長浜米原しょうがい者自立支援協議会
福祉人材の確保・育成・定着に関する調査結果報告書

長浜米原しょうがい者自立支援協議会　あるべき姿検討班

2026 年9月

はじめに

長浜米原しょうがい者自立支援協議会

会長　美濃部　裕道

日頃は、長浜米原しょうがい者自立支援協議会の活動に格別のご理解とご協力をいただき、厚く御礼申し上げます。

この度、当協議会の社会資源環境部会・あるべき姿検討班が中心となり、皆様のご尽力のもと「福祉人材の確保・育成・定着に関するアンケート調査結果報告書」が無事に完成しました。

福祉分野における人材不足や定着への課題は、全国的な重要テーマであると同時に、私たちの長浜・米原圏域にとっても避けては通れない極めて深刻な課題です。こうした状況下において、本調査の企画からとりまとめまで多大なご出力をいただきました「あるべき姿検討班」の山瀬座長をはじめ、作成に携わっていただいた委員の皆様には、改めて心より感謝申し上げます。また、本アンケート調査の監修にあたり、多忙なスケジュールの中、専門的な知見から多大なご指導とご尽力を賜りました金城学院大学准教授の橋川先生には、重ねて深く御礼申し上げます。

本調査結果報告書は、長浜・米原圏域における福祉人材の確保・育成・定着に関する実態を把握し、そこにある課題を分析した上で、今後の具体的な解決策や取り組みを検討するための非常に重要な基礎資料となります。

この報告書の中には、行政施策として地域全体で取り組むべきマクロな課題だけでなく、各事業所が日々の運営の中で自ら実践し、改善していくべきミクロな課題やヒントが数多く内在しています。私たちはこれらを真摯に、そして深く分析し、これからの湖北圏域における障害福祉のあるべき姿を展望していかなければなりません。

皆様におかれましても、ぜひこの報告書をご一読いただき、地域の福祉を支える人材確保の取り組みを「自分事」として捉え、共に考えるきっかけとしていただければ幸いです。今後とも、誰もが安心して暮らせる地域社会の実現に向け、皆様の変わらぬご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

報告書のまとめに寄せて

金城学院大学　橋川 健祐

まずは、お忙しい中、丁寧に調査を進めてこられた検討班の皆様、それを支えてこられた事務局の皆様、そしてご多用のなかご協力くださった各事業所の皆様に、深く敬意を表します。調査結果そのものへの受け止めは「考察」をまとめる際に私自身もご意見、ご助言を申し上げてきたことから、ここでは少し異なる立場から、所感を述べてみたいと思います。

やや大きな話に聞こえるかもしれませんが、これからの社会は、人も、財源も、地域を支える手も、決して無尽蔵ではない「限りある」時代へと入っていきます。これは、半世紀前から続く過疎化という現象にとどまらず、日本社会、あるいは世界規模で生じるものであるという言説も見られるようになってきました。そう考えると、今回浮き彫りになった「人材不足」も、その大きな流れの一断面、あるいは序章に過ぎません。だとすれば、問われているのは、限られた人財をはじめとする資源をいかに分かち合い、そのなかでどれだけ知恵を絞り合えるか、つまり、競い合うのではなく、連帯と協働によって、地域ぐるみで支え合う仕組みをどう育てていくか、ということなのかもしれません。幸い、今回の調査からも、規模の大小を超えて、限られた条件のなかで工夫を重ねる現場の確かな力が見てとれました。欠乏を嘆くのではなく、そこから新たな知恵を生み出していく、その創意工夫こそ、これからの地域を支える希望なのだと思います。

もう一つ、心に留めておきたい視点があります。障害のある方々を、「サービスを受ける側」にとどめない、ということです。折しも津久井やまゆり園での凄惨な事件から十年が経過しました。分断と格差がますます広がる今だからこそ、従来の生産性至上主義の物差しを取り替えること、支援という矢印を一方向に描くのをやめ、ともに地域をつくる関係へと開いていくこと、そこで生まれる価値を地域のなかでめぐらせ続け、共有財産としていくことが必要なのではないでしょうか。福祉は、その循環を内側から支える、なくてはならない中核的な存在であり、主体であり、文化へと育っていくはずです。

本報告書は、その第一歩を照らす確かな土台です。ここで見えてきた課題を、行政・協議会・事業所、そして地域に暮らす人々が持ち寄り、「分かち合い」と「循環」を手がかりに、次の一歩へとつないでいかれることを、心より願っています。

第1章 調査概要

1. 調査の背景

長浜市・米原市では、近年、障害福祉サービス事業所から「人材の確保が困難である」「採用後の定着が進まない」「将来の事業継続に不安がある」といった声が継続的に寄せられている。

こうした課題について、圏域全体としての状況を把握し、行政・協議会・事業所が共通認識を持つための基礎資料を整える必要があることから、本調査を実施した。

2. 調査の目的

本調査は、長浜市・米原市の障害福祉サービス事業所における人材の確保・育成・定着の現状と課題を把握し、今後の施策検討の参考資料とする事を意図する。

目的	内容
① 人材の実態把握	職員の年齢構成、勤続年数、資格状況等を把握し、圏域の人材構造を可視化する。
② 取組状況の把握	人材確保・育成・定着に関する各事業所の取組状況を整理する。
③ 今後の方向性の検討	将来的な人材不足の深刻化を踏まえ、必要な支援策・政策的方向性の検討につなげる。
④ 協働の土台づくり	行政・協議会・事業所が共通認識を持ち、協働して取り組むための基礎資料とする。

3. 調査の実施主体

長浜米原しょうがい者自立支援協議会　あるべき姿検討班

4. 調査対象

長浜市・米原市において、障害福祉サービス事業を行っている 64 事業所

5. 調査時期

令和7年 12 月 1 日～令和8年1月 30 日

6. 調査方法

調査票を郵送で配布し、郵送または Web フォームにより回収した。

7. 回収状況

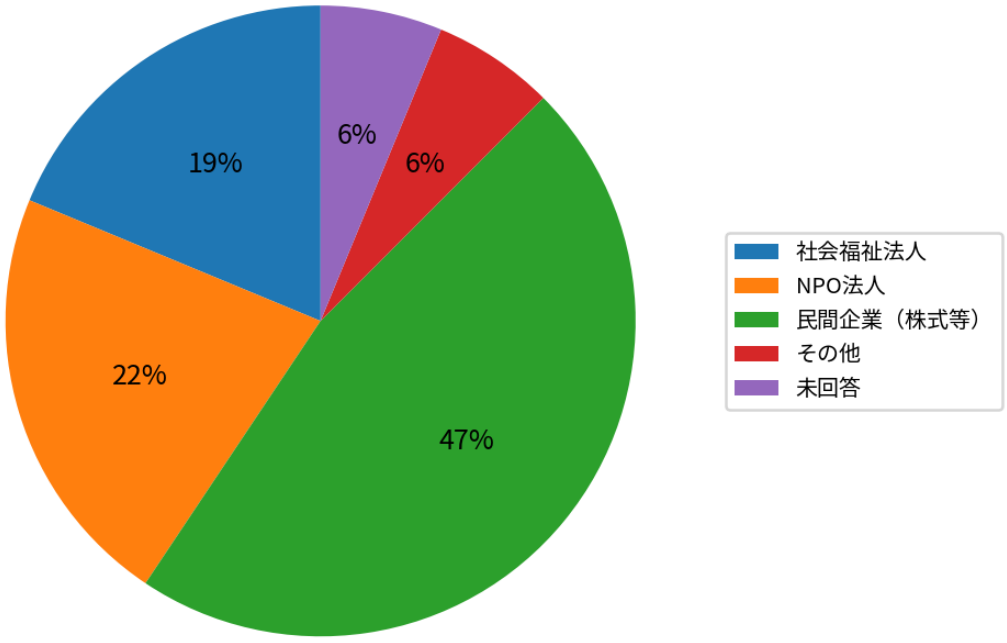
項目	件数
配布数	64
有効回答数	32
回収率	50%

第2章　調査結果（単純集計）

1．法人の種類（問1）（n=32）

区分	件数
社会福祉法人	6
医療法人・医療法人社団	0
公益法人	0
学校法人	0
NPO 法人	7
協同組合（農協・生協）	0
地方自治体	0
民間企業（株式等）	15
その他	2
未回答	2

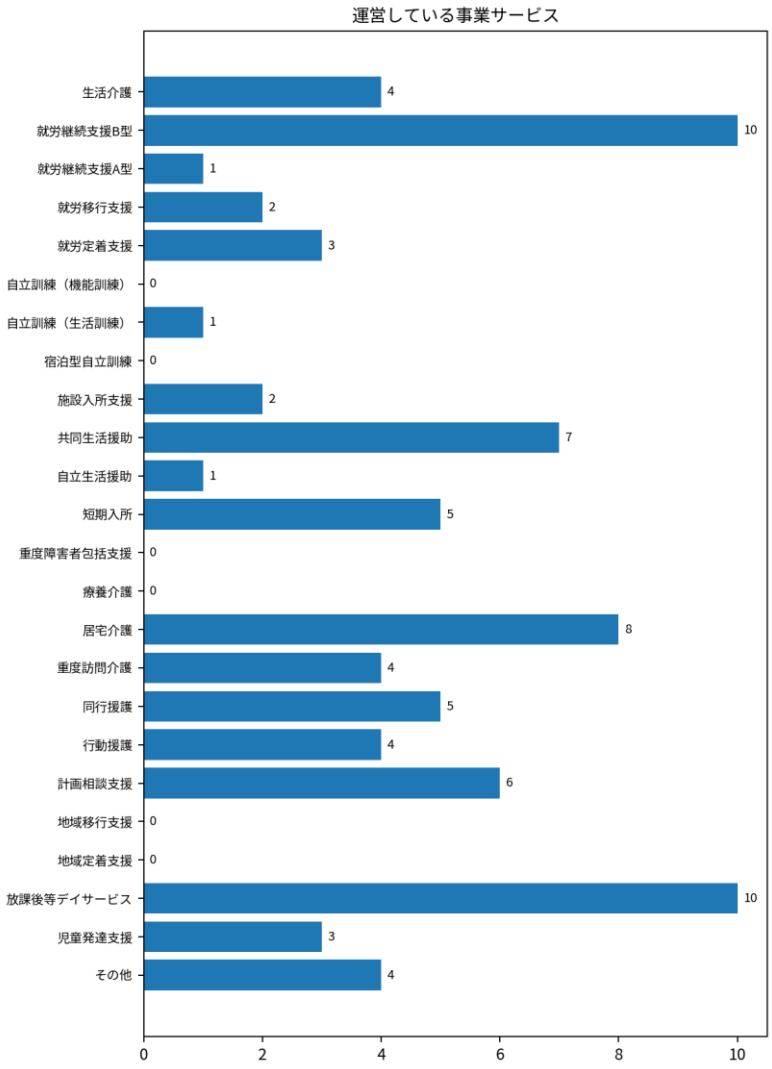
法人の種類



法人種別では、民間企業 15 法人、NPO 法人 7 法人、社会福祉法人 6 法人。その他は 2 法人、未回答は 2 法人と示された。

2. 運営している事業サービス（問2）（n= ）

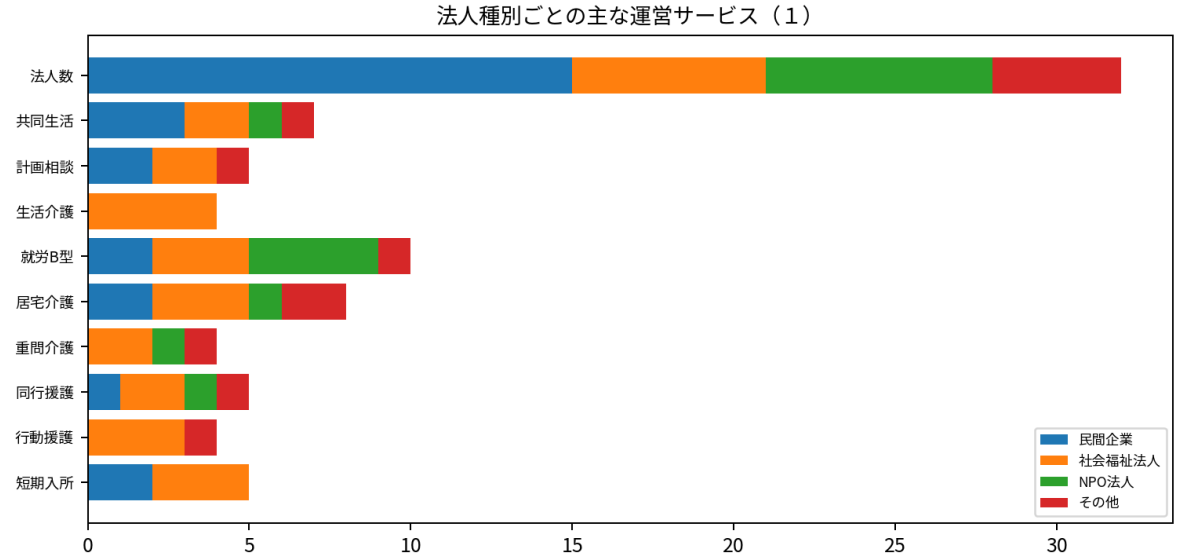
サービス	件数
生活介護	4
就労継続支援Ｂ型	10
就労継続支援Ａ型	1
就労移行支援	2
就労定着支援	3
自立訓練（機能訓練）	0
自立訓練（生活訓練）	1
宿泊型自立訓練	0
施設入所支援	2
共同生活援助	7
自立生活援助	1
短期入所	5
重度障害者包括支援	0
療養介護	0
居宅介護	8
重度訪問介護	4
同行援護	5
行動援護	4
計画相談支援	6
地域移行支援	0
地域定着支援	0
放課後等デイサービス	10
児童発達支援	3
その他	4



運営サービスでは、就労継続支援Ｂ型と放課後等デイサービスが各 10 件で最も多く、次いで居宅介護 8 件、共同生活援助 7 件、計画相談支援 6 件と示された。サービス内容が、日中系、学童期支援に集中が見られ、重度訪問や施設入所といった 24 時間体制の基盤が相対的に脆弱と捉えられる。

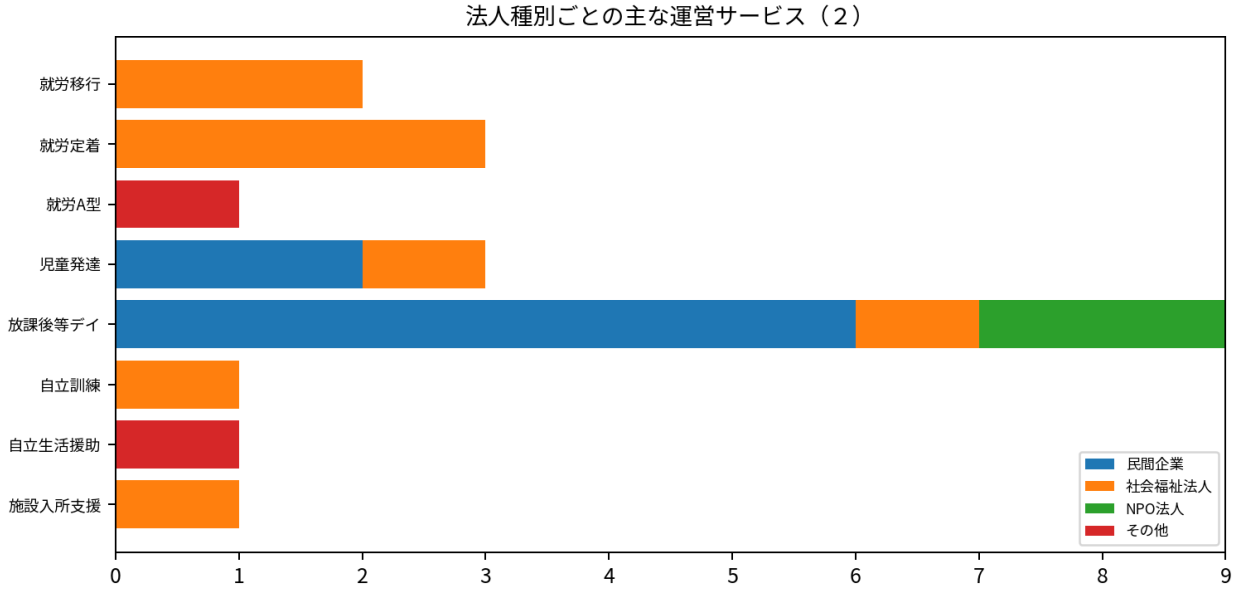
参考表2−1 法人種別ごとの主な運営サービス（1）（n= ）

法人種別	法人数	共同生活	計画相談	生活介護	就労Ｂ型	居宅介護	重問介護	同行援護	行動援護	短期入所
民間企業	15	3	2	0	2	2	0	1	0	2
社会福祉法人	6	2	2	4	3	3	2	2	3	3
NPO 法人	7	1	0	0	4	1	1	1	0	0
その他	4	1	1	0	1	2	1	1	1	0



