

青森県介護現場の課題解決に向けた取組基本方針 ——「腹落ち」できる生産性向上に向けて——

令和6年1月
青森県介護現場課題解決会議

概要

目指す姿

- 「利用者・家族が安心して笑顔で日々を過ごせる」介護現場
- 「職員一人一人が誇りをもって、安全・安心に働ける」介護現場

青森県の介護現場



将来の厳しい現実

- 高齢化の進展、生産年齢人口の減少
→ 介護需要は増え続ける一方、**介護人材は確実に減少する**

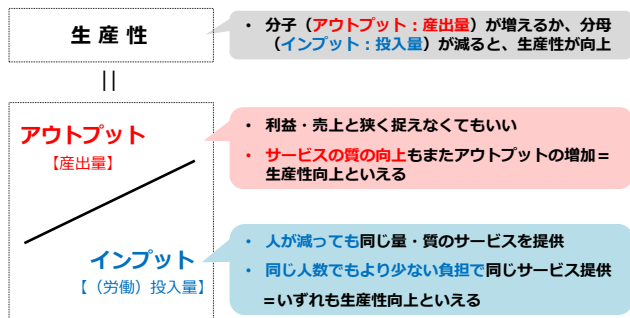
課題

- 人材確保（獲得・定着）
- サービスの質の担保

↑
そのための

- 「生産性向上」
= 人手不足を乗り越えて、より職員の負担少なく、より質の高いサービスを提供し続けるための取組

【生産性向上とは…】



⇒ 生産性向上のための課題もやるべき取組も、事業所ごとに千差万別
⇒ 経営・管理層、職員みな**必要性を「腹落ち」**した上で**現場発の取組**を

行政
サポート・後押し
関係団体

1 目的・位置づけ

(1) 介護現場課題解決会議が目指すもの

- 青森県介護現場課題解決会議（以後「本会議」という。）では、本県の介護現場が抱える課題解決等に取り組むべく、関係団体が結集し、構成員各々が日々切実に聞き、感じている現場のリアルな悩みを率直にぶつけ合った上で、その解決に向けてあるべきサポートの在り方について活発に議論を行っている。本方針は、これまでの議論を一度取りまとめた上で、今後の議論の方向づけを図るものである（本方針の位置づけについて、詳細は下記（2）を参照）。

- 現場の抱える課題は、サービス種別、地域、規模によって様々であり、仔細に見れば事業所一つ一つごとに千差万別である。しかし、課題を乗り越えた先に目指す姿は、大きな意味で共通する部分が多いと考えられる。
- たとえば、「利用者・家族が安心して笑顔で日々を過ごせる」介護現場。日常の介助を安全に、かつ不安を抱かせることなく提供し、年齢を重ねて自分でできることが少なくなっても尊厳を保って生活できる環境を整える。残存能力の維持・活用を効果的・効率的に手助けし、本人のやりたいことが自らできる状態を可能な限り持続させる。いずれ来る最期まで生きがいを持って暮らし、本人の望みに沿った形で人生を終えられるよう、家族や地域とともに寄り添う。そのような質の高いサービスを安定的・持続的に提供する介護現場である。
- あるいは、「職員一人一人が誇りをもって、安全・安心に働ける」介護現場。職員が、利用者や家族と心を通わせ、その笑顔・感謝にやりがいを感じつつ、職種・職位に相応しい専門性を備え、他の専門職との緊密な連携下で、高い責任感と倫理観を持ってケアを提供する。そのことに自ら誇りを感じ、職業人としての将来像を展望でき、また心身の負担も最小限であるため、志半ばでの離職に至らない。人材供給に限りがある中で、業務は質を保ちつつ合理化・効率化されていて、多忙感・人員不足感ゆえに余裕を失うことなく、家庭や私生活とも両立できる。そのような魅力ある職場としての介護現場である。
- 他方で、介護現場の将来を考える上では、厳しい現実からも目を反らすことはできない。少子高齢化は今後一層進展し、介護サービスの需要は当面増え続ける。一方で、生産年齢人口は減少の一途をたどり、どの業種・職種においても労働供給不足に直面する。介護だけが特別ではありえない。他産業に少なくとも伍するべく処遇改善・魅力発信の努力は続けるとしても、そもそも介護人材の数が今後減少し続けることは（他産業と同じく）避けられない。この現実を、経営者をはじめ、介護現場で働く一人一人が直視しなければならない。
- 厳しい制約に向き合いつつ、いかにして目指す姿に近づいていくか。本会議では、青森県の介護現場が、各々千差万別の課題を乗り越えて着実に前進していけるよう、今後も地に足の着いた議論を積み重ねていく。

