

# 地域を支える福祉人材 確保・育成・定着のための 取組方策 2021

～支える人を支えるために～

社会福祉法人 全国社会福祉協議会 政策委員会

# 地域を支える福祉人材の確保・育成・定着の取組方策 2021

## 目 次

はじめに

<b>I 地域を支える福祉人材確保・育成・定着のための取組方策について</b> .....	<b>2</b>
1. 「地域を支えるための福祉人材確保・育成・定着のための取組方策」 策定の意義と改定の経緯 .....	2
2. 「福祉ビジョン 2020」における福祉人材の確保・育成・定着 .....	3
地域を支える福祉人材確保・育成・定着のための取組方策 2021 .....	6
<b>II 法人における取り組み</b> .....	<b>8</b>
1. 法人における人材確保の取り組み .....	8
2. 法人における人材育成の取り組み .....	10
3. 法人における人材定着の取り組み .....	11
【実践事例紹介】 .....	14
<b>III 社会福祉協議会における取り組み</b> .....	<b>16</b>
1. 社協における人材確保の取り組み .....	16
2. 社協における人材育成の取り組み .....	18
2. 社協における人材定着の取り組み .....	19
【実践事例紹介】 .....	21
<b>IV 広域での連携・協働による取り組み</b> .....	<b>22</b>
1. 市区町村圏域における連携・協働した取り組み .....	22
(1) 福祉人材の確保・育成・定着	
(2) 福祉人材対策の拡充と福祉関係組織の取り組み強化	
2. 都道府県・指定都市圏域での取り組み .....	23
(1) 福祉人材の確保	
(2) 福祉人材の育成・定着	
(3) 福祉人材対策の拡充と福祉関係組織の取り組み強化	
3. 全国的な取り組み（全社協および全国団体での取り組み） .....	26
(1) 福祉人材の確保	
(2) 福祉人材の育成・定着	
(3) 福祉人材対策の拡充と福祉関係組織の取り組み強化	
【実践事例紹介】 .....	28
<b>V 福祉人材をめぐる動向</b> .....	<b>32</b>
1. 「2025年問題」「2040年問題」と全世代型社会保障への転換 .....	32
2. 福祉分野における人材確保をめぐる動向 .....	34
3. 「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」の必要性 .....	36
4. ウィズコロナにおける福祉分野での働き方改革 .....	41

# はじめに

社会福祉の仕事は、人間の本質的な営みであり、「人」が「人」に関わり、支えあうという「やりがいのある仕事」、「魅力のある尊い仕事」です。我われ社会福祉法人(福祉施設・事業所)、社会福祉協議会(以下、社協)は、社会福祉が「魅力のある尊い仕事」であることを常に社会に向けて発信していく必要があります。

現在、コロナ禍により、社会・経済のさまざまな面で大きな打撃を受けていますが、このような状況のなか、福祉の仕事、支えを必要とする人びとを支える仕事の重要性はより高まっています。そして、このようなときであるからこそ、あらためて福祉の仕事の魅力積極的に発信し、ともに働く仲間として、多くの多様な人材を迎え入れ、支えを必要とする人を支援する福祉の仕事の続けていくことが大切です。

福祉人材の確保・育成・定着は、法人(福祉施設・事業所)、社協にとって経営基盤の「要」です。経営者は「魅力ある職場づくり」、「働きやすい職場づくり」に主体的に取り組むことが重要です。

全国社会福祉協議会(以下、「全社協」)政策委員会では、福祉人材の確保・育成・定着への取り組みは福祉関係者共通の重要課題であり、その構成組織と一体となった取り組みが必要であるという認識をもっています。このことから、2016(平成28)年に「地域を支えるための福祉人材確保・育成・定着のための取組方策」を策定し、法人(福祉施設・事業所)および社協の福祉人材の確保・育成・定着の取り組みの強化を呼びかけています。

今般、近年の福祉分野における人材確保をめぐる動向や課題や、2020(令和2)年に全社協・政策委員会がまとめた「全社協 福祉ビジョン2020～もとに生きる豊かな地域社会の実現をめざして～」(以下、「福祉ビジョン2020」)等をふまえ、「地域を支えるための福祉人材確保・育成・定着のための取組方策2021」(以下、「取組方策2021」)を新たに策定しました。

この「取組方策2021」をもとに、多くの法人(福祉施設・事業所)、社協とともに働く仲間の確保・育成・定着のための環境を整えていくことで、より多くの支援を必要とする人びとを支援することが可能になると考えています。全国の法人(福祉施設・事業所)および社協経営者は、福祉の現場で働く職員と一丸となって、ともに福祉人材の確保・育成・定着をすすめていきましょう。

# I 地域を支える福祉人材確保・育成・定着のための 取組方策について

## 1. 「地域を支えるための福祉人材確保・育成・定着のための 取組方策」策定の意義と改定の経緯

- 我が国では、少子化・高齢化の進行のなか、全世代型社会保障への転換が急がれています。労働力人口も減少傾向にあるなかで、医療・福祉分野の就業者数は増加することが予測されており、福祉分野における人材確保はますます厳しい状況になることが見込まれています。
- 働き方改革もすすめられ、労働時間の客観的な把握や年次有給休暇の取得、同一労働同一賃金等への対応などが事業者には求められています。さらに、短時間労働やWワーク、在宅勤務など働き方の多様化も進み、就業者に応じた柔軟な就労条件や就労体制の整備も求められています。
- 全社協・政策委員会では、福祉人材の確保・育成・定着への取り組みは福祉関係者共通の重要課題であり、その構成組織と一体となった取り組みが必要であるという認識から、2016（平成28）年3月、「地域を支えるための福祉人材確保・育成・定着のための取組方策」（以下、「取組方策」）を策定し、福祉施設・事業所、社協の取り組みを呼びかけました。
- 「取組方策」では、質の高い福祉人材の確保・育成・定着のため、特に次の3つの目標を設定しました。

- （1）必要な福祉人材を中長期にわたって安定的に確保できるよう取り組みます。
  - （2）福祉にふさわしい福祉人材の育成をはかります。
  - （3）継続して働ける職場環境を構築し、福祉人材の定着をはかります。
- その後、2018（平成30）年度には再度、福祉人材を取り巻く動向や課題をふまえ「地域を支えるための福祉人材確保・育成・定着のための取組方策（改定版）」（以下、「取組方策2018」）を策定しました。
- 2020（令和2）年度までを取り組み期間としていた「取組方策2018」では、「福祉ビジョン2020」をふまえて、福祉人材確保に関するそれ以後の取り組み方針を決定することとしていました。

そこで、全社協・政策委員会では、福祉分野における人材確保をめぐる動向や課題、ウィズコロナ時代における福祉分野での働き方改革に加え、「福祉ビジョン2020」において示

された福祉人材の確保・育成・定着の取り組みをふまえ、「取組方策 2018」の内容を見直し、「取組方策 2021」として取り組みを強化していくこととしました。

## 2. 「福祉ビジョン 2020」における福祉人材の確保・育成・定着

- 「福祉ビジョン 2020」は、福祉組織・関係者が主体的に取り組んでいくための羅針盤として、2020（令和 2）年を始期として、2040 年を見据えつつ、当面、2030 年までの 10 年間における横断的な取り組みの方向性を提起するものです。
- 「福祉ビジョン 2020」では、各福祉分野・組織の現状と課題を概括するとともに、「ともに生きる豊かな地域社会」の実現に向けた、8 つの取り組みの柱を定めています。

(2020年2月、全社協・政策委員会取りまとめ)

### 「全社協 福祉ビジョン2020 ～ともに生きる豊かな地域社会の実現をめざして」 <概要2>

#### 第3章 「ともに生きる豊かな地域社会」を実現するために

社会福祉協議会、社会福祉法人、民生委員・児童委員等は、以下の取り組みを進める。

- ①重層的に連携・協働を深める**
  - ・社会福祉協議会は地域の多様な関係者をつなぎ、地域生活課題の解決に向けて「連携・協働の場」になる
  - ・社会福祉法人は「連携・協働の場」における地域のネットワークの中心として活動する
- ②多様な実践を増進する**
  - ・すべての人を対象に、居宅から施設までニーズに応じて多様なサービスを開発していく
- ③福祉を支える人材（福祉人材）の確保・育成・定着を図る**
  - ・働きやすく、働き続けられる職場づくりを進める
  - ・多様な人材の参入を促進し、将来に向けて人材確保のすそ野を広げる
- ④福祉サービスの質と効率性の向上を図る**
  - ・質の向上と効率性の向上を同時に求めていく
  - ・福祉人材の多機能化、提供方法の見直し、ICT等の技術の活用を進める
- ⑤福祉組織の基盤を強化する**
  - ・多様な資金の確保と職員の雇用の安定化を図る
  - ・地域公益活動の促進を図り、非営利組織や企業等との協働を進める
- ⑥国・自治体とのパートナーシップを強める**
  - ・自治体とのパートナーシップを強化し、公的委託事業の質を確保するために継続性を確保する
  - ・地域生活課題の解決に向け、積極的な政策提言を行う
- ⑦地域共生社会への理解を広げ参加を促進する**
  - ・地域住民の参加の機会の拡充に向け、信頼関係の構築と情報発信に努める
- ⑧災害に備える**
  - ・「災害福祉支援センター（仮称）」の設置を図り、平時から「災害派遣福祉チーム（DWAT）」の組織化を進め、災害福祉支援のネットワーク化と専門人材の養成を図る
  - ・平時から体制整備を図るための公的資金の確保と法整備を実現する

「全社協 福祉  
ビジョン2020」  
の具体化を図る  
ために、

**組織ごとの  
「行動方針」  
の策定  
を呼びかけ**

(作図：全国社会福祉協議会・政策企画部)

- 「福祉ビジョン 2020」の8つの取り組みの柱それぞれに人材確保・育成・定着の視点がありますが、柱の1つに「福祉を支える人材（福祉人材）の確保・育成・定着を図る」を取り上げ、「質の高い福祉サービスの提供に不可欠な福祉人材の確保・育成・定着を図っていくことは、2030年に向けて最も重要な課題」と位置付けています。
- そのうえで、「働きやすく、働き続けられる職場づくり」「福祉人材のキャリアアップ」「すそ野を広げる（将来的な福祉人材確保に向けて）」「多様な人材の参入促進」「外国人人材の確保・育成・定着」「地域住民とともに地域社会を支える」「民生委員・児童委員活動への理解促進」等、具体的な取り組みの視点を整理しています。
- そのなかでは、職場の人間関係に配慮するとともに、マネジメント機能やスーパービジョン機能を高め、ワーク・ライフ・バランスへの配慮やパワハラやセクハラ等のない働きやすい職場づくりをすすめていくこと、キャリアアップの仕組みづくりや資格取得支援制度の拡充等、研修や人事交流を図り処遇改善に努めていくこと、他業種からの転職や外国人人材等の多様な人材の参入・定着をすすめていくこと等、多岐にわたる取り組み方針をあげています。
- さらに、「福祉サービスの質と効率性の向上」において、「国では人口減少により、2040年に向けて相対的な労働力人口が減少するなかで、福祉現場で5%の生産性の向上を図る必要がある」として、「利用者の意思を尊重し、福祉サービスの質を高めつつ、生産性を上げていくためには、福祉サービスの効率性を図っていくことが重要」としています。そのため、「すべての職員がともに専門性の向上を図り、多様な技能をもった人材が効率よく働ける体制づくりに取り組むこと」としています。
- また、「福祉サービス提供手法の改善」においては、「質が高く効率性の良い福祉サービスを追求するにあたって、サービス提供手法の見直しを行う必要」があるとし、「幅広い人材が業務を分担するためのマネジメントの構築、業務手順や動線、モノの配置の改善、ひとりの職員が複数の業務を担当する福祉人材の多機能化、ICTやAI等の技術・ツールの活用と情報共有、ユマニチュード等の新しいサービスの提供手法の探求を通じて、質と効率性の向上」をめざすとしています。
- 「福祉ビジョン 2020」は、その取り組みを具体的な行動に結び付けていくため、全国の福祉組織・関係者に、それぞれの組織ごとに行動方針を策定し、実践活動を展開していくよう、呼びかけています。全社協自らは、2020（令和2）年9月に、「全社協 行動方針 ～全社協 福祉ビジョン 2020 をふまえて」（以下、「行動方針 2020」）を策定しています。

- 「行動方針 2020」では、「福祉を支える人材の確保・育成・定着を図ります」として、以下の4点に取り組むことを明記しています。

- ◆ 「新しい生活様式」にも応じて福祉サービスを継続するなど、緊急事態や環境の変化に柔軟に対応し、どのような状況においてもサービスが継続できるよう、社会福祉法人・福祉施設や社会福祉協議会の人員体制の強化に向けた要望活動等を実施し、実現に取り組んでいきます。
- ◆ 少子高齢化がさらに進み労働力人口が減少する 2030 年を見据えて、福祉現場で多様な人材が活躍できるよう、研修や情報提供、マッチング支援等を強化し、福祉人材の確保・育成・定着を促進していきます。
- ◆ 働き方改革の推進とともに社会的使命をより果たせる組織をめざして、福祉を支える人たちが働きやすく、やりがいを感じることできる、魅力ある職場づくりをすすめるよう、社会福祉法人・福祉施設や社協等に情報を提供し、取り組みの促進を働きかけていきます。
- ◆ 福祉人材のすそ野を広げるために、福祉現場の魅力など情報発信を強化し、福祉教育の充実に取り組んでいきます。

- 「取組方策 2021」は、上記の「福祉ビジョン 2020」ならびに「行動方針 2020」における福祉人材の確保・育成・定着の視点もふまえ、その取り組みを提起していくこととしています。

# 地域を支える福祉人材確保・育成・定着のための取組方策2021

## ～支える人を支えるために～

- 社会福祉の仕事は、人間の本質的な営みであり、「人」が「人」に関わり、支えあうという「やりがいのある仕事」、「魅力のある尊い仕事」です。社会福祉法人（福祉施設・事業所）、社協は、社会福祉の仕事が「魅力のある尊い仕事」であることを常に社会に向けて発信していく必要があります。
- 福祉の職場では、支援を必要とする人びとに向き合い、寄り添い、人間としての尊厳のもとに自立できるよう支援し、それぞれの人びとに必要な、質の高い福祉サービスを提供することができる福祉人材を必要としています。
- 近年、多様化・複雑化する地域生活課題や生活困窮が社会に広がるなか、福祉人材には、それぞれの人びとの生活の支援に向け、ともに向き合っていく姿勢と、常に専門性の向上に努めていくことが求められます。
- また、「働き方改革」のなかで、一人ひとりの職員が専門性を活かしていきいきと活躍し、やりがいを感じながら働き続けられる職場環境を構築し、その定着を図る必要があります。
- そこで、「地域を支える福祉人材確保・育成・定着のための取組方策2021」では、福祉人材の確保・育成・定着のため、以下の3つの目標の達成をめざし、取り組みを推進していきます。

