

令和4年度 厚生労働省老人保健健康増進等事業

介護事業所における生産性向上の
更なる普及促進に向けた調査研究事業

事業報告書

令和5年（2023年）3月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

エグゼクティブサマリ

■ 研究目的

介護サービスにおける生産性向上に資するガイドラインでは、「一人でも多くの利用者に質の高いケアを届ける」という介護現場の価値を重視し、介護サービスにおける生産性向上を「介護の価値を高めること」と定義している。介護現場の生産性向上の取組を今後さらに推進していくためには、自治体が国と連携しつつ、介護現場の経営者層や多様な関係者が一体となって地域全体で取組を推進していく必要がある。本事業では、生産性向上の取組を支援・普及する事業の進め方を自治体向けに取りまとめること、また介護サービス事業者の経営者層向けには、経営者層の視点から生産性向上に取り組むべき目的や取組を通じて得られる効果等を取りまとめることを目的として調査研究を行った。

■ 調査対象と方法

（１）自治体向け手引き書の作成に向けた調査

生産性向上に関する事業を実施・検討している 10 自治体に対し、ヒアリング調査を行った。また、4 か所で生産性向上の取組に関する内容の研修会を行った。

（２）経営者層向けリーフレットの作成に向けた調査

介護サービス事業所が抱える共通の課題についての机上調査を実施するとともに、過去に生産性向上の取組を実施した事業所と、取組に対する知見を有する有識者にヒアリング調査を行った。

■ 調査結果

（１）自治体向け手引き書の作成に向けた調査

自治体における生産性向上に資する事業等に関する調査の結果、多くの自治体では、セミナーや研修会の開催、もしくはモデル事業所の創出（コンサルタントによる取組の伴走支援）の 2 つを実施手法として、生産性向上に資する事業を実施していた。

（２）経営者層向けリーフレットの作成に向けた調査

介護業界の共通の課題は人材の確保であり、生産性向上の取組は人材確保に有効であること、さらに、生産性向上の取組で成果を上げるには経営者層の取組に対する支援が必要であることが分かった。

■ まとめ

（１）自治体向け手引き書の作成に向けた調査

自治体において生産性向上の取組に資する事業を推進する際のポイントを取りまとめた。また、セミナー・研修会と伴走支援によるモデル事業所の創出の 2 つの手法に焦点を当てて、具体的な事業設計の進め方について記載した。さらに、具体的な自治体の取組事例と公開されているツールの一覧を記載した。

（２）経営者層向けリーフレットの作成に向けた調査

未だ生産性向上の取組に疎遠な経営者層向けに、取組を行った事業所の経営者層の声を伝えた。また、自事業所で抱えている課題を解決する手段として生産性向上の取組を捉えてもらうための内容や、事例を通じて生産性向上の取組に関心を深めつつ、ガイドライン等の各種ツールへ誘導する内容を記載した。

目次

第1章 本事業の概要.....	1
第1節 事業概要.....	1
第1項 事業の背景と目的.....	1
第2項 事業の実施体制.....	2
第3項 実施概要.....	4
第2章 事業内容.....	5
第1節 自治体向け手引書の作成に向けた調査.....	5
第1項 調査の実施概要.....	5
第2項 調査結果.....	8
第3項 自治体向け手引書の作成.....	13
第2節 経営者層向けリーフレットの作成に向けた調査.....	15
第1項 調査の実施概要.....	15
第2項 調査結果.....	18
第3項 経営者層向けリーフレットの作成.....	25
第3章 まとめ.....	27
第1節 自治体において生産性向上に資する事業を推進するポイント.....	27
第2節 経営者層の視点から見た生産性向上の取組.....	29
参考資料.....	31
1. 自治体向けヒアリング調査結果.....	31
2. 経営者層向けヒアリング調査結果.....	60

第1章 本事業の概要

第1節 事業概要

第1項 事業の背景と目的

介護現場の生産性向上の取組については、これまで厚生労働省において生産性向上ガイドラインや生産性向上の取組を支援・促進する手引きの普及啓発、好事例の横展開等を通じて推進を図ってきたところである。しかしながら、今後、介護現場においてさらに生産性向上の取組を促進するにあたっては、国の施策や、介護サービス事業所のみの自助努力だけでなく、発信力のあるモデル事業所を地域で育成し、周辺に取組を伝播させていくことが重要である。そのため、自治体が主導し、介護現場の経営者層や多様な関係者と一体となって地域全体で取組を推進していく必要がある。

このような背景から、本事業では、自治体において介護分野における生産性向上の取組を支援・普及する事業の進め方について取りまとめることを目的とした。また、介護サービス事業所において生産性向上の取組を推進するためには、決定権を持つ法人経営者層の判断が必要不可欠である。経営者層が、生産性向上の取組に関心を持つために必要な要素を調査し、法人として取り組むべきポイントや生産性向上の取組を行う事で得られた効果を取りまとめることを目的とした。

第2項 事業の実施体制

本事業では有識者から構成される調査検討委員会を設置し、事業報告書の設計や事例の取りまとめについての検討を行った。

調査検討委員会 構成委員

図表 1 調査検討委員会 構成員

(敬称略、委員長を除いて五十音順、○：委員長)

氏名	所属
○ 松原 由美	早稲田大学 人間科学学術院 教授
浅野 優歩	山形市 福祉推進部長
浦山 絵里	ひとつくり工房 esuco (ゑすこ) 代表
及川 ゆりこ	公益社団法人日本介護福祉士会 会長
鎌田 大啓	株式会社 TRAPE 代表取締役
小泉 卓也	一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 副理事長
鈴木 健太	社会福祉法人友愛十字会 砧ホーム 施設長
田畑 司	兵庫県福祉部高齢政策課 課長
内藤 佳津雄	日本大学 文理学部 教授
中井 孝之	一般社団法人シルバーサービス振興会 常務理事
室井 勝一郎	一般社団法人日本在宅介護協会 理事
森岡 豊	公益社団法人全国老人福祉施設協議会 介護保険事業等経営委員会 特別養護老人ホーム部会 副部会長
米満 淑恵 脇田 伸一	社会福祉法人寿量会 理事長 社会福祉法人寿量会 ICT事業推進室 室長

オブザーバー

図表 2 オブザーバー

(敬称略、五十音順)

氏名	所属・役職
秋山 仁	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 室長補佐
石内 喜隆	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 介護業務改革推進官
小河 佑樹	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 主査
斎藤 明哲	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 生産性向上推進官
佐々木 憲太	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 介護ロボット政策調整官
須賀 祐太	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 主査
長倉 寿子	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護ロボット開発・普及推進室 室長補佐
東 好宣	厚生労働省老健局高齢者支援課 介護業務効率化・生産性向上推進室 室長補佐

事務局担当者

図表 3 事務局担当者

氏名	所属・役職
足立 圭司	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 アソシエイトパートナー
山崎 智美	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 マネージャー
小松 夢希子	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 シニアコンサルタント
川北 篤史	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 コンサルタント

第3項 実施概要

調査検討委員会の開催日及び議題は、以下の通りであった。

開催日及び議題

図表 4 調査検討会の開催日及び議題

回	開催日	議題
第1回	令和4年8月23日	1.ご挨拶、委員長のご紹介 2.事業概要のご説明 3.閉会の挨拶
第2回	令和4年10月28日	1.ご挨拶 2.「生産性向上関連ツールを活かした事業立案に関する手引き（仮称）」の作成について 3.「生産性向上の取組のリーフレット」の作成について 4.事務連絡
第3回	令和5年1月24日	1.開会のご挨拶 2.自治体向け成果物について 3.経営者層向け成果物について 4.報告書のまとめについて 5.閉会のご挨拶

第2章 事業内容

第1節 自治体向け手引書の作成に向けた調査

第1項 調査の実施概要

自治体が、生産性向上に関連する事業を推進するにあたり、自治体における事業の進め方のポイントを示す手引書を作成するため、自治体に対するヒアリング調査および生産性向上の取組に関する研修会を実施した。

1. 自治体向けヒアリング

(1) 調査目的

自治体においてどのような生産性向上に関する事業がなされているか、また事業の内容や進め方はどのようなものか、幅広く調査し実施状況を把握することを目的とした。

(2) 対象

(対象)

生産性向上に関する事業を実施・検討している10自治体

(抽出方法)

デスクトップ調査や過年度の調査等の結果から、実際に介護分野における生産性向上の取組に資する事業を行っていることが明らかになった自治体等を選定した。上記のうち、静岡市、青森県、東京都、山形市（以下、「事例掲載の自治体」という）は、本事業の成果物である「生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方」に事例として掲載するため、複数回に分けてヒアリング調査を行った。

(3) 調査手法

オンライン会議を用いた（必要に応じて、メールによる書面調査を追加で実施した）。

(4) 実施期間

令和4年9月から令和5年3月

(5) ヒアリング設問

自治体向けヒアリング調査では、自治体における施策の流れのうち、主に企画・設計、実施、評価の3つについて次の設問について聴き取りを行った。

① 企画・設計

- a. 事業の概要（目的・背景・事業内容）
- b. 事業の実施手法（例：セミナー事業、伴走支援事業 等）
- c. 事業の実施手法を選定した理由（例：なぜモデル事業ではなくセミナーにしたか）
- d. 予算額・予算をどのように組んだか（金額の内訳、見積もり入手の有無 等）
- e. 企画段階での実施事項
- f. 企画のスケジュール（準備に必要とした期間）
- g. 市町村・関係団体、第三者機関等との連携・活用状況（決定要因や依頼内容、タイミング）
- h. 規模感
- i. 直面した課題と解決方法

② 実施

- a. 活用したツール（テキスト等）やツールの活用状況
（第三者機関等を活用した場合）講師やコンサルタント
- b. 事業実施にあたり直面した課題と解決方法
- c. 事業の実施スケジュール
- d. 実施後のフォローアップの有無や手法、内容

③ 評価

- a. 事業評価の指標
- b. 事業の成果や事業所からの反応
- c. 事業の今後の課題
- d. 次年度以降の企画や計画（実施する場合、過年度との違いや特徴等）

2. 介護分野における生産性向上の取組に関する研修会の実施および取材

(1) 調査目的

「生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方」に掲載する研修会の事例を得ること。

(2) 対象

介護サービス事業所及び有識者等

(3) 調査手法

オンライン会議および対面形式を用いた。

(4) 実施期間

令和4年12月から令和5年3月

(5) 回数

計4回

第2項 調査結果

1. 自治体向けヒアリング

自治体向けヒアリング調査結果では、主に次のような回答が得られた。ここでは、特にポイントとなると考えられるものを抜粋・まとめて記載する。なお、詳細な回答については末尾の参考資料および「生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方」に掲載の事例をご参照いただきたい。

① 企画・設計

a. 事業の概要

- ・ 多くの自治体が、介護現場の人材不足や働きやすい職場環境づくりを目指すことを背景として、事業を実施していた。

b. 事業の実施手法

- ・ 生産性向上に資する事業の実施手法は、多くの自治体でセミナーや研修会（ワークショップ）の開催、もしくはモデル事業所の創出（コンサルタントによる事業所の取組の伴走支援）が中心である。

c. 事業の実施手法を選定した理由

- ・ セミナー・研修会は、人材不足への対応から、介護現場の業務改善を支援する取組が必要であると考え、生産性向上の取組を普及させるため、という理由が挙げられた。
- ・ モデル事業所の創出では、横展開のためのモデル事業所を創出するため、という理由が挙げられた。

d. 予算額・予算をどのように組んだか

- ・ 市町村では、内閣府の地方創生推進交付金を活用している例があった。

e. 企画段階での実施事項

- ・ 実証に十分な時間を確保するために、事業実施の前年度にあらかじめモデル事業所を決めておくなどの工夫が行われていた。
- ・ ターゲットの設定を明確に行い、他事業との連動性や相乗効果を検討しながら事業の準備を進める例があった。

f. 企画のスケジュール（準備に必要とした時間）

- ・ 企画のスケジュールは自治体によってさまざまであるが、前年度にできるだけ準備を進めておく工夫をしている例があった。

g. 市町村・関係団体、第三者機関等との連携・活用状況

- ・ 市町村との連携は、あまり行われていなかった。第三者機関等との連携においては、特に委託先のコンサルティング会社との綿密な打合せや進捗状況のこまめな共有を行っている例があった。

h. 規模感

- ・ （規模感は、自治体の人口規模等によって大きく左右されると考えられるため、割愛）

i. 直面した課題と解決方法

- ・ セミナー・研修会について、動画配信によるセミナーでは、情報が一方通行になりやすいため、どのように受講者に気づきを与えられるか、限られた時間内でどのように生産性向上の取組内容を伝えられるか、セミナーの設計に課題を感じている自治体があった。セミナーの構成のみならず、事業の方向性や思いを事業の委託先と重ねて協議することで、視聴者が「自分たちも取り組めそう」と感じてもらえるような内容に磨くことで解決していた。
- ・ モデル事業所の創出では、来年度以降、自治体におけるモデルとなる事業所には、事業終了後も主体的に生産性向上の取組を実施してもらいたく、そのためにはどのような事業設計にすればよいか検討する必要がある、といった課題を抱える自治体があった。本課題に対して、事業に参加する事業所を募集する際に、（継続して）業務改善を実施するためには組織的な支援が必要であることを記載して募集を行うといった工夫をしていた。

