

社会福祉法人経営強化検討委員会「人事労務編」報告書

人材戦略最前線

～ 採用・育成・定着を前進させる私たちの人材戦略 ～

2025年3月

兵庫県社会福祉法人経営者協議会

は じ め に

本冊子の主題は「社会福祉法人における人材戦略」です。ここでの人材戦略とは、「社会福祉法人の使命と目標の実現に向けて、人が集まり、それぞれが能力を最大限に発揮しながら活躍するための方法や体制づくり」を指します。

人材を巡っては、福祉業界では、過去から現在に至るまで人材確保の難しさが大きな問題であり続けました。しかし、想定を超えるペースで人口減少が進む今、人材確保はすでに全産業共通の課題となっています。一方、福祉・医療は人々の暮らしに欠かせない生活インフラといえます。福祉・医療サービスの提供体制を含め、地域の暮らしを守るための人材確保は深刻な社会的課題であり、もはや“待ったなし”の状況です。もちろん、行政責任として整備すべき領域が大きいことは言うまでもありません。しかし、私たち社会福祉法人は、政策・施策をただ待つのではなく、自律的な経営を確立し、その実践を通じて行政に積極的に提言しながら、地域を支えるシステムを構築する担い手にもならなければなりません。

こうした考え方に立ち、兵庫県社会福祉法人経営者協議会（以下、県経営協）では、「人事労務」を取り上げ、「社会福祉法人経営強化検討委員会」で検討を進めました。県経営協ではこれまで、「財務」「ガバナンス」をテーマとして取り上げ、社会福祉法人の経営基盤を強化するための提言や取組みのヒントを発信してきました。3つ目のテーマである「人事労務」については、一般に法令上求められる人事労務管理の枠にとどまらず、社会福祉法人の使命・役割を踏まえた人材戦略に資する考え方や取組みのヒントの提示を目的として検討を重ねました。

検討委員会では、会員法人の皆さまにご協力いただいたアンケート調査等を通じて明らかになった課題の傾向を踏まえ、実践事例から得られるヒントを中心に、本報告書を取りまとめました。すぐに効果が出る“処方箋”ではありませんが、本冊子を通じて一つでも二つでもヒントを得ていただき、各法人の人材戦略づくりや経営基盤の強化にお役立ていただければ幸いです。

最後になりましたが、調査にご協力いただいた会員法人の皆さま、そして熱心にご議論いただいた検討委員会の委員の皆さまに、改めて厚く御礼申し上げます。

2025年3月

兵庫県社会福祉法人経営者協議会
会 長 谷 村 誠

本書の構成と活用方法

1. 本書のコンセプト

【本書のコンセプト】

社会福祉法人の人材戦略のヒントを提示する

- ▶▶▶社会福祉法人の使命と特性を踏まえた人材戦略のポイントを整理
- ▶▶▶県内の社会福祉法人の現状、悩みを踏まえて課題を整理
- ▶▶▶人材が集まり、各々が能力を最大限に発揮しながら働き続けることができる組織づくりに向けたヒントを提示

県経営協が設置した社会福祉法人経営強化検討委員会では、社会福祉法人の人材戦略に焦点をあてました。ここでの人材戦略とは、「社会福祉法人の使命と目標の実現に向けて、人が集まり、それぞれが能力を最大限に発揮しながら活躍するための方法や体制づくり」を指します。人材戦略を巡る県内の社会福祉法人の問題意識や数々の取組みの工夫例からヒントを得られるよう検討を重ね、本書をまとめました。

2. 本書の構成

章立て	内容
第1章 総論	社会福祉法人の使命と特性および外的環境の変化を踏まえた人材戦略のポイントについて解説します。
第2章 アンケート調査の 概要等	県経営協会員へのアンケート調査の結果をもとに、課題と傾向を取り上げています。
第3章 規模別の分析と 取組み内容	「大・中規模法人」「小規模法人」「社会的養護等の措置施設を運営する法人」の3つの区分ごとに、課題を整理し、具体的な対応のヒントを示しています。
第4章 インタビュー調査 に基づく事例紹介	社会福祉法人における人材戦略の事例を紹介します。県経営協と青年協の役員法人8法人に対し、インタビューした結果に基づき事例化しました。

3. 本書の活用方法

本書の構成をもとに、関心のある事項からお読みください。第3章では、アンケート調査結果を「大・中規模法人の課題」、「小規模法人の課題」、「社会的養護等の措置施設を運営する法人の課題」と法人規模別等に抱える課題や問題意識を明らかにし、それに対応する取組みの工夫例を紹介しています。

〈第3章の読み方〉

1節 「大・中規模法人」の課題と対応

採用

傾向と課題 I ～自由記述より～

大規模法人46法人と中規模法人59法人の合計105法人の採用に関する自由記述をもとに課題を分

「大・中規模法人」や「小規模法人」、「社会的養護等の措置施設を運営する法人」の3つに分けて分析しました。

2. 応募者の減少と人材確保難

- 若年層の求職者や養成校の学生数が減少し、選考のための
- 特に過疎地域では、求人に苦慮しています。

3. 求人にかかるコスト増

- 求人サイト登録料、有料職業紹介事業者の利用、就職フェア
- 百万から1,000万円を超えるコストがかかる場合が多くみら

会員向けアンケート調査の結果から、人材の採用、育成、定着に関する法人の取組みの傾向と課題をまとめています。

傾向と課題 I ～データより～

求人活動に取り組んでいる

▶▶▶ 59.0%、62法人

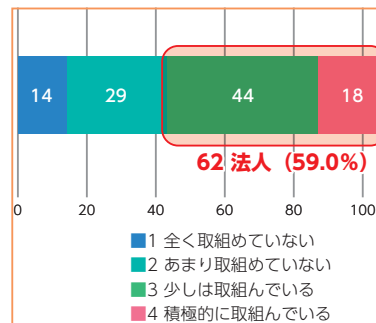
ブランディングに積極的に取り組んでいる

▶▶▶ 7.6%、8法人

※母数は大・中規模法人105法人、図表3-1、3-2参照

- 約6割の法人は何らかの求人活動に取り組んでいます。
- 一方で、求職者にアピールする上で欠かせない、法人のブランディングに取り組む法人はまだ少ないことがみてとれます。

図表3-1 求人方法に関する取組み状況



図表3-1 求人方法に関する取組み状況

Q. 採用に関する疑問

大規模法人は、複数の拠点があり職員数が多いため毎年、一定の
一方で、効果的に求職者へアピールをすることや費用対効果の高い採用活動が課題です

「採用活動がうまくいっている法人の工夫例を教えてください」

県内会員法人の悩み別に対応策をQ&Aでまとめています。

A. 【採用活動で工夫している法人はここに力を入れている！】

- ☞ 若手職員が参画した採用活動
- ☞ 「体験型」の採用活動
- ☞ SNSを活用した求人活動
- ☞ 多様な求人チャネルの導入
- ☞ 地元雇用を重視した求人活動
- ☞ 外国人人材の採用

1 若手職員が参画した採用活動

取組み内容

管理職だけが採用を担うのではなく、若手職員も採用担当に加え、採用に関する企画・参画する取組みです。採用後の配置等も考え、複数の部署や拠点からローアップにもつながります。

例えば、就職フェアへの出展時の説明や出身校へのOB・OG訪問が活動企画し、管理職は採用条件の整理を行うといった役割の分担が考え

対応策のヒントになる取組みを、アンケート調査や経営協会員法人へのインタビューから紹介しています。

意義・必要性

CONTENTS

本書の構成と活用方法	1
------------	---

第1章 社会福祉法人の人材戦略 一人が集まり活躍できる組織づくり

1節 社会福祉法人の使命と人材戦略	5
2節 人口減少時代における働く環境の変化	6
3節 社会福祉法人の人材戦略 5つのポイント	7

第2章 アンケート調査結果からみえた傾向と課題

1節 アンケート調査の概要	13
2節 法人が抱えている課題	15
3節 課題への対応状況	16

第3章 法人の規模別等に見る課題と対応のヒント

3章のねらいと構成	20
-----------	----

1節 大・中規模法人の課題と対応

【採用】 傾向と課題Ⅰ、Ⅱ	21
Q. 採用活動がうまくいっている法人の工夫例を教えてください	
A. 採用活動で工夫している法人はここに力を入れている！	
【育成】 傾向と課題Ⅰ、Ⅱ	28
Q. 法人の中核を担う職員の育成方法を教えてください	
A. 法人の中核を担う職員の育成に取り組む法人はここに力を入れている！	
【定着】 傾向と課題Ⅰ、Ⅱ	34
Q. “やりがい”を感じ働き続けられる職場にするための工夫を教えてください	
A. 職員がイキイキと働き定着率の高い法人はここに力を入れている！	

2節 小規模法人の課題と対応

【採用】 傾向と課題Ⅰ、Ⅱ	38
Q. 求職者が集まる工夫や内定者等へのフォロー策を教えてください	
A. 求職者が集まる法人はここに力を入れている！	
【育成】 傾向と課題Ⅰ、Ⅱ	41
Q. 効果的な研修方法や組織的な専門性担保に向けた取組みを教えてください	
A. 少ない職員の中でも育成に取り組む法人はここに力を入れている！	
【定着】 傾向と課題Ⅰ、Ⅱ	45
Q. 評価と処遇の連動によるモチベーション向上の方策を教えてください	
A. 少ない職員の中でも定着に取り組む法人はここに力を入れている！	

3節 社会的養護等の措置施設を運営する法人が抱える課題と対応…………… 49

【採用】 Q. 意欲ある人材を採用に結びつけるための工夫例を教えてください

【育成】 Q. 若手が安心して成長できるフォローアップの工夫例を教えてください

【定着】 Q. ICT活用による業務改善の工夫例を教えてください

A. 工夫している法人はここに力を入れている！

第4章 県内の社会福祉法人の取り組み事例

1節 事例の概略…………… 53

2節 事例からみえること…………… 53

事例1 みかり会 職員の自発性を育む仕組みづくり …………… 54

事例2 神戸聖隷福祉事業団 PDCAに基づく多様な採用・育成の推進 …………… 58

事例3 やながせ福祉会 専門性を高め続けられる職場環境づくり …………… 61

事例4 あいむ 生活の場で、長く関わる中で子どもと職員が育ち合う …………… 64

事例5 はなさきむら 法人理念を軸とした地域密着の雇用・育成 …………… 66

事例6 山路福祉会 顔が見える規模感を生かした学び合い支え合う職場づくり …………… 69

事例7 ゆたか会 体験から福祉の理解を深め育ち合う …………… 72

事例8 かすぎ野 特色ある保育と働きやすさの両立 …………… 75

寄稿 『社会福祉法人と人事労務（採用・育成・定着）』

兵庫県社会福祉法人経営強化検討委員会 専門委員 …………… 78

関川社会保険労務士事務所 関川 京子 氏

関係資料集

参考資料…………… 81

【厚生労働省】 労働関係助成金に関する情報

【兵庫県】 多様な働き方推進支援助成金 ひょうごケア・アシスタント

【神戸市】 外国人高度専門人材育成プロジェクト

関係資料…………… 82

社会福祉法人の人事・労務管理に係る実態調査（アンケート）調査票

社会福祉法人の人事・労務管理に係るインタビュー調査

社会福祉法人経営強化検討委員会設置要綱

本章では、社会福祉法人の使命と特性および外的環境の変化を踏まえた人材戦略のポイントについて解説します。

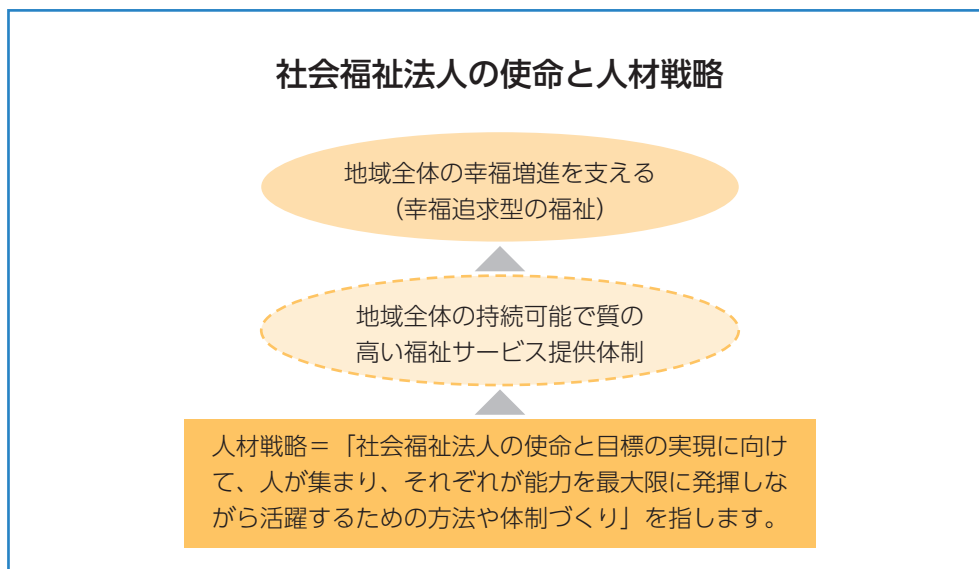
ここでいう人材戦略とは、「社会福祉法人の使命と目標の実現に向けて、人が集まり、それぞれが能力を最大限に発揮しながら活躍するための方法や体制づくり」を指します。

1 節 社会福祉法人の使命と人材戦略

社会福祉法人の使命は、個々の福祉的ニーズを解決するだけでなく、誰もが暮らしやすい地域の再生・創造を通じて地域全体の幸福度を高める「幸福追求型の福祉」^{注1}をめざすことにあります。これは、社会福祉法人が他の民間福祉サービス事業体とは異なる特別法人であり、「公益性・非営利性」を有する法人であることから明らかです。

つまり、社会福祉法人の人材戦略では、地域全体の幸福増進の観点から、地域における持続可能で質の高い福祉サービスの提供体制を守り、構築していくことが重要になります。

2024年に発生した能登半島地震では、福祉・医療が地域を支える基幹産業であり、人々の暮らしに欠かせないインフラであることが改めて認識されました。少子高齢化が進むなか、基幹産業としての福祉の位置づけは一層高まり、福祉サービスの質と量を確保し、安定的な体制を構築することが社会的に期待されています。



^{注1} 「幸福追求型の福祉」は、全国社会福祉法人経営青年会が発行した「日本の社会福祉の課題に関する先行研究から考える社会福祉法人の新たな共生的役割」（2023.4）の中で、社会福祉法人の役割として掲げた「幸福追求性」に基づく造語です。課題解決のみならず、幸福を追求し増進する福祉の役割を表しています。

2節 人口減少時代における働く環境の変化

(1) 目前に迫る「労働供給制約社会」

2040年には全国的に1,100万人の労働力が不足するといわれています。政府は女性や高齢者の労働参加を推進してきましたが、増加してきた労働人口は2019年を境に減少に転じています。全産業で労働力が不足する「労働供給制約社会」は、いよいよ目の前です。

こうした状況の中、一般企業では、豊富な労働力を前提として競争を勝ち残る従来型の経営戦略が通用しにくくなっているといわれています。福祉分野においても、人材戦略を基盤に据えた経営戦略づくりに着手するかどうか、今後を左右します。

さらに、人口減少は福祉サービスの利用者減少にもつながります。介護需要は当面高水準が続くものの、子どもの減少や地域によっては高齢人口の高止まりがはじまっています。地域ごとにスピードは異なりますが、福祉サービス利用者が減少に向かうことが予測されており、こうした状況を見越した人材戦略づくりが求められています。

(2) 就労ニーズの多様化・個別化

共働き世帯の増加、Z世代と呼ばれる若者の仕事観の変化、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、働き方は大きく変化しています^{注2}。これまでのように同じ事業所で画一的な働き方をすることを前提としない状況が広がっています。

価値観の変化に伴い、雇用形態にとらわれず、働く人が柔軟な働き方を選択しながら能力を高め、力を発揮できる環境づくりが求められています。また、働く人も自身の仕事を選択しながら、長い職業人生のなかでスキルを伸ばしていくことが求められています。

Pick Up!

人口動態から考える人材戦略

『国立社会保障・人口問題研究所』のホームページでは、「日本の地域別将来推計人口」を公表しており、市町村別に年齢別人口の推計人口をみることができます。将来予測に基づき、事業展開や規模の最適化、それに基づく人材戦略を含めた経営を考えることが重要です。

▶▶▶ 兵庫県内市町の15年後（※）

2割以上、人口が減少する自治体	22/41自治体（約54%）
2割以上、生産年齢人口が減少する自治体	32/41自治体（約78%）
2割以上、子どもが減少する自治体	38/41自治体（約93%）

※『国立社会保障・人口問題研究所』「日本の地域別将来推計人口」に基づく数字。減少率は、2020年を100とした場合の指数。子どもは、0～14歳人口を指す。

注2 参照文献・データ：「新しい時代の働き方に関する研究会」（2023.10／厚生労働省）

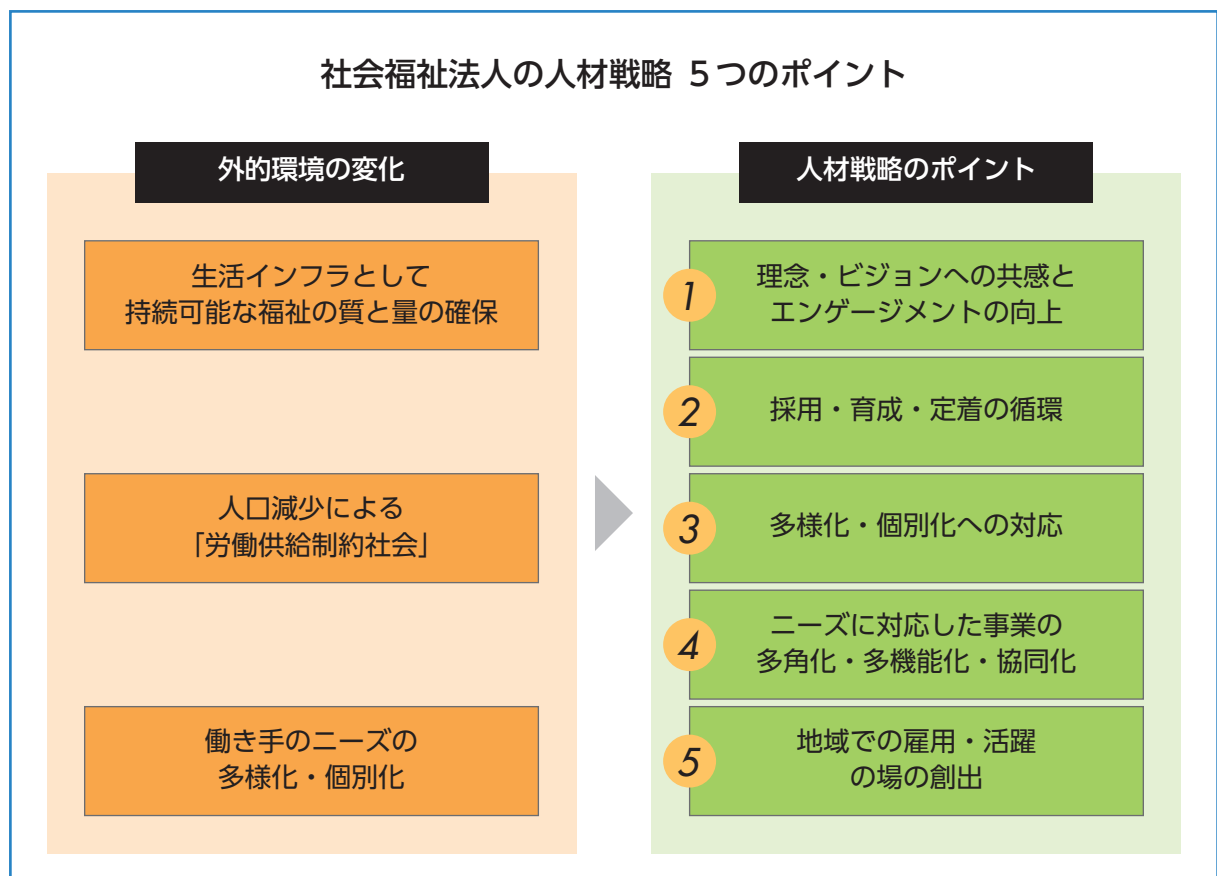
3節 社会福祉法人の人材戦略 5つのポイント

生活インフラとして持続可能な福祉の質と量を確保し、地域全体の幸福増進を支えることが社会福祉法人の使命です。一方で「労働供給制約社会」が迫り、働く人の就労ニーズはますます多様化・個別化しています。では、今後どのような人材戦略が描けるのでしょうか。

県内社会福祉法人へのアンケート調査（P.13～）および経営協役員法人へのインタビュー調査（P.53～）を通して見えてきた人材戦略のポイントとして、図の5点があげられます。

本章で事例紹介した法人にも、課題がまったくないわけではありません。また、今回の調査では各法人の戦略や施策の効果を検証したわけではありません。しかし、法人内で課題を共有し、計画的に手立てを講じることで離職率の低さや定着率の高さにつながっていることがうかがえる法人もあります。

ここであげる人材戦略の5つのポイントは、法人規模や事業種別にかかわらず、人材の確保・育成・定着を検討するうえで重要になります。経営者のリーダーシップのもと、まずは各ポイントについて自法人の現状を把握し、第2章以降で紹介する具体的な取組みをヒントに、対応策を検討してみてください。





理念・ビジョンへの共感とエンゲージメントの向上

アンケートやインタビュー調査からは、法人理念やビジョンに共感し、意欲をもって貢献したいと考える職員、すなわち職員のエンゲージメントを高める方策を意図的に講じる法人の姿が見えてきました。

例えば、理念やビジョンに基づく中期経営計画と人材戦略の策定、キャリアパスの構築によるキャリア形成支援などを多くの法人が進めています。また、介護・保育に携わるなかで得られる喜びややりがい、あるいは悩みを職員自身が言語化し、法人の理念・ビジョンと関連づけて理解する取り組みも見られました。介護・保育の実践を組織内・外で共有し、周囲からフィードバックを得ることによって職員の意欲を高めている法人もあります。

理念・ビジョンへの共感を高めることの意義は大きく3点あります。

1. 魅力的な理念・ビジョンが、就職先を選ぶ際の動機になる。
2. 正当な職員評価につながり、定着する人員が増える。
3. ビジョンに向かって主体的に考え行動する職員が育ち、質の高い業務につながる。

ホームページやSNSを活用した採用募集は重要なツールですが、最も大切なのは理念やビジョン、それに基づく介護・保育の特色を発信し、共感を得ることです。また、理念・ビジョンを職員一人ひとりが自分の業務や体験と結びつけて理解することで、魅力ある職場の風土づくりにもつながります。さらに、理念・ビジョンが組織としての「ものさし」となるため、適切な評価や職員の成長実感につなげられる点も重要です。

Pick Up!

