

令和6年度 厚生労働省生活困窮者就労準備支援事業費等補助金
社会福祉推進事業

人口減少社会に対応した福祉人材の養成・確保や
地域の多様な人材の活用に関する調査研究事業

【報告書】

令和7（2025）年3月



<目次>

序章 事業の概要	1
1.1 事業の目的	1
1.2 事業の内容	1
第 1 章 福祉人材の確保等の現状	4
1 生産年齢人口と高齢者人口	4
(1) 今後も生産年齢人口は大幅に減少、また前期高齢者人口も大幅には増加しない	4
(2) 生産年齢人口と後期高齢者人口の将来変化は、市町村ごとに多様	5
(3) 小規模町村に続き、多くの市町村では 2035 年に 80 歳以上人口がピークを迎える	6
2 労働力人口／就業者数の推移	7
(1) 生産年齢人口は大幅減も、労働力人口は増加傾向	7
(2) 働く女性(15~64 歳)と高齢者の増加により、就業者数は増加傾向	8
(3) 地域別にみても、労働力人口の減少幅は生産年齢人口の減少幅と比較して小さい	9
(4) 過去 10 年の就業率は、性別・年齢別にみていずれも概ね上昇傾向	9
3 福祉人材の状況	10
3.1 福祉人材の特徴	10
(1) 福祉人材は、女性・高齢者の割合が高い	10
(2) 福祉人材に占める高齢者の割合は上昇傾向	11
(3) 全体の就業者数は減少する中、医療・福祉の就業者数は増加の見込み	12
3.2 介護人材の確保	14
(1) 要支援・要介護者数と介護職員数の推移	14
(2) 将来に向けた介護職員の必要数	15
(3) 人口規模が小さくなるにしたがい、75 歳以上あたり入所定員数は多くなる傾向	17
(4) 人口規模が小さくなるにしたがい、75 歳以上あたり介護職員数は多くなる傾向	18
(5) 75 歳以上あたり入所定員数が多い市町村で、介護職員数が多い傾向	19
(6) 訪問介護員は、60 歳以上の割合が高い	20
(7) 訪問系の介護職員は、60 歳以上・非正規職員の女性の割合が高い	21
4 現状と課題のまとめ	22
(1) 近年の就業者数の動向と、今後の見込み	22
(2) 介護職員数の不足と、小規模町村が抱える課題	22
(3) 本調査のねらい	22
第 2 章 デスクトップ調査の結果と事例の類型化	23
(1) 調査の概要と事例の類型化	23

(2) デスクトップ調査のまとめ	24
(3) 福祉人材の確保に関する総務省施策	32
① 事業承継等人材マッチング支援事業(※令和7年度より)	33
② 地域活性化起業人	34
③ 地域おこし協力隊	35
④ 特定地域づくり事業協同組合	36
⑤ 集落支援員制度	37

第 3 章 事例ヒアリング調査 38

1 事例ヒアリング調査の対象	38
2 事例ヒアリング調査の結果.....	39
<社会福祉法人ゆうゆう(北海道当別町)>	
まちづくりを含む包括的な支援を、職員のやりがいや多様なキャリア形成、収入確保等につなげる	41
<とくのしま伊仙まちづくり協同組合(鹿児島県伊仙町)>	
特定地域づくり事業協同組合が、職員(移住者)を複数の福祉施設等に派遣し、定住・就職につなげる	45
<高知県梼原町／梼原町複合福祉施設 YURURI ゆすはら>	
移住・定住施策との連携により、U ターン・I ターンの介護人材を確保	50
<北海道東川町／北工学園旭川福祉専門学校／東川町立東川日本語学校>	
複数自治体が連携し、留学生に奨学金を支給する「協議会」を設立。会員自治体内での就業につなげる	54
<栗山町立北海道介護福祉学校(北海道栗山町)>	
専門学校が複数自治体と包括連携協定を締結し、学生確保と地域での介護人材の発掘・確保に取り組む ..	60
<阿蘇福祉ネットワーク(アソウェル)事務局:社会福祉法人岳寿会(熊本県高森町)>	
地域の社会福祉法人のネットワークを作り、人材確保に向けた取組や情報交換を実施	64
<株式会社あきた創生マネジメント(秋田県能代市)>	
「多様な働き方」、「多様な人材の受入」、「ICT の導入」など様々な取組を通じて、人材の確保・定着を実現 ..	69
<社会福祉法人芦別慈恵園(北海道芦別市)>	
特養の待機者数・地域の介護人材の減少等を背景に、特養の一部をサ高住に転用	73
<特定非営利活動法人ふくふくの会(愛媛県上島町)>	
幅広い地域活動の展開で地域住民とともに「島で死まで」を実現する	78
<鉋打ふるさとづくり協議会(石川県七尾市)>	
農村型地域運営組織の活動が徐々に発展し、生活支援サービスや小規模多機能型居宅介護の運営を開始 ..	82

第 4 章 人口減少地域における福祉人材の確保のための取組 87

1 福祉事業所における専門職の確保	87
1.1 人材を増やす	87
(1) 人口減少地域で求められる「まちづくり」を含む包括的な取組が、学生にとっての魅力に	87
(2) 移住者を呼び込むための「住居」・「仕事」・「地域とのつながり」の包括的な支援	88

(3) 複数市町村の連携による、核となる養成施設を活用した人材の育成.....	88
(4) 複数法人の連携による人事・人材戦略の策定／採用活動・研修の実施.....	88
1.2 人材の定着.....	89
(1) 理念の共有と、自ら考えて行動できる職員の育成.....	89
(2) 人口減少地域の特性を生かした、複数のキャリアコースの設定	90
1.3 効率化	90
(1) 自社の課題を見る化し、適切な取組につなげる基礎となる「業務棚卸」.....	90
(2) 要介護者の減少など、将来的なニーズの変化を見越した特養等の計画的な転用など	90
2 福祉分野以外からの人材確保	91
2.1 福祉事業所の取組	91
(1) 地域住民との協働による多様なニーズへの対応／タスクシフト	91
(2) 福祉関係人口の拡大	91
2.2 福祉事業所以外の地域団体等が主体となった取組	92
(1) 拠点となる地域資源の活用	92
(2) 地域の課題・ニーズ等を共有する機会の確保.....	92
(3) 地域の団体の活動に対する市町村等からの適切な支援	93
3 適切なマネジメントを担う人材の育成.....	93

序章 事業の概要

1.1 事業の目的

人口減少社会が進行し、各福祉現場では人材の不足が顕在化し、2040年向けた福祉事業者・行政の危機感は非常に大きなものとなっている。特に、中山間地域では介護需要がピークを迎えることになりしている状況の中、生産年齢人口は急激に減少しており、現状サービスの維持も困難な状況にある。

現場の状況改善には、短期・中長期両面での戦略的で効果的な取組が必要となっており、単に福祉職を増員するのみでなく、企業や住民による福祉以外の分野での諸活動との「重なりしろ」を活用することによる負担の分散など、これまでの方策とは質的にも異なるアプローチが求められている。

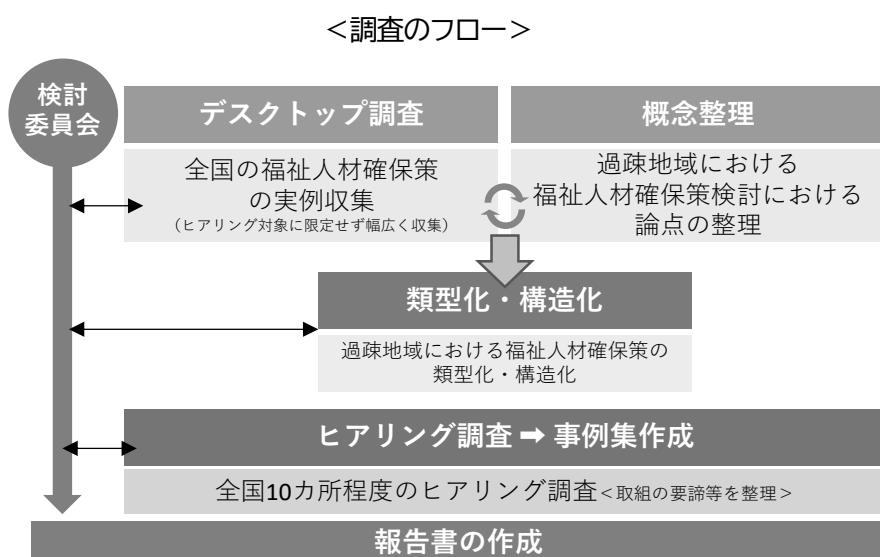
本事業は、全国各地における取組を収集・整理し類型化することで、現在の福祉人材確保策を俯瞰するとともに、過疎地域や地方都市における福祉人材不足に対するアプローチの視点と手法について視点と考え方を整理し、全国の社会福祉法人や社会福祉協議会、地方自治体等に展開・共有することで、各地域における適切な生活の維持に必要な福祉人材の確保等に寄与することを目的とする。

1.2 事業の内容

本事業では、まずデスクトップ調査により、これまでの既存調査も含め、主に人口減少地域における人材確保策に関する情報収集を行いつつ、人材確保策の全体像を明らかにした。

また、既存の取組を一旦類型化し取組の構造化を行った。さらに特に先進的と思われる取組について現地ヒアリング調査を実施し、取組の要諦を整理し、事例集として取りまとめた。

なお、これらの各過程においては、有識者による検討委員会を開催し、助言を受けながら、調査を遂行し、最終報告書として取りまとめた。



(出典)三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

有識者による検討委員会を設置し、本報告書を取りまとめた。

【検討委員会】

阿波野聖一	株式会社あきた創生マネジメント 代表取締役
木下大輔	鳥羽市企画財政課企画経営室
瀬戸雅嗣	北海道老人福祉施設協議会 会長
津金澤寛	株式会社オールプロジェクト 代表取締役
筒井一伸	鳥取大学地域学部地域創造コース 教授
◎ 松原由美	早稲田大学 人間科学学術院 人間科学部 教授
山本一輝	Inquiry 合同会社 代表社員 CEO

◎は委員長

【オブザーバー】

吉田昌司	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 室長
山崎 駿	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 企画調整専門官
金山峰之	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 介護人材定着促進専門官
長谷川恵汰	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 指導係
渡邊希美	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課福祉人材確保対策室 指導係

【事務局】

岩名礼介	政策研究事業本部 社会政策部 主席研究員
鈴木俊之	政策研究事業本部 社会政策部 部長 主任研究員
齋木由利	政策研究事業本部 地域政策部 主任研究員
伊與田航	政策研究事業本部 研究開発第2部(名古屋) 副主任研究員
杉浦悠花	政策研究事業本部 社会政策部 研究員

検討委員会は、以下の通り3回開催した。

	日時	主な議事
第1回	令和6年10月11日(金) 13:00～15:00	・事業概要 ・福祉人材の確保等の現状 ・ヒアリング先の選定と事例の類型化 ・本日の論点
第2回	令和7年1月10日(金) 14:00～16:30	・ヒアリング調査の中間報告 ・第4章のまとめ方
第3回	令和7年3月17日(月) 13:00～15:30	・報告書(案)

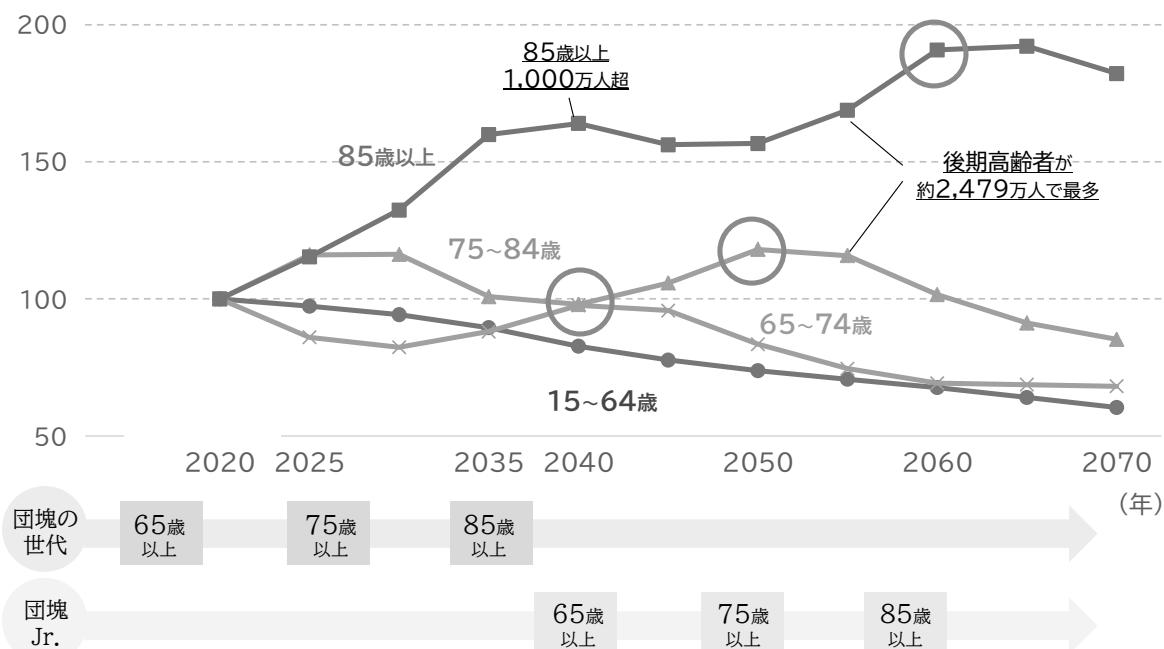
第1章 福祉人材の確保等の現状

1 生産年齢人口と高齢者人口

(1) 今後も生産年齢人口は大幅に減少、また前期高齢者人口も大幅には増加しない

- ・ 生産年齢人口の将来推計をみると、今後も大幅な減少が見込まれるとともに前期高齢者についても2030年までは減少し、その後も大幅な増加は見込まれていない。
- ・ 65～74歳・75～84歳・85歳以上人口は、それぞれ団塊Jr.世代が65歳・75歳・85歳になるタイミングで一時的に増加するが、その後はいずれも減少する見込みとなっている。

図表 1-1 日本の将来推計人口(2020年=100)

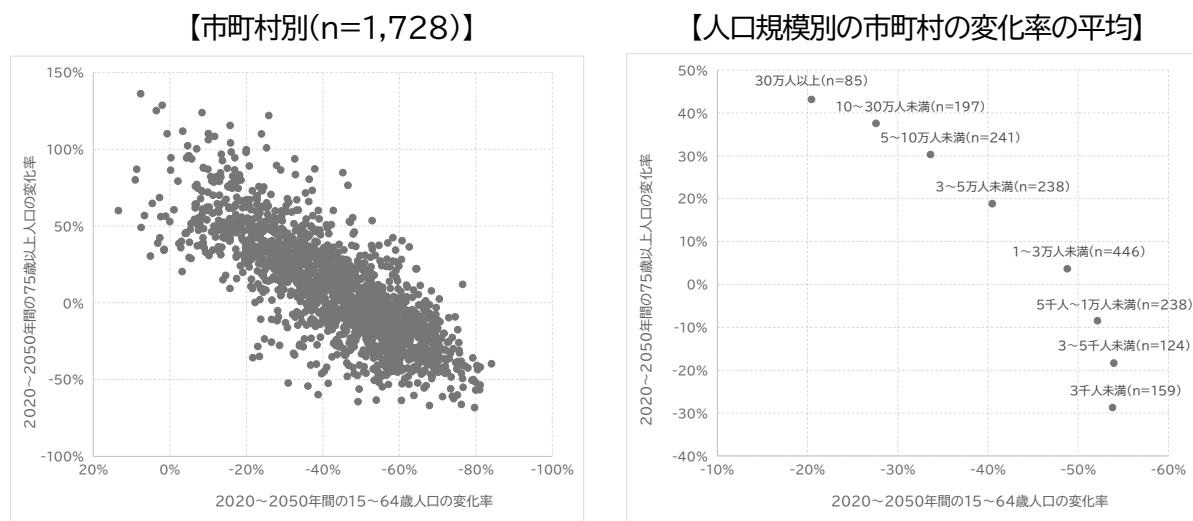


(出典)「日本の将来推計人口(令和5年推計)(出生中位(死亡中位)推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

(2) 生産年齢人口と後期高齢者人口の将来変化は、市町村ごとに多様

- ・ 市町村別に、2020-2050 年間の生産年齢人口と後期高齢者人口の変化率を比較すると、市町村ごとに変化率には大きな差がみられる。
- ・ 人口規模別に変化率の平均をみると、人口規模が小さくなるにしたがって、生産年齢人口と後期高齢者人口の減少率がいずれも大きくなる傾向がみられる。
- ・ 本事業では、生産年齢人口と後期高齢者人口の減少率が共に大きい地域(過疎地域等)を主な対象として、福祉人材の確保等に係る検討を行う。

図表 1-2 日本の 2020-2050 年間の生産年齢人口／後期高齢者人口の変化の市町村比較¹²



(出典)日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計) (国立社会保障・人口問題研究所)より、

三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが作成

¹ 福島県「浜通り地域」の 13 市町村(いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、楢葉町、富岡町、川内村、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯館村)を除く

² 人口規模は 2020 年時点

(3) 小規模町村に続き、多くの市町村では 2035 年に 80 歳以上人口がピークを迎える

- 年齢階級別の要介護認定率が高くなる 80 歳以上の人団に着目すると、人口規模 3 千人未満の小規模町村では 2015 年がピークであったと思われる町村の割合が最も高くなっている。
- 一方で、3 千人～10 万人未満の市町村では、2035 年に 80 歳以上の人団がピークを迎える見込みの市町村の割合が最も高くなっている。
- 現在の小規模町村が直面している課題は、今後多くの市町村が直面する可能性のある課題でもあるといえる。

図表 1-3 80 歳以上の人口がピークを迎える年次別の市町村の割合(人口規模別)³⁴

	実績					推計					2020年までに ピークを迎えている 市町村の割合
	2005年	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	
3千人未満(n=159)	1.3%	18.2%	31.4%	18.2%	0.0%	3.8%	14.5%	9.4%	1.9%	1.3%	71.1%
3～5千人未満(n=124)	0.0%	4.8%	16.1%	12.1%	0.0%	11.3%	34.7%	15.3%	4.0%	1.6%	33.1%
5千人～1万人未満(n=238)	0.0%	1.3%	14.7%	6.7%	0.0%	10.1%	41.6%	18.1%	2.9%	4.6%	22.7%
1～3万人未満(n=446)	0.0%	0.7%	7.4%	1.1%	0.2%	12.6%	52.9%	16.1%	0.7%	8.3%	9.2%
3～5万人未満(n=238)	0.0%	0.0%	2.9%	0.8%	0.0%	7.1%	50.4%	16.8%	2.1%	19.7%	3.8%
5～10万人未満(n=241)	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	10.8%	46.5%	10.8%	0.8%	30.7%	0.4%
10～30万人未満(n=197)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	38.6%	6.6%	2.0%	43.7%	0.0%
30万人以上(n=85)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	14.1%	4.7%	0.0%	75.3%	0.0%
合計(n=1,728)	0.2%	2.4%	8.4%	4.0%	0.1%	9.6%	41.8%	13.3%	1.6%	18.7%	15.0%

(出典)2005～2015 年は国勢調査(総務省)、2020 年以降は日本の地域別将来推計人口

(令和5(2023)年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)、2005 年～2015 年の数値は、
年齢不詳人口を按分して計算(三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成)

³ 同一市町村において、80 歳以上人口が最も多くなる年次が複数あった場合は、遅い方の年次でカウントしている

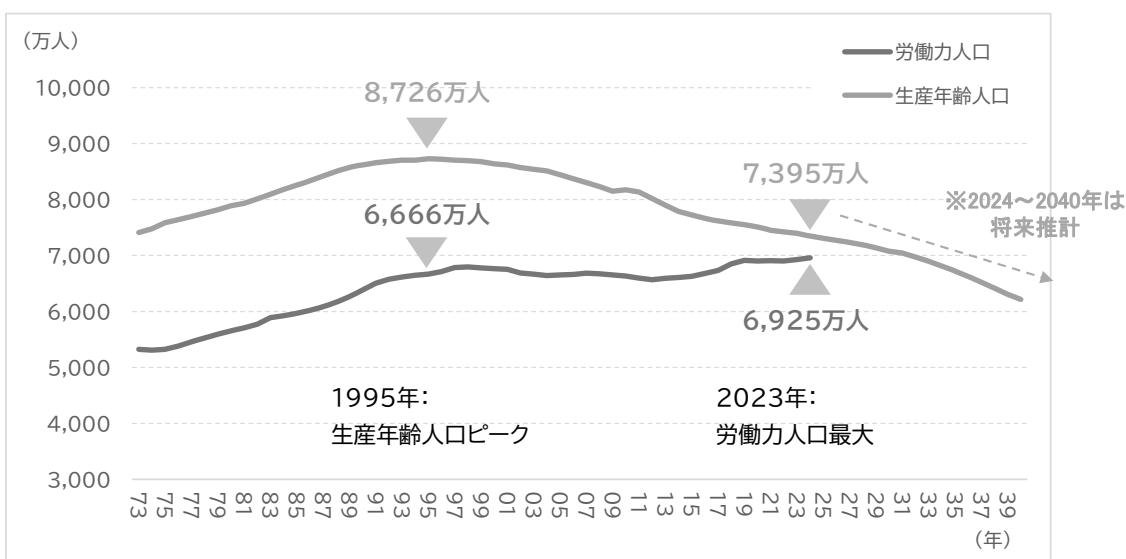
⁴ 人口規模は 2020 年時点

2 労働力人口／就業者数の推移

(1) 生産年齢人口は大幅減も、労働力人口は増加傾向

- 生産年齢人口は、1995年(8,726万人)をピークに減少しており、2023年には7,395万人となつた(95年比で▲15.3%)。
- 一方で、労働力人口は2023年が最大(6,925万人)となっており、中長期的には増加傾向にある。
- 生産年齢人口は大幅に減少したものの、現状では労働力人口の増加が各種サービス等の提供を支えている⁵。

図表 1-4 生産年齢人口と労働力人口の推移⁶⁷



(出典)労働力調査(総務省)、国勢調査(総務省)、人口推計(総務省)、日本の地域別将来推計人口
(令和5(2023)年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)より、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング
が作成

⁵ なお、2025年1月31日に公表された労働力調査(基本集計)2024年(令和6年)平均結果の要約によれば、2024年平均の労働力人口は6,957万人と、前年に比べ約32万人増加している。

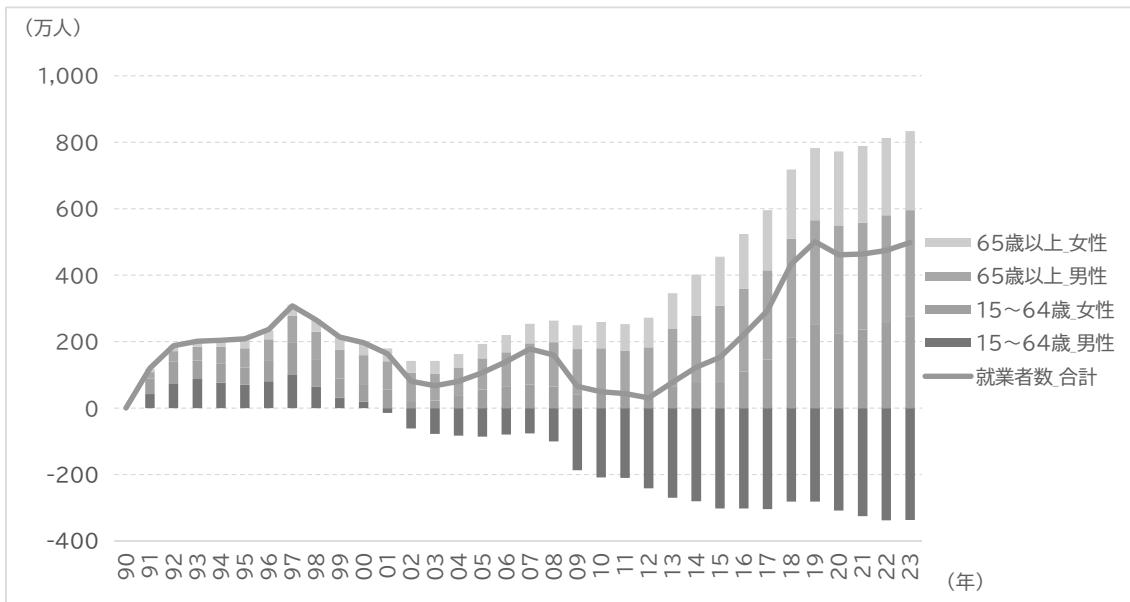
⁶ 生産年齢人口:15歳以上65歳未満の人口

⁷ 労働力人口:15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口

(2) 働く女性(15~64歳)と高齢者との増加により、就業者数は増加傾向

- 1990年を基準に就業者数の増減をみると、就業者数(合計)は2023年には約498万人増加している。
- 一方で、15~64歳の男性の就業者数は約▲337万人となっており、就業者数の増加は15~64歳の女性(276万人増)と高齢者(558万人増)の増加によって支えられてきたことが分かる。

図表 1-5 1990年を基準とした、性別・年齢別の就業者数の増減⁸



(出典)労働力調査(総務省)より、三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが作成

⁸ 就業者：従業者（調査週間中において、収入を伴う仕事を少しでも（1時間以上）した者）と休業者を合わせたもの

(3) 地域別にみても、労働力人口の減少幅は生産年齢人口の減少幅と比較して小さい

図表 1-6 1990 年を基準(100)とした、労働力人口と生産年齢人口の変化

■労働力人口

	北海道	東北	南関東	北関東・甲信	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州・沖縄
1990	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1995	105.2	100.6	107.0	102.8	103.3	104.4	105.3	102.8	100.0	103.5
2000	107.0	102.6	109.0	106.1	103.0	106.7	105.1	102.0	100.5	106.5
2005	104.1	98.8	110.2	102.5	99.7	104.5	101.8	98.8	95.4	106.2
2010	101.5	94.2	115.4	100.0	95.7	103.5	100.9	96.0	91.2	104.6
2015	98.1	92.1	117.7	98.3	94.0	102.8	101.2	94.0	88.9	104.6
2020	100.7	92.9	126.6	99.8	94.7	107.2	106.3	96.3	88.0	107.9

■生産年齢人口

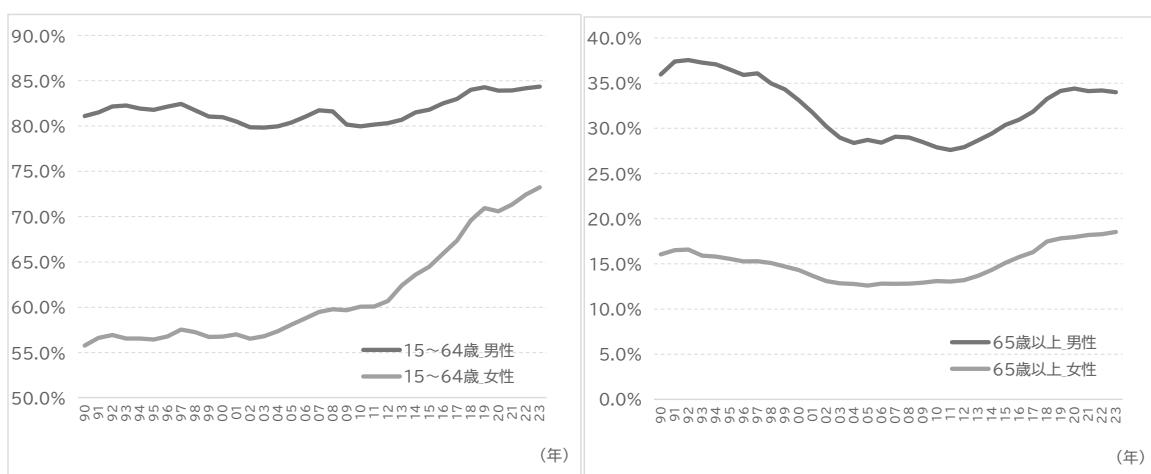
	北海道	東北	南関東	北関東・甲信	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州・沖縄
1990	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1995	100.5	99.8	102.9	102.5	100.0	102.1	101.2	99.6	98.4	100.9
2000	97.7	97.6	103.2	101.9	97.4	101.2	99.8	96.9	95.7	99.8
2005	94.2	93.4	102.2	99.4	93.9	99.8	96.0	93.7	91.9	97.4
2010	88.7	88.0	101.2	94.7	89.2	96.1	91.5	88.6	85.8	94.0
2015	81.3	80.5	97.6	88.0	82.4	90.9	85.8	82.3	77.8	88.3
2020	75.1	73.7	97.0	82.3	76.6	87.2	81.9	77.1	71.1	82.2

(出典)労働力調査(総務省)、国勢調査(総務省)より、三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが作成

(4) 過去 10 年の就業率は、性別・年齢別にみていずれも概ね上昇傾向

- 1990 年以降の就業率をみると、過去 10 年は性別・年齢別にみていずれも概ね上昇傾向にあった。特に 15~64 歳の女性の就業率は 10 年で +10.8 ポイントと大幅に上昇している(2013 年度: 62.4%、2023 年度: 73.3%)。
- なお、女性の就業率は大幅に上昇しているものの就業者数の増加は近年頭打ちとなっている(P.8)。

図表 1-7 性別・年齢別の就業率の推移



(出典)労働力調査(総務省)より、三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが作成

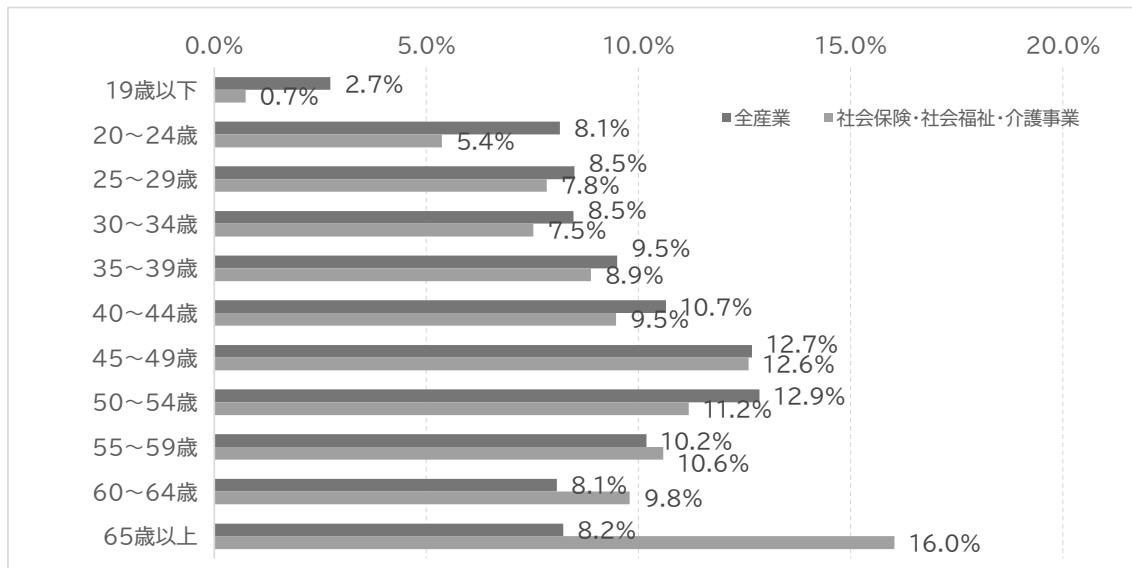
3 福祉人材の状況

3.1 福祉人材の特徴

(1) 福祉人材は、女性・高齢者の割合が高い

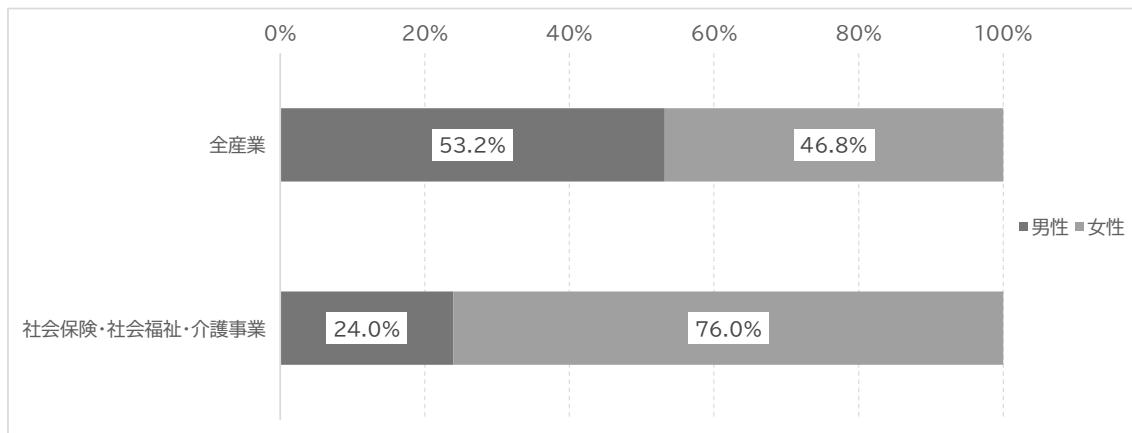
- 年齢階級別の常用労働者の構成比について、「全産業」と「社会保険・社会福祉・介護事業」を比較すると、「社会保険・社会福祉・介護事業」では24歳以下の割合が低く、60歳以上の割合が高い。
- また、性別の常用労働者の構成比をみると、「社会保険・社会福祉・介護事業」では女性の割合が76.0%と高い(全産業:48.6%)。

図表 1-8 年齢階級別の常用労働者の構成比(令和5年6月末現在)



(出典)令和5年雇用動向調査(厚生労働省)

図表 1-9 性別の常用労働者の構成比(令和5年6月末現在)

