

介護サービス事業（施設サービス分）における
生産性向上に資するガイドライン

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

厚生労働省老健局

●この手引きの活用の仕方●

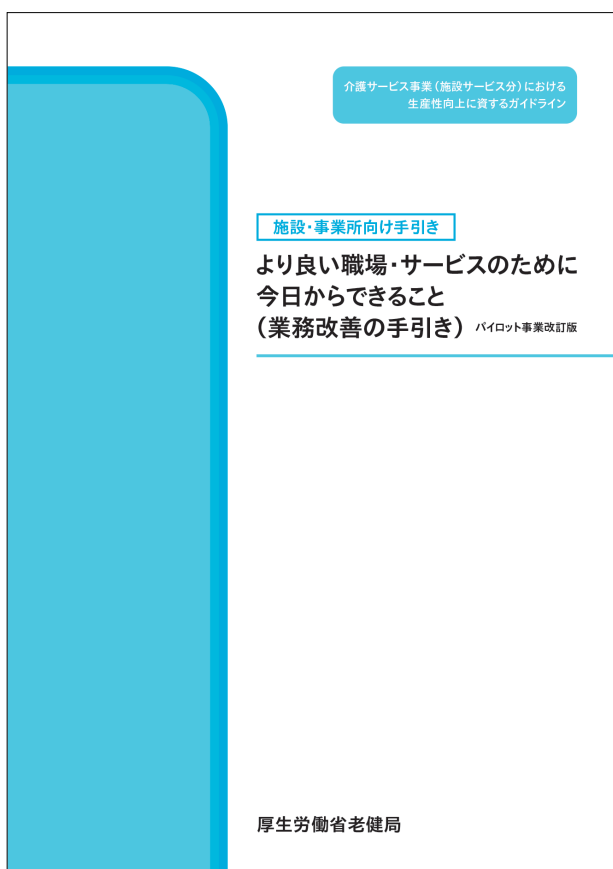
より良い職場・サービスのためにできることは様々ありますが、この手引きでは業務改善の取組を7つに分類し、44の事例を用意しました。まずは、気になる事例から順番に読み進め、関心のある取組を見付けてください。

実際に改善活動に取り組まれる場合には、CHAPTER1「業務改善の考え方」とCHAPTER2「業務改善に向けた改善活動の標準的なステップ」を読み、巻末のツール集を活用することで、より効果的に改善活動を進めてください。

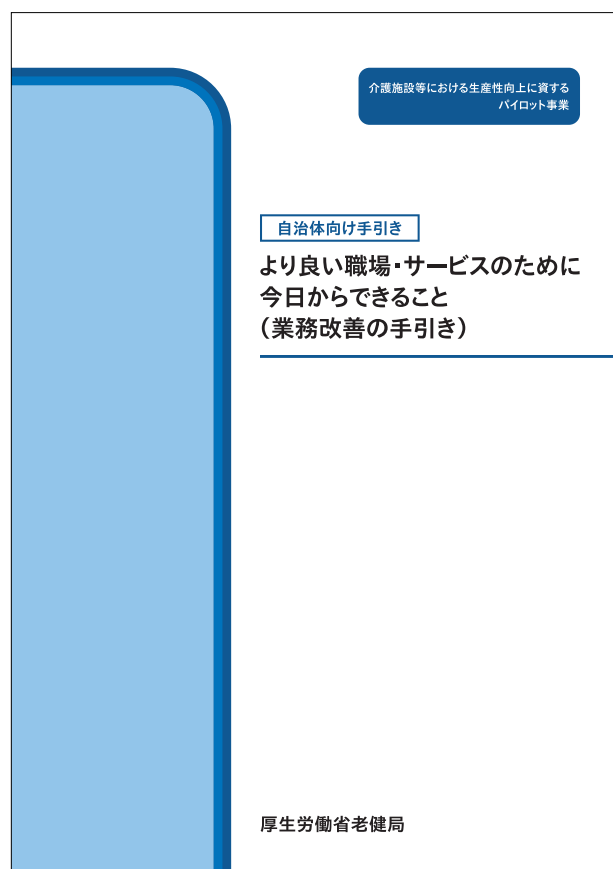
本手引きは、施設・事業所向け手引きとなります。別冊の自治体向け手引きと合わせてご活用ください。

本手引きは
こちら

施設・事業所向け手引き



自治体向け手引き



本手引きは、平成30年度に作成した手引きをもとに、令和元年度業務の成果を追加し、改訂版として編集したものである。

この手引きが目指すもの…………… P4

CHAPTER

1

業務改善の考え方…………… P8

CHAPTER

2

業務改善に向けた改善活動の
標準的なステップ…………… P13

CHAPTER

3

事例…………… P24

CHAPTER

4

ツール集…………… P69

この手引きが目指すもの

今、提供している介護サービスで、お困りごとはないですか？

本手引きは、業務の改善活動を通じて、介護サービスの質を維持・向上させつつ、日々忙しい介護現場の職場環境をより働きやすく変えていくための道標です。

1. 職場環境の整備

- ① 現状 整理・整頓ができていないため、資料を探すにも時間がかかる。
- ② 取組 5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を行う。
- ③ 成果 何がどこにあるか、すぐに把握できるようになる。

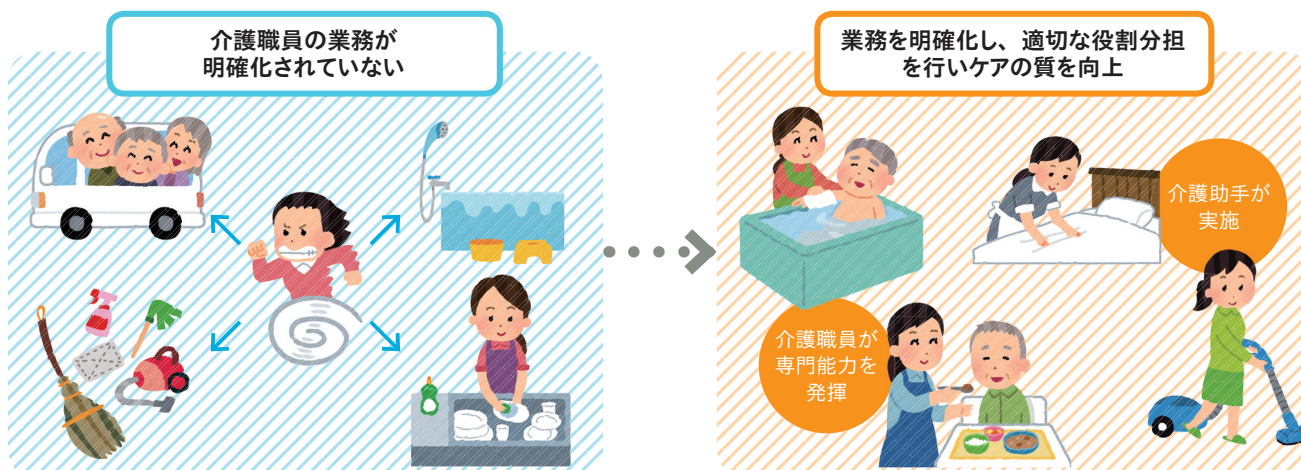
P26



2. 業務の明確化と役割分担：(1) 業務全体の流れの再構築

- ① 現状 役割分担やシフトが適切に設定されていないため、職員の負担増やケアの質の低下を招いている。
- ② 取組 作業分析を行い、役割分担の見直しやシフトの組み換えを行う。
- ③ 成果 職員それぞれが従事する業務に向き合うことができる。