② 実施

- a. 活用したツール（テキスト等）やツールの活用状況、（第三者機関等を活用した場合）講師やコンサルタント
 - ・ 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が多く挙げた。
 - ・ 第三者機関等の活用について、モデル事業所の創出では、民間企業や介護関係団体に事業所の伴走支援を依頼している例があった。

- b. 事業実施にあたり直面した課題と解決方法
 - ・ セミナー・研修会では、生産性向上の取組に関する理解や、取組方法が現場に十分に浸透していない中で、多くの事業所にセミナーに参加してもらうにはどのようにすればよいか悩んだ自治体では、セミナーを介護関連の協議会と共同開催という形式をとることで、事業所が参加しやすい環境を整えるという手法で解決していた。
 - ・ モデル事業所の創出では、当初予定していた計画に応募事業所数が満たなかったという課題があがった。このような場合、法人宛てに直接、事業の案内を郵送することや、業界団体等に協力を仰ぐことで、参加事業所数を集める工夫が見られた。

- c. 事業の実施スケジュール
 - ・ セミナー・研修会では、講義内容を1回のセミナーにまとめて実施する場合と、複数回に分けて実施する場合が見られた。
 - ・ モデル事業所の創出では、多くの自治体が事業所の取組期間を半年以内で確保していた。

- d. 実施後のフォローアップの有無や手法、内容
 - ・ 伴走支援を受ける（モデル事業所の創出事業に参加する）には、セミナーを視聴することを条件とすることや、セミナーの次のステップとして認証等を位置づけている例があった。

③ 評価

a. 事業評価の指標

- ・ 事業の参加者に対して行ったアンケート回答を詳細に分析して次年度以降の事業に活かしている、という意見があった。

b. 事業の成果や事業所からの反応

- ・ セミナー・研修会では、実際に取り組んだ事業所の具体的な話を聞くことができてよかった、サービス種別が同じ事例を見られて良かった、といった声が挙がった。
- ・ モデル事業所の創出では、「コンサルタントによる伴走支援を実施する事業に申し込んだ際は、管理者層が相談の場に入らず現場に任せきりだったものの、途中から管理者層が支援の場に入り、対話を行う中で、職員が前向きな姿勢になっていった。そして、「積極的に改善提案をすることや、笑顔が出て改善活動を楽しむようになった」という声が挙がった。

c. 事業の今後の課題

- ・ セミナー・研修会では、事業所から「(セミナーの内容は理解できても) 実際に取り組の継続が難しい」という声があったため、セミナーを視聴した事業所が円滑に活動を開始できるよう、どのような仕掛けをするか検討していきたいという意見があった。

d. 次年度以降の企画や計画（実施する場合、過年度との違いや特徴等）

- ・ 生産性向上に資する事業として、デジタル化や介護助手の導入に向けた業務の切り分けを事業所からの要望があれば実施していきたいと考えている、といった意見があった。

2. 研修会の実施

それぞれの研修会の実施概要は次の通りであった。

図表 5 研修会の実施概要

実施時期（演者）	セミナー・研修会の対象	カリキュラムの概要
令和4年12月 （弊社）	A 県の事業者協議会に所属する事業所に対する研修会	・ 介護現場における生産性向上に関する政策動向と進め方、考え方 ・ 介護ロボット・ICT の導入活用 ・ 生産性向上の取組に活用できるツールの紹介 ・ 介護助手の導入活用
令和4年2月 （弊社）	介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォーム事業 ¹ （以下、プラットフォーム事業という）の相談窓口Bにおける介護ロボット・ICTに関する有識者等	・ 生産性向上が求められる背景、基本的な考え方 ・ 国の政策動向 ・ 生産性向上の考え方における介護ロボット導入活用の位置づけ ・ 意見交換等
令和4年2月（民間コンサルティング会社、介護ロボットを導入した事業所）	プラットフォーム事業の相談窓口Cにおいて、コンサルタントから介護ロボットの導入に関する支援を受けた事業所	・ 生産性向上が求められる背景、基本的な考え方、進め方 ・ 生産性向上の考え方における介護ロボット導入活用の位置づけ ・ 介護ロボットの導入を行った施設の取組発表 ・ 横展開に向けた取組モデル解説、質疑応答
令和4年3月 （弊社）	D 市における生産性向上の取組に関心のある事業所	・ 生産性向上が求められる背景 ・ 生産性向上の取組の成果と意義 ・ 生産性向上の取組の進め方 ・ 生産性向上の7つの取組 ・ 介護ロボット・ICT の活用 ・ 各種ツールのご紹介

¹ 令和4年度厚生労働省委託事業「介護ロボットの開発・実証・普及のプラットフォーム事業」では、介護サービス事業所や開発企業を対象に、介護ロボットに関する幅広い相談を受け付ける相談窓口を設置している。

第3項 自治体向け手引書の作成

自治体に対するヒアリング調査と研修会の実施結果を踏まえ、自治体向け手引書として「生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方」を作成した。概要は次のとおりである。

図表 6 「生産性向上の支援・普及に資する事業の進め方」の概要

目的	自治体における生産性向上の事業の立案・施策の実施に必要な準備や実施事項における留意点等を掲載し、自治体担当者が事業を立案する際に参考としていただくこと。
対象者	自治体（都道府県に加え、市区町村を対象とする）における生産性向上関連事業の担当者。 例えば、生産性向上関連事業を企画するにあたりどのような事業パターンやツールがあるか知りたい、自治体の現状に合わせた事業の立て付け方の事例等を知りたい担当者を想定している。

手引書の概要は次のとおりである。

1. この手引書の位置づけ

自治体における生産性向上に資する事業の立案・実施に必要な準備を行う際に、読者の方が、次の2つを達成できることを目的とした。

- ① 生産性向上に資する事業を遂行する際の進め方や、留意点を理解できる。
- ② 生産性向上の取組に役立つツールを知り、事業の中でも活用できる。

また、本手引書は、生産性向上に資する事業の担当者を想定した。

2. 生産性向上に資する事業を推進するポイント

地域の介護サービス事業所において、生産性向上に資する事業を推進し、生産性向上の取組を広く普及するためには、事業の実施手法や形態に関わらず、次の5つの事項が重要であると感がられたため、それぞれについて詳細な解説を加えた。

- ① 介護サービスにおける生産性向上の考え方」を事業所に伝えること。
- ② 事業実施に向けた情報収集を行うこと。
- ③ 事業効果を高めるための工夫を行うこと。
- ④ 地域の団体や外部の事業者と連携すること。
- ⑤ 事業成果の横展開を行うこと。

3. 主な事業の実施手法と具体的な事業設計の進め方の例

本事業の調査を通じて、現在、多くの自治体では、介護サービスにおける生産性向上に資する事業を実施する際、主に、セミナー・研修会もしくは伴走支援によるモデル事業所の創出の2つの手法を用いていることが明らかになった。これらの他にも生産性向上の取組の普及に資する事業の実施手法は様々に考えられるが、本手引書では、これら2つの実施手法に焦点を当てることとした。

また、本手引書では、セミナー・研修会に係る事業および伴走支援によるモデル事業所の創出に係る事業のそれぞれについて、事業の遂行段階を、企画・設計、実施、評価の3つに分け、事業の進め方、主な検討事項や想定される課題等の実施事項を、具体的な例を用いて紹介した。

4. 事例

静岡市、青森県、東京都、山形市の4自治体に対して行ったヒアリング調査を基に、それぞれの自治体の取組内容を紹介した。

5. 公開されているツール

厚生労働省のホームページに掲載されている、介護分野における生産性向上の取組に関する資料を紹介した。

第2節 経営者層向けリーフレットの作成に向けた調査

介護サービス事業所を運営する経営者層へ、経営の観点（経営課題の解決としての生産性向上）から生産性向上に取り組む必要性を伝えることを目的としたリーフレットを作成した。

本リーフレットの位置づけとしては、経営者層に生産性向上のガイドラインを手にとって頂き、生産性向上の取組の入り口となることを狙いとした。

第1項 調査の実施概要

1. 机上調査

（1） 調査目的

リーフレットへの掲載及び既述の参考資料として、介護サービス事業所を運営している法人経営者層が共通して感じる課題と、その原因となる指標を把握することを目的とした。

（2） 調査対象

机上調査の対象として、下記報告書等を参考とした。

- ・ 令和3年度老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）
介護施設における生産性向上の取組に関するモデル研究事業報告書（日本能率研究所）
- ・ 令和2年度介護事業経営実態調査結果（厚生労働省）
- ・ 令和3年度介護労働実態調査（公益財団法人介護労働安定センター）
- ・ 職業安定業務統計（厚生労働省）

（3） 主な調査項目

調査検討委員会での委員からの指摘事項等を踏まえ、下記の項目について確認を行った。

- ・ 介護サービス事業所が抱える共通の課題
- ・ 経営者層が生産性向上の取組を行う際のきっかけ
- ・ 経営者層に共通して求められる取組のポイント
- ・ 課題解決に向けた取組を進めるために重要なポイント

2. 既に生産性向上の取組を行っている介護サービス事業所および有識者へのヒアリング調査

(1) 調査目的

既に生産性向上の取組を行った介護サービス事業所の経営者層がどのような課題意識をもって取り組みを行い、どのような成果を実感しているのか把握することを目的とした。

(2) 調査対象

- ①生産性向上の取組を行った介護サービス事業所の経営者層・管理者層
- ②生産性向上の取組に関わっている有識者

(3) 抽出方法

介護サービス事業所については過去の報告書等から、実際に介護分野における生産性向上の取組に行っていた事業所のうち、経営者層・管理者層の積極的な関与が見られた事例から選定を行った。
有識者については、本事業の調査検討委員会の委員から選定を行った。

(4) 調査手法

オンライン会議（必要に応じて、メールによる書面調査を追加で実施した）。

(5) 実施期間

令和5年1月から令和5年3月

(6) 実施先

- ①生産性向上の取組を行った介護事業所の経営者層・管理者層

- i. 老人福祉施設【施設系】

- ・ 特別養護老人ホームささづ苑（富山県）
 - ・ 特別養護老人ホーム杏樹苑爽風館（埼玉県）

- ii. 居宅介護支援事業所【居宅系】

- ・ りんごの里福寿園居宅介護支援センター（秋田県）
 - ・ ケアプランハウスクッキー（大阪府）

- iii. 看護小規模多機能型居宅介護【医療系】

- ・ ひまわりの里・蔵前（大阪府）

- ②生産性向上の取組に関わっている有識者

- ・ 鎌田 大啓 委員（株式会社 TRAPE 代表取締役）
 - ・ 小泉 卓也 委員（一般社団法人『民間事業者の質を高める』全国介護事業者協議会 副理事長）

(7) ヒアリング調査における主な設問

下記の設問についてヒアリングを行った。

① 介護サービス事業所へのヒアリング事項

1. 経営者層が抱える課題について

- a. どのようなきっかけがあって、生産性向上関連事業に取り組んだのか。
- b. 生産性向上の取組とはなにか、すぐに理解できたか。
- c. 生産性向上に取り組んだ際の課題は何だったか。(課題意識)
サービスの質の確保や人材不足といった課題は抱えていたか。
- d. 生産性向上関連事業やその他の経営に関する情報は自主的に収集しているか。
また、どういった情報源を活用しているか。

