



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

厚生労働省老健局



# はじめに

「介護現場における持続的な生産性向上の取組を支援する調査研究事業」の成果物である『手引き』を、以下に示す皆さまのおかげで完成させることができた。第一に事業にご協力・ご尽力いただいた事業所の方々、第二に企画を練り実地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先端技術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バイスを頂戴した老健局の担当者である。まずは深く感謝の意を表したい。

この『手引き』に記述されている、第1章「介護現場において生産性向上に取り組む意義」、第2章「ステップ別に見る業務の改善活動の進め方・促し方」、第3章「対話を促すコミュニケーションスキル」、第4章「事例」のいずれも、価値と効果の高い内容となったと自負している。

ここで生産性向上の意義を説明しておこう。生産性向上運動は今から120年前、アメリカ合衆国自動車産業で始まった。日本でも、1955年から高度経済成長期の1960年代にかけて、自動車産業および家電産業を中心に導入され、広まっていった。その背景には、同一品種大量生産による1台当たりの原価低減、それを反映させた製品価格低下を通じた大量購入を促す狙いが存在した。生産性向上を通ずる低価格化によって家電製品や自動車などが広く普及し、人々の生活が便利かつ豊かになっていった、20世紀後半における経済的先進国および21世紀に入ってからの中進国の発展は、人類の文明史1万年の中でも、特筆すべき稀な時代であったと言えるかもしれない。

他方、“ほとんどすべての家庭に普及させるために大量購入がしやすくなる条件としての価格低下”が主たる目標とはならない、介護、医療、教育、文化などの分野における生産性向上を考える際は、それぞれの理念を踏まえなくてはならない。わが国の介護保険の理念は、制度発足以来、要介護者の尊厳と自立支援である。我々は、介護現場における生産性向上の取組を、労働力削減のためではなく、働き甲斐を高め、それが介護サービスの質の向上につながることを目的と捉えて作業を行った。

『手引き』が、高いレベルでこの理念実現に資するよう期待する次第である。

# Contents

## 第 1 章 介護現場において生産性向上に取り組む意義 03

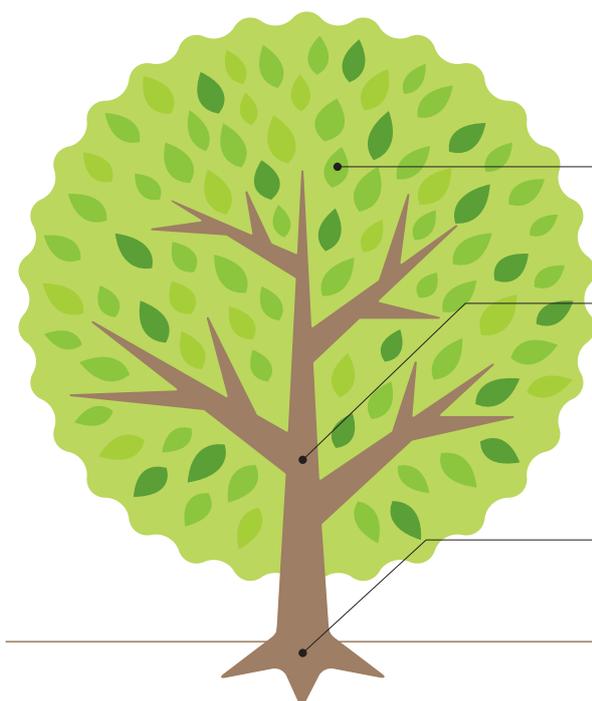
## 第 2 章 ステップ別に見る取組の進め方・促し方 09

## 第 3 章 対話を促すコミュニケーションスキル 45

## 第 4 章 事例 59

ワークシート 77

支援・促し役向けの要約版 85



### この手引の構成

葉＝第4章  
15の事業所・施設の取組から創出された事例を掲載しています。

幹＝第2章+第3章  
第2章では、業務の改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促しについて掲載しています。  
第3章では、職員同士で意見を出し合える支援・促しについて掲載しています。

根＝第1章  
介護現場において生産性向上に取り組む意義や支援・促し役に求められる役割について説明しています。



# 第 1 章

## 介護現場において 生産性向上に取り組む意義

なぜ、「生産性向上」なのか

なぜ、支援・促し役なのか

主体性を引き出すための  
業務の改善活動の支援・促し役の役割・機能

# ① なぜ、「生産性向上」なのか



## 複雑・多様化する高齢者ニーズに備え、創造的な活動ができる現場づくり

- 厚生労働省が公開する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（以下、単にガイドラインとする（※））では、介護ニーズの急増と人手不足への対応策として、介護分野においても業務の改善活動を必要としています。要介護者が増加しニーズがより複雑化・多様化していく中で、業務を見直し、限られた資源（人材など）を用いて一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける、あるいは、自立を支援できるサービス提供体制を整える取組は極めて重要です。この取組は結果として、介護の価値を高めることにつながります。
- 介護の現場では一人一人の高齢者に個別的なケアやサービスを行うため、創造的な態度でニーズに向き合う必要があります。これまでのように、ケアやサービスの質を保ち利用者にサービスを提供する力を高めるだけでなく、経験のない事例であっても特有のニーズに気づき、そのニーズに応じたケアやサービスを創り出すことができるよう備える必要があります。利用者に向き合った創意工夫の繰り返しは介護の価値を高めます。結果として、安心と安全のある生活の提供につながります。

※このガイドラインには居宅サービス分、医療系サービス分、施設サービス分があり、それぞれ平成30年度版と令和元年度改訂版があります。本手引き内にて特に区別する必要がある場合、ガイドライン（居/30,元）、ガイドライン（医/30,元）、ガイドライン（施/30,元）と略称します。例えば、平成30年度版の居宅サービス分を指すときは「ガイドライン（居/30）」とします。

※ガイドラインは厚生労働省HP (<https://www.mhlw.go.jp/stf/kaigo-seisansei.html>) を参照下さい。

## 業務の改善活動を経験する利点

- 介護現場の日常業務の中に創造的な視点や発想を取り入れる取組、あるいは試行錯誤を歓迎する取組を取り入れるにはある程度の経験や知識が欠かせません。例えば、介護職員が主体的に参加できる場を作った経験、活動を推し進める技術や知識、あるいはプロジェクトの実践から得られた経験知（躓きや失敗の経験も含む）、などが挙げられます。業務の改善活動では、こういった組織として生産性の向上に必要な経験を積み、知識や技術を学習することができます。

# ② なぜ、支援・促し役なのか

## 1人1人が主体的に取り組める改善活動とするための伴走役

- 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。業務の改善活動の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。
- また、変化の激しい今だからこそ、皆の知恵を集めて改善活動に取り組むことが必要です。この活動は、働きやすい職場やメンバーの成長に寄与すると考えます。このような考えで、支援・促しの役割を業務の改善活動と結びつけています。



COMMUNICATION SKILL

### 3 主体性を引き出すための 業務の改善活動の支援・促し役の役割・機能

- 支援・促し役は、「指示」ではなく「支援と促し」の資質を備えて業務の改善活動に伴走します。支援・促し役は、いわゆるファシリテーターと同じではありません。取組のPDCAサイクルとコミュニケーションの双方を促すからです。
- プロジェクトリーダーやプロジェクトメンバーが促しや支援の資質を使って、自ら支援・促し役を担うこともあります。職階も関係ありません。
- 特に、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。また、プロジェクトメンバーは、やらされ感よりも、むしろ、自分なりに参加する意義を感じ取りやる気につながり、結果として、職員は主体的に参加できるようになります。その結果として、業務の改善活動が継続し定着しやすくなります。

#### 主な役割1：改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し

詳しくは第2章へ▶

- 業務の改善活動を前に進めるにはマネジメントの視点が重要です。支援・促し役は、業務の改善活動のPDCAサイクルのプロセスが円滑に進むように支援・促します。
- また、うまく創意工夫し試行錯誤できるような働きかけます。その結果として、小さな成功体験を積み重ねることが上手くなる、活動で得た知恵が属人化せず、組織の知として蓄積しやすくなる、などが期待がされます。



プロセスが円滑に進むように支援し促そう

#### 主な役割2：職員同士が意見を出し合える支援・促し

詳しくは第3章へ▶

- 支援・促し役は、コミュニケーションにおいて、職員同士が安心して意見や知恵を出し合えるように場を作り、働きかけ、話し合いが活発になるよう促します。その結果、プロジェクトメンバーが自ら気づきを得る、メンバー同士がつながりやすくなる、自ら発言することで積極的になる、改善活動そのものが組織文化として根付きやすくなる、などが期待されます。

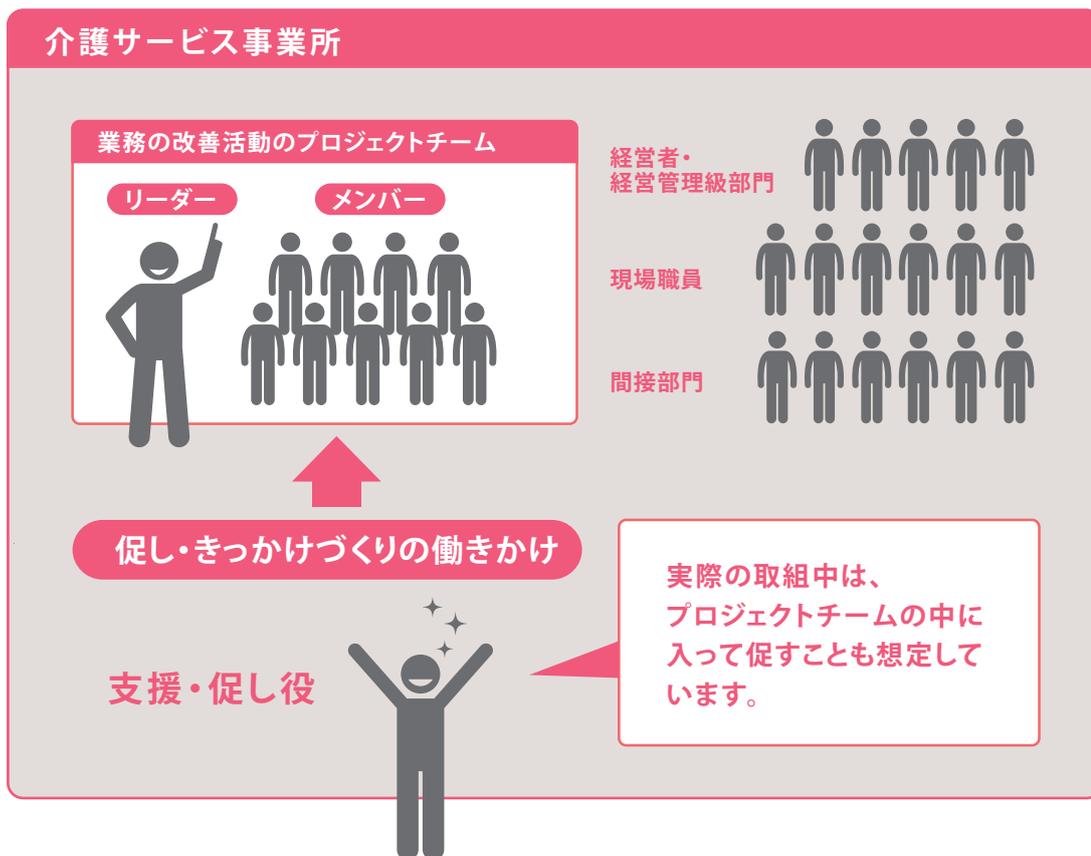


安心して意見や知恵を出し合えるように支援し促そう

## 業務の改善活動のプロジェクトチームとの関係

- 支援・促し役は、縁の下の力持ちや黒子の立場です。  
主役は、業務の改善活動を実施するプロジェクトチームのリーダーとメンバーになります。

## 支援・促し役とプロジェクトチームの関係のイメージ



- 支援・促し役の担い手は、事業所・施設のマネージャー・主任クラスである必要はありません。また、ここではプロジェクトリーダーと支援・促し役を分けて図示しましたが、プロジェクトリーダーがその役目を担っても構いません。

## 経営者へのメッセージ

### 介護事業の経営者に期待される 生産性向上に向けた強いリーダーシップ

#### 経営戦略の見直しを迫る事業環境の変化と不確実性

- この20年で介護分野を取り巻く環境は大きく変化しています。コーポレートガバナンス、グローバル化、IT化の波は介護分野にも押し寄せています。しかしながら、介護事業の経営者の意識の無変化、経営キャリアパスの未成熟、新たな時代に向けた経営の重要性を軽視しているケースも見られます。すべての団塊の世代が前年までに後期高齢者の仲間入りをし終わっている2025年は目前です。すでに多くの市町村では後期高齢者数が前期高齢者数を上回っていて、重度化した高齢者へのケアやサービスへの対応は喫緊の課題です。
- 介護人材が不足するなかで新型コロナウイルス感染拡大により、介護資源がさらに限られるようになりました。コロナ禍では、自立支援や介護サービスの質の維持・向上と、万全な感染予防対策の双方を同時に成立させねばなりません。さらに、感染が確認された利用者が確認された場合であっても、事業継続を可能とするための実効性のある代替の事業継続計画を準備せねばなりません。

#### 事業環境の変化と不確実性に負けない組織づくりの必要性

- 介護事業者には、経営の専門性の高い経営者による事業環境の変化と不確実性に負けない組織づくりが必要になっています。具体的には、介護現場には、自らがよく観察し気づきを得て、創造的な発想も生かしながらケアやサービスを検討し実践できる組織力が求められます。より主体的で自律した介護現場へと導くには、「促しや支援」のできる人材づくりが重要です。
- 不確実な事業環境の中にあって、介護事業をしなやかに力強く継続できるように、今こそ、生産性向上の取組に向けた経営者の強いリーダーシップが求められます。

#### 介護サービス事業所が生産性向上に取り組む意義

- ガイドラインでは製造業を中心に発展してきた歴史を持つ生産性向上の取組における一般的な捉え方と、介護サービスにおける生産性向上の捉え方を比較して示しています。
- 介護サービスは必ずしもOutput(成果)／Input(単位投入量)で表すことができませんが、生産性向上に関心を持つことでより良いサービスの提供につながります。
- それぞれの時代が求める多様なニーズに向かい、介護事業をベースにした専門性の高い職員による多機能な取り組みと、地域の複雑なニーズに応じた事業を創り続ける必要があります。その意味でも生産性の向上は必要不可欠となっているのです。





# 第 2 章

ステップ別に見る取組の  
進め方・促し方

# ●【第2章について】

## 構成

本章は、解説編と実践編の2部構成になっています。

業務の改善活動の支援・促しを行う上で、「生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ」を理解することはとても重要です。

解説編では、ガイドライン(居/30,元)の「生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ」を説明しています。ガイドラインを参照しつつ、本章で理解を深めましょう。

実践編は、支援・促し役向けに、促し・進め方のポイントや困ったときのヒントを掲載しています。業務の改善活動の支援・促しを行う中で、こまめに見返しましょう。

解説編の  がっている項目は、実践編の「促し・進め方ポイント」を参照下さい。



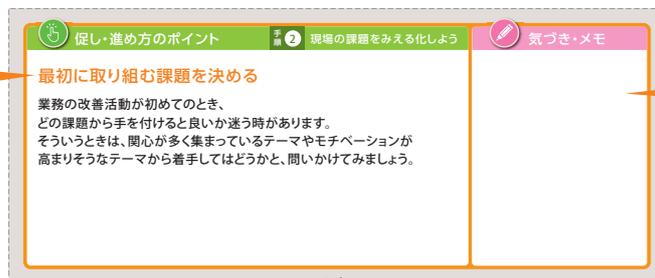
## 実践編(支援・促しの実践の振り返りメモ)の使い方

支援・促しの実践の振り返りメモには、支援・促し役が手順を進める上でのポイントを記載しています。印刷してミシン目に沿って切っていただくと、持ち運ぶことができ便利です。

実践していく中で、今まで目を向けていなかった新たな気づき、見落としがちなことなどを「気づき・メモ」欄に記入しましょう。実践して感じたことを書き出すことで、思考の整理や自分たちの事業所・施設で継続して進めるためのノウハウ集としても役立てていただけます。

### 促し・進め方のポイント

解説編の「この手順の進め方」のうち、支援・促し役が業務の改善活動を進め、促す上でのポイント(工夫や気をつけるべき点など)を掲載しています。



### 気づき・メモ

実践の中での新たな気づきなどをメモするための欄です。自分たちの事業所・施設で業務の改善活動を進め、進める上でのノウハウの蓄積ができるようになります。

# ●生産性向上に向けた業務の改善活動の標準的なステップ

ガイドラインでは、「生産性向上に向けた改善活動の標準的なステップ」として、手順と進めるコツを紹介しています。この章では、標準的なステップの各手順で具体的に何をするのか、進め方や促し方のポイントを紹介します。

## 改善活動の手順とポイント

(ガイドライン(居/30)P.10)

手順	進めるコツ
手順 1 改善活動の準備をしよう	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 改善活動するプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める</li><li>□ 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する</li></ul>
手順 2 現場の課題を 見える化しよう Plan	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 「気づきシート」から「因果関係図」を作り課題を見える化、構造化する</li><li>□ 「因果関係図」から取り組む課題を絞り込む</li><li>□ 業務時間調査で業務を定量的に把握する</li></ul>
手順 3 実行計画を 立てよう Plan	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描く</li><li>□ 成果を測定する指標（成果指標）・観察のポイントを定める</li></ul>
手順 4 改善活動に 取り組もう Do	<ul style="list-style-type: none"><li>□ まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す</li><li>□ 小さな成功事例を作り出す</li></ul>
手順 5 改善活動を 振り返ろう Check	<ul style="list-style-type: none"><li>□ あらかじめ定めた成果指標や観察のポイントを確認する</li><li>□ 上手くいった点、上手くいかなかった点を整理する</li></ul>
手順 6 実行計画を 練り直そう Action	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 上手くいった点、上手くいかなかった点について分析を加える</li><li>□ 他の取組も含め、実行計画に修正を加える</li><li>□ 改善活動を継続させる</li></ul>

解説編

# 改善活動の準備をしよう

業務の改善活動開始のきっかけはトップダウン、ミドルアップダウン、ボトムアップ（経営層から、管理者層から、現場から）など様々です。

今回は経営者や管理職からあなたに業務の改善活動を行う依頼があったり、あなた自身が業務の改善活動をやってみようと考え、支援・促しの役割を担う場合を想定しています。

## この手順の意義

### 何事も準備が重要

物事を上手く進めるためには、事前の準備が肝心です。業務の改善活動は多くの人に関わることとなります。業務の改善活動に取り組む意義を丁寧に説明し、関係者全員が共通認識を持って取り組める環境が必要です。また、業務の改善活動を実施している間にも日常的な業務はありますので、プロジェクトチームに直接属さない職員の理解も不可欠です。業務の改善活動に対して職場全体が理解することによって、業務の改善活動はとて進めやすくなります。

## この手順における支援・促し役の役割

### 【改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し】

- ・ 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に伝わるように伝達
- ・ 経営者による宣言の調整・事前準備
- ・ オリエンテーションの準備・実施

### 【職員同士が意見を出し合える支援・促し】

- ・ 意見を出し合う場の設定
- ・ プロジェクトメンバーの不安を軽減
- ・ 業務の改善活動に対する理解の促し  
(身近な事例を使ってわかりやすい言葉で)

## この手順の光景

ガイドラインに示しているように、まずは経営者が施設全体に向けて、本プロジェクトを実施することを宣言し全社的な取組であることを職員全体で共有します。具体的には、プロジェクトチームに対し、オリエンテーションを実施します。介護現場で業務の改善活動に取り組む意義、自分たちの事業所・施設で取り組む意義、業務の改善活動の全体像を共有し、プロジェクトの理解を深め、士気を高めます。この時、報告や説明の時間の他に、意見を出し合う時間も設けます。オリエンテーションを通じて、プロジェクトチームの不安を取り除き、主体的に取り組む気持ちづくりを狙います。このとき、できる限り、経営層や管理者層の抱える問題意識や課題も把握しておきます。

## この手順のゴール

- 自分たちの事業所・施設で業務の改善活動を実践する意義を理解したチームが立ち上がっている。
- 経営者・管理職・職場に業務の改善活動に対する理解と協力を得ることができている。



## この手順の進め方

進める  
コツ

改善活動を実践するプロジェクトチームを立ち上げ、  
プロジェクトリーダーを決める

### 介護現場で業務の改善活動に取り組む意義や実践する手順をよく理解する

業務の改善活動は、活動開始のきっかけとなる「あなた自身」が介護現場で業務の改善活動に取り組む意義や実践手順などを知るところから始まります。

支援・促し役は「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」を参照しましょう。また、ガイドライン(居/元)P.14-15では、e-ラーニングツールを紹介しています。

### あなたの考えや思いを伝え仲間を作る・仲間を増やす

ガイドライン(居/元)P.13、または、ガイドライン(居/30)P.11を参照下さい。

### 経営者等へ業務の改善活動を提案する／プロジェクトチームを立ち上げる

ガイドライン(居/元)P.13、または、ガイドライン(居/30)P.11を参照下さい。

進める  
コツ

経営層から事業所全体への取組開始を宣言する

### 経営者は業務の改善活動を正式な業務として位置付ける

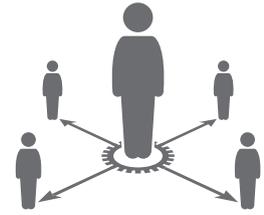
ガイドライン(居/元)P.13、または、ガイドライン(居/30)P.11を参照下さい。

### 自分たちの事業所・施設で業務の改善活動に取り組む意義を見出しチームで共有する



経営者が業務の改善活動を正式な業務と定めるタイミングで、プロジェクトチーム向けのオリエンテーションを開きましょう。この場では、プロジェクトメンバーが自分たちの事業所・施設が業務の改善活動に取り組む意義を見出し理解しあう機会にします。

仲間づくり時の働きかけ同様、こうあったらいいなと思い描く理想のケアやサービスや、働きやすい職場のイメージなどざっくばらんに意見し合います。あるいは、自分たちの事業所・施設の理念を取り上げ、職員がどういう行動を取ると理念の実現に近づくだらうか、と問いかけてみましょう。自分の職場で業務の改善活動に取り組む意義をもっと身近に感じやすく、取り組む意欲を高めやすくなります。



