

自治体向け

介護分野における生産性向上の取組の支援・普及に向けた事業の推進について

I. 生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素

令和4年度厚生労働省委託事業

介護現場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

II. 生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方

令和4年度厚生労働省老人保健健康増進等事業

介護事業所における生産性向上の更なる普及促進に向けた調査研究事業

介護分野において生産性向上に取り組む意義

0. はじめに

- 2025年には団塊の世代が全員75歳以上となり、更にはその先の2040年にかけて85歳以上人口が急増することが予想されており、要介護認定率は年齢が上がるにつれ上昇し、特に85歳以上で上昇する傾向にあることから、介護サービスの需要は今後、更に高まることが見込まれています。一方で、我が国の生産年齢人口は急速に減少することが見込まれており、人材確保は既に全産業的に喫緊の大きな課題です。
- このような厳しい環境変化のなかにあっても、地域住民に介護が必要となっても、できる限り住み慣れた地域で、これまでの日常生活に近い環境で暮らし続けることを実現する、その要が介護現場であり、そしてその介護現場を支えているのは、現場の職員です。
- 今後も介護現場がその役割を果たし、地域住民の生活を支え続けることが、国民全体にとって重要な課題であることは言うまでもありません。このことから、国や都道府県・市区町村はこれまで、介護職員の処遇改善、多様な人材の確保・育成、介護職員の離職防止や定着促進、介護分野の生産性向上に向けた取組の普及、介護職の魅力発信等の様々な施策を行ってきました。
- このうち、介護分野の生産性向上の取組については、介護サービスの質の維持・向上が見込まれるとともに、介護現場の職員の負担軽減等にもつながるものであり、加えて、魅力向上・介護人材確保等による経営の安定も図られる「三方良し」の取組であることを踏まえれば、介護サービス事業所自らが積極的に推進すべきものとも考えられます。
- 一方で、個々の介護現場、また、地域全体において介護現場の生産性向上が十分に取組まれなかった場合には、より人材不足が深刻化し、介護保険サービスの需要の増大や重度化に対応することがますます難しくなることが考えられます。
- このため、地域住民が住み慣れた地域で安心して生活ができるよう、また、介護現場で働く職員が自らの仕事や職場に自信と誇りをもって長く働くことができるよう、都道府県・市区町村が中心となって地域における関係機関と連携し、介護現場における生産性向上の取組を積極的に支援することが求められています。

介護分野において生産性向上に取り組む意義

1. 介護分野における「生産性向上」とは

- 一般的に「生産性」とは製造業等で用いられるOutput（成果）をInput（投入量）で除した「労働生産性」を指します。さらに「労働生産性」とは単位投入量（1人もしくは1時間）当たりの付加価値額を示す「付加価値生産性」、もしくは単位投入量当たりの生産量を示す「物的生産性」に大別されます。
- 一方、介護分野における「生産性」を考える場合には、介護分野の人が人にケアを提供するという特性（製造業等との違い）を十分に考慮する必要があります。介護現場の生産性向上は「利用者に質の高いケアを届ける」という介護現場の価値を重視し、介護サービスの生産性向上を「介護の価値を高めること」と定義（「介護サービスにおける生産性向上のとりえ方」_生産性向上ガイドライン）しています。
- また、生産性向上の取組を通じて利用者に質の高いケアを届けることは、利用者のみならずその家族や関係者にも価値を提供することに繋がります。生産性向上ガイドラインにおいては、介護における生産性向上の取組の上位目的を「介護サービスの質の向上」と「人材の確保・定着」としています。
- 人手不足の中でも介護サービスの質の維持・向上を実現するためには、介護サービス事業所の課題を明確にし、業務改善活動等に継続的に取り組む必要があります。そして、これらを通じて職員の働きがいや仕事に対する満足度を高め、その結果として更なるサービスの質の向上につながります。この一連の流れがまさに介護分野における「生産性向上」に取り組む目的です。

2. 介護現場が生産性向上に取り組む意義

- 介護現場では一人ひとりの高齢者の持つ特有のニーズに気づき、そのニーズに応じたケアやサービスを創り出す必要があります。このため、今後、ますます複雑・多様化する高齢者のニーズに伴い、介護現場ではより一層高度な専門性が求められます。
- 生産性向上ガイドラインでは、介護現場において生産性向上（業務改善活動）に取り組むことの意義として、「情報共有の効率化」、「チームケアの質の向上」、「人材の育成」の3つを挙げています。生産性向上の取組は様々ありますが、例えば、整理整頓により物を探す時間を短縮することで生まれた時間を、個々の利用者に向き合う時間や、認知症ケアなどの専門性を高めるための学習の時間に振り向けること等が挙げられます。
- このように、業務改善で生まれた時間を有効活用することで、利用者について新しい発見をしたり、仕事の意義を再認識したりするなど、ケア従事者が自らの仕事の専門性の向上を通じてやりがいや楽しさを実感し、モチベーションを向上させることもできます。これが、それぞれの介護現場における人材育成や働きやすい職場環境の実現、ひいては、介護の価値を高めることにつながると考えられます。

介護分野において生産性向上に取り組む意義

3. 都道府県・市区町村が中心となって地域全体で取り組む意義

- 市区町村は介護保険の保険者の役割として、介護保険事業計画を策定し、サービスを安定して提供する体制を構築することが求められています。さらに、都道府県は介護保険事業支援計画を策定し、市区町村の支援を行います。全国の自治体において、介護需要とサービス供給量の差、所謂、需給ギャップが拡大するなかで、各自治体においては地域の介護サービスの基盤を確保する必要性がますます高まっています。
- 各介護サービス事業所が持続可能かつ充実したサービスを提供するためには、生産性向上の取組の推進の観点からも、都道府県・市区町村において事業者に対する様々な支援や働きかけを行う必要があります。
- 具体的には、地域における生産性向上の取組の推進に関する司令塔として、課題や展望を広く議論する介護現場革新会議の開催が挙げられます。介護現場革新会議においては、都道府県がリーダーシップを発揮し、各関係機関や介護サービス事業所の経営層らと地域の課題とともに当事者意識を共有し、それぞれの立場において果たすべき役割について対話を重ねることが重要です。
- その他にも、生産性向上に取り組む介護現場からの相談に対応するワンストップ相談窓口である介護生産性総合相談センターの設置、介護ロボット・ICTの導入活用支援、モデル事業所の育成および表彰・認証制度の整備等が挙げられます。また、介護人材のすそ野を広げる取組として、福祉関係者のみならず、雇用、教育などの多様な分野の関係者と連携しながら、若年層にも介護の仕事への親しみを持ってもらうとともに、介護職の魅力的なイメージを共有してもらう介護の魅力発信の取組等も考えられます。

4. これまでの国の関連政策と課題

- 厚生労働省では、介護分野における生産性向上の取組の推進に向けて、生産性向上ガイドラインの策定・改訂をはじめ、介護現場革新会議の基本方針を踏まえた都道府県・市区町村単位のパイロット事業、介護ロボット・ICT等のテクノロジーの活用推進（導入経費の支援や活用のための相談対応等）、取組を促進するための各種ツールの整備等の様々な取組を実施してきました。
（参考：厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>）
- このように、厚生労働省ではこれまでも生産性向上の取組の普及を目的とし様々な施策を推進してきましたが、その一方で、国が全国に向けて実施する政策では、各地域の実情を十分に反映することは困難であり、これらの成果物が介護現場に広く周知・活用され、生産性向上の取組が大きく広がっている状況には至っていません。
- また、地域の事業所に目を向ければ、介護ロボット・ICTの導入を含め生産性向上に資する先進的な取組を実施する事業所は点在するものの、それらの取組過程で得られたノウハウや取組成果が事業所内に留まり、地域の他の事業所に効果的に展開されていないことも課題です。

介護分野において生産性向上に取り組む意義

- 現在、多くの都道府県では、地域医療介護総合確保基金を活用した介護ロボットやICTの導入を支援する補助金（以下、「導入支援補助金」という。）事業が実施されています。しかし、実際に、導入支援補助金を利用し介護ロボット・ICT（以降、介護ロボット等とする）を導入したものの、十分に導入の効果が実感されていない事例も見られるところです。
- 真に現場のニーズに合った機器の開発が求められることは言うまでもありませんが、ここでは介護ロボット等の活用効果が、「介護ロボット等の導入」と「オペレーションの再構築にむけたマネジメント」によってはじめてもたらされることに着目すると、（介護ロボット等の活用の効果）＝（介護ロボット等の導入）×（マネジメント）のかけ算で表現できると考えられます。
- つまり、いくら優れた機能を持つ機器を導入しても、オペレーションの再構築に向けたマネジメントが行われなければ、その効果を享受することはできません。さらにこの「オペレーションの再構築に向けたマネジメント」とは、導入した介護ロボット等を現在のオペレーションに馴染ませるために、介護現場で対話をしながら試行錯誤を繰り返すことに他なりません。
- しかし実際には、介護ロボット等の機器の導入に際し、それまでのオペレーションを機器の活用を前提とするオペレーションに再構築するためには、オペレーションのマネジメントに関する一定のノウハウを必要とすることから、多くの介護現場では自律的に取り組むことが難しい状況にあると考えられます。したがって、導入支援補助金の効果をより拡大するためには、介護現場のマネジメントに対する支援も重要と考えられます。なお、マネジメントに対する支援としては、機器の導入活用に関するマニュアルや事例集等の整備、また専門的な知識を持ったアドバイザーによる伴走的な支援等が挙げられます。
- このような問題意識を背景に、いくつかの都道府県では地域医療介護総合確保基金事業を活用した介護ロボット・ICTの導入・活用を支援するモデル事業を既に実施しています。具体的には、介護現場に精通するコンサルタント等をアドバイザーとしてモデル事業所に配置し、機器を活用したマネジメントに向けた取組を伴走的に支援することで、地域におけるモデルケースを創出する事業です。さらにこれらの事業では、モデル事業所の創出に加えて、機器の導入・活用プロセスを手引き等に取りまとめるなどし、地域の他の介護事業所に対する取組の普及を図っています。
- より多くの介護事業所が生産性向上の取組の必要性を理解し、取組を推進するためには、整備されたガイドラインやツールを用いて適切な支援ができる地域の拠点やアドバイザー等が必要です。また、都道府県を中心として関連業界団体や先進的な取組を実施している介護事業所等を巻き込みネットワークを形成するなど、より広く地域の介護事業所に支援が行き届くような体制の構築も不可欠です。

介護分野において生産性向上に取り組む意義

5. これまでの課題を踏まえた今年度の国の政策

- 令和5年度から、地域医療介護総合確保基金を活用して、都道府県の主導のもと、介護人材の確保・処遇改善、介護ロボット・ICT等のテクノロジーの導入、介護助手の活用など、介護現場の革新、生産性向上に資する様々な支援・施策を総合的・横断的に一括して取り扱い、適切な支援につなぐワンストップ型の総合的な事業者への支援を可能とする「介護生産性向上推進総合事業」が開始されます。
- また、「介護保険制度の見直しに関する意見」（令和4年12月社会保障審議会介護保険部会）においては、「介護現場の生産性向上の推進に関して、自治体を中心に一層取組を推進するため、自治体の役割を法令上明確にすることが適当である。」とされています。
- このような中、令和4年度、厚生労働省では、都道府県版「介護現場革新会議」の実施を中心とした地域における生産性向上の効果的な取組方策を検討する「介護現場の生産性向上に関する普及・定着促進事業」、都道府県主導の「介護生産性向上総合相談センター」の設置促進に向けた検討を行う「介護生産性向上総合相談センターを通じた地域単位の効果的な支援方策等に関する調査研究事業（注）」、生産性向上の取組を実践する事業所およびその取組内容等を都道府県・市区町村が見える化するための方策についての実証的な検討を行う「介護現場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」及び、都道府県・市区町村が生産性向上に関連する事業を推進するにあたり必要な体制や準備等を検討する「介護事業所における生産性向上の更なる普及促進に向けた調査研究事業（注）」の4つの事業を行いました。

（注）令和4年度 厚生労働省老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

今年度の自治体向け成果物の概要

成果物名

概要

介護現場革新会議の
設置・開催に係る手引き

介護現場革新会議の進め方や、具体的な会議の事例を紹介しています。介護現場革新会議では、介護現場の実情に詳しい各団体・機関の担当者からの様々な意見を収集し、地域における実情や課題を洗い出します。そして、自治体の担当者は地域の課題に対する実行力のある打ち手を検討します。また、介護生産性向上総合相談センターの運営方針を検討することも、介護現場革新会議の役割の一つです。

介護生産性向上総合相談センターの
設置・運営に係る手引き

介護生産性向上総合相談センターの機能や運営について記載しています。介護生産性向上総合相談センターでは、介護現場革新会議において策定する方針に基づき生産性向上に資する取組を実施します。また、人材確保に関する各事業とも連携の上、介護サービス事業所に対しワンストップ型の支援を実施します。

生産性向上の普及に資する
「見える化方策」に必要な要素

生産性向上の普及に資する見える化方策（実際に取り組を行った事業所の取組を普及すること）において踏まえるべき要素について「見える化方策の検討要素」と「見える化方策で見える化すべき要素」に分けて示しています。「見える化方策の検討要素」では事業の企画・設計の段階において検討すべき要素を、「見える化方策で見える化すべき要素」では、見える化方策を通じて見える化すべき要素を紹介します。

生産性向上の支援・普及に
資する事業の進め方

生産性向上に資する事業の企画設計、実施、評価について記載しています。現在、自治体で行われている主な事業の実施手法である、セミナー・研修会、伴走支援によるモデル事業所の創出の2つに焦点を置き、それぞれの事業の実施手法における主な検討事項や想定される課題を具体例を交えて解説しています。

CHAPTER



生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素

- ① このCHAPTERの位置付け … p. 11
- ② 生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素 … p. 12

生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方

CHAPTER



- ① このCHAPTERの位置付け … p. 23
- ② 生産性向上に資する事業を推進するポイント … p. 23
- ③ 主な事業の実施手法と具体的な事業設計の進め方の例 … p. 26
- ④ 事例 … p. 46
- ⑤ 公開されているツール … p. 78

生産性向上の普及に資する 「見える化方策」に必要な要素

1 このCHAPTERの位置づけ

- 厚生労働省では「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」を平成30年度に策定して以来、介護分野における生産性向上の考え方や取組の普及を目的とした様々な施策を展開し、一定の成果をあげてきましたが、十分な普及には至っていないのが現状です。このため介護分野においては、生産性向上はまだまだ浸透していない新しい考え方であると言えます。
- 今後、地域の介護現場で生産性向上の考え方や取組を普及していくためには、自治体を中心となり「取組宣言」や「認証・認定」、「表彰・アワード」といった事業を通じ、実際に取り組んだ事業所における生産性向上の捉え方や取組内容を見える化し、地域の事業所が自らの事業所における生産性向上について考え、取り組むきっかけを作ることが必要です。
- 自治体においては、サービスの質の維持・向上や人材の定着・確保に向けた働きやすい職場環境を目指した先進的な取組の普及を目的に、様々な取組が実施されています。しかし、本調査では、多くの自治体の担当職員から「生産性向上の普及は事業の直接的な目的ではない」、「表彰や認証を行うことで、結果的に生産性向上の取組の普及がなされるのではないか」、「事業を通じて普及したい取組が十分に普及できていない」といった声が聞かれました。
- そこで本事業では、調査検討委員会に加え作業部会を設置し、「見える化方策」について様々な議論を行いました。今後自治体において、生産性向上の普及を目的とした見える化の検討を実施する際、また既存事業に生産性向上の観点を追加する際に、踏まえていただきたい要素について提案します。各自治体の課題や現状に合わせ参考にさせていただければ幸いです。

2

生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素

- 本事業ではヒアリング調査等を実施し、事業にどのような内容が含まれていれば普及が進むのか、また、何を見える化すれば普及に繋がるのか、について検討しました。その結果を次のように整理しています。
- まず、生産性向上の普及に資する見える化方策において必要な要素について「見える化方策の検討要素」と「見える化方策で見える化すべき要素」の2つに分けました。「見える化方策の検討要素」では、事業の企画・設計の段階において検討すべき要素を2つ紹介します。「見える化方策で見える化すべき要素」では見える化方策を通じて見える化すべき要素を4つ紹介します。

