

令和２年度 生活困窮者就労準備支援事業費等補助金
(社会福祉推進事業分)

多様な人材の活用促進に向けた事業所の 採用活動の展開についての調査研究事業 報告書

令和３年３月

社会福祉法人 全国社会福祉協議会
中央福祉人材センター

はじめに

我が国は人口減少および少子高齢化が急速に進行しており、国内労働力が減少の一途をたどる中で、増大する福祉・介護ニーズに対応するという極めて困難な課題に直面しています。

国は、介護予防や重度化防止に取り組み、福祉・介護ニーズの増大を抑えつつ、サービスの生産性向上や、国内および外国人介護人材の参入促進など、この難局に立ち向かうための施策の方向性を示しています。

一方、地域社会に目を向ければ、そこには待ったなしの福祉・介護ニーズが存在しています。人々の「ふだんのくらしのしあわせ」を担う福祉関係者は、新型コロナウイルス感染症感染拡大といった厳しい状況下にあっても、日々人々の支援に取り組んでいます。

福祉人材センターは、そうした地域社会の第一線で人々の暮らしを守っている事業所や従事者を、人材の確保・育成・定着の面から支援する役割を担っています。

今後、より多くの人材を得るためには、これまでの「人材」の幅を広げて考えることが求められます。年齢や性別、経験、キャリア、障害の有無や国籍などに制限されることなく、福祉の仕事に関心を持ち、理解し、共感してくれる人を増やし、受け入れ、育てていくことが一層重要となるといえます。

「多様な人材の活用促進に向けた事業所の採用活動の展開についての調査研究事業」は、福祉事業所がこれから多様な人材を受け入れていく際の参考となるよう、福祉人材センターが福祉事業所に働きかけるための現状把握やツール作成をめざして実施しました。調査結果を見る限り、福祉事業所における多様な人材の受け入れや、そうした人材に活躍してもらうための環境整備は、これからが正念場と思われます。

ただしそうした取り組みは、事業所が個々に努力するよりも、全国の多様な実践を多くの関係者が共有し、連携して取り組む方が効果的といえます。本事業においてヒアリングさせていただいた事例には、求職者のニーズに対応した多様な働き方や、職員の育成や定着の工夫、地域とのつながりの中での人材確保など、今後に向けた多くの示唆やヒントが含まれています。全国の関係者にとって大いに参考となると思われますので、ぜひ本報告書を活用いただき、多様な人材に活躍いただくための環境整備にお取り組みいただければ幸いです。

全国の福祉人材センターにおいては、人材不足に悩む事業所や関係者とともに考え、福祉人材の確保・育成・定着に向けた新たな取り組みをこれからも続けてまいります。

終わりに、本事業にご協力いただきました全国の福祉事業所および求職者の皆様、調査研究委員にあらためて御礼申し上げます。

令和3年3月

社会福祉法人全国社会福祉協議会
中央福祉人材センター

目 次

I	調査研究事業の目的と概要	3
II	多様な人材の参入の状況と求職者の傾向（web 調査より）	7
III	「多様な人材を活用する事業所のヒアリング調査」の概要.....	11
IV	多様な人材の参入促進に向けた課題と方向性.....	16
V	web 調査結果	36
VI	ヒアリングレポート	86

I 調査研究事業の目的と概要

1. 事業の趣旨

- 事業所が質の高い福祉サービスの提供を維持・拡大していくためには、人材の確保と、人材が定着し、能力を発揮できる事業所の環境整備が求められている。事業所には、必要な人材を明確化し、その人材を採用・育成するための具体的なノウハウが必要とされ、福祉人材センターは、その支援の役割が求められている。
- 福祉人材の不足が長期化するなか、多様な人材の参入促進を図ることが求められるが、そのためには業務分担や役割に応じた採用形態・求人条件の見直し、職場環境の整備等も必要となる。求職者が少ない現状では、求職者のニーズにあわせて、採用時の雇用形態や、経験・資格などについて再検討することも考えられる。
- 本調査研究事業は、多様な人材の確保に取り組む事業所の先行事例の分析や、求職者の就労意向等を明確化することにより、福祉人材センターとして事業所の求人活動や職場の環境整備を支援し、必要な人材確保につなげることを目的として実施した。
- 多様な人材の参入促進を図るためには、人事・労務管理、研修体制他さまざまな面での体制整備が必要となる。本事業では、時間的な制約があるため、事業所に対し多様な人材の参入促進を働きかけるために好事例の紹介や、求職者の就労意向等の現状を提示することを主な目的とした。
- なお、外国人介護人材については、我が国の福祉・介護を担う重要な人材としてその拡大が図られている。現在、E P A（経済連携協定）、専門資格「介護」、技能実習制度、特定技能1号という4つのルート（在留資格）が存在し、それぞれの仕組みがあること、さらには、生活面やコミュニケーションの支援等、定着に向けて多様な支援が必要になると考えられることなどから、本調査研究事業では、国内人材について、その確保のあり方を考えることとした。

2. 事業の内容

- (1) 求職者および求人事業所に対する web 調査の実施
多様な人材の参入促進の検討に当たり、求人活動の現状および求職者の働き方や労働環境等に対するニーズを把握するため、全国の福祉人材センター・バンクに登録している求職者および求人事業所を対象とする web 調査を行った。

①調査Ⅰ 求職者に対する web 調査

目的	求職者の求職活動および事業所へのニーズの明確化を図る
対象	全国の福祉人材センター・バンクに登録する求職者（ネット登録のみ）のうち、福祉人材センター・バンクからの情報提供を受けている者
調査項目	希望する雇用形態・職種・求職活動で利用している機関やツール、就職先を選ぶうえで重視すること、働き方の希望、就職先に期待すること、就職にあたり不安に思っていること等 計 14 問
方法	web 調査
調査期間	令和 2 年 11 月 27 日（金）～12 月 11 日（金）
回答結果	配信数：5,471 人 回答数：1,142 人 回答率：23.8%

②調査Ⅱ 求人事業所に対する web 調査

目的	求人事業所における求人活動の現状の明確化を図る
対象	全国の福祉人材センター・バンクに登録する求人事業所（ネット登録のみ）
調査項目	職員の採用方法、採用活動の状況、求人の方法、人材の確保・育成・定着のために現在工夫していること、今後検討したいこと等 計 26 問
方法	web 調査
調査期間	令和 2 年 11 月 27 日（金）～12 月 11 日（金）
回答結果	配信数：14,685 事業所 回答数：1,557 事業所 回答率：10.6%

（２）多様な人材を活用する事業所のヒアリング調査の実施

上述の調査Ⅱ等に基づき、多様な人材を活用している事業所を選定し、求人活動、職員体制、職場定着の工夫、職場環境整備等の状況についてヒアリング調査を行った。

目的	多様な人材を雇用する事業所（法人）における、求人活動や雇用環境整備等のポイントの明確化を図る
対象	調査Ⅱの結果および調査研究委員会での検討等により、8 事業所を選定
調査項目	職員の採用状況、求人活動の現状、人材確保・育成・定着の戦略および工夫、多様な働き方に対応した環境・体制の整備（実施したこと、課題）、多様な人材の確保に係る取り組みの成果等
方法	オンラインによるヒアリング調査

〔ヒアリング調査協力事業所一覧〕

No.	都道府県	法人名	事業所名	ヒアリング実施日
1	北海道	社会福祉法人 宏友会	特別養護老人ホーム西野ケ アセンター	令和3年1月5日
2	埼玉県	社会福祉法人 美咲会	特別養護老人ホームみずほ 苑	令和2年12月9日
3	東京都	社会福祉法人 さくらぎ会	特別養護老人ホームこもれ びの郷	令和2年12月23日
4	神奈川県	社会福祉法人 七葉会	特別養護老人ホーム菅田心 愛の里	令和3年2月5日
5	三重県	医療法人 緑の風	介護老人保健施設いこいの 森	令和2年12月10日
6	奈良県	社会福祉法人 うねび会	特別養護老人ホームぽれぽ れケアセンター白樺	令和2年12月25日
7	山口県	社会福祉法人 吉敷愛児園	平川保育所	令和3年1月6日
8	福岡県	社会福祉法人 宰府福祉会	宰府園	令和3年2月9日

(3) 事業所支援に活用するためのツール（パンフレット）の作成

web 調査および事例調査に基づき、多様な人材を活用するために事業所が実施している求人活動や職場定着・職員育成、職場環境整備等のポイントを整理し、福祉人材センターが事業所に働きかけるためのツール（パンフレット）を作成した。

本ツールは、事業所に多様な人材の参入促進について検討していただく契機となるよう、事例や調査データ等をわかりやすく掲載している。

3. 実施体制

(1) 調査研究委員会の設置

本調査研究事業の内容や手法、調査結果の整理、成果物の作成等について協議いただくため、調査研究委員会を設置した。

①委員名簿

(敬称略)

役	氏名	所属	役職
委員長	坂爪 洋美	法政大学	教授
委 員	山田 雅人	全国社会福祉法人経営者協議会	福祉人材対策委員長
〃	益原 忠郁	全国社会就労センター協議会	就労移行支援事業部会長
〃	半田 和彦	公益財団法人介護労働安定センター	事務局長
〃	小野 昌宏	三重県老人保健施設協会	事務局長
〃	飯田 直人※	埼玉県福祉人材センター	センター長
〃	青木 幸子	奈良県福祉人材センター	係長

※任期終了日は令和3年1月末日。その他の委員は令和3年3月末日

②委員会開催状況

ア) 第1回調査研究委員会

- a) 開催日 令和2年10月1日(木)
- b) 議事
 - ・調査研究事業の内容および進め方について
 - ・多様な人材の参入に係る課題と方向性について
 - ・求職者および事業所を対象とするweb調査の内容について
 - ・事業所の事例調査の内容について

イ) 第2回調査研究委員会

- a) 開催日 令和3年1月29日(金)
- b) 議事
 - ・求職者および求人事業所を対象とするweb調査の概要報告
 - ・多様な人材を活用する事業所のヒアリング調査の概要報告
 - ・多様な人材の参入促進のためのポイント(事業所向け)の整理
 - ・ツールおよび調査研究報告書の構成について

ウ) 第3回調査研究委員会(文書審議)

- a) 開催日 令和3年2月25日(木)～3月4日(木)
- b) 議事
 - ・事業所支援ツール(パンフレット)の構成およびレイアウトについて

Ⅱ 多様な人材の参入の状況と求職者の傾向（web 調査より）

1. 求職活動および働き方についての意向調査（web 調査）

求職者の求職活動や働き方、事業所に対する希望等の明確化を図ることを目的として、令和2年11月27日～令和2年12月11日にweb調査を実施した（詳細はp36～66を参照）。

●調査対象

対象は、全国の福祉人材センター・バンクに登録する求職者（ネット登録のみ）のうち、福祉人材センター・バンクからの情報提供を受けている者 5,471 人。回答率は 23.8%で、回答者 1,142 人の内訳は男性 37.0%、女性 63.0%で、年齢は、40 歳代 32.8%、50 歳代 33.4%を中心に、20 歳代 8.7%、30 歳代 16.8%、60 歳代 6.9%という構成である。約 8 割が福祉分野の勤務経験と資格を有しており、現在、福祉の現場に勤務している者が約 4 割となっている。

●求職者の志向

希望する雇用形態は正規職員が 59.1%と最も多い。希望する職種は「介護職員・ホームヘルパー」が 51.6%で最も高く、次いで「相談・支援・指導員」が 49.3%である。

「就職先を選ぼううえで重視すること」は、「給与・手当」56.6%、「通勤が便利・通勤時間が短い」31.2%、「勤務時間帯・曜日」30.8%の順となり、仕事内容よりも労働条件を重視している結果となった。しかし、女性の 30 歳代と 40 歳代は「勤務時間帯・曜日」を重視し、男性の 60 歳代は「通勤が便利・通勤時間が短い」「仕事の内容」が多くなっている。「職場の雰囲気」を重視する割合は 29.9%であった。

「働き方の希望」は、「長期で働きたい（3 年以上）」が 8 割（79.3%）である。ここでも女性 30 歳代は「子育てや介護と両立したい」という割合が高い。

「就職先に期待すること」は、「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」が 46.3%で最も高く、次いで「適正な給与水準」40.3%、「希望した日に休暇が取れること」36.6%、「雇用が安定していること」34.9%となっている。

全体に、福祉の仕事の経験のある人はその経験を活かそうとする傾向があることがうかがえる。一方、未経験者は仕事への十分なサポートを求めていることがうかがえる。

性別・世代別にみると、重視していることが異なる傾向がある。男性の 20 歳代は「雇用が安定していること」がやや多く、女性の 20 歳代は「希望した日に休暇がとれること」、女性の 30 歳代は「希望した日に休暇がとれること」「子育てや介護との両立のための体制や環境があること」、女性の 40 歳代は「希望した日に休暇がとれること」「適正な給与水準」がやや多くなっている。

「就職先を選ぶときに不安に思っていること」は、「職場の人間関係は円滑か」が 77.1%で最も高くなった。次いで「自分の知識やスキルは十分か」39.6%、「自分の希望する仕事

ができるか」38.1%、「仕事に必要な体力があるか」33.2%となっている。

「職場の人間関係は円滑か」という不安は、性別にかかわらず、全ての年代で最も高い割合となっている。「就職先を選ぶうえで重視すること」においても、「職場の雰囲気」は29.9%と、高い割合となっている。

●求職活動

「求職活動で利用している機関やツール（福祉人材センター以外）」については、「ハローワーク」が72.3%で最も高く、次いで「求人広告・求人情報誌・求人サイト（求人情報の掲載のみ／就業斡旋なし）」が51.7%、「法人や事業所のホームページ、SNS」が29.5%となっている。

「法人や事業所のホームページ、SNS」の利用状況を性別・年齢別にみると、特に女性の20歳代で多くなっているが、70歳以上を除く全ての世代で一定の割合で利用されている（20歳代未満については回答数が少ないため評価から外すこととした）。

「就職先を選ぶときに求人票に載っていないことで知りたいこと」は、「求人の理由は何か（事業の拡大・欠員の募集他）」が38.0%で最も高く、次いで「事業所が求める人物像や選考基準は何か」35.7%、「昇給や賞与の支給条件」28.0%、「入職後の研修や指導はしっかり行われるか」26.2%、「一日の就業スケジュール」が23.8%、「職場の年齢構成」20.8%、「子育てや介護に対する配慮や体制（休暇取得や短時間勤務等）はあるか」20.1%となっている。

●福祉人材センターについて

「福祉人材センターを利用した理由、きっかけ」は、「福祉の仕事についていろいろな情報が得られるから」が75.7%で最も高く、次いで「無料で利用できるから」32.5%、「社会福祉協議会が運営していて安心だから」26.4%、「スタッフが丁寧に対応してくれるから（くれそうだから）」22.6%となっている。

一方で、「福祉人材センターのポスターや小冊子などを見て、興味を持ったから」11.7%、「福祉人材センターのホームページ、SNSを見て興味を持ったから」10.5%とそれぞれ低くなっている。

2. 事業所の求人活動および採用状況調査（web 調査）

求人事業所における求人活動の現状の明確化を目的として、福祉人材センター・バンクに求人登録をしている事業所に対し、令和2年11月27日～令和2年12月11日にweb調査を実施した（詳細はp67～85を参照）。

●調査対象

対象は、全国の福祉人材センター・バンクに登録する求人事業所（ネット登録のみ）14,685事業所。回答率は10.6%で、1,557事業所から回答があった。主な事業分野は、高齢者分野（介護保険施設含む）が半数（50.8%）で、障害者分野が21.7%、児童分野が22.3%、社会福祉協議会が3.3%、その他1.9%となった。規模は「20人以上49人以下」が28.4%と最も多く、平均の職員数は106人である。

●採用状況（令和元年度実績）

定期採用を行っている事業所は6割で、採用人数では2人が最も多く13.7%であった。一方、離職率の平均は12.4%であった。主な事業分野別（高齢者、障害者、児童、社会福祉協議会）のいずれも「6～10%」が最も高くなっている。

「採用活動の状況」では「必要な人材を採用できなかった」が57.3%であった。特に「高齢者（介護保険施設含む）」と「障害者（身体・知的・精神）」は「必要な人材を採用できなかった」割合が高くなった。

●「多様な人材の採用」の状況（令和元年度実績）

令和元年度の「多様な人材の採用」の状況について尋ねた結果、回答事業所において採用人数が0人であった割合は以下の通りとなった。

- ・外国籍の方：91.8%
- ・障害のある方：88.5%
- ・福祉系学校以外の新卒者：82.2%
- ・副業・兼業として働いている方：80.4%
- ・就職氷河期世代支援として雇用した方：69.6%
- ・福祉系学校の新卒者：67.2%
- ・定年退職者・アクティブシニア：63.7%
- ・子育てや介護を担っており、配慮を必要としている方：59.8%
- ・他業界からの転職者：46.0%

●求人募集の方法

求人募集の方法は、ハローワークへの登録が93.3%と最も多く、次いで以下の順となった（複数回答）。

- ・「法人や事業所のホームページ、SNS」59.3%

- ・「職員（自法人）の紹介」 56.3%
- ・「求人広告・求人情報誌・求人情報サイト（求人情報の提供のみ／就業斡旋なし）」 52.5%
- ・「職場説明会・合同面接会」 44.9%

●人材の確保・育成・定着のために

「人材の確保・育成・定着のために工夫していること（現状）」で、最も多いのは処遇改善（給与・手当等）29.8%であった。次いで以下の順となった（複数回答）。

- ・「職員に対して人材の推薦・紹介を呼びかける」 27.1%
- ・「福祉の仕事の未経験者を積極的に採用する」 26.9%
- ・「子育てや介護との両立のための体制や環境があること」 23.0%
- ・「休日、有給休暇取得の促進」 22.4%
- ・「雇用形態を転換する仕組みがあること（非常勤から正職、または正職から非常勤など）」 21.6%

「人材の確保・育成・定着のために今後検討したいこと（予定）」で最も多いのは「ホームページ・SNS 等による法人・事業所の魅力発信」27.1%であった。次いで以下の順となった。

- ・「実習生やインターンシップの受入れ、養成校との連携強化」 23.6%
- ・「福祉の仕事が未経験の職員への十分なサポートがあること」 20.6%

「福祉人材センターを利用した理由、きっかけ」は、「無料で利用できるから」が最も多く 72.8%、次いで「社会福祉協議会が運営していて安心だから」46.1%、「福祉の仕事についていろいろなイベントが開催されているから」40.8%であった。

Ⅲ 「多様な人材を活用する事業所のヒアリング調査」の概要

1. 調査対象事例について

求人活動の現状、職員の雇用状況、人材確保に向けて事業所（法人）として取り組んでいる内容、多様な働き方に対応した職場環境整備等について、オンラインによるヒアリング調査を実施した（8事業所。詳細はp86～125を参照）。

北海道 社会福祉法人宏友会 特別養護老人ホーム西野ケアセンター

地域とのつながりを大切に、事業所を支える人材を確保

法人として地域づくりを重要な柱としている西野ケアセンターでは、事業を通じてかかわりが生まれた住民を、ボランティアや職員として採用している。また、地域の他の法人と連携して、職員研修や求職者向けの見学会等を行い、地域としての人材確保や育成に取り組んでいる。

埼玉県 社会福祉法人美咲会 特別養護老人ホームみずほ苑

法人のブランディングに取り組み、ホームページやSNSで魅力発信

ブランド戦略を積極的に展開し、ホームページとSNSを活用した広報活動を通じて、施設の魅力を発信している。オンラインで職場見学イベントを開催するなどホームページのコンテンツを充実させ、質の高い人材の採用につなげている。

東京都 社会福祉法人さくらぎ会 特別養護老人ホームこもれびの郷

職員のスキルアップを「見える化」し、定着率もアップ

「仕事をあてがうのではなく、その人にあった仕事を切り取っていく」という発想から、8時間勤務の正規職員採用のこだわりを捨て、1日短時間パートが生まれた。多様な働き方の職員が、明確化されたスキル（能力）を目標にステップアップをめざすことで、公平な評価とやりがいの創出につながった。

神奈川県 社会福祉法人七葉会 特別養護老人ホーム 菅田心愛の里

職員の成長を促し得意分野を活かす職場環境が職員の定着率を高める

菅田心愛の里の理念は「和顔愛語賛嘆」。職員は穏やかな顔と優しい言葉で相手を称え、利用者やその家族の笑顔のために働くことを目標に掲げている。その実現のために、職員が成長し働きがいを感じられる職場環境を整え、職員間の交流を深めることにより、職員と入居者双方の高い満足度を実現した。

三重県 医療法人緑の風 介護老人保健施設いこいの森

地域の元気な高齢者の力で、事業所を元気に ～「介護助手」事業の創設～

「いこいの森」は、元気な高齢者に活躍いただく「介護助手」事業のパイオニア的な存在で、その取り組みは全国に広がっている。少子高齢化が進むなか、高齢者に介護の周縁的な業務を担ってもらうことで、介護職員が専門性の高い業務に集中できる環境をつくるとともに、高齢者にとっても介護予防や生きがいづくり等の効果が生まれている。

奈良県 社会福祉法人うねび会 特別養護老人ホームぽればれケアセンター白樺

リーダーとの対話や職員研修、カウンセリングを充実させ、離職率低下に貢献

高い離職率となった時期に、現場リーダーと真剣に対応を協議するなかで、リーダーの役割、自覚が重要であることに気づき、研修にも力を入れている。その取り組みのなかで成果は着実に表れており、離職率は10%にまで下がっている。

山口県 社会福祉法人吉敷愛児園 愛児園平川保育所

「職員の人間性が大事」を実感、障害があっても一緒に働く同志

幼い子どもたちを預かる保育所で、知的障害のある職員の雇用は困難という先入観が職員にあった。しかし時間をかけて仕事に慣れてもらい、職員同士お互いを理解しあうなかで受け入れ、助け合いながら働ける職場づくりにつながった。

福岡県 社会福祉法人宰府福祉会 障害者支援施設 宰府園

学校とつながり新卒学生を確保。職員の希望を尊重した働き方を可能に

年々厳しさを増す新卒学生の採用にあたっては、九州全体を視野に福祉系以外も含め、多様な学校にアプローチしている。Zoom 見学会を新たな試みとして実施し、遠方の学生も参加できるよう今後も継続していく予定としている。また、ライフステージが変化しても職員が継続して働けるように、正規職員の働き方や、正規職員とパートタイムの移行を選択できるようにし、職員の希望を尊重した働き方ができるように工夫している。

2. ヒアリング調査結果のポイント

◆西野ケアセンター ◆みずほ苑 ◆こもれびの郷 ◆菅田心愛の里 ◆いこいの森 ◆ぼれぼれケアセンター白樺 ◆平川保育所 ◆宰府園									
①計画 ・どのような人材を求めるのか ・多様な人材が活躍できる職場の体制									
●多様な人材の受け入れ	・障害者やシニア層の雇用によって、介護職員の専門性を高めることができた。 ・今後は技能実習生受け入れの準備、生活困窮者や保護観察が必要な方も視野に入れる。			・多数の実習者等を受け入れ（就職困難者・大学生教職課程・初任者・実務者研修）			・介護補助や清掃業務を発達障害のある者が担当。 ・日勤のみの正規職員、シニアの再雇用、地域ボランティアの受け入れを行う。	・働く意欲の高い障害者を雇用。障害の有無に関わらず人間性を大切にす。 ・採用までに時間をかけて受け入れ準備を行った。	・正職員を3区分（移動は柔軟に対応）に分け、日勤（早出・遅出・宿直不可）や時短勤務を可能にし、子育てと仕事の両立を支援。
	・人材確保担当部門（担当者）を設置。 ・雇用している高齢者に得意なことを聞き取り、現場で活用できる職域を考える。	・人事に携わる管理職を令和2年度より配置。「働く職員の豊かな人生を築ける職場であること」をめざす。	・短時間パートを導入、こまざれシフトを組む。2時間単位で仕事を切り出し、ワークシェアをすすめる。 ・短時間パートから正職員というキャリアも設定。			・アクティブシニアによる「介護助手」モデル事業を開始。介護職員と介護助手の業務を明確に区分。介護助手は1日3時間・週3日程度の働き方とした。			・キャリアパスを明確化。目標をもって長く働ける環境を用意している。
	●組織と職務を見直す		・法人の「ブランディング」を行い、採用に大きな成果あり。異業種から転職してきた職員が「ここで働く魅力」をまとめて発信し、若者にアピールした。						
●福祉イメージを変える									

◆西野ケアセンター		◆みずほ苑	◆こもれびの郷	◆菅田心愛の里	◆いこいの森	◆ぼれぼれケアセンター白樺	◆平川保育所	◆宰府園
②広報・採用		いろいろな人に事業所を知ってもらう						
●遠くの人ともつながる (web説明会・web見学・web面談)		・ホームページ、YouTube、Instagram等をフル活用。求職者の疑問や不安に応える情報発信に取り組み、質の高い人材の採用に成功した。	・求職者が求める情報を発信する	・採用の工夫				・多様な働き方をネットで公開。 ・オンライン見学会を実施して、近隣の大学・専門学校に告知。インターンシップも行う。
●人が人を呼ぶ 職員からの紹介（リファラル採用）		・職員の満足度が向上すると、職員が知人を紹介してくれるようになった。採用後の定着にもつながっている。	・パート職員については、職員が友人を連れてくる形で採用している。		・介護助手は口コミによる採用が増えている。	・人材を紹介した職員に報奨金を支給。勤続1年で紹介者と本人に報奨金を支給。		
●地域とのつながり		・コミュニケーション、地域向けのイベント、子ども食堂などで地域とつながり、人材確保ができた。	・折り返しチラシで中高年の応募につながった。	・地域住民に施設の手作り新聞を配布。施設への理解が深まり、採用に成功。	・事前説明会と施設見学の周知に、新聞の折り込みチラシを利用。25名から問い合わせあり。	口コミで高校生や夜勤勤務者の採用に成功。日勤のみの正職員、定年後の再雇用を行う。		
●事業所や関連機関との連携		・3法人と連携し福祉のお仕事をPR。求職者は複数の施設を見で選ぶことができる。		・生活困窮者就労訓練事業の認定を受ける。2年間で4名を受け入れ、3名が社会復帰。			・特別支援学校の教員、障害者職業センターと連携し支援体制を構築。 ・職員間で障害のある職員の採用に向けて理解を深めた。	
●学校との連携		・学福連携プロジェクトに加盟し、介護福祉士をめざす学生のため奨学金制度により、介護リーダー養成に取り組む。		・学生を毎年2～3名採用。合同説明会で学生との接点づくり、近隣の学校への訪問を実施。		・高校生インターンシップを活用し、毎年インターン7～8人を受け入れ、職員の採用につながっている。	・特別支援学校の教員が、卒業後も就職に向けて支援を継続してくれた。	・周辺市内の福祉系学校だけでなく、一般の大学等も訪問。将来的には九州全域を視野に採用活動を予定。

◆西野ケアセンター		◆みずほ苑	◆こもれびの郷	◆菅田心愛の里	◆いこいの森	◆ぼれぼれケアセンター白樺	◆平川保育所	◆宰府園
③定着・育成		◆職場定着の工夫						
●人材確保の方針・戦略・多様な働き方の工夫	・入口は多様に設定、仕事（活動）内容を段階的に設定 ・見学→体験→（有償）ボランティア→アルバイト→パート。	・職員1人ひとりが得意分野で活躍できるステージを整える。	・加点主義と評価の見える化、処遇との連動。	・有給取得と残業削減の推進 ・積極的な社内イベント・職員間交流 ・リモートワーク導入 ・日中勤務可能な正規職員 ・定年延長 ・職員の得意なこと、新事業を展開（働きがいのある職場風土づくり）	・アンケートで現場の声を汲み取り改善。 ・週3～4日、1日3時間などシフト希望を考慮。業務分担任職員参加で考える。 ・介護助手の採用で介護職員の専門性が向上、離職率が低下。	・「リーダーの役割」をリーダーと本気で話し合う。 ・離職防止の「話し合い」や外部相談窓口（カウンセリング）の設置により高い定着率を実現。 ・不要な会議の削減、委員会の廃止。	・1日3時間の短時間勤務も広く受け入れ。非常勤⇄正規への移行が可能 ・残業時間の削減のため行事の見直し。皆で協力し合い、職員の子どもの学校行事に参加できるようにパート保育士の希望を尊重。 ・園児の保護者への説明	
	●人材育成・研修体制	・シニアに「得意なこと、求める働き方」を細かくヒアリングして、可能な範囲で反映 ・「あなたがいるから現場は助かる」感謝を伝える ・研修体制 ・法人人材育成委員会 ・西区医療介護ネットワーク事業	・「介護職員ランク別の獲得スキル（能力）の目標一覧用」を作成。独自に「職員研修システム」をつくる。 ・丁寧な指導、繰り返しやって見せる ・職員研修システム。ランク別（9つ）獲得スキル。	・入社10年目までの人材育成プログラムを構築（誰もが学べる環境、安心感）。 ・近隣施設へのジョブチェンジ。 ・職員の意見を徹底的に聞く。	・介護助手マニュアルによって、指示がなくてもチェックリストで業務を遂行	・職種横断で研修。研修センターを自法人運営。未経験から実務者研修や初任者研修を受講し、1年で正職員登用につなげる。	・キャリアパスとキャリアプランを設定。 ・研修や面談でミスマッチ防止。	
	●働く環境、その他	・障害がある職員と上司とのミーティング（つながりづくり）	・プライベートルームの改善 ・会議室・中庭リニューアル等	・研修・資格取得支援。 ・フレックスタイム、リモートワーク、レク・チームづくり、他フロアとの交流など。		・障害者雇用について職場の風土や雰囲気づくり。 ・子育て中の職員の支援（事業所内保育所）、外部相談窓口		

IV 多様な人材の参入促進に向けた課題と方向性

多様な人材の活用に向けて

法政大学 教授 坂爪 洋美

1. 人材確保をめぐる現状

景気による変動はあるものの、労働力人口の減少が見込まれる日本において、事業運営に必要な人材を確保することは、業界を問わず日本の事業者にとって大きな課題である。なかでも介護分野では、人材確保はより大きな重大かつ火急の課題となっている。その最も大きな理由は、急速に進む高齢化である。総人口に占める高齢者人口の割合の推移は、1950 年（4.9%）以降一貫して上昇し、2020 年には 28.7%となった。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、第2次ベビーブーム期（1971 年～1974 年）に生まれた世代が 65 歳以上となる 2040 年には、35.3%になると見込まれている。

実際、介護業界の人材確保の難しさは他業種をはるかに上回る。たとえば令和 2 年 12 月の全体での有効求人倍率は 1.06 倍であるが、介護サービスでは 3.99 倍と高水準にある。新型コロナが広がるなかで、有効求人倍率は低下する傾向にあり、介護サービスにも同様の傾向は認められるものの、依然として高水準を維持している。

また、2015 年に出された「2025 年に向けた介護人材にかかる需給推計」では、2025 年には介護人材が 37.7 万人不足することが示されている。すなわち、2025 年度に必要とされる介護人材が 253.0 万人に上るにもかかわらず、同年度の供給見込みは 215.2 万人にとどまり、両者の差分が示す需給ギャップは 37.7 万人となる。

2. 多様な人材の活用の必要性和その目的

前述したように、福祉・介護業界では現時点における人材確保、さらには将来的な人材確保の道筋を構築することが急務となっている。人材確保に向けた 1 つのアプローチが多様な人材の活用である。福祉・介護業界に限った話ではないが、人材を確保しようとする際の中核的な採用方法は正規雇用を前提とした新卒採用である。労働時間に制約のない若手を採用したいというのが、採用側の意図であろう。

新卒採用同様、中途採用も人材確保の大事な方法となるが、中途採用を行う際の、採用側の採用者に対する希望は「同業界同職種の経験者」であることが多い。すなわち、「今日から戦力として活躍することができる人材」を求めるということである。この場合も、同水準の経験・スキルをもっている 2 人の候補がいる場合には、より年齢が若い人材が採用されることが多い。これらのことは、採用側が新たに人材を採用しようとする場合に、①新卒を採用したい、②労働時間に制約のない人材を採用したい、③若手を採用したい、④中途採用であれば経験者を採用したい、といった一定の採用方針をもっていることが多いことを意味する。

多様な人材の活用とは、このような、採用側が今まで培ってきた採用方針の変更を迫るものである。たとえば、「なるべく若手を採用したい」という採用方針に対して、「若手でなくとも、高齢者であっても、採用していこう」「子育てがあり、働くことが可能な時間に制約がある人材を採用していこう」といった新たな採用方針への変更である。

なぜ、多様な人材を活用することが必要なのだろうか。1 つには、多様な人材を活用する

という採用方針に変更しなければ、必要とする人員確保が難しいからである。そもそも労働力人口の減少は、若年層の減少によって生じていることから、福祉や介護の業界に限らず、若年層の採用を目的とする新卒採用だけに採用を頼る方法は長期的にはリスクとなる。加えて福祉や介護業界には、労働力人口が減少するなかでより多くの人材を確保する必要があるという固有のハードルがある。そのためには、今までの採用方針のもとでは、採用の対象として捉えていなかった人材も採用の対象とすることが不可欠になる。

このように指摘すると、「人材確保のためには、本当は採用したくない人材も我慢して採用するしかない」と受け取られてしまいがちだが、それはミスリーディングである。多様な人材を活用するということは、今の職場をより多くの人材が活躍できる職場へとつくり変えること、すなわち多様な人材を含めた誰もが、より働きやすく力を発揮しやすい職場にすることで、人材が定着する職場、より多くの人材が魅力を感じる職場にしていけることが必要なのである。言い方を変えれば、多様な人材を活用することの必要性は、多様な人材の活用が人材不足を補うための手段だけではなく、より多くの人材をひきつける職場をつくり出し、人材確保のハードルを下げる連鎖につながる第1歩となるからである。

3. 多様な人材の活用とは何か

あらためて、多様な人材の活用とは何かという点について整理していこう。多様な人材の活用についての議論は、まず「多様な人材とは誰のことか」という観点から始まることが多い。一般に、人材の多様性を整理する軸としては、労働者の属性と、労働者がもっている能力・スキルを用いることが多い。属性としては、男性・女性といった性別や、若手・高齢者といった年齢、日本語・英語といった使用言語や国籍などが含まれる。その上で、「今職場にいない（もしくはほとんどいない）属性にあてまはる人々も活躍できるようにしていこう」とするのが多様な人材の活用である。

従って、属性で言えば、もっと女性を活用しよう、もっと高齢者を活用しよう、もっと日本語を母国語としない人を活用しよう、ということになる。もっとも、福祉や介護業界では、すでに多くの女性が活躍していることから、多様な人材の活用として「今まで以上に女性を採用しよう」という方針が立てられることは少ない。この点で、福祉・介護業界は他の業界をリードしている。一方で、高齢者については、他産業同様、今まで以上に活躍できるようにしていくことが必要である。

日本における多様な人材の活用、すなわち「今職場にいない（もしくはほとんどいない）属性にあてまはる人々も活躍できるようにしていこう」という時に対象となる属性は、広がりを見せている。たとえば、近年では障害者や病気の治療をしつつ就業している労働者なども含まれるようになってきている。

「今職場にいない（もしくはほとんどいない）属性にあてまはる人々も活躍できるようにしていこう」とする場合に、大事なことの1つが、労働時間の多様化や長時間労働の抑制を中心とする働き方の見直しである。必要があればいつでも残業し、恒常的な長時間労働もいとわない、そういった就労スタイルで働くことができる人々しか活躍できない環境では、仮に採用側が「多様な人材を活用しよう」という方針を立てたとしても、多様な人材を採用し、定着させ、活用することは難しい。

たとえば、子育てや介護を担いつつ働く女性が、恒常的な長時間労働が当たり前の職場に応募することはハードルが高く、仮に応募し採用されたとしても、働き続けることは困難である。同様のことは、高齢者や治療と仕事を両立している人々にも当てはまる。

すなわち、多様な人材を活用しようとするならば、「多様な人材」と呼ばれる人々を採用するだけでは不十分であり、「多様な人材」が応募しようと考え、かつ働き続けられる環境

を構築することが必要になる。子育てや介護を担いつつ働く女性の例を用いれば、短時間勤務を可能にする、夜勤のない勤務形態の導入といったことである。このように、多様な人材の活用とは、現在の働き方や仕事の進め方を見直し、新たな働き方や仕事の進め方を導入することとセットとなる。

4. 多様な人材を活用することの効果

多様な人材を活用することにはどのような効果があるのだろうか。既に述べた点もあるが、あらためて3点指摘する。

第1に、人材確保が今までよりも容易になる。女性（特に子育て中の女性）や高齢者は就労意欲が高いにもかかわらず、就業に結びつかないケースも少なくない。採用する側にも採用される側にも、「働ける（働き続けられる）のだろうか。大丈夫だろうか。」という不安があると考えられる。「これなら働ける」という働き方の選択肢を提示することは、就労意欲がありつつ就労に結びついていない人々を惹きつけ、就労への道を開く。

第2に、多様な人材の活用をめざした働き方や仕事の進め方の見直しは、既に働いている人々の就労環境も向上させることから、定着率の向上が期待できる。定着率が高まる意義は非常に大きい。一言で「人手不足」といっても、そこには2つのタイプがある。そもそも採用できない場合と、採用できるがすぐに退職してしまう場合である。採用できるもののすぐに退職してしまう職場、すなわち定着率の低い職場は、実は常に負荷が高い状態にあると言える。新規に採用された人材を一人前の戦力にするために教えることは多く、教える側は自身の業務をしつつ教えることになるので、一定の負担がかかる。すぐに退職してしまう職場では、この負担の高い仕事を常に誰かが担っていることになり、いつまでたっても苦しい状況から抜け出せないことになる。

第3に、職場全体の生産性が向上し、仕事の質が高まる。働き方や仕事の進め方を見直すなかで、業務の重複や、必要性の低い仕事が見つかることがある。多様な人材を活用するための職場づくりが、より効果的な働き方や仕事の進め方を見出すきっかけとなるのである。また、前述のように人材が定着することは、適切な人材育成を行えば人材の能力向上にもつながることから、生産性や仕事の質の向上につながる。

5. 多様な人材の活用をめぐる課題

一方で、多様な人材を採用し、かつ活躍できるようにすべく、現在の働き方や仕事の進め方を見直し、変革していくことは容易なことではない。容易ではない多様な人材の活用を、より実りあるものとするために留意すべき点として、3点指摘する。

第1に、職場内のコミュニケーションの機会の確保である。多様な人材が多様な働き方をする職場は、より多くのコミュニケーションを必要とするが、ともすればコミュニケーションが不足しがちになる。人は自分とは異なる属性や異なる働き方をする人々とのコミュニケーションを概して苦手とする。一方で、異なるからこそより多くのコミュニケーションが必要になる。雇用する側は、コミュニケーションを従業員に一任することなく、従業員間のコミュニケーションの量や質を担保する仕組みを構築することが必要である。

第2に、育成の重要度が高まることである。多様な人材が活躍する状態をつくり出すためには、採用した人材が定着することはもちろん重要だが、効果につながるためにはその人材が能力を高め、今の仕事をより良いものとするだけの力をもつようになることが不可欠である。定着することの意義は、採用にかかるコストを削減できるだけでなく、より多くの、もしくはより質の高い仕事ができる人材が増えることである。そのためには、人材育成が不可欠である。したがって、多様な人材の活用をめざす場合には、人材育成のあり方を

併せて検討することが課題となる。

第3に、公平感の維持である。多様な人材の活用は、特定の人に仕事が集中したり、「自分だけが損をしているのではないか」といった働く人々の間の不公平感を高めたりするリスクがある。働き方や担う業務の難しさが異なるのであれば、賃金や評価も異なっていかなければならない。仕事や働き方が同じであるにもかかわらず処遇が異なる、逆に仕事や働き方が異なるのに処遇が同じ、といったことは問題となる。多様な人材の活用は、不公平さや、不公平感を高めるというリスクがあることから、働き方の違いにおける公平性の確保も重要な課題となる。

多様な人材の受け入れと多様な働き方への対応に向けて

全国社会福祉法人経営者協議会

福祉人材対策委員会委員長 山田 雅人

1. 労働市場の変化と経営者の意識改革

全国的に福祉人材の不足が深刻化するなか、社会福祉事業の経営者にとって重要となるのは、人材確保についての視点や視野の拡大と意識改革であろう。従来通りのやり方だけでは、人材の確保はうまくいかなくなっている。

労働市場が変化してきた。第一に、生産年齢人口が減少している。団塊の世代を中心に労働力が十分にあった「昭和の時代」とは異なる。第二に、2040年問題である。生産年齢人口は増えない。第三に、人材の流動化が進んでいる。転職に抵抗がなく、転職が当たり前の「転職社会」になってきた。そして第四に、働く人の価値観やワークモチベーションが多様化している。

このような変化により、職場として求職者から選ばれる難易度が高まっているため、採用のターゲットや方法のみならず、働き方についての拡大、多様化、視点の変更が必要になってきている。

事業所側が人材を選ぶ前に、人材から選ばれることが優先される時代が変わってきていることを認識するなど、経営者の人材確保についての意識改革が必要不可欠になってきていると言えるであろう。

2. 「働き方改革」への取り組み

このような時代変化のなかで、平成31年4月から段階的に施行された「働き方改革」への積極的な取り組みと活用は、とても重要だと考えている。ただし注意しなければならないのは、法制化されたからということで、単に枝葉の対処に終始しては意味がない、ということである。

この「働き方改革」の背景やねらい、そしてこれからの社会変化を見据えて考えながら、策を講じていくことが肝になるであろう。つまり、「働き方改革」の2本柱である「長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現」と「公正な待遇の確保（いわゆる同一労働同一賃金）」の表面的な対処だけではいけないということである。

その背景には、過労死や介護離職、メンタル不調者の増大といった社会問題がある。これらは大きな戦力低下につながる。また、生産年齢人口減少のなかで、女性や高齢者の活躍が必要にも関わらず、それらの方々の労働力化を阻害する要因が日本の社会には多々あり、「働きづらさ」が、仕組みだけでなく、職場の体質や経営者や管理職の古い価値観にないか、ということである。

