

令和4年度

介護現場における生産性向上推進フォーラム

TRAPE

施設・事業所向け手引き

より良い職場・サービスのために
今日からできること
(業務改善の手引き)

パイロット事業改訂版

居宅サービス分

介護サービス事業における
生産性向上に資する
ガイドライン

の価値向上につながる
の作り方



介護現場の生産性向上の取組の進め方とポイント ～生産性向上ガイドラインより～



株式会社TRAPE
代表取締役 CEO/CWD
鎌田大啓

本日本話すること

- 1 介護現場の生産性向上の考え方
- 2 生産性向上の取組手順とポイント
- 3 介護現場でのテクノロジーとの向き合い方



鎌田 大啓 (かまた ともひろ)

株式会社TRAPE 代表取締役/CWD

大阪大学 医学部保健学科 医学系研究科 招聘教員

株式会社TRAPE (トラピ) は
介護業界の **人** (経営者・専門職)、**組織** (事業所)、**行政** (厚労省・自治体) への
伴走支援サービス (well-being体験&実装) を提供しています

オンラインサービス 理事長・施設長のための身近な専任アドバイザー

介護経営者クラブ

- 介護経営について何でも相談できる信頼の壁打ち相手
- 経営情報の収集をもっと効果的、効率的に
- 経営課題検討を通じてミドルリーダーを育成

オンラインサービス 高齢者・家族をウェルビーイングにする専門職のための挑戦と成長の場

Club TRAPE

- 利用者へのリエイブルメント実践支援サービス
- ICFメソッドに基づく本質アプローチをコーチング
- 自立支援のプロとしての実力と自信をつける

オンラインサービス 事業所の可能性をひろげる頼れるリーダーづくり

Sociwell

- 現場の生産性/働きがい向上のための6ヶ月実践プログラム
- 経験学習によりミドルリーダーが実践的マネジメントを習得
- 自分たちで課題が解決できる現場自律力をつける

厚生労働省自治体関連事業

- モデル事業を通じた政策支援、エビデンス創出
- 介護予防推進、成果創出に向けた政策見直し支援
- 生産性向上の推進、介護DX推進、地域内横展開

素敵な役割のあふれる日常を創る Well-being



国策としての“介護業界の生産性向上” 事業に黎明期から深く関わってきました

<p>2017年度 生産性向上国民運動推進協議会事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 5つの業界において生産性向上を行うモデル事業 介護サービス事業の生産性向上に向けた調査事業でもモデル事業所介入 <p>内閣府/厚生労働省 NTTデータ経営研究所</p>	<p>2018年度 生産性向上モデル事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上のモデル事業 西日本全域13施設・事業所を相対し現場介入による改善活動を実施 活動成果をもとに業界初のガイドラインを策定して公開 <p>厚生労働省 NTTデータ経営研究所</p>	<p>2019年度 介護現場革新会議 パイロット事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 全国7地域のうち熊本県事業を担担し現場の介護現場革新会議を運営 2つのモデル施設に現場介入、県内補完型セミナー・WSを開催 活動内容がドラゴントラックを策定、さらに改善体向けを策定 働きがい向上に独自の成果を創出 <p>厚生労働省/熊本県 三菱総合研究所</p>
<p>2020年度 生産性向上全国セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> 全国の介護事業所の経営者とミドルリーダーに向けた現場改善のきっかけを生み出すセミナーを全国で開催 <p>厚生労働省 日本能率協会総合研究所</p>	<p>2021年度 生産性向上全国セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> セミナー参加者に対して個別相談実施 セミナー参加者に対して個別相談実施 <p>厚生労働省 日本能率協会総合研究所</p>	<p>2022年度 生産性向上全国セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上の取組に関する介護事業向けセミナー2022 ロボット相談窓口の事業所伴走支援 <p>厚生労働省 NTTデータ経営研究所</p>

<https://trape.jp/>

1 介護現場の生産性向上の考え方

製造業における生産性向上

労働生産性とは

=

産出(Output)



労働による成果
(付加価値)



