

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

成 果 報 告 書

令和5年3月

厚生労働省

目次

第1章 本事業の概要	1
第1節 事業概要	1
第2節 事業の実施体制	2
第2章 事業内容	10
第1節 効果測定ツール普及のための活用事例集の作成	10
第2節 介護事業所における生産性向上の取組の見える化方策の試行・検証	45
第3節 「介護現場における生産性向上推進フォーラム」の開催	63
第4節 生産性向上の取組の普及に向けたポータルサイトの作成	97
第3章 今後の課題・展開	102
第1節 「効果測定ツール」普及のための活用方法	102
第2節 介護事業所における生産性向上の取組の見える化方策の試行・検証	105
第3節 介護現場における生産性向上フォーラム	107
第4節 生産性向上の取組に関するポータルサイト	109
第4章 参考資料	112
フォーラム参加者 アンケート調査票	112
フォーラム参加者 アンケート結果	122

第1章 本事業の概要

第1節 事業概要

第1項 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」（以下「ガイドライン」という）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「生産性向上の取組を支援・促進する手引き」（以下「手引き」という）を作成し、令和 3 年度においては上記ガイドラインや手引きを教材として生産性向上の改善活動を推進するスキルを伝える研修のための手順書（以下「手順書」という）の作成、生産性向上の改善活動の効果を測定する効果測定ツールの開発、生産性向上に取り組む事業所の見える化方策の検討を行ってきた。そこで、今年度においても、これらの事業を継続し、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こととした。

なお、本事業における「見える化方策」とは、昨年度と同様に、認証・認定制度や表彰・アワード事業等、モデル的な取組を実施する介護サービス事業所やその取組内容を取りまとめ周知することで、その取組の普及・横展開を図ることを目指す事業等を指す。

第2項 主な実施事項

本事業では、主に次の 6 つの事項を実施した。

- (1) 効果測定ツールの普及のための活用事例集の作成
- (2) 介護事業所における生産性向上の取組の見える化方策の試行・検証
- (3) 介護現場における生産性向上推進フォーラムの開催
- (4) 生産性向上の取組の普及に向けたポータルサイトの構築
- (5) 作業計画の作成・調査検討委員会等の運営
- (6) 成果報告書の作成

第2節 事業の実施体制

第1項 調査検討委員会

本事業を実施するにあたっての検討を行うため、以下のとおり調査検討委員会を設置した。

図表 1 調査検討委員会の委員

(敬称略、50音順、◎は委員長)

氏名	ご所属・役職
浅野 優歩	山形市 福祉推進部長
浦山 絵里	ひとづくり工房 esuco (ゑすこ) 代表
及川 ゆりこ	公益社団法人日本介護福祉士会 会長
鎌田 大啓	株式会社 TRAPE 代表取締役
小泉 卓也	一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 副理事長
鈴木 健太	社会福祉法人友愛十字会 砧ホーム 施設長
田畑 司	兵庫県福祉部高齢政策課 課長
◎ 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
福田 六花	公益社団法人全国老人保健施設協会 常務理事
松原 由美	早稲田大学 人間科学学術院 教授
室井 勝一郎	一般社団法人日本在宅介護協会 理事
森岡 豊	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 特別養護老人ホーム部会 副部会長
米満 淑恵 脇田 伸一	社会福祉法人寿量会 理事長 社会福祉法人寿量会 ICT事業推進室 室長

調査検討委員会の開催概要は次のとおりである。

図表 2 調査検討委作業部会委員会の開催概要

回	日時	議題
第 1 回	令和 4 年 8 月 23 日	1. ご挨拶、委員の紹介 2. 事業概要 3. 今後のスケジュールについて
第 2 回	令和 4 年 11 月 18 日	1. 開会のご挨拶 2. 生産性向上の取組の見える化方策の試行・検証について 3. 生産性向上の取組の効果測定ツールの試行・検証について 4. ポータルサイト、生産性向上地域フォーラム・全国フォーラムについて 5. 本年度の生産性向上関連事業における成果物について 6. 閉会のご挨拶
第 3 回	令和 5 年 2 月 13 日	1. 開会のご挨拶 2. 生産性向上の取組の効果測定ツールの試行・検証について 3. 生産性向上の取組の見える化方策の試行・検証について 4. ポータルサイト、生産性向上地域フォーラム・全国フォーラムについて 5. 自治体向け成果物について 6. 閉会のご挨拶

第2項 作業部会

1. 「見える化方策」作業部会

「見える化方策」作業部会は、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、自治体が見える化するための方策について実証的に検討し、その結果を実施手順書に取りまとめることを目的として活動を行った。

図表 3 「見える化方策」作業部会 構成員

(敬称略、50音順、○は部会長)

氏名	ご所属・役職
浅野 優歩	山形市 福祉推進部長
浦山 絵里	ひとつくり工房 esuco (ゑすこ) 代表
及川 ゆりこ	公益社団法人日本介護福祉士会 会長
小泉 卓也	一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 副理事長
鈴木 健太	東京都社会福祉協議会高齢者福祉施設協議会デジタル推進委員長社会福祉法人友愛十字会特別養護老人ホーム砦ホーム施設長
田畑 司	兵庫県福祉部高齢政策課 課長
○ 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
福田 六花	公益社団法人全国老人保健施設協会 常務理事
松原 由美	早稲田大学 人間科学学術院 教授

「見える化方策」作業部会は全3回行った。開催概要は次のとおりである。

図表 4 「見える化方策」作業部会 開催概要

回	日時	議題
第1回	令和4年9月30日	1. 構成員の紹介 2. 本作業部会の背景・目的 3. これまでの調査結果のご報告および討議 4. 今後の進め方
第2回	令和4年12月27日	1. 見える化方策の実施手順書の骨子（案）について 2. 今後の進め方
第3回	令和5年2月3日	1. 見える化方策の試行、および実践的な検証に関する報告 2. 成果物（案）について

2. 「効果測定ツール」作業部会

「効果測定ツール普及のための活用事例集の作成」を実施するにあたっての検討を行うため、以下のとおり作業部会を設置した。

図表 5 「効果測定ツール」作業部会 構成員

(敬称略、50 音順、○は部会長)

氏名	ご所属・役職
宇田 淳	滋慶医療科学大学大学院 教授
鎌田 大啓	株式会社 TRAPE 代表取締役
小泉 卓也	一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 副理事長
鈴木 健太	社会福祉法人友愛十字会 砧ホーム 施設長
○ 松原 由美	早稲田大学 人間科学学術院 教授
室井 勝一郎	一般社団法人日本在宅介護協会 理事
森岡 豊	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 特別養護老人ホーム部会 副部会長
米満 淑恵	社会福祉法人寿量会 理事長
脇田 伸一	社会福祉法人寿量会 ICT事業推進室 室長

「効果測定ツール」作業部会は全3回行った。開催概要は次のとおりである。

図表 6 「効果測定ツール」作業部会の開催概要

回	日時	議題
第1回	令和4年8月23日	1. ご挨拶、委員の紹介 2. 効果測定ツールの実証の考え方について 3. モデル事業所の選定、実証の進め方について
第2回	令和4年12月16日	1. 「効果測定ツール実証モデル事業」進捗状況について 2. 「効果測定ツール」改修の方針案について 3. 事後アンケートの項目について
第3回	令和5年2月7日	1. 「効果測定ツール実証モデル事業」結果報告について 2. 「効果測定ツール」活用事例の周知について 3. 指標の整理案について 4. ツールの改修案について

第3項 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は次のとおりである。

図表 7 オブザーバー

(敬称略、五十音順)

氏名	所属・役職
秋山 仁	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 室長補佐
石内 喜隆	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 介護業務改革推進官
小河 佑樹	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 主査
斎藤 明哲	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 生産性向上推進官
佐々木 憲太	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 介護ロボット政策調整官
須賀 祐太	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 主査
長倉 寿子	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護ロボット開発・普及推進室 室長補佐
東 好宣	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 室長補佐

本事業を実施するにあたり、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所において、次のメンバーからなる事務局を設置した。

図表 8 事務局担当者

氏名	所属・役職
足立 圭司	先端技術戦略ユニット アソシエイトパートナー
大塚 恒治	先端技術戦略ユニット マネージャー
山崎 智美	ライフ・バリュー・クリエイションユニット マネージャー
金尾 翔悟	先端技術戦略ユニット シニアコンサルタント
小松 夢希子	先端技術戦略ユニット シニアコンサルタント
平良 未来	先端技術戦略ユニット シニアコンサルタント
奈良 夕貴	先端技術戦略ユニット シニアコンサルタント
前田 皓平	先端技術戦略ユニット コンサルタント

第2章 事業内容

第1節 効果測定ツール普及のための活用事例集の作成

本事業では、生産性向上の改善活動（以下、改善活動とする）の効果を見える化するための「効果測定ツール」（令和3年度に作成・公開）を事業所に活用してもらい、指標や使いやすさ等の検証を行った。併せて、「効果測定ツール」を普及するため、「活用事例紹介」を作成した。

第1項 効果測定ツールの概要

1. 目的

「効果測定ツール」は、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つの取組それぞれに応じた効果の見える化を図ることを目的に作成された。このため、あらかじめ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「効果測定ツール」に入力することで、取組前後の変化を見える化することができる。

図表 9 効果測定ツールを使用する場面



図表 10 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 ① 現状 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。 ② 取組 5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を行う。 ③ 成果 何がどこにあるか、すぐに把握できるようになる。	4.記録・報告様式の工夫 ① 現状 記録作成時に、何度も転記する必要がある。 ② 取組 介護記録の電子化を行い、情報の一元管理を行う。 ③ 成果 記録作成の負担が軽減。また、写真や動画を活用した利用者情報の共有が可能。
2.業務の明確化と役割分担：(1) 業務全体の流れの再構築 ① 現状 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。 ② 取組 作業分析を行い、役割分担の見直しやシフトの組み換えを行う。 ③ 成果 職員それぞれが従事する業務に向き合うことができる。	5.情報共有の工夫 ① 現状 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。 ② 取組 インカムを職員に配布して、業務に当たる。 ③ 成果 タイムリーな情報共有ができ、対応が迅速化。
2.業務の明確化と役割分担：(2) テクノロジーの活用 ① 現状 職員の身体的負担や心理的負担が大きい。 ② 取組 課題にあった介護ロボット・センサー等の導入を行う。 ③ 成果 職員の身体的負担と心理的負担が軽減。	6.OJTの仕組みづくり ① 現状 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。 ② 取組 「他職員に対して教える」ことを教育する。 ③ 成果 標準的な手順に則って指導できるリーダーが育成できる。
3.手順書の作成 ① 現状 申し送り事項が決められておらず、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。 ② 取組 適切な申し送り事項を検討の上、標準化する。 ③ 成果 申し送り等の時間が短縮。	7.理念・行動指針の徹底 ① 現状 手順書にないイレギュラーな事態への対応や優先順位が分からない。 ② 取組 理念・行動指針を全職員に伝え、徹底する。 ③ 成果 イレギュラーな事態に対しても、理念や行動指針に即した判断や行動ができる。

出典：「より良い職場・サービスのために今日からできること（業務改善の手引き）」

2. 指標の整理方法

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、単に業務を効率化するに留まらず、サービスの質を向上させることを目的としている。このため、「効果測定ツール」では、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 段階の構造としている。

それぞれの成果指標（以下、指標とする）は、居宅系ガイドラインに掲載されている 96 事例を参考に整理した。

- ・ 業務効率の指標

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。さらに、7 つの取組別に指標を整理した。

- ・ 介護サービスの質に関する指標

短期でも評価可能な指標と、短期で変化をとらえにくい指標に分けて整理した。例えば、前者は「利用者と向き合う時間の増加」「働くモチベーションの増加」等があり、後者には「人材育成」「人材の定着・確保」等がある。最終的には、6 つの視点に整理した。

指標一覧は、令和 3 年度「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」に記載しているため、参照されたい。

3. ツールの設計

<指標の入力方法>

「2. 指標の整理方法」に記載のとおり、指標は業務効率と介護サービスの質の向上の 2 つの視点を切り分けて整理していることから、入力するシートを 2 つに分けている。また、現場の負担を減らすため、ガイドラインの事例から多くが使用すると考えられる指標は「使用者が指標を選択できる仕様（初期指標）」とし、それ以外は「任意に設計できる仕様（任意指標）」としている。さらに、「介護サービスの質の向上」の初期指標については、結果の解釈（固定メッセージ）を設けている。

<ユーザーインターフェース>

介護現場の多くで PC と Excel は活用されており、アプリよりも身近で使いやすいという理由から、「効果測定ツール」はマクロ付 Excel で開発している。しかし、スマートフォン等によるアプリでの入力には操作方法がよりシンプルになり、入力場所の制限を受けにくいことから、今後の課題となった。

第2項 効果測定ツール実証モデル事業の実施

1. 実施目的

本事業では、実際に改善活動の中で「効果測定ツール」を活用してもらうことで得られる課題や改善点を踏まえ、「効果測定ツール」をより使いやすいものに改修することを目的としている。併せて、「効果測定ツール」を普及するため、「活用事例紹介」を作成することとした。

2. 実施内容

複数のモデル事業所に、実際の改善活動の中で「効果測定ツール」を活用してもらい、課題や改善点を抽出し、「効果測定ツール」の改修の材料とした。また、モデル事業所の指標作成のプロセスやコミュニケーションの中から、指標作成やツール活用のポイントを「活用事例紹介」に掲載した。

<改修の観点>

- ・ 指標の追加や見直し

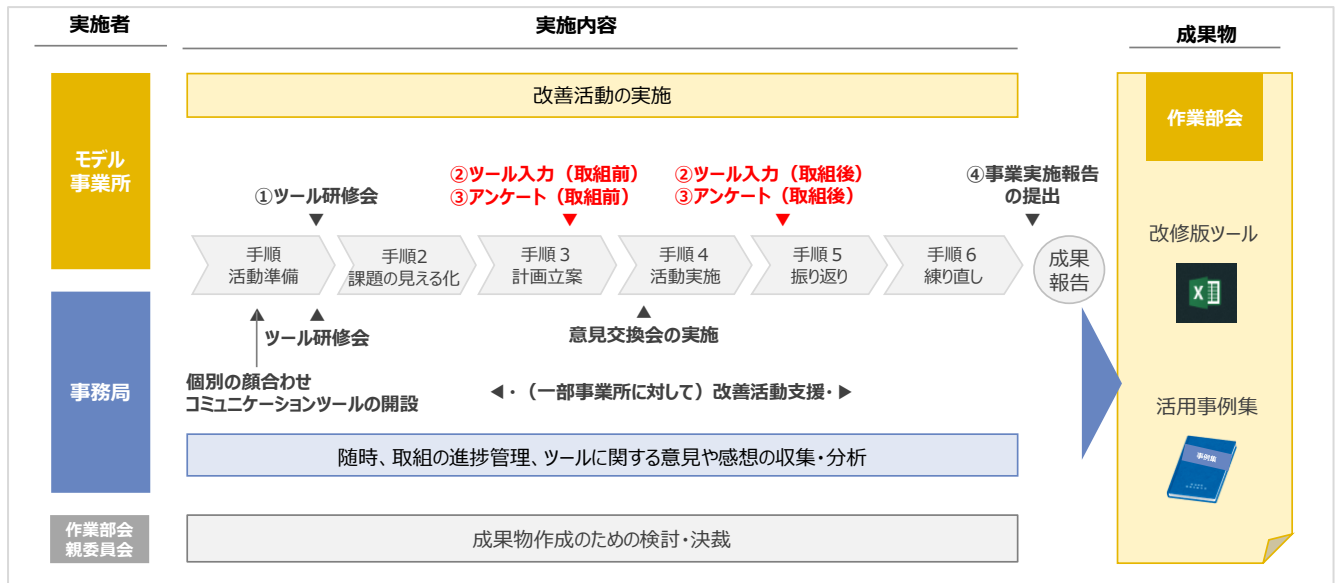
現在のツールに用いられている指標は、居宅系ガイドライン及び手引きの事例を基に作成されている。このため、実証を通じてサービス種別による違いや共通項を検討し、介護現場に即した指標を抽出する必要がある。

- ・ ツールの全般的な使いやすさ

ツールは Excel で作成されているため、介護サービス事業所の職員が普段から Excel を使用していない場合は活用のハードルが高いと考えられる。このため、Excel ツールの視認性や操作性をできる限り改修する必要がある。

なお、本事業の実施にあたっては、効果的・効率的に実証を進めるため、事務局にて進捗管理のうえ、以下のスケジュールで実施した。また、必要に応じてヒアリングを行い、モデル事業所の改善活動の状況を確認した。

図表 11 本事業の実施の流れ



<事業所に実施いただいた内容> ※（ ）内の数字は上記図を参照

- ・ 効果測定ツール使用方法に関する研修会の参加（①）
- ・ 改善活動中の効果測定（計2回）の実施（②）
- ・ 効果測定後のアンケートの回答（③）
- ・ 事業実施報告の提出（④）

<事務局にて実施した内容>

- ・ 効果測定ツール使用方法に関する研修会の実施
- ・ 個別の顔合わせの実施
- ・ コミュニケーションツールの開設（希望した事業所のみ）
- ・ 参加事業所同士の
- ・ 意見交換会の実施
- ・ 進捗管理、随時の問い合わせ対応
- ・ （一部事業所に対して）改善活動支援

3. 参加事業所の選定

「効果測定ツール」は、取組前後の効果を測定し、グラフ等によって見える化するツールである。図表●の改善活動の手順の中では、手順3の計画立案後に活用するものである。本実証では、介護現場において「効果測定ツール」が真に活用でできるツールか検証することを目的としていることから、コンサルタントによる伴走的な支援等を行わないこととした。このため、手順3までの課題抽出やそれに対する取組については、モデル事業所で進めてもらう必要がある。そこで、モデル事業所は過去に、生産性向上関連事業等で改善活動の取組実績を有する17事業所を対象とした。

さらに、現在公開されている「指標一覧」は、居宅サービスガイドライン（介護サービス事業所における生産性向上に資するガイドライン）の事例を参考に作成したものである。他のサービスにおいても活用可能な指標かどうか確認するため、施設サービス、医療サービスの事業所にも参加してもらった。

図表 12 改善活動の手順

手順1	改善活動の準備をしよう
手順2	現場の課題を見える化しよう
手順3（Plan）	実行計画を立てよう
手順4（Do）	改善活動に取り組もう
手順5（Check）	改善活動を振り返ろう
手順6（Action）	実行計画を練り直そう

図表 13 参加事業所

No	区分	サービス種別	法人名	事業所名	都道府県
1	居宅	居宅介護支援	合資会社プレゼンス	ケアプランハウスクッキー	大阪府
2	居宅	居宅介護支援	株式会社 PEACE	ケアプランセンターシンプル	大阪府
3	居宅	訪問介護	アースサポート株式会社	アースサポート新宿	東京都
4	居宅	訪問介護	一般社団法人水澤	ケアベースこうのすけ	東京都
5	居宅	訪問入浴	アースサポート株式会社	アースサポート郡山	福島県
6	居宅	通所介護	有限会社いきいきりハビリケア	いきいき那珂デイサービスセンター	福岡県
7	居宅	通所介護	社会福祉法人信愛報恩会	デイサービスみどりの樹	東京都
8	居宅	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	株式会社 やさしい手	平尾定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所	東京都
9	居宅	定期巡回・随時対応型訪問介護看護	社会福祉法人小田原福祉会	潤生園ホームヘルプサービス	神奈川県
10	居宅	小規模多機能型居宅介護	株式会社和が家	宅老所 和が家	長野県
11	施設	介護老人福祉施設	社会福祉法人信愛報恩会	特別養護老人ホームのぞみの郷	東京都
12	施設	認知症対応型共同生活介護	社会福祉法人信愛報恩会	グループホームひまわり	東京都
13	医療	通所リハビリテーション	公益財団法人慈愛会	介護老人保健施設 愛と結の街 通所リハビリテーション	鹿児島県
14	医療	看護小規模多機能型居宅介護	社会福祉法人ひまわり会	ひまわりの里 鳳	大阪府
15	医療	介護老人保健施設	医療法人敬英会	グリーンガーデン橋本	和歌山県
16	医療	介護老人保健施設	医療法人敬英会	さくらがわ	大阪府
17	医療	介護老人保健施設	医療法人敬英会	つるまち	大阪府

4. 事業フォーカスの変更

事業目的を達成するため、本来の「効果測定ツール」の検証に加え、改善活動における課題の把握を事業フォーカスに含めることとした。これは実証期間中に、改善活動に取り組んだ経験のあるモデル事業所においても、「効果測定ツール」の活用までたどり着かない状況が散見されたためである。

具体的には、改善活動における課題を把握するため、特に進捗が芳しくなかったモデル事業所に、介護事業所の改善活動の伴走支援の経験を有するコンサルタントが部分的に介入した。

5. 実施結果

実証参加の17事業所のうち、取組前後で効果測定ができたのは9事業所であった。また、17事業所のうち、1事業所は辞退となった。

<効果測定ができた9事業所の結果>

効果測定ができた9事業所を対象にアンケートを実施したところ、8事業所が、生産性向上の取組で「成果がでた」「少し成果がでた」と回答した。一方、「効果測定ツールは生産性向上の取組に有効に活用できたか」については、3事業所しか「活用できた」「やや活用できた」と回答していなかった。「活用できた」ところは、グラフによって見える化されたことで効果が実感できたと回答していた。「活用できなかった」ところは、「入力に時間がかかり過ぎる」「1台でしか操作できない」「ツールを使用しなくても予想と変わらない結果であった」等の回答があった。取組自体の成果はあったものの、「効果測定ツール」が効果的に活用されていないことが明らかとなった。

また、使いやすさについても、1事業所しか「使いやすい」と回答していなかった。4事業所は「どちらでもない」と回答したが、「慣れると使えるかもしれない」といった回答が多く、現在の「効果測定ツール」ははじめて活用する事業所にとっては使いづらいことが伺えた。なお、「効果測定ツール」の今後の活用意向については、5事業所が「活用したい」「やや活用したい」と回答しており、使いやすくなれば、事業所の活用を促すことでもできると考えられた。

ツールや指標に対する具体的な課題や改善点は、第3項、第4項に記載する。

<効果測定ができなかった8事業所の結果>

事業所へのヒアリング等から、8事業所が効果測定に至らなかった理由は、以下の2点と考えられる(辞退した1事業所も含む)。

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響により、チームでの話し合いの時間、改善活動の時間を捻出することが難しかった。
- ・ 改善活動の進め方がわからなかった。

「4. 事業フォーカスの変更」にも記載のとおり、改善活動の経験があるモデル事業所においても、改善活動が頓挫する場面が見られた。新型コロナウイルス感染症の影響は大きいものの、実際にコンサルタントが介入した事業所からは「改善活動の進め方がわからない」様子が明らかとなった。「改善活動の進め方がわからない」というのは、手順や進め方の考え方はわかっている、それを具体的に動かすことができないという状態である。これらの事業所については、「効果測定ツール」を活用した効果検証ができなかったことから、ヒアリング等で課題を確認(6. 改善活動における課題を参照)することで、「効果測定ツール」の改修に活かすこととした。

参考：効果測定ができた9事業所アンケート結果（一部抜粋）

図表 14 生産性向上の取組の成果について

【成果がでた】4事業所

- ・ 複合機を新しくしたことでストレスなくプリントアウトができ、プリントアウトできる時間も早くなった。声でお知らせがあるためプリントアウトしたままやFAXが届いたままにならずに対応することができ、すべてタッチパネルや携帯アプリと連動していることで時間を有効に遣うことができ仕事の効率化へ繋がり、先行投資したことによりムダを改善することができた。
- ・ ストレス解消、ミニジムにより運動することでストレス解消に繋がった
- ・ 色分けクリアファイルとラベル分けしたことで人の手を止めて聞くこともなくなり、効率的に仕事ができるようになった。また、ファイリングしたことで収納もスッキリした。
- ・ 大幅な時間短縮はもちろんですが、内容についても精査することができました。
- ・ 以前より拠点内が整い、働きやすい職場環境になった。
- ・ 時間外業務が大幅に減った。

【少し成果が出た】4事業所

- ・ まだ、継続できる取り組みと判断できていない為。
- ・ 記録書式が細かく統一されたことで、書きやすくなり、同じ内容で全員が記録できている
- ・ 想定よりも取り組める時間に限りがあり思ったように活動ができなかった。

【どちらともいえない】1事業所

- ・ ツールを活用するのは効率的には理にかなっている部分があると思います。

図表 15 効果測定ツールの活用について

【活用できた】1事業所

- ・ 課題の抽出に役に立った。

【やや活用できた】2事業所

- ・ グラフ化した後の、次への Action 決めが重要でありながら、なかなか話し合いの場が持てない為、動き出しが取りづらい。しかし、共通認識として、グラフ化することでわかりやすかった。
- ・ 取組結果を可視化できることで効果を実感できた。

【どちらともいえない】4事業所

- ・ 定量はわかりやすい。定性は言葉選びが難しい（設定する場合）
- ・ 時間短縮については、一目でどのくらい短縮できたがわかったため、とても役に立ちました。取り組みが始まる前に勉強会などがあれば、もっと活用できたと思います。
- ・ 今回の取組内容は、測定ツールを使用しなくても予想と変わらない結果だったため。

【活用できなかった】2事業所

- ・ Office365 ではできなかったこと、入力に時間がかかりすぎ生産性悪化となり利用者様への対応にしわ寄せとなった、誰でも入力できるようなプログラミングができていない
- ・ 課題抽出に為の時間の確保が難しかった。

図表 16 今後の活用意向について

【活用したい】2事業所

- ・ 時間確保の点を活動の視点をを用いて、改善したい。
- ・ 効果を測定しながら改善活動が続けることは、事業所にとって励みとなるため。

【やや活用したい】3事業所

- ・ 指標がわかるものは活用したいと思うが、自分たちで考えないといけないと、そこに時間を要するのがネック。
- ・ 誰でも使えるような簡素化したものであれば、全職員で共有できるのではないかと思います。
- ・ 課題改善や個々の認識を確認するために使用したい

【どちらでもない】3事業所

- ・ もっと見やすいのと分かりやすければ活用したい
- ・ 簡単に活用できるのであれば活用したい。
- ・ 事業所への展開が難しいと感じる。

【活用したくない】1事業所

- ・ 使用しづらい。時間のムダであるため

6. 改善活動における課題

効果測定ができなかった8事業所のうち、コンサルタントが介入したモデル事業所の状況を踏まえ、取組の過程における課題を抽出した。A事業所は、手順2「課題の見える化」の段階で頓挫しており、B事業所は手順3「計画立案」で頓挫していることがわかった。コンサルタントによる介入後は自主的に改善活動を進めることができ、「課題の見える化」と「計画立案」に大きな課題があることがわかった。

図表 17 伴走支援したモデル事業所の課題



<A事業所（医療系サービス）の場合>

【介入前】

職員に「気付きシート」を記入してもらい、「気付きシート」に記載された現場の課題をカテゴリごとに分類していたが、課題を構造的に見える化し、取り組む課題を特定することが出来なかった。

【介入内容】

介入前、モデル事業所のプロジェクトチームは、課題の分類までは実施できたが、因果関係図の作成に困難を感じていたため、コンサルタントがファシリテーションし因果関係図の作成を支援した。具体的には、プロジェクトメンバーの意見が特に多かった「情報共有」に関する課題に着目し、因果関係図を作成し、「カンファレンスノートを見ていない人がいる」の課題を中心に深堀りした。「カンファレンスノートを見ていない人がいる」ことによる結果として、「ベッドが低床にできていない／サイドレールが正しい位置にない」があがった。それによる悪影響として、「利用者を危険にさらすこと」等がわかった。複数の指標の中から、特に現場では、「ベッドの低床ができていない回数」を評価指標とし、取組の前後で測定することとした。

上記のとおり、今回は、利用者の安全確保のため、ベッドの低床を徹底することを目指した。そのためには、低床ができていないか定期的に確認する仕組みとカンファレンスノートに記載する事項を確実に確認できる仕組みが必要とされた。これらを実現するため、取組（図表●参照）としては、「4. 記録・報告様式の工夫」「5. 情報共有の工夫」に取り組むこととした。指標は、「ベッドの低床ができていない回数」や「カンファレンスノートの見忘れ」等を採用した。

※ 注記：本文に記載している指標は、内容を損なわない程度で、実際に事業所が使用した表現から変更している。

【介入後】

コンサルタントと一緒に「計画立案」による仮説立て、仮説を検証可能なものにするための指標設定を行った後は、プロジェクトリーダーが中心となり、活動を進めた。その後、活動の状況、指標の結果を中心に振り返ってもらったところ、「ベッドの低床ができていない回数」が減少し、仮説通りの結果が得られなかったことが判明した。改めて、その要因（＝仮説と結果の差分）を話し合い、これまで見えていなかった新たな課題に気付くことが出来た。

<要因の判明プロセス>

- ・ 全員が、ベッドを低床にすること自体は実施していた。このため、職員全体としては、できているものと感じていた。
- ・ チェックシートを確認すると、チェックがついていないところが散見された。チェックする職員に確認したところ、ベッドは以前より低床にはなっているものの、本来すべき低床の位置にはなっていないことが明らかとなった。
- ・ できていない職員に、実際にベッドを低床にするとところを見せてもらい、原因を探索。これにより、職員によって、ベッドの低床の基準が異なることが判明した。また、ベッドを完全に低床にできていない理由として、リモコンの操作方法が誤っていることも判明した。

<その後の対応策>

- ・ ベッドの低床の基準を明確にしたうえで、低床の位置とリモコン操作方法を全職員に周知した。
- ・ カンファレンスノートにもルールを記載した。

上記のプロセスの後、改めて指標を測定したところ、「ベッドを低床にできた回数」は増加した。この取組を通して、職員による低床の基準の違いが判明し、それぞれが考えていることを共有する必要性が認識された。特に、若手職員を中心に、カンファレンス中にお互いの捉え方を確認する場面が見られ、意見が活発化した。また、カンファレンスノートの様式の見直しやルールの追加等により、記入すること・見ることが明確になったことで、記入時間を30分以内に終わらせることができ、余った時間でレクリエーションに関わる職員数を増やすことができた。

A事業所は、取組結果が想定していたことではなかったことについて、しっかりと分析できたことで、潜在的な課題の発見という成功体験をした。この体験により、他にも同様に分かっているつもり、共有できているつもりで、実はできていないことがあるのではないか、という視点を持つことにつながった。

このことにより、A事業所は、自分たちの気づきや分析が確実に業務の改善につながることに、改善活動は継続が重要であることを本質的に理解することができたと考えられる。コンサルト介入時はプロジェクトメンバーが不安な様子であったが、介入後は自信を持って自主的に取り組む姿勢が見られた。

<B事業所（医療系サービス）の場合>

【介入前】

昨年度、LIFEに入力するためのマニュアルを作成したことから、引き続き、マニュアルの活用に取り組みたいと考えていた。LIFEに対する職員の思い等はアンケートで確認していた。しかし、実行計画の段階で、具体的な取組内容や指標を設定できなかった。

【介入内容】

漠然とした取組内容はあったものの、具体的に進めることができていなかったため、コンサルタントが介入し改めてプロジェクトリーダーの思いを確認した。その結果、昨年度作成したLIFEのマニュアルを活用して、「入力作業を最終確認することができる職員を増やしたい」ことがわかった。なお、最終確認する職員の想定はあるものの、その職員とは現在のところ課題感は共有できておらず、業務量を増やすことにもつながるため、依頼しづらい様子が伺えた。このため、養成する理由とどのように説明するかについて整理することとした。

<養成理由>

- ・ 現在、適切に最終確認することが可能な職員は各事業所1名のみと属人化している。このため、適切に最終確認ができる職員を増やしたい。
- ・ 1名に負荷が集中していることから、リスクの分散、各個人の業務を平準化したい。

なお、現在、LIFEのフィードバックを有効に活用できていないことから、養成する職員にどのように説明するかについて検討を行った。その結果、LIFEのフィードバックを活用することはまだ時間がかかることから、LIFEの趣旨や目的を通して必要性を伝えることよりも、「今のままでは事業所の管理体制としてリスクがあること」と「入力を通して他職種の業務を理解できること」を伝えることで、養成する職員に理解を促すこととした。

この取組の目的は「最終確認できる人数」を増やすことであるが、指標としては、「最終確認できる人数」に加えて、「入力の抜け漏れ回数」等も計測することとした。7つの取組の中では「2. 業務の明確化と役割分担」「3. 手順書の作成」に該当する。

【介入後】

今回、時間等の制約から、緩やかな因果関係図は作成していないものの、コンサルタントの介入によって、原因・結果・悪影響が整理された。B事業所は、課題解決の方法（最終確認する職員の増員）を先に考え、そこに辿り着くまでのプロセスが整理されていなかった。コンサルタント介入後、理事長やプロジェクトリーダーから養成したい職員に声をかけて取組を進めることができた。LIFEの入力時期は月に1回となるため、最初の月はプロジェクトリーダーと一緒に確認作業を行い、翌月から1人で入力しプロジェクトリーダーが確認するという方法をとることとした。

B事業所は、その後、新型コロナウイルス感染症によるクラスター発生で、効果測定をするまでには至っていないが、目的をしっかりと整理することで改善活動を進めることができた。

B事業所が目的を整理しないまま取組を進めた場合、養成する職員の不満が発生する可能性があったと考えられる。長期的に見れば、LIFEのデータを活用することは、介護サービスの質を向上することにつながる。しかしながら、現状は入力負担が大きく、効果がすぐに確認できない状況であった。このため、職員には、長期的な展望に加え、短期的な効果を説明することで、取組に対するモチベーションをコントロールすることができた。

本実証では、コンサルタントが介入し、改善活動の手順2「課題の見える化」と手順3「計画立案」を部分的に支援した。事業所によって課題や取組内容は異なるものの、多くの事業所でも同様の課題は生じる可能性があると思われる。このため、事業所が改善活動を効果的に進めることができるよう、手順2「課題の見える化」と手順3「計画立案」に、より詳細な解説を加えることとした。