(2) 本方針の位置づけ

- 本方針は、まず、本会議における今後の議論の基礎として、関係者の共通認識を整理するものである。具体的には、介護現場の抱える課題はそもそもどのようなものか、課題解決のためには介護現場においてどのような取組が必要か、行政や関係団体はどのような支援等を講じるべきか等について、本会議を構成する様々な立場の委員からの意見を集約して示す。今後、本会議において課題解決に向けた取組の方策を検討するに当たって、常に本方針を立脚点とすることで、議論に一貫性を確保することができる。
- 本方針はまた、介護事業所の経営層、現場の介護従事者、医療者、行政、地域で支える関係者など、本県で介護に携わる全ての当事者に対するメッセージ

でもある。介護に携わる者が、眼前の課題に対し皆同じように悩み、試行錯誤していることを示す。その上で、悩みは解決し得ること、解決を支援する体制があることを示し、さらに、本県の介護現場が今後進もうとする方向について、ビジョンを示す。課題の解決可否は、結局現場の努力如何にかかっているから、各現場で各当事者が自信を持って、その意義と重要性を十分に理解した上で解決に取り組めることが、本県介護現場が全体として改善するためには重要である。

- なお、本方針は、本県介護行政等の方向性を定めるため3年ごとに策定される「あおもり高齢者すこやか自立プラン」と整合性を持ったものである必要がある。そのため、本方針についても、基本的に同プラン策定のタイミングで、本会議において必要な見直しを行うこととする。

2 介護現場の抱える課題

(1) 人材確保（獲得・定着）

- 我が国は、かつて例のない少子高齢社会、人口減少社会のまっただ中にある。本県においては、2025年に老年人口（65歳以上）のピークを迎え、中でも医療・介護の必要性が増す85歳以上の伸び率が著しく高い。また、75歳以上の単身高齢者数は増加傾向が続く。こうした中、介護サービスの需要は、85歳以上人口がピークを迎える2040年頃まで増加し続け、その後減少に転じることが見込まれている。一方、総人口は今後減少の一途をたどる見込みであり、特に生産年齢人口（15-64歳）は2025年から2040年にかけて急減する見込みである。
- 上記のような、需要が増え、一方で担い手の供給が急減していくという状況を背景に、介護現場が目下、そして中長期にわたって直面する課題の第一は人材不足である。足下で、令和4年度における本県介護職員の有効求人倍率は3.14倍に達し、全職種の1.16倍に比べ著しく高い。また将来的にも、厚生労働省の推計によれば2025年度には2,450人程度、2040年度には9,840人程度の介護職員が本県において不足すると見込まれている。
- 現場においても人材不足を訴える声が多い。事業者対象のアンケート調査では、「介護サービスを運営する上での問題点」として人材確保を挙げた者が多数であり、介護従事者対象のアンケート調査においても、「働く上での悩み、不安、不満等」として人手不足を訴えた者が半数以上であった。
- こうした中、人材の確保、細分化すれば人材の「獲得」と「定着」の両面に取り組む必要があるが、人材の獲得については、生産年齢人口自体が減少し、どの業種でも人手不足に拍車がかかる中、今後、獲得数を増加させていくことは難しい。人材の定着については、本県介護従事者の離職率は全国平均より低いものの10%を超える高い水準にある。したがって、人材の獲得・定着の努力を一層継続しつつも、同時に、今後介護従事者の総数が減少していくことを避

