

## 23. 介護の生産性向上の視点から現場を振りかえる！

2018年5月6日

介護の生産性向上という言葉や情報が頻りに聞かれる様になっています。介護業界において、生産性の概念は、まだ新しく馴染みが薄く、そのため『生産性』＝『費用削減』『利益追求』と短絡的にとらえ、『人員削減目的』や『ケアの質より作業効率重視』とした反発的な認識も先行しがちです。

配置基準 3:1 に対して介護老人福祉施設（従来、ユニット型含めて）の全国平均は 2:1 であることは、理論上は最大 1.5 倍の生産性を向上することができます。今回のエッセイでは、生産性向上の報告書や研究論文を基に、生産性を向上する意義や生産性向上の観点から見た介護事業所の問題や課題を学び、自施設の現況に落とし込んでもらえたら幸いです。

政府は人口減少時代の対応として「一億総活躍社会」の実現を掲げ、「名目 GDP600 兆円」「希望出生率 1.8」「介護離職ゼロ」を目標としています。「一億総活躍社会」の実現の対応策の一つに「労働生産性」の向上があります。日本の人口ピラミットを見ると、今後の生産人口の増加が期待できないのは明白で、一定の経済成長を目指すためには時間当たりの労働生産性の向上が求められています。

介護も労働生産性向上は避けて通れません。下記は平成 30 年度の国の方針です。

### 介護事業所における生産性向上推進事業【新規】

②

平成 29 年度予算額 0 千円	→	平成 30 年度概算要求額 900,000 千円
---------------------	---	-----------------------------

#### 1 目的

○ 介護事業所における生産性向上については、「経済財政運営と改革の基本方針2017」（平成 29 年 6 月 9 日閣議決定）において「実際に生産性向上に取り組む地域の中小企業、サービス業に対する支援を図る」こととされていることから、介護サービスにおける生産性向上のガイドラインの作成等を行う。

#### 2 事業内容

○ 介護保険サービスの生産性を向上するため、

- ① サービス種別毎に ICT 化・介護ロボットの活用による業務の効率化、業務プロセス・作成文書の見直し等の調査研究を実施
- ② 調査研究を踏まえ、介護事業者が組織的に生産性向上に取り組みやすくするためのガイドラインを作成
- ③ ガイドラインの介護事業者への普及啓発活動の実施

により、介護業界における生産性向上の横展開を支援し、介護分野における生産性向上を強力に推進する。

#### 3 実施主体

○ 国（民間団体等への委託を想定）

【生産性向上（介護労働の価値を高める）の取組】

介護ロボットの活用

作成文書の見直し

ICT 化

業務プロセス構築

職員配置の見直し

など

① 調査研究の実施

↓

② ガイドラインの作成

↓

③ 普及啓発活動

厚生労働省 介護事業所における生産性向上推進事業【新規】 平成 29 年 10 月 18 日資料

国は、介護事業所における生産性向上として、ICT化と介護ロボットの活用による業務の効率化、業務プロセス、作成文書の見直し等の調査研究を実施し、ガイドラインを作成してから普及啓発啓蒙を行うとしています。介護事業者にとっては、**現場に有効な** ICT化とロボット、作成文章の見直し等のガイドラインを**早期に期待する**ものです。

※この4月、厚生労働省が介護の現場に課しているペーパーワークの半減に向けて、パブリックコメントを募集していますが、内容的には施設の指定申請や施設の設立認可に関する事であり、「介護の現場」に有効的とはほど遠いと思われる。とても介護の現場が助かるものではありません。形だけで終わらない事を祈ります。

ここまでは、ほとんどの介護事業所の責任者は知っていることですね。

(株)NTTデータ経営研究所の平成28年度報告書「介護サービス事業における生産性向上に伴う調査事業」を基に、介護における生産性向上の意味合いを学んでみます。

下記は、「生産性を向上する意義」について、当該報告書からの引用です。

#### 生産性を向上する意義

本事業において、生産性向上は介護サービスにおける付加価値の向上と考える。ここでいう付加価値の向上とは、**介護労働の価値向上**を指す。現場のマネジメントにおいて、生産性向上の取り組みにより**獲得した余裕時間を、人員の削減ではなく、①多職種連携・施設間連携の推進、②人材育成の研修・教育、③新利用者へのサービス提供といった「人材領域」に効率的に再配分する**という考え方を背景に持つ。

(株)NTTデータ経営研究所、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報告書、平成29年9月5日  
(一部変更)

上記の考え方を、自分なりに整理していくことがとても大切と思われます。

下記は、「生産性向上」を「介護労働の価値を高める」に読み替えを行った理由です。

本事業の初期段階においては、介護サービスにおける生産性向上というキーワードに対する介護現場の抵抗は、想像以上に強かった。——(中抜)—— 協力いただいたモデル事業者の経営者等のアンケート結果においても、「生産性」のイメージについて、当初は「製造業」「モノの生産効率の良し悪し」「効率化」「生産効率性というイメージ」等と表現された。サービス業にあたる介護サービスに「生産性」と関係が薄いあるいは関係ないという感覚が少なからずあると考えられる。また、モデル事業所の介護職員との会話の中でも、どちらかというとな否定的なコンテキストで「生産性」が扱われることも多い。生産性という言葉が独り歩きし、**配慮のない効率化の追及がケアの質を低下させる**のではという懸念であり、介護業界を担う専門職・介護事業者としての責任感に他ならない。**「ケアの質」、「安全性」あるいは「負担軽減」といった介護サービスが重視する価値と生産性の考え方の関係を丁寧に説明することが不可欠であろう。本事業では生産性向上を「いかにして介護労働の価値を高めるか」と介護者の視点から読み替えた。**事業を通して、直接の効果と間接的な効果があることがわかった。

