

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を支援・拡大する調査研究事業一式
報告書

令和4年3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

目次

第1章 本事業の概要	1
第1節 事業概要.....	1
1. 事業の目的.....	1
2. 実施内容と主な実施項目.....	1
第2節 事業実施体制.....	2
1. 調査検討委員会.....	2
2. 作業部会.....	4
3. オブザーバー及び事務局.....	8
第2章 業務改善活動の推進スキル研修手順書の作成	9
第1節 手順書の作成に向けた調査・分析.....	9
1. 調査概要.....	9
2. アンケート調査結果.....	10
3. ヒアリング調査結果.....	11
第2節 手順書（案）の作成.....	13
1. 公募.....	13
2. モデル研修講師.....	14
3. モデル研修(推進スキル研修)の実施内容.....	14
4. モデル研修の振り返り・手順書（初案）に対するフィードバック.....	17
第3節 業務の改善活動を通じた推進役養成の実施.....	18
1. アドバイザーチーム体制.....	18
2. 実施期間.....	18
3. 実施スケジュール.....	18
4. 各事業所・施設の取組.....	19
5. 事務局・アドバイザーとしての改善活動の支援体制.....	20
6. 業務改善活動報告書.....	20
第4節 業務改善活動の推進スキル研修手順書（案）の作成.....	21
第5節 業務改善活動の推進スキル研修手順書の印刷・配布.....	22
第3章 生産性向上に資する効果測定ツールの作成	24
第1節 ツールの概要.....	24
1. 目的.....	24
2. 生産性向上の取組の評価指標.....	24
3. 作成した評価指標.....	30
第2節 効果測定ツールの検討.....	40

第4章 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討	61
第1節 目的.....	61
第2節 実施概要.....	61
1. 先行する認証制度事例の調査・研究.....	61
2. ヒアリング調査の実施.....	61
第3節 調査・分析の結果.....	63
1. 問題意識.....	63
2. 調査課題.....	63
3. 見える化方式別の解釈.....	63
4. 分析の対象とした事例.....	64
5. 分析の枠組み.....	65
6. 分析結果.....	66
第4節 結果を踏まえた整理.....	68
1. 調査結果の一次整理.....	68
2. 中間整理.....	68
3. 中間整理における生産性向上の見える化の検討・取組の進め方.....	70
第5節 介護サービス事業所における生産性向上の見える化方策検討の整理.....	71
1. 介護分野における生産性向上の取組の普及促進に関する現状認識.....	71
2. 「見える化」する方策の検討.....	72
3. 介護分野における生産性向上の見える化方策のあり方の整理.....	76
第5章 改善活動における支援・促しの有効性の紹介セミナーの開催	81
第1節 目的.....	81
第2節 概要.....	81
1. 開催概要.....	83
2. プログラム.....	84
3. 受講者数.....	85
第3節 アンケート結果.....	86
1. 紹介編のアンケート結果.....	87
2. 実務編（PJ マネジメントスキル重視回）のアンケート結果.....	107
3. 実務編（コミュニケーションスキル重視回）のアンケート結果.....	118
4. 実務編（受講1か月後）のアンケート結果.....	129
第6章 今後の課題	134
1. 支援・促しを活用する改善活動の推進役の養成研修手順書の作成.....	134
2. 生産性向上に資する取組の効果測定ツールの作成.....	135
3. 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討.....	136
4. 改善活動における支援・促しの有効性の紹介セミナー.....	137
5. 介護分野における生産性向上の取組の更なる普及に向けた情報発信.....	138
6. 介護分野における生産性向上の取組の更なる普及に向けた国の役割の検討.....	139

第1章 本事業の概要

第1節 事業概要

1. 事業の目的

介護分野においては、人材不足の状況が続いており、限られた介護人材を有効に活用するために、介護現場の生産性向上や負担軽減が強く求められている。また、介護事業所における生産性向上については、「経済財政運営と改革の基本方針2018」（平成30年6月15日閣議決定）において「人手不足の中でのサービス確保に向けた医療・介護等の分野における生産性向上を図るための取組を進める」とこととされている。

現在までの具体的な取組として、平成30年度に介護サービスにおける生産性向上のガイドラインを作成し、令和元年度に、効果検証・新たな事例創出や、関連ツール（課題把握ツール等）の作成、ガイドラインの検証・改訂を行い、令和2年度においては継続的改善活動に向けファシリテーションを活用する支援・促しに着目し、モデル研修・モデル改善活動を通じて、生産性向上の取組を支援・促進する手引きの作成を行ってきた。今年度においても、本事業を継続し、介護分野における更なる生産性の向上を図るための取組を実施する。

2. 実施内容と主な実施項目

(1) 支援・促しを活用する改善活動の推進役の養成研修手順書の作成

- ① 研修手順書作成に向けた調査・分析
- ② 研修手順書（案）の作成
- ③ 推進役養成モデル研修の実施
- ④ 研修手順書の作成
- ⑤ 研修手順書の印刷・配布

(2) 生産性向上に資する取組の効果測定ツールの作成

(3) 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討

(4) 改善活動における支援・促しの有効性の紹介セミナーの開催

(5) 成果報告書の作成

第2節 事業実施体制

1. 調査検討委員会

介護現場（在宅系・医療系サービス分）における持続的な生産性向上の取組を支援する調査研究事業を実施するにあたり、本事業全般における検討を行うため、以下のとおり、調査検討委員会を設置した。

図表 1-1 調査検討委員会 委員

◎：委員長を表す。（敬称略、委員長以外は五十音順）

氏名	ご所属・役職
◎田中 滋	埼玉県立大学 理事長
阿部 信子	ウェル・ナビ株式会社 代表取締役
宇田 淳	滋慶医療科学大学大学院 医療管理学研究科 教授
及川 ゆりこ	公益社団法人日本介護福祉士会 会長
折茂 賢一郎	公益社団法人全国老人保健施設協会 副会長
笠松 信幸	一般社団法人 日本介護支援専門員協会 常任理事
鎌田 大啓	株式会社 TRAPE 代表取締役
小泉 卓也	『民間事業者の質を高める』 一般社団法人 全国介護事業者協議会 理事
斉藤 正行	一般社団法人全国介護事業者連盟 理事長
神保 勉	一般社団法人日本在宅介護協会 メディカル・ケア・サービス株式会社 事業支援部 副部長
内藤 佳津雄	日本大学 文理学部 心理学科 教授
中井 孝之	一般社団法人シルバーサービス振興会 常務理事
平野 方紹	立教大学コミュニティ福祉学部 キャリア支援講師 秀明大学看護学部 非常勤講師
榊田 和平	公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 介護保険事業等経営委員会 委員長
松原 由美	早稲田大学人間科学部健康福祉科学科 准教授
宮島 渡	特定非営利活動法人全国小規模多機能型居宅介護事業者連絡会 理事長
折茂 賢一郎	公益社団法人全国老人保健施設協会 副会長

調査検討委員会の開催概要は以下の通りである。

図表 1-2 調査検討委員会 開催概要

	日時	議題
第1回	2021年8月25日(水) 16:00~18:00	(1) 委員紹介 (2) 事業概要及びスケジュールについて (3) ファシリテーターの養成モデル研修の実施(案)について (4) 生産性向上に資する取組の効果測定ツールの作成について (5) 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討について (6) 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討
第2回	2021年12月3日(金) 11:00~13:00	(1) 支援・促しを活用する改善活動の推進役の養成研修手順書の作成【実施概要】 (2) 手順書(初案)に対するフィードバックと今後の改善方針等 (3) 養成研修手順書の作成に向けた検討のプロセス (4) 効果測定ツール作成の概要 (5) 介護サービスにおける生産性向上の指標づくり (6) 効果測定ツールの機能定義 (7) 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討 【実施概要と調査結果】 (8) 改善活動における支援・促しの有効性を紹介するセミナーの開催方針のご説明
第3回	2022年3月7日(月) 17:00~19:00	(1) 推進スキル研修手順書案の確認 (2) 副教材(動画)案の確認 (3) 効果測定ツール(案)の確認 (4) 介護サービス事業所における生産性向上の見える化方策検討の整理(案)の確認 (5) 改善活動における支援・促しの有効性を紹介するセミナー開催報告 (6) 報告書(案)と今後の課題について

2. 作業部会

(1) 支援・促しを活用する改善活動の推進役の養成研究手順書の作成

支援・促しを行い改善活動を推進する役割を短期間に習得するカリキュラムを開発し、研修手順書にまとめる専門部会として、作業部会を設置した。

図表 1-3 作業部会 委員

◎： 部会長を表す。(敬称略、部会長以外は五十音順)

氏名	ご所属・役職
◎松原 裕美	早稲田大学人間科学部健康福祉科学科准教授
鎌田 大啓	株式会社 TRAPE 代表取締役
浦山 絵里	ひとづくり工房 esco (ゑすこ) 代表
櫻井 千恵美	アースサポート株式会社 業務推進部長
石橋 裕子	りんごの里福寿園居宅介護支援センター 管理者
吉田 昌弘	ラ・ケア 管理者

作業部会の開催概要は以下の通りである。

図表 1-4 作業部会 開催概要

	日時	議題
第1回	2021年9月17日(金) 10:00~12:00	(1) 厚生労働省ご挨拶 (2) 委員紹介 (3) 事業概要について (4) 養成スキームとモデル研修の骨子(案)について (5) ご意見いただきたいこと/承認をいただきたいこと (6) 次回日程確認、その他
第2回	2021年9月28日(火) 16:00~18:00	(1) 推進スキル研修等のすすめ方(案)について (2) 推進スキル研修手順書—教える方向け—(案)について (3) 副教材(案)について (4) 次回日程確認、その他
第3回	2022年2月28日(月) 10:00~12:00	(1) 推進スキル研修手順書(案)について (2) 副教材(動画)(案)について

(2) 生産性向上に資する取組の効果測定ツール作成

生産性向上に資する取組の効果測定ツールの作成の専門部会として、作業部会およびサポートグループを設置した。

図表 1-5 作業部会 委員

◎：部会長を表す。(敬称略、部会長以外は五十音順)

氏名	ご所属・役職
◎内藤 佳津雄	日本大学文理学部心理学科 教授
宇田 淳	滋慶医療科学大学 大学院 教授
笠松 信幸	一般社団法人 日本介護支援専門員協会 常任理事
斉藤 正行	一般社団法人 全国介護事業者連盟 理事長
堀口 実	一般社団法人 日本在宅介護協会 常任理事

図表 1-6 サポートグループ 構成員

氏名	ご所属・役職
糸川 裕美	合資会社プレゼンス ケアプランハウスクッキー
岩穴口 孝	社会福祉法人ひまわり会
奥田 真知子	株式会社 新生メディカル
岸上 耕平	社会福祉法人ひまわり会
高良 清建	豊見城中央病院ケアプランセンター
宮本 信	有限会社いきいきリハビリケア

作業部会の開催概要は以下の通りである。

図表 1-7 作業部会 開催概要

	日時	議題
第1回	2021年9月21日(火) 10:00~12:00	(1) 委員紹介 (2) 事業概要とスケジュールについて (3) 効果測定ツールの作成について (4) 次回日程について
第2回	2021年11月16日(火) 10:00~12:00	(1) 事業概要と第1回作業部会の振り返り (2) 介護サービスにおける生産性向上の指標づくりについて (3) 効果測定ツールの機能について
第3回	2022年2月25日(金) 13:00~15:00	(1) 効果測定ツールに反映する業務効率を測る指標と 質の向上を測る指標(最終案) (2) 効果測定ツールの最終確認

(3) 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討

見える化方策検討の専門部会として、作業部会を設置した。

図表 1-8 作業部会 委員

◎： 部会長を表す。(敬称略、部会長以外は五十音順)

氏名	ご所属・役職
◎中井 孝之	一般社団法人シルバーサービス振興会 常務理事
及川 ゆりこ	公益社団法人日本介護福祉士会 会長
折茂 賢一郎	公益社団法人全国老人保健施設協会 副会長
小泉 卓也	『民間事業者の質を高める』 一般社団法人 全国介護事業者協議会 理事
平野 方紹	立教大学コミュニティ福祉学部 キャリア支援講師 秀明大学看護学部 非常勤講師
宮島 渡	特定非営利活動法人全国小規模多機能型居宅介護事業者連絡会 理事長

作業部会の開催概要は以下の通りである。

図表 1-9 作業部会 開催概要

	日時	議題
第1回	2021年9月28日(火) 14:00~16:00	(1) 参加者紹介 (2) 事業目的等及び本部会の進め方について (3) ヒアリング調査の実施(案) (4) 有識者ヒアリング(堺市が取り組む制度) (5) ご承認をいただきたい事項について (6) 次回以降の予定
第2回	2021年12月17日(金) 10:00~11:00	(1) 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討 【実施概要】 (2) ヒアリング調査結果の報告と整理
第3回	2022年2月25日(火) 10:00~11:30	(1) 介護サービス事業所における生産性向上の見える化方策検討の整理(案)

3. オブザーバー及び事務局

調査検討委員会及び作業部会のオブザーバー及び事務局は以下の通りである。

図表 1-10 オブザーバー

氏名	ご所属・役職
秋山 仁	厚生労働省 老健局認知症施策・地域介護推進課 課長補佐
石内 喜隆	厚生労働省 老健局認知症施策・地域介護推進課 介護業務改革推進管
和田 淳平	厚生労働省 老健局認知症施策・地域介護推進課 企画調整係長
長倉 寿子	厚生労働省 老健局高齢者支援課 福祉用具・住宅改修指導官
須賀 裕太	厚生労働省 老健局高齢者支援課 主査
佐々木 彩	厚生労働省 老健局老人保健課 看護係長

(敬称略)

本事業を実施するにあたり、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所内に以下のメンバーからなる事務局を設置し、事務局業務を実施した。

図表 1-11 事務局

氏名	所属・役職
吉田 俊之	産業戦略ユニット アソシエイトパートナー
江木 淳	産業戦略ユニット マネージャー
山崎 智美	産業戦略ユニット シニアコンサルタント
山口 太一	産業戦略ユニット シニアコンサルタント
小松 夢希子	産業戦略ユニット コンサルタント
増田 洋平	産業戦略ユニット コンサルタント
高山 文博	デジタルコグニティブサイエンスセンター シニアマネージャー
松崎 友和	デジタルコグニティブサイエンスセンター シニアコンサルタント
藤井 真奈香	デジタルコグニティブサイエンスセンター コンサルタント

第2章 業務改善活動の推進スキル研修手順書の作成

第1節 手順書の作成に向けた調査・分析

1. 調査概要

(1) 調査の目的

- ・ 昨年度参画した「介護現場（在宅系・医療系サービス分）における持続的な生産性向上の取組を支援する調査研究事業」終了後における生産性向上の取組状況を把握すること。
- ・ 介護現場において生産性向上の取組を促進するため、業務改善活動の推進スキル研修手順書を作成する基礎資料を作成すること。（尚、業務の進捗により、手順書の名称は「支援・促しを活用する改善活動の推進役の養成研修手順書」から、「業務改善活動の推進スキル研修手順書」に変更）

(2) 調査対象

厚生労働省が実施した次の事業に参画いただいた介護サービス事業所（全15事業所）

- ・ 令和2年度介護現場（在宅系・医療系サービス分）における持続的な生産性向上の取組を支援する調査研究事業一式

図表 2-1 介護サービス事業所

No.	法人名	事業所名
1	社会福祉法人 ひまわり会	ひまわりの里・蔵前
2	社会福祉法人 ひまわり会	ヘルパーステーションひまわりの家・蔵前
3	社会福祉法人横手福寿会	りんごの里福寿園居宅介護支援センター
4	合資会社プレゼンス	ケアプランハウスクッキー
5	社会福祉法人 ジー・ケー社会貢献会	グルメ軒屋社会貢献の家 介護計画相談所
6	社会福祉法人 清和園	久世ホーム訪問介護事業所
7	株式会社ラ・ケア	
8	有限会社いきいきリハビリケア	いきいき津福デイサービスセンター
9	株式会社 新生メディカル 本社	
10	アースサポート株式会社	アースサポート郡山
11	アースサポート株式会社	アースサポート新宿
12	アースサポート株式会社	アースサポートふじみ野
13	株式会社 和が家	宅老所 和が家
14	社会医療法人 友愛会	豊見城中央病院ケアプランセンター
15	公益財団法人 慈愛会	介護老人保健施設 愛と結の街

(3) 調査方法

- ① アンケート調査
- ② ビデオ会議システム等を用いたヒアリング調査
- ③ 記録物調査

2. アンケート調査結果

(1) 調査項目

- ① 支援・促し役：当事者として、促し・支援役向けモデル研修での学びや気づき
- ② 傍聴した方（経営層等）：第三者の立場から手順書に盛り込むと良いテーマや知識
- ③ リーダー：促し・支援を受けて効果的だった点
- ④ ①～③を参考に、手順書に盛り込むべき内容

(2) 調査期間

8月17日（火）～31日（火）

(3) 回収状況

【回収数】13事業所／15事業所 【回収率】88.2%

合計28件（支援・促し役：14件、経営層：8、リーダー：6）の意見・回答が得られた。

図表 2-2 アンケート回答状況

No.	法人名	事業所名	アンケート調査 ①支援・促し役	アンケート調査 ②経営者層	アンケート調査 ③リーダー
1	社会福祉法人 ひまわり会	ひまわりの里・蔵前	8/18(水) 回収	8/18(水) 回収	8/18(水) 回収
2	社会福祉法人 ひまわり会	ヘルパーステーションひまわりの家・蔵前	8/18(水) 回収	8/18(水) 回収	8/18(水) 回収
3	社会福祉法人横手福寿会	りんごの里福寿園居宅介護支援センター	多忙の為、協力不可		
4	合資会社プレゼンス	ケアプランハウスクッキー	8/18(水) 回収	8/18(水) 回収	8/18(水) 回収
5	社会福祉法人 ジー・ケー社会貢献会	グルメ軒屋社会貢献の家 介護計画相談所	8/20(金)回収	8/23(月)回収	
6	社会福祉法人 清和園	久世ホーム訪問介護事業所	多忙の為、協力不可		
7	株式会社ラ・ケア		8/20(金)回収		
8	有限会社いきいきリハビリケア	いきいき津福デイサービスセンター	8/20(金)回収	8/20(金)回収	8/20(金)回収
9	株式会社 新生メディカル 本社		8/20(金)回収		
10	アースサポート株式会社	アースサポート郡山	8/30(月)回収	8/30(月)回収	
11	アースサポート株式会社	アースサポート新宿	8/20(金)回収		
12	アースサポート株式会社	アースサポートふじみ野	8/23(月)回収		8/23(月)回収
13	株式会社 和が家	宅老所 和が家	8/31(火)回収		
14	社会医療法人 友愛会	豊見城中央病院ケアプランセンター	8/20(金)回収	8/20(金)回収	
15	公益財団法人 慈愛会	介護老人保健施設 愛と結の街	8/30(月)回収	8/30(月)回収	8/30(月)回収
			14	8	6

(4) 回答結果 (サマリー)

図表 2-3 アンケート結果



(詳細は第1回作業部会資料に掲載)

3. ヒアリング調査結果

(1) 調査項目

- ① モデル研修の時間配分、開催形式、研修内容など
- ② 手引きについての内容、見やすさなど
- ③ その他、追加・網羅すべき内容

(2) 調査期間

8月18日(水)～9月9日(木)

(3) 実施状況

【実施件数】12事業所／15事業所 【回収率】80.0%

図表 2-4 ヒアリング実施状況

No.	法人名	事業所名	ヒアリング調査
1	社会福祉法人 ひまわり会	ひまわりの里・蔵前	8/19(木) 10:00~11:00
2	社会福祉法人 ひまわり会	ヘルパーステーションひまわりの家・蔵前	8/19(木) 10:00~11:00
3	社会福祉法人横手福寿会	りんごの里福寿園居宅介護支援センター	多忙の為、協力不可
4	合資会社プレゼンス	ケアプランハウスクッキー	8/18(水) 14:00~15:00
5	社会福祉法人 ジー・ケー社会貢献会	グルメ軒屋社会貢献の家 介護計画相談所	8/19(木) 12:00~13:00
6	社会福祉法人 清和園	久世ホーム訪問介護事業所	多忙の為、協力不可
7	株式会社ラ・ケア		8月31日(火)10:00~11:00
8	有限会社いきいきリハビリケア	いきいき津福デイサービスセンター	9/2(木)12:00~13:00
9	株式会社 新生メディカル 本社		8月24日(火)11:00~12:00
10	アースサポート株式会社	アースサポート郡山	8月31日(火)14:00~15:00
11	アースサポート株式会社	アースサポート新宿	9/9(木)12:00~13:00
12	アースサポート株式会社	アースサポートふじみ野	8/20(金)12:00~13:00 (オブザーバー:8月27日)
13	株式会社 和が家	宅老所 和が家	多忙の為、協力不可
14	社会医療法人 友愛会	豊見城中央病院ケアプランセンター	8/18(水)17:00~18:00
15	公益財団法人 慈愛会	介護老人保健施設 愛と結の街	8/30(月)15:00~16:00
			12

(4) 回答内容 (サマリー)

図表 2-5 ヒアリング結果サマリー

ヒアリング結果より抜粋 (計12件)
<ul style="list-style-type: none"> ● 研修は総じて良い学びだったという意見が多く、時間設定 (1日8時間) も大きな問題はない ● 研修のグループワーク等で実践的・具体的な内容を学ぶ時間を確保してほしいという要望が多くある ● 知識部分は、事前の自己学習でも構わないが、チェックテスト等の必要性について意見がある ● 昨年度作成の手引きでは、事例等の具体的な内容の方が現場スタッフに伝わり易いという意見が多い
まとめ
<ul style="list-style-type: none"> ● 養成手順書では、事例や具体的・実践的な内容を元に分かりやすく伝える内容にすることを求められている ● 支援・促し役は機能していたが、改善活動の定着に課題が残る。コロナ禍で対面コミュニケーションが難しくなる中、自律的な改善活動が行われるような職員のモチベーション維持・向上についての内容が求められている

(詳細は第1回作業部会資料に掲載)

第2節 手順書（案）の作成

1. 公募

厚生労働省事業「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を支援・拡大する調査研究事業一式」において、取組に参画する介護サービス事業所を公募する方法を次の通り定めた。

1. 公募期間：

2021年8月26日（木）～2021年9月3日（金）

2. 対象となる介護サービス及び採択した事業所・施設数

訪問介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、訪問入浴介護、通所介護、小規模多機能型居宅介護、居宅介護支援、介護老人保健施設

3. 応募方法：

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所のホームページに掲載の指定の応募申請書に必要事項を記載の上、事務局へのメールにて受け付けた。

4. 評価方法：

本事業が設置する委員会にて厳正に審査し採択の可否を判定した。

5. 通知方法：

採択の可否は、当社より応募者に遅滞なく通知した。

(1) 選定結果

図表 2-6 採択事業所一覧

	事業者名（法人名）	サービス種別
1	社会福祉法人 ひまわり会	指定小規模多機能型居宅介護
2	合資会社プレゼンス ケアプランハウスクッキー	指定居宅介護支援
3	医療法人 敬英会	介護老人保健施設
4	社会福祉法人 信愛報恩会	指定通所介護、指定訪問介護
5	社会福祉法人 ジー・ケー社会貢献会 グルメ杵屋社会貢献の家	指定通所介護 他
6	アースサポート株式会社	指定訪問入浴介護・指定訪問介護
7	社会医療法人 友愛会 豊見城中央病院ケアプランセンター	指定居宅介護支援
8	公益財団法人 慈愛会 介護老人保健施設愛と結の街	介護老人保健施設
9	株式会社 新生メディカル	指定訪問介護
10	有限会社 いきいきリハビリケア	通所介護
11	株式会社 和が家	小規模多機能型居宅介護
12	社会福祉法人 ノテ福祉会	定期巡回・随時対応型訪問介護看護

2. モデル研修講師

鎌田 大啓 氏 株式会社 TRAPE 代表取締役

浦山 絵里 氏 ひとつくり工房 esco (ゑすこ) 代表

吉田 俊之 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
情報未来イノベーション本部 産業戦略ユニット
アソシエイトパートナー

3. モデル研修(推進スキル研修)の実施内容

① 推進スキル研修の昨年度参加者向け研修 (検証回)

目的・ゴール： 昨年度事業参加者から研修会内容について意見を頂く

開催時期： 9月22日(水) (1日型1回)

開催場所： オンライン

講師： エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 山崎・小松

受講者： 昨年度の参加事業者より5事業所(5名)

図表 2-7 受講事業所一覧

	団体・法人名	サービス種別
1	ケアプランハウスクッキー	指定居宅介護支援
2	豊見城中央病院ケアプランセンター	指定居宅介護支援
3	社会福祉法人ジー・ケー社会貢献会グルメ杵屋 社会貢献の家	指定通所介護
4	公益財団法人慈愛会 介護老人保健施設愛と結の街	介護老人保健施設
5	株式会社ラ・ケア	指定訪問入浴介護

② 推進スキル研修の講師（伝達者）向け研修（説明回）

目的・ゴール： 推進スキルを習得し、研修会が開催できる

開催時期： 10月8日(金)、10月15日(金)（1日型×2回）

開催場所： オンライン

講師： 株式会社 TRAPE 鎌田 大啓

ひとづくり工房 esco 浦山 絵里

エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 吉田 俊之

受講者： 公募より確定した12事業所（延べ30名程度）

図表 2-8 受講事業所一覧

	事業者名（法人名）	サービス種別
1	社会福祉法人 ひまわり会	指定小規模多機能型居宅介護
2	合資会社プレゼンス ケアプランハウスクッキー	指定居宅介護支援
3	医療法人 敬英会	介護老人保健施設
4	社会福祉法人 信愛報恩会	指定通所介護、指定訪問介護
5	社会福祉法人 ジー・ケー社会貢献会 グルメ杵屋社会貢献の家	指定通所介護 他
6	アースサポート株式会社	指定訪問入浴介護・指定訪問介護
7	社会医療法人 友愛会 豊見城中央病院ケアプランセンター	指定居宅介護支援
8	公益財団法人 慈愛会 介護老人保健施設愛と結の街	介護老人保健施設
9	株式会社 新生メディカル	指定訪問介護
10	有限会社 いきいきリハビリケア	通所介護
11	株式会社 和が家	小規模多機能型居宅介護
12	社会福祉法人 ノテ福祉会	定期巡回・随時対応型訪問介護看護

③ 推進スキル研修の講師向け研修（実践回）

目的・ゴール： 伝達者から、受講者へ推進スキルをつたえることができる

開催時期： 10月後半（各事業所で調整）

開催場所： オンライン又は対面

講師： 推進スキル研修（説明会）に参加した伝達者

受講者： 各事業所から選出された推進役（合計30名程度）

図表 2-9 受講事業所一覧

	事業者名（法人名）	サービス種別
1	社会福祉法人 ひまわり会	指定小規模多機能型居宅介護
2	合資会社プレゼンス ケアプランハウスクッキー	指定居宅介護支援
3	医療法人 敬英会	介護老人保健施設
4	社会福祉法人 信愛報恩会	指定通所介護、指定訪問介護
5	社会福祉法人 ジー・ケー社会貢献会 グルメ杵屋社会貢献の家	指定通所介護 他
6	アースサポート株式会社	指定訪問入浴介護・指定訪問介護
7	社会医療法人 友愛会 豊見城中央病院ケアプラ ンセンター	指定居宅介護支援
8	公益財団法人 慈愛会 介護老人保健施設愛と結 の街	介護老人保健施設
9	株式会社 新生メディカル	指定訪問介護
10	有限会社 いきいきリハビリケア	通所介護
11	株式会社 和が家	小規模多機能型居宅介護
12	社会福祉法人 ノテ福祉会	定期巡回・随時対応型訪問介護看護

4. モデル研修の振り返り・手順書（初案）に対するフィードバック

① 全体印象

- ・ 「講師が教える」というより、伴走する、サポートする側面に焦点を当てるといいかも（作業部会）
- ・ PDCA やマネジメントなど介護現場では耳慣れない言葉の対策があるといい（伝達者）
- ・ 初案だと、手順書というよりは、むしろ解説書という感じがする（その他、参加者等）
- ・ 文字量をグンと減らして、イラストなどを多用する方が、手順が伝わりやすい（その他、参加者等）

② 構成とボリューム

- ・ 手順書は、ティーチングの要素よりも、どう伝えるかに力点を置いてはどうか（作業部会）
- ・ 何故改善活動をするのか、組織が取り組む意義を説明する個所が冒頭にあるとよい（伝達者）
- ・ 「伝達者が何をするか」「自分が何をすべき立場なのか」のページはわかりやすい。促し役も同様（その他、研修の参加者等）

③ 使い勝手

- ・ 講義の組み立て方や時間の設定について、具体例があるので参考にして準備を進められる（手順書の使用者）
- ・ 目次は文字が多くわかりづらい。分かり易いキャッチフレーズで記載してほしい（伝達者）
- ・ 講義の中だけで内容を理解するのは難しく、ビデオをみた（伝達者）
- ・ 分からないことは一緒に調べてみよう、といったメッセージがあってもいい（伝達者）

④ その他

- ・ 講師や伝達者という表現は馴染まない、という声もある（そんな立場にないという理由）。伝える側も学ぶ側も同じ立場とわかるような、別の用語を考えた方がいいか。ただ、用語の乱立は避けた方がいい（作業部会）
- ・ オンラインで研修を開催するときの手順も章立てして用意してはどうか（その他）

第3節 業務の改善活動を通じた推進役養成の実施

1. アドバイザーチーム体制

株式会社 TRAPE

鎌田 大啓（統括）
 生田 花澄
 生田 聖奈
 チェリー アンジェラー未来

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

吉田 俊之（統括）
 山崎 智美
 山口 太一
 小松 夢希子

2. 実施期間

2021年11月～2022年1月末（3ヵ月間）（一部延長有）

3. 実施スケジュール

図表 2-10 業務改善活動実施スケジュール

■ 事業所・施設の実情に合わせて、各事業所ごとに改善活動を実施

フェーズ	実施時期	目安となる週	実践事項
推進スキル研修 & 体制づくり	Week0	10/18～29	伝達者は、自組織内で推進スキル研修を開催
			①経営者は、取組実施を宣言 ②経営層などと連携・確認しプロジェクトチーム発足、リーダーとメンバーを選抜
①業務改善活動の準備	Week1	11/1～5	プロジェクトチーム向けに、オリエンテーションを開催
②現場の課題の見える化	Week2	11/8～12	現場介入Kick Off 現場課題の見える化する
③実行計画の立案	Week3	11/15～19	課題解決に向けた計画をつくる
④改善活動の実施	Week4	11/22～26	改善活動を実践する (まずは「やってみよう！」をモットーにして実践に着手することを優先)
	Week5	11/29～12/3	
	Week6	12/6～10	
	Week7	12/13～17	中間振り返り
	Week8	12/20～24	引き続き、改善活動を実践する (前向きな活動になるよう、みんなで情報共有しながら、計画に改良を加える)
	(年末休暇)	12/27～12/31	
	Week9	1/3～7	
Week10	1/10～14		
⑤改善活動の評価・振り返り	Week11	1/17～21	改善活動を振り返ります
⑥実行計画の練り直し	Week12	1/24～29	改善活動の継続に向けて、どう改善していくかの計画を練り直します

4. 各事業所・施設の取組

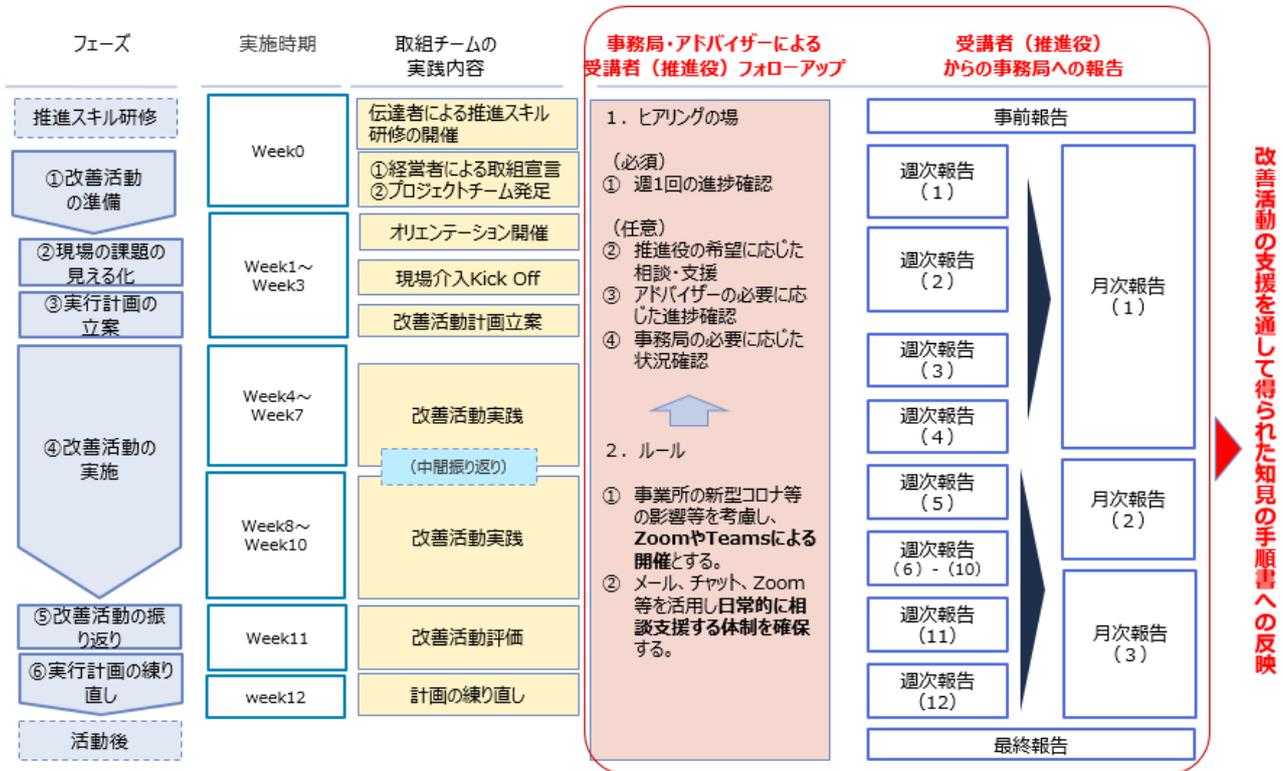
改善活動は以下 25 事業所で実施。

図表 2-11 業務改善活動 実施事業所一覧

	事業所名	申請団体	所在地	サービス種別
1	アースサポート新宿	アースサポート株式会社	東京都	訪問介護
2	アースサポート大宮	アースサポート株式会社	埼玉県	訪問介護
3	アースサポート郡山	アースサポート株式会社	福島県	訪問入浴
4	いきいき稲富デイサービスセンター	有限会社いきいきリハビリケア	福岡県	通所介護
5	豊見城中央病院ケアプランセンター	豊見城中央病院ケアプランセンター	沖縄県	居宅介護支援
6	ヘルパーステーションひまわりの家蔵前	社会福祉法人ひまわり会	大阪府	訪問介護
7	ひまわりの里蔵前	社会福祉法人ひまわり会	大阪府	看護小規模多機能
8	ひまわりの家鳳（おおとり）	社会福祉法人ひまわり会	大阪府	看護小規模多機能
9	24 ケアステーションノテ真栄	社会福祉法人ノテ福祉会	北海道	定期巡回
10	介護老人保健施設さくらがわ	医療法人敬英会	大阪府	介護老人保健施設
11	介護老人保健施設つるまち	医療法人敬英会	大阪府	介護老人保健施設
12	介護老人保健施設グリーンガーデン橋本	医療法人敬英会	和歌山県	介護老人保健施設
13	和が家 日和	株式会社和が家	長野県	小規模多機能型居宅介護
14	小規模多機能型複合福祉施設 見岳荘〜けやき〜	株式会社和が家	長野県	小規模多機能型居宅介護
15	宅用老所あずま家	株式会社和が家	長野県	小規模多機能型居宅介護
16	新生メディカル岐阜営業所	株式会社新生メディカル	岐阜県	訪問介護・定期巡回
17	愛と結の街	介護老人保健施設愛と結の街	鹿児島県	介護老人保健施設
18	福生会居宅介護支援事業所	ケアプランハウスクッキー	大阪府	居宅介護支援
19	ケアプランセンターシンプル	ケアプランハウスクッキー	大阪府	居宅介護支援
20	ケアプランハウスクッキー	ケアプランハウスクッキー	大阪府	居宅介護支援
21	グルメ杵屋社会貢献大領の家	ジー・ケー社会貢献会グルメ杵屋社会貢献の家	大阪府	通所介護
22	グルメ杵屋社会貢献の家	ジー・ケー社会貢献会グルメ杵屋社会貢献の家	大阪府	特別養護老人ホーム
23	グルメ杵屋社会貢献大領の家	ジー・ケー社会貢献会グルメ杵屋社会貢献の家	大阪府	特定施設入居者生活介護
24	ヘルパーステーション信愛	社会福祉法人信愛報恩会	東京都	訪問介護
25	デイサービスセンターみどりの樹	社会福祉法人信愛報恩会	東京都	通所介護

5. 事務局・アドバイザーとしての改善活動の支援体制

図表 2-12 業務改善活動の支援体制



6. 業務改善活動報告書

業務改善活動に取組んだ事業所毎に活動の記録、成果を収集した報告書を作成

図表 2-13 業務改善活動報告書（表紙）



第4節 業務改善活動の推進スキル研修手順書（案）の作成

事前調査、モデル研修及び業務の改善活動支援を踏まえ、『業務改善活動の推進スキル研修手順書（伝達者向け）』と『副教材（動画）』を作成した。また、伝達者が研修会で使いやすいように、研修会用教材も作成した。

図表 2-14 業務改善活動の推進スキル研修手順書（伝達者向け）



図表 2-15 副教材



図表 2-16 研修用教材



第 5 節 業務改善活動の推進スキル研修手順書の印刷・配布

手順書は、合計 5,600 部を印刷し、本事業に関わった事業者団体等及び都道府県・市町村に配付した。また、手順書・副教材及び研修会用教材は厚生労働省 HP からダウンロード・閲覧が可能である。

図表 2-17 厚生労働省ホームページ掲載内容

■ 全ての教材は以下のホームページに掲載されています。

URL : https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_skil.html



本書内での呼び方 (正式名称)	①主な内容 ②研修会やその前後での使い方	(表紙写真)
研修用教材	①業務改善のテーマごとにポイントをまとめたスライド式教材 ②研修会でそのまま使えるパワーポイント形式 (独自に編集可能)	
副教材 (動画)	①テーマごとに音声と映像で学べるWeb教材 ②研修会前後の予習・復習で活用	
ガイドライン (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)	①介護分野の業務の改善活動の進め方の全体を網羅したテキスト ②研修会の前後に要所を確認 (注) 緩やかな因果関係図、気づきシート (平成30年度版ガイドラインの抜粋)	
手引き (介護現場における生産性向上の 取組を支援・促進する手引き)	①業務の改善活動の取組を支援・促しのスキルを活用して進めるための手引き ②研修会の前後に要所を確認	
手順書 (推進スキル研修手順書)	①研修会を開催するための手順を示す ②研修会開催前に手順を確認し、ポイントをおさえる	