“楽しい”を共有

調査（※）によれば、仕事へのエンゲージメントが下がる要因の上位は、仕事の意義が感じられないことによるものでした。同じ調査では、エンゲージメントを高める取組みで有効なこととして、ビジョンの共有や成功事例を共有する機会があげられています。

ビジョンというとハードルが高いかもしれませんが、まずは業務の目的や楽しさ、面白さを日常的に共有することが、職員の意欲や主体性の向上につながります。

▶▶▶ エンゲージメントが下がる時＝意味がない仕事だと思う時

- 1位 誰のためにもならないと感じるとき
- 2位 誰でもできる仕事だと感じるとき
- 3位 上司からの理不尽な扱い

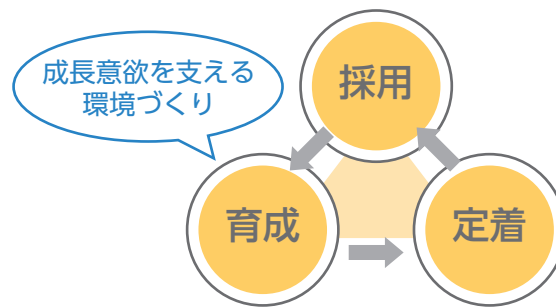
※リクルートマネジメント・ソリューションズが、会社員 624 名に実施した調査（2020.4）。

Point 2 ポイント2

採用・育成・定着の循環

人材不足が深刻化すると、どうしても採用にのみ注力しがちですが、**真の人材確保には育成と定着への取組みが欠かせません**。早期離職が繰り返されることで生じるコストや労力を抑え、防止策を講じることが結果的に人材確保につながります。

とりわけ若年層は安定志向が高いとされ、Z世代を対象とした調査^{注3}では「働くうえで重要なこと」の上位に「長期間、安心して働けること」（53.8%）、「仕事内容に見合う報酬が得られること」（45.5%）、「仕事を通じて自分自身が成長すること」（44.6%）があげられています。彼らは長く安定的に働ける環境を望むと同時に、自己成長への意識も高い傾向があります。そのため、定着しやすい職場環境づくりに加え、一人ひとりの成長意欲や能力に合わせた育成プランと、その実行が重要です。



Point 3 ポイント3

多様化・個別化への対応

多くの法人が、**外国人・女性・障害者・高齢者など、多様な背景を持つ人が働きやすい職場づくりに着手**しています。

例えば、子育てや介護が必要な時期や高齢期など、ライフステージに応じた時短制度や勤務時間の柔軟化、ワークライフバランスの取組み推進、コミュニケーションの活性化を通じた支え合いの仕組みづくりなどがあげられます。また、何らかの配慮や支援が必要な職員が無理なく働けるように業務の切り出しを図る法人もあります。DX化やICT化、介護ロボットの導入などにより、業務の効率化や職員の負担軽減を図る取組みも進んでいます。

外国人人材に対しては、住居を含む生活支援策を整備し、職場や地域の中で孤立しないよう交流の機会・場を確保するなど、コミュニケーションを重視した環境づくりが他の外国人人材の呼び込みにもつながるとの事例があります。

働きやすさは、制度の充実だけでなく、制度が利用しやすいかどうか、日常的な声かけや認め合いなどの良好なコミュニケーション風土によっても大きく左右されます。こうした環境は、職員のエンゲージメント向上にも結びつきます。

^{注3} 参照文献・データ：「2024年度（第35回）新入社員の会社生活調査」（2024.7／産業能率大学総合研究所）

Point
4
ポイント4

ニーズに対応した事業の多角化・多機能化・協同化

社会福祉法人が質の高いサービス提供体制を守るためには、**現行のサービスにとどまらず、地域の多様なニーズを把握して新たな事業を開発・展開することが重要です。これにより、地域の幸福増進と経営の持続可能性を同時に高めることができます。**また、**入所・通所・訪問・相談・地域交流拠点**といった多様な機能を拡大し、**地域ニーズに応じて柔軟に対応していくことも重要です。**

多角化・多機能化を進める場合、求められる人材像や戦略は大きく変わります。限られた人材で多様なニーズに応えるには、例えば保育職員が障害分野の一定の知識を持つといった、専門性を拡張するための支援策が考えられます。また、法人内で保育・障害・介護などの異なる分野を横断する異動を可能にする環境整備も一案です。

さらに、自法人内だけでなく地域全体の暮らしを支える観点からは、地域住民や関係者と協働して資源を生み出し運営するための環境を整えることも必要になるでしょう。

将来的には、一法人のみの取組みにとどまらず、サービス供給体制やそれを支える人材戦略を地域内で協同化することも想定されます。実際に県内では、社会福祉法人連絡協議会（ほっとかへんネット）が中心となり、地域関係者や行政と連携しながら人材の確保・育成を地域ぐるみで進めている事例もあります。

社会福祉連携推進法人のような制度もありますが、一足飛びにその設立を進めることは難しいケースが多いでしょう。まずは自法人での取組みを進めるとともに、日ごろから法人同士のネットワークを活用して地域ニーズに対応していくことが、地域全体の生活インフラを守る土台づくりにつながります。

Point
5
ポイント5

地域での雇用・活躍の場の創出

これからは、人口減少とそれに伴う労働力の縮小が、これまでにないスピードで進み、急速に社会が変化します。だからこそ、地域に根ざし、人々の命と暮らしを守ってきた社会福祉法人が、地域でその役割を一層発揮することが求められます。

例えば、地域に密着した雇用を重視し、地元で働く場を積極的につくる法人があります。仕事の切り出しによって、子育て中の女性や高齢者、障害者など多様な人材が活躍できる職場づくりを推進している法人もあります。

ボランティアとの連携や仕事の切り出しなどを通じて施設を地域に開き、地域住民の雇用機会や「やりがいの場」を地域内に創出していくことが法人への信頼となり、ひいては福祉人材の確保や職員の質の向上にも寄与するのではないのでしょうか。

未来志向の福祉経営により、利用者はもちろんのこと、職員や地域住民がともに楽しみながら活動できる環境をつくるのが、「幸福追求型」福祉の実現につながります。

1 「経営協ドック」を活用した現状分析

- 「経営協ドック」とは、社会福祉法人の健全経営のため全国経営協が開発した会員法人限定の経営分析ツールで、web上で診断のための作業を実施します。
- 定期的に利用することで、課題の早期発見と早期対応につながります。また、分析した課題を中長期的な経営戦略や人材戦略を盛り込んだ経営計画策定に活かすことができます。
- 県経営協では、「経営協ドック」の利用促進のためのセミナーや専門家派遣事業を実施しています。

収入確保	稼働確保 適正単価
支出統制	固定費統制 適正投資
負債統制	負債構造安定 適正債務規模
資金確保	運転資金調達 担保確保
人材確保	職員確保 後継者育成
事業継続	事業資産維持 リスク統制
自律経営	適正統治 法令遵守
福祉経営	地域公益貢献

WEB経営診断の結果を
8つの領域で分析。
オプションで職場風土診断
もできます。



▲経営協ドック内容はコチラへ

2 改善策をつくる「経営計画策定支援事業」

- 「経営協ドック」で正しく経営状況を理解した後、戦略・改善策を検討し、中長期の経営計画づくりにつなげます。
- 県社協は県経営協・青年協と連携し、「経営計画策定支援事業」を実施しています。はじめて計画をつくる法人向けのセミナーの他、5回シリーズの少人数ゼミナールにて専門家の指導を受けながら、経営計画をつくる事業を実施しています。
- 経営計画の手引き書として「社会福祉法人経営計画策定ワークブック」を発行し、ゼミナール等で教材として活用しています。



▲経営計画策定の手順がわかるワークブック
(2018年/県社協)



▲5回の受講で経営計画の原案が完成
するゼミナール

3 専門家の支援

1 経営相談室の運営 【県社協・無料】 ☎ 078-271-1230

一般相談（理事会・評議員会の運営などの施設運営、利用者処遇、職員処遇）と専門相談（会計・税務）を実施しています。

一般相談：毎週 月・水・金（午前10時～午後5時）

専門相談：毎月 第1水曜日（午前10時～午後5時）

※専門相談は公認会計士による相談です。都合で曜日が変更になる場合があります。

▼経営相談室 2023年度の相談実績

相談内容	件数（件）
施設運営	114
会計・税務	222
利用者処遇	8
職員処遇	7
その他	2
合 計	353

区分	件数（件）
保育・児童	51
高齢	47
障害	138
社協	74
その他	43
合 計	353

2 日本公認会計士協会兵庫会の支援 【県経営協・有料】

経営協ドックを利用した結果、財務面での改善が必要な法人を対象として、「日本公認会計士協会兵庫会」の公認会計士を紹介します。※報酬は1万円～（1時間1人）

3 職場研修アドバイザーの派遣 【県社協・無料】 ☎ 078-367-3001

職場研修にお悩みの福祉事業所に専門家を派遣する事業です。

1回2時間、最大3回までの支援が無料で受けられます。



4 社会福祉法人向けの経営情報の提供

1 シリーズ「経営者のための福祉人材対策」 【全国経営協】

福祉職場での安全衛生の向上や離職防止策、SNSを含めたブランディングの方法など、人材対策をシリーズで紹介しています。

※全国経営協ホームページの会員法人MYページから各種情報が入手できます。

2 「財務」、「ガバナンス」に関する手引書 【県経営協】

社会福祉法人の経営の手引書として、次の冊子を無料で配付しています。

「社会福祉法人の適正な法人経営に向けて－財務編－報告書」（2021）

「現役社会福祉法人経営者が語るガバナンスの基本」（2023）



【電話番号の記載がない事業の問合せ先】

兵庫県社会福祉法人経営者協議会（事務局：兵庫県社会福祉協議会 福祉事業部）

☎ 078-242-4635 e-mail: keieikyo@hyogo-wel.or.jp

第2章 アンケート調査結果からみえた傾向と課題

本章では、県経営協会員へのアンケート調査の結果をもとに、会員法人が直面している人事労務上の課題、とりわけ人が集まり活躍できる組織づくりにおける傾向と課題を取り上げます。本章の構成は次のとおりです。

- 1節 アンケート調査の概要 | アンケート調査の概況と回答法人の属性
- 2節 法人が抱えている課題 | 回答のあった121法人が抱える課題の傾向
- 3節 課題への対応状況 | 「採用」「育成」「定着」ごとの課題への対応状況

アンケート調査の結果に基づく全体的な傾向と課題は本章からみていただき、法人規模別等の傾向と課題、その対応は第3章をお読みください。

1節 アンケート調査の概要

(1) 調査の概況について

アンケート調査はWebで実施し、約3割の回答を得ました。その概要は以下の通りです。

社会福祉法人の人事・労務管理にかかる実態調査（アンケート）概要

1 調査項目

- ①法人の基本情報
- ②採用、育成、定着に関する取組み事項

※調査票は、参考資料P.82を参照してください。

2 調査対象と回答率

県経営協会員：359法人（調査開始時点の法人数）

回答数：121法人（回答率：33.7%）

3 調査期間

2024年8月2日～2024年8月30日

(2) 回答法人の基本情報

今回の調査では法人規模を事業活動収入額で区分しましたが、事業数や拠点数、職員数も勘案し、回答法人の基本情報をクロス集計した結果が、図表2-1です。

結果をみると、大規模法人ほど複数事業を展開し、拠点数、職員数ともに多く抱えている傾向がみてとれます。

図表2-1 回答法人の基本情報（母数121）

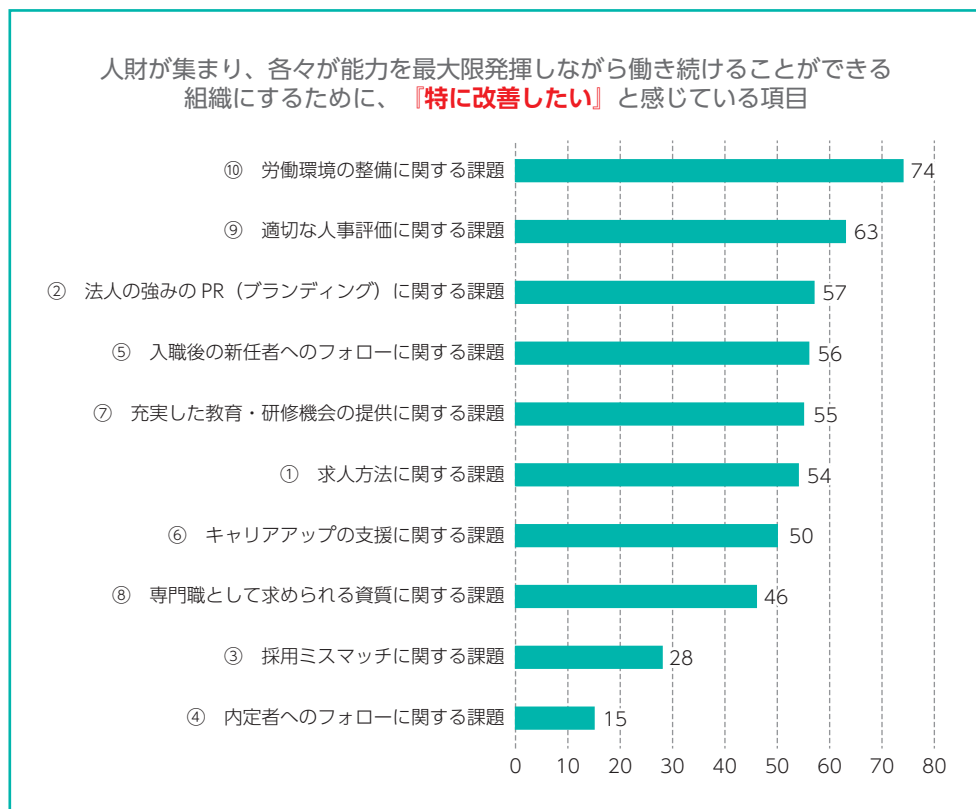
事業規模	法人数		事業数		拠点数				職員数（常勤）	
	合計	割合	単独事業	複数事業	1	2～5	6～10	11以上	中小 1-100人	大 101人以上
【大規模】 10億円以上	46	38.0%	14 30.4%	32 69.6%	2 4.3%	16 34.8%	9 19.5%	19 41.3%	4 8.6%	42 91.3%
【中規模】 2億円以上 10億円未満	59	48.8%	51 86.4%	8 13.6%	22 37.3%	29 49.1%	7 11.9%	1 1.7%	59 100%	0 0%
【小規模】 2億円未満	16	13.2%	14 87.5%	2 12.5%	9 56.2%	6 37.5%	1 6.3%	0 0%	16 100%	0 0%
計	121	-	79	42	33	51	17	20	79	42
	-	100.0%	65.3%	34.7%	28.1%	42.1%	14.0%	16.5%	65.3%	34.7%

- 「大規模」（10億円以上）は**約4割**：46法人/121法人（38.0%）
 - ☆ そのうち複数事業を実施する法人が約7割（32法人/46法人 69.6%）
 - ☆ 職員数が101人以上を超える法人が約9割（42法人 91.3%）
- 「中規模」（2億円以上10億円未満）は**約5割**：59法人/121法人（48.8%）
 - ☆ そのうち単独事業実施が51法人/59法人（86.4%）
 - ☆ 約6割（37法人/59法人 62.7%）が複数拠点で事業展開
 - ☆ 職員数は全てが100人以下
- 「小規模」（2億円未満）は**約1割**：16法人/121法人（13.2%）
 - ☆ 9割弱（14法人/16法人 87.5%）が単独事業を実施

2節 法人が抱えている課題

図表2-2は、回答のあった121法人が「特に改善したいと感じている人事労務の課題」として選択した回答です。「⑩ 労働環境の整備に関する課題」が74件と一番多く、次に「⑨ 適切な人事評価に関する課題」63件となっており、【定着】に関する取組み部分を改善したいという意見が多い結果となりました。

図表2-2 人事労務上の課題（複数回答あり）



表に記載する課題の分類

分類	課題に関する項目	回答数
採用関連	① 求人方法に関する課題	54
	② 法人の強みのPR（ブランディング）に関する課題	57
	③ 採用ミスマッチに関する課題	28
	④ 内定者へのフォローに関する課題	15
	⑤ 入職後の新任者へのフォローに関する課題	56
育成関連	⑥ キャリアアップの支援に関する課題	50
	⑦ 充実した教育・研修機会の提供に関する課題	55
	⑧ 専門職として求められる資質に関する課題	46
定着関連	⑨ 適切な人事評価に関する課題	63
	⑩ 労働環境の整備に関する課題	74

3節 課題への対応状況

前頁の①～⑩の課題を「採用関連」「育成関連」「定着関連」の3つに分類し、課題への対応状況と自由記述の内容を報告します。数値データから見えることを「取組み状況」、自由記述を類型化し多く意見のあがったものを「主な課題」として整理しました。

1 採用関連

(1) 求人方法に関する課題

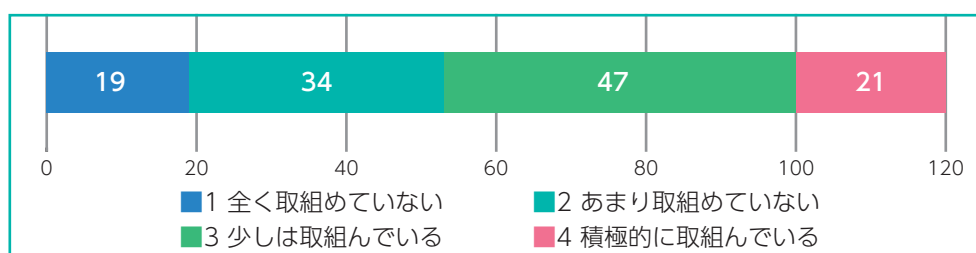
■ 取組み状況

SNS活用や求人票の具体化など「求人方法の工夫」に取り組む法人は約6割（図表2-3）

■ 主な課題

- 慢性的な職員不足（特に介護職・支援職）
- 給与の低さ（報酬単価が低く、人材確保が困難）
- 年間休日の少なさ（休日増加が必要）

図表2-3 求人方法に関する取組み状況



(2) 法人の強みのPR（ブランディング）に関する課題

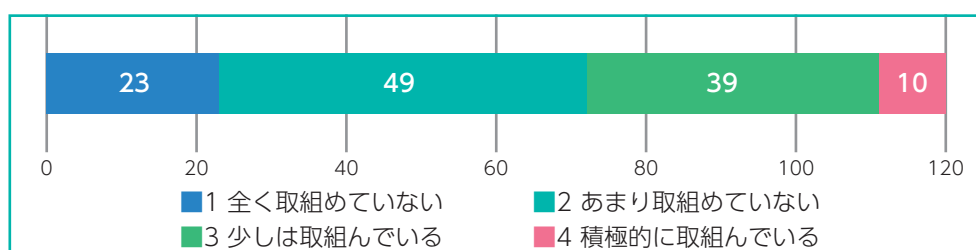
■ 取組み状況

「法人の強みのPR」に取り組めていない法人は約6割（図表2-4）

■ 主な課題

- 労働条件の見直し（福利厚生や待遇の改善が困難）
- 専門職のPR不足（専門性や特徴を十分に発信できていない）
- 施設の老朽化（利用者・職員確保への影響）

図表2-4 法人の強みのPR（ブランディング）に関する取組み状況



(3) 採用ミスマッチに関する課題

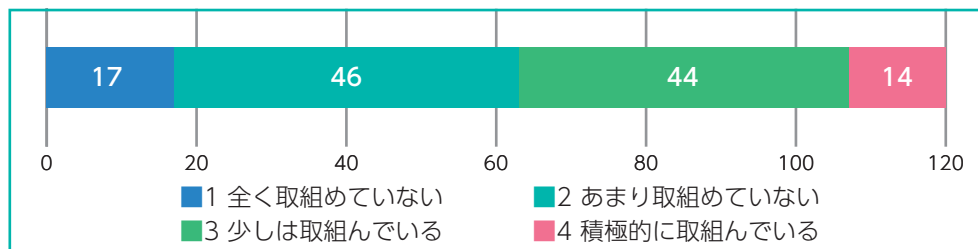
■ 取組み状況

「採用ミスマッチへの対応」に取り組んでいる法人が約半数（図表2-5）

■ 主な課題

- 職務内容の不明確さ（職階ごとの業務が明確でない）
- 求人情報と実際の業務のギャップ
- 期待値の相違（入職前後の業務内容の違い）

図表2-5 採用ミスマッチに関する取組み状況



(4) 内定者へのフォローに関する課題

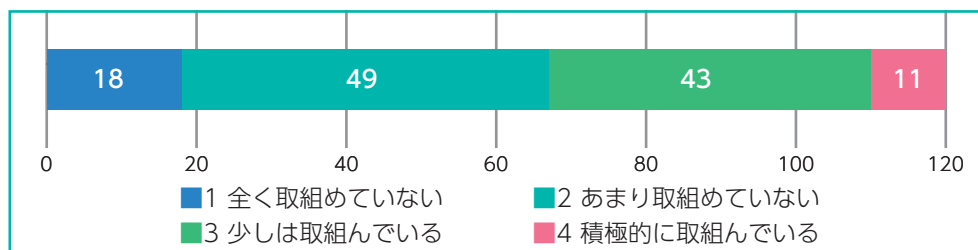
■ 取組み状況

「内定者フォロー」に取り組む法人と、取り組めていない法人が同程度（図表2-6）

■ 主な課題

- 内定者の辞退（フォロー不足が要因）
- 情報提供の不足（必要なサポートが不十分）
- コミュニケーション不足（信頼関係の構築が困難）

図表2-6 内定者へのフォローに関する取組み状況



(5) 入職後の新任者へのフォローに関する課題

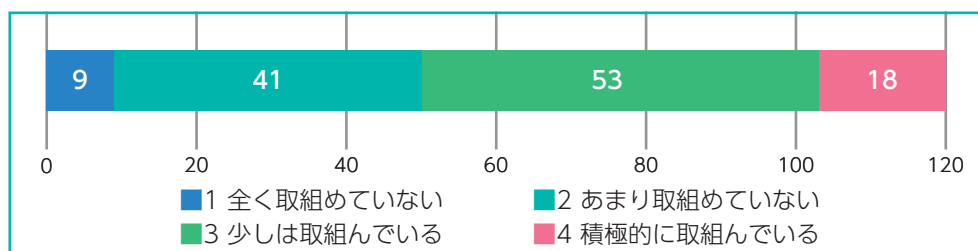
■ 取組み状況

「新任者フォロー」に取り組む法人は約6割（図表2-7）

■ 主な課題

- サポート不足（早期離職の原因）
- 業務理解の不足（業務適応に課題）
- 職場環境への適応（孤立しやすい）

図表2-7 入職後の新任者へのフォローに関する取組み状況



2 育成関連

(6) キャリアアップの支援に関する課題

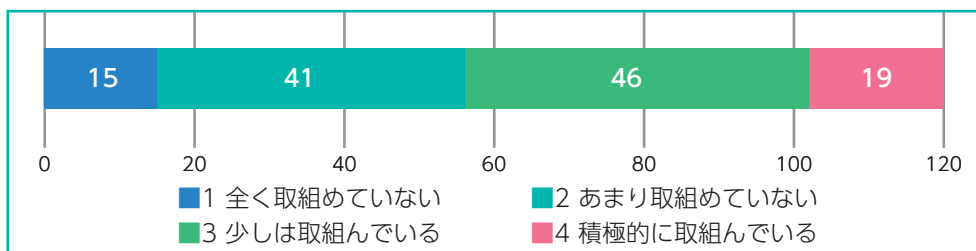
■ 取組み状況

「キャリアアップ」に取り組む法人は約5割強（図表2-8）

■ 主な課題

- キャリアパスの不透明性（キャリアアップの機会がわかりにくい）
- 昇進の機会不足（昇進やキャリアアップの機会が限定的）
- 意欲向上の支援（職員のモチベーションが低下）

図表2-8 キャリアアップの支援に関する取組み状況



(7) 充実した教育・研修機会の提供に関する課題

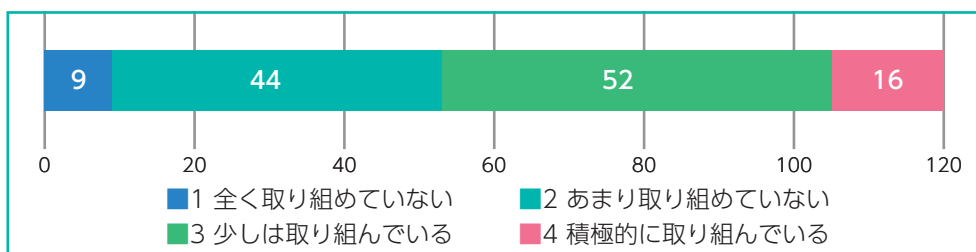
■ 取組み状況

「研修機会の提供や育成計画策定」に取り組む法人は約6割弱（図表2-9）

■ 主な課題

- 研修機会の不足（人材不足が原因）
- 研修内容の偏り（ニーズと研修内容の不一致）
- 研修の参加制限（人材不足が原因）

図表2-9 充実した教育・研修機会の提供に関する取組み状況



(8) 専門職として求められる資質に関する課題

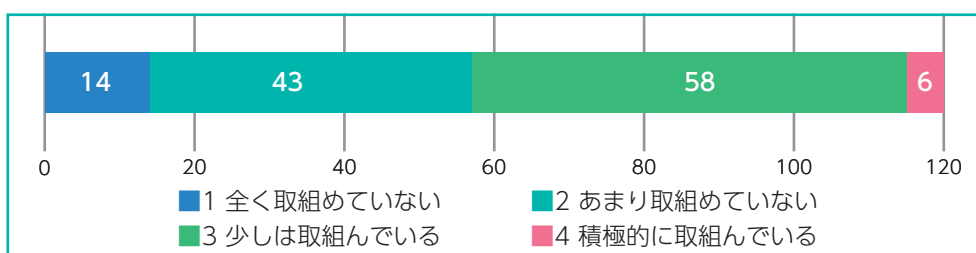
■ 取組み状況

「専門職の質向上」に取り組む法人は約5割強（図表2-10）

■ 主な課題

- 専門職意識の低下（支援への意識不足）
- 業務の多様性への対応力不足（適応できる人材が少ない）
- 資格・スキル基準の不明確さ（質にばらつき）

図表2-10 専門職として求められる資質に関する取組み状況



3 定着関連

(9) 適切な人事評価に関する課題

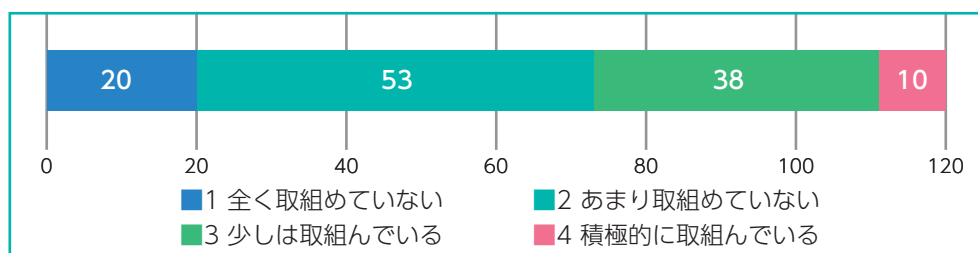
■ 取組み状況

「適切な人事評価」に取り組めていない法人は約6割（図表2-11）

■ 主な課題

- 評価基準の不明確さ（公平性が欠ける）
- フィードバック不足（成長につながらない）
- 評価の一貫性不足（信頼性が低い）

図表2-11 適切な人事評価に関する取組み状況



(10) 労働環境の整備に関する課題

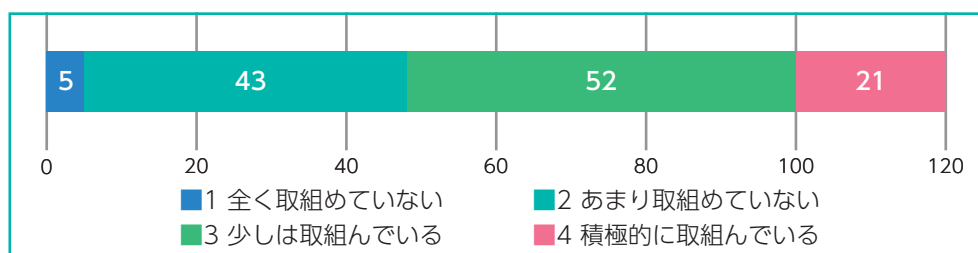
■ 取組み状況

「適切な労働環境整備」に取り組めていない法人は約4割（図表2-12）

■ 主な課題

- 慢性的な人手不足・過重労働
- 低賃金・待遇への不満
- 育成・スキルアップ機会の不足

図表2-12 労働環境の整備に関する取組み状況



第3章では、法人の規模や運営形態の違いを踏まえた課題への対応策を整理します。

具体的には、「大・中規模法人」「小規模法人」「社会的養護等の措置施設を運営する法人」の3つの区分ごとに特性に応じた課題とその対応策を示し、実践的な工夫例を紹介します。

優秀な人材を採用し、いきいきと働き続けてほしいという思いは、法人の規模に関係なく共通しています。しかし、それを達成するために掛けられるコストや人員体制などの手法には違いが生じるため、本章では法人規模等を踏まえた工夫例を示します。

本章の構成は次のとおりで、【採用】・【育成】・【定着】に分けて示しています。

- 1 節 大・中規模法人の課題と対応
- 2 節 小規模法人の課題と対応
- 3 節 社会的養護等の措置施設を運営する法人の課題と対応

本報告書における法人規模の基準は、以下の通りです。

大規模法人：【10億円以上】

中規模法人：【2億円以上10億円未満】

小規模法人：【2億円以下】 ※2023年度の収支計算書の事業活動収入額をもとに分類

Pick Up!