2. 現場の抱える課題について(経営者層目線から)

- a. 現場で負担になっている業務はどういったものか。
例えば新しく発生する業務(LIFE への対応)などはどの程度負担になっているか。
また、経営者層としてどのように調整しているか。
- b. それらの課題をどうやって解決したか

3. 生産性向上の取組について

- a. 現場の職員に具体的に取組を理解してもらうために、経営者層としてどのような働きかけを行ったか。(コミュニケーションや権限の委任等)
- b. 現場のモチベーションが下がった際等、困難な状況に直面した時、経営者層としてどのように現場を鼓舞したか。
- c. 具体的に取り組んだ内容はどのようなものか。
- d. 実際に取り組んでみて、どのように職員が変化したか。
- e. 経営者層目線で考える、生産性向上に取り組む意義は何か。

② 有識者へのヒアリング事項

- a. 経営者層に取組の必要性を伝えるために引用すべき客観的指標
- b. 経営者層向けリーフレットの掲載内容についての意見

第2項 調査結果

1. 机上調査

(1) 介護業界が抱える共通の課題

介護業界における有効求人倍率は他業界と比べ非常に高い水準で推移している。介護分野で就業している労働者人口は他分野と比べても増加しているが、少子高齢化が続くことが予想される人口動態からも今後も引き続き介護人材の確保は困難な状況が続くことが明らかとなった。

(2) 介護の質の向上を図ることが経営者層に共通して求められる取組であること

介護サービス事業所が生産性向上に取り組んだきっかけで「介護の質の向上」が最も多い回答となっていることから、介護の質の向上を目的として取り上げる必要性があることが明らかとなった。

(3) 課題解決に向けた取組を進めるためには、経営者層がリーダーシップを発揮し、現場の課題を理解することが重要であること

介護サービス事業所を退職した理由について「人間関係」が最も多い回答となっている。既存の介護職員の離職を防ぐには職場内における円滑なコミュニケーションが重要であると考えられる。

図表 7 机上調査の結果

参照した文献	文献の概要	経営者層に伝えたいこと
- 令和2年度介護事業経営実態調査結果 - 令和3年度介護労働実態調査（公益財団法人介護労働安定センター） - 職業安定業務統計（厚生労働省）	- 事業所数の増加 - 利用率（稼働率）の低下 - 人件費率の増大 - 常勤換算職員数の減少	介護事業所の経営者層が抱える最も深刻な課題は、介護業界全体の課題と同様、人材の確保である。
令和3年度介護施設における生産性向上の取組に関するモデル研究事業調査報告書	- 生産性向上の取組を行うきっかけ - 介護の質の向上 - 生産性向上の取組を進めるにあたり重要なこと - 経営者層のリーダーシップ - 職員の意識を合わせる	- 介護の質の向上を図ることが経営者層に共通して求められる取組である。 - 課題解決に向けた取組を進めるためには、経営者層がリーダーシップを発揮し、現場の課題を理解することが重要である。
- 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（改訂版） - 介護現場の生産性向上の取組を支援・促進する手引き	取り上げた課題を解決するために生産性向上のガイドライン及び手引きを紹介する。	経営者層が改善活動の取組を行う際に参考となるようツールの掲載HPを示す。

2. 既に生産性向上の取組を行っている事業所および有識者へのヒアリング調査

(1) 既に生産性向上の取組を行っている事業所へのヒアリング調査

1. 特別養護老人ホームささづ苑（富山県）

- ・ 法人名： 社会福祉法人宣長康久会
- ・ 種別： 老人福祉施設（特別養護老人ホーム）
- ・ HP： <https://www.sasazuen.or.jp/sasaduen>

図表 8 ヒアリング内容（特別養護老人ホームささづ苑）

ヒアリング内容	回答
事業所が抱えていた課題意識や取組の背景	・ 事業所の課題として介護記録に時間を要している事が挙げられた。 ・ 介護業界は総収入に占める人件費の割合が3分の2と非常に高い業種で、生産性を上げなければ今後、生き残っていけないという危機感があった。
実施した生産性向上の取組の概要	・ 効率化を図るために音声入力による介護記録ソフトへの入力に切り替えを行った。 ・ 改善取組のためのプロジェクト会議を立ち上げ、機器導入を主導した。法人内の他事業所からも参加してもらい、成功事例は他事業所にも共有している。 ・ 改善提案が積極的に生まれるように、取組当初は職員へ現場の課題とそれに対する改善提案の提出を義務付けていた。現在は職員から自発的に改善提案が生まれている。
生産性向上の取組を行った効果	・ 記録に要する時間を1/2に削減しながら記録の文字量は2倍に増加した。それにより効率的・効果的に情報共有が行えるようになった。 ・ テクノロジーの導入を進めたことで先進的な介護施設というイメージが地域に定着し、それまで1～2名だった新卒の採用が7～8名と大きく増加した。 ・ 改善提案が実行されることで提案を行った職員のモチベーションが向上し、さらなる改善提案に繋がった。

2. 特別養護老人ホーム杏樹苑爽風館（埼玉県）

- ・ 法人名： 社会福祉法人杏樹会
- ・ 種別： 老人福祉施設（特別養護老人ホーム）
- ・ HP： <https://anjyukai.or.jp/sf/>

図表 9 ヒアリング内容（特別養護老人ホーム杏樹苑爽風館）

ヒアリング内容	回答
事業所が抱えていた課題意識や取組の背景	・ 利用者からのナースコールへの対応が頻回になっており、対応する若手職員に対し心理的にも身体的にも負担が掛かっていた。
実施した生産性向上の取組の概要	・ 見守りセンサーの導入と合わせて多職種協働でアクションプラン（手順書）を作成し科学的根拠に基づいた行動を取り決めた。 ・ 若手職員がアクションプランにそって、全ての職種に研修会を実施し、情報共有・我が事化・定着を進めた。 ・ 現場がやってみたい取組を経営者層が後押しした方が上手くいくと考え、現場の取組の後押しを行った。
生産性向上の取組を行った効果	・ 見守りセンサーの導入とアクションプランに沿った対応を行うようルールを整備することで職員の心理的・身体的負担が軽減された。 ・ 若手職員の人材育成に寄与し、若手が率先して動く姿はベテランのスタッフにも好影響をもたらし活気が生まれた。 ・ 若手職員の心理的・身体的な負担の軽減と合わせて提供するサービス内容の標準化を図ることが出来た。

3. りんごの里福寿園居宅介護支援センター（秋田県）

- ・ 法人名： 社会福祉法人横手福寿会
- ・ 種別： 居宅介護支援事業所
- ・ HP： <https://yokote-fukuzyukai.jp/>

図表 10 ヒアリング内容（りんごの里福寿園居宅介護支援センター）

ヒアリング内容	回答
事業所が抱えていた課題意識や取組の背景	・ 個々の職員の業務の手順がバラバラであることから他の職員がフォローに入りづらく、休みが取りづらい環境になっていた。
実施した生産性向上の取組の概要	・ 全員で業務マニュアルを作成しこれまでバラバラだった業務の手順や記録の標準化を行った。 ・ 日々の記録のタイミングや業務スケジュールの共有をルール化した。 ・ 職員が育児や親の介護等の家族との生活を優先できるよう、勤務希望の把握や有給を取得しやすい体制を整備した。
生産性向上の取組を行った効果	・ マニュアルやルールに沿って業務が行われ、スケジュールも共有されていることで本来の担当ではない職員でも職員がフォローに入れるようになり、休みを取りやすくなった。 ・ 残業時間が 30 時間以上減少し、有休取得率も 2 倍以上になって職員が家族との生活を優先できるようになった。 ・ 特定事業所加算Ⅰが取れているので経営は安定しており、業務改善で利用者と接する時間が増え口コミからの新規利用者が増加した。

4. ケアプランハウスクッキー（大阪府）

- ・ 法人名： 合資会社プレゼンス
- ・ 種別： 居宅介護支援事業所

図表 11 ヒアリング内容（ケアプランハウスクッキー）

ヒアリング内容	回答
事業所が抱えていた課題意識や取組の背景	・ とにかく忙しい状況で、職員は業務が溜まっていく事や想定通りに業務を進められない事に対して心理的に不安を感じていた。 ・ 解決しなければならない課題に対して誰かひとりではなく、皆で考えるように意識を変えていった。
実施した生産性向上の取組の概要	・ 業務マニュアルを作成して記録の手順や訪問を行う基準から書類の整理の方法等をルール化することで、必要に応じて事務員に卸せるようにした。 ・ 行動指針を3項目で整備し、何に重きを置いて働くかを全員で取り決めた。
生産性向上の取組を行った効果	・ 記録業務に対する不安が減少して職員に心理的な余裕が生まれ、職場内でのコミュニケーションが活発化した。 ・ 経営者層と職員間の対話も生まれたことで全体のマインドスキルが向上した。 ・ 管理者がリーダーとなって取組を進めたことで、管理者としての意識付けが進み、役割も明確になったことで人材育成に繋がった。

5. ひまわりの里・蔵前（大阪府）

- ・ 法人名： 社会福祉法人ひまわり会
- ・ 種別： 看護小規模多機能型居宅介護（複合型サービス）
- ・ HP： <http://www.himawarikai-or.jp/>

図表 12 ヒアリング内容（ひまわりの里・蔵前）

ヒアリング内容	回答
事業所が抱えていた課題意識や取組の背景	・ 日々の業務を回すことに追われていた。一部の職員が改善に向けて取組を行っても、改善には繋がらず何をやればいいのかわからなかった。 ・ 独力で行うことが難しいと感じたためモデル事業に応募し、外部のコンサルタントを活用した。生産性向上のためのスキルの指導を受けて、効果的に進める事が出来た。
実施した生産性向上の取組の概要	・ フロアの見守りが不十分になっている時間帯が生じている事が課題として挙がったため、職員のスケジュールの見える化や休憩時間を柔軟に変更できるようにした。 ・ カンファレンスノートの記載方法や確認がルール化されていなかった。記載方法のルール化と職員がチェックする欄を設ける等様式の見直しを図った。
生産性向上の取組を行った効果	・ 人員配置を見直してムラを減らし、見守りが不十分になる時間帯が減らせた。 ・ 情報共有が確実に出来るようになったとともに、取組を通じて職員が情報共有の重要性を理解した。 ・ 当初は忙しい中で取組を行う事に不満もあったが、取組を通じて介護の質の向上が図られ、これまで上司に遠慮して言えなかった意見が言える環境が出来た。

（２）介護サービス事業所向けヒアリングから得られた示唆

ヒアリングを実施した結果から得られた主な示唆は次の通りである。

- ・ 生産性向上の取組のきっかけ（問題意識や課題）は、人手不足への対応、業務の標準化ができていない、現場の若手層の育成などを目的とした事例が多かった。
- ・ 生産性向上の取組の効果として、職員の心理的・身体的な負担の軽減やモチベーションの向上があり、そこから働きやすい職場環境づくりや新卒採用者の増加につながったという意見が挙げられた。取組を通じた好影響として、取組に主体的に関わった管理者や職員の人材育成に繋がったという意見が挙げられた。
- ・ 生産性向上の取組を開始するときや、取組を進める過程では、経営者層と現場とのコミュニケーションが重要となるとの意見が多く挙げられた。
- ・ 経営者層が、外部から情報収集（研修会、展示会、モデル事業の募集、補助金制度など）を積極的におこなっている所には、生産性向上等のモデル事業の案内・誘いもあるが、そうでない場合、情報が届かず、取り組む機会も逸している可能性が考えられる。
- ・ 独力で取り組むことが難しい介護サービス事業所においても、モデル事業等に応募し外部のコンサルタントを活用することによって効率的に取り組むことが出来る。
- ・ 経営者層、現場ともに、一度取組を経験する（成功体験を得る）と、現場の士気があがる、コミュニケーションが良くなる、人材育成が進むといった成果を実感できている。

