令和３年度　厚生労働省委託事業
「介護現場（在宅系サービス）における持続的な生産性向上の
取組を支援・拡大する調査研究事業一式」

業務改善活動の
推進スキル研修手順書
（伝達者向け）

はじめに

「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」の成果物である『推進スキル研修手順書』ができあがった。

この『推進スキル研修手順書』に記述されている、第1章「推進スキル研修を行う背景・目的」、第2章「推進スキル研修の全体像」、第3章「テーマ別推進スキル研修会の進め方」のいずれも、作業に加わったメンバーの熱心な討議と作業を経て、価値と効果の高い優れた内容となった。

提案した研修は、参加者同士が対話する意義を重視し、グループワークの時間を充実させる工夫が特徴である。働く仲間と一緒になって学び合う時間を楽しみつつ、介護現場の業務の改善活動の推進に関する学びを深める成果を期待する。また、個人の都合に合わせて学習を進めやすいように、動画による副教材も公開されている。手順書と合わせた利用をお勧めしたい。

手順書の完成は以下に示す関係者の緊密な協力の賜物に他ならない。第一に事業にご協力・ご尽力いただいた事業所の方々、第二に企画を練り助言と指導にあたった委員会構成員、第三に信頼できる事務局として最後まで作業を綿密に取り仕切ったNTTデータ経営研究所情報未来イノベーション本部産業戦略ユニットのメンバー、そして第四に事業期間を通じて適切なアドヴァイスを頂戴した老健局の担当者である。ここに深く感謝の意を表する次第である。

『推進スキル研修手順書』が、介護現場における業務の改善活動の普及に役立つと信じ、広く活用されることを一同心より望んでいる。

調査検討委員会委員長
埼玉県立大学理事長
田中 滋

目次

章　目次
1　業務改善活動の推進スキル研修を行う背景・目的…… 3
（1）業務の改善活動に「推進スキル」が求められる背景 …… 4
（2）推進スキルを持つ人材の育成 …… 5
2　業務改善活動の推進スキル研修の全体像…… 7
（1）推進スキル研修とは？ …… 8
1）推進スキルとは何か？ …… 8
2）推進スキルが求められる場面 …… 9
3）推進スキル研修の流れ …… 9
（2）全体の構成と参照する教材 …… 11
（3）どのような場で推進スキルを使うか …… 13
（4）推進スキル研修の受講後に目指す姿 …… 15
3　テーマ別推進スキル研修会の進め方…… 17
（1）研修会を行う前の準備 …… 18
1）研修会のスケジュール（モデルケース）…… 19
2）伝達者が準備すること …… 20
3）受講者に準備してもらうこと …… 21
（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント …… 22
第1回：介護現場で生産性向上に取り組む意義 …… 22
第2回：推進スキルを持つ人の役割 …… 24
第3回：ファシリテーションスキル（5つの基本）…… 26
第4回：ファシリテーションスキル（段階別スキル）…… 28
第5回：業務改善プロジェクトの進め方 …… 30
第6回：業務改善の標準的なステップ（手順1～6）…… 32
第7回：緩やかな因果関係図を描く（課題の構造の把握）…… 34
第8回：改善方針シートの作成 …… 36
第9回：進捗管理シートの作成 …… 38
第10回：実行、振り返り、練り直し …… 40
第11回：情報共有の工夫 …… 42
第12回：理念と行動指針の徹底 …… 44
補足　お役立ちツール（クイズ）…… 46
お役立ちツール（気づきシート）…… 47
お役立ちツール（手引き、ガイドライン対応表）…… 48

１．業務改善活動の
推進スキル研修を行う背景・目的

1．業務改善活動の推進スキル研修を行う背景・目的

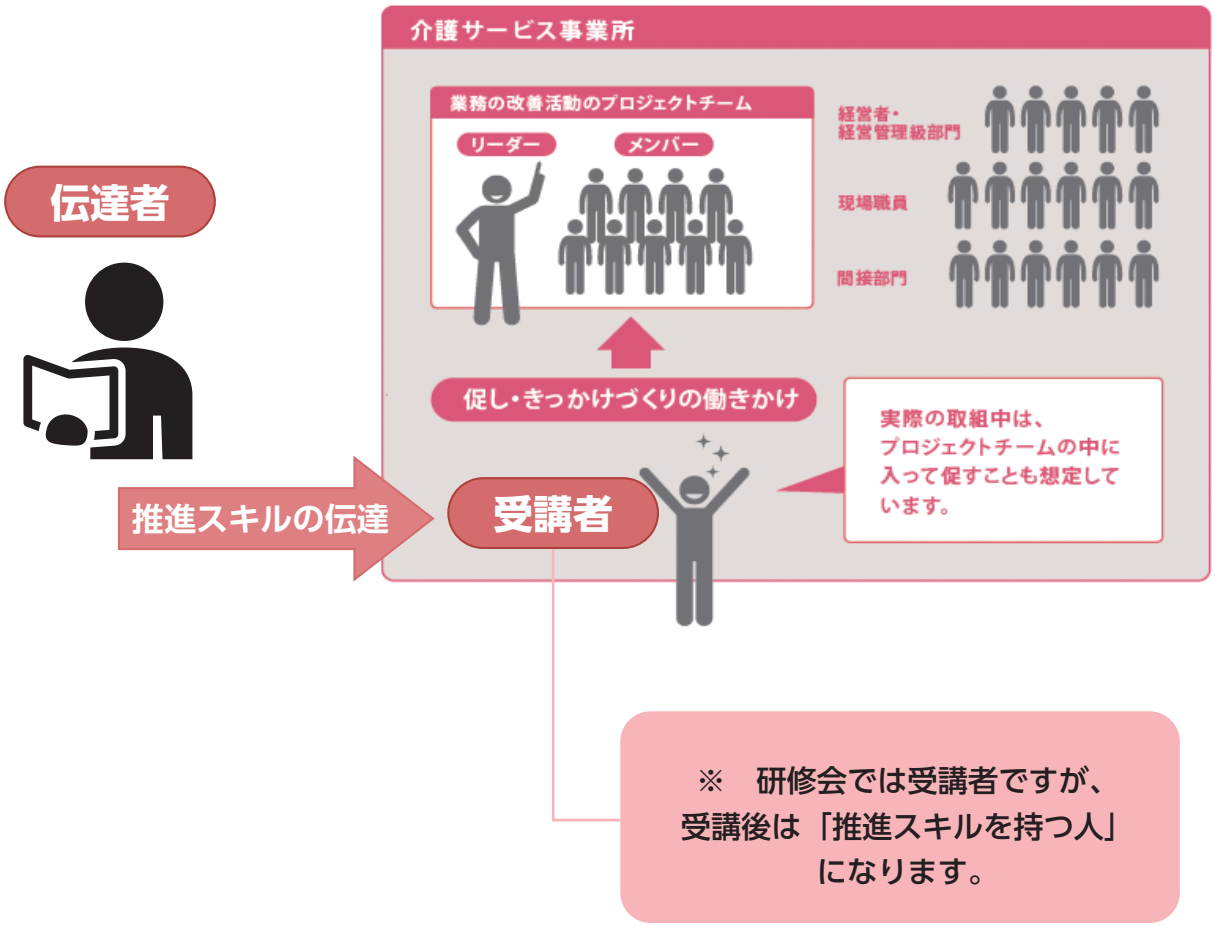
（1）業務の改善活動に「推進スキル」が求められる背景

- 業務の改善活動は一過性の活動ではなく継続的活動として取り組むことでその成果は一層大きくなります。
- プロジェクトリーダーが孤軍奮闘する活動のあり方ではなく、プロジェクトメンバー一人一人が主体的に取り組む活動であれば、プロジェクトリーダーが代わっても活動の継続は大いに期待されます。
- 変化の激しい今だからこそ、役職や立場に依存するのではなく、一人一人が主体的にプロジェクトに取り組み、それをを支援・促進する「推進スキル」が大切になっています。