データでわかる福祉職場の現状

福祉労働を取り巻く環境について、介護事業所を対象とした「介護労働実態調査」（2023年／厚生労働省）の結果からみてみましょう。

- 人手不足 64.7% ※「おおいに不足」「不足」「やや不足」と回答した事業所計
- 離職率 13.1% ※全産業平均15.4%を下回る
- 離職低下策 52.5%が、効果のあった離職防止策を「労働時間・日の柔軟化」と回答
- ICT活用率 約 8割

1 節 《大・中規模法人》の課題と対応

採用

傾向と課題Ⅰ～自由記述より～

大規模法人46法人と中規模法人59法人の合計105法人の採用に関する自由記述をもとに課題を分析しました。その結果、次の3点の課題が最も多くみられました。

1. 求職者へのアピール不足

- SNSや動画を活用した広報が不十分で、若者に法人の魅力を伝えられていないことが課題です。
- 給与水準の改善や休暇日数の増、教育・研修機会の提供といった処遇の充実を進めるものの、求職者に働きやすさをアピールする手段が乏しいことが課題です。

2. 応募者の減少と人材確保難

- 若年層の求職者や養成校の学生数が減少し、選考のための母集団が形成できないことが課題です。
- 特に過疎地域では、求人に苦慮しています。

3. 求人にかかるコスト増

- 求人サイト登録料、有料職業紹介事業者の利用、就職フェアなどのイベント出展料など、年間で数百万から1,000万円を超えるコストがかかる場合が多くみられます。

傾向と課題Ⅱ～データより～

求人活動に取り組んでいる

▶▶▶ 62法人、59.0%

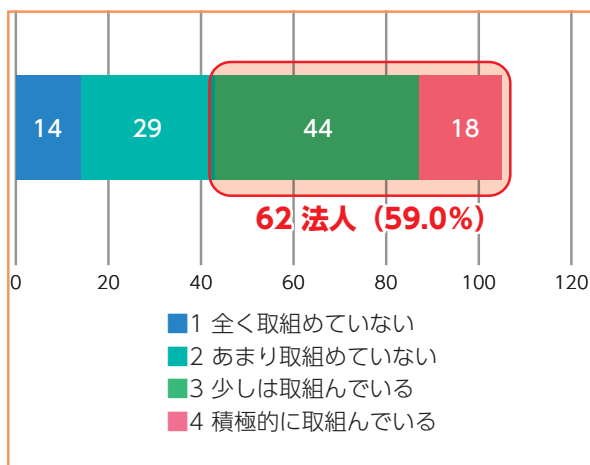
ブランディングに積極的に取り組んでいる

▶▶▶ 8法人、7.6%

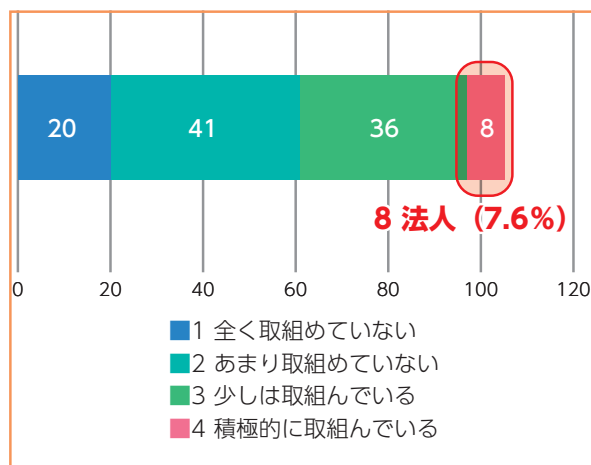
※母数は大・中規模法人105法人、図表3-1、3-2参照

- 約6割の法人は何らかの求人活動に取り組んでいます。
- 一方で、求職者にアピールする上で欠かせない、法人のブランディングに取り組む法人はまだ少ないことがみてとれます。

図表3-1 求人方法に関する取組み状況



図表3-2 ブランディングに関する取組み状況



Q. 採用に関する疑問

大規模法人は、複数の拠点があり職員数が多いため毎年、一定の離職者が発生します。一方で、効果的に求職者へアピールをすることや費用対効果の高い採用活動が課題です。

「採用活動がうまくいっている法人の工夫例を教えてください」



A. 【採用活動で工夫している法人はここに力を入れている！】

- 👤 若手職員が参画した採用活動
- 👤 「体験型」の採用活動
- 👤 SNSを活用した求人活動
- 👤 多様な求人チャネルの導入
- 👤 地元雇用を重視した求人活動
- 👤 外国人人材の採用

1 若手職員が参画した採用活動

取組み内容

管理職だけが採用を担うのではなく、若手職員も採用担当に加え、採用に関する企画・運営に参画する取組みです。採用後の配置等も考え、複数の部署や拠点から人選すると採用後のフォローアップにもつながります。

例えば、就職フェアへの出展時の説明や出身校へのOB・OG訪問など、若手の採用担当者が活動し、管理職は採用条件の整理を行うといった役割の分担が考えられます。

意義・必要性

採用活動においては、求職者とのコミュニケーションが最も重要です。特に若い求職者に対しては、同年代の採用担当者が親しみやすさや共感を生む要素として効果的です。また、若手職員は現場の雰囲気や自身の経験をもとに、職場の魅力をリアルに伝えられるため、応募者に対して具体的で説得力のあるアプローチが可能となります。

期待される効果

- 若い求職者への高い訴求力
- 職員の主体性や参加意識の向上
- チームワークや職場へのエンゲージメント形成
- 採用後のフォローアップ

ミニ事例

部署横断の職員チームによる採用活動

ある法人では、8つの委員会を設置し、職員が主体的に委員会活動に参画しています。その中の1つに「人財確保・定着委員会」があり、採用に関する取組みを企画・検討しています。

構成メンバーは部署を超えて法人全体で12名。毎月1回、オンラインで集まっています。軽食をとりながらのリラックスした雰囲気づくりも工夫しており、自由な発想で採用活動の企画に取り組んでいます。

運営のポイントは、大きくは2つあります。1つは、上司や先輩職員は若手職員が委員会活動を通じて、自分自身が法人の「顔」として発信していけるような集団づくりを意識しサポートすること。2つ目は、活動時間や頻度を適切に設定し業務負担とのバランスをとるなど、職員への配慮を行うことです。

この法人では、職員参画の採用活動が職員の主体性や参加意識を高め、多様な視点を共有することにつながっています。

2 「体験型」の採用活動

取組み内容

「体験型」の採用活動により、一定の採用成果を上げる法人もあります。ここでの「体験型」とは、施設見学やインターンシップ、内定前アルバイト、福祉学習を含む幅広い活動を指します。

具体的な取組みとして、インターンシップ、数日間の業務体験会、小・中学校や高校、大学などと連携した福祉体験学習の実施があげられます。

意義・必要性

求職者が現場のやりがいに触れ、業務への理解を深めることにつながります。キーワードは「記憶に残る体験」です。単なる業務見学や作業補助にとどまらず印象的で学びのある体験を設計することで、福祉職に対する具体的なイメージを持ちやすくなります。その結果、入職後のミスマッチが減少し、早期離職を防ぐ効果が期待されます。

法人にとっては、求職者と組織との適性を見極める機会にもなります。体験期間中はコミュニケーションがとりやすく、面接だけでわかりにくい強みや力を把握することにつながります。また、受入れる職員にとっても、自身の実践を他者に伝える機会となるため、教育スキルの向上につながります。

期待される効果

- 業務への理解促進
- 採用のミスマッチと早期離職防止
- 受入れを担う職員の教育スキルの向上

体験型の採用活動の事例はP.72へ

3 SNSを活用した求人活動

取組み内容

SNSを活用した求人活動では、「発信の目的」と「ターゲットの明確化」が重要です。例えば、新卒採用を目的とする場合、若年層に適したプラットフォーム（Instagram、TikTok など）を選び、職場の雰囲気や仕事の魅力を写真や動画で伝えることが効果的です。また、職員インタビューや仕事風景を発信することで、求職者にリアルな職場の姿を伝えられます。さらに、コメント対応やダイレクトメッセージへ丁寧に対応することにより、法人への好印象につなげることも重要です。

意義・必要性

近年、学生の情報収集はインターネットが中心で、法人の基本情報はホームページで確認し、職場の雰囲気はSNSでチェックするケースが増えています。こうした背景から、SNSを活用した発信の重要性が高まっています。

職場のリアルな様子を伝えることで、求職者が働くイメージを持ちやすくなり、入社後のミスマッチを防ぐ効果が期待されます。また、発信を通じて職員が職場の魅力を再認識し、エンゲージメント向上につながる可能性もあります。さらに、SNSを通じた定期的な発信により、潜在的な求職者と接点を持つことができます。

期待される効果

- 採用のミスマッチと早期離職の減少
- 自法人の強みの再確認
- 職員のエンゲージメント向上
- 潜在的な求職者の拡大

ミニ事例

SNSを通して高まった自法人のケアへの誇り

ある法人では、SNS導入にあたり、まず「個人情報の取扱い」について利用者や家族の同意を得ることから始めました。事前に使用目的を明確にし、承諾を得ておくことが重要です。

導入当初は職員の理解が得られず、否定的な意見も多かったものの、「夢をかなえる介護」というコンセプトのもと、職員の取組みが利用者のためにつながっていることを発信し続けた結果、温かいコメントが増え、職員のエンゲージメントも向上しました。

また、SNSを通じて「見られる意識」が高まり、職員の身だしなみの改善やイベントの充実、自法人のケアへの誇りが育まれ、職場の雰囲気にも良い変化が生まれました。

一方で、SNSの投稿には「責任」「良識」「時間」の3つが求められます。そのため、管理者を含め時間と手間をかけられる体制を整えることが重要です。

4 多様な求人チャネルの導入

取組み内容

人材確保のために、ハローワークや求人サイト、紹介会社など様々な求人ツールが存在します。今回の調査では、パート職員や中途採用の求人において、多くの法人が無料の求人サイトを活用していることが分かりました。

採用媒体にはそれぞれ強みや特徴があり、ターゲット層にあった媒体を選ぶことが重要です。例えば、若年層の採用を希望するにもかかわらず、シニア層向けの求人ツールを利用しているのは、望む求職者が集まりにくくなります。年齢層別の主要な求人ツールは図表3-3のとおりです。

求人ツール以外には、『リファラル採用（縁故採用）』と『アルムナイ採用』が注目されています。リファラル採用とは、職員が知人を紹介し採用する方法で、紹介者が業務内容や組織風土を伝え、適した人材を推薦する点が特徴です。採用が決まった際に紹介者へ報酬を支払う制度を設ける法人も増えています。アルムナイ採用は、退職した人材を再雇用する方法です。採用のミスマッチを防ぎつつ、即戦力としての活躍が期待できます。

図表3-3 求人方法に関する取組み状況

年代層	主要な求人ツール
10代後半～20代前半	SNS（TikTok・Instagram）、求人Navi、大学キャリアセンター
20代後半～30代前半	転職サイト、エージェント、ビジネスSNS
30代後半～40代	転職サイト、エージェント、リファラル採用、アルムナイ採用
50代以上	シニア向け求人サイト、ハローワーク、再就職フェア

意義・必要性

求職者の情報収集手段が多様化し、従来のハローワークや求人広告に加え、SNSやダイレクトリクルーティングなどの新たな採用手法が一般化しています。そのため、法人側もターゲットに合った適切な求人ツールを選ばなければ、求職者の目に留まりにくくなっています。

また、求職者の年代によって仕事に求める要素（給与、働きやすさ、キャリアアップ、ワークライフバランスなど）が異なるため、各世代に適した情報を発信することが重要です。

ターゲットに適した求人ツールを活用することで、求職者への効果的なアプローチが可能となり、採用成功率の向上が期待できます。また、無駄な広告費や人材紹介費の削減、定着率の向上が期待できます。

期待される効果

- 採用成功率の向上
- コストパフォーマンスの向上
- 採用のミスマッチと早期離職の減少

5 地元雇用を重視した求人活動

取組み内容

地元での雇用促進は、地域を絞った求人広告の掲載や近隣の学校でのチラシ配布など、地域の様々な団体・組織等とのつながりを生かした採用活動がポイントとなります。また、地域住民を対象に介護補助や保育無資格者、子育て支援員などの募集を積極的に実施し、採用後は資格取得を支援しながら育成する体制を整えることが重要です。

意義・必要性

遠方からの採用者は生活環境の変化や通勤負担が原因で離職しやすく、結果的に定着率が低下する傾向にあります。そのため、地元雇用を推進することで職員の定着率を高め、組織の安定運営につながる可能性が高まります。また、自治体によっては地域雇用の促進を目的とした補助金や助成金（P.81）を用意しており、これらを活用することで採用コストを抑えつつ、効果的な人材確保が可能になります。さらに、地域との関係が強化され、法人の信頼度の向上にもつながります。

期待される効果

- 定着率の向上
- 採用コストの削減
- 地域貢献と法人の信頼度の向上

6 外国人人材の採用

取組み内容

介護現場での外国人人材の活躍が一般的になる中、多くの法人が中長期的に定着し地域で活躍する人材として環境整備に取り組んでいます。具体的には、文化や言語の壁に対応するためのサポート体制や住居の確保、通勤手段の整備といった取組みです。指導担当者が親身に支援し、生活面でのサポートをすることも重要です。

意義・必要性

介護分野における人材不足の深刻化を背景に、2017年に「介護技能実習制度」、2019年に「特定技能」制度が導入され、外国人人材の採用が増加しています。

人材の確保において、「有料職業紹介」と「外国人人材の採用」を比較すると、有料職業紹介は紹介手数料が通常は年収の20～30%がかかる上、定着率が低いケースがあります。一方、外国人人材の採用は初期費用がかかるものの、技能実習は最長5年、特定技能は無期限と、一定期間の就労を前提としているため、長期的な視点で安定した人材確保につながります。

期待される効果

- 安定した人材確保
- 採用コストの削減

外国人人材の採用の事例はP.57、P.59、P.62、P.67、P.70、P.73へ

ご存知ですか？ ひょうご外国人介護実習支援センター

受入実績

高齢分野の施設・事業所 20か所、43人

障害分野の施設・事業所 5か所、13人 ※2025年1月までの累計

申込から受入までの平均期間

約6～10か月

必要な費用

約190万円～約230万円

※実習生の日本語講習や実習管理等の費用です。これ以外に給与（賃金）、宿舍費用、渡航費用等が必要です。

2019年2月に県社協は、県と神戸市の支援により監理団体「ひょうご外国人介護実習支援センター」（以下「センター」）を設置しました。ベトナム、ミャンマー・インドネシア・ネパールからの技能実習生の受入れに取り組んでいます。2021年からは登録支援機関として、特定技能外国人（介護職種）の受入支援にも対応できるようになりました。

センターでは、受入れを希望する施設と技能実習生の調整の他、介護の技能実習が円滑かつ適切に行われるよう訪問指導や定期監査、情報提供等を行います。また、技能実習生が安心して暮らし、働くことができるよう、母国語による情報提供、生活相談、日本語学習支援を行うとともに、地域社会との交流、日本文化の理解促進等も進めています。

技能実習生は単なる労働力ではなく、大切な人材です。国籍に関係なく待遇を設定したり、慣れない環境で暮らす外国人実習生等が孤立しないよう、当事者の意見を積極的に聞いたり職場内・地域内での交流の機会をつくったりすることが、受入れ施設役割として重要です。



▲県内で約60人の外国人人材が活躍

問合せ先 | 兵庫県社会福祉協議会 ひょうご外国人介護実習支援センター

☎078-362-0176 e-mail : care-training@hyogo-wel.or.jp



傾向と課題Ⅰ～自由記述より～

大規模法人46法人と中規模法人59法人の合計105法人の採用に関する自由記述をもとに課題を分析しました。分類したところ、次の3点の課題が最も多くみられました。

1. 人材不足による業務多忙と研修時間の不足

- 研修時間が確保できず、業務が忙しくて育成が後回しになる傾向があります。
- 法定研修が多く、それ以外の研修に時間を割くのが難しいのが課題です。

2. 中核を担う職員の負担と育成への取り組み不足

- 中核を担うことを期待する職員は、事業所内で様々な役割を担っており、その職員に対しての「育成」にかかる時間が取りにくいのが現状です。

3. 専門性の向上と蓄積が困難

- 1の研修時間の不足や中途採用者や離職者の増加、慢性的な人材不足により、組織全体で必要な専門性を高め、蓄積することが困難になっています。

傾向と課題Ⅱ～データより～

専門職の資質向上に取り組んでいる

▶▶▶ **95法人、90.5%**

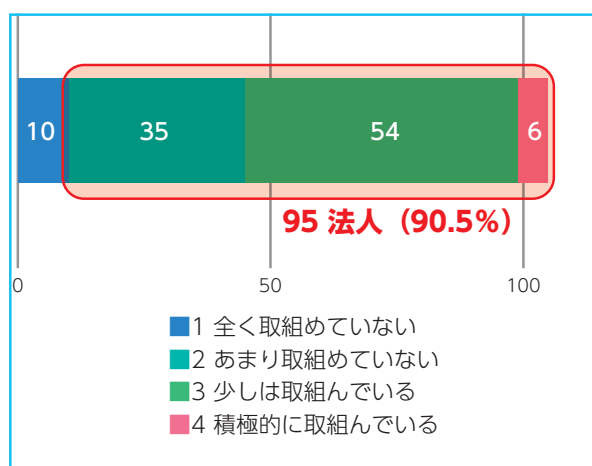
キャリアアップ支援に積極的に取り組んでいる

▶▶▶ **17法人、16.2%**

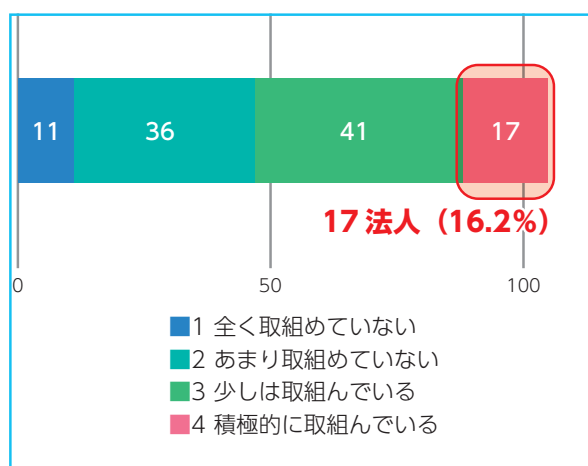
※母数は大・中規模法人105法人、図表3-4、3-5参照

- 9割の法人が資質向上に取り組んでいます。
- 一方で、キャリアアップ支援になると積極的に取り組む法人が2割を切る状況です。

図表3-4 専門職に求められる資質向上の取り組み状況



図表3-5 キャリアアップの支援に関する取り組み状況



Q. 育成に関する疑問

慢性的な人材不足で、研修時間が不足する中、とりわけ中核を担う職員の育成が課題となっています。複数拠点を抱えることで、育成や専門性の蓄積のバラつきが生じやすいことも課題です。

【法人の中核を担う職員の育成方法を教えてほしい】



A. 【法人の中核を担う職員の育成に取り組む法人はここに力を入れている！】

- 👤 チームコーチングの活用
- 👤 組織内での実践の共有
- 👤 管理職育成プログラムの導入
- 👤 動画やオンラインも活用した研修
- 👤 職員個々の成長とキャリア形成支援

1 チームコーチングの活用

取組み内容

チームコーチングとは、チームでの対話を通じて職員の潜在能力を引き出し、行動力を高めることでチーム全体の生産性を高める方法です。対話を促進し相互理解を深めながら、目標設定や行動計画を共有します。さらに、問題解決の議論や協働を通じて、チームワークや指導力を向上させ、組織の成果につなげます。

方法としては、職員がチームコーチングに関する研修を受講し、日常業務で実践する方法があります。また、外部専門家による定期的なコーチングを導入することで、より高い効果が期待できます。外部専門家の定期的な関与には一定のコストがかかりますが、職場内の心理的安全性が確保され、オープンな意見交換が促進されます。その結果、内部だけでは難しい組織変革をスムーズに進められる可能性があります。

意義・必要性

チームコーチングを導入することで、方針の共有や情報交換が円滑になり、支援の質が向上します。また、職員がストレスや悩みを安心して話せる場をつくり、心理的安全性を高めることで意見を出しやすい環境が生まれ、課題解決や業務改善が促進されます。これにより、職員の働きやすさが向上し、定着率やモチベーションの向上にもつながります。

期待される効果

- 多職種連携の質向上による支援の質の向上
- 良質なコミュニケーションによる職場環境の改善と定着率の向上
- 問題解決能力とパフォーマンスの向上

ミニ事例

チームコーチング導入による組織改革

社会福祉法人「大慈厚生事業会」では、外部講師によるチームコーチングを導入し、組織改革を進めました。当初、リーダー層への導入は難航しましたが、まずはコーチングの効果を理解することから開始しました。

導入の目的は、業務に追われ成果が出にくい状況を打開することでした。月1回3時間、外部講師が「まんだら目標達成シート」を活用したアクティブラーニングを実施し、目指す施設の未来像を話し合い、それに向けた実行計画を立てました。

当初は職員に負担感がありましたが、継続するうちに効果を実感し、根本的な課題に目を向けるようになりました。その結果、主体的に考え行動する職員が増え、法人の中核を担うリーダーが育っています。

参考：大慈厚生事業会の「まんだら目標達成シート」

夢の実現 まんだら目標達成シート									
A: 梅雨明け B: 任意退社制 C: 絆					2023年5月 智育園				
ランチ会 (施設内)	交換研修	懇親会 (施設外)	整理整頓 (保育場用・通園)	設備更新計画 (ふりかき・トイレ・洗面・脱衣所・シャワー・浴室)	ユニットケア (食事・排泄・見守り)	シフトコード見直し	業務の整理 (知識・やらないといけない事とやりたい事)	リーダーの負担軽減	
フォローアップ 体制作り	他部署との繋がり (異制する関係づくり)	イベント企画 (職員間)	ICT化 (注目の活用・活用)	業務改善	委員会・会議 必要と認める会議へ 人数見直し	シフト作成アプリ 導入	シフトシステム 改革	フロアを超えた ヘルプ体制作り	
見える化	備品管理の共有	会議の見直し	報連相 (簡素化)	業務のPDCA化	ペーパーレス 印刷レス	人員配置の見直し	休みたい時に休めるシフト	誰もが勤務希望 出来る教育システム	
事例発表	スキル・知識・教育	情報共有	C 他部署との 繋がり	A 業務改善 新陳代謝を促す体制が 必要である お入居者の希望が 実現できている みんなが働きやすい 環境に入居した	A シフトシステム 改革	働き方サービス (どんなのがあったら いいかな? サービス・パ ンドケア等)	休み増やす (連休出来る)	お金の教育 (自分のお金を 増やす知識)	
レジェンド	人財育成	リーダーシップ	B 人財育成	新陳代謝を促す体制が 必要である お入居者の希望が 実現できている みんなが働きやすい 環境に入居した	A 福利厚生 (職員)	手当の見直し (お祝い金・手当・夜 勤手当等)	福利厚生 (職員)	保育の充実 (子育てしながら 働きやすい)	
マニュアル	介護技術	接遇②	C 人財育成		B サービス(家族)	ダブルワーク	海外に職員で旅 行に行く	健康促進	
外部研修 施設見学	業務・役割分担・ 責任の所在	目標と目的の明確化 ・自己肯定	面談①	余暇時間	環境	環境美化	報連相	写真・動画	
全職員対象 コーチング研修	人財育成	面談システム	ルール	サービス (ゲスト)	コミュニケーション	感謝	サービス (家族)	面談①	
新人教育シス テムの構築	地域貢献活動	理念の共有	ご飯	外出・散歩	レク・行事	接遇②	体調管理	行事	