第3項 経営者層向けリーフレットの作成

机上調査及びヒアリング調査で得られた示唆を踏まえ、次の通り経営者層向けリーフレットリーフレットの作成を行った。リーフレットの概要は下記のとおりである。

図表 13 リーフレットの概要

目的	介護サービス事業所を運営する経営者層へ、経営の観点（経営課題の解決としての生産性向上）から生産性向上に取り組む必要性を伝えること
対象者	介護サービス事業所を運営する経営者層 （生産性向上にまだ取り組んでいない、あるいは言葉そのものに馴染みが薄い経営者層）
位置づけ	法人や事業所における、生産性向上の取組に向けた意思決定に繋がる経営者層向けのリーフレット
文量	A4 8 ページ（表紙・奥付含む）

リーフレットの記載内容の概要は次のとおりである。

タイトル：（経営者層向け）職員がいきいきと働く職場に向けた取組
～生産性向上に取り組む経営者層の声～

1. 介護分野における経営環境

I. 介護ニーズの急増と人手不足

介護ニーズの急増は介護人材の増加のペースを上回っており、今後も介護人材の確保は困難な状況が予想される。

II. 介護現場の生産性向上に関する政策動向

生産性向上のために実施または実施が予定されている政策を紹介する。

2. 介護サービスにおける生産性向上ガイドライン

I. 介護分野における生産性向上のとらえ方

介護サービスにおける生産性向上の目的は「介護の価値を高めること」である。

II. 経営者層の目線で見ると生産性向上

経営者層の目線での生産性向上の目的を紹介する。

3. 介護現場の生産性向上

I. 生産性向上に取り組む経営者層の声

事例紹介に取り上げている介護サービス事業所の経営者層が生産性向上の取組を通じて得られた効果を経営者層の声として紹介し、事例に関心を持ってもらう。

II. 事例紹介

- ① テクノロジー導入の効果で新卒採用が増加
特別養護老人ホームささづ苑（富山県）
- ② テクノロジーの導入が人材育成にも好影響
特別養護老人ホーム杏樹苑爽風館（埼玉県）
- ③ 職員が働きやすい職場環境づくりに成功
りんごの里福寿園居宅介護支援センター（秋田県）
- ④ 業務の多忙が原因の心理的な不安を軽減
ケアプランハウスクッキー（大阪府）
- ⑤ モデル事業で外部のコンサルタントを積極活用
ひまわりの里・蔵前（大阪府）

4. 公開されているツール集

生産性向上の取組に関心を持った経営者層に対して、ガイドライン等各種ツールの掲載 HP へのリンクを掲載して実際に手に取って頂く。

（掲載しているツール集）

- ① 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
 - ・ パイロット事業 ガイドライン（令和2年度改訂版）
 - ・ 施設サービス ガイドライン（令和元年度改訂版）
 - ・ 居宅サービス ガイドライン（令和4年度改訂版）
 - ・ 医療系サービス ガイドライン（令和元年度改訂版）
- ② 支援・促しに関する手引き等
 - ・ 生産性向上の取組を支援・促進する手引き
 - ・ 業務改善活動の推進スキル研修手順書

第3章 まとめ

第1節 自治体において生産性向上に資する事業を推進するポイント

本事業で作成した手引書は、自治体（都道府県に加え、市区町村を対象とする）における生産性向上関連事業の担当者が、生産性向上に関する事業を遂行する際に参考にしていただくことを想定して作成した。本手引書を通じて、読者の方に生産性向上に資する事業を遂行する際の進め方や留意点を理解していただくことや、読者の方が生産性向上の取組に役立つツールを知り、実際の事業の中でも活用できるようになることを目指している。

ここでは、本事業で行ったヒアリング調査等を通じて得られた、事業の実施手法を問わず、事業を遂行する上で重要と考えられるポイントを5つの項目にまとめて紹介する。

1. 介護サービスにおける生産性向上の考え方を事業所に伝える

- ・ 介護サービスにおける生産性向上の取組の捉え方や考え方は近年整理されたため、まだ介護現場に広く浸透しているものではない。そのため、介護サービスにおける生産性向上の目指す姿や基本的な考え方を丁寧に説明する必要がある。
- ・ 生産性向上の取組は、取組の成果から生まれた時間を有効活用して、ケア従事者の専門性の向上ややりがいにつなげるなど、介護現場における人材育成や働きやすい職場環境の実現、ひいては、介護の価値を高めることにつながると考えられる。
- ・ 生産性向上の考え方を分かりやすく伝え、さらには事業所に「生産性向上に取り組んでみよう」と前向きに捉えてもらうためには、その捉え方や目的、取組の成果などを文章で説明するだけでなく、現場の声などを交えて具体的な事例等を説明する機会を設けることが重要であると考えられる。

2. 事業実施に向けた情報収集を行う

- ・ 事業の企画・設計段階で、国や他県の施策状況、活用できる基金などの情報収集を行うことにより、どのような事業が実現可能かを検討することが重要である。
- ・ 同時に、事業設計を行う上で不可欠となる成果目標（ゴール）を設定するにあたり、具体的な統計情報や他県の事例（定量的な情報を中心に）等を収集することも重要である。

3. 事業効果を高めるための工夫を行う

- ・ 生産性向上の取組においては、その成果に着目しがちだが、事業所が取組を進めた過程も重要である。取組の過程を見える化※し、取組を横展開することで、他の事業所からの共感を得やすく

なる。

- ・ 自治体による事業は単年度毎に設計されるケースが多いですが、次年度の事業実施を見据え、可能な限り業務の一部を進めておくことも一案である。例えば、次年度の事業に参加する事業所の募集や事前告知、事業内容の周知等が考えられる。

4. 地域の団体や外部の事業者と連携する

- ・ 事業に参加する事業所を募集する際は、自治体による広報活動だけではなく、地域との連携、各種メディア等を活用することが有効である。また、業界団体等による事業所の推薦等も考えられる。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響によりオンラインサービス等を活用したセミナーや研修会が増えてきており、多くの事業がオンラインで実施可能となっている。ただし、オンライン会議を通じた講義や支援は一定のノウハウが必要なため、講師やファシリテーターの選定には実績等を確認することも必要と考えられる。

5. 事業成果の横展開を行う

- ・ 事業成果や取組内容を他の事業所に広めるための方策（見える化方策²）も併せて実施することで、地域における生産性向上の取組の普及啓発を推進することができる。例えば、事例集の作成や成果発表会などが考えられる。
- ・ 事業所の取組内容や、課題、その解決方法等を詳細に伝える方法として、取組を経験した事業者の声や体験談を直に届けることができる施設見学会等も非常に有効である。

² 地域の介護現場で生産性向上の考え方や取組を普及していくために、「取組宣言」や「認証・認定」、「表彰・アワード」といった事業を通じ、実際に取り組んだ事業所における生産性向上の捉え方や取組内容を見える化する施策を指す。

第2節 経営者層の視点から見た生産性向上の取組

本事業の調査を基に、経営者層の視点から見た生産性向上の取組を、以下のとおりまとめた。

なお、経営者層に対して生産性向上の取組の着手を促すには、介護業界団体を通じて経営者に本リーフレットを配布していただくことや、自治体で実施する生産性向上の取組に資する事業等においてリーフレットを紹介することが有効と考えられる。

1. 介護サービスの質の向上

- ・ 机上調査の結果から、介護サービス事業所が生産性向上に取り組む目的として「介護の質の向上」が最も多いことがわかった。
- ・ 事業所においては、提供するサービスである介護の質の向上を高めることは最も基本的な考えであるが、ヒアリング調査において、介護の質を高めることにより顧客満足度が向上し、口コミによる新規利用者獲得等に繋がった事例が伺えたように、経営面においても重要な要素である。

2. 介護人材の確保・定着

- ・ 机上調査の結果から、我が国における少子高齢化社会の中でも介護業界全体の就労者数は増加しているが、介護ニーズの急激な増加と多様化に追いついておらず、介護分野における有効求人倍率は他の分野と比較すると非常に高い水準で推移している事が伺えた。
- ・ 人口動態からも今後も引き続き介護人材の確保については困難な状況が続いていくことが予測されており、介護サービス事業所が今後もサービスを継続していくためには介護人材の確保に向けた取り組みは必要不可欠である。
- ・ また、人材の定着が進まないことによる人材紹介会社や派遣会社に支払う手数料や、人材育成に係るコストの増加についても、課題意識として取り上げられた。

3. 生産性向上の取り組みを行う意義

- ・ 前項で取り上げた介護サービス事業所共通の課題に対して、生産性向上の取り組みで課題の解決に繋げた事例を紹介した。読み手の経営者層の事業所においても同様の課題を抱えている事が想定されるため、取組を通じて得られる自事業所の課題解決に繋がる効果が生産性向上の取組の意義として伝わることを狙いとしている。

(1) 介護人材の確保

介護人材確保の課題に対して、ヒアリングを通じて得られた生産性向上に取り組むことで得られた残業時間の減少や新卒採用人数の増加等の具体的な定量的な指標の改善を取り上げた。

① 人材の定着

- ・ テクノロジーの導入を通じた職員の心理的・身体的な負担軽減や、業務の切り分けや手順書の整備を通じて残業時間の減少や職員が休みを取りやすい環境づくりを図ることができた。

② 採用面への効果

- ・ テクノロジーの導入を進めたことが、地域へのPRと自事業所のイメージの向上に繋がり新卒採用が大幅に増加した。

(2) 介護の質の向上

介護の質の向上が図られた事例として、ヒアリングを通じて得られた人材育成や利用者満足度の向上といった定性的な効果を取り上げた。

① 人材育成に成果を上げた事例

- ・ 生産性向上の取組に主体的に係ることによる課題の我が事化やプロジェクトを通じて得られた成功体験によって、管理者や若手リーダーの役職に対する意識付けに繋がり、人材育成に繋がった。

② 利用者満足度の向上による新規利用者が増加した事例

- ・ 生産性向上の取組を通じて生まれた時間の余裕を、利用者とのコミュニケーションに充てることで利用者の満足度の向上に繋がり、結果として、口コミの向上によって新規利用者の増加につながった。

4. 生産性向上の取組への入口としての各種ツール

リーフレットを通じて、生産性向上の取組に関心を持った経営者層が生産性向上の取組の入口に進めるよう、リーフレットの巻末で「生産性向上のガイドライン」や「生産性向上の取組を支援・促進する手引き」等、各種ツールの掲載場所（ホームページ）を紹介した。

参考資料

1. 自治体向けヒアリング調査結果

セミナー・研修会

施策の流れ	質問項目	回答
①企画・設計	a. 事業の実施概要 b. 事業の実施手法(セミナー・研修会)と選定理由 c. 事業の実施手法を選定した理由	D 県 ・ 認証制度は平成 28 年から開始した。ほとんどの施設系の法人が認証取得している状態であるが、介護・福祉人材が働く場所は、施設系だけではない。小規模事業所にも認証を取得して環境を整えてほしいと考えていた。働き易い職場の環境づくりをすることが、認証制度の目的である。その体制を作ること支援する事業を複数展開している。 ・ 本事業は、令和 2 年度から開始した。小規模な事業所では、認証基準を取るためのいろいろな体制を整備しにくいところがある。結果的には生産性の低下につながると考えている。施設系の事業所では、組織内の体系づくりに取り組む際、トップが取り組もうとしても、現場が付いてこなければ実施することが難しい。様々な部門があり、皆が同じ方向を向くことが難しいという課題がある。小規模な事業所は、部門がたくさんあるわけではないが、日々の業務に追われているので、業務改善や体制づくりに、なかなか手が回らないのが実情のようだ。 ・ 本事業は、認証制度に関心を持ってもらうことや、認証制度は取得が難しいものではない、計画的に進めていけば取得することができるのだと認識するきっかけとするために開始した。

