

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

【講義・演習】

- ・現場の課題を見える化する因果関係図づくり
- ・実施計画の作成について
- ・活動の振り返りと業務改善の壁の乗り越え方

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
先端技術戦略ユニット HealthCare Implementationグループ

本日のアジェンダ

1. 現場の課題を見える化する因果関係図づくりについて
 - ① 因果関係図づくりの手法について
 - ② 課題解決の道筋の文章化について（課題解決の道筋をつける文章づくりと改善方針の決定）
2. 実行計画の作成について
3. 活動の振り返りと業務改善の壁の乗り越え方

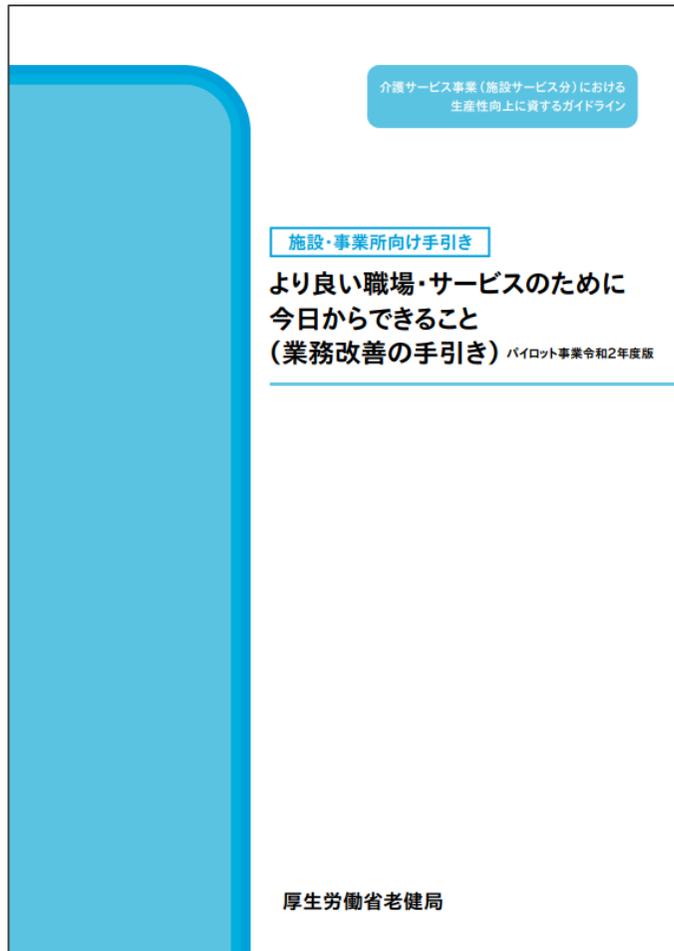
「1. 現場の課題を見える化する因果関係図づくりについて」

① 因果関係図づくりの手法について

② 課題解決の道筋の文章化について
(課題解決の道筋をつける文章づくりと改善方針の決定)

本日のセミナーについて（1.課題の見える化 2.実行計画の作成）

➤ 本日は、課題の見える化についての手法と実行計画を立てるための流れと作成のポイントを学んでいただきます。



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

因果関係図の作り方

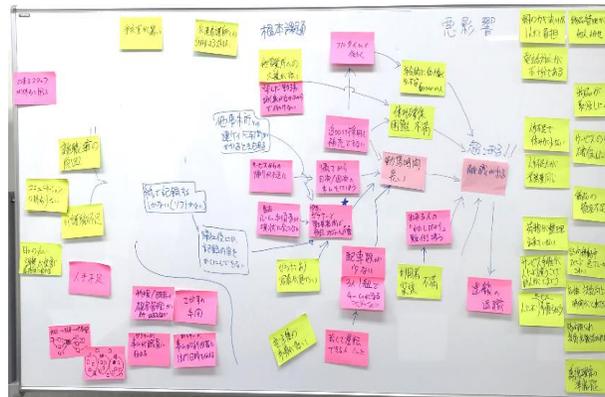
Step1 課題の洗い出し

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 課題の全体像の把握

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 業務改善の取組で 解決する課題の特定

課題に対する**打ち手※**を検討します。



課題を見える化しないまま業務改善を実施すると、必ず失敗します！
業務改善により**改善したい課題を職員全員で意思統一**しましょう。

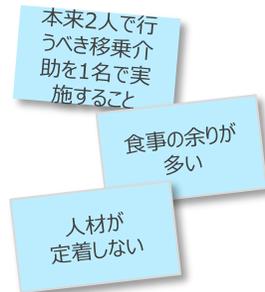
※気づきシートや因果関係図の作成方法・打ち手の種類は、厚生労働省「介護サービス事業における生産性向上のガイドライン」を参照ください。

➤ 各介護サービス事業所の課題を抽出するために、ゆるやかな因果関係図の作成手法を解説します。

■ ゆるやかな因果関係図づくりのStep

因果関係図の作り方

Step 1
課題を付箋へ記載



Step 2
因果関係づくり



Step 3
打ち手の検討

- 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
- ⑥OJTのしくみづくり
- ⑦理念・行動指針の徹底

- 施設の課題を付箋へ記載しましょう。
- 施設の課題は、キーワードのみで構いません。

■ 施設の課題を付箋へ記載

本来2人で行うべき
移乗介助を1名で
実施

人材が
定着しない

食事の余りが
多い

整理整頓が
できていない

POINT

- **出来るだけ多くの気づき（＝課題）**を記載しましょう。1人目標10枚！1枚に1課題。
- 「課題の粒度感は？」「行いたいと考えている業務改善と関係ある？」・・・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。

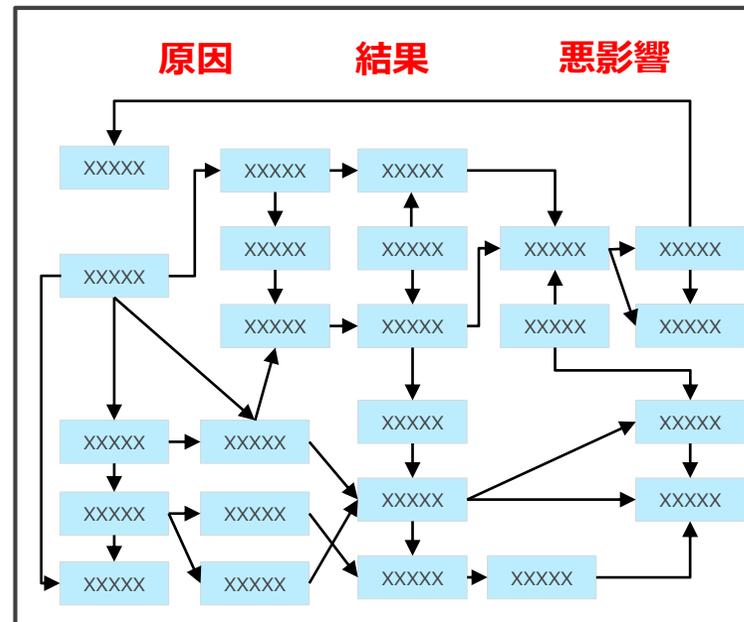
➤ 日常業務の中にあるムリ・ムダ・ムラを振り返ることが、施設の課題の気づきへと繋がります。

要素	概念図 / 概要	介護現場における事例	
ムリ	 <p>設備や人材の心身への過度の負担</p>	 <p>キャリアの浅い職員がいきなり一人で夜勤になる</p>	 <p>体重80kgの男性利用者のポータブル移乗を女性の介護職員1人で対応する</p>
ムダ	 <p>省略化できる業務</p>	 <p>利用者を自宅に送った後、忘れ物に気づき、もう一度自宅に届ける</p>	 <p>バイタルなどの記録を何度も転記している</p>
ムラ	 <p>人・仕事量の負荷のばらつき</p>	 <p>手順通りに作業する職員と自己流で作業する職員、状態に応じて介助する職員がいる</p>  <p>介護記録の研修もなく、記載の仕方が職員によってマチマチで正確に情報共有がなされない</p>	 <p>曜日によって、夕食の食事介助の介護スタッフ数がばらつき、食事対応に差が生じる</p>