第3章 生産性向上に資する効果測定ツールの作成

第1節 ツールの概要

1. 目的

改善活動の効果を定量面や定性面で測定し、介護サービスにおける生産性向上のための7つの取組1各々に応じた効果の見える化を図ることを目的とした。

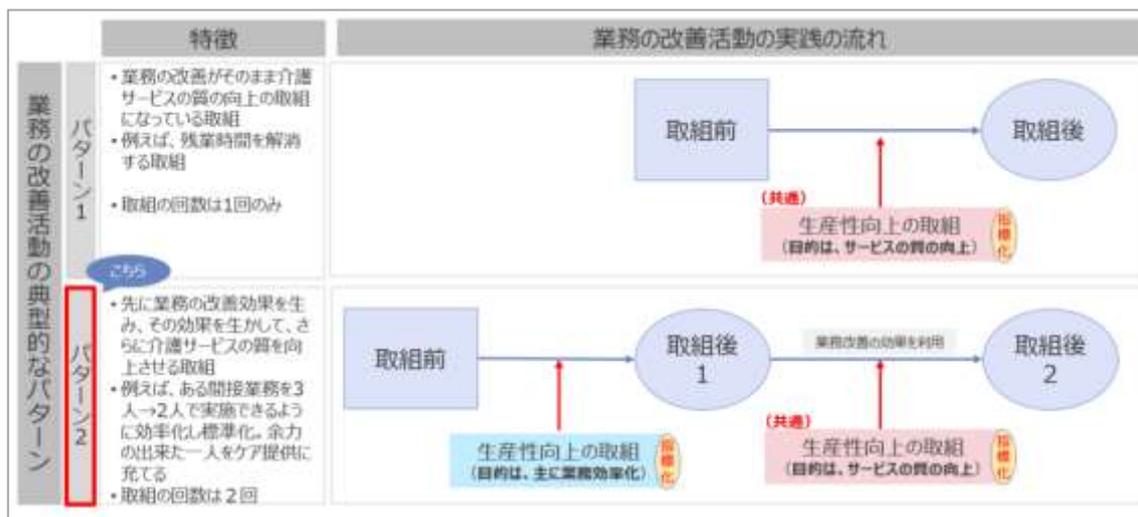
2. 生産性向上の取組の評価指標

(1) 介護分野における業務の改善活動のパターン

一般的に生産性向上の考え方は、労働生産性の考え方をイメージする。例えば、残業時間の縮減や省人化した量をアウトカムにすることが多い。他方、介護サービスにおける生産性向上の考え方では、業務の改善活動は、単に業務を効率する段階に留まらず、サービスの質を向上させる段階まで含んでいる。

そのため、この事業において前提とする業務の改善活動は、下図のパターン2の構造モデルとして業務の改善活動をとらえることとする。すなわち、主に業務効率を目的とした取組が先行し、その効率化によって得た成果を活用してサービスの質の向上に繋げる、という2段階の構造を前提とすることとした。

図表 3-1 業務改善活動の典型的なパターン



¹ 7つの取組とは、以下を指す。

取組1 職場環境の整備、取組2 業務の明確化と役割分担、取組3 手順書の作成、取組4 記録・報告様式の工夫、取組5 情報共有の工夫、取組6 OJTの仕組み作り、取組7 理念・行動指針の徹底

(2) 成果指標の整理の考え方

成果指標は、業務効率と介護サービスの質の向上の2つの視点で切り分けて整理した。介護サービスの質に関する指標については、短期でも評価可能な指標と、短期の変化をとらえにくい指標に分けて考えた。短期でも評価可能な指標とは例えば、利用者と向き合う時間の増加、働くモチベーションの向上などを想定した。短期の変化をとらえにくい指標は例えば、人材育成、人材の定着・確保などが考えられた。

業務効率に関する指標は、時間軸と情報軸の2軸をあらかじめ設定し、それぞれについて、業務の効率化と考えることのできる着眼点別に整理した。時間軸では、例えば、ムダのあった業務時間、活用可能な時間（ねん出した余裕時間）、心理的な負担感などある。最終的には、介護分野の生産性向上のガイドラインで紹介する7つの取組別に指標を整理することとした。

(3) 指標を抽出する方法

仕様に基づき、今回は介護分野の生産性向上ガイドライン改訂版（居宅サービス分）等にある事例を基礎資料として指標の抽出を試みた。前提とする事例は全96事例とした（そのうち、初版由来の事例、41事例、改訂版由来の事例40事例、手引由来の事例15例）。それぞれの事例には、複数の取組を実施しているケースもあることから、改めて取組単位で整理した。その結果、295件の取組に整理した。これらの295件の取組から情報の不足しているケースを除外する抽出条件を設定した。情報不足のケースとは、例えば、取組内容や指標に関する情報の記載が不十分なケースなどである。最終的には124件の取組を分析の対象とした。尚、介護サービスの質の向上の検討について、取組1「職場環境の整備」、取組6「OJTの仕組みづくり」、そして、取組7「理念・行動指針の徹底に関する取組」は、事例そのものが少なく、分析結果の偏りに懸念が残る。そこで、この3種類の取組に限り、抽出条件を緩和し、例数を増やすことを優先した（最終的に、n=155を対象（一部の重複を含む））。

図表 3-2 分析に使用した取組件数の割合

情報が豊富な取組n=124をそのまま使用する場合				抽出条件を緩和し取組数を多くした場合 (n=155)			
取組の種類		件数	割合 (%)	取組の種類		件数	割合 (%)
1	職場環境の整備	4	3.2%	1	職場環境の整備	18	11.6%
2	業務の明確化と役割分担	32	25.8%	2	業務の明確化と役割分担	32	20.6%
3	手順書の作成	13	10.5%	3	手順書の作成	13	8.4%
4	記録・報告様式の工夫	31	25.0%	4	記録・報告様式の工夫	31	20.0%
5	情報共有の工夫	38	30.6%	5	情報共有の工夫	38	24.5%
6	OJTの仕組みづくり	3	2.4%	6	OJTの仕組みづくり	17	11.0%
7	理念・行動指針の徹底	3	2.4%	7	理念・行動指針の徹底	6	3.9%

(事例の課題)

取組1, 6, 7の分析対象が**10件**と少ないため、分析結果の強い偏りが心配。

(対策)

業務効率の取組情報の一部を欠く取組も含めるように条件を緩和し、取組1, 6, 7の分析対象を**41件**に増やす。

(4) サービスの質向上の分布

取組結果を介護サービスの質の向上と考える切り口別に整理したところ、チームケアの質の向上に関する取組結果が最も多く約 27%だった。ついで、「専門性の向上」、「仕事に向き合う姿勢の改善」、「人材育成」が続いた。その他に含まれる取組結果には、「ケアマネジャーに訪問する営業時間の増加」、「新規利用者数の増加」、「利用者の待ち時間の減少」、「入浴車 1 台当たりの稼働率の上昇」などあった。

図表 3-3 介護サービスの質の向上と考えることのできる着眼点別に整理した取組結果の分布
(n=94 重複を除く)



(5) 業務効率の取組結果の分布

取組結果を業務効率の観点から考えられる切り口別に整理したところ、①「時間軸」では、ムダのあった業務時間（の短縮）が多く、約19%だった。ついで、「ねん出した余裕時間」、「業務上の心理的な負担感」などが続いた。②「情報軸」は、細分化していないが、情報の質を高める結果や読み解きやすさ向上等に関する切り口が、全体のうち約13%だった。時間軸と情報軸を除いても「その他」に含まれる取組結果が約40%にのぼり、介護現場における業務効率の切り口が多様であることがわかる。

図表 3-4 業務の効率化と考えることのできる着眼点別に整理した取組結果の分布 (n=124)



(6) 試行的な指標の整理 —サービスの質の向上—

分析結果に従って、サービスの質の向上について、次のように一次整理した。

図表 3-5 考えられる指標の例

視点	考えられる指標の例
① チームケアの質	<ul style="list-style-type: none"> 必要な情報の共有状況 (アウトカムとして) 転倒件数など、介護サービス中の危険な出来事の実発件数
② 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度とキャリアプランの整備状況 OJTの仕組みの整備状況
仕事に向き合う姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 改善提案をしていく態度 日々創意工夫する意識
専門性	<ul style="list-style-type: none"> 介護過程を展開する力
チーム意識	<ul style="list-style-type: none"> 利用者ごとに掲げるチーム目標の理解 チームの一員として与えられた役割や責任の認識
③ 利用者に向き合う時間	<ul style="list-style-type: none"> 利用者に向き合う時間
④ 働くモチベーション	<ul style="list-style-type: none"> 安心して働く心理的な安心感 理念や行動指針と自身の働き甲斐の一致

(7) 試行的な指標の整理 —業務効率—

分析結果に従って、業務効率について、試行的に次のように一次整理した。業務効率については、7つの取組別で紹介する。

図表 3-6 取組1「職場環境の整備」と取組2「業務の明確化と役割分担」の一次整理

	時間に関連した指標 (例)	情報の効率に関連した指標 (例)	その他の単位の指標 (例)
取組1 「職場環境の整備」	<ul style="list-style-type: none"> ムダのあった業務時間 具体例：入浴準備・後片付けの時間 業務上の心理的な負担感 (焦り) 具体例：業務予定時間が過ぎる心理負担 生み出した余裕時間 具体例：5S活動の時間 	(特になし)	<ul style="list-style-type: none"> 職場の環境整備への意識
取組2 「業務の明確化と役割分担」	<ul style="list-style-type: none"> ムダのあった業務時間 具体例：残業時間、記録時間、訪問時間、準備時間、片付け時間、会議時間、申し送り時間 業務上の心理的な負担感 (焦り) 具体例：業務の偏りに由来する心理負担、本人の職階とずれた高度な業務内容の割当に由来する心理負担 生み出した余裕時間 具体例：利用者と向き合う時間、家族と対話する時間、ケアマネジャーと対話する時間、すき間時間 	(特になし)	<ul style="list-style-type: none"> 特定の職員への業務の偏り 専門職の業務時間に占める専門業務時間の割合 洗濯場における混雑さ 業務中の私語の程度 訪問距離 訪問ルート計画の適切さ 1日の業務計画の見通しの明確さ

図表 3-7 取組3「手順書の作成」と取組4「記録・報告様式の工夫」の一次整理

	時間に関連した指標 (例)	情報の効率に関連した指標 (例)	その他の単位の指標 (例)
取組3 「手順書の作成」	<ul style="list-style-type: none"> ムダのあった業務時間 具体例：退院受入の準備時間 業務上の心理的な負担感 (焦り) 具体例：特になし 生み出した余裕時間・人員 具体例：リーダー業務ができる人員数 	(特になし)	<ul style="list-style-type: none"> 手順書に沿った業務の実施力 手順書の標準化状況 観察項目の標準化 業務の指示内容の標準化
取組4 「記録・報告様式の工夫」	<ul style="list-style-type: none"> ムダのあった業務時間 具体例：ケア記録時間、資料作成時間、連絡ノート記入時間、記録業務の手間 業務上の心理的な負担感 (焦り) 具体例：記録内容の読みとぎやすさ、記録業務の忙しさ、記録先性の心理的負担 生み出した余裕時間・人員 具体例：利用者と向き合う時間、家族と対話する時間、ケアマネジャーと対話する時間、すき間時間 	<ul style="list-style-type: none"> 記録する文書数 具体例：閲覧する書面数 記録情報の読みとぎやすさ 具体例：ケア記録の読みとぎやすさ、共有情報の理解度 記録情報の記入のしやすさ 具体例：記録の記載しやすさ 必要情報に照らした情報の適切さ 具体例：必要記録項目 	<ul style="list-style-type: none"> 情報が共有されている範囲の見える化 菓の取り違い再発防止件数 働く意欲の向上 →記録内にサンクスコメントを使うとき

図表 3-8 取組5「情報共有の工夫」と取組6「OJTの仕組みづくり」の一次整理

	時間に関連した指標 (例)	情報の効率に関連した指標 (例)	その他の単位の指標 (例)
取組5 「情報共有の工夫」	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>ムダのあった業務時間</u> 具体例：記録時間、記録作業までにかかる時間、情報確認する時間、ヘルパー個人に連絡する時間、ヘルパーの記録時間、会議時間 ▶ <u>業務上の心理的な負担感 (焦り)</u> 具体例：申し送り業務の心理的な負荷、管理者の負担感、困難業務を抱える職員の心理負担 ▶ <u>生み出した余裕時間・人員</u> 特になし 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>連携する情報の充実度</u> 具体例：共有情報の充実度 ▶ <u>業務指示内容の的確さ</u> 具体例：ケアマネジャーの視点をもった報告作成指示の標準化 ▶ <u>作業の順番指示の的確さ</u> 具体例：インカム使用時のセリフの標準化、ミーティングの議題設定の標準化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>ムダのない情報共有の状況</u> ▶ <u>記録項目の標準化</u>
取組6 「OJTの仕組みづくり」	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>ムダのあった業務時間</u> 具体例：特になし ▶ <u>業務上の心理的な負担感 (焦り)</u> 具体例：特になし ▶ <u>生み出した余裕時間・人員</u> 具体例：OJTを実施する時間、教える人材 	(特になし)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>チーム間の受有熟度</u> ▶ <u>習熟度の高い業務が実施できる力</u>

図表 3-9 取組7「理念・行動指針の徹底」の一次整理

	時間に関連した指標 (例)	情報の効率に関連した指標 (例)	その他の単位の指標 (例)
取組7 「理念・行動指針の徹底」	(特になし)	(特になし)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>自律的な行動をとることができる職員の割合</u> ▶ <u>自立支援ケアを積極的におこなおうとする姿勢</u> ▶ <u>介護の価値の新しい気づき</u> ▶ <u>理念や行動指針に反した職務行動の割合</u>

3. 作成した評価指標

本ツールでは、使用者が指標を選択できる仕様と、任意に設計できる仕様の双方を作成した。すなわち、作成した指標を「初期指標」と「任意指標」のいずれかに分類した。初期指標は、初期設定としてツールに反映し、使用者が「選ぶ」形式とした。一方、任意指標は、使用者が任意に設定できる形式とした。

※作成した指標一覧については、本事業報告書の別紙にも掲載している。

(1) 業務効率化の指標

作成した指標は以下の通り。なお、指標を計測する単位は、分母として、「なし」、「回」、「日」、「週」、「月」、「枚」、「(任意)」のいずれかを、分子として、「なし」、「分」、「km」、「人」、「件」、「毎」、「箇所」、「(任意)」を選択できる仕様とした。

図表 3-10 業務の効率化の指標の捉え方 (取組1 職場環境の整備)

初期指標	任意指標の例示
入浴準備・後片付け時間	訪問業務の準備・後片付け時間 昼食の準備・後片付け時間
利用者・家族とのコミュニケーション時間	上司とのコミュニケーション時間 部下とのコミュニケーション時間
時間に追われる焦り感 (心理的な負担)	送迎時間に追われる焦り感 入浴時間に追われる焦り感
その他	利用者ファイルの取り出しやすさ 倉庫の整理整頓状況 調理場の清潔さ 掲示物の整頓状況

図表 3-11 業務の効率化の指標の捉え方（取組2 業務の明確化と役割分担）

初期指標	任意指標の例示
活用可能な時間	生活リハビリに活用可能な時間 カンファレンスに活用可能な時間 OJT に活用可能な時間 新しいケア・サービスの検討に活用可能な時間
残業時間	登録ヘルパーの残業時間 サービス提供責任者の残業時間
訪問移動時間	送迎時間（朝迎え） 送迎時間（夕送り）
報告業務に有する時間	理学療法士による専門業務時間 待機時間（訪問業務）
その他	洗濯場での私語 洗濯場での混雑

図表 3-12 業務の効率化の指標の捉え方（取組3 手順書の作成）

初期指標	任意指標の例示
リーダーのポジションを担える人数	サービス提供責任者の業務を担える人数 医療処置を要する利用者を担当できる人数
手順書通りに業務している人数	手順書に沿って移乗介助している人数 手順書に沿って観察している人数 手順書に沿ってケア記録している人数 手順書に沿って電話応対している人数 手順書に沿って掃除している人数 手順書に沿って服薬介助している人数
業務進行のスムーズさ	手順に沿った会議の進めやすさ
その他	手順書のある業務の割合

図表 3-13 業務の効率化の指標の捉え方（取組 4 記録・報告様式の工夫）

初期指標	任意指標の例示
介護記録の作成時間	会議記録の作成時間 実施項目の記録作成時間 リーダーの書類業務作成時間
共有情報の質	ケア記録様式の項目の適切さ ケアマネジャーに提供する情報の適切さ
利用者の状態の経過変化の読みときやすさ	バイタルサインの変化の読み解きやすさ 移動能力の変化の読み解きやすさ している ADL の変化の読み解きやすさ 認知機能の変化の読み解きやすさ ケアプランに設定した目標の到達状況
閲覧する書類の枚数	記録するケア記録の項目数 申し送り項目数
その他	情報共有状況 申し送り事項の空欄件数 ケア記録を記録する目的の理解 介護記録作成の負担感

図表 3-14 業務の効率化の指標の捉え方（取組 5 情報共有の工夫）

初期指標	任意指標の例示
必要な情報の受け取り（ムダを省いた情報提供）	提供した情報に対する受け手の情報の深まり 記録内容の質 連携する様式の項目の充実
共有向け会議記録の作成時間	会議記録の作成時間
その他	情報共有状況 引継情報を確認する職員数 ケアマネジャーからのモニタリング報告書に関する評価 インカムを通じた情報共有のしやすさ 介護 ICT 記録ソフトの活用普及状況

図表 3-15 業務の効率化の指標の捉え方（取組 6 OJT の仕組みづくり）

初期指標	任意指標の例示
チームの習熟度	チーム間の習熟度の違い
リーダー業務を教えることのできる人数	新入職員に教えることのできる人数
その他	階層別の教える人向きテキストの用意状況

OJT の仕組みづくりについて、以下補足を記す。

➤ チームの習熟度について

（尺度の種類）

主観データ（4 件法）とする。すなわち、単位は設けない。

（捉え方）

チームメンバーが目標の達成に向けて主体的に行動し必要に応じて協働しあえている状況に関する自己評価を表す。目標とは、チーム独自の目標もあれば、例えば、利用者のケアプランに記載されている目標など考えられる。

（結果の解釈）

業務改善に取り組む前と比べ、チームメンバーが目標の達成に向けて主体的に行動し必要に応じて協働しあえている、とという回答が増えた場合、その取組が、チームの習熟度の向上に貢献した、と考える目安になる。

➤ リーダー業務を教えることのできる人数について

（尺度の種類）

客観データとする。単位は 人／月・年 と考える。

（捉え方）

事業所・施設であらかじめ定義したリーダー業務を教えることのできる人数を表す。

（結果の解釈）

業務改善に取り組む前と比べリーダー業務を教えることのできる人数が増えた場合、取組はリーダーが担う業務負担の平準化に繋がると考える目安になる。

図表 3-16 業務の効率化の指標の捉え方（取組 7 理念・行動指針の徹底）

初期指標	任意指標の例示
主体性のある職員行動	自立支援ケアを行おうとする姿勢 理念や行動に即して行動できる人数
その他	理念を復唱できる人数

(2) 介護サービスの質の向上の指標

作成した指標は以下の通り。介護サービスの質の向上の指標については、複数の解釈があると考えられるため、本事業での捉え方と結果の解釈も記す。

図表 3-17 介護サービスの質の向上の指標の捉え方（視点1 チームケアの質の向上）

初期指標	任意指標の例示	尺度の種類	捉え方	結果の解釈
ニーズ変化への柔軟な対応	なし	主観データ (4件法) 単位：なし	日常的な業務の中で、利用者のニーズの変化を把握し速やかに担当チーム（あるいはユニット等）間で共有した後、より適切な対策を検討・実践そしてその結果を振り返える、という一連のプロセスが定着しているかの自己評価を表す。	業務改善に取り組む前と比べ、ニーズ変化の発見→チームでの共有・検討・実践・振り返りのチーム行動がより定着したという回答が増えた場合、その取組によって、ケアの変化に対してより柔軟に対応するチーム力が向上した、と考える目安になる。
協働のしやすさ	ユニット内での協働のしやすさ 必要な情報の共有状況	主観データ (4件法) 単位：なし	日常的な業務の中で、職員同士で日ごろから気軽に助けを求め合える雰囲気に対する自己評価を表す。着目する視点には、上記の雰囲気のほか、例えば、協働しやすくするルール整備の状況、役割分担と手順の設定状況、など考えられる。	業務改善に取り組む前と比べ、日ごろから気軽に助けを求めやすいという回答が増えた場合、その取組によって、以前よりも互いに協働しやすくなった、と考える目安になる。
心理的に安心して発言し合える状況	風通しのよさ	主観データ (4件法) 単位：なし	日常的な業務の中で、正直かつ率直に発言できる職場となっているか、の自己評価を表す。	業務改善に取り組む前と比べ、正直かつ率直に発言できる職場になった、との回答が増えた場合、その取組によって、心理的に安心して発言し合える職場により近づいた、と考える目安になる。
その他	他職種への理解 ヘルパー同士の意見 交換の回数	—	—	—

図表 3-18 介護サービスの質の向上の指標の捉え方（視点2 人材の育成）

初期指標	任意指標の例示	尺度の種類	捉え方	結果の解釈
介護に関する知識や方法の理解	基本的な介護技術の習得 利用者視点での評価	主観データ (4件法) 単位：なし	介護に関する知識や方法の理解に関する自己評価を表す。	業務改善に取り組む前と比べ、介護に関する知識や方法に対する理解が深まった場合、その取組が、介護に関する基礎的な理解の向上によく作用した、と考える目安になる。
リーダー目線の業務の理解	リーダー業務の実践力 業務の改善活動の理解	主観データ (4件法) 単位：なし	リーダーとしての業務内容、求められる業務上の期待、指導や助言のあり方等を明確に理解しているか、の自己評価を表す。着目する視点には、例えば、ある曜日のリーダー業務、職種のリーダー業務、ユニットのリーダー業務など考えられる。	業務改善に取り組む前と比べ、リーダーとして担う業務や求められる期待の内容がより深まった、という回答が増えた場合、その取組が、リーダー目線の業務の理解の向上によく作用した、と考える目安になる。
管理職目線の業務の理解	管理職業務の実践力 地域包括ケアシステムの理解	主観データ (4件法) 単位：なし	管理職としての業務内容、求められる業務上の期待、指導や助言のあり方等を明確に理解しているか、の自己評価を表す。例えば、施設長、事業所の管理職、エリア部門の管理職、など考えられる。	業務改善に取り組む前と比べ、管理職として担う業務や求められる期待の理解がより深まった、という回答が増えた場合、その取組が、管理職目線の業務の理解によく作用した、と考える目安になる。
その他	自立支援に繋がる提案力 尊厳の保持に繋がる提案力 サービス受入時の説明の抜け漏れ 自身のケア記録内容の適切さ OJTの仕組みの整備状況	—	—	—

図表 3-19 介護サービスの質の向上の指標の捉え方（視点3 仕事に向き合う姿勢）

初期指標	任意指標の例示	尺度の種類	捉え方	結果の解釈
仕事に向き合う姿勢	理念を踏まえ行動する態度 自ら考え率先して行動する態度 利用者本位で考え行動する態度	主観データ (4件法) 単位：なし	介護という仕事に誇りを持ち、前向きな気持ちで責任をもって業務に取り組んでいるか、の自己評価を表す。	業務改善に取り組む前と比べ、仕事に誇りを持ち前向きな気持ちで責任をもって業務に取り組んでいる、という回答が増えた場合、その取組が、仕事に取り組む姿勢によく作用した、と考える目安になる。
その他	業務改善に取り組む姿勢 与えられた業務に対する責任の理解 自立支援ケアを行う態度 待機時間の使い方に関する態度	—	—	—

図表 3-20 介護サービスの質の向上の指標の捉え方 (視点4 専門性)

初期指標	任意指標の例示	尺度の種類	捉え方	結果の解釈
介護技術の習得度	麻痺のある利用者の入浴介助 興奮状態の利用者に接する態度	主観データ (4件法) 単位：なし	介護技術に関する習得の程度に関する自己評価を表す。介護技術の種類と習得が必要な技術レベルは、経験年数や熟練度、職種や立場、担当する利用者の疾患や状態像によって異なる。そのため、この評価では前提条件の設定が特に必要になる。例えば、被評価者は新任職員、対象の介護技術は食事介助、介助する利用者は誤嚥歴のない(あるいは恐れのない)、などの具体的な設定が考えられる。	業務改善に取り組む前と比べ、(設定した)介護技術を安全かつ適切に実施できる、とする回答が増えた場合、その取組が、介護技術の習得によく作用した、と考える目安になる。
利用者に対する観察力	利用者の些細な変化に気づく力 身体観察する力 客観的に観察する力 思い込みを排除して観察する力	主観データ (4件法) 単位：なし	介護観察力の自己評価を表す。観察項目と習得が必要な観察技術のレベルは、経験年数や熟練度、職種や立場、担当する利用者の疾患や状態像によって異なる。そのため、この評価では前提条件の設定が特に必要になる。例えば、被評価者は新任職員、観察項目は便・尿の異常、などの具体的な設定など考えられる。	業務改善に取り組む前と比べ、(設定した項目に関して)適切に観察できる、とする回答が増えた場合、その取組が、(設定した項目に関する)観察力の向上によく作用した、と考える目安になる。
その他	自立支援型の身体介護を伴ったケアプランの作成 残存機能を生かせる歩行介助 介護過程を展開する力 嚥下能力に応じたとろみの調整	—	—	—

図表 3-21 介護サービスの質の向上の指標の捉え方（視点5 チーム意識）

初期指標	任意指標の例示	尺度の種類	捉え方	結果の解釈
チーム意識	横の繋がりの強さ お互いに助け合う雰囲気 相互サポートの意識の高まり 利用者ごとのチーム目標の認識	主観データ (4件法) 単位：なし	チームの一員として業務に従事する必要性の理解についての自己評価を表す。	業務改善に取り組む前と比べ、チームの一員として業務に従事する必要性の理解が深まった、とする回答が増えた場合、その取組が、介護現場におけるチーム意識の向上によく作用した、と考える目安になる。
職員と管理者のコミュニケーション時間	職員同士のコミュニケーション時間	主観データ (4件法) 単位：なし	日常的な業務の中で、職員と管理者がチームケアに関するコミュニケーションをとった時間を表す。	業務改善に取り組む前と比べ、管理者との会話が増えチームとしての目標や方針の理解が深まった、とする回答が増えた場合、その取組が、チームとしての意識向上によく作用した、と考える目安になる。
組織の風通しのよさ	ユニットの風通しのよさ	主観データ (4件法) 単位：なし	日常的な業務の中で、チームメンバー間の人間関係のストレスに対する自己評価を表す。	業務改善に取り組む前と比べ、チームメンバー間の人間関係にストレスを感じる、という回答が減少した場合、その取組が、チームの風通しの良さによく作用した、と考える目安になる。
その他	なし	—	—	—

図表 3-22 介護サービスの質の向上の指標の捉え方（視点6 利用者と向き合う時間）

初期指標	任意指標の例示	尺度の種類	捉え方	結果の解釈
利用者 と 向き 合う 時間	サービス後の利用者 等とのコミュニケー ション時間 職員と利用者の会話 時間 利用者へのサービス にかける時間	客観データ 単位：時間 ／日・週・月	職員が利用者 と向き合う時間 を表す。	業務改善に 取り組む前と 比べ、利用 者と向き 合う時間 が増加した 場合、その 取組が、ケ アやサー ビスの質 の向上に 繋がる業 務改善に よく作用 した、と 考える目 安になる。
その他	なし	—	—	—

図表 3-23 介護サービスの質の向上の指標の捉え方（視点7 働くモチベーション）

初期指標	任意指標の例示	尺度の種類	捉え方	結果の解釈
働くモチ ベーショ ン	業務への意欲 働く意欲 自身の成長への期待	主観データ (4件法) 単位：なし	この職場で働く意欲の高さにつ いての自己評価を表す。	業務改善に 取り組む前 と比べ、こ の職場で 働く意欲 が高まっ ている、と する回答 が増えた 場合、そ の取組が 、職場の 一体感の 向上に 繋がる、 と考える 目安にな る。
その他	安心して働ける心理 的な安心感 理念や行動指針と自 身の働き甲斐の一致	—	—	—

第2節 効果測定ツールの検討

(1) 測定ツールを活用する流れの設定

ツールを活用する場面について、あらかじめ業務の改善チームで定めた成果指標を用いて、「取組を始める前の状態」と「取組を終えた後の状態」を測定し、効果測定ツールに入力することを想定した。解決したい課題と期待する成果の捉え方は事業所・施設ごとに異なる。そのため、効果測定ツールを活用する前後で、「取組効果を測る指標を決定する」プロセスと「ケアの質の向上に繋がったかを判定する」プロセスを想定した。

図表 3-24 測定ツールを使用する流れ（イメージ）



(2) UX と UI の設定

今回の効果測定ツールから得られる UX（顧客の体験）では、「得られた取組結果に対する個々人の認識のばらつきを発生させない」ことを重視することにした。誰もが理解できる取組結果をベースにすることで、改善活動の成果を効果的に議論しやすくするためである。

効果測定ツールに求める UI（ツールのへの親しみやすさ）については、一目でわかり、機能がシンプルで簡単に操作できることを求めた。また、初期から複数の指標が用意されており、事業所・施設の課題に応じた指標を選ぶことができるように設定した。

図表 3-25 設定した UX と UI（イメージ）



(3) デジタル技術の検討と選択

今回は、Excel のマクロを用いて効果測定ツールを開発ことになるが、マクロ付 Excel を使う主要なメリットとデメリットを整理した。

Excel と PC の介護現場にも活用されているのでアプリよりも身近で使いやすい。しかし、アプリとスマホの活用は入力操作がよりシンプルであり、なにより入力場所の制限を受けにくいという強みがある。今後の開発テーマと言える。

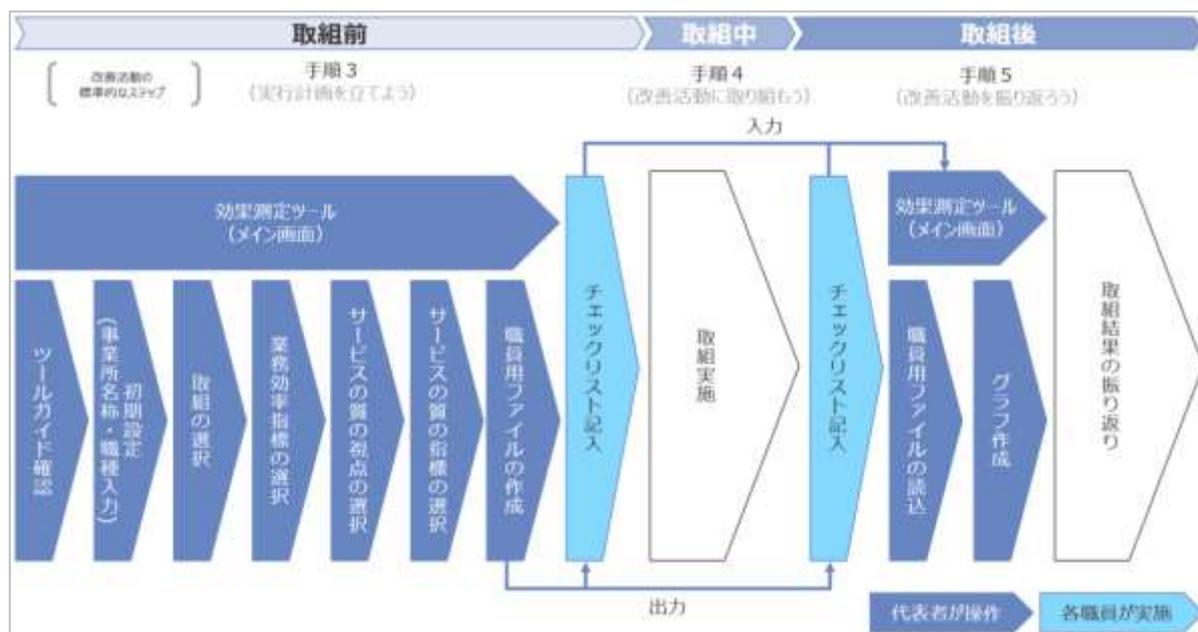
図表 3-26 マクロ付 Excel のメリットやデメリット

		今回のインターフェイス			
		アプリ	Excel (マクロ)	手作り	ツール
		スマホ/タブレット	PC	PC/紙	端末
メリット	メリット	<ul style="list-style-type: none"> • スマホを利用することで入力する場所を選ばない • 直感的に操作をしやすい • 選択式のテーブルと相性がいい • 操作画面や結果画面が親しみやすい 	<ul style="list-style-type: none"> • エクセルの方がアプリよりも身近で親しみやすい • 入力するデータ量が多くても処理できる • 図表の選択が多彩 • 印刷機能に強い • アプリより保守管理が易 	<ul style="list-style-type: none"> • 独自の評価ツールを作り込むことができる • レイアウトの自由度の高さ手作りならではの • 手書きならば、ITスキルを必要としない 	
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ✓ キーボード入力ではPCに劣る ✓ iOS, Android対応など複数種の開発が必要 ✓ 書面印刷ではPCに劣る 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 複数の職員による同時入力作業が困難 ✓ 入力場所がPC前に制限されやすい ✓ 見た目はそれほど洗練されない 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 作成・更新に手間がかかる ✓ 手書きの場合、情報が伝わりにくい時がある ✓ 作成・更新が特定の職員に依存しやすい 	

(4) 測定ツールの利用の流れ

効果測定ツールは、使用者が次のステップを踏みながら利用する流れを想定した。

図表 3-27 測定ツールの利用の流れ（全体像）



(5) 反映した主要な機能

使用者の使いやすさや結果の見やすさ等を配慮し、今回のツールでは特に次のような機能を反映した。

1) メイン画面に関する機能

- ・ 使用者はメイン画面に表示された順番で操作を行うことができること
- ・ 使用者はメイン画面上のボタンを押下すると、指定された別シートに遷移すること

2) 初期設定に関する機能

- ・ 使用者は事業所名を自由記述形式で入力できること
- ・ 使用者は職種情報を自由記述形式で入力できること
- ・ 使用者は単位を自由記述形式で入力できること
- ・ メイン画面へ戻るボタンを押下すると、メイン画面に戻ることができること

図表 3-29 初期設定画面のイメージ

効果測定ツール バージョン情報：v001

設定後、メイン画面に戻り、次のステップに進んでください。

■ 事業所名称

サンプル事業所

右の記号は使えません。 ¥ / : * ? < > |
修正後、“メイン画面”の「職員用ファイルの作成」ボタンをクリックすることで、職員用ファイルに反映します。

■ 職種情報 ※数が足りない場合には、行を挿入してください。

介護職員
事務職員
看護職員
管理者

修正後、“メイン画面”の「職員用ファイルの作成」ボタンをクリックすることで、職員用ファイルに反映します。

■ 入力単位の選択肢

効果を測定するにあたり、定量的な数値を入力することが可能な指標では単位が必要となります。
その単位を任意で作成することが可能であるため、必要に応じて変更してください。
なお、単位は分子と分母に分けて設定します。

【設定例】

1) 入浴準備は1回あたり30分
→単位は 分/回 となるため、分子に「分」、分母に「回」を設定する。

2) 訪問距離は1ヶ月あたり200km
→単位は km/月 となるため、分子に「km」、分母に「月」を設定する。

変更した場合は、「指標選択シートに反映」ボタンをクリックしてください。

指標選択シートに反映

分子 ※数が足りない場合には、行を挿入してください。

-
分
km
人
件
枚
箇所

分母 ※数が足りない場合には、行を挿入してください。

-
回
日
週
月
枚

メイン画面へ戻る

3) 取組の選択、指標の選択に関する機能

- ・ 使用者は7つの取組を選択式で選ぶことが出来る（複数選択可）こと
- ・ 選択した7つの取組の概要を説明するテキストが付いていること
- ・ 使用者は選択式 and/or 任意で指標を設定できること
- ・ 使用者は選択した取組種別に紐づく指標を選択式で選ぶことが出来る（複数選択可）こと
- ・ 指標の概要を説明するテキストが付いていること
- ・ 使用者は定量評価を選択した場合、単位（分子/分母）をプルダウンから選択できること
- ・ 使用者は任意の成果指標を設定できること
- ・ 指標名を自由に設定でき、また、定量評価または定性評価をプルダウンから選択できること
- ・ 定量評価を選択した場合、単位（分子/分母）をプルダウンから選択できること
- ・ 業務効率については、任意の指標を設定する際に、取組種別に紐づくその他指標の例が閲覧できること
- ・ サービスの質の向上については、任意の指標を設定する際に、その他指標の例が閲覧できること
- ・ メイン画面へ戻るボタンを押下すると、メイン画面に戻ることができること

図表 3-30 取組の選択、指標の選択画面のイメージ（業務効率）

7つの取組が指標を連動させ、メイン画面に戻り、次のステップに進んでください。

■ 介護サービスにおける生産性向上のための7つの取組

- ◎ 現場業務の整備
- 業務内容の明確化と役割分担
- ◎ 手順書を作成
- 定形図・標準様式の工夫
- 定例報告の工夫
- 窓口の仕組みづくり
- 定例定・行動指針の編纂

例) 入浴準備を1回あたり10分程度で測定する場合
分子には「分」、分母には「回」を設定する

■ 選択した取組に該当する業務効率の指標

取組	No.	指標名	評価	選択	分子	分母
1. 現場業務の整備	1	人員確保・後片付け時間	定量	✓	分	回
	2	利用者・家族とのコミュニケーション時間	定量	✓		
	3	特設に設けられる集まり場（心理的な負担）	定性	✓		
2. 手順書を作成	1	リーダーの役割を担える人数	定量			
	2	手順書通りに業務している人数	定量			
	3	業務進行のスムーズさ	定性			

メイン画面へ戻る

図表 3-31 取組の選択、指標の選択画面のイメージ（サービスの質）

7つのサービス品質の項目が指標を連動させ、メイン画面に戻り、次のステップに進んでください。

■ 介護サービスの質の視点

- ◎ 視点1：チームケアの質の向上
- 視点2：人材的成長
- 視点3：仕事に向き合う姿勢
- 視点4：専門性
- ◎ 視点5：チーム意識
- ◎ 視点6：利用者と向き合う時間
- ◎ 視点7：働き方改革

例) 入浴準備を1回あたり10分程度で測定する場合
分子には「分」、分母には「回」を設定する

■ 介護サービスの質の視点に該当するサービスの質指標

視点	No.	指標名	評価	選択	分子	分母
視点1：チームケアの質の向上	1	チーム定員への柔軟な対応	定性	✓		
	2	困難状況への対応	定性	✓		
	3	心理的に安心して業務にあたる状況	定性	✓		
視点6：利用者と向き合う時間	1	任意指標	定量	✓	分	回
	2					
	3					

メイン画面へ戻る

4) チェックリストに関する機能

- ・ 使用者は取組のステップの達成度を4件法で選択できること
- ・ 使用者は指標が定量の場合、数字を入力できること
- ・ 使用者は指標が定性の場合、4件法で選択できること

