

生産性向上の取組を進めるためのポイント

株式会社TRAPE
代表取締役 鎌田大啓

目次

自己紹介

1. 介護現場における生産性向上の考え方（7つの取組を踏まえて）
2. 介護現場はどのように生産性向上に取り組めばよいのか
3. 改善活動の標準的なステップ
 - ・ 改善活動に取り組む際のポイント（失敗事例を踏まえた取組のポイント踏まえて）
4. 改善活動に取り組むことの面白さ

自己紹介



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

素敵な役割あふれる日常を創るために、well-beingな体験を生み出す

主な実績

平成28年度 厚労省「介護サービス事業における生産性向上に向けた調査事業」作業部会委員

平成30年度 厚労省「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作成事業」検討委員会委員

(株式会社TRAPEとして西日本エリアの介護事業所に対する現場介入実施、その成果をガイドラインに反映)

令和元年度 厚労省「介護施設等における生産性向上に資するパイロット事業」熊本県でのパイロット事業一式を受託し、ガイドラインの改定版作成に携わる

平成30年度・令和元年度 厚労省老健事業「ケアマネジメントの公正中立性を確保するための取組や質に関する指標のあり方に関する調査研究事業」作業部会委員

平成30年度・令和元年度 厚労省老健事業「先進国における高齢者の介護予防に資する自助又は互助も含めたサービスの仕組みに関する調査研究事業」委員

令和元年度 厚労省老健事業「地域ケア会議に関する総合的なあり方検討のための調査研究事業」作業部会委員

令和2年度 厚労省老健事業「介護現場における持続的な生産性向上の取組みを支援する調査研究事業」調査検討委員会 委員

令和3年度 厚労省老健事業「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」における調査検討委員会 委員

令和3年度 厚労省老健事業「介護予防・日常生活支援総合事業等の実施プロセスに関する調査研究事業」委員会 委員

令和4年度 厚労省「地域づくり加速化事業」委員会委員 兼 伴走的支援アドバイザー

令和4年度 厚労省「介護現場における生産性向上」における各種委員会 委員

令和5年度 厚労省「介護事業所におけるデータ連携による生産性向上に関する調査研究」委員会 委員

令和5年度 厚労省「介護事業者の経営状況と生産性向上の影響の分析に関する調査研究事業」調査検討委員会 委員など他多数


株式会社TRAPE（トラピ）事業内容

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）における
well-being体験&新たな可能性や価値を生み出す**伴走支援サービス**を提供しています

オンラインサービス 事業所の枠を超えて経営者が対話しあい
知見をシェアできる会員制コミュニティ

介護経営者クラブ


- ・経営/運営に活かすための気づきを得る対話コミュニティ
- ・介護経営・運営を行う上で外せない情報を随時提供やイベント招待
- ・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 ひとづくり・働きがい向上・生産性向上を
一度に生み出す伴走支援

Sociwell


- ・経験学習により実践的マネジメントを身につけた自律的リーダーを育成する伴走支援
- ・現場の生産性/働きがい向上のための実践プログラム
- ・変革を行う風土がある現場づくりの伴走支援
- ・導入したテクノロジーを有効活用する現場づくりの伴走支援
- ・DX推進を行い、新たな価値を生み出す伴走支援



**厚生労働省
自治体
関連事業**

高齢支援セクションが安心して頼れる
企画-設計-実行まで一気通貫の事業パートナー

- ・モデル事業を通じた政策支援、エビデンス創出
- ・地域づくり・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、地域取組支援



素敵な役割のあふれる日常を創る
well-being



TRAPE 



TRAPE実績 介護業界の生産性向上について黎明期より関与・多数実績

生産性向上国民運動推進協議会事業

内閣府/厚生労働省
NTTデータ経営研究所



介護を含む5つの産業において生産性向上の試行を行う内閣府事業

事業所への
伴走支援

介護業界で「生産性向上」という言葉が正式に登場

介護現場革新会議 熊本県パイロット事業

厚生労働省/熊本県
三菱総合研究所



熊本県版介護現場革新会議を運営自治体向けガイドラインを策定

事業所への
伴走支援

働きがい成果指標の測定を独自に開始

生産性向上全国セミナー (取組課題解決フォローアップ)

厚生労働省
日本能率協会総合研究所
NTTデータ経営研究所

介護現場にお 生産性向上セミナー Entry Start!!

現場改善に悩んでいる経営者・ミドルリーダーはぜひご参加ください

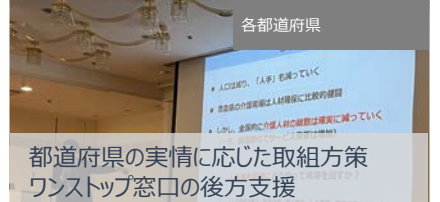
フォローアップセミナーの開催
セミナー参加者への個別相談実施

事業所からの
個別相談

事業所の悩みについて
ライブの対話を通して解決

生産性向上総合事業 ワンストップ窓口

各都道府県

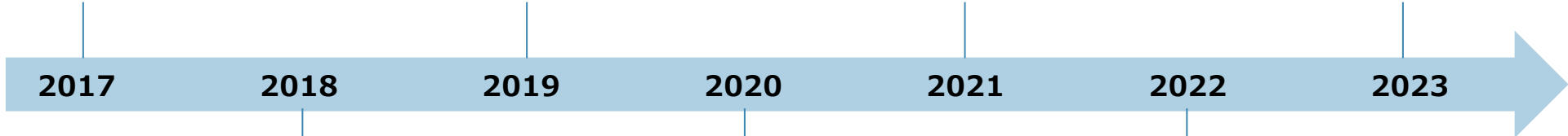


都道府県の実情に応じた取組方策
ワンストップ窓口の後方支援

令和5年度あおり介護生産性向上相談センター様と
アドバイザー契約を締結


事業所への
伴走支援

ワンストップ窓口に対する
相談受付の後方支援



生産性向上モデル事業 (ガイドライン策定)

厚生労働省
NTTデータ経営研究所



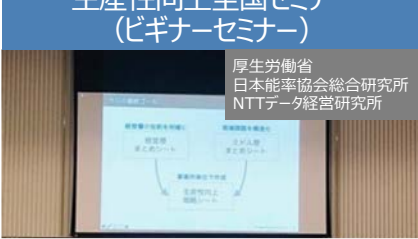
西日本全域13施設・事業所を担当し現場介入の成果をもとに業界初のガイドラインを策定して公開

事業所への
伴走支援

生産性向上の取組ステップ
をガイドラインに型化

生産性向上全国セミナー (ビギナーセミナー)