施策の流れ	質問項目	回答
		・ 本事業におけるセミナーは全 5 回に分けている。それぞれのテーマは①キャリアパス、②採用力の向上、③教育計画、④人事考課、⑤面談等、を踏まえた人が辞めない職場作りである。去年は「賃金制度の構築」というテーマを取り入れていたが、採用についての知識を得たいという意見があったので、②に変更した。また、③も参加者の声から取り入れた。 F 県 ・ 平成 30 年度に介護助手の事業に着手し、令和元年度、2 年度にかけてモデル事業に取り組んできた。介護助手のモデル事業所における成果を踏まえて、生産性向上の視点について取り組んだうえで、介護助手に取り組む必要があると感じた。そのため（令和 3 年度から財源が基金になったこともあり）、令和 3 年度からは、介護事業所を対象としたセミナー、個別相談会を実施することとした。 H 県 ・ 令和 2 年度から実施しており、令和 4 年度からは生産性向上の基本的な考え方に加え、別事業で支援を行った事業所の生産性向上の取組事例を紹介した。その他、生産性向上関連のセミナーとして、人材育成セミナーや働きやすい職場環境づくりに関するセミナーも実施している。 I 市 ・ 来年度から、生産性向上に資する事業を実施する予定である。まずは市内の介護サービス事業所において、モデル事業所を 1 つ創出することを目指す。

施策の流れ	質問項目	回答
		J 市 ・ セミナー・ワークショップは2つ行った。1つめは、介護サービスにおける生産性向上の内容・意義、生産性向上の進め方などを紹介するセミナーである。法人や介護事業所の職員等が、チーム一体となって生産性向上に取り組めるようにするため、セミナーの開催にあたっては、経営層、リーダー層、現場職員が、一緒に参加する形式とした。 2つめは、前述のセミナーの受講者のうち、生産性向上についてより深く知りたい事業所を対象として、講演に加えて実践的なワークショップを組み合わせた内容とした。セミナーと同様に、経営層、リーダー層、現場職員が一緒に参加する形式とした。
	d. 予算額・予算をどのように組んだか	J 市 ・ 内閣府の地方創生推進交付金（まち・ひと・しごと創生交付金）（デジタル田園都市国家構想交付金）を活用している。
②準備	e. 企画段階での実施事項	H 県 ・ 動画の公開期間を8月～11月末に限定することにより、期間中に必ず閲覧してもらえるようにする工夫を施した。常時、視聴可能にすると、視聴が先延ばしされることが、視聴されない可能性が出てくると考えた。また、人材育成セミナーや働きやすい職場環境づくりに関するセミナーとも内容に連動性を持たせている。その他には、セミナーの名称に副題を付けることで、事業所が動画内容を平易にイメージできるよう工夫した。

施策の流れ	質問項目	回答
		- 生産性向上の事業を開始した際は、既存の事業（介護ロボット・ICTの導入や活用支援を行う事業）と、新しく開始する生産性向上の事業を、どのように連動させるか検討した。それぞれの事業のターゲットや期待する効果、インプットやアウトプットまでの流れをイメージした。そして、事業にどういう連動性があるか広く検討して、具体的な事業に落としていった。 I 市 - 今年度は主に企画・設計の段階で、事業所の選定や委託候補先のコンサルティング会社へのヒアリング、およびセミナーを実施し、来年度の事業に向けた準備を進めた。
	f. 企画のスケジュール（準備に必要とした期間）	H 県 8月から9月にかけて、次年度の企画概要を検討した。1月中旬までに事業の担当者で事業の受託者でキックオフを実施し、2月から3月にかけて、それぞれの具体的なメニューを企画、具体化し、実施計画を作成した。 J 市 - 令和3年3月に高齢者保健福祉計画（第8期介護保険事業計画）（令和3年度～令和5年度）を策定し、介護人材の確保・定着と生産性向上を内容とする「介護現場の革新」に関するビジョンを掲げ、総合的な施策を盛り込んだ。生産性向上については、新たに、モデル事業を実施する旨を盛り込んだ。また、介護人材確保推進協議会において、2025年までのロードマップ（単年度ごとの施策と目標）を策定するとともに、中長期的な視点で、PDCAサイクルに沿って計画的に事業を進めるための協議を、令和3年4月以降に随時行った。そして、令和4年3月に生産性向

施策の流れ	質問項目	回答
		上の取組を効果的に進めるため、民間のコンサルティング会社と包括連携協定を結んだ。
	g. 市町村・関係団体、第三者機関等との連携・活用状況	<市町村との連携> D 県 ・ 市町村との情報共有は、特に行っていないのが実態である。 <第三者機関との連携> J 市 ・ J 市から委託先のコンサルティング会社に相談して、J 市のやりたいことに対して具体的な進め方を提案していただいた。
	h. 規模感	F 県 ・ 各回 100 名程度の定員（実際は各回 20 法人、30 人程度の参加があった）とした。Zoom でもグループディスカッションの時間を取ることや、事例発表の時間を多く設けた。 H 県 ・ 定員は設けず、事前の申し込み制とした。 J 市 ・ セミナー① 定員は設けず、事前の申し込み制とした。 ・ セミナー② 特定施設向けとして、定員は設けず、事前の申し込み制とした。

施策の流れ	質問項目	回答
	i. 直面した課題と解決方法	H 県 ・ 直面した課題：動画配信によるセミナーは、対面で行う場合よりも更に情報が一方通行となる。そのような中でも、どれだけ受講者に気づきを与えられるか、限られた時間内でどのように効果的に生産性向上の取組内容を伝え、実践につなげられるか、といったセミナーの設計の仕方に課題を感じていた。 解決方法：構成内容のみならず、事業の方向性や思いを委託先と重ねて協議することにより、視聴者には「自分たちも取り組みそう」と感じてもらえるような内容に磨いていった。例えば、事例の発表内容は基礎的な内容としたうえで、4 種類の異なるサービス種別（通所介護・訪問介護・介護老人保健施設・地域密着型通所介護）を選定することで、幅広い視聴者にとって参考となるような事例紹介を目指した。 J 市 ・ 直面した課題：事業実施のための財源を確保すること。地域医療介護総合確保基金の活用が考えられるが、事業主体として市町村単独で実施する事業は対象外となっており、財源確保が大きな課題と考えている。 解決方法：国の地方創生推進交付金（デジタル田園都市国家構想交付金）を活用して事業を実施することとし、内閣府から令和 4 年 3 月 30 日に地域再生計画（令和 4 年度～令和 6 年度）の認定を受け、市のプロジェクトの一環として事業を実施している。
③実施	a. 活用したツール（テキスト等）や、ツールの活用状況 (第三者機関等を活用した場合) 講師	<活用したツール（テキスト等）や、ツールの活用状況> F 県 委託先のコンサルタントを講師とした。仕様書には特に記載していないが、厚労省

施策の流れ	質問項目	回答
	やコンサルタント	の生産性のガイドラインを参考にした（認証制度の分野では、国等で発行されたものを活用せず、独自に取り組んでいるものが多いようである）。 <（第三者機関等を活用した場合）講師やコンサルタント> D 県 ・ 委託先のコンサルタントを講師とした。
	b. 事業実施にあたり直面した課題と解決方法	F 県 ・ 直面した課題：機能分化やタイムスタデディに対して否定的な意見があったこと。介護業務を切り分け、介護助手に業務を振り分けるには、業務の整理やチームマネジメントが求められてくる。モデル事業に取り組んだ事業所の中では理解が進んでいると感じているが、先進的な事業所とそうでない事業所間の意識の差を感じている。 解決方法：（具体的な解決方法は挙げられなかったが）委託先では介護ロボット・ICT の活用に関する内容に対応することができなかったのも、セミナーでは事例ベースの話しかできなかった。人材や待遇がメインのコンサルティング会社には、介護ロボットや ICT のテーマを取り扱うことが難しいようであった。 H 県 ・ 直面した課題：モデルとなる介護サービス事業所の職員に、セミナーの目的に沿った内容を話してもらうこと。 解決方法： 発表者と事前に打合せを行い、セミナーの趣旨（発展的な取組を紹介するのではなく、セミナーで紹介している改善活動の進め方や、取組の内容に沿っ

施策の流れ	質問項目	回答
		た基礎的な内容としたい旨）を伝えた。セミナー趣旨の共有が曖昧なまま進めてしまうと、論点がずれてしまったり、発表時間が超過してしまったりするため、あらかじめ、セミナーの趣旨を伝える必要があると考えている。そのため、事前の打合せでは口頭だけでなく、セミナーの目的や効果を踏まえて、どのようなお話をしていただきたいのかを資料にまとめて、説明を行った。 J 市 ・ 直面した課題：生産性向上に関する理解や取組方法が現場に十分に浸透していない中で、多くの介護事業所にセミナー等に参加してもらうには、どうすればよいか悩んだ。 解決方法：セミナー用のチラシを新たに作成し、メールを通じて全ての介護事業所向けに周知するとともに、セミナーを介護関連の協議会との共同開催という形式をとることで、介護事業所が参加しやすい環境を整えた。
	c. 事業の実施スケジュール	D 県 ・ 年間 5 回開催した。月のテーマごとに 1 時間程度、オンラインで実施する。 H 県 ・ 4 月から 7 月動画を作成し、8 月から 11 月にかけて動画を放映した。 J 市 ・ セミナー① 令和 3 年 11 月から 12 月にかけて、セミナーを企画し、令和 4 年 1 月下旬にセミナーを実施した（オンライン開催・2 時間程度）。

施策の流れ	質問項目	回答
		セミナー② 令和3年11月から12月にかけて、セミナー&ワークショップを企画した。令和4年2月中旬に、2日間にわたってセミナー&ワークショップを実施した。
	d. 実施後のフォローアップの有無や手法、内容	D 県 - 認証を取得した事業所を対象に、生産性向上の取組への支援を行っている。認証を取得した事業所は取組を行う組織体制が出来ているので、認証取得後のレベルアップの位置づけとして生産性向上やBCP、加算取得を目標とした経営セミナー、中堅職員セミナーを実施している。メニューは県で考えているが、認証制度の支援業務や個別コンサルティングに委託している。また、委託先から、認証制度取得後のネクストアクションとしてどのような支援が必要か、提案してもらっている。 F 県 - 介護助手に関する事業において、モデル事業所の担い手を掘り起こすこととしている。介護助手に関する研修、個別コンサルティング等の育成プログラムを受講し、研修中にセルフチェックシートを作成のうえ、介護助手を導入するにあたっての課題の分析を行う。このセミナーは、認証制度を取る前段階に位置付けている。
④評価	a. 事業評価の指標	D 県 明らかな目標数があるわけではない。昨年度は、3事業所がセミナー後に宣言、2法人が認証を取得した。 H 県

施策の流れ	質問項目	回答
		・ 申込者数＝視聴事業者数、アンケートにおける評価を用いて分析を行った。また、アンケートの自由記述回答から、視聴者の気づきや行動変容に繋がっているかどうか評価している。各項目の前年度の結果との比較、自由記述から読み取ることができる受講者のニーズの掘り起こしや考察などを行っている。これらの評価を基に、次年度の事業を設計している。
	b. 事業の成果や事業所からの反応	H 県 ・ 具体的な話を聞くことができてよかった、サービス種別が同じ事例を見られて良かった、等が挙げた。前年度のセミナーとは異なる反応が出てきていることが伺えた。セミナーの視聴事業者数も、前年度より大きく増えた。アンケートでは、9割弱の回答が大変満足・満足であった。また、前年度のセミナーの倍近くの回答数を得ることができた。
	c. 事業の今後の課題	F 県 ・ 介護助手を導入するにあたって、内部から生産性向上の視点の業務改善の必要性があるが、事業所からは「生産性向上に本当に取り組む必要があるのか」という意見もある。そのため、セミナー等を通じて、事業所へ根本的な理解をしてもらう取り組みが必要であると感じている。 H 県 ・ 昨年度のアンケートにおいて、「改善活動のステップの4～6が難しい」という回答があったため、今年度はより丁寧な解説を加えた。その結果、受講者のアンケートでは、「わかりやすかった」という回答の割合が、前年度に比べて増加した。また、今年度はファシリテートの話題や具体的な事例を交えて、より生産性向上を身

