

社会福祉法人等代表者会議
及び介護保険事業者・障害福祉サービス事業者等集団指導の講演資料

社会福祉法人等における 福祉人材の確保に 関すること

実施日：令和8年6月1日

一般社団法人福島県中小企業診断協会

専務理事 高堀 洋幸

AGENDA

本日の進行・目次

第1章 福島県内の施設が抱える課題

人材の充足状況（有効求人倍率データ）および、参加事業所アンケートから見える課題

第2章 福島県内施設の実態（他業界比較）

業種別の初任給・10年目基本給・退職金、および採用媒体の利用実態や人事評価の導入状況

第3章 働きやすさ・働き甲斐の向上のために

従業員が働きやすさ・働き甲斐を感じる瞬間、コミュニケーション頻度の効果、ハラスメント対応

第4章 その他 人材確保に関する関心事項

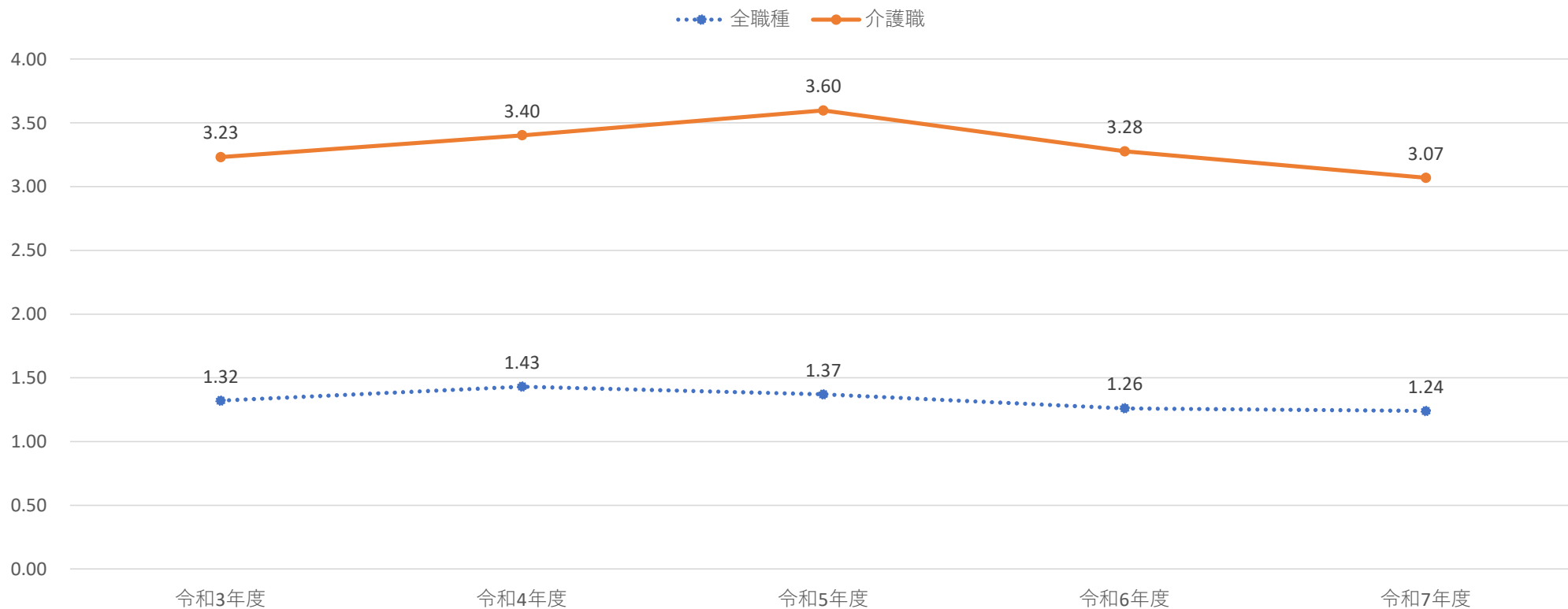
参加事業所アンケートで寄せられた関心事項の7グループ分類とQ&A

CHAPTER 01

福島県内の施設が抱える課題

福島県内の人材充足状況と参加事業所の課題認識をデータで可視化し、採用・定着のボトルネックを特定する。

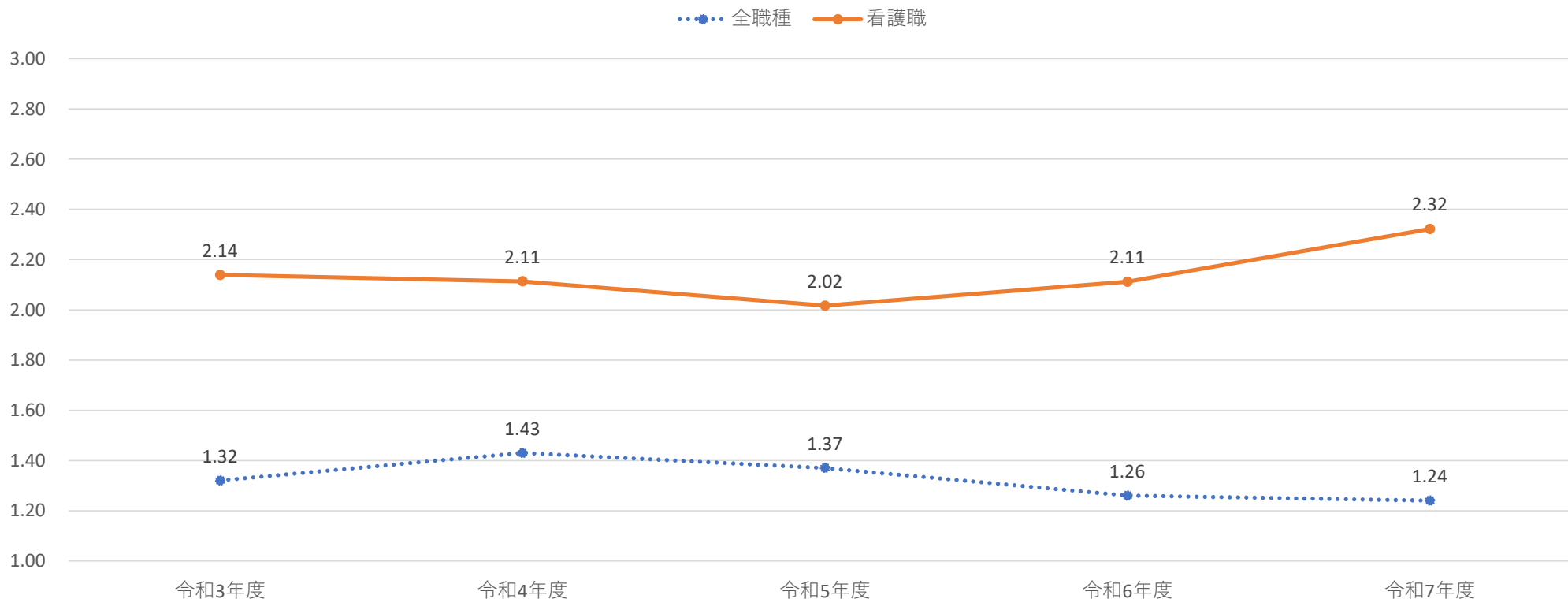
第1章 1－①：人材の充足状況（介護業界、県内全職種）



介護職の有効求人倍率は令和3年度から令和5年度まで上昇し、その後下降トレンドであるが、令和7年度でも3倍を超える水準で推移している。

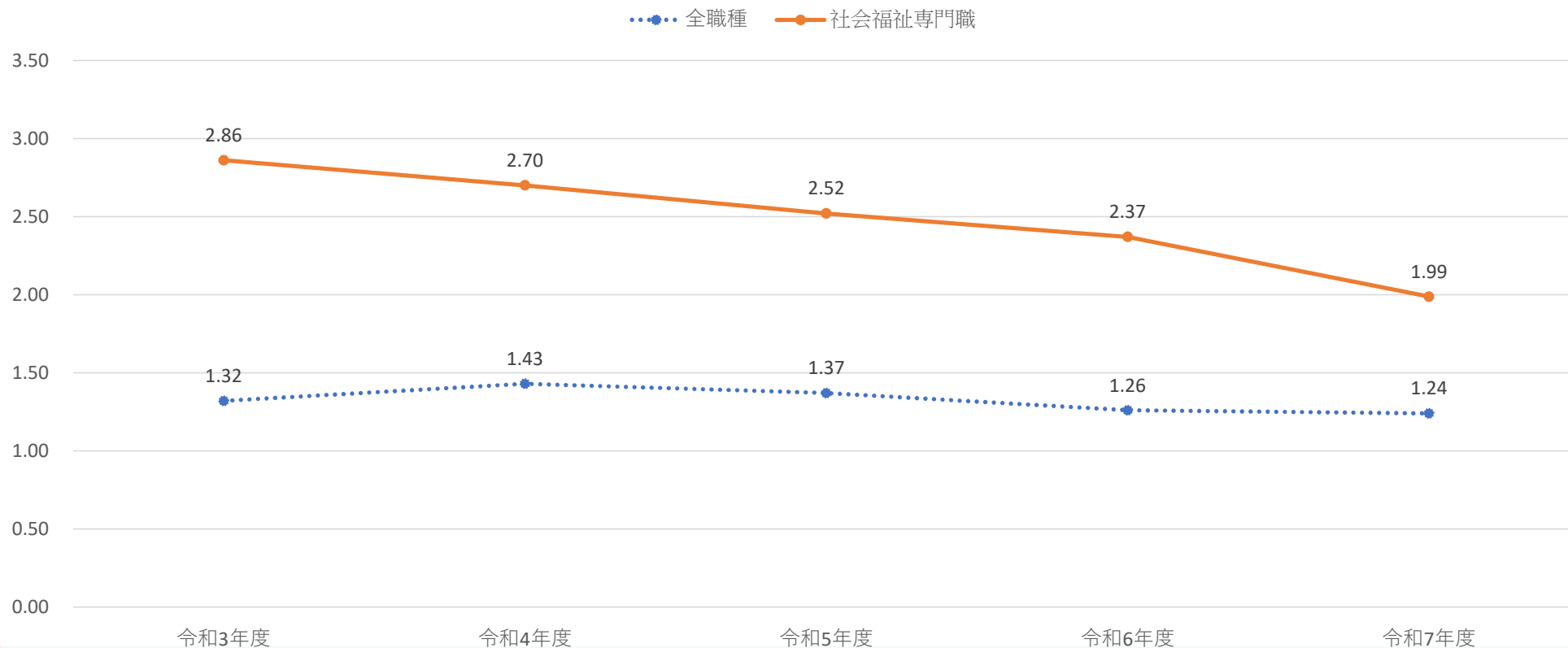
全職種平均（令和7年度は1.24倍）を大きく上回る。採用環境の過熱化と人手不足の深刻化が浮き彫りになっている。

第1章 1－②：人材の充足状況（看護職、県内全職種）



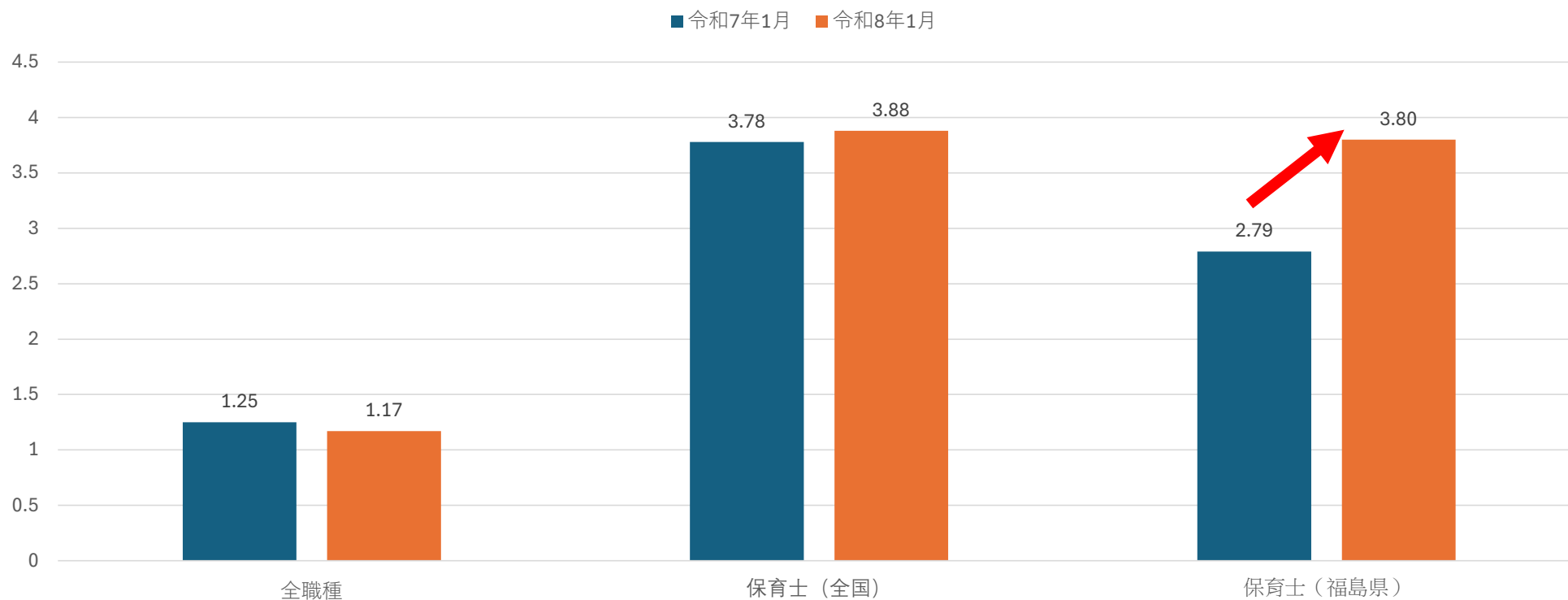
