

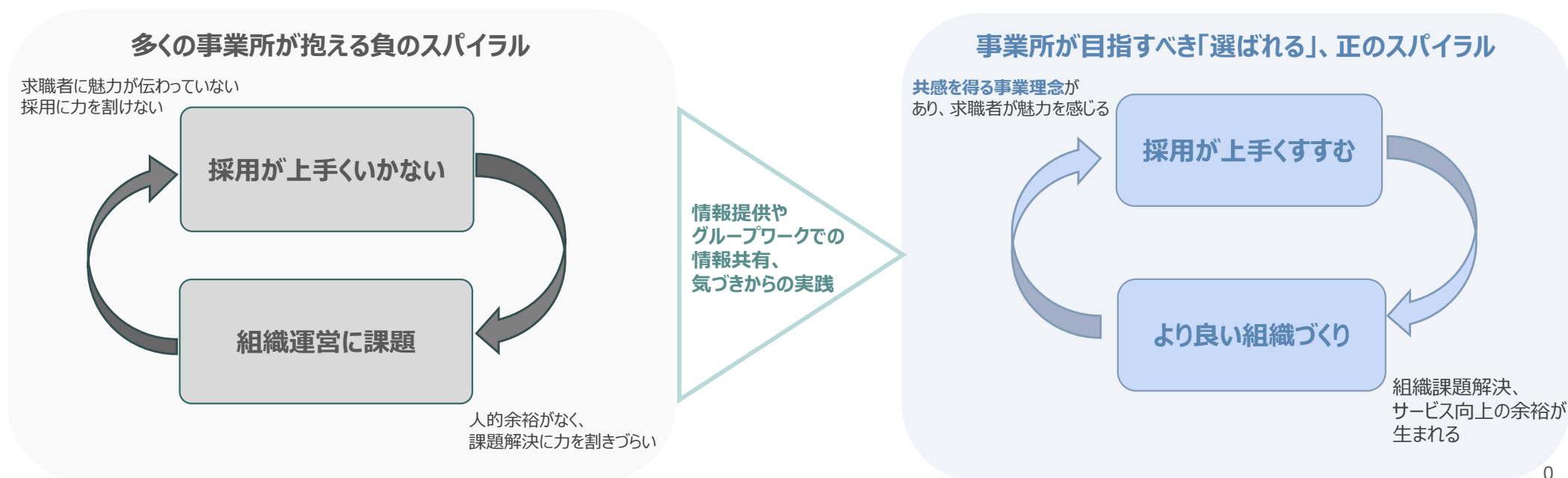
(1) はじめに

障害福祉分野の人材確保・定着は、質の高い福祉サービスを安定的に提供する上で重要な課題である。この課題に対し、東京都福祉局は「障害福祉人材の確保・定着に向けた事業所等支援事業」を実施し、「人材採用」「人材定着」をテーマとした全5回のセミナー（情報提供・グループディスカッション）を行った。

本報告書は、プログラムを通じて明らかになった共通課題と、その具体的な取り組みや成果を整理し、今後の支援や施策展開への示唆をまとめている。

◆本事業を通じて目指すこと

「障害福祉事業の人材確保」＝「選ばれる」という考え方から正のスパイラルを生み出す



(3) 本事業の実施内容

本事業では立川、新宿の2つの地域・会場で各5回、全9グループ（終了時 8グループ）を対象にセミナーを実施
（講師による情報提供 → グループワークでの情報・意見交換 → 課題解決）

実施期間：2025年7月～11月

実施内容：全5回の情報提供とグループディスカッション

	情報提供①	情報提供②
第一回 市場動向と採用手段	・本事業の目的説明 ・障害福祉業界の現状理解 ・人材不足の要因と対策	・採用活動の種類 ・求職者・事業者の目線 ・求職者が職場を見極めるとき次にとる行動
第二回 採用広報の具体策	・求職者に届く求人票 ハローワークの求人票を例にすぐに実践できる「コツ」を紹介	・インターネット求人の活用法 ホームページ、採用サイト、SNS等の情報発信について
第三回 面接の工夫	・採用面接の種類と面接官が注意するポイント	・「選ばれる立場」としての面接 ・「選ばれる」につながる説明
第四回 育成・研修手段	・障害福祉事業における研修の目的と重要性 ・法定研修 ・実務（専門）研修	・職員も 「してもらった・やってもらった」が実感できるOJT
第五回 外国人採用の概要と 始め方・総括	・外国人採用の概要と始め方	・フィードバック セミナー5回を通じての情報提供をフィードバック