## 1. 取り組むべき3つの目標

### （1）多様な人材が活躍できる福祉現場を実現します

福祉人材のすそ野の拡大をすすめ、就業条件の見直しや多様性を受け入れる職場づくりに取り組み、他業種の人材や外国人、高齢者、障害者など、多様な人材が活躍できる福祉現場を実現します。

### （2）福祉人材育成の体制整備を図ります

職員が自らの仕事にやりがいもち、資質の向上に取り組んでいくために、研修体系の整備、処遇改善や資格取得支援、複数法人の連携・協働によるキャリアアップの仕組みづくりなど、福祉人材育成の体制整備を図ります。

### （3）働きやすく、働き続けられる職場をつくります

職場の人間関係に配慮し、マネジメント機能やスーパービジョン機能を高めるとともに、ワーク・ライフ・バランスを図り、ハラスメント等のない、誰もが働きやすく、働き続けられる職場をつくります。



## 2. 取り組み期間

- 「取組方策 2021」に基づく取り組み期間は 2021 年度から 2026 年度とします。
- 「福祉ビジョン 2020」では、その取組期間を 2020 年 4 月から 2030 年 3 月までとし、その中間年である 2025 年に見直しを実施するとしています。「取組方策 2021」は「福祉ビジョン 2020」の見直し内容を反映する必要性があることから、「福祉ビジョン 2020」の見直し後の 2026 年に見直しを実施することとします。

## 3. 取り組みの推進体制

### ○取り組み推進の主体

福祉人材の確保・育成・定着の取組を推進する主体は、各法人や社協です。各々が自らの責任に基づき、取り組みを推進し、「取組方策 2021」における目標達成をめざします。

### ○各主体の具体的な取り組み

各主体の具体的な取り組みの推進については、法人（福祉施設・事業所）における取り組みと社協における取り組みの 2 つに分けられます。

法人（福祉施設・事業所）における取り組みは、各法人における取り組み（Ⅱ）に加え、複数法人・圏域での取り組みや種別協における取り組みなどの広域的な取り組み（Ⅳ）が含まれます。

社協における取り組みは、社協自身の人材の確保・育成・定着の取り組み（Ⅲ）と、社協として地域の福祉人材の確保・育成・定着の取り組み（Ⅳ）があり、それぞれの取り組みの強化が必要です。

# II

## 法人における取り組み

質の高い福祉サービスの提供を可能とするためには、優れた人材が不可欠です。そしてそのためには、人間の尊厳を守る福祉の仕事に対して、志をもって就職してくる人たちがその力を十分に発揮し、日々、やりがいを感じながら、働き続けることができる環境が求められます。

そうした環境づくりのためには、「働き方改革関連法」への適切な対応や福祉の職場の「ワーク・ライフ・バランス」を推進し、職員それぞれの状況に応じて柔軟な働き方を可能とするとともに、職員が自らの将来ビジョンを描けるよう、能力開発やキャリアアップを支援していくことが重要となります。

こうした取り組みをすすめていくためには、法人経営者等の理解とリーダーシップが大きな意味を有しており、経営者等の積極的な姿勢が人材の確保・育成・定着、さらには提供するサービスの質の向上にもつながることとなります。

法人（福祉施設・事業所）として、人材の確保・育成・定着にどのように取り組んでいくのか、取組方策を整理し、積極的に活動を展開している事例を紹介します。

### 1. 法人における人材確保の取り組み

#### ○具体的な取り組み計画の策定

- ・ 自らの経営理念・基本方針や事業計画を実現し、質の高い福祉サービスを提供するため、自法人が求めている人材像や人材確保に関する方針、職員体制に関する基本的な考え方を、具体的な取組計画として明確にする。
- ・ 法人が求めている人材像や方針について、経営者と現場職員との間で認識の相違が起これないように、相談を重ね、計画を策定する。

#### ○計画的な採用活動の実施

- ・ 自法人が求める職員像を明らかにしたうえで、計画的な採用活動を行う。
- ・ 採用活動においては、募集ルートの拡大、求職者への情報発信の強化を図る（広報、福祉人材センター・バンクおよびハローワークとの連携、学校とのパイプづくり、ホームページの活用、折込・求人誌への募集広告掲載等）。
- ・ 仕事内容や職場の理解を図るための施設見学や説明会、就業体験等を実施する。  
(ウィズコロナ時代においては、施設見学や説明会、職業体験の開催を対面形式で実施することが難しい場合もある。そのような際には、WEBでの施設見学や説明会等の開催を検討する。)

## ○ 実習生、インターンシップの受け入れ、養成校との連携強化

- ・ 実習生やインターンシップの受け入れは、自法人への就職を希望する学生を増やす重要な機会ともなることから、受け入れ体制や指導方法等に十分留意する。
- ・ 受け入れた学生が充実した実習が行えるよう、受け入れの基本方針の明確化、養成校との連携による実習プログラムの整備、実習指導者の養成等に取り組む。  
(ウィズコロナ時代においては、実習やインターンシップの受け入れにあたり、養成校等と事前に十分、打ち合わせを行っておくことが大切。)

## ○多様な人材の受け入れ

- ・ 少子高齢化社会に伴う労働人口の減少、外国人人材の増加など、社会環境は大きく変化している。国においても一億総活躍社会をめざしているが、こうした社会環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織になるためには、多様な人材の受け入れを積極的に検討し、その受け入れ体制を構築する必要がある。
- ・ 法人（福祉施設・事業所）の業務やサービス提供体制を分析・整理し、業務の見直しを行うなかで、高齢者や障害者への就労機会の提供、外国人人材の受け入れ、生活困窮者等の中間的就労への協力、さらには地域住民やボランティアの積極的な受け入れを行う。これにより、人材の確保とともに、地域共生社会づくりにも寄与する。
- ・ とくに外国人介護人材の受け入れは、人材確保の側面のみならず、地域における多文化共生をすすめるうえでも意義あることから、積極的に検討していく。外国人人材の受け入れにあたっては、適切な管理ができる団体を選んで、利用するとともに、ともに働く職員として必要な条件整備を図っていく。
- ・ また、ひとり親や母子生活支援施設に入所する母親、児童養護施設や自立援助ホームの退所児童をはじめ、福祉施設・事業所利用者の雇用についても検討する。
- ・ さらに国がすすめている就職氷河期世代や介護離職者の他、家庭の事情等により短時間勤務を希望する者等の雇用も積極的に検討する。
- ・ コロナ禍により、失業者が増大している。さまざまな経験を有している人びとを福祉施設・事業所の職員として雇用をしていくことは、多様な人材を確保していくうえで重要な視点になることから、こうした人材の受け入れについても検討する。

## ○福祉教育、体験活動等への協力

- ・ 中長期的な人材確保のためには、福祉の仕事や活動に対する理解が重要となる。そのため、地域の学校（小中高校）と連携し、児童の福祉教育に積極的に協力する。
- ・ 小学校の職場見学、中学校の職場体験、高校のインターンシップ、教職員をめざす人に向けた介護等体験等に協力するなかで、福祉の仕事や活動のめざすところややりがいなどの魅力を知ってもらい、人材確保のすそ野を広げる。

### ○地域からの信頼を高める取り組みの推進

- ・ 人材確保をすすめるためには、法人に対する地域社会からの信頼が不可欠となる。そのため、経営状況に関する情報公開を通じた透明性の確保とともに、自らが果たす使命・役割について広くわかりやすく発信していく。
- ・ さらに、質の高いサービス提供をすすめ、地域に向けて見えるようにするため、第三者評価の受審をすすめるとともに、苦情解決の取り組みなどをすすめ、積極的な情報開示に努める。
- ・ また、法人が有する「ヒト、モノ、コト」といった資源・機能を活用した取り組み（地域貢献）をすすめることにより、法人が地域を支える拠点であることを示し、地域社会からの信頼を高めていく。

### ○ウィズコロナ時代における採用活動の変化への対応

- ・ 採用活動のオンライン化、WEB 活用が進むなか、職場の雰囲気など、対面のニュアンスで伝わっていた情報の伝達機会が失われている。福祉現場の姿をいかに伝えていか、WEB 活用のなかにあっても代替案を検討し、リアルな情報提供に取り組む。

## 2. 法人における人材育成の取り組み

---

### ○職員の育成に関する基本方針、研修計画の策定と計画的な研修実施

- ・ 質の高い福祉サービスを提供するため、職員の育成に関する基本方針を明確にする。また、これをもとにした具体的な研修計画を策定し、実施する。

### ○キャリアパスの構築と職員とのコミュニケーションの充実

- ・ 職員が自らの将来を思い描けるよう、自法人におけるキャリアパス（昇任・昇格の基準や求められる技術（スキル）等）を構築する。
- ・ 職員一人ひとりの自己実現、キャリアアップを支援するために、職員が働く意義や目標を確認できるよう、定期的な個別面談を実施する等のコミュニケーションを図るとともに、目標管理のための仕組みを導入する。

### ○職員への研修機会の提供

- ・ 職員一人ひとりについて、その知識、技術、資格取得状況等をふまえた適切な研修機会を提供する。研修は、職員の経験や習熟度に応じて、OJT や新任職員研修、テーマ別研修の機会を確保し、職員が必要とする知識や技術（スキル）に応じたものとする。
- ・ 研修は、法人内で行うものだけでなく、外部研修への派遣や参加勧奨を行うこととし、職員が参加しやすいよう、業務調整や研修費用の助成を行う。

### ○資格取得のための支援

- ・ 福祉ニーズの多様化・複雑化、必要とされる専門性、またキャリアアップ支援のため、職員の資格取得を促進する。
- ・ 職員が働きながら資格取得が可能となるよう、業務調整や休暇取得への配慮、資格取得に要する費用の助成等、支援の仕組みを設ける。

### ○職員へのスーパービジョン体制の構築

- ・ 職員一人ひとりの知識、技術水準等を踏まえ、その資質向上とサービスの質の向上を図るために必要な指導等を行うスーパービジョン体制を構築する。
- ・ スーパービジョンの実施にあたっては、法人としての目的と仕組みを明確にするとともに、スーパーバイザー（指導者）の育成にも取り組む。

### ○中間管理職の育成

- ・ 職場内のポスト（役職）の少なさや、3年以内の退職者が多いなどの理由により、中間管理職を経験せずに施設長などになる職員が多いことが課題となっている。
- ・ 新人・中堅職員の育成、施設長との連絡・調整などを担う中間管理職を育成することで、安心して働ける職場につなげていく。
- ・ また、中間管理職を経験してから施設長等のトップマネージャーになることで、法人のマネジメントの質を高めることにつなげる。

## 3. 法人における人材定着の取り組み

---

### ○総合的な人事管理の実施

- ・ 自法人の理念、福祉サービスの基本方針に基づく「期待する職員像」を明確にしたうえで、育成（能力開発）、活用（職員配置等）、処遇（給与等）、評価等を総合的に実施する。
- ・ ①採用・配置（採用・配置・異動・昇給昇格等）、②能力開発・育成、③処遇（給与等の報酬、その他の労働条件）、④評価（人事考課）からなる人事管理制度の一体的な運営をめざす総合的な制度の構築を図る。
- ・ 正規職員、嘱託職員、アルバイトやパート等採用形態に関わらず、すべての職員に適切な労務管理（①採用管理（労働契約の締結、労働条件の明示、記録の作成・保存）、②就業規則による管理（就業規則の作成・届出・周知・変更）、③労働時間管理（労働時間、休憩、休日、休暇）、④賃金管理、⑤安全衛生・福利厚生等）を実施し、働きやすい環境を整える。
- ・ 「働き方改革関連法」に定められた有給休暇の取得や残業時間の管理、同一労働同一賃金、勤務間インターバル制度等について理解を深め、自法人の労務管理制度等を見直し、対応を図る。

## ○ワーク・ライフ・バランスの推進

- ・ ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事と生活の調和」であり、職員それぞれの状況に応じた働き方を可能にするとともに、自己啓発や地域活動への参加を通じた生活の広がり、充実をサポートする。
- ・ そのために、業務の可視化（見える化）、各種マニュアルや記録様式、会議の持ち方の見直し等を通じて、業務全体の効率化や質の改善に取り組む。

## ○福祉施設・事業所の業務分析と適切な職員配置

- ・ 福祉施設・事業所の業務内容および勤務体制（勤務シフト等）の分析に基づき、良質で効果的・効率的なサービス提供を可能とするための体制整備を図る。
- ・ 日中や夜間のサービス提供状況や日々の支援・活動メニューに応じた繁忙等の状況、職員の負担感を把握し、適切な職員配置や勤務体制を実現する。

## ○職員それぞれの状況に応じた柔軟な働き方の実現

- ・ 結婚、出産、育児、介護、キャリアアップのための就学等、職員それぞれが置かれた状況や希望に応じた柔軟な働き方を可能とするよう、労働時間や休暇・休業制度の見直し、退職後の再雇用制度の導入等を図る。
- ・ 「働き方改革」の推進のなか、多様な働き方を可能とするとともに、多様な働き方の職員を組み合わせ、福祉サービスの継続と向上を図る。

### ○職員の心身の健康と安全の確保

- ・ 職員の心身の健康と安全を守るため、メンタルヘルス、労働災害の防止等に取り組む。また、自法人の労働災害の状況について定期的に確認・把握する。
- ・ 役職員や利用者、その家族によるハラスメントの防止に取り組むとともに、職員からの相談窓口を設ける（外部の専門家に相談窓口を委嘱することも考えられる）。
- ・ 職員のリフレッシュに資する余暇活動への支援や日常生活上の支援等、福利厚生制度の充実を図る。

