

デザインプロセス体験を通じた介護職員の業務改善意識の二面性

Two sides of care worker's willingness to improve work through design process experiences

井原雅行¹⁾ 徳永弘子¹⁾ 村上宏樹²⁾ 猿渡進平¹⁾²⁾ 竹下一樹²⁾ 古賀昭彦¹⁾³⁾ 行平崇¹⁾³⁾ 久野真矢¹⁾⁴⁾

Ihara Masayuki¹⁾ Tokunaga Hiroko¹⁾ Murakami Hiroki²⁾ Saruwatari Shinpei¹⁾²⁾ Takeshita Kazuki²⁾ Koga Akihiko¹⁾³⁾

Yukihira Takashi¹⁾³⁾ Hisano Shinya¹⁾⁴⁾

1) 理化学研究所 情報統合本部 先端データサイエンスプロジェクト データサイエンスデザインチーム 2) 医療法人静光園 白川病院 3) 帝京大学 福岡医療技術学部 4) 県立広島大学 保健福祉学部

Abstract: This paper introduces a result of work improvement workshops conducted with care workers as well as discussions on their motivation of the improvement. The 17 workshops for a year resulted in failure to launch the work improvement. A review workshop revealed that they are too cautious to step

forward although they learned the importance of understanding users, paying more attention to users and information sharing among workers. The review result suggests a design for putting ideas into action based on what they have learned.

Key Word : Work Improvement, Care Worker, Design for Motivation

1. はじめに

高齢化による利用者増加に加えて人員不足が問題となっている介護業界では、業務改善の期待は大きい。本稿では、現場の介護職員と実施した業務改善ワークショップ (WS) を紹介し、WS 体験から得た職員の学びとしての意識変容、および、改善アイデアの本格運用に対する動機付けという二側面について考察する。

2. 課題認識

介護現場の業務改善に対する期待は大きい、改善が現場導入されて持続的に運用するには、改善の設計段階から現場職員が関わり、職員が納得できる改善内容をデザインすることが重要となる。しかし、介護現場では、人員不足の上に日々の多岐にわたる業務のため、WS 参加に対する職員の心理負担は大きく、また、デザイン WS の参加経験が無い職員が多く、WS の意義に対する理解も不足していることから、効果的に職員と共創ワークショップを実施することは容易ではない[注 1]。また、介護職員は業務改善に対して意識は低く、多くは問題意識を持っていないという報告もある[注 2]。介護業における業務改善の成功事例やプロジェクトの推進手法はいくつか紹介されているが[注 3]、現実的に職員に多忙な介護業務と並行して業務改善プロジェクトに協力してもらうには、WS 開催の時間や場所を含め、各種制約も存在する。実際、筆者らが今回実施した WS では、夕方の業務終了直前の 30 分に限定で時間延長無しという制約があり、この短時間 WS を繰り返しながら業務改善内容をデザインする必要があった。さらに、現場の管理者 (本稿第三著者) からは、具体的な業務改善に加えて、職員個々が主体的に考え、行動することで自律的な業務改善が行われる「組織としての体質改善」が期待されていた。

3. 業務改善ワークショップ

筆者らは、本稿第三著者が施設長を務める介護施設、通所リハビリテーション「まごころ」にて業務改善を目的とする WS を実施した。WS は、2021 年 7 月から 2022 年 8 月の期間に、同施設の現場職員全員を参加対象として概ね二週間間隔で計 17 回実施した (途中、COVID-19 拡大防止のため三ヶ月の中断あり)。参加人数の平均は 15.3 人、平均年齢は 31 歳であり、参加者はいずれもデザイン WS の経験が無い。WS は就業時間内に業務の一部として実施され、全職員に対し施設長からの参加要請があった。WS の内容は、初回の趣旨説明に始まり、職場環境の問題点の抽出、選定から、考案した問題解決アイデアの試行、評価まで、デザイン思考のプロセスに従い、共感、定義、創造、試作、評価を反復して

実施した。なお、第 4~6 回の WS では、参加者に早期に小さな成功体験を体感してもらうことを期待し、本題と関係はないが、3 回完結型の施設パンフレット制作 WS を体験してもらい、第 7 回 WS では、その体験を踏まえて進め方に関するアンケートを実施し、その後の WS の進め方に活かした (例: 協力意識が高くない前提で WS を設計する等)。WS 実施に際しては、理化学研究所にて倫理審査を実施し、許可を得ている (許可番号 Wako3 2021-31(2))。全 17 回の WS の概要を、得られた成果物とともに表 1 に示す。WS では、各職員に施設の課題を書き出してもらい、投票で多くの賛同が得られた課題 (= 通路の拡大) を解決対象とした。その課題に対して、フロアマップを見ながら具体的にどここの通路の何がどう問題かを考えながら (図 1-1)、各職員が解決アイデアを出し、投票で多くの賛同が得られた案 (= 机配置を全体的に六角形にする) が採用された。その後、ペーパープロトタイプを使って具体的な配置を考え (図 1-2)、配置変更時に想定される問題とその対応策を考えながら、実際に机を動かして試行錯誤してもらった (図 1-3)。しかしながら、結果として、職員の判断により、一度配置された机は元に戻され、机配置の変更は見送られた。



