

令和3年度 老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

地域ニーズを踏まえた専門職確保に向けた取り組み事例等
に関する調査研究事業

報告書

株式会社 日本総合研究所

令和4(2022)年3月

目次

第1章	本調査研究の概要	1
1.	本調査研究の背景と目的	1
2.	本調査研究の概要・実施内容	2
第2章	調査結果	3
1.	専門職人材確保に関する先行事例の整理	3
2.	地域特性を考慮した人材確保に関する取り組み調査(ヒアリング調査)	4
(1)	ヒアリング調査の概要	4
(2)	ヒアリング調査の結果	5
3.	地域特性を考慮した人材確保に関する取り組み調査結果	6
(1)	地方中枢都市型:医療法人/社会福祉法人 愛生館	6
(2)	地方中枢都市型:社会福祉法人 済生会 特別養護老人ホームながまち荘	9
(3)	地方都市型:医療法人 大誠会	13
(4)	地方都市型:社会福祉法人 さつき会	16
(5)	都心郊外型:社会福祉法人 あかね	18
(6)	都心郊外型:社会福祉法人 ほうえい会	21
(7)	都心郊外型:社会福祉法人 みささぎ会	25
(8)	都心中心型:としま福祉事業協同組合(豊福会)	28
(9)	都心中心型:株式会社 シルバーウッド	31
第3章	調査結果の整理と今後の展望	34
1.	調査結果の整理	34
(1)	取り組み事例と好事例の視点の対応の整理	34
(2)	好事例の視点からの整理	35
2.	今後の展望	37

第1章 本調査研究の概要

1. 本調査研究の背景と目的

高齢化の進展に伴い、医療・介護ニーズが高まる中で、介護職をはじめとした専門職の人材確保の必要性が高まっており、現在、それぞれの地域や事業所等においてさまざまな取り組みが行われている。

介護分野の専門人材の雇用形態としては非常勤や非正規が多く、他の産業と比較して平均賃金や勤続年数が短いこと等が課題となっていることから、離職率の高い職場環境の改善と同時に、家庭の事情や働き方のミスマッチなどの理由で離職した人材に対して、その人の働きたい環境や条件に合った新しい職場を適切に提供し、専門能力を発揮できる環境を提供することが求められるが、実際には介護分野の専門人材の有資格者数と実際に資格を活用して業務に従事している人数にはかい離があり、未だ資格を有した人材が自身の求める環境や条件で働くことができていないという状況にあると推察される。

こうした中、昨今では、紹介・派遣会社への紹介・仲介料をはじめとした人材採用コストが経営を圧迫している事実が散見され、職場側である多くの介護・医療に関わる事業所では、人材の確保が一層困難となっているものと考えられる。

このような状況を踏まえると、今後は、日本全体で急速な高齢者数の増加と労働人口の縮小が確実となる中、地域の専門職が「潜在労働力化」することなく介護・医療の業界で活躍し続け、事業者にとってもより効果的・効率的に求める人材を確保できる仕組みを構築していくことが求められている。

なお、専門職の確保状況については、首都圏をはじめとする大都市圏、地方都市、中山間都市など、地域の特性によってその状況は大きく異なっている。地域の労働人口の動態や他産業の状況、地域内での事業所間での人材流動、紹介・派遣会社やメディアの影響力等が異なるためである。さらには同一・近接した地域内においても、専門職の確保に大きな課題を抱えている介護施設・医療機関等の事業所と、ある程度問題なく専門職を確保できている事業所とが存在することから、地域特性の差異に加えて、事業所間の差異についても考慮が必要である。

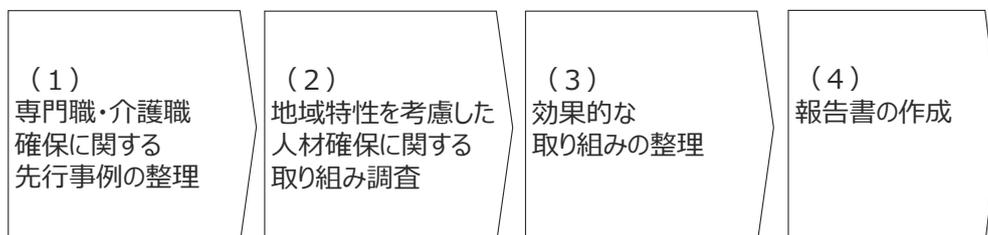
このように、介護・医療分野における専門職の確保について全国一律で課題解決を図ることは難しく、地域の特性・ニーズに応じて課題を洗い出し、解決策を検討していくことが必要である。

そこで、本調査研究では、コストの観点や他の地域への展開可能性も勘案しながら、地域特性ごとに、効果的に専門職人材を確保している取り組み事例を調査・整理することを目的として実施した。本調査結果は、地域での適切な専門職人材の確保のための活動が広がり、国民一人ひとりに適切な介護・福祉サービスが提供できる社会に向けた一助になると考えられる。

2. 本調査研究の概要・実施内容

前述の背景・目的を踏まえ、本調査研究は以下の内容にて検討・整理を進めた。

図表 1 本調査研究の進め方



(1) 専門職確保に関する先行事例の整理

専門職のうち、特に介護人材や看護人材の人材確保の取り組みはそれぞれの地域でさまざまな取り組みが行われている。そこでこれらの取り組み事例を整理しつつ、地域における専門職人材の確保に関わる解決策のポイントを整理した。

(2) 地域特性を考慮した人材確保に関する取り組み調査(ヒアリング調査)

それぞれの地域における専門職確保の取り組みの実態を明らかにするために、各地域に訪問、またはオンラインでの面談を実施し、専門職確保の取り組み事例とその効果に関してヒアリング調査を行った。

その際、都市の規模ごとに地域を類型化した上で、主に各地域において専門職が就業する介護事業所を対象とした。

(3) 効果的な取り組みの整理

ヒアリング調査の結果を踏まえ、地域特性に応じた効果的な専門職人材確保の取り組み事例を整理した。

(4) 報告書作成

効果的な取り組み事例を取りまとめ、一連の調査研究の内容を報告書としてまとめた。

第2章 調査結果

1. 専門職人材確保に関する先行事例の整理

本調査研究を進めるにあたり、専門職人材確保(採用・定着)における重要なポイントを抽出するため、先行事例調査等において取り上げられた独自の工夫や取り組み、そして人材確保における課題を洗い出した上で、その結果を基に以降の調査研究を進めることとした。具体的には、公開情報等から、主に以下の専門職の人材確保に関する先行事例等を整理した。

- ・ 令和2年度老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業「地域ニーズを踏まえた専門職確保に向けた調査研究事業」(株式会社日本総合研究所)
- ・ 平成29年度老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業「介護人材の働き方の実態及び働き方の意向等に関する調査研究事業」(株式会社日本総合研究所)
- ・ 厚生労働省「医療・介護分野における職業紹介事業に関するアンケート調査」
- ・ 厚生労働科学研究「看護職員確保対策に向けた看護職及び医療機関等の実態調査」
- ・ 公益財団法人介護労働安定センター「令和2年度 介護労働実態調査」

等

先行研究の整理では、一般的な専門職の賃金含む処遇や離職状況等の基礎情報を確認の上、現状の採用方法等についての概観を把握した。具体的には、例えば看護職に関しては、民間職業紹介事業者や公共職業安定所を活用して採用した割合が大きく、民間職業紹介事業者を活用する理由としては、そのほかの採用媒体では求職者にアプローチするまでが困難であること等が確認された。

また、介護職に関しては、とりわけ人材不足感が大きく、採用媒体としては看護職同様に求職者へのアプローチのしやすさから民間職業紹介事業者を活用する事業者の割合が一定程度あった中で、民間職業紹介事業者は質や手数料の面から敬遠される可能性があることが確認された。

これらの調査、および令和2年度老人保健健康増進等事業「地域ニーズを踏まえた専門職確保に向けた調査研究事業」における介護事業所等ヒアリング調査・離転職経験者アンケート調査を踏まえ、介護職・看護職等人材確保(採用・定着)において重要なポイントとして下記の6点を整理した。

- ① 地域内での複数法人との連携
- ② 介護事業所等と行政との効果的な連携
- ③ 街づくりや啓発活動と人材確保施策の結びつき
- ④ 保育・障害等他分野と連動した人材確保施策
- ⑤ 高校・専門学校・大学等との連携
- ⑥ 外国人材の積極的な活用

2. 地域特性を考慮した人材確保に関する取り組み調査(ヒアリング調査)