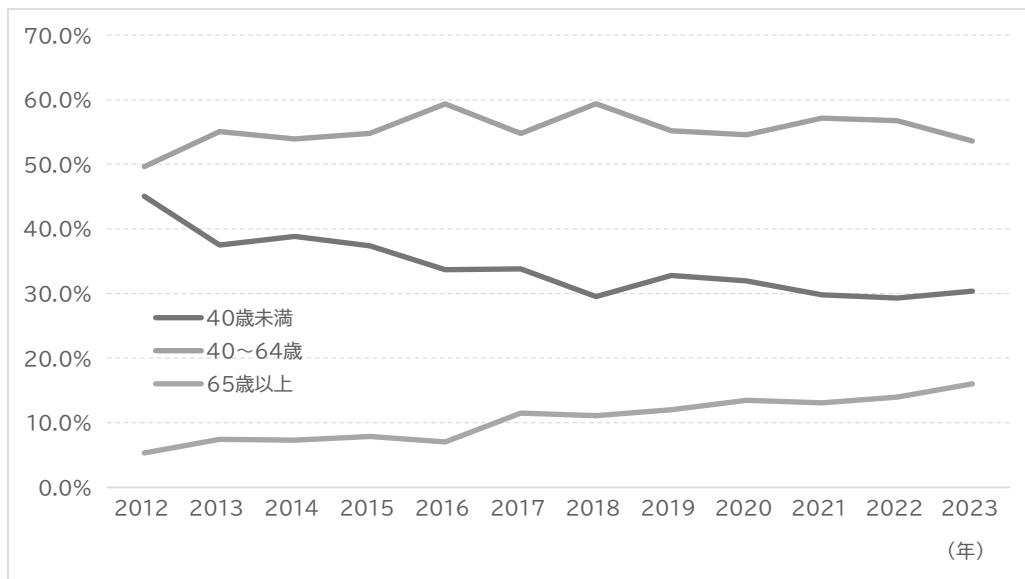


(出典)令和5年雇用動向調査(厚生労働省)

(2) 福祉人材に占める高齢者の割合は上昇傾向

- 「社会保険・社会福祉・介護事業」の常用労働者の年齢階級別の構成比の推移をみると、「40歳未満」の割合が下降傾向にあり、「65歳以上」の割合は上昇傾向にあった。

図表 1-10 年齢階級別の常用労働者の構成比の推移

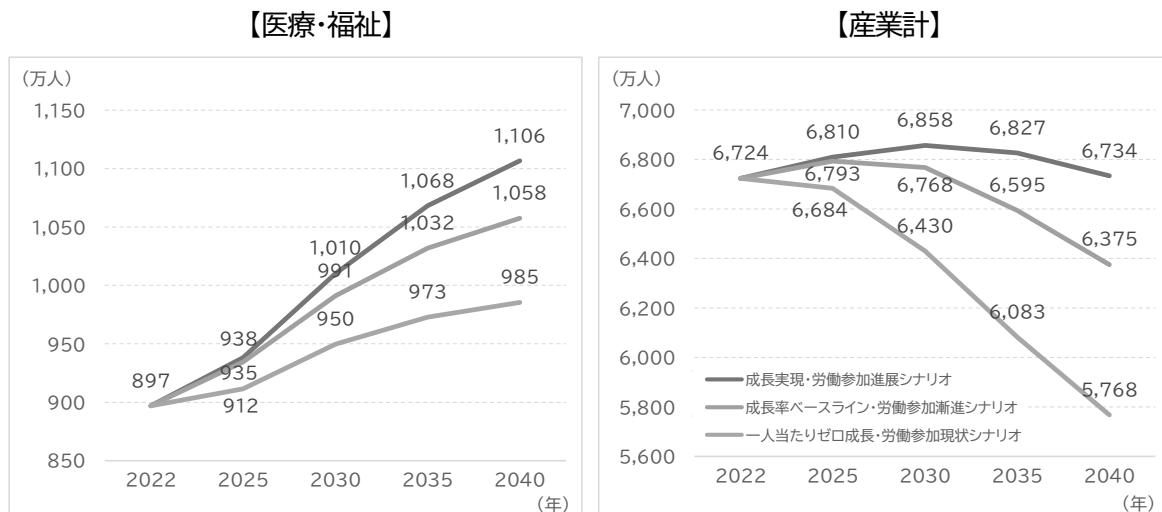


(出典)令和5年雇用動向調査(厚生労働省)

(3) 全体の就業者数は減少する中、医療・福祉の就業者数は増加の見込み

- 就業者数の将来推計をみると、産業全体の就業者数は減少する見込みとなっている中、医療・福祉の就業者数は増加の見込みとなっている

図表 1-11 就業者数の将来推計⁹¹⁰



(出典)2023年度版 労働力需給の推計(速報)労働力需給モデルによるシミュレーション

(独立行政法人労働政策研究・研修機構)

⁹ 「成長実現・労働参加進展シナリオ」：各種の経済・雇用政策を講ずることにより、成長分野の市場拡大が進み、女性及び高齢者等の労働市場への参加が進展するシナリオ

「成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ」：各種の経済・雇用政策をある程度講ずることにより、経済成長と女性及び高齢者等の労働市場への参加が一定程度進むシナリオ

「一人当たりゼロ成長・労働参加現状シナリオ」：一人当たり実質ゼロ成長の経済状況を想定し、労働参加が現状（2022年）から進まないシナリオ

¹⁰ 2022年は実績

- 多くの産業において就業者数の減少が見込まれる中、医療・福祉、情報通信業、教育・学習支援業などの産業で就業者数が増加することが見込まれている。

図表 1-12 産業別就業者数(成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ)

(単位 万人)

	実績	推計				2022年との差					
		2022年	2025年	2030年	2035年	2040年	2022年	2025年	2030年	2035年	2040年
産業別 就業者 数	農林水産業	204	189	169	152	137	-	-15	-35	-52	-67
	鉱業・建設業	477	458	436	413	389	-	-19	-41	-64	-88
	製造業	996	988	982	960	924	-	-8	-14	-36	-72
	食料品・飲料・たばこ製造業	143	147	150	138	116	-	4	7	-5	-27
	一般機械器具製造業	135	140	140	138	136	-	5	5	3	1
	電気機械器具製造業	137	133	138	144	149	-	-4	1	7	12
	輸送用機械器具製造業	124	110	97	90	85	-	-14	-27	-34	-39
	その他の製造業	457	458	457	450	438	-	1	0	-7	-19
	電気・ガス・水道・熱供給業	31	30	28	27	25	-	-1	-3	-4	-6
	情報通信業	263	260	292	318	340	-	-3	29	55	77
人	運輸業	342	322	327	317	314	-	-20	-15	-25	-28
	卸売・小売業	1,030	1,036	1,016	993	966	-	6	-14	-37	-64
	金融保険・不動産業	266	272	260	242	223	-	6	-6	-24	-43
	飲食店・宿泊業	379	375	354	335	317	-	-4	-25	-44	-62
	医療・福祉	897	935	991	1,032	1,058	-	38	94	135	161
	教育・学習支援業	346	367	386	404	418	-	21	40	58	72
	生活関連サービス業	151	162	156	147	137	-	11	5	-4	-14
	その他の事業サービス業	458	527	528	484	432	-	69	70	26	-26
	その他のサービス業	487	477	502	514	518	-	-10	15	27	31
	公務・複合サービス・分類不能の産業	396	395	340	258	179	-	-1	-56	-138	-217
産業計		6,724	6,793	6,768	6,595	6,375	-	69	44	-129	-349

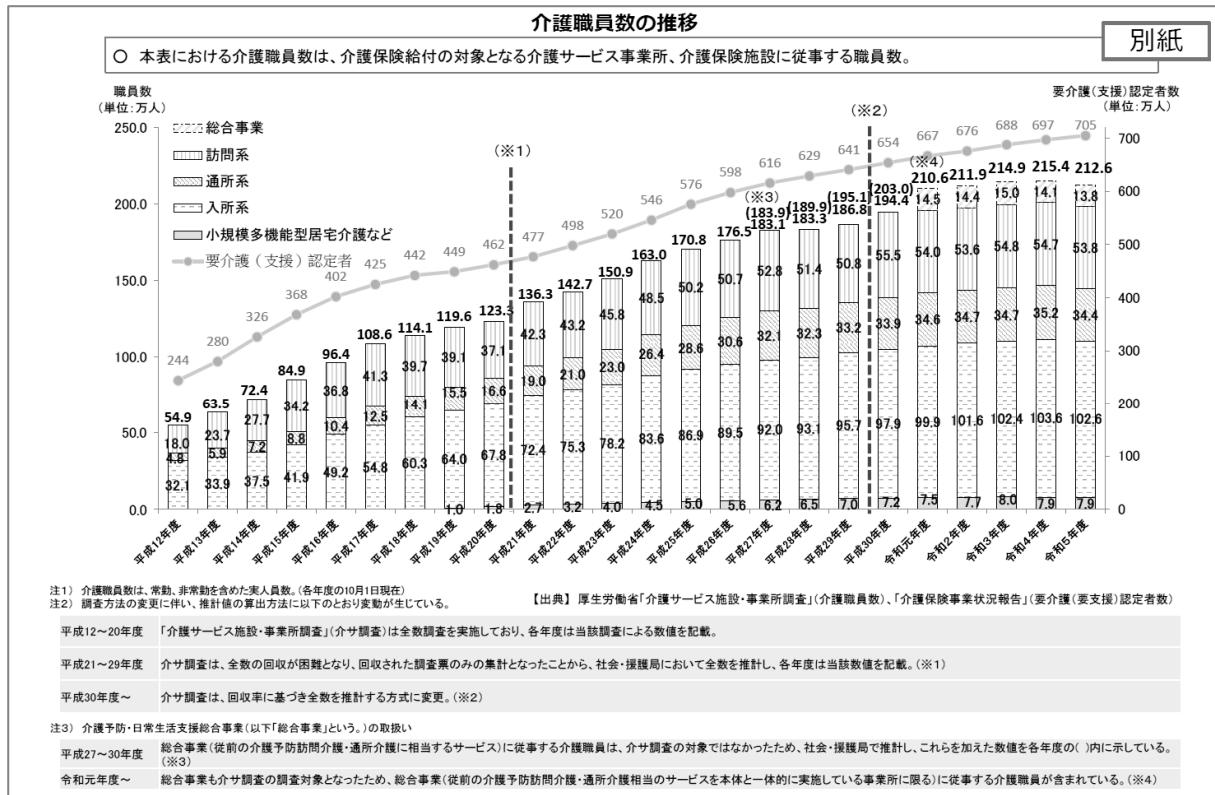
(出典)2023 年度版 労働力需給の推計(速報)労働力需給モデルによるシミュレーション

(独立行政法人労働政策研究・研修機構)

3.2 介護人材の確保

(1) 要支援・要介護者数と介護職員数の推移

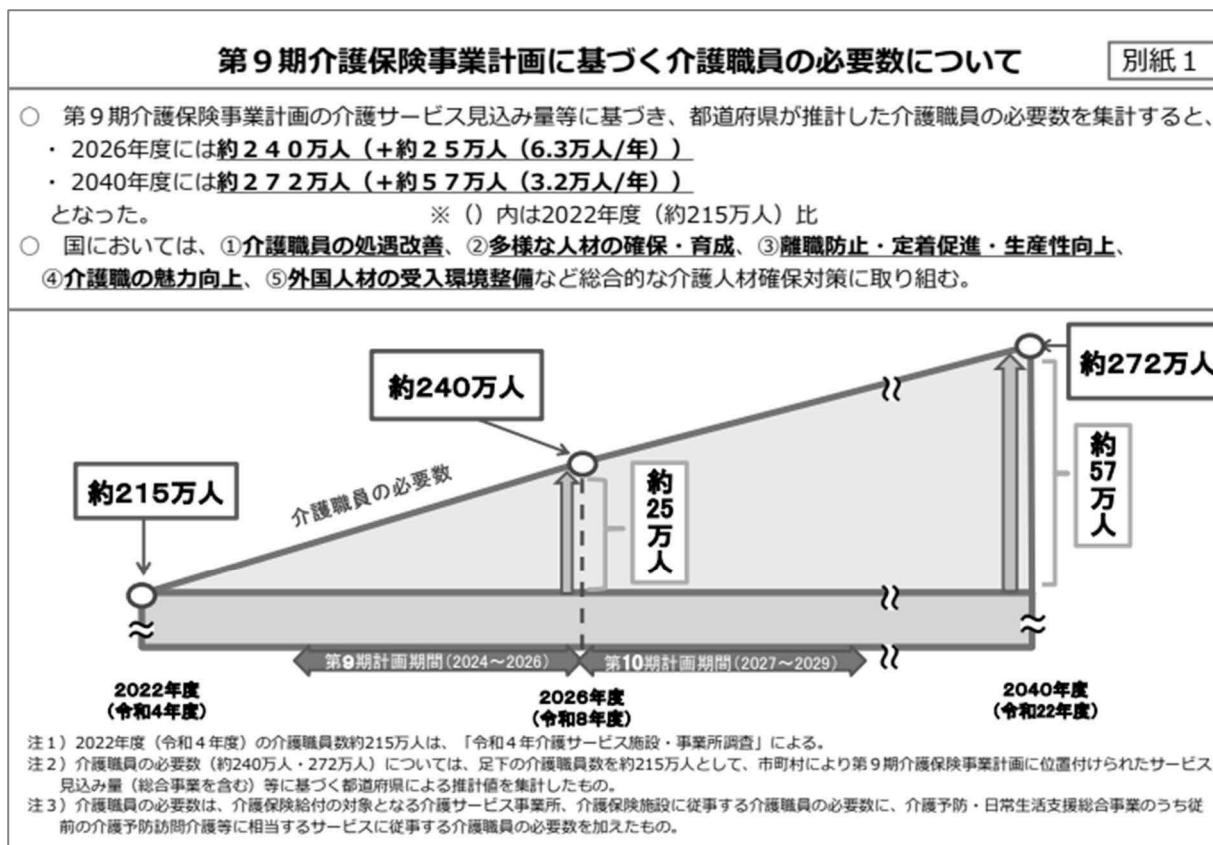
図表 1-13 要支援・要介護者数と介護職員数の推移



(出典)厚生労働省資料

(2) 将来に向けた介護職員の必要数

図表 1-14 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数



(出典)厚生労働省資料

図表 1-15 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数(2040 年度の不足数昇順)

	①介護職員数 (2022年度)	2040年度					①介護職員数 (2022年度)	2040年度			
		②必要数	③(参考)現状 推移を見込んだ 介護職員数	不足数 (③-②)	充足率 (③÷②)			②必要数	③(参考)現状 推移を見込んだ 介護職員数	不足数 (③-②)	充足率 (③÷②)
東京都	181,690	258,191	184,718	-73,473	71.5%	宮崎県	22,101	27,283	19,512	-7,771	71.5%
大阪府	193,974	235,210	173,333	-61,877	73.7%	福島県	33,401	36,851	29,347	-7,504	79.6%
北海道	100,523	129,055	72,998	-56,057	56.6%	宮城県	35,059	43,502	36,447	-7,055	83.8%
神奈川県	145,016	197,985	154,165	-43,820	77.9%	愛媛県	31,692	37,475	31,200	-6,275	83.3%
愛知県	104,845	145,175	111,659	-33,516	76.9%	香川県	18,359	22,183	16,088	-6,095	72.5%
埼玉県	98,862	143,812	113,029	-30,783	78.6%	岩手県	24,466	26,477	20,490	-5,987	77.4%
千葉県	88,960	127,991	99,725	-28,266	77.9%	京都府	42,668	49,585	43,736	-5,849	88.2%
福岡県	86,049	110,072	90,343	-19,729	82.1%	山形県	20,856	21,995	16,186	-5,809	73.6%
栃木県	27,057	39,664	24,964	-14,700	62.9%	三重県	32,584	36,397	30,791	-5,606	84.6%
兵庫県	96,748	112,694	98,792	-13,902	87.7%	富山県	19,325	23,126	18,238	-4,888	78.9%
奈良県	26,840	33,649	21,191	-12,458	63.0%	秋田県	22,878	23,786	19,102	-4,684	80.3%
茨城県	43,548	57,469	45,228	-12,241	78.7%	佐賀県	15,717	19,117	14,458	-4,659	75.6%
青森県	28,091	34,217	22,174	-12,043	64.8%	岡山県	36,179	39,873	35,433	-4,440	88.9%
沖縄県	21,518	33,786	22,727	-11,059	67.3%	島根県	17,077	18,944	15,553	-3,391	82.1%
新潟県	41,795	48,407	37,807	-10,600	78.1%	和歌山県	23,992	24,259	20,996	-3,263	86.5%
静岡県	55,567	64,197	53,604	-10,593	83.5%	長崎県	28,559	33,227	29,980	-3,247	90.2%
広島県	53,239	62,428	52,389	-10,039	83.9%	鳥取県	10,802	12,745	9,791	-2,954	76.8%
熊本県	32,297	42,124	32,571	-9,553	77.3%	山口県	28,124	31,646	28,934	-2,712	91.4%
群馬県	38,481	46,326	36,985	-9,341	79.8%	高知県	13,967	14,938	12,954	-1,984	86.7%
滋賀県	20,549	27,825	18,774	-9,051	67.5%	徳島県	15,170	16,735	14,863	-1,872	88.8%
大分県	23,194	29,488	20,652	-8,836	70.0%	石川県	19,931	25,409	23,555	-1,854	92.7%
岐阜県	33,739	41,088	32,449	-8,639	79.0%	山梨県	14,072	16,492	15,037	-1,455	91.2%
長野県	38,095	47,835	39,597	-8,238	82.8%	福井県	13,693	12,802	12,874	72	100.6%
鹿児島県	33,149	38,778	30,584	-8,194	78.9%	合計	2,154,498	2,722,313	2,106,023	-616,290	77.4%

(出典)厚生労働省資料 ※合計、および 2040 年の不足数と充足率は、三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが計算

図表 1-16 第9期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数(2040 年度の充足率昇順)

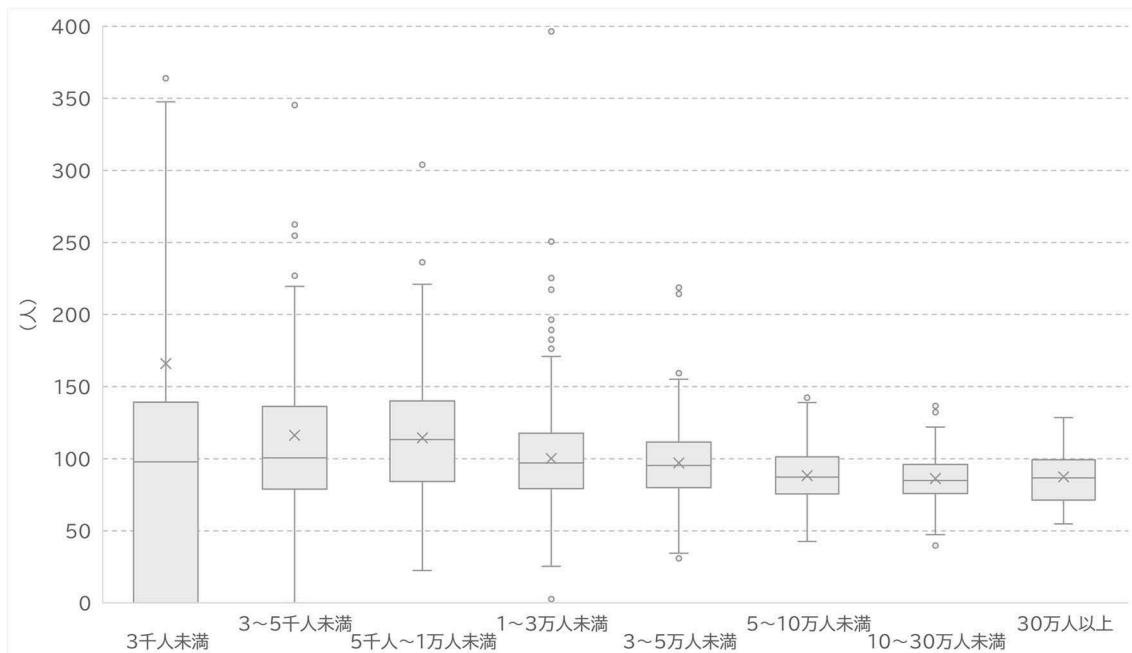
	①介護職員数 (2022年度)	2040年度					①介護職員数 (2022年度)	2040年度			
		②必要数	③(参考)現状 推移を見込んだ 介護職員数	不足数 (③-②)	充足率 (③÷②)			②必要数	③(参考)現状 推移を見込んだ 介護職員数	不足数 (③-②)	充足率 (③÷②)
北海道	100,523	129,055	72,998	-56,057	56.6%	岐阜県	33,739	41,088	32,449	-8,639	79.0%
栃木県	27,057	39,664	24,964	-14,700	62.9%	福島県	33,401	36,851	29,347	-7,504	79.6%
奈良県	26,840	33,649	21,191	-12,458	63.0%	群馬県	38,481	46,326	36,985	-9,341	79.8%
青森県	28,091	34,217	22,174	-12,043	64.8%	秋田県	22,878	23,786	19,102	-4,684	80.3%
沖縄県	21,518	33,786	22,727	-11,059	67.3%	福岡県	86,049	110,072	90,343	-19,729	82.1%
滋賀県	20,549	27,825	18,774	-9,051	67.5%	島根県	17,077	18,944	15,553	-3,391	82.1%
大分県	23,194	29,488	20,652	-8,836	70.0%	長野県	38,095	47,835	39,597	-8,238	82.8%
宮崎県	22,101	27,283	19,512	-7,771	71.5%	愛媛県	31,692	37,475	31,200	-6,275	83.3%
東京都	181,690	258,191	184,718	-73,473	71.5%	静岡県	55,567	64,197	53,604	-10,593	83.5%
香川県	18,359	22,183	16,088	-6,095	72.5%	宮城県	35,059	43,502	36,447	-7,055	83.8%
山形県	20,856	21,995	16,186	-5,809	73.6%	広島県	53,239	62,428	52,389	-10,039	83.9%
大阪府	193,974	235,210	173,333	-61,877	73.7%	三重県	32,584	36,397	30,791	-5,606	84.6%
佐賀県	15,717	19,117	14,458	-4,659	75.6%	和歌山県	23,992	24,259	20,996	-3,263	86.5%
鳥取県	10,802	12,745	9,791	-2,954	76.8%	高知県	13,967	14,938	12,954	-1,984	86.7%
愛知県	104,845	145,175	111,659	-33,516	76.9%	兵庫県	96,748	112,694	98,792	-13,902	87.7%
熊本県	32,297	42,124	32,571	-9,553	77.3%	京都府	42,668	49,585	43,736	-5,849	88.2%
岩手県	24,466	26,477	20,490	-5,987	77.4%	徳島県	15,170	16,735	14,863	-1,872	88.8%
神奈川県	145,016	197,985	154,165	-43,820	77.9%	岡山県	36,179	39,873	35,433	-4,440	88.9%
千葉県	88,960	127,991	99,725	-28,266	77.9%	長崎県	28,559	33,227	29,980	-3,247	90.2%
新潟県	41,795	48,407	37,807	-10,600	78.1%	山梨県	14,072	16,492	15,037	-1,455	91.2%
埼玉県	98,862	143,812	113,029	-30,783	78.6%	山口県	28,124	31,646	28,934	-2,712	91.4%
茨城県	43,548	57,469	45,228	-12,241	78.7%	石川県	19,931	25,409	23,555	-1,854	92.7%
富山県	19,325	23,126	18,238	-4,888	78.9%	福井県	13,693	12,802	12,874	72	100.6%
鹿児島県	33,149	38,778	30,584	-8,194	78.9%	合計	2,154,498	2,722,313	2,106,023	-616,290	77.4%

(出典)厚生労働省資料 ※合計、および 2040 年の不足数と充足率は、三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが計算

(3) 人口規模が小さくなるにしたがい、75歳以上あたり入所定員数は多くなる傾向

- 市町村の人口規模別に、75歳以上人口あたりの入所定員数をみると、人口規模が小さくなるにしたがい、定員数が多くなる傾向がみられた。

図表 1-17 75歳以上1千人あたりの入所定員数(市町村・人口規模別)¹¹¹²¹³



(出典)日本医師会 地域医療情報サイト(<http://jmap.jp/>)をもとに、

三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが作成

¹¹ 入所定員の対象は、特養(地域密着含む)、老健、介護療養型医療施設、介護医療院、小規模多機能、看護小規模多機能

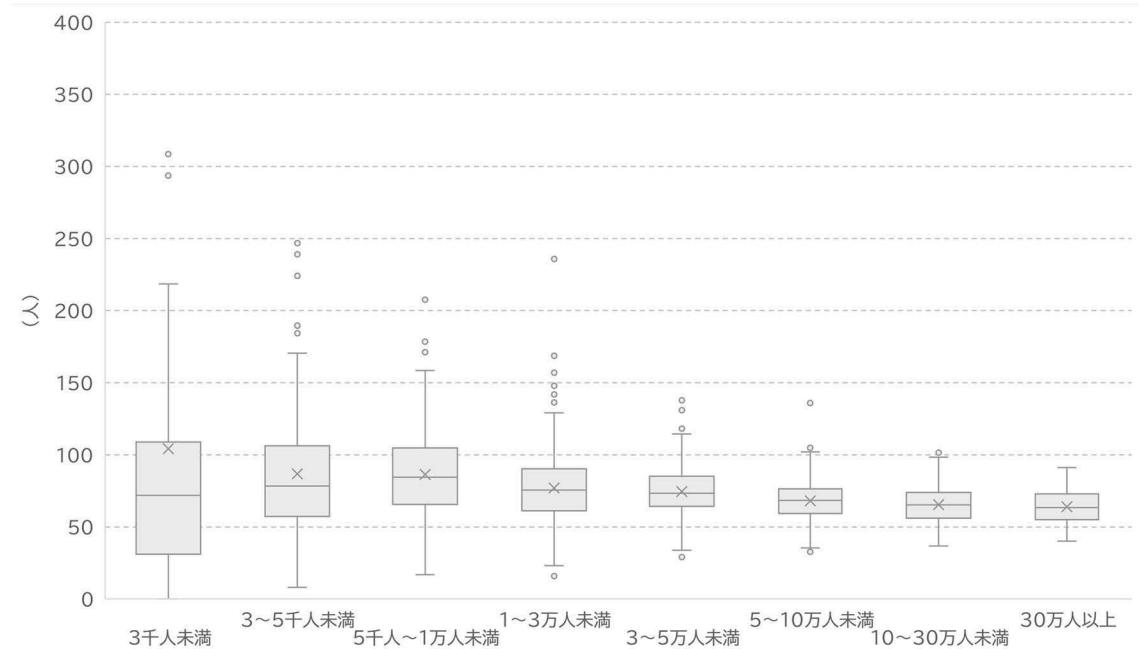
¹² 市町村数は、3千人未満(166)、3~5千人未満(125)、5千人~1万人未満(240)、1~3万人未満(446)、3~5万人未満(239)、5~10万人未満(242)、10~30万人未満(197)、30万人以上(86)

¹³ グラフ内に収まらない外れ値は非表示

(4) 人口規模が小さくなるにしたがい、75歳以上あたり介護職員数は多くなる傾向

- 市町村の人口規模別に、75歳以上人口あたりの介護職員数(常勤換算数)をみると、人口規模が小さくなるにしたがい、介護職員数が多くなる傾向がみられた。

図表 1-18 75歳以上1千人あたりの介護職員数 常勤換算数(市町村・人口規模別)¹⁴⁾¹⁵⁾¹⁶⁾



(出典)日本医師会 地域医療情報サイト(<http://jmap.jp/>)をもとに、

三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが作成

¹⁴⁾ 入所定員の対象は、特養(地域密着含む)、老健、介護療養型医療施設、介護医療院、小規模多機能、看護小規模多機能

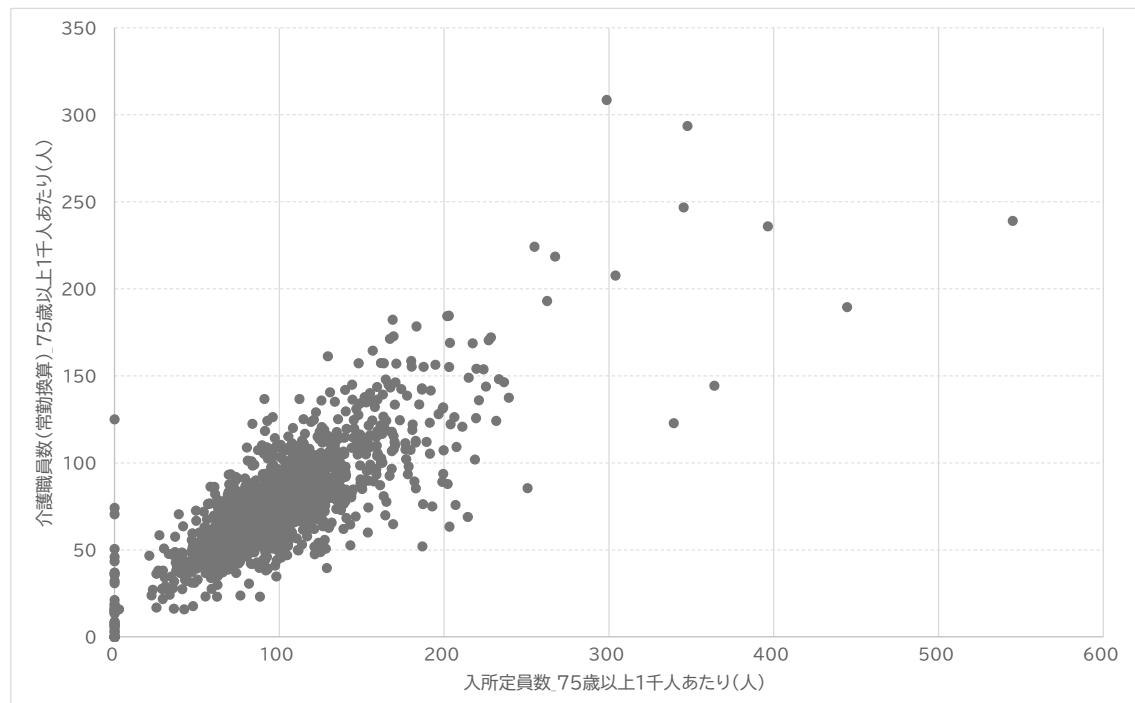
¹⁵⁾ 市町村数は、3千人未満(166)、3~5千人未満(125)、5千人~1万人未満(240)、1~3万人未満(446)、3~5万人未満(239)、5~10万人未満(242)、10~30万人未満(197)、30万人以上(86)

¹⁶⁾ グラフ内に収まらない外れ値は非表示

(5) 75歳以上あたり入所定員数が多い市町村で、介護職員数が多い傾向

- 75歳以上人口あたりの入所定員数と介護職員数(常勤換算数)の関係をみると、入所定員数が多いほど介護職員数(常勤換算数)が多い傾向がみられた。

図表 1-19 75歳以上人口あたりの入所定員数と介護職員数(常勤換算数)の関係(市町村)¹⁷¹⁸
(n=1,741)



(出典)日本医師会 地域医療情報サイト(<http://jmap.jp/>)をもとに、
三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

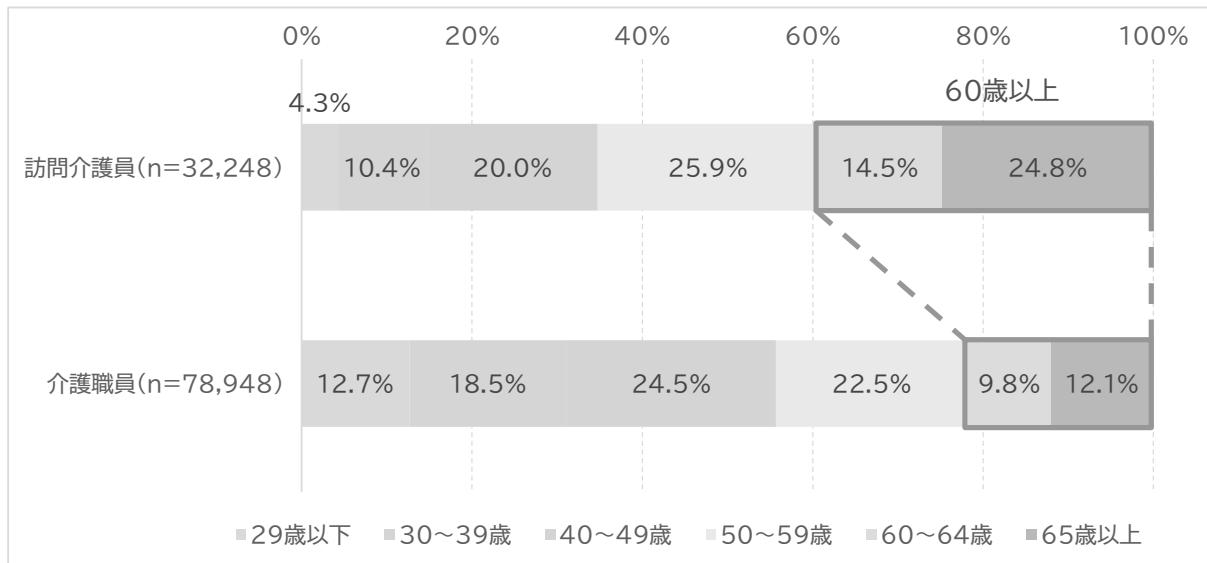
¹⁷ 入所定員の対象は、特養(地域密着含む)、老健、介護療養型医療施設、介護医療院、小規模多機能、看護小規模多機能

