

生産性向上の取組の考え方とポイント

株式会社TRAPE
代表取締役 鎌田大啓



自己紹介

1. 生産性向上の取組みの必要性
2. 生産性向上の捉え方
3. 改善活動の標準的なステップ



鎌田 大啓 (かまた ともひろ)

株式会社TRAPE 代表取締役/CWD

大阪大学 医学部保健学科 医学系研究科 招聘教員

主な実績

平成28年度 厚労省「介護サービス事業における生産性向上に向けた調査事業」作業部会委員

平成30年度 厚労省「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作成事業」検討委員会委員（株式会社TRAPEとして西日本エリアの介護事業所に対する現場介入実施、その成果をガイドラインに反映）

令和元年度 厚労省「介護施設等における生産性向上に資するパイロット事業」熊本県でのパイロット事業一式を受託し、ガイドラインの改定版作成に携わる

平成30年度・令和元年度 厚労省老健事業「ケアマネジメントの公正中立性を確保するための取組みや質に関する指標のあり方に関する調査研究事業」作業部会委員

令和2年度 厚労省老健事業「介護現場における持続的な生産性向上の取組みを支援する調査研究事業」調査検討委員会 委員

令和3年度 厚労省老健事業「介護現場（在宅系サービス）における持続的な生産性向上の取組みを支援・拡大する調査研究事業一式」における調査検討委員会 委員

令和3年度 厚労省老健事業「介護予防・日常生活支援総合事業等の実施プロセスに関する調査研究事業」委員会 委員

令和4年度 厚労省「地域づくり加速化事業」委員会委員 兼 伴走的支援アドバイザー

令和4年度 厚労省「介護現場における生産性向上」における各種委員会 委員

令和5年度 厚労省「介護事業所におけるデータ連携による生産性向上に関する調査研究」委員会 委員

令和5年度 厚労省「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究事業」調査検討委員会 委員

令和6年度 厚労省「介護現場の生産性向上に関する普及加速化事業一式」（「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」の改訂など）検討委員

令和6年度 厚労省「介護現場の生産性向上に向けた介護ロボット等の開発・実証・普及広報のプラットフォーム事業」作業部会委員

令和6年度 厚労省「地域における面的なケアプランデータ連携の促進に向けた調査研究事業」検討委員会 委員

令和6年度介護現場における生産性向上推進フォーラム」企業出展 選定委員会委員 など他多数


株式会社TRAPE（トラピ）事業内容

介護業界の**人**（経営者・専門職）、**組織**（事業所）、**行政**（厚労省・自治体）における

well-being体験&新たな可能性や価値 を生み出す **伴走支援サービス** を提供しています


オンラインサービス

事業所の枠を超えて経営者が対話しあい知見をシェアできる会員制コミュニティ




介護経営者クラブ

- ・経営/運営に活かすための気づきを得る**対話コミュニティ**
- ・介護経営・運営を行う上で外せない情報を**随時提供**やイベント招待
- ・経営課題検討を通じて**ミドルリーダーを育成**




オンラインサービス

ひとづくり・働きがい向上・生産性向上を一度に生み出す伴走支援サービス




- ・生産性向上、働きがい向上、マネジメントリーダーこの**3つを一度に生み出す**伴走支援
- ・変革を行う**風土がある現場をつくる**伴走支援
- ・テクノロジーを有効活用する**現場をつくる**伴走支援
- ・**新たな価値を生み出すDX**伴走支援



厚生労働省
自治体
関連事業

高齢支援セクションが安心して頼れる
企画-設計-実行まで一貫通貫の事業パートナー

- ・モデル事業を通じた政策支援、エビデンス創出
- ・地域づくり・介護予防推進、成果創出に向けた政策見直し支援
- ・生産性向上の推進、介護DX推進、地域取組支援



素敵な役割のあふれる日常を創る
well-being



TRAPE 



国の生産性向上事業のおおまかな流れ

TRAPEが関わりを持たせていただいた事業

生産性向上国民運動推進協議会事業



内閣府/厚生労働省
NTTデータ経営研究所

介護を含む5つの産業において生産性向上の試行を行う内閣府事業

事業所への伴走支援
介護業界で「生産性向上」という言葉が正式に登場

介護現場革新会議 熊本県パイロット事業

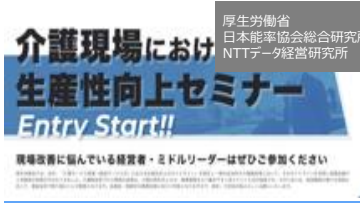


厚生労働省/熊本県
三菱総合研究所

熊本県版介護現場革新会議を運営自治体向けガイドラインを策定

事業所への伴走支援
働きがい成果指標の測定を独自に開始

生産性向上全国セミナー (取組課題解決フォローアップ)