P32

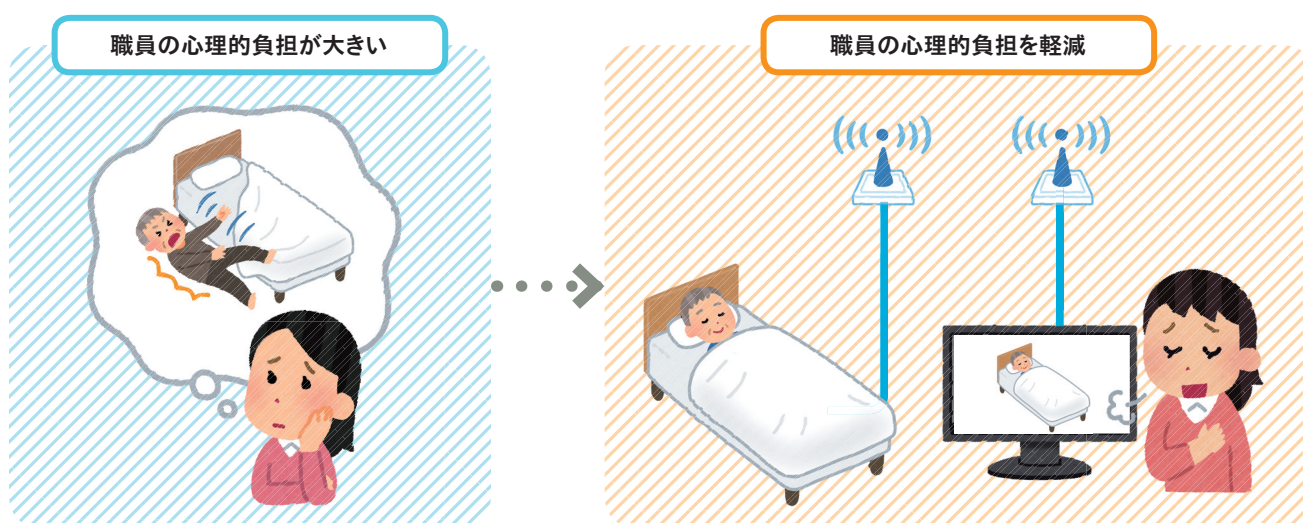


業務改善というと、難しい印象を持つかもしれませんが、色々な取組をステップ毎に紹介するなど改善活動の手順がイメージしやすくなるように心がけました。この手引きを読んで改善活動に取組み、より良いサービス・働きやすく笑顔の絶えない職場を目指しましょう。

2. 業務の明確化と役割分担：(2) テクノロジーの活用

- ① 現状 職員の身体的負担や心理的負担が大きい。
- ② 取組 課題にあった介護ロボット・センサー等の導入を行う。
- ③ 成果 職員の身体的負担と心理的負担が軽減。

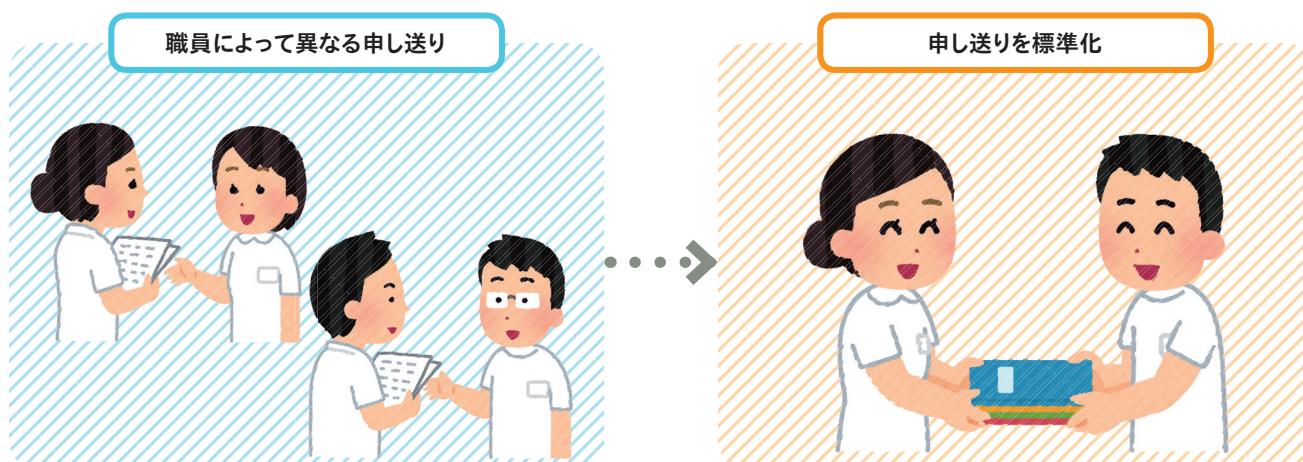
P39



3. 手順書の作成

- ① 現状 申し送り事項が決められておらず、人によって異なる引継ぎを行っているために時間がかかっている。
- ② 取組 適切な申し送り事項を検討の上、標準化する。
- ③ 成果 申し送り等の時間が短縮。

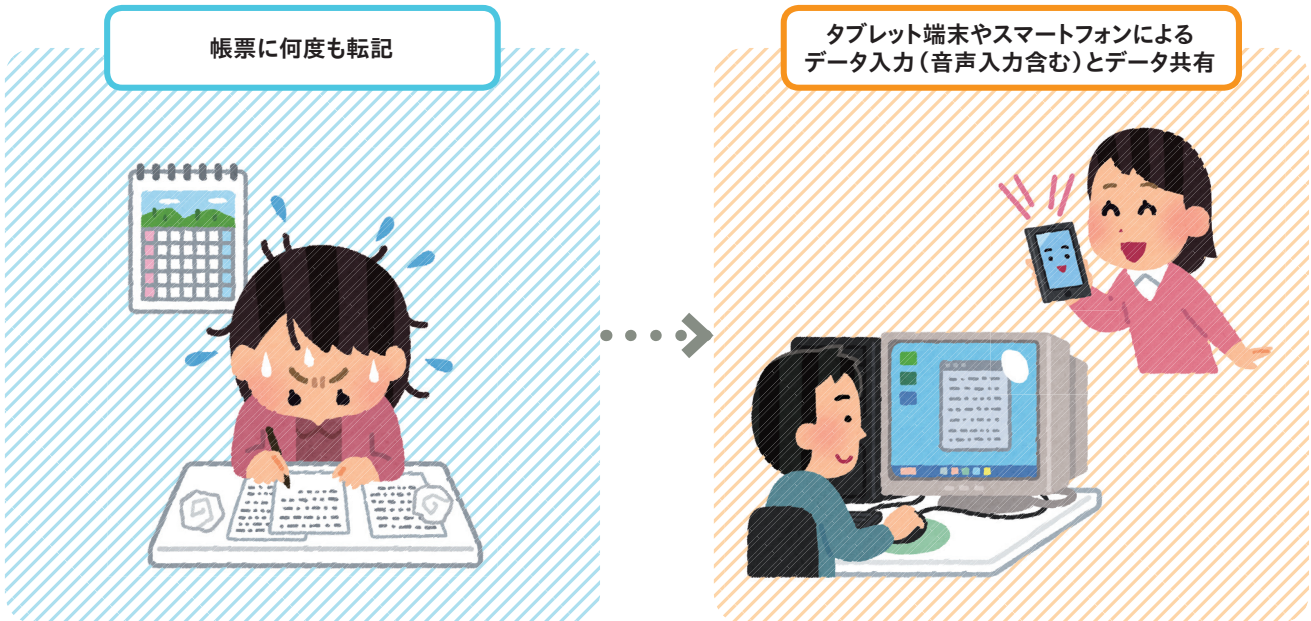
P48



4. 記録・報告様式の工夫

- ① 現状 記録作成時に、何度も転記する必要がある。
- ② 取組 介護記録の電子化を行い、情報の一元管理を行う。
- ③ 成果 記録作成の負担が軽減。また、写真や動画を活用した利用者情報の共有が可能。

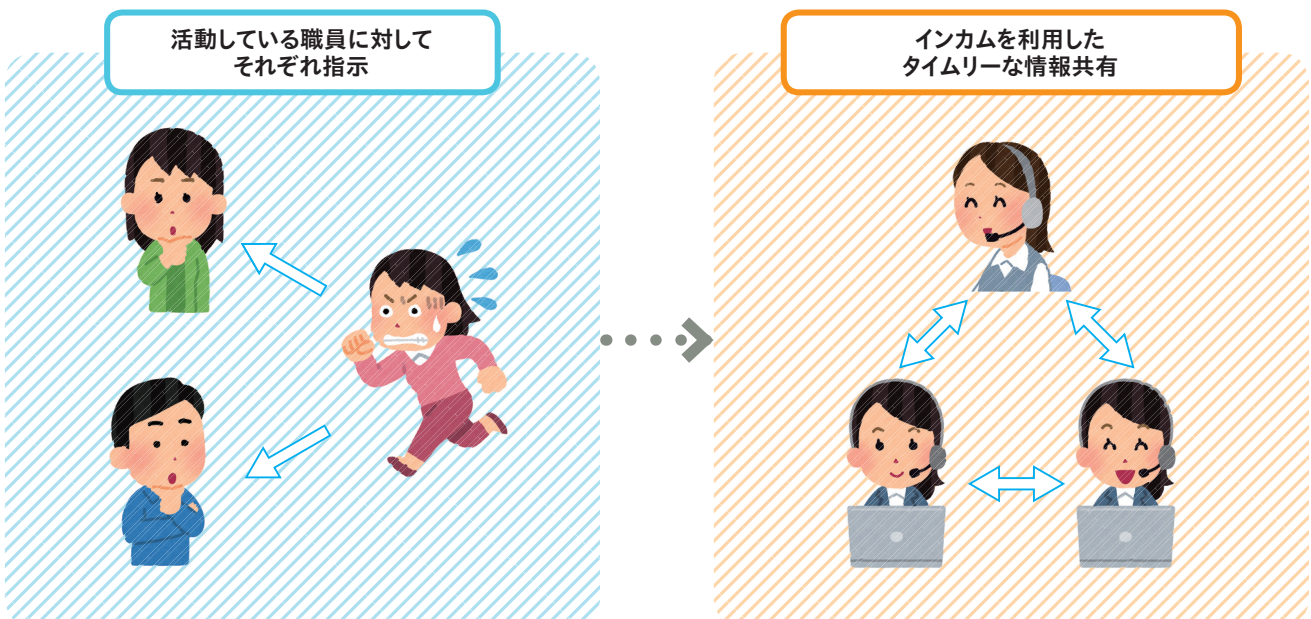
P50



5. 情報共有の工夫

- ① 現状 管理者から現場職員に対してそれぞれ指示しており、タイムリーな指示ができていない。
- ② 取組 インカムを職員に配布して、業務に当たる。
- ③ 成果 タイムリーな情報共有ができ、対応が迅速化。