看護職（保険師・助産師・看護師）は令和3年度から令和5年度まで下降トレンドであったが、令和6年度以降は急上昇し、令和7年度平均では、2.32倍となり人手不足となっている。
全職種平均と逆トレンドの傾向であるが、一過性の可能性もある、いずれにしても高い有効求人倍率で推移している。

第1章 1－③：人材の充足状況（障害者福祉業界、県内全職種）



障害者福祉業界（生活支援員・福祉施設介護員等）は令和3年度以降下降トレンドであるが、いまだ1.99倍の求人倍率であり人材確保は容易ではない。
全職種平均を大きく上回る高い有効求人倍率で推移している。

第1章 1－③：人材の充足状況（保育業界の全国と県内、全国的全職種）



福島県の保育士の有効求人倍率は3.80倍（令和8年1月）であり、1年前の2.79倍から急上昇している。全職種平均（1.17倍）と比較すると3倍以上の人手不足となっており、今現在最も採用が困難な状況が続いている。

第1章 2：当セミナー参加事業所の抱える課題 (事前アンケート問⑥の集計結果をもとに7つのグループ化)

グループ	テーマ	件数	比率
1	人材確保・採用手法全般	8件	19.5%
2	若年層・男性職員の確保と 定着	5件	12.2%
3	職員の 定着 ・ 離職防止 全般	6件	14.6%
4	職員育成 ・ 指導 ・ 管理者の在り方	5件	12.2%
5	職場環境 ・ 人間関係 ・ 組織風土	7件	17.1%
6	処遇・給与・制度面の課題	4件	9.8%
7	特殊テーマ(高齢化/外国人材/AI/将来展望)	6件	14.6%

「人材確保・採用手法全般」への課題が一見すると多いが、定着・離職防止（赤文字）の方が多し。そして、定着・離職防止を実現するためのマネジメント関連（緑文字）が最も多くなる結果である。採用活動の入口より、入社後の定着・育成に至るまで、プロセス全体に課題が分散・多層化していることが分かる。