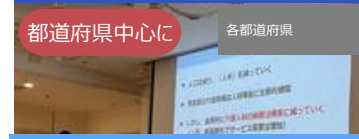
厚生労働省
日本能率協会総合研究所
NTTデータ経営研究所

現場改善に悩んでいる経営者・モデルリーダーはぜひご参加ください

フォローアップセミナーの開催
セミナー参加者への個別相談実施

事業所からの個別相談
事業所の悩みについてライブの対話を通して解決

生産性向上総合事業 ワンストップ窓口



都道府県中心に 各都道府県

都道府県の実情に応じた取組方策
ワンストップ窓口の後方支援
スタート

複数 都道府県の支援

事業所への伴走支援
ワンストップ窓口に対する相談受付の後方支援

R6報酬改定

生産性向上
推進体制加算Ⅰ・Ⅱ
処遇改善加算など

デジタル中核人材育成

ワンストップ窓口の運営支援
手続き・マニュアル改定

生産性向上ガイドライン改定



2017

「ICT導入支援事業」
「介護ロボット導入支援事業」



生産性向上モデル事業 (ガイドライン策定)



厚生労働省
NTTデータ経営研究所

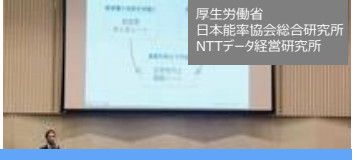
西日本全域13施設・事業所を担当し現場介入の成果をもとに業界初のガイドラインを策定して公開

事業所への伴走支援
生産性向上の取組ステップをガイドラインに型化

実際に伴走支援を行った事業所での取組みエッセンスを元に生産性向上ガイドラインを制作

介護ロボット普及プラットフォーム事業

生産性向上全国セミナー (ビギナーセミナー)



厚生労働省
日本能率協会総合研究所
NTTデータ経営研究所

全国の介護事業所向けに現場改善のきっかけを生み出すセミナー講師を5年連続 (R2~R6) で受託

事業所からの個別相談
延べ,000を超える事業所に生産性向上を啓蒙

介護ロボット普及プラットフォーム事業 (伴走支援)



厚生労働省
NTTデータ経営研究所

※2022年度・2023年度ともに全国のロボット相談窓口のうち1/3の窓口様の業務アドバイザーを受託

事業所への伴走支援
ロボット窓口に対するモデル事業支援

ワンストップ窓口プラットフォーム事業

厚生労働省
NTTデータ経営研究所

全国11のロボット相談窓口のうち7窓口の業務アドバイザーを受託 (今後のワンストップ窓口移行の土台作り)