## 業務の改善活動開始の全体周知



プロジェクトチームは、業務の改善活動を実践することを全体に周知しましょう。例えば、説明会を開催します。一度に全職員が集まらない場合は、数回に分けて開催する方法もあります。あるいは、社内報を活用して周知する方法もあります。

※以下は印刷してミシン目に沿って切ってお使い下さい。持ち運び可能なサイズになります。また、実践していく中で、今まで目を向けていなかった新たな気づき、見落としがちなことなどを「気づき・メモ」欄に記入しましょう。



### 促し・進め方のポイント

手順

①

改善活動の準備をしよう



気づき・メモ

### 自分の事業所・施設で業務の改善活動に取り組む意義を見出しチームで共有する

業務の改善活動の全体に通じる大切な方針は「活動を楽しむこと」です。プロジェクトメンバーがウキウキするような場になるよう心掛け、前向きな気持ちを引き出す方向でワークを展開しましょう。

意見の出しやすい場づくりは、第3章を参照して下さい。



### 促し・進め方のポイント

手順

①

改善活動の準備をしよう



気づき・メモ

### 業務の改善活動開始の全体周知

説明会（オリエンテーション）では、支援・促し役は、介護現場で業務の改善活動に取り組む意義や実践の大まかな流れなど紹介します。例えば、ワークショップを用意するなど、職員が単に説明を聞くばかりでなく、自分事として捉える場を設け、理解しやすいように工夫しましょう。



## 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!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く、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と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思ってくれることも多いです。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」とず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がかならずいます。

### ■ 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か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も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よ。
- 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もいいです。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。

# 現場の課題を見える化しよう



## この手順の意義

### ① 困りごとを洗い出し、共有する

職場全体の困りごとを洗い出すことで、あなたの現場の困りごとの全体像が職場で共有しやすくなります。特に「3M(ムリ・ムラ・ムダ)」の考えを利用することで、困りごとの内容を識別しやすくなります。

### ② 緩やかな因果関係図を描いて課題を構造化する

課題を構造化することにより、困りごと同士を原因と結果の観点から緩やかに結び付けて因果関係図を描き図示化することで、現場の課題を構造的に把握しやすくなります。

また、集めた気づきや困りごとを「原因」と「結果」に配置しその関係を緩やかに把握するだけでも、課題解決に向けた取組を具体的に検討しやすくなります。

### ③ 業務時間調査を通じ、業務全体の流れを見える化する

業務時間調査を実施することで、これまで見えなかった業務全体の流れを把握します。

### ④ 取り組む課題に優先順位をつける

現場の課題はとても数多くあがります。しかし、ほとんどの場合、1回の取組ですべての課題を解決することはできません。取り組むべき課題に優先順位をつけ、取り組む順番づけや改善方針づくりに役立てます。

## この手順における支援・促し役の役割

### 【改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し】

- ・ 問題意識や課題の把握
- ・ 緩やかな因果関係図づくりの支援
- ・ 業務時間調査の支援
- ・ 課題決めの支援

### 【職員同士が意見を出し合える支援・促し】

- ・ 意見を出し合う場の設定
- ・ ミーティングやワークの時間管理
- ・ 主体性の促し(指示にならない)

## この手順の光景

ガイドラインに示しているように、プロジェクトチームは職員全体の協力を得て気づきシート等を収集し、現場の困りごとやよく見かける問題を洗い出します。ホワイトボードや模造紙上で、集めた気づきシートを使いながら、みんなでワイワイ・ガヤガヤと活発に意見を交わしながら、気づきや困りごと同士の因果関係を見極めるように因果関係図を緩やかに描きます。プロジェクトチームは、ホワイトボード一杯に広がった緩やかな因果関係図を通じて職場全体が抱える課題の構造を理解します。最終的にあなたの事業所・施設で取り組む課題やテーマに見当をつけます。このとき、プロジェクトチームは、描いた緩やかな因果関係図を職員が見やすい場所に貼り出すなどして、業務の改善活動のプロセスを職員全体で共有できるように工夫します。

## この手順のゴール

- 現場の困りごとを洗い出し、課題を構図化できている。
- 最初に取り組む内容が決定している。



## この手順の進め方

**進めるコツ** 「気づきシート」から「因果関係図」を作り  
課題を見える化、構造化する

### ① 職場の気づきや困りごとを洗い出す



プロジェクトチームは、気づきシートを用いて、職場の気づきや困りごとを集めます。現場の困りごとを3M(ムリ・ムラ・ムダ)の考えを用いて整理をしておく、課題を解決する方針を検討するときに役立ちます。

※気づきシートは、ガイドライン(居/30)P.53を参照して下さい。

### ② 職員が最も気がかりとするテーマを見出す



プロジェクトチームは、類似する内容ごとに気づきシートを整理し、複数のグループに分ける作業をします。プロジェクトチームで意見交換しながら、整理したグループごとに名前を付けます。すべての困りごとをいずれかのグループに強引に振り分ける必要はありません。

### ③ 緩やかに因果関係を図式化する



因果関係図は、課題の構造を直感的に理解する上でも役立ちます。気づきシートはたくさん集まりますので、ホワイトボードや模造紙を一杯に使って描くことになります。

※因果関係図の作成方法は、ガイドライン(居/30)P.13を参照して下さい。



進める  
コツ

## 「因果関係図」から取り組む課題を絞り込む



### 最初に取り組む課題を決める



緩やかな因果関係図を描いた後は、小さな成功体験を作っていくためにも、取り組みたい複数の課題のなかから、初めに取り組む課題を1つに絞りましょう。

取り組む課題を1つに限定して始めても、実践を進めるにつれて「追加して実施すべき取組」がより具体的にわかってきます。

進める  
コツ

## 業務時間調査で業務を定量的に把握する



### 業務全体の流れを見える化する

業務時間調査を実施することで、これまで見えなかった業務全体の流れを把握します。

※業務時間調査の方法は、ガイドライン(居/元)P.16、または、ガイドライン(居/30)P.14を参照して下さい。

※以下は印刷してミシン目に沿って切ってお使い下さい。持ち運び可能なサイズになります。また、実践していく中で、今まで目を向けていなかった新たな気づき、見落としがちなことなどを「気づき・メモ」欄に記入しましょう。



促し・進め方のポイント

手順 2

現場の課題を見える化しよう



気づき・メモ

### 職場の気づきや困りごとを洗い出す

気づきや困りごとは、立場によって課題の見え方も異なってきます。気づきや困りごとを集めるときは、どんな意見も否定しないようにします。「こんな困りごともあったんだね!」など意見を出しやすい環境作りを心がけてみましょう。

意見を出しやすい場作りは第3章を参照して下さい。



促し・進め方のポイント

手順 2

現場の課題を見える化しよう



気づき・メモ

### 職員が最も気がかりとするテーマを見出す

グルーピングでは、どのテーマに多くの気づきが集まったかを、見てもらうように促します。



促し・進め方のポイント

手順 2

現場の課題を見える化しよう



気づき・メモ

### 緩やかな因果関係を図式化する

緩やかな因果関係を描く目的は、職場全体の課題を構造的に理解するためです。因果を厳密に突き詰めることがないように、「全体像を描くつもりで」など声掛けします。



促し・進め方のポイント

手順

2

現場の課題を見える化しよう



気づき・メモ

### 最初に取り組む課題を決める

業務の改善活動が初めてのとき、  
どの課題から手を付けると良いか迷う時があります。  
そういうときは、関心が多く集まっているテーマやモチベーションが  
高まりそうなテーマから着手してはどうかと、問いかけてみましょう。





## こんなときどうする？

### ■ 管理者の意向や指示が大切だと思うけど、現場の職員がどんな事業所・施設にしていきたいかを聞いてもいいの？



- ぜひ聞いてみてください。現場の職員が考える理想の介護とは何か、彼らはどのように仕事をしたのかなど、現場の声に耳を傾けることはとても重要です。
- 管理者層の問題意識や課題がわかっているならば現場に伝えましょう。現場の声を踏まえたと、管理者の抱える問題意識を解決する具体案を募ってみてはどうでしょう。

### ■ みんなが思う理想の介護を知りたくて、会議で議題に挙げたけど、沈黙が続いてすぐに私から語ってしまった。



- 待つのも進行役の務め。誰しもテーマを理解し考える時間が必要！沈黙も無視しているわけじゃなく、考えている証です。発言をじっと待ってみましょう。

### ■ 意見が出やすい場にするための工夫は？



- 意見を求められる時は、だれしも緊張します。アイスブレイクの機会を冒頭に取り入れましょう。
- 発言しやすいルール作りも大切です。「他の人の意見を否定しない」ルールや「立場や職種、経験に関わらず、みんな同じ立場で接する」ルールは重要です。
- 「今日は、どんな意見も許されるんだ」と安心した空気に変われば、会話も活発になります。進行役はそのいい空気感を感じ取ったら維持・ホールドするよう努めましょう。

### ■ 1番最初の課題を選ぶポイントは？



- 業務の改善活動には、参加者全員に楽しみながら取り組んでもらいたいです。初めての取組の時は、出来る限りみんなの意向を重視して、「取り組んでみたい」や「出来そう」と思える課題を選びましょう。
- 業務の改善活動は決して楽なわけではありません。取組を進めるには、プロジェクトメンバーの動機に気を配りましょう。初めての取組の時は、どんなに重要な課題とわかっていても、できるならば、気後れするほど壮大で複雑な課題は避けたほうがいいです。長い道のりが必要になるので、ワクワク感よりプレッシャーが勝ってしまうためです。

### ■ モチベーションはどうやって高めるの？



- 活動中のモチベーション管理にはいろいろな働きかけがあります。例えば、業務の改善活動にかかる残業には手当を付けることも一つです。日常の声掛けや振り返りを欠かさない。プロジェクトメンバーに「どうだった？」と笑顔で聞きながら、その会話の中に「小さな改善や成功体験」を見出す。そのことを伝えて、プロジェクトメンバーには成功体験を気づいてもらう。自信を持てば前向きな気持ちなるし、結果として、取組に欠かせない試行錯誤にもチャレンジしてくれるようになることも多くあります。
- 上手くいかなかった報告だって、「実践してくれたから、初めて気づけたこと！ありがとう！」と、気づきや発見そのものに関心を寄せる姿勢も大切です。

解説編

# 実行計画を立てよう



## この手順の意義

### 👉 課題解決までの方向性を描きやすくなる

改善方針シートを使うことで、何の課題に対して、どのような活動を、どの順番で進めていくのかについて、プロジェクトチーム内で合意形成が取れるようになり、取組の方向性が描きやすくなります。

※改善方針シートは、ガイドライン(居/元)P.32、(医/元)P.90-91、(施/元)P.20を参照して下さい。

### 👉 目的に適った課題解決までの道筋が具体的になる

進捗管理シート等を使うことにより、取組のスケジュールや役割分担が明確になるため、実際に活動を開始しやすくなります。また、取組の進捗を管理しやすくなります。

※進捗管理シートは、ガイドライン(居/元)P.34、(医/元)P.92-93、(施/元)P.20を参照して下さい。

### 👉 成果指標や観察ポイントを設定し、取組の成果を共有しやすくなる

あらかじめ測定可能な指標や観察ポイントを設定しておくことによって、取組の成果を評価・共有しやすくなります。特に、定量的な指標を用いると、実際の成果と当初想定した結果と差分を議論しやすくなります。

### 👉 間接的業務時間、働きやすさ、ケアの質の変化に着目して指標を設定することにより、介護分野ならではの観点から改善活動の成果を評価しやすくなる

「間接的業務にかかる時間に変化があったか」「職員の働きやすさに変化があったか」「ケアの質に変化があったか」などの観点から指標を設定すると、介護分野ならではの視点から改善活動が評価しやすくなります。

## この手順における支援・促し役の役割

### 【改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し】

- ・ 取組内容の吟味の促し
- ・ 実行計画の吟味の促し
- ・ 役割分担や期日決めへの支援

### 【職員同士が意見を出し合える支援・促し】

- ・ 意見を出し合う場の設定
- ・ ミーティングやワークの時間管理
- ・ 主体性の促し(指示にならない)

## この手順の光景

ガイドラインに示しているように、プロジェクトチームは、チームミーティングを繰り返し、実行計画を立てます。改善方針シートの作成段階では、「何の課題に対して、どのような活動を、どの順番で進めていくのか」を明らかにします。改善方針が決まれば、次は具体的な実行計画を策定します。進捗管理シートを作成し、業務の改善活動全体の道筋を描き、取組の開始に備えます。



## この手順のゴール

- 改善方針シートを作成し、課題解決の方向性を描いている。
- 進捗管理シートを作成し、課題解決の具体的な道筋が描けている。
- ゴールに対する指標・観察ポイントが設定されている。



## この手順の進め方

進める  
コツ

考えられる取組を出し合い、課題解決までの道筋を描く



「上位目的や改善方針」に照らして取組内容を吟味する



本末転倒な取組が採用されないよう、取組内容を決定するときは上位目的や改善方針などに照らして十分に吟味しましょう。プロジェクトメンバーは議論を繰り返し、取組内容を具体化していきますが、なかには業務効率化が期待できる取組の提案であっても、上位目的から外れた提案もあります。



「実行可能性」に照らして実行計画を吟味する



実行計画の段階で求める要求は高まりがちですが、どのような計画も「実現できる」内容でなくてはなりません。「現実的な計画か」と吟味を繰り返し、実現可能な計画を設計していきましょう。



改善方針に定めた「期待する結果」と計画実施から「想定する結果」の整合を図る

計画は期待する結果につながる道筋を描いているか、という視点から実行計画を吟味し、目的と計画にズレが生じていれば計画を修正しましょう。ズレを残したまま計画を実行した場合、成果が得られず、プロジェクトメンバーのモチベーションを下げかねません。

## 「誰が」「何を」「いつまでに」を明確に定め進捗管理しやすくする

実行計画が固まれば、次は進捗を管理しやすいルールを定めます。具体的には、進捗管理シートを用いて「誰が」「何を」「いつまでに」を明確にします。 ※詳細はガイドライン(居/元)P.18を参照して下さい。

役割分担とスケジュールを明確に決めておくことで、プロジェクトメンバーはいつまでに何をしないとイケないのかが明確になり、より主体的に取り組めるようになります。また、作業の遅れはプロジェクト全体の進捗に影響します。作業を終える締切日の認識も確認しておきます。

## 実行計画の策定方針では、計画内容の精緻化よりも実行のしやすさを優先する

実行計画では、課題解決までの道筋を具体化しておく必要がありますが、必要以上に実行計画を精緻化する必要はなく、実行のしやすさを優先して策定しましょう。

進める  
コツ

## 成果を測定する指標(成果指標)・観察のポイントを定める

### 業務の改善活動に対する指標・観察ポイントを設定する

実行計画を作成したら、プロジェクトの進捗状況や成果を評価する指標・観察ポイントを設定します。プロジェクトの進捗状況や成果はプロジェクトチーム内だけではなく、自分たちの事業所・施設にも共有します。とくに、計測可能で定量的な指標を設定しておくこと、成果の共有がよりわかりやすくなります。

実践編

支援・促しの実践の振り返りメモ

※以下は印刷してミシン目に沿って切ってお使い下さい。持ち運び可能なサイズになります。また、実践していく中で、今まで目を向けていなかった新たな気づき、見落としがちなことなどを「気づき・メモ」欄に記入しましょう。



促し・進め方のポイント

手順 3 実行計画を立てよう



気づき・メモ

「上位目的や改善方針」に照らして取組内容を吟味する

取組内容の検討には十分注意を！  
上位目的や改善方針とのズレがないように問いかけてみましょう。

(例) 大きな方針・・・ICT活用  
取組内容の提案・・・入力内容を整理するメモを用意



促し・進め方のポイント

手順 3 実行計画を立てよう



気づき・メモ

「実行可能性」に照らして実行計画を吟味する

「この計画は実行できそうかな？」などと計画の実現性を話し合うように促します。

(例) 必要な人員数、技術や能力、予算、検証に必要な期間、  
取組対象の設定、取組の安全性、倫理的配慮



促し・進め方のポイント

手順 3 実行計画を立てよう



気づき・メモ

「誰が」「何を」「いつまでに」を明確に定め  
進捗管理しやすくする

プロジェクトメンバーに割り当てた役割が正しく伝わっているか確認を促します。もし、十分に認識していないと判断すれば、プロジェクトリーダーに働きかけ、プロジェクトメンバーに対して、期待する役割と具体的な作業が伝わるように改めて説明してもらいましょう。



### 促し・進め方のポイント

手順

3

実行計画を立てよう



気づき・メモ

#### 実行計画の策定方針では、 計画内容の精緻化よりも実行のしやすさを優先する

実行計画がある程度煮詰まってきたら、「とにかく実施してみる」という方針で促しましょう。実行のしやすさを優先する理由は、試行錯誤による実践によって初めて成功へのヒントを発見しやすくなるからです。



### 促し・進め方のポイント

手順

3

実行計画を立てよう



気づき・メモ

#### 業務の改善活動に対する指標・観察ポイントを設定する

「間接的業務にかかる時間に変化があったか」や「ケアの質に変化があったか」などの観点を提示し、プロジェクトチームが指標を設定する方向性にアイデアを出します。





## こんなときどうする？

### ■ 実行計画って作り出したらきりが無い。作り終えるタイミングはいつ？



- 課題解決に向けた道筋がプロジェクトメンバーに伝わる程度に仕上がって、最初の取り掛かり時の役割分担が明確になれば、実践に移しましょう。実践して気づいたことの方が、成功への道に役立つこともしばしばあります。まずはやってみる!という方針を重視しましょう。限られた時間の中では、取組の実践にかける時間を増やす工夫は大切です。

### ■ 実行計画は生真面目に守るべきでしょ？



- 計画は色んなリスクを想定して作るので、計画に沿って実践することに意味はある一方で、事は計画通りに進むわけでもありません。想定と違う状況に気づけば、取り組み方も変えたほうが良いです。
- 変更点をプロジェクトチームで共有する仕組みも同時に作りましょう。計画変更を知らされないことは、モチベーションの低下につながってしまいます。現状に合わせて計画を変更するにしても、プロジェクトメンバーが計画変更にもリなくついていける仕掛けを忘れないで下さい。

### ■ サービス種別関わらず共通する観察ポイントは？



- 人づくりやチームケアの質の向上をととても大切にしている。だから、サービス種別に関わらず、職員の意識や行動の変化に着目するよう促している。これまでも、仕事がやりやすくなった、コミュニケーションが取りやすくなった、組織の風通しがよくなった、といった成果は多く挙がっています。
- 過去の取組事例では、取組によって売上を上げたケースもあります。介護による事業収入は勝手に上がるものではないため、自分たちの事業所・施設が地域から選ばなければならないのです。地域から自分の組織に求められているニーズを見出して指標にする、という方法もあります。

### ■ お客様満足も指標になる？



- もちろんお客様満足度も指標になります。お客様満足度のほかに、ケアマネジャーからの信用も観察できるようにしてもいいですね。
- 「仕事の満足度」も測っていけるといいですね。介護の魅力ってそこにあるのではないのでしょうか。また、専門職なら特に、仕事そのものの面白みがあると思います。

### ■ やっぱり時間短縮はわかりやすいので、一番大切な指標でしょ？



- 生産性を評価する上で「時間」という単位はとても重宝します。そのため、時間が短縮し業務は効率よくなったかという評価視点は欠かせません。一方で、「何のために業務の改善活動をするのか?」「目指したい姿は何か?」をもう一度おさらいしてほしいです。
- 単に業務時間を短くするために業務の改善活動に取り組んでいるわけではないと思います。生産性向上に取り組もうと最初に立てた改善方針や目的を忘れないよう、プロジェクトメンバーと確認する機会を設けましょう。

## 解説編

## 改善活動に取り組もう

## この手順の意義

## ① 「まずはやってみる」方針を立てる

実行計画を実践に移しますが実行計画の再現が目的ではありません。新しい取組を試行的に実践していく過程で、新たな気づきや上手く進めるコツを得たならば、現在の取組に反映していく姿勢が重要です。実情に合わせて実施方法を軌道修正する手順を繰り返しながら実行計画を軽やかに推し進めます。

## ② 小さな成功事例を積み重ねることで、現場のモチベーションを高く維持しやすくなる

プロジェクトメンバーや他の職員のモチベーションを向上・維持させるには、成功体験を与え続けることがポイントとなります。改善活動は小さな改善の積み重ねです。早い段階から小さくても成功事例を重ね続けることで、現場のモチベーションを高く維持しやすくなります。また、成功事例が見えてくると、プロジェクトチームメンバーだけでなく、他の職員の改善活動に対する心理的ハードルを下げ、新たな工夫やアイデアも生まれてきやすくなります。

## この手順における支援・促し役の役割

## 【改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し】

- ・ 小さな成功事例を見出して広く共有
- ・ To Doの確認・促し(進捗管理の支援)
- ・ こまめな報連相の促し

## 【職員同士が意見を出し合える支援・促し】

- ・ 意見を出し合う場の設定
- ・ ミーティングやワークの時間管理
- ・ 主体性の促し(指示にならない)
- ・ プロジェクトメンバーのモチベーションの維持・向上のための声掛け

## この手順の光景

実践の開始です。ガイドラインに示しているように、改善方針シートと進捗管理シートに基づいて計画した改善活動を試していきます。プロジェクトメンバーは、プロジェクトチームが立てた課題に対する解決案が役立つのか、小さく手早く実践し検証します。また、実践の中で小さな成功事例は見出せるようになっていきます。「実行計画の通りに実践しても問題は生じない」や「試しにこう工夫したら案外うまく進んだ」といったエピソードが集まり始めます。こうした小さな成功事例は「現場に新しい価値を生み出す種」ですので、取組を成功に近づけるコツは瞬く間に共有されていきます。実践したメンバーの意欲はさらに高まり、とても楽しそうに取り組んでいます。また、「実行計画のこの部分はうまく行かないことが分かったので再検討した方がいい」といった気づきも共有され始め、他のプロジェクトメンバーは同じ躓きを繰り返さずに済むようになります。プロジェクトメンバーが楽しそうに改善活動を試しているので、プロジェクトチーム以外の職員も活動の動向に関心を寄せるようになってきます。

## この手順のゴール

- まずはやってみて、状況に応じて試行錯誤しながら軌道修正できている。
- 現場のモチベーションを高く維持できている。
- 「報告・連絡・相談」がこまめにできている。