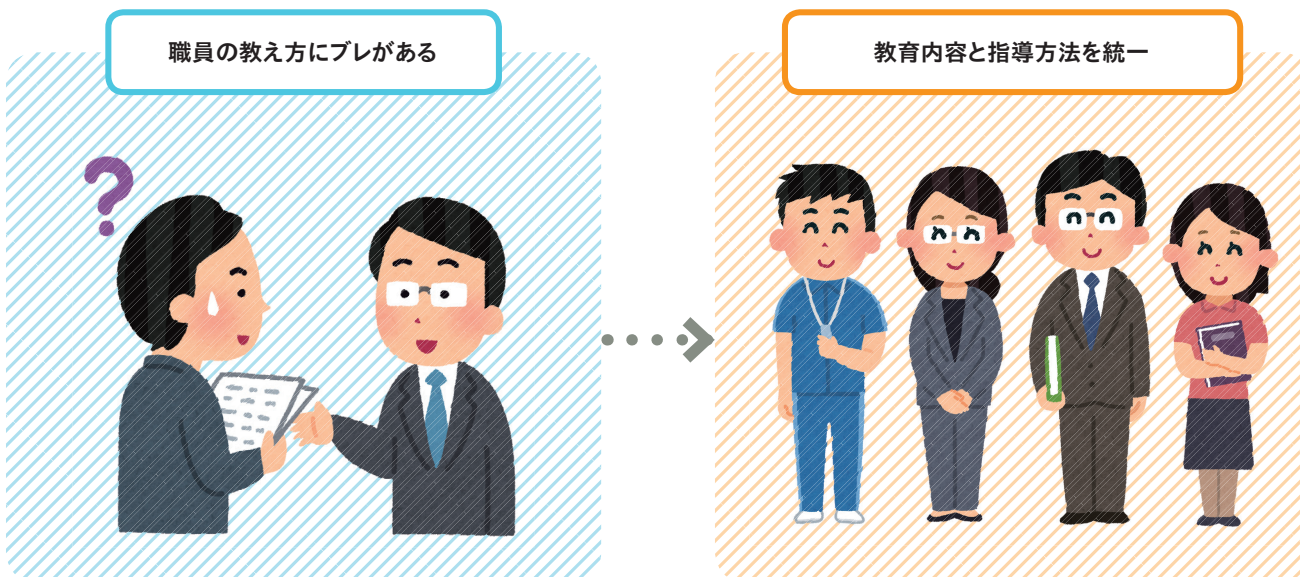
P53



6.OJTの仕組みづくり

- ① 現状 教育担当の職員の教え方にブレが生じ、施設全体で業務の手順やケアの質が一定に保てない。
- ② 取組 「他職員に対して教える」ことを教育する。
- ③ 成果 標準的な手順に則って指導できるリーダーが育成できる。

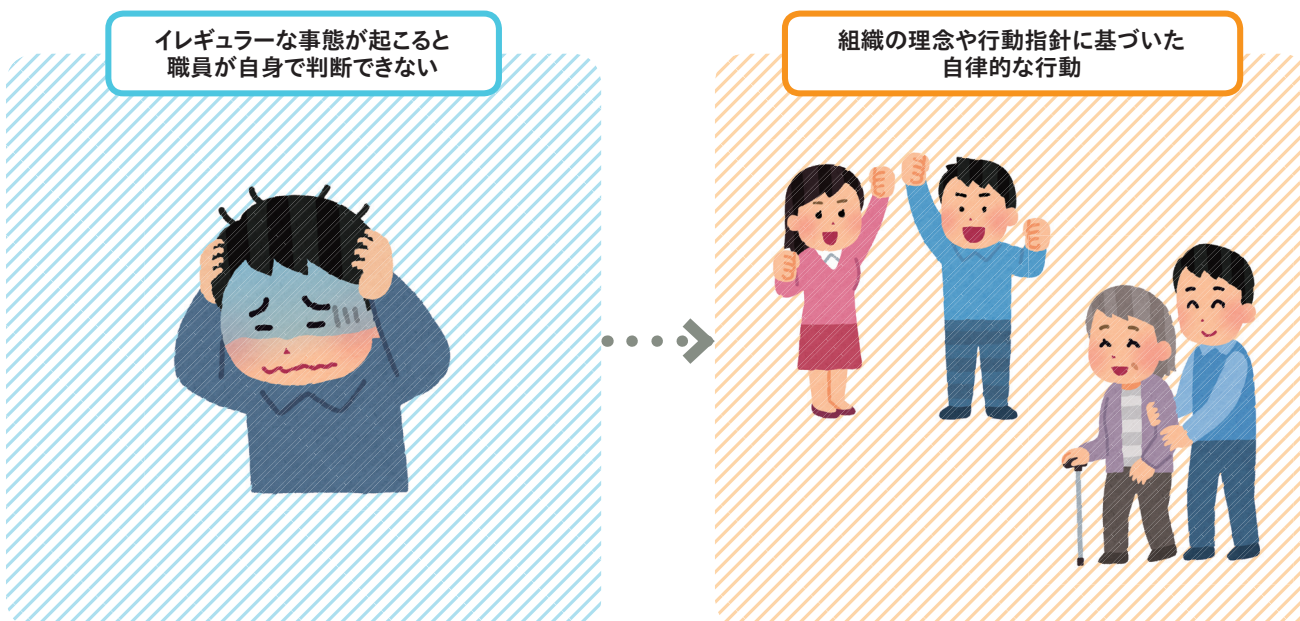
P61



7.理念・行動指針の徹底

- ① 現状 手順書にないイレギュラーな事態への対応や優先順位が分からない。
- ② 取組 理念・行動指針を全職員に伝え、徹底する。
- ③ 成果 イレギュラーな事態に対しても、理念や行動指針に即した判断や行動ができる。

P65



業務改善の考え方

業務改善が求められる背景

日本の人口はここ数年間で減り続けており、2014年の総人口は約1億2,708万人で、前年と比べると約21万5千人減少しています。特に、生産年齢人口は減少が続いており、2040年にかけてその傾向がさらに大きくなることが予測されています。

近い将来、高齢化社会のピークを迎え、介護ニーズの急増と多様化に対応する必要がある一方、人口減少社会の到来で生産年齢の介護人材の確保が困難になります。

このような状況の中においても、介護の質を確保し、向上させていくことが、介護現場が直面することになる課題です。こうした課題を抱えつつも、人手不足の中であっても介護現場が地域における安心の担い手として役割を果たし続けるためには、

- ①人手不足の中でも介護サービスの質を維持・向上を実現するマネジメントモデルの構築
- ②ロボット・センサー・ICTの活用
- ③介護業界のイメージ改善と人材確保

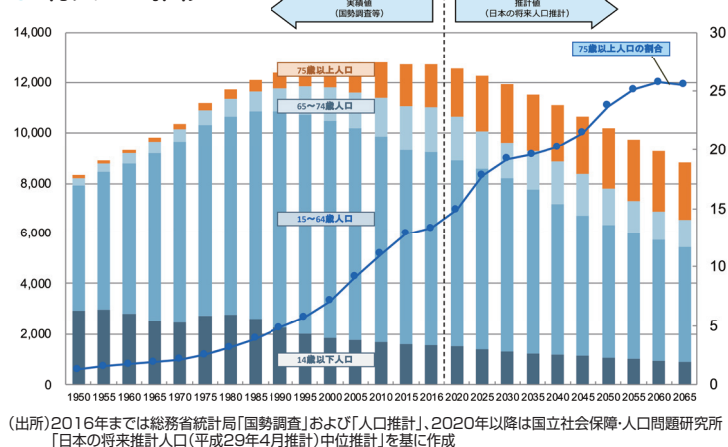
に関し、介護業界を挙げて取り組むことの必要性が、「介護現場革新会議 基本方針」(2019年3月28日)の中で述べられています。