(1) ヒアリング調査の概要

➤ 目的・全体像

先行事例等の整理を踏まえ、それぞれの地域における人材確保の取り組み事例とその効果に関してヒアリング調査を行った。

対象としては、先行事例等を基に整理した人材確保における6つのポイントを実践している介護事業所等とした。それらの事業所等を公開情報等によって抽出し、ヒアリングを実施した。

また、調査対象の地域は幅広くその特性ごとの課題を抽出するため、地方と都心、中心部と郊外の4つのパターン(以下「都市類型」という)に分類し、以下のとおり選定した。

<調査対象地域>

地方中枢都市型	山形県山形市、愛知県碧南市
地方都市型	北海道上川郡、群馬県沼田市
都心郊外型	兵庫県尼崎市、東京都西多摩郡日の出町、大阪府藤井寺市
都心中心型	東京都豊島区、千葉県浦安市

➤ ヒアリング事項

先行研究の整理を踏まえ、専門職人材確保(採用・定着)における独自の工夫や取り組みを把握する観点から、主に以下の事項について確認した。

<ヒアリング事項>

1. 人材確保(採用・定着)における独自の工夫や仕組み
 - ① 地域内での複数法人との連携
 - ② 介護事業所等と行政との効果的な連携
 - ③ 街づくりや啓発活動と人材確保施策の結びつき
 - ④ 保育・障害等他分野と連動した人材確保施策
 - ⑤ 高校・専門学校・大学等との連携
 - ⑥ 外国人材の積極的な活用 等
2. 地域の人材需給の傾向
3. (働き手から見た)職場選定基準、選ばれる理由
4. 人材確保(採用・定着)における課題 等

(2) ヒアリング調査の結果

ヒアリング調査は都市類型別・施設類型別に計9の施設(法人・グループ等)を対象に実施した。具体的なヒアリング実施先や実施日等は以下のとおり。

図表 2 ヒアリング調査実施先一覧

No.	都市類型	地域	ヒアリング先	運営施設	実施日
1	地方 中枢 都市型	愛知県 碧南市	医療法人/社会福祉法人 愛生館	病院・老健・特養・その他	21/9/3
2		山形県 山形市	社会福祉法人恩賜財団済生会 支部山形県済生会 特別養護 老人ホームながまち荘	特養	21/11/26
3	地方 都市型	群馬県 沼田市	医療法人 大誠会	特別養護老人ホーム、介 護老人保健施設、病院	21/11/01
4		北海道 上川郡	社会福祉法人 さつき会	特別養護老人ホーム、グ ループホーム、通所介護 事業所 等	21/9/24
5	都心 郊外型	兵庫県 尼崎市	社会福祉法人 あかね	介護福祉施設、認可保育 園、サービス付き高齢者 向け住宅 等	21/10/05
6		東京都 西多摩郡 日の出町	社会福祉法人 ほうえい会	特別養護老人ホーム、グ ループホーム	21/9/3
7		大阪府 藤井寺市	社会福祉法人 みささぎ会	特別養護老人ホーム、デ イサービス、グループホー ム、地域包括支援センタ ー等	21/9/8
8	都心 中心型	東京都 豊島区	としま福祉事業協同組合(豊福 会)	-	22/2/9
9		千葉県 浦安市	株式会社 シルバーウッド	サービス付き高齢者向け 住宅、グループホーム	22/2/28

3. 地域特性を考慮した人材確保に関する取り組み調査結果

(1) 地方中枢都市型:医療法人/社会福祉法人 愛生館

1) 基本情報

法人名	医療法人/社会福祉法人 愛生館
所在地	〒447-0863 愛知県碧南市新川町 3-95
運営施設	病院・老健・特養・その他
法人 URL	https://aiseikan.xsrv.jp/01/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
②行政と事業者の効果的な連携	高校・大学等との連携を通して、介護の魅力を対外的に積極発信。また行政・ハローワーク等と連携した介護職員採用プロジェクト、リーダー人材育成のためのマネジメント研修等、さまざまな人材確保・人材育成施策に取り組んでいる。
④保育・障害・医療等他分野と介護分野での人材確保の結びつき	
⑤高校・専門学校・大学等の連携	

3) 背景・目的

地域の中核病院であるケアミックスの小林記念病院を中心に、愛知県碧南市及び安城市で医療・介護・保育事業を展開している法人。約 20 年前の従業員大量離職の苦い経験から、医療・介護分野は「人」がすべてであり、「人」なくして事業は立ち行かないと再認識し、人材採用・人材育成と共に、職場環境整備に積極投資するようになった。

4) 人材確保における取り組みの詳細

本法人では人材確保に関するさまざまな取り組みを実施している。今回は特に高校・専門学校・大学等との連携、行政・ハローワーク等と連携した介護職員採用プロジェクト、そしてリーダー人材育成について記載する。

・高校・大学等との連携

外国人介護人材確保を試みる流れが地域にある中、本法人では敢えて国内介護人材にこだわった採用を実施。特に注力している取り組みの一つは、高校・大学等との連携である。福祉を学ぶ県内外の高校に対し、人材育成支援活動の一環として、2016 年から計 20 回以上の講演を行って





いる。例えば、愛知県、佐賀県、長崎県、福岡県、沖縄県等の高校に対し、「先駆的介護の実践事例」「戦略的老化のすすめ」「誤解だらけの介護職」といったテーマで講演を実施し、高校生に対して介護の魅力を発信している。ほかにも、社会人大学院において医療介護事業の組織改革と人材育成に関する特別講義を担当している。

また、本法人は、「福祉をめざす高校生に夢を与える」という目的で、2019年に全国福祉高等学校

長会が主催する「第8回全国高校生介護技術コンテスト」の最優秀賞を獲得した佐賀県の高校生3名と引率教員をデンマークへの視察研修旅行に招待した。デンマークでは、本法人のスタッフと共に、高齢者施設・認知症施設・森の幼稚園・寄宿生学校などの見学やディスカッション等が行われた。

・「行政・ハローワーク・事業所」の三位一体での介護職員採用プロジェクト

人材不足は社会的課題であるため介護事業所のみならず行政等ともに対応する必要がある、という危機感を感じ、行政及びハローワーク、地域内の複数介護事業所を巻き込んだ介護職員採用プロジェクトを今年度から実施。介護の魅力を伝える動画を作成・公開し、興味を持った方に事業者紹介説明会への参加を促している。碧南市・安城市周辺は男性が主体である製造業が産業の中心であるため、女性が主体となり安心して働ける職場をPRすることが必要と考え、30代前後の女性にターゲットを絞ったPR動画を作成。事業者紹介説明会を求職活動に該当するセミナー(雇用保険を受給するための条件)にしたところ、説明会参加者、懇談会参加者が大幅に増えた。今後の人材確保に寄与する取り組みとして育っていく可能性がある、としている。行政・ハローワークをはじめとしたステークホルダーを巻き込み、人材不足に関する課題意識を統一したことで取り組みが進んだ例といえる。

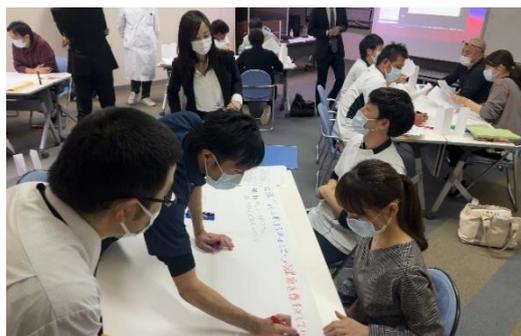


・リーダー人材育成のための階層別研修

本法人では、介護人材確保・定着にあたっては、採用時の工夫のみならず、育成に関する取り組みが重要視されている。特に、リーダー人材育成のための階層別研修を実施している。

法人内MBAスクール「i-school」は、多職種が協働するために必要な「マネジメント力」を若手スタッフに身に付けてもらうことを主眼とした法人内研修。外部のMBAホルダーの講師に依頼し、現実的な問題解決を目指したケースディスカッションを中心に、ロジカルシンキング、ファシリテーション、会計、マーケティング等のカリキュラムを実施している。法人内の全従業員を対象に参加者を公募し、16名を選抜した。

「i-school」以外にも、管理者に必要なマネジメント実務を学ぶ「管理者実務研修」、実践に基づいたディスカッションを通じ法人の理念の伝道者を目指す「エバンジェリスト研修(エバンジェリストとは、キリスト教における伝道者)」も整備している。