厚生労働省
日本能率協会総合研究所
NTTデータ経営研究所



全国の介護事業所向けに現場改善のきっかけを生み出すセミナー講師を4年連続 (R2~R5) で受託

事業所からの
個別相談

延べ3,000を超える
事業所に生産性向上を啓蒙

介護ロボット普及プラットフォーム事業

全国17のロボット相談窓口のうち
6窓口の業務アドバイザーを受託



※2023年度も、全国16のロボット相談窓口のうち6窓口の業務アドバイザーを受託

事業所への
伴走支援

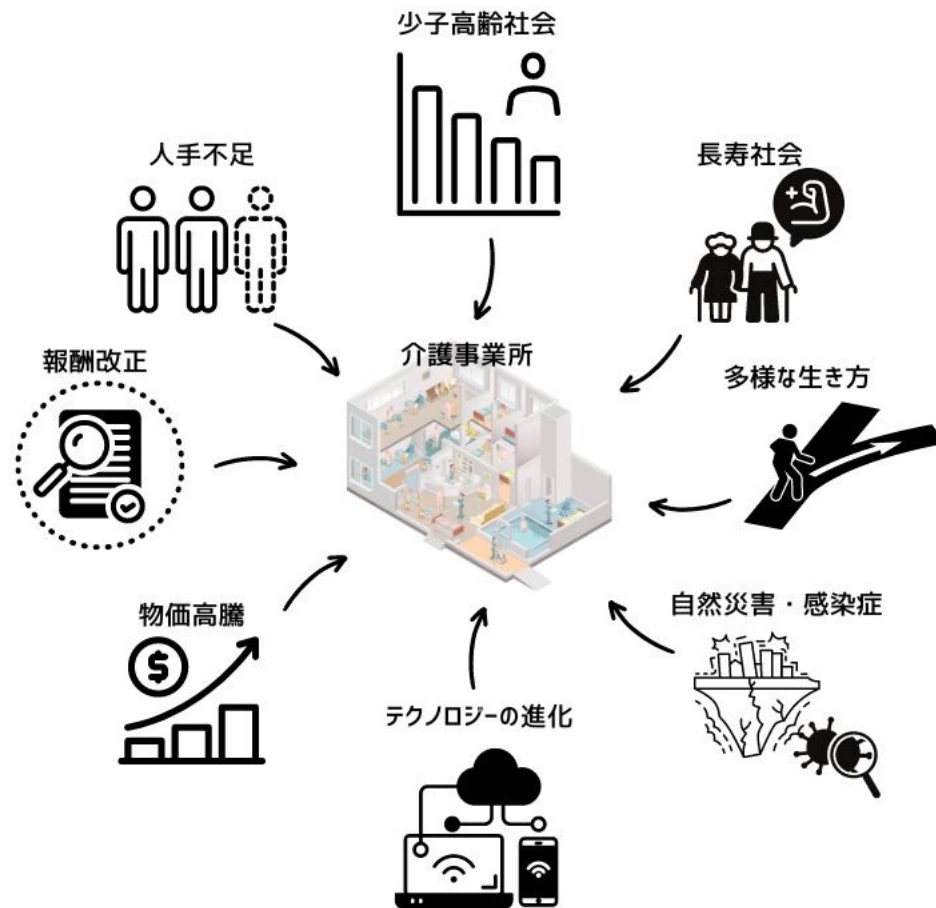
ロボット窓口に対する
モデル事業支援

TRAPEが伴走支援を行った事業所での
取り組みエッセンスを元に
生産性向上ガイドラインを制作

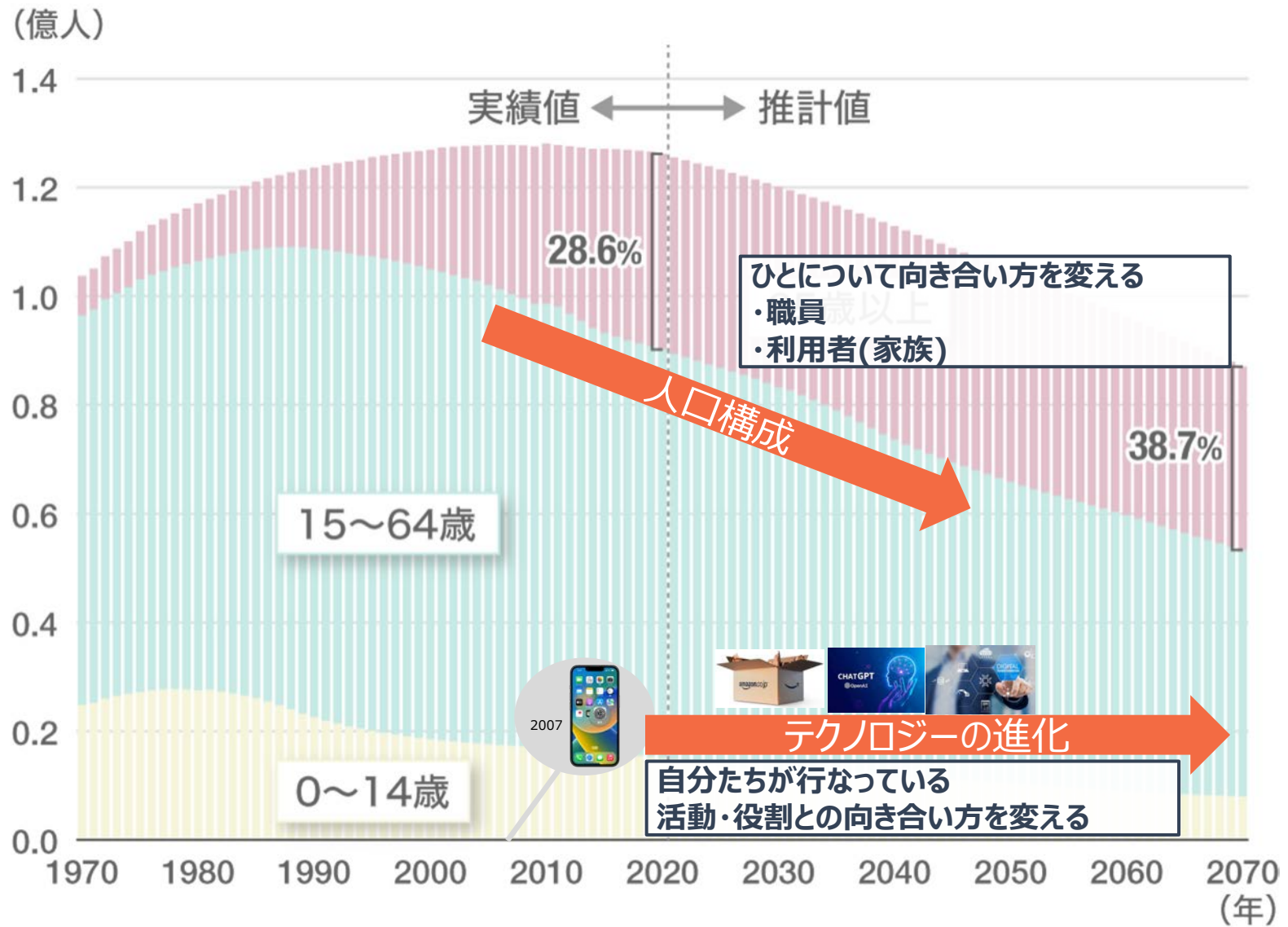
介護現場における生産性向上の考え方（7つの取り組みを踏まえて）

介護事業所と外部環境変化

- 介護事業者が現状維持・成長をしようとする、さまざまな外部環境の変化と柔軟に適應することができる組織づくりを行なっていくことが非常に重要



人口構成の変化とテクノロジーの進化



運営から経営へ

	(これまでの) 運営		(これからの) 経営	
目的	与えられた条件のもと 日々の活動を滞りなくまわすこと		自らの意思で ビジョン実現と利益確保 を両立	変動性 不確実性 複雑性 曖昧性
マインドセット	他律・受け身 明るい未来を国に求める		自律的・能動的 明るい未来を切り拓く	こたえは 1つではない
戦略・計画	不要 問題が起きずに 日々終わられればOK		必須 現在地からビジョンまで どうやって辿り着く？	チーム ひと

ひとについて向き合い方を変える

・職員
・利用者(家族)