(出典) 介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン 改訂版、厚生労働省HP

➤ 付箋を原因→結果→悪影響の順番に並べ、どんどん矢印でつなぎましょう。

■ 因果関係図づくり



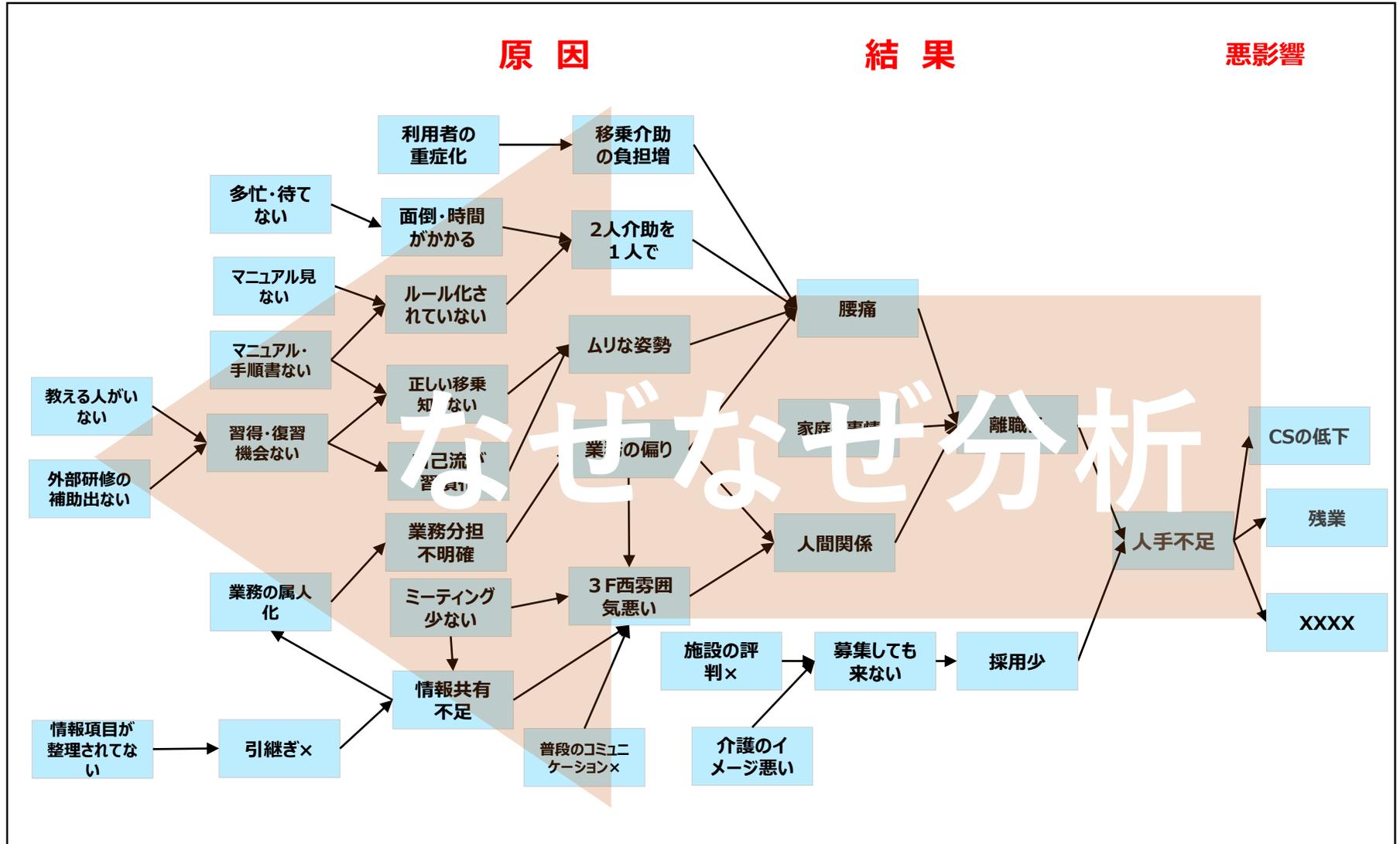
● POINT

- 矢印は逆方向にも、悪影響から原因に伸びても結構です。
- 付箋が足りないと思ったら付箋を追加しましょう。

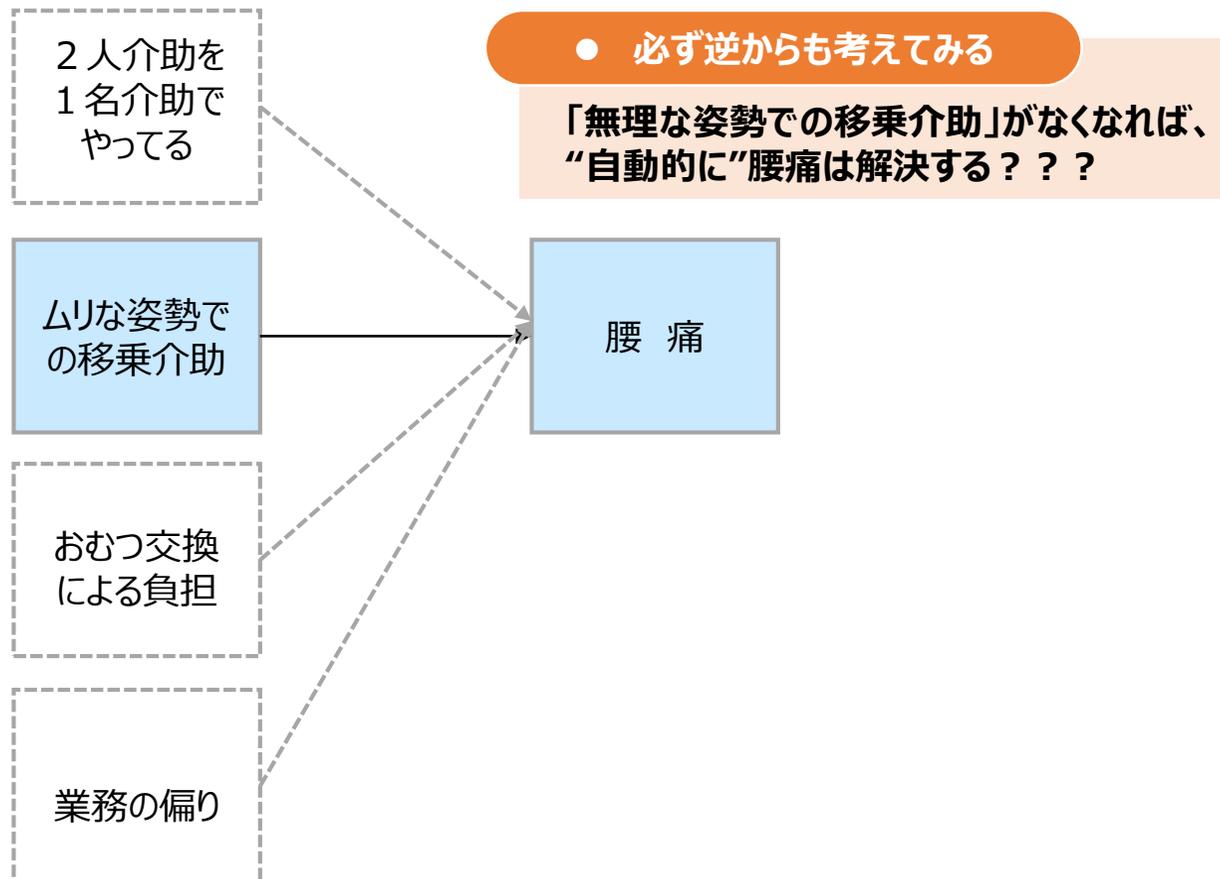
Step 1
課題を付箋へ記載

Step 2
因果関係づくり

Step 3
打ち手の検討



- 1枚の付箋に出入りする矢印は1本とは限りません。



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」



(参考) 打ち手の検討の取組について (「生産性向上に資するガイドライン (業務改善の手引き)」より抜粋)

1. 職場環境の整備

- ① **現状** 整理・整頓ができていないため、資料を探すにも時間がかかる。
- ② **取組** 5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を行う。
- ③ **成果** 何がどこにあるか、すぐに把握できるようになる。

2. 業務の明確化と役割分担 : (1) 業務全体の流れの再構築

- ① **現状** 役割分担やシフトが適切に設定されていないため、職員の負担増やケアの質の低下を招いている。
- ② **取組** 作業分析を行い、役割分担の見直しやシフトの組み換えを行う。
- ③ **成果** 職員それぞれが従事する業務に向き合うことができる。

2. 業務の明確化と役割分担 : (2) テクノロジーの活用

- ① **現状** 職員の身体的負担や心理的負担が大きい。
- ② **取組** 課題にあった介護ロボット・センサー等の導入を行う。
- ③ **成果** 職員の身体的負担と心理的負担が軽減。

3. 手順書の作成

- ① **現状** 申し送り事項が決められておらず、人によって異なる引継ぎを行っているために時間がかかっている。
- ② **取組** 適切な申し送り事項を検討の上、標準化する。
- ③ **成果** 申し送り等の時間が短縮。

4. 記録・報告様式の工夫

- ① **現状** 記録作成時に、何度も転記する必要がある。
- ② **取組** 介護記録の電子化を行い、情報の一元管理を行う。
- ③ **成果** 記録作成の負担が軽減。また、写真や動画を活用した利用者情報の共有が可能。

5. 情報共有の工夫

- ① **現状** 管理者から現場職員に対してそれぞれ指示しており、タイムリーな指示ができていない。
- ② **取組** インカムを職員に配布して、業務に当たる。
- ③ **成果** タイムリーな情報共有ができ、対応が迅速化。

6. OJTの仕組みづくり

- ① **現状** 教育担当の職員の教え方にブレが生じ、施設全体で業務の手順やケアの質が一定に保てない。
- ② **取組** 「他職員に対して教える」ことを教育する。
- ③ **成果** 標準的な手順に則って指導できるリーダーが育成できる。

7. 理念・行動指針の徹底

- ① **現状** 手順書にないイレギュラーな事態への対応や優先順位が分からない。
- ② **取組** 理念・行動指針を全職員に伝え、徹底する。
- ③ **成果** イレギュラーな事態に対しても、理念や行動指針に即した判断や行動ができる。