このほか、「人材採用」「人材育成」に資するさまざまな取り組みを実施している。

- ・ 法人内の理念を記した冊子の携帯及び朝礼時の輪読
- ・ 現場の部署長による毎月の面談
- ・ 法人の歴史、理念等を記した動画の作成
- ・ 法人ウェブサイトや法人誌を通じた積極的な对外発信(スタッフの生の声や働き方等)
- ・ 介護の技術を競いスキルアップを目指す「介護オリンピック」の開催 等

5) 人材確保における取り組みの効果

上記のような「人」に対する積極投資の取り組みは、長期的な介護人材確保への直結を目指したものであると考えられるが、これらの成果は着々と出つつある、としている。例えば県外の高校との連携福祉科を持った高校などへの出張事業等を通して、先生や卒業生との信頼関係が強固となり、県外の高校等からの採用数が増えている。また、2008年時には14%であった常勤の離職率が2020年には6.7%に低下した、としている。

6) 課題と今後の方針

本法人ではスケールメリットを生かした経営を志向しており、2000年当時と比較して現在は従業員数と売上が約2.5倍に増加している。2022年4月には認定こども園を開園予定であり、今後も変化する地域課題を解決するための事業拡大を構想している。その為、今後も継続してさまざまな取り組みを行いながら、更なる人材確保を目指している。

(2) 地方中枢都市型:社会福祉法人 済生会 特別養護老人ホームながまち荘

1) 基本情報

法人名	社会福祉法人恩賜財団済生会支部山形県済生会 特別養護老人ホームながまち荘
所在地	〒990-0811 山形県山形市長町 751
運営施設	特別養護老人ホーム
法人 URL	https://www.yamagata-saiseikai.org/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
①地域内での複数法人との連携	加入する市内の施設長連絡会(※)において、行政の補助事業を活用し、介護の魅力発信等を実施。また、行政・地域内事業者と共同で就職面談会等の取り組みも行う。
②行政と事業者の連携	
⑥外国人材の活用	本施設では、EPA に基づく外国人材の受け入れを実施。手厚いサポートの下、定住入職者も確保。

(※) 本施設の施設長は山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会(以下、「連絡会」という)の会長を務めており、本施設独自の取り組みと併せて、連絡会としてもさまざまな人材確保等に関する取り組みを実施している(それぞれの取り組みが相まって本施設の全体的な人材確保施策となっている)。以下、連絡会での取り組みについて紹介する記載には下線を付し、末尾に「(連絡会での取り組み)」と注記している(その他の記載は本施設独自の取り組みである)。

3) 背景・目的

2009 年より、EPA に基づくインドネシア人介護福祉士候補者の受け入れを実施。当時、人材不足という課題は顕在化していなかったものの、国際交流・国際貢献と併せて将来に向けた人材確保策の一環として、早期に外国人の採用に取り組んだ。前提として、外国人材の活用の意義は、現在直面している人材不足への対応というよりも、むしろ外国人に介護の楽しみを理解してもらい、介護のスキルを向上させることで、海外に日本の介護ノウハウを伝えていくこと(更には日本人職員に好影響を与えること:後述)であるという考え方で始まっている。現在では外国人材はかけがえのない戦力として活躍しており、近い将来では職員の半数が外国人となり、外国人が主任クラスの役割を担うといった状況も見据えている。

ただし、2021 年現在、人材を十分確保できているわけではないとして、このほかにも、例えばアクティブシニア・障害者の採用や市内での就職面談会の実施、介護の魅力発信(連絡会での取り組み)など、当面の人材確保から将来に向けた裾野拡大まで、さまざまな取り組みを実施。介護人材の確保のために、失敗を恐れない多様な「先行投資」を行っている。

4) 人材確保における取り組みの詳細

- 外国人材の活用

取り組み開始時は、国際厚生事業団の介護福祉士候補者のリストから申込みを行っていたが、以降は既に受け入れていた外国人職員のつながりで推薦が行われるなど、施設の良い部分・悪い部分を理解した上で入職を希望する職員が増加。イメージギャップが生じない仕組みが構築されている。近年アジア諸国が経済発展を遂げている中で、明確な意思を持って応募する者は減少していると言われているが、質の高い介護を提供するためには、ネットワークは極めて重要であるとしている。こうした点も踏まえ、人材の受け入れだけでなく、海外の大学との交流(視察・協力要請・日本語教育支援)等も実施してきた。

受け入れ後のサポートとして、日本人のプリセプター・インドネシア人の先輩職員の指導の下、日常業務のサポートや OJT を実施しつつ、外部講師を招いた徹底的な日本語教育も行っている。生活の場においては、住宅確保・家具の購入をはじめとしてインドネシア協会・日本語ボランティア協会の協力に基づく相談等支援体制を整備。このほか、法人の枠を越えた外国人材の地域定着支援として、定住外国人介護職の交流会を年 5 回開催し、介護職同士の交流・学習支援等を支援している。

- その他の取り組み

本施設では、外国人材の活用だけでなく、多様な人材確保策を実施。具体的には、以下のような取り組みが挙げられる。(※下記は取り組みの一例)

取り組み	概要
アクティブシニア・障害者・の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2015 年よりアクティブシニアの採用を開始。地域向け認知症サポーター講習会を実施し、活動の場が欲しいと考えている受講者に対して、施設での認知症高齢者の見守り、付き添い等の仕事を紹介。現在では 6 名が職場で活躍。 ・ 障害者については法定の基準を超える数を採用し、介護の附帯業務を担っている。
<u>介護の魅力発信(連絡会での取り組み)</u>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」を活用し(山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会が運営)、介護人材の確保・定着に向けた広報を実施(「介護プライド」とコラボした CM 作成等)。来年度は一般の方も対象として、VR を活用した認知症ケア体験や写真展示を検討中。 ・ 2018・2019 年度には介護の魅力発信フェスティバルを実施。第一部:研修会、第二部:意見交換会、第三部:タレント講演会、第四部:介護の魅力プレゼン大会といった構成。

<u>就職面談会の実施 (連絡会での取り組み)</u>	・ 山形市単独で就職面談会を企画。2019 年度には 30 法人が参加。
---------------------------------	--------------------------------------

人材確保に関しては、現状や今後の社会動向も踏まえると、あらゆる方面からの取り組みが重要であるとしており、外国人だけでなく、アクティブシニア・障害者・刑余者・失業者・養成校出身でない若者等、これらのルートはそのすべてに可能性があるといった考え方にに基づき対応を行っている。またそのためにはあらゆる関係者とつながり、現況の情勢・望ましい仕組みの情報を収集する姿勢が必要不可欠であるとしている。例えば、行政とのつながりによってこれまでも多くの取り組みが実現されたが、これは折に触れ行政に対し、先駆的な山形モデルを発信するという意思を伝えてきた結果であると考えられる(連絡会での取り組み)。

5) 人材確保における取り組みの効果

EPAに基づく外国人介護福祉士候補者の受入実績(2009 年度～)は以下のとおり。なお、課題としては採用後に半数程度の者が帰国してしまい、施設に残る職員が少ないことを挙げている。

年度	2009	2010	2017	2019	2020
受入者数	2	2	4	2	1

※介護福祉士合格者:3 名

ただし、外国人の受け入れによる効果としては、純粋な「人材確保」だけでなく、日本人職員への好影響も考えられる。外国人職員への指導を通じた自身のスキルの再確認・向上のための意欲増加や、多様性の広がりによる働きやすい職場づくりに資するという効果もあるとしている。結果として人材確保だけでなく人材定着、ひいてはより良質な介護の提供・職場の魅力向上にもつながっている。

目先の労働力確保のみを目的としてしまうと、可視化される効果は限定的なものであるが、本法人では派生する効果も取り組みの大きな目的と考えており、取り組みの好循環を生み出している重要なポイントである。

6) 課題と今後の方針

前述のとおり、本施設では外国人の受け入れにとどまらず、多種多様な人材確保策を講じている。なお、こうした取り組みを進めるにあたり、

- ・ 本施設のルールとして介護福祉士の資格がなければ正職員として登用されず、要件を満たしていない場合に他事業所へ流出してしまうこと
- ・ 施設のブランディング戦略により、大変そうな職場であるといった印象を与えかねないこと

は、ある側面から言えば一つの課題ではあるが、質の担保のためにはこれらを両立する必要があるとしている。社会の変化に合わせ、施設としても常に新たな取り組みを検討する必要があるところ、リスクや施設内での認識共有の難しさもあるが、これらも乗り越えて推進するという方針を掲げている。

最後に、より根本的に重要な理念として「虐待防止」を掲げている。施設内で虐待や言葉の暴力、不適切なケア、身体拘束等の存在は、魅力の急激な低下につながることから、この理念は人材確保においてはもちろん、施設の運営すべてに関わるものであり、常に意識すべきものとしている。