(3) 実施内容詳細

第1回〈市場動向と採用手段〉グループディスカッション

グループディスカッション①

◆論点

採用方法は事業規模に合わせて使い分けることが重要。

例えば、小規模な組織では「小規模だからできる」利用者個々に対応した業務の専門性の高さや、受け持つ業務裁量の大きさなどを強調すると効果的。

大規模な組織では制度の充実度、育成体制、キャリアの選択肢の広さなどを訴求することで魅力が伝わりやすい。

グループディスカッション②

◆論点

自社HP・求人サイト・SNSで一貫した求職者に「選ばれる」情報を発信し、求人票との内容を整合させることが重要。

ハローワークの活用方法を見直すことに加え、見学や体験などのリアルな接点を提供することが、応募者の質の向上とミスマッチ防止に有効である。



まとめ

- ・求職者に選ばれる理由の言語化 ➡ 表現を統一（HP/求人票/SNS）
- ・ハローワークの再設計（求人票の見せ方・窓口との連携）
- ・同規模コミュニティでの継続した情報共有（成功と失敗の両方を）

障害福祉業界で人材が不足する3つの要因

①給与や労働条件の問題	・低賃金による職員のモチベーション低下 ・長時間労働が続くことで、職場ストレスが増加 ・非常勤職員の増加により、雇用の安定性が低下
②社会的認知度の問題	・障害福祉の仕事に対する理解不足 ・低い評価と社会的認知度の不足 ・キャリアパスが不透明であるため、将来の見通しが立たない
③育成・研修制度の問題	・職員研修が不十分で、業務に慣れるまでに時間がかかる ・継続的な研修が不足しており、スキルアップが難しい ・管理職向けの研修制度の欠如

求職者が職場を見極める方法

興味のある求人を見つけたとき、次に取る行動は？

- ・求人情報だけではなく、公式HP・ブログを調べる
（理念や方針、雇用条件や給与などの公式発信）
- ・口コミ、知人からの情報収集
（現場職員の本音や福祉系求人サイトの口コミから非公式な情報も収集）

最近の職場選びは求人票の情報だけに頼らず、様々な情報を求職者自らwebで収集し検討するのが一般的となっています。

ホームページやSNS、口コミサイトなどの情報が職場選びを大きく左右する状況となっています。

(3) 実施内容詳細

第2回 〈採用広報の具体策〉 グループディスカッション

グループディスカッション①

◆論点

ハローワークの運用差（窓口との連携・求人原稿の質）が、採用成果のばらつきを生む要因となっている。

そのうえで、事業規模に応じて強みの軸を明確にし、計画を立てることが重要。

具体的には、小規模組織は「人の良さ・柔軟性・距離の近さ」を、大規模組織は「整備された制度・選択肢の広さ・育成の厚み」を強みとして打ち出すことが有効。

グループディスカッション②

◆論点

写真・動画・1日の流れ・先輩の声・入社90日後のイメージなど、情報を充実させることは求職者の安心感につながる。

特に、若手や未経験層に対しては、ショート動画やSNS、説明会などによる中長期的な接点の確保が有効。



まとめ

- ・ハローワーク求人票の冒頭・構成・写真で求職者に「選ばれる」を意識。
- ・HP/採用サイトで仕事像・育成・雰囲気情報を可視化して掲載。（写真・動画・FAQ）

求人票の書き方



求人票の書き方には、絶対に効果がある「正解」があるわけではありません！

「正解」「間違い」という観点ではなく、欲しい人材からの応募を得る、「選ばれる」を達成できたかどうかではじめて評価できるものだからです。

この場合、この方法が良かった（悪かった）のかも？という経験が実績になります。

求職者の反応をみながら、いろいろとチャレンジしてみるのも一つの方法です。



求人票の書き方について、ポイントやコツを知っておいた方が書きやすいのも確かですので、**ハローワークの求人票を例にすぐに実践できる簡単な書き方の「コツ」**を紹介します。

