

令和6年度 第3回三条市介護人材確保対策検討会 会議録

1 日 時 令和6年10月11日(金) 午後1時30分から3時まで

2 会 場 三条市役所第二庁舎 301 会議室

3 出席者

(1) 出席委員

丸田秋男会長、鍋嶋弘樹副会長、近藤弘委員、大山強一委員、
小出和哉委員、飯塚政則委員、山田允宣委員、中原敦子委員、
川崎徹也委員 ※名古屋孝徳委員欠席

(2) 事務局

高齢介護課 佐藤課長、長田課長補佐、力石係長、佐藤主任、
清水主事

地域包括ケア推進課 小島課長、松平課長補佐

4 次 第

(1) 開 会

(2) 挨 拶

(3) 議 題

(4) その他

(5) 閉 会

5 会議録

(1) 議 題

【意見交換】

中 原 委 員：モデル法人での職場環境改善を今後進めていくと理解した。まず
取り組んでいく部分としてはよいと思う。この案に対して、法人
の立場として期待すること等があれば聞きたい。

飯 塚 委 員：今年度から法人内の施設で人材育成に取り組んでいる。1 番大事
なのはリーダー職員の育成である。よい意見を潰してしまったり、
敵味方を作ってしまったりと、職場環境に影響する。古い施
設であるがゆえの学校に近い親密な関係の悪い点が、コロナ禍で
外部の目が入らなくなってきてから目立ってきた。

そうした状況もあり、今まで行ってこなかったリーダー育成に

踏み切った。法人内の別施設では、経験者が引っ張る形で、リーダーとなる職員が育ってきている。古い方の施設では、リーダーを想定していた職員が辞めてしまい、他の職員を育成するためにゼロベースで始めた。

取組を始めて半年程経つが、少し変化が見えてきた程度であり、限られた期間で成果を出そうとすると難しいかもしれない。

引っ張る人やフォローする人がいると目的は達成しやすい。自施設では、4年かけて長い目で見ていこうと考えている。

丸田会長：まだ効果の測定というところまではいつてはいないのか。

飯塚委員：実施期間が半分終わり、振り返りをしたが、肯定的な意見が半数を占めた一方で、意味があるのかといったやらされ感を持っている職員もいた。

丸田会長：効果としては、職員が10年、20年と長期間に渡って定着し、結果として離職が解消していくことが指標にはなるのだろう。

大山委員：リーダー職員の育成は、非常に大事な部分であり賛同する。ただ、そもそも現場で働く職員の数が少ない状況である。どの程度の規模や頻度で研修を行うかにもよるが、費用面も含め、上手くいくか懸念がある。市でモデル法人を選定して実施した成果を見て、次にどうしていくか考えるべきである。

近藤委員：リーダーの育成は大事である。これまでは育成が十分でなかった。先日、実習生を受け入れた際、日誌を確認する機会があったが、担当職員のコメントに、職員の動きを見て感じ取るように書かれていた。今の若い世代には通用しないと感じた。50代のベテラン職員が育成した次の世代も同じように指導してしまうと人は来ない。リーダーを我々がどう指導していくかが重要である。コンサルタントを入れて、専門的な技術を取得していくと同時に、施設としてもやることがたくさんある。

山田委員：「名プレイヤー、名監督にあらず」という言葉があるが、マネジメントを介護現場で学んでいる施設がない。プレイヤーがマネジメントをする二重管理のような状況になっている。そこが今の介護業界の問題点だと感じるので、マネジメントをしっかりと学ぶべき。コンサルタントがどんな内容で行うかがとても大切である。私自身、長岡の施設で自分が習ったことを月1回研修で教えているが、劇的

に変わった。リーダー格にマネジメントを教えることは重要である。

小 出 委 員：プレイヤーとして経験を積んできた職員が、プレイヤーのままリーダーとなることが懸念点である。求めるリーダーの役割、責任、行動がどうあるべきか。どう位置付けするか。核になる部分は各法人同じだと思う。モデル事業として先行実施した経験を受け、他の事業所にも発展してくる。

鍋嶋副会長：先月、県の労働局主催の人材確保オンラインセミナーで、川崎委員の講義がとても参考になった。現場の職員は、利用者から直接、感謝の言葉をかけてもらうことにやりがいを感じている。その反面、職場の同僚や上司から労い等はない。リーダーや上司は、自分のことでいっぱい、加えて組織を回さなければいけないため、働いてる人の姿が見えていない。見えていても忙しくて余裕がない。

リーダー育成に関しても、時間を割いて職員を出せない、最低限の人員配置で現場を回している。余裕を持てる体制を整えるには、数多く就労してもらうしかない。しかし、法人の経営状態にも影響するので簡単にはいかない。ICT 導入に関しても、上層部の考えに対して、現場は喜んでいない実態がある。