## この手順の進め方

進める  
コツ

まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す



「まず実践」する



実行計画を実践に移すと、想定とは異なる状況が生じます。しかし、実践できる時間は限られます。取組を止めるのではなく、手早く実行計画を修正し、実践を続けることを優先しましょう。



試行錯誤を歓迎する



実際の現場では想定外の出来事の連続です。計画通りに進まないことに頭を抱える必要もありません。戸惑いや小さな躓きは笑顔でサラリと受け流し、早速に試行錯誤を繰り返しましょう。



実行計画の実践そのものを楽しむ



プロジェクトメンバーは実行計画の実践、あるいは業務の改善活動そのものを楽しんで下さい。実行計画の実践には一定の負荷を伴うので楽な作業とは言えません。しかし、やらされ感や義務感を持ちながら従事するものでもありません。

進める  
コツ

小さな成功事例を作り出す



小さな成功体験を見出し、速やかに共有する



小さな成功体験を意識して見出し、プロジェクトチーム全体で積極的に共有しましょう。小さな成功体験は、プロジェクトチームのモチベーションづくりに大いに影響するだけでなく、プロジェクトメンバー以外の人にも「自分でもできるかも」と感じてもらえるような前向きな雰囲気づくりに貢献します。





## プロジェクトリーダーはプロジェクトメンバーにやることを明確に説明する



プロジェクトリーダーは、プロジェクトメンバーに何をするのかを明確に示しましょう。プロジェクトリーダーには、プロジェクトメンバーが自分の役割や活動の流れをイメージできるように働きかける行動が求められます。



## プロジェクトメンバーは進捗状況をプロジェクトリーダーに報告する

プロジェクトメンバーは進捗状況をこまめにプロジェクトリーダーに伝えます。取組の進捗状況についてプロジェクトリーダーとプロジェクトメンバーとで認識にズレが生じては、業務の改善活動自体が停滞してしまう恐れがあります。こまめな「報告・連絡・相談」は取組を円滑に進めるためにとても大切です。

実践編

支援・促しの実践の振り返りメモ

※以下は印刷してミシン目に沿って切ってお使い下さい。持ち運び可能なサイズになります。また、実践していく中で、今まで目を向けていなかった新たな気づき、見落としがちなことなどを「気づき・メモ」欄に記入しましょう。



促し・進め方のポイント

手順 4 改善活動に取り組もう



気づき・メモ

**「まず実践」する**

手早く実行計画を修正し、フットワークを軽くして取り組んでいくことが成功への鍵となります。実践が止まってしまうよう、「じゃあ次はどうしようか？」と明るく前向きに声掛けをし、促すようにしましょう。



促し・進め方のポイント

手順 4 改善活動に取り組もう



気づき・メモ

**試行錯誤を歓迎する**

実践中の小さな戸惑いは小さい成功事例の種と思きましょう。何度か試すうちに、誰かがその躓きを解決するヒントに気づくようになります。「失敗した」と落ち込んでいるプロジェクトメンバーがいたら、「むしろ戸惑いを感じることや小さく躓く出来事は自然なこと」と声を掛け、前向きな気持ちになれるように支援します。



促し・進め方のポイント

手順 4 改善活動に取り組もう



気づき・メモ

**実行計画の実践そのものを楽しむ**

プロジェクトチームが楽しそうに取り組んでいると、その雰囲気は他の職員にも伝わり「業務の改善活動はどうも楽しそうだ。やってみようか」と関心を高めてくれるようになります。プロジェクトリーダーやプロジェクトメンバーには「楽しめている？」と時々声掛けしましょう。



### 促し・進め方のポイント

手順

4

改善活動に取り組もう



### 気づき・メモ

#### 小さな成功体験を見出し、速やかに共有する

実践上の知恵やコツは、一連の試行錯誤の中に見出しやすいこともあります。プロジェクトリーダーやプロジェクトメンバーには「今日はどうだった？」など声をかけ、うまくいった点を一緒に探してあげましょう。気づいたことはこまめに記録しておくといいでしょう。



### 促し・進め方のポイント

手順

4

改善活動に取り組もう



### 気づき・メモ

#### プロジェクトリーダーは プロジェクトメンバーにやることを明確に説明する

今週は何をする週に当たるのかがプロジェクトメンバーに伝わっているか、お互いに確認するように促します。プロジェクトメンバーが業務の改善活動に不慣れな場合は、この道筋を繰り返し伝えてみるよう、プロジェクトリーダーを促してみましょう。





## 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りません。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、終盤に近づ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よ。

### ■ 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、日ごと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。



## こんなときどうする？【生産性向上の取組(業務改善の取組)】編

### ■ 5Sの並び順には意味があるの？



- 環境整備の5Sは並び順にも意味があります。まずは「整理」。要るものと要らないものを決めて、要らないものを捨てる。要るものを「整頓」の考えで、三定や手元化で整え使いやすく工夫する。整えて使いやすくなった状態が維持されているか点検するのが「清掃」。「整理→整頓→清掃」を維持できるルールや体制づくりをする。それが「清潔」。最後に、ルールや仕組みをうまく使えるように人材育成する機会が「躰」。ガイドライン(居/30)P.59に5Sシートがあるので参考にしてみてください。

### ■ 良かれと思って役割を細かくして分担したところ、「これは私の仕事じゃない」と言う人が増えて困ったことがある。役割分担すると協力しない人が出るのでは不安。



- 完璧に役割を振り分けたのに、むしろ進まないという…。細かく分けすぎて、担当者もよくわからなくなっていて自分のことで精いっぱいになると、人のことまで構ってられない気持ちもよくわかります。役割分担の細かさはバランスを見て、プロジェクトメンバーで決めていきたいところです。もちろん、プロジェクトリーダーや支援・促し役が素案を提示する方法も効率がいいしおすすめです。
- プロジェクトチーム間でペアを作って担当を割り当てる方法もおすすめです。一人担当より二人の方が心強くなるし相談しやすくなります。

### ■ いろんな職種が一緒に働いています。でも協力っていう雰囲気なかなか作れません。だけど、多職種連携でチームケアは進めたいし。どのように進めたらいいのかな？



- 医療専門職も介護専門職もそれぞれに独自の役割と専門性、倫理観があって、専門教育、卒後研修、実地経験を積み重ねています。もし、「みんな同じ考えに」管理しようと考えているならば、その考えにムリがあります。お互いに大切にしている考え方や指標を理解し合う努力をしつつ役割の違いも認めていく方がいいのではないのでしょうか。
- その上で、働きやすい職場にするため同じ「職員」という立場から、検討できること改善できることがあります。業務改善するときにそういうテーマから扱うのはどうでしょう。

## ■ 職員によって介護の質にばらつきがあることに悩んでいるのだけど、利用者への接し方や言葉遣いなどもマニュアル化していく必要があるの？



- マニュアル化すべきは、提出や定品など仕上がりの状況のことで、マニュアルは、ある意味、標準であり理想的なものです。手順を決めて、それが全員出来るようにOJTで育成することが大事です。
- 作成する上でのポイントは、実際に実施している事をどんどん書き出していくことです。複数の人に書き出してもらおうと、やり方が違うことがわかるので、そこから整理していきましょう。
- そして、作成したマニュアルは、みんなで守るようにしましょう。もし自己流のやり方が出てきたら、読んだ職員が誤解している可能性も考えられます。そこはマニュアルを見直し、誤解の余地のないように修正します。それでも自己流のやり方をする職員がいたら、口頭ではなく紙で注意するなど、プレッシャーをかけてマニュアル通りに動くように促していきましょう。

## ■ 日々の記録の効率化や負担の軽減方法はあったらいいの？



- 記録の目的を明確にして、項目を一度見直してみましょう。「何となく前からそうだったから」と、実際にはあまり必要のない項目などが含まれていることもあります。そんな項目、様式に含まれていないでしょうか。

## ■ これまで記録類は全て紙ベースでしたが、タブレットを導入して電子化を少しずつ進めているのだけど、電子機器の扱いが苦手な年配職員が多く、浸透がうまくいってなくて…。今後の浸透に向けたポイントはあるの？



- 電子機器に変える事で何か楽になって、自分たちの仕事上の情報共有もこれを使う方が便利だと思えば、少し頑張って使えるようになってくるでしょう。ただ、「これをやって下さい」と言うだけでは難しいので、「どんな良いことがあるのか」という点から、職員に納得感を与えることで、電子機器の活用を促してはどうでしょう。
- その他では、例えば、若い職員など電子機器を使い慣れている職員に協力を仰ぎ、期間限定で使い方をいつでも聞けるような体制を整えるのも1つです。また、エラーメッセージが出た時にどうするのかなどの簡単なマニュアルを図付きで作成して配布することも有効です。

## ■ 理念を浸透させるために最も大切だと思われることはどのようなこと？



- 理念は抽象的な表現をとることも多くて、自分の仕事の仕方にどう関係しているか一見わからないこともあります。身近な言葉に置き換えて、理念を理解し直す機会を設けてみましょう。
- また、理念に沿った行動はどのようなものかをみんなで意見し合っ、行動指針として書き下してみましょう。そうすることで自分たちの仕事の価値観が共有しやすくなります。また、若い人が指導を受けるときも、明文化されているので指導内容を理解しやすくなります。

## 解説編

## 改善活動を振り返ろう



## この手順の意義

-  あらかじめ設定した指標と進捗管理シートを用いて、取組の成果を確認し、課題解決に向けた、道筋があっていたか検証する

あらかじめ設定した指標や観察ポイントを用いることで、当初の目的を達成したかを効率よく検証することができます。

## この手順における支援・促し役の役割

## 【改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し】

- ・ 上位目的や改善方針に照らした振り返りの促し
- ・ 当初目標の評価の支援

## 【職員同士が意見を出し合える支援・促し】

- ・ 意見を出し合う場の設定
- ・ ミーティングやワークの時間管理
- ・ 主体性の促し(指示にならない)

## この手順の光景

ガイドラインに示しているように、業務の改善活動全体を振り返ります。目的は達成されたか、望んでいた業務風景が実現したか、上手くいった点はどこか、上手くいかなかった点はどこか、どのような小さな成功体験や成功事例を共有できたか、試行錯誤の末に工夫して乗り切った課題はあったか、次の業務の改善活動で取り扱うべきテーマや積み残しの宿題はどのようなものか、そして、業務の改善活動を楽しめたか、組織の風通しはよくなったか、など、こういったことをプロジェクトチームで振り返ります。

## この手順のゴール

- 介護現場で業務の改善活動に取り組む目的や意義に照らして、改善活動の成果を振り返る。
- あらかじめ設定した指標を用いて、取組成果を評価する。
- 人材育成の観点から、改善活動への参加経験が本人にどのような変化をもたらしたか観察する。



## この手順の進め方

進める  
コツ

上手くいった点、上手くいかなかった点を整理する



① 「上位目的や改善方針」に照らして取組結果を振り返る



実践に移した実行計画や取組内容が上位目的や改善方針と整合していたかを最終的に振り返りましょう。介護現場における業務の改善活動が掲げる上位目的や意義、あるいは改善方針に照らして振り返ります。

進める  
コツ

あらかじめ定めた成果指標・観察のポイントを確認する



② 業務の改善活動に対する指標・観察ポイントを用いて成果を振り返る



手順3「実行計画を立てよう」で設定した指標・観察ポイントから当初の目標を達成したか評価しましょう。「間接的業務にかかる時間に変化があったか」「職員の働きやすさに変化があったか」「ケアの質に変化があったか」などの観点から指標を設定すると、介護現場ならではの視点から業務の改善活動が評価しやすくなります。



※以下は印刷してミシン目に沿って切ってお使い下さい。持ち運び可能なサイズになります。また、実践していく中で、今まで目を向けていなかった新たな気づき、見落としがちなことなどを「気づき・メモ」欄に記入しましょう。



## 促し・進め方のポイント

手順

5

改善活動を振り返ろう



気づき・メモ

### 「上位目的や改善方針」に照らして取組結果を振り返る

「そもそもどうしてこの活動を始めたのか」という視点で振り返ります。  
例えば次のような問いを立ててみましょう。

- (例)「介護サービスの質の向上につながったか」  
 「自立支援につながったか」  
 「人材育成やチームケアの向上につながった」  
 「事業所・施設で掲げている理念を体現する活動だったか」



## 促し・進め方のポイント

手順

5

改善活動を振り返ろう



気づき・メモ

### 業務の改善活動に対する指標・観察ポイントを用いて成果を振り返る

本人の主観的な評価に変化が現れたかを振り返る方法もあります。業務の改善活動全般について感想を述べてもらうなど、落ち着いて振り返る機会づくりも役立ちます。





## こんなときどうする？

### ■ 振り返りの会議では、時間短縮の効果のみを議論したらいい？

- 取組成果として時間短縮を目的に設定したならば、時間短縮を振り返ることは重要な振り返りになります。しかし、業務の改善活動に取り組む意義はそれだけではないので、プロジェクトチーム全体で業務の改善活動に取り組む意義に立ち戻り、業務の改善活動全体を振り返りましょう。
- まずは、取組が楽しかったかどうか聞いてみましょう。楽しかったら継続した活動が期待できるし、そうでなくても何を改善したら楽しいと感じてもらい引き続き協力をしてくれるのかの参考になるはずですよ。
- 全体的な感想を聞く。これからも続けたいことを自由に発言してもらおう。今回はうまくいかなかった所や次にチャレンジしたいことも出してもらおう。業務の改善活動から得た体験やエピソードを語り合えるように促しましょう。
- 振り返る体験やエピソードのテーマには、例えば、自分の気づく力、チームケアが向上したと思う体験、職場が働きやすくなったと思ったこと、ケアやサービスの質の向上につながった体験や事例、事業所・施設の理念に近づけたか、などがあります。業務の改善活動の本来の目的と照らしてどうだったのかを指標にとらわれずに振り返ることが大切です。



### ■ 振り返りを人材育成に活用できる？

- 会議を通じてプロジェクトメンバー全体で振り返るほかに、面談形式をとってプロジェクトメンバーに今回の活動を振り返ってみるのもよいでしょう。取組の前後にはアンケートを取ることもあるでしょう。もちろん、全体の集計用にアンケートを実施しますが、アンケート結果を個人の活動記録として使ってみるのもいいアイデアです。定性的な質問も入っているから、取組前後の回答結果を一緒に振り返る。プロジェクトメンバーにそれぞれ自分自身が成長したところを感じてもらおう場づくりになります。
- 活動して楽しかったか、仕事が好きになれているか、どういう行動を取れたのが良かったかなど、前向きな視点で振り返りを促しましょう。



### ■ 業務の改善活動は継続が重要とわかっている。

でも、トップが変わったり実践したプロジェクトリーダーが異動して不在になると、活動が頓挫することもある。継続させたほうが良いのか、やめたほうがいいのか？

- こういう事態はよく想定されるので、支援・促しができる人は必要です。プロジェクトリーダー経験があると好ましいですが、取組を継続するために促す役割を作っておくと、こういう時に役立つでしょう。
- また、業務の改善活動がいい取組なので組織文化として定着させましょう。そうすれば、異動や離職があっても価値ある取組は組織に残ります。
- トップ交代は経営方針に関係するのでトップの考えは踏まえたいところです。新しいトップと「どんな職場にしたいか？」という意識合わせができるのが望ましいと思います。同じ方向性であれば、これまでの活動を続けて定期的に振り返りのタイミングを設定したら良いですし、もし方向性が違うなら、どうしていくのか話し合いをして新しい業務の改善活動に取り組むのも1つでしょう。



## 解説編

## 実行計画を練り直そう

## この手順の意義

## ⑤ 実行計画を練り直し、業務の改善活動を継続しやすくする

振り返り結果をもとに、実行計画を練り直すことは、改善活動を継続しやすくします。

業務の改善活動に終わりはありません。業務の改善活動が組織文化として定着することによって、働きやすく働き甲斐のある職場づくりにつながります。そして、業務の改善活動を通じて自分たちの事業所・施設における「人材を育成する力」「チームケアの質を向上させる力」「情報共有の効率化する力」が高まるならば、その結果として、介護の質を高めることや自立支援につながることを意味します。

## この手順における支援・促し役の役割

## 【改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し】

- ・業務の改善活動の継続の促し
- ・実行計画の練り直しの支援

## 【職員同士が意見を出し合える支援・促し】

- ・意見を出し合う場の設定
- ・ミーティングやワークの時間管理
- ・主体性の促し(指示にならない)

## この手順の光景

業務の改善活動は継続して実施するものです。ガイドラインに示しているように、プロジェクト後にどうすると業務の改善活動を継続していけるか計画を練り直します。次の業務の改善活動に向け、特に改善方針シートと進捗管理シートを練り直してみましょう。

## この手順のゴール

- これまでの業務の改善活動を振り返り、次回以降も活用したい良かった点を共有する。
- 次回は見直すべき点と実施しない点を共有する。
- 最後に、次の業務の改善活動の時に新たに試してみたいことを共有する。





## この手順の進め方

進める  
コツ

上手くいった点、上手くいかなかった点について分析を加える



あらかじめ設定した「期待する結果」を整理し練り直す



取組成果の効果測定の結果をもとに、成果につながった点、想定に反して成果につながらなかった点をその原因とともに整理し、実行計画の練り直しに生かします。

成果を達成したならば、次なる改善テーマを検討する機会にもなります。

進める  
コツ

他の取組も含め、実行計画に修正を加える



課題解決に向けた道筋を見直し練り直す

今回の業務の改善活動を通じて、課題解決に向けた道筋どおりだった点など、次回の道筋づくりでも同じように活用すると良いポイントを共有しましょう。

その他、気づきや困りごとの洗い出しや緩やかな因果関係を描く際に重要な要素を見落としてなかったかなども整理し、実行計画を練り直す際に反映させます。

進める  
コツ

改善活動を継続させる



実行計画を検証し練り直す



実行計画にムリはなかったか、論理的な整合は取れていたか、実行計画を進めるうえで十分な人員、技術や能力、予算、実施期間などの視点から検証しましょう。

プロジェクトメンバーの離脱があった場合、そのプロジェクトメンバーの担当や役割の割り当て直した方法を検証しましょう。想定外の問題を乗り越えた事例は皆で共有し次に生かします。



実践編

支援・促しの実践の振り返りメモ

※以下は印刷してミシン目に沿って切ってお使い下さい。持ち運び可能なサイズになります。また、実践していく中で、今まで目を向けていなかった新たな気づき、見落としがちなことなどを「気づき・メモ」欄に記入しましょう。



促し・進め方のポイント

手順

6

実行計画を練り直そう



気づき・メモ

あらかじめ設定した「期待する結果」を整理し練り直す

描いた道筋どおりに実践が進まなかったときは、その原因について意見し合います。続いて、「次はどうしたらいいと思う?」と問いかけ、次回の糧となる意見を出しあってもらいます。今後の道筋づくりに役立ちます。



促し・進め方のポイント

手順

6

実行計画を練り直そう



気づき・メモ

実行計画を検証し練り直す

実践の途中で計画を変更した場合、振り返りの場で出来なかった点が強調されがちです。むしろ「計画の変更を上手く進めることができたコツやアイデア」を出し合うように促してみましよう。





## こんなときどうする？

- 見様見真似で業務の改善活動に取り組みましたが結局忙しさや大きな成果がないことを理由に続いていない。再開するきっかけが欲しい・・・。



- まずは新しいことに取り組む姿勢に価値があります。再開するにはこれまでの業務の改善活動を練り直しましょう。練り直しのポイントは、まず、「小さな成功体験や成功事例」を見つけ直すこと。いい方向に変わりそうなきっかけがあれば、そこに立ち戻りましょう。何事も、前向きに捉える努力が鍵になります。
- 頓挫した場面が明確ならば、そこに立ち戻ります。現場の声にも耳を傾けるときっと協力的な職員が現れると思います。

- 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きましょう」と、ポジティブな問いかけが大切です。



# 第 3 章

## 対話を促す コミュニケーションスキル

- お伝えしたいこと
- ファシリテーションの意味
- ファシリテーションの効果
- 支援・促し役に期待されること
- 支援・促し役の心づかい
- 目的と目標に対する考え方
- ファシリテーションのスキル:5つの基本
- ファシリテーションの段階別スキル
- 大きなプロセスをホールド・支援する

# お伝えしたいこと

このプロジェクトに関わられる皆さんの中には、介護現場の生産性向上に、なぜコミュニケーション(対話の場づくり)が必要なのか?と思われていませんか?「誰かがリーダーシップをとってグイグイ進めてくれればいいのに」とか、あるいは「いろいろな手法を学んだ私が引っ張らなくてはならない!」と思っていらっしゃる方も多いかもかもしれません。

今回のプロジェクト進行で大切なのは、この事業そのものが、「みんなの知恵を集めて新しいものを生み出すプロセスである」ということです。変化の激しい今、何か一つの答えがあるわけでもなく、誰かの経験則だけでも解決が難しい時代に入ってきています。だからこそ、全員参加でいろいろなアイデアを出し合って進めて行くことが必要なのです。

介護現場では、利用者さんとのコミュニケーションを通して、利用者さん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と呼ばれるコミュニケーションスキルです。

本事業では、事業を推進していく役割を『支援・促し役』と呼んでいます。この役割も『ファシリテーションスキル』を意識的に活用して、参加者全員が参加できる考えやすい環境を整えたり、実践のお手伝いをしていくものです。時には、プロジェクトチームとそのほかのスタッフ、あるいはオーナー(経営層)との間を取り持ったり、鼓舞したり、そして一緒に悩んだり、プロジェクトリーダーの背中をそっと押したり、見守ったりしていくのが、ここでの『支援・促し役』の役割になります。

第3章では、事業を進める促し役に必要なコミュニケーションスキル、「ファシリテーション」についてお伝えします。



## ● ファシリテーションの意味

- 『ファシリテーション』とは、英語の“facilitate”からきており、「促進する、事を容易にする」という意味です。具体的には「参加の場」をつくり、対話を促進することで、参加者の中で思考が深化し、気づきが生まれるプロセスをつくることを支援します。『ファシリテーター』はこの「参加のプロセス」を工夫することで、参加者自身が自己選択できる話しやすい場づくりや、納得のいく合意につながるように会議のながれをつくったりします。
- 支援・促し役はこのスキルを使います。そしてプロジェクト活動全体の進行について細やかに対応することにより、「参加」と「実践」を推進していきます。
- 活動は助産師に例えられることも多く、それは産むのはお母さん、生まれるのは赤ちゃん、当事者ではないけれど、その妊娠から出産、子育ての入り口までを支援するのが助産師の役割という考え方から言われています。ファシリテーターは、このように参加者自身の力で結果を出せるように、話し合いの準備や実施を支援したり、参加者やその周辺の人たちや状況との間を取り持つなどのケアをする人とも言えるのです。
- 本事業では、プロジェクトリーダーがプロジェクトチームやプロジェクトを率先して引っ張る・けん引するのに対し、支援・促し役は、質問や問いを使って、意見を引き出す（プロセスを作る）ことにより、組織全体の取組を推進します。



