

# 厚生労働省 令和6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 生産性向上の取組の普及・拡大に向けた介護事業所向けセミナー 《ビギナーセミナー》

## 【講義】

- ・課題の見える化と実行計画の作成方法

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」

---

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

# 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。

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

# 生産性向上の取組の普及・拡大に向けた介護事業所向けセミナー 《ビギナーセミナー》

## 「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）

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

## 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」や「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

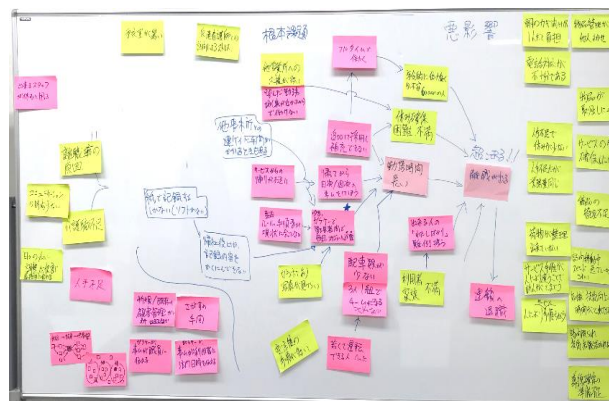
※いつ・どこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思いついた課題や気づきをどんな書いていきましょう。

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。

## 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。



- 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

・業務を行っている間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つの課題や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、業務が統一されてない）。

| 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<br>フロア内              |

※いつでもどこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思い立っ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？

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

・業務を行っている間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つの課題や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、業務が統一されてない）。

| 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                       |

※いつでもどこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思い立っ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？

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

- 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を、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。

## (参考) 介護現場における事例

- 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。

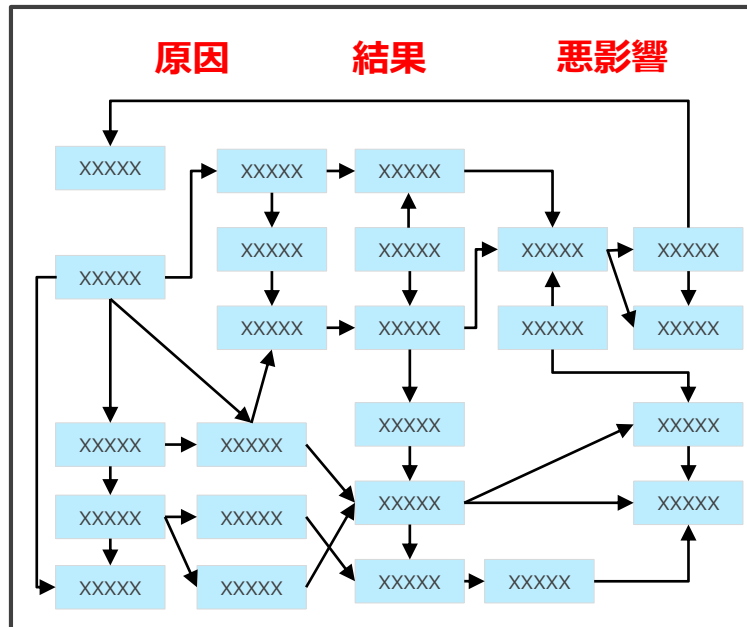
| 要素 | 概念図 / 概要                                                                                             | 介護現場における事例                                                                                                                       |                                                                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ムリ | <br>設備や人材の心身への過度の負担 | <br>キャリアの浅い職員がいきなり一人で夜勤になる                      | <br>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 | <br>省略化できる業務        | <br>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              | <br>バイタルなどの記録を何度も転記している                    |
| ムラ | <br>人・仕事量の負荷のばらつき  | <br>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      | <br>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 |
|    |                                                                                                      | <br>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 |                                                                                                                               |

