

厚生労働省 令和7年度 介護現場の生産性向上に関する普及加速化事業一式

生産性向上ビギナーセミナー

課題の見える化と実行計画の作成方法の概要

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

ライフ・バリュー・クリエイションユニット 介護テクノロジー・生産性向上グループ

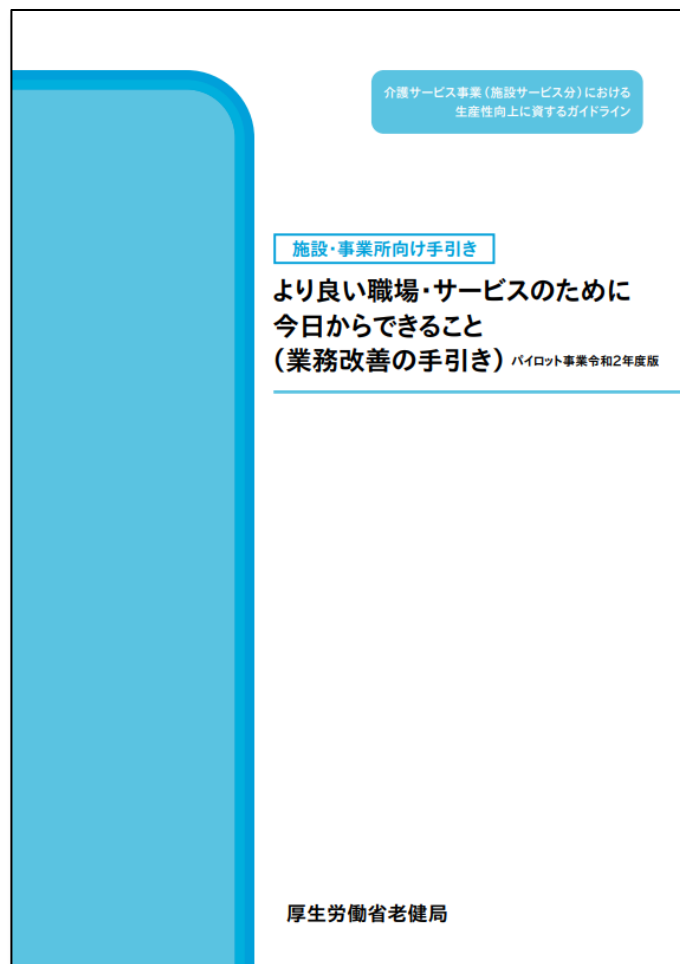
本日のアジェンダ

「課題の見える化と実行計画の作成方法の概要」

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
2. 実行計画の作成について

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）

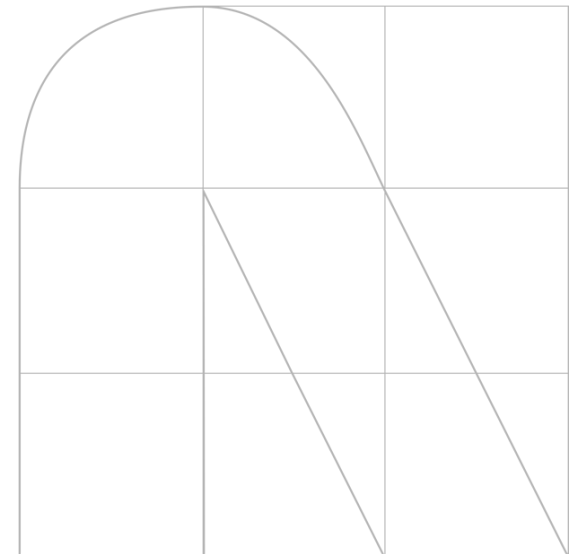
- 本日は、課題の見える化～実行計画を立てるための流れとポイントの概要を解説いたします



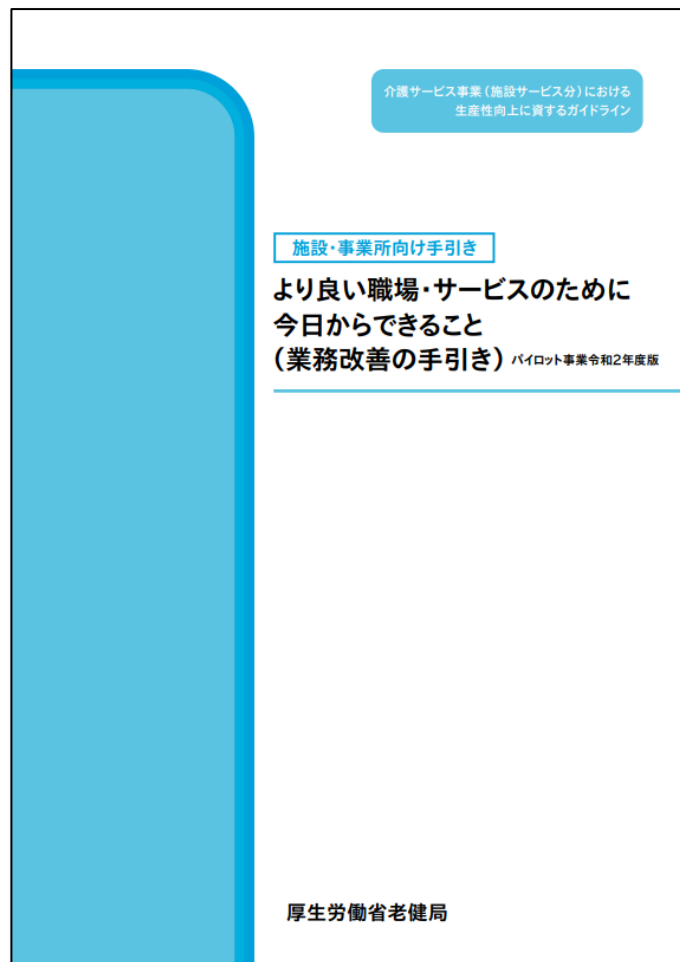
出典：厚生労働省「介護サービス事業における生産性向上のガイドライン」業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ

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



現場の課題を見える化する因果関係図づくり



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

因果関係図の作成の流れ

手順
2

現場の課題を見える化しよう

Step1 課題の洗い出し

気づきシートにて事業所全体の課題を洗い出し、付箋へ転記します。

■気づきシート

- ・業務を行っている際に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1つが気づきを記載してください。
- ・課題や気づきの内容は、大きな文字で一語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、送迎車・・・）

いつも

フロア内にて

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

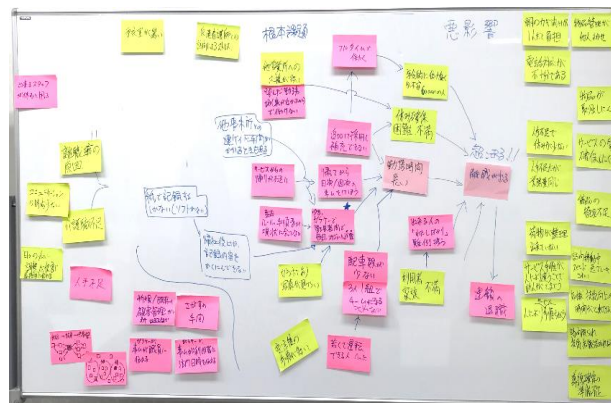
どんな課題や気づき？

人手不足にて、ご利用者の方
が転倒・事故の可能性が高い。

© 2024 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, INC.

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、解決する課題を特定します。



ムリ・ムダ・ムラを振り返る

Step1
課題の洗い出し

Step2
課題の全体像の把握

Step3
業務改善の取組で
解決する課題の特定

- 日常業務の中にあるムリ・ムダ・ムラを振り返ることが、施設の課題へ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	 設備や人材の心身への過度の負担	 キャリアの浅い職員がいきなり一人で夜勤になる	 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
ムダ	 省略化できる業務	 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	 バイタルなどの記録を何度も転記している
ムラ	 人・仕事量の負荷のばらつき	 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	 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
		 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	

課題の洗い出し

Step1
課題の洗い出し

Step2
課題の全体像の把握

Step3
業務改善の取組で
解決する課題の特定

- ・ 事業所の課題（気づきシートの情報）を付箋へ記載しましょう。
- ・ 付箋へ記載する課題は、キーワードのみで構いません。

■ 事業所の課題（気づきシート）の付箋への転記例

■ 気づきシート

・ 業務を行っている際に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1行（気づき）を記載してください。

・ 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、業務が詰一されてない）。

いつ？（例：夜勤、朝礼、退社 ...）	どこで？（例：利用者の居室、浴室、送迎車 ...）
いつも	倉庫内 フロア内

※いつどこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思いっぴき課題や気づきなどどんな書いていきましょう。

どんな課題や気づき？

整理整頓ができておらず、使用したものが、出放しになっている。

© 2024 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

整理整頓が
できていない

■ 気づきシート

・ 業務を行っている際に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1行（気づき）を記載してください。

・ 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、業務が詰一されてない）。

いつ？（例：夜勤、朝礼、退社 ...）	どこで？（例：利用者の居室、浴室、送迎車 ...）
昼食時	食堂

※いつどこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思いっぴき課題や気づきなどどんな書いていきましょう。

どんな課題や気づき？

食事（ご飯）のあまりが多すぎる。
日によって、多くあまる場合がある。

© 2024 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

食事の余りが
多い

POINT

- 付箋 1 枚に 1 課題。
- 「課題の粒度感はある？」「行いたいと考えている業務改善と関係ある？」・・・考えなくもいいです。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。