生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素

見える化方策の検討要素

事業のターゲットは誰か

普及の観点が含まれているか

見える化方策で見える化すべき要素

事業所による取組の目的は何か

事業所による取組の内容はどのようなものか

介護現場における生産性向上の観点が設けられているか

経営層の観点が設けられているか



事業のターゲットは誰か

- 本事業における調査では、生産性向上に資する事業の対象者（以下、ターゲット）を明確に設定したうえで、対象者の問題意識や関心に合わせた事業設計や周知・情報発信の媒体の選択をし、必要な情報を効果的に届けている事例が見られました。しかし多くの事業において、取組の普及に向けたターゲットの設定は行われていませんでした。
- ターゲットについては、地域の課題や事業の目的に応じて様々に考えられますが、見える化方策を実施するにあたっては、取組の普及に向けたターゲットを明らかにすることが重要です。すなわち、誰に対して理解を求めるのか、例えば、生産性向上に取り組んでいない職員や事業所、また、サービス利用者や求職者等を含む地域住民をターゲットに設定することも考えられます。
- 取組の普及に向けたターゲットを明確に設定することで、幅広い選択肢の中からより効果的な事業設計や周知・発信方法を選択できるようになることが期待できます。

事例

01

介護福祉士を養成する学校に通う学生や若手の求職者を対象に、地域の介護サービス事業所の取組を紹介するイベントを開催しました。

担当者のねらい

介護サービス事業所において力を入れている取組や、各事業所が取得している認証を活用して、各事業所の良さをアピールしたいと考えました。本県で行っている認証は、人材育成に取り組む事業所に付与されるものなので、人材の育成内容を見える化して若手人材や求職者に対するアピールの材料になると考えています。

生産性向上にまだ取り組んでいない介護サービス事業所の経営層をターゲットに設定し、生産性向上の取組の基礎的な知識や進め方を紹介するセミナーを実施しました。

担当者のねらい

経営層をターゲットにしたセミナーを開催することで、セミナー後に、自らの事業所でも生産性向上に取り組むことを意思決定してもらいたいと考えました。

具体的には、生産性向上に取り組む事業所の経営層から、取組が人材育成や離職防止に繋がり、結果として採用コストを抑えられた事例や職場の雰囲気良くなった事例を用いて取組の見える化を行いました。

補足情報

セミナー後のアンケート調査等で収集した参加者の反応は、他の事業所への情報発信や次回と同様の事業の周知に活用することができます。

見える化方策の検討要素

普及の観点が含まれているか

- 現在多くの自治体では、「働きやすい職場作り」や「人材育成」をテーマとする事業が実施されています。各事業の目的には先進的な取組の普及や横展開を掲げていますが、実際には事業所による取組の宣言や、事業所の認定、表彰が事業のゴールとなっており、取組に関する情報発信等、普及や横展開に向けた内容が含まれていない事業が散見されました。
- 本来、どのような事業でも、優良な取組や先進的な取組を実施する事業所の表彰等に加え、その事業所の取組内容を他の事業所に普及することが重要です。
- しかしながら、多くの事業では、事業所の取組の成果や取組が事業目的に合致していたか示されているのみで、取組の具体的な内容は示されていませんでした。まだ取り組んでいない事業所への普及の観点から、見える化方策においては取組の成果に加え、成果に結びついた具体的な取組内容を示すことが重要であると考えられます。
- 事業所の取組の見える化を行うことは、地域における生産性向上に関する知識やノウハウの蓄積に繋がります。さらに、生産性向上に対する機運を醸成する観点からも重要と考えられます。

事例
03

介護サービス事業所における人材育成に関する取組事例をパンフレットにとりまとめ、自治体のホームページに掲載しました。また、関連する事業でも配布しています。

担当者のねらい

パンフレットに取りまとめることで、取組内容の概要を手軽に知ってもらうことができます。また、生産性向上に関するノウハウの蓄積にも繋がります。パンフレットに掲載する事例は、他の事業所が、自分たちもやってみよう！と思えるような見せ方を心掛けました。また、関連事業でも取組内容を周知することで、生産性向上の取組の普及に繋がると考えています。

※ パンフレット等に事業所の取組事例を掲載する際の見せ方の工夫については、「見える化方策で見える化すべき要素」もご参照ください。

事例
04

マスメディアや自治体の運用するSNSを活用し表彰式の様子を配信しました。また、表彰を受けた介護サービス事業所の取組の情報発信を行っています。

担当者のねらい

介護サービス事業所の取組を、介護従事者だけではなく一般の方にも広く知ってもらいたいと考えました。マスメディアや自治体の運用するSNSを活用することで、より多くの方の目に触れさせることができます。また結果として、それが事業所のモチベーションにもなり、生産性向上に対する機運の醸成に繋がると考えています。取組を見える化することにより、地域全体で介護に関する理解を深めることに繋がりました。



事業所による取組の目的は何か

- 介護分野における生産性向上の考え方・捉え方は、他業種の影響を受けて近年になって整理されたものであり、介護分野においては比較的新しい考え方と言えます。そのため生産性向上という言葉に馴染みがない介護現場も多いのが現状です。
- また、近年は介護ロボットやICT等のテクノロジーの導入が積極的に進められていますが、これらを導入すること自体は最終的な目的ではありません。テクノロジーを導入した先にある利用者の安全・安心、職員間情報共有による業務ミスの減少等、介護サービスの質の向上、業務プロセス高度化を目的に設定する必要があります。
- 加えて、介護分野における生産性向上の目的の捉え方は画一的なものではなく、介護現場の特性や環境等によって異なるため、それぞれの事業所における取組として、経営層と職員が一体となって取り組む必要があります。
- 生産性向上の見える化方策では、それぞれの事業所における課題を背景に設定した、具体的で本質的な取組の目的を見える化することにより、生産性向上に対する理解がより深まり、普及が促進されることが期待できます。

事例

05

介護ロボットの導入・活用のセミナーにおいて、介護ロボットの導入の目的を明確にするため、「**緩やかな因果関係図作り**」※のワークショップを実施しました。

担当者のねらい

介護サービス事業所における介護ロボット等の導入の現状を見ると、介護ロボットやICTを導入すること自体が目的化し、活用まで至らず途中で挫折していることが多いことが分かりました。自治体として、導入の目的を明確にするためには解決したい課題の整理が重要だと考え、「緩やかな因果関係図作り」のワークショップを中心としたセミナーを開催しました。また、このセミナーへの参加を介護ロボット導入補助金の申請条件とすることで、補助金のより効果的な活用についても理解が深まったことが分かりました。

※緩やかな因果関係図の作成手法は厚生労働省HP「介護分野における生産性向上の支援・促進スキルについて」>「副教材」（YouTubeチャンネル再生リストもしくはダウンロード用動画ファイル）>緩やかな因果関係図作成 の動画をご参照ください。

事業所による取組の内容はどのようなものか

- 介護分野において生産性向上に取り組む目的は、事業所の課題等によって大きく異なります。しかしながら、本事業の調査では、取組の成功や失敗といった結果だけでなく、結果に至るまでの試行錯誤の過程も見える化することで、取組を行っていない事業所の職員も取組を疑似体験出来るといった声がありました。取組の内容を具体化することは、まだ取組を行っていない事業所の共感を生むため、取組を普及する上で重要と考えられます。
- また、生産性向上をテーマとするモデル事業を実施するいくつかの自治体では、成果報告会の際、モデル事業所に対し、成功事例や成果に加え、取組における苦労した点や課題、課題を乗り越える際に工夫した点等を報告に盛り込むよう求め、他の事業所の共感を生んでいました。
- 生産性向上の取組は、所謂、PDCA（Plan-Do-Check-Action）を基本としています。事業所における様々な課題は際限がないため、継続して取り組む必要があります。このため、事業所内における継続的な改善への仕組み作りも見える化すべき要素として重要です。

事例

06

モデル事業所の成果報告では、取組の成果に加え、**取組の過程における試行錯誤**について報告してもらいました。

担当者のねらい

以前行った成果に着目した成果報告会では、視聴した事業所から「それはあの事業所だからできた」「うちには出来ない」といった声が聞かれました。

これから生産性向上に取り組む事業所が「これなら自分たちにもできる」「うちでもやってみよう」と思ってもらうためには、取組の成果だけではなく、そこに至るまでの道筋や失敗例でも共感できる効果があるため、モデル事業所の発表内容に盛り込むようお願いしました。

介護現場における生産性向上の観点が設けられているか

- 一般的に生産性向上という言葉は、製造業等で発展してきた考え方であり、人員の効率化や収益の向上の文脈で使われることが多いです。しかしながら、介護分野における生産性向上の捉え方は製造業等とは異なり、現時点では、「サービスの質の向上」および「人材の定着・確保」を生産性向上の取組の上位目的としています。実践スキルの高度化、チームケアのレベルの向上、専門職間の情報共有の効率化を図ることで、生産性向上の上位目的を達成していくことが重要と言えます。
- 生産性向上の見える化方策では、介護現場における生産性向上の観点から事業所の取組の価値を捉えることが重要です。例えば、介護ロボットやICTといったテクノロジーの導入活用の取組では、新しいテクノロジーの導入による業務の効率化が目的として設定されがちですが、介護サービスへの影響や職場環境の改善も成果の観点として重要です。

事例

07

生産性向上に取り組んだ事業所による成果発表会を行いました。取組内容は様々ありましたが、取組の価値として**量的な成果**と**質的な成果**の両面を発表してもらいました。

< 発表した成果 >

■ 量的な成果の例

(時間の変化) 残業時間が減った、送迎時間を短縮できた

(業務量の変化) 無駄な訪室の数が減った、専門性を磨くための講習会等への参加回数が増えた

(人数の変化) 手順書通り業務を進めている職員数が増えた、ICTを活用できる職員数が増えた

(負担感の変化) 職員の心理的・身体的負担感が軽減された

■ 質的な成果の例

職場の雰囲気の変化（職員間のコミュニケーションが円滑になった、心理的安全性が向上した）、職場環境の変化（柔軟なシフト調整が可能になった）、職員の専門性の変化（介護技術の習得度が上がった、利用者に対する観察力が強化された）、働くモチベーションが向上した

担当者のねらい

取組の上位目的（介護サービスの質の向上や、人材の定着・確保）の達成に向けて、各事業所がどのような作戦で取り組んでいるかを見える化したいと考えていました。量や質の成果を測るための指標はこの作戦に紐づきます。作戦を立てること自体も、事業所内のコミュニケーションの活性化や人材育成に繋がるので、生産性向上に取り組む意義に繋がると考えています。

経営層の観点が見えられているか

- 本事業の有識者委員会においては、生産性向上の取組には経営層の主体的な参画が必須であるとの指摘が相次ぎました。特に、経営理念やビジョンの共有は、安定した経営、サービス基盤の充実、業務プロセスの卓越度、サービスの質の向上との間で相互の関係性が非常に強いと考えられます。生産性向上のための7つの取組のひとつとして「理念・行動指針の徹底」が存在することからも、生産性向上の取組を通じてこれらにアプローチすることは有意義であると言えます。
- このことから、見える化方策においては、経営層自らがどのように参画したか、費用をかける場合、投資効果としてどのような取組から費用対効果の価値を見出しているかといった、経営層の目線が見える化することは非常に重要であると言えます。
- まだ生産性向上の取組に着手していない事業所の経営者に対し、実際に生産性向上に取り組んだ経営層の目線が見える化することは、より生産性向上の取組への意欲を引き出すことに繋がると考えられます。

事例

08

経営者層向けのセミナーを行いました。生産性向上の基本的な考え方の他に、実際に取り組んだ事業所の経営層から、**経営者がどのように取組に関与したか**、また、**中長期的な投資効果と考えるもの**を発表してもらいました。

<発表内容>

◆ 経営者の関与について

経営者は、現場に対して事業所の理念に基づいて取組の目的を丁寧に説明した。
経営者は、常に職員の様子を気に掛ける等して、最後まで取組に伴走した。

◆ 中長期的な投資効果について

取組を行うことで会議の回数や会議時間が一時的に増加するものの、取組を通じて安心・安全な働きやすい職場を作り離職者を減らすことで、採用コストを抑制することができる。

担当者のねらい

過去に生産性向上の取組を行った事業所では、経営者が取組を実施すると決めたものの、実際の遂行は現場の職員任せとなってしまったため、現場の職員はなぜ取組を行うか理解できず、結果として取組が頓挫するケースがありました。また、経営者が生産性向上の取組に投資する価値を見出し、様々な要因により厳しい状況があったとしても、生産性向上の取組を始めていることを伝えたいと考えていました。

生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素

令和4年度厚生労働省委託事業 介護現場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

令和5年3月 発行

発行者 厚生労働省老健局

〒100-8916 東京都千代田区霞が関1-2-2

TEL 03-5253-1111（代表）

本書は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所に委託して作成したものです。

II

生産性向上の支援・普及に資する 事業の進め方

1 このCHAPTERの位置づけ

- このCHAPTERは、自治体における生産性向上に資する事業の立案・実施に必要な準備を行う際に、読者の方が、次の2つを達成できることを目的としています。
 1. 生産性向上に資する事業を遂行する際の進め方や、留意点を理解できる。
 2. 生産性向上の取組に役立つツールを知り、事業の中でも活用できる。
- このCHAPTERは、生産性向上に資する事業の担当者を想定しています。

2 生産性向上に資する事業を推進するポイント

地域の介護サービス事業所において、生産性向上に資する事業を推進し、生産性向上の取組を広く普及するためには、事業の実施手法や形態に関わらず、次の5つが重要であると考えられます。

1. 介護サービスにおける生産性向上の考え方」を事業所に伝える
2. 事業実施に向けた情報収集を行う
3. 事業効果を高めるための工夫を行う
4. 地域の団体や外部の事業者と連携する
5. 事業成果の横展開を行う

1. 介護サービスにおける生産性向上の考え方を事業所に伝える

- 介護サービスにおける生産性向上の取組の捉え方や考え方は近年整理されたため、まだ介護現場に広く浸透しているものではありません。そのため、介護サービスにおける生産性向上の目指す姿や基本的な考え方を丁寧に説明する必要があります。
- 生産性向上の取組は、取組の成果から生まれた時間を有効活用して、ケア従事者の専門性の向上ややりがいにつなげるなど、介護現場における人材育成や働きやすい職場環境の実現、ひいては、介護の価値を高めることにつながると考えられます。
- 生産性向上の考え方を分かりやすく伝え、さらには事業所に「生産性向上に取り組んでみよう」と前向きに捉えてもらうためには、その捉え方や目的、取組の成果などを文章で説明するだけでなく、現場の声などを交えて具体的な事例等を説明する機会を設けることが重要であると考えられます。

2. 事業実施に向けた情報収集を行う

- 事業の企画・設計段階で、国や他県の施策状況、活用できる基金などの情報収集を行うことにより、どのような事業が実現可能かを検討することが重要です。
- 同時に、事業設計を行う上で不可欠となる成果目標（ゴール）を設定するにあたり、具体的な統計情報や他県の事例（定量的な情報を中心に）等を収集することも重要です。

3. 事業効果を高めるための工夫を行う

- 生産性向上の取組においては、その成果に着目しがちですが、事業所が取組を進めた過程も重要です。取組の過程を見える化[※]し、取組を横展開することで、他の事業所からの共感を得やすくなります。
- 自治体による事業は単年度毎に設計されるケースが多いですが、次年度の事業実施を見据え、可能な限り業務の一部を進めておくことも一案です。例えば、次年度の事業に参加する事業所の募集や事前告知、事業内容の周知等が考えられます。

※ 生産性向上の取組を普及させるための「見える化方策」の詳細は、CHAPTER 1 をご参照ください。

4. 地域の団体や外部の事業者と連携する

- 事業に参加する事業所を募集する際は、自治体による広報活動だけではなく、地域との連携、各種メディア等を活用することが有効です。また、業界団体等による事業所の推薦等も考えられます。
- 新型コロナウイルス感染症の影響によりオンラインサービス等を活用したセミナーや研修会が増えてきており、多くの事業がオンラインで実施可能となりました。ただし、オンライン会議を通じた講義や支援は一定のノウハウが必要なため、講師やファシリテーターの選定には実績等を確認することも必要と考えられます。

5. 事業成果の横展開を行う

- 事業成果や取組内容を他の事業所に広めるための方策（見える化方策※）も併せて実施することで、地域における生産性向上の取組の普及啓発を推進することができます。例えば、事例集の作成や成果発表会などが考えられます。
- 事業所の取組内容や、課題、その解決方法等を詳細に伝える方法として、取組を経験した事業者の声や体験談を直に届けることができる施設見学会等も非常に有効です。

