

点検ツールの活用について

令和6年8月23日

熊本県 山都町 福祉課

高齢者支援係・介護保険係

1. 山都町について

町の特徴

熊本県山都町（やまとちょう）は「九州のへそ」と呼ばれています。その理由は、山都町が九州の真ん中に位置しているからです。山都町は県内3番目に広い町で、人口は約1万3千人。世界最大級の阿蘇カルデラの一角を担う南外輪山のほぼ全域が町内に収まっており、熊本らしい自然豊かさが特徴です。

1854年(嘉永7年)に建造された「通潤橋」は、四方を河川に囲まれた白糸台地に農業用水を送るため建設された石造アーチ水路橋で、令和5年9月25日に国宝に指定されました。「通潤橋」のような土木構造物が国宝に指定されるのは全国初です。



農産物の生産高が比較的高く、経済的基盤がしっかりしていたことなどにより、昭和 30 年代まで順調に発展していました。しかし、急速な産業構造の変化と車社会の進展に伴い、都市部への人口流出が続いています。現在、県内で、高齢化率が最も高く、高齢者一人当たりの現役世代数が最も少ない町となっています。“健康で元気な幸齢者が暮らす山都町”を将来像として掲げていますが、人口構造の急激な変化、広大な面積による地域差、社会経済や地域社会の変動などにより、高齢者福祉施策には多くの課題が存在しています。

Figure 1 is a combined bar and line chart showing projected changes from 2000 to 2050. The left Y-axis represents the total population (総人口) in thousands of people (千人), ranging from 0 to 25,000. The right Y-axis represents the aging rate (高齢化率) and the age structure ratio (生産年齢世代割合) in percentage (%), ranging from 0.0 to 70.0. The X-axis shows years from 2000 to 2050 in 5-year increments. The total population (yellow bars) decreases from approximately 19,800 in 2000 to 5,200 in 2050. The aging rate (red line with square markers) increases from approximately 32% in 2000 to 60% in 2050. The age structure ratio (green line with triangle markers) decreases from approximately 58% in 2000 to 32% in 2050.

Year	総人口 (千人)	高齢化率 (%)	生産年齢世代割合 (%)
2000	19,800	32.0	58.0
2005	18,500	36.0	55.0
2010	16,800	39.0	52.0
2015	15,500	44.0	48.0
2020	13,500	49.0	43.0
2025	11,800	53.0	40.0
2030	10,200	56.0	38.0
2035	8,800	57.0	37.0
2040	7,500	58.0	36.0
2045	6,500	59.0	35.0
2050	5,200	60.0	32.0

■ 高齢化率

自治体	高齢化率 (%)
山形市	52.0
美郷町	49.0
五戸町	48.0
球磨郡	48.0
芦花町	47.0
湯浅町	46.0
水内町	45.0
高田町	45.0
相模町	45.0
上野村	45.0
津南町	44.0
多賀町	44.0
産田町	44.0
小国町	43.0
水内町	42.0
阿久根市	41.0
南阿久根市	40.0
山形市	40.0
山形市	40.0
山形市	39.0
荒井町	38.0
長瀬町	37.0
宇都宮市	36.0
八戸市	35.0
五戸市	35.0
菊池町	34.0
御油町	33.0
西郷村	32.0
益城町	31.0
嘉志賀町	27.0
合志市	25.0
大津町	22.0