施策の流れ	質問項目	回答
		近に感じてもらうようにした 今年度のアンケートでは、内容がわかりやすいという回答が増えたことも成果である一方で、「継続していくことが難航している」「業務改善が、途中で頓挫しやすい」という声もあったため、事業所が業務改善の取り組みを開始した後に、円滑に活動の推進・定着を行えるよう、セミナーを通じて、どのように行動変容に繋げるか検討していきたいと考えている。
	d. 次年度以降の企画や計画(実施する場合、過年度との違いや特徴等)	(なし)

伴走支援によるモデル事業所の創出

施策の流れ	質問項目	回答
①企画・設計	a. 事業の実施概要 b. 事業の実施手法(セミナー・研修会)と選定理由 c. 事業の実施手法を選定した理由	A 県 ・ 会議を実施した背景のとおり、全国を上回る速さで高齢化が進み、生産年齢人口の減少が本格化していることから、必要な介護サービスの提供体制を確保するため、官民一体となって介護事業所における生産性向上の取組を推進することとした。知識・経験を有する第三者（業務コンサルタント）の支援により、介護事業所の職場環境の改善等を行う補助事業を実施している。 B 県 ・ 今年度から生産性向上に資する事業を開始しました。介護の人材不足を背景として、生産性向上に取り組むモデル事業所の創出を実施しています。具体的には、業務の改善活動に対する伴走支援を 5 か所の介護サービス事業所に対して行っています。 C 県 ・ 介護人材の不足が喫緊の課題である。介護人材の離職を減らすため、職場環境の改善を図ることが求められており、介護サービス事業所で業務改善に取り組む必要があると考えた。 ・ 事業は令和 2 年度から実施する予定だったが、新型コロナウイルス感染症の影響で中断した。令和 2 年度に参加予定であった事業所を対象に、令和 3 年度、改めて事業を実施した。オンラインで支援することを前提として、改善活動のステップに合わせて支援を行った。また、必要に応じて個別に細かい助言を行った。

施策の流れ	質問項目	回答
		令和４年度は、対象を特別養護老人ホームのみとし、圏域の制限を設けずに７つの施設を支援している。規模が大きく、比較的取り組みやすい施設系から支援を開始しようと考えたためである。 ・ C 県には 7 つの圏域があり、圏域ごとに特別養護老人ホームを 1 施設ずつ選定して、改善活動を支援することとしている。各圏域にモデルを作ることが目的である。事業の実施は C 県の関係団体に委託した。 ・ 最初は支援の手法から検討した。国の手引きを参考に、改善活動の準備～再計画まで活動の進捗管理シートを作成し、これに基づいて取組を実施した。 ・ 基金メニューとは少し異なる。老健協会に委託しているが、今後、すそ野を広げる観点から、委託先もどうするかという話も出ている。が、来年度は、見送りかと思っている。かわりに、厚生労働省のセミナーを案内している。 D 県 ・ 施設を訪問して課題の分析を行い、認証取得に向けた課題解決を目的に、計画作成のコンサルティングを行っている。 ・ 規模の大きい施設系では認証取得が進んでいるが、訪問系や障害、保育分野の事業所では認証取得が進んでいない実態があった。小規模事業所にとっても介護人材の確保は重要であるため、認証を取得してもらい、働きやすい環境づくりを進めていくことが狙いである。 ・ 事業所は公募している。50 人以下の小規模事業所、直近年に 1 人以上の採用と、3 年以内の認証取得を目標に掲げていることが要件である。令和 3 年度では 10 事業所が対象となった。

施策の流れ	質問項目	回答
		E 県 - 事業は 2 つのパートから成り立っている。 (1) 介護ロボット導入支援研修<応用編> (2) 介護ロボット導入時伴走型フォローアップ支援事業 事業の対象者は、令和 4 年度にコンサルタントの支援に対する補助金（上限 30 万円）を活用した事業所である。 - 介護ロボットを導入したものの、しっかり活用できていない事業所があることが明らかになった。地域の核となるようなモデル施設を認定し、横展開することをねらいとした。 - 業務改善の事業は令和 2 年度から開始しているが、令和 4 年度以降に基金事業を活用し、県の指定する研修を受けた事業所をモデル事業所としての認定対象とした。過去に基金を活用した事業所に対しては、モデル施設になると伝えていないため、対象としていない。 - 令和 2 年度の基金活用事業所は 9 カ所で、いずれも一定の成果を上げた。 - 令和 2 年度から 3 年度にかけては、業務改善の視点でコンサルタントが介入していたが、テクノロジーの活用の視点があまりなかった。そのため、業務改善とロボットの視点を組み合わせたいと考えた。介護ロボットの導入前から支援することで、介護ロボットをうまく活用できる組織を醸成してほしい、というのが本事業の一つの視点である。 G 県 - 業務改善アドバイザーを令和 3 年度から導入した。アドバイザーは、業務改善で事業所全体の課題解決を支援する。

施策の流れ	質問項目	回答
		令和２年度のパイロット事業の中で、県内の施設ＯＢやソーシャルワーカーに講座を受講してもらい、アドバイザーを認定している。アドバイザー１１名のうち２～３名でチームを組んで事業所の支援を実施している。 令和３年度は５事業所（訪問介護１、入所系で特養４件）、１事業所あたり現地に３回ほど訪問している。他団体が主催している研修やセミナー等の参加も推奨している。 H 県・J 市 (セミナーと同様)
	d. 予算額・予算をどのように組んだか	G 県 基金事業を財源としている。事業所の自己負担はない。 J 市 (セミナー・研修会と同じ)
②準備	a. 企画段階での実施事項	H 県 厚生労働省のガイドラインを踏まえ、事業所の業務改善活動を適切に支援できるコンサルタントを選ぶため、募集要件を精査し企画コンペにより選定した。また、事業所が、生産性向上の取組について理解した上で業務改善に取り組むことが重要と考え、生産性向上セミナーと時期を連動させ、改善活動を行う前に動画を視聴してもらうよう工夫した。
	b. 企画のスケジュール(準備に必要とした期間)	H 県 (セミナー・研修会と同様)

施策の流れ	質問項目	回答
		I 市 前年度の 12 月から 1 月にかけて、来年度の事業に参加する事業所を選定した。その後、1 月から 2 月にかけて仕様書の作成、セミナーの企画・設計、委託候補先のコンサルティング会社にヒアリングを行った。3 月には、来年度の事業に参加する事業所や、その他、興味関心のある事業所を対象に、生産性向上に関するセミナーを行った。
	c. 市町村・関係団体、第三者機関等との連携・活用状況	<市町村との連携> B 県 - 市町村を通じての周知は全くない。逆にこちらからどうやって巻き込むか、どういうメリットがあるのか伝えないことには、県から市町村を巻き込むのは難しいかもしれない。市町村が介護サービス事業所に声掛けしても、効率が悪いかもしれない。 C 県 - 市町村のオブザーブも案内したが、来なかった。介護人材に関する事業は県が中心となって実施している。去年から市町も巻き込むこととしている。 D 県 - 特に行っていないのが実態である。逆に、連携を行っている他都道府県の事例があれば知りたい。 <市町村・関係団体との連携>

施策の流れ	質問項目	回答
		G 県 ・ 市町村と直接話し合うことはしていないが、事業の周知等は協力いただいている、介護労働安定センターの中で市町村と話し合い、県の状況を説明している。
	d. 規模感	H 県 ・ 20 事業所・施設を対象としている。 J 市 ・ 1 法人を対象とした。
	e. 直面した課題と解決方法	A 県 ・ 直面した課題：介護サービス事業所が具体的な事業の内容がわからないこと。 解決方法：ホームページに実際にモデル事業に参加した事業所の事例を公表することで理解促進を図っている。 D 県 ・ 直面した課題：小規模事業所において、認証取得が難しいという意識があること。 解決方法：組織の仕組みづくりセミナー等で心理的ハードルを下げ、取り組みやすい意識を持ってもらうように努めている。日々の業務に追われていて、業務改善や体制づくりに手が回らないことが課題と、意見が出ている。 G 県 ・ 直面した課題：(県が主催ではなくても業務改善に関するセミナー等は実施されているが)、セミナーやモデル事業の参加者が思うように増えないこと。 現場の皆さんに業務改善に、意識を向けてもらう土壌作りが課題と感じている。課

施策の流れ	質問項目	回答
		題意識はあるかもしれないが取り組む余裕がない状態とも考えており、生産性向上の取組に目を向けていただく工夫が必要だと感じている。 H 県 - 直面した課題：コンサルタントが業務改善を支援するだけでなく、翌年度以降、生産性向上セミナー等で取組のモデルとなる介護サービス事業所を創出することも目的の一つと考えていた。そのようなモデル事業所には、事業内で取組を一周して頂くことはもちろん、その後も活動を継続してほしいという思いがある。そのため、事業終了後にも主体的に改善活動を進められるようにするには、どういった事業設計にすればよいか検討する必要があった。 解決方法：事業終了後も主体的に改善活動を進められるようにするには、どういった事業設計にすればよいか、すり合わせを行った。例えば、生産性向上セミナーの視聴を募集の要件とすることで、事業所内で取組活動を行うことの重要性を伝えることとした。また、募集のチラシにおいて、「業務改善には、組織が一枚岩になって取り組むことが不可欠」、「コンサルタントは、事業所の行う業務改善をサポート」といったように、コンサルタントが業務改善を行うのではなく、組織が行うことをサポートするものであることを記載した上で、募集を行った。 I 市 - 直面した課題：モデルとなる介護サービス事業所の選定において、事業所をどのように集めるか、どのような基準で選定すればよいか悩んだ。 解決方法：厚生労働省のホームページに記載の ICT 導入支援事業でモデルとなっ

施策の流れ	質問項目	回答
		た事業所や、過去の研修会等に参加している事業所に声を掛けた。また、選定の際は、事業所の経営者や現場の担当者に対して、自治体の担当者がヒアリングを行った。経営層と現場でしっかりとコミュニケーションが取れているかという観点からヒアリングを行い、事業所の意向や進め方について聞き取った。
③実施	a. 活用したツール（テキスト等）やツールの活用状況 （第三者機関等を活用した場合）講師やコンサルタント	<活用したツール（テキスト等）やツールの活用状況> B 県、H 県 - 生産性向上ガイドラインに記載の改善活動のステップを活用している。 H 県、J 市 - 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 <（第三者機関等を活用した場合）講師やコンサルタント> A 県、B 県、D 県 - 民間のコンサルティング企業に委託している。 C 県 - 事業の実施は、関係団体に委託している。関係団体に在籍する専門職のリーダーで 7 名のチームを作り、二人で 2 施設を担当する形で実施している。 G 県 - 実際に活動しているのは、関係団体の G 支部の代表が中心になっており、企画の段階から事業の遂行に関わってもらっている。
	b. 事業実施にあたり直面した課題と	B 県

施策の流れ	質問項目	回答
	解決方法	- 直面した課題：県内の事業所における生産性向上の認知度が低く、結果として事業への応募数が計画数に満たなかった。当初はサービス種別ごとに事業所を数件ずつ選定する予定であった。 解決方法：関係者に協力を仰ぎ、介護サービス事業所を紹介してもらった。 C 県 - 直面した課題：新型コロナウイルス感染症の拡大により、施設への訪問が難しい状況であった。実際の現場の状況がわからないまま支援を行うことに、困難を感じた。施設が生産性向上の取組に主体的に取り組む必要があるが、現場と経営層のコミュニケーションが課題として挙げた。 解決方法：アドバイザーだけでなく、県の担当者が間に入る等も行った。 - 直面した課題：県の事業に参加する施設は、決まってきている。県としても、多くの事業所・施設を巻き込みたいが、その手法に悩んでいる。 H 県 - 直面した課題：参加事業所を計画数通り集めること。 解決方法：法人宛てに周知するだけでは応募数が計画に満たなかったため、募集期間を延長した。また、ホームページへの掲載や法人への郵送による周知だけでなく、主要事業所（介護老人福祉施設、介護老人保健施設、訪問介護事業所、通所介護事業所）宛てに直接郵送するとともに、WAMネットや東京都社会福祉協議会等にも協力を仰いだ。最終的に2回ほど募集を延長し、計画数の事業所を集めた。 （初回の募集では、7事業所、7法人の応募があった。）チラシには、昨年度に事