7. 課題の解決方法

現在、課題となっている手順2「課題の見える化」と手順3「計画立案」を細分化すると、図●のとおりとなる。

図表 18 改善活動の手順2と手順3の細分化



<手順2「課題の見える化」のプロセス>

手順2の「課題の見える化」を細分化すると、「課題の洗い出し」「課題の全体像の把握」「解決する課題の特定」の3つのステップに分けることが可能である。コンサルタントが介入した事業所Aの場合、「課題の全体像の把握」までは進んでいたが、そこから「解決する課題の特定」ができていなかった。なお、手順2では緩やかな因果関係図の作成が有効である。多くの課題はそれぞれが関連しあっている。1つを解決すれば複数の課題が解決される場合もある。また、本質的な課題は深堀りすることではじめてわかる場合もあることから、それらを整理するために、課題同士の因果関係を検討する必要がある。

図表 19 緩やかな因果関係図



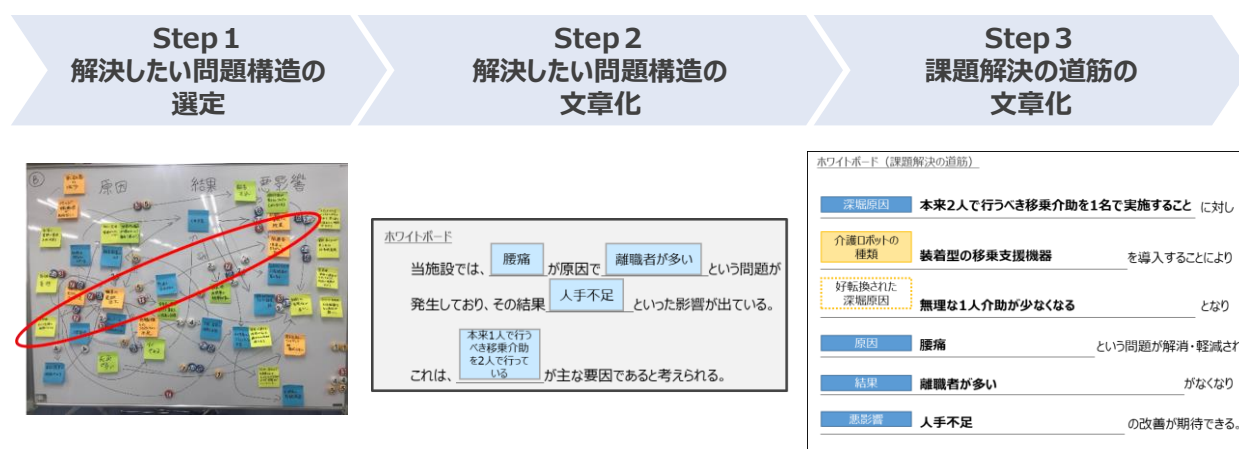
出典：埼玉県「介護ロボット導入の手引」

<手順3「計画立案」のプロセス>

手順3の「計画立案」は、手順2で特定した課題を文章化し、解決するまでのプロセスを文章で示すことが必要である。アンケート結果等から「指標を決めることができない」という回答があるが、課題に対する原因、結果、悪影響が明確になれば、その内容がそのまま指標となる場合が多い。緩やかな因果関係図から、解決したい問題構造を選定した後は、それを文章化することで、その後の手順が容易になる。また文章化することで、メンバーの共通理解を促すことが可能となり、経営層や現場職員への説明の場面にも活用することができる。

図表 20 課題解決の道筋づけの Step

■ 課題解決の道筋づけのStep



第3項 活用方法の周知

実証の結果を踏まえ、「効果測定ツール」の活用方法に関する資料（以下、「活用事例紹介」とする）を作成した。多くの事業所が改善活動を進めること自体に課題を感じていたことから、その中で「効果測定ツール」をどのように活用してよいか十分に理解していないと考えられた。このため、「効果測定ツール」の効果を伝えるだけでは、広く周知することは難しいと判断し、改善活動の課題の解決方法、指標の作成方法もあわせて掲載することにした。

1. 活用事例集の掲載内容

実証の結果を踏まえ、「活用事例紹介」には、以下の①～⑤の内容を掲載している。詳細は、「活用事例紹介」を参照されたい。なお、「効果測定ツール」の操作方法自体は、別途「操作説明マニュアル」と「操作説明マニュアル（動画）」に掲載している。

① 「効果測定ツール」でできること

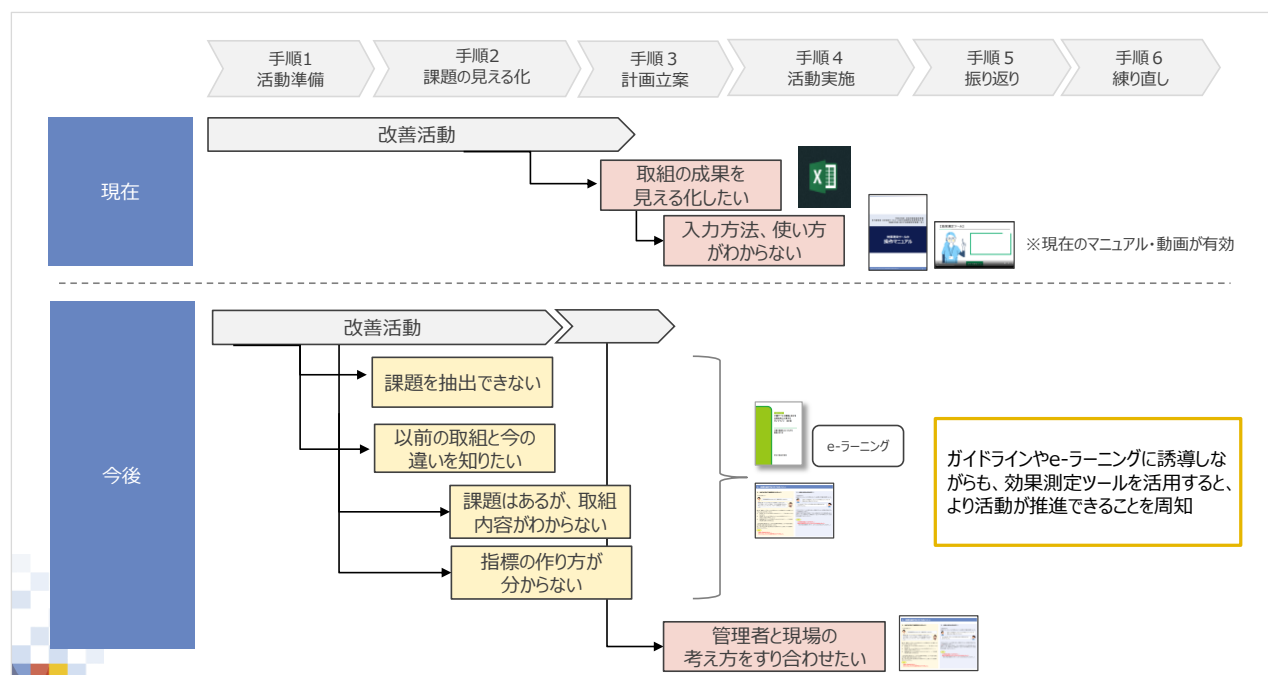
これまで「取組の効果を見える化できる」ことは周知していたが、見える化することによりどのようなことが期待できるのかについては周知が来ていなかった。このため、実証の結果や作業部会のご意見も踏まえ以下の点について、記載した。

- 課題解決の道筋を点検できる
- 職員間のコミュニケーションを活発にできる
- 経営層への説明に使える

② 改善活動で使える「効果測定ツール」

これまで「効果測定ツール」は、改善活動の手順4「活動実施」の前後に活用するものと周知してきており、活用のタイミングが限定的に見えていた。しかし実際には、多くの場合、手順2「課題の見える化」や手順3「計画立案」の時点から指標の検討がなされていること、また手順6「実行計画の練り直し」にも活用可能なものであることから、活用のタイミングに幅があることを記載した。

図表 21 効果測定ツールと活用事例集の活用のタイミング



③ 指標の作り方

多くの事業所が、計画立案が難しいため、指標を作成すること自体にも困難を感じていると思われる。このため、手順2「課題の見える化」と手順3「計画立案」を中心に、詳細な解説を加え、実際に指標を立てるまでのプロセスを示した。

- 緩やかな因果関係図
- 問題構造の文章化
- 課題解決の道筋の文章化
- 指標例

④ 結果の解釈

コンサルタントが介入したA事業所のように、取組後の結果を分析することで、改善活動をより良いものにすることができる。その結果を踏まえ、再度同じ指標で効果を測定することもあれば、見直すことも考えられる。特に、「効果がなかった場合」の事例を掲載することで、結果の解釈の重要性と解釈の仕方が様々であることを記載した。

⑤ 指標を作成するうえでのポイント

本実証より、指標作りが職員間のコミュニケーションを活発にした事例が複数あった。改善活動には対話は必要不可欠であることから、「効果測定ツール」を活用する中で実際にあったコミュニケーション事例をQ&A形式で掲載した。過年度のモデル事業やコンサルタントによる介入の経験から、多くの事業所が改善活動を義務と感じ、活動を窮屈に捉えてしまう傾向があると思われる。掲載事例は、見直しや修正を行っても良いことや失敗から見いだせることもあること等、改善活動の柔軟性を

伝えることを意識した。

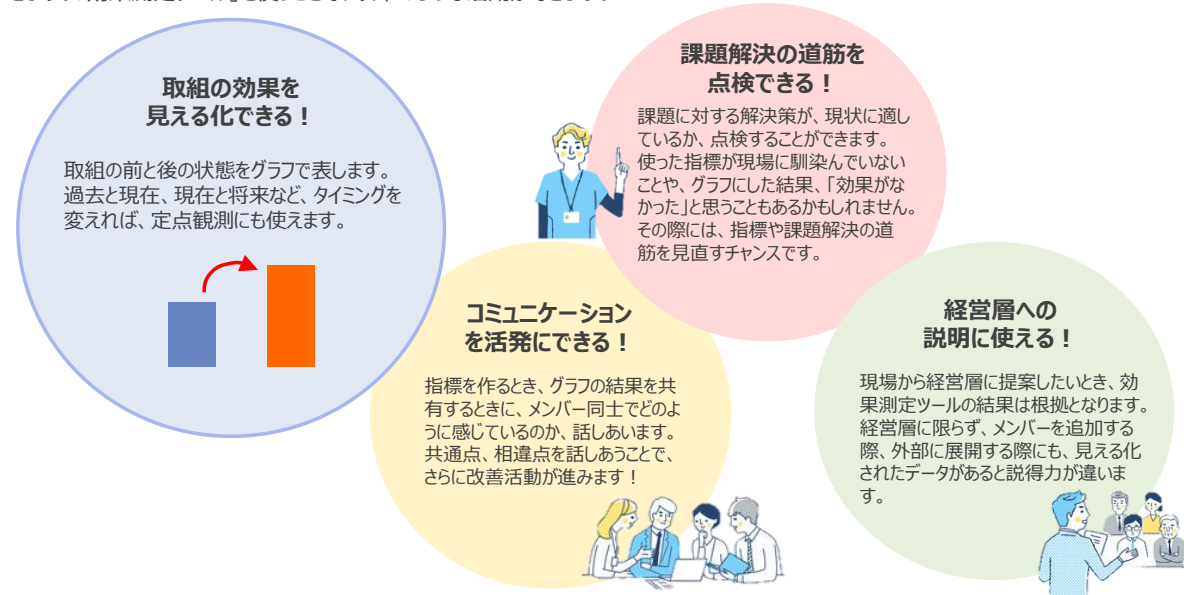
<ポイントの内容>

- 指標の表現は自由自在！
- 指標選択後は、複数人で確認しましょう！
- 回答者が迷わない指標にしましょう！
- 数字の変化が出やすい指標を1つ以上作りましょう！
- 指標の結果は必ず分析が必要
- 職員のモチベーションを下げる指標は落とすことも必要！

2. 「効果測定ツール」活用事例集

1. 「効果測定ツール」とは…

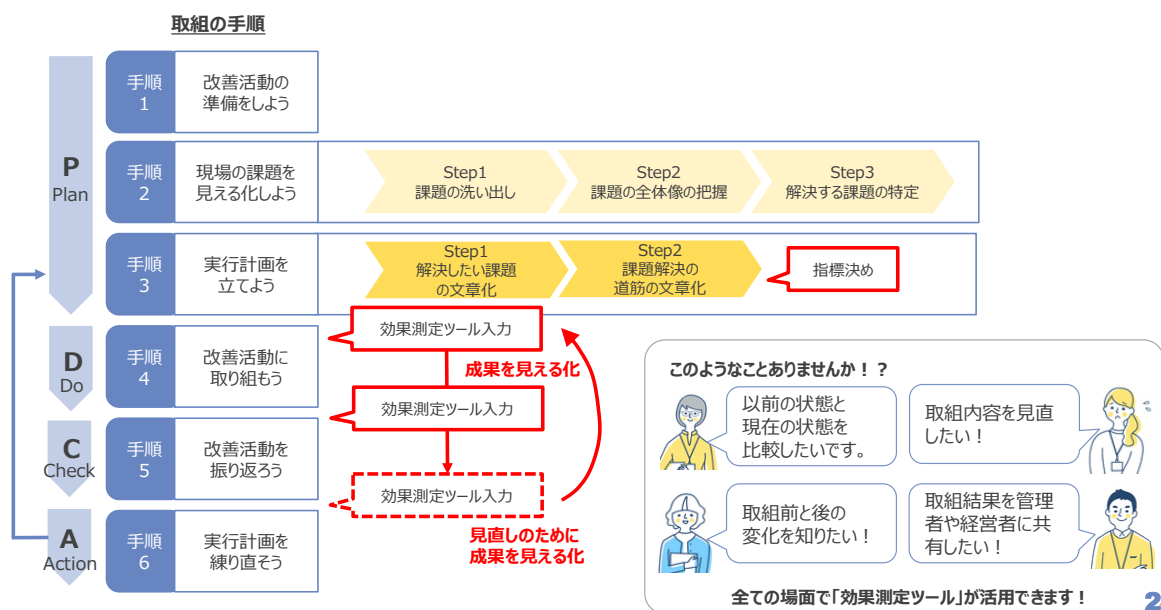
「効果測定ツール」は、簡単に言えば、取組の「効果が見える化」するツールです。
「～にかかった時間」が取組前と後でどれくらい変わったか、「良くなったと感じる職員」がどれくらいいるかをグラフで簡単に確認することができます。「効果測定ツール」を使うことで、以下のような活用ができます。



次のページから、2.改善活動で使える「効果測定ツール」、3.指標の作り方、4.結果の解釈、5.指標を選択するうえでのポイントを紹介します。1

2. 改善活動の様々な場面で使える「効果測定ツール」

事業所内の改善活動を進めていく中では、課題を見つけ、その原因、それによる悪影響を見つけていきます。そして、打ち手となる取組を行うことで、課題が解決されるか評価することになります。「効果測定ツール」はこの取組時の「Do（実行）」の成果を見える化することで、改善活動の「Check（評価）→Action（修正）」に繋げていきます。



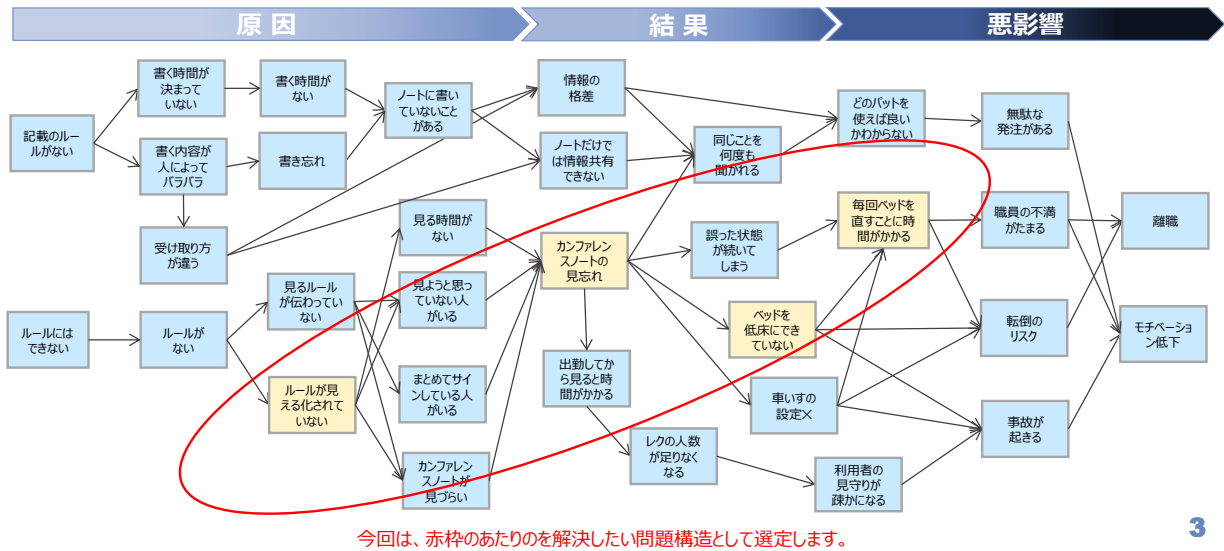
3. 指標の作り方：緩やかな因果関係図

手順 2 現場の課題を見える化しよう Step1 課題の洗い出し Step2 課題の全体像の把握 Step3 解決する課題の特定

指標は、課題に紐づいています。課題の原因、結果、悪影響を探る中で、それらを解決するためにはどのような指標があれば評価できるか考えていきます。そのために、因果関係を探ることが必要です。職場でもっとも多く上がった声を中心において、深掘りしていきます。

因果関係図の作り方はこちら → https://www.youtube.com/watch?v=MWzTPyg3OqM&list=PLMG33RKISnWiB2pyKc_WXeLRpNLjkmpTh&index=19

例【A事業所の緩やかな因果関係図】 医療系事業所（従業員数28名、登録定員29名）



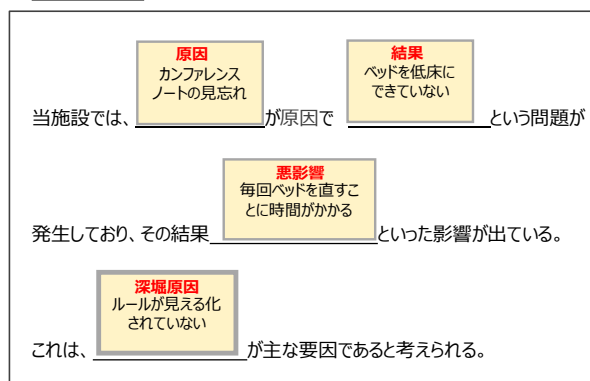
3

3. 指標の作り方：課題の文章化

手順 3 実行計画を立てよう Step1 解決したい課題の文章化 Step2 課題解決の道筋の文章化

解決したい課題を選定したら、課題を文章化します。
解決したい課題はたくさんあるかもしれませんが、まずは1つずつとりかかりましょう。

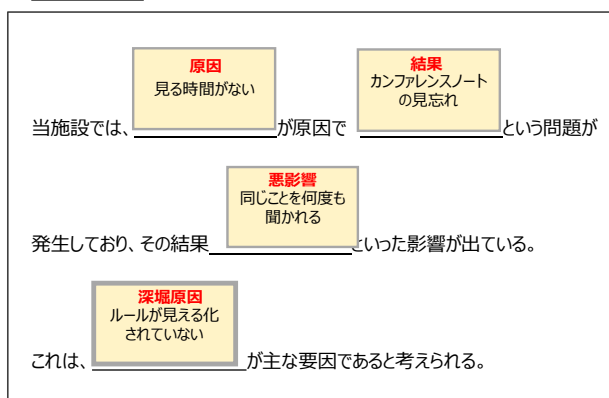
課題の文章化



他にもこのような文章化もできます。
選択する課題を変えれば、
たくさんの文章化ができます。



課題の文章化



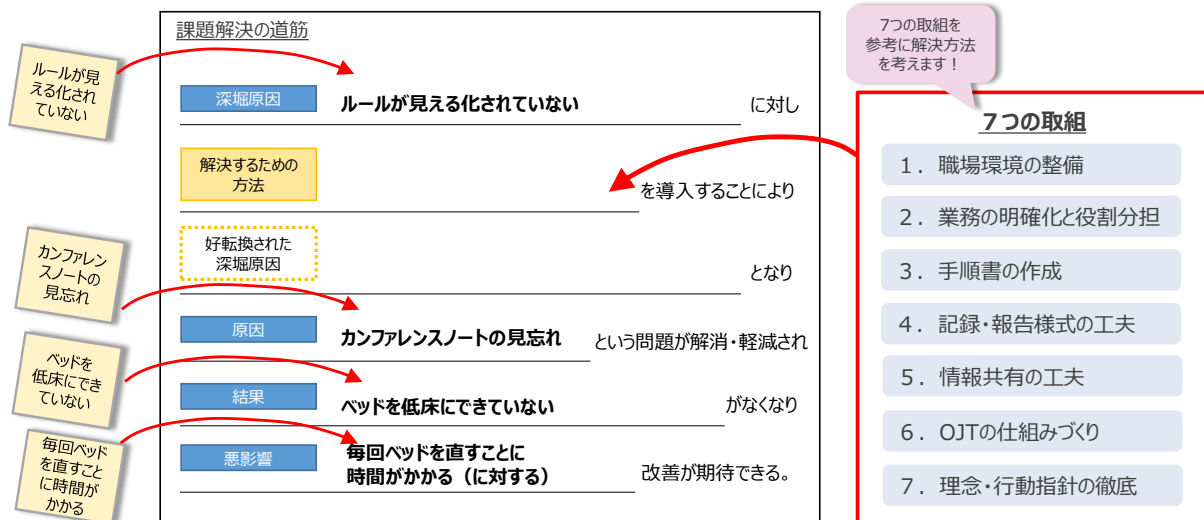
4

3. 指標の作り方：課題解決の道筋の文章化①

手順 3 実行計画を立てよう Step 1 解決したい課題の文章化 Step 2 課題解決の道筋の文章化

解決したい課題の文章化ができた後は、課題解決の道筋に向けてさらに文章を深めていきます。「深堀原因を解決するための方法」、それによって「好転換された原因」を記入します。この際に、7つの取組を参考にします！取組は1つとは限りません。7つの取組にしっかりと当てはまらない場合もあるかもしれません。あくまでも参考として、お使いください。

7つの取組の詳細はガイドラインを確認 → <https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>

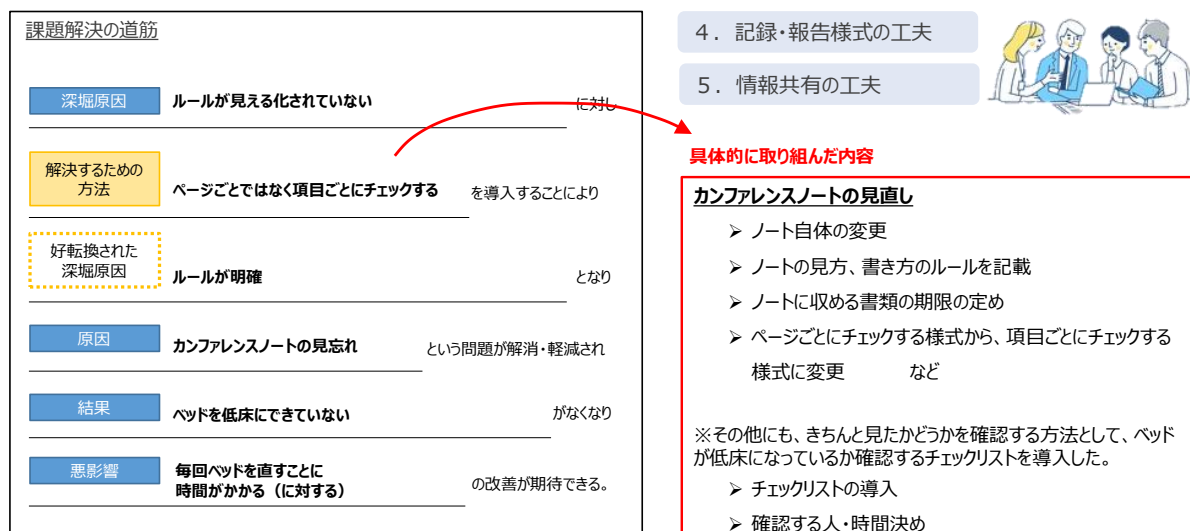


5

3. 指標の作り方：課題解決の道筋の文章化②

手順 3 実行計画を立てよう Step 1 解決したい課題の文章化 Step 2 課題解決の道筋の文章化

この事例では、「解決するための方法」として、カンファレンスノートページごとではなく、項目ごとにチェックすることとしました。それにより、見る及び書くルールが明確化されました。「カンファレンスノートの見直し」と記載したくなりますが、見直しにも様々な内容があります。1つの原因に対して、どのような見直しが有効なのか、深堀することが大切です。



6

3. 指標の作り方：指標例

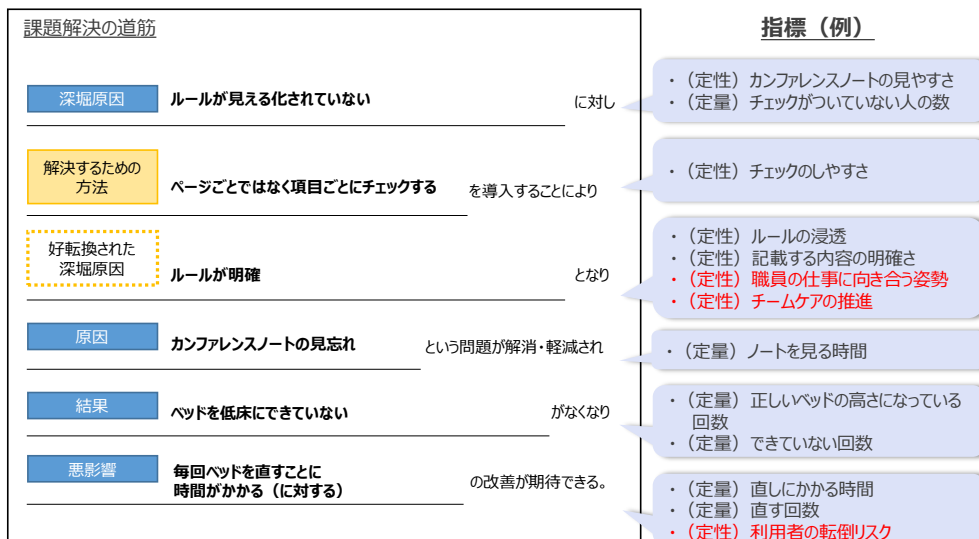
手順
3

実行計画を
立てよう

Step1
解決したい課題
の文書化

Step2
課題解決の
道筋の文書化

ここまでくれば指標も簡単に作ることができます。それぞれの内容に対し、どのような結果があれば、評価することができるか考えます。指標は目標でもあるので、取組によって変わる内容である必要があります。指標の表現は様々です。まずは一度作ってみて、その後にその表現で適切に評価できるか、考えてみましょう。



※赤字は、サービスの質の向上に関する指標です。「効果測定ツール」では、「取組によって得たい成果」に入力します！

7

4. 結果の解釈

指標が完成した後は、「効果測定ツール」に入力し、取組前後で効果を検証します。その際に、グラフがどのように変化したかを確認し、結果の解釈について話し合うことが大切です。結果を踏まえ、再度同じ指標で効果を測定することもあれば、指標を見直すことも想定されます。



「効果がなかった」場合の結果の解釈（実際にあった事例）

改善活動により職員の意欲が意識が向上した場合、指標の捉え方が変わることがあります。例えば「利用者に関わる時間」について、これまではただ会話することを時間として測っていた職員が、利用者の状態を兼ねた会話の時間と捉え直した場合、「利用者に関わる時間」が減少することがあります。

見守りセンサーの導入より、職員のムダな訪室回数が減少した場合でも、職員の歩数は上昇することがあります。一見矛盾するような内容でも、ムダが減ったことで、職員が他の業務を行うことで歩数が増えることがあります。また、ムダな訪室ではなく、利用者とのコミュニケーションをとるために訪室し、歩数が増えたという事例もあります。

効果測定を行うタイミングによっては、効果が下がる時期があります。例えば、リーダー的介護職員が新人職員等を指導する際に、一時的に負荷がかかるのは当然です。結果的には、「働くモチベーション」が上がったとしても、計測のタイミングによっては、業務が集中することによって下がることも想定されます。

結果についてしっかり話し合うことが大切です！
1つの指標だけで捉えず、改善活動全体の中で、該当する指標がどのように影響しているかを確認しましょう！



ワンポイント

8

5. 指標を作成するうえでのポイント①

1. 指標の表現は自由自在！

<あるやりとり>

A施設では、「正しいベッドの高さになっている回数」を定量的指標としました。



出来ている回数より、「正しいベッドの高さになっていなかった回数」のほうが数えやすいのでは？

それであれば、「正しいベッドの高さに直した回数」のほうが、わかりやすいかも。



このやりとりでは、「ベッドの高さを正しい状態にする」という同様の内容に対し、3つの指標が出てきました。

- 正しいベッドの高さになっている回数
- 正しいベッドの高さになっていなかった回数
- 正しいベッドの高さに直した回数

A施設では皆で相談した結果、「できない回数よりもできた回数を数えるほうがモチベーションがあがる」という理由から、「正しいベッドの高さになっている回数」を指標にすることにしました。

どの表現も間違いではありません！

施設・事業所内でのチェックのしやすさを検討しましょう。
(同じ内容の指標が2つ作って、比べてみるのも良いかもしれません。)



ワンポイント

2. 指標選択後は、複数人で確認しましょう！

<あるやりとり>

B事業所では、「朝の申し送りでの発言回数」を指標として選択しました。



なんで「朝の申し送りでの発言回数」にしたの？



いつも発言する人が決まっているので、発言しない人にも発言してほしいからです。



発言内容は何でもよいの？ 発言回数が多いから良いわけではないよね？



ただ発言すれば良いというわけではありません。発言内容が大事です！



それであれば回数で測ることは難しいよね。

一見、回答しやすいような指標であっても、本当に測りたい指標になっているか確認が必要です。B事業所では、管理者と現場スタッフが相談した結果、「スタッフ同士の意見交換頻度（定量、件/回）」としました。また、「そもそも発言しやすい環境なのか」を原因として考え、指標に「心理的に安心して発言しあえる状況（定性）」「必要な情報の共有状況（定性）」を追加しました。

指標を通して、コミュニケーションをとりましょう！
指標がより良いものになります。



ワンポイント

9

5. 指標を作成するうえでのポイント②

3. 回答者が迷わない指標にしましょう！

<あるやりとり>

C施設では、記録様式の見直しに取り組み、「スタッフの残業時間」を指標としました。



記録様式を見直したけど、残業時間は減ってないですね。まだ記入しづらいところがありますか？

記録のために残業する時間は減りました。
ただ、残業時間だけを入力するようになっていたので、他の業務で残っている残業時間も入力していました。



「残業時間」という指標が間違えているわけではありませんが、この事例では、指標の作成者と実際に回答するスタッフの間で、捉え方に違いがありました。純粋に職員の残業時間を測りたい場合は今のままでも構いませんが、「記録にかかる残業時間」について測りたい場合は、「記録にかかる残業時間」として明記するほうがわかりやすくなります。
または残業時間ではなく「記録にかかる時間」そのものを聞いてもよいかもしれません。

明らかにしたいことは何なのか、再確認しましょう！



ワンポイント

4. 数字の変化がしやすい指標を1つ以上作りましょう！

<よくある困りごと>



定性の指標は出てくるのですが、定量的指標が思い付きません。定性だけでもよいでしょうか。

指標に正解はないため、定性だけの指標でも問題ありません。しかし、定性の指標は回答者の主観となるため、そのときの回答者の心情に影響されるかもしれません。また、例えば結果をもとに、現場から経営層に提案したい場合は、「その根拠は？」と問われる可能性もあります。

そのため、数字で変化を捉えられる指標を探してみましょう。
その際、できるだけ変化が大きいものを1つだけ選んでおくと、成果が明らかで、皆のモチベーションアップにもつながります（小さな成功体験の作り方）。

定量的代表といえば、「時間」、「回数」です！

「～にかかる時間が▲▲分減少する」
「～が▲▲回から■回に増える」 など



ワンポイント

10

5. 指標を作成するうえでのポイント③

5. 指標の結果は必ず分析が必要！

<あるやりとり>



なんで、取組後のほうが数字が下がったんだろう…
チェック担当のAさん、何か思いあたることありますか？



前よりはできています。一応、ベッドの高さは低床になって
いるんですが、一番下にはなっていません。



みんなに、一度、ベッドを低床にしてもらって、どこまで下げて
いるのが確認してみよう。

因果関係図でも紹介した事業所の事例ですが、効果測定した後に、数字が下がっていたことから、要因を分析しました。その結果、「ベッドを低床にする」という捉え方が、職員によって異なっていることが判明しました。これは、ベッドのリモコン操作について熟知していなかったことが原因です。皆が正しい操作方法を身につけた後、効果測定をしたところ、もちろん数字が上がりました。

特に想定していた結果と異なるときは、要因の分析が大切です！
判明したときは、できていなかったことを責めるのではなく、
気付くことができたことをポジティブに捉えましょう。



ワンポイント

6. 職員のモチベーションを下げる指標は落とすことも必要！

D事業所では、取組を通して、職員の専門性を高めたいと考え、「自己覚知（定性）」を指標にしました。そのため、自己評価と他者評価を取り入れることにしました。



自己評価と他者評価するというのは、人事に影響するのでしょうか。自分自身が評価されているような気がします…



そういうつもりではないですよ！

指標を作ったときは、良かれと思って作って作ったものの、いざ職員にチェックリストを配布すると、職員が違う受け止め方をすることがあるかもしれません。D事業所では、この指標により、職員のモチベーションを下げてしまったことに気付き、指標を見直すことにしました。

