

【特集】

なぜ生産性向上に取り組むのか？ 根本に立ち返り、課題解決力を培う

介護現場の生産性向上は、目的を明確に捉えることが重要だ。元来、この取り組みは職場環境を改善し、働きやすくやりがいのある職場をつくるプロセスである。職員皆を巻き込み対話を重ね、質の高いサービスの創出を目指す。その経験が学びにつながり、現場の共感も得られるのだという。生産性向上の伴走支援や数々の講演会によって、その普及に務めてきた鎌田大啓氏に、その取り組み方について、具体的に伺った。

生産性向上は Ver.2.0のフェーズに

2017年、介護業界では「生産性向上」という言葉が初めて登場した。深刻な人材不足が進むなか、待ったなしで始まった内閣府、厚生労働省による取り組みである。「介護現場が日々の業務に忙殺される中、本来大切にしてきた、利用者と家族へよいケアを十分に届けたいという思いをどうやって叶えたらよいのか。介護職員の方々が『こんなはずじゃなかった。イメージしていた仕事とは違う』と感じないように、『ありがたい自分の姿』と『現場での自らの姿』に

ギャップを覚えないように、もっと働きがいを持って毎日仕事をしてももらうためにはどうしたらよいのか。現場職員を巻き込んで話し合い、考え、実践していこうという、打ち手となる内容です（図表1）」と、株式会社TRAPEの鎌田大啓氏は語る。

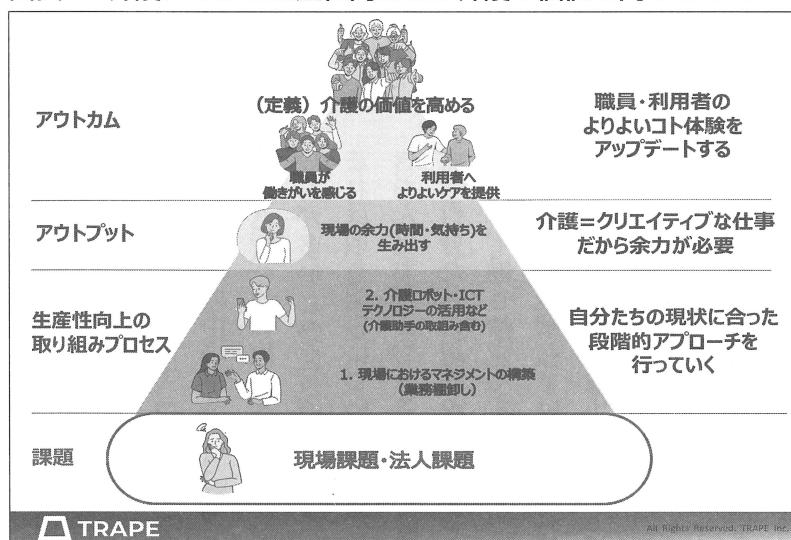
同社は当初よりこの事業に関わり、2018年に生産性向上モデル事業発足とともに作成されたガイドラインを策定、鎌田氏はセミナー（2020年）、フォーラム（2021年）の講師等も務め、介護事業所の伴走支援に携わってきた。

「さらに2024年4月の介護報

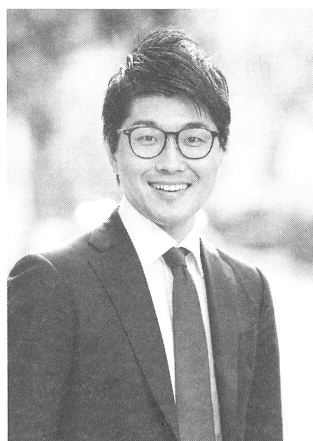
酬改定では、新たに

『生産性向上推進体制加算』が新設されました。改定以前の取り組みを『介護における生産性向上ver.1.0』とすると、加算新設以降の算定への取り組みは『ver.2.0』といえます。ver.1.0のときは、意識の高い事業所や法人を中心に取り組むイメージがあったかと思いますが、ver.2.0以降は施設サービス・在宅サービスともに規模