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」



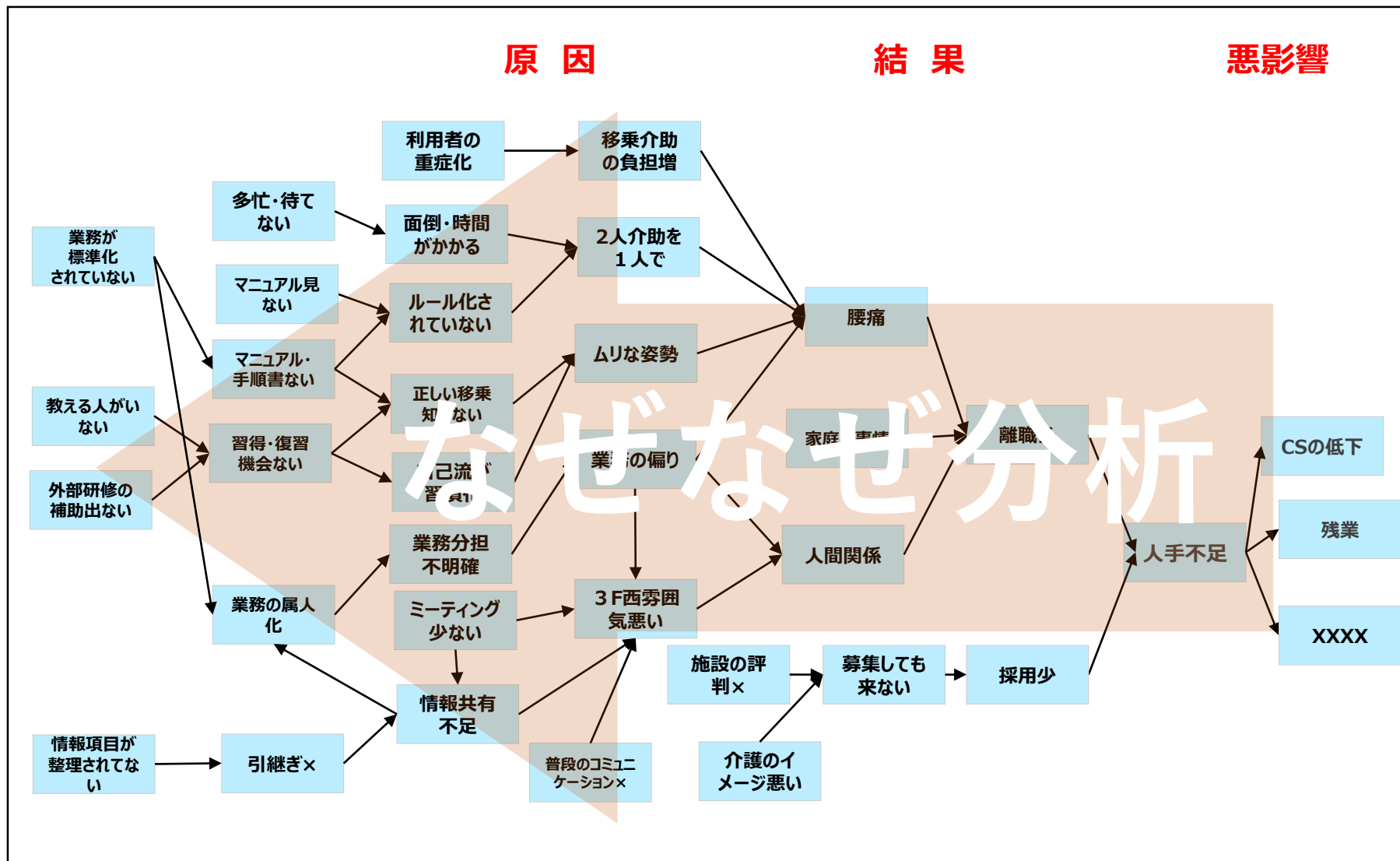
- 付箋を原因→結果→悪影響の順番に並べ、どんどん矢印でつなぎましょう。

## ■ 因果関係図づくり

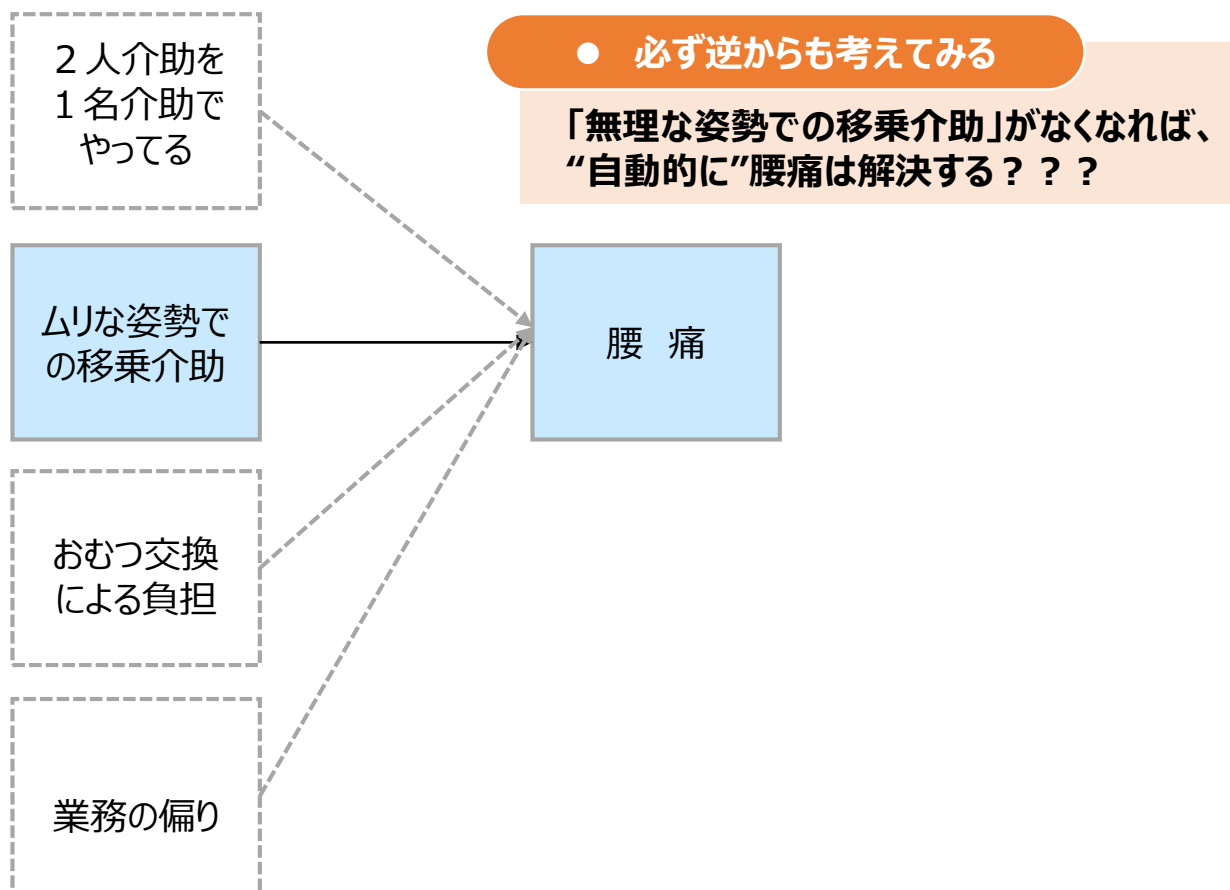


### ● POINT

- 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。

