

「巻紙分析」を活用した介護サービス事業者の指定等に係る審査手続きの改善

健康福祉部 介護・福祉事業課

【概要】

- 介護サービス事業者の指定等に係る審査手続きのプロセスを「巻紙」に書き出すことにより見える化し、課題を抽出。申請事務の簡素化・期間短縮を具体目標に定めて手続きを見直しました。
- これにより職員満足はもとより、介護保険事業者の利便性も向上。また、事業参入が進むことによってサービス提供量の増加も見込まれ、職員、事業者、利用者（及びその家族）、三者すべての満足度の向上を図る取組です。

背景

- ◇ 2025年には3人に1人が高齢者という超高齢社会が到来します。こうした中、介護保険のサービス提供事業所の不足が予想され、「住み慣れた自宅で暮らしたい」という利用者や「父母が入れる施設がない」という利用者の家族の不安を解消するには、十分なサービスを提供できる事業所を増やす必要があります。
- ◇ 介護サービス事業者が介護保険事業を行うためには、都道府県などの指定が必要となりますが、京都府では、悪質な事業者の参入阻止のため、独自に「事前協議制」を導入し、丁寧な審査を行ってきました。これにより、事業者の質が向上し、指定取消はこの3年間連続で行われていません。
- ◇ 一方では、「書類が多すぎ手続きが煩雑」「指定までに時間がかかりすぎる」など申請者からの不満の声も聞かれました。また、審査を行う職員も期限に追われるプレッシャーやストレスがたまっていました。



目的

「みんなが不満足」を「みんなが満足」に変える

- ◇ この「みんなが不満足」を「みんなが満足」に変えるため、「巻紙分析」という手法を採用しました。

取組

- ◇ 巻紙分析とは、現状の業務の仕組みを、模造紙（巻紙）を使いながら目に見える形にして分析する手法です。2週間に1度のペースでオフサイトミーティングを担当が全員参加の上実施し、改善案を探ることにしました。
- ◇ 具体的には、模造紙に、時間の流れに沿って業務内容を短冊にして貼り付け、所用時間や業務の内容、ストレスを感じる場所などを皆で確認していきました。模造紙に書き出すことで、どこにムダがあるのか、どこでストレスを感じているのかが見えてきました。



- ◇ オフサイトミーティングのポイントは下記のとおりです。
 - 「全員参加・全員発言」
誰か一人の考えを押しつけるのではなく、皆で議論し、合意しながら進めていきました。
 - 「最初に目標を設定」
業務改善の目標を「例えば協議書類3割減」などの数値目標を立てました。