人材採用と定着に向けた課題の構造

1 目指す姿（理想）

採用訴求力の魅力化

給与、職場環境、育成制度などの発信事項を魅力化し、採用力を高めたいと考えている。

2 現場の阻害要因（現実）

先行する組織課題の壁

低い定着率、職員の高齢化、指導・管理者育成の壁にはばかれ、発信事項の魅力化まで至っていないのが現状。

3 優先すべき対策

制度運用と定着の優先

まずは企業内部の制度運用とマネジメント密度を高め、離職要因の低減と定着率の改善を優先して取り組むべき。

人材を採用するための「発信事項の魅力化」には、
まず足元の「定着率改善」とそのための「マネジメント強化」が不可欠である。

CHAPTER 02

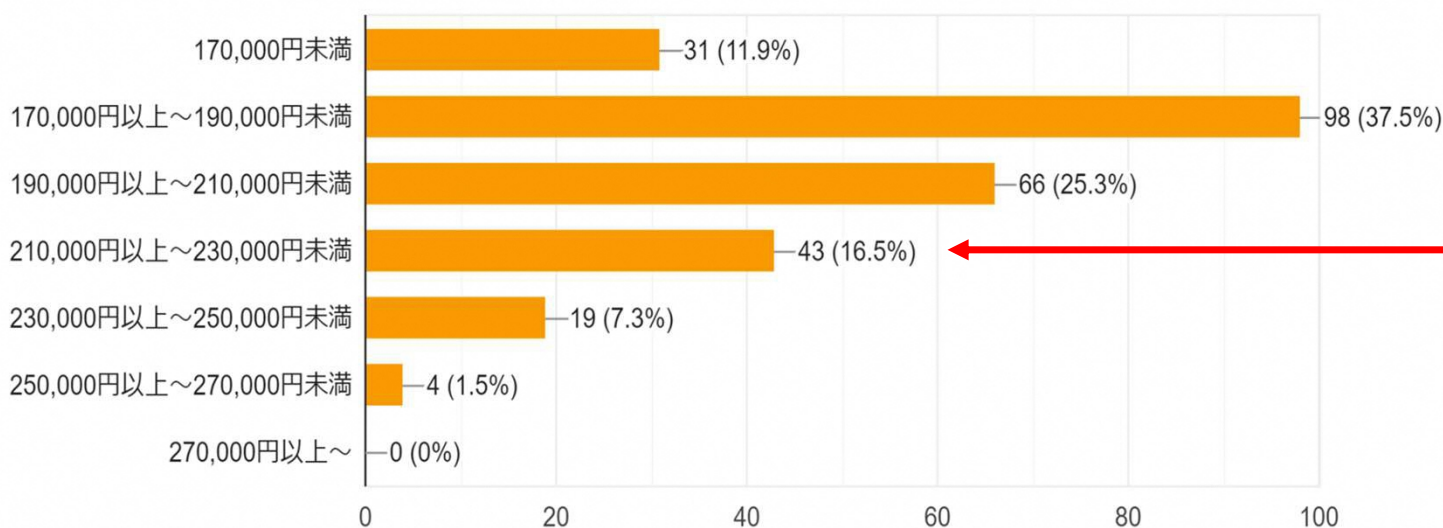
福島県内施設の実態 (他業界比較)

他産業との比較から、医療・福祉分野の固有課題と一般的課題を切り分ける

事前アンケート

問2（1）大卒程度の初任給

261件の回答



賃金構造基本統計調査

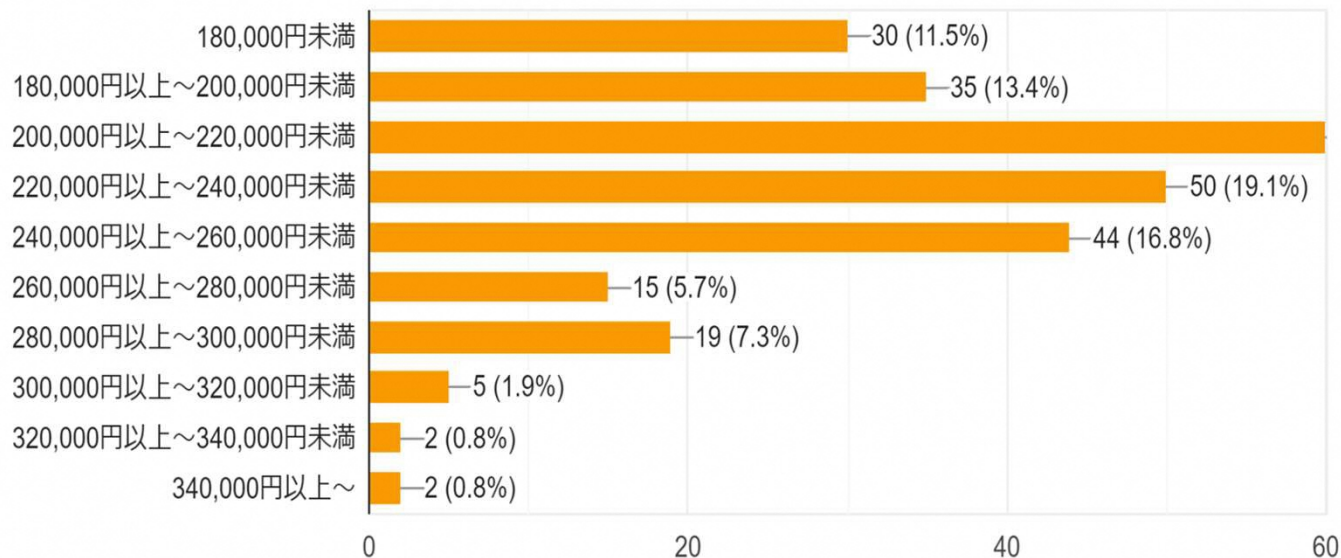
新卒賃金	千円
全国・全職種	262.3
福島・全職種	226.1

福島県の全職種の大卒賃金水準（諸手当込）は226.1千円。セミナー参加事業者の大卒程度の初任給では170千円～190千円が多く、新規学卒者の確保は給与水準としては難しい状況。

事前アンケート

問2（2）勤務年数10年目職員の**基本給**

262件の回答



賃金構造基本統計調査（残業・諸手当込み）

	建設業	製造業	卸 小売業	宿泊 飲食業
全国	330.9	291.2	302.2	270.0
福島	285.2	251.0	260.5	232.7

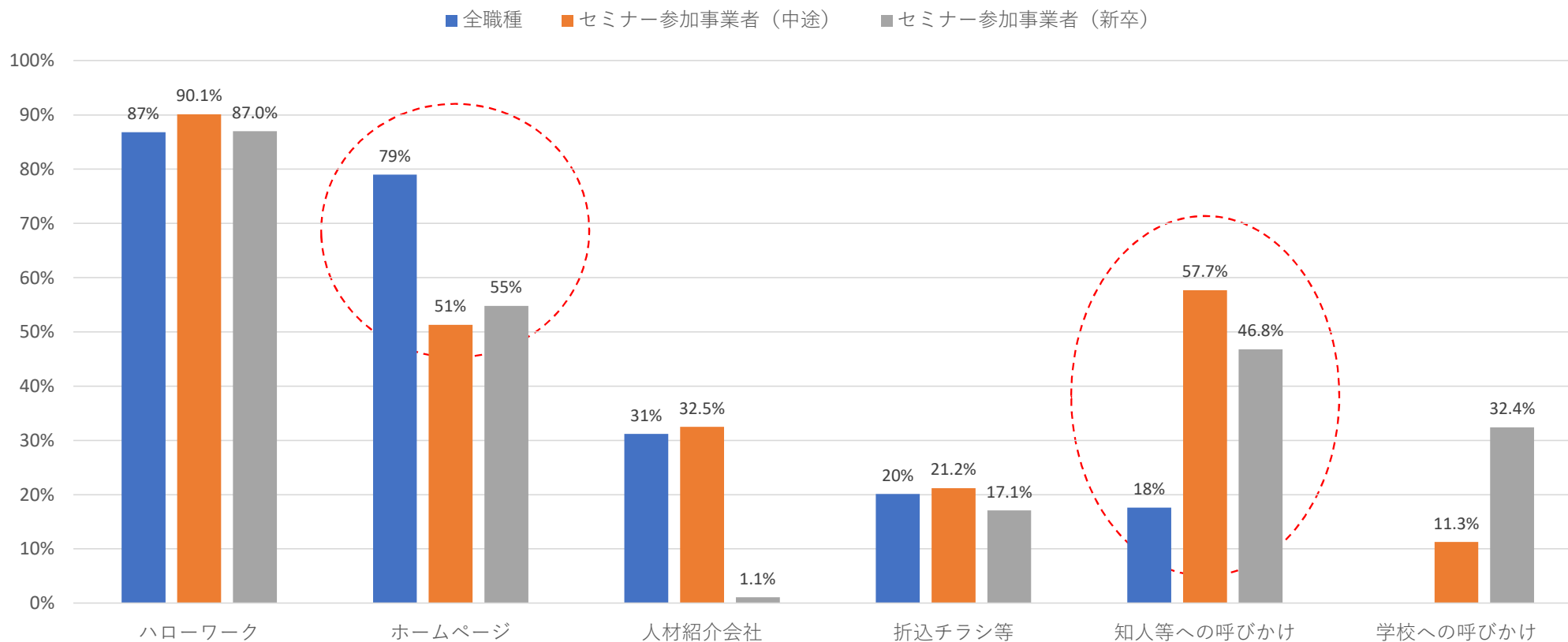
60 (22.9%) ←

セミナー参加事業者の**基本給**は200千円～220千円が多い。そこに、**残業や諸手当を含めると240千円～260千円となり、入社10年目程度となると、福島県内の他の産業と比較して同水準に達していると推測できる。**

業種	「あり」の割合	割合の比較
製造業	87.1%	
建設業	76.1%	
卸・小売業	65.9%	
宿泊・飲食業	39.0%	
セミナー参加事業者	77.7%	