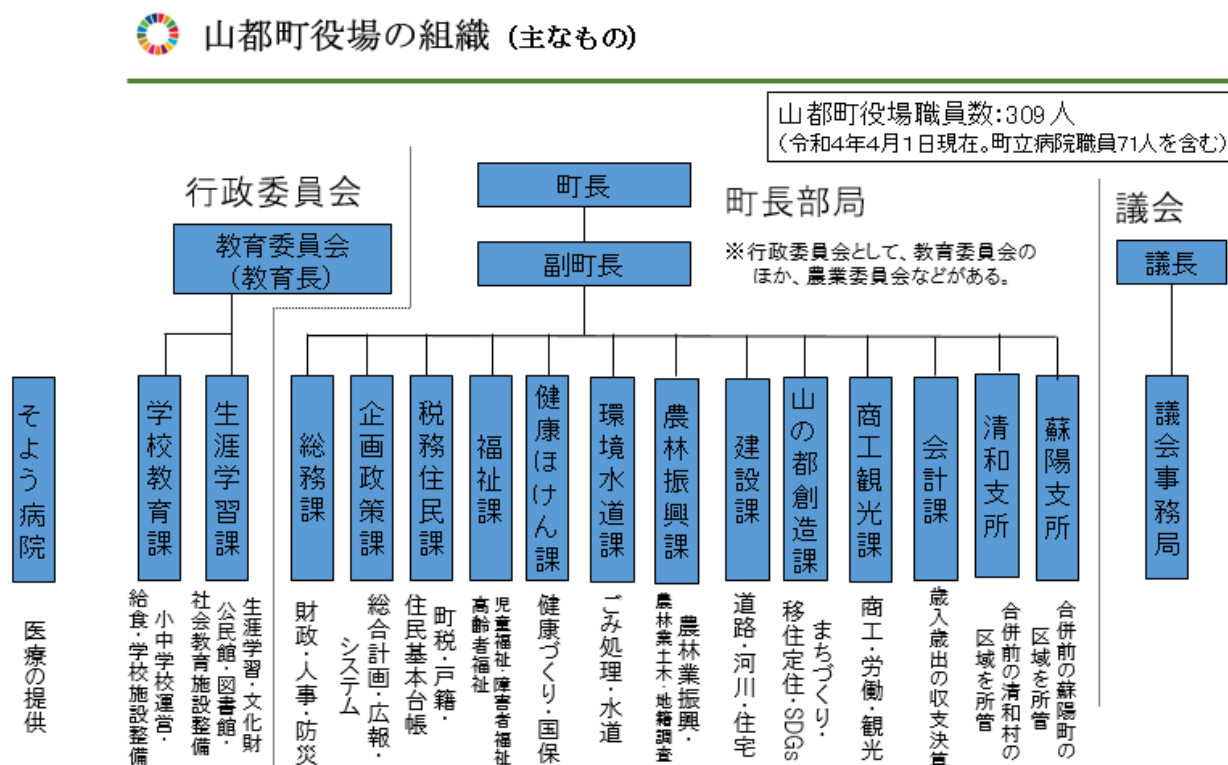
■ 高齢者 1人あたり現役世代数

自治体	高齢者 1人あたり現役世代数
山都町	0.65
美濃町	0.85
芦北町	0.85
湯水町	0.85
五球村	0.85
上小市	0.85
高井町	0.95
南木曽町	0.95
多相町	0.95
相模村	0.95
茶水町	0.95
阿木町	1.05
天龍市	1.05
南佐野市	1.05
人吉町	1.05
山崎町	1.15
甲斐市	1.15
氷川町	1.15
山梨市	1.15
あづみ町	1.15
荒井町	1.25
宇都宮市	1.35
長野市	1.35
御代田市	1.35
八雲町	1.45
玉川市	1.45
錦町	1.45
西沢市	1.55
益田市	1.65
熊谷市	1.65
熊合町	2.05
志保町	2.15
本郷市	2.25
津島町	2.35
陽明市	2.45

2. 点検ツール活用に至った経緯

縦割り組織によるもどかしさ

高齢者福祉に関する業務は、福祉課の高齢者支援係と介護保険係が担当しています。高齢者支援係は直営の包括支援センターも兼ねています。役場の組織は縦割りとなっているため、各部門の責任と権限が明確にされ、組織力を最大限に活かすことが可能となります。しかし、町民のニーズや課題が複雑化する中で、複数の部門が関与する課題への対応の場合などは議論が進まず、もどかしさを感じることがありました。