## ● ファシリテーションの効果

- ファシリテーションがうまく機能すると、対話の場が増えます。話すことで自らが気づくことが増えたり、話す時間が増えるだけではなく、相手のことがよくわかることから、参加者同士がより深くつながりあうということが生まれます。そして何よりこの活動の中で話したことを聞いてもらえたり、自分たちで決めて実践していくということから自己肯定感が高まり、元気になっていくのです。
- 今回の活動は、「業務改善」という効果だけでなく、活動内で対話が促進されることで、プロジェクトチームやかかわり合う職員がエンパワーされ、それが組織活性化につながっていくという大きな効果につながる活動になります。
- 支援・促し役は、木を見たり森を見たり、その視点を変えてプロジェクトチームとプロジェクトのケアをしていくことで効果を最大にしていく役割です。



相互に承認し合うことで元気になる=エンパワメント

## ● 支援・促し役に期待されること

- 支援・促し役に期待されるのは、会議やプロジェクトのゴールに向かって、その進め方や手順(プロセス)をしっかり捉え、参加者が成果や納得感を得られるように支援や促しを行うことです。



## 支援・促し役の心づかい

- 話し合いの運営で大切なことは、出された意見を否定しないことです。自分の意見とは違うと思っても、興味関心を持った態度で「そういう見方もあるんですね」と、まずは受け止めます。
- 「そうは言っても・・・」など、ネガティブな発言も出るかもしれません。しかし、そのような発言になる原因は何か、を良く聞いてみましょう。
- 参加者を信頼し、「問いかけたら、よく聞く」、すぐに答えがでてこなくても、「待つ」ことがとても大切です。
- 支援・促し役は、参加者が主役になる場をつくるので、自身は中立な立場を意識することで、話し合いを誘導をしないよう心掛ける必要があります。



ちょっと一休み……

## 目的と目標に対する考え方

- 目的と似た言葉に「目標」があります。目的は最終的に到達したいゴールのようなもので、いわば「山の頂」です。そして、その途中にある山頂の方向性を指し示す「道標」が目標にあたります。(お伝えしたいことで示した図を参照)
- 大きな目的(=介護現場の業務改善・生産性向上)を目指すのは大変ですが、その途中途中で、まずはこれをやってみよう、次はこれ、と相談しながら進めるために道標(=小さな目標=整理整頓や手順書の見直しなど)があるのです。
- 今回の目標は、「A戸棚の整理までにしておき、次回以降またBエリアの整理を検討する」といった具合でもよいかもしれません。
- 少し道からはずれたとしても、大きな目的を忘れないように提示していくことが役割でもあります。

# ● ファシリテーションのスキル:5つの基本

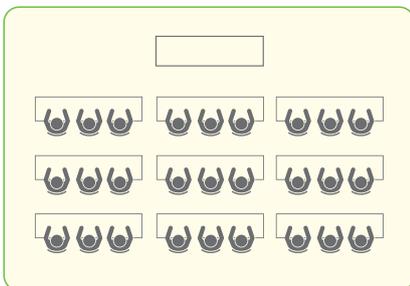
## 1 対話の場づくり

- 場づくりには、1. 空間の物理的デザイン(=椅子や机の配置など)と、  
2. 関係性を整える心理的デザイン(=雰囲気や意識の共有など)があります。

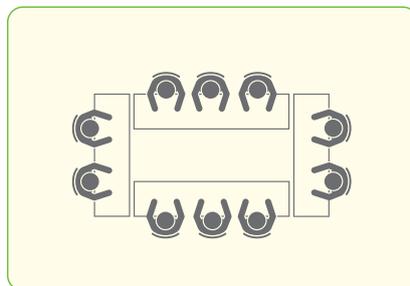
### 1) 空間の物理的なデザイン

設営された会場をそのまま使うのではなく、話し合いの目的やプロジェクトチームの状況に合わせて配置そのものを考えます。

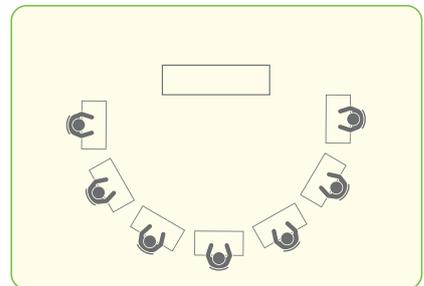
#### 場づくりの具体例



**スクール型・シアター型：**  
前に立つ人の話をよく聞く、資料を見やすくなる。(全体に周知する会議に使われる)説明会やキックオフに使われる。



**口の字：**  
通常の会議で良く使われる。ただ、役割が場所で固定されたり、上座や下座がもたらすランクの差が、話し合いに影響を与えることがある。



**扇形：**  
少人数でしっかり話し合う、参加型の会議に向いている(プロジェクトチームでの話し合い)。

### 2) 関係性を整える心理的なデザイン

話し合いに入る前に話しやすい環境を整えます。オリエンテーションと呼ばれるこれからの目的やながれなどを説明したり、話しやすい雰囲気づくりを心がけることで、話し合いのスタートラインを整えます。この部分は事前にリーダーや場合によってはオーナーとも協議を重ね、準備をしておくとしスムーズに進めることが可能になります。

共に考える仲間としての知り合う時間を作ったり、チームビルディングのために必要な活動を入れるなど、事前にチームに合わせてプログラムしておくことが大切なポイントです。



#### 「支援・促し」ポイント

- ◎ 支援・促し役や板書係は、書いた物が見やすいように、ホワイトボードや自分の立ち位置に気をつけましょう。
- ◎ 机や椅子の配置換えをみんなで進めるのも、場づくりの大事なステップです。

## 2 グループサイズ

- 話し合おうといっても、緊張したり、何をいっていいかわからなくてシーンとになってしまう状況になることもあるかと思えます。そんな時には、様々なグループサイズを使ってみましょう。
- 特に大切なことは、一人の時間を確保するということです。何か意見はないですか?と聞いても頭が真っ白になることは多いので、まずは一人で考えます。場合によってはメモなどをとってもらおうと良いでしょう。それを元に隣の人と話す、あるいはその後四人で話すといったようにしていくと、このメンバーの話を伝えるというように、話すハードルが下がります。
- 一人で考えた後、二、三人で話を交わすだけでも、発言のハードルはかなり下がるので、このグループサイズを変えするというスキルは日常のカンファレンスなどでも活用できます。



### グループサイズを変える効果

一人----- 自分のことや現場(実)をしっかり考える  
二人----- ペアできちんと聴いてもらう  
三人----- 「文殊の知恵!」…  
相互関係の生まれる最小単位

四人----- ペアを合わせると作れる単位、  
多様性も生まれやすい  
小グループ-- 6~8名で共有化がしやすい  
全員----- 多くの人とのダイナミクス、  
多様性を味わえる

どれが良いというわけではなく、参加者の様子や問いに応じて工夫して使ってみましょう。

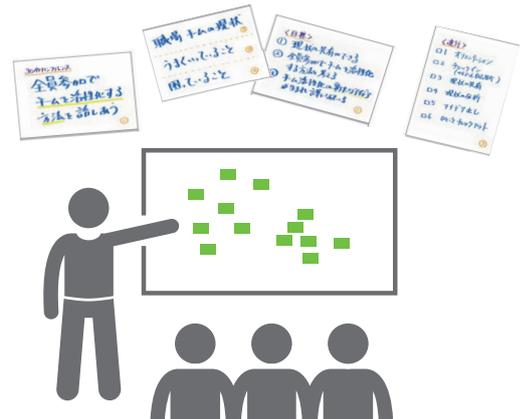


### 「支援・促し」ポイント

- ◎ 一方的に聞いているだけではなかなか腑に落ちないことも、入れ替わりや話の合間に会場にいる方同士で感想などを話す小さな時間を入れ込みましょう。
- ◎ その後、「皆さんでどんなお話をされましたか?」という促しをすると、感想と共に質問や不安などが出されることもあります。

### 3 発言の見える化

- 議題や考えてもらう問いなどは、A4の白紙を活用してあらかじめ手書きで書いておきます。
- 人の発言はどんどん流れていく物です。同じことを伝えたつもりでも、案外違って伝わることも多いのです。発言を書き留め、それを見ながら参加者全員で思考を深めることが大切です。
- 見える化は、ホワイトボードや模造紙などを使って実施します。議事録として書くのではなく、話し合うために書くので、きれいな文字で書く必要はありませんが、読みやすいことは大切かと思います。
- 文字の大きさは参加者から見えること、1項目の行間をあまりあけすぎないで、話された項目がわかりやすくなるといった工夫もすると良いでしょう。
- 書いた内容は、みんなで見る時間を取ります。抜け漏れがないかの確認や決める前にみんなで見合う、その上で決めます。
- 大切なことは、話した人の名前を記入しないことです。意見と話し手を切り離すことで、パワーバランスや忖度などで、意見が一方向に引っ張られないように支援する工夫の一つです。



#### 「支援・促し」ポイント

- ◎ いまどき、手書きは注意を引きますから、是非、活用しましょう。
- ◎ 最初に書いてあるものを見せながら話すと、皆の目線があがります。
- ◎ 皆の目線があがると、皆の反応を見ながら話すことができます。

#### 【板書の基本】

- その1 発言内容はできるだけそのまま書く
- その2 書かれた板書はその場で活用する
- その3
  - いつも見える場所に貼り出す
  - 参加者が見える場所に貼りだす

#### 【板書の効果】

- そのまま書くのは、「意見の整理」や「大切な意見を消してしまわない」効果、「議論の展開の拠り所になる」効果があります。
- 話の流れを再確認すると、話し合いの芯のようなものが見えてきたり、大事なことが見える事も多いものです。
- 設定したテーマやゴールイメージなどを書き出し、貼り出すことにより、常に全員がそれらを意識する効果があります。

## 4

## 問いを立てる

- 最初から本題で話すことは難しいので、思考のプロセスをつくっておきます。
- 問いは、時間軸や空間軸、仮定や対象を変えてみることで新しい気づきや、相互作用を生みます。共通の思いや価値観、新しい気づきが生まれ、プロジェクトチームの達成感にもつながります。
- 参加者の意見は誘導したりジャッジするのではなく、そのままに受け取ります。支援・促し役には中立で公正で公平な立ち位置が求められます。
- 「あるべき論」や「教科書的な項目」を出すと、話し合いの本当の目的がそれやすいので、身近な話題や言葉を使うようにしてみましょう。



## 「支援・促し」ポイント

- ◎ まずは個人の体験や実感から始めるなど、答えやすい問いから始め、なんでも話してもいいのだ、という「話しやすい環境」を作ることが大切です。
- ◎ 違う意見であっても、「そういうこともあるんですね」「知らなかった、もっと教えて」というように、興味関心を持って（愛を持って）相手の話を深めて聞き合うということも大切です。
- ◎ ネガティブな発言でも、「という？」「具体的にはどうということ？」といったようにオープンクエッションを重ねることにより、その根本的な原因や解決策を探ってみましょう。



## ちょっと一休み……



## 「質問」と「問い」の違い

## 質問

問う側は答えを知らない、  
そして知りたいと思っている。  
問われる側が答えを持っているが、  
それを今話したいとは限らない。

## 問い

問う側も問われる側も  
答えを知らない。みんなで思考し、  
対話で深め合う入り口。



## 「伝える」と「伝わる」の違い

「伝える」のは、行為であり、  
「伝わる」のは成果です。伝わらなければ、  
せっかくの努力が水の泡になります。

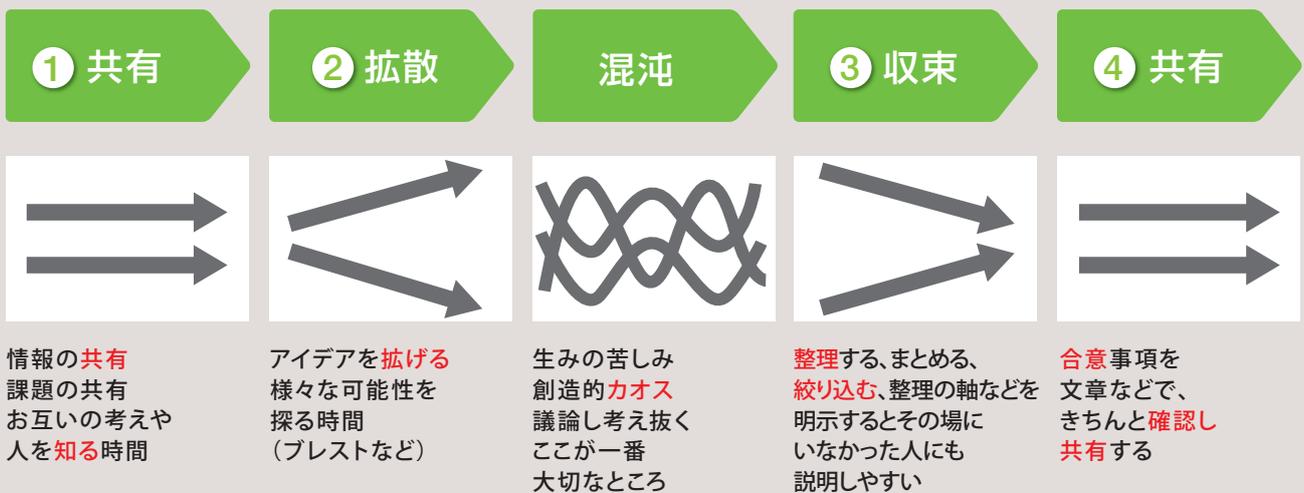
「伝わる」ためには、

- ポイントを絞る！
- あまり長く話さない、簡潔に！
- 安定した話し方と、強弱（緩急）を付けた話し方を心掛けましょう！

## 5 プログラムデザイン

- 限られた時間で一定の成果を生み出すためには、準備が重要です。  
そのために、「創造的な話し合いのながれ①～④」を想定して、プログラムをつくりましょう。
- プログラムは見える化し、共有することで、全員が今どの場面にいるのかを意識することができます。
- プログラムには、時間配分を示すことで、参加者とともに時間管理ができます。

### 創造的な話し合いのながれ



- 混沌は一見避けたいところだと思われがちですが、この部分を深めることが最も重要です。納得が得られないまま、多数決などで安易に決めてしまうと、ちやぶ台返しになったり、非公式の場面で不平や不満につながるが出てきます。
- 支援・促し役は混沌の場をしっかりと捉え、そこで起こっていることを整理していきます。



### 「支援・促し」ポイント

- ◎ アイデアを自由に発散し「可視化」する
- ◎ 軸を使って、「手と頭」を使って、みんなで分類・整理する  
(整理する軸、決める時の基準は何か、自分達で考えてみる)
- ◎ 今できることや、大切にしたいことなどの条件を元にその時点で  
良いと思うものを納得して決める(最適性)



リーダー依存型のチーム・組織ではなく、  
個々が自立し、考え、行動するチーム・組織づくりへ

# ●ファシリテーションの段階別スキル

- 前節で紹介した「創造的な話し合いの流れ」の4つのステージ別に、よく使うファシリテーションのスキルとその考え方を紹介します。
- スキルによっては、様々なシーンで使えるものもありますので、あまり固定的に捉えず、自分の職場環境に落とし込んで、考えてみましょう。

## 1 共有のステージ

### ○ARR(オール)

- 会議やワークショップの初めに、「今日はこんな方向でいきますよ」と伝え、全員で確認するのがオリエンテーションです。これは、数か月にわたるプロジェクトでも、数時間の会議でも変わらず、オリエンテーションはとても重要です。
- 数時間の会議でも変わらず、とても重要です。
- オリエンテーションには、OARR(オール)を設定します。

<b>O</b> utcome (アウトカム)	求める成果
<b>A</b> genda (アジェンダ)	協議事項・プログラムの流れ
<b>R</b> ole (ロール)	役割
<b>R</b> ule (ルール)	決めごと、ルール、参加の心得

例

<p>&lt;この時間の目標&gt;          ▶ 介護の現場の困りごとを洗い出し、改善するためのポイントを整理し、計画をたてる。</p>	
<p>&lt;ながれ&gt;          (10:40~12:00 80分 休憩10分)  <input type="checkbox"/>オリエンテーション  <input type="checkbox"/>ひとことチェックイン  <input type="checkbox"/>困りごとの洗い出し  <input type="checkbox"/>原因と結果について  <input type="checkbox"/>改善計画をたてる  <input type="checkbox"/>全体共有、今後について  <input type="checkbox"/>チェックアウト</p>	<p>&lt;役割分担&gt; ◀          リーダー：●●さん、板書係：○○さん</p> <p>&lt;お約束&gt; ◀          ① 互いに聴き合い、よく話そう          ② 自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう          ③ わからない、知らないを気軽に伝え合い、協力して考える</p>

注：OARRは、米国のコンサルタントDavid Sibbet氏によって開発されたオリエンテーションの基本要素です。



### 「支援・促し」ポイント

- ◎ 議論が紛糾したり、脱線した時は、OARRに立ち返り、全員で確認しましょう!
- ◎ 時間管理は進行役だけの責任ではなく、全員で管理するものだという自覚を促すことが大切です。
- ◎ 全員参加を意識し、発言の機会をより多くつくるために、「全員が一言話す」というルールを入れることもあります。



## チェックイン・アイスブレイク

- ◎ 初対面の人が多い時や難しい課題に取り組む前に、ホテルの部屋に入るように、その話し合いに入る意味を込めて、はじめに参加者全員に発言を促したり、緊張を解く機会を作ることを「チェックイン」、途中で行う場合は、「アイスブレイク」と呼びます。
- ◎ チェックインやアイスブレイクは、気持ちを切り替えたり、話し合いに集中するモードをつくるのに役立ちます。
- ◎ 誰にも否定されない主観的な問いを入れることで、その後の話しやすさが生まれます。
- ◎ 時間のない忙しい時ほど、話し合いのモードに入る準備時間を取ることが重要です。
- ◎ 声を出すことにより、緊張感をほぐし、参加者同士の対等な関係をつくる効果があります。

### 具体例

- 今日の気分は？
- 今朝食べたものは？
- 皆さんに何と呼ばれたいですか？
- 今週あった楽しい事は？
- 今のお疲れ度は？



## 2

## 拡散のステージ

### 問いかけ

- いきなり結論や正解を求めるような問いかけに、人はなかなか答えられず、躊躇してしまいます。
- 正しい答えを探すのではなく、個人的な経験や体験を率直に話し合う事から始めましょう。
- ネーミングや進め方をゲーム感覚でできるように工夫するのもいいでしょう。

### 例

- 「最近、気づいたことは何かありますか？」
- 「お困りごと自慢大会から始めましょう」
- 「〇〇さんの経験から、エピソードがあれば教えてください」



## 「支援・促し」ポイント

- ◎ 「問いかけたら、よく聞く」、すぐに答えがでてこなくても、「待つ」こともとても大切です。
- ◎ 待てないのは、支援・促し役側の感覚で、参加者側の考えている時間の流れとは異なることが多いです。ちょっと我慢できないなあと思ったら「なんでもいいですよ」と言ってにっこり笑って、10数えてみてください。それを3回程度繰り返したくらいに、大抵どなたかが手をあげたり、話し始めてくれたりします。じっくりと考える時間を確保することもより良い意見出しにつながるポイントです。
- ◎ 課題の本質であったり、様々な意見や考えを引き出す事により、プロジェクトや議論の支援や促しにつながります。

## 3

## 収束のステージ

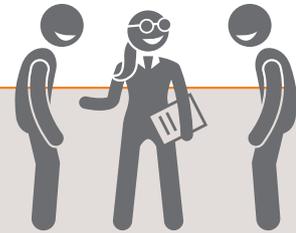
## 見ながら考える

- ここでは、これまでの意見や話し合いを再度共有した上で、みんなで考える時間を確保します。何度も出てきた言葉や、少し時間のかかったポイントなどは、参加者のこだわりが含まれる部分なので、「そんなこともありましたね」という感じで、参加者の視点がこれまでの話し合いの全体に向くように支援します。ここでも見える化された物が役立ちます。
- 何かを決める場合には、この時点で決めるための前提条件などを提示します。いくつかの提案がされている場合には、それを明示し、思考の軸や時間軸を使って仕分けてみたりします。
- このような事柄をリーダーや支援・促し役がするのではなく、ワイワイガヤガヤと手や言葉を使って参加者とともに実施すると、より私たち全員でつくった事象という認識が高まります。だれかの意見ではなく、みんなの意見に変わって行くのがこの収束のステージです。



## 「支援・促し」ポイント

- ◎ 大切なのは、皆が納得して取り組む、その支援・促しを行う事です。
- ◎ 上手くまとまらない時は再度内容を検討するなどしてみましょう。



## 4

## 再び共有のステージ

## 今日決まったことの確認とこれからのための共有

- オリエンテーションで伝えたOARRをもとに、その後見える化されたものを使って、今日決まったこと、残されたこと、これからの動きについてなどを全員で確認します。少し一人で見てもらう時間などをとって、抜け漏れや腑に落ちない点がないかなどを確認しましょう。
- 誰かによって誘導された、決められた、というような気持ちを持ったままにならないよう、参加者の表情なども丁寧に見ていく事がポイントです。しっかりと話す時間を持たないと、二次会といって話し合い以外の場で愚痴大会が繰り広げられたりします。これはプロジェクトチームの士気を落とすだけでなく、組織全体の力を弱体化させることにつながるので、話し合いのプロセスをプロジェクトメンバーとともに意識しながら実施していきましょう。
- 見える化をうまく活用すると、決定のプロセスに参加できなかったプロジェクトメンバーやプロジェクトチーム以外の職員にもみてもらうことが可能になります。