3. 「多様な人材の受け入れ」と「多様な働き方への対応」

これからの福祉人材の確保を進めるにあたっては、「働き方改革」のねらい等を踏まえ、「多様な人材の受け入れ」と「多様な働き方への対応」は必須であろう。そしてこの2つは関連しているので、同時に取り組むことが必要になる。

また、女性やシニア層、外国人、障害のある方といった多様な人材の確保ということだけでなく、兼業や副業といった働き方についての検討も必要になってくる。さらに、終身雇用や1日8時間労働などが当たり前といった概念から離れる視点も必要となるであろう。

「働きやすさ」が重要なポイントになるが、あわせて「働きがい」と「成長できる」とい

う3つのポイントを押さえた職場づくりが、「多様な人材の受け入れ」と「多様な働き方の対応」の推進のためにも、ますます重要な課題になってきたと思う。これは人材の離職防止（定着率の促進）のためにも重要であろう。

「多様な人材の受け入れ」と「多様な働き方の対応」による人材の確保の成功のためには、経営者のみならず、職員集団全体の正しい理解と協力、つまり「職場体質」も重要なカギになると思う。それは「働きやすさ」の1つとも言えるであろう。

4. 併せて重要な取り組みと視点

全国経営協では、人材確保は量の確保だけにとらわれていてはいけない、と考えている。質の確保もできて初めて人材が確保できたことになる。人数だけ増えても、福祉支援の質の向上につながらなければ意味がない。つまり、何のために私たちは人材確保をするのか、ということである。

現実問題としては、とにかく人手が足らず、とても悩ましい問題ではあるが、経営者はこの重要な部分を忘れずに入口（採用）マネジメントを丁寧に行うと同時に、採用後の育成にも力を入れることが大切である。雇用はリスクにもなりかねないことを忘れてはいけないであろう。「多様な人材」「多様な働き方」「働きやすさ」の推進が、人材の質の低下を招くとしたら本末転倒である。

あまり認識されていないことであるが、「働き方改革」の一番の目的は「生産性の向上」だと国は言っている。「多様な人材の受け入れ」や「多様な働き方の対応」などにより、「福祉支援の継続」だけではなく、「質の向上」やさまざまな福祉ニーズに対応すべく「事業の展開」につなげていく視点を忘れてはいけないであろう。職員1人ひとりの、また事業所のパフォーマンスの発揮の促進である。

そしてもう1つ、広い意味での人材の確保（多様な人材）の一環として、今後はデジタル化の促進が不可欠になると思っている。

障害者雇用の現状と今後の方向性について

全国社会就労センター協議会

就労移行支援事業部会長 益原 忠郁

1. 障害者雇用の現状について

近年、障害者雇用が注目されつつある要因として、働き方改革のなかで「一億総活躍社会」をめざしているように、障害者雇用の推進は障害のあるなしに関わらず、誰もが地域で経済的な自立に大きく貢献するものと考えられている。

我が国における障害者の雇用は、「障害者雇用の促進等に関する法律」により、事業主が一定数障害者を雇用するように定められている。

我が国の法定雇用率は、昭和 35 年身体障害者雇用促進法にはじまり、昭和 51 年からは納付金制度の創設と共に法定雇用率も 1.5%となっている。その後、平成 10 年から知的障害者についての雇用が義務化となり、平成 30 年から精神障害者についての雇用が義務化となった。

法定雇用率はこれまでも改定されてきたが、平成 30 年 4 月からの法定雇用率は民間企業が 2.2%、国および地方公共団体並びに特殊法人が 2.5%、都道府県等の教育委員会が 2.4%となっている。なお、令和 3 年 3 月から、さらに 0.1%のアップが決まっている。

令和 2 年の障害者雇用者数は、655,466 人となっている。詳細は、民間企業 578,292 人、公的機関 65,415 人（国 9,336 人・都道府県 9,699 人・市町村 31,424 人・教育委員会 14,956 人）、独立行政法人等 11,759 人である。

2. 障害者の就労支援の体制と現状

障害者の就労支援体制は、大きく分けると労働行政施策・福祉行政施策および教育施策があり、基本は障害者の就労支援に視点を置いている。

労働施策では、ハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就労・生活支援センター等、福祉施策では障害福祉サービスの就労移行支援事業等、教育施策では特別支援学校など障害者の年齢、受傷状況等により就職支援の取り組み方に少しずつ違いがある。

障害者の就労支援機関	概 要
ハローワーク (労働施策)	就職を希望する障害者の求職登録を行い、専門職員や職業相談員がケースワーク方式により、障害者の種類・適性に応じたきめ細かな、職業相談、紹介、職場定着指導等を実施する。
地域障害者職業センター (労働施策)	障害者に対して、職業評価、職業指導、職場適応援助等の専門的なリハビリテーション、事業主に対する雇用管理に関する助言等を実施する。
障害者就業・生活支援センター (労働施策)	障害者の身近な地域において、雇用、保健福祉、教育等の連携拠点として、就業面及び生活面における一体的な相談支援を実施する。
就労移行支援事業 (福祉施策)	企業等での就労を希望する障害者に対し、就労移行支援事業所で、就労に必要な知識や技術を身に付けるためのトレーニング、職場を見つけるためのサポート、就職後も職場に定着するためのサポートを行う。なお、企業から見ると、採用時に本人が利用していた事業所が相談窓口となる。

	支援サービスは有期で、一定期間を過ぎると障害者就業・生活支援センターや市区町村の障害者就労支援センターに引き継がれる。
就労定着支援事業 (福祉施策)	就労環境の変化に伴う生活面の課題に対応できるよう、最長3年にわたって支援を行う。対象は就労移行支援事業所等に通っていた障害者で、一般的にはその障害者が通っていた就労移行支援事業所において、本人と利用契約を結んだうえで就労定着支援を行う。
特別支援学校 (教育施策)	自立・社会参加をめざし、各教科や領域、教科等を組み合わせた指導のなかで、働く力や生活する力を高めるために必要な知識、技術および態度を身に付ける学習を進めている。

3. 障害者の採用と定着に求められる事業者の支援

採用した障害者の安定就業・職場定着を実現させることは、障害者雇用を促進する上で大きな課題の1つである。せっかく採用しても、職場内の受入れ体制が不十分なケースや、人間関係や健康状態の悪化、不安が大きくなるといったことによって、定着する前に離職、退職に至ってしまうケースがある。

長く働いてもらうためには、現場でのマネジメントや健康管理、必要な配慮の提供など、しっかりしたサポートが欠かせないが、事業所にとって対応が難しいケース（個人的な悩み・プライベート面での問題等）もある。そこで事業所と連携して障害者を支えてくれる第三者の支援機関の存在が非常に重要になってくる。

4. 障害者雇用の意義と効果

近年、事業所経営の視点においては「ダイバーシティ&インクルージョン」や「働き方改革」という概念が注目されている。

事業所が障害者を雇用することは、障害者が活躍できる場を提供するという意味をもつため、大きな社会貢献につながる。障害者雇用率制度とは、障害者が社会保障費を受給する立場から、自ら労働して対価を得て自立し、社会で活躍できるようにするために設けられた制度である。障害者雇用に積極的に取り組むことによって、「社会的責任（CSR）を果たしている事業所」として、障害者雇用が価値として評価されるようになる。

ダイバーシティの重要性は社会的にも広がっているが、民間企業を含め、雇用においても多様化が一層進むであろうと予想される。ダイバーシティとは、性別や人種の違い、障害の有無を問わず、多様な人材を活用しようという考えである。障害者と共に働くことで「違い」に気付くことができ、お互いの理解を深め配慮しようという助け合いの空気を育むことができるであろう。また、新しい発想や視点を発見することもできる。

障害の特性や職務能力などから、障害者のなかにも「個性」があるということを知ることができるはずである。障害者雇用は事業所内に真の多様性を生み、より強固な組織づくりを可能としてくれる。

アクティブシニア(シニア層)の活用について ～「介護助手」の取り組みをもとに～

三重県老人保健施設協会
事務局長 小野 昌宏

介護助手の取り組みは、平成 27 年に三重県内の介護老人保健施設で「アクティブシニアによる介護助手モデル事業」として開始された。

この事業は、介護施設が地域のアクティブシニアを「介護助手」として雇用し、これまで介護職員が行ってきた周辺業務を担うことで、アクティブシニアに介護業界の支え手となってもらえるものである。また、高齢者は働きながら介護のことが学べることに加え、社会参加による健康維持・介護予防の効果、並びに生きがいづくりも期待できる。高齢者にとっては、自分もまだ役に立つという社会参加の意義は大きい。

介護助手事業の目的は、①介護現場の職場環境改善、②介護業務の質向上、③高齢者の就労や健康づくりの実現であり、実際に介護助手を導入した施設では、「介護職員の業務負担が軽減され、丁寧な介護が実現できるようになった」「現場の介護職員にとって、介護助手は欠かすことのできない存在になっている」との声も上がっている。

公益財団法人介護労働安定センター実施の「介護労働実態調査」(平成 29 年度)によると、介護職員の最大の悩みは「人手が足りない」ことであり、介護助手を導入することによって、介護職員、利用者、アクティブシニアの皆が満足し、win-win の関係づくりにつながる。

介護助手の導入の効果は下記のとおりである。

- ①介護職員は業務負担が軽減(過度な業務集中を緩和、労働時間削減など)するとともに重労働からくるストレスの緩和によりモチベーションが維持・向上し、専門性を生かした介護を実践できる。
- ②利用者は丁寧な介護やニーズに応じたきめ細かい介護を受けることができる。
- ③アクティブシニアは就労の機会を得るとともに、健康づくり、生きがいづくり、社会参加ができる。

また、利用者の満足は利用者の家族・知人に伝わり、口コミによる施設の評判にもつながる。

基本的な導入手順には、①導入目的の明確化と受け入れ体制づくり、②業務の切り出しと導入イメージの設定、③募集、④説明会・マッチング面談、⑤雇用・就労、⑥振り返り・改善の 6 つのステップがある。

うまく回すためのコツは、

- ①対象範囲を広げず、あくまで「アクティブシニア」に絞る！
- ②身体介護ではない！ 身体介護はさせない！ 認知症の方への直接対応も不可！ あくまで「周辺業務」である！
- ③無理をさせない！ 1 日 3 時間程度、週 3 日程度の 3 つがある。

これらは決して難しいものではなく、これまでの三重県の事例では、導入施設の近隣地区(自動車で片道 15 分程度の範囲内)に 1 回折り込みチラシを入れるだけで、数十人のアクティブシニアが事前説明会に参加していただいた。

一方、4 年目になる平成 30 年度は、三重県老人福祉施設協会並びに日本認知症グループホーム協会三重県支部にも事業参加(三重県老人福祉施設協会は平成 29 年度から 2 年目、日本認知症グループホーム協会三重県支部は平成 30 年度から)を呼びかけ、四日市、亀山、伊賀、松阪各市の特別養護老人ホーム 6 施設と亀山、松阪両市のグループホーム 2 施設に

参加していただいた。介護老人保健施設 5 施設を含めた 13 施設と一緒に事業を実施し、171 名の地域のアクティブシニアに事前説明会に集ってもらい、58 名の「介護助手」が採用された。

特にグループホームでは、これまで介護人材確保に多くの時間と費用をかけても採用が難しい状況のなか、「この事業に参加させてもらえたことで、多くの『介護助手』を採用することができたし、みなさん張り合いをもって働いてもらっており、非常に助かっている。他の施設にも声かけしたい。」（グループホーム施設長）と喜んでいただいている。事業後の感想についても、介護助手本人および施設職員ともに好評で、ほとんどの方が継続雇用されている。

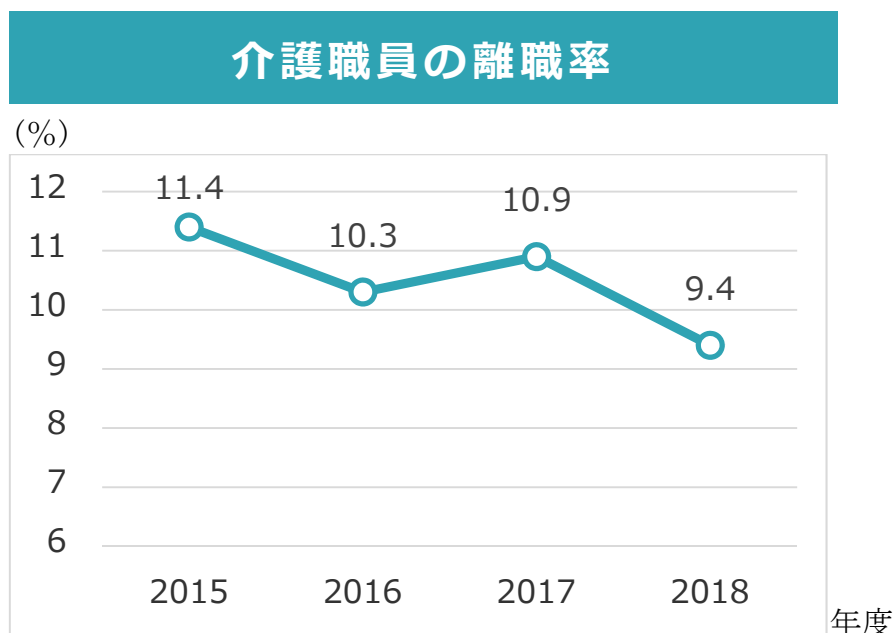
平成 30 年 4 月には、内閣府の経済財政諮問会議で「元気で働く意欲のある高齢者を『介護助手』として育成・雇用する三重県の取り組みを全国展開すべき」と報告され、平成 30 年 4 月 10 日時点で全国 25 都道府県に普及した。

平成 31 年 3 月には、三重県により「介護助手導入実施マニュアル」が制作された。このマニュアルは、介護助手の導入指針、基本的な導入手順、導入モデル（事例紹介）および資料編で構成されており、これから導入を検討していただく施設にとってわかりやすい内容になっているので、導入済み施設を含めて有効に活用していただければと思う。

また、三重県医療保健部による令和 2 年 3 月 5 日介護現場革新会議資料においては、介護職正規職員の離職率が低下しているとともに（図表①参照）、介護助手の配置割合と介護職員の消耗感との間に負の相関関係が認められ、介護助手の配置割合が高い施設ほど職員の業務に対する消耗感が低いことが明らかになっており（図表②参照）、「介護助手」事業が、介護人材対策における有効な守りの手段として注目を集めている。

みなさんの施設でも、介護人材対策における有効な守りの手段として、ぜひとも介護助手の取り組みを検討していただければと考えている。

図表①



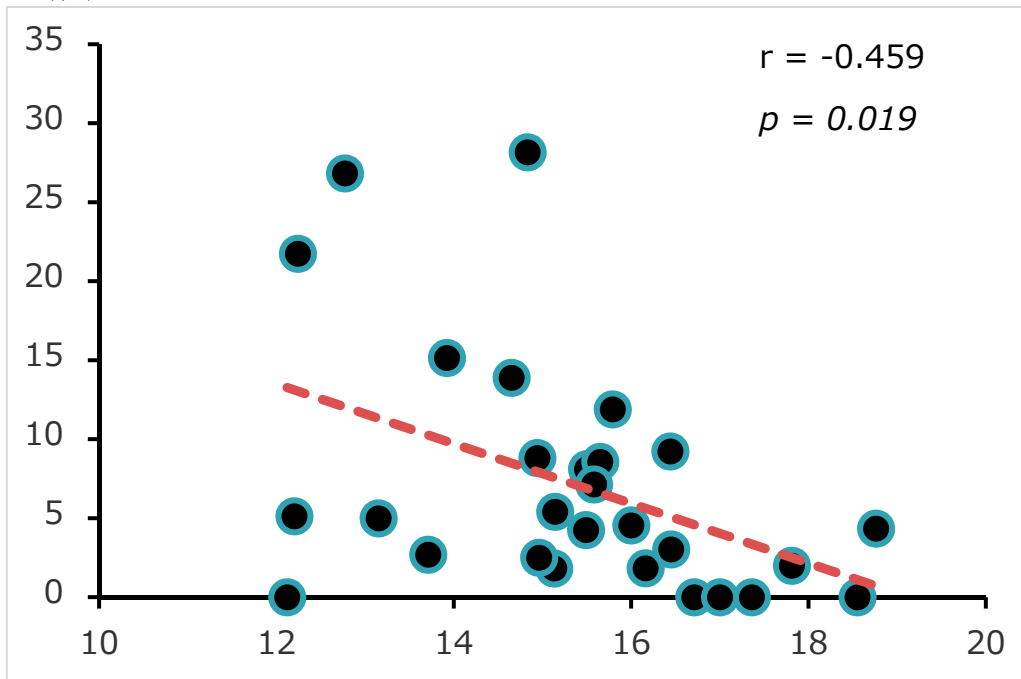
図表②

施設毎のバーンアウト尺度得点平均値

介護助手の配置割合と介護職員の消耗感の関係

施設毎の介護助手配置割合
(28 施設 + 現役介護スタッフ 840 名)

(%)



〈バーンアウト尺度〉

仕事を通じて、情緒的に力を出し尽くし、消耗してしまった状態を測定する尺度であり、高い値ほど消耗感が強いことを示す。得点は5～25点。

- ①「こんな仕事、もうやめたいと思うことがある」
- ②「1日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じることもある」
- ③「出勤前、職場に出るのが嫌になって、家にいたいと思うことがある」
- ④「仕事のために心にゆとりがなくなったと感じることがある」
- ⑤「体も気持ちも疲れはてたと思うことがある」

それぞれの質問に対し、「ない」から「いつもある」の5点法で回答してもらい、ネガティブな回答から5点ずつ配点し算出(即ち①の質問では、「いつもある」が5点、「ない」が1点)

介護労働事情における現況について

公益財団法人 介護労働安定センター
事務局長 半田 和彦

わが国の高齢者(65歳以上)人口は、2042年には3,935万人でピークを迎えることとなり、これに並行し要介護認定者等も急速に増加し、介護サービスの需要拡大が見込まれている。一方でそれを支える介護職員については現状でも有効求人倍率は3.99倍(令和2年12月時点)と他職種に比べても著しく人手不足状況となっており、この傾向が今後も続くことが懸念されている。

また、今後労働力人口が一層の減少傾向となるなかで、介護業界においても若者(35歳未満)の入職・就労者数も減少していくことが予想される。

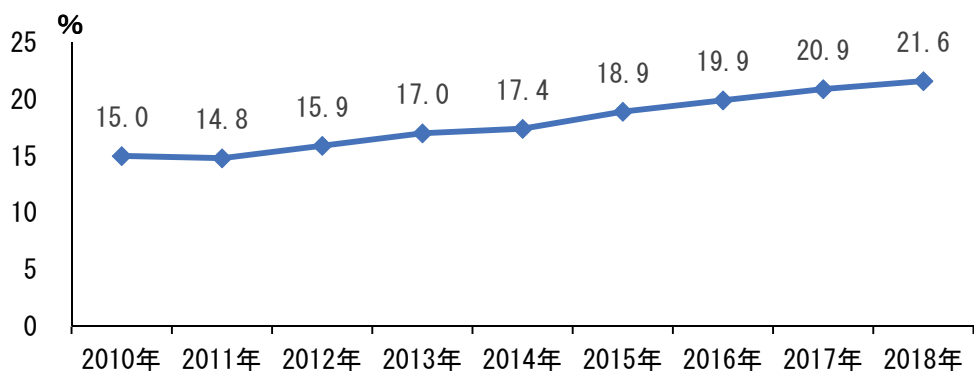
1. 介護事業所における課題

介護分野で働く労働者については、不足する介護人材の確保に向け、人材参入のためのすそ野を拡げ、多様な人材の参入促進を図ることが全国に共通で、かつ、喫緊の課題となっている。また、入職者が長く勤められ、安易に離職することがないよう、雇用環境の構築も重要な課題である。

最近では「高齢者の就労割合は2割」を超えて、その比率は年々上昇している。一方で、1割程度は男性であり、入職経路で見ると「セカンドキャリア型」が多くなっており、異業種で長年働いた後に次の勤務先として介護業界を選択する者も一定数存在している。

※セカンドキャリア型とは、現在勤務している法人の勤続年数が10年未満、かつ、職種経験年数が現法人の勤続年数と同じ、あるいは短い方で、異業種からの転職者をさす。

介護事業所の労働者に占める高齢者の比率の推移



出典:公益財団法人介護労働安定センター 令和元年度介護労働実態調査(特別調査)

2. 今後の方向性

(1) 高齢者の採用にあたっては、「加齢への対応」と「労働条件」が重要

新たに入職する者には、入職経路やスキルに応じた役割やさまざまな配慮が必要である。

特に未経験者の入職については、その不安を払しょくするような研修の実施や、業務における役割の明確化を行うことが大切である。

そのうえで、高齢者については、体力・視力・聴力、判断力など個人ごとに異なる「加齢への対応」方針を事業所として検討することが望ましく、これに加え、未経験者自身の「価値観や考え方」などについて、大きく変えることにならないよう配慮・注意するとともに「事業所としての対処方針」を十分に説明し理解を得られるようにすることが必要である。

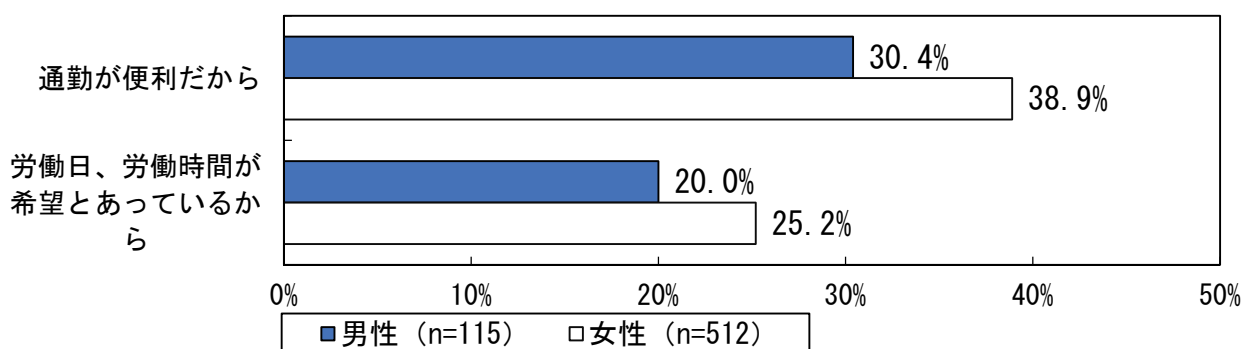
現在の法人に就職した理由について尋ねたところ、最近は「働き方改革」が浸透しており、自分に合った「労働条件」が事業所選択の大きな一因になっていることが伺われる。

特に、「通勤が便利」を選んだ者の割合は男女とも最多の状況であった。地域性にもよると思われ、公共交通機関の利便性は把握してはいないが、通勤による移動時間については、「短い方が良い」という結果であった。

これは、長時間通勤は疲労の蓄積も起こり易く、自己の体力に比較的影響が及ばないよう「短い方が良い」という結果が得られたものと理解している。

労働日数あるいは労働時間については、詳細については把握できてはいないが、労働基準法に基づく、週所定労働時間の遵守や、有給休暇等を取得しやすい労働環境が、働く高齢者にとっては事業所選択の大きな要因になっているようだ。

現在の法人に就職した理由(複数回答、一部抜粋)(セカンドキャリア型高齢者、男女別)



出典：公益財団法人介護労働安定センター 令和元年度介護労働実態調査(特別調査)

(2) 高齢者が働くための「モチベーション」の維持について

高齢者に限らず、労働の喜びについては、何らかのモチベーションの維持・向上が必要であることは疑いようがないが、高齢者に絞ると、「福祉に貢献できる」、あるいは「期待される役割が明確である」という調査結果が得られた。

特に、「福祉に貢献できる」という答えについては、介護職については社会的に重要な仕事という認識は広く共有されてはいるであろうが、働く個人の認識のなかで「福祉に貢献できる」が強い意識形成を担っていることが今回の調査でうかがえた。この意識は労働に対しての強いモチベーションを構成する1つとなっているようだ。

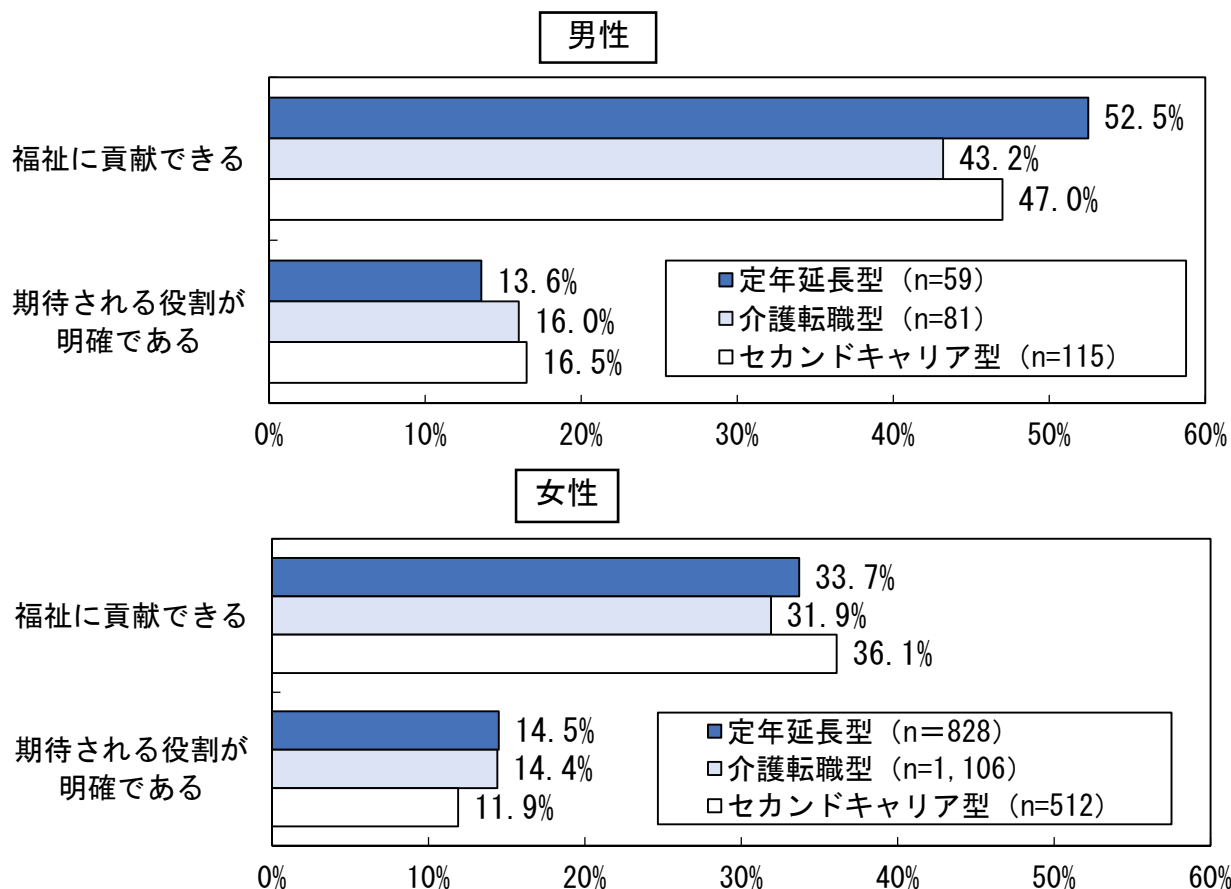
一般的な就労意識調査で「モチベーション」については「賃金」や「社会的評価」などが上位になることが多いが、介護事業所等で働く高齢者の場合は、既に一定の社会経験を積んでいること、また、自らの社会的位置等について、十分認識している者が多いことがこのような結果になったと思われる。

この結果は男女において、以下のような結果となっている。

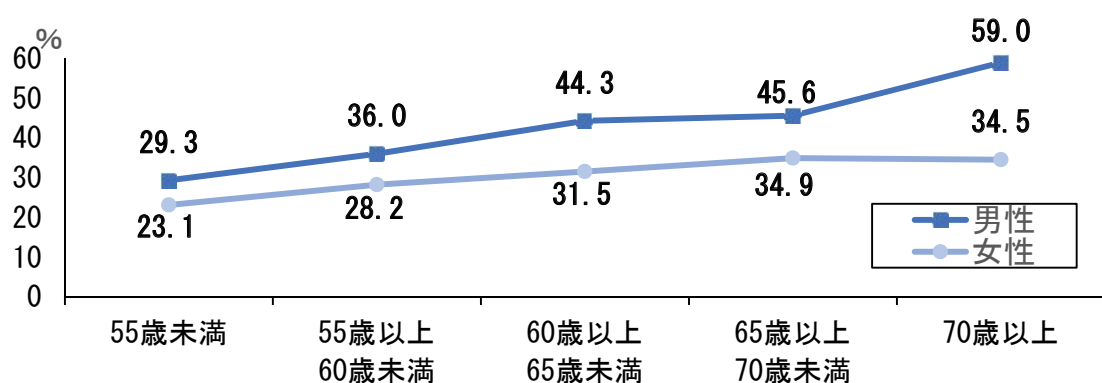
なぜ、男女で比率が違うのかは、詳細な分析が必要だが、定年延長型、介護転職型、セカンドキャリア型では男女に傾向の差異は生じていない結果となっている。

「福祉に貢献できる」者についての分析結果については、年齢が高齢になるほどその「意識」が強くなるようである。具体的に、女性は加齢に伴って、緩やかな上昇を描くが、男性は65歳以上になると、急激に上昇割合が増加することがわかった。

今の仕事や職場に対する考え方（複数回答、一部抜粋）（入職経路別、性別）



今の仕事や職場に対する考え方「福祉に貢献できる」の回答割合（年齢別男女別）



出典：公益財団法人介護労働安定センター 令和元年度介護労働実態調査（特別調査）

（3）若者（35歳未満）について

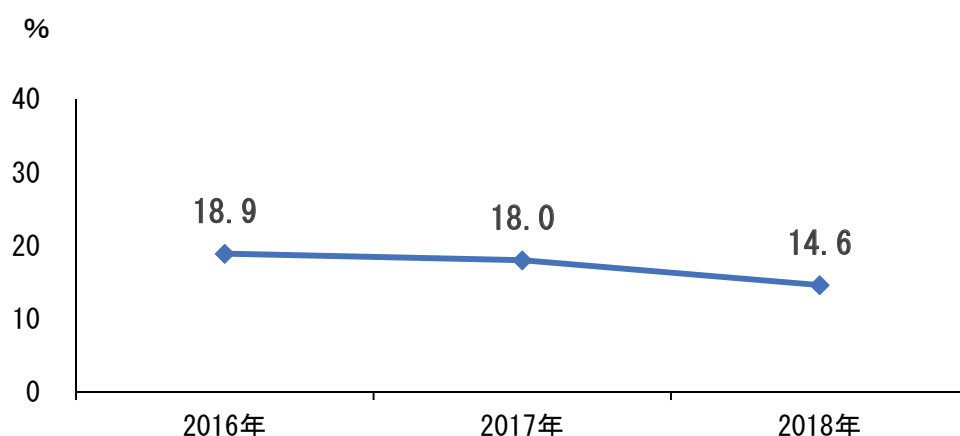
人口減少が今後ますます進むことは、15歳以上の労働力人口が減少することに繋がり、このことは社会保障の根幹にも多大な影響を及ぼす事象である。

あらゆる産業で、若年労働力(35歳未満)の奪い合いとなるような事態も想定される。

本調査においても、35歳未満の就労割合は、減少傾向を示しているところであり、これにかわる労働力については、かねがね「外国人」の活用について、さまざまな立場からの声上がるが、実態はまだ多くの職場での「導入はされていない」ようである。

「生活環境の違いに戸惑いがある」や「コミュニケーションがとりにくいと思われる」などの導入に際しての「ネガティブな意識」が躊躇する要因と思われるが、既に受け入れた事業所からは、「労働力の確保ができた」、「施設内の業務が軽減された」などの好意的な意見もある。

35歳未満の介護労働者（年齢別割合）



出典：公益財団法人介護労働安定センター 令和元年度介護労働実態調査(特別調査)

3. 最後に

令和元年度介護労働実態調査(特別調査)から、高齢者部分を参考に記述してきたところである。労働力人口が減少していくなかで、高齢者問題は待ったなしの状況であり **2025年** 対応や、団塊の世代が **75歳** に達する **2040年** 対応(対策)は、今確実に実施していかなければならない状況であることを、国民の共通認識とする必要がある。

そのうえで、各介護事業所は、そこで働く介護福祉士等について、不断の事業の実施はもちろんのこと、職員のスキルアップのための「研修の実施」や「専門性の高いケアサービス」を提供し続けなければならない。

その実現のためには、「人材の養成」や「異業種からの参入促進」など人材を抱えることが必要であり、さらに個人個人の能力や働き方の希望に応じた「短時間勤務の導入」(一回の就労時間が、極端に短い働き方も可とする)など新たな就労機会の導入や「離職の防止」、あるいは離職しても「介護業務への復帰」が容易にできる「職場環境の構築」が非常に重要である。

特に新たな入職者は、今後徐々に高齢化が進むことから、勤務時間の「総時間の短縮化」や働ける時間の「融通性」など、労働者の個別事情にも応じた、きめ細かな対応も重要であると思慮される。さらに外国人の雇用にあたっては、今後とも国民的コンセンサスが得られるよう、介護業界全体で就労環境の実態把握が必要であると認識している。

奈良県福祉人材センターにおける多様な人材の参入促進の支援

奈良県福祉人材センター
係長 青木 幸子

1. 奈良県内事業所における福祉・介護の人材確保の動向と課題

(1) 奈良県における福祉・介護人材の動向

奈良県（以下、「本県」）は、近畿地方のほぼ中央にあり、大阪府・京都府と隣接し、公共交通機関の利便性が高いことから、昭和 40 年代頃からベッドタウンとして発展、団塊の世代を中心に転入してきた世代が高齢期を迎え、福祉・介護サービスのニーズはますます高まることが予想される。

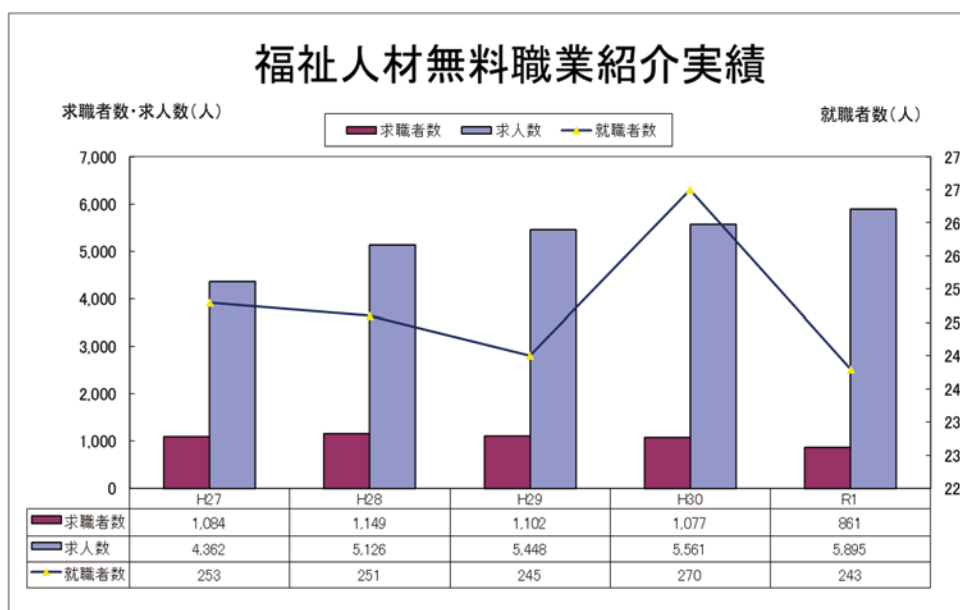
本県の雇用・労働情勢としては、全産業における有効求人倍率は 1.11、全国平均 1.04 より 0.07 ポイント上回る（令和 2 年 8 月・奈良労働局主要指標より）。一方、介護関係職種における有効求人倍率は 5.29 倍、全国平均 3.86 を大幅に上回り、全国 3 位（厚生労働省「職業安定業務統計」より）と高位で推移している。また、第 7 期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数は、2025 年、全国で約 33 万 6 千人、奈良県は 4,852 人の不足が見込まれる。

上記の要因として考えられるのは、最低賃金額が隣接する大阪府・京都府と約 98 円の差（令和 2 年 10 月 1 日時点）があること、県外就業率（他県で就業する人の割合）が全国第 2 位（28.8%）と高位であることや、福祉・介護の担い手といえる女性の就業率が 42.2%と全国で最も低い状況であることなど、本県特有の課題がうかがえる（平成 27 年国勢調査より）。

(2) 奈良県福祉人材センターにおける取り組みと課題

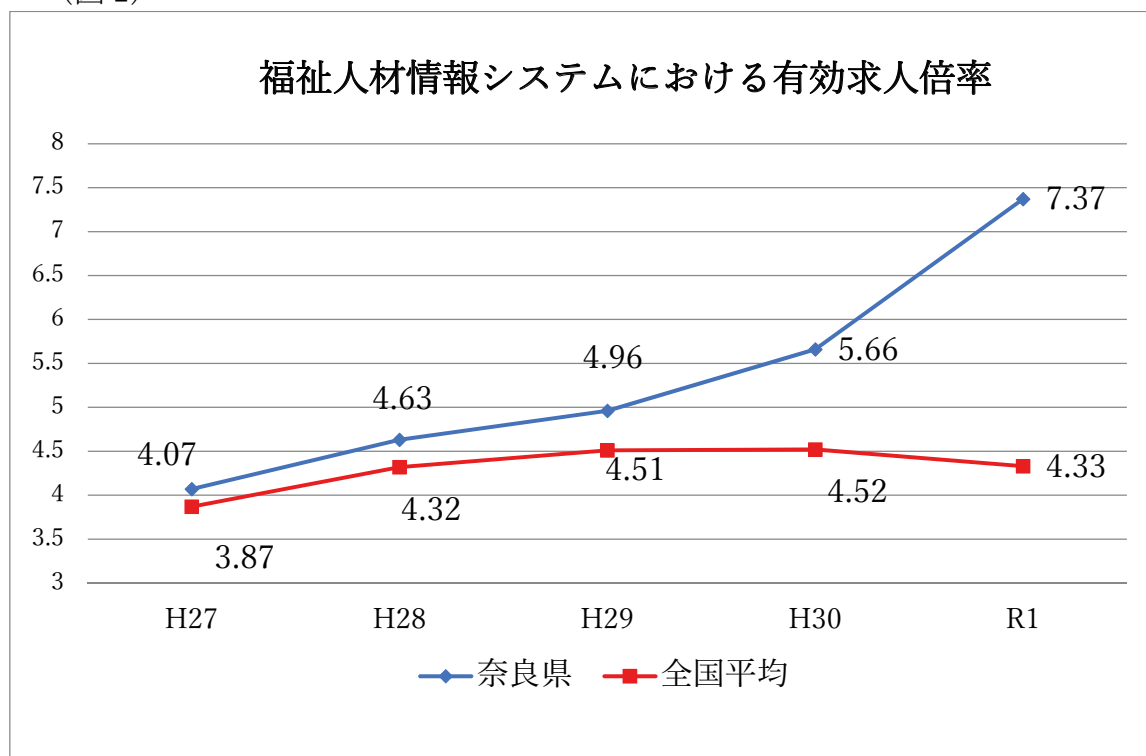
奈良県福祉人材センター（以下、当センター）の取り扱い状況は、求人数は増加傾向、求職者数・就職者数はともに減少傾向で、全国と同様の状況である（図 1）。

（図 1）



福祉人材情報システムにおける有効求人倍率は、平成 25 年度より全国平均を上回り、令和元年度では、3.04 ポイントと大幅に上回っている（図 2）。

（図 2）



上記の状況から、求人登録する施設・事業所から人材紹介を求める声が多数寄せられ、必要とする利用者へサービス提供できる人材確保が急務の状況である。

上記に鑑み、当センターでは、「2025 年に向けた介護人材の確保」（平成 27 年 2 月社会保障審議会福祉部会・福祉人材確保専門委員会）で打ち出された「多様な人材の確保・育成」および「介護職の魅力向上」をめざし、平成 27 年度より下記のと通りのターゲットを設定し、福祉・介護の仕事の魅力を発信することで多様な人材の参入を促進し、当センターの新規求職者の増加に向けた事業を展開した（表 1）。

新規求職者の増加に至っていないのが現状ではあるが、多様な人材へのアプローチ方法に「トライ＆エラー」で取り組み、新規求職者確保に向けた事業への取り組みに活かしている。

表1 「多様な人材の確保・育成」「介護職の魅力向上」に向けた取り組み

ターゲット	取り組み内容
①若年層	・中高生新聞へ介護福祉士養成校学生のインタビュー記事掲載 ・地域情報誌へのインタビュー記事掲載 ・沿線私鉄電車内広告
②未就労女性	・ライフプランを考えるセミナー ・子育て mama 向けフリーペーパーへのインタビュー記事掲載
③中高年齢者	・介護のいろは研修（ミドル・シニア世代向け介護講習） ・介護の入門的研修【他部署実施を当センターがサポート】 ・セカンドキャリア向けパンフレットの作成 ・Facebook 広告の配信
④復職支援	・再就職セミナーの実施 ・カムバックチラシの配布
⑤障がい者雇用	・高等養護学校における「福祉の職場体験」の活用

2. 奈良県福祉人材センターによる多様な人材の参入促進の方向性

(1) 奈良県福祉人材センターの強みを活かした取り組みと展開

福祉・介護人材確保の好転の兆しが見えない状況においても、我々福祉人材センターは、県内における存在意義を再確認し、担うべき役割を果たし、期待に応えることが肝要である。エンドユーザーである利用者に十分な福祉サービスを提供できる人材を確保し、施設・事業所に送り出し、定着を支援するために、当センターでは「5つの強み」を活かし、取り組んでいる(図3)。