¹⁸ グラフ内に収まらない外れ値は非表示

(6) 訪問介護員は、60歳以上の割合が高い

- 訪問介護員は、介護職員(訪問介護除く)と比較して、「60歳以上」の割合が高い。

図表 1-20 介護職員の年齢構成(訪問介護員・介護職員)(令和5年10月1日現在)¹⁹



(出典)令和5年度介護労働実態調査(公益財団法人 介護労働安定センター)より、

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

¹⁹ 介護職員とは、訪問介護以外の介護保険の指定介護事業所で働き、直接介護を行う者をいう。

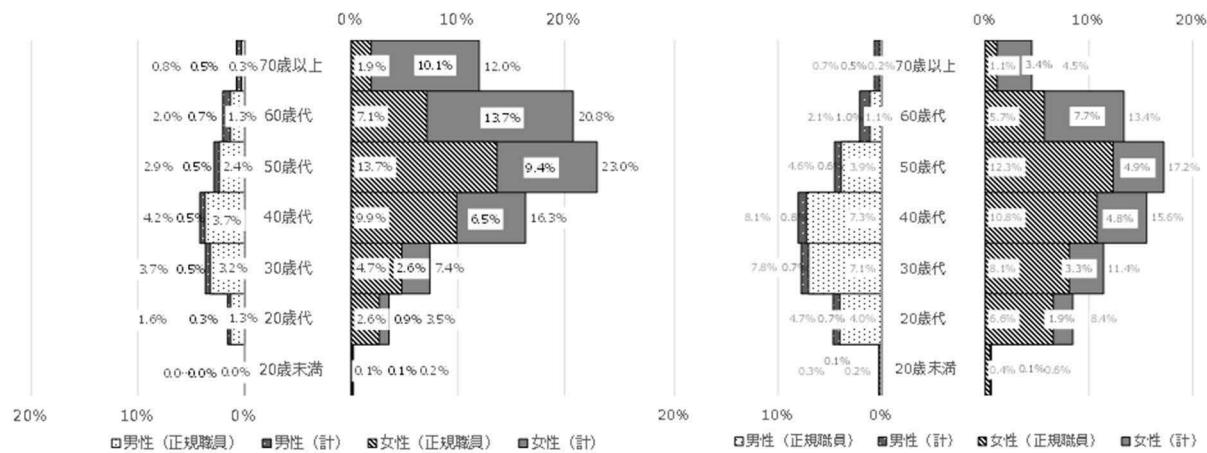
(7) 訪問系の介護職員は、60歳以上・非正規職員の女性の割合が高い

- 就業者数の将来推計をみると、産業全体の就業者数は減少する見込みとなっている中、医療・福祉の就業者数は増加の見込みとなっている

図表 1-21 性別・年齢別の雇用形態の構成比²⁰

【訪問系(n=9,916)】

【施設・居住系(n=28,982)】



(出典)介護保険事業計画策定における各種調査結果の分析に関する調査研究事業,
令和5年度老人保健健康増進等事業(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)

²⁰ 本集計結果は、データの提供にご協力をいただいた59自治体の調査結果を集計したもの(無作為抽出ではない)

4 現状と課題のまとめ

(1) 近年の就業者数の動向と、今後の見込み

- ・ 後期高齢者の増加と生産年齢人口の減少等を背景とした福祉人材の不足が懸念される中、過去10年をみると働く女性・高齢者の増加から就業者数は増加傾向にあり、地方においても労働力人口の減少幅は一定程度に抑えられてきた。
- ・ しかしながら、今後はさらに生産年齢人口の減少が進むとともに、前期高齢者も大幅な増加は見込まれないことから、特に女性と高齢者の占める割合の高い福祉・介護分野においては、人材の不足が加速度的に進むことが懸念される。

(2) 介護職員数の不足と、小規模町村が抱える課題

- ・ 介護職員についてみると、2022年度時点の介護職員数が約215万人となっている中、2040年度には約272万人が必要と推計されており、現状のままでは多くの都道府県において不足する見込みとなっている。
- ・ なお、小規模町村では、75歳以上人口あたりの施設等の定員数と介護職員数が多い傾向がみられる。施設等の定員数が多い地域で介護職員数が多くなるのは、在宅よりも施設の方が要介護者1人あたりの介護職員数が多いことなどによるが、このような地域では、地域全体の介護職員が不足する中でも、施設に配置される介護職員数が固定化され、在宅を支える訪問介護員の不足が深刻化している可能性もある。
- ・ 加えて、特に人口密度の低い小規模町村では、在宅を支える訪問介護員もより多く必要になる。また、現状においても訪問介護員の年齢層は特に高く、将来的にさらに深刻な人材不足となることが想定される。

(3) 本調査のねらい

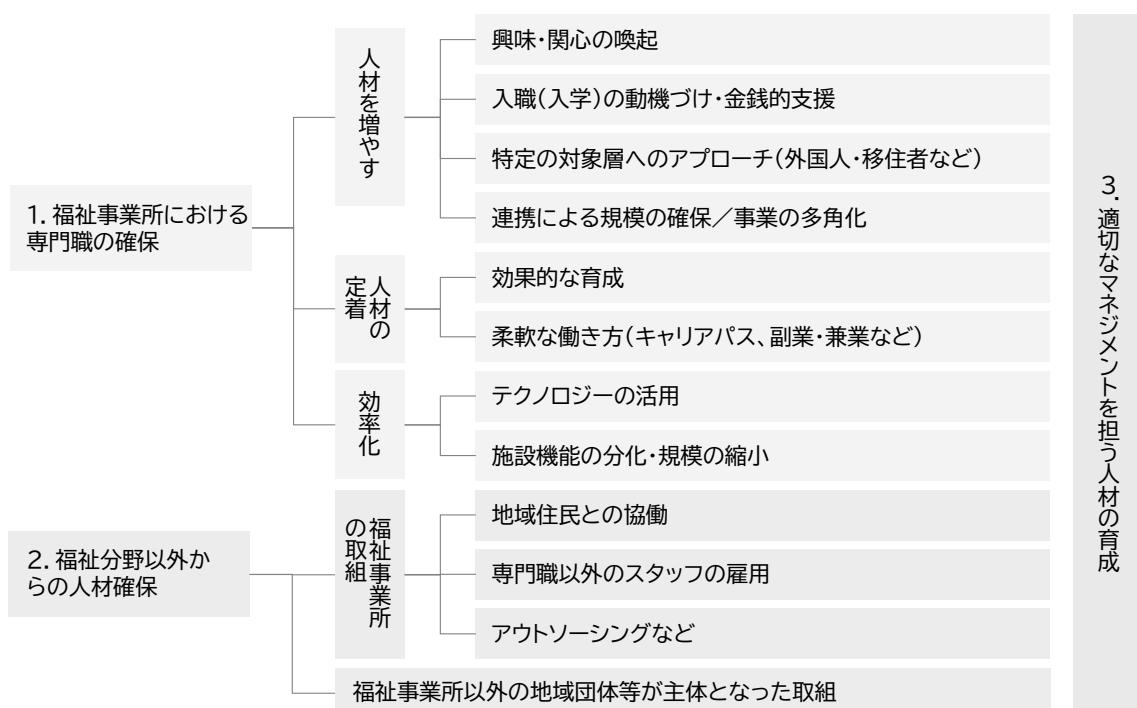
- ・ 小規模町村では80歳以上人口がピークを過ぎている地域も多く、生産年齢人口が大幅に減少する中において、今後は要介護者等の減少も見込まれる中で福祉人材の確保策に取り組んでいる。これは、2035年以降に80歳以上人口がピークを迎える多くの市町村が直面する状況であるともいえる。
- ・ 本事業では、既にこのような状況にある過疎地域や地方都市を中心に、福祉人材の確保に係る取組についてヒアリング調査等を通じて収集・整理し類型化することで、今後多くの市町村が直面するであろう人口減少社会に対応した福祉人材の確保に係る手法等を整理し、全国の自治体や社会福祉法人、社会福祉協議会等に展開・共有することを目的とする。

第2章 デスクトップ調査の結果と事例の類型化

(1) 調査の概要と事例の類型化

- ・ デスクトップ調査により、これまでの既存調査も含め、主に人口減少地域における人材確保策に関する情報収集を行いつつ、その取組の類型化を行った。
- ・ 福祉人材の確保にあたっては、専門職以外の人材確保も重要であり、「2. 福祉分野以外からの人材確保」のうち福祉事業所が行う取組として、「地域住民との協働」や「専門職以外のスタッフの雇用」、さらに事業所の外側のリソースを活用するという視点で「アウトソーシング」をすることなどが想定される。
- ・ さらに、人口減少地域では十分な民間サービスがないことから、「福祉事業所以外の地域団体等が主体」となって介護保険サービスの提供を開始した例などもみられる。
- ・ なお、ここでの福祉人材の確保策には、「効率化」の視点からテクノロジーの活用や、減少する人口や変化するニーズに合わせた「機能分化・規模の縮小」も対象として含めている。
- ・ また、すべてに関連する要素として「3. 適切なマネジメントを担う人材の育成」を位置づけている。ここでのマネジメントを担う人材とは日常業務に係るマネジメントだけではなく、中長期的な観点から地域・法人の2つのレベルで戦略的な取組を企画・実行することができる人材を指している。

図表 2-1 福祉人材の確保に係る事例の類型化



(2) デスクトップ調査のまとめ

No.	取組の担い手(主体○、関与○)					実施主体	都道府県	市町村	取組名(もしくは取組概要)	取組内容
	自治体・行政	事業所	学校	業界団体・職能団体	地域団体その他					
1	○	◎	○			社会福祉法人ゆうゆう	北海道	当別町	ボランティア育成など	町とともに様々なボランティア養成講座を行い、そこからボランティアやアルバイトに登録する学生・住民が多く、町内「北海道医療大学」から多くの学生アルバイトが登録。福祉サービスにどまらず、共生型のまちづくりを実践するという取組が学生を惹きつけ、採用では応募希望者が全国から集まっている。
2	○		◎			富山短期大学	富山県	富山市	地域での介護の仕事の魅力アップ推進研究モデル事業	介護の魅力発信や入門的研修の枠組みを組み合わせるなど工夫して、未経験者等を積極的に福祉分野に取り込み、養成する取組。 地域での介護の仕事の魅力アップ推進研究モデル事業(富山県が委託)のなかで、児童生徒や地域住民に向けた発信、入門的研修を実施
3			◎			北海道剣淵高校	北海道	剣淵町	総合学科への転換による、介護福祉士養成課程の設置	高校で福祉専門科目を選択できるよう、農業・生活科から総合学科への転換。高校で、介護福祉士国家試験の受験資格を得られるようにし、福祉人材の養成を促進
4	◎	○			◎	滋賀県／滋賀県社協、介護・福祉人材センター	滋賀県	-	かいご・ふくし職場体験	学生・社会人を対象に職場体験の機会を提供。体験終了後に就職を希望する人は、介護・福祉人材センターがサポートする。
5	◎					船橋市	千葉県	船橋市	市役所による介護人材の無料職業紹介所	職業安定法に基づく職業紹介事業を、基礎自治体である市が実施し、効率的に介護人材を確保する取組。職業紹介の他、施設見学・面接の同行支援、研修会実施によるキャリアアップ支援を行っている。
6	◎		◎			栗山町・栗山町立北海道介護福祉学校	北海道	栗山町	介護人材確保に関する自治体包括連携	福祉人材養成校が道内12町村と介護人材の確保に関する包括連携協定を締結。各町村の推薦を受けた学生に、入学金・初年度授業料の一部を補助。学校が各町村で福祉教育や出前授業の協力をしている。
7	◎					浜田市	島根県	浜田市	シングルペアレントの介護人材としての受け入れ支援	シングルペアレントの介護人材としての受け入れを推進。市は移住希望者に対する見学ツアーや面談参加費の助成、住宅紹介・家賃補助、受入先の介護事業所への研修費助成等を行っている。また、自動車販売車と連携し、中古車を提供する。取組は「地方創生先行型交付金」「地方創生加速化交付金」を活用している。
8	◎			◎		都道府県・介護福祉士会	全国	全国	潜在介護福祉士の再就業促進	都道府県が地元の介護福祉士会に委託するなどして、潜在介護福祉士等再就業支援事業が行われている。知識・技術の再習得のための研修や、介護・福祉応援貸付金や、職場体験などの情報提供を行っている。
9		◎				社会福祉法人恩賜財団済生会	全国	全国	刑余者の就労支援	済生会の特養などで、協力雇用主として、刑余者雇用を行っている施設がある。出所後に介護福祉関係の職場への就労を希望する受刑者への、介護職員初任者研修の実施、就労支援(刑務所での採用試験の実施等)なども行われている。
10		◎	◎			社会福祉法人敬愛園	福岡県	福岡市	介護現場と養成校の連携	介護福祉士の養成校と、同法人が運営する小多機、サ高住、グループホームが同じ建物内に入居。学生は週1回現場実習を行える環境。介護現場としては実習を通して学生による支援で人材不足をサポート。
11	◎	○		○		佐賀県	佐賀県	-	キッザケアサガ・SAGA介護ツアーア	2021年から、小・中学生向けの介護の仕事体験イベント「キッザケアサガ」を実施している。今年は定員1000人で実施する。 また、子どもが進路を決める際のキーパーソンは保護者であると考え、今年度より「SAGA介護ツアーア」として親子で介護施設と福祉系高校を見学できるバスツアーを企画している。
12	◎		○	○		出雲市	島根県	出雲市	学校への啓発による介護人材の養成	中高生やその保護者を対象に介護の仕事の見学会や、養成校での模擬授業、その他PRを実施して人材養成に注力

1. 福祉事業所における専門職の確保							2. 福祉分野以外からの人材確保			3. 適切なマネジメントを担う人材の育成	
人材を増やす		人材の定着		効率化			福祉事業所の取組		福祉事業所以外の地域団体等が主体となった取組		
興味・関心の喚起	入職(入学)の動機づけ・金銭的支援	特定の対象層へのアプローチ(外国人・移住者など)	連携による規模の確保／事業の多角化	効果的な育成	柔軟な働き方(キャリアパス、副業・兼業など)	テクノロジーの活用	施設機能の分化・規模の縮小	地域住民との協働	専門職以外のスタッフの雇用	アウトソーシングなど	
●				●	●			●	●		●
●				●				●			
●	●										
●	●										
●	●	●									
●	●		●								
	●	●									
		●	●								
			●								
		●	●								
			●	●							
●					●						
●											

No.	取組の担い手(主体○、関与○)					実施主体	都道府県	市町村	取組名(もしくは取組概要)	取組内容
	自治体・行政	事業所	学校	業界団体・職能団体	地域団体その他					
13	○	◎	○		○	医療法人/社会福祉法人 愛生館	愛知県	碧南市	社会福祉法人、学校、行政、ハローワーク等の連携による介護の魅力発信	高校・大学等との連携を通して、介護の魅力を対外的に積極発信。「先駆的介護の実践事例」「戦略的老化のすすめ」「誤解だらけの介護職」といったテーマで講演を実施し、高校生に対して介護の魅力を発信している。また行政・ハローワーク等と連携した介護職員採用プロジェクトとして、介護の魅力を伝える動画を作成・公開し、興味を持った方に事業者紹介説明会への参加を促している。
14	◎		◎			東川町／北工学園旭川福祉専門学校	北海道	東川町	地域おこし協力隊 留学生支援	地域おこし協力隊員として町に居住し、地域の福祉活動に関わりながら町内の専門学校で資格取得を支援。東川町が中心となって、平成30年12月に設立された「外国人介護福祉人材育成協議会」では、介護福祉士を目指す外国人留学生を対象とした給付型の奨学金を交付している。
15	◎					廿日市市	広島県	廿日市市	廿日市市過疎地域介護人材確保・定着支援事業	過疎地域のうち、吉和地域と宮島地域にある介護サービス事業所で1年以上就労している介護職のかたに支援金を支給する制度。週32時間以上勤務の常勤職員のかたには10万円、週20時間以上または1か月80時間以上勤務の非常勤職員のかたには6万円を支給。
16		◎				医療法人社団 ささえる医療研究所 ささえるクリニック 岩見沢	北海道	岩見沢市	事務職として雇用した職員の育成	事務職として雇用した職員を現場でのOJTを通じて育成支援し、最終的に就業しながら資格取得を促している。
17		◎				医療法人 大誠会	群馬県	沼田市	無資格者の雇用による人材確保	施設内での作業を分業化し、無資格・無経験でも対応可能なものについては、地域の住民をリクルートして不足する人材をカバー。病院の外来患者については、法人(病院)側としてその生活環境も把握しており、患者の生活ニーズ(=働き手としての可能性)も踏まえた上で採用に至ることもある。職員の家族はもちろん入居者・家族・患者家族、また交流等を目的に各種施設に訪れる住民をリクルートすることもある。
18		◎				医療法人社団 橋会	岐阜県	池田町	介護助手の採用によるタスクシフティング	キャリアアップにより長く働き続けられる職場環境の整備、また、介護助手を採用し資格を持つ職員が身体介護など、専門的業務に専念できる体制づくり等を通して、やりがいとプライドを持って働くことができるよう様々な取り組みがなされている。
19		◎				株式会社ゆず	広島県	東広島市	みそのっこ	介護施設内に学生向けのシェアハウスを併設している。学生は安価な家賃で住むことができる。朝と夕方に学生がアルバイトとして施設で勤務し、常勤の職員が利用者の個別のケアをしている間の他の利用者の見守り、食事の片付けや掃除などを担っている。
20	◎	◎				三重県	三重県	-	介護助手導入実施支援事業	地域の元気高齢者等を介護助手として雇用し、周辺業務を切り出す取組を支援。三重県が介護事業者に対して、募集や採用に係る経費(20万円)を補助。
21		◎				株式会社瀬田月輪自動車教習所	滋賀県	大津市	自動車教習所による福祉タクシー・民間救急	2024年5月に、福祉タクシー「月の輪クローバータクシー」の業務を開始。あわせて6月4日に民間救急として大津市消防局から認定を受けた。担当運転手の約9割は現役教習指導員、運転手は車椅子の介助や安全な移動のために、「介護職員初任者研修」の資格を取得している。
22	○	◎			○	ダイハツ工業 株式会社・介護事業所	全国	全国	福祉介護・共同送迎サービス ゴイッショ	ダイハツが提供する複数の介護事業所による協働送迎の仕組み。運行団体・施設との情報連携や独自のアルゴリズムによる最適なルーティング等で現場負担を軽減。
23		○			◎	前橋市地域交通共創協議会	群馬県	前橋市	タクシー事業者との共創による送迎負担の軽減	複数のデイサービス事業所の利用者送迎業務を集約、タクシー協議会へ委託し、送迎にタクシー車両を活用することで、送迎負担を軽減。送迎を担うタクシー事業者側も、運行のオフピークである昼や夕方の時間帯における定量的な業務を確保できる。

1. 福祉事業所における専門職の確保								2. 福祉分野以外からの人材確保			3. 適切なマネジメントを担う人材の育成
人材を増やす			人材の定着		効率化			福祉事業所の取組		福祉事業所以外の地域団体等が主体となった取組	
興味・関心の喚起	入職(入学)の動機づけ・金銭的支援	特定の対象層へのアプローチ(外国人・移住者など)	連携による規模の確保／事業の多角化	効果的な育成	柔軟な働き方(キャリアパス、副業・兼業など)	テクノロジーの活用	施設機能の分化・規模の縮小	地域住民との協働	専門職以外のスタッフの雇用	アウトソーシングなど	
●											
	●	●	●								
	●										
		●		●							
		●									
			●						●		
			●						●		
			●							●	
				●		●				●	
				●						●	

No.	取組の担い手(主体○、関与○)					実施主体	都道府県	市町村	取組名(もしくは取組概要)	取組内容
	自治体・行政	事業所	学校	業界団体・職能団体	地域団体その他					
24		◎				訪問看護ステーションタルケア(株式会社Le-calco)	埼玉県	所沢市	訪問看護での電話対応専属部署の設置	電話対応専属部署を立上げ。看護師が訪問中などに電話でケアが中断されないよう、看護業務に集中できる体制を整えた。これにより看護師1人あたり1日90分の電話対応時間の削減に。さらに残業時間は月平均22時間から8.5時間への短縮につながった。(日本看護協会のアワードで表彰)
25		◎				株式会社あきた創生マネジメント	秋田県	能代市	交流人口の増加、働きやすい職場づくり	「人口減少社会において介護経営をリデザインする」をテーマに、ICT化や海外人材の採用、働き方改革等を推進。働き方改革では、副業・兼業を推進し、多様な人材が介護に関与できるようにしている。副業のためのプラットフォーム構築なども進めている。
26		◎				NPO法人村づくり会議ひろんた村	長崎県	新上五島町	半農半介護の働き方	新上五島という離島特性を生かし、半農半介護など多様な働き方を推進する取組。住宅型有料老人ホームである、ひろんた村母屋と、地密ディである、ひろんた村居間を運営している。
27					◎	カイテク株式会社等	全国(都市部中心)	全国	介護現場でのスポット・単発のアルバイトマッチング	単発で働きたい有資格者と、単発で人材を確保したい事業所をマッチングするサービス。介護事業所で常勤・非常勤の仕事をしている人が副業として行うケースも多い。
28						株式会社プラスロボ	全国(都市部中心)	全国	スケッター(介護現場でのスポット・単発の有償ボランティアのマッチング)	お手伝いを求めている介護施設と、サポートしたい人をつなぐマッチングサービス。施設側は、身体介護以外の業務(レクリエーションの実施や手伝い、傾聴、イラスト、ボスター作成、掃除、配膳皿洗いなどを)を依頼することができる。無資格・未経験の人も応募可能で、登録者の約6割は介護未経験。
29					◎	鉛打ふるさとづくり協議会	石川県	七尾市	農村型の地域運営組織による生活支援・介護サービスの提供	町長や生産組合長等の有志、商工会などで「鉛打ふるさとづくり協議会」を設立し、農用地保全の取組、地域おこしやリーフル事業を実施。平成24年には、「なたうちニコニコホーム」(小規模多機能型居宅介護)を開設し、高齢者を対象としたサービス提供を開始。
30					◎	NPO法人ふくふくの会	愛媛県	上島町	地域住民が立ち上げたNPOによる介護サービス	島民が最後まで島内で生活できる環境づくりを目指し、島にあった保育園の旧園舎を改修し、小規模多機能型の福祉サービスを開設。島内で最期を迎えるだけでなく、島内若者の仕事の場としての定着。現在は、医療機関と連携し、医療サービス付き高齢者住宅の運営も展開している。
31					◎	NPO法人ほほえみの郷トイトイ	山口県	山口市	小さな拠点・地域運営組織の取組	地区唯一のスーパーの撤退を受け、全世帯からの寄付を経て設立したNPO法人が日用品・食料品の店舗を運営している。同法人が、地域住民の交流の場作りや、移動販売なども手がけ、地域福祉事業にも着手している。(介護予防事業で高齢者集いの場を運営、移動販売車の運行時の見守りサービスの提供、地域食堂事業など)
32					◎	NPO法人NPOきらめき広場	岡山県	新見市	小さな拠点・地域運営組織の取組	道の駅に隣接する敷地に、複合施設「きらめき広場・哲西」があり、公共施設、保健医療施設、子育て広場等が整備されている。同施設は、地域公共交通の結節点にもなっている。「NPOきらめき広場」が施設の運営や住民サービス、情報発信を行っており、福祉関連事業(子育て広場の受託運営、訪問介護事業、総合事業でのちょっとした困りごと支援、認知症カフェ)も展開している。
33	◎				○	和歌山県田辺市、熊本大学熊本創生推進機構	和歌山県	田辺市	たなべ未来創造塾	地域内の若手経営者に対して産学官連携による教育プログラムを提供。地域課題の存在を伝え、地域企業の取組を引き出すプログラム。
34					◎	伊那市社会福祉協議会	長野県	伊那市	きらきら☆ちいきびと養成講座	まちづくり分野など福祉分野以外で活躍している者に、福祉領域に活かすことができる活動を実施してもらうため「想い」「主体性」「協働・連携」の意識を醸成する取組を実施。
35	○	○			◎	とくのしま伊仙まちづくり協同組合	鹿児島県	伊仙町	特定地域づくり事業協同組合	「特定地域づくり事業協同組合」として設立された「とくのしま伊仙まちづくり協同組合」が移住者を雇用し、マルチワーカーとして農業、老人介護・障害者・児童福祉施設、ここども園など複数の事業所に職員を派遣している。

1. 福祉事業所における専門職の確保								2. 福祉分野以外からの人材確保				3. 適切なマネジメントを担う人材の育成
人材を増やす				人材の定着		効率化		福祉事業所の取組		福祉事業所以外の地域団体等が主体となった取組		
興味・関心の喚起	入職(入学)の動機づけ・金銭的支援	特定の対象層へのアプローチ(外国人・移住者など)	連携による規模の確保／事業の多角化	効果的な育成	柔軟な働き方(キャリアパス、副業・兼業など)	テクノロジーの活用	施設機能の分化・規模の縮小	地域住民との協働	専門職以外のスタッフの雇用	アウトソーシングなど	福祉事業所以外の地域団体等が主体となった取組	
										●		
●		●		●	●	●				●	●	
					●							
				●								
●								●				
								●			●	
								●				
										●		
●											●	
		●	●		●						●	

No.	取組の担い手(主体○、関与○)					実施主体	都道府県	市町村	取組名(もしくは取組概要)	取組内容
	自治体・行政	事業所	学校	業界団体・職能団体	地域団体その他					
36	○	◎				社会福祉法人芦別慈惠園	北海道	芦別市	特養の一部をサ高住に転用	市の高齢者人口の増加は一段落している状況で、市内に軽度者向けの住まいが不足する一方で、今後特養の定員が埋まらなくなる危機感から、特養からサ高住への一部転用を決めた。
37		◎			○	NPO法人ME GURU	長野県	塩尻市	地域の人事部	地域で一体的に人材活用を進めるため、NPO法人「ME GURU」や塩尻商工会議所、信州大学など10団体と連携協定を締結。地域の人事部では、課題を抱える企業と複数人材とのマッチングやインターンの紹介、人材支援の研修などをしている。中小企業は、既存の人材会社の求人サービスは高額で利用できない、利用できても条件面で比較されて魅力が伝わらない、人事担当がいないため人事戦略を定められないと言った中小企業の弱点を補っている。
38		◎				東京城南BASE	東京都	大田区他	複数法人の協働による課題解決	人材確保、教育・研修、人材交流、コストコントロール(物品の共同調達)、様式・ツールなどで4法人が協働するスキームを立ち上げ。まだ設立して間もないため、具体的な取組は今後進むものとみられる。
39	◎	◎				雲南省	島根県	雲南省	雲南省内社会福祉法人 人材確保・定着・育成連携プロジェクト	雲南省内の複数法人が参加し、合同勉強会や課題共有・解決策の検討、人材確保に関する視察などを実施。介護のみでなく、障害や保育分野の法人も参加し、分野を問わない「社会福祉法人」としての連携を実施。
40		◎				阿蘇福祉ネットワーク(事務局:社会福祉法人岳寿会)	熊本県	阿蘇郡・阿蘇市周辺	アソウェル(阿蘇福祉ネットワーク)	6つの社会福祉法人が連携して、人材確保・定着活動、ICT導入支援を行っている。具体的には、HPでの魅力発信、学生インターンシップの受け入れ、職員の職種別の交流会の開催をしている。また、ICTに関するノウハウの共有を行っている。小規模法人のネットワーク化による共同推進事業での補助金を活用。
41		◎				社会福祉連携推進法人リガーレ	京都府	京都市など	社会福祉連携推進法人による共同での人材確保・育成	5つの社会福祉法人が社員となって、社会福祉連携推進法人を構成している。法人単独では実施が難しい階層別研修や、採用活動での協働、外国人材の共同受入を行っている。
42	○	◎				社会福祉法人	愛知県	豊田市	共生型サービス	豊田市で、障害福祉サービスの短期入所の供給量が不足している一方、介護保険の短期入所の稼働率は8割程度であったことから、介護保険サービス事業所に、共生型障害福祉サービス事業所を受け、障害者も受け入れてもらえるように市から事業所に働きかけた。市が障害福祉事業者間での話し合いの場の設定や、書類作成の支援なども行った。
43	○	◎				梼原町社会福祉協議会	高知県	梼原町	移住施策との連携	平成30年4月にオープンした複合福祉施設は「YURUI ゆすはら」では、町の移住・定住支援との連携や充実した研修・視察機会の提供などの取組により、施設開所時に行った職員募集において多くの移住者の採用を実現。
44	◎					島根県安来市	島根県	安来市	地域おこし協力隊	地域おこし協力隊員として居住する歯科衛生士(前職)が、中学校を対象とした出前授業などを通じた介護の魅力発信の取組や、オーラルフレイル、誤嚥性肺炎などを予防する口腔体操指導などを実施。
45	◎	○			○	浦添市	沖縄県	浦添市	地域活性化起業人	総合人事・人財サービスを展開するアデコ株式会社が、総務省が推進する「地域活性化起業人制度」を活用し、沖縄県浦添市へ社員1名を派遣し、市内の地域密着型サービス事業所の課題支援を通じて、人材の定着・確保に向けた支援を行う。
46	◎	○				川西市	山形県	川西市	集落支援員	山形県川西市では郵便局(日本郵便株式会社東北支社)が兼任として集落支援員の業務を受託し、郵便局の窓口ロビーで地域住民の困りごとなどを意見交換する「ミニ対話会(月3回)」を開催している。

1. 福祉事業所における専門職の確保							2. 福祉分野以外からの人材確保			3. 適切なマネジメントを担う人材の育成	
人材を増やす			人材の定着		効率化		福祉事業所の取組				
興味・関心の喚起	入職(入学)の動機づけ・金銭的支援	特定の対象層へのアプローチ(外国人・移住者など)	連携による規模の確保／事業の多角化	効果的な育成	柔軟な働き方(キャリアパス、副業・兼業など)	テクノロジーの活用	施設機能の分化・規模の縮小	地域住民との協働	専門職以外のスタッフの雇用	アウトソーシングなど	
								●			
			●							●	
			●	●							
			●								
●			●	●							
●		●	●	●							
			●								
●		●		●							
	●	●									
				●					●		
										●	

(3) 福祉人材の確保に関する総務省施策

- 「(2)デスクトップ調査のまとめ」で整理した事例については、国の施策を活用したものも多いが、総務省施策である「地域おこし協力隊」、「特定地域づくり事業協同組合」、「地域活性化起業人」、「集落支援員」などを活用した例が複数見られる（「事業承継等人材マッチング支援事業」は令和7年度から）。

図表 2-2 総務省施策を活用した事例(再掲)

No.	取組の担い手(主体○、関与○)					実施主体	都道府県	市町村	取組名(もしくは取組概要)	取組内容
	自治体・行政	事業所	学校	業界団体・職能団体	地域団体その他					
14	○		○			東川町／北工学園旭川福祉専門学校	北海道	東川町	地域おこし協力隊留学生支援	地域おこし協力隊隊員として町に居住し、地域の福祉活動に関わりながら町内の専門学校で資格取得を支援。東川町が中心となって、平成30年12月に設立された「外国人介護福祉人材育成協議会」では、介護福祉士を目指す外国人留学生を対象とした給付型の奨学金を交付している。
35	○	○			○	とくのしま伊仙まちづくり協同組合	鹿児島県	伊仙町	特定地域づくり事業協同組合	「特定地域づくり事業協同組合」として設立された「とくのしま伊仙まちづくり協同組合」が移住者を雇用し、マルチワーカーとして農業、老人介護・障害者・児童福祉施設、こども園など複数の事業所に職員を派遣している。
44	○					島根県安来市	島根県	安来市	地域おこし協力隊	地域おこし協力隊隊員として居住する歯科衛生士（前職）が、中学校を対象とした出前授業などを通じた介護の魅力発信の取組や、オーラルフレイル、誤嚥性肺炎などを予防する口腔体操指導などを実施。
45	○	○			○	浦添市	沖縄県	浦添市	地域活性化起業人	総合人事・人財サービスを展開するアデコ株式会社が、総務省が推進する「地域活性化起業人制度」を活用し、沖縄県浦添市へ社員1名を派遣し、市内の地域密着型サービス事業所の課題支援を通じて、人材の定着・確保に向けた支援を行なう。
46	○	○				川西市	山形県	川西市	集落支援員	山形県川西市では郵便局（日本郵便株式会社東北支社）が兼任として集落支援員の業務を受託し、郵便局の窓口ロビーで地域住民の困りごとなどを意見交換する「ミニ対話会（月3回）」を開催している。

(出典)P.24～P.31 のデスクトップ調査の結果から抜粋

図表 2-3 福祉人材の確保への活用も想定される総務省施策(例)

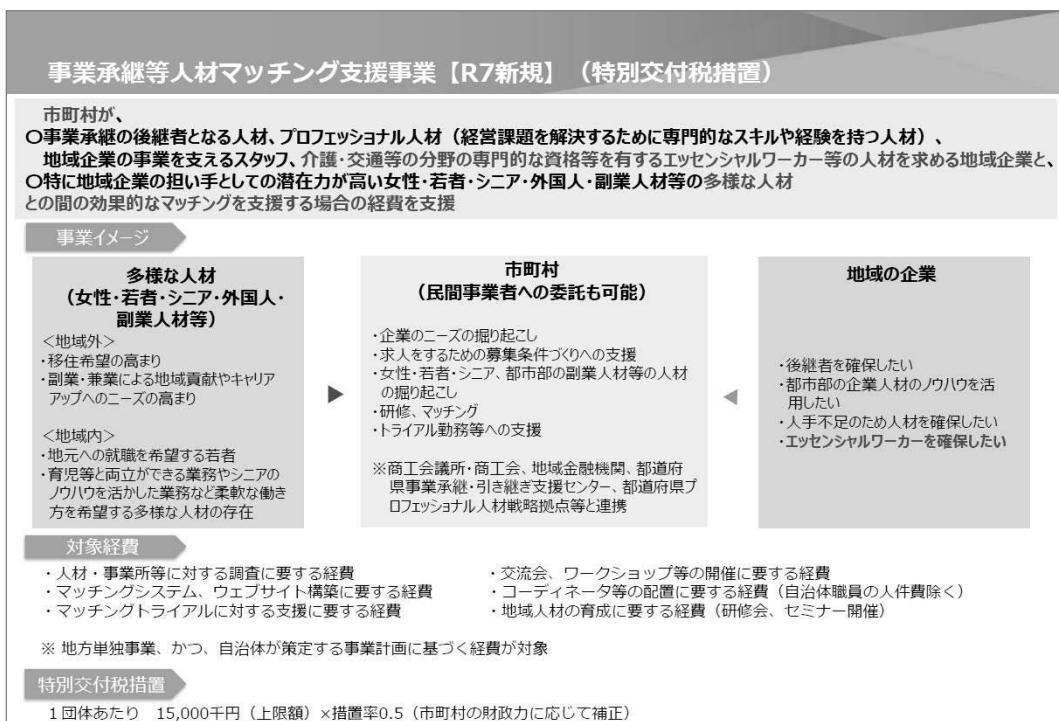
① 事業承継等人材マッチング支援事業	地方自治体が介護等のエッセンシャルワーカー等の人材確保に対応するため、地域企業と地域内外の人材との間の効果的なマッチングを支援する場合の経費を支援します。
こんな方にオススメ	●福祉・介護人材確保支援に取り組みたいが、国の補助金等の対象にならない又は採用に至らなかった事業者・団体・地方自治体 ●地方自治体と連携して福祉・介護人材確保支援に取り組みたい事業者・団体
② 地域活性化起業人	地方自治体が企業等の人材を受け入れて、福祉・介護人材の確保や福祉・介護DX等に取り組む場合の経費を支援します。
こんな方にオススメ	●専門人材のアドバイスを受けるながら、福祉・介護人材の確保や福祉・介護DX等に取り組みたい地方自治体・事業者・団体 ●地方自治体に連携して福祉・介護人材の確保や福祉・介護DX等に取り組みたい三大都市圏等に本社機能を有する事業者・団体
③ 地域おこし協力隊	地方自治体が都市地域から条件不利地域に住民票を異動した者と協働で、福祉・介護人材の確保や福祉・介護DX等に取り組む場合の経費を支援します。
こんな方にオススメ	●福祉・介護人材の確保や福祉・介護DX等の担い手になる人材が欲しい地方自治体・事業者・団体
④ 特定地域づくり事業協同組合	介護等のマルチワークによる就業の機会を地域内外の若者等に提供することで地域の担い手を確保する特定地域づくり事業協同組合に対して、地方自治体が設立・運営を支援する場合の経費を支援します。
こんな方にオススメ	●福祉・介護人材になり得る地域の担い手が欲しい地方自治体・事業者・団体