①については、本手引きの中で紹介している改善活動そのものであり、介護に関する業務を「直接的なケア」と「間接的業務」に分け、施設・事業所内の課題を抽出した上でPDCAサイクルを回していくことを示しています。

②については、ロボット・センサー・ICTといったテクノロジーを活用することで介護の質を維持・向上させていくことが推進されています。

特にICTの活用については、従来の紙媒体での情報のやりとりを抜本的に見直し、ICTを介護現場のインフラとして積極的に導入していく動きが求められています。介護分野のICT化は介護職員が

● 総人口の推移

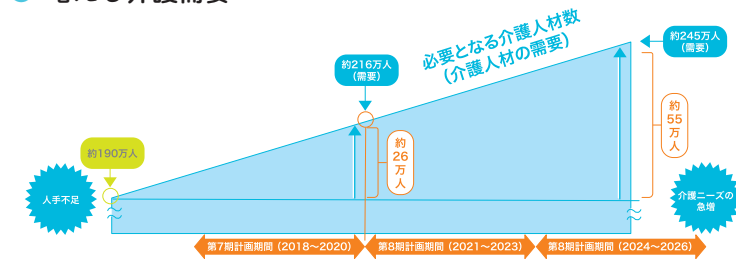


行政に提出する文書等の作成に要する時間を効率化し、介護サービスの提供に集中する上でも重要であると言え、厚生労働省において行政文書の標準化、簡素化の検討が進められているところです。介護現場の情報をICT化することにより、ビッグデータの蓄積が可能となり、エビデンスに基づく介護サービスの提供を促進することにもつながります。

③については、①で仕分けた「間接的業務」を、ロボット・センサー・ICTを活用することにより介護業界のイメージを刷新しつつ、活躍の場を創出して元気高齢者に参加してもらうなど、介護分野への多様な人材の参入促進につなげていくことが求められています。

介護分野の生産性向上は、こうした3つの観点を踏まえて、自治体、関係団体、介護施設・事業所等が一体となって進めていくことが重要であり、これにより介護の質を維持・向上しつつ、急増・多様化する介護ニーズに的確に対応することが可能になると言えます。

● 増える介護需要



(出所) 第7期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について(平成30年5月21日厚生労働省社会・援護局) 厚生労働省ホームページ

<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12004000-Shakaiengokyoku-Shakai-Fukushikibanka/0000207318.pdf>

一般的な業務改善の捉え方

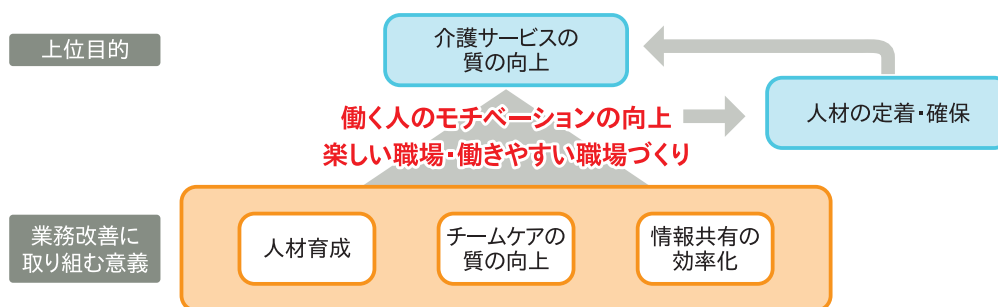
- ▶業務改善とは一般的に、業務のやり方を工夫することで、現状の業務から「ムリ」「ムダ」「ムラ」を無くし、現状の業務をより安全に、正確に、効率的に行うことや、負担を軽くすることなどを目的として取り組む活動と言えます。
- ▶生産性は、Output（成果）/Input（単位投入量）の分数で表しますが、実際の生産性を向上させ

るためには、「Input」と「Output」の間にある過程「Process」に着目して取り組む重要性が指摘されます。



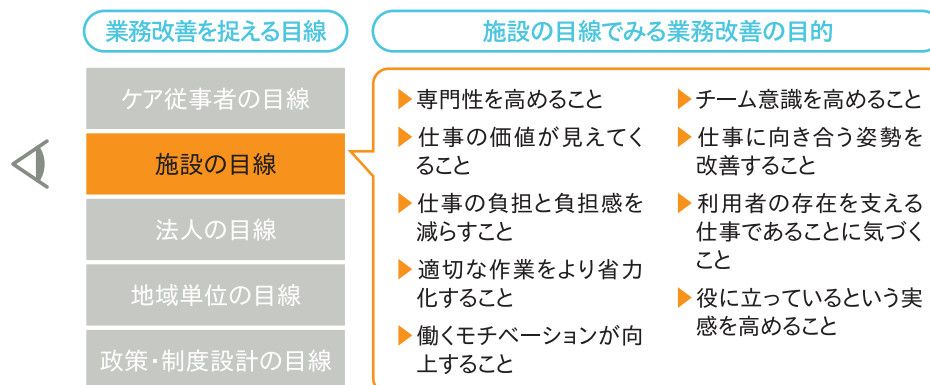
介護サービスにおける業務改善の捉え方

- ▶本手引きでは、介護サービスの業務改善の上位目的を「介護サービスの質の向上」とし、業務改善に取り組む意義は、人材育成とチームケアの質の向上、そして情報共有の効率化であると考えます。またこの3つの意義に資する取組を通して、楽しい職場・働きやすい職場を実現し、そこで働く人のモチベーションを向上することで、人材の定着・確保へつなげることを目指します。
- ▶業務改善の目的を捉える観点は様々あり、例えば、適材適所の人員配置の実施や備品・消耗品の管理方法の見直しで職員の負担を減らしたり、介護の目的を明確化し見つけ直すことで自分の仕事の必要性を実感しモチベーションを向上させることなどが挙げられます。
- ▶また、評価の観点は量的な効率化と質の向上に加え、職員間での負担の偏りの是正も重要です。



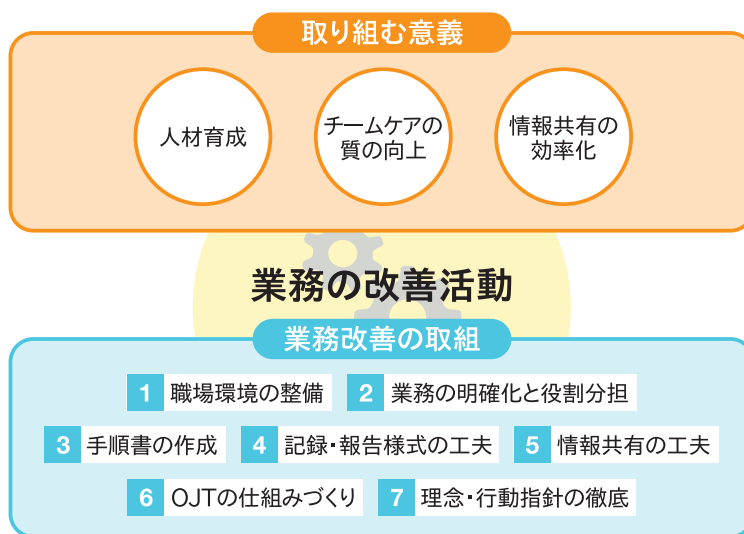
本手引きにおいて業務改善を捉える目線：施設の目線

- ▶介護の業務改善を考える場合、立場によって捉える側面が異なりますが、本手引きでは、施設の目線で業務改善の取組を扱っています。



7つの視点から分類した業務改善の取組

▶介護サービス施設における業務改善の意義は人材育成とチームケアの質の向上、そして情報共有の効率化です。介護サービスにおける業務改善を進める方法として、本手引きでは、7つの視点から取りまとめています。具体的には、日常業務の中からムリ・ムダ・ムラを見つけ解消していく一連の取組です。



業務改善の取組成果のイメージ

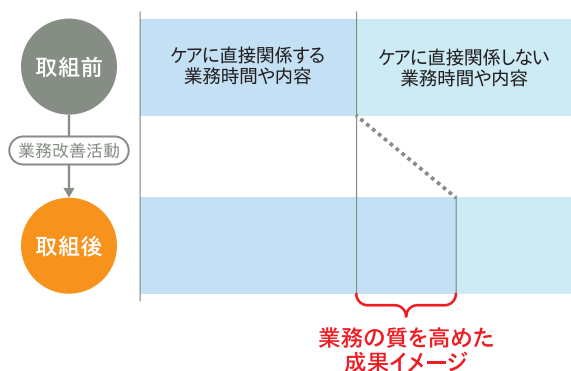
- ▶本手引きでは、介護に関する業務を「ケアに直接関係する業務」と「ケアに直接関係しない業務」に分け、取組成果の考え方を「質の向上」および「量的な効率化」の2つの視点から捉えています。
- ▶「質の向上」は、業務の改善活動を通じて、ケアに直接関係する業務時間の割合増加や内容の充実を意味し（下図①）、「量的な効率化」は、業務の質を維持・向上しつつ、ムリやムダのある作業や業務量（時間）を減らすことを意味します（下図②）。
- ▶また、施設サービスでは介護ロボットなどの活用により、ケアに直接関係する業務時間の効率