参考：チームコーチングとグループコーチングの違い（福祉分野向け）

	チームコーチング	グループコーチング
対象	同じ施設や事業所の職員	異なる施設・職種の職員
目的	チーム全体の連携・組織力向上	個々のスキルアップ・視点の広がり
手法	事例検討・対話・ロールプレイ	シェア・意見交換・フィードバック
成果	現場の課題解決、働きやすい環境づくり	個々の成長・新たな気づきの獲得

2 組織内での実践の共有

取組み内容

介護・保育の現場での実践や課題、やりがいを組織内で共有し、互いにポジティブなフィードバックを行う機会を設ける取組みです。

事例検討やケースカンファレンスに加え、実践を発表したり優れた実践を表彰したりする法人があります。また、職員のいい動きを管理職会議で共有する法人もあります。

現場の実践を広く地域社会に発信することも取組みのひとつです。

意義・必要性

現場の創意工夫は多忙な業務の中で埋もれがちですが、努力を正しく評価し、発表の場を設けることは職員のモチベーション向上につながります。また、実践の振り返りや言語化は業務の本質を見直す機会となり、支援の質の向上に貢献します。さらに、地域社会への発信を通じて法人の信頼向上や人材確保にもつながります。

期待される効果

- モチベーションの向上（評価による意欲向上）
- 支援の質の向上（実践の振り返りによる業務改善）
- 地域からの信頼獲得と人材確保

ミニ事例

法人内発表会による育成

ある法人では、2年に1度、職員が実践を発表する機会を設けています。職員の成長を促すことを目的に、単なる実践報告ではなく、10分間のストーリー形式で発表します。また、個人ではなくチームでの取組みを中心に、職場や利用者、地域の変化も共有されます。

選ばれた上位チームは、評議員や理事、職員の前で発表を行います。この取組みを通じて、日々の業務に関わるすべての人にとって大切なものであることに気づき、職員が「誇り」と「自信」を持って業務に取り組めるようになることをめざしています。

発表会は若手職員のやりがいや自信につながり、実践の意義を再認識する機会となっています。

3 管理職育成プログラムの導入

取組み内容

管理職候補となる中核的な職員の育成には、日常的なキャリア形成と計画的な育成が重要です。現場職員にリーダーシップやマネジメントの能力が培われるよう、段階的に役割を与え、管理職候補が実務を通じてスキルを習得できる環境を整備します。例えば、①目標設定を通して期待する役割を伝えたり、②プロジェクトのリーダーを任せたり、③新人職員や若手の育成・支援の役割を与えたりといった取組みがあります。ミニ事例（P32）で紹介するように将来のキャリアプランを考える研修も有効です。適切なフィードバックと密なコミュニケーション等により管理職候補者へのフォローを行うことも重要な取組みです。

意義・必要性

職員の入れ替わりが多い職場では、リーダーや管理職候補の育成が課題です。突然の退職により、準備不足のまま管理職に登用されるケースが多く、心理的負担やストレスが増大し、離職リスクも高まります。特に福祉職場では、利用者対応に加え、職員指導や行政手続き、労務管理な

ど業務が多岐にわたるため、計画的な育成が不可欠です。

期待される効果

- 計画的な育成により、昇進時の心理的負担を軽減
- 準備期間を経ることで、管理職としてのスキルや知識が向上

ミニ事例

次世代管理職の育成と組織活性化

ある法人では、「管理職育成プログラム」を実施し、次世代の管理職を計画的に育成しています。

法人職員が講師を務め、「財務」「人事労務」「マネジメント」「リーダーシップ」など、管理職に必要な知識や視点を体系的に学ぶ内容となっています。研修は年12回実施され、基本はオンライン形式ですが、中間と最終回は対面で行い、参加者同士のつながりをつくる機会も設けています。

講師を務めるリーダー層の職員にとっても、知識を深め自身を振り返る機会となっています。また、リーダー層が自身の失敗経験を共有することは、失敗を恐れずに取り組めるという組織全体の心理的安全性を高めることにもつながっています。

4 動画やオンラインも活用した研修

取組み内容

コロナ禍を契機にオンライン研修の導入が進み、特に動画を活用した研修スタイルが定着しつつあります。ある法人では、職員自身が研修動画を制作し、好きな時間に視聴できる仕組みを構築し、柔軟な学習機会を提供しています。また、職員の習熟度に応じた学習ができるよう研修内容をカテゴリーごとに整理し、分野別・階層別の学習プログラムを作成しています。

研修の目的や内容によっては、対面研修を取り入れつつ、必要に応じて動画やオンラインを活用することで、より効果的な研修体制を構築できます。

意義・必要性

人材不足の影響で研修機会の確保が難しい中、オンラインや動画研修なら時間や場所を問わず受講が可能です。これにより、従来の集合研修では参加が難しかった職員も学習機会を得られます。

また、ベテラン職員が自身の経験やノウハウを提供することで、職員自身と組織全体の専門性の蓄積につながります。

期待される効果

- 幅広い職員の学習保障
- 知識やノウハウの蓄積による組織全体の専門性の向上

動画を活用した研修事例はP.70へ

5 職員個々の成長とキャリア形成支援

取組み内容

人材育成では、職員一人ひとりの成長を支援し、長期的なキャリア形成を促進することが重要です。そのために、個々の能力や目標に応じた研修制度の整備、キャリアパスの明確化、定期的な面談によるキャリア支援を行います。

具体的には、職務経験を通じたスキルアップの機会提供とあわせて、専門的な研修や資格取得支援を行います。また、メンター制度やコーチングを導入し、職員が自身の強みを活かしながら成長できる環境を整備することも取組みのひとつです。

意義・必要性

職員の成長を支援することは、組織の発展にも直結します。職員が自身のキャリアを明確に描ける環境があれば、仕事へのモチベーションが向上し、組織への定着率も高まります。また、専門性を高める機会を提供することで、職員のスキル向上が図られ、より質の高いサービスの提供につながります。

特に、人材不足が課題となる福祉・医療・教育の現場では、職員が長期的に働き続けられる環境づくりが重要です。キャリア形成を支援することで、組織全体の安定と発展が期待できます。

期待される効果

- 職員のモチベーション向上（目標を持ち、自ら学び成長しようとする意欲の向上）
- 定着率の向上
- スキルの向上と質の高いサービス提供
- 組織全体の成長

職員個々の成長とキャリア形成支援の事例はP.56へ

Pick Up!

研修の3形態

研修には大きく分けて OJT（On-the-Job Training）、OFF-JT（Off-the-Job Training）、SD（Self-Development）の3つの形態があります。

OJT・OFF-JT・SDをバランスよく活用することで、職員の成長を促し、組織全体のスキルアップにつなげることが重要です。

研修形態	方法	特徴
OJT（職場内研修）	実務を通じた指導	実践的なスキルが身につくが、指導者の質に左右される
OFF-JT（職場外研修）	セミナーや研修の受講	体系的な知識を学べるが、実務への応用が必要
SD（自己啓発）	自主的な学習	自分のペースで学べるが、継続が難しい

傾向と課題Ⅰ～自由記述より～

大規模法人46法人と中規模法人59法人の合計105法人の回答をもとに分析しています。自由意見で回答数の多かったものの中から、以下のような3点の課題の傾向が見えました。

1. 人事評価と職員のモチベーションの乖離

- 人事評価の形骸化により、職員のモチベーション向上につながらないといった課題があります。
- 具体的には、自己評価や目標設定は実施されるものの、フィードバックが不足しているほか、考課者間の共通認識が十分でないため、指導効果が薄れているといった問題です。

2. ワークライフバランスと環境整備の不足

- 不規則なシフトや業務負荷の大きさによりワークライフバランスが保てず、職員の体調やモチベーションに影響が出ています。

3. 人間関係と職場文化の改善不足

- チームワークや風通しの良い職場づくりが十分に進まず、結果として人間関係を理由とした離職につながるものが課題となっています。

傾向と課題Ⅱ～データより～

労働環境整備に取り組んでいる

▶▶▶ 101法人、96.2%

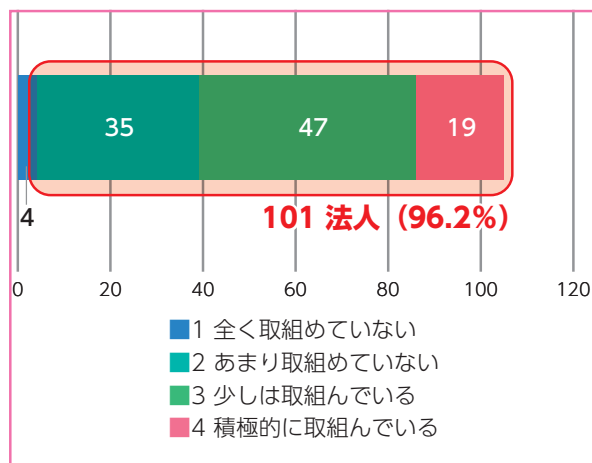
人事評価に全く取り組んでいない

▶▶▶ 17法人、16.2%

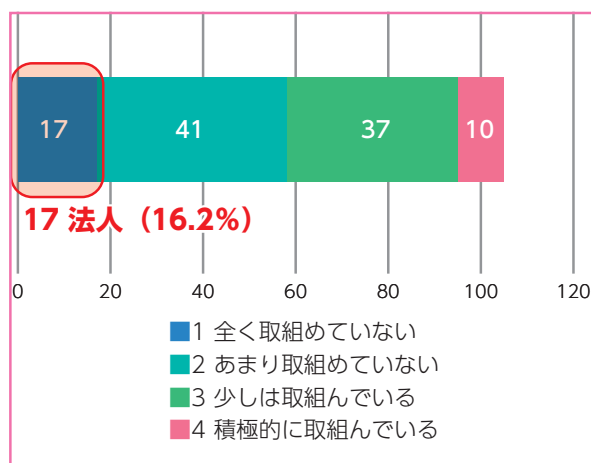
※母数は大・中規模法人105法人、図表3-6、3-7参照

- 労働環境整備に取り組んでいる法人は9割以上にのぼります。
- 一方で、人事評価に全く取り組んでいない法人は約2割あります。

図表3-6 労働環境の整備に関する取組み状況



図表3-7 適切な人事評価に関する取組み状況



Q. 定着に関する疑問

職員のモチベーションを維持・向上し、働き続けられる職場づくりが課題です。

【“やりがい”を感じ働き続けられる職場にするための工夫を教えてください】



A. 【職員がイキイキと働き定着率の高い法人はここに力を入れている！】

- 📁 人事管理システムによる適切な評価と適材配置
- 📁 業務効率化と働きやすい環境づくり
- 📁 多様化するライフスタイルに合わせた労働環境整備

1 人事管理システムによる適切な評価と適材配置

取組み内容

人事管理システムとは、法人における職員の保有資格、研修受講履歴、職務経験などの人事データの一元管理を指します。人事管理システムは、HR（Human Resources）システムとも言われます。各職員の情報を統合することで、データに基づいた公平な人事評価や適材適所の人材配置が可能になります。

意義・必要性

多職員・多拠点の法人では人事データが分断されがちです。また、人事が理事長など一部の管理者の経験に依存するケースが多く見られます。人事管理システムを導入することで、データに基づき適材適所の配置や適正な評価が進みます。

システムの活用によってスキルや成長が可視化されることで、職員は自身の成長を実感しやすくなり、長期的なキャリア形成の意欲が高まります。さらに、適切な人材配置が実現することで個々の強みが活かされ、やりがいを持って働ける環境が生まれます。

期待される効果

- 人事データの一元管理による適材適所の配置の実現
- データに基づく公平で適正な人事評価の推進
- 職員のスキルや成長の可視化によるキャリア形成の促進
- 個々の強みを活かした人材配置による業務の最適化
- やりがいを持って働ける職場環境の創出

ミニ事例

人事評価システム導入による人材戦略

ある法人では、煩雑なエクセル管理からWebベースのHRシステムを導入したことで、データの一元管理や進捗管理が可能となり、作業負担が軽減されました。個人の目標設定やキャリアプランへの意識が向上し、面談プロセスの一元管理により職員に適したキャリアプランが実現しました。

システム導入により公平な人事評価が可能となり、適材適所への配置や職員のモチベーション向上、優秀な人材の定着につながっています。

2 業務効率化と働きやすい職場づくり

取組み内容

業務効率化と働きやすい職場づくりに向け、各法人では様々な工夫が行われています。例えば、記録システムや勤怠管理システム、オンライン会議などICT導入による業務効率化です。また、会議の効率化やケアアシスタントの配置、ノーコンタクトタイムの設定といった業務プロセスの見直しも効率化につながります。

働きやすい職場づくりに向けては、休憩・リフレッシュスペースの充実や各種ハラスメント対策の強化は一般的な取組みとなっています。また、職員の安心・安全を確保した対話の場として、1on1（ワンオンワン）ミーティングも注目されています。こうした環境づくりを職員プロジェクトで企画し、休日見直しなどを実行した法人もあります。

意義・必要性

業務効率化と働きやすい職場づくりは、職員の定着率向上に大きく貢献します。ICTの導入や業務プロセスの見直しにより、職員はより少ない負担で質の高いサービスを提供でき、長期的なキャリア形成が可能になります。

また、働きやすさを重視した取組みは職員の心身を守り、結果として離職を防ぎます。さらに、職員のモチベーションの向上とそのことによる質の高い支援につながります。

期待される効果

- 離職防止・定着率の向上
- 職場環境の改善による働きやすさの向上
- 職員のモチベーションの維持・向上
- 職場内コミュニケーションの活性化
- 質の高い支援

3 多様化するライフスタイルに合わせた労働環境整備

取組み内容

多様化するライフスタイルや働き方のニーズに対応するため、柔軟な働き方の導入が進められています。具体的には、時短勤務やフレックスタイム制度の導入、休暇制度の充実、ワークライフバランスを促進する施策の強化などにより、職員が安心して長く働ける環境を整えています。また、シフトの柔軟化なども、働きやすさの向上に寄与します。

意義・必要性

職員のライフステージに応じた柔軟な制度を整備することで、長期的なキャリア形成を支援し、働きがいのある職場づくりにつながります。

特に、育児や介護と仕事を両立したい職員にとって従来の固定的な勤務形態では対応が難しく、結果として優秀な人材の離職につながることがあります。そのため、多様な働き方に対応することは、職員の定着率向上だけでなく、人材確保にも直結する重要な取り組みです。

期待される効果

- 長期的なキャリア形成の支援による職員のモチベーション向上
- 職員の満足度向上と定着率の向上
- 求職者への魅力向上と法人のイメージアップ

Pick Up!

アンケートにみる県内法人の職場環境整備の取組み

県内法人の職場環境の整備に向けた取組みとして、アンケートの自由記述では次のようなものが報告されています。

- ▶ 企業内保育の整備
- ▶ 退職後の職員の再就職支援
- ▶ 有給休暇取得の促進と管理
- ▶ 女性特有の健康課題への対応強化（がん検診費用負担・メンタルヘルス対策）
- ▶ 人間関係のトラブルへの早期介入と適切な人事対応
- ▶ メンタルヘルス対策の強化（職員相談室の設置・産業医との連携）

ライフスタイルに合わせた労働環境整備の事例はP.71へ

2節 《小規模法人》の課題と対応

採用

傾向と課題Ⅰ～自由記述より～

小規模法人16法人の採用に関する自由記述をもとに課題を分析しました。分類したところ、次の3点の課題が最も多くみられました。

1. 求人活動をしていても人が集まらない

- 求人を出しても応募が少なく、新卒者の採用が難しい状況が続いています。

2. 採用活動にコストがかけられない

- 求職者の母集団の拡大には多額のコストがかかり、効果的な採用活動が難しいことが課題です。

3. 内定者等へのフォロー体制の不足

- 小規模法人では、慢性的な人員不足により、内定後のフォローや採用直後の教育を十分に提供できないことが課題です。これは早期離職の要因になります。

傾向と課題Ⅱ～データより～

求人活動に取り組んでいる

▶▶▶6法人、37.5%

採用のミスマッチ対策に取り組めていない

▶▶▶12法人、75.0%

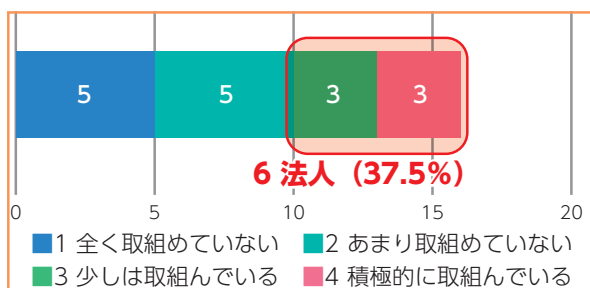
入職後のフォローに積極的に取り組んでいる

▶▶▶0法人、0.0%

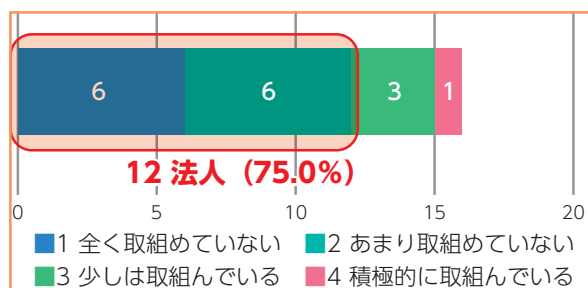
※母数は小規模法人16法人、図表3-8、3-9、3-10参照

- 求人活動に取り組んでいる法人は、全体の4割弱でした。
- 採用後のミスマッチ対策ができていないと回答した法人は、全体の8割弱にのぼりました。
- 入職後の新任者フォローに「積極的に取り組んでいる」と回答した法人はありませんでした。

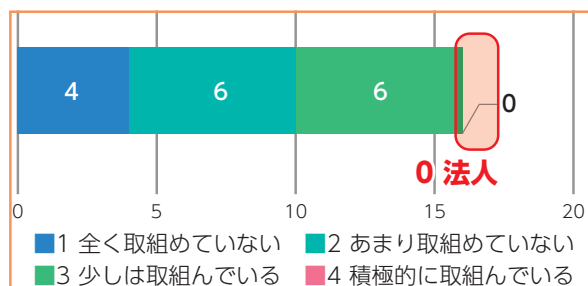
図表3-8 求人方法に関する取り組み状況



図表3-9 採用のミスマッチに関する取り組み状況



図表3-10 入職後の新任者へのフォロー



Q. 採用に関する疑問

求人活動にコストがかけられないため人が集まらず、内定者・新任者等へのフォローの余裕ありません。

【求職者が集まる工夫や内定者等へのフォロー策を教えてください】



A. 【求職者が集まる法人はここに力を入れている！】

- 📍 現場実習を活用した採用活動
- 📍 内定者・新任者の不安を解消するための情報提供

1 現場実習を活用した採用活動

取組み内容

小規模法人ならではの個別対応の丁寧さや地域とのつながり、アットホームな環境を現場実習を通じて伝えることが、その後の採用に効果的です。

例えば、実習生一人ひとりの希望に合わせた柔軟な業務体験の提供や職場リーダーとの交流機会の確保、やりがい共有できる職員座談会の実施、実習生の声のSNS等での発信が考えられます。こうした取組みを大学や専門学校にも発信することで、実習受入れの促進や職場イメージの向上が図られます。

意義・必要性

小規模法人は、知名度や、研修制度の充実、待遇などにおいて大規模法人と同じ土俵で競うのではなく、『働きやすさ』『やりがい』『地域とのつながり』といった強みを活かし、職場の魅力を伝えることが重要です。アットホームな環境や柔軟な働き方の提供、地域とのつながりの中で実現できる幅広い業務経験などを強調することで、魅力を明確にすることができます。

特に、現場実習はそうした魅力を直接体験できる絶好の機会です。強みを感じられれば、入職への意欲が高められます。また、実習の様子を発信することで、養成校や学生に向けた効果的な母集団形成につながります。

期待される効果

- 職場の魅力を直接体験することによる入職意欲の向上
- 職場や業務の理解促進
- SNS発信による認知度向上と情報発信力の強化
- 養成校や学生とのつながりの強化による母集団形成

2 内定者・新任者の不安を解消するための情報提供

取組み内容

小規模法人でも、コストを抑えつつ「定期的なコミュニケーション」「業務理解の機会提供」「不安を軽減するサポート」を意識することで、内定者や新任者への効果的なフォローと入職後のスムーズな定着につなげることができます。

例えば、メールやSNSでの情報発信やオンラインでの面談、内定者・新任者向けの事業所見学会の実施、メンターなどサポート役の配置、内定者・新任者向けの「Q&Aリスト」の配布や説明会の実施などがあげられます。また、こうしたフォローが一人の職員に集中しないよう、幾人かで分担してチームで取組むといった工夫もできます。

意義・必要性

限られた人員体制の中でも内定者・新任者へのフォローを組織として実施することは、職員の定着と法人の安定運営につながる重要な取組みです。新しく入る職員は、業務内容や職場の雰囲気に対する不安を抱えやすいため、適切なフォローがなければ早期離職につながる可能性があります。特に、小規模法人では一人ひとりの役割が大きいため、一度の離職が職場全体に与える影響も大きくなります。そのため、組織として計画的にフォローを実施し、安心して働ける環境を整えることが、結果的に職員の定着と業務の安定につながります。

また、このような取組みを継続することで、法人の魅力が高まり新たな人材の確保や地域での信頼にもつながります。

期待される効果

- 職員の定着率向上・早期離職の防止
- 職場全体への負担軽減・業務の安定
- 法人の魅力向上
- 新たな人材の確保と地域での信頼の獲得

育成

傾向と課題Ⅰ～自由記述より～

小規模法人16法人の育成に関する自由記述をもとに課題を分析しました。分類したところ、次の2点の課題が最も多くみられました。

1. 研修機会と参加意欲の低下

- コロナ以降、教育や研修の機会が減少し、職員が研修に参加しなくてもよいという風潮が強まっています。人員不足が拍車をかけ、研修意欲が低下する傾向にあることが課題です。

2. 中堅層の離職による専門性の低下

- 経験豊富な中堅層の離職は、専門知識やスキルが失われ、組織全体の専門性が低下します。人材不足の影響を受け、中堅層の業務過多が課題となっています。

傾向と課題Ⅱ～データより～

キャリアアップに取り組んでいる

▶▶▶ 7法人、43.7%

研修機会の提供に取り組めていない

▶▶▶ 9法人、56.3%

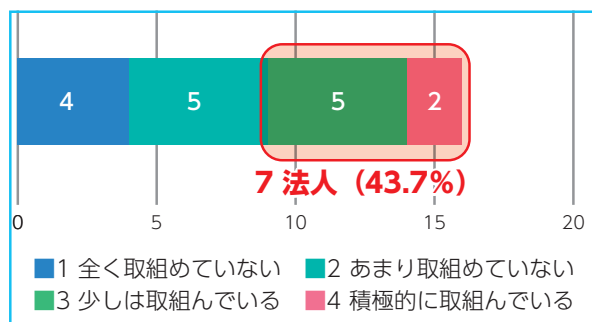
専門職の資質向上に積極的に取り組んでいる

▶▶▶ 0法人、0.0%

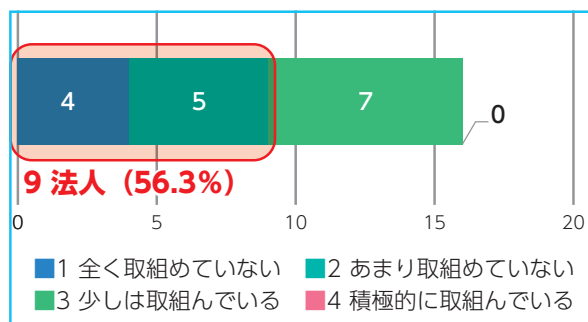
※母数は小規模法人16法人、図表3-11、3-12、3-13参照

- キャリアアップに取り組む法人は4割強の法人が取組んでいます。
- 研修機会の提供に取り組めていないと回答した法人は6割弱ありました。
- 専門職の資質向上を積極的に取り組むと回答した法人はありませんでした。

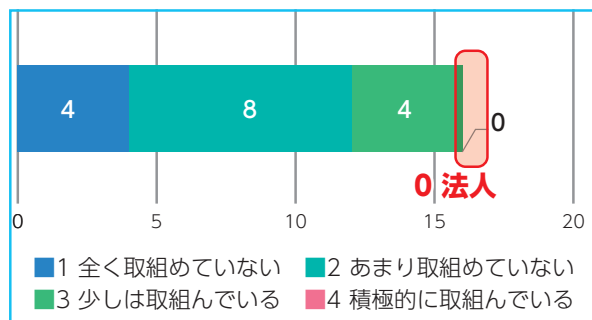
図表3-11 キャリアアップの支援に関する取組み状況



図表3-12 研修機会の提供に関する取組み状況



図表3-13 専門職の資質に関する取組み状況



Q. 育成に関する疑問

研修機会の減少、人材不足により、研修の参加意欲が低下しており、専門性を組織的に担保することが課題です。

【効果的な研修方法や組織的な専門性担保に向けた取組みを教えてください】



A. 【少ない職員でも育成に取り組む法人はここに力を入れている！】

- 📌 次世代リーダー層の育成を最優先
- 📌 今すぐできる！研修方法の工夫で組織力アップ

1 次世代リーダー層の育成を最優先

取組み内容

小規模の職場では、業務が属人化しやすく、新しい学びの機会が少なくなる傾向があります。これを防ぐためにも、中堅層の成長を促しながら若手を育成する循環を生み出すことで、組織全体で育ち合う風土と仕組みをつくることが重要です。