(出典)総務省資料

① 事業承継等人材マッチング支援事業(※令和7年度より)

- 「事業承継等人材マッチング支援事業」は、令和7年度からの新規事業であり、事業承継の後継者となる人材、プロフェッショナル人材、地域企業の事業を支えるスタッフ、介護・交通等の分野の専門的な資格等を有するエッセンシャルワーカー等の人材を求める地域企業と、多様な人材との間の効果的なマッチングを支援する。
- 市町村から民間事業者へ委託することも可能であり、「人材・事業等に対する調査」や「マッチングシステム、ウェブサイトの構築」、「交流会、ワークショップ等の開催」などの経費が対象となる。1団体あたり、対象事業費(上限:1,500万円)の50%(市町村の財政力に応じて補正)が特別交付税により措置される²¹。

図表 2-4 事業承継等人材マッチング支援事業



(出典)総務省資料

²¹ 地方交付税には「普通交付税」と「特別交付税」があり、「特別交付税措置」は普通交付税の算定方法によっては捕捉されなかった特別の財政需要がある地方団体に交付される。特別交付税は、普通交付税が交付されない不交付団体にも交付される。

② 地域活性化起業人

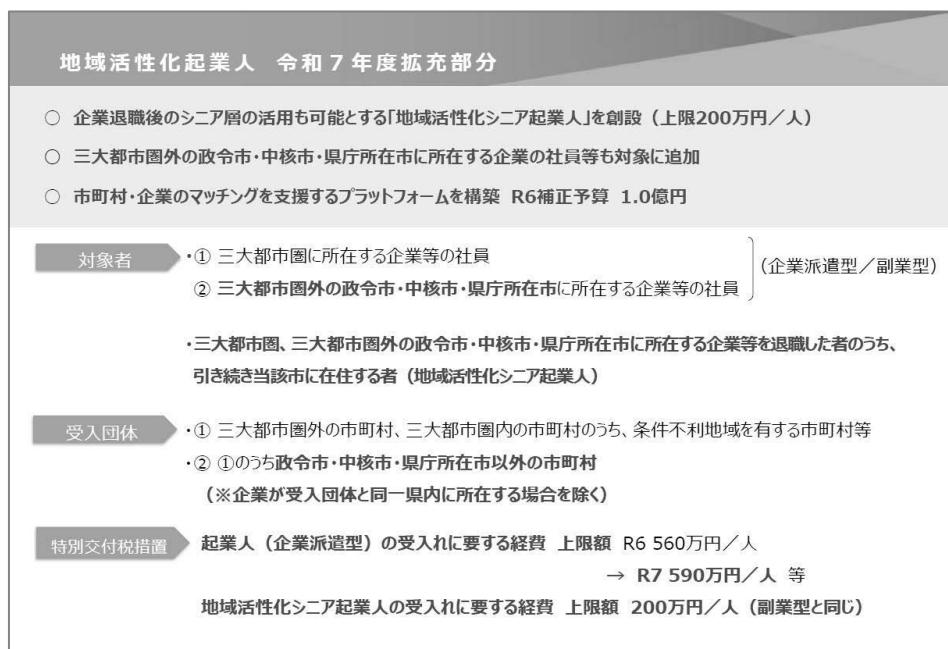
- 「地域活性化起業人」は、地方自治体が、三大都市圏に所在等する企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活用しながら地域課題の解決等につながる業務に従事する取組などを行う場合に、対象経費について特別交付税が措置される。
- 沖縄県浦添市では、総合人事・人財サービスを展開するアデコ(株)が、浦添市へ社員を派遣し、市内の地域密着型サービス事業所の課題支援を通じた人材の定着・確保に向けた支援が行われている。

図表 2-5 地域活性化起業人①



(出典)総務省資料

図表 2-6 地域活性化起業人②



(出典)総務省資料

③ 地域おこし協力隊

- 「地域おこし協力隊」は、都市部から過疎地域等の条件不利地域に一定期間移住した「協力隊員」が、地方公共団体の委嘱を受けて地域の問題解決や活性化のための活動(地域協力活動)を行い、その地域への定住・定着を図る制度で、対象経費について特別交付税が措置される。
- 島根県安来市では、地域おこし協力隊隊員として居住する歯科衛生士(前職)が、中学校を対象とした出前授業などを通じた介護の魅力発信の取組や、オーラルフレイル、誤嚥性肺炎などを予防する口腔体操指導などを実施している。

図表 2-7 地域おこし協力隊

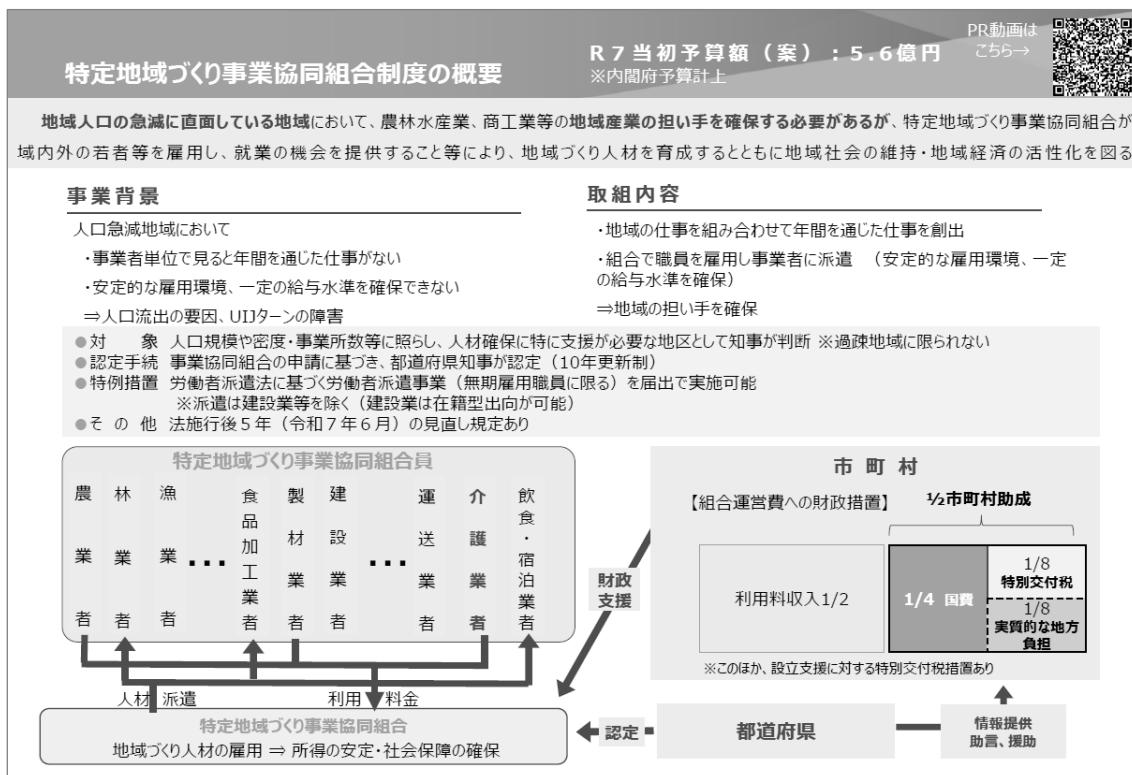


(出典)総務省資料

④ 特定地域づくり事業協同組合

- 「特定地域づくり事業協同組合」は、人口急減地域において、複数事業所で設立した組合で雇用した職員を、組合員である事業所に派遣する仕組みであり、対象経費について特別交付税が措置される。
- 事業所単位で見ると年間を通じた仕事がない中で、地域の仕事を組み合わせることにより年間を通じた仕事を創出する。
- 鹿児島県伊仙町では、「特定地域づくり事業協同組合」として設立された「とくのしま伊仙まちづくり協同組合」が移住者を雇用し、マルチワーカーとして農業、老人介護・障害者・児童福祉施設、こども園など複数の事業所に職員を派遣している。

図表 2-8 特定地域づくり事業協同組合

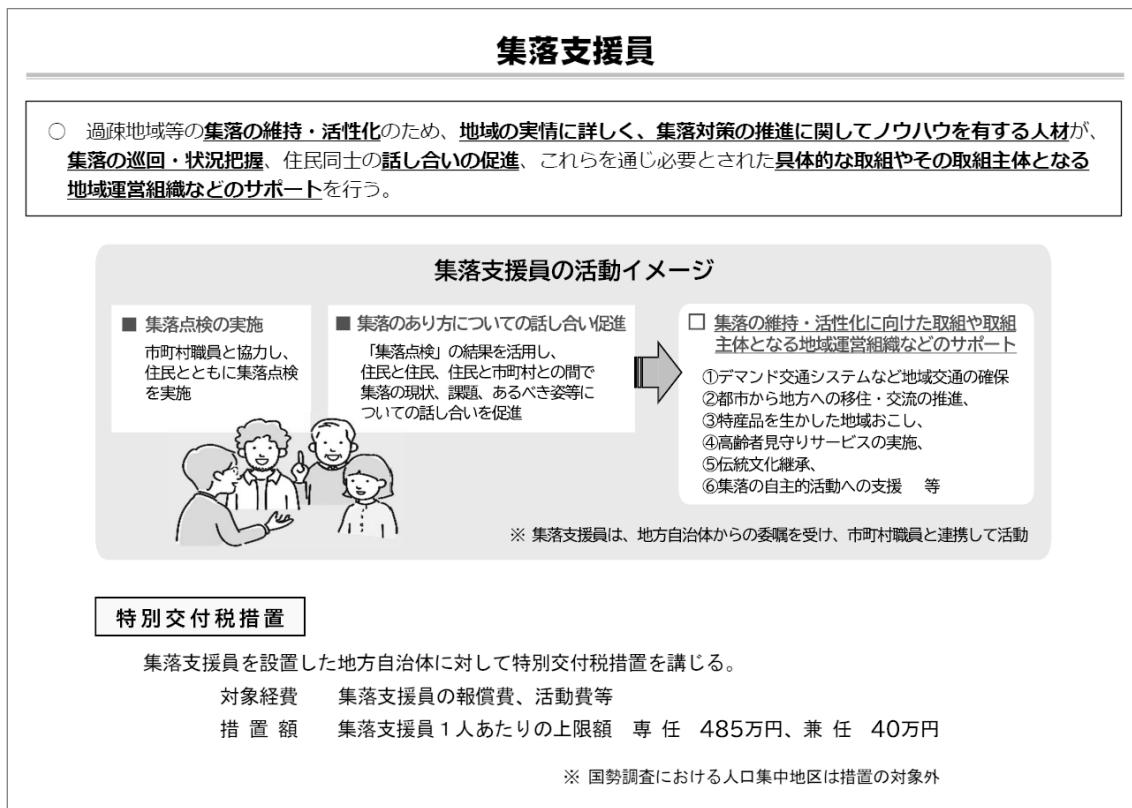


(出典)総務省資料

⑤ 集落支援員制度

- ・ 集落支援員は、集落点検の実施や集落のあり方に関する話し合いを通じて、必要となる集落の維持・活性化のための取組を行う。また、地域運営組織の事務局機能をサポートする人材として、集落の暮らしを支える事業やサービスの担い手、移住者を地域に受け入れる際の仲介役などを担うなど、地域の実情に応じた様々な取組を行うことが可能である。
- ・ 集落支援員には、「専任」と「兼任」の2種類があるが、個人・法人に委託することも可能である。山形県川西市では郵便局(日本郵便株式会社東北支社)が兼任として集落支援員の事務を受託し、郵便局の窓口ロビーで地域住民の困りごとなどを意見交換する「ミニ対話会(月3回)」を開催している。
- ・ また、集落支援員制度では、市町村に対して、年間で専任は上限485万円、兼任は上限40万円が特別交付税として交付される。

図表 2-9 集落支援員



(出典)総務省資料

第3章 事例ヒアリング調査

1 事例ヒアリング調査の対象

- 第2章で実施したデスクトップ調査の結果、以下の事例を調査対象として選定し、事例ヒアリング調査を行った。

図表 3-1 事例ヒアリング調査の対象

実施主体	都道府県	市町村	特徴	頁
社会福祉法人ゆうゆう	北海道	当別町	・ まちづくりを含む包括的な支援を、職員のやりがいや多様なキャリア形成、収入確保等につなげる	P.41
とくのしま伊仙まちづくり協同組合	鹿児島県	伊仙町	・ 特定地域づくり事業協同組合が、職員(移住者)を複数の福祉施設等に派遣し、定住・就職につなげる	P.45
梼原町／梼原町複合福祉施設YURURIゆすはら	高知県	梼原町	・ 移住・定住施策との連携により、Uターン・Iターンの介護人材を確保	P.50
東川町／北工学園旭川福祉専門学校／東川町立東川日本語学校	北海道	東川町	・ 複数自治体が連携し、留学生に奨学金を支給する「協議会」を設立。会員自治体内での就業につなげる	P.54
栗山町立北海道介護福祉学校	北海道	栗山町	・ 専門学校が複数自治体と包括連携協定を締結し、学生確保と地域での介護人材の発掘・確保に取り組む	P.60
阿蘇福祉ネットワーク(アソウェル)(事務局:社会福祉法人岳寿会)	熊本県	阿蘇郡・阿蘇市周辺	・ 地域の社会福祉法人のネットワークを作り、人材確保に向けた取組や情報交換を実施	P.64
株式会社あきた創生マネジメント	秋田県	能代市	・ 「多様な働き方」、「多様な人材の受入」、「ICTの導入」など様々な取組を通じて、人材の確保・定着を実現	P.69
社会福祉法人芦別慈恵園	北海道	芦別市	・ 特養の待機者数・地域の介護人材の減少等を背景に、特養の一部をサ高住に転用	P.73
NPO法人ふくふくの会	愛媛県	上島町	・ 最後まで島内で生活できる環境づくりを目指し、島民が小規模多機能型居宅介護の運営を開始	P.78
鉋打ふるさとづくり協議会	石川県	七尾市	・ 農村型地域運営組織の活動が徐々に発展し、生活支援サービスや小規模多機能型居宅介護の運営を開始	P.82

2 事例ヒアリング調査の結果

類型		取組の考え方・発想	具体的な取組／事例の概要	事例 ※	活用している制度・補助金等	頁
福祉事業所における専門職の確保	人材を増やす	人口減少地域の「まちづくり」を含む取組が、学生にとっての魅力に	・人口減少地域では、1人ひとりの働き手に多能工的な役割を担うことが求められる。 ・一方で、福祉サービスのみでなく「まちづくり」を含む包括的な取組を経験できる場は、学生を惹きつける魅力的な職場にもなる。	ゆうゆう		P.41
		特定の対象層へのアプローチ(外国人・移住者など)	移住者を呼び込む「住居」「仕事」「地域とのつながり」の包括的な支援	伊仙町 樋原町	特定地域づくり事業協同組合	P.45 P.50
		外国人材を確保する	地域おこし協力隊の活用	東川町	地域おこし協力隊	P.54
		特別交付税を活用した、留学生への給付型奨学金	「留学生支援事務所」を通じた、留学生の確保	東川町	「留学生支援に要する経費」に係る特別交付税措置	P.54
		連携による規模の確保／事業の多角化	複数市町村の連携	東川町 栗山町	小規模法人のネットワーク化による協働推進事業	P.54 P.60
		複数法人の連携	核となる養成施設を活用した人材の育成	阿蘇	小規模法人のネットワーク化による協働推進事業	P.64
		特定地域づくり事業協同組合の活用	複数法人での、採用活動・研修の実施	伊仙町	特定地域づくり事業協同組合	P.45
		人材の定着	自ら考えて行動できる職員の育成	あきた創生 ゆうゆう		P.69 P.41
		柔軟な働き方(キャリアパス、副業・兼業など)	人口減少地域の特性を生かした、複数のキャリアコースの設定	ゆうゆう		P.41
		自主性を尊重した副業等の推進	自主性を尊重した副業等の推進	ゆうゆう あきた創生		P.41 P.69
効率化	テクノロジーの活用	業務棚卸を通じたICTツールの導入	効果的なICTツールの導入に向けては、「業務棚卸」を通じて業務を切り分け、職員間での議論を経て現場の課題を分析するというプロセス等を経ることが重要となる。	あきた創生		P.69
		リモートワークのための環境整備	リモート環境の整備は、職員の多様な働き方を実現するのみでなく、遠方に居住する人材の雇用やバックオフィス機能の集約も可能になるなど、職員の定着や効率的な経営への寄与が期待される。	あきた創生 ゆうゆう		P.69 P.41
		施設機能の分化・規模の縮小	要介護者が減少する地域において、特養の一部をサ高住に転用	芦別慈恵園	10年経過後の厚生労働行政関連事業等への転用	P.73
福祉分野以外からの人材確保	福祉事業所の取組	地域住民を巻き込んだ取組	地域住民等による生活支援サービスの提供	ゆうゆう ふくふく 鉢打	中山間地域等直接支払交付金(棚田地域振興活動加算)	P.41 P.78 P.82
		専門職以外のスタッフの雇用	採用・人事を重視した体制の構築	ゆうゆう		P.41
		アウトソーシングなど	業務棚卸を通じた効果的なアウトソーシングの実現	あきた創生		P.69
	福祉事業所以外の地域団体等が主体となった取組	農村型の地域運営組織が介護保険サービスを提供	・過疎地域等において、農村型の地域運営組織など福祉分野以外の活動を行う地域団体が、地域のニーズを反映しながらその活動範囲を徐々に広げ、生活支援サービスや介護保険サービスの提供を開始した例もみられる。	鉢打		P.82
適切なマネジメントを担う人材の育成		マネジメントを担うことができる人材を育成するための仕掛けづくり	・「社会福祉法人ゆうゆう」のような「まちづくり」を含む包括的な取組や、「株式会社あきた創生マネジメント」のような「業務棚卸を通じた自社の課題の把握」などは、中長期的な視点からマネジメントを担うことができる人材の存在が不可欠である。また、両社が行う「、職員が自ら考えて行動するような仕掛けづくり」は次代のマネジメントを担う人材の育成にもつながる。	ゆうゆう あきた創生		P.41 P.69

※ 「ゆうゆう」:社会福祉法人ゆうゆう、「伊仙町」:とくのしま伊仙まちづくり協同組合、「樋原町」:樋原町／樋原町複合福祉施設 YURURI ゆすはら、「東川町」:東川町／北工学園旭川福祉専門学校／東川町立東川日本語学校、「栗山町」:栗山町立北海道介護福祉学校、「阿蘇」:阿蘇福祉ネットワーク(アソウェル)、「あきた創生」:株式会社あきた創生マネジメント、「芦別慈恵園」:社会福祉法人芦別慈恵園、「ふくふく」:NPO 法人ふくふくの会、「鉢打」:鉢打ふるさとづくり協議会

社会福祉法人ゆうゆう(北海道当別町)

まちづくりを含む包括的な支援を、職員のやりがいや多様なキャリア形成、収入確保等につなげる

「社会福祉法人ゆうゆう」は、人口減少と高齢化が進む当別町を中心、「ひとりの想い」を文化にする。」を理念に、子どもから高齢者、障害者や生活困窮者など地域社会の中で様々な困難を抱えた人たちのニーズをもとに多様なサービスや活動を生み出している。新卒採用は道外が6割など、住民との協働で展開される幅広いサービス・活動に惹かれ、全国各地から人材が集まっている。

【類型】

興味・関心の喚起、効果的な教育、柔軟な働き方、テクノロジーの活用、地域住民との協働、専門職以外のスタッフの雇用、適切なマネジメントを担う人材の育成

<共生型コミュニティ農園ペコペこのはたけ>



(出典)社会福祉法人ゆうゆう資料

当別町 人口:15,916 人 高齢化率:35.0% 5年間の人口増減率:▲7.9% 令和2年国勢調査(総務省)

■ 採用前の丁寧なコミュニケーション等を通じた、ミスマッチの回避・定着率の向上

- ▶ 採用のために作成しているパンフレットには、「ひとりの想い」を文化にする。」という法人の理念や基本方針等に加え、離職率や月平均所定外労働時間、有給休暇の平均取得日数、若手社員の言葉など、学生にとって法人の特徴をより詳細に把握することができる情報が整理されている。
- ▶ 新卒採用は書類審査・幹部面談・役員面談の3ステップで行われているが、学生にとって入社後の働き方のイメージなど、ミスマッチが生じないような丁寧なコミュニケーションが図られている。

■人事部や CHRO(最高人事責任者)の配置など人事・採用を重視した体制の構築

- ▶ 「社会福祉法人ゆうゆう」では、人事部を設置し専属の人事担当者を配置している他、社外取締役としてCHRO(最高人事責任者)を配置するなど人事・採用を重視した体制が構築されている。
- ▶ 他の部門には部門長を配置しているが、人事部に関しては理事長直轄として定期的にCHROを交えたミーティングを行うなど、人事・採用について多くの時間が投入されている。

■ 地域の力を引き出す仕掛けづくり

- ▶ 「社会福祉法人ゆうゆう」では、地域住民が主体的に活動に参加できるような仕掛けづくりがされている。共生型コミュニティ農園「ペコペこのはたけ」では、就労する障害者のサポートを含めて、地域住民と一緒にその運営方法を検討することで、住民の一部が「ペコちゃんサポートーズ」としてその運営に参加するようになっている。地域住民との協働については、住民が自発的に参加するとともに、参加することを楽しいと感じてもらうような仕掛けづくりをしていくことが重要である。

「社会福祉法人ゆうゆう」の取組の概要

子ども・高齢者・障害者など、地域ニーズに応えながら、徐々に幅広い活動に発展

「社会福祉法人ゆうゆう」は、現理事長が2003年に北海道医療大学の学生時代に設立したボランティアセンターが起源となっている。その後、2005年に「NPO 法人当別町青少年活動センターゆうゆう24」を設立し、障害福祉サービスの提供を開始。2008～2011年にかけては共生型地域福祉ターミナルや共生型コミュニティー農園など共生型事業を創出し、2013年に「社会福祉法人ゆうゆう（以下、ゆうゆう）」が設立されている。

開始当初は障害福祉サービスを軸とした活動であったが、子どもから高齢者、障害者や生活困窮者など、地域のニーズに合わせて地域社会の中で様々な困難を抱えた人たちを対象とした多様なサービス・活動に発展している。

地域住民が関わる共生型事業の展開

「共生型地域福祉ターミナル」は当別町の高齢者と学生ボランティアの点在情報を集約し、ボランティア活動を推進する拠点として、「共生型コミュニティー農園ペコペこのはたけ」は調理師や農家の方とともに障害者の働く場として運営されている（農福連携）。「ゆうゆう」は地域の中で様々な属性の人が交流する場や機会を創出し、地域住民が関わる地域共生型のまちづくりを推進している。

福祉サービスにとどまらない「まちづくり」に惹かれ、全国から学生が集まる

福祉サービスにとどまらず、共生型のまちづくりを実践するという取組が学生を惹きつけ、採用では応募希望者が全国から集まっている。人材も多様で、福祉学科のみでなく、経済や経営学部からの採用も多い。新卒採用は、概ね道外6割、道内4割程度の比率となっている。

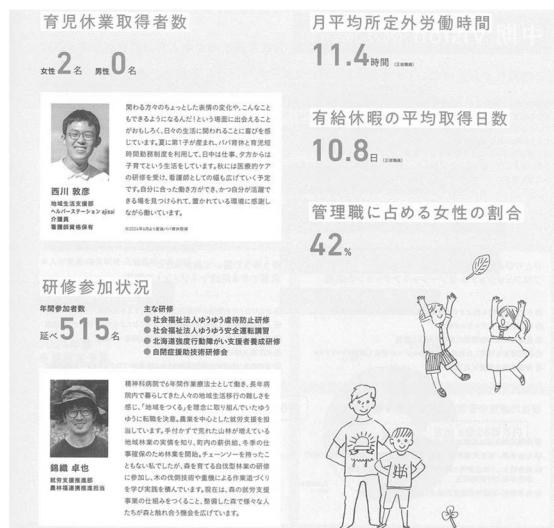
採用活動における考え方・工夫

採用前の会社についての丁寧な説明を中心かけ、入社後のミスマッチを回避

採用の際には、入社後のミスマッチを回避するため、法人の理念や入社後の働き方などを詳細に説明するとともに、本人の志向を確認するなど、入社後の定着を見据えた丁寧なコミュニケーションが図られている。

また、採用のためのパンフレットを作成しており、パンフレットでは、法人の理念や基本方針等に加え、離職率、月平均所定外労働時間、有給休暇の平均取得日数、管理職に占める女性の割合、若手社員の言葉など、学生にとって入社後の自身の働き方をより明確にイメージできるような情報が整理されている。また、採用においては、学生本人だけでなく、その保護者などに向けても信頼してもらえる会社であることを示す必要があり、より詳細な内容を示すことで効果が期待される。

<パンフレットの一部>



(出典)社会福祉法人ゆうゆう資料

会社の「語り部」となる社員の育成

若手の職員が、入社した理由や会社の魅力、自身の仕事内容、利用者との関わりなどを自分の言葉でストーリーをもって話すことができる「語り部」となるような育成がなされている。例えば、法人内

の研修で、若手職員が他の職員にキャリアや考え方をインタービューする形式を取り入れるなど、内発的動機を重視したプログラムの実施などである。

同年代の若手社員が入社後の働き方などを自身の言葉で説明することが、学生を惹きつけ、入社後のミスマッチを回避する手段ともなっている。

特に、実際の社員が「入社何年目で結婚して、子育てしながらリモートで仕事をしており、年収はどの程度」といった具体的なキャリアを示すと、学生にとっては安心感につながる（キャリアの可視化）。また、自分で会社のことを発信し、人を採用するという仕事を任せられた若手職員について、会社への帰属意識が高まるという効果も期待される。

働き方に係る考え方・工夫

複数のキャリアコースを用意し、個人の適正に合った選択を可能に

法人としては、福祉をツールにまちづくりに取り組むというスタンスを示しており、ソーシャルワーカーやまちづくりを志す学生が集まる傾向がある。一方で、地域の中で質の高いケアを提供することが活動のベースであり、新卒採用の職員は入社3年目まではケア業務に従事することとしている。

4年目以降は徐々に等級が変わる年次となり、個々の適性等に合わせてマネジメントコースやスペシャリストコースのような選択肢が用意されている（スペシャリストコースには、拠点で活動するパティシエや農業従事者も含まれる）。仕事がケアのみであると本人の適正と合わない場合に法人内で就業し続けることが難しく離職につながってしまう可能性があるが、仕事の幅やキャリアが用意されていることが法人への定着へつながっている。

収入やスキルの幅を広げることができる自主性を尊重した副業等の推奨

制度ではカバーできないサービスを提供するための仕組みとして、「パーソナルアシスタント事業」

がある。これは、例えば「知的障害者の方が、家族と一緒に旅行に行きたい。付いて来て欲しい」といったニーズがあった場合に、職員が自分で支援プランや見積書を作成し、実践する仕組みである。報酬は、個人で受け取れる仕組みとしている。なお、この仕組みには当別町の養成講座を受講した住民（生活サポート）が支援することもあり、利用者と職員等のマッチングは「ゆうゆう」が行っている。

副業として農家で仕事をしたり、カフェを経営したりといったことも、会社に申請すれば可としている。また、所属部署の業務の他にも様々なプロジェクトが立ち上がった場合には、職員の希望に応じてアサインし別途報酬を出すといった仕組みもある。

介護報酬など制度の枠組みの中での給料には限界があることを前提として理解してもらい、その他の部分で収入のチャネルを持って個として活躍することができれば、職員の満足度もスキルも向上する。また、様々なことに関わることで福祉の外に視野が広がり、多様な生活や暮らしを知ることで福祉の仕事の幅も広がることが期待されている。

世界のどこにいても「ゆうゆう」の仕事ができるプロジェクト

全国から人材が集まると、ライフステージの変化から30歳前後で地元へ帰るなど、離職せざるをえない職員もいたことから、リモート環境の整備などを進めている。実際に東京に戻った職員の1人は、東京でつながりのある法人に席を置き、「ゆうゆう」の企画管理業務と、所属先の法人の現場業務の両方に従事するという働き方をしている（給与は折半）。なお、このような実践は、リモート環境の整備のみでなく、リモートで対応可能な業務の切り出しなどを研究することが必要となる。

採用・人事を重視した体制の構築

「ゆうゆう」では、人事部を設置し専任の人事・採用担当者を配置している他、社外取締役としてCHRO（最高人事責任者）を配置するなど人事・採

用を重視した体制が構築されている。また、他の部門には部門長を配置しているが、人事部に関しては理事長直轄として定期的にCHROを交えたミーティングを行うなど、人事・採用について多くの時間が投入されている。

また、月に1回は上長とコミュニケーションをとる機会を設定しており、若手社員の悩みや志向の把握、細やかなサポートを行う仕組みとしている(リアルタイムフィードバック)。

地域住民等との協働を実現する仕組みづくり

当別町内の北海道医療大学から70人程度の学生アルバイトの登録がある。理事長による大学での講義などを入り口に、共生型地域福祉ターミナルでのボランティア養成講座(入門的な研修)などを経て、「ゆうゆう」にボランティア等の登録をする学生が多い。

有償ボランティアである「地域サポーター活動支援」や、当別町の養成講座を受講した生活サポータ

ーなどがおり、月に100人程度が稼働している。

「ゆうゆう」が実施する多様なサービス・活動は、住民との協働によって実現されている。地域住民との協働は、「お願いする」ではなく、「教わる」という姿勢を大切にしている。「地域の方に教わりに行つた」、「相談に行った」ことが、結果として「協働」につながっている。「農福連携をやりたい」ではなく「農業を教えて欲しい」という姿勢と、教えてもらったことに対する感謝の気持ちが住民との協働につながっている。

今後に向けた取組

バックオフィス機能をシステム化し、リモートを活用しながら札幌に機能を集約することなどを検討している。複数の法人間でバックオフィス機能を共有できることとも、札幌に拠点を置くことは採用面でポジティブな効果が期待される。

また、実習の受入機能を強化することで全国の学生との接点を増やし、優秀な学生の獲得につなげていくことなどを検討している。

実現に向けたポイント

- まちづくりを含む包括的な取組が、職員のやりがいや多様なキャリア、収入確保につながる
 - ▶ 多能工的な機能が求められる人口減少地域では、社会福祉法人には福祉サービスのみでなく、まちづくりを含む包括的な取組を担うことが期待されることも想定される。
 - ▶ またそのような「地域全体を対象としたマネジメント」は、職員のやりがいや多様なキャリアの形成、新たな収入源の確保につながる可能性もあるといえる。
- 職員のライフステージの変化に合わせた、柔軟な働き方を可能とする環境整備
 - ▶ 人材の定着を図るには、リモートワークやバックオフィス機能の集約などの工夫を通じて、職員のライフステージの変化に合わせた柔軟な働き方を可能とする環境整備も効果的と考えられる。
 - ▶ 特に人口減少地域においては、リモート可能な業務を切り出して集約化するなどの取組は、転居を伴わない人材確保となる可能性もある。
- 現場の職員が「語り部」として参加するなど、「キャリアを可視化」した採用活動
 - ▶ 入社後のキャリアや働き方が具体例として示されることは、学生や親にとっても安心感につながるとともに、入社後のミスマッチを防ぐ効果も期待される。また、自社のことを自分の言葉で語ることができる社員の育成は、社員の会社に対する帰属意識を高めることにもつながる。

とくのしま伊仙まちづくり協同組合(鹿児島県伊仙町)

特定地域づくり事業協同組合が、職員(移住者)を複数の福祉施設等に派遣し、定住・就職につなげる

令和4年に特定地域づくり事業協同組合として設立された「とくのしま伊仙まちづくり協同組合(組合員7事業所)」は、これまで7名の移住者を雇用。マルチワーカーとして農業、老人介護・障害者・児童福祉施設、こども園など複数の事業所に職員を派遣し、特別養護老人ホームとこども園(2名)の就職につながっている。組合は、移住者の移住や仕事に関する相談を受ける窓口としても機能している。

【類型】

特定の対象層へのアプローチ、連携による規模の確保、
事業の多角化、柔軟な働き方

<とくのしま伊仙まちづくり協同組合
(認定証授与式)>



(出典)とくのしま伊仙まちづくり協同組合提供

伊仙町 人口:6,139人 高齢化率:37.8% 5年間の人口増減率:▲3.5% 令和2年国勢調査(総務省)

■ 町内の7事業所が組合員として参加する「特定地域づくり事業協同組合」を設立

- ▶ 伊仙町では、人口減少と高齢化が進み人材不足が大きな課題となっていた中、鹿児島県内の他の島しょ部で先んじて実施されていた「特定地域づくり事業協同組合(以下、組合)」について、町内の民間企業が中心となり検討を開始し、令和4年10月に「とくのしま伊仙まちづくり協議会」を設立。
- ▶ 現在は農業2社、老人介護福祉2社、障害者福祉1社、児童福祉1社こども園1社の計7社が組合員として参加しており、現在は4名の職員をマルチワーカーとして派遣している。