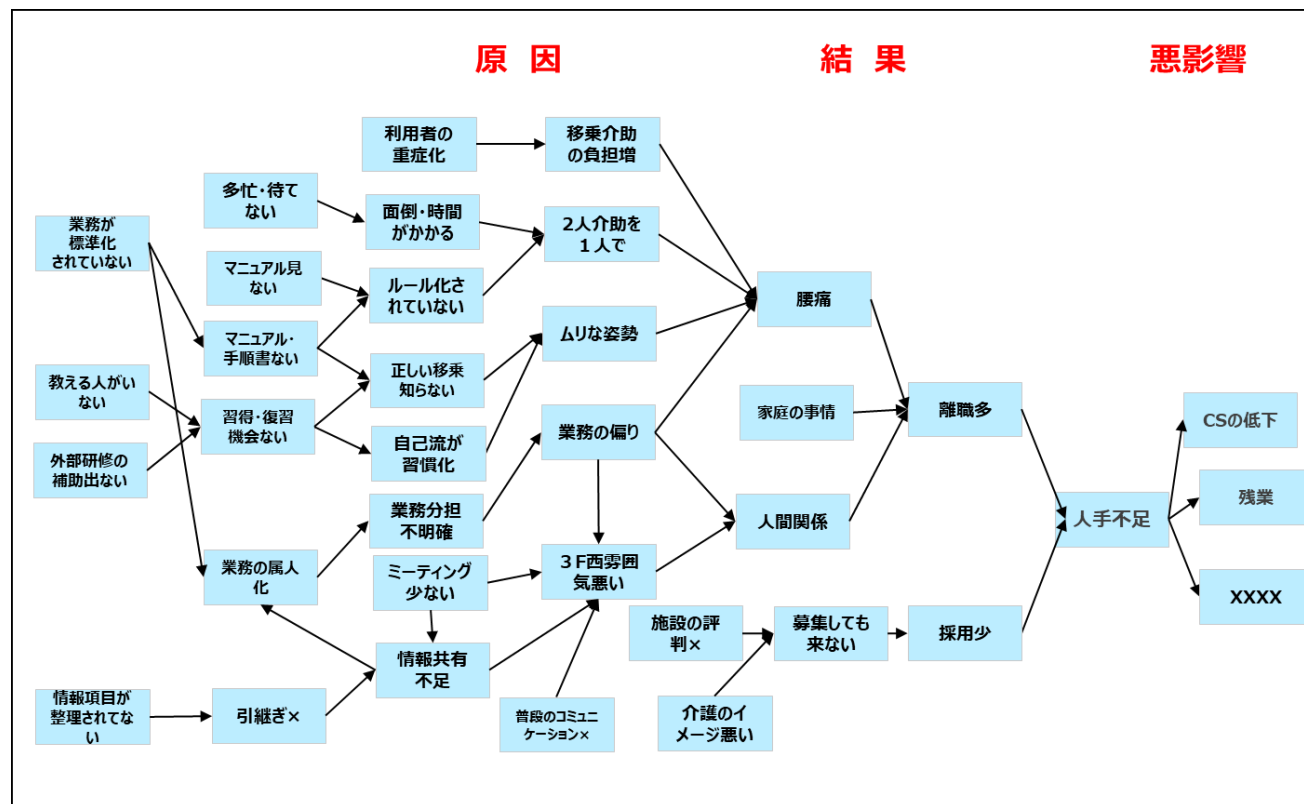


- 1枚の付箋に出入りする矢印は1本とは限りません。



## 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
- ⑥OJT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  
行いケアの質を向上