現場

自分たちが行なっている
活動・役割との向き合い方を変える

人的資本経営

- 人材は「利益や価値を生む存在」として、“資源”ではなく“資本”に位置づける
- ひとの価値を最大限に引き出すことで、中長期的な組織価値向上へと繋げていく

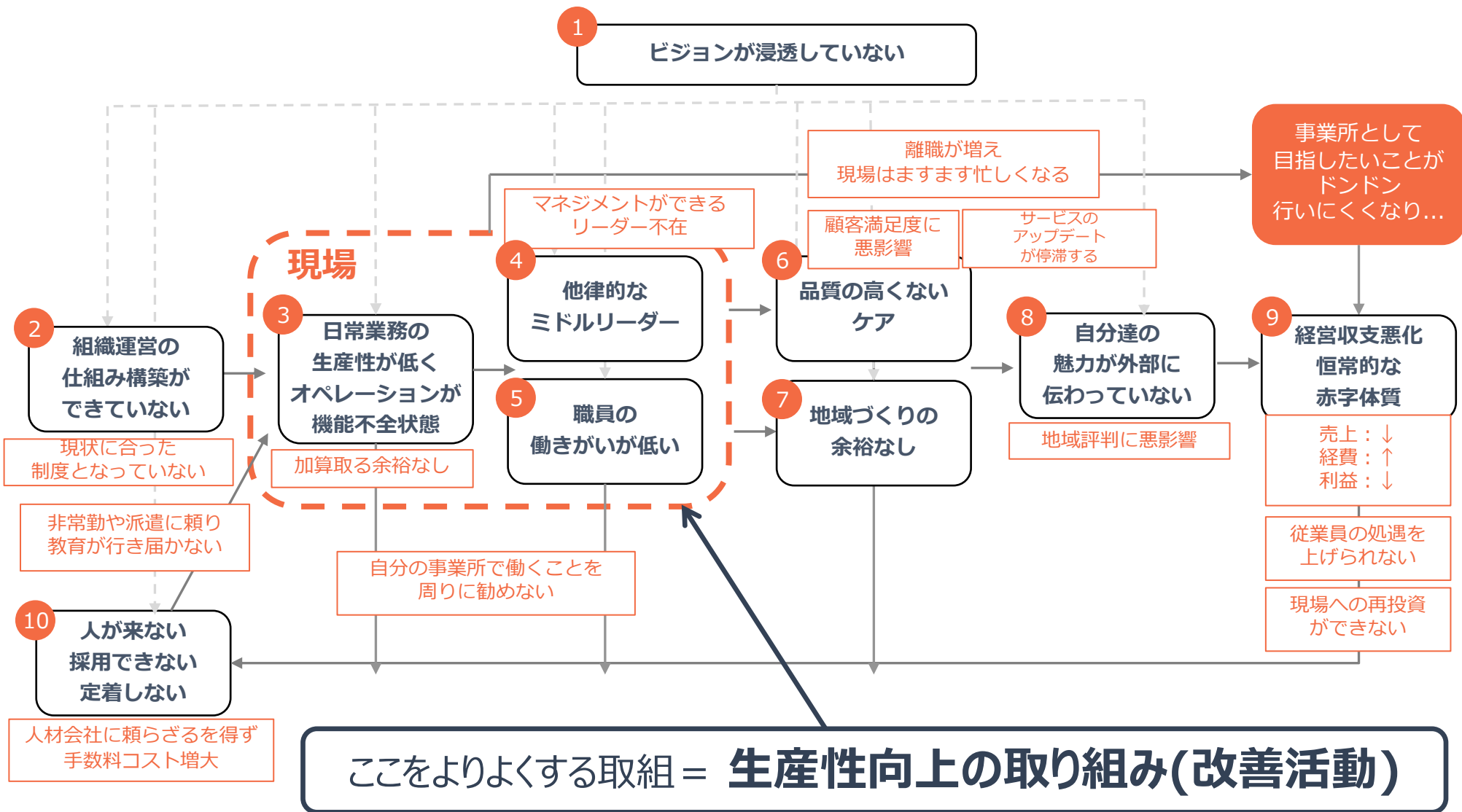
DX

デジタルイゼーション

デジタイゼーション

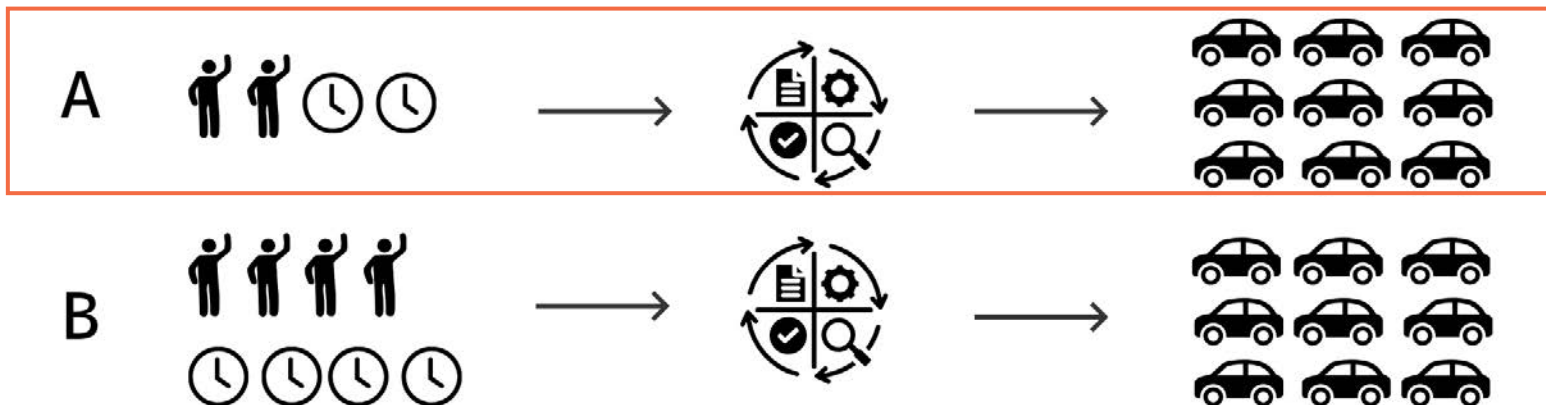
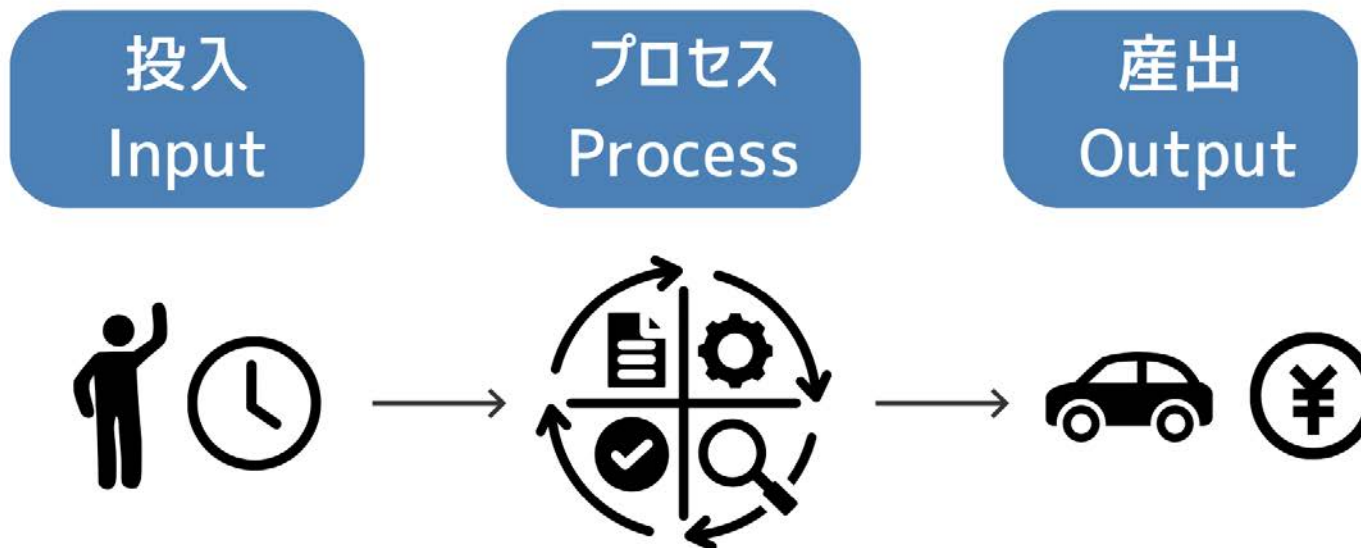
悪循環な介護事業所の因果関係図