けない前提として、増加する介護需要にどう対応するか、現実的な解を探らねばならない状況にある。

(2) サービスの質の担保

- 介護業務は、利用者の心身の状況や有する能力に応じて日常生活が維持できるよう支援を行うものであり、その業務は食事介助、入浴介助、排泄ケア、口腔・栄養ケア、機能訓練、看取りから見守り、利用者及びご家族とのコミュニケーションや傾聴など多岐にわたる。
- これら一つ一つが専門性を要する業務であり、それぞれの質がいかに関保されているかによって利用者の生活の質が左右される。介護技術は日々進歩していくから、質を単に維持するだけでも継続的な知識・技術の習得が必要である。
- また、介護保険はその理念として「有する能力に応じ自立した日常生活を営むこと」を掲げ、その保険給付は「要介護状態等の軽減又は悪化の防止に資する」よう行われなければならないとされる。今後医療・介護双方のニーズがある高齢者が増加していくこと、また人手不足は医療現場においてもまた深刻であることを踏まえれば、介護現場において、自ら多様なニーズへの対応力を高めるとともに、医療やリハビリテーションなど、介護以外の専門職との密接な連携を図らなければ、介護サービスの質を適切に保つことはできない。
- しかし、上記の人材不足とも関連し、業務に余裕がない中で、質の維持・向上に適切なリソースを割くことの困難さが増している課題がある。事業者対象のアンケート調査においても、「教育・研修の時間が十分に取れない」ことを運営上の問題点として挙げた者が多かった。
- したがって、今後、一方で介護従事者の総数の減少、他方で介護需要の増加が否応なく同時に訪れる中で、介護サービスの量に加え、必要な質を担保し続けなければならない状況にある。

(3) 「生産性向上」

- 上記の人材確保（獲得・定着）、サービスの質の担保の双方に通底する課題として、介護現場の生産性の問題がある。国（厚生労働省）の後押しもあり、昨今は介護業界の大きな方向性として「生産性向上」が規模・種別を問わず重要視されている。（なお、令和6年4月1日施行の改正介護保険法においては、都道府県に「介護サービスを提供する事業所又は施設における業務の効率化、介護サービスの質の向上その他の生産性の向上」に資する助言及び援助を行う努力義務が課されることとなった。）
- 介護現場の状況を見ると、一定数の事業所においては積極的な改善が行われてはいるものの、未だ効率面において課題のある業務運営が行われている現場が少なくない。たとえば、機械・器具によって代替ないし軽減可能な重労働が

複数人を投じて人力で行われていたり、自動化・省力化可能な事務作業や効率化可能な連絡・情報確認が「アナログ」な方法で行われていたりといったケースである。

- このように生産性に課題を抱えていると、業務の身体的・精神的負担が重いことで離職リスクが高くなり人材の定着を妨げ、業界全体のイメージが悪くなることで人材獲得にも支障が出る。また、教育・訓練に充てる時間を確保できないことでサービスの質の担保にも悪影響を及ぼす。
- したがって、生産性の問題に取り組むことは、目の前の課題である「人材確保（獲得・定着）」・「サービスの質の担保」の両面に対して効果的と考えられるが、「生産性」の概念が、（売上・利益等でわかりやすく示せる一般営利企業と異なり）介護サービスにおいては数値で表れづらいこと、福祉領域で働く人々にとって馴染みがないこと等もあり、取組が必ずしも十分に進んでいない。