## ○福祉サービス提供手法の改善

- ・ 利用者に対し安心・安全な質の高い福祉サービスを継続的に提供し、職員の業務負担軽減を図るため、福祉サービス提供手法の改善を図る。
- ・ そのため、幅広い人材が業務を分担するためのマネジメントの構築、業務手順や動線、モノの配置の改善、ひとりの職員が複数の業務を担当する福祉人材の多機能化、ICTやAI等の技術・ツールの活用と情報共有、ユマニチュード等の新しいサービスの提供手法を探求する。

### ○職員処遇の改善

- ・ 賃金、労働時間（時間外労働時間を含む）、有給休暇の取得等、職員処遇については、地域や自法人の特性をふまえるとともに、地域の他法人、また同種別の施設・事業所との比較検討を行いつつ、その改善に継続的に取り組む。
- ・ とくに賃金については、分野別の「処遇改善加算」を申請し、改善を図る。

### ○福祉サービスの質の向上への取り組みを通じた職員の意識喚起

- ・ 第三者評価の受審や自己評価、また苦情解決の取り組み等を通じて、職員の気づきを促し、自らが提供する福祉サービスの質の向上、業務改善への取り組みをすすめる。
- ・ また、「より質の高い福祉サービスを提供することによって、利用者の安心・安全が確保できる」との考え方にに基づき、リスクマネジメントの体制整備を図り、職員の意識喚起を図る。

### ○職場内のチームワークの向上

- ・ 職員の離職理由のトップは、「職場の人間関係」となっている。働く職員が職場の人間関係に悩み、離職を決断する現状から目を背けることなく、法人経営者や施設長が職員一人ひとりと向き合い、魅力ある職場づくりに向けて、職場内のチームワークの向上など、具体的な取り組みを展開する。

# オンラインの採用への移行と工夫について

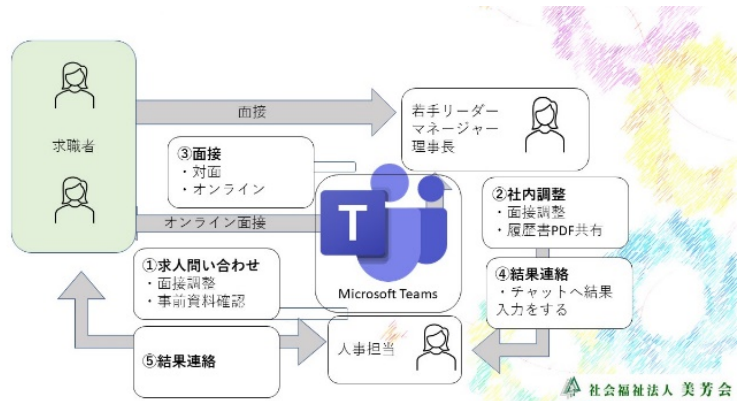
静岡県 ■ 社会福祉法人美芳会 大塚 渉爾 氏

## ●コロナ流行に伴う採用手法の変化

新型コロナウイルスに伴う外部環境の変化にあわせた採用環境を整備するため、美芳会ではオンラインを活用した取り組みを積極的にすすめています。

美芳会では、2020（令和2）年3月より採用面接の実施はすべてWEB面接（オンラインでの対応）に変更しました。WEB面接を行うためにMicrosoft Teamsというシステムツールを利用しています。Microsoft Teamsはテレビ会議やチャット、ファイルの共同作業が可能で、採用に限らず日常的に法人内の情報伝達や研修、稟議承認の機能として使用しています。外部とのテレビ会議にも活用しています。

採用の成果としては、2020年3月からの面接の問い合わせ状況・採用状況ともに、2019年と比べてもほぼ横ばいとなりました。新卒採用の就職フェアなどが中止され求職者との対面する機会が減りましたが、WEBなどを通じた問い合わせ数は減少することなく、前年と同じ数を維持することができました。



Teamsの面接運用の様子

## ●採用方法の工夫について

今回、WEB面接を実施するうえで重要となるポイントは2つありました。

1つめは、説明会や見学等で伝わっていた法人の雰囲気などが、伝わりにくくなったことへの対策です。美芳会では、法人HPに採用の専用ページを設け、①法人の紹介動画、②求める職員像、③実際働いている社員の紹介、④求人情報、⑤面接時に使う法人説明資料等を掲載しました。事前にHPを見てもらうことで、法人の理解を深めてもらい、ミスマッチの防止につながっています。

2つめは、面接日の設定や面接結果等、法人内での報告・進捗などが見える化する仕組みの整備です。応募者に対し、美芳会では、グループウェアのチャット機能を使うことによって、面接日の設定、履歴書の共有、評価結果などを記録に残しながら、素早くトップまで報告することを可能としました。非対面だからこそ、より丁寧でスピーディーな対応をすることで、入社前に法人への理解を高めてもらうことが重要と考えています。



ホームページの採用ページ



# 多様な働き方の支援と人材育成の取り組み

千葉県 ■ 社会福祉法人 生活クラブ風の村

## ●働きやすい職場づくりをめざして

生活クラブ風の村では、自分のライフステージにあわせて、時間も場所も柔軟に選んで働ける多様な雇用形態が用意されています。例えば、子育てや介護、資格取得に向けて休みを多くしたいなど、変化する生活環境やニーズに応じて働き方を選ぶことができます。また契約職員と正規職員という雇用形態を行き来することもできます。「家庭の事情で辞めないですむように」という法人の思いから実現しました。

また、働きにくさを抱える人たちへの支援として障害者の雇用やリワーク支援等の「ユニバーサル就労」にも取り組んでいます。誰にとっても働きやすく働きがいのあるユニバーサルな職場であることは、採用定着におけるアピールになります。

年次や経験に関係なく、今後の働き方について希望を出し、異動やキャリア形成に生かすキャリアエントリー制度を設けたことも、職員の定着につながっていると考えています。

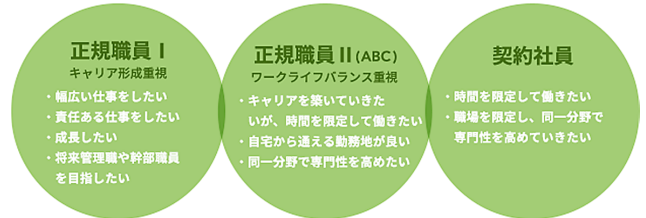
その他にも1つの大きな改革より、処遇改善、産休・育休などの充実、さまざまな研修を取り入れた教育制度など、小さな取り組みを「0.1の積み重ね」と表して、働きやすい職場づくりに努めています。コロナ禍においてもオンライン選考の実施や内定者へのメール等での手厚いフォローも欠かしません。

## ●教育制度における人材育成の仕組み

生活クラブ風の村の教育制度には、職員がキャリアアップできるよう、スキル別の研修を実施しています。さらに複数の視点による透明性の高い人事考課制度を導入し、定期的に考課結果をフィードバックすることで、新たな気づきや目標設定に活かし、人材の育成・定着へつなげています。

そのほか、法人内でのリーダー層の育成が課題であったことから、関東圏の交流のある6法人が連携し、合同でのリーダー研修を毎年実施しています。お互いの施設を見学し案内するなかでノウハウを共有し、学びを深める場としています。

このように、内部研修の充実を図るとともに、自法人だけでは難しい部分は外部研修や複数法人連携によって、研修体制を整え、多層的な人材育成に取り組んでいます。



多様な雇用形態



職員に身につけてほしいスキル



他施設との合同研修の様子

# III

## 社会福祉協議会における取り組み

社協は、地域における課題等をふまえながら、時代の変化にあわせ、地域の福祉人材の確保・育成・定着に向けた取り組みを積み重ねてきました。

労働力人口が減少し、全産業において人材確保が非常に困難な状況のなかにあって、社協は福祉人材にかかる総合的・継続的な取り組みを担う組織として、その役割と機能を発揮することが求められており、期待はいっそう大きなものとなっています。

社協がこれまでの経験を活かし、今後も地域において役割を果たすことができるよう、適切な目標設定や具体的な戦略を通して、体制整備等の基盤強化をめざします。

### 1. 社協における人材確保の取り組み

#### ○具体的な取り組み計画の策定

- ・ 自らの経営理念・基本方針や事業計画を実現し、質の高い福祉サービスを提供するため、自法人が求めている人材像や人材確保に関する方針、職員体制に関する基本的な考え方を、具体的な取組計画として明確にする。
- ・ 法人が求めている人材像や方針について、経営者と現場職員との間で認識の相違が起これないように、相談を重ね、計画を策定する。

#### ○持続可能な組織体制の構築

- ・ 持続可能な組織体制とするために、正規職員の雇用を図る。
- ・ 社協が「連携・協働の場」としての機能を果たすために、地域の実情に応じた多様な財源等の拡充を図り、その機能を支える社協職員の雇用の安定化をすすめる。
- ・ 介護・生活支援サービス事業等を行う社協においては、質の高いサービス提供を維持し、安定的な経営を継続するために、正規及び非正規職員のバランスを考えた職員体制を確立する。
- ・ 複数年にわたり先駆的なモデル事業や調査・研究を実施する場合には、終身雇用的な常勤職員だけでなく、年限を限って専門性の高い職務にあたる職員を採用する等、多様な採用体系を検討する。
- ・ 行政とのパートナーシップを強化し、職員の安定的な雇用および雇用に向けた財政支援の重要性について行政とともに検討する。

#### ○人材確保に向けた採用等の取り組み

- ・ 職員採用にあたっては、公募を原則とし、その実施にあたっては、都道府県福祉人材センターと共同して実施する等、より幅広く質の高い職員を効果的に得られるようさま

ざまな工夫を行う。

- ・ 都道府県社協・指定都市社協と市区町村社協が双方の職員採用試験の案内等を学生や求職者等に連携して情報提供を行うことにより、圏域を越えて広く募集を図る。
- ・ 広報誌やホームページ等を活用し、広域での採用にかかる広報を行う。

### ○ウィズコロナ時代における採用活動の変化への対応

- ・ 採用活動のオンライン化、WEB活用が進むなか、職場の雰囲気など、対面のニュアンスで伝わっていた情報の伝達機会が失われている。社協の仕事をいかに伝えていか、WEB活用のなかにあっても代替案を検討し、リアルな情報提供に取り組む。

### ○多様な人材の受け入れ

- ・ 少子高齢化社会の進行に伴う労働人口の減少、外国人人材の増加など、社会環境は大きく変化している。国においても一億総活躍社会をめざしているが、こうした社会環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織になるためには、多様な人材の受け入れを積極的に検討し、その受け入れ体制を構築する必要がある。
- ・ 高齢者や障害者への就労機会の提供、外国人人材の受け入れ、生活困窮者等の中間的就労への協力、さらには地域住民やボランティアの積極的な受け入れを行う。これにより、人材の確保とともに、地域共生社会づくりにも寄与する。
- ・ また、ひとり親や母子生活支援施設に入所する母親、児童養護施設や自立援助ホームの退所児童をはじめ、福祉施設・事業所利用者の雇用についても検討する。
- ・ さらに国がすすめている就職氷河期世代や介護離職者の雇用も積極的に検討する。
- ・ コロナ禍により、失業者が増大している。さまざまな経験を有している人びとを福祉施設・事業所の職員として雇用をしていくことは、多様な人材を確保していくうえで重要な視点になることから、こうした人材の受け入れについても検討する。

### ○福祉教育の推進、体験活動等への協力

- ・ 中長期的な人材確保のためには、福祉の仕事や活動に対する理解が重要となる。そのため、地域の学校と連携し、児童の福祉教育に積極的に協力する。
- ・ 小学校の職場見学、中学校の職場体験、高校、大学等のインターンシップ、実習生の受け入れや教職員をめざす人に向けた介護等体験等に協力するなかで、福祉の仕事や活動のめざすところ、やりがいなどの魅力を知ってもらい、人材確保のすそ野を広げる。
- ・ 受け入れた学生が充実した実習・体験が行えるよう、受け入れの基本方針の明確化、養成校との連携による実習プログラムの整備、実習指導者の養成等に取り組む。  
(ウィズコロナ時代においては、実習やインターンシップの受け入れにあたり、養成校等と事前に十分、打ち合わせを行っておくことが大切。)

### ○地域からの信頼を高める取り組みの推進

- ・ 人材確保をすすめるためには、社協に対する地域社会からの信頼が不可欠となる。そのため、経営状況に関する情報公開を通じた透明性の確保とともに、自らが果たす使命・役割について広くわかりやすく発信していく。
- ・ さらに、質の高いサービス提供をすすめ、苦情解決の取り組みや積極的な情報開示に努める。
- ・ また、社協が有する資源・機能を活用した取り組み（地域貢献）をすすめることにより、社協が地域を支える拠点であることを示し、地域社会からの信頼を高めていく。

## 2. 社協における人材育成の取り組み

---

### ○職員の育成に関する基本方針、研修計画の策定と計画的な研修実施

- ・ 質の高い福祉サービスを提供するため、職員の育成に関する基本方針を明確にする。また、これをもとにした具体的な研修計画を策定し、実施する。

### ○キャリアパスの構築と職員とのコミュニケーションの充実

- ・ 職員が自らの将来を思い描けるよう、自法人におけるキャリアパス（昇任・昇格の基準や求められる技術（スキル）等）を構築する。
- ・ 職員一人ひとりの自己実現、キャリアアップを支援するために、職員が働く意義や目標を確認できるよう、定期的な個別面談を実施する等のコミュニケーションを図るとともに、目標管理のための仕組みを導入する。

### ○職員の育成に向けた取り組み

- ・ OJT、Off-JT、SDS<sup>※</sup>の仕組みの充実、スーパービジョン体制を構築する。
- ・ 職員への課題や指示内容等は、育成テーマにひもづける。
- ・ 行政、他社協、社会福祉法人等との人事交流は、社協職員が多様な経験を積む機会となり、行政あるいは社会福祉法人等が社協事業を理解することにもつながることから、積極的に検討し実施する。
- ・ また、人事交流を実施する場合、双方の業務の水準や職員の質の向上に資するものとするために、対等の立場から、業務内容や派遣期間、給与負担、派遣・出向職員について十分協議する。なお、実施にあたっては、関係法令に基づき契約により行う。

※ SDS… Self Development System の略。職員の自発的な学びを支援・促進する制度。

### ○資格取得のための支援

- ・ 福祉ニーズの多様化・複雑化、必要とされる専門性、またキャリアアップ支援のため、職員の資格取得を促進する。
- ・ 職員が働きながら資格取得が可能となるよう、業務調整や休暇取得への配慮、資格取

