

## ヒアリング調査の結果

### ヒアリング調査対象先一覧

本調査・研究においてヒアリング調査を実施した先は、以下の14件である。

図表1 ヒアリング調査対象先一覧

|    | 法人名                       | 実施日程             | 本部所在地      | 主要サービス      |
|----|---------------------------|------------------|------------|-------------|
| 1  | 株式会社テイクオフ                 | 2019年11月11日      | 山形県東置賜郡川西町 | B. 施設系（通所型） |
| 2  | 株式会社サンリッチ三島               | 2020年1月16日       | 静岡県三島市     | C. 施設系（入所型） |
| 3  | 社会福祉法人鹿児島 虹の福祉会           | 2019年11月14日      | 鹿児島県鹿児島市   | C. 施設系（入所型） |
| 4  | 社会福祉法人伸こう福祉会              | 2019年11月18日      | 神奈川県横浜市    | C. 施設系（入所型） |
| 5  | 有限会社ウェルフェア三重              | 2019年12月9日       | 三重県伊勢市     | C. 施設系（入所型） |
| 6  | 株式会社らいふ                   | 2019年12月17日      | 東京都品川区     | C. 施設系（入所型） |
| 7  | 一般財団法人市川市福祉公社             | 2020年1月8日        | 千葉県市川市     | A. 訪問系      |
| 8  | 株式会社とやまヒューマンサービス          | 2020年1月9日        | 富山県富山市     | B. 施設系（通所型） |
| 9  | 株式会社エイチ・エス・エー             | 2020年1月15日       | 神奈川県小田原市   | B. 施設系（通所型） |
| 10 | 有限会社COCO-L0               | 2020年1月21日       | 群馬県桐生市     | B. 施設系（通所型） |
| 11 | 社会福祉法人生活クラブ<br>（生活クラブ風の村） | 2020年1月28日       | 千葉県佐倉市     | C. 施設系（入所型） |
| 12 | 株式会社福祉の里                  | 2020年1月28日       | 愛知県北名古屋市   | A. 訪問系      |
| 13 | 株式会社ツクイ                   | 2020年2月21日       | 神奈川県横浜市    | B. 施設系（通所型） |
| 14 | 社会福祉法人サン・ビジョン             | 2020年3月4日<br>（※） | 愛知県名古屋市    | C. 施設系（入所型） |

（※）新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、電話にてヒアリングを実施

#### 【主要サービス区分】

|             |   |
|-------------|---|
| A. 訪問系      | 訪問介護、居宅介護支援事業所、訪問看護、訪問入浴介護                                    |
| B. 施設系（通所型） | 通所介護、小規模多機能型居宅介護  |
| C. 施設系（入所型） | 特別養護老人ホーム、介護老人保健施設、短期入所生活介護、介護付き有料老人ホーム、グループホーム、サービス付き高齢者向け住宅 |

### (1) 各事業者における多様な人材活用に向けた取組事例ヒアリング

#### 1. 株式会社テイクオフ

|          |                   |
|----------|-------------------|
| 実施日      | : 2019年11月11日 (月) |
| 所在地      | : 山形県東置賜郡川西町      |
| 提供サービス   | : 小規模多機能型居宅介護 等   |
| 法人全体の職員数 | : 270人 (2019年現在)  |
| 対象の人材種別  | : 高年齢者、障害者 等      |

#### ■事例概要

- 株式会社テイクオフでは、山形県川西町での新規事業所の開設にあたり、地域の高齢者によるボランティア活動団体のメンバーを包括的に雇用し、人材確保につなげた。
- また、他の事業所において 2014 年から継続的に障害者の雇用（特別支援学校の卒業生の採用）を進めている。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 地域のボランティア団体のメンバーへ働きかけ、団体メンバーの包括的な雇用を進めることで新規職員の確保を実現した。
- また、他の事業所においても 65 歳を超えて継続雇用をしている職員が多数在籍している。
- 加えて、養護学校（特別支援学校）からの打診により障害のある生徒を実習生として受入れ、以後、継続的に障害者の採用を行っている。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高年齢者について

##### ①人材確保の手段人材確保の手段

- 山形県内で小規模多機能型居宅介護等の介護事業を展開する株式会社テイクオフでは、新規事業所（サービス付き高齢者向け住宅と小規模多機能型居宅介護が併設する事業所）の開設にあたり、採用が困難な状況により深刻な介護人材不足に直面した。
- 利用者の入居開始時期が迫る中、自治体やハローワークにも人材確保への協力を要請していたが、事業所が所在する地域の高齢化が進行し、現役世代が少なかったこともあり、なかなか職員が集まらなかった。そこで同社では、先行して開所していた小規模多機能型居宅介護のアクティビティ支援に関わっていた地域の高年齢者によるボランティア団体に対し、職員として働いていただけないかと申し入れた。
- 団体のメンバーは、あくまでボランティアを通じて皆の役に立ちたいという思いが強く、体力面の不安や介護経験がないことに対する不安等もあり、職員として働くことに躊躇していた。しかし、このままでは地域にとって必要な施設が開業できない恐れがあること等を丁寧に説明し、最終的に 13

名のボランティア団体のメンバーに入職していただけることとなった。また、後述のような雇用管理上の配慮・工夫を行ったことも好影響を与えた。

### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 高年齢者が働く上での課題としては、未経験の介護の仕事に従事すること、不慣れな職場で働くことに対する不安を抱く方がみられた。
- また、一部、体力面の問題等から長い時間働くことが難しい方もいた。

### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 高年齢者の新しい環境に対する心理的な不安を解消するため、同じ時間帯での勤務シフトを組み、気心の知れた友人・知人同士で働ける環境を整備した。
- また、同社内で一般的であった6時間/日や8時間/日といった勤務形態に加え、体力面の問題から長い時間働くことが難しい高年齢者であっても働けるよう、短時間就業（最短で2時間単位）を可能とする勤務形態を新たに設けた。
- 加えて、事業所の管理者に対し、入職後の定着に向けたフォローのため、高年齢職員だけを集めた定期的なミーティングを開催し、働く上での課題や要望等についてヒアリングを実施するよう指示を行った。

## (2) 障害者について

### ①人材確保の手段

- 当初はハローワーク経由にて、就労移行支援事業所に在籍していた知的障害のある方を採用した。
- その後、特別支援学校から生徒の実習受入れを依頼され、実習時の評価が高かったことから採用を行った。以後、継続的に特別支援学校からの採用を行っている。
- 小規模多機能型居宅介護事業所での勤務が中心であり、介護職のほか、清掃や調理等の得意なことを活かせる介護補助職としても働いている。

### ②働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 同社では採用に先立ち、支援者（就労移行支援事業者やジョブコーチ、特別支援学校の教員等）と密に連携を取りながら、就労希望者の実習を重ね、本人の適性等を見極めた上で配属先を決定している。
- また、配属先の職員には、障害特性等に関する教育、担当業務の整理や創出、マニュアルの作成等を行い、受け入れる環境整備等も進めた。
- 本人の適性や意欲等の見極めと職場の環境整備を社内で共有することで障害者雇用における業務の円滑化・早期の戦力化、採用後の定着等を実現しており、こうした取組については同社が所属する法人グループの研究会等でも報告を行っている。

### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 高年齢者の採用を通じ、同社では新規事業所の開設に必要な人材を確保することができた。当初は、週 1 回程度の勤務であった方が、実際に働くことで「もう少し働けそうだ」と感じてシフトを増やす動きもみられ、事業所内での高年齢職員の存在感は高まっている。
- また、当初はいわゆる「介護補助職」として勤務してもらう予定であったが、一部に看護師やヘルパー2 級の資格を保有する方がいることもわかり、介護職等としてサービスに従事するケースも出てきている。
- さらに、年齢や生活習慣が利用者に近いといった特性から、事業所のサービス向上につながる意見が得られる等、高年齢者を雇用することで運営全般に対してプラスの影響が生まれている。
- 障害者については、仕事に対する意欲が高く、離職する職員もいないこと等から、利用者からの信頼を得ている。また、孫の世代のような若い職員が現場にいてことで利用者から声を掛けられる等事業所の雰囲気改善にもつながっている。

### 4. 多様な人材の活用に向けたポイント

- 高年齢者の活用においては、体力面の不安や介護未経験の方々の就業に対する不安のハードルを下げる工夫（短時間勤務、同僚との同時間勤務等）、定期的に話を聞き、働きやすい環境をつくる仕組み等が採用・定着のポイントとして挙げられる。
- また、障害者の採用・定着においては、採用準備段階からの人材の適性や意欲等の見極め、職場の受入れ体制を整備し、就労支援機関との連携等が重要であることがわかる。さらに、こうした一連の取組を文章や図表等で説明できるようにし、働きやすい職場環境を作ることで継続的な採用が実現できている可能性が考えられる。

## 2. 株式会社サンリッチ三島

|          |                   |
|----------|-------------------|
| 実施日      | : 2020年1月16日 (木)  |
| 所在地      | : 静岡県三島市          |
| 提供サービス   | : 介護付き有料老人ホーム     |
| 法人全体の職員数 | : 85人 (2019年現在)   |
| 対象の人材種別  | : 高齢者 パートタイム労働者 等 |

### ■事例概要

- 株式会社サンリッチ三島では、同社が運営する有料老人ホームにおいて、65歳以上の高齢者を多数雇用している（ヒアリング実施時点で19名をパートタイム職員として雇用）。また、80歳を超える職員も在籍している。
- 人材への投資は、「事業を持続する価値と将来の多様な変化に対応できる価値を生み出すこと」という基本方針のもと、同社では、高齢者だけでなくあらゆる職員が高いモチベーションを維持し、成長できる環境・働き続けられる環境を構築するための様々な施策を講じている。

#### 1 人材の活用を進めている背景・目的

- 介護事業において、24時間継続したサービスを提供するためには、1日8時間のフルタイム職員だけではサービスの質を維持することが難しい状況にある。仮に1日5時間労働のパートタイム職員が2人いれば10時間のサービス提供が可能になり、人材が手薄な時間帯等が生じることを避けられるという考えがある。
- また、以前から同社の経営者が「これからは少子高齢化が進み、現役世代の職員を確保することが難しくなる時代が来る」と考えていたため、他に先駆けて「継続雇用制度」や本人が働ける年齢まで就労可能な「限界就労支援制度」の導入等、高齢者が活躍できる職場環境の整備を進めていた。

#### 2 人材の活用の流れ

##### (1) 高齢者について

###### ①人材確保の手段

- 高齢職員の採用手段は、既存職員の定年延長のほか、縁故や紹介、ハローワークを経由した新規採用が中心である。
- 正規労働者の定年延長の場合、業務内容に変更がなければ定年時の給与を用いている。他方、パートタイム労働者は業務内容等に応じて作成された時間給目安表により賃金が定められており、高齢職員であっても勤続年数や職種により昇給等が行われている。
- 業務内容はさまざまで、介護業務の入浴介助や、清掃、夜間帯のフロント業務、食事の盛り付け補助や皿洗い等の厨房支援等多岐にわたる。
- なお、採用にあたっては7日～10日間程度の体験就職（時給支給）を実施し、介護現場で働くことに対する適性や理解を深め、双方合意のうえで採用している。

## ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 同社では、「限界就労支援制度」を導入しており、多数の高年齢者が勤務している。
- また、加齢に伴う、体力等の能力低下に応じて、今まで従事していた業務が継続できなくなることもある。その場合、本来の業務のうち、本人の対応可能な業務を切り出し、就業継続できるよう配慮している。例えば、厨房での盛り付け業務から短時間勤務の皿洗いへの変更や夜間帯のフロント業務から週2回程度のフロント補佐業務への変更等に移行している。

## ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 職員の心身の健康維持に向けて、年2回の健康診断やストレスチェック、不満や悩み等に対するアンケート調査等を実施し、心身面に課題がみられる場合、早期対応できるよう取組を進めている。
- また、高年齢者の受入れにあたり多彩な雇用管理施策が展開されている。例えば、腰痛予防サポーターの支給や体力面の不安・不足への対応に向けたロボット介護機器の活用（寝返り支援ベッド、移乗支援ロボット、介護記録の電子化等）、様々な労働条件や勤務シフトへの配慮（希望休の勤務表への反映、有給休暇の計画的な取得促進）、職場風土の改善に向けた取組（社内イベントとして忘年会、観劇会、社内旅行、職員表彰等）と多岐にわたる。
- さらに、資格取得援助制度も充実しており、全ての職員が資格取得にチャレンジできるよう費用は会社負担とし、資格取得者は昇給もある。高年齢職員の成長意欲・モチベーションの向上にも一役買っている。

## 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 入所型の施設系サービスを運営している同社は、24時間365日営業している状況にある。子育て中の職員等の中には土日の休暇を希望するケースもあるため、シフトに偏りがあったが、高年齢者の職員は曜日に関係なく勤務可能という場合も多く、土日・祝日のシフト調整に協力的で、職員の確保につながっている。
- 上述の取組み等の影響により高年齢職員であっても高いモチベーションを維持して仕事に臨んでおり、組織全体の活性化につながっている。
- また、高い介護技術を持つ高年齢職員が、若手職員の教育指導を行う場面もあり、世代間の技能継承の面でも効果が上がっている。

## 4. 多様な人材の活用に向けたポイント

- 一般的に言われている「定年」は単なる通過点であり、仕事を辞める方、継続して働く方等いろいろな選択肢があってよいと考えている。そのため、定年後は、他の企業で継続して働ける環境の整備が大切である。また、待遇面についても情報開示を行うことが重要と考えている。
- 健康で長く働けることは健康寿命を延ばすだけでなく、将来の社会保障費用の負担削減の観点からも高年齢者が長く働ける労働環境をつくるのが大事である。

## 5. 備考

- 同社における多様な人材の活用に向けたポイントは、まず、年齢層や職種、雇用形態に関わらず全て

の職員が高いモチベーションで働くことができる環境を整備している点（心身の健康管理、同一労働・同一賃金、資格取得援助制度、様々な社会イベントを通じたコミュニケーションの活性化等）にあると考えられる。