例えば、中堅職員を新規採用者や若手職員の指導係に任命し、後輩指導を通じて自身のスキルや指導力を向上させるといった取組みです。実際の業務を通じた指導に加え、若手職員への定期的な面談や業務指導が含まれます。

この場合、中堅職員への過剰な負担にならないよう組織的なフォローも重要です。また、若手職員の主体性を高めるために、個別の目標を設定したり、フィードバックを行うといった働きかけも重要です。

意義・必要性

小規模法人では、予算や人的資源に限られるため、人材育成の優先順位を明確にすることが重要です。特に、中堅職員を指導者として育成しながら若手を育てることで、OJTの質が向上し、スキルや知識が組織的に継承されるため、専門性の維持・向上につながります。また、若手職員の定着率向上も期待できます。さらに、中堅職員の指導力発揮を支えるフォロー体制を整えることで、モチベーションの向上やキャリア形成にもつながります。

期待される効果

- 持続可能な人材育成の実現
- 組織的な専門性の維持・向上
- 若手職員の定着率向上
- 中堅職員のモチベーション向上とキャリア形成

2 今すぐできる！研修方法の工夫

取組み内容

小規模法人においても、外部研修や職員同士の勉強会を活用することで、組織全体の成長につなげることができます。例えば、種別協議会や「ほっとかへんネット」（社会福祉法人連絡協議会）などの研修に参加することで、最新の知識や他法人の事例を学ぶことが可能です。また、業務の合間に学ぶことができるオンライン研修を活用することで、時間や場所にとらわれず効率的な学習ができます。（※P.32【動画を活用した研修実施】参照）

さらに、外部研修だけでなく、職員同士の勉強会を定期的にも開催することも重要です。形式ばった研修ではなく、日々の業務の中で感じる困りごとを共有し、解決策を話し合う場を設けると、実践的な学びを得やすくなります。また、成功事例を共有することで、職員のモチベーション向上にもつながります。

なお、小規模組織では特定の職員に指導の負担が集中しやすくなります。そのため、教育担当を複数人で分担し、ベテラン職員だけでなく中堅職員や新人職員も指導に関わる仕組みを作ることが効果的です。また、新人の主体性を高める方法として、学んだことを他の職員に教える機会を設けることも有効です。

意義・必要性

小規模法人では職員一人ひとりの影響が大きいので、個人のスキル向上が組織の安定につながります。反面、属人化のリスクも高まります。職場全体で知識を共有することで、「あの人がいないと業務が回らない」状態を防ぐことができます。

さらに、学び合う職場づくりに取り組むことは、職員のモチベーション向上や定着率の向上にもつながります。自分の成長を実感できる環境は、働きがいを生み出し、長く働きたいという気持ちを強める要因となります。その結果、組織としての専門性が高まり、より質の高いサービスを提供できるようになります。

期待される効果

- サービスの質の向上
- チームワークの強化
- 職員の成長意欲の向上
- モチベーション向上と離職防止
- 組織全体の専門性の向上

ご存知ですか？兵庫県福祉人材研修センター

研修実績

社会福祉専門研修	22講座、1,482名
福祉マネジメント研修	24講座、1,500名
介護支援専門員向け研修	6種、3,330名
研修延べ日数	250日 ※2023年度実績、ヤングケアラー・若者ケアラー研修除く

おすすめ研修

「はじめて福祉の仕事に就く人のための研修（基礎編／実践編）」
福祉現場で働くにあたり、種別を問わず最低限身につけておきたい社会福祉制度や法令等の基本的な考え方を理解し、権利擁護や職業倫理等に関する基本的事項が学べます。

「管理職のためのマネジメント基礎講座」（eラーニング）
多忙な管理職、リーダーの方向けに、経営やマネジメントの基本や職員の動機付け等について、コンパクトな動画にまとめました。開講以来、延べ500人を超える方々が受講されています。

兵庫県福祉人材研修センター（以下、研修センター）は、県内の福祉従事者の資質を向上し社会福祉の増進を図るため、県が設置している施設で、県社協が管理を行うセンターです。

研修センターは、次の3つの体系に基づいて研修を実施しています。

- 1 **社会福祉専門研修**…社会福祉に関する専門的な知識や技術を修得する研修
- 2 **福祉マネジメント研修**…福祉施設のマネジメント能力を高める研修
- 3 **介護支援専門員向け研修**…介護支援専門員の資格を付与したり、資格を更新するための研修

法人の持続可能な成長を支えるうえで最も大切なのは、人材です。経営管理の重要な柱である人材育成に取り組むことによって、職員の成長や組織基盤の強化が図られ、組織全体の力を高めることができます。

また、職場を離れて行う研修への参加は、知識や技術を得るだけでなく、職場外の多様な人たちとの交流を通じて新たな気づきを得たり、自身の仕事を見つめ直したりできる絶好の機会です。多彩なメニューを揃えている研修センターの研修を、ぜひお役立てください。

各福祉施設での計画的な人材育成に役立てていただくために、年間の研修計画をホームページ上で公表しています。QRコードから「研修センター利用ガイド『研修のご案内』」をご参照ください。

問合せ先 | 兵庫県社会福祉協議会 兵庫県福祉人材研修センター

☎078-367-3001 e-mail : kensyu@hyogo-wel.or.jp



定着

傾向と課題Ⅰ～自由記述より～

小規模法人16法人の採用に関する自由記述をもとに課題を分析しました。分類したところ、次の2点の課題が最も多くみられました。

1. 効果的な人事評価制度の運用が困難

- 資格・勤続年数や実績に基づき人事評価を実施するものの、処遇との連動ができず職員のモチベーション向上につなげられていません。

2. 職員数の不足

- 職員数が少なく一人ひとりの業務負担が高まっています。多くの法人で労働環境の整備に取り組んでいますが、職員数が不足している中で、定着率を高めることが課題となっています。

傾向と課題Ⅱ～データより～

人事評価に取り組んでいる

▶▶▶ 13法人、81.3%

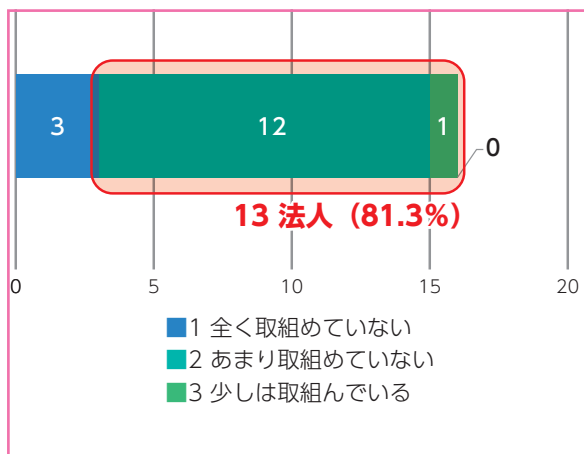
労働環境整備に取り組んでいる

▶▶▶ 15法人、93.8%

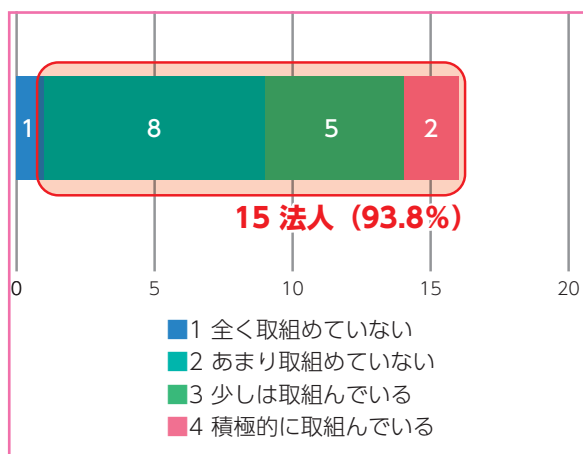
※母数は小規模法人16法人、図表3-14、3-15参照

- 人事評価に取り組んでいると回答した法人は、約8割ありました。
- 労働環境の整備については、9割を超える法人が取り組んでいました。

図表3-14 人事評価に関する取組み状況



図表3-14 労働環境の整備に関する取組



Q. 定着に関する疑問

人事評価制度を導入したものの、評価に基づいた処遇との連動ができず、職員定着を阻む課題となっています。

【評価と処遇の連動によるモチベーション向上の方策を教えてください】



A. 【少ない職員の中でも定着に取り組む法人はここに力を入れている！】

- 👉 評価と処遇の連動、成果分配
- 👉 職員の声が活かされる職場環境
- 👉 柔軟な労働環境の提供と福利厚生充実

1 評価と処遇の連動、成果分配

取組み内容

人事評価を給与反映だけでなく、職員の成長促進や非金銭的なインセンティブの導入に活用することで、その効果を高めることができます。

職員自身が成長を実感し、キャリア形成に役立てる指標として評価を活用する方法の一つに、成長を評価する面談の実施があります。また、評価結果に基づきスキルアップの機会を提供することも、モチベーション向上につながります。

非金銭的なインセンティブとしては、働きがいや評価の実感を得られる仕組みをつくるのが重要です。例えば、介護や保育の現場で職員同士が成果を共有し、ポジティブなフィードバックをし合う場を設けたり、掲示板で感謝の声を可視化したりする方法があります。さらに、評価が高い職員に特別休暇や表彰を付与するといった工夫も有効です。

一方、金銭的なインセンティブを実現するためには、定期的な財務分析と中期経営計画に基づいた評価と処遇の連動が必要です。成果分配は、職員への還元と同時にさらなる貢献意欲を高める効果も期待できます。また、処遇改善加算など各種加算の積極的な活用も、待遇改善の一助となります。

意義・必要性

評価と処遇の連動や成果分配を可能な範囲で工夫し、努力が続けることが職員の働きがいや貢献意欲を高め、組織全体の成長につながります。特に小規模法人では、一人ひとりの職員の力が法人全体の運営に大きく影響を与えます。そのため、職員が自身の成長を実感し、評価された成果が適切に還元される環境を整えることで、長く働き続けたいと思える職場づくりが可能になります。また、こうした取組みの継続が、離職防止や優秀な人材の確保にもつながります。

特に、財務を含めた経営状況の分析と中期経営計画の策定は、戦略的かつ計画的に評価と処遇の連動を検討する絶好の機会となります。限られた経営資源を効果的に活用することにもつながります。

期待される効果

- 職員の働きがい・モチベーション向上
- 組織全体の成長と安定
- 離職防止、優秀な人材の確保
- 経営資源の効率的な活用

財務分析、中期経営計画策定支援事業はP.11へ

2 職員の声が活かされる職場環境

取組み内容

小規模法人は、職員同士の距離が近く、一体感を築きやすいという強みがあります。この強みを活かし、現場職員が意見や提案を伝えやすい環境を整えることが重要です。

具体的な取組みとして、管理者と職員の定期的な意見交換会の実施や、職員の裁量を広げる仕組みづくり、現場発の改善提案を積極的に取り入れることがあげられます。ランチミーティングなどリラックスした雰囲気で見聞を述べやすい雰囲気をつくっている法人もあります。これにより、職員が法人運営に主体的に関わり、自らの意見が反映される実感を持つことができ、組織全体の活性化にもつながります。

また、中期経営計画づくりは、これらの取組みを計画的かつ継続的に進めるための有効な手段です。職員の声を反映した計画を立て、実行しながら見直していくことで、より働きやすく、質の高い支援を提供できる法人へと成長することができます。

意義・必要性

職員の声を組織づくりに生かすことは、業務の円滑化と迅速な改善につながります。

また、職員が法人運営に主体的に関わることで、組織全体が活性化し、働きがいの向上にもつながります。さらに、職員の声を反映した中期経営計画づくりと運営管理は、法人のビジョン・目標の共有による質の高い支援の展開と法人の成長につながります。

期待される効果

- 業務の円滑化と迅速な改善
- 組織の活性化と働きがいの向上
- 支援の質の向上

3 柔軟な労働環境の提供と福利厚生の実現

取組み内容

職員一人ひとりの事情に寄り添った対応がしやすい点は、小規模法人ならではの強みです。

柔軟な働き方の提供として、育児中の職員に対する時短勤務の対象年齢撤廃や子連れ出勤制度の導入といった取組みがあります。また、定期的な職員アンケートや意見交換会により、職員のニーズに応じた施策を導入することで働きやすい職場を実現できます。これらは費用をかけずに始められるため、負担の少ない形で取り組むことが可能です。

意義・必要性

柔軟な労働環境の整備や福利厚生の実現は、職員の定着や働きやすさの向上に直結する取組みで、これらは少人数の組織の強みを活かして導入できます。

また、柔軟な労働環境や職員が長く働き続けられる環境を整えることは、結果として支援の質の向上や組織の安定運営にも寄与します。小規模法人にとって人材の流出は大きなリスクとなるため、働きやすい環境を整え、職員のモチベーションを維持することが不可欠です。

さらに、充実した福利厚生をホームページやSNSで発信することは、職員の満足度向上だけでなく、採用活動の面でも有利になります。

期待される効果

- 職員の定着と働きやすさの向上
- 支援の質の向上と組織の安定運営への貢献
- 人材流出リスクの軽減とモチベーション維持
- 採用活動におけるアピールポイントの強化

多様化するライフスタイルに合わせた労働環境整備はP.37へ

3節 ≪社会的養護等の措置施設を運営する法人≫が抱える課題と対応

採用

育成

定着

傾向と課題～自由記述より～

社会的養護の事業を行う5法人の【採用】【育成】【定着】に関する課題について、自由記述の回答から、以下のような課題の傾向が見えました。

【採用】採用難！資格要件と求められる専門的なスキル

- 法律に基づく資格要件があり、採用できる人材が限られています。
- 子どもの心理ケアや虐待対応など、専門的なスキルや経験が求められるため、未経験者が参入しにくい環境となっています。

【育成】若手職員へのフォローアップ体制の不足

- 子どもが好きで入職した職員が、現実とのギャップに苦しむケースが多く、十分なフォロー体制の整備が求められています。
- しかし、人材不足により新人職員も即戦力としての働きが求められ、フォローアップが課題となっています。

【定着】ICT 活用による業務効率化の遅れ

- 業務効率化のためにICT の導入が求められるものの、導入実績のある施設数が少ないことから、業界特化型のソフトやICT機器の選定が難しいという課題があります。

Q. 採用・育成・定着に関する疑問

採用 | 社会的養護の現場では高い専門性が求められ、採用が難しいことが課題です。

【意欲ある人材を採用に結びつけるための工夫例を教えてください】

育成 | 理想と現実のギャップに苦しむ若手職員へのフォローアップ体制が課題です。

【若手が安心して成長できるフォローアップの工夫例を教えてください】

定着 | 現場の負担を軽減するためにもICT 活用が急務ですが、社会的養護現場での導入例が限られています。

【ICT 活用による業務改善の工夫例を教えてください】



A. 【工夫している法人はここに力を入れている！】

- 👤 種別協議会と養成校の連携による採用活動
- 👤 メンターや外部とのつながりによるサポート体制づくり
- 👤 ICT 活用による業務効率化と質向上

1 種別協議会と養成校の連携による採用活動

取組み内容

県内の保育士・社会福祉士等の養成校と連携し、担当教員との直接的な協力体制を構築することが重要です。

具体的には、就職フェアや合同研修会の案内を教員へ直接送付し、学生への周知を強化する、施設実習後のアンケートを共有し実習内容や職場環境の改善に活用するといった取組みがあります。これらを単一法人で実施するのではなく、種別協議会や複数法人の連携で取組むことも有効です。

意義・必要性

社会的養護の施設等と養成校の連携強化は、将来の担い手育成や児童福祉の向上、業界の活性化に不可欠です。

養成校との連携を通じて、学生が施設の実情や課題を理解しやすくなることに加え、実習後のアンケート共有とそれに基づく改善により、学びや実習内容の質の向上につながります。また、児童虐待やネグレクトといった社会課題への理解が深まり、子どもへの支援の向上と児童福祉分野で活躍する人材の増加が期待できます。

期待される効果

- 個々の法人単独では確保が難しい採用母集団の形成
- 社会的養護への理解の促進

2 メンターや外部とのつながりによるサポート体制づくり

取組み内容

メンター制度では、経験豊富な職員（メンター）が若手職員（メンティ）に対し、業務指導や相談対応だけでなく、心理的なサポートも行います。OJTによる業務スキルの習得支援に加え、キャリア形成や精神的な支えとなる体制を整え、悩みや不安に寄り添う仕組みを構築します。

メンターは原則としては同じ職場の先輩が担いますが、組織外で同職種の人とつながることも若手にとっての大切なサポートになります。種別協議会の研修や会議、「ほっとかへんネット」（社会福祉法人連絡協議会）の会議等がつながりの機会となります。職場内のメンターと組み合わせることで、より効果的なメンタルサポートと人材育成が可能となります。

意義・必要性

若手職員は、経験不足や職場の人間関係などにより、悩みを抱えやすい傾向があります。メン

ター制度の導入により、心理的な負担を軽減し、安心して業務に取り組める環境を整えることが重要です。また、外部とのつながりは、客観的なアドバイスを得たり、業界全体の知見を深めたり、自組織の強みに気づいたりする点で重要です。

なお、メンターが自身の経験や知識を共有することは、若手職員の成長を促進するだけでなく、メンター自身の指導力向上にもつながります。

期待される効果

- 若手職員の心理的サポート体制の強化
- 専門的スキルの習得のための基盤づくり
- メンターを担う職員の成長

3 ICT活用による業務効率化と質向上

取組み内容

ICT導入は、事務処理の効率化や情報共有の円滑化、業務負担の軽減に寄与します。具体的には、勤怠管理や記録のデジタル化、ペーパーレス化、オンラインを活用した研修・会議などが挙げられます。

施設の小規模化・地域分散化が進む中で、ICTの活用により情報共有の効率化や職員の負担軽減、業務の質向上が期待されます。

参考：令和5年度子ども・子育て支援等推進調査研究事業
「児童養護施設等のICT化による効果的な事務処理のための調査研究報告書」
/KPMGコンサルティング株式会社令和5年3月



意義・必要性

社会的養護を取り巻く環境は大きく変化しており、現場職員の支援負担はとて大きく増えています。加えて、人手不足が加速する中、ICTの活用は業務の効率化を進め、職員が児童支援により集中できる環境を整えるために不可欠です。

期待される効果

- 事務処理の効率化による負担の軽減
- データ活用による支援の質の向上（記録の活用など）
- 子どもへの直接支援の時間確保

ご存知ですか？ 兵庫県福祉人材センター

福祉の仕事に関するワンストップ相談窓口と無料職業紹介を担うのが福祉人材センターで、各都道府県の社協が運営しています。

兵庫県福祉人材センターでは、総合相談・無料職業紹介を中核として、図のとおり各種事業を展開しています。2024度からは、相談員を地域担当制の「福祉のしごとコーディネーター」として再編し、ハローワークや市町行政、社協と連携し、より地域に密着して求人・求職活動を支援しています。

また、多くの方々が福祉の仕事について新たに関心を持ち、その仕事のやりがいや魅力を感じられるようにするため、福祉の仕事の内容や職員へのインタビュー、介護ロボットやICTを活用した働きやすい職場づくりの取組などを動画にまとめ、SNS等で発信しています。

今後は、福祉の就職説明会の拡充や広報活動の強化のほか、若い世代への啓発にも力を入れ、将来も見据えた人材確保に取り組めます。

福祉人材センターの事業を通じて就職した人 **115名** (2023年度)

YouTube公式チャンネル総視聴回数 **45万回** (2025.1末)



あなた色の未来探し、
福祉のシゴト始めよう



▲ひょうご・福祉のおしごと
探し総合支援サイトはコチラ

1節 事例の概略

本章では、社会福祉法人における人材戦略の事例を紹介します。県経営協と青年協の役員法人8法人に対し、「人材が集まり、それぞれが能力を最大限に発揮しながら活躍するための方法や体制づくり」についてインタビューした結果をまとめました。

事例の分類は、図表3-1のとおりで、法人規模や種別、地域性を勘案して選定しました。

【表3-1 事例の分類】

	法人名／規模／種別	地域	事例タイトル
1	みかり会／大規模／複合	神戸市、南あわじ市、西宮市	職員の自発性を育む仕組みづくり
2	神戸聖隷福祉事業団／大規模／複合	神戸市、但馬（朝来市、養父市、豊岡市）	P D C Aに基づく多様な採用・育成の推進
3	やながせ福祉会／大規模／複合	姫路市	専門性を高め続けられる職場環境づくり
4	あいむ／大規模／複合（措置）	姫路市、高砂市	生活の場で長く関わる中で子どもと職員が育ち合う
5	はなさきむら／中規模／複合	佐用町、宍粟市、上郡町	法人理念を軸とした地域密着の雇用・育成
6	山路福祉会／中規模／高齢	丹波市	顔が見える規模感を生かした学び合い支え合う職場づくり
7	ゆたか会／中規模／障害	加西市	体験から福祉の理解を深め育ち合う
8	かすぎ野／中規模／保育	西脇市	特色ある保育と働きやすさの両立

2節 事例からみえること

事例として紹介する法人は、規模や種別、地域性や実践の積み重ねが異なるため、それぞれが異なる人材戦略に基づいて事業を推進しています。

しかし、いずれの法人も理念に基づき、中長期的な人材戦略をもち、定期的な評価と改善を図っている点は共通しています。そのうえで、各法人が取り組む人材戦略としては次の5点がみえてきました。詳しくは次頁以降の事例を参照してください。

事例からみえること

1. 法人の理念や特色ある介護・保育を発信
2. 介護・保育実践を職員が言語化する機会・仕組みづくり
3. 体験の機会・場づくりを通じた採用と育成
4. 外国人を含めた多様な人材が力を発揮できる環境整備
5. 地域全体の福祉・暮らしの水準を高める観点での人材戦略

法人名	社会福祉法人 みかり会						
所在地	兵庫県南あわじ市松帆高屋乙192 番地 ※南あわじ市、神戸市、西宮市内にて30事業所						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他 ()						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 () 市						
職員数	605名	正規	192名	非正規	413名	内外国人	11名
離職率	13.1%	正規	10.3%	非正規	14.6%	内外国人	%

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

利用者の主体的な暮らしを支えるために職員自身が主体的になること、考えをアウトプットできる力が育まれる場・仕組みづくりに取り組んでいます。

職員一人ひとりの主体性に基づく法人理念への共感が、現場からの強い発信力につながり、それがさらなる創造性や人づくりにつながっています。

キーセンテンス | 現場職員による企画と発信、自発性を育む仕組みづくり、子育てしやすい職場環境づくり

採用に効果的な現場職員による企画と発信

社会福祉法人みかり会（以下、「みかり会」）では、事業拡大に伴い毎年新規職員の採用を続けています。採用活動の主な取り組みとして、以下の3つを実施しています。

1 効果が高い「リクルートツアー」

採用面で効果が高い取り組みが「リクルートツアー」です。希望する学生や求職者が複数の拠点を一日で巡回・体験するもので、2024年度は年6回実施しました。毎回、10～20名の定員が満員になる人気の企画です。

ツアーでは学生の希望や状況を丁寧に把握して対応しています。このツアーがきっかけで就職につながる学生や求職者が一定数あるだけでなく、意欲的な人材を早い段階で見つけられるメリットもあります。また、法人全体で統一している方針や、施設ごとの独自の取り組みを体感することで、ミスマッチの防止

にもつながっています。

このリクルートツアーは10年前から実施さ

好評につき！今年もやります！ ※ツアー参加者は採用試験が面接のみとなります

社会福祉法人みかり会
保育リクルートツアー

2024年 5/5(土)・5/6(土)・5/8(土)・5/10(土)
神戸施設見学

みかり会は、近畿圏・阪神地区に認定こども園、保育園、特別支援老人ホーム、デイサービス等を運営しています。
また、子育て支援や児童福祉、社会福祉、障がい者福祉も担当し、あなたの希望・適正に合わせた施設をご案内しております。

現在、幼稚園教諭免許・保育士資格を取中での方へお知らせです！
就職活動をするにあたり、疑問や不安に思うことがあると思います。ぜひ、お話を聞ける機会を設けて、疑問や不安を解消していただければ、志望の職場もなかなか見つかるかもしれません。そんな疑問や不安を解消するために、この度、職場見学ツアーを開催します！
友だちをお誘いの上、是非ご参加ください！

※申し込み締切日
各ツアー日1週間前まで

参加費 無料
※お申し込みは、お申し込み用紙または、お申し込みフォームからお願いいたします。

お申し込み先
みかり会神戸支部
〒650-0001 神戸市中央区南長狭3-1-1
078-787-3500
受付時間 9:00～17:00
※お申し込みは、お申し込み用紙または、お申し込みフォームからお願いいたします。

お申し込み先
みかり会神戸支部
〒650-0001 神戸市中央区南長狭3-1-1
078-787-3500
受付時間 9:00～17:00
※お申し込みは、お申し込み用紙または、お申し込みフォームからお願いいたします。

人気のリクルートツアー

れており、「人材確保・定着委員会」が主体となって企画・運営しています。当初は担当メンバーを都度選出していましたが、現在は委員会活動として効率的に進められており、負担が軽減されています。

2 養成校等との連携

保育教諭・保育士等の保育職採用において成果を上げているのが、神戸市内の養成校への働きかけです。

リクルートツアーに関しても、養成校のホームページで周知を依頼するなど、継続的な取組みを行っています。こうした活動によって、学校や学生からの認知度が高まっていることも採用につながる要因となっています。

3 現場を知る自法人の職員が広報

リクルートツアーや養成校へのアプローチでは、視覚的な訴求力を持つ広報活動が重要です。特に、若い世代の学生は動画やSNSを情報源とする傾向があります。そのため、みかり会では広報活動にも力を入れています。