指標がまいちの時は、見直しや削除も可能です！
あくまでもツールですので、職員の反応は大切にしましょう。



ワンポイント

第4項 指標の整理

1. 指標の整理

実証に参加した17のモデル事業所に、令和3年度作成した「指標一覧」についてアンケートを実施し15事業所より回答を得た。「指標一覧が参考になったか」の設問に関しては、11事業所が「参考になった」と回答したが、「大変参考になった」と回答した事業所はなく、4事業所は「あまり参考にならなかった」と回答した。回答の中には、「あてはまる指標がない」という意見が一定数あり、モデル事業所が実際に使用した指標は、独自で作成しているものも多かった。特に、これまで改善活動を何度も経験しているモデル事業所では、自分たちにとって使いやすい、事業所の特徴を活かした指標を作成していた。また、コンサルタントが伴走支援に入った2事業所についても、独自で指標を作成した。

第2項6「改善活動における課題」に記載のとおり、指標自体は事業所の課題や取組内容によって、変化するものである。令和3年度の指標一覧には指標例のみを掲載し、指標の作成方法については触れられていなかったことから、個別の専門職名や具体的な業務内容に関する指標が多くあった（例：「訪問業務の準備・後片付け時間」「昼食の準備・後片付け時間」）。これらは指標の考え方が理解できれば、あえて掲載する必要はないと思われる。今回、活用事例集を作成することから、個別性の高い指標は省き、汎用性のある指標のみ、指標一覧に残すこととした。なお、汎用性のある指標については、モデル事業所が実際に使用した指標等を参考にした。

また、令和3年度は、7つの取組ごとに指標例を用意していたが、指標一覧にした際に、重複する指標も多く掲載されていた。このため、複数の取組を行う事業所の場合（多くの事業所が複数に取り組む）、どちらに指標を入力すれば良いか判断に迷う場面も見られたことから、取組ごとに指標は分けないことにした。さらに、事業所が入力しやすいよう、これまでは入力欄が細かく設定されていた。例えば、初期指標（最初から表示されている指標）と任意指標（自分で入力する指標）、「定量」と「定性」は入力場所が異なり、それぞれで指標を選択または入力する必要があった。改善活動の進め方を通して、指標の考え方の理解があれば、入力箇所を制限する設定は改善活動を狭める可能性があると判断し、指標を入力する項目はシンプルにした。

図表 22 指標の改修内容

	現在	改修案
指標の考え方	初期指標と任意指標に分類 →初期指標と任意指標の整理が不明瞭（「初期指標が任意指標より広い考え方のものであれば、初期と任意が全く別のものを指す場合もある」）	初期指標と任意指標は統合する。
指標の分け方	取組ごとに指標が用意されており、一部重複もある	取組ごとに指標は変えない。
定量と定性の考え方	1つの指標に対し、定量か定性を選択できる →最初から定量か定性が考えたうえで指標を決めるケースはあるものの、指標を決め手から定量か定性を決めるケースは多くない。	あらかじめ定量と定性を記入できる場所をわけておく（選択式にはしない）。
指標の例示	指標を作成しやすいように、指標例は具体的にしている →指標例が多く、見るのに時間がかかる →ツールの活用について理解していないままでは、自分たちの取組にあう指標がないか探してしまう。 →特定のサービス種別にしか対応しない指標が存在。	- 汎用的な指標のみとする。 - 個別の種別に対する指標や固有名詞が入る指標は削除する。 - 効果測定ツール内に、指標一覧（例示）を作成する。 ※「効果測定ツールの活用方法」「指標の作り方」の周知が前提！

図表 23 「課題に対する取組内容（旧：業務効率）」に関する指標一覧

カテゴリ	定量評価 (数値では表せるものに対する評価)	定性評価 (数値では表せないものに対する評価)
単位/選択肢	時間・分／日・週・月・回・個・人 等	ない、あまりない、ややある、ある
業務時間	～にかかる業務時間（分、時間） ～にかかる準備時間（分、時間） ～にかかる作成時間（分、時間） ～にかかる残業時間（分、時間） （呼び出し等がなく取得できた）休憩時間（分、時間、回）	～にかかる業務時間 ～にかかる残業時間 （呼び出し等がなく取得できた）休憩時間
業務量	- 業務量（工数） ～ができた回数（回、個） ～ができなかった回数（回、個）	業務量
人員	～が出来る職員数（人） - 手順（ルール等）通り業務している職員数（人）	～が出来る職員数 - 手順（ルール等）通り業務している職員数
情報共有	- 情報共有のスムーズさ（件） - 情報共有の漏れの発生頻度（件）	- 情報共有のスムーズさ - 情報共有の漏れの発生頻度（件）
負担感		- 身体的負担感 - 心理的負担感

図表 24 「取組によって得たい成果（旧：介護サービスの質の向上）」に関する指標一覧

視点	定量評価 (数値では表せるものに対する評価)	定性評価 (数値では表せないものに対する評価)
単位/選択肢	時間・分／日・週・月・回・人 等	ない、あまりない、ややある、ある
チームケア の 質の向上	・ ニーズ変化への柔軟な対応（件）	・ ニーズ変化への柔軟な対応 ・ 協働のしやすさ ・ 心理的に安心して発言しあえる状況
人材の育成	・ ～が出来る職員数（人）	・ 介護に関する知識や方法の理解 ・ リーダー目線の業務の理解 ・ 管理職目線の業務の理解
仕事に 向き合う姿 勢		・ 仕事に向き合う姿勢 ・ 研修や勉強会への参加意欲
専門性	・ 利用者の～である状況を把握した職 員数（人）	・ 介護技術の習得度 ・ 利用者に対する観察力
チーム意識	・ 職員と管理者のコミュニケーション 時間（分、時間） ・ ～にかかる意見交換の回数（回）	・ チーム意識 ・ 職員と管理者のコミュニケーション のしやすさ ・ 組織の風通しのよさ
利用者と 向き合う時 間	・ 利用者に対するサービス向上（生活リ ハビリ、ヒアリング）のための時間 （分、時間）	・ 利用者に対するサービス向上（生活リ ハビリ、ヒアリング）のための時間
働くモチベ ーション	・ ユトレヒト・ワーク・エンゲジメント 尺度（点） ・ 有給休暇の取得日数（日） ・ その他、尺度等（点）	・ 働くモチベーション

参考：取組前アンケートに回答した 15 事業所のアンケート結果（一部抜粋）

図表 25 指標一覧は、改善活動を進めるうえで参考になったか

【大変参考になった】0 事業所
【参考になった】11 事業所
- 改善活動を行う上で指標がある事で目標が明確になるため。 - あてはまるものが見つからなかったとき参考になりました。 - あてはまるものはなかったが、考え方や書き方の参考になった。 - とても整理されているので、この指標を基に改善活動を行えばより良い事業所になると感じた - 今回の業務改善がどの指標にあたるのか確認するのに、非常に役に立った。
【あまり参考にならなかった】4 事業所
- 細かくてわかりにくい。また、取り組み内容が当てはまらないこともあり、一瞬迷ってしまう。 - 項目が分かりづらい部分が多少あった。 - 施設の内容がほとんどだったため

図表 26 事業所が実際に使用した「業務効率」の指標の数

指標名	設定	居宅	施設	医療	合計
残業時間	初期	1	0	2	3
時間に追われる焦り感（心理的な負担）	初期	2	0	0	2
利用者・家族とのコミュニケーション時間	初期	2	0	0	2
チームの習熟度	初期	1	0	0	1
入浴準備・後片付け時間	初期	1	0	0	1
主体性のある職員行動	初期	1	0	0	1
手順書通りに業務している人数	初期	0	1	0	1
活用可能な時間	初期	0	0	1	1
業務進行のスムーズさ	新規	1	1		2
当日行う業務の把握状況	新規	0	0	2	2
書類の取り出しやすさ	新規	1	0	0	1
アクト準備のしやすさ	新規	1	0	0	1
掲示物の整頓状況	新規	1	0	0	1
見栄えの良さ	新規	1	0	0	1
後片付けの時間	新規	1	0	0	1
スタッフ同士の意見交換頻度	新規	1	0	0	1
思い込みを排除して観察する力	新規	1	0	0	1
記録の抜け漏れの数	新規	1	0	0	1
必要な情報の受け取り	新規	1	0	0	1

指標名	設定	居宅	施設	医療	合計
ゆっくりできる時間の確保	新規	1	0	0	1
仕事遂行ペースをあげる	新規	1	0	0	1
仕事の効率化	新規	1	0	0	1
記録・報告様式の工夫	新規	1	0	0	1
情報共有の工夫	新規	1	0	0	1
アクトの準備時間	新規	1	0	0	1
見栄えの良さ	新規	1	0	0	1
備品の取り出しやすさ	新規	1	0	0	1
保管場所の整頓状況	新規	1	0	0	1
モニタリングの聞き取りがプランにどのように反映しているかの度合	新規	1	0	0	1
モニタリングの聞き取り内容の充実さ	新規	1	0	0	1
明確化された権限委譲の数	新規	1	0	0	1
目指すべきスキルアップの業務内容及び理念を理解している職員数	新規	1	0	0	1
必要なものがどこにあるか分からず探す（人に聞く）回数	新規	1	0	0	1
必要なものが無く（見つからず）業務が中断された回数	新規	1	0	0	1
事業所ものが乱雑で、落ち着いて仕事に取り組めない（心理的負担）	新規	1	0	0	1
派遣表作成にかかる時間	新規	1	0	0	1
新規獲得の判断（心理的負担）	新規	1	0	0	1
手順書の作成	新規	0	1	0	1
リーダーの役割を担える人数	新規	0	1	0	1
業務マニュアルをみて業務を遂行している人数	新規	0	1	0	1
マニュアル通りに行えている人数	新規	0	1	0	1
電子記録の仕方	新規	0	1	0	1
必要な情報の受け取り	新規	0	0	1	1
共有向け会議記録の作成時間	新規	0	0	1	1
ベッドの高さとサイドレールが正しい状態	新規	0	0	1	1

図表 27 実際に使用した「介護の質の向上」の指標の数

指標名	設定	居宅	施設	医療	合計
チーム意識	初期	3	0	3	6
協働のしやすさ	初期	2	1	3	6
ニーズ変化への柔軟な対応	初期	3	1	1	5
心理的に安心して発言しあえる状況	初期	1	1	3	5
職員と管理者のコミュニケーション時間	初期	2	0	2	4
組織の風通しのよさ	初期	2	0	2	4
働くモチベーション	初期	3	0	0	3
介護に関する知識や方法の理解	初期	3	0	0	3
リーダー目線の業務の理解	初期	1	0	2	3
管理職目線の業務の理解	初期	1	0	2	3
仕事に向き合う姿勢	初期	2	0	1	3
介護技術の習熟度	初期	2	0	0	2
利用者に対する観察力	初期	1	0	0	1
利用者に向き合う時間	初期	1	0	0	1
客観的に観察する力	任意	1	0	0	1
OJT の仕組みの整備状況	任意	1	0	0	1
自ら考え率先し行動する態度	任意	1	0	0	1
利用者本意で考え行動する態度	任意	1	0	0	1
思い込みを排除して観察する力	任意	1	0	0	1
自身の成長への期待	任意	1	0	0	1
全体のケアの統一と必要性の理解	新規	2	0	0	2
チームケアの質の向上	新規	0	1	0	1
レクに関わるスタッフの人数	新規	0	0	1	1
カンファレンスが 30 分以内に収まる日数	新規	0	0	1	1
ケアプランの短期目標に沿ったモニタリングができている件数	新規	1	0	0	1
コア会議開催時間の確保	新規	1	0	0	1
事業所空き情報の把握	新規	1	0	0	1
共に笑いあう時間	新規	1	0	0	1
身体を動かし自立神経を整える	新規	1	0	0	1
眠気の改善	新規	1	0	0	1
専門性	新規	1	0	0	1
ケアプランの短期目標に沿ったモニタリングができている件数	新規	1	0	0	1

第5項 ツールの改修

1. 改修内容

<ツールのユーザーインターフェース>

実証に参加した17のモデル事業所に、「効果測定ツール」の使いやすさについてアンケートを実施した。15事業所より回答があったが、2事業所は「使いやすい」と回答しものの、5事業所は「使いづらい」、8事業所は「どちらでもない」と回答した。また、取組後のアンケートでも同様の質問をしたところ、9事業所の回答は、1事業所は「使いやすい（慣れた）」と回答したが、4事業所は「使いづらい（慣れなかった）」、4事業所は「どちらでもない」であった。2回入力した事業所であっても、半数が「使いづらい」と回答する結果となった。なお、「使いづらい」の回答内容には、「入力工数が多い」「どうやって指標を決めるかわからない」「エクセルが使いづらい」等があった。

また、各シートの入力のしやすさやファイルの取り込み方法等についても確認したが、「少々手間取った」「かなり手間取った」等の回答が多い結果となった。アンケートの回答内容やヒアリングから、使いづらい点や手間取った点等は、具体的な動作というよりは、ツール全般に対する印象が強いと思われる。このため、表示される文字数や入力箇所の削減、わかりやすい用語の使用等、ツール自体を可能な限りシンプルにすることにした。

さらに、アンケート結果から、「指標をどちらのシート（業務効率と介護の質の向上）に入力して良いかかわからない」との声もあったことから、シートの違いも分かりづらい要因と思われる。シート名から一見して入力内容がわかるように、「取組および業務効率の指標選択シート」は「課題に対する取組内容」、「サービスの質の視点および質の向上の指標選択シート」は「取組によって得たい成果」に変更することとした。

図表 28 ツールの改修内容

	現在	改修案
対応バージョン	2013、2016、2019	2013、2016、2019、2021、Office365 ※ただし、Office365は随時更新がかかってしまうため、現時点のバージョンにしか対応不可（Excelの限界）
ツールの構成	「業務効率」と「介護サービスの質」の2段構え 「業務効率」は7つの取組を選択後、指標を選択 「介護サービスの質」は、6つの視点を選択後、指標を選択	2段構えはそのままだが、シート名を修正 ◆「業務効率」→「課題に対する取組内容」 ◆「介護サービスの質の向上」→「取組によって得たい成果」
文字量		できるだけ少なくする。 ※使い方はマニュアルに誘導。
グラフ		（そのまま）

<指標の解釈>

令和3年度の「効果測定ツール」では、取組の前後が見える化するグラフとあわせて、初期指標については結果の解釈が表示された。しかしながら、第4項1「指標の整理」で記載したとおり、事業所の多くが独自で指標を作成していたことから、結果の解釈は活用されていなかった。また、実証の結果を踏まえ、作業部会では、「指標によっては、数が増える（減る）ことを単純に解釈することは難しい」との意見があった。改善活動の中においては、どのような結果であっても、事業所内で振り返り、要因を探索する必要がある。コンサルタントが介入したA事業所のように、数値としては効果が下がった場合においても、単純にできていないわけではないこともある。定型的な解釈の表示は、事業所の改善活動の判断を誤らせる可能性があることから、掲載を取り下げることにした。代わりに、「活用事例紹介」において、結果の解釈の仕方について事例を掲載することで、結果について要因を分析する重要性を示すこととした。

参考：取組前アンケートに回答した15事業所のアンケート結果（一部抜粋）

図表 29 メイン画面やファイルの取り込みについて

- | |
|---------------------|
| 【簡単にできた】 6事業所 |
| 【少々手間取ったができた】 6事業所 |
| 【かなり手間取ったができた】 2事業所 |
| 【できなかった】 1事業所 |

図表 30 初期設定シートについて

- | |
|---|
| 【変更した】 8事業所 |
| 【変更していない】 7事業所 |
| <ul style="list-style-type: none">・ 自動で人員基準上の介護職員や機能訓練指導員などあると、何入れてよいかわからないときに、すぐに進められるのかと思いました。・ 初期設定の変更を分かりやすくしていただけると変更しやすい。・ 何をどう活用するのかシートだけではわからない。 初期設定時に基本の想像がついていない。・ 分母と分子の設定が、グラフにどんな影響がでるのか想像できなかったのもう少し知識が必要だと思いました。普段からデータの扱いになれる必要があると感じました。 |

図表 31 指標選択シートの入力方法や指標の選択について

【簡単にできた】 2 事業所

【少々手間取ったができた】 8 事業所

【かなり手間取ったができた】 2 事業所

【できなかった】 3 事業所

- ・ 7つの取り組みをどの部分を使ったら、一番良いかは正直まだ不安なところがあるので、課題分析シートから何かしらで繋がってくると、ここを選ぶときにやりやすいかなと思いました。
- ・ 定量の単位に当てはまるものがなかなか見つからず悩みました。指標を決める際ざっくりな指標になってしまい、具体的にとはならず悩んだ。
- ・ 基本事項として入力してあるものと取り組み内容が似ているような気もするし、違う視点のような気もして、記載内容のとらえかたが難しかった。
- ・ 新たに指標を作成するのは難しいと感じた。この指標は、業務効率化なのか、質の改善なのか。

図表 32 チェックとリストの使いやすさについて

【大変使いやすい】 0 事業所

【使いやすい】 6 事業所

【普通】 25 事業所

【使いづらい】 4 事業所

- ・ UIをもっとキャッチーな感じにしてほしい。
- ・ 定性の「あまりない」「ややある」をつける際、一人一人の受け取り方が違うのでどうつけていいか悩んだ。
- ・ チェック項目が詳しく載っていない 項目の基準が分からない
- ・ 項目の簡素化、文言の工夫によるわかりやすさ
- ・ 入力する箇所が分かりにくかった。
- ・ 指標名に対しての回答方法について文言が合わずわからなかった。
- ・ 定量の入力値は日々利用者様の状態によって違うので日によって違うのでちゃんとしたことは答えることが難しい

図表 33 グラフの結果の表示について

【簡単にできた】 3 事業所

- ・ 結果へのコメントは、もう少しパターン増やせないか。
- ・ グラフを用いるケースが少ないため、どんなケースでグラフを用いたら良いのかわかっていない

【少々手間取ったができた】 4 事業所

- ・ 改善点はわからないが、手間取ったのはファイルの読み込み方法が理解するのに時間がかかった
- ・ 取り組み前のアンケートが取組後にも反映されてしまい戸惑ったが相談したことで改善した。

【かなり手間取ったができた】 0 事業所

【できなかった（自分ではできず事務局に聞いた）】 2 事業所

- ・ 改善点はわからないが、手間取ったのはファイルの読み込み方法が理解するのに時間がかかった
- ・ 取り組み前のアンケートが取組後にも反映されてしまい戸惑ったが相談したことで改善した。

図表 34 グラフ作成時に出る「結果の解釈」と「実際の結果の差異について

【差異はなかった】 1 事業所

【あまり差異はなかった】 2 事業所

【どちらでもない】 4 事業所

【少し差異があった】 1 事業所

【差異があった】 1 事業所

- ・ 任意指標だと結果解釈がでない。
- ・ 今回の取り組みで大幅な時間短縮ができたため、大きな意味のある取り組みだったと思います。
- ・ 専門性が高いものだと差異があるように感じる。
- ・ グラフが作成できなかった。

第2節 介護事業所における生産性向上の取組の見える化方策の試行・検証

本事業では、生産性向上の持続的な取組を支援・拡大させることを目的として、自治体において実施する生産性向上に資する見える化方策について、自治体の協力を得ながら試行および検証を行った。具体的には、介護サービス事業所における生産性向上の取組の見える化方策に必要な要素を検討し、取りまとめるとともに、自治体の協力を得て、既存事業を踏まえた見える化方策の実施案を提案し、試行・検証を通じて意見を収集した。さらに、自治体における試行・検証により得られた意見に加え、「見える化方策」作業部会を組成し、有識者からの意見を踏まえ見える化方策の手順書を作成した。

第1項 都道府県における見える化方策の試行・検証

1. 実施内容

令和3年度に実施した「見える化方策の検討」の結果を踏まえ、今年度事業では、今後の介護現場における生産性向上の取組の見える化方策についての検討を進めるとともに、都道府県の協力を得ながら見える化方策実現に向けた意見収集を行い、今後の事業実施にむけた試行・検証を実施した。

2. 見える化方策（手法）の検討に向けた調査

令和3年度に実施した「見える化方策の検討」では、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普及啓発等に関連した先行事例を6事業抽出した。また、その評価指標や実施体制、取り組んだ成果などを調査し、認証・認定制度や表彰・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。

その結果、認証やアワード事業などの実施は、モデルとなる活動の普及や事業所における介護サービスの品質向上、人材の確保等に繋がっていることが明らかとなった。更に、実施主体（国や自治体）における事業化に向けた課題については、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、といった点から、認証・認定制度に比べ、表彰やアワードは実施主体や応募者の負担が比較的軽く、取り組み易い事が明らかとなった。これらを踏まえ、新たに事業を立ち上げる場合には、表彰・アワード方式からスタートし、認証・認定方式に移行していくことが標準的な流れであることが示唆された。

図表 35 令和3年度の見える化方策(手法)の検討に向けた調査結果（抜粋）

- (1) 見える化方策として認証やアワード事業などが、モデルとなる活動の普及や事業所の品質向上、あるいは、人材の確保に繋がっている
- (2) 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
- (3) 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
- (4) 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が重要になる
- (5) 認証・認定制度に比べ、表彰やアワードは実施主体や応募者の負担が比較的軽く、取り組み易い
- (6) 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ため、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
- (7) 見える化の方式として、新たに事業を開始する場合、表彰・アワード方式からスタートし、認証・認定方式に移行していくという展開も考えられる

■ 昨年度の検討内容と、導き出された、事業化に向けた課題の最終的整理

見える化の方式	方式の解釈 (昨年度報告書より)	意義・成果	実施主体側の負担	応募者の負担	導入しやすさ、受入れやすさ
1 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公の機関が証明すること。				
2 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。				
3 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。				
4 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。				

前述の令和3年度の「見える化方策の検討」結果をふまえ、今年度事業では、各都道府県において実施されている生産性向上に関連すると考えられる認証・評価制度の実施状況について、事業や制度のホームページの記載内容等を中心に文献調査を行った。その結果、現在30の自治体において「介護事業者認証評価制度」が実施されているなど、多くの都道府県において、見える化に資する事業等が実施されていることが確認された。さらに、各事業等の実施目的には「人材確保・育成」「職場環境の改善」「介護サービスの質の向上」等、多くの事業は生産性向上の目的に合致する内容が示されていることが分かった。一方で、生産性向上に資する見える化方策の観点からは以下の課題が明らかとなった。

図表 37 詳細を調査した主な事業

#	見える化方策の方式	自治体名	施策名
1	認証・認定方式	30都道府県	人材育成等に取り組む介護事業者認証評価制度（以下、介護事業者認証評価制度）
2	認証・認定方式	大分県	おおいた働きやすきやりのある介護の職場認証制度（ふくふく認証） （介護事業者認証評価制度）
3	認証・認定方式	兵庫県	介護ロボット補助金・研修事業等（モデル施設認定）
4	表彰・アワード方式	富山県	がんばる介護事業所表彰
5	表彰・アワード方式	神奈川県	かながわベスト介護セレクト20・優良介護サービス事業所「かながわ認証」
6	表彰・アワード方式	堺市	働きやすき魅力あふれる介護事業所等表彰
7	表彰・アワード方式	山梨県	山梨県介護の魅力優良施設・職員表彰 （R3年以降は「山梨県介護の魅力 優良職員表彰」となっている。）
8	表彰・アワード方式	大阪府	おおさか介護かがやき表彰 （R3年以降は実施なし）
9	（取組宣言）	16自治体	介護事業者認証評価制度（一部自治体で実施）
10	（取組宣言）	福岡県	介護応援宣言企業
11	（取組宣言）	山形県	やまがた子育て・介護応援いきいき企業 （令和元年度末をもって新規募集及び更新を停止）
12	（取組宣言）	宮崎県	宮崎働きやすい介護職場づくり宣言事業（今年度初取組）

本事業では令和3年度の検討内容には含まれていなかった「取組宣言」の有効性についても調査した。一部の自治体では、実際に認証・認定取得を目指す介護サービス事業所に取組を開始することを「宣言」させ、認証・認定取得にむけた研修会などの参加資格を付与することで、参加事業所の意識向上に繋げており、「取組宣言」についても一定の有効性が確認された。また、一般企業を対象とした取組として、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）のSECURITY ACTIONを参考とした。SECURITY ACTIONは、中小企業自らが、情報セキュリティ対策に取組むことを自己宣言する制度であり、中小企業の自発的な情報セキュリティ対策への取組みを促す活動を推進し、安全・安心なIT社会を実現するためにIPAが創設した制度である。宣言をした企業は、SECURITY ACTIONのロゴマークをポスター、パンフレット、名刺、封筒、会社案内、ウェブサイト等に表示し、自らの取組みをアピールすることが可能となる。情報セキュリティへの取組みを宣言している中小企業等としてSECURITY ACTIONのウェブサイトに掲載され、対外的に示すことが可能となる。このような取組宣言は外部に対する有効なアピール手段であることから、生産性向上の見える化の手法としても有効であると考えられる。

図表 38 SECURITY ACTION ロゴマークの種類

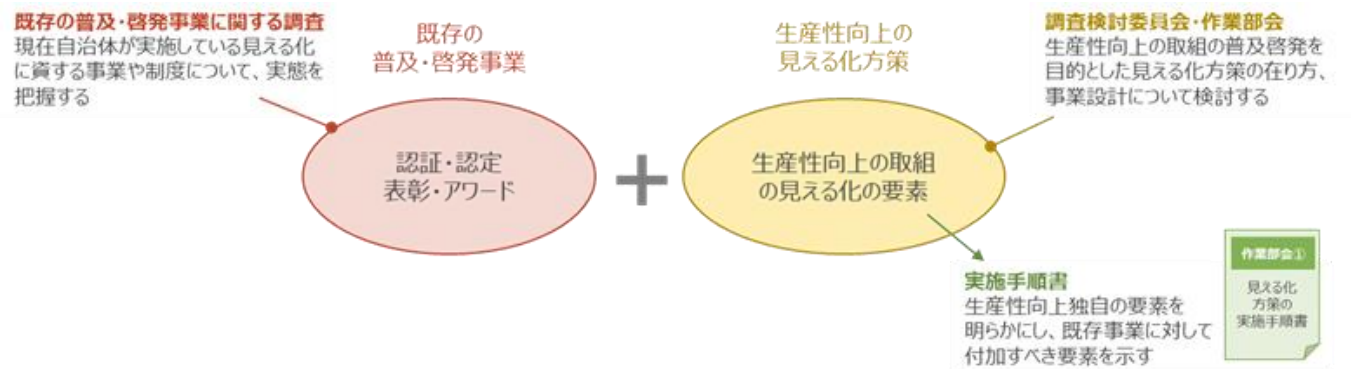


3. 見える化方策の施行・検証に向けた検討

本事業では「見える化方策」作業部会を設置し、各自治体の既存事業等を参考に、生産性向上の普及に資する見える化方策において踏まえるべき要素やその具体的な手法について検討を進めた。具体的には、各自治体が進めている既存事業について、取組の背景、具体的な事業の見える化の取組、その事業成果の検証に着目したヒアリングを行った。ただし、これは各自治体の取組を評価するものではなく、生産性向上に資する見える化方策にとって重要と考えられる観点や要素とは何かを明らかにすることを目的とした。ヒアリングを進めた結果、以下の2つの示唆が得られた。

まず、既に多くの自治体が「人材育成」や「働きやすい職場環境」をテーマとした見える化関連事業・制度を実施しているため、既存事業等に類似する事業を新たに展開することは難しく、自治体に受け入れられない可能性が高いという事が分かった。このため、生産性向上における見える化方策は、既存事業の枠組みをうまく活用しつつ、必要に応じ生産性向上独自の観点や要素を付加していくことが効率的かつ効果的と考えられた。一方、見える化に資する既存事業が無い自治体においては、生産性向上の取組の普及啓発を目的とした見える化方策の観点や要素を提案し実施を促すことが有効であると考えられた。

図表 39 生産性向上における見える化方策の基本方針（案）



次に、生産性向上に資する見える化方策にとって重要と考えられる観点や要素として以下の内容が抽出された。

- ・ 取組の普及に向けたターゲットの明確な設定が行われていなかったため、ターゲット設定を行う必要がある。
- ・ 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るが、実際には事業所の認定や表彰が事業のゴールとなっており、取組内容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かった。取組内容を踏まえた生産性向上の取組を普及させる取組が必要である。
- ・ 補助金を活用したテクノロジーの導入が積極的に進められているが、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の業務プロセス高度化等が目的に明確には設定されていない事業もあった。課題を背景に設定した具体的で本質的な取組の目的を示す必要がある。
- ・ 多くの事業では、事業所の取組の目的や成果が示されているのみで、取組の具体的な内容や経過などは示されていなかったため、具体的な取組内容や経過を示す必要がある。
- ・ 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、「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ることを、丁寧に示す必要がある。
- ・ 既存事業では経営層自らがどのように参画したかは網羅されていなかったが、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、経営層の目線を加える必要がある。

ヒアリングでは複数の自治体担当者から、当該事業を通じて広めようとする取組の横展開や普及の状況について、「芳しくない」「分からない」といった趣旨の声が聞かれが、事業を振り返り、成果を自己評価し「次年度事業に活かすための仕組み」などは確認できなかった。当年度の事業から得られた課題を振り返り、次年度以降の事業に反映するといった、具体的な PDCA の仕組み必要性が示唆された。

<ヒアリングご協力頂いた自治体>

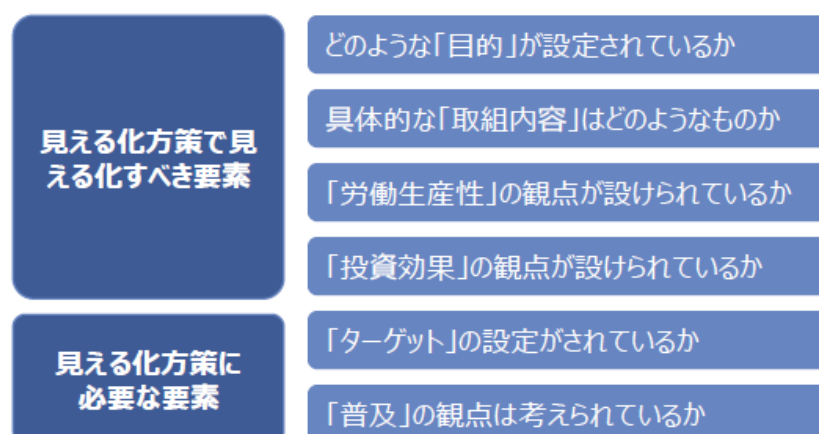
- ・ 6 都道府県

<ヒアリング項目（一部抜粋）>

- ・ 事業を実施した背景（なぜ実施しようと思ったのか）
- ・ 具体的な事業内容（どのようなことを実施しているか）
- ・ 事業の目的、背景、問題意識（なぜその事業を実施しようと思ったか）
- ・ 事業の予算額、財源
- ・ 年間の事業スケジュール
- ・ 対象とする事業所の選定方法、基準
- ・ 事業開始時に直面した課題、その解決方法
- ・ 事業を進めるうえで抱えている課題
- ・ 事業実施による介護サービス事業所からの反応や意見
- ・ 事業効果の評価、振り返り

これらの調査結果を踏まえ、生産性向上の普及に資する見える化方策に必要な6つの要素を抽出した。協力自治体においては既に既存事業が進行中である点を踏まえ、これら各既存事業の内容および6つの要素（案）を踏まえ、事務局にて生産性向上に資する「見える化方策」の実施案を検討し、実施案の施行・検証について各自治体に協力を打診した。

図表 40 見える化方策に必要な場6つの要素（案）



4. 協力都道府県との実施案の試行・検証の実施

前述のヒアリング調査に協力頂いた6都道府県の中から、実施案の試行・検証にあたって3都道府県に協力を頂けることとなった。既に各自治体において実施中の既存事業の内容や生産性向上の普及に資する見える化方策に必要な6つの要素を踏まえ、生産性向上に資する見える化方策の実施案の提案を行った。更に、見える化方策に必要な6つの要素に関する意見収集、および事業を企画・設計する場合に課題とを感じる点や参考にしたい点などについての意見を収集した。加えて、A県においては、それらの意見を踏まえ試行的に事例集作成の企画・設計を行った。

<協力自治体とその自治体が実施している事業>

A県： 認証制度事業

B県： 介護サービス事業所・職員の表彰

C県： 介護ロボット補助金・研修事業等（モデル施設認定）

図表 41 弊社からの提案内容

成果報告会の設計 今年度・又は来年度に予定されている（今年度事業の）成果報告会において、取組内容を紹介する場の設計支援 ➤ 弊社では各種Web会議、対面、ハイブリットでの会議体の開催実績があります。 	フォーラムにおける事業紹介（委託事業） 事業紹介資料の中で、「見える化方策」の観点から紹介資料作成の支援 ➤ 登壇に際しての、事業を見える化する資料作成のお手伝いができます。 
パンフレットや事例集などでの掲載内容の検討 成功事例ばかりではなく、取組過程での気づきや実際の試行錯誤や失敗体験も含め、紹介する資料作成の支援 ➤ 弊社では、生産性向上に関する様々なHP掲載資料、取組内容の事例紹介を網羅したガイドブック等を作成した実績があります。 	事業全体の検証 事業全体の効果検証・フォローアップ調査の設計・実施 ➤ 弊社では毎年多くの介護事業所向けアンケート調査の実績があります。 

<見える化方策に必要な6つの要素（案）についての意見>

- ・ 事業のターゲットについて
 - ✓ 学生向けに就職説明会などを既に実施している。
 - ✓ 個人の表彰等は地域住民などに向けても意識して実施している。
 - ✓ 事業所向けは意識していたが、一般の方向けには特に意識したことは無かったので、新たな視点だと思ったので、検討してみたい。
- ・ 普及の観点について
 - ✓ 介護の日の TVCM への出演、動画制作なども行っており様々な場面で既に活用している。
 - ✓ 動画は、介護人材の養成校の先生から学生に見せるのに良いという評価を得ており、将来介護現場で働く人材に向けてアピール効果が高いと感じている。ただ、対象別にもう少し内容を細かく設定するなど、検討も必要だと感じた。
 - ✓ 認証・認定がゴールになっているというのは、まさにそのとおりだと思った。取組に関する情報発信等、普及や横展開に向けた取組が必要だと感じ、今後の参考にしたい。
- ・ 事業所による取組の目的について
 - ✓ 生産性向上の考え方を理解して頂くため、研修会やセミナーへの参加を要件に含めるなど目的に関する理解が進むようにしている。
 - ✓ 認定を受けた事業所には、生産性向上関連事業の横展開に協力してもらうなど、目的を理解している事業所をモデル事業所として徐々に増やし、横展開していく取組を来年度以降に計画している。
- ・ 事業所による取組内容について
 - ✓ パンフレットに掲載する取組内容については、基本的には介護の魅力発信を主な狙いとしているので、成功体験を掲載している。敢えて失敗した体験というのは考えていなかった。勿論、当事者が失敗体験から学んでいることもあれば、今後、記載して良いと思った。
 - ✓ 掲載内容は、事業所に取組の背景、取組内容、成果・効果の3つの内容で文字数を知らせて書いてもらっているので、その内容を（自治体が）示すことはなかった。
- ・ 介護現場における生産性向上の観点について
 - ✓ 働きやすい職場づくりは、重要な要素として、今後の要件に加える事は可能である
 - ✓ 人材確保の取組の観点は、これまで明確には入れていなかったものである。
- ・ 経営層の観点について
 - ✓ 投資効果については、どのようなものを参考にすべきかという課題もあり、特に網羅していなかった。