化や安全性の向上も含まれます。

- ▶「量的な効率化」により業務負担を軽減し働きやすい環境づくりを図り、業務改善によって生み出した時間や人手の余裕を研修の実施やOJTなどの人材育成の時間に振り分け、「質の向上」に活用する考えもあります。（下図②）
- ▶また、特定の個人への仕事の偏りを是正することは、仕事に対するモチベーションの向上につながります。その結果、利用者とのコミュニケーションは増え、より理解が深まり、また職員間のコミュニケーションも豊かになるなど、明るい職場づくり、楽しい職場づくりにつながります。

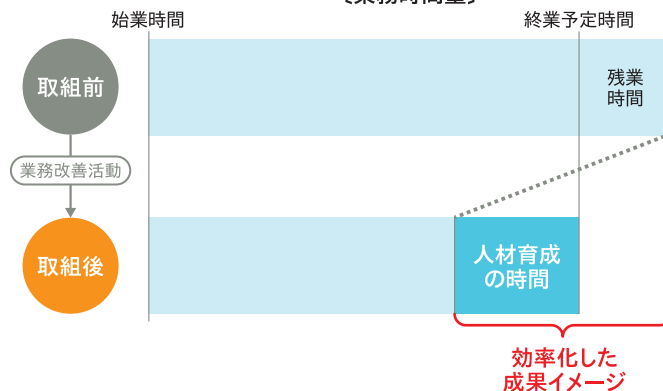
1 質の向上

【業務時間や内容の相対割合】



2 量的な効率化

【業務時間量】






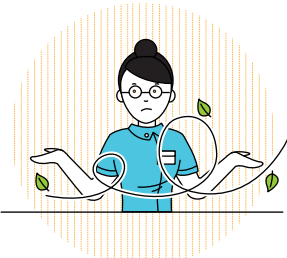






5Sとは…

5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底・繰り返しにより、組織の業務プロセスとして習慣化することが重要

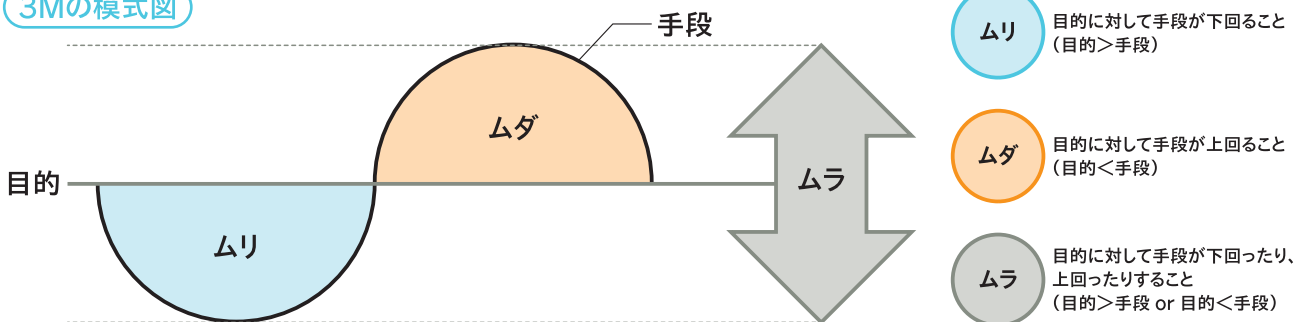
| 要素 | 概要 | 介護現場における事例 |
|----|--------------------------------|---|
| 整理 | 要るものと要らないものをはっきり分けて、要らないものを捨てる | 保存年限が超えている書類を捨てる |
| 整頓 | 三定(定置・定品・定量) 手元化(探す手間を省く) | 紙オムツを決まった棚に収納し(定置・定品)、棚には常に5個(定量)あるような状態を維持し、取り出しやすく配置する(手元化) |
| 清掃 | すぐ使えるように常に点検する | 転倒防止のために常に動線上をきれいにし、水滴などで滑らないようにする |
| 清潔 | 整理・整頓・清掃(3S)を維持する 清潔と不潔を分ける | 3Sが実行できているかチェックリストで確認する 使用済みオムツを素手で触らない |
| 躰 | 決められたことを、いつも正しく守る習慣をつける | 分からないことがあったとき、OJTの仕組みの中でトレーナーに尋ねることや手順書に立ち返る癖をつける |

3Mとは…

各要素の概要と介護現場における事例

| 要素 | 概念図 / 概要 | 介護現場における事例 |
|----|--|--|
| ムリ |  <p>設備や人材の心身への過度の負担</p> |  <p>キャリアの浅い職員がいきなり一人で夜勤になる</p>  <p>体重80kgの男性利用者のポータブル移乗を女性の介護職員1人で対応する</p> |
| ムダ |  <p>省力化できる業務</p> |  <p>利用者を自宅に送った後、忘れ物に気づき、もう一度自宅に届ける</p>  <p>バイタルなどの記録を何度も転記している</p> |
| ムラ |  <p>人・仕事量の負荷のばらつき</p> |  <p>手順通りに作業する職員と自己流で作業する職員、状態に応じて介助する職員がいる</p>  <p>曜日によって、夕食の食事介助の介護スタッフ数がばらつき、食事対応に差が生じる</p>  <p>介護記録の研修もなく、記載の仕方が職員によってマチマチで正確に情報共有がなされない</p> |