① 職場環境の整備

取組前



取組後



② 業務の明確化と役割分担 (1) 業務全体の流れを再構築

介護職の業務が
明確化されて
いない



業務を明確化し、
適切な役割分担を
行いウアの質を向上



② 業務の明確化と役割分担 (2) テクノロジーの活用

職員の心理的
負担が大きい



職員の心理的
負担を軽減



③ 手順書の作成

職員によって異なる
申し送り



申し送りを
標準化



④ 記録・報告様式の工夫

帳票に
何度も転記

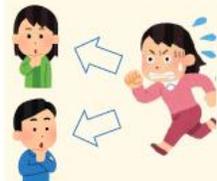


タブレット端末や
スマートフォンによる
データ入力（音声入
力含む）とデータ共有

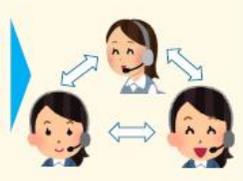


⑤ 情報共有の工夫

活動している
職員に対して
それぞれ指示



インカムを利用した
タイムリーな
情報共有



⑥ OJTの仕組みづくり

職員の教え方に
ブレがある



教育内容と
指導方法を統一



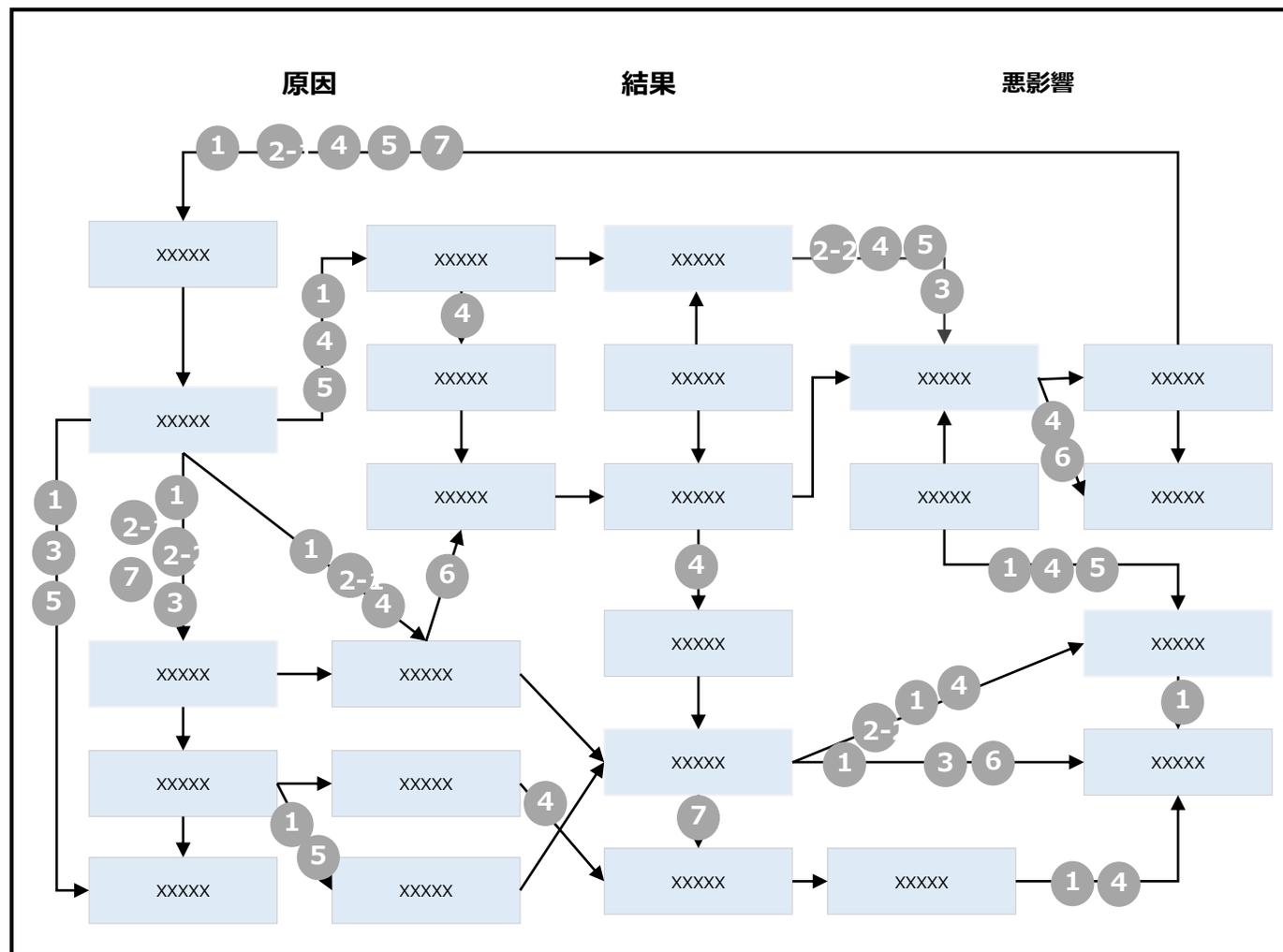
⑦ 理念・行動指針の徹底

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



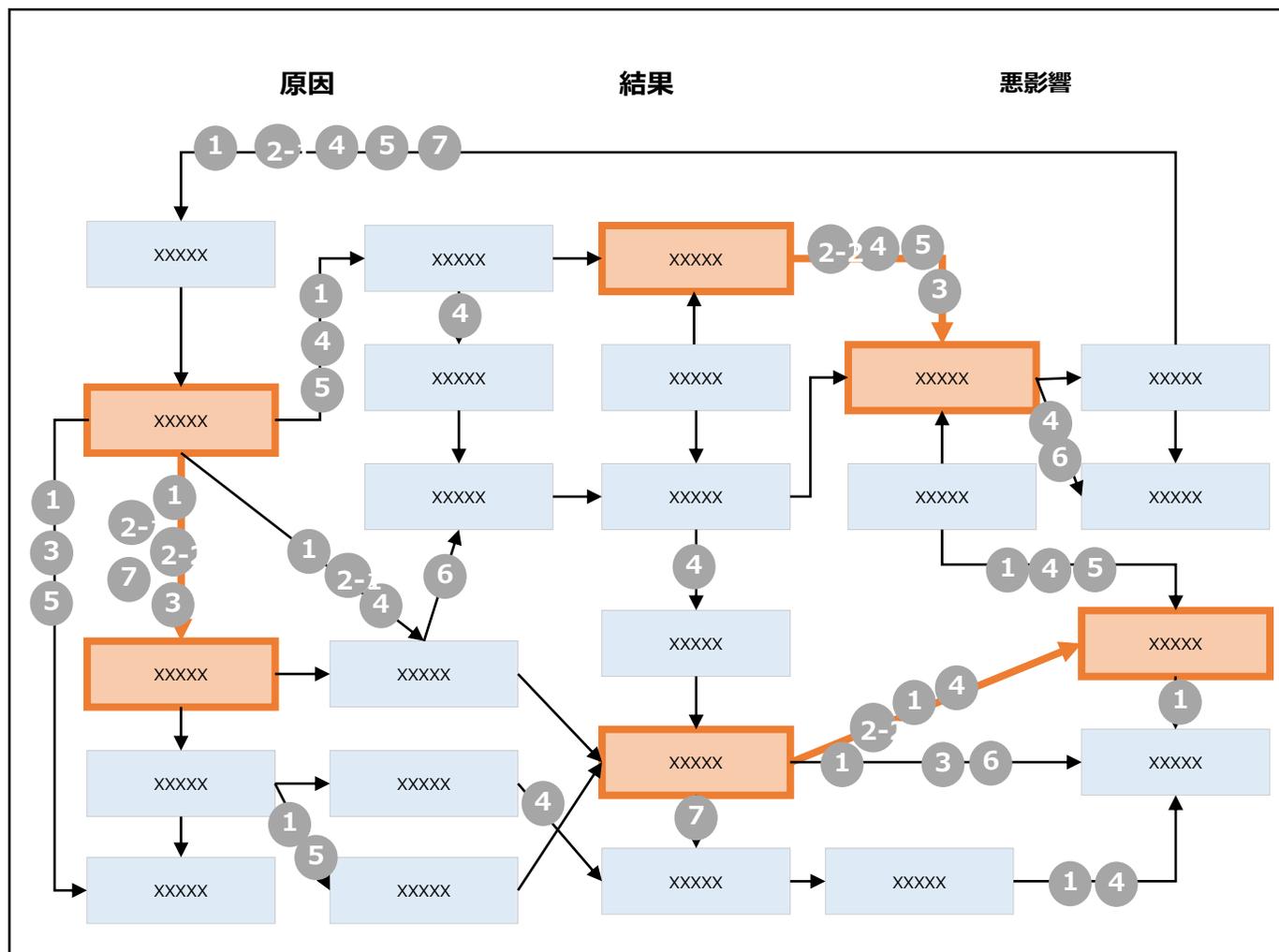
組織の理念や行動
指針に基づいた
自律的な行動





● 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！



POINT

- 一気に全ての課題に取り組むのは無理！
取り組む課題に**優先順位**をつけ**必ず1つずつ丁寧**に！
- 多くの矢印が出入りしている課題に**注目**！

「1. 現場の課題を見える化する因果関係図づくりについて」

① 因果関係図づくりの手法について

② 課題解決の道筋の文章化について
(課題解決の道筋をつける文章づくりと改善方針の決定)

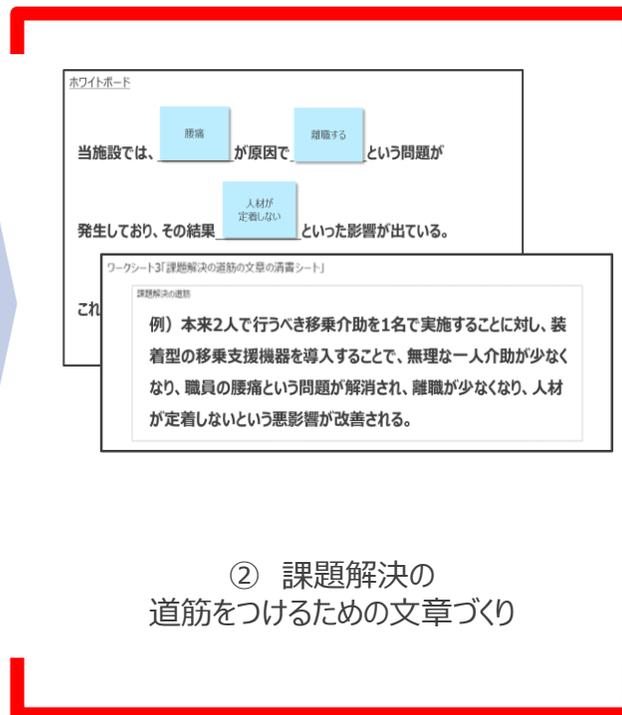
▶ 因果関係図づくりを踏まえ、各介護サービス事業所の課題解決の道筋をつけるための文章づくりを解説します。