事例集作成に協力頂いた A 県では、認証制度に関する事業を行っている。当該事業では、職員のやりがいと働きやすさが両立する職場づくりを目的として、人材育成や職場環境の改善等の取組みを積極的に行っている介護事業所を評価することで、介護業界全体のボトムアップを図り、介護人材の確保を支援することを目指している。同事業は令和 4 年に開始され、認証事業所に対して、年に 2 回、認証の付与や認証書交付式が開催されているが、具体的な取組内容を他の事業所にも普及するための見える化方策の観点・要素は含まれていなかった。生産性向上の普及に資する見える化方策に必要な 6 つの要素を踏まえ、事業所の取組内容をまとめた事例集を作成することとした（発行は再来年度を予定）。事例集の設計にあたっては、事務局が A 県の要望等についてヒアリングを行いつつ、企画案、作業スケジュール、骨子の作成支援を行った。

A 県からは、これまでは事業所の認証をゴールとしていたが、今後は事例集を活用した情報発信を行うことにより、普及に向けた取組を進めたい、経営層をターゲットとして意識した取組は少なかったが、取組を進める上では経営層の関与が重要であることを改めて感じ今後の取組の参考にしたい、生産性向上の観点から、量的評価は他の事業所にもわかりやすいのではないかと、といった意見が得られた。これらの意見を踏まえて、実施手順書に反映させることとした。

図表 42 事例集作成に向けた企画（案）

「見える化方策」に必要な要素	具体的に示した内容
見える化方策の検討	事例集の作成
事業のターゲット	- 認証事業へ参画している事業所 - 認証事業へ興味を持っている、まだ知らない事業所 - 介護職を目指す学生、求職者
普及の観点	- 認証事業を通じた取組には、人材育成の取組が含まれている事を知ってもらい、絶対必要な取り組みだと理解してもらう - 人材育成・確保の観点から、認証事業所の取組内容を知ることにより、自分たちにも出来る！実際にやってみよう！と思ってもらうことにより、取組意欲の喚起につなげる - やりがいがある事業所では、良い人材が育ち、人材採用にもプラスにつながることを理解してもらう <普及方法> - 認証事業所、応募事業所、介護分野に関する教育機関、業界関連団体への配布 - 県内事業所への配布 - 紙媒体の場合は発行部数や問い合わせ件数などからの普及効果検証 - 電子媒体の場合はダウンロード数、閲覧数などからの普及効果検証

「見える化方策」に必要な要素	具体的に示した内容
生産性向上の観点	・ サービスの質の向上の観点から、未だ取組を始めていない事業所も、認証事業の取組で生まれた時間で、サービスの質を向上させようという思いにつながり、県内業界全体のサービスの質の向上につなげる。
経営層の観点	・ 生産性向上の取組は、時間を余計に取られることから敬遠されがちだが、取組後に得られる成果は、時間とコストをかけて取り組む価値があるものであることを、事例集を通じて経営層、現場双方に理解していただく。

図表 43 事例集作成に向けたスケジュール（案）

項目	作業名	令和4年度			令和5年度												令和6年度		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
認証事業	参加宣言					随時受付													
	セミナーの開催							ニーズに応じて実施											
	申請受付						● 受付開始	● 受付終了				● 受付開始	● 受付終了						
	審査							● 審査	● 審査					● 審査	● 審査				
	認証付与			● 認証付与							● 認証付与					● 認証付与			
事例集作成	事例集の目的・ターゲット・周知方法の企画	● 打ち合わせ 1～2回																	
	事例集の骨子作成		● 打ち合わせ 1～2回																
	事例の様式作成			● 打ち合わせ 1～2回															
	表彰事業所への取材・素材の収集					令和4～5年度前期の認証事業所を対象に実施													
	事例集原稿の作成																		
	デザイン化																● 入稿	● 構成修正	
	事例集の印刷・配布・HP掲載		● 福祉の仕事フェア(県)					● 福祉の仕事フェア(県)	● 福祉の仕事フェア(地)	● 福祉の仕事フェア(地)				● 福祉の仕事フェア(県)				● 印刷配布	

図表 44 事例集作成に向けた骨子（案）

構成案	(タイトル) (記載内容)
表紙	A県認証事例集（仮称） □
0	はじめに
1	認証について
①	認証の背景
介護業界の有効求人倍率は、高水準で推移、人材確保が難しい状況が続いている 少子高齢化により、この傾向は更に深刻化することが予想されている 介護業界にとって最も深刻な課題は人材確保 しかし、人材を新規採用しても離職者が多い場合、それは人材確保が出来ているとは言えない 頻繁な職員の入れ替わりは、利用者へのサービスの質の維持・向上を困難にする 新たな人材を確保するための採用活動コスト、採用した人材の指導・育成のコストが経営に与える影響は深刻 この悪循環を断ち切り、人材が定着するための取組が必要	
②	認証の目的
人材育成・確保の観点 サービスの質の向上の観点 生産性向上の取組は、時間を余計に取られることから敬遠されがちだが、 取組後に得られる成果は、時間とコストをかけて取組む価値があるものであることを（経営層、現場双方に）理解していただく	
③	認証とは
職員のやりがいと働きやすさが両立する職場づくりを目的として、人材育成や職場環境の改善等の取組みを積極的に 行っている介護事業者を「働きやすくやりがいのある介護事業者」として認証する制度	
④	認証取得のメリット
介護士業者・介護職員 求職者 利用者・県民	
⑤	認証取得のプロセス
【1】参加宣言 【2】認証申請 【3】書面確認 【4】現地確認 【5】審査 【6】認証付与	
⑥	認証の基準
【1】新規採用者が安心して職場環境に慣れ、仕事を身につけ、定着していくための取組みがある 【2】仕事に「やりがい」を感じ、自らの達成感や成長を感じられる取組みがある 【3】職位・職責に応じた処遇の実現と多様な人材にとって生活と仕事の両立支援の取組みがある 【4】職場内外のコミュニケーション活性化や業務改善の取組みがある	
⑦	認証取得の支援
【1】スタートアップセミナー 【2】課題別セミナー 【3】スキルアップ研修	
⑧	認証マークについて
認証マークデザイン紹介、認証取得後の活用方法	
2	認証事例の紹介 □
①	事業所Aの取り組み事例
抱えていた課題 打ち手①、打ち手② 成果 プロジェクトメンバー、経営者からのコメント	
②	事業所B…
②	…
参考 認証セルフチェックシート	

第2項 見える化方策の実施手順書の作成

1. 実施内容

見える化方策の実施手順書の作成にあたっては、まず、先述の既存事業を対象とした文献調査および自治体職員を対象としたヒアリング調査の結果を検討材料とし「見える化方策」作業部会に諮り、生産性向上に資する見える化方策に必要な観点や考え方、手順書に記載すべき内容等について検討した。

次に、これらの調査および議論の結果、抽出された生産性向上に資する見える化方策に必要な6つの要素（案）を作成し、見える化方策の実施手順書案を作成した。さらに、この手順書案を自治体職員に提示し、新たに生産性向上関連事業を企画・検討する場合や、既存事業に生産性向上の要素を追加する場合に参考となるか等、ヒアリング調査を通じて意見を収集し検証した。このヒアリング調査で収集された自治体職員の意見を、実施手順書案に反映し、実施手順書を完成させた。

2. 手順書作成に向けた試行・検証

先述の文献調査で明らかになっているとおり、既に多くの自治体では「人材育成」や「働きやすい職場環境」をテーマとした見える化関連事業・制度を実施している。そこで、本手順書では、既存事業等に生産性向上の観点や要素を付加していくことを想定し検討を進めた。ただし、現在見える化に資する既存事業を実施していない自治体においても活用できる手順書となるよう設計することとした。

具体的には、まず、ヒアリング結果等から抽出された、生産性向上の見える化方策にとって重要と考えられる要素について、製造業に代表される一般的な生産性の考え方と対比しながら、介護分野における生産性向上の考え方を整理した。

図表 45 見える化方策に必要な6つの要素と介護（サービス業）における生産性向上の考え方

		サービス業（介護）		製造業
見える化方策で見える化するべき要素	どのような「目的」が設定されているか	- サービスの「質」 - 人材確保	≠	- KGI (Key Goal Indicator) - 売上 - 利益
	具体的な「取組内容」はどのようなものか	- ケアプロセス（現場の行動・対応） - 業務プロセス（現場の行動・対応） - サービスへの影響 - SMART※ - 情報マネジメント	≠	- KPI (Key Performance Indicator) - 効率性、品質、能力、環境、在庫管理、保全 - SMART
	「労働生産性」の観点が設けられているか	- 職員の満足度（ES）・仕事への満足度（JS） - 労働時間（残業、休暇） - 人材確保、採用 - 実践スキルの格差解消（正規・非正規） - 多様な働き手の確保（高齢、女性、未経験）	=	同左
	「投資効果」の観点が設けられているか	「いくら費用を掛けたか」投下した費用に対する価値観：CP (Cost Performance) 「いくら時間を掛けたか」投下した時間に対する価値観：TP (Time Performance)	≠	CP
見える化方策に必要な要素	「ターゲット」の設定はされているか	- 未実施職員 - 未実施事業所 - 地域 - 保険者 - 利用者家族	≠	- 社員・従業員 - 株主 - ユーザー - 報酬 - 投資家 - 銀行
	「普及」の観点は考えられているか	オープンナレッジ（分野全体を取り組む）	=	同左

次に、このようにして整理した6つの要素（案）を踏まえつつより細分化し、チェックリスト形式の手順書案を作成した。この手順書案を自治体職員に提示し、ヒアリング調査を通じて検証を行った。

以下は、事務局が示した手順書案に対する自治体職員の主な意見である。

<要素案全体について>

- ・ 6つの要素は重要であり、全ての要素を満たすと良い事業ができると思う。
- ・ 他自治体の事例を参考にしながら事業を進めるので、具体事例がないと自治体の判断だけで動くのは難しいと思う。事業をイメージできる具体的な記載内容があった方が望ましい。
- ・ 新しい施策を実施する際、本当の出発点は現場のニーズである。その他、関連予算や施策も調べる。成果が大事なので、成果が図りやすいものなども、情報としてあるとありがたい。

・

<チェックリストとして整理することに対するご意見（まとめ）>

- ・ 自治体の負担と介護サービス事業所の負担がある。（このチェック項目を）制度設計にどこまで盛り込むか、自治体は負担に感じると思う。
- ・ 要素をすべて満たすと良いものができると思うが、事業ではほぼ100%満たすのは難しい。自治体では少しずつ、段階的に良くしていく考え方が強いため、モデル事業を実施して、少しずつ事業を良くしていくといった中長期的な観点のケースが多い。
- ・ 6つの要素の中で、6つごとに色々な項目があるが、重要な部分と、満たすことが出来れば望ましいという内容もある。
- ・ 目的やプロセスは重要だが、それ以外は望ましい、というような優先順位のグラデーションがあると、何から実施すれば良いか意識が持てる。
- ・ すべてのチェックリストを満たすことができれば良いが、どの水準まで対応すべきか、ということも関わってくるので、事例などで補足があると達成しやすいと思う。
- ・ チェックリストの項目数が多い。元の案は27個だが、6要素×3項目=の18程度に絞っても良いのではないか。少ない方が取り組みやすくなる。
- ・ ワークエンゲージメント、ES、CS等のカタカナ言葉は解説が無いと読んだときに分かりづらい。
- ・ 利用者の満足度変化を前後で測る視点はこれまでなかったので重要な気づきだと思う。業務効率化と共に、利用者目線の満足度も重要だと感じ取った。

このように、6つの要素については一定の理解が得られた一方で、各要素を細分化し、チェックリスト形式とすることに対してはネガティブな意見が相次いだ。

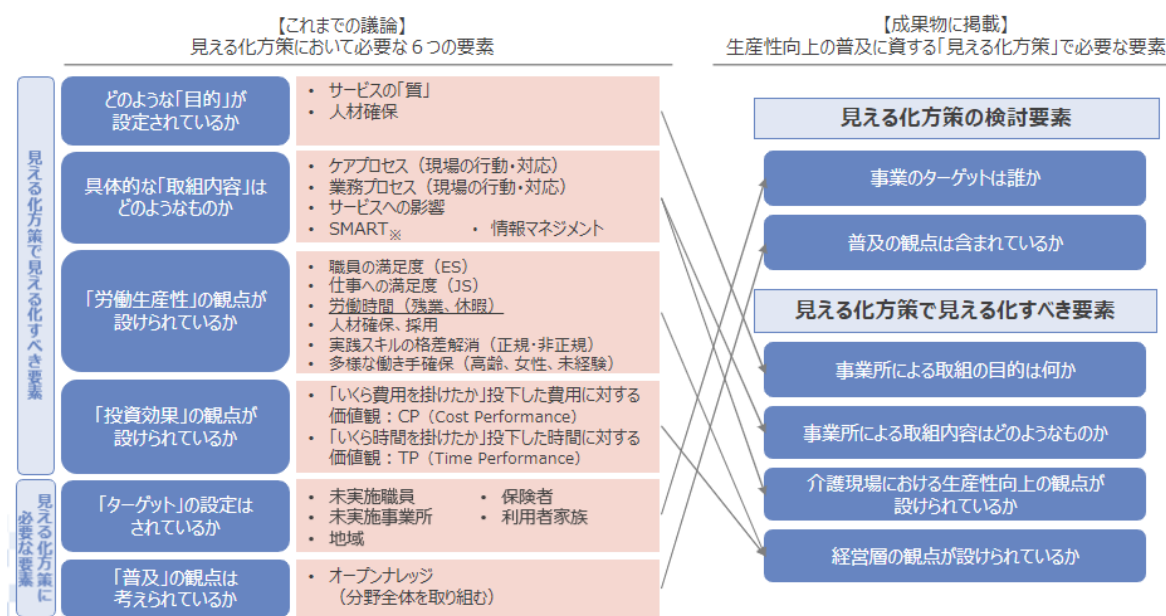
これらの検証結果から、生産性向上の普及に資する見える化方策には、必要な「要素」は示す必要がある反面、それらを細分化しチェックリストとして提示することは、かえって自治体職員の過度な負担感につながることで、加えて、今後事業を企画・設計しようとする自治体職員の柔軟な発想を阻害してしまうという可能性がある事が示唆された。

3. 実施手順書の作成

先述のヒアリング調査の結果を受け、実施手順書の記載様式についてはチェックリスト形式を採用せず、また 6 つの要素については細分化することなく概要のみに留めるとともに、自治体担当者が事業イメージを持ちやすいよう、要素ごとにその要素を踏まえた有効な事例を掲載することとした。

また、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は、「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、再整理を行った。そのうえで「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 つに分けて紹介し、「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 つに分けて紹介することとした。

図表 46 見える化方策に必要な 6 つの要素（最終案）



各要素の具体的な背景や内容は次のとおりである。

① 見える化方策の検討要素 <事業のターゲットは誰か>

本事業における調査等では、事業の対象者、即ちターゲットを明確に設定し、ターゲットの問題意識や関心に合わせ事業設計や周知・情報発信の媒体の選択することで、必要な情報を効果的に届けている事例が見られた。しかしその一方で、事業のターゲットが明確に設定されていない事例も数多く見受けられた。

事業のターゲットは地域の課題や事業の目的に応じて様々に考えられるが、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ある。例えば、生産性向上に取り組んでいない事業所を対象とする場合、事業所の経営層をターゲットとする場合と現場の職員をターゲットに設定する場合では、事業の周知方法や事業で訴求すべきポイントが異なるだろう。

取組の普及に向けたターゲットを明確に設定し、そのターゲットの問題意識や関心、行動パターン等を分析することで、幅広い選択肢の中からより効果的な事業設計や周知・発信方法を選択することが可能となる。

② 見える化方策の検討要素 <普及の観点に含まれているか>

本事業における調査等では、多くの自治体で「働きやすい職場環境づくり」や「人材育成」をテーマとする事業が実施されていることが明らかになった。これらの事業の目的には、先進的な取組の周知や横展開といった「取組の普及」に関する記載があった。しかし、その事業内容を見ると、事業所による取組の宣言や、事業所の認定、表彰自体が事業のゴールとなっており、「取組の普及」に向けた具体的な内容が含まれていない事業が散見された。

望ましい取組を普及するためには、認定や表彰を受けた事業所の取組内容をモデルケースとし、まだ取り組んでいない事業所に向けて広く周知することで、地域全体に取組の機運を高めることが重要である。生産性向上の普及に資する具体的な方策としては、成果報告会を開催し取組内容や実際に取り組んだ職員の感想を紹介することや、取組事例集の作成等が考えられる。また、情報発信の媒体としては、パンフレットの配布やホームページへの掲載に加え、マスメディアや SNS の利用も有効と考えられる。

③ 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>

介護分野における生産性向上の考え方・捉え方は、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る。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ある。介護現場が生産性向上に取り組む目的は、それぞれの介護現場の特性や環境等によって異なるため、経営層を含めた職員間の対話により自らの事業所の現状に応じた目的を見出すことが重要である。

このため、生産性向上の普及に資する見える化方策においては、モデルとなる介護サービス事業所が設定した取組の目的やその目的を設定した過程を見える化することで、これから取り組もうとする介護事業所がそれぞれの問題意識に応じより適切な目的を設定しやすくなると考えられる。

④ 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内容はどのようなものか>

先述のように、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様々である。したがってその目的に向けた取組の内容もまた様々である。このため、生産性向上の普及に資する見える化方策では、取組の成功や失敗といった結果だけでなく、結果に至るまでの取組の内容も見える化することで、まだ取組を行っていない事業所の職員がより具体的に生産性向上の取組をイメージできると考えられる。

加えて、生産性向上に取り組んだ介護サービス事業所が、取組の過程で行った試行錯誤の様子を見える化することも有効であると考えられる。プロジェクトのメンバーが実際に直面した課題やその課題を乗り越えるために工夫した点等は、今後取組を行う事業所の職員の共感を生むと同時に、取組に向けた心構えにもなると考えられる。

⑤ 見える化方策で見える化すべき要素 <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。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る。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る。

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ある。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だが、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ある。

例えば、生産性向上をテーマとしたモデル事業等において、実際に生産性向上の取組を行った事業所から、取組の量的・質的な成果の両面を伝えてもらうことが考えられる。量的な成果としては、残業時間の減少や職員の心理的・身体的な負担感の軽減、質的な成果としては職場の雰囲気（職員間のコミュニケーションの活性化や心理的安全性の向上）や働くモチベーションの変化が考えられる。

⑥ 見える化方策で見える化すべき要素 <経営層の観点が設けられているか>

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いだ。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る。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る。

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、経営層の目線を見える化することは非常に重要であると言える。

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を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る。

例えば、経営者向けのセミナー等を開催し、生産性向上の取組を行った事業所の経営層から、取組にどのように関与したか、また中長期的な投資効果と考えるものを伝えてもらうこと等が考えられる。

第3節 「介護現場における生産性向上推進フォーラム」の開催

「介護分野における生産性向上に対する機運の醸成を図ること」を目的とした「介護現場における生産性向上推進フォーラム」（以降、フォーラム）を開催した。本フォーラムは、全国を8エリア（北海道、東北、関東甲信越、東海北陸、近畿、四国、九州・沖縄）に分けて開催した。フォーラムでは、有識者による生産性向上に関する講演、自治体や介護サービス事業所の取組報告を行うことで、「介護現場における生産性向上のための取組の意義を啓発すること」を目標とした。また、過年度及び本年度のモデル改善活動事例やガイドライン・手引き等の各種ツールの紹介を行うことで、「各介護サービス事業所における具体的な取組を促進するためのキッカケを提供すること」も目指した。

第1項 開催内容

1. フォーラムの概要

図表 47 フォーラムの概要

フォーラム名	介護現場における生産性向上推進フォーラム
開催日時・場所・定員	全国フォーラム（会場 200 人程度、WEB200 名程度） ・ 3月1日（水）13:00～17:30：第一ホテル東京（関東甲信越） 地域フォーラム（各会場 50 人程度、近畿のみ 100 人程度、各 WEB100 人程度） ・ 2月14日（火）13:00～17:00：アートホテル大分（九州・沖縄） ・ 2月17日（金）13:00～17:00：ANA クラウンプラザホテル神戸（近畿） ・ 2月21日（火）13:00～17:00：ホテルマイステイズ松山（四国） ・ 3月3日（金）13:00～17:00：ホテルモントレ仙台（東北） ・ 3月6日（月）13:00～17:00：ホテルグランテラス富山（東海北陸） ・ 3月10日（金）13:00～17:00：ANA クラウンプラザホテル広島（中国） ・ 3月16日（木）13:00～17:00：ロイトン札幌（北海道）
開催方法	ハイブリッド型形式（WEB 会議システムによる配信と会場開催）
プログラムの概要	基調講演、自治体による取組報告、介護サービス事業所による取組報告、取組のポイント、各種ツール等の紹介、介護ロボットや ICT 機器の展示・体験
対象者	介護施設・事業所、病院・診療所、介護・福祉関連団体、中央省庁・地方自治体、広告・マスコミ、その他
プログラム（演者）	・ 主催者挨拶/取組に活用可能な各種ツールの紹介/閉会挨拶 （厚生労働省 老健局 高齢者支援課 介護業務効率化/生産性向上推進室）

	・ 基調講演 九州・沖縄 / 四国 / 関東甲信越 / 東北 / 東海北陸 エリア (日本大学文理学部 教授 内藤 佳津雄 氏) 近畿 / 中国 / 北海道 エリア (一般社団法人 シルバーサービス振興会 常務理事 中井 孝之 氏) ・ 自治体による取組報告 (各エリアで生産性向上の取組支援を進める都道府県 1～3 自治体) ・ 介護サービス事業所による取組報告 (各エリアで生産性向上の取組を実施中の事業所 2～4 事業所) 事業所 ・ 生産性向上の取組を進めるポイント 関東甲信越 / 東北 / 中国エリア (株式会社 TRAPE 代表取締役社長 鎌田 大啓 氏) 九州・沖縄 / 近畿 / 四国 / 東海北陸 / 北海道エリア (株式会社 NTT データ経営研究所 先端技術戦略ユニット HealthCare Implementation グループ グループ長 アソシエイトパートナー 足立 圭司)
--	--

2. プログラム

本フォーラムのプログラムは以下のとおりである。

図表 48 フォーラムのプログラムフォーラムプログラム（全国 / 地域）

時間（目安）		プログラム
全国 フォーラム	地域 フォーラム	
13:00～ (5分)	13:00～ (5分)	① 開会の挨拶(主催者挨拶)
13:05～ (50分)	13:05～ (40分)	② 基調講演
13:55～ (45分)	13:45～ (35分)	③ 自治体による取組報告 ※発表後に2～3分の振り返り時間を設定。
14:40～	14:20～	④ 介護テクノロジー開発企業による機器紹介（前半）

時間（目安）		プログラム
全国 フォーラム	地域 フォーラム	
（10分）	（10分）	
14:50～ （15分）	14:30～ （15分）	休憩 1 回目 ※動画配信（ガイドラインの使い方、支援・促しの手引きの使い方、5S と3Mの考え方）
15:05～ （40分）	14:45～ （35分）	⑤ 介護サービス事業所による取組報告
15:45～ （10分）	15:20～ （10分）	⑥ 介護テクノロジー開発企業による機器紹介（後半）
15:55～ （20分）	15:30～ （20分）	休憩 2 回目 ※動画配信（介護の価値を高める_第 1 回）
16:15～ （40分）	15:50～ （30分）	⑦ 生産性向上の取組を進めるためのポイント
16:55～ （20分）	16:20～ （20分）	⑧ 取組に活用可能な各種ツールの紹介
17:15～	16:40～	⑨ 閉会の挨拶

3. 登壇者・発表内容（自治体・介護サービス事業所）

各エリアでの登壇者、及び発表内容については、主に以下3つの点に留意し、選定を行った。

- ・ 介護現場の生産性向上に関する課題意識を有し、それに関する取組（事業）を行っている自治体・介護サービス事業所であること。
- ・ 課題意識や取組（事業）について、フォーラムに参加する自治体もしくは介護サービス事業所が共感できる内容であり、参加自治体としては「自分たちの自治体でも実施したい」と感じられ、参加事業所としては「所属する自治体を実施してほしい」と感じられる、「自分事として共感できる内容」であること。
- ・ 各エリア内に所在地を置く自治体・介護サービス事業所であること。

留意点を踏まえた、本フォーラムの登壇自治体・介護サービス事業所（以降、登壇者）は以下のとおりである。

図表 49 会場エリア毎の登壇自治体 / 介護サービス事業所

エリア	登壇自治体 (動画で出演した場合は WEB と表記)	登壇事業所の所在地/サービス種別/事業所名 (動画で出演した場合は WEB と表記)
九州・ 沖縄	- 宮崎県 - 長崎県 (WEB)	- 大分県 / 特養 / 社会福祉法人大翔会 Green ガーデン南大分 - 鹿児島県 / 老健 / 公益財団法人慈愛会 介護老人保健施設 愛と結の街 (WEB)
近畿	- 大阪府 - 兵庫県	- 大阪府 / 居宅介護支援 / 合資会社プレゼンス ケアプランハウスクッキー - 兵庫県 / 特養 / 社会福祉法人兵庫県社会福祉事業団 特別養護老人ホーム 万寿の家
四国	- 愛媛県 - 香川県	- 香川県 / 老健 / 医療法人社団谷本内科医院 介護老人保健施設 サンフラワー (WEB) - 愛媛県 / 特養 / 社会福祉法人丹原福社会 特別養護老人ホーム ル・ソレイユ
関東甲信越	- 埼玉県 - 山梨県	- 埼玉県 / 特養 / 社会福祉法人杏樹会 特別養護老人ホーム 杏樹苑 爽風館 - 東京都 / 社会福祉法人 奉優会
東北	福島県	宮城県 / 訪問介護 / 社会福祉法人仙台福祉サービス協会 青葉ヘルパーステーション

エリア	登壇自治体 (動画で出演した場合は WEB と表記)	登壇事業所の所在地/サービス種別/事業所名 (動画で出演した場合は WEB と表記)
		- 青森県 / 特養 / 社会福祉法人 青森社会福祉振興団 - 秋田県 / 特養 / 社会福祉法人雄勝なごみ会 特別養護老人ホーム 幸寿苑
東海北陸	- 愛知県 - 富山県 - 静岡県 (WEB)	- 静岡県 / 特養 / 社会福祉法人清承会 特別養護老人ホーム 白扇閣 - 富山県 / 老健 / 特定医療法人財団五省会 介護老人保健施設 みどり苑 - 愛知県 / 老健 / 社会福祉法人仁至会 介護老人保健施設 ルミナス大府
中国	広島県	- 島根県 / 特養 / 社会福祉法人みずうみ 特別養護老人ホーム うぐいす苑 - 岡山県 / 老健 / 医療法人未来 介護老人保健施設 古都の森 (WEB) - 鳥取県 / 特養 / 社会福祉法人こうほうえん 特別養護老人ホーム にしまち幸朋苑 - 広島県 / 介護医療院 / 社会医療法人社団 陽正会 介護医療院 みのり
北海道	- 北海道 - 株式会社マルベリー (WEB) ¹	- 北海道 / 特養 / 社会福祉法人翔陽会 特別養護老人ホーム 清明庵 - 北海道 / 小多機 / 株式会社ファミリーケアサポート 小規模多機能型居宅介護 ひかり

※サービス種別の略語の定義

- ・ 特養：特別養護老人ホーム
- ・ 老健：介護老人保健施設
- ・ 小多機：小規模多機能型居宅介護

¹ 株式会社マルベリーからは介護ロボットの導入に関する講演を実施していただいた。ここでは便宜上、自治体の欄に記載する。

各登壇者による主な発表内容は以下のとおりである。

図表 50 各登壇者の発表内容

エリア	登壇者	主な発表（取組）内容
九州・沖縄	宮崎県	介護ロボット・ICT / 認証評価制度
	長崎県	介護ロボット・ICT / ノーリフティングケア / 介護助手 / 認証評価制度
	社会福祉法人 大翔会 Green ガーデン南大分	介護ロボット・ICT / ノーリフティングケア
	介護老人保健施設 愛と結の街	ガイドライン活用
近畿	大阪府	介護ロボット・ICT / 多様な働き方
	兵庫県	介護ロボット・ICT / コンサル活用 / ノーリフティングケア / 介護助手
	合資会社 プレゼンス ケアプランハウスクッキー	ガイドライン活用 / コンサル活用
	特別養護老人ホーム 万寿の家	介護ロボット・ICT
四国	愛媛県	介護ロボット・ICT / ノーリフティングケア / 介護助手
	香川県	介護ロボット・ICT / 多様な働き方 / 外国人介護人材
	社会福祉法人 丹原福祉会 特別養護老人ホーム ル・ソレイユ	介護ロボット・ICT / ノーリフティングケア / 介護助手 / ガイドライン活用
	医療法人社団 谷本内科医院 介護老人保健施設 サンフラワー	介護助手
関東甲信越	埼玉県	介護ロボット・ICT / コンサル活用 / モデル事業
	山梨県	介護ロボット・ICT / コンサル活用 / モデル事業
	社会福祉法人 杏樹会 特別養護老人ホーム 杏樹苑 爽風館	介護ロボット・ICT
	社会福祉法人 奉優会	介護ロボット・ICT
東北	福島県	介護ロボット・ICT / コンサル活用 / モデル事業
	社会福祉法人 仙台福祉サービス協会 青葉ヘルパーステーション	多様な働き方

エリア	登壇者	主な発表（取組）内容
	社会福祉法人 青森社会福祉振興団	介護ロボット・ICT
	社会福祉法人 雄勝なごみ会 特別養護老人ホーム 幸寿苑	介護ロボット・ICT
東海北陸	愛知県	介護ロボット・ICT / 外国人介護人材
	富山県	介護ロボット・ICT / 認証評価制度
	静岡県	コンサル活用 / モデル事業
	社会福祉法人 清承会 特別養護老人ホーム 白扇閣	介護ロボット・ICT / チームケア / 広報 / 地域活動
	特定医療法人 財団五省会 介護老人保健施設 みどり苑	介護ロボット・ICT / コンサル活用 / モデル事業
	社会福祉法人 仁至会 介護老人保健施設 ルミナス大府	介護ロボット・ICT / コンサル活用 / モデル事業
中国	広島県	介護ロボット・ICT / 介護助手 / 認証評価制度 / 広報 / 外国人介護人材
	社会福祉法人 みずうみ 特別養護老人ホーム うぐいす苑	介護ロボット・ICT / 介護助手
	医療法人未来 介護老人保健施設 古都の森	介護ロボット・ICT / モデル事業 / 伴奏支援
	社会福祉法人 こうほうえん 特別養護老人ホーム にしまち幸朋苑	業務改善
	社会医療法人 社団陽正会 介護医療院 みのり	介護ロボット・ICT / 伴奏支援
北海道	北海道	介護ロボット・ICT / コンサル活用 / ガイドライン活用
	株式会社マルベリー	介護ロボット
	社会福祉法人 翔陽会 特別養護老人ホーム 清明庵	介護ロボット
	株式会社ファミリーケアサポート 小規模多機能型居宅介護 ひかり	福祉用具 / ICT

4. 周知方法

フォーラム参加者の募集のための周知方法は以下のとおりである。

図表 51 フォーラムの周知方法 一覧

利用媒体	実施者	詳細
ホームページ	業界団体	業界団体のホームページに案内を掲載。
	事務局	事務局のホームページのイベント周知欄に案内を掲載。
	マスメディア	各種メディアのホームページに案内を掲載。
メール	厚生労働省	全国 47 都道府県の介護保険担当課宛にメールでの案内を発信。
	自治体	管轄内の市町村、介護サービス事業所に対して案内を発信。
	業界団体	各業界団体より加入している介護サービス事業所に対して案内を発信。
	事務局	事務局より関連事業で関わっている自治体、事業所に対して案内を発信。
文書	厚生労働省	全国 47 都道府県の介護保険担当課宛に文書での通知を送付。
SNS	事務局	事務局が運営する Facebook グループにて案内を発信。
	その他	主催者、登壇者の SNS より案内を発信。
口コミ・紹介	自治体	管轄内の市町村、事業所に対して直接声がけ。
	業界団体	各業界団体より加入事業所に対して直接声がけ。
	フォーラム関係者	フォーラムの関係者である事務局、登壇者、関連事業委員より職場内、知人に直接声がけ。
プレスリリース	マスメディア	各種マスメディアよりプレスリリースを発信。