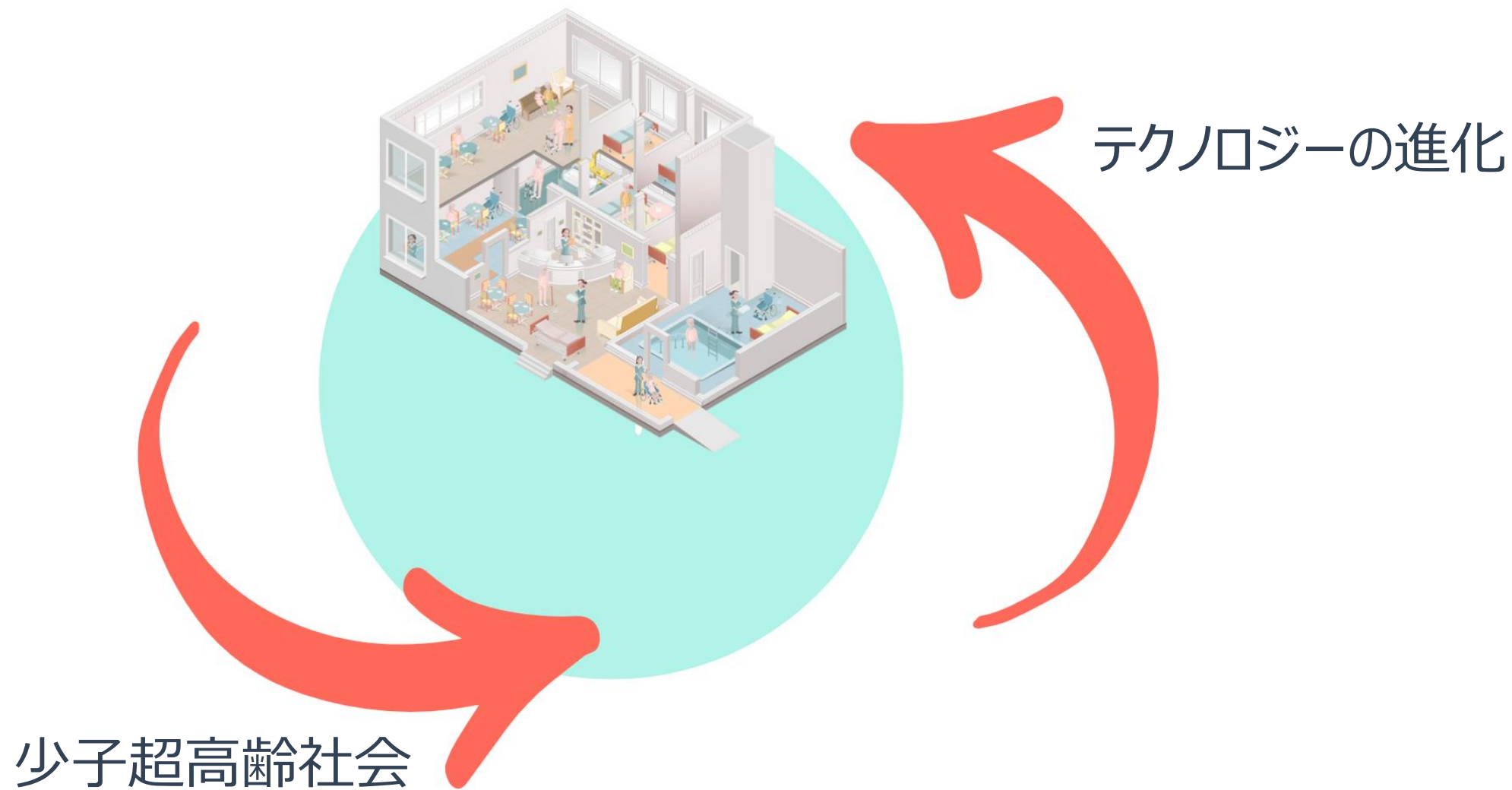
複数の都道府県のワンストップ窓口業務アドバイザーを受託



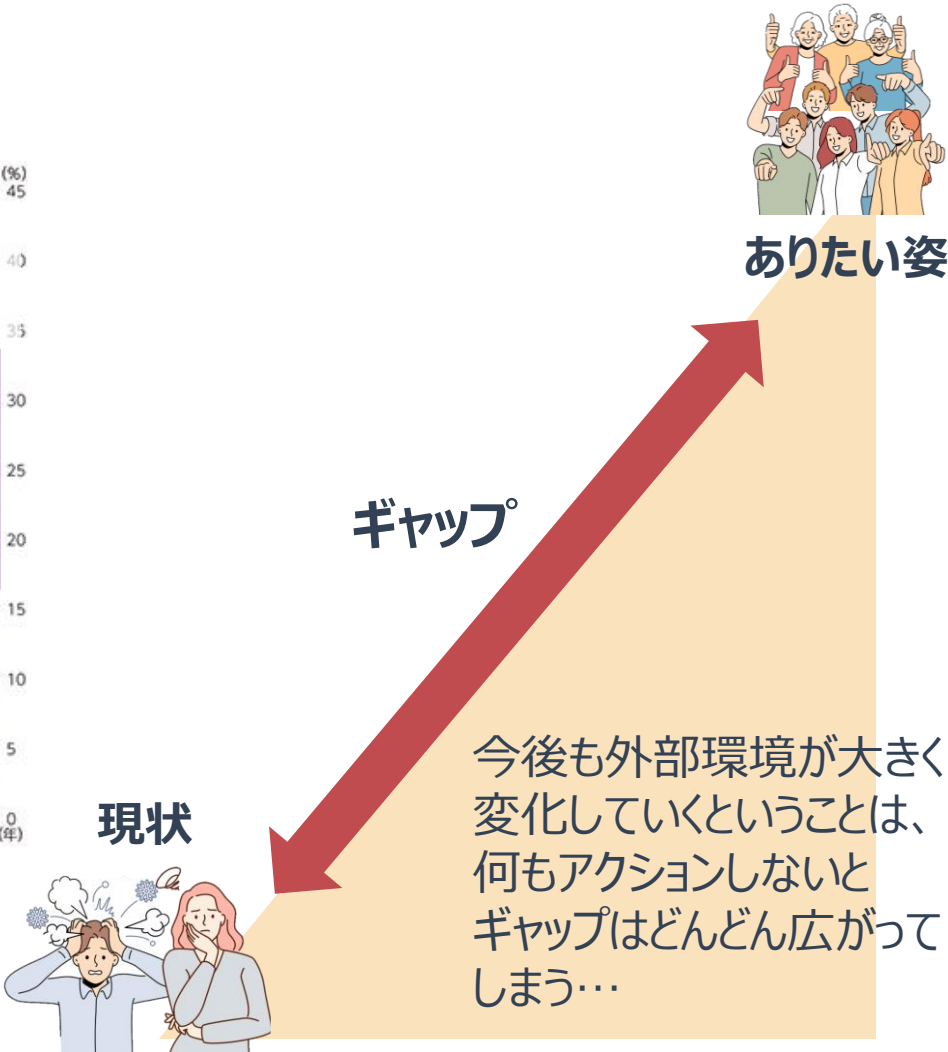
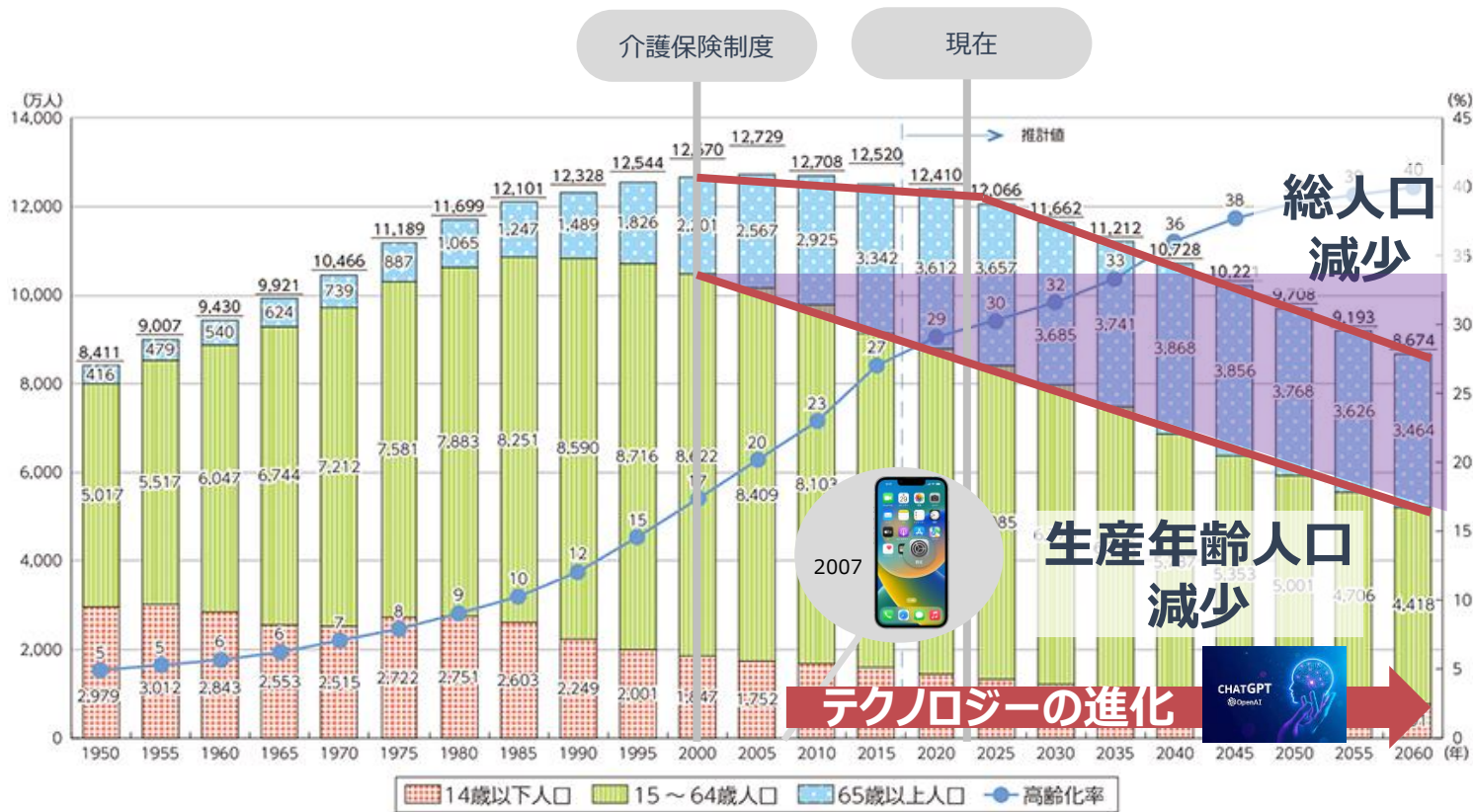
厚生労働省
生産性向上の取組に関する介護事業所向けビギナーセミナー

1. 生産性向上の取組みの必要性

社会環境の変化が著しい



社会環境の変化



生産性向上の取組みはありたい姿を手に入れるための手段

ひととの向き合い方をアップデート

- **職員**
 - 人材は「利益や価値を生む存在」として、“資源”ではなく“資本”に位置づける（人的資本経営）
 - 職場でのよりよい**コト体験の提供**
働きやすさ・働きがい
- **利用者(家族)**
 - 自分らしく生きることに対する新たなサービスの提供（よりよい**コト体験の提供**）

活動との向き合い方をアップデート

- テクノロジーの登場により、活動の選択肢が広がり、より豊かな体験が生まれやすくなった
それは人に余力を与え、ワクワクする日常をもたらしてくれる
まさに、テクノロジーは適材適所で活用することで、私たちの強力なパートナーとなる