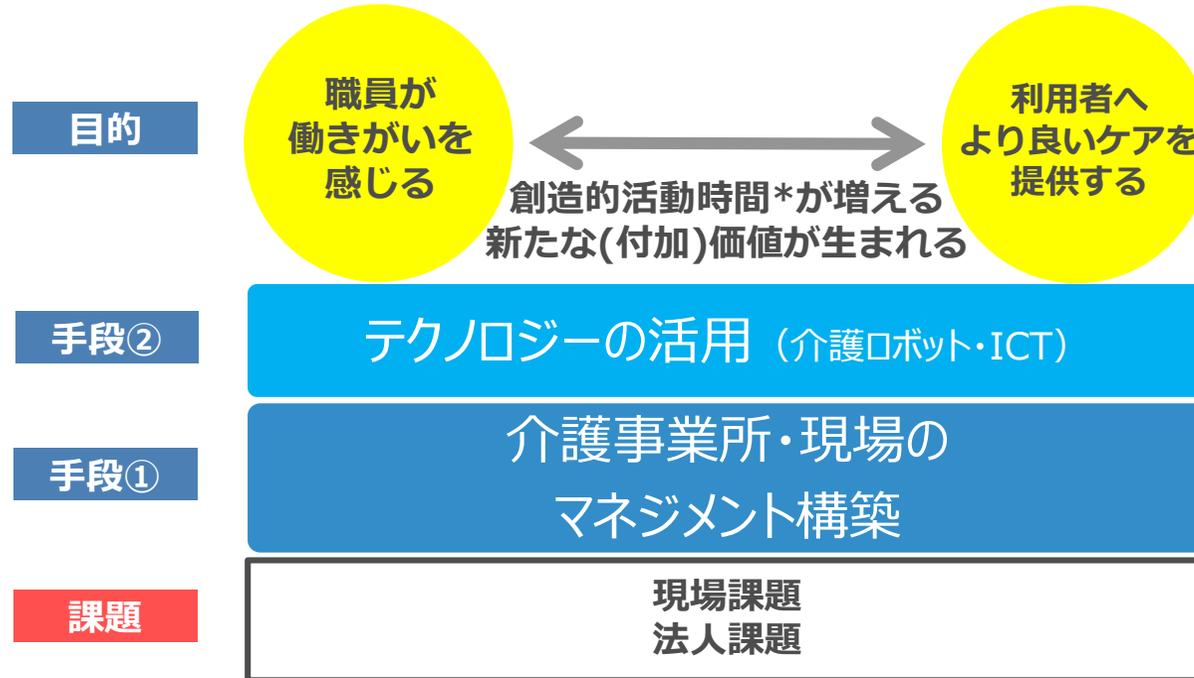
労働投入量
(従業員 or 時間当たりの労働量)

投入(Input)