※フォーラム専用ホームページ：<https://kaigo-seisansei.com/>

5. 周知先

本フォーラムの開催にあたって、実際に周知を行った周知先は以下のとおりである。

図表 52 フォーラムの周知先 一覧

周知先種別	周知先詳細
令和4年度 本事業の委員	山形市 / 浅野 優歩 氏 ひとづくり工房 esuco（ゑすこ） / 浦山 絵里 氏 公益社団法人日本介護福祉士会 / 及川 ゆりこ 氏 株式会社 TRAPE / 鎌田 大啓 氏 一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 / 小泉 卓也 氏 社会福祉法人 友愛十字会 砧ホーム / 鈴木 健太 氏 兵庫県福祉部高齢政策課 / 田畑 司 氏 日本大学文理学部 / 内藤 佳津雄 氏 一般社団法人シルバーサービス振興会 / 中井 孝之 氏 公益社団法人全国老人保健施設協会 / 福田 六花 氏 早稲田大学人間科学学術院 / 松原 由美 氏 一般社団法人日本在宅介護協会 / 室井 勝一郎 氏 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 / 森岡 豊 氏 社会福祉法人寿量会 / 米満 淑恵 氏 社会福祉法人寿量会 ICT 事業推進室 / 脇田 伸一 氏
自治体	全国 47 都道府県、県下の市町村
業界団体	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 一般社団法人 日本在宅介護協会 一般社団法人 『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 一般社団法人 全国介護事業者連盟 公益社団法人 日本認知症グループホーム協会 全国小規模多機能型居宅介護事業者連絡会 一般社団法人 全国介護付きホーム協会 公益社団法人 全国有料老人ホーム協会 全国定期巡回・随時対応型訪問介護看護協議会 全国個室ユニット型施設推進協議会 一般社団法人 高齢者住宅協会（サービス付き高齢者向け住宅の事業者協会） 一般社団法人 シルバーサービス振興会

周知先種別	周知先詳細
	公益社団法人 日本介護福祉士会 一般社団法人 日本介護支援専門員協会 日本ホームヘルパー協会（長寿社会開発センターが事務局を担う） 全国ホームヘルパー協議会 一般社団法人 日本福祉用具供給協会 一般社団法人 全国福祉用具専門相談員協会 公益財団法人 テクノエイド協会 一般社団法人 日本福祉用具・生活支援用具協会 社会福祉法人 全国社会福祉協議会 社会福祉法人 全国社会福祉協議会／全国社会福祉法人経営者協議会 公益社団法人 日本介護福祉士養成施設協会 公益財団法人 介護労働安定センター 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 独立行政法人 福祉医療機構 公益社団法人 国民健康保険中央会 一般社団法人 全国訪問看護事業協会 一般社団法人 全国デイケア協会 一般社団法人 日本リハビリテーション病院・施設協会 一般社団法人 日本慢性期医療協会 公益社団法人 日本医師会 公益社団法人 日本看護協会 公益社団法人 日本理学療法士協会 一般社団法人 日本作業療法士協会 一般社団法人 日本言語聴覚士協会
介護サービス事業所	令和4年度効果測定ツール実証モデル事業に参加中の介護サービス事業所 事務局担当モデル事業に参加中の山梨県、福島県、埼玉県、福岡県内の介護サービス事業所 「介護現場における多様な働き方に関する調査研究事業」に参加中の介護助手導入や働き方改善に取り組む介護サービス事業所 「介護助手等の導入に関する実態及び適切な業務の設定等に関する調査研究事業」におけるヒアリング実施先の介護サービス事業所 過年度の生産性向上関連セミナー事業に参加していた介護サービス事業所
マスメディア	株式会社高齢者住宅新聞社 株式会社環境新聞社 福祉新聞 中央法規出版株式会社

周知先種別	周知先詳細
	第一法規 株式会社 株式会社クイック 株式会社官庁通信社（JOINT） 共同通信社 独立行政法人 福祉医療機構（WAM NET）
その他	「介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォーム事業」における各相談窓口、リビングラボ窓口、実証フィールド窓口 「介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォーム事業」における実証フィールド 「ニーズ・シーズマッチング支援事業」におけるマッチング委員、マッチングサポーター

6. 協賛団体

本フォーラムへの協賛団体は以下のとおりである。

図表 53 フォーラムの協賛団体 一覧

団体名
公益財団法人 介護労働安定センター
独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
公益社団法人 国民健康保険中央会
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 全国介護付きホーム協会
一般社団法人 全国個室ユニット型施設推進協議会
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
一般社団法人 全国定期巡回・随時対応型訪問介護看護協議会
一般社団法人 全国福祉用具専門相談員協会
一般社団法人 全国訪問看護事業協会
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
公益財団法人 テクノエイド協会
一般社団法人 日本介護支援専門員協会
公益社団法人 日本介護福祉士会

団体名
公益社団法人 日本介護福祉士養成施設協会
一般社団法人 日本言語聴覚士協会
一般社団法人 日本在宅介護協会
一般社団法人 日本作業療法士協会
公益社団法人 日本認知症グループホーム協会
一般社団法人 日本福祉用具供給協会
一般社団法人 日本福祉用具・生活支援用具協会
公益社団法人 日本理学療法士協会
独立行政法人 福祉医療機構
一般社団法人 『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会

※ 2/22 時点最終版

7. 申込者の属性（参加者については第2項に記載）

本フォーラムの申込者数は以下のとおりである。

図表 54 エリア別 申込者数

エリア	開催日時	会場申込者数 (人)	WEB 申込者数 (人)	合計申込者数 (人)
九州・沖縄	2月14日（火）13:00～	25	229	254
近畿	2月17日（金）13:00～	122	245	367
四国	2月21日（火）13:00～	32	124	156
関東甲信越	3月1日（水）13:00～	213	615	828
東北	3月3日（金）13:00～	59	240	299
東海北陸	3月6日（月）13:00～	54	179	233
中国	3月10日（金）13:00～	60	227	287
北海道	3月16日（木）13:00～	61	156	217
合計		626	2,015	2,641

図表 55 フォーラムの申込者 所属先（複数回答有、FAX 申込を除く）

所属先	件数
介護施設・事業所	1,443
病院・診療所等	59
介護・福祉関係団体	211
中央官庁・地方自治体	120
広告・マスコミ	9
研究者・コンサルタント	67
その他	182
合計	2,091

図表 56 フォーラム申込者 介護施設・介護サービス事業所別件数
(複数回答有、FAX 申込を除く)

介護施設・介護サービス事業所内訳	件数
居宅介護支援	689
訪問介護（ホームヘルプ）	497
訪問入浴	119
訪問看護	265
訪問リハビリ	131
夜間対応型訪問介護	20
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	105
通所介護（デイサービス）	584
通所リハビリ	177
地域密着型通所介護	186
療養通所介護	2
認知症対応型通所介護	171
小規模多機能型居宅介護	238
看護小規模多機能型居宅介護（複合型サービス）	51
短期入所生活介護（ショートステイ）	324
短期入所療養介護	4
介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）	469
介護老人保健施設（老健）	236
介護療養型医療施設	10
特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム、軽費老人ホーム等）	315
介護医療院	0
その他	232
合計	4,825

※その他回答の多くは、介護施設ではなく、IT 企業や団体等であった。

図表 57 フォーラム申込時に選択された参加のきっかけ（複数回答有、FAX 申込を除く）

参加のきっかけ	件数
行政の方向性・取組内容について知りたい	1,229
自治体の取組内容について知りたい	819
施設・事業所の取組事例を知りたい	1,291
介護経営のヒントが欲しい	636
現場の課題が多く何とかしたい	525
業務改善／生産性向上を始めたい	947
業務改善／生産性向上を始めたが上手くいっていない	189
ICT／ロボット導入を行いたい	481
ICT／ロボット導入を始めたが上手くいっていない	91
登壇者の講演を聴きたい	312
ICT／ロボットの体験をしたい	159
関係者間でのネットワーク、横のつながりを形成したい	187
その他	24

※複数回答あり

8. 展示場への出展企業・団体

各エリアの展示場に出展した出展企業・団体は以下のとおりである。

図表 58 出展企業・団体 / 製品 / カテゴリー一覧

No.	出展企業・団体名	製品名	カテゴリー
1	株式会社ジェイテクト (販売代理店：株式会社豊通オールライフ)	介護用パワーアシストスーツ 「J-PAS fleairy (ジェイパス フレアリー)」	移乗 (装着)
2	株式会社 FUJI	移乗サポートロボット「Hug」	移乗 (非装着)
3	株式会社 ウィズ	自動排泄処理装置「キュラコ」	排泄
4	トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社	排泄予測デバイス 「DFree (ディー・フリー)」	排泄
5	アイ・アール電子工業株式会社	介護老人保健施設が考案した 離床カメラシステム	見守り
6	エコナビスタ株式会社	SaaS 型高齢者見守りサービス 「ライフリズムナビ®+Dr.」	見守り
7	コニカミノルタ株式会社	介護施設向けサービス 「HitomeQ (ひとめく) ケアサポート」	見守り
8	株式会社ツカモトコーポレーション	介護用見守りセンサー 「AlgoSleep (アルゴスリープ)」	見守り
9	凸版印刷株式会社	「SensingWave™ (センシングウェーブ) 介護見守りシステム」	見守り
10	株式会社バイオシルバー	見守り介護ロボット 「aams/アアムス」	見守り
11	株式会社エクサウィザーズ	介護記録 AI アプリ 「CareWiz ハナスト」	介護業務支援
12	株式会社ケアコネクトジャパン	介護ソフト・介護システム 「CAREKARTE (ケアカルテ)」	介護業務支援
13	公益社団法人 国民健康保険中央会	ケアプランデータ連携システム	介護業務支援
14	TANOTECH 株式会社	非接触・非装着型モーション トレーニングツール「TANO」	レク & リハ
15	愛媛ケア・アシスト	手指・足首のリハビリテーション 補助ロボット 「パワーアシストシリーズ」	リハ
16	富士ソフト株式会社	ヒューマノイドロボット 「PALRO (パルロ)」	コミュニ ケーション

No.	出展企業・団体名	製品名	カテゴリ
17	社会福祉法人 大分県社会福祉協議会 大分県介護ロボット普及推進センター		その他

図表 59 エリア別 出展企業・団体

No.	出展企業・団体名	九州・沖縄	近畿	四国	関東甲信越	東北	東海北陸	中国	北海道
1	株式会社ジェイテクト（販売代理店：株式会社豊通オールライフ）	●	●	●	●	●	●	●	●
2	株式会社 FUJI		●		●		●	●	
3	株式会社ウィズ				●				
4	トリプル・ダブリュー・ジャパン株式会社	●	●			●	●	●	
5	アイ・アール電子工業株式会社			●					
6	エコナビスタ株式会社		●		●	●			●
7	コニカミノルタ株式会社						●		
8	株式会社ツカモトコーポレーション						●		
9	凸版印刷株式会社							●	
10	株式会社バイオシルバー	●							
11	株式会社エクサウィザーズ	●	●	●	●	●	●	●	●
12	株式会社ケアコネクトジャパン	●	●	●	●	●	●	●	●
13	公益社団法人 国民健康保険中央会				●				
14	TANOTECH 株式会社	●	●	●	●	●	●	●	●
15	愛媛ケア・アシスト			●					
16	富士ソフト株式会社		●	●	●	●			●
17	社会福祉法人 大分県社会福祉協議会 大分県介護ロボット普及推進センター	●							
出展企業・団体の合計数		7	8	7	9	7	8	7	6

各エリアにおける出展事業所については、以下の点に留意し、選定を行った。

- ・ 会場毎に最低 6 社の出展事業所を募る。
 - 参加希望者に対して、「現地で多くの介護ロボット・ICT について知れる」という、現地参加のメリットを訴求するため。
- ・ カテゴリの重複を極力避ける。
 - 用途に合わせた様々なカテゴリの介護ロボット・ICT を知ってもらう機会とするため。

第2項 開催結果

1. 参加者数

本フォーラムの参加者数の実績は以下のとおりである。

図表 60 エリア別 参加者数

エリア	開催日	会場参加者数 (人)	WEB 参加者数 (人)	合計参加者数 (人)
九州・沖縄	2月14日(火)	32	189	221
近畿	2月17日(金)	108	204	312
四国	2月21日(火)	37	95	132
関東甲信越	3月1日(水)	146	469	615
東北	3月3日(金)	51	175	226
東海北陸	3月6日(月)	49	140	189
中国	3月10日(金)	51	152	203
北海道	3月16日(木)	56	112	168
合計		530	1,536	2,066

2. フォーラムランディングサイトのアクセス実績

フォーラムランディングサイトにおける、申込媒体ごとのアクセス実績は以下のとおりである。

図表 61 フォーラムランディングサイトのアクセス実績

申込媒体	PC	スマートフォン	タブレット
アクセス人数(人)	10,152	2,317	71

※集計期間は、サイトのオープンから、3/9(木)23:59(札幌会場締め切り)までとした。

3. アンケート結果

本フォーラムでは各会場の参加者に対して、アンケートを実施した。そのアンケート結果の中で、参加者の基本情報、及びフォーラムの感想に関するアンケート結果は以下のとおりである
※全会場の回答が締め切りとなった、3/23(木)23:59 時点のデータで集計を行った。

参加者数に占めるアンケート回答者数（以下、回答者数）の割合は、全体で 45.0%となった。その中でも、九州・沖縄エリアが最も多く、55.2%であった。

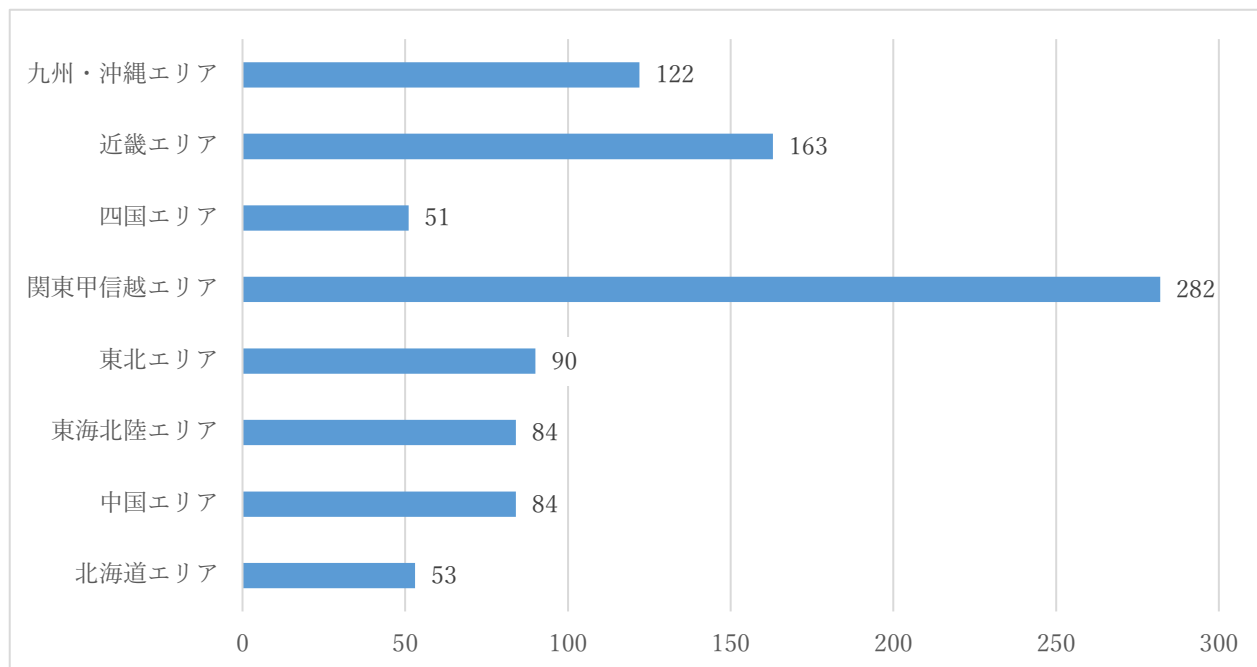
図表 62 参加者数に占めるアンケート回答者数の割合（%：小数点第2位を四捨五入）

エリア	合計参加者数（人）	アンケート回答者数（人）	回答率（%）
九州・沖縄	221	122	55.2
近畿	312	163	52.2
四国	132	51	38.6
関東甲信越	615	282	45.9
東北	226	90	39.8
東海北陸	189	84	44.4
中国	203	84	41.4
北海道	168	53	31.5
合計	2,066	929	45.0

① 参加者の基本情報

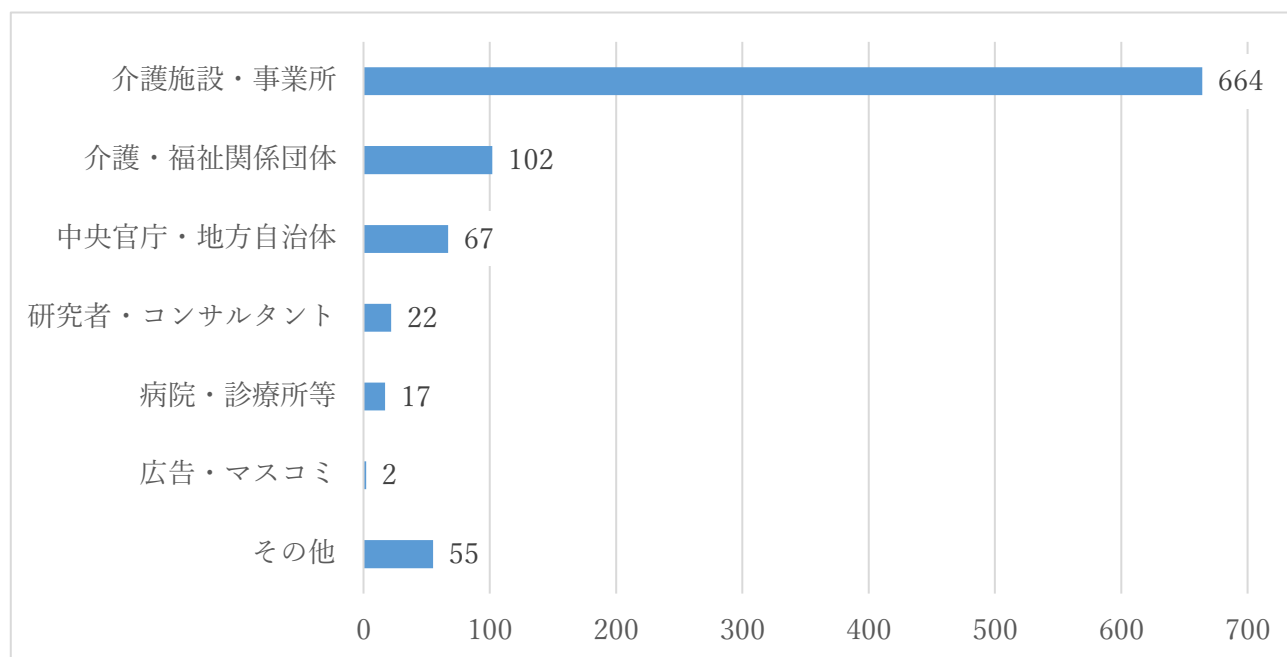
回答者数は「関東甲信越エリア」が最も多く、282 人であった。

図表 63 エリア別 アンケート回答者数（単位：人）



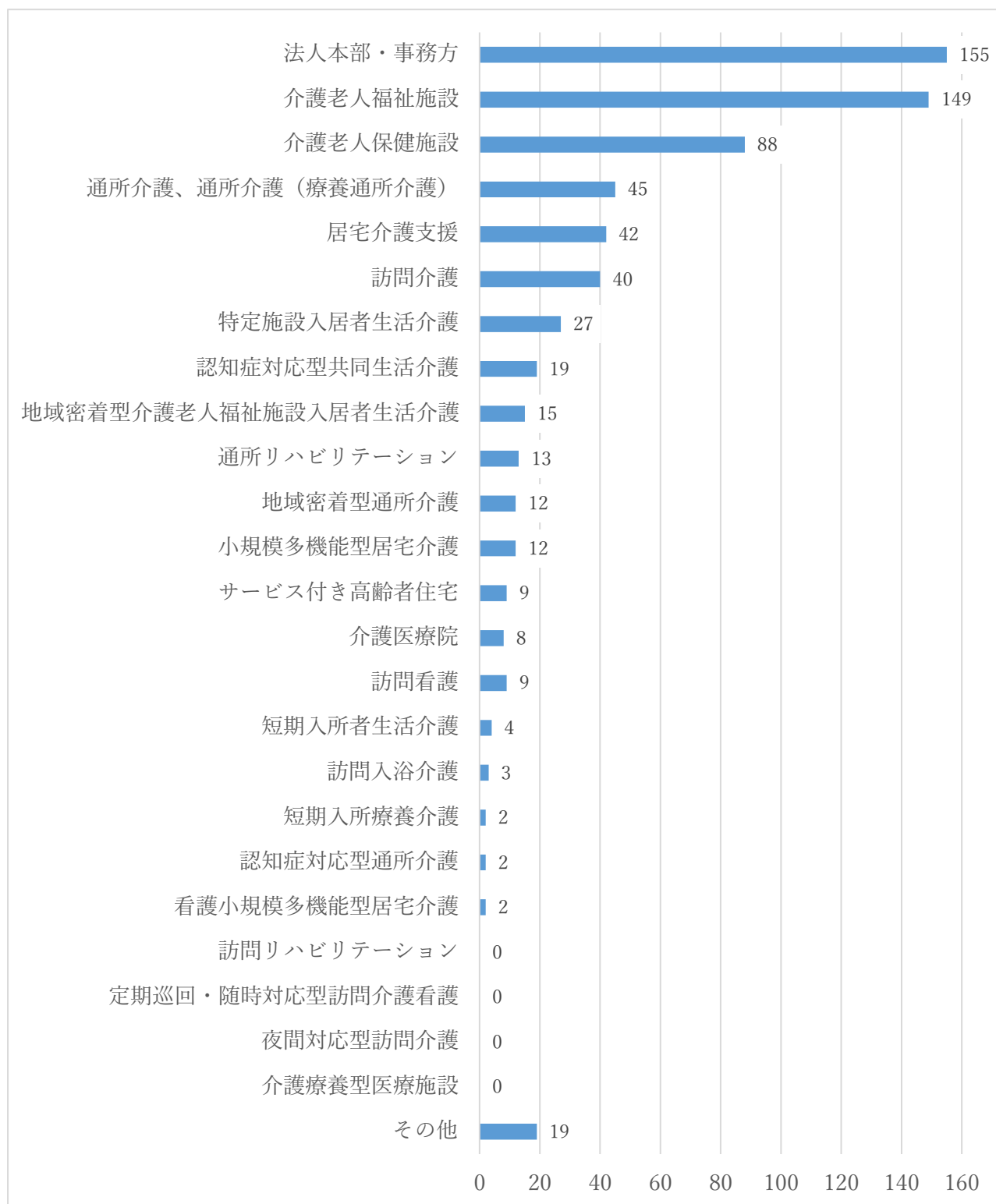
回答者の所属先は「介護施設・事業所」が最も多く、664 人であった。

図表 64 所属先（単位：人）



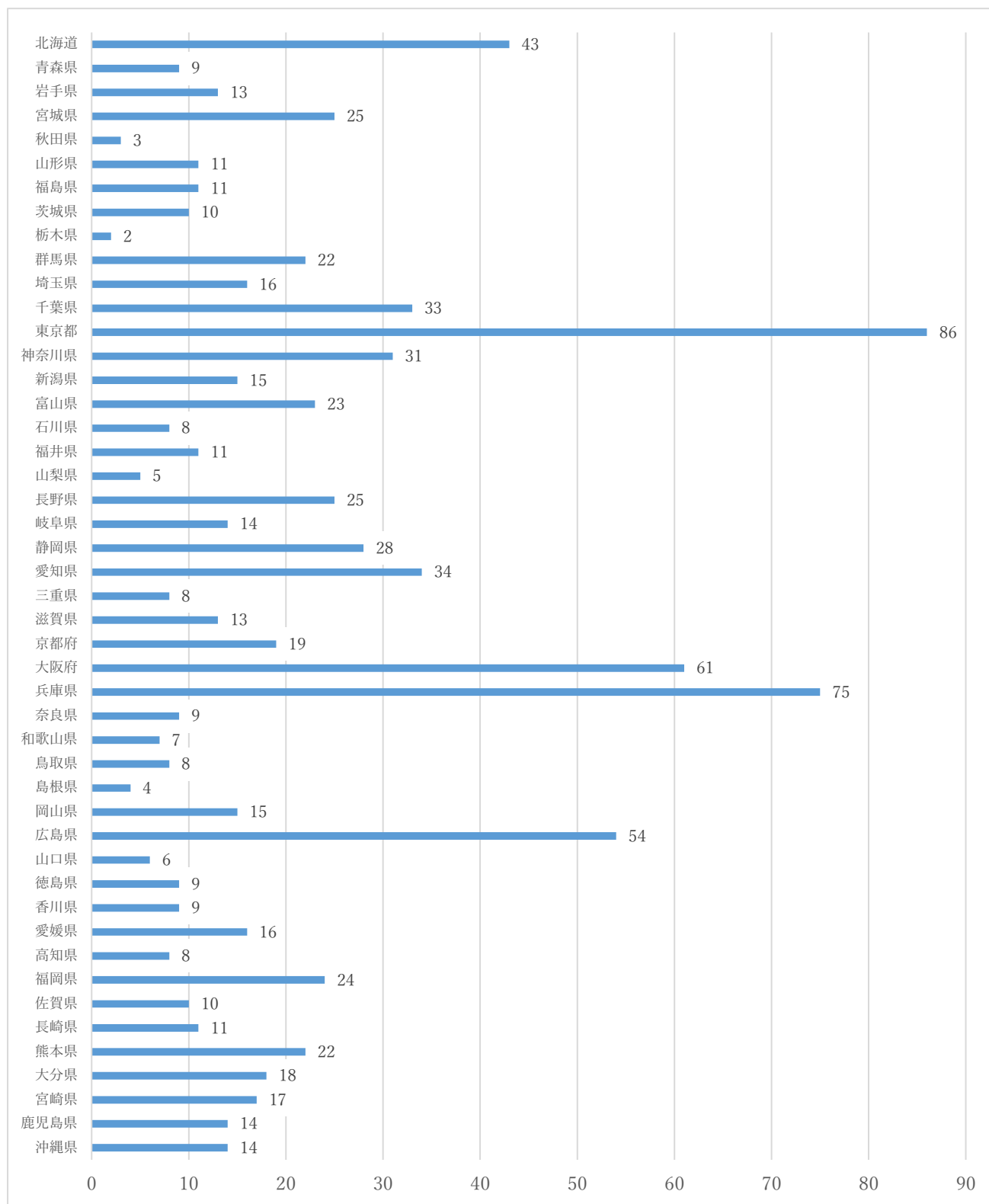
「介護施設・事業所」の回答者のうち、主なサービス種別は「法人本部・事務方」が 155 人と最も多く、次いで「介護老福祉施設」が 149 人、「介護老人保健施設」が 88 人であった。

図表 65 介護施設・事業所の主なサービス種別（単位：人）



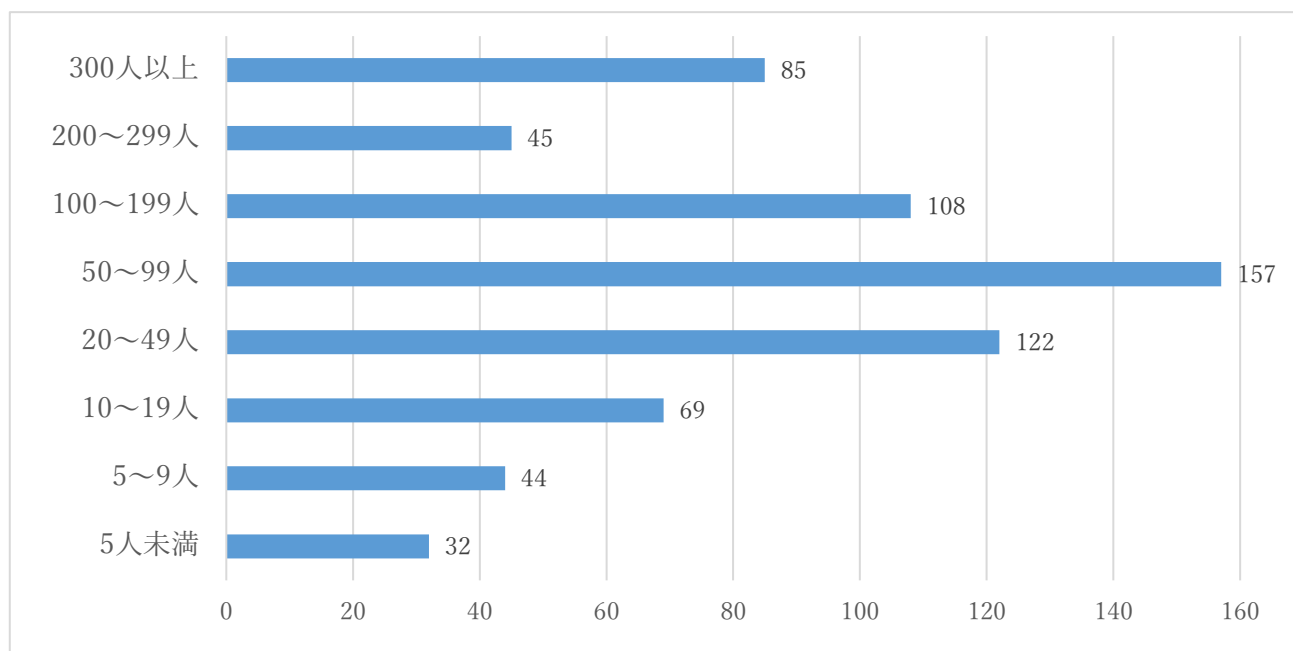
回答者の所属先の所在地は、「東京都」が 86 人と最も多く、次いで「兵庫県」が 75 人、「大阪府」が 61 人であった。

図表 66 所属先の所在地（単位：人）



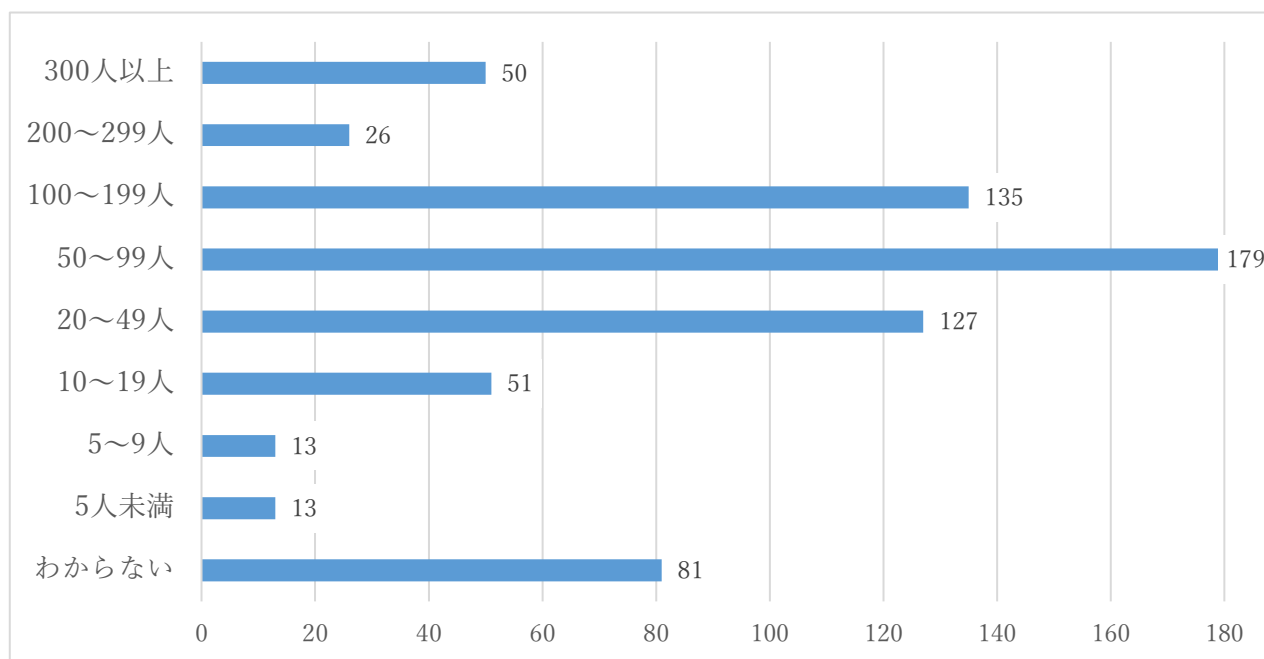
「介護施設・事業所」「病院・診療所等」の回答者が所属する事業所の職員数は、「50～99人」が157人と最も多く、次いで「20～49人」が122人、「100～199人」が108人であった。

図表 67 事業所の職員数（単位：人）



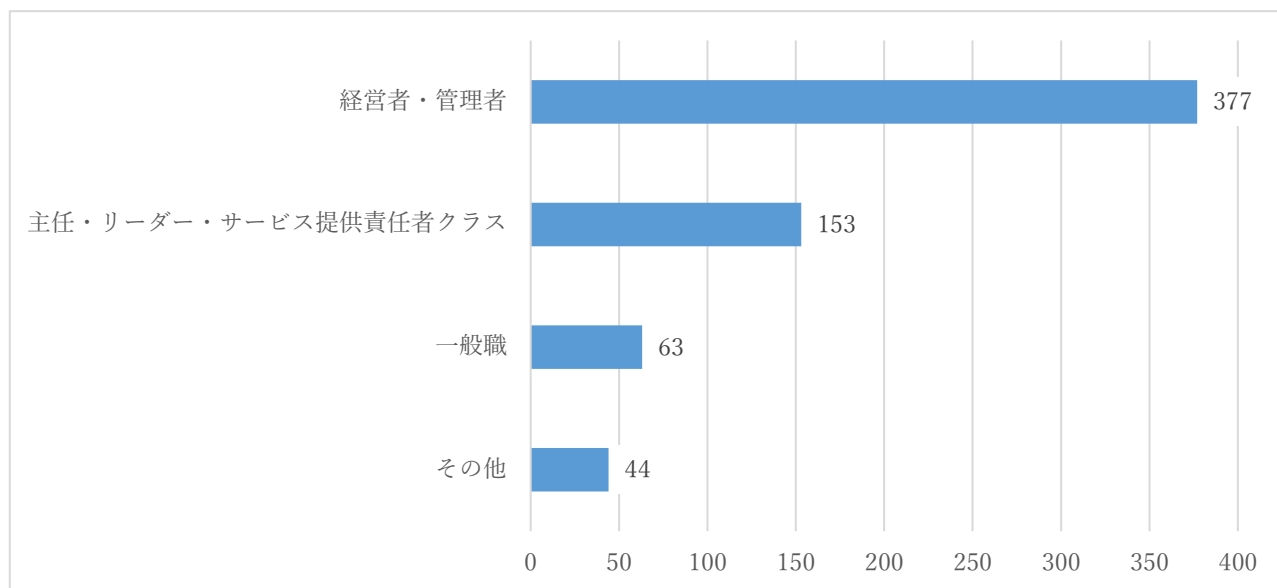
「介護施設・事業所」「病院・診療所等」の回答者が所属する事業所の定員数は、「50～99人」が179人と最も多く、次いで「100～199人」が135人、「20～49人」が127人であった。