図3 奈良県福祉人材センター「5つの強み」



A. 経験と実績

無料職業紹介所としての経験と実績、培ったノウハウを活かす。キャリア支援専門員のマッチング力の高さを新規求職者の発掘により、さらに発揮する。

B. 求職者へのきめ細やかな支援

多様な人材である若者・女性・中高年齢者等、1人ひとり異なる働き方・ニーズに寄り添い、丁寧できめ細やかな支援から就職へつなげる。

C. 高い専門性

職業紹介の専門性（職業紹介責任者、キャリアディベロップメントアドバイザー、キャリアコンサルタント、雇用環境整備士、ハローワーク・若年者就業・職業能力開発相

談経験）と福祉の専門性を有する職員（社会福祉士、精神保健福祉士、放課後等デイサービス就業経験者）を配置し、求職者への対応力を高める。

D. 求人事業所のサポート力

求人事業所からの相談受付や事業所訪問により、事業所における求人ニーズを把握し、求職者にあった求人アドバイスを行う。

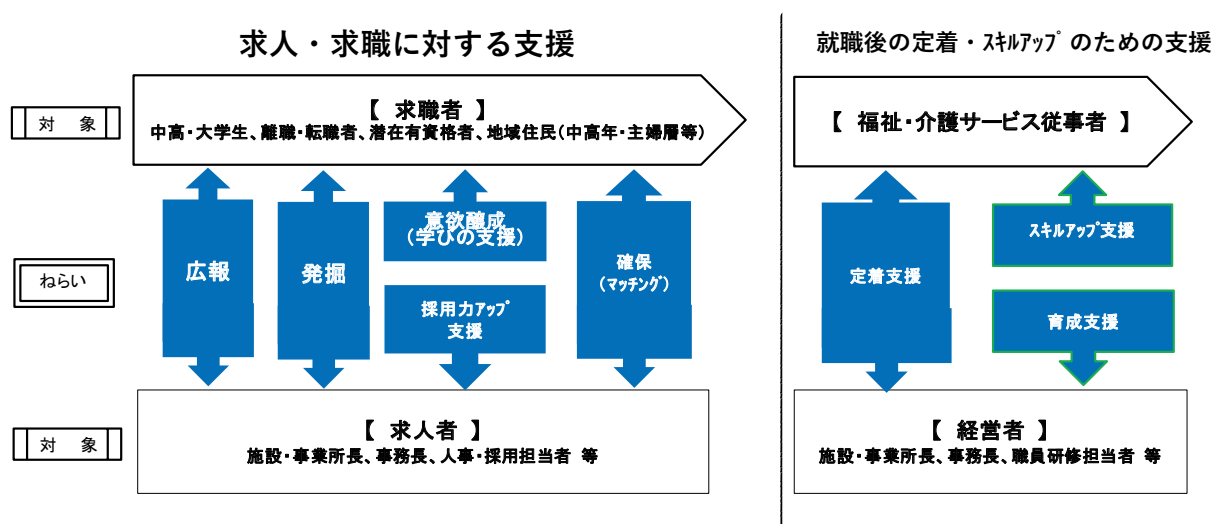
E. ネットワーク力

福祉・労働分野で構築したネットワークを駆使し、事業所、行政機関、専門職団体、養成機関等、多様な関係機関との連携を強化する。具体的には、関係機関にて担当者と面談による情報収集とともに、当センターおよび事業メニューの活用の打診を積極的に行う。

組織内の各部署と連携し、組織全体で総合的な福祉人材確保対策に取り組む。

また、上記の「5つの強み」を活かし、多様な人材の参入促進を図るための「広報」→興味のある人材を掘り起こす「発掘」→福祉・介護分野に就職を希望する方の意欲を高める「意欲醸成」→就職を支援し、人材を求める事業所へつなぐ「確保」→介護の仕事に就いた方の「定着」という、福祉・介護人材確保の一連のプロセスを丁寧かつ確実に展開し、実践することにより、県内唯一の福祉人材センターとして期待される役割を発揮し、福祉・介護人材の確保につなげる(図4)。

図4 奈良県福祉人材センター 事業の展開



(2) 今後の方向性

多様な人材の参入促進に向けて、当センターは、令和3年3月策定の「奈良県社会福祉協議会 第7次活動推進計画『アクションプラン』」において下記のとおり位置づけている。

具体的には、多様な人材が就職する際に希望する雇用条件を選択しやすいよう、「働きやすい職場づくりへの事業所支援」による受け皿づくりと、「希望や適性に沿った就職支援」ができるキャリア支援専門員によるマッチング力の強化、「県内の多様な機関との連携・協働事業の実施」による新規求職者の掘り起こしに取り組むことにより、2040年を見据え、人口減少・少子高齢化に伴う複合化・複雑化した課題に対応したサービスが提供できる次世代の人材を育成し、定着を進めていく。

◆奈良県社会福祉協議会 第7次活動推進計画『アクションプラン』（R3.3策定）より抜粋

重点活動方針 IV

地域生活を支える専門性の高い福祉サービスの充実と人材育成・定着支援

推進項目1 安心して質の高いサービス提供につながる福祉人材の確保と定着

事業方針・概要

- （1）すそ野拡大に向け、多様な人材の参入を促進します。
- （2）求職者及び事業所へのきめ細やかなマッチングにより、採用後の定着につながる支援を強化します。
- （3）関係者との連携・協働を図り、県域における総合的な福祉人材確保の中核としての役割を果たします。

V web 調査結果

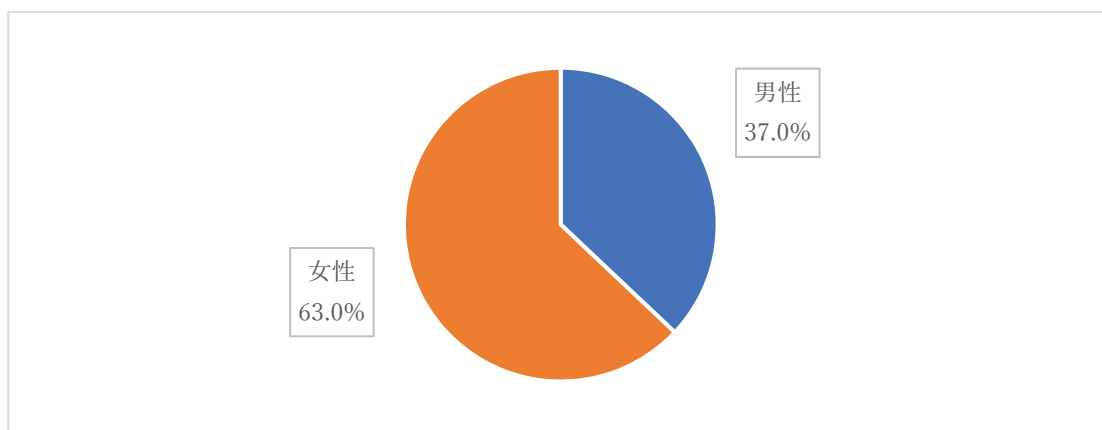
1. 「求職活動および働き方についての意向調査」結果

〔調査の概要〕

- (1) 調査目的
求職者の求職活動や働き方、事業所に対する希望等の明確化を図る。
- (2) 調査項目
希望する雇用形態・職種・求職活動で利用している機関やツール、就職先を選ぶうえで重視すること、働き方の希望、就職先に期待すること、就職にあたり不安に思っていること等 計 14 問
- (3) 調査対象
福祉人材センター・バンクに求職登録している者（ネット登録のみ）のうち、福祉人材センター・バンクからの情報提供を可とする者
- (4) 調査方法
福祉人材情報システムの「情報提供機能」を利用し、都道府県福祉人材センター・福祉人材バンクより調査回答を依頼。
- (5) 調査期間
令和 2 年 11 月 27 日（金）～令和 2 年 12 月 11 日（金）
- (6) 調査時点
令和 2 年 11 月 27 日
- (7) 回答結果
配信数：5,471 人
回答数：1,142 人
回答率：23.8%

問 1 性別

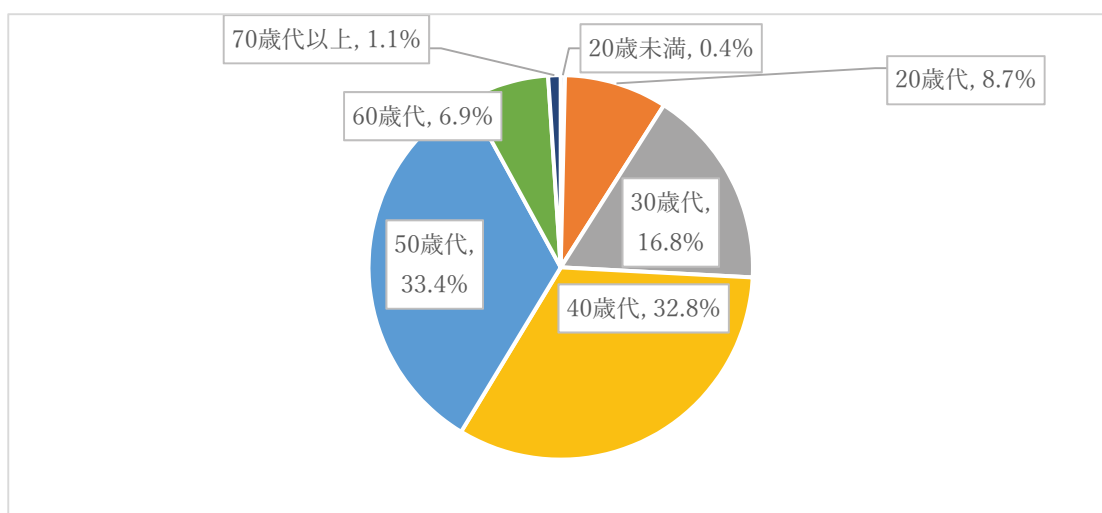
図 1-1 性別



男女別の構成比は、「女性」が 63.0%、「男性」が 37.0%となっている。

問 2 年齢

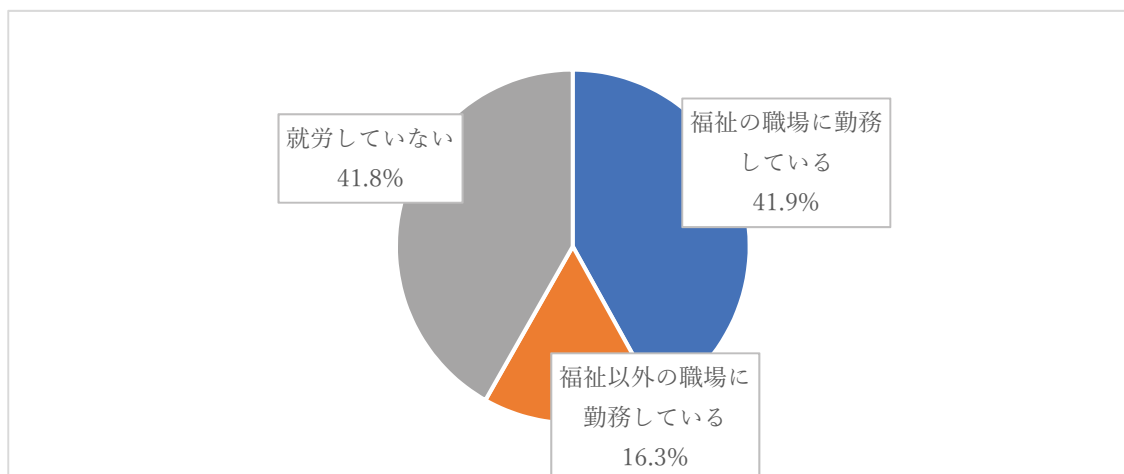
図 2-1 年齢



年齢別比は、「40 歳代」が 32.8%、「50 歳代」が 33.4%で最も高く、全体の半数以上を占めている。次いで「30 歳代」が 16.8%、「20 歳代」が 8.7%、「60 歳代」が 6.9%となる。

問 3 現在の就労状況

図 3-1 現在の就労状況



現在の就労状況は、「福祉の現場に勤務している」が 41.9%、「就労していない」が 41.8%と、ほぼ同率となっている。「福祉以外の職場に勤務している」は 16.3%となっている。

現在の就労状況を性別・年齢別に見ると、男性では、20 歳代・40 歳代・50 歳代が「福祉の職場に勤務している」と「就労していない」がほぼ同じ割合で、30 歳代が「福祉の仕事に勤務している」が多く、60 歳代は「就労していない」が多くなっている。70 歳以上も「就労していない」が多数である。おおむね、年齢層が上がるにつれて「就労していない」の割合が増加している。

女性では、20 歳代が「就労していない」が多く、30 歳代から 60 歳代が「福祉の職場に勤務している」と「就労していない」が同じ割合となっている。男性に比して、年齢が上がっても「就労していない」の割合が増加する傾向が低くなっている。

図 3-2 現在の就労状況 男性の割合

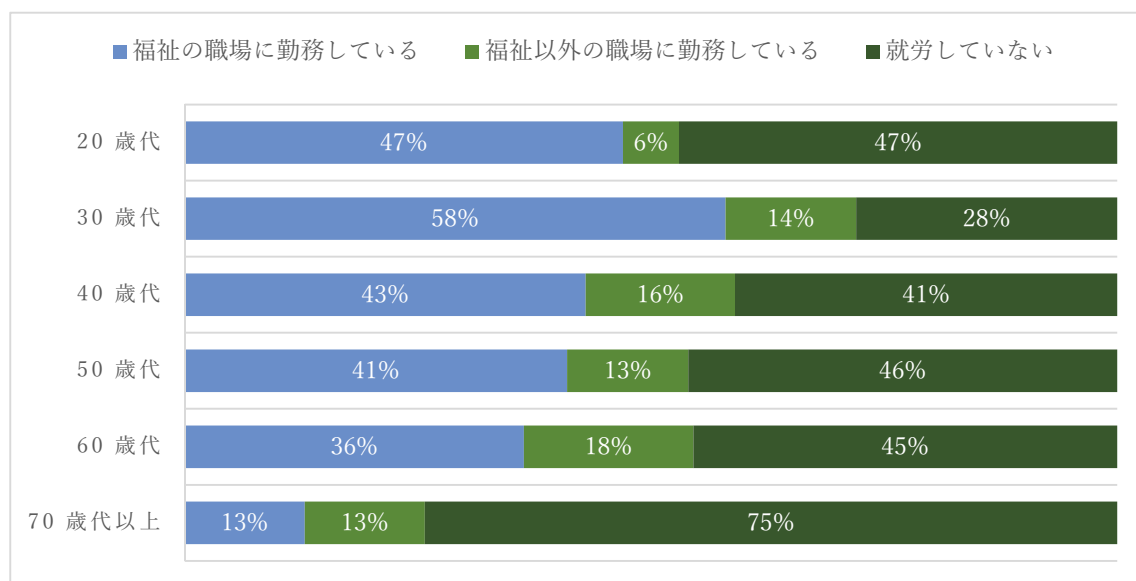
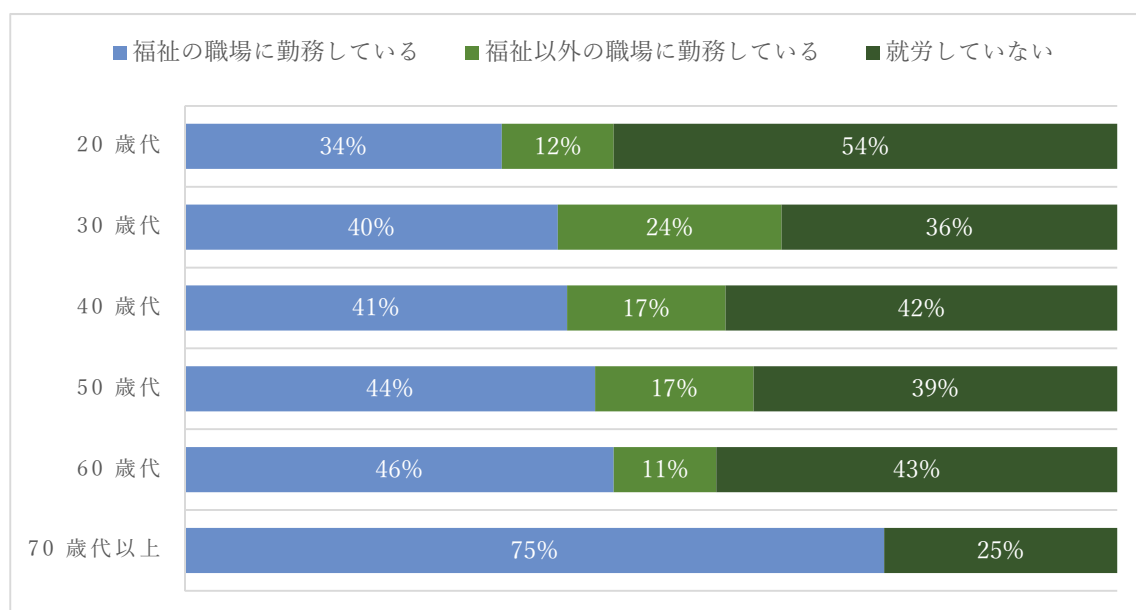
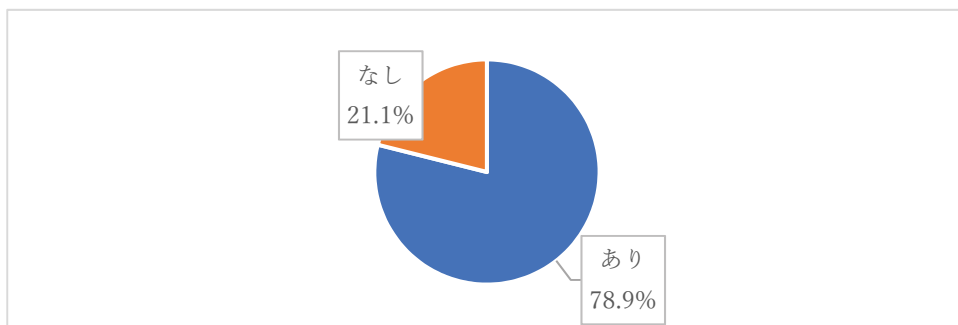


図 3-3 現在の就労状況 女性の割合



問 4 現職を含む福祉分野の勤務経験

図 4-1 現職を含む福祉分野の勤務経験



現職を含む福祉分野の勤務経験は、「あり」が 78.9%となっている。現職を含め福祉分野の勤務経験を性別・年齢別に見ると、男性は 20 歳代から 70 歳代まで福祉の勤務経験「あり」が多くなっている。女性は 20 歳代が福祉の勤務経験「あり」と「なし」がほぼ同じ割合で、30 歳代から 70 歳代が福祉の勤務経験「あり」が多くなっている。

図 4-2 現職を含め福祉分野の勤務経験 男性の割合

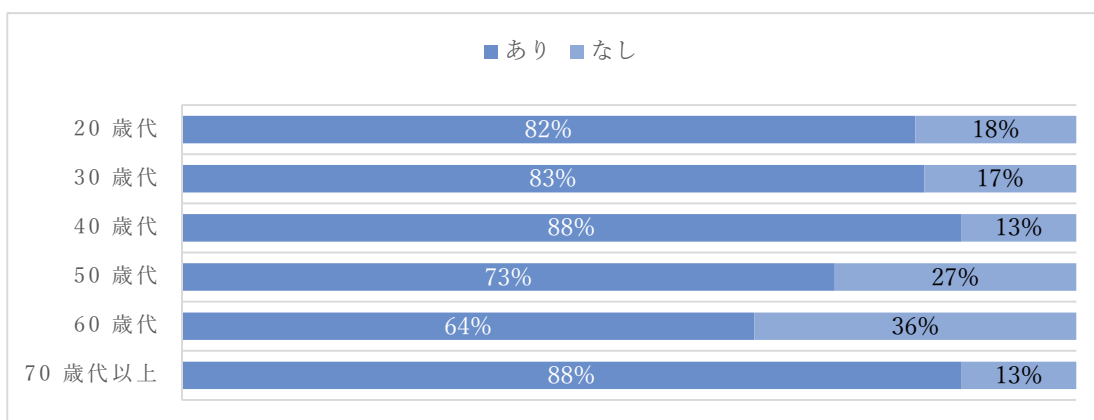
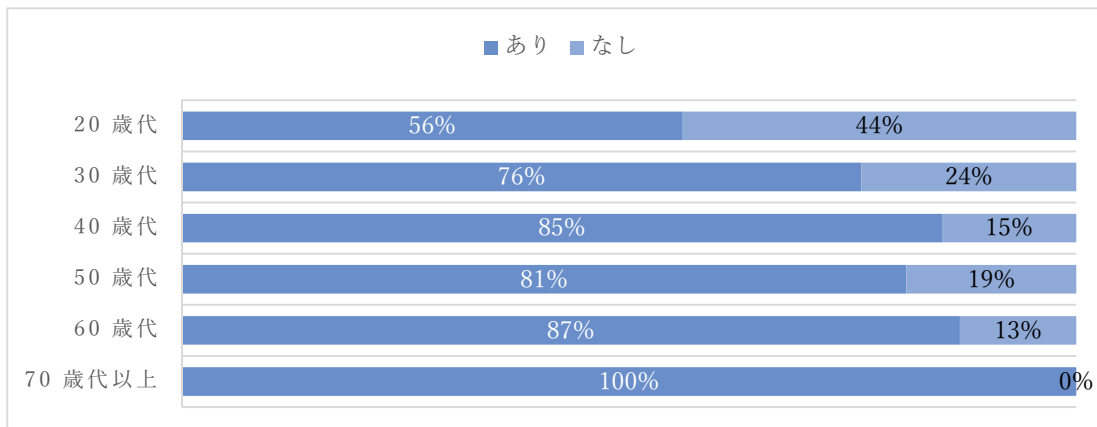
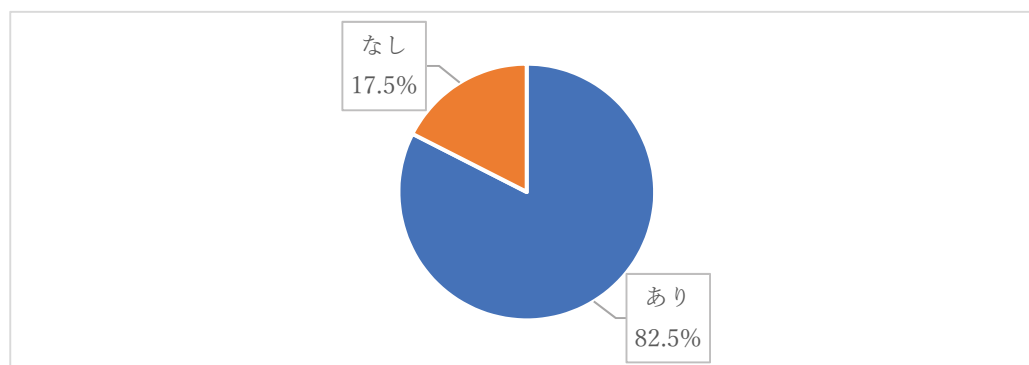


図 4-3 現職を含め福祉分野の勤務経験 女性の割合



問 5 保有する福祉系資格

図 5-1 保有する福祉系資格

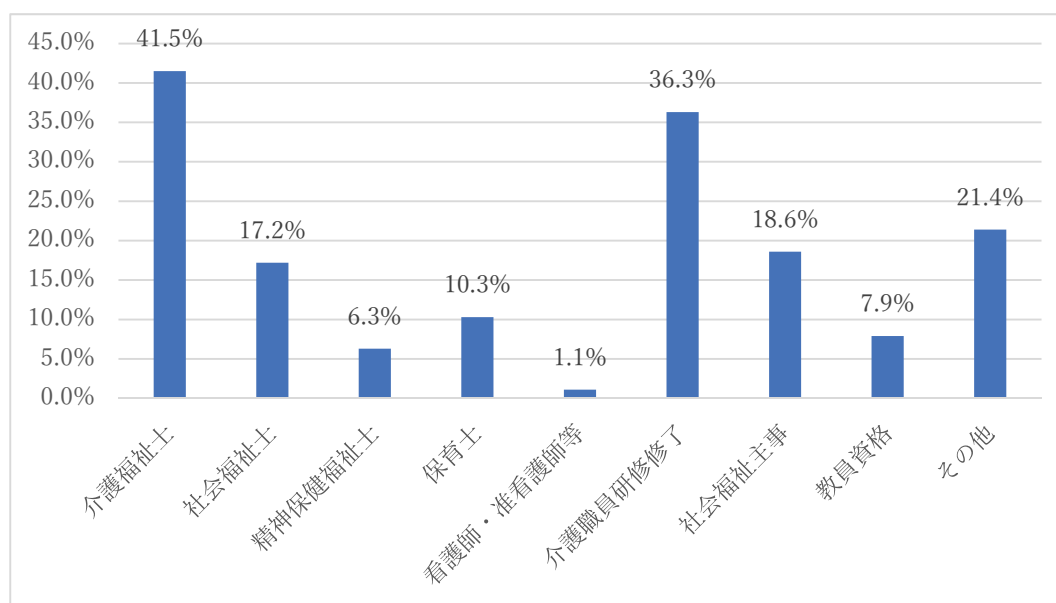


保有する福祉系資格は、「あり」が 82.5%となっている。

「あり」と回答した者で最も多い保有資格は「介護福祉士」で 41.5%、次いで「介護職員研修修了（初任者研修・実務者研修・旧基礎研修・旧ホームヘルパー養成研修）」が 36.3%、「社会福祉主事」が 18.6%、「社会福祉士」が 17.2%、「保育士」が 10.3%、「教員資格」が 7.9%、「精神保健福祉士」が 6.3%の順となっている。

性別では、全世代通算で男性・女性とも「介護福祉士」「介護職員研修修了」が多くなっている。男性ではこれに「社会福祉主事」「社会福祉士」が続くが、女性は「なし」「社会福祉主事」が続く。

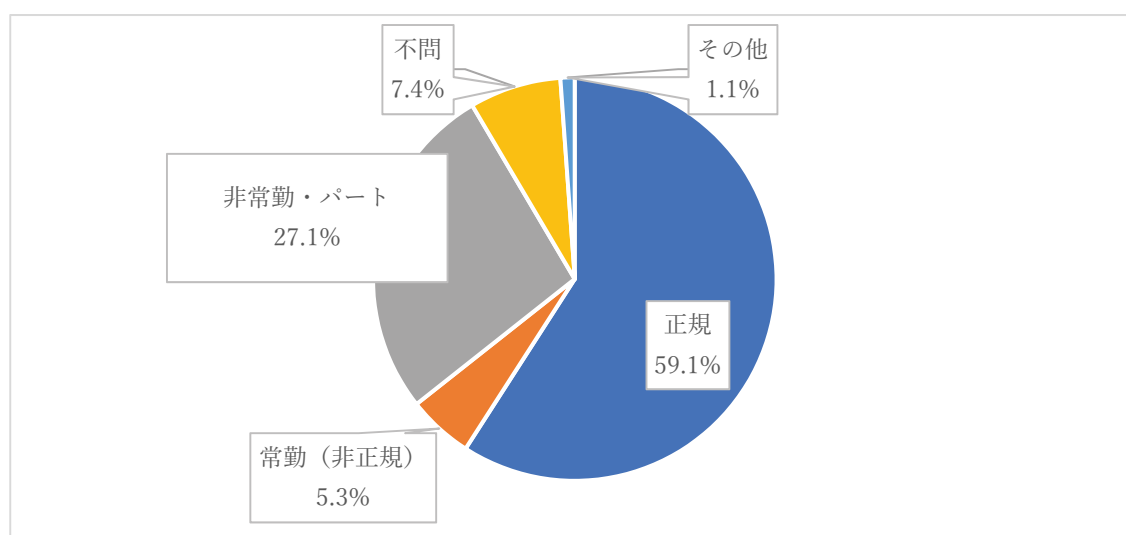
図 5-2 保有する福祉資格を「あり」と回答した方の資格割合



問 6 希望する雇用形態

希望する雇用形態は、「正規」が 59.1%でもっとも高く、次いで「非常勤・パート」が 27.1%、「不問」が 7.4%、「常勤（非正規）」が 5.3%の順となっている。希望する雇用形態を性別・年齢別に見ると、男性では 20 歳代から 50 歳代まで「正規」が多く、60 歳代が「非常勤・パート」となっている。女性も「正規」が半数を占めるが、30 歳代以上は「非常勤・パート」も多く、60 歳代になると「非常勤・パート」が多くなっている。

図 6-1 希望する雇用形態



男性・女性とも、50 歳代までは立場の安定した「正規」職員を望む一方、60 歳以上の年齢になると「非常勤・パート」を希望する傾向がみられる。また、女性は 30 歳代以降、「非常勤・パート」を希望する割合が高くなっている。

図 6-2 希望する雇用形態 【男性・年齢】 × 【希望する雇用形態】 (%)

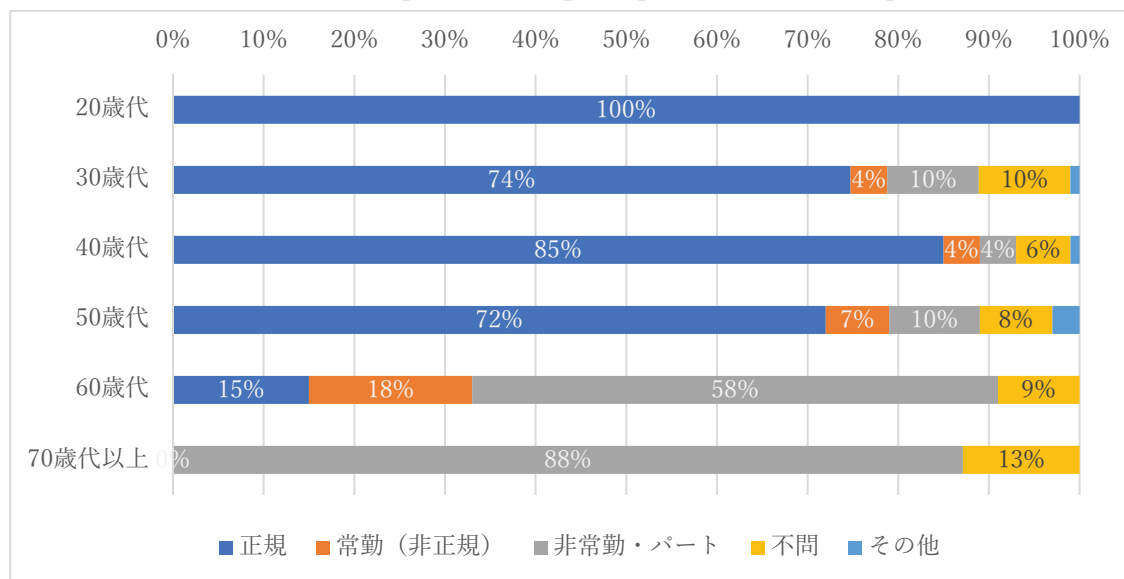
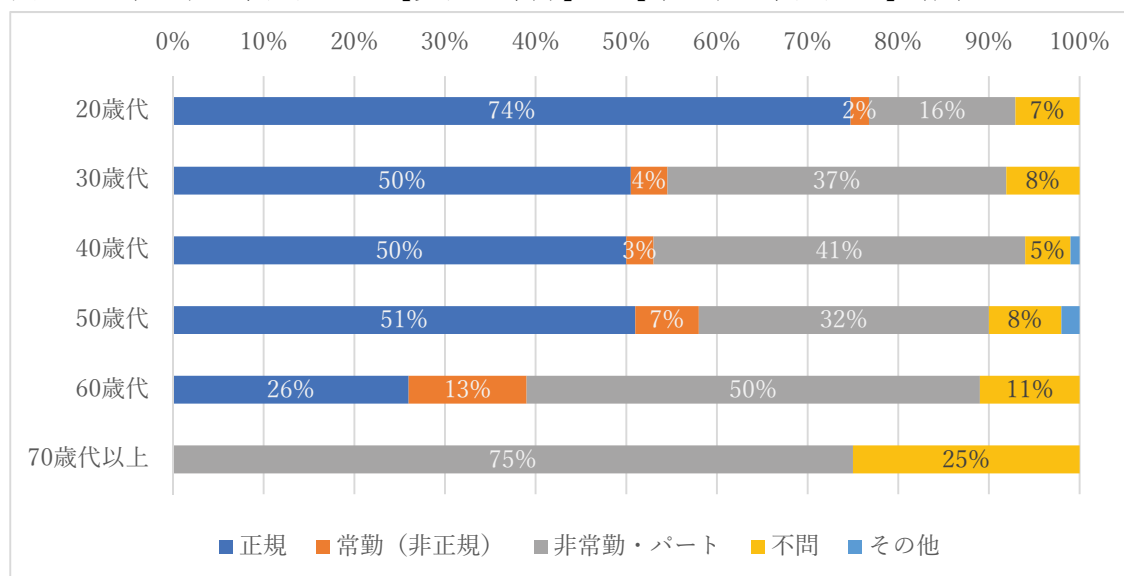


図 6-3 希望する雇用形態 【女性・年齢】 × 【希望する雇用形態】 (%)



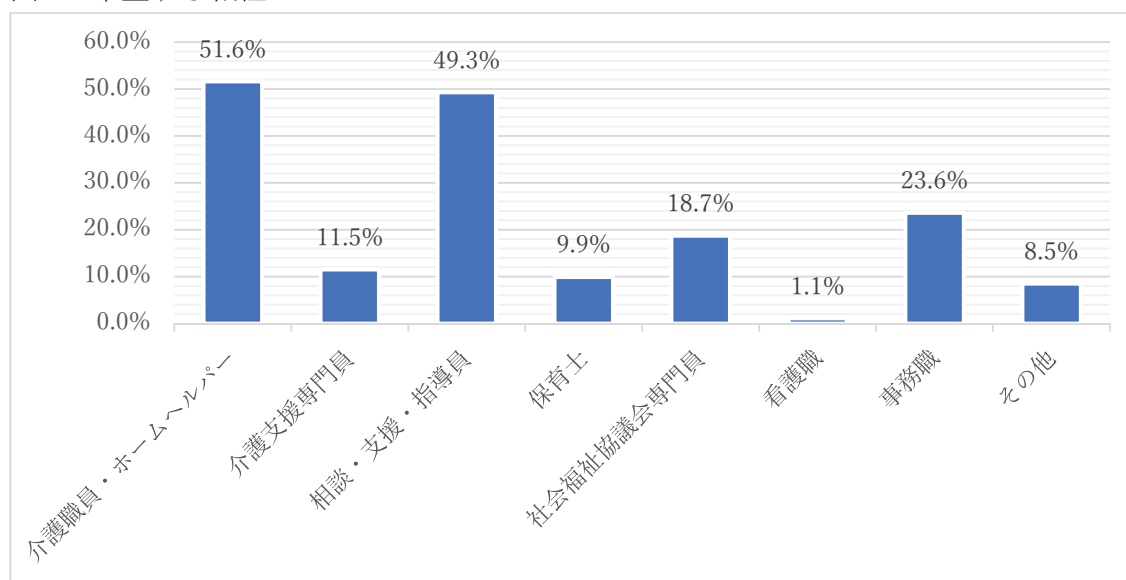
問 7 希望する職種（複数回答）

希望する職種は、「介護職員・ホームヘルパー」が 51.6%で最も高く、次いで「相談・支援・指導員」が 49.3%、「事務職」が 23.6%、「社会福祉協議会専門員」が 18.7%、「介護支援専門員」が 11.5%、「保育士」が 9.9%となっている。

「福祉の職場に勤務している」者について見ると、「相談・支援・指導員」が 29.5%、

「介護職員・ホームヘルパー」が 26.5%、「社会福祉協議会専門員」が 12.4%、「事務職」が 11.7%、「介護支援専門員」が 8.6%、「保育士」が 6.2%の順となっている。

図 7 希望する職種

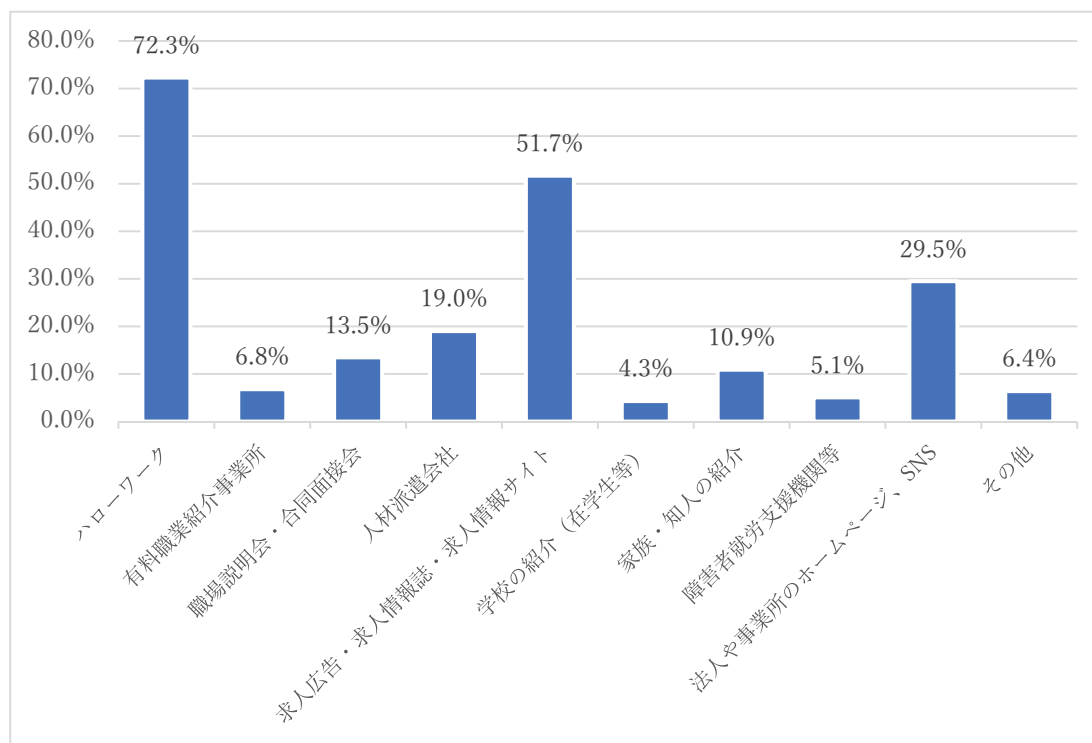


問 8 求職活動で利用している機関やツール（福祉人材センター以外）（複数回答）

求職活動で利用している機関やツール（福祉人材センター以外）は、「ハローワーク」が 72.3%で最も高く、次いで「求人広告・求人情報誌・求人サイト（求人情報の掲載のみ/就業斡旋なし）」が 51.7%、「法人や事業所のホームページ、SNS」が 29.5%となっている。

「福祉の職場に勤務している」者について見ると、「ハローワーク」は 32.4%に減少する。次いで、「求人広告・求人情報誌・求人サイト（求人情報の掲載のみ/就業斡旋なし）」23.8%、「法人や事業所のホームページ、SNS」16.1%となっている。

図 8-1 求職活動で利用している機関やツール（福祉人材センター以外）



性別で見ると、男性・女性とも「ハローワーク」が最も多く、「求人広告・求人情報誌・求人情報サイト」「法人や事業所のホームページ、SNS」が続く。

男性の年齢別では 20 歳代が「求人広告・求人情報誌・求人情報サイト」が最も多く、30 歳代から 60 歳代が「ハローワーク」となっている。

女性の年齢別では、20 歳代が「ハローワーク」よりも「求人広告・求人情報誌・求人情報サイト」の割合が高く、30 歳代から 60 歳代が「ハローワーク」、次いで「求人広告・求人情報誌・求人情報サイト」となっている。