因果関係図づくり

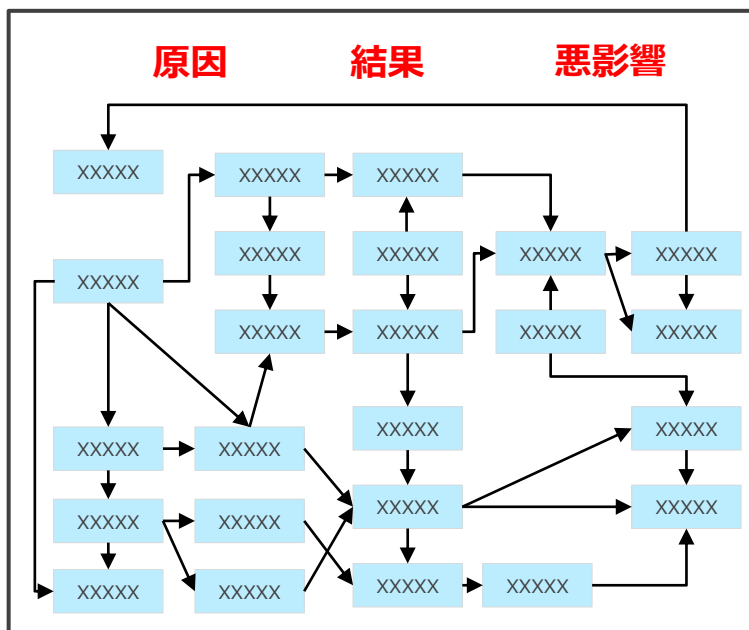
Step1
課題の洗い出し

Step2
課題の全体像の把握

Step3
業務改善の取組で
解決する課題の特定

- 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

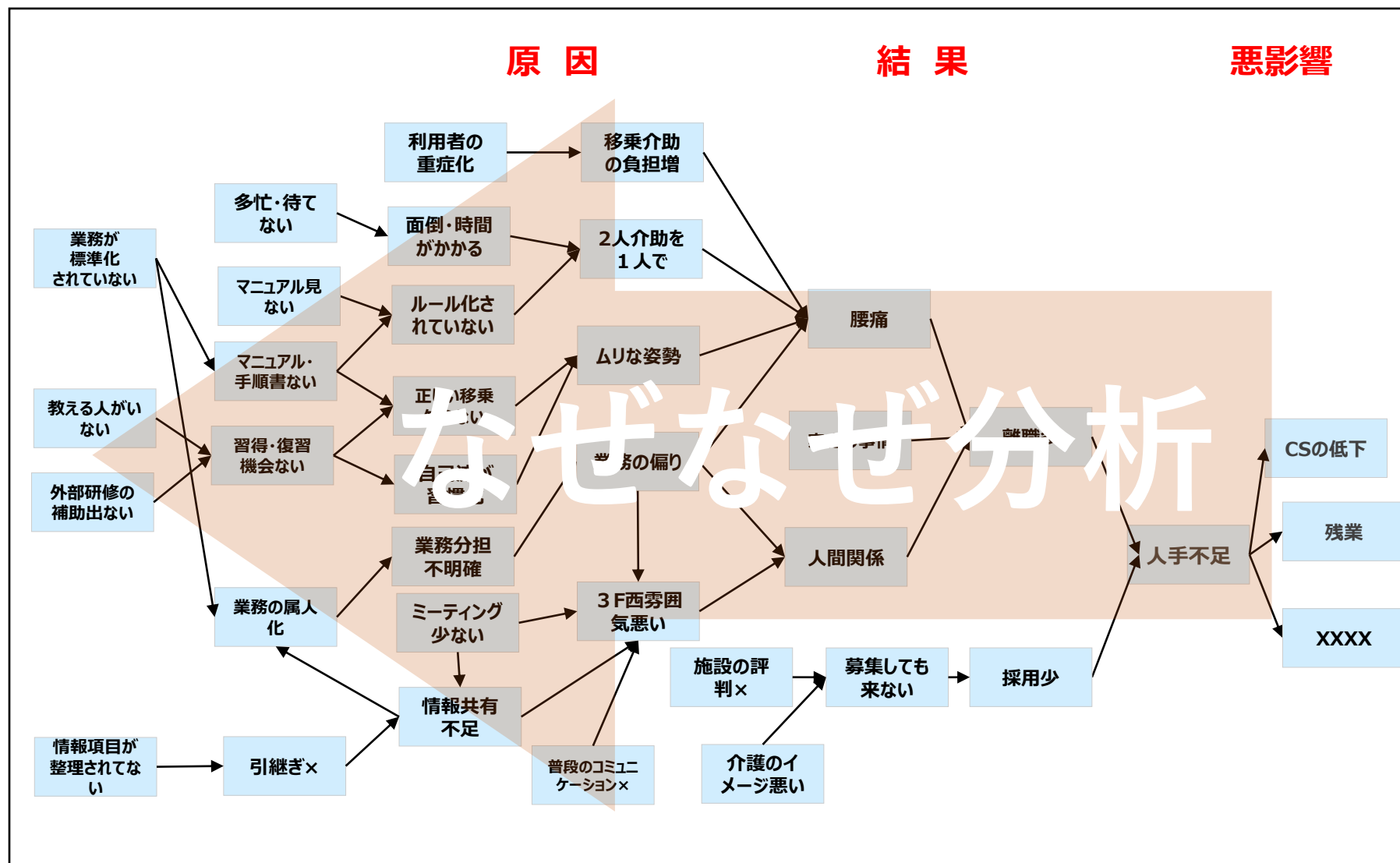
- 矢印は逆方向にも、悪影響から原因に伸びても結構です。
- 付箋が足りないと思ったら付箋を追加しましょう。