「上司の見守り」

必要以上に口出しせず、自主的、自立的であることが保証されたため自由な議論ができました。

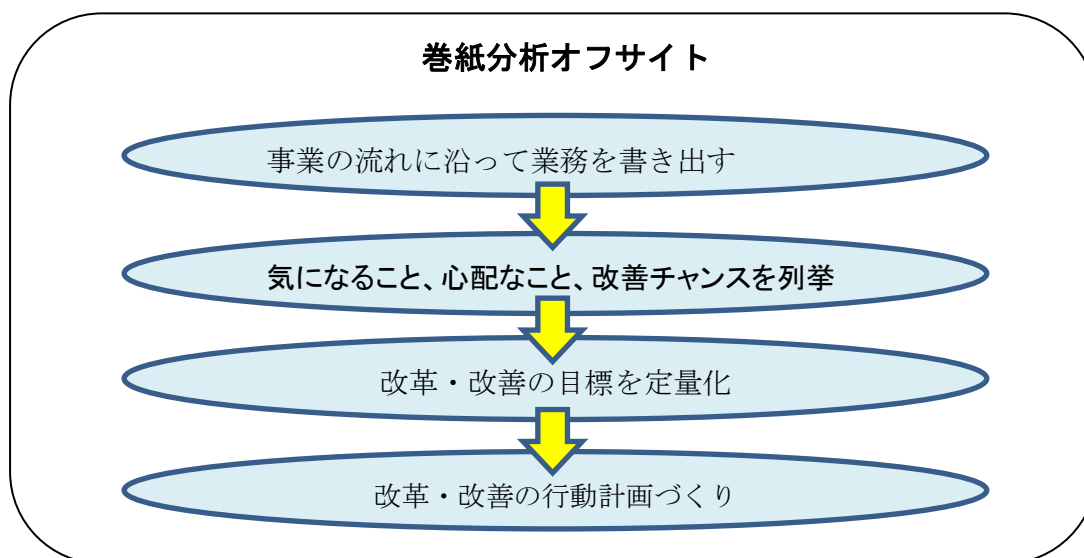
「専門家の支援」

法務ドクター（※）やセルフアセッサーも参加し、それぞれの立場から意見を述べました。

※「法務ドクター」とは

各所属で実施する事務・事業の改善取組に政策法務課職員が参画し、法的アドバイスをしています。

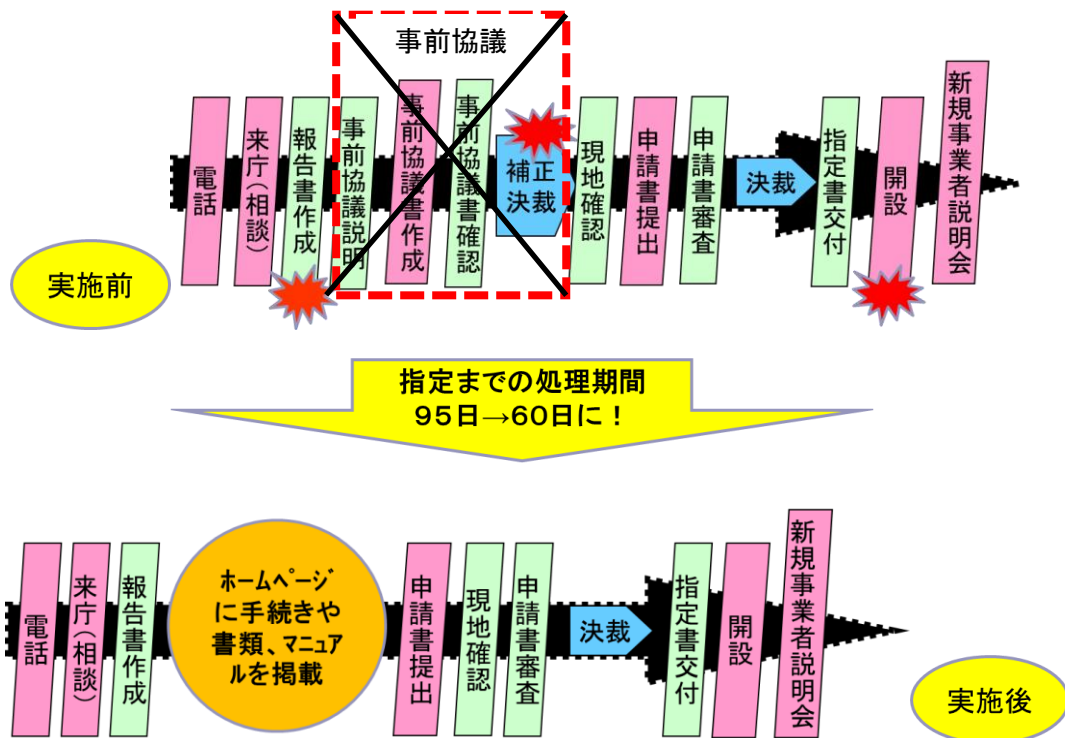
- ◇ 議論の結果、大幅な期間短縮のためには、事前協議を廃止するしかないという結論を皆で導き出しました。あとは、廃止によるデメリットをカバーするため、手続きを見える化したり、申請書類をスリム化したり、アフターフォローを充実させたりする方法を皆で考えました。



効果

- ◇ 事前協議制を廃止した結果、95日かかっていた指定までの処理期間を60日以内に短縮することができました。これは、現行手続きを単に改善するだけでは望めなかったものです。

また、相談回数が4回から3回に減るとともに、協議に要する文書も約20%減少することにより、事業者の負担が軽減されました。



- ◇ 事業者の質の向上に寄与してきた事前協議制を廃止するに当たり、これまでどおりの質の担保のための工夫を行いました。
 まず、申請手続きの見える化のため、府のホームページに手続、様式・ひな形や記入例などを掲載することとしました。また、開設前の現地確認において、現場での指導の充実や、新規事業者の不安や疑問を解決するため新規事業者説明会の充実を図ることとしていました。
- ◇ 期間短縮と事業者負担の軽減だけに留まらず、ひいては、事業所数の増加につながり、事業申請者も満足、職員も満足、利用者（及び家族）も満足する、みんなが満足するオールハッピーの結論が得られました。

振り返りと今後の課題

- ◇ 約半年の間に9回のオフサイトを実施しましたが、事前協議制をなくすことへの不安から、一時は議論が停滞しました。これまでの事前協議制は、時間はかかりましたが、悪質な事業者参入阻止など一定の成果がありました。この制度を本当になくして大丈夫なのかという不安が生じていました。
- ◇ しかし、最後は、事前協議制をなくしても、それに代わるフォローアップなどを行えば大丈夫ではないか、という視点からアイデアを出し合い、具体的な対応策を行う

ことにより、従来どおり質の確保が図れると確認し、ドラスティックな見直しができました。

◇ それができしたのは、先入観にとらわれず、柔軟い発想と思い切って前に進む勇気を持てたからだと思います。それを可能にしたのは、担当全員が一つのチームであるという連帯感があったからです。

◇ この4月から新手続きをスタートさせていますが、6月に開催した検証会で、次のことが分かってきました。今後もよりよい制度を目指し、改善を図っていきます。

【「巻紙分析」の効果等】

① 期間短縮 従前240日 → 目標60日 → 実績55日
現時点では、目標以上の期間短縮が図られています。

② 事業者負担が軽減されました。

③ ホームページの効果は絶大

(ア) 相談・書類の内容が向上

1 事業者当たりの来庁回数は減少

(イ) 初歩的な問合せが減少

(ウ) 事業者にも好評

④ 反面、職員のストレスが増加

(ア) 相談・申請件数が増加

(イ) 60日以内での速やかな処理の要求

【今後の改善】

① ホームページのさらなる改善

② 勉強会の開催、取扱マニュアル作成

→職員のストレス解消

企画総務課コメント

平成23年度府民サービス向上成果発表会の最優秀賞を獲得したプロジェクトです。介護サービス事業者の指定等に係る審査手続きのプロセスを「巻紙」に書き出すことにより見える化し、課題を抽出したところからスタートしていますが、職員全員が関わったこと、管理職は見守りに徹したことなどが成功の要因に挙げられます。今回の取組により、職員満足はもとより、介護保険事業者の利便性も向上。また、事業参入が進むことによりサービス提供量の増加も見込まれ、職員、事業者、利用者（及びその家族）、三者すべての満足度の向上を図るウイン・ウインの取組となりました。

この巻紙の手法はルーティーン業務を中心に他の事業にもいかせる手法です。

みなさんも一度担当業務で取り組んでみませんか。