■ 移住者の福祉人材としての地元事業所への就職を実現

- ▶ 組合としてオンライン移住相談会や移住の問い合わせ対応などを行っており、これまで14組が移住し、そのうち6組(7名)が組合に就職した(8組はその他の事業所へ就職)。
- ▶ 組合としては、これまで7名の移住者を雇用したが、そのうち2名について、特別養護老人ホームとこども園の就職につながっている。それぞれ、介護福祉士と子育て支援員の資格を有する移住者であり、地元事業所への定住につながっている。

■ 組合を通じて、移住者の住居・仕事・地域とのつながりなどを包括的に支援

- ▶ 移住者にとっては、移住後の住まい・仕事・地域とのつながりなどが主な悩み事となるため、組合が移住相談会や問い合わせ対応を行うとともに、移住後の住居探しや児童福祉の仕事を通じた地域とのつながりづくりなどを包括的に支援している。
- ▶ そのような支援が、移住者の定住につながっている。

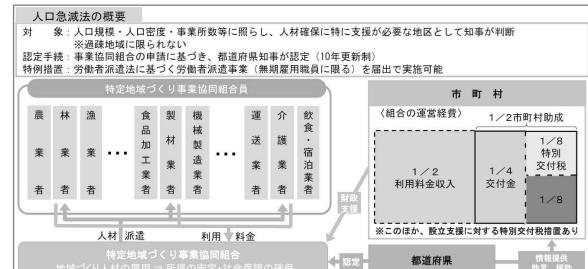
特定地域づくり事業協同組合制度とは？

複数の事業所で組合を設立し、組合が雇用した職員を事業者に派遣する仕組み

「特定地域づくり事業協同組合」は、人口急減地域において、事業所単位で見ると年間を通じた仕事がない中で、地域の仕事を組み合わせることにより年間を通じた仕事を創出し、複数事業所で設立した組合で雇用した職員を、組合員である事業所に派遣する仕組みである（根拠法：地域人口の急減に対処するための特定地域づくり事業の推進に関する法律）。

組合の職員にとっては新たな安定的な雇用環境と一定の給与水準を確保することができるとともに、地域にとっても組合を活用した移住・定住の促進により担い手の確保につなげることができる。

<特定地域づくり事業協同組合の概要>



(出典)総務省資料

財政支援等の概要

組合の運営経費の1/2の範囲内での公費支援（国1/2、市町村1/2）があり、①派遣職員人件費（上限：400万円/年・人）と、②事務局運営費（上限：600万円/年）が対象となる。また、別途市町村負担分を対象とした特別交付税措置もある（措置率1/2、上限300万円）。

一事業者での労働時間は総労働時間の8割以内とされ、また派遣職員の稼働率が8割未満の場合は「①派遣職員人件費」の上限額が稼働率に応じて漸減する仕組みとなっている。

とくのしま伊仙まちづくり協同組合設立の経緯

少子高齢化の進行と担い手の不足

鹿児島県伊仙町は「長寿・子宝の町」として注目されており、合計特殊出生率も1.98と全国トップレベルである（平成30年～令和4年）。一方で、高齢者数は増加、出生数は減少と少子高齢化とそれに伴う担い手不足が課題となっている。

「とくのしま伊仙まちづくり協同組合」は、令和4年10月に設立されたが、鹿児島県では、沖永良部島や与論島において先んじて設立されていた例もあったことから、民間自事業者が中心となって発起人を集め設立に向けた検討が開始された。

鹿児島県中小企業団体中央会からのサポートにより、円滑な設立・運営を実現

当初から、鹿児島県中小企業団体中央会の支援のもと、制度の説明会の開催や計画の立案を進めた。設立に関する支援のみでなく、設立後の労務人事や会計などについてもサポートがあり、設立・運営を円滑に進められた大きな要因となっている。設立に向けて動き出してから、創立総会（令和4年9月）まで7～8か月程度の期間であった（同年10月に設立認定、11月に労働局への届出完了）。

なお、職員の募集は労働局への届出後から開始となることから、最初の採用は令和5年2月となった。

農業・福祉分野の事業者が参加

伊仙町の産業としては、農業と建設業、福祉分野が多く、建設業は派遣が禁止されている業務も多いため、組合員は農業と福祉分野の事業所が多くなった。設立当初は、農業が2社、こども園が2社、障害者福祉が1社、児童福祉が1社の合計6社が組合員として参加した。その後、特別養護老人ホームと養護老人ホームが加わり、現在は7社となっている（こども園1社が子どもの減少もあり退会）。

職員の募集/働き方

7名の移住者を雇用、そのうち2名が特別養護老人ホームとこども園に就職

組合としてオンライン移住相談会や移住の問い合わせ対応などを行っており、これまで 14 組が移住し、そのうち6組(7名)が組合に就職した。

また、この7名の移住者のうち2名について、特別養護老人ホームとこども園の就職につながっている。それぞれ、介護福祉士と子育て支援員の資格を有する移住者である(子育て支援員は、移住後に取得)。年齢構成は、20 歳代が2名、30 歳代が3名、40 歳代が1名、60 歳代が1名である。

新型コロナウイルス感染症の外出自粛が緩和された直後は若い層からの問い合わせが多くなったが、現在は 50 歳~70 歳代からの問い合わせが増えている。移住は、移住スカウトサービスの「SMOUT(スマウト)」経由が最も多い、NPO 法人ふるさと回帰支援センターを通じた移住相談もある。

目標は就職やキャリアアップ。マルチワークを通じて自分に合った仕事を見つける

最終的な目標が就職やキャリアアップであるため、マルチワークという働き方を通じて自分に合った仕事を見つけてもらうよう、定期的に本人の希望を確認して派遣先を検討している。このような工夫が高い定着率につながっている。認定こども園に就職した職員は、元々製造業で働いていたが、学童の仕事を通じて子どもが好きということに気付き、子育て支援員の資格を取得して就職している。

また、伊仙町では、2~3月にジャガイモやサトウキビの収穫が集中するため、その期間は農業に従事するパターンが多い。派遣先の特別養護老人ホームにおいても、業務量に季節変動がある訳ではないが「常時、人手不足なので、期間限定でも人が増えることで助かっている」状況となっている。

<令和6年度の実際の派遣スケジュール>

R5年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
A職員 障がい者福祉												
	児童福祉事業 (認定こども園A)				児童福祉事業 (学童保育)				老人介護福祉事業			農業
B職員		児童福祉事業 (こども園A)				児童福祉事業 (認定こども園B)			児童福祉事業 (認定こども園A)			
C職員			障がい者福祉事業A					老人介護福祉事業		農業		

(出典)とくのしま伊仙まちづくり協同組合資料

組合が認知症対応の初期研修に係る費用を負担

介護事業所から、働くにあたって事前に研修を受けて欲しいという要望もあり、組合では認知症対応の初期研修(E ラーニング)に関する費用を負担している(事務経費の対象となる)。

組合の経営状況など

年収は 250 万円程度。今後は組合としての事業を増やし、職員に還元したい。

組合員が支払う派遣手数料は、1,200 円/時間で介護福祉士・保育士などの有資格者は 1,400 円/時間としている(税込み)。月給では、約 17 万円で家を借りた場合は家賃手当が上限 2 万円支給される。年収は 240~250 万円程度となる。

今後は組合として、移住支援事業や空き家対策事業、有料職業紹介事業などを行い、労働者派遣事業以外の収入を増やすことで職員に還元したいと考えている。これらの事業は組合の業務とも親和性が高く、相乗効果が得られる可能性がある。

特定地域づくり事業協同組合のメリット

組合員の採用コストや、労務管理費の削減にもつながる

補助対象である事務局運営費には、広告・募集経費や研修費なども含まれており、組合員にとっては間接的に採用コストの削減や労務管理費の削減にもつながる。組合を地域の人事部として機能させていくことも可能な仕組みとなっている。

移住者の住居・仕事・地域とのつながりなどを包括的に支援することが可能

移住希望者にとっては、移住先での暮らしが主眼であり、それに付随する移住後の住まい・仕事・地域とのつながりなどが主な悩み事となるため、組合が移住相談会や問い合わせ対応を行うとともに、移住後の住居探しや地域行事への参加を通じた地域とのつながりづくりなどを支援している。

島内では一般的に公開されている不動産情報が少なく、自分で住まいを見つけることが難しい。組合では、住まいと仕事と地域とのつながりを包括的に支援することができ、結果として移住の促進につながっている。

事務局と相談しながら、自分に合った仕事を見つけることができる

マルチワークであることから、移住後に色々な仕事を経験しながら、自分に合った仕事を見つけることができる点も大きなメリットである。

また、派遣先での悩み事や今後のキャリアのことなどについて、組合の事務局と相談しながら働くことができる点も職員の定着にプラスに働いている。

関係人口の創出など幅広い取組が可能

現在は福祉系の大学の学生が島内に来る機会がないことから、大学のフィールドワークを受け入れて関係人口を創出する取組を行うことも計画している。

現状では、特定地域づくり事業協同組合の事業の中で「関係人口の創出」に取り組むことも可能であり、「島のファンづくり」を進めていきたいという意向がある。

実現に向けたポイント

■ 組合の円滑な設立・運営にあたっては、都道府県中小企業団体中央会からのサポートが必要

- ▶ 「とくのしま伊仙まちづくり協同組合」のケースでは、県中小企業団体中央会が伴走支援しており、説明会開催や計画の立案、設立後の労務人事や会計など多岐にわたるサポートが行われている。
- ▶ 検討の開始から設立までの期間も7~8か月程度と早く、組合の円滑な設立・運営にあたっては、中小企業団体中央会のサポートが重要といえる。

■ 移住者の住居・仕事・地域とのつながりなどを、組合による包括的な支援が必要

- ▶ 移住者にとっては、移住後の住まい・仕事・地域とのつながりなどが主な悩み事となるため、組合は仕事のみでなく、移住後の生活に必要な包括的な支援を行うことが期待される。
- ▶ その中で、移住支援事業や空き家対策事業は組合の活動と親和性が高く、市町村と連携した取り組みを検討することも効果的であると考えられる。

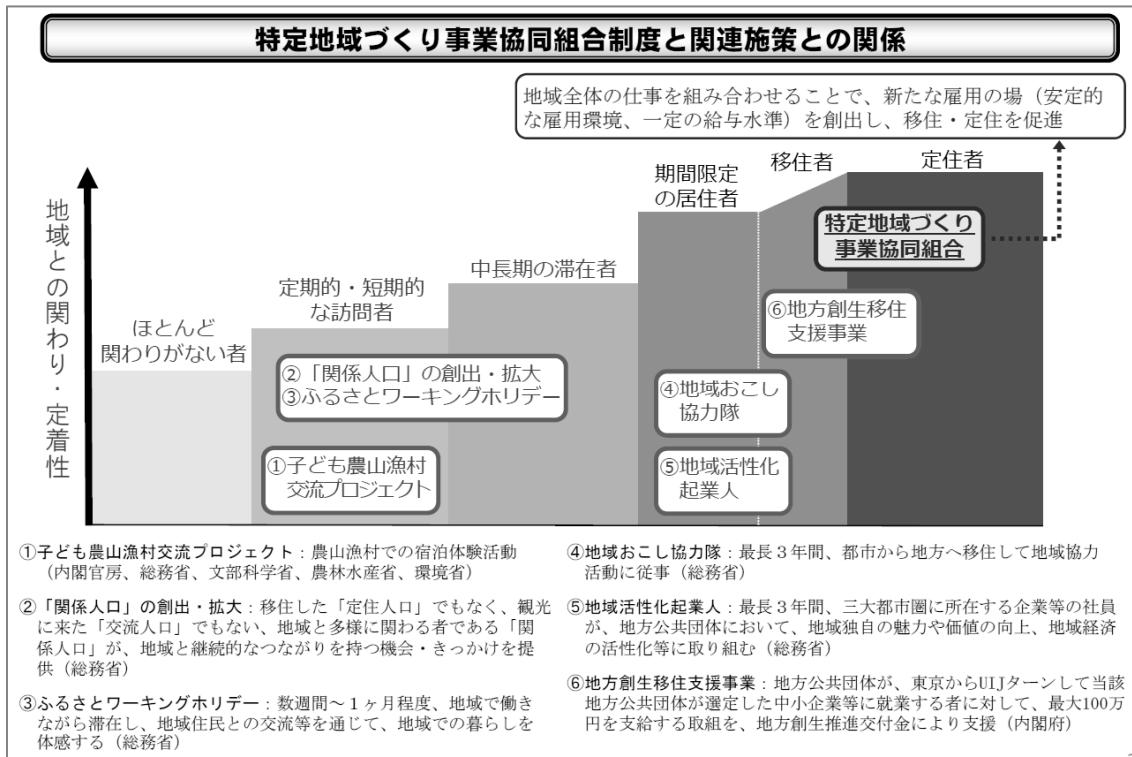
■ 福祉施設への派遣には、組合による育成支援などを行うことが効果的

- ▶ 介護施設や保育施設などでは、資格を有した職員の需要が高い。職員の研修の受講や資格の取得については、組合が事業の中で支援することも可能であり、派遣先の施設と必要な人材像について共有し、必要に応じた支援を行うことが効果的と考えられる。

【関連情報】「特定地域づくり事業協同組合」とは？

- 「特定地域づくり事業協同組合」は、人口急減地域において、複数事業所で設立した組合で雇用した職員を、組合員である事業所に派遣する仕組みである。事業所単位で見ると年間を通じた仕事がない中で、地域の仕事を組み合わせることにより年間を通じた仕事を創出する。
- 組合の職員(地域づくり人材)にとっては新たな安定的な雇用環境と一定の給与水準を確保することができるとともに、地域にとっても担い手の確保につなげることができる。
- 移住者にとっては複数の仕事を経験するマルチワーカーとして従事することにより、新天地で自分にあった仕事を探すことができるなど、組合には移住者と事業者をマッチングする機能もある(「地域づくり人材」の対象は、必ずしも移住者に限定されない)。
- 組合の運営経費の1/2の範囲内の公費支援(国1/2、市町村1/2)があり、①派遣職員人件費(上限:400万円/年・人)と、②事務局運営費(上限:600万円/年)が対象となる。また、別途市町村負担分を対象とした特別交付税措置もあり(措置率1/2、上限300万円)、地域にとっては財政支援を受けながら、移住促進の取組を行うことができる仕組みとなっている。
- 事務局運営費には研修費も含まれており、例えば福祉事業所へ職員を派遣する場合は、職員が必要な研修を受ける際にその支援を行うことも可能である。

<特定地域づくり事業協同組合制度と関連施策との関係>



(出典)[一般社団法人移住・交流推進機構ホームページ](#)

高知県梼原町／梼原町複合福祉施設 YURURI ゆすはら

移住・定住施策との連携により、 U ターン・I ターンの介護人材を確保

梼原町の複合福祉施設 YURURI ゆすはらでは、施設開所時に行った職員募集において多くの移住者の採用を実現した。その背景として、移住フェア等への積極的な参加・PR や住居の提供をはじめとした町の移住・定住支援との連携など、介護分野に閉じない広い視野での採用活動がある。また、施設開所までの1年間を使い、充実した研修・視察機会の提供や、職員自らが施設の運営方針を考えるなど、職員の主体性を促進する環境づくりが応募者の魅力となっている。

<YURURI ゆすはら>



(出典)MURC撮影

【類型】

- 興味・関心の喚起、特定の対象層へのアプローチ、
- 効果的な育成

梼原町 人口:3,307 人 高齢化率:46.3% 5 年間の人口増減率:▲8.3% 令和2年国勢調査(総務省)

■ 移住・定住施策と連携した職員募集の PR

- ▶ YURURI ゆすはらでは、施設開所時の職員募集にあたり、四国内の福祉系の養成校に数多く足を運び情報提供を重ねたほか、町と連携して県の移住フェアなどに参加し、移住者に対して PR を行うことによって、募集定員を超える 30 名以上の応募が実現した。

■ 移住者の生活をトータルでサポート

- ▶ 職員が優先的に入居できる集合住宅の紹介や町の施策である「空き家活用促進事業」による安価な住まいを提供した。仕事だけではなく、住まいの紹介をはじめ、移住希望者の生活をトータルでサポートするという視点が募集の増加に寄与した。

■ 職員が主体となって新たな施設の運営方針を考える「準備期間」の提供

- ▶ 町の方針を踏まえ、オープンの1年前から職員を雇用し、職員は施設の在り方や運営方針を主体的に考え、各種研修や町内外の視察を積極的に行った。この準備期間の存在は職員募集時に公表され、新施設の立ち上げに魅力を感じる応募者を引きつけた。

梼原町と「YURURI ゆすはら」の概要

進学・就学のタイミングで多くの若者が町を出していく

梼原町は、高知県の西部、愛媛県との県境に位置する人口約3,300人の町である。町は6つの行政区から構成されるが、人口の約半数は1つの集落(東区)に集中している。町は四方を山々に囲まれ町面積の91%を森林が占める。冬場は平均気温が氷点下となり積雪も珍しくない。人口減少は昭和から始まっており、既に後期高齢者も減少フェーズに入っている。

町内には県立高校が1校あるが、高校卒業後に就職する生徒は少なく、卒業生の多くが大学や専門学校への進学のために町を出していく。そして、四国内や関西圏などの進学先地域でそのまま就職する場合が多い。町外で就職すると、基本的にUターンは期待できず、転入者はIターンの方が多い。

介護を理由とした転出を防ぐために～軽度・中度者向けの複合施設の整備～

YURURI ゆすはらができる以前から梼原町には特別養護老人ホームが1か所あるが、在宅サービスは訪問介護事業所と通所介護と訪問リハビリテーションが1か所ずつのみであった。そのため、早い段階で在宅限界点を迎えるものの、要介護3以下であることから特養へ入所できず、町外の様々な施設等へ転居するケースが多くなった。一度町外の施設等に移ると、そこで定住し梼原町に戻ってくることは少なかった。

こうした課題意識から、施設入所に至る前段階の高齢者が一時的に生活の場として活用できる中間施設をつくることにより、高齢者が介護を理由として町から転出しなくても良い仕組みづくりを目指したことが、YURURI ゆすはらを整備した背景となっている。

複合福祉施設「YURURI ゆすはら」

平成30年4月にオープンした複合福祉施設は「YURURI ゆすはら」と名付けられ、建築家の隈研吾氏が設計を手掛けたことで注目された。社会福祉協議会が町の指定管理で運営している。

YURURI ゆすはらには、通所介護、ケアハウス、生活支援ハウスに加え、地域住民が利用できるフィットネスや町民交流室が設置されている。また、施設に隣接する形で図書館と子ども園が位置しており、地域に開かれた施設として運営されている。2F ケアハウスは地域密着型特定施設であり、要介護1以上の方が利用できる。3F の生活支援ハウスは1年につき6か月以内の利用が可能で要介護度等の要件はない。積雪による不安や日常生活への影響を回避するため、冬季に利用する人が多い。

2F のケアハウスゆるりは、現在待機者が10名程度となっており、依然として在宅と施設のはざまにある方にむけた住まいのニーズが高いことがうかがわれる。一方、町内の特養は人材不足により定員を削減して運営しているが、待機者は発生していない状況である。

<YURURI ゆすはらのフロア構成>

3F	・生活支援ハウス(16室+夫婦部屋2室)
2F	・ケアハウスゆるり(9室) ※地域密着型特定施設
1F	・デイサービスゆるり(定員:25名) ・フィットネス(町民は無料で利用可能) ・町民交流室

<ケアハウスの居室>



(出典)YURURI ゆすはら公式 HP

YURURI ゆすはらにおける人材確保の取組

移住・定住施策と連携した職員募集の PR

YURURI ゆすはらでは、平成 30 年 4 月の施設開所に向けて、平成 28 年から職員募集の活動を始めた。まずは四国内の福祉系の学校に 20 校以上足を運び、教員への挨拶や丁寧な情報提供を重ねた。加えて、町の移住・定住支援の担当部署と一緒に高知県が主催する移住フェアに出展し、移住者の仕事の1つの選択肢として施設の PR を行った。情報発信ではできる限り多くの人に関心を持つもらえるように、パンフレット等のビジュアルにこだわったという。様々なイベントへの参加を通して露出を重ねる中で、高知県の担当者(福祉部門と移住・定住部門)とも関係性が構築された。また、有料サイトを通じて募集記事を掲載するなど、情報発信のチャネルを広げていった。また、募集のためのプレゼン方法などについて高知県社会福祉協議会に勉強会を実施してもらうなど、随所で連携があった。

こうした介護分野に閉じない柔軟な活動を実施できた背景には、町役場からの出向者の存在があった。その職員はもともと町役場で移住・定住支援を担当していたため、「町に人を呼び込む」という広い視点から柔軟な取組を行った。従来のやり方に縛られず、介護業界以外のネットワークなども活用することで、より多くの人に情報を届けることができた。

30 名を超える応募と移住者の採用

これらの取組の結果、30 名を超える応募があり、面談等を経て 17 名を採用した。当時すでに職員の募集が非常に難しいと言われていたなか、この規模の応募があったことは町内の他の産業と比べても珍しく、関係者からは驚きの声が上がった。また、採用した職員のほとんどは U ターン・I ター

ンで梼原町に来た人であり、前述した移住・定住支援と連携した情報発信等が功を奏したといえる。なお、即戦力となる人材が必要であったため、採用者のほとんどは介護業界の業務経験者で、その他は介護福祉士の養成校を卒業した学生であった。

住まいの提供など、移住者の生活をトータルで支援

移住希望者の応募を増やした要因の1つとして、住まいの提供が関係している。YURURI ゆすはらへの就職を望んでも、住まいの目途が立たなければ移住にはいたらない。そのため、移住者には専用の集合住宅等の住まいの紹介を行った。

移住者向けの集合住宅は 24 室あり、YURURI ゆすはらの職員が優先的に入居できる仕組みとし、採用された職員の一部が利用した。

また、町では「空き家活用促進事業」を実施しており、移住者に安価で提供する仕組みがある。本事業は、町が空き家を 10 年間あるいは 12 年間、所有者から借り上げ、水回りや耐震の改修を施したうえで、移住者に「移住定住促進住宅」として安価に貸し出すものである。改修された住宅に家賃 2 万 5 千円ほどで住むことができ、こうした住まいの提供が移住の決め手となる人も少なくなかった。町全体の移住者が 10 年間で 200 名を超える至った背景には、こうした取組の成果がある。

住まいの相談や移住後の生活のサポートなどは町の移住コーディネーターが個別に対応している。また、移住して YURURI ゆすはらに就職した職員が、入職間もないうちは社会福祉協議会が地域に溶け込めるようなフォローも行っていた。

<空き家活用促進事業の仕組み>

所有者	→	梼原町	→	移住者
空き家の提供	→	改修(水回り・耐震等)	→	安価な家賃で居住
一定期間後に返却(改修済み)	←	改修費用への補填	←	家賃支払い

施設運営のビジョン等について、職員主体で考えるための準備期間

YURURI ゆすはらのオープンは平成 30 年 4 月であったが、職員の雇用は前年の平成 29 年から行っている。これは採用した職員の研修期間という位置付けであり、これからオープンする施設の在り方や運営方針を職員が主体となって考え、より良いサービス提供を実現するための準備期間でもあった。

具体的には各種研修の受講に加え、町を知るために様々な場所に出向いて見学を行ったり、県外

の先進施設への視察なども実施した。視察先も職員が発案・選定するなど、職員の当事者意識を高めるような仕組みとなるよう徹底した。

実際に応募者の中には新たな施設の立ち上げに対して魅力を感じたと話す人も複数おり、こうした準備期間があることは職員募集の時点で公表していたため、YURURI ゆすはらに就職する付加価値の1つとなった。

実現に向けたポイント

■ 移住・定住施策と連携した PR や募集活動

- ▶ 「施設の職員を採用する」という視点から、「町に人を呼び込む」という大きな視点にシフトすることにより、介護分野に閉じず、取組の選択肢を広げることが重要である。
- ▶ 本事例では移住・定住支援のイベント等に積極的に参加して PR を行うなど、町の関連施策や担当部署と連携を図ることにより、周知のチャネルが広がり、移住者の採用を実現している。

■ 移住職員の生活環境を整えること

- ▶ 移住希望者が移住にあたって考えるべきことは仕事だけではなく、住まいや子育て・教育など多岐にわたる。移住者を募集・採用するにあたっては、単に労働力としてみるのではなく、住まいをはじめ、職員1人ひとりの生活環境を整えていく視点が重要となる。
- ▶ こうした視点から、施設・事業所による取組だけではなく、町による支援施策なども把握したうえで PR や募集活動を行うことがポイントとなる。

■ 職場の魅力を高め、選ばれる施設にする

- ▶ 本事例は新規開設する施設の職員採用に関する取組であったが、研修機会の充実や施設運営のビジョン検討への参画機会など、地理的な制約を緩和するような別の付加価値を提供することは、意欲のある職員から選ばれる要素の1つとなる。

複数自治体が連携し、留学生に奨学金を支給する 「協議会」を設立。会員自治体内での就業につなげる

東川町が中心となって、平成30年12月に設立された「外国人介護福祉人材育成協議会」では、介護福祉士を目指す外国人留学生を対象とした給付型の奨学金を交付している。本奨学金の給付を受けた留学生は、卒業後に協議体の会員である自治体の介護施設等へ就職する仕組みとなっている。

【類型】

入職(入学)の動機づけ・金銭的支援、特定の対象層へのアプローチ、連携による規模の確保／事業の多角化

<北工学園旭川福祉専門学校>



(出典)北工学園旭川福祉専門学校
提供

東川町 人口:8,314人 高齢化率:33.2% 5年間の人口増減率:+2.5% 令和2年国勢調査(総務省)

■ 28市町村が正会員として参加する協議会が行う、給付型奨学金制度

- ▶ 北工学園旭川福祉専門学校(以下、旭川福祉専門学校)が事務局を務める「外国人介護福祉人材育成支援協議会」には、令和6年度時点で28市町村が正会員となっており、介護福祉士を目指す外国人留学生を対象とした給付型の奨学金を交付している。
- ▶ 各市町村は、年度ごとに要望する人数などを協議会に伝え、就職先となる介護施設等の市町村が留学生の奨学金を負担する仕組みとなっている(8割は特別交付税措置)。

■ 町立の日本語学校と介護福祉士養成施設の連動

- ▶ 東川町には町立の日本語学校があり、短期滞在で日本語や日本文化を学ぶ外国人や、1年コースで日本語を学ぶ外国人留学生を受け入れている。
- ▶ 1年コースで日本語を学んだ外国人留学生の一部は、同じく東川町内にある旭川福祉専門学校の介護福祉科に入学するなどの流れができている。

■ 「地域おこし協力隊」を活用した福祉人材育成事業

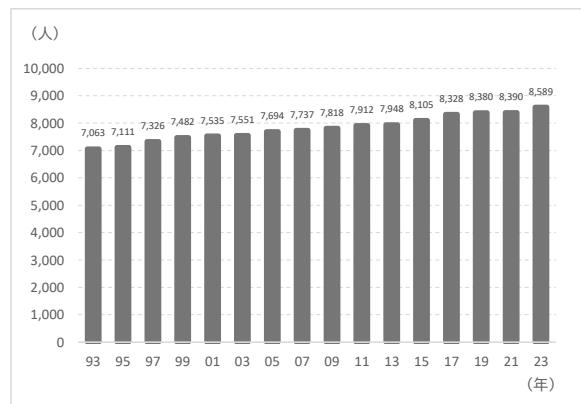
- ▶ 東川町では、「地域おこし協力隊」として従事する傍ら、介護福祉士や保育士などの資格を保持していない場合は、旭川福祉専門学校で資格取得の活動を行うことを支援しており、資格取得のための学費を全額免除としている。
- ▶ 令和6年4月には3名が着任しており、保育士の資格取得の活動も行っている。

東川町の特徴

直近 30 年間で人口が2割増加

東川町は、北海道のほぼ中央に位置する人口約 8,600 人の町である。東川町は「写真の町」としてのブランド化や起業家支援事業などの積極的な移住施策などの効果もあり、人口が減少する地域が多い中、30 年間で人口が2割増加するなど注目されている。

<東川町の人口の推移>



(出典)東川町資料

町内に町立日本語学校と介護福祉士養成施設の2つが立地

また、町内には全国初の公立の日本語学校である「東川町立東川日本語学校(以下、町立日本語学校)」(2015 年 10 月開校)と、上川・道北エリアでは唯一となる介護福祉士養成施設である「旭川福祉専門学校」の2つが立地している。

<東川町立東川日本語学校>



(出典)東川町立東川日本語学校提供

旭川福祉専門学校にも日本語学科(2014 年に新設)があり、短期の留学生(1年コース)を町立日本語学校が、長期の留学生(1.5 年 or 2 年コース)を旭川福祉専門学校が受け入れるという分担となっている。さらに、町立日本語学校の卒業生が旭川福祉専門学校の介護福祉科に入学するケースもあるなど、両施設が連動する形となっている。

町立日本語学校の留学生は約 100 名であり、卒業後は国内進学・国内就職・帰国(進学・就職)が約 1/3 ずつとなっており、旭川福祉専門学校の介護福祉科への進学は(年度によって異なるが)概ね 10 人程度となっている。旭川福祉専門学校の日本語学科の留学生は約 200 名であり、こちらも概ね 10 人程度が介護福祉科に進んでいる。

また、旭川福祉専門学校は東川町のみでなく、周辺自治体にとっても介護人材の育成・輩出する貴重な教育機関となっている。

留学生を募集する海外事業所を設置

台湾・タイ・中国・韓国・ベトナムの5か国には、東川町が委託する「東川町留学生支援事務所」が設置されており、留学生の募集を担っている。東川町の広報や学生の募集、送り出しなどを行っており、町立日本語学校や旭川福祉専門学校の留学生は、当該事業所を通じて入学する学生も多い。

海外事業所の多くは、東川町と所縁のある外国人とのつながりの中でその関係性が生まれており、町立日本語学校や旭川福祉専門学校の卒業生、東川町の国際交流員などがその立ち上げに関わっているケースなどがある。

また、ベトナムでは当該事業所とは別に現地で日本語学習をして介護人材を送り出してくれる事務所があり、その費用の一部についても町が委託料として負担をしている。

現状では受け入れ可能な留学生の人数と比較して、紹介される留学生の人数が大幅に多くなっており、結果として比較的優秀な学生が入学する傾向がみられている。

外国人介護福祉人材育成支援協議会

令和6年度現在、正会員 28 市町村、
(提携 77 施設)、賛助会員9市町村

介護福祉士を目指す留学生を対象とした給付型の奨学金を交付する「外国人介護福祉人材育成支援協議会」は、平成 30 年 12 月に東川町が中心なり、3町(鷹栖町・幌加内町)が参加する形で設立された(当時の事務局は町立日本語学校。令和5年6月より、旭川福祉専門学校が事務局)。

令和6年度現在は、正会員 28 市町村、賛助会員 9 市町村となっており、その多くが人口 5,000 人未満の小規模町村となっている。介護人材の確保について、同様の問題認識を持つ市町村の参加が進んでいる。

また、奨学金を受けた留学生が卒業後に就職する提携施設は、特別養護老人ホームを中心に 77 施設となっている(全て正会員の市町村内に所在する施設。賛助会員は取組の情報共有のみ)。

授業料や寮費など、2年間で約 740 万円の奨学金(返済不要)

奨学金の対象は、旭川福祉専門学校の介護福祉科で学ぶ留学生であり、授業料や教材費、寮費、雑費等の約 740 万円(2年間)が奨学金の交付対象となる(返済不要)。なお、雑費には月額 10 万円の生活費(日本語能力試験 N2 以上が条件。N2 相当の場合は7万円)、資格取得費等 72 万円などが含まれている。

奨学金は、対象となる留学生が卒業後に就職する介護施設等が所在する市町村が負担するが、その費用は「留学生支援に要する経費」として 80% が特別交付税により措置されており、市町村の実質負担は 20% となっている(市町村によっては、市町村と介護施設等が折半するケースもある)。

<外国人介護福祉士養成に係る費用(例)>

授業料等:2,220 千円 教材費等:404 千円
寮 費:1,656 千円 雜 費:3,120 千円
合 計:7,400 千円

※授業料等には、入学金、授業料、施設設備費を含む
※寮費は2名1室の2食付@69,000 円/月
(昼食代、休日の食費、光熱費含まず)

(出典)協議会資料

卒業後は、予めマッチングした市町村の介護施設等に就職

正会員となっている市町村は、その市町村内の提携施設(介護施設等)と調整し、前年度に協議会が行う要望調査に対し、採用希望者数を表明する。現状では、奨学金の対象となる留学生の人数(約 20 名)と比較して、要望として挙がってくる人数が多いことから、これまでの実績などを勘案し、協議会が市町村ごとの人数を調整している。

市町村は奨学金の交付対象となる留学生の人数が確定したタイミングで、補正予算を組み、国への申請を行うことで予算を確保している(例えば、令和6年4月に入学した留学生は、その年度から奨学金の交付を受け、令和8年3月に卒業した後に各市町村内の介護施設等に就職することになる)。

奨学金の交付を受ける留学生は、旭川福祉専門学校に入学した後(5~6 月)に、協議会の正会員となっている市町村およびその市町村内の介護施設等(提携施設)と顔合わせを行う。顔合わせは、各市町村が地域の魅力などをアピールする場となっている。

丁寧なマッチング・就職後のフォローなどにより円滑な就職と高い定着率を実現

留学生は就職先の候補となる市町村や介護施設等との顔合わせを行った後、すべての留学生が 7 月~10 月にかけて全ての提携施設(77 施設)の見学会を行っている(全員がバスに乗り、順番に介護

施設等を周っていく)。提携施設は、特別養護老人ホームを中心に、介護老人保健施設、グループホーム、障害施設なども含まれている。そして、留学生と各市町村・介護施設等の希望に基づくマッチングをした後、10~11月にかけて各留学生の2年後の就職先が決定される。

また、在宅中に卒業後に就職する介護施設等が決まっていることから、年3回の実習も就職予定先の介護施設等で行うことができ、後の円滑な就職につなげることができている。

さらに、就職後も毎年8月に2日間の研修会を行うなど、卒業生へのフォローも行っている。

なお、奨学金はマッチングした介護施設等で卒業後5年間は就業することを条件に交付されており、現状では、5年間の定着率は約75%である(実際に紳士協定となっており、5年末満で離職した場合も奨学金の返還などは求めていない)。

