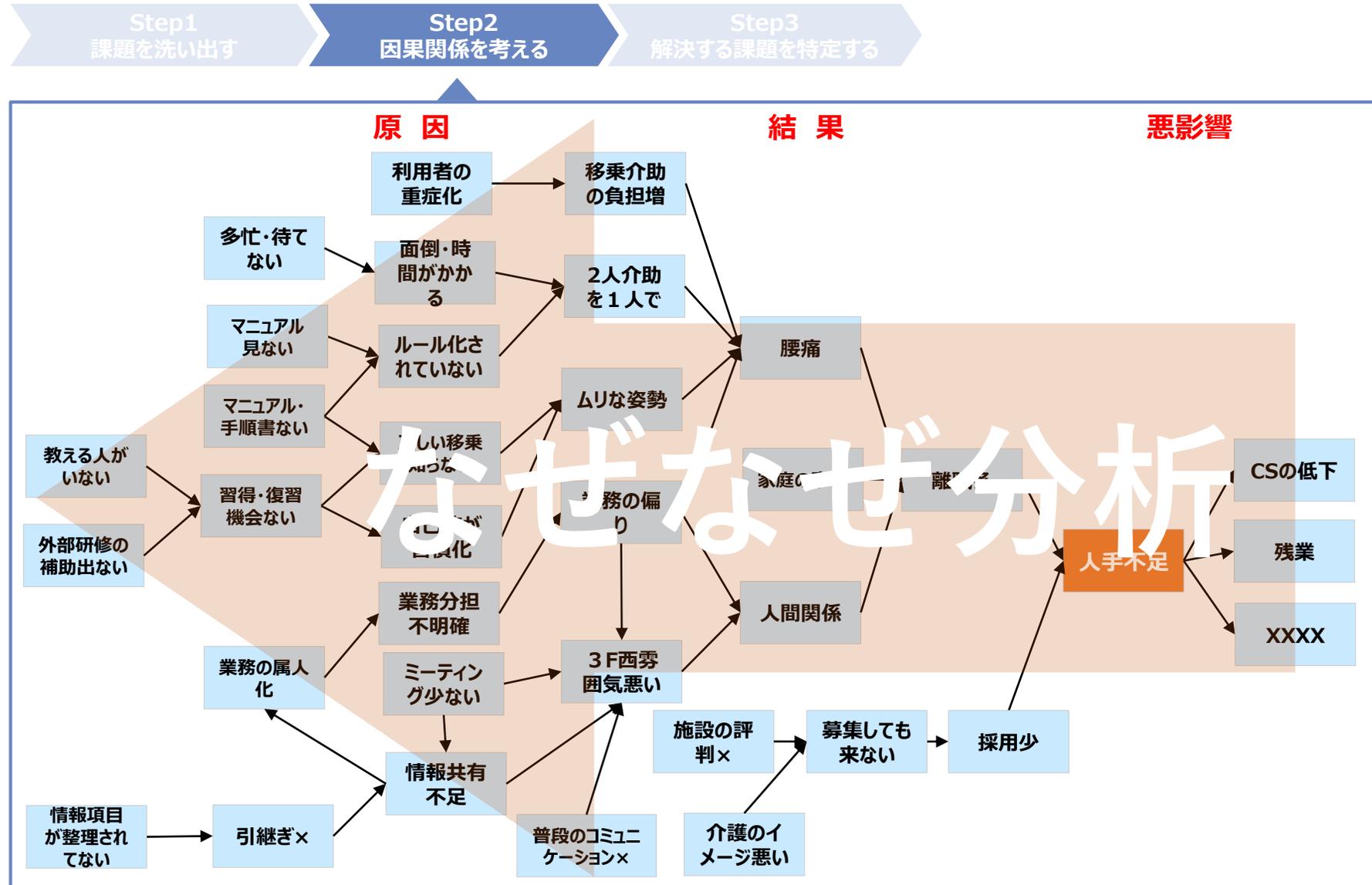
© 2023 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