川 崎 委 員：今年度から介護労働実態調査の質問項目を、深掘りするような形で大幅に変えた。介護現場の ICT について、経営者は、定着や離職防止に役立つと高く評価しているが、従事者はそう感じていない。上層部は ICT の導入ありきで動いており、加算がほしいと思っている。あるいはベンダーの営業に言われるがままになっているものと考える。

現場は、今でも忙しい中で、やり方が変わることや十分な説明がない状況が腑に落ちていない。

まずは、働く職員の納得感が大切で、皆で進めていこうという意識が大事である。リーダーの育成はそういった意味でも重要である。

丸 田 会 長：今程の意見については、仕様書に審査基準を明確にして反映し、適切な委託先が決定できるようお願いしたい。

佐 藤 課 長：いただいた意見を反映させた上で仕様書を作成したい。モデル法人については、今後選定し、コンサルティングもプロポーザルで選ぶことになるが、市とモデル法人、コンサルティングの三者で協議した上で、法人の実態に合ったリーダー育成の取組を進めたい。

小島課長：実態に合った取組を実施しないと波及しないので、今後調整していきたい。

■職員の採用、定着のための職員交流会、研修会について

■ICT、IOT 活用に向けたデモンストレーション、情報交換会について

飯塚委員：全てが関連すると感じている。自法人は地域的に孤立しており、今まで積極的に交流の取組をしてこなかった。現在取り組んでいることに対して不安もある。特に ICT 化は全くできていないので、導入事例を聞ける機会はあるがたい。交流と研修が合わせて実施できるといいと思う。共通したテーマなどがあるといい。

近藤委員：自法人の入所施設では、令和3年に見守りセンサー、令和4年にはカメラを全床（短期入所を含む120床）に導入した。記録は、タブレットからスマートフォンで実施するようにしている。しかし、理由は不明だが、カメラを導入してから超過勤務が増えた。多くの機器を導入しても、夜勤者を1人減らせるわけではない。しかし、転倒・転落事故は圧倒的に減った。また、事故等があったときに、映像を見せることで家族への説明がしやすくなった。機器をより有効活用できるのではないかという会話も生まれ、職員間のコミュニケーションが増えた。今の若い世代は ICT への対応も早く、知識も豊富なので、交流のきっかけになっている。

大山委員：ICT・IOT の導入により職員を減らせるわけではないと感じる。しかし、職員にゆとりや余裕が生まれるなら、それなりの効果は見込める。自法人の施設では、見守りセンサーを入れているが、今年からインカムを導入した。両手が塞がらないので、何かやりながら話せる面では良い。経費が掛かるので導入数は限られる。

小出委員：ICT や交流会、どちらも進めていくべきだと思う。新しいことを始める時は、職員全体から前向きな合意を得ることが難しい面がある。全体として動きを取るためにどういう形で行うかが重要。成功事例を示すなど、動きの入口が大事。ICT は慣れ不慣れは別としても、導入の仕方には経営判断が必要である。全般的に自法人に来てから感じたことは、変化を好まないということ。前どうだったかがスタートになっているので、そこからどう前向きに取り組むが重要である。

川崎委員：資料5ページにあるが、来年度の上半期に導入事例や専門家を招

いたセミナーを実施して情報を広げた上で、公募型モデル事業を実施することとなっている。介護労働安定センターで実施している伴走支援では、今年度は2事業所、来年度は3事業所を選定して実施予定である。1回や2回の専門家派遣ではなく、ある程度長い時間伴走する形で、メーカーや専門家を付け、上位加算取得を目指すというようなモデル事業ができると、他事業所でも同様に実践していく流れになるのではないか。来年度は、まずその前段階として、いろいろな形で情報を発信していくと受け取った。

佐藤課長：新潟県介護人材DX・業務改善サポートセンターと来年度連携してやりたいと考えており、12月にハイズ長岡で実施される展示会の縮小版をイメージしている。今後連携して進めていきたい。

山田委員：議論の論点について改めて確認するが、この会議は介護人材不足の対策を検討するために発足されたと認識している。目的としては、人材を増やすか、少数精鋭でいくか、大きく分けて2つある。人を増やすなら、外国人材の雇用や他産業から介護分野に来てもらう方法が考えられる。少数精鋭なら、今いる職員のレベルを上げて、少ない人数でも耐えられるようにするという考え方である。先程から議論している、働きがいがある職場づくりとは、どこを目指した戦略なのか明確になると意見が言いやすい。

松平補佐：まだどちらでもないところにいると捉えている。職場環境の改善については、今いる人が気持ちよく働き、離職防止につながる環境を整えるためには時間が掛かるので、優先的に取り組みたいと考えている。その上で、人数を増やすための取組として、補助金を出して、外国人の方が働きやすくしていくとか、他産業への情報発信をしていきたい。その土台が整った上で、研修の補助等をしていきたいと考えている。来年度は補助事業を研究しながら、次の1歩として取り組んでいく計画である。