施策の流れ	質問項目	回答
		業へ参加した事業所の声や、現場の業務改善に役立つと感じてもらえる具体的な取組の内容を記載した。また、直接通知すると最も訴求効果が高いようであったため、訴求力のある東京都からのメールによる直接通知を積極的に活用した。様々な郵送物を同時期に送っているため、事業によって封筒の色を変える等の工夫をして、他の郵便物と混合しないようにした。 ・ 直面した課題：参加事業所が確定した後すぐに、個別の伴走支援を開始すること。 解決方法：セミナーを視聴してもらっていても、介護サービス事業所ごとに知識や意識にばらつきがあった。そのため、事業の受託者と伴走支援を開始する前に集合研修（キックオフセミナー）を行った。 ・ 直面した課題：生産性向上に対する課題、意識をしっかり持っている事業所を支援の対象とすること。 解決方法：法人から申し込みがあった際は、実際に取り組む現場の方に、本事業に応募することの確認を取っているか、募集申込書の中で確認が行なえるようチェック項目を設けるとともに、生産性向上セミナーのアンケートで該当の事業所が視聴を行っているかを確認した。 また、生産性向上に関する知識や認識が十分でない場合は、セミナーをもう一度観ていただいた。生産性向上セミナーアンケートの回答者は、法人単位ではなく事業所単位で提出してもらうこととした（1法人で2事業所が手挙げ出している場合は、2つアンケートを出すということ）。このような要件を設けることで、最初は2事業所から手挙げをしていたものの、それぞれの事業所の課題等を検討しなおした結果、1事業所に絞るという決断をした法人もあった。 J 市

施策の流れ	質問項目	回答
		直面した課題：生産性向上ガイドライン等のツールの配布のみでは、介護事業所が自ら取組を進めることが難しい。介護事業所が継続的かつ効果的に取組を進めるためには、どのように支援すればよいか悩んだ。 解決方法：委託業者が体系的かつ時系列で整理したステップや資料を活用して、J市と委託業者の役割分担のもと、モデル事業所の取組を伴走支援した。J市は、ビジョンや目指す姿の伝達や進捗管理を中心に行い、委託業者は、実際に現場の業務改善に向けた助言等を中心に行った。また、J市と委託業者は進捗状況の確認を随時行うとともに、介護事業者からの中間報告やJ市の現場訪問を行うなど、モデル事業所、委託業者、J市が一体的にチームで事業に取り組んだ。
	c. 事業全体の実施スケジュール	B 県 4 事業所に対して伴走支援を行った。6 月から 7 月にかけて参加事業所を選定し、8 月から年度末にかけて伴走支援を実施した。 C 県 - 事業の開始は 4 月に募集、支援自体は 6 月からである。7 月に実施計画、12 月くらいに現状報告、2 月に成果をまとめ、3 月に報告会を行う。 支援員会議を実施（年 4 回）し、施設に対しての支援を行った状況を持ち寄り、県も出席し、意見交換を行っている。 D 県 - 委託先を決める作業に 8 月頃までかかり、9 月中旬からコンサルティング企業と契約した。その後、12 月まで複数回事業所を訪問の上、支援を行っている。 E 県

施策の流れ	質問項目	回答
		・ 10月上旬に研修・補助事業の応募締め切り、審査を行う。2種類の研修を年度末にかけて行っている。 F 県 ・ 事業者の公募は前年度3月に実施している。コンサルタントは1週間程度かけて、現場の課題の分析を行っていた。 H 県 ・ 7月から8月にかけて申し込みを受け付け、9月から翌年2月にかけて1事業所当たり合計4回の伴走支援を実施した。 G 県 ・ 4～5月に委託契約を締結、eラーニング研修のための動画作成を行い、8月末ごろに公開した。アドバイザーの契約が完了し次第、年度末に向けて派遣のスケジュールを立てた。 J 市 ・ 令和4年8月に、モデル事業セミナーおよび、ワークショップを開催した。令和4年8月から参加事業所を選定し、9月から伴走支援を実施した。さらに11月に市長記者会見を行い、令和5年3月に伴走支援を行った事業所の成果報告会を実施した。

施策の流れ	質問項目	回答
	d. 実施後のフォローアップの有無や手法、内容	H 県 生産性向上セミナーを観て、基本的な知識や認識を持ったうえで「取り組んでみよう」、「外部の力を借りてみよう」、といった気持ちになった視聴者が、セミナーの公開期間中に個別相談に申し込めるようにした。具体的には、生産性向上セミナーの受講決定のメールに個別相談の募集を記載したり、セミナーの掲載サイトに個別相談の申し込みリンクを掲載したりした。

施策の流れ	質問項目	回答
④評価	a. 事業評価の指標	B 県 - モデル事業所向けアンケート結果、モデル事業所の取組後の具体的な変化 H 県 - アンケートの回答による満足度、介護サービス事業所がもともと抱えていた課題と実際に洗い出した課題にギャップがあった場合は、どういった点にギャップがあったかを見出し、それらの課題を個別相談で解決しているか観察している。 また、伴走支援を行ったコンサルタントからの実績報告やアンケート結果、伴走支援に同行した財団職員の記録などを基に、実施結果を分析している。例えば、申込時の課題意識と実際の伴走支援で明らかになった課題との比較、伴走支援を通じて改善活動が進んだ事業所とそうでない事業所の比較などによる、業務改善を行う上での課題や、必要となる支援の考察などである。これらの評価を基に、次年度の事業を設計している。さらに、事業の担当者は、可能な範囲で個別伴走時に同席した。同席した際は、伴走支援の様子や組織として取り組めているか、取組内容は普及効果が高い内容か、などを記録し翌年度の生産性向上セミナーで発表できそうな事業所を検討した。 J 市 - 主な指標の例は、業務の負担感、1 週間の残業時間、利用者とのレクリエーションの時間、経営層・ミドルリーダー・現場職員の声である。定性的な評価に加え、職員へのアンケート等を通じて、定量的な評価を行っている。

施策の流れ	質問項目	回答
	b. 事業の成果や事業所からの反応	G 県 - 県内のコンサルティング企業と同行した。施設内の細かい話ができているのかという印象は受ける。アドバイザー事業を活用している事業者からは導入してよかったと声があるが、1年ではもともとある課題が大きいと解決に至らず、引き続き導入を中長期的にマニュアルの整備、人材育成を図りたいと取り組んでいる事業者もある。 H 県 - 参加した事業所に行ったアンケートでは、やや効果があった・効果があった、といった回答がほとんどであった。活動の継続についてもほとんどが継続する意向であった。老人保健施設・訪問介護・通所介護・地域密着型通所介護といった各種のサービス種別においてモデル事業所・施設を生み出すことができた。こういった様々なサービス種別の事例をセミナーで取り上げたことが、今年度のセミナーの満足度に繋がっていると考えている。 - 申し込んだ際は、管理者層が相談の場に入らず現場に任せきりだったが、途中から管理者層が支援の場に入り、対話を行う中で職員が前向きな姿勢になっていった、そして積極的に改善提案をすることや、笑顔が出て改善活動を楽しむようになった、という声が挙がった。 J 市 - 管理者、ミドルリーダー及び現場職員の間で繰り返し対話を重ね、プロジェクトの意義と狙いを共有することで、業務課題の把握と改善に向けたトライが現場主導で行われる機運が醸成された。

施策の流れ	質問項目	回答
		・ 業務改善により利用者に向き合う時間をこれまで以上に確保できたことで、利用者の処遇向上が図られた。 ・ 事業所からは、「対話を通じて、心に秘めていた思いを表に出すことができた」、「課題を解決したい意識が芽生えた」、「それぞれの職員が述べた課題に共感できたことで、会話も弾み、コミュニケーションを取れるようになってきた」といった声が挙がった。
	c. 事業の今後の課題	A 県 ・ 事業所からのニーズによっては事業内容の見直しを検討する。 B 県 ・ 委託会社からの事業進捗の報告を、より頻回に行ってもらう仕様とすべきであった。自治体の担当者と受託者の定期的な報告や打合せの機会を契約段階で指示しておくことで、自動的に進捗が上がってくる仕組みを作ることができる。現状、成果物は最終報告書のみであるため、他にも進捗を確認できるような納品物を組み込むべきであった。 ・ 今後は、生産性向上の取組の普及・啓発に力を入れていきたいと考えている。例えば、アンケート調査を通じて取組の内容の認知度を上げたり、セミナーを開催したりすることを検討している。 H 県 ・ 業務改善の取組を行う際には、プロジェクトに参加するメンバーが2名を下回ると事業遂行に支障があることが分かった。 来年度以降も、事業所内においてしっかりとした周知をすることや、事業開始時に

施策の流れ	質問項目	回答
		事業所に対してチームで取り組んでほしい旨を十分に伝えていきたいと考えている。
	d. 次年度以降の企画や計画（実施する場合、過年度との違いや特徴等）	B 県 ・ 来年度以降においては、介護生産性向上総合相談センター（仮称）を設置して、センターにおいて、生産性向上に係る普及・啓発を行う予定である。また、介護現場革新会議で意見を収集し、伴走支援に係るテーマ、支援先の選定方法等を決定する方針としている。関係団体からなる会議のため、事業所の意見が反映されること、関係団体の協力が得られやすくなることを期待している。さらに、センターを介して伴走支援を行うので、年度や人事異動等行政上の制約にとらわれない柔軟でかつ実行力のある支援が可能になるのではないかと考えている。 C 県 ・ 裾野を広げる取組としては、厚生労働省のセミナーを積極的に推進していければと考えている。 G 県 ・ ノーリフティングケア以外にも、デジタル化や介護助手の導入に向けた業務の切り分けを、事業所からの要望があれば実施していきたいと考えている。（今年度、実施回数について 3 回では改善に至らないこともあったので、5 回まで回数を増やしている。月に 1 回訪問し、次回までに改善に取り組んでもらうことになる。）

施策の流れ	質問項目	回答
		J 市 令和 5 年度以降、モデル事業所において介護ロボット・ICT といったテクノロジーを活用し、更なる業務改善を図る予定である。J 市、委託業者、モデル事業所が連携し、令和 4 年度のモデル事業の成果を他事業所に横展開するとともに、働きがいの向上や人材育成等の言葉を用いて生産性向上をわかりやすく周知することにより、生産性向上の理解促進や取組の促進につなげていく。特に、実際に生産性向上の効果を実感しているモデル事業所経由で他事業所に横展開することで、他事業所において「自分たちも取り組んでみたい」という機運を高めていきたいと考えている。具体的には、令和 5 年度、モデル事業所における生産性向上の取組に係るプロセスや評価を取りまとめた上で、他の介護事業所向けにセミナーを開催する。また、新たに、介護分野に限らず、障がいや保育といった他の福祉分野の事業所を対象にセミナーを開催する予定である。また、令和 5 年度、生産性向上の取組に新たに意欲を示した介護事業所については、複数の事業所を対象に、実際に現場で生産性向上に取り組み、成功を体験してもらう取組を実施予定である。
その他	—	A 県 <介護サービス事業所からの自治体に対する支援のニーズ> コンサルティング費用の補助事業を多くの事業所に使ってもらいたいが、あまり需要が無いようである。一方で、介護ロボット、ICT は、需要がある。介護サービス事業所がコンサルタントのイメージが浮かばないようだ。実際に、どういった課題にコンサルタントを依頼したらよいのか問い合わせがあった。

2. 経営者層向けヒアリング調査結果

質問種別	質問項目	回答
1.経営者層が抱える課題について	a.どのようなきっかけがあって、生産性向上関連事業に取り組んだのか。	A 事業所 - 一般企業では生産性向上に取り組むのは当たり前で、そうしなければ生き残れない。介護業界は総収入に占める人件費の割合が3分の2と非常に高いため生産性を上げなければ生き残っていけないと考えた。 B 事業所 - モデル事業の募集を知って応募した。 C 事業所 - モデル事業の実施を知り、応募した。 D 事業所 - モデル事業の募集を知って応募した。 E 事業所 - 独力で行うことが難しいと感じたためモデル事業に応募し、外部のコンサルタントを活用した。生産性向上のためのスキルの指導を受けて、効果的に進める事が出来た。
	b.生産性向上の取組とはなにか、すぐに理解できたか。	A 事業所 5S 推進や3M の削減は一般企業ではあたりまえのことであり、他の業界に比べれば手付かずであった。 B 事業所 - モデル事業の中でコンサルタントから指導を受けた。基本的には多職種のチームで課題に対して話し合っ決めていく事だと考えている。 C 事業所