■ 地域おこし協力隊の活用

東川町では、その他にも「地域おこし協力隊」を活用した福祉人材育成事業を行っている。東川町

には「地域おこし協力隊」は約80名おり、その多くは商工関係となっているが、令和6年度から「地域おこし協力隊」を活用した福祉人材の募集・育成を行っている。

これは、「地域おこし協力隊」として介護福祉士や保育士の資格を保持している人材を募集するが、資格を有していない場合は、「地域おこし協力隊」として地域活動に従事する傍ら、旭川福祉専門学校で資格取得の活動を行うことを町として支援するものであり、その際の資格取得のための学費を全額免除している。

「地域おこし協力隊」は、3年間は同じ市町村にいることができる。したがって、2年間は地域活動と資格取得のための活動を行い、残りの1年間は福祉施設を周って研修を行うことが想定されている。

令和6年4月より、3名の「地域おこし協力隊」が集まり、この3名はいずれも保育士の資格取得を目指し、地域活動と資格取得のための活動を行っている。将来的に東川町で就労することなどは要件としておらず、まずは旭川福祉専門学校で専門職を育成することが目的となっている。

実現に向けたポイント

■ 複数市町村間での課題の共有と、地域で核となる介護福祉士養成校との連携

- ▶ 「外国人介護福祉人材育成支援協議会」の設立の実現には、福祉人材の確保について同じ課題を共有できる市町村が周辺に複数存在したこと、地域の核となる介護福祉士養成校の活用の必要性を他の市町村と共有できているという点が大きい。

■ 在学時に施設等とのマッチングを行い、事前に就職先を決めるなどを条件とした奨学金制度

- ▶ 本事例では、在学時に卒業後の就職先の施設等とのマッチングを行う代わり、就職先の施設等が所在する市町村が対象となる留学生に奨学金を給付する仕組みが構築されている。同様の仕組みは、単独市町村であっても実施することは可能である。

■ 都道府県などによる、複数市町村間の調整

- ▶ 本事例では東川町が中心となって協議会を設立したが、同じ役割は、広域的な視点で地域分析を行い、複数市町村間の調整を行うという観点から都道府県にも期待される。



【関連情報】「地域おこし協力隊」とは？

- 「地域おこし協力隊」は、都市部から過疎地域等の条件不利地域に一定期間移住した「協力隊員」が、地方公共団体の委嘱を受けて地域の問題解決や活性化のための活動(地域協力活動)を行い、その地域への定住・定着を図る総務省の制度である。
- 令和5年度の隊員数は全国で7,200人であり、直近5年間(平成30～令和4年度)に任期終了した隊員7,797人のうち、約69.8%が任期終了後も同じ地域に定住するなど、地域における人材の確保につながっている²²。
- 協力隊員の活動の幅は広く、行政関係や観光業、農林水産業、地域づくり・まちづくり支援業に加え、医療・福祉業も対象となっており、直近5年間に任期終了した隊員のうち68名が医療・福祉業に就業している。
- 地域おこし協力隊については、その募集等に要する経費や隊員の活動に関する経費(報償費・その他活動経費)、隊員が定住するための空き家の改修に要する経費などの財政措置(特別交付税措置)がある。
- 福祉に限らず幅広い業種において人材不足が深刻化する過疎地域等においては、移住による人材確保は効果的な手段といえる。

<地域おこし協力隊の活動領域マップ>



(出典)一般社団法人移住・交流推進機構ホームページ

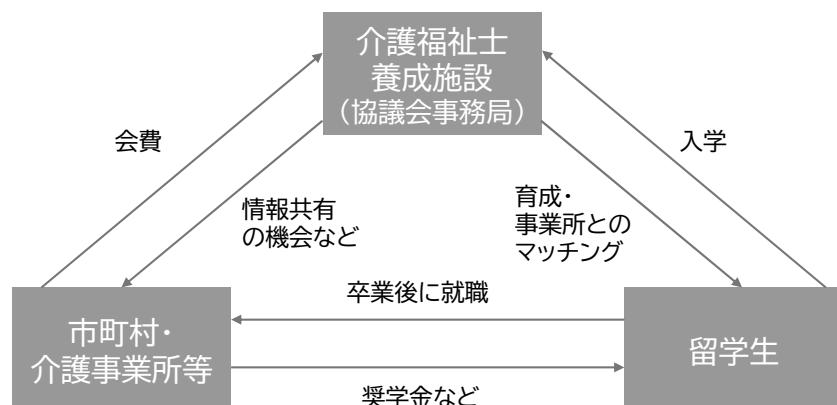
²² 令和5年度地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果(総務省)



【関連情報】「留学生支援に要する経費」に係る特別交付税措置とは？

- 東川町の「外国人介護福祉人材育成支援協議会」は、北工学園旭川福祉専門学校が事務局を務める、正会員 28 市町村、賛助会員9市町村の協議会であり(令和6年度現在)、介護福祉士を目指す留学生を対象とした給付型の奨学生を交付している。
- 奨学生は、対象となる留学生が卒業後に就職する介護施設等が所在する市町村が負担するが、その費用は「留学生支援に要する経費」として 80%が特別交付税により措置されており、市町村の実質負担は 20%となっている(市町村によっては、市町村と介護施設等が折半するケースもある)。
- 「留学生支援に要する経費」は、道府県もしくは市町村が単独事業として実施する「留学生(日本の大学、大学院、短期大学、高等専門学校、専修学校(専門課程)等において教育を受ける外国人学生で、「留学」の在留資格により在留する者)を支援する事業に要する経費」が対象であり、対象経費の 80%が特別交付税により措置されるものである²³。

<東川町の「外国人介護福祉人材育成支援協議会」における留学生支援のスキームの概要>



(出典)三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

²³ 特別交付税に関する省令

栗山町立北海道介護福祉学校(北海道栗山町)

専門学校が複数自治体と包括連携協定を締結し、学生確保と地域での介護人材の発掘・確保に取り組む

栗山町及び栗山町立北海道介護福祉学校は、「介護人材確保のための自治体包括連携協定」を道内の市町村と締結し、双方の課題である学生確保と介護人材確保に取り組んでいる。協定を締結した連携自治体は学生募集に協力し、栗山町は連携自治体から推薦を受けて入学する学生に対し、学費の一部減免を行っている。北海道介護福祉学校は、各自治体での小・中・高等学校での福祉教育への協力も行っており、地域で将来の介護人材を発掘し、学校での2年間の専門教育を経て、地元に戻って活躍するというサイクルの確立を目指している。

<北海道介護福祉学校>



(出典)北海道介護福祉学校提供

【類型】

興味・関心の喚起、入職(入学)の動機付け・金銭的支援

連携による規模の確保／事業の多角化

栗山町 人口:11,272人 高齢化率:41.2% 5年間の人口増減率:▲8.7% 令和2年国勢調査(総務省)

■ 「自治体推薦」の入学枠を設け、対象学生の授業料を減免

- 栗山町立北海道介護福祉学校に連携自治体から推薦を受けて入学する学生に対し、栗山町は、入学金・授業料をそれぞれ10万円ずつ減免している。加えて、自治体によっては、自治体推薦で入学する学生に対し、独自の支援策を設け、就学と卒業後の地元での就職をサポートしている。

■ 人材の発掘・育成・確保・定着の一連のサイクルにおける包括的な連携

- 包括連携協定では、学生募集だけでなく、福祉教育や介護の仕事の魅力の発信、介護人材の育成と就業促進、定着促進など幅広い項目での連携・協力を規定している。
- 学校が連携自治体での福祉教育や介護事業者への研修などへの協力をしたり、連携自治体での取組の参考になる情報提供をしたりすることで、地域で人材を発掘し、育成し、定着させるという一連のサイクルの確立を目指している。

■ 学校からの情報提供、連携自治体同士での情報交換の機会

- 年に1回、北海道介護福祉学校と連携自治体でオンラインミーティングを開催し、自治体が学校から情報提供を受けたり、自治体同士で人材確保策に関する情報交換をしたりする機会となっている。

包括連携協定を開始した背景

学校の入学者数が減少し、全道からの学生募集に向けた取組を検討

北海道介護福祉学校の入学者数は年々減少傾向にあり、令和3年度に1学年の定員を80名から40名に縮減したものの、近年の入学者は毎年20～25人前後で推移しており、定員充足率は6割程度の状況が続いている。

同校は町立学校であり、栗山町が年間7,000万円～8,000万円程度支出しているが、学生数減少による収支の悪化が課題となった。地域で活躍する介護福祉士の養成を担うことは学校の使命であると考え、学校経営の見直しに着手した。

北海道内で学校の認知度を高めることを目標に、まずは学校管理職が道内の自治体・振興局の訪問を行った。その中で、自治体側からも介護人材不足に対する危機感や学校と何らかの連携をしたいという意見が聞かれたことから、自治体包括連携協定の構想に至った。

周辺に介護福祉士養成施設がない自治体に対し、協定への参加を呼びかけ

北海道内に、介護福祉士国家試験受験資格を得られる専門学校は10校あるが、そのうち4校は札幌市に位置しており、地元に養成施設のない自治体も多い(右上図参照)。また、函館市の専門学校が令和5年に学生の募集を停止するなど、今まであった学校がなくなった地域も生じている。

北海道介護福祉学校では、そういった自治体に重点的に声をかけて包括連携協定を締結することで、その地域での学生募集につなげることを目指している。

介護事業所には高卒でも就職することができるが、専門教育を受け介護福祉士を取得してから就職することで、キャリアを築きやすく、地域で中核を担う介護人材として活躍することが期待される。

令和3年に月形町、沼田町と協定を締結して以降、現在(令和6年12月)までに、道内16市町村と協定を締結している。

<北海道内の養成施設の位置>



(出典)北海道介護福祉学校資料

包括連携協定の内容

連携自治体及び教育委員会と協定を締結

包括連携協定の協定書では、連携自治体とその教育委員会及び栗山町と栗山町教育委員会、北海道介護福祉学校が、次の事項について連携・協力することを定めている。

<協定の内容>

- (1) 介護人材の育成と就業促進に関すること
- (2) 北海道介護福祉学校の学生募集に関すること
- (3) 修学資金など経済支援の普及推進に関すること
- (4) 小・中学校及び高等学校における福祉教育に関すること
- (5) 介護のしごとの魅力の発信に関すること
- (6) 介護職員の資質向上、定着促進に関すること
- (7) 施設運営等の改善に関すること
- (8) その他相互に連携・協力することが必要と認められる事項に関すること

(出典)北海道介護福祉学校資料

協定は、人材の育成・確保及び定着促進、福祉教育の推進など、包括的な内容となっている。自治体だけでなく、教育委員会も包括連携協定に参加していることで、学校を巻き込んだ福祉教育の取組を実施しやすくなるという利点がある。

協定による学生の確保・ 介護人材の確保

連携自治体での学生募集

連携自治体の高校から生徒に対し、自治体推薦の仕組みについて説明したり、北海道介護福祉学校の職員が各自治体の高校に出向いて、説明や個別相談をすることで、学生募集を行っている。

通学可能な範囲に学校がない場合、進学にあたって引っ越しが必要という条件は他の学校と同様であるため、町立学校ならではの学費の安さや、充実した教育内容、地元に戻って就職する学生の割合が高い学校であることなどを特色として伝えて、栗山町外の連携自治体でも学生募集をしている。北海道介護福祉学校で、独自に取り組む教育内容として、少人数のグループで地域をフィールドとして学ぶ「地域活動研究」や、自身のキャリアを考える機会となる「キャリア形成支援講座」、学年で数人が参加できる「フィンランド交換留学」などがあり、そこに魅力を感じて進学を希望する学生もいる。

自治体推薦による入学

自治体から推薦を受けて入学する学生に対し、栗山町は、入学金・授業料をそれぞれ10万円ずつ減免している。自治体推薦は、学校の1日体験に参加し面談を行った上で、自治体でも面接を行って推薦書の交付を受けた場合に適用している。

これまでに、令和5年に1名、令和6年に1名の学生が自治体推薦によって入学した。また、令和7年度には、3名の入学が見込まれている。

学校として、自治体推薦によって入学した学生が卒業後に地元の自治体に戻ることを必須としているわけではないが、学生に対して、制度の趣旨を伝え、実習時には、地元の施設での実習を勧めている。

市町村によっては独自の学生支援を実施

連携自治体が自治体推薦で進学する地元の学生に対し、独自の支援策を追加的に設けている場合もある。安平町では、介護福祉士養成施設に就学し、就学後に町内の介護事業所に就業する方を対象とした月5万円の修学資金助成事業を行っており、自治体推薦で令和5年に入学した同町の学生が、現在助成事業を利用している。

自治体推薦があることで、自治体は入学予定の学生についての情報提供を受けられるため、自治体独自の支援策を創設・運用しやすいという利点がある。

連携自治体紹介事業

包括連携協定に基づく取組の1つとして、令和6年7月に、連携自治体が学生に対してまちの魅力を発信する「連携自治体紹介事業」を実施した。1・2年生の約40名の学生に対し、各自治体の担当者が、自治体紹介とブースでの相談会を行い、地域の介護施設の情報や修学補助制度などを紹介した。本事業には、当時協定を締結済みだった14町村のうち、11町村が参加した。

本事業には、自治体担当者が学生に接することで、今の学生が求める就労環境や価値観について知る機会にするという目的もある。学生にとっては、出身地や栗山町以外の地域について知る機会になっている。

学校から自治体へのノウハウ・ 情報の提供

栗山町で培った福祉教育のノウハウを 各自治体に展開

栗山町では、北海道介護福祉学校が核となり、小・中・高等学校の12年間を一つの継続した学びとして捉えた福祉教育の体系化を行ってきた。小学校では遊びから福祉を学び、中学校では仕事としての福祉を学ぶなど、各教育段階に応じたプログ

ラムを作成している。また、栗山町は文部科学省委託事業の採択を受け、北海道介護福祉学校を核として、地元の北海道栗山高等学校（以下、栗山高校）や介護事業所との協働体制を構築し、高専一貫教育プログラム開発・実証事業を実施している。栗山高校では、学校設定科目「栗山と福祉」を新設し、北海道介護福祉学校の教員や学生が授業への協力を実行している。

上記の取組から培ったノウハウをもとに、福祉教育のプログラムをマニュアル資料として冊子化し、連携自治体に配布している。

各自治体での福祉教育や研修への協力

北海道介護福祉学校は、連携自治体からの依頼を受けて、福祉教育や研修への教員・学生の派遣を行っている。

これまでに、町が実施する介護の魅力発信事業のイベントへの協力や、高校などでの出前授業の協力、町内の施設・事業所の方向けの研修などを実施してきた。

高校などの出前授業への協力は、北海道介護福祉学校の学生にとっては、これまでに学んできた内容を人に伝えることを体験する機会になる。また、

高校生にとっては、年代の近い学生から学ぶことで、ロールモデルとして認識しやすく、福祉人材の裾野を広げる活動につながると考えられる。

今後は、北海道介護福祉学校の卒業生 2,300人が北海道の各地にいるため、卒業生と協力した実施を広げていきたいと考えている。

介護人材確保に関する自治体包括連携ミーティングの実施

年に1回、北海道介護福祉学校と連携自治体で、オンラインミーティングを開催している。学校からは、入学者や卒業生の進路の状況、学生募集からみる人材不足の状況、栗山町での福祉教育の取組の情報提供を行い、今後の協定に基づく事業内容の提案を行っている。また、今年度は、連携自治体から、現在自治体内で取り組んでいる介護人材確保策の共有を行った。

ミーティングの実施により、振興局管内を超えた自治体同士のネットワーク形成が進展している。

実現に向けたポイント

■ 周辺に介護福祉士養成施設がない自治体と、養成施設の連携

- ▶ 自治体と養成施設が連携し、地元の高校生に対する情報提供を行ったり金銭面での支援策を設けたりすることで、地域に養成施設がなくても、進路の選択肢として検討してもらうことができる。
- ▶ 養成施設とは、小・中・高等学校での福祉教育への協力など、人材の裾野を広げるための取組でも協力関係を築くことができると考えられる。

■ 教育委員会の参画によって、小・中・高等学校での福祉教育の取組を推進

- ▶ 本事例では、自治体だけでなく、その自治体の教育委員会も包括連携協定に加わることで、学校単位での福祉教育の実施に円滑に取り組むことができている。

■ 市町村同士の情報交換の機会づくり

- ▶ 本事例では、北海道介護福祉学校が中心となって、人材確保に関する情報交換の場が設定されたが、同様の役割を都道府県が担うこともできると考えられる。

地域の社会福祉法人のネットワークを作り、人材確保に向けた取組や情報交換を実施

「阿蘇福祉ネットワーク(以下、アソウェル)」では、令和元年度から熊本県阿蘇地域の6つの社会福祉法人が連携し、人材確保・定着の取組や情報交換等を行っている。社会福祉法人岳寿会が各法人に参加を呼びかけ、ネットワークの事務局を担う。「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」の補助金を活用し、合同の企業説明会や職種別の交流会、情報交換などに取り組んでいる。

【類型】

- 興味・関心の喚起、連携による規模の確保／事業の多角化
- 効果的な育成

阿蘇地域振興局管内(1市3町3村) 人口:58,703人 高齢化率:40.4% 5年間の人口増減率:▲8.8%
令和2年国勢調査(総務省)

<阿蘇福祉ネットワーク>



(出典)岳寿会資料

■ 災害時の協力強化をきっかけとして、複数法人での連携を実現

- ▶ 熊本地震を契機として、岳寿会から各法人に趣旨を説明し、複数法人での連携を開始した。熊本地震以前に法人同士の交流はなかったが、どの法人にも共通の課題である災害時の連携を入り口として趣旨を説明したことで、連携についての賛同を得ることができた。
- ▶ 人材確保に対しては、阿蘇地域から熊本市部への人口流出という背景があるため、「阿蘇地域での人材確保」という目標を複数法人で共有し、合同説明会や体験授業の協力に取り組んできた。

■ 複数法人でマンパワーを確保することで、合同説明会や地元中学生向けの授業を実施

- ▶ 介護施設はシフト制の勤務であるため、1法人で大規模なイベントを運営することが難しいが、複数法人が連携することで人手を確保することができている。
- ▶ これまでに、合同の企業説明会や、地元中学生向けの体験授業の運営協力を行った。体験授業の開始後、阿蘇中央高校社会福祉科の入学者数が6名から20名に増加するという変化があった。

■ ネットワークを作ることによる、地元の学校や自治体との関係強化

- ▶ 上記のような取組を実施したことで、阿蘇中央高校とのつながりが深まり、学校から実習先として紹介してもらえるようになった。実習から法人への就職につながったケースもあった。
- ▶ アソウェルの事務局から各法人に情報を展開できるため、自治体の立場としては、効率性の観点からもアソウェルに対して情報提供を行いやすい。

取組の背景・経緯

熊本地震を契機とした連携の開始

平成 28 年の熊本地震の際、阿蘇地域は一時的に孤立し、物資や支援が行き届かない施設もあった。岳寿会は大きな被害は免れたため、他の法人・施設等の支援ができる状況であったものの、法人同士のつながりが乏しく、被災状況や支援ニーズなどが十分に把握できなかった。普段から法人同士の横のつながりを構築しておけば、お互いに様々な支援ができるのではないかと考え、法人での連携を構想した。

岳寿会から地域の社会福祉法人に声をかけ、平成 29 年に地域での連携活動を開始した。いずれの法人とも以前からの交流はなかったが、熊本地震をきっかけに地域の社会福祉法人同士での協力関係を強化していくことを趣旨を説明することで、連携が実現した。参加法人側としても、阿蘇地域内で日常的な情報交換を行えるような法人同士の関係を築きたいという考えがあった。

令和元年に「小規模法人のネットワーク化による協働事業」が開始された際に、当事業を活用し、「阿蘇福祉ネットワーク(アソウェル)」としてプラットフォーム化した。

阿蘇地域での人材確保という共通の課題への対応

アソウェルの参加法人が事業を展開している阿蘇地域では、高齢者数が減少する局面に入り、施設入所待機者が減少するなど、介護需要は減少傾向にある。しかしながら、少子高齢化に加え、熊本市など県央地域に人口が流出していることで、現在の体制を維持するための介護人材の確保が課題となっている。

そこで、アソウェルでは、「阿蘇地域での人材確保」を共通の目標とし、阿蘇で働きたいと思う人を増や

していきたいという考え方で、複数法人で連携し、人材確保に向けた取組を行っている。

アソウェルの活動の概要

8つの社会福祉法人が参加

アソウェルには、阿蘇地域で事業を展開する 6 つの社会福祉法人が参加している。令和 6 年 10 月からは、阿蘇地域に近接する菊池市で事業を展開する 2 法人が新たに加わり、8 法人で活動している。

<参加法人一覧>

法人名	本部所在地
社会福祉法人岳寿会	阿蘇郡高森町
社会福祉法人治誠会	阿蘇市
社会福祉法人蘇清会	上益城郡山都町
社会福祉法人白久寿会	阿蘇郡南阿蘇村
社会福祉法人順和会	阿蘇郡南阿蘇村
社会福祉法人昭寿会	阿蘇郡南小国町
社会福祉法人広友会	菊池市
社会福祉法人愛敬会	菊池市

事務局の運営

事務局本部を担う岳寿会が、ネットワークの運営や各取組などを検討・企画し、加入法人による定期的な会議の場(年間 5~6 回ほど)で提示し、意見交換している。その他、その時々の取組に応じて適宜打合せ等を実施している。会議は基本的にはオンラインで実施し、各法人の施設長や事務長が参加している。

人材確保の取組を共同で行うことにより、規模の大きなイベントの開催が可能に

これまでに地域住民に向けた合同の企業説明会や、阿蘇中央高校社会福祉科の高校生による、地元中学生向けの体験授業のサポートなどを行った。

合同の企業説明会は、子どもも含めた地域住民が参加できるようなイベントとして企画し、地域住民 30~40 名が参加した。体験授業では、年齢の近い高校生が教える側に回り、アソウェルのスタッ

フがそれをサポートしたことで、中学生に関心を持つもらうことができ、体験授業の開始後、阿蘇中央高校社会福祉科の入学者数が6名から20名に増加するという変化が見られた。同校の卒業生の一部は、次年度アソウェルの参加法人に新卒で就職予定である。

複数法人が合同で実施することで、マンパワーを確保して、一定規模のイベントを開催することができ、集客力が高まるというメリットがあった。

また、アソウェルとしてホームページを立ち上げ、法人の情報発信を共同で行うとともに、インターンシップの受付窓口を一元化している。

アソウェルの立ち上げを契機に、法人間でのコミュニケーションが円滑に

ICT 機器を導入済みの施設に見学に行くなど、参加法人間での情報交換を行っている。補助金を活用して各施設にタブレット端末を導入したこと、Web 会議や SNS を用いたやり取りも円滑に行うことができるようになった。外国人材の受け入れに関する勉強会を行ったほか、報酬改定や業者の紹介など様々なことについて、参加法人同士で気軽に相談できるようになった。

法人を超えた専門職の交流会を定期的に開催

参加法人の職員同士がオンラインで交流する機会を設けている。介護職、看護職やケアマネジャー、事務などの職種別に開催し、それぞれの業務に

<小規模法人のネットワーク化による協働推進事業 補助メニュー(令和6年度)>

メニュー	
1. 社会福祉連携推進法人設立支援事業	① 社会福祉連携推進法人の立ち上げに向けた支援（1回限り、1,000千円） → 円滑に法人の設立を行うための設立準備会や合同研修会を行う。
2. 法人間連携プラットフォーム設置運営事業	② 各法人の強みを活かした地域貢献のための協働事業 → 地域課題の解決を図るための取組を立ち上げ、試行する。 ③ 福祉・介護人材の確保・定着に向けた連携の推進 → 合同研修会や人事交流等を通じ、人材の確保・定着を図る。 ④ 参画法人の事務処理部門の集約・共同化の推進（1回限り、3,200千円） ⑤ I C T 技術導入支援（1回限り、2,000千円） → プラットフォームの取組を効果的・効率的に行うため、I C T 技術を導入する。

(出典)厚生労働省資料

関する情報交換をしたり、悩みを相談したりする場となっている。各職種年1回ほどで、合計で年間6回程度実施している。企画や進行役は各法人が持ち回りで担当している。

補助金の活用

小規模法人のネットワーク化による協働推進事業

アソウェルでは、令和元年度から令和5年度まで小規模法人のネットワーク化による協働推進事業の補助金を活用して取組を行った。同事業による補助は、複数の社会福祉法人等が参画するネットワークで、協働事業の試行や、事業の実施に必要な合同研修や人事交流等の取組等を行うために活用することができる。同事業による補助は原則2か年までと定められており、継続利用することができなかったため、アソウェルでは、令和6年度は熊本県の「介護職員確保支援事業」の補助金を新たに活用している。

また、メニュー1.①に記載の通り、同事業は、社会福祉連携推進法人の設立準備のために補助を活用することもできる。社会福祉連携推進法人制度では、複数の社会福祉法人等を社員とする法人を立ち上げることで、自主的な連携と比較して、法的ルールに則った一段深い連携、協働化が可能になるが、アソウェルでは、現在のような自主的な連携を続ける方針で運営している。

取組の効果

参加法人同士の関係の強化

取組開始前は、各法人の連絡窓口も知らない状況だったが、今ではタブレット端末を活用し、SNSのグループで気軽に相談・情報交換することができるようになった。また、アソウェル全体の活動としては行っていないが、一部の法人間ではお互いの職員を交換して派遣する職場体験などを行っている。

法人ごとに考え方方が異なるため、全ての活動をアソウェルとして行うわけではないが、アソウェルとしての活動以外にも、参加法人同士での連携関係が強化されている。

自治体や学校とのつながりの強化

アソウェルの事務局から各法人に情報を展開することができるため、社会福祉協議会や自治体等からの情報が入りやすくなった。地元中学生向けの体験授業の運営協力は、阿蘇市社会福祉協議会からアソウェルに声がかかったことで実現した。

また、体験授業の実施を通して、阿蘇中央高校とのつながりが深まり、学校から実習先として紹介してもらえるようになった。実習から法人への就職につながったこともある。

実現に向けたポイント

- 災害対応など、人材確保以外の取組を切り口とすることで、連携を開始
 - ▶ 地域の法人同士では、人材確保については競争関係にあるとも考えられるため、他法人との連携を始めるにあたり、「人材確保」を切り口とすると、賛同してもらえない可能性がある。本事例のように、例えば災害への備えを取り口として呼びかけを行うことで、連携を開始しやすいと考えられる。
- 「地域での人材確保」を共通の理念とする
 - ▶ 人材確保については、地域の限られた人材を取り合う発想ではなく、地域で働いてくれる人材を増やす・維持するという考え方で協働することができる。本事例では、参加法人が、阿蘇地域から県央地域への人口流出に対する課題意識を共有していたことで、人材確保に関する取組での協働につながっていた。
 - ▶ 本事例では、各法人は今まで通りの採用活動を行い、プラスアルファの活動としてイベント実施などをしているが、連携関係をより強める場合には、採用活動を集約して、各法人にかかる事務負担を軽減していくという発想で取り組むこともできる。
- 補助金の交付を受けられる期間に、連携の基盤づくりの取組を進める
 - ▶ 本事例で活用されていた、「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」の補助金は、活動メニューに応じて1回限りの補助もしくは、最大2か年までの補助である。本事業を活用して他法人との連携を行う場合、活動を継続的に行うためには、補助金を活用できる期間に環境整備や基盤づくりを行うことが有効である。
 - ▶ 本事例は、ネットワーク参加法人同士での自主的な連携だが、より強固な連携の方法として、社会福祉連携推進法人の設立がある。小規模法人のネットワーク化による協働推進事業の補助金は、社会福祉連携推進法人の設立準備に活用することも可能である。



【関連情報】「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」とは？

- 「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」は、社会福祉法人等の小規模法人ネットワークが、連携による機能強化や基盤作りに活用することのできる、厚生労働省の事業である。
- 本事業の目的は、小規模な社会福祉法人においても「地域における公益的な取組」を行う責務を果たすため、複数の社会福祉法人等が参画するネットワークを構築し、地域貢献のための協働事業を試行すること、及び事業の実施に必要となる人材の確保・定着を推進することである。
- 同事業での補助は、地域貢献のための協働事業、合同研修や人事交流等の福祉・介護人材の確保・定着に向けた取組、参画法人の事務処理部門の集約・共同化やICT技術の導入による事務の効率化、より強固な連携・協働を行うことが可能となる「社会福祉連携推進法人」に移行することを見据えた基盤作り等に活用することができる。
- 都道府県・指定都市・中核市・一般市・町村が、小規模法人ネットワークに対して、定額補助を行う仕組みとなっており、活動内容・補助の対象は、下図のメニューに示されている。
- 補助メニューによって、1回限りもしくは原則2か年などと、活用できる回数または期間が定められている。活動を継続的に行うためには、補助金を活用できる期間に環境整備や基盤づくりを行うことが有効である。
- 複数法人の連携・協働により、単独法人では実施が難しい取組を行うことができため、小規模法人が多い過疎地域等において、活用可能な事業といえる。

<小規模法人のネットワーク化による協働推進事業 補助メニュー(令和7年度予算概算要求時点)>

メニュー	
1. 社会福祉法人等関係者会議開催事業	① 区域内の福祉課題解決を目的とした関係者会議の開催（1会議あたり1,000千円）【拡充】 ② 社会福祉連携推進法人の立ち上げに向けた支援（1回限り、1,500千円）【単価拡充】 → 円滑に法人の設立を行うための設立準備会や合同研修会を行う。
2. 社会福祉連携推進法人設立支援事業 ※②③のいずれか又は両方を実施	③先駆的な社会福祉連携推進業務の企画立案・実施（1回限り、上限1,000千円）【拡充】 → 社会福祉連携推進法人に期待される取組であって、以下のような先駆的な取組と経営効率化の取組※を行う場合に補助する。 ➢社員施設における外国人材の受け入れ支援や社員法人における山脈型キャリアモデル構築支援 ➢地域課題を踏まえた法人後見の実施 ※計画に基づくICTの活用等による経営効率化のための取組（効率化計画の策定・実施後の評価・公表を必須とする。）
3. 法人間連携プラットフォーム設置運営事業 ※④⑤は必須メニュー、 ⑥⑦の実施は任意	④各法人の強みを活かした地域貢献のための協働事業 →地域課題の解決を図るための取組を立ち上げ、試行する。】年間4,000千円 ⑤福祉・介護人材の確保・定着に向けた連携の推進 →合同研修会や人事交流等を通じ、人材の確保・定着を図る。】原則2か年 ⑥参画法人の事務処理部門の集約・共同化の推進（1回限り、3,200千円） ⑦ICT技術導入支援（1回限り、2,000千円） → プラットフォームの取組を効果的・効率的に行うため、ICT技術を導入する。

(出典)令和7年度予算概算要求の概要【参考資料】社会・援護局(社会)

株式会社あきた創生マネジメント(秋田県能代市)

「多様な働き方」、「多様な人材の受入」、「ICT の導入」など様々な取組を通じて、人材の確保・定着を実現

「あきた創生マネジメント」は、人口減少と高齢化が進む秋田県において、「人口減少社会において、介護経営をリデザインする」を掲げ、「多様な働き方」、「多様な人材の受入」、「ICT の導入」など様々な取組を行い、介護人材の確保・定着を実現している。その基礎には法人の理念を明確化・共有することで、職員が同じ方向を向きつつも、職員が自ら考え行動できるようにする「ひとづくり」の取組がある。

【類型】

興味・関心の喚起、特定の対象層へのアプローチ、効果的な育成、柔軟な働き方、テクノロジーの活用、アウトソーシング、適切なマネジメントを担う人材の育成

能代市 人口:49,968 人 高齢化率:41.6% 5年間の人口増減率:▲8.7% 令和2年国勢調査(総務省)

<ショートステイ輪>



(出典)あきた創生マネジメント提供

■ 従業員の働きやすさの向上と高い定着率の実現

- ▶ 副業の導入や週4日勤務制(選択制)、ICTツール・テクノロジーの活用やリモートワークの導入などにより、従業員の満足度やモチベーションが向上した。
- ▶ 定着率は96.4%(2021年度)から高い水準で安定し、介護人材の確保・定着につながっている。

■ 業務棚卸を通じたICTツール等の活用の推進により、業務効率化を実現

- ▶ 業務棚卸を通じた業務内容の可視化・共有、職員同士での課題についての議論などを通じたICTツール等の活用により、職員の業務負担を軽減し、業務効率化を実現している。
- ▶ 残業時間は、事業所あたり月平均50時間(2018年度)から5時間未満(2023年度)に大幅な短縮に成功している。また、有給取得率(6日以上)も2020年度の35%から、2023年度には95%と大幅に向上している。

■ 人材の定着や業務効率化の基礎にある、理念の共有を通じた「ひとづくり」の取組

- ▶ 「多様な働き方」、「多様な人材の受入」、「テクノロジーの活用」の取組の背景には、法人としての方針である「ビジョン・ミッション・バリュー」を明確化し、職員と共有する取組や、日々の業務の棚卸などを通じて、業務上の課題を明確化したことなどがその成功要因として挙げられる。
- ▶ 人材の定着や業務効率化の実現に向けては、法人としての理念や課題を明確化したうえで、「何のための取組か?」を職員全員で共有することが必要となる。

「あきた創生マネジメント」の概要と地域の概要

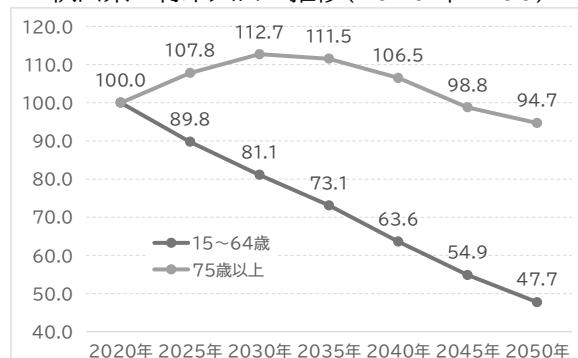
「あきた創生マネジメント」の概要

2011年に設立された「株式会社あきた創生マネジメント」は、2つのショートステイ「輪」(能代市)と「縁」(大館市)を運営、加えて2019年に秋田市の「有限会社おーがすと」からの株式譲渡を受け、住宅型有料老人ホーム「ごしょの」と訪問介護「ろいやる秋田」を運営している。また、2022年には自ら特定技能外国人登録支援機関となっている。