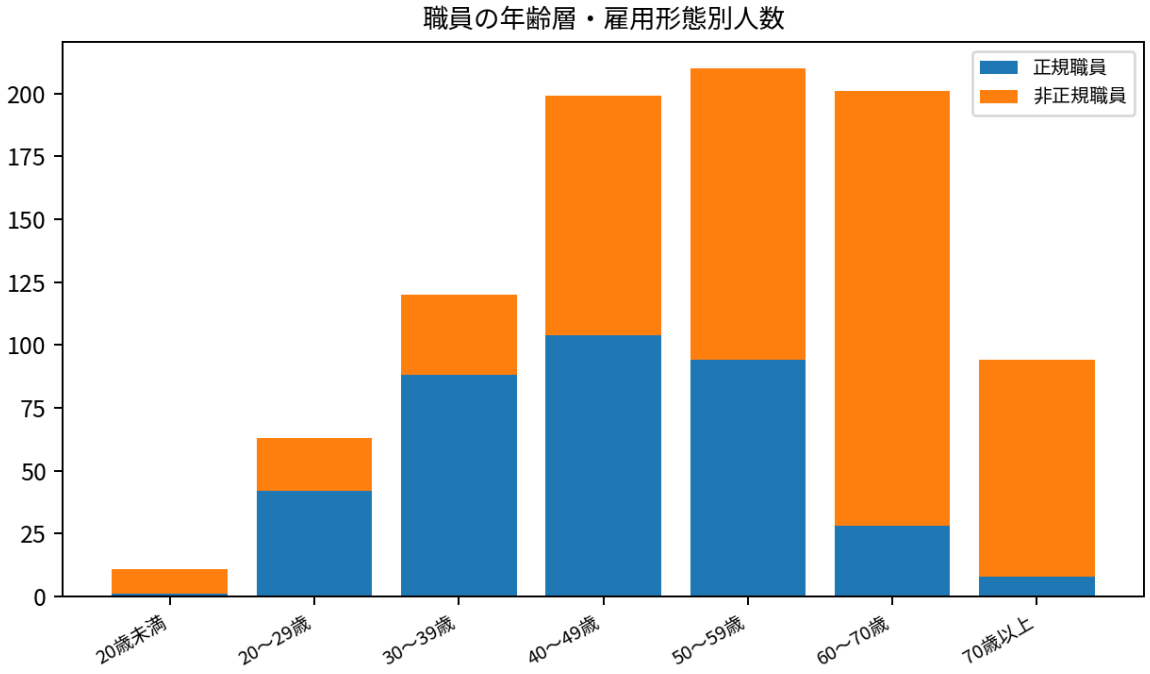
参考表2−2 法人種別ごとの主な運営サービス（2）（n= ）

法人種別	法人数	共同生活	計画相談	生活介護	就労Ｂ型	居宅介護	重問介護	同行援護
民間企業	0	0	0	2	6	0	0	0
社会福祉法人	2	3	0	1	1	1	0	1
NPO 法人	0	0	0	0	2	0	0	0
その他	0	0	1	0	0	0	1	0



3. 職員の年齢層・雇用形態別人数（問3）（n=　）

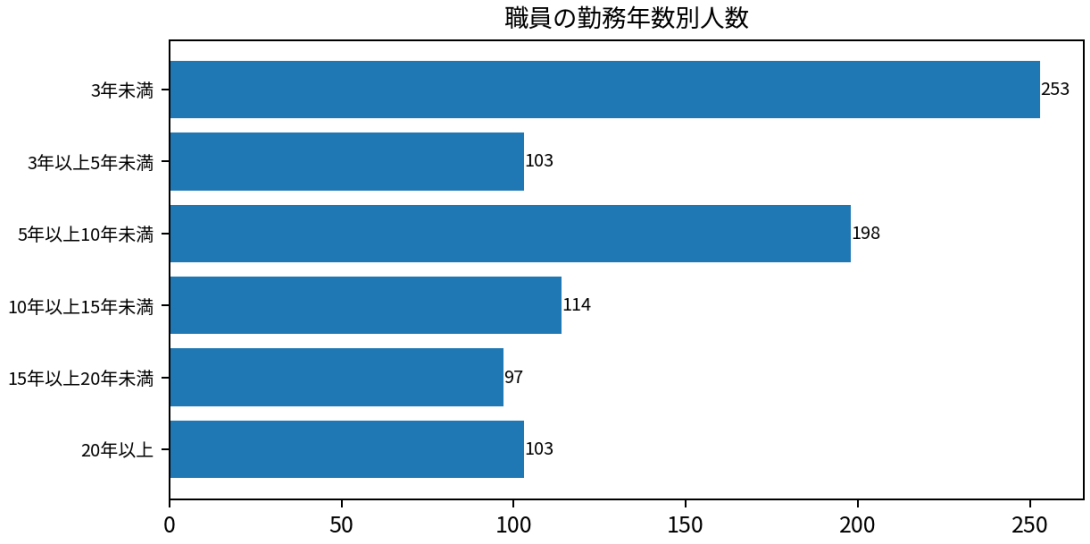
区分	20 歳未満	20~29 歳	30~39 歳	40~49 歳	50~59 歳	60~70 歳	70 歳以上	合計
正規職員	1	42	88	104	94	28	8	365
非正規職員	10	21	32	95	116	173	86	533



職員数は正規 365 人、非正規 533 人、合計 898 人であった。年代別では 50~59 歳 210 人、60~70 歳 201 人、40~49 歳 199 人と集計された。

4. 職員の勤務年数別人数（問4）（n=868）

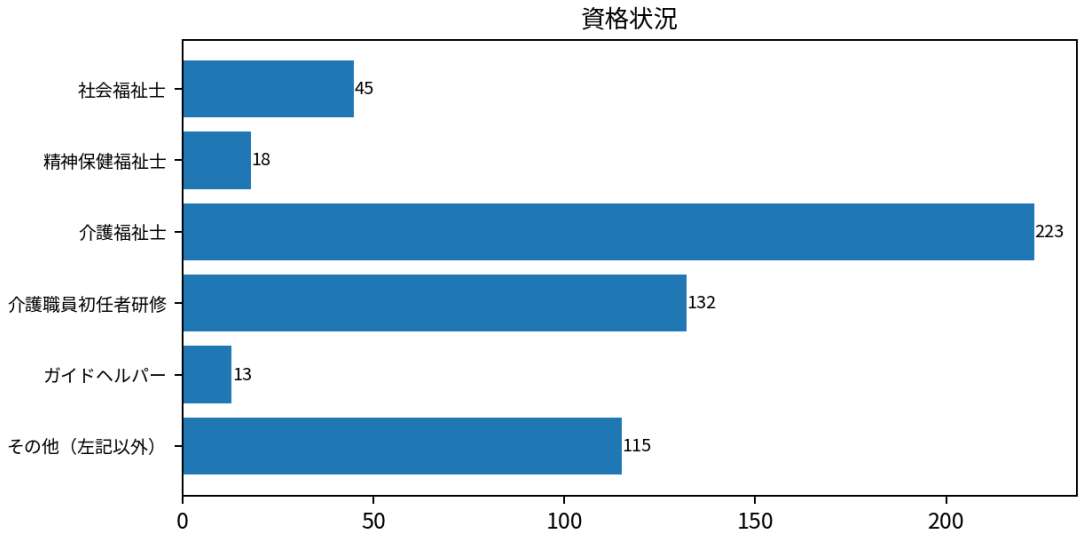
3 年未満	3 年以上 5 年未満	5 年以上 10 年未満	10 年以上 15 年未満	15 年以上 20 年未満	20 年以上
253	103	198	114	97	103



勤務年数別では、3 年未満 253 人が最も多く、次いで 5 年以上 10 年未満 198 人、10 年以上 15 年未満 114 人であった。

5. 職員の福祉に関わる資格状況（問5）（n= ）

社会福祉士	精神保健福祉士	介護福祉士	介護職員初任者研修	ガイドヘルパー	その他（左記以外）
45	18	223	132	13	115

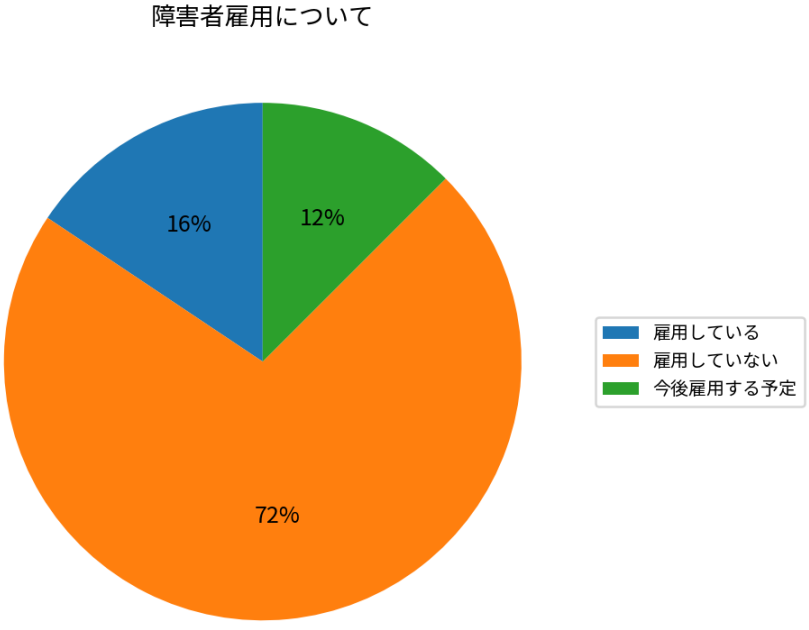


資格状況では、介護福祉士 223 人、介護職員初任者研修 132 人、その他 115 人、社会福祉士 45 人の順であった。資格保持者、アンケート総数の約 1 割程度と集計された。