1:フロアマップ

2:ペーパープロトタイプ

3:机配置の試行錯誤

図 1 WS における素材や作業

4. 振り返りワークショップ

上記の WS 終了後、机配置の変更が実行されなかった原因、および、WS 体験による職員の意識変容を調べるため、振り返りの WS を実施した。振り返り WS では、WS に参加した職員 13 人に、以下の二つの設問に付箋紙で回答してもらい、それを掲示した上で、他職員の回答の中から賛同できる内容に投票してもらった。

Q1: 結果的に机配置を変更することにならなかったのは、何が問題だったと思いますか? また、どうすれば、変更できたと思いますか?

Q2: 一連の作業から、あなたが学んだことは何ですか? 学んだこと、意識が変わったこと等、あなたの中での変化を書いてください。

Q1、Q2 の回答および投票の結果を、それぞれ表 2、表 3 に示す。なお、表におけるカテゴリは、筆者らが付与した分類である。

表 1 全 17 回の WS の概要と成果物

工程	概要	成果物	工程	概要	成果物
1	—	ご挨拶と今後の予定の説明	10	創造/評価	机配置の具体的なアイデアを考案し、投票
2	共通/定義	室内環境の問題点と長所を抽出	11	創造	ペーパープロトタイプで配置を具体化
3	創造/評価	課題の選定、解決アイデアの考案と評価	12	創造/評価	六角形ずらし案の問題点と分析
4	—	パンフレットWS：共通	13	創造/評価	想定される問題点の対応策を考案
5	—	パンフレットWS：定義と創造	14	試作	六角形ずらし配置を実際に試して試行錯誤
6	—	パンフレットWS：試作と評価	15	評価	必要準備分析と各職員の実施意向の確認
7	—	インフォームドコンセント&アンケート	16	試作	机を具体的に指定した上で、試行錯誤
8	定義	対象通路と課題の内容を特定し、投票	17	試作	机配置を具体化し想定問題の対応策も検討
9	創造/評価	課題解決アイデアを考案し、投票			配置具体案と問題対応案

表 2 机配置変更を実行しなかった理由

カテゴリ	回答	賛同数
デメリット	現状、メリットよりデメリットが多く、変更するには再検討が必要	9
	計画性の無さ（早めに利用者に告知して理解してもらえれば実行できた）	3
準備の必要性	部屋の広さと配置にかかる時間（じっくり考える時間ももっと必要だったと思う）	2
	今日の朝日に変更することが困難（移行期間を作るべき）	1
	変更するための時間（利用者への説明や机移動自体の時間）	—
スペース不足	机の数を対してホールが狭い（改善が必要）	—
	車椅子や歩行器のための通路、配置スペースが足りない	—
	机が配置できるようなスペースを作ることが必要（物販機器等の配置変更）	—
利用者への配慮	利用者が混乱しないよう、対策が必要	2
	利用者の混乱を招くことを避けたため（定位置で安定している利用者もいる）	—
詳細把握の必要性	車椅子や歩行器を利用する利用者の人数や状態を把握すべき	—
	利用者同士の相性、車椅子や歩行器の利用によって配置が制約がある	—
具体的な検討手順	動線を作ってから配置を考えるべき	—
変更の意義	現場の配置で問題がない	—

表 3 WS を通じた職員の学び

カテゴリ	回答	賛同数
利用者理解	利用者の行動を意識するようになった	2
	利用者の活動域を把握する	1
	利用者同士の関係性を知る	1
	利用者を知ることを知る	—
	利用者の動作	—
注意の意識	誘導する前に、歩行できる動線を確保する	3
	環境の問題が把握できたので、普段から注意して誘導するようになった	1
	利用者の動線などを気をつけて見るようになった	1
	利用者が移動している際に様子を観察し、不自由や不安がないか見るようになった	—
	利用者が座っている時に、座席の時の歩行器を、さらに意識して考えるようになった	—
職員間情報共有の重要性	ホール全体の使い方、配席の時の歩行器を、さらに意識して考えるようになった	—
	意見を共有することの必要性（見えなかった所への気づきができるため）	5
	相手の考え方を知り、自分の考えを伝えることが大切だと感じた	—
行動の重要性	色々な意見をボードにまとめて、それをみんなで見ながら投票するやり方がよかった	—
	話し合い、情報交換も必要だけど、それに対する何もしない行動を越えたいと何と変わらぬ	—