図表 68 事業所の定員数（単位：人）



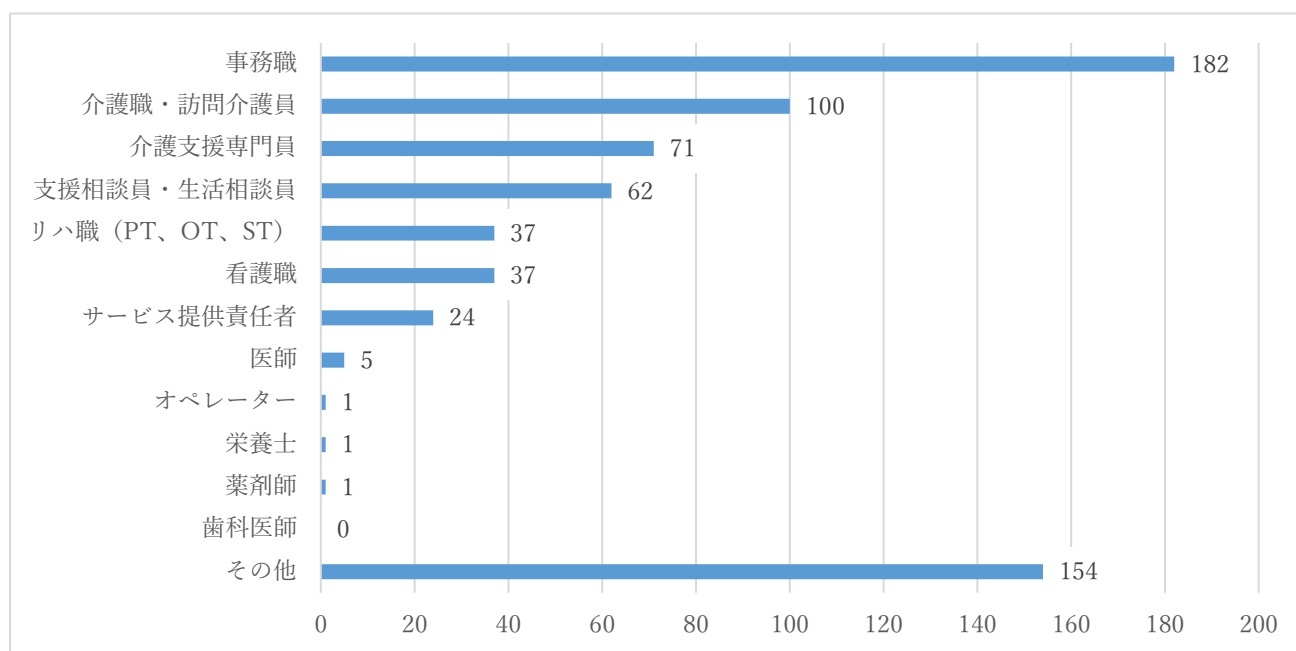
「介護施設・事業所」「病院・診療所等」の回答者の事業所内での職位は、「経営者・管理者」が最も多く、377 人であった。

図表 69 事業所内での職位（単位：人）



「介護施設・事業所」「病院・診療所等」の回答者の事業所内での職種は、「その他」を除いて「事務職」が182人と最も多く、次いで「介護職・訪問介護員」が100人、「介護支援専門員」が71人であった。

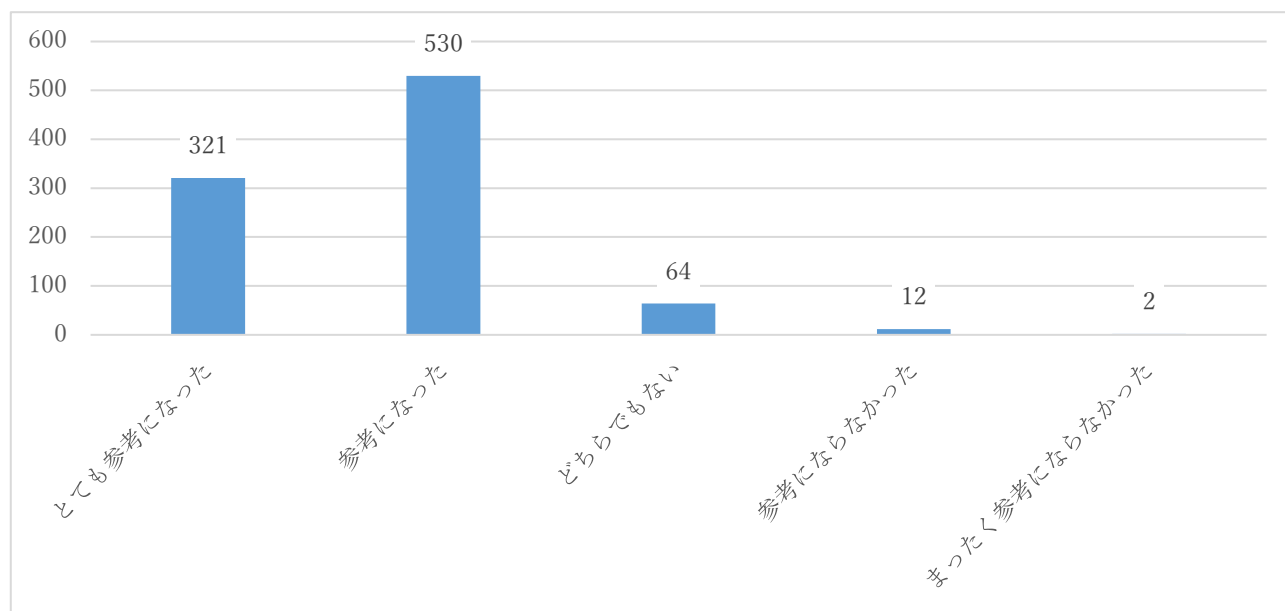
図表 70 事業所内での職種（単位：人）



② フォーラムの感想

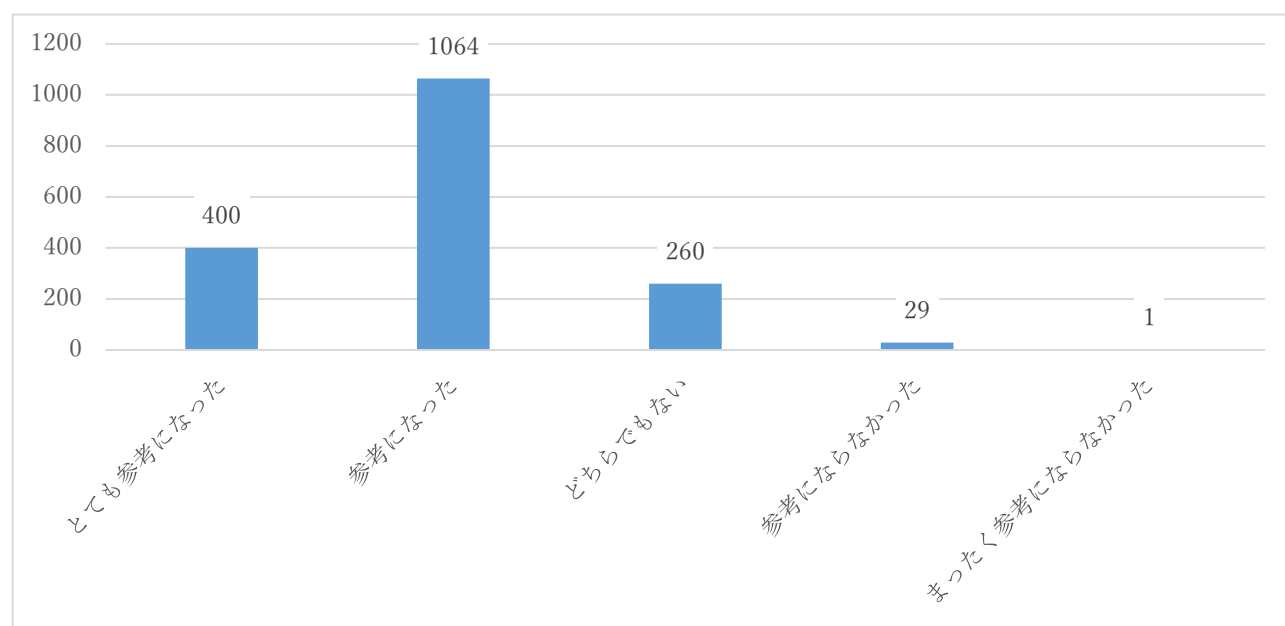
回答者のプログラム「基調講演」の感想は、「とても参考になった」が 321 人、「参考になった」が 530 人であった。

図表 71 「基調講演」の感想（単位：人）



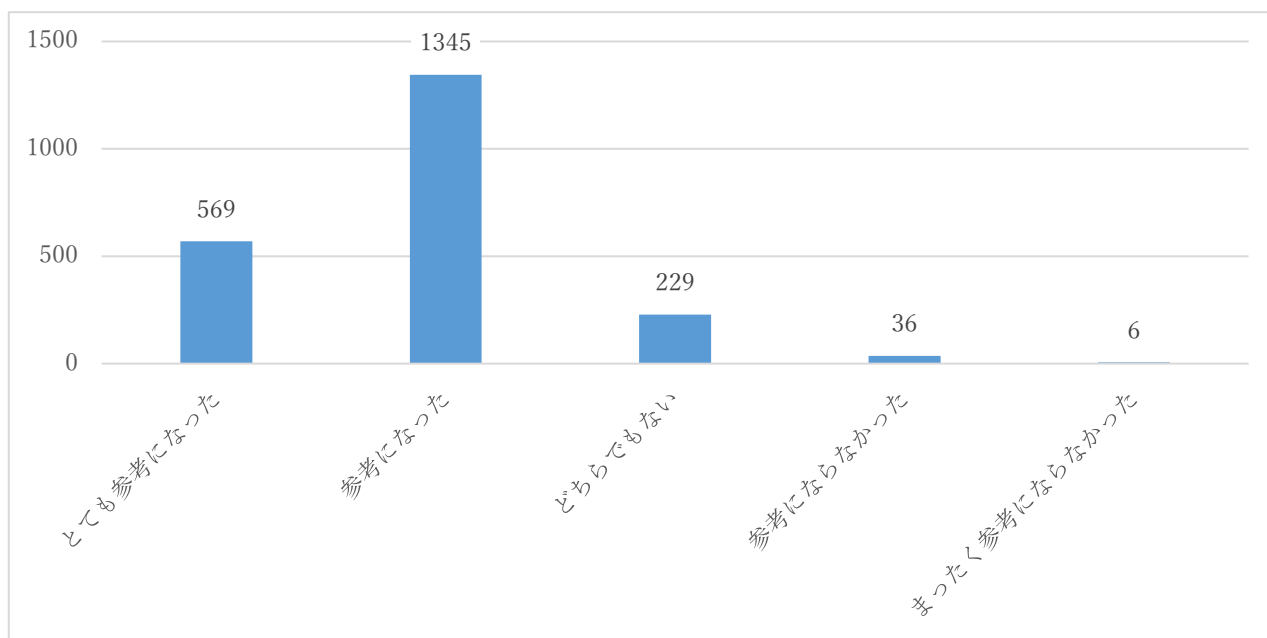
回答者の「自治体による取組報告」の感想は、「とても参考になった」が 400 人、「参考になった」が 1064 人であった。

図表 72 「自治体による取組報告」の感想（単位：人、全報告分を合算した値）



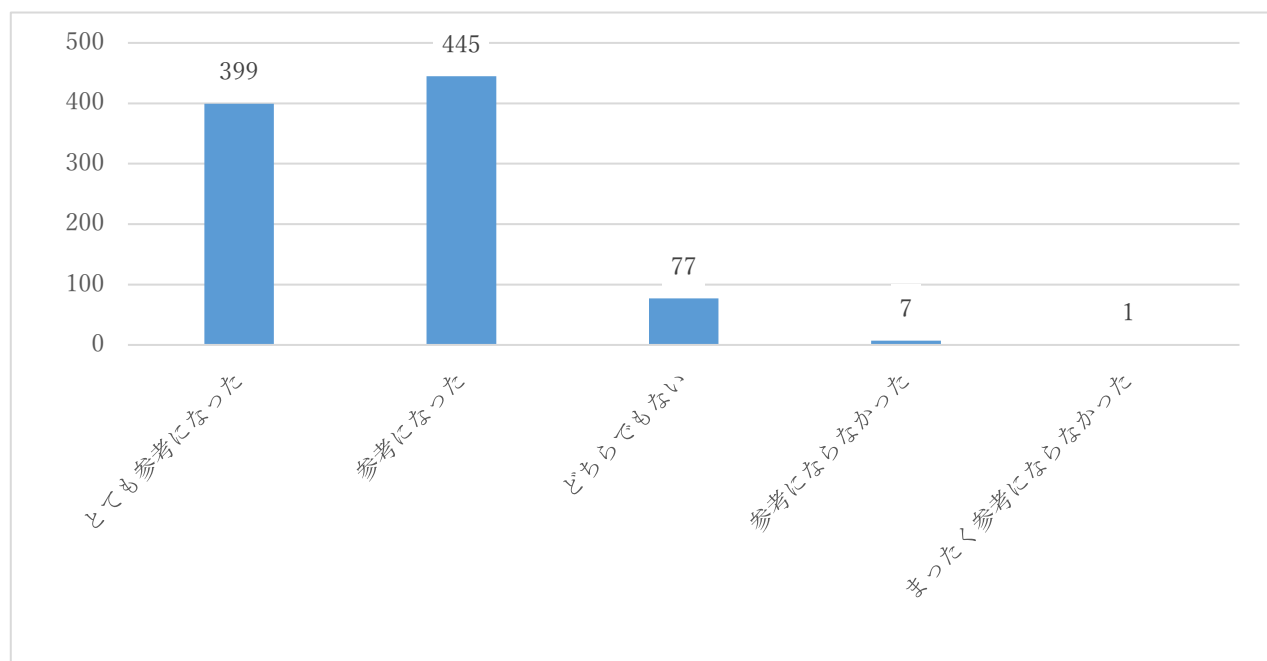
回答者の「介護サービス事業所による取組報告」の感想は、「とても参考になった」が569人、「参考になった」が1345人であった。

図表 73 「介護サービス事業所による取組報告」の感想（単位：人、全報告分を合算した値）



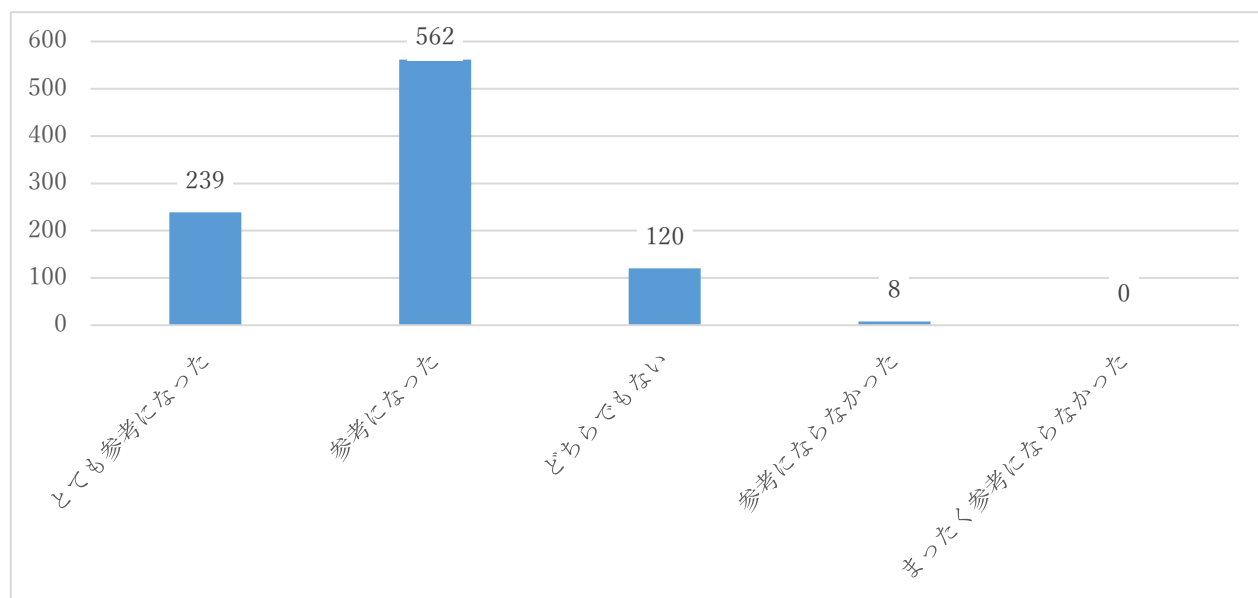
回答者の「生産性向上の取組を進めるためのポイント」の感想は、「とても参考になった」が399人、「参考になった」が445人であった。

図表 74 「生産性向上の取組を進めるためのポイント」の感想（単位：人）



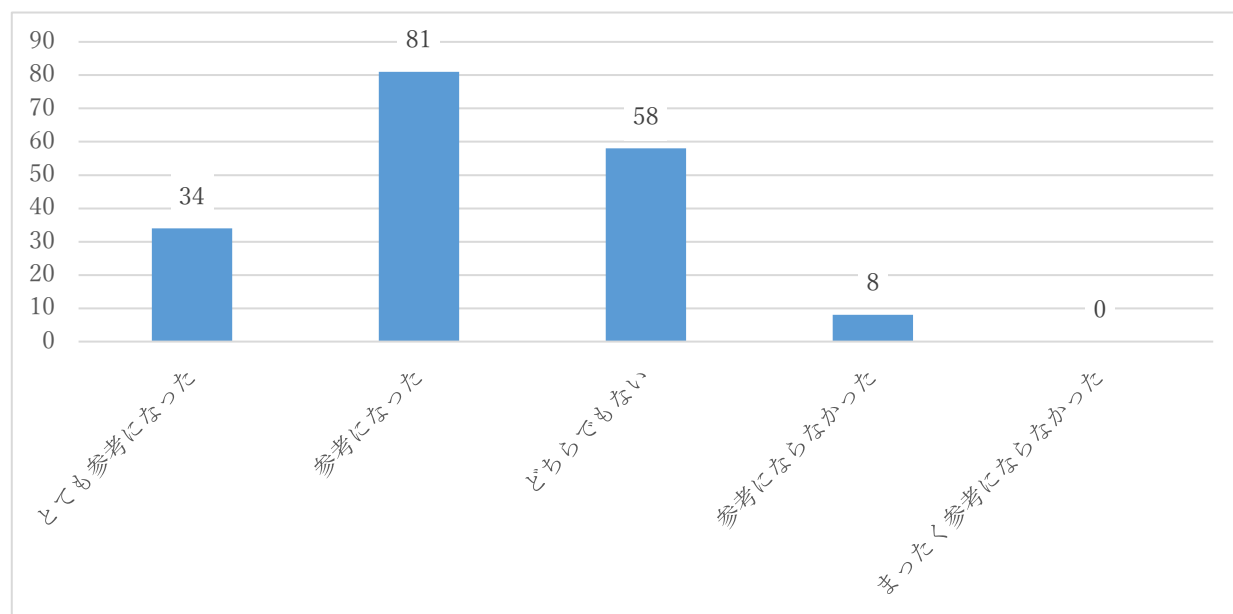
回答者のプログラム「取組に活用可能な各種ツールの紹介」の感想は、「とても参考になった」が 239 人、「参考になった」が 562 人であった。

図表 75 「取組に活用可能な各種ツールの紹介」の感想（単位：人）



会場で参加した回答者の「介護テクノロジー開発企業による展示・体験スペース」の感想は、「とても参考になった」が 17 人、「参考になった」が 58 人であった。

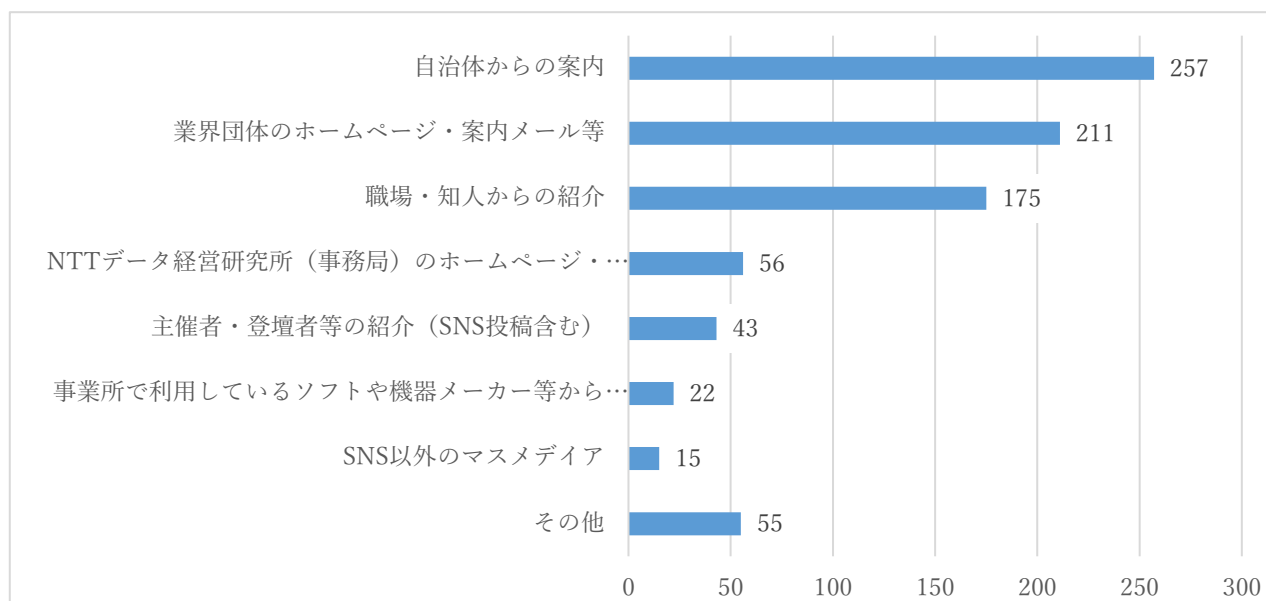
図表 76 （会場参加者のみ回答）介護テクノロジー開発企業による展示・体験スペースの感想（単位：人）



③ その他

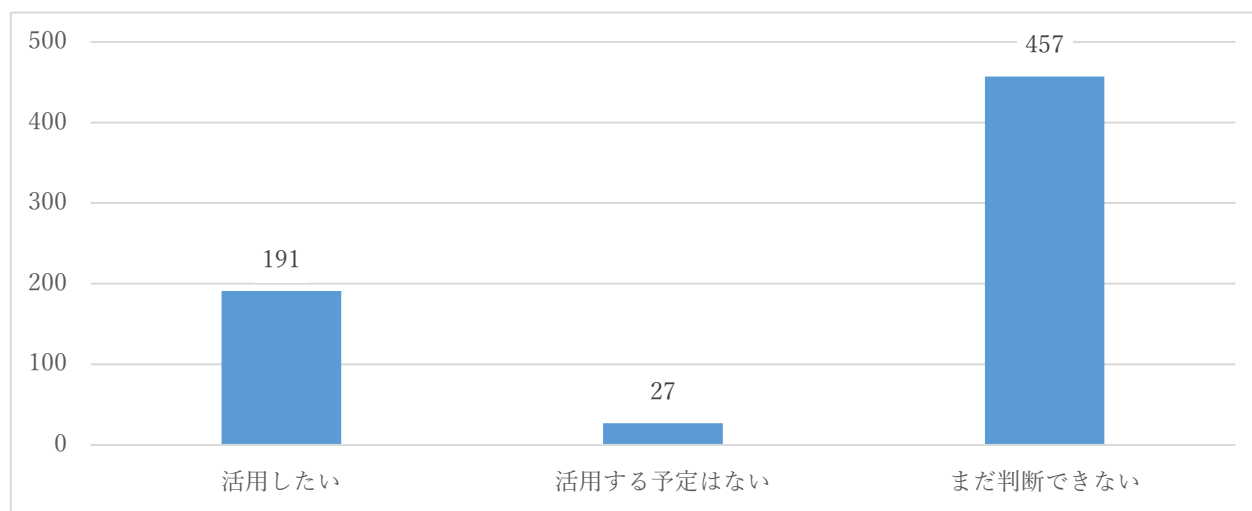
回答者のフォーラムを知った経緯は、「自治体からの案内」が 257 人と最も多く、次いで「業界団体のホームページ・案内メール等」が 211 人、「職場・知人からの紹介」が 175 人であった。

図表 77 フォーラムを知った経緯（単位：人）



「介護施設・事業所」の回答者の「介護生産性向上総合センター（仮）」の活用意向は、「まだ判断できない」が最も多く、457 人であった。

図表 78 （介護施設・事業所のみ回答）令和 5 年度以降に設置予定の「介護生産性向上総合センター（仮）」の活用意向（単位：人）



4. 登壇者・参加者からの発言・感想

本フォーラムを通して、登壇者・参加者からあった発言・感想の中で、特筆すべき内容を以下に示す。

<登壇者>

- ・ 近畿エリア自治体の登壇者発言
 - 基調講演の内容を受け、これまでの考え方を改めなければいけないと感じた。これまでは『指導管理』の立場で介護事業所を見てきたが、今後は『介護事業所』、特に経営層と同じ目線で、一緒に地域の社会保障を考えていかなければいけない。

<参加者>

- ・ プログラム「自治体による取組報告」に対する「中央官庁・地方自治体」の参加者感想
 - 収集した情報を提供し、各事業所から希望があれば適切に情報を共有できるようにいろいろと勉強していきたいと思います。
 - 今後介護人材確保については、課内編成を行い積極的に進めていく予定としている。方法論ばかりがあるなか、意識改革や業務整理・見直しなどまずそこが必要だと感じた。恥ずかしいが行政でありながらガイドラインの存在をしらなかったのを目を通して業務に取り組みたい。
- ・ プログラム「介護サービス事業所による取組報告」に対する「介護施設・事業所」の参加者感想
 - コロナ禍で他の事業所の取組みや意見を聞ける機会が減っていたので、久しぶりに刺激になった。
 - 実際に介護ロボットを活用している中での課題解決に向けて参加したため介護サービス事業所による取組み報告が大変参考になった。
 - エリアまとめてだったので、地域ごとの取組みに差がありすぎていることが実感できた。自分のエリアは相当遅れていると思う。
 - 登壇してくださった皆様のご意見を参考にして、3月13日に職場へ介護現場における生産性向上の迅速な取組み実施案を提出し、翌日3月14日に承認いただきました。介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォームを活用して、人手不足の下での働き方をめぐる課題解決策として、職員のワークエンゲージメントの向上及びメンタルヘルスケアの根拠として、生産性向上による働き方改革を実施します。
- ・ プログラム「介護サービス事業所による取組報告」に対する「中央官庁・地方自治体」の参加者感想
 - 普段の介護現場の様子や現場・職員が抱えている問題等に触れる機会が全くないので、介護現場で活用されている機器等を実際に体験できたのも非常にありがたく、定期的にこういう場があれば嬉しいと思いました。
 - 介護現場の生産性向上について理解が深まり、取組を進めて行く必要性を感じた。また介護保険事業所は様々であり、情報提供しても取組が進められない事業所への支援を丁寧に行う必要があると感じた。

- ・ プログラム「生産性向上の取組を進めるポイント」に対する「介護施設・事業所」の参加者感想
 - ICT 等導入が出来ても継続して効果的な利用が出来ないのが現状でありまさに今回その問題や指摘があった事に共感できました。
 - 管理者の自分がまず変わらなければ、何も前に進まない、口先だけの絵に描いた餅で終わらないために、バタフライエフェクトじゃないですが、ちょっとしたことから努めていきたいと感じました。
 - 生産性向上の取組を進めるためのポイントについても順を追って教えていただくことができました。これなら従業員も参加し、自身で考えることで、納得して取り組んでくれることだろうと思えました。
- ・ プログラム「取組に活用可能な各種ツールの紹介」に対する「介護施設・事業所」の参加者感想
 - 再度、ガイドラインをしっかりと読んで取り組みたいと思いました。
 - また厚労省のツールが充実していることに驚き、ぜひ活用したいと思いました。
 - ツールを早速使ってみたいと思いました。モデル事業所を目指したいと思います。

5. 生産性向上ガイドラインの配布

本フォーラムは全国8会場、おおよそ1か月に渡る運営となったため、会を重ねるにつれて浮き彫りになった課題を踏まえて、改善のための追加施策を実施した。代表的なものとしては、「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の現地配布」である。1会場目の九州・沖縄エリアの開催時に、「ガイドライン認知度が数十名の現地参加者のうちの数名である」という実情が明らかとなった。そのため、そもそものガイドラインの認知度を高めるための施策の一環として、3会場目の四国エリアより、3種のガイドライン(居宅サービス、施設サービス、医療系サービス)の印刷物の現地配布を行った。その結果として、実際に持ち帰りいただいた方からは、「ホームページ上でデータが掲載されているのは知っていたが、印刷するには相当な分量で、印刷までは出来ていなかったため、このような配布は大変有難い。」という意見を多数伺うことが出来た。

図表 79 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



6. フォーラム当日の様子

図表 80 全国フォーラム（関東甲信越エリア） 開会式の前の様子



図表 81 全国フォーラム（関東甲信越エリア） 開会の挨拶の様子



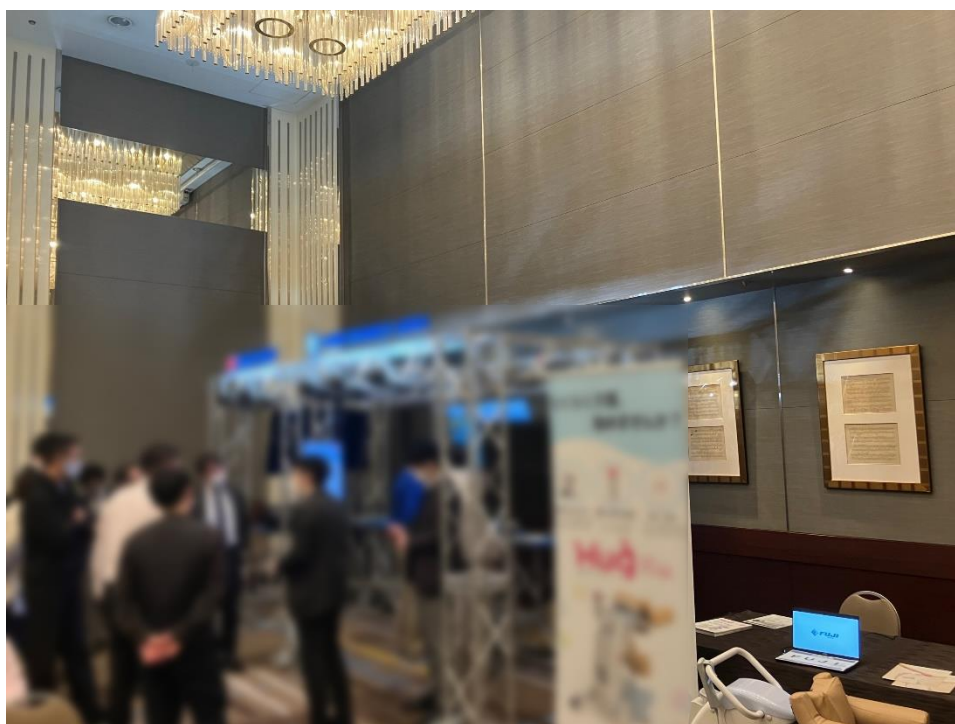
図表 82 全国フォーラム（関東甲信越エリア） 基調講演の様子



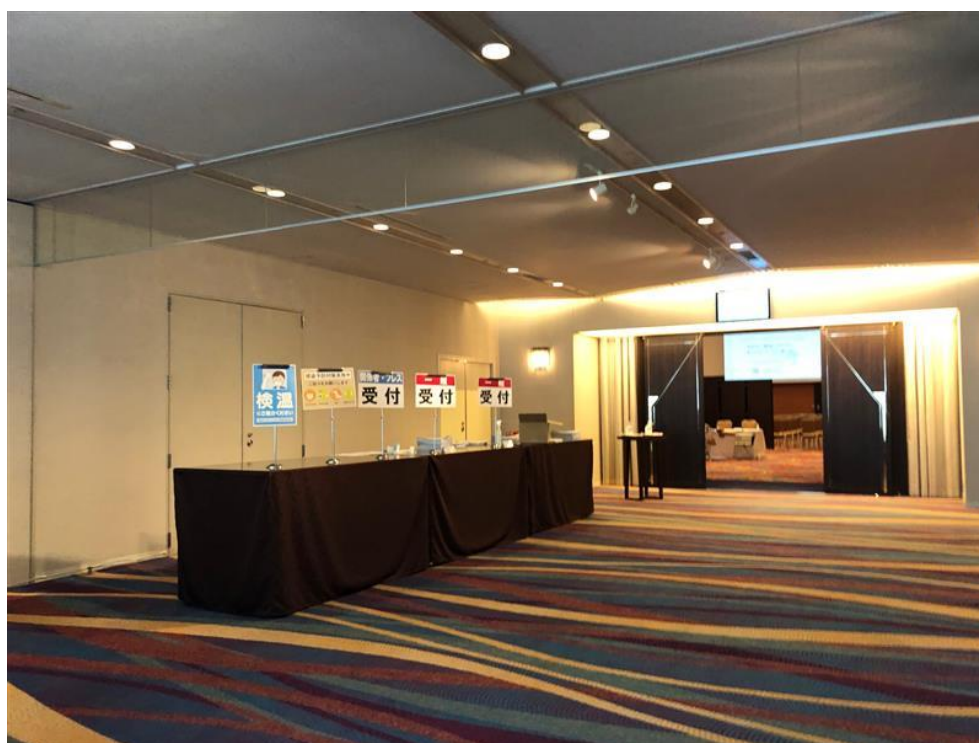
図表 83 全国フォーラム（関東甲信越エリア） 出展企業ブースの様子



図表 84 地域フォーラム(中国エリア) 出展企業ブースの様子



図表 85 地域フォーラム(近畿エリア) 来場者受付の様子



第4節 生産性向上の取組の普及に向けたポータルサイトの作成

厚生労働省のホームページにおいて、介護現場における生産性向上に関する取組、研修内容、介護ロボット・ICT の利活用等を紹介するページが点在しており、全体像の把握や得たい情報にすぐにたどり着くことが難しいという課題が挙げられた。そのため、これらの情報の入り口となる「生産性向上の取組の普及に向けたポータルサイト」を構築した。