## 「支援・促し」ポイント

- ◎ ここまで、どんな流れや成果があったのかを共有することで、話し合いや会議の意義を明確にします。この話し合いの価値を共有することが、プロジェクトメンバーのモチベーションアップにつながります。
- ◎ 成果物をより多くの人(参加できなかった人や関係ない人)の目にふれる場に貼り出し、共有することで、活動自体が定着したり、広く賛同と理解を得られやすくなります。

# ●大きなプロセスをホールド・支援する

## プロジェクト全体の進行を支援するということ

- ここまでは、1 回の話し合いのプロセスづくりについて伝えてきましたが、事業を支援する意味では、大きなプロセス(プロジェクト)を推進していくための支援も必要となります。全体の進行表があれば、手直しを重ねながらで構わないので毎回提示し、現在のステップ、この先のステージが何なのかを確認します。熱心に進めていくにつれ、案外何かを「やること」が目的になってしまうことがあるので、時折、全体の目標や組織のビジョンなどに立ちもどれるようにすることも、促し役の大きな役割です。
- プロジェクトメンバーの一人一人に心づかいを持って、時々声掛けなどしていくといいと思います。このプロジェクトで生まれるチームビルディングのプロセスは、組織全体への波及効果を生むので、プロジェクト以外のスタッフからの「頑張っているね」とか「これからが楽しみです」といった言葉を拾い上げて、プロジェクトチームに伝えることも、プロジェクトチームのモチベーションを高めることにつながります。
- プロジェクトの成功に向けて、前に立ったり後ろから押したり引いたり… そんな自由度の高い促し役としての皆さんにファシリテーションというスキルを活用していただけると嬉しいです。



### 「支援・促し」ポイント

- ◎ 日々の業務を通して、ミッション(任務や使命)を明示し、ビジョン(未来像、展望、見通し)を具体的に伝え、対話を深めることは、変化を生み出し、実践するチームづくりにつながります。



### チェックアウト

- ◎ 会議やプロジェクトを終えたら、最後に一人ひとりに感想を簡単に述べてもらうことをチェックアウトと呼んでいます。
- ◎ これからやることを宣言してもらい、みんなで応援するといった場にもなります。次のステップにつなげる場面にもなります。
- ◎ 日々の忙しい業務の中での取り組みでも、やり遂げた成果や逆にやり残した事などを振り返っておくことは、次につなげる重要なステップになります。
- ◎ 話し合いや会議が終わったらすぐに、プログラムを振り返っておきます。  
例)「一言」感想を全員が言ってから、  
Keep(よかった、やりやすかったのでまたやってみようと思うこと)、  
Problem(気になったこと、困ったこと、課題など)、  
Try(次回はこうしてみようと思う工夫やアイデアなど)を伝えます。
- ◎ この3項目を短時間で参加者も含めて振り返っておくと、次に役立つことができます。







第 4 章  
事 例

# プロジェクトリーダーの声

～支援・促し役と一緒に改善活動を実施して気づいたこと～

## 今までと変わったこと

「今まで業務を改善するということを考えたことがなかった。支援・促し役の働きかけを受けて（皆で話し合っ中）、自分の事業所にも改善できることがあると分かったのが非常に良かった。」

「改善活動のミーティングを重ね、プロジェクトリーダーとしてスタッフの発言を引き出していくうちに、自分にとっては今まで当たり前だに思っていたことでも、実は、人によっては判断ができないこともあるんだ、と気づいた。」

「これまで以上にチームとしての話し合いが大切だということ、変化が分かるように必ず記録を残しておくことの大切が分かった。」

「意見を引き出す会議を心がけるようになり、これまでの会議では説明一辺倒でYESかNOかしか答えられない進め方をしていたと気づいた。」

## 支援・促しを受けて得た気づき

「話が理解できているだろう、ではなく、理解できていないスタッフもいるかもしれない。こまめに確認を取ることが大事だと気づかされた。」

「全体ミーティング内で自分の発言がスタッフさんにプレッシャーを与えてしまっているとはこれまで思わなかった。」

「スタッフそれぞれには異なる考え方や背景があるとわかり、一人一人にあった声掛けが大切と学んだ。」

# 事例ページの見方について

- 15の事業所・施設の取組から抽出された事例を掲載しています。
- 一つ一つの事例は、第2章P.11にある6つのステップとそれを進めるうえでの「支援・促し」ポイントにフォーカスをあて紹介しています。それぞれの事業所で取り組む進め方や課題が異なると思いますが実際の取組でどのように活かしていくのか、皆さんのヒントとしてもらいたいと考えています。

取り組んだ業務の改善活動の課題の概要と成果を記しています。

どんな取組をして、どんな結果が得られたかを、端的に表しています。

業務の改善活動の流れを6つのステップに分けて(第2章P.11)図示しています。

対応する「支援・促し」ポイントを下部に記載しています。

**事例 1**  
指定小規模多機能型居宅介護

事業所名 社会福祉法人 ひまわり会 ひまわりの里・蔵

**物品補充のルールを作ることで欠品が改善し、職員の仕事へのモチベーションが高まった**

**課題** 物品補充に関するルールや役割が決められておらず、欠品が多くなっていった。そのため突発的に補充作業が生じてしまい、時間のロスや心理的ストレスが増加しており、利用者に関わる余裕が少なくなっていた。

**成果**

- 量的な効率化** 物品の欠品回数は平均20回/日から1回/日、補充によるロス時間は平均2.6分/日から平均0.5分/日、欠品に対する職員の心理的ストレス(10が最もストレスが強い状態)が、平均7.2から平均3.9と改善した。
- 質の向上** 物品補充ルールづくりをチーム全体で行うことで意欲的に業務にあたることができるようになった。

**プロセス図**

準備期	見える化期	計画期	実践期	振り返り期	繰り返し期
プロジェクトチーム発足	気持サポート実施	因果関係図から課題を抽出し、整理した欠品目録を作成	現場把握を実施 チェック表とアンケートを用い	既存のマニュアルを見直し 補充する場所に物品名記入	物品補充のルール策定
			欠品が多い場所を特定	新たな業務マニュアルを作成し フロア貼り出しにより周知	物品補充のルール策定
				物品補充のルール策定	欠品判断基準・補充基準を設定
				取組後のチェック表とアンケートを実施	計継続して実施

**「支援・促し」ポイント**

- 業務改善後の未来予想を対話する機会を設けた。  
効果：改善活動の意義を全員で再確認し意欲的に取り組めた。さらに、本取組以外の業務についても、アイデアや行動が見られた。プロジェクトメンバー以外からも意見が出るようになった。
- 物品の欠品に対して、誰も見えて分かる3Mを意識した業務マニュアルの作成と周知のため、フロアへの貼付リーダーに促した。  
効果：役割分担が明確になったことで職員個々が自分事として活動をとらえることができるようになった。
- 明確でなかった物品を整理する場所の担当を決めるよう促した。  
効果：一人一人が責任をもち主体的に行動できるようになった。

**支援・促し役のポジティブな気づき**

- 「物品補充の基準を作り、メンバーの役割を明確化する事で、職員は能動的に行動をすることができるのだと気づいた。」
- 「経験は意欲的に業務改善に取り組めるチーム作りのきっかけになるのだと感じた。」

「支援・促し」ポイント  
業務の改善活動に取り組む上で、「支援・促し」のポイントを記しています。

- 😊 プロジェクト全般に関わるポイント
- 💡 上記のプロセス図の項目と対応しているポイント

**支援・促し役のポジティブな気づき**  
業務の改善活動に取り組む中で得られた、「支援・促し」のポジティブな気づきを記しています。



次のページから、実際に取組を行った15事業所・施設の事例をご紹介します。

# 事例一 ①

事業所名 社会福祉法人 ひまわり会 ひまわりの里・蔵前

指定小規模多機能型  
居宅介護

## 物品補充のルールを作ることで欠品が改善し、 職員の仕事へのモチベーションが高まった



### 課題

物品補充に関するルールや役割が決まっておらず、欠品が多くなっていた。そのため突発的に補充作業が生じてしまい、時間のロスや心理的ストレスが増加しており、利用者に関わる余裕が少なくなっていた。



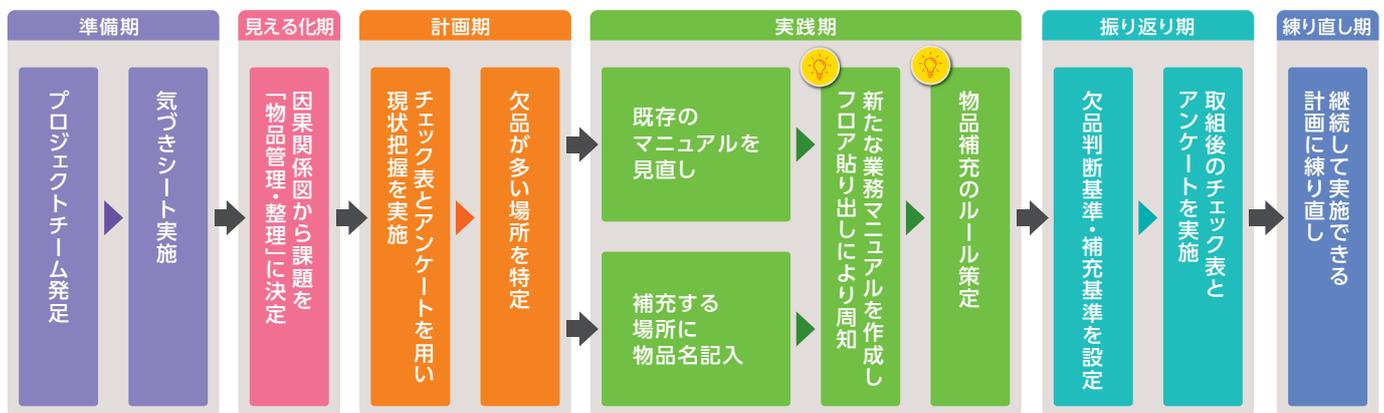
### 成果

#### 量的な 効率化

物品の欠品回数は平均20回/日から1回/日、補充によるロス時間は平均2.6分/日から平均0.5分/日、欠品に対する職員の心理的ストレス(10が最もストレスが強い状態)が、平均7.2から平均3.9と改善した。

#### 質の向上

物品補充ルールづくりをチーム全体で行うことで意欲的に業務にあたる事ができるようになった。



### 「支援・促し」ポイント

- ☺ 業務改善後の未来予想を対話する機会を設けた。  
効果: 改善活動の意義を全員で再確認し意欲的に取り組めた。さらに、本取組以外の業務についても改善活動の提案、行動が見られた。プロジェクトメンバー以外からも意見が出るようになった。
- 💡 物品の欠品に対して、誰もが見て分かる3Mを意識した業務マニュアルの作成と周知のため、フロアへの貼り出しをリーダーに促した。  
効果: 役割分担が明確になったことで職員個々が自分事として活動をとらえることができるようになった。
- 💡 明確でなかった物品を整理する場所の担当を決めるよう促した、  
効果: 一人一人が責任をもち主体的に行動できるようになった。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「物品補充の基準を作り、メンバーの役割を明確化する事で、職員は能動的に行動をすることができるのだと気づいた。」
- 「小さい改善の経験は意欲的に業務改善に取り組めるチーム作りのきっかけになるのだと感じた。」

# 事例一 ②

事業所名 社会福祉法人 ひまわり会 ヘルパーステーション ひまわりの家・蔵前

指定訪問介護

## 洗濯機使用のルールを導入し一律化したことで職員が時間と気持ちに余裕を作ることができた



### 課題

洗濯機使用について各職員の認識の違い、使用については職員差があったため、業務に支障が出たりストレスを感じる職員がいた。



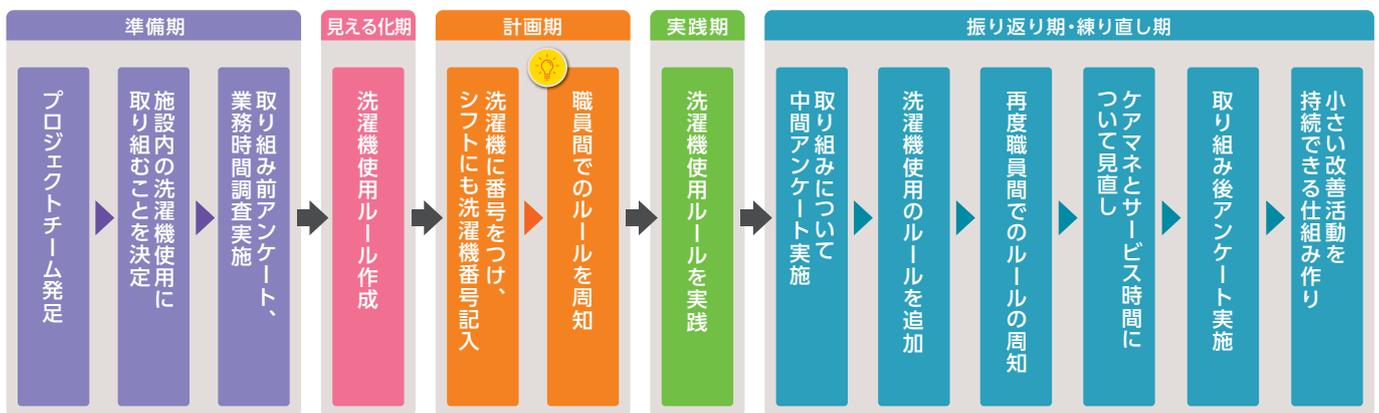
### 成果

#### 量的な効率化

洗濯機がスムーズに使えなかった人75%、他の業務に支障が出ていた人58%、ストレスを感じていた人50%であったが、改善により全ての項目が0%となった。

#### 質の向上

業務をスムーズに遂行することでストレスが低減した。また洗濯場での混雑と私語が軽減した。



### 「支援・促し」ポイント

- 😊 プロジェクトリーダーと一緒に、日常から職員に声掛けを増やした。  
効果: 職員の話しやすい環境作りにつながり、対話が増えた。
- 😊 プロジェクトリーダーとの対話をこまめに行った。困っていることについてこまめにフォローした。  
効果: プロジェクトリーダーが孤独感を感じることなく意欲的に取り組めた。
- 😊 施設長にもポイントで関わっていただき、施設全体でプロジェクトを応援する環境を作った。  
効果: プロジェクトメンバーの意識向上、発言量増加につながった。
- 😊 プロジェクトメンバー内の役割分担を明確にした。  
効果: プロジェクトリーダーの負担軽減、プロジェクトメンバー一人一人の責任感向上につながった。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「職員同士で対話が増え連携もとれるようになったので、対話の大切さを感じることができた。」
- 「職員が改善活動を行ってよかった、楽しいと感じ職場に活気が出始めたことで改善活動は職員の自信につながると思った。」

# 事例 ③

事業所名 社会福祉法人横手福寿会 りんごの里居宅介護支援センター

指定居宅介護支援

## サービス事業所がどのような情報を必要としているかアンケート調査と事業所間ミーティングを実施した



### 課題

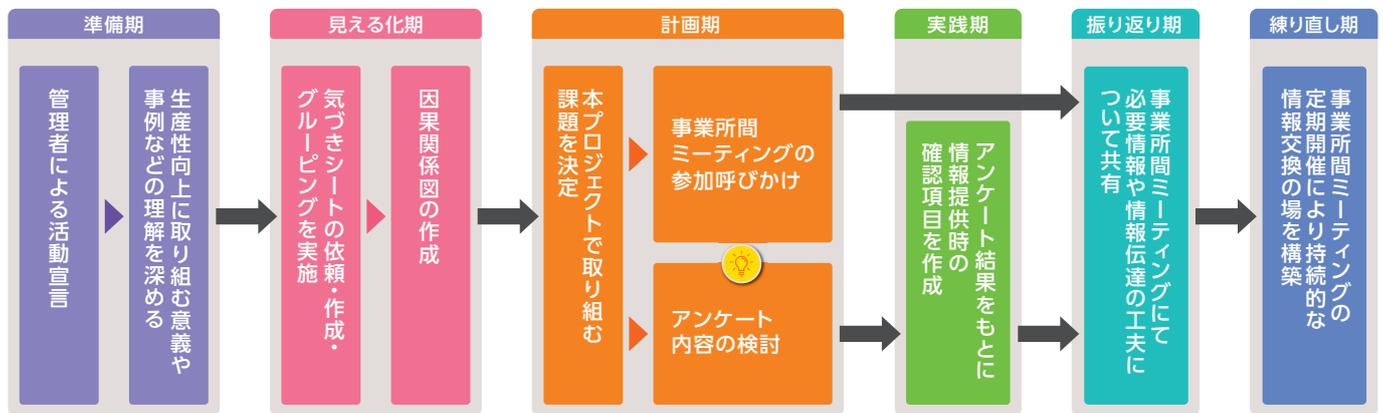
重要視する情報の把握をおこなっておらず、共有する仕組みがなかった。  
サービス事業所にとって必要としている情報は何か、  
また共有したい情報は何か明確ではない状況で提供する情報にムラがあった。



### 成果

#### 質の向上

アンケートにより重要視する情報はどこなのかなどを確認することで、ムダのない情報提供をすることができた。  
必要としている情報や情報伝達の工夫など事業所間の共有を図ることで、横のつながりを確認することができた。



### 「支援・促し」ポイント

- 😊 オンライン会議では参加者にまんべんなく話しを振る事やあいづちすることで発言を促すように心がけた。  
効果: 参加者全員から発言があり、また発言量も多かった。
- 😊 サービス事業所の意見を直接聞くことで、多くの気づきや共感があった。  
効果: 実際にどういったことに悩んでいるのか、共有することで皆が自分事として捉えることができ積極的な活動につながった。
- 😊 アンケート実施時にはGoogleフォームやQRコードなどのツールを活用した。  
効果: アンケート回答および集計業務の効率化により、プロジェクト業務の負担軽減やプロジェクトチーム以外からの協力につながった。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「気づきの一般化ができた。」
- 「みんなが何らかの問題意識を持っており、話し合いの場ができたことで共有することができた。」

# 事例 4

事業所名 合資会社プレゼンス ケアプランハウスクッキー

指定居宅介護支援

## 訪問記録作成をルール化し、記録の記載抜け及び不安の解消ができた



### 課題

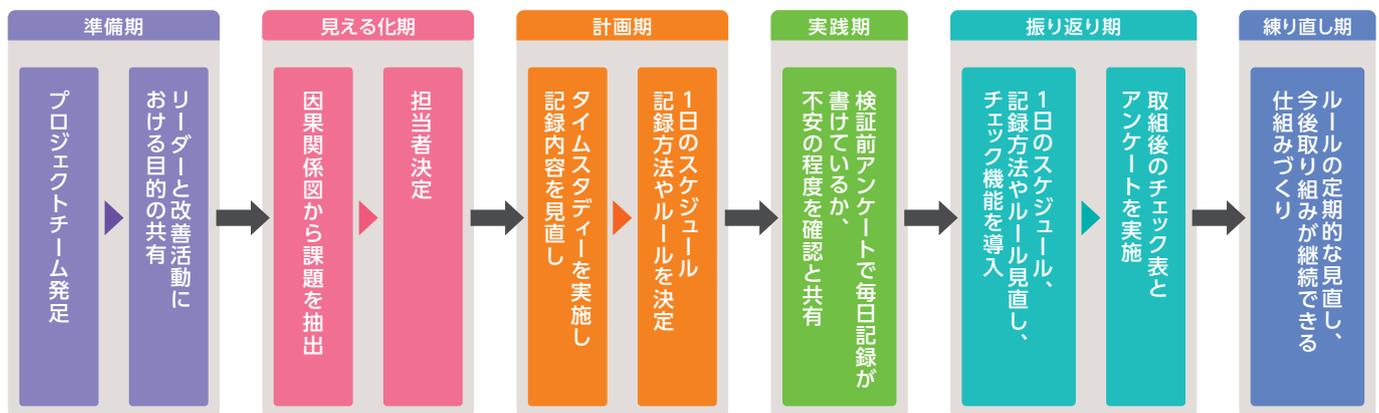
訪問後に記録ができていない日が多く、たまっていく記録記載が職員の不安材料となっていた。



### 成果

#### 量的な 効率化

訪問後に記録が記載できるスケジュールとなっておらず、記録ができていた日は50%であったが、訪問件数の見直しを行い記録ができるスケジュール体制を作った後は81%になった。  
記録に対する不安は、取り組み前は50%であったが、取り組み後は5%になり、不安解消につながった。



### 「支援・促し」ポイント

- 😊 プロジェクトリーダーとの対話の時間を設け、リーダーが日常で感じている不安などについて対話した。  
効果: プロジェクトリーダーの不安を解消してから取り組んだことで、より深く本音を引き出した。
- 😊 記録時間や記録に対する不安を検証することの重要性についてリーダーと繰り返し対話を重ねた。  
効果: タイムスタディーやアンケートの実施目的をよく理解したうえで取り組み、プロジェクトの円滑な進行につながった。
- 😊 プロジェクトリーダーとプロジェクトの進捗状況や今後の予定を随時整理し、プロジェクトチーム内に展開した。  
効果: 実践しての振り返りや、次なる改善計画を職員全員で考えられるようになった。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「職員と対話を積み重ねることで、職員が以前作成したルールでいいか疑問に思い見直した方がいいと考えていることに気づいた。」
- 「業務改善の継続ができない理由は、忙しさではないか感じていたが、目的の共有ができていないということだと改めて実感することができた。」

# 事例 5

事業所名 社会福祉法人 ジー・ケー社会貢献会 グルメ杵屋社会貢献の家

指定居宅介護支援

## 利用者ファイルの 5S を行い、ファイルを探す時間的ロス・心理的ストレスが軽減し、業務への支障もなくなった



### 課題

利用者ファイルの整理基準が明確化されておらず、ファイルの中に必要ではない書類も入っていたことで、担当ケアマネジャーが不在時の問い合わせ対応時に、書類を探す時間がかかり、家族や他事業所を待たせてしまうことがあった。