#### ● POINT

- **施設の職員全員に「気づきシート」を配ります。**
- **出来るだけ多くの気づき（＝課題）を集めましょう。目標30枚！1枚に1課題。ひとり何枚でもOKです。**
- 「課題の粒度感は？」「介護ロボット関係ある？」・・・考えなくていいです。普段の業務での**不都合や負担に感じること、いつもやりづらさを感じていること等**をそのまま書いて下さい。

## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順2：現場の課題を見える化しよう



## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント 手順2：現場の課題を見える化しよう

Step1  
課題を洗い出す

Step2  
因果関係を考える

Step3  
解決する課題を特定する

### 課題に対する打ち手 (業務改善の取組)

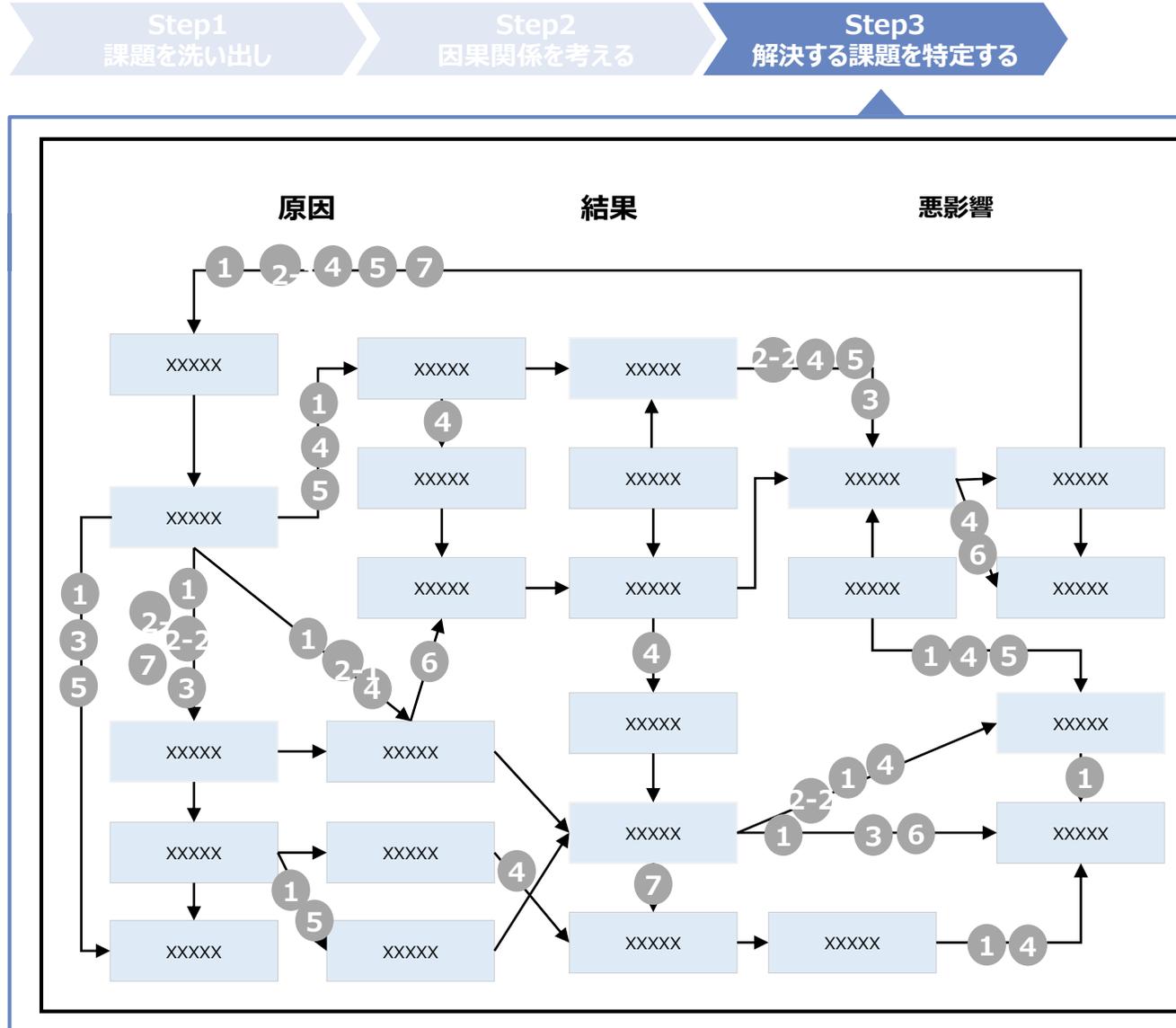
- ① 職場環境の整備
- ② 業務の明確化と役割分担  
(1) 業務全体の流れの再構築
- ② 業務の明確化と役割分担  
(2) テクノロジーの活用
- ③ 手順書の作成
- ④ 記録・報告様式の工夫
- ⑤ 情報共有の工夫
- ⑥ OJTのしくみづくり
- ⑦ 理念・行動指針の徹底