## 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

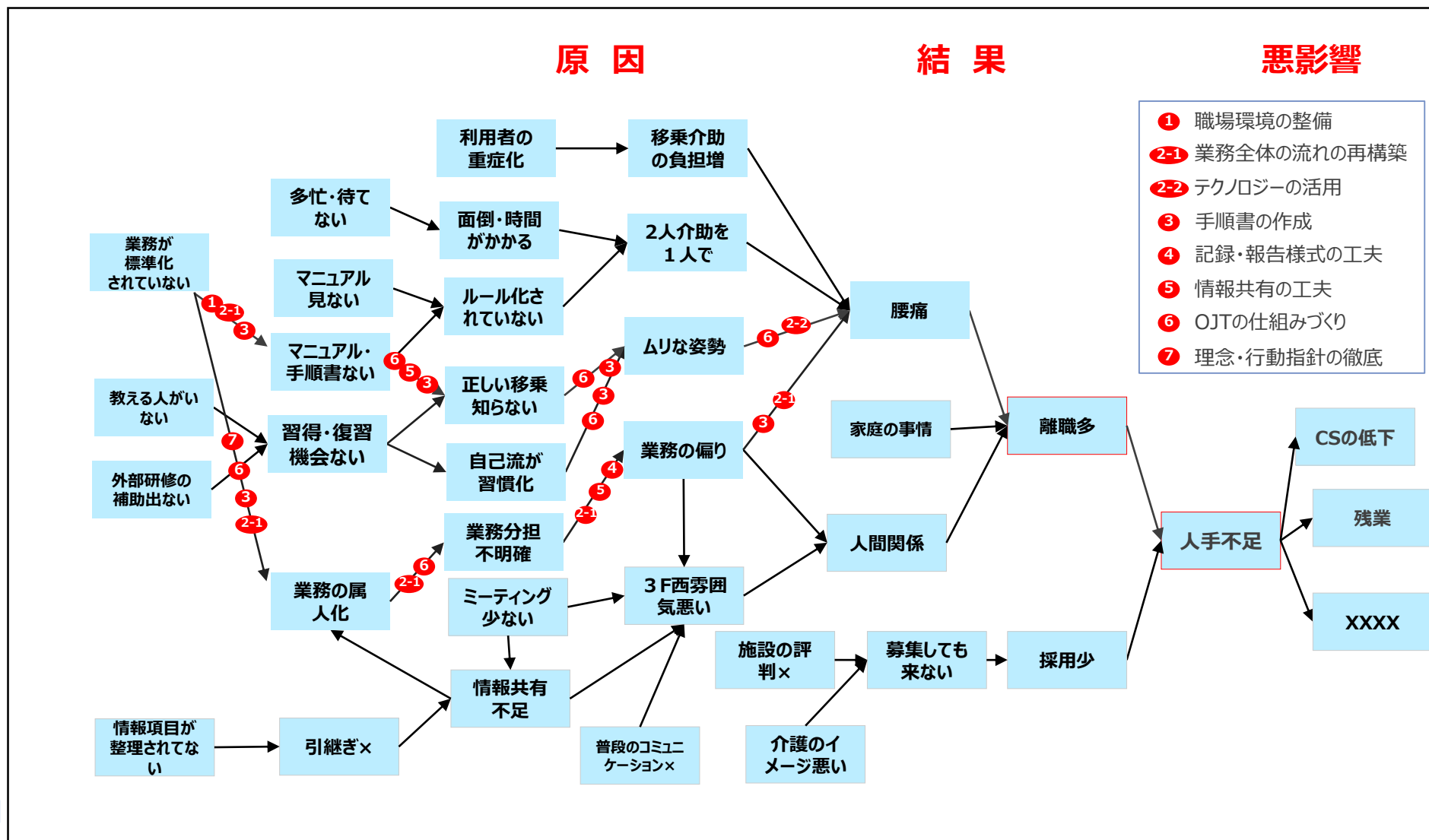


組織の理念や行動  
指針に基づいた  
自律的な行動



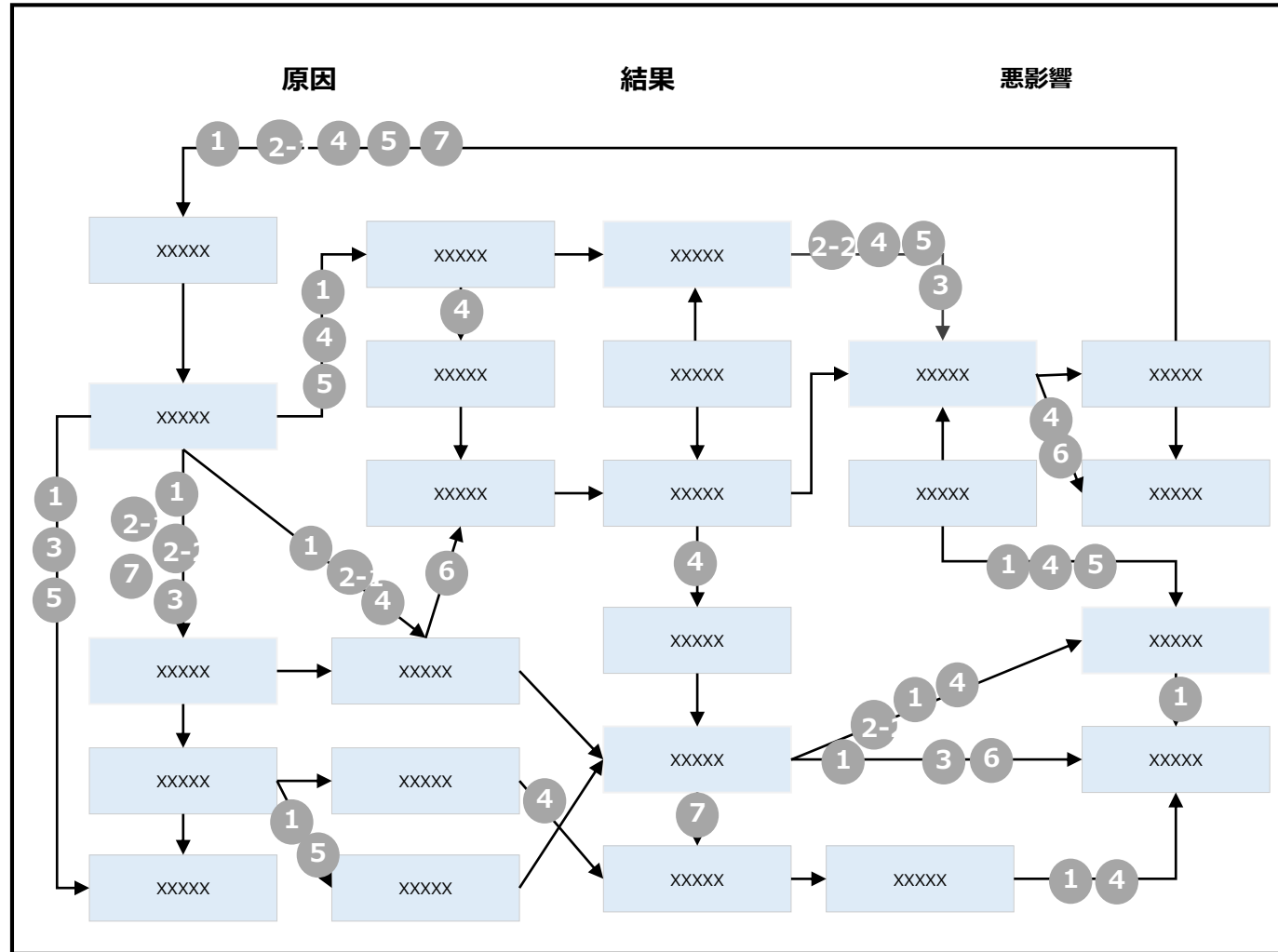
出典：厚生労働省「介護サービス事業における生産性向上のガイドライン」

# (参考) 打ち手を打った因果関係図のイメージ



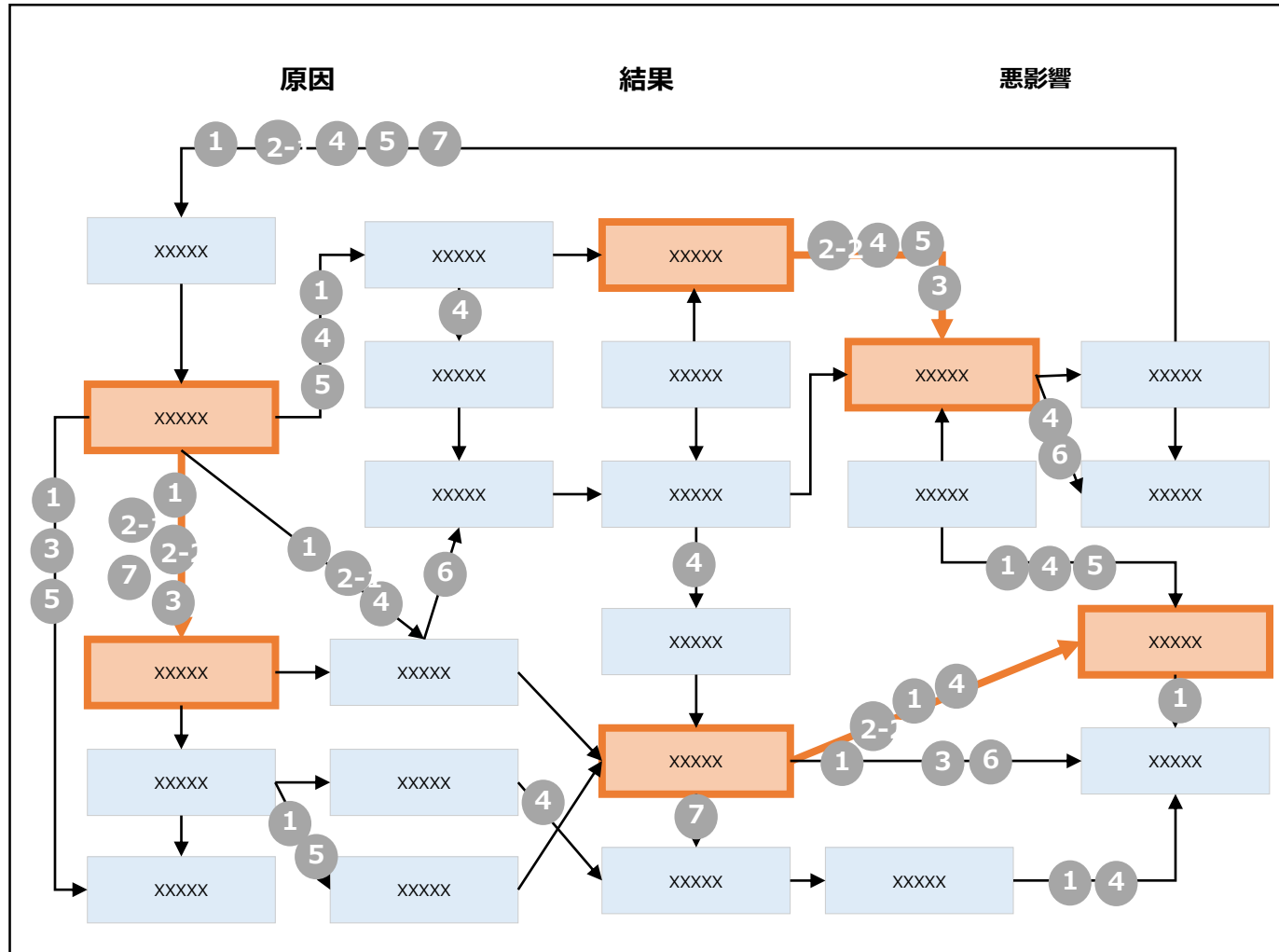


# まとめ①



## ● 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**！



# 生産性向上の取組の普及・拡大に向けた介護事業所向けセミナー 《ビギナーセミナー》

## 