課題のみえる化

実施計画づくり



① ゆるやかな因果関係図づくり



② 課題解決の道筋をつけるための文章づくり

実施計画

反映

➤ 課題解決の道筋をつけるための文章づくりは、解決したい課題の選定、解決したい課題の文章化、課題解決の道筋の文章化の順序で行います。

■ 課題解決の道筋づけのStep

Step 1
解決したい問題構造の
選定

Step 2
解決したい問題構造の
文章化

Step 3
課題解決の道筋の
文章化



ホワイトボード

当施設では、**ケアの方法が統一されていない**が原因で**新卒者の退職が多い**という問題が発生しており、その結果**人手不足**といった影響が出ている。

これは、**・業務マニュアルがない**
・育成の仕組みがないが主な要因であると考えられる。

ホワイトボード（課題解決の道筋）

深堀原因 **・業務マニュアルがないこと**
・育成の仕組みができていないこと に対し

業務改善の取組（打ち手） **・「手順書の作成」**
・「OJTの仕組みづくり」 を実施することにより

好転換された深堀原因 **標準化された業務マニュアルをもとに、**
人材育成を行う仕組みができる となり

原因 **ケアの方法が統一されていない** という問題が解消・軽減され

結果 **新卒者の退職が多い** がなくなり

悪影響 **人手不足** の改善が期待できる。

Step 1
解決したい問題構造の選定

Step 2
解決したい問題構造の
文章化

Step 3
課題解決の道筋の
文章化

- ▶ 作成した因果関係図から、業務改善を通じて解決できそうな「深堀原因→原因→結果→悪影響」を選定し、囲みます。



POINT

- 全ての課題を一度に解決するのは困難！課題に**優先順位**をつけ、どの業務改善から取り組むのか**チーム内で合意形成**を！

- 選定した「深堀原因→原因→結果→悪影響」を囲った中から対応する付箋を選び、問題構造の文章の枠組みの中に貼ります。

XXX
ホワイトボード



当施設では、**原因**が原因で**結果**という問題が発生しており、その結果**悪影響**といった影響が出ている。
これは、**深堀原因**が主な要因であると考えられる。

例

ホワイトボード

当施設では、**ケアの方法が統一されていない**が原因で**新卒者の退職が多い**という問題が発生しており、その結果**人手不足**といった影響が出ている。

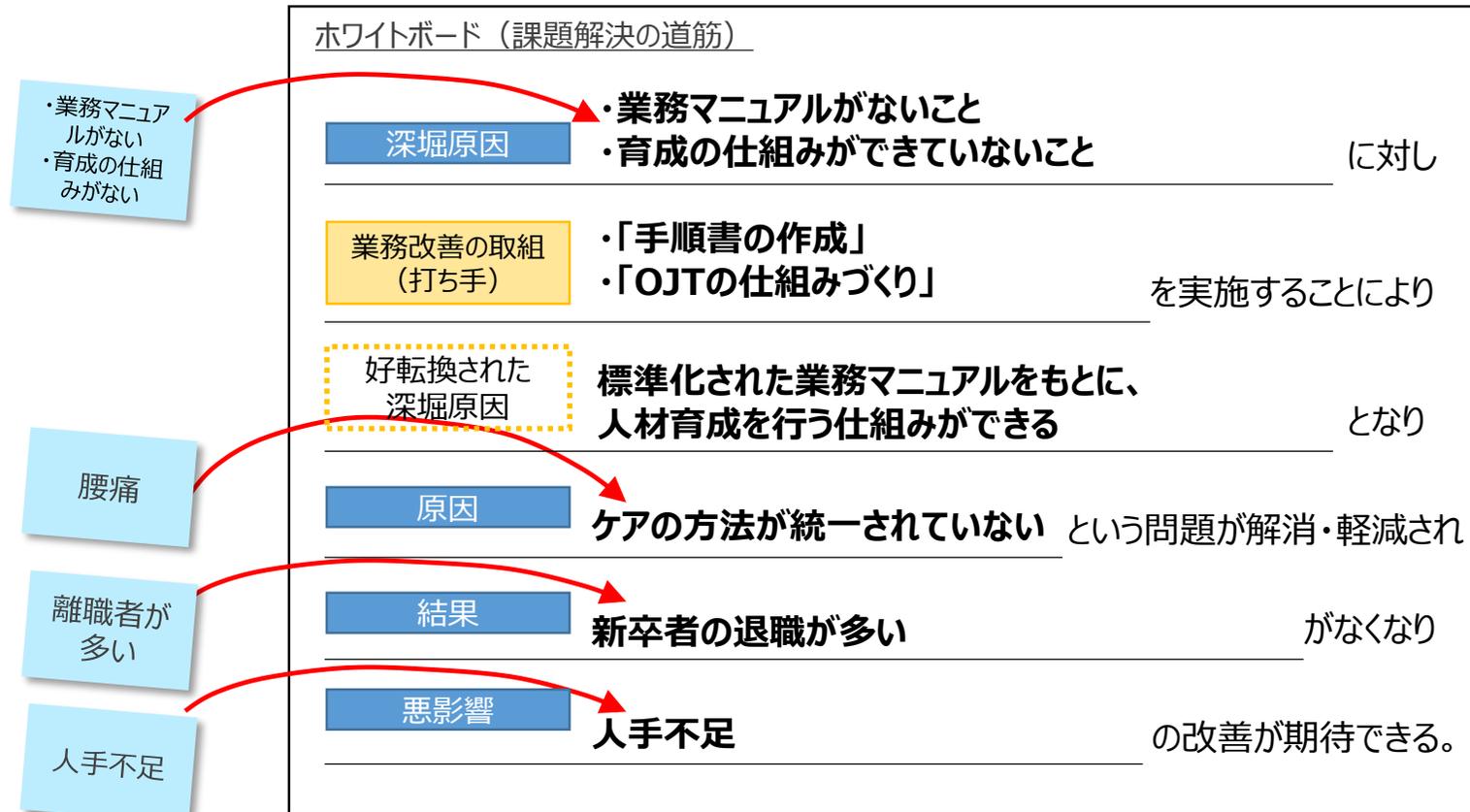
これは、**・業務マニュアルがない
・育成の仕組みがない**が主な要因であると考えられる。

Step 1
解決したい問題構造の選定

Step 2
解決したい問題構造の
文章化

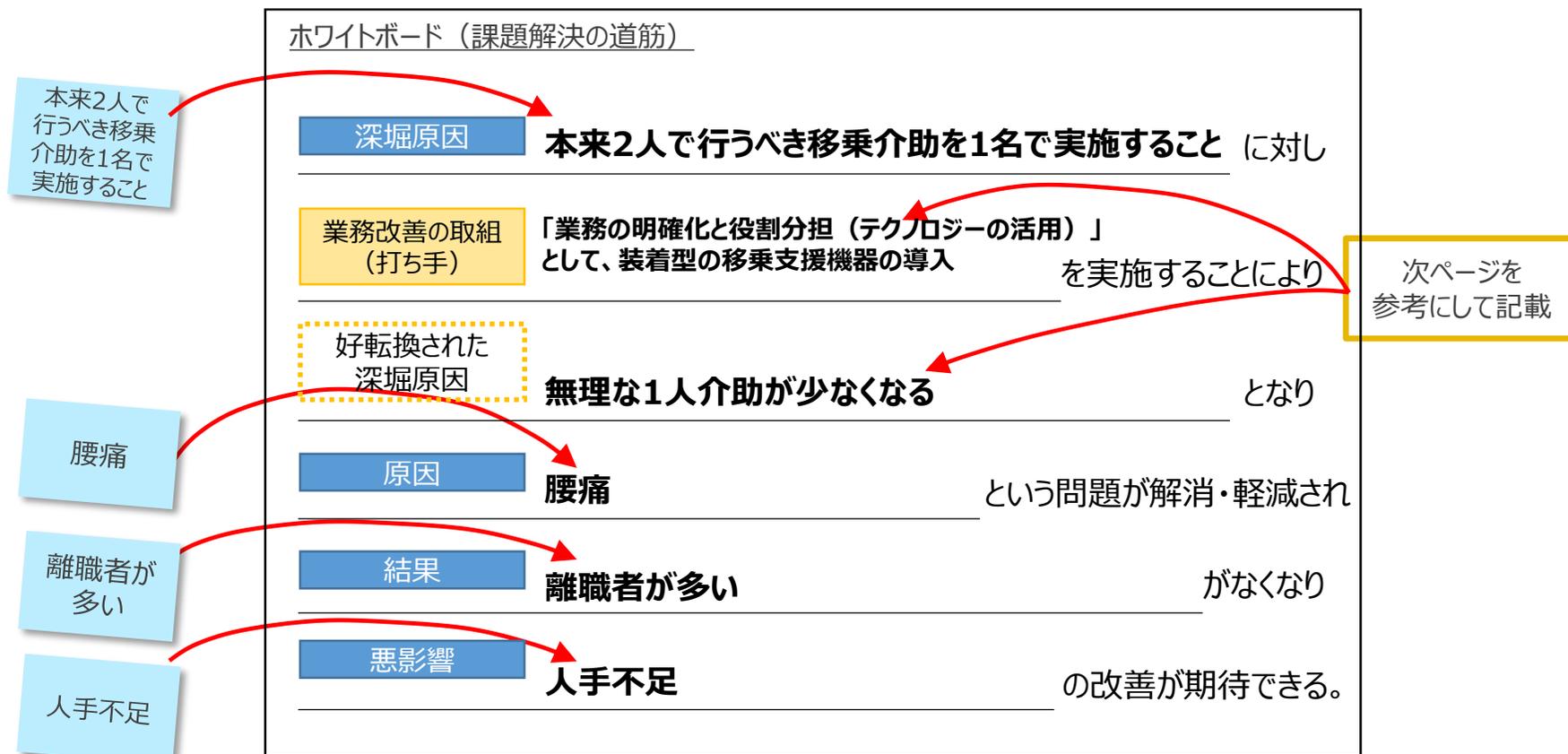
Step 3
課題解決の道筋の
文章化

- 解決したい問題構造の文章を参考にしながら、課題解決の道筋を文章化します。
- ホワイトボードに、付箋に書いた言葉と、深堀原因を解決するための、主な「業務改善の取組（打ち手）」、それによって好転換された深堀原因を記入します。