図表1 介護における生産性向上とは介護の価値を高めること



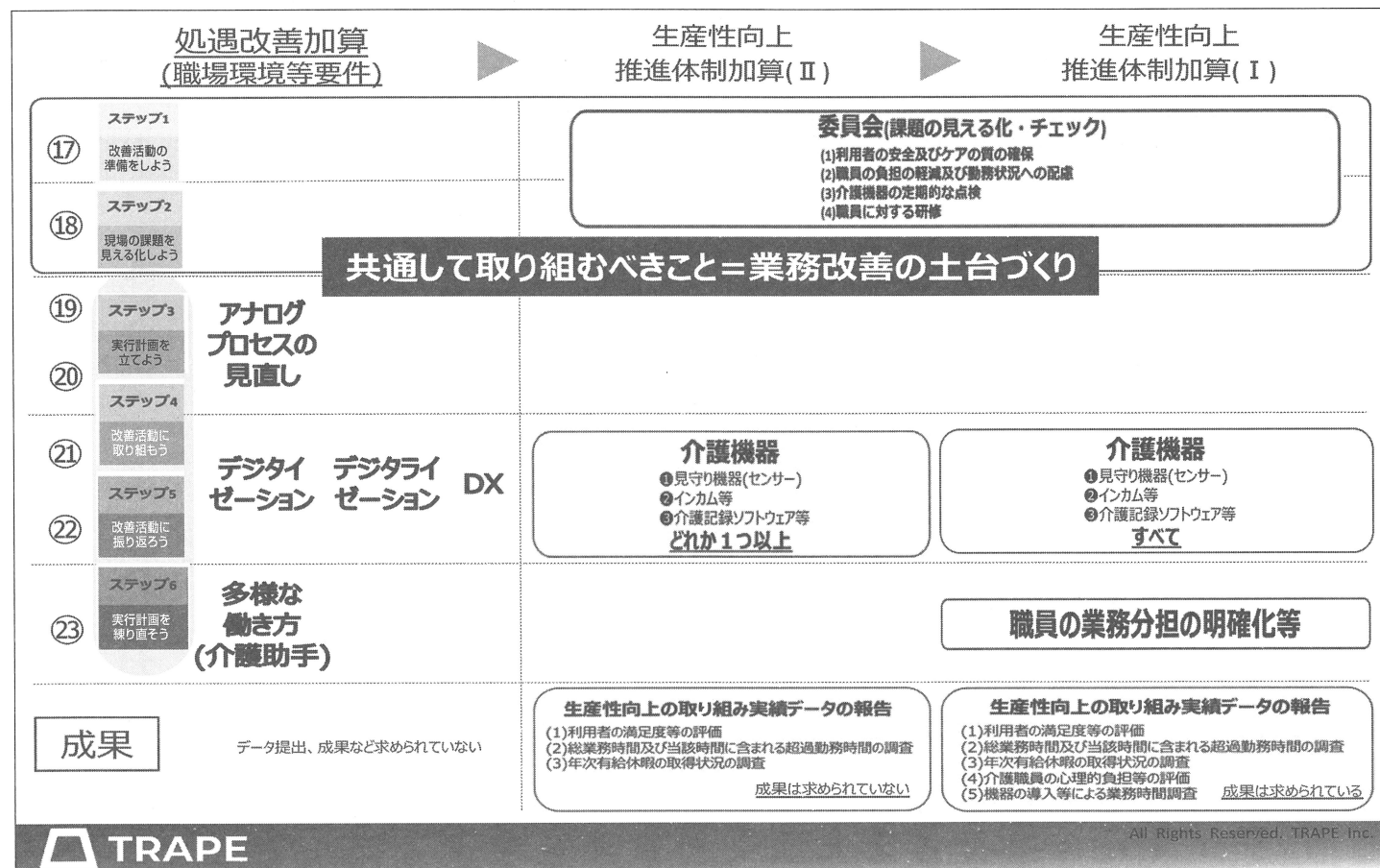
作業療法士として病院勤務後、吹田市にある医療法人の介護部門センター長を務め、「自立支援」を軸とした介護サービスを展開。2015年に株式会社TRAPE(トラピ)を設立。介護サービス事業の生産性向上に関する厚生労働省事業に2017年の黎明期より参画。介護現場の生産性向上、働き方改革、専門人材育成、Well-Being教育などを通じて各方面で介護の業界をリードする。大阪大学医学部保健学科医学系研究科招聘教員(現任)。