3

主な事業の実施手法と具体的な事業設計の進め方の例

- 本事業の調査を通じて、現在、多くの自治体では、介護サービスにおける生産性向上に資する事業を実施する際、主に、セミナー・研修会もしくは伴走支援によるモデル事業所の創出の2つの手法を用いていることが明らかになりました。これらの他にも生産性向上の取組の普及に資する事業の実施手法は様々に考えられますが、このCHAPTERでは、これら2つの実施手法に焦点を当てています。
- また、このCHAPTERでは、次の図のように、セミナー・研修会に係る事業および伴走支援によるモデル事業所の創出に係る事業のそれぞれについて、事業の遂行段階を、企画・設計、実施、評価の3つに分け、事業の進め方、主な検討事項や想定される課題等の実施事項を、具体的な例を用いて紹介しています。

事業の遂行段階	実施事項
企画・設計	<ul style="list-style-type: none"> • 事業の実施手法を検討する • ターゲットに合わせて具体的な事業内容を検討する • 事業の規模・スケジュールを検討する • 必要な経費項目を検討する • 事業実施後のフォローアップ手法を検討する
実施	<ul style="list-style-type: none"> • 課題を解決する（想定される課題とその解決方法）
評価	<ul style="list-style-type: none"> • 事業の評価指標を検討する

概要

特徴

- セミナー・研修会は、介護サービスにおける生産性向上の基本的な考え方、取組を進める際のステップ、事例等を広く周知する際に効果的と考えられます。特に、生産性向上について知識がない事業所に対して、生産性向上の取組の概要を幅広く伝えるのに適した手法です。また、一度に多くの事業所にアプローチすることができます。

実施形式

- 動画の活用、オンライン会議を通じた研修、対面による集合型研修、あるいはそれらのハイブリッドといった形式が考えられます。例えば、生産性向上の考え方や捉え方など、座学で伝えることができる内容は、動画コンテンツやオンラインを活用して伝えることが可能です。
- 一方で、例えば、緩やかな因果関係図の作成（現場の課題を洗い出す手法の一つ）※等は、実際に講師と受講者が直接対話するディスカッション形式で行う方が、疑問点の解決や納得感を得ることにつながりやすくなります。
- オンライン会議システムを活用してディスカッションを行う場合、大人数でディスカッションを行うことは難しいため、小人数のグループ分ける機能を活用することや、各グループにファシリテーターを1名ずつ配置する等の補完的な工夫が有効と考えられます。

留意点

- セミナー・研修会は、**講師から視聴者へ情報が一方向になる傾向**にあります。そのため、受講者が受け身にならないように講師が働きかける必要があります。
- セミナーや研修会の終了後、受講者が取組に着手できるような仕組みづくりも重要です。参加者には一定期間後に、実際にどのような取組に着手してみたかヒアリング等を実施することや、取組の伴走的な支援を行う事業（モデル事業所の創出）への参加を促すなど、事業効果を高める工夫が重要です。

※緩やかな因果関係図の作成手法は厚生労働省HP「介護分野における生産性向上の支援・促進スキルについて」>「副教材」（YouTubeチャンネル再生リストもしくはダウンロード用動画ファイル）>緩やかな因果関係図作成の動画をご参照ください。

以降のページでは、過去のヒアリング結果等を参考に、セミナー・研修会における検討事項と自治体担当者の声を例示しています。以下のような課題を抱える場合、その課題を解決するヒントとなる内容の記載箇所は次の通りです。

遂行段階	実施事項	抱える課題（例）	ページ
企画・設計	事業の実施手法を検討する	生産性向上の取組を支援・普及する際に、セミナー・研修会を実施する背景を知りたい。	29
	ターゲットに合わせて具体的な事業内容を検討する	セミナー・研修会のターゲット（例えば、経営層や現場職員）ごとにどのような内容を伝えたら良いのかわからない。	30
	事業の実施規模・スケジュールを検討する	セミナー・研修会がどのような実施形式で、どの程度の期間に何回くらい実施されているか、また人数規模を知りたい。	31
	必要な経費項目を検討する	セミナー・研修会を実施する際に必要と考えられる経費項目を知りたい。	32
	事業実施後のフォローアップ手法を検討する	セミナー・研修会の受講者が受講後、実際に取組に着手するためには、どのようなフォローアップを行うとよいか知りたい。	33
実施	課題を解決する（想定される課題と解決方法）	セミナー・研修会の参加者を十分に集客するためにはどうしたら良いか知りたい。	35
評価	事業の評価指標を検討する	どのように事業を評価するのか、評価指標の具体例を知りたい	36

事業の実施手法を検討する

生産性向上の取組を普及する際の手法としてセミナー・研修会を実施する場合、その具体的な背景をご紹介します。

例 1

県内の事業所における生産性向上の取組に対する認知や理解の差を埋めたい。



担当者のねらい

事業所に対して行ったアンケート調査結果から、県内の事業所の間で生産性向上の取組に対する認知や理解に大きな差があることがわかりました。比較的規模の大きい一部の施設サービス系の事業所では、テクノロジーの活用や人材育成に関する先進的な取組が進んでいます。一方で、小規模な居宅系の事業所では、取組は行われていないようです。そのため、県内の事業所における生産性向上の取組に対する認知や理解の差を埋めたいと考えています。

例 2

県内の事業所に対して生産性向上の取組を広く周知したい。



担当者のねらい

今まで当県においては、介護サービス事業所に対して生産性向上に資する情報発信や具体的な取組を行っていませんでした。そのため、まずは介護サービス事業所における生産性向上の取組の考え方や具体的な進め方について触れていただき、どのようなものか知っていただくことから始めようと考えました。

ターゲットに合わせて具体的な事業内容を検討する

介護サービスにおける生産性向上の取組の捉え方や考え方は、どのようなターゲットに対しても共通で伝えるべき内容です。一方で、ターゲットごとに特に伝えたい内容もあります。ここでは、ターゲットに合わせた具体的な内容の例を2つご紹介します*。

例 1

経営層をターゲットとしたセミナーを実施する。

担当者のねらい

セミナーのターゲットを経営者として、経営への好影響を伝えたいと考えました。生産性向上に取り組むことによる経営への好影響を伝えることで、経営者自身が事業所で取組を職員とともに実施してみよう、と感じてもらいたいと考えています。そのため、生産性向上の取組に関する基本的な考え方の他に、生産性向上の取組を通じて得られた投資効果について、人材育成や離職防止に繋がり、採用コストを抑えられた事例を、実際に取組を行った事業所の経営者から紹介するセクションを設けました。



例 2

現場の職員をターゲットとしたセミナーを実施する。

担当者のねらい

現場職員をターゲットとして、生産性向上の上位目的の一つは介護サービスの質の向上であることを伝えたいと考えました。取組によって一時的に負荷がかかっても、結果としてサービスの質の向上に繋がることを伝えたいです。そのため、緩やかな因果関係図を作成するワークショップの他に、取組によって生まれた時間を利用者のケアやコミュニケーションの時間に充てることができ、最終的にサービスの質の向上ができた体験を、実際に取組を行った事業所に紹介してもらうセクションを設けました。



*「生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素」 【事業のターゲットは誰か】 もご参照ください。

事業の規模・スケジュールを検討する

事業の人数規模や、スケジュールは、講義内容や参加形式（ワークショップ、座学）によって様々考えられます。ここでは、事業の規模やスケジュールについて2つ具体例をご紹介します。

例 1

20名程度の定員/3か月間に同じ内容のセミナーを合計10回開催する。



担当者のねらい

当県は事業所数が多いため、同じ内容のセミナーを10回に分けて3か月間、オンラインで実施しています。セミナーの中のグループワークでは、定員を20名程度として、グループを4つ程に分けて実施しています（残念ながら当日キャンセルも一定数見られ、参加率は毎回7割程度です）。10回のうち、3回は対面形式を用いており、オンライン会議が難しい事業所等にも対応しています。

例 2

50名程度の定員/1か月毎に異なるテーマの研修会を5回シリーズで開催する。



担当者のねらい

生産性向上の取組に関するテーマを5回に分けて紹介する研修会です。定員は50名程度です。1回目と2回目は座学が中心、3回目以降はグループワークや計画を作成する等のワークも行います。過年度に行った研修会では、研修会の時間が長い（4時間×2回）という声が挙がったので、今年度は分割して（2時間×5回）行うことにしました。



必要な経費項目を検討する

セミナーや研修会を行う際の経費項目の具体例をご紹介します。

必要な経費項目の例

- ▶ 人件費
- ▶ 旅費（対面開催の場合）
- ▶ 会議室等の借用費
- ▶ Wi-FiやPCなどの通信環境整備の費用
- ▶ その他雑費

※ 予算確保には、国の補助金制度を活用した例もあります。



留意点

▶ 通信状況は建物や場所によっても様々で、事前確認が必須

セミナー・研修会は、通常のオンライン会議と比べて長時間になることや、多くの参加者が一斉に参加することが想定されるため、主催者（講師側）・参加者側の双方の通信環境が影響します。主催者側が安定的に配信できる設備があるか、参加者は問題なく視聴できるか、等の事前の確認やテストは必須です。場合によっては、Wi-Fi等の設備の増強が必要です。

▶ オンライン会議システムの契約形態によって費用が異なる

オンライン開催の場合、通常の小規模の会議とは異なる機能（グループ分けなど）を活用しますが、この機能はオンライン会議システムの契約形態によって使えない場合もあり、契約形態を変更する（費用も異なる）場合もありますので事前確認が必要となります。

事業実施後のフォローアップ手法を検討する

セミナー・研修会の受講者が、事業実施後に取組に着手できるようにするためのフォローアップが重要です。なお、フォローアップは必ずしも同年度に実施する必要はなく、長期的に受講者を支援する進め方も考えられます。ここでは、事業実施後のフォローアップの手法の具体例を2つご紹介します。

フォローアップ手法の例

▶ **伴走支援等の支援を受ける事業（モデル事業所の創出）への参画を促す**

外部アドバイザーによる支援により、事業所の組織内で解決が難しい課題に対して外部の力が働き、課題解決を進めることができます。

▶ **取組に着手した受講者向けに、実践的な内容の研修会を用意する**

例えば、ワークショップ形式で、緩やかな因果関係図の作成や、計画の立案などを支援する内容が考えられます。



(参考情報) 具体的なカリキュラムの例

本事業では、異なるカリキュラムのセミナーや研修会を複数実施しました。本事業において、実際に行った研修会の対象とカリキュラムをご紹介します。介護ロボット・ICTの導入・活用（生産性向上ガイドラインに記載の取組2（2）テクノロジーの導入）は、生産性向上の取組の一つです。研修会では、生産性向上の取組と介護ロボット・ICTの導入の進め方は本質的に同じことも説明しました。

研修会名	セミナー・研修会の対象	カリキュラムの概要
介護現場の生産性向上に関する政策動向と実際の進め方	県の事業者協議会に所属する事業所に対する研修会	<ul style="list-style-type: none"> • 介護現場における生産性向上に関する政策動向と進め方、考え方 • 介護ロボット・ICTの導入活用 • 生産性向上の取組に活用できるツールの紹介 • 介護助手の導入活用
生産性向上の考え方と介護ロボット・ICTの活用	介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォーム事業（以下、プラットフォーム事業という）の相談窓口における介護ロボット・ICTに関する有識者等	<ul style="list-style-type: none"> • 生産性向上が求められる背景、基本的な考え方 • 国の政策動向 • 生産性向上の考え方における介護ロボット導入活用の位置づけ • 意見交換等
介護サービスにおける生産性向上の考え方・進め方	市における生産性の取組に関心のある事業所	<ul style="list-style-type: none"> • 生産性向上が求められる背景 • 生産性向上の取組の成果と意義 • 生産性向上の取組の進め方 • 生産性向上の7つの取組 • 介護ロボット・ICTの活用 • 各種ツールのご紹介

実施

課題を解決する（想定される課題と解決方法）

セミナー・研修会を実施する際に想定される課題は様々ありますが、本事業のヒアリング調査で多くの自治体から挙げた課題を基に、セミナーの集客に関する課題とその解決方法の例をご紹介します。

例

セミナーの参加者を十分に集客したい。



担当者の抱える課題

今年度、初めて生産性向上に資するセミナーを実施します。セミナーの募集をかけましたが、思ったよりも申し込み数が少なく、大きく定員割れになりました。来年度以降のセミナーでは、参加者を十分に集めたいのですが、どうしたらよいでしょうか。

解決方法 ①

周知の協力先や手法を増やすことが考えられます。例えば、介護生産性総合相談センターや、介護現場革新会議の構成メンバーへの周知の協力依頼、介護ロボット・ICT等の関連分野の事業における周知、ホームページ等の電子媒体に加えて郵送を活用した周知が考えられます。

解決方法 ②

生産性向上の取組は具体的にどのようなことを指しているのか、成果や効果は何か、分かりづらいという意見がよく挙げられます。そのため、周知の際に**具体的な取組内容や成果がイメージできるように記載内容の工夫**が求められます。※

例えば、チラシに**実際の取組を行った事業者の声**を掲載することが考えられます。その際は、CHAPTER 1 に記載の6つの要素のうち、「見える化方策で見える化すべき要素」の4つを踏まえると、事業所が生産性向上の取組に着手してみよう、と感じることができると考えられます。

※厚生労働省ホームページには、実際に取組を行った事業所の事例が多く掲載されています。

事業の評価指標を検討する

セミナーや研修会では、事業への申込者数や受講者の感想なども重要ですが、その他にも、実際に取組に着手することができたか、受講後の取組状況を測っていくことも必要と考えられます。事業の評価指標の例をいくつかご紹介します。

事業の評価指標の例

▶ 定量指標

- 申込者数／動画の視聴者数
- 受講者アンケート結果
- 次のアクションに繋がった受講者数※

▶ 定性指標

- アンケートの自由記述



※生産性向上の取組に着手した・伴走支援の候補事業所となった等

(参考情報) 具体的なセミナー後のアンケート調査項目の例

厚生労働省の生産性向上に関する事業で実施したセミナーでは、受講者アンケートで次のような設問項目を設け、受講者の取組状況を測りました。(一部改変、抜粋)

1. 基本情報
2. セミナーに参加した後、事業所内で対話を行いましたか。
3. セミナーの内容を事業所内で共有しましたか。
共有した場合、それはどのような手法で、誰に、どのような内容を共有しましたか。
4. 実際にセミナーで作成したワークシートを実践しましたか。
5. 改善活動の標準的なステップ「ステップ1 改善活動の準備」実際に行いましたか。
実践した場合、どのようなことを行いましたか。※ステップ2から6についても同様
6. 業務改善を行うにあたり、あなたが感じる一番のハードルを教えてください。
7. 業務改善を行うにあたり、あなたが今、最も必要としているサポートを教えてください。

概要

特徴

- 伴走支援によるモデル事業所の創出では、生産性向上の取組を実施する介護サービス事業所を外部のアドバイザーが伴走的に支援します。その後、伴走支援を受けた事業所をモデルとして、取組内容を他の事業所に横展開します。介護サービス事業所の活動は、「改善活動の標準的なステップ」※等に則して行います。

実施形式

- アドバイザーが事業所の生産性向上の取組を伴走支援します。支援を行う期間はおおよそ3か月から半年が目安です。期間中に複数回にわたり、アドバイザーと介護サービス事業所の担当者が面談等を行います。面談は対面の場合と、オンライン会議を用いる場合の両方があります。

留意点

- 単年度の事業目的はアドバイザーが伴走的に支援することでモデル事業所を創出することですが、そのモデル事業所の取組内容を他の事業所に横展開することを見据えた中長期的な事業設計が重要です。
- セミナー・研修会と同程度の事業所数を支援することは難しいため、単年度では参加事業所のサービス種別や取組内容を十分に網羅できない可能性があります。
- オンライン会議を用いた伴走支援が可能となってきました。従って、地理的な制約条件に過度に囚われず全国からアドバイザー等を検討することが可能です。
- アドバイザーによる支援を行う場合であっても、事業所に生産性向上の取組の知識が全くない状態で取組を進めることは困難です。そのため、例えば、セミナーを受講して生産性向上に資する基本的な考え方や知識を習得したうえで支援を受けてもらう等の補完的な取組が有効です。
- 自治体の担当者（事業の実施主体）は、アドバイザーが伴走支援を行う場に同席する等して、支援のノウハウを蓄積することや、横展開する取組に対して理解を深めることが重要です。