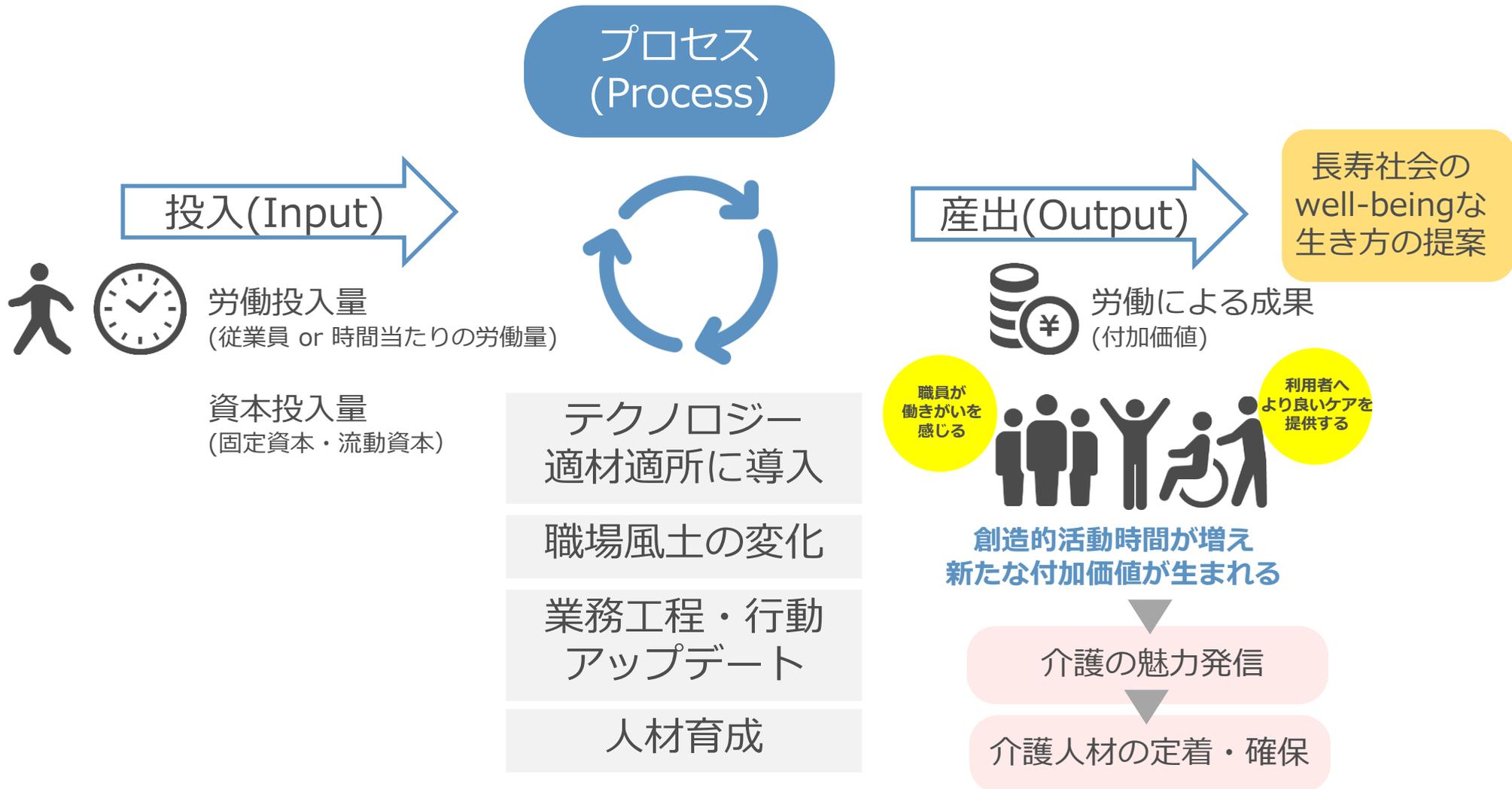
介護業界における生産性向上

目的：介護の価値を高める(定義)