図表 3-32 チェックリスト画面のイメージ

		事業所 記入日 部署 社員	KPIの集約							
■取組のステップの達成度										
項目	Step	取組のステップ	取組の達成度							
①業務の明確化と役割分担	1	業務内容を再確認しよう	していない	実施している	やり残している	している				
	2	業務の必要度の整理、優先順位をつけよう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
	3	役割の再アサイン、スケジュールを再確認しよう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
	4	手順や役割の整理しよう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
②業務の再物の工夫	1	共有する情報を整理しよう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
	2	情報を使い易く再確認しよう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
	3	情報の出し方の統一も決まろう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
	4	情報の出し方の統一も決まろう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
③標準・行動指針の策定	1	業務の標準が策定されているかどうか	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
	2	一人ひとりの仕事に落とし込みをしよう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
	3	標準を再確認し、浸透させよう	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています			
<p>中央の数字例1) 人数指標は1回あたり30分 → 30/回 中央の数字例2) 技能指標は1ヶ月あたり1000円 → 1000/月</p>										
■業務効率指標										
項目	Step	取組内容	指標	単位	入力値	ない	あまりない	ややある	ある	
①業務の明確化と役割分担	1	業務の明確化	時間	分/回		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	入力されています
	2	毎日行う業務の把握状況	定性	-		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています
②標準・行動指針の策定	1	主任以上の職員行動	定性	-		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています
	2	従業員標準	定性	-		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています
■サービスの質指標										
項目	Step	取組内容	指標	単位	入力値	ない	あまりない	ややある	ある	
①チーム・チームの向上	1	ニーズ取組への参加状況	定性	-		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択されています
	2	従業員標準	時間	件/月		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	入力されています
②顧客・利用者との関係構築	1	利用者との関係構築	時間	分/回		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	入力されています

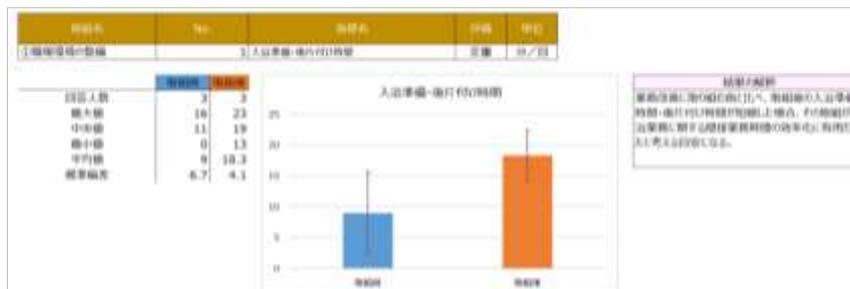
5) 分析結果表示に関する機能

- ・ 使用者は、取組前後の変化を画面上の図表を通じて確認できること
- ・ 取組前後の平均値、平均値、最大値・最小値を返す。図表は縦棒グラフで表現し、標準誤差（エラーバー）を付与すること
- ・ 選択式の指標の場合、結果の解釈（固定メッセージ）を参照することができる。
- ・ 取組結果を印刷できること

図表 3-33 分析結果の見える化の画面イメージ 1



図表 3-34 分析結果の見える化の画面イメージ 2



(6) 効果測定ツールの操作マニュアル

これまで厚生労働省は、介護サービス事業所の中で生産性向上に向けて課題になっている事柄を抽出するためのデジタルツールなどを公開してきたところだが、とくに課題把握ツールなどは「操作の仕方がわからない」といった指摘があるなど、操作支援に関する課題が積み残っていた。また、本事業の調査検討委員会ならびに本ツール作成を担う作業部会においても、効果測定ツールを介護サービス事業所が使い始めることができ、そして積極的に使いこなせるように操作を支援するマニュアルの用意が欠かせないとの指摘がなされた。そこで、効果測定ツールの効果的な普及と介護現場での活用の活性化を念頭に置いて操作マニュアルを作成した。

・効果測定マニュアルの目次

- 1 効果測定ツールの全体像
- 2 効果測定ツールの各シートの説明
- 3 職員用ファイルのシートの説明
- 4 改善活動（取組前）の操作方法
- 5 改善活動中の操作方法
- 6 改善活動（取組後）の操作方法
- 7 2回目以降の操作方法

・使いやすいマニュアルとするための作成上の工夫

1 効果測定ツールの全体像

この項では、「介護現場で業務の改善活動に取り組むプロジェクトリーダーが、効果測定ツールを活用し、チームの改善活動前後の状態を可視化」する、という目的を冒頭に配置し、効果測定ツールの利用価値を端的に紹介することを心がけている。また、初期設定からグラフ作成という一連の操作の流れを分かりやすくするため、フロー形式にて紹介した。

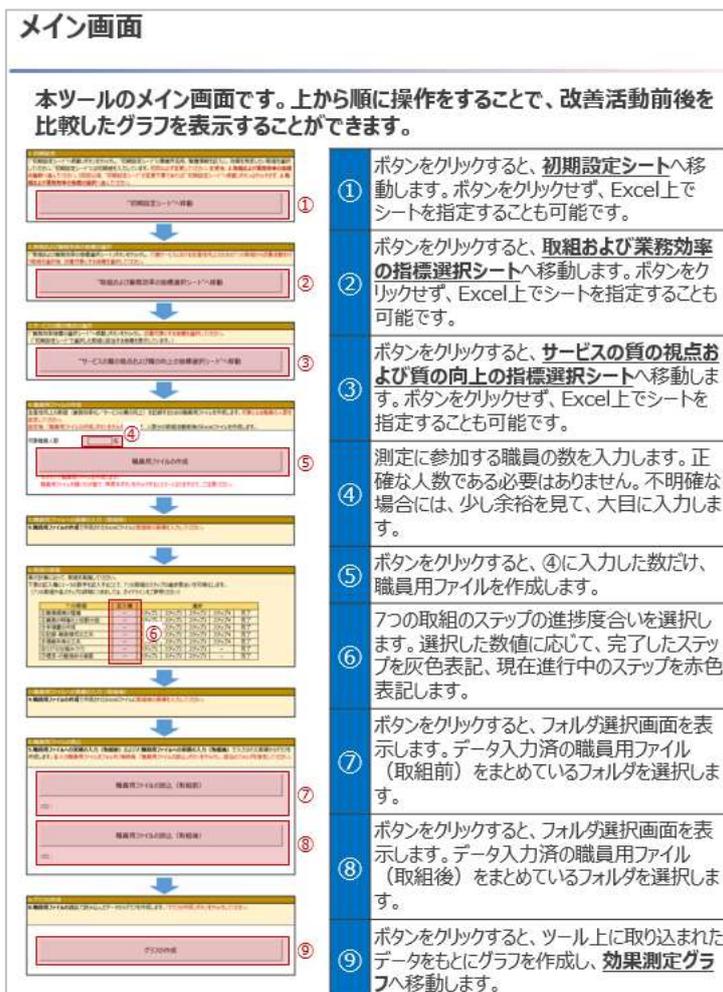
図表 3-35 「効果測定ツールの全体像」の例

効果測定ツールの全体像		
介護現場で業務の改善活動に取り組みプロジェクトリーダーが、効果測定ツールを活用し、チームの改善活動前後の状態を可視化します。		
初期設定	リストアップ	チーム専用のツールとするために、自分たちの事業所名称や連絡情報を入力します。
指標の選択 (目標および改善効果)	リストアップ	改善活動に実施するチームの状態を可視化するために、アップの指標、およびアップの範囲に属する指標を選択します。
指標の選択 (サービスの質の観点および観の向上)	リストアップ	改善活動に実施するチームの状態を可視化するために、アップの観点、およびアップの観点に属する指標を選択します。
職員用ファイルの作成	リストアップ	「指標の選択」で選択した指標を主として、改善活動に実施するチームの状態を可視化するために職員用ファイルを作成します。
職員用ファイルへの入力 (改善前)	リストアップ	職員用ファイルに改善活動（改善前）の状態を入力します。
改善の実施	リストアップ	改善活動に実施します。リーダーは、アップの指標のスコアの推移を追い追っていきます。
職員用ファイルへの入力 (改善後)	リストアップ	職員用ファイルに改善活動（改善後）の状態を入力します。
職員用ファイルの読み込み	リストアップ	入力した職員用ファイルのデータをサーバーに接続するために、職員用ファイルの読み込みを行います。
グラフの作成	リストアップ	読み込んだデータをグラフにします。

2 効果測定ツールの各シートの説明

この項では、「どの画面のときに、どこを操作すると良いか」をできる限りわかりやすく説明できるように心がけた。具体的には、実際に操作する Excel 画面と手順を並べて配置するなどして、「絵解き」の要素を入れ込む工夫をしている。また、操作手順もできるかぎり細かく分解したうえで操作方法を添えている。

図表 3-36 「効果測定ツールの各シートの説明」の例



3 職員用ファイルのシートの説明

この項では、生産性向上に向けた7つの取組を「実施する前の状態」を記録する操作方法を説明している。この「実施する前の状態」を入力するファイル「チェックリスト」は効果測定ツール本体とは異なること、そして、このファイルの入力者は、業務の改善活動のリーダー以外のメンバーや、この活動には直接参加しない職員を想定していること、に配慮した。そのため、この効果測定ツールを普段から扱わない職員でも簡潔に入力を完了できるように、入力の順番がわかるように工夫した。具体的には、Excel 画面の入力枠を4区画に分け、それぞれの区画を順に入力することで「実施する前の状態」の記録を簡便に完了できるようにしている。

図表 3-37 「職員用ファイルのシートの説明」の例

チェックリスト

改善活動（取組前）、もしくは改善活動（取組後）の状態を入力します。

業務所 担当部署

職員名 ①

■取組のステップの達成度

取組	No.	取組のステップ	達成度の評価				備考
			していない	あまりしていない	ややしている	している	
①業務の明確化と改善活動	1	業務を明らかにしよう	○	○	○	○	達成していない
	2	業務の必要性の整理、3M法をしよう	○	○	○	○	達成していない
	3	業務のニーズ、アウトプットを明確にしよう	○	○	○	○	達成していない
	4	手順・役割・役割を整理しよう	○	○	○	○	達成していない
②情報共有の工夫	1	共有の仕組みを整理しよう	○	○	○	○	達成していない
	2	情報共有の仕組みを整理しよう	○	○	○	○	達成していない
	3	情報共有の仕組みを整理しよう	○	○	○	○	達成していない
	4	情報共有の仕組みを整理しよう	○	○	○	○	達成していない
③情報・行動方針の徹底	1	業務の優先順位を整理しよう	○	○	○	○	達成していない
	2	一人ひとりが役割を明らかにしよう	○	○	○	○	達成していない
	3	業務の優先順位を整理しよう	○	○	○	○	達成していない

■業務効率指標

取組	No.	取組内容	評価	単位	入力欄		備考
					入力欄	入力欄	
①業務の明確化と改善活動	1	業務の明確化と改善活動	定量的	件/月	○	○	達成していない
	2	共有の仕組みを整理しよう	定性的	件/月	○	○	達成していない
②情報共有の工夫	1	共有の仕組みを整理しよう	定性的	件/月	○	○	達成していない
	2	情報共有の仕組みを整理しよう	定性的	件/月	○	○	達成していない
③情報・行動方針の徹底	1	業務の優先順位を整理しよう	定性的	件/月	○	○	達成していない
	2	一人ひとりが役割を明らかにしよう	定性的	件/月	○	○	達成していない

■サービスの質指標

取組	No.	取組内容	評価	単位	入力欄		備考
					入力欄	入力欄	
①「チーム」の明確化	1	「チーム」の明確化	定性的	件/月	○	○	達成していない
	2	共有の仕組みを整理しよう	定性的	件/月	○	○	達成していない
②業務の明確化と改善活動	1	業務の明確化と改善活動	定量的	件/月	○	○	達成していない
	2	共有の仕組みを整理しよう	定性的	件/月	○	○	達成していない

① 職員の情報を入力します。

② 取組のステップの達成度を「していない」「あまりしていない」「ややしている」「している」のいずれかを選択します。

③ リーダーが選択した指標（業務効率指標）の数だけ表示します。「定量」で評価する指標は、入力値の箇所に入力します。「定性」で評価する指標は、「ない」「あまりない」「ややある」「ある」のいずれかを選択します。

④ リーダーが選択した指標（サービスの質指標）の数だけ表示します。「定量」で評価する指標は、入力値の箇所に入力します。「定性」で評価する指標は、「ない」「あまりない」「ややある」「ある」のいずれかを選択します。

52

4 改善活動（取組前）の操作方法

この項では、改善活動（取組前）の操作方法を説明している。この操作工程は、事業所の名称や職種情報を入力する初期設定の場面から、各職員が入力したチェックリストのファイルを入力者が管理するまでが範囲となり、手順が多く煩雑になる。そこで、「あいまいな操作」が生じ入力者がこの効果測定ツールの使用を断念しなくて済むように、手順を細かく 33 段階に区分して説明を丁寧についた。他の項と同様、入力者が視覚的にも理解しやすいように、画面の図と操作説明を並べている。また、Excel 操作に不慣れな方からは、「どこに何を入力すればよいか分からない」という質問がよくある。そこで、目立つ色の黄色の吹き出しを数多く配置するなどして、どのセルにどのようなことを入力するとよいか、あるいは選択するとよいか、初めての操作する方でも図に従えば操作が完了できるように工夫した。

図表 3-38 「改善活動（取組前）の操作方法」の例

改善活動（取組前）の操作方法 9

26.「職員用ファイル_効果測定_取組前」フォルダにある職員用ファイルを、測定に参加する職員1人につき1通ずつメールなどで配付します。
 ※Mac版の場合、「StaffFormat」フォルダです。

27.測定に参加する職員は配付された職員用ファイルを開き、各自の情報を入力、選択します。

事業所	サンプル事業所	初期設定シート”で記入した事業所名を反映
記入日	_____	入力
職種	_____	初期設定シート”で記入した職種情報から選択
氏名	_____	入力

28.取組のステップの達成度を選択します。

取組	No.	取組のステップ	達成度				備考
			していない	あまりしていない	ややしている	している	
①業務の明確化と役割分担	1	業務を区別する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	2	業務の必要要件を整理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	3	役割のマッチング、マスターランを引継ぎ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	4	手続と役割の整理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
②情報共有の工夫	1	共有する情報を整理	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	2	情報を学ぶ目的を明確	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	3	情報の出し方を統一	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	4	情報の出し方を統一	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
③理念・行動指針の徹底	1	組織の理念が定着	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	2	一人ひとりが理念に賛同	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択
	3	理念を再確認、浸透	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	選択

“取組および業務効率の指標選択シート”で選択した取組を反映

29.業務効率指標が「定量」の場合は入力、「定性」の場合は選択します。

業務効率指標	No.	指標	単位	測定		備考
				入力	選択	
①業務の明確化と役割分担	1	業務の明確化	時間	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	入力
	2	役割の明確化	時間	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	入力
②情報共有の工夫	1	共有の工夫	時間	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	入力
	2	共有の工夫	時間	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	入力
③理念・行動指針の徹底	1	理念の徹底	回数	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	選択
	2	理念の徹底	回数	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	選択

「定量」のため、入力

「定性」のため、選択

5 改善活動中の操作方法

この項では、改善活動が「どの段階まで進んでいるか」を見える化する操作方法を説明している。7つの取組はそれぞれにステップが細かく設定されている。操作マニュアルに沿って記入欄の番号を選ぶことで、改善活動の経過状況を一目で把握できる。ここでは、7つの取組のそれぞれのステップとはどのようなものか把握しやすいように、生産性向上のガイドラインに誘導する工夫をしている。

図表 3-39 「改善活動中の操作方法」の例

改善活動中の操作方法 1

1. **メイン画面の項番6の「取組の実施」にある選択欄に1～5を選択し、7つの取組のステップの進捗状況を可視化します。**

6. 取組の実施
 実行計画に沿って、取組を実践してください。
 下表の記入欄に1～5の数字を記入することで、7つの取組のステップの進捗度合いを可視化します。
 (7つの取組や各ステップの詳細につきましては、ガイドラインをご参照ください)

7つの取組	記入欄	進捗				
①職場環境の整備	—	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
②業務の明確化と役割分担	—	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
③手順書の作成	—	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
④記録・報告様式の工夫	—	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
⑤情報共有の工夫	1	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
⑥OJTの仕組みづくり	3	ステップ1	ステップ2	ステップ3	—	完了
⑦理念・行動指針の徹底	4	ステップ1	ステップ2	ステップ3	—	完了

選択

7つの取組の各ステップの詳細は、「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）」の各取組の事例の冒頭に記載

←例
 「①職場環境の整備」のステップはP65に記載
 ※改訂によりページ番号は異なる可能性があります

2. **可視化したら、保存します。必要に応じて更新し、進捗状況を適宜把握します。**

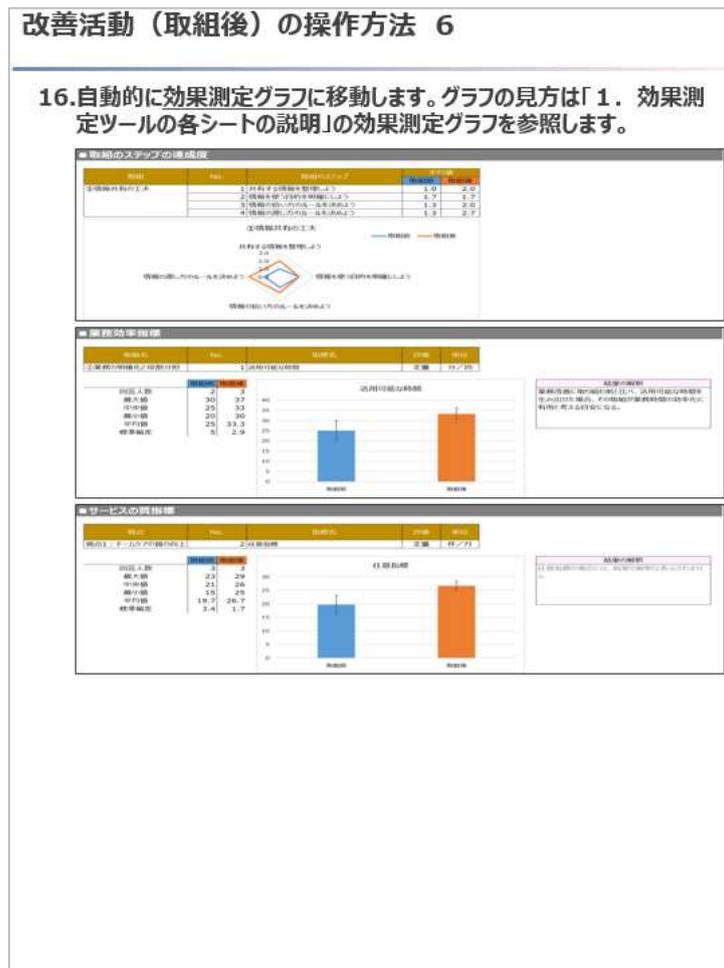
6. 取組の実施
 実行計画に沿って、取組を実践してください。
 下表の記入欄に1～5の数字を記入することで、7つの取組のステップの進捗度合いを可視化します。
 (7つの取組や各ステップの詳細につきましては、ガイドラインをご参照ください)

7つの取組	記入欄	進捗				
①職場環境の整備	4	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
②業務の明確化と役割分担	3	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
③手順書の作成	5	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
④記録・報告様式の工夫	2	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
⑤情報共有の工夫	3	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	完了
⑥OJTの仕組みづくり	1	ステップ1	ステップ2	ステップ3	—	完了
⑦理念・行動指針の徹底	2	ステップ1	ステップ2	ステップ3	—	完了

6 改善活動（取組後）の操作方法

この項では、改善活動に「取り組んだ後の状態」を入力する段階から、活動成果を棒グラフ等で表示するまでの段階の操作を説明している。この段階では、ファイルを選択するという操作が生じる。このとき、指定していないファイルを誤って読み込むとうまく成果を図示できない。選択するファイルを間違わずに済むように工夫した。具体的には、黄色い吹き出しを用いて、パソコンの画面上のどのフォルダを選択すればよいか、一目でわかるように配慮した。

図表 3-40 「改善活動（取組後）の操作方法」の例



7 2回目以降の操作方法

この項では、効果測定ツールを繰り返して使用する場合の手順をまとめている。この効果測定ツールは2回目以降に使用するときには操作が複雑にならないように設計してある。それは、2回目以降の効果測定の時も負担をなるべくかけずに、業務の改善活動を継続してもらいたいという意図があるためである。ここではその作業を簡易化しながら2回目以降の測定に取り掛かる手順を示している。既存のフォルダ名の変更やフォルダの削除といった操作が発生する。誤って必要なフォルダ等を削除することがないように、パソコンの画面を具体的に図示しながら操作を示す工夫をしている。

図表 3-41 「2回目以降の操作方法」の例

2回目以降の操作方法（作業の簡易化） 4

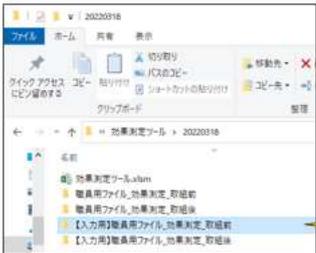
5. 必要に応じてフォルダ名称を変更します。（ここでは 20220318 とします）



6. 20220318フォルダに移動します。



7. 前回分が入力されている取組前のフォルダを削除します。



(7) 効果測定ツールの操作説明動画

本事業では介護現場の業務の効率化とケアの質という 2 つの成果を見える化するツールを開発したが、このような商品は、現在のところ市販されておらず前例もない。そのため、介護現場にとってほとんど馴染のない機能やツールとあってよく、介護現場の方がこの効果測定ツールの使い方や活用のイメージを上手く描けるように支援することが重要になる。そこで、効果測定ツールの効果的な普及と介護現場での活用の活性化を念頭に置いて、書面による操作マニュアルの他に、動画による操作説明ツールを検討し作成した。情報チャネルとしての動画コンテンツには、大量で複雑な情報を効率的に分かりやすく伝えるこ、という利点がある。また、情報の受け手が情報の本質をイメージしやすい、という利点もある。更に、動画コンテンツをインターネット上に公開することによって、個人が場所や時間に制限されることなく個人の都合に合わせて動画を視聴することを可能にし、結果として、この新しい効果測定ツールの効率的な認知拡大と普及促進に貢献するものと期待できる。そこで、効果測定ツールの操作説明を動画として作成した。

・効果測定ツールの操作説明動画の構成

- 1 導入篇
- 2 操作編
- 3 ユースケース

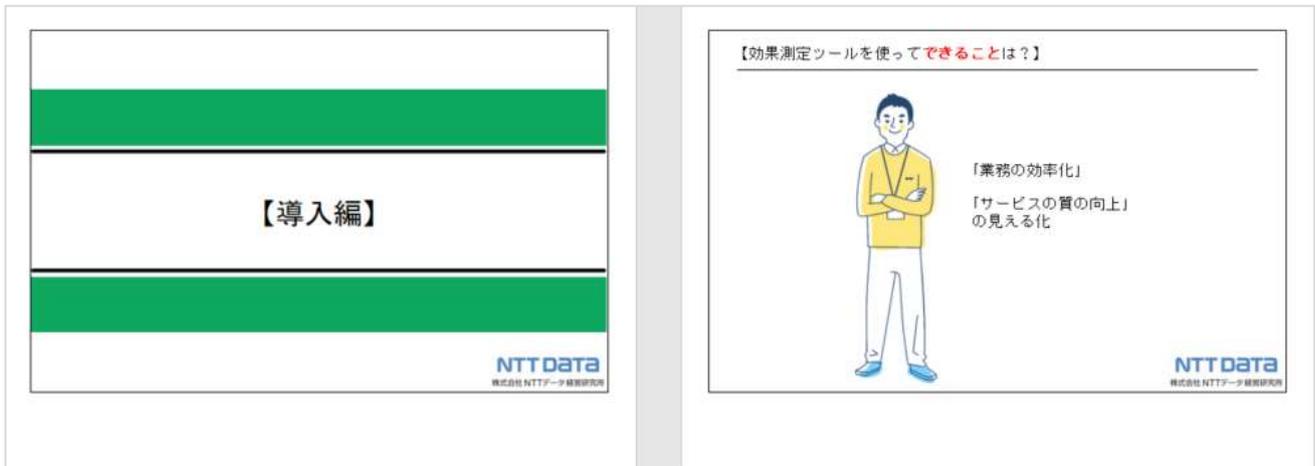
・操作説明動画の作成上の工夫

1 導入編

導入編では、効果測定ツールが「できること」を冒頭から端的に伝える工夫をした。視聴者が効果測定ツールで扱う 2 つのテーマを正しく認識しやすいように、画面には、「業務の効率化」と「サービスの質の向上」のみを文字のみを配置した。また、ツールの本質的な機能の説明はナレーションに加えた。ナレーションに「見える化」という単語を入れ、「業務の効率化とサービスの質の向上」というテーマと「見える化」という機能を視聴者が結びつけやすいように工夫している。

また、視聴者が業務の改善活動における活用段階をイメージしやすいように、生産性向上のガイドラインが紹介する改善活動の標準的な 6 つのステップを図示し用いている。

図表 3-42 「導入編」の画面例



2 操作編

操作編では、効果測定ツールの操作マニュアルを参考に、効果測定ツールの使用者が、この動画を視聴しながら一緒になってツールを実際に操作する体験を念頭において構成している。「用意するもの」と「実際に触ってみよう」という2つの構成組としている。工夫として、単なる使い方の説明の前にまずは「ツールに興味を持ってもらう」ことを意識し、試しに「触ってもらう」体験を訴求する意図を含んでいる。

図表 3-43 「操作編」の画面例



3 ユースケース

ユースケースでは、業務の効率化と介護サービスの質の向上の指標の組み合わせに着目した例示を用意した。具体的には、第一に、業務の効率化の指標1つと介護サービスの質の向上の指標の1つという最も単純な組み合わせを用意した。第二に、複数の指標を選択するケースを用意した。業務の効率化の指標1つと介護サービスの質の向上の指標2つという組み合わせとしている。最後に、自分たちで指標を用意しツールに反映する、という例を用意した。3種類の例示は次の通り。いくつかの指標の組み合わせを例示しながら、指標選びからデータの入力、そしてグラフの表出まで紹介する。

<ユースケース1>

「活用可能な時間」を生み出し「利用者と向き合う時間」に活かす

<ユースケース2>

「活用可能な時間」を生み出すことで「利用者と向き合う時間」や「職員と管理者のコミュニケーション時間」に活かす

<ユースケース3>

「インカムを通じた情報共有のしやすさ」を向上させることで「ユニット内での協働のしやすさ」を高める

図表 3-44 「ユースケース編」の画面例

【ユースケース】



【ユースケース】①「活用可能な時間」を生み出し「利用者と向き合う時間」に活かす

【業務効率の目標】
業務の明確化と役割分担を通じ
「活用可能な時間」を生み出し
「利用者と向き合う時間」に活かす



【サービスの質向上の目標】
業務効率化の成果を生かし
「活用可能な時間」を生み出し
「利用者と向き合う時間」に活かす



【ユースケース】の改善方針の例（複数の指標を選択）
「活用可能な時間」を生み出すことで「利用者と向き合う時間」や「職員と管理者のコミュニケーション時間」に活かす

【業務効率の目標】
取組の業務の明確化と役割分担を通じて
「活用可能な時間」を生み出す。
取組の情報共有の工夫を通じて
「共有向け会議記録の作成時間」を削減する。



【サービスの質向上の目標】
業務効率化の成果を生かして
「利用者と向き合う時間」や
「職員と管理者のコミュニケーション時」
に活かすことでケアサービスの質向上を
達成する



【ユースケース】の改善方針の例（複数の指標を選択）
「活用可能な時間」を生み出すことで「利用者と向き合う時間」や「職員と管理者のコミュニケーション時間」に活かす



- 1 初期設定
- 2 取組および業務効率の指標の選択
- 3 サービスの質の視点の選択
- 4 職員用ファイルの作成
- 5 職員用ファイルへの実績の入力(取組前)
- 6 取組の実施
- 7 職員用ファイルへの実績の入力(取組後)
- 8 職員用ファイルの読込
- 9 グラフの作成



【ユースケース】②自分たちで指標を用意し、ツールに反映してある
「インカムを通じた情報共有のしやすさ」を向上させることで「ユニット内での情報のしやすさ」を高める

【業務効率の目標】
取組の、情報共有の工夫を通じて
「インカムを通じた情報共有の
しやすさ」を向上させる



【サービスの質向上の目標】
業務効率化の成果を生かして
「ユニット内での情報のしやすさ」
を高めることで、ケアとサービスの
質の向上を達成する。



【ユースケース】②自分たちで指標を用意し、ツールに反映してある
「インカムを通じた情報共有のしやすさ」を向上させることで「ユニット内での情報のしやすさ」を高める



- 1 初期設定
- 2 取組および業務効率の指標の選択
- 3 サービスの質の視点の選択
- 4 職員用ファイルの作成
- 5 職員用ファイルへの実績の入力(取組前)
- 6 取組の実施
- 7 職員用ファイルへの実績の入力(取組後)
- 8 職員用ファイルの読込
- 9 グラフの作成

上記、ステップ実施後に完成となります



(8) その他

本ツールの作成にあたり、付属の資料として以下を作成した。

1. 効果測定ツールの設計書
2. 効果測定ツールの操作マニュアル
3. 効果測定ツールの操作説明動画

第4章 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討

第1節 目的

生産性向上に取り組む介護事業者・事業所²の改善活動への取組を対外的に見える化し、アピールできる方策として認証制度等を検討する。

第2節 実施概要

1. 先行する認証制度事例の調査・研究

先行する認証制度事例として、以下の制度について Web 公開資料等を参考に文献調査を実施した。

①調査対象の先行する認証・表彰制度

	認証・表彰制度の名称	所管官庁	方式	実施主体
1	人材育成認証制度	厚生労働省 (都道府県)	認証	愛知県
				広島県
				沖縄県
				京都府
				栃木県
2	介護職員確保定着促進事業	厚生労働省 (都道府県)	認証	山梨県
3	認知症バリアフリー宣言及び認証制度	厚生労働省 (都道府県)	宣言 認証 表彰	—
4	看護業務効率化先進事例収集・周知事業	厚生労働省 (都道府県)	アワード	厚生労働省 (公益社団法人 日本看護協会)
5	働きやすく魅力あふれる介護事業所等表彰	堺市	表彰	堺市
6	健康経営優良法人認定制度	経済産業省	認定	経済産業省

②主な調査項目

事業名	対象事業者
実施主体	認証事業者数
制度開始時期	認証手続き
事業目的	審査基準
事業概要	認定証の発行

2. ヒアリング調査の実施

先行する認証制度の実施主体及び受賞又は認定を受けた事業所に対しヒアリング調査を実施した。

² 介護サービス事業所はサービス提供施設等のことを示し、事業者は運営法人を示す。

①ヒアリング実施先

実施主体			
	認証・表彰制度の名称	実施主体	方式
1	「魅力ある福祉・介護の職場宣言ひろしま」制度	広島県	認定
2	沖縄県人材育成企業認証制度	沖縄県	認定
3	きょうと福祉人材育成認証制度	京都府	認定
4	働きやすく魅力あふれる介護事業所等表彰	堺市	表彰
5	看護業務効率化先進事例収集・周知事業	公益社団法人 日本看護協会	表彰
6	健康経営優良法人認定制度	経済産業省	認定
7	看護業務効率化先進事例収集・周知事業	厚生労働省	アワード

受賞又は認定を受けた事業所			
	認証・表彰制度の名称	所在地	認証・表彰を受けた事業所名
1.	「魅力ある福祉・介護の職場宣言ひろしま」制度	広島県	社会福祉法人 仁寿会 特別養護老人ホーム ハートフル竹原中央
2.	「魅力ある福祉・介護の職場宣言ひろしま」制度	広島県	サンキ・ウエルビィ株式会社
3.	沖縄県人材育成企業認証制度	沖縄県	有限会社ウェルネス前田
4.	働きやすく魅力あふれる介護事業所等表彰	堺市	社会福祉法人 頌徳福祉会介護老人福祉施設ソルメゾン
5.	働きやすく魅力あふれる介護事業所等表彰	堺市	社会福祉法人 五常会 特別養護老人ホームゆーとりあ

②主なヒアリング内容

以下の切り口で情報を整理するため、文献調査では不足していた情報について、幅広くヒアリング調査を行った。

机上調査・ヒアリングの主な視点		情報収集や質問の切り口	
事前準備	その見える化方式を選んだ理由	<ul style="list-style-type: none"> ・認証方式等を選んだ理由や意図 ・認証や表彰など複数の方式を検討の有無 等 	
	事業化への体制整備	<ul style="list-style-type: none"> ・準備室の設置の有無、着想から事業開始に至るまでの準備期間 ・事前準備に係る負担（庁内・庁外の関係者への事前説明や調整の手間を含む） 等 	
事業過程	募集	方法	<ul style="list-style-type: none"> ・周知先（事業者団体、介護サービス事業所への直接周知）、受付方法（郵送、メール等） ・活用した情報メディア（ホームページ、広報紙、SNS、関連団体への通知、説明会など）
	審査	評価等の基準	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目と基準の設定、評定のつけ方、階層化（プラチナ、スタンダードなど） 等 ・評価基準等を決定する主体（有識者等の委員会や検討会を開催したのかなど） 等
		評価等の体制	<ul style="list-style-type: none"> ・評価する過程の体制や運用手順（審査前整理、訪問ヒアリング、面談、委員会） 等 ・認証や表彰の決定の体制や運用方法（自己/他者評価、足切り設定 など） 等
	公表（見知り）	方法（情報メディア）	<ul style="list-style-type: none"> ・広報紙、ホームページ、表彰式、発表会、シンポジウム、事例集、動画 等。
評価結果の有効期間		<ul style="list-style-type: none"> ・更新制の有無 ・認証・認定が効力を持つ期間 等 	
評価	見える化による成果・恩恵	実施主体側	<ul style="list-style-type: none"> ・実施主体の目線。事業成果を公開した効果 例えば、制度目的の達成、次年度の応募件数、応募内容の質
		被評価・受賞側	<ul style="list-style-type: none"> ・評価を受けた立場の目線。認証・表彰結果が外部公開になった影響 例えば、外部からの反響、組織内部の変化

・それぞれの過程の実績（応募件数や表彰件数等）
・当時（現在）の苦労話
・実施主体者としての事業を運営する負担感

第3節 調査・分析の結果

1. 問題意識

介護現場の生産性向上の取組については、これまで生産性向上ガイドラインの普及啓発や好事例の横展開等を通じて、その取組の推進を図ってきたところであるが、未だに生産性向上の取組に未着手、あるいは、着手しても継続性のない一過性の取組にとどまっている施設・事業所が少なくない。

2. 調査課題

生産性向上に取組む介護事業者・事業所の改善活動への取組を対外的に見える化し、アピールできる方策として認証制度等を検討するにあたり、参考とすべき先行事例（制度）とは、何か？を分析するための分析の枠組みをあらかじめ設定する。

その後、次の視点から調査対象とした先行事例について机上調査並びにヒアリングを実施した。

（観察の視点）

- 事業成果が見える化するため、どのような方法をとっているか？
- 事業成果が見える化するため、どのように募集・周知を行っているか？
- 事業成果が見える化するため、どのように審査・評価をおこなっているか？
- 見える化による成果や恩恵にはどのようなものがあるか？

3. 見える化方式別の解釈

見える化方策には様々な方式があるが定まった解釈があるわけではない。そのため、調査を効率よく実施するため、今回は4つの方式について次のように定義することとした。

図表 4-1 見える化方式とその解釈

見える化の方式		方式の解釈
1	表彰方式	<ul style="list-style-type: none"> • 辞書の解釈は次のとおり。すなわち、表彰とは、善行・功績・成績などを、世に広く明らかにし、ほめること（広辞苑第7版）。 • ここでは、優れた取組を行った事業所等の取組内容を評価し称えることと解釈する。
2	アワード方式	<ul style="list-style-type: none"> • 辞書の解釈は次のとおり。すなわち、アワードとは、審査して与える、授与する（大辞林第4版）。 • 厳密には、表彰に包含される用語であるが、目的やテーマ別に評価し称えることと解釈する。
3	認証方式	<ul style="list-style-type: none"> • 辞書の解釈は次のとおり。すなわち、認証とは、一定の行為または文書が正当な手続き・方式でなされたことを項の機関が証明すること（広辞苑第7版）。 • ここでは、「取組みを実施した企業・法人を都道府県が評価する」方式と解釈する。
4	認定方式	<ul style="list-style-type: none"> • 辞書の解釈は次のとおり。すなわち、認定とは、みとめてきめること。ある事実や資格の有無、事柄の当否などを判断して決定すること（広辞苑第7版）。 • ここでは、「企業や団体の功績を認め、優良な企業に該当すると判断し決定する」方式と解釈する。

4. 分析の対象とした事例

分析対象は、国や地方公共団体等が実施する表彰制度等のうち、制度目的が確認できること、成果を対外的に公開していること、ヒアリングが可能であることの3点を満たす制度等のなかから、本事業の委託者と作業部会とで調整した。

最終的に、6つの制度を取り上げ、合計で10事業を対象にした。10事業のうち5事業は人材育成認証制度に該当する。実施主体が都道府県であり、事業内容や方法を設定するため、それぞれを異なる制度とみなし分析するためである。

図表 4-2 分析の対象とした取り組みの制度や事業目的（1）

分析対象の名称	所管官庁 (7都道府県)	見える化 の方式	制度や事業の目的
1 人材育成認証制度	厚生労働省 (通知票)	認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 主な目的は、人材育成等の取組みを一層推進し、求職者に優良な事業所の判断についての指標を与えること。 事業の具体的な内容や方法は、実施主体である愛知県が独自に設定している。
2	厚生労働省 (広島県)	認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 主な目的は、人材の確保・育成・定着を回り、業界全体のレベルアップ、イメージ改善につなげること。 事業の具体的な内容や方法は、実施主体である広島県が独自に設定している。
3	厚生労働省 (沖縄県)	認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 主な目的は、企業に積極的な人材育成の取組みを促し、「雇用の質の向上」を図ること。 事業の具体的な内容や方法は、実施主体である沖縄県が独自に設定している。
4	厚生労働省 (京都府)	認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 主な目的は、学生をはじめとした若者がなかなか福祉の業界を選ばない現状を改善することにより、福祉業界が若者にとって安心して働ける業界であることを示すこと。 事業の具体的な内容や方法は、実施主体である京都府が独自に設定している。
5	厚生労働省 (栃木県)	認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 主な目的は、介護業界全体のレベルアップと BOTTOM アップを推進し、介護職を志す人の参入促進・定着を図ること。 事業の具体的な内容や方法は、実施主体である栃木県が独自に設定している。

図表 4-3 分析の対象とした取り組みの制度や事業目的（2）

分析対象の名称	所管官庁	見える化 の方式	制度や事業の目的
6 介護職員確保定着促進事業	厚生労働省 (山梨県)	認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 目的は、介護サービス事業所・施設向けにモデル給与規程・モデル就業規則を作成・普及するとともに、先駆的に職場環境改善を実践する事業所の認定・周知により、介護の仕事のイメージアップを図ること。 国の財政支援制度（地域医療介護総合確保基金）を活用
7 認知症バリアフリー宣言及び認証制度	厚生労働省	認証方式 表彰方式	<ul style="list-style-type: none"> 目的は、認知症の人やその家族等に安心して利用できる環境を提供するとともに、企業等の認知症にかかる取組を推進する環境づくりに寄与すること。 厚生労働省事業
8 看護業務効率化先進事例収集・周知事業	日本看護協会	アワード方式	<ul style="list-style-type: none"> 目的は、先進的な取組を選定するとともに、先進的な取組を行う医療機関等を表彰し、取組の周知等を実施すること。 本事業は厚生労働省の補助金事業として日本看護協会が実施
9 働きやすく魅力あふれる介護事業所等表彰	堺市	表彰方式	<ul style="list-style-type: none"> 目的は、労働環境の改善や業務効率の向上等についての優れた取組を行っている介護事業所等を表彰することにより、他の事業所に波及させ、介護人材の確保及び定着、イメージの向上につなげること。 実施主体である堺市が具体的取組や方法を独自に設定している。
10 健康経営優良法人認定制度	経済産業省	認定方式	<ul style="list-style-type: none"> 目的は、「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業」として社会的に評価を受けることができる環境を整備すること。