質問種別	質問項目	回答
		- モデル事業を受託する前は生産性向上というのは、少ない人力で最大の生産を行う事だと考えていた。実際に取り組んでいく中で生産性の向上は質の向上だということに気が付いた。居宅介護支援におけるサービスの質の向上だけではなく、職員を取り巻く環境の整備にも繋がったと感じている。 D 事業所 - 生産性向上という言葉について、福祉の業界でこういった取組が出来るのか、当初は疑問に感じていた。 E 事業所 - 行政の研修会を通じて効率を上げるのではなく、仕事の価値を上げるものと初めて知った。
	c.生産性向上に取り組んだ際の課題は何だったか。(課題意識) サービスの質の確保や人材不足といった課題は抱えていたか。	A 事業所 - 事業所の課題として介護記録に時間を要している事が挙げられた。 B 事業所 - 若手職員と経験年数の長い職員の間で、利用者へ提供するサービス内容にばらつきが大きいと感じていた。若手職員と経験年数の長い職員の間で、利用者へ提供するサービス内容にばらつきが大きいと感じていた。 C 事業所 - 個々の職員の業務の手順がバラバラであることから他の職員がフォローに入りづらく、休みが取りづらい環境になっていた。 D 事業所 - とにかく忙しい状況で、職員は業務が溜まっていく事や想定通りに業務を進められない事に対して心理的に不安を感じていた。 E 事業所

質問種別	質問項目	回答
		・ 情報共有のためのカンファレンスノートの記載方法や確認が、ルール化されていなかった。
	d.生産性向上関連事業やその他の経営に関する情報は自主的に収集しているか。また、こういった情報源を活用しているか。	A 事業所 ・ 介護ロボットについては、直接出向いて情報収集にあたるようにしている。ロボット以外の情報については介護・福祉以外の一般企業が取り組んでいる好事例や研修の情報を、地域の商工会議所を通じて入手している。 B 事業所 ・ 県の HP や老施協等を通じて情報を得ている。 C 事業所 ・ 主に行政からの周知や日本介護支援専門員協会からの情報、研修がある。厚生労働省の各種審議会の状況、介護に限らず障害や医療保険の動向も確認している。 D 事業所 ・ 情報は主に介護支援専門員協会から貰っている。ケアマネジャーは連絡会や協会の HP を通じて情報を得ている。 E 事業所 ・ 介護労働安定センターや行政で実施している研修に参加している。
2. 現場の抱える課題について (経営者層目線から)	a.現場で負担になっている業務はどういったものか。例えば新しく発生する業務 (LIFE への対応) などほどの程度負担になっているか。また、経営者層としてどのように調整しているか。	A 事業所 ・ 記録に一定の時間を要し、現場の職員が負担に迫られている。 B 事業所 ・ 記録業務は負担になっていると感じている。見守り支援機器を導入した際に当初介護記録ソフトとの連携ができていなかったため、かえって業務負担に繋がっていた。 C 事業所

質問種別	質問項目	回答
		- ケアマネジャーが抱える一人あたりの困難ケースの数については、動ける人に回さなければならない部分はあるが、なるべく平均化をしたいと考えている。その一方で新しい職員にも回していく必要もある。整理整頓等の誰がやっても構わない業務の負担は、平均化しなければならない。気が付く人がいつも同じで、気が付かない人はやらない業務が発生している。 D 事業所 - 何が実際に負担になっているかの部分が、取り組みを行う前はよくわかっていなかった。何かわからないが忙しい状態だった。業務がたまっていくことへの心理的不安や、思った通りに業務が進まないことに負担感を感じていた。 E 事業所 - シフトの都合でフロアの見守りが不十分になっている時間帯が生じている事が課題として挙がっていた。
	b.それらの課題をどうやって解決したか	A 事業所 - 効率化を図るために、音声入力による介護記録ソフトへの入力に切り替えを行った。記録に要する時間を 1/2 に削減しながら、記録の文字量は 2 倍に増加した。それにより効率的・効果的に情報共有が行えるようになった。 B 事業所 - 見守り支援機器と介護記録ソフトで情報連携が図れるようになって、転記の負担が軽減した。 C 事業所 - 管理者として、業務が属人化しないように配慮を行っている。管理者自身の業務についても属人化しないように、生産性向上のモデル事業の取組が終わった後、管理者マニュアルを作成して保管している。

質問種別	質問項目	回答
		D 事業所 - その日のうちに記録が書けていない事が全員共通の課題として出てきたが、様々な課題が絡んでいた。 E 事業所 - 職員のスケジュールの見える化や、休憩時間を柔軟に変更できるようにした。
3. 生産性向上の取組について	a.現場の職員に具体的に取組を理解してもらうために、経営者層としてどのような働きかけを行ったか。(コミュニケーションや権限の委任等)	A 事業所 - 内部・外部で、管理職としての研修に参加してもらっている。介護業界に限らず商工会議所が主催している一般の製造・販売業の管理職もいる中で、一般の企業でどのようなことに困っているかを学んできてもらっている。 - 管理職として必要な知識・技術を、改めて再教育する必要がある。権限の委譲によっても法人の活力の向上につながっている。 B 事業所 - 現場がやってみたい取組を経営者層が後押しした方が上手くいくと考え、現場の取組の後押しを行った。 C 事業所 - マニュアル整備については、分担して二人一組を作り一週間で作成、全員に回覧を行う形で整備した。 D 事業所 - 生産性向上の取組を進めていく中で阻害要因を洗いだし、何が原因なのか因果関係図をつくることで原因や悪循環を視覚化、課題感を共有しながら把握することができた。 E 事業所 - メンバーが積極的に動きやすい環境作りを行った。

質問種別	質問項目	回答
	b.現場のモチベーションが下がった際等、困難な状況に直面した時、経営者層としてどのように現場を鼓舞したか。	A 事業所 ・ 導入ありきではなく、課題を見つけて課題を改善するにはこういった取組が必要と考えて動いている。効果が確認できれば法人全体に展開していつている。 B 事業所 ・ 介護ロボットに限らず、業務が増える場面に一旦モチベーションが下がる。初回の取組の際は施設長としてメンバーを鼓舞したが、二回目以降は若いメンバーが盛り立てていつてくれた。 C 事業所 ・ 悩んでいるところには、声掛けや気配りを行った。二人一組と人数が少ないのでモチベーションの差が少なかった。そのうち一人のモチベーションが低下した場合は、もう一人が声掛けを行っている。二人で作成する内容に詰まったときは経営者層が声掛けを行った。 D 事業所 ・ まずは、職員から課題や負担の意識を出してもらうことが大事だと考えている。一緒に実情を把握して、どうすれば負担が軽減できるかを話し合いつて一緒に考える姿勢を出すことが大事だと考えている。 E 事業所 ・ 経営者層の方が知識やスキルを持ち合わせていることが多いので、課題の解決方法に行き詰った際に助言や問いかけを行った。
	c.具体的に取り組んだ内容はどうか。	A 事業所 ・ 改善提案が積極的に生まれるように、職員へ現場の課題とそれに対する改善提案の提出を義務付けていた。現在は職員から自発的に改善提案が生まれている。 B 事業所

質問種別	質問項目	回答
		・ 見守りセンサーの導入と合わせて多職種協働でアクションプラン（手順書）を作成し科学的根拠に基づいた行動を取り決めた。 ・ 若手職員がアクションプランにそって、全ての職種に研修会を実施し、情報共有・我が事化・定着を進めた。 C 事業所 ・ ベテランの経験や新人が不安に感じた内容等を踏まえ全員で業務マニュアルを作成しこれまでバラバラだった業務の手順や記録の標準化を行った。 ・ ・ 日々の記録のタイミングや、業務スケジュールの共有をルール化した。職員が育児や親の介護等の家族との生活を優先できるよう、勤務希望の把握や、有給を取得しやすい体制を整備した。 D 事業所 ・ 業務マニュアルを作成して記録の手順や訪問を行う基準から書類の整理の方法等をルール化することで、必要に応じて事務員に卸せるようにした。 ・ 行動指針を3項目で整備し、何に重きを置いて働くかを全員で取り決めた。 E 事業所 ・ 人員配置を見直してムラを減らし、見守りが不十分になる時間帯が減らせた。 ・ カンファレンスノートについては記載方法のルール化と職員がチェックする欄を設ける等様式の見直しを図った。
	d.実際に取り組んでみて、どのように職員が変化したか。	A 事業所 ・ 改善提案が実行されることで提案を行った職員のモチベーションが向上し、さらなる改善提案に繋がった。 B 事業所

質問種別	質問項目	回答
		・ 若手職員の人材育成に寄与し、若手が率先して動く姿はベテランのスタッフにも好影響をもたらし活気が生まれた。若手職員の心理的・身体的な負担の軽減と合わせて提供するサービス内容の標準化を図ることが出来た。 C 事業所 ・ これまで仕事は個人作業という意識があったが、全員で一丸となって取組を行うことでチームとして動き、組織を改善しようという意識が生まれた。 ・ マニュアルやルールに沿って業務が行われ、スケジュールも共有されていることで本来の担当ではない職員でも職員がフォローに入れるようになり、休みを取りやすくなった。 ・ 残業時間が 30 時間以上減少し、有休取得率も 2 倍以上になって、職員が家族との生活を優先できるようになった。 ・ 特定事業所加算Ⅰが取れているので経営は安定しており、業務改善で利用者と接する時間が増え、口コミからの新規利用者が増加した。 D 事業所 ・ 職員に心理的な余裕が生まれ、職場内でのコミュニケーションが活発化した。経営者層と職員間の対話も生まれたことで、全体のマインドスキルが向上した。 ・ 因果関係図を学ぶことで事業所の中の困り事が見え、その課題に対して皆が役割をもって意識することが生産性向上の取組であると実感することができた。 ・ 管理者がリーダーとなって取組を進めたことで、管理者としての意識付けが進み、役割も明確になったことで人材育成に繋がった。 E 事業所 ・ 当初は忙しい中で取組を行う事に不満もあったが、取組を通じて介護の質の向上が図られ、これまで上司に遠慮して言えなかった意見が言える環境が出来た。

質問種別	質問項目	回答
	e.経営者層目線で考える、生産性向上に取り組む意義は何か。	A 事業所 ・ 職員が楽になる、利用者が高度のサービスを受けられる、法人としても質の上がる「三方良し」の体制ができあがると考えている。 ・ テクノロジーの導入を進めたことで先進的な介護施設というイメージが地域に定着し、それまで1～2名だった新卒の採用が7～8名と大きく増加した。 B 事業所 ・ 仕事として介護を選んでいる人は、生産性向上の言葉にたどり着く前に離職してしまう。目の前の仕事がきついと、介護は割に合わないと考えてしまう。介護は、だれでもできる仕事ではなく、理解している職員をいかに育てるかが重要ではないかと考えている。 ・ 現状維持は停滞であるので、施設に何が必要かも考えながらよりよい介護ができるよう入居者のために取組を進めていきたい。 C 事業所 ・ 生産性向上の取組を行うという目的で一丸になったことで、チームとして動くという意義が生まれたと考えている。 ・ モデル事業の時に成功体験を実感できたことで、前向きにやっていこうという気持ちができたと感じている。 D 事業所 ・ 生産性向上の取組を通じて職員との対話の時間が取れるようになることが、プラスの効果として伝えられるのではないかと。組織の士気をあげるには、コミュニケーションが重要になる。 ・ 生産性向上の取組の中で環境整備やコミュニケーションの推進はコストを要するものではないので、その部分の良さを伝えられればと思う。

質問種別	質問項目	回答
		E 事業所 ・ 毎年モデル事業に応募し成果を上げているが、毎回新しいスタッフが生産性向上に取り組める機会がある中で、職員の意識の変化が感じられている。