介護サービス事業における生産性向上ガイドラインより引用

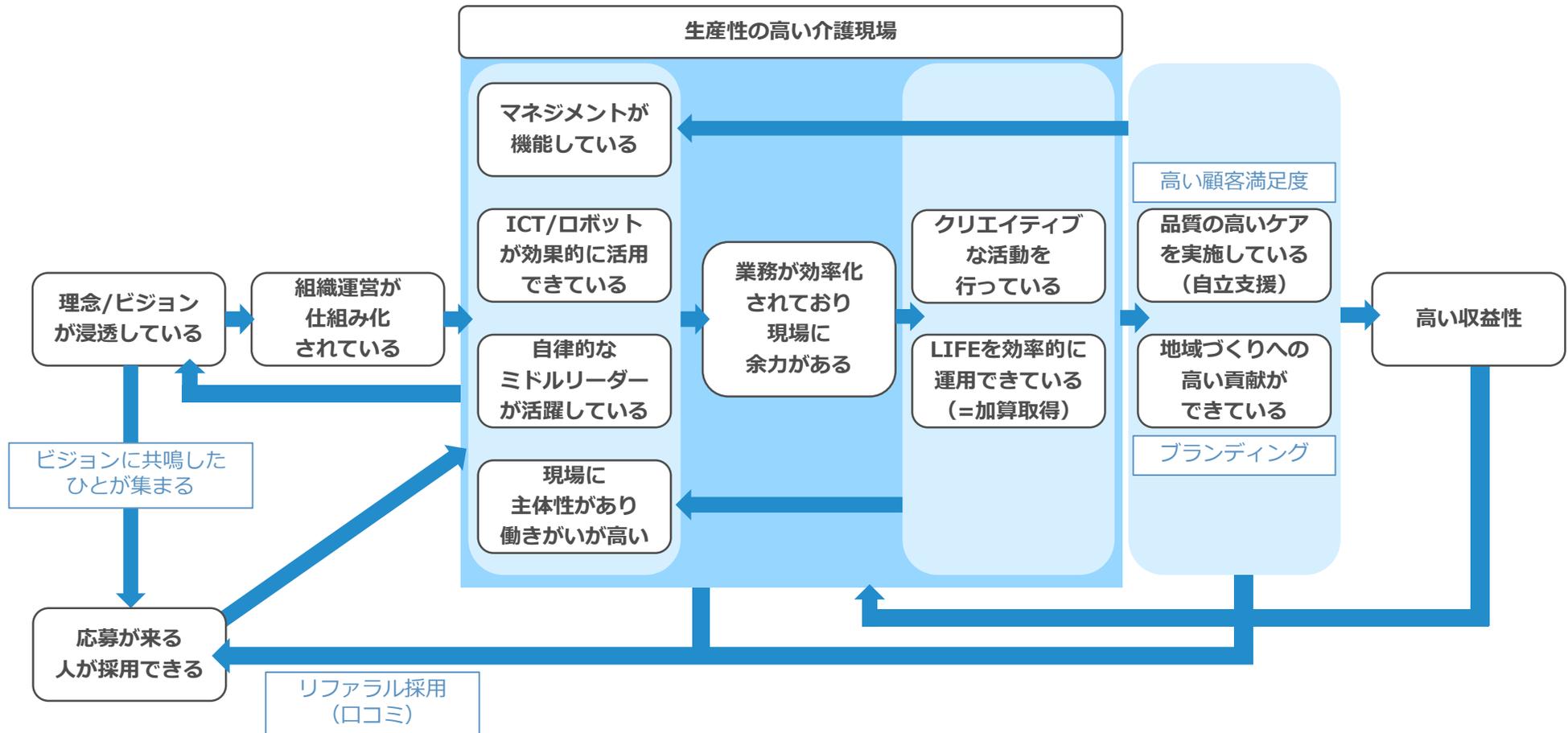


*創造的活動時間
=明日を創る挑戦的な仕事

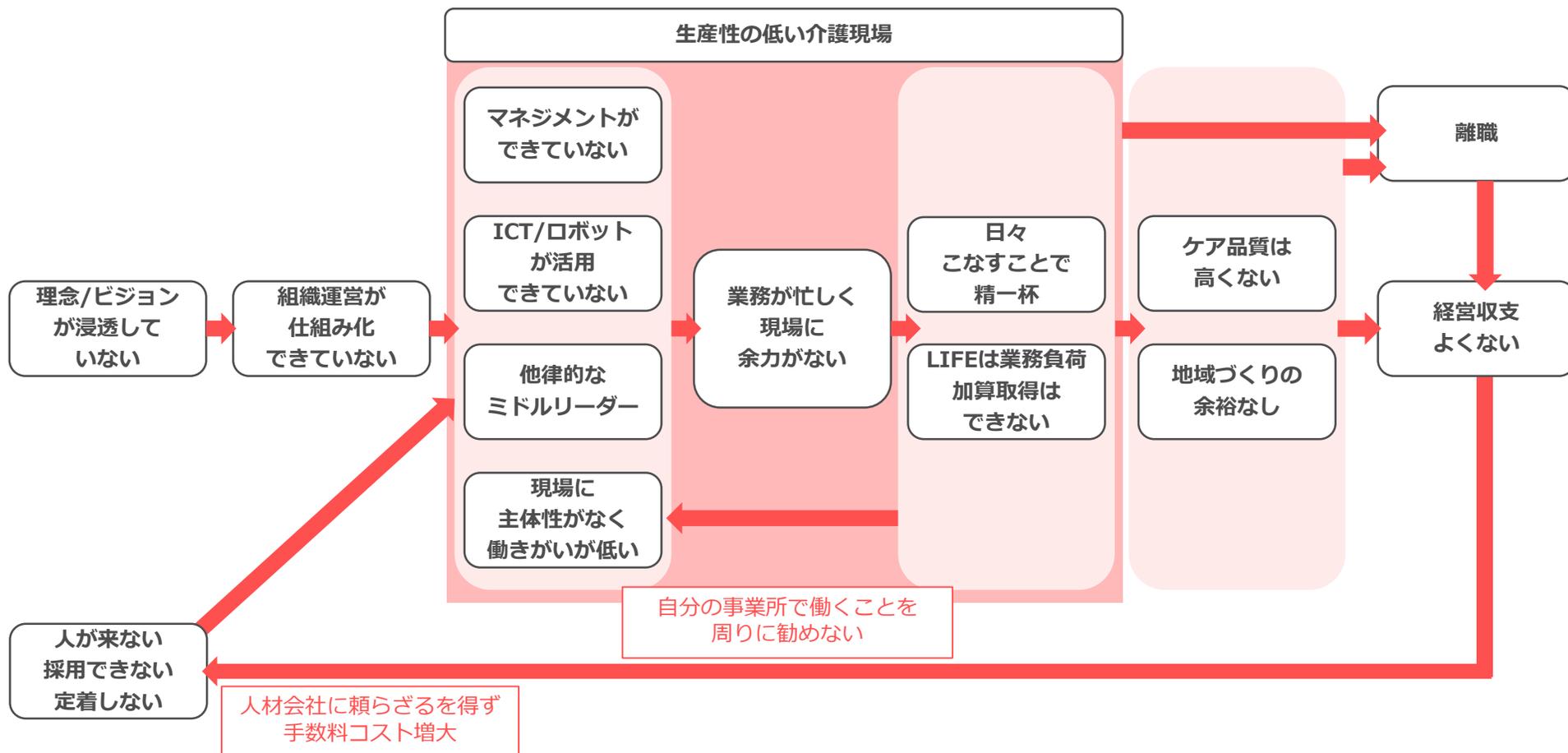


介護はクリエイティブな仕事であり、長寿社会の土台を担う重要な仕事

介護経営におけるマネジメントモデル（好循環編）



介護経営におけるマネジメントモデル（悪循環編）

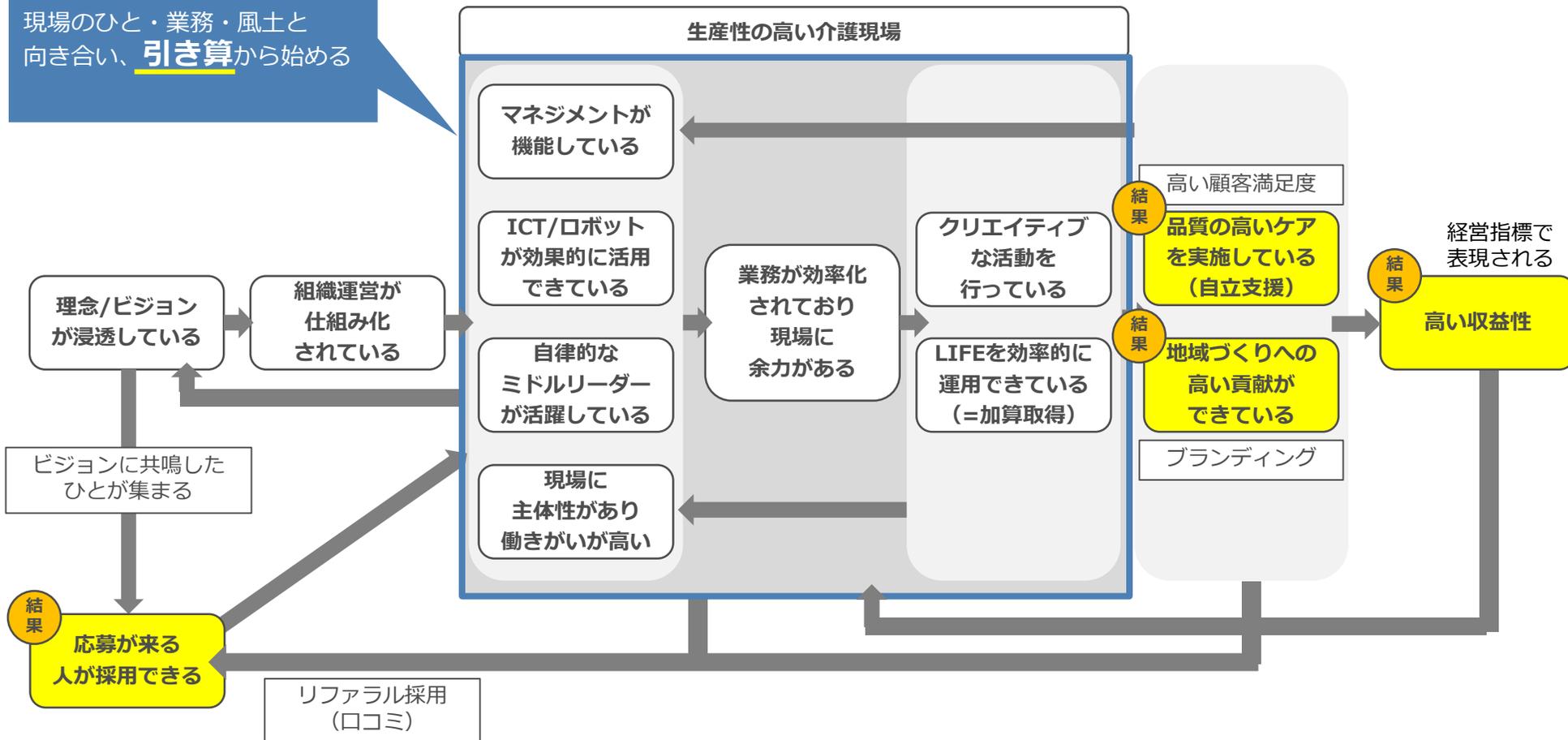


現場は付加価値を生み出す源泉

※ 経営者が手に入れたいこと

価値を生み出す源泉

現場のひと・業務・風土と向き合い、引き算から始める



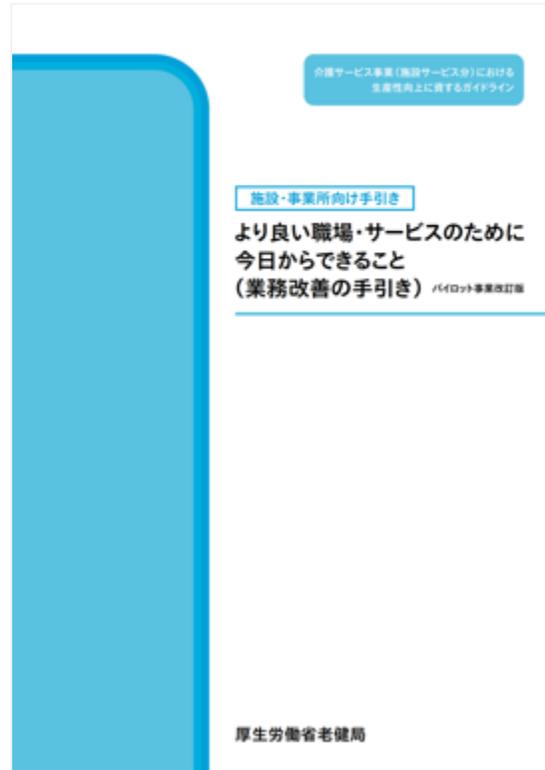
経営戦略として生産性向上の取り組みを行う

- ・VMVのインプット
- ・利用者へのより良いケアの提供
- ・地域づくりへの取り組み
- ・新しい取り組み
- ・テクノロジー導入

- ・VMVのインプット
- ・利用者へのより良いケアの提供
- ・地域づくりへの取り組み
- ・新しい取り組み