5. 分析の枠組み

先行事例を分析するにあたり、4つの視点を設定した。

- 視点1 事業成果を見える化するため、どのような方法をとっているか？
- 視点2 事業成果を見える化するため、どのように募集・周知を行っているか？
- 視点3 事業成果を見える化するため、どのように審査・評価をおこなっているか？
- 視点4 見える化による成果や恩恵にはどのようなものがあるか？

また、机上調査やヒアリングに際し、主な視点と、情報収集や質問の切り口について次のように設定した。

図表 4-4 主な視点と情報収集や質問の切り口

机上調査・ヒアリングの主な視点		情報収集や質問の切り口	
事前準備	その見える化方式を選んだ理由	<ul style="list-style-type: none"> ・認証方式等を選んだ理由や趣向 ・認証や表彰など複数の方式を検討の有無 等 	
	事業化への体制整備	<ul style="list-style-type: none"> ・準備室の設置の有無、着想から事業開始に至るまでの準備期間 ・事前準備に係る負担（庁内・庁外の関係者への事前説明や調整の手間を含む） 等 	
事業過程	募集	方法	<ul style="list-style-type: none"> ・周知先（事業者団体、介護サービス事業所への直接周知）、受付方法（郵送、メール等） ・活用した情報メディア（ホームページ、広報紙、SNS、関連団体への通知、説明会など）
		審査	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目と基準の設定、評定のつけ方、階層化（プラチナ、スタンダードなど） 等 ・評価基準等を決定する主体（有識者等の委員会や検討会を開催したのかなど） 等
	公表 (PR)	方法 (情報メディア)	<ul style="list-style-type: none"> ・広報紙、ホームページ、表彰式、発表会、シンポジウム、事例集、動画 等。
		評価結果の有効期間	<ul style="list-style-type: none"> ・更新制の有無 ・認証・認定が効力を持つ期間 等
評価	見える化による 成果・恩恵	実施主体側	<ul style="list-style-type: none"> ・実施主体の目標、事業成果を公開した効果 例えば、制度目的の達成、次年度の応募件数、応募内容の質
		被評価・受賞側	<ul style="list-style-type: none"> ・評価を受けた立場の目標、認証・表彰結果が外部公開になった影響 例えば、外部からの反響、組織内部の変化

・それぞれの過程の実績（応募件数や表彰件数等）
・当時（現在）の当方誌
・実施主体者としての事業を運営する負担感

※この切り口のほか、ヒアリングの際は、インタビューの流れに応じて質問を追加・変更している。

6. 分析結果

視点1) 事業成果を見える化するため、どのような方法をとっているか？

基準を満たすことで質を維持する、という意図がある場合、認証方式を選択しているところがあった。認証を受けた事業所とそうでない事業所間の格差を懸念し表彰方式を選択したところがあった。

図表 4-5 見える化方式別にみたその方式の選択理由等

見える化の方式	その見える化を選択した理由／体制整備	特徴的な内容、備考
①表彰方式	<ul style="list-style-type: none"> 認証を受けた事業所のみ権利を与えてよいものかとの議論がなされ、そこまでは求めないとの結論に至り、表彰方式を採用した(堺市) 	<ul style="list-style-type: none"> 実践発表会との連動(堺市) 事例動画の作成(堺市) 事業所表彰だけでなく、個人の表彰制度を設けている(堺市)
②アワード方式	<ul style="list-style-type: none"> 厚生労働省の補助事業の要件にて、アワード方式が前提となっていた(日看協) 	<ul style="list-style-type: none"> 成案は、事例集、機関紙、学会発表で公開(日看協) 表彰式はウェブで公開(日看協)
③認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 業界全体に入ってもらいたい、長く続けてもらいたいという思いから、認証になったと聞いている。(広島県) 認証基準を満たすために取り組みを継続し、レベル維持を行ってもらうためでもある。(広島県) 現在も表彰方式か認証方式かは未決着、外部有識者会議で議論してもらいたいと考えている(京都府) 見える化方策の検討の有無は未確認(栃木県、愛知県、山梨県他) 	<ul style="list-style-type: none"> 県の予算に反映(愛知県) 事務運用は民間企業に委託(広島県、京都府、栃木県) HPへの事業所名の掲載(共通) 表彰式・事例発表会の開催(共通) 取組事例集、取組事例の動画化(京都府) 求人説明会で認定企業の紹介(沖縄県、京都府) 大学・高校・専門学校に認証企業を紹介(中絶間) 大学生向け冊子(京都府)
④認定方式	<ul style="list-style-type: none"> 目的はヘルスケア産業の活性化であった。普通の表彰では企業が魅力を感じてくれないということであったので、JPXと組んで健康経営銘柄を始めたのがきっかけ。認定制度は健康経営銘柄開始の2年後開始(経済産業省) 	<ul style="list-style-type: none"> 委託事業で展開し、運営は民間受託者が実施 事例集、動画

視点2) 事業成果を見える化するため、どのように募集・周知を行っているか？

見える化の方式に関わらず、基本的には実施主体のホームページで告知や募集を実施していた。また、認証方式や認定方式では、関連団体への呼びかけや他の制度と連動させるなど募集にひと手間かけていた。

図表 4-6 見える化方式別にみた募集の方法等

見える化の方式	募集	特徴的な内容、備考
①表彰方式	<ul style="list-style-type: none"> 実施主体HPによる告知・募集(堺市) 人材募集サイトとの連携(堺市) 	<ul style="list-style-type: none"> 市が主催する階層別研修制度の中で動画を配信し取組の重要性を伝えている(堺市)
②アワード方式	<ul style="list-style-type: none"> 実施主体HPによる告知・募集(全共通) 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェアメーカー等のユーザー(事業所)に本制度の案内をしてもらっている(日看協) 試行的支援事業を2020年度にスタート(日看協)
③認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 実施主体HPによる告知・募集(全共通) 関連団体の会合での呼びかけ(全共通) 	<ul style="list-style-type: none"> 各団体の年次総会での呼びかけ(広島県) 他事業(研修会、コンサルティング機会の提供)を通して周知(京都府) 他事業(介護ロボットの補助金申請など)の申請要件などに入れている(京都府、広島県)
④認定方式	<ul style="list-style-type: none"> 実施主体HPによる告知・募集(経済産業省) 保険会社や商工会議所との連携(経済産業省) 自治体の研修制度との連携(経済産業省) 	<ul style="list-style-type: none"> 健康優良銘柄の運用を行っている日本取引所グループ(JPX)が関連した情報発信を行っている(経済産業省)

視点3) 事業成果を見える化するため、どのように審査・評価をおこなっているか？

表彰方式、認証方式、認定方式では複数回の審査を設定していた(堺市、広島県、経済産業省等)。アワード方式では、審査の際、採点結果よりも、取組が趣旨に合致しているかを優先して評価していた(日看協)。

図表 4-7 見える化方式別にみた審査方法等

見える化の方式	審査(評価等の基準や体制)	特徴的な内容、備考
①表彰方式	<ul style="list-style-type: none"> 一次審査:客観的情報書類、取組内容(〇×式)の申請に基づき審査(堺市) 二次審査:ヒアリングは支援課と庁内委員会(アドバイザー(有識者))が実施(堺市) 	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリング審査には民間コンサルを入れた(堺市) 表彰した企業だけでなく、応募した全事業所に対し審査結果のフィードバックを行っている(堺市)
②アワード方式	<ul style="list-style-type: none"> 取組内容に関する書類(記述式)提出を受け、評価する 有識者によって基準を検討した。その後、委員会で意見を踏まえ評価指標を改訂し運用している(日看協) 短期のうちに評価指標を変更すると混乱を招く恐れがあるので、一定期間の間は基準を変えないルールにしている(日看協) 	<ul style="list-style-type: none"> (実態として)現地調査等は実施せず、提出書類ベースでの選考 審査は外部有識者を含む 採点結果より事業趣旨への合致度を優先(日看協)
③認証方式	<ul style="list-style-type: none"> 一次審査:客観的情報書類、取組内容に基づき審査(共通) 二次審査:対面ヒアリング等(共通) 段階認証で、下位認証は書類審査のみ、上位はヒアリングを追加実施(広島県、栃木県)両方にヒアリングを実施(京都府) 2~3年更新時に再度審査 	<ul style="list-style-type: none"> 取組項目確認票(〇×方式)(広島県、愛知県) チェック式+記述方式(沖縄県) 学者、産業界等の外部有識者の審査会(沖縄県、愛知県) 審査事務は委託、外部有識者委員会で審査(京都府)
④認定方式	<ul style="list-style-type: none"> 客観的情報書類の提出に基づき審査(経済産業省) 評価項目は毎年見直し(大枠に変わるはない)(経済産業省) 有識者委員会を委託先で運営(経済産業省) 認定の可否を決定する認定委員会も設置(経済産業省) 毎年更新時に審査必要(経済産業省) 	<ul style="list-style-type: none"> 申請時の誓約要件として、回答根拠を2年保存してもらう。事務局から根拠資料の提出をお願いし検証するケースも一部ある。(経済産業省)

視点4) 見える化による成果や恩恵にはどのようなものがあるか？

実施主体では、事業成果を公開した影響を明確に確認していない様子。事業の活性化を指摘する事例はある(経済産業省)。被評価・受賞者側では、対外的なアピール力の向上や、社内向けとして自社事業の振り返りのきっかけ、などがあった。

図表 4-8 見える化方式別にみた成果等

見える化の方式	見える化による成果や恩恵	特徴的な内容、備考	
①表彰方式	実施主体	<ul style="list-style-type: none"> 離職率を認識してもらえたようになった(堺市) 	<ul style="list-style-type: none"> 離職率が低下し、人材紹介会社に支払っていた費用(約800万円)を他の設備や労働環境の整備にまわすことができた(堺市)
	被評価受賞側	<ul style="list-style-type: none"> 年に一度の事業の振り返りとなる(堺市) 	
②アワード方式	実施主体	<ul style="list-style-type: none"> 優れた取組内容の共有と波及(日看協) 看護職の人手不足対策(日看協) 	<ul style="list-style-type: none"> 取組内容を4分野(1.業務改善、2.タスクシフト・多職種連携、3.AI・ICT等の技術の活用、4.その他)に分類し、それぞれの分野で表彰している(日看協)
	被評価受賞側	<ul style="list-style-type: none"> 受賞した実績をPR(共通) 	
③認証方式	実施主体	<ul style="list-style-type: none"> 離職率低下、イメージアップ(京都府) 認証事業に関心を寄せる企業数は増加(沖縄県) 	<ul style="list-style-type: none"> 取組前は自事業所の離職率すら把握していなかったが、認証取得を機に根本的な仕組みや取組の見直し実施(共通) 人材紹介会社への支払い費用半減(京都府) 上位認証取得により大学就職説明会等への誘いが増えた(京都府) ICT等の補助金申請等で優位(栃木県)
	被評価受賞側	<ul style="list-style-type: none"> 自組織の取組状況・課題を把握することができた 県主催の求人説明会で県から認証企業を強くアピール(沖縄県) 	
④認定方式	実施主体	<ul style="list-style-type: none"> 認定企業数は拡大し、ヘルスクア産業の活性化につながっている(経済産業省) 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模・中小併せて1万社規模になってきているが、今後もこれを国が丸抱えしていくのが良いのかという点が課題である。(国が1万社見ている認証制度は他にない。)予算の関係もあり将来的には民間移譲も検討している(経済産業省)
	被評価受賞側	<ul style="list-style-type: none"> 認定を受けた実績をPR(ロゴマークの活用等)が可能 	

第4節 結果を踏まえた整理

これらの調査を踏まえて事務局にて一次的な整理を行った。なお、最終的な整理については、委員会の意見を踏まえて再整理し別に掲載している。

1. 調査結果の一次整理

見える化の方式ごとに見える化による成果を分析した。成果の視点は、人材育成、経営層の参画、課題の認識、組織全体の取組、そして取組の新鮮さ・ユニークさとした。評価は、大いに期待できる、ある程度期待できる、どちらともいえない、という3段階とした。

また、事業化・事業継続の負担についても分析した。具体的に歯、評価業務の負担、運用業務の負担、そして継続性の担保に分け検討した。それぞれの項目について、困難とはいえない、ある程度困難、非常に困難、の3段階とした。尚、この整理については、困難感はあるがそれぞれの事業がそれぞれなりの方法でその困難を克服し事業を実施していることを添える。したがって、「非常に困難」とは制度化が不可能、という意味を持つわけではない。

図表 4-9 見える化方式別にみた成果や事業化等の負担の整理



2. 中間整理

(1) 見える化による成果

1) 見える化方式の違いによる特徴や違い

- ・ 表彰方式やアワード方式は、現状の取組を明らかにし、一定水準に達している取組を対外的に周知することに向いている。
- ・ テーマ別での表彰（アワード）を行う事は、取組を明らかにし、実際に取り組んだことを

皆に周知するのに有効であると思われる。

2) 見える化の方式と対外的なアピール効果との関係

- ・ 表彰方式やアワード方式の事例では、優良な取組を表彰するというケースがあり、様々な取組をあらゆる角度から評価し、その活動を対外的に周知するという意味で事業の活発化に貢献している。
- ・ 認証制度の事例では、離職率が県平均を大きく下回る（一定基準を満たす）事が評価項目に含まれている点から、その成果が認められている点を対外的に周知し、更なる人材確保等の事業目的の達成に貢献している。

3) 成果の「見せ方」の違いによる特徴

- ・ いずれの方式でも、HP や関連団体のウェブサイトでの事業所名の記載という手法を用いて事業成果を公開しているが、普及には工夫が必要である。
- ・ ウェブサイト等で公開されている取組事例の発表等は、取組の内容や成果を公表することによる、対外的アピール、内部職員・従業員の意識向上といった良さがある。
- ・ 動画公開は、視覚的に具体的取組内容やその成果を理解しやすくできるといった良さがある。いつでもどこでも活用できる取組として対外的に周知するのに有効である。

(2) 事業化に向けた課題

1) 見える化方式別にみた評価業務の負担や難しさ

- ・ 見える化の方式に関わらず、何を評価するのかの決定や、どのようにして成果とみなすかの決定は難しいようである。国等が参酌する基準等や評価様式を示すことができれば、その負担は大いに軽減するが、本来求められているものであるため、独自の基準化が必要である。
- ・ 認証方式は、その審査基準の詳細化・明確化が欠かせないため、他の方式と比較すると評価基準設定（特に定量指標の設定）など、評価者に要求される厳密さや難易度は高く、また、申請内容の事実確認も発生するため、他の方式と比べて、明らかに運用負担が重い。効果と権威は高い。

2) 見える化方式別にみた運用業務の負担や難しさ

- ・ 見える化の方式の違いに関わらず、事業成果の公開に至るプロセスは共通して、周知→募集→審査→評価→公開という工程を踏んでいるので、全体的な負担の差は変わらないように思われるが、審査負担は大きく違う。
- ・ 認定方式（経済産業省）では、審査に向けた書類確認などの業務負担が大きい。外部委託を検討していたり、認証方式でも、既に運用関連業務を外部委託している。（例：アワード方式（日本看護協会）では厚生労働省より業務を受託し、専用ホームページの運営・公募・審査準備・結果公表・事例集の作成等を行っている。）

3) 継続性の担保

- ・ 認証方式では、一般的に認定期間が設定されている。2～3年で更新が必要となり、更新には再度の審査が必要となる。また、上位認証取得要件として、下位認証取得後の活動成果を精査した上で、上位認証取得に向けた審査が必要となる。それらの審査業務は継続的に発生する。
- ・ 一方、アワード方式では、「2021年度 業務改善部門、AI・ICT等の技術の活用部門、その他の工夫部門」などの部門別に表彰を行っており、年度ごとに各部門内の取組の表彰を行っている。

4) 方式の違いによる評価方法等の特徴や相違点

- ・ 表彰方式やアワード方式は、審査対象の基準の度合いを定めていて、取組等をポジティブな視点から加点的に評価する場合が多い。
- ・ 認証方式は、詳細かつ厳密に評価できる一方で、評価項目の基準を満たすかどうかの視点を含む。

5) 取り組みやすさ

- ・ 運営主体側の立場に立ったとき、実施主体の業務負担、応募・申請者の評価方法に関する基準作りなど明確化しなければいけない点に着目すると、認証や認定は、時間的・業務量的にも事前の準備が必要と考える。
- ・ 一方で、応募する介護サービス事業所の立場でも、動機づけのしやすさから、普及のための取組としては、表彰方式やアワード方式の方が相対的に簡易な取組で構築しやすい。取組を評価し対外的に公開することにより、地域に対する事業所の評判の向上、求職者へアピールし人材獲得につながる、職員への自信付けといった効果が期待できるためである。

6) 介護分野の生産性向上の見える化と方式について

- ・ 今回の生産性向上の取組の見える化検討では、本事業の目的にある通り、「更なる生産性の向上を図る」ためには、どのように広く普及したいのか、どうしたらより多くの事業所に取組をしてもらえるのかといった点を考える必要がある。
- ・ 認証方式では、手続きや文書整備などを要し小さい事業所では十分に人員や時間を割けない、という理由で申請をあきらめる、更新をしないといった事例が多い、とのコメントもあった。

3. 中間整理における生産性向上の見える化の検討・取組の進め方

- ・ 当面の取組としては、導入のしやすさや動機づけのしやすさの観点から表彰方式やアワード方式から始め、普及されてきたら、認証方式や認定方式に発展するという展開が考えられるのではないかと。
- ・ 生産性向上の取組をどういった視点で評価するか検討する必要がある。
- ・ 表彰方式やアワード形式を検討する上で、どのような指標が有効か検討する必要がある。

第5節 介護サービス事業所における生産性向上の見える化方策検討の整理

1. 介護分野における生産性向上の取組の普及促進に関する現状認識

(1) 介護分野において生産性向上の取組の普及促進が求められる背景

- 人口減少・超高齢化社会のなかで高度化した介護を提供していかなくてはならない。そのために、介護人材の確保、人材育成、介護現場の生産性向上を通して、心理的・身体的な面を含め、働き方への負担軽減が強く求められている。
- 要介護度が重くなると利用者の多くは医療ニーズを抱えており、医療面も含めて介護職員のケアやサービスはより難しい対応を求められる。さらに認知機能の低下などが重なると、本人とのコミュニケーションにおいて時間を通常よりもかける必要もある。また利用者の状態像は一日のうちでも変化しやすく、本人が望む暮らし方・暮らしぶりにも個性があり一様ではない。人生の最後の看取りへの対応も求められるようになってきている。
- 今後は益々利用者の増加とともに、状態像は複雑で変化しやすく、ニーズも多様であることから、画一的で型通りのケアやサービスを提供する方法では、利用者の抱えるニーズを満たしていくことは難しい。
- これからの介護サービス事業所には、利用者の持つ価値観や介護ニーズの特徴に応じてケアやサービスを状態像に応じて柔軟に提供する体制づくりが求められているが、同時に介護サービス事業所が限られた介護人材を生かしながら業務の効率化を図ることは欠かせないしケアの質の向上を推し進めていける組織となる必要がある。
- また、介護現場においては、利用者に関わる関係者は本人・家族等を含めてチームとして機能し、利用者本位となるようにチームで検討しながらケアやサービスを工夫していく必要がある。職員ひとり一人は幅広い視野で利用者を観察してニーズを見極め、人によっては通常の対応だけでなくイノベティブな発想を生かして試行錯誤しながらケアを実践する行動が求められる。
- このような介護現場の日常業務の中に創造的な視点や発想を取り入れるには基本的な経験や知識だけでなく実践的な多くの経験が欠かせないが、業務の改善活動に取り組むことによって活用できる時間を確保し、組織として経験を積み、より実践的な知識や技術を学習しやすくなる。

(2) 介護分野の生産性向上の取組の「見える化」に関する厚生労働省のこれまでの取組

- 厚生労働省は、現在までの具体的な取組として、平成 30 年度に介護サービスにおける生産性向上のガイドラインを作成し、令和元年度においては、効果検証・新たな事例創出や、関連ツール（課題把握ツール等）の作成、ガイドラインの検証・改訂を行ってきた。
- このガイドラインでは、介護を必要とする高齢者等に質の高いケアやサービスを届けるという介護現場としての価値を踏まえ、介護分野における生産性向上の考え方や取り組む意義を示してきた。
- 生産性向上の取組の普及を促進するため、ガイドラインでは、業務の改善活動のプロセスと手順、生産性向上の取組の例、そして全てのサービス種別について先進事業所の取組事例を具体

的に紹介している。

- また、生産性向上推進フォーラムを開催して介護サービス事業者団体の協力を求めてきた。そして、全国的セミナーを開催し、介護サービスに従事する方に介護分野における生産性向上の考え方や実践方法の理解を深めてもらう働きかけを展開してきた。
- その他、生産性向上の取組を進めるにあたり、課題の抽出が難しい、生産性向上の取組が継続しない、人事異動があるためノウハウが定着しないといった課題があることを踏まえ、どの事業所においても、介護現場における生産性向上の取組を支援する者の促しにより適切な課題が抽出され、生産性向上の取組が促進・継続・定着するよう、生産性向上の取組を支援・促進する手引きを作成し公開してきた。
- このように、厚生労働省では、有識者の議論を踏まえ介護分野における生産性向上の考え方や実践方法等を整理しガイドラインにとりまとめ普及啓発に努めてきたところであるが、今後、更なる普及に向け生産性向上の取組を見える化といった新たな方策が求められている。

2. 「見える化」する方策の検討

(1) 分析結果

1) 見える化の方式

- 収集した先行事例の範囲において、事業成果を見える化する方策については、次のような方式が認められた。
 - 認証方式
一定の行為または文書が正当な手続き・方式でなされたことを項の機関が証明すること。
 - 認定方式
認めて決めること。ある事実や資格の有無、事柄の当否などを判断して決定すること。
 - 表彰方式
善行・功績・成績などを、世に広く明らかにし、ほめること。
 - アワード方式
審査して与える、授与する。表彰に包含される用語であるが、ここでは評価対象を目的やテーマの趣旨に照らして評価し称えること、と解釈する。
- 認証方式や認定方式は、主に、基準を満たすことで質を担保する機能がある。例えば、厚生労働省の介護職員確保定着促進事業や、経済産業省の健康経営優良法人認定制度が該当する。
- 表彰方式やアワード方式は、主に、目的や趣旨に合致しているか評価する機能がある。また、目的や趣旨には見える化の実施主体者が推奨している活動やテーマが反映されている。これらの方式は、基準を満たしているかを厳密に判定し申請内容に合否をつける、というより、むしろ、その活動が事業趣旨を具現したものか推し量る点を重視している。例えば、日本看護協会が運営する看護業務効率化先進事例収集・周知事業や、堺市の働きやすく魅力あふれる介護事業所等表彰が該当する。

2) 応募する事業者側のメリット

- いずれの方式においても、認証を受けた／受賞した事業所は第三者からの評価を受けたことになり、取組成果を公表することが出来るので、事業所の事業活発化に繋がっている。
- また、受賞や認証取得をした事業者側では、例えば、金融機関での金利優遇を受けることが出来る、県主催就職合同説明会にて認証事業者として紹介してもらえるなど、応募側がメリットを実感できる具体的な取組と連動させている。
 - 厚生労働省と日本看護協会とが連携する看護業務効率化先進事例収集・周知事業では、実施主体者の立場では、看護業務の業務効率化の取り組みの推進に繋がっている。受賞した事業者側では業務効率化の取り組みの推進に繋がったとの声があった。
 - 京都府のきょうと福祉人材育成認証制度では、実施主体の立場では、介護・福祉業界への就職希望者に対する不安の解消事業所への人材育成の重要性の周知・浸透に繋がっている。事業所側では、認定証の交付により求職者（特に新卒）への周知効果の指摘がある。また、応募者は認証取得のためのコンサルティングや研修が受講できる仕組みになっている。
 - 沖縄県の人材育成企業認証制度では、実施主体は、企業の労働生産性の向上、従業員の満足度向上などあったと考えている。認証を受けた事業者側では、認証取得企業限定の就職合同説明会への参加、県主催就職合同説明会への認証ロゴマークの利用、特例貸付制度による金利優遇、などを活用できる。
 - 経済産業省による健康経営優良法人認定制度では、実施主体の立場では、ヘルスケア産業の拡大につながった、の評価だった。認定を受ける事業者側には、金融機関での金利優遇、自治体による奨励金・補助金申請時のアピール、離職率低下、求職者への訴求に繋がっている。

3) 事業化までの主な負担や難しさ

- 事業の実施主体の都道府県等は、見える化の方式に関わらず、事業化までに一定の負担を感じている。例えば、趣旨や評価対象を決定する難しさ、あるいは、どのようにして成果とみなすかを判断する基準の定め方に難しさを感じている。
- 特に、認証方式は、その審査基準の詳細化・明確化が欠かせないため、他の方式と比較すると準備にかかる労力と時間は大きい。あらかじめ有識者との議論から正式な事業化までに3年程度の年月をかけたところもある。

4) 事業の運用に関する主な負担や難しさ

- いずれの見える化方式の事業においても、事業成果の公開に至るプロセスは「周知→募集→審査→評価→公開」という工程を踏んでいて差はない。
- 審査工程について認証方式は、評価者に要求される厳密さや難易度は高く、また、申請内容の事実確認も発生するため、他の方式と比べて、明らかに運用負担が重い。多様な主体が多様な方法をとっているがそれぞれなりの難しさも出ている。
- 認証方式において認証の有効期間を定める場合としては、更新事務も発生する。
- また、認証方式について、事務手続や文書整備などに十分に人員や時間を割けないという理由から、多くの小規模事業所が応募を断念したケースもあるが、一方で、小規模な事業所でもチ

チャレンジする意義もあったとの指摘もあった。

5) 方式の違いによる評価方法等の主な特徴

- 評価はどのような方式であっても必須になっている。
- 外部有識者を含んだ委員会等を設置して審査している。
- 表彰方式やアワード方式は、審査対象の取組等をポジティブな視点から加点的に評価しているところもある。これは、応募者の申請したい心理ハードルを低くし、応募件数を増やしやすいため、との意見があった。
- 認証方式は、詳細かつ厳密に基準要件を満たすかを評価できる。
- 表彰方式やアワード方式において、受賞件数の上限を設定する場合がある。認証方式の事例では認証数を制限するルールは見当たらなかった。
- 審査する委員会の構成員に地域枠を設けているところもある。日本看護協会の事業ではいくつかの都道府県の看護協会長が構成員を担う。いろいろな地域からの応募を活発にする効果も期待できる、との指摘もあった。

6) 受賞案件や認証事業所の活動の見える化に繋がる情報発信方法

- いずれの方式でも、主催者のホームページや関連団体のウェブサイトでの事業所名や取組概要を公開している。
- 取組事例の発表会は、取組の内容や成果を公表することによる、対外的な宣伝効果、内部職員・従業員の帰属意識の向上といった良さがある。
- 取組事例を動画に編集し、取組内容やその成果をわかりやすく紹介しているところもある。直接の来訪が難しい場合や他の業界で宣伝材料として送る場合に役立つ。また、動画は、全国規模で活動を一斉公開するのに有用との意見があった。
- 成果報告会をオンラインで全国配信しているところもある。

7) 実施主体や実施体制

- 調査した範囲において、実施主体や連携の在り方にはいくつかの形がある。
 - 国と全国規模の団体の連携
例えば、健康経営優良法人認定制度の場合、経済産業省が制度を設置し日本健康会議認定事務局が運営を担い、商工会議所や日本取引所グループなどが制度の周知に協力している。全国規模を持つ業界団体等が関わることで全国的な普及という面で効率的・効果的な成果が得られている。
 - 国と専門職団体の連携
例えば、看護業務効率化先進事例収集・周知事業は、厚生労働省が制度を設置し事務局を公益社団法人日本看護協会が担っている。取組の周知などは都道府県看護協会等も協力するため、幅広い地域から応募があっている。
 - 県と地域の非営利団体等との連携
例えば、沖縄県人材育成企業認証制度では、県が制度を設置し特定非営利法人内に事務局を置いて運用している。他にも広島県、愛知県、山梨県などが実施する介護書君等の確保定

着に関する事業では、地域の社会福祉協議会や公益財団法人が事務局を担当している。地域の関係団体と連携することにより地域内の周知や応募の活性化に繋がっている。

➤ **県と民間事業者の連携**

例えば、きょうと福祉人材育成認証制度では県が制度を設置し、事務局等の支援は民間事業者に委託している。堺市の介護事業所等の表彰事業においても、選考時のヒアリングを専門の民間業者に委託などして、民間の力を活用する官民連携の体制のもとで事業を運営している。

(2) 分析結果を踏まえた整理

1) 見える化する意義や成果

- 調査したいずれの事業においても、認証や賞の付与等の見える化が、推奨する取組や活動を広げていく必要性の周知に繋がっている。
- また、具体的な取組を公開することによって、新たに取り組もうとする事業者、活動を継続する事業者が増加するといった結果が表れるなど、具体的な普及促進に貢献している。

2) 運営主体側の負担

- 運営主体側の立場からみると、事業化までの準備期間に係る負担は見える化の方式によって異なる。認証方式や認定方式は、評価基準の策定に時間や労力を取られるので、事業化まで準備期間における負担は大きい。
- 一方、表彰方式やアワード方式は認証方式や認定方式ほど負担は大きくない。また、応募する事業者側に動機づけしやすい。普及促進を目的とする場合、表彰式等の方が事業化のハードルが相対的に低いといえる。

3) 応募する事業者側の負担と動機づけ

- 応募する事業者の立場からすると、申請した取組が好意的な第三者評価を得て、その結果が対外的に情報発信されるならば、地域に対する事業所の評判の向上、求職者への宣伝効果による採用効率の向上、職員への自信付けといった効果を期待できる。
- 応募する負担は表彰方式やアワード方式の方が小さく、見える化の事業を実施する側としても制度設計しやすい。

4) 前例のない事業化に着手する場合に考慮すべきこと

- 前例のない事業化に着手する場合は、事業導入のしやすさや事業者側の受け入れやすさを考慮する必要がある。例えば、表彰方式やアワード方式から始め、後に認証方式や認定方式に発展するという展開は考えられる。

3. 介護分野における生産性向上の見える化方策のあり方の整理

(1) 基本的な考え方

- 本調査を通じて国や都道府県の実施するいくつかの普及促進に関する事業を分析した結果、見える化として認証方式やアワード方式などの方策が、事業が推奨する活動の普及や事業者（所）の品質向上、あるいは、人材の確保に繋がっていることがわかった。このことから、介護現場における生産性向上の取組を見える化する方策についても、これらの方式は一定の意味があると考えられる。
- 介護現場における生産性向上に取組は、工場における生産性向上の考え方と異なる。カイゼンという名の元、備品を購入したり、導入して済むようなものではなく、人が実際に自分達自身で動き、協働した上で、より上位目標の達成に繋がなければ活動として成り立たない。そのため、見える化方策の成果は、介護現場で働く人たちや経営者・管理者に届くことが一番重要である。
- このため、この取組を実践する人達が生産性向上に取り組む目的や方法を理解しやすいように情報を発信していくことが重要になる。また、生産性向上に取り組む際にはケアやサービスの質の向上という上位目的を明確に設定する必要があることも理解できるようにする必要がある。
- また、単に生産性向上を行った取組内容や成果を発信にとどまらないように留意する必要がある。同時に、生産性を向上させる活動が介護現場の人員削減を容認していくような誤解を与えないよう配慮することも重要になる。
- 生産性向上に取り組んだ先の結果として、例えば、人材への投資に還流する好循環など考えられる。
- 生産性向上の取組には、利用者に関わる関係者は利用者や家族を含めてチームとして機能し、利用者本位となるようにチームで検討しながらケアやサービスを工夫していく現場革新の意味もある。
- 生産性向上に取り組む介護サービス事業所も広まってきている一方、活動が単発に終わり継続しないという指摘がある。また、業務効率の成果を質の向上の取組に上手く活用できていないケースもある。このような課題の克服に挑み続けることのできる組織力の向上に繋げる視点も重要になっている。
- 今後は、より高度な介護が求められるため、効果的で個別的なケアやサービスの提供に資する創造的で思考錯誤する力も培っていく必要があり、生産性向上を通して職場環境の改善から繋がる、やりがいのある職場づくりは欠かせない。
- このように、介護分野における生産性向上の取組の見える化には複数の重要な意義を持たせることができる。キーワードで整理すると次のように表すことができる。すなわち、
 - 「活動の内容と成果の見える化」
 - 「ケアやサービスの質の向上に関する目標の見える化」
 - 「職場環境の改善の見える化」
- 見える化の方策は、介護現場の人たちが意味のあることと考えて頂けるように発信するという

基本的な方針を掲げた上で、様々な取組を広く見える化していくことが重要である。その結果、生産性向上の取組を始める介護サービス事業者が増え、生産性向上の取組の普及が加速化すると考えられる。

- 生産性向上の見える化を始める場合、介護サービス事業所における生産性向上の取り組みを促す動機づけという意味合いが大きい。まずは、間口を広げるという考えから、できる限り簡単で取り組みやすい形から導入を進め、その後、少しずつ内容の充実した取組へと移行していくのが望ましいと考えられる。
- 参画する介護サービス事業所が、生産性向上の取り組み自体を負担に感じないように配慮した設計が重要になる。

(2) 見える化する方策の具体的な枠組みや方法

1) 見える化の方式

- アワード方式や認証方式のいずれも、申請のあった取組を第三者的に評価しその成果を広く公開するという機能を備えることができる。
- 認証方式や認定方式は、詳細かつ厳密に基準要件を満たすかを評価できる、という利点がある。
- 他方、アワード方式は事業目的や設定したテーマの趣旨に関連した様々な取組や成果を集めやすい。また、応募する事業者そして運営する主催者の双方にとって負担は小さく事業化しやすい、という利点がある。
- このように方式の特性に応じて利点があり、どのような方策を選択するかは国の判断に委ねる。
- 今後、事業化の負担を精査する場合、次のような視点が役立つ。すなわち、
 - 見える化事業の企画の立てやすさ
 - 事業の立ち上げやすさ
 - 事業の継続のしやすさ
 - 応募者となる介護サービス事業所の受け入れやすさ
- アワード方式等から始め、後に認証方式や認定方式に移行していくという展開も考えられる。
- 初めは重々しくせずに見える化を始めるという考え方から、認証や表彰の他に、素晴らしい取り組みを紹介するという方法も考えられる。

2) 取組成果を捉える視点

- 業務改善によって生み出した成果をどのようにして質の向上に振り向けるとよいか、ということの評価し紹介していく考え方を重視しなければならない。少人数でこれだけの業務ができるようになったという、効率化だけの誤解を与えないように注意する必要がある。
- 取組の中で ICT やインカム等の活用を扱う場合、これらは情報共有ツールであるので、1つのツールとして使用した時に、どのような効果があり、どのように質に影響したのか、そし

て、具体的に人がケアしていく場面まで含めて成果を捉える視点が重要になる。

- 見える化する意義は、「活動の内容と成果の見える化」、「ケアやサービスの質の向上に関する目標の見える化」、「職場環境の改善の見える化」を設定する。
- 具体的には例えば、業務効率化、ケアやサービスの質の向上、経営層の参画、課題の認識、組織全体の取組、人材投資への好循環、取組の新しさ・ユニークさ、など考えられる。
- 生産性向上の取組により生まれた活用可能な時間や資源、あるいは、職員の意識の変化は、最終的には利用者のケアの質の向上に繋がっているか確認する必要がある。

3) 実施主体

- 今回の調査において見える化の実施主体の形には、国が実施主体となっているケース、国が制度設計し都道府県が実施するケース、そして、国の補助金を活用して専門職団体が実施主体を担う官民連携のケース等があった。
- 見える化の実施体制の選択は国に委ねる。官が関わらないでも上手くいくケースもあると思うが、官が携わることで、普及度合いが大きく変わってくると思うため、その視点も加えていただきたい。

(3) 見える化事業の企画を検討する上での留意事項

1) 見情報発信の方法（受賞結果の公開）

- 受賞結果を情報発信する方法を数多く取り入れることが有用である。例えば、次のような手法が考えられる。すなわち、
 - 受賞した事業所名や取組概要を主催者（国や自治体）のホームページや関連団体のウェブサイトに掲載する
 - 受賞した取組内容を動画に編集し公開する
 - 授賞式や成果報告会の模様をオンラインで配信する
 - 受賞した事業者は受賞を表すロゴマークを利用可能にする
 - 介護サービス情報公表制度のホームページ等に受賞結果を掲載する
- また、受賞した事業所と主催者が協働した新たな取組に発展させることも可能である。認証制度の事例でいえば、例えば、求人説明会を主催する自治体が認証を受けた企業を求職者に積極的にアピールする、といったケースがあるように、受賞実績を更に活用する取組がある。

2) 評価の考え方

- 生産性向上の取組を評価する際、どのようなことが行われたのか、そして生産性が向上した場合、それがどのような成果に生かされているかについて評価する視点が重要になる。
- 働きやすい職場づくり、無駄なことやムラのある仕事の改善、活動のプロセスの改善だけではなく、例えば、安らかな死に向かった取り組みに資源を集中することができた等、利用者本位の立場の評価視点が重要になる。

- 生産性向上に取り組んだ結果、利用者や家族や地域の方、また働く職員に対し、有効なものであること示していける評価の視点が重要になる。
- 取組成果にのみ着目するのではなく、試行錯誤した様子や活動が円滑に進んだコツや工夫といった、活動のプロセスにも着目する必要がある。
- 一見、失敗したように見える取組であっても、新しいことにチャレンジした結果や、その着想がイノベーションの種である可能性もある。
- 実施した取組自体が評価されるべきとの指摘もあり、設定した目標やゴールに到達しなくても、一概に失敗と評価するのではなく、目標とは違っていても異なる成果（予想外の効果など）も肯定的に受け止める考え方を含めることも考えられる。
- 取組の成果は、その事業所内、グループ内でどう共有された（される予定か）も評価の対象として検討するのもよい。
- 定量的に測れる取組とそうではない取組をどのように評価するか検討する必要がある。
- 様々な切り口から取組の応募を募ることが出来るようテーマを設定する方策も有効である。例えば、情報共有、環境整備、ICT化など、考えられる。
- 評価項目の構成は、共通項目とテーマ毎の個別項目などある。

3) 申請手続に関する配慮や提出物のデータ形式

- 小さな事業所では規模の大きな事業所と比べ、申請自体が負担となりやすい。規模の小さな事業所でも応募できる配慮が必要である。
- 応募の際の提出物について、一般的には、Word ファイルや PowerPoint ファイルの形式が想定される。
- 近年では、デジタル技術の活用が普及していることから、例えば、動画による提出も検討する余地がある。