以降のページでは、過去のヒアリング結果等を参考に、伴走支援によってモデル事業所を創出する際の検討事項と自治体担当者の声を例示しています。以下のような課題を抱える場合、その課題を解決するヒントとなる内容の記載箇所は次の通りです。

遂行段階	実施事項	抱える課題（例）	ページ
企画・設計	事業の実施手法を検討する	生産性向上の取組を支援・普及する際に、伴走支援によってモデル事業所を創出する背景を知りたい。	39
	ターゲットに合わせて具体的な事業内容を検討する	伴走支援を行う事業所をどのように選定したらよいか知りたい。	40
	事業の実施規模・スケジュールを検討する	伴走支援によってモデル事業所を創出する場合、事業所数や、事業所の取組状況、どの程度の期間や頻度で実施しているか知りたい。	41
	必要な経費項目を検討する	伴走支援によってモデル事業所を創出する際に必要と考えられる経費項目を知りたい。	42
	事業実施後のフォローアップ手法を検討する	伴走支援を受けた事業所が事業が終わった後も取組を継続するためには、どのようなフォローアップを行うとよいか知りたい。	42
実施	課題を解決する（想定される課題と解決方法）	伴走支援がどのように進んでいるかわからない。 経営者と現場のコミュニケーションがうまくいっていない場合の対応を知りたい。	43~44
評価	事業の評価指標を検討する	どのように事業を評価するのか、評価指標の具体例を知りたい	45

事業の実施手法を検討する

生産性向上の取組を普及する際の手法として、伴走支援によってモデル事業所を創出し、モデル事業所の取組内容の横展開を行う場合、その具体的な背景をご紹介します。

例 1

生産性の取組に着手するきっかけを作りたい。



担当者のねらい

以前行ったセミナーの受講者アンケートにおいて、生産性向上の取組を自身の事業所・施設で実施する際に、最初に何をしたらよいかわからないという声が多く挙がりました。そのような受講者向けに、アドバイザーの伴走支援を受けながら取組を進められる事業を実施したいと考えました。

例 2

生産性向上の取組を円滑に進めるためのヒントを来年度の研修会で示したい。



担当者のねらい

これまで幅広い層を対象に、研修会を通じて生産性向上の取組を普及・周知する取組を実施してきました。しかし、研修会の一部の受講者においては、取組に着手したものの、上手く進めることができなかったことが分かっています。また、来年度は研修会のカリキュラムに、既に取組を行った事業所の事例紹介や意見交換会を実施したいと考えています。そこで今年度は、取組に着手している介護サービス事業所を中心に、伴走支援を行いながら、新たにモデルとなる事業所を創出することを目標にしました。取組で得たノウハウや体験談を、来年度の研修会で活用したいと考えています。

ターゲットに合わせて具体的な事業内容を検討する

伴走支援の事業では一度に多くの事業所へアプローチすることが難しいため、ターゲットを絞る必要があります。ここでは、ターゲットに合わせた具体的な事業の内容の例を2つご紹介します。

例 1

取組は開始したもののうまくいかない介護サービス事業所をターゲットとする。



担当者のねらい

当県では、2年前から生産性向上に関する研修会を行ってきましたが、一部の受講者は、取組に着手したものの頓挫してしまったことが分かっています。そのような事業所からは、組織内で課題解決が難しく、外部の力を借りたいという声も挙がっています。

そこで今年度は、取組に着手しているものの、上手く進められていない事業所を中心に、伴走支援を行うこととしました。支援を受けながら再度取組にチャレンジすることで、なぜ過去の取組が上手くいかなかったかを明らかにしてもらいたいと考えました。取組を通じて得た具体的な体験談は、今後実施する研修会等で共有し、取組に着手する際の留意点として紹介したいと考えています。

例 2

居宅系の事業所を中心に、伴走支援を行う事業所を募集する。



担当者のねらい

以前、セミナーで施設系の事例を多く紹介した際は、居宅系の事業所から、「サービス種別が異なるため、取り組んだ内容もあまり参考にならない」という意見がありました。当県ではすでに施設系の事例がいくつもあるため、今年度は居宅系に絞って事業所を募集しました。

※「生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素」【事業のターゲットは誰か】もご参照ください。

事業の規模・スケジュールを検討する

伴走支援を行う際は、対象とするサービス種別や、伴走支援の期間・頻度が検討事項です。ここでは、事業の規模やスケジュールについて2つ具体例をご紹介します。

例 1

施設系、居宅系、医療系から2か所ずつ、6か月間、2週に1回の面談を行う。



担当者のねらい

当県ではいままでモデルとなる事業所を創出してこなかったため、今年度は施設系、居宅系、医療系それぞれでモデルを創り出したいと考え、2か所ずつ伴走支援を行う予定です。初めての事業なので、伴走支援の期間は6か月間として、長めに取ることにしました。アドバイザーと事業所の面談の頻度は2週間に1回としていますが、取組の進捗に応じて増減させることとしています。

例 2

セミナー受講者から、サービス種別を問わず10か所、4か月間、週に1回の面談を行う。



担当者のねらい

当県では、2年前からモデル事業所を創出しており、ある程度、サービス種別や取組内容がばらついています。また、これまでの事業を通じて、生産性向上の取組に関する一定の知識があった方が取組を円滑に進めることができると分かったため、今年はセミナー受講者を対象に伴走支援に参加する事業所を10か所募りました。今年度は伴走支援の期間が4か月間で若干短めのため、面談の頻度を週に1回として、短期集中型の支援を行うこととしています。

必要な経費項目を検討する

モデル事業所への伴走支援を行う際の経費項目の具体例をご紹介します。

必要な経費項目の例

- ▶ 人件費
- ▶ 旅費（対面開催の場合）
- ▶ その他雑費

※ 予算確保には、国の補助金制度を活用した例もあります。



事業実施後のフォローアップ手法を検討する

伴走支援を受けた事業所の取組内容を横展開しようとした際に事業所に声をかけると、アドバイザーの支援の終了とともに、事業所における取組も終了してしまったというケースが多く聞かれます。

生産性向上の取組はPDCAサイクル（取組の6つのステップ）を一巡して終了するものではありません。アドバイザーの支援が終了した後も、事業所だけで取組を継続する必要があります。PDCAを回し続けることで、事業所の生産性が継続的に向上します。そのため、支援を行った事業所が継続的に取組を進めるための仕組みづくりが求められます。事業が終了した後も事業所に直接的な支援を行うことは難しいですが、考えられる手法を2つご紹介します。

フォローアップ手法の例

▶ 事業が終了した後に、モデルとして横展開に協力いただくための準備を行う

モデルとして取組内容を発表するための準備も支援することで、モデル事業所としての意識が醸成されます。結果として継続的な取組を促すことができます。

▶ 必要に応じて次年度の事業にも再度応募するよう促す

取組がうまく進まなかったものの、継続もしくは再開する意向のある事業所には、次年度の事業でも声をかけることも考えられます。

実施

課題を解決する（想定される課題と解決方法）

モデル事業所への伴走支援を行う際に想定される課題は様々ありますが、本事業のヒアリング調査で多くの自治体から挙げられた課題を基に、2つの課題についてその解決方法の例をご紹介します。

例 1

伴走支援がどのように進んでいるのか、詳細に把握したい。

担当者の抱える課題



今年度初めて事業所に対する伴走支援を行いました。アドバイザーがどのように事業所を支援をしているのか、支援の内容や進捗状況がよくわかりません。来年度以降も同様の事業を行う予定ですが、どのように支援を行っているか理解を深めたくうえで事業設計を行いたいです。

解決方法



アドバイザーと事業所の面談に自治体担当者が同席することで、実際の支援の内容を知ることができます。また、来年度以降も同様の事業を行う際は、アドバイザーから支援の状況報告をどの程度の頻度で行うか設計しておく方が良いと考えられます。



例 2

経営者が独断で伴走支援を受けることを決定したため、実際に取り組む現場の職員に混乱が生じ、伴走支援の開始が遅れた。



担当者の抱える課題

ある事業所では、経営者が独断で本事業に応募したため、実際に取り組を実施する現場の職員には、事業に参加したことや、事業の趣旨について説明や認識合わせがなされていませんでした。そのため、事業開始時に現場で混乱が生じてしまい、伴走支援の開始が遅れ、十分な支援を行うことができませんでした。今後、このような事象が起きないようにするためには、どうしたらよいでしょうか。

解決方法

経営者が良かれと思って事業に申し込んだものの、現場は全くそれを知らされていなかった、という場合、往々にして取組がうまく進まず、「失敗体験」として組織に記憶されてしまうため、取組を再開することが難しくなってしまいます。

このようなことを防ぐため、事業の開始時に、自治体担当者やアドバイザーが、事業所の**経営者と現場の職員、両者と面談を行う**ことが考えられます。その際は、応募した理由や、それぞれの立場で考える事業所の課題、事業を通じて得たいこと等を聴き取り、経営者と現場の職員のコミュニケーションを促します。また、自治体担当者からも**事業の趣旨や支援の期間、面談の頻度等を丁寧に説明**しましょう。その他にも、申し込み書類に、経営者と現場の職員の両者から意気込みや動機を記載してもらうことも有効です。



事業の評価指標を検討する

伴走支援によるモデル事業所の創出においては、モデル事業所の取組を横展開に用いることを目指します。事例として取り上げる内容は、取組の成果のみならず、その試行錯誤や体験をリアルに伝えることが大切です。

事業の評価指標の例

▶ 定量指標

- アンケート結果
- モデル事業所として取組を横展開できる事業所数

▶ 定性指標

- 他事業所にとって参考となる取組のノウハウや体験談を公表できる、もしくは紹介できる事業所の事例がどの程度得られたか。
ここでいうノウハウや体験談は、次のような内容が考えられます。
 - ▶ 取組において試行錯誤したこと
 - ▶ 職員からのネガティブな声や苦勞に対し、どのように対応し克服したか
 - ▶ 課題や困難を乗り越えるために工夫したこと



モデル事業所の取組内容を横展開する際のポイント

モデル事業所の取組を横展開する手法として、成果報告会や事例集の作成が挙げられます。横展開の際は、成功した結果だけでなく、上記に記載した定性指標の例も伝えていくことで、自分たちもやってみようと感じてもらうことができます。取組の副次的な効果にも着目し、試行錯誤の過程や組織のコミュニケーションが向上したこと、経営層と現場の対話の内容、心理的安全性の確保や向上等を話していただくことが重要です。成果報告会は、実際に取り組んだ事業所の生の声を他事業所に届けることができるため、他の事業所の共感を生みやすいと考えられます。

※「生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素」【普及の観点に含まれているか】もご参照ください。

4 事例

生産性向上の取組に関する事業を今後進める予定、あるいは現在実施している自治体の事例を4つ紹介します。

静岡市

概要

来年度から生産性向上に資する事業を実施する予定です。まずは市内の介護サービス事業所においてモデル事業所を1つ創出することを目指します。

今年度は主に企画・設計の段階で、事業所の選定や委託候補先のコンサルティング会社へのヒアリング、およびセミナーを実施し、来年度の事業に向けた準備を進めました。

企画・設計

スケジュール

(2022年) 12月から1月	来年度の事業に参加する事業所を選定（1事業所）
(2023年) 1月から2月	仕様書の作成、セミナーの企画・設計、 委託候補先のコンサルティング会社にヒアリング
(2023年) 3月上旬	セミナーの開催

課題と解決方法



担当者の抱えていた課題①

モデルとなる介護サービス事業所を**どのように集めれば**よいか悩みました。

解決方法

厚生労働省のホームページに記載のICT導入支援事業でモデルとなった事業所や、過去の研修会などに参加している事業所に声をかけました。



担当者の抱えていた課題②

モデルとなる介護サービス事業所を**どのような基準で選定**すればよいか悩みました。

解決方法

選定の際は介護サービス事業所の経営者や現場の担当者に対して、自治体の担当者がヒアリングを行いました。**経営者と現場がしっかりとコミュニケーションを取れているか**という観点から話を伺い、事業所の意向や進め方について聞き取りを行いました。



工夫したポイント

実証の期間を十分に確保（半年以上）するため、今年度中にモデル事業所をあらかじめ決めておくこととしました。そのため、モデル事業に参加する事業所には、今年度末に行うセミナーに参加していただき、あらかじめ生産性向上に資する基礎的な知識を付けていただきました。また、来年度に入ったらすぐにプロポーザルを実施し、事業所の支援をする委託先を決定したいと考えています。

実際に行ったセミナーの内容

タイトル	介護サービスにおける生産性向上の考え方・進め方
時間	60分
目次	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上が求められる背景、成果、意義 生産性向上の考え方、進め方、7つの取組 介護ロボット・ICTの活用 各種ツールのご紹介

■ 実際にセミナーで用いたスライド（抜粋）

生産性向上が求められる背景

2. 生産性向上が求められる背景
介護分野における生産性向上とは

そもそも、介護サービスにおける「生産性向上」とは…

業務の改善活動を行うことで生まれた時間を活用し、質の高いケアを届けること

- よく耳にする生産性向上の誤解
 - 人員削減を目的とするもの
 - 利用者の個性を置き去りにする画一的なサービスやケア
 - サービスやケアの品質への悪影響を考慮しない効率至上主義
 - 設備投資や労働の効率化による従業員の労働時間当たりの付加価値（お金）や向上させるもの（工業分野における生産性向上の捉え方との混合）

生産性向上の考え方、進め方、7つの取組

生産性向上の取組の成果と意義
生産性向上の取組によって得られる成果

ケアに直接関係しない間接的な業務を改善すること（＝業務の改善活動）で活用可能な余裕や時間を生み出し、ケアの質の向上や時間等の効率化といった成果に繋がります。

① 質の向上
② 量的な効率化

生産性向上が求められる背景
介護現場における深刻な人材不足

介護人材の需給ギャップは、22万人(2023年度)から69万人(2040年度)に拡大すると推計されています。

2019年度 (令和元年) 約211万人
2023年度 (令和7年度) 約22万人
2024年度 (令和8年度) 約243万人
2025年度 (令和9年度) 約32万人
2040年度 (令和22年度) 約280万人

生産性向上の取組の進め方
業務の改善活動の進め方 - 6つのステップ -

業務の改善活動は、6つのステップに沿って実施します。そのうち後半の4つはPDCAサイクルです。

ステップ4は7種類の取組があります（次のセクションで詳細に説明します）

PDCAサイクルのイメージ

介護ロボット・ICTの活用

6. 介護ロボット・ICTの活用
介護ロボット導入の効果

介護ロボットの導入の効果の考え方

介護ロボット導入の効果 = 介護ロボットの機能 × マネジメント力

（見守りロボットを導入した例）

見守りロボットの効果 = 利用者の動きを検知し、アラームを鳴らす。タブレットに居室内の画像を映し出す。

- どのような利用者に使うか・使わないか
- タブレットの充電管理ルール
- アラームの音量は3
- 防犯ルール
- 緊急時→居室なし
- ベッドからのみ出し
- 後で居室
- ベッド上起立→急いで居室

各種ツールのご紹介

7. 各種ツールのご紹介
ステップごとの生産性向上関連ツールの紹介

ステップ1: 生産性向上推進フォーラム動画 事例紹介動画

ステップ2: 生産性向上の取組を「知る」

ステップ3: 生産性向上の取組を「実践できる」

ステップ4: 生産性向上の取組を「教えることができる」

① 生産性向上推進フォーラム動画 事例紹介動画

② 生産性向上ガイドライン 産学連携 施設系 医療系

③ 実践抽出ツール、業務効率化ツール、改善実践ツール

④ 推進スキル研修手帳 研修用教材

⑤ 支援・使いやすさ紹介セミナー

⑥ 支援・促進する手引き

もちろん、各ツールは記載の目的以外にも使うことができます。例えば、
 ✓「実践できる」段階では、④生産性向上ガイドラインや、支援・促しの手引きを都度見返すと良いでしょう。
 ✓「教えることができる」段階では、②副教材動画や、④生産性向上ガイドラインを教材として活用することができます。

概要

▶ 介護事業所に対する業務改善支援モデル事業（アドバイザーによる伴走支援）

今年度から生産性向上に資する事業を開始しました。介護の人材不足を背景として、生産性向上に取り組むモデル事業所の創出を実施しています。具体的には、業務の改善活動に対する伴走支援を5か所の介護サービス事業所に対して行っています。