なぜなぜ分析

Step1
課題の洗い出し

Step2
課題の全体像の把握

Step3
業務改善の取組で
解決する課題の特定



打ち手の検討

Step1
課題の洗い出し

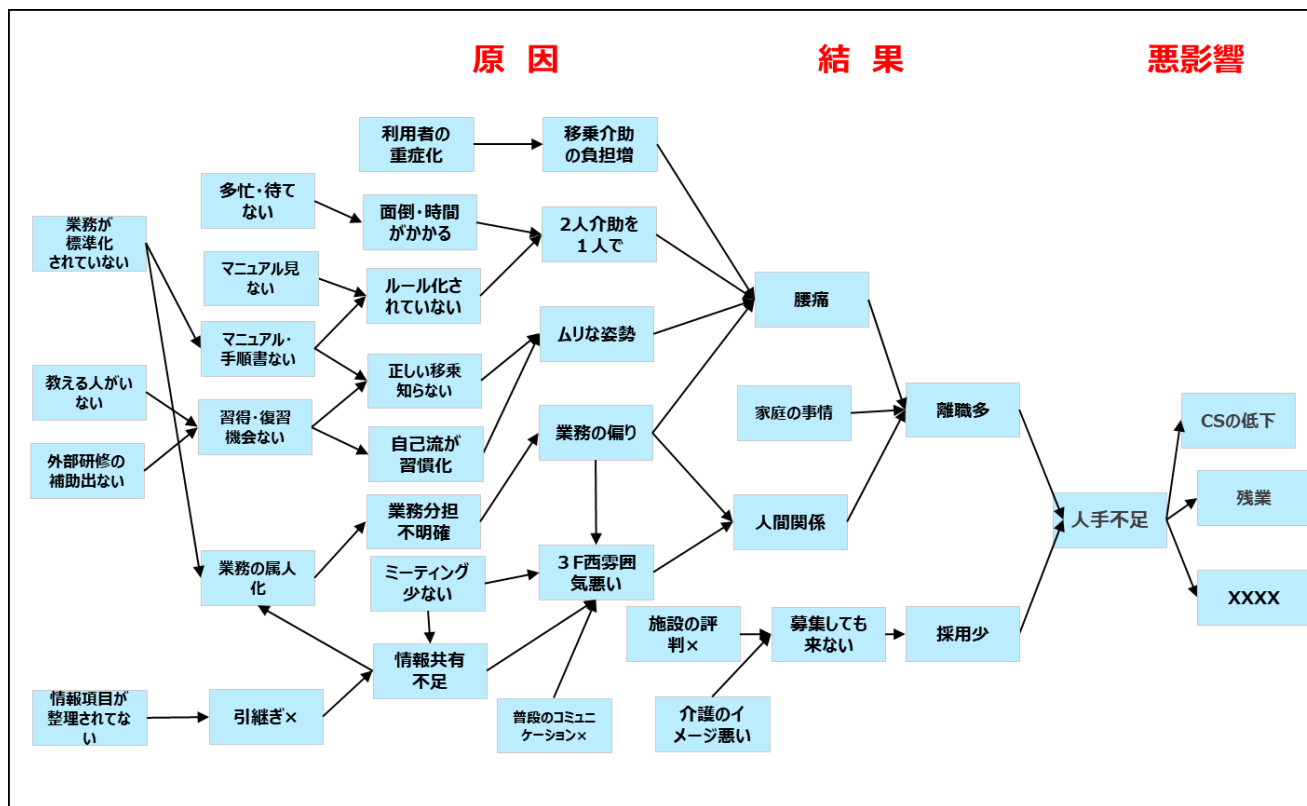
Step2
課題の全体像の把握

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 (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