図 8-2 【男性・年齢】×【求職活動で利用している機関やツール（福祉人材センター以外）】（％）

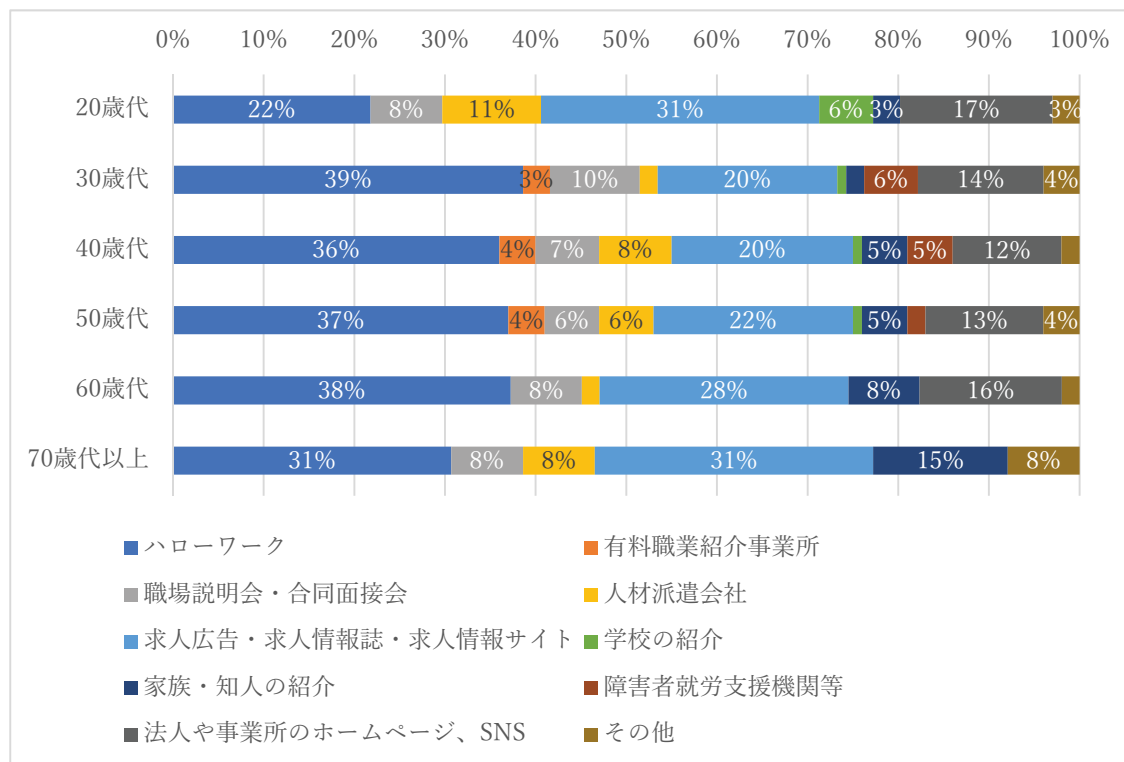
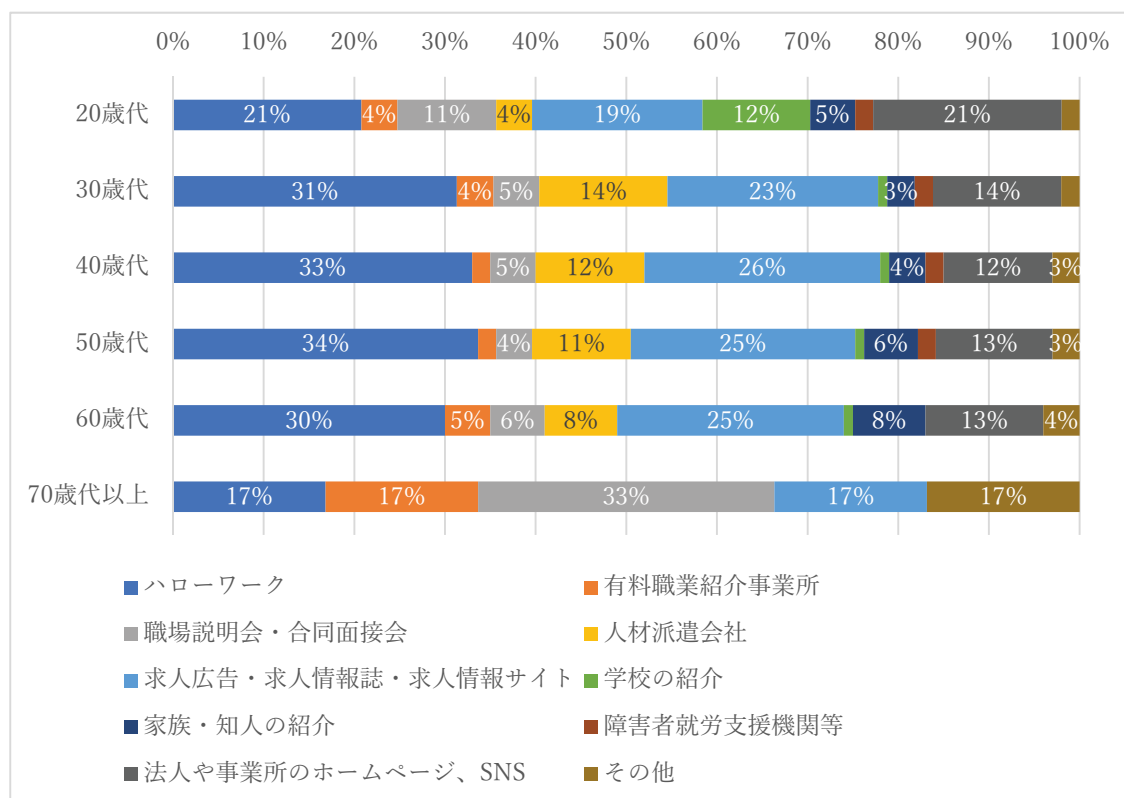


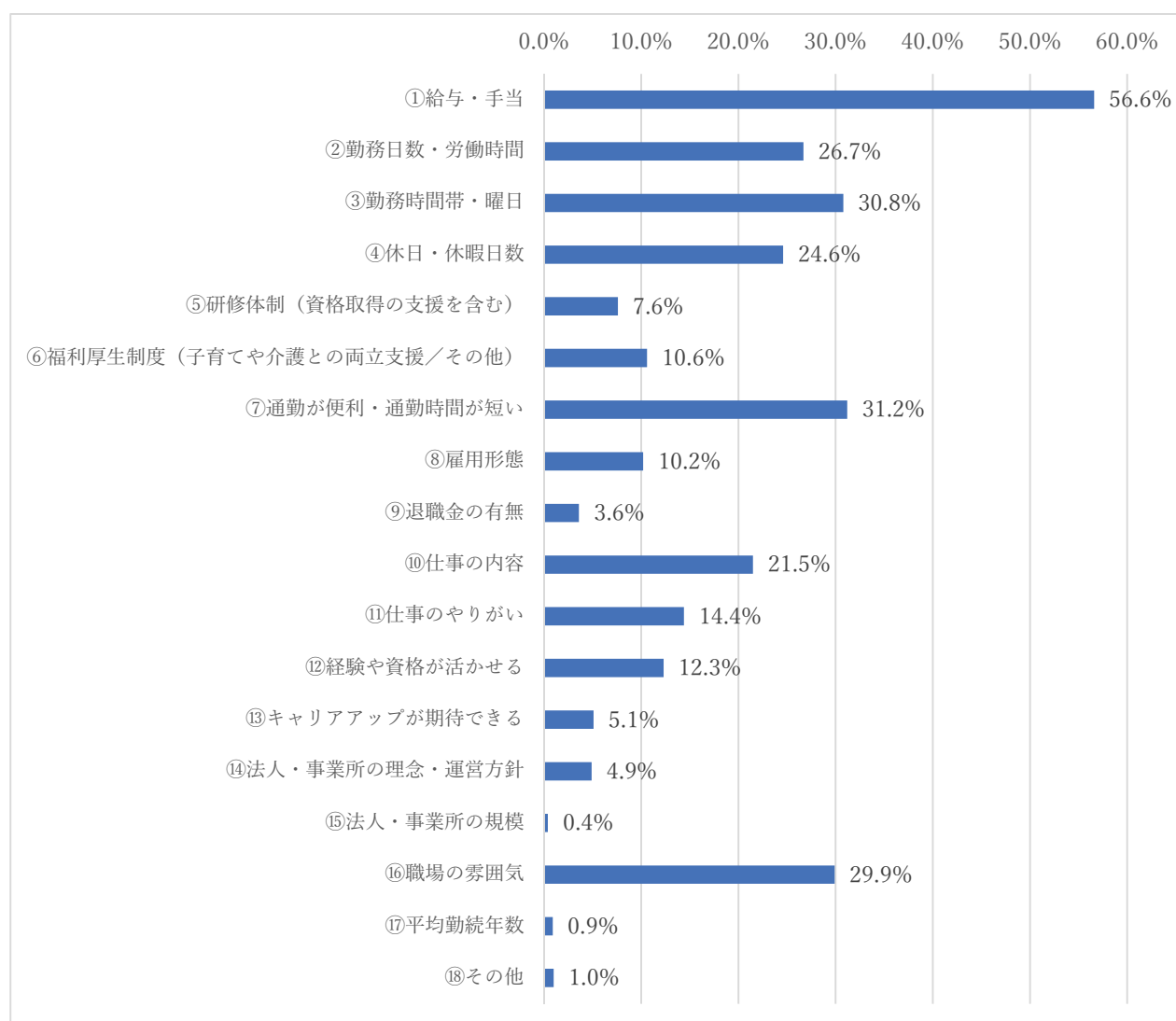
図 8-3 【女性・年齢】×【求職活動で利用している機関やツール（福祉人材センター以外）】（％）



問 9 就職先を選ぶうえで重視すること（複数回答）

就職先を選ぶうえで重視することは、「給与・手当」が 56.6%で最も高く、次いで「通勤が便利・通勤時間が短い」が 31.2%、「勤務時間帯・曜日」30.8%、「職場の雰囲気」29.9%、「勤務日数・労働時間」26.7%、「休日・休暇日数」24.6%、「仕事の内容」21.5%となっている。項目別では、「労働条件」に関することが最も高く、次いで「仕事」、「勤務先」に関する項目となっている。また「福祉の職場に勤務している」者は「給与・手当」を重視し、「福祉以外の職場に勤務している」者は「勤務時間帯・曜日」「勤務日数・労働時間」を重視している傾向が見られる。

図 9-1 就職先を選ぶうえで重視すること



就職先を選ぶうえで重視することを性別に見ると、男性は「給与・手当」が最大で、「勤務時間帯・曜日」「職場の雰囲気」「勤務日数・労働時間」がほぼ同数で続く。「給与・手当」が多いのは女性も同じであるが、「勤務時間帯・曜日」「通勤が便利・通勤時間が短い」「職場の雰囲気」が続き、「勤務時間帯・曜日」はこれらに次ぐ順位である。

女性は男性に比して「通勤」を気にしていることが分かる。

男性年齢別では20歳代から50歳代で「給与・手当」が多く、60歳代は「通勤が便利・通勤時間が短い」「仕事の内容」となっている。

女性年齢別では、20歳代が「給与・手当」「休日・休暇日数」が多く、30歳代と40歳代は「給与・手当」「勤務時間帯・曜日」、50歳代が「給与・手当」、60歳代は「給与・手当」「勤務日数・労働時間」となっている。

図 9-2 【男性・年齢】×【就職先を選ぶうえで重視すること】(%)

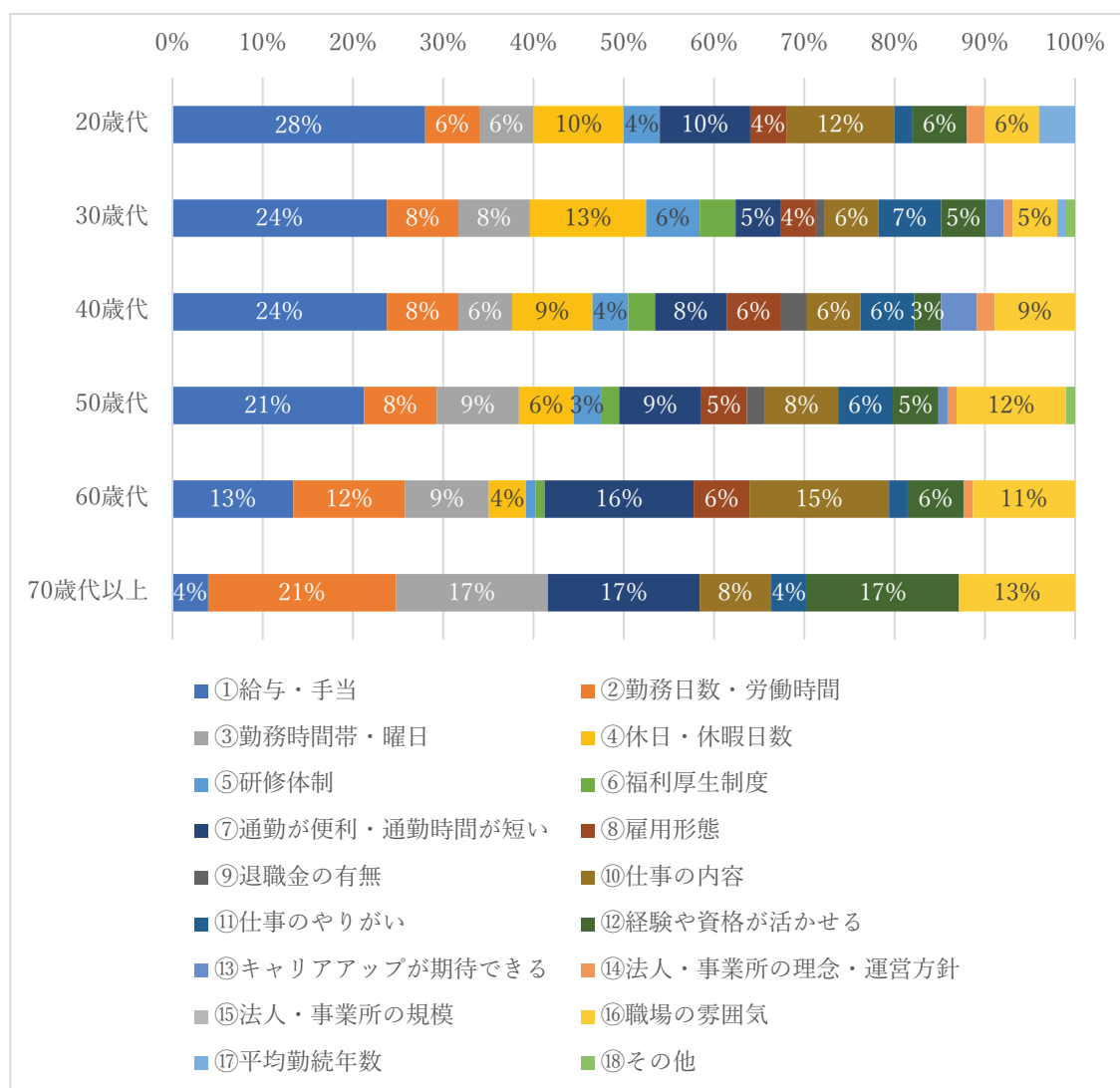
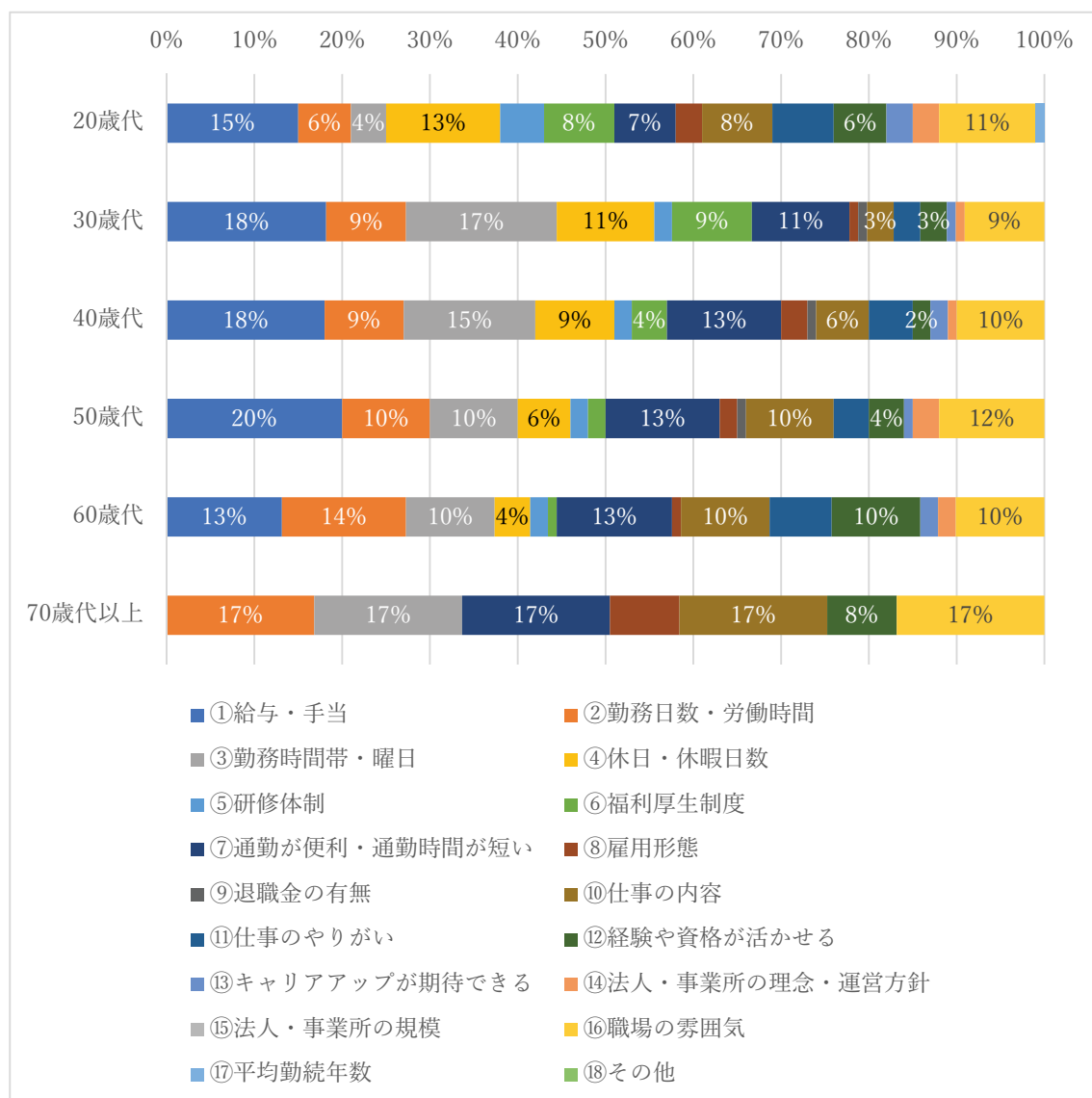


図 9-3 【女性・年齢】×【就職先を選ぶうえで重視すること】(%)



問 10 働き方の希望（複数回答）

働き方の希望は、「長期で働きたい（3年以上）」が79.3%で最も高く、次いで「年齢や体調にあわせて、労働時間や仕事内容を選びたい」37.0%、「子育てや介護と両立したい（現在、子育て・介護中）」22.0%、「休暇を計画的に取りたい」21.4%となっている。

「福祉の職場に勤務している」と「福祉以外の職場に勤務している」者を比較すると、「長期で働きたい（3年以上）」は「福祉の職場に勤務している」が7.0ポイント高く、「社会参加や社会とつながることを目的に働きたい」では「福祉以外の職場に勤務している」が3.9ポイント高くなっている。

表 10-1 働き方の希望

項目	回答数 (人)	割合 (%)
長期で働きたい（3年以上）	906	79.3%
短期で働きたい（3年未満）	51	4.5%
子育てや介護と両立したい（現在、子育て・介護中）	251	22.0%
兼業・副業として働きたい	65	5.7%
年齢や体調にあわせて、労働時間や仕事内容を選びたい	423	37.0%
社会参加や社会とつながることを目的に働きたい	212	18.6%
休暇を計画的に取りたい	244	21.4%
残業（時間外労働）をしたくない	195	17.1%
交代勤務（シフト勤務）はしたくない	175	15.3%
その他	35	3.1%

働き方の希望を性別で見ると、男性・女性とも「長期で働きたい（3年以上）」が最も多く「年齢や体調にあわせて、労働時間や仕事内容を選びたい」が続くが、女性は「子育てや介護と両立したい」がこれとほぼ同数であるのに対し、男性ではわずかである。また、女性は「休暇を計画的に取りたい」や「交代勤務（シフト勤務）はしたくない」なども一定数を占めている。

男性の年齢別では20歳代から50歳代で「長期で働きたい（3年以上）」が最も多く、60歳代で「長期で働きたい（3年以上）」「年齢や体調にあわせて、労働時間や仕事内容を選びたい」が多くなっている。

女性の年齢別では、20歳代が「長期で働きたい（3年以上）」が最も多く、30歳代「長期で働きたい（3年以上）」「子育てや介護と両立したい」、40歳代と50歳代は「長期で働きたい（3年以上）」、60歳代「長期で働きたい（3年以上）」「年齢や体調にあわせて、労働時間や仕事内容を選びたい」となっている。

図 10-2 【男性・年齢】×【働き方の希望】（％）

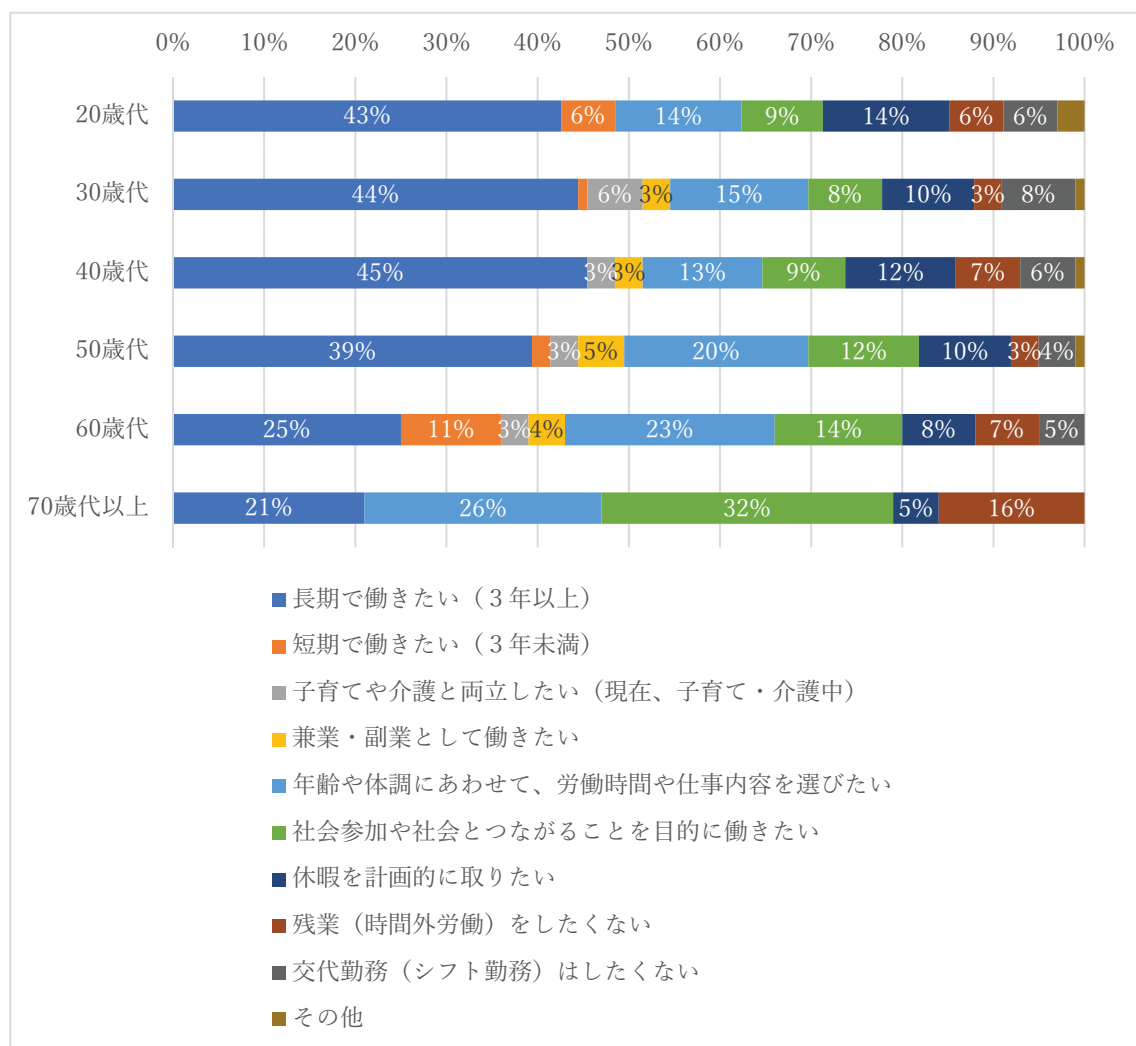
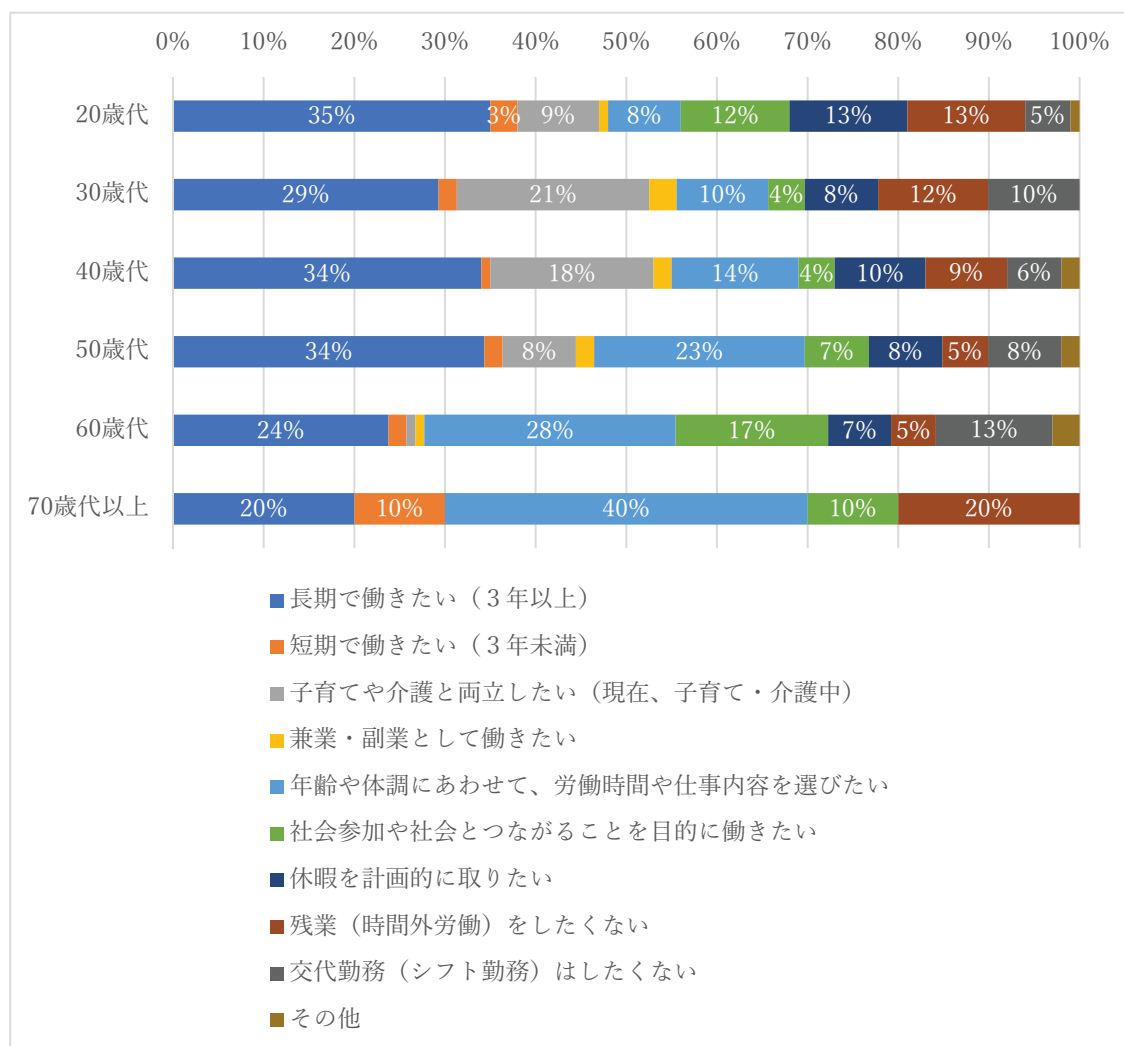


図 10-3 【女性・年齢】×【働き方の希望】（％）



問 11 就職先に期待すること（複数回答）

就職先に期待することは、「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」が 46.3%で最も高く、次いで「適正な給与水準」40.3%、「希望した日に休暇が取れること」36.6%、「雇用が安定していること」34.9%となっている。

表 11-1 就職先に期待すること

項目	回答数 (人)	割合 (%)
自分の経験・専門性を発揮できる業務分担	533	46.7%
残業（時間外労働）がないこと	186	16.3%
希望した日に休暇が取れること	418	36.6%
雇用が安定していること	398	34.9%
雇用形態を転換する仕組みがあること （非常勤から正職、または正職から非常勤など）	93	8.1%
適正な給与水準	460	40.3%
昇進・昇給制度（キャリアアップの制度）があること	124	10.9%
研修制度（資格取得支援含む）が充実していること	169	14.8%
福祉の仕事が未経験の職員への十分なサポートがあること	209	18.3%
職員が悩みを相談できる体制があること	232	20.3%
福利厚生制度が充実していること	116	10.2%
子育てや介護との両立のための体制や環境があること	201	17.6%
その他	21	1.8%

就職先に期待することを性別で見ると、男性は「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」「適正な給与水準」「雇用が安定していること」「希望した日に休暇が取れること」の順であるが、女性は「希望した日に休暇が取れること」「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」「適正な給与水準」「雇用が安定していること」の順となっている。

男性年齢別では 20 歳代が「雇用が安定していること」「適正な給与水準」、30 歳代から 60 歳代が「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」となっている。

女性年齢別では、20 歳代が「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」「希望した日に休暇がとれること」、30 歳代「希望した日に休暇がとれること」「子育てや介護との両立のための体制や環境があること」、40 歳代「希望した日に休暇がとれること」「適正な給与水準」、50 歳代と 60 歳代「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」「適正な給与水準」となっている。

図 11-2 【男性・年齢】 × 【就職先に期待すること】 (%)

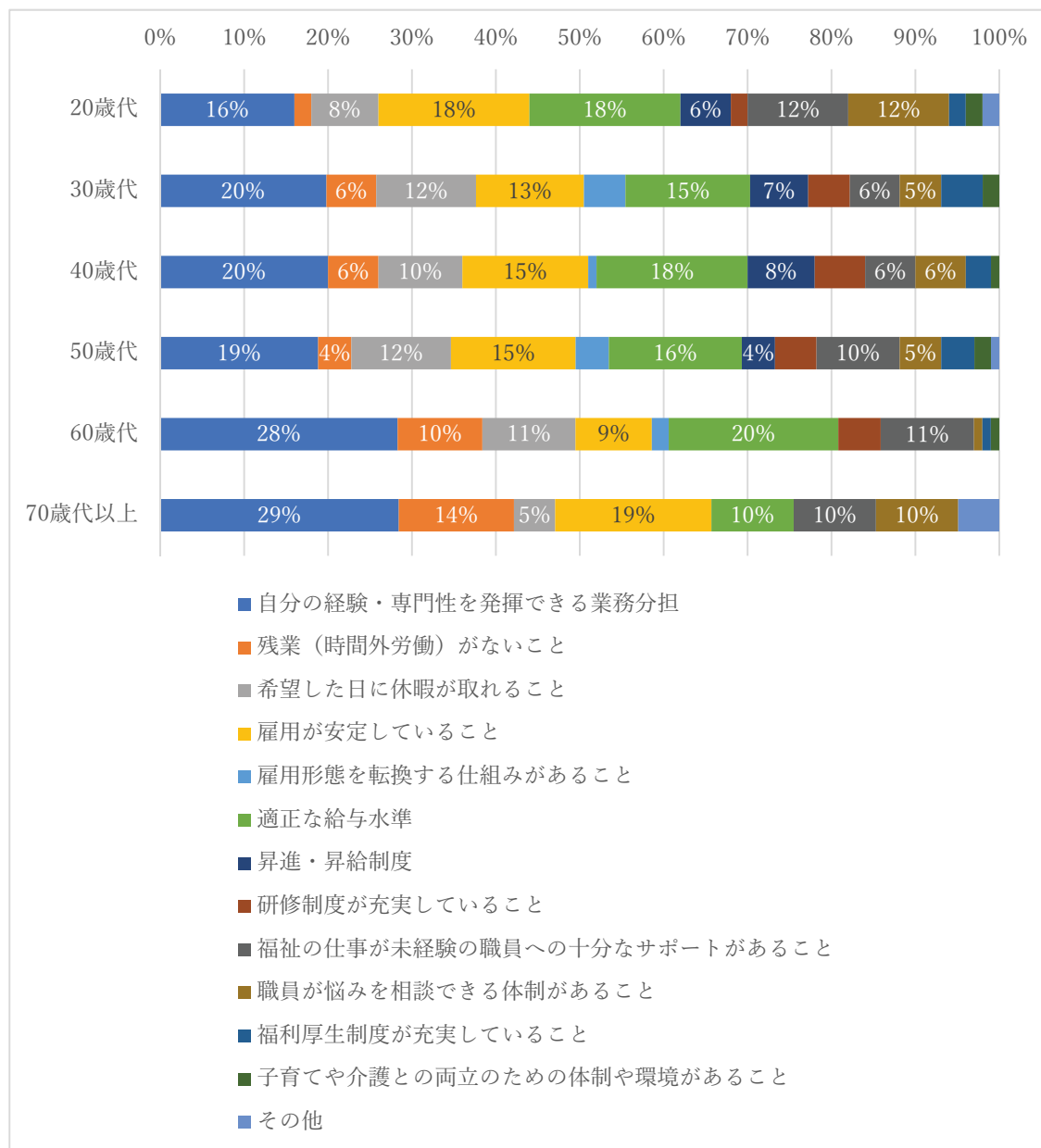
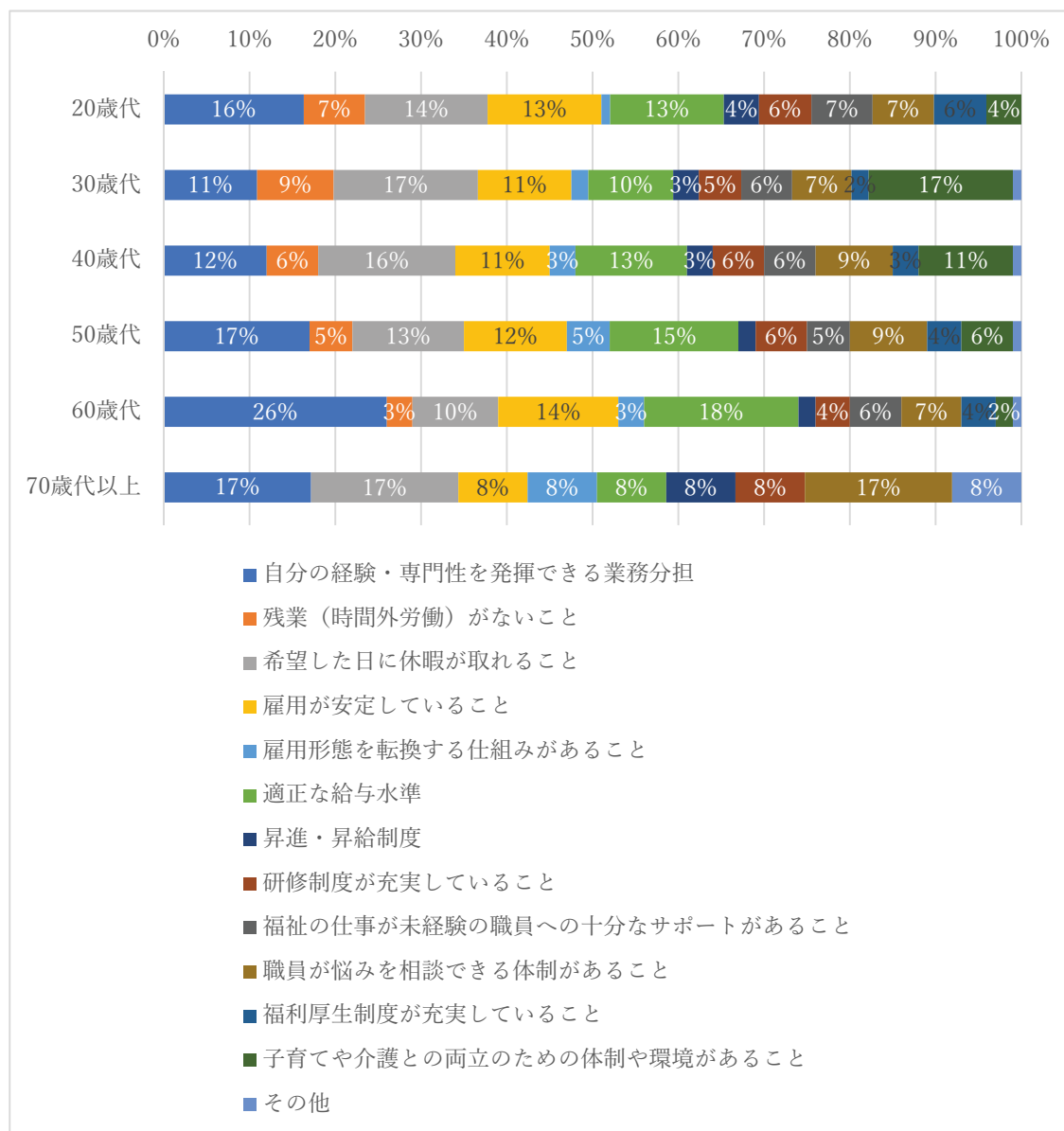


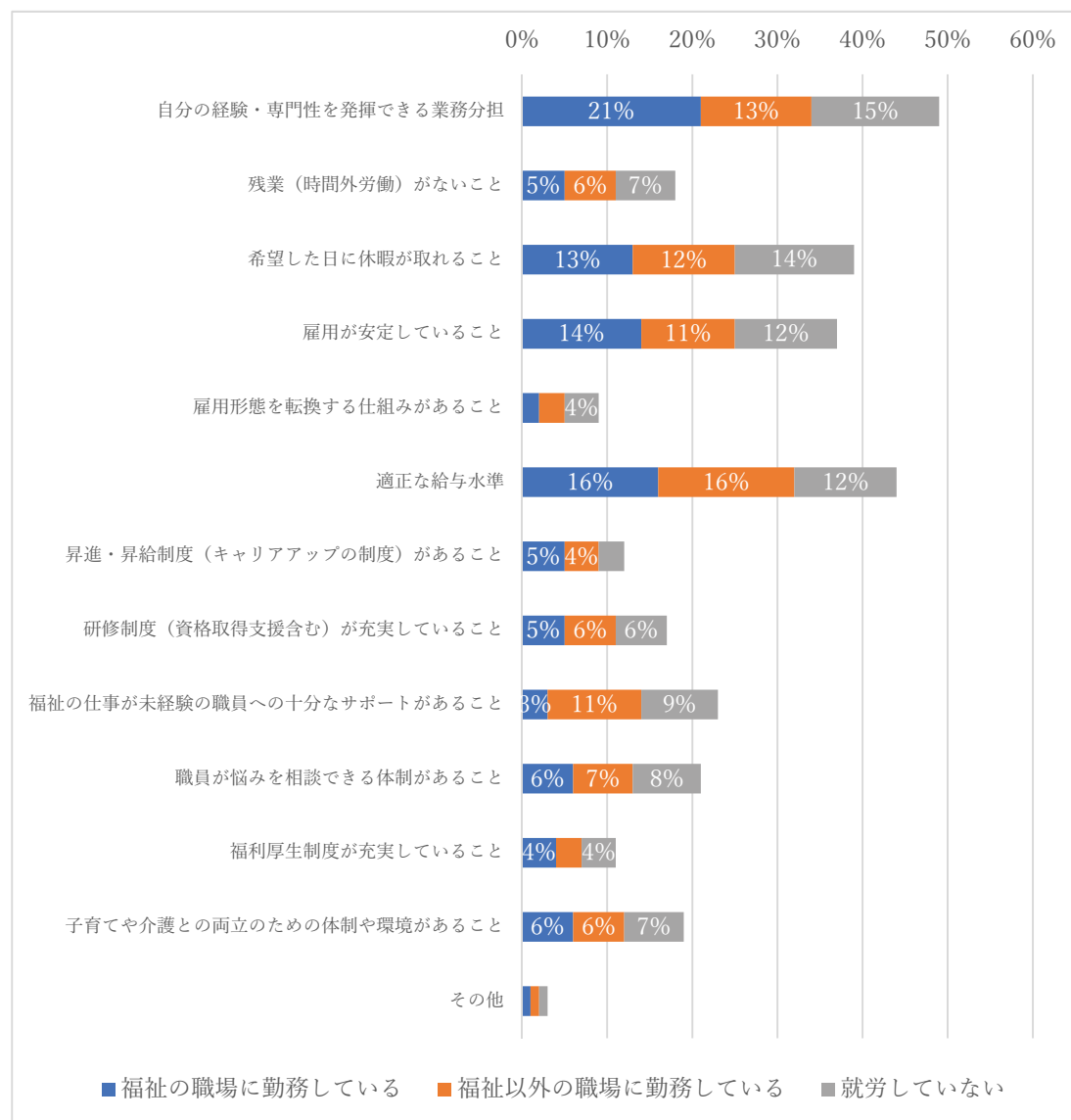
図 11-3 【女性・年齢】×【就職先に期待すること】（％）



また、就職先に期待することを現在の就労状況別に見ると、福祉の職場に勤務している者では「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」が最も多くなっている。

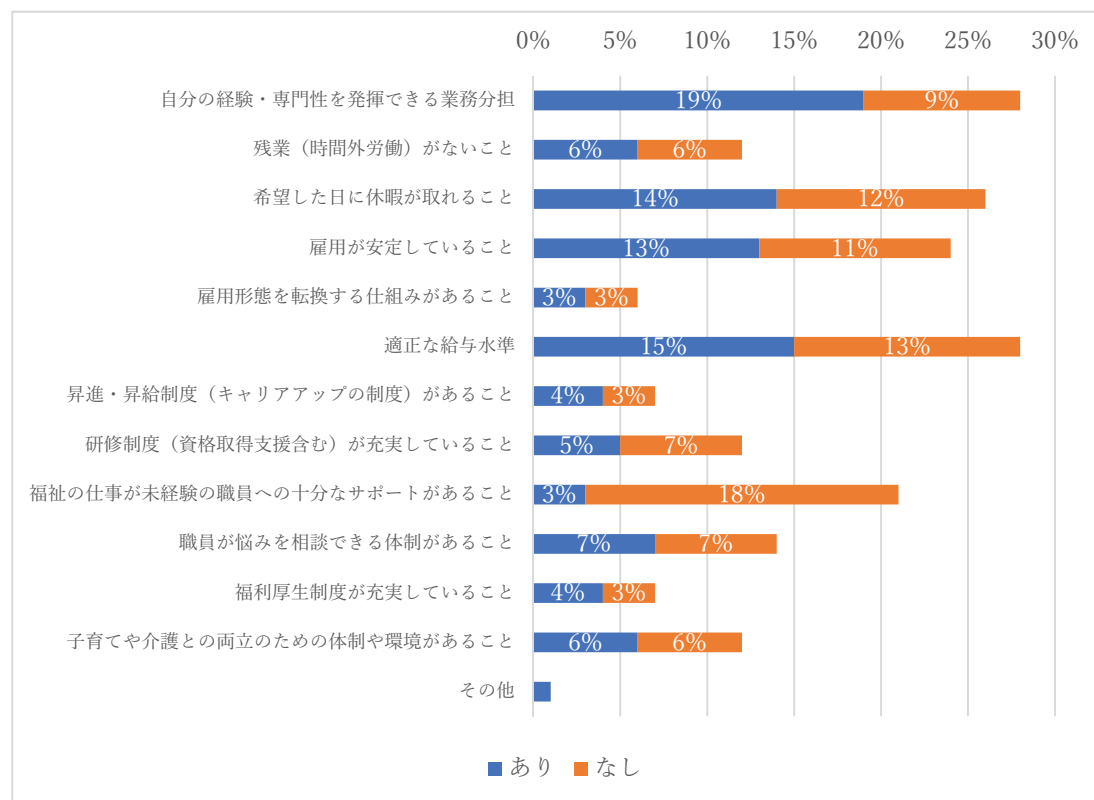
福祉以外の職場に勤務している者は「適正な給与水準」、就労していない者は「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」が多くなっている。