1．業務改善活動の推進スキル研修を行う背景・目的

（2）推進スキルを持つ人材の育成

- 介護サービスの現場では様々な立場の人が働いていますが、利用者の主体性を尊重し、ケアの質の向上に日々取り組んでいることに変わりはありません。
- 業務の改善活動の中でも同じように、それぞれの立場を超えて、リーダーや上司の「指示を待つ」のではなく、主体的に取組が進められるようメンバーの活動を促すスキルとして、「推進スキル」を備えた人材を育成していきます。
- その「推進スキル」を伝える人を本書では、「伝達者」と呼んでいます。伝達者は推進スキル研修会を開催し、業務の改善活動の進め方に基づいて推進スキルを伝えます。研修会に参加した受講者は、研修会終了後に、「推進スキルを持つ人」として、それぞれの組織で業務の改善活動を推進します。



２．業務改善活動の
推進スキル研修の全体像

2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

（1）推進スキル研修とは？

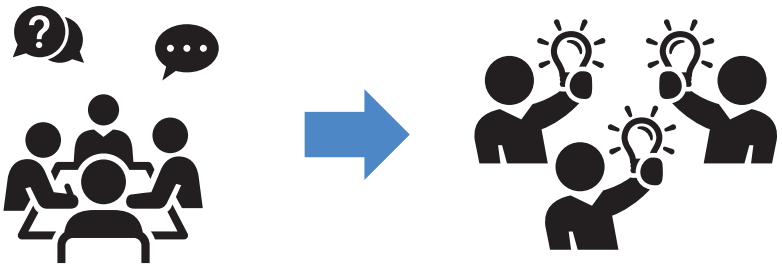
1）推進スキルとは何か？

- 介護現場では、利用者とのコミュニケーションを通して、利用者自身を主役にしたケアが実施されています。この時、利用者自身が自分で話し、決めていくプロセスを作るのがファシリテーションスキルと呼ばれるコミュニケーションのスキルです。
- 介護事業所の中でメンバーが物事を自身で決めて、取り組むプロセスにも同じことが言えます。
- 「ファシリテーション」は、簡単に言うと対話を促し、コミュニケーションを円滑に進めるプロセスを支援することです。「介護現場における生産性向上の取組を支援･促進する手引き」（以降、「手引き」）では、「ファシリテーション」の対話を促すコミュニケーションスキルなどを「支援・促し」として詳細を記載しています。
- この「ファシリテーション」を生かして、プロジェクトや日々の業務の改善活動を推進していくスキルを「推進スキル」と呼んでいます。推進スキルは、**「マネジメントの視点が重要な機会」**と**「コミュニケーションが重要な機会」**で、それぞれ有効です。
- 「推進スキル研修」では、推進スキルを使い、業務の改善活動を円滑に進めることを目指します。プロジェクトメンバーが「やらされ感」を感じていたら、「参加すること」の意義を伝え、「やる気」につなげていくことを目指します。
- 推進スキルは、プロジェクトリーダーやメンバー、誰もがあらゆる場面で活用できるスキルで、役職や職階などは関係ありません。

2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

2）推進スキルが求められる場面

- 業務の改善活動は日々の忙しい業務を行いながら、今まで見過ごしてきた課題や、取組を先送りにしてきた「職場の困りごと」を解決していきます。
- この取組を進めていく中で、多くの人が直面するのは、「みんなの意見を引き出す」こと、「みんなのやる気を引き出す」こと、「みんなで納得して進める」ことの難しさです。これは、リーダーやマネジメント経験のある方は、誰もが経験していると思います。
- 推進スキル研修は、こういった場面を想定し、受講者に多くのグループワークを通した、体験の機会を提供します。



3）推進スキル研修の流れ

- 介護現場で業務の改善活動に取り組む人が、「推進スキル」を活用して、改善活動を効果的に進められるように、研修は第１回～第12回に分け、テーマ別にまとめています。
- 基本的な流れは、「学習目標（ゴール）」→「導入」→「展開」→「振り返り」です。
- 伝達者は、初めに「学習目標（ゴール）」を示し、この回で学ぶ事を明確に伝えます。次に、「導入」で、業務の改善活動をどのように進めるのか、ポイントを伝えます。「展開」では、**受講者は、グループワークを通じて、互いの意見を「聞き合う」、「意見をまとめる体験」をします。**
- 最後に「振り返り」で、伝達者は、実際に出た意見や感想を振り返り、解説を行うことにより、「学習目標（ゴール）」が達成できているか、確認します。
- 受講者にとって、**特に重要なのは、「展開」部分で、実際に推進スキルをどのように活用するか、グループワークを通じて、体験すること**です。これは、実際に多くの人が最初に直面する、「みんなの意見を引き出す」ことの難しさに備える上で、とても重要です。