(3) 地方都市型:医療法人 大誠会

1) 基本情報

法人名	医療法人 大誠会
所在地	〒378-0005 群馬県沼田市久屋原町 345-1
運営施設	特別養護老人ホーム、介護老人保健施設、病院 等
法人 URL	https://taiseikai-group.com/taiseikai/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
③まちづくりや啓発活動と人材確保策の結びつき	施設内での作業を分業化し、無資格・無経験でも対応可能なものについては、地域の住民をリクルートして不足する人材をカバー。また、人材確保の一つの大きなツールとして、学生の実習受け入れを有効活用している。
⑤高校・専門学校・大学等の連携	

3) 背景・目的

昭和 63 年の設立以来、地域とのつながりの維持を理念に、地域づくりの主要な主体としての責務を認識しつつ医療・介護・福祉サービスを提供しており、地域住民との密な交流が行われている。こうした基盤を背景に、法人のニーズと住民のニーズをマッチングし、地域における人材確保を進めている。

また、こうした取り組みを進めつつも、介護現場のケアの中核的な担い手確保に向けた各種の取り組みも併せて進めている。具体的には、講演活動や SNS による普及啓発活動のほか、特に近年では学生の実習受け入れ対応に人材確保の大きな可能性を見出しており、さまざまな工夫を行っている。

※なお、大誠会では職員、人こそが宝であると考え、「人材」とは表記せず「人財」と表記することで統一していることから、以下、本稿でも「人財」と表記とする。

4) 人財確保における取り組みの詳細

- 分業化と地域住民とのつながりを活用したマッチング

本法人では、地域に根差したサービス提供、またそれを通じた地域づくりをグループ理念として進めており、地域住民との交流は法人の展開する各種施設で活発に行われている。このため、地域住民の働き手としての可能性も把握できていることから、形式的な「採用活動」の枠組みにとらわれず、「地域住民の採用」を積極的に行っている。例えば病院の外来

患者については、法人（病院）側としてその生活環境も把握しており、患者の生活ニーズ（＝働き手としての可能性）も踏まえた上で採用に至ることもあれば、職員の家族はもちろん入居者家族・患者家族、また交流等を目的に各種施設を訪れる住民をリクルートすることもある。このため他施設と比較して、多くの高齢者職員が活躍している。



多くのいわゆる付帯業務についてはこうした者により対応が行われており、ケアの中核的な介護職員の業務負担が軽減され、全体として人財確保の好循環を生み出している。

なお、こうしたリクルートが可能となっているもう一つのポイントとして、徹底した「分業化」が行われていることが挙げられる。無資格・無経験者でも対応可能な業務を中核業務から切り分け可視化することで、「対象を限定しない」採用を実現。これは地域住民との強いつながりを有することと同様に重要な点といえる。また併せて、それぞれの人財が働きやすい環境を整備し、特に勤務時間等も各人のニーズに沿ったもので対応できるよう、変則勤務を多用していることなども、本取り組みを有効化する大きな工夫であるとしている。

- 介護福祉士等の実習生の受け入れ

他方、ケアの中核的な担い手確保に向けては、介護福祉士等の実習生の受け入れを積極的に行っており、実習先が将来の就職先となるよう、さまざまな工夫を凝らしている。

まずは実習先の施設として選ばれることが重要であるとして、専門学校等に対して実習生の受け入れ体制があることにつき営業活動を実施。営業時には、例えば介護ロボットやICT 機器の導入状況など施設の差別化ポイントを発信すること、また学校の教師に対して介護技術の研修を行うといった形で学校側との関係性を構築すること、働く環境（待遇や福利厚生、労働時間など）を可視化して伝えること等に留意している。

また、実習時には学生の想いを十分聞き取り、その意向に沿った形で研修を実施することに注力することが大きなポイントとしている。新しい場所で新しいことを



行うことに対する不安に寄り添い、解消しつつ、その上で実習では具体的に何を学びたいかという学生の意向を確認しなければ、就職先として選ばれない。技術的なレクチャーはもちろんのこと、こうした学生に寄り添うスタンスが、人財確保にあたっては重要であると言える。

- **働きやすい職場環境の整備**

人財確保と表裏一体である人財の定着面においても、悩みを抱える職員には手厚いサポートを心がけており、特に退職または異動を希望する職員に対しては、その原因について本人と話し合いを試みている。こうした話し合いを通じて、異動や退職が本人にとって「前向き」なものとなるようケアしている。

その際、こうした方針が現場とも認識共有できるよう、現場マネージャーの研修を月2回実施し、理事長と役職者とで月1回、1対1で打ち合わせを行っている。常に組織全体で理念や考え方が認識共有できている状態を維持している。

5) 人財確保における取り組みの効果

地域住民のリクルートは実績としても大きな効果が見られ、既に新規採用者の1～2割を占めている。また、本法人での実習を経た学生の採用は、取り組みを進めてから日は浅いものの、実績は徐々に向上しているところ。

更に、定着面においても上記取り組みにより、非常に低い離職率を維持している。

6) 課題と今後の方針

人財確保の状況については比較的安定していると言えるが、将来的には地域として厳しい状況が続いていくといった課題感を持っており、従前の取り組みと併せて、常に新しい取り組みを展開。例えば本年度からは資格取得支援制度の整備も進めており、社会状況の変化に対応できる体制づくりを行っている。新たな取り組みを行う際にはネガティブな面も多いが、現状維持または現状よりも良い状況を目指すためには、新たな仕組みについて組織全体として受け入れ、実施するように促していくことが重要としている。

(4) 地方都市型: 社会福祉法人 さつき会

1) 基本情報

法人名	社会福祉法人 さつき会
所在地	〒071-1201 北海道上川郡鷹栖町南1条3丁目2-7
運営施設	特別養護老人ホーム、グループホーム、通所介護事業所 等
法人 URL	http://satsuki-kai.jp/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
①地域内での複数法人との連携	今後の介護人材確保施策の重要性につき行政と認識共有しつつ、地域の他事業所・高校・大学とも連携し、さまざまな施策を展開。関係者との協働により、外国人介護人材育成支援協議会の設立や高校への介護職員初任者研修の講師派遣・実習受け入れ等を実施している。
②行政と事業者の効果的な連携	
③まちづくりや啓発活動と人材確保策の結びつき	
⑤高校・専門学校・大学等の連携	

3) 背景・目的

本法人が所在する鷹栖町においては、将来的に介護人材需給がひっ迫することを法人自ら定量的に可視化。こうした状況を踏まえ、今後の地域包括ケア体制整備における介護人材確保施策の重要性につき、法人からのアプローチにより行政と認識共有を図ることから取り組みがスタート。同様の問題意識を抱える地域内のその他の事業所や、入学者の減少による存続危機に瀕している地域の高校・大学とも連携しつつ、地域課題への対応も通じて、地域の介護の担い手をまちぐるみで育て、介護の魅力を向上させ、地元に着定して活躍してもらおう「環流型介護人材育成」を目的として、各種の施策を展開している。

【地域の介護職等人材需給の傾向】(鷹栖町の要介護高齢者の推計をもとに法人により算出)

	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
介護職員需給値	88名	98名	109名	112名	113名
前年比較	±0	+10	+11	+3	+1
施設入居者需要値	88名	98名	109名	127名	133名
要介護3以上	134名	147名	158名	167名	169名

4) 人材確保における取り組みの詳細

取り組み当時、地域内の養成課程を導入する高校では入学定員割れとなっていたところ、近隣大学の協力を仰ぎつつ、同高校での介護職員初任者研修の実施が実現。研修費用の負担や運営は、前述のとおり地域の窮状が共有された行政が対応することとしており、講師は本法人職員・

大学職員が担当している。

なお、その下地となる行政との良好な関係性は、将来の介護人材の需給状況を定量的に示したことで危機感を共有できたこと、日常的な情報交換やコミュニケーションに努めたことで構築された。介護人材不足は、介護事業所単独の課題ではなく、まちづくりの課題であり、人材確保にあたっては行政との連携が非常に大きなポイントとしている。

行政をはじめとして、その他介護をめぐる地域の関係者を巻き込み、課題への意識を統一したことが奏功し、それぞれのニーズを補完し合う形で取り組みが進んだ例と言える。

このほか、介護のイメージアップ等の観点から、同高校の入学説明会の一環として保護者同伴の施設見学を組み込むことや、地域内の小中学校への福祉教育（福祉用具体験・高齢者との交流イベント・職業体験・中学生への企業説明会）にも注力。こうした取り組みは、いずれも「いかに介護のネガティブイメージを払拭するか」「いかにやりがいのある仕事として興味を持ってもらうか」を前提として実施。将来の介護の担い手を生み出すことも目指している。