3 課題解決の手段——なぜいま「生産性向上」か

(1) 「生産性向上」とは

- （労働）生産性とは何か。経済・経営用語としては、通常、（労働）投入量（インプット）に対する産出量（アウトプット）の比率と定義される。インプットが減るか、アウトプットが増えると生産性が向上する。すると、典型的な企業経営の場面では、「生産性向上」とは、「より少ない人手でより多くの儲けを出す」という理解となるが、これは医療・介護などケアの文脈には直接当てはまりづらい。
- しかし、介護において、アウトプットを必ずしも営利企業のように「儲け」とだけ捉える必要はない。質の向上もまたアウトプットの増加であるから、同じ人数・労働時間でより質の高いサービスを提供できるようになれば、それも「生産性向上」である。
- また、インプットを減らすことも「生産性向上」に寄与するが、これは必ずしも「人員カット」を意味しない。生産年齢人口自体が減少し、どうしてもこれまでより確保できる人員が少なくなる中でも、これまでと遜色ない質・量のサービスを提供できれば、「生産性」は明確に向上しているといえる。また、人数は変わらず労働時間や負荷が減ることもインプットの減少であるから、職員がより「楽」をしつつ、今までと同じ質のサービスを提供できるようになれば、「生産性向上」を実現したといえる。
- したがって、「介護現場の生産性向上」とは、介護現場において、「いかに人手不足に苦慮せずに、個々の介護職員ができる限り余裕をもって働きつつ、より質の高いサービスを提供できるか」を目指す取組ということになり、介護現場が目下抱える課題にまさしく対応したものといえる。
- 「一人ひとり向き合う」ことが本質をなす介護業務と「生産性」とは一見そぐわない概念にも思われるが、以上のように捉えなおせば、ここでいう「生

産性向上」とは、これまで地道に長く現場で行われてきたケアの質を上げる努力と、何ら齟齬をきたすものではなく、むしろ軌を一にするものであって、単に今後のサービス・人材の需給動向を見据え、最新の技術革新も取り入れて、メソッドが再整理されたものに過ぎないと考えることができよう。

(2) 「生産性向上」の具体的イメージ

- 「生産性向上」の取組にはどのようなものがあり、それがどのように、介護現場の課題解決に資するといえるか。
- たとえば、移乗用ロボットを導入し、ノーリフティングケアを実現した場合どうなるか。今まで2人がかりで行っていた移乗が1人で、しかも素早くできるようになったとする。まず、利用者にとって人の手で移乗されるよりは苦痛が少なく、安心感がある。さらに、空いた人手や時間を他の利用者へのサービス充実やコミュニケーションに充てることができる。また、職員にとっては、これにより身体的負担が減少すれば、腰痛悪化による離職の防止、すなわち人材の定着につながる。介護現場全体として「きつい」イメージが緩和されれば、新たな人材の獲得にも資する。
- また、記録や情報伝達、その他事務作業（いわゆる「間接業務」）がICTで簡素化されたらどうか。これまで間接業務に要していた分の時間が浮き、業務に余裕が出る。その分、教育・研修を行えばサービスの質の向上につながる。また、医療機関等との情報連携がスムーズになれば、これも多職種連携の効率化などサービスの質の向上をもたらす。ICTによる進歩的・効率的なイメージが定着すれば、その事業所の魅力、ひいては職業としての介護の魅力も増し、人材獲得につながりうる。
- ほかに、見守りセンサー等の機器を導入すれば、職員の見回り負担が減少する。声や動きでコミュニケーションがとれるロボット（動物型など）は、利用者を精神的に安定させ、ケアの負担を軽減するのみならず、利用者の充足感、認知症予防等の効果も期待でき、サービスの質向上ももたらす。
- 機材の導入に限らず、単に、役割分担の明確化や情報共有手法の統一など、業務フローを効率化するだけでも時間的余裕を生むことはできる。職員に余裕が生まれれば、休暇を取りやすくなり、職員同士の人間関係も改善するなど職場環境も改善する。
- このように、「生産性向上」の取組は、直接間接に、人材確保（獲得・定着）とサービスの質の担保の双方に対するソリューションとなりうる。

4 取組の方向性

- 人材確保（獲得・定着）、サービスの質の担保、そしてそのための「生産性向上」を本県介護現場において幅広く実現するためには、一義的には各事業所の現場における努力が欠かせない。経営者・管理者がまず取組の必要性を認識

し、一時的には追加的業務負担になるとしても、その事業所が将来も持続し続けるためには不可避であって、さらに、その事業所が目指す「あるべき介護」を追求する上でも不可欠であることを納得する。その上で、職員にも取組の意義と、経営者・管理者の覚悟を粘り強く説明し、その理解と、前向きで自発的な協力を得る。すなわち、経営者・管理者と職員とがみな「腹落ち」した上で、現場発での取組を進める必要がある。