図 11-4 【現在の就労状況】×【就職先に期待すること】(%)



福祉分野の勤務経験別に見ると、福祉分野の勤務経験ありでは「自分の経験・専門性を発揮できる業務分担」が一番多く、福祉分野の勤務経験なしでは「福祉の仕事が未経験の職員への十分なサポートがあること」となっている。

図 11-5 【現職も含め福祉分野の勤務経験】×【就職先に期待すること】(%)



問 12 就職先を選ぶときに不安に思っていること（複数回答）

就職先を選ぶときに不安に思っていることは、「職場の人間関係は円滑か」が 77.1%と特に高く、次いで「自分の知識やスキルは十分か」39.6%、「自分の希望する仕事ができるか」38.1%、「仕事に必要な体力があるか」33.2%となっている。

表 12-1 就職先を選ぶときに不安に思っていること

項目	回答数 (人)	割合 (%)
仕事に必要な体力があるか	379	33.2%
自分の希望する仕事ができるか	435	38.1%
自分の知識やスキルは十分か	452	39.6%
職場の人間関係は円滑か	880	77.1%
入職時の研修やサポートは十分か	319	27.9%
キャリアアップ（資格取得含む）の体制や支援は十分か	170	14.9%
介護や子育てと仕事との両立は可能か	269	23.6%
その他	57	5.0%

性別・年齢別に見ると、男性、女性ともに全ての年代で「職場の人間関係は円滑か」となっている。男性では、これに「自分の知識やスキルは十分か」「仕事に必要な体力があるか」「入職時の研修やサポートは十分か」が続く。女性では、「自分の知識やスキルは十分か」「仕事に必要な体力があるか」「自分の希望する仕事ができるか」「介護や子育てと仕事との両立は可能か」がほぼ同数で続く。

図 12-2 【男性・年齢】×【就職先を選ぶときに不安に思っていること】

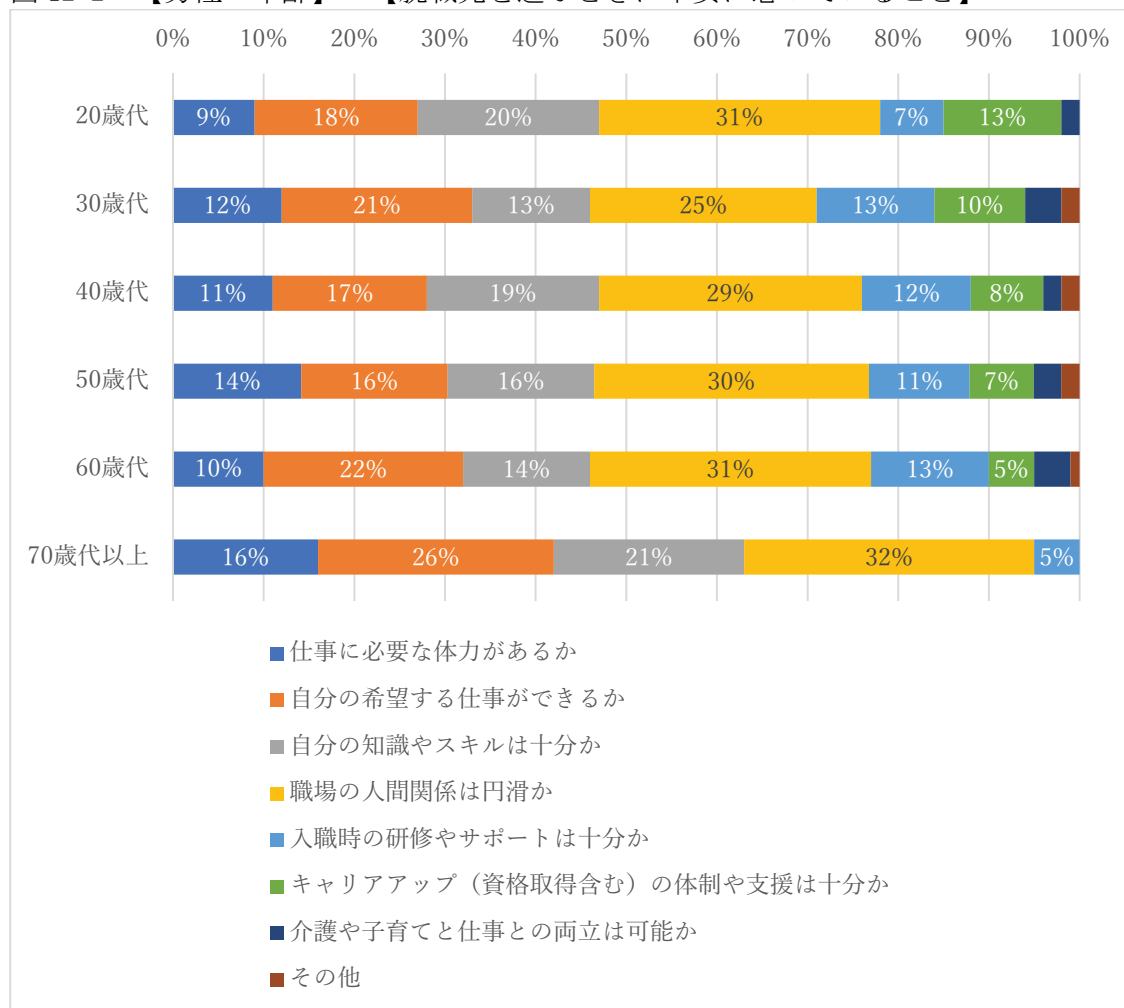
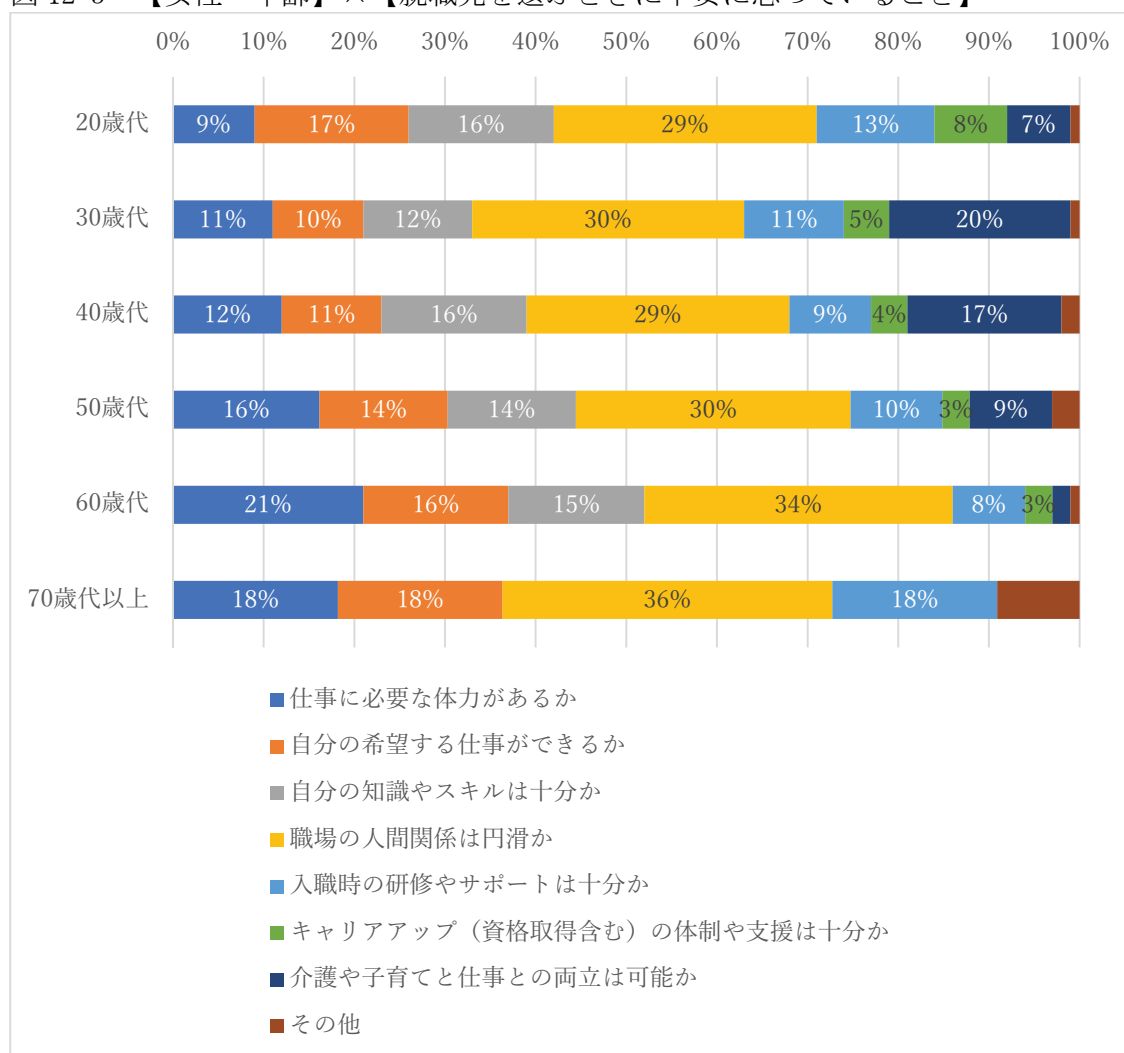


図 12-3 【女性・年齢】×【就職先を選ぶときに不安に思っていること】



問 13 就職先を選ぶときに求人票に載っていないことで知りたいこと（複数回答）

就職先を選ぶときに求人票に載っていないことで知りたいことは、「求人理由は何か(事業の拡大・欠員の募集他)」が 38.0%で最も高く、次いで「事業所が求める人物像や選考基準は何か」35.7%、「昇給や賞与の支給条件」28.0%、「入職後の研修や指導はしっかり行われるか」26.2%、「一日の就業スケジュール」が 23.8%、「職場の年齢構成」20.8%、「子育てや介護に対する配慮や体制(休暇取得や短時間勤務等)はあるか」20.1%となっている。

表 13-1 就職先を選ぶときに求人票に載っていないことで知りたいこと

項目	回答数 (人)	割合 (%)
求人の理由は何か（事業の拡大・欠員の募集他）	434	38.0%
事業所が求める人物像や選考基準は何か	408	35.7%
福祉の仕事未経験者の採用実績や積極的な採用の意向があるか	198	17.3%
昇給や賞与の支給条件	320	28.0%
非正規から正規雇用への切替の可能性があるか。可能な場合の基準は何か	118	10.3%
職場の年齢構成	238	20.8%
職員の平均勤続年数	212	18.6%
一日の就業スケジュール	272	23.8%
事業所の画像情報（施設内・外観等）	40	3.5%
入職後の研修や指導はしっかり行われるか	299	26.2%
キャリアアップや資格取得を支援する制度があるか	125	10.9%
残業が多い月・日はあるか	88	7.7%
子育てや介護に対する配慮や体制（休暇取得や短時間勤務等）はあるか	230	20.1%
その他	59	5.2%

性別で見ると、男性は「求人の理由は何か（事業の拡大・欠員の募集他）」「事業所が求める人物像や選考基準は何か」「昇給や賞与の支給条件」の順となっている。女性は「求人の理由は何か（事業の拡大・欠員の募集他）」「事業所が求める人物像や選考基準は何か」がほぼ同数で、これに「子育てや介護に対する配慮や体制（休暇取得や短時間勤務等）はあるか」「昇給や賞与の支給条件」「入職後の研修や指導はしっかり行われるか」「一日の就業スケジュール」がほぼ同数で続く。

男性年齢別では 20 歳代が「給与や賞与の支給条件」が最も多く、30 歳代「求人の理由は何か（事業の拡大・欠員の募集）」、40 歳代「事業所が求める人物像や選考基準は何か」、50 歳代から 60 歳代が「求人の理由は何か（事業の拡大・欠員の募集）」となっている。

女性年齢別では、20 歳代が「事業所が求める人物像や選考基準は何か」「入職後の研修や指導はしっかり行われるか」が多く、30 歳代と 40 歳代「子育てや介護に対する配慮や体制（休暇取得や短時間勤務等）はあるか」、50 歳代から 60 歳代「事業所が求める人物像や選考基準は何か」となっている。

図 13-2 【男性・年齢】×【就職先を選ぶときに求人票に載っていないことで知りたいこと】



図 13-3 【女性・年齢】×【就職先を選ぶときに求人票に載っていないことで知りたいこと】



問 14 福祉人材センターを利用した理由、きっかけ（複数回答）

福祉人材センターを利用した理由、きっかけは、「福祉の仕事についていろいろな情報が得られるから」が 75.7%で最も高く、次いで「無料で利用できるから」32.5%、「社会福祉協議会が運営していて安心だから」26.4%、「スタッフが丁寧に対応してくれるから（くれそうだから）」22.6%となっている。

表 14-1 福祉人材センターを利用した理由、きっかけ

項目	回答数 (人)	割合 (%)
福祉の仕事についていろいろな情報が得られるから	865	75.7%
スタッフが丁寧に対応してくれるから（くれそうだから）	258	22.6%
福祉の仕事についてのいろいろなイベントが開催されているから	218	19.1%
過去に利用したことがあり、使い慣れているから	137	12.0%
無料で利用できるから	371	32.5%
福祉人材センターの利用を勧められたから	141	12.3%
福祉人材センターのポスターや小冊子などを見て、興味をもったから	134	11.7%
福祉人材センターのホームページ、SNS を見て興味をもったから	120	10.5%
社会福祉協議会が運営していて安心だから	301	26.4%
その他	87	7.6%

福祉人材センターを利用した理由、きっかけを性別で見ると、男性は「福祉の仕事についていろいろな情報が得られるから」に次いで、「無料で利用できるから」「スタッフが丁寧に対応してくれるから（くれそうだから）」の順になっている。女性は、「福祉の仕事についていろいろな情報が得られるから」の次に、「無料で利用できるから」「社会福祉協議会が運営していて安心だから」がほぼ同数で続いている。

図 14-2 【男性・年齢】 × 【福祉人材センターを利用した理由、きっかけ】 (%)

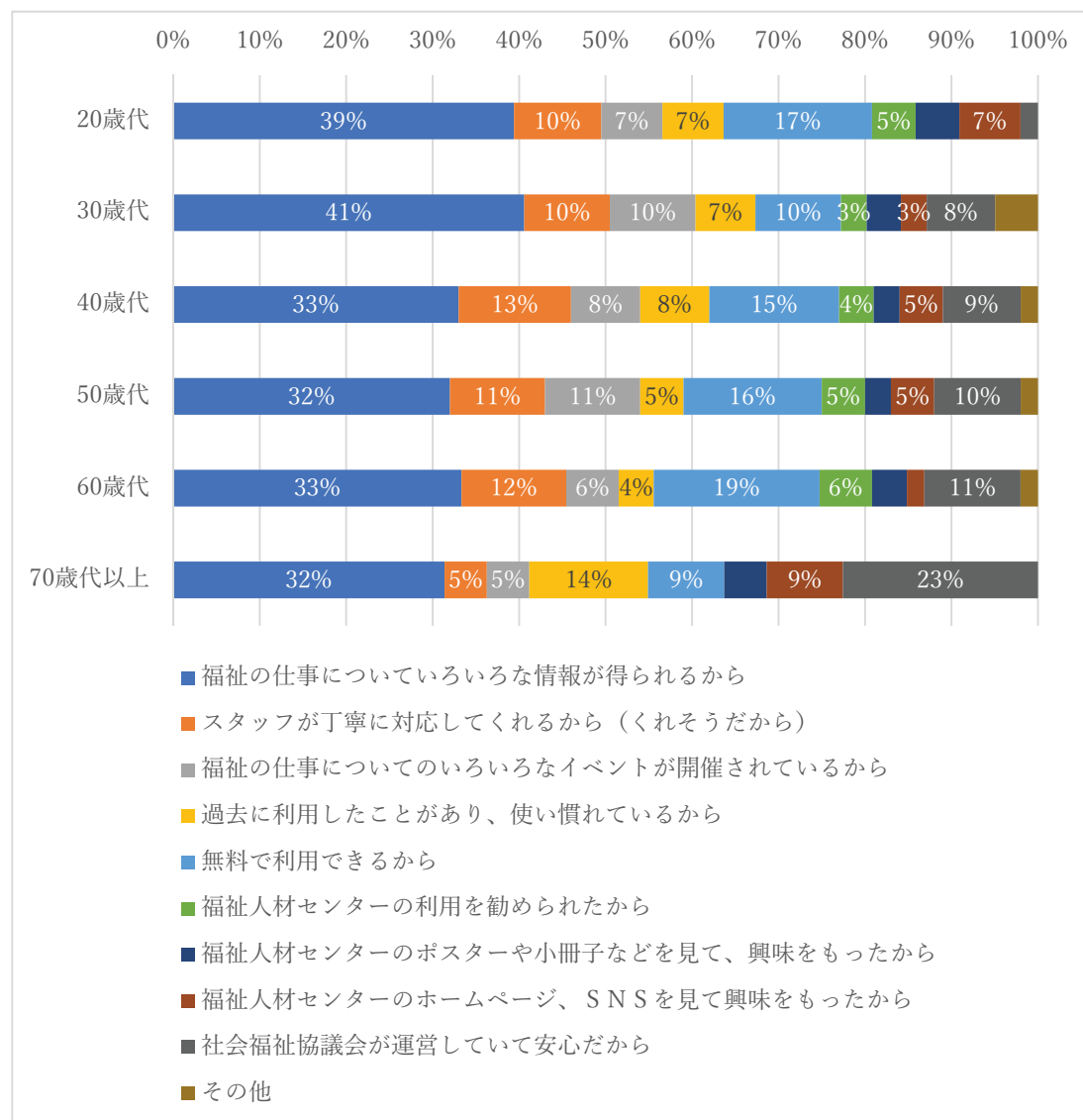
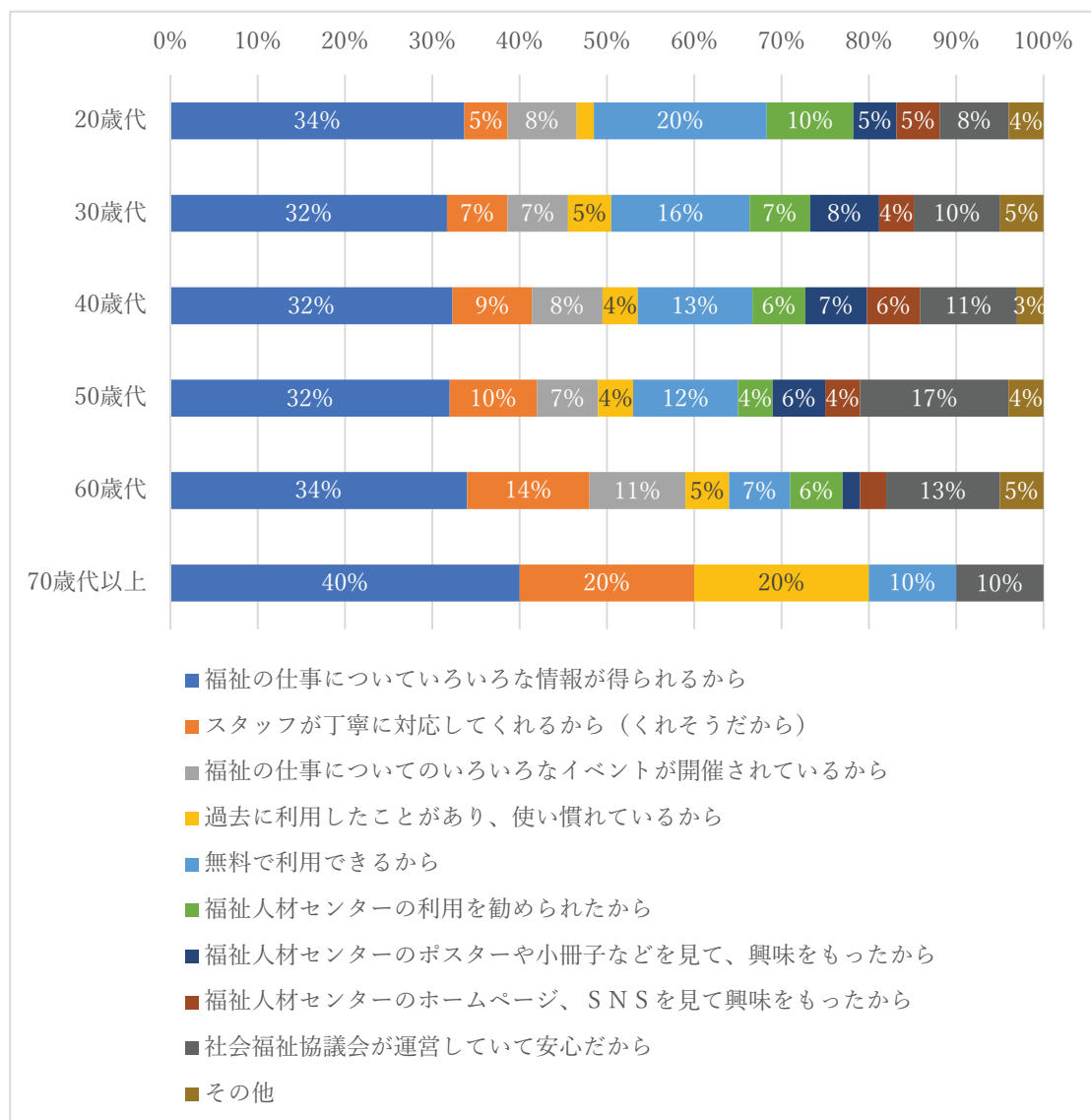


図 14-3 【女性・年齢】×【福祉人材センターを利用した理由、きっかけ】（％）



問15 福祉人材センターへの要望

自由記述で記された福祉人材センターへの要望を列記すると以下のとおりである。

- ◆ 不定期でも良いので、日曜日に就職相談する機会があればありがたい。
- ◆ もっと積極的に求職者に対して斡旋してほしい。
- ◆ 労働環境や職場の雰囲気、人間関係など非定型、口コミ的な情報を集めて欲しい。
- ◆ 求人票を郵送していただけるとありがたい。
- ◆ セミナー回数をもっと増やして欲しい。
- ◆ 土日や夜も利用できたら就活しやすい。
- ◆ ハローワークの様に時間を延長してくれる日があったら助かる。
- ◆ 急募などあれば連絡してほしい。
- ◆ 応募書類作成の為にパソコンを設置してほしい。
- ◆ コロナ対策などが曖昧でなくきちんとされているかなども知りたい。
- ◆ 学童保育の指導員の仕事の探し方を教えてほしい。
- ◆ 関係の無い地域や分野のメルマガが多すぎて困っている。
- ◆ 掲載している事業所の記載内容に虚偽がないかできる限りの調査をしてほしい。その証明がされた求人情報を載せてほしい。嘘や建て前の事業所が多い。
- ◆ どのような人材を欲しているのか分かるように、採用担当者の声を掲載して欲しい。
- ◆ 障害者等で、「相談員業務（内勤・デスクワークのみ可）」等、できる仕事に限られている（介護業務や訪問業務が難しい）方への支援。
- ◆ もう少し迅速、的確な連絡、助言を希望する。
- ◆ 働き方改革の一環として副業などが認められる社会になるので、副業の可否を示してもらいたい。
- ◆ 地方でも積極的に合同説明会や事業所と求職者の面接会を開催してほしい。
- ◆ 社会福祉士の資格を保持している人向けの相談援助に関するセミナーを実施してほしい。
- ◆ オンラインでの会社説明会や勉強会を開催してほしい。
- ◆ 話の途中で的を外した回答をされることが多く、話を最後まで聞いていただきたい。
- ◆ イベント開催日は平日が多いので、土曜日にも開催してほしい。
- ◆ 平日の夕方、日曜や祝日の相談会等のイベントがあれば在職中でも参加しやすい。
- ◆ ハローワークと情報共有してもらえればもっと利用しやすくなる。
- ◆ 就職指導から就職後のフォローまでお願いしたい。
- ◆ 相談時ゆっくり話を聞いてほしい。
- ◆ 事業所のトップの方へのインタビュー記事を読みたい（どのような人材を求めているかなど）。
- ◆ コロナ禍で多くのイベントが中止になっており、求人情報を得づらくなっている。イベントに参加予定だった事業所等の求人詳細一覧のようなものを公表していただきたい。
- ◆ イベントや催し、ボランティア活動への参加などを知りたい。
- ◆ 福祉系経験者の仕事に対する感想や意見を聞きたい。
- ◆ 福祉経験者でも施設巡り等のイベントがたくさんあれば嬉しい。基本的に未経験者メインのイベントが多い。
- ◆ 就労する職場の離職率が知りたい。

2. 「事業所の求人活動および採用状況調査」結果

〔調査の概要〕

(1) 調査目的

求人事業所における求人活動の現状の明確化を図る。

(2) 調査項目

職員の採用方法、採用活動の状況、求人の方法、人材の確保・育成・定着のために現在工夫していること、今後検討したいこと等 計26問

(3) 調査対象

福祉人材センター・バンクに求人登録をしている事業所（ネット登録のみ）

(4) 調査方法

福祉人材情報システムの「情報提供機能」を利用し、都道府県福祉人材センター・福祉人材バンクより調査回答を依頼。

(5) 調査期間

令和2年11月27日（金）～令和2年12月11日（金）

(6) 調査時点

令和2年11月27日（採用状況は令和元年度実績）

(7) 回答結果

配信数：14,685

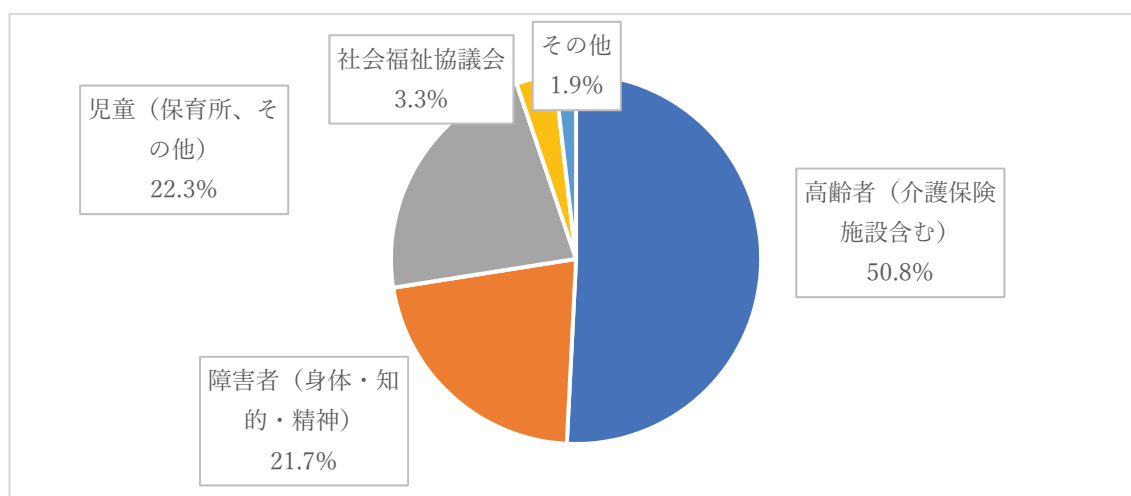
回答数：1,557

回答率：10.6%

問1 主な事業分野

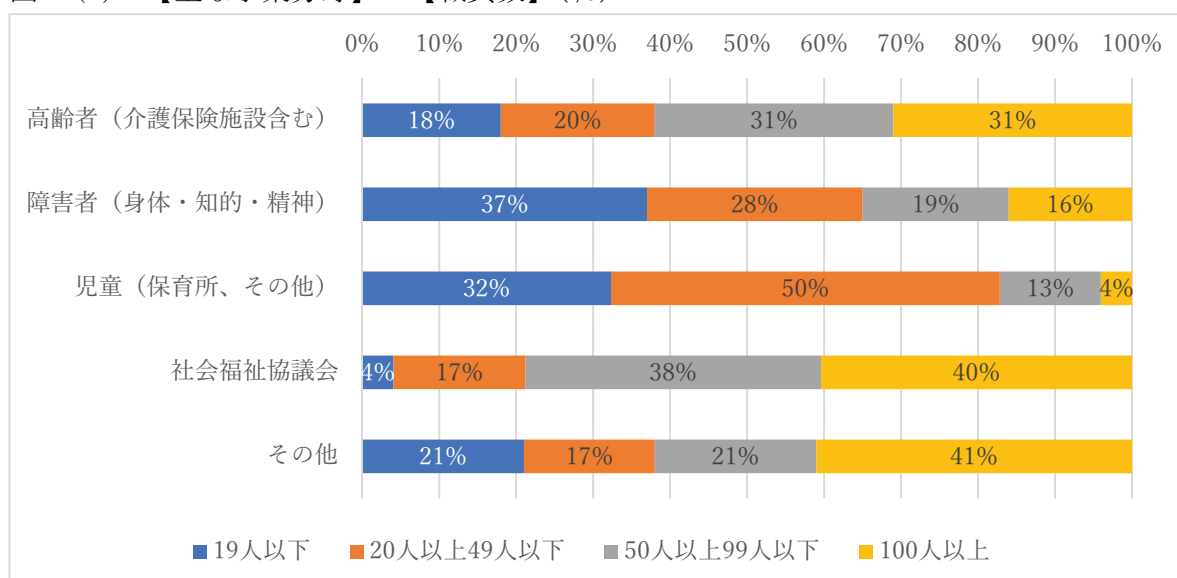
主な事業分野は、「高齢者（介護保険施設含む）」が50.8%で最も高く、全体の半数以上を占めている。次いで「児童（保育所、その他）」22.3%、「障害者（身体・知的・精神）」21.7%となっている。

図1-(1) 主な事業分野



主な事業分野を職員数（職員規模）別に見ると、「高齢者（介護保険施設含む）」は「100人以上」が最も多く、「障害者（身体・知的・精神）」は「19人以下」、「児童（保育所、その他）」は「20人以上49人以下」、「社会福祉協議会」は「100人以上」となっている。

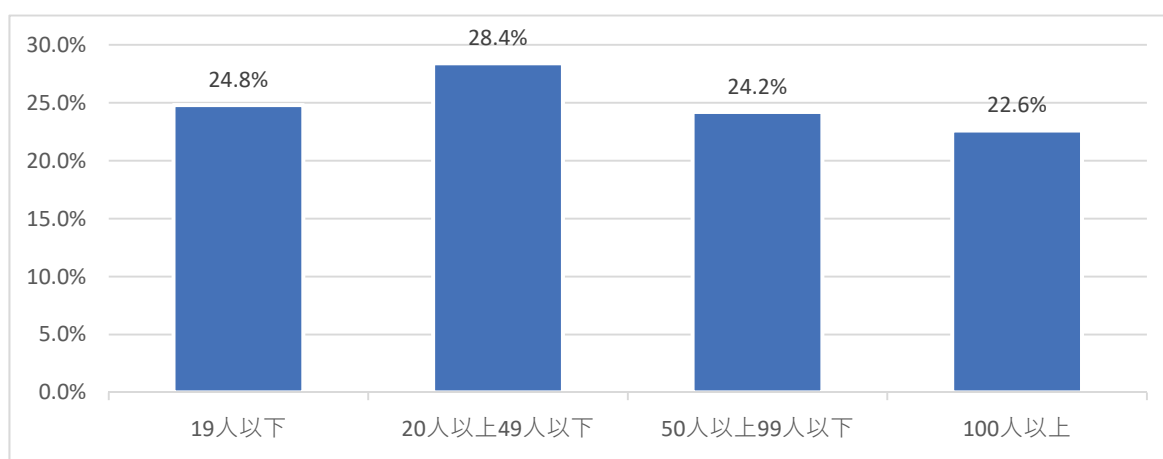
図 1-(2) 【主な事業分野】×【職員数】（%）



問2-(1) 職員数（令和2年4月1日現在）

事業所の職員数別の比率では、「19 人以下」が 24.8%、「20 人以上 49 人以下」28.4%、「50 人以上 99 人以下」24.2%、「100 人以上」22.6%となっており、平均職員数は約 106 人である。

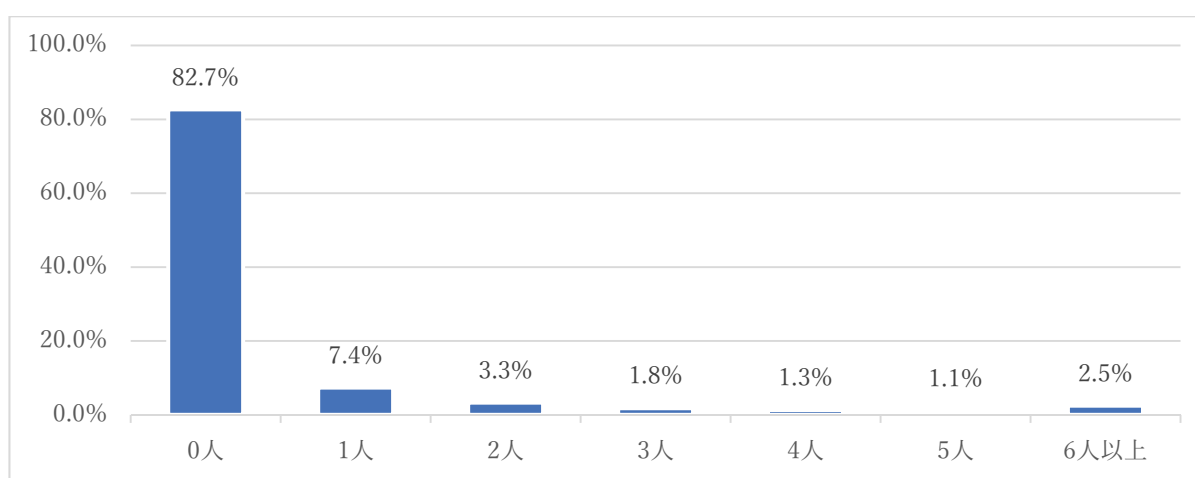
図 2-(1) 職員数割合



問2-(2) 外国籍の職員数（令和2年4月1日現在）

外国籍の職員数は、「0 人」が 82.7%で最も高く、次いで「1 人」7.4%、「2 人」3.3%となっている。事業所平均では 0.8 人である。

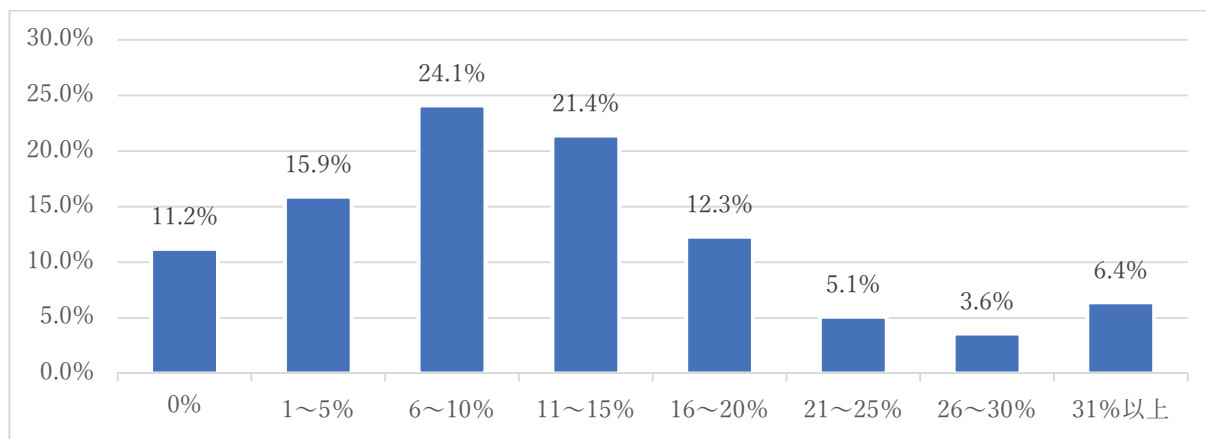
図 2-(2) 職員数割合



問 2-(3) 離職率

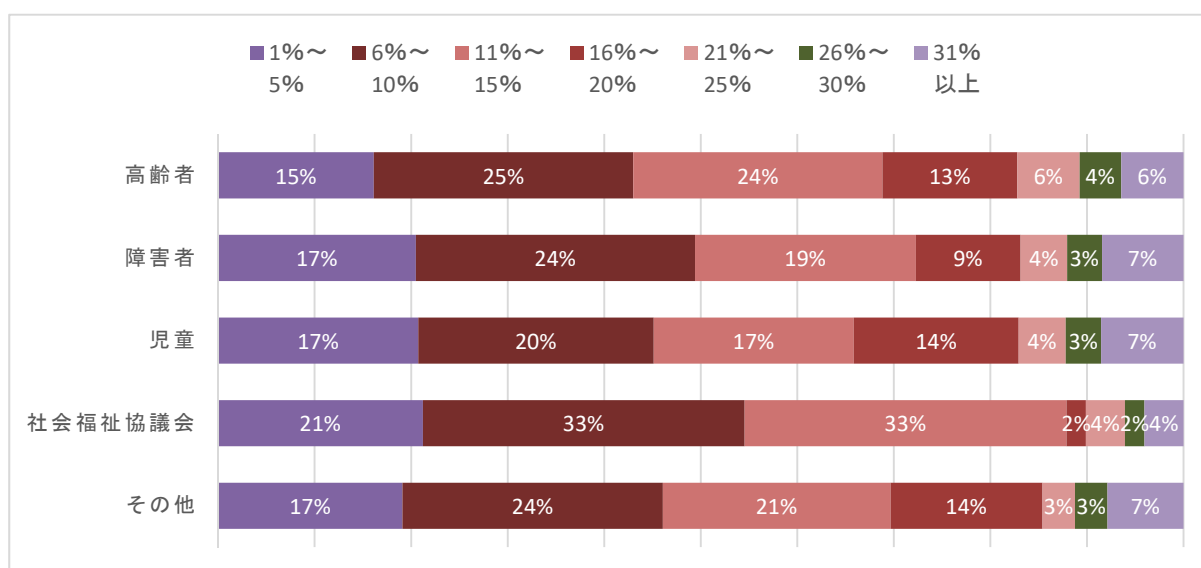
令和元年度の離職率は「6%～10%」が 24.1%で最も高く、次いで「11%～15%」21.4%となっている。平均離職率は 12.4%である。

図 2-(3)-1 離職率



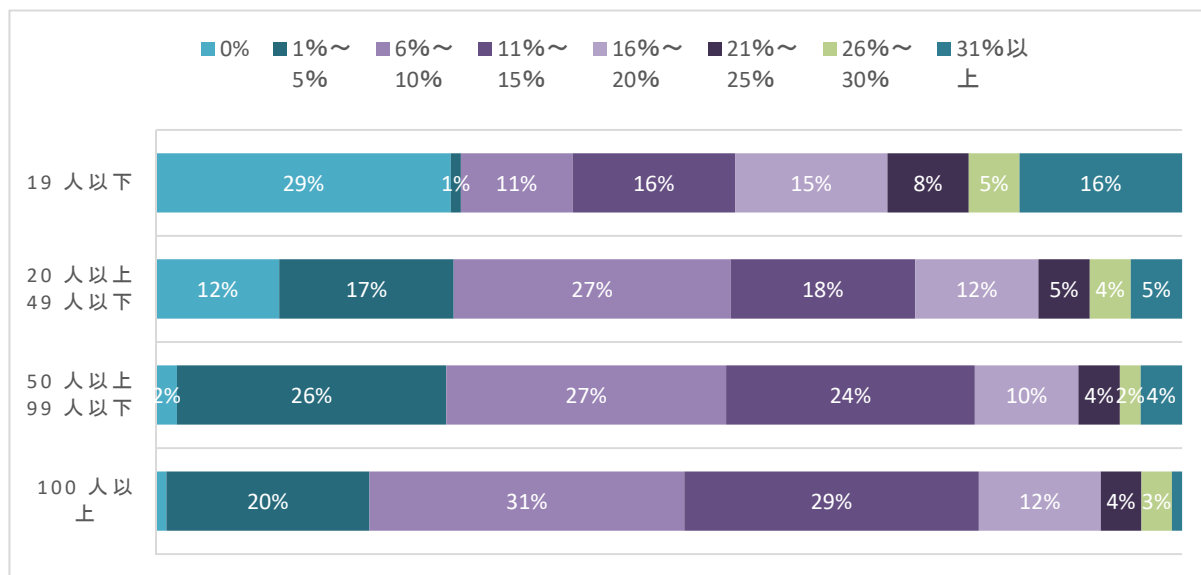
離職率を主な事業分野別に見ると、「高齢者（介護保険施設含む）」「障害者（身体・知的・精神）」「児童（保育所、その他）」は「6%～15%」が多く、「社会福祉協議会」は「6%～15%」と「11%～15%」が同率（同事業所数）となっている。各事業分野で離職率「16%～20%」以上は減っていくが、「16%～20%」の「高齢者」と「児童」はほぼ同割合となっている。

図2-(3)-2 【主な事業分野】×【離職率】 (%)



離職率を職員数別に見ると、「19 人以下」は「0%」が一番多く、「20 人以上 49 人以下」から「100 人以上」は「6%～10%」が最多となっている。さらに「20 人以上 49 人以下」から「100 人以上」では「11%～15%」が次に高い離職率となっている。