すべての広報活動は職員が手がけており、人材紹介会社などへの広報費用はかけていません。就職フェアで使用するポスターや広報資料、YouTube やInstagram（求人専用アカウントも含む）など、各拠点の職員が制作・運営しています。現場の職員が広報を担当することで、保育や介護の魅力ややりがいをリアルに伝えられる強みがあります。

当初は写真撮影が得意な職員からレクチャーを受ける形でスタートしましたが、必要な機材を法人が整備し、ノウハウを共有しながら工夫を重ねることで、各拠点や職員に知識と技術が蓄積されています。

自発性を育む仕組みづくり

1 委員会活動とアウトプットの機会の確保

みかり会では「質の向上委員会」を中心に、保育や介護の実践を向上させるためのケースカンファレンスを継続しています。特に保育分野では「プロジェクト保育」に関する研修において講師からコメントをもらい、その成果を職員全体の前で発表する機会を意図的に設けています。

発表に際しては、先輩職員がパワーポイント資料の作成や発表方法を指導します。この経験によって、職員は自らの実践を論理的に理解し、俯瞰する力を新人時代から訓練しています。その結果、自法人の特徴や理念を自身の言葉で説明できる職員が育成されています。

みかり会では「質の向上委員会」や「人材確保・定着委員会」を含む5つの委員会があり、それぞれ毎月1回以上定期的に話し合いや学びの場を設けています。これらの機会が、相談し合える職員間の関係づくりにも寄与しています。

※「プロジェクト保育」とは、子どもの興味や関心をきっかけとして活動を展開する保育の方法です。

2 新人職員向けの育成と支え合いの仕組み

新人職員向けには、現場の写真を1枚選んで説明する研修など、インプットした内容をアウトプットする訓練を行っています。



また、入社4か月目から開始される「フィードバック研修」により、自分の考えを発表するだけでなく、他の職員の意見を聞くことで新たな気づきを得たり、共感によって自信を深めたりする機会が設けられています。研修後には同期職員との親睦を深めるための食事会も開催されます。

この研修には毎回理事長が参加する他、すぐ上の先輩職員が講師となり運営されています。1年目の研修では2年目職員が講師を務め、自身が経験した困難や乗り越え方を伝えます。2年目研修では3年目職員が講師を担当する形式で続き、6年目には宿泊研修が実施されます。こうしたボトムアップ型の研修を継続することで、多くの先輩職員が新人育成に関与し、支え合う文化が醸成されています。これによって、日常業務での支援体制が強化されるだけでなく、メンタルダウンの兆候を早期に発見してフォローアップすることにもつながっています。

3 個別の研修計画と成長のサポート

職員一人ひとりの能力やめざす姿は異なります。そのため、みかり会ではすべての職員に個別の研修計画を策定しています。

この研修計画では、職員が法人の理念や方針を理解した上で、自らの目標を設定し、その達成に向けた具体的な計画を立てられるよう工夫されています。職員と育成担当者が十分な話し合いを経て計画を作成することで、個々の成長を支援する仕組みとなっています。

みかり会では人事評価を実施していませんが、この個別研修計画に基づき、法人と職員が理念に沿った目標設定と進捗管理を行い、OJT担当者も加わって計画の実行を支えています。

4 管理者の育成－職員の良い動きを報告－

管理者のトレーニングの場の一つに、毎月開催される管理者会議があります。この会議では、各拠点の管理者が、事業所で勤務する職員の良い動きや、質の高い保育・介護に関するエピソードを発表する時間を設けています。

職員の評価できる取り組みや成長が見られる点を組織全体で共有することで、法人の価値や理念の再確認につながります。また、他の事業所の管理者が、管理者会議で評価を受けた職員に直接声をかけることにより、本人のモチベーション向上になっています。管理者自身も、発表の機会を意識することで、自然と職員の良いところを探す習慣が身につく、管理者としての成長につながっています。

管理者会議では、改善すべき事故報告やケース事例などの共有も行いますが、そればかりでは過剰なリスクマネジメントにつながる恐れがあります。そのため、利用者からの温かな声や、それを受けた職員の動きなど、改善や創造的な取り組みを促すエピソードも大切に共有しています。

達成状況 職員名 _____

I 福祉サービスの基本方針と組織

I-1 理念・基本方針

I-1-(1) 理念、基本方針が確立・周知されている。

【1】I-1-(1)の 理念、基本方針が明文化され周知が図られている。

年度別研修計画	
R6上半年	R6下半年
R7上半年	R7下半年
R8上半年	R8下半年
R9上半年	R9下半年
R10上半年	R10下半年

職員一人ひとりの個別研修計画 (様式一部)

5 法人理念を実践に落として共感を育む

法人として重視しているのは、職員が誇りと喜びを抱けるよう、法人理念や方向性を明確にし、それを実現することです。保育、障害、高齢の分野を超えて、誰もが自分らしく地域で生活することを支えるという理念に共感する職員が、その実現に向けて力を発揮できるよう努めています。また、その過程で職員自身も成長することができます。

制度の枠を超え、地域とともに幸福を追求する「地域共生社会」に向けた実践では、園児と障害児者、高齢者など、利用者同士の自然な交流が生まれています。互いに役割を持つことで相互作用が生じ、支援者も利用者も立場を超えた喜びや楽しさを実感できる場が作られています。

「共生社会創造委員会」では、こうしたエピソードを発表し、新人からベテラン職員までが共感し合う場を設けています。

6 理念を日常のケアに反映する計画

みかり会の組織運営と育成の根幹は、「理念」「方針」「目標」で構成される経営計画です。特に「目標」は42項目に及び、各委員会がそれぞれの項目を所管または共管しながら計画的に取組みを進めています。

すべての目標に一度に取り組むことは困難なため、毎年優先する目標を選定し、単年度事業計画に落とし込んで実施しています。この計画によって、拠点や職員数が多い組織であっても、方向性がぶれることなく計画的な運営が可能となっています。

子育てしやすい職場環境づくり

みかり会では、産休育休制度の取得率がほぼ100%に達しています。産休や育休を取得する職員が多い場合には、管理者会議で共有し、必要に応じて職員を増員配置するなどの対応を行っています。同じ地区内に事業所が複数あるため、代替職員の応援派遣もしやすい環境です。

子育て中の職員が多いため、子どもの急な発熱などで休む場合も周囲がフォローします。このような支え合いの文化によって、若い世代の職員も同様の境遇になった際に休みが取りやすくなる「お互いさま」の職場環境が実現されています。

また、子育て中の職員に対しては短時間勤務や夜勤免除などの制度も導入し、一人ひとりの事情に合わせた働き方ができる環境を整えています。

課題は介護人材の確保と定着

保育職の離職率は低く、安定して人材を確保できていますが、介護職の定着率は依然として課題です。特に神戸市垂水区では競合する事業所が多く、介護人材の確保が厳しい状況です。

みかり会の神戸地域での介護部門は、小規模特養とデイサービスのみであり、他法人のように複数の介護事業を展開して人材を融通したり異動したりすることが難しいため、職場が合わない場合には離職につながるケースがあります。

こうした状況を踏まえ、みかり会ではコロナ禍以前から外国人の採用に着手してきました。現在、ベトナム、インドネシア、ミャンマーから技能実習生が11名働いており、指導担当職員が生活支援も含めて親身にサポートしています。法人としては、一時的な労働力不足の解消ではなく、将来的な幹部候補として成長できる外国人人材にも期待しています。

法人名	社会福祉法人神戸聖隷福祉事業団						
所在地	神戸市須磨区友が丘1丁目1番地 ※県内30拠点、施設長は21名、エリアは但馬（朝来市、養父市、豊岡市）、神戸						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他（相談）						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 （神戸）市						
職員数	680名	正規	279名	非正規	401名	内外国人	6名
離職率	12.1%		%	非正規	%	内外国人	%

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

中期経営計画に基づき、役員主導で戦略的・計画的な採用・育成に取り組んできました。
県内に多拠点をもつ法人として、エリア採用制や学校訪問、外国人雇用など、あらゆる人材確保・育成策に着手しつつ、それらの評価・改善により取組みを進めています。
キーセンテンス | 多拠点をもつ法人の採用活動、中間層の育成とサポート体制、職員参画による中期経営計画の推進、経験・専門性を蓄積できる職場づくり

多拠点をもつ法人の採用活動の工夫

社会福祉法人「神戸聖隷福祉事業団」（以下、「神戸聖隷福祉事業団」）では、法人理事による「人事委員会」が採用戦略の策定を担っています。5年前に専任理事が導入された際に部会体制から委員会体制へと移行し、現在は4名の専任理事が「人事委員会」をはじめ、「財務委員会」「QOL 委員会」「広報委員会」を所管しています。

採用活動は「人事委員会」のもと、以下の5つの工夫を通じて進められています。

1 若手職員による学校訪問

近年は、若手職員が中心となって学校訪問や就職フェアイベントへの参加に力を注いでいます。

学校訪問では、教員への募集要項配布のほか、学校主催のイベントや企業研究会などにOBが参加し、学生に福祉職の魅力を伝えて

います。

2023年は17校を訪問し、学内企業研究会にも2校で参加しました。その結果、学生からの認知度が向上したほか、2023年度と2024年度には県内大学から就労につながる事例も見られるなど、少しずつ成果が現れています。

2 正規職員のエリア採用制

従来、正規職員は採用後に但馬か神戸のいずれかに配属されてきました。しかし、近年では地元での就労を希望する人も増加しています。そこで2023年度から、希望する地区のみで勤務できる「正規職員のエリア採用制」を導入しました。

エリア採用と通常採用では、初任給や賞与支給額が異なります。将来的な給与差が課題となる可能性についても検討を進める予定です。

3 人材紹介業の利用

数年前から人材紹介企業が運営する新卒サイトや就職フェア、運営代理店による採用支援を利用しています。

2024年度からは、エントリーした求職者への架電やメール対応を業務委託しました。人材紹介会社経由での就労者も数名おり、一定の効果がみられています。

4 外国人介護職員の受入れ

EPA制度を通じて神戸ではインドネシアから2名、特定技能制度を利用して但馬ではネパールから4名の外国人介護職員を受け入れています。今年度はさらにEPAで1名、特定技能で2名の受入れが予定されています。

法人は職員寮を有しており、住居提供が可能であることが大きな利点です。しかし、特に但馬では待遇の良い都市部へ外国人職員が流出する事例が多発しており、課題となっています。

外国人職員に話を聞いたところ、多くの人が将来的に母国へ戻ることを希望している状況でした。今後もニーズを把握しながら、中期的な方針策定と課題解決に向けた対策を検討する予定です。

5 インターンシップの再開

コロナ禍を経て、2023年度からインターンシップを再開しました。就職決定前の方を対象とした見学説明会から、インターンシップにつながるケースもあります。希望に応じて体験期間や受け入れ先、体験内容などを個別に調整し、年間を通して実施しています。こうすることで、参加のハードルを低くし、多くの人が利用できるようにしています。



中間層の育成とサポート体制

1 階層別のキャリアパスに沿った研修

「神戸聖隷福祉事業団」では、1等級から8等級までのキャリアパスフレームを策定し、職員のキャリアアップを支える体制を整えています。このフレームに基づき、年間18回の階層別研修を法人内研修として実施しています。

かつては「ホーリスティック社会福祉研究所」という独立部署が人材育成を担っていましたが、現在は「人事委員会」が人材育成を所管しています。今後も現行体制を維持しつつ、課題を検証し、適宜見直しや改善を図る方針です。

また、階層別研修とは別に、専門研修として「相談支援」「就労支援」「知的障害者支援」「児童支援」「介護支援」の5分野で法人内職員を講師とした研修も行っています。他施設の支援内容を学ぶ機会となるだけでなく、参加者からは「横のつながりができた」「実践で役立ちやすい」「業務へのモチベーションが向上した」との声が寄せられています。講師役の職員からも「自身の支援技術を振り返る良い機会になった」との意見が得られています。



職員が講師になった法人内研修

2 管理職へのサポート体制

中間層、特に施設長などの管理職を育成・支援するため、マネジメント経験が豊富な専任理事が各施設のグループサポーターとなっています。施設長のスキルに応じて関わり方は異なりますが、身近な相談役としてサポートする役割を果たしています。この制度は導入から日が浅いため、現状をみながら検証を重ねていく予定です。

また、管理職会議は神戸と但馬でエリア別に月1回、さらに役員と全施設長による会議が2か月に1回開かれています。どちらの会議も現在はオンライン形式で実施しており、全施設長会議は理事が進行を担っています。

職員参画による中期経営計画の推進

「神戸聖隷福祉事業団」では、8年前から中期経営計画を策定し、人材確保に重点的に取り組んできました。拠点が分散し、利用者数や職員数も多いため、中期経営計画は施設単位で策定されています。管理職だけでなく、一般職員も協議に参加しながら計画を作成しています。

計画策定時には作業量が増え、現場に一定の負担はかかりますが、施設全体でビジョンや戦略を共有できるメリットがあります。

また、施設単位で実施される担当活動（委員会）も職員が主体となる職場づくりの一環です。特に但馬エリアでは地域交流や福祉体験など多彩な活動が職員によって自主的に進

められています。

中期経営計画に基づき、2017年度からはタイでの海外研修も実施しています。研修では先進的な施設や技術の習得だけでなく、福祉の哲学や思想、所作などから法人理念である「隣人愛」の精神を学び、「仕えること」の意義を考える機会としています。若手からベテランまで幅広い職員が参加しています。

経験・専門性を蓄積できる職場づくり

「神戸聖隷福祉事業団」の平均勤続年数は13年と、職員が長く定着できる環境です。年間休日は124日、有給取得率も7割を超える等、他の業種・業態と比較しても働きやすさの面でかなりの改善が図られています。



若手からベテランまで参加する海外研修

法人名	社会福祉法人やながせ福祉会						
所在地	兵庫県姫路市勝原区下太田571 ※姫路市勝原区等に20事業所						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他（ ）						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 (姫路) 市						
職員数	355名	正規	158名	非正規	197名	内外国人	8名
離職率	11.8%	正規	8.4%	非正規	14.3%	内外国人	25%

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

「地域福祉の拠点」法人として、地域からの雇用を重視しながら、近年は多様な求人ツールの活用や外国人人材の雇用も取り入れ、人材確保を図っています。

採用後は働きながら資格取得を促す支援制度を充実させ、スキルアップやキャリア形成を通して職員の意欲を高める働きかけをしています。

キーセンテンス | 地域に根差した採用、専門性を高め合う支援、福利厚生の充実、多様な人材による多様な働き方

地域に根付いた法人として－採用の工夫－

社会福祉法人やながせ福祉会（以下、「やながせ福祉会」）の施設はすべて5キロ圏内にあり、「地域福祉の拠点」として、従前より地域に密着した事業に取り組んできました。採用についても、地域からの雇用を軸として、次のような取組みを行っています。

1 地域での雇用－「お仕事相談会」の開催

「やながせ福祉会」は、様々な採用ツールを利用しつつも、地元地域での採用を重視してきました。「お仕事相談会」もその一環です。相談会は、毎月第3土曜日、JR「はりま勝原駅」やショッピングモールに近い法人施設で開催し、買い物ついでに立ち寄る地元住民の姿も見られます。

2019年度に始まったこの相談会は、コロナ禍による一時休止期間を経ても継続され、これまでに11名が就労につながっています。

周知方法としては、求人広告に加え、新卒者向けのチラシ配布や地元で配られる新聞折り込み広告などを活用しています。



地元雇用を促進
「お仕事相談会」

2 求人ツールの積極的な活用

「やながせ福祉会」では、ハローワークや民間の人材紹介会社、求人広報誌など、幅広い求人ツールを活用しています。この取組みにより、一定数の応募がありますが、面接結果として採用に至らないケースも少なくありません。

人材紹介会社からは無資格・未経験者が紹介されるケースも増えています。無資格・未経験を理由に採用を拒否するわけではなく、資格取得支援制度も整えていますが、介護の質を担保する観点から慎重な判断が求められています。

面接のみで適性を判断することは難しく、早期離職が続くと現場の負担が増大するため、これも課題となっています。なお、2023年度の求人コストは年間約1500万円に達しました。

パート職員や中途採用では民間求人サイトを利用する応募者が多く、50代以上の応募者は紙媒体や従来型求人広告の有効性が高い傾向があります。求人層にあわせたツールの

組み合わせを図っています。

法人の採用専用ホームページには、処遇や福利厚生、キャリア別の想定年収といった情報とあわせ、職種別に1日の業務の流れを掲載する等、求職者が欲しい情報を発信しています。一方、SNSを活用した広報媒体の導入が、今後の検討課題となっています。

3 外国人人材の採用

2021年2月から技能実習生の受け入れを開始し、現在8名が介護現場や厨房業務に従事しています。2022年には28戸の社宅を新設し、受け入れ体制を強化しました。

従来型特養では夜勤業務にも従事しており、職場では冗談を交わすなど密なコミュニケーションがある環境づくりに努めています。

今後も引き続き外国人人材を積極的に受け入れる方針ですが、文化や言語の違いへの対応など、手厚いサポート体制の構築が重要課題です。

専門性を高め合う支援

1 現場でのスキル向上

「やながせ福祉会」の介護職員は、80～90%が有資格者です。無資格で入職した場合でも、就労から1年以内に資格が取得できるよう支援しています。

具体的には、法人による介護福祉士実務者研修や認知症介護実践者研修などがあり、県の介護人材確保・定着支援事業の補助を活用して、受講斡旋を行っています。また、介護福祉士実務者研修では、法人内の事業所の交流室等をスクーリング会場として貸し出し、通学など受講生の負担の軽減を図っています。さらに、県社会福祉協議会が提供する「介護福祉士実務者研修 受講資金貸付制度（最大20万円）」等、活用できる費用補助の情報提供も行っています。

資格取得後には手当支給や昇給制度を整え



ており、資格取得を通じた専門性向上を後押ししています。各事業所では資格取得をめざす勉強会も実施していますが、今後は現場での指導やフォローアップの質向上が課題です。

2 9つの委員会と職員発の研修実施

資格取得支援だけでなく、外部研修を活用してケア技術などの学びの機会を提供しています。また、法人内には感染症対策や災害対策、人権擁護など9つのテーマに基づいた委員会を設けており、委員会を中心に内部研修の企画・実施を行っています。

外部講師を招いた集合研修も法人内で実施しています。コロナ禍以前は2か月に1回の頻度で開催しており、職員の学びたいテーマに基づいたプログラムを計画・実施しています。

研修の発表内容は全職員に共有され、時間外に研修を実施する場合は手当が支給されます。このように、職員が学び合う場を重視しています。

支え合う職場づくりー福利厚生充実ー

職員間の親睦を深めるため、忘年会や社員旅行、社内報の発行を行っています。コロナ禍により大規模な交流は難しくなりましたが、少人数の職員同士での食事や趣味を楽しむ機会がみられるようになりました。

法人では、事業所単位や少人数での親睦活動にかかる費用助成についても検討しています。

多様な人材による多様な働き方

1 シェアリング制度の導入

「やながせ福祉会」では、2018年度より、1時間半単位で勤務可能な「シェアリング制度」を導入しています。これは、パート勤務よりも高い時給でスポット勤務を促進し、多様な人材活用と人手不足解消を目的とした制度です。

しかし、運用する中で勤務希望者が必要な時間帯に集まらない、複数名のシフト作成が難しい、引継ぎ対応や業務の質担保が困難といった課題もみえてきました。

今後は業務内容の明確化や勤務時間帯の提示など、課題解決策を模索していく予定です。

2 若手職員のモチベーションアップが課題

職員間のつながりやチームワークを重視するため、「やながせ福祉会」では人事評価制度を実施していません。その代わり、能力に応じたキャリア形成支援や役職付与を行っています。

しかし、近年では役職や役割を負担に感じる若手職員も増えており、躊躇する姿も見受けられます。役職に応じた仕事のやりがいを高め、法人への所属意識を強化することが、今後の課題です。

生活の場で、 長く関わる中で子どもと職員が育ち合う

社会福祉法人 あいむ

法人名	社会福祉法人あいむ						
所在地	兵庫県姫路市広畑区蒲田383-3 ※3地区、22カ所（2024年度より里親支援センター開始）						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他（ ）						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 （ ）市						
職員数	297名	正規	140名	非正規	157名	内外国人	0名
離職率	11.1%		11.4%		10.8%	内外国人	－%

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

少人数の職員が、生活を共にする中で子どもたちを育てるという、児童養護施設特有の環境と専門性がある中、子どもと共に職員も育つという観点で、年齢・経験年数を超えてフォローしあう職場づくりを進めています。

また、子どもたちの成長を見守り関わることを主眼に、長く働くことができる職場づくりに注力しています。

キーセンテンス | “待ち”から積極的な採用、理念を軸とした養育と職員の成長、子どもの生活の流れをつなぐ情報共有、長く働ける環境づくり

“待ち”から積極的な採用へ

社会福祉法人あいむ（以下、「あいむ」）は戦災孤児の里親の取り組みから、児童養護施設、保育事業等に着手してきました。

「あいむ」の児童養護施設に採用される職員の多くは、施設実習の経験者です。実習を通して、様々な困難を抱えた児童・家庭をケアすることの難しさを感じ、それでもなお意欲をもって入職する人が一定数いますが、近年はそうした人も少なくなってきました。

このため、従前はどちらかと言えば採用は“待ち”の姿勢でしたが、現在は積極的な人材確保へと方針を切り替えています。就職フェア等の利用に加え、ホームページをリニューアルし、法人理念や特色の発信に努めています。SNSに関しては子どもたちの人権とプライバシー保護の観点から、一部導入にとど

め、慎重に進めている段階です。

理念を軸とした養育と職員の成長

児童養護施設の職員数は少なく、勤務形態も宿直勤務を含めたシフト制で、複数職員と一緒に子どもをみるという体制が取りづらい特徴があります。約10人の子どもを1人でみており、職員一人にかかる負荷も高く、余力がないといった職員育成の難しさがあります。新人職員は先輩職員とペアにしますが、マンツーマンのOJTは現実的にはかなり難しい状況です。

こうした状況を背景に、新任職員の育成は集合研修というより、一年かけて個別的に実施しています。児童養護施設の職員は、子どもたちと生活を共にする中で、「育てる」関わりを会得していきます。その意味でクリエイティブかつ個別的な関わりが求められる仕

事と言えます。また、子どもの試し行動への対処含め、職員は常に自分自身を問われます。かつての児童養護施設は、戦災孤児対策からはじまったところも多く、子どもの世話や面倒をみるのが中心でした。しかし、単なるお世話ではなく、「人が人を人として『育てる』」ことが児童養護に求められています。

生活の中で「育てる」関わりを学んでいく根幹は、法人理念の「敬愛信」にあります。これを職員と常日頃から共有することが、子どもの養育だけでなく、職員の成長やスキルアップのベースになっています。

子どもの生活の流れをつなぐ情報共有

日常的には朝礼を通して、前日の出来事から今日の予定まで確認する時に、子どもの関わりで気になったことや不安なこと等、職員みんなで一緒に考える場を設けています。職員は決められた時間内の仕事ですが、子どもの生活は続くため、職員は子どもの生活を「つなぐ」ことを日々、実践しています。具体的には、日常的な朝礼の他、勤務で気づいたことを次の勤務者に伝えるなど、業務を通して気づきを共有するようにしています。

子どもたちへの養育や関わりが難しいケースは、月1回、全職員の集まる会議において一緒に話し合うほか、特に対応に難しさを感じるケースは関係機関と協議し、多機関・多職種連携による支援を進めています。

また、心理士やファミリーソーシャルワーカーからスーパーバイズを受ける機会を設けることで、職員の専門性の向上と支援者支援につなげています。

子どもたちのために職員が長く働ける環境を

新卒者が希望をもって就職しても、児童養護施設では変則勤務で生活リズムが変わることや、想定以上に子どもたちからの暴言や試し行動が厳しいといった理由により、早くに辞める新卒者も一定数あります。そこを乗り

越えた職員は、途中で子育てなど様々な理由で離職したとしても、子育て等が落ち着いたら、再就労することも多くあるのが特徴です。

「あいむ」での産休・育休取得はあたり前になっており、現在は法人内10数名が育休中です。子育て中の職員は本人の希望によって、時短勤務や非常勤への転換、朝だけ（夜だけ）の業務配置など、柔軟な勤務形態をとることができます。

働き方を変えても、長く勤務できる環境づくりを重視しているのは、職員のためでもあります。施設の多くの子どもたちが大人に見捨てられる経験をもつ中、職員が辞めるとするのは子どもたちにとってとても辛いことです。このため、職員の退職を伝える時は非常に神経を遣っています。子どもたちにとって、長く見守る職員の存在は大きいことから、職場環境づくりには細心の注意を払っています。

職員にとっても長く勤務する中で、子どもたちが社会に出て、成長している姿を目の当たりにするという大きな喜びを得ることができます。施設で生活する間は手ごたえを感じにくく、送り出した子が戻ってきてはじめて、手ごたえを味わえる仕事です。



法人名	社会福祉法人はなさきむら						
所在地	兵庫県佐用郡佐用町安川40 ※拠点は8カ所						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他（ ）						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 （ ）市						
職員数	158名	正規	63名	非正規	95名	内外国人	4名
離職率	6～7%	正規	－%	非正規	－%	内外国人	－%

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

地域の当事者・家族の声で立ち上がった法人として、理念と組織づくりは地域と切っても切り離せないものとなっています。そのことが、職員のやりがいや職場の風土形成のみならず、地域からの法人への信頼やブランド力につながっています。