厚生労働省「介護サービス事業（施設サービス分）  
における生産性向上のガイドライン」



## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順2：現場の課題を見える化しよう



- POINT
- 課題の全体像やその構造、何をすべきかが見える化された！
- (機器導入を考えている方) 機器が役に立つのは課題全体のほんの一部
- 多剤併用！  
1つの業務改善の取組(打ち手)だけでは課題は解決されない！

## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順3：実行計画を立てよう

#### ■ 課題解決の道筋を考える

■ 業務改善活動実施計画		
I 本プロジェクトの目的(施設として目指す姿)		
<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>		
II 現場課題と解決の道筋(課題の見える化による検討結果)		
<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>		
III 実施する業務改善の取組		
	実施する改善取組 (課題の打ち手となる生産性向上の取組) ※該当する取組に○を付けてください。	具体的内容 ※改善取組の具体的な内容を記載してください。
1	職場環境の整備	
2	業務の明確化と役割分担 (1)業務全体の流れの再構築	
3	業務の明確化と役割分担 (2)テクノロジーの活用	
4	手順書の作成	
5	記録・報告様式の工夫	
6	情報共有の工夫	
7	OJTの仕組みづくり	
8	理念・行動指針の徹底	

#### ● POINT

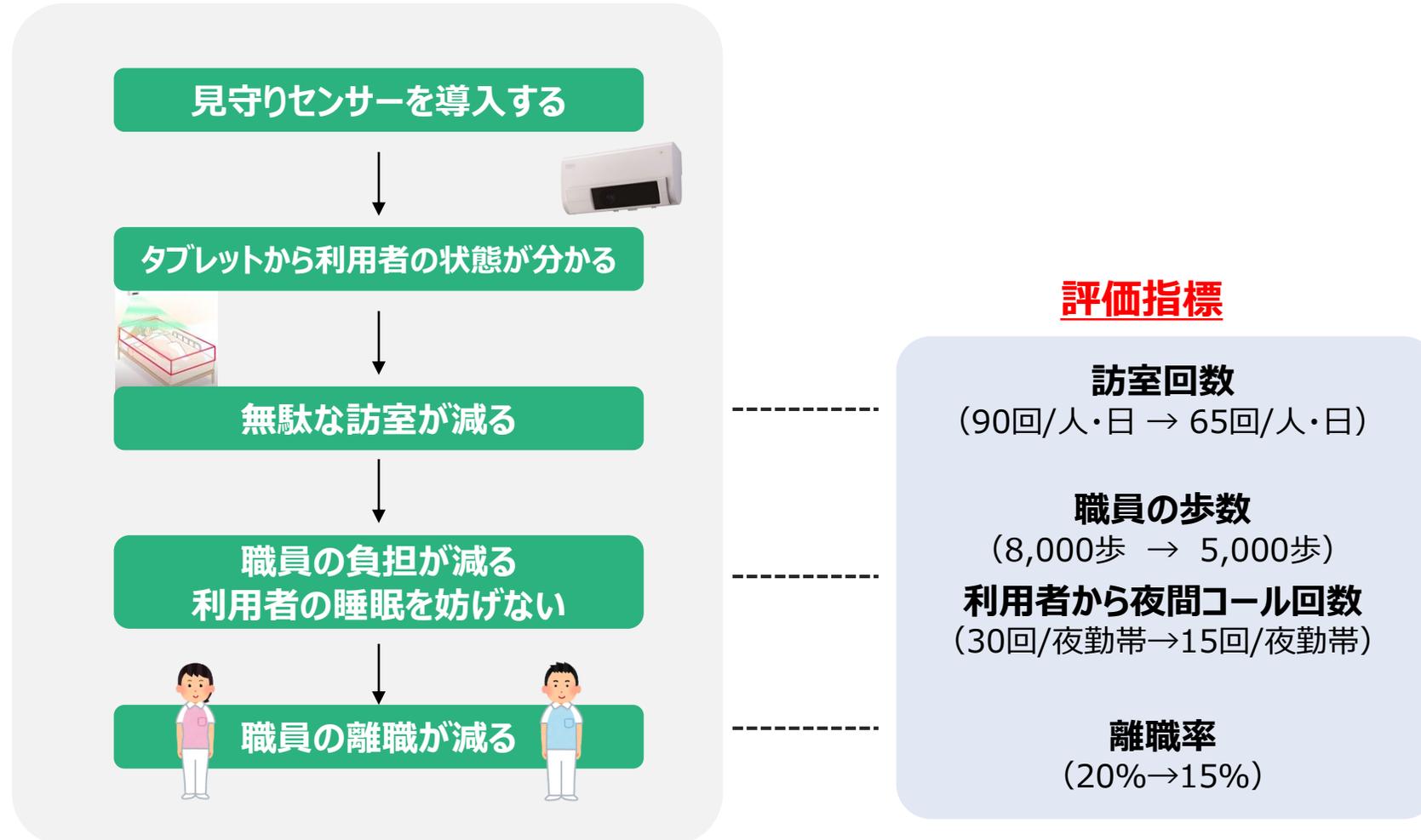
- **課題解決の作戦**
  - ➔ 課題が解決するまでの**道筋**を立てる
  