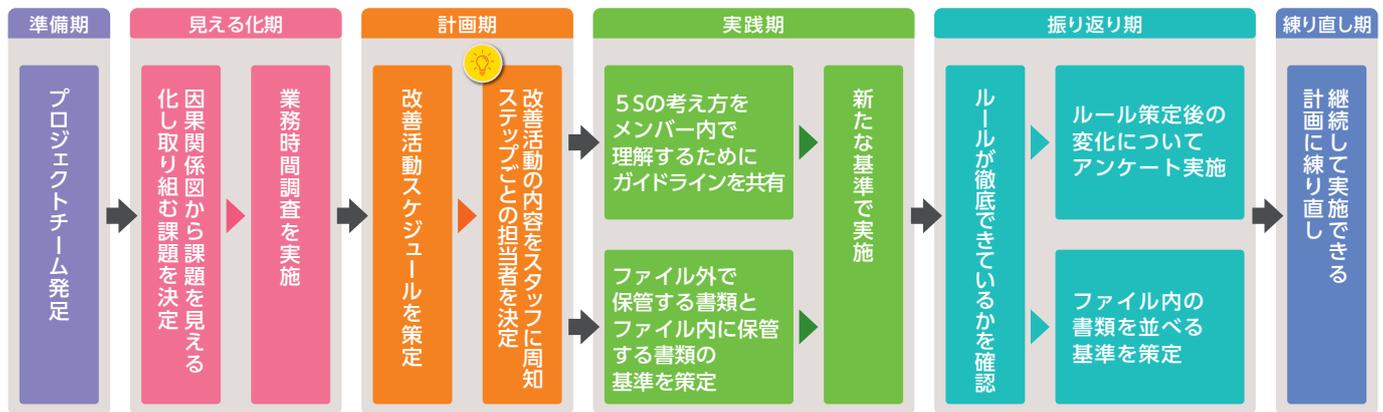
### 成果

#### 量的な効率化

担当外のケアマネジャーが利用者ファイルを探すために、1日平均12分45秒の時間を要していたが、1日平均10分15秒に改善した。

#### 質の向上

管理方法が統一化されていなかった利用者ファイルの整理基準をルール化し、徹底したことで、時間的ロス・心身の負担が軽減され、心理的ストレスにおける業務支障がなくなった。



### 「支援・促し」ポイント

- プロジェクトを進めるうえでの思考過程や記録を残すよう促した。  
効果：過去と現在の比較から振り返りが適切に出来るようになった。
- ミーティング時には開始後すぐ議論に入らず、雑談などを行いアイスブレイクした。  
効果：対話しやすい雰囲気を作り、会議中の発言量が増えた。
- プロジェクトに問題が発生した際に、プロジェクトメンバーへの声掛けのタイミングなどについてアドバイスした。  
効果：適切なタイミングでの声掛けによりプロジェクトが円滑に進行した。
- 実際に使う職員が運用しやすいように、支援・促し役は現場に入らず、整備の基準について職員中心で作成するようリーダーに促した。  
効果：適切なタイミングでの声掛けによりプロジェクトが円滑に進行した。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「自分が現場に入りすぎるのではなく、プロジェクトリーダー中心で発信してもらったことで、職員が現場課題を自分ごととして捉え、責任感を持ち、積極的に取り組むようになることを実感した。」

# 事例 6

事業所名 社会福祉法人 清和園 久世ホーム訪問介護事業所

指定定期巡回・  
随時対応型  
訪問介護看護

手順書の更新を行い、職員の不安や迷いがなくなり、利用者様の意向に沿った支援を効率的に行うことが出来た



## 課題

現在使用している介護手順書は、長期間更新されておらず、職員の不安や迷いの原因となっていた。



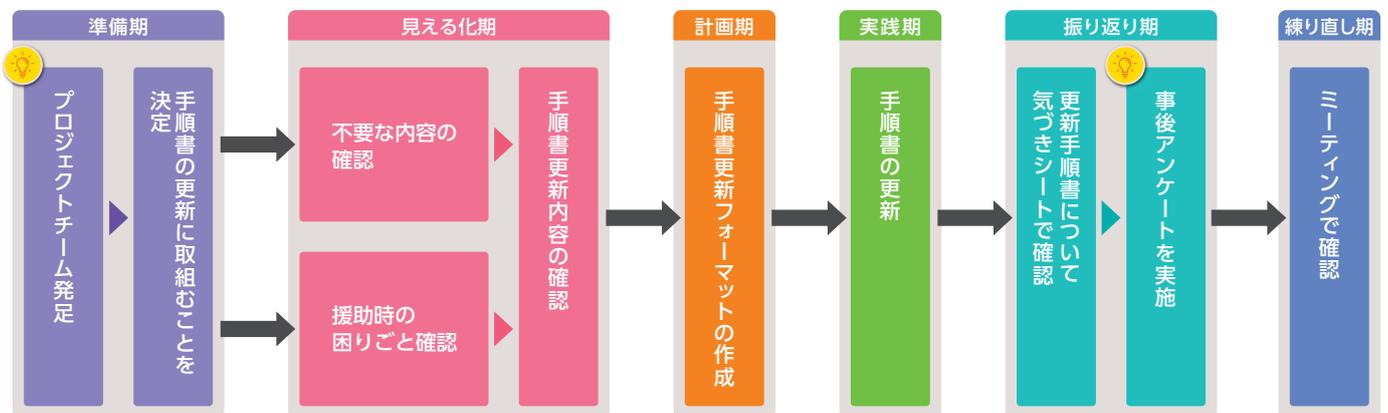
## 成果

### 質の向上

手順書を更新することで、援助の抜けが減り、利用者及び、家族の意向に沿った支援が出来た。

### 量的な 効率化

援助内容を明確化することで、職員の迷いが減り、援助時間の短縮、業務効率化を図ることが出来た。



## 「支援・促し」ポイント

- プロジェクトメンバー全体に意見を聞く際に、一人一人に焦点がいくように促した。  
効果: プロジェクトを通じてプロジェクトチームで意見を言い合える雰囲気が出てきた。
- プロジェクトの意義、自分たちの業務に与える影響について十分な説明を行った。  
効果: このプロジェクトが自分たちにとって必要であることを理解したことで積極的に取り組めるようになった。
- 改善後のアンケートや気づきシートについてプロジェクトを進めるうえでの目的を十分に説明した。  
効果: 各職員が手順書の内容について不安を持っていたが、仕事の負担が増えるのではないかと思いき、おざなりになっていた部分があった。目的を明確にしたことで、「追加作業が発生した」という意識がなくなり、負担感なく取り組めるようになった。



## 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「自分たちが困っていることなんだと気づかせることで、取組が動いていくことを感じた。」
- 「プロジェクトを通して各職員との意見交換の場が増え、事業所内の風通しが良くなったと感じた。」

# 事例一 ⑦

事業所名 株式会社 ラ・ケア

指定訪問入浴介護

## 業務で使用する消耗品の補充手順を整理し 業務を軽減した



### 課題

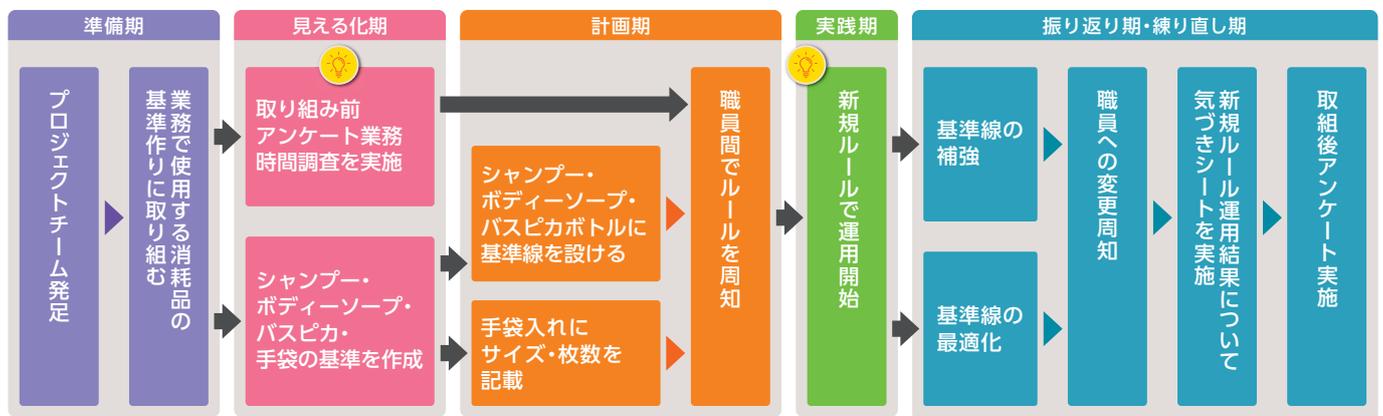
業務で使用する物品(=シャンプー・ボディーソープ・お風呂用洗剤・使い捨て手袋)の補充が各職員で異なり、使用担当者が出発前に補充業務をしなければならず、また物品が足りているか不安を覚えることも多々あった。



### 成果

量的な  
効率化

出発時に必要道具を補充する業務を40%の職員がしていたが、取り組み後は一切補充業務がなくなった。



### 「支援・促し」ポイント

- 👉 プロジェクトメンバー全体が意見を出しやすい環境づくりをプロジェクトリーダーに助言した。  
効果: プロジェクトメンバーが自分たちの意見を言い合えるようになり、対話量が増えた。
- 😊 プロジェクトリーダーとの対話を適宜行った。  
効果: プロジェクトリーダーの孤独感を払しょくできた。また、困っていることに対して、タイムリーなサポートができ、プロジェクトの円滑な進行につながった。
- 💡 業務分担を平均化するように促した。  
効果: プロジェクトリーダーがすべて自分でやろうとし、それが焦りの原因にもなっていたがリーダーの業務負担を減らすことでプロジェクトリーダーがプロジェクトの進行に集中できるようになった。
- 👉 行動に対して「いいね」という承認を意識的に行った  
効果: 進めるうえで積極性がどんどん増していき、皆が自分ごととして考え、行動するようになった。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「プロジェクトリーダーが本プロジェクト以外でも管理者と現場の間に入り、現場に管理者の言葉を落とし込む行動を行っていて成長を感じた。」
- 「最終的にプロジェクトリーダー中心に職員たちが自分ごととして考え、行動できるようになってきたので、職員の可能性を実感した。」

指定通所介護

## 新型コロナウイルス感染者の発生により、 感染予防対策の強化を図った



### 課題

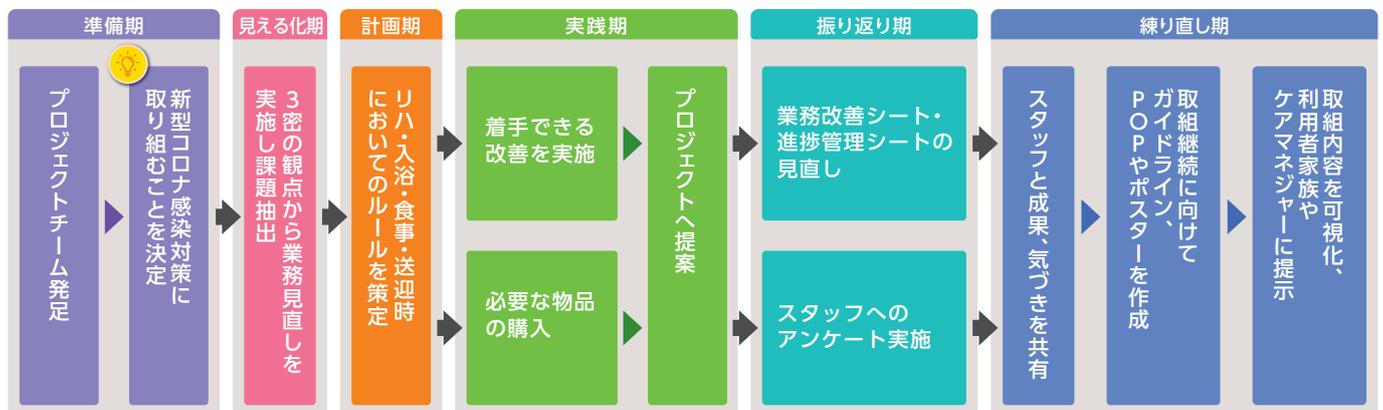
新型コロナウイルス感染者の発生により、ご利用者様やご家族様、関係事業所への安心・安全を感じて頂けるような取り組みと再発防止対策が必要となった。



### 成果

#### 質の向上

今まで取り組んでいた、感染予防のためのルールを各エリアで見直し強化した。  
また同時に取り組みの可視化を行う事で、ご利用者様からの安心の声を聴く事が出来た。  
職員も決まり事の再徹底と感染予防をすることでスタッフ自身も安全を感じて意識の変化があった。



### 「支援・促し」ポイント

- ☺ 各担当の行動について認める発言を多く取り入れた。  
効果: 主体的な行動が増え、プロジェクトが活性化した。
- ☺ 情報伝達にメールを活用し、迅速に情報周知を行った。  
効果: 集まって議論する時間がない中で多くの意見が寄せられた。  
その中で、それぞれ当事者意識が強くなっていると感じた。
- ☺ プロジェクトを続けるうえでメンバーが疲弊しないよう  
短期的な「小さなゴール」を設定した。  
効果: こうしていこう! という前向きな意見が出るようになった。
- ☺ プロジェクトを進行するうえで何が重要なのか、特に今回は「安全」で  
あることを周知した。  
効果: プロジェクトメンバーの意思統一が出来た。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「プロジェクトメンバーの当事者意識は高くなっており会議での発言量も増え、向き合い方も良くなっていた。」
- 「次に話を転換する為の促しを行ったことで、それぞれでの場面においての自発的な発言が多く見られた。」

# 事例 9

事業所名 株式会社 新生メディカル

指定訪問介護

薬の事例を職員間で共有することで、一人ひとりが計画書・手順書を考え、見直すきっかけとなった



## 課題

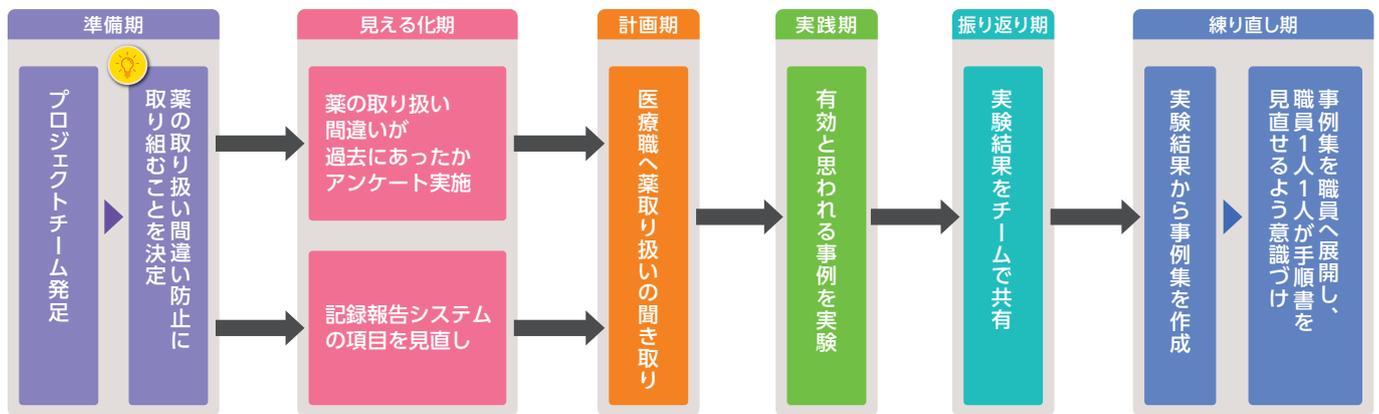
薬の取り扱い間違い、手順書に記載のないケアを行ってしまう事例があった。  
手順書内容の見直し、サ責とヘルパー間の報告のやりとりに課題が見えた。



## 成果

### 質の向上

事例集を作成したことにより再発防止につながった。  
職員が問題意識を持って取り組み手順書を適宜見直せるように意識が高まった。



## 「支援・促し」ポイント

- ☺ プロジェクトの目的をよく理解してもらうよう促した。  
効果: 改善活動がサービス向上につながることを理解し、プロジェクトメンバーが目的意識をもって取り組むことができた。
- ☺ オンライン会議時は、入念な事前準備をし、資料の事前共有や、会議の際一人一人に話を振るなど心がけた。  
効果: オンライン会議が主体になったことにより、当初意見が出にくくなっていたが、プロジェクトを進める中でプロジェクトメンバーからの意見が活発に出るようになった。
- ☺ プロジェクトを進行するうえでの役割分担を明確にした。  
効果: 主体的に取り組むようになり、取組に一体感が出た。一人一人が「気づきの視点」を学ぶことが出来た。



## 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「みんなそれぞれが自分の意見を持っていることが分かった。」
- 「プロジェクトを進めるうえで会話量が増えていった。」
- 「サ責がヘルパーからの報告をいかにフィードバックするかが大切か気づけた。」

# 事例 10

事業所名 アースサポート株式会社 アースサポート郡山

指定訪問入浴介護

## メンテナンスの分からないスタッフでも修復方法を理解し、早期対応方法の明確化になった



### 課題

備品の交換時期やメンテナンス時期、修理方法がその都度できるスタッフに聞かないと分からないため、放置してしまう。



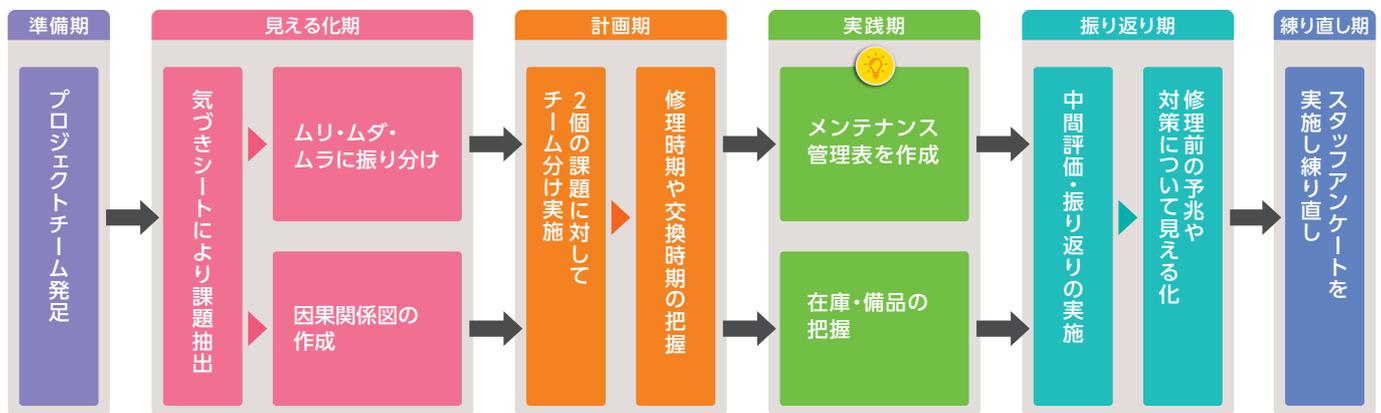
### 成果

#### 質の向上

修理のポイントや、予兆、対策が見える化され、メンテナンスの分からないスタッフでも即日対応できるようになり、無駄な備品発注や余剰在庫がなくなった。

#### 量的な効率化

機材や備品の扱いの大切さや見られ方を認識することで、コストに対する意識が高まった。



### 「支援・促し」ポイント



オンライン会議ではゴールイメージを明確にし、一人一人の理解を確かめながら進めた。

効果: 表情を見ながら伝わっていないことが無いようにフォローしていくことで全員の理解が得られた。

一人一人の意見をしっかりと踏まえて試行錯誤をしたことで、プロジェクトメンバーがやらされ感が無く取り組めるようになった。プロジェクトが進むにつれて予兆や対策についてどんどん意見が出るようになった。



未熟練者でも対応可能のように写真を多く取り入れるなどシート作成を工夫した。また修理前の予兆や対策について見える化した。

効果: 個人任せにせず、スタッフ全員で取り組める環境整備につながった。大掛かりな修理になる前に発見し報告する事ができ、自らが修理するよう、行動できるようになった。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「今回、取り組みに対し、メンテナンスに焦点をおき今まで個人の機転に頼ることが多くあったが修復方法や対応方法などが明確になり、全員で予兆などの声掛けができる体制になったと感じた。」

# 事例 11

事業所名 アースサポート株式会社 アースサポート新宿

指定訪問介護

日々の情報を整理することで、サービスの観察の視点を合わせ、より細かな情報共有につながった



## 課題

情報共有の仕方などについて、やりにくさを感じていたにもかかわらず、日々の業務にとらわれそのままにしていたため、情報共有が不十分となっていた。



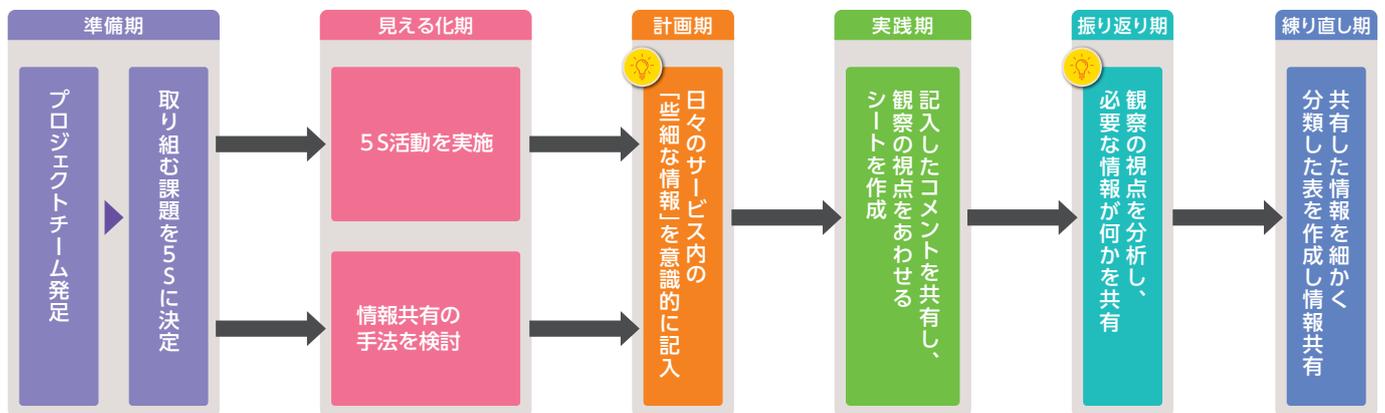
## 成果

### 質の向上

観察項目一覧の作成により、ケア時の観察の視点が統一されることで、情報の内容が充実した。

### 量的な効率化

日々の情報に関する書類を整理することで、必要な情報を探すために要していた時間が短縮された。



## 「支援・促し」ポイント

- 介護アプリへの書き込みを促し、こまめにリアクションをした。  
効果：小さな目標を設定しそれを着実にこなすことで、取り組む姿勢が前向きになっていった。
- 意見を聞く際は質問を繰り返しながら深堀していった。  
効果：「些細な情報」から各スタッフが気が付いた内容について、よりよくしていくためにはどんな方法があるのか、スタッフ自身が気づき、情報の整理ができるようになった。
- スタッフから出た意見をまとめ、分析した内容を表など見える形で共有した。  
効果：取り組んでいる成果がわかりやすくなっていった。また、スタッフ自身の考えていることも見える化し、よりよい話し合いになっていった。それによりさらに積極的に考えていけるようになるという良い循環が生まれた。