当センター参加事業者の退職金制度の導入割合には大きいと言える。人材の定着率をはかるための戦略的な退職金制度とも読み取れるが、単に歴史的な背景（昔からあった）だけの可能性も否定できない。また、退職金の原資を積み立てするならば、その原資を月額給与に振り替えて賃金水準を高くする人事制度設計も視野に入れることができる。退職金の「目的」を明確にすることが重要である。

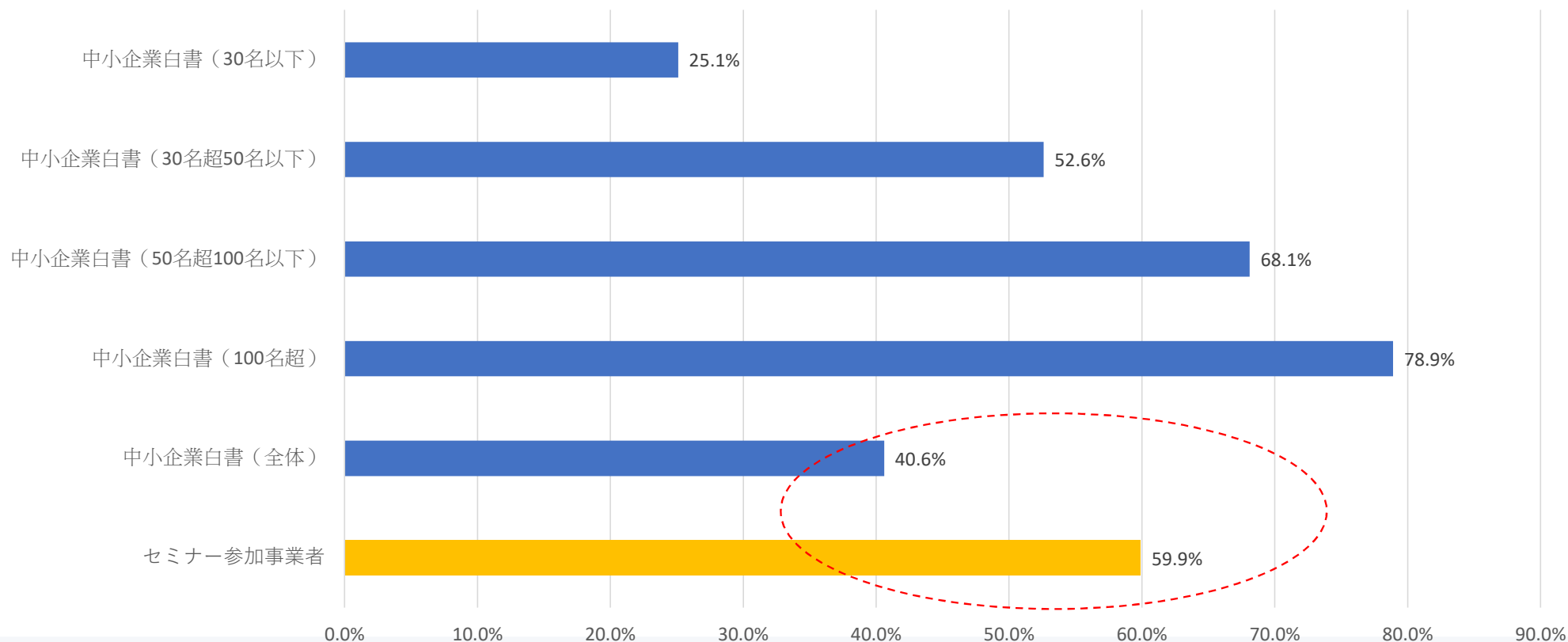
第2章 2-①：採用方法・媒体の利用実態 (全国全職種、セミナー参加事業者の中途と新卒の比較)



当セミナー参加事業者の採用手法の特徴としては、全職種（厚生労働省のデータ）と比較して、「ホームページ（自社ホームページ、求人サイト）」の活用度合いは低く、「知人などへの呼びかけ」、「学校への呼びかけ」の活用度合いが高い。顔の見える確実な採用方法をとっている事にはなるが、反面、事業所の悪評や人間関係の噂が広まりやすいため、従業員が働きやすい環境作り（第1章で述べたマネジメント）が重要である。

出典：事前アンケート問③および厚生労働省「採用における人材サービスの利用に関するアンケート調査」

第2章 3-①：人事評価制度の導入率（企業規模別）



当セミナー参加事業者のうち、59.9%が人事評価制度を導入している。中小企業白書2025年によると、中小企業のうち40.6%しか人事評価制度を導入していない。処遇改善加算など、人事評価を行う事が前提となる業種であるため導入率は高いと言える。

他業種との比較から見えてくる実態

1 他産業との共通性

採用・人事手段は同様

介護・福祉・保育職に限らず、採用媒体の利用や人事評価の導入など、他の業種と使える手段に大きな違いはない。

2 業界特有の事情

労働集約型産業の特性

対人サービスを基本とする労働集約型産業であるため採用活動、人材定着活動、人事評価運用などに時間を要する。

≡
多人数、多職種なため手間がかかる。

3 運用上の課題

定着・育成の難易度

時間と手間がかかるため、他産業に比べて人事制度やマネジメント運用の負荷が高く、運用が難しいと感じられやすい。

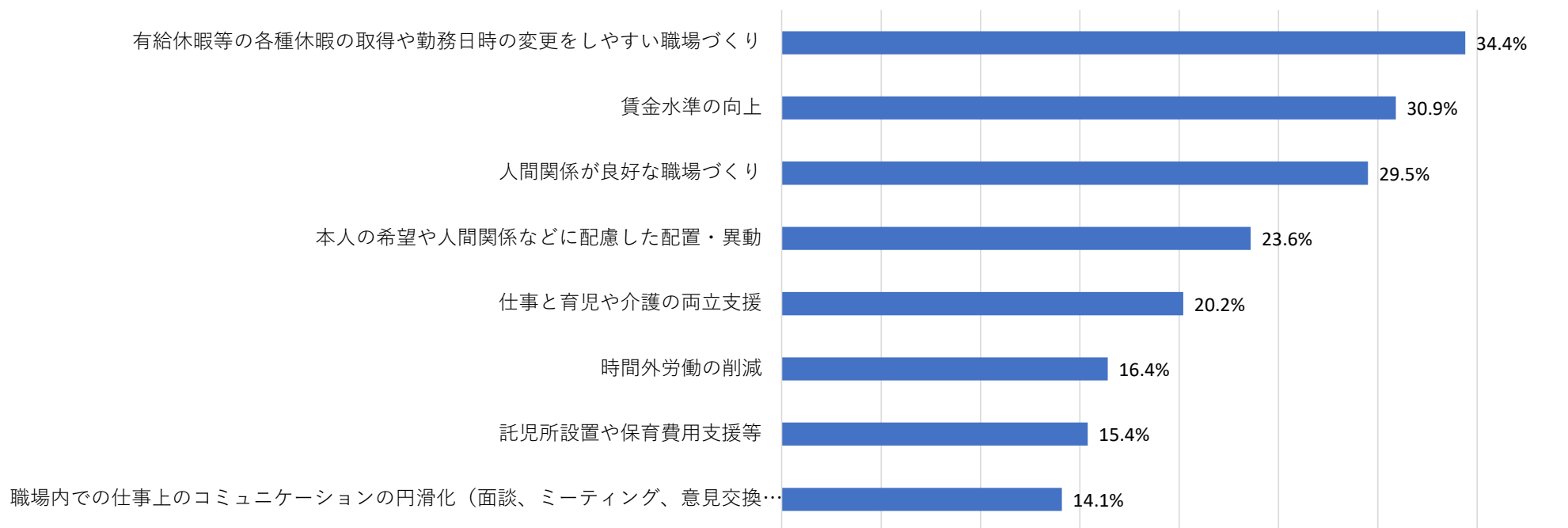
「働きやすさ」や「働き甲斐」の向上のための活動により「多くの時間」と「丁寧な運用」が求められる。