介護経営における因果関係図（悪循環編）

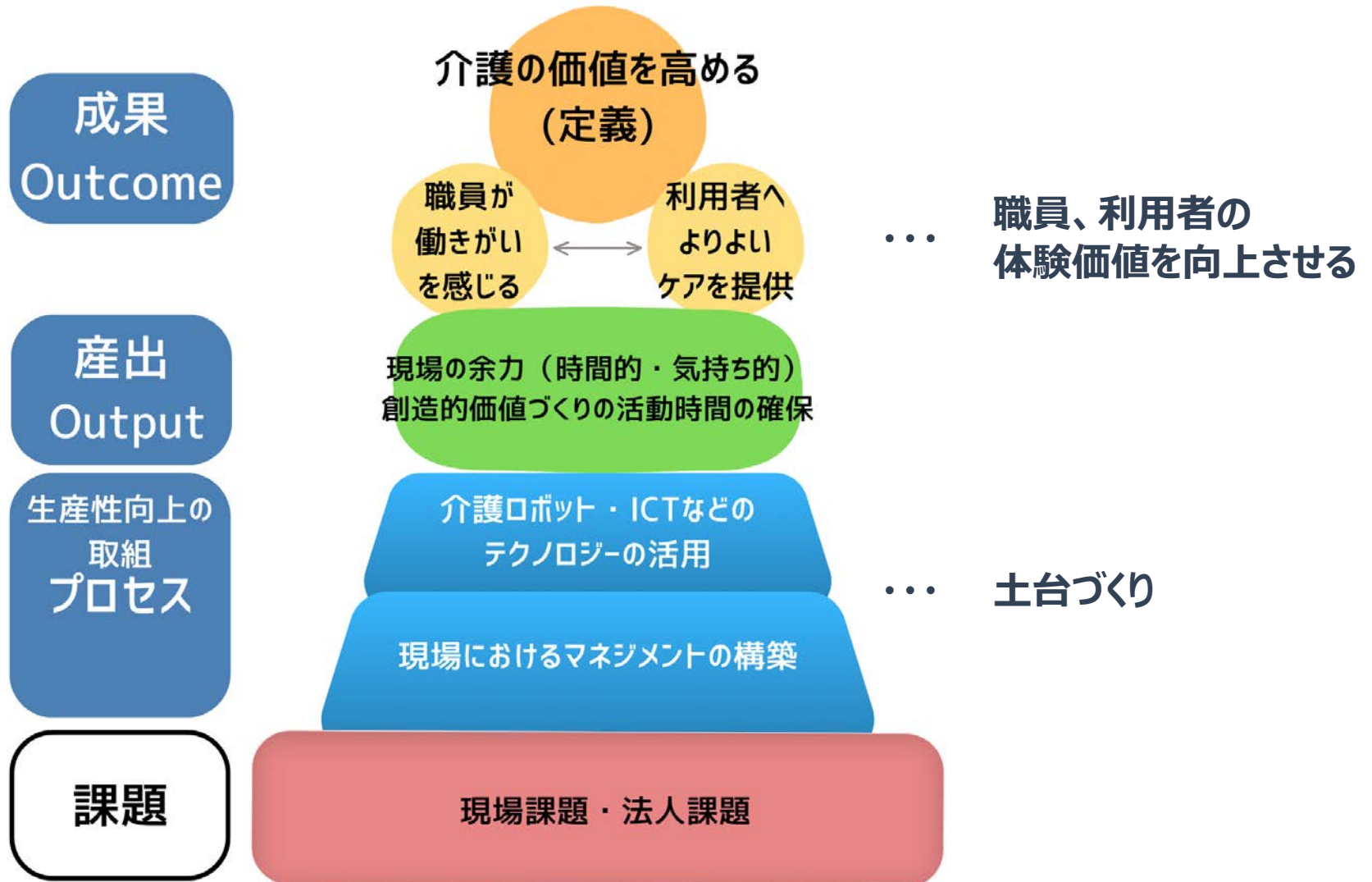


一般的な生産性の捉え方

労働生産性

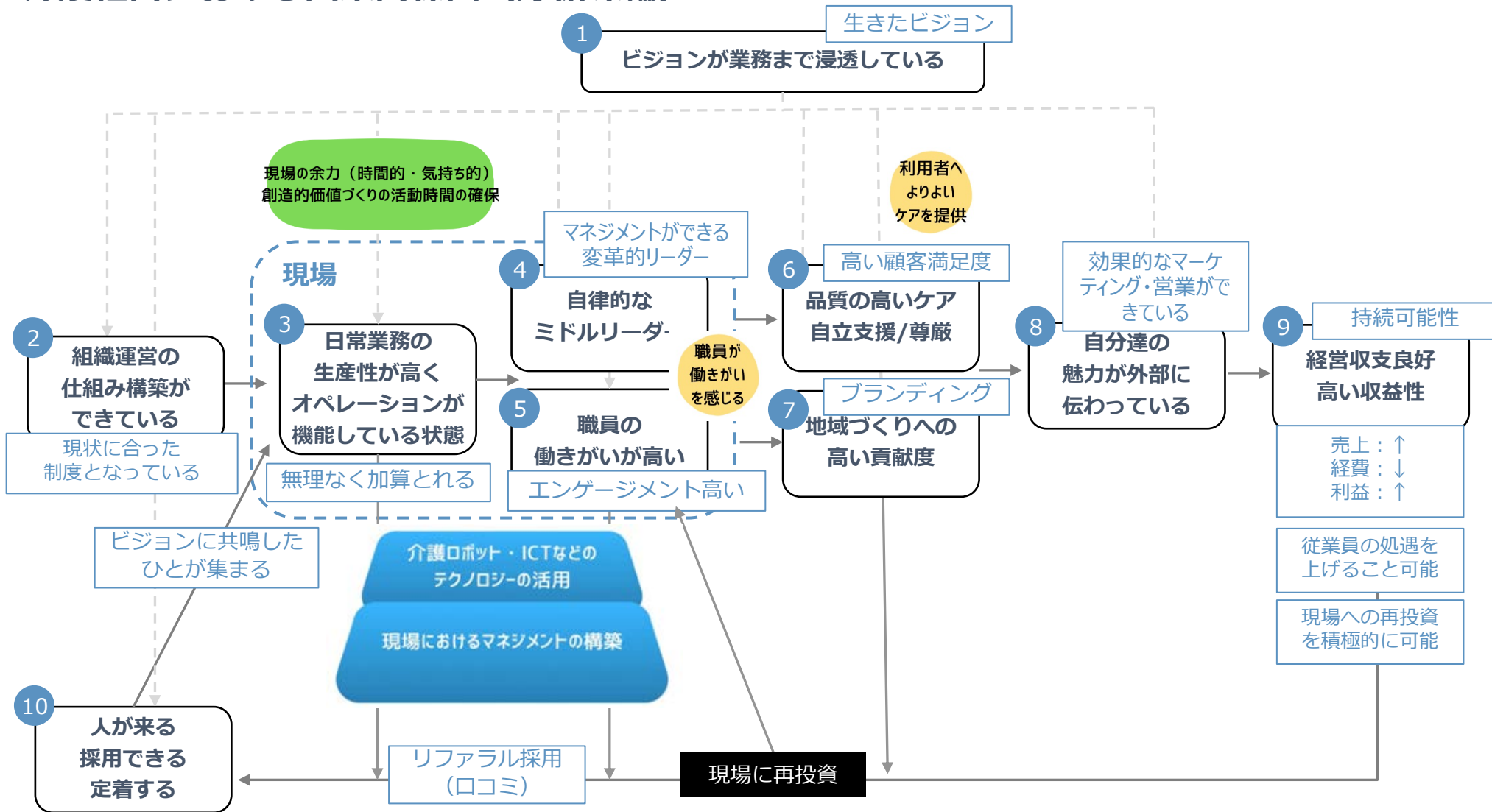


介護における生産性向上とは、介護の価値を高めること



好循環な介護事業所の因果関係図