- こうした土台の上に、ロボット介護機器や腰痛予防サポーターの活用の他、高年齢職員においては加齢に伴う業務変更等、高年齢職員の抱える固有の課題や不安に即した取組がなされている。
- 経営者のリーダーシップによる全職員を対象とした取組と個別の職員に向けた取組の双方が機能することで、様々な年齢層や職種の方が活躍できる職場環境が形成されていると考えられる。

### 3. 社会福祉法人鹿児島虹の福祉会

|          |                    |
|----------|--------------------|
| 実施日      | : 2019年11月14日 (木)  |
| 所在地      | : 鹿児島県鹿児島市         |
| 提供サービス   | : 特別養護老人ホーム、短期入所 等 |
| 法人全体の職員数 | : 202人 (2019年現在)   |
| 対象の人材種別  | : 高齢者              |

#### ■事例概要

- 鹿児島県内で特別養護老人ホーム等を展開する社会福祉法人鹿児島虹の福祉会では、地域の高齢者を非常勤の介護補助職として雇用している。

#### 1 人材の活用を進めている背景・目的

- 同法人が鹿児島県老人福祉施設協議会の実施する事業へ参加したことがきっかけである。
- 今後の介護事業所において、高齢者雇用が一つの鍵になるのではないかという考えから、園芸、シーツ交換等、介護の資格がなくてもできる業務に高齢者を活用することとした。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高齢者について

##### ①人材確保の手段

- 鹿児島県老人福祉施設協議会の事業のチラシを町内会に配布している。
- 応募者全員と面接を行い、同法人が介護補助職の明確な業務内容を伝えることで、相互理解を深めている。

##### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 高齢者の中には、配偶者の介護や孫の世話等で労働時間が限定され、事業所が要望する時間帯に対応できない方もいる。
- 急な欠勤がある際は、他の職員が業務を請け負うこともある。

##### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 勤務日数や時間帯については、高齢者の希望を優先して、シフトを作成するようにしている。
- 高齢者の希望する日数や時間を十分に考慮した上で、依頼する介護補助業務内容や業務量を決定するようにしている。
- 高齢者が孤立しないように面談の機会を設け、業務に対する相談や不安、意見等を聞き取り、コミュニケーションを深めている。

#### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 高齢者を活用するまでは、施設の条件に合う方を雇用する発想でしかなかった。今後の人材定着



やキャリアパスを考えた時に、今回、非常勤の高年齢者を雇用したことにより、常勤・非常勤、それぞれの業務や役割の見直しを行うきっかけとなった。

- 高年齢者の方は、多種多様な職種を経験した方たちの集まりでもあり、その豊富な知識や経験の他、一般常識を含め若い職員に教えることにより、特色を活かした働き方が重宝されている。
- 高年齢者の入職により職員間のコミュニケーションが深まることで、現場が開放的な雰囲気となり、マナーや接遇が向上し、職員の資質向上にもつながっているとみられる。

#### 4. 多様な人材の活用に向けたポイント

- 高年齢者に依頼する内容を明確にし、業務を簡潔に説明することが重要である。  
介護事業所で働く高年齢者においては、本調査で「社会貢献」を目的とされている方も多くいることから、募集の段階で介護労働の社会的意義について伝えることが重要である。

#### 4. 社会福祉法人伸こう福祉会

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 実施日      | : 2019年11月18日 (月)                 |
| 所在地      | : 神奈川県横浜市                         |
| 提供サービス   | : 特別養護老人ホーム、介護付き有料老人ホーム、グループホーム 等 |
| 法人全体の職員数 | : 1,166名 (2020年3月現在)              |
| 対象の人材種別  | : 高齢者、外国人ほか                       |

#### ■事例概要

- 社会福祉法人伸こう福祉会では、定年年齢の見直し等を含む人事制度の改革、理念浸透、現場の組織風土改革等多岐に渡る取組を通じ、高齢者や外国人等多様な人材が働きやすい職場づくりを継続的に進めている。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 同法人においては、高齢者や障害者等多様な人材を受入れ、彼ら（彼女ら）が働きやすい職場づくりを進めている。
- 高齢者については、定年年齢を70歳まで引き上げ、条件に応じて、さらに80歳までの再雇用制度を整備しており、その結果、他法人を定年退職した人材の受入れにもつながり、高齢職員は年々増加する傾向にある。
- また、外国人労働者については、前身である株式会社伸こう会の時代から受入れを進めてきた経緯がある。
- 必ずしも、高齢者や外国人といった多様な人材を主たるターゲットとして人材確保を進めているわけではないが、誰もが働きやすい環境を整える取組の中で、結果的に同法人には様々な背景等を持つ職員が集い、定着し、活躍の場を見出している。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高齢者について

##### ①人材確保の手段

- 高齢者の活用について、職種としてはケアマネジャーや看護師等の専門職が多い。以前から同法人で働いており、例えば60歳や65歳という節目の年齢を迎えた後もそのまま雇用や働き方を継続していくというケースが多い。
- また、他法人や他業種を定年等で退職し、ハローワーク等を経由して、同法人に入職してくるケースや新規事業所を開業する際、近隣の方への声掛けによって雇用するケース等もある。
- 「シルバー人材の雇用」に向けたイベント・人材フェア・合同説明会等での声掛けにて労働意欲のある方は、どんどん採用している。
- 入職者は非常勤が中心であり、生活支援と介護業務に従事するケースが最も多い。他方、送迎のドライバーやマッサージ、アクティビティ支援に関わる方、本部業務に従事する方等も少なくない。

## ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 加齢に伴う身体的負担については、周囲の職員が配慮しフォローしている。
- 60歳代、70歳代の介護未経験者には、「体力に自信があるから」と入職する者がいるが、慎重に業務に取り組む必要がある。ご本人はできると考えていても、膝や腰等への負担が想像以上に大きく、怪我につながることも少なくない。実際に介護業務に従事できるかどうか、試用期間を設け、少しずつ慣れてもらい、働き方に理解を深める必要がある。

## ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 人事評価面談において、業務範囲や体力的な負担等を話し合い、それに応じた業務内容の見直し、勤務日数の調整等の配慮が必要である。他方、若い世代と同じ業務内容であれば、賃金が下がることはない。
- 適宜、業務の見直しも行っており、高年齢者に限らず、労働意欲のある方や得意なことがある方等の活躍の場を法人や事業所として創出することも大切である。採用時には面接担当者から配属先に人材の長所等も伝えている。
- 高年齢者の採用においては、本人のスキルや能力等が事業所のニーズとマッチしない場合は、配属先を変更した採用も行っている。

## (2) 外国人について

### ①人材確保の手段

- 同法人の外国人雇用の歴史は古く、「ボート・ピープル」として来日したベトナム人を採用したことがきっかけである。
- 当初は法人の社会的責任として「日本社会で困窮しがちな外国人に働く場を提供する」という意識で採用を進めていた。現在は人材確保の観点からも外国人の雇用に重視しており、多言語による採用ホームページを開設している。
- 外国人労働者に技能実習生はおらず、留学生や日本人の配偶者等の雇用が中心であり、人柄を重視して採用している。

## ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 異なる国籍の人材がおり、様々な価値観を持つ人材が1つの職場で働いている。そのため、例えば、宗教の違いによって看取りに対する考え方が異なる場合もあり、終末期のケアに関する意見の対立等が職場内でみられることもあった。
- 日本語スキルによって、利用者との会話や申し送り等の業務に際し、コミュニケーション上の課題もある。
- 加えて、多様な価値観をもつ人材を管理するミドルマネジャーの負担も大きくなり、組織としての一体感や理念に対する理解の希薄化、サービス品質のばらつきといった問題が懸念された。

### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 同法人では、「ダイバーシティマネジメント」に注力しており、外国籍職員を対象としたものを例にとると、国際業務推進室を設置、語学が堪能な職員による日々のサポートの実施、母国語の通訳を配置した職員研修、「Staff Book」や社内報の多言語版（4か国語）の作成等の取組が行われている。
- 働く上での課題、悩み等がないか職場の管理者が小まめに声掛けを行い、相談対応を行っている。

### (3) 働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組（職員全体を対象とした取組）

- 職員全体を対象とした労働環境の改善や就労継続を支援する担当部署の設置等、施設長や主任をはじめとした管理職がきめ細かくサポートしている。全体研修等の機会を通じ、「誰もが介護や子育て、病気等で柔軟な働き方が必要な時がある」「困った時はお互いさま」と考える組織風土づくりを進めている。
- さらに、全職員を対象とする定着策として<sup>5</sup>、ノーリフトの推進やスタッフホットライン（24時間365日の相談電話窓口）等の心身の負担軽減に向けた取組が行われているほか、事業所内保育所の設置や最大14日間の連続休暇制度「クロスハートバカンス」等ワークライフバランスのための施策も進められている。
- 加えて、「One Family（ひとつの大きな家族）」の実現に向けて、月に1度、誕生日の職員を対象としたバースデー遠足、職場とは違う環境の中で事業や役職、職場の垣根を超えて1つのものに取り組む職員向けの運動会「SKF大運動会」等、帰属意識を高めるための取組も行われている。
- 多様な人材をマネジメントするミドルマネジャー（エリア長・施設長・主任等）の育成に力を入れており、特に新卒者を次世代幹部候補として、内部研修やジョブローテーションを通じて養成している。

## 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 同法人においても、人材の確保は長年の課題となっているが、近年では「無資格未経験者・高齢者・障害者・外国人」を人材確保のターゲットとし、採用と戦力化を図っている。
- 例えば、無資格未経験者については、全職員の85%が該当し、外国籍職員については、ペルー、中国、フィリピン等世界17カ国49人が在籍している。
- また、高齢者については、約1,200人の職員のうち70歳以上の職員が95名在籍しており、介護職、介護補助職として活躍している。
- その他にも、LGBT当事者や服役経験者等の採用も積極的に進めており、多様な人材の雇用は全職員の約35%となっている。

## 4 多様な人材の活用に向けたポイント

- 同法人においては、高齢者や外国人等を特別扱いするのではなく、誰もが働きやすい職場環境づく

<sup>5</sup> 本文に記載したもの以外にも、理事長への手紙BOXの設置、職員満足度調査など多様な取組が行われている。理事長への手紙については、記入者の署名がある手紙には必ず理事長が返信をするというルールがある。また、職員満足度調査についても、調査結果と対応策を職員へ公表している。なお、満足度調査の結果、人事評価に対する職員の不満が大きかったため、評価基準や役割期待の明確化、目標管理、公正・公平な評価（一次評価内容に対する理事等による二次評価の実施）などを軸とする人事評価制度の見直しを行った。

りを進める中で、こうした多様な人材の確保・定着の実績が生み出されている。

- また、多様な人材への対応を現場が率先で行うだけでなく、品質方針書や「Staff Book」の多言語化、仕事の切り出し等、組織的な取組みも重要と考えられる。
- 組織的な取組の結果、現場の管理負担が軽減されるとともに、新たに多様な人材を受入れやすい職場環境が形作られ、継続的な人材の受入れにつながっているものと推察される。

## 5. 有限会社ウェルフェア三重

|          |                         |
|----------|-------------------------|
| 実施日      | : 2019年12月9日 (月)        |
| 所在地      | : 三重県伊勢市                |
| 提供サービス   | : 介護付き有料老人ホーム、グループホーム 等 |
| 法人全体の職員数 | : 120人 (2019年現在)        |
| 対象の人材種別  | : 高齢者                   |

### ■事例概要

- 有限会社ウェルフェア三重では、利用者の身体介護等の「直接業務」と、それ以外の「間接業務」に分業し、高齢者を間接業務の専門人材として活用している。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 取組を始める前は、「部屋が汚い」「服がなくなる」といった、利用者からのクレームが相次いでいた。当時は介護職員が間接業務もこなしていたため利用者へのケアに専念できておらず、職員は疲弊し、離職率も高い状況が続いていた。
- そこで、介護業務の細分化を図り、身体介護等の「直接業務」と、利用者の身体には直接触れない「間接業務」(清掃やベッドメイキング等)に分業することとした。高齢者に「間接業務」を任せることで、「直接業務」にあたる介護職員が利用者のケアに専念できるよう取組んだ。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高齢者について

###### ①人材確保の手段

- ハローワークやチラシ等で人材を募集、採用している。

###### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 高齢者に任せる仕事範囲があいまいになることによって労使間のトラブルに発展する可能性がある。高齢者は、不満を言わずに辞めてしまうこともある。
- また、間接業務にただ従事させるだけでは、高齢者が職場で孤立してしまう可能性がある。

###### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 高齢者に任せる仕事内容・役割を明確化することが必要である。また高齢者を、直接業務を担う介護職員のサポート役と位置付けるのではなく、その仕事のプロとして処遇することが重要である。
- 高齢者が職場で孤立しないよう、同じフロア内で一緒に働くことで、利用者からの評価やリアクションが得られるようにすることも必要である。
- 高齢者の仕事に対しては評価とフィードバックを行うようにしており、本人の体力や家庭状況、希望に合わせた配慮を行いつつ、高齢者がモチベーションを維持し、仕事に取り組める環境をつくりだしている。

### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 清掃やベッドメイキング、衣類整理等の「間接業務」を高年齢職員に委ねる仕組みを導入したことにより、従来からの課題であった利用者からのクレームは大幅に減少した。
- 「直接業務」を担う若手の介護職員が利用者と向き合う時間にゆとりが生まれ、ケアの質の向上につながっている。
- 介護職員が専門性の高い業務に注力できる環境を築いたことによって、仕事に対する満足度も高まり、離職の減少につながった。

### 4 多様な人材の活用に向けたポイント

- 高年齢者の仕事内容・役割を明確化し、本人の能力や希望に合わせた業務の手順や運営を構築しつつ、きちんと評価・フィードバックを行うことが重要である。

### 5 備考・特記事項

- キャリアコンサルタントを事業所に配置し、メンタルケアや仕事以外に関する事項等、職員に対して多岐にわたる相談対応を行っている。

## 6. 株式会社らいふ

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| 実施日      | : 2019年12月17日 (火)        |
| 所在地      | : 東京都品川区                 |
| 提供サービス   | : 有料老人ホーム運営事業、居宅介護支援事業 等 |
| 法人全体の職員数 | : 1,958人 (2019年現在)       |
| 対象の人材種別  | : 高年齢者                   |