みなさんがありたい姿を手に入れるためにギャップを縮める手段

生産性向上の取組み

社会環境の大きな変化に環境適応していくことが必要

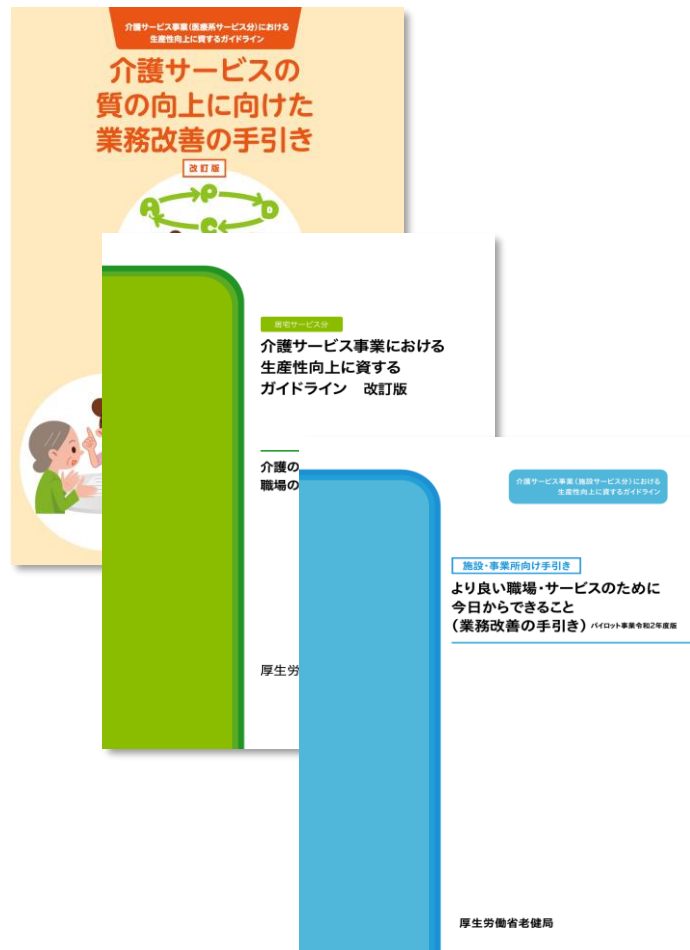


状況に応じて、自律的に介護事業所を最適化する力を身につけることが重要



経営戦略として

生産性向上の取組み(DXの取組み)を行う必要がある



令和6年度改訂版
各サービス共通冊子

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
～より良い職場・サービスのために今日からできること～

各サービス共通冊子 (イメージ)

厚生労働省老健局

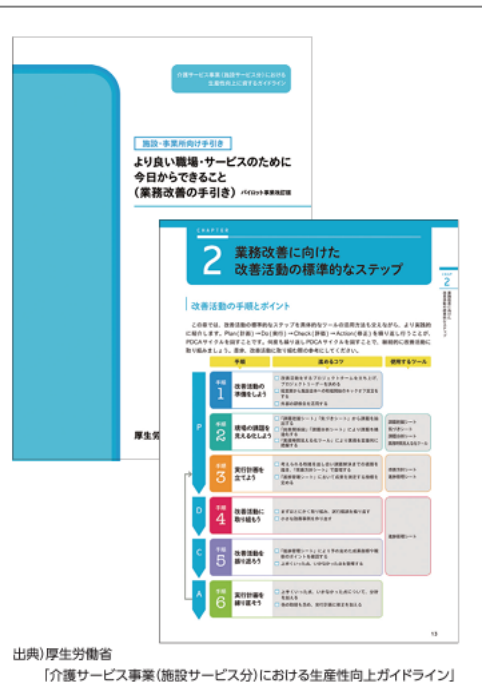
介護ロボットのパッケージ導入モデル



本冊子の構成

本冊子の構成は、生産性向上ガイドラインの中で「業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ」として示されている Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(修正)の手順に沿っています。Do(実行)については、令和3年度介護ロボット等の効果測定事業において効果検証を行った施設での取組事例を紹介しています。

また、付録として、「介護ロボットの導入を通じて目指すもの」から始まる「介護ロボット導入のためのフローチャート」を掲載しています。これから初めて介護ロボットを導入する施設・事業所はもちろん、既に介護ロボットを導入している施設・事業所における追加検討の参考に活用いただくことを想定しています。



介護ロボットパッケージ導入モデルより一部抜粋

介護テクノロジーを活用する際においても 土台は「生産性向上ガイドライン」

2. 生産性向上の捉え方

介護における生産性向上とは、介護の価値を高めること

アウトカム

(定義) 介護の価値を高める



職員が
働きがいを感じる

利用者へ
よりよいケアを提供

職員・利用者(家族)にとっての
よりよいコト体験を
アップデートする

アウトプット



現場の余力(時間・気持ち)を
生み出す

介護=クリエイティブな仕事
だから余力が必要

生産性向上の
取組みプロセス



2. 介護テクノロジー
(介護ロボット・ICT)
の活用など
(介護助手の取組み含む)
1. 現場におけるマネジメントの構築
(業務棚卸し)