株式会社 TRAPE 代表取締役
CEO・CWD

鎌田 大啓氏

図表4 生産性向上関連の加算と生産性向上ガイドラインと関係性



*図表1～4は株式会社TRAPE提供

TRAPEが伴走支援を通じて最も大事にしているのが「内省してもらうこと」だという。経験学習というもので、従来の介護のコンサルティングとは異なるアプローチだ。教えるのではなく、各人の中にある答えを引き出し、自分自身で意味付けてもらうプロセスである。

「特に図表3のステップ1から3が重要で、成功の秘訣はここにあります。いきなりステップ4から始めるとリスクが高いでしょう。まずは課題を整理してみると、今まで見えてこなかった側面が明らかになります。次に、一つひとつ段階を踏んで考えることで、『次からこうしたい』という気持ちも生まれます。やり方がわからないところは一緒にやり方を考えます。すると、『介護現場なんて変わらない』と諦めていた職員が少しずつ変化し、職場全体が『可能性マインド』に変わっていきます」

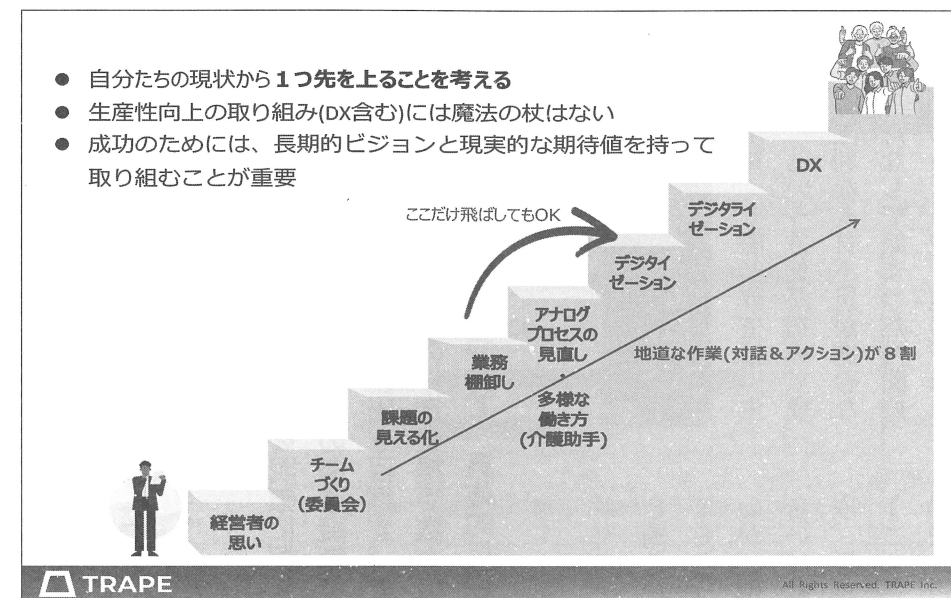
また、伴走支援ではミドルリーダーが孤独にならないよう注力する。チャットやZoom等を通じて切れ目のない伴走を続け、ミドルリーダーが周囲を巻き込んで目