- 解決したい問題構造の文章を参考にしながら、課題解決の道筋を文章化します。
- ホワイトボードに、付箋に書いた言葉と、深堀原因を解決するための、主な「業務改善の取組（打ち手）」、それによって好転換された深堀原因を記入します。



① 移乗介護



移乗介護機器
の活用

腰に負担が
かかる

腰に負担が
かからない

② 移動支援



移動支援機器
の活用

利用者の荷
物を代わりに
持っている

利用者自身で
安全に荷物を
移動できる

③ 排泄支援



排泄支援機器
の活用

排泄支援が
夜間に頻繁
にある

利用者自身
で排泄が
できる

④ 見守り・コミュニケーション



見守り支援
機器の活用

居室内の利
用者の様子
がわからない

居室内の利
用者の様子
がわかる

⑤ 入浴支援



入浴支援機器
の活用

ムリな体勢で
浴槽の出入
りを支援している

浴槽の出入
りの支援を
ムリなく行える

⑥ 介護業務支援



介護業務支援
の活用

同じような
内容を何度
も記録する

記録を一括
で入力できる

出典：日本医療研究開発機構「ロボット介護機器の開発・導入促進について」より抜粋

➤ 文章化した課題解決の道筋は実施計画の業務改善活動の目的の骨子（改善方針）として使うことができます。

■ 文章化した課題解決の道筋

ホワイトボード（課題解決の道筋）

深堀原因

・業務マニュアルがないこと
・育成の仕組みができていないこと

に対し

業務改善の取組
(打ち手)

・「手順書の作成」
・「OJTの仕組みづくり」

を実施することにより

好転換された
深堀原因

標準化された業務マニュアルをもとに、
人材育成を行う仕組みができる

となり

原因

ケアの方法が統一されていない

という問題が解消・軽減され

結果

新卒者の退職が多い

がなくなり

悪影響

人手不足

の改善が期待できる。

■ 実施計画書

■ 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)

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)

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	

「2. 実行計画の作成について」

実行計画の作成について

介護サービス事業（施設サービス分）における生産性向上に資するガイドライン

施設・事業所向け手引き

より良い職場・サービスのために
今日からできること
(業務改善の手引き) パイロット事業令和2年度版

厚生労働省老健局



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

「業務改善活動実施計画書」を作成しましょう。

手順
3

実行計画を立てよう

■ 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）

--

本プロジェクトの目的（施設として目指す姿）
生産性向上/業務改善の取組を通して施設としてどのような姿を目指すのかを記入しましょう

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）

--

現場課題と解決の道筋（課題の見える化による検討結果）
事後課題で作成した、課題解決の道筋の文章を記入しましょう。

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	

主な業務改善の取組と同時に行う改善取組
打ち手の検討で打った7つの打ち手をどのように進めるかを記入しましょう。

IV 業務改善の成果を測るKPI（成果指標）

	KPIを設定する文節 （II 現場課題と解決の道筋から引用してください）	設定したKPI	KPIの測定方法	KPIの測定ピッチ
1				
2				
3				
4				

業務改善の取組の成果を測るKPI

■ 業務改善の取組の効果を計る指標

課題に対して、対応する業務改善の効果を計る指標を決めましょう。

例)

- ・職員の身体的・精神的な負担の軽減
- ・ケアや業務の質の向上
- ・時間的な効率化（≠ケアの時間の短縮化）
- ・被介護者のできる・している動作やADLの変化
- ・新しい業務を覚えるのに要していた時間の増減の度合い
- ・ワークエンゲージメント等の変化 ※仕事に関する調査（UWES-9）◎+プライベートの充実度

※KPIは取組の効果を測定するための、定量的・定性的な指標を記載する（例：訪室回数、歩数、職員の精神的負担等）

例) 「風が吹けば桶屋が儲かる」道筋

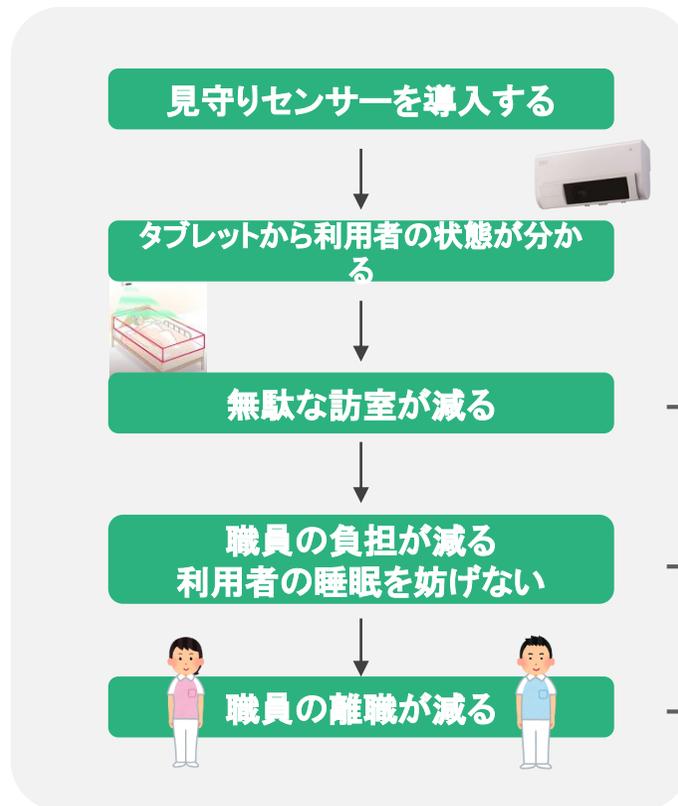


施設の課題を解決するための道筋 (例)



➤ 導入後に課題解決の道筋がうまく機能しているのかを検証するため、評価指標を設定します。

施設の課題を解決するための道筋（例）



評価指標（例）

訪室回数

(90回/人・日 → 65回/人・日)

職員の歩数

(5km/夜勤帯 → 4 km/夜勤帯)

利用者から夜間コール回数

(30回/夜勤帯 → 15回/夜勤帯)

離職率

(20% → 15%)

▶ 課題解決の道筋の文章から介護ロボット導入の成果を測る評価指標を設定しましょう。

ホワイトボード（課題解決の道筋）

深堀原因

本来2人で行うべき移乗介助を1名で実施することに対し

業務改善の取組
（打ち手）

「業務の明確化と役割分担（テクノロジーの活用）」として、装着型の移乗支援機器の導入を実施することにより

好転換された
深堀原因

無理な1人介助が少なくなる となり

原因

腰痛 とい問題が解消・軽減され

結果

離職者が多い なくなり

悪影響

人手不足 の改善が期待できる。

評価指標（例）

無理な1人介助の実施回数
（5回/人・日 → 1回/人・日）

腰痛を訴える職員数
（5人 → 3人）

離職率
（20% → 15%）

(参考・再掲) 同時に行う改善取組 (「生産性向上に資するガイドライン (業務改善の手引き) 」より抜粋)

1. 職場環境の整備

- ① 現状 整理・整頓ができていないため、資料を探すにも時間がかかる。
- ② 取組 5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を行う。
- ③ 成果 何がどこにあるか、すぐに把握できるようになる。

2. 業務の明確化と役割分担 : (1) 業務全体の流れの再構築

- ① 現状 役割分担やシフトが適切に設定されていないため、職員の負担増やケアの質の低下を招いている。
- ② 取組 作業分析を行い、役割分担の見直しやシフトの組み換えを行う。
- ③ 成果 職員それぞれが従事する業務に向き合うことができる。

2. 業務の明確化と役割分担 : (2) テクノロジーの活用

- ① 現状 職員の身体的負担や心理的負担が大きい。
- ② 取組 課題にあった介護ロボット・センサー等の導入を行う。
- ③ 成果 職員の身体的負担と心理的負担が軽減。

3. 手順書の作成

- ① 現状 申し送り事項が決められておらず、人によって異なる引継ぎを行っているために時間がかかっている。
- ② 取組 適切な申し送り事項を検討の上、標準化する。
- ③ 成果 申し送り等の時間が短縮。

4. 記録・報告様式の工夫

- ① 現状 記録作成時に、何度も転記する必要がある。
- ② 取組 介護記録の電子化を行い、情報の一元管理を行う。
- ③ 成果 記録作成の負担が軽減。また、写真や動画を活用した利用者情報の共有が可能。

5. 情報共有の工夫

- ① 現状 管理者から現場職員に対してそれぞれ指示しており、タイムリーな指示ができていない。
- ② 取組 インカムを職員に配布して、業務に当たる。
- ③ 成果 タイムリーな情報共有ができ、対応が迅速化。

6. OJTの仕組みづくり

- ① 現状 教育担当の職員の教え方にブレが生じ、施設全体で業務の手順やケアの質が一定に保てない。
- ② 取組 「他職員に対して教える」ことを教育する。
- ③ 成果 標準的な手順に則って指導できるリーダーが育成できる。

7. 理念・行動指針の徹底

- ① 現状 手順書にないイレギュラーな事態への対応や優先順位が分からない。
- ② 取組 理念・行動指針を全職員に伝え、徹底する。
- ③ 成果 イレギュラーな事態に対しても、理念や行動指針に即した判断や行動ができる。

第2回のフォローアップセミナー開催時には記入した実施計画書を持参ください。

「業務改善活動実施計画書」へ記入しましょう。

手順
3

実行計画を立てよう

I 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)				
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)				
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			
IV 業務改善の成果を測るKPI(成果指標)				
	KPIを設定する取組 (II現場課題と解決の道筋から引用してください)	設定したKPI	KPIの測定方法	KPIの測定 ピッチ
1				
2				
3				
4				

※KPIは取組の効果を測定するための、定量的・定性的な指標を記載する(例:訪室回数、歩数、職員の精神的負担等)

本プロジェクトの目的(施設として目指す姿)
生産性向上/業務改善の取組を通して施設としてどのような姿を目指すのかを記入
しましょう

現場課題と解決の道筋(課題の見える化による検討結果)
事後課題で作成した、課題解決の道筋の文章を記入しましょう。

主な業務改善の取組と同時に行う改善取組
打ち手の検討で打った7つの打ち手をどのように進めるかを記入しましょう。

業務改善の取組の成果を測るKPI

■ 業務改善の取組の効果を計る指標

課題に対して、対応する業務改善の効果を計る指標を決めましょう。

例)