### ■事例概要

- 一都三県で有料老人ホーム事業を展開する株式会社らいふでは、地域の高年齢者を積極的に雇用しており、2019年6月時点で442名の方がパートとして働いている。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 高年齢者の雇用を進めるきっかけは2つあり、1つ目は、全職員に占める派遣職員比率が4割を占めていた点、もう1つは、その派遣職員が短期間で入れ替わり、人材が定着しなかった点である。
- このことにより、直接雇用よりも高額な派遣職員の人件費が全体の利益を圧迫し、経営面において危機感を抱いたことや、残っている職員が疲弊し、サービスの質が低下していることが課題となった。
- 上記の課題を解決するにあたって、派遣職員の人件費を直接雇用職員に充て、地域にいる元気な高年齢者を職員として雇用するという考えに至った。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高年齢者について

###### ①人材確保の手段

- 人材募集に関して、町内会や自治会、老人会等での掲示版を活用している。
- また、毎月4~6回、全施設で、「地域交流イベント」を開催し、老人会等と連携した出し物披露や自治体の介護予防体操等への参画(スペース提供)等、地域特性を活かした幅広い活動を実施している。
- こうしたイベントや周知を通じて、高年齢者の直接雇用につなげている。

###### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 事業所管理者が業務を把握しないまま採用を行うと、入職した高齢者との意見の不一致により「その仕事はできない」と言われ、早期離職につながる恐れがある。

###### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 高年齢者のパート職員形態として「パワフルスタッフ」制度を独自に構築して運用している。
- パワフルスタッフは高年齢者本人の希望に合わせて、「パワフルスタッフB」「パワフルスタッフA」「パワフルスタッフS」の3種類に分類されている。「パワフルスタッフB」は掃除、洗濯、庭の手



入れ等、主にバックヤード業務の役割を担い、「パワフルスタッフ A」は更に、一部の介護業務も担当している。

- 一方、「パワフルスタッフ S」は、「パワフルスタッフ A」の経験を積んで、昇格することを条件としている。昇格することで、賃金も上がる仕組みとしている。
- また、高年齢職員の体力や年齢、本人の希望や得意分野等を考慮して、施設の管理者が業務内容とのマッチングを行っている。例えば、腰痛がひどい高年齢職員の場合は、食事介助等の体力の負担が少ない業務を担うといったように、高年齢職員も確かな戦力として、できる限り介護業務（あるいはバックヤード業務）を担うようにしている。
- 管理者が施設内での業務分析を徹底的に行っている。すなわち、施設内でどの部分の業務に負担が生じているか（人が足りていないか）を見極め、そこにマッチするパワフルスタッフを充足するようにしている。

### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 地域の高年齢者であるパワフルスタッフが施設の中の様子を知ることにより、パワフルスタッフ以外の職員に適度な緊張感が生まれ、その結果、サービス全体の質の向上につながっている。
- 加えて、同社にとって一番の成果は雇用の安定につながっていることであり、パワフルスタッフが定着することにより、利益を圧迫していた人件費が高い派遣職員の雇用は必要がなくなった。
- パワフルスタッフが同社の施設を地域内の知人・友人等に PR することにより、利用者やスタッフ等を確保することができる相乗効果があったほか、高年齢者の雇用の創出という地域貢献にもつながっている。

### 4 多様な人材の活用に向けたポイント

- 高年齢のパート職員に対して、本人の得意分野や希望する仕事、能力に応じて、担当する業務を決めるパワフルスタッフ制度（3種類）を構築した点が特徴である。
- 高年齢者が職場定着するためには、施設・事業所の管理者が施設内での全体の繁閑を分析し、高年齢者が働きやすい時間帯や希望する業務を十分に検討した上で、そこに合致する高年齢者を雇用することが重要である。

### 5 備考・特記事項

- パワフルスタッフに対して、従業員満足度調査を定期的を実施し、パワフルスタッフの同社に対する要望や意見を収集している。

## 7. 一般財団法人市川市福祉公社

|          |                     |
|----------|---------------------|
| 実施日      | : 2020年1月8日 (水)     |
| 所在地      | : 千葉県市川市            |
| 提供サービス   | : 訪問介護事業、居宅介護支援事業 等 |
| 法人全体の職員数 | : 221人 (2019年現在)    |
| 対象の人材種別  | : 高年齢者              |

### ■事例概要

- 一般財団法人市川市福祉公社では、訪問介護を担うヘルパー約 160 名のうち、65 歳以上が約 5 割、うち 70 歳以上が約 3 割を占めており、高年齢者を介護職員として多く雇用している。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 2011 年ごろより、ヘルパーの人員不足に対する危機感が法人内で高まった。熟練ヘルパーの多くが定年を迎えてしまう一方で、人材不足から新規採用が難しいという状況があった。
- そうした課題の解決に向け、「今いる人にできるだけ長く勤めてもらいたい」という発想にシフトした。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高年齢者について

##### ①人材確保の手段

- 定年年齢の引き上げ・再雇用等の制度の導入により、継続雇用を実施している。
- 現在、定年は 65 歳としているが、再雇用制度により 75 歳までの勤続が可能である。さらに 75 歳以上は「サードエイジ」と呼ばれる区分となり、最長で 79 歳の誕生日を迎える年まで雇用延長をすることができる。
- 高年齢者の働きたいという意欲は高く、ほとんどの職員が再雇用を希望している。

##### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 本人の健康状態（腰痛や持病等）や体力面の問題のほか、家庭の状況（介護や孫の世話）等に対する配慮が必要である。

##### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 年 1 回職員全員と面談を行い、本人の希望する働き方や健康状態、家庭の状況等を把握している。
- 面談を通じて把握した働き方の希望や健康状態等の状況を踏まえて、仕事量を調整している。短時間シフトでも勤続できる仕組みとしている。

#### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 経験豊かな高年齢者の意見を傾聴しつつ、年齢に関わらず意見を言い合える、風通しのよい職場環

境の構築が進んでいる。

#### 4. 多様な人材の活用に向けたポイント

- 高年齢者本人の体力面の状況、家庭の状況等を把握しつつ、働き続けてもらう体制をつくることが重要である。
- 経験豊かな高年齢者の意見等を傾聴しつつ、その経験を後進に継承する取組が重要である。

#### 5. 備考・特記事項

- 熟練ヘルパーの多くは、精神障害のある利用者にも対応できることに特徴があり、ヘルパー等の相談及び指導等にも対応できる人材を「チーフヘルパー」に任命し、後進の指導を行っている。

## 8. 株式会社とやまヒューマンサービス

|          |                  |
|----------|------------------|
| 実施日      | : 2020年1月9日 (木)  |
| 所在地      | : 富山県富山市         |
| 提供サービス   | : 小規模多機能型居宅介護 等  |
| 法人全体の職員数 | : 140人 (2019年現在) |
| 対象の人材種別  | : 高年齢者           |