計画作成着手～行き詰まり～点検ツールの活用に至るまで

令和４年度は第９期計画を本格的に進める時期でしたが、高齢者支援係も介護保険係も策定に
関与するのは初めてのメンバーでした。したがって、どこから手を付ければ良いのか考える状態か
らのスタートでした。ニーズ調査、実態調査、介護人材実態調査を実施しましたが、現在行ってい
る事業の評価方法が適切なのか疑問がありましたし、部門を超えた問題に対して組織的に議論する
体制もありませんでした。施策の構造を論理的に分解する必要性を感じましたが、どのような視点
で切り分ければ良いか行き詰まりを感じていました。

そんな中、地域包括ケアシステムの構築状況を確認するための国の支援として、点検ツールが利用できることを知り、活用することにしました。

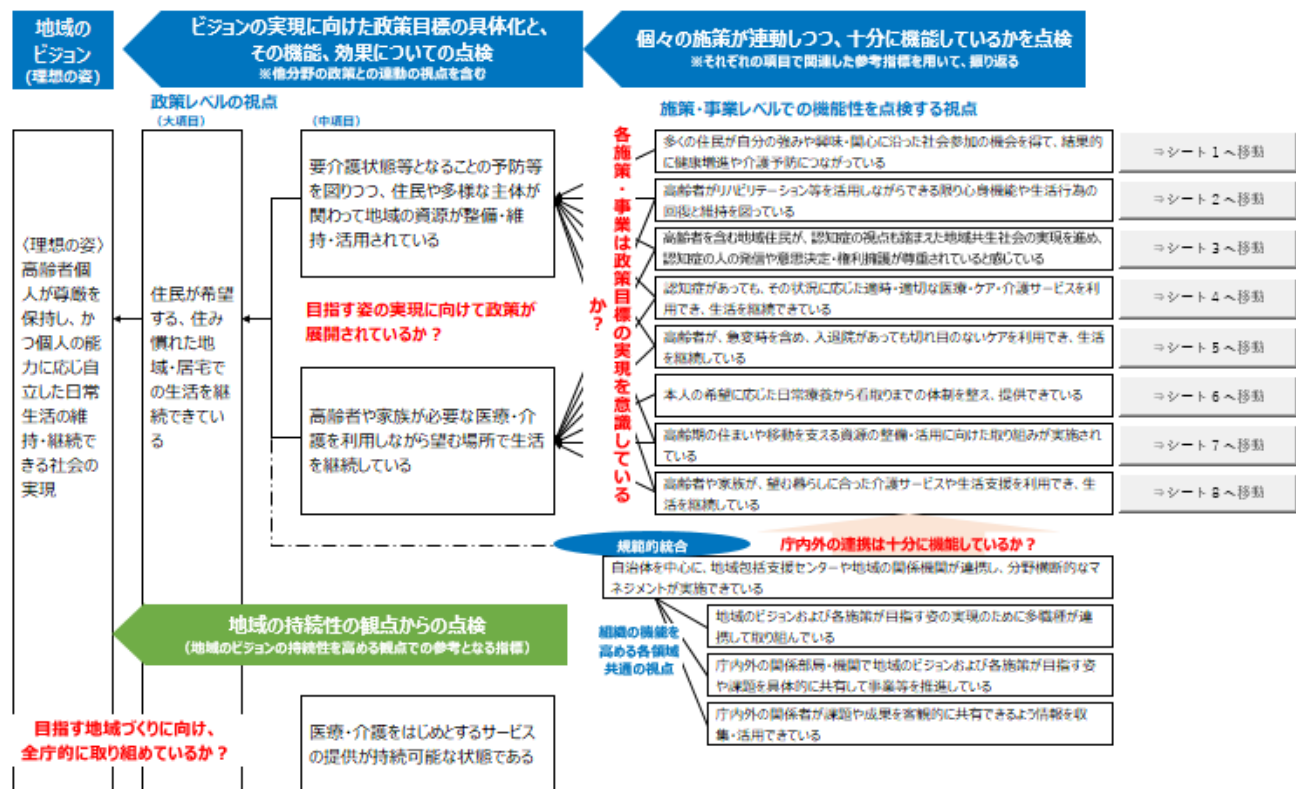
点検ツールの活用

点検ツール「総括表」シートには、地域包括ケアシステムを深化・推進させるための視点・考え方が視覚的に分かりやすく掲載されています。また、各課題ごとのシートは、洗い出しから振り返り、仮の評価や解決すべきと考えられる要因などのフローが記載されています。