CHAPTER 03

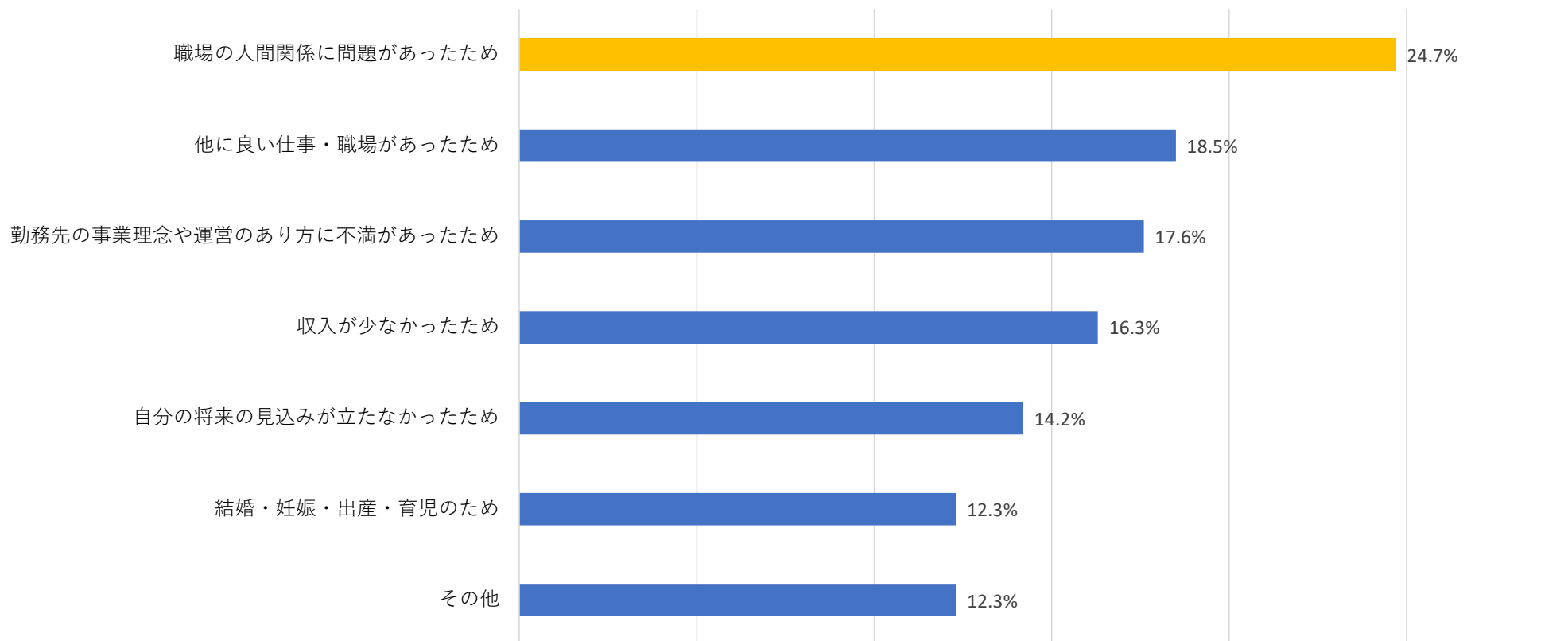
働きやすさ・働き甲斐の向上の ために

『働きやすさ』『働き甲斐』をデータで分解し、
コミュニケーション設計とハラスメント対応を核に制度運用を高密度化する。

職場定着に効果があったもの

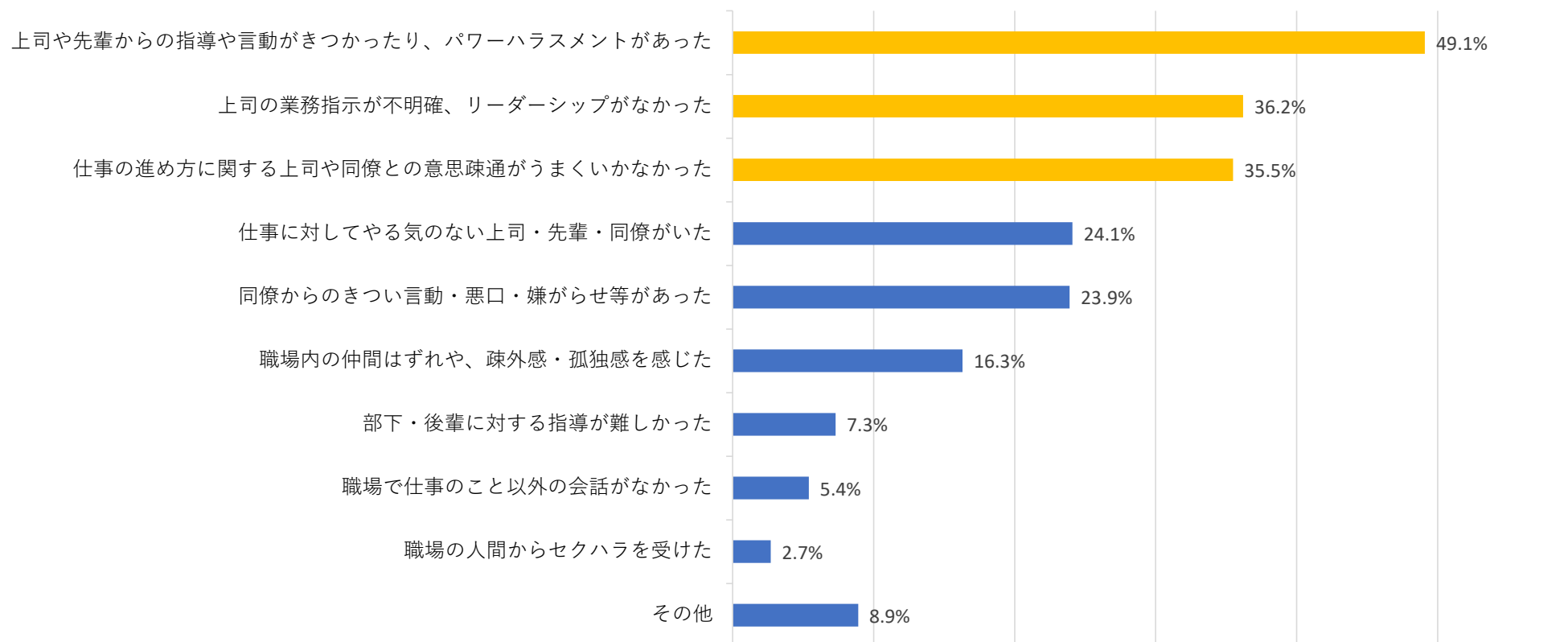


従業員の定着がうまくいっている要因は順に「有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり」、「賃金水準の向上」、「人間関係が良好な職場づくり」であり、「給与」も重要な要因ではあるが「勤務スケジュールの自由度」や「人間関係」といった「内部環境とコミュニケーションの質」が働きやすさに影響を及ぼしている。



前の職場（介護関係）を辞めたの最大の理由は「職場関係に問題があったため」であり、約4人に1人が理由としている。職場を退職する際の理由は、一つだけでなく複合的な要素があるものとは言え、20%を超える回答が得られた理由は「職場の人間関係に問題があったため」だけであることは重視すべきことと考える。

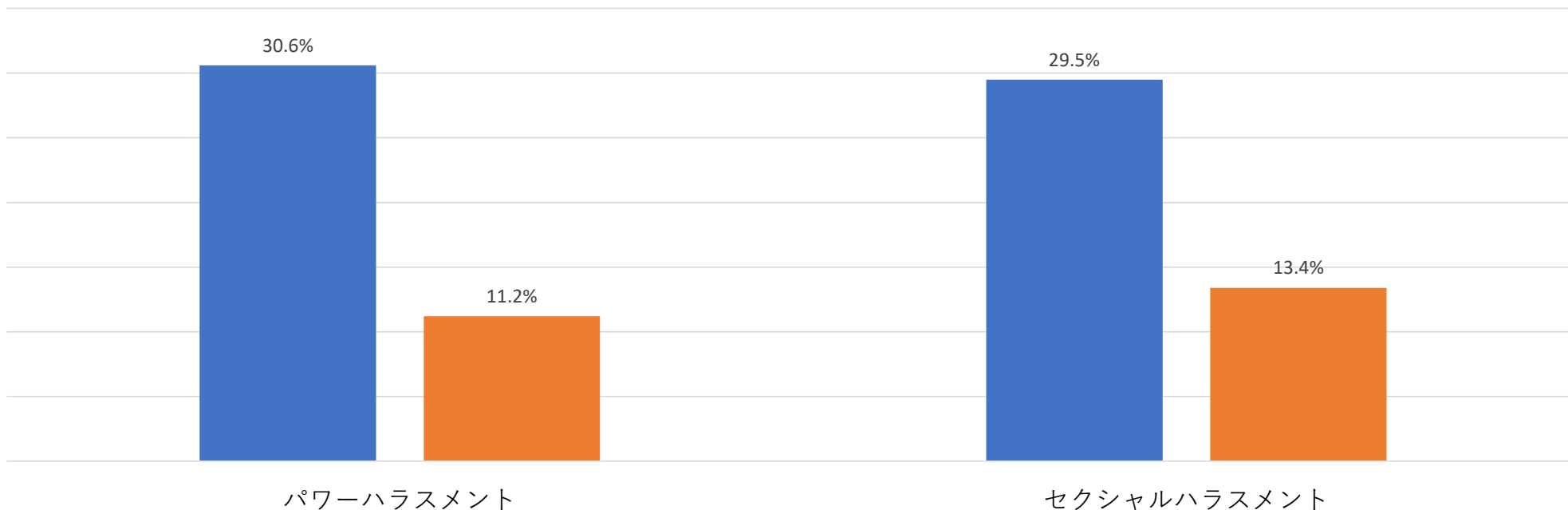
第3章 2 - ② : 「職場の人間関係に問題があったため」の具体的な内容



「上司や先輩からの指導や言動がきつかったり、パワーハラスメントがあった」が49.1%もあり、パワーハラスメントの対策が重要と考える。「上司の業務指示が不明確、リーダーシップがなかった」が36.2%、「仕事の進め方に関する上司や同僚との意思疎通がうまくいかなかった」が35.5%と次いで多く、業務の進め方が発端として辞める場合も多い。「上司」への指導が行える立場＝経営者の役割が重要になる。