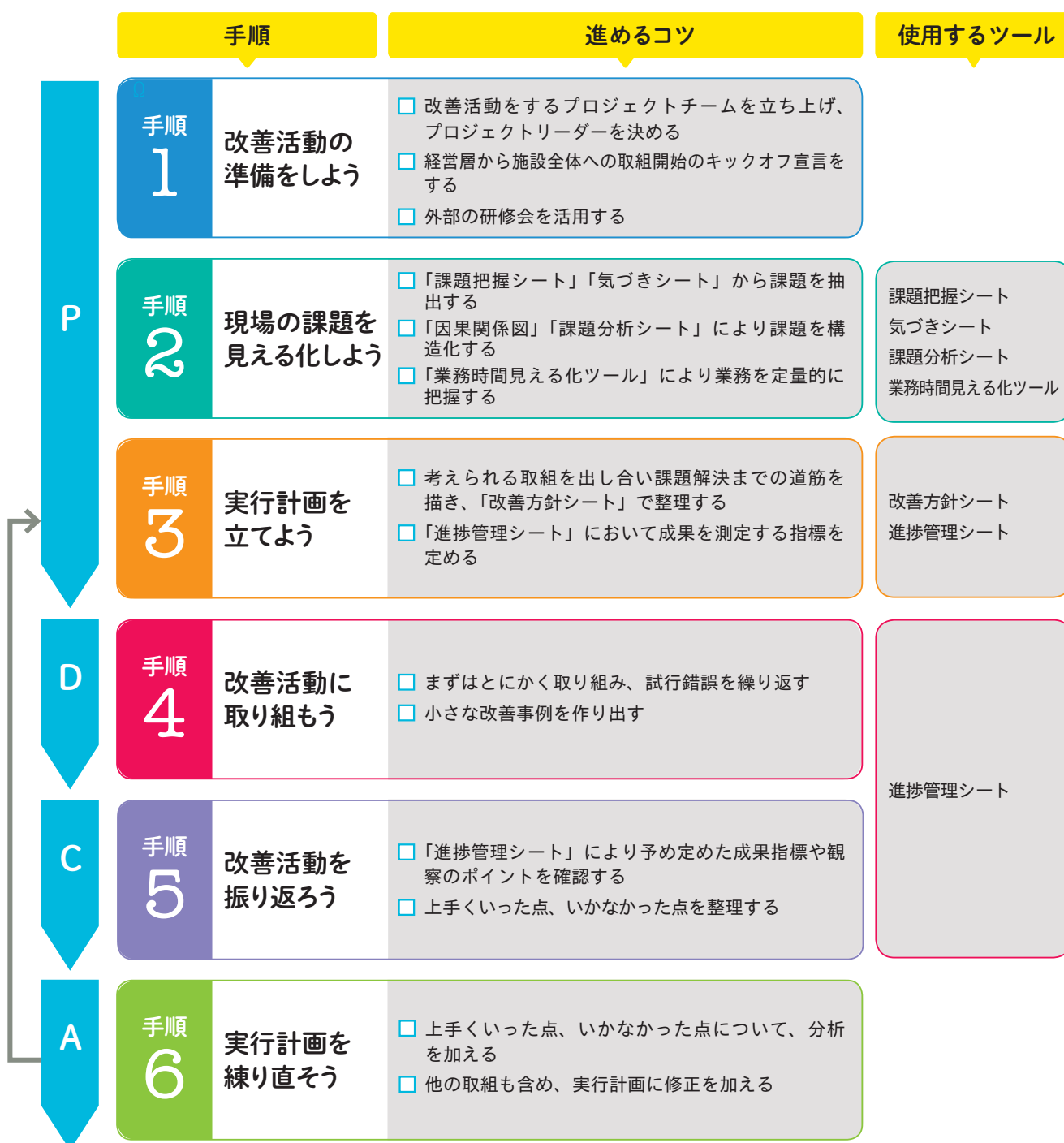
3Mの模式図



2 業務改善に向けた 改善活動の標準的なステップ

改善活動の手順とポイント

この章では、改善活動の標準的なステップを具体的なツールの活用方法も交えながら、より実践的に紹介します。Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(修正)を繰り返し行うことが、PDCAサイクルを回すことです。何度も繰り返しPDCAサイクルを回すことで、継続的に改善活動に取り組みましょう。是非、改善活動に取り組む際の参考にしてください。



改善活動の準備をしよう

進めるコツ

改善活動を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

プロジェクトチームの結成は短期集中型のプロジェクトを最後までやり切るためには必要不可欠です。プロジェクトメンバーは現場のマネジメント層および現場の中核人材を中心に、現状に問題意識を持ち、改善活動に前向きに取り組むことができる職員を選抜し、それぞれの位置づけや役割分担を明確にします。また、チームを組むことが難しい場合は、まず職員で集まり、それぞれの職員が考える課題を伝え合うことから始めましょう。

プロジェクトメンバー内の役割分担の例

プロジェクトオーナー：経営層、施設長等
プロジェクトリーダー：介護従事者層のリーダー、主任等
プロジェクトメンバー：介護従事者、ICT機器に慣れている職員等

経営層から施設全体への取組開始のキックオフ宣言をする

プロジェクトは経営層からマネジメント層、そして現場職員までがその目的を理解・納得したうえで、一枚岩となって取り組む必要があります。そのため、プロジェクトのキックオフにおいては、経営者から全職員にプロジェクトで目指すものを明確に伝えます。

経営層によるキックオフ宣言の例

「本日から10週間に渡って、職場環境の改善を目的に改善活動に取り組みます。そこで、このプロジェクトを中心となって推進してもらうプロジェクトメンバーを紹介します。プロジェクトメンバーを核として、全職員でこのプロジェクトを成功させ、残業を減らしましょう！」

外部の研修会を活用する

施設の中だけで活動に取り組む余裕がない場合には、外部の研修会に参加して視野を広げたり、コンサルタントなど第三者の力を借りて進めることもできます。

よくある
落とし穴

認識のズレで頓挫する

取り組む課題や期間、予算などのプロジェクトの範囲は、現場職員とマネジメント層との間で、入念に話し合しましょう。プロジェクトの途中

に、認識のズレが原因で、頓挫しないよう、事前の摺り合わせが重要です。また、プロジェクトが困難に直面した時は、施設内が一体となり取り組むことが必要です。現場だけ、経営層だけなどで情報共有するのではなく、常にお互いに「報告・連絡・相談」しながら進めましょう。

現場の課題を見える化しよう

進めるコツ

「課題把握シート」「気づきシート」から課題を抽出する

「課題把握シート」は31項目から構成されるチェックシートです。管理者向け、職員向けから構成され、時系列で施設・事業所の課題を観察したり、管理者と職員が考える課題認識の差を捉えることができます。現状分析を実施する際に活用してください。

「気づきシート」は日頃の業務を行っている際に感じた問題点に対し、自由に記述してください。

P16&
ツール集

「因果関係図」や「課題分析シート」により課題を構造化する

職場の課題を見える化するツール「因果関係図」の作り方と考察の仕方について、次頁で紹介いたします。

比較的簡単なプロセスで現状分析ができるので、現状分析を実施する際の参考としてください。

P16&
ツール集

「業務時間見える化ツール」により業務を定量的に把握する

職員の業務を定量的に把握することができるツールの一つに「業務時間調査」というツールがあります。

業務時間調査では、普段、誰がどのような業務にどの程度の時間をかけているかを見える化することで、より効率的な業務のラインを検討することができます。

P18&
ツール集

よくある
落とし穴

因果関係図を検証しない

作成した因果関係図は、可能な限り、業務時間調査などにより得られる定量的なデータから検証していくことが、極めて重要です。仮に、立て

た仮説が違っていたら「他の原因は何だろう」と別の仮説を立て検証することで職員が気づかなかった新たな問題点や原因が見えてきます。なお、データを検証するうえで、例えばケアの時間の長短だけをもって判断することなく、その内容を確認することが大切です。

因果関係図

課題の見える化ツール「因果関係図」の作り方

STEP 1

「気づきシート」はワークショップや研修など職員が集まるタイミングで活用しましょう。事前に全ての参加者にP 70の「気づきシート」を配り、現場の課題を「気づきシート」に書き出します。

STEP 2

参加者から集めた「気づきシート」に書かれた課題を要素に分け、付箋に転記します。「コミュニケーション不足」や「人手不足」などのキーワードだけでも構いません。

また、付箋（課題）はいつでも新たに増やしても構いません。

より多くの付箋を作りましょう。

STEP 3

作成した付箋の内容から大まかにグループ分けします。グループ名は自由に付けます。

例えば、「記録業務」「ケアでない間接的な業務」「人材育成」「コミュニケーション」など。

グルーピングすると、職員の課題意識がどの領域に集まっているかを把握しやすくなります。

STEP 4

付箋（課題）を「原因」「課題」「悪影響」に分けてホワイトボードに並べ、「原因」→「課題」→「悪影響」の順に矢印でつないでいきます。グループ分けの結果、重複が多かった課題、また、より広い領域に関係する課題から議論を始めると取り掛かりやすいでしょう。「悪影響」「課題」と考えられる付箋について、それはなぜ起こるのか、原因は何か、何度もなぜなぜを繰り返しながら、付箋を並べ直しましょう。ここでも必要に応じ新しい付箋を作りましょう。多くの場合、課題の原因や結果、悪影響は複雑に絡み合っています。1枚の付箋から複数の矢印が出たり入ったりしても構いません。どんどん矢印でつないでいきましょう。

STEP 5

因果関係図を作成すると様々な課題を俯瞰的に見ることが出来ます。実際の現場は複数の課題が複雑に絡み合っていることが分かります。しかし、複数の課題に同時に取り組むことは得策ではありません。課題に優先順位を付け、一つずつ丁寧に取り組んでいきましょう。

ワークショップや研修で抽出した「課題」への対策は、「まずは小さな改善（効果を感じやすいもの）から始める」「発生する頻度が高い」「影響が大きい」等といった観点から、直近で取り組む改善活動の優先順位を立てましょう。