まず、この考え方に基づいて身近に感じている3つの課題のシートを埋めることから取り組みました。事業の洗い出し、振り返りを行い、「福祉課だけでは分からない・解決できない」「連携して取り組むことで効率化が図られる」と思われる課題を整理しました。

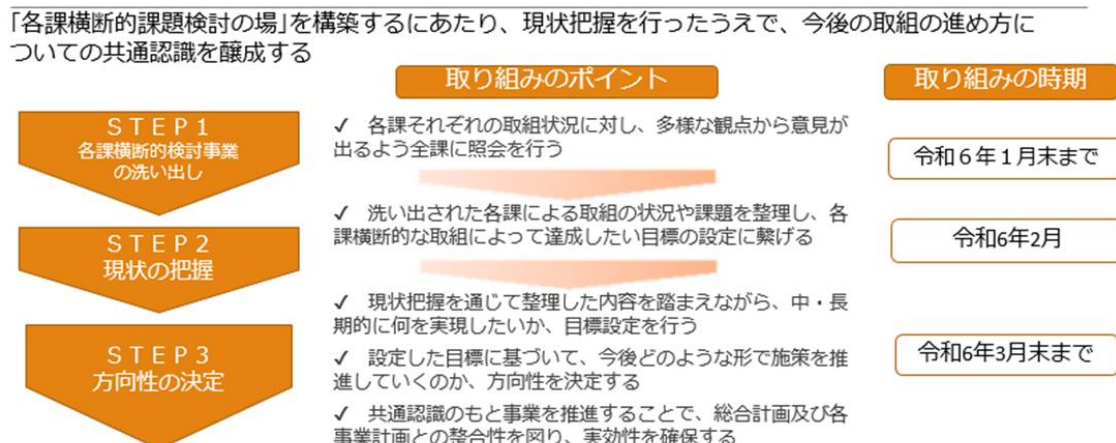
ステップを踏む度に思考の迷路に迷い込んだため、点検ツールの視点やフローなどの基軸となるものがなければ、先に進めなかったと思います。

点検ツールの視点で振り返りを行うことで自分達の漠然と行っていた事業への気付きや他の分野との連携の必要性を実感しました。



「高齢者の課題に係る各課横断的な検討の場」の立ち上げ

点検ツールでは、庁内外や分野を超えた連携の必要性が明示されており、他の部門との連携の必要性を再認識しました。そこで、町の職員提案制度を利用し、「組織を横断して問題を検討する部署が必要ではないか？」と提案しました。その結果、「原課でプロジェクトチームを作るように」との回答を得たため、福祉課主導で横断的な課題検討の場を立ち上げることとなり、下図のような3つのステップで進めることとしました。



まず、STEP1 の洗い出し作業を行うため、庁内全部署に照会を行いました。

行政情報

編集

★

上

下

【福祉課】【照会・依頼】【全職員】<〆切1/26>：高齢者に係る各課横断的な課題検討について

揭示期間	2024年01月04日(木) 15:14	揭示期日	2024年02月03日(土) 15:14
作成者	井場 奈央(介護保険係)	登録日時	2024年01月04日(木) 15:30
更新者	井場 奈央(介護保険係)	更新日時	2024年01月05日(金) 09:39

☐ 高齢者に係る各課横断的な施策を展開するための課題検討シート.xlsx (269.35 KB)

☐ 各課横断的な課題検討の場 (0104修正) .pdf (1.63 MB)

☐ 依頼文.pdf (312.65 KB)

チェックした添付ファイルを

保存

すべて保存

職員各位

山都町は県内1位の高齢化率であり、広大な面積を有することから、環境的な特徴・統計的な特徴・住民同士の繋がりや地域活動の有無等のも地域によって様々な違いがあり、高齢者を取り巻く課題も多様化・複雑化してきています。