キーセンテンス | 地域からの雇用を軸とした採用の工夫、法人理念の浸透による職場風土づくり、それぞれの力を活かしあう職場づくり

地域からの雇用を軸とした採用の工夫

従前は人手不足が大きな課題になっていませんでしたが、この数年で人が集まりにくくなってきました。このため、社会福祉法人はなさきむら（以下「はなさきむら」）では先を見越し、次のような取り組みを進めています。

1 実習生の積極的な受け入れ

「はなさきむら」では、大学や専門学校、高校などから新卒者を毎年1～2名採用しています。特に、福祉系課程のある高校とのつながりを重視し、授業に施設職員が出向くなど、福祉現場の魅力や仕事の内容を積極的に発信しています。

学校からは「福祉課程の実習受け入れ施設が減少し、困っている」という意見が聞かれています。施設側に実習指導員がいないことも要因の一つですが、「はなさきむら」では従来から実習受け入れに積極的に対応してきました。実習がきっかけで学生が就労につな

がるケースも一定数あるため、今後も受け入れ体制を整えて対応を続ける予定です。

2 地域からの雇用を重視

人材の定着を狙い、徒歩や自転車で通勤できる距離に住む地域住民を採用してきました。採用はハローワークなどを通じて行っており、採用のための広報費も発生していません。

地域からの雇用を続けてきたことで、離職者は少なく20年近く勤務する職員が多くいます。

3 外国人人材の積極的な受け入れ ー地域住民に必要とされる人材へー

近年はじめたのが外国人人材の受入れです。2019年から開始し、現在は4名を雇用しています。

受入れに伴う利用者の反応や組織体制を整えるため、人手不足が顕在化する前から外国人人材の雇用に着手しました。導入前には法人職員に説明し、多くの質問や不安に一つひとつ丁寧に対応してきました。

実際に外国人人材を受け入れてみると、心配は取り越し苦労に過ぎなかったことが実感されました。外国人人材の受入れは職員のモチベーション向上につながり、組織全体の底上げに効果を発揮しました。利用者の受け止めも非常に良好で、家族も安心しています。

受入れに際して役立ったのは、他法人との情報交換です。具体的には「食事」「社会的手続き」「住まい」といった生活サポートの方法や体制づくりが参考になりました。特に住まいの確保は安心した生活に必要な不可欠なため、施設から徒歩圏内にある元理事長の一軒家を提供し、現在4名が共同生活をしています。

また、地域との関係づくりも重視しました。自治会長からの問い合わせには何度も対応し、現在では外国人職員が自治会の一員として地域の掃除当番を担い、地域に溶け込んでいます。人口減少・高齢化が顕著な佐用町では、外国人職員が地域の見守り役として頼

りにされています。

佐用町では外国人や移住者への行政サポートが充実しており、移住者サークルへの参加を通じて日本文化に親しむ機会がありました。そこで出会った支援ボランティアが外国人職員を自宅に招待するなど、日常的な交流も生まれています。

さらに、外国人人材が新たな外国人人材の育成やサポートを担い、法人内での働きやすい環境づくりにも寄与しています。

法人理念の浸透による職場風土づくり

1 法人理念を軸とした価値創造

「はなさきむら」は、「生きるよろこび広げよう」を法人理念とし、組織づくり、人材育成、事業展開が行われています。自由で創造的に動く風土が育まれており、職員育成の基準ともなっています。そのため、法人内に留まらず外部とつながり、自由に動ける職員も力を発揮しています。

社会福祉法人では全国初となる「道の駅」受託もその一例です。障がいのある人もない人も暮らせる地域づくりをめざしています。

歴代理事長らが発信するメッセージも原動力となっています。「凝り固まっているものをなくせ」「稼ぎにならないことを大事にしよう」「みんな社会的存在だ」などの言葉が職員に響き、小さな声を大切にしながら事業を展開してきました。組織づくりにおいても、特に若い職員のやりがい、能力が自由に発揮できる職場づくりがめざされています。

2 委員会を通じた拠点間の交流・学び合い

組織づくりの一環として、4つの委員会（「研修委員会」「虐待防止委員会」「サービス向上委員会（広報）」「就労支援委員会」）が職員主体で運営されています。

委員会ではリアルな悩みを共有し合うことができ、他事業所との交流を通じて客観的な視点も得られます。近年は虐待防止委員会が

外国人職員が暮らす
シェアハウス



事例検討やヒヤリハットの共有を行い、職員の気づきを促しています。

それぞれの力を生かし合う職場づくり

障害福祉をベースに、多様な人材の力の発揮に注力してきました。特別養護老人ホームでは15年ほど前から7～8名の障害者を雇用しています。同じ福祉職場であっても、介護職員に障がい者職員の存在を理解してもらうまでには時間がかかりましたが、向き合うことで前進してきました。

また、複合型施設であることから、障害分野で行き詰まった場合には児童や高齢者施設への異動が可能です。法人内異動が提案できる点は強みといえます。入職時には「いやなら資格を取って巣立っても良い」という考えを伝え、組織が優先ではない姿勢を示しています。

今後、拠点が増える中で、リーダーや管理職の確保、資格保持者の育成・確保が課題となる見込みです。

施設案内

ジビエ料理やつちのこグッズ ドッグラン・デイキャンプ わんちゃんと一緒に楽しめる道の駅です。

レストラン



清流を眺めながら地産の食材を活かしたメニューをご用意しております。ジビエ料理やご当地産が人気です。

[詳細ページ](#)

アウトドア



わんちゃんと一緒にデイキャンプ！BBQや川遊び、イベントも開催。

[詳細ページ](#)

ドッグラン



千種川で思いっきり川遊びが楽しめます。

[詳細ページ](#)

どっぐサロン



わんちゃんと一緒に食事ができます。ドッグフードも販売しています。

[詳細ページ](#)

NEWS

超不定期稼働中に出会え！ラッキー！



【期間限定。不定期稼働】
レトロ自販機（手動です）

11月19日 10:00~14:00



【イベント】12/1 収穫祭
& ワンちゃんマルシェ開催

6.9 10:30~14:00



24/10/27 わんちゃん軒
下マーケット開催

共に支え合う
地域づくり
道の駅「ちくさ」
の運営

顔がみえる規模感を生かした 学び合い支え合う職場づくり

社会福祉法人 山路福祉会

法人名	社会福祉法人山路福祉会						
所在地	兵庫県丹波市山南町野坂181番地1						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他（ ）						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 （ ）市						
職員数	65名	正規	31名	非正規	34名	内外国人	0名
離職率	12(18.4%)	正規	3(9.6)%	非正規	9(26.4)%	内外国人	0%

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

過疎化する地域において、福祉人材の確保・定着は生活を脅かす課題です。社会福祉法人間、行政との連携も進めながら、地域課題に向き合うための人材確保策を立ち上げてきました。また、小さな規模であることの利点を生かし、きめ細やかで良好なコミュニケーションを大切にしてきたことが、人を大切にする福祉の職場づくりにつながっています。

キーセンテンス | 福祉人材確保を地域課題化した取組み、体験実習による内定時のフォロー、動画作成による研修、多様な働き方を可能にする各種制度の導入

福祉人材の確保を地域課題化した取組み

1 「ほっとかへんネット」と大学の連携

過疎化が進む中、住民の生活を支える福祉サービスの安定的な提供が難しくなるという危機感が法人間で共有されたことをきっかけに、丹波市では社会福祉法人が連携し、職員育成や人材確保、地域活性化に取り組んでいます。

具体的には、社会福祉法人連絡協議会「ほっとかへんネット丹波」による「合同就職フェア」や、武庫川女子大学との連携による学生実習の受入れを実施しています。

「合同就職フェア」は市内のショッピングモールで開催され、近年は複数の非常勤職員の雇用につながっています。

武庫川女子大学との連携は大学側からの提案をきっかけに始まりました。市内複数の法

人施設で実習を受け入れる際、「ほっとかへんネット丹波」がコーディネートを担当しています。福祉の魅力や丹波の良さを学生に知ってもらう機会となるだけでなく、合同でのオリエンテーションや実習報告会を実施することで、社会福祉施設への理解が深まっています。

このほか、人口減少に歯止めがかからない現状を打破するため、「ほっとかへんネット丹波」と行政が協議を重ねた結果、市内に転入就職した新卒者を対象とする「奨学金返済支援補助金」など、各種助成金の制度創設につながりました。

【制度化された助成金等】

- 奨学金返済支援補助金（新卒者対象）
- 福祉人材就職奨励金（福祉施設への就職者対象）
- 福祉人材継続奨励金（就労開始から1年経過した人対象）

- 資格取得補助金
- 引越し費用補助金（市外から転入し福祉施設に就労した人対象）
- 有資格者家賃補助制度（市外から転入し福祉施設に就労した人対象）

2 外国人人材の雇用へ舵切り

社会福祉法人山路福祉会（以下、「山路福祉会」）の職員定着率は高く、採用についても地元で定期的に雇用できていましたが、コロナ禍を経て職員採用の応募者が減少しました。このため、地元の学校への働きかけに加え、2024年度からは外国人人材の雇用に踏み切るなど、採用強化策に取り組みはじめました。

採用強化に向け、求人サイトへの広告掲載も検討しましたが、採用人数と費用を比較した結果、現段階では外国人雇用や福利厚生の実施にコストを振り分けることを選択しました。

特定技能外国人の受入れにあたっては、住居や通勤手段を確保したほか、ポケットークなどのコミュニケーションツールも準備しています。今後は、地域や職場へのスムーズな適応に向けた仕組みづくりが課題です。

3 「日々を楽しく過ごす」施設の魅力はInstagramで発信

山路福祉会では、施設入居者の日常生活や



Instagramで介護の楽しさ発信

介護の様子をInstagramで発信する取り組みにも力を入れています。利用者の普段の様子を通じて介護の魅力を伝えようと、職員が積極的に情報発信を行っています。

このSNS活動は職員のモチベー

ション向上だけでなく、求職者の応募と採用にもつながっています。

このほか、利用者家族や実習生、見学希望者向けにLINEや広報誌を活用した情報発信も行っています。

体験実習による内定時のフォロー

採用に際し、希望者には「一日体験実習」を実施しています。この体験は希望する時間帯に合わせて行い、最低賃金を支給しています。体験実習後に再度面接を行い、双方のミスマッチを防ぐ仕組みです。

内定後には丁寧なオリエンテーションを実施し、法人理念や基本的なマナー、ツールについての研修も行います。不安の払拭に努めることで、安心して就労を開始できるようサポートしています。

就労後は担当先輩職員がマンツーマンで指導とフォローを担当します。また、入職時、1か月、3か月、1年目と節目ごとに「めざすべき姿」を記入するチェックシートを用いて面談を行っています。

毎月2本の動画作成による研修実施

以前は隔月で集合型の法人内研修を行っていましたが、コロナ禍を契機にオンライン研修が普及しました。このため、2024年度からは動画研修を導入しています。

研修は、研修委員が中心に企画・調整を行い、指名された職員が20分程度の研修動画を作成します。動画はスマートフォンなどを使って視聴可能で、各職員が都合の良い時間に視聴します。視聴後は気づきや感想を所定の様式に記入します。

この方法では職員が講師を担当するため、研修テーマの理解が深まるだけでなく、伝えるスキルも向上します。毎月2本程度の研修動画を作成・配信しており、時間外手当も支給しています。

なお、職員の感性や言語化能力を高める目

的で読書感想文コンクールを20年間実施していました。時代に合わせた試行錯誤を重ね、柔軟に方法を変えながら職員育成に取り組んでいます。

多様な働き方を可能にする各種制度の導入

1 フレックス制と時短正規職員制度の導入

「山路福祉会」では職員が力を発揮しやすい職場環境づくりを積極的に進めています。その一環として、週40時間勤務を基本とするフレックス制度を導入しました。この制度により週休3日勤務も可能になり、シフト作成の負担があるものの、職員からは好評です。

また、2024年度からは時短正規職員制度も導入しました。1日7時間・週35時間勤務の正規職員制度では、本俸は7/8支給ですが、その他の手当は全額支給されます。夜勤や残業が難しい人や子育てが一段落した人などがライフスタイルに応じて働き方を選択できる制度です。

特別養護老人ホームでは10年前から夜勤なし勤務の選択肢を導入しており、この経験を基に時短正規職員制度を整備しました。

2 ケアアシスタント制の積極的活用

「山路福祉会」は、兵庫県が実施する「ケアアシスタント制度」(P.81)を活用しています。65名の職員中5名がケアアシスタントとして勤務しています。中には80代の職員もあり、若い頃の経験を活かして施設内の営繕業務に従事しています。洗濯や清掃、利用者の見守りなど、ケアアシスタントの可能性は大きいと、今後も積極的に活用する予定です。

3 一人ひとりを認め合う職場づくり

「山路福祉会」では過去に人事考課制度を導入していましたが、5年間の運用を経て取りやめました。少人数の職場では評価が固定化しやすいことや、競い合いよりも認め合いを重視した方が結果的に生産性向上につながるという考えからです。

代わりに、職員一人ひとりの働きを認めていることが伝わる取組みや福利厚生の充実を図ることにしました。施設長手書きメッセージを添えた誕生日ギフトや職員旅行、年末抽選会など、各種イベントもその一環です。

互いの顔がみえる規模の組織だからこそ、その特長を活かし、職員間の良好なコミュニケーションや交流を大切にしています。その結果、職員の定着率向上につながっています。



施設長メッセージ付きの職員への誕生日ギフト

法人名	社会福祉法人ゆたか会						
所在地	兵庫県加西市野条町86-93 ※市内に9拠点						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他 ()						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 () 市						
職員数	136名	正規	68名	非正規	68名	内外国人	7名
離職率	10.1%	正規	5.5%	非正規	15.0%	内外国人	%

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

「人材確保委員会」を軸に、地域の中で学生らが福祉の醍醐味に触れる体験の機会を多様につくることで、人材確保や育成につなげています。

また、理念をわかりやすく解説した倫理綱領をはじめ、ぶれない軸を日ごろから共有する営みが、職員全体の士気や誇り、ここで働きたいという意欲につながっています。

キーセンテンス | 養成校への訪問強化と体験型実習、ケアと成長の“軸”となる理念の浸透

養成校への訪問強化と体験型実習

都市部とは異なり、就職フェアや求人サイトを利用して人材確保につながらなかったため、社会福祉法人「ゆたか会」（以下、「ゆたか会」）は就職フェアや人材紹介会社等の利用を行わない方針としました。その代わりに、養成校等への訪問強化など、以下の取組みを開始しています。

1 若手職員による「人材確保委員会」の設置

2022年度より、法人内に「人材確保委員会」を設置し、希望する若手職員を中心とした委員会活動をはじめました。

同委員会での検討を重ねた結果、人材確保に向けて大学や養成校を訪問することにしました。まだ大きな成果はないものの、OB・OG職員が訪問することで学校側との協議が進み、学校主催の企業説明会などで「ゆたか会」について説明する場が設けられるように

なりました。

また、「人材確保委員会」の企画で、職場体験会もはじめています。



2 「施設は地域とともに」の体験学習 ほっとかへんネット加西と兵庫大学の協働

社会福祉法人連絡協議会「ほっとかへんネット加西」と兵庫大学が協働し、数年前から市内の社会福祉法人事業所への学生の訪問活動を進めています。

訪問にあたり、まず市職員と「ゆたか会」理事長が講義し、その後に学生は地域特性や福祉サービスを調べた上で、グループで福祉施設を訪問します。単なる見学ではなく、利用者評価事業の「あったか相談員」として、利用者と話をしたり、利用者目線で施設内の日常をみる体験をすることがポイントです。その後、学生が気づいたことを資料にまとめ、事業所と相互のフィードバックを行います。

「ゆたか会」への訪問に際しては、施設周辺の地域のフィールドワークを行っています。このプログラムは、「施設は地域とともに」という法人の理念と実践を理解したり、生活者としての体験、地元愛を育むことをねらいとしています。

体験を通じて福祉への理解が深まるとも



施設での
体験型実習

に、新卒者2名が市内法人へ就労するなど、取組みの成果がみられています。

3 外国人人材確保の強化

「ゆたか会」では、外国人人材の確保を強化する方針に基づき、受入れ体制づくりに取り組んでいます。外国人が自然に溶け込めるよう、「ゆたか会」の一員としての受入れを心がけています。

最初はミャンマーから留学生を受け入れ、介護福祉士として採用しました。その後も採用を続け、先に雇用された先輩が次に入職する外国人が職場になじめるよう関わったり、指導したりすることで、少しずつ受入れ体制がつくられてきました。働きやすさを感じてくれた外国人職員が、同じ母国の人を職員として2名紹介し、入職につながりました。

4 職員間のゆるやかなつながり —法人食事会、クラブ活動—

「人材確保委員会」では、人材確保にとどまらず、「法人食事会」など職員交流の場を積極的に企画・開催しています。若手職員によるこれらの企画を通じて、職場だけでは生まれないつながりができました。このほか、「釣りクラブ」「テニスクラブ」など、様々なクラブ活動を通して相互に支え合う職場風土がつくられています。

5 法人の強みのPRが課題

「ゆたか会」は離職が少なく、育児のために退職しても「ゆたか会の支援がいい」と戻ってきてくれる女性も多いのが特徴です。中には片道30分かけて通勤する職員もいます。一方で、「ゆたか会」が理念に基づいて実践する支援や、矜持といったアピールポイントが法人内で共有化されておらず、今後の課題となっています。

ケアと成長の“軸”となる理念の浸透

1 基本理念・職員倫理綱領の浸透

「ゆたか会」は、支援の軸ともいえる「基

本理念・職員倫理綱領」を30年前に作成し、2021年度にその見直しを図りました。倫理的ジレンマを感じているかもしれない職員に対し、職場内の仲間が同じ軸で語り合うことができ、立ち返る基本的な理念になっています。

理念の浸透にあたり、法人としては、職員がモヤモヤやジレンマを表に出すことを“良し”として支えることを大切にしています。人は間違えることがあり、それが虐待の芽になることもあります。だからこそ、「ゆたか会」では、間違いを表面化させ、互いに許し合える環境づくりに努めてきました。

この観点で、虐待防止委員会には様々な提案があげられるようになっています。例えば、「利用者から声をかけられた時に立ち止まってじっくり聞けなかった」という案件が職員本人から虐待事案として委員会に上がってきます。それだけ、職員一人ひとりが支援に対して真摯であると言えます。

2 長期経営計画（10年）と中期経営計画（3年）と研修体系に基づく育成・評価

「ゆたか会」の長期経営計画の目標である、「人と向き合い、人を育て、ゆたかな地域を作る」に沿って、3か年ごとの中期経営計画を策定しています。中期経営計画（第3期 令和6～8年度）は、事業所ごとに外部研修等の機会を含めた職員育成についても目標を設定しています。

中期経営計画に基づき、2022年度からは、研修体系を作って階層別の研修を実施しています。1年目の職員にはビジネスマナーはもちろん、法人理念を理解する研修に力を入れています。

また、同年度からは人事考課制度を開始しました。基準や目標設定をオープンにし、面談・相談を中心に目標づくりと中間評価、最終評価のフィードバックを実施しています。人事考課は正規職員だけでなく、契約職員も実施しています。処遇への反映が第一目的で

はなく、課題を伝えつつ、頑張っているところをフィードバックすることで、職員一人ひとりの成長につなげることを主眼として運営しています。

「ゆたか会」の理念と倫理（一部抜粋）

基本理念

- 1 夢のある楽しい暮らしを
- 2 互いに理解しあう平等な社会を
- 3 通い合う地域に根差した福祉を

倫理

1 いかなる理由によっても一切の暴力を否定します

- ・暴力とは肉体に直接苦痛を与えるものだけでなく、無視、言語（罵声）等精神的苦痛も含む。
- ・指導という名のもとで行われる体罰も認めない。

2 いかなる場面においても人としての尊厳を損なうような呼称、発言、対応は行いません。

- ・私たち支援者は、利用者にとって、安全で安心な人でなければならない。
- ・年齢相応の呼び方をする。原則は「さん」とする。
- ・本人と直接話すことはもとより、本人がいない場所においても、その人の人格を傷つけたり、特異な行動を話の種にしたりしない。これは職場を離れた場合においても同じである。

※質の高いサービスとは何か、これ以降に具体的に記載されている。例えば、「服装」「髭剃り」「お金をためる」「恋人をつくる」「死」など。

法人名	社会福祉法人かすぎ野						
所在地	兵庫県西脇市西脇760-1 ※西脇こども園と西脇病院院内保育の2拠点						
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模						
実施事業	1 高齢 2 障害 3 保育 4 児童 5 その他 (公益事業) ※西脇こども園は現員150名 (2004年の改築当時は300名)						
所轄庁名	1 厚生労働省 2 兵庫県 3 () 市						
職員数	54名	正規	20名	非正規	34名	内外国人	－ 名
離職率	2.3%	正規	0.21%	非正規	1.11%	内外国人	－ %

※職員数および離職率は2024年度開始時点の状況を示しています。

安心・安全の食の提供や発達に関する多職種チームの支援体制など、特色ある保育が強みであり、これが職員のやりがいにもつながっています。また、子どもが減少していく中、一法人の保育や労働環境整備だけではなく、市内で法人を超えた連携・協力体制を働きかけ、保育の質や労働環境の基盤を守るための取組みをはじめています。

キーセンテンス | 多様な求人ツールの活用、子どもを支える多職種チームが保育者支援にも、働きやすさにもつながる保育環境の工夫、少子化が進む地域を支える体制づくり

多様な求人ツールの活用

保育を要する潜在的な待機児童は地域にいますが、慢性化する人材不足から子どもの受入れが困難になっています。このため、社会福祉法人「かすぎ野」（以下、「かすぎ野」）では、多様な求人ツールを積極的に利用し、人材確保難を乗り越えようとしています。

1 求人ツールの積極的な活用

求人は、民間人材紹介サイトを含め8つの方法を採用しています（囲み）。ここまで手を尽くしても、保育士・保育教諭（以下、保育士等）の確保は厳しいのが現状です。

「かすぎ野」の求人方法

- ①法人ホームページ内の専用サイト開設（求人紹介動画あり）、②ハローワー

ク、③民間人材紹介サイトの活用 ④養成校への訪問、⑤フェイスブック、インスタグラム等SNSの活用、⑥就職フェア（保育協会、県社協）、⑦求人広告（折り込みチラシ等）、⑧県保育士・保育所支援センターによる人材マッチングシステム「ほいく〜る」利用

保育士等は養成校経由の採用、保育助手はハローワーク経由の採用が多い傾向にあります。このため、近年は養成校をOB・OG等が訪問するアプローチをはじめています。まだ大きな成果には結びついていないものの、園の特色を教員・学生に伝えることで、採用につなげるねらいがあります。

なお、採用が直接の目的ではないものの、実習生やインターンシップ、トライやるウィーク、トライやるアクション、職場体験

ボランティア、アルバイトの受入れにも積極的に取り組んでいます。

また、採用がスムーズな他法人はInstagramに力を入れていることから、今後は求人用のInstagramなどSNSの発信に力を入れる予定です。現在も、Instagramを通して保護者に対する発信は行っていますが、採用を意識した発信が今後の課題です。

2 管理栄養士の採用・配置に特色

「かすぎ野」の特徴は自園調理で、調理にあたる職員は全員が管理栄養士です。全国的に管理栄養士が配置される保育現場が多くないため、管理栄養士は県外からの応募が多く、民間の人材紹介サイト経由で採用に至るケースが多いのが特徴です。

自園調理でなおかつ管理栄養士兼調理としているのは、アレルギー対応や離乳食、宗教上の理由での食事提供など、個別対応が必要な子どもが多いためです。個別対応が必要な子どもを「特別」にするのではなく、みんなが同じ食事を楽しむことを重視し、コストはかかりますが、ベースを除去食で週数回は通常食の提供としています。今後は、こうした園の特色を発信し、採用にもつなげる予定です。

子どもを支える多職種チームが保育者支援にも

1 保育士、作業療法士等の専門職チーム

「かすぎ野」では、幼保連携型認定こども園と同じ敷地内で、5年前から児童発達支援と放課後等デイサービスを実施しています。これにより、保育士等と管理栄養士に加え、作業療法士など子どものことを考える多職種がチームで専門性を発揮する体制がつくられています。これは子どもや家族にとっては勿論、職員にとっても安心できる体制となっています。チームは、一朝一夕につくられるものではありません。現場でのコミュニケーションを重ねる中で、数年かけて自然に連携ができるようになってきました。

チームで相互の専門性を発揮できる体制をつくるとともに、組織として業務分担ができる体制として、事務局、保健部、栄養部に分かれた組織体制としています。

一方で縦割り・抱え込みではなく、みんながカバーすることを重視し、それが職場の風土になっています。

働きやすさにもつながる保育環境の工夫

「かすぎ野」は、離職率が全体で2.3%と非常に低く、定着する職員が多いことも大きな強みです。次のような取り組みにより、保育環境の整備とあわせ、職員の働きやすい環境づくりを進めてきました。

求人紹介動画

働く魅力を発信！
法人ホームページ



1 配置基準を超える人員によるノーコンタクトタイム

「かすぎ野」の職員数は配置基準よりも多く、特に9時～16時の時間帯はパートタイム職員を増やして配置しています。これは、子どもへの手厚い保育とあわせ、記録や連絡調整など、保育を離れた業務を可能にするため、これが職員の負担減にもつながっています。