5) 人材確保における取り組みの効果

介護職員初任者研修実施後、高校卒業後にさつき会に就職したのは現状2名だが、福祉系の領域（介護福祉士、看護師、理学療法士等）での進学者は増加。また、同高校の入試倍率も上昇している。若い世代に福祉分野に興味を持ってもらえたことは重要で、本取り組みは数十年かけて行う必要があるとしている。

このほか、行政・学校等をはじめとして、地域内住民も含む地域内関係者とのつながりができたことで、地域に開かれた施設というイメージの下、知名度アップにも大きく寄与している。

6) 課題と今後の方針

「環流型介護人材育成」の取り組みは、前述のとおり長期間かけて実施し、その上で成果が得られるものであるというスタンスで実施している。このため、引き続き地域全体で、将来に向けて介護の担い手を生み出していくことを基本理念として、今後もさまざまな取り組みを行うこととしている。

(5) 都心郊外型: 社会福祉法人 あかね

1) 基本情報

法人名	社会福祉法人 あかね
所在地	兵庫県尼崎市神田北通1丁目2番地
運営施設	介護福祉施設、認可保育園、サービス付き高齢者向け住宅 等
法人 URL	https://e-akane.com/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
①地域内で複数事業者が連携している	地域内外の6法人と「採用同盟」を組成し、「座談会」や「ドラフト選考」などといった取り組みを通して採用プロセス集約化を試みている。

3) 背景・目的

本法人の経営者は、小規模法人が多い介護業界において、通常ほかの業界を志望する一般学部の学生に対して、法人単独で介護の魅力を伝え、目を向けさせるのには限界があると感じていた。そのような中、絵本作家でもあるお笑い芸人が、複数の出版社とともに「出版同盟」を結成し、宣伝費の集約、売場の拡大等を狙っているという記事を目にしたことがきっかけで、複数法人の採用プロセス集約化を目指す取り組みである「採用同盟」がスタートした。

4) 人材確保における取り組みの詳細

現在、関西及び四国の6法人が採用同盟に加盟。主に2つの取り組みが行われている。

● 経営者・人事担当者と直接語らう座談会

就職を考える学生と、採用同盟に加盟する法人の経営者・採用の決裁権を持つ人事担当者が参加する飲み会形式の座談会。各法人の経営者・人事担当者と学生が小グループとなり、15分程度直接話をするのが主眼となっている。座談会后、ドラフト選考(後述)に参加できる「オファーカード」が手渡される。座談会は、ドラフト選考にあたっての法人側、そして学生側の「一次スクリーニング」の役割を果たしている。



● ドラフト選考

複数法人の面接を同時に実施し、その場で内定を得ることができる仕組み。採用同盟に加盟する法人の企業経営者を一堂に会し、応募者が自己PRを実施する。自己PRを受けた法人側からの質疑応答を行ったのち、各法人の企業経営者が三択の札(内定・次が最終選考・不採用)のうちいずれかの札を挙げることで採用可否を表明する。内定を得た学生は、その後法人訪問等を通じて最終的な就職先を決定する。本企画の大きな特徴として、ドラフト選考で獲得した「内定」または「次が最終選考」は永久に有効となっていることが挙げられる。



5) 人材確保における取り組みの効果

「座談会」及び「ドラフト選考」は、採用への短期的な直結を目指したのではなく、長期的な視点に立った取り組みであると考えられる。具体的には、内定を出した学生がすぐに就職しなくとも、数年後転職を検討したときに内定を受けた法人のことを思い出してもらい、転職先候補の一つとしてもらうことが意図されている。

副次的な効果としては、採用にあたっての他法人とのノウハウ共有が挙げられる。例えば、ドラフト選考にて学生に投げかける質問内容や内定可否判断に関する法人の違いが浮き彫りとなり、今後自法人で採用活動を行う上で参考になった、としている。

6) 取り組みのポイント

本企画のポイントとして、採用同盟に加盟する法人の経営者間で採用に際しての価値観が共有されていることが挙げられる。現在加盟している6法人は経営者同士が親密であり、お互いの価値観を深く理解している。今後、新規法人が採用同盟への参加意向を示したとしても、価値観にズレがある場合には十分な効果が挙げられにくい可能性がある。特に、このような一風変わった取り組みを「面白い」と思えるかどうか重要であると考えられる。

加えて、各法人が本企画に対して十分にコミットしていることも本企画を進める上でのポイントであろう。本取り組みの企画にあたり、各法人の人事担当者が定期的な会合を開き、内定有効期間、

費用負担、集客数のノルマといったルールを明確化していたことが、不公平感を出さずに同盟を継続できている秘訣であると考えられる。

加えて、採用同盟に加盟している 6 法人がある程度地理的に距離が離れており、人材の取り合いが起きにくいことも、同盟継続のポイントの一つと考えられる。

6) 課題と今後の方針

本法人では採用人材の多様化を目指しており、さまざまな個性を持った職員を確保したいと考えている。人材採用は法人文化の表現である、ということ意識しており、そのような思いがユニークな採用活動プロセスに表れていると考えられる。今後も、さまざまな個性を持った職員を確保するため、ユニークな採用活動と、従来型の採用活動の二方向を継続していきたい、としている。

(6) 都心郊外型: 社会福祉法人 ほうえい会

1) 基本情報

法人名	社会福祉法人 ほうえい会
所在地	〒190-0182 東京都西多摩郡日の出町平井 3052
運営施設	特別養護老人ホーム、グループホーム
法人 URL	http://www.eikounomori.or.jp/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
①地域内での複数法人との連携	地域内で複数法人が連携し、若手施設職員が介護の魅力を伝えるため、施設の広報活動の共同検討、近隣の専門学校等の学生が参加する施設見学や介護体験キャンプ等の各種活動を実施している。
⑤高校・専門学校・大学等との連携	

3) 背景・目的

介護職の人材確保が困難となっている大きな要因として、「介護に対するネガティブイメージ」があると考え、これを払拭するために 2015 年より実施。近隣の専門学校等の学生に、実際に介護の現場に参加してもらい、さまざまな体験や利用者・職員との関わりを通じて、「介護の魅力・やりがい・すばらしさ」を実際に体感してもらうことで介護の本質を伝えることを目的としている。

4) 人材確保における取り組みの詳細

専門学校や大学の学生(福祉専攻)の学生を対象に、大きく「施設見学」、「介護体験」、「介護体験キャンプ」のコースを用意。「介護体験キャンプ」は、「さんえんキャンプ」の名称で、一泊二日で「施設見学」、「介護体験」を実施しつつ、加えて介護職員とのキャンプを行うもの。

コース(参加学生による選択制)	A:施設見学	B:介護体験	C:キャンプ
コース①	○		
コース②		○	
コース③(一泊二日でABの間にCを実施)	○	○	○

特徴的であるキャンプの場では、職員と交流を深めつつ、現場の声を実際に聴いて、感じてもらうことで、「介護の魅力・やりがい・すばらしさ」を伝えることが主眼となっている。また、「介護体験」では日常のケアを体験するだけでなく、職員が特定の利用者の「想いを叶える」アクティビティ企画を作成し、学生とともに実施することで、より利用者の想いを深く共有し、介護の魅力等を伝えることに成功している。学生に対しては、このアクティビティ企画の趣旨を踏まえ、利用者のニーズの背

景などを事前に十分インプットした上で、「介護体験」を実行している。

「想いを叶える *あの場からの風景*」



幼少期、銭湯を営んでいた家庭で育ち、番台等から見た風景の思い出を語っていた。その場の雰囲気、過去へタイムトリップさせ、当時の思い出が瞬く間に想起された。次は「〇〇がしたい」と、利用者自らが新たな目標を見つけることができる体験となった。

「想いを叶える *輝いていた時期を糧に*」

以前、東京都内のホテルで就業されていた方。「一番の誇り」と話されるほど、大切な時期があった場所である。その方の人生のターニングポイントになり得る「瞬間」を共有することができた。「喜んでもらえた」≠「外出できてよかった」ではなく、そこに至るまでのプロセスが、この外出によって補完された体験となった。



「想いを叶える *リアルを求めた先に*」



相撲のテレビ中継を食い入るように見ては、普段出さないような声で声援を送る。趣味嗜好は人それぞれ、そこには知り得ていない「エンパワメント」させる何かがある。そこで相撲の聖地、国技館へ。力士とも遭遇し、力強く握手！間近で触れて、見て、感じ、五感をフルに刺激。トリガーポイントが「相撲」である核心となる体験となる。