5. 結果

表 2 の結果によれば、職員は配置変更のデメリットと十分な準備の必要性を気にしている。他にも、ホールの絶対的スペースの不足や利用者への配慮を気にしている。一方、表 3 からは、利用者に対する理解、業務中の注意に関する意識、職員間の情報共有の重要性に関して、職員の学びがあったことが読み取れる。

6. 考察

振り返り WS の結果を踏まえ、職員の心理、学びについて考察する。WS に対する施設長の期待は、職員個々が業務に対する意識の向上や試行錯誤の体験から「やってみる」ことの重要性を認識し、少々失敗をしても構わないから業務改善を職員自らの決断で試行することであった。この背景には、日々の業務でルーチンワークをこなすことに意識が向き、仕事のやり方や職場環境を改善しようという意識が希薄であるという現状があった。WS では、考案した業務改善を実行すると起きそうな問題を事前に洗い出し、その対応策も考えてもらうことで、事前準備の機能を WS の設計に含めていたつもりだが、結果として、職員は準備不足やデメリットを気にしていた。通路を広げるために机配置を全体的に変更することは、日頃各種配慮の上で決めている施設利用者の配席や、リハビリ器具への移動の動線等、各種再検討を必要とする上、利用者が困惑しないように職員から利用者への説明も必要となる。特に、WS 参加者に利用者は含まれていないため、利用者視点が WS 作業で欠けていた可能性がある。「失敗することは悪いことであり、避けるべき」という意識の職員に対し、施設長の狙いを明確に伝える WS 設計が必要であった。デザインにおける動機づけに関しては、Bisset が動機づけの段階定義とともにフレ

ームワークを紹介している[注 4]。今回、施設長が期待していた自律的な業務改善は、最も高い段階の内発的動機づけ状態である「Autonomy」に相当すると考えられるが、この段階にいきなり到達するのは容易ではない。実際、今回の結果からは、改善内容と職員自身の関係性理解 (relatedness) や能力 (competence) レベルの動機づけにとどまっており、WS 設計としては、徐々に動機づけの段階を向上させていく設計が必要であったと言える。一方で、業務上の意識や行動に関する学びについては一定の成果が得られている。特に、職員間の意見共有については賛同数も多く、WS を通じて他の職員の多様な意見から気づきがあったことが効果をもたらした可能性がある。WS では、5 人程度のグループによる議論を多くし、個人作業の結果はホワイトボードに掲示して投票してもらうことを意図的に行なった。日々の業務で職員は連携して作業を行っており、作業スキルとしての学びはそこから得られる可能性がある。しかし、作業の裏にある職員の内面の意識や観点については、忙しい業務の中では共有されにくく、今回、それが WS を通じて共有されたものと推測される。今後、WS 設計に期待されることは、業務改善の設計機能だけでなく、改善内容と職員の相互作用の設計機能、すなわち、改善に伴う職員の業務への影響、効果、および、職員側の行動変容が改善策運用にもたらす効果について、より深い理解を促すことで職員の自律性を高めることにあると考える。

7. まとめ

本稿では、介護現場職員と実施した業務改善 WS の実践事例を紹介した。本研究の貢献は、WS に参加した職員の動機づけに関し、学びとしての意識変容と、改善案の本格運用に対する不安の二面から事例とともに考察したことにある。今後は、現場のサービス提供者の効果的な動機づけを可能とするデザインプロセスを実現するとともにデザイン方法論として確立していきたい。

謝辞

WS に協力頂いた白川病院の通所リハビリテーション「まごころ」の職員に感謝する。

参考文献

- 1) 徳永弘子、他：介護従事者が共創プロジェクトに対して抱く期待と不安の質的分析、ヒューマンインタフェースシンポジウム 2022、pp. 413-418、2022
- 2) 田川元也、他：介護関係者におけるサービス改善意識の実態とその向上方策、日本経営診断学会論集、Vol. 7、pp. 307-323、2007
- 3) 厚生労働省老健局：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（令和 2 年度版）、<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/000781112.pdf>（閲覧日：2023 年 3 月 22 日）
- 4) Bisset, F. et al: Designing motivation or motivating design? Exploring Service Design, motivation and behavioural change, Touchpoint: The Journal of Service Design, Vol. 2, No. 1, pp. 15-21, 2010