- ・職員の身体的・精神的な負担の軽減
- ・ケアや業務の質の向上
- ・時間的な効率化(≠ケアの時間の短縮化)
- ・被介護者のできる・している動作やADLの変化
- ・新しい業務を覚えるのに要していた時間の増減の度合い
- ・ワークエンゲージメント等の変化 ※仕事に関する調査(UWES-9) ◎+プライベートの充実度

「3. 活動の振り返りと業務改善の壁の乗り越え方」

本日のセミナーについて（3.活動の振り返り、壁の乗り越え方）

- 以降は、これまでの活動を振り返り、気づきや壁の乗り越え方を考えるワーク等を行います

～これまでの活動を振り返り、気づきや壁の乗り越え方を考えよう～

（前半）振り返りワーク

- 現在の業務改善の準備・取組状況と課題、気づき、今後の予定の整理
- 各グループ内での発表・意見交換（ブレイクアウトルームでのディスカッション）
- 全体発表

（後半）講義

- 業務改善の「壁」の乗り越え方
- 質疑応答・まとめ

➤ ワークシートに現在の業務改善の準備・取組状況、課題、気づき、今後の予定を整理してください

(前半) 振り返りワーク

- 現在の業務改善の準備・取組状況と課題、気づき、今後の予定の整理
- 各グループ内での発表・意見交換（ブレイクアウトルームでのディスカッション）
- 全体発表

法人名	事業所名	サービス種別
社会福祉法人●●	▲▲の里	介護老人福祉施設

記載日
2023年9月25日

現時点において、貴事業所が実施しているまたは実施した業務改善の取組（業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ）	
○	改善活動ステップ1：【改善活動の準備をしよう】
○	改善活動ステップ2：【現場の課題を見える化しよう】
○	改善活動ステップ3：【実行計画を立てよう】
○	改善活動ステップ4：【改善活動に取り組もう】
	改善活動ステップ5：【改善活動を振り返ろう】
	改善活動ステップ6：【実行計画を練り直そう】

業務改善の取組状況についての詳細
<p>例1：見守り機器の導入を行う方針が決定し、●月●日にメーカーの説明会を実施予定。</p> <p>例2：業務を見直すために、業務の洗い出しとしてPJメンバーにて直接業務と間接業務に分類を行っている段階である。</p>

業務改善を進める上で、現在感じている課題		課題の詳細
○	取組の進捗管理やマネジメント	プロジェクトメンバーの役割分担が明確でない。
○	職員同士が意見を出し合える環境づくり	対面による定期的な会議の開催ができていない。コミュニケーション不足。
	課題の見える化	
	取組内容の決定（具体化）	
○	取組の効果の見える化	取組の効果をみるKPIについて、何を設定してよいかわからない。また、どのように測定するのか決まっていない。
	業務改善の取組の見直し（試行錯誤）	
	継続して取組を実施するための体制づくり	
	他事業所への横展開	
	特に課題はない	
	その他	

業務改善を行う上で工夫したこと

プロジェクトの開始を職員全体に周知するため、朝礼やメール、動画にて、事業の目的や方針を施設長から全職員へ丁寧に説明した。また、ご利用者様やご家族に対しても、業務改善活動を開始することをポスターやお知らせで通知した。

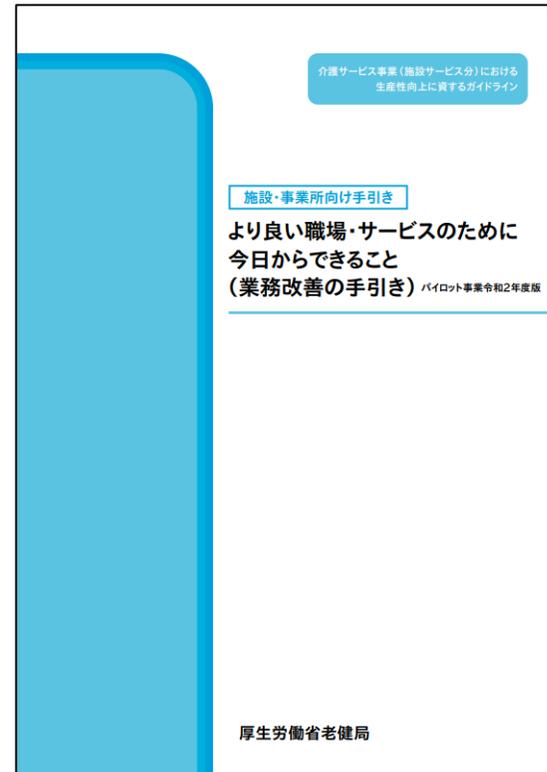
業務改善を行う上で得た気づき（主なもの）

話し合いの中で、経営層・プロジェクトメンバーと、他の職員の間で、業務改善の取組に対する認識に違いがあった。経営層から職員へ目的を繰り返し共有することで、他の職員から業務改善の取組に協力的な反応を見せてもらえるようになった。

業務改善の「壁」の乗り越え方

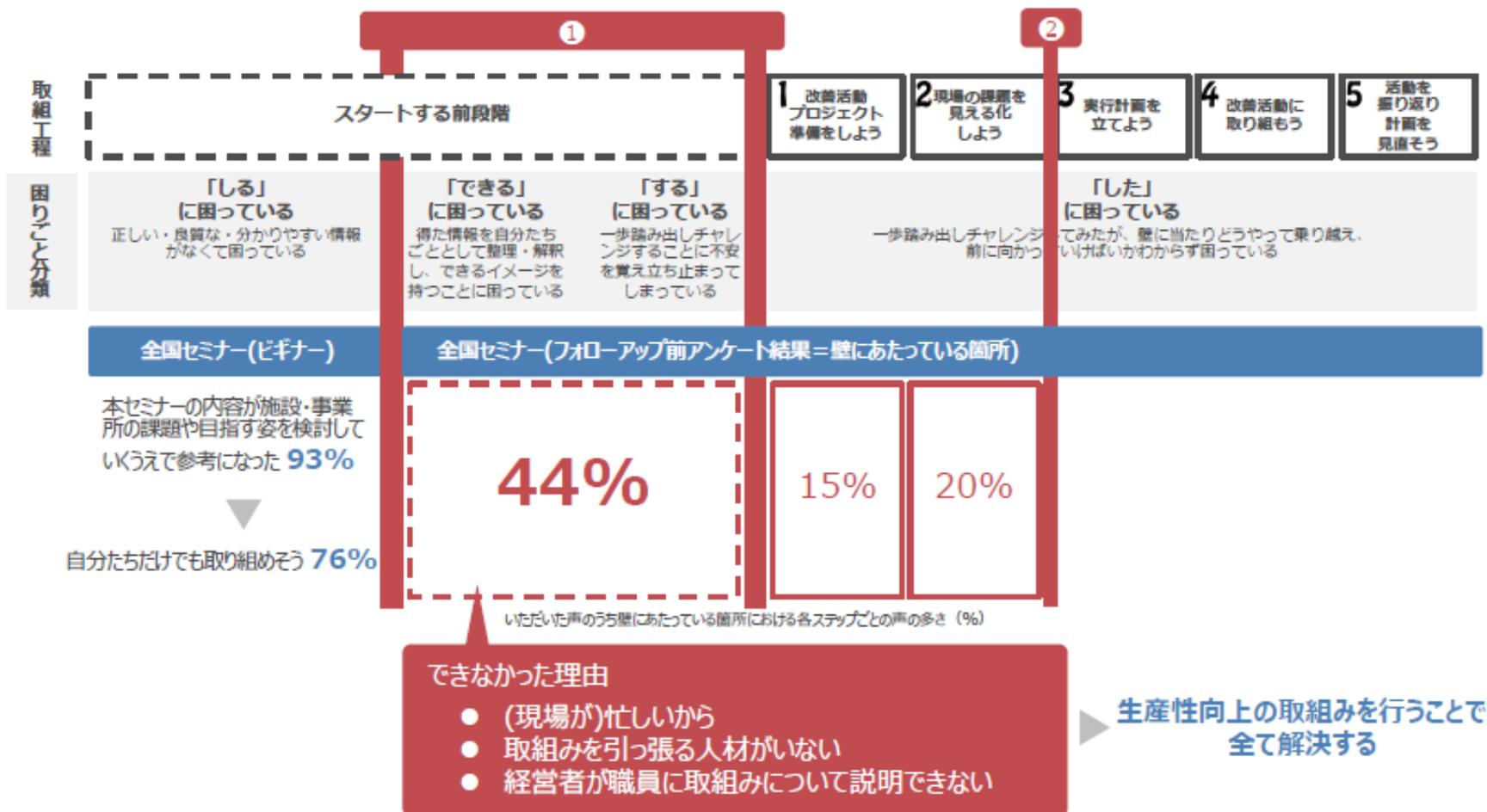
➤ 業務改善に向けた改善活動の標準的なステップに沿って、生じやすい壁と乗り越え方を解説します。

■ 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

令和3年度ビギナーセミナーのアンケート結果



出典：生産性向上の取組に関する介護事業所向けビギナーセミナー2023資料（株式会社TRAPE 講演資料）

手順 1 : 改善活動の準備をしよう

手順 1	改善活動の 準備をしよう	<input type="checkbox"/> 改善活動をする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
		<input type="checkbox"/> 経営層から施設全体への取組開始のキックオフ宣言をする
		<input type="checkbox"/> 外部の研修会を活用する

生じやすい壁

- 合意形成をどのように図ればよいかわからない
- プロジェクトメンバーの選び方がわからない

うまく進みやすいポイント

- キックオフ宣言を実施する
- 問題意識を持ち改善活動に前向きな人をメンバーに選定する

✓ 組織全体の合意形成について

プロジェクトは経営層からマネジメント層、そして現場職員までがその目的を理解・納得したうえで、一枚岩となって取り組む必要があります。そのため、プロジェクトのキックオフ宣言を実施し、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必要があります。