「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

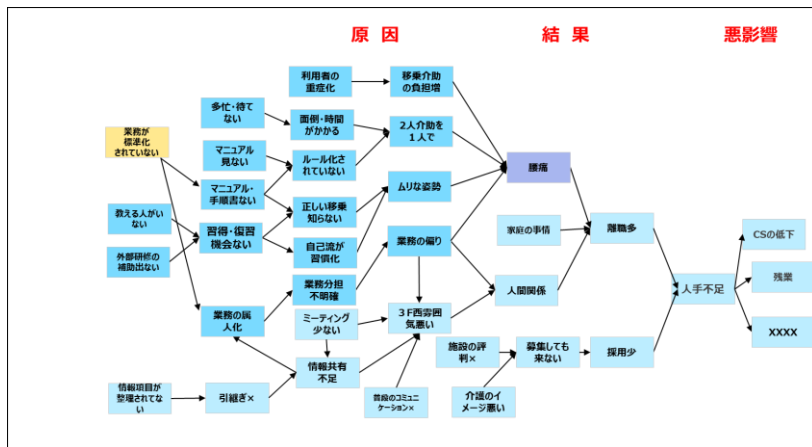
### ② 課題解決の道筋の文章化について (課題解決の道筋をつける文章づくりと改善方針の決定)

# 課題解決の道筋をつける

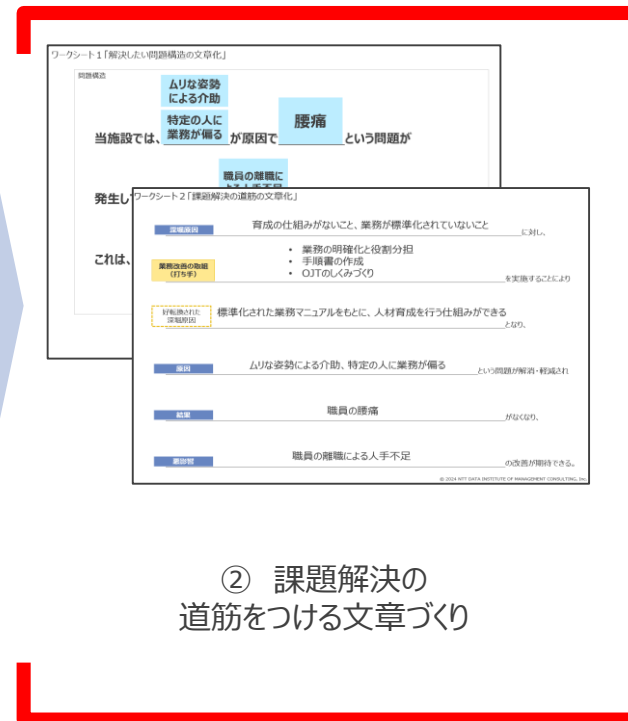
➤ 因果関係図づくりを踏まえ、各事業所の課題解決の道筋をつけるための文章づくりを解説します。

## 課題の見える化

## 実行計画の作成



① 因果関係図づくり



② 課題解決の道筋をつける文章づくり



反映

# 課題解決の道筋をつける

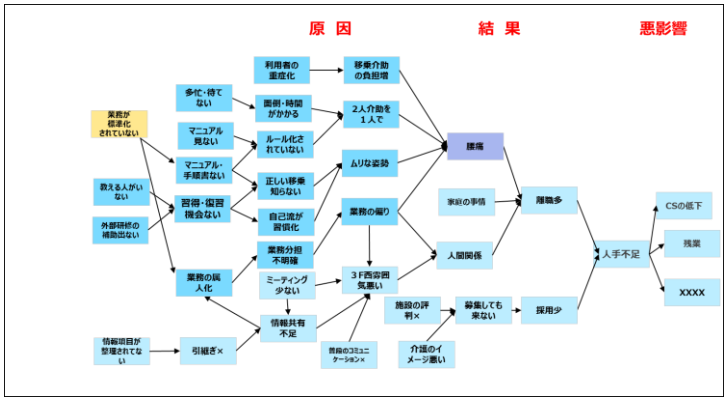
➤ 課題解決の道筋をつけるための文章づくりは、解決したい課題の選定、解決したい課題の文章化、課題解決の道筋の文章化の順序で行います。