### ■事例概要

- 富山県内で小規模多機能型居宅介護、訪問介護等を展開する株式会社とやまヒューマンサービスでは、定年延長制度の導入等により、高年齢者を雇用している。
- 全職員（140名）のうち、20名程度が高年齢者であり、職種としては、看護師や介護職員が多い。平均勤務時間は、約6時間/日程度である。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 同社においては、50歳代後半の方が現場の主力メンバーであった。
- 職員の定年退職後（60歳）は人材流出が大きく、事業運営に極めて大きな影響があると考えたため、人材確保の一環として高年齢者の定年延長に着目した。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高年齢者について

###### ①人材確保の手段

- ホームページやハローワーク等を活用して、人材確保に努めている。最近では応募者数の減少等を踏まえて、年齢制限等は設けず、応募者全員と面接を実施している。
- 面接の合格者には、職場見学の実施や業務内容等を説明し、本人の入職意向を確認したうえで採用している。

###### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 定年延長により、次世代の昇進が進まず、成長を遅らせているという危機感を持っている。
- 年齢が高まるにつれて、体力面等の健康に対するリスクが増加することは、経営側にとってもリスク要因になるので留意が必要である。
- 人生経験豊富な高年齢者は、ケアの方法や理念について個人的な解釈から、同法人が目指している理念と異なる場合がある。

###### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 常勤職員が60歳になった時点で適用する定年延長制度を2017年度から導入している（※非常勤は年齢制限なし）。具体的には、定年年齢を60歳、63歳、65歳の3つのケースから選択できる。
- 選択制にした理由は、60歳での定年退職を希望する方がいるなか、定年延長を希望する者に対して

は、63歳、65歳の選択肢が増えることによって、自分自身で働き方を決められる安心感が得られることも想定される。

- なお、体力に自信がない職員には、業務の軽減等で離職につながらない対応をしている。
- 評価については年1回面談を実施している。面談では評価の他、1年の振り返りの場として、コミュニケーションを深めることを重視している。根底としては面談により、さらに成長してもらいたいという思いからである。
- 各々の考え方、働き方について、事業のサービス方針に沿うよう行動基準を定めている。特に同社に入職してさほど年数が立っていない高年齢職員に対しては、行動基準を用いて普段からコミュニケーションを頻繁に行うようにしている。

### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 高年齢者の雇用や定年延長制度の導入により、50代後半の応募が増加している。
- 若い職員は日勤帯が中心のため、早番のシフトが手薄であったが、多くの高年齢職員が早番を希望することから、シフト作成が容易となった。
- 職員と利用者の年代が近いことで、コミュニケーションの幅が広がり会話に活気が生まれた。

### 4 多様な人材の活用に向けたポイント

- 高年齢者が職場に定着するためには、事業所内でのコミュニケーションを円滑にすることが重要である。
- 業務の効率化において、ICTの活用等により時間短縮が可能となる一方、体力面に不安を抱える高年齢者もいるため、体力面に応じた業務の役割を与えることが必要である。

### 5 備考・特記事項

- 高年齢職員と他世代職員とのコミュニケーションを円滑にするため、職員をランダムに組み合わせで行うランチ会や余暇等のために、半日フリー時間（有給扱い）を設定している。

## 9. 株式会社エイチ・エス・エー

|          |                           |
|----------|---------------------------|
| 実施日      | : 2020年1月15日（水）           |
| 所在地      | : 神奈川県小田原市                |
| 提供サービス   | : 通所介護、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援 等 |
| 法人全体の職員数 | : 300人（2019年現在）           |
| 対象の人材種別  | : 高齢者、障害者等                |

### ■事例概要

- 神奈川県小田原市で通所介護や訪問介護等を展開している株式会社エイチ・エス・エーでは福祉のトータルサポートを実施する社会的企業を目指しており、その中で高齢者や障害者等の多様な人材を活用している。
- 高齢者の雇用は全職員の2割弱程度を占めている。65歳が定年年齢であり、その後は再雇用制度により主に週3回程度の勤務をしている。職種については、介護職、介護補助職等幅広い。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 「社会的企業」を目指す法人理念から、高齢者・障害者等に関わらず、多様な人材が働ける事業所づくりをおこなっている。
- 同社の業務に適応できる人材を求めているため、高齢者や障害者といった枠組みに捉われないこと、人材を採用している。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 高齢者を含む多様な人材について

###### ①人材確保の手段

- ハローワークやシルバー人材センターを活用して人材を募集している。
- 採用にあたってはトライアル期間を設定し、求める業務が出来るかどうかを見極め、本人の意思を確認したうえで採用している。

###### ②人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 現状のところ、課題と感ずる点は特にない。

###### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- パート職員を対象に知識や技術のレベルアップシステムとして、「マイスタープログラム」制度を導入し、合格した場合には昇給もおこなっている。
- 全社員に年1回働き方提案シートを提出してもらっている。同社は組合がないことから、労働者の労使交渉手段として、労働者側の意見や要望を集約することとしている。職員の提案を事業計画に盛り込むが、事業計画の作成も労働者を含む事業所全体で作成をおこなっている。

- 人事評価では、主観が入らないよう業務評価を数値化する基準を設け、個人の業務を評価したうえで、処遇に反映している。

### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 事業所側が業務を切り出し、その業務に見合う高齢者や障害者等が働くことにより、他の職員の適材適所が可能となっている。

### 4 多様な人材の活用に向けたポイント

- 受け入れ側が業務を細分化して把握することで、各業務に見合う人件費（給料）を可視化しているかどうか非常に重要である。業務量に対し、適切な人員配置をすることも重要である。
- 業務を細分化することによって無駄な作業や非効率な動きが改善され、本質的な業務に最適な人員を充てることができる。そのため、新たな業務や人員不足が発生する際は、採用活動をおこなうため、業務内容と採用ニーズが明確になり、高齢や障害を問わず誰もが働ける事業所作りが可能となっている。

## 10. 有限会社COCO-LO

|          |                      |
|----------|----------------------|
| 実施日      | : 2020年1月21日 (火)     |
| 所在地      | : 群馬県桐生市             |
| 提供サービス   | : 通所介護、訪問看護、居宅介護支援 等 |
| 法人全体の職員数 | : 102名 (2019年9月現在)   |
| 対象の人材種別  | : 子育てや介護と仕事との両立者     |

### ■事例概要

- 有限会社 COCO-LO では、子育てや介護と仕事との両立を積極的に支援している。
- 全職員の1割程度が常に産休か育休を取得しており、職員の産休・育休活用率は非常に高い。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 創業後、人材確保が困難な状況の中で、フルタイム職員を確保することを目的とし、子育て中の人等が働きやすい仕組みづくり（原則土日・祝日休みとする等）に取り組んだ。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 子育て・介護と仕事の両立者について

###### ①人材確保の手段

- ハローワークおよび自社ホームページを通して募集している。

###### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 人員配置基準が厳しい中、短時間勤務の人が多くと、送迎シフト等を組むのが難しい。特に冬場は子どもの体調不良で休みを取る職員が多い。
- シフト調整に配慮しつつ、職員にとって働きやすい環境を整える必要がある。

###### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 育児や介護に関わる休業・休暇制度を取得しやすい雰囲気を醸成している。
- 産休・育休中の職員が社内の状況を把握できるよう、社内報や社内アプリを活用するほか、復帰後はプリセプター（現場における先輩職員）を付けて職場復帰を支援している。
- 法定制度のほか、職員からの希望を踏まえ、子育てや介護と仕事との両立に関わる独自の休暇制度を制定している。例えば、子どもの学校行事に対する「参観休暇」や、家族の介護をしている職員自身の休息（レスパイト）にあてる休暇制度等がある。

#### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 職員全体の1割程度が常に産休か育休を取得しており、子育てや介護と仕事との両立が進んでいる。
- 休暇制度や短時間勤務の活用も進んでおり、職員間で「お互い様」という雰囲気が醸成されている。



#### 4. 多様な人材の活用に向けたポイント

- 子育てや介護と仕事との両立における環境整備では、職員との対話の中でニーズをくみ取り、社内制度等に落とし込み利用していくことが必要である。
- シフト調整等が難しい状況の中でも、「お互い様」という雰囲気を作り出すことが重要である。

#### 5. 備考・特記事項

- 年1回の社長面談、年2回の管理者面談を実施し、そこで職員から吸い上げた情報をもとに、毎年の経営方針や就業規則の見直しをおこなっている。

## 11. 社会福祉法人生活クラブ（生活クラブ風の村）

|          |                        |
|----------|------------------------|
| 実施日      | : 2020年1月28日（火）        |
| 所在地      | : 千葉県佐倉市               |
| 提供サービス   | : 特別養護老人ホーム 等          |
| 法人全体の職員数 | : 1,756人（2019年現在）      |
| 対象の人材種別  | : 障害者、生活困窮者等（ユニバーサル就労） |

### ■事例概要

- 千葉県内で幅広く事業を展開する社会福祉法人生活クラブ（生活クラブ風の村）では、2008年より障害を持つ方や、生活困窮状態にある方等、様々な理由で働きづらい状況に置かれている方々の就労を支援する仕組みである「ユニバーサル就労<sup>6</sup>」を進めている<sup>7</sup>。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- ユニバーサル就労の対象は、「はたらかたいのにはたらしにくいすべての人（触法状態の人を除く）」であり、過去に触法歴のある人も就労支援の対象としている。
- 2006年に研究会を立ち上げて、ユニバーサル就労の実現・具体化に向けた研究を進め、働きたいと考える人と企業等とのマッチング手法の検討、試行実践等を経て、2010年代初頭に「ユニバーサル就労」の拡大に向けた「ユニバーサル就労ネットワークちば」を設立した。
- その後、生活困窮者自立支援法の施行に伴い、中間的就労の取組事例として注目を集め、2014年には活動の充実に向けて「特定非営利活動法人ユニバーサル就労ネットワークちば」を設立した。現在は、ユニバーサル就労の高度化に向けた取組を進めている。

#### 2 多様な人材の活用の流れの流れ

##### (1) 「ユニバーサル就労」の流れ

- 「ユニバーサル就労」の流れは、障害を持つ方や生活困窮状態にある方等、様々な理由で働きづらい状況に置かれている方々からの相談を受けるところから始まる。
- 同社で実習や就労をする当事者の場合、相談のルートとしてはNPO法人に直接相談が来るケース、自治体からの委託を受けた相談窓口へ相談があり、そこから同法人での就労・実習等に進むケース等がある。
- 相談を受けた場合、本人の希望等を考慮しながら職場実習の受入れに向けた調整を行い、実習期間等を通じて就労に向けた様々なアセスメントを実施することになる。同法人が運営する介護事業所、保育園、障害者施設、本部等のほか、様々な業種の県内企業等が実習等の受入れ先になることも少なくない。
- その後、実習等を積み重ねながら、スキルや経験を積み、就労（一般就労）をする流れとなるが、就

<sup>6</sup> 同法人のホームページではユニバーサル就労を「障がいがあったり、生活困窮状態にあるなど、さまざまな理由ではたらかたいのにはたらしづらいすべての人がはたらせるような仕組みをつくと同時に、誰にとってもはたらしやすく、はたらかがいのある職場環境を目指していく取り組み」と記載している。

<sup>7</sup> 同法人の取組については、本報告書に記載した他の事業者の取組と異なり、同法人における介護人材の確保を目的としたものではない点に留意されたい。

労した後も本人が働き続けられるよう、NPO 法人のユニバーサル就労担当者が勤務先の企業等や外部の団体（ハローワークや障害者就業・生活支援センター等）と連携しながら継続的に支援を行い、働き続けられるよう伴走を行っていく。

## （２）就労等の形態

- 就労等の形態については、人材のスキルや社会経験等によって大きく 4 つにわかれており、他の職員等と同水準の賃金を得ながら働く「一般賃金職員」、雇用契約を交わし、最低賃金以上の賃金で働く「最低賃金保障職員」（一定の支援・配慮があればほぼ 1 人分の仕事ができる方）、社会に出る第一歩として位置付けられている「無償コミューター」（報酬なし・交通費支給）、切り出された業務であれば対応できる「有償コミューター」（業務に応じた一定額の報酬と交通費の支給あり）がある。
- 同法人でも就労希望者の訓練の場として法人の介護事業所等様々な職場を提供しているが、4 つの形態に応じて介護職、介護補助職の職員として働く方、有償・無償ボランティアのような形で働く方が在籍している。また、例えばコミューター（様々な課題を抱え、社会に出るための第一歩として同法人から支援を受けており、継続的に通う人）であっても本人がスキルアップすれば、同法人へ就職する道も開かれており、介護職・介護補助職・事務職員として活躍する職員もいる。

## （３）人材の受入れ時に実施している配慮等（同法人の事業所における取組）

- 「ユニバーサル就労」を受け入れる職場では、スキルに応じた業務の切り出しや、定期・随時の面談等を行っている。
- 業務の切り出しについては、細分化しすぎると現場の負担となるため、適した業務量に整理し、本人にできる仕事を決めてもらうようにしている。
- また、入職者に対し「現場に気遣いができる職員」「気にかけてくれる職員」がいるかどうかにより、訓練等の成果に差が生じるケースがある。

## 3 「ユニバーサル就労」による介護人材確保への効果

- 「ユニバーサル就労」事業は、同法人における介護の人材確保が主目的ではない。
- ただし、ユニバーサル就労の仕組みを通じて働く方の中には人員配置基準に算定可能な人材もおり、この仕組みを卒業して同法人に職員等として入職する方もいる。

## 12. 株式会社福祉の里

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 実施日      | : 2020年1月28日 (火)                   |
| 所在地      | : 愛知県北名古屋市                         |
| 提供サービス   | : 訪問介護、訪問入浴介護、居宅介護支援、介護付き有料老人ホーム 等 |
| 法人全体の職員数 | : 650名 (2018年3月現在)                 |
| 対象の人材種別  | : 高齢者、障害者、外国人、性的マイノリティ 等           |