秋田県では介護人材の不足が課題も、後期高齢者人口も2030年にはピークアウト

秋田県では、生産年齢人口の急激な減少を背景に介護人材の慢性的な不足が課題となっているが、後期高齢者人口も2030年にピークを迎える見込みとなっている。中長期的には需要全体の減少も視野に入る一方で、介護人材の確保は引き続き課題となるという難しい環境の中で、安定したサービス提供を行う継続することが求められている。

<秋田県の将来人口の推移(2020年=100)>



(出典) 日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)

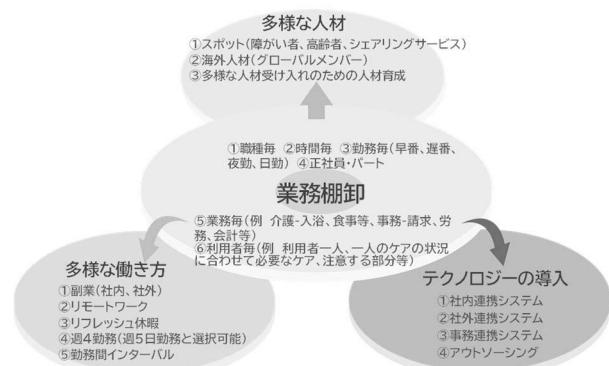
「人口減少社会において、介護経営をリデザインする」

多様な人材の受け入れや働き方改革、テクノロジーの活用の基礎となる「業務棚卸」

「あきた創生マネジメント」では、このような介護人材の不足が深刻化する秋田県の課題に対応するため、「介護経営のリデザイン」を合言葉に、多様な人材の採用や多様な働き方の推進、ICTツールの導入などを進めている。そして、それらの取組の前段として、各職種の業務を時間軸で細分化する「業務棚卸」を行っている。「業務棚卸」は、例えば業務内容を「人手」と「テクノロジー」に分け、さらに「人手」の中から「アウトソーシング可能な業務」を抽出するなど、業務の内容を細分化し、各業務について「多様な人材」、「多様な働き方」、「テクノロジーの導入」のいずれの方法を活用するかといった丁寧な検討が行われている。

また、このような業務棚卸は、人によって異なる業務についての考え方を共通の言語として整理することにつながり、外国人材とのコミュニケーションや教育等にも役立っている。

<業務棚卸図(概要の考え方)>



(出典)あきた創生マネジメント資料

「法人としての理念の共有」や「ひとつづくり」の取組がすべての基礎になる

「あきた創生マネジメント」では、法人として目指す方向性として「ビジョン・ミッション・バリュー」を明確化し、日々の教育を通じて職員と共有している。

ビジョンは、「オモいに寄り添う」、「イキルと共に創る」、「アカシを繋ぐ」の3つを、ミッションは「心」を創る～次世代へ大切なことを繋ぐために」を、バリューは10の行動指針と、5つのケアの行動指針を定めている。テクノロジーの導入などが成果を発

揮するためには、このような法人の理念を職員と共有し、現状とのギャップ(課題)を明確化することで、「何のための取組か?」を職員全員で共有できていることが前提となる。

<5つのケアの行動指針>

1. 労働と仕事、作業と介護(ケア)の意味を知り、それぞれ分けて考え、行動しよう
2. チームメイトはかけがえのない存在であること、お互いの役割を理解しよう
3. 目の前のご利用者さまの、その人らしさを知り、寄り添いながら、出来ることを引き出し、心を動かそう
4. 一日一日を大切に、その日、その時が笑顔になれるように意識しよう
5. 直ぐに答えを求めず、適度な距離感を持ち、時には俯瞰してみよう

また、ケアの行動指針のうち「作業と介護(ケア)を分けて考える」は、効率化の主たる対象が作業であることを認識したうえで、必要な改善案を自ら考えることができる職員を育成することにもつながる。社内では、自主参加のリーダー研修なども実施しているが、こうした「ひとづくり」が様々な仕組みの導入の基礎となっている。

なお、会社にはこのような理念に賛同した職員が残るため、結果として定着率が高くなるという効果もみられる(2021年度職員定着率 96.4%)。

多様な働き方、多様な人材の受入、テクノロジーの導入

<多様な働き方> 選択可能な週4勤務と、副業の推奨

「あきた創生マネジメント」では、週4勤務を選択可能とし、1日を副業に当てるなどを推奨している。副業は社内と社外の2つがあり、副業(社内)は「社内パラレルキャリア」と呼ばれ、グループ会社を含めて(ショートステイ2か所と住宅型有料、訪問介護)、人が足りない場合に希望する職員がヘルプに行く仕組みである。LINE WORKSを通じて人が

足りていない状況が発信されたら、自ら希望してマッチングした職員が業務に当たる。業務命令ではなく、あくまで職員が自分で考えて行動するような仕組みとしている。休日出勤や残業よりも手当は多く設定されているとともに、他の施設の業務や他の職種の業務を経験できる点もメリットとなる。

副業(社外)は、「社外チャレンジワーク」と呼ばれ、別途設立した「一般社団法人シェアラボあきた」が社外から請け負った仕事を、職員個人に委託する仕組みである。仕事の内容としては、地域の高齢者の家の掃除や農業の手伝い、除雪などである。狙いは、職員が様々なキャリアを積むこと、収入を増やすこと、地域に貢献することの3つである。将来的には、「シェアラボあきた」を通じて社内の人材にも仕事を委託するようにして、地域全体で人材をシェアできる仕組みとすることも想定されている。

<多様な人材の受入> 外国人材のための学校と、日本人講師の育成

2024年12月現在、能代・大館・秋田のグループ全体で71名の職員があり、その内外国人材は19名となっている(技能実習7名、特定技能12名。全てインドネシア人)。

技能実習生が3年間の実習期間終了後に、2年間で介護福祉士資格を取得できるように支援するため、他社と連携し2022年に実務者研修を受けることができる学校を設立した(連携先の企業が教材を提供、介護課程の講師は自社の日本人の職員。2025年度からは初任者研修も実施予定)。講師は同じく自社の日本人の職員で、スキルアップを目指したい職員が自ら手を挙げて副業の一環として行っている。

「あきた創生マネジメント」では、将来的に「インドネシアに介護施設を作る」という目標(海外展開)を掲げており、インドネシア人の職員はその目標を見据えて自らのスキルを磨くとともに、日本人の職員は「日本の介護技術を教える」ためのスキルを磨くという目標がモチベーションにつながっている。

<テクノロジーの導入> 業務棚卸と職員間での議論を経て課題を特定

「あきた創生マネジメント」では、多くのシステムを導入しており、LINE WORKS(ビジネスチャットツール)をハブとして様々なシステムをつないでいる。社内連携としては利用者の生活の様子などを記録し、スタッフや家族と共有する「carecol Labo」、社外連携としては介護施設が遠隔で医師に医療相談をすることができる「Doctor Mate」などを導入している。これらは、業務棚卸で業務を切り分けるとともに、職員間での議論を経て現場の課題を特定するというプロセスを経ることで成果を上げることに成功している(残業時間は、事業所あたり月平均 50 時間(2018 年度)から 5 時間未満(2023 年度)に大幅に短縮)。

また、コロナ禍の際の職員が休むと業務が回らなくなるという経験を経て、給与計算や労務管理などの事務方の業務についてはアウトソーシングを行っている。

<導入しているシステムの内容>

社内連携	carecol Labo	利用者の生活の様子をスタッフと家族で共有
	Happiness	マットレスの下にセンサーをセット体の異常をキャッチ
	LINE WORKS	チャット、掲示板、カレンダーで仕事の効率アップ
	BONX WORK	話しかけたタイミングでのみ相手と通信
社外連携	Doctor Mate	医療相談 現役医師がオンラインでアドバイス
	HELP YOU	バックオフィス等のオンラインアウトソーシング
事務	KING TIME	従業員の打刻データをリアルタイムで確認
	Drop Box	資料、写真動画ファイルを複数人をネット上で共有
	freee	正確な記帳、計算、大幅時間削減会計状況をリアルタイム確認

(出典)あきた創生マネジメント資料

関係人口の増加によるファンづくり

2019 年から「スケッター」を活用し、「どのようにしたら地方に介護人材が来るか」などをテーマとしたオンライン座談会を開催した。いずれも県外からの参加者であったが、コロナ禍ではスケッターが直接手伝いに来てくれたり、物資を提供してくれるなどの支援を受け、さらに1名が職員として就職することになった。

実現に向けたポイント

- 「法人としての理念の共有」や「ひとつづくり」の取組がすべての基礎になる
 - ▶ テクノロジーの導入や業務の改善に向けては、法人が目指す姿や理念を職員と共有したうえで、職員が自ら業務の課題等を理解することが重要となる。そのためには、法人の理念を明確化・共有するとともに、研修などを通じて自ら考え、動くことができる「ひとつづくり」を進めることが重要となる。
- テクノロジーの導入には、業務棚卸や職員間での議論を経て課題を特定することが必要
 - ▶ どのようなツールを導入し、どのように活用するかは、現場が抱えている課題が明確になっていることが最も重要となる。「あきた創生マネジメント」では、丁寧な業務棚卸や職員間での十分な議論を経ることで自社の課題に合ったツールを導入し、業務の効率化や現場の浸透に効果を上げている。
 - ▶ また、業務棚卸は外国人材を含めた職員間の業務に係る共通認識の醸成や、アウトソーシングすることができる業務の抽出にもつながる。
- 職員が自らキャリアを考えることができる環境の整備が、高い定着率につながる
 - ▶ 「あきた創生マネジメント」の副業の仕組みや、「インドネシアに介護施設を作る」という目標は、外国人材を含めて一人ひとりの職員が自らのキャリアを考えて行動できる背景となっている。
 - ▶ こうした環境整備が職員のモチベーションを高め、高い定着率にもつながることが期待される。

特養の待機者数・地域の介護人材の減少等を背景に、特養の一部をサ高住に転用

芦別市では、2015年以降後期高齢者人口が減少しており、特別養護老人ホーム芦別慈恵園においても入所申込者数は減少、定員数に応じた介護人材の確保も課題となっていた。さらに、市内に軽度者向けの住まいがなく、軽度者が市外のサ高住等へ流出している実態もあった。そこで、芦別慈恵園では、2018年に特養の定員を86人から72人に減らし9室11人定員のサ高住に転用した。

【類型】

施設機能の分化・規模の縮小

<芦別慈恵園>



(出典)芦別慈恵園提供

芦別市 人口:12,555人 高齢化率:47.8% 5年間の人口増減率:▲14.5% 令和2年国勢調査(総務省)

■ 計画的な施設改修と機能の分化・規模の見直しにより、時代に合わせた施設を実現

- ▶ 芦別慈恵園では、20年間で6回の改修工事を計画的に行ってきました。初期は、ユニット化・準個室化など、利用者の生活環境の改善を目的としたが、後期は、人口減少の中で運営の持続可能性を視野に、施設機能の分化と規模縮小を目的とした改修が行われている。
- ▶ 2018年には、特養の定員を86人から72人に減らし、9室11人定員のサ高住に転用した。さらに、その他の特養の居室の一部についても、将来的なサ高住への転用も見据えた居室面積を確保するなど、長期的な視点での施設改修が行われている。

■ 「人材の確保」・「安定した売上」・「地域住民の生活継続」など幅広い成果を実現

- ▶ サ高住への転用に伴う配置人員の減少については、介護職員の年齢構成や離職の傾向を踏まえた自然減に合わせた規模の縮小に成功している。また、サ高住となることで、特養における利用者入院時の収入の途絶がなく、経営の安定化に寄与している。
- ▶ また、それまで地域になかった軽度者をケアできる住まいとして機能することで、市内の地域住民の住み替えに向けた新たな選択肢を提供ができている。

■ 市からの「軽度者が市外へ流出」／「サ高住ができるないか」という提案がきっかけ

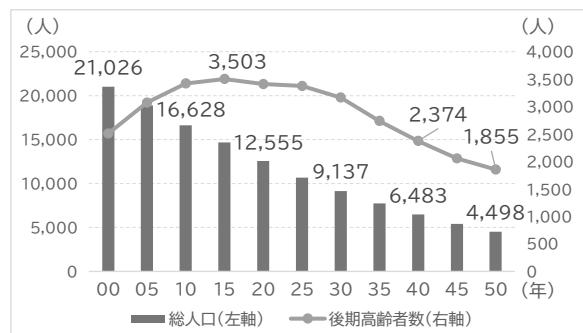
- ▶ サ高住への転用に際しては、市から「軽度者が市外へ移住し、介護保険料が市外へ流出している」という問題提起と、「市内にサ高住をつくることができないか」という提案がきっかけとなっている。
- ▶ 市内の介護保険事業所と市役所の間で実施していた「みんなで介護を考える会」(芦別慈恵園が事務局)が、市と介護事業者との間での情報共有の場として機能している。

特養からサ高住への転用の背景

後期高齢者は 2015 年をピークに、
2040 年には3割以上減少する見込み

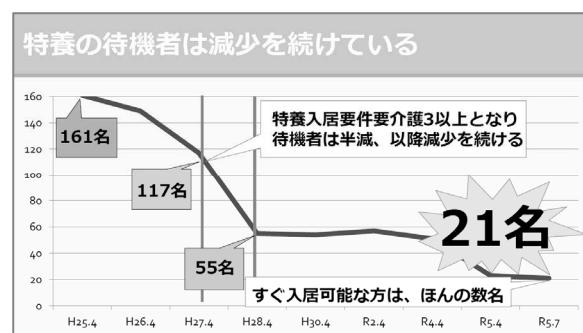
芦別市では、既に総人口は減少しており、後期高齢者数も 2040 年には 2015 年のピーク時と比較して 32.2% の減少、2050 年にはおよそ半数に減少することが見込まれている。そのような状況から、近年では特養待機者数も減少しており、さらに介護人材の確保も困難となっている。芦別慈恵園では、ニーズと担い手の確保の両面から、将来に向けて特養の定員数を維持することが困難になることが懸念されていた。

<芦別市の将来人口(総人口、後期高齢者)>



(出典)国勢調査(総務省)、日本の地域別将来推計人口(令和5年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)より三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが作成

<特養待機者数の推移>



(出典)芦別慈恵園資料

市から「軽度者が市外に流出している。サ高住をつくれないか」と提案を受けた

芦別市内の介護事業者と市役所が参加する「みんなで介護を考える会」(芦別慈恵園が事務局)が

設置されており、介護事業者と市の間での情報共有が行われていた。そのような中、市から「市内に軽度者向けの住まいがないことから、特養入所基準の要介護3より前に市外のサ高住に移住している」、「それに伴い、市の介護保険料が約2億円、他の市町村に流出している」との問題認識を伝えられるとともに、「市内にサ高住をつくれないか」といった提案を受けた。

サ高住への転用の検討を開始

芦別慈恵園では、このような将来に向けた「特養ニーズの減少」と「介護人材の減少」、さらには「市内に、(特に単身世帯の)軽度者向けの住まいのニーズがある」、「軽度者を対象とした重度化防止が必要(特養に入所する前に対応したい)」といったことから、特養の一部の居室をサ高住に転用することについて検討を開始した。

特養からサ高住への転用の概要

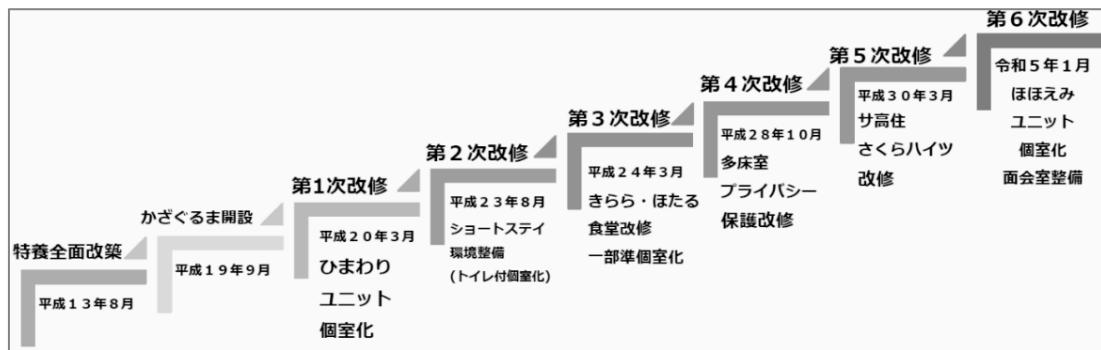
長年にわたって行われてきた、細やかで計画的な施設改修

芦別慈恵園では、平成 13 年 8 月の全面改築以来、約 20 年間で6回の改修工事が行われている。第1次～第4次の改修はユニット化個室化・準個室化、トイレ付個室化など、主に利用者の生活環境の改善を目的とした改修が行われている。そして、第5次の改修では、特別養護老人ホームの1ユニットをサ高住に転用する改修が行われている。

なお、第6次改修の個室化では、将来的にサ高住に転用する可能性も考慮し、改修の対象とした居室についてサ高住に転用可能な面積を確保するなど計画的な改修を行っている。

芦別慈恵園では、改修工事を修繕の一環としても考えており、利用者の生活環境の改善や、サ高住への転用に係る改修工事についても、建物を長持ちさせるための細やかで計画的な修繕の実施という一連の流れの中で行われている。

<芦別慈恵園における改修工事の経過>



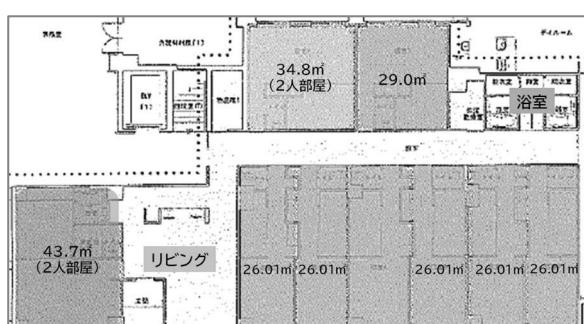
(出典)芦別慈恵園資料

施設改修の概要／スケジュール

特養からサ高住(さくらハイツ)への転用に係り、特養の定員を 16 名減少させ、新たにサ高住9室(定員最大 11 名)を新設した。より詳細には、特養の会議室、居室6室(2人部屋×1、4人部屋×3、1人部屋×2)を、サ高住9室(個室7室、2人部屋×2(夫婦利用を想定))に転用し、加えて共用リビング、共用洗濯室、共用浴室、専用玄関が新たに設置されている。改修にあたっては、特養の多床室に仕切りとなる壁を設けて個室化するとともに、廊下の幅員を狭くし、居室面積を拡張する工事などが行われている。

転用にあたってのスケジュールとしては、本格的な検討が平成 28 年 4 月から開始され、同年5月には理事会・評議員会、および市への説明、同年6月にサ高住改修工事委員会を設置、平成 29 年2月には補助金申請準備、平成 30 年3月に工事完了、同年4月にサ高住共用開始となっている。

<サ高住(さくらハイツ)のレイアウト>



(出典)芦別慈恵園資料を元に、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

入居対象者など

サ高住(さくらハイツ)の入居対象者は、①単身高齢者世帯、②60 歳以上 + 同居人(配偶者／60 歳以上の親族／要介護・要支援認定を受けている 60 歳未満親族)、③自立て生活できる方、となっており、③についてはリビングで食事をする際に準備された食事を自分で取り分け(ビュッフェ方式)、テーブルまで運ぶことができる程度の人が想定されている。

入居者は、昼間は施設内のデイサービス等を利用する他、外部の(他事業者のサービスを含む)訪問介護サービスを利用するケースもある。

定員数／人員配置の変化

定員数は、平成 13 年の全面改築時の 106 床から、平成 19 年の小規模特養(かざぐるま)開設時に 86 床、平成 30 年のさくらハイツ開設時に 72 床、令和5年の個室化で 63 床となっている。小規模特養への引越を除けば、個室化とサ高住への転用を通じて徐々に定員数が減少している。

サ高住の職員は施設長と相談員を特養と兼務しており、外部委託で日中配置している管理人と連携している。管理人は相談サービス・見守り・清掃等を行っており、何かあれば慈恵園の職員に連絡が来る体制になっている。

法人全体の職員数は、さくらハイツ開設時の平成 30 年3月には 117 名、調査時の令和6年 10 月時点では 107 名となっている。さくらハイツ開設時

には特養の定員数とそれに伴う職員の必要数も減少したが、その調整は以降の職員の自然減で調整されている（さくらハイツ開設時に、職員の年齢構成や離職の傾向からどの程度の期間で調整が進むかをある程度予定したが、実際には予定よりも早く調整が進んだ）。

施設改修に要した費用／資金の確保

特養からサ高住への転用に係る施設改修に要した費用については、以下のとおりである。補助金については、「スマートウェルネス住宅等推進事業費等補助金」が使用されている。

なお、補助金等の交付を受けた財産について、補助金等の交付の目的に反した転用を行う際には、

<施設改修に要した費用／資金の確保>

(収入)	補助金	約 11.5 百万円
	自己負担	約 40.3 百万円
(支出)	工事費	約 49.2 百万円
	その他	約 2.6 百万円
総事業費		約 51.8 百万円

(出典)芦別慈恵園資料

補助金の交付を受けてからの経過年数が10年以上経過している必要がある（また、地方公共団体が、当該事業に係る社会資源が当該地域において充足しているとの判断した場合に限る）。

サ高住への転用で生じた効果

特養は赤字となる年もある中で、サ高住については（入居者が入院等をしても）継続した家賃収入などが見込まれることなどから、経営面からはその安定化に寄与しているといえる。

また、介護人材の確保の観点からは、特養待機者数が減少し、介護人材の確保も困難となる中で、双方の自然減に合わせる形で規模を縮小することに成功している。さらに、地域ニーズへの対応の観点からは、それまで市内になかった軽度者向けの生活拠点を提供できているとともに、入居者については特養の入所に至る前（要介護3になる前）に重度化防止をすることができるようになるなど、新たなニーズへの対応を行うことができている。

実現に向けたポイント

■ 市町村が把握する地域課題を、介護事業者と共有する機会の確保

- ▶ 芦別慈恵園のケースでは、市からの「軽度者が市外へ移住し、介護保険料が市外へ流出している」という問題提起と、「市内にサ高住をつくることができないか」という提案がきっかけとなっている。
- ▶ 例えば、介護保険事業計画の作成プロセスなどを通じて、市と介護事業者間で地域全体の課題やニーズの変化などを共有する機会を確保することが必要である。

■ 市町村が中心となって、地域内の施設間の調整を行うことが必要

- ▶ 芦別慈恵園のケースでは市内の特養が1か所のみであったが、地域内に複数の特養がある場合は地域全体での定員数を計画していくことが求められる。上記のような「市と事業者間で認識を共有する機会」を確保しつつ、市町村等が中心となって調整していくことが必要と考えられる。

■ 中長期的な地域課題の変化に合わせた、計画的な施設改修が必要

- ▶ 芦別慈恵園では、第6次改修の際に将来的にサ高住に転用する可能性も考慮した施設改修（サ高住に転用できる居室面積の確保など）を行っている。転用には10年ルールが適用されるため、中長期的な変化を見据えた計画的な改修を行うことが必要となる。



【関連情報】補助金等の交付を受けて設置した施設の転用について

- 国の補助事業等により取得し、又は効用の増加した財産の処分(補助金等の交付の目的に反して使用し、譲渡し、交換し、貸し付け、担保に供し、又は取り壊すこと等)には、制限が設けられている。
- そのため、補助金等の交付を受けて設置した特別養護老人ホーム等の施設を転用(当初の目的とは異なる用途で使用)するような場合には、「厚生労働省所管一般会計補助金等に係る財産処分承認基準(以下、「財産処分承認基準」)」に則り、必要な手続きを行う必要がある。
- なお、「財産処分」には、以下の種類がある。

<財産処分の種類>

転 用	: 補助対象財産の所有者の変更を伴わない目的外使用。
譲 渡	: 補助対象財産の所有者の変更。
交 換	: 補助対象財産と他人の所有する他の財産との交換。なお、設備の故障時の業者による引取りは、交換ではなく廃棄に当たる。
貸 付	: 補助対象財産の所有者は変更を伴わない使用者の変更。
取壊し	: 補助対象財産(施設)の使用を止め、取り壊すこと。
廃 棄	: 補助対象財産(設備)の使用を止め、廃棄処分をすること。

- 近年における急速な少子高齢化の進展、産業構造の変化等の社会経済情勢の変化に対応とともに、既存ストックを効率的に活用した地域活性化を図るため、「財産処分承認基準」において、承認手続等の一層の弾力化及び明確化が図られており、一定の要件に該当する財産処分については、「包括承認事項」として、所定の書式による厚生労働大臣等への報告によって、厚生労働大臣等の承認があったものとして取り扱うものとされている。
- 社会福祉法人が、補助金等の交付を受けて設置した特別養護老人ホームを転用するケースでは、「当該事業に係る社会資源が当該地域において充足している」という前提のもと、補助金等の交付から 10 年経過後の厚生労働行政関連事業等への転用について、国庫納付不要で、厚生労働大臣等への報告によって承認を受けることができる。
- 上記のケースで、厚生労働行政関連事業等以外への転用や、経過年数 10 年未満での厚生労働行政関連事業等への転用に該当する場合は、国庫納付に関する条件が付される。
- 厚生労働行政関連事業等として、高齢者福祉に関わる事業には、以下のようなものがある。

<国庫納付に関する条件を付加しない財産処分後の事業の例(一部抜粋)>

- ・老人福祉法(昭和 38 年法律第 133 号)に規定する事業(老人居宅生活支援事業、老人福祉施設及び有料老人ホーム)
- ・介護保険法(平成 9 年法律第 123 号)に規定する事業(居宅サービス事業、地域密着型サービス事業、居宅介護支援事業、介護保険施設、介護予防サービス事業、地域密着型介護予防サービス事業及び介護予防支援事業等)
- ・高齢者の居住の安定確保に関する法律(平成 13 年法律第 26 号)に規定するサービス付き高齢者向け住宅

(参考資料・出典)厚生労働省所管一般会計補助金等に係る財産処分承認基準

特定非営利活動法人ふくふくの会(愛媛県上島町)

幅広い地域活動の展開で地域住民とともに 「島で死まで」を実現する

ふくふくの会は、瀬戸内海に浮かぶ離島で高齢者の生活を支える複合的な地域拠点である。介護保険のサービスに加え、地元の診療所との協働により「島で死まで」を実現している。いわゆる制度上のサービスだけでなく、多様な地域活動を実施・支援し、地域に溶けこみ地域住民からの信頼を得て人材確保が難しい離島において安定的な人材確保を実現している。

【類型】

地域住民との協働

施設機能の分化・規模の縮小

<ふくふくの会本社>



(出典)ふくふくの会ホームページより

上島町 人口:6,509 人 高齢化率:45.4% 5年間の人口増減率:▲8.8% 令和2年国勢調査(総務省)

■ 多様な地域活動を展開

- ▶ 「島で死まで」という法人の目標を達成するには、介護サービスだけでは不十分であり、地域に「楽しい場」があることが大切と考え、地域活動への貢献を積極的に進める。
- ▶ 行政からの委託事業に限定せず、利用者や地域住民からの要望に応じて取組を支援するなど、柔軟な発想で地域活動支援を行っている。住民の嗜好性も多様であり、一つの取組を広く展開するのではなく、様々な形態・内容の活動を支援・展開しているのが特徴。

■ 地域との距離を縮めることで「人のつながり」を生かし地域からの協力を得る

- ▶ 現状、事業を安定的に継続するための職員は確保できているが、離島である上島町では、島外からの採用は現実的には厳しい状況にあり、また職員の高齢化も進んでいる。
- ▶ 多様な地域活動を通じて、地域住民に法人の目標や活動内容を理解してもらい、職員の顔を覚えてもらうなど距離を縮め、地域との一体感が醸成している。こうした取組の蓄積により地元での人づてでの採用や地域活動への参加・協力が得られている。

■ 人口減少が進む地域をどうソフトランディングさせるか

- ▶ 今後のさらなる人口減少と職員の高齢化の中で、職員の意欲を維持しながら取組を縮小させていくために、取組の深化を目指している。

特定非営利活動法人ふくふくの会 の概要

瀬戸内海に浮かぶ離島、上島町

「特定非営利活動法人ふくふくの会」は、愛媛県上島町の弓削島に拠点をもつNPO法人であり、島内で小規模多機能型居宅介護を2か所運営し、それぞれに高齢者の住まいを併設して地域の高齢者の生活を支えている。

愛媛県上島町は、瀬戸内海に浮かぶ25の島で構成された離島であり、近年は上島架橋の整備により町内の島間移動は利便性が向上したが、島外へのアクセスは引き続きフェリー移動を必要としている。

島内には病院がないことから、対岸の因島総合病院(広島県尾道市)が医療面で重要な機能を果たしてきた。しかし令和7年度をもって因島総合病院が因島医師会病院と統合されることもあり、上島町の住民はフェリーフェリー下船後の移動手段の確保などに課題を抱えるなど厳しい環境にある。

島間移動の利便性向上によって本島への心理的な距離感が縮まり、島民の老後の生活意識の変化もみられるという。ふくふくの会の竹林理事長は、「島を出ることについての心理的な障壁は下がっているように感じる」という。

「島で死(し)まで」を目標に運営

「ふくふくの会」は、平成11年にボランティアグループとしてスタートし、高齢者向けの会食・配食サービスを開始、その後、デイサービス、お泊りサービスを島内で展開してきた。

平成17年には島内のNPO法人の出資を得て廃園予定だった幼稚園をリノベーションし有料老人ホームをスタート、平成22年度からはデイサービスとお泊りサービスを再編し小規模多機能型居宅介護サービスを併設した拠点を立ち上げた。

現在は島内の診療所が保有するサービス付き高齢者向け住宅「潮騒」の管理業務委託を受け、別途小規模多機能型居宅介護を併設することで高齢期の島民の生活を支える中核的な拠点となっている。

ふくふくの会は、その設立以来、最期の時まで島での生活を続けたいという島民の想いに寄り添い「島で死まで」を目標として活動してきた。島内二か所の小規模多機能型居宅介護では年間に約10名の利用終了者(退去者)がでているが、そのうち7~8割は死亡による利用終了であり、島内施設での看取り率は高い。

こうした「島で死まで」実現しているのは、サ高住「潮騒」のオーナーでもある秦医院の存在が大きい。島内で訪問診療を支える医師に加え、ふくふくの会の小規模多機能による介護サービス、サ高住による住まい提供、地域活動を組み合わせことで、島での生活を支えている。

人員確保の状況と地域活動の 重要性

地域の人のつながりが職員体制を維持

現在、ふくふくの会は、2つの小規模多機能型居宅介護(定員は29人と25人)と、それに併設される高齢者の住まいを約30名の職員体制で運営している。現在のところ、事業運営に必要な職員体制は維持できており、人材確保については特に差し迫った状況にはないという。

新規の採用についてはFacebookなどのSNSを通じての応募や問い合わせなどもあるとはいうものの、基本的には、職員や利用者の家族、親戚、友人からの紹介など人づてに採用が行われており、島内人材でサービス提供体制を支えている。

島外から新規に採用するということが現実的でないという厳しい環境の中では、いかに島内の地域住民に「ふくふくの会」を認知してもらい、その活動の重要性を理解してもらうか、そして職員にやり

がいを感じてもらえるかが、人的資源の確保において重要な点になっている。特に、隣接する尾道市までフェリーで数分という距離の中、若い層に働いてもらうには、介護サービス以外の部分での多様な活動の面白さも知ってもらう必要があるという。

ふくふくの会が担う多様な地域活動と職員の参加

多様な地域活動を支援

ふくふくの会が支援する地域活動は多様である。公文の教材を活用した脳の健康教室は、週1回実施されており、読み書き・計算などの気軽に参加できる脳トレ教室である。持ち帰りの宿題もあり、参加者に好評だ。コロナ災禍の際は、宿題を自宅まで届けることで安否確認などを行っていたという。



(出典)ふくふくの会ホームページ

「みんなで体操教室」は月に1回、施設で実施しているレクリエーションを地域で実施する教室。ま

た、回想法を活用した「思い出を語る会」や、地元の伝統工芸である「弓削手毬(ゆげてまり)」を継承してほしいという住民の想いからスタートした「手毬教室」も、会の職員が運営を支援している。

事業所の駐車場で毎朝実施している「ラジオ体操」は今年で3年目を迎える。毎朝のわずか15分程度の集まりであるが、近隣の高齢者など十数名が集まっている。特に声掛けをしているというものではなく、「ラジオ体操やっています」という旗を駐車場に掲げて運営されている。職員が参加しない場合は、住民自ら旗を出して実施するなど、住民にも根付いている活動となっている。

各活動の参加者に多少の重複はあるものの、嗜好性の違いもあり、多様な住民に外出の機会を提供している。より多くの住民との接点を持とうすると多様な活動が必要というのが会の考え方である。

竹林理事長によると、特に、サービスを立ち上げた頃は、小規模多機能型居宅介護という形態も十分に理解されず、住民と事業所の間に溝を感じたという。住民に職員の顔を覚えてもらい、活動や会への理解を深めてもらうことで、人づての紹介による採用につながったり、住民の活動への積極的な協力や参加が得られるようになってきたという。

そして何より法人としては、「島で死まで」の生活を実現するには、地域の中に介護サービス以外の「楽しい」場があることが必要だと考えており、地域活動への支援を積極的に行っている。

包括報酬の柔軟性を活かした地域の支え方がポイント

小規模多機能型居宅介護は、住民の生活全体を支える機能があり、そのため介護報酬も包括報酬が採用されている。ふくふくの会では、包括報酬の柔軟性を活用し、送迎の途中に買い物に立ち寄るなど利用者の多様な生活ニーズに対応しているという。

こうした柔軟性は、今後の地域活動の支援においても重要だと竹林理事長はいう。行政からの委託事業は仕様書が定められ、活動の形が固定化されやすい。しかし地域には、様々な人がおり、その多様性に現場の判断で柔軟に対応していくことが、効果の高い活動を実現するうえでカギになるという。