2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

推進スキル研修の流れ

学習目標（ゴール）

- 伝達者は、このテーマの学習目標（ゴール）を明確に示す

導入

- 伝達者は、業務の改善活動をどのように進めるのか、ポイントを伝える

展開

重要

- 受講者は、グループワークを通じて、互いの意見を「聞き合う」、「意見をまとめる体験」をする

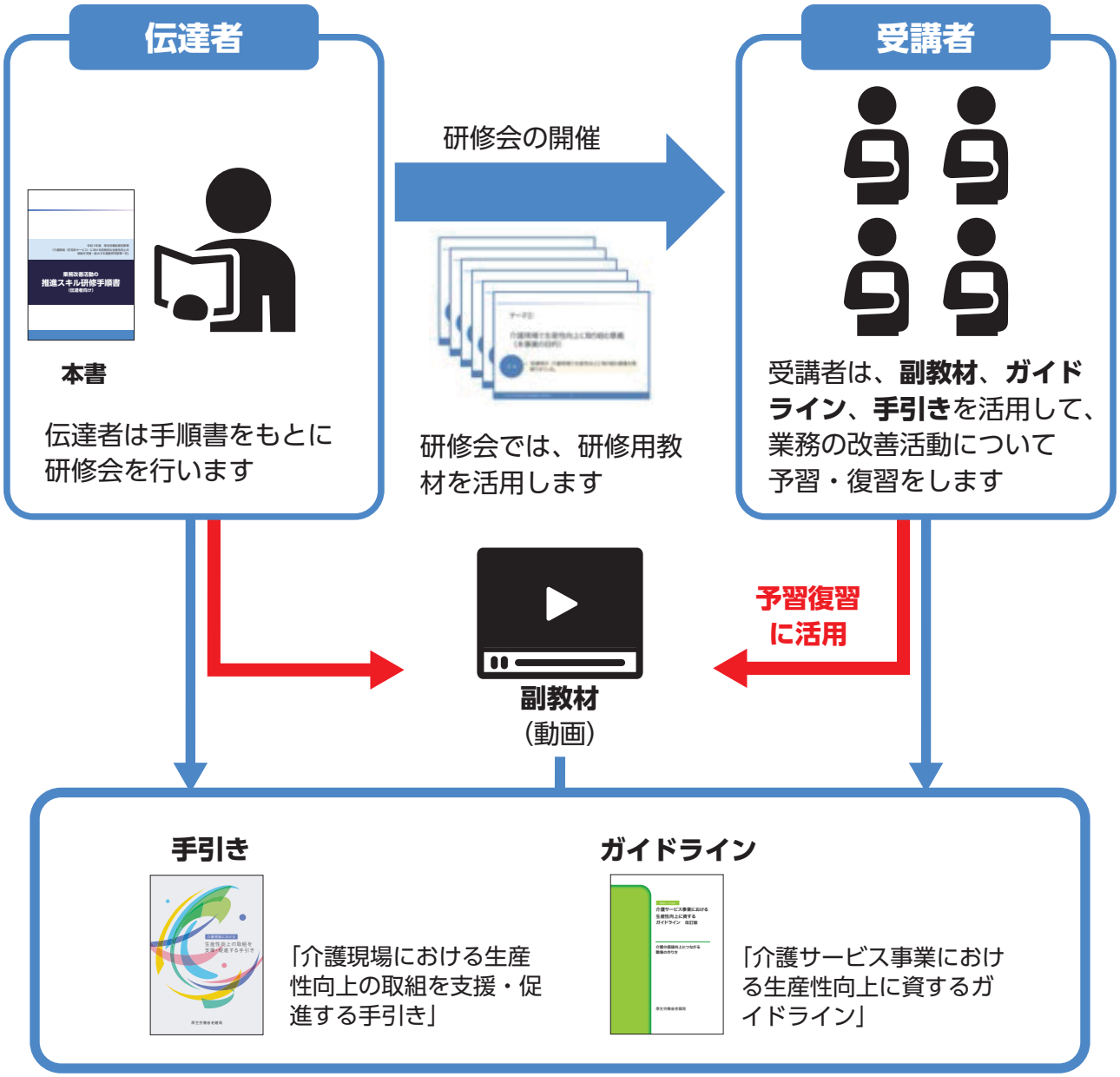
振り返り

- 伝達者は、実際に出た意見や感想を振り返り、解説を行う
- 「学習目標（ゴール）」が達成できているか、確認する

2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

（2）全体の構成と参照する教材

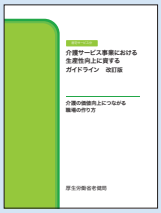
- 伝達者は、手順書（本書）を参考に、研修会を開催します。
- 研修会では、研修用教材（パワーポイントスライド）を活用しながら、研修会を進めます。
- 受講者は、業務の改善活動の内容について、「副教材」、「手引き」、「ガイドライン」から学びます。
- 副教材（動画）は、手引きとガイドラインの内容をわかりやすく動画でまとめたものです。是非、こちらを一通り視聴し、受講者に予習を勧めてください。



2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

■　全ての教材は以下のホームページに掲載されています。

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

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

2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

（3）どのような場面で推進スキルを使うか

推進スキルはあらゆる場面で役に立ちます。手引きでは、介護現場の皆さんの声をもとに、具体的事例を「こんなときどうする？」として紹介していますので、是非、研修会の中でも取り入れて下さい。

（一部抜粋）

こんなときどうする？

■ 現場の職員を巻き込みたいけどみんな及び腰…

- 何をするのかわからず、不安なのかも。まずはお試しで環境整備（5S）に取り組んでみてはどうでしょう。環境整備は業務の改善活動の本質である５Sの考え方を体験しやすく、効果も目に見えて実感できます。なにより、環境がきれいに片付きますから気持ちがいいですよね！また、「働きやすく身の回りから整理しよう」という呼びかけには誰もが賛同しやすい、という利点もあります。
- 今は新型コロナウイルス感染症の影響で感染予防対策が重要になっているから「消毒の徹底はどうしたらいいかな？」と促すのも効果的でしょう。

■ 現状維持を唱える声が多いけど、「決まりごと」として強く指示した方が良いの？

- 新しいチャレンジは荷が重いし、取り掛かりまでに時間がかかるものです。でもトップダウンで入ってしまうと、現場の職員は「やらされ感」「押し付け感」を感じてしまいます。まずは「どんな事業所・施設にしていきたいのか？」とボトムアップで現場の声に耳を傾けて、もっと良くしていくためにやっていこうとポジティブな問いかけが大切です。

■ 非協力的な職員がいる場合のアプローチは？

- 一度に全員を巻き込もうとしないこと！協力的な職員やポジティブなユニットから小さく始めるのも１つです。
- 賛同してくれる職員と始めていき、効果が見えてくると、ネガティブな職員も「そういうことならやってみようかな」と理解を示して、自分もやってみようと変わってくることも多いです。地道に待ってみましょう。
- ネガティブな発言をする人も一定数いるけど、「そんな事もあるかもしれないね」とすっと聞き流してあまり聞きすぎない姿勢も大切です。提案を聞いて関心を寄せてくれる仲間はかならずいます。

■ トップの考え方が変わらないと難しいの？

- トップ層が業務の改善活動を経営マターと捉えることは重要です。利用者の生活をどう支えていくのか、どういう心構えでどんな仕事が理想的なのかは法人として重要なテーマでもあり、介護分野の業務の改善活動はその延長線上にあります。
- 予算もかからず手軽に始められる環境整備（5S）をやってみて、職場や職員がどう変わるのか効果をみてもらうのはどうでしょうか。

■ 現場で業務の改善活動をやってみたいけど、どんな人にやってもらうのがいい？

- いつも新しいことにトライしてくれる人に声をかけましょう。まわりの職員の関心を高めつつ、前向きな意欲を引き出してくれるはずです。
- 該当する人が思い浮かばない場合、現場を知る管理者や主任に相談してみては。それでも見つからない場合は、人材不足と認識し、業務の改善活動に取り組む意義を現場に訴えてみましょう。

2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

（3）どのような場面で推進スキルを使うか（続き）

こんなときどうする?

■ 職員のモチベーションを上げる一番の方法は?

- プロジェクトリーダーや支援・促し役に実践してもらいたい最も大切なことは、小さな取組で成功体験を作りプロジェクトメンバー間で共有できる仕組みを作ることです。

■ 失敗を見つけた。どうするの?

- 失敗の原因はいろいろあると思います。ただ感情的に「どうして失敗したの」と詰問しても過去には戻れません。一呼吸入れて、例えば「今後のフォローやケアを知りたい。どうしたらいいと思う?」など、前向きな発想で次の失敗に陥らない意見を出せる場づくりがとても大切です。言葉1つで流れが変わってしまうので、ポジティブな表現を使うことがポイントです。相手の知識不足が原因とわかれば、伝わるように情報提供することになります。

■ 試行錯誤って失敗の繰り返しのことでしょ? なんだか、いやだな。

- 自分たちで考えた解決策を自分たちの手で試しているから、本人たちは意外に試行錯誤を楽しんでいることもあります。同じうまく行かない体験でも、手ごたえや気づきの深さが違います。だから楽しいのです。
- もちろん、同じ試行錯誤でも指示されたまま受け身的に繰り返していれば「やらされ感」の方が強まると思います。

■ プロジェクトメンバーが自主的に考えて自分たちで実践できるような配慮が欠かせない。

- 経験が豊富な人は答えが見えていて「教えたい」かもしれません。でも、自主性を育むためにも、そこはグッと堪えましょう。

■ でも、しんどい時もあるでしょう?我慢した方がいい?

- 業務の改善活動は楽ですという声は聞きません。本気になるほど、終盤に近付くほど集中するから、周りから見ると大変に見えることもあります。
- 実際に疲れたと思ったら、隠すことなく、疲れる、と誰かに愚痴をいってもいい。プロジェクトメンバーも同じように大変だから、むしろ共感が生まれて、業務の改善活動後でも結束力が高まることもあります。疲れや嫌々感は隠そうとしても周りには意外に分かってしまうものです。逆に気を遣わせるから。溜め込まずに上手に発散していきたいですね。職場がどんどん改善されていくと、仕事も楽しくなるはずです。

■ 報告・連絡・相談はどのタイミングで行うの?