※詳細は次ページ参照



(参考) 業務改善の取組

Step1
課題の洗い出し

Step2
課題の全体像の把握

Step3
業務改善の取組で
解決する課題の特定

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

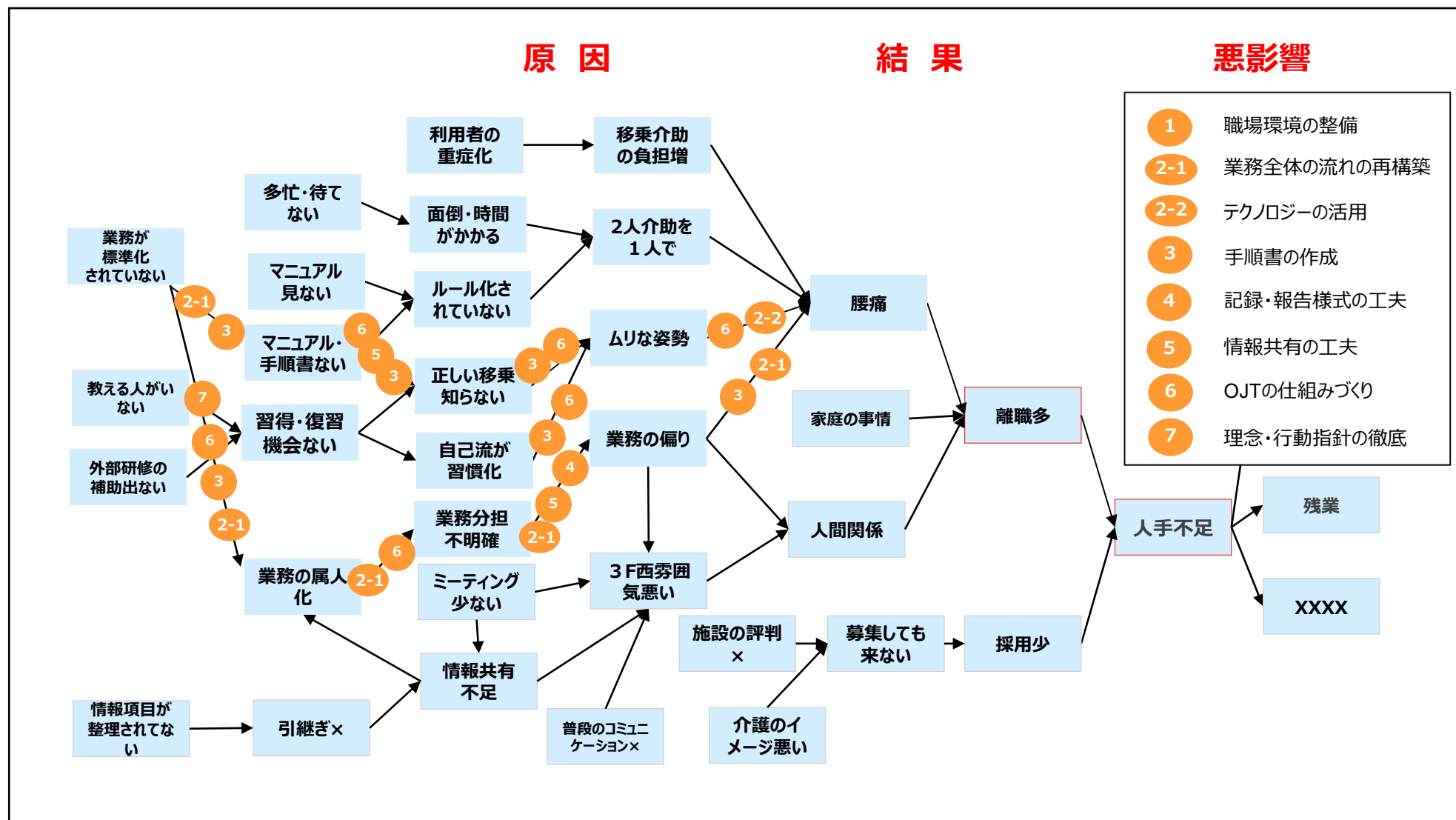


組織の理念や行動
指針に基づいた
自律的な行動