4) 評価委員会の設置

- 公平な審査が行えるように、第三者を含んだ評価委員会の設置が必要である。
- 生産性向上の取組には地域性も影響することもある。審査する委員会の構成員に地域枠を設けている考えもできる。また、地域枠の構成員を含めることにより、都市部や地方の偏りの少ない応募が期待できる。

5) フィードバックの仕組み

- 応募者に対しては、基本的には取組の成果やプロセスに対するフィードバックを行う仕組みを取り入れる。
- 受賞しなかった申請者に対しても、その取り組みの改良に導くコメントや伴走的な支援が望ましい。それによって、応募者も安心して応募でき、継続した生産性向上の取組が期待できる。

(4) 今後の課題

- 今回は主に、介護サービスにおける生産性向上の成果等の見える化に関する基本的な考え方を議論し整理を進めてきた。今後、様々な課題を含め具体的な制度設計等については次年度以降に議論する必要がある。
- 評価の視点が、介護現場の労働生産性、一人あたりの労働時間、パフォーマンスの向上といった考えばかりに偏ると、例えば、合理化によって人を不要とするといった側面が強調される恐れがあるので、見える化の趣旨や方向性を更に検討していく際には、介護の質の向上、職員が満足して働いているということをゴールにしていくという考え方を堅持した書き方を検討することが必要になる。
- 評価について、見える化方策が最終的に介護サービスの質の向上に繋がるためには、業務効率の評価指標に加え、介護分野の生産性向上の考え方を踏まえた独自の評価視点や項目を研究開発していく必要がある。
- また、評価項目の検討では、福祉サービスの第三者評価事業で扱う評価項目などと整合を図りながら検討することも有用である。見える化方策の事業への参加が、第三者評価事業の目的でもあるサービスの質の向上にも繋がるというところが見えてくると、現場としても励みになるものと考えられる。
- 応募する様式等について、様々な視点からすべての情報の記載をもとめると審査側も申請する介護サービス事業所側も負担が大きい。申請様式に含む内容の精査は今後必要であり、必要に応じて、例えば、因子分析やパス解析を行い、何が効果的かを明らかにして評価項目を選定する研究も必要になると考える。
- ケアの質の向上の目安となる指標の開発は必要。またその指標を係数化する努力が欠かせない。
- 表彰方式や認証方式を採用する場合、その効力期間を定める必要がある。また、1年後、2年後、3年後の状況をチェックするなど具体的な確認体制についても検討する必要がある。
- 継続的取組と応募の仕組みづくりについて、応募した事業所や団体が継続して取り組めるような仕組みを検討することは、制度継続と取組の質の向上という観点から重要である。

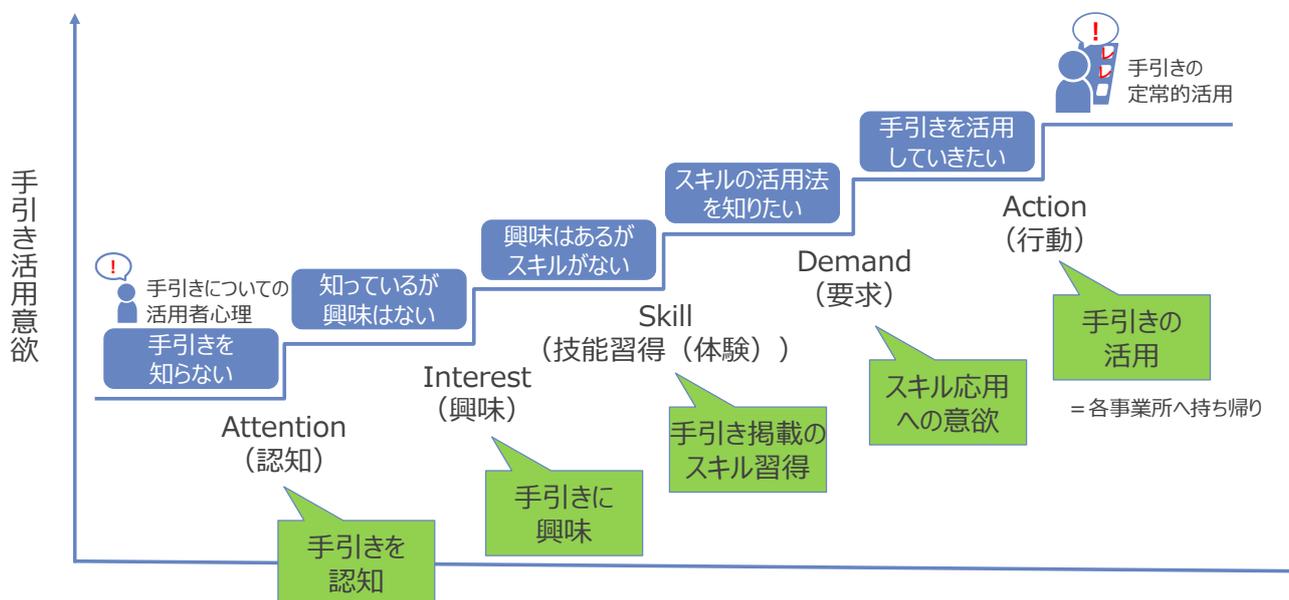
第5章 改善活動における支援・促しの有効性の紹介セミナーの開催

第1節 目的

介護現場における業務の改善活動における支援・促しの有効性及び支援・促しを活用する改善活動の推進役の養成研修を紹介する地域セミナーを全国で開催する。

本セミナーでは、令和3年3月に厚生労働省老健局より発行された「介護現場における生産性向上の取組を支援・促進する手引き」（以下、「手引き」と記載）の内容を踏まえ、手引きを認知してもらうことから、実務の中に手引きの中で紹介されている内容を定常業務に活用するためのきっかけ作りまでを行うことを目的とした。

図表 5-18 手引きの活用意欲と「認知・興味・技能習得・要求・行動」

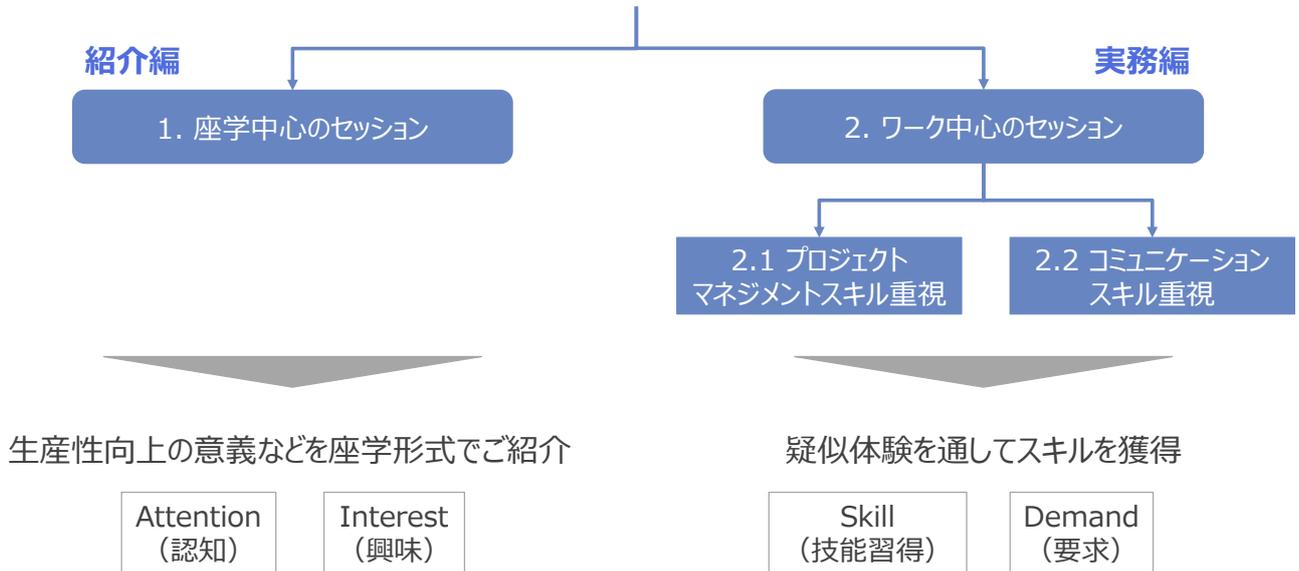


第2節 概要

本セミナーは手引きについての興味喚起を目的とした「紹介編」と、手引きの内容を疑似体験し、受講者の定常業務に活かしてもらうことを目的とした「実務編」の2つのタイプを計画した。実務編に関しては、「プロジェクトマネジメントスキル（以下、PJマネジメントスキル）重視回」と「コミュニケーションスキル重視回」の2つのプログラムの準備を進めた。

図表 5-19 セミナープログラムの考え方

支援・促しの有効性を紹介するセミナー



図表 5-20 セミナーの案内資料

紹介編

業務改善活動における支援・促しの意義

実務編

<講師>
阿部 信子(ウェル・ナビ株式会社)
×
吉田 俊之
(株式会社NTTデータ経営研究所)

経営者・管理者・職員それぞれの視点での業務改善活動の意義や共感・コンフリクトについて紹介する

対談・ワークショップ

紹介編

コミュニケーションスキル

<講師>
浦山 絵里(ひとづくり工房esuco)

安心して意見や知恵を出し合えるように支援し促そう

「職員同士が安心して意見や知恵を出しやすい場を醸成する」ために必要なスキルを習得する

実務編

プロジェクトマネジメントスキル

<講師>
鎌田 大啓(株式会社TRAPE)

プロセスが円滑に進むように支援し促そう

改善活動のプロセスを円滑に進めるために必要となる「マネジメント」の視点について、組織に定着させていくための考え方について習得する

敬称略

以下にセミナーの概要を示す。

1. 開催概要

セミナー名	紹介編
開催期間	2021年12月23日から配信開始
開催方法	弊社YouTube上で公開
対象者	改善活動における支援・促しを知らない、あるいは知っているが関心を持つところまでのレベルに到達していない者
定員	特になし
講師	阿部 信子 氏 ウェル・ナビ株式会社 代表取締役 浦山 絵里 氏 ひとつくり工房 esuco 代表 吉田 俊之 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 情報未来イノベーション本部 産業戦略ユニット アソシエイトパートナー

セミナー名	実務編
開催期間	2021年1月11日から1月28日まで全8回
開催方法	オンライン 全国を4ブロックに分け、PJマネジメントスキル重視回とコミュニケーションスキル重視回を1回ずつ開催
対象者	・ 支援・促しの有効性について認知し、関心を持っており、実務の中でPJマネジメントスキルやコミュニケーションスキルを活用していきたいと考えている方 ・ 紹介編を受講した方
定員	各回40名程度
講師	浦山 絵里 氏 ひとつくり工房 esuco 代表 鎌田 大啓 氏 株式会社 TRAPE 代表取締役社長

セミナー参加者の募集については、厚生労働省様のHPや公式SNSを通じた周知や各事業者団体（一般社団法人シルバーサービス振興会、一般社団法人全国介護事業者連盟、一般社団法人日本介護支援専門員協会、一般社団法人日本在宅介護協会、『民間事業者の質を高める』一般社団法人全国介護事業者協議会、公益社団法人全国老人福祉施設協議会、公益社団法人全国老人保健施設協会、公益社団法人日本介護福祉士会、特定非営利活動法人全国小規模多機能型居宅介護事業者連絡会）から事業者団体への周知、あるいは弊社HPか公式SNSを通じた周知を通して実施した。

2. プログラム

本セミナーのプログラムは以下の通りである。

図表 5-21 紹介編のプログラム

1	 ①介護分野の生産性向上の取組について NTTデータ経営研究所 25:51	介護を取り巻く環境も踏まえた生産性向上の取組意義と経営層へのメッセージ
2	 ②生産性向上に取り組む意義（対談） NTTデータ経営研究所 22:04	<対談> 介護現場における生産性向上の取組の取組意義について阿部委員と弊社吉田による対談形式でご紹介
3	 ③生産性向上に取り組む意義（支援・促す人材） NTTデータ経営研究所 3:07	生産性向上に向けた職員と管理者の皆さんへのメッセージ（阿部委員と弊社吉田の対談を踏まえた職員向けのもの）
4	 ④ファシリテーション：対話を促す5つの基本講座 NTTデータ経営研究所 29:40	<ミニ講座>「介護分野における生産性向上の取組を支援・促進する手引き」p.46~p.57を解説するミニ講座
5	 ⑤ファシリテーション：座談会こんな時どうする NTTデータ経営研究所 11:23	<座談会> 過去の活動に参画いただいている事業所の方と浦山先生による活動のポイントについて議論

図表 5-22 実務編（PJ マネジメントスキル重視回）のプログラム

No	時間	提供	プログラム	講師
1	13:00~13:05		本セミナーの趣旨について 本セミナーの趣旨についてご説明する	事務局
2	13:05~13:35		現場視点でのコミュニケーションスキルについて 基礎編での講義後に寄せられた質問事項について浦山様が現場視点を踏まえて回答する	浦山先生
休憩				
3	13:45~15:05		プロジェクトマネジメントスキルとその活用 ① 必要となる基礎知識のインプット（20~30分程度） ② WS：「こういう場合どうするか（現場の課題に即して）」（50~60分）	鎌田先生
休憩				
4	15:15~15:45		昨年度の取り組みについてのご紹介 地域に関連する昨年度の事例について2事業所についての発表を放映する	昨年度事業所様 (2名)
5	15:45~16:00		講師によるコメントとディスカッション 昨年度事例を題材に講師・参加者で議論する	鎌田先生
6	16:00~16:05		養成研修についてのご紹介 本年度実施の養成研修についてご紹介する	事務局

 Live中継  動画配信

図表 5-23 実務編（コミュニケーションスキル重視回）のプログラム

No	時間	提供	プログラム	講師
1	13:00～13:05		本セミナーの趣旨について 本セミナーの趣旨についてご説明する	事務局
2	13:05～13:35		現場視点でのプロジェクトマネジメントスキル 手引き第2章の内容を中心に講義	鎌田先生
休憩				
3	13:40～16:00		コミュニケーションスキルとその活用 <ul style="list-style-type: none"> ファシリテーションの段階別スキル（手引き p.54～p.57）についての解説 疑似体験ワークショップ（コミュニケーションスキルの体験） ワークショップ関連についての質疑応答 昨年度の取り組みについて（事前収録）を放映し、その内容について参加者と感想を伝え合う 	浦山先生
適宜休憩				
4	16:00～16:05		養成研修についてのご紹介 本年度実施の養成研修についてご紹介する	事務局

 Live中継  動画配信

3. 受講者数

本セミナーの受講者数は以下の通りである。

図表 5-24 本セミナーの受講者数

	ブロック	回数	開催時期	受講者数
紹介編	ブロック制限なし	弊社YouTubeでの配信	12月23日（木）以降	延べ1,791人
実務編	北海道 東北	PJマネジメントスキル重視回：1回 コミュニケーションスキル重視回：1回	1/12(水) 13:00～ 1/11(火) 13:00～	25人 25人
	関東信越 東海北陸	PJマネジメントスキル重視回：1回 コミュニケーションスキル重視回：1回	1/19(水) 13:00～ 1/17(月) 13:00～	19人 24人
	近畿 中国	PJマネジメントスキル重視回：1回 コミュニケーションスキル重視回：1回	1/26(水) 13:00～ 1/25(火) 13:00～	20人 24人
	九州	PJマネジメントスキル重視回：1回 コミュニケーションスキル重視回：1回	1/27(木) 13:00～ 1/28(金) 13:00～	26人 21人

【合計】

PJマネジメントスキル重視回 : 90名
コミュニケーションスキル重視回 : 94名

第3節 アンケート結果

本セミナーは受講者の理解度や今後の取り組みへの意欲などを収集するために、セミナー受講後とセミナー受講1か月後（実務編受講者のみ）にアンケートを実施した。アンケートの回答者数は以下の通りである。

図表 5-25 アンケート回収数と回収率

	受講者数（人）	回収数	回収率（%）
紹介編	（延べ1,791人）	80	—
実務編（PJマネジメントスキル重視）	90人	45	50.0%
実務編（コミュニケーションスキル重視）	94人	48	51.1%
実務編（受講1か月後）	延べ184人	延べ28※	15.2%

※PJ マネジメントスキル重視・コミュニケーションスキル重視の両方を受講した方は重複してカウント

以降にアンケートの結果を示す。

1. 紹介編のアンケート結果

I. 受講者の基本情報について

(1) あなたの職場や主に従事しているサービス内容を教えてください（1つだけ）

訪問介護に従事している方が 26.3%で最も多くなり、次いで居宅介護支援が 23.8%、通所介護が 13.8%となった。

図表 5-26 受講者の従事するサービス内容（紹介編）

順位	職種	参加者(人)	割合(%)
1	訪問介護	21	26.3%
2	居宅介護支援	19	23.8%
3	通所介護	11	13.8%
4	介護老人福祉施設	7	8.8%
5	小規模多機能型居宅介護	5	6.3%
6	訪問看護	4	5.0%
7	認知症対応型共同生活介護	3	3.8%
7	通所リハビリテーション	3	3.8%
7	地域包括支援センター	3	3.8%
7	サービス付き高齢者住宅	3	3.8%
11	運営支援エリア担当	1	1.3%
11	介護医療院	1	1.3%
11	通所介護(療養通所介護)	1	1.3%
11	自治体職員(介護人材確保対策担当)	1	1.3%
11	住宅型有料老人ホーム	1	1.3%
11	管理職	1	1.3%
11	介護老人保健施設	1	1.3%
11	法人本部	1	1.3%
11	本部業務	1	1.3%
11	地域密着型通所介護	1	1.3%
11	特定施設入居者生活介護	1	1.3%

(2) あなたの職位について教えてください（1つだけ）

施設長・部長・課長以上が 45.0%で最も多くなり、次いで主任・リーダー・サービス提供責任者クラスが 23.8%、一般職が 17.5%となった。

図表 5-27 受講者の職位（紹介編）

順位	職位	人数(人)	割合(%)
1	施設長・部長・課長以上	36	45.0%
2	主任・リーダー・サービス提供責任者クラス	19	23.8%
3	一般職	14	17.5%
4	経営者	6	7.5%
5	管理者兼サービス提供責任者	1	1.3%
5	係長	1	1.3%
5	主査	1	1.3%
5	副ホーム長	1	1.3%
5	契約社員	1	1.3%

(3) あなたの職種について教えてください（いくつでも）

介護福祉士が 52.5%で最も多くなり、次いで介護支援専門員が 31.3%、社会福祉士が 11.3%となった。

図表 5-28 受講者の職種（紹介編）

順位	職種	人数(人)	割合
1	介護福祉士	42	52.5%
2	介護支援専門員	25	31.3%
3	社会福祉士	9	11.3%
4	リハビリテーション専門職	8	10.0%
5	介護職員	5	6.3%
6	生活相談員	4	5.0%
7	精神保健福祉士	3	3.8%
7	事務	2	2.5%
7	事務長	2	2.5%
7	介護職員初任者研修修了者	2	2.5%
11	一般行政職	1	1.3%
11	管理職	1	1.3%
11	法人事務局次長	1	1.3%
11	本部関係	1	1.3%
11	保健師	1	1.3%
11	管理部門	1	1.3%
11	介護事務管理士	1	1.3%
11	事業管理	1	1.3%

(4) あなたの職場の職員（非常勤含む）の実人数について教えてください（おおよその人数で構いません）（1つだけ）

実人数が 10～19 人規模が 27.5%で最も多くなり、次いで 5 人未満の規模が 20.0%、5～9 人規模が 15.0%となった

図表 5-29 受講者の職場の実人数（紹介編）

順位	実人数	人数(人)	割合(%)
1	10～19 人	22	27.5%
2	5人未満	16	20.0%
3	5～9 人	12	15.0%
4	50～99 人	10	12.5%
5	100～199 人	8	10.0%
6	20～49 人	6	7.5%
7	300 人以上	3	3.8%
8	200～299 人	2	2.5%
9	わからない	1	1.3%

(5) セミナーを知ったきっかけを教えてください (1つだけ)

自治体からの情報提供が 40.0%で最も多くなり、次いで事業者団体からの情報提供が 32.5%、厚労省 HP が 10.0%となった

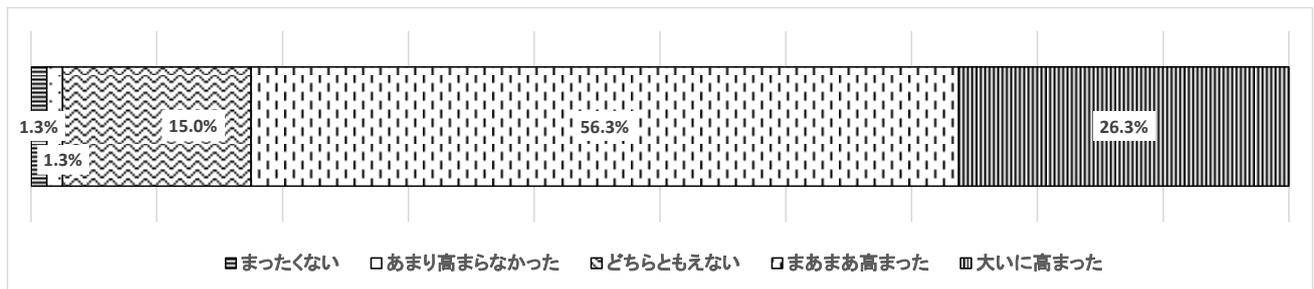
図表 5-30 参加者がセミナーを知ったきっかけ (紹介編)

順位	きっかけ	人数(人)	割合(%)
1	自治体からの情報提供	32	40.0%
2	事業者団体からの情報提供	26	32.5%
3	厚労省HP	8	10.0%
4	会社からの指示	6	7.5%
5	厚労省公式SNS	3	3.8%
5	上司からのすすめ	3	3.8%
7	役員からの指示	1	1.3%
7	厚労省からの案内メール	1	1.3%

(6) 今回のセミナー (紹介編) を通じて生産性向上の取組への関心は高まりましたか (1つだけ)

まあまあ高まったが 56.3%、大いに高まったが 26.3%となり、8割以上が高まったと回答した。

図表 5-31 紹介編を通じた生産性向上への取り組みの関心の変化

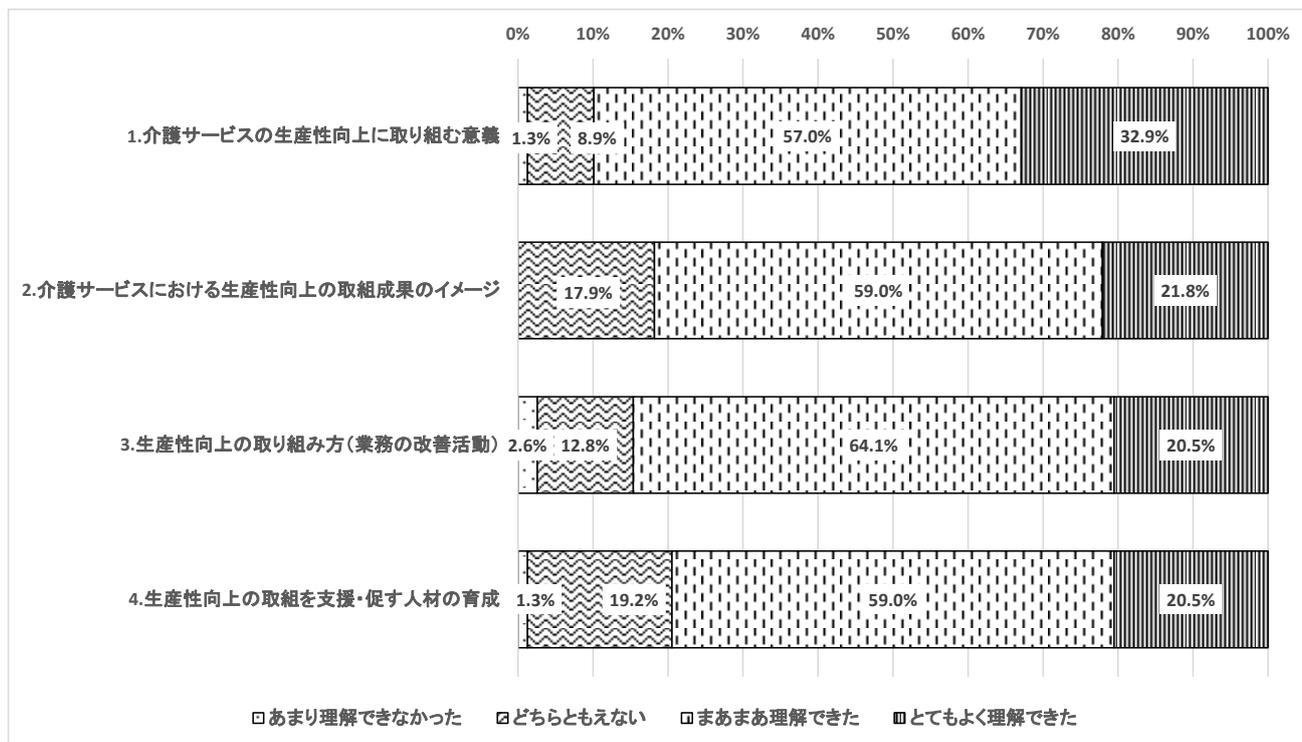


II. コンテンツ「生産性向上の取組」について

(7) 今回のセミナー（紹介編）を通じて生産性向上の取組への関心は高まりましたか（1つだけ）

まあまあ理解できたが 57.0～64.1%、とてもよく理解できたが 20.5～32.9%となり、どの内容も8～9割程度が理解できたと回答した。

図表 5-32 今回のセミナー（紹介編）を通じて生産性向上の取組への関心は高まったか



(8) 本コンテンツの中でとくに良かった点・参考になった点について具体的に教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを弊社で手直ししたもの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ ファシリテーションについて学んだこと
- ✓ 生産性向上に取り組む意義は「介護（仕事）の価値を高める」ことであり、人員削減や効率至上主義を目指すものではない、ということ。
- ✓ 経営層は後者の文脈で話していることが多く、ずっと抵抗感があったが、とても納得できました。
- ✓ 現場の状況を何から変えていけばいいかわからなかったが7つの取り組みについて知ることができて、課題をそれぞれの分類に分けて取り組んで行こうと思えるようになった。
- ✓ サーバートリーダー（ファシリテーター）の重要性や活動の必要性がよくわかりました。
- ✓ 業務改善⇒介護の価値を高めることが1人でも多くの利用者に質の高いケアを届けることに繋がる⇒人材育成、チームケアの質の向上、情報共有の効率化を進めることで、働く人のモチベーションの向上につながり、楽しい職場・働きやすい職場になることで、人材の

確保、定着へとつながり、結果介護サービスの質の向上につながる好循環を生み出す。

- ✓ 見える化など
- ✓ 指示に従うのではなく、現場の職員が取り組む事であり、自ら課題だして解決していく事。
- ✓ 課題解決に向けたマニュアルが作成されているため、自社でも参考にしたいと思った。
- ✓ どんな業種にも当てはめられるところ
- ✓ 業務改善に携わる機会が増えたので参考になった。
- ✓ 7つの取り組みについてよく理解出来た
- ✓ 全員参加で、どんな意見でもまずはきちんと受け止め、全員の力で全体としてレベルアップしていくとでもいうようなやり方。
- ✓ 業務をして行く中で常にスタッフの質の高いケアができるようにするにはどのようにアドバイスをして行くかに苦慮しています。介護のサービスの質の向上を図るにはスタッフのモチベーションの向上や働きやすい職場作り、楽しく働けることの大切さを再確認できました。業務の明確化、役割分担をすることでモチベーションの向上に繋がっていき、職場が活性化されて元気で明るく、コミュニケーションが取りやすくなっていきます。スタッフが思っている事を自由に発言できる風邪通しの良い環境作りがまず第1にしていくことです。は
- ✓ 役割分担はするが、個々で考えるわけではなく、全員参加で話し合い、色々な意見を言ったり、聞いたりすることで、自分の意見について気づくことが出来たり、新しいアイデアも生まれてくる。
- ✓ 生産性の向上＝質の高いサービスの提供
- ✓ 業務手順の無理、無駄、ムラの改善。
- ✓ 業務手順のムリ・ムダ・ムラの課題解決 業務を効率化するための取り組み、介護の価値を高めていく。介護サービスの質の向上によって「一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける」事ができる。
- ✓ 職員の役割を明確にして業務の可視化をする。可視化して課題を見つけ修正をする。
- ✓ 介護サービスの生産性向上に取り組む意義がわかりやすく、職員みんなに納得性のある説明であること。
- ✓ 創造的な話し合いの流れ・生産性向上の為の対話の場づくり
- ✓ 生産性向上に取り組むうえで、管理者や施設長の役割が大きい。現場も職員さんにも意欲を持って仕事に取り組んでもらえるよう努力が必要。
- ✓ 介護サービスにおける生産性とは何かが分かって良かった。
- ✓ 生産性向上の取り組みは業務改善をすること、そのために重要なことは人材育成である。業務改善の七つの取り組みは参考になりました。どう時間を作っていこうか課題ができました。
- ✓ 介護における生産性向上の取り組み方について7つの取組の大切さについて学べて良かったです。
- ✓ 促しという言葉のチョイスに、意図を感じられます。
- ✓ わかりやすい内容でした。

- ✓ 図が多く分かりやすかったです。介護における生産性向上の意義や7つの取り組みなど改めて理解する事が出来て今後の仕事でも参考になりました。
- ✓ 理念が大切というところ
- ✓ 介護の価値を上げる、の言葉が頭に残った

(9) 本コンテンツについて疑問に思った点、もっと知りたい点について具体的に教えて下さい（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを弊社で手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ なぜ生産性向上というネーミングになってしまったのか
- ✓ より多くの関係者に生産性向上による業務改善イメージを共有できるように成功例を基にした紹介を多く紹介していただきたい。（今回の内容は生産性の向上ガイドラインを読んでいる内容と違いがない）
- ✓ ”生産性”という単語のもつ響きやイメージがあまりにも冷たく無機質に感じてしまう。もっと温かみのあるふさわしいフレーズがないものなののでしょうか？
- ✓ クライアントの要望やそのご家族などの立場からの声は第一優先であるべきです。必ずしも”生産性向上”にはつながらない、むしろ逆の事もあるかもしれません。でもそれこそが弱者に寄り添う”福祉”としての使命と考えますが。
- ✓ 非協力的な職員との関係性（上司や管理者を含む）
- ✓ 現場職員が主導していくが、キーになる職員へのフォロー。
- ✓ 事例のより具体的な内容。現場ではイレギュラーが多く、マニュアルにしても、、、など否定的な考えが払しょくしづらいため。
- ✓ 次の管理者の育成方法について伺いたい
- ✓ 職員のモチベーションアップの取り組みについて、もっと知りたいと思った。
- ✓ ファシリテーションのやり方。ただ、こういったものは経験していくうちにだんだんと慣れて身についていくもののようにも思います。実践編の受講も予定しているので、そこでグループワークでシミュレーションするのだろうか…と期待しています。
- ✓ 明るく、元気ある職場を目指しスタッフとのコミュニケーションを図るようにしていますが、中々自分の意見を言われなく答えを待っている事が多く、アドバイスの仕方、思いを何でも言ってもらえるようにするにはどうしたらいいのかを常に考えています。
- ✓ 生産性の向上に取り組むにあたり、現場職員の理解や納得感を得ることが最重要だと考える。全ての職員が介護に対する情熱や向上心を持って働いているわけではない事実を踏まえ、より意欲的にビジョンを描いてもらう方法を知りたい。
- ✓ 生産性向上は人員削減ではないというのは肯定できない。特に ICT の導入との関係では人的資源の削減がセットになっていなければ意味はないと考えている。
- ✓ 質の向上と効率について。
- ✓ 可視化して課題が見つかった時にすべての職員が対応できるか。能力的な問題が出た職員の対応。

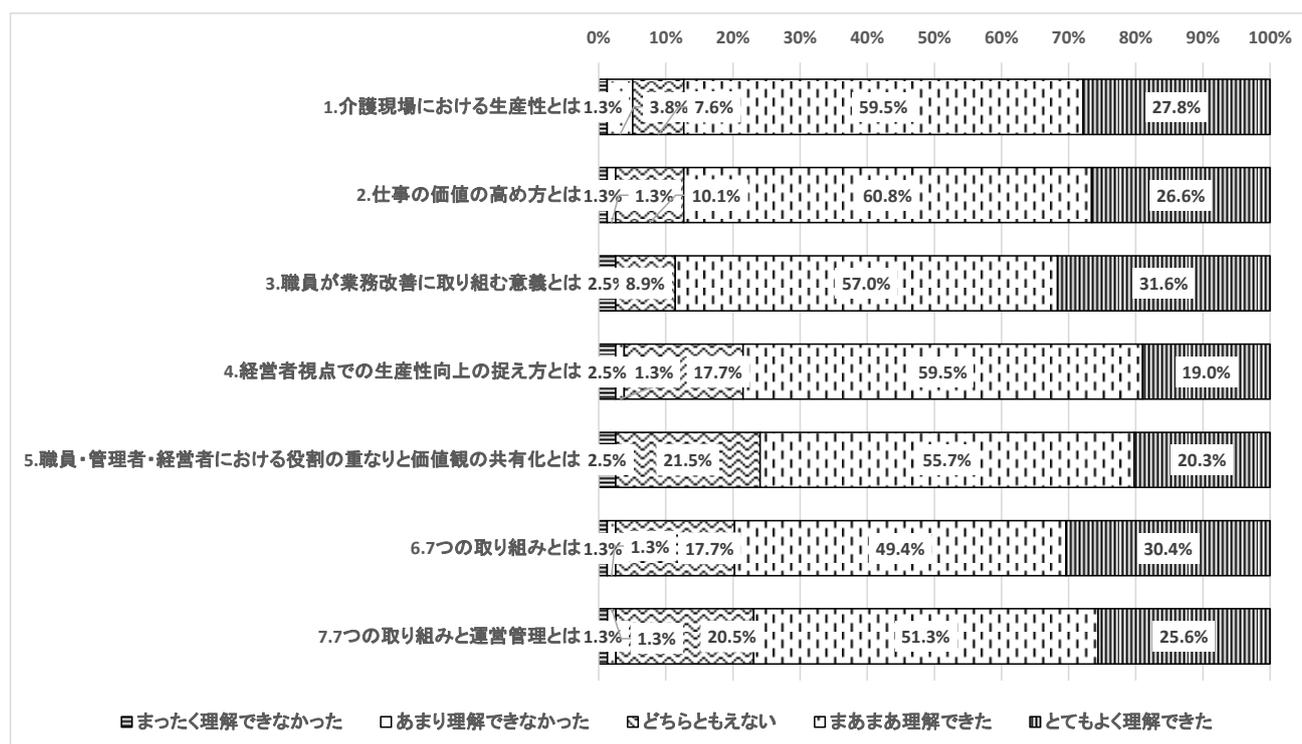
- ✓ 生産性の介護での意味付けで、仕事の価値を高めるとあったが 語彙に違和感が残る。
- ✓ 間接的業務の効率化について、もっと具体的に知りたい。
- ✓ 具体的な例をもっと出してほしい。漠然とした感じで分かりにくい点もあった。
- ✓ 管理者は責任者…ぐらいの意識で働いていたように思います。頭ではなんとなくわかっているつもりですが 実際何もできていないと思い知らされました。管理者というものを改めて勉強したいです。
- ✓ ICT 化を進める際の、機会が苦手な職員への促し方の具体例が聞けると嬉しい

III. コンテンツ「介護現場において生産性向上に取り組む意義」について

(10) 次の項目についての理解度について教えてください

いずれの内容においても、理解できた（まあまあ理解できた・とてもよく理解できた）と回答した受講者は 76.0～88.6%となった。特に理解できたと回答されているのが職員が業務改善に取り組む意義についてであり、最も理解できたとの回答が低かったものが職員・管理者・経営者における役割の重なりと価値観の共有化についてであった。

図表 5-33 項目別（介護現場において生産性向上に取り組む意義）の理解度について



(11) 本コンテンツの中でとくに良かった点・参考になった点について具体的に教えて下さい（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを弊社で手直ししたもの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 7つの取り組みという言語化した明示があたえられたこと

- ✓ 現場が「人が足りない」と訴え、職員を補充してもまだ「足りない」と言い続けることがよくあるが、実際には生産性の問題であることが多い。当法人でも正にあるあるだな、と。逆に本当に足りていない現場がぼやけてしまいます。
- ✓ 対話の場づくり。外部からの指摘ではなく内部からの協議できる組織を構築する
- ✓ 業務改善が「基礎体力作り」であること。経営者・管理者・職員の3者が価値観を共有し、理念や方針、行動指針を業務に反映させていくこと。様々な課題に対し、職員が1人1人前向きに解決していくマインドを持っているかが重要⇒小さな成功体験の積み重ね。業務改善はコスト削減や何かを削るのではなく、サービスの質や価値の向上を目指す
- ✓ 取り組みが具体的で良かったです
- ✓ 仕事の価値を上げる事。
- ✓ 理念の重要性について学びを深めることができた。7つの取り組みでは、迷ったときは基本に立ち返るという視点が大事であると再認識した。
- ✓ 話を聞くよりは、文章を繰り返し読む方が理解しやすい。
- ✓ 生産性という言葉の捉え方
- ✓ 7つの取り組みは分かりやすく、職責に応じて取り組む順番が違ってくる事。小さな成功体験を積み重ねていくことで自信に繋がって、サービスの質が高くなっていくこと。意見を自由に言えるような場をもうけ、見えるかしていくことの大切さを感じました。
- ✓ 業務改善で7つの取り組みを行えば生産性が向上する
- ✓ 職員、管理者、経営者それぞれの意義があるということ
- ✓ 取り組みについて。
- ✓ 職員一人一人が考え、問題を定義することにより、試行錯誤できる様に働きかける。そうすることにより、生産性の向上に繋がり、質の高いケアを行う事ができる。
- ✓ 個々で課題を持ち、役割分担を明確にすることで、効率化が図れ業務の改善につながると思いました。
- ✓ 立ち位置のよって考え方は違うが、理念をもとに経営者、管理者、職員が同じ方向を見る。
- ✓ 非常にわかりやすい説明であった。
- ✓ 創造的な話し合いの流れでの 混沌 の重要性。
- ✓ 生産性向上に向けての7つの取り組みや、各職員が業務改善に取り組み仕事の価値をあげていく必要性。
- ✓ 介護現場と言っても立場の違うものがどういったことを踏まえて実践すればよいのか、説明してもらい理解できた。
- ✓ 介護ロボットを導入しても現場はやり方を変えない…確かにと思った。作業に時間がかかるということで結局二人介助が早いという事で導入はなくなった。
- ✓ 現場で少し仕事が出来た人が、マネジメント能力がないまま管理者になり、管理者になったとたんフリーズしたという部分が、まさに自分のことだと思いショックでした。
- ✓ 価値観の共有化について勉強できました。
- ✓ わかりやすい内容でした。
- ✓ 課題としっかりと向き合い、失敗を恐れずに前向きに解決していくこと、職員で成功体験

を増やしていくことが生産性の向上、ケアの質の向上に繋がるのだと改めて感じました。

- ✓ 経営者、管理者、職員でとらえ方が違うことを踏まえ、具体的な流れの作り方を聞いて良かった

(12) 本コンテンツについて疑問に思った点、もっと知りたい点について具体的に教えて下さい(自由回答)