- **成果の見える化**
  - ➔ **評価指標**を予め決めておく
  
- **当初計画に固執しない**
  - ➔ 走りながら柔軟に**計画変更**



## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順3：実行計画を立てよう

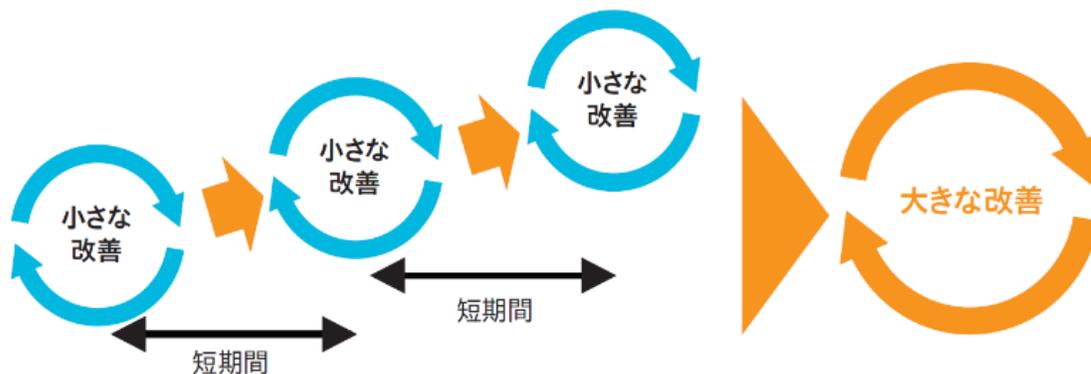
#### 現場課題を解決するための道筋（テクノロジー活用の例）



## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順4：改善活動に取り組もう

#### ■ 小さな成功事例を積み重ねる



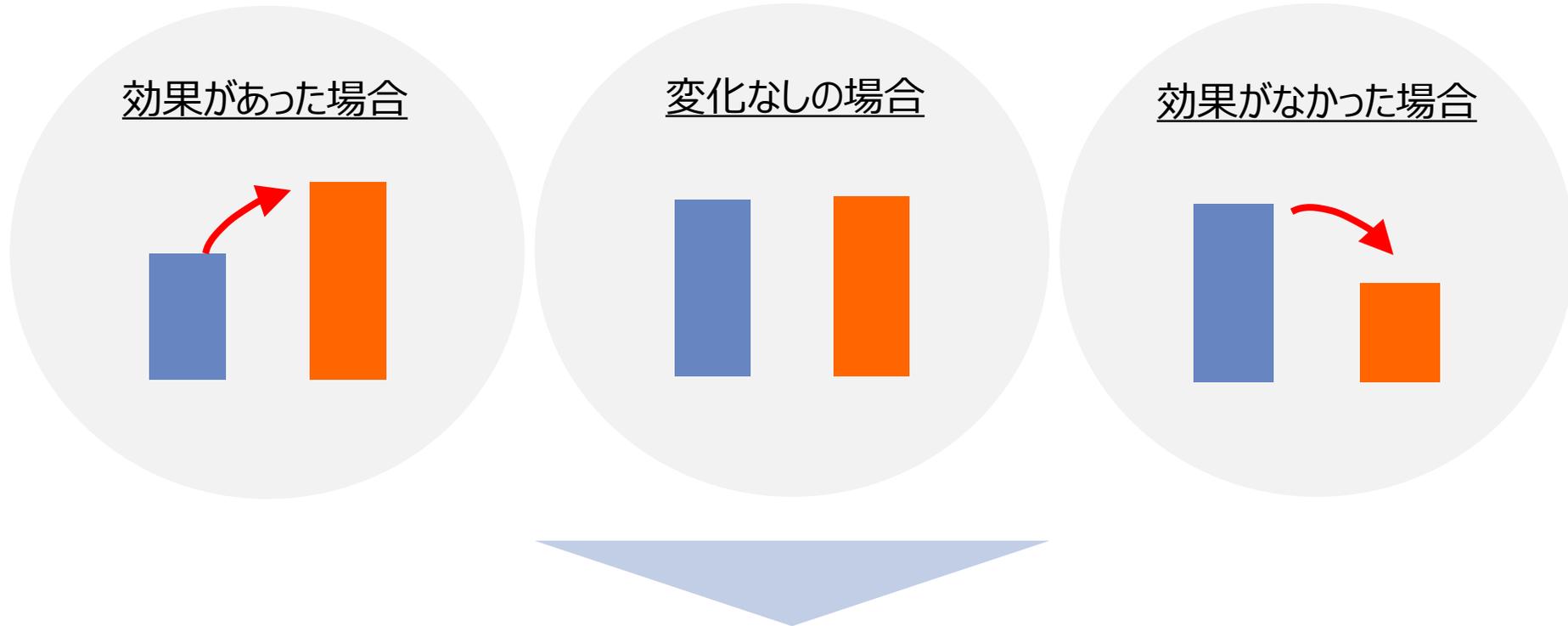
#### ● POINT

- **とにかくやってみる！**  
上手いかなくて当たり前。
- 走りながら**試行錯誤を繰り返す**ことが強い組織を創る。
- **小さな成功事例**をコツコツ積み上げる。
- 大きな改善は狙って出来るものじゃない！！

## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順5：改善活動を振り返ろう

#### ■ 取組成果を見える化！効果測定ツールの活用



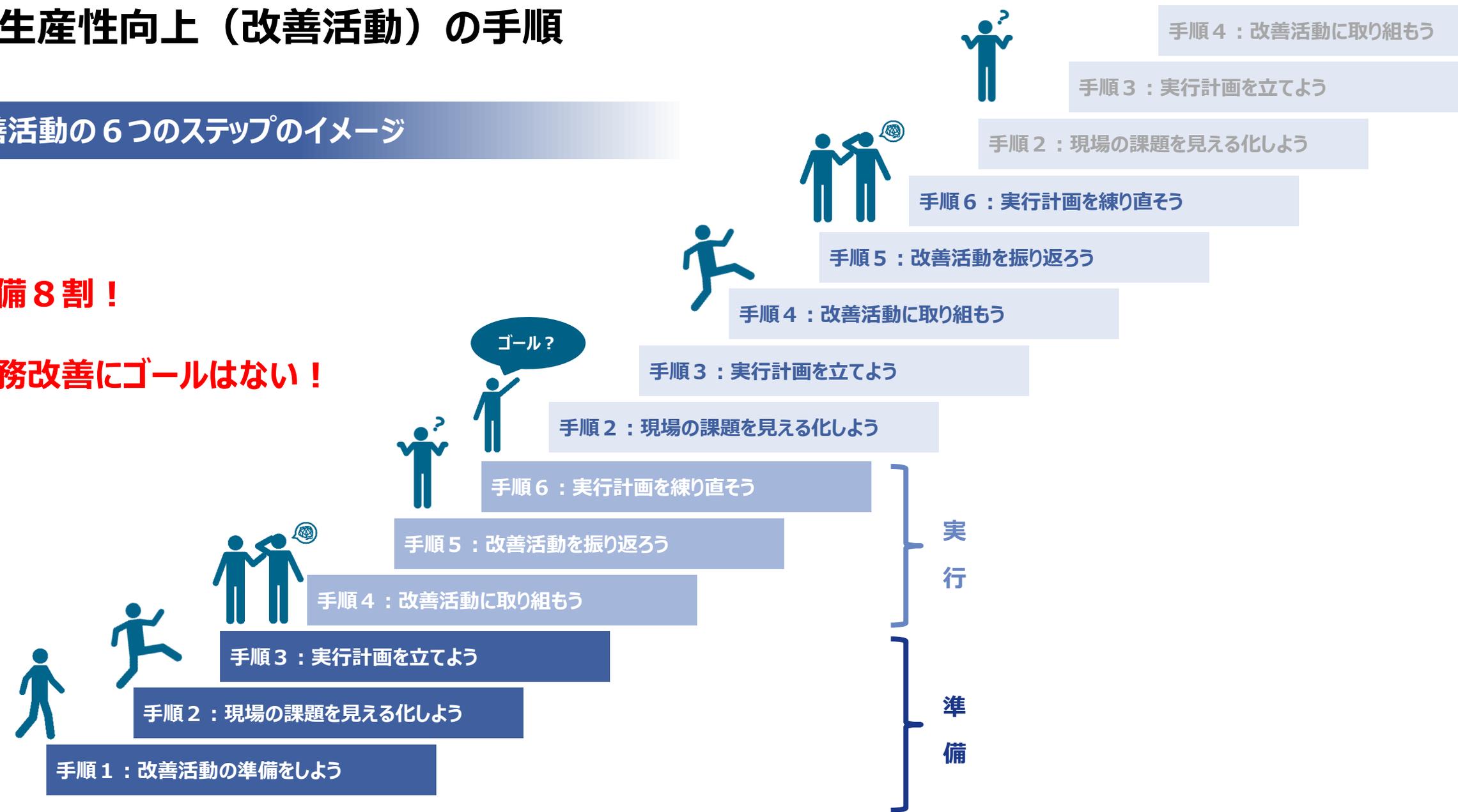
**どの場合であっても、結果について振り返ります！  
メンバー間でのコミュニケーションが重要です。**

効果測定ツールの掲載先：<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html>

## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント (参考)生産性向上（改善活動）の手順

### ■ 改善活動の6つのステップのイメージ

- 準備 8割！
- 業務改善にゴールはない！



## 2. 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップとポイント

### 手順6：実行計画を練り直そう

#### ● POINT

- 上手くいった点、**上手くいかなかった点**に分析を加える。
- **因果関係図（現場の課題）**に立ち戻り、**実行計画に修正を加える。**
- **改善活動に終わりはありません！**  
**改善活動を**継続**する。**