- ひとつは、週1回の定例ミーティングのとき。でも、業務の改善活動は2日や3日の短期間で試行錯誤を繰り返していくから、定例ミーティングでの報連相だけでは間に合わない。活動のスピード感に合わせて、日ごろのコミュニケーションのなかで、軽やかに報連相できる関係とその環境を作りましょう。例えば、プロジェクトメンバー間ではいつでも手軽にコミュニケーションが取れるよう、例えば、チャットアプリを活用するなど、考えてみましょう。
- SNSを使って活動中の気づきや報告をリアルタイムでアップしたり、リプライしている事業所もあります。

2．業務改善活動の推進スキル研修の全体像

（4）推進スキル研修の受講後に目指す姿

- 推進スキル研修の受講者は、プロジェクトチームのリーダーやメンバーがこの改善活動を円滑に推し進めるために、必要な支援や促しができるようになります。
- 受講者の経験なども考慮し、3段階の目標レベルを設定しています。

上級

- PJリーダーやチームの実情に合わせてガイドライン等の要点を資料にまとめ活用するなどして、独自の推進活動ができる。
- 業務の改善活動を自法人や事業所内に広げることができる（複数の事業所やフロアで推進することができる）。

中級

- 手引きやガイドライン等にある要点を自分の体験や自事業所の過去の例に置き換えるなどして、リーダーやPJメンバーに伝わりやすく説明できる。
- 手引きやガイドライン等を活用し、介護現場の困りごとが解消する方向に導くことができる。

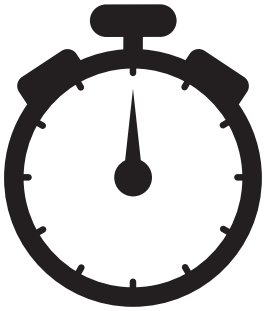
初級

- ガイドライン等を使って、介護現場における業務の改善活動の意義・目的、その方法を説明することができる。
- 推進スキルを用いて改善活動を推し進めることができる。

３．テーマ別推進スキル研修会の進め方

3．テーマ別推進スキル研修会の進め方

（1）研修会を行う前の準備



- この研修会は、受講者が通常の介護業務をしながら限られた時間の中で行う事を想定し、モデルケースとして、テーマ別に設計しています。
- 各テーマの目安時間は内容により異なります。**業務の改善活動の進め方について説明する時間（導入）**をどれだけ確保するかによって、時間配分が変わってきます。
- この研修会の最大の目的は、グループワークを通して受講者の改善活動に関する理解を深め、改善活動の取組を推進できる「推進スキル」を学ぶことです。
- 特に、改善活動の経験がない受講者が多い場合は、副教材（動画）やガイドライン、手引き等を活用し、事前・事後の学習を行うよう促し、基本的な活動の内容や目的を理解してもらうことはとても大事です。

基本的な講義の流れと配分時間の目安

基本的流れ	目安時間	内容
学習目標（ゴール）	5分	この回で何を学ぶかの説明
導入	20分	業務の改善活動の進め方の説明
展開	30分	グループワークを通した意見交換
振り返り	5分	意見の共有・理解

3．テーマ別推進スキル研修会の進め方

1）研修会のスケジュール（モデルケース）

- この研修会はモデルケースとして、12のテーマから構成されています。
- 配分時間は目安となりますが、基本の流れは学習目標（ゴール）→導入→展開→振り返りです。
- 受講者の経験や理解度を踏まえ、伝達者は柔軟なスケジュール設定を行いましょう。

テーマ	目安時間				
	合計（分）	学習目標（分）	導入（分）	展開（分）	振り返り（分）
第1回：介護現場で生産性向上に取り組む意義	**40**	5	10	20	5
第2回：推進スキルを持つ人の役割	**40**	5	10	20	5
第3回：ファシリテーションスキル（5つの基本）	**60**	5	20	30	5
第4回：ファシリテーションスキル（段階別スキル）	**60**	5	20	30	5
第5回：業務改善プロジェクトの進め方	**60**	5	20	30	5
第6回：業務改善の標準的なステップ（手順1～6）	**60**	5	20	30	5
第7回：緩やかな因果関係図を描く（課題の構造の把握）	**60**	5	20	30	5
第8回：改善方針シートの作成	**60**	5	20	30	5
第9回：進捗管理シートの作成	**60**	5	20	30	5
第10回：実行、振り返り、練り直し	**60**	5	20	30	5
第11回：情報共有の工夫	**60**	5	20	30	5
第12回：理念から行動指針を作成する	**60**	5	20	30	5

3．テーマ別推進スキル研修会の進め方

2）伝達者が準備すること

■ モデルケースを参考に、研修会の日程を組み立て、受講者に通知します。

■ 研修スケジュールを受講者に知らせ、準備を促します。

■ 特にオンライン開催の場合には、事前にシステムの使い方を周知する、対面の場合はホワイトボードの準備をする、などの準備はとても大切です。

研修スケジュール確定

- 研修会の日程を確保
- 受講者の組織内での立場を確認・把握

環境設定・確保

- 会場の確保
- 会議システムの予約
- ホワイトボードの手配など

参加者への通知

- 開催通知
- オンラインの場合は会議招待・通知
- 事前学習資料や研修会内容の通知など

研修会の開催

- タイムスケジュールの管理
- クイズ*等を活用した参加者の理解度の把握

**後片付け
フィードバックの回収**

- 後片づけ
- フィードバックの回収

自由記載欄

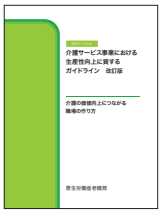
*クイズは巻末参考資料参照

3．テーマ別推進スキル研修会の進め方

3）受講者に準備してもらうこと

- 受講者に以下の物を用意してもらい、自らメモをとったり、マークをつけながら積極的に学ぶ作業をしてもらいましょう。
- 付箋は、ガイドラインや手引きなど、各所に散りばめられた情報を見直す時にとても役に立ちます。
- また可能な範囲で、受講者に事前に副教材（動画）等を活用した予習を促すことはとても重要です。
- 特に、副教材（動画）は業務の改善活動の内容がコンパクトにまとめられているので、とても便利です。

ガイドライン



手引き

付箋

筆記用具

副教材（動画）

自由記載欄

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第１回：介護現場で生産性向上に取り組む意義

参照　支援・促進する手引き　P4
居宅・改訂版ガイドライン　P7

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	介護現場で生産性向上に取り組む意義を理解する	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	「なぜ生産性向上が必要なのか？」 	• 多様化する高齢者ニーズに対応するには、創造的な活動ができる現場づくりが必要である • 業務改善活動に取り組む事は、組織として知識や技術を習得することにつながる 10分
展開	グループワークの実施 問い：「改善活動を実践することによって、利用者には、どのようなメリットが期待できそうですか？」 	**【グループワークのねらい】** • 業務改善活動に取組む意義を利用者の視点から考える • 意見を「聞き合う」大切さを理解する • 「意見をまとめる体験」をする 20分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 業務改善に取り組むと、事業者側だけでなく、利用者にもメリットがある 5分

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第１回：介護現場で生産性向上に取り組む意義

■ 強調するポイント

1. 複雑・多様化する高齢者ニーズに対応するためには、創造的な活動ができる現場づくりが必要です。
2. 改善活動を進めるには、意見を「聞き合う」ことが大切です。
3. 業務改善活動に取り組むことは、利用者のケアの質の向上につながります。

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 経営者やマネジメント層に、生産性向上に取り組む意義、業務の改善活動の必要性を伝えましょう。
2. 経営者には業務の改善活動を正式な業務として位置付け、取組が進むよう支援してもらいましょう。
3. 業務の効率化が最終目的として捉えられがちで、「ケアの質の向上」につなげる事が見失われがちです。誰のための取組か、注意を促しましょう。

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. プロジェクトチームを立ち上げ、チームのリーダー、メンバーと改善活動に取り組む意義を共有しましょう。
2. 最初は忙しく、「取組に後ろ向き」なメンバーもいるかもしれません。取り組む意義を都度伝え、意見を聞きましょう。
3. ミーティングは時間を決めて、だらだらとやらない事を心掛けましょう。

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は意義を理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第２回：推進スキルを持つ人の役割