企画・設計

課題と解決方法

担当者の抱えていた課題



自治体の担当者が介護サービス事業所に対して生産性向上の伴走支援の事業に参加しないか提案したが、前向きな回答を得ることができませんでした。理由としては、**取り組む余裕がない、イメージがつかない、必要性がよくわからない、具体的な内容が分からない、効果が分からない**、といったものが挙がりました。介護現場では、人材が不足している実感はあるものの、その解決策として生産性向上に取り組む、という認識はあまり浸透していないように感じています。また、生産性向上の取組そのものの認知度が低いことが課題です。

解決方法

受講者の多い介護ロボット・ICTセミナーを活用して、生産性向上に資する事業の周知を行いました。

実は、業務改善を支援するモデル事業は数年前に企画していましたが、事業所からの応募がなかったため、実績がないまま終わっていました。

また、**県内で生産性向上の取組があまり浸透していないことが明らかになったため、先に普及・啓発を行う事業（例えばセミナーの開催等）を行う必要があった**と感じています。また、その際には併せて生産性向上の考え方を簡潔に分かりやすく伝えていくことも大切と考えています。

事業の規模・スケジュール

規模	4 事業所
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">6月から7月：参加事業所を選定8月から年度末にかけて：伴走支援を実施

活用したツール

- 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

課題と解決方法



担当者の抱えていた課題

事業への応募数が非常に少なく、計画数に満たなかったこと。
当初はサービス種別ごとに事業所を数件ずつ選定する想定でしたが、十分な応募数が集まりませんでした。（当初、応募があったのは認証評価を受けている2事業所のみでした。）

解決方法

関係者に協力を仰ぎ、介護サービス事業所を紹介してもらいました。

事業評価の指標

定量指標	モデル事業所向けアンケート結果
定性指標	モデル事業所の取組後の具体的な変化

事業の今後の課題

- **委託会社からの事業進捗の報告をより頻回に行ってもらいたい仕様とすべきでした。**
自治体の担当者と受託者の定期的な報告や打合せの機会を契約段階で指示しておくことで、自動的に進捗が上がってくる仕組みを作ることができます。現状、成果物は最終報告書のみであるため、他にも進捗を確認できるような納品物を組み込むべきでした。
- **今後は生産性向上の取組の普及・啓発に力を入れていきたいと考えています。**例えばアンケート調査を通じて取組の内容の認知度を上げたり、セミナーを開催したりすることを検討しています。



工夫したポイント

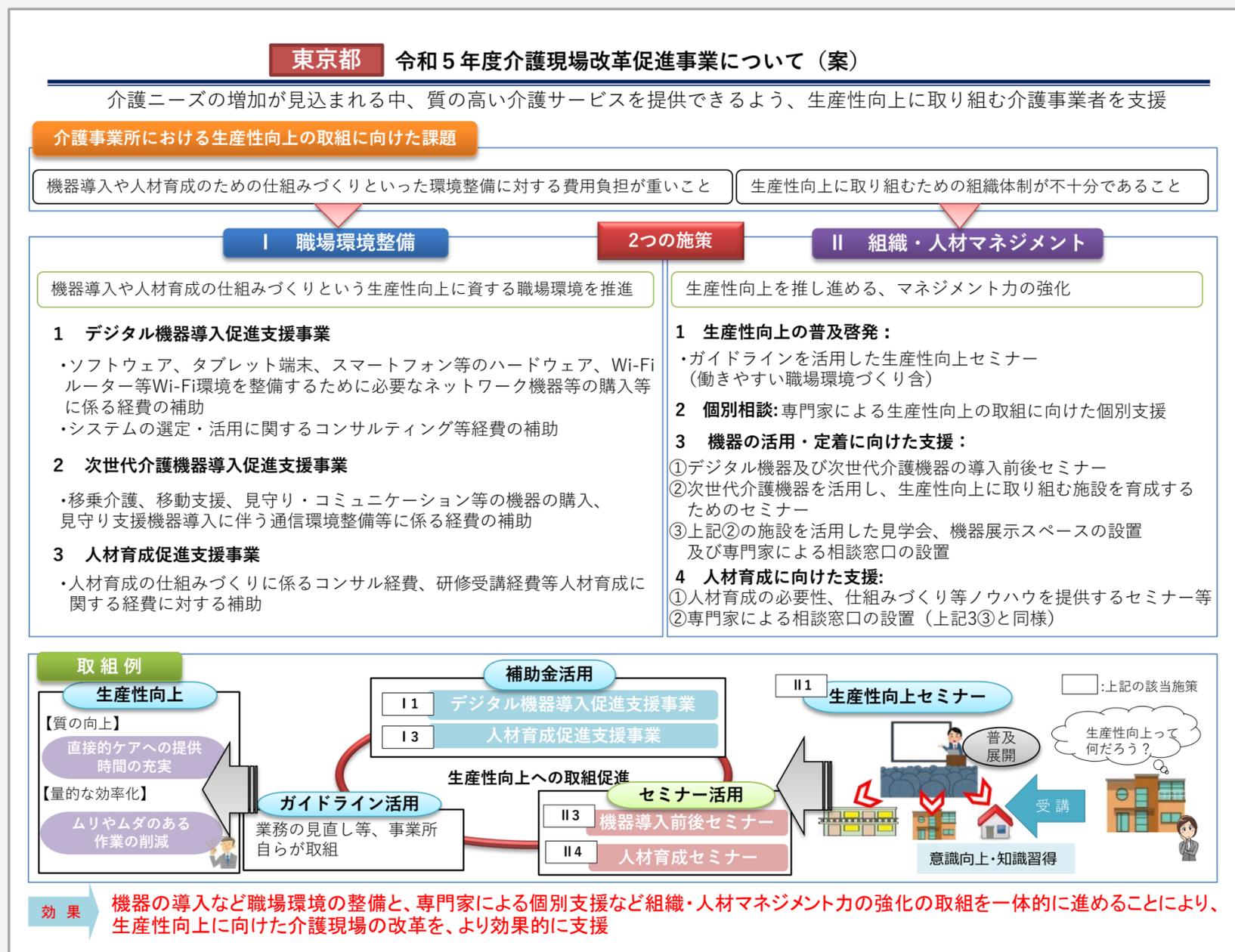
令和5年度以降の事業では、介護生産性向上総合相談センター（仮称）を開設し、センターにおいて生産性向上に係る普及啓発や伴走支援を行う予定です。

また、介護現場革新会議で意見を収集し、伴走支援に係るテーマ、支援先の選定方法等を決定する方針としています。関係団体からなる会議のため、事業所の意見が反映されること、関係団体の協力が得られやすくなることを期待しています。

さらに、センターを介して伴走支援を行うので、年度や人事異動等行政上の制約にとられない柔軟でかつ実行力のある支援が可能になるのではないかと考えています。

概要

東京都は、事業者の生産性向上に向けた介護現場の改革を推進するため、令和3年度より、東京都福祉保健財団にワンストップの窓口を設置し、デジタル機器や次世代介護機器の導入など、職場環境整備への支援と、セミナーの開催や専門家による個別相談など、組織・人材マネジメントへの支援を一体的に進める「介護現場改革促進事業」を実施しています。ここでは組織・人材マネジメントの支援のうち、「生産性向上セミナー」と「個別相談」について紹介します。



▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

令和2年度から実施しており、令和4年度からは生産性向上の基本的な考え方に加え、事業所の取組事例（下記の「個別相談」に参加した事業所の中から選定）を紹介しました。その他、生産性向上関連のセミナーとして、人材育成セミナーや働きやすい職場環境づくりに関するセミナーも実施しています。

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

令和3年度から実施しています。翌年（令和4年）度以降は、セミナーを活用して実際に生産性向上に取り組んだ事業所の取組内容を事例として横展開することも目的の一つです。20事業所を対象としています。



スケジュール

8月から9月	次年度の企画概要を検討
1月中旬まで	事業の担当者と受託者でキックオフを実施
2月から3月	事業のそれぞれの具体的なメニューの企画の具体化・実施計画を作成



工夫したポイント

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

動画の公開期間を8月~11月末に限定することにより、期間中に必ず閲覧してもらえるようにする工夫を施しました。常時、視聴可能にすると、**視聴が先延ばしされたり、視聴しない可能性が出てくると**考えました。また、人材育成セミナーや働きやすい職場環境づくりに関するセミナーとも内容に連動性を持たせています。その他には、**セミナーの名称に副題を付けることで、事業所が動画内容を平易にイメージできるよう工夫**しました。

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

厚生労働省のガイドラインを踏まえ、事業所の業務改善活動を適切に支援できるコンサルタントを選ぶため、募集要件を精査し企画コンペにより選定しました。また、**事業所が生産性向上の取組について理解した上で業務改善に取り組むことが重要**と考え、生産性向上セミナーと時期を連動させ改善活動を行う前に動画を視聴してもらうよう工夫しました。

課題と解決方法

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

担当者の抱えていた課題

動画配信によるセミナーは、対面で行う場合よりも更に情報が一方通行となります。そのような中でも、どれだけ受講者に気づきを与えられるか、限られた時間内でどのように効果的に生産性向上の取組内容を伝え、実践につなげられるか、といったセミナーの設計の仕方に課題を感じていました。



解決方法

構成内容のみならず、事業の方向性や思いを委託先と重ねて協議することにより、視聴者には「**自分たちも取り組めそう**」と感じてもらえるような**内容**に磨いていきました。例えば、事例の発表内容は基礎的な内容としたうえで、4種類の異なるサービス種別（通所介護・訪問介護・介護老人保健施設・地域密着型通所介護）を選定することで、幅広い視聴者にとって参考となるような事例紹介を目指しました。



▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

担当者の抱えていた課題

個別相談では、コンサルタントが業務改善を支援するだけでなく、**翌年度以降、生産性向上セミナー等で取組のモデルとなる介護サービス事業所を創出することも目的の一つと**考えていました。

そのようなモデル事業所には、事業内で取組を一周して頂くことはもちろん、その後も活動を継続してほしいという思いがあります。

そのため、事業終了後にも主体的に改善活動を進められるようにするには**どういった事業設計にすればよいか**検討する必要性がありました。



解決方法

事業終了後も主体的に改善活動を進められるようにするには**どういった事業設計にすればよいか**、すり合わせを行いました。

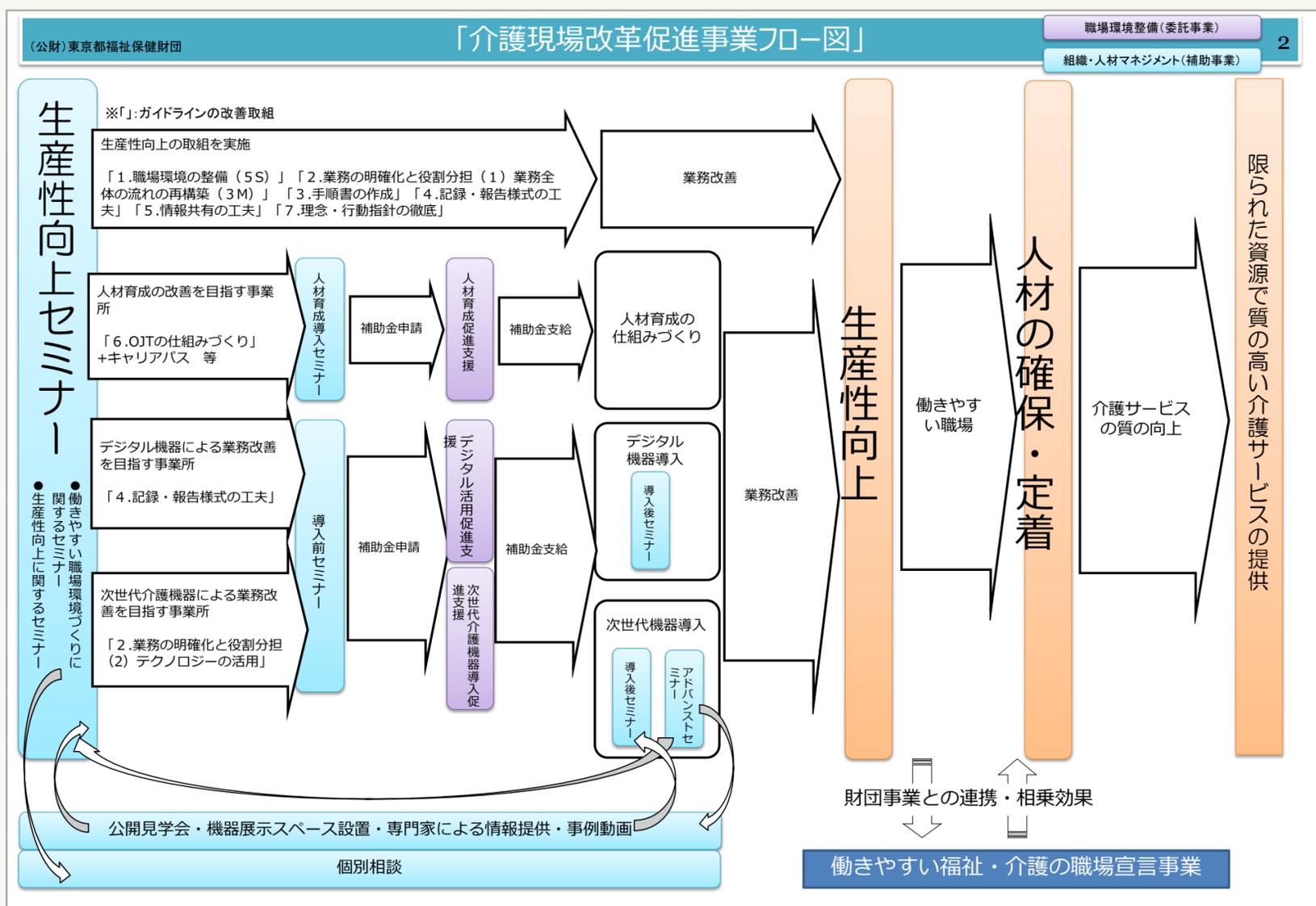
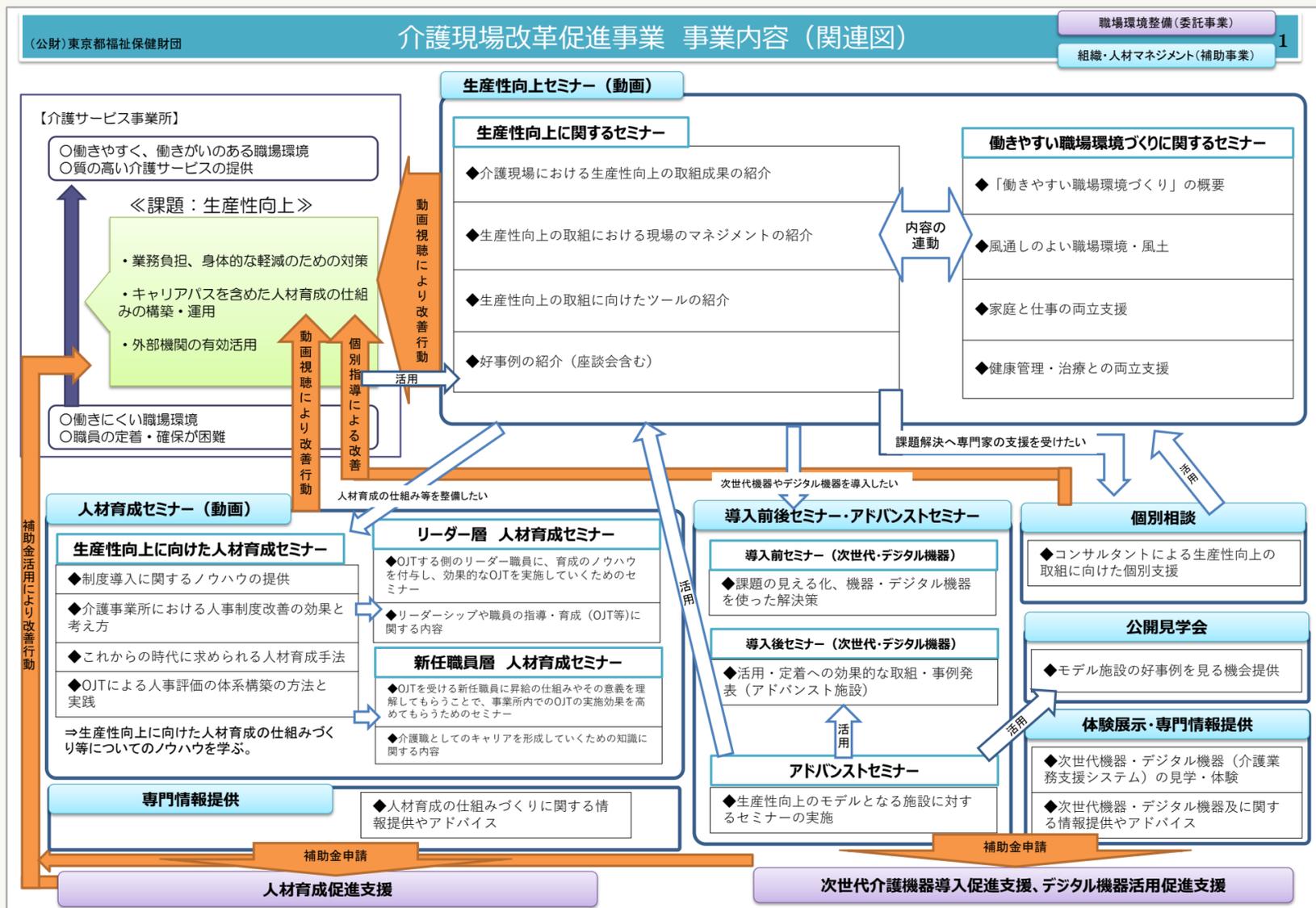
例えば、**生産性向上セミナーの視聴を募集の要件**とすることで、事業所内で取組活動を行うことの重要性を伝えることとしました。