## ■ 課題解決の道筋づけのStep

Step 1  
解決したい課題の選定

Step 2  
解決したい課題の文章化

Step 3  
課題解決の道筋の文章化



ワークシート1

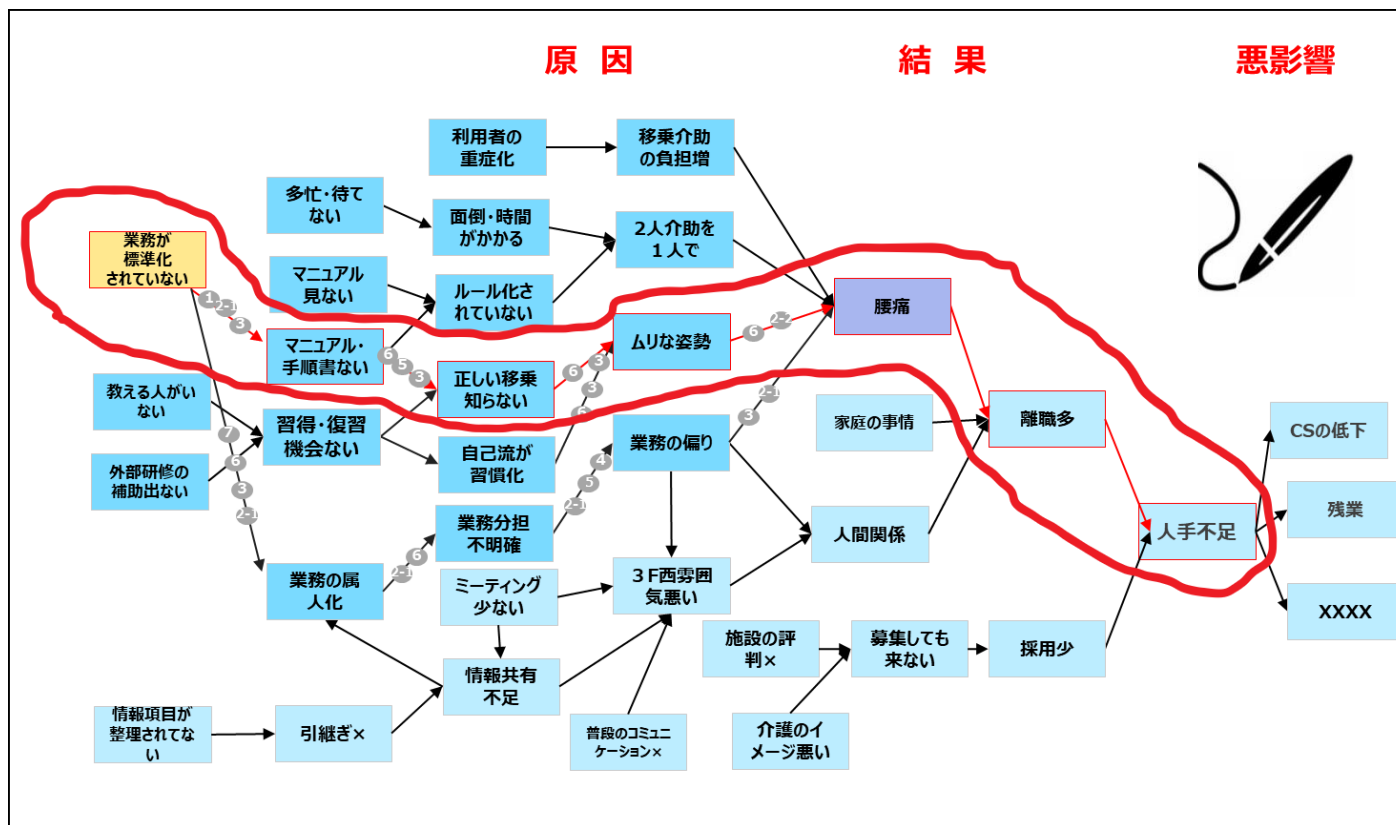
当事業所では、**ムリな姿勢による介助**が原因で**腰痛**という問題が発生しており、その結果**職員の離職による人手不足**といった影響が出ている。

これは、**業務が標準化されていない**が主要な要因であると考えられる。

ワークシート2「課題解決の道筋の文章化」

|              |                                  |               |
|--------------|----------------------------------|---------------|
| 課題原因         | 業務が標準化されていないこと                   | に対し、          |
| 業務改善の取組（15手） | ・ 業務の明確化と役割分担<br>・ 手順書の作成        |               |
| 好転した課題項目     | 標準化された業務マニュアルをもとに、役割分担を行う仕組みができる |               |
| 原因           | ムリな姿勢による介助                       | という問題が解消・軽減され |
| 結果           | 職員の腰痛                            | がなくなり、        |
| 最終目標         | 職員の離職による人手不足                     | の改善が期待できる。    |