参照　支援・促進する手引き　P4～5, 46～48

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	受講者に期待される活躍の場や役割を理解する	• このテーマを学習する目的を明確化する ⌛ 5分
導入	２つの大事な役割 1. 改善活動を推し進めるマネジメント上の役割 2. 職員同士が意見を出し合える環境づくりの役割	推進スキルを持つ人には以下の役割が期待される • PDCAのサイクルが回る（改善活動が進む）ように促す • 職員同士のコミュニケーションが円滑に進むよう促す ⌛ 10分
展開	グループワークの実施 問い：「推進スキルとはどんなスキルか？そのスキルは具体的にどのような行動で業務の改善活動がよくなるか？」 	**【グループワークのねらい】** • 「促す」とはどういうことなのか、上司からの指示とどう違うのか、という視点から考える • 他の人の意見を聞き、いろいろな考え方を知る • 出し合った意見を整理・まとめる体験をする ⌛ 20分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 「指示と促しは」異なると理解する • このスキルは誰にでも役立つ ⌛ 5分

第２回：推進スキルを持つ人の役割

■ 強調するポイント

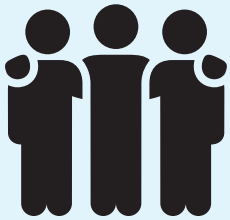
1. 推進スキルを持つ人には「①改善活動を推し進めるマネジメント上の役割」と、「②職員同士が意見を出し合える環境づくりの役割」の２つの役割が期待されます。
2. リーダーや経営層が示す「指示」と、推進スキルを持つ人が行う「促し」は異なります。

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 支援や促しがうまく機能すると、業務の改善活動を円滑に進めやすくなります。
2. 推進スキルを持つ人は、「指示」ではなく、「促し」により主体的にメンバーが行動できるよう後押しし、業務の改善活動に伴走しましょう。

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 推進スキルを持つ人は、職員同士が意見を出し合えるよう､声をかけたり働きかける事を心掛けましょう。
2. 指示ではなく、促しの観点から働きかけることにより、メンバーが「やらされ感」よりも、「自分なりに参加する意義」を感じ、やる気が出るようにつなげていきましょう。
3. 促すだけではなく、一緒に取り組むことも大歓迎です。



■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は「指示」と「促し」の違いを理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第３回：ファシリテーションスキル（５つの基本）

参照　支援・促進する手引き　P49～53

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	「対話の場づくり」のイメージがえがける	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	５つの基本 ①対話の場づくり ②グループサイズ ③発言の見える化 ④問いを立てる ⑤プログラムデザイン	• 最後のプログラムデザインは、プロジェクトメンバーの関係性を整えたり、これからの活動のスタートラインを整える準備として非常に重要 20分
展開	グループワークの実施： 問い： どのような準備すると、意見が出やすくなり、改善活動がスムーズに進められるか 	**【グループワークのねらい】** • 今後の取組の具体的なイメージをもつ • 「相手の意見を聞く」、「意見をまとめる」スキルを身に着ける 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 業務の改善活動では、一人一人の意識を高めることが重要 • そのための想定や準備が必要 5分

第３回：ファシリテーションスキル（５つの基本）

■ 強調するポイント

1. 推進スキルを持つ人には、意見が言いやすい環境、場づくりの準備が期待されます。
2. 具体的に、目的やそれぞれの役割分担を認識し、「全員参加型」のチームづくりを促すことが大切です。

手引きの
このマークに注目
（「支援・促し」ポイントとして
記載されています）

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. リーダーとの事前打ち合わせを行う、場所の確保をするなど、縁の下の力持ちとして、メンバーが主体的に行動できるよう準備・後押しをしながら、業務の改善活動に伴走しましょう。
2. リーダーや経営層は、伝わっている（＝現場は知っている）と思っている事も、案外、伝わっていない事が多いものです。じっくり観察してみましょう。

「伝える」と「伝わる」の違い

手引き
P52

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 机や椅子の位置を変えるだけでも雰囲気が変わります。
2. 聞いているだけでは腑に落ちないことも、考える時間を１分程度持つだけでも雰囲気や話しやすさが変わることが多いです。
3. 対話する環境・空間を大事にしましょう。

手引きの
このマークに注目
（「支援・促し」ポイントとして
記載されています）

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者はファシリテーションの５つの基本について理解できていましたか？
- ☐ 受講者は具体的に、どのような取組をするかイメージできていましたか？

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第４回：ファシリテーションスキル（段階別スキル）

参照　支援・促進する手引き　P54～57

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	「段階別スキル」を理解し、実践するイメージがえがける	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	1. 話し合いや対話にはプロセスがある 2. いまどのあたりなのかを自覚することが大切である 3. OARRについて	• 特に、「混沌」の部分をスルーせず、しっかり理解し、対話する事が重要 • 自分の言葉に置き換え、わかりやすく説明する事が重要 20分
展開	グループワークの実施： テーマ：OARRを使い、わかりやすい資料をつくり、グループワークで役割分担をして、伝え合う 	**【グループワークのねらい】** • 可視化した資料を用意し、それを使って話し合いを進めることを、意識的にやってみる • その体験を通して、自分たちの改善活動にどう落とし込めるか、考える 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 互いの意見を引き出すこと、聞き合い・理解して、書き出すことや伝える事は難しいが、役に立つ 5分

第４回：ファシリテーションスキル（段階別スキル）

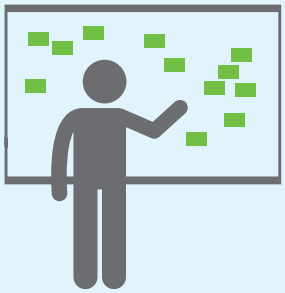
■ 強調するポイント

1. 推進スキルを持つ人には、話し合いのステージに応じた段階別スキルが期待されます。
2. 具体的に、話し合いの流れを見える化し、共有することで、今、話し合いの流れの中の、どの位置にいるかを理解し、活動を進めることができます。

手引きの
このマークに注目
（「支援・促し」ポイントとして
記載されています）

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 議論する時間を十分確保する事が難しい場合も多いかもしれません。その場合、「混沌」の時間を飛ばしたり、結論を急ぐのではなく、どうやったら、意見が整理できるのか、考えてみましょう。
2. 推進スキルを持つ人は、ポイントを書き出す、まとめる、絞り込む、といった作業を促してみましょう。



■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. リーダーが結論を急ごうとしていたり、意見がなかなか出ないタイミングが想定されます。推進スキルを有する人は、正しい答えを探すのではなく、答えやすそうな質問をなげかけてみましょう。
2. 「問いかけたら、よく聞く」、すぐに答えが出なくても、「待つ」ことはとても大切です。

手引きの
このマークに注目
（「支援・促し」ポイントとして
記載されています）

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者はファシリテーションの段階別スキルについて理解できていましたか？
- ☐ 受講者は具体的に、どのような取組をするかイメージできていましたか？

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第５回：業務改善プロジェクトの進め方

参照　支援・促進する手引き　P5、11
居宅・改訂版ガイドライン　P12

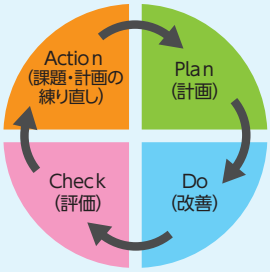
ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	PDCAサイクルの重要性をわかりやすく説明できる	• このテーマを学習する目的を明確化する ⌛ 5分
導入	推進スキル研修受講者のマネジメント上の役割 1. PDCAサイクルに沿って活動が進んでいるかをチェックする 2. チームがPDCAサイクルに沿って活動が進むように促す	• PDCAのサイクルに沿って活動をマネジメントすることで、活動を適切に開始でき、適切に終了する事ができる • 特に目標を立て、活動の成果を確認し、振り返り、練り直すことで活動が継続しやすくなる ⌛ 20分
展開	グループワークの実施 問い：「業務活動の目的の明確化・目標設定は、改善活動にどのようなメリットがあるか？」 	**【グループワークのねらい】** • 業務の改善活動の経験がない場合、リーダーやメンバーが進め方がわからず戸惑う • 受講者は、PDCAサイクルに沿って活動するメリットを理解し、わかりやすく伝える経験をする ⌛ 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 「PDCAサイクルに沿って活動が進んでいるか観察し、活動チームにフィードバックすることが大切」 • 必要に応じて対話の場を設定し、目標に沿っているかを確認する機会を設ける ⌛ 5分