地域に介護予防活動や人をつなぐ活動への補助や委託の有効性を認めつつ、小規模多機能型居宅介護の包括払いのような柔軟性が、こうした離島などの活動には重要との認識だ。

縮小していく島をどうソフトランディングさせるかが今後の課題

取組濃度を高めながら縮小が基本戦略

こうした地域に根差した活動の展開により人員体制の安定化を実現しているふくふくの会であるが、中長期的には高齢職員の退職に伴う職員減少

も視野に入っており、サービス提供体制の維持は大きな課題だという。

今後のさらなる島の規模縮小を受け入れつつ、事業者としての運営を維持するには、自分たちの仕事が地域のためになっているという実感によって職員がモチベーションを維持しつつ、取組を緩やかに縮小させていく必要だと竹林理事長は語る。

活動が拡大する段階はどんな組織でもモチベーションが高く、組織も維持しやすいが、縮小局面で職員を動機づけるためには、一つ一つの活動を深め、濃度を高めていくことが重要だという。

状況は決して楽観的ではない。現在の小規模多機能型居宅介護事業所も、将来的な利用者の減少にあわせて一方をサテライト化し、事業所統合することも検討する必要がある。

今後は定年を迎えるベテラン職員に、それまでの地域との関係性を生かして地域活動の支援を担当してもらうなどキャリアを生かした取組も検討ていきたいという。

実現に向けたポイント

■ 縮小ではきめ細かな対応にむけ柔軟性の高い財源が有効

- ▶ 縮小では、人口が少ないと利用者一人ひとりのニーズが細分化しており、まとまった需要が生じにくいくこと、また島民の地域への関わりも多様であることから、地域活動も多様性と柔軟性が重要になる。地域活動に向けた補助金なども活動の柔軟性が担保されることが望ましい。

■ 中核的な人材の確保がポイント

- ▶ 地域住民とのつながりや地域への貢献を意識することで職員の動機付けを高め、サービス現場をささえる職員の確保と定着を進めてきた。
- ▶ 一方で、活動のアイデア出しや法人戦略の検討など中長期的な視点に立って戦略的に企画立案できる広い視野をもった中核的人材の確保と育成が事業継続におけるカギになっている。

■ 縮小の中でサテライト化なども選択肢

- ▶ 今後、さらなる人口減少が進む中で、既存の小規模多機能型居宅介護サービス2拠点を統合し、一か所をサテライトに移行するといったことも検討していく必要がある。

鉋打ふるさとづくり協議会(石川県七尾市)

農村型地域運営組織の活動が徐々に発展し、生活支援サービスや小規模多機能型居宅介護の運営を開始

農業の継続や地域の活力低下などに危機感を覚えた有志らが、平成4年に「鉋打ふるさとづくり協議会」を設立し、地域づくりを展開。平成20年度の「鉋打ふるさと創生ビジョン」の議論の中で「高齢者向けサービスが必要」との声が上がり、平成22年に「NPO法人なたうち福祉会」を設立。平成24年度には「なたうちニコニコホーム」(小規模多機能型居宅介護(以下、小多機))を開設し、高齢者を対象としたサービス提供を開始している。

【類型】

地域住民との協働、
福祉事業所以外の地域団体等主体となった取組

七尾市 人口:50,300人 高齢化率:38.7% 5年間の人口増減率:▲9.1% 令和2年国勢調査(総務省)

<なたうちニコニコホーム>



■ 農家中心の地域運営組織の活動が、生活支援サービスの提供や小多機の運営に発展

- ▶ 「鉋打ふるさとづくり協議会」は、農業の継続や地域の活力低下などに危機感を覚えた地元有志らが立ち上げた協議の場を母体としている。協議の場として集まった当時(昭和56年)は、生活環境(ガードレールや防火水槽など)の整備が活動の中心であった。
- ▶ 平成4年に「鉋打ふるさとづくり協議会」となって以降、平成22年には「NPO法人なたうち福祉会」を立ち上げ、生活支援サービス(送迎、買い物代行、配食サービス、見守り)の提供を開始し、平成24年には小多機の運営を開始するなどその活動範囲が発展的に広がっている。

■ 地域ビジョンの策定プロセスが、地域課題を共有する機会として機能

- ▶ 小多機の運営にまで活動が広がった要因としては、例えば平成20年度に策定した「鉋打ふるさと創生ビジョン」の議論の中で「高齢者向けサービスが必要」との声が上がったことをきっかけに、その課題解決を戦略に位置づけ、具体化に向けた活動が開始されたことなどが挙げられる。
- ▶ 住民同士で話し合い、地域課題を共有する機会があったことが、具体的な行動につながっている。

■ 行政との調整や補助金申請等のスキルを持つ人材が、地域の構想を実践につなげる

- ▶ 「鉋打ふるさとづくり協議会」の取組が、地域課題を把握した後に、その課題を解決するための具体的な行動に迅速につながっている背景として、行政との調整や補助金の申請などを行うことができる人材(役場OB)がいた点などが挙げられる。
- ▶ また、地域とのつながりも深く、小多機の開設に際しても介護人材の速やかな確保を実現している。

「鉋打ふるさとづくり協議会」 設立の背景・経緯

鉄打地区の概要

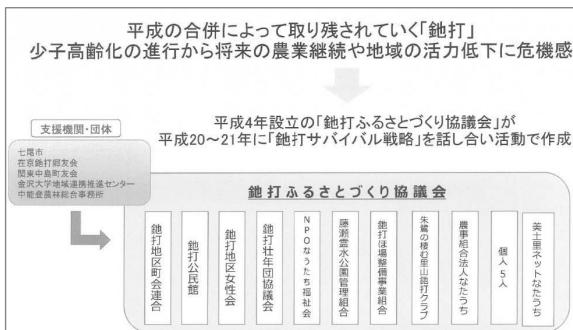
石川県七尾市は、平成16年に旧七尾市、田鶴浜町、中島町、能登島町の1市3町が合併して誕生した。鉋打地区は旧中島町に位置する、人口約500人(約220世帯)の地区で、約半数は高齢者となっており、多くは兼業農家である。地区は10の集落から構成されており、耕地の多くは水田で、現在は「農事法人組合なたうち」など5つの法人で約145haの農地を経営している。

「生活環境の整備→地域づくり→生活支援・介護サービスの提供」への発展

昭和 56 年に設けられた「鉢打むらづくり推進会議」は、生活環境(ガードレールや防火水槽など)の整備が活動の中心であった。平成 4 年には、それまで議員や公職員のみであった構成員に若者や女性が加わり「鉢打ふるさとづくり協議会」として改組。県外からも多数の人が訪れていた「藤瀬靈水公園の整備」や棚田を整備しオーナー募集を行うなどの活動を開始した。

その後、しばらく活動は停滞していたが、平成16年の市町村合併によって地域が取り残されていくことに危機感を感じ活動を再開。平成20年度には農林水産省の集落機能再編促進事業を活用して、「鉢打ふるさと創生ビジョン」を策定した。

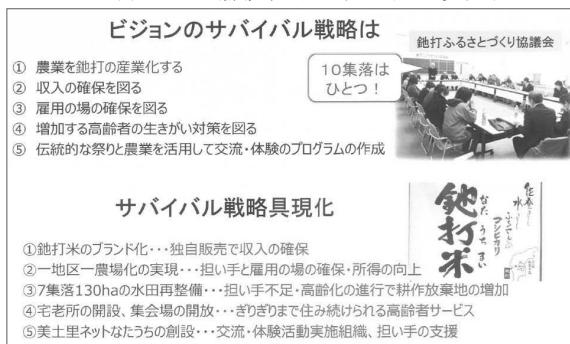
＜鉛打ふるさと創生ビジョンづくりの動機＞



(出典)鉢打ふるさとづくり協議会資料

「鉋打ふるさと創生ビジョン」の中では、ビジョンのサバイバル戦略として、①農業を鉋打の産業化する、②収入の確保を図る、③雇用の場の確保を図る、④増加する高齢者の生きがい対策を図る、⑤伝統的な祭りと農業を活用して交流・体験のプログラムを作成する、の5つが掲げられた。

＜鈴打の地域振興の方針づくりと実践＞



(出典)鉛打ふるさとづくり協議会資料

生活支援・介護サービスの提供の 開始の背景・経緯

地域住民から出た意見と、「鉛打ふるさと創生ビジョン」への反映

平成20年度の「鉋打ふるさと創生ビジョン」の策定にあたっては地域づくりの方向性について、外部の有識者を交えて、地域住民と一緒にした議論が行われた。その際に、農産物のブランド化や都市との交流の促進といった提案とともに、「昼間に安心して仕事に出かけられるように高齢者向けのサービスを実施して欲しい」という声が上がった。

これを受け、「鉛打ふるさと創生ビジョン」では「ぎりぎりまで住み続けられる高齢者サービス」として、「宅老所の開設、集会場の解放」といった具体的な取組が検討された。

「NPO 法人なたうち福祉会」の設立と、生活支援サービスの提供

「鉛打ふるさと創生ビジョン」に高齢者サービスの検討が位置づけられたことを受け、平成 22 年

10月には「NPO 法人なたうち福祉会」を設立し、高齢者の買い物の送迎や買い物代行(ニコニコ便)、配食サービス、安否確認サービスなどの生活支援サービスの提供を開始した。ニコニコ便(高齢者の買い物送迎など)については、地区内の専業主婦が自立するための事業という位置付けもあり、地区内の女性が中心となって実施されている。開始当初、半年間は市の補助事業として実施し、初年度には67名(実人数)の利用登録があった。当初、利用料は無料としていたが、令和4年より交通空白地有償運送として実施している(令和6年現在は、高齢者の減少や令和6年1月の地震の影響もあり、登録者数は30名ほどに減少している)。

小多機「なたうちニコニコホーム」の設立

当初は、「NPO 法人なたうち福祉会」の活動は生活支援サービスのみであったが、平成 24 年 4 月より小規模多機能型居宅介護「なたうちニコニコホーム」を設立した。最初は、集会所を宅老所として使用することなどを検討したが、平成 23 年に市から小多機の公募があったことから応募することにした(実際には、介護保険事業計画に小多機が位置づけられていたことから市に問い合わせ、公募時に応募することを想定し、法人格を取得するために平成 22 年に NPO 法人を設立した)。

建物は閉鎖した保育園を改築している。改築に当たっては補助金を活用し、運営資金は銀行から約 2,000 万円を借り入れている。

協議会の事務局長が役場の OB の方であったことなどから、ビジョンの策定や NPO 法人の設立、小多機の設立などに係る事務手続きなどがスムーズに行われた。

介護職員と利用者の確保

他の介護事業所等で勤務している人や、地域の中で勤務できそうな人を勧誘

小多機開設当初は、職員は6名(代表者、管理者、看護師、介護支援専門員、認知症実践者研修修了者、訪問介護員)で、資格を持っている人だけを採用していた。設立当初は、他の介護事業所等で勤務している人や地域の中で勤務できそうな人に声をかけるなどの方法で職員を確保した。看護師については、過去に看護師として働いていたが、退職して他の仕事をしていた人に声をかけた。皆、旧中島町内の人で、兼業農家である。地域密着型の小多機が新たに開設されるということで、地域の高齢者を支えるという目標に共感した人材を確保することに成功している。当時の市役所は、女性は 49 歳で定年となっていたため、定年後の仕事のために保育士やヘルパーなど複数の資格を有する女性が地域内にある程度の人数いたことなどもスムーズに人材を確保できた背景となっている。

なお、令和6年 11 月現在は、職員数は 16 名(常勤 10 名、非常勤 6 名)となっている。転居などでやむを得なく退職した人以外に退職した人はおらず、高い職員定着率となっている。

災害の影響もあり、利用者は減少傾向

「なたうちニコニコホーム」は、最大 29 名登録で、開設当初は 27~28 名の登録があったが、令和6年 11 月現在は 19 名となっている。令和6年1月に発災した能登半島地震以降、地区の人口は約 100 名減少しているとともに、高齢者も地区外の特養に入所するケースや入院するケースも多く利用者の確保には苦慮している。

要支援の人は将来の特養入所を見据えて、通いについて小多機ではなく地区外の特養のデイサービスを選択することも多い。また機械浴の設備がないことから、機械浴が必要な場合は特養に紹介することもある。要支援1~要介護5まで受け入れているが、こうした設備上の制約などから要支援の割合が高いと経営的に厳しくなる点などが課題となっている(また、事業所が小さいため、現場での経験を通じた介護職の育成も課題)。

補助金の活用／他機関との連携

ビジョンの策定や生活支援サービスの提供など様々な補助金を活用

農村型地域運営組織(農村 RMO)である「鉢打ふるさとづくり協議会」の取組には、農林水産省をはじめ国の様々な補助事業が活用されている。

地域運営組織がこうした様々な補助金を活用しながら、地域で多様なサービスを提供することができている背景には、協議会の事務局長が役場の OB の方であることも要因の1つとして挙げられる。補助金の申請や事務処理、役所とのやり取りなどのノウハウを有したメンバーの存在が、こうした多様なサービス展開を可能としている。

大学やコンサルとの連携

協議会の活動やビジョンの策定については、大学(北陸 ESD 推進コンソーシアム)や地元コンサルとも連携している。

<活用した補助事業>

「鉢打ふるさと創生ビジョン」の策定(H20)

→ 集落機能再編促進事業(農林水産省)

「ニコニコ便」など生活支援サービスの提供

→ 中山間地域等直接支払交付金の
棚田地域振興活動加算(農林水産省)

「鉢打創生ビジョン」の策定/送迎の実証実験
(R4～R6)

→ 農村 RMO 形成推進事業(農村 RMO
モデル形成支援)(農林水産省)

「ニコニコ便の増便」/デマンド運行の検討

→ 過疎地域等集落ネットワーク形成支援事
業(総務省)

「なたうちにこにこホーム」の改築

→ 地域医療介護総合確保基金(厚生労働省)

実現に向けたポイント

■ 地域としてのビジョンの策定や課題を共有する機会の確保

- ▶ 「鉢打ふるさとづくり協議会」の活動が、小多機の運営にまで広がった背景には、ビジョン策定の議論の中で「高齢者向けサービスが必要」との声が出たことなどがきっかけとなっている。
- ▶ 住民同士で地域課題を話し合う機会などを設け、地域としてのビジョンを明確化していくプロセスを確保することが重要となる。

■ 高齢者を支えるという地域の目標を共有し、目標に共感した介護人材を確保

- ▶ 「なたうちニコニコホーム」の職員は、全て旧中島町内の住民であり、地域の高齢者を支えるという目標に共感した人材を確保することに成功している。また職員の定着率も高い。
- ▶ 地域が主体となった取組で、地域で目標を共有したことが、職員確保にもつながっている。

■ 地域の団体の活動に対する役所からの適切な支援

- ▶ 行政との調整や補助金の申請などを行うことができる人材(役場 OB)が、小多機の開設等の実現に大きく貢献をしている。
- ▶ 住民団体が中心となった取組については、地域の思いを実現するための役所からの適切な支援が必要である。



【関連情報】中山間地域等直接支払交付金の「棚田地域振興活動加算」とは？

- 「中山間地域等直接支払交付金」とは、荒廃農地の増加等により多面的機能の低下が特に懸念されている中山間地域等において、担い手の育成等による農業生産の維持を通じて中山間地域等における耕作放棄の発生を防止し多面的機能を確保することを目的とするものである。
- 「棚田地域振興活動加算」は、棚田地域振興法に基づき指定された指定棚田地域において、指定棚田地域振興活動計画に基づく「棚田地域の振興を図る取組」を行う場合に加算される。
- 「棚田の地域振興を図る取組」については、以下の例示の取組を参考に、地域の実態に応じて定量的な目標及び取組期間を協定に定めて行う取組とされる。また、これらの取組は、認定棚田地域振興活動計画に定める目標との整合を図ることとされる。
- 「美土里ネットなたうち振興協議会」では、「ウ 棚田を核とした棚田地域の振興」について、「棚田地域の集落機能向上の促進」として高齢者の買物支援等が行われている²⁴。
- なお、中山間地域等直接支払交付金は、市町村長等が必要と認める緩傾斜農用地(勾配が田で1/100以上1/20未満、畑、畑、草地及び採草放牧地で8度以上15度未満)などであっても交付金の交付対象となるが、棚田地域振興活動加算は、急傾斜農用地(勾配が田で1/20以上、畑、草地及び採草放牧地で15度以上)のみが対象となる。

<地域の振興を図る取組(例)>

- | |
|---|
| ア 棚田等の保全
棚田法面の補修、耕作道や棚田進入路等の農作業安全対策の実施、棚田からの土壤流出防止対策の実施等 |
| イ 棚田等の保全を通じた多面にわたる機能の維持・発揮
農産物の供給の促進、自然環境の保全・活用、良好な景観の形成、伝統文化の継承等 |
| ウ 棚田を核とした棚田地域の振興
棚田における都市農村交流を通じた関係人口の創出・拡大による地域振興、棚田を観光資源とした地域振興、棚田米等を活用した6次産業化の推進等 |

(出典)中山間地域等直接支払交付金実施要領の運用(令和5年4月1日改正)

²⁴ 美土里ネットなたうち振興協議会

第4章 人口減少地域における福祉人材の確保のための取組

本章では、事例調査等から得られた知見と、検討委員会で得られた意見から、人口減少地域における福祉人材の確保のための取組に向けて重要となるポイントを整理した。

なお、これらの取組を効果的に進めていくための前提として、人口減少地域におけるニーズの変化に合わせてサービス提供体制を柔軟に見直していくことができるような人員配置基準等の緩和の検討や、適正な報酬の確保に向けた取組など、適切な環境整備も必要となる。

また、第2章・第3章では、個々の事例に関連する制度についても整理をした。人口減少地域の福祉人材の確保に向けては、厚生労働省の施策のみでなく、広く地域づくりに関連する多様な施策が活用可能であることから、こうした様々な省庁の関連施策を活用しながら進めていくことが求められる。

1 福祉事業所における専門職の確保

1.1 人材を増やす

(1) 人口減少地域で求められる「まちづくり」を含む包括的な取組が、学生にとっての魅力に

- ・ 人口が減少する地域では、福祉分野を含む多様な分野での担い手が減少するが、多くのニーズについても中長期的には減少すると考えられる。しかしながら、ひとり一人の人間の生活に必要なニーズの種類は大きくは変わらないため、結果として人口減少地域では「少ない担い手で多様なニーズに対応していく」ことが必要となる。
- ・ その際に、地域で核となる主体が多様なサービス提供を行っていくことが想定されるが、社会福祉法人などについてもその有力候補になり得ると考えられる。
- ・ 「社会福祉法人ゆうゆう」は、子どもから高齢者、障害者や生活困窮者など、地域社会の中で様々な困難を抱えた人たちを対象とした共生型の多様なサービス・活動を展開しているが、地元の農業有識者と連携したコミュニティー農園の運営や地産地消のレストランの運営、障害者就労支援事業のサロンでのカフェの運営など、幅広い「まちづくり」に参加する主体として活躍している(P.41)。
- ・ そして、このような「まちづくり」を含む包括的な取組は、学生にとっての魅力の1つとなり、全国から就職希望者が集まる一端となっている。
- ・ また、このような多様なサービス・活動の提供は、後述する「複数のキャリアコースの設定」や「副業の推進」につながる取組でもあり、職員の満足度の向上や収入の確保、職場への定着などにつながることも記載される。

(2) 移住者を呼び込むための「住居」・「仕事」・「地域とのつながり」の包括的な支援

- ・ 人口減少地域の中には、移住先としての魅力を持つ地域も多い。地域内で人材の確保が困難となる人口減少地域においては、地域の魅力を活用し、移住施策と絡めた福祉人材の確保策を推進することも選択肢の1つとなる。
- ・ この際、移住希望者は、移住先でどういった暮らしができるのかといったことを主眼としており、移住先で後での「仕事」・「住まい」・「地域とのつながり」などが移住にあたって主たる不安材料となるため、市町村の移住施策と連携するなど、これらの包括的な支援を行うことが効果的となる。
- ・ 移住については「地域おこし協力隊」や「特定地域づくり事業協同組合」など国の関連施策を活用することもできる。福祉分野での活動には研修などが必要となる場合も多いが、このような枠組みを活用した研修の実施なども可能となる(P.35、P.36)。
- ・ 移住前から経験のある専門職のみでなく、未経験の移住者を移住後に育成するといったことも想定される。
- ・ 「特定地域づくり事業協同組合」は、複数事業所で設立した組合で雇用した職員を、組合員である事業所に派遣する仕組みであるが、マルチワークを通して移住者が自分にあった仕事を見つける仕組みとしても活用できる(P.45)。

(3) 複数市町村の連携による、核となる養成施設を活用した人材の育成

- ・ 介護人材の確保が課題となっている複数の市町村と、学生の確保が課題となっている介護福祉士養成施設が連携し、地域の介護人材の確保を図る取組がみられる。
- ・ 東川町では複数市町村で「外国人介護福祉人材育成協議会」を設立し、留学生を対象に給付型の奨学金を交付するとともに、本奨学金の給付を受けた留学生は、卒業後に奨学金を負担した協議体の会員である市町村内の介護施設等へ就職する仕組みを構築している(P.54)。
- ・ また、奨学金については「留学生支援に要する経費」に係る特別交付税措置を活用し、市町村の実質負担は2割となっている。
- ・ こうした取組の実現には、「周辺市町村と福祉人材の確保に係る課題認識が共有できること」や「地域の中に核となる養成施設があること」などが条件になると考えられるが、こうした課題認識の共有や仕組みづくりについて広域的な視点から都道府県が関与することなども想定される。

(4) 複数法人の連携による人事・人材戦略の策定／採用活動・研修の実施

- ・ 人口減少地域では、「少ない扱い手で多様なニーズに対応していく」ことが求められるが、複数の小規模な法人が、特定のニーズのみに対応しているだけでは、法人としての事業の継続のみでなく、地域の多様なニーズに応えることが出来なくなる事態も想定される。

- 今後は、地域内の複数法人（マルチステークホルダー）で地域全体の人事・人材戦略を協働で策定することや、社会福祉連携推進法人制度や小規模法人のネットワーク化による協働推進事業などを活用した、福祉サービス事業者間の連携・協働を通じた経営の大規模化なども必要となる。
- 地域内の複数の法人間で連携体制を構築することには様々な障壁もあるが、地域での人材確保等についての課題認識を共有し、まずは採用活動・研修などから協働で実施することなども効果的と考えられる。
- 「阿蘇福祉ネットワーク（アソウェル）」は、単独の法人では実施することが困難な大規模なイベントの開催や、ホームページの運営について、「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」を活用し、複数法人で連携して実施することで実現している。なお、アソウェルでは災害時の協力体制の構築をきっかけとして、複数法人の連携がはじまっており、こうした協力体制が得やすいテーマから徐々に取組を進めていくことも一案といえる（P.64）。
- また、「地域づくり事業協同組合」を活用した「とくのしま伊仙まちづくり協同組合」では、間接的に組合員の採用コストや、労務管理費の削減にもつながるなどバックオフィス機能の共有といった効果もみられている（P.45）。

1.2 人材の定着

（1）理念の共有と、自ら考えて行動できる職員の育成

- 自身のキャリア形成や収入確保の方法などについて、職員が自ら考えて行動するような仕掛けづくりをすることが、職員の満足度を向上させ定着につながることも期待される。
- 「社会福祉法人ゆうゆう」や「株式会社あきた創生マネジメント」では、「自主性を尊重した副業等」が推進されており、いずれも社内副業を業務命令でなく公募する仕組みや、社外での副業を職員が個人で対応できるような仕組みを構築している（P.41、P.69）。
- 「株式会社あきた創生マネジメント」は、実務者研修を受けることができる学校を設立しているが、講師は日本人の職員で、スキルアップを目指したい職員が自ら手を挙げて副業の一環として行っているとともに、社外副業として別途設立した「一般社団法人シェアラボあきた」が社外から請け負った仕事を、職員個人に委託する仕組みなどを構築している。
- こうした職員が自ら考えて行動できる仕組みは、職員のやりがいや多様なキャリア形成、さらには収入の確保にもつながることが期待される。
- 一方で、このような仕組みを機能させるには、法人としての理念や考え方を職員と共有していることが重要であり、入社前から丁寧なコミュニケーションを経て採用することが必要となる。

(2) 人口減少地域の特性を生かした、複数のキャリアコースの設定

- ・ 人口減少地域の福祉事業所に求められる「多様なニーズへの対応」や、「まちづくり」への関わりなどは、職員に複数のキャリアコースを示すことにもつながる。
- ・ 仕事の選択肢が現場のケアのみであると、自身の適正に合わない場合に行き場がなくなってしまうが、地域のニーズに応じた多様なサービス・活動を展開する法人であれば、携わる業務の選択肢も増え、職員の適正に応じたキャリアコースの設定・選択も可能となる。
- ・ 「社会福祉法人ゆうゆう」では、地域の中で質の高いケアを提供することが活動のベースであることから、新卒採用の職員は入社3年目まではケア業務に従事することとしているが、4年目以降は徐々に個々の適性等に合わせたマネジメントコースやスペシャリストコースのような選択肢が用意されており、「スペシャリストコース」には、拠点で活動するパティシェや農業従事者など、多様な職務が含まれている(P.41)。

1.3 効率化

(1) 自社の課題を見える化し、適切な取組につなげる基礎となる「業務棚卸」

- ・ 「株式会社あきた創生マネジメント」では、各職種の業務を時間軸で細分化する「業務棚卸」を行っている。「業務棚卸」は、例えば業務内容を「人手」と「テクノロジー」に分け、さらに「人手」の中から「アウトソーシング可能な業務」を抽出するなど、業務の内容を細分化するとともに、職員間での議論を経て、自社の課題を見える化するものである(P.69)。
- ・ そして、こうした「業務棚卸」を経て特定された課題について「多様な人材」、「多様な働き方」、「テクノロジーの導入」のいずれの方法を活用するかといった丁寧な検討を行い、従業員の働きやすさの向上や高い定着率、業務効率化などの面から高い成果を上げることに成功している(例えば、残業時間は、事業所あたり月平均 50 時間(2018 年度)から 5 時間未満(2023 年度)に大幅に短縮)。
- ・ 「多様な人材」、「多様な働き方」、「テクノロジーの導入」などの取組は、業務を切り分け、分析するとともに、自社の課題を特定したうえで、適当な方法を選択することが必要となる。
- ・ また同時に、業務の切り分けが個々の業務を単純労働としまわないよう、切り分けた業務について包括的な視点から全体を俯瞰し、法人・事業所が目指す姿と個々の業務との関係を職員に伝えていくことができる「マネジメント人材」の存在も不可欠である。

(2) 要介護者の減少など、将来的なニーズの変化を見越した特養等の計画的な転用など

- ・ 人口が減少している地域の特別養護老人ホームでは、既に待機者数も大幅に減少しているケースもみられる。そういう特養老人ホームでは、介護人材の確保よりも入所者の確保がより大きな課題として認識されることも多く、施設やそこで働く介護人材の維持が目的化しているようなケースもみられる。

- ・ そのような中、特別養護老人ホームの待機者数の減少と介護人材の確保が困難となる一方で、地域の中に軽度者向けの住まいがないというニーズに応えるため、特別養護老人ホームの一部をサービス付き高齢者向け住宅に転用した例もみられる（「社会福祉法人芦別慈恵園」の例（P.73））。
- ・ こうした判断は中長期的な人口動態や、軽度者向けの住まいの充足状況など、市町村が把握する地域課題を介護事業者と共有する機会を持つことが重要となるとともに、地域内に複数の特養がある場合は地域全体での定員数を計画していくことが求められるなど、市町村等が中心となって調整していくことが必要となる。
- ・ 加えて、より広域的な視点からは、複数市町村間の調整が必要となる事項について、都道府県が主体的に関わっていくことも求められる。
- ・ またこうした取組は、要介護者の減少が始まってから検討するのでは、施設等の改修が間に合わない状況も想定される。したがって、施設等においては将来的なニーズに変化に合わせた転用なども念頭に置きながら、計画的な改修などを行っていくことも求められる。

2 福祉分野以外からの人材確保

2.1 福祉事業所の取組

(1) 地域住民との協働による多様なニーズへの対応／タスクシフト

- ・ 福祉人材の確保が困難になる中においては、専門職以外の人材で対応可能な業務を切り出し、他の民間企業や住民ボランティア等との協働を推進することが重要である。また、このような取組は人材の確保にとどまらず、利用者が多様なサービスを選択できるようになることにもつながる。
- ・ また、地域住民にとって、福祉は専門性が高い人が担っているサービスであり、ボランティアとして行うのはハードルが高いと認識されていることもある。高い専門性を必要としない業務を切り出すことや、現場でどのような活動が求められているかといった情報について、まずは広く知つてもらうことが重要である。
- ・ 地域住民や民間企業との協働については、「介護予防・日常生活支援総合事業」等の活用も重要であり、市町村とも連携した取り組みを行うことが求められる。

(2) 福祉関係人口の拡大

- ・ 直ぐに担い手となる福祉人材のみでなく、福祉の仕事を知つてもらい、将来的に福祉と関わりを持ってもらえるような若い世代へのアプローチや、スポットワーカー的な関わりを持つ福祉関係人口を増やしていくことも重要である。
- ・ 「栗山町立北海道介護福祉学校」では、連携自治体とその教育委員会で包括協定を結び、「小・中学校及び高等学校における福祉教育」や「介護のしごとの魅力の発信」に関することについて、連携・協力する関係を構築している（P.60）。

- ・ また、「社会福祉法人ゆうゆう」では、地域住民が主体的に活動に参加できるような仕掛けづくりがされている。共生型コミュニティー農園「ペコペこのはたけ」では、就労する障害者のサポートを含めて、地域住民と一緒にその運営方法を検討することで、住民の一部が「ペコちゃんサポーターズ」としてその運営に参加するようになっている。地域住民との協働や関係人口の拡大に向けては、住民が自発的に参加するとともに、参加することを楽しいと感じてもらうような仕掛けづくりをしていくことが重要である。(P.41)。

2.2 福祉事業所以外の地域団体等が主体となった取組

(1) 拠点となる地域資源の活用

- ・ 「鉛打ふるさとづくり協議会」は、農村型の地域運営組織が徐々にその活動の幅を広げ、生活支援サービスの提供や小規模多機能型居宅介護の運営を開始した例であるが、各地域によってサービス提供の拠点として活躍可能な資源は異なる(P.82)。
- ・ 例として、郵便局は全国に2万4千か所あり、その中には民間事業者に委託されている簡易郵便局も含まれているが、業務量が多くない場合は、簡易郵便局の職員が集落支援員も担っているケースがある。そういった簡易郵便局の職員が提供可能な生活支援サービスの一部を担うなど、地域の実情に応じて様々な可能性を模索することも必要となる。
- ・ 住民が主体となった地域運営組織や郵便局、コンビニ、ガソリンスタンドなど各地域にある資源を如何に活用していくかという視点を持つことが重要といえる。

(2) 地域の課題・ニーズ等を共有する機会の確保

- ・ 地域の中で拠点となりうる団体・資源等があったとしても、地域の課題やニーズに気付く機会がなければ、新たなサービス・活動の創出にはつながらない。
- ・ 新たなサービス・活動の創出に向けては、一般の地域住民を含む様々な主体が、地域の課題について話し合い、共有する機会を確保することが重要である。
- ・ 「鉛打ふるさとづくり協議会」の活動が、小規模多機能型居宅介護事業所の運営にまで広がった背景には、地域ビジョン策定の議論の中で「高齢者向けサービスが必要」との声が出したことなどがきっかけくなっている(P.82)。
- ・ また、地域の高齢者を支えるという目標に共感した人材を確保することに成功しているとともに、職員の定着率も高い。地域が主体となった取組で、地域で目標を共有したことが、職員確保・定着にもつながっている。

(3) 地域の団体の活動に対する市町村等からの適切な支援

- ・ 地域団体等が新たなサービス・活動を開始する場合、市町村等からの適切な支援が必要となる場合が多い。支援としては、例えば「(2)地域の課題・ニーズ等を共有する機会の確保」に挙げたような、地域の現状や課題などについて、市町村が持つ情報などを地域の団体等に対して提供するとともに、地域に必要となる取組を伴走しながら一緒に検討することなどが考えられる。
- ・ また、地域の団体等がこうした取組を行う際には、関係者間の調整や補助金の申請など煩雑な手続きが障害となることが多い。こうした観点からも、市町村等から適切な支援を行うことで、具体的な取組につなげることも可能となる。

3 適切なマネジメントを担う人材の育成

- ・ 人口減少地域においては、特に中長期的なニーズが減少していく中で、どのようにして法人としての事業を継続していくかという視点に加え、地域資源の創出・活用などを通じて、地域全体のニーズに継続して対応していくためのサービス提供体制をどのようにして構築していくか、といった法人・地域の2つのレベルにおけるマネジメントが求められる。
- ・ 法人レベルでは、福祉分野における人材育成が、現場におけるケアの専門教育に重点を置いたものとなっており、組織としての理念・目標の明確化や、その達成に向けたヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の適切な活用など、法人全体のマネジメントを担うことができる人材の不足が指摘される。
- ・ 福祉人材の確保・定着に向けては、こうした適切なマネジメントを通じた職員のエンゲージメントの向上を図っていくことなども重要となる。
- ・ 一方、地域マネジメントは、都道府県・市町村に中心的に求められる役割である。人口減少地域においては、事業所間の協働や調整、将来的には事業の統廃合なども視野に入る必要がある中で、地域全体のニーズを把握し、そのため必要となるサービス提供体制を中長期的に再構築していくことは、都道府県・市町村に期待される役割といえる。
- ・ 都道府県や市町村の取組は、具体的な行政計画に位置付けていくことが必要となるが、福祉人材の確保に係る取組が分野横断的であることから、必要に応じて府内での連携や都道府県・市町村間の連携を図るとともに、地域の団体等を含めて役割を明示していくことなどが求められる。
- ・ 本報告書で整理したような先進事例の取組を広く現場に落とし込んでいくためには、こうした法人・地域レベルのマネジメントを担う人材の育成を進めていくことが必要となる。また、人材の育成については属人的な要素に頼ることなく、行政・法人ともに制度化・システム化を進めていくことが必要である。

令和6年度 厚生労働省生活困窮者就労準備支援事業費等補助金
社会福祉推進事業

人口減少社会に対応した福祉人材の養成・確保や
地域の多様な人材の活用に関する調査研究事業

報 告 書

令和7（2025）年3月

三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社
〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2