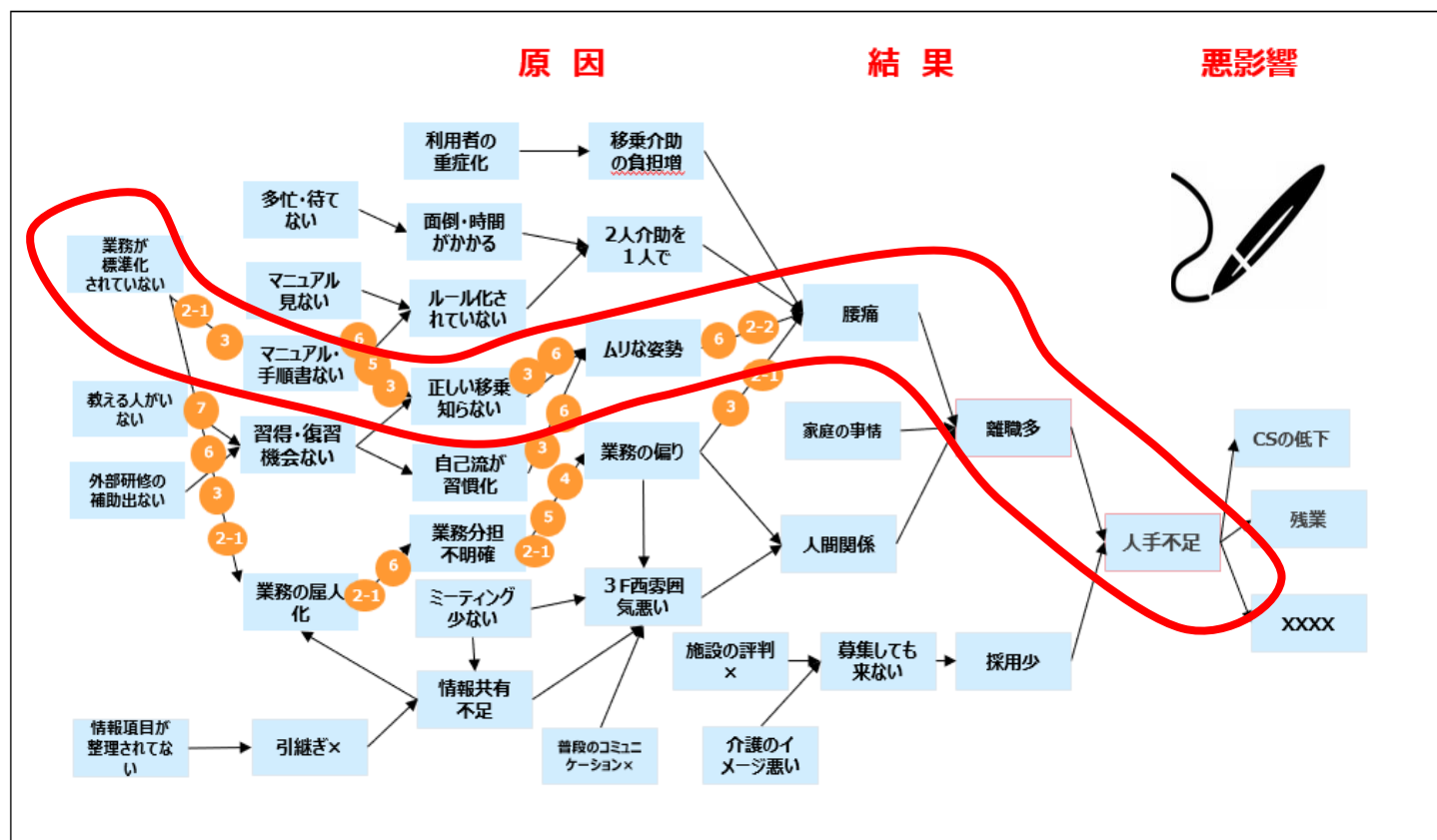
出典：厚生労働省「介護サービス事業における生産性向上のガイドライン」

打ち手を打った因果関係図のイメージ



解決したい課題の決定

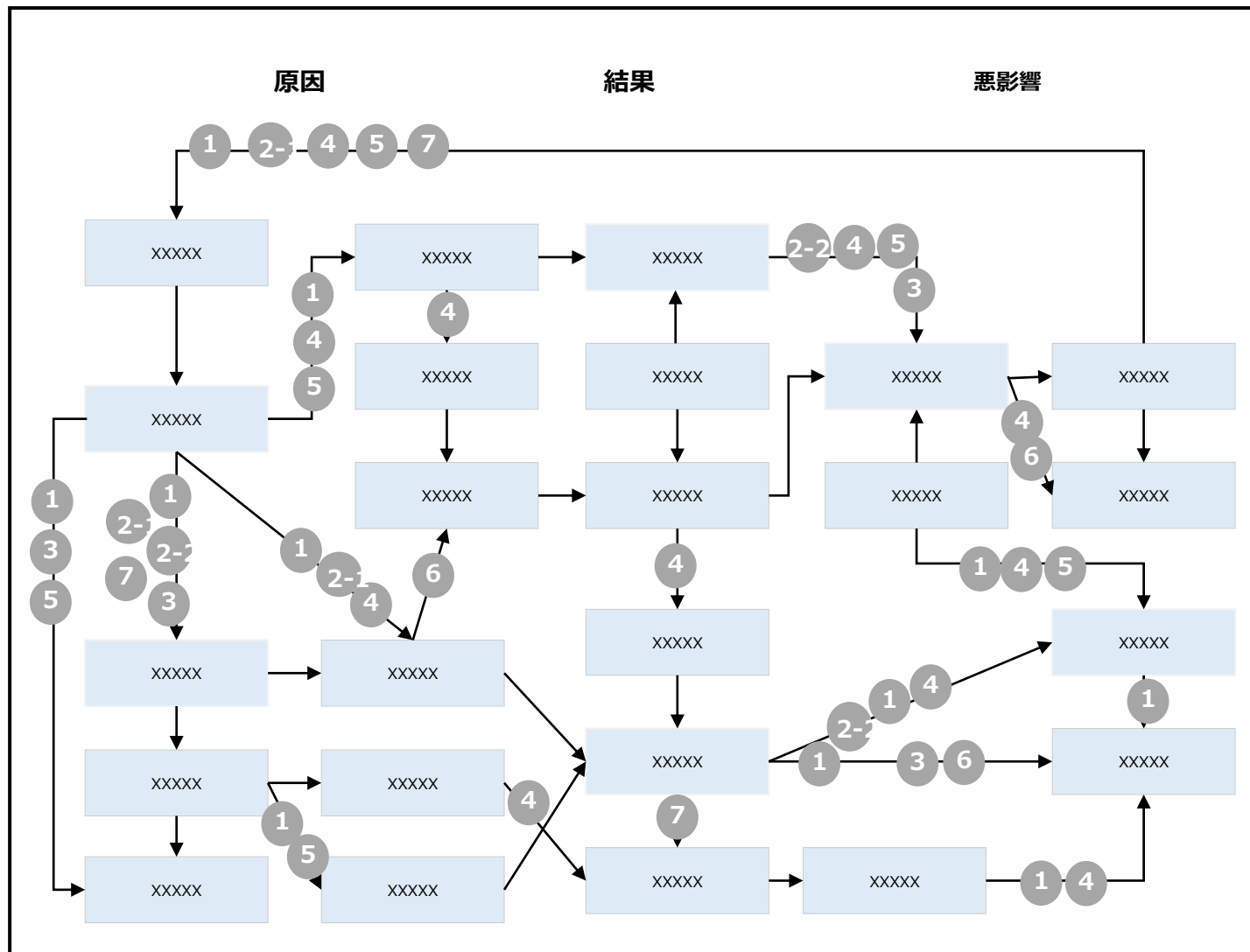
- 作成した因果関係図から、業務改善を通じて解決できそうな「深堀原因→原因→結果→悪影響」を選定し、囲みます。