- 各関係団体は、現場における「腹落ち」を助け、取組を後押しする。「生産性向上」の取組が、個々の現場の課題解決をもたらすだけでなく、介護業界全体の状況を改善する（イメージアップを通じて人材獲得にもつながりうる）ものであることを踏まえ、各事業所に積極的に呼び掛けるとともに、取組に当たっての疑念、迷い、悩みを同じ目線で共有する。その上で、優れた取組を横展開したり、現場同時の横のつながりの構築を助けたり、共通的な問題については行政や関係他業種の団体等と情報共有して解決を図るなど、業界一丸となって取組を進める後押しの役を担う。
- 行政は、業界全体として取り組むべき大きな方向性を示すとともに、取組に当たっての各現場共通の悩みや、各現場単位では如何ともしがたい悩みを解消する手助けを行う。啓発活動、ノウハウ等の情報面の支援、資金面での補助をはじめ、各関係団体とも連携してできるだけ現場のニーズに合ったきめの細かい支援を行う。特に、県においては、改正介護保険法（令和6年4月1日施行）において「介護サービスを提供する事業所又は施設における業務の効率化、介護サービスの質の向上その他の生産性の向上に資する取組が促進されるよう」助言及び援助を行う努力義務が課されていることから、その広域性や発信力を活かした必要な施策を講ずるべきである。
- なお、関係団体や行政が行う各種後押し・支援に当たっては、現場の実態を踏まえ、かつ以下の点に留意して行うべきである。

（1）人材確保（獲得・定着）に関して

- 少子化の中、進路選択を行う学生時点で介護に興味を持ってもらえるよう、早期の情報発信の必要性に留意する。
- 他県の介護事業所が人材確保（獲得・定着）の競合相手になることから、職場環境について他県に遜色ない情報発信が重要であることに留意する。
- 介護業界に入職する、また入職後長く働くモチベーションになるよう、介護職員の処遇改善やキャリアアップの重要性に留意する。

（2）サービスの質の担保に関して

- 多忙な中で研修等を受講する時間的余裕が限られることから、可能な限り動画等で空き時間を有効活用できる形とできないか留意する。

- 今後の利用者のニーズや、医療現場の人材動向も踏まえ、介護現場において医療的側面を含む多様なニーズに対する対応力を高めていく必要性に留意し、多職種連携がスムーズに行われるような体制整備を図ること、加えて、介護従事者においても医療・リハビリテーションなど隣接領域の知識・技術を学び、より円滑な連携につなげることを目指す。

(3) 「生産性向上」に関して

- 「生産性向上」を進めるに当たっての課題は、事業所の規模の大小又はサービス種別によっても異なることから、支援に当たってはその個別性を十分踏まえて行う。特に、規模においては小規模、サービス種別においては在宅系の事業所において比較的取組が進んでいないことに留意する。
- ノーリフティングケアの推進や、ロボット・ICT機器の導入は、その必要性を真に理解した上で、現場に実際に根付かせる継続的な努力が必要であることから、各事業所の経営層に対する発信・啓発が重要であることに留意する。
- ロボット・ICT機器導入時のサポートに当たっては、単に導入すればいいわけではなく、個々の事業所の事情に合ったものであることが重要であり、かつ、導入とともに業務フローを見直すこと、継続的・積極的に活用を進める組織体制作りも必要であることに留意する。

(4) その他

- 現下の人手不足や将来のサービス需給の状況を考えれば、今後介護業務にも一定の効率化・省力化の視点を欠くことはできない。他方、介護の本質は「一人ひとりと向き合うこと」にあり、それが職業としての介護の魅力・やりがいの根幹であるから、ただ能率向上の必要性のみを強調しても現場の経営層や介護従事者の感覚に反して理解されず、取組は進展しない。したがって、「生産性向上」の取組支援を推進するに当たっては、それが結局介護の質を高め、利用者のためになり、より魅力ある職業として人材確保（獲得・定着）にもつながるという理解を現場レベルまで浸透させることが重要であることに留意する。
- 介護による「生産性向上」や、それによる人材確保（獲得・定着）、サービスの質の向上の達成状況は、その性質上売上や利益といった形の明瞭な定量化が難しいものではあるが、各種支援策の効果についてはできる限り数値的評価が可能となるよう工夫を検討する。

以上