標達成できるよう支援する。

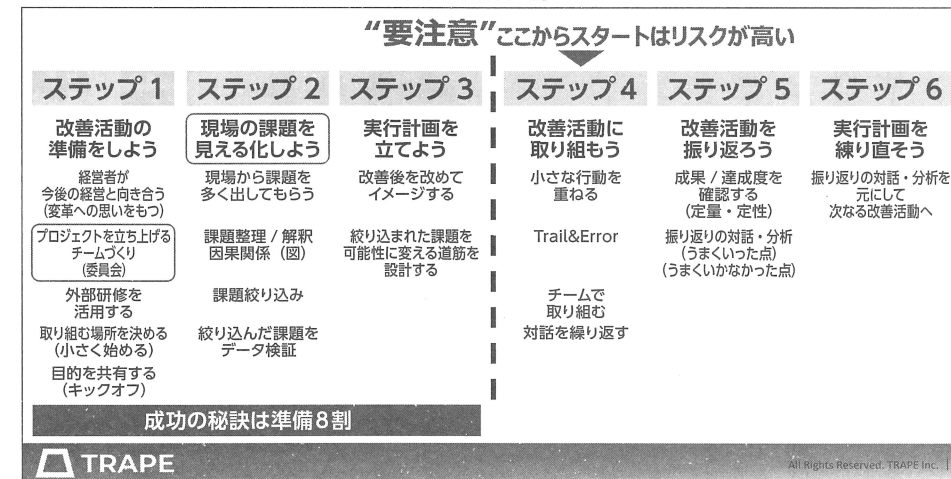
なお、令和6年度から生産性向上の取り組みが「報酬」として評価されるようになった。処遇改善加算の職場環境等要件および生産性向上推進体制加算の各要件は、「生産性向上ガイドライン」の各ステップと図表4のような関係性になっている。ガイドラインのステップ1、2は「業務改善の土台づくり」で、これは処遇改善加算の職場環境等要件⑱に相当する。生産性向上推進体制加算の要件「生産性向上委員会における取り組み」とも共通する部分だ。土台づくりができたならステップ3以降へ取り組みを進める。

「生産性向上の取り組みを進めるには、まず、職員の働きがいと処遇を改善するための環境づくりを行い、次に生産性向上推進体制加算という応用編に進みましょう。ガイドラインのステップに沿って一つひとつ取り組むことで、加算が取れる仕組みになっています。ぜひ、生産性向上への一歩を踏み出し、ゆっくり着実に進めてください」

図表2 生産性向上の段階的取り組み



図表3 生産性向上の取り組み(改善活動)のステップ



「そこに向き合わず、いきなりテクノロジーや介護助手の杖のように勘違いすると、現場に

一番大事なのは、なぜこの取り組みを行うのか、という根本に立ち返ることだ。現状、よいケアを生み出せていないとすると、現場の職員と利用者(ご家族が含まれる場合も)のお互いにより体験が生まれていない。「現状でよいのか?」という問いかけから始めて、「どういった体験を生み出したのか?」その体験を得るために、今のやり方をどう変えたいのかを職員全員で考えることが重要となる(図表2)。

最終ゴールは自分たちの力で課題解決に取り組むこと

「私たちは今までに多くの介護事業所の伴走支援に携わりました。一番の問題は、職員の皆さんが忙し過ぎて日々の業務とじっくり向き合う時間がないことです」

は響かず、結局、こんな取り組みは意味がないという結論に至りがちです。『生産性向上ver.2.0』のフェーズに入ってから、在宅サービスの中小事業所の管理者クラスで、この取り組みを知らない方が多いことに気づきました。これは取り組みについて最初からきちんとお伝えできるよい機会です。自分たちの現場を少しでもよくする、働きやすくするための取り組みだと理解していただければ、生産性向上のよいムーブメントにつながる好機になると捉えています」

介護事業者は中小規模が大半を占める。ver.1.0のときにチャレンジした大きめの法人や事業所ではなく、中小規模の事業所の間で大きなムーブメントが起これば、影響力は大きいといえる。

テクノロジーや介護助手は魔法の杖ではない

の大小に関わらず、皆が取り組むべきフェーズに入ったと考えています」と鎌田氏は続ける。

だからこそ混乱も生まれている。「生産性向上」の取り組みと云われても具体的に何をすればよいかわからない。「テクノロジーを入れるべきなんですよ?何を入

れたらよいでしょうか?」と誤解している中小事業者の方も多いという。

「そもそも生産性向上の取り組みは、『誰を向上させるのか?』という主語が大事で、そこを履き違えると、頓挫しやすいので、注意が必要です」