## 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「それぞれの意見や考えが見える化することで、スタッフの良い面が発見できた。」
- 「お客様の情報を話す機会が増えた。」

指定訪問介護

## サービスの手順書の作成をすることで、サービス水準の標準化を図った



### 課題

ヘルパーによってサービスの質が違う。それにより不満や相談が上がり、その対応にサービス提供責任者が対応するのに時間を要してしまい、他の業務時間を取られてしまっていた。



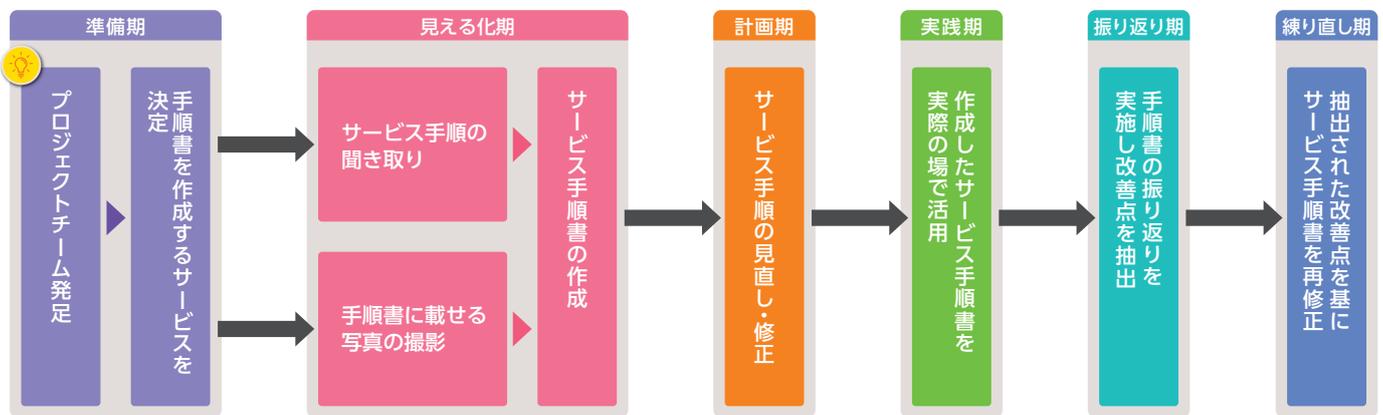
### 成果

#### 質の向上

サービスを提供するヘルパーによって、やり方が違い出来栄えに差が生じていたが、どのヘルパーがサービス提供しても、同じ水準のサービス提供をすることができるようになった。

#### 量的な効率化

以前はヘルパーから他のヘルパーの出来栄えに不満が上がっていたが、今は不満が上がっていない。その対応をサービス提供責任者が行う必要がなくなった。



### 「支援・促し」ポイント

- 質問の仕方を工夫し、YES/NOではなく自由に回答できるよう促した。  
 効果: 多くの意見が出るようになった。特に会議の後半になると発言量が増えるようになった。プロジェクトを進めるにともない、会議開始直後からも意見が多く出るようになった。
- 会議の際には相手の表情をみて理解度を確認しながら進めていった。  
 効果: 意見を出しやすい雰囲気になり、自発的に意見を出してくれるようになった。また、会議の場以外でも多くの意見が出るようになった。
- プロジェクトの意義や、自分たちの業務への影響について理解を促した。  
 効果: 問題意識があったものの「しょうがない」という気持ちであったプロジェクトメンバーが、主体的に取り組むようになった。



### 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「職員が以前から問題意識を持っていたことに気がつけた。」
- 「業務の改善活動を進めるうえでは風土や環境を変えていくことが大事だと感じた。」

# 事例 13

事業所名 株式会社 和が家 宅老所 和が家

指定小規模多機能型  
居宅介護

利用者やその家族、地域の方に相談し協力をいただけたことで、  
業務改善が進んだ



## 課題

利用者に関わる業務の場合は利用者のペースに合わせていく事が大切だが、  
時間や効率を意識しすぎて業務が作業的になってしまうことがある。



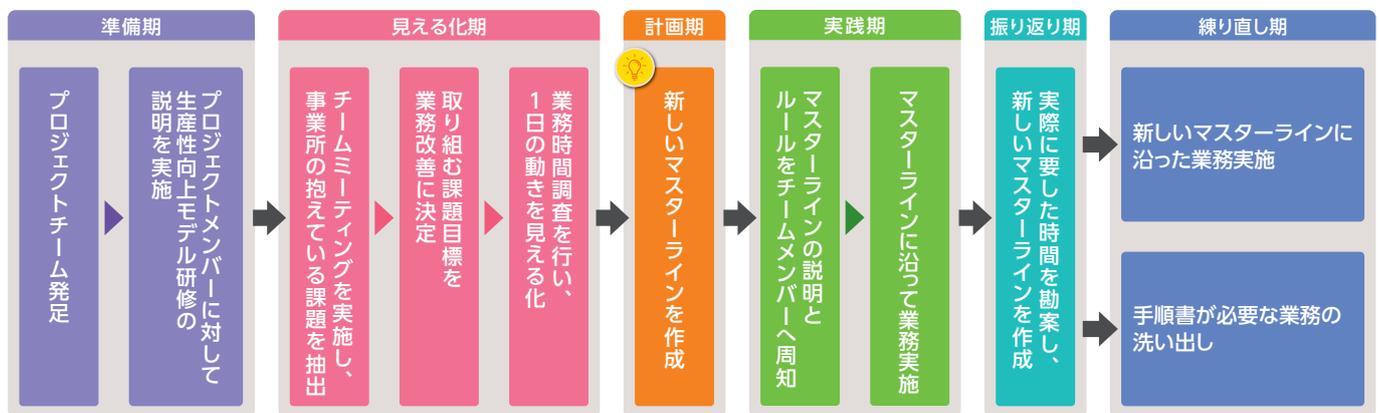
## 成果

### 質の向上

業務の役割分担と実施する時間を明確にすることで、一日の見通しが立つようになり、  
利用者に関わる事ができる時間が増えた。

### 量的な 効率化

時間を大きく費やしていた食事作りをなくすことにより、勤務時間の見直しを行うことができた。  
それに伴い、1日1時間の超過勤務を減らすことができた。



## 「支援・促し」ポイント

- 個人ワークで「自分の働きたい職場環境」について書き出してもらい全体で共有した。  
効果:「理想」と「現状」を考える機会を持つことで業務改善を行う意識を高めることができた。
- 会議の場では「どんな意見を言ってもいい」ことを強調して伝えた。  
効果:これまで出てこなかった、「事業所外の人とともに業務改善を行う」という考えが生まれた。
- 業務時間外に行っていた「申し送り」を省き、「情報収集」や「業務開始前準備」を業務時間内に行うことができるマスターラインの作成を行った。  
効果:プロジェクトに負担感なく取り組めるようになった。
- 利用者やその家族に対して業務改善の趣旨の説明を行った。  
効果:送迎時間の調整など協力を得ることができた。



## 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「事業所内だけで解決しようとしていた業務改善を利用者やその家族に趣旨を説明することで、理解していただき協力を得ることができた。」
- 「事業所に関わる地域の方に協力をさせていただく事で業務改善を行いやすくなることが分かった。」

コロナ禍においてもオンラインサービス担当者会議を開催し、情報の共有、顔の見える関係作りを継続する



課題

職員全員にiPadが支給されており、ICTの環境は整えたつもりだったが、機能を上手く活用できていない。また、コロナ禍で訪問制限や面会制限があり、利用者や家族、サービス提供事業所との情報共有が上手くできてない。



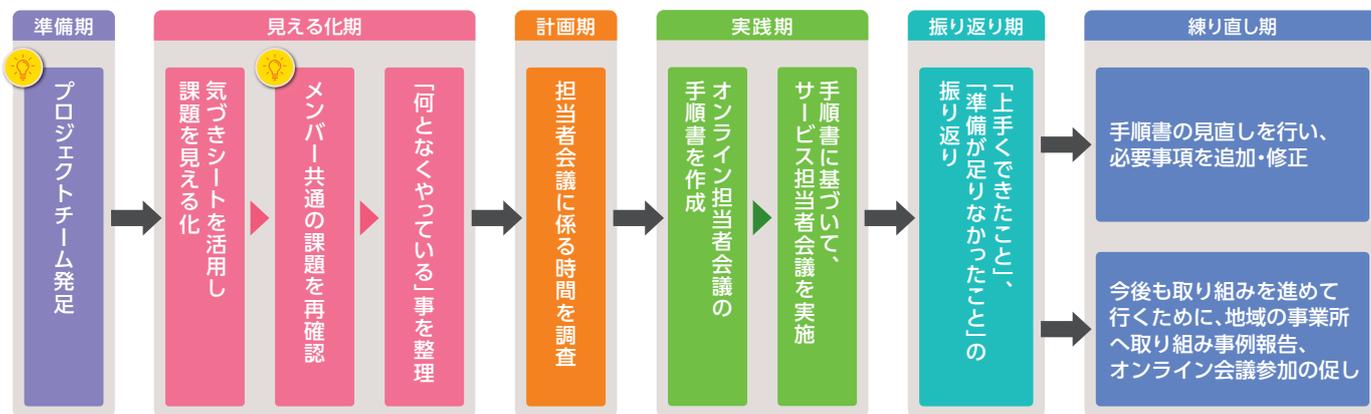
成果

質の向上

職員一人ひとりがICTを活用する事で、「コロナ禍でも利用者や家族、事業所との連携ができる」という意識が生まれた。

量的な効率化

オンライン担当者会議の手順書を作成し、会議時間を30分と設定する事で、前後のスケジュール管理がしやすくなり、時間の有効活用ができた。



「支援・促し」ポイント

- 取り組んでいく中での「小さな成功体験」を共有した。  
効果:「自分もやってみよう」という気持ちがプロジェクトメンバーに生まれた。
- 取り組んでいるプロジェクトが法人や事業所の理念に沿っている事を丁寧に説明した。  
効果:プロジェクトの意義や目的を再確認することで、プロジェクトメンバーが自信をもって活動できた。
- チームメンバーの日頃の課題を共有した。  
効果:「自分事」として課題を認識し、主体的に取り組むことができた。



支援・促し役のポジティブな気づき

- 「プロジェクトメンバーの“小さな成功体験”を一つずつ積み重ね、情報共有していく事で、“自分でもできる”という自信につながり、それがチーム内でのポジティブな思考をもたらし、良い効果を生む結果となった。」

# 事例 15

事業所名 公益財団法人 慈愛会 愛と結の街

介護老人保健施設

現場の反発を受け業務改善活動を中止した経験があり不安だったが、「見える化」と「伝わるように伝える」を徹底し、5S活動の意味や取り組む楽しさを伝えることで5Sに対する意識を高めた



## 課題

5S改善が必要だという認識は職員全体で思っていたが、いざやるとなると手を挙げる職員がいなかった。



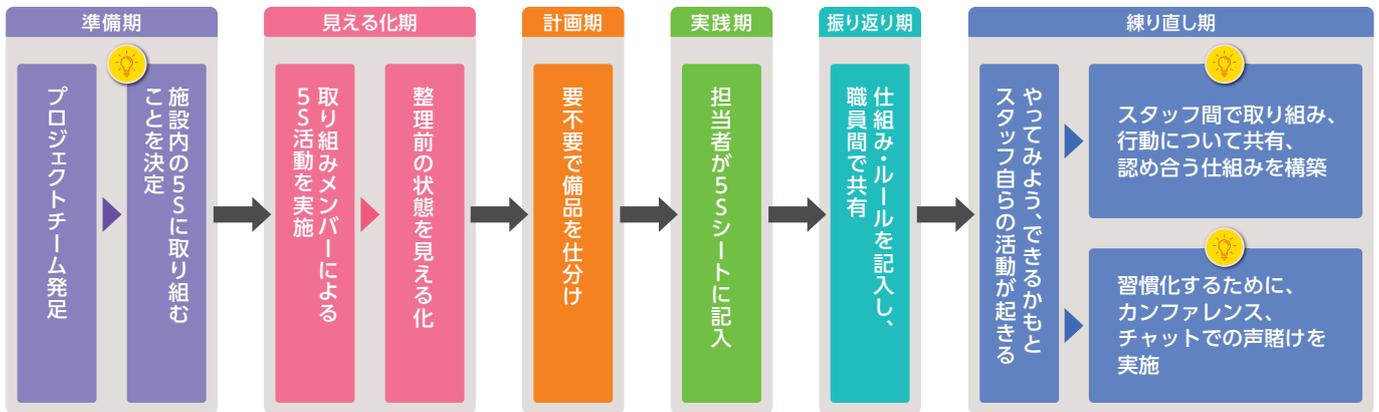
## 成果

### 質の向上

取り組みメンバーが自ら活動しプロセスを見える化したことでやってみよう、これならできるかもとスタッフの意識が芽生え「やります」とスタッフより申し出があった。

### 量的な効率化

不要なものは処分し、使う頻度の高いものをとりやすい場所にし、ルールが崩れないように各場所に表記したことで探す手間・時間が短縮化された。



## 「支援・促し」ポイント

- 因果関係図を示し、自部署のみなの困りごとやきづきを共有した。その際、スタッフ一人ひとりの表情を確認し、皆で取り組んでいきたいことを伝えた。  
効果: スタッフの理解度を確認しながら、必要に応じて再度説明の補足を行った。  
プロジェクトの意義を理解し取り組むことが出来た。
- プロジェクトメンバー自らが取り組んだプロセスを示した。  
効果: 楽しさや変化を見せることで他のスタッフにやってみようという気持ちが芽生え、5S活動の参加につながった。  
お互いに認め合うことでスタッフの笑顔がみられ、協力的な発言が聞かれたり、自主的に行動するスタッフがみられるようになった。
- カンファレンスやチャットでのこまめな声掛けを実施した。  
効果: プロジェクト以外の業務についても常に問題意識を持って取り組み、改善の取組を継続できる雰囲気を作った。



## 支援・促し役のポジティブな気づき

- 「スタッフそれぞれが考えていることや意見を持っていることがわかった。」
- 「取組を進める上で、意欲的な言動や行動につながっているスタッフが目撃された。」



# WORK SHEET

# ワークシートの使い方

業務の改善活動を進めるとき、プロジェクトチームは定期的にミーティングを実施します。

手順ごとにワークシートを用意しています。どのようなミーティングとしたいのかを検討する下書き用として、当日の進行表として、あるいは、終了後の記録用としてご使用ください。

<b>手順 1</b>	<b>改善活動の 準備をしよう</b>	<input type="checkbox"/> 改善活動するプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める <input type="checkbox"/> 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する <small>(ガイドライン(唐/30)P.10)</small>
<b>今日のミーティング</b> <span style="float: right;">開催日 年 月 日</span>		
<b>&lt;この時間の目標&gt;</b> <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>		
<b>&lt;話の引き出し方の例&gt;</b> <input type="checkbox"/> 介護現場における生産性向上ってなんだろう? <input type="checkbox"/> 自分の職場を良くするってどんなことだと思う? <input type="checkbox"/> なぜ、自分の事業所・施設で取り組むのだろう?		
<b>&lt;ながれ&gt;</b> 時間：( : ~ : ) <ul style="list-style-type: none"><li>●オリエンテーション</li><li>●ひとことチェックイン</li><li>●協議事項</li><li>●全体共有、今後について</li><li>●チェックアウト</li></ul>	<b>&lt;役割分担&gt;</b> <input type="checkbox"/> 進行役： <input type="checkbox"/> 板書係：	<b>&lt;お約束&gt;</b> ①お互いに聴き合い、よく話そう ②自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう ③「わからない、知らない」を気軽に伝えあい、協力して考える
<b>&lt;振り返り：要点・気づき・決めたこと&gt;</b>		

**この時間の目標**

ミーティングで求める成果を事前に決めて書き出します。ミーティングで最も大切なのは参加者が主体性を持って話し合いに参加することです。目標の主語は「参加者」としましょう。

**話の引き出し方の例**

手順ごとに、ミーティングで意見を引き出す際の質問例を紹介しています。

**ながれ、役割分担、お約束**

ながれはミーティングの開催時間やプログラムの流れを示します。役割分担はミーティング内の役割(進行役、板書係など)を記載できます。お約束は、ミーティングを行うにあたっての決め事やルール、参加者の心得です。第3章(P.54-57)を参照して下さい。〈ながれ〉の一例は、P.54にあります。

**振り返り**

ミーティングを終えた後、例えば、結果の要点、ミーティングを通じて得た気づき、決定事項などを記録することができます。

## 改善活動の準備をしよう

- 改善活動するプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める
- 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する

(ガイドライン(居/30)P.10)

### 今日のミーティング

開催日 年 月 日

#### <この時間の目標>

#### <話の引き出し方の例>

- 介護現場における生産性向上ってなんだろう？
- 自分の職場を良くするってどんなことだと思う？
- なぜ、自分の事業所・施設で取り組むのだろう？

#### <ながれ>

時間：(    :    ~    :    )

- オリエンテーション
- ひとことチェックイン
- 協議事項
- 全体共有、今後について
- チェックアウト

#### <役割分担>

- 進行役：
- 板書係：

#### <お約束>

- ①お互いに聴き合い、よく話そう
- ②自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう
- ③「わからない、知らない」を気軽に伝えあい、協力して考える

#### <振り返り：要点・気づき・決めたこと>

# 現場の課題を 見える化しよう

- 「気づきシート」から「因果関係図」を作り課題を見える化、構造化する
- 「因果関係図」から取り組む課題を絞り込む
- 業務時間調査で業務を定量的に把握する

(ガイドライン(居/30)P.10)

## 今日のミーティング

開催日 年 月 日

### <この時間の目標>

### <話の引き出し方の例>

- 今、職場でどんなことに困っている？
- どんな職場が理想的？
- まずはどの課題から解決したほうが良いと思う？それはなぜ？

### <ながれ>

時間：(    :    ~    :    )

- オリエンテーション
- ひとことチェックイン
- 協議事項
- 全体共有、今後について
- チェックアウト

### <役割分担>

- 進行役：
- 板書係：

### <お約束>

- ①お互いに聴き合い、よく話そう
- ②自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう
- ③「わからない、知らない」を気軽に伝えあい、協力して考える

### <振り返り：要点・気づき・決めたこと>

## 実行計画を立てよう

- 考えられる取組を出し合い課題解決までの道筋を描く
- 成果を測定する指標(成果指標)・観察のポイントを定める

(ガイドライン(居/30)P.10)

### 今日のミーティング

開催日 年 月 日

#### <この時間の目標>

#### <話の引き出し方の例>

- どんな事業所・施設を目指したい?
- どんな取組をやりたい?それは自分たちの事業所・施設の理念や改善方針にあっている?
- 役割の内容を決める。誰が、どの役割を担当者しようか?
- いつから実践開始しようか?/いつまでに終える?

#### <ながれ>

時間:( : ~ : )

- オリエンテーション
- ひとことチェックイン
- 協議事項
- 全体共有、今後について
- チェックアウト

#### <役割分担>

- 進行役:
- 板書係:

#### <お約束>

- ①お互いに聴き合い、よく話そう
- ②自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう
- ③「わからない、知らない」を気軽に伝えあい、協力して考える

#### <振り返り：要点・気づき・決めたこと>

## 改善活動に 取り組もう

- まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す
- 小さな成功事例を作り出す

(ガイドライン(居/30)P.10)

### 今日のミーティング

開催日 年 月 日

#### <この時間の目標>

#### <話の引き出し方の例>

- 取組が自分たちの業務にどうプラスになると思う？
- 取組が利用者さんにとってどうプラスになると思う？

#### <ながれ>

時間：(    :    ~    :    )

- オリエンテーション
- ひとことチェックイン
- 協議事項
- 全体共有、今後について
- チェックアウト

#### <役割分担>

- 進行役：
- 板書係：

#### <お約束>

- ①お互いに聴き合い、よく話そう
- ②自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう
- ③「わからない、知らない」を気軽に伝えあい、協力して考える

#### <振り返り：要点・気づき・決めたこと>

# 改善活動を振り返ろう

- あらかじめ定めた成果指標や観察のポイントを確認する
- 上手くいった点、上手くいかなかった点を整理する

(ガイドライン(居/30)P.10)

## 今日のミーティング

開催日 年 月 日

### <この時間の目標>

### <話の引き出し方の例>

- 活動全体を振り返ってみて、取組は楽しかった? 取り組んでみてどうだった? 何が良くなったと思う?
- 取組結果を確認してみよう? / 改善したポイントを挙げてみよう
- 利用者の自立支援やケア・サービスの質の向上につなげることができた?
- どんな小さな成功体験をしたの? / 上手くいったコツを教えて
- これから取組を続けていって、どんな事業所・施設にしたい?

### <ながれ>

時間: ( : ~ : )

- オリエンテーション
- ひとことチェックイン
- 協議事項
- 全体共有、今後について
- チェックアウト

### <役割分担>

- 進行役:
- 板書係:

### <お約束>

- ①お互いに聴き合い、よく話そう
- ②自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう
- ③「わからない、知らない」を気軽に伝えあい、協力して考える

### <振り返り：要点・気づき・決めたこと>

# 実行計画を 練り直そう

- 上手くいった点、上手くいかなかった点について分析を加える
  - 他の取組も含め、実行計画に修正を加える
  - 改善活動を継続させる
- (ガイドライン(居/30)P.10)

## 今日のミーティング

開催日 年 月 日

### <この時間の目標>

### <話の引き出し方の例>

- 次は何をしようか?どのようにしようか?
- これから取組を続けていって、どんな事業所・施設にしたい?
- 次も続けたいこと、次に引き継がないこと(ストップすること)、次のときに試したいこと

### <ながれ>

時間：(     :     ~     :     )

- オリエンテーション
- ひとことチェックイン
- 協議事項
- 全体共有、今後について
- チェックアウト

### <役割分担>

- 進行役:
- 板書係:

### <お約束>

- ①お互いに聴き合い、よく話そう
- ②自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう
- ③「わからない、知らない」を気軽に伝えあい、協力して考える

### <振り返り：要点・気づき・決めたこと>



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

支援・促し役向けの要約版

# Contents

この手引きと介護分野の生産性向上ガイドラインを使って、  
介護現場で業務の改善活動を始めよう!