私たち福祉課高齢者支援係及び介護保険係は、限られた資源の中高齢者の施策に取り組んでおりますが、今後はより一層効率化を図り、生産性の向上に取り組む必要があります。

町民の半数を超える高齢者に関する課題は福祉課固有のものではないと思われ、生産性の向上には各課を超えた組織横断的な連携体制のもと取り組む必要があると考えます。

つきましては、業務ご多忙の中大変恐れ入りますが、下記のとおり照会しますのでご協力の程よろしく願いたします。

記

1. 依頼作業

高齢者に係る課題に関する各課横断的に取り組むべき事業の洗い出し

※多様な観点から課題の洗い出しを行いたいため、対象職員は「全職員」となります。

2. 提出物

「各課横断的な施策を展開するための課題検討シート」

3. 提出先

福祉課 介護保険係 井場まで

※メールにてご提出ください。

※課ごとのとりまとめは不要です。係・業務等作成された単位でご提出ください。

※関連する事業がない場合、提出・連絡不要です。

4. 期限

令和6年1月26日(金)

※シートを作成については、添付ファイル「各課横断的な施策を展開するための課題検討シート」の「はじめに」のシートをご確認ください。

※今後、課題ごとにチームを編成し、ロゴチャットグループを作成することを想定しています。提出と前後し、グループに招待させていただくこともありますが、ご了承ください。

※今回課題の洗い出し作業を行い、今年度中に施策の目標・方向性をチームで共有することを目標としています。令和6年度以降、課題の規模に応じ検討・連携体制の構築を図りたいと考えています。

各課横断的な施策を展開するための課題検討シート

大分類	D	働き手の確保	小分類	1働き手の確保
-----	---	--------	-----	---------

福祉課が抱える課題

町内の介護事業所で高齢化が進んでおり、人材不足が深刻化している。このままでは事業所が存続できず、介護現場にならなくなる。介護事業所がなくなれば、住み慣れた地域で生活を継続することが難しくなる。

課題が深刻化した場合に想定される被害

〇介護事業所の数が減ることにより事業所の負担増加によるサービスの質の低下、更なる高齢者の増加、利用者受入制限
〇介護サービスを受けたくても受けられない、介護負担が増えることによる家族の心身の疲弊、家庭内の対立、経済的困難、早期の施設入所、町外への流出

福祉課で現在取り組んでいる事業（今後取り組み予定の事業も含む）とその事業の「目指す姿」（目標）

目指す姿（目標）	介護保険事業所が安定して運営を継続することで、高齢者が地域で安心して暮らすことができる	予算額（R6年度）	①25万（50,000円×5名） ②30万（10万円×3事業所）
補助事業	①福祉研修費補助 ②ICT導入に係る関係者の補助対象外の経費補助	補助率	①無償（補助事業無し） ②無償（国が実施する「地域医療介護総合確保基金」を活用し県主体で実施しているが、活用促進につき促進を図るため、補助対象外経費を町が無償で補助）
取り組み事業	①介護資格研修費用助成 ②ICT導入に係る関係者の補助対象外の経費補助	国	①なし ②なし
		県	①なし ②補助対象外につきなし（補助対象外は最大3/4）
		町	①1/2 ただし上限1人5万 ②10/10ただし 上限1事業所10万円

福祉課が各課横断的に取り組みたいと考える課題・連携したいと考える取り組み

（政策対応課題）

令和3年度以後町内で7事業所が従業員の高齢化や人材不足により事業を廃止している。介護人材実態調査を行った結果、介護人材の60代以上が占める割合が45%で高齢化がかなり進んでおり、入職者数を上回る退職者数が見られる。

福祉課として介護資格研修費用の助成等を行っているが、失職高校卒業生や若手世代の入職希望者が少なく、福祉課の対応だけでは課題解決が困難。小・中・高校生への介護の魅力を発信、介護職を身近に感じられる取り組み、外国人労働者の確保支援による人材確保支援を早急に対応すべきと考える。