- ・テクノロジー導入



2 生産性向上の取組手順とポイント



準備8割

1

改善活動プロジェクト準備をしよう

2

現場の課題を見える化しよう

3

実行計画を立てよう

4

改善活動に取り組もう

5

改善活動を振り返ろう

6

実行計画を練り直そう



1 改善活動プロジェクト準備をしよう

プロジェクト
リーダー
を選ぶ

経営者が思うビジョンを共有し、現場をよりよい状態に変革したいと思っている現場の方を見出しプロジェクトリーダーに任命する ▶□ **DX人材=変革人材**

範囲と期間
を決める

最初の取組は**小さく行う**（法人内のどの事業所・フロア・ユニットなど）

チームを
つくる

プロジェクトとして取り組み、**経営者もコミットメントする**
▶□ DXの成功事例の共通点 = 経営者のコミットメントが重要だとわかっている

目的を
共有する
キックオフ

経営者から、**どうして**今回法人・事業所において**生産性向上の取り組みを行うのか**全職員に対して目的と内容を説明し、協力・サポートをお願いする



現場の課題を見える化しよう

課題を多く出す

現場が感じている課題、生の声をどんどん出す ▶□ **自分たちごと化**



因果関係をつなげる

対話の中で、課題における原因と結果の関係性を明確にし課題の全体像を見える化する ▶□ **課題の捉え方が変わる**



課題の絞り込み

表面的な課題や悪影響でなく、それらの原因を選ぶ自分たちができそうなところから取り組む

データで課題検証

より客観的な側面から自分達が選んだ課題の状況を把握するために定量/定性評価を実施して検証する
▶□ **生産性向上の取り組みが職員にとって価値ある取り組みにするために重要**



3 実行計画を立てよう

改善後をイメージ

「この課題を改善して、こんな状態にしたい」としっかりイメージして改善目標として言葉にする

目標を段階づけ

利用者ケアプランの構成と同じように大きな目標達成に向けいくつかの工程に段階分けできるだけ細かくした工程ごとに具体的に書く

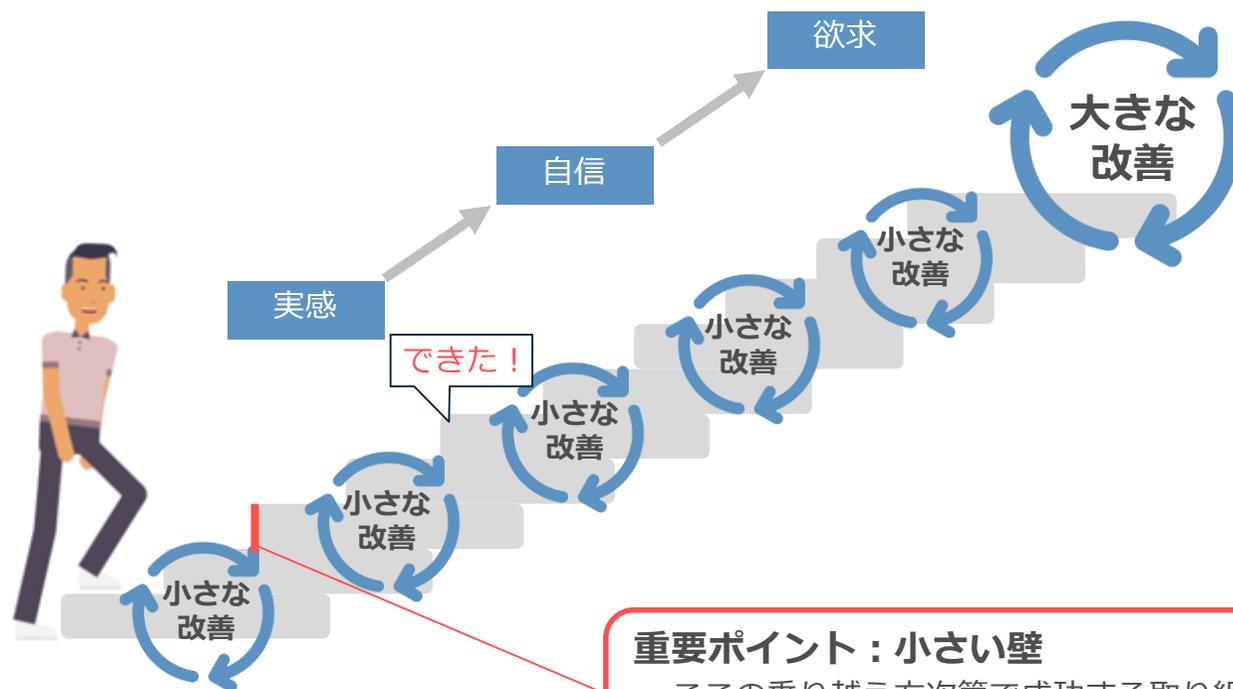
アクションを決める

各工程を進めるための具体的行動、誰が何をいつするかなどを決める

▶ □ **アジャイル**にいく
(Think → Action → Learn → Think → Acton →...)