※複数資格の保有が想定されるため、延べ人数として扱う必要がある。

6. 障害者雇用について（問6）（n=32）

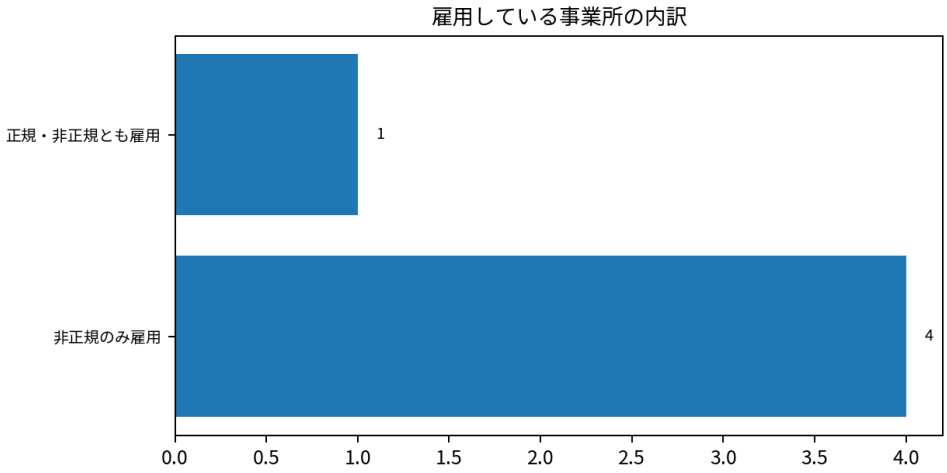
区分	事業所数
雇用している	5
雇用していない	23
今後雇用する予定	4



障害者雇用については、「雇用している」5 事業所、「雇用していない」23 事業所、「今後雇用する予定」4 事業所と集計された。

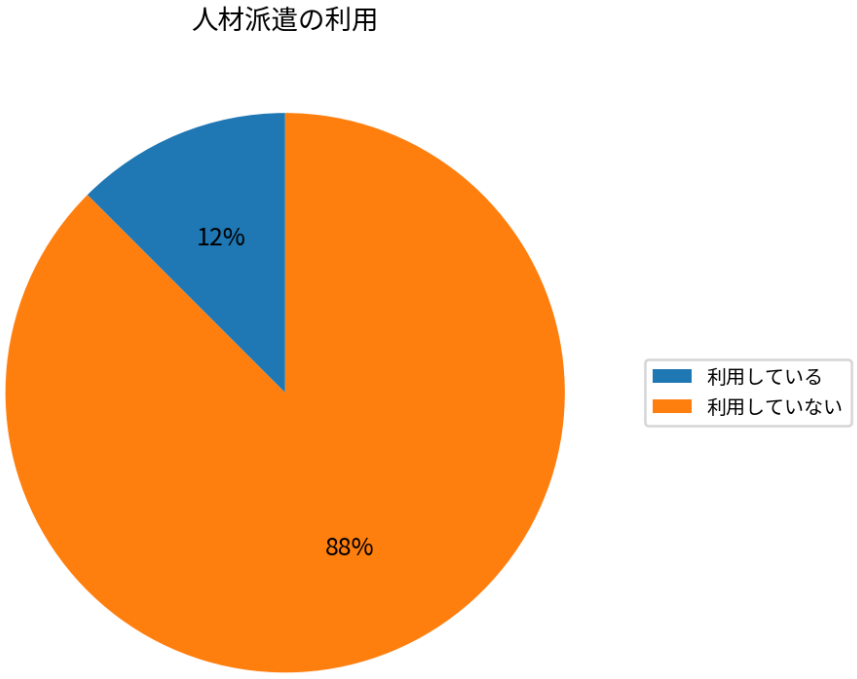
参考表2−3 雇用している事業所の内訳（n=5）

区分	事業所数
正規・非正規とも雇用	1
非正規のみ雇用	4



7. 人材派遣の利用（問7）（n=32）

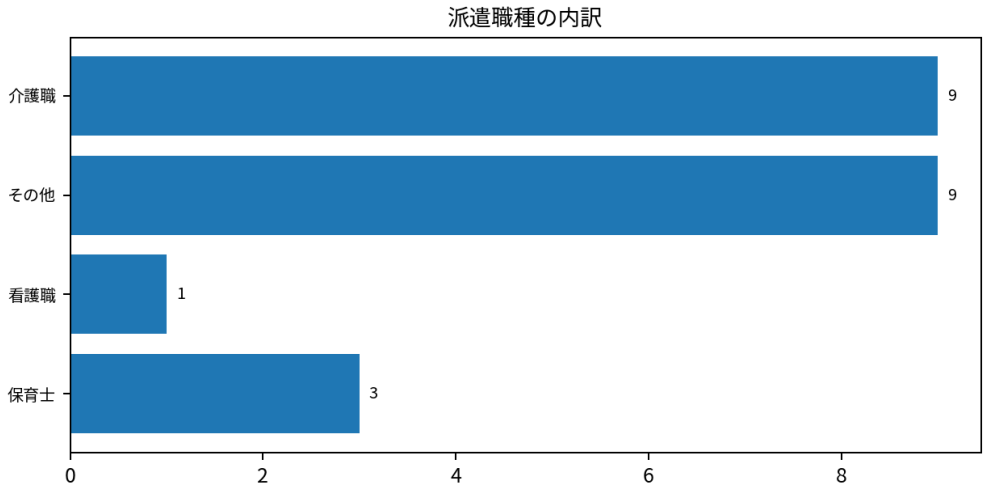
区分	事業所数
利用している	4
利用していない	28
今後利用する予定	0



人材派遣については、「利用している」4 事業所、「利用していない」28 事業所と集計された。

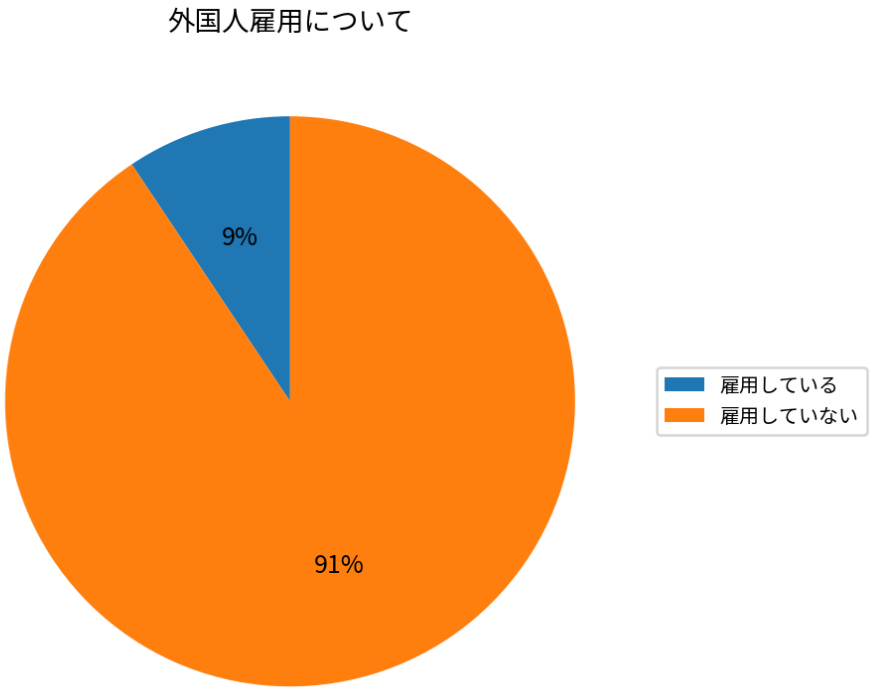
参考表2−4 派遣職種の内訳（n= ）

職種	人数
介護職	9
その他	9
看護職	1
保育士	3



8. 外国人雇用について（問8）（n=32）

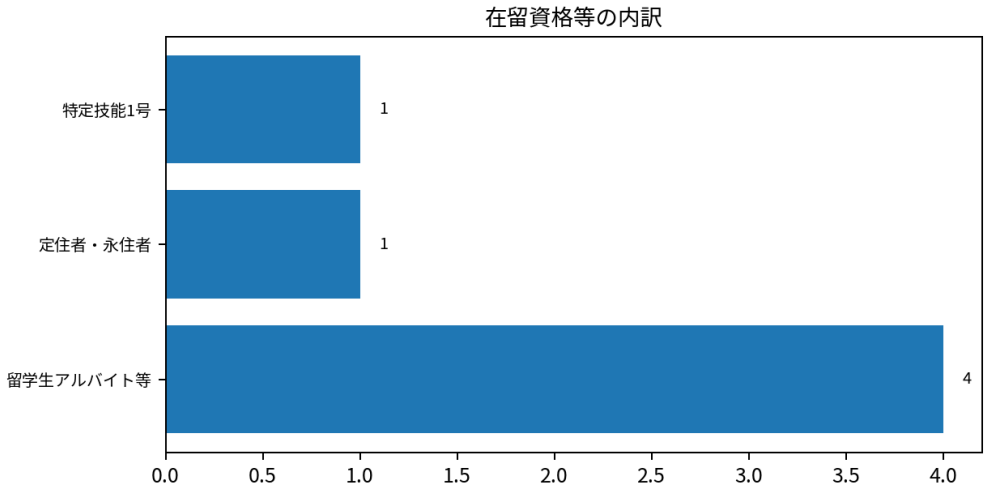
区分	事業所数
雇用している	3
雇用していない	29
今後雇用する予定	0



外国人雇用については、「雇用している」3 事業所、「雇用していない」29 事業所と集計された。積極的には進んでいるとは言い難い、何か阻害要因があるのか要因を今後探る必要がある。

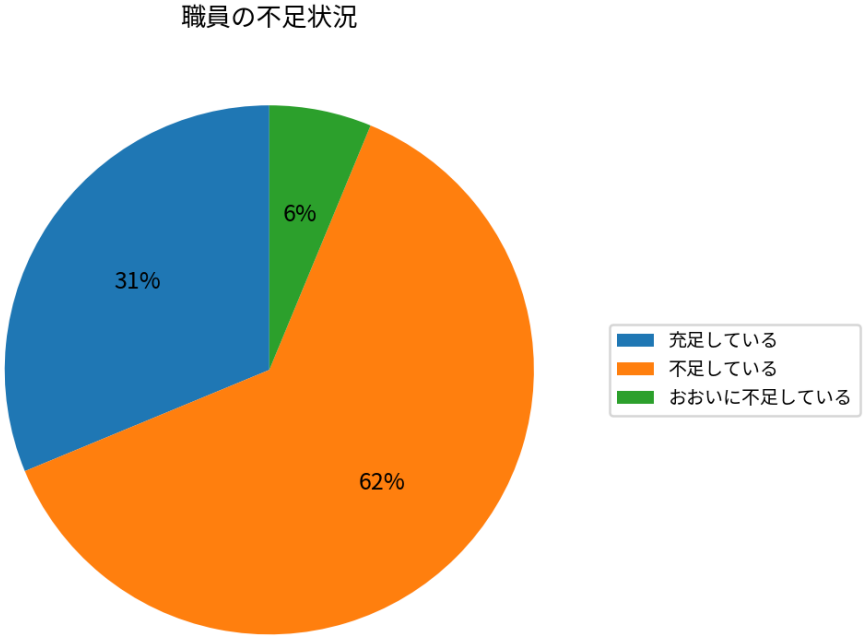
参考表2−5 雇用している人材の在留資格等の内訳（n= ）

区分	人数
特定技能Ⅰ号	1
定住者･永住者	1
留学生アルバイト等	4



9. 職員の不足状況について（問9）（n=32）

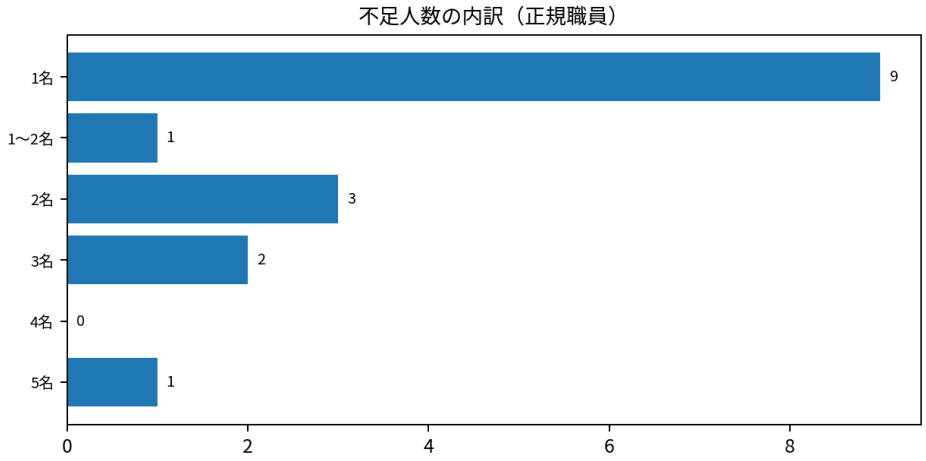
区分	事業所数
充足している	10
不足している	20
おおいに不足している	2