得に要する費用の助成等、支援の仕組みを設ける。

### 3. 社協における人材定着の取り組み

---

#### ○職員の定着に向けた取り組み

- ・ 業務内容や仕事配分の見直しを行い、負荷なく定着できるよう職員一人ひとりの特性や能力に応じた仕事を任せる。
- ・ 職員の定着に向けた取り組み内容の見直しを図るため、離職理由の全体的、個別的傾向を把握する。

#### ○人事・労務管理制度の構築

- ・ ①採用・配置（採用・配置・異動・昇給昇格等）、②能力開発・育成、③処遇（給与等の報酬、その他の労働条件）、④評価（人事考課）からなる人事管理制度の一体的な運営をめざす総合的な制度の構築を図る。
- ・ 正規職員、嘱託職員、アルバイトやパート等採用形態に関わらず、すべての職員に適切な労務管理（①採用管理（労働契約の締結、労働条件の明示、記録の作成・保存）、②就業規則による管理（就業規則の作成・届出・周知・変更）、③労働時間管理（労働時間、休憩、休日、休暇）、④賃金管理、⑤安全衛生・福利厚生等）を実施し、働きやすい環境を整える。
- ・ 「働き方改革関連法」に定められた有給休暇の取得や残業時間の管理、同一労働同一賃金、勤務間インターバル制度等について理解を深め、社協の労務管理制度等を見直し、対応を図る。

#### ○ワーク・ライフ・バランスの推進

- ・ ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事と生活の調和」であり、職員それぞれの状況に応じた働き方を可能にするとともに、自己啓発や地域活動への参加を通じた生活の広がり、充実をサポートする。
- ・ そのために、業務の可視化（見える化）、各種マニュアルや記録様式、会議の持ち方の見直し等を通じて、業務全体の効率化や質の改善に取り組む。

#### ○職員それぞれの状況に応じた柔軟な働き方の実現

- ・ 結婚、出産、育児、介護、キャリアアップのための就学等、職員それぞれが置かれた状況や希望に応じた柔軟な働き方を可能とするよう、労働時間や休暇・休業制度の見直し、退職後の再雇用制度の導入等を図る。
- ・ 「働き方改革」の推進のなか、多様な働き方を可能とするとともに、多様な働き方の職員を組み合わせ、福祉サービスの継続と向上を図っていく。

## ○職員の心身の健康と安全の確保

- ・ 職員の心身の健康と安全を守るため、メンタルヘルス、労働災害の防止等に取り組む。また、自法人の労働災害の状況について定期的に確認・把握する。
- ・ 役職員や利用者、その家族によるハラスメントの防止に取り組むとともに、職員からの相談窓口を設ける（外部の専門家に相談窓口を委嘱することも考えられる）。
- ・ 職員のリフレッシュに資する余暇活動への支援や日常生活上の支援等、福利厚生制度の充実を図る。
- ・ 新人職員などを対象としたメンター制度（直属ではない先輩職員に対して定期的な面談などを通して気軽に相談できる制度）や長時間勤務が続く職員への産業医による面接指導制度等の導入により、職員の心身の状況を把握する。

## ○マネジメント層による基盤強化に向けた取り組み

- ・ 各社協のマネジメント層は適切な業務管理を行うとともに、リーダーシップを発揮し、社協職員としての基本的な態度について意識づけを図る。
- ・ 自組織の現状分析を通じ、組織内部の課題・問題点を客観的な視点で捉えて、事業や経営等に反映する。
- ・ 職員に対しての日常的な言葉や態度に配慮し、事実に基づいた関わり方をする。
- ・ 職業生活と家庭生活との両立（ワーク・ライフ・バランス）を図るための環境整備等の職員本人の意思が尊重された取り組みを行う。

## ○ICT等の活用やテレワークの導入

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響により、働き方にも大きな変化が生じている。WEB会議システムやチャットツール等のICTの活用や、必要に応じてテレワークの導入を検討し実施する。
- ・ また、オンライン活用に際しては、職員の意見や要望をふまえ、さまざまな角度から可能性を模索し、取り組みの推進を行う。

# 社協職員の確保・育成・定着への取り組み

岡山県 ■ 岡山市社会福祉協議会

## ●職員確保の取り組み

岡山市社協では、組織体制の強化に向け、2020（令和2）年度に14名の正規職員を採用しました。競争率は平均13.5倍でした。また、2021（令和3）年4月1日付採用4名の募集枠には106名もの応募がありました。このような安定的な職員確保に向けて、岡山市社協では、次の5つの取り組みをすすめています。

① 初任給および給料表の改定	初任給を11,200円増額し、給料表を岡山市に準じて改定。今後は、人事委員会の勧告により改定が行われた場合は、それに準じて改定を行う。本改定は「改革方針※」により岡山市の理解を得て、財政支援の拡充を行うことができ実現した。
② 応募条件の緩和	学歴条件を大学卒業とし、福祉関係資格は求めず入職後に取得を奨励。
③ 前歴の評価	岡山市の規則を準用し、前歴の評価を実施。初任給に加算を行う。
④ 広域での募集・広報活動の実施	岡山市の広報紙、ハローワーク、ホームページに加え、民間求人サイトを活用。費用はかかるが、UターンやIターンも含め一定の効果があった。
⑤ 採用試験の見直し	採用試験は、一般教養試験をなくして論文と面接のみ実施。

こうした取り組みの結果、卒業見込みの新卒者のみならず、社会人経験のある優秀な人材を確保することができました。

※岡山市と協議を重ね、業務の見直しおよび財政の安定化、組織体制の強化などをふまえ、2019（平成31）年2月に策定された岡山市社協の5か年計画

## ●メンター制度における職員育成・定着の仕組みづくり

一方、過去2年間の正規職員の退職者数は6名で、そのうち在職期間が1年以下の職員が4名いました。そこで新規採用職員の定着を図るために、2020年4月よりメンター制度を導入しました。所属が異なる部署の先輩職員がメンターとして新規採用職員（メンティー）とペアを組み、月1回の面談を実施します。新規採用職員から、「個別支援の対応で困っている」「すぐに相談できない時がある」「わからないことが多く周りに迷惑をかけているのではないか」等の声がメンターを通して、事務局長および企画総務課長に報告され、問題がある場合は、個別に対応し、解決することで職員の定着を図っています。

今後は、人材育成方針の策定やキャリアパスの構築、研修制度の充実等を図り、さらなる職員のスキルアップと定着をめざします。

# IV 広域での連携・協働による取り組み

人材の確保・育成・定着に向けては、地域の法人同士の連携・協働など、スケールメリットを活かした取り組みも多く実践されています。地域性、法人種別、法人理念などさまざまな共通点がある法人同士で、連携・協働することで、一法人では困難な職場の魅力発信や、研修体系、キャリアパスなどを構築することが可能です。そして、そのつなぎ役として社協に期待が寄せられています。

## 1. 市区町村圏域における連携・協働した取り組み

### (1) 福祉人材の確保・育成・定着

#### ○計画的な人材確保の推進

- ・ 自治体が作成する地域における福祉サービスの需給推計、また地域福祉計画をはじめ、介護保険事業計画、医療介護総合確保促進法に基づく計画、障害者計画、子ども・子育て支援事業計画等、福祉に関する諸計画をふまえつつ、市区町村社協や行政、社会福祉法人経営者等と連携し、計画的な人材確保に向けた取り組みを推進する。

#### ○福祉の仕事のイメージアップ、やりがい・魅力に関する発信と理解促進

- ・ 福祉分野での就業、また地域福祉に関する活動への住民参加をすすめるため、地域の人びとが福祉活動にふれる機会を積極的に設けていく（スーパーやショッピングモールでの休日を利用した参加型イベント等）。
- ・ 福祉の仕事に関するイベントや就職支援について、商工会議所や商店街、各種退職者組織等に働きかけを行う。
- ・ ホームページやSNS、パンフレット等で福祉の仕事に関する情報発信をする。
- ・ ボランティア活動について、そのいっそうの参加促進等を図る。

#### ○地域の多様な人材の福祉分野への参入促進

- ・ 次世代の福祉を担う子どもたちに福祉を身近なものと感じてもらえるよう、小中高校や教育委員会等と連携し、福祉教育や体験活動等の推進を図る。
- ・ 若者への就労支援を担う地域若者サポートステーションやハローワーク、福祉人材バンク等と連携した取り組みをすすめる。
- ・ 地域の多様な人材を対象に、介護に関する入門研修を実施したり、保育所や放課後児童クラブ等での就労等の機会を提供する。
- ・ シルバー人材センターとの連携による高齢者の就業を促進する。
- ・ 老人クラブや地域ボランティア団体などと連携し、法人や社協に対するボランティア活動の積極的な受け入れを図る。



### ○社会福祉法人や社協の合同（協働）による採用活動

- ・ 市区町村や圏域内の社会福祉法人、社協の合同（協働）により、就職イベント等効果的な求人活動や採用活動を実施する。

### ○社会福祉法人のネットワークに基づく職員の育成・定着支援

- ・ 複数の社会福祉法人がネットワークを構築することにより、人事管理に関する情報交換をはかるとともに、合同（協働）による効果的な職員研修を実施する。
- ・ 社会福祉法人同士や社協との人事交流を通じて、多様な住民課題に向き合える力量を有する職員の育成を図る。

## （２）福祉人材対策の拡充と福祉関係組織の取り組み強化

### ○地域福祉計画における福祉人材確保の明記

- ・ 地域福祉計画においては、「地域福祉を推進する人材の養成」を盛り込むべきこととしており（「市町村地域福祉計画策定ガイドライン」）、市区町村社協においては、その具体化に向け、市区町村行政との連携、働きかけを図る。

### ○連携・協働に基づく「社会福祉法人による地域における公益的な取組」の促進

- ・ 市区町村および圏域（都道府県を範囲とする場合も）において、社会福祉法人および社協の連携・協働に基づく「公益的な取組」を展開することで、社会福祉法人の活動を地域に「見える化」し、その理解と支持を得ていく。

## 2. 都道府県・指定都市圏域での取り組み

---

### （１）福祉人材の確保

#### ○福祉人材確保に関する中長期計画の策定

- ・ 介護、保育分野を中心とする福祉人材の需給状況は、地域ごと、また都道府県ごとに相違がある。それゆえ、都道府県・指定都市ごとに福祉サービス需給の将来推計、および市区町村段階での諸計画をふまえ、福祉人材確保に関する中期計画、長期計画を立案し、計画的な人材確保の取り組みをすすめる。
- ・ その際、福祉サービスの需要推計に基づき、新たな福祉人材の確保のみならず、現在就労中の職員の定着・育成も重視する。

#### ○福祉の仕事のイメージアップ、福祉の仕事のやりがい・魅力に関する理解促進

- ・ 都道府県教育委員会等と連携し、高校生やその保護者、進路指導教員等を対象にした福祉の仕事のやりがいや魅力を紹介するセミナー・フォーラム、職場体験会等を積極的に開催していく。
- ・ 大学や専門学校において、福祉の仕事の説明や福祉人材センターの紹介を行う。
- ・ 他分野からの転職希望者、中高年齢層等を対象にした福祉の職場説明会の開催、また介護に関する入門的研修等をきめ細かく実施する。

### ○地域の多様な人材の福祉分野への参入促進

- ・ 次世代の福祉を担う子どもたちに福祉を身近なものと感じてもらえるよう、小中高校や教育委員会等と連携し、福祉教育や体験活動等の推進を図る。
- ・ 若者への就労支援を担う地域若者サポートステーションやハローワーク、福祉人材バンク等と連携した取り組みをすすめる。
- ・ 地域の多様な人材を対象に、介護に関する入門研修を実施したり、保育所や放課後児童クラブ等での就労等の機会を提供する。
- ・ シルバー人材センターとの連携による高齢者の就業を促進する。

### ○福祉人材センター・バンク等におけるきめ細かなマッチング支援

- ・ 福祉人材センターおよび福祉人材バンクにおいて、介護福祉士等届出制度に基づく再就職支援をはじめ、求人情報の効果的な提供を行うとともに、求職者に対してキャリア支援専門員等によるきめ細かな就業支援（マッチング支援）を実施する。
- ・ 社会福祉法人等と連携し、求職者の職場見学や職場体験を行う。
- ・ 都道府県の保育士・保育所支援センターにおいて、保育士登録名簿等を活用し、潜在保育士の就業に向けた情報発信や就業への相談支援の強化を図る。

### ○修学資金等の貸付制度を活用した資格取得、潜在有資格者の就業支援

- ・ 介護福祉士や保育士の資格取得のための貸付金制度（介護福祉士修学資金等貸付制度、保育士修学資金貸付等制度）について、その免除制度も広く紹介することで利用促進につなげ、福祉分野の資格取得を促進する。
- ・ また、離職介護人材の再就職準備金、保育人材の就職準備金を活用し、介護福祉士や保育士資格を有する潜在有資格者の就業促進を図る。

### ○多様な関係機関との連携に基づく人材確保への取り組み強化

- ・ 介護福祉士や保育士の養成施設をはじめ、福祉関係教育機関との連携を強化することで、福祉を学ぶ学生の不安や希望を聞き取り、安心して就職できる環境整備につなげる。
- ・ 医療・看護、リハビリテーション、心理等、関係専門職の確保に向けて、これら各分野の教育機関や職能団体との連携を図り、福祉分野への理解を得ていくなかで、専門職人材の確保を図る。

## (2) 福祉人材の育成・定着

### ○キャリアパス構築への支援

- ・ 職員が自らの仕事にやりがいを感じ、また将来に向けた自らのキャリア形成を思い描けるよう、都道府県・指定都市の社協、研修実施機関、行政等が連携・協力し、社会福祉法人等におけるキャリアパス構築を支援する。
- ・ また、社協等において「キャリアパス対応生涯研修」を積極的に実施し、受講を促進する。

### ○福祉人材のキャリアアップを支える研修事業の充実

- ・ 職種、経験年数等に応じた多様な研修の実施を通じて、福祉人材の育成を支援し、その定着につなげる。

- ・ 同時に、職員が研修に参加しやすい環境整備を図るため、公的な支援制度の活用を含め、広く関係者に情報提供を行う。
- ・ これらの取り組みをすすめるため、都道府県・指定都市行政、社協、社会福祉法人・福祉施設等組織の幅広い関係者の協議に基づき、「地域医療介護総合確保基金」の効果的な活用を図る。