山田委員：職場環境の改善ということであれば、数値的には、離職率を減らすということか。三条市が他市より介護の離職率が減り、働きがいのある市となるための取組として、今日は話合われているという認識でよいのか。

松平補佐：そのとおりである。

飯塚委員：人を増やす努力も、少数精鋭で回せる努力も両方していかなけれ

ばならない。職員の年齢構成で見れば、5年度、10年後にこうなるという数字が簡単に出てくる。その分、外国人材で対応できるのか、このままの離職率で辞めずにいてくれるのか。無資格の未経験で入る50代の人や、新卒者を育成するが、3～4年で卒業してしまう問題も毎年ある。近くに介護施設ができたり、友人から誘われたりすると優秀な人ほど、そちらに行ってしまう。

外国人の取組や、横の連携を図るところでは、リーダーの意識や、介護において大事にしたい部分など、中で話すより外の人と話した方が、やりたいことの再確認になるので、リーダー同士の交流は持つべきだと思う。また、ICTを活用していく上で、今の配置より少ない人数で回していかないと、持続できないので、意見交換や、勉強のために話を聞くという意味でも、この取組は進めてほしい。

小出委員：ICTについては、業務上のツールとしてももちろん重要だが、新規利用者に対して、ICTを活用した施設の見守り体制を発信することが、利用者の増につながることもある。

近藤委員：若手、中堅の交流会は是非開催してほしい。普段業務している中では不安があり、今のやり方でいいのかどうかなど、中にいると分からない部分が多い。自分が現場にいた時は、いろいろな研修に出て、他施設の人と同じ悩みがあると知っただけで安心感があった。交流は励みになる。

大山委員：コロナ禍で、なかなか集まって話す場がなかった影響は大きい。自法人も、新人職員のフォローアップ研修を半年程行うが、それぞれの施設に分散して行うため、集まって同じ悩みを共有できる場があるといいと思う。他の法人と行えば、更にいろいろな話が聞けると思うので是非進めてほしい。

鍋嶋副会長：三条版の老人福祉施設協議会のような交流を持てるといい。将来、人事交流とまでは言わないが、法人間の職場体験があっても面白い。下田にデイサービスが一つしかなく、当法人が経営しているが、栃尾の施設で好事例があると聞き訪問した際、とても刺激になりヒントをもらった。他のやり方や動き方を見るのは大事だと感じた。交流会の先に体験会などの企画もあると面白いと思う。

中原委員：新潟県福祉人材センターでは、人材の確保、育成、定着という順で進めているが、三条市ではまず定着を目指すのだと理解した。若

手、中堅、管理職の研修は、今程の話を聞いていてとても大事だと感じた。若手が何を考えているか管理職は知る必要があり、互いを知り合うことでその先につながる。ICT に長けている若手でプロジェクトを組み、管理職に提案をして、理解していかなければいけない。こうした交流会を法人間で連携して行えるとよい。

川崎委員：今年度新潟市からの依頼を受け、介護の経験が3年未満の職員の研修を7月に実施した。単発の実施だったが、複数回やってほしいという要望があった。非常に有意義な時間になると思うので、できれば複数回、やってみてどうだったか振り返りも含めて行えると、参加者としては仲間意識も醸成できるようだ。

山田委員：肯定的な意見が多いが、私はあまりそうは思っていない。先程、離職率の低下という目的を確認したが、今の時代終身雇用の考え方が薄れている。交流することで他法人の魅力に気づき転職を促してしまう恐れがある。今働いている施設、法人はすごいと、自慢し合うような機会があればプライドが持てるかもしれない。新人研修をしてモチベーションを上げるのは有効だと思うが、座談会的にやるのは、テーマによって悪影響になると感じた。

丸田会長：今の意見を受けて、若手や中堅職員から、どのような研修にしていけばいいのか意見を聞きながら準備をしていくイメージか。

松平補佐：この地域が魅力的になり、事業所の魅力が発信できる状況になれば、転職する際の選択肢として三条市が候補にあがりやすくなる。この地域で交流をする習慣があって、外部から魅力的に見えることは大事だと思う。どんな内容で行うのかは、神経を尖らせていかなければならないので、また相談させていただきたい。

■その他

飯塚委員：山田委員が長岡の施設で月1回研修をし、成果を感じているとのことだが、どの層にどのような内容の話をしているのか。

山田委員：1年間かけて、ユニットリーダーをクラスに、介護の話は一切せず、全てマネジメントについて話している。どんな施設にしたいか、近年は、トップダウンではなくボトムアップの時代であるなどのように、考え方に関する話をワークを使いながら実施している事業所がある。