職員の不足状況については、「充足している」10 事業所、「不足している」20 事業所、「おおいに不足している」2 事業所であった。

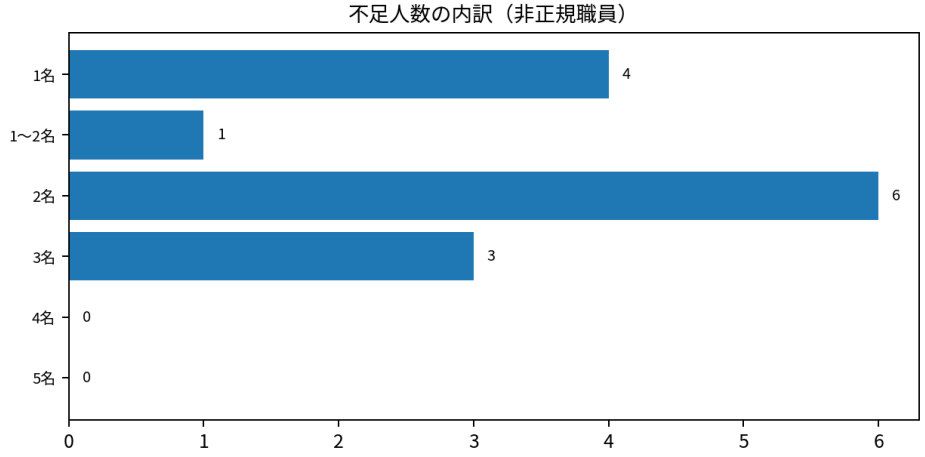
参考表2−6 不足人数の内訳（正規職員）（n=22）

不足人数	事業所数
1 名	9
1～2 名	1
2 名	3
3 名	2
4 名	0
5 名	1



参考表2−7 不足人数の内訳（非正規職員）（n=22）

不足人数	事業所数
1 名	4
1～2 名	1
2 名	6
3 名	3
4 名	0
5 名	0



※原資料では「1 名」「1～2 名」「2 名」が併記されており、区分の重複可能性があるため、原表記に基づき掲載した。

10.職員採用・退職・増減数について（問 10）（n=32）

※本項目では、正規職員と非正規職員について、採用者数、定年以外の退職者数、法人内の増減を別表で示す。

表2−8 正規職員の採用者数（n=32）

採用者数	事業所数
0 名	19
1 名	5
2 名	6
3 名	1
4 名	1

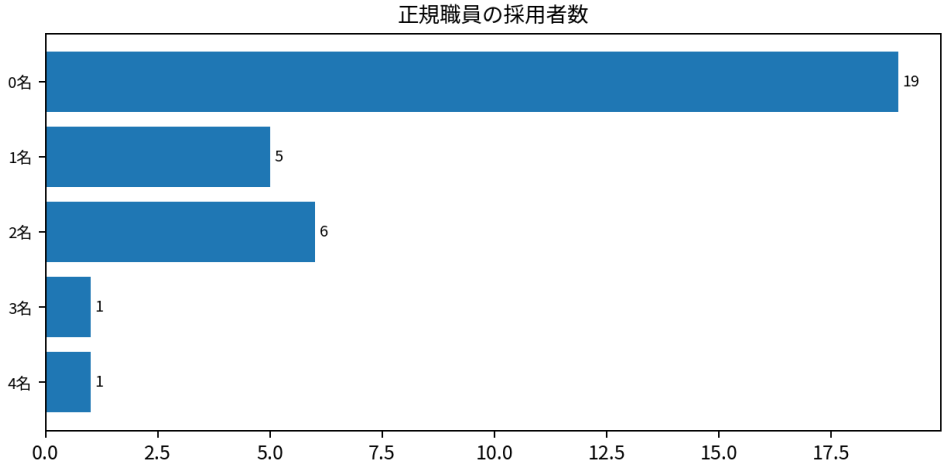


表2−9 正規職員の定年以外の退職者数（n=32）

退職者数	事業所数
0 名	23
1 名	7
2 名	1
3 名	0
4 名	0
5 名	1

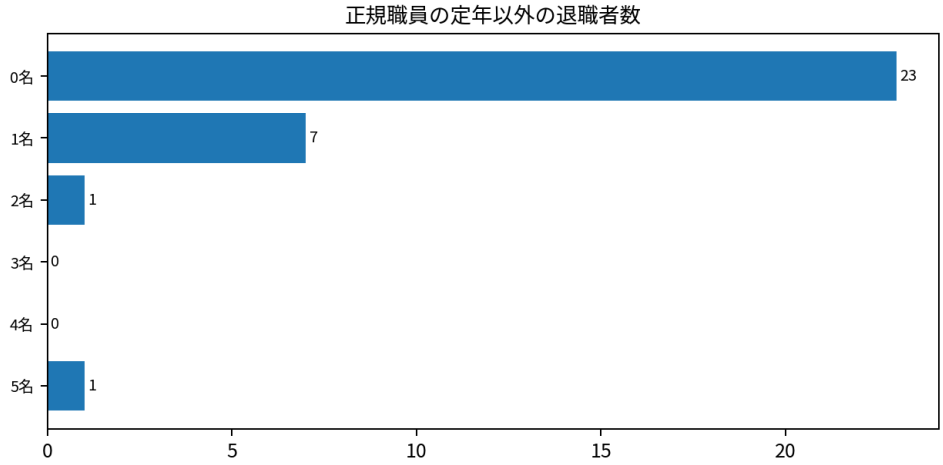


表2−10 正規職員の法人内増減（n=32）

増減	事業所数
+3 名	1
+2 名	3
+1 名	5
増減なし	19
−1 名	4

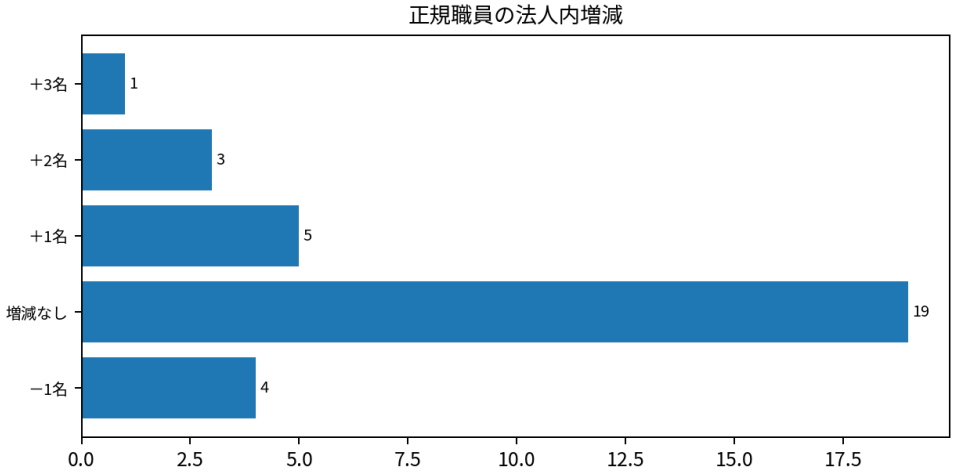


表2−11 非正規職員の採用者数（n=32）

採用者数	事業所数
0 名	13
1 名	7
2 名	3
3 名	1
4 名	3
5 名	2
7 名	1
10 名	1
15 名	1

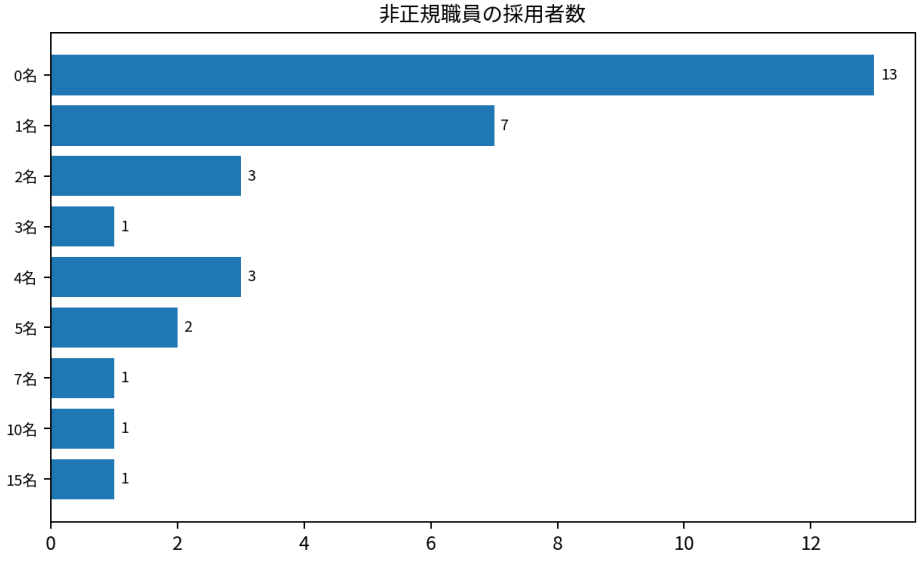


表2−12 非正規職員の定年以外の退職者数（n=32）

退職者数	事業所数
0 名	16
1 名	8
2 名	3
3 名	2
7 名	1
24 名	1

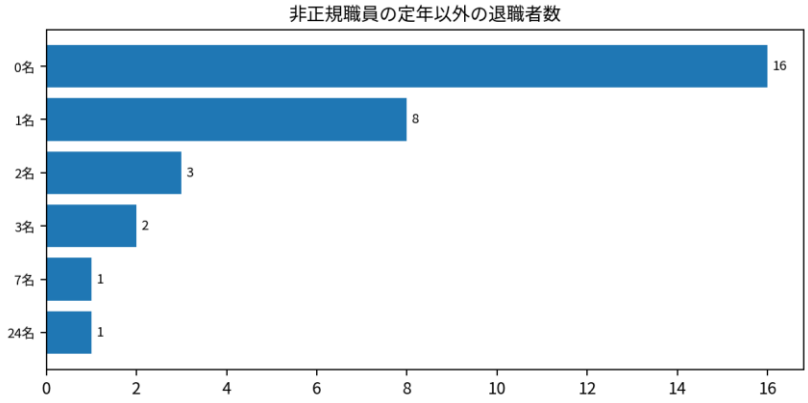
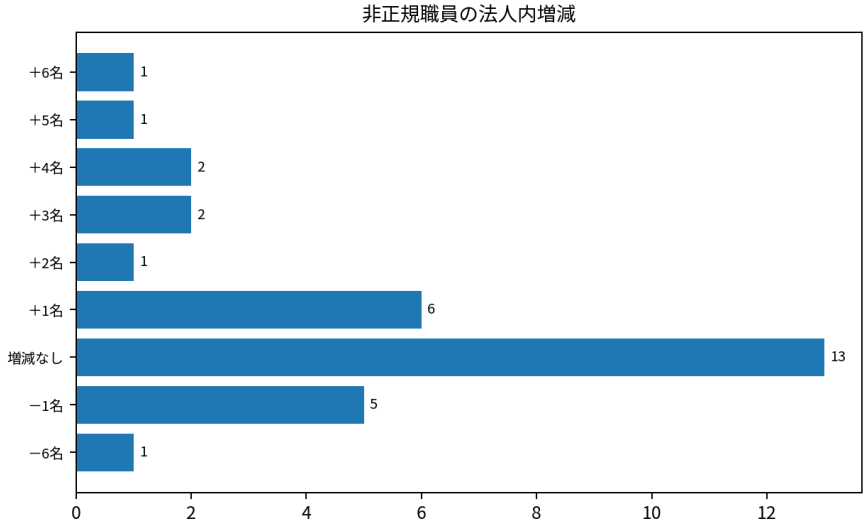


表2−13 非正規職員の法人内増減（n=32）

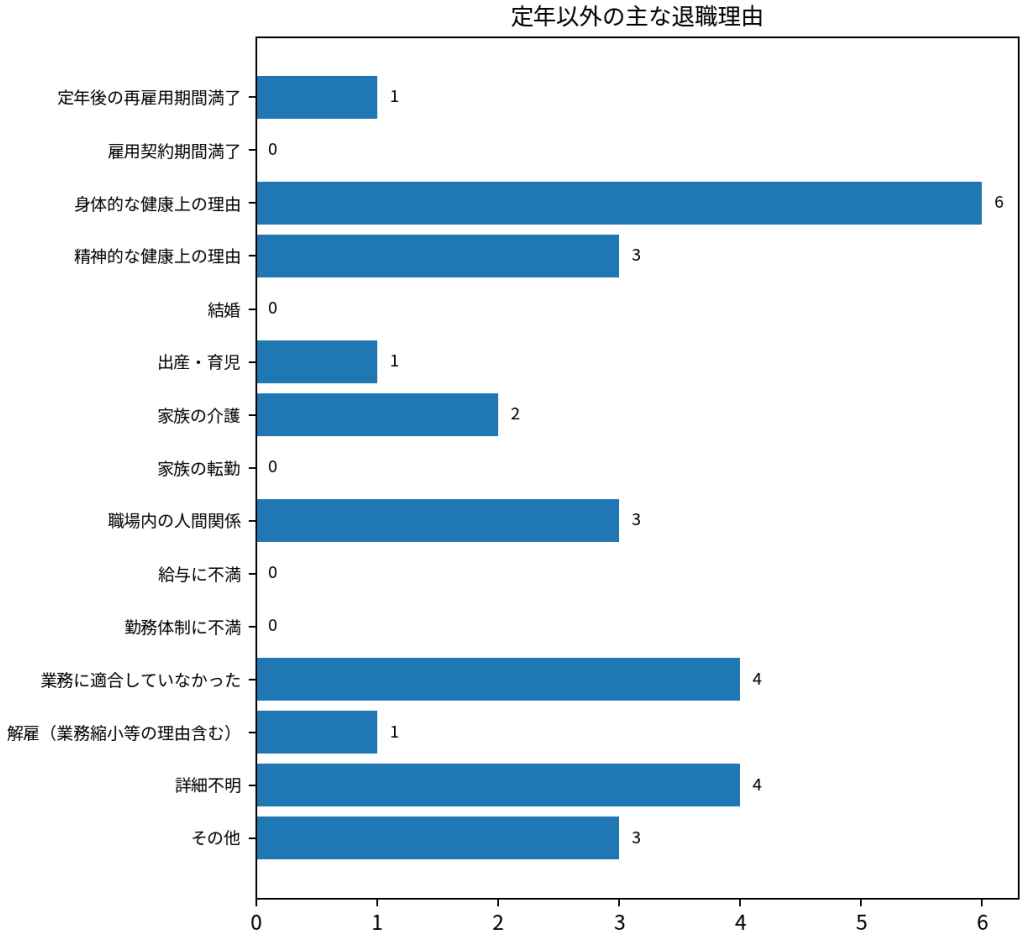
増減	事業所数
+6 名	1
+5 名	1
+4 名	2
+3 名	2
+2 名	1
+1 名	6
増減なし	13
−1 名	5
−6 名	1



採用・退職・増減の状況は、正規・非正規とも「増減なし」が最も多かった一方で、採用と退職がそれぞれ一定数みられた。　*※原資料では、定年退職者数はいずれも「該当なし」とされていた。*

11. 定年以外の主な退職理由について（問 11）（n=28）

理由	件数
定年後の再雇用期間満了	1
雇用契約期間満了	0
身体的な健康上の理由	6
精神的な健康上の理由	3
結婚	0
出産・育児	1
家族の介護	2
家族の転勤	0
職場内の人間関係	3
給与に不満	0
勤務体制に不満	0
業務に適合していなかった	4
解雇（業務縮小等の理由含む）	1
詳細不明	4
その他	3

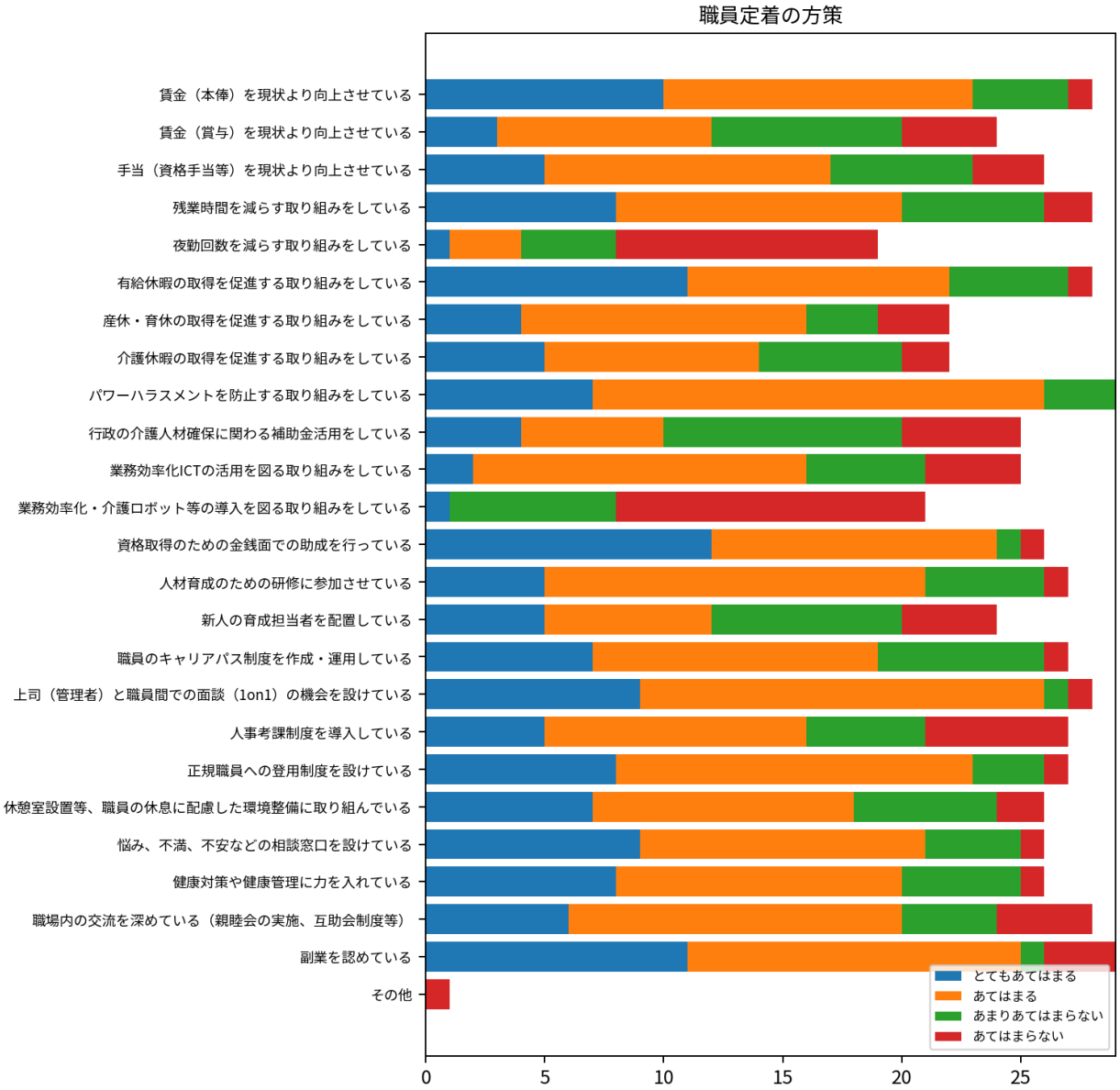


定年以外の主な退職理由では、「身体的な健康上の理由」6 件が最も多く、次いで「業務に適合していなかった」4 件、「詳細不明」4 件であった。

※「その他」の内訳として、関連会社への転属、孫の世話等が記載されていた。

12.職員定着の方策について（問 12）（n= ）

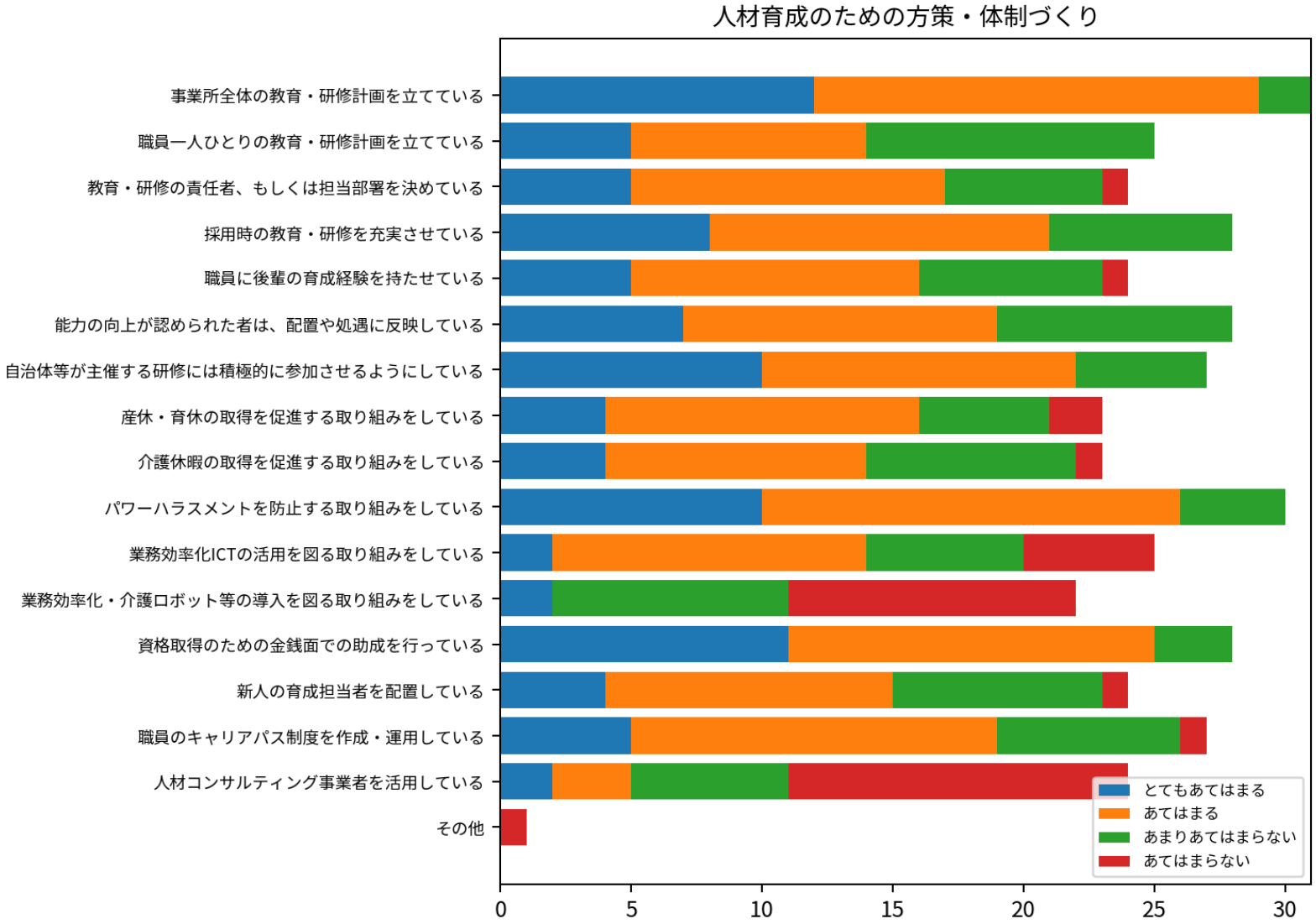
No.	項目	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	賃金（本俸）を現状より向上させている	10	13	4	1
2	賃金（賞与）を現状より向上させている	3	9	8	4
3	手当（資格手当等）を現状より向上させている	5	12	6	3
4	残業時間を減らす取り組みをしている	8	12	6	2
5	夜勤回数を減らす取り組みをしている	1	3	4	11
6	有給休暇の取得を促進する取り組みをしている	11	11	5	1
7	産休・育休の取得を促進する取り組みをしている	4	12	3	3
8	介護休暇の取得を促進する取り組みをしている	5	9	6	2
9	パワーハラスメントを防止する取り組みをしている	7	19	3	0
10	行政の介護人材確保に関わる補助金活用をしている	4	6	10	5
11	業務効率化 ICT の活用を図る取り組みをしている	2	14	5	4
12	業務効率化・介護ロボット等の導入を図る取り組みをしている	1	0	7	13
13	資格取得のための金銭面での助成を行っている	12	12	1	1
14	人材育成のための研修に参加させている	5	16	5	1
15	新人の育成担当者を配置している	5	7	8	4
16	職員のキャリアパス制度を作成・運用している	7	12	7	1
17	上司（管理者）と職員間での面談（1on1）の機会を設けている	9	17	1	1
18	人事考課制度を導入している	5	11	5	6
19	正規職員への登用制度を設けている	8	15	3	1
20	休憩室設置等、職員の休息に配慮した環境整備に取り組んでいる	7	11	6	2
21	悩み、不満、不安などの相談窓口を設けている	9	12	4	1
22	健康対策や健康管理に力を入れている	8	12	5	1
23	職場内の交流を深めている（親睦会の実施、互助会制度等）	6	14	4	4
24	副業を認めている	11	14	1	3
25	その他	0	0	0	1