第1項 ポータルサイトの概要

1. 背景

厚生労働省のホームページは、生産性向上に関する情報が点在しており、全体像が把握しづらく、得たい情報をすぐに探し出すことが困難な状態となっていた。そのため、ホームページから発信する情報では、介護現場における生産性向上の意味が正しく伝わっていない恐れがあった。

2. 目的

「生産性向上について知りたい」と思った方にとって、必要な情報が分かりやすく閲覧できる環境を提供することによって、「生産性向上の取組に対する抵抗感を下げ、正しい理解を促すこと」を目的とした。

3. 公開スケジュール

本ポータルサイトは、「介護現場における生産性向上推進フォーラム」の告知サイトも兼ねていたため、以下のスケジュールで段階的な公開を目指した。

- ・ 2022年12月：フォーラム告知サイトプレオープン
- ・ 2023年3月：オープン

第2項 ポータルサイトの構成

ポータルサイトの構成は以下のとおりである。

図表 86 ポータルサイト トップページ



1. 介護分野における「生産性向上」とは？

ガイドライン「居宅サービス分 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」より抜粋した内容を掲載。

1.1 背景

1.2 介護の生産性

1.3 業務改善に向けた取組

- ・ 7つの取組について紹介。
 - 1. 職場環境の整備
 - 2. 業務の明確化と業務分担
 - 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
 - 6. OJT の仕組みづくり
 - 7. 理念・行動指針の徹底

1.4 改善活動の標準的なステップ

- ・ 6つの手順について紹介。
 - 手順1：改善活動の準備をしよう
 - 手順2：現場の課題が見える化しよう
 - 手順3：実行計画を立てよう
 - 手順4：改善活動に取り組もう
 - 手順5：改善活動を振り返ろう
 - 手順6：実行計画を練り直そう

2. 業務の改善活動の支援・促し役

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」より抜粋した内容を掲載。

2.1 支援・促し役の必要性

2.2 ファシリテーションのスキル：5つの基本

2.3 こんなときどうする？

- ・ 6つの手順（ステップ）の図に基づき、その際に生じる困りごとをステップ毎に3つ程度紹介

3. 取組に活用可能な各種ツール

改善活動を進めるうえで、役に立つ各種ツールを紹介。

<生産性向上について学びたい場合>

- ・ 「介護分野における生産性向上 e-ラーニング」に関する紹介、ならびにリンクを掲載。

<職員の士気を高めたい、職員同士のコミュニケーションを増やしたい場合>

- ・ 「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・要約版」、「生産性向上の取組の推進スキル研修」に関する紹介、ならびにリンクを掲載。

<改善活動中に使えるツールが欲しい場合>

- ・ 「介護分野における生産性向上の取組の進め方」に関する紹介、ならびにリンクを掲載。

<介護記録を見直したい場合>

「介護事業所・介護施設における項目形式の介護記録法の導入マニュアル」に関する紹介、ならびにリンクを掲載。

4. これまでの歴史

介護分野における「生産性向上」の普及・促進に向けた様々な取組について紹介。

<フォーラムの開催>

- ・ 本年度、ならびに過年度に開催したフォーラム名。URL を掲載。

<介護現場革新会議>

- ・ 介護現場革新会議の概要、ならびに過去に開催された会議資料等を掲載。

<調査検討等>

- ・ 生産性向上国民運動推進議会が発足した平成 29 年度から令和 4 年度にかけて実施された「生産性向上」に関連した、調査研究等の各種事業名、及び事業リンクを掲載。

<関連事業>

- ・ 生産性向上に係る事業以外で実施されている事業について紹介。
 - 介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォーム事業
 - ニーズ・シーズマッチング支援事業

5. 取組事例紹介

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3種（居宅、施設、医療系）及び、厚生労働省のホームページ内に掲載されている「令和3年度 推進スキル研修受講事業所によるモデル事業の事例」を一元化して掲載。

<「サービス種別」から検索>

- ・ 居宅、施設、医療系に分ける形で一覧を作成。

<「抱えていた課題」から検索>

- ・ 課題を課題類型で分類し、一覧を作成。

<「取組内容」から検索>

- ・ 7つの取組ごとに分類し、一覧を作成。

6. 介護分野における生産性向上推進フォーラム

令和4年度に実施のフォーラムに関する情報を掲載。

- ・ 都道府県の実施状況（A4 / 1枚）
- ・ 当日のプログラムや登壇者（基調講演及び取組のポイントのみ）資料
- ・ 出展メーカー一覧
- ・ 協賛団体一覧
- ・ 全国フォーラムのアーカイブ動画
 - 開会の挨拶
 - 基調講演
 - 自治体による取組報告
 - 介護サービス事業所による取組報告
 - 生産性向上の取組を進めるためのポイント
 - 取組に活用可能な各種ツールの紹介 / 閉会の挨拶

7. お知らせ

ポータルサイトをはじめとする、各種情報の更新状況に関するアナウンスを掲載。

第3章 今後の課題・展開

第1節 「効果測定ツール」普及のための活用方法

第1項 実証から見えてきた改善活動における課題

事業所が「効果測定ツール」を活用し、普及していくためには、改善活動自体を円滑に進めることが重要となる。本実証を通して見えてきた課題は以下のとおりである。

<課題の見える化と計画立案の難しさ>

本事業は事業開始時、「効果測定ツール」の使いやすさや指標の精査が目的であった。しかし、多くの事業所が、「効果測定ツール」を活用する以前の改善活動の手順2「課題の見える化」と手順3「計画立案」で頓挫し、課題に感じていることがわかった。このため、「活用事例紹介」では、これらの手順を細分化し、補足的に解説を加えることとした。生産性向上ガイドライン等では、改善活動の進め方、それぞれで活用できるツール等の紹介をしており、モデル事業所も理解はしていた。しかしながら、課題の因果関係の深掘りが不十分で、課題を解決するための文章化ができなければ、効果的な取組を実施することは困難となる。これまでコンサルタントが介入していた事業所では、その点をコンサルタントが担っていた可能性がある。今回、因果関係の深掘りと課題を解決するための文章化を示すことで、改善活動は少し進み易くなるのではないかと考える。

<参考や一覧を示すことによる視野の狭まり>

現在、介護現場における生産性向上では、改善活動に対して「7つの取組」が示されており、取組ごとに事例が多く紹介されている。「効果測定ツール」においても、令和3年度は取組ごとに参考となる指標を公開していた。これらの参考や結果を示すことは有効な場合もあるが、一部の事業所は「こうしなければならない」「これに該当しないからできない」と、活動の自由度を阻害する要因にもなり得ることが分かった。モデル事業所でも、「指標が決められない」「指標が当てはまらない」という意見が多く聞かれ、改善活動自体が進まない場面が見られた。しかし、コンサルタントが少し話を聞いて、課題を整理するだけで、すぐに進む場面も多々あった。このため、本事業では、実証結果を踏まえ、本質的な理解があれば、具体的な指標の例示は不要と考え、できる限り、掲載する指標の例は汎用性のあるシンプルな例に留めた。なお、本質的な理解を促すために、課題解決の道筋を「活用事例紹介」に掲載している。また、事業所には、課題や取組は事業所によって異なるため、あくまでも事例は参考に使うものであることをメッセージとして掲載している。

<管理者層、ミドル層、現場職員でのコミュニケーションの不足>

本実証では、改善活動自体に課題があったことが明らかとなったが、その要因の1つにコミュニケーションの量が影響したのではないかと考えられる。取組の効果を測定できたモデル事業所にヒアリングした結果、指標の作成にあたっては、頻繁に改善活動や指標に対する対話を行っていた。例えば、物品の整理整頓では、職員の意見を聞き、毎日置き場所を変更している事業所があった。また、指標についても、まずは試してみて、回答しづらいようであれば変更することを積極的に行っていた事業所もあった。これらに共通するのは、管理者から現場職員までコミュニケーションを多くとっていることと、失敗を受け入れる雰囲気である。改善活動においては、目的は明確にする必要はあるものの、必ずしも結果が伴うとは言い切れない。改善活動は継続していくもののため、想定しない結果であっても要因を分析し、さらに見直しをかけていく。そのプロセスにおいて、「失敗してもやり直せばよい」「間違えてもよい」という心理的安全性は重要と考える。そのためには、現場職員だけではなく、事業所全体で改善活動に取り組み、コミュニケーションを活発にすることが大切である。

「活用事例紹介」には、モデル事業所が実際に行っていたコミュニケーションの様子を掲載し、その重要性を伝えている。

第2項 「効果測定ツール」の今後の展開

改善活動を進める中で取組の効果を見える化することは重要である。「活用事例紹介」に掲載しているとおり、「効果測定ツール」を活用することで、課題解決の道筋を点検することができる。その結果、取組結果が根拠を持ったデータとなる。これは、他の職員や経営層への説明にも使うことができ、事業所内での改善活動を促進する手段となるであろう。また、取組を通して、職員間のコミュニケーションを活発にできるという効果もある。

「効果測定ツール」は正しく使用できれば効果を実感できるものではあるが、改善活動自体がうまくいっていない場合は、ツールを使うことによる負担感を感じ、効果を実感できない可能性がある。本事業にて、ツールはできる限りシンプルにすることで使いやすさは増した。また、活用事例集を通して、改善活動も少しは進めやすくなったのではないかと考えられる。厚生労働省のホームページへの掲載はもちろんのこと、様々な場面で、事業所が活用できるツールとして紹介されることを期待する。特に、来年度以降設置される「介護生産性向上総合相談センター」には情報を共有し、改善活動に活用できるツールとして認識してもらうことで、事業所への周知に協力いただければ幸いである。

なお、「効果測定ツール」は現在 Excel を使用しており、今後のバージョンの更新等によっては、使用できなくなる可能性もある。また、介護現場では Office を導入していない事業所も存在し、Excel では分析に限界もある。令和3年度に引き続き、今後アプリ化する等、更なる使いやすさを検討していく必要があるだろう。

本事業では、新型コロナウイルス感染症による大変な時期に、多くの事業所に実証に協力いただいた。参加した事業所のうち、取組前後を測定できた事業所は約半数と言う結果ではあったが、これにより改善活動の課題を認識できたことは大きな成果である。介護現場における生産性向上と同様に、結果から要因を探る事、プロセスを吟味することの大切さを改めて実感できた実証となった。「活用事例紹介」には実際の事例を掲載していることから、取組のプロセスや考え方は多くの事業所にとって、参考になるのではないかと考える。すでに改善活動に取り組んでいる事業所も、これから取り組む事業所も、「効果測定ツール」及び「活用事例紹介」が改善活動を推進する一助となれば幸いである。

第2節 介護事業所における生産性向上の取組の見える化方策の試行・検証

本事業の成果物として、「生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素」を作成した。これは、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検討が必要な要素の提案である。

第1項 介護事業所における生産性向上の取組の見える化方策を進める上での課題

介護分野における生産性向上の考え方・捉え方は、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る。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中、本調査では、多くの自治体の担当職員から、既存事業に「直接的な生産性向上の観点は含んでいない」、「表彰や認証を行うことで生産性向上の取組の普及がなされると考えていた」、「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た。

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るものの、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ながら、実際には事業所の認定や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た。これらは、事業の企画・設計段階から、どのように生産性向上の取組内容を見える化するか、踏まえるべき観点を明らかにし、共通認識として捉えることが求められていると考えられる。更に、各自治体により抱える課題や状況も異なるため、それぞれの課題や状況に合わせた見える化方策の検討が求められている。

更に、本事業の調査検討委員会においては、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いだ。これは、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う、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ったためである。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、生産性向上の取組への意欲を引き出すことが求められている。

第2項 今後の展開

今後は自治体が主体となり「認証・認定」や「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が見える化し、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ある。本事業の成果物「生産性向上の普及に資する「見える化方策」に必要な要素」では、6つの要素を提案しているが、併せて事例を紹介しており、それらを具体的に実践している「担当者のねらい」を記載している。これは、積極的に取組を進めている複数の自治体担当者からのヒアリングなどに基づいており、各自治体の担当者からの要望が多かったためである。

更に、具体的事業の企画・設計から、実施、評価といった事業を遂行する上でのポイントについては、「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）を参照して頂くことで、より効果的な事業展開につながると考えられる。

第3節 介護現場における生産性向上フォーラム

「介護分野における生産性向上に対する機運の醸成を図ること」を目的とした、全国8会場でのフォーラムを開催した。フォーラムでは、有識者による生産性向上に関する講演、自治体や介護サービス事業所の取組報告、過年度及び本年度のモデル改善活動事例やガイドライン・手引き等の各種ツールの紹介を行った。

第1項 フォーラムの実施を通して見えた課題

フォーラムの実施を通して見えてきた課題は以下のとおりである。

<フォーラムの集客>

「参加者数」に着目すると、会場・WEBにおいて合計申込者数2,641人中、合計参加者数が2,066人であったことから、当日来場・視聴しなかった申込者が21.8%存在した。当日不参加となる人数を低減させるための施策としては、申込者へ開催の数日前に運営事務局より当日の案内メールをリマインドメールとして一斉配信を行っていた。

<プログラムの内容>

「介護サービス事業所の取組内容」について、一部の「介護施設・事業所」の方々より、自施設のサービス種別、規模感や実情と乖離があるため、参考にしにくいという意見があった。具体的には、以下のような感想である。

- ・ 申込時のプログラムに施設系か訪問系の記載があれば、会場参加ではなくWEB参加でもよかったと感じました。
- ・ ケアマネ向けの話があると良かった。
- ・ 取り組み事業所は施設が多く、在宅での取り組み事例を聞きたかった。
- ・ 小規模な法人ですので、従業員2000人規模で補助金も潤沢な法人様の事例は、うらやましい、素晴らしいと思いつつも、わが身に照らして考えることは難しいです。
- ・ 現実的には居宅介護支援事業所という事業は、収益の大きく期待できる分野ではなく、なかなか法人としての理解・推進が難しい部分となっているのも現実です。

実際、本フォーラムの申込者属性を見ると、介護施設・事業所の合計申込件数1443人のうち、居宅介護支援事業所からの申込が689人と最も高い割合となった。一方で、登壇事業所20事業所の中で居宅介護支援事業所は1事業所のみとなっており、申込者属性と登壇者属性に乖離のある結果となった。

また、「取組に活用可能な各種ツールの紹介」について、一部の「介護施設・事業所」の方々より、ツール以外では解決が難しい課題に関する意見もあった。具体的には、以下のような感想である。

- ・ 年々、利用者・利用者家族等が介護施設へ求めるものが高くなっており、暴言やマウントをとり、金を払っているのだからと平気で言う方が増えた。そういう方に対して節度あるものになるように厚労省としてCMを流すとか何か考えてもらえないだろうか。新型コロナ感染対応以外でも介護現場が疲弊していることをわかっていただきたい。
- ・ 人材の定着をするために職場の働きやすさを作ることをお話ししていただきましたが、それだけではなく、賃金の向上が最も大切かと考えています。いま介護業界で問題となっている離職率の高さはいろいろな理由が挙げられていますが、本質は賃金だと思っています。

ツールを活用した生産性向上の取組以外においても、現場からは声が挙がっており、多方面からのアプローチの必要性も感じられた。

第2項 今後の展開

厚生労働省では平成30年度に生産性向上ガイドラインを策定して以降、これまでに様々な事業等を通じて、介護分野における生産性向上について情報発信し普及に努めてきたが、今年度の各事業における調査結果等からは、残念ながら自治体を含めその考え方や取組の進め方が理解され普及されている状態には至っていないことが浮き彫りとなった。

このため本フォーラムは「介護分野における生産性向上に対する機運の醸成を図ること」を目的とし、生産性向上関連事業全体における「情報発信」の場として位置づけ開催した。具体的には、有識者による基調講演を通じて、過年度を含めたこれまでの国における生産性向上関連政策を説明したうえで、今後は国、自治体、そして介護現場が一体となり、人材不足をはじめとする地域の課題に取り組む必要性を訴求した。また、自治体や介護サービス事業所による取組事例の報告を通じて、自治体が実施する関連事業の概要や支援内容、また介護事業所における実際の取組に進め方やその成果について情報発信した。

本フォーラムに参加した介護事業所の職員からは「生産性向上という言葉の意味が分かった」「介護現場でどう進めればいいのか分かった」といった前向きな声が多く聞かれた。また、ある自治体職員は自身の講演で「これまでは指導、管理の立場で介護現場を見てきたが、これからは介護現場と一緒にになって課題解決していかなければいけない」との発言が聞かれた。このように、本フォーラムは自治体と介護現場を参加の対象とし、国、自治体、介護現場がそれぞれの役割や取組内容を共有し理解を深める機会として、一定の成果を挙げたと考えられる。

令和5年度以降は各都道府県に、地域の介護現場に向けたワンストップ窓口としての介護生産性向上総合相談センターや介護現場革新会議等の枠組みを設け、これまで国が主体となり整理してきた介護分野における生産性向上の概念や取組、ガイドラインをはじめとする各種関連ツール等の普及を図る等、介護分野の生産性向上政策はひとつの節目を迎える。このことを踏まえれば、フォーラムの果たす役割はますます大きくなるだろう。生産性向上推進フォーラムは今後も「介護分野における生産性向上に対する機運の醸成を図ること」を目的とし、国、自治体、介護現場における情報の非対称性を最小化しつつ、それぞれの役割における先進的な取組を横展開する場として、継続的に実施していくことが必要である

第4節 生産性向上の取組に関するポータルサイト

本サイトの構築は、「生産性向上について知りたい」と思った方にとって、必要な情報が分かりやすく閲覧できる環境を提供することによって、「生産性向上の取組に対する抵抗感を下げ、正しい理解を促すこと」を目的とした。そのため、構築した内容を踏まえ、目的が達成できる内容となっているか、また、今後のポータルサイトの運用・活用方法について検討する。

第1項 情報の入り口としての構築内容に関する検討

ポータルサイト構築に当たっては、既存のホームページ（以降、既存ページ）における「全体像が把握しづらく、得たい情報をすぐに探し出すことが困難」という課題を解決するためのページ構成を意識した。具体的には、ポータルサイトを開いた際に主な関連項目をパネル表示することで、閲覧者がページをスクロールしなくても、すぐに興味のある項目のリンクに飛べるような工夫を行った。この工夫によって、「情報収集にかかる工数」を削減可能となり、情報収集のハードルを下げることに繋がると思われる。

図表 87 ポータルサイト トップページ



例えば、「ツールについて知りたい」と考えた方は、トップページにある「取組に活用可能な各種ツール」というパネルをクリックするだけで、関連項目がまとめられたページに飛ぶことが出来る。一方で、既存ページでは、表示されたページの最上部からしばらく下にスクロールをして、初めて「介護分野における生産性向上の取組みを促進するツール等」の項目、リンクが表示される構成となっている。そのため、「生産性向上について、少しホームページ調べてみよう」と考え、既存ページに訪れた方の中には、

ページのスクロールをせず、そもそもツールの存在を「認知」出来ていなかったことも考えられる。したがって、ページ上に掲載された情報からツールの存在を「認知」するまでの工数を削減したことは、情報を「認知」させるという点において、一つの改善であると言える。

図表 88 既存の生産性向上関連ホームページのページ最上部



続いて、「情報の認知における改善」が、今回のポータルサイト構築の目的である、「生産性向上の取組に対する抵抗感を下げ、正しい理解を促すこと」に繋がるかについて考える。まず、「抵抗感を下げる」ためには、「生産性向上の取組」が「よく分からない概念で、具体的にどういったものなのか、何をすればいいのか分からない」等という捉え方をされないようにする必要がある。また、「正しい理解を促す」ためには、情報の提供側として正しい情報を提供しつつ、情報の受取側にとって理解しやすい内容にする必要がある。したがって、双方に共通して必要な要素は、「情報に触れるためのハードル」をいかに低くするかである。その観点で考えると、前述の「情報の認知における改善」は、ハードルを下げることに寄与する要素であると考えられた。せっかく有用な情報、ツールを提供していたとしても、それらを認知されないことは本末転倒であるため、正しい情報を正しく認知されるために必要な情報の見せ方を工夫することが必要である。

第2項 令和5年度以降のポータルサイトの運用・活用方法の検討

本年度構築したポータルサイトについては、構築後の運用が重要であると考えられる。今年度作成したポータルサイトは、既存の厚生労働省ホームページに掲載された情報の導線を再構成したものであり、各ステークホルダーの新たな活動を促進するためには、これまで以上に高頻度、かつ理解しやすい形で情報を発信していく必要がある。そのため、サイト内情報を定期的に更新しながら、更新した状況を各ステークホルダーに継続的に発信する仕組みを構築する必要がある。

まず、「定期的な更新」について考える。特に更新すべき項目は、取り組み事例、ツール等、「改善活動を進める中で充実・改善が可能な項目」であると考えられる。具体的には、「新たな取組が全国各所で起こっている」という事実を各ステークホルダーに発信しながら、常に現場の活動に目を向け、そこから見つかる新たな示唆をツールの改善に生かすなど、改善サイクルを回していくことが求められる。

また、「各ステークホルダーへの情報発信」について考える。どれだけ有用な情報、ツールを発信したとしても、それがステークホルダーに伝わらなければ「正しい理解を促すこと」は難しい。そのため、ポータルサイト自体の認知を高め、アクティブな閲覧者数を維持、向上させていくことが求められる。具体的には、常に対外的な露出や、メール・文書等で情報を発信する際に、ポータルサイトに繰り返し言及することで、各ステークホルダーの中で「生産性向上については、ポータルサイトを見れば全てが分かる」という認知まで引き上げる行動が必要であると考えられる。

第4章 参考資料

フォーラム参加者 アンケート調査票

本フォーラム実施したアンケート調査票は以下のとおりである。

<項目の定義>

- ・ 必須／任意
 - 必須：回答は必須（回答しないとアンケート提出不可）
 - 任意：回答は任意
- ・ S／M
 - S：選択肢のうち1つのみ選択
 - M：選択肢のうち複数選択可能
- ・ 制御：記載している条件の方のみ回答可能

図表 89 フォーラム参加者向けアンケート調査票

No	必須／任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
1	必須	S		参加したフォーラムの開催エリアを教えてください。	・ 九州・沖縄エリア ・ 近畿エリア ・ 四国エリア ・ 関東甲信越エリア ・ 東北エリア ・ 東海北陸エリア ・ 中国エリア ・ 北海道エリア
2	必須	S		参加方法を教えてください。	・ 会場で参加 ・ WEB で参加
3	必須	S		所属先を教えてください。	・ 介護施設・事業所 ・ 病院・診療所等 ・ 介護・福祉関係団体 ・ 中央官庁・地方自治体 ・ 広告・マスコミ ・ 研究者・コンサルタント ・ その他（ ）

No	必須／任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
4	必須	S		所属先の所在地を教えてください。	・ 47 都道府県
5	必須	S	3 で「介護施設・事業所」「病院・診療所等」を回答した方	事業所の主なサービス種別を教えてください。 ※ 法人本部等の方は「法人本部等」を選択してください。	・ 訪問介護 ・ 訪問入浴介護 ・ 訪問看護 ・ 訪問リハビリテーション ・ 通所介護 ・ 通所介護（療養通所介護） ・ 通所リハビリテーション ・ 短期入所者生活介護 ・ 短期入所療養介護 ・ 認知症対応型共同生活介護 ・ 特定施設入居者生活介護 ・ 居宅介護支援 ・ 介護老人福祉施設 ・ 介護老人保健施設 ・ 介護療養型医療施設 ・ 地域密着型介護老人福祉施設入居者生活介護 ・ 介護医療院 ・ 夜間対応型訪問介護 ・ 認知症対応型通所介護 ・ 小規模多機能型居宅介護 ・ 定期巡回・随時対応型訪問介護看護 ・ 看護小規模多機能型居宅介護 ・ 地域密着型通所介護 ・ サービス付き高齢者住宅 ・ 法人本部・事務方 ・ その他（ ）

No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
6	必須	S	同上	事業所の職員数を教えてください。	・ 5 人未満 ・ 5～9 人 ・ 10～19 人 ・ 20～49 人 ・ 50～99 人 ・ 100～199 人 ・ 200～299 人 ・ 300 人以上 ・ わからない
7	必須	S	同上	常勤、非常勤の割合について教えてください。	・ 常勤1:非常勤9 ・ 常勤2:非常勤8 ・ 常勤3:非常勤7 ・ 常勤4:非常勤6 ・ 常勤5:非常勤5 ・ 常勤6:非常勤4 ・ 常勤7:非常勤3 ・ 常勤8:非常勤2 ・ 常勤9:非常勤1
8	必須	S	同上	事業所の定員数を教えてください。	・ 5 人未満 ・ 5～9 人 ・ 10～19 人 ・ 20～49 人 ・ 50～99 人 ・ 100～199 人 ・ 200～299 人 ・ 300 人以上 ・ わからない
9	必須	S	同上	ご自身の事業所内での職位を教えてください。	・ 施設長・部長・課長以上 ・ 主任・リーダー・サービス提供責任者クラス ・ 一般職 ・ 経営者 ・ その他（ ）

No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
10	必須	S	同上	ご自身の事業所内での職種を教えてください。	・ 介護福祉士 ・ 社会福祉士 ・ 精神保健福祉士 ・ 介護職員初任者研修修了者 ・ 生活相談員 ・ 介護支援専門員 ・ 介護事務管理士 ・ 介護職員 ・ リハビリテーション専門職 ・ 看護師 ・ 医師 ・ その他（ ）
11		S		本日のフォーラムのプログラム内容について教えてください。	
11-1	必須	S		「基調講演」の感想を教えてください。 (日本大学文理学部 教授 内藤 佳津雄 氏／一般社団法人シルバーサービス振興会 常務理事 中井 孝之 氏)	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった
11-2	必須	S		「自治体(登壇1番目)による取組報告」の感想を教えてください。 ※登壇順は次第にて確認してください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった
11-3	必須	S		「自治体(登壇2番目)による取組報告」の感想を教えてください。 ※登壇順は次第にて確認してください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった ・ 登壇なし

No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
11-4	必須	S		「自治体（登壇３番目）による取組報告」の感想を教えてください。 ※登壇順は次第にて確認してください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった ・ 登壇なし
11-5	必須	S		「介護サービス事業所（登壇１番目）による取組報告」の感想を教えてください。 ※登壇順は次第にて確認してください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった
11-6	必須	S		「介護サービス事業所（登壇２番目）による取組報告」の感想を教えてください。 ※登壇順は次第にて確認してください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった
11-7	必須	S		「介護サービス事業所（登壇３番目）による取組報告」の感想を教えてください。 ※登壇順は次第にて確認してください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった ・ 登壇なし
11-8	必須	S		「介護サービス事業所（登壇４番目）による取組報告」の感想を教えてください。 ※登壇順は次第にて確認してください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ 登壇なし

No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
11-9	必須	S		「生産性向上の取組を進めるためのポイント」の感想を教えてください。 (株式会社 TRAPE 代表取締役社長 鎌田 大啓 氏／株式会社 NTT データ経営研究所 足立 圭司 氏)	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった
11-10	必須	S		「取組に活用可能な各種ツールの紹介」の感想を教えてください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった
11-11	必須	S	2で「会場に参加」を回答した方	介護テクノロジー開発企業による展示・体験スペースの感想を教えてください。	・ とても参考になった ・ 参考になった ・ どちらでもない ・ 参考にならなかった ・ まったく参考にならなかった
11-12	任意			フォーラムのプログラム内容について、ご意見・ご感想がありましたらご記入ください。	・ 自由記述欄
12	必須	M		フォーラムを知った経緯について教えてください。	・ 業界団体のホームページ・案内メール等（業界団体名： ） ・ 自治体からの案内、事業所で利用しているソフトや機器メーカー等からの案内（企業名： ） ・ NTT データ経営研究所(事務局)のホームページ・FB・案内メール等 ・ 主催者・登壇者・出展メーカー等の紹介（SNS 投稿含む）

No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
					・ 職場・知人からの紹介 ・ SNS 以外のマスメディア（メディア名： ） ・ その他（ ）
13	必須	M	3 で「介護施設・事業所」「病院・診療所等」を回答した方	ご所属の事業所において、現在取り組まれていることについて教えてください。	・ 業務改善の活動 ・ 介護ロボットの導入 ・ ICT の活用 ・ 介護助手等多様な人材の雇用 ・ 外国人介護人材の雇用 ・ 週休 3 日 10 時間制の導入 ・ 育児・出産・介護・病気等の休暇に関する制度の充実 ・ 経営の大規模化・協働化（社会福祉連携推進法人等の活用含む） ・ その他（ ） ・ まだ取り組めていない
14	必須	M	3 で「介護施設・事業所」「病院・診療所等」を回答した方	ご所属の事業所において、現在活用されている補助金について教えてください。	・ 「介護ロボット導入支援事業」による補助 ・ 「ICT 導入支援事業」による補助 ・ 「介護事業所に対する業務改善支援事業」による補助 ・ 「介護助手導入支援事業／介護助手活用促進事業」による補助 ・ 「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」による補助

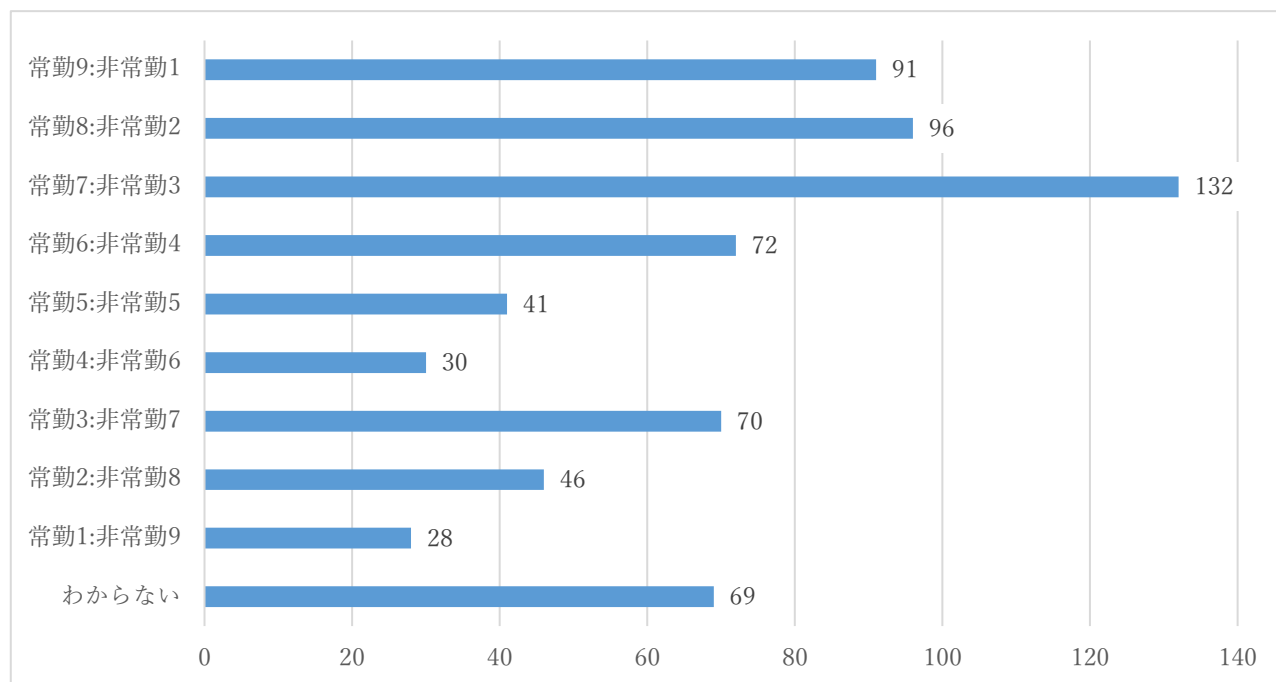
No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
					・ 「外国人介護人材受入支援事業」による補助 ・ 業務改善助成金 ・ エイジフレンドリー補助金 ・ ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 ・ その他（ ） ・ 補助金は活用していない
15	必須	M	3で「介護施設・事業所」「病院・診療所等」を回答した方	ご所属の事業所において、過去に活用していた補助金について教えてください。	・ 「介護ロボット導入支援事業」による補助 ・ 「ICT導入支援事業」による補助 ・ 「介護事業所に対する業務改善支援事業」による補助 ・ 「介護助手導入支援事業／介護助手活用促進事業」による補助 ・ 「介護現場における多様な働き方導入モデル事業」による補助 ・ 「外国人介護人材受入支援事業」による補助 ・ 業務改善助成金 ・ エイジフレンドリー補助金 ・ ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 ・ その他（ ） ・ 補助金は活用していない

No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
16	必須	M	11で「まだ取り組めていない」以外を回答した方	取組内容に基づく取組成果を教えてください。	・ 人材の確保・定着につなげることができた ・ 法人の持続可能性を高めることができた ・ 経営環境の変化に対応することができた ・ 介護サービスの質を維持・向上することができた ・ 職員の仕事に対する満足度を高めることができた ・ 働きやすい職場環境を整えることができた ・ 法人の理念を浸透させることができた ・ 人材と組織を育成することができた ・ 介護サービスを通じて地域社会に貢献することができた ・ その他（ ） ・ まだ目に見える成果はでていない
17	必須	M	3で「介護施設・事業所」「病院・診療所等」を回答した方	取組を行う際に参考にしたツール、書籍等があれば教えてください。	・ 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（施設系・居宅系・医療系） ・ 生産性向上の取組を支援・促進する手引き ・ 厚生労働省作成 e-ラーニングツール「介護分野における生産性向上の取組の進め方」 ・ 厚生労働省が公開している各種動画 ・ 課題把握抽出ツール ・ 業務時間の見えるかツール