上司と部下とのコミュニケーションが少ないと感じる割合

■ ハラスメント被害者（経験者） ■ ハラスメント未経験者



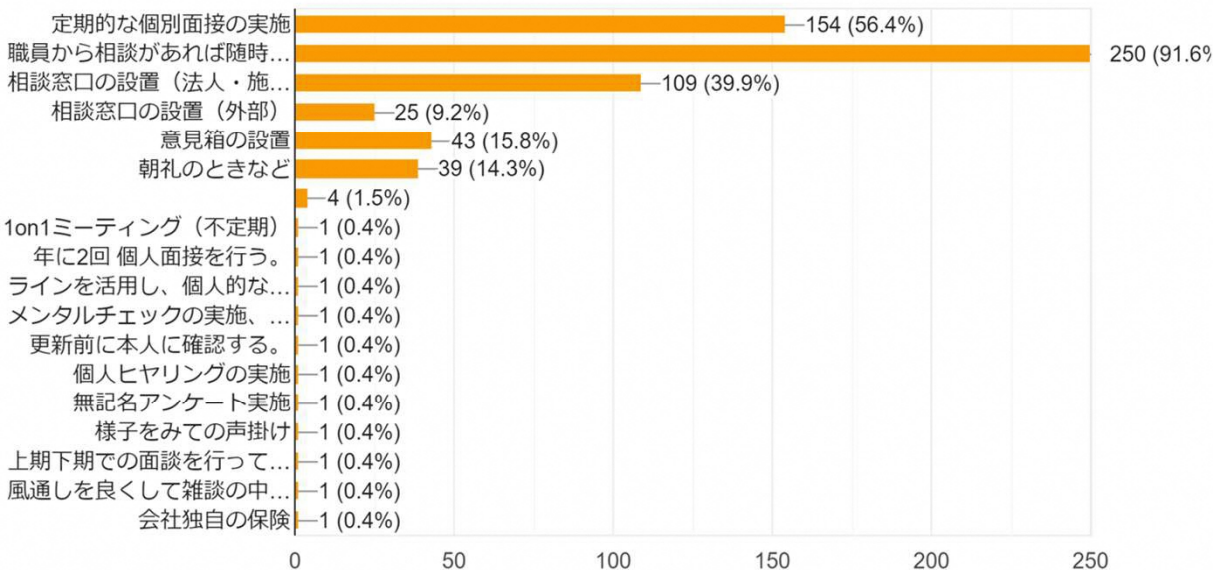
ハラスメント被害者は「上司と部下のコミュニケーションが少ない／ない」と感じる割合が未経験者の2倍以上になる。
コミュニケーション頻度を高めることがハラスメント予防・定着率向上に直結し、約4割（39.1%）の企業が職場のコミュニケーション活性化によるモチベーション向上の副次効果を実感している。