職員定着の方策では、有給休暇取得促進、1on1 面談、資格取得助成、正規職員登用制度などで「あてはまる」または「とてもあてはまる」の回答が多かった。

13. 人材育成のための方策・体制づくり（問 13）（n= ）

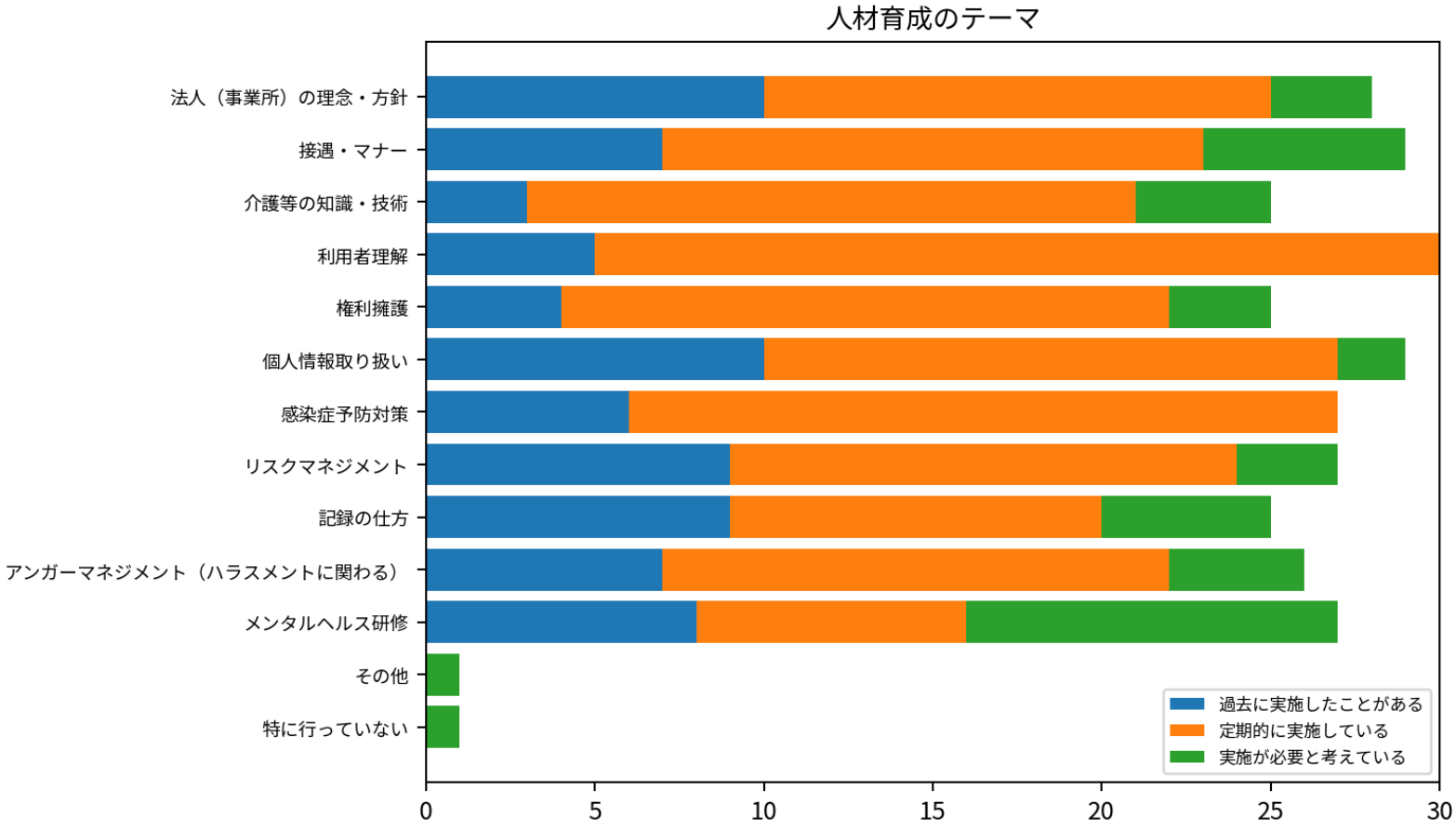
No.	項目	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	事業所全体の教育・研修計画を立てている	12	17	2	0
2	職員一人ひとりの教育・研修計画を立てている	5	9	11	0
3	教育・研修の責任者、もしくは担当部署を決めている	5	12	6	1
4	採用時の教育・研修を充実させている	8	13	7	0
5	職員に後輩の育成経験を持たせている	5	11	7	1
6	能力の向上が認められた者は、配置や処遇に反映している	7	12	9	0
7	自治体等が主催する研修には積極的に参加させるようにしている	10	12	5	0
8	産休・育休の取得を促進する取り組みをしている	4	12	5	2
9	介護休暇の取得を促進する取り組みをしている	4	10	8	1
10	パワーハラスメントを防止する取り組みをしている	10	16	4	0
11	業務効率化 ICT の活用を図る取り組みをしている	2	12	6	5
12	業務効率化・介護ロボット等の導入を図る取り組みをしている	2	0	9	11
13	資格取得のための金銭面での助成を行っている	11	14	3	0
14	新人の育成担当者を配置している	4	11	8	1
15	職員のキャリアパス制度を作成・運用している	5	14	7	1
16	人材コンサルティング事業者を活用している	2	3	6	13
17	その他	0	0	0	1



人材育成の方策･体制では、事業所全体の教育･研修計画、自治体研修への参加、資格取得助成などで高い実施回答がみられた。

14. 人材育成のテーマについて（問 14）（n= ）

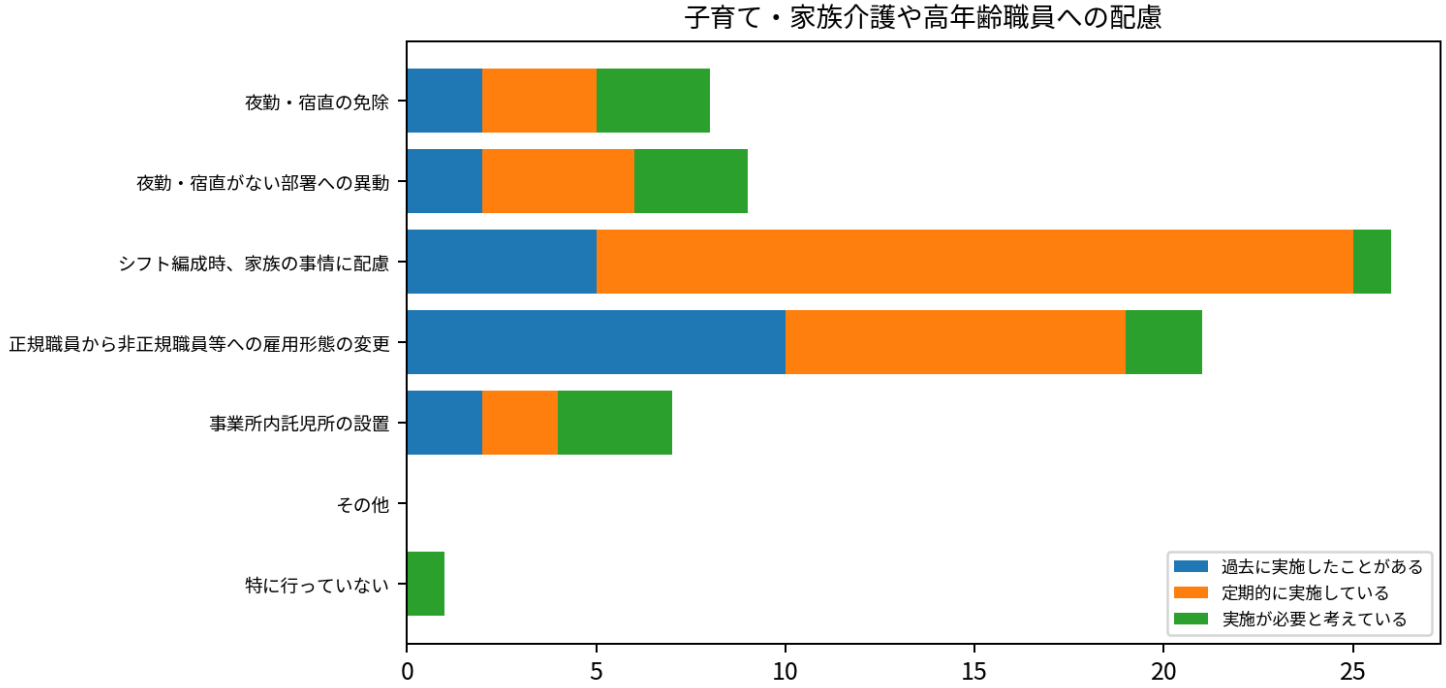
No.	項目	過去に実施したことがある	定期的に実施している	実施が必要と考えている
1	法人（事業所）の理念・方針	10	15	3
2	接遇・マナー	7	16	6
3	介護等の知識・技術	3	18	4
4	利用者理解	5	25	0
5	権利擁護	4	18	3
6	個人情報取り扱い	10	17	2
7	感染症予防対策	6	21	0
8	リスクマネジメント	9	15	3
9	記録の仕方	9	11	5
10	アンガーマネジメント（ハラスメントに関わる）	7	15	4
11	メンタルヘルス研修	8	8	11
12	その他	0	0	1
13	特に行っていない	0	0	1



人材育成のテーマでは、利用者理解、感染症予防対策、個人情報取り扱い、法人理念・方針などで「定期的に実施している」が多かった。

15. 子育て・家族介護や高年齢職員の環境づくりについて（問 15）（n= ）

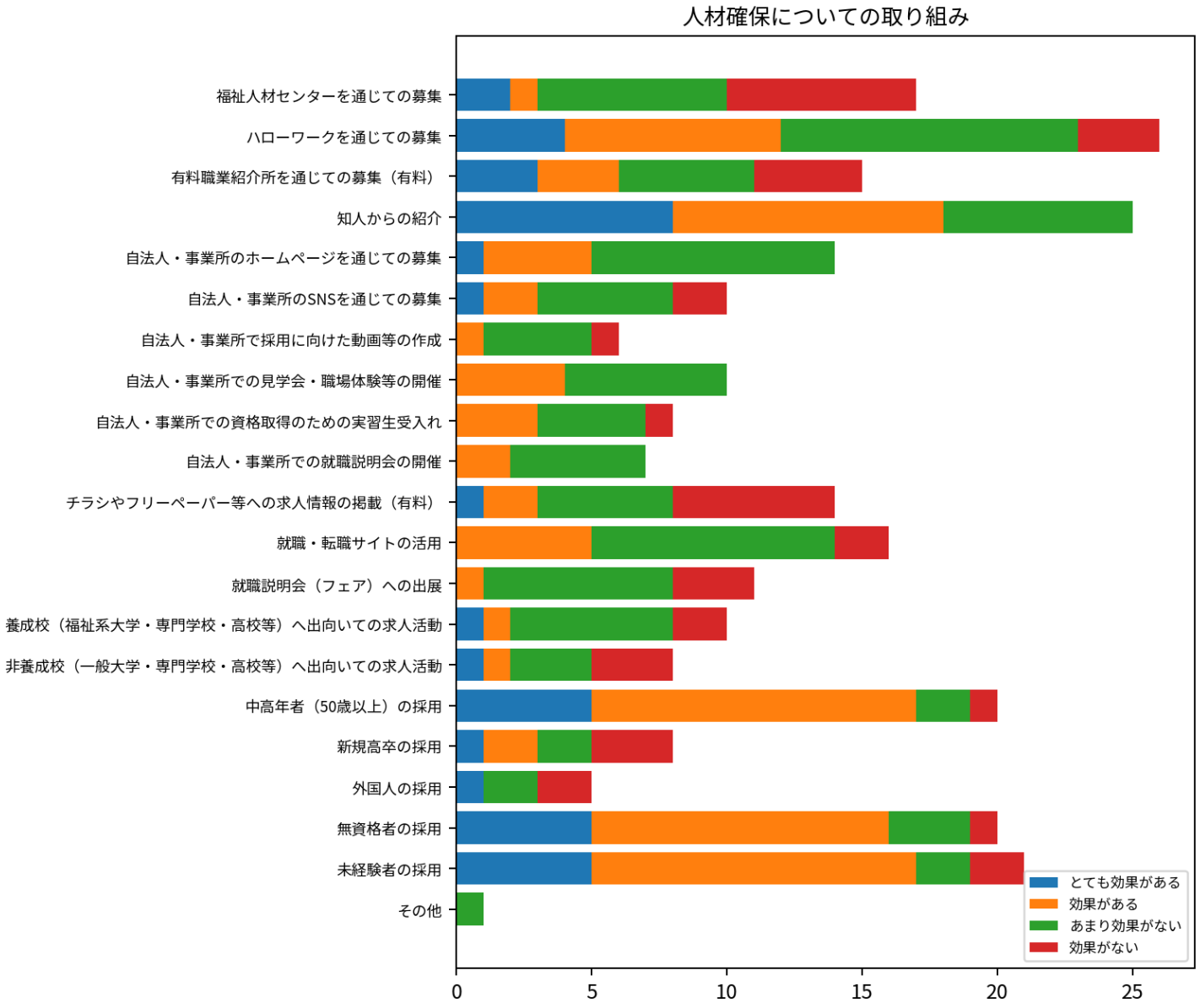
No.	項目	過去に実施したことがある	定期的に実施している	実施が必要と考えている
1	夜勤・宿直の免除	2	3	3
2	夜勤・宿直がない部署への異動	2	4	3
3	シフト編成時、家族の事情に配慮	5	20	1
4	正規職員から非正規職員等への雇用形態の変更	10	9	2
5	事業所内託児所の設置	2	2	3
6	その他	0	0	0
7	特に行っていない	0	0	1