- 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！

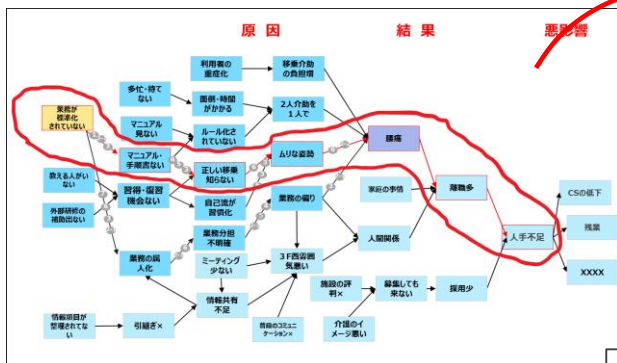
# 解決したい問題構造の選定

Step 1  
解決したい課題の選定

Step 2  
解決したい課題の文章化

Step 3  
課題解決の道筋の  
文章化

- 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。



## ワークシート1

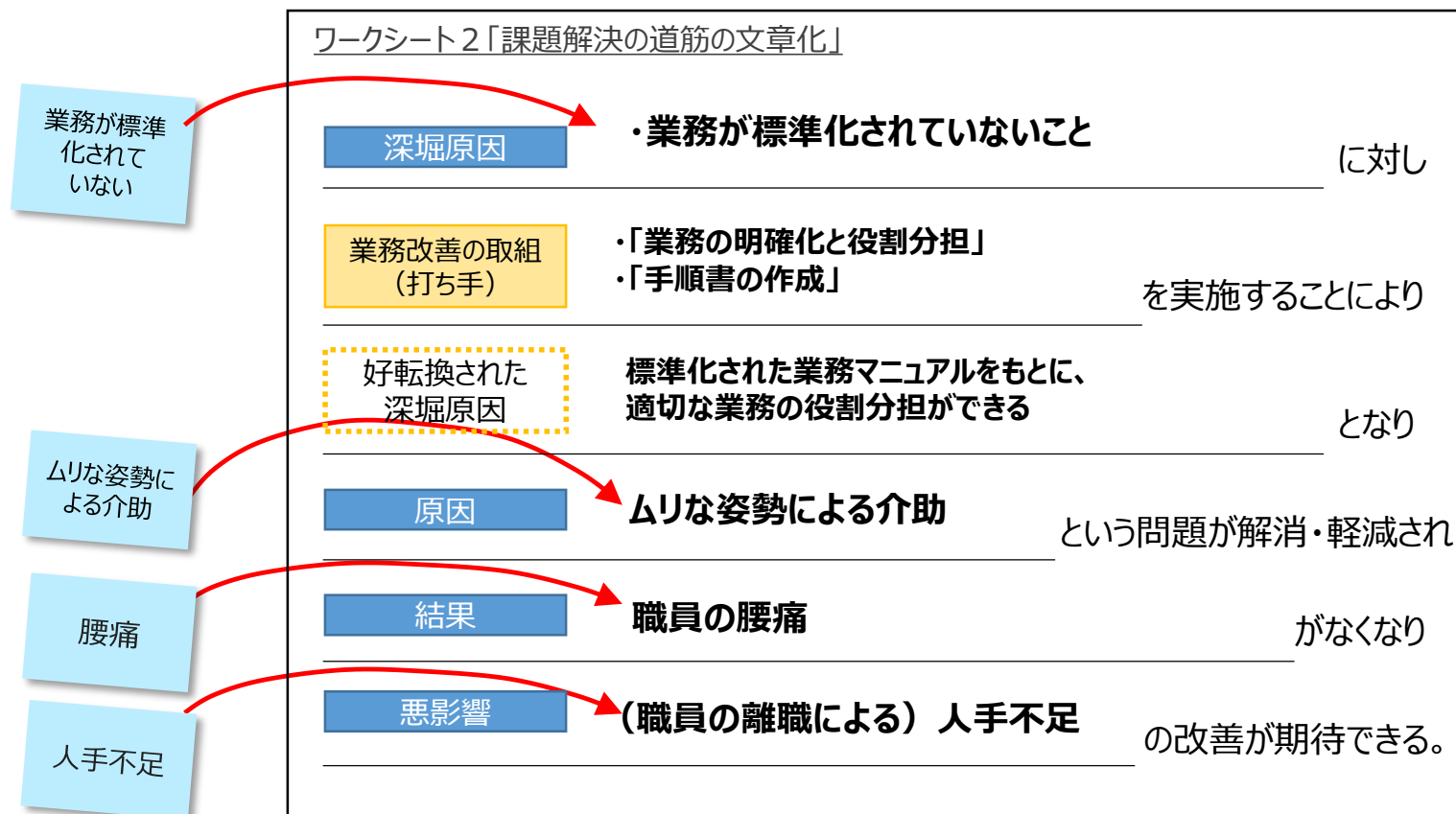
当事業所では、原因が原因で結果という問題が発生しており、その結果悪影響といった影響が出ている。  
これは、深堀原因が主な要因であると考えられる。

例

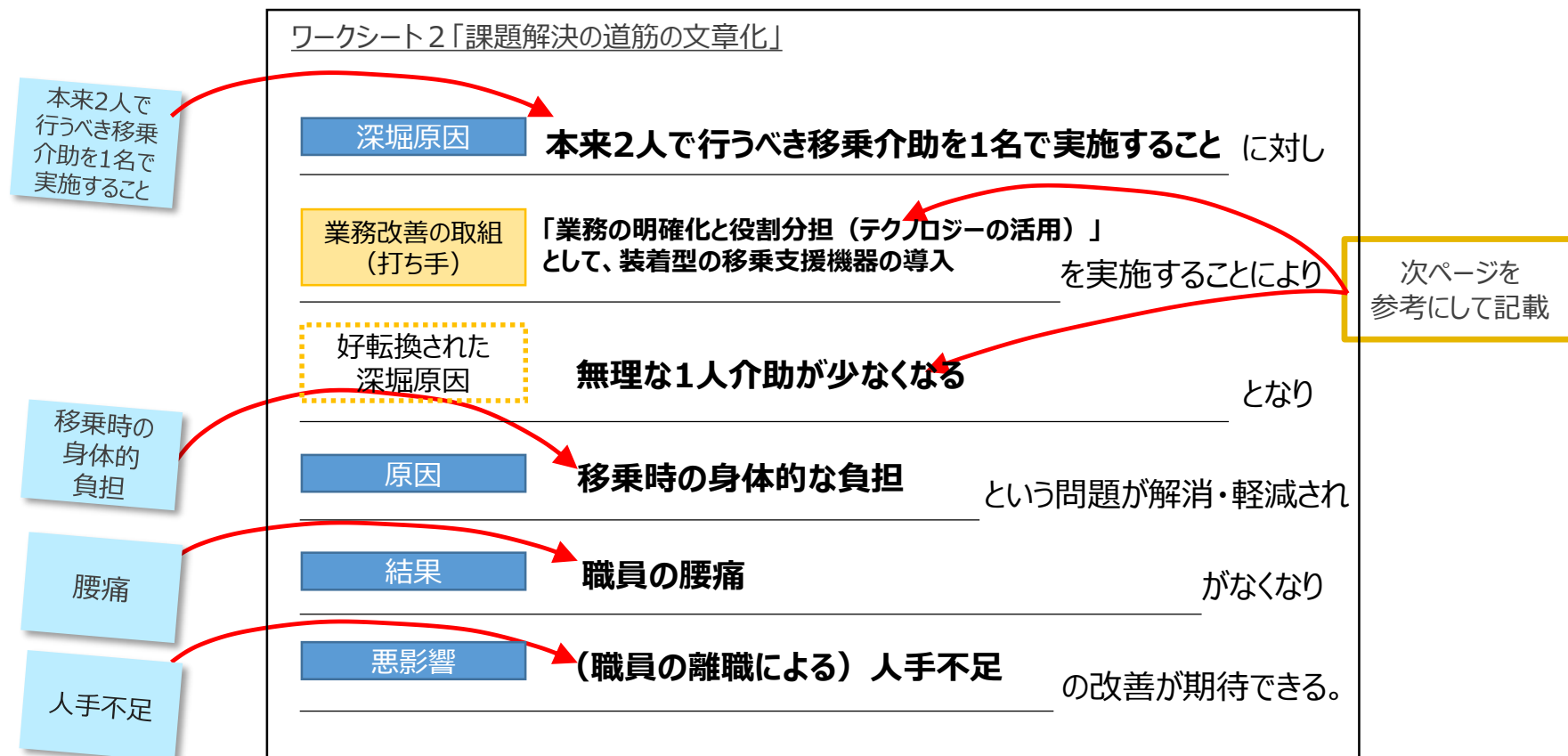
## ワークシート1

当事業所では、ムリな姿勢による介助が原因で腰痛という問題が発生しており、その結果職員の離職による人手不足といった影響が出ている。  
これは、業務が標準化されていないが主な要因であると考えられる。