第５回：業務改善プロジェクトの進め方

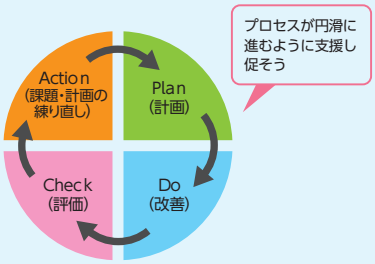
■ 強調するポイント

1. PDCAに沿って活動を進めましょう。
2. 推進スキルを持つ人はこのサイクルに沿って、チームのメンバーが改善活動を進めるための支援・促しを行います。
3. PDCAのサイクルに沿って活動をマネジメントすることで、活動を適切に開始でき、適切に終了する事ができます。



■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 業務の改善活動の経験がない場合、リーダーやメンバーは進め方がわからず戸惑いますが、心配はありません。
2. 推進スキルを持つ人がPDCAサイクルという考え方をわかりやすく説明することにより、安心して取組が進められます。
3. 推進スキルを持つ人は、PDCAサイクルを引っ張っていくリーダーと連携し、活動がきちんと進んでいるか観察し、チームにフィードバックしてあげることが大切です。



■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 職員同士が意見を出し合えるよう、メンバーに声をかけたり働きかける事を心掛けましょう。
2. 活動の方向性が見失われていたり、取組が中断している場合は、必要に応じて対話の場を設定し、何が問題で活動が進まないのか？など、活動を促す支援をしましょう。

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者はPDCAサイクルについて理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

第６回：業務改善の標準的なステップ（手順１～６）

参照　支援・促進する手引き　P12～44
居宅・改訂版ガイドライン　P13～21

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	業務改善の基本となる６つの標準的なステップを理解できる 各ステップにおいて、どのような支援・促しがあるかわかる	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	手引きには、標準的な６つのステップごとに、推進スキルを持つ人の役割や、活躍が期待される項目が記載されている	• 業務の改善活動に伴走することで、推進スキルを持つ人が活躍できる場面はいたるところにある • 推進スキルを持つ人は必要な経験を積み、知識や技術を習得・蓄積できるメリットがある 20分
展開	グループワークの実施 問い：「各ステップで想像しにくい項目をあげて、グループで出し合い、互いにアドバイスを送る」 	**【グループワークのねらい】** • 改善活動の中で、リーダーやメンバー、上司との違いを例示し、推進スキルを持つ人に期待されることを理解する • 受講者は様々な意見を聞き、まとめる体験をする 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 受講者には各ステップに推進スキルポイントがある • わからないことは抱え込まず、チームリーダーやメンバーの協力を得て、一緒に解決していく姿勢が大切 5分

第６回：業務改善の標準的なステップ（手順１～６）

■ 強調するポイント

1. 業務改善の基本となる６つの標準的なステップには、どのような支援・促しがあるのか確認しましょう。
2. 推進スキルを持つ人が活躍できる場面はいたるところにあります。
3. 推進スキルを持つ人は必要な経験を積み、知識や技術を習得・蓄積できるメリットがあります。

この手順における支援・促し役の役割

手引きの
この項目を確認

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 手引きに記載してある支援や促しが有効なポイントは、チーム活動が「つまづきやすいポイントと近い」ので、俯瞰的に観察し、つまづきが生じていないか、確認しましょう。
2. つまずきの兆しを見つけたら、積極的に声をかけ、リーダーやチームメンバーが解決しやすいように導きましょう。

進める コツ

手引きの
このマークに注目

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 全員が同じように理解しているとは限りません。各ステップで、戸惑っている人が意見を出せるような場の設定を設定したり、声をかけてみましょう。
2. 推進スキルを持つ人もチームの一員であり、わからないことは沢山あります。抱え込まず、チームリーダーやメンバーの協力を得て、一緒に解決していく姿勢が大切です。
3. 指示ではなく、「主体性を促す」ことが重要です。

こんなときどうする?

手引きの
このマークに注目

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は６つの標準的なステップについて理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

第７回：緩やかな因果関係図を描く（課題の構造の把握）

参照　支援・促進する手引き　P17～22
副教材（動画）

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	緩やかな因果関係図の基本的なルールと手順を理解し支援できる	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	緩やかな因果関係図をつくる目的、基本ルール、などを説明する	• 緩やかな因果関係図を描くことにより、課題が明確化する 20分
展開	グループワークの実施 問い：「課題が沢山でどの因果関係を選ぶと良いかわからない。どのようなアドバイスを送るか」 	**【グループワークのねらい】** • 受講者は様々な意見を聞き、まとめる体験をする 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 業務の改善活動を進める事で、ケアの質の向上に繋げることが大切 • 「取り組む課題を選ぶ」際には、推進スキルを持つ人は、助け舟を出すことが期待される 5分

第７回：緩やかな因果関係図を描く（課題の構造の把握）

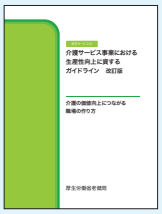
■ 強調するポイント

1. 緩やかな因果関係図づくりは難しく考えず、まずは課題を書き出す事が大切です。
2. 動画を見て、プロセスを把握しましょう。
3. 課題を選ぶ際は、業務の改善活動を進める事で、ケアの質の向上に繋げることが大切、と理解してもらいます。

副教材（動画）
が分かり易いです

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 改善活動を進めるには、小さな成功体験づくりが大切です。
2. 複数ある課題の中から、まずは簡単な課題から取組み、解決できたら次へ行きましょうと全体を促しましょう。
3. 業務時間調査などを実施し業務全体の流れを把握することはとても有効です。



業務時間見える化ツール
はガイドライン（P37）

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 緩やかな因果関係図づくりは、初めてのリーダーやメンバーには理解が特に難しく感じられるようです。
2. 課題を整理する過程で、大きめのホワイトボードやポストイットを使ってください。一緒に、わいわい言いながら課題を整理していく過程で、皆の意識を高め、異なる価値観を知ることはとても大切なプロセスです。
3. 作成した緩やかな因果関係図は張り出して、全体で共有しましょう。

進める
コツ

手引きの
このマークに注目
（特にP18,19）

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は緩やかな因果関係図づくりのプロセスについて理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

第８回：改善方針シートの作成

参照　支援・促進する手引き　P23～28
居宅・改訂版ガイドライン　P33

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	改善方針シートづくりを支援し、わかりやすく説明することができる 法人・事業所の理念とズレない	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	実行計画ともいえる進捗管理シートをすぐに作成せず、その前に、改善方針シートを作成する必要があるのか、その意義やメリットを説明する	• 活動方針を法人の理念や事業方針に合わせることで改善活動の意義が深まる • 理念や方針とかけ離れた計画は、活動が孤立してしまうリスクを招く 20分
展開	グループワークの実施 問い：「リーダーが立てた改善方針が事業方針に沿っていないと気付いた場合、リーダーにどのように声をかけるか」 	**【グループワークのねらい】** • 「指示にならないように、どのように接してみるか」考える • 推進スキルを持つ人は、「気づき」を与える存在でもあると理解する • 受講者は、「話しの展開について、事前に作戦を立てる」体験をする 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 改善方針と、法人や事業所の上位の方針を一致させる重要性 • 相手に気づきを与えたいときは、あらかじめ会話をシミュレーションし、作戦を立てて臨むようにする 5分