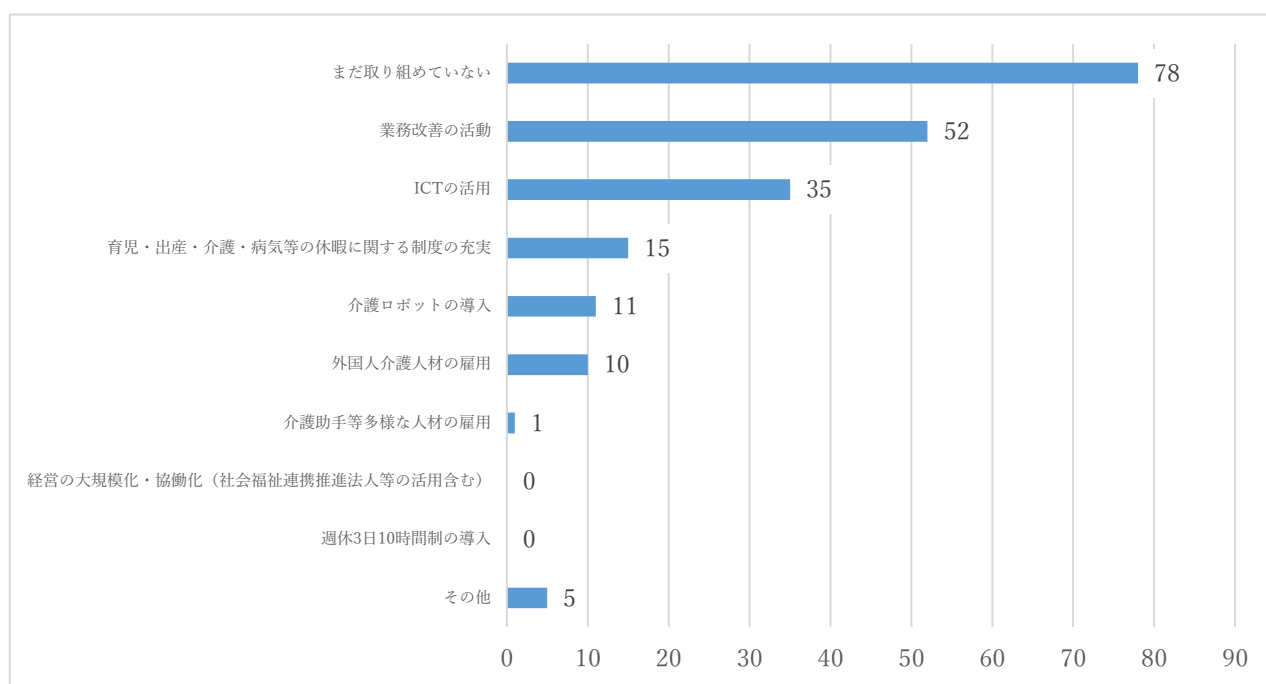
No	必須／ 任意	S／M	制御	質問文章	選択肢
					- 生産性向上の効果測定ツール - その他（ ） - まだ参考にしていない
18	必須	S	13で「まだ取り組めていない」以外を回答した方	取組を行う際の外部相談・支援者の協力の有無を教えてください。	- あり（相談・協力者名： ） - なし
19	必須	S		「主催者挨拶」「基調講演」で紹介した、令和5年度以降に設置予定の「介護生産性向上総合センター（仮）」の活用意向を教えてください。	- 活用したい - 活用する予定はない - まだ判断できない
20	必須	S		今後、厚生労働省から、生産性向上に関連するセミナーやイベント等の各種情報提供について、配信を希望されますか。	- 同意する - 同意しない
21	必須	S		今後、NTTデータ経営研究所から、生産性向上に関連するセミナーやイベント等について、配信を希望されますか。	- 同意する - 同意しない
22	必須		20,21 を回答した方	「同意する」にチェックをつけた方は、連絡先をご記入ください。	記述欄（法人名／事業所名／役職／氏名／メールアドレス）

フォーラム参加者 アンケート結果

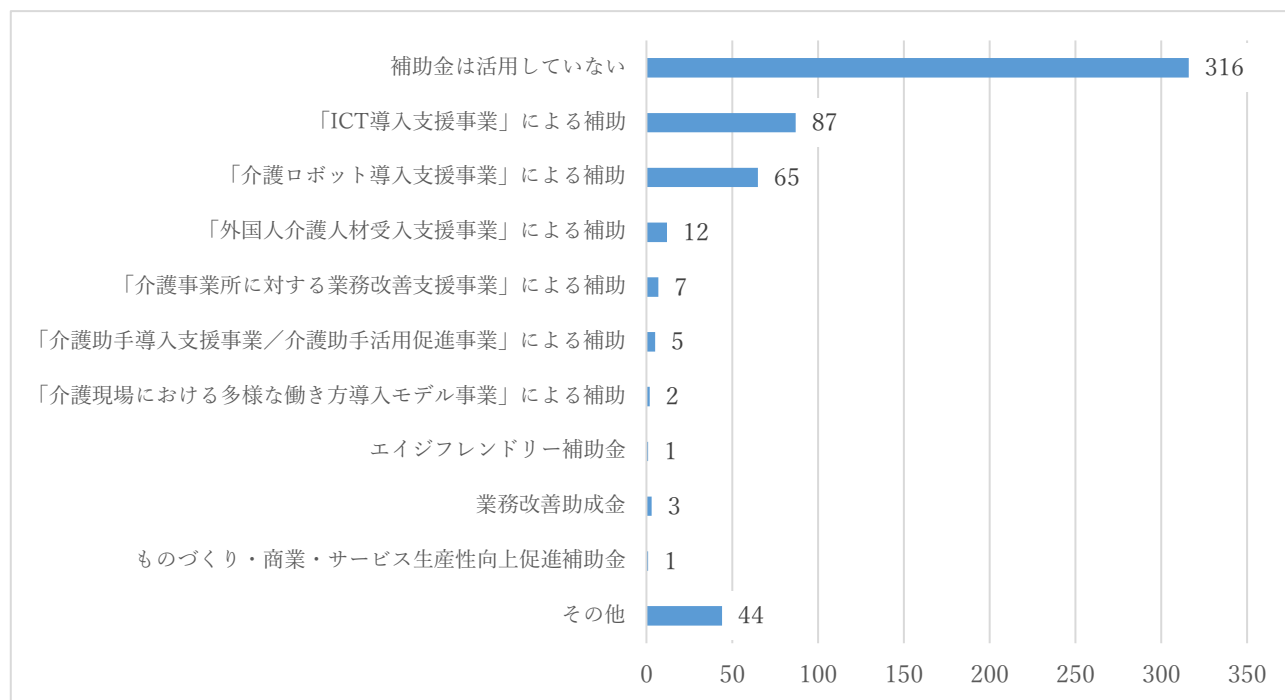
図表 900 No.7：常勤、非常勤の割合について教えてください。（単位：人）



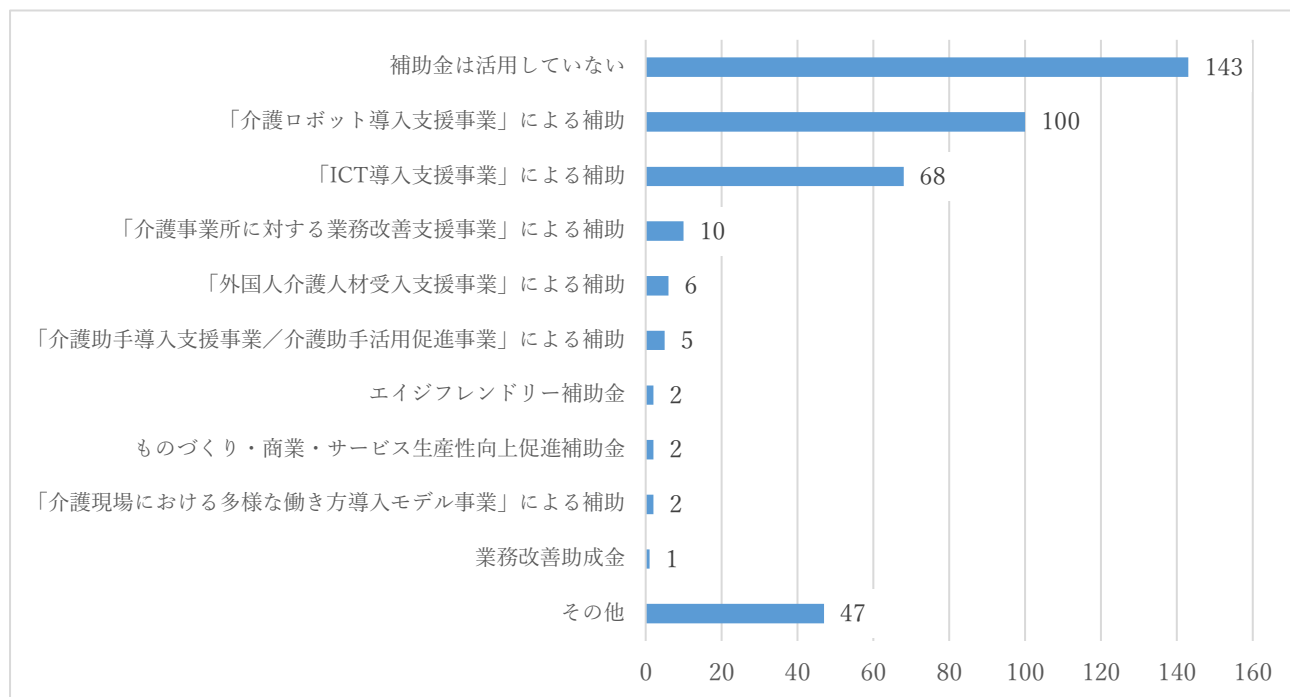
図表 91 No.13：ご所属の事業所において、現在取り組まれていることについて教えてください。（単位：人、複数回答あり）



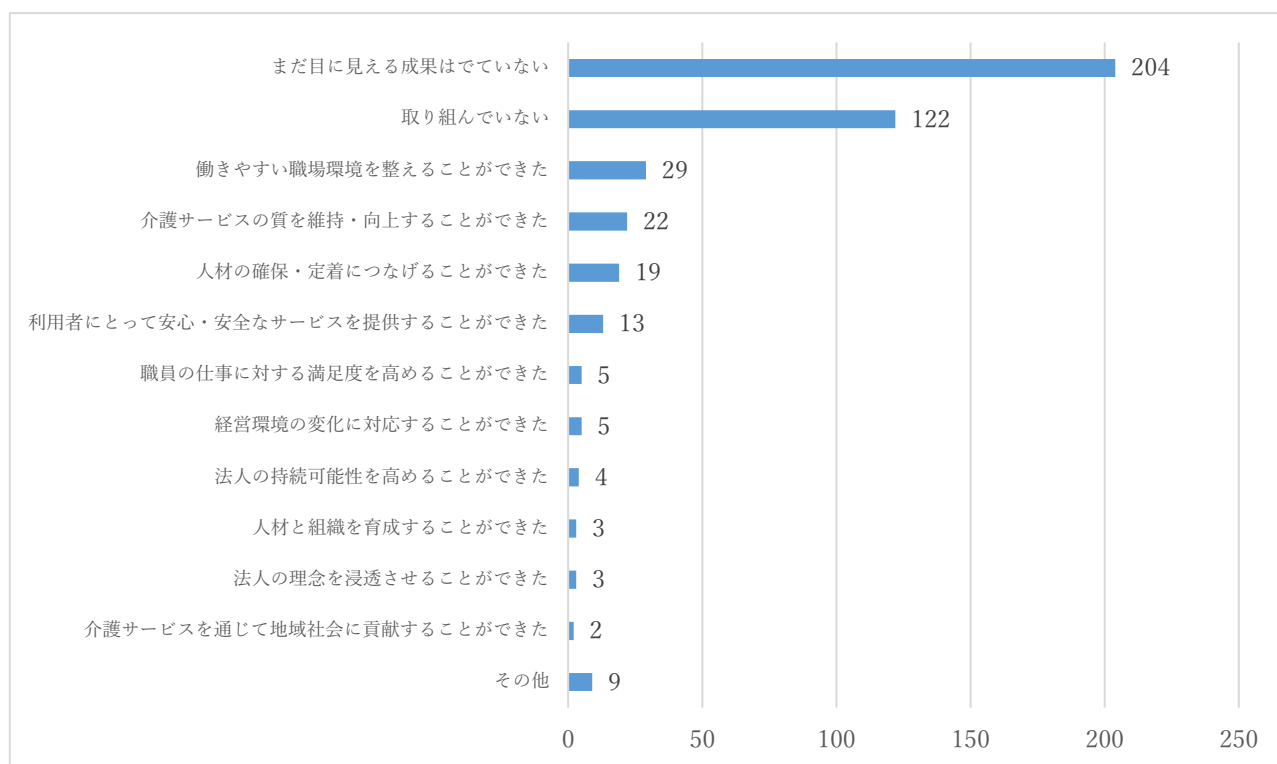
図表 92 No.14：ご所属の事業所において、現在活用されている補助金について教えてください。
(単位：人、複数回答あり)



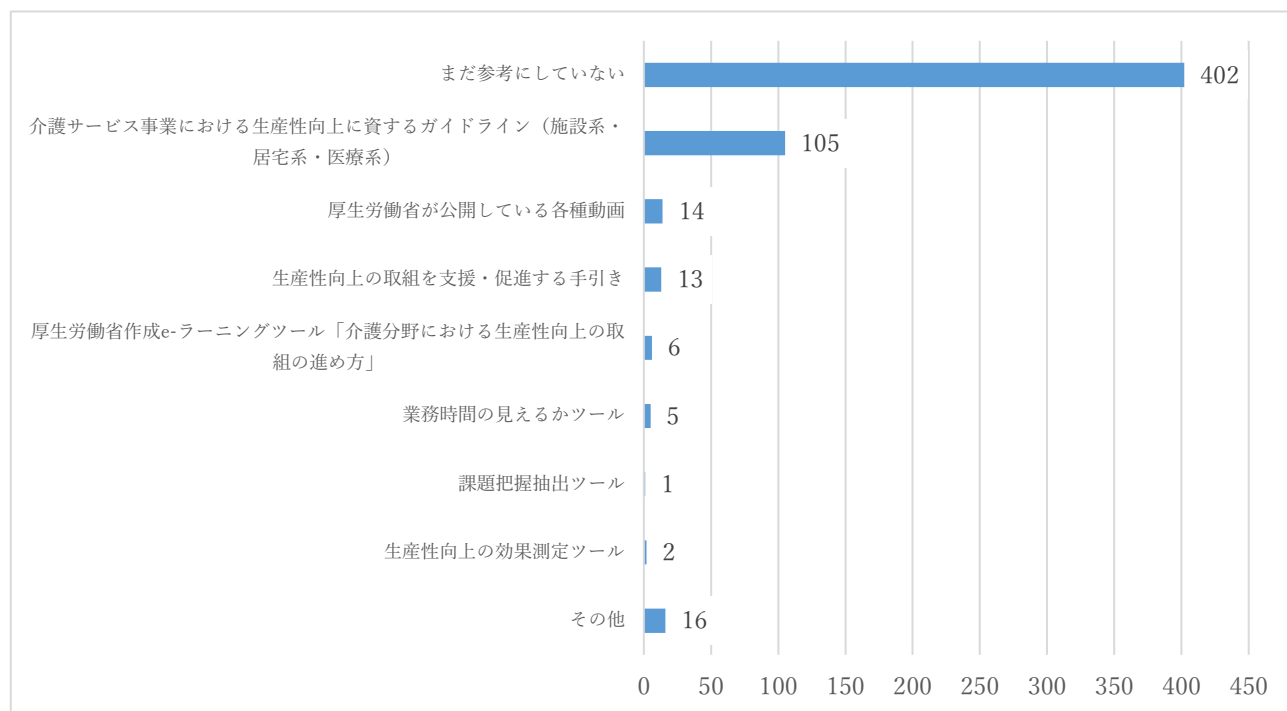
図表 93 No.15：ご所属の事業所において、過去に活用していた補助金について教えてください。
(単位：人、複数回答あり)



図表 94 No.16：取組内容に基づく取組成果を教えてください。（単位：人、複数回答あり）

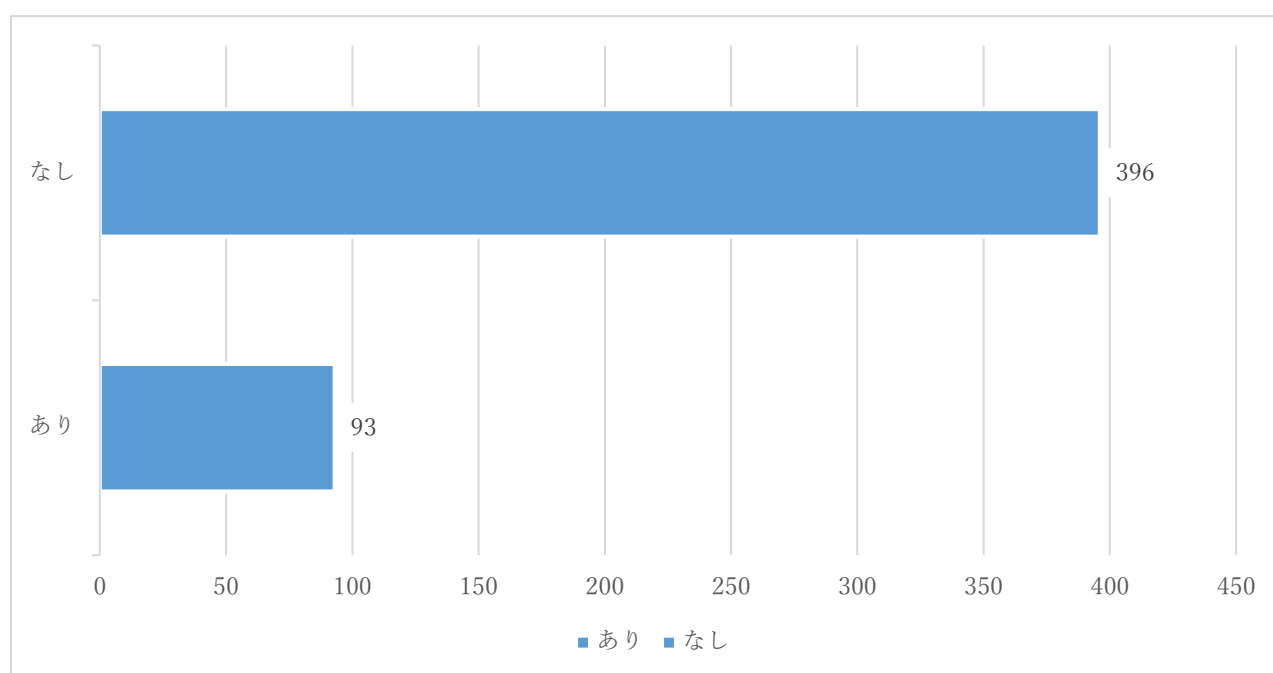


図表 95 No.17：取組を行う際に参考にしたツール、書籍等があれば教えてください。（単位：人、複数回答あり）



図表 96 No.18：取組を行う際の外部相談・支援者の協力の有無を教えてください。

(単位：人、複数回答あり)



■介護施設・事業所からのプログラム内容に関する自由記述（一部抜粋）

- ・ 生産性向上への取り組み、働きやすい職場をつくることは特別なことなのだろうか、あたりまえのことだよねというメッセージには胸が熱くなった。
- ・ 法人のビジョンの浸透という観点からも生産性向上の取り組みを来年度イベント化して全事業所で取り組むことを企画提案したい。楽しみながら導入していきたい。そのためにも導入のポイント、注意点等を再度確認して計画したい。以前も同じようなことをどこかで書いたような気がする。伴走者がいるとありがたい。次の一步が踏み出しやすくなるかも知れない。オンライン等の活用でサポートは得やすい環境にあるのではないだろうか。
- ・ 申込時の主なプログラムに「介護テクノロジー開発企業による機器紹介」、「介護サービス事業所による取り組み報告」とあり、詳細はわかりませんでした。これから導入するにあたり参加させていただきました。実際参加すると訪問系の内容は休憩中に流れた映像のみだったように思います。申込時のプログラムに施設系か訪問系の記載があれば、会場参加ではなく WEB 参加でもよかったと感じました。
- ・ 生産性向上というのは、原因を追究していくとハード面はどうにかなるが、ソフト面の問題が一番大きいといつも感じている。講演でもあったように質的負荷を軽減させ、心理的安全性を与えることが管理職としては必要なことだと再認識できた。上記につながることだが、介護現場は常にバタバタして作業的になる傾向があるため、利用者のために何ができるのかをしっかりと意識しながら業務にあたってもらう必要があるし、管理側としては、元々この仕事を選んでいる時点で人のために奉仕できる人材であることを大切にしていける必要がある。できていない施設はスタッフ・利用者含め満足度が低く、施設の雰囲気や離職が多いと感じる。
- ・ ICT 等導入が出来ても継続して効果的な利用が出来ないのが現状であり、まさに今回その問題や指摘があった事に共感できました。現場からの望みとして、介護従事者になったきっかけの多くにより多くの利用者と向き合いたいと感じて従事している方が多いと思います。病院医師・看護師もそうだと思いますが、実際のところは、公の部分が多く存在し各種法令に囚われ、日々書類整理・記録の管理に追われているのが現状と感じます。介護ロボット導入もですが、上記の様な課題が現場にありその軽減が少しでも ICT 等導入で簡素化出来ればと思います。超高齢社会になる＝介護従事者も高齢です。ガラホからスマホに変更し利用するのが精一杯の職員を抱える事業所も多いです。便利になった時代ですが、そこに追いつくまでの空白の数年間をもっと若者に魅力ある職種になればと感じます。給与処遇が 2 倍あってもよいと今日の基調講演でもありました。でもその報酬の為に結局業務が増えるのは本末転倒でもあります。

- ・ 人材の定着をするために職場の働きやすさを作ることをお話ししていただきましたが、それだけではなく、賃金の向上が最も大切かと考えています。いま介護業界で問題となっている離職率の高さはいろいろな理由が挙げられていますが、本質は賃金だと思っています。仮に現在の賃金が倍に上がったとすると離職率は大きく下がると思います。激務であっても相当の評価があれば納得がいき、または新たに介護業界を希望する者も増えると思います。今回の生産性の向上により賃金を上げるようなプログラム内容があれば聞きたいと思いました。
- ・ 再度、ガイドラインをしっかりと読んで取り組みたいと思いました。
- ・ 事業所として、人員の不足、サービスの質の低下を常々感じているものの、日々の業務におわれて、具体的な改善策が打ち出せていない状況であり、加えて ICT 技術や機器の導入にはどこか懐疑的でしたが、本日のお話をお聞きして、自身の胸にストンと落ちるといいますか、納得できるものを感じ、感銘を受けました。当事業所は全国組織の会社の、一時事業所にすぎないため、機器の導入などの決定権はありませんが、生産性の向上、働きやすい職場創りのために、身近なことから始めて行こうと思います。
- ・ 管理者の自分がまず変わらなければ、何も前に進まない、口先だけの絵に描いた餅で終わらないために、バタフライエフェクトじゃないですが、ちょっとしたことから努めていきたいと感じました。ありがとうございました。"
- ・ 特に下記の3点のインプットが素晴らしかったです。
 - ・ 製造と介護の「生産性向上」の概念の違いの解説。
 - ・ 我が国の介護ロボットの実態に関する導入と活用の違いの解説。
 - ・ 自治体の介護施設に対する姿勢の変化の必要性(指導監督→支援)
 共に介護現場に生産性イノベーションを起こしていきましょう。"
- ・ コロナ禍で他の事業所の取組みや意見を聞ける機会が減っていたので、久しぶりに刺激になった。国や自治体は様々なリソースを整備していても、そこから先は事業所がその情報を取りに動かないと事業所の改革は進まない。今日のフォーラムは現場責任者（主任、課長レベル）にとって、有用な手法を知る内容だったと思うが、7割の経営者は、そうした取組みを現場に丸投げし、結果として成果に結びつかないことが多いのではないかと。もっと経営者の意識を変えていく必要がある。
- ・ ケアマネ向けの話があると良かった。

- ・ 現在の日本経済の低迷は、総人口の減少もあるが他の先進諸国と比べ生産性向上が全く進んでいないことが原因であり、その主因はデジタル化の遅れにあります。今後、更に少子高齢化が進み介護のニーズが急拡大するのに反比例して介護の担い手は減少の一途を辿るという危機が迫っています。今回のフォーラムで介護現場の生産性向上により 1 人の介護士が同時に他人数のケアを負担なく行えるようにすることでその危機を乗り越えるようという政府・厚労省の壮大な意図が読み取れました。記録に費やす時間を利用者との向き合いに転用できれば利用者も介護者もハッピーだと思います。残念ながら居宅の現場はデータ連携程度の気休めでしかなく、将来の介護現場の主戦場は施設にあるという方向性も読み取れました。大変参考になりました。
- ・ 令和 2 年度から生産性向上セミナー等に参加し、事業所内の業務の見直しや、質の向上についてリーダー層に話をしています。毎回、自分自身の考えや施設の方向性が間違えていないかを確認することができる機会としています。今回も以前聞いた鎌田さんのお話を再確認でき、良かったです。また厚労省のツールが充実していることに驚き、ぜひ活用したいと思いました。ありがとうございました。
- ・ ありがとうございます。いい取り組みをされていましたが、実践するとなると私自身「心理的負担」を感じます。小規模な法人ですので、従業員 2000 人規模で補助金も潤沢な東京都の法人様の事例は、うらやましい、素晴らしいと思いつつも、わが身に照らして考えることは難しいです。以前 HAL を導入したものの、まったく使えず（使わず）、出門外レーションツールと化した経緯もあり、次こそシステムチックに導入を検討したいと思っています。また、イニシャルコスト（自己負担、補助金）も知りたいところです。
- ・ 取り組み事業所は施設が多く、在宅での取り組み事例を聞きたかった。課題解決方法についての説明はあったが実際に具体的な課題はどのような課題があり、どのように解決につながったのかという具体例を知りたい。キャリアアップは必要だが、訪問介護など小さな事業所はキャリアアップすることにより、同事業所での活用方法についての提案もあると良い。キャリアアップしたが他の事業に転職になる可能性もある。育成してきて他の法人に転職はちょっと辛いですね。

- ・ 本日は貴重なプログラムをご提供を誠にありがとうございました。どれも他人事ではなく我が事として頂くことばかりでした。特に導入して終わり、というのはまさに感じている現象であり、介護ソフトのベンダーもカスタマイズできる、とのことで法人が導入したのですが、カスタマイズするには費用がかかるとのことで現場で活かしたいが進みません。たいそうなことでなく、介護職員の入力している水分量が1日トータル1000ml以下であればセルが赤くなるとか体重が極端な数字になったり血圧が高値が入力されると赤くなるなどのアラート機能すら設定がないので求めれば費用がかかるようです。法人内他部署との連絡共有の効率化ではLINEWORKSを導入するとのことで、Teamsも先んじてシステム課で導入しており、もともとOUTLOOKのメールもあるため朝来たら何種類のツールを開いて確認するのかという事態になりつつあります。後から便利なツールを選択したなら、前の物を終了するなどの柔軟な動きなく、大変やる気が失せてしまっていました。本日は得る物が多く、取組み方進め方まで教えていただけた、法人のシステム課へこのフォーラムの申込み案内を送付していたのですが、受けてくれておりコミットしていただけたことを祈り、この後訊いてみたいと思います。元気がでました。ありがとうございました。
- ・ 訪問介護や居宅等の在宅におけるIT利用等、沢山知りたいです。施設とは違い、対応が難しいと感じています。
- ・ ツールを早速使ってみたいと思いました。モデル事業所を目指したいと思います。
- ・ 今、取り組むべき生産性向上の意味と その先にある利用者のケアの質がしっかり繋がる事に意識が出来た。
- ・ 実際に介護ロボットを活用している中での課題解決に向けて参加したため介護サービス事業所による取り組み報告が大変参考になった。生産性向上というどうしても人員を削減するような印象なので、言葉として適切なのか疑問ですが、今回はその言葉の意味を深く知ることができたので参加してよかった。
- ・ ①今回のフォーラムがどの職位・職種をターゲットにしているかにもよりますが、管理経営層の場合には必要性等が共通言語として表現されていたので良かったと思います。
 ②一方、「生産性向上」に関心があっても、実際のプロセスが描きにくいのも現実。事例を丁寧に時系列的に紹介される機会があることも期待します。特に、成功事例だけではなく、壁に当たって悩んでいる時点の事例等も共感できたり、参考になったり、「自分達だけではない」と力になる場合もあると思います。
 ③「生産性向上」というキーワードを切り口にして、従事者が質の向上に取り組むきっかけになっていることは良いことだと思います。
 ④労働人口等の喫緊の課題もあるのですが、どうしても利用者が見えてこないで、職員の労働環境や組織運営・経営がゴールになっている感がいけないので、職員や組織の変容から利用者の生活の変容まで見える化できるまで継続してほしいと思います。

- ・ 生産性向上のため、コンサルが入ることになり、事前に自分自身も勉強しておきたく参加しました。コンサルに頼るだけではなく、その先を見据えて取り組むことが重要であることがよくわかりました。また、管理者として、法人上層部と現場スタッフの架け橋となれるようなヒントを頂きました。ありがとうございました。
- ・ 東北エリアまとめてだったので、地域ごとの取り組みに差がありすぎていることが実感できた。自分のエリアは相当遅れていると思う。いろいろな情報をこまめにまんべんなく発信できるツールがあればよいと強く感じました。また、展示・体験スペースの商品を休憩時間に WEB の方に実物紹介出来たら尚良かったのではと思います。(文章だけでは伝わりにくい)
- ・ 今後の事業運営には必須の観点であるとは認識しています。現実的には居宅介護支援事業所という事業は、収益の大きく期待できる分野ではなく、なかなか法人としての理解・推進が難しい部分となっているのも現実です。今回 フォーラムを受講させて頂き必要な視点である…と再認識をさせられました。常に現在だけの点でものを考えるだけでなく、線で方向性等を定めていく事が、結果事業の適正運営には必須であると思っています。少し長時間であり、途中での退出・再入室を繰り返しましたが、受講させて頂きありがとうございました。
- ・ 事業所での活用事例について知ることができ有意義な時間となりました。生産性向上の取り組みを進めるためのポイントについても順を追って教えていただくことができました。これなら従業員も参加し、自身で考えることで、納得して取り組んでくれることだろうと思えました。導入して活用できない状況になってしまうのは、一番もったいないので、それを回避するためにはどうすればよいかを知るいい機会となりました。ありがとうございました。
- ・ 登壇してくださった皆様のご意見を参考にして、3月13日に職場へ介護現場における生産性向上の迅速な取り組み実施案を提出し、翌日3月14日に承認いただきました。介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォームを活用して、人手不足の下での働き方をめぐる課題解決策として、職員のワークエンゲージメントの向上及びメンタルヘルスケアの根拠として、生産性向上による働き方改革を実施します。

■介護・福祉関係団体からのプログラム内容に関する自由記述（一部抜粋）

- ・ これは事業所の現場職員、経営者が聞くべき内容であると強く思いました。現場での機器使用による不安、解消に至るプロセスなど実際に聞くことで「自分たちもできるかも」と言う気持ちにならないと導入～活用に対し否定的な人たちに押されてしまって活用しきれない。という状況になるのだろうと知っている事業所の職員を思い浮かべながら考えてしまいました。
- ・ 介護現場の生産性向上については事業所にとって必要なことと感じているところですが、人材定着を大きな事業所の課題になっていると思っています。この研修を通して訪問介護事業に取り入れて行きたいと深く思ったところです。本日は”目からうろこ”で各事業所の取り組みを聞かせて頂き、前に進むことを感じさせて頂きました。ありがとうございました。
- ・ ロボットの導入が目的になっており、実際は現場で活用されてなく補助金が増えている現状にすごく納得感がありました。当社も、過去に訪問入浴介護の現場に職員の腰痛予防を目的として東京理科大学と共同開発した「マッスルスーツ」を導入しましたが、使用する前から「こんなの現場で使えない」など否定的な意見が多くありました。今思うと、組織としてしっかりとした目的の説明と風土の醸成が足りなかったと反省しております。介護における生産性の向上について・・・を理解できました。

■中央官庁・地方自治体からのプログラム内容に関する自由記述（一部抜粋）

- ・ 介護事業所だけでなく、自治体の取り組み内容を聞くことができたのがとてもありがたかったです。また、普段の介護現場の様子や現場・職員が抱えている問題等に触れる機会が全くないので、介護現場で活用されている機器等を実際に体験できたのも非常にありがたく、定期的にこういう場があれば嬉しいと思いました。
- ・ 介護人材不足はそもそもの人口の減少により確保したいと思っても難しい現状になっているのは重々承知しており、今いる人材とプラスできる資源で対応していかないとはいけません。ロボットやICTの活用は理想的ではありますが、先生方のお話の中にもあったように、それに対応できる（する）環境が不可欠ではありますが、現場は常にいっぱいいっぱい、そこまでできる余裕があるかという、行政として介護の実際の現場を知らなさすぎる自分では判断が付きません。収集した情報を提供し、各事業所から希望があれば適切に情報を共有できるようにいろいろと勉強していきたいと思います。
- ・ 今後介護人材確保については、課内編成を行い積極的に進めていく予定としている。方法論ばかりがあるなか、意識改革や業務整理・見直しなどまずそこが必要だと感じた。恥ずかしいが行政でありながらガイドラインの存在をしらなかったのを目を通して業務に取り組みたい。事業所にも多く参加してほしかったが、参加者の各県の状況や事業所の参加数などわかれば行政としてもありがたいです。とってもいいフォーラムで勉強になりました！ありがとうございました！
- ・ 介護現場の生産性向上について理解が深まり、取組を進めて行く必要性を感じた。また介護保険事業所は様々であり、情報提供しても取組が進められない事業所への支援を丁寧に行う必要があると感じた。
- ・ 事業所自身が業務や職場環境を見つめ直す姿勢が生産性向上の前提であることが確認できました。

以上