また、募集のチラシにおいて、「**業務改善には組織が一枚岩になって取り組むことが不可欠**」、「**コンサルタントは事業所が行う業務改善をサポート**」といったように、コンサルタントが業務改善を行うのではなく、組織が行うことをサポートするものであることを記載した上で募集を行いました。

その他の実施事項

生産性向上の事業を開始した際は、既存の事業（介護ロボット・ICTの導入や活用支援を行う事業）と、新しく開始する生産性向上の事業をどのように連動させるか検討しました。それぞれの事業のターゲットや期待する効果、インプットやアウトプットまでの流れをイメージしました。そして、事業に**どういう連動性があるか**広く検討して、具体的な事業に落とし込んでいきました。

■ 実際の検討のフロー図



実施

事業の規模・スケジュール

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

規模	定員なし、事前の申し込み制
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">4月から7月：動画を作成8月～11月：動画を放映

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

規模	20事業所/施設
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">7月～8月：申込を開始9月～2月：1事業所当たり計4回の伴走支援を実施



工夫したポイント

生産性向上セミナーを観て、基本的な知識や認識を持ったうえで「取り組んでみよう」、「外部の力を借りてみよう」、といった気持ちになった方がセミナーの公開期間中に視聴者が個別相談に申し込めるようにしました。

具体的には、**生産性向上セミナーの受講決定のメールに個別相談の募集を記載**したり、**セミナーの掲載サイトに個別相談の申し込みリンクを掲載**したりしました。

活用したツール

- ・ 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
- ・ 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

セミナーを公開しているページに、各種ツールのリンクを貼って参照できるようにしています。

実際に作成した資料

生産性向上セミナーのチラシ

公益財団法人東京都福祉保健財団

【介護現場改革促進等事業】令和4年度 生産性向上セミナー

**～よりよい介護現場のために
業務改善でできること～**

視聴
無料

令和3年度にご好評いただいた「生産性向上セミナー」を、令和4年度も開催します。
今年度は新たに4事業所より業務改善に取り組んだ現場の生の声をお届けします。
昨年度お申込みいただいた施設・事業所の皆さまも、ぜひ、お申込みください！

「介護現場における生産性向上」は、職場全体で業務の改善活動を実施し、利用者と接しない「間接業務時間」を効率化して活用可能な時間を創り、その時間で利用者支援を充実し介護サービスの質の向上を目指す取組です。本セミナーでは、業務改善を通して、介護現場の職場環境をより働きやすく変えていくために、改善活動の進め方や、7つの取組手法、施設長やリーダー層の目標が活動を進めるために役立つ情報等をお伝えします。

限られた人員でチームケアの質を向上させたい。そのために何かを変えたい、でも何から始めればいいのか分からない…。そんな施設長やリーダー層の皆様、また、各施設・事業所を支える法人管理部門の皆様にご受講していただきたい動画セミナーです。是非ご視聴ください。

配信期間 ▶ 令和4年8月5日(金曜日)から11月30日(水曜日)まで(予定)

主な配信内容(100分) (予定)

カリキュラム	内容	講師/事例発表施設名(敬称略)
1 生産性向上が求められる背景について	求められる背景 ・介護現場における生産性向上の考え方 等	
2 業務改善の取組手法	7つの取組手法のご紹介	
3 業務改善の進め方	改善活動のステップのご紹介	
4 事例紹介	都内施設・事業所の方にご登壇いただき、ご自身の体験談や具体的取組、心がけていたこと等をお話しいたします。	・介護老人保健施設 ・地域密着型認知症ケア ・訪問介護 ・通所介護 ・介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)

	申込期限	参加決定 (パスワード送付)(予定)	視聴開始 (予定)	配信終了 (予定)
第1期	7月26日(火曜日)	8月2日(火曜日)	8月5日(金曜日)	
第2期	8月2日(火曜日)	8月9日(火曜日)	8月9日(火曜日)	
第3期	8月9日(火曜日)	8月16日(火曜日)	8月16日(火曜日)	
第4期	8月23日(火曜日)	8月30日(火曜日)	8月30日(火曜日)	11月30日(水曜日)
第5期	9月20日(火曜日)	9月27日(火曜日)	9月27日(火曜日)	
第6期	10月25日(火曜日)	11月1日(火曜日)	11月1日(火曜日)	

・申込まれた日に応じて、6期に分けて順次受講決定の上、視聴用のパスワード等をメールにてお送りいたします。なお、視聴用のパスワード等を施設・事業所内で共有いただければ、どなたでも御視聴いただくことが可能です。

・申込は、「オンライン受付システム」にログインし、施設・事業所毎にお申込みください。

詳しいお申込み方法は別紙「オンライン受付システム操作方法」または財団ホームページをご覧ください。



オンライン受付システム

検索

昨年度の受講者の声

難しいテーマと捉えていたが、具体的な事例や進め方が提示され、理解しやすかった。

普段なかなか他の事業所の意見を聞くことができないので今回聞くことができて良かった。

実際に取り入れたり、職場内で考えることが出来る内容だと感じた。

介護現場が効率的効果的になることで、利用者の生活環境が変わることにつながるので、重要なこととして取り組みたいと思っています。

その他

(1) 受講に必要なパソコン等、通信回線その他設備については、受講者様の責任により設定および管理をお願いいたします。

(2) 本研修のコンテンツの複製(録画、録音、撮影、画面キャプチャ取得など)、上映、送信・配信・翻案、翻訳、二次利用等は禁止とさせていただきます。

(3) 申込にかかる個人情報については、当財団の個人情報保護規定に基づき適正に取扱い、お申込みいただいた研修実施に関わる事務(参加決定、受付等)の目的を遂行するために使用します。なお、ご了承いただいた場合に限り、今後実施するセミナーのご案内を差し上げる場合がございます。

問い合わせ先 公益財団法人東京都福祉保健財団 介護現場改革担当(セミナー)
TEL: 03-3344-7275 FAX: 03-3344-8531
メール: genbakaikaku-seminar@fukushizaidan.jp
財団ホームページ: https://www.fukushizaidan.jp/206genbakaikaku/seisan_seminar/



個別相談のチラシ、申込書

令和4年度介護現場改革促進等事業「個別相談」

東京都補助事業

経営コンサルタントによる個別支援のご案内

参加費
不要

・介護現場の業務改善を行うには、プロジェクトチームを立ち上げる等、組織が一丸となって取り組むことが必要不可欠です。しかし、プロジェクトチームを結成したけれども、どのように業務改善を行うのか、実施方法や手順、組織全体での進め方など、悩まれている事業者の方もいらっしゃるのではないのでしょうか。
・本事業では、そうした事業者の方を対象に、経営コンサルタントが1事業所あたり計4回の個別支援を行うことで、事業所の行う業務改善をサポートいたします。

【生産性向上】とは？

・介護現場の業務改善に取り組み、限られた資源（人的資源等）で質の高い介護サービスを提供していくこと。
・業務改善の取組を通して、働きやすく、働きがいのある職場環境を実現し、介護人材の定着と新たな人材の確保につなげていくこと。

令和3年度の個別相談にご参加いただいた事業者の方の声



整理整頓ができ、無くなる物や探す時間が減りました。第三者からの目線で、普段気付かないところを指摘して下さり、助かりました！本当に感謝です。



正直、最初は面倒だなと思いました。しかし、状況整理して行動してみると当たり前の行動が無駄だった。方法の検討が必要だと認識できました。そして実行したところ、気が付くとプログラムに参加する職員が増えていることに驚きました。



考える時間を作り、職員自身で考え、行動をすることができたこと、それを客観的な視点から意見や助言をもらうことで動向になり、何より職員の表情や発言内容が変わったこと、このプログラムを「楽しい」と言ってもらえたことは管理者としても驚きでした。

※令和3年度にご参加いただいた事業者の取組事例は、生産性向上セミナーでもご視聴いただけます。

相談支援内容及びスケジュール（予定）

※相談支援は、直接訪問、電話相談、メール相談、オンライン相談等を予定しております。

時期	相談支援	経営コンサルタント	介護事業所
8月		生産性向上セミナー（動画） ※当財団ホームページにて配信予定	・生産性向上セミナー受講 ・「事業所情報シート」作成
10月	【1回目】 ガイドラインを活用した課題の抽出	訪問相談	・「事業所情報シート」によりヒアリング ・事業所内確認 ・改善計画目標設定
11月	【2回目】 課題解決に向けた助言等	生産性向上のガイドラインに基づき事業所の課題を分析し、改善提案を作成 課題解決のための助言	・改善取組の方法等を習得
12月	【3回目】 進捗管理	進捗管理	課題解決に向けた改善行動実施 ・改善行動の途中経過を相談し、改善内容達成に向けた支援を受ける。
1~2月	【4回目】 振り返り	振り返り	・改善内容を振り返る。 ・次年度の改善計画について事業所自ら作成する。

お申込みされる前に、以下の内容を十分御確認ください。

対象事業所

サービスの種類					
訪問介護	短期入所生活介護	(介護予防)訪問看護	(介護予防)特定施設入居者生活介護	小規模多機能型居宅介護	介護老人保健施設
訪問入浴介護	短期入所療養介護	(介護予防)訪問リハビリテーション	(介護予防)居宅療養管理指導	看護小規模多機能型居宅介護	介護療養型医療施設
訪問看護	福祉用具貸与	(介護予防)通所リハビリテーション	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	認知症対応型共同生活介護 (GH)	介護医療院
訪問リハビリテーション	特定施設入居者生活介護	(介護予防)短期入所生活介護	夜間対応型訪問介護	地域密着型特定施設入居者生活介護	認知症対応型通所介護
通所介護	居宅療養管理指導	(介護予防)短期入所療養介護	地域密着型通所介護	福祉施設入所者生活介護	(介護予防)小規模多機能型居宅介護
通所リハビリテーション	(介護予防)訪問入浴介護	(介護予防)福祉用具貸与	認知症対応型通所介護	介護老人福祉施設	(介護予防)認知症対応型共同生活介護 (GH)

(注1) 都内に所在する事業所とする。(注2) 国又は地方公共団体が設置する事業所(指定管理者が管理するものを含む)は除く。

利用条件

利用にあたり、以下の条件を満たす必要があります。

- 公益財団法人東京都福祉保健財団より令和4年8月5日に配信予定の生産性向上セミナー（動画）を視聴し、アンケート回答すること。
- 法人は事業所の相談内容や課題をヒアリングし、本事業に参加する意思を確認の上、申込みをすること。
- 組織の業務改善のため、プロジェクトチームを結成する等、組織全体で取り組む意向のある事業所であること。
- コンサルタント支援を受けた後、取組事例を都内の事業所に紹介するために令和5年度以降の生産性向上セミナー等に際して、事例発表等の協力をするよう努めること。
(本事業に上げられるすべての事業所に事例発表等を行っていただくわけではございません。ご協力いただく事業所は、本事業終了後に、取組状況や成果等を踏まえて選定いたします。)

申込方法等

法人にてとりまとめの上、令和4年8月22日（月曜日）までにメールに申込書を添付して送信していただきますようお願いいたします。個別相談の利用条件となっております生産性向上セミナーのアンケートにつきましては、ご提出が確認できれば、個別相談へご参加いただけませんのでご注意ください。（アンケートのご提出につきましては、下記HPをご参照ください。）

○個別相談申込書 提出先メールアドレス：genbakaikaku@fukushizaidan.jp
○財団HP（個別相談）：https://www.fukushizaidan.jp/206genbakaikaku/kobetusoudan/
○財団HP（生産性向上セミナー）：https://www.fukushizaidan.jp/206genbakaikaku/seisan_seminar/

お問い合わせ先

検索

東京都福祉保健財団 個別相談

〒163-0719 東京都新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル19階
公益財団法人東京都福祉保健財団 福祉情報部 福祉人材対策室 介護現場改革担当
TEL: 03-3344-7275 FAX: 03-3344-8531

(留意点)

- 同一法人で複数の事業所を申し込みすることも可能ですが、申込みが実施規模（20事業所）を超過した場合は採択されない場合もございます。
- 参加が決定した事業所については、令和4年8月31日（水曜日）までに、参加決定の通知をお送りいたします。

令和4年 月 日

公益財団法人東京都福祉保健財団 御中

法人名： _____

所在地： _____

代表者名： _____

令和4年度介護現場改革促進等事業「個別相談」申込書

「個別相談」を利用したいので、下記のとおり申込みいたします。

記

1 申込事業所情報

※未記載の項目や誤り等がある場合、利用申請書受付後、担当より連絡させていただきますので、ご了承ください。
※少なとも先特で開いている欄には、必ず記載してください。（申請事業所の優先順位、事業所名、事業所番号、事業所種別、従業員数）
※行が足りない場合は、適宜行を追加してください。

(記入欄)	※1 申込事業所の 優先順位	事業所名	事業所番号	※2 事業所種別	従業員数		指定年月		備考 (財団 記入欄)
					常勤	非常勤	年	月	
1	〇〇	〇〇	1370123456	23	10名	5名	H20	4	

※1 一法人で複数の事業所を申し込みすることも可能ですが、申込みが実施規模（20事業所）を超過した場合は採択されない場合もございます。

※2 事業所種別は、裏面「(別表1) サービス種別」にて該当するサービス種別の番号を選択し、記載してください。

2 利用事業所要件【申込に当たって、必ずご確認ください。】

本事業の申込にあたり、次の①から④までの事項について留意いたします。（内容をご確認の上、左の口をチェックをお願いします。）

- ①公益財団法人東京都福祉保健財団の生産性向上セミナー（動画）を視聴し、アンケートに回答しました。
※生産性向上セミナーのアンケートは申込書裏面に同封しております。
- ②本申込にあたり、事業所の相談内容や課題をヒアリングし、本事業に参加する意思を確認しています。
- ③組織の業務改善のため、プロジェクトチームを結成する等、組織全体で取り組みます。
- ④コンサルタント支援を受けた後、取組事例を都内の事業所に紹介するために令和5年度以降の生産性向上セミナー等に際して、事例発表等の協力をするよう努めます。
※本事業に上げられるすべての事業所に事例発表等を行っていただくわけではございません。ご協力いただく事業所は、本事業終了後に、取組状況や成果等を踏まえて選定いたします。

3 相談内容(予定)

裏面「(別表2) 相談内容(生産性向上のガイドラインの業務改善の7つの取組)」をご参照の上、予定されている相談内容に該当するアルファベットを選択し、具体的な相談内容や課題についてご記載ください。

事業所名	相談内容(A~G) ※複数回答可	具体的な相談内容や課題についてご記載ください。

* 法人の事務取扱者(必ず記入してください)