子育て・家族介護・高年齢職員への配慮では、「シフト編成時、家族の事情に配慮」が最も多く、正規から非正規への雇用形態変更も比較的多かった。

16. 人材確保についての取り組み（問 16）（n= ）

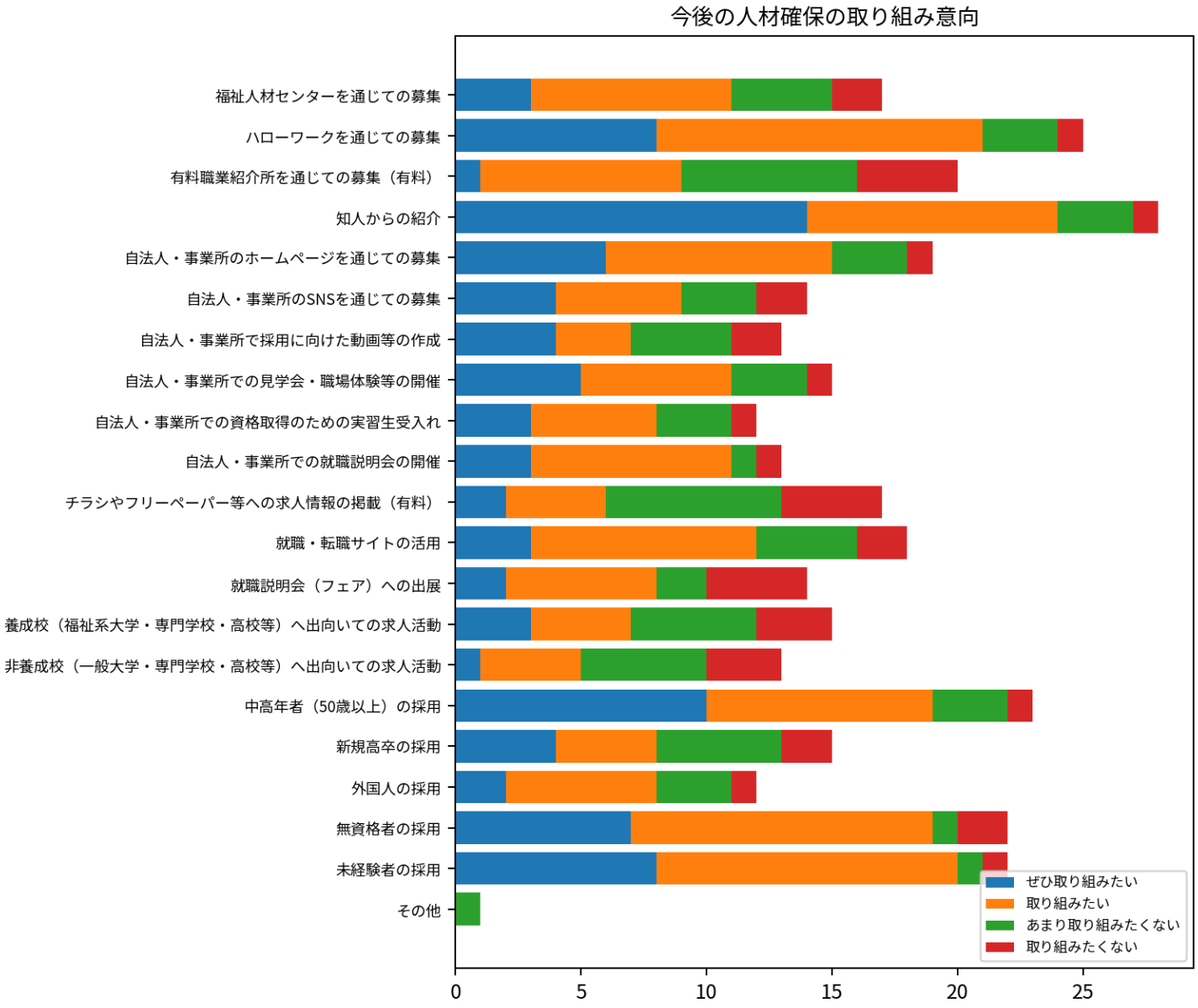
No.	項目	とても効果がある	効果がある	あまり効果がない	効果がない
1	福祉人材センターを通じての募集	2	1	7	7
2	ハローワークを通じての募集	4	8	11	3
3	有料職業紹介所を通じての募集（有料）	3	3	5	4
4	知人からの紹介	8	10	7	0
5	自法人・事業所のホームページを通じての募集	1	4	9	0
6	自法人・事業所の SNS を通じての募集	1	2	5	2
7	自法人・事業所で採用に向けた動画等の作成	0	1	4	1
8	自法人・事業所での見学会・職場体験等の開催	0	4	6	0
9	自法人・事業所での資格取得のための実習生受入れ	0	3	4	1
10	自法人・事業所での就職説明会の開催	0	2	5	0
11	チラシやフリーペーパー等への求人情報の掲載（有料）	1	2	5	6
12	就職・転職サイトの活用	0	5	9	2
13	就職説明会（フェア）への出展	0	1	7	3
14	養成校（福祉系大学・専門学校・高校等）へ出向いての求人活動	1	1	6	2
15	非養成校（一般大学・専門学校・高校等）へ出向いての求人活動	1	1	3	3
16	中高年者（50 歳以上）の採用	5	12	2	1
17	新規高卒の採用	1	2	2	3
18	外国人の採用	1	0	2	2
19	無資格者の採用	5	11	3	1
20	未経験者の採用	5	12	2	2
21	その他	0	0	1	0



人材確保の取り組みでは、知人からの紹介、ハローワーク、中高年者・無資格者・未経験者の採用で「効果がある」または「とても効果がある」の回答が比較的多かった。

17. 人材確保の取り組みについての今後について（問 17）（n= ）

No.	項目	ぜひ取り組みたい	取り組みたい	あまり取り組みたくない	取り組みたくない
1	福祉人材センターを通じての募集	3	8	4	2
2	ハローワークを通じての募集	8	13	3	1
3	有料職業紹介所を通じての募集（有料）	1	8	7	4
4	知人からの紹介	14	10	3	1
5	自法人・事業所のホームページを通じての募集	6	9	3	1
6	自法人・事業所の SNS を通じての募集	4	5	3	2
7	自法人・事業所で採用に向けた動画等の作成	4	3	4	2
8	自法人・事業所での見学会・職場体験等の開催	5	6	3	1
9	自法人・事業所での資格取得のための実習生受入れ	3	5	3	1
10	自法人・事業所での就職説明会の開催	3	8	1	1
11	チラシやフリーペーパー等への求人情報の掲載（有料）	2	4	7	4
12	就職・転職サイトの活用	3	9	4	2
13	就職説明会（フェア）への出展	2	6	2	4
14	養成校（福祉系大学・専門学校・高校等）へ出向いての求人活動	3	4	5	3
15	非養成校（一般大学・専門学校・高校等）へ出向いての求人活動	1	4	5	3
16	中高年者（50 歳以上）の採用	10	9	3	1
17	新規高卒の採用	4	4	5	2
18	外国人の採用	2	6	3	1
19	無資格者の採用	7	12	1	2
20	未経験者の採用	8	12	1	1
21	その他	0	0	1	0



今後取り組みたい人材確保策では、知人からの紹介、ハローワーク、中高年者の採用、未経験者の採用への意向が相対的に高かった。

18. 福祉人材確保・育成・定着に対する意見（問 18）（n=17）

自由記述は 17 件であった。内容を整理すると、賃金・報酬・補助金等の財政課題と、採用困難・人材確保に関する記述が多くみられた。

【賃金・報酬・補助金等の財政課題】

・行政からの補助金を受けやすくして欲しい。条件が厳しいように感じます。特に小規模作業所への補助金が少ないように思います。

・福祉業界にかかわらず、日本の産業では人手不足は著しい。人口減少社会、特に地方では今後も人材確保は困難であり、最優先に取り組む課題。その中でも福祉業界は労働集約的産業であり、今後5年以内に地域の福祉業界は維持出来なくなる。業界あげて賃金、待遇など、福祉業界で働く人の地位を上げることが大切である。

・報酬改定

・賃上げに伴う財源の確保

・人件費増に対して収入に反映できるような収入体系になっておらず、まずは報酬体系から見直す必要があると思います。

【採用困難・人材確保の苦労】

・理解、経験のある職員を募集したいが、どの事業所も人員確保で悩まれているところもあると思うと、現状で頑張らないといけない苦しさがある。

・一人で法人を運営しており職員は自分しかおりません。素敵な出会いがあれば採用も考えております。

・なかなか人材が集まらないのが課題

・交代勤務可能な職員の確保が困難になっている。（特に女性）

・ハローワークに求人を出すと人材派遣などの電話が多くなり、詐欺のような電話もあり対応に困る。このことから知人の紹介での募集に頼ることが多い。育成については実践の場でどう積み上げていくか難しさを感じている。

【年齢構成・将来の継続性への懸念】

・新卒者の採用が数年できていない。中途採用者で何とか現体制は維持しているが、40～50 代の方が増え、職員の年齢構成に偏りができている。そのため、今後の事業の継続性について大きな課題となってきている。

・入退職（近年）の推移を見て、数年後の予測を。

【育成・定着・職場づくり】

・人材派遣（紹介）などにお支払いするお金も税金だと思うと、利用することに抵抗があります。小さい法人なので良いですが、大きな法人だとその分他に使えるのに・・・。育成には手間がかかりますが、それをしっかりしないと支援できないので手は抜けません。

・現在長く勤務してもらっている。特に現在は募集はしていないが（利用者少数のため）利用される方が増えた場合は職員を増やしたいと思っている。月 1 回のミーティングで介護等の悩み不安を話し合っている。また、職員間の不満がある場合は個別に食事に誘い、本人の悩みを聞くようにしている。解決できるよう、また相談職員の思いをくむことと同時に、間違えて理解している場合はしっかり説明し理解できるようアドバイスしている。少数事業

所のため、職員全員が気分よく仕事してもらえるよう管理者（経営者）として努力しなければならないと考えている。

【サービス提供体制・地域資源に関する意見】

・長浜市内における児童発達支援事業所の少なさ、認知度の薄さ、交流の少なさがあると感じる。放課後等デイサービスにおいては、必要とする子を優先に入所するべきではあるが、どの事業所も卒所児の少なさで入所できない現状がみられている。

・福祉の仕事のイメージ UP

・人材という点で、医療介護（障害を含む）にて考えていかないといけないのでは。障害のみで捉えると対応が難しい可能性がある。

第3章 調査結果（クロス集計）

クロス集計とは‥2 つ以上のアンケート設問をかけ合わせて、グループごとの違いを可視化し、特徴・傾向等の要因分析を行います。具体的に、問 9 の回答を元に職員充足事業所、職員不足事業所と2つに分け、回答に特徴・傾向が見られるのか分析を行っていきます。以降、「充足事業所」と「不足事業所」と表記を行います。

1.職員の不足状況（問9）×職員定着の方策（問 12）

・充足事業所 回答傾向
全般的に項目実施がなされているが、実施率は全般的に不足事業所を下回る傾向である。
目立って実施差が見られたのは、夜勤回数減らす 50%、新人育成担当者配置 71,4%であった。
・不足事業所 回答傾向
比較的どれも高い実施率となっている、やや実施率低く充足事業所との違いは、夜勤勤務へ軽減配慮、新人育成担当者配置であった。

【問 9×問 12】考察
不足事業所は、あらゆる取り組み、働く環境改善を実施しているにも関わらず、効果が挙がっていない現状が見て取れる。一方で充足事業所は、不足事業所程、その取り組み実施率は高くないにも関わらず、職員が充足している。
事業所種別の内訳は、充足事業所 NPO1 ヵ所 民間 7 ヵ所 その他 2 ヵ所（一社，合同）
職員数の規模感は、1 人～9 人 5 ヵ所 10 人～29 人 5 ヵ所となっている。
不足事業所内訳として、社福 6 ヵ所 NPO6 ヵ所 民間 8 ヵ所 未回答2ヵ所
職員規模としては、1 人～9 人 9 ヵ所 10 人～29 人 9 ヵ所 30 人～49 人 1 ヵ所 100 人～3 ヵ所であった。
充足事業所は‥民間企業が多い、また比較的職員数は小規模である。
不足事業所は、種別は混在しており、職員数は充足事業所と比較すると多い傾向が見られる。なお、不足事業所のほうが施策の実施率は高い傾向にあるが、本調査では各施策の運用実態や「質」までは把握しておらず、取り組みの内容や運用方法を聞き取り等で詳細に検証することが今後の課題である。職員集団の大きさや新人教育担当者の配置と職員定着との関連についても、今後の検証が求められる。職員交流はどちらも行われているが、充足事業所では「とてもあてはまる」の回答が比較的多かった。なお、今回の調査では、社会福祉法人（n=6）に「充足している」との回答が含まれていなかった。これに対し、部会内では、社会福祉法人制度改革により、社会福祉法人は『地域における公益的な取組』を実施する責務を負うこととされており、その本旨に従い、民間企業では事業として成立しにくい支援領域や、複合的・専門的な対応を要する領域も担う役割が制度的に期待されている、との指摘があった。こうした制度的役割の特性に伴う職員配置や運営面の負荷が、人員確保のしやすさに構造的な影響を与えている可能性があるのではないか、との意見が見られた。ただし、この点に関しては、本調査では各事業所が担う支援内容（重度の利用者割合等）に関するデータを取得していないため、その背景については別途の検証が必要である。

観点	充足事業所	不足事業所
法人種別	民間企業が多い（7/10）／NPO 少数／社福なし	社福・NPO・民間が混在
規模	小規模（1～29 名）中心	小規模～中規模～大規模まで幅広い（100 名超も 3 法人）
サービス種別	比較的軽度支援・日中活動系が多い	生活介護・入所・重度訪問など重度支援多傾向

観点	充足事業所	不足事業所
組織構造	小集団を生かしたコミュニケーションの取りやすさ	人・階層が厚く、調整に時間が必要。

観点	充足事業所	不足事業所
施策の実施率	全体的に“ほどほど”	ほぼ全項目で高い実施率
夜勤回数の軽減	50%と高い	やや低い
新人育成担当者配置	71%	56%
職員交流	「とてもあてはまる」が多い	実施はされている。
特徴	少ない施策でも効果が出ている	多くの施策をしても効果が出にくい

【問 9×問 12 クロス集計表】

	とてもあてはまる・あてはまる	あまりあてはまらない・あてはまらない
賃金（本俸）を現状より向上させている		
充足	6（85.7%）	1（14.3%）
不足（おおいに）	17（81.0%）	4（19.0%）
賃金（賞与）を現状より向上させている		
充足	2（40.0%）	3（60.0%）
不足（おおいに）	10（52.6%）	9（47.4%）
手当（資格手当等）を現状より向上させている		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	12（63.2%）	7（36.8%）
残業時間を減らす取り組みをしている		
充足	3（42.9%）	4（57.1%）
不足（おおいに）	17（81.0%）	4（19.0%）
夜勤回数を減らす取り組みをしている		
充足	3（50.0%）	3（50.0%）
不足（おおいに）	1（7.7%）	12（92.3%）
有給休暇の取得を促進する取り組みをしている		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	17（81.0%）	4（19.0%）
産休・育休の取得を促進する取り組みをしている		
充足	3（60.0%）	2（40.0%）
不足（おおいに）	13（76.5%）	4（23.5%）
介護休暇の取得を促進する取り組みをしている		
充足	4（66.7%）	2（33.3%）
不足（おおいに）	10（62.5%）	6（37.5%）
パワーハラスメントを防止する取り組みをしている		
充足	7（87.5%）	1（12.5%）
不足（おおいに）	19（90.5%）	2（9.5%）
行政の介護人材確保に関わる補助金活用をしている		
充足	1（14.3%）	6（85.7%）
不足（おおいに）	9（50.0%）	9（50.0%）