自分たちの現状に合った
段階的アプローチを
行っていく
1 → 2

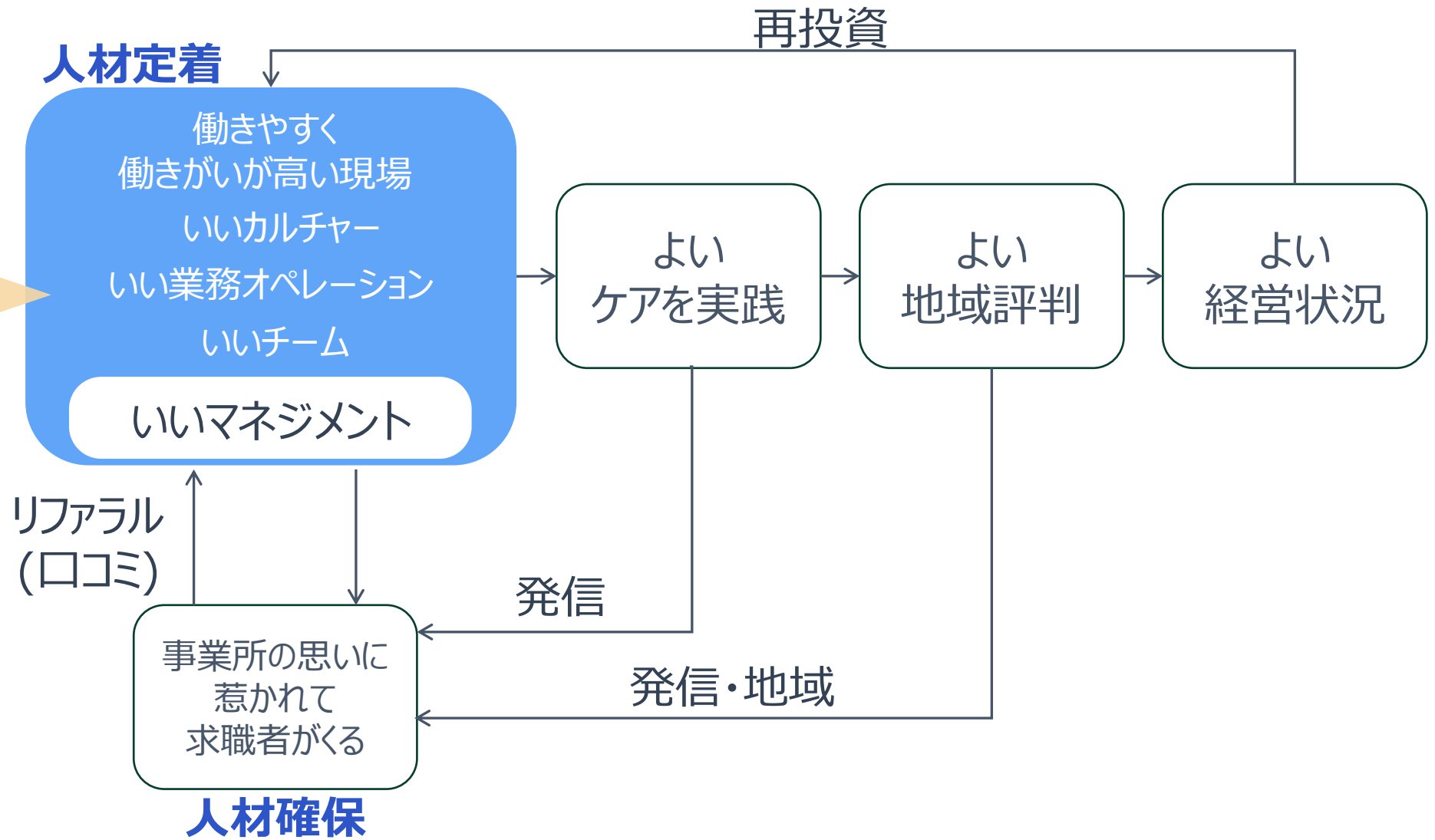
課題



現場課題・法人課題

介護事業所の因果関係図（好循環）

生産性向上の 取組み



3. 改善活動の標準的なステップ

FOMOの罠に陥らないようにしましょう

「生産性向上の取組み・DXの取組み」
最近よく耳にするな。。。
よくわからないけれど、焦るな。。。
隣の施設が入れているICT機器入れて
おこうか…

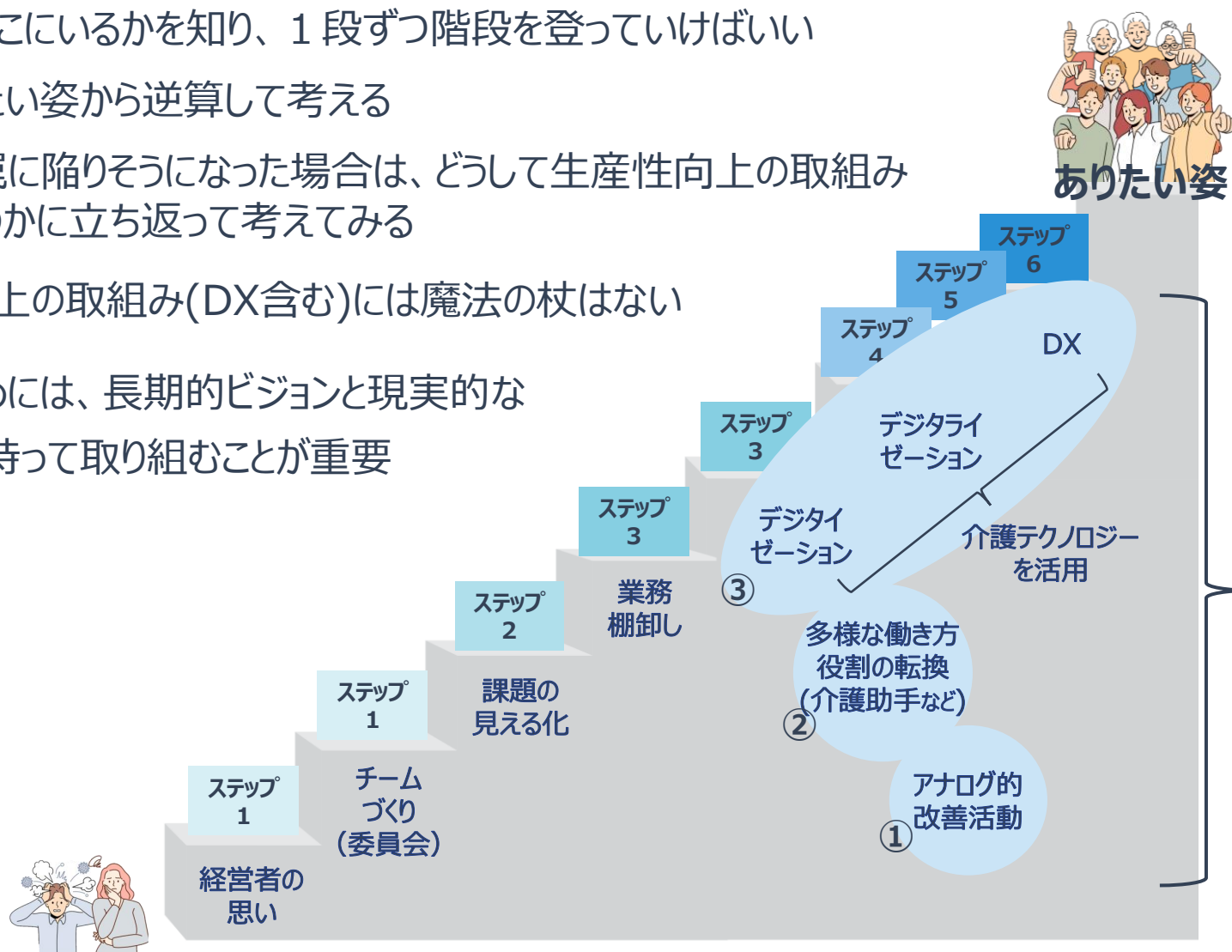
委員会を作らないといけないよう
になったから、よくわからないけれど
形だけでも作っておくか。。。



※FOMO : Fear Of Missing Outの略
「取り残させることへの恐れ」という意味

1 段ずつ階段を登っていくことが一番の近道

- 今自分がどこにいるかを知り、1 段ずつ階段を登っていけばいい
- 常に、ありたい姿から逆算して考える
- FOMOの罠に陥りそうになった場合は、どうして生産性向上の取組みDXを行うのかに立ち返って考えてみる
- 生産性向上の取組み(DX含む)には魔法の杖はない
- 成功のためには、長期的ビジョンと現実的な期待値を持って取り組むことが重要



生産性向上の取組みは大きく3つの方法がある

生産性向上の取組み(改善活動)のステップ

いきなり
・テクノロジー機器選定・導入