* 財団記入欄

部署名	
フリガナ	
氏名	
TEL	
メールアドレス	

(別表1) サービス種別

No	サービス種別	No	サービス種別
1	訪問介護	19	(介護予防)特定施設入居者生活介護
2	訪問入浴介護	20	(介護予防)居宅療養管理指導
3	訪問看護	21	定期巡回・随時対応型訪問介護看護
4	訪問リハビリテーション	22	夜間対応型訪問介護
5	通所介護	23	地域密着型通所介護
6	通所リハビリテーション	24	認知症対応型通所介護
7	短期入所生活介護	25	小規模多機能型居宅介護
8	短期入所療養介護	26	看護小規模多機能型居宅介護
9	福祉用具貸与	27	認知症対応型共同生活介護 (GH)
10	特定施設入居者生活介護	28	地域密着型特定施設入居者生活介護
11	居宅療養管理指導	29	地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護
12	(介護予防)訪問入浴介護	30	介護老人福祉施設
13	(介護予防)訪問看護	31	介護老人保健施設
14	(介護予防)訪問リハビリテーション	32	介護療養型医療施設
15	(介護予防)通所リハビリテーション	33	介護医療院
16	(介護予防)短期入所生活介護	34	(介護予防)認知症対応型通所介護
17	(介護予防)短期入所療養介護	35	(介護予防)小規模多機能型居宅介護
18	(介護予防)福祉用具貸与	36	(介護予防)認知症対応型共同生活介護 (GH)

※1 都内に所在する事業所とする。

※2 国又は地方公共団体が設置する事業所(指定管理者が管理するものを含む)は除く。

(別表2) 相談内容(生産性向上のガイドライン業務改善の7つの取組)

アルファベット	相談内容	具体例
A	職場環境の整備	・整理・整頓ができていないため、資料を探すにも時間がかかる。
B	業務の明確化と役割分担	・役割分担やシフトが適切に設定されていないため、職員の負担増やケアの質の低下を招いている。 ・職員の身体的負担や心理的負担が大きい。
C	手順書の作成	・申し送り事項が決まっておらず、人によって異なる引継ぎを行っているために時間がかかっている。
D	記録・報告様式の工夫	・記録作成時に、何度も転記する必要がある。
E	情報共有の工夫	・管理者から現場職員に対してそれぞれ指示しており、タイムリーな指示ができていない。
F	OJTの仕組みづくり	・教育担当の職員の教え方にプレが生じ、施設全体で業務の手順やケアの質が一定に保てない。
G	理念・行動指針の徹底	手順書にないイレギュラー事態への対応や優先順位が分からない。

☆

☆

◆申込方法◆

法人にてとりまとめの上、令和4年8月22日（月曜日）までにメールに本申込書を添付して送信していただきますようお願いいたします。個別相談の利用条件となっております生産性向上セミナーのアンケートにつきましては、ご提出が確認できれば、個別相談へご参加いただけませんのでご注意ください。（アンケートのご提出につきましては、下記HPをご参照ください。）

○個別相談申込書 提出先メールアドレス：genbakaikaku@fukushizaidan.jp
○財団HP（個別相談）：https://www.fukushizaidan.jp/206genbakaikaku/kobetusoudan/
○財団HP（生産性向上セミナー）：https://www.fukushizaidan.jp/206genbakaikaku/seisan_seminar/

◆お問い合わせ先(担当)◆

〒163-0719 東京都新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル19階
公益財団法人東京都福祉保健財団 福祉情報部 福祉人材対策室 介護現場改革担当
TEL: 03-3344-7275 FAX: 03-3344-8531

☆

課題と解決方法

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）



担当者の抱えていた課題

モデルとなる介護サービス事業所の職員に、セミナーの目的に沿った内容を話してもらうこと。

解決方法

発表者と事前に打合せを行い、**セミナーの趣旨**（発展的な取組を紹介するのではなく、セミナーで紹介している改善活動の進め方や、取組の内容に沿った基礎的な内容としたい旨）を伝えました。セミナー趣旨の共有が曖昧なまま進めてしまうと、論点がずれてしまったり、発表時間が超過してしまったりするため、あらかじめセミナーの趣旨をお伝えする必要があると考えています。そのため事前の打合せでは口頭だけでなく、セミナーの目的や効果を踏まえてどのようなお話をしていただきたいのかを資料にまとめて説明を行いました。

■ 実際にモデル事業所から発表した項目

導入

- 事業所や施設、発表者の簡単な紹介
- 取組前後での職員のポジティブな変化

展開

- 実施しようと思ったきっかけ
- 実施したことの概要
- 実施したことの詳細
（改善活動標準的な6つのステップ/各取組のステップに沿って紹介）
- 得られた成果

振り返り

- 一番大変だったこと/ネガティブな発言と対応方法
- その他、プロジェクトを上手く進める為に実施したこと
- これから生産性向上の取組に着手しようとしている方や、取組を始めたばかりの方へのメッセージ

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

担当者の抱えていた課題①

参加事業所を計画数通り集めること。



解決方法

法人宛てに周知するだけでは応募数が計画に満たなかったため、募集期間を延長しました。また、ホームページへの掲載や法人への郵送による周知だけではなく、**主要事業所**（介護老人福祉施設、介護老人保健施設、訪問介護事業所、通所介護事業所）**宛てに直接郵送**するとともに、WAMネットや東京都社会福祉協議会等にも協力を仰ぎました。最終的に2回ほど募集を延長し、計画数の事業所を集めました。（初回の募集では、7事業所、7法人の応募がありました。）



工夫したポイント

- チラシには、昨年度に事業へ参加した事業所の声や、現場の業務改善に役立つと感じてもらえる具体的な取組の内容を記載しました。
- 直接通知すると最も訴求効果が高いようでした。そのため、訴求力のある東京都からのメールによる直接通知を積極的に活用しました。
- 様々な郵送物を同時期に送っているため、事業によって封筒の色を変える等の工夫をして、他の郵便物と混合しないようにしました。

担当者の抱えていた課題 ②

参加事業所が確定したあとすぐに、個別の伴走支援を開始すること。



解決方法

セミナーを視聴してもらっていても、介護サービス事業所ごとに知識や意識にばらつきがありました。そのため、事業の受託者と伴走支援を開始する前に集合研修（**キックオフセミナー**）を行いました。



工夫したポイント

伴走支援を開始する前に事業所のリーダーとコンサルタントの事前打ち合わせを設けました。その際は事業所のリーダーに、業務改善をどう進めていきたいか、思いを共有してもらいました。このように時間を掛けながら丁寧に伴走していきました。

担当者の抱えていた課題 ③

生産性向上に対する課題、意識をしっかりと持っている事業所を支援の対象とすること。



解決方法

法人から申し込みがあった際は、実際に取り組む**現場の方に、本事業に応募することの確認を取っているか**、募集申込書の中で確認が行なえるようチェック項目を設けるとともに、生産性向上セミナーのアンケートで該当の事業所が視聴を行っているかを確認しました。また、生産性向上に関する知識や認識が十分でない場合は、セミナーをもう一度観ていただきました。



工夫したポイント

生産性向上セミナーアンケートの回答者は、法人単位ではなく事業所単位で提出してもらったこととしました（1法人で2事業所が手挙げ出している場合は、2つアンケートを出すということ）。このような要件を設けることで、最初は2事業所から手挙げをしていたものの、それぞれの事業所の課題等を検討しなおした結果、1事業所に絞るという決断をした法人もありました。

評価

事業評価の指標

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

定量指標	<ul style="list-style-type: none"> • 申込者数（セミナーは申込制） = 視聴事業者数 • アンケートにおける評価
定性指標	アンケートの自由記述回答。視聴者の気づきや行動変容につながっているかを評価

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

定量指標	アンケートの回答による満足度
定性指標	介護サービス事業所がもともと抱えていた課題と実際に洗い出した課題にギャップがあった場合は、どういった点にギャップがあったかを見出し、それらの課題を個別相談で解決しているか観察しています。



工夫したポイント

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

- 受講者から得られたアンケートの結果をかなり詳細に分析しています。例えば、各項目の前年度の結果との比較、自由記述から読み取ることができる受講者のニーズの掘り起こしや考察などです。これらの評価を基に、次年度の事業を設計しています。

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

- 伴走支援を行ったコンサルタントからの実績報告やアンケート結果、伴走支援に同行した財団職員の記録などを基に、実施結果を分析しています。例えば、申込時の課題意識と実際の伴走支援で明らかになった課題との比較、伴走支援を通じて改善活動が進んだ事業所とそうでない事業所の比較などによる、業務改善を行う上での課題や必要となる支援の考察などです。これらの評価を基に、次年度の事業を設計しています。
- 事業の担当者は可能な範囲で個別伴走時に同席しました。同席した際は、伴走支援の様子や組織として取り組めているか、取組内容は普及効果が高い内容か、などを記録し翌年度の生産性向上セミナーで発表できそうな事業所を検討しました。

事業成果や事業所からの反応

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

具体的な話を聞くことができてよかった、サービス種別が同じ事例を観られて良かった、等が挙がりました。前年度のセミナーとは異なる反応が出てきていることが伺えます。セミナーの視聴事業者数も、前年度より大きく増えました。アンケートでは、9割弱の回答が大変満足・満足でした。また、前年度のセミナーの倍近くの回答数を得ることができました。

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

- 参加した事業所に行ったアンケートでは、やや効果があった・効果があった、といった回答がほとんどでした。活動の継続についてもほとんどが継続する意向でした。老人保健施設・訪問介護・通所介護・地域密着型通所介護といった各種のサービス種別においてモデル事業所・施設を生み出すことができました。こういった様々なサービス種別の事例をセミナーで取り上げたことが、今年度のセミナーの満足度に繋がっていると考えています。
- 申し込んだ際は、管理者層が相談の場に入らず現場に任せきりでしたが、途中から管理者層が支援の場に入り、対話を行う中で職員が前向きな姿勢になっていった、そして積極的に改善提案をすることや、笑顔が出て改善活動を楽しむようになった、という声が挙がりました。

事業の今後の課題

▶ 生産性向上セミナー（動画配信型）

昨年度のアンケートにおいて、「改善活動のステップの4～6が難しい」という回答があったため、今年度はより丁寧な解説を加えました。その結果、受講者のアンケートでは、「わかりやすかった」という回答の割合が前年度に比べて増加しました。また、今年度はファシリテートの話題や具体的な事例を交えて、より生産性向上を身近に感じてもらうようにしました。

今年度のアンケートでは、内容がわかりやすいという回答も増えたことが成果である一方で、「継続していくことが難航している」「業務改善が途中でとん挫しやすい」という声もあったため、事業所が業務改善の取組みを開始した後に、円滑に活動の推進・定着を行えるよう、セミナーを通じてどのように行動変容に繋げるか検討していきたいと考えています。

▶ 個別相談（コンサルタントによる伴走支援）

業務改善の取組を行う際にはプロジェクトに参加するメンバーが2名を下回ると事業遂行に支障があることが分かりました。来年度以降も、事業所内においてしっかりとした周知をすることや、事業開始時に事業所に対してチームで取り組んでほしい旨を十分に伝えていきたいと考えています。

概要

事業の目的

本事業は、介護業界が先頭に立って魅力ある職場づくりを進め、その取組を福祉関係や他の業界にも展開することで、「ひと」と「しごと」の好循環を生み出し、「まち」が活性化していく仕組みを創り出すことを目的としています。

なお、本事業は、令和4年3月に内閣府から地域再生計画の認定を受けた『介護発！魅力ある職場づくりによるYAMAGATA 発展プロジェクト計画』の一環として**内閣府の地方創生推進交付金（まち・ひと・しごと創生交付金）（デジタル田園都市国家構想交付金）**を活用して実施しています。

事業の背景

高齢化の進展によるニーズの増加と、介護サービスの人的基盤の確保が課題となっています。また、山形市では、就職適齢期の若年層が転出超過傾向にあり、若者にとって魅力的な就労機会を確保する必要があります。

こうした背景から、介護分野をはじめとして、人材確保が課題である分野において、生産性向上による業務改善や職場環境改善を通じて、魅力ある職場づくりを進めることとしました。

事業の内容

本事業は、専門のアドバイザーが業務改善や職場環境の改善の伴走支援を行うことにより、働きやすい職場環境を整備し、働きがいや業務の質の向上等を通じて、人材確保・定着を促進するものです。具体的には、介護事業所における生産性向上の取組への伴走支援を行うモデル事業、生産性向上に関するセミナーやワークショップを実施しました。

山形市において、介護ニーズの増加と人材不足という課題を整理した際に「介護現場の生産性向上」の取組が必要との考えに至りましたが、自治体単独では伴走支援などの専門的なノウハウを持ちあわせていなかったため、専門性と現場経験のあるアドバイザーの意見を求める必要がありました。

このため、生産性向上ガイドラインの活用実績のあるコンサルティング会社の意見を取り入れながら、介護事業所に対する具体的な支援方法等を企画しました。

▶ 介護現場の「生産性&働きがい」向上セミナー

介護サービスにおける生産性向上の内容・意義、生産性向上の進め方などを紹介するセミナーです。法人や介護事業所の職員等がチーム一体となって生産性向上に取り組めるようにするため、セミナーの開催にあたっては、経営層、リーダー層、現場職員が一緒に参加する形式としました。

▶ 介護現場の「生産性&働きがい」向上のための実践セミナー&ワークショップ

上記のセミナーの受講者のうち、生産性向上についてより深く知りたい事業所を対象として、講演に加えて実践的なワークショップを組み合わせた内容としました。セミナーと同様に、経営層、リーダー層、現場職員が一緒に参加する形式としました。

▶ 「介護の職場」魅力・活力くるりんプロジェクト (令和4年度生産性向上モデル事業)

上記のセミナーに参加した事業所を対象として、伴走支援を受けながら生産性向上に取り組むモデル事業所の募集を行いました。法人・事業所の取組への意欲、運営体制やチーム体制、横展開への協力可否等の観点から、山形市のモデルとなる事業所を選定しました。この事業所に対し、実際にコンサルティング会社が伴走的に生産性向上の取組を支援しました。

(補足情報)

介護人材の確保・定着に向けては、生産性向上の取組のほか、「介護現場の革新」に向けた総合的な取組として、介護の魅力発信事業、中高生向け介護体験イベント、外国人介護人材の確保に向けた住宅確保要配慮者居住支援協議会の設立等の取組も行っています。

こうした取組については、山形市地域包括ケア推進協議会や山形市介護人材確保推進協議会において評価・意見をいただきながら、PDCAサイクルに沿って進めています。

令和4年11月19日 市長定例記者会見において、「『介護の職場』魅力・活力くるりんプロジェクト（生産性向上モデル事業）」の開始について公表しました。

企画・設計

スケジュール

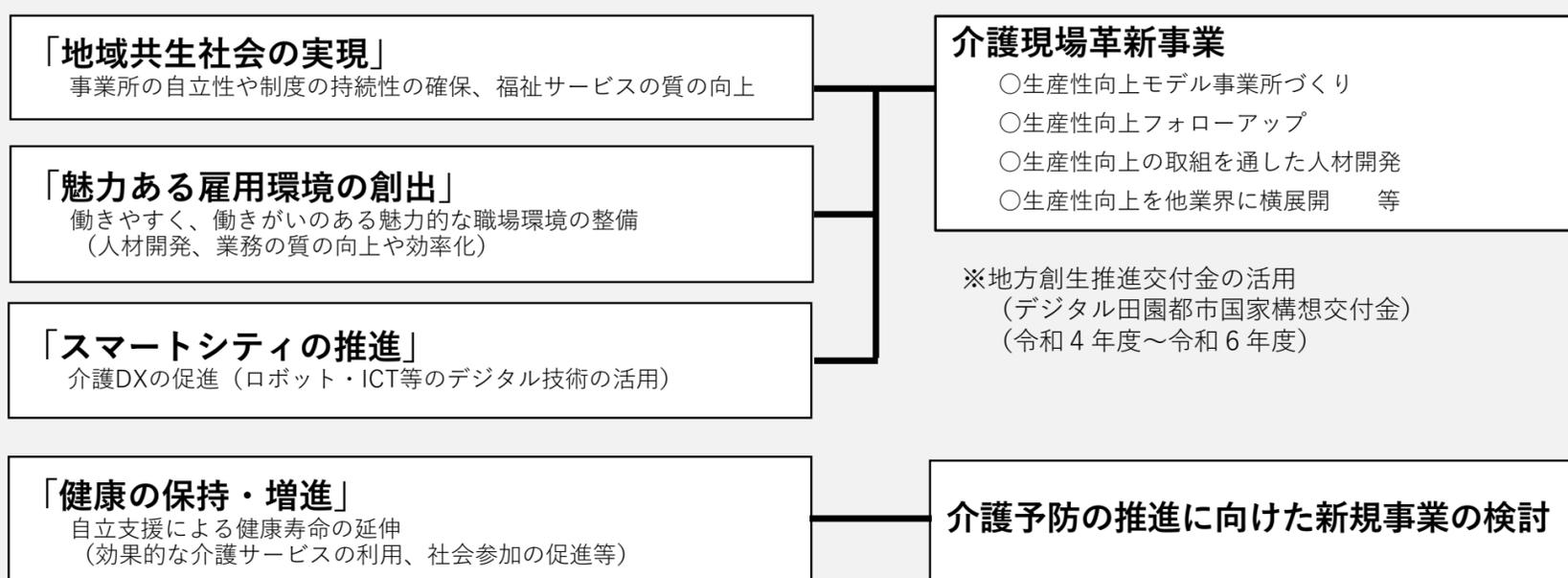
山形市高齢者保健福祉計画（第8期介護保険事業計画）（令和3年度～令和5年度）において、介護人材の確保・定着と生産性向上を内容とする「介護現場の革新」に関するビジョンを掲げ、総合的な施策を盛り込みました。生産性向上については、新たに、モデル事業を実施する旨を盛り込みました。