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、**必ず1つずつ丁寧に！**
- どの業務改善から取り組むのか**チーム内で合意形成を！**
- 多くの矢印が出入りしている課題に**注目！**

まとめ

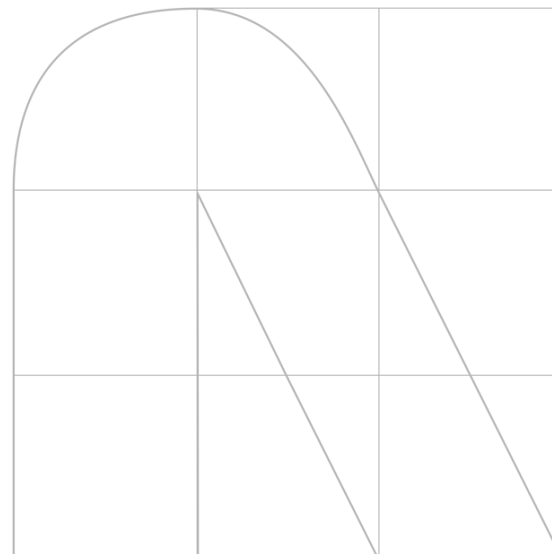


POINT

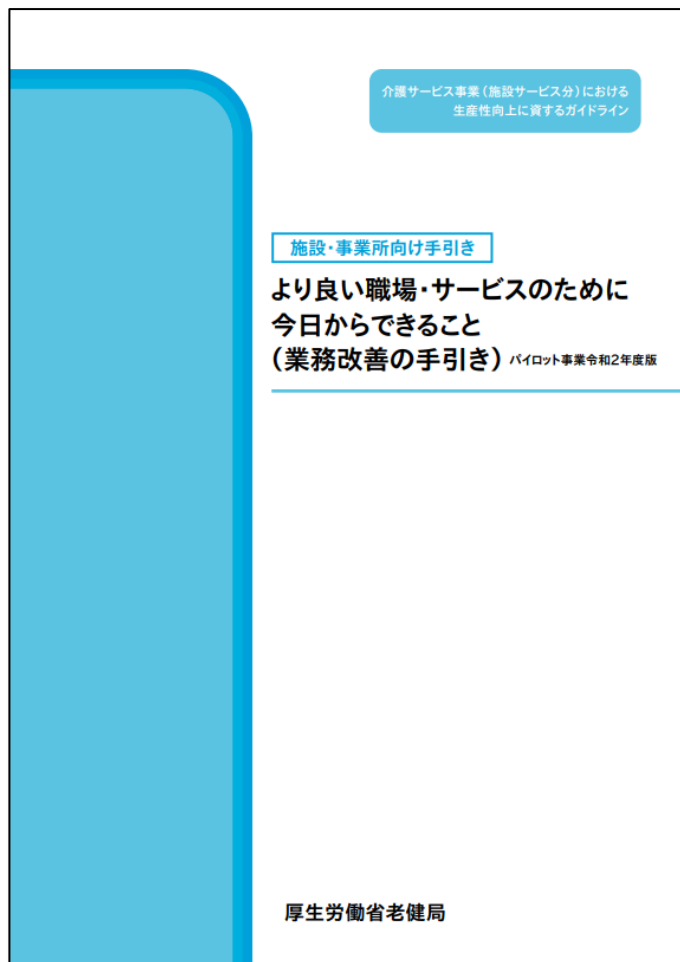
- 課題の全体像やその構造、何をすべきかが見える化された！
- （機器導入を考えている方）機器が役に立つのは課題全体のほんの一部
- 多剤併用！
1つの業務改善の取組（打ち手）だけでは課題は解決されない！