業務効率化 ICT の活用を図る取り組みをしている		
充足	4（66.7%）	2（33.3%）
不足（おおいに）	12（63.2%）	7（36.8%）
業務効率化介護ロボット等の導入を図る取り組みをしている		
充足	0（0.0%）	5（100.0%）
不足（おおいに）	1（6.3%）	15（93.8%）
資格取得のための金銭面での助成を行っている		
充足	7（87.5%）	1（12.5%）
不足（おおいに）	17（94.4%）	1（5.6%）
人材育成のための研修に参加させている		
充足	4（57.1%）	3（42.9%）
不足（おおいに）	17（85.0%）	3（15.0%）
新人の育成担当者を配置している		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	7（41.2%）	10（58.8%）
職員のキャリアパス制度を作成・運用している		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	14（70.0%）	6（30.0%）
上司(管理者)と職員間での面談（1on1）の機会を設けている		
充足	7（87.5%）	1（12.5%）
不足（おおいに）	19（95.0%）	1（5.0%）
人事考課制度を導入している		
充足	4（57.1%）	3（42.9%）
不足（おおいに）	12（60.0%）	8（40.0%）
正規職員への登用制度を設けている		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	18（90.0%）	2（10.0%）
休憩室設置等、職員の休息に配慮した環境整備に取り組んでいる		
充足	5（62.5%）	3（37.5%）
不足（おおいに）	13（72.2%）	5（27.8%）
悩み、不満、不安などの相談窓口を設けている		
充足	8（100.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	13（72.2%）	5（27.8%）
健康対策や健康管理に力を入れている		
充足	6（85.7%）	1（14.3%）
不足（おおいに）	14（73.7%）	5（26.3%）
職場内の交流を深めている(親睦会の実施、互助会制度等)		
充足	5（62.5%）	3（37.5%）
不足（おおいに）	15（75.0%）	5（25.0%）
副業を認めている		
充足	7（77.8%）	2（22.2%）
不足（おおいに）	18（90.0%）	2（10.0%）
その他( )		
充足	0（0.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	0（0.0%）	1（100.0%）

2.職員の不足状況（問9）×人材育成のための方策・体制づくり（問 13）

・充足事業所　回答傾向

比較的どの項目も取り組まれている、特徴的に個人への研修計画 62%、教育，研修担当者設置 85%、育成担当者配置 71%が高い取り組み率である。個人へのフォローに取り組まれている傾向が見られる。

・不足事業所　回答傾向

どの項目も高い実施率であるが、個人への研修計画策定が低め 52%となっている。また、後輩への育成経験が 70%とありつつ、新任職員育成担当配置は 56%とやや低く、アンバランスな様子が伺える。また産休，育休促進＝子育てへの施策 76%であり、介護休暇促進が 56%となっており、制度推進にやや差が見られる。

【問 9×問 13】考察

充足事業所は、個人への教育、研修実施率が高い傾向である。不足事業所は全体で実施率が高いが、個人への実施率がやや低い実施率となっている。小集団の傾向として、細やかな職員へのフォローを実施されていることが伺える。一方で、不足事業所は職員集団が大きいためか、行ってはいるものの、小集団程の細やかさには及ばない傾向があるのではと推察される。また、不足事業所はコンサルを活用、充足事業所は活用がないため対照的な事となっている。人材育成コンサル活用は、組織つくりに於いて自組織では対応が難しい課題が少なくないのではと推察される。

観点	充足事業所	不足事業所
個人研修計画	62%と比較的高い	52%とやや低い
教育・研修担当者の設置	85%と非常に高い	70%前後でやや低い
新人育成担当者の配置	71%と高い	56%と低め
コンサル活用	ほぼなし	活用率が高い（＝内部育成の難しさの表れ）
育成の特徴	個別フォローが強い／小集団での密な育成	制度は整っているが、個別フォローが薄くなりがち

【問9×問 13 クロス集計表】

	とてもあてはまる・あてはまる	あまりあてはまらない・あてはまらない
事業所全体の教育•研修計画を立てている		
充足	7（77.8%）	2（22.2%）
不足（おおいに）	22（100.0%）	0（0.0%）
職員一人ひとりの教育・研修計画を立てている		
充足	5（62.5%）	3（37.5%）
不足（おおいに）	9（52.9%）	8（47.1%）
教育・研修の責任者 、もしくは担当部署を決めている		
充足	6（85.7%）	1（14.3%）
不足（おおいに）	11（64.7%）	6（35.3%）
採用時の教育・研修を充実させている		
充足	7（77.8%）	2（22.2%）
不足（おおいに）	14（73.7%）	5（26.3%）

職員に後輩の育成経験を持たせている		
充足	4（57.1%）	3（42.9%）
不足（おおいに）	12（70.6%）	5（29.4%）
能力の向上が認められた者は、配置や処遇に反映している		
充足	5（62.5%）	3（37.5%）
不足（おおいに）	14（70.0%）	6（30.0%）
自治体等が主催する研修には積極的に参加させるようにしている		
充足	4（57.1%）	3（42.9%）
不足（おおいに）	18（90.0%）	2（10.0%）
産休・育休の取得を促進する取り組みをしている		
充足	3（50.0%）	3（50.0%）
不足（おおいに）	13（76.5%）	4（23.5%）
介護休暇の取得を促進する取り組みをしている		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	9（56.3%）	7（43.7%）
パワーハラスメントを防止する取り組みをしている		
充足	7（77.8%）	2（22.2%）
不足（おおいに）	19（90.5%）	2（9.5%）
業務効率化 ICT の活用を図る取り組みをしている		
充足	4（57.1%）	3（42.9%）
不足（おおいに）	10（55.6%）	8（44.4%）
業務効率化・介護ロボット等の導入を図る取り組みをしている		
充足	0（0.0%）	6（100.0%）
不足（おおいに）	2（12.5%）	14（87.5%）
資格取得のための金銭面での助成を行っている		
充足	8（88.9%）	1（11.1%）
不足（おおいに）	17（89.5%）	2（10.5%）
新人の育成担当者を配置している		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	10（58.8%）	7（41.2%）
職員のキャリアパス制度を作成・運用している		
充足	5（62.5%）	3（37.5%）
不足（おおいに）	14（73.7%）	5（26.3%）
人材コンサルティング事業者を活用している		
充足	0（0.0%）	7（100.0%）
不足（おおいに）	5（29.4%）	12（70.6%）
その他（　　）		
充足	0（0.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	0（0.0%）	1（100.0%）

3. 職員の不足状況（問9）×人材育成のテーマ（問 14）

・充足事業所 回答傾向

こちらもどの研修テーマに於いて実施率は高い傾向となっている、やや低い値となっていたのはメンタルヘルス研修 57%であった。

・不足事業所 回答傾向
どの研修テーマに於いても実施率が高い傾向である、充足事業所とそう大きな差異は認められない。

・問 14 考察
回答に、大きな差異や特徴は見られない。制度的に取り組みが促されている、義務付けられている研修もあり、比較的高い実施率となっていると思われる。

【問 9×問 14 クロス集計表】

	過去実施・定期的実施	実施必要
法人（事業所）の理念・方針について		
充足	4（66.7%）	2（33.3%）
不足（おおいに）	21（95.5%）	1（4.5%）
接遇・マナーについて		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	18（81.8%）	4（18.2%）
介護等の知識・技術について		
充足	4（80.0%）	1（20.0%）
不足（おおいに）	17（85.0%）	3（15.0%）
利用者理解について		
充足	8（100.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	22（100.0%）	0（0.0%）
権利擁護について		
充足	4（80.0%）	1（20.0%）
不足（おおいに）	18（90.0%）	2（10.0%）
個人情報取り扱いについて		
充足	7（100.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	20（90.9%）	2（9.1%）
感染症予防対策について		
充足	6（100.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	21（100.0%）	0（0.0%）
リスクマネジメントについて		
充足	7（100.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	17（85.0%）	3（15.0%）
記録の仕方について		
充足	3（60.0%）	2（40.0%）
不足（おおいに）	17（85.0%）	3（15.0%）
アンガーマネジメント（ハラスメントに関わる）について		
充足	5（71.4%）	2（28.6%）
不足（おおいに）	17（89.5%）	2（10.5%）
メンタルヘルス研修について		
充足	4（57.1%）	3（42.9%）
不足（おおいに）	12（60.0%）	8（40.0%）
その他（　　）		
充足	0（0.0%）	0（0.0%）

不足（おおいに）	0（0.0%）	1（100.0%）
特に行っていない		
充足	0（0.0%）	1（100.0%）
不足（おおいに）	0（0.0%）	0（0.0%）

4. 職員の不足状況（問9）×子育て・家族介護や高年齢職員の環境づくり（問 15）

・充足事業所　回答傾向

宿直、シフト編成時に於ける配慮は一定成されているが、宿泊を伴う事業形態であるかどうかも考慮しなくてはいけない。

・不足事業所　回答傾向

宿直免除内し、宿直がない部署への移動、配置上の配慮が行われている。

シフト編成に於いても、職員事情を考慮している。充足事業所と比較すると、職員への事情配慮は高い傾向が伺える。

・問 15 考察

不足事業所は、どの項目も比較的高い実施率となっている。充足事業所は、正規職への転換やシフト編成時の配慮での実施率が高い事が見て取れる。特徴として、不足事業所はどの項目も高い実施率であり、職員事情により配慮がなされている傾向が見て取れる。しかし配慮部分は、より職員間の協働が必要と推察される。

【問 9×問 15 クロス集計表】

	過去実施・定期的実施	実施必要
夜勤•宿直の免除		
充足	1（50.0%）	1（50.0%）
不足（おおいに）	4（66.7%）	2（33.3%）
夜勤•宿直がない部署への異動		
充足	1（50.0%）	1（50.0%）
不足（おおいに）	5（71.4%）	2（28.6%）
シフト編成時、家族の事情に配慮		
充足	6（100.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	19（95.0%）	1（5.0%）
正規職員から非正規職員等への雇用形態の変更		
充足	4（100.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	15（88.2%）	2（11.8%）
事業所内託児所の設置		
充足	2（66.7%）	1（33.3%）
不足（おおいに）	2（50.0%）	2（50.0%）
その他（　　）		
充足	0（0.0%）	0（0.0%）
不足（おおいに）	0（0.0%）	0（0.0%）
特に行っていない		
充足	0（0.0%）	1（100.0%）
不足（おおいに）	0（0.0%）	0（0.0%）

5. 職員の不足状況（問9）×人材確保についての取り組み（問 16）

・充足事業所　回答傾向

比較的効果が高いと回答されているのが、ハローワーク（66%）、知人からの紹介（66%）、50 歳以上の採用、無資格者の採用、未経験者の採用であった。公的な機関や知人からの紹介等、つながりを通じた採用が中心となっている傾向が読み取れる。ただし、採用にあたって資金を投じる取り組みについては、不足事業所ほどの積極性は見られない。

・不足事業所　回答傾向

比較的高い効果があるとなされているのが 50 歳以上の採用（80%）、知人からの紹介、無資格、未経験者の採用（73%～76%）である。次いで有料職業紹介（46%）、事業所見学会、職場体験（44%）、資格取得のための実習受け入れ（42%）、ホームページ及び SNS 発信が続く（33%～38%）。中途採用（50 歳以上、無資格、未経験者、知人介して）が有効な傾向、続いて有料人材紹介、ネット発信となっている。公的な機関での募集は、効果を感じられない傾向が見られる。

・問 16 考察

不足事業所では、ある程度の資金を投じて人材確保を進めようとしている様子がうかがえる。ネット媒体や人材紹介などの活用も見られるが、中途採用以外の手法では「効果がある」との回答が 50%を超える項目は多くなく、資金を投じた取り組みの効果は限定的な状況である。充足事業所も類似した傾向を示すが、取り組みはより簡素である。いずれも、中途採用（50 歳以上、無資格、未経験者、知人を介した採用）に一定の効果が見られる傾向にある。外部の有料サービスの活用と並んで、職員が知人に紹介したくなるような職場環境の整備が、費用対効果の高い採用活動の一つとして考えられる。今後は、中途採用や地域のベテラン層を福祉の担い手として位置づけ、説明会等を活用した効果的な取り組みの模索が求められる。

【問 9×問 16 クロス集計表】

	実施済・とても効果・効果あり	実施済・あまり・効果なし
福祉人材センターを通じての募集		
充足	1（25.0%）	3（75.0%）
不足（おおいに）	2（15.4%）	11（84.6%）
ハローワークを通じての募集		
充足	4（66.7%）	2（33.3%）
不足（おおいに）	8（40.0%）	12（60.0%）
有料職業紹介所を通じての募集(有料)		
充足	0（0.0%）	2（100.0%）
不足（おおいに）	6（46.2%）	7（53.8%）
知人からの紹介		
充足	4（66.7%）	2（33.3%）
不足（おおいに）	14（73.7%）	5（26.3%）
自法人・事業所のホームページを通じての募集		
充足	0（0.0%）	1（100.0%）
不足（おおいに）	5（38.5%）	8（61.5%）
自法人・事業所の SNS を通じての募集		
充足	0（0.0%）	1（100.0%）
不足（おおいに）	3（33.3%）	6（66.7%）
自法人•事業所で採用に向けた動画等の作成		

充足	0(0.0%)	1(100.0%)
不足(おおいに)	1(20.0%)	4(80.0%)
自法人・事業所での見学会・職場体験等の開催		
充足	0(0.0%)	1(100.0%)
不足(おおいに)	4(44.4%)	5(55.6%)
自法人・事業所での資格取得のための実習生受入れ		
充足	0(0.0%)	1(100.0%)
不足(おおいに)	3(42.9%)	4(57.1%)
自法人・事業所での就職説明会の開催		
充足	0(0.0%)	1(100.0%)
不足(おおいに)	2(33.3%)	4(66.7%)
チラシやフリーペーパー等への求人情報の掲載(有料)		
充足	0(0.0%)	2(100.0%)
不足(おおいに)	3(25.0%)	9(75.0%)
就職・転職サイトの活用		
充足	2(50.0%)	2(50.0%)
不足(おおいに)	3(25.0%)	9(75.0%)
就職説明会(フェア)への出展		
充足	0(0.0%)	1(100.0%)
不足(おおいに)	1(10.0%)	9(90.0%)
養成校(福祉系大学.専門学校•高校等)へ出向いての求人活動		
充足	1(50.0%)	1(50.0%)
不足(おおいに)	1(12.5%)	7(87.5%)
非養成校(一般大学・専門学校•高校等)へ出向いての求人活動		
充足	1(50.0%)	1(50.0%)
不足(おおいに)	1(16.7%)	5(83.3%)
中高年者(50 歳以上)の採用		
充足	5(100.0%)	0(0.0%)
不足(おおいに)	12(80.0%)	3(20.0%)
新規高卒の採用		
充足	0(0.0%)	0(0.0%)
不足(おおいに)	3(37.5%)	5(62.5%)
外国人の採用		
充足	0(0.0%)	0(0.0%)
不足(おおいに)	1(20.0%)	4(80.0%)
無資格者の採用		
充足	4(100.0%)	0(0.0%)
不足(おおいに)	12(75.0%)	4(25.0%)
未経験者の採用		
充足	4(100.0%)	0(0.0%)
不足(おおいに)	13(76.5%)	4(23.5%)
その他(具体的に)		
充足	0(0.0%)	0(0.0%)
不足(おおいに)	0(0.0%)	1(100.0%)