### ■事例概要

- 株式会社福祉の里では、海外における社会福祉の動向等も踏まえつつ、法人全体として「多様性」への取組を進めている。
- 外国人や障害者等の採用を推進し、性的マイノリティ (LGBT) 対応も進めている。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 法人として「多様性」への取組を進めることが必要と考え、様々な施策に取り組んでいる。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 多様な人材について

##### ①人材確保の手段

- ハローワーク等のほか、地域の社会福祉協議会等を通じて人材を募集している。
- 障害者については、就労移行支援事業所を通じても採用を行っている。

##### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 多様な人材の採用において、法人本部での採用後の対応を全て事業所任せにしてしまつては、事業所内での管理業務の負担や混乱につながるおそれがある。
- 外国人であれば自国の労働文化、障害者であれば障害特性等、多様な人材がそれぞれにもつ背景や特性を理解することは容易ではない。

##### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 障害者雇用の人件費を法人本部で負担することにより、各事業所が障害者を積極的に雇用しやすいように働きかけている。
- 各事業所は、外国人・障害者等それぞれの特性を理解した対応をするほか、法人本部でも直接関わる機会を持ち、日常的なサポートやトラブルが起きた際の対応にもあたっている。

#### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 多様な人材は、その属性によらず、いずれも貴重な戦力として現場で活躍している。
- また、多様な人材を受け入れることにより、職員の共感力が醸成される等、職員全体の成長にもつながっている。

#### 4. 多様な人材の活用に向けたポイント

- 外国人や障害者等、多様な人材の特性を理解した上で、対応を各事業所の現場任せにせず、本部（経営陣）や専門部署がサポートを行うことが重要である。
- 性的マイノリティ（LGBT）については、本人からのカミングアウトがなくても、「当事者がいるかもしれない」という前提で取り組む必要がある。

#### 5. 備考・特記事項

- 「LGBTに対する取り組み方針」を策定し、差別・ハラスメントの防止、プライバシーを守った窓口の設置、就業規則の改正、通称名使用や制服の選択を可能とする制度の導入等を行っている。

### 13. 株式会社ツクイ

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 実施日      | : 2020年2月21日（金）                    |
| 所在地      | : 神奈川県横浜市                          |
| 提供サービス   | : 通所介護、有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅、訪問介護等 |
| 法人全体の職員数 | : 21,500名（2019年現在）                 |
| 対象の人材種別  | : 高齢者、障害者、外国人、子育てや介護と仕事の両立者、高校生    |

#### ■事例概要

- 株式会社ツクイでは、多様な人材活用の意識を高めること等を目的に、ダイバーシティやキャリアサポートを推進する部署が中心となって、多様な人材活用に取り組んでいる。
- 特に、取組当初は、障害者雇用を優先的に取り組んだ。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 同社として多様な人材活用の意識を高めるため、ダイバーシティやキャリアサポートを推進する部署が中心となって取組を推進している。
- また、介護を担う新たな人材群に、レクリエーションや機能訓練の補助員として高校生アルバイトを活用している。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 多様な人材について

##### ①人材確保の手段

- ハローワーク等を活用している。障害者の場合、就労移行支援事業所を通じて採用している。
- 高校生については、アルバイト募集広告も活用している。

##### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- 同社の障害者雇用率が低下しており、今一度障害者雇用に本格的に取り組む必要があった。
- 取組を進めた現在でも、地域によって障害者雇用率にばらつきがある等、課題がみられる。

##### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 障害者には、清掃業務や事務等を任せているが、利用者と直に接する業務を希望する職員もおり、介護職員への登用も必要に応じて行っている。障害者を特別扱いするのではなく、一人一人の個性をみて配置している。

#### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 地域差はあるものの、ほとんどの事業所では法定障害者雇用率を達成している。
- 高校生も熱心に仕事に取り組んでおり、その姿や笑顔が利用者の好感も得ている。アルバイトをきつ

かけに福祉の道を目指す高校生もいる。

#### 4. 多様な人材の活用に向けたポイント

- 障害者についても健常者と同じく一人一人の個性に応じて、直接介護の仕事を任せていくことも考えられる。
- 高校生を活用することで、今後の福祉人材の育成にもつながる可能性がある。

#### 5. 備考・特記事項

- 障害者や高校生だけでなく、高齢者や外国人、家庭での子育てや介護と仕事の両立者等も、積極的に雇用を進めている。
- 育児も職員の成長につながると考え、男性職員の育児休業の取得促進にも取り組んでいる。

## 14. 社会福祉法人サン・ビジョン

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 実施日      | : 2020年3月4日（水） <sup>8</sup>        |
| 所在地      | : 愛知県名古屋市                          |
| 提供サービス   | : 特別養護老人ホーム、介護付き有料老人ホーム 介護老人保健施設 等 |
| 法人全体の職員数 | : 2,628名（2020年現在）                  |
| 対象の人材種別  | : 外国人                              |

### ■事例概要

- 社会福祉法人サン・ビジョンでは、若手介護人材の不足を見据え、ベトナム、フィリピン、インドネシア出身の人材を積極的に受け入れている。
- 外国人人材の受入れにあたっては、経済連携協定（以下、EPA）の制度を活用している。

#### 1 多様な人材の活用を進めている背景・目的

- 国内における若手人材の不足を見据え、外国人人材の活用に着手した。

#### 2 多様な人材の活用の流れ

##### (1) 外国人について

###### ①人材確保の手段

- EPA の制度を活用し、国際厚生事業団の仲介あっせんにより人材を確保している。

###### ②多様な人材の活用を進めていく上での課題・留意が必要な点

- EPA で受け入れる人材は一定の日本語能力はあるが、職員・利用者とのコミュニケーション（方言含む）や、介護記録作成等に際しては対応が難しい場合がある。
- 労働条件や制度等について、明確に説明をしないと、「きちんと処遇されていない」という誤解を与えてしまうおそれがある。
- 日常業務でのフォローのほか、本人が病院を受診する場合や、プライベートで事故に巻き込まれた場合等、業務外においても支援を必要とするケースが発生することがある。

###### ③働きやすい環境の整備に向けた雇用管理上の取組

- 日本語学習や介護福祉士国家試験学習の支援を実施している。
- わかりやすい日本語によるコミュニケーションを心がけ、「伝わっていると思ったが実際には伝わっていない」という状況を防ぐようにしている。
- 異国での生活からくるホームシックへの配慮として、毎年、10日～2週間程度、一時帰国できるように配慮している。

<sup>8</sup> 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、電話にてヒアリングを実施。



### 3 多様な人材の活用による効果・成果

- 外国人人材に対する職員や利用者・家族からの評判は非常に高く、貴重な戦力となっている。

### 4 多様な人材の活用に向けたポイント

- 外国人人材に対しては、コミュニケーションを円滑にし、誤解を与えないように、わかりやすい日本語でのやりとりが必要である。
- 一時帰国等についても配慮を行うことが重要である。

### 5 備考・特記事項

- 法人として外国人人材に対して日常生活のフォローも行っているが、同国出身の先輩・後輩間でのつながりや助け合いの果たす役割は大きい。