#### ○福祉人材の資格取得の支援

- ・ 介護福祉士修学資金等貸付制度、保育士修学資金貸付等制度等を活用し、働きながらの資格取得を支援する。

#### ○経営者を対象とした相談・支援

- ・ 福祉人材の育成・定着に重要な役割を有する社会福祉法人経営者等を対象として、働き方改革関連法への適切な対応をはじめとした人事・労務管理、職員育成等をテーマとした研修を実施する。
- ・ 都道府県・指定都市社協、福祉人材センター・バンク、保育士・保育所支援センター等において、「働きやすく、やりがいの感じられる職場づくり」に向けて、社会福祉法人経営者等に対する個別相談、個別指導（経営指導）を実施する。

#### ○福祉人材の悩みに寄り添う相談支援機能の強化

- ・ 現在の仕事に関する悩み、将来への不安、ハラスメント等、法人や施設・事業所内では相談しづらい内容を受け止め、福祉分野での就業継続を支援していくため、福祉人材センター・バンクや保育士・保育所支援センター等における相談支援機能を強化する。

#### ○第三者評価事業、苦情解決事業の活用による職場改善

- ・ 第三者評価事業や苦情解決事業は、福祉サービスの質の向上に寄与するとともに、そこで働く職員の働き方の改善にも資することから、都道府県・指定都市の社協や社会福祉法人（福祉施設・事業所）等の組織が連携し、積極的、主体的な第三者評価事業の受審促進や苦情解決に係る第三者委員の設置、活用等を働きかける。

### (3) 福祉人材対策の拡充と福祉関係組織の取り組み強化

#### ○先駆的・優良な取り組み事例の収集と提供

- ・ 都道府県福祉人材センター等において、「働きやすく、やりがいの感じられる職場づくり」に関する先駆的、優良な取り組み事例を収集し、広く提供していく。

#### ○関係者による「連携・協働の場」の設置と要望・提言活動

- ・ 福祉人材の確保、育成・定着のための取り組みは、公私の関係者が一体となって取り組むべき課題であることから、行政、社協、社会福祉法人（福祉施設・事業所）等の組織、各種職能団体のみならず、教育関係者、商工会議所等の経済団体、自治体やPTA等住民組織などの分野を超えた幅広い関係者による「連携・協働の場」を設置し、継続的な情報共有を行う。また、多様な企画や手法について創意工夫を図り、必要な要望・提言等を行っていく。

### 3. 全国的な取り組み（全社協および全国団体での取り組み）

全社協においては、全社協・政策委員会の構成組織が連携・協働し、福祉の仕事の魅力、やりがい等を広く発信し、福祉の職場のイメージアップ、および福祉の仕事に対する社会的評価を高めることに取り組みます。また、社会福祉法人等における人材確保や育成・定着に関する先駆的・効果的な実践事例を収集し、情報提供を図ります。

さらに、各分野の福祉施設や事業所、社協における職員配置のあり方、職員処遇の改善、資格取得やキャリアパス構築への支援等に関する調査研究活動とともに、国や関係省庁への要望・提言を引き続き行っていきます。

#### （1）福祉人材の確保

##### ○計画の全国的な推進

- ・ 各社協における計画的な取り組みについて、情報の集約や共有化をすすめ、その全国的な推進を図るとともに、各事業とも正規職員の配置ができるような補助金交付を国に対して要望する。
- ・ 介護福祉士等届出制度の周知・届出促進を図るために、福祉人材確保に関わる中央組織団体（厚生労働省、文部科学省、種別協議会（社会福祉法人・福祉施設等組織）、専門職団体、介護福祉士等養成機関の団体等、社会福祉振興・試験センター、福祉医療機構等）との連携を図り、効果的な事業実施に取り組む。

##### ○福祉の仕事のイメージアップ、やりがい・魅力の発信

- ・ 福祉の仕事の魅力、やりがいを発信する映像や資料を作成し、ホームページや SNS 上で公開するとともにマスコミや学校関係者等へ送付する等により、多くの人に福祉の現場を知ってもらう。
- ・ 福祉の仕事を紹介するイベントや、福祉の職場について紹介するフォーラム、就職フェア等の開催を通じて、広く社会に発信を行う。
- ・ 福祉人材確保に関わる中央組織団体との連携を強め、都道府県段階での連携強化が進むよう働きかけや具体的な共同（協働）事業を実施する。

##### ○福祉教育充実への働きかけ、ボランティア活動の振興

- ・ 次世代の福祉を担う人材の確保に向け、小中高校における福祉教育の充実に向けて、関係省庁への働きかけや現場関係者への提案を行う。
- ・ また、若者が福祉に関わる契機ともなるボランティア活動に積極的に参加を得られるよう、さらなる振興を図る。

#### （2）福祉人材の育成・定着

##### ○福祉人材のキャリアパス構築への支援

- ・ 全社協（中央福祉学院）および種別協議会において、都道府県・指定都市段階における福祉人材のキャリアパス対応研修の実施を促進すべく、指導者養成、研修内容の充実を図る。

## ○福祉人材の研修体系の提示と多様な研修の実施

- ・ 全社協（中央福祉学院）および種別協議会において、職種や経験年数等に応じた研修体系について提示するとともに、多様な研修を実施する。

## ○専門的研修の実施

- ・ 全社協および種別協議会において、都道府県・指定都市段階では実施に困難を伴う課題別の専門研修（たとえば虐待やDV対応等）、また社協の相談支援業務担当職員に対するスーパーバイズ研修等、専門性の高い研修を実施する。
- ・ 「働きやすく、やりがいの感じられる職場づくり」に重要な役割を担う社会福祉法人経営者、福祉施設・事業所の施設長（管理者）に対し、人事・労務管理に関する研修の実施や資料提供を通じて、自らの役割についての理解を促し、職場改善の取り組みにつなげる。

## （3）福祉人材政策の拡充と福祉関係組織の取り組み強化

### ○国および関係省庁に対する制度・政策の提言・要望

- ・ 福祉人材の確保・育成・定着をすすめるため、たとえば福祉施設・事業所における職員配置の改善、処遇改善加算の拡充、福祉教育の推進等に関する提言・要望を行い、その実現に取り組む。
- ・ 労働人口減少に伴い、「一人複役」が求められる社会において、広域（複数法人連携）での専門職人材の採用や、複数資格取得者に対する人員配置基準の柔軟な運用などの実現に向けて、提言・要望を行う。

### ○働きやすい職場づくりに関する研究の実施

- ・ 「働き方改革関連法」の施行もふまえて、働きやすい職場づくりに向けて、福祉施設・事業所の職員配置のあり方、ICT活用による職員の負担軽減策等について研究を行い、制度・政策への要望、また現場関係者への提案を行う。

### ○先駆的・優良取り組み事例の収集と提供

- ・ 「働きやすく、やりがいの感じられる職場づくり」に向けた各地の先駆的・優良事例を収集し、広く関係者に情報提供を行う。

### ○質の高い福祉サービスの提供、地域への貢献の推進

- ・ 地域に開かれ、より質の高い福祉サービスの提供が図られるよう、福祉サービスに関する第三者評価事業、苦情解決事業のいっそうの推進を図る。
- ・ また、社会福祉法人等に対する社会の理解と支持を広げられるよう、社協や社会福祉法人のネットワーク化への働きかけや具体的取り組み事例の情報提供等を通じて「社会福祉法人による地域における公益的取組」を促進する。

# ネットワークで地域の“縁を結ぶ”存在へ

東京都 ■ 大田区社会福祉協議会

## ●地域の福祉人材の確保・育成・定着をめざすプロジェクト「おおた福祉カレッジ」

大田区社協では、地域共生社会の実現に向けて、区内の高齢者施設や障がい者施設、児童施設等を運営する社会福祉法人の連携・協働の場「大田区社会福祉法人協議会（以下、おおた福祉ネット）」（2015（平成27）年発足）の事務局を担い、「ネットワークで福祉の“縁をむすぶ”存在となる」をミッションに掲げ、地域住民と支援をより柔軟につなぐ役割や法人の課題解決をめざした取り組みをすすめています。

おおた福祉ネットの発足当初、分野を超えて互いの活動を知るため、情報交換会を行いました。そのなかで、全法人の共通課題である福祉人材の確保・育成・定着について、「法人間連携を活かして何かできないか」という意見があり、福祉人材プロジェクト「おおた福祉カレッジ」事業を立ち上げました。

おおた福祉カレッジでは「法人同士が学び合い、気軽に話し合える場づくりをしたい」という思いから、各法人の研修会に他法人の職員に参加を呼びかけるなど、相互交流を行い、福祉人材の育成・定着を図ることから着手しました。

さらに2017（平成29）年からは、人材確保に向けた取り組みとして、相談・面接会「ふくしのしごと市」を開始しました。参加者は、子育て中の女性や中高年齢層、未経験者、転職希望者など地域の多様な人材を対象としています。そのため、仕事紹介を行うだけでなく、福祉の魅力を伝えようとトークセッションを設け、気軽に参加者が質問できるようにしました。



「ふくしのしごと市」の様子

## ●さらなる展開に向けたエリア圏域への視点

おおた福祉ネットの参加法人は40法人を超え、地域全体で大田区の福祉人材の確保・育成・定着の底上げに取り組む意識が醸成されつつあります。

次なる目標は、区内を4つのエリアに分け、各エリア内の事業所の現場職員の相互交流を図っていくことです。悩みを相談しあえる仲間づくりはもちろんのこと、地域課題の解決に向け協力し、分野横断的な支援を行うことができる展開となるような場づくりをしたいと考えています。

地域の法人にはさまざまな理念や歴史、重点事業等の特色があります。各法人の取り組みを視野に入れつつ、「地域の課題を共に解決していこう」という機運を醸成し、そのつなぎとなるのが社協の役割のひとつと考えています。福祉人材の確保・育成・定着に向けて、これからも着実に歩をすすめていくつもりです。



「福祉カレッジ」でのディスカッション風景

# 複数法人連携での人材確保・育成・定着に向けたリガーレの取り組み

京都府 ■ 社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 山田 尋志 氏

## ●チームで育ち、成長する仕組みづくり

特別養護老人ホームの主任会議等では、職員による入居者への指示的な声かけ、認知症高齢者に対する抑制的な対応、入浴介助等での手順のまずさ等の課題が話題になることがあります。一方で、職員の創意工夫により、課題のある入居者が穏やかな日常を実現したケースなどが報告されることもあります。

こうした各施設での課題やノウハウを共有し、解決するため、8つの社会福祉法人が連携した社会福祉法人グループ「リガーレ」は2名のスーパーバイザー（以下、SV）を共同採用し、各施設を週に1度巡回する仕組みをつくりました。SVは、事業所内の研修体系の整理、OJTの仕組みづくり支援、会議体系の整理、会議・カンファレンスの運営方法への介入、情報共有の仕組みづくり、個別ケース支援の相談、役職者のマネジメント課題の相談、リーダーのチーム課題の相談等を行うとともに、場合によっては人間関係の調整なども行っています。SVを通じて課題をチームで共有し、共に考え、チームで人材育成を図り、質の向上や人材定着につながることをめざした活動を行ってきました。



介護統括責任者会議でのSVの巡回の様子

## ●若手リクルーターから組織に波及する視野の広がり

「リガーレ」では、職員採用も共同で行っています。グループ内に専任職員による人材募集の事務局を設け、各法人で人事担当者（管理職）と若手リクルーターを選任し、①インターンシップやセミナーの企画と実施、②ホームページ、フライヤー、広報誌等さまざまな広報ツールの開発などを行ってきました。

この活動により、参加法人の人材確保の幅が広がりました。中小法人は内向きの組織風土に陥りやすい傾向があるといわれていますが、若手職員の創意工夫や新たな活躍の場によるモチベーションアップによって、組織全体を外向きにすることができたと感じています。

社協や施設協議会などによる地域におけるさまざまな協働は、今後ますます重要性が増すと考えられます。「リガーレ」のようにさらに「一歩踏み込んだ協働」の検討も有効ではないでしょうか。



「リガーレ」のパフレット

# 社会福祉の世界をもっと身近に 会員法人と全国経営協が一体となった PR 戦略事業の推進

全国社会福祉法人経営者協議会（全国経営協）

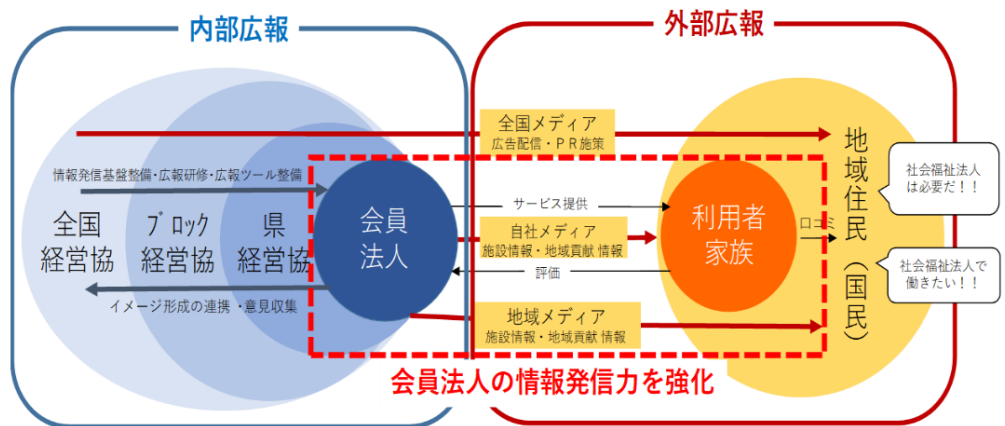
## ●エビデンスに基づいた PR 戦略事業

全国経営協では、社会福祉法人が、「社会福祉事業の主たる担い手」として、そしてすべての人の「生きる」を守り抜くための「セーフティネット」として、地域と密接にかかわりながらさまざまな実践を展開できるよう支援しています。

社会福祉法人の経営において「人材確保」は最重要課題のひとつ

と言えます。しかし、社会福祉の仕事に対するネガティブイメージは強く、大学生を対象にした業界イメージ調査では、下位に位置しています。また、社会福祉法人に対する認知度の低さも「人材確保」にマイナスの影響を与えている要因と言えます。