✓ 改善活動をするプロジェクトチームのメンバー選定について

プロジェクトチームの結成は短期集中型のプロジェクトを最後までやり切るためには必要不可欠です。プロジェクトメンバーは現場のマネジメント層および現場の中核人材を中心に、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職員を選抜し、それぞれの位置づけや役割分担を明確にします。また、チームを組むことが難しい場合は、まず職員で集まり、それぞれの職員が考える課題を伝え合うことから始めましょう。

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」より一部改変

手順1：改善活動の準備をしよう 組織全体での合意形成～改善活動の意義・目的の決定～

介護ロボットに期待する効果

経営層



- ✓ 理念の実現
- ✓ 収益の確保
- ✓ 人材育成

管理職



- ✓ 職員の負担軽減
- ✓ 働きやすい職場の実現
- ✓ 介護の質の向上
- ✓ 事故リスクの低減
- ✓ 人材育成

現場職員



- ✓ 残業時間の短縮
- ✓ 腰痛予防
- ✓ 介護の質の向上

改善活動の意義・目的

※見守りセンサーを導入する施設の例

◆ 職員の負担軽減の観点

例) 夜勤帯の職員の精神的な負担を軽減
職員の腰痛予防

◆ 介護サービスの質の向上の観点

例) 利用者に接する時間の延長
睡眠の質の向上・昼夜逆転の改善
レクリエーションの充実
安全な介護サービスの提供
研修会や勉強会への参加機会の確保

(参考) プロジェクトチーム内での役割分担

手順 1 : 改善活動の準備をしよう プロジェクトチーム内での役割分担

役割分担の例

プロジェクトリーダー



信頼のおける人

- ✓ 導入計画の作成
- ✓ 計画の進捗管理
- ✓ 経営層への進捗報告

調査担当



アンテナが高い人

- ✓ ロボットの調査
- ✓ 事例の収集

技術担当



ICTが得意な人

- ✓ 開発メーカーとの窓口
- ✓ ロボットの機能確認

研修担当



説明上手な人

- ✓ 現場職員向け研修の実施
- ✓ 現場からの質問対応

マニュアル担当



資料作成が得意な人

- ✓ マニュアルの作成
- ✓ マニュアルの改定

運用ルール担当



仕組み作りが得意な人

- ✓ 運用ルール策定
- ✓ ロボットの管理方法策定

リスク検討担当



注意力が高い人

- ✓ リスクの洗い出し
- ✓ 安全対策の検討

事務担当



細かい作業が得意な人

- ✓ 次回会議の設定
- ✓ 会議議事の作成・共有
- ✓ 備品調達

手順 2 : 現場の課題を見える化しよう

手順
2

現場の課題を
見える化しよう

- 「課題把握シート」「気づきシート」から課題を抽出する
- 「因果関係図」「課題分析シート」により課題を構造化する
- 「業務時間見える化ツール」により業務を定量的に把握する

生じやすい壁

- 解決に向けて取り組む課題の優先順位をつけにくい

うまく進みやすいポイント

- 取り組みやすく効果を感じやすい課題から始めよう

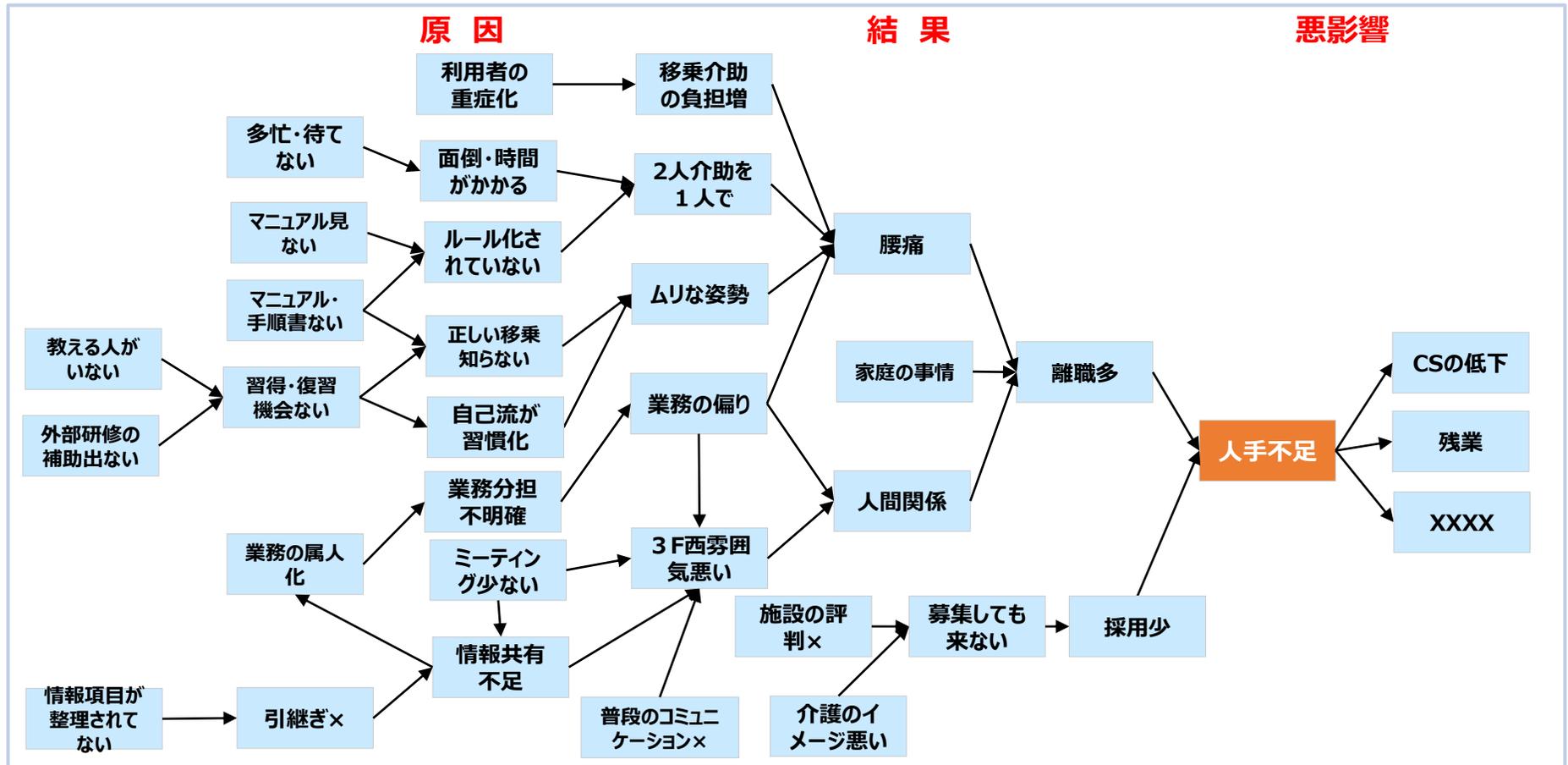
✓ 課題の優先順位について

因果関係図を作成すると実際の現場は複数の課題が複雑に絡み合っていることが分かります。しかし、複数の課題に同時に取り組むことは得策ではありません。課題に優先順位を付け、一つずつ丁寧に取り組んでいきましょう。抽出した「課題」への対策は、「まずは小さな改善（効果を感じやすいもの）から始める」「発生する頻度が高い」「影響が大きい」等といった観点から、直近で取り組む改善活動の優先順位を立てましょう。

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」より一部改変

(参考) 因果関係図づくり

手順2：現場の課題を見える化しよう 因果関係図づくり



手順3：実行計画を立てよう

手順
3

実行計画を
立てよう

- 考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描き、「改善方針シート」で整理する
- 「進捗管理シート」において成果を測定する指標を定める

生じやすい壁

- 決定した取組が効果的ではない
- 取組の効果が見えない

うまく進みやすいポイント

- 課題を分析した上で対策を考える
- 評価指標を設定する

✓ 思い付く対策で取組を考えない

経験が豊富な職員ほど、課題に対する対策がすぐに思い付くものです。しかし、真っ先に思い付いた対策が最も効果的な対策とは限りません。経験や感覚に頼り過ぎず、「手順2：現場の課題が見える化しよう」に戻り、客観的な事実や定量的な評価に基づいて課題を分析したうえで、より多くの取り組み内容を検討することが重要です。