第８回：改善方針シートの作成

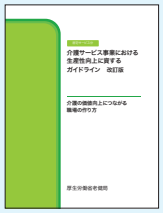
■ 強調するポイント

1. 業務の改善方針が、法人や事業所が掲げる理念や事業方針とかけ離れていないことが重要です。
2. 法人理念や事業方針とかけ離れていると、法人も周りの人も協力しづらくなり、活動が孤立してしまう恐れがあります。

法人の理念
事業方針

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 現場が抱える課題や困りごとなど、リーダーと事前に打ち合わせの機会をもち、取組内容の吟味を促しましょう。
2. 取り組む課題に優先順位をつけ、誰が、何を、どう取り組むのか、役割を明確化する事で、メンバーの参加意識を高めましょう。
3. 途中で計画を練り直すことも少なくありません。



ガイドライン（P33）

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 改善方針を決めるプロセスでは、法人や事業所が掲げる理念や事業方針を確認する時間を確保する事を促してみましょう。
2. 推進スキルを持つ人は、どうしたら軌道修正できるのか、問いを投げかけてみましょう。
3. 法人や周りの協力が無くては改善活動は進まないことをリーダーやメンバーに理解してもらいながら進めましょう。

進める コツ

手引きの
このマークに注目
(特にP24,25)

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は改善方針シート作成のプロセス、ポイントについて理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

第９回：進捗管理シートの作成

参照　支援・促進する手引き　P23～28
居宅・改訂版ガイドライン　P17～18, 34～35

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	進捗管理シートづくりを支援し、わかりやすく説明することができる	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	進捗管理シートを作成する意義 進捗管理シートを作成するコツ	• 成果をあげることよりも、実効性を保証する事が重要 • 目標と指標がないと、振りかえった時に活動成果がわからない • できる限り、定量的に測ることが出来る指標を用いる 20分
展開	疑似面談の実施 問い：「進捗管理シートが完成したものの、練り直しが続いて活動が始まらない場合、リーダーにどのように声をかけるか」 	**【グループワークのねらい】** • 「リーダーが、『実行に移してみよう』」と思えるようになるにはどうしたらよいか？考える • 面談を疑似体験し、具体的な声のかけ方をイメージする 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 活動が軽やかに進まないと、メンバーの士気も下がりがちなこと • 時間を意識し活動を次のステップに促すことが大切であると理解してもらう 5分

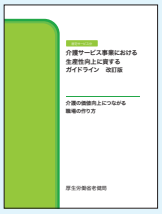
第９回：進捗管理シートの作成

■ 強調するポイント

1. 実行計画は現実的であること、振り返るときに活動成果を評価できること、役割分担は明確であること、が大切です。
2. 事前準備の入念さは大切ですが、「活動を前に進める」ことも同じくらい重要です。

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 成果を上げられるか、という視点も大事ですが、実行できるのか？を確認し、実行性を検討することも重要です。
2. 目標と指標がないと、振り返ったときに活動の成果がわからなくなります。できる限り、定量的に測ることが出来る指標を用いましょう。
3. 進捗が思わしくない場合や、計画の修正に気づいたときは柔軟な変更を促しましょう。計画をつくる事が目的ではなく、活動を進めることを促すことが大切です。



ガイドライン（P34,35）

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. リーダーが一人で抱えこんでしまい、活動が先に進まない場面の一つは、この「実行計画を作る」ときです。
2. リーダーに話しかけ、時には面談してみることも勧めてください。
3. 活動が軽やかに進まないと、メンバーの士気も下がりがちです。時間を意識し活動を次のステップに進める支援がとても大切です。

手引きの
このマークに注目
（特にP24,25）

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は進捗管理シート作成のプロセス、ポイントについて理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第10回：実行、振り返り、練り直し

参照　支援・促進する手引き　P29～44
居宅・改訂版ガイドライン　P19～21

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	まずは実行してみる 改善活動を振り返る 計画を練り直す	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	作成した改善方針シート、進捗管理シートと、取組の成果を確認し、検証する	• 当初目標が達成されているか、振り返り、評価する機会を促す • 小さな成功事例や上手くいかなかった点を共有する 20分
展開	グループワークの実施 問い：「成果を振り返り、実行計画を練り直す際、何が重要かを議論する」 	**【グループワークのねらい】** • 小さな成功体験の共有の大切さを理解する • 次にどうつなげるかを考え、プロジェクトを終了するのか、継続するのか、主体的議論の場の作り方を体験する 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 改善活動は試行錯誤の繰り返しだが、一区切りつけて振り返り、課題を整理・記録しておくことが大切 • 次の課題を認識する事が新たな取組につながる 5分

第10回：実行、振り返り、練り直し

■ 強調するポイント

1. 当初の目的や改善方針に照らして、実際の成果を振り返る機会はとても重要性です。
2. 経過や成果は取り組んだメンバー全員で共有しましょう。
3. 振り返り、記録を残すことはプロジェクトリーダーが異動・不在となっても、活動を継続する上でとても有効です。

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 取組の成果を客観的に評価し、次の実行につなげる事は、PDCAサイクルをまわす上でとても重要です。
2. 定量的指標があれば、数値でみてみましょう。
3. 関わった人にアンケートを実施するなど、具体的に成果を評価できる取組を促しましょう。

こんなときどうする?

手引きの
このマークに注目
(特にP34,35,40,44)

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 実践では、想定とは異なる事が沢山おきます。取組内容も様々ですが、忙しいメンバーの中には非協力的な人もいたり、頭を抱える事があるかもしれません。
2. そんな時は、「これが出来たら、この作業がこの位早く終えられる！」など、具体的効果を伝え、取組への参加を促しましょう。
3. その成果・成功体験は皆で必ず共有し、振り返り、協力してくれたメンバーへの感謝を伝えあいましょう。

進める
コツ

手引きの
このマークに注目
(特にP30,38,42)

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は実行、振り返り、練り直しのプロセス、ポイントについて理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

3．（2）テーマ別推進スキル研修会の内容とポイント

第11回：情報共有の工夫

参照　支援・促進する手引き　P36
居宅・改訂版ガイドライン　P105

ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	情報共有がうまくいかない本質的背景について想像し、理解できる	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	情報共有の工夫についての取り組みの基本的ステップとポイント	• 情報共有は手段であること、取り組みによって得られる効果・メリットがあることを伝える 20分
展開	グループワークの実施 問い：「情報共有が上手くいかない原因や背景について意見を出し合う」 	**【グループワークのねらい】** • 自分達の現場で起きていること、現場からの声に注目することの重要性を理解する • 現場の声などから「イメージを膨らませる体験」をする 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 感じたことはどんな小さな事でも発言して良い • 課題の背景や意味を対話した後に方法論について対話することが大事 5分

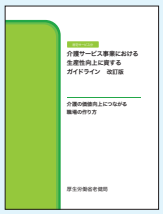
第11回：情報共有の工夫

■ 強調するポイント

1. 情報共有は手段であり、目的は別にあります。現場の課題はどのような目的に沿ったものか確認しましょう。
2. 現場から出た課題の裏側には、どのような背景があるのか、「なぜ、なぜ」と皆で想像してみることが重要です。
3. 業務と人との関係性について一緒に考えてみましょう。

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. 現状の自分達の情報共有の流れや方法を整理してみましょう。
2. 改めて目的や情報共有の方法は適切か、無駄がないかなど、みんなで考える場を設けることを促しましょう。
3. ICTの活用など、新たな取組も検討の必要はないかなど、リーダーの情報収集を支援しましょう。



ガイドラインの
取組事例を参考に
(P53,54)

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 情報共有が進まない原因をみんなで話し合う場を設け、議論する支援・促しをしましょう。
2. 機器の扱いに慣れない人が多い場合は、得意な人に簡単なポイントの伝え方を教えてもらう機会を設けましょう。
3. 情報共有や記録が苦手な人には、面倒な入力作業なども、取り組むとこういう成果があるよ、と具体的な例を示し、協力を促しましょう。