「想いを叶える *昭和の色とアイテムに彩られ*」

「あの時の…」雰囲気や音など懐かしい思い出が、記憶の片隅にはある。レトロな場所で過ごす時間が、施設生活だけでは得られないモノを引き出すきっかけとなる。非日常がもたらす効果が、利用者本人の経験（体験）談を引き出させた。その言葉の中には、新たな「ニーズ」につながる希望のヒントがあった。



このほか本取り組みの特徴的な点としては、複数法人・施設が連携して実施しているということも挙げられ、法人等を超えてさまざまな現場の魅力、ひいては介護業界全体としての魅力を伝えることに寄与。なお、こうした連携体制の構築のためには、同様の価値観を有する法人であることが必須であるとしている。

また、本企画の立上げ時に苦慮した点としては、主に参加者の確保と準備段階での法人間連携が挙げられた。参加者の確保にあたっては、従来から関係性を有する学校へのアプローチのほか、立ち上げ時は全くつながりのない地域の学校への広告・宣伝等も実施。法人間連携では企画書の統一といった事務的な調整から、前提となる各法人内職員の意識統一まで課題が多かったが、例えば内部向けのプレゼン等を重ね、課題を解消している。この点、複数法人での連携にあたっては、中核職員が周囲の職員をいかにリードしていくかということが必要であり、本企画を進める上でのポイントとしている。

5) 人材確保における取り組みの効果

現時点で採用という観点では成果はないが、以下のような効果があったとしている。

- 学生、そして学校教員の介護に対するイメージ変革
参加学生の体験後アンケートからも、介護に対するマイナスイメージが払拭されたことが確認された。また学校教員の参加も通じて、学校との信頼関係が構築されたことにより、教員から学生へのアプローチも増加。学校から実習生の受け入れ打診や講義依頼もあった。
- 他事業所との多方面での関係強化
他事業所の職員の悩みや困難事例が日常的に共有され、勤務環境の整備やケアの質向上だけでなく、人材交流や合同事業の実施等にも寄与している。
- 職員育成
本企画の準備・実施を通じて、法人内職員が改めて「利用者の想いを叶えるためのケア」を認識し、日常の業務における職員の意識改革やモチベーションの向上につながっている。

6) 課題と今後の方針

施設の人材確保に直接的に結びつく活動ではないが、参加した学生が、卒業以降の就職活動

において「介護業界」もその選択肢の 1 つになればと良いというスタンスで実施。徐々に介護業界のイメージを改善し、将来的に介護職に就く人材が増えるように種を蒔いている。

こうした活動以外にも、例えば地域の祭りでの出店、観光協会への協力、近隣の大型商業施設での講座などを実施しており、こうした活動も通じて地域に開かれた施設となり、ひいては学生だけでなく多様な方の「介護のイメージ」向上に取り組んでいくこととしている。

(7) 都心郊外型: 社会福祉法人 みささぎ会

1) 基本情報

法人名	社会福祉法人 みささぎ会
所在地	〒583-0024 大阪府藤井寺市藤井寺4丁目11番7号
運営施設	特別養護老人ホーム、デイサービス、グループホーム、地域包括支援センター等
法人 URL	https://www.misasagikai.or.jp/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
①地域内での複数法人との連携	介護、保育、障害、児童養護等の15の社会福祉法人とともに福祉漫画教材を発刊する等、スケールメリットを発揮しつつ中長期的な目線で人材確保施策に投資している。
③高校・専門学校・大学等との連携	近隣大学等との包括連携や出張講義への協力など、さまざまなチャネルを用いて高校・専門学校・大学等との関係性を構築し、メディア出演含む各方面でそれらの取り組みを発信している。

3) 背景・目的

従前より民間職業紹介事業者を利用せずに人材採用を行っていたが、数年前に民間職業紹介事業者を通じた職員採用を初めて実施。しかし、費用に見合った効果が得られにくいと考え、現在では民間職業紹介事業者に頼らない人材確保を目的としてさまざまな施策に取り組んでいる。

4) 人材確保における取り組みの詳細

● 地域内での複数法人との連携

経営層の自主的勉強会として、介護、保育、障害、児童養護等の15の社会福祉法人(大阪13、埼玉1、岐阜1)による「波竹の会(はちくのかい)」を発足。人材確保施策等を含むこれからの社会福祉のあり方に関するテーマについて、2カ月に1回勉強会を開催している。その中で、介護の社会的意義を地域社会に伝えたいという思いから、小学生向けの福祉漫画教材「みんな笑顔でいたいから～やさしさつなごう～」を波竹の会で作成・発刊。社会福祉協議会等を通して各小学校や教育委員会に対して配布している。



● ③高校・専門学校・大学等との連携

波竹の会と龍谷大学社会学部・大学院社会学研究科で包括協定を結び、会に加盟する法人による学生インターンシップの受け入れを実施。法人の施設長がゼミの先生を訪ねたことがきっかけ

で交流が始まり、共同研究、ゼミの課外授業、大学への特別講義などを経て包括協定につながった。加盟する法人職員の社会人向け大学院推薦入試の受け入れも行われている。

ほかにも、さまざまなチャネルを用いて高校・専門学校・大学等と関係性を構築している。

- ・ 法人スタッフの卒業校やそのキャリアセンターへの定期訪問
- ・ 法人の施設長による、大学や専門学校、高校での定期的な出張講義や非常勤講師活動
- ・ 保育園、幼稚園、小学校、中学校との交流会、職場体験の受け入れ
- ・ 介護福祉士、社会福祉士実習の積極的な受け入れ(学校からの実習費は無料)
- ・ 認知症予防に関する大阪大学との研究事業



5) 人材確保における取り組みの効果

上記の取り組みが直接的に採用につながるというよりも、さまざまな取り組みの成果が有機的につながり、結果的に人材確保等につながるケースが多く、以下のような効果があった、としている。

- ・ 専門学校・大学等での出張講義に参加した学生が、学生アルバイトとして働くようになった。
- ・ 懇意にしている近隣の児童養護施設の教員から就職相談があり、職員として受け入れた。
- ・ 連携している大学の学生が波竹の会に加盟する法人で複数面接を受けた。

また、法人の取り組みをメディア出演含む各方面で発信していることもあり、本法人のイメージが入職希望者や高校・専門学校・大学等の教員によく理解されており、入職者が感じる入職前後のギャップが少なく、定着率の向上につながった、としている。

6) 課題と今後の方針

本法人は、スタッフ一人ひとりが財産であるため人材確保・人材定着に費用をかけるのは当然という意識を持っている。今後も、民間職業紹介事業者等を利用した短期的・一過性の人材確保にコストをかけるのではなく、中長期的な人材確保・人材定着に寄与する取り組み(職員紹介制度や夫婦勤務応援制度、奨学金返済支援等)に注力し、スタッフが安心して働ける環境を更に整備していくこととしている。

また、小学生へのアプローチや地域への貢献など、介護の未来に寄与するための長期的な取り組みについても継続して投資していくとしている。

中長期的な人材確保・人材定着に資する主な取り組み

職員紹介制度	既存職員が知人を紹介し採用された場合、紹介者に支給。毎年 1 名は本制度を通じた採用を実施している。
夫婦勤務応援制度	子育て世代の詳細に対する不安解消を目的とした制度。夫婦のうち 1 名が常勤で、その配偶者が非常勤として法人内で一緒に勤務した場合、年度末に現金を支給。現在 12 組が利用している。
奨学金返済支援制度	大学、専門学校への進学に奨学金を使用している職員の返済を応援することを目的とした制度。月々の手当てとして支給。

(8) 都心中心型:としま福祉事業協同組合(豊福会)

1) 基本情報

組合名	としま福祉事業協同組合(豊福会)
所在地	東京都豊島区南大塚2-31-11 2階
運営施設	—
組合 URL	http://toyofukukai.com/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
①地域内で複数事業者が連携している	豊島区内の中小福祉事業者が中小企業等共同組合法に基づき「としま福祉事業共同組合(豊福会)」を設立。組合の相互扶助の精神のもと、互いに助け合い、共同研修事業、共同採用事業等の多様な共同事業を実施。
②介護事業者等と行政との効果的な連携	行政と組合が日頃からコミュニケーションを取ることで、協力を得やすい関係性を構築。行政と連携することで、さまざまな活動を迅速かつ効果的に実行。