（中長期的な課題）

働く人のモチベーションを高め、働きやすい環境が人材の定着や生産性の向上に繋がる。町全体の賃金水準の向上や補助の検討、定着等の支援等総合的な対策が必要と考える。

ワークライフバランスの確保、多様な働き方の実現、働き手の確保を目指す。

福祉課が記入した上記の内容を確認して、「自分の業務と目標が似通っているな」「福祉課はこのような事業をしているのか、情報を共有しておきたい」「連携して取り組むことで効率的にできるんじゃないかな？」と思われたら、「記入をお願いします。全部埋められない場合は、記入できる部分だけで大丈夫です。」

関係課入力箇所

1類似する目標で取り組んでいる事業はありませんか？（予算を伴わなければ、右欄は記載不要）

予算額（R6年度）	
補助事業	
補助率	

2福祉課が抱える課題に対し、関連すると思われる課題はありますか？

3横断的連携により取り組むことができると考えられる事業、連携の手法として効率的と思われる手段、福祉課と貴課以外に連携する部署（予算を伴わなければ、右欄は記載不要）

予算額（R6年度）	
補助事業	
補助率	

貴課における担当者及び連携チーム参加の有無（参加される方は○を選択してください）

【次のステップで「連携チームメンバー」とロゴチャットで繋がり、整理した内容を共有し、今後の目標や施策の方向性を検討していきます。】

所属	連携チーム参加の有無	氏名	連携チーム参加の有無	氏名
連携チーム参加の有無	氏名	連携チーム参加の有無	氏名	氏名