▲ワークショップの風景

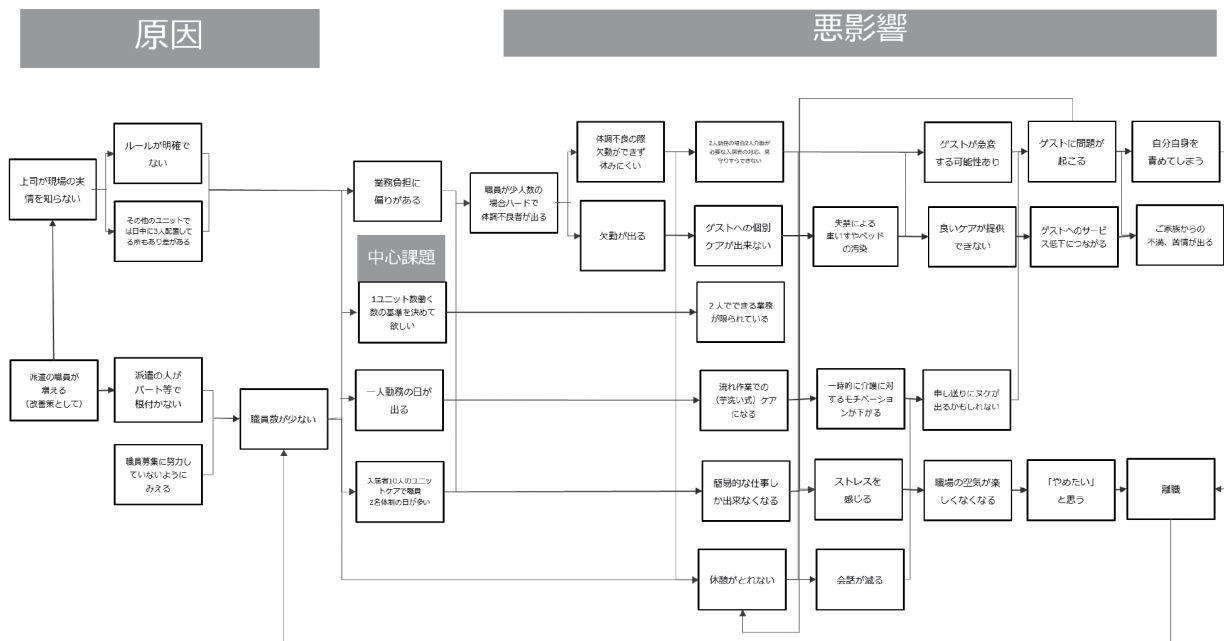


因果関係図がある程度形になったら、プロジェクトメンバーで考察してみましょう。まず、より多くの矢印の起点や終点になっている付箋に注目します。多くの矢印の起点や終点になっている付箋は、それだけ多くの結果や悪影響を中継しているため、課題解決に向けた

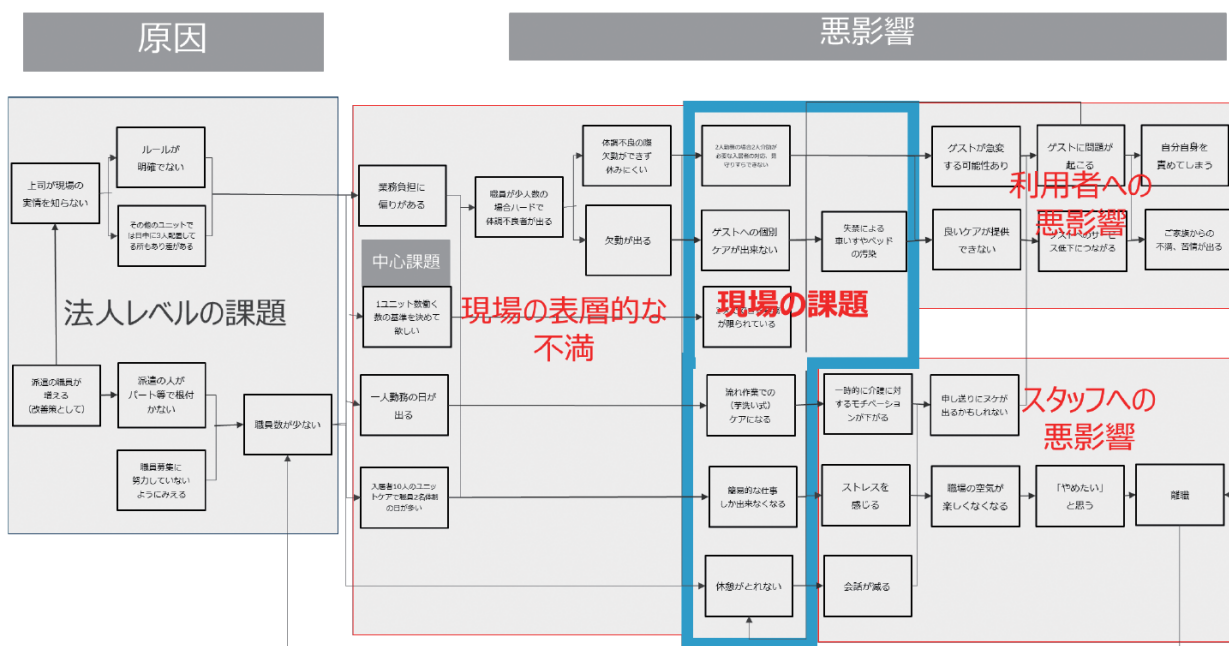
効果的な取組のヒントが得られる可能性が高いです。また、「原因」→「結果」→「悪影響」と整理していく中で、「悪影響」が別の「結果」の「原因」になっているなど、悪循環の構造が多く見られます。悪循環構造に対しては、どの矢印を断ち切ることが効果的か検討し、取組を考えると良いでしょう。

因果関係図の例

因果関係図の整理例 (STEP 4)



因果関係図の整理例 (STEP 5)



業務時間調査

課題の見える化ツール「業務時間調査」の作り方

STEP
1

まずは調査日を決め、職員に周知しましょう。調査の期間は1日（24時間）です。調査日に勤務する全ての職員（介護・看護職員以外の調理や事務の職員も含む）が対象になります。対象の職員にはこのP71の「業務時間調査票」とP72の「業務区分表」をコピーして渡しましょう。

STEP
2

調査日当日、対象の職員は残業を含め、勤務時間中、10分毎に業務区分を業務区分表から選び、業務時間調査票に記入します。（対象の職員はあらかじめ、業務区分表に目を通し、どのような業務区分があるか、ある程度把握しておくこと、調査をスムーズに実施することができます。）

STEP
3

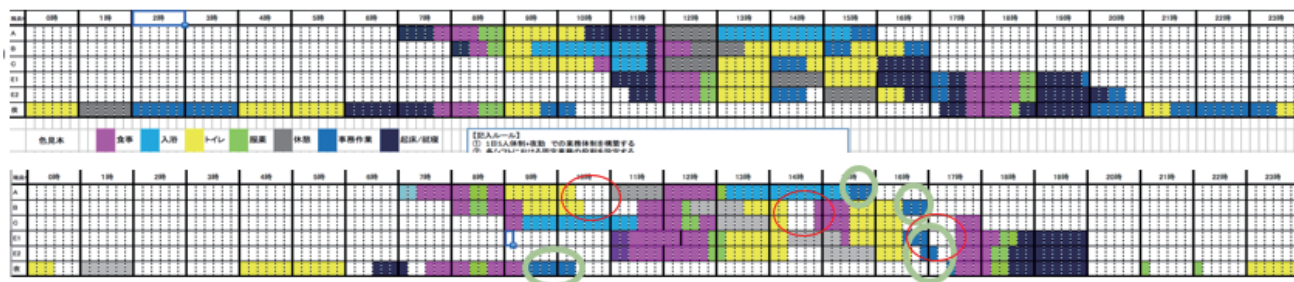
調査日後日、管理者は調査結果表に、対象の職員から提出された業務時間調査票に記載されている業務区分に従って、作業内容を記入します。

STEP
4

業務区分毎に色を決め、色鉛筆などで色塗りを行うことで業務時間調査結果が完成し、職員の時間毎での業務が一目で分かるようになります。

ツール集でご紹介する「業務時間見える化ツール」もご活用ください

業務時間調査結果表のイメージ



考察の仕方

業務時間調査結果が出たらプロジェクトメンバーで考察してみましょう。ここでも3Mの視点で分析することが有効です。以下に具体的な分析の視点を例示します。

- 夜勤帯にキャリアの浅い職員だけの体制になっていないか（ムリ）
- 職員が一斉に休憩を取ることで、残された職員に業務が集中していないか（ムリ）
- 時間帯毎に適性の職員が適正な数、勤務しているか（ムリ・ムダ）
- 各業務が適正な時間で実施されているか（ムダ・ムリ）
- 忘れ物等を利用者宅や施設に取りに戻っていないか（ムダ）
- 介護職員がケア専門業務以外の業務（清掃や送迎等）に時間を割いていないか（ムダ）
- 職員間で残業等の労働時間に偏りがいないか（ムラ・ムリ）

業務時間調査によりこれらの課題をあぶり出し、業務そのものの必要性や体制・分担を見直す（＝業務全体の流れを見直す）ことで、大幅な業務効率化が期待できます。

業務時間調査結果の分析例

以下に、作業分析前のスケジュールと、見直し後のスケジュールを示します。作業分析前は職員が一斉に休憩を取ることで、残された職員に業務が集中しているなどの、様々な課題が山積しています。業務時間調査により業務全体の流れが見え

る化され、課題が浮き彫りになります。

業務全体の流れを見直すポイントは「集約させる」「分散させる」「削る」の3つです。これらを実行することで、より効率的な業務全体の流れへと変えることができます。

●ある日のスケジュールのイメージ：業務全体の流れ見直し前

| | 11時 | | | 12時 | | 13時 | | |
|-----|------|----|------|-----|--|------|----|----|
| Aさん | 介助 | レク | 介助 | 休憩 | | 介助 | | |
| Bさん | レク | 介助 | レク | | | 介助 | レク | 介助 |
| Cさん | 介助 | | | | | レク | 介助 | レク |
| Dさん | 記録業務 | レク | 記録業務 | | | 記録業務 | | |
| Eさん | 電話対応 | | | | | 介助 | レク | 介助 |