3) 背景・目的

2011年頃から活動を行っていた当時 30～40代だった若い経営者の情報交換の場「豊島区福祉事業者の会 豊福会」を前身として、東京都の補助事業「介護事業者の共同組合化」の一環として、2020年6月に中小企業等協同組合法に基づいた協同組合として、正式に認可を取得。豊島区からの支援を受けながら、協同組合活動を通して、中小企業の介護、福祉事業者の経営基盤強化、安定化を実現し、さらなる地域福祉へ貢献することを目指して組合活動を実施。

<参考:正式認可までの経過>

2011年 有志の会として「豊福会」発足。

2011年7月 初の共同事業となるトップセミナーを実施。

2019年7月 協同組合化に向けて準備会発足。

2020年6月 中小企業等協同組合法に基づいた協同組合として、正式に認可を受ける。

3) 豊島区の関わり

豊島区が実施する「中小介護事業者の事業協同化支援」の概要は以下のとおり(2022年3月時点)。

- 事業内容

区内の中小介護事業者が、経営基盤の強化や介護人材の確保・定着や育成、サービスの質の向上、事務の効率化を目的として「事業協同組合」を設立し、共同で対応していくことで安定的な運営を図っていく取り組みに対し、支援を行う。

- 支援内容

- ・ 事業協同化に向けて介護事業における経営課題や事例の検討、関係づくりのための勉強会（介護事業経営カレッジ）の開催
- ・ 組合設立に向けた検討や設立後の組合運営に係る費用の一部補助

- 支援内容

組合設立に向けた検討や設立後の組合運営に係る費用について、下記のとおり補助を行う。

- ・ 事業協同組合設立に向けた準備団体への補助（最大 60 万円/年額）
- ・ 事業協同組合設立後、組合の運営支援のための補助（最大 120 万円/年額）

4) 人材確保における取り組みの詳細

としま福祉事業共同組合（豊福会）は共同研修事業、共同採用事業、共同宣伝広告事業等を組合事業として実施。

- 共同研修事業

経営やリーダーなどの職域ごとの研修や、介護保険制度改正などに関するセミナーを共同企画。組合、地域としての人材育成を進めるとともに、他事業者との交流を図る。

- 共同採用事業

行政やハローワークと連携した説明会や採用イベントなどを共同開催。

- 共同宣伝広告事業

組合のホームページや組合報を発行し、各事業所の紹介や広告宣伝を展開。

上記のほかにも、共同購買事業、福利厚生事業、ICT 事業など多種多様な事業を実施。経営層・管理者層などの各階層別研修会や勉強会、ゴルフ・ボーリング・バーベキューなどのイベント、組合に参加する事業者の家族も一緒に楽しめる親睦会なども多数開催。

5) 人材確保における取り組みの効果

組合としてのスケールメリットを活用して、効率的・効果的に各事業を推進。採用活動や研修を共同で行うことで、経費を抑えるとともに、効果の最大化を実現。中小企業等協同組合法に関する補助金が活用できるなど、資金調達もしやすくなるなどのメリットも享受。

ハローワークと連携して活動を進めることで、説明会への集客力が向上。行政の後援により求職者側への安心感にもつながり、事業者単独での取り組みと比較して効果的な人材確保につながっている。



『新型コロナウイルス体験談セミナー』

日時・場所
2021年2月4日(木)
18:00~19:30
オンライン開催
(詳しい参加方法については、お申込み後メールにてご案内いたします。)

会費
無料



介護事業者なら知っておきたい新型コロナウイルスの『生』情報

【セミナーの内容】

新型コロナウイルスの対策をしても、感染してしまうことがあるかもしれません。もし職員や利用者様に感染者が出してしまった時、どのような対策を取ればいいのか。実際に感染者が出た事業所の方からお話を伺います。



6) 取り組みのポイント

本取り組みのポイントとしては、上述のとおり、地域内で複数事業者が連携することでスケールメリットを得ながら、事業を推進できていることが挙げられる。事業者単体としてだけでなく、地域や組合として人材を確保し、育成するとの視点を持つことが効果的な人材確保等につながっていると考えられる。

加えて、行政との良好な関係の構築も効果的な組合活動の推進におけるポイントであると考えられる。組合を構成する事業者の多くが地域で長年活動してきた実績があり、「顔の見える関係」を構築している。日頃からコミュニケーションを取ることで、協力を得やすい状況をつくり、さまざまな活動を迅速かつ効果的に実行することが可能となっていると考えられる。

6) 課題と今後の方針

介護事業者の共同組合化は中小福祉事業者が単独で実施することがマンパワーの面や資金面から難しい取り組みを組合としてのスケールメリットを活用して、効率的・効果的に推進することが可能になる仕組みである。また、共同で取り組みを行うことにより、事業者同士で課題やノウハウを共有することが可能になり、各事業者の成長にもつながることが期待される。今後も、地域の事業者や行政を巻き込みながら組合活動を継続していきたい、としている。

(9) 都心中心型:株式会社 シルバーウッド

1) 基本情報

法人名	株式会社 シルバーウッド
所在地	千葉県浦安市入船1丁目5-2 プライムタワー新浦安 16階
運営施設	サービス付き高齢者向け住宅、グループホーム
法人 URL	https://www.silverwood.co.jp/

2) 取り組みの概要とポイント

概要	専門職人材確保におけるポイント
①地域内での複数法人との連携	地域内外の介護・障害者福祉事業者4社で新卒向けオンライン合同説明会を実施し、法人が求める学生へのアプローチを試みている。
④保育・障害・医療等他分野と介護分野での人材確保の結びつき	

3) 背景・目的

新型コロナウイルス感染拡大中の2020年5月、会社説明会や就職フェアのキャンセルが相次ぐ中、新卒者に対してアプローチする機会が少なくなってしまうと、本法人は危機感を感じていた。学生側からも、今後の就職活動に対する不安の声が聞かれていた。このような問題意識をほかの介護・障害者福祉事業者と議論したことがきっかけで、新卒向けオンライン合同説明会が立ち上げられた。

4) 人材確保における取り組みの詳細

新卒向けオンライン合同説明会は、福祉に対する想いを共にする地域内外の介護・障害者福祉事業者(社会福祉法人南高愛隣会、社会福祉法人愛川舜寿会、社会福祉法人福祉楽団)と共に開催されており、今年度で2年目となる。

合同説明会企画にあたっては、「学生に福祉業界が面白いと思ってもらいたい」「リアルでの合同説明会のように学生が交流できる場をつくりたい」という思いが徹底されており、単なる採用説明会にはない工夫が随所に散りばめられている。

◆工夫① ターゲットとなる学生層の設定

本法人が求める学生像はソーシャルインパクトに関心のある層であり、介護分野に関心のある学生にとどまらない。そのため、「介護」の合同説明会ではなく、あくまで「福祉」の合同説明会であることが全面に押し出されている。

◆工夫② 効果的な集客

各法人で数万円を出し合って参加学生を集客。養成学校や高校へのポスター送付といった従

来の手法にとどまらず、ツイッターや Facebook 等の SNS 広告を積極的に活用して集客を行っている。

オンライン合同説明会の実施日程についても工夫が施されている。2021 年に実施された全 3 回の説明会は、敢えて曜日と時間が異なる日程を設定。最も集客しやすい曜日・時間をテストしている。

◆工夫③ 事前アンケートの実施

参加申し込みにあたって、参加者の学年、学部、居住地、就職活動における関心事項等に関する簡単なアンケートを実施。オンラインでの説明会では、ほかの参加者の状況が分かりにくくグループワークや質疑応答が盛り上がらないことが少なくないが、合同説明会の冒頭に「どのような学部の学生が参加しているのか」「就職活動においてどのような悩みを持っている学生が参加しているのか」等を紹介することによって、グループワークでの議論の「呼び水」として作用している。

◆工夫④ 学生参加型のプログラム

各社説明の時間は最小限であり、学生が主体的に議論・交流し合う時間が長く設けられている。質疑応答の時間を盛り上げるため、3人1組のブレイクアウトルームにて各代表への質問事項を考える時間が設定されている。

◆工夫⑤ 代表同士のクロストーク

各社の代表が、「ケアをする面白さとは何か?」「最近の福祉業界について思うこと」といった採用にとどまらないテーマでのディスカッションを実施。プライベートでの議論のような気軽なトークを通して学生に福祉業界の魅力を発信している。

オンライン合同説明会当日の流れ

	実施事項	時間
導入	事前アンケート結果の紹介	5分
会社説明	各代表による会社説明	7分×4社
グループワーク	ブレイクアウトルームに分かれ、代表説明を踏まえ「気になった言葉」「もっと知りたいこと」を共有	5分
各社代表のクロストーク	下記の各テーマでクロストークを実施 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ケアをする面白さとは何か? ✓ 経営者が福祉事業をする上で、思っていること・考えていること ✓ 最近の福祉業界について思うこと 	7分×3テーマ
グループワーク	ブレイクアウトルームに分かれ、 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 代表に質問したいこと 	5分