手引きの
このマークに注目
(P36)

■ 伝達者のチェックリスト

- ☐ 受講者は情報共有の課題について理解できていましたか？
- ☐ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

第12回：理念と行動指針の徹底

参照　支援・促進する手引き　P36
居宅・改訂版ガイドライン　P130

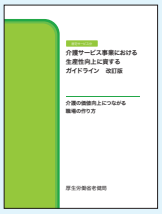
ホームページから研修用教材をダウンロードし、以下の手順で研修会を進めます。

手順	内容	伝達者が伝えるポイント・ねらい
学習目標（ゴール）	理念ー行動指針ー業務の関係性について理解できる	• このテーマを学習する目的を明確化する 5分
導入	理念と行動指針の徹底についての取り組みの基本的ステップとポイントを説明する	• 自律的な行動がとれる職員を育成することによって得られる効果を伝える 20分
展開	グループワークの実施 問い：「理念・行動指針に対する課題の声が寄せられた場合、このような状況になってしまう背景には何があるのか？」 	**【グループワークのねらい】** • 自分達が理念・行動指針についてどのような現状認識をしているのかを把握する • 現場の業務や心理状態をイメージすることで、その背景を理解する体験をする 30分
振り返り	1. 全体を振り返る 2. （スライドを見せる前に）受講者から意見や感想を聞く 3. スライドを見せ、受講者から意見・感想を聞く 4. 伝達者なりの解説を加える 5. 受講者の理解度を観察する	受講者には、以下の理解を促す • 自分の感じたことはどんな小さなことでも発言して良い • 業務の１つ１つがどのような理念を達成するための手段なのかについて理解を深める 5分

第12回：理念と行動指針の徹底

■ 強調するポイント

1. 理念と行動指針の徹底の概要や、自律的な行動がとれる職員を育成できるなどの取組によって得られる効果を伝えましょう。
2. 取り組みイメージが膨らむように、理念と行動指針の徹底に対する取り組みステップとポイントを伝えます。



ガイドライン（P130）

■ 実践に向けたアドバイス（マネジメント）

1. どんなに素晴らしい理念もみんなで共有しなければ浸透しません。
2. 定期的に理念や行動指針を確認したり、改善活動の取組が一致しているか、確認する機会をもつことも重要です。
3. 他の事業所の取組事例を参考にしてみましょう。

取組事例は
ガイドライン
(P131,132)

■ 実践に向けたアドバイス（コミュニケーション）

1. 業務の改善活動の取組は、理念や行動指針に沿ったものとなります。
2. 理念や行動指針が浸透するようにするためには、その概要や効果が目につく場所にあるか確認してみましょう。
3. もし、目に付く場所にない場合は、目に触れやすい場所に書き出したものを貼りだすなどの支援・促しを行いましょう。

理念
行動指針

■ 伝達者のチェックリスト

- □ 受講者は理念や行動指針の概要やその効果について理解できていましたか？
- □ 受講者は、「理解する」→「意見を述べる」→「相手の意見をきく」→「意見をまとめる」プロセスを実践できていましたか？

補足：お役立ちツール（クイズ）

伝達者は、受講者がどの程度、改善活動について理解しているか、研修会の前後に簡単なクイズなどを使って、受講者の理解度を確認してみましょう。

	クイズの例	選択肢	答え
1	介護現場における生産性向上に取り組む意義に含まれないものはどれでしょうか？	A.人材育成 B.ケアの質の向上 C.要介護者の増加	C
2	推進スキルを活用した業務改善の取組を進めることができるのは、どのような人でしょう？	A.経営層リーダー B.すべての人 C.リーダー	B
3	推進スキルを持つ人が改善活動チームのリーダーやそのメンバーとコミュニケーションをとる上で、重要な３つの要素には「含まれない」点はどれでしょう？	A.間違った意見だと思ったらすぐ否定する B.話し合いの場で出た意見を否定しない C.よく相手の話を聞く	A
4	5Sに含まれないのはどれでしょう？	A.整理・整頓 B.躾 C.サービス	C
5	生産性向上のガイドラインに出てくる、改善活動の標準的なステップはいくつにわかれていますか？	A.6つ B.7つ C.8つ	A
6	業務改善活動で推進スキルを持つ人が担う役割として、正しくないのはどれでしょう？	A.業務の改善活動の意義や流れを理解し、プロジェクトメンバーと内容を共有する B.意見を出し合う場の設定 C.業務改善事項の指示	C
7	現場の課題を見える化するプロセスで、正しくないものはどれでしょう？	A.困りごとを書き出す B.緩やかな因果関係図を描く C.記録は残さない	C
8	改善方針シートを作成する意図として含まれないのはどれでしょう？	A.法人の理念などに照らし合わせる B.誰が担当するかは明確にしない C.成果指標を設定する	B
9	改善活動の取り組み方として、ふさわしくないのはどれでしょう？	A.一度決めたら軌道修正はしない B.まずはやってみて適宜、軌道修正する C.皆で議論しながら進める	A
10	改善活動でどの取組をするか迷ったら、何から始めますか？	A.複雑な課題から始める B.難しそうな課題から始める C.多くの人から挙がった課題から始める	C

補足：お役立ちツール（気づきシート）

現場の課題を見える化するときや、緩やかな因果関係図を作成する際に『気づきシート』のような紙を用意すると、現場の人は課題に感じていることを書きやすくなります。

■気づきシート　サービス種別:　氏名　:　職位:

日ごろの業務を行っている際に感じた　問題点について、自由に記述してください。
1シートに1つの「気づき」を記載してください。

いつ（タイミング）？　**どこで（どの場面で）？**

何を？どんな気づき？
（人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など）
（必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎）

分類カテゴリ
- ムリ □
- ムダ □
- ムラ □

■気づきシート　サービス種別:　氏名　:　職位:

例

日ごろの業務を行っている際に感じた　問題点について、自由に記述してください。
1シートに1つの「気づき」を記載してください。

いつ（タイミング）？　**どこで（どの場面で）？**

昼食の準備中、フロア内で

何を？どんな気づき？
（人間関係、マネジメント、介護技術、人手不足など）
（必要ならば、絵など入れる。写真の別添も歓迎）

いつも炊飯器に
食事（ご飯）のあまりが多すぎる。

分類カテゴリ
- ムリ □
- ムダ ☑
- ムラ □

補足：お役立ちツール（手引き、ガイドライン対応表）

研修会で扱うテーマと、手引き、ガイドラインの参照ページ一覧は以下の通りとなります。伝達者だけではなく、受講者にも予習や復習の際に活用してもらうことを促しましょう。

テーマ	手引き参照ページ		ガイドライン参照ページ	
	章	ページ	章	ページ
第1回：介護現場で生産性向上に取り組む意義	1	4	1	7
第2回：推進スキルを持つ人の役割	1	4～5 46～48	-	-
第3回：ファシリテーションスキル（5つの基本）	2	49～53	-	-
第4回：ファシリテーションスキル（段階別スキル）	2	54～57	-	-
第5回：業務改善プロジェクトの進め方	1	5、11	2	12
第6回：業務改善の標準的なステップ（手順1～6）	1	12～44	2	13～21
第7回：緩やかな因果関係図を描く（課題の構造の把握）	1	17～22	-	-
第8回：改善方針シートの作成	1	23～28	2	33
第9回：進捗管理シートの作成	1	23～28	2	17～18 34～35
第10回：実行、振り返り、練り直し	1	29～44	2	19～21
第11回：情報共有の工夫	1	36	4	105
第12回：理念から行動指針を作成する	1	36	4	130

業務改善活動の推進スキル研修手順書（伝達者向け）

令和４年３月　発行
発行者　　厚生労働省老健局

〒100-8916　東京都千代田区霞が関1-2-2
TEL 03-5253-1111（代表）

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

厚生労働省老健局