介護経営における因果関係図（好循環編）



生産性向上のための7つの取り組み

介護ロボット・ICTなどの
テクノロジーの活用

現場におけるマネジメントの構築

1

職場環境の整備



2

業務の役割と
役割分担



3

手順書の
作成



4

記録・報告様式
の工夫



5

情報共有の
工夫



6

OJTの仕組み
づくり



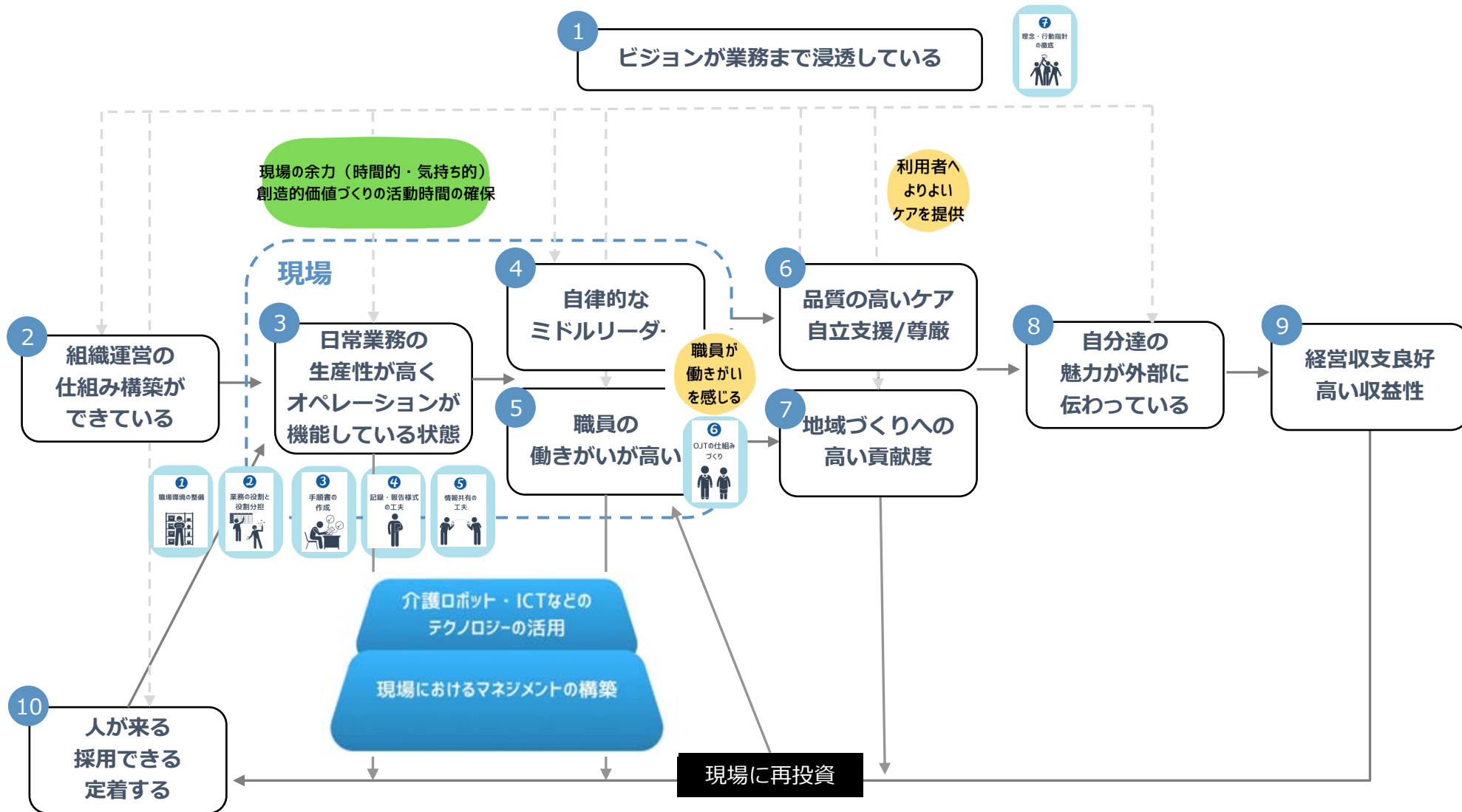
7

理念・行動指針
の徹底



好循環な介護事業所の因果関係図

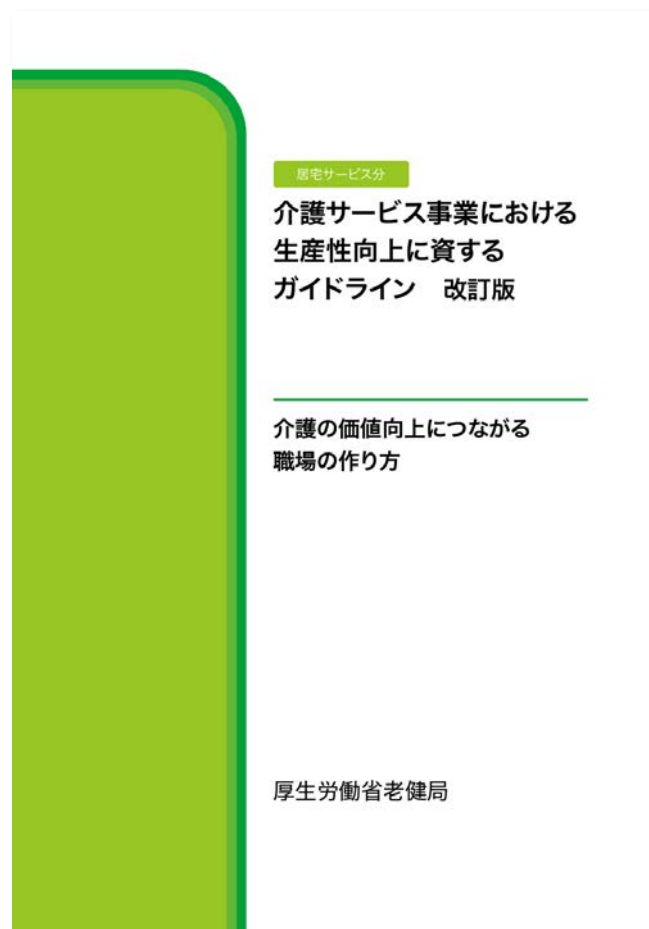
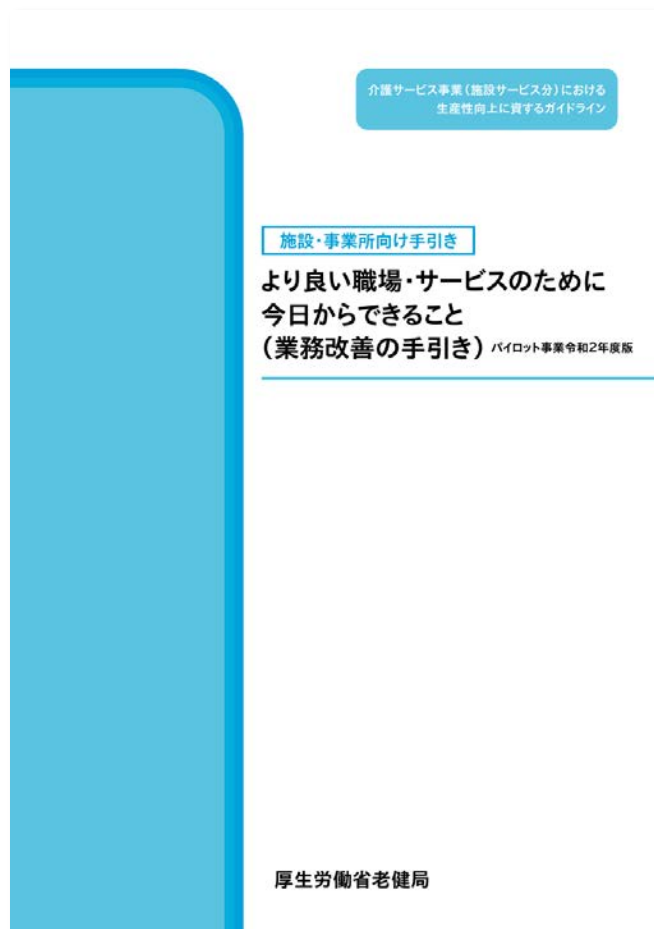
介護経営における因果関係図（好循環編）