2 ICT活用と対人・対面の組み合わせによる信頼関係・保育の環境づくり

20年前から園内カメラにより、保育の様子を保護者が見ることができるようになってきました。保護者の安心につなげることとあわせ、事故など不測の事態の際のトラブル防止が目的です。

また、保護者向けの連絡アプリを活用し、写真や動画は、担当クラス分を週1回は必ず掲載するようにしています。

一方、登園はバス運行をしておらず、保護者と必ず顔を合わせて、日々のあいさつや雑談から保護者とのコミュニケーションができるよう工夫しています。

3 休日保育の実施と週休2日制の導入

「かすぎ野」では、休日保育を実施していますが、職員の休暇は週休2日制としています。月に数回は土日の休暇が取得でき、有給休暇も「取得して当たり前」の雰囲気がつくられているため、休暇取得率も比較的高いのが特徴です。

4 幅広い年齢層が勤務できる条件整備

定年は70歳としており、実際に70歳の保育補助職員も働いています。正規職員の年齢構成は20代後半から30代前半が中心ですが、こうしたベテラン職員がいることによって若手に対するフォローが可能となっています。

非常勤職員にも、育児休暇、介護休暇、時

短勤務制度があり、活用されています。

5 総務業務はアウトソーシング

給与計算や人事労務事務は、アウトソーシングすることで、保育士等が現場の保育に集中できる環境をつくっています。

少子化が進む地域を支える体制づくり

西脇市内の保育拠点は、地域が主体となって立ち上げてきた経緯があります。このため、市内の幼保連携型認定こども園8園うち、地区の自治会長等が理事長となる地区立の認定こども園が6園あります。

子どもの数が多かった時代は、それぞれが独立独歩で園の運営をしてきましたが、少子化で地域から子どもがいなくなっている中、風向きが変わってきました。

“園がなくなれば、地域がさびれる”という思いを共有する中で、現在は認定こども園の横のネットワークにより、みんなで西脇市の保育基盤を守ろうという発想に立っています。このネットワークで、認定こども園の園長会、副園長会、主幹保育教諭会等が、定期的に開かれています。

「かすぎ野」をはじめ市内各園は、自らの園の保育や労働環境整備にとどまらず、相互連携で市域エリア全体の子ども、ひいては地域を支える体制づくりを描き、動いています。

社会福祉法人と人事労務（採用・育成・定着）

兵庫県社会福祉法人経営強化検討委員会 専門委員

関川社会保険労務士事務所 関川 京子

人事労務管理システムの構築は、法人の規模や種別を問わず、すべての法人に求められるものです。

社会福祉法人は、公的な社会福祉事業の担い手として、法令遵守（コンプライアンス）が特に強く求められます。このため、労働時間、休日、メンタルヘルスなどの労働・社会関連法令の遵守はもちろん、職員への公正かつ適正な処遇を実現する人事労務管理システムの確立は、法人の重要な経営責任です。

さらには、人口減少によって、今後とも社会福祉業界は、職員の確保が一層と困難となり、慢性的な人手不足の状態が続くと思われます。大規模法人であっても例外ではありません。

そのため、どの法人においても、職員の採用、定着および育成に重点的に取り組む必要があり、限られた人材を効果的に活用することが求められます。

今後は働き方や雇用形態が一層多様化していくでしょうから、定着に関しても職員のニーズに合わせた多様な雇用形態や、労働時間の柔軟な管理が重要となります。人事労務管理システムの構築とは、こうした課題に対応するツールを現場の管理者に提供し、対応を求めるものと考えます。

採用－ブランディング確立のポイント－

人材確保において、法人のブランディングを確立させ、積極的に広報に取り組むことが大切です。採用対象者を明確に想定し、共感を得られるイメージを提供できているかを検討する必要があります。

養成校に在籍する学生を対象とするのであれば、若い職員を参画させながら、やりがいを感じるような職場イメージを広げることが大切です。特に若い世代は、介護や保育といった福祉の仕事においても、自身の価値観や目標に合った職場環境を重視する傾向があります。ホームページやSNSなど通じて、「専門職として成長が実感できる職場環境の創造」や「共生のまちづくりへの貢献」など、法人のブランドなどを短く印象的に表現した言葉を用いて、求職者の注意を引くように心がけるなどして、法人のブランディングづくりに取り組む必要があります。

福祉事業者が人材確保を行う上のブランディングが求められるのは、これまでのような

「求人情報の発信」や「広告活動」といった方法だけでは、継続的な人材の確保は困難と考えます。ブランディングの確立により、法人が大切にしている価値観や理念を明確にし、情報発信や体験型のインターンシップ等を行うことで、共感を得られる若い求職者を引き寄せることができるものと考えます。

育成—エルダー制度のポイント—

どの法人であっても、職員の育成を企画・実施していることでしょう。なかでも、採用されたばかりの新人に対しては、仕事を覚えてもらうためにも、先輩やベテラン職員などが、エルダーとして、マンツーマンで指導や支援を行う仕組みが効果的と考えます。もちろん、指導する側の経験や考え方で指導内容にばらつきがあっては困りますので、業務手順書や育成プログラムの整備も重要です。

エルダーには、一方的に業務の内容を指導するだけでなく、「メンター」として、新人に対して感情的・心理的サポートを行うことも求められます。エルダーとなる職員に対しては、コーチングのスキルを習得する機会を与えることも大切でしょう。そうすることで、若い職員に対する関わり方、育成の方法、コミュニケーションの方法などを身に付けることができるからです。また、エルダー自身も、コーチングのスキルを磨いて、組織のなかで自己成長ができ、配属された部署において良いリーダーとしての役割を果たせます。

エルダーの制度は、育成のみならず、若い職員の離職防止にも役立ちます。なぜならば、エルダーが若い職員の相談役として就くことで、若い職員の仕事に対する不安を和らげることににつながるためです。

また、若い職員の仕事を見守ることで、彼らが職場で孤立せずに、エルダーを通じて他の職員とのチームワークも生まれます。そして、エルダーが彼らの状態を日常的に把握することで、若い職員のストレスや仕事の悩みを早い段階で把握することができ、適切な対応を講じることに繋がります。

さらにいえば、エルダーの仕組みは、キャリアのある中堅職員や管理職候補の職員に対して、有効です。キャリアパスの仕組みのなかで、職員に期待する仕事内容や身に付けるべき能力も変わっていきませんが、中堅職員や管理職候補の職員の育成においても、エルダーの仕組みが有効と考えます。具体的には、現場のリーダーの役割を



担う中堅職員や管理職候補の職員にも、組織のマネジメント、リーダーシップ、制度についての専門知識など、必要なスキルを習得させるために、育成の仕組みが必要です。そのためにも、彼らにもエルダーを付けるなどして、エルダー制度を多層的に運用することが望まれます。

定 着－やりがいを実感できる職場づくりのポイント－

職員の定着には、「やりがいを実感できる」職場づくりが重要です。人事労務管理システムを構築しても、施設や事業所で働く職員が、実際に仕事に「やりがい」を実感できる職場となっているとは限りません。充実した賃金制度や適切な人事考課、キャリアパスの整備等は大切ですが、職員は人事労務管理システムが整った職場だから「やりがい」を感じている訳ではないでしょう。実際に処遇改善加算等で給与が上がっているとしても、だからといって離職防止には必ずしもつながっているとは限りません。

実際の人事考課の運用においても、職員のモチベーションを高めたいのであれば、職員一人ひとりに「やりたい」仕事を聞き取り、法人として「やりたい」仕事が可能となるような環境を提供することも大切です。

職員の定着を図るためには、職員一人ひとりのライフサイクルの変化に対応し、ワークライフバランスに配慮した、多様な働き方が可能となる職場環境づくりも大切です。

さらに、福祉の職員は、「働きやすい」職場の条件として、人間関係が良好であることをあげています。良好なコミュニケーションが確保され、他の職員にも相談でき、職員同士で助け合えるような人間関係が存在することで、「働きやすい」職場と考えるわけです。

明確な業務分担や業務の効率化、職員へのサポート体制を整えることは、職員間のトラブルを減少させ、職場全体の良好な人間関係づくり、しいては職員の定着や仕事の質の向上にもつながると考えます。



関係資料集

参考資料

81

【厚生労働省】

労働関係助成金に関する情報

【兵庫県】

多様な働き方推進支援助成金

【兵庫県】

ひょうごケア・アシスタント

【神戸市】

外国人高度専門人材育成プロジェクト

関係資料

82

社会福祉法人の人事・労務管理に係る実態調査

(アンケート) 調査票…………… 82

社会福祉法人の人事・労務管理に係るインタビュー調査…………… 86

社会福祉法人経営強化検討委員会設置要綱…………… 88

参考資料

【厚生労働省】

労働関係助成金に関する情報

採用・育成・定着に活用できる助成金情報がまとめられたホームページです。



【兵庫県】

多様な働き方推進支援助成金

兵庫県が実施する育児・介護の両立支援やワークライフバランスを推進するための助成金です。



【兵庫県】

ひょうごケア・アシスタント

兵庫県が支援する「地元での新しい働き方」として推進しているケア・アシスタントを紹介しています。



【神戸市】

外国人高度専門人材育成プロジェクト

神戸市、大学が参画した産官学プラットフォームのプロジェクトとして、外国人留学生が在留資格「介護」取得、就業、定着までの協働サポートプロジェクトです。



社会福祉法人の人事・労務管理にかかる実態調査(アンケート)

■ アンケートの趣旨

- 兵庫県社会福祉法人経営者協議会では、経営強化検討委員会において、令和6年度は社会福祉法人の人事・労務管理にかかる課題を検討します。
- ここでいう人事・労務管理は、「**人財が集まり、各々が能力を最大限発揮しながら働き続けることができる組織にするための管理体制づくり**」を指します。
- このたびの調査は、次の3点を目的に実施します。

- ① 県内会員法人の人事労務、とりわけ人の採用、育成、定着・モチベーション向上に関する取組みと課題を把握する
- ② 調査によって、各法人に問題意識・問題点を再確認いただく
- ③ 他法人の工夫例や解決策からヒントを得られるよう課題への対応策を把握する

- なお、人の採用、育成、定着・モチベーション向上に関する、悩みや問題点を各設問の「自由記述」に記載いただければ、その対応策については可能な限り、今年度発行予定の報告書にて取り上げます。
お手数ですが、ご協力をよろしくお願いいたします。

※最終は Google フォーム等による調査票にまとめる

1 基本情報

1 貴法人及びご回答をいただく方についてお聞かせください。

法人名								
所在地								
事業規模	大規模 ・ 中規模 ・ 小規模							拠点数
	※R5年度決算の収支計算書の事業活動収入額を基に下記の区分で選択してください。 【小規模】2億円未満 【中規模】2億円以上10億円未満 【大規模】10億円以上							力所
実施事業	1高齢 2障害 3保育 4措置 5その他()							
所轄庁名	1厚生労働省 2兵庫県 3()市							
職員数	総数	名	正規	名	非正規	名	内外国人	名
離職率	%							
記入者	〔役職名〕		〔お名前〕					
連絡先	〔電話〕		〔メールアドレス〕					

- (注) 1 所在地は、法人本部の所在地をご記入ください。
 2 事業規模は、令和5年度決算の「資金収支計算書」の事業活動費収入をご記入ください。
 3 実施事業は、該当するものに○をお付けください。(複数回答可)
 4 所轄庁名は、該当するものに○をお付けください。なお、市の場合は具体的な名称をご記入ください。
 5 ご記入は、出来る限り理事長等、経営者の皆様にてお願いいたします。

2-1 採用、育成、定着・モチベーション向上それぞれの中で、人財が集まり、各々が能力を最大限発揮しながら働き続けることができる組織にするために、貴法人が特に改善したいと感じている項目は下記の内どれですか？

I 採用

採用前

① 求人方法に関する課題

② 法人の強みのPR(ブランディング)に関する課題

採用時

③ 採用ミスマッチに関する課題

内定フォロー

④ 内定者へのフォローに関する課題

採用後フォロー

⑤ 入職後の新任者へのフォローに関する課題

II 育成

キャリア形成

⑥ キャリアアップの支援に関する課題

研修機会

⑦ 充実した教育・研修機会の提供に関する課題

職員の質

⑧ 専門職として求められる資質に関する課題

III 定着・モチベーション向上

人事評価

⑨ 適切な人事評価に関する課題

労働環境整備

⑩ 労働環境の整備に関する課題

2-2 上記 2-1 で選んだ項目について、具体的にどのような課題を持っていますか？そのように考えたきっかけとなる具体的な事象・出来事についても記入してください。(可能な限り、対応策を報告書に盛り込みます)(自由記述)

I 採用

II 育成

III 定着・モチベーション向上

2-3 人材が集まり、各々が仕事にやりがいを感じ、能力を最大限発揮しながら働き続けることができる組織にするために、下記の(1)～(10)の項目について、貴法人の取組み状況についてお伺いします。

(1) 求人方法に関する取組み状況

例：SNS等の多様な求人方法の採用（＝募集ルート拡大）、求人票に記載する事項の具体化、法人PRツールの開発など

1 全く取組めていない	2 あまり取組めていない	3 少しは取組んでいる	4 積極的に取組んでいる
-------------	--------------	-------------	--------------

(2) 法人の強みのPR(ブランディング)に関する取組み状況

例：競合他社と差別化できる強み（事業、職場風土、処遇等）の明確化、採用したい対象の年齢層等に応じたPR方法・ツール採用（SNS、動画サイト等）

1 全く取組めていない	2 あまり取組めていない	3 少しは取組んでいる	4 積極的に取組んでいる
-------------	--------------	-------------	--------------

(3) 採用ミスマッチに関する取組み状況

例：早期離職と傾向把握・要因分析、求める人材像の明確化と発信による等によるミスマッチの解消、施設見学会や職業体験の実施、インターンシップ導入など

1 全く取組めていない	2 あまり取組めていない	3 少しは取組んでいる	4 積極的に取組んでいる
-------------	--------------	-------------	--------------

(4) 内定者へのフォローに関する取組み状況

例：内定を出した後の情報提供、個別面談や集団面談、施設見学会の開催など

1 全く取組めていない	2 あまり取組めていない	3 少しは取組んでいる	4 積極的に取組んでいる
-------------	--------------	-------------	--------------

(5) 入職後の新任者へのフォローに関する取組み状況

例：メンターや指導者の配置、面談の実施、研修の実施など

1 全く取組めていない	2 あまり取組めていない	3 少しは取組んでいる	4 積極的に取組んでいる
-------------	--------------	-------------	--------------

(6) キャリアアップの支援に関する取組み状況

例：介護施設において、1年目に仕事の手順を覚える、2年目に利用者の観察による気づいて報告・相談ができる、3～4年目に介護福祉士を取得する、5～6年で新任指導を担う、といった年数に応じたキャリアアップの過程や目標を明確にすることを指します。

1 全く取組めていない	2 あまり取組めていない	3 少しは取組んでいる	4 積極的に取組んでいる
-------------	--------------	-------------	--------------

(7) 充実した教育・研修機会の提供に関する取組み状況

例：育成の基本指針と計画策定、キャリアパスの構築、研修の機会提供、スキルアップや資格取得支援、スーパービジョン制度など

1 全く取組めていない	2 あまり取組めていない	3 少しは取組んでいる	4 積極的に取組んでいる
-------------	--------------	-------------	--------------

(8) 専門職として求められる資質に関する取組み状況

例: 法人理念に基づく求められる職員像の明確化や、倫理綱領に位置付けるケアの質・支援の質の明文化、定期的なカンファレンスとそこでの助言の実施など法人として求める資質を明らかにする取組み

1 全く取組めていない 2 あまり取組めていない 3 少しは取組んでいる 4 積極的に取組んでいる

(9) 適切な人事評価に関する取組み状況

例: 評価軸の明確化(職員像、目標、期待する資質やスキル等)、考課者の研修・育成、評価のフィードバックを通じたモチベーション向上と育成

1 全く取組めていない 2 あまり取組めていない 3 少しは取組んでいる 4 積極的に取組んでいる

(10) 労働環境の整備に関する取組み状況

例: 活発なコミュニケーションがとりやすい雰囲気づくり、チームワークの醸成のための工夫、必要な情報の職員間での共有の仕組みづくり、ICT の導入による効率化、ハラスメント対策、メンタルヘルス対策など、職場環境の整備

1 全く取組めていない 2 あまり取組めていない 3 少しは取組んでいる 4 積極的に取組んでいる

2-4 2-3 の(1)～(10)の項目の中で、工夫している取組みについて自由に記載してください。(可能な限り、対応策を報告書に盛り込みます)

2-5 2-3 の(1)～(10)で、障壁となっている具体的な事象や悩み、トラブル事案等を自由に記載してください。(可能な限り、対応策を報告書に盛り込みます)

社会福祉法人の人事・労務管理にかかるインタビュー調査概要

1. インタビューの目的

- 経営強化検討委員会では、人事・労務管理を「人財が集まり、各々が能力を最大限発揮しながら働き続けることができる組織にするための管理体制づくり」と規定し、社会福祉法人としてどう構築するのかを明らかにするために調査研究を実施する。
- インタビューでは、各法人の問題意識や人材戦略を聞くとともに、福祉職としての“価値”や“やりがい”を醸成するために、法人が課題と感じている点や工夫を明らかにする。
- インタビューの内容は、事例としてまとめるとともに、共通した課題や工夫を整理して、検討委員会としての対応策の検討及び県内法人への普及を図る。

2. 方 法

- 県経営協と青年協役員法人の理事長・施設長、現場のケア・保育リーダーへの人事・労務管理の現状や課題等の聞き取りを実施する。
- 時間は 90 分程度とする。
- インタビューは、調査シート沿って全項目の聞き取りを目的にするのではなく、人材活躍策や福祉職としての“価値”や“やりがい”を醸成するうえでの課題や工夫について深掘りしインタビューを行う。

3. インタビュー項目

(1) 基本情報（フェイスシート）

法人名／法人規模／実施事業／所轄庁／職員数／離職率

(2) 働きやすい職場環境づくりに向けた取組みや工夫について

【採用前】

- ☐ 多様な求人ツールの活用や SNS 等の広報活動など、法人で取組む PR 方法について
- ☐ 競合他社と差別化できる法人の強みの明確化について
- ☐ 採用計画など、採用したい年齢層に向けたアプローチ方法の工夫

【採用時】

- ☐ 採用希望者との雇用条件のミスマッチが発生しづらい状況を生むための工夫
- ☐ 施設見学会やインターンシップの導入などの実施について

【内定者へのフォロー】

- ☐ 内定を出した後の情報提供や個別面談、集団オリエンテーションなどの開催など、内定者に向けたフォローの工夫について

【採用後のフォロー】

- ☐ エルダーやメンター、指導者の配置などの相談支援体制について
- ☐ 定期的な面談の実施と、個人の目標管理について

【職員育成】

- ☐ 経験年数や職階に応じたキャリアパスの構築について

- ☐ 職員が感じる倫理的ジレンマに対する組織として対応方法について
- ☐ 職場内研修の実施や外部機関が実施する研修会への参加機会の確保について

【人事評価】

- ☐ 評価基準の明確化について
- ☐ 考課者研修の実施など、育成に関する工夫について
- ☐ 評価のフィードバックによる職員のエンゲージメント向上に向けた取り組み

【労働環境の整備】

- ☐ 長時間労働の是正に向けた取り組みの工夫について
- ☐ 柔軟な働き方の導入について
- ☐ 多様な人材が働きやすい職場づくりに向けた工夫について
- ☐ メンタルヘルスの悪化防止に向けた取り組みの方策について

【その他人事・労務における課題】

- ☐ 上記の項目以外で、課題と感じている項目があれば

4. インタビュー先

	法人名／規模／種別	地域	実施日
1	みかり会／大規模／複合	神戸市、南あわじ市、西宮市	8月16日
2	神戸聖隷福祉事業団／大規模／複合	神戸市、但馬	8月28日
3	やながせ／大規模／複合	姫路市	9月 5 日
4	あいむ／大規模／複合（措置）	姫路市、高砂市	7月31日
5	はなさきむら／中規模／複合	佐用町、宍粟市、上郡町	9月18日
6	山路福祉会／中規模／高齢	丹波市	7月 4 日
7	ゆたか会／中規模／障害	加西市	9月11日
8	かすぎ野／中規模／保育	西脇市	9月 5 日

社会福祉法人経営強化検討委員会 設置要綱

(目 的)

第1条 改正社会福祉法の施行により、社会福祉法人には経営組織のガバナンスの強化や事業運営の透明性の向上、財務規律の強化、地域における公益的な取り組みを実施する責務が課せられることとなった。

改正法施行から3年が経過したが、これらの改革内容を踏まえた上で、適正な法人運営を行っていることが求められており、この課題に的確に対応するため、「社会福祉法人経営強化検討委員会」を兵庫県社会福祉法人経営者協議会（以下、「県経営協」という。）内に設置する。

(検討内容)

第2条 委員会は、次の事項について検討を行った上で、文書等に取りまとめ、公開する。

- (1) 社会福祉法人の適正な法人経営に関する検討
- (2) その他、委員会の目的達成に必要な事項

(委員会の組織)

第3条 委員会は、8名以内で組織する。

- 2 委員は、県経営協正副会長会議メンバー及び各分野における専門家とし、県経営協会長が委嘱する。
- 3 委員会には、委員の承諾を得た上で、委員以外のオブザーバーや専門家の参加を認める。

(委員会の運営)

第4条 委員会に委員長を1名おく。

- 2 委員長は委員の互選により選出する。
- 3 委員長は委員会を代表するとともに、委員会の議長となる。
- 4 委員会は、県経営協会長が招集する。

(庶 務)

第5条 委員会の庶務は、県経営協の事務局である兵庫県社会福祉協議会（以下、「県社協」という。）福祉事業部において処理する。

- 2 委員が、その職務を行うために委員会に出席し、又は旅行をしたときは、本会旅費規程に基づき旅費を支給する。
- 3 委員のうち各分野における専門家については、謝金を支給し、その額については県社協学識経験を有する委員の謝金基準を参考に、別途定める。

(その他)

第6条 この要綱に定めるもののほか、必要な事項は別途定める。

附則

この要綱は、令和2年8月31日より施行する。

社会福祉法人経営強化検討委員会 名簿

※2024 年度の検討委員等

【委員】

選出区分		氏 名	所属・役職
公認会計士		坂井 浩史	RSM 清和監査法人 神戸事務所長
弁 護 士		中井 俊輔	弁護士法人ナレッジウィング法律事務所
社会保険労務士		関川 京子	関川社会保険労務士事務所
県経営協	会 長	谷村 誠	みかり会 理事長
	副会長	石田 文徳	やながせ福祉会 理事長
		蓬萊 和裕	ゆたか会 理事長
		伊達 恵一	かすぎ野 理事長
		澤村安由里	山路福祉会 常務理事

【オブザーバー】

区分	氏 名	所属・役職
県経営協 理事	出上 俊一	イエス団 理事
	松端 信茂	陽気会 理事長
	柴田 健吾	祉友会 理事長
	柳瀬 琢彦	緑水会 理事
	北村 公子	伊丹乳児院 理事
	藤本 政則	立正学園 理事長
	金子 良史	基督教日本救霊隊神戸実業学院 理事長
	梅野 高明	勝原福祉会 常務理事
	三倉 克仁	三愛会 常務理事
	坂本 和恵	大慈厚生事業会 業務執行理事
	井塚 啓文	愛児会 理事長
県青年協 代議員 監 事	吉田 隆三	あいむ 理事長
	谷村 界飛	みかり会 理事長補佐
	片山 雄基	種の会 理事長
	塚崎 暁則	はなさきむら 多機能型事業所すみれ 管理者
	小紫 義也	神戸聖隷福祉事業団 法人本部事務長
	大和田理紗	神戸福生会 理事長
	小林 俊光	恵心福祉会 理事長
	中村 紗希	あじさい会
	山本 公子	宝塚御殿山福祉会 夢御殿山 施設長

【事務局（兵庫県社会福祉協議会）】

氏 名	所属・役職
荻田 藍子	福祉事業部長
岸田 彰範	福祉事業部 主任
金田 菜月	福祉事業部 主事
丸山 晴代	福祉事業部 職員

社会福祉法人経営強化検討委員会 検討の経過

開催日	出席人数	検討内容
令和6年4月9日	21名 委員:8名 オブザーバー:13名	(1)『人事・労務編』の検討のねらいとスケジュール (2)社会福祉法人の人事・労務管理にかかる実態調査
令和6年7月9日	21名 委員:7名 オブザーバー:14名	(1)前回委員会を踏まえた今後の進め方・スケジュール (2)県経営協役員法人へのインタビュー調査について (3)『人事・労務管理にかかる実態調査(案)』について
令和6年10月8日	13名 委員:7名 オブザーバー:6名	(1)人事労務編報告書の骨子について (2)インタビュー調査及びアンケート調査の考察について
令和7年1月9日	20名 委員:7名 オブザーバー:13名	(1)人事労務編の報告書素案について (2)今後のスケジュールについて

社会福祉法人経営強化検討委員会「人事労務編」報告書

人材戦略最前線

～採用・育成・定着を前進させる私たちの人材戦略～

発行年	2025年3月
発行	兵庫県社会福祉法人経営者協議会 (事務局：兵庫県社会福祉協議会 福祉事業部)
	〒651-0062
	神戸市中央区坂口通2-1-1
	T E L 078-242-4635
	F A X 078-251-5678
	U R L http://www.hyogo-wel.or.jp/keieikyo/
デザイン・印刷	服部プロセス株式会社



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

兵庫県社会福祉法人
経営者協議会