出典：厚生労働省「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査」

第3章 3-②：セミナー参加事業者のコミュニケーションについて

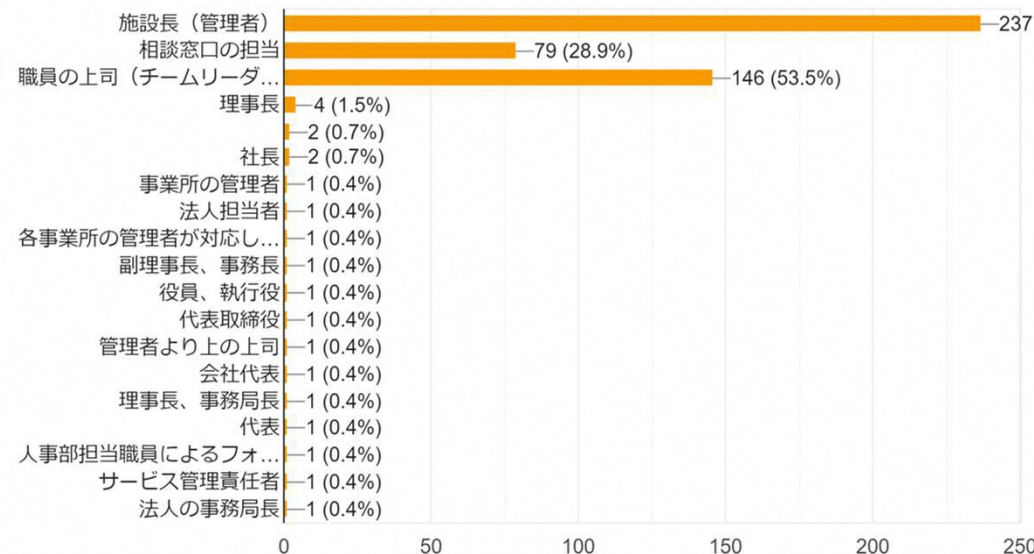
問5（1）職員からの相談等を受ける機会の確保（複数回答可）

273件の回答



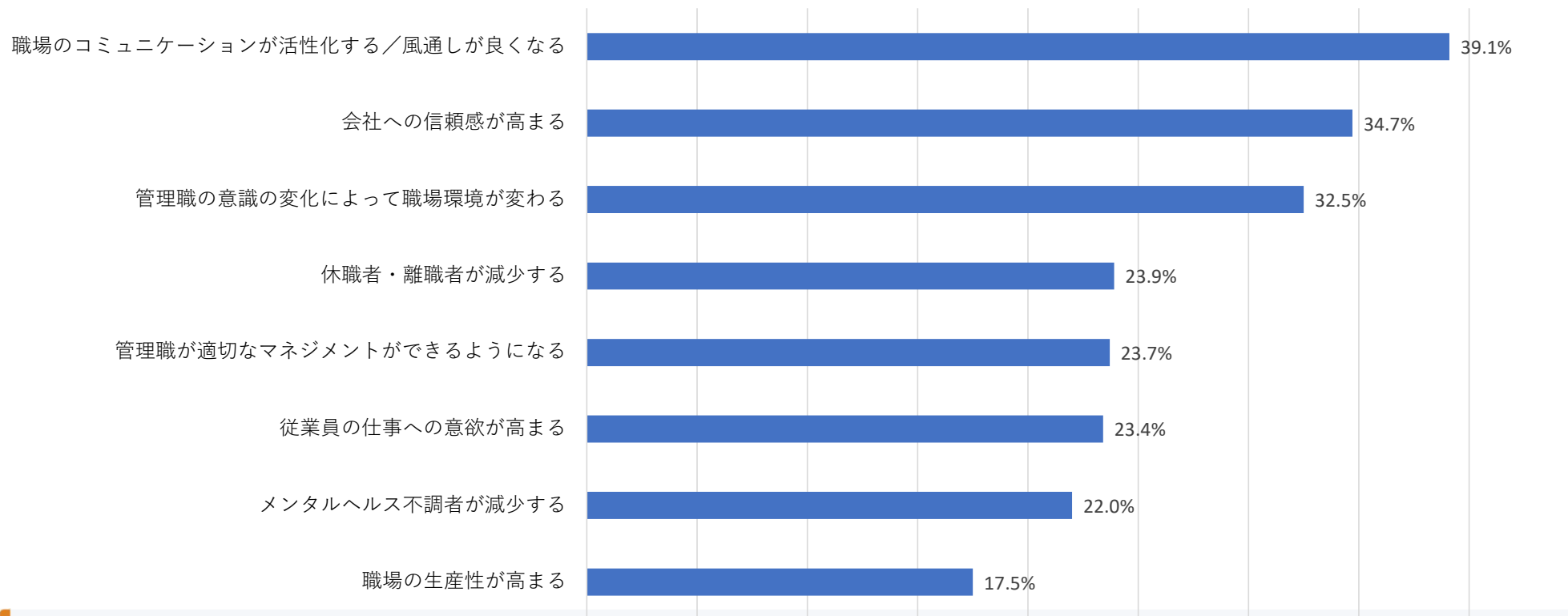
問5（2）個別面接の実施の際の対応者（複数回答可）

273件の回答



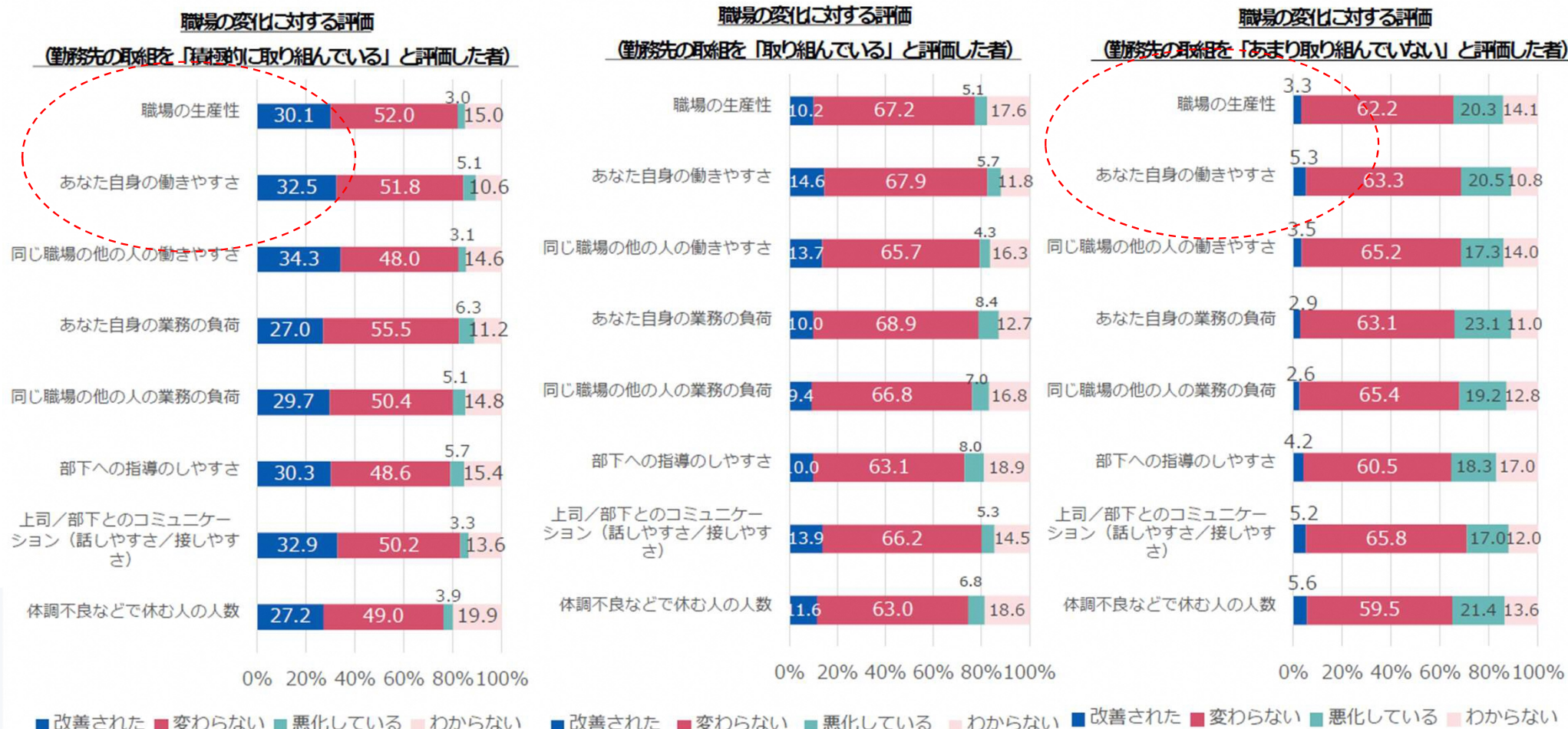
「職員からの相談等を受ける機会の確保」において、「定期的な個別面接の実施」を行っているのは56.4%、昨年度のセミナーでおすすめした「朝礼のときなど」を行っているのは14.3%で合計して、70%以上の事業所は機会の確保ができていると言える。また、相談を受ける主体としては、「施設長（管理者）」が86.8%と最も多いが、前々ページの「上司」にあたるため、「上司」の指導をできる経営者の意識や介入があるとより効果が高くなると考えられる。

出典：事前アンケート問⑤



ハラスメント予防・解決への取組は、「コミュニケーション活性化」、「会社への信頼感」、「管理職の意識の変化による職場環境の変化」などの副次効果をもたらし、離職防止に繋がっていく。