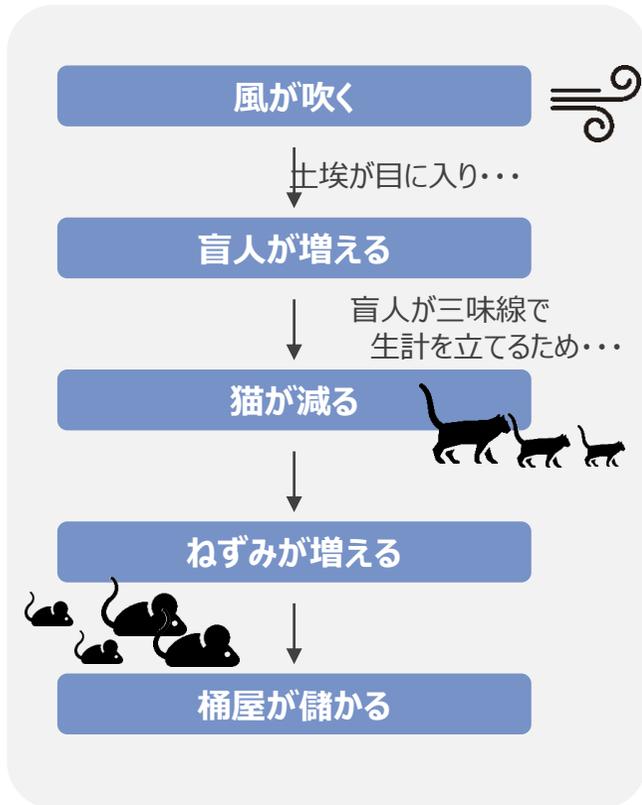
✓ 評価指標を設定する

取組が上手くいったかどうかを検証するためには、課題解決の道筋を踏まえ、可能な限り数値化できる目標を設定し、測定できる指標を検討しましょう。

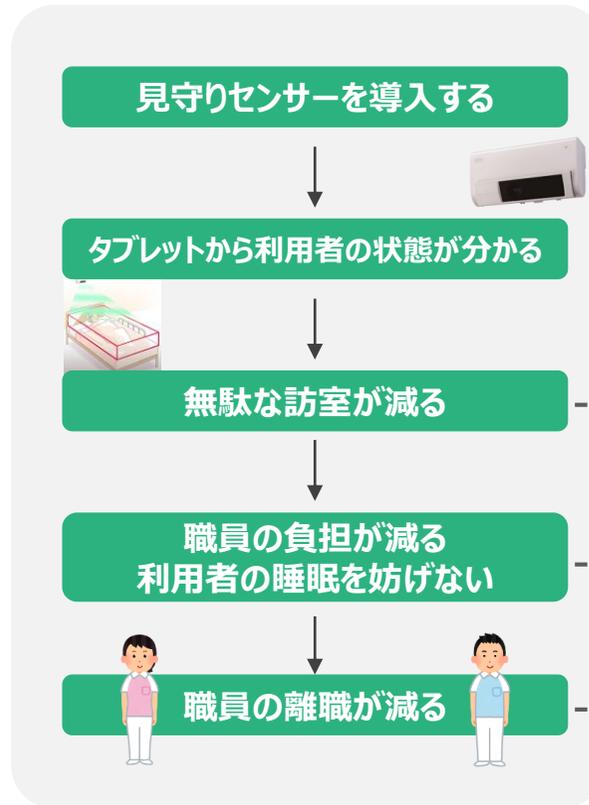
出典：厚生労働省「介護サービス事業における生産性向上のガイドライン」より一部改変

(参考) 課題解決の道筋を考えよう

例) 「風が吹けば桶屋が儲かる」道筋



現場課題を解決するための道筋 (例)



評価指標

訪室回数
(90回/人・日 → 65回/人・日)

職員の歩数
(8,000歩 → 5,000歩)
利用者から夜間コール回数
(30回/夜勤帯 → 15回/夜勤帯)

離職率
(20% → 15%)

手順4：改善活動に取り組もう

手順
4

改善活動に
取り組もう

- まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す
- 小さな改善事例を作り出す

生じやすい壁

- 改善活動になかなか着手できない
- 現場のモチベーションが続かない

うまく進みやすいポイント

- とにかくまずはやってみて試行錯誤を繰り返す
- 小さな改善事例を共有する

✓ とにかくまずはやってみて試行錯誤を繰り返す

重要なのは「とにかくまずはやってみる」という姿勢です。実行段階は修正の連続です。走りながら試行錯誤を繰り返しながら進めましょう。また、まずやってみるといった行動を応援する工夫は大切です。例えば、判らないときや困ったときに相談できる担当者を決めておくなど、一步を踏み出せる仕組みは有効です。

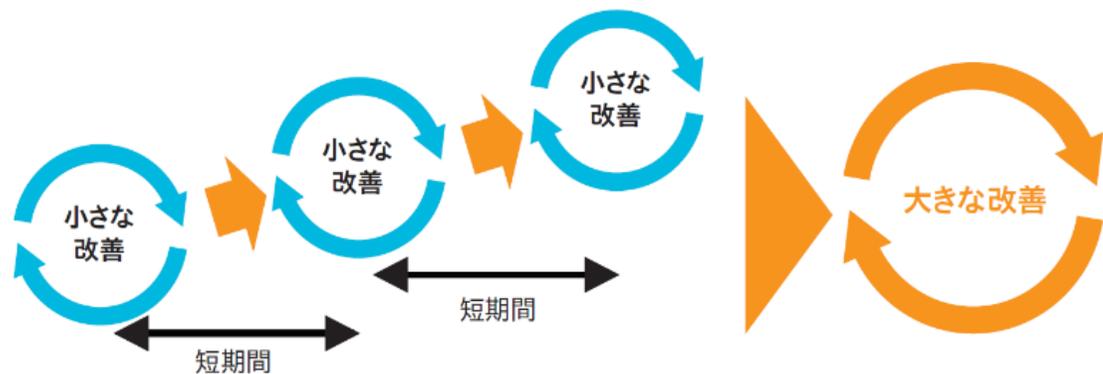
✓ 小さな改善事例を作り出す

プロジェクトに対する現場のモチベーションをキープするためのコツとして、小さな改善事例を早期に創出することを意識しましょう。大きな改善は小さな改善の積み重ねから生まれます。どのように些細な改善であっても、改善事例を積極的に周知することで、他の職員の取組に対する心理的ハードルが下がり、新たなアイデアや工夫につながっていきます。

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」より一部改変

(参考) 小さな成功事例を積み重ねる

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

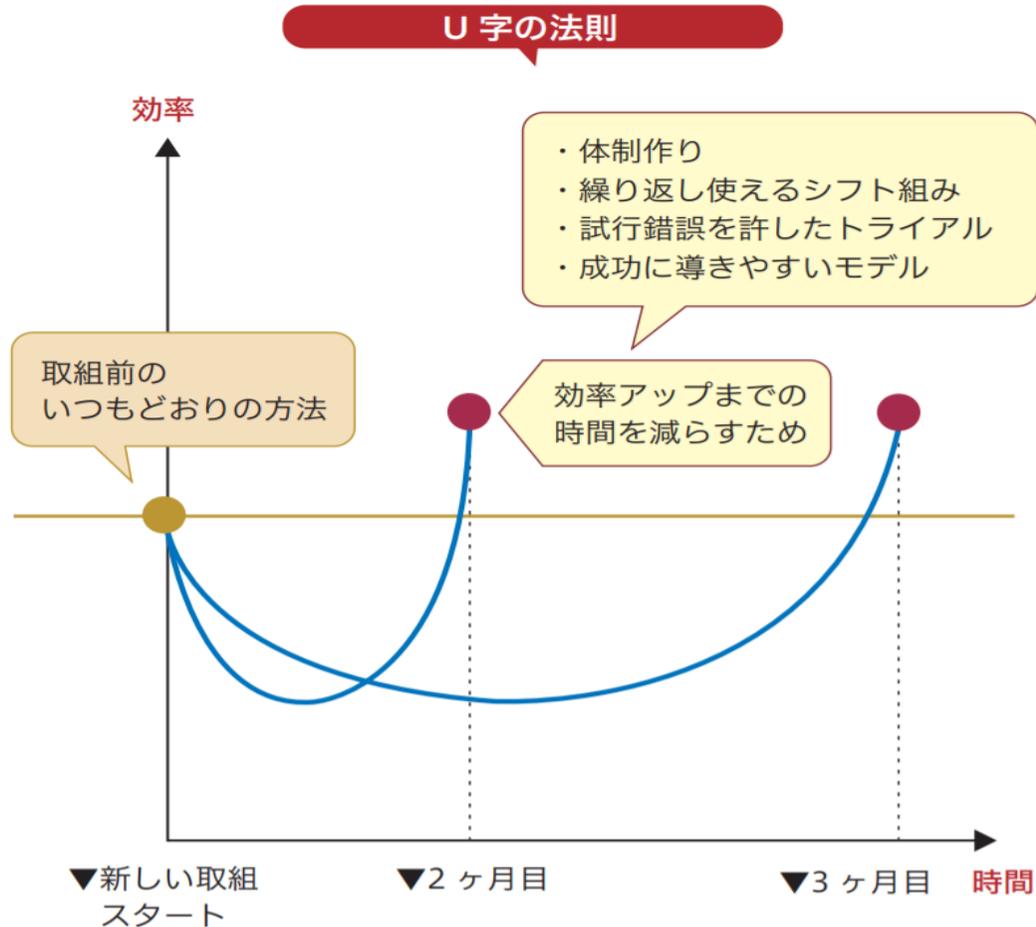


● POINT

- **とにかくやってみる！**
上手いかわからなくて当たり前。
- 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！！

(参考) 「手間が増えた」の正体：U字の法則

手順4：改善活動に取り組もう 「手間が増えた」の正体：U字の法則



手順5：改善活動を振り返ろう

手順
5

改善活動を
振り返ろう

- 「進捗管理シート」により予め定めた成果指標や観察のポイントを確認する
- 上手くいった点、いかなかった点を整理する

生じやすい壁

- 改善活動の振り返りができない

うまく進みやすいポイント

- 改善活動の記録をとる

✓ 改善活動の振り返りについて

振り返りでは実行計画を立てたときには想定していなかったプロジェクト推進上の障壁や成果、職員のモチベーションやコミュニケーションの変化など、目には見えない副次的な効果も含め整理、記録します。この記録こそがまさに改善活動のノウハウとなり、今後の継続した改善活動や他ユニット等への横展開の基礎となります。また、日頃から定期的に振り返りを行い、プロジェクトメンバーとのコミュニケーションを図ることも重要です。

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」より一部改変

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>

手順6：実行計画を練り直そう

手順
6

実行計画を
練り直そう

- 上手くいった点、いかなかった点について、分析を加える
- 他の取組も含め、実行計画に修正を加える

生じやすい壁

- 実行計画通りの成果が得られなかった

うまく進みやすいポイント

- 当初の実行計画に固執しない

✓ 当初の実行計画に固執しない

実行計画通りの成果が得られなかったとしてもガッカリする必要はありません。むしろ成果も失敗も想定していないことの方が実際は多いものです。当所の実行計画にあまり固執することなく、実行計画を練り直し、PDCAサイクルを回し続けることが大切です。

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」より一部改変

自力での問題解決にこだわらず、個別相談を有効に活用しましょう！



NTT DATA

Global IT Innovator



HEALTHCARE

Implementation