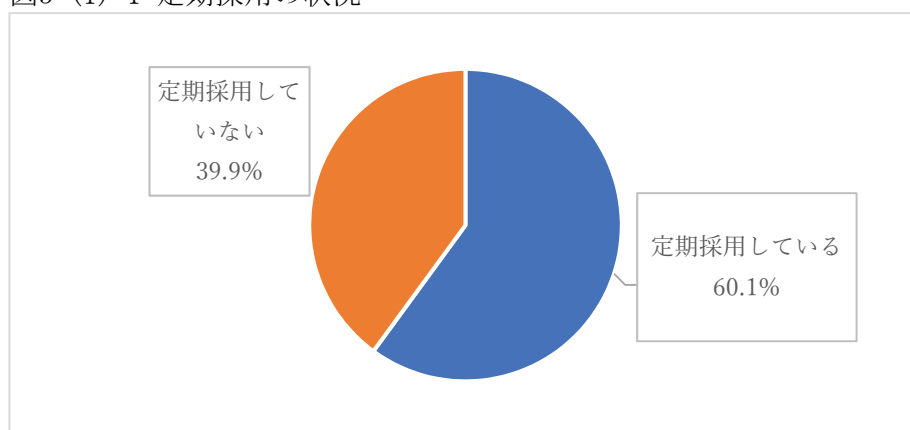
図 2-(3)-3 【職員数】×【離職率】(%)



問 3-(1) 定期採用の状況

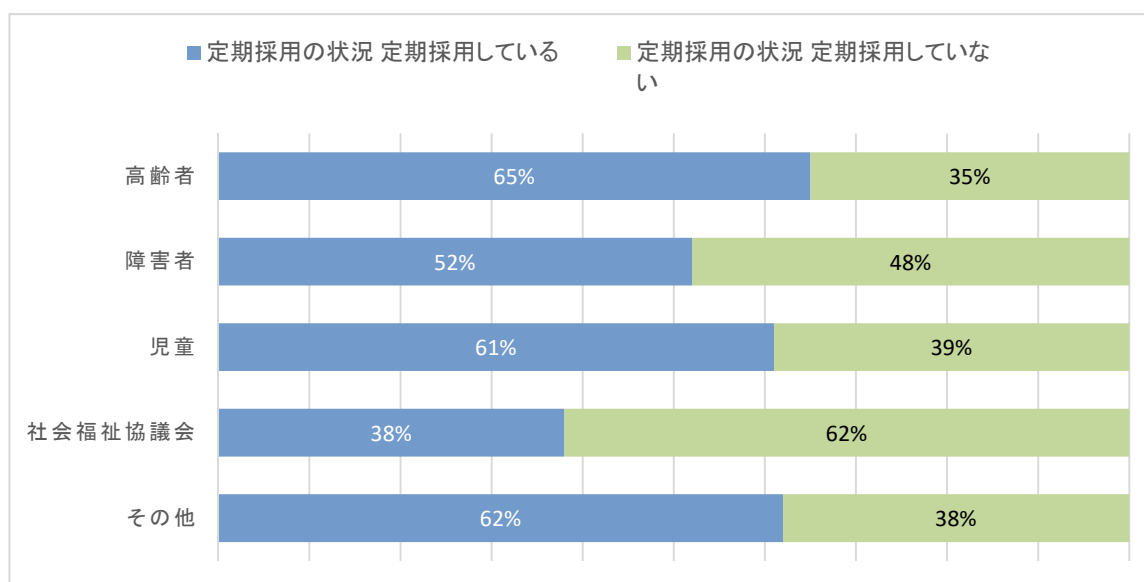
定期採用の状況は、「定期採用している」が60.1%となっている。

図3-(1)-1 定期採用の状況



定期採用の状況を主な事業分野別に見ると、「高齢者（介護保険施設含む）」「児童（保育所、その他）」は「定期採用している」が多く、「障害者（身体・知的・精神）」は「定期採用している」「定期採用していない」がほぼ同数となっている。

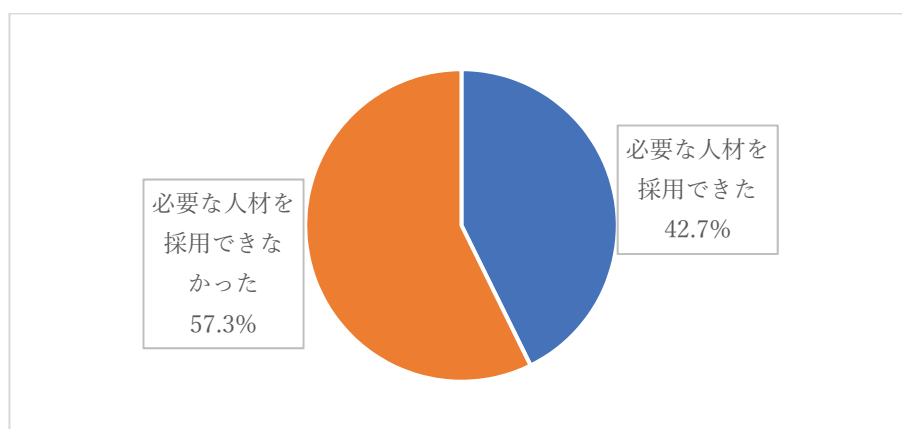
図 3-(1)-2 【主な事業分野】×【定期採用の状況】（％）



問 3-(2) 採用活動の状況

採用活動の状況は、「必要な人材を採用できなかった」が 57.3%と過半となっている。

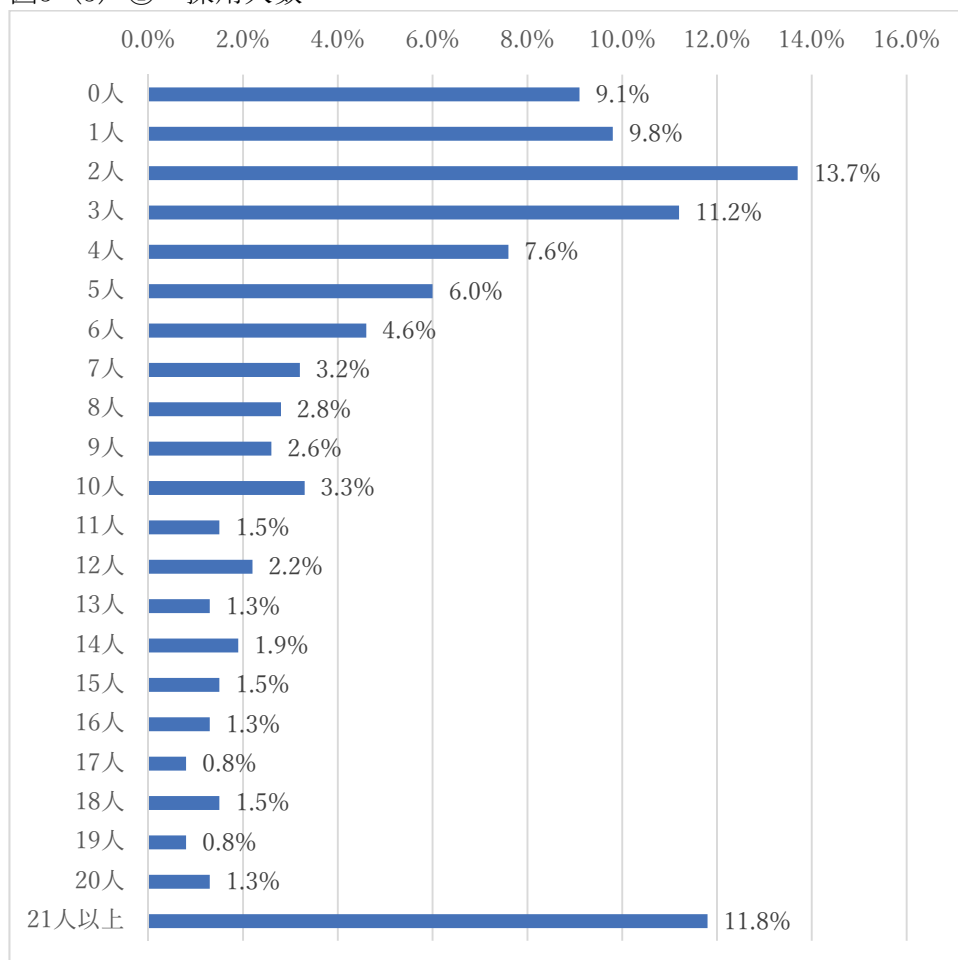
図 3-(2)-1 採用活動の状況



問 3-(3)-① 採用人数

令和元年度の採用人数は、「2人」が 13.7%で最も高く、次いで「21人以上」11.8%、「3人」11.2%、「1人」9.8%、「0人」9.1%となっている。平均採用人数は 12.7 人である。

図3-(3)-① 採用人数

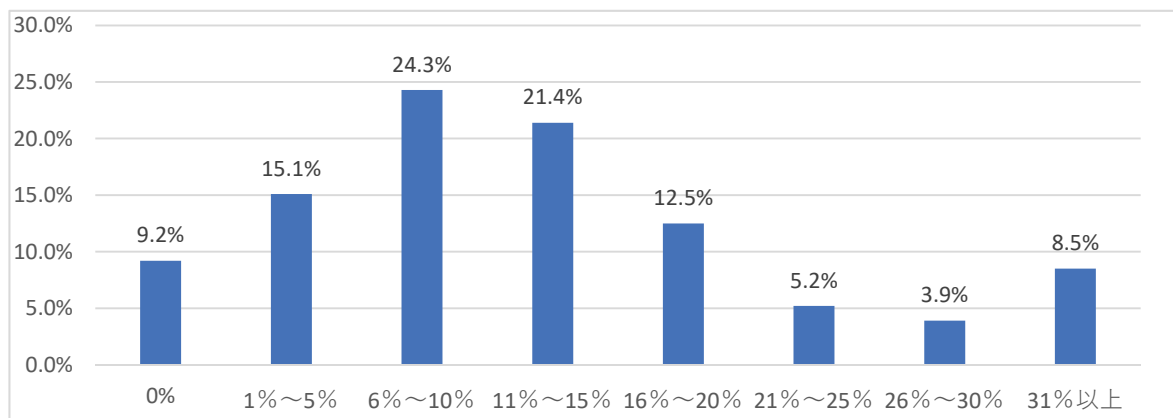


問 3-(3)-② 採用率

採用率(※)は、「6%～10%」が 24.3%で最も高く、次いで「11%～15%」21.4%となっている。平均採用率は 14.3%である。

※令和元年度の採用人数／職員数（令和2年4月1日現在）

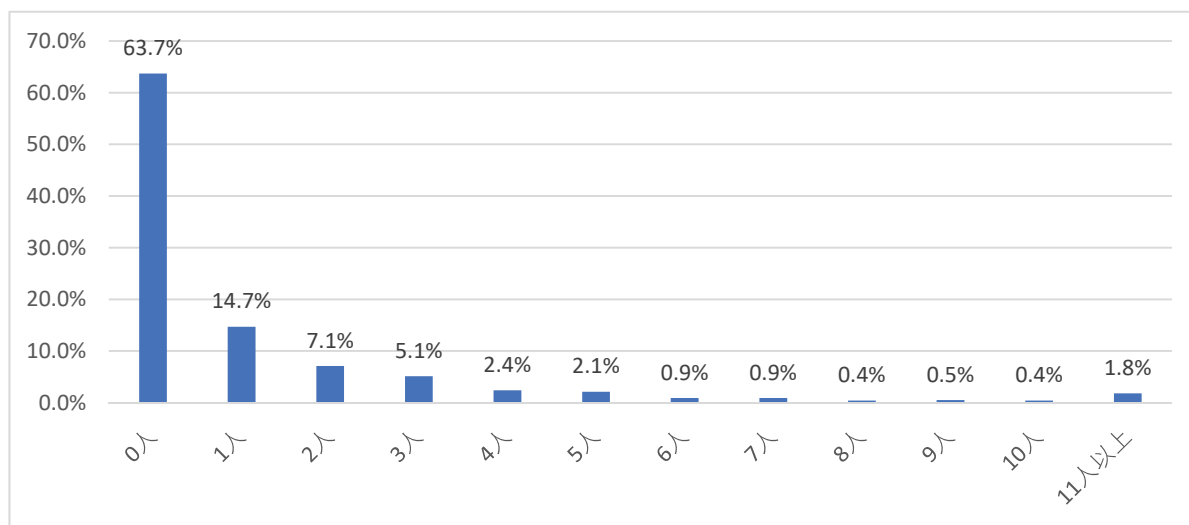
図 3-(3)-② 採用率



問 3-(3)-③ 定年退職者・アクティブシニア（福祉の仕事未経験者）

定年退職者・アクティブシニアの採用人数は「0人」が63.7%と最も高く、次いで「1人」14.7%となっている。平均人数は1.7人である。

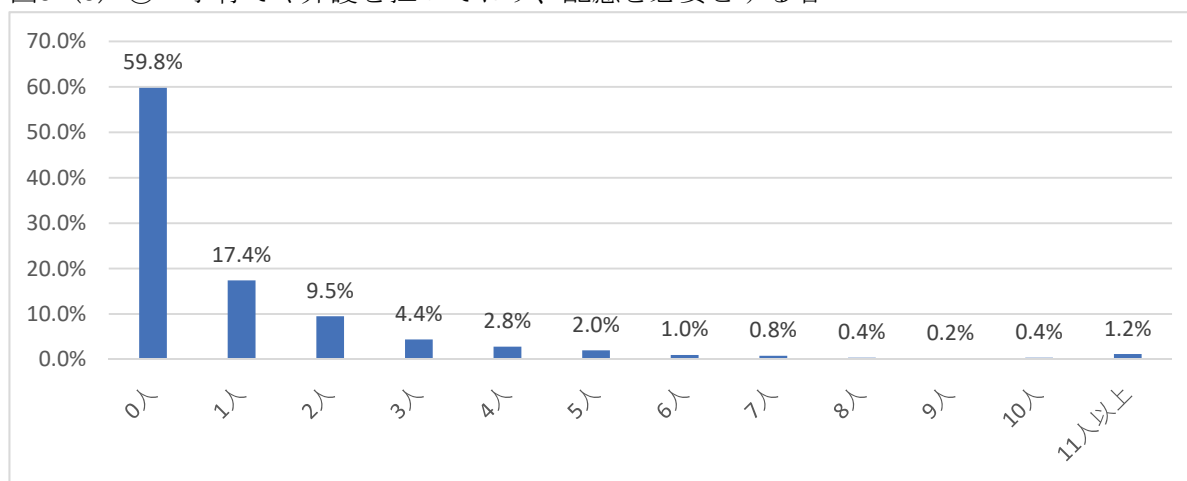
図3-(3)-③ 定年退職者・アクティブシニア



問 3-(3)-④ 子育てや介護を担っており、配慮を必要とする者

採用人数のうち子育てや介護を担っており、配慮を必要とする者は、「0人」が59.8%で最も高く、次いで「1人」17.4%となっている。平均人数は1.2人である。

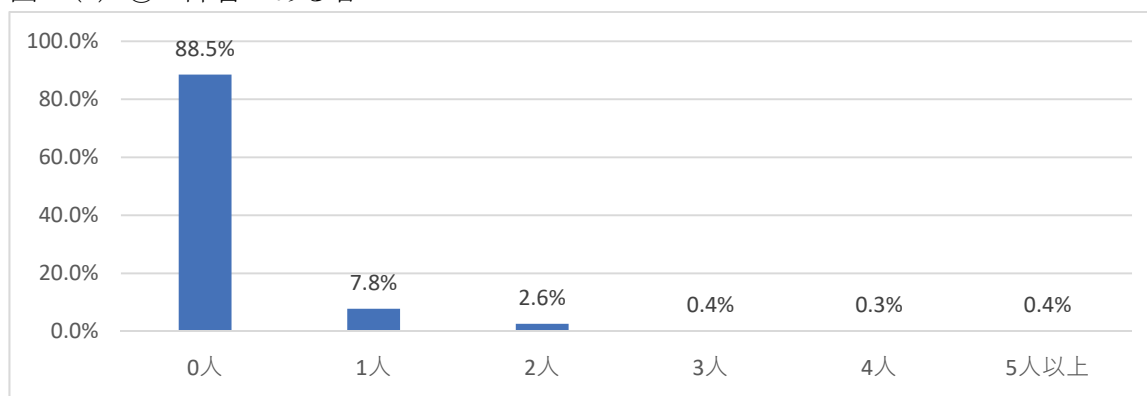
図3-(3)-④ 子育てや介護を担っており、配慮を必要とする者



問3-(3)-⑤ 障害のある者

採用人数のうち障害のある者は、「0人」が88.5%で最も高く、次いで「1人」7.8%となっている。平均人数は0.2人である。

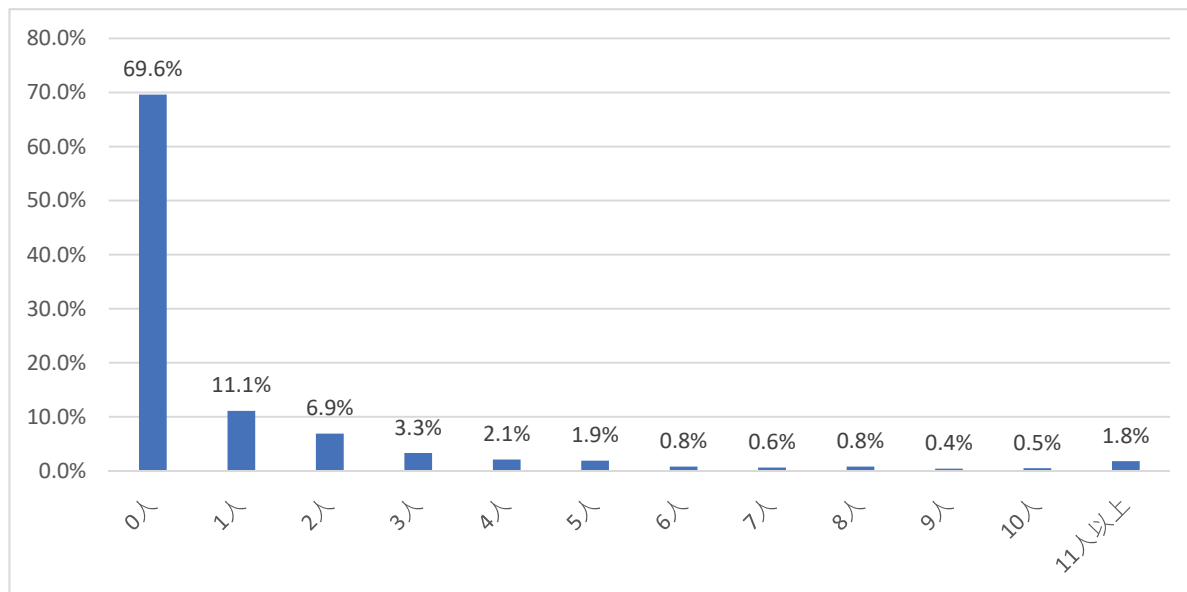
図3-(3)-⑤ 障害のある者



問3-(3)-⑥ 就職氷河期世代支援として雇用した者

採用人数のうち就職氷河期世代支援として雇用した者は、「0人」が69.6%で最も高く、次いで「1人」11.1%となっている。平均人数は1.4人である。

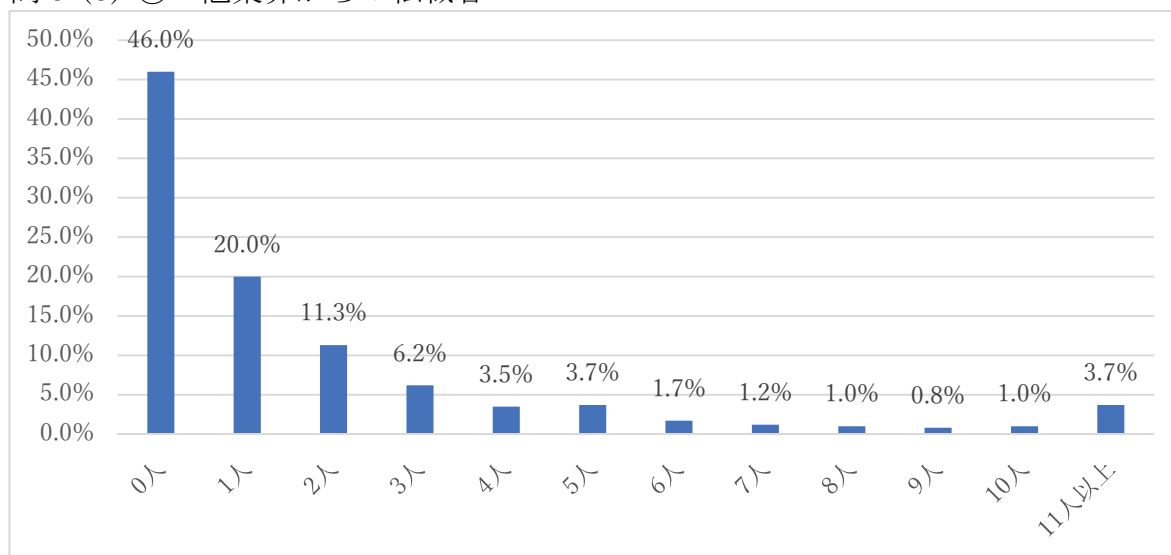
図3-(3)-⑥ 就職氷河期世代支援として雇用した者



問3-(3)-⑦ 他業界からの転職者

採用人数のうち他業界からの転職者（福祉の仕事未経験者）は、「0人」が 46.0%で最も高く、次いで「1人」20.0%、「2人」11.3%となっている。平均人数は 2.2 人である。

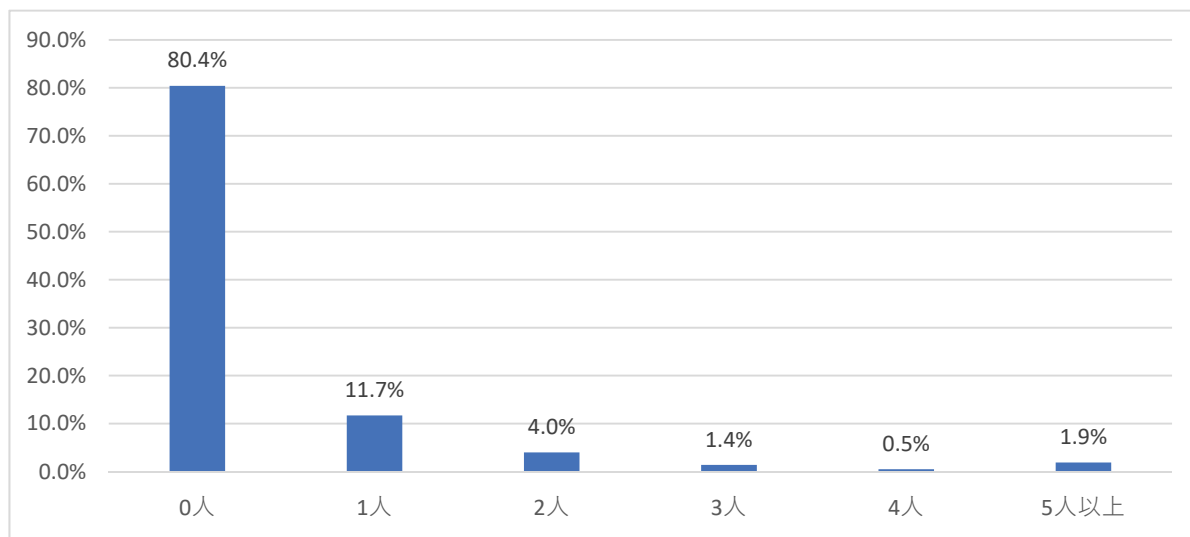
問 3-(3)-⑦ 他業界からの転職者



問3-(3)-⑧ 副業・兼業として働いている者

採用人数のうち副業・兼業として働いている者は、「0人」が80.4%で最も高く、次いで「1人」11.7%となっている。平均人数は0.4人である。

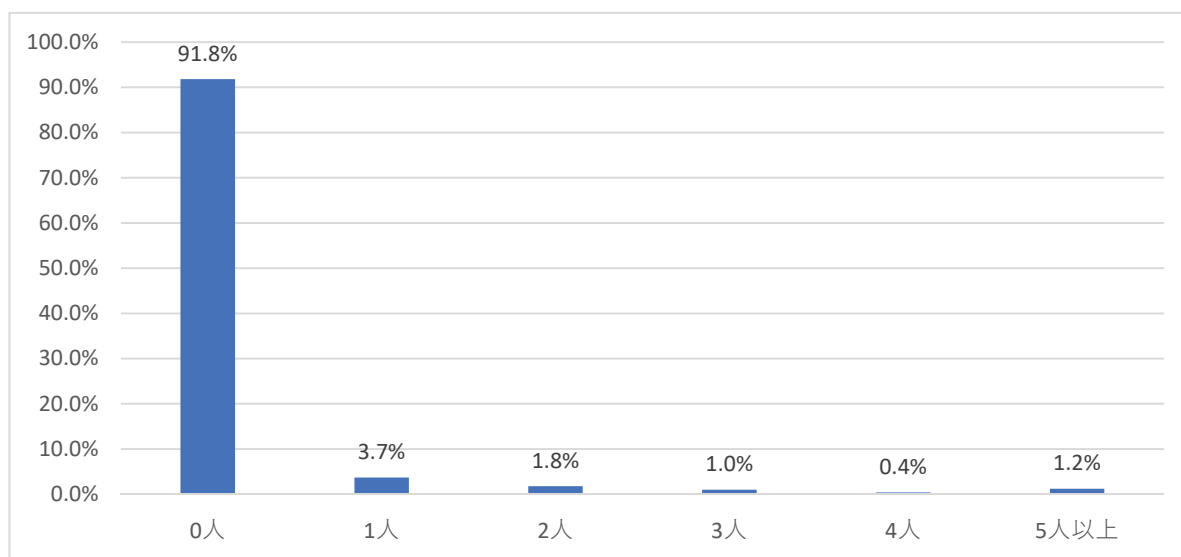
図3-(3)-⑧ 副業・兼業として働いている者



問3-(3)-⑨ 外国籍の者

採用人数のうち外国籍の者は、「0人」が91.8%となっている。平均人数は0.3人である。

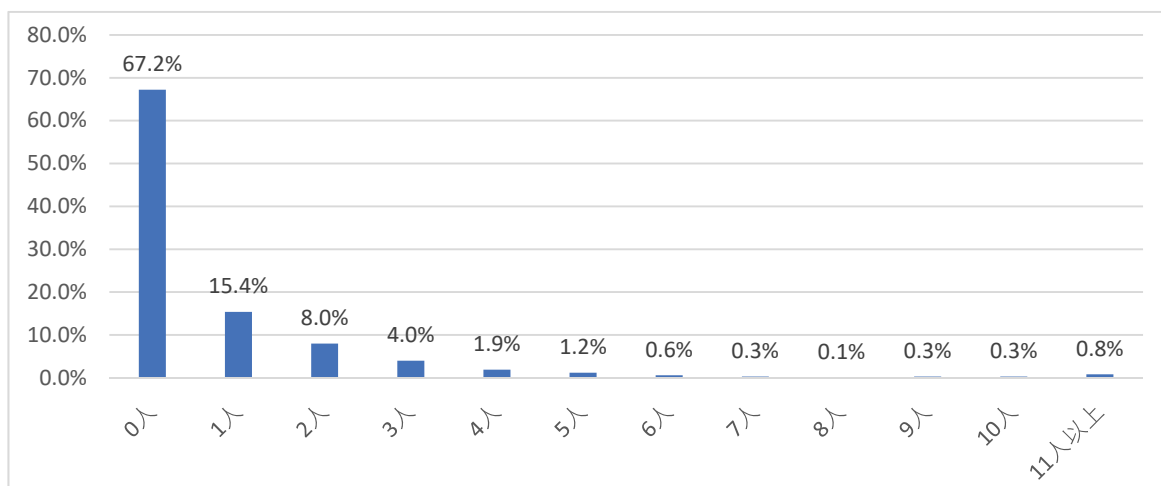
図3-(3)-⑨ 外国籍の者



問 3-(3)-⑩ 福祉系学校の新卒者

採用人数のうち福祉系学校の新卒者は、「0人」が67.2%で最も多く、次いで「1人」15.4%となっている。平均人数は0.8人である。

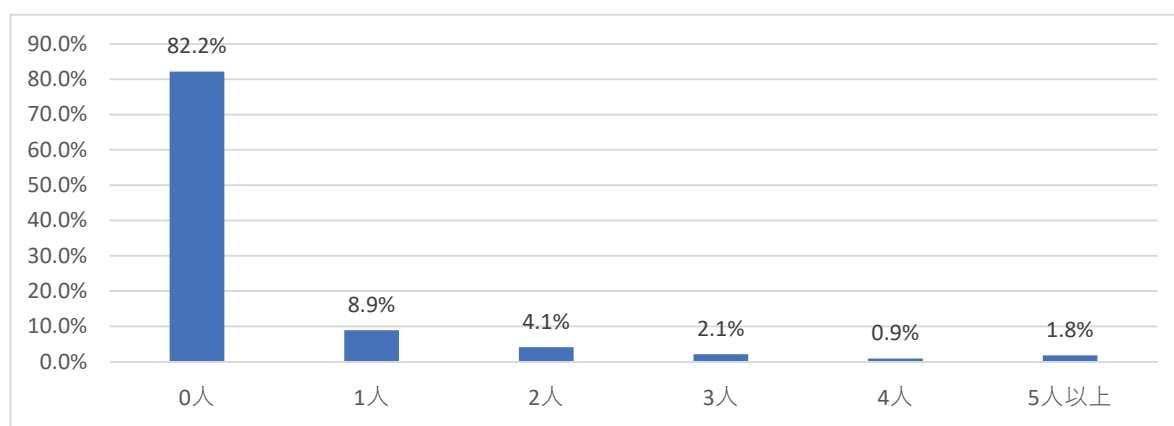
図3-(3)-⑩ 福祉系学校の新卒者



問 3-(3)-⑩ 福祉系学校以外の新卒者

採用人数のうち福祉系学校以外の新卒者は、「0人」が82.2%で最も高く、次いで「1人」8.9%となっている。平均人数は0.4人である。

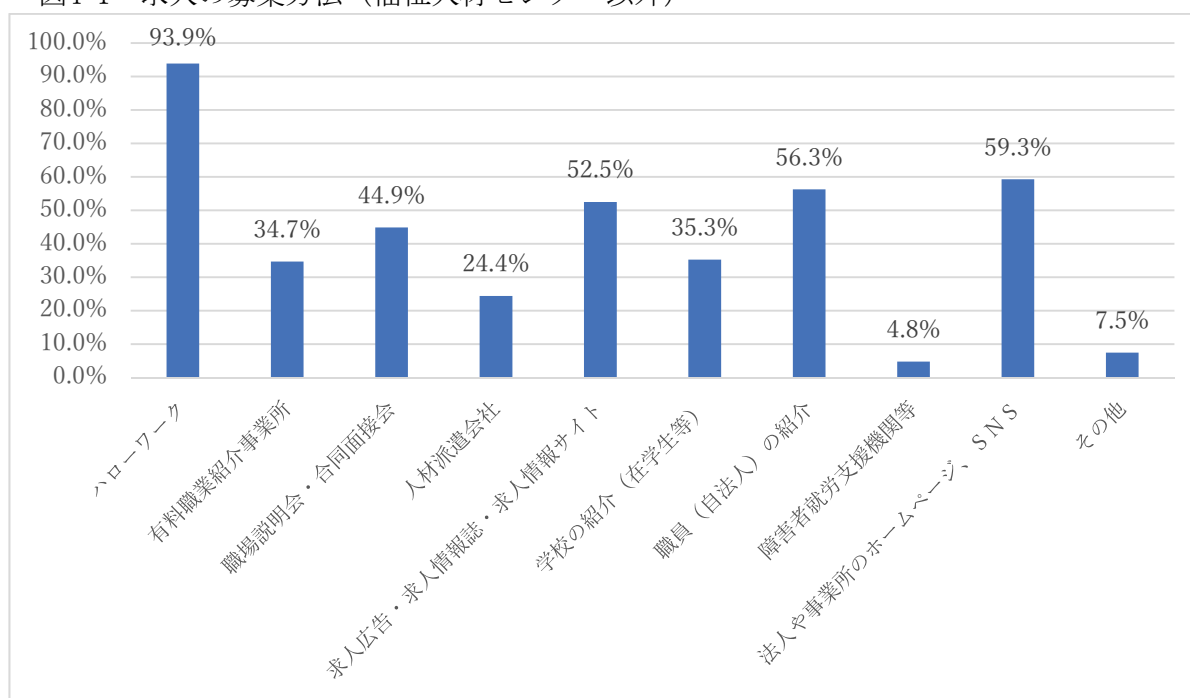
図3-(3)-⑩ 福祉系学校以外の新卒者



問4 求人の募集方法（福祉人材センター以外）（複数回答）

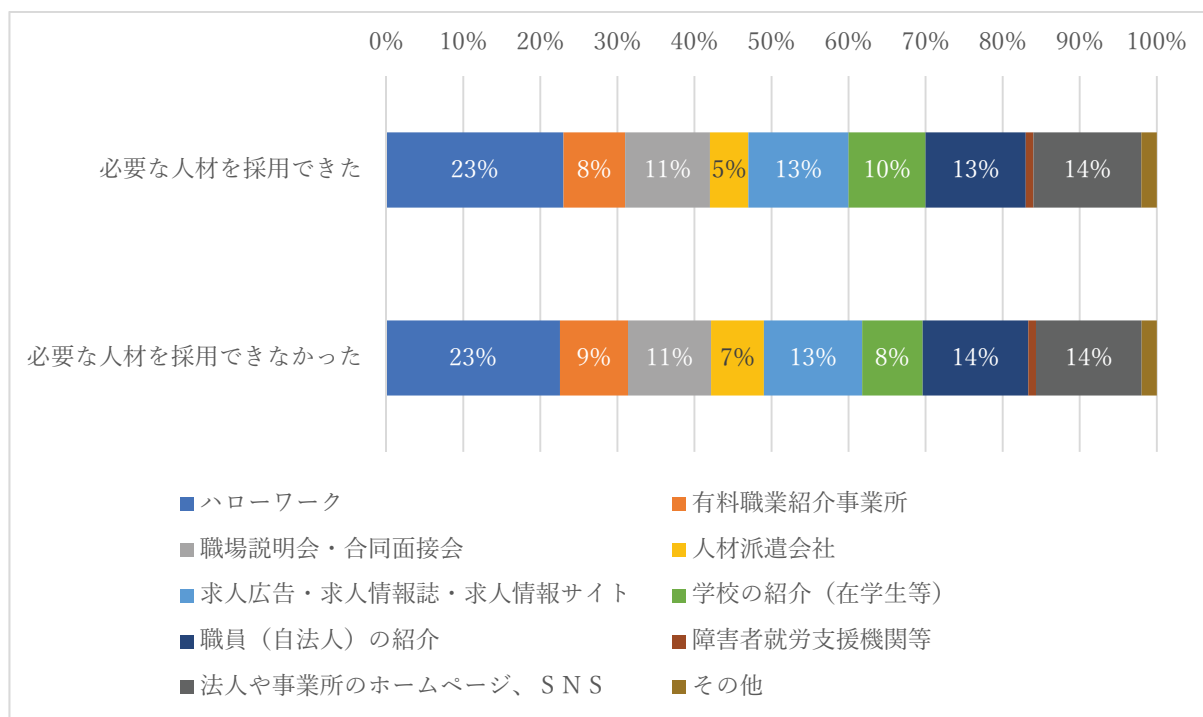
求人の募集方法（福祉人材センター以外）は、「ハローワーク」が93.9%で最も高く、次いで「法人や事業所のホームページ、SNS」59.3%、「職員（自法人）の紹介」56.3%、「求人広告・求人情報誌・求人情報サイト（求人情報の提供のみ／就業斡旋なし）」52.5%、「職場説明会・合同面接会」44.9%となっている。

図4-1 求人の募集方法（福祉人材センター以外）



求人の募集方法を採用活動の状況別に見ると、「必要な人材を採用できた」「必要な人材を採用できなかった」のいずれとも「ハローワーク」の利用が最も多く、その他の募集方法にも大きな違いは見られない。

図 4-2 【採用活動の状況】×【求人の募集方法（福祉人材センター以外）】（％）



問5 人材の確保・育成・定着のために工夫していること（現状） （複数回答）

人材の確保・育成・定着のために工夫していること（現状）では、「処遇改善（給与・手当等）」が29.8%で最も高く、次いで「職員に対して人材の推薦・紹介を呼びかける」27.1%、「福祉の仕事の未経験者を積極的に採用する」26.9%、「子育てや介護との両立のための体制や環境があること」23.0%、「休日、有給休暇取得の促進」22.4%、「雇用形態を転換する仕組みがあること（非常勤から正職、または正職から非常勤など）」21.6%、「実習生やインターンシップの受け入れ、養成校との連携強化」21.1%、「昇進・昇給制度（キャリアアップの制度）があること」20.6%となっている。

表5 人材の確保・育成・定着のために工夫していること（現状）

項目	回答数（事業所）	割合（％）
福祉の仕事の未経験者を積極的に採用する	419	26.9%
職員に対して人材の推薦・紹介を呼びかける	422	27.1%
実習生やインターンシップの受け入れ、養成校との連携強化	329	21.1%
職場体験・見学会の実施	294	18.9%
働き方や資格・能力等に応じた業務の切り分け	107	6.9%
雇用形態を転換する仕組みがあること	336	21.6%
昇進・昇給制度（キャリアアップの制度）があること	320	20.6%
研修制度（資格取得支援含む）が充実していること	269	17.3%
福祉の仕事が未経験の職員への十分なサポートがあること	170	10.9%
職員が悩みを相談できる体制があること	128	8.2%
福利厚生制度が充実していること	177	11.4%
子育てや介護との両立のための体制や環境があること	358	23.0%
休日、有給休暇取得の促進	349	22.4%
処遇改善（給与・手当等）	464	29.8%
定年退職者（自施設・自法人）の継続雇用	205	13.2%
法人間連携による採用活動の取り組み	20	1.3%
ホームページ・SNS等による法人・事業所の魅力発信	164	10.5%
その他	16	1.0%

問6 人材の確保・育成・定着のために今後検討したいこと（予定） （複数回答）

人材の確保・育成・定着のために今後検討したいこと（予定）は、「ホームページ・SNS等による法人・事業所の魅力発信」が27.1%で最も高く、次いで「実習生やインターンシップの受け入れ、養成校との連携強化」23.6%、「福祉の仕事が未経験の職員への十分なサポートがあること」20.6%となっている。

表6 人材の確保・育成・定着のために、今後検討したいこと

項目	回答数（箇所）	割合（％）
福祉の仕事の未経験者を積極的に採用する	271	17.4%
職員に対して人材の推薦・紹介を呼びかける	206	13.2%
実習生やインターンシップの受入れ、養成校との連携強化	368	23.6%
職場体験・見学会の実施	230	14.8%
働き方や資格・能力等に応じた業務の切り分け	243	15.6%
雇用形態を転換する仕組みがあること	105	6.7%
昇進・昇給制度（キャリアアップの制度）があること	225	14.5%
研修制度（資格取得支援含む）が充実していること	256	16.4%
福祉の仕事が未経験の職員への十分なサポートがあること	321	20.6%
職員が悩みを相談できる体制があること	267	17.1%
福利厚生制度が充実していること	143	9.2%
子育てや介護との両立のための体制や環境があること	210	13.5%
休日、有給休暇取得の促進	262	16.8%
処遇改善（給与・手当等）	281	18.0%
定年退職者（自施設・自法人）の継続雇用	137	8.8%
法人間連携による採用活動の取り組み	139	8.9%
ホームページ・SNS等による法人・事業所の魅力発信	422	27.1%
その他	48	3.1%

問7 福祉人材センターを利用した理由、きっかけ（複数回答）

福祉人材センターを利用した理由、きっかけは、「無料で利用できるから」が72.8%で最も高く、次いで「社会福祉協議会が運営していて安心だから」46.1%、「福祉の仕事についていろいろなイベントが開催されているから」40.8%となっている。

表7 福祉人材センターを利用した理由、きっかけ

項目	回答数（事業所）	割合（%）
スタッフが丁寧に対応してくれるから（くれそうだから）	541	34.7%
福祉の仕事についていろいろなイベントが開催されているから	635	40.8%
過去に利用したことがあり、使い慣れているから	584	37.5%
無料で利用できるから	1,134	72.8%
福祉人材センターの利用を勧められたから	170	10.9%
福祉人材センターのポスターや小冊子などを見て、興味をもったから	54	3.5%
福祉人材センターのホームページ、SNSを見て興味をもったから	81	5.2%
社会福祉協議会が運営していて安心だから	718	46.1%
その他	46	3.0%