全国経営協では、「社会福祉法人の離職率は平均 11.7% であり、全産業平均 15.6% を大きく下回ること」や「他産業よりも女性活躍が進んでいること」など、ポジティブな情報を正しく発信、社会福祉ならびに社会福祉法人の認知度とポジティブイメージを向上させるための PR 戦略事業を推進しています。



全国経営協による PR 戦略

## ●スケールメリットを活かし、社会福祉の魅力を発信する「社会福祉 HERO'S」

PR 戦略事業の柱として、「社会福祉 HERO'S」のイベントを 2018（平成 30）年より毎年開催しています。このイベントでは、現場の最前線で創意工夫を凝らし、多様な取組を実践する社会福祉法人の若手職員が、学生等に向けて社会福祉に対する熱い思い、社会福祉の仕事の魅力や可能性を、プレゼンテーションを通して伝えています。参加した学生からは、「社会福祉の幅の広さ、可能性を実感した」「持続可能な福祉の大切さを理解できた」など、前向きな声が寄せられ、社会福祉のポジティブイメージの醸成に着実につなげています。

PR 戦略事業によって、認知度向上、イメージの刷新を実現するためには、本会が「ネットワークを活用した全国的な広報活動（マスメディア等と連携）と、会員法人の広報力強化に向けた支援」を両輪ですすすめると同時に、会員法人が「これまで地域において培ってきた関係性があるからこそ届けられる情報発信」を実践することで、大きな相乗効果が生まれるものと考えています。ともに社会福祉の PR をすすめていきましょう。



「社会福祉 HERO'S」 会場の様子



# 地域生活課題の解決と地域づくりに向けたソーシャルワーク研修 ～ 社会福祉法人・福祉施設と社協等の更なる連携・協働に向けて～

全国経営協／全社協 地域福祉推進委員会

## ●施設と社協の更なる連携の重要性

施設経営法人の全国組織である全国経営協と、全国の社協の基盤強化を図る全社協地域福祉推進委員会では、「ともに生きる豊かな地域社会」の実現に向け、市区町村圏域における社会福祉法人・福祉施設と社協のネットワーク構築をめざした活動をすすめています。

**全国社会福祉法人経営者協議会 全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会**

ともに生きる豊かな地域社会の実現に向けた共同宣言～社会福祉法人と社協のさらなる連携・協働へ～

「ともに生きる豊かな地域社会」の実現に向けて、私たち社会福祉協議会と社会福祉法人・福祉施設は連携・協働し、地域のネットワークを広げながら持続可能な地域づくりと地域生活課題の解決を目指し、以下、ともに実行していくことを宣言します。

- 一 私たちは、都道府県・指定都市圏域、市区町村圏域それぞれにおいて、地域住民や多様な福祉組織・関係者との「連携・協働の場」の活性化をともに進めます。
- 一 私たちは、地域住民や多様な福祉組織・関係者、行政等とのネットワーク化を図りながら、地域生活課題の発見と情報共有をともに進めます。
- 一 私たちは、地域における包括的・重層的な支援体制づくりを主導し、多機関協働と多職種連携のもとに、地域生活課題の解決に向けた多様な実践や事業・活動の開発・展開をともに進めます。

## ●お互い顔の見える関係を構築するソーシャルワーク研修

施設経営法人と社協のネットワーク構築を具体的にすすめるためには、施設経営法人と社協が市区町村圏域において、まずは「お互い顔の見える関係」を構築したり、「地域における公益的な取組」を連携・協働して実践していく必要があります。

そこで、全社協では、

施設経営法人と社協が地域生活課題や社会資源等の情報共有を行ったり、ネットワーク組織の活性化のきっかけとなるように、市区町村圏域において、施設経営法人と社協双方の職員が一緒になって学ぶことができる「地域生活課題の解決と地域づくりに向けたソーシャルワーク研修」のプログラムを開発しています。

2020（令和2）年度には、山口県において、モデル研修を実施し、2021（令和3）年秋頃から全国各地で本研修が展開される予定です。

ぜひとも、職員の資質向上ならびに、市区町村圏域におけるネットワーク構築に向けて、本研修をご活用ください。

【目指すべきイメージ】市区町村圏域における社協と社会福祉法人・福祉施設等との連携・協働



# V

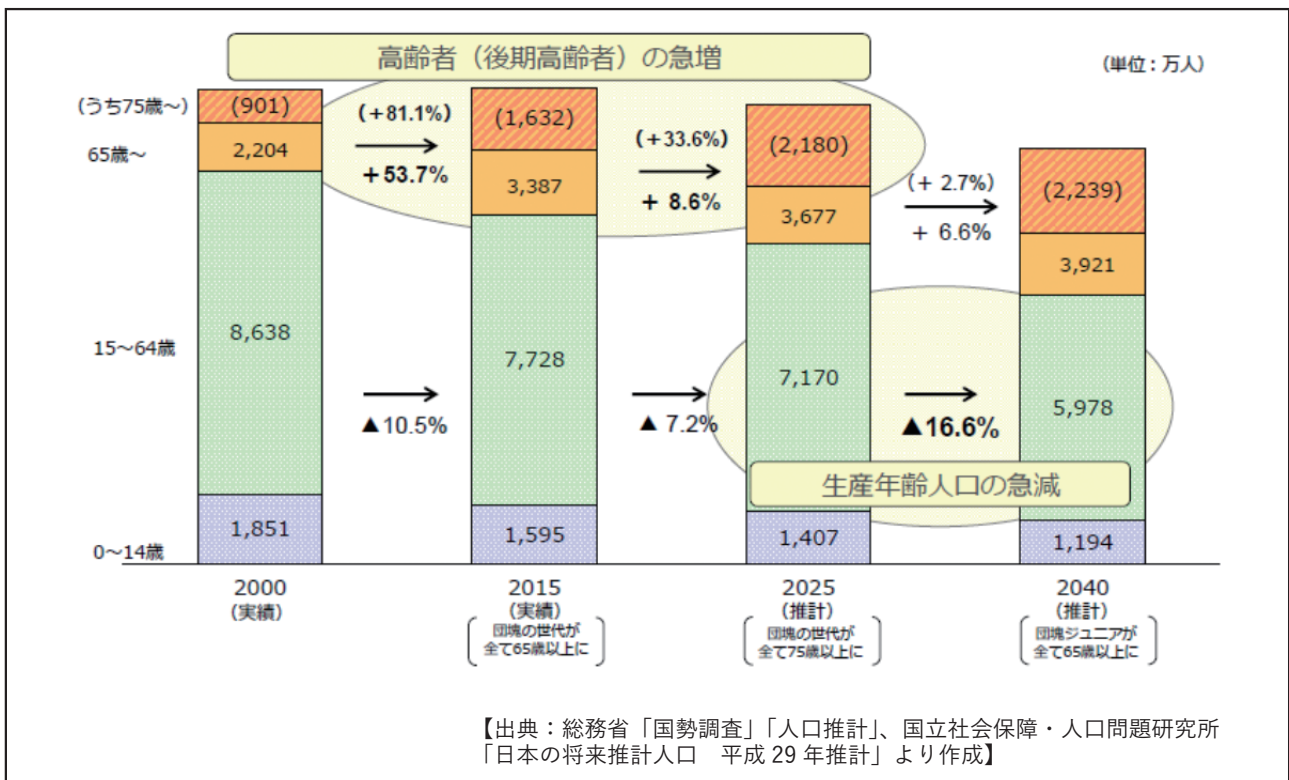
## 福祉人材をめぐる動向

これまで「取組方策 2021」を法人、社協、広域における連携・協働による取り組みとして解説してきましたが、最後に福祉人材をめぐる動向を概説し、あらためて福祉人材の確保・育成・定着の大切さを考えます。

### 1. 「2025年問題」「2040年問題」と全世代型社会保障への転換

- 我が国は、少子化・高齢化の進行のなか、人口減少社会を迎えています。2025年には「団塊の世代」がすべて75歳以上となり、国民の5人に1人が75歳以上、3人に1人が65歳以上となります（「2025年問題」）。また、2040年には「団塊ジュニア世代」が65歳以上になり、65歳以上人口が約4,000万人を数え、そのピークを迎えると予測されています（「2040年問題」）。
- また、75歳以上高齢者の全人口に占める割合は増加し、2040年には20%を超えると見込まれています。増大する社会保障費や拡大する介護ニーズへの対応は社会的な課題となっています。

【表1 我が国の人口構造の変化】

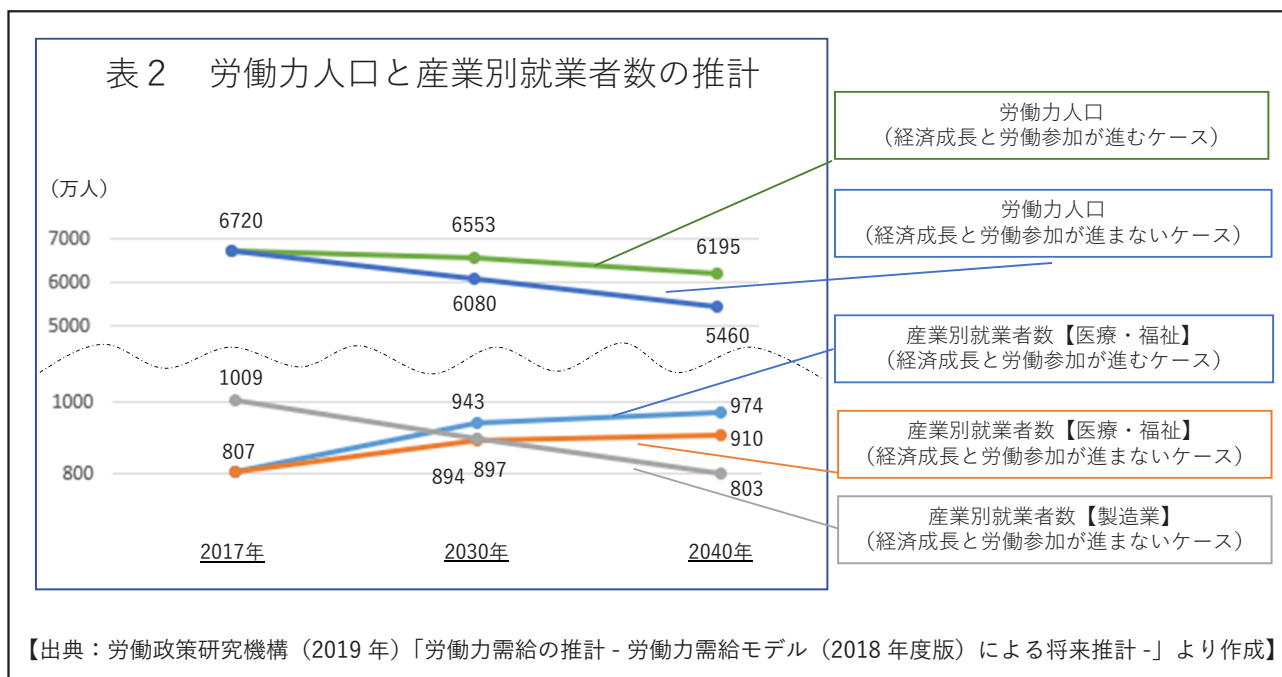


- 世帯状況は、2025年以降は減少していきませんが、なかでも単身世帯は2040年には1,994万世帯（総世帯数の39.3%）、そのうちひとり親世帯は492万世帯（9.7%）となることが見込まれています。
- こうした社会構造の変化や人びとの暮らしの変化をふまえ、国は、全世代型社会保障への転換をすすめるため、2019（令和元）年9月に全世代型社会保障検討会議を設置し、2020（令和2）年12月に最終報告「全世代型社会保障改革の方針」を取りまとめました。この最終報告では、少子高齢化が急速にすすむなか、現役世代の負担上昇を抑えながら、すべての世代が安心できる社会保障制度を構築していくために、少子化対策の強化と高齢者医療の見直しを行うとしています。
- さらに、国では制度・分野ごとの「縦割り」や「支え手」、「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく「地域共生社会」の実現をめざし、推進しています。
- 地域共生社会の実現に向けては、その柱のひとつとして、「専門人材の機能強化・最大活用」が掲げられています。ここでは、「住民とともに地域をつくり、また、人々の多様なニーズを把握し、地域生活の中で本人に寄り添って支援をしていく観点から、専門性の確保に配慮しつつ養成課程のあり方を見直すことで、保健医療福祉の各資格を通じた基礎的な知識や素養を身につけた専門人材を養成」していくことが示されています。
- 特に介護人材については、「地域共生社会の実現のための社会福祉法等の一部を改正する法律」（2020年）における5本柱の1つとして、「介護人材確保及び業務効率化の取組の強化」が掲げられ、介護人材の確保・資質の向上やその業務の効率化・質の向上に関する事項を介護保険事業（支援）計画に記載するなど、取り組みを強化するとされています。
- また、国際的には、豊かで活力ある未来を創る「持続可能な開発目標＝SDGs」が示され、「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現」に向けて取り組みがすすめられています。
- 国では「日本のSDGsモデル」の柱として、「次世代・女性のエンパワーメント」が掲げられ、働き方改革の着実な実施や女性の活躍推進などを加速化していくとしています。

## 2. 福祉分野における人材確保をめぐる動向

- こうした情勢のなか、労働力人口も減少傾向にあります。2017（平成 29）年には 6,720 万人だった労働力人口は、「経済成長と労働参加が進まないケース」で想定すると、2025 年には 6,341 万人（▲ 379 万人）に、2040 年には 5,460 万人（▲ 1,260 万人）になると想定されています。
- その一方、高齢社会に伴い、医療・福祉分野の就業者数は、2017（平成 29）年の 807 万人に対し、2040 年には 974 万人に増加すると推計されています（表 2 参照）。

【表 2 労働力人口と産業別就業者数の推計】



- さらに、高齢化の進展を背景に介護分野を中心に、福祉サービスの量的拡大が求められています。2025年には、65歳以上の認知症高齢者は5人に1人の約700万人、2040年には約802万人にのぼると見込まれています。
- こうした高齢者の増加に対応していくため、第7期介護保険事業計画に基づく推計によれば、2025年度に向けて毎年約6万人の人材確保が必要とされています。
- しかし、介護福祉士養成施設数も年々減少しており、2018（平成 30）年度以降、外国人留学生が増加していることで、なんとか定員充足率は50%を超えましたが、新卒者の入学者数は毎年減少傾向にあり、今後の人材確保に向けて厳しい状況が生じています。
- 保育分野についても、さらなる女性の就業支援および待機児童の解消のために「子育て