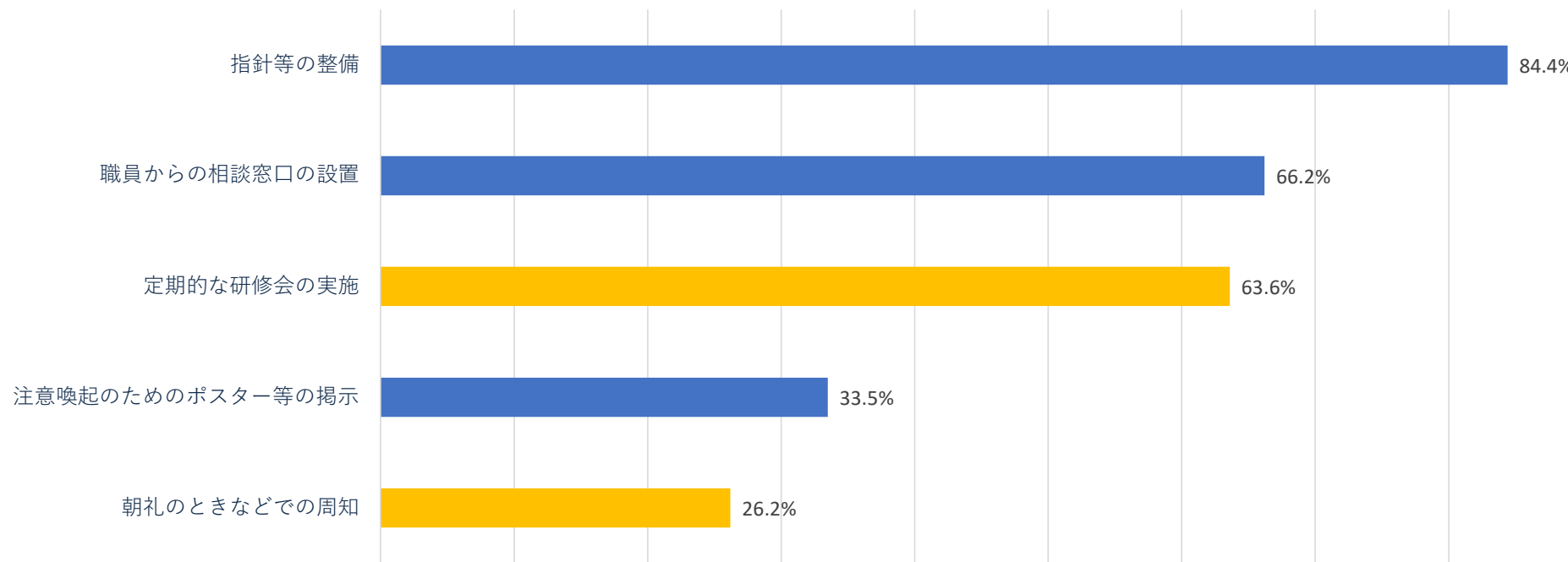
第3章 4-②：ハラスメント予防・解決のための取組と勤務先の変化



ハラスメント対策に「積極的に取り組んでいる」企業の方が、対策に「あまり取り組んでいない」企業に比べて、職場の生産性や働きやすさにおいて高評価となっている。

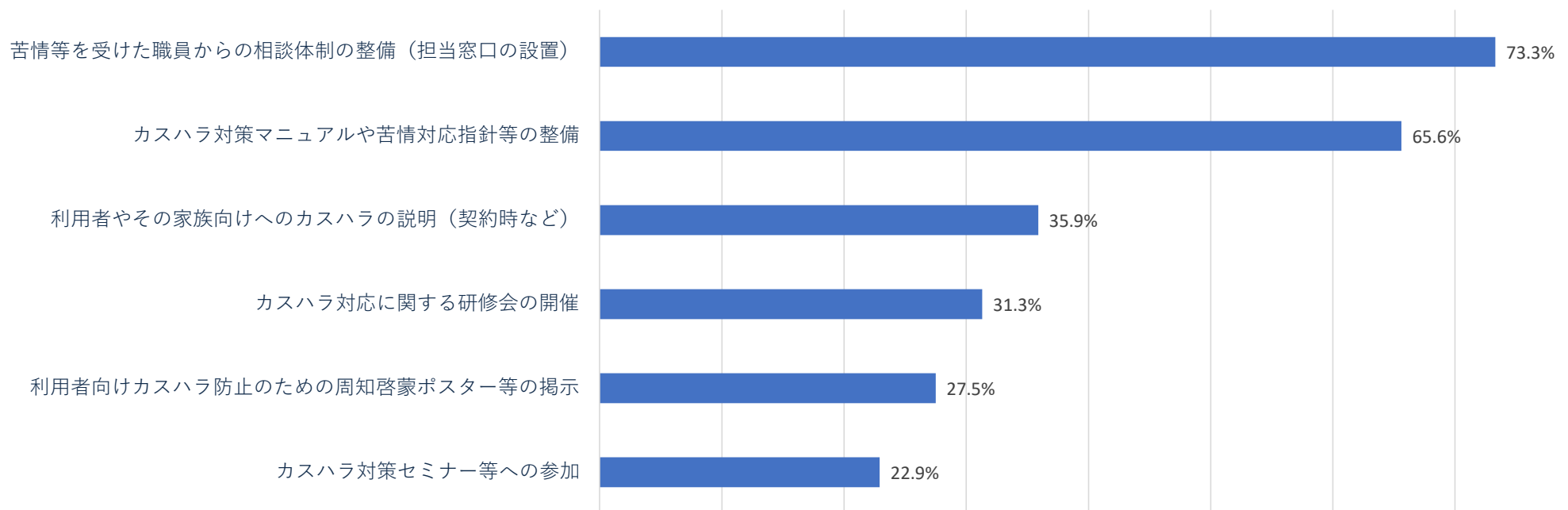
出典：厚生労働省「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査」より引用

ハラスメント防止等のための取組（複数回答可）



ハラスメント指針等の整備が84.4%で最も多い。次いで、相談窓口の設置が66.2%、定期的な研修会の実施が83.6%となる。上位2つが従業員からの動きを会社は待つ施策である。前頁の通り、従業員が「会社が積極的に対策をしている」と評価された方が良い結果になっているため、「定期的な研修会の実施」や「朝礼のときなどでの周知」など、会社から従業員へ発信する能動的な取組はより多くなることが望まれる。

利用者や家族などからのカスハラ・苦情の対応方法（複数回答可）



サービスの特性上カスタマーハラスメントの対応も必要であり、対応度が高ければ会社への信頼は高くなると推測できる。令和8年10月1日からすべての事業所で、カスタマーハラスメント対策が義務化されます。

働きやすさと働き甲斐を高める要点

1 制度運用の効果

モチベーションと定着率の向上

働きやすさや働き甲斐、コミュニケーション、ハラスメント対応など、企業内部の制度運用が密であるとモチベーションが高まり、定着率が向上する。

2 指示命令権の所在

制度の決定と運用権限

そのような制度に関して指示命令権や決定権を持っているのは、現場の責任者だけでなく、経営者である。

3 経営者の意識

「自分事」としての取り組み

経営者自身も、従業員任せにするのではなく、自らの「自分事」と認識して主体的に取り組まなければならない。

働きやすさや働き甲斐を高める制度運用の鍵を握るのは「**経営者**」であり、トップが「**自分事**」として取り組むことが定着率向上の第一歩である。

CHAPTER 04

その他人事確保に関する関心事項

関心事項の7グループ／アンケートのQ&A

グループ	テーマ	件数	比率
1	人材確保・採用手法全般	8件	19.5%
2	若年層・男性職員の確保と定着	5件	12.2%
3	職員の定着・離職防止全般	6件	14.6%
4	職員育成・指導・管理者の在り方	5件	12.2%
5	職場環境・人間関係・組織風土	7件	17.1%
6	処遇・給与・制度面の課題	4件	9.8%
7	特殊テーマ(高齢化/外国人材/AI/将来展望)	6件	14.6%

事前アンケート問⑥を集計し、それぞれの質問の特徴をグループ化すると、7つのグループに分類できた。

Q. 地方で求職者が少ない場合に効果的な採用手法はあるか。

A.

地方においては「地域密着型広報」と「縁故採用」が有効です。ハローワークだけでなく、地域のスーパーや回覧板での求人案内など、生活圏に合わせたアプローチが求められます。また、職員の知人紹介に手当をつける縁故採用は、定着率も高い傾向にあります。近隣の学校（高校・専門学校）との関係構築も長期的な確保に繋がります。ただし、縁故採用は第3章までの通り、事業所の悪評が広まりやすいデメリットもあることを意識して、まずは従業員満足度を上げることが重要です。

Q. 若い職員を確保し、 定着率を高めるにはどうしたらいいのか。

A.

Z世代を中心とする若年層は、「成長実感」「ワークライフバランス」「心理的安全性」を重視します。入社後のキャリアパスを明確に可視化し、定期的な1on1面談で不安を解消する「メンター制度」の導入が定着の鍵です。

※心理的安全性

チームメンバーが対人関係上のリスクを取ることに不安を感じない状態
= 「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動を取っても、このチームなら大丈夫だと信じられる」状態

Q. 若い男性職員が定着する職場環境について。

A.

男性職員の定着には、将来のキャリア（管理者や専門職への道）が描けるロールモデルの存在が重要です。また、物理的な環境整備（清潔な男性用更衣室や休憩室の確保）も、モチベーションや所属意識に直結します。

Q. 介護が面白い、 やりがいがあると思ってもらえる定着のコツは？

A.

「やりがい」は日々の小さな成功体験と承認から生まれます。利用者様からの感謝の言葉をスタッフ間で共有する仕組み（朝礼での共有やサンクスカード）が有効です。また、入社前の期待と現実のギャップ（リアリティショック）を防ぐため、採用段階で大変な部分も誠実に伝えることも取り入れましょう。

※サンクスカード

職場の上司や同僚など一緒に働く従業員同士で、仕事中に感じた感謝の気持ちをメッセージにして、送り合うためのカード

Q. 感情労働をせず職員を育成する管理者を育てるには？

A.

管理者にはプレイングマネージャーとしての負担が大きいため、感情のコントロール（アンガーマネジメント）や、相手に答えを考えさせる「コーチング」のスキル研修が必要です。一方的に教える「ティーチング」と使い分けることで、管理者自身のストレス軽減と職員の自律性育成に繋がります。

※ティーチングを実行する際には、チェックリストを併用する
教えるべき（教わるべき）内容を共有可視化でき、教える側・教わる側に共通の目標と進捗具合がわかるため、ストレス軽減にはなる。

Q. 人間関係で退職するケースが多い。風通しの良い職場を目指す具体的な手法は？

A.

「いつでも相談して」という声掛けだけでは、心理的ハードルが高く相談しづらいのが現実です。月に1回、15分程度の「1on1ミーティング（業務以外の悩みも話せる場）」を制度化することをお勧めします。また、ベテランと若手がペアで課題に取り組むなど、業務を通じた自然なコミュニケーションの機会（リバーズメンタリング等）を設けることで世代間ギャップを埋めることができます。重要な点は、会社から能動的に動くこと、そのためには経営者が自分事として認識することから始まります。

Q. 処遇面の課題への対応は？

A.

給与格差の解消には、国の「処遇改善加算」を最大限取得し、適切に分配することが大前提です。その上で、基本給の大幅な引き上げが難しい場合は、特定の資格取得や役割（プロジェクトリーダー等）に対する手当の充実、または長年の勤続に対する表彰や特別休暇など、非金銭的報酬も含めたトータルでの制度見直しが求められます。

Q. 【高齢化】 ヘルパーの平均年齢が高く、体力面が不安。

A.

シニア人材が無理なく働けるよう、身体介助と生活援助の業務を切り分け、体力に合わせた業務分担を行う工夫が現実的ではないでしょうか。

Q. 【将来展望】 10年後の福祉分野の人材確保や育成はどうか？

A.

労働力人口の減少により、「人でしかできないケア（感情のケア・高度な判断）」と「テクノロジー・AIに任せる業務（記録・見守り・事務）」の切り分けが明確化します。DXを推進し管理者（上司）の負担を軽減し、その分、従業員とのコミュニケーションや育成を密にできる事業所が生き残るのではないのでしょうか。

総括・まとめ

福島県の福祉・介護・保育分野における有効求人倍率は、全職種平均の約3倍と危機的水準にあります。

この深刻な採用難を乗り越えるためには、外部への求職活動以上に、足元の定着率向上と離職要因の徹底的な排除が最優先事項となります。

離職の最大要因は「職場の人間関係」であり、管理者の指導力やコミュニケーション不足が大きく影響しています。

解決の鍵は、経営者自身がこれらを「自分事」として捉えることです。トップの強いメッセージのもと、管理者の育成や評価制度の丁寧な運用、能動的なハラスメント対策を主導し、職員が安心して長く働き続けられる職場環境を構築することが不可欠なのかと思います。