・介護助手導入
・アナログ的改善活動開始

“**要注意**”ここからスタートはリスクが高い

ステップ1

改善活動の準備をしよう

経営者が
今後の経営と向き合う
(変革への思いをもつ)

プロジェクトを立ち上げる
チームづくり
(委員会)

外部研修を
活用する

取組む場所を決める
(小さく始める)

目的を共有する
(キックオフ)

ステップ2

現場の課題を 見える化しよう

現場から課題を
多く出してもらう

課題を整理/解釈
因果関係(図)

課題の絞り込み

絞り込んだ課題を
データ検証

ステップ3

実行計画を 立てよう

改善後を改めて
イメージする

絞り込まれた課題を
可能性に変える道筋を
設計する

ステップ4

改善活動に 取組もう

小さな行動を
重ねる

Trail & Error

チームで
取組む

対話を繰り返す

ステップ5

改善活動を 振り返ろう

成果/達成度を
確認する
(定量・定性)

振り返りの対話・分析
(うまくいった点)
(うまくいかなかった点)

ステップ6

実行計画を 練り直そう

振り返りの対話・分析を
元にして
次なる改善活動へ

成功の秘訣は「準備8割」

生産性向上の取組みにおける壁と対策（特に重要なポイント）

取組みを行なってさらに忙しくなってしまった…職員からネガティブな声が多く聞かれる、…
・何か新しいことを始めると一時的に成果が下がるが、続けることで最終的に良い結果につながる（U字の法則）