(株)NTTデータ経営研究所、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報告書、平成29年9月5日  
(一部変更)

生産性向上は、人を減らすことが目的でなく、質の向上を目的としています。この意味あいを吟味することで、ピーエムシーがエッセイで伝えている「少ない職員でも、質の高いサービスを継続的に提供できる体制づくり」に繋がります。

(株)NTT データ経営研究所の平成 28 年度報告書「介護サービス事業における生産性向上に伴う調査事業」は、いかにして介護労働の価値を高めるかを介護における生産性向上のテーマとし、介護事業へのコンサルティングを実施した結果を報告しています。調査の手法は、製造業に蓄積する多様な知見を活用していますが、この結果報告からは、ある意味、介護事業者として、真摯に振り返る重要な点が指摘されていると私は感じ、この指摘をどう受け止め、事業に役立てるかが介護事業者の力量ではないかと考えます。

#### 事業の概要（抜粋）

本事業では、介護における生産性をテーマとし、**ケア提供のプロセスを改善するため、製造業に蓄積する多様な知見を実際の介護の運営管理へ応用すること**を試みた。

上記の補完です。本事業においては、製造業に蓄積された生産性向上に関する知見とは、**3M（ムリ・ムダ・ムラ）の視点**から経営上や現場の問題を整理し、**5S（整理・清掃・整頓・清潔・躰）の認識に基づいた改善活動**を通じ、その活動が定着するまでの一連のプロセス全般と捉えることを基本方針とした。（当該報告書からの引用）

下記は、事業推進に伴い得られた介護現場における生産性を高める5つ視点と課題です。

#### 1. 生産性向上の観点から問題を捉えるという視点

- 課題：生産性向上の視点から**現場の課題を捉える発想の不在**  
製造業でいう「改善」の意識が希薄であり、5Sや3Mといった**仕事の基本に関する教育が希薄**と考えられた。改善しようとする意識・意欲・課題把握と解決のための具体的な知識、方法等を習得していない。

#### 2. 現場における課題の見える化・構造化の視点

- 課題：生産性向上の視点から**課題を捉え・可視化する手法の不在**  
介護現場では、多くの職員が日々の**多忙感や身体的負荷を感じており、漫然と課題意識を有し、長期的には不満として蓄積している**ケースもある。しかし、これまで課題を具体的に可視化し、課題を構造的に分析し根本となる要因を特定する手法がなかったため、課題に対する具体的なかつ効果的な対応策が十分に打てていなかった。

### 3. 介護業務全体の手順の視点

- **課題：手順の不在**

製造業が生産性向上に成功した要因の一つは、生産性ラインの業務を明確に定めているからだ。一般に、多くの介護事業所・施設は介護技術など専門的な手順書を整備しているものの、対面介護サービス以外の業務は手順化されていない。また、日課表のように一日の大まかな業務の流れは決めているが、業務ごとの内容、担当者、必要時間、開始時刻と終了時間など具体的で細やかな手順や清掃含む環境整備のレベル（規格）等が定められておらず、成り行きで行っていることが多い。

### 4. 組織としての人材育成の視点

- **課題：組織力の弱さ**

組織の理念や規範に基づく職場づくりが弱い。同じ施設であってもユニット間のノウハウや知見（ちょっとした工夫、改善方法等）の情報を共有し、それを元に積極的に討議し、自己の職場の改善につなげるという仕組みや風土が醸成されておらず、管理者やリーダーの属人的なスキルに左右されるため、3Mを発生させる原因になっている。そして、なすべき業務(作業)手順、責任範囲等が明確にされていないため、職員一人ひとりの役割分担や連携が不十分である。

### 5. 人材マネジメント、チーム・ビルディングの視点

- **課題：若い産業ゆえのマネジメント力の脆弱化**

介護は比較的新しく急拡大した産業であるため、マネジメント手法の確立に課題が残る。「介護」の内容がより専門的に進化してきている一方、人材の流入流出が多く全体として職員の習熟度が高まりにくく、現場のマネジメント力が弱いことが多い。各法人・事業所とも、介護技術の研修には注力しているが、運営管理、品質管理、人事管理等といったマネジメントに関する教育機会の少なさが課題となっている。

上記、5つの視点とそれぞれの課題は、いかがだったでしょうか。これらの課題は、皆様においては十分に認識されていることと思われそうですが、現場職員的には「人がいない」「忙しい」等が先行しているのが現状です。そこをどう手を入れていけるかが、国が言う「現場の研修プログラムの導入」なのかもしれません。