連携する事業等があると思われる部署には左図のシートを提出いただくよう依頼しました。

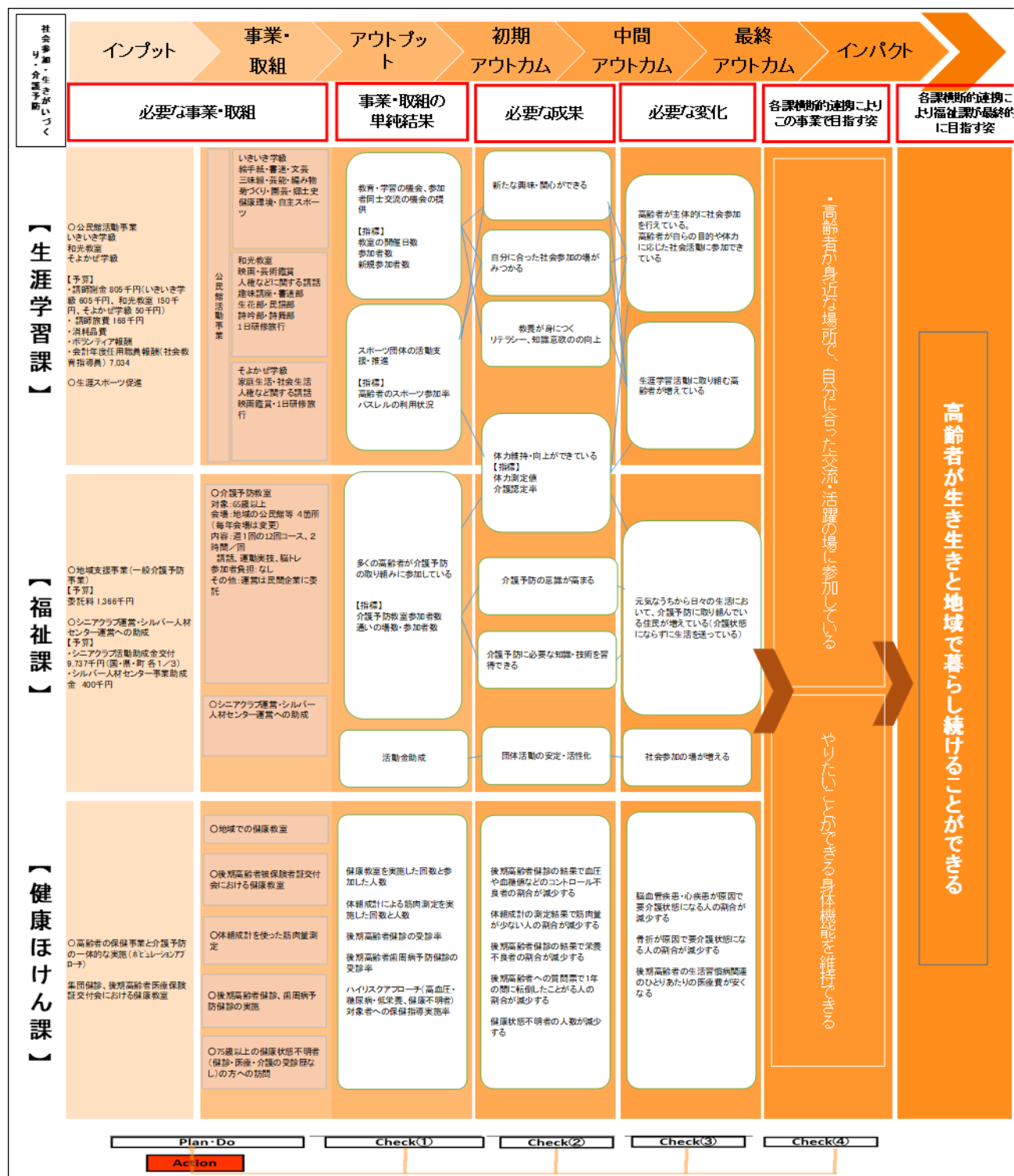
この項目に点検ツールの考え方を盛り込み、活用しました。

各部署から提出されたシートから、現状把握を行い、取り組み状況の整理等を行いました。

点検ツールは8つの視点によりシートが分かれていましたが、これらの視点と洗い出された課題を鑑み、福祉課では次の8つの課題に焦点を当てることとしました。

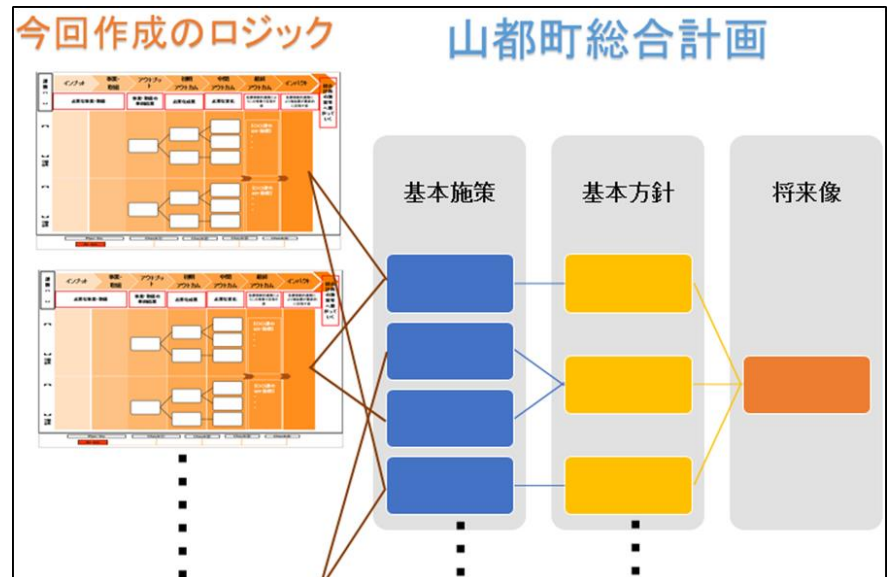
当初は先ほどのシートが埋まれば、お互いの視点が統一されていくものと考えていましたが、期間が短く十分なヒアリングや協議の時間がとれなかったこともあり、共通認識の醸成ができたとは言い難い状況でした。

検討の過程で「メンバーの認識を統一」「共通認識の醸成」するには、「図式化された構造がお互いの頭の中にはいること」が必要である考え、事業効果や手段を明確にするための KPI を設定し、ロジックモデルの完成を目指すこととなりました。



現行の総合計画は、情報の抽象度が高く、検証や評価も難しいものとなっています。

介護保険事業計画を進める中で基軸となるロジックモデルを確立し、施策の評価や事業の見直しのサイクル循環させることで、重要性を考慮した施策の優先順位設定や、地域課題の解決に必要な時間軸を考慮した短期・中期・長期の目標設定等を総合計画に反映していければと考えています。