- 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。



# (参考) テクノロジーの活用による好転換の例 (介護ロボットの種類別)

## 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

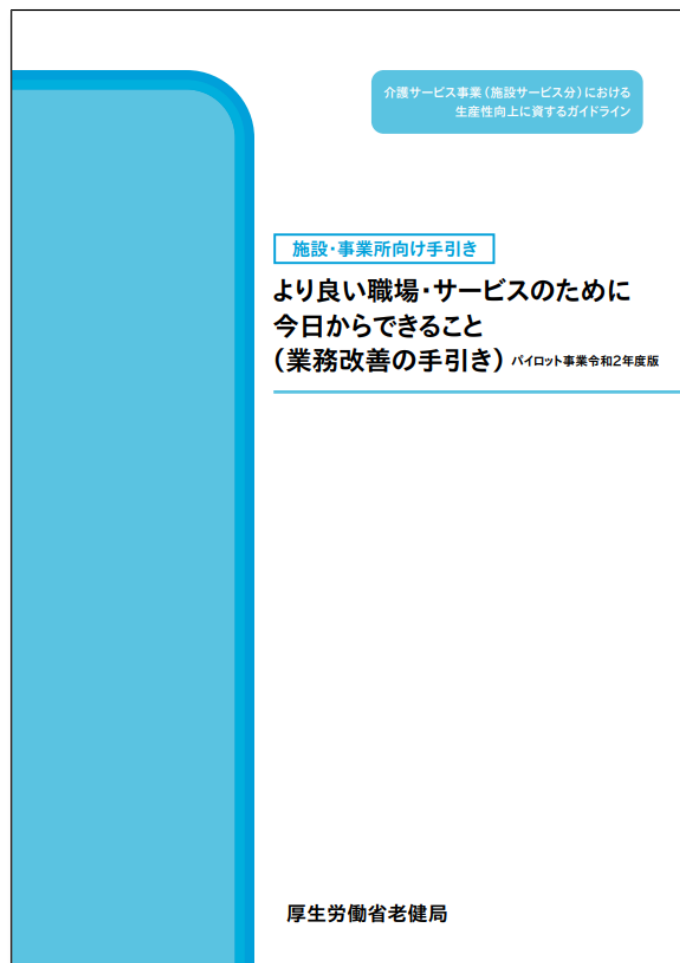
出典：日本医療研究開発機構「ロボット介護機器の開発・導入促進について」より抜粋



# 生産性向上の取組の普及・拡大に向けた介護事業所向けセミナー 《ビギナーセミナー》

## 「２．実行計画の作成について」

# 実行計画の作成について



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

## ➤ 「業務改善活動実行計画書」を作成しましょう。

### ■ 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）

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

|   | 実施する取組の取組<br>(課題の打ち手となる生産性向上の取組)<br>※該当する取組に○を付けてください。 | 具体的内容<br>※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<br>(1)業務全体の流れの再構築                          |                                 |
| 3 | 業務の明確化と役割分担<br>(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)

|   | 測定対象となる取組<br>(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

# 文章化した課題解決の道筋の活用（改善方針の決定）

➤ 文章化した課題解決の道筋は実行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

### ワークシート2「課題解決の道筋の文章化」

|                  |                                      |               |
|------------------|--------------------------------------|---------------|
| 深堀原因             | ・業務が標準化されていないこと                      | に対し           |
| 業務改善の取組<br>(打ち手) | ・「業務の明確化と役割分担」<br>・「手順書の作成」          | を実施することにより    |
| 好転換された<br>深堀原因   | 標準化された業務マニュアルをもとに、<br>適切な業務の役割分担ができる | となり           |
| 原因               | ムリな姿勢による介助                           | という問題が解消・軽減され |
| 結果               | 職員の腰痛                                | がなくなり         |
| 悪影響              | (職員の離職による) 人手不足                      | の改善が期待できる。    |

## ■ 実行計画書

### 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)

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<br>(課題の打ち手となる生産性向上の取組)<br>※該当する取組に○を付けてください。 | 具体的内容<br>※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<br>(1)業務全体の流れの再構築                         |                                 |
| 3 | 業務の明確化と役割分担<br>(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                                            |                                 |



# 評価指標の設定

- 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成果指標を設定しましょう。

## ワークシート2「課題解決の道筋の文章化」

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

移乗時の身体的な負担

という問題が解消・軽減され

結果

職員の腰痛

がなくなり

悪影響

(職員の離職による) 人手不足

の改善が期待できる。

### 成果指標 (例)

無理な1人介助の実施回数  
(5回/人・日 → 1回/人・日)

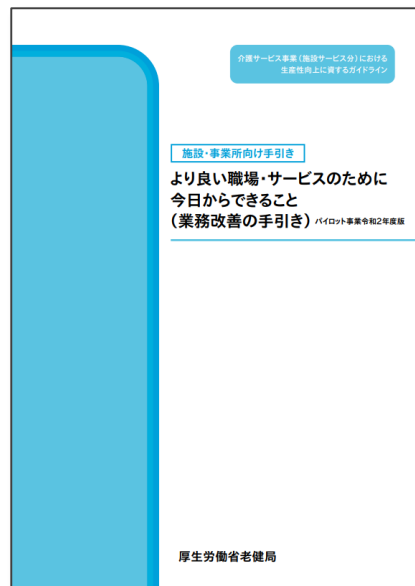
移乗時の身体的負担感  
(5段階評価 とても負担→やや負担)

腰痛を訴える職員数  
(5人→3人)

離職率  
(20%→15%)

課題の見える化と実行計画の作成は、事業所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！



➤ 本セミナーでは、以下のツールを配布しております。ぜひご活用ください。

気づきシート

■気づきシート

- 業務を行っている間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つが「課題」や「気づき」を1行記載してください。
- 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、業務が忙し～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・どこで、の記載が難しい場合は、空欄でも構いません。思い立っ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？

© 2024 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, INC.

ワークシート

ワークシート1「解決したい問題構造の文章化」

問題構造

当施設では、\_\_\_\_\_が原因で\_\_\_\_\_という問題が

発生しており、その結果\_\_\_\_\_といった影響が出ている。

ワークシート2「課題解決の道筋の文章化」

これは \_\_\_\_\_ に対し、

業務改善の取組（打手） \_\_\_\_\_ を実施することにより

好転した課題 \_\_\_\_\_ となり、

原因 \_\_\_\_\_ という問題が解消・軽減され

結果 \_\_\_\_\_ がなくなり、

最終目標 \_\_\_\_\_ の改善が期待できる。

© 2024 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, INC.

業務改善活動実行計画書

最終更新日： 年 月 日  
作成/改訂日： 年 月 日

厚生労働省 令和6年度  
介護現場の生産性向上に関する普及加速化事業

業務改善活動  
実行計画書

法人名

施設名

決裁者名  
（プロシエラ  
より）

報告者名  
（プロシエラ  
より）