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

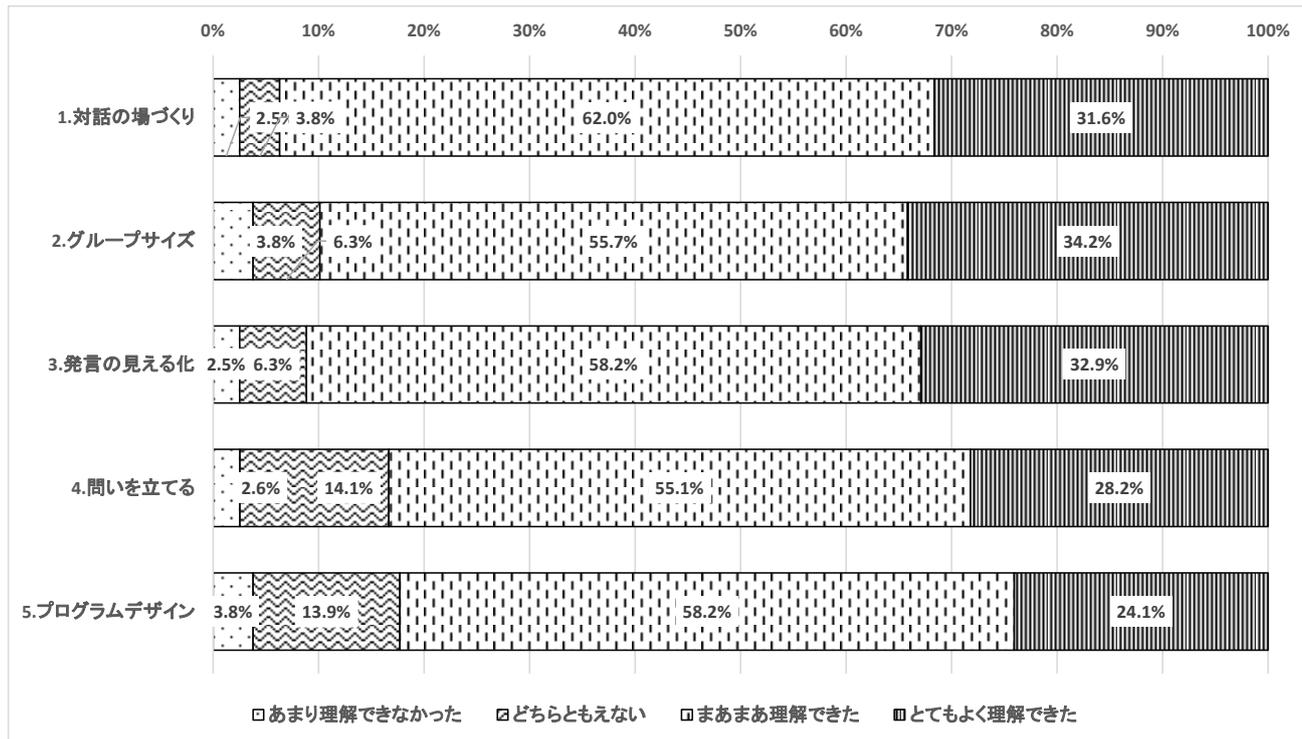
- ✓ 阿吽の呼吸でというのは効率的だが継続性が無いのだろうかと思った
- ✓ 管理者の役割の重要性が理解できたが、管理者のモチベーションを維持する取り組みについて、いいアドバイスがあれば知りたい。
- ✓ 経営者の取組意識を向上させるには、経営上のメリットとサービスの質の向上の2方向におけるWINWINの関係を示せることが取り組み意欲の向上につながると考える。今回の内容での生産性向上は介護報酬改定に伴う減収に伴い多くの事業所がすでに取り組んでいることが多く、さらなる改善につながらないと考える。
- ✓ 会議の構成メンバーなどを知りたいです。
- ✓ 実践例の、その先が知りたいです
- ✓ 成功体験をいかに効果的に認識してもらおうか。
- ✓ 新たなことに取り組もうとすると反発職員がいると思うが、どのようにして活動に参加してもらえるようになるか。
- ✓ 良くわかる講座でした。
- ✓ 改善活動について。
- ✓ 理念を周知し職場環境を整えても、現状の職員不足から職員は不満を訴える。管理者は職員にモチベーションを上げる方法に苦戦している。
- ✓ 介護とビジネスとの折り合い。
- ✓ 理論と実践の壁を超える方法をもう少し詳しく知りたいです。
- ✓ 管理者の立場での生産性向上の具体案をもっと知りたい

IV. コンテンツ「対話を促すコミュニケーションスキル」について

(13) 本コンテンツでご紹介しているファシリテーションのスキル：5つの基本についての理解度について教えてください（1つだけ）

いずれの内容においても、理解できた（まあまあ理解できた・とてもよく理解できた）と回答した受講者は 82.3～93.6%となった。特に理解できたと回答されているのが対話の場づくりについてであり、最も理解できたとの回答が低かったものがプログラムデザインについてであった。

図表 5-34 項目別（対話を促すコミュニケーションスキル）の理解度



(14) 本コンテンツの中でとくに良かった点・参考になった点について具体的に教えて下さい（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 自由に発言できる雰囲気が大事だとわかった
- ✓ 参加者が主役であり、参加者同士の対話を促進するようなファシリテーションをおこなうことで、リーダー任せではなく「全員参加型」のチームづくりにつながる。人員不足→集まる時間がない→対話が少ない→人やチームが育たない・・・という悪循環だな、と感じます。
- ✓ 対話の大切さが理解できました。
- ✓ 課題解決に向けた話し合いには、様々スキルが必要なことがわかりました。特に、ファシリテーターの役割、心遣い、参加者が主役であることを忘れず、自ら気付き、納得感や役立ち感が得られるよう進めることが大事だと感じました。ネガティブな意見が多くなると

嫌になっていましたが、それを書き留め、その背景を探ることも重要。

- ✓ 以前から、グループサイズやデザインには気を付けていたのですが、それが具体的で良かったです
- ✓ 話しやすい環境設定や進め方。
- ✓ 最初から本題に入るのではなく、話しやすい話題から徐々に入っていくことが大切だと気付きました。
- ✓ 対話の中で常に自分と相手を客観視し、関わっていくことが大事であると感じた。
- ✓ ファシリテーションを担う機会が増えたので、意識出来ていた所も多かったが、プログラムデザインの「混沌」をやり切っていない場面も多かった事に気づいた。
- ✓ ファシリテーションの言葉の意味や役割についてよく理解できました
- ✓ 対話の場が必要で参加者が主役である。みんなが話しやすい場の作り方の重要性を感じました。職員各自が役割を持って、役立ち感を自覚することでチームが元気になり、質の高いケアが行える。コミュニケーションの大切さを再度確認できました。
- ✓ グループサイズで話せる人、話せない人の差が出てくると思うので、今後、気を付けていきたいと思った。
- ✓ ファシリテーターの役割と親交のポイントがわかりやすい
- ✓ 対話や発言について。
- ✓ 質問や疑問に対し、何故？そう感じたのか問いを立てながら職員の思っていること、感じていることなどを引き出し、さらに職員も考える。
- ✓ 一方的でなく、誰もが発言しやすいように環境を整えていくことが大切だと感じました。
- ✓ グループの規模、テーブルの配置、テーマなど事前に用意しておく内容がわかりました。
- ✓ 対話を促すスキルとして参考になった。
- ✓ 問いを立てる・可視化
- ✓ 対話時の場づくりを、よりいいものにするためのサイズや発言の見える化を学びました。実践していこうと思う。
- ✓ 話し合いの中の「混沌」についての苦悩、混乱、でもそれが一番重要だと教えて頂いたことがとても為になった。まとまらずに混沌のまま終わってしまう話し合いもあるが、突き詰めるまでやりきれていなかったんだ、という事も感じた。
- ✓ 発言の見える化は大事だと思いました。
- ✓ 各自が参加できるみんなで考えられる対話の場づくりを考えていきたい。
- ✓ “対話の場づくりがとても参考になりました。大勢で話すと言言できない人も出てきてしまうので全員が話しやすい環境を作っていくことが大切だなと思いました。
- ✓ 概念だけでなく具体的方法の指南があったのがとても参考になりました。
- ✓ 発言の見える化についての理論が深まった。今まで経験した講習など思い出すと、考えることがスムーズになっていたり、記憶にも残りやすいと感じた

(15) 本コンテンツについて疑問に思った点、もっと知りたい点について具体的に教えて下さい（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 言語化の方法
- ✓ 課題についての検討をしたくても様々な勤務体系が存在していることや皆で集まる機会が何度も持ていない現状があり、ミーティングなどの時間をどのように確保したらいいか、上手に取り組んでいる事業所があれば参考にしたい。
- ✓ 現在、ICT化に多くの事業者が悩み取り組んでいる中で、今回の手法は原始的に感じる。ICT化を生かしたより効率の良い教育・対話・コミュニケーションを提案していただきたい。
- ✓ 会議の構成員や会議の実施回数などを知りたいです。
- ✓ 事例でのシミュレーション
- ✓ 問いを立てる部分では、具体的な例なども知りたい。
- ✓ シフト制で職員が一堂でなくても多数揃えるのは難しい。またコロナで集まることも難しく、そういう場合はどうしているのか。
- ✓ 例えば制限時間が15～30分だとじっくり考える事や、沢山挙がった意見を詰める、というのが難しい。その場合は、挙がってくる意見に制限をかけて、少数の意見を掘り下げていく段取りをとった方が良いのか？話が途中で終わり目的に辿りつかなくても達成感を得られるものなのか？等
- ✓ 分かりやすい講座でした。
- ✓ オンラインでの進め方を教えてほしい
- ✓ 対話の取り組み方法について。
- ✓ ファシリテーションの技術
- ✓ ネガティブな意見の重要性・背景等の洞察力
- ✓ ファシリテーターは中立で公平な立ち位置であるとのことだが、判断をしないといけない場面もあると思う。多職種連携の場面や、参加者で決められないことについてはどのように促したらいいのか？

V. コンテンツ「こんなときどうする?! 質問タイム」について

(16) 本コンテンツの中で共有できた点があれば教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ プロジェクトが進まなくなったり、ネガティブな発言が出てきても、それはそれで良いこと。それを「考えを深める時間」と捉えたり、「何でも発言できる良いチーム」と捉えることが大切。ネガティブ発言を止めると陰口になる・・・というのは本当にそうだと思います。

- ✓ 介護に携わる職員は皆仲間であること。どんな意見も肯定することで活発な意見交換ができる環境を作っていきたいと思った。
- ✓ 取組は容易でないこと
- ✓ 意見が立ち止まってしまう事は実感できました。
- ✓ ネガティブな意見が出てきた際の場の空気の悪さ
- ✓ リーダーが、負担に感じてしまい疑心暗鬼になってしまう。
- ✓ 管理者がどのように進めたらよいか悩むことがあると思うので、こちらで答えを出すのではなく一緒に考えるようにしたいと思いました。ネガティブな発言への対応については意見として受け止めるようにしたいと思います。
- ✓ 管理者は本音が言えない
- ✓ 立ち止まることはどこでもあることで、それはいいことだということ
- ✓ 否定的な意見が出てきたときどうするか、考えさせられてしまいます。
- ✓ 立ち止まってしまふことで行き詰ってしまう事もあるが止まらないよりはいったん止まって考える事も大切。ネガティブな意見も意見。スタッフとのコミュニケーションの大切さ、みんなで話ができる場作りをして行く。
- ✓ 働きやすい職場、楽しい職場作りには、対話で共感共有できることが大切で、それができるとサービスの質も上がり生産性も向上するのだと思いました。
- ✓ ネガティブな意見が出た時の対応
- ✓ 理解に時間がかかりました。
- ✓ リーダーが立ち止まってしまった時どうするか？自身も良く考え込んでしまうので気持ちがわかりました。
- ✓ 職員からネガティブな意見が出た時
- ✓ 今までの経験から大変共感できた。
- ✓ ネガティブな意見は悪い事ではない
- ✓ 職員一人一人の問題点が発生したときや、ネガティブな発言で立ち止まることある。そういう時の対処方。
- ✓ 現場で日々働く人間にとっては現場の声が一番参考になります。良かったです。リーダーと共に立ち止まってしまいどうしたら良いのかという意見に同感しました。それで良い、という先生の意見にも元気を頂けた気がします。
- ✓ ファシリテーションスキルを活用すると各自が対話する場が増える
- ✓ 話し合いをしていく中でポジティブな意見よりもネガティブな意見が多く出てしまうその意見に対してどう対応していいか分からなくなってしまうという意見に共感しました。
- ✓ ネガティブな意見が出て立ち止まったという話だったが、自施設でも取り組むにあたっては否定的だったり、消極的な意見が出そうだと思った。(普段の発言をから)

(17) 本コンテンツの中で特に良かった点、参考になった点があれば教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ ネガティブでもポジティブでも、意見が出ることの大切さ。思っていることがあってもその場で何も言わず、陰で言われるのは嫌です。
- ✓ 職員の共有・意識させる工夫。
- ✓ 実際に取り組んでいる方の意見を伺うことができ参考になりました。
- ✓ 現場からの声
- ✓ コミュニケーションの大切さを再確認できました。コミュニケーションを取りやすいように今後も環境作りをしていきます。
- ✓ 今まででもできる限り職員とのコミュニケーションをとってきたつもりですが、まだまだ足りていないと思いました。業務改善も全然できていないと思ったので、努力したいと思います。
- ✓ ネガティブな意見も意見として取り扱うことの大切さ
- ✓ 今後の勉強の課題にしたいと思います。
- ✓ 皆で立ち止まることも必要、一旦スタッフ間で話し合いの場を持つことも必要だと感じました。
- ✓ ネガティブも意見の一つ。意見が出ない方がよくない。
- ✓ 一人で考える時間の必要性
- ✓ 職員一人一人の問題点が発生したときや、ネガティブな発言で立ち止まることがある。立ち止まってもいい。話し合う時間を作り、その問題点等を管理者や皆で一緒に考え改善していく。その時、しっかり紙に書き残しておく。
- ✓ どんな取り組みをしたかもっと具体的に聞きたかったです。
- ✓ 気づきが生まれるプロセスをつくる。
- ✓ 今まで何か問題があった時、早く解決したいと焦ってしまうことの方が多かったですが一度立ち止まってみんなで改めて考えると言う意見がすごくいいなと思いました。どんな意見でも受け止めてみんなで沢山話し合い解決に繋げていく努力をしていかなければいけないなと思いました。
- ✓ 介護現場を良くしたいという方の実際の声を聴くことで、自分の背中を押された

(18) 本コンテンツの中で疑問に思った点、もっと知りたい点があれば教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ ビジョンの共有に努めることが大切になりますが、それに向けた具体的な取組事例が多くあると良い。
- ✓ 答えが出ないことに対しての焦りや停滞へのフォローをもっと知りたい。
- ✓ ネガティブな発言しかしらないスタッフへの対応にはどうしたらいいですか。

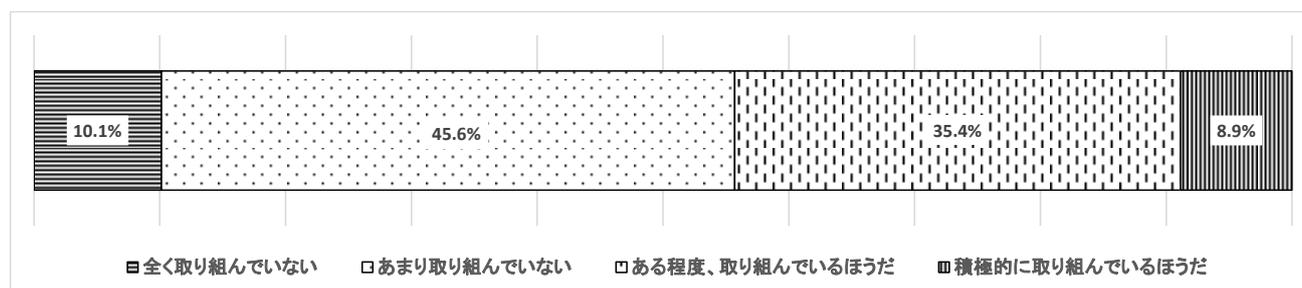
- ✓ 仕事の価値について
- ✓ コミュニケーションスキル・人間力
- ✓ ファシリテーションについて理想は理解できるが、現実的にそこまで時間をかけて職員の対話を促す余裕はないのでは？という気がしています。経営者の理解も含めた時間（人件費）の確保の方法を伝授していただきたい。
- ✓ スタッフの中で意見が食い違ってしまうことがありますが、そういったときにどう話をまとめていくことがいいのか知りたいなと思いました。
- ✓ 生産性向上について全員で取り組むことは理解できたが、どのようなスタートの一言だったのか知りたい

VI. 生産性向上の取組状況について

(19) あなたは職場で生産性向上に取り組んだことがありますか（1つだけ）

取り組んでいる（積極的に取り組んでいる、ある程度取り組んでいる、）と取り組んでいない（全く取り組んでいない、あまり取り組んでいない）の割合は 44.3%：55.7%となり、拮抗しているものの、取り組んでいないと回答された方が若干多かった。

図表 5-35 紹介編受講前の生産性向上への取り組み状況



(20) 「積極的に取り組んでいるほうだ」「ある程度、取り組んでいるほうだ」と回答された方にお伺いいたします。具体的にどのような活動に取り組んでいますか（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直ししたもの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 「生産性向上」という文脈ではありませんが、「7つの取り組み」で言えば、②業務の明確化と役割分担（ex. シーツ交換や掃除などの周辺業務を、介護職員ではなく短時間パートやボランティアさんに担ってもらう） ③手順書の作成（ex. 発達障害の職員が働きやすいような手順書づくり） ⑥OJTの仕組みづくり（ex. OJT研修の実施） ⑦理念・行動指針の徹底（ex. 「排泄ケア理念」の作成と共有）などは取り組んできました。
- ✓ 業務記録の見直し（その記録は何のために作っているのかを整理し、必要な記録をまとめることで事務作業時間の短縮につなげる）
- ✓ 無駄な作業や活動の削減、最低限の業務を効率よく行う事。
- ✓ グループングやプロジェクトの期間設定、60%到達目標など

- ✓ LINE のグループ化による情報共有
- ✓ 業務の可視化をするために洗い出しをしている。業務の手順をまとめている。将来的にはマニュアルとして利用できればと思っている。イレギュラーな業務以外の効率化や共有フォルダでの情報の共有。
- ✓ 残業の縮小を狙い、介護職が行うべき業務と介護職以外でも出来る事の棲み分けと必要人員と時間の整理と条件に合う求人の依頼と、正職・非常勤各形体に合わせた新規職員向け業務マニュアルの作成。現状は介護職自体が足りない為、介護職でも介護補助どちらかでも採用されれば時間の短縮に繋がると考える。
- ✓ 全員で話をすることや、環境改善は常に意識しています
- ✓ 職場での業務を明確にし役割分担を持つことで、効率的な仕事ができるようになってきた。業務の見えるかについては現在取り組んでいます。情報共有が中々うまくいきません。
- ✓ ICT 導入による業務軽減、ペーパーレス、リモートワークなど
- ✓ 利用者様のケアについて、考えていただき、出来ない事があれば、何故？できないのかを考えてもらう。個々が努力し考えることにより、ケアの質が上がり、職員の向上にもつながると感じているので、積極的に言葉にしています。
- ✓ 経営指標の可視化。
- ✓ 新しいシステム導入時に記録や指示書はもちろん、ネット上でもコミュニケーションをとれる場を作り、システムを最大限活用できるようにした。
- ✓ 在宅介護はスタッフ同士顔を見合わせる頻度も少ないですが、少ない時間の中でも取り組みの状況やケアでの出来事、困りごとなど共有するように心掛けています。
- ✓ コミュニケーションをよくとり、課題について問いかけを行い、出た意見を否定しない

(21) 「積極的に取り組んでいるほうだ」「ある程度、取り組んでいるほうだ」と回答された方にお伺いいたします。取り組みを行う上での困りごとがあれば教えてください(自由回答)

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直ししたもの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 経営者や事務長(的立場の方)が、「生産性向上」「効率化」を「人員・人件費削減」という意味で捉えており、下手に進めると「少ない人数で業務が(何とか)回せる」→「この人員で大丈夫じゃん」という流れになりそうなことです。それではケアやサービスの質は上がらないのに。
- ✓ 改善イメージを共有できないことが問題である。担当職員がマニュアルに沿って業務を遂行しているがなぜそうしなければならないかを理解していないことが多く、その基準となる法制度をわかりやすく整理したものがほしい。(介護保険制度は改定の度に新たなルールが追加されてきた。度重なる報酬改定に伴う変更現場の理解がついてこず、複雑化している背景がありこれが事務作業の圧迫につながっている)
- ✓ 利用者本位を謳い、24時間365日の労働を前提として改正が進んでいる事。
- ✓ 出てくる取り組みが既存の業務削減は後回しで、その為の新たな課題やらの業務追加ばかり

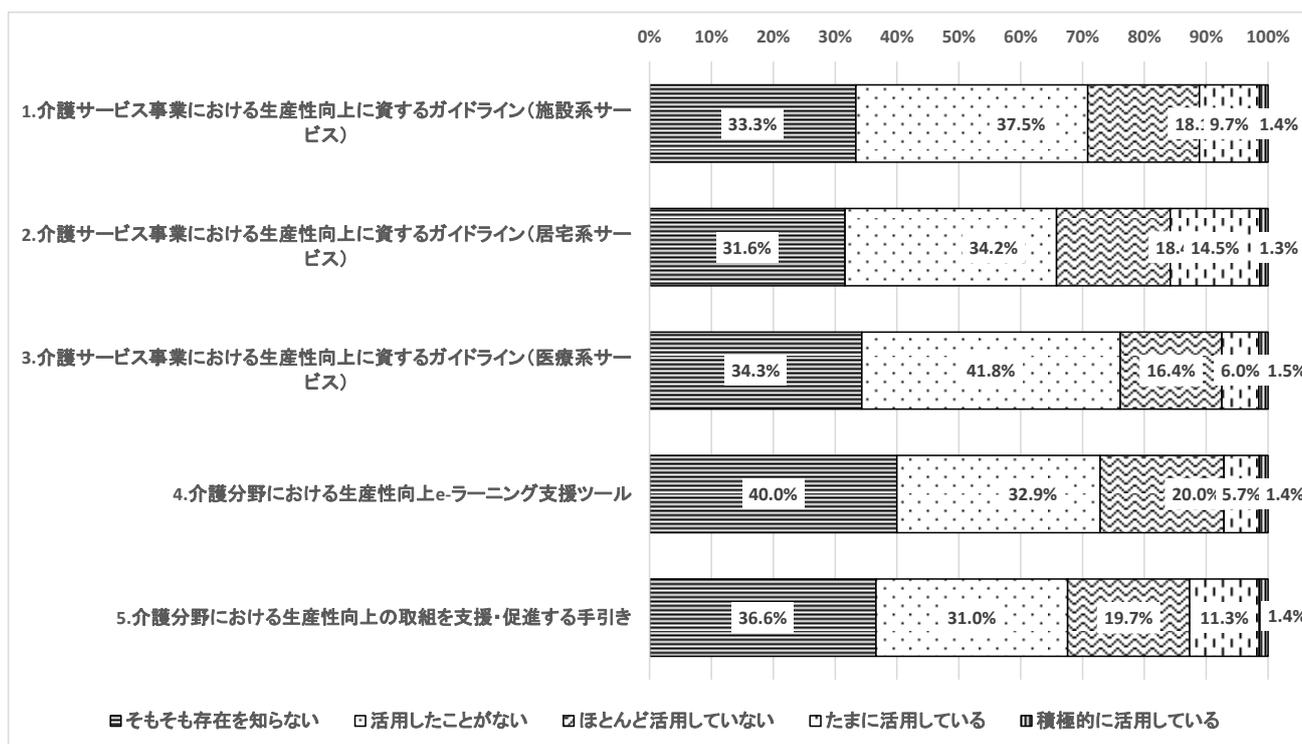
りで、責任者になるものがない事。

- ✓ スタッフへの動機づけが難しい。業務改善の必要性を感じているのに、目の前の業務に追われなかなか動けないでいることが多くあるように思います。
- ✓ 非協力的「人間」の存在を、どのように活用するか？
- ✓ 現場のリーダー職への意識改革や職員間の共有。
- ✓ 役職者の想いが同じ方向性にならない
- ✓ LINE を行っていない職員がいること、業務に関わることだが個人所有のスマホで対応していること。
- ✓ 組織のやり方を変える為にはトップが受け入れるようなエビデンスが必要。中途採用で他での経験はあるが、現在の職場では入職して日が浅いこともあり、話す機会がない。
- ✓ 上記の取り組みについては、狙いをじっくり伝え介護職にもメリットがある為、介護職に負荷が掛かる事は少ない様子。マニュアルの作成については相談をしながら行っているのので、実際の入力等や文言や作成時間の抽出には困っているようだが、協力は出来ていると思われる。
- ✓ 直接現場に関わらない立場としての役割について
- ✓ 現場の生産性向上に取り組みたいが現状の業務が片付かないので現場に入る時間がなかなか取れない
- ✓ 仲間・チームケアだが独断的な話し方をする方がいる。
- ✓ 人員体制が不十分であるため、取り組みが難しい
- ✓ もう少しスタッフ同士で集まって話し合いができる機会を増やせたらいいなと思います。
- ✓ 職場会議にて課題解決に向け意見交換を行う際、意見がバラバラで、出た意見に否定はしないがまとまりきらない場面がある

(22) 「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」や「生産性向上の取組を支援・促進する手引き」等の生産性向上の取組を促進するツール等についてお伺いいたします。受講前のこれらのツール等についての活用状況について教えてください（各1つだけ）

いずれのツールについても存在を知らないとの回答が3割以上、活用していない（活用したことがない、ほとんど活用していない）が5割以上となった。

図表 5-36 生産性向上の取組を促進するツールの活用状況



(23) 生産性向上や業務改善の取組の観点で、あなたの所属する事業所で最も大きな課題を教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 取り組みを継続するための問題意識や当事者意識の共有化を図ること。
- ✓ 経営が厳しい状況になっていること（過疎地域でサービス利用者が減少しており維持費が捻出できなくなっていることから、最低限の人員配置でサービス提供を余儀なくされている。年5日の有給休暇義務化等により更なる時間的余裕がなくなっていることから研修等の時間が作れなくなっている）
- ✓ 新規職員に気軽に取り組める会議の在り方など体験回数が少ないため、深いところまで討議にならない。
- ✓ 何かを始める、または何かを止めることに、少なからず抵抗がある。トライ&エラーが苦手。業務の可視化ができない（課題把握が曖昧になりがち）
- ✓ 役所、医療機関、介護サービス事業所のデジタル化が進まない。（特に医療法人や社会福祉

法人は話にならない)

- ✓ ①人手不足 ②人材育成・教育 ③サービスの質 ④時間外 ⑤マネジメント
- ✓ 情報管理
- ✓ 現場のリーダー職の意識が低く、取り組みが具体化しない。
- ✓ 法人との兼ね合い（双方に問題があると思っている）
- ✓ 取り組みを実施する意義を伝えるために、今以上の学びが必要なのかと感じています。
- ✓ 職員間の能力の差。
- ✓ 人材が定着しないこと
- ✓ 理念の形骸化
- ✓ 業務の可視化と役割分担。
- ✓ 介護職員の人数は外から見ても少ない。業務改善によって人員のマイナス分を減らす事は出来つつあり、低い目標設定や効果は見えたと、プラスになった訳ではないので質の向上に結び付いていない。早く必要箇所には人員が配置され質の向上を実感させたい。
- ✓ 理念の浸透
- ✓ 職員の無関心さ、対立など…
- ✓ 忙しい業務の中でのコミュニケーションの取り方。指導、アドバイスをしている事がハラメントと思われてしまう事。
- ✓ 意義の浸透
- ✓ 役割分担等、あいまいな部分があるので、しっかり見直しを行いたい。
- ✓ 今のところ思いつかない
- ✓ 業務改善に取り組みたいと思います。
- ✓ 職員一人一人の仕事に対する向き合い方の違いが大きい。事が課題です。
- ✓ 個々に課題、目標を持っていない。言われたことだけやっている感が出てしまっている。そこを改善していかなければいけないと思います。
- ✓ 職員の役割とケアの統一。
- ✓ 当該法人と現場との考え方の違いがあり、相互理解に時間を要する
- ✓ 経営者、管理者、職員間の理念、行動指針の共有化
- ✓ 信頼感の構築の必要性
- ✓ 職員一人一人の働き方や考え方を考慮しながらの生産性向上や業務改善をする。
- ✓ ナンバー2 がない。管理者だけが運営に四苦八苦している気がします。
- ✓ 利用者さんの詳細な情報をどのように、全職員に把握することができるか。
- ✓ 人材育成
- ✓ 職員の反発。職員のやる気のせいにしてしまう経営層。実際に手を動かさない自分。
- ✓ 人員不足が続く生産性向上、業務改善に費やす時間がとれない。
- ✓ 職員全員で顔を合わす機会が少ないと感じるので、社員だけでなくパートさん、登録ヘルパーさんも含めもっといろいろな情報を共有しチームワークをさらに高めることが課題かなと思います。
- ✓ パワハラ的上司の理解不足。勉強したことを活かさない職場環境→経営者（法人）の無関心さ

- ✓ 出た意見に否定から入る人がいるため、コミュニケーションがうまくとれていない場面がある

2. 実務編（PJ マネジメントスキル重視回）のアンケート結果

I. 受講者の基本情報について

(1) あなたの職場や主に従事しているサービス内容を教えてください（1つだけ）

通所介護に従事している方が 22.2%で最も多くなり、次いで介護老人福祉施設が 15.6%、小規模多機能型居宅介護が 13.3%となった。

図表 5-37 受講者（PJ マネジメントスキル重視回）の従事しているサービス内容

順位	項目	件数	割合
1	5.通所介護	10	22.2%
2	13.介護老人福祉施設	7	15.6%
3	20.小規模多機能型居宅介護	6	13.3%
4	1.訪問介護	5	11.1%
4	25.その他	5	11.1%
6	12.居宅介護支援	4	8.9%
7	14.介護老人保健施設	3	6.7%
8	10.認知症対応型共同生活介護	2	4.4%
9	3.訪問看護	1	2.2%
9	17.介護医療院	1	2.2%
9	16.地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護	1	2.2%

(2) あなたの職位を教えてください（1つだけ）

施設長・部長・課長以上が 55.6%で最も多くなり、次いで主任・リーダー・サービス提供責任者クラスが 26.7%、一般職が 11.1%となった。

図表 5-38 受講者（PJ マネジメントスキル重視回）の職種

順位	職位	人数(人)	割合(%)
1	1. 施設長・部長・課長以上	25	55.6%
2	2. 主任・リーダー・サービス提供責任者クラス	12	26.7%
3	3. 一般職	5	11.1%
4	5. その他	2	4.4%
5	4. 経営者	1	2.2%

(3) あなたの職種について教えてください (いくつでも)

介護福祉士が 46.7% で最も多くなり、次いで介護支援専門員が 26.7%、生活相談員が 13.3% となった。

図表 5-39 受講者 (PJ マネジメントスキル重視回) の職種

順位	職位	人数(人)	割合(%)
1	介護福祉士	21	46.7%
2	介護支援専門員	12	26.7%
3	生活相談員	6	13.3%
4	事務員	4	8.9%
5	社会福祉士	3	6.7%
5	看護師	3	6.7%
7	リハビリテーション専門職	2	4.4%
8	管理職	1	2.2%
8	施設長	1	2.2%
8	事務長	1	2.2%
8	社会福祉主事	1	2.2%
8	実務者研修修了	1	2.2%
8	精神保健福祉士	1	2.2%

(4) あなたの事業所・施設の職員 (非常勤含む) の実人数について教えてください (いくつでも)

実人数が 10~19 人が 27.5% で最も多くなり、次いで 5 人未満が 20.0%、5~9 人が 15.0% となった。

図表 5-40 受講者 (PJ マネジメントスキル重視回) の職場の職員の实人数

順位	実人数	人数(人)	割合(%)
1	10~19 人	22	27.5%
2	5人未満	16	20.0%
3	5~9 人	12	15.0%
4	50~99 人	10	12.5%
5	100~199 人	8	10.0%
6	20~49 人	6	7.5%
7	300 人以上	3	3.8%
8	200~299 人	2	2.5%
9	わからない	1	1.3%

(5) セミナーを知ったきっかけについて教えてください (いくつでも)

事業者団体からの情報提供が 53.3%で最も多くなり、次いで自治体からの情報提供が 17.8%、エヌ・ティ・ティ・データ (NTT) データ経営研究所の HP/SNS と厚生労働省の HP からが 8.9%となった。

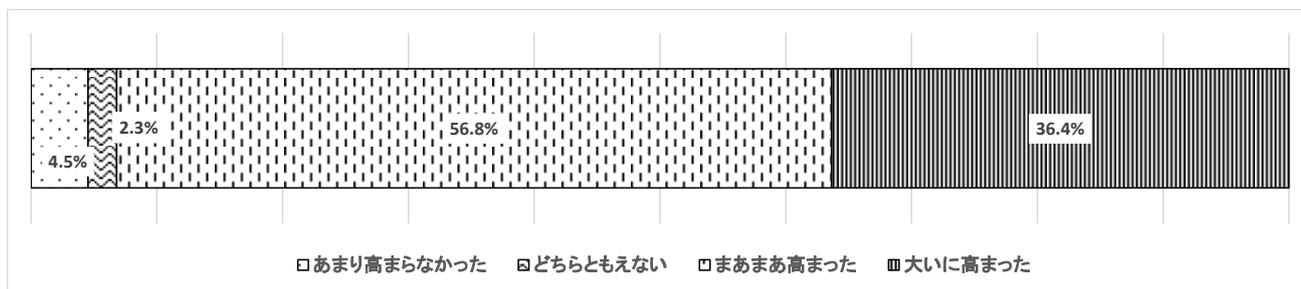
図表 5-41 セミナーを知ったきっかけ

順位	きっかけ	人数(人)	割合(%)
1	事業者団体からの情報提供	24	53.3%
2	自治体からの情報提供	8	17.8%
3	NTTデータ経営研究所のHP/SNS	4	8.9%
4	厚労省HP	4	8.9%
5	経営者から受講を勧められたため	2	4.4%
6	上司から受講を勧められたため	2	4.4%
7	法人から受講を勧められたため	1	2.2%
8	上司からの	1	2.2%

(6) 今回のセミナーを通じて生産性向上の取組への関心は高まりましたか (1つだけ)

93.2%の受講者がまあまあ高まった、あるいは大いに高まったと回答した。

図表 5-42 PJ マネジメントスキル重視回を通じた生産性向上への関心について



II. コンテンツ「現場視点でのコミュニケーションスキルについて」について

(7) 本コンテンツの中でとくに良かった点・参考になった点について教えてください (自由回答)

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを除き、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 現場の方の声。具体的な悩みが、実態にあっていて、弊社でも起こりうる事だったので参考になった
- ✓ 厚労省のテキストが大変良くできていて、参考になった。
- ✓ 基本的な事の解説で特別に興味を持つようなことはありませんでした。
- ✓ 他事業所の管理者の方とディスカッションをすることで様々な意見を聞くことができ、自身の考え方の幅が広がった。
- ✓ 意見を出しやすい環境整備をすること

- ✓ FAQ+擬態的なアドバイス参考になりました。
- ✓ 問いを立てる、質問をするの違いが印象に残った。参加者の意見を引き出すには、問いを立てることが重要だということが分かった。
- ✓ グループワークを行う事で具体的に他社の情報や取り組み方もわかって参考になった。前後の講義もわかりやすくなった。
- ✓ 質問と問いは違うということ
- ✓ 改善課題を職員がイメージできるものにし小さな成功が次へのステップに繋がると実感した。
- ✓ 「職員一人ひとりの得意なことを知り、参加できる場面を作る」というお話しは参考になりました。職員を巻き込むには職員を知ること…自分は職員をどれくらい知っているかなあと考えさせられました。
- ✓ ネガティブ発言に対する対応についてのグループワークで話し合うことができ、よく理解できた。
- ✓ 業務改善について現場がイメージできるよう説明し理解を得ることが大切で、小さな成功体験を積ませる事で意欲が上がること。
- ✓ グループディスカッションで他事業所の課題やそれに対しての対処法を聞いて参考になりました
- ✓ 話し方が聞き取りやすかった
- ✓ トップダウンの形をとっていたとしても改善の主役は現場であること。現場に丸投げでもなく現場が自ら考えるよう促す方法は参考になった。
- ✓ 話しやすい環境設定、ネガティブな意見もポジティブに捉えること
- ✓ 対話を促す5つの基本。可視化することで偏りを客観的に見ることができる。細かく書いて多くの人に関わって行くようにする。
- ✓ 成功体験を気づかせることが重要だということ。
- ✓ 経営者、管理・指導者、職員の重なる部分が見える化する。
- ✓ 同じ内容でも、言語、想いを合わせる重要性。
- ✓ グループワークで、現場の発言に対して背景を探ったり、向き合い方などを話し合えた。
- ✓ 短く話す。
- ✓ 業務改善活動を行うにあたって、どのように取り組むか事例を出して説明してくれてよかった。
- ✓ コミュニケーションスキル編でも同じ内容を聞いたので、全体的に理解を深めることができた

(8)本コンテンツの中で疑問に思った点、もっと知りたい点について教えて下さい（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 自分自身のコミュニケーションスキルをアップさせる方法が知りたい
- ✓ 研修受講後にどのようなアクションを起こす事が、必要なのか。イメージできなかった。

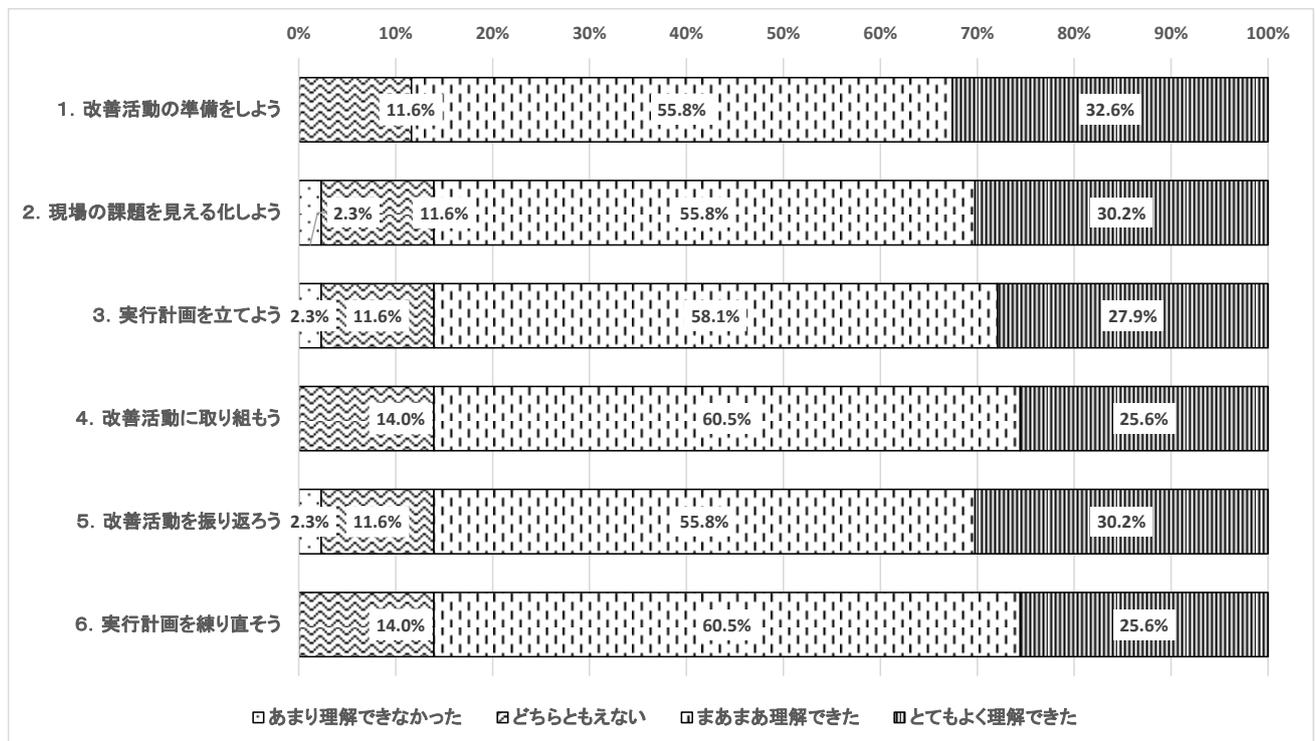
- ✓ 少し抽象的というか具体的な部分がわかりづらかった
- ✓ 小さな成功体験を積み重ねた事業所の発表があったが、どのようなものか事例が知りたい。
- ✓ 経営、運営と福祉の心のギャップ。