また、今は、インターネットを介した動画を活用して無料で著名人の話が聞けるので、それを皆で一緒に観て、感じたことを話し合う。介護の現場に当たり前のマネジメントが入るととても良くなる。

これが要因どうかは定かではないが、一昔前に比べて離職が減り、稼働率も上がった。

丸田会長：県内で週休3日制を取り入れようとしている愛宕福祉会は、どのような研修のプログラムを持っているのか。また、県内で1番大きい長岡福祉協会は、キャリア形成に向けてどのような研修の仕組みがあるのか。県外だけでなく、県内にも優れた取組をしている法人があるので、必要な情報を収集して、法人間の連携した取組の質のアップにつなげてほしい。

本日、燕市の法人を訪問してきたが、職員の10年先を見据えたキャリア形成について、複数の法人で仕組みを整えための検討に入っているようである。優れた取組事例は、実は近場にあるかもしれない。ぜひ、情報収集して教えてほしい。

■結論

丸田会長：本日の議論内容である、令和7年度の取組案の確定に向けた意見交換については、意見が出尽くしたと思うがいかがか。改めて追加発言があればお願いしたい。

鍋嶋副会長：各委員から出た意見を上手く汲み取ってもらえればと思う。

大山委員：まずは来年度の取組を実施し、その結果を検証していくことが大事である。

小出委員：このとおり進めていいと思う。ICTを先行して導入している施設に訪問できるとよい。

近藤委員：市から提示された3点の取組を進めてほしい。

飯塚委員：職員の定着支援が目的ということだが、職員の育成も定着も、市の力を借りるというよりは、自分たちで何とかしなければいけないという前提がある。

ICTについては、現場の情報が大事なので、実際に使った職員の声が聞ける場を設けてもらえるとありがたい。

交流会については、逆の声が出る心配はあったと感じたので、よいやり方を検討してほしい。

中 原 委 員：取組に対して今後協力できることがあればしたいと思う。今日、参考に配布したチラシについて、既に関催は終了しているが、福祉の合同企業説明会を、上越・長岡・新潟で年6回実施した。今後人の確保に向けた取組において、企業が集う場を設けることとなれば、いずれ検討してもらえるといいと思う。

川 崎 委 員：生産性向上のための ICT は、導入すると最初は生産性が下がるという結果が出ている。下がったところから、それでも頑張ろうと継続することで大きな成果を得ることができる。それを皆さんと一緒に、来年度下期以降、好事例が生み出せるように我々も支援したいと思っている。

山 田 委 員：介護業界は、リーダーのマネジメント力が全然足りていない。ICT についてもまだまだ浸透していない。一般業界から見ても遅いので、そこを高めていくことは大事だと感じる。

丸 田 会 長：今日の議題である令和7年度を取組案の確定について、皆様から了承をいただいたということでよいか。

(了承)

丸 田 会 長：本日欠席の名古屋委員から意見をいただいているので、第4回目の会議における検討内容の説明と併せて、事務局から紹介をお願いしたい。

佐 藤 課 長：様々な意見をいただき、ありがとうございました。山田委員からいただいた質問により、取り組む方向性の認識の共有が図れたと感じている。また、近隣の自治体に関する情報把握が足りなかったと気付かされたので、情報収集をしながら検討を進めたい。

次回の第4回目は、以前から話題に出ていた外国人材の活用も含め、数年先の方向性を示すロードマップについて再度検討したい。ロードマップに関連する内容として、本日欠席の名古屋委員からいただいている意見を紹介させていただきたい。

(名古屋委員からの意見)

- ① 介護職の地位の向上が大事である。隣の燕市では10年勤務した介護職の表彰制度がある。もっと介護職にスポットを当て、市が評価していると一目で分かるような取組が必要ではないか。
- ② ICT の活用による生産性向上は法人の義務ではないか。効率化の推進を経

営判断によって行っていくべきである。

- ③ 外国人材の雇用については多額の費用が掛かるが、投資をしてもコミュニケーションの問題や文化の違いなどで、職場に馴染めず辞めていくリスクもある。自法人では20人近い外国人材を受け入れている。他法人ではまだ外国人に頼らずとも人材確保できているところもあるが、市が音頭を取ってこの地域に外国人を増やしていく取組を実践してほしい。
- ④ 市は介護人材確保を進めるために検討会を立ち上げたが、それと併せて、市内施設の待機状況の実態や、今後の高齢者人口の動態などを踏まえて、ハード面での影響、基盤整備もしっかり検討していくべきではないか。

佐藤課長：次回の検討会ではこうした意見も検討事項の1つとして、情報交換、議論を行いながら、ロードマップの策定を進めていきたい。

(2) その他

次回開催等について、事務局から説明

(午後3時閉会)