3. 難しいと感じた点

今回の最終工程でロジックモデルを作成しましたが、このロジックモデルの完成は非常に困難でした。

いざ取り組むと、目標が抽象的で評価が難しい、評価が形式的で事業の見直しが行われていない、といった問題があり、関連部署が多くなると日程調整が困難になり議論を深めることができませんでした。事業継続を重視する部署と成果重視の部署で、「アウトプット」や「アウトカム」の共通視点の設定が難しかった事態も生じました。

結果的に抽象的なロジックモデルとなってしまう、横断的連携の有益性を高めることができませんでした。

実効性の高いロジックモデルを構築するためには、施策の論理的な構造の理解、その質や内容の評価手法、合意を形成するスキルが必要であり、職員の能力向上が求められると感じました。



4. 気づき

○今まで課を超えて横断的に課題を議論する機会もなかったため、他課の事業の目的・内容・効果が把握できておらず、福祉課の抱える課題も他の課は理解できていない状況でした。通常の業務でも共通することですが、皆が同じ目線で設定した KPI に基づき業務を遂行することで、PDCA サイクルがうまく機能するのではないかと思います。その目線を統一するためには、部門を超えた集まりを持ち、各部門の仕事や課題を共有し、議論を深めることが必要であり、限られた人材や予算をいかに活用するかを検討することも重要だと思います。

複雑・多様化する行政課題に対応できる人材の育成が急務となる中、そのような議論の場は人材育成にも繋がると期待できます。今回の取り組みを通じ、他の部門が行う施策を幅広く理解することができ、議論する機会を得られたことは大変貴重な経験となりました。

○点検ツール活用を契機に、ロジックモデルを作成する機会を得ることができ、抱えている課題に対する施策を論理的に分解し検討するなど、関連部署の事業や目標とすり合わせを行いました。令和 5 年 1 2 月から準備を行い、1 月に「横断的な課題検討の場」を立ち上げ、「共通認識の醸成」を 3 月末まで行いましたが、十分な時間が取れませんでした。実績踏襲の事業が多く、PDCA のサイクルがうまく機能していないと、関係者と目線を統一することがここまで困難になるとは、見通しの甘さがあったと考えます。

また、議論の際は「関連部署の意見を引き出す」「まとめて分かち合う」「すり合わせて整理する」スキルが必要で、私たちの能力が足りず、中々議論を深められない課題もありました。私たちにこれらの高い能力があり、時間的猶予を十分に確保して望めば、もっと質の高いロジックモデルが作成できたと思いました。

○今回の検討は福祉課の視点によるボトムアップ型の提案であり、効率的・効果的に町の施策・課題を検討するに当たっては、俯瞰した視点で政策を考えることが必要であるため、全庁的に横断し、トップダウンにて行った方が効果的と感じたことをトップへの報告の際に伝えました。

○正直なところ、事業評価がさらっとできる魔法のような道具だといいなあと、淡い期待をしながら取り組んだものの、見事に裏切られました。計画策定があったとはいえ、通常業務の合間に新しいことに取り組むのはエネルギーが必要でした。しかしながら、リーダーの井場が課内ばかりでなく横断的な検討協議の場を作ってくれたことは、ツールを活用した一つの成果と言っているのではないかと思います。(高齢者支援係 藤原係長より)

5. 今後の展望について

点検ツールの今後の活用

山都町の総合計画は令和 7 年度で期間が終わるため、令和 6 年度から令和 7 年度にかけて次の総合計画を作成する予定です。課題が多様化し複雑化する中で、分野を越えた視点で政策をまとめ、多様な関係者との協力や連携を図ることが必要となります。

「高齢者に関連する各課横断的な検討の場」で作成したロジックモデルの点検・見直しを行い、議論が深まらなかった課題や抽象的な指標を具体化するための視点として、点検ツールを活用し、次期総合計画や介護保険事業計画へ反映させることを目指していきます。