経営者がコミットせず、リーダーに丸投げ、…
・経営者の役割：環境づくり・リーダーを孤独にしない

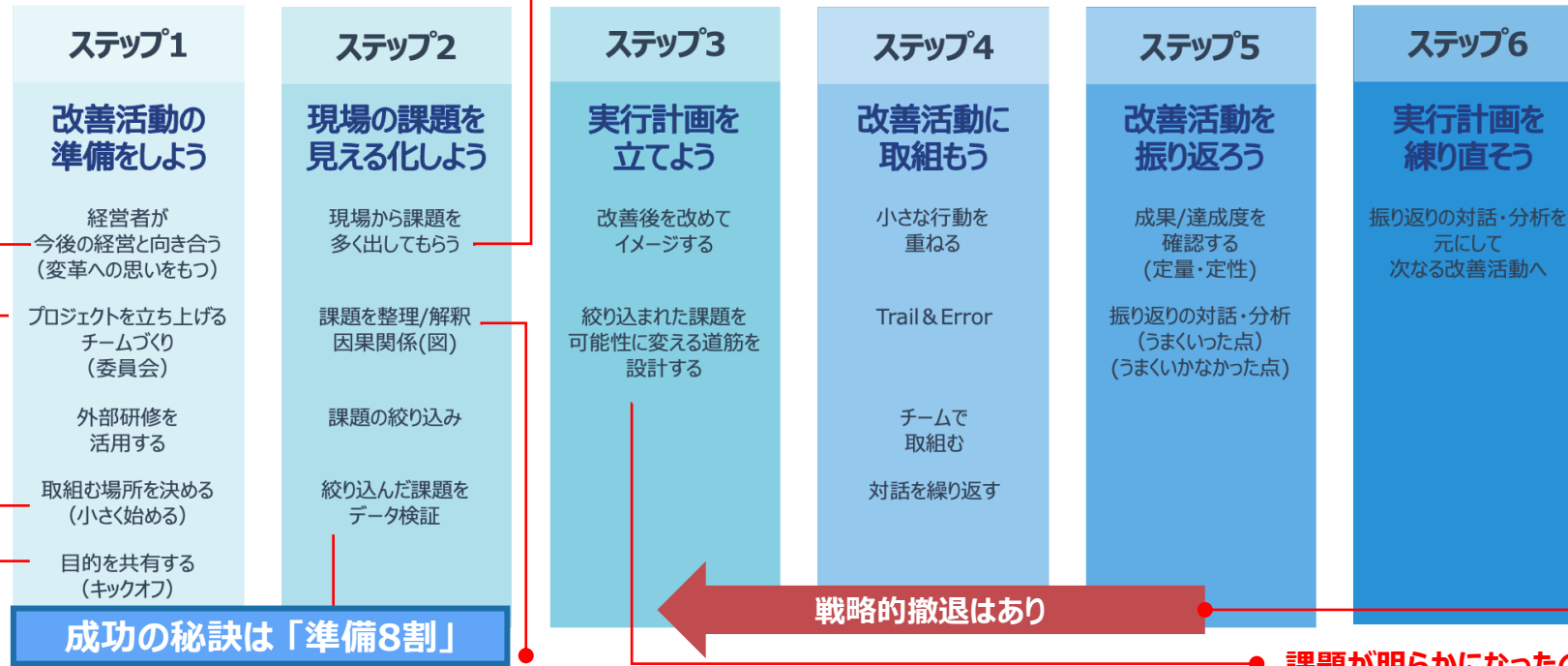
現場から「記録の転記が大変だ」と聞いたことあったから
課題はもう聞かなくてもいいだろう、…
・職員1人1人の思いを聞く=業務改善の貴重な材料

ステップを進める中で「うまくいっていない」と感じるがあっても、決めたことは最後までやり切る必要があるため、なんとか前に進めていくことが大切
・うまくいっていないと感じたら、立ち止まったり、戻ったりするのも大いに結構
・職員がしっかりついてきているかを基点に、常に取組みを考える
『戦略的撤退』

委員会（プロジェクトチーム）のメンバー選定で悩む、…
・変革人材（現場をよくしたいと思っている人）が適任

やるなら全部署一気に
・1ユニットor1事業所でスタートさせ、職員にいい体験を生み出し、広がりデザインする

なんとなく始める、…
・経営層からどうして取組みを行うのか伝える（繰り返し）
職員からの声だけで始める、…
・職員の思いや行動のデータと声の両方を検討し、始める



成功の秘訣は「準備8割」

戦略的撤退はあり

現場から集めた課題をリーダーが今できること、できないことにしわけする
・職員に集めた課題や解釈を投げ返し、職員同士対話して、意味づけてもらおう

課題が明らかになったので、全て一気にやってしまう
・対話を重ね、優先順位をつけて取組む

**No Role
No Life**