6.職員の不足状況（問9）×人材確保の取り組みについての今後（問 17）

充足事業所　回答傾向

効果があった中途採用（50　歳以上、無資格、未経験者、知人介して）を引続き継続していく傾向が見られる。取り組む・取り組まない差がハッキリとしており（動画、SNS など）、その点が不足事業所との違いと言える。

不足事業所　回答傾向

一言で言うなら、どれも行う，実施すると見て取れる。先の効果ないとした項目も実施する事となっており、効果があまり上がらなくても実施するに、それだけ職員不足が深刻化しているとも捉えられる。資金を伴う人材確保策も少なくなく、現状コスト回収できるか不透明さが残るのではないか。

問 17 考察

充足事業所は効果がある従来の方法を継続、職員集団も小規模傾向のため、そう多くの職員数が必要でなく、数名採用が進むと充足する。一方不足事業所は、職員規模も大きい傾向であり、ある程度の職員採用数が必要とされる。この為、あらゆる手立てにて採用活動を行う事となっているのではないかと推察される。ただ、出来ることは行うスタンスでは、効果も低く、貴重な運営資金の活かし方として再考は必要と考える。

また、若年層の薄さの背景には、採用の困難さに加え、福祉職を志望する若年層の減少といった社会全体の構造的要因の影響も考えられる。

観点	充足事業所	不足事業所
効果が高い採用手法	ハローワーク、知人紹介、中高年採用、未経験採用	中高年採用、知人紹介、無資格・未経験採用、有料紹介、ネット発信
採用への投資	控えめ（シンプル）	積極的（紹介料・広告・SNS など多様）
公的機関の効果	一定の効果あり	効果が低いと感じている
採用の特徴	地域のつながり・紹介が強い	外部資源に頼らざるを得ない状況

【問 9×問 17 クロス集計表】

	ぜひ取り組み・取り組みたい	あまり・取り組みたくない
福祉人材センターを通じての募集		
充足	1（33.3%）	2（66.7%）
不足（おおいに）	10（71.4%）	4（28.6%）
ハローワークを通じての募集		
充足	3（60.0%）	2（40.0%）
不足（おおいに）	18（90.0%）	2（10.0%）
有料職業紹介所を通じての募集(有料)		
充足	0（0.0%）	3（100.0%）
不足（おおいに）	9（52.9%）	8（47.1%）
知人からの紹介		
充足	5（83.3%）	1（16.7%）
不足（おおいに）	19（86.4%）	3（13.6%）
自法人・事業所のホームページを通じての募集		
充足	1（33.3%）	2（66.7%）
不足（おおいに）	14（87.5%）	2（12.5%）
自法人・事業所の SNS を通じての募集		
充足	0（0.0%）	2（100.0%）

不足（おおいに）	9（75.0%）	3（25.0%）
自法人•事業所で採用に向けた動画等の作成		
充足	0（0.0%）	2（100.0%）
不足（おおいに）	7（63.6%）	4（36.4%）
自法人・事業所での見学会・職場体験等の開催		
充足	1（33.3%）	2（66.7%）
不足（おおいに）	10（83.3%）	2（16.7%）
自法人・事業所での資格取得のための実習生受入れ		
充足	1（50.0%）	1（50.0%）
不足（おおいに）	7（70.0%）	3（30.0%）
自法人・事業所での就職説明会の開催		
充足	0（0.0%）	2（100.0%）
不足（おおいに）	11（100.0%）	0（0.0%）
チラシやフリーペーパー等への求人情報の掲載(有料)		
充足	0（0.0%）	3（100.0%）
不足（おおいに）	6（42.9%）	8（57.1%）
就職・転職サイトの活用		
充足	2（50.0%）	2（50.0%）
不足（おおいに）	10（71.4%）	4（28.6%）
就職説明会(フェア)への出展		
充足	0（0.0%）	2（100.0%）
不足（おおいに）	8（66.7%）	4（33.3%）
養成校(福祉系大学.専門学校•高校等)へ出向いての求人活動		
充足	1（33.3%）	2（66.7%）
不足（おおいに）	6（50.0%）	6（50.0%）
非養成校(一般大学・専門学校•高校等)へ出向いての求人活動		
充足	1（33.3%）	2（66.7%）
不足（おおいに）	4（40.0%）	6（60.0%）
中高年者(50 才以上)の採用		
充足	4（80.0%）	1（20.0%）
不足（おおいに）	15（83.3%）	3（16.7%）
新規高卒の採用		
充足	1（33.3%）	2（66.7%）
不足（おおいに）	7（58.3%）	5（41.7%）
外国人の採用		
充足	2（66.7%）	1（33.3%）
不足（おおいに）	6（66.7%）	3（33.3%）
無資格者の採用		
充足	2（50.0%）	2（50.0%）
不足（おおいに）	17（94.4%）	1（5.6%）
未経験者の採用		
充足	4（80.0%）	1（20.0%）
不足（おおいに）	16（94.1%）	1（5.9%）
その他(具体的に)		
充足	0（0.0%）	1（100.0%）
不足（おおいに）	0（0.0%）	0（0.0%）

第4章 考察

1. 圏域の人材構造の特徴について〔第1章2. 調査の目的①に対応〕

問3・問4・問5の結果からは、回答事業所の人材構造として、50 歳以上の職員割合が比較的大きいこと、勤務年数 3 年未満の層が一定数存在すること、資格区分としては介護福祉士や初任者研修修了者が中心であることが読み取れる。(アンケート総人数の約 1 割、有資格者が決して厚いとは言えない。) このことは、圏域内の事業所が中途採用者や非正規職員を含む多様な人材に支えられている一方、若年層の厚みや専門職資格の構成については今後の推移を継続的に把握する必要があるのではないかと考える。特に、50 歳以上の人数が全体の半数を超えていることから、現時点の人員配置だけでなく、数年後の退職・離職も含めた人員配置の見通しを持つことが重要である。

2. 人材確保・育成・定着に関する取組の現状について〔第1章2. 調査の目的②に対応〕

問 12～問 17 の結果を見ると、各事業所は休暇取得促進、資格取得助成、研修計画、採用活動など、多様な取組をすでに実施していることが確認できる。一方で、問9では 32 事業所中 22 事業所が「不足している」または「おおいに不足している」と回答しており、個々の取組が存在していても、圏域全体としては人員不足感がなお強い状況にあると整理できる。したがって、今後の分析では、どの取組がどの条件下で相対的に機能しているのかを、クロス集計や聞き取り等を通じてさらに検証する必要がある。

3. 事業所特徴

充足事業所の傾向・・充足事業所は“小規模・民間”が中心

- 職員数が少ない
- コミュニケーション密度が高い
- 個別フォローが効く
- 新人教育担当者の配置率が高い

民間会社が主である 比較的小規模である 職員対応の細やかさ見られる
職員への目の届きやすさ。“小ささ”が強みになっている。

不足事業所の傾向・・大規模法人は構造的にフォローが行き届きにくいことが伺える。
採用は「中高年・未経験・知人紹介」が中心となっている。

効果が高い採用手法は共通している

- 50 歳以上の採用
- 無資格者の採用
- 未経験者の採用
- 知人紹介

若年層の薄さを見ると、福祉を職業として選ぶ若者がかなり減少していることが伺える。
また、重度支援を行う事業所ほど、(入所・生活介護・重訪など) 職員が必要となる。サービス構成にて、人材不足が生まれている側面が伺える。

以上を踏まえ、充足している要因を 職員集団の大小、職員間のコミュニケーション、新任職員への教育係配置

含む職員へのフォロー体制の確立が、職員定着、確保に影響するのではと推察される。職員数少なく、意思疎通のしやすさがあり、コミュニケーションが多いが充足の傾向と仮定すると、（充足事業所は、メンタルや職場の人間関係による退職理由はなし）、大きな職員集団でも工夫次第でコミュニケーションが活性化し、フォロー等細やかさもある程度対応は可能ではないかと考える。
また、職員定着、確保にあたり、これまでの対策が効果ないわけではないが、現状の対策に加え、打つ施策を変えていかなくては、職員不足は更に進行すると思われる。

観点	充足事業所	不足事業所
組織文化	小規模で密なコミュニケーション／個別フォローが効く	組織が大きく、個別フォローが難しい／制度は整うが浸透しにくい
職員構成	中高年中心だが、少人数で比較的安定	中途採用が多く、短期離職発生が見られる
サービス構造	比較的軽度支援が多い傾向	比較的重度支援が多い傾向
人材確保	地域のつながりで採用成立しやすい傾向	外部サービスに頼るが効果が出にくい

4. 今後の支援策・政策的方向性について〔第Ⅰ章2. 調査の目的③に対応〕

自由記述では、補助金や報酬、賃上げ財源に関する意見が複数みられた。これは、個別事業所の努力だけでは対応しにくい財政面の制約が、人材確保・定着の課題と結びついて認識されていることを示している。
また、採用困難、交代勤務可能な職員の確保、新卒採用の停滞、年齢構成の偏りに関する記述もみられたことから、人材確保策は短期的な募集手法にとどまらず、中長期的な担い手の育成や参入促進の視点を含めて検討する必要がある。
政策的には、①事業所が利用しやすい支援制度の整備、②重い負担がかかりやすい職務や勤務形態への支援、③中高年層や未経験者も含めた多様な担い手の参入促進、④福祉職の魅力発信や体験機会の拡充、といった論点が挙げられる。

5. 行政・協議会・事業所の協働基盤について〔第Ⅰ章2. 調査の目的④に対応〕

本調査により、圏域内の事業所が共通して抱えている課題を、一定程度、数値と記述の両面から共有が行われ、今後は、本報告書を出発点として、単純集計にとどまらないクロス集計、サービス量や職員数の推移把握、法人種別や事業種別ごとの特徴整理などを進めることで、協議会における議論の共通基盤をさらに強めていくことが求められる。その際には、事業所ごとの事情の違いを踏まえつつも、圏域全体としてどの領域に支援を重点化すべきかを整理し、行政・協議会・事業所の役割分担を明確にしていくことが重要である。

6. 論点整理

調査アンケートを通して

1. 不足事業所においては、賃金改善・研修・ICT・休暇制度・採用手法など多様な施策が実施されているにも関わらず、職員確保・定着への効果が必ずしも現れていない傾向が見られる。施策の実施有無だけでは捉えきれない要因の検証が今後の課題である。
2. 小規模事業所が充足しやすい傾向が伺える、 職員数が少ないほど、コミュニケーション密度が高く、個別フォローが効き、結果として定着率が高いと思われる。

以上踏まえ、論点を以下と整理します。

人材確保

- 若年層の採用は構造的に困難な状況
- 中高年採用が効果高い
- 外国人採用は一部事業所が先行している
- 関係人口の活用（副業・兼業・地域支援者）を検討

人材育成

- 充足事業所の好事例を学ぶ機会を
- 大規模事業所の個別フォローの更なる促進を
- 圏域として、資格取得支援を推進可能か

人材定着

- 夜勤・重度支援の負荷軽減は、個別法人での対応は限界
- 集団の大小問わず、交流等の活性化

重度障害者支援

- 生活介護・入所・重度訪問・GHの担い手不足が深刻
- 事業所の役割分担の再設計が必要

以上を踏まえ、政策提言として具体化を図る。

7. 本調査の限界と今後の課題

本調査の有効回答数は 32 件であり、回収率は 50%であった。そのため、**本結果は圏域全体の傾向を示す基礎資料として位置づける必要がある**なお、本調査では各事業所が担う支援内容（重度の利用者割合等）や利用者側の支援ニーズに関するデータを取得していない。圏域の支援体制を検討する上では、これらの側面についての追加調査が今後の課題である。

8. 政策提言

＊提言 1～3は、本調査結果に基づいた提言である。

提言 1：関係人口の増加（福祉 PR）を“圏域戦略”に

福祉を「職業」として狭く捉えるのではなく、地域住民が様々な形で関わる「地域の役割」として位置づけ直し、福祉に関わる関係人口の拡大を図ることが必要である。具体的には、小・中・高等の各段階における福祉体験の機会の設定、企業に対する副業・兼業インセンティブの整備、移住者向けの福祉職に関するインセンティブの検討等を通じて、見学・体験層の拡大を進めることが求められる。

提言 2：地域の中高年層が働きやすい環境作り

アンケートが示す通り、「中高年（50 歳以上）の採用が効果的」も踏まえ、地域の中高年層（一般的に 40 代～60 代前半）が働きやすい環境作りの整備を行う。 副業・兼業での関わりを制度化、週 10～20 時間の短時間雇用を増やす（ワークシェアリング）など、地域の中高年層へ福祉に取り込む戦略が必要ではないか。

提言3： 職員定着のノウハウを学ぶ

湖北圏域の事業所における、職員定着の好事例を抽出する。具体的には、小規模事業所に見られる傾向として、密なコミュニケーションや個別フォローの仕組みの好事例を学ぶ機会を設ける事や、大規模法人に対しては中間管理職研修（リーダー研修）・1on1 面談の質向上・専任メンター配置などの支援を行い、離職を抑える組織づくりへの支援が必要である。

＊提言4・5は、本調査結果に加え、現場の声や今後予測される状況の示唆を踏まえた、段階的な取り組みに関する提言である。

提言4：湖北圏域における事業者ごとのサービス提供能力の実態把握と、支援ニーズとの関係の可視化

今後の人材確保状況によっては、現行の支援体制を維持することが困難となる領域が生じる可能性が懸念される。湖北圏域の事業者別のサービス提供能力（稼働可能時間・対応可能利用者数・夜間対応能力等）を把握し、両市の支給実績量と対比することで、圏域全体としての支援ニーズと提供体制の関係を定量的に可視化することが必要である。可視化された結果は、今後の支援体制のあり方を行政・事業所・関係者が共通の根拠をもって議論するための基礎資料として活用することが望まれる。

提言5：今後の支援体制のあり方を圏域横断で検討するための協議の場の設置

提言4で把握した事業者側のサービス提供能力と支援ニーズの関係を踏まえ、湖北圏域の障害福祉サービス提供体制を持続可能なものとするための、圏域横断的な協議の場を設置することが必要である。この協議の場では、（1）圏域内で重点的な支援が求められる領域の整理、（2）事業所間の連携可能性の検討、（3）ICT等の活用による業務負担軽減の検討、（4）行政による必要な支援策（補助・人材確保支援等）の検討、などを論点として取り上げ、人口減少や福祉人材の動向を踏まえた中長期的な体制づくりを協議することが想定される。

以上を、長浜市・米原市両行政への提言として提出する。

おわりに

本報告書は、長浜・米原圏域における障害福祉人材の確保・育成・定着に関する現状を、可能な限り丁寧に可視化し、課題の構造を共有するために取りまとめたものです。調査設計の制約上、因果関係を十分に解明しきれない点や、今後に残された分析課題もありますが、現時点で把握できる実態と、そこから導かれる論点については、一定の形として示すことができました。

本報告書に対する受け止めや評価は、行政・協議会・事業所・ご利用者皆さま、それぞれの立場や視点によって異なるものと思います。しかし、ここに整理した内容は、圏域の障害福祉を支える人材の未来を考えるうえで、必ずどこかで役立つ「共通の土台」として残ると考えております。

本報告書に込めた問題意識や提言は、あるべき姿班としての責任をもって提示したものです。今後、それらをどのように受け取り、どのように活かしていくかは、協議会をはじめ、行政、事業所、そして地域の関係者の皆様に委ねたいと思います。

本調査にご協力いただいたすべての皆様に、改めて深く感謝申し上げます。

長浜米原しょうがい者自立支援協議会

あるべき姿班 座長 山瀬 通範

発行者　長浜米原しょうがい者自立支援協議会

発行　　2026 年9月