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各社についてもっと知りたいこと ✓ 自分のキャリアなどについて悩んでいることを共有 	
質疑応答	グループワークを踏まえた質疑応答	5分
各社エントリー説明	各代表による採用フローの説明	10分

5) 人材確保における取り組みの効果

各回 50～100 名以上の参加申込みがあり、採用に直結するケースも少なくない。本法人では、通常では年に 5 名程度の採用であるところ、オンライン説明会を実施した 2020 年には 10 名以上の学生を採用することができた、としている。

副次的な効果としては、他法人との採用ノウハウの共有が挙げられる。例えば、採用フローの作り方や集客方法といった採用ノウハウを4法人でシェアすることによって、採用担当スタッフが成長できている、としている。

また、地域性や指向性、強みが異なる4法人は合同で採用活動を行うことにより、自法人のポジショニングを考える契機となるようだ。

6) 今後の方針

本法人では、オンライン合同説明会にとどまらず、ソーシャルインパクトに関心のある工夫を凝らした採用活動を実施していきたい、としている。

第3章 調査結果の整理と今後の展望

1. 調査結果の整理

(1) 取り組み事例と好事例の視点の対応の整理

本調査研究で取り上げた取り組み事例と好事例の視点の関係を整理すると以下のようにまとめられる。今回取り上げた施設では、事例として記載した取り組み以外にもさまざまな取り組みを行っていると思定されるが、特徴的な取り組みに焦点を当て、事例として取りまとめた。

図表 3 取り組み事例と好事例の視点の対応表

カテゴリ	地域	法人名	①地域内での複数法人との連携	②介護事業所等と行政との効果的な連携	③街づくりや啓発活動と人材確保施策の結びつき	④保育・障害等他分野と連携した人材確保施策	⑤高校・専門学校・大学等との連携	⑥外国人材の積極的な活用
地方中枢都市型	愛知県 碧南市	医療法人/社会福祉法人 愛生館		●		●	●	
	山形県 山形市	社会福祉法人恩賜財団 済生会支部山形県済生 会 特別養護老人ホーム ながまち荘	●	●				●
地方都市型	群馬県 沼田市	医療法人大誠会			●		●	
	北海道 上川郡	社会福祉法人 さつき会	●	●	●		●	
都心郊外型	兵庫県 尼崎市	社会福祉法人 あかね	●					
	東京都 西多摩郡	社会福祉法人 ほうえい会	●				●	
	大阪府 藤井寺市	社会福祉法人 みささぎ会	●		●			
都心中心型	東京都 豊島区	としま福祉事業協同組合 (豊福会)	●	●				
	千葉県 浦安市	株式会社 シルバーウッド	●			●		

(2) 好事例の視点からの整理

本調査研究で取り上げた取り組み事例について、再度好事例の視点から事例のポイントを整理し、取りまとめた。

① 地域内での複数法人との連携

介護の働き手を増やすことは地域全体での課題であり、個々の企業で取り組むことに留まらず、地域内での複数法人が連携して人材確保を行うことが有効である。地域内で複数法人が連携して、小学生や中学生を対象にした講演会や勉強会などの介護人材の裾野を広げる活動から、大学生や社会人を対象にした合同説明会や実習、インターンまで、対象者の視点に立った多様な取り組みが行われている。

社会福祉法人あかねでは、複数法人の採用プロセスの集約化を試みている。就職活動中の学生にとって、1回の面接で複数法人の就職活動を進めることができるというメリットがあり、学生の採用面接の申込みや採用の実績をあげている。

また、昨今の社会情勢を踏まえて、さまざまな活動がオンラインへと移行している中、株式会社シルバーウッドでは、合同説明会をオンラインで実施している。

合同説明会のオンライン化によって、事業者にとっては地域を超えた施設間の連携がしやすく、求職者にとっては参加しやすいというメリットがある。介護・福祉業界全体について幅広く情報を得たい求職者や複数の法人を比較したい求職者に対して、対面とオンラインをうまく活用してアプローチする方法は効果的であると考えられる。

② 介護事業所等と行政との効果的な連携

地域内の専門職人材を増やすためには、施設間の連携だけではなく、行政やハローワークなどの機関と協働で取り組みを企画・運営し、介護の魅力発信や就職説明会を一体となって実施することが重要である。

社会福祉法人さつき会は、地域の将来的な介護人材の需給状況の予測を定量的に示し、行政と地域の課題や人材確保施策の重要性を共有することで、さまざまな取り組みで連携しやすい関係を築いている。

また、としま福祉事業協同組合のように、行政と施設の団体が日頃からコミュニケーションを取ることにより、協力を得やすい関係性を築くことも重要である。

③ 街づくりや啓発活動と人材確保施策の結びつき

街づくりや啓発活動を人材確保施策と結びつけるためには、地域のイベントや交流会への協力といった施設を知ってもらう取り組みに加えて、地域住民を積極的に採用し、施設で働いてもらうことが必要である。

医療法人大誠会では、無資格・未経験者でもできる業務を整理し、施設の業務を分業できるようにしている。地域の住民を採用し、施設の一部の業務を担ってもらうことで専門職人材の業務負担

を軽減し、『人財』の確保・定着に結びつけている。

④ 保育・障害等他分野と連動した人材確保施策

保育・障害等の他分野との連携まで広げて人材確保の取り組みを検討することは、職員に多様な働き方の選択肢を提供し、人材の採用や定着を図る上で重要である。

医療法人/社会福祉法人愛生館は、認定こども園を開園する計画である。認定こども園を開園することで、地域からの要望に応えるだけでなく、職員の保育の課題も解決でき、人材の採用や定着につながると考えられる。

⑤ 高校・専門学校・大学等との連携

新卒の人材採用においては、介護・福祉分野の高校・専門学校・大学等や介護業界への就業を確実なものとするとともに、介護・福祉分野以外の幅広い学部・分野からの就業を促進する取り組みが重要である。講演活動や出張講義などの学校内の活動への協力から、実習やインターンの受け入れといった学外での活動の支援まで、高校・専門学校・大学等と連携した多様な取り組みが行われている。

社会福祉法人ほうえい会では、他法人と協働して“さんえんキャンプ”を企画している。そこでは学生への施設紹介の際に、施設見学や仕事の体験をしてもらうだけでなく、職員とのキャンプも体験してもらう。職員との交流を深めつつ、現場の声を聴いてもらうことで、介護の魅力ややりがい、すばらしさを理解してもらうことを目的として実施している。

また、社会福祉法人みささぎ会では、大学と包括協定を結んでいる。共同研究やゼミの課外授業への協力などに加えて、職員の社会人向け大学院推薦入試の受け入れも行われており、双方向で人材交流することによって、学校との関係性を強化している。

⑥ 外国人材の積極的な活用

外国人材を積極的に活用するためには、事前に目的意識の確認や生活面等の不安が解消される説明をした上で入職してもらうことが重要である。受け入れ後は、施設の考え方を共有できる場づくり、日常生活のサポート、研修制度といった支援をする必要がある。

社会福祉法人恩賜財団済生会支部山形県済生会 特別養護老人ホームながまち荘では、先輩の外国人材による業務のサポートや OJT を実施しつつ、研修や交流会を行うことで、定着率を高めている。また、海外の大学との交流を行い、海外ネットワークを強化している。

2. 今後の展望

高齢化の進展に伴い医療・介護ニーズが高まる中、介護職を含む専門職の人材確保に向けて、それぞれの地域や施設の特性にも留意しながら、工夫を凝らしたさまざまな取り組みを実施し、成果が出ていることが明らかになった。また、ほかの施設や団体、行政と連携して取り組みを推進していく必要があることも示唆された。さらに、長期的な視点で専門職となりうる人材の裾野を広げることが目的として実施されている取り組みも多く見受けられた。

今後は、地域のニーズを踏まえた人材確保の効果的な取り組み事例を参考にしながら、それぞれの地域や施設において、展開に向けた検討を進めることが求められる。

以上

※本調査研究は、令和3年度老人保健健康増進等事業として実施したものです。

令和3年度 老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

地域ニーズを踏まえた専門職確保に向けた
取り組み事例等に関する調査研究事業
報告書

令和4年3月

株式会社日本総合研究所

〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1 大崎フォレストビルディング

TEL: 03-6833-6300 FAX: 03-6833-9480