III. コンテンツ「プロジェクトマネジメントスキルとその活用」について

(9) 次の項目の理解度について教えてください（一つだけ）

いずれの項目も理解できた（まあまあ理解できた、とてもよく理解できた）と回答した割合は86%以上となった。

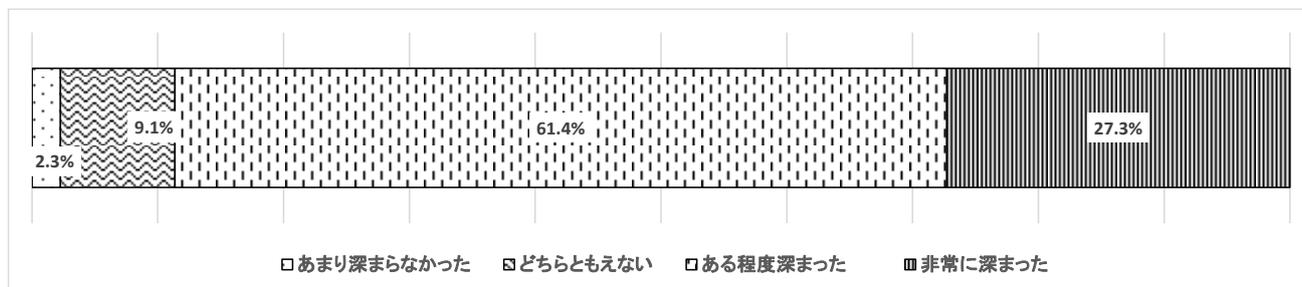
図表 5-43 項目別（プロジェクトマネジメントスキルとその活用）の理解度



(10) 座学・ワークショップを通して生産性向上の取り組みにおけるプロジェクトマネジメントスキルの意義についての理解は深まりましたか（一つだけ）

深まった（ある程度深まった、非常に深まった）と回答した割合は88.6%となった。

図表 5-44 PJ マネジメントスキルの意義への理解



(11) 本コンテンツの中でとくに良かった点、参考になった点について教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 自分の課題がわかった。
- ✓ 訪問の場合、個人の悩みが見えにくいので、見える化への改善が参考になった
- ✓ 事業形態の違いで特に参考になったことはありません。
- ✓ 経営戦略としての業務改善の重要性
- ✓ 他事業所の問題点を共有できたこと、また、それに対する意見交換できたこと
- ✓ 職員に改善点をイメージさせること。成果の見える化、共有、継続させること”
- ✓ 具体的な進め方や、自身の取り組みの中でうまくいかなかった点等がよくわかった。（現場との共通認識、小さな成功体験を積み、try&error から学ぶ）
- ✓ WSにメンバーとの具体的な対話ができたと。素肌で感じる事ができた。
- ✓ 参加者から出るネガティブな意見の中にヒントが隠れているので、対話を大事にするということが印象に残りました。
- ✓ 鎌田先生がおっしゃる可視化、ポジティブとキーワードを繰り返してくださったこと
- ✓ 準備が8割！なんとなく始めるのではなく、しっかり準備をしようと思いました。小さなことから始める！Try&Errorを繰り返す！実行計画は練り直す、変えていってもいい…ということが「そうか!!」と気づかされました。
- ✓ グループディスカッションができたこと、他事業所の課題やそれに対する対処法が聞けたことが大変参考になった
- ✓ 業界を俯瞰した目線での内容ではありますが、現場に寄り添った形で説明しておられたところが良かったと思います。
- ✓ 人は言われて受動的に動くよりも、自ら考え、能動的に動いたほうがよりよい答えが得られる、その手伝いをするのがリーダー的立場の職員の仕事であり、そうできるように自分も学びが必要なのだと感じた。

- ✓ 改善活動を行う際には準備を十分に行うことで成功に繋がる。
- ✓ 「ネガティブな意見」が推進役を悩ませる事柄だと思いますが、向き合い方について具体的な方法も交えて説明・GWを行われておりその点大変参考になりました。
- ✓ 生産性の向上を図るには課題を見える化して目的を共有して計画を実行して行く。やってみる事が大切で、違うと思ったらもう一度戻ってみる事。
- ✓ 具体的事例が聞けた。
- ✓ 他の施設と話ができたこと。
- ✓ 取組の順序や個々の注意点や具体的な取り組み方法など解説があった。
- ✓ 他法人の方も同じような悩みがあり、アプローチ方法などで意見交換が出来たのが良かった
- ✓ 他業種の方とのコミュニケーションを図れたこと。
- ✓ 何のための取り組みかという目的と現場が主役という観点から、施設長の立場で側面的に職員を支援することを考えるきっかけになった。

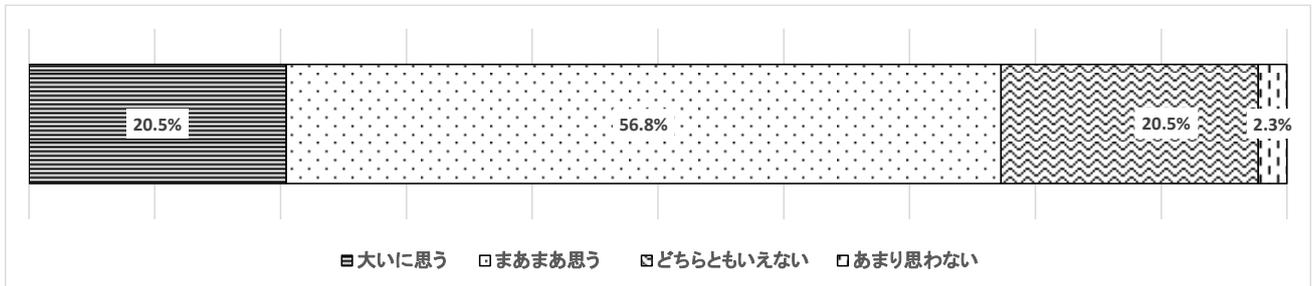
(12) 本コンテンツの中で疑問に思った点、もっと知りたい点について教えて下さい（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを除き、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ その解決方法が知りたい。
- ✓ 先生の講義資料を共有いただけたらありがたいです。
- ✓ プロジェクトマネジメントの具体的なツールや事例。介護現場改善プロジェクト PMBOK や認定資格があると育成しやすいかもしれないと思いました。
- ✓ 日々忙しいので、ただただみんなが理解してくれるかが心配です。
- ✓ 成功するポイント・失敗しがちなポイントをどちらも偏りなくたくさん知ることが、これまで取り組まれた方々の経験や講師の方々の経験を共有し自身の成功率を上げることにつながり、ひいては本業界の生産性を向上し広く利用者に提供されるサービスの質が向上すると思うのでぜひそういった事柄について知りたいです。
- ✓ 個々の内容は理解できたが、もっと詳しく詳細や手順などを知りたい。
- ✓ Error をどこまで許容できるのか、取り組んだ事業所の思いを聴きたい

(13) 今回のワークショップで取り扱った内容は面白い手法・興味深いと思えましたか（一つだけ）
面白い・興味深いと思う（大いに思う、まあまあ思う）と回答した割合は77.3%となった。

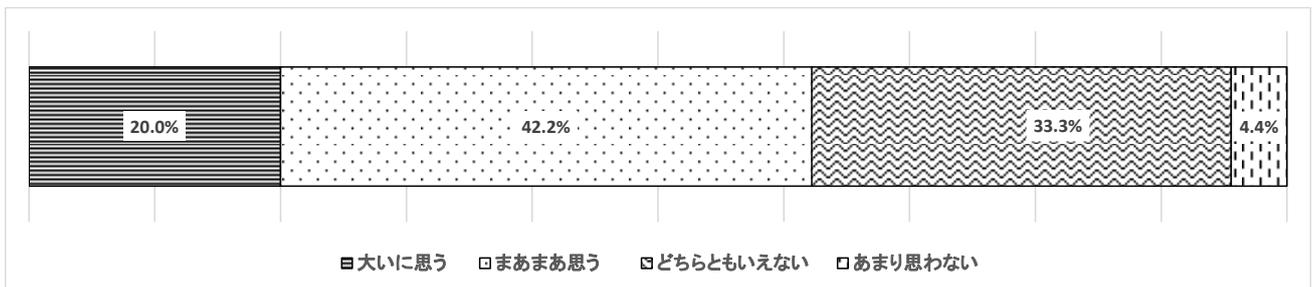
図表 5-45 プロジェクトマネジメントスキル手法について面白い・興味深いと感じたか



(14) 今回のワークショップで取り扱った内容は事業所内で実践してみようと思えましたか（一つだけ）

実践してみようと思う（大いに思う、まあまあ思う）と回答した割合は62.2%となった。

図表 5-46 ワークショップで取り扱った内容を実践してみたいか



(15) 特に実践してみたいと思った内容について記載ください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 登録ヘルパーさんとの交流
- ✓ 大いに思うのですが、行き詰まった時の相談窓口等と質問された方に対し、厚労省の方より「横の繋がりを」と言われていました。しかし、その横繋がりを作る時間が持てなかった事が非常に残念です。デジタル名刺は作成しましたが、堂々と画面に向かってスマホは向けられない。という人もいると言う事を理解頂きたいです。別途時間を取っていただけると、相手方にもコンタクトを取りやすかったです。
- ✓ 特にどれ、というわけではないのですが・・・やはり対話は基本だし大切だなと。
- ✓ 標準的なステップを順番通りにする。同じ改善のイメージを持つこと
- ✓ 「因果関係図を描いて課題を構造化」チャレンジが必要と思える仕組みづくりも大事だと思いました。

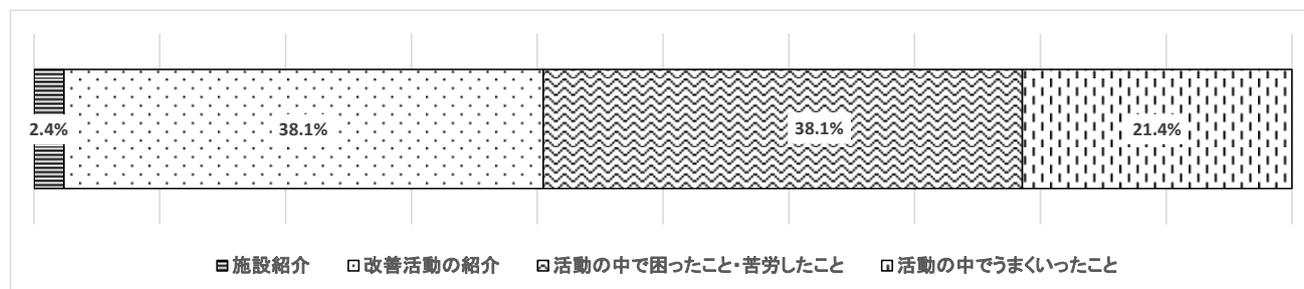
- ✓ 手引きと IT コラボツール (Teams) を使って見える化していきたい。
- ✓ 因果関係を深掘りする方法
- ✓ 経営者にゴールについて、問うこと
- ✓ 管理者側が答えを見出していたとしても、現場側が自主的に答えを出させることに意義があるという点
- ✓ 新たなシステム導入と (質の向上に向けた) 業務改善
- ✓ 相手の意見を否定しない、どんなものでもまずは話を聞く。できているようでできていないと反省があった。
- ✓ 気づきシートの作成。
- ✓ 事業所内の職員の想いを形にしたいので、想いを話し合いたいと思いました。
- ✓ 他法人さんでの取り組みは非常に勉強になりました。
- ✓ 短く話すこと。今日のゴールの積み重ねが目標の達成につながるので、日々の取り組みへの評価を行い、最終目標を達成できるよう努めます。
- ✓ 手順に従って準備段階を丁寧に行いたいと思った

IV. コンテンツ「昨年度の取り組みについてのご紹介、講師によるコメントとディスカッション (鎌田先生)」について

(16) 事例紹介で良かった点や参考になった点について教えてください (一つだけ)

改善活動の紹介と活動の中で困ったこと・苦勞したことが 38.1%で最も多く、次いで活動の中でうまくいったことが 21.1%となった。

図表 5-47 事例紹介で良かった点・参考になった点



(17) 本コンテンツの中で特に良かった点・参考になった点について具体的に教えてください (自由回答)

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 大きいことに目が行きがちだが、小さいところから始めるのがいいということがわかった。
- ✓ 具体的例が参考になった
- ✓ 経営者・管理者と従業者との改善イメージを同じにすること

- ✓ みなさん同じような課題を抱えていらっしやいました。親近感を持ち、話を進めることができました。改善活動の中で、このようなディスカッションが必要だと感じました。
- ✓ 改善活動を進めていくうえで、しっかり作戦を練ること、経営者と課題を共有し取り組むこと、初めから改善活動から始めるのではなく対話を大事にしながら、皆で取り組み意識を持つことなど
- ✓ スタッフが自ら意見を出すようになったという事業所が多かったこと
- ✓ 他施設での課題と勤務している施設の課題に共通点があり、それに対する具体的な取り組みが参考になった。
- ✓ スモールステップの具体例を見ることができたこと。
- ✓ 小さなことから始めるとの事だったが、実際に事例を見るまでは、もっと法人全体で大きな改善を。と思っていたが、現場で直ぐに取り組める事を前提にしていきたいと思った。
- ✓ ICTを活用する事に対する不安感の対処法がよかった。勉強会を設ける時間を取る必要はある。
- ✓ 本当に小さな取り組みでいいのだという安心感が得られた

(18) 本コンテンツの中で疑問に思った点・もっと知りたい点について具体的に教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

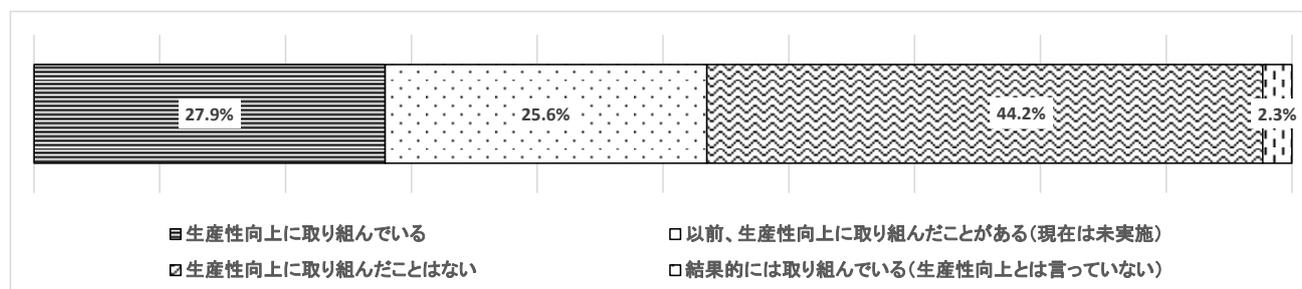
- ✓ 実際に具体的な手順、プロジェクトメンバーの決め方のコツなど知りたい
- ✓ うまくいかなかった事例も聞きたい。
- ✓ 職員の意識付けや評価の共有など具体的な取り組みは、どうだったか。

V. 生産性向上の取組について

(19) セミナー受講前の生産性向上の取り組み状況について（一つだけ）

生産性向上に取り組んでいる、あるいは取り組んだことがあるとの回答は53.5%となった。

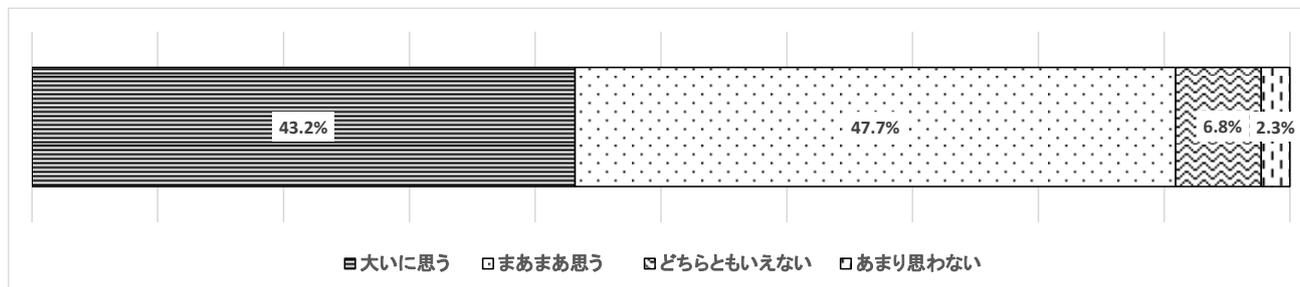
図表 5-48 PJ マネジメントスキル重視回受講前の生産性向上への取り組み状況



(20) 今後生産性向上に取り組んでいきたいと考えていますか（一つだけ）

取り組んでいきたい（大いに思う、まあまあ思う）との回答は90.9%となった。

図表 5-49 今後、生産性向上に取り組んでいきたいか



3. 実務編（コミュニケーションスキル重視回）のアンケート結果

I. 受講者の基本情報について

(1) あなたの職場や主に従事しているサービス内容を教えてください（1つだけ）

通所介護や居宅介護支援に従事している方が 16.7%で最も多くなり、次いで介護老人福祉施設が 14.6%、小規模多機能型居宅介護が 8.3%となった。

図表 5-50 コミュニケーションスキル重視回受講者の従事しているサービス内容

順位	サービス	参加者(人)	割合(%)
1	通所介護	8	16.7%
1	居宅介護支援	8	16.7%
3	介護老人福祉施設	7	14.6%
4	小規模多機能型居宅介護	4	8.3%
4	訪問介護	4	8.3%
4	その他	4	8.3%
7	認知症対応型共同生活介護	3	6.3%
7	介護老人保健施設	3	6.3%
9	訪問看護	2	4.2%
10	サービス付き高齢者住宅、	1	2.1%
10	特定施設入居者生活介護	1	2.1%
10	地域密着型通所介護	1	2.1%
10	介護医療院	1	2.1%
10	地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護	1	2.1%

(2) あなたの職位を教えてください（1つだけ）

施設長・部長・課長以上が 52.1%で最も多くなり、次いで主任・リーダー・サービス提供責任者クラスが 27.1%、一般職が 10.4%となった。

図表 5-51 コミュニケーションスキル重視回受講者の職位

順位	職位	人数(人)	割合(%)
1	施設長・部長・課長以上	25	52.1%
2	主任・リーダー・サービス提供責任者クラス	13	27.1%
3	一般職	5	10.4%
4	経営者	3	6.3%
5	その他	2	4.2%

(3) あなたの職種について教えてください (いくつでも)

介護福祉士と介護支援専門員が 39.6%で最も多くなり、次いで社会福祉士が 12.5%、生活相談員、看護師が 8.3%となった。

図表 5-52 コミュニケーションスキル重視回受講者の職種

順位	職位	人数(人)	割合(%)
1	介護福祉士	19	39.6%
1	介護支援専門員	19	39.6%
3	社会福祉士	6	12.5%
4	生活相談員	4	8.3%
4	看護師	4	8.3%
6	事務	3	6.3%
7	リハビリテーション専門職	2	4.2%
7	精神保健福祉士	2	4.2%
7	事務員	2	4.2%
10	保健師	1	2.1%
10	施設長	1	2.1%
10	管理職	1	2.1%
10	社会福祉主事	1	2.1%
10	事務長	1	2.1%
10	実務者研修修了	1	2.1%

(4) あなたの事業所・施設の職員 (非常勤含む) の実人数について教えてください (いくつでも)

実人数が 20~49 人が 31.3%で最も多くなり、次いで 50~99 人が 18.8%、10~19 人が 14.6%となった。

図表 5-53 コミュニケーションスキル重視回受講者の職場の職員の实人数

順位	実人数	人数(人)	割合(%)
1	20~49 人	15	31.3%
2	50~99 人	9	18.8%
3	10~19 人	7	14.6%
4	5 人未満	5	10.4%
5	5~9 人	4	8.3%
5	100~199 人	4	8.3%
7	300 人以上	3	6.3%
8	200~299 人	1	2.1%

(5) セミナーを知ったきっかけについて教えてください (いくつでも)

事業者団体からの情報提供が 50.0%で最も多くなり、次いで自治体からの情報提供が 16.7%、厚生労働省の HP からが 8.3%となった。

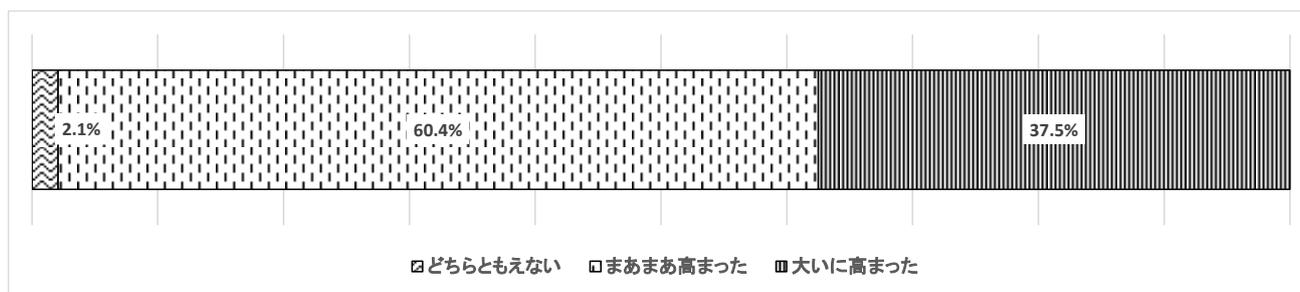
図表 5-54 セミナーを知ったきっかけ

順位	きっかけ	人数(人)	割合(%)
1	事業者団体からの情報提供	25	52.1%
2	自治体からの情報提供	16	33.3%
3	厚労省HP	5	10.4%
4	厚労省公式SNS	1	2.1%
4	NTTデータ経営研究所のHP/SNS	1	2.1%

(6) 今回のセミナーを通じて生産性向上の取組への関心は高まりましたか (1つだけ)

97.9%の受講者がまあまあ高まった、あるいは大いに高まったと回答した。

図表 5-55 コミュニケーションスキル重視回を通じて生産性向上の取組への関心は高まったか

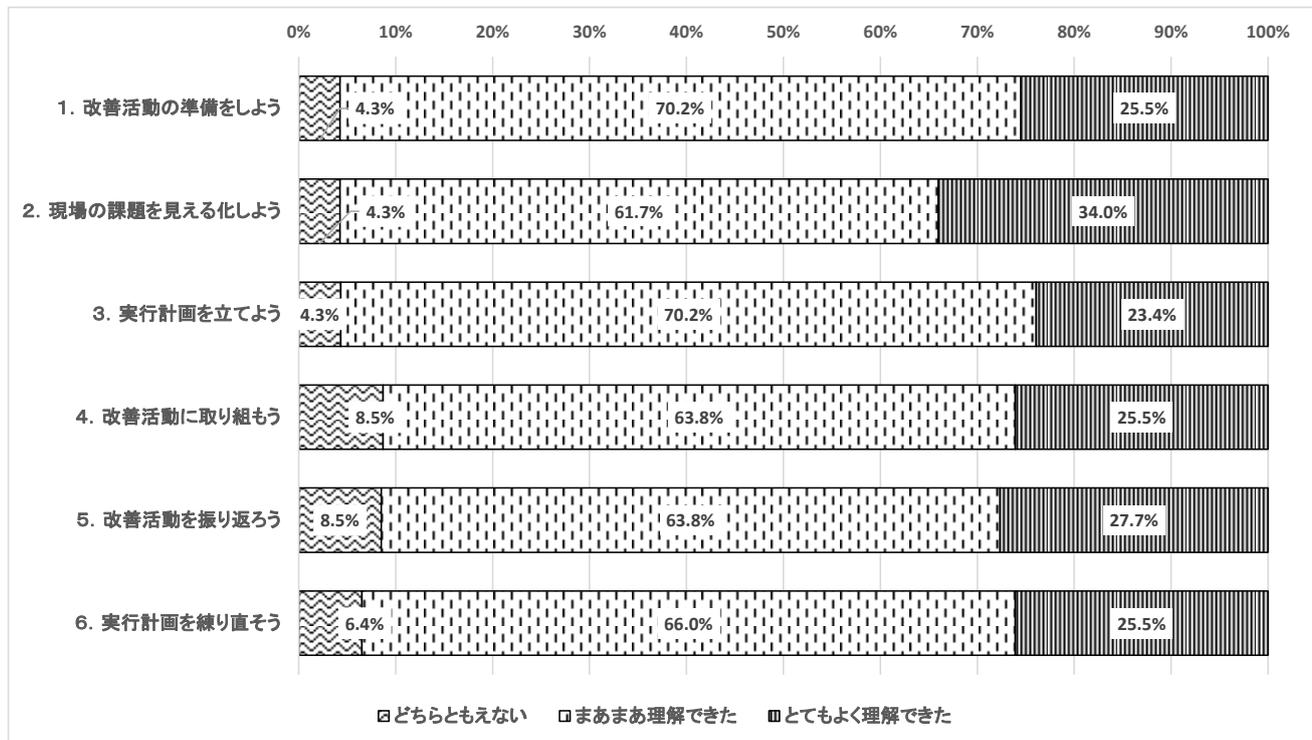


II. コンテンツ「プロジェクトマネジメントスキルとその活用」について

(7) 次の項目の理解度について教えてください（一つだけ）

いずれの項目も理解できた（まあまあ理解できた、とてもよく理解できた）と回答した割合は91.5%以上となった。

図表 5-56 項目別（プロジェクトマネジメントスキル）の理解度



(8) 本コンテンツの中でとくに良かった点、参考になった点について教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 見える化の方法
- ✓ 自分自身だけでなくチームの動機づけについての話があったこと
- ✓ 改善活動の手順をしっかりと守ることが大事。計画までしっかり立てることで8割達成したというところ。
- ✓ 活動の手順が大切 手順1~3で全体の8割、Try&Errorを繰り返す
- ✓ 準備が8割という点。改善活動計画書を作成し、活動に取り組む時に課題の見える化をしっかりとしないで始めてしまい、スタッフの不満が噴き出す状態だったのかと思いました。準備からスタッフと取り組んでいこうと思います。
- ✓ 研究事業の成果ということもあるかもしれませんが、本当に現場のことを知り尽くした方法論に帰結していると思います。講師の方の言葉のチョイス一つ一つに深い思考と意志が感じられました。
- ✓ try&errorが大切でerror部分が学びである。errorを次にどう活かすかの視点を持つ、

話し合いをどれだけするか、因果関係図（可視化すること）から絞り込む

- ✓ 現場の課題をみえる化しよう、という取り組み
- ✓ 「準備が8割」には納得がいった。
- ✓ 小さな成功の積み重ね
- ✓ できることから始める
- ✓ 計画の可視化は職員を巻き込んで実行していく上でとても重要な事
- ✓ デジタル名刺をバーチャル背景にしたこと。
- ✓ 手順が大切であるというアドバイスは参考になった。
- ✓ 生産性の向上を図る為には準備8割をすることで成功率が高くなる。順番通り行う事で活動がしやすくなり、生きず待ってこない。目的の共有をしてイメージを膨らませていくことで何をやっていくのかが分かっていくこと。PDCAサイクルを活用してケアの質の向上を図っていく。手順1~6について参考になりました。失敗は成功の元。
- ✓ 成功体験を気づかせることが重要であること。
- ✓ 内容についてもよく、理解はできましたが、鎌田先生の話し方がとてもわかりやすく、そのあたりも非常に勉強になりました。ありがとうございました。
- ✓ 事例発表の内容、取り組み方法
- ✓ 参加者が主体的に考え取り組めるように発言しやすい環境を作る。管理者は自分が考える「落としどころ」に持っていかないように配慮する必要がある。
- ✓ 計画をしっかりと立てる事。
- ✓ プロジェクトを進めるうえでエラーが起きやすい状況などもイメージできました。
- ✓ 生産性向上に向けた改善活動の詳しい手順を学べた事。今後現場で業務改善を行う際に役立てたいと思います。
- ✓ 業務改善の取り組みは準備8割ということが大きく心に響きました。結果を急ぐばかりに準備をせずに取り組むと、いい結果は得られないということを、忘れずに取り組みたいと思います。
- ✓ 手順の意義や進め方を具体的に示してもらえた点が参考になった

(9) 本コンテンツの中で疑問に思った点、もっと知りたい点について教えて下さい（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ ブレイクルームに分かれたグループワークにおいて、敢えて説明なしに自主的な発言を促す場面があったが、事務局がメンバーがルームにいることが混乱させたように思いました
- ✓ これだけの理論を実践を知ることが出来ても、実行に移せるかどうかは問題です。
- ✓ 活動をみえるようにするための工夫
- ✓ いろんな課題の事例
- ✓ 事例発表の事業所が述べていた、小さな成功体験とはどのような事なのかもっと知りたかった。
- ✓ 意見の違う職員、意見をもたない職員をどう巻き込むか。

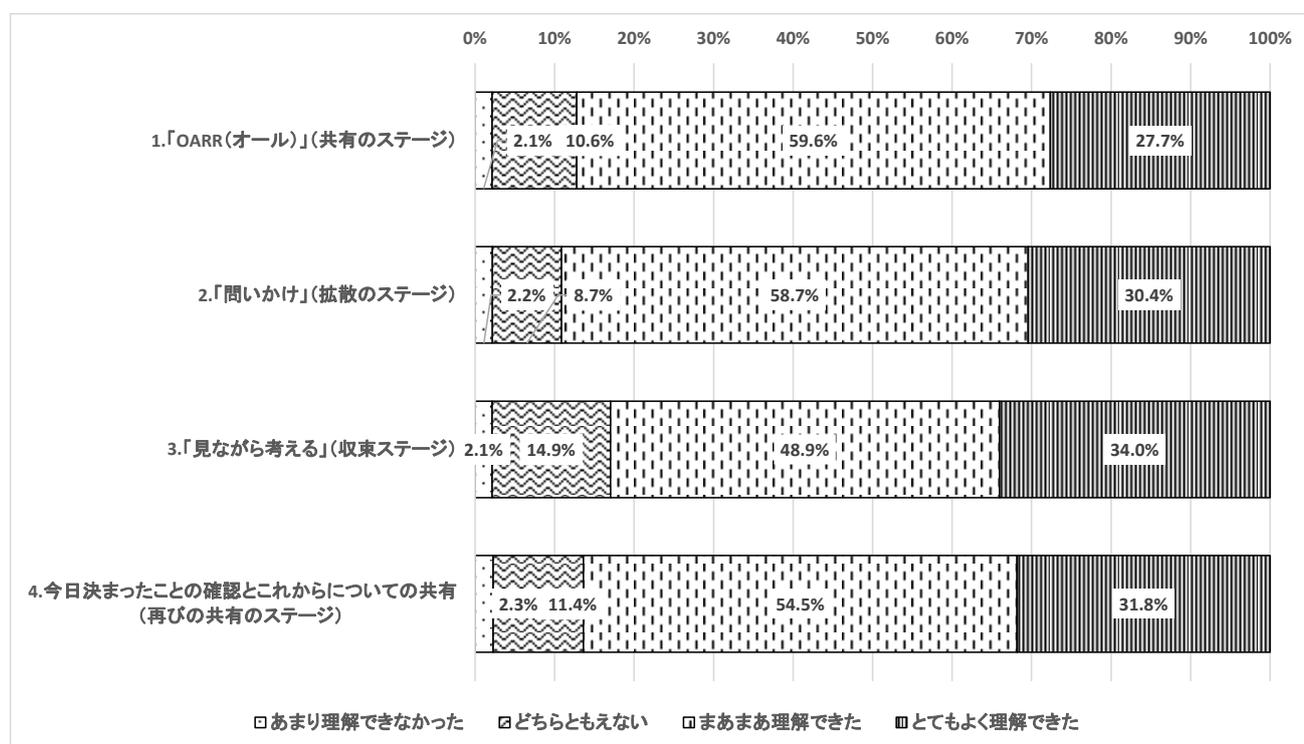
- ✓ コロナ対応の疲労から集中できなかったのが残念でした。資料を読み直しても打ち度勉強しようと思います。
- ✓ プロジェクトの立ち上げに際し、現場職員の負担感をどのように軽減できるか等の事例や工夫が聞きたかった

III. コンテンツ「コミュニケーションスキルとその活用」について

(10) 次の項目の理解度について教えてください（一つだけ）

いずれの項目も理解できた（まあまあ理解できた、とてもよく理解できた）と回答した割合は82%以上となった。

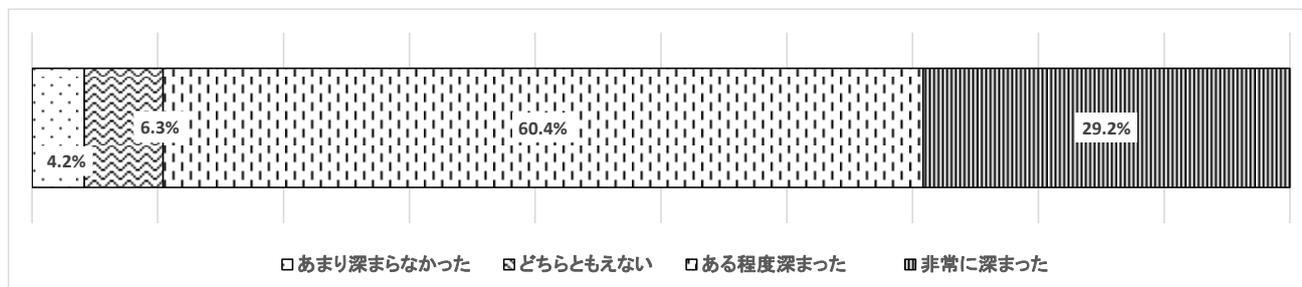
図表 5-57 項目別（コミュニケーションスキル）の理解度



(11) 座学・ワークショップを通して生産性向上の取り組みにおけるプロジェクトマネジメントスキルの意義についての理解は深まりましたか（一つだけ）

深まった（ある程度深まった、非常に深まった）と回答した割合は89.6%となった。

図表 5-58 PJ マネジメントスキルの意義への理解が深まったか



(12) 本コンテンツの中でとくに良かった点、参考になった点について教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ いかにして参加者の意見を引き出すか、ファシリテーターの役割を理解することができた。ついつい自分の意見を出してしまいがちだが、ネガティブな意見も含め自由に意見を出す環境づくりにはスキルをもって臨むことが大事だと思いました。
- ✓ 思うところは一緒だなと思い、小さいことからやってみるのがよいことなんだと感じた
- ✓ チェックインとチェックアウト。特に2次会を開かせない為のチェックアウトは今後頭に入れつつ会議やミーティングをしていきたいと思った。
- ✓ 先生の講義での話し方・表情がとても参考になった。話の中で「ありがとう」という言葉が多く、話しかけかたも受講生を承認しているという声かけが多く、私はとても気持ちが暖かくなり講義の内容もスムーズの頭に入ってきた。話す側の姿勢も大切だと改めて感じました。
- ✓ なんでも言える環境にする
- ✓ コンテンツとプロセスの分離がファシリテーターの役目をする上で重要であること。
- ✓ 落としどころを決めない・こちらが意図しない・みんなに話してもらおう。ファシリテーターと推進リーダーの違いが明確になりました。
- ✓ 資料がわかりやすかった。
- ✓ 対話のしやすい環境を作り、現状の課題を見つけてまずは取り組んでいく。
- ✓ 浦山先生の話し方は非常に参考になりました。内容も含めて実践していこうと思います。
- ✓ ワークショップでは同じ悩みを持っている人がいて、取り組み方法が具体的に聞けた。
- ✓ 実際にファシリテーションの場面をファシリテーターとしても参加者としても体験することで、促し役のや役目をしっかり理解することができました。
- ✓ ファシリテーションスキル、ファシリテーターとしての役割を学べたこと。
- ✓ 現場での話し合いの際につまずくことが多く困っていたので今回学んだことを役立ててい

きたい。

- ✓ 今までプロジェクトに取り組む等、考えたことがなかったが、今回のセミナーに参加することで、とても自分の中で刺激になった。今回、当事業所から一緒にセミナーに参加した職員と一緒に考えていきたいと思う。

(13) 本コンテンツの中で疑問に思った点、もっと知りたい点について教えて下さい（自由回答）

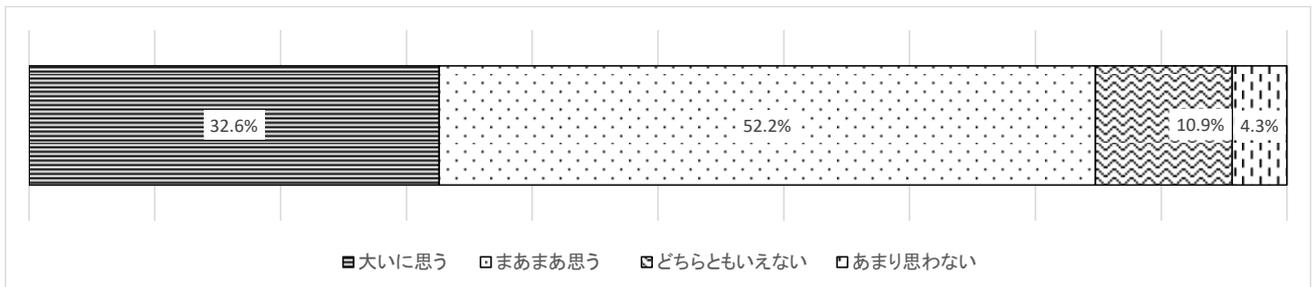
回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ コミュニケーションの具体的なやり方、参考例
- ✓ 小規模事業所ではファシリテーターと推進リーダーが同じ方で進めることになりやすいと思うのですが、そういったときの進め方について興味があります。
- ✓ ミドルリーダーの位置づけ