問8 福祉人材センターへの要望

自由記述で記された福祉人材センターへの要望を列記すると以下のとおりである。

- ◆ 福祉の仕事の説明会・面接会を数多く計画してほしい。
- ◆ 応募が一度もなかったため、どうすれば応募がくるかアドバイスしてほしい。
- ◆ 求職者でも「福祉のお仕事」HPを見られる方が少ないと思うので、福祉人材センターを利用する人が増えるような取り組みをしてもらえたらありがたい。
- ◆ 求職者登録が非常に少なく、有料求人紹介等他の媒体と比較すると、人材センターとして機能していないと感じる。社会福祉協議会ならではの情報発信や情報共有の場所等をもっと発信していただけるとありがたい。
- ◆ 年々応募者が減少しているように思えるため、頑張って応募者を増やす努力をお願いしたい。
- ◆ コロナ禍の中でも、できるだけ積極的な人材確保ができるイベント紹介や催し等をお願いしたい。
- ◆ これからの時代の採用方法や工夫について、事例を紹介してほしい。
- ◆ なかなか人材がなく困っている。センターからそういう事業所への逆のフォローがあるとありがたい。
- ◆ 定期的な職場説明会の開催は有難い。求職者を集めることはなかなか難しいかもしれないが、試行錯誤をしながら継続して行ってほしい。
- ◆ コロナ禍だからこそ福祉人材センターからの発信で、福祉・介護に興味関心をもっている方が増えるような取り組みをしてほしい。
- ◆ 福祉人材センターの広報活動をより行っていただきたい。
- ◆ 潜在保育士への情報発信を保育士登録センターと協働して積極的にお願いしたい。
- ◆ コロナ対策を行い、会社説明会・面接会を行ってもらいたい。
- ◆ 求人側は有料職業紹介を当てにせざるを得ない状況。公共の紹介機関が有料紹介業に対する優位性や求職者応募の簡易性、有益性を発揮する対策を行ってほしい。
- ◆ 障害児・者施設への応募が少ない。
- ◆ 派遣会社や有料紹介に人材をもっていわれている現実がある。求職者がハローワークや人材センターを利用してくれるような仕組みづくりをお願いしたい。
- ◆ 求職者へ届く求人情報・職場の魅力発信の掲載
- ◆ 登録者以外や福祉に興味のない方にも、福祉のしごとの良さを幅広くアピールしてほしい。
- ◆ 応募者が増えるための効果的な求人票の作成方法のセミナー。面接会等のマッチングイベントを開催してほしい。

- ◆ 面接会の開催回数を増やしてほしい。
- ◆ 福祉の就職総合フェアなどの開催を増やしてほしい。
- ◆ 職場説明会・合同面接会等対面でできる機会を多く開催してほしい。求職者の方と直接お会いできる機会（フェア等）の開催。
- ◆ 「福祉のお仕事」の利用度・知名度がより向上すると良い。
- ◆ 定期的な合同面接会をより多く実施してほしい。
- ◆ 登録から公開までが時間がかかる。もう少し早くしてほしい。
- ◆ 福祉以外に働いている人に対しアピールしてほしい。
- ◆ ハローワークとの連携を積極的にしてほしい。
- ◆ 保育士の就職支援フェアにも参加できるようにしてほしい。
- ◆ 応募が多い企業の特徴等の情報があれば参考にしたい。
- ◆ 「福祉の仕事の魅力」をさらに発信してほしい。
- ◆ 求人票の事業所のアピールの欄をもう少し増やしてほしい。
- ◆ 養成学校との関係性を強化し、お仕事フェアなどの合同説明会の活性化。

VI ヒアリングレポート

◆事例 1 社会福祉法人宏友会 西野ケアセンター

地域とのつながりを通して障害者や介護キーパー(元気高齢者)の採用に取り組む

法人名 社会福祉法人宏友会
所在地 北海道札幌市
施設種別・事業 特別養護老人ホーム、
短期入所生活介護
職員体制(令和2年11月1日現在)
正規職員 67 名、常勤職員
(非正規) 5 名、非常勤・
パート 18 名



お話を伺った方 施設長 菊地伸さん

取り組みのポイント

- 元気高齢者や障害のある方を雇用し補助的な業務を担ってもらっている。特に元気高齢者については、介護職を守る重要な役割として、敬意を込めて「介護キーパー」という名称を使用しており、介護職員が専門性を必要とする介護業務に集中できる環境づくりにつながっている。
- 西野ケアセンターでは、地域住民に向けたイベント開催やコミュニティカフェの運営などの事業を通じて地域づくりにも熱心に取り組んでいる。そのなかで、地域の多様な人材とつながりをつくり、ボランティアや「介護キーパー」などの人材を確保している。
- 西野ケアセンターが呼びかけて、地域の3つの医療法人・社会福祉法人が参加する「西区医療介護ネットワーク事業」を実施している。事業の内容としては、3法人の職員を対象とする研修事業の企画・実施や、求職者を対象とする職場見学会の開催などを連携して行っている。

社会福祉法人宏友会(以下、同法人)は、特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム、グループホーム、居宅介護支援事業所、介護予防センター(委託事業)を運営している。利用者の意向を尊重し、多様な福祉サービスを総合的に提供できるよう創意工夫することにより、個人の尊厳を保持しつつ、利用者が地域社会において自立した生活

を営むことができるよう支援することをめざしている。

平成 11 年、北海道札幌市に開設された「西野ケアセンター」(以下、同施設)は、定員 80 名の特別養護老人ホームで、短期入所生活介護(定員 11 名)を実施しており、地域との連携を大切にしたい新しい介護のあり方を模索し、利用者とその家族、職員が笑顔で過ごせる施設づくりに取り組んでいる。

1. 障害のある職員と「介護キーパー(元気高齢者)」を継続的に雇用

◆地域づくりの取り組みから障害者雇用へ

同法人の職員のうち障害者は 5 名(令和元年度)、内訳は知的障害者 4 名、精神障害者 1 名で、知的障害のある職員は養護学校からの紹介で雇用している。近隣の福祉事業所と連携し、地域住民に向けたイベントを開催するなど地域づくりに携わるなかで、障害のある方々と仕事をしたいという想いが生まれた。また、障害があっても業務を正確かつ継続して行う能力があり、人材として高い価値を見出したことが大きい。加えて、障害者を雇用し多様性を受け入れることで、職員同士が学びあい、お互いを思いやる心が育まれると考えた。

◆介護キーパーが介護を守る

札幌市の委託事業である介護予防センターを同法人が運営し、地域の高齢者に対して介護予防に関わる継続的な支援を行っている。介護予防センターの利用者や地域イベントの運営ボランティア、さらにはそうした方々からの紹介などを介して、元気高齢者を「介護キーパー」として採用している。その名称の由来は“介護職を守る役割”という敬意が込められている。令和元年度の介護キーパーの職員数は法人全体で 7 名(特養 4 名、デイサービス 3 名)、84 歳を筆頭に 70~80 歳代の方々を中心に、人生経験を生かして活躍いただいている。

採用にあたっては、「夜勤ができない」「腰に痛みがやすい」等の働き方のニーズや心配ごとを面接時に細かくヒアリングし、採用後は可能な範囲で業務内容に反映している。

職務内容についても、たとえば「掃除が好き」「人と話すことが好き」「手芸を披露したい」等の得意なことを聞き取り、現場で活用していただけるよう考えている。採用は



介護キーパー事前説明会チラシ

職場目線ではなく、働く人の要望を優先している。

◆入口は多様に、継続的な関わりをもつ

人材採用の入口は、ボランティア、アルバイト、非常勤・パート職員等、採用（雇用）形態や業務（活動）内容を多様化し、かつ個人の状況に合わせて事業所との継続的な関わりをもてるようにする方針である（関わりを絶たない）。生活困窮者や保護観察が必要な方に対しても、今後は関わりをもっていきたいと考えている。

2. 求める人材に適した広報の手法を考える

◆広報媒体をどう選択し活用するか

求人の広報は、求める人材層（新卒学生、中途採用、未就労の女性、元気高齢者等）に応じて、見てもらいやすい媒体を使い分けている。求人誌（web 掲載を含む）は広く人材を募集できるが、多様な人材に応募してもらうことは難しく、当日面接に来ない人もいるためあまり期待していない。ハローワークは職種を絞り、即戦力になる人材を狙う。折り込みちらしは効果が低く、給与・待遇が良くなければ応募はない。学校（高校、専門学校、大学等）への求人は対象を絞れるため、若手の貴重な人材確保につながると考えている。

その他、ホームページでの求人広告は問い合わせがあるが、面接につながるケースは少ない傾向にある。人材紹介会社は即戦力の獲得が必要な場合のみに利用しており、確実だが高額な紹介料が悩みである。

◆有効性の高いリファラルリクルーティング

知人を介した紹介は採用手法として有効性が高い。現職の職員や元職員、専門学校生、法人とつながりのある地域住民等の紹介が意外に多く、採用後の定着率も高い傾向にある。高齢の職員に関しては、ほぼ 100% 知人の紹介である。今後、リファラルリクルーティング（社員紹介採用）に注力したいと考えており、紹介制度の導入等、法人内の仕組みづくりを検討している。

◆担当部門を設置し、法人全体の人材確保戦略を検討予定

専門職（介護福祉士や看護師）の直接雇用は大変厳しく、一般応募からの採用はほぼ困難である。人材紹介会社に頼ることが増えているが、高額な紹介料が負担になっている。学卒者が減少の一途をたどるなか、新たな人材層開拓の必要性を感じているが、効果的な求人方法についてのリサーチや人材確保に係る部署や予算の設定などはできていなかった。

そうした状況を踏まえ、同法人は令和 2 年度末に人材確保担当部門（担当者）を設置することとし、まずは法人内の職員 1 名を担当者に充て、次年度に向けて法人全体で人材

確保の戦略を固める方針である。

具体的には、外国人の受け入れと育成・定着に係る生活・職場環境を整備する。医療系資格者の採用は、地域の他の医療法人・社会福祉法人との連携やつながりを活用した取り組みを検討する。実習生以外の新規学卒生に対しては、求人掲載や説明会・見学会を実施する。イベント開催のボランティア募集でのつながりを大切にする。中学校や小学校との関わりを積極的に行う等、将来の人材確保につなげるための取り組みを進める。その他、介護福祉士修学資金に関わる支援の継続を行うこと、などを想定している。

3. 積極的な地域とのかかわりから人材確保につなげる

◆地域拠点のボランティアから「介護キーパー」へ

同法人では、近隣区の地下鉄駅近の商業地にある喫茶店を居抜きで借りてコミュニティカフェを運営し、地域住民の居場所や活動づくりに取り組み、福祉の啓発や人材確保につなげている。コミュニティカフェでは福祉の窓口を開設し、平日週5日運営していたが、コロナ禍により週2日に縮小し人数制限をすることとなった。

運営は登録ボランティアが18名、その他にお手伝いの方もいる。コミュニティカフェのボランティアをきっかけに介護キーパーに移行するケースも多く、その後施設の利用者になる方もいた。

その他、同法人では、地域住民対象の福祉イベント(福祉・介護の体験や講話・研修会)等を通して、ボランティアや元気高齢者の人材確保に努めている。

◆子どもから高齢者まで地域を支える

同法人は、子どもから高齢者まで幅広い年代を支える法人となることをめざしている。コミュニティカフェでは、地域住民と連携して子ども食堂を運営している。子どもから親まで広く関わりをもっている同法人に対し、若い世代が魅力に感じているようで、新卒学生にも評判がいい。そのほか、法人内の手厚い研修(社内研修、社外の認知症・介護実践研修等)でスキルアップを図れる制度をアピールすると、若い世代が高い関心を示してくれる。

また事業を通じて子どもが地域の福祉を知ること、子どもたちが将来、福祉の仕事にやりがいを感じられるような未来をつくりたいと考えている。

その他にも、障害福祉分野の他法人の事業所と連携し、認知症や精神疾患の高齢者を受け入れる介護にも取り組むことを検討している。



子ども食堂

4. 職員の育成と定着を図る手厚い研修体制

◆法人全体の研修により職員間の交流を図る

同法人では、採用時研修（新任職員研修）の充実、新任職員に対する指導体制（トレーナー制度）、法人人材育成委員会の設置（キャリア別研修を法人全体で行う）、自己申告書（事業所や職種異動の希望）に基づくキャリアアップの機会などを通じて、職員の育成に取り組んでいる。

法人人材育成委員会は OFF-JT に特化し、現場の課題を引き出し、法人全体を俯瞰しつつ研修事業を実施している。委員会のメンバーは、統括施設長 2 名が委員長を担当し、メイン事業所の課長クラスで構成している。月 1 回定例会を開催し、人材採用の計画立案とその実行を担っている。

人材育成委員会による法人全体での職域に応じた研修により、他事業所の職員との交流が図られている。今後は、個々の事業所の枠を超えた異動の基盤とするため、特に主任クラスの職員間の交流を図る取り組みをしたいと考えている。その他、職員の業務外での交流の活性化を図るため、マラソン同好会などの活動に資金援助を行っている。

自己申告書は、下半期が始まる 10 月頃に職員から提出してもらい、次年度の計画立案前に職員と面接を重ね、事業所や職種異動の希望に応じて配置転換を行う。ES 調査（職員満足度調査）を実施し、事業所や法人の課題をまとめ、課題への取り組み方法を明確にしたうえで職員との面接を行っている。

◆複数法人と連携した人材の確保・育成に取り組む

同施設では、平成 28 年より地域の 3 つの医療法人・社会福祉法人に呼びかけて、「西区医療福祉ネットワーク事業」を実施している。年 1 回、3 法人が互いに連携しながら研修の企画実施を行っているほか、求職者や地域住民を対象とする職場見学会なども連携して開催している。

地域全体が福祉人材の不足に悩んでいるため、ネットワークのつながりを活用し、どの法人でも採用できる仕組みづくりを理想としている。見学会では他法人をオープンに見てもらうことにより、求職者が法人を比較検討できる仕組みを考えている。このイベントを拡大させると、潜在している未就労の女性や元気高齢者を発見できるメリットがあるのではと考えている。

5. 専門性を発揮できる体制、職員が孤立しない配慮

◆業務を切り分け、専門性が発揮できる体制をつくる

職員の平均勤続年数は、同施設全体で 8 年 3 ヶ月（介護職員は 7 年 10 ヶ月）である。平均年齢 40 歳前後で若い世代も活躍している。定着促進の工夫の 1 つとして、直接業務と間接業務に分け、利用者のケアに直接従事しない間接業務を障害のある職員や介

護キーパー（元気高齢者）が担当することによって、介護職は専門性が求められる業務に集中することができるようにした。

◆障害のある職員はチーム制で仕事を進める

障害のある職員同士でチームをつくり、上司を交えて毎朝チームでのミーティングを行っている。普段は言いづらい意見も、仲間と一緒にミーティングの場では発言することができ、上司はその意見をしっかりと汲み取っていくことにしている。ミーティングでの司会進行、上司への提言等の役割分担を職員間で行い、それぞれの個性を発揮している。仲間同士で食事ができるよう場の提供をするなど、障害のある職員が孤立しないよう絆を強める工夫をしている。他の職員とも業務上の連携を図っているため、職員同士の距離感がなく軋轢も生まない状況にある。

6. 働きやすい職場づくりと今後の課題

◆職員が求める制度を迅速に整備

人材確保に向けて、有給休暇取得の促進（誕生日有給、年5日以上計画有給）や再雇用制度規程の策定、各種制度の利用（産休、育児休業、育児短時間勤務、休職）を進めている。休暇の取得促進については、たとえば、新型コロナウイルス感染症に係る「休校中の子どもの養育」や「濃厚接触者の自宅待機」等に対応できるよう、特別休暇の策定を迅速に行った。その他、新型コロナウイルス感染予防に係る宿泊施設確保、費用負担、手当等に取り組んでいる。

◆職員に長く働いてもらえる環境をつくる

現在定年は60歳で、65歳まで再雇用が可能となっている。再雇用の状況は、介護職が約3割、ケアマネジャーは5割以上となっている。65歳を過ぎると、契約社員やパートとして引き続き働いてもらうことができる。

◆求人方法の整備と他法人との連携が今後の課題

法人独自で人材確保できる求人方法（マーケティングや求人媒体を含む）の整備が急務になると考えている。多様な人材を受け入れるためには、これまでの固定概念から脱した戦略が必要である。地域とのつながりを深めることは、これまで以上に大切になるため、地域の他法人とも連携し人材確保に取り組みたい。

◆事例2 特別養護老人ホーム みずほ苑

ブランディング部門を設置し、ホームページや SNS を活用し 人材確保に取り組む

法人名 社会福祉法人美咲会
所在地 埼玉県入間郡三芳町
施設種別・事業 特別養護老人ホーム
職員体制（令和2年11月11日現在）
正規職員 69名、常勤職員
（非正規）25名、非常勤・
パート 46名



お話を伺った方 施設長 熊木佐知男さん／事務長 加藤直人さん／ブランディング
部門 有賀みづきさん

取り組みのポイント

- 法人のブランドを確立し、求職者の共感性を高め、他法人との差別化を実現するためのブランディングを戦略的に行うことで、良質な人材確保につなげている。ブランディングにおいては、ホームページ、SNS、YouTube等を総合的に活用している。職員の生の声を応募者に強く伝えるなど、発信力を高め、採用力を強化している。
- 職場見学イベント（OPEN COMPANY）に力を入れ、随時参加者を確保するとともに、職員のやりがい向上をさせる。
- 職員の働きがいややりがいをつくと同時に、専門性の向上への支援や職員1人ひとりが得意分野で活躍できるステージを整え、魅力ある職場づくりを進めている。

社会福祉法人美咲会（以下、同法人）は平成9年に開設し、特別養護老人ホーム、介護老人保健施設（通所介護）、居宅介護支援事業所、認知症対応型グループホーム（少人数を単位とした共同生活住宅）、地域包括支援センター2か所を運営し、地域の生活困窮者に対する相談支援事業（彩の国あんしんセーフティネット事業）、社会福祉の増進に資する人材の育成・確保に関する事業を展開している。

特別養護老人ホーム「みずほ苑」のスローガンは、「みなさまが主役の施設を目指す」「ずっとその人らしい生活を尊重」「ほのぼのとした環境づくりに努める」「えんじョイ老後！」である。同法人は、ワークライフバランスを図り、職員がそれぞれ豊か

な人生を築くことを応援している。

1. ブランディング部門を設置し、人材確保に取り組む

◆ブランディング部門による情報発信

同法人は、令和元年度に、法人本部に「ブランディング部門」を設置し、令和2年度から運用を開始している。設置の背景には、同法人の広報活動を充実させ、みずほ苑の価値を外部に発信し、人材不足を解消したいという思いがあった。現在は、映像制作の経験をもつ職員が同部門を担当している。

同法人は、「アイデアと実践力の美咲会」をテーマに掲げ、ブランディングにおいて各職員が得意分野からアイデアを出し合い、具体化している。現時点では、ホームページを軸に、ソーシャルメディアを活用した情報発信を展開している。ベースとしての情報発信の形はほぼ完成しているが、コンテンツの作成や発信方法、閲覧数の確保を課題とし、さらに多くの方々に動画を見ていただく方法を試行錯誤している。情報発信においては、インパクトの強い言葉を端的に入れ、伝えたいメッセージを工夫している。職場見学イベント（OPEN ENCOMPANY）においては、「たのしく知ろう、働く場所。」というキャッチコピーを考案した。

同法人の説明会では、ホームページを充実させ、SNSで発信する各情報とのつながりを意識し、同法人を知ることの楽しさをアピールしている。それが学生や求職者の関心を集め、質の高い人材の確保につながっている。

なお、ブランディング戦略を行ったことは、法人内に対しても影響は大きく、職員自身もあらためて自分たちの職場や働き方を見直すことで魅力の再発見や再確認ができるなど、良い効果が生まれている。

OPEN COMPANY 広告

◆ホームページと SNS の連携強化

同法人は、オンラインを活用した職場見学イベント（OPEN COMPANY）、SNS や YouTube による動画配信等を通じて法人の魅力を内外に発信し、ホームページに誘導することを強みとしている。

ホームページを見てもらうことを人材確保の戦略の一つとしている。

職員インタビューの様子が収録した YouTube 動画では、同法人における日常業務の楽しさや仕事上のケアサービスにおいてさまざまな工夫をしている様子が配信されている。

同法人では、質の高い人材を確保するため、採用活動において職員たちの表情やリアルな声を伝えることに力を注ぎ、職場の様子をインターネットで生配信する「ライブオフィスツアー」を行っている。今後も職員が継続的かつ積極的に参加し、職場環境の良さや仕事の魅力を発信すること、そのために組織全体で協力できる体制を構築することをめざしている。

令和2年度の就職相談会では、上記に加え、対面式やオンライン面談、YouTubeによる動画配信に取り組み、SNS等も活用することで採用力を強化しており、業界内からも高い評価を受けている。

◆OPEN COMPANY による就職活動支援

同法人のOPEN COMPANYでは、上記のライブオフィスツアーをはじめ、採用選考の説明、リアルトーク（みずほ苑で働くケアワーカー、ソーシャルワーカーによる座談会）を行っている。

令和元年度は、10月、11月、12月に1回ずつ開催し、県外からも参加があった。参加者の中心は、早めの段階から就職活動を行う大学2～3年生と、転職を考える方であり、OPEN COMPANY後に職場見学に来ていただけることが多い。

令和2年度は、月1回の頻度で開催し、とりわけコロナ禍で困難になっている学生の就職活動を支援している。

なお、ミスマッチを防ぐため、ネット上のみならず、実際に職場見学を個別で対応し、その際には利用者の生活フロアに入らないよう配慮しながら行っている。

動画配信は、職員の定着促進にも貢献している。同法人では、日常の取り組みを配信することにより、職員の法人に対する愛着や自尊心向上につながり、離職率の低下にもつながっている。

2. 多様な人材の採用、多様な働き方の導入

◆多様な人材の採用

令和元年度にベトナムからの技能実習生2名を採用しており、1名はフルタイム、1名はパートである。他業界からの転職者としては、柔道整復師経験者が介護職員として勤務し、病院の看護助手が非常勤として副業で勤務している。障害者雇用については、70代の方を清掃職員として採用している。また、過去には元介護教員とIT関係者を採用しており、後者は、現在、職員向けのパソコン教室等を担当している。

今後は、夜勤専門職員の配置、洗濯・清掃・運転・衛生のパート職員の採用（障害者・シニア世代の活用）、技能実習生のさらなる受け入れを計画している。

同法人では、経営者が栄養士の資格をもち、食へのこだわりがあることと、農業も営んでおりそのノウハウを活かせればと考え、パティシエおよびファーマー（農業従事者）の募集を検討している。なお、令和3年度からは地域貢献のため、子ども食堂

に取り組む予定である。

◆多様な働き方の導入

多様な人材を確保・定着させるために、同法人では、正規職員・パートを問わず、週休3日制、短時間勤務を導入し、非常勤については時間帯・曜日ごとに時給加算型を採用している。このシステムの導入にあたっては、不平等感が生まれないよう、職務内容や勤務時間に応じて評価や給与に反映することとした。これにより、たとえ高齢の職員でも、できることをその範囲で行えるので、安心して働くことができています。

3. 資格取得を支援し、人材の確保につなげる

◆介護福祉士の資格取得を支援

同法人は、埼玉県の特設学校が主催する「学福連携プロジェクト」と称する学生の就職支援を行うプロジェクトに加盟している6法人の1つである。同プロジェクトの目的は、地域における介護福祉士を増やすことと、地域を支える介護福祉のリーダーの育成である。同プロジェクトでは、介護福祉士をめざす人のための奨学金を案内し、学費等の負担をせずに介護福祉士をめざすことができるようにしており、人材の確保につながっている。

4. 求人媒体の使い分けとミスマッチ防止

◆年齢層による求人媒体の使い分け

同法人がよく使用する求人媒体は、ハローワーク、ホームページ「福祉のお仕事」、ネット広告、新聞折り込み広告である。過去には有料職業紹介サイトを利用したこともあり、ある程度の反響はあったが、現在は有料職業紹介サイトは利用していない。

同法人では、予めターゲットとなる年齢層に応じて媒体を使い分けている。若者に対してはインターネット、中高年に対しては折り込みチラシを想定している。折り込みチラシは、掲載時期や打ち出し方で反響が異なるが、一定の効果があり、中高年からの応募につながっている。ただし、若者をターゲットにしたインターネットを中高年が見て応募することもあり、折り込みチラシを若者が見て応募することもある。なお、最近入職した相談員（中高年）は、折り込みではなくホームページを見て同法人に興味をもち応募している。

◆ミスマッチ防止の取り組み

同法人はホームページとSNSの連動により情報提供することでミスマッチの防止に力を入れている。情報提供としては、ホームページにおける職員インタビューが好評で、60歳・無資格・未経験で入職し介護福祉士を取得した職員等、多くのインタビュ

一を掲載している。やる気のある求職者を募り、採用した職員が続いて資格取得に励んでいる。

求職者は、応募後即採用という流れを警戒する傾向にある。そのため、求職者に面接・就業ありきで案内するのではなく、仕事の相談会や見学会、説明会を前提に案内を行うよう心がけている。このような時間をかけた採用がミスマッチ防止に効果的であると考えている。

5. 職員が相互に成長する「教えることで自ら学ぶ」

◆プリセプターシップ研修の導入

同法人では、「教えることで自ら学ぶ」という理念を掲げている。その理念の具体化のため、プリセプターシップ研修（新人職員に入社3年目の先輩がつき、一定期間マンツーマンで教育すること）を導入した。これにより、先輩職員が新人育成に積極的に携わり、自らも成長するという良いサイクルが生じている。

◆職員が「教える機会」の確保

同法人では、福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程のテキストを活用し、上司が部下に「教える機会」を豊富につくり出し、適宜管理職、主任、リーダーに講義している。その目的は、受講する職員とともに、講師役の職員の知識や経験の醸成および専門性の向上にある。この2年間で職員は効果を実感しており、離職率低下にもつながっている。

同法人では、令和2年度より法人の人事に係る管理職（顧問介護福祉士）を配置し、当該管理職は、同法人のロールモデルになるよう後進育成に注力している。

なお、同法人は国が示す『まんじゅう型』から『富士山型』へ」という介護人材の確保をめざしており、管理職と上記の顧問介護福祉士が中心となって、実践型介護システムの導入プロジェクトを進めている。具体的には介護システム、テクノロジー（IoT 導入）、介護実践の分科会を法人が設置し、その導入に向けて取り組んでいる。

6. 職員の能力やキャリアを活かし、働きがい高める

◆職員が能力やキャリアを活かせる機会を工夫し、働きがい高める

同法人の事業目的は、「働く職員が豊かな人生を築ける職場であること」である。職員1人ひとりを大切にする組織づくりに注力し、得意なことをそれぞれ活かせるように仕事を振り分けている。たとえば、写真の撮影が得意なケアワーカーは求人用の冊子づくりに参加し、デザインが得意な事務職員はアンケートや掲示物のデザインを担当する等である。

職員のさまざまな能力やキャリアを活かせる機会を工夫することで、働きがい高められると考えている。

◆職員がリラックスできる空間の確保

同法人では、7～9月の期間限定で、冷たい飲み物や冷却シートが用意された涼むための場所「クールスポット」を設置している。また、職員の休憩所であるプライベートルームには、職員の声を反映し、リクライニングチェア、マッサージチェア、フラットソファ、オットマン、ハンモック等を設置し、足を伸ばしてくつろげる空間を設定した。職員は休憩時間を利用してリフレッシュもし、仮眠もできるようにしている。

また、会議室や中庭のリニューアル等、ハード面の改善に取り組んでいる。会議室は壁面にアイデアを創出するため全てホワイトボードを設置し、活用している。中庭は落ち着いた温もりのある空間づくりに注力しており、施設のシンボルとして職員や利用者、地域の人々が集まる場所となっている。



プライベートルーム

◆事例3 こもれびの郷

職員の獲得スキルの明確化を図り、職員のやる気を引き出す

法人名 社会福祉法人さくらぎ会
所在地 東京都あきる野市
施設種別・事業 特別養護老人ホーム
職員体制（令和2年11月1日現在）
正規職員45名、非常勤・パート45名
お話を伺った方 法人理事長 宮林大輔さん



取り組みのポイント

- 1日2時間から働くことができる「短時間パート」を45名採用し、職員が働きやすい職場をつくることで、人材を確保している。また、採用も「人柄重視」で行うため、居心地のよい職場となり、職員の定着率が高い傾向にある。
- 職員の能力を9つのランクに区分し、そのランクを上げるための「職員研修システム」をあわせて構築した。「加点主義の人事考課」に取り組むなどして職員のやる気を引き出し、年度途中での退職者をゼロにしている。また、職員の成績を賞与の査定と連動させ、最高で120%増の賞与を支給するなどにより職員のモチベーションを上げている。

社会福祉法人さくらぎ会（以下、同法人）は昭和49年に保育所を開設し、平成6年に特別養護老人ホームを開設している。同法人の基本方針である「人に優しく」という理念を掲げ、常に相手の立場に立って考え、地域福祉の増進に貢献している。同法人の職員は、①利用者およびその家族の立場に立って寄り添うケアを行う、②共に働く職員の立場に立って日々の業務を行う、③地域居住者の立場に立って施設のあり方を考える、ということを心がけている。

平成6年に開設された「こもれびの郷」（以下、同施設）は定員80名の特別養護老人ホームで、80名の利用者を20名ずつ4つのグループ（ユニット）に分けて介護する「セミ・ユニット」制度を導入し、1ユニットを6～7名の職員で担当している。利用者と職員の関係が良好になる、介護の新しい形を追求している。

1. 業務を切り出し、短時間パートを導入

◆1日2時間のパートを導入

同施設では、当初、8時間勤務を基本とする正規職員採用にこだわっていた。しかし、未経験者を正規職員として中途採用し、丁寧に育成しても数か月で退職者が出ることもあり、育成にかかる労力とその効果が見合わないことが相次いだ。

そこで、同施設では、「単に仕事をあてがうのではなく、その人にあった仕事を切り出していく」という発想から、ワークシェアリングを行うという観点に至った。そこで、子育てや介護をしている方を対象にし、平成18年から短時間パート職員を採用することとした。

当初、パート職員は1日4時間制度を導入していたが、応募者が少なかったことから、1日2時間の職員を募集した。業務内容は、入居者の入浴時間におけるシーツ交換・清掃、配膳等、介護職でなくてもできる仕事を切り出した。

その結果、利用者の生活スタイルと求めるパート職員の時間帯がマッチし、多数の応募につながった。現在では、パート職員は45名に増加し、同施設にとってなくてはならない存在になっている。パート職員は、やる気があれば年齢を問わない。2時間のパートは70歳以上の方も多く、現在の最高齢の80歳の職員は、洗濯物の折りたたみを主に担当し、利用者と親しく談笑する姿も見られている。

◆パート職員から正規職員へのステップアップ

同施設では、パート職員から正規職員へステップアップすることも可能である。例えば、パート職員から「子どもが小学生になったので、午後からも働きたい」、「子どもの学費のためにもっと働きたい」というニーズが出ることもある。同施設では、このようなニーズのあるパート職員の経験を大切にしたいと考え、過去10年間で4名が正規職員に移行した。

2. 手作り新聞を地域へ配布し、地域に密着した人材を採用

◆手作り新聞を作成し、近隣住民に配布

同施設は、「こもれば新聞」と名付けたA4判両面カラー印刷の手作りの新聞を毎月660部作成し、近隣の住民に配布している。新聞の内容は、同施設のイベント開催のお知らせ、施設の魅力のアピール、クラブ活動の報告、ケアワーカーの研修記録、施設長の声、管理栄養士の献立紹介等であり、読んで楽しめるコンテンツを作成している。同施設の運営するホームページで、バックナンバーを閲覧することもできる。

同施設では、有料の職業紹介サイト、新聞広告、ハローワークを利用して求人を行っているが、これらを利用するよりも新聞を配ったほうが、地元住民の応募が多いと実感している。同施設は住宅街にあり、地域住民に親近感をもってもらうとともに、施設の魅力をわかってもらうことで、応募につながっていると分析している。とりわ

け 60 代以上の方は新聞を見て応募される方が多い。新聞を読んだ方が自分の子ども（20 代）に応募を促し、採用に至った事例もあった。

新聞の配布は地域の障害者福祉施設（作業所）に委託しており、作業所の利用者がポスティングしている。



こもれび新聞（表面）

3. 知識や技術よりも人柄を重視した採用

◆人の役に立ちたい気持ちを大切に

同施設では、知識や技術よりも、「目の前の人の役に立ちたい」という気持ちを大切にできる方を採用したいと考えている。面接は、事務職員・指導係・ベテラン職員の3名で行っている。また、面接後に職場を1日体験してもらい、納得していただいたうえで採用を行っている。

内定を出した応募者に対しては、安心感をもってもらえるよう、「あなたファーストで考えている」「安心してスタートを切れるように全力で応援する」と伝えている。

◆福祉系学校以外の新卒者の採用

同施設は、令和元年度、福祉系学校以外の新卒者を3名採用している。採用ルートの内訳は、有料の職業紹介サイト経由が2名、もう1名は高校に送った求人を見た高卒生である。有料の職業紹介サイト経由の応募は多いものの、採用人数は先細りするうえに、求人掲載の費用が年々上昇しているのが悩みである。

福祉系以外の大学からの採用は久しぶりであったが、就職後の働きぶりも良好であり、今後も採用を考えている。

◆パート職員は横のつながりを意識して採用

パート職員の採用については口コミで広がり、パート職員が友人を連れてきて、さらにその友人が別の友人を連れてくるという流れができるなど、横のつながりの大切さに着目している。1日8時間勤務から1日2時間・週3回などの短時間勤務まで、労働時間に関してはさまざまな働き方があるが、職員にあった働き方を選択していただいている。近年ではシルバー人材センターから派遣される方や、福祉人材センター経由で紹介された方も採用している。

4. 各種研修を充実させ、質の高い人材を育成

◆「職員研修システム」の構築

同施設では、大学で福祉コースを履修していない学生も安心して入職できるための仕組みをつくっている。具体的には、職員の業務習熟度、現場で果たす役割等により、職員の能力を9つのランクに区分した「ランク別獲得スキルの明確化」である。あわせて、そのランクを上げるための「職員研修システム」を構築している。

介護職員ランク別の獲得スキル（能力）目標一覧表

ランク	パート	正職員	ランク別獲得スキル内容								資格取得	
9		チーフ								ユニット	↑	
										統括		
8	サブ並	サブ							委員会・ 行事	書類作 成	介護支援専 門員	
7	ベテラン 並	ベテラン						職員配 置・指示	チーフ・ サブ推 薦	他職員 連携	↑	
6	中堅並	中堅					応急処 置	PC業務	介護の心得 が身につい ている	各業務の 責任者とな れる	↑	
5	正職員 並	正職員				まとめ業 務	介護記 録	医療	居室担 当	委員会・ 行事(正 職員)	介護福祉士	
4	上級					外出介 助	新入職 員指導	実習生 指導	菓子販 売	クラブ実 施	パソコン 操作	↑
3	中級				移乗介 助	移動介 助	食事介 助	入浴介 助	排泄介 助	フロア 待機	防災	↑
2	初級			監督下 移乗介 助	監督下 入浴介 助	監督下 排泄介 助	洗面	更衣	連絡ノ ートを理 解	ケアプ ランにそ った介護	認知症 について	↑
1	短時間 パート		シーツ交 換	監督下 移動介 助	配膳・下 膳	監督下 食事介 助	配茶	清掃(洗 濯)	利用者 見守り	感染症 対応	人に優し くの意味	初任者研修 資格

介護の仕事に初めて携わるパート職員の方はランク「1」からスタートし、3年後にランク「5」となる介護福祉士国家資格の合格をめざす。この「ランク」が給与や役職等とリンクしているため、職員のやりがいの創出にもつながる。この取り組みは東京都より「先進的取り組み」として指定を受け、都の補助金を受けて研究を進めている。

以前は、指導する職員により指導内容にばらつきがあり、職員の現状のスキルが不明確だった。ランク別の獲得スキルが明確化されたことにより、指導担当職員は何を教えればよいのかがわかり、モチベーションが高まった。その結果、年度途中での退職者がいなくなり、年度末あるいはステップアップのための退職者のみとなった。一般大学の新卒学生採用もできるようになり、平均勤続年数は約10年と、職員の定着に

つながっている。

ランク区分の作成は、法人の職員育成プロジェクト（2003年に発足）が担っている。同プロジェクトのメンバーは、ケアワーカー、生活相談員、厨房職員、パート職員を束ねるリーダーから各1名ずつが選出され、場合により施設長や理事長も参加している。同プロジェクトは、毎月1回開催し、現在の主要な業務は、前年度採用の新卒学生3名のスキル向上である。

◆1回見せて終わりではなく、可能な限り「実労」してもらう

同施設では、「やってみせ 言って聞かせて させてみて 誉めてやらねば 人は動かじ」（山本五十六）をモットーとしている。たとえば入浴介助でも1回見せて終わりではなく、当施設では10回教え、10回実際にやってもらう。先輩職員が約3か月間新人職員にマンツーマンで教育し、可能な限りサポートを行っている。

5. 職員の定着につながる人事考課

◆人事考課の評価のポイントは「加点主義」

同施設では、6月、12月、3月のボーナス支給時に人事考課を行い、各期の職員の努力を具体的な評価項目ごとに評価している。評価のポイントは「減点」ではなく「加点主義」である。評価は賞与と連動しており、優秀な職員には最高で120%の賞与を支給した実績がある。また、同評価は、次期の給与や与えられる役割とも連動しており、高評価が連続すれば特別昇給も実施される。

こうした評価のあり方は職員に前向きにチャレンジをすることを促し、職場からの承認が職員満足度を高め、職員の定着につながっている。また、全員の評価を終えた後、管理者が職員にフィードバック面接を行い、各自が次期に取り組むべき改善点、目標を確認している。

6. 働きやすい職場づくり

◆しっかり休める人員体制をめざす

同施設では、パート職員を含め、ゆとりのある人員体制を構築し、休みたいときに休めるということを常に周知徹底している。有給休暇以外にもリフレッシュ休暇として、1年間のうち7日間の連休を取得することができるようにしている。この7日間の連休で、海外旅行や温泉旅行へ行くことを楽しみにする職員が多い。超過勤務も少なく、ワークライフバランスのとれた働きやすい職場づくりを進めている。

◆事例 4 特別養護老人ホーム 菅田心愛の里

ゆとりのある人員体制を構築し、職員と利用者の満足度向上に取り組む

法人名 社会福祉法人七葉会
所在地 神奈川県横浜市
施設種別・事業 特別養護老人ホーム
職員体制 (令和3年2月1日現在)
正規職員 58 名 非常勤
・パート 47 名
お話を伺った方 施設長 伊藤俊吾さん



取り組みのポイント

- 1.8人台の人員配置（利用者1.8人に対して職員1人を配置）、多様な勤務形態の選択等、多様な方面から職員満足度を向上させる取り組みを強化している。これらの取り組みにより、有給休暇取得率85%、月の平均残業時間45分、離職率1.9%を実現している。
- 職員満足度を向上させ、働きがいのある職場を作ることにより、利用者に対するサービスが向上し、利用者の満足度97%を達成した。

社会福祉法人七葉会（以下、同法人）の創設者は、昭和31年5月に病院を開設し、小児医療に携わる中で、発達障害のある子どもたちの多くが就学時までの受け入れの場がないことに心を痛めていた。そこで、昭和52年3月、同法人を設立し、同年4月に保育園を開設した。同保育園は障害のある子どもたちを受け入れる場となった。

同法人は、平成18年に特別養護老人ホーム「菅田心愛の里」（以下、同施設）を設立した。理念は「和顔愛語賛嘆」であり、「おだやかな顔、やさしい言葉で人をたたえ、利用者・家族、そして全ての人々の笑顔のため、明日につながる笑顔のために支援を行う」というものである。同施設は、神奈川県横浜市に位置し、定員は100名、ショートステイ20名である。

人員配置の工夫や多様な働き方の確保などを通じて、職員満足度の向上に取り組んでいる。この取り組みにより、多様な人材の受け入れを可能とするとともに、職員の多様性の向上、利用者の満足度の向上をめざしている。

1. 職員が成長でき、安心して働くことのできる環境を整備する

◆職員満足度を向上させる職場づくり

令和2年度の離職率は1.9%（全職員）であり、パート職員においては0%である。その理由として、4～5年前から職員満足度向上を重視し、安全かつ安心して仕事ができる環境づくりを心がけていたことにあると考えている。職員自身が成長できる職場環境を整えることを大切に、研修・資格取得支援に注力している。

◆職員の研修受講・資格取得を支援

同法人では、職員の研修の受講や資格の取得に対して、費用の全額補助を行っている。また、外部研修を受講する場合、全て出勤扱いとしている。このような取り組みにより、職員の技術の向上およびサービスの向上を図っている。

利用者から「社交ダンスを踊りたい」との要望を受けた職員がカルチャースクールに半年通い、社交ダンスを学んだ後、利用者と踊ったところ、とても喜んでいただいたという例がある。同施設では、職員が成長するためにさまざまな勉強に取り組み、資格を取得し、経験をしてほしいと考えている。

こうした取り組みの成果により、介護福祉士の資格は職員の93%が取得しており、資格取得支援として、外部講師を招き、勉強会を開催している。

職員が成長するためにはどのようなことでも支援するという取り組みが職員の高い定着率につながったと実感している。

◆無理のない人員配置で残業のない体制づくりに取り組む

介護職の月平均残業時間は45分であり、利用者1.8人に対して職員1人を配置している。一般的には2～2.1人に対して職員1人になっており、無理のない人員配置をすることで残業時間の抑制につながっている。

1日8時間働き、残りの時間は自分のために使ってもらえるように、残業のない体制づくりを整えている。そのような取り組みにより、職員の安心や成長、そして定着につながっていると実感している。

◆入社10年目までの人材育成プログラムを構築

勤続年数に応じて、自ら成長していくことができる研修プログラムを用意している。プログラムの例としては、①新人職員が放課後デイサービスで実務経験（1か月）を積み、福祉と障害について学ぶ、②実務者研修（約1年）を受講する、③外部講師を招いた研修（1年目・2年目・3年目研修）を受講する、④ユニットリーダー研修、認知症介護実践者研修（10年目）を受講する、等となっている。とりわけ、新卒で作用された職員はすぐに戦力になるとは考えておらず、ゆっくりと戦力になってくればよいと考え、丁寧なプログラムを用意している。

◆職員の意見をよく聞き、メンタルヘルスの取り組みを強化する

職員の意見をよく聞くことを最も重視している。職員から出された一つひとつの課題に対応することで、職員に安心して働いてもらえるよう留意している。職員の満足度を上げることを目標に掲げてから、職場内の雰囲気がよくなったと感じている。

職員のメンタルヘルスにおいては、リーダーが部下を適切にケアするようにしている。職員の出退勤の際に、リーダーが部下の表情を見て、元気がなさそうに見える場合には声かけをするようにしている。また、年2回の面談で職員の悩みを聞く等、コミュニケーションの向上を図っている。