安心プラン」により 2018 (平成 30) 年度から 2020 (令和 2) 年度までの 3 年間で約 22 万人、2022 (令和 4) 年度までの 5 年間で約 32 万人の受け皿整備を行うこととし、そのための保育人材の確保が求められています。保育従事者数は、総数で約 57 万人と増加し続けていますが、保育士の有効求人倍率は 2.29 倍 (2020 年 7 月時点：全職種平均の有効求人倍率 1.05 倍) と、人材確保が困難な状況が続いています。

【表 3 分野ごとの人材確保の動向】

社会福祉法人の人材の確保状況					
社会福祉法人の全体の離職率は14.3%。介護保険事業主体は15.9%と離職率が比較的高い。					
2018年度 社会福祉法人の採用率・離職率 (主たる事業別・平均)					
区 分	社会福祉法人全体 n=8,350	介護保険事業 n=3,359	老人福祉事業 n=83	保育事業 n=3,130	障害福祉サービス事業 n=1,323
採用率	16.3	17.8	16.5	14.7	13.9
うち新卒	2.2	1.5	0.5	4.5	1.7
うち中途	14.1	16.3	16.0	10.1	12.2
新卒採用なし	41.9	43.9	91.6	35.1	55.3
離職率	14.3	15.9	13.5	12.3	11.7
うち就職後1年未満	4.5	5.6	4.2	3.1	3.3
うち就職後3年未満	8.4	9.7	7.9	6.8	6.3

【出典：福祉医療機構「2018年度社会福祉法人の経営状況について」より作成】

- 厚生労働省が公表した 2020 (令和 2) 年 9 月の有効求人倍率 (パート含む) によると、全産業 (職業計) では 0.95 倍でしたが、「介護サービス」は 3.82 倍、「社会福祉の専門的職業」は 2.82 倍と依然高止まり状況が続いています。ただし、求人倍率は、コロナ禍による失業者の増大、求人の減少などで、大きな変化が生じることが見込まれます。こうした他産業で就業してきた人材を福祉人材としてどう雇用していくかも、今後の課題になっていきます。
- また、社協においては、既存の地域福祉の推進に必要な支援に加え、コロナ禍での生活福祉資金の特例貸付や生活困窮者自立相談支援など、広範な知識と高い対人援助技術を有する人材の確保が必要となっています。
- こうした、労働力人口の減少と福祉ニーズの増大に対応していくためには、「一人複数」という視点が重要です。男女ともに仕事と家庭生活を両立できるようにする社会政策を充実していくとともに、多様な働き方に対応できる職場づくりが重要になってきています。

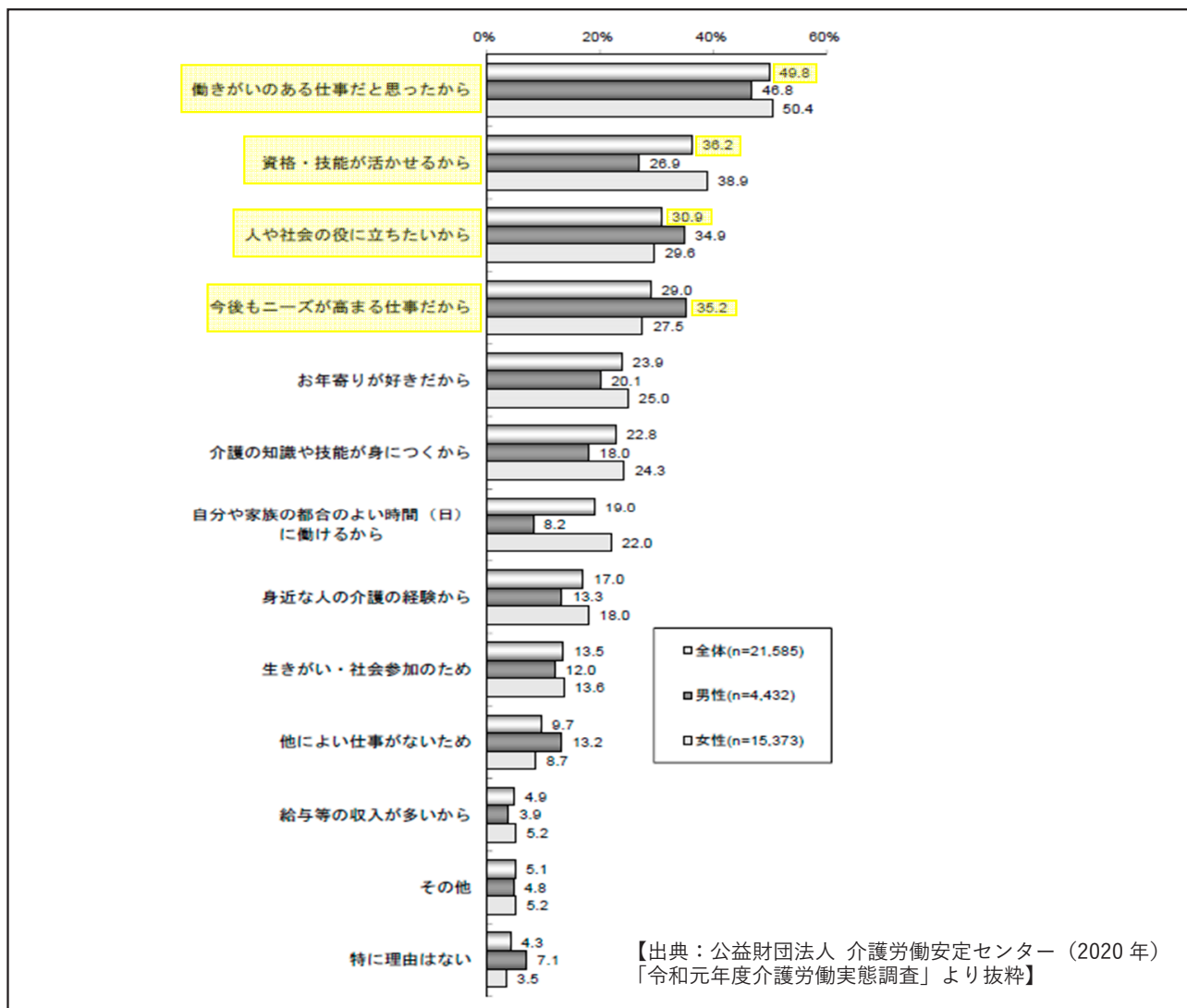
### 3. 「働きやすく、やりがいの感じられる福祉の職場づくり」の必要性

○ 職員の定着も大きな課題です。福祉施設・事業所の種類それぞれに相違がありますが、独立行政法人福祉医療機構の「社会福祉施設職員等退職手当共済制度」統計によれば、加入社会福祉法人における職員の離職率は10.8%と1割を超えています（2017（平成29）年度）。

福祉施設・事業所、社協の経営に関わる重要課題として、職員が働き続けられる職場環境づくりが重要となっています。

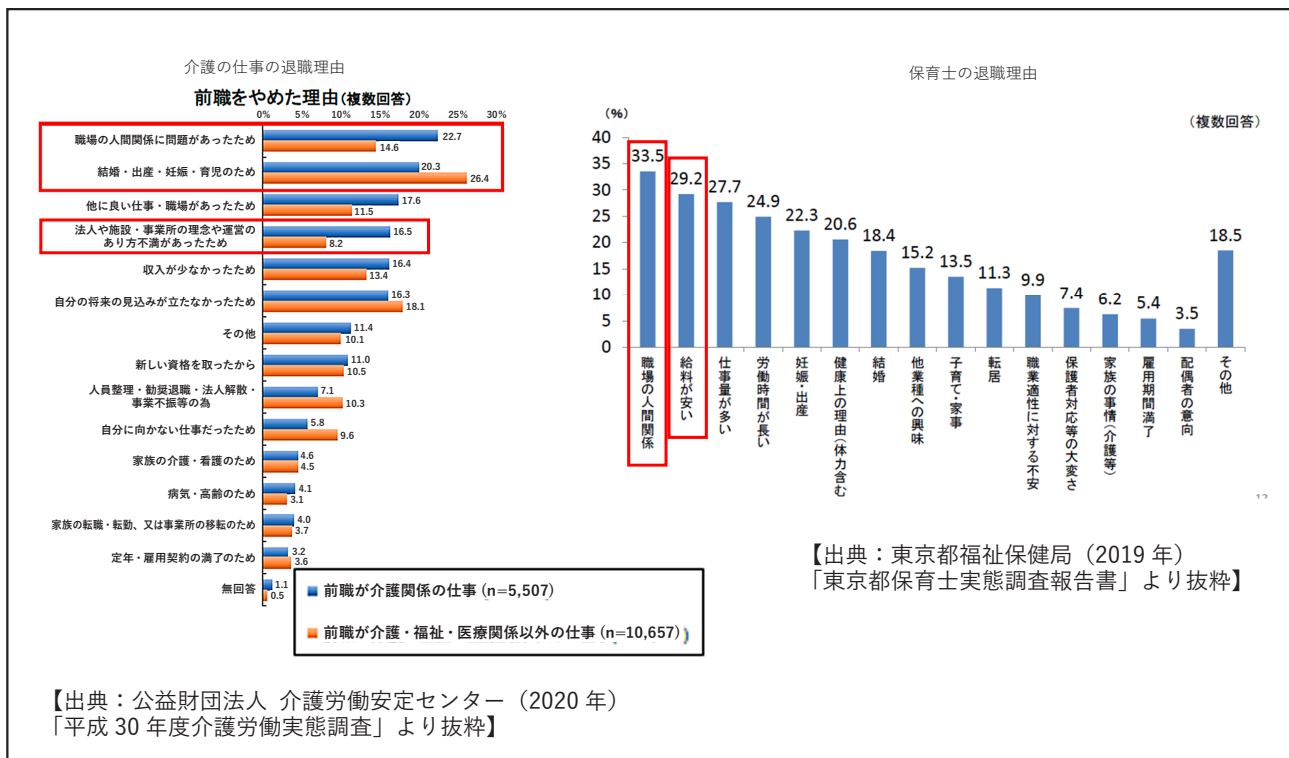
○ 介護分野で働く人を対象とした調査結果（表4参照）において、介護の仕事を選んだ理由として、「働きがいのある仕事だと思ったから」、「資格・技能を活かせるから」、「人や社会の役に立ちたいから」といった回答が上位にあげられています。また、男性においては、「今後もニーズが高まる仕事だから」の回答が理由の2番目になっており、福祉の仕事の将来性も評価されていることがわかります。

【表4 介護の仕事を選んだ理由】



- 全国の福祉施設・事業所、社協において、福祉の仕事にやりがいを感じ、職員それぞれの専門性を活かし、いきいきと活躍することができる職場づくりに取り組んでいくことが必要です。
- 一方、職員の離職に関しては、独立行政法人福祉医療機構や公益財団法人介護労働安定センターの調査（表5参照）によれば、介護分野における退職理由として、「賃金」に関するものよりも、「職場の人間関係」や「法人の理念・運営」に関するものの方が上位となっています。他方、保育分野においては、「職場の人間関係」が上位であることは同様ですが、「賃金」を退職理由としている人が多い傾向がみられます。

【表5 介護・保育人材の退職理由】



- 福祉人材の確保・定着は、福祉施設・事業所、社協にとって経営基盤の「要」であり、「魅力ある職場づくり」、「働きやすい職場づくり」に経営者が主体的に取り組むことが重要です。
- 社会福祉法人に対する一般市民のイメージ調査（2015（平成27）年、全国経営協）の結果では、社会福祉法人のことを「何をしているところか知っている」と回答した人の割合は21.9%と、その活動の認知度の低さが課題にあがるとともに、「信頼できる9.4% < 問題が多い19.8%」、「透明性が高い < 閉鎖的18.5%」、「明るい4.6% < 暗い10.1%」などネガティブなイメージを持っている人が多いことが浮き彫りとなりました。

- これは、公益法人である社会福祉法人が本来もつ「透明性・公共性・非営利性」が正しく理解されていないことを示しています。どれだけ就労条件を改善しても、ネガティブなイメージをもたれてしまえば、人材確保は困難です。イメージをポジティブなものへ変えていくには、仕事内容だけでなく、社会福祉法人のメリットや思い、施設の特徴などを理解してもらうための、地域とのつながりのさらなる強化や、積極的な情報発信が求められます。
- 福祉人材の確保に向けては、種別協議会や社協による福祉の仕事のPR、職員研修の充実といった取り組みも重要です。そのうえで、現場で働く職員が、それぞれの現場で自尊心とやりがいをもって働くことで、その家族・友人・地域の人びとへ福祉の仕事の魅力を発信していくことが、なによりも効果的です。
- 働きやすい職場づくりに向けては、「働き方」の見直しも必要になります。2019年4月から段階的に施行されている「働き方改革関連法」に基づき、「時間外労働の上限設定」、「年次有給休暇の取得義務化」、「勤務間インターバル制度の普及促進」、「産業医・産業保健機能の強化」、「不合理な待遇差の解消」、「労働者に対する待遇に関する説明義務の強化」など、事業者には多くの改革が求められました。社会福祉法人（福祉施設・事業所）、社協では、法の趣旨を理解し、職員の処遇改善や勤務形態の見直し、休暇取得環境の構築などをすすめることが必要です。
- そのほかにも、短時間労働やWワーク、在宅勤務など働き方は多様化しています。高齢者や障害者、子育て中の人、外国人など、多様な条件下でも、自尊心とやりがいをもって働くことのできる柔軟な就労条件や就労体制を構築していくことが、働きやすい職場づくりにつながります。



## <働き方改革関連法のポイント>

働き方改革関連法は「労働時間法制の見直し」、「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」の2つが柱になっている。主な内容は下記のとおり。