各業務が散らばっており、業務の切り替えが多い

職員が一斉に休憩を取ることで、残された職員に業務が集中している

介護職員が専門業務以外の業務に時間を割いている

業務全体の流れを見直す

●ある日のスケジュールのイメージ：業務全体の流れ見直し後

| | 11時 | | 12時 | | 13時 | |
|-----|------|----|-----|----|------|----|
| Aさん | レク | 介助 | 休憩 | | 介助 | |
| Bさん | 休憩 | | 介助 | | レク | |
| Cさん | 介助 | | レク | 休憩 | | |
| Dさん | 記録業務 | レク | 休憩 | | 記録業務 | 介助 |
| Eさん | 電話対応 | レク | 介助 | | | |

視点①「集約させる」
各作業を行っている時間を集約し、各作業の実施時間を適正化する

視点②「分散させる」
休憩時間を分散させることで、特定の職員への業務の偏りを無くす

視点③「削る」
介護助手の活用やICT機器（タブレットやインカム）の活用などの業務改善の取組によって、介護職員が専門業務以外の業務にかかる時間を短縮する

実行計画を立てよう

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き、「改善方針シート」で整理する

因果関係図を参考に、課題解決に向けた道筋を設計します。具体的には、因果関係図や業務時間調査を踏まえ、解決すべき課題の優先順位と実際の取組を検討します。

「解決に向けた道筋を設計する」というと難しく聞こえるかもしれませんが、「改善方針シート」を活用することで課題に対して取り組む内容を整理できます。

ツール集

「進捗管理シート」において成果を測定する指標を定める

「改善方針シート」で取り組む改善活動を特定した後、その取り組み方法をより具体化するため「進捗管理シート」を作成します。

「進捗管理シート」により、検討した取組が上手くいったかどうかを検証することができます。測定できる指標を検討し、可能な限り数値化した目標を設定しましょう。

ツール集



課題を分析せず思い付く対策で考えてしまう

経験が豊富な職員ほど、課題に対する対策がすぐに思い付くものです。しかし、真っ先に思い付いた対策が最も効果的な対策とは限りません。もちろん経験が豊富な職員にアドバイスを求めること

は有効ですが、経験や感覚に頼り過ぎず、客観的な事実や定量的な評価に基づいて課題を分析したうえで、より多くの取り組み内容を検討することが重要です。

経験の浅い新人職員から、これまで考えもしなかったアイデアが飛び出すこともよくあります。

改善活動に取り組もう

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

ここで重要なのは「とにかくまずはやってみる」という姿勢です。実行段階は修正の連続です。まずやってみるといった行動を応援する工夫は大切です。例えば、判らないときや困ったときに相談できる担当者を決めておくなど、一歩踏み出せる仕組みは有効です。

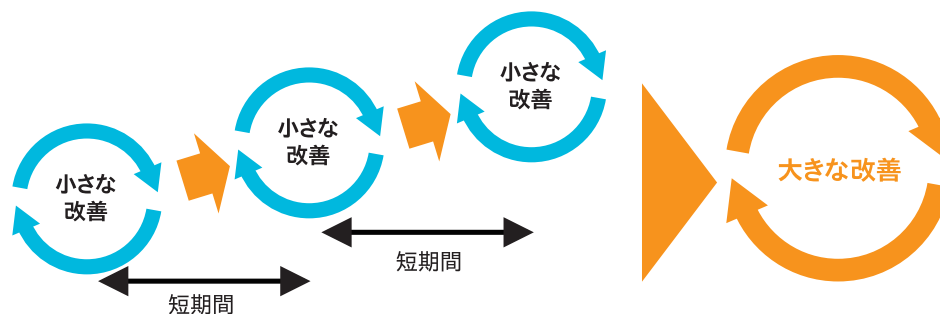
とにかくまずはやってみて、後は走りながら試行錯誤を繰り返しながら進めましょう。

小さな改善事例を作り出す

プロジェクトに対する現場のモチベーションをキープするためのコツとして、小さな改善事例を早期に創出することを意識しましょう。大きな改善は小さな改善の積み重ねから生まれます。どのように些細な改善であっても、改善事例を積極的に周知することで、他の職員の取組に対する心理的ハードルが下がり、新たなアイデアや工夫につながっていきます。

また、改善活動は、期限を設定し、限られた時間の中でPDCAを回しながら、小さな成功事例を作り出し、継続することが非常に重要です。

● 小さな改善を積み重ねるイメージ図



最初の計画にこだわらず、短期間で小さな改善を積み重ねましょう



よくある落とし穴 キックオフ宣言をしない

キックオフ直後から、全ての職員がプロジェクトチームに賛同し、積極的に取り組むことは非常にまれです。むしろ、変化に対する抵抗や不安の声が聞こえてくるのがほとんどです。そうした現場

の意見に丁寧に耳を傾け、今一度、実行計画を吟味し、修正すべきところは速やかに修正しましょう。利用者と接点がある現場の職員が納得し、自らの意識を変えなければ、どのように優れた計画であっても成果は期待できません。計画を実行に移す前には必ず、キックオフの機会を設けましょう。

改善活動を振り返ろう

進めるコツ

「進捗管理シート」により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

これまでの取組に対して、その成果を見える化するために効果測定を行います。具体的には「進捗管理シート」作成の際に検討した成果の指標を測定します。

現状分析の段階で実施した業務時間調査を再度実施することも効果的です。引き直した業務全体の流れが、実際にどの程度実行されているか検証すると同時に、新たな改善のポイントを検討することができます。

上手くいった点、いかなかった点を整理する

プロジェクトの進捗状況に関わらず、必ずプロジェクトの振り返りを行います。「手順3 実行計画を立てよう」で作成した「進捗管理シート」を用い、課題解決に向けた道筋を検証します。



改善活動の記録をとっていない

振り返りでは実行計画を立てたときには想定していなかったプロジェクト推進上の障壁や成果、職員のモチベーションやコミュニケーションの変化

など、目には見えない副次的な効果も含め整理、記録します。

この記録こそがまさに改善活動のノウハウとなり、今後の継続した改善活動や他ユニット等への横展開の基礎となります。

実行計画を練り直そう

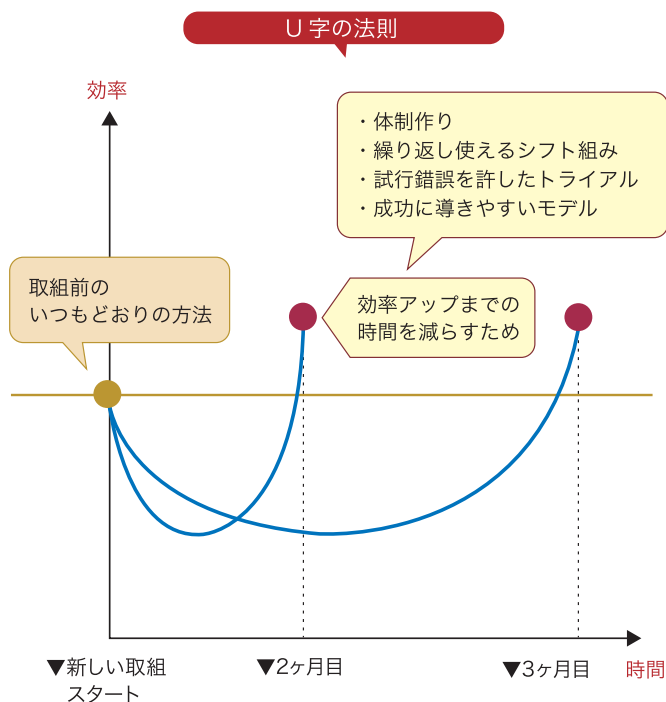
進めるコツ

上手くいった点、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

改善活動を振り返った結果や、「進捗管理シート」で描いた成果が得られなかった場合は、どこが計画とは違ったのか、より具体的に分析します。

そして、「改善方針シート」「進捗管理シート」立てた際に検討した他の取組も含め、再度、実行計画を練り直しましょう。



- ✓ 新しい取組には試行錯誤がつきもの。調整コストなどが発生して一時的に効率が低下することが自然と知っておくことが重要
- ✓ 継続的なマネジメントで効率アップ（業務改善）につながる



当初の実行計画に固執してしまう

実行計画通りの成果が得られなかったとしてもガツカリする必要はありません。

むしろ成果も失敗も想定していないことの方が実際は多いものです。

当所の実行計画にあまり固執することなく、実行計画を練り直しPDCAサイクルを回し続けることが大切です。