さらに、リーダーと部下の関係がよくない時、できるだけ多く話を聞く状況をつくるよう心がけ、調整している。それでも職員100名以上を抱えると、どうしても精神的な問題が発生してしまうため、今後もさらに取り組みが必要であると感じている。

◆フレックスタイム、リモートワークの導入

フレックスタイムを導入している。介護職以外の相談員、ケアマネジャー、事務員については、前日までに申請を行えば8時間の勤務時間を好きな時間帯で働くことができる（例：夕方から用事があるときは7時出社・16時退社）。

また、通勤せずにできる仕事についてはリモートワークを推進しており、パソコンを自宅に持ち帰り、仕事をすることも可能としている。

2. 新卒者の採用、求職者の施設見学

◆新卒者の採用

同法人の新卒者の採用については、有料の職業紹介サイトが主催する合同説明会において学生と接点をつくり、その後、面接して採用する方法が主である。毎年、新卒者を2～3名ずつ採用している。

今年度はコロナ禍の影響により採用に苦戦したが、人材紹介会社の紹介により、福祉系以外の大学から新卒者3名を採用した。

今後の採用においては、従前の経験に甘んずることなく、さまざまな方法を模索する必要があると考えており、近隣の大学や専門学校を訪問するとともに、全国の福祉系専門学校への資料送付を実施している。

◆求職者の施設見学を推奨

施設長は、採用担当者に対し、求職者に施設見学を勧め、これを重視するように伝えている。求職者のニーズと施設のニーズをマッチさせるのに、施設見学は不可欠であると考えているためである。

同施設では、日中は居室の鍵をかけず全館開放して、利用者が事務所や各フロアを

自由に行き来できるようにしている。同施設では、中庭で日光浴をしたり、フロアで和やかに雑談したりする等、利用者が自由に過ごしている姿を見ることができる。これらを施設見学で求職者に直接見てもらうことが重要と考えている。

また、施設長自身で、利用者の家族に向けて、利用者の生活の様子をブログで発信している。

3. 多様な人材の採用を通してサービスの向上につなげる

◆高齢者の積極的な採用

以前より、初任者研修を実施している職業訓練所からの紹介により、高齢者を積極的に採用している。

現在、高齢者はパート職員として4～5名が勤務している。4年程前、82歳の高齢者を職業訓練所からの紹介により採用した。志望の動機は「残りの人生を人の役に立てたい」というものであった。非常に優秀な職員で、介護福祉士の資格を取得され、91歳まで介護職員として従事し、亡くなる3日前まで勤務していただいた。

同法人の就業規則上の定年は62歳であるが、62歳を迎えた段階で意欲のある職員には施設長が面談を行い、健康診断を受診して問題がなければ継続雇用している。現在は、71歳が1名、65歳が3名、正規職員として勤務している。

高齢者には3つの働き方がある。①全ての仕事を1人で勤務する、②職員と2人組で勤務する、③補助的勤務をする、というものである。これらのなかから、本人の希望に合った働き方を選択してもらっている。

◆女性職員にも働きやすい環境の整備

結婚・出産・育児などのライフステージに合わせ、女性職員にも働きやすい環境の整備に努めている。現在、30代の女性正規職員が、結婚や子育てのため少ない状況にある。そのため、同施設の働きやすさを知ってもらうとともに、よりよい就業環境の整備を進めつつ、30代までに経験を長く積むことができる新卒学生の採用に力を入れている。

◆他の業界の経歴を活かしてサービス向上につなげる

職員については、多種多様な経験をもった方に就職していただきたいと願っている。

瀬戸焼職人として従事していた方を職業訓練校経由で採用したところ、生活介護事業でとてもおいしいパンを焼き、できたてのパンを利用者の皆で食べることができるようになったり、陶器づくりができるようになるなど、利用者の生活の充実につながった例がある。また、書道8段の職員には、施設内の書道教室の先生になってもらっている。

各々の職員が、自らの得意なことを発揮して、利用者のサービス向上につながるよう取り組んでいる。

◆就職困難者（ひきこもりの方々）等の受け入れ

横浜市からの依頼により、2年前から就職困難者（引きこもりの方々）の受け入れを行っている。引きこもりの方々に対して、家から一歩出て施設で働いてもらい、就労に向けて体力や気持ちを取り戻して、就職活動につなげるよう支援している。この取り組みは、横浜市内の特別養護老人ホーム150施設のうち、10施設程度が行っている。同施設では、引きこもりの40代～50代の方を2年間で4名受け入れた。そのうち3名は新しい会社に就職されている。就職困難者を支援することで、職員は社会的な意義を感じており、業務の好循環につながっていると評価している。

また、大学生の教職課程の実習（介護等体験）の受け入れを行っており、毎年5月から11月まで、月曜日から金曜日の間に3名の学生を受け入れている。学生は施設で介護体験を行っており、充実した時間を経験してもらっている（現在はコロナ禍のため休止中）。

なお、令和2年に外国人の技能実習生を1名採用しており、これからも定期的な採用を行いたいと考えている。

5. 職員の交流の機会を設定

◆職員のさまざまな交流を支援する

ユニット型の場合、職員のコミュニケーションは同じフロア内のみになりがちであるため、業務ごとのチーム編成や、職員の親睦行事（暑気払い・忘年会等）を通じて、他のフロアの職員と活発にコミュニケーションをとり、互いにサポートし合えるようにしている。

孤独感を感じながら悩んでいると心が折れてしまいがちだが、さまざまな交流によって違うフロアの仲間と悩んでいることを話し合えばよいと考えている。

年2回、リーダー、主任、施設長がパートを含む全職員と面談を行い、個々の状況や要望をヒアリングしている。施設長と役職者が一体となり、1人ひとりの課題を解決できるよう取り組んでいる。

◆他の施設との交流

職員には、いろいろな施設や業界の人達を見てくるように伝えている。同施設しか知らない職員から他施設を見たいという要望があるため、以前は四半期毎に職員を連れて他施設に見学に行き、見学先の施設長と話をする機会をつくっていた。他施設の良いところを学び、それを自分たちの施設で実践してもらい、外（他施設）を見たからこそ自分の施設の魅力を再発見することにもつながると考えている。

学生に対しても、「当施設だけを見て決めないでほしい。いろいろな施設を見学したり面接を受けてみて、自分に合った施設を見つけてほしい」と伝えている。

◆多様な職種の経験がより良いサービスにつながる

同法人は、子ども、障害のある方、高齢者を対象とした事業を展開しており、法人内の施設間で職員を異動させる体制をつくっている。特養を基本に職員は短期入所生活介護、放課後等デイサービス、居宅介護支援事業所の各施設に異動する。職員が多様な職種を経験することが、職員自身のスキル・人生観の向上、サービスの質および利用者の満足度向上につながると考えている。

法人内の異動に際しては、職員の希望を聞いたうえで必要な研修を行い、職員の不安を払拭するようにしている。

◆事例 5 介護老人保健施設いこいの森

「介護助手」の採用で、施設も高齢者も元気に

法人名 医療法人緑の風
所在地 三重県津市
施設種別・事業 介護老人保健施設、診療所、
グループホーム、居宅介護支
援事業所

職員体制（令和 2 年 11 月 1 日現在）

正規職員 76 名、常勤職員（非正規）19 名、非常勤・パート 63 名

お話を伺った方 事務次長 小野昌宏さん／介護長 間瀬洋文さん



取り組みのポイント

- 地域の元気な高齢者を「介護助手」として採用することにより、介護職員の負担を軽減するとともに専門性を高めている。時間のゆとりも生まれ、仕事の満足度向上・職員の定着率向上につながっている。
- 「介護助手」の採用にあたり、事前説明会および施設見学会を開催し、予め仕事のイメージを具体的にもってもらうことでミスマッチを防止し、離職率を低下させている。

医療法人緑の風（以下、同法人）は、介護老人保健施設、診療所、グループホーム、居宅介護支援事業所を運営している。入所事業を中心に通所事業も展開するとともに、デイケアセンターを通所事業所の近くに設立した。通所・入所の各定員は、各々100名である。

三重県津市郊外の住宅地に開設された「いこいの森」（以下、同施設）は、同法人が運営する介護老人保健施設である。同施設では、利用者の在宅復帰をめざしつつ、在宅における安心かつ快適な生活を支援することをめざしている。同施設では、1人ひとりの状態に応じてオーダーメイドの介護・リハビリテーションを行うことで、自宅での生活を支援している。職員は158名で、正規職員76名、介護助手が非常勤職員として41名在籍している。介護助手の任期は1年であり、基本的に自動更新制を採用している。

1. 「介護助手」を導入し、介護の質の向上につなげる

◆元気高齢者の積極的な採用により現場職員の負担を軽減

平成 27 年度より、同施設の施設長の発案で、「元気高齢者による介護助手モデル事業」

を開始した。当該事業のねらいは、介護人材の確保、高齢者の就労先確保と介護予防にあった。

そのきっかけは、施設長が医師として地域医療に取り組んできたことにある。施設長が外来診療をしていた際、高齢者から「元気だから働きたい」という声が多く聞かれた。その声を受けるとともに、また社会貢献の一環として、施設長は、地元の元気な高齢者を「介護助手」として採用し、介護職員を助けてもらうことを目的に、介護助手制度を導入することとした。

介護助手の業務内容は介護職員の周辺業務の補助であり、身体介護や認知症の患者等への直接対応等専門的なケアは行わず、サポートする役割とした。

元気高齢者がいきいきと働くことで、介護職員の業務負担の軽減につながり、介護の質および介護職員の職場定着率の向上につながっている。

この介護助手の制度は、三重県より地域医療介護総合確保基金の補助金の交付を受けながら、日々工夫と発展に取り組んでいる。同法人が公益社団法人全国老人保健施設協会に加盟し、全国にこの取り組みを発信したことにより、介護助手制度の採用は25都道府県に広まっている（平成30年4月時点）。取り組みの広がりに伴い、関心をもった自治体からの問い合わせやセミナー依頼も増えている。今後も、全国に介護助手の取り組みを広げていきたいと考えている。

◆事前説明会を開きミスマッチを防止する

同施設では、元気高齢者を介護助手として採用する際、施設を知ってもらうための事前説明会を開催している。事前説明会では、簡易アンケートを実施し、志望動機、希望曜日・時間帯、連絡先、介護業務に関して抱いているイメージ等を記載してもらう。意欲の高さを感じる応募者は、志望動機に「元気だから働きたい」「介護予防になる」「家族が施設でお世話になったので恩返しをしたい」「介護する立場について勉強したい」等を記載することが多い。

介護助手制度を導入してからの6年間のうち、説明会は合計3回開催した。参加者数は、1回目は40名、2回目は20名、3回目は25名であった。

事前説明会では、同施設のパフレットや資料を配布し、法人の理念や施設の特長、介護助手の役割等を明確に伝え、ミスマッ

事前説明会チラシ

チを防止している。

事前説明会では施設見学も実施し、現役の介護助手が働いている姿を見てもらっている。なお、最近は、介護助手の口コミによる採用が増えている。

◆希望する時間に合わせた働き方を選択できる

令和元年度の介護助手の採用人数は7名であった。いずれも福祉業界未経験者であった。年齢は60歳以上を中心に、50歳代、70歳代も雇用している。男女比は約2:8である。

同施設における介護助手の労働日数は週3～4日、労働時間は1日3～4時間が多い。同法人では、労働時間帯を早朝(6:00～9:00)、午前(9:00～12:30)、午後(13:00～16:00 または 12:30～15:30)、夕方(16:00～19:00)に分け、各フロア・各時間帯に介護助手を1名ずつ配置している。介護助手が希望する時間をできるだけ叶えるよう努力し、各人の生活と仕事が両立するよう配慮している。

2. 業務の切り出しと制度改善の取り組み

◆介護助手の業務を切り出し、仕事をしやすくする

介護助手の育成に関しては、介護長と介護職のリーダーが中心となり、介護職員が担っていた業務のなかから介護補助の業務を切り出す作業を行った。その結果、「食事の時間に利用者をエレベーターで食堂まで誘導する」「お茶を用意(とろみ付け)して配る」「掃除」「シーツ交換」「衣類の整理」などが切り出された。

そのようにして切り出した業務を、時間ごと、フロアごとに整理した業務リストと、業務が終わったらチェックをする業務チェックリストを作成し、介護助手の方々が仕事をしやすい工夫をした。

◆介護助手制度をさらに改善し、職員・利用者満足度を高める

同施設では、介護助手制度について、介護職員と介護助手の双方に定期的にアンケートを実施し、現場の声を反映して改善を重ねている。

直近のアンケートでは、介護職員から「介護助手がいないと困る」という声上がる

介護助手さんって!?

老健施設 いこいの森で、「事前説明会」を行います!

「介護助手」とは、老健施設内での、お部屋の掃除や食事のお片づけ、ベッドメイク、シーツ交換、園芸など趣味活動のお手伝い、お話し相手など、介護の補助的な周辺作業を担っていただくお仕事です。

事業に参加することにより、老健施設で働きながら、介護のことを学び、自らの健康維持、介護予防、認知症予防につながります。

事前説明会の内容

- ◆介護助手さんって、どんなお仕事?
- ◆老健施設の自立支援に向けた介護について
- ◆認知症予防、介護予防、いこいの森 施設見学会

老健施設の現場職員が講師となって、皆様の色々な疑問や不安にお応えします!

「事前説明会」の会場

会 場：介護老人保健施設 いこいの森 本館1階 食堂

開催日：10月3日(水) 午後2時～4時

住 所：〒510-0303 三重県津市河芸町東千里3-1

連絡先：いこいの森 総務 小野まで ☎059-245-6677

事前説明会チラシ（裏）

ほど、介護助手は活躍している。介護職員は、自身の専門業務に専念し、技術を向上できるようになり、利用者満足度を高めることにもつながっている。また、介護職員からは時間的に余裕ができ、「ゆとりを持って利用者に寄り添えるようになった」という意見もあった。これにより、超過勤務時間を大幅に削減することができ、離職率の低下につながっている。

2. 介護助手を募集する戦略

◆折込みチラシに応募者に届くフレーズを明記

同施設がよく使用している求人媒体は、ハローワーク、求人情報サイト、新聞折り込みチラシである。

特に介護助手は、新聞の折り込みチラシを見て応募してくることが多い。令和元年9月に募集した際は、新聞社2社に委託し、介護助手を募集する折り込みチラシを施設から車で15分程度の範囲内の地域に居住する約1万世帯に配布したところ、25名から問い合わせが入った。

求人広告で心がけていることは、応募者に届くようなアピールポイントを的確に伝えることである。アピールポイントは、「元気な高齢者が支える超高齢化社会のモデル事業に参加しませんか。みなさん一緒にやりませんか」というフレーズであり、平成27年度の介護助手導入当時からあまり変化していないが、これが応募者に伝わっていると考えている。

3. 「介護助手」の定着に向けて

◆定着は無理のない働き方がポイント

説明会で介護助手の業務内容を具体的に伝えているため、入職後の仕事内容におけるミスマッチはないが、「シーツ交換をしたら思ったよりも腰にくる」という声が上がった。ほとんどの方は長く働き続けていただいている。週3～4日というペースのため負担は少ないうえ、「生活に張りができて運動にもなる」「介護予防にもなる」という声も見受けられる。入職して1～2年で辞める方もいるが、家庭の事情でやむなく退職される方が多い。自身の体調が優れないためという理由も少なく、大きなミスマッチで辞める方はごくわずかという状況である。

◆事例 6 特別養護老人ホーム ぽれぽれケアセンター白樫

離職率低下と職員定着のため、研修体制の充実や働き方改革に取り組む

法人名 社会福祉法人うねび会
所在地 奈良県橿原市
施設種別・事業 特別養護老人ホーム
居宅介護支援事業
職員体制（令和 2 年 11 月 1 日現在）
正規職員 31 名 常勤職員
（非正規 10 名）、非常勤・
パート 93 名



お話を伺った方 施設長 日下哲也さん

取り組みのポイント

- 障害のある職員や高卒生等の採用、正規職員の勤務体制の多様化など、多様な人材の採用や働き方の環境を整備するとともに、人材確保に向けて、職員紹介制度（リファラル採用）や口コミ採用に力を入れている。
- 研修の充実によりサービスの質の向上をめざすとともに、「ケアする人をケアする」という理念のもと、職員へのカウンセリングを導入し、安心して働いてもらえる職場づくりを行っている。

社会福祉法人うねび会（以下、同法人）は平成 23 年 1 月に設立され、特別養護老人ホーム、グループホーム、ショートステイ、通所介護、居宅介護支援事業所、訪問介護、地域包括支援センター、事業所内保育所、有料老人ホームを運営している。

平成 24 年 5 月に開設した高齢者総合福祉施設「ぽれぽれケアセンター白樫」（以下、同施設）は 4 階建てであり、地域密着型特別養護老人ホームの定員数は 29 名、入居率は 89% である。同施設では理学療法士による専門的なリハビリを毎日受けることができるなどワンランク上のサービスを心がけ、質の高い生活を維持し、日々を楽しむことを目的としている。

同法人の理念は、「ゆっくりたのしくごいっしょに、尊厳を支える自立支援、生活の視点」である。同法人の採用基準として、①職員視点ではなく、利用者視点で物事を考えることができること、②課題に対して愚痴を述べるのではなく、解決に向けて一

緒に考え取り組んでくれること、③流れ作業ではなく、利用者1人ひとりに合わせたケアを考え提供できること、という3つを設定している。

同施設の運営方針として、地域の人々から「信頼」と「共感」を得られるよう、地域社会との積極的な交流をめざしている。施設の1階に地域交流スペースを設けており、公民館のように地域の人たちが自由に利用できるようになっている。また、同施設には庭園や農園があり、そのお世話をしていただく役割を担っているのが、「生活支援隊」と呼ぶ地域住民の有償ボランティアの方々である。高齢者が中心だが、大工や農業経験者もあり、農園の世話や庭づくりはもちろんのこと、クリスマスやお正月などの行事の手伝いにも多様な才能を発揮いただいている。

1. 多種多様な人材の採用、働き方への対応

◆障害のある職員の採用

同施設では、これまで発達障害や知的障害、精神障害のある方を採用している。現在は、知的障害のある方、精神障害のある方が各1名在籍している。1名は職員の紹介がきっかけで採用され、もう1名はハローワークで職員が声をかけたことが採用のきっかけとなった。

採用にあたっては、養護学校の教諭やジョブコーチとの連携を大切にしている。採用前に、同施設とジョブコーチ、入職候補者の三者で面談を行い、職員間で入職後の支援内容を共有し合う。入職後は、定期的にジョブコーチと問題点や改善点を相談しながら、障害のある職員をサポートしている。仕事内容は、介護職が行う仕事の補助や清掃を担っている。

同法人では、「障害のある方だから雇用する」という意識をもたず、「働いていただいて助かっている」「誰もが何かしら苦手なことを抱えている」という考えをもち、リーダーや管理者、施設長は勉強会や研修会を開催し、障害のある職員とともに助け合いながら、誰もが働きやすい職場の雰囲気づくりを大切にしている。

◆高校生のインターンシップ活用

高校生のインターンシップ活用と高卒生の人材確保に力を入れている。具体的には、各高校や専門学校（とりわけ初任者研修や実務者研修終了時期）に出向き、事業所の説明やプレゼンテーションを行い、実習に来てくれるよう呼びかけている。高校生を正規職員として雇用するねらいがあり、インターンとして毎年7～8名を受け入れており、来年度は1名を採用予定である。

◆夜勤専従者の採用

令和元年度は夜勤専従者を2名採用している。夜勤専従者は、職員の休憩時間確保

に効果的である他、夜間の緊急時の対応を充実させることを目的に採用を始めた。夜 10 時から朝 7 時までの勤務であるため、副業も可能である。ただし、別の法人で働く人が副業で夜勤専従者として働く場合もあり、連続勤務になることから、サービスの質の維持や職員の体調管理が課題となっている。

◆正規職員の勤務のあり方を見直す

以前は、夜勤ができることを正規職員採用の条件としていた。しかし、離職率を低下させる取り組みとして、日勤のみの勤務や、平日のみの勤務も可能となるよう制度を改正した。また、子育てをしながら勤務している正規職員が 3 名いるが、各職員のニーズに合わせた働き方ができるよう支援している。

同施設では、施設内に保育所を設置し、子どもがいる職員でも安心して働くことができるようサポートしている。保育所の定員は 14 名であり、職員の子どもと地域の子どもが通園している。

◆定年後の再雇用

同法人では、全 130 名の職員のうち 65 歳以上の職員が 30 名以上在籍している。定年後も継続雇用を希望する職員がほとんどである。また、仕事内容に関しても、本人の意向を反映し、介護職・介護補助・清掃等相互に変更することが可能である。

加えて、介護保険対象外の業務の手伝いをしていただくため、65 歳以上の方を 6 名採用している。草刈り、電球交換、買い物支援、廃品のごみ収集センターへの運搬、受診の付き添いなど、多種多様な業務を担っていただいている。

2. 職員採用の取り組み

◆職員紹介制度、口コミ採用の活用

多様な人材を確保するため、職員紹介制度（リファラル採用）を活用している。人材を紹介した職員には、報奨金として 3 万円を支給している。また、リファラル採用の職員が 1 年定着したら、紹介した職員とともにそれぞれ 3 万円ずつ支給する制度がある。これまでに 5 名がこの制度を使用して採用されている。

また、口コミ採用も活用している。まずは、日々のケアおよび当面の仕事を施設全体でしっかり行い、このことから「ここで働きたい」という口コミで応募につなげたことがある。さらに口コミ採用を強化するため、同法人の強みを整理し、ブランディング戦略へとつなげていくことを将来の目標としている。現在のブランディングのフレーズは「多世代共生、庭園、地域交流」である。このフレーズを全面に打ち出して、地域包括支援センターに相談窓口を設置し、将来的にはより密接に地域とつながり、求人につなげることを目標としている。

◆手づくりの求人チラシを配布

その他の採用活動の取り組みとして、民間の求人広告会社を利用し、地元密着型の求人チラシを配布している。求人広告会社は複数利用しているが、あまり効果は出ていない。同法人で手づくりした求人チラシを配った方が効果は出ていると実感しており、現在、1回あたり5千～1万部を配布している。自法人で作成した求人チラシ以外では、ハローワークや福祉人材求職フェアも使用している。

3. 法人の研修センターを活用し、充実した研修体制を実現

◆研修の充実によりサービスの質の向上をめざす

同法人は法人内に研修センターを設置しており、そこで介護未経験者に実務者研修や介護職員初任者研修を受講してもらい、その後1年間の実務経験を経て正規職員に登用する流れとしており、職員の質の担保を図り、サービスの質の向上につなげている。

また、毎月必ず非正規職員を含めた全職員を対象とした研修を開催している。先代理事長の「利用者を支援するのは一緒」という考え方のもとで、法人間の職員全体の一体感を高めている。同研修の職員の参加率は90%以上である。

その他、OJTとOFF-JTを併用し、無資格者に対する社内養成講座、毎月のキャリアアップ研修、リーダー向けのマネジメント研修、ぼれぼれグループ内事例発表会等、各種研修を企画実施している。

4. 職員の働きやすさ向上に向けた取り組み

◆「ケアする人をケアする」という考え方を重要視

同法人は、過去に離職率が22%に達した時期があり、離職率低下が最大の課題であった。解決に向けては、職員1人ひとりとじっくりコミュニケーションを取ることを検討するうち、「ケアする人をケアする」という考え方を重要視するに至った。

具体的な取り組みとしては、リーダー職の定着に向け、3年前から2か月に1回の頻度でマネジメント研修を実施している。そこでは介護職とリーダーとの役割の違いを学んでいる。リーダーが各職員と時間をかけて話し合い、改善計画の立案・実行に取り組み、会議や個別面談を通じて職員の意識変化を促すことで、離職率に歯止めをかけることができた。

令和元年度は離職率10%、入社1年以内の離職者は6名であり、離職率は確実に低下している。令和2年度の目標は、離職率7%もしくは入社1年以内の離職者を5名以下に抑えることである。

◆外部相談窓口の設置

離職率低下に向けたもう1つの取り組みとして、外部相談窓口(カウンセリング)を

設置している。入社3か月以内の新入社員はカウンセリングを必ず受けるほか、悩みを抱えるリーダーや職員に対してカウンセリングを推奨している。カウンセリングは、月2回・1回2時間ずつの頻度で行っており、当日予約も可能としている。手厚いケアで早めに職員の不安・不満に気づくようサポート体制を構築している。

◆働き方改革を実践

令和2年度より施設内の「働き方改革」を実践し、現在、リーダーに集中している仕事の見直しを行っている。また、各人の残業時間を共有し、負担を公平化するなど仕事をシェアすることで、リーダーの負担を減らすことに取り組んでいる。

現在、月1回の頻度で働き方改革会議を開催している。参加者は施設長、現場統括管理、労務管理の事務員、リーダー職である。今後、不要な会議の削減、委員会の廃止、勤怠管理システムの導入に向けて準備を進め、さらなる業務効率化をめざすことで、職員の定着をより一層図っていく予定である。

◆事例 7 愛児園平川保育所

日々の議論を積み重ねて、障害のある職員を受け入れる

法人名 社会福祉法人吉敷愛児園
所在地 山口県山口市
施設種別・事業 保育所
職員体制（令和 2 年 11 月 1 日現在）
正規職員 19 名、常勤職員（非正規）9 名、非常勤・パート 13 名
お話を伺った方 所長 松永雅子さん



取り組みのポイント

- 知的障害のある職員の採用に至るまでの経過のなかで、職員間で障害に対する理解を深め、仕事の仲間としての関係づくりができた。
- 子育て中の女性たちに向けて、子育てと仕事の両立支援や正規職員へのステップアップの可能性をアピールすることで、パート保育士の確保につなげている。

社会福祉法人吉敷愛児園（以下、同法人）は山口県山口市で児童養護施設、保育所（5 施設）、児童発達支援センターを運営している。同法人では合計 226 名が勤務している。同法人は令和 2 年に設立 65 周年の節目を迎え、市の社会福祉への貢献が高く評価されている。

同法人が運営する「愛児園平川保育所」（以下、同保育所）は昭和 51 年に設立され、「1 人ひとりにゆきとどいた健康で明るい保育」を目標に掲げ、事業に取り組んでいる。定員は 150 名、職員は現在 41 名で、そのうち男性保育士が 2 名いる。

女性職員は 3～4 年勤務した後、結婚を機に県外に出ることが多々ある。そのため、定期的に退職者を補充する必要がある。また、同保育所では待機児童の受け入れや、発達障害児など支援を必要とする園児が増加するなか、手厚いケアを行うために保育士の補充が必要になっている。

1. 知的障害のある職員の採用

◆採用までの経緯

同法人では、理事長の「社会福祉法人が地域における社会的な役割を果たす」という

考えに基づき、平成 24 年から障害のある職員の採用に向けて準備を進めることになった。採用にあたり、同法人の児童発達支援センターの施設長が障害者の採用を担当し、ハローワークに受け入れの申し出を行った。また、障害者の雇用や定着をどう進めていくかについて、障害者職業センターや障害児教育を専門とする大学の教員から助言を受けた。それらの助言にもとづき、障害の特性等を勉強しながら、知的障害者の受入れ準備を進めることとした。

このような経緯を経て、平成 25 年度に同法人の他の保育所において、県内の総合支援学校（山口県における特別支援学校の呼称）を卒業した知的障害のある方 2 名を実習で受け入れることとなった。そのため、障害者就業・生活支援センターから実習のためのアドバイザーを招聘し、1 対 1 で仕事を細かく指導しつつ、数か月の実習を行い、同年度に、法人として初めて知的障害のある方を保育補助として採用した。

◆職員の気持ちを一つにして、保護者に説明

法人として初めて知的障害のある方を保育所職員として採用するにあたり、園児の保護者に対する説明が大きな壁となった。保育所では、幼児を生後 2 か月から預かるため、けがなど万一のことを保護者は心配するだろうと想像された。

障害者職業センターに相談すると、知的障害のある職員を採用することを保護者に言わない方がよいのではとの助言を受けた。一方、本人の母親に相談すると、障害についてぜひ保護者に伝えてほしいと要望された。職員からは、障害のある職員の採用を保護者に打ち明けるよう後押しされた。

悩んだ末に、「職員 1 人ひとりが、心を 1 つにしなければ乗り越えられない」と決心し、その年の保護者総会において、知的障害のある職員を保育補助に採用したことを保護者に説明した。説明のなかで、「職員間の共有を大切にし、知的障害のある職員と丁寧な意思疎通を図る」「障害の特性を理解して良好な人間関係を築き、職員全員で 1 つひとつの課題に丁寧に対応する」という決意を示した。

その結果、保護者からの理解を得ることができ、当保育所では、障害のある職員を採用することへの自信と、職員の自尊心の向上につながったと感じている。

◆平川保育所における採用

同保育所においては、平成 29 年 4 月に県内の総合支援学校から知的障害のある生徒 1 名を実習で受け入れ、2 年間ほどかけて本人と職員たちとの信頼関係を少しずつ構築し、平成 31 年 4 月に保育補助として採用した。採用した後も、総合支援学校の教諭や障害者職業センターから定期的にフォローを入れていただいた。

障害者の採用においては、本人の人柄や意欲を重視し、子どもへの接し方によって判断するようにした。

なお、同法人において初めて知的障害のある方を保育所職員として採用した時と同様

に、園児の保護者に対して保護者総会において説明を行い、理解をいただいた。

2. 受け入れにあたって大切なこと

◆これからも「働きたい」意欲を支援する

同法人において、知的障害のある方を実習生として受け入れ、その後、保育所職員として採用した人数は、計4名である（短期間の勤務となった職員を除く）。平成25年度に初めて2名を採用した後、同法人の他の保育所で1名を採用しており、同保育所における採用は法人内で4人目となる。

同保育所での採用は、先行事例があるからこそ入念に準備を進めることができた。採用した職員は同保育所で働きたいという意欲があり、学校の教諭も手厚くフォローしてくれた。働きたいという気持ちを強く持ち、受け入れ側もその思いをしっかりと受け止められれば、仲間として一緒に働くことができると実感している。障害のある職員が入職して2年が経つが、本人の希望等により、現在は非常勤職員（勤務時間6時間45分）として働き、土曜日の行事にも積極的に出勤している。

同法人としては今後も障害者を採用し、できれば正規職員として働いてもらえるよう支援していきたいと考えている。

◆日々の議論の積み重ねが不安を解消する

障害のある職員を採用し、一緒に仕事をしていくうえでは、「職員が本人の気持ちと同じ目線に立って働くことができるか」ということを常に考えた。障害の特性を受け入れ、職員同士がお互いにフォローしあうことが大切と考え、実習を通しながら、受け入れの不安を解消するために、職員と何度も意見を交わした。このような日々の小さな積み重ねにより、障害のある方を自分たちの仲間として受け入れることができたのだと考えている。

3. 子育てと仕事の両立支援による人材の確保

◆パート保育士の採用と定着に向けた取り組み

同保育所では、子育て支援センターを訪れた保育士資格をもつ母親たちに声かけをして、パート保育士を採用している。令和3年3月時点の在籍者は1名で、令和3年4月にさらに1名を採用する予定である。子育てと仕事の両立ができれば働きたいと考えている女性たちに対し、無理のない範囲で仕事ができることや、子育てが落ち着いたら正規職員にステップアップできることをアピールしたことが効を奏したと考えている。

再就職したパート保育士は、子どもの小学校入学を機に、子どもが小学校に行っている時間に働きたいと希望するケースが多い。同保育所では、パート保育士が子どもの学校行事等に参加できるよう勤務の体制を工夫するなどして、子育てと仕事の両立を支援し、定着率を上げている。

◆事例 8 障害者支援施設 宰府園

新卒学生の採用強化に向けた取り組みと正規職員の多様な働き方の実現

法人名	社会福祉法人宰府福祉会
所在地	福岡県太宰府市
施設種別・事業	障害者支援施設
職員体制（令和3年2月1日現在）	
	正規職員数 73名 常勤
	（非正規）14名、非常勤
	・パート64名
	※法人の全体数



お話を伺った方 法人事務局長 深町美代子さん

取り組みのポイント

- 新規学卒者の採用強化のため、近隣の学校を巡回・訪問する他、九州全域を視野に学校の働きかけを強化している。また、Zoomによる施設見学会を新規に開催し、遠方の学生にも参加してもらえるよう、取り組みを継続する予定である。
- 学生が入職後の自らの将来像を描くことができるよう、キャリアパスの「見える化」を行った。職務内容や役割を明確化したキャリアパス制度の導入により、学生だけでなく全職員が目標をもって仕事に取り組めるようになった。
- 正規職員を総合職、日勤（早出・遅出・宿直不可）、時短勤務者の3つに区分して子育てや介護など職員の状況に応じて仕事と両立できる仕組みを設ける等、働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

社会福祉法人宰府福祉会（以下、同法人）は、障害者支援施設宰府園、障害福祉サービス事業所やまもも、障害者就労支援センターゆり工房、障害者生活支援センターにじ、児童発達支援センターすみれ園、県及び市町村受託事業、就労支援事業さぼーと春日等を運営している。運営場所は、筑紫圏域（筑紫野市、春日市、大野城市、太宰府市、那珂川市）が中心である。

同法人が展開する多様な福祉サービスは、いずれも、利用者が有する能力に応じて自立した日常生活を地域で営むことができるよう支援することを目的としている。その目的のため、創意工夫を凝らしながら、利用者の個人の尊厳および意向の尊重、心身の健全な育成を両立することができるよう支援を行っている。

「宰府園」（以下、同施設）は昭和 53 年に設立された障害者支援施設である。「1 人を大切に」という理念を基本とし、利用者の人格や障害の特性を尊重し、各人のニーズに基づいた適切かつ効果的な施設障害福祉サービスを提供するとともに、その地域において心豊かな生活ができるよう支援している。

1. オンライン施設見学会による入職後のミスマッチ防止

◆Zoom を利用した施設見学会を開催

同法人は、令和元年度まで、年 3 回の頻度で施設見学会ツアーを開催していた。これは、就職面接エントリー前に施設を見学・体験していただくことにより、採用後に生じるミスマッチを予防するという意味合いを込めていた。また、1day インターンシップ（1 日職場体験）を随時受け入れていた。

令和 2 年のコロナ禍の影響により、施設見学会の開催が難しくなったため、民間の職業紹介事業者が行っているオンライン見学会にならい、同法人で Zoom を利用した施設見学会を開催することを決定した。

令和 2 年 11 月に 1 回目の見学会を実施したが、その事前準備として、同施設の施設長が近隣の大学や専門学校等に予めアポイントメントをとり、学校へ出向いて見学会の周知を行い、学生に対して「ぜひ見てほしい」とお願いした。

1 回目の見学会の参加者は数名のみであったが、遠方の学生もオンラインならば参加できることから、続けて実施する意義があると思われ、今後もさらに継続していきたいと考えている。



Zoom を活用した施設見学会における
職員座談会の web 広告

◆SNS の効果的な活用

同法人では、Instagram、Facebook などの SNS による情報発信を行っていないため、今後、SNS の活用を通して、法人・施設のイメージ向上、認知度アップ、信頼性の向上を図り、応募者の獲得につなげたいと考えている。その他にも、1day インターンシップの実施や施設見学会の実施を同法人のホームページにおいて広報することも、募集のポイントになると考えている。

2. 学校や学生とのつながりを強化

◆福祉学部卒業者、他学部卒業者の採用強化のための学校巡回・情報発信

福岡県内では福祉学部卒業生のうち、一般企業に就職するなどして、福祉業界へ就職をしない学生の割合が高いと思われる。

よって、福祉学部の卒業生のみを候補とするのではなく、福祉に関心をもち、かつ、思いやりのある、細部に気配りができる人材を幅広く求めることが重要と考えた。

福祉業界をめざす学生を採用するため、福祉系学校だけではなく一般の大学へも出向き、法人・施設のアピールと応募への働きかけを行っている。

今後は、福岡市近辺だけでなく、九州全域（佐賀、長崎、宮崎、鹿児島などの他県）を視野に入れて採用活動を行う必要があると考えている。福岡市近辺の卒業生は、いずれも市内の施設への就職を希望することが多いため、他県の学校も訪問して人材確保に努めていきたいと考えている。

◆キャリアパスを「見える化」し、学生の意欲に働きかける

同法人が学生に対し、法人やその事業内容等について説明を行っていても、学生たちは自分たちの将来像をしっかりと描けないのではと考えられた。そのため、入職後に各職員が目標に向かって働けるよう、職務内容・役割を明確にしたキャリアパス制度を整備し、「就職して経験を積んでいけば、段階を踏んでこのように成長できる」という図を見せけている。このことにより、学生の安心感とモチベーションにつながり、応募者の増加を期待している。

◆インターンシップの活用と学生とのつながりを重視

同施設の現場実習にきた学生（福岡市内の専門学校生等）のみならず、その学生の友人等つながりを大切にし、採用活動に結び付けていきたいと考えており、施設の行事に実習生やその友人を誘っている。

採用の対象となる人材は、専門学校卒や大学卒が中心だが、今後は高卒も視野に入れていくことを検討している。介護職も、福祉に興味がある高校生は、ぜひ来てほしいと願っている。

現在は、職員が資格を取得する際の支援制度はないため、支援制度の整備が課題となる。現状では希望者に対し、研修を斡旋するにとどまっており、研修制度の整備に積極的に取り組むことが目標である。

3. 職員の採用計画と情報発信

◆職員の採用計画

同法人では、退職者が出ても組織を維持し、新規事業を展開できるように、あらか

じめ多めの新卒採用を行っている。採用する人数は、組織を支えるための人数を確保する必要性、各施設の特長、例年の職員の退職状況、職員の育成状況、職員の配置など諸事情を把握しながら、事業計画を立てる際に採用計画を盛り込んでいる。また、年度の途中においても、適宜、退職者の補充や修正を加えながら調整を行っている。とりわけ、高年齢のパート職員は、半年ごとの勤務状況や健康状態を見ながら契約更新の有無を検討し、次期の採用を検討している。

◆対象を絞った情報発信、採用対象者の視点での情報提供

同法人の望む人材に届くよう、年齢や性格など対象を絞って情報発信している。応募者が何を知りたいのかを考え、業務内容を明確した情報の発信・提供を重視している。

その具体例として、送迎の運転手を採用する場合には、シルバー人材センターや自衛隊の退職者に絞って求人を出している。

◆ハローワークを巡回し、求める人物像をアピール

同法人がよく使用している求人媒体のうち、特に効果があったものはハローワークと就職フェアである。ハローワークに求人を出しても、その後に何もしなければ採用につながらない。そのため、定期的にハローワークを巡回し、ハローワークの職員に対し、同法人が求める人物像をアピールし、求職者を紹介してもらうよう依頼している。

4. 研修制度の充実と多様な職種の経験

◆自ら考え行動できる職員の育成

同法人の掲げる理念「1人を大切に」の実現に向けて人材を育てるため、「新人職員研修」「新人職員フォローアップ研修」「OJT研修」「法人研修」「外部研修」など、研修体制の充実に取り組んでいる。同法人では、職員1人ひとりが使命感をもち、利用者から求められていることを自ら考え行動してもらいたいと考えている。経験年数や職務によって業務内容、求められる役割、能力は異なるが、自らの考えを一層深め、適切な行動ができるよう研修を行い、能力を高めることが大切であると考えている。本部では、30名が同時に入ることができるスペースを設定し、いつでも多人数で研修ができるよう整備している。

◆OJT担当者の教育の重要性

同法人内でOJT研修は行っているものの、効果的に機能していないことが課題となっている。

OJTが効果的な時期は、採用後最初の3か月と言われている。効果的なOJT実現の

ため、OJT 担当者の厳選、OJT の内容の明確化、OJT 期間中のこまめな面接などが必要である。

同施設では、特に OJT 担当者の教育が課題であると考えている。なかでも、中途採用者の OJT にあたっては、経験豊富な方や多様な価値観を有する方などがいるため、これらの方々に対して効果的な OJT を行うためには、担当者の教育が緊急の課題だと感じている。

◆多様な職種の経験

同法人には、各施設の生活支援員、児童支援員、職業指導員、世話人、運転手、保育士等、さまざまな職種がある。職員が希望すれば、上記のいずれかの職種に就くことが可能な環境にある。なお、同法人では施設間異動もあり、たとえば子どもに関わる施設の保育担当者が、その後、大人に関わる施設で支援員として従事することがよくある。同法人では、このように多様な職種を経験することは、子どもから大人までの幅広い支援につながり、質の高いサービス提供につながると考えている。

5. 希望に応じた働き方ができる正規職員の体制

◆正規職員でも3種類の働き方が可能な制度の整備

同法人では、正規職員として働きたいが、「夜勤・宿直は厳しい」「残業・休日出勤をすることが難しい」という声に応じて多様な働き方を用意している。産休・育休制度の実績も多数あり、子育てと仕事の両立も応援している。

同法人の正規職員には3種類ある。その種類は、①総合職（夜勤・早出・遅出）、②家庭をもっている方、小さいお子さんがいる（早出・遅出できない、泊まれない）ために、定時退社する必要がある方、③期間限定的で育児休業・介護休業明けの時短の方、である。

同法人では、上記それぞれの働き方に応じた賞与の率を定めている。賞与の率を変更することで、全ての職員の納得と理解を得ている。この制度は令和元年に導入し、現在は移行期間のため、次年度に働き方を変更することも可能である。さらに、正規職員がパート職員になること、あるいはその逆についても可能である。法人本部で職員の面接を行い、本人の希望・事情、家庭環境、体調などを考慮し、異動に柔軟に対応している。

本事業は、令和 2 年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金（社会福祉推進事業分）により実施いたしました。

令和 2 年度 生活困窮者就労準備支援事業費等補助金（社会福祉推進事業分）
多様な人材の活用促進に向けた事業所の採用活動の展開についての調査研究事業報告書

発行：社会福祉法人 全国社会福祉協議会 中央福祉人材センター
〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル
TEL03-3581-7801 E-mail : cjf-jinzai@shakyo.or.jp
<https://www.fukushi-work.jp/>