介護現場はどのように生産性向上に取り組めばいいのか

生産性向上ガイドライン

- 令和6年度の介護保険制度改正において繰り返し活用場面が出てくる



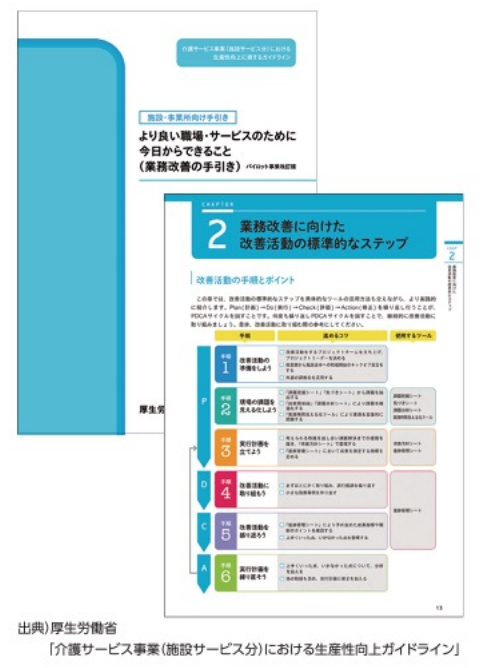
介護ロボットパッケージ導入モデル



本冊子の構成

本冊子の構成は、生産性向上ガイドラインの中で「業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ」として示されている Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(修正)の手順に沿っています。Do(実行)については、令和3年度介護ロボット等の効果測定事業において効果検証を行った施設での取組事例を紹介しています。

また、付録として、「介護ロボットの導入を通じて目指すもの」から始まる「介護ロボット導入のためのフローチャート」を掲載しています。これから初めて介護ロボットを導入する施設・事業所はもちろん、既に介護ロボットを導入している施設・事業所における追加検討の参考に活用いただくことを想定しています。

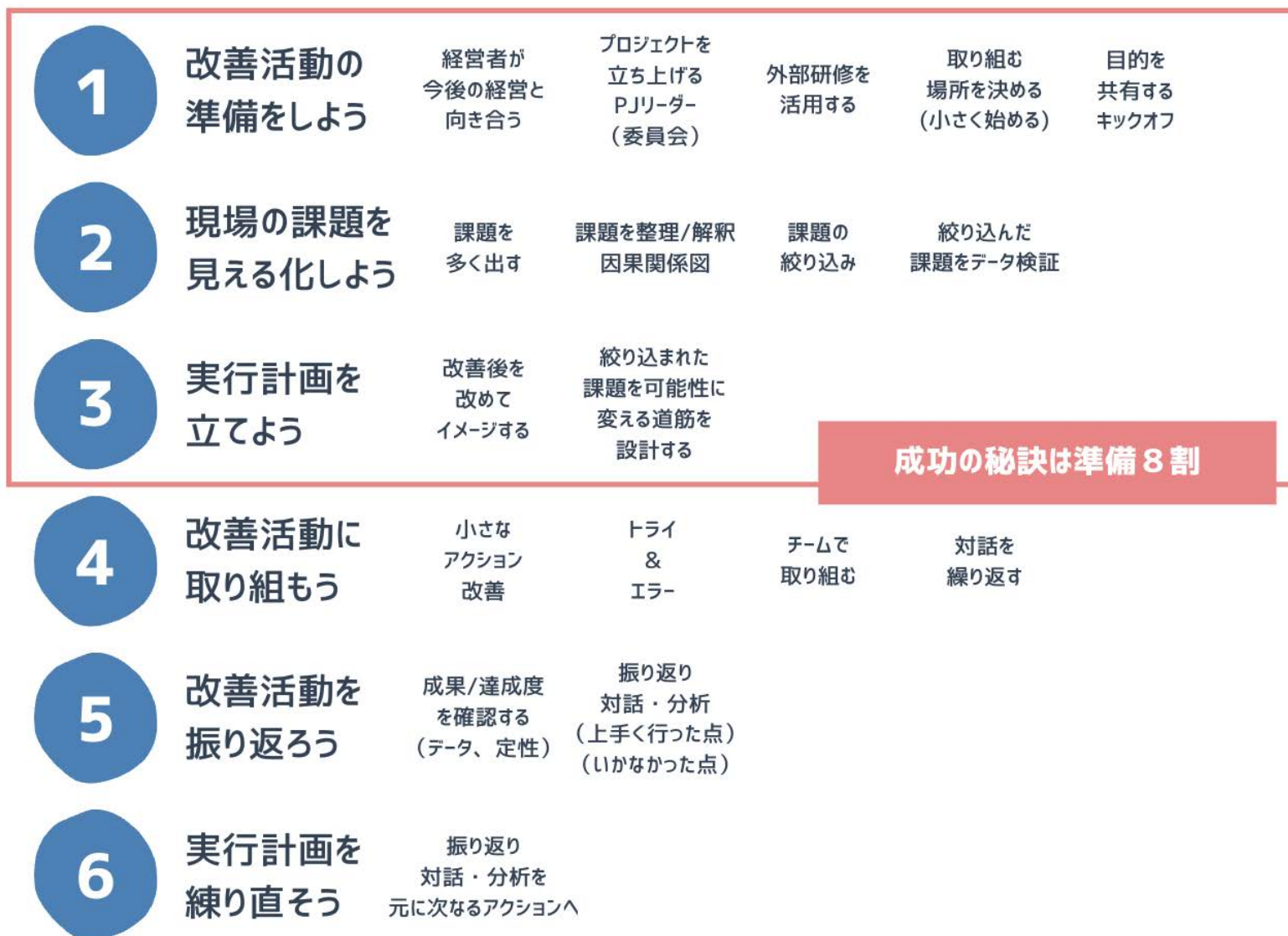


介護ロボットパッケージ導入モデルより一部抜粋

改善活動の標準的なステップ

改善活動に取り組む際のポイント
(失敗事例を踏まえた取り組みのポイント踏まえて)

生産性向上の取り組み(改善活動)手順



手順 1 の失敗事例を踏まえた取り組みのポイント

1

改善活動の準備をしよう

経営者が
今後の経営と
向き合う

プロジェクトを
立ち上げる
PJリーダー
(委員会)

外部研修を
活用する

取り組む
場所を決める
(小さく始める)

目的を
共有する
キックオフ

生産性向上の取組
(テクノロジーの活用含め)
なぜ行うのかを明確に
しないまま実施

プロジェクトリーダーを
孤独にしてしまう

受講したまま
となってしまう

最初から取組範囲を
広げ一斉スタートする

職員に語りかけず
いきなりスタートする

経営者のコミットメント
が必要
(経営戦略として捉える)