改善計画シート										
								事業所名	Ver	
								チーム	作成・更新日	
業務改善の先に目指すビジョン										
課題解決アプローチ & アクションプラン										
課題	No	課題の原因・解決目標	No	アプローチ (大工程)	担当	No	どう実施していくか (具体的なアクションプラン)	必要な準備	期限	完了
1			1			1				
						2				
2			1			1				
						2				
						3				
						4				
3			1			1				
						2				
						3				
			2			1				
						2				
						3				

4 改善活動に取り組もう



▶ □ Try&Error(Learn)
壁にあたることは失敗ではなくはなく学び
次のActionを模索したらいい (仮説—検証を繰り返す)

重要ポイント：小さい壁
ここの乗り越え方次第で成功する取り組みになるか、失敗してしまうかの分かれ道となる (PJリーダーを孤独にしない)



4 改善活動に取り組もう

さまざまなアプローチ

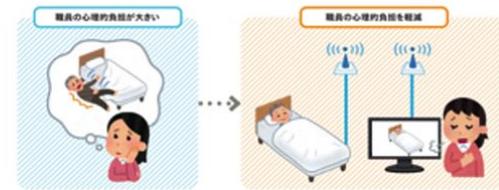
1. 職場環境の整備



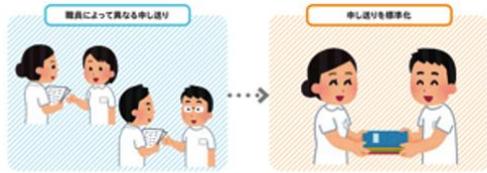
2. 業務の明確化と役割分担 業務全体の流れを再構築



3. 業務の明確化と役割分担 テクノロジーの活用



4. 手順書の作成



5. 記録・報告様式の工夫



6. 情報共有の工夫



7. OJTの仕組みづくり



8. 理念・行動指針の徹底



取組み順序

1. アナログに向き合う
2. テクノロジーに向き合う



5 改善活動を振り返ろう

達成度を
評価しよう

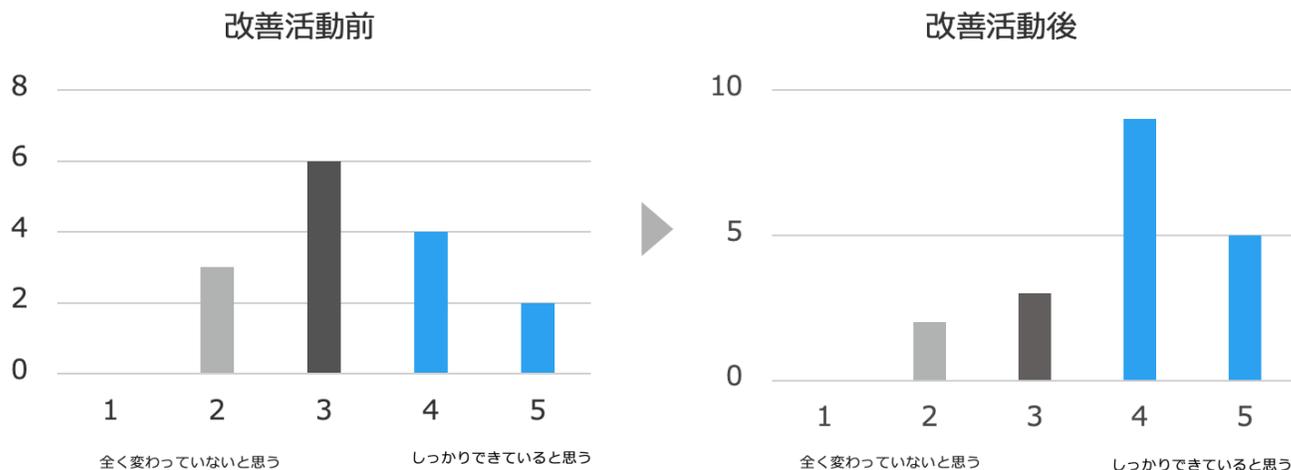
改善計画で定めた目標への達成度合いを確認する
実施前に行った定量/定性評価を実施して、前後比較を行う

振り返り
対話

行った評価結果は解釈をしてはじめて自分たちにとって意味あるものになる
メンバーで必ず対話をしましょう

また、生み出された成果をチームでしっかり認め合いましょう

▶ □ **生産性向上の取り組みが職員にとって価値ある取り組みにするために重要**





6 実行計画を練り直そう



うまくいった場合は、新たに取り組む課題は何か、対話を深める
うまくいかなかった場合、やり残している感じがある場合は各ステップに戻る

- ▶□ 生産性向上の取り組みは小さく、継続していくことで職員にも、現場にも、経営者にも大きな価値を生み出す
- ▶□ 持続的に継続するために、小さく改善活動を行う「経験」と「風土づくり」が重要
- ▶□ だからこそ、最初の取り組みが職員にとって「いい体験」になることが重要