---

01

職員同士が意見を出し合える支援・促し  
(ファシリテーション)を学ぼう!

---

02

実際に業務の改善活動を支援・促ししてみよう!

---

06

# この手引きと介護分野の生産性向上ガイドラインを使って、 介護現場で業務の改善活動を始めよう！

## 業務の改善活動になぜ「支援・促し役」なのか

- 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。
- また、変化の激しい今だからこそ、皆の知恵を集めて業務の改善活動に取り組むことが必要であり、その中で働きやすい職場やプロジェクトメンバーの成長に寄与する活動と考えます。
- このような考えで、支援・促しの役割を業務の改善活動と結びつけています。



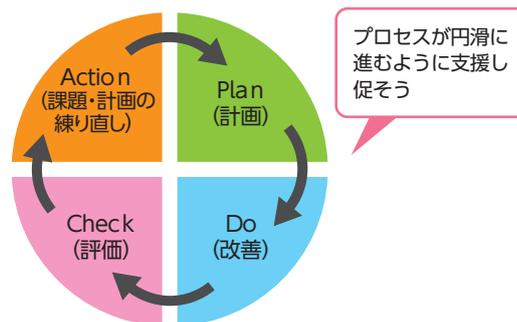
## 「支援・促し役」の役割

- この手引きでは、業務の改善活動を望ましい方向に誘う役目、または、プロジェクトリーダーやプロジェクトメンバーの気づきを促す役目として「支援・促し役」を設定しています。
- この支援・促し役が促しながら活動に伴走する手順やコツをまとめています。
- プロジェクトリーダーが支援・促しの役目も意識してリーダーシップを発揮し、業務の改善活動を進めることもできます。

### 主な役割1：改善活動を推し進めるマネジメント上の支援・促し

詳しくは第2章へ▶

- 業務の改善活動を前に進めるにはマネジメントの視点が重要です。支援・促し役は、業務の改善活動のPDCAサイクルのプロセスが円滑に進むように支援・促します。
- また、うまく創意工夫し試行錯誤できるよう働きかけます。その結果として、小さな成功体験を積み重ねることが上手くなる、活動で得た知恵が属人化せず、組織の知として蓄積しやすくなる、などが期待がされます。



### 主な役割2：職員同士が意見を出し合えるプロセスの支援・促し

詳しくは第3章へ▶

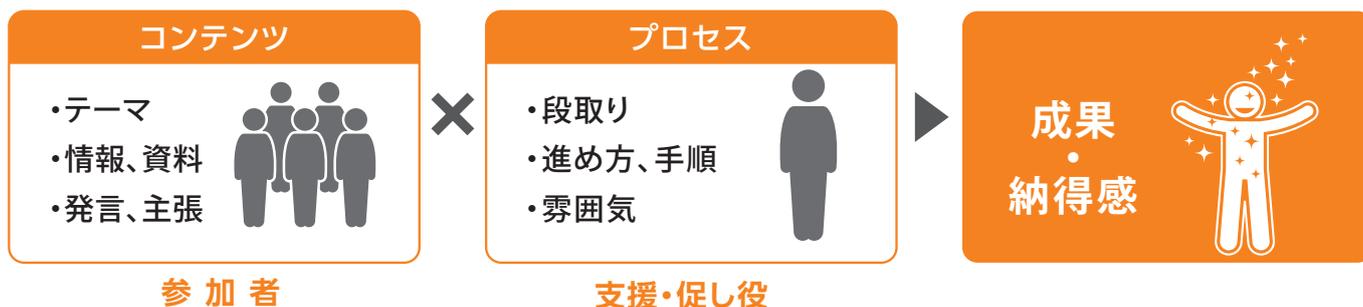
- 支援・促し役は、コミュニケーションにおいて、職員同士が安心して意見や知恵を出し合えるように場をつくり、働きかけ、話し合いが活発になるよう促します。その結果、プロジェクトメンバーが自ら気づきを得る、メンバー同士がつながりやすくなる、自ら発言することで積極的になる、改善活動そのものが組織文化として根付きやすくなる、などが期待されます。



# 職員同士が意見を出し合える支援・促し (ファシリテーション)を学ぼう!

## ● 支援・促し役に期待されること

- 支援・促し役に期待されるのは、会議やプロジェクトのゴールに向かって、その進め方や手順(プロセス)をしっかり捉え、参加者が成果や納得感を得られるように支援や促しを行うことです。



## ● 支援・促し役の心づかい

- ◎ 話し合いの運営で大切なことは、出された意見を否定しないことです。自分の意見とは違うと思っても、興味関心を持った態度で「そういう見方もあるんですね」と、まずは受け止めます。
- ◎ 「そうは言っても・・・」など、ネガティブな発言も出るかもしれません。しかし、そのような発言になる原因は何か、を良く聞いてみましょう。
- ◎ 参加者を信頼し、「問いかけたら、よく聞く」、すぐに答えがでてこなくても、「待つ」ことがとても大切です。
- ◎ 支援・促し役は、参加者が主役になる場をつくるので、自身は中立な立場を意識することで、話し合いを誘導をしないよう心掛ける必要があります。

## ● ファシリテーションの効果

- ファシリテーションがうまく機能すると、対話の場が増えます。話すことで自らが気づくことが増えたり、話す時間が増えるだけでなく、相手のことがよくわかることから、参加者同士がより深くつながりあうということが生まれます。そして何よりこの活動の中で話したことを聞いてもらえたり、自分たちで決めて実践していくことから自己肯定感が高まり、元気になっていくのです。
- 今回の活動は、「業務改善」という効果だけではなく、活動内で対話が促進されることで、プロジェクトチームやかかわり合う職員がエンパワーされ、それが組織活性化につながっていくという大きな効果につながる活動になります。
- 支援・促し役は、木を見たり森を見たり、その視点を変えてプロジェクトチームとプロジェクトのケアをしていくことで効果を最大にしていく役割です。



# ● ファシリテーションのスキル:5つの基本

## 1 対話の場づくり

本編 P.49 ▶

### 1) 空間の物理的なデザイン

設営された会場をそのまま使うのではなく、話し合いの目的やプロジェクトチームの状況に合わせて配置そのものを考えます。

### 2) 関係性を整える心理的なデザイン

話し合いに入る前に話しやすい環境を整えます。オリエンテーションと呼ばれるこれから目的やながれなどを説明したり、話しやすい雰囲気づくりを心がけることで、話し合いのスタートラインを整えます。この部分は事前にプロジェクトリーダーや場合によってはオーナーとも協議を重ね、準備をしておくこととスムーズに進めることが可能になります。共に考える仲間としての知り合う時間を作ったり、チームビルディングのために必要な活動を入れるなど、事前にチームに合わせてプログラムしておくことが大切なポイントです。



#### 「支援・促し」ポイント

- ◎ 支援・促し役や板書係は、書いた物が見やすいように、ホワイトボードや自分の立ち位置に気をつけましょう。
- ◎ 机や椅子の配置換えをみんなで進めるのも、場づくりの大事なステップです。

## 2 グループサイズ

本編 P.50 ▶

- 話し合いましょうといっても、緊張したり、何をいっていいかわからなくてシーンとってしまう状況になることもあるかと思えます。そんな時には、様々なグループサイズを使ってみましょう。
- 特に大切なことは、一人の時間を確保するということです。何か意見はないですか?と聞いても頭が真っ白になることは多いので、まずは一人で考えます。場合によってはメモなどをとってもらおうと良いでしょう。それを元に隣の人と話す、あるいはその後四人で話すといったようにしていくと、このプロジェクトメンバーの話を伝えるというように、話すハードルが下がります。
- 一人で考えた後、二、三人で話を交わすだけでも、発言のハードルはかなり下がるので、このグループサイズを変えろというスキルは日常のカンファレンスなどでも活用できます。



#### 「支援・促し」ポイント

- ◎ 一方的に聞いているだけではなかなか腑に落ちないことも、入れ替わりや話の合間に会場にいる方同士で感想などを話す小さな時間を入れ込みましょう。
- ◎ その後、「皆さんでどんなお話をされましたか?」という促しをすると、感想と共に質問や不安などが出されることもあります。

- 人の発言はどんどん流れていく物です。同じことを伝えつつもりでも、案外違って伝わることも多いのです。発言を書き留め、それを見ながら参加者全員で思考を深めることが大切です。
- 見える化は、ホワイトボードや模造紙などを使って実施します。議事録として書くのではなく、話し合うために書くので、きれいな文字で書く必要はありませんが、読みやすいことは大切かと思います。



## 「支援・促し」ポイント

- ◎ いまどき、手書きは注意を引きますから、是非、活用しましょう。
- ◎ 最初に書いてあるものを見せながら話すと、皆の目線があがります。
- ◎ 皆の目線があがると、皆の反応を見ながら話すことができます。

- 最初から本題で話すことは難しいので、思考のプロセスをつくっておきます。
- 問いは、時間軸や空間軸、仮定や対象を変えてみることで新しい気づきや、相互作用を生みます。共通の思いや価値観、新しい気づきが生まれ、プロジェクトチームの達成感にもつながります。



## 「支援・促し」ポイント

- ◎ まずは個人の体験や実感から始めるなど、答えやすい問いから始め、なんでも話してもいいのだ、という「話しやすい環境」を作ることが大切です。
- ◎ 違う意見であっても、「そういうこともあるんですね」「知らなかった、もっと教えて」というように、興味関心を持って（愛を持って）相手の話を深めて聞き合うということも大切です。
- ◎ ネガティブな発言でも、「という？」「具体的にはどういうこと？」といったようにオープンクエッションを重ねることにより、その根本的な原因や解決策を探ってみましょう。

- 限られた時間で一定の成果を生み出すためには、準備が重要です。  
そのために、「創造的な話し合いのながれ①～④」(本編P.53)を想定して、プログラムをつくりましょう。
- プログラムは見える化し、共有することで、全員が今どの場面にいるのかを意識することができます。
- プログラムには、時間配分を示すことで、参加者とともに時間管理ができます。



### 「支援・促し」ポイント

- ◎ アイデアを自由に発散し「可視化」する
- ◎ 軸を使って、「手と頭」を使って、みんなで分類・整理する  
(整理する軸、決める時の基準は何か、自分達で考えてみる)
- ◎ 今できることや、大切にしたいことなどの条件を元にその時点で  
良いと思うものを納得して決める(最適性)



リーダー依存型のチーム・組織ではなく、  
個々が自立し、考え、行動するチーム・組織づくりへ

## 【コラム】話し合いを活発にするためのお約束を設定しよう

話し合いの場では、主役は参加者です。

話し合いを活発にするためにファシリテーションのスキルを使うのはもちろんですが、話し合いの前に参加者に対する「お約束」を設定します。

参加者は、お約束を守って話し合いの場に参加するようにしましょう。

### お約束の例

- お互いに傾きあい、よく話そう。
- 自分の想定にとらわれず、違いや気づきを楽しもう。
- わからない、知らないを気軽に伝え合い、協力して考える。



# 実際に業務の改善活動を支援・促してみよう!

## 手順 1 改善活動の準備をしよう

### プロジェクトを マネジメントするポイント

業務の改善活動を理解する

仲間作りをする 

プロジェクトチームを立ち上げる

経営層から全社宣言する

プロジェクトチームで意義を共有する 

全体周知(説明会等)する 

ゴール

### 促し方

#### コミュニケーション

新しいことにトライしてくれる人に声をかけてみましょう。職場内の協力的な人たちと小さく始めていくのも業務の改善活動を進めていくコツです。

#### コミュニケーション

大切なのは「活動を楽しむこと」です。プロジェクトメンバーがワクワクする場になるよう心がけましょう。プロジェクトメンバーの不安を取り除く対話の時間を設けるのも1つの方法です。

#### コミュニケーション

介護現場で業務の改善活動に取り組む意義や実践の大まかな流れなどを説明会で紹介しましょう。ただ、一方的に説明するのではなく、職員が理解しやすいようワークショップを用意するなど、工夫しましょう。

### この手順のゴール

- 自分たちの事業所・施設で業務の改善活動を実践する意義を理解したチームが立ち上がっている。
- 経営者・管理職・職場から業務の改善活動に対する理解と協力を得ることができている。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする?」を参照下さい。

## 手順 2 現場の課題を見える化しよう

### プロジェクトを マネジメントするポイント

気づきや困りごとを洗い出す



テーマを見出す



緩やかな因果関係図を描く



業務全体の流れを把握する

最初に取り組む課題を決める



ゴール

### 促し方

#### コミュニケーション

気づきや困りごとは立場によって見え方が異なるので、色んな人から集めましょう。そして、集まった意見は否定しないようにしましょう。

#### マネジメント

どのテーマに多くの気づきが集まったのを見てもらうように促しましょう。

#### マネジメント

因果関係図はあくまでも課題を構造的に理解するためです。厳密に突き詰めすぎないように「全体像を描くつもりで」など声掛けしましょう。

#### マネジメント

#### コミュニケーション

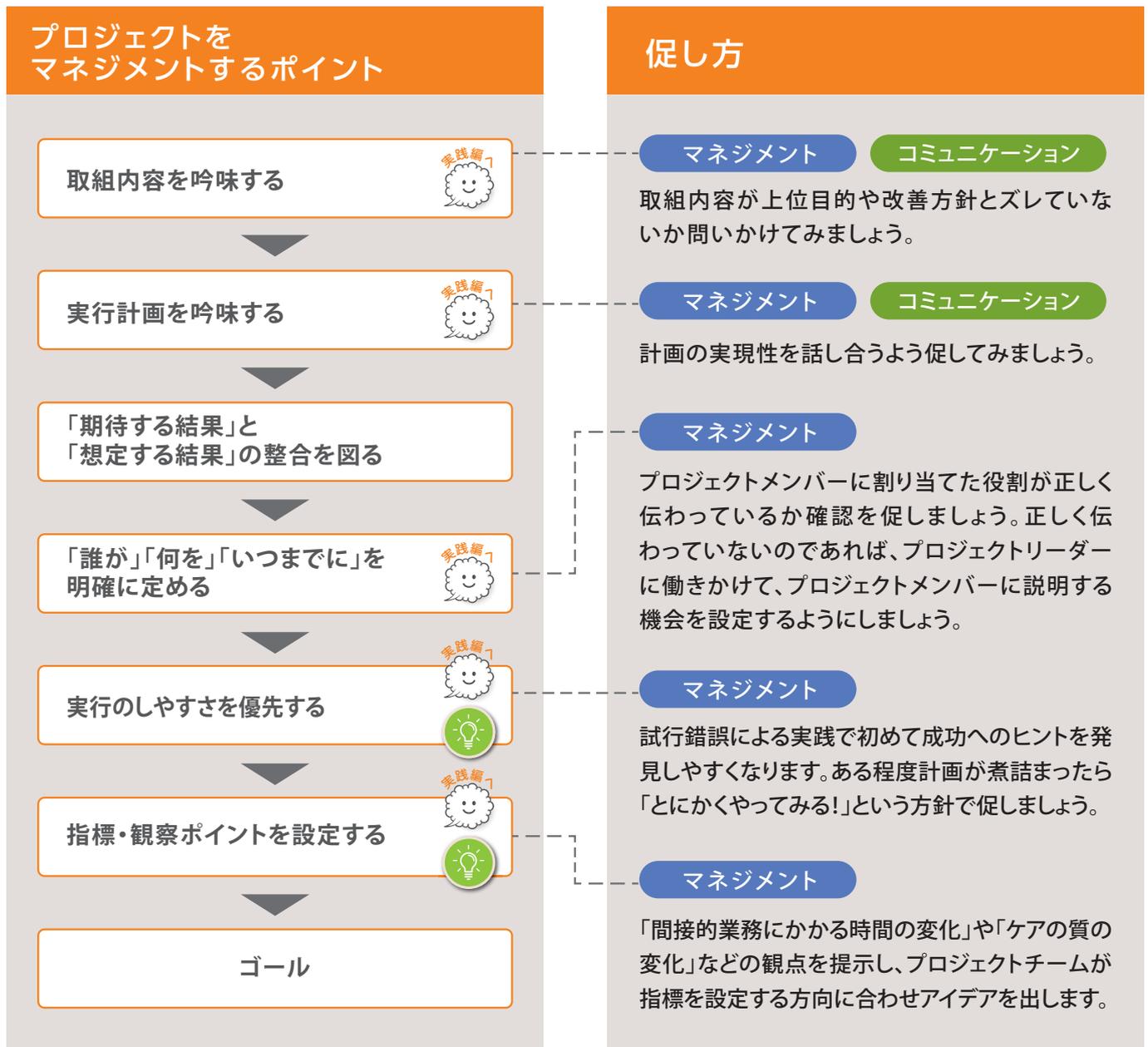
最初に取り組む課題は、関心が多く集まっているテーマやモチベーションが高まりそうなテーマから着手してはどうか、とプロジェクトチームに問いかけてみましょう。関心が多く集まっているテーマでも、壮大で複雑なテーマはなかなか結果が出にくく、プロジェクトメンバーのモチベーションも下がりやすくなるので慣れないうちは避けたほうがいいかもしれません。

### この手順のゴール

- 現場の困りごとを洗い出し、課題を構図化できている。
- 最初に取り組む内容が決定している。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を は「こんなときどうする？」を参照下さい。

## 手順 3 実行計画を立てよう



### この手順のゴール

- 改善方針シートを作成し、課題解決の方向性を描いている。
- 進捗管理シートを作成し、課題解決の具体的な道筋が描かれている。
- ゴールに対する指標・観察ポイントが設定されている。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする?」を参照下さい。

## 手順 4 改善活動に取り組もう

### プロジェクトを マネジメントするポイント

「まず実践」する



試行錯誤を歓迎する



実践そのものを楽しむ



小さな成功体験を見出して共有する



プロジェクトメンバーに明確に  
やることを説明する



こまめに報連相を行う



### 促し方

マネジメント

コミュニケーション

フットワーク軽く取り組んでいくことが成功への鍵です。実践が止まらないよう「次はどうしようか?」と明るく前向きに声掛けをして促すようにしましょう。

コミュニケーション

実践中の小さな戸惑いは小さい成功事例の種です。失敗したと落ち込んでいる職員がいたら、「それは自然なことだよ」と前向きな気持ちになれるよう声掛けし、支援しましょう。

コミュニケーション

プロジェクトメンバーが楽しんで取り組んでいると他の職員にもその雰囲気伝わり、関心を高めてくれるようになります。プロジェクトチームに「楽しんでいる?」と声掛けしましょう。

マネジメント

実践上の知恵やコツは試行錯誤の中に見出しやすいこともあります。プロジェクトチームに声をかけ、上手くいった点を一緒に探しましょう。そして、気づいたことはこまめに記録しておきましょう。

マネジメント

今週は何をする週なのかプロジェクトメンバーに伝わっているか確認するようプロジェクトリーダーとプロジェクトメンバー双方に促しましょう。

マネジメント

短く試行錯誤を繰り返すので、定期的な報連相だけでは間に合わないこともあります。活動のスピード感に合わせて軽やかに報連相できる関係と環境づくりを支援しましょう。

### この手順のゴール

- まずはやってみて、状況に応じて試行錯誤しながら軌道修正できている。
- 現場のモチベーションを高く維持できている。
- 「報告・連絡・相談」がこまめにできている。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする?」を参照下さい。

## 手順 5 改善活動を振り返ろう

### プロジェクトを マネジメントするポイント

取組結果を振り返る

実践編



指標・観察ポイントを用いて  
成果を振り返る

実践編



ゴール

### 促し方

#### コミュニケーション

実践内容の効果を検証することに加え、「どうしてこの活動を始めたのか？」という視点で振り返ります。例えば、以下のような問いを立ててみましょう。

(例)

- 介護サービスの質の向上につながったか？
- 自立支援につながったか？
- 人材育成やチームケアの向上につながったか？
- 事業所・施設で掲げている理念を体現する活動だったか？

#### コミュニケーション

本人の主観的な評価に変化が現れたかを振り返る方法もあります。業務の改善活動全般について感想を述べてもらうなど落ち着いて振り返る機会づくりも役立ちます。例えば、以下のような前向きな視点で振り返りを促すと良いでしょう。

(例)

- 活動して楽しかったか？
- 仕事が好きになれているか？
- どういう行動を取れたのが良かったのか？

### この手順のゴール

- 介護現場で業務の改善活動に取り組む目的や意義に照らして、改善活動の成果を振り返る。
- あらかじめ設定した指標を用いて、取組成果を評価する。
- 人材育成の観点から、改善活動への参加経験が本人にどのような変化をもたらしたか観察する。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を  は「こんなときどうする？」を参照下さい。

## 手順 6 実行計画を練り直そう

### プロジェクトを マネジメントするポイント

「期待する結果」を整理し練り直す



課題解決に向けた道筋を  
見直し練り直す

実行計画を検証し練り直す



ゴール

### 促し方

マネジメント

コミュニケーション

描いたとおりに実践が進まなかった時は、その原因について意見を出し合うように促しましょう。そして、「次はどうしたらいいと思う?」と問いかけ、次の糧になる意見を出してもらいましょう。出してもらった意見は今後の道筋づくりに役立てましょう。

マネジメント

コミュニケーション

実践の途中で計画を変更した場合、振り返りの場でできなかった点が強調されがちです。そんな時はむしろ、「計画の変更を上手く進めることができたコツやアイデア」を出し合うよう促してみましょ。

### この手順のゴール

- これまでの業務の改善活動を振り返り、次回以降も活用したい良かった点を共有する。
- 次回は見直すべき点と実施しない点を共有する。
- 最後に、次の業務の改善活動の時に新たに試してみたいことを共有する。

※詳細は本編の「第2章」を参照下さい。 は実践編「支援・促しの実践の振り返りメモ」を は「こんなときどうする?」を参照下さい。

## 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

---

令和3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