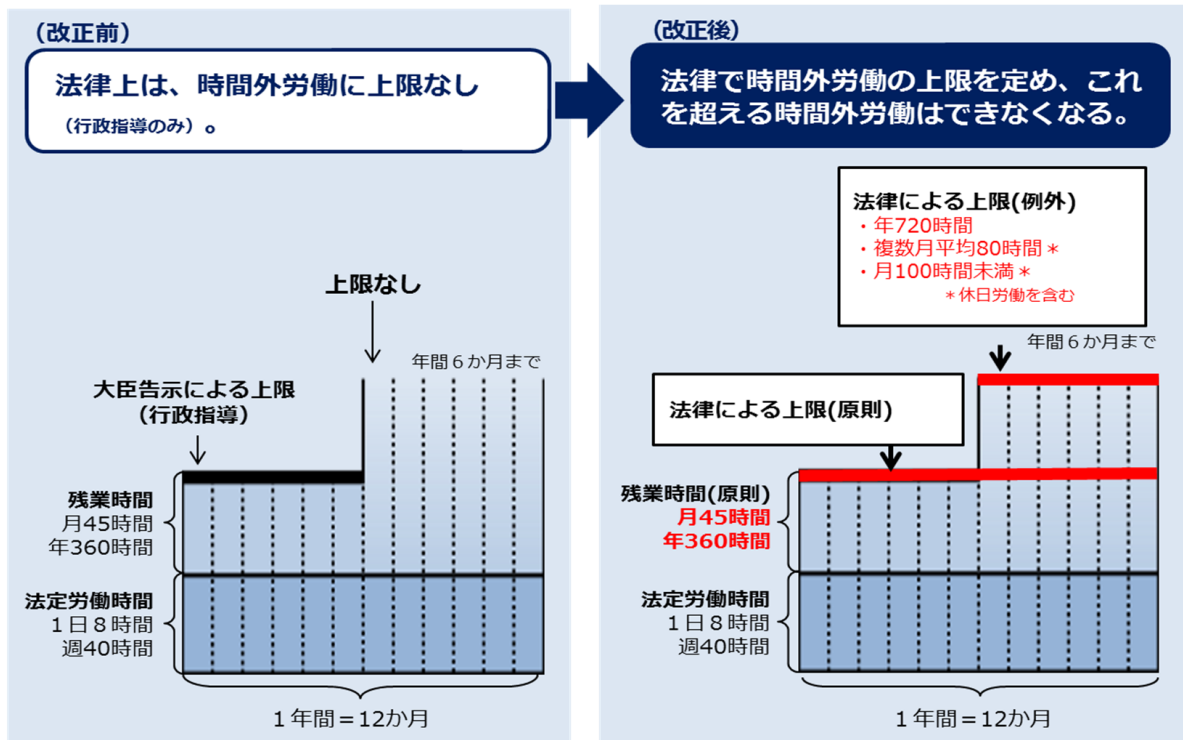
### 1. 労働時間法制の見直し

#### ① 残業時間の上限規制

(2019(平成31)年4月1日～、中小企業は2020(令和2)年4月1日～)

月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別の事情があっても年720時間、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(同)を限度に設定。

※突発的な事故や突然の欠勤への対応であっても、残業時間の上限を超えることはできないので、余裕のある人員配置を図る必要がある。



#### ② 年5日間の年次有給休暇の取得の付与義務 (2019(平成31)年4月1日～)

10日以上年次有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えることを使用者に義務付け。

※対象者には施設長や事務長等の管理者も含まれる。

※年次有給休暇の取得状況を把握し、年5日間取得していない者に計画的に取得させる必要がある。

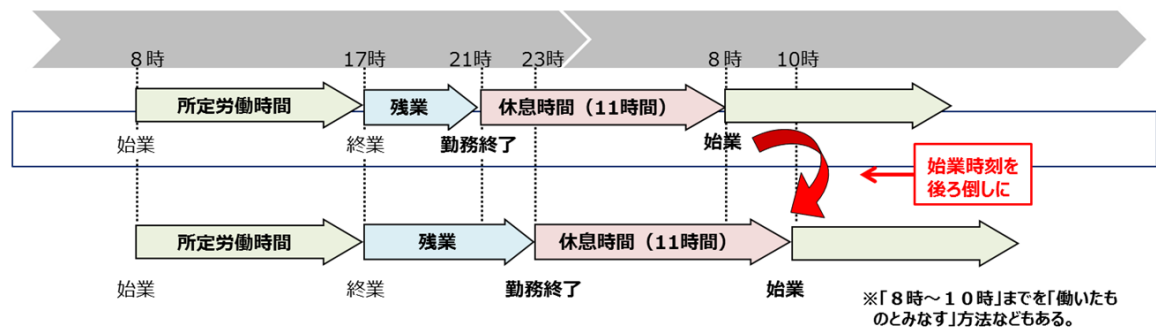
#### ③ 「勤務間インターバル」制度の導入促進 (2019(平成31)年4月1日～、努力義務)

1日の勤務終了後、翌日の出勤までの間に、一定時間以上の休息时间(インターバル)

を確保する仕組みの導入。インターバル時間の設定は各法人で任意で設定が可能だが、「11時間」が一定の目安。

※努力義務ではあるが、とくに社会福祉法人ではシフトの組み方含め、検討が必要。

【例：11時間の休息時間を確保するために始業時刻を後ろ倒しにする場合】



#### ④ 労働時間の客観的な把握 (2019 (平成 31) 年 4 月 1 日～)

施設長や事務長等の管理者も含め、労働者の労働時間の状況を客観的な方法 (タイムカードによる記録等) で把握するよう義務付け。

#### ⑤ 割増賃金率の中小企業への猶予措置の廃止 (2023 (令和 5) 年 4 月 1 日～)

月 60 時間を超える時間外労働に係る割増賃金率 (50%以上) について、中小企業への猶予措置を廃止。

#### ⑥ 産業医・産業保健機能の強化 (2019 (平成 31) 年 4 月 1 日～)

事業者から、産業医に対し、その業務を適切に行うために必要な情報を提供すること等を義務化し、産業医・産業保健機能の強化を図る。

## 2. 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保

### ① 不合理な待遇差の禁止 (同一労働同一賃金)

(2020 (令和 2) 年 4 月 1 日～、中小企業は 2021 (令和 3) 年 4 月 1 日～)

正規雇用労働者と非正規雇用労働者 (有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者) の間の不合理な待遇差の解消をめざしたもの。基本給、諸手当等の支給目的の明確化と待遇差について、合理的な説明ができるよう規程等の整理が必要。

※職務内容 (業務の内容 + 責任の程度) や職務内容・配置の変更範囲などを見直し不合理な待遇差が生じないように、あらかじめ整理していくことが必要。

### ② 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者について、正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明を義務化。

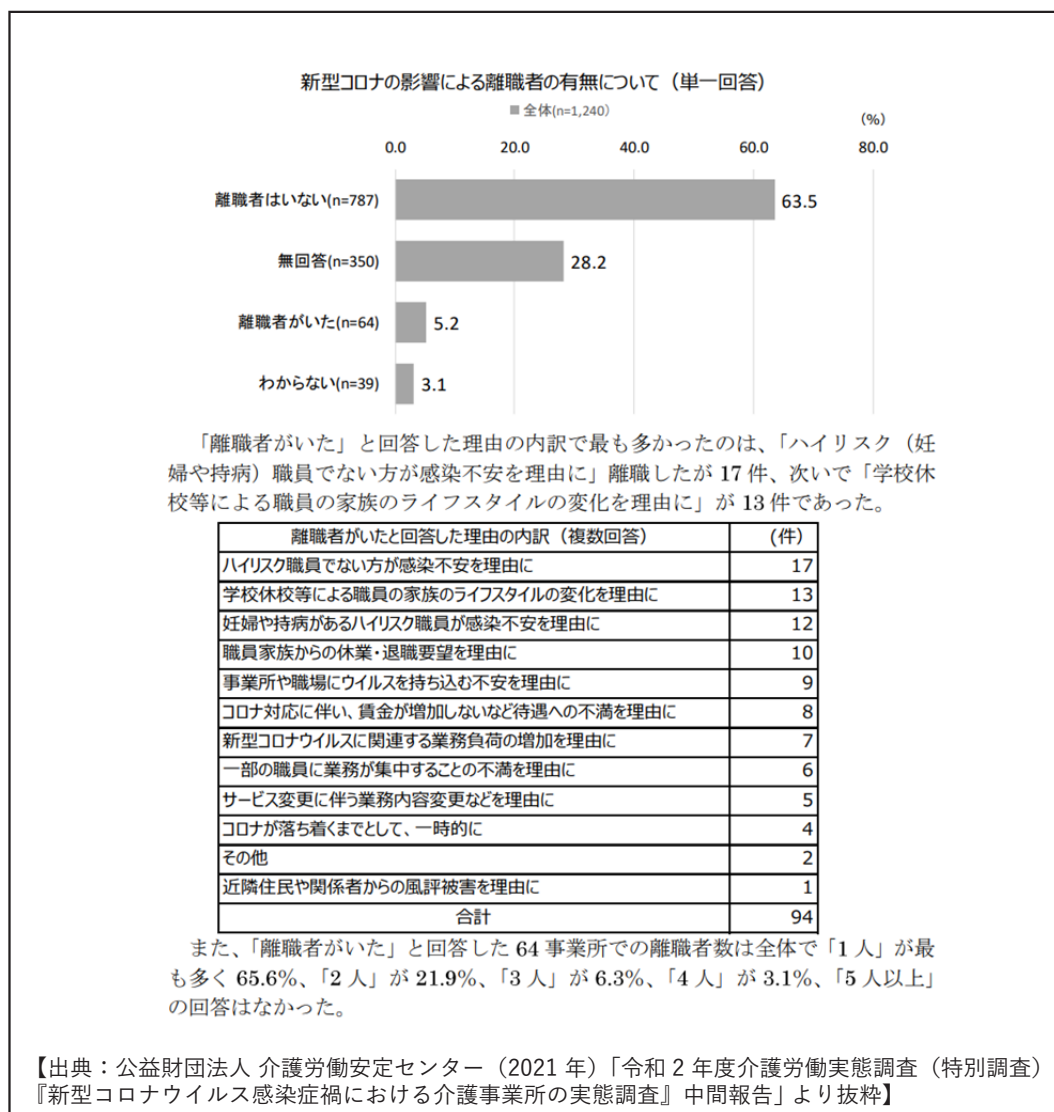
## 4. ウイズコロナにおける福祉分野での働き方改革

---

- 全世界的に猛威を振るう新型コロナウイルス感染症の拡大により、我われの生活様式は一変しました。現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止を念頭においた、人との直接的な接触を減らしていく新しい生活様式が求められています。
- しかし、こうしたなかでも、福祉分野で働く職員は、福祉サービスを利用される人びとを守るため、社会福祉の最前線で感染リスクとも向き合いながら、継続してケアを提供しつづけています。
- 緊急事態宣言が発令された2020（令和2）年4月以降、多くの業種において、休業や事業縮小が余儀なくされました。しかし、福祉分野においては、入所型サービスを中心に、多くのサービスを継続して実施してきました。
- 多くの業種がコロナ禍で大きな打撃を受けていますが、このような状況下においても福祉分野の仕事がなくなることはありません。むしろ、エッセンシャルワーカーである福祉現場への期待や社会的価値が高まっています。こうした機会に、あらためて福祉の仕事の魅力をPRし、多くの人材を確保し、育成、定着させることが必要になります。
- また、コロナ禍で、全世界的に働き方は大きく変化しました。在宅勤務の推進、WEB会議の活用などが進み、他産業においては、コロナ禍で進んだICT化が常態化することが想定されます。ICT化に伴う働き方改革もよりいっそうすすんでいくことでしょう。  
福祉分野においても働き方を実態にあわせ変化させていかなければ、再び景気が回復していく段階になった際に、他産業へ人材が流出してしまうことになりかねません。
- 福祉の仕事の多くは、対人援助であり、安易に在宅勤務を推進できる内容ではありません。しかし、業務によっては、会議や研修、書類の作成など、在宅勤務のできる業務も存在します。根本的な業務の省力化はもちろん、在宅勤務の推進などをすすめていく好機と捉え、業務内容の見直しをすすめていく必要があります。
- また、福祉分野で働く職員は、利用者への感染防止を徹底する必要があることから、感染防止対策を徹底し、職員が安心・安全に働くことができる環境整備を行っていくことが重要です。  
しかし、それだけでなく、産業医と連携したメンタルヘルスの取り組みの推進や、職員が十分に休暇を取れるよう、社会保険労務士などとも相談しながら、働き方・休み方改革をすすめていくことで、利用者の安心・安全を守りつつ、職員が長く続けられる職場にしていく必要があります。

- コロナ禍では、採用プロセスにも大きな変化が見られました。オンライン説明会やオンライン面接の導入が常態になり、SNS等を効果的に活用した採用活動を行わなければ、学生が集まらない状況になっています。福祉施設・事業所、社協による採用や人材育成のための研修等も、他業種に人材をとられないようにするためにも、こうした採用や育成のプロセスをすすめていくことが必要です。
- このように、新型コロナウイルス感染症拡大による社会生活の変容は、人材の確保・育成・定着のあり方にもさまざまな影響を及ぼしています。ウィズコロナの時勢をとらえ、福祉施設・事業所、社協においてもICT化をはじめ、適切な対応を推進することが求められています。

【表6 コロナ禍での職員の離職状況】



## 全国社会福祉協議会 政策委員会

### (構成組織一覧)

都道府県・指定都市社会福祉協議会  
市区町村社会福祉協議会〈地域福祉推進委員会〉  
全国民生委員児童委員連合会  
全国社会就労センター協議会  
全国身体障害者施設協議会  
全国保育協議会  
全国保育士会  
全国児童養護施設協議会  
全国乳児福祉協議会  
全国母子生活支援施設協議会  
全国福祉医療施設協議会  
全国救護施設協議会  
全国地域包括・在宅介護支援センター協議会  
全国ホームヘルパー協議会  
日本福祉施設士会  
全国社会福祉法人経営者協議会  
障害関係団体連絡協議会  
全国厚生事業団体連絡協議会  
高齢者保健福祉団体連絡協議会  
全国老人クラブ連合会

### 地域を支える福祉人材確保・育成・定着のための取組方策 2021 ～支える人を支えるために～

〔2021(令和3)年3月〕

全国社会福祉協議会 政策委員会

#### 【事務局】

社会福祉法人全国社会福祉協議会 政策企画部  
〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル  
ホームページ：<http://zseisaku.net/>