また、山形市介護人材確保推進協議会において、2025年までのロードマップ（単年度ごとの施策と目標）を策定するとともに、中長期的な視点で、PDCAサイクルに沿って計画的に事業を進めるための協議を随時行いました。

生産性向上の取組を効果的に進めるため、**民間のコンサルティング会社と包括連携協定を結びました。**

令和3年3月	<ul style="list-style-type: none"> 山形市高齢者保健福祉計画（第8期介護保険事業計画）（令和3年度～5年度）を策定 ロードマップ（介護現場の革新に向けた総合的な取組（令和3年度～令和7年度））を策定
令和3年4月から	山形市介護人材確保推進協議会における協議
令和4年3月	民間のコンサルティング会社と包括連携協定を締結

包括連携協定における連携内容





工夫したポイント

山形市では、生産性向上を含む介護現場の革新に向けた総合的な取組を計画的に進めるため、多様な関係機関が参画する協議会における協議等を通じて、介護現場の革新に関するビジョンと目標を掲げるとともに、具体的な施策のロードマップを策定しました。また、専門的なノウハウが必要となる生産性向上については、行政単独で事業を企画するのではなく、インターネット調査等を通じて、山形市のビジョンに合致した連携先を探し、連携先と包括連携協定を締結した上で、事業の企画段階から連携して事業を進めました。

課題と解決方法

担当者の抱えていた課題

事業実施のための財源を確保すること。地域医療介護総合確保基金の活用が考えられますが、事業主体として市町村単独で実施する事業は対象外となっており、財源確保が大きな課題と考えています。



解決方法

国の地方創生推進交付金（デジタル田園都市国家構想交付金）を活用して事業を実施することとし、内閣府から令和4年3月30日に地域再生計画（令和4年度～令和6年度）の認定を受け、『介護発！魅力ある職場づくりによるYAMAGATA発展プロジェクト計画』の一環として事業を実施しています。

（補足情報）

生産性向上については、事業所が継続的に取り組むことで持続的な成果が得られるものであるため、自治体においては、事業を単年度で完結させるのではなく、セミナー等に参加した事業所に対するフォローアップを含めて、中長期的な視点で事業を実施することが重要であると考えています。

実施

事業の規模・スケジュール

▶ 介護現場の「生産性&働きがい」向上セミナー（第1回）

規模	定員なし、事前の申し込み制
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">令和3年11月から12月：セミナーを企画令和4年1月21日：セミナーを実施（オンライン開催・2時間程度）

▶ 介護現場の「生産性&働きがい」向上のための実践セミナー&ワークショップ（第1回）

規模	特定施設向け、定員なし、事前の申し込み制
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">令和3年11月から12月：セミナー&ワークショップを企画令和4年2月17日：セミナー&ワークショップを実施 （オンライン開催、講演・事例紹介：30分、ワークショップ：1.5時間）

▶ 介護現場の「生産性&働きがい」向上のための実践セミナー&ワークショップ（第2回）

規模	全介護サービス事業者向け、定員なし、事前の申し込み制
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">令和3年11月から12月：セミナー&ワークショップを企画令和4年2月18日：セミナー&ワークショップを実施 （オンラインと対面のハイブリッド開催、講演・事例紹介：30分、 ワークショップ：1.5時間）

▶ 「介護の職場」魅力・活力くるりんプロジェクト（令和4年度生産性向上モデル事業）

規模	1 法人
スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年8月：山形市生産性向上モデル事業セミナーおよびワークショップ開催 令和4年8月から：参加事業所を選定 令和4年9月から：伴走支援を実施 令和4年11月：市長記者会見 令和5年3月：伴走支援を行った事業所の成果報告会を実施

■ 改善活動の進め方のステップ図

**介護発！魅力ある職場づくりによるYAMAGATA発展プロジェクト
令和4年度 生産性向上・業務改善の取り組みについて**

介護人材の確保・定着のために、生産性向上や業務改善の取り組みを通して、より働きやすい職場づくりを支援します。

よくある経営者の悩み

- やりたいことはあるが現場に余力がない
- ミドルリーダーが育ててこない・任せられる人がいない
- 職員に元気、笑顔、会話がない
- どうも非効率な仕事のやり方で残業しているように見える

生産性向上に取り組んだ後の声

- 現場がイキイキと働いてくれるようになり、雰囲気良かった！
- 意見を言え、自分で考えられる、頼もしいリーダーが育ってきた！
- 離職も減り、事業所の運営が安定してきた！
- 業務のデジタル化が着実に進んでいる！

生産性向上モデル事業について

モデル事業所1事業所に**具体的で実践的な改善活動の Protokol**をご提供し約6ヶ月間に渡って改善活動を実施いただきます。またその改善活動に対し**業務改善支援に豊富な経験のある株式会社TRAPE**が伴走支援を行います。

ステップ	取り組み内容	想定期間 (R4.9月～R5.3月)
0	モデル施設との調整、PJ立ち上げ準備	3～4週間
1	全体キックオフ、活動スタート	1週間
2	現場環境の見える化、因果関係図の作成	3～4週間
3	課題の絞り込み、整理分析、事前データ確認	2～3週間
4	改善プランの作成	2～3週間
5	改善活動の実施、トライ&エラー（前半）	4～5週間
6	改善活動の実施、トライ&エラー（後半）	4～5週間
7	成果の振り返り、事後検証、とりまとめ	3～4週間

令和4年8月8日(月)14:00～16:00に市内の全介護サービス事業所を対象に「実践セミナー&ワークショップ」と「生産性向上モデル事業説明会」をオンラインで開催します。この機会にぜひご参加ください。**申し込みはこちら**→



業務改善ステップの詳細

ステップ1
全体キックオフ
本事業を行う意味をプロジェクトチームやその他職員に経営層から直接語りかけてもらう。

ステップ2
現場環境見える化
因果関係図の作成
現場の声をできるだけ多く集めた上で、ワークショップを開催し、「因果関係図」を作る。課題の見える化、構造化に取り組み職場の共通認識を作る。

ステップ3
課題の絞り込み、分析
事前データ確認
因果関係図をブラッシュアップさせていき、評価マトリクスを用いて取り組むテーマの絞り込みを実施。

ステップ4
改善プランの作成
絞り込んだ課題に対して、要素を分解し、課題解決に向けた道筋を具体的に設計する。これを改善プランに落とし込む。

ステップ5-6
改善活動の実施
トライ&エラー
小さく日々Tryし、小さい改善を繰り返していく。自分たちで考え、行動してその解釈に行き詰ったら、TRAPEに対して日常の中で小さく質問をし、そのまましておかないという習慣を身につけてもらう。

ステップ7
事後データ検証
成果の振り返り
まとめ
成果についてまとめ、振り返る(量的・質的)。成果が出た要因、課題として残ったところについて深掘りを実施する。また発表会を行うことで理解を更に深める機会とする。

活用したツール

- ・ 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

課題と解決方法

▶ 介護現場の「生産性&働きがい」向上セミナー（第1回）



担当者の抱えていた課題

生産性向上に関する理解や取組方法が現場に十分に浸透していない中で、多くの介護事業所にセミナー等に参加してもらうには、どうすればよいか悩みました。

解決方法

セミナー用のチラシを新たに作成し、メールを通じて全ての介護事業所向けに周知するとともに、セミナーを介護関連の協議会との共同開催という形式をとることで、介護事業所が参加しやすい環境を整えました。

▶ 「介護の職場」魅力・活力くるりんプロジェクト（令和4年度生産性向上モデル事業）



担当者の抱えていた課題

生産性向上ガイドライン等のツールの配布のみでは、介護事業所が自ら取組を進めることが難しい。介護事業所が継続的かつ効果的に取組を進めるためには、どのように支援すればよいか悩みました。

解決方法

委託業者が体系的かつ時系列で整理したステップや資料を活用して、山形市と委託業者の役割分担のもと、モデル事業所の取組を伴走支援しました。山形市は、ビジョンや目指す姿の伝達や進捗管理を中心に行い、委託業者は、実際に現場の業務改善に向けた助言等を中心に行いました。また、山形市と委託業者は進捗状況の確認を随時行うとともに、介護事業者からの中間報告や山形市の現場訪問を行うなど、モデル事業所、委託業者、山形市が一体的にチームで事業に取り組みました。



工夫したポイント

- 初回セミナーのフォローアップとして、実践セミナー&ワークショップの参加者を募るとともに、実践セミナー&ワークショップの参加者からモデル事業への参加を募りました。このように、段階に分けて参加者を募ることにより、参加者の理解度・取組状況に応じた効果的な理解促進等を図りました。
- 実践セミナー&ワークショップにおいても、初回セミナーの内容を盛り込み、生産性向上の意義等を繰り返し伝えることで、参加者の理解促進に努めました。
- 山形市の事業担当者は、地域包括ケア推進協議会や山形市介護人材確保推進協議会等で介護事業所の経営層と顔を合わせるタイミングがあったため、その際に、**経営層と積極的なコミュニケーション**を図り、**経営層が自らの職場の改善意欲等を聴き取るなど、現場の実態把握に努めました。**

評価

※ここでは、「介護の職場」魅力・活力くるりんプロジェクト（令和4年度生産性向上モデル事業）について紹介します。

事業評価の指標

定性的な評価に加え、職員へのアンケート等を通じて、定量的な評価を行っています。

評価の主な例

- 業務の負担感
- 1週間の残業時間
- 利用者とのレクリエーションの時間
- 経営層、ミドルリーダー、現場職員の声

事業成果や事業所からの反応

事業成果

- 管理者、ミドルリーダー及び現場職員の間で繰り返し対話を重ね、プロジェクトの意義と狙いを共有することで、業務課題の把握と改善に向けたトライが現場主導で行われる機運が醸成されました。
- 業務改善により利用者に向き合う時間をこれまで以上に確保できたことで、利用者の処遇向上が図られました。（1週間の残業時間：85分減少、1週間の利用者のレクリエーションの時間：358分増加）

モデル事業所における職員の主な声

- 「対話を通じて、心に秘めていた思いを表に出すことができた」
- 「課題を解決したい意識が芽生えた」
- 「それぞれの職員が述べた課題に共感できたことで、会話も弾み、コミュニケーションを取れるようになってきた」

今後の対応

- 令和5年度以降、モデル事業所において介護ロボット・ICTといったテクノロジーを活用し、更なる業務改善を図ります。
- 山形市、委託業者、モデル事業所が連携し、令和4年度のモデル事業の成果を他事業所に横展開するとともに、働きがいの向上や人材育成等の言葉を用いて生産性向上をわかりやすく周知することにより、生産性向上の理解促進や取組の促進につなげていきます。特に、**実際に生産性向上の効果を実感しているモデル事業所経由で他事業所に横展開することで、他事業所において「自分たちも取り組んでみたい」という機運を高めていきたい**と考えています。具体的には、令和5年度、モデル事業所における生産性向上の取組に係るプロセスや評価を取りまとめた上で、他の介護事業所向けにセミナーを開催します。また、新たに、介護分野に限らず、障がいや保育といった他の福祉分野の事業所を対象にセミナーを開催する予定です。
- また、令和5年度、生産性向上の取組に新たに意欲を示した介護事業所については、複数の事業所を対象に、実際に現場で生産性向上に取り組み、成功を体験してもらう取組を実施予定です。

フォローアップ

生産性向上の取組をさらに前進させたいと考えている事業所、また、取り組みを実践できていない事業所を対象に、個別相談を含めた実践フォローアップを実施しています。

▶ 介護現場の「生産性&働きがい」向上フォローアップセミナー

規模	これまで山形市が実施した生産性向上セミナーを受講した事業所、定員なし、事前の申し込み制
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">令和5年1月から：フォローアップセミナーを企画令和5年2月3日：実践フォローアップセミナーを実施 (オンライン開催、講演：30分、個別フォローアップ：1.5時間)

▶ 「生産性向上におけるテクノロジーの活用とケーススタディ」および 生産性向上フォローアップセミナー

規模	これまで山形市が実施した生産性向上セミナーを受講した事業所、定員なし、事前の申し込み制
スケジュール	<ul style="list-style-type: none">令和5年1月から：フォローアップセミナーを企画令和5年2月27日：実践フォローアップセミナーを実施 (オンライン開催、講演：30分、個別フォローアップ：1.5時間)

5 公開されているツール

厚生労働省のホームページに掲載されている、介護分野における生産性向上の取組に関する資料をご紹介します。それぞれ主に、No.1 から3は生産性向上の取組について「知る」、No.4 と5は「理解する」、No.6は「実践できる」、No.7は「教えることができる」段階で役立ちます。一つの目安として参考にいただければ幸いです。

	名称	主な内容	表紙・イメージ	QRコード/URL
1	<ul style="list-style-type: none"> 介護分野における生産性向上推進フォーラム（動画） 「介護の価値を高める」10週間で職場を劇的に変える（動画） 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上の取組に関する講演や、実際に取り組んだ事業所の成果発表のアーカイブ動画 実際に生産性向上の取組を行うモデル事業を行った事業所の様子を10週間にわたって追跡した動画 		 https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_forum.html
2	<ul style="list-style-type: none"> 介護現場における業務改善活動の推進スキル研修 副教材（動画） 	<ul style="list-style-type: none"> テーマごとに生産性向上に関する知識を手軽に学ぶことができる短時間の動画教材。 		 https://www.youtube.com/playlist?list=PLMG33RKISnWiB2pyKc_WXeLRpNLjkmpTh
3	<ul style="list-style-type: none"> 介護現場における改善活動の支援・促しの有効性紹介セミナー（動画） 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上の取組を進めるにあたって、支援・促しのスキルを解説したセミナーのアーカイブ動画 		 https://www.youtube.com/playlist?list=PLMG33RKISnWinyvCXipW6-aCkHtRjg_HJ
4	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上の考え方や進め方を取りまとめた、取組を実施するうえで基礎となる資料 		 https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html
5	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 職員を巻き込み、プロジェクトを進めていく支援・促しの考え方を記載した資料 		 https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_skil.html
6	<ul style="list-style-type: none"> 課題抽出ツール 業務時間見える化ツール 効果測定ツール 	<ul style="list-style-type: none"> 事業所・施設の課題を把握するためのツール 一定期間の業務時間を測定し、時間のムリ・ムダ・ムラがないか確認するツール 改善活動の効果を定量面や定性面で測定し、7つの取組に応じた効果が見える化するツール 		 https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei-elearning.html
7	<ul style="list-style-type: none"> 推進スキル研修手順書 研修用教材 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドラインや支援・促しの手引きに基づいて生産性向上の考え方を伝えるための手順書 業務改善のテーマごとにポイントをまとめたパワーポイントの教材。ダウンロードの上、独自に編集することができます。 		 https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei_skil.html

生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方

令和4年度厚生労働省老人保健健康増進等事業 介護事業所における生産性向上の更なる普及促進に向けた調査研究事業

令和5年3月 発行

発行者 株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階

TEL 03-5213-4171