2

実行計画の作成について



実行計画の作成



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

実行計画の立案

Ⅰ 業務改善活動実行計画

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）

解決したい課題と取組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

検討した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を設定する大目 (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：訪問回数、歩数、職員の精神的負担等）

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

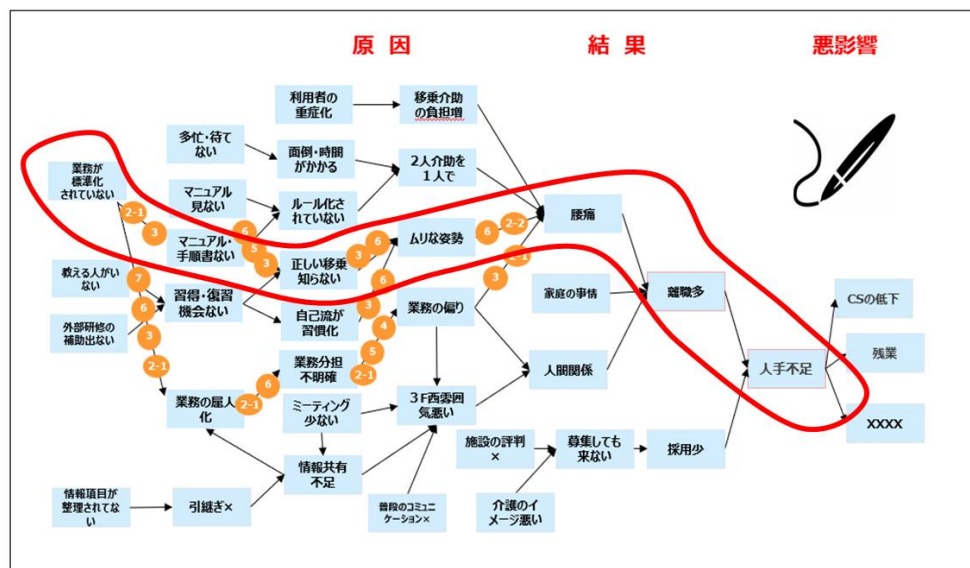
課題に対して、対応する業務改善の効果を計る指標を決めましょう。

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

解決したい課題の決定と実行計画書への反映

■ 解決したい課題の決定（例）



■ 実行計画書

■業務改善活動実行計画

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)

解決したい課題と取組、その結果期待することを記入しましょう。

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	課題を解決するための取組を 具体的に記入
5	記録・報告様式の工夫	
6	情報共有の工夫	
7	QJTの仕組みづくり	
8	理念・行動指針の徹底	

業務改善の成果を図るKPI（成果指標）の設定

■ 課題に対する業務改善の取組への期待（例）

ムリな姿勢による移乗時の介助を解消し、職員の腰痛が軽減されることで、職員の離職による人手不足の改善が期待できる。

■ IV 業務改善の成果を図るKPI（成果指標）

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。

IV 業務改善の成果を図る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			

※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） 無理な1人介助の実施回数
（5回/人・日 → 1回/人・日）

移乗時の身体的負担感
（5段階評価 とても負担→やや負担）

腰痛を訴える職員数
（5人→3人）

離職率
（20%→15%）

参考資料のご紹介

- 本セミナーでは、以下のツールや参考動画を提供しております。ご活用ください。

気づきシート

解説動画

※画像をクリック



業務改善活動実行計画書

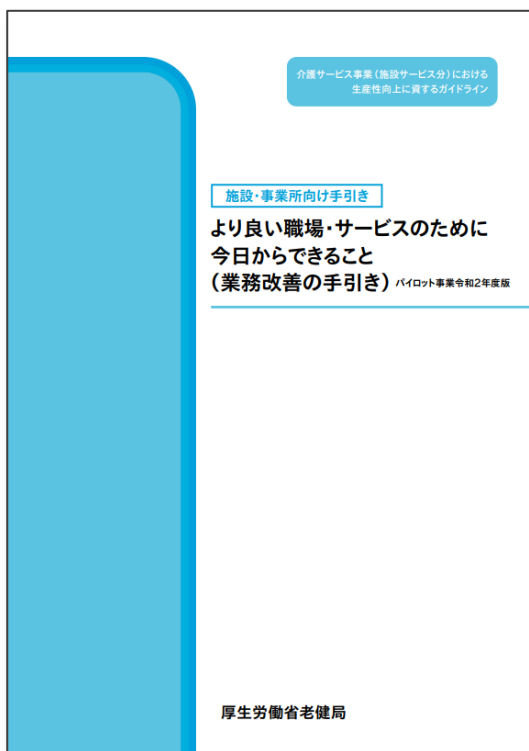
ワークシート

※フォローアップセミナーで解説いたします

より具体的な手法を身につけたい方は[フォローアップセミナー](#)へ、ぜひお申し込みください！

おわりに

課題の見える化と実行計画の作成は、事業所・施設の業務改善の取組を前へ進める重要な取組になります。
ぜひ、今日から取組の一步を踏み出しましょう！



NTT DATA

株式会社NTTデータ経営研究所

Lighting the way
to a brighter society