(14) 今回のワークショップで取り扱った内容は面白い手法・興味深いと思いましたが（一つだけ）

深まったと思う（大いに思う、まあまあ思う）と回答した割合は84.8%となった。

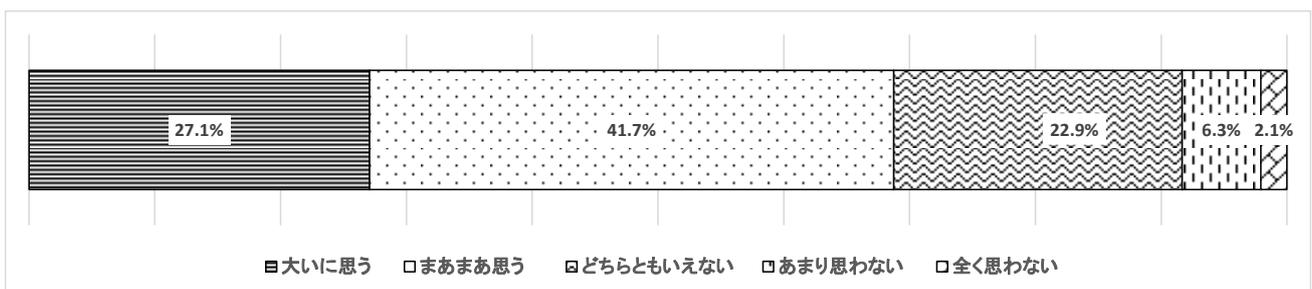
図表 5-59 取り扱った内容（コミュニケーションスキル）は面白い手法・興味深いと感じたか



(15) 今回のワークショップで取り扱った内容は事業所内で実践してみようと思いましたが（一つだけ）

実践してみようと思う（大いに思う、まあまあ思う）と回答した割合は68.8%となった。

図表 5-60 取り扱った内容（コミュニケーションスキル）を実践してみようと思うか



(16) 特に実践してみたいと思った内容について記載ください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

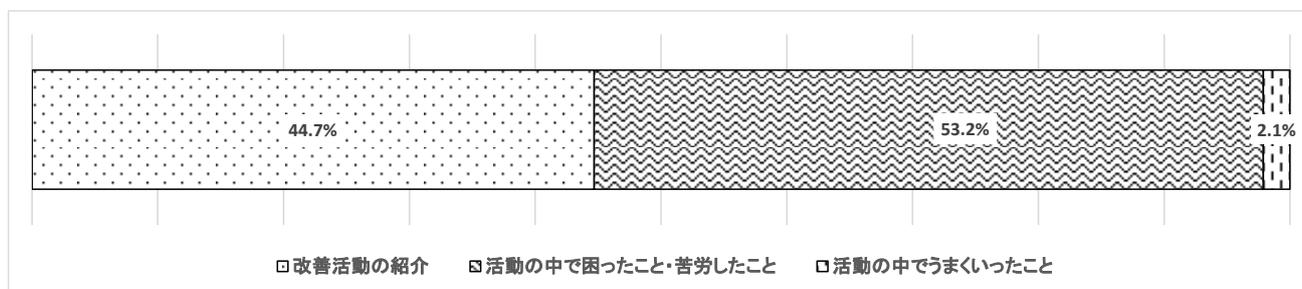
- ✓ メンバーの紹介方法
- ✓ 支援促し役が前に出すぎないようにする工夫→ホワイトボード書き役に徹する
- ✓ 話をする準備としてアイスブレイクの活用や、チェックアウトで心残りないよう意見を出してもらう 等
- ✓ 法人の次年度目標が業務改善なので、とりあえず改善活動に取り組めるよう計画から立ててみようと思う
- ✓ OARR とチェックアウト。常に取り入れられるようなファシリテーターになりたいと思う。また、そういうファシリテーターを育成したいと思う。
- ✓ ファシリテーションを意識した会議の運営
- ✓ 小さなことから取り組み、気づきをたくさん出すことが大切で、気づきの中からも繰り返し考えることを実践したい
- ✓ レク用品の整理整頓。
- ✓ 職員への声掛け方法
- ✓ 現場と対話をし、現場で決定していく。ファシリテーションの役割を実践
- ✓ 言い易い環境を作る
- ✓ 小さな改善を計画し、職員が当事者意識をもって、次への課題に取り組む為のきっかけにしたい。
- ✓ 目的、ゴールを決めて話し合いをする。”
- ✓ 会議では、すぐに本題に入るのではなく、参加しているメンバーが話しやすい雰囲気を作ることが大切であるとのことでしたので、実践してみました。実践したところ、いつもより、職員さんの発言が多い会議になった気がしています。また、個人で考える時間を設けるのも取り入れたいと思っています。
- ✓ みんなで順番にファシリテーターを行う事で、人の意見をよく聞くことができました。
- ✓ 様々なシーンがあるとは思いますが、一連の流れすべてを実践しようと思いました。
- ✓ 「振り返りシート」を活用して可視化して共有しようと考えています
- ✓ 目標を参加者の守護とすること。
- ✓ 改善活動の手順。学んだポイントを生かしながら業務改善を行う際に役立てたいです。
- ✓ 落としどころをこちらで考えて進めていくことは辞めようと思いました
- ✓ 発言の見える化と因果関係図の取り組み
- ✓ もともとやろうとして準備していたので
- ✓ まずは当事業所での問題点、改善点をピックアップしていくところからはじめていきたいと思う。

IV. コンテンツ「昨年度の取り組みについてのご紹介、講師によるコメントとディスカッション（浦山先生）」について

（17）事例紹介で良かった点や参考になった点について教えてください（一つだけ）

活動の中で困ったこと・苦勞したことが53.2%で最も多く、次いで改善活動の紹介が44.7%、活動の中でうまくいったことが2.1%となった。

図表 5-61 事例紹介で良かった点や参考になった点



（18）本コンテンツの中で特に良かった点・参考になった点について具体的に教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを除き、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 事務所に掲示することでメンバーにひろく意識してもらっていたこと
- ✓ 本当に小さな事を実践されていたのが、励みになりました。マニュアルを整備することが「ヒト」と「コト」を分けるのにつながり、属人的な仕事の仕方からの脱却の糸口が見えたように思います。
- ✓ 改善するといっても非協力的な人がいるという質問に対しての先生のアドバイスが大変ためになった。改善が必要な問題の表面だけみるだけでなく、なぜそのような事態になっているのか、その奥にある職員の悩みなどを聞いていくことが本当の改善につながるのだと学べたことは大きかった。
- ✓ 効果をみえるようにした
- ✓ コロナ禍での情報共有の方法について時間が取れない中色々工夫しメールを活用していた事。
- ✓ コミュニケーションや情報共有の大切さ。間違った答えはなく、ネガティブな声も重要である事。
- ✓ 課題から計画、結果までわかりやすく説明ができています。
- ✓ 苦勞した点などを率直に教えていただいたことで、イメージが持ちやすかったです。他施設の改善活動を事例形式で聞くことができとても分かりやすかった。参加者の方とグループを組むことでいろいろな方の意見や考えも聞くことが出来とても参考になった。
- ✓ 他施設の改善活動を事例形式で聞くことができとても分かりやすかった。参加者の方とグループを組むことでいろいろな方の意見や考えも聞くことが出来とても参考になった。

- ✓ 実例を見られたのは参考になりました。もっと詳しく実例をみたかった
- ✓ 小さなことから成功体験を積み上げるという取り組みのイメージが付きやすかった。

(19) 本コンテンツの中で疑問に思った点・もっと知りたい点について具体的に教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを除き、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

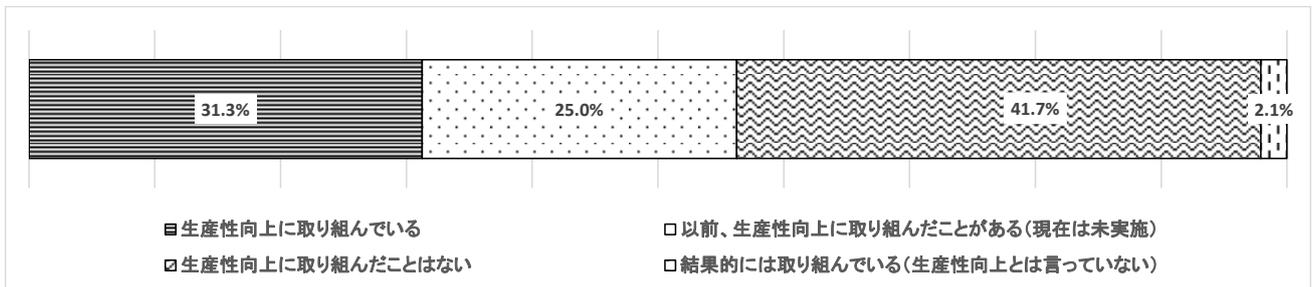
- ✓ うまくいかなかった例も挙げてほしい。
- ✓ 職員一人一人の考えが表に出なかった。
- ✓ 実例で使用された資料等があれば参考にさせてもらいたかった
- ✓ プロジェクトのメンバー選定のプロセスを紹介してほしい

V. 生産性向上の取組について

(20) セミナー受講前の生産性向上の取り組み状況について（一つだけ）

生産性向上に取り組んでいる、あるいは取り組んだことがあるとの回答は56.3%となった。

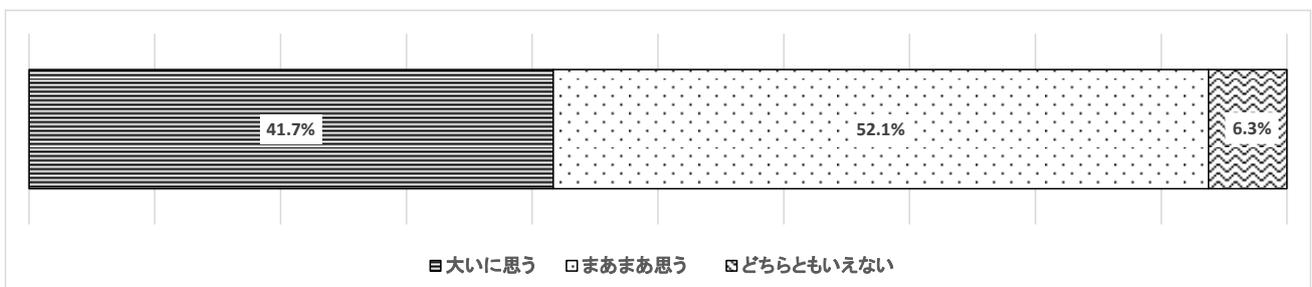
図表 5-62 セミナー受講前の生産性向上への取り組み状況



(21) 今後生産性向上に取り組んでいきたいと考えていますが（一つだけ）

取り組んでいきたい（大いに思う、まあまあ思う）との回答は93.9%となった。

図表 5-63 今後生産性向上に取り組んでいきたいか



4. 実務編（受講1か月後）のアンケート結果

(1) あなたの事業所・施設や主に従事しているサービスを教えてください（1つだけ）

弊社で設定したサービス以外のその他との回答が 27.8%で最も多くなり、次いで居宅介護支援が 16.7%となった。

図表 5-64 受講者の従事しているサービス

順位	項目	件数	割合
1	その他	5	27.8%
2	居宅介護支援	3	16.7%
3	訪問介護	2	11.1%
3	小規模多機能型居宅介護	2	11.1%
3	介護老人福祉施設	2	11.1%
3	介護老人保健施設	2	11.1%
7	通所介護	1	5.6%
7	サービス付き高齢者住宅	1	5.6%

(2) あなたの職位を教えてください（1つだけ）

施設長・部長・課長以上との回答が 44.4%で最も多くなり、次いで主任・リーダー・サービス提供責任者クラスと一般職が 27.8%となった。

図表 5-65 受講者の職種

順位	項目	件数	割合
1	施設長・部長・課長以上	8	44.4%
2	主任・リーダー・サービス提供責任者クラス	5	27.8%
2	一般職	5	27.8%

(3) あなたの職種について教えてください（いくつでも）

介護福祉士との回答が 55.6%で最も多くなり、次いで介護支援専門員が 44.4%、看護師が 11.1%となった。

図表 5-66 受講者の職種

順位	職種	人数(人)	割合(%)
1	介護福祉士	10	55.6%
2	介護支援専門員	8	44.4%
3	看護師	2	11.1%
4	施設長	1	5.6%
4	社会福祉士	1	5.6%
4	リハビリテーション専門職	1	5.6%
4	保健師	1	5.6%
4	エリア長	1	5.6%
4	精神保健福祉士	1	5.6%
4	介護職員	1	5.6%
4	生活相談員	1	5.6%

(4) あなたの事業所・施設の職員（非常勤含む）の実人数について教えてください（おおよその人数で構いません）

実人数が 50～99 人との回答が 33.3%で最も多くなり、次いで 20～49 人が 22.2%となった。

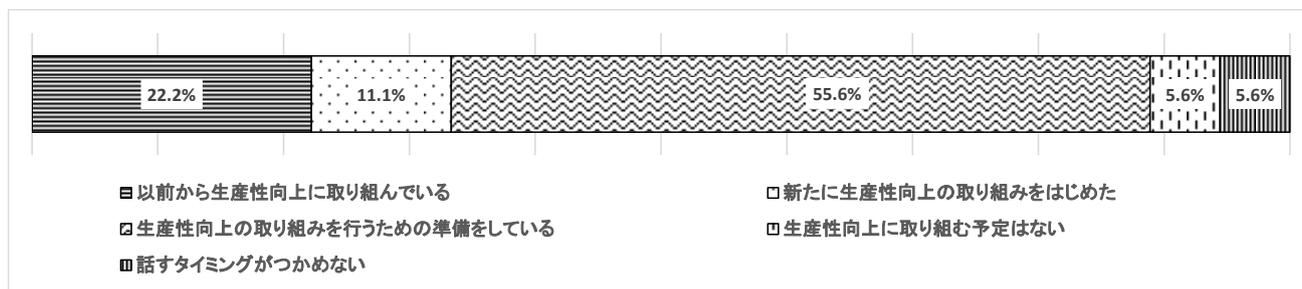
図表 5-67 受講者の勤務先の職員の实人数

順位	実人数	人数(人)	割合(%)
1	50～99 人	6	33.3%
2	20～49 人	4	22.2%
3	100～199 人	3	16.7%
3	5 人未満	3	16.7%
5	5～9 人	2	11.1%

(5) セミナー受講後の生産性向上の取り組み状況について教えてください（1つだけ）

新たに生産性向上の取組を始めたとの回答が 11.1%、生産性向上の取組を行うための準備をしているとの回答が 55.6%となり、セミナー受講によって生産性向上への意識の定着が進んだことが示唆された。

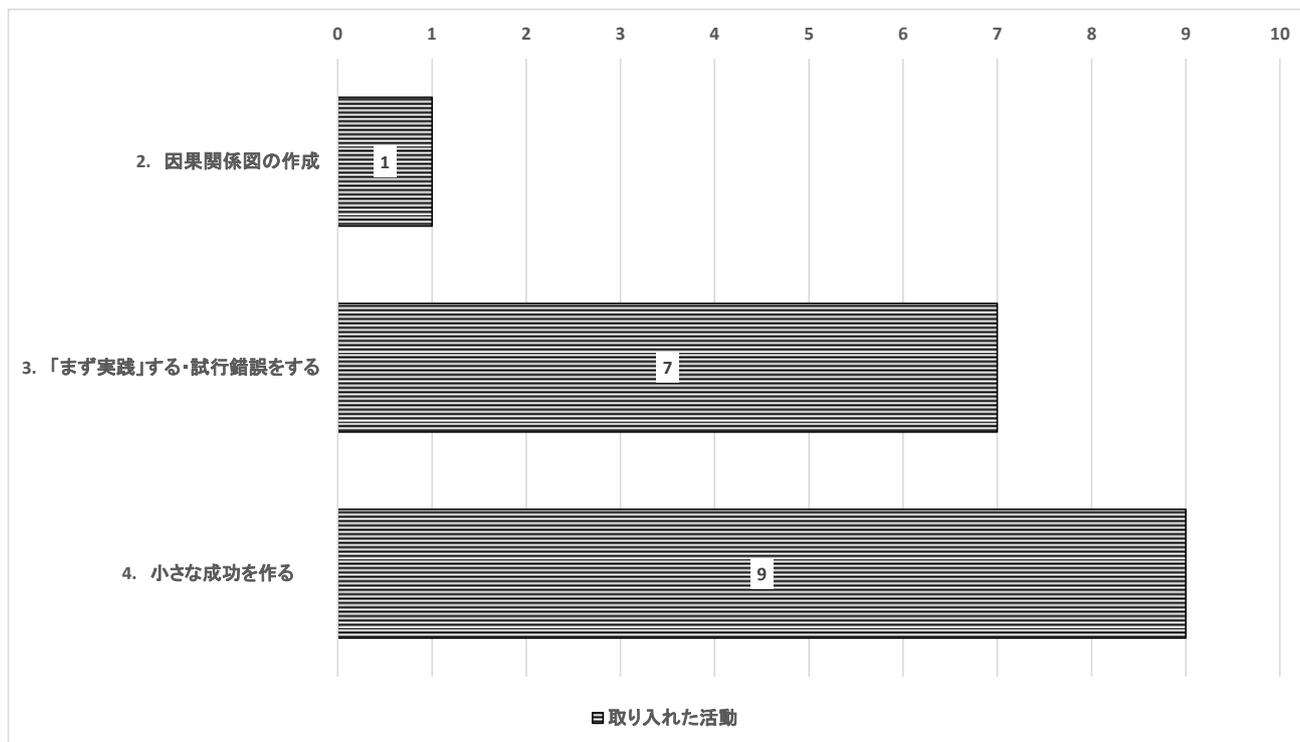
図表 5-68 セミナー受講後の生産性向上の取組状況



(6) 【PJ マネジメントスキル重視回】 セミナー受講後に取り入れた取り組みや活動があれば教えてください (いくつでも)

新たに取り入れた取り組みや活動について、最も多かったのが小さな成功を作るであり 9 件となった。次いで「まずは実践」する・試行錯誤するが 7 件となった。

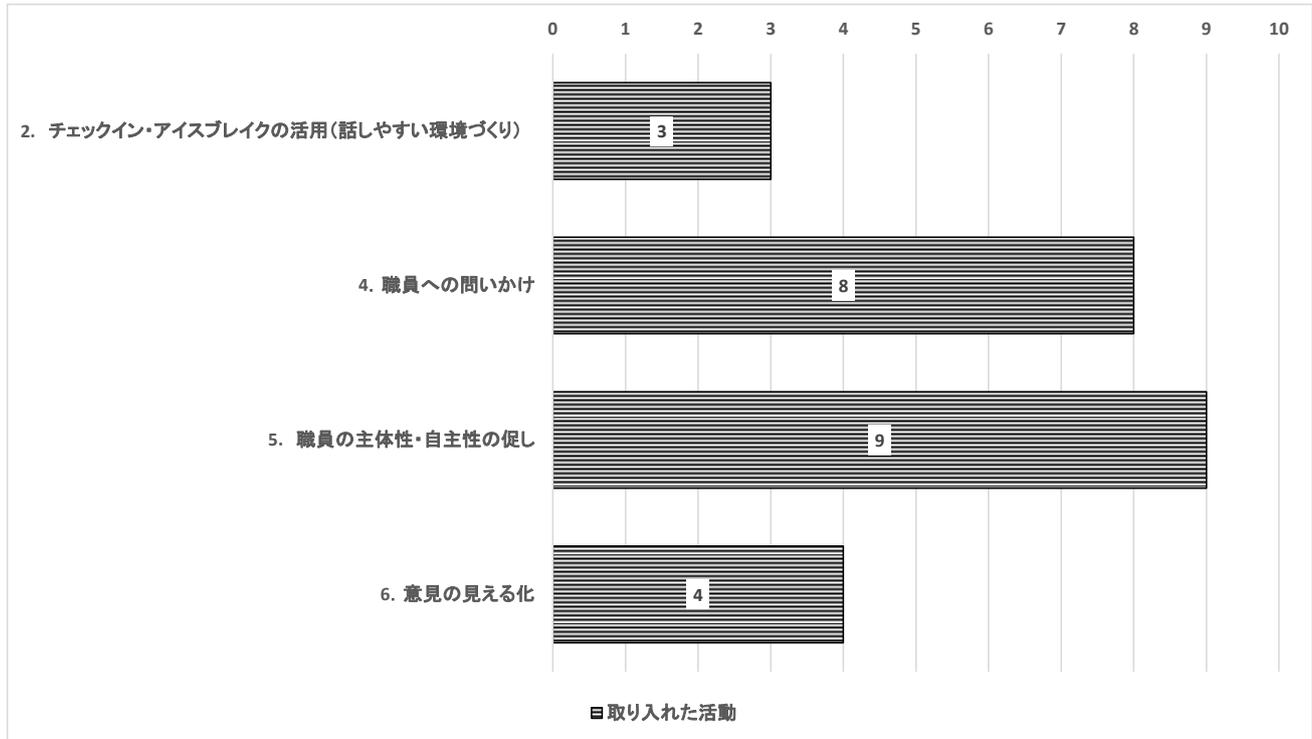
図表 5-69 セミナー受講後の取組や活動 (PJ マネジメントスキル重視回受講後)



(7) 【コミュニケーションスキル重視回】セミナー受講後に取り入れた取り組みや活動があれば教えてください (いくつでも)

新たに取り入れた取り組みや活動について、最も多かったのが職員の主体性・自主性の促しであり9件となった。次いで職員への問いかけが8件となった。

図表 5-70 セミナー受講後の取組や活動 (コミュニケーションスキル重視回受講後)



(8) セミナー受講後に取り入れた取り組みや活動の結果、職場の変化、職員の反応等があれば教えてください (自由回答)

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものの以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 職員への声掛け方法に配慮できるようになった。愚痴が多い職員に苛立つ前になぜ不満を言うのか、そうさせているのは何なのか? と考えるようになった。
- ✓ 改善意識は上がった
- ✓ 職場を指標を用いて客観的に見ようという取り組みが始まった。前向きに取り組んでいる。
- ✓ 以前より前向きになれた瞬間があった。
- ✓ 紹介編の最初の動画を、施設長以下各現場のリーダーたちに視聴してもらいました。今後(来年度)の取り組みに向けての下地づくりとして。実際にはまだこれからです。
- ✓ まずは自分自身が職員を見るために時間を使ってきました。今までは自身のことで精いっぱい職員に目配りが出来ていなかった。
- ✓ 受講内容を上司に伝えた所「やったらいいことをがぁたら言ってね」と返答を頂きました

た。

- ✓ 以前からの取組にポイントを追加して実施し、会議中の意見が増えたように思います。今後も職員の意見が自然に出るような環境を意識し、活動の結果がしっかりと見える様に取り組んでいきたいと思っています。

(9) 生産性向上（準備含む）に取り組む上でのにおける課題があれば教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ リーダー側の職員で不満が多い人がいると改善は難しい。
- ✓ 一人一人の主観や感情で物事がストップすることがある。
- ✓ トップへの説明。
- ✓ 生産性向上を介護や仕事の質・価値向上を目指すもの・・・という目的ではなく、人員および人件費の削減のためと捉えている施設長との溝が埋まらないことです。
- ✓ 全職員への周知や意見交換に要する時間の確保
- ✓ 直属の上司が取組みに対して反応が薄い場合は、なかなか難しいと思う。
- ✓ 職員の意識改革・現場主体での取組み

(10) 「生産性向上に取り組む予定はない」とお考えの方生産性向上の取り組まない（取り組めない）理由、原因を教えてください（自由回答）

回答内容を以下に示す。なお、こちらには、誤記などを手直したものを以外は、基本的に回答いただいたものをそのまま全て掲載している。

- ✓ 取り組み方がわからない
- ✓ 活動時間の確保が難しい
- ✓ 経営層の理解が不足している

第6章 今後の課題

1. 支援・促しを活用する改善活動の推進役の養成研修手順書の作成

本事業で『業務改善活動の推進スキル研修手順書（伝達者向け）』、『副教材（動画）』、『研修会用教材』を作成した。これらは、業務の改善活動を継続的活動とするための、伝達者が各事業所・施設で推進スキルを有する人材を育成することを目的とした推進スキル研修会の開催の手順を紹介している。この手順書を活用して、より多くの人材が推進スキルを身に付け、それぞれの現場で、業務の改善活動が取り組みやすい体制を構築していくことが望まれる。

そこで、以下のような点について更なる検討が必要と考える。

■ 地域医療介護総合確保基金や自治体・事業者団体を通じた介護業務の改善活動を普及・促進する体制づくり

- ・ 地域医療介護総合確保基金には、すでに、人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価や改善活動への外部コンサルタントを依頼するための費用補助等、生産性向上に繋がる事業がいくつかある。このような既存の介護人材の育成に関連した取組の充実を図る一環として本事業の成果物を有効活用し、例えば、業務の改善活動の推進スキルを伝達する目的、あるいは、伝達者を養成する目的などの研修やセミナーにて活用するなどの普及推進策が考えられる。

■ 地域単位や業務の改善活動に関心のある介護事業所等が協働して研修を実施する支援策の検討

- ・ 規模の大きな法人においては、研修講師を務めることのできる人材を有している場合が多いと考えられるが、小規模な事業者では人材育成する人材の育成まで手が回らない場合も多い。また、業務の改善活動に関する研修の計画・実施を自事業所単独で担うのは負担が大きく難しい、との指摘もある。そこで、業務の改善活動の普及促進という観点から、複数の介護サービス事業所が協働して研修会を計画・実施するための国や都道府県からの支援策を検討するのはどうか。
- ・ また、介護分野においてもオンラインによるセミナー等の受講が身近になっている。地域に関わらず、業務の改善活動に関心のある介護サービス事業所等が研修に参加する支援策を検討するのはどうか。あるいは、共同開催するための支援策を検討するのはどうか。例えば、オンラインのセミナーを開催する環境設定の支援、講師や事例等の紹介など考えられる。また、これから業務の改善活動を始めようと考えている人が実際に取り組んだ人と交流する機会を設ける、などある。このような支援を通じて、業務の改善活動の効率的な普及促進が期待される。

■ 動画等のツールを活用した業務の改善活動を普及・促進する取組

- ・ サービス種別ごとに業務の改善活動の実施例を動画化するのはどうか。
- ・ 業務効率化からサービスの質の向上につないでいくプロセスを動画で紹介してはどうか。

■ オンラインを活用した交流会や相談支援体制

- ・ 実際に業務の改善活動に取り組み始めると想定しない出来事が発生することもあり、改善活動が停滞することもある。業務の改善活動に取り組む介護サービス事業所同志が気軽に交流でき

る場があると、改善活動が継続しやすくなるのではないか。オンラインを活用することによって交流の場を効率的かつ効果的に提供しやすくなる。特に、取り組んだ成果を発表する機会や、チャット機能を使ってお互いに気軽に教え合える機会を用意する支援が有効と考える。

- ・ また、介護サービス事業所が業務の改善活動を実践していくなかで、困ったときにすぐに気軽に相談できる体制を整えるのはどうか。同様に、オンラインの活用には地理的な制約を緩和するメリットがあるので効率的な支援が期待できる。
- ・ このような交流や相談を個人の所有するスマートフォンから気軽にアクセスできると尚よい。

2. 生産性向上に資する取組の効果測定ツールの作成

改善活動の効果を定量面や定性面で測定し、効果の見える化を図るツールを開発した。介護サービスにおける生産性向上のための7つの取組（①職場環境の整備、②業務の明確化と役割分担、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の仕組み作り、⑦理念・行動指針の徹底）各々に応じた効果測定ツールとしている。平成30年度から昨年度までのモデル改善活動事例を調査・分析し、必要に応じて実施事業所にヒアリングを行いツールの開発を進めた。また、改善活動を行う介護サービス事業所のスタッフが容易かつ負担なく利用できるようにICTの活用も考慮しエクセル版のツールとした。

■ 指標に関する更なる検討の継続

- ・ 今回は、仕様の指定に基づき生産性向上のガイドラインにおける事例を基礎資料として業務効率化の指標、そして、介護サービスの質の向上に関する指標を試行的に設定した。その検討においては、ガイドラインの事例を中心としたので、介護現場の業務効率を計る指標のすべてを網羅しているわけではない。今後も引き続き指標設計の研究を継続する必要がある。
- ・ また、介護現場における業務効率化に関する指標を体系的にまとめていく課題もあると考える。研究者や有識者を中心に議論を重ねていただき、その研究結果を活用して、指標の信頼性と妥当性を高めていく必要がある。
- ・ 介護サービスの種別には、通所系サービス、訪問系サービス、施設サービス、居住系サービスなどある。それぞれに特徴的な業務があり、介護現場が改善したいと思う業務も異なる。今回は7つの取組別に指標を設定したが、今後、サービス種別に分けて指標を検討するのはどうか。
- ・ 介護サービスの質の向上の指標についても、本調査検討委員会および作業部会において可能な限りの議論を尽くしていただき、試行的にツールに反映している。しかし介護サービスの質に関する指標の本格的な検討は本事業の範囲を超える。介護サービスの質の向上の指標に関する研究については、今後、しかるべきところで議論を進める必要がある。その後、成果指標ツールに反映する手順を踏むべきものとする。
- ・ 効果測定ツールは定量的なKPI（Key Performance Indicator）を設定して目標を明確にでき、また、取組成果を定量的に見える化できる、という点に活用価値がある。今後は、介護サービス事業所が改善活動を適切にマネジメントしていくための活動プロセスに関する指標も研究していく必要がある。

■ スマートフォンやタブレット等で活用可能なアプリの開発

- ・ 今回はパソコン上で活用することを想定しエクセル版のツールとしているが、視認性や操作性等、活用場面の拡張など、を踏まえると、今後は、スマートフォンやタブレット等で活用可能なアプリの開発が考えられる。効果測定ツールをアプリで実装する実現方法は以下の 3 パターンが考えられる。
 - 案 1：厚生労働省が自前アプリとして開発し、維持・管理・運用を担う
 - 案 2：公開したソースコード等をもとに、各ベンダが開発・維持・管理・運用を担う
 - 案 3：厚労省科研費等を活用して開発し、ベンダが事業終了後に維持・管理・運用を担う
- ・ 今後、効果測定ツールが広く利用され、事業所で入力された任意指標を収集し、その中から必要性の高いものや汎用性の高いものをデフォルト指標に反映するなど考えられる。

■ サービス種別の業務特性や業務改善の目標別に整理した効果測定ツールの活用ガイドの作成

- ・ 介護サービスは訪問系サービスや通所系サービス、入居・入所サービスなどあり機能が異なるため業務の特性も異なる。さらに、居宅介護支援もある。効果測定ツールを効果的に活用してもらうためにも、サービス種別や業務改善も目標別に整理した効果測定ツールの活用ガイドを作成してはどうか。
- ・ 本事業では業務効率の取組と介護サービスの質向上の取組の組み合わせまでは整理していない。なかには典型的といえるような取組の組み合わせもありうる。効果測定ツールの活用促進という観点から、今後、様々な取組の組み合わせを整理し指標の活用事例を紹介してはどうか。
- ・ 生産性向上の取組成果が見える化するツールの活用を促進していくことで、介護に携わる人が評価されることに繋がり、また介護職員の自信にも繋がる。

■ 介護サービス事業所が実際に効果測定ツールを効果的に活用するための支援策の検討

- ・ Excel 版の効果測定ツールは活動成果を定量的に見える化する基本的な機能を反映できたものとする。今後は介護サービス事業所が実際に活用できるように支援する対策が必要になる。たとえば、測定結果を改善活動の中でツールとその測定結果を生かし、業務の効率化と介護サービスの質の向上に繋げていくのか、といったことを分かりやすくまとめた実践ケースを用意するのはどうか。可能であれば、動画等で用意できると尚望ましい。

3. 介護事業所における生産性向上の見える化方策の検討

介護サービス事業所の改善活動への取組を対外的に見える化しアピールできる方策として、国や都道府県等が実施する他の普及啓発等に関連した事例の指標や実施体制、取り組んだ成果などを調査し、認証制度やアワード等を実施する利点や事業を実施する際の負担などを幅広く検討した。そして、今後、介護サービス事業所の生産性向上の見える化方策を企画する意義や方策について議論し、基本的な考え方等を整理した。

■ 制度設計に向けた検討

- ・ 今回は主に、介護サービスにおける生産性向上の成果等の見える化に関する基本的な考え方等を議論し整理を進めてきた。今後、様々な課題を含め具体的な制度設計等については次年度以降に議論する必要がある。

■ 評価や指標に関する検討

- ・ 評価の視点が、介護現場の労働生産性、一人あたりの労働時間、パフォーマンスの向上といった考えばかりに偏ると、例えば、合理化によって人を不要とするといった側面が強調される恐れがあるので、見える化の趣旨や方向性を更に検討していく際には、介護の質の向上、職員が満足して働いているということをゴールにしていくという考え方を堅持した書き方を検討することが必要になる。
- ・ 評価について、見える化方策が最終的に介護サービスの質の向上に繋がるためには、業務効率の評価指標に加え、介護分野の生産性向上の考え方を踏まえた独自の評価視点や項目を研究開発していく必要がある。
- ・ ケアの質の向上の目安となる指標の開発は必要。またその指標を係数化する努力が欠かせない。

■ 運用に関する更なる検討

- ・ 応募する様式等について、様々な視点からすべての情報の記載をもとめると審査側も申請する介護サービス事業所側も負担が大きい。申請内容の精査は今後必要であり、必要に応じて、例えば、因子分析やパス解析を行い、何が効果的かを明らかにして評価項目を選定する研究も必要になると考える。
- ・ 表彰方式や認証方式を採用する場合、その効力期間を定める必要がある。また、1年後、2年後、3年後の状況をチェックするなど具体的な確認体制についても検討する必要がある。
- ・ 継続的取組と応募の仕組みづくりについて、応募した事業所や団体が継続して取り組めるような仕組みを検討することは、制度継続と取組の質の向上という観点から重要である。

■ 見える可方策の方向性としての介護の標準化

- ・ 介護分野での生産性向上の取組と見える化の意義のひとつには、介護の標準化があると考えられる。見える化方策が認定方式や認証方式を選択する場合には、利用者がどこの事業所でも同等の質の介護を受けることができるという利用者目線を踏まえた制度設計も重要になる。

4. 改善活動における支援・促しの有効性の紹介セミナー

改善活動における支援・促しの有効性を紹介するセミナーについては、紹介編とワークショップに分けて開催した。さらにワークショップでは、コミュニケーションスキルとしてのファシリテーションと業務の改善活動を推し進めるプロジェクトマネジメントの観点から2種類の形式を採用した。いずれのセミナーは全国8ブロック（地方厚生(支)局管轄地域）を想定して実施した。都合により当日の参加が出来なかった場合、他の地域のセミナー等に参加できるように配慮した。

■ デジタル技術の活用：オンラインによるセミナー等の開催の拡充、デジタル名刺の交換

- ・ 新型コロナウイルス感染防止対策の一環として、今年度もオンラインでセミナーやワークショップを開催した。アンケートの結果、動画配信のセミナーもワークショップもともに受講者の介護分野の生産性向上に関する理解を深めることに繋がり、また、生産性向上への意識の醸成に繋がっている。セミナーの構成やコンテンツについては受講者にとっても満足のいくものであったと考えられ、セミナーを企画した当初の目的は達成できたものとする。今後も、受講者側の参加のしやすさ、感染防止といった視点に立てば、今後もオンラインを活用したセミナー開催を拡充する方向が考えられる。
- ・ 現地開催の研修会においては、講師や受講者が名刺を交換するなどして交流が生まれる。しかし、オンラインのセミナー等ではその交流が難しいとの指摘がある。本事業においては、デジタル名刺を活用して参加者間の連携を取りやすくすることを試みた。その結果、グループワーク内での円滑なディスカッションの助けになったなどの感想があるなど、デジタル名刺を活用することでオンラインセミナーでも交流の機会を確保できる可能性を感じさせた。他方、対面型の研修ほどは交流が不可回るわけではない。オンライン型のセミナーやワークショップを進めるうえで、デジタル空間で交流を深めていける方策を今後も引き続き検討していく必要がある。

■ 同一のメンバーで複数回のワークを実施するセミナーの検討

- ・ 受講者からは、今回のワークで交流した人たちともう少しワークを続けたい、交流を深めたいという要望があがった。関心を共有する人たちが更に交流を深めやすくなるように、例えば、グループワークを同一のメンバーで複数回こなすようなシリーズ型のセミナー形式を検討するのはどうか。

■ 介護分野の生産性向上に関するツール等を紹介するウェブセミナーの検討

- ・ ガイドラインや手引きのほか、厚生労働省は、介護分野の生産性向上に関するツールをホームページで公開している。介護サービス事業所において効果的に活用してもらえよう、例えば、ツール等の使い方や紹介を目的としたウェブセミナーを検討するのはどうか。
- ・ 事例紹介では、実際に生産性向上について取り組んだ事業所の困りごとや改善点、取組へのパッションを発表いただき、受講者から多くの共感を得ることができた。共感することが生産性向上の取組を実践してみようと前向きに考えるきっかけになると考えられるため、例えば、グループワークの際に過去の事業に参画いただいた事業所にもセミナーのサポーターとして参加してもらうなどして、受講者と交流する機会を増やすのはどうか。

5. 介護分野における生産性向上の取組の更なる普及に向けた情報発信

■ 「現場が困っていることが解決できる」という視点を踏まえた情報発信の工夫

- ・ 介護現場で生産性向上に取り組む意義や目的の認識は介護サービス事業所に浸透しつつあるが、いまだ途上にあると考えるべき。業務の改善活動によって現場が本当に困っていることが解決できるという点に着目するなど、生産性向上という言葉が多面的な視点で捉え直すことや、介護

現場で受け入れやすい言葉に置き換えるなどして情報発信していく工夫がこれからも欠かせない。

■ 生産性向上の取組の必要性を法人目線から捉えた経営者・経営層向けの情報発信の検討

- ・ セミナーに参加した中間管理職の意見には、生産性向上に取り組む必要性について経営者の理解を得ることが難しいとの指摘があった。生産性向上の取組は本来経営者が取り組むべき必須事項といえる。また、ガイドラインや手引きが示しているように、生産性向上の取組や業務の改善活動に取り組むことは介護の価値を高めることであり、法人目線の意義も含んでいる。そのため、経営者や経営層には、彼ら彼女らが主体となって生産性向上に取り組む立場にあるということ伝えていく必要がある。経営者や経営層の協力を得るために国としてどのような働きかけがあるかは今後の課題といえる。

■ 職員が夢を持ち従事できる職場づくりの視点と介護の生産性向上の視点を踏まえた情報発信の検討

- ・ 昨今では職員が夢を持てるような事業や職場づくりが求められている。また、働く職員がわくわくするような職場を実現していくことによって、自然と生産性は向上しやすくなる。職員が夢を持って従事できる事業や職場づくりの視点と介護現場の生産性向上の視点に関係を持たせた情報発信も重要になる。

■ 介護事業者が当事者意識を持って職場を更に働きやすくする重要性

- ・ 介護サービスは対人サービスであり利用者と介護職員が接するプロセスに重要な意味を持つ。そのため、働きやすい職場づくりが重要になるが、介護事象者における認識は十分とはいえない、といわれている。生産性向上の取組を推進するとともに、介護事業者が当事者意識を持って職場環境を改善する重要性も伝えていく必要がある。

6. 介護分野における生産性向上の取組の更なる普及に向けた国の役割の検討

- ・ 介護分野における生産性向上の取組の更なる普及に向けて、これまで国が旗振り役となって様々な支援を展開してきたところだが、国等による経済的な補助等がないと生産性向上に取り組むことが難しい、と考える介護事業者があるのではないかと指摘がある。生産性向上に取り組む主体は介護事業者という当事者意識を高める働きかけも含めて、行政が担うべき本来の役割を踏まえて国の施策を整理していく必要もあるのではないかと。