手順 2 の失敗事例を踏まえた取り組みのポイント

2

現場の課題を 見える化しよう

課題を
多く出す

課題を整理/解釈
因果関係図

課題の
絞り込み

絞り込んだ
課題をデータ検証

現場の声を
大切にしない

現場の声に
対処療法を行う

現場で対話を
行わず決める

課題を
データとして
捉えない

現場職員の思いを
引き出し、客観的に整理
解釈することが必要



手順3の失敗事例を踏まえた取り組みのポイント

3

実行計画を立てよう

改善後を
改めて
イメージする

絞り込まれた
課題を可能性に
変える道筋を
設計する

自分たちのありたい姿
と計画が乖離する

現実的ではない
理想的な設計を
する

自分たちにとって手触り感があり
PDCAを高速回転する
設計にしておくことが重要



手順4の失敗事例を踏まえた取り組みのポイント

4

改善活動に 取り組もう

小さな
アクション
改善

トライ
&
エラー

チームで
取り組む

対話を
繰り返す

大きな改善を
一発で行おうとする

失敗したらそこで
止まる

プロジェクトリーダー
だけで進める

週1回しか
取組を行わない

チームで取組
日々、泥臭いチャレンジ
を行うことが重要



手順5の失敗事例を踏まえた取り組みのポイント

5

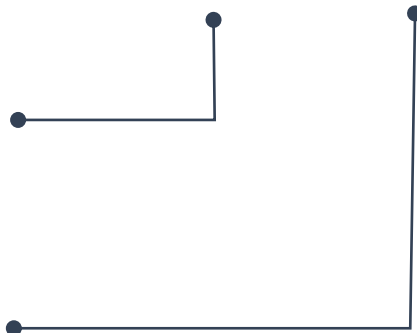
改善活動を
振り返ろう

成果/達成度
を確認する
(データ、定性)

振り返り
対話・分析
(上手く行った点)
(いかなかった点)

取組は行うが
やりっぱなし

内省しない



データを取り、職員の声を聞き
職員と対話を行うことが重要



手順 6 の失敗事例を踏まえた取り組みのポイント

6

実行計画を
練り直そう

振り返り
対話・分析を
元に次なるアクションへ

いい体験でなかった
燃え尽きてしまう
次の取組へのファシリ
がない
などの理由で
もうやらない

職員にとっていい体験づくりを
行うことが重要



改善活動に取り組むことの面白さ

改善活動に取り組む面白さ



経営者からの視点

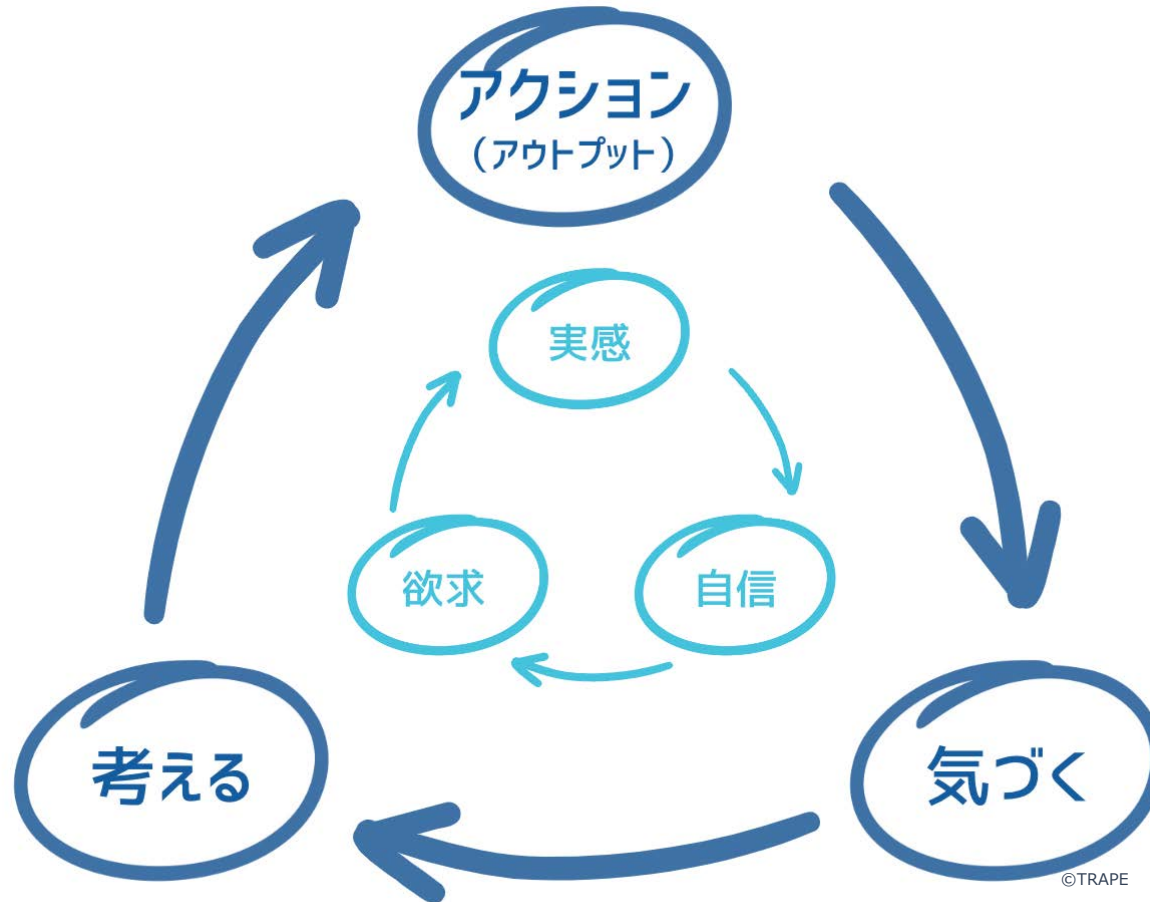
- リーダーが育った
- すごくいい強みを持っている職員を発見できた
- うちの職員の凄さに気づけた
- 変化が苦手だったのに大きく変わった
- テクノロジーの投資対効果を実感できた
- 理想でしかなかったケアを実現できている
- 利用者が喜んでくれている
- 職員が法人の目指す方向性に共感してくれている



現場からの視点

- 自分たちの現場が好きになった
- 仲間の凄さを実感している
- 風通しがよくなり、働きやすくなった
- テクノロジーを活用することにワクワクしている
- 自分の成長を実感している
- 利用者のケアについて新たなチャレンジができている
- 自分の職種の価値を改めて実感している
- 法人の目指す方向性に共感する

改善活動で面白さを生み出す秘訣



プロセスに、改善活動を面白くする秘訣あり



を手に入れるために生産性向上の取組をおこなう

みなさんは、○○に何が入るでしょうか？

○○な未来を生み出すために

生産性向上(改善活動)のプロセスを

経営者・ミドルリーダー・現場職員みんなで面白がって

自分たちのStoryのある生産性向上の取り組みを行っていきましょう！

**No Role
No Life**