3 介護現場でのテクノロジーとの向き合い方

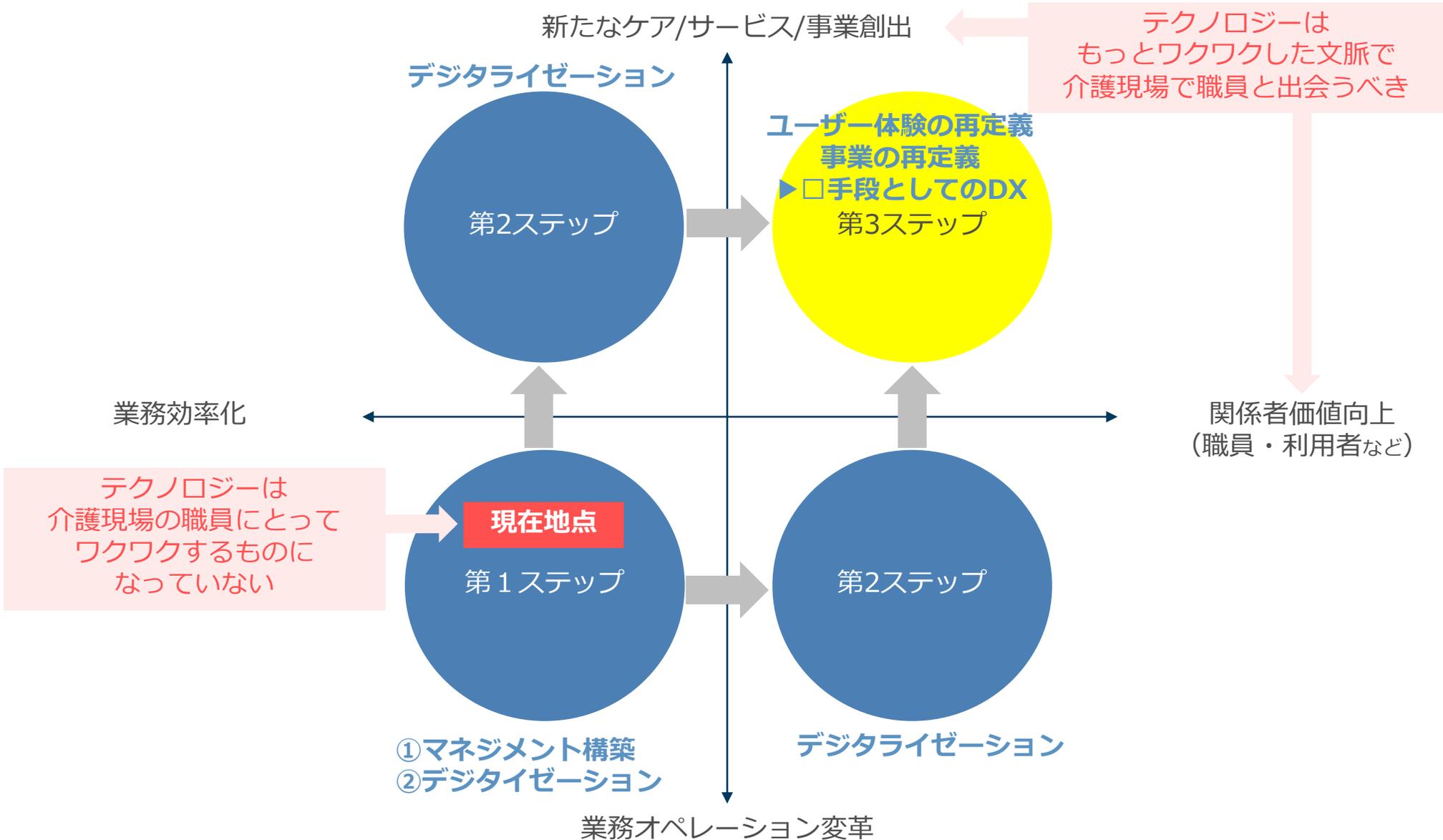
科学技術 = 科学を生かして、人間の生活に役立たせる方法

テクノロジーを活用することで、現在・未来の「日常生活」がワクワクする

テクノロジーによるワクワクする未来



介護業界における生産性向上の目指すべきところ



上手く進みやすい

- 経営者が経営戦略的に重要だと思っている
- 経営者もコミットしている
- プロジェクトを立ち上げる
- 小さく始める
- 取り組みの目的を共有している
- 日常の中で小さく対話・活動
- 手段の1つとしてのテクノロジーを活用
(生み出す成果イメージを持って適材適所に導入)
- 成果(目標)を設定する
- 壁にあたった時、PJリーダーを伴走支援
(自分たちで難しい場合は一時的に外部の力を借りる)

途中で失敗しやすい

- × 経営者の取り組み優先順位が低い
- × ミドルリーダーと現場だけで行う
- × いきなり現場で始める
- × 最初から大規模におこる
- × 取り組みの目的が共有されぬまま進む
- × 対話・活動をたまにしかしない
- × テクノロジー導入が目的化している
(使い方だけを追求する)
- × 成果(目標)を設定しない
- × 壁にあたった時、PJリーダー孤独のまま
(自力にこだわる)

**No Role
No Life**