令和時代の人材確保はWeb戦略が重要

求職者が情報収集するとき、**約9割**が事業者ホームページで確認すると答えています。

スマホの普及により、いつでもどこでもインターネットに接続できるようになり、思いついたとき「**すぐ**」に情報収集ができるようになったことが要因のひとつだと考えられます。

「ホームページ」は当然のことながら、「採用サイト」や「SNS」の活用率はいずれも7割超。

①ホームページ

②採用サイト

③SNS

3つは採用を行なううえで、必要不可欠なツールとなってきています。

(3) 実施内容詳細

第3回 〈面接の工夫〉 グループディスカッション

グループディスカッション①

◆論点

面接では、質問項目・評価票・事前連絡などのプロセスを標準化することが、採用成果に直結する重要な要素。

その一方で、トラブル対応などの状況質問を通じて候補者の行動特性を見極めることも有効な手段。

グループディスカッション②

◆論点

面接においては、事業説明の順序や内容の言語化・映像化など、「伝える力」に改善の余地がある。

一方で、応募数の少なさや都心部特有の採用難、さらに事業規模によって異なる採用戦略が、母集団の形成に大きく影響している現状もある。



まとめ

- ・面接での質問や、評価シートを用いること等により評価基準を統一する。
- ・面接官のトレーニング（問い方・傾聴・NG配慮）を定例化。
- ・配属後の見える化（業務内容・将来像）で安心感を生み出す。

採用面接の目的

採用面接には、

▶ 応募書類だけでは把握できない、応募者の人間性やコミュニケーション能力を知る

▶ 応募職種の適性を判断し、入職後における双方のミスマッチを防ぐ

▶ 法人や障害福祉業界への志望意欲を判断する

などの目的があります。

また採用面接は面接官によって、**法人事業や障害福祉の魅力をPRできる場**でもあります。

ホームページや求人情報等でもPRできますが、直接応募者一人ひとりに魅力を伝えることができる良い機会です。

ロールプレイ：自法人の紹介



自法人の事業紹介してみましょう！

福祉でよく使われている抽象的な表現(人権、幸せ、QOL、社会参加など)を具体的にどのように考え、事業として実行しているか(目標としているか)を話せることが、福祉事業の共感を得るポイントです。

紹介者の伝えるポイント

- ・事業理念をどの様実践しているか
- ・職員の具体的な働く例
- ・抽象的な表現をより具体的に

聞き手側のポイント

- ・行っている事業の目的、目標は理解できたか
- ・職場環境や業務のイメージができたか
- ・具体的な法人の価値観が理解できたか

各グループより1名ずつ事業紹介をしてください。

(3) 実施内容詳細

第4回 〈育成・研修手段〉 グループディスカッション

グループディスカッション①

◆ 論点

メンター制度、グループウェアやAIサマリーの活用、動画と現場補講を組み合わせたハイブリッド型育成は、有効な育成手法。

さらに、OFF-JTとe-learningを併用することで、コストや時間不足といった現場の制約に対応できる実践的な解決策となる。

グループディスカッション②

◆ 論点

OJTの「最低ライン」を、職種ごとの差異や新卒・中途の違いに応じて、回数・期間・独り立ち基準として明確に定義することが重要。

そのうえで、評価シートに最低ラインと到達目標を整理し、進捗を継続的に確認することが、育成の質を安定させるうえで有効。



まとめ

- ・義務研修は年間計画・議事録・チェック体制で実施漏れを仕組みで担保する。
- ・OFF-JTとe-learningを併用し、東京都や社会福祉協議会などのオフィシャルな外部資源を有効活用。
- ・OJTは「配属90日後」までのロードマップと行動評価シートで「できる」までの段階設計を標準化。

コストや時間がなくてもできる研修

「研修に割くコストや時間がない」場合の対処法

◆ 既存職員を講師にする

経験豊富な職員や外部研修に参加した職員が講師を務め、他の職員に技術や知識を共有する場を設けることで研修を実施。

異業種からの転職組が業務に役立つ知識を持っている可能性もあります。

また職員同士で意見交換や学び合う場があることでコミュニケーション強化にもつながります。

◆ オンライン研修の導入

オンライン研修は場所や時間を選ばずに参加できます。

インターネット上に無料動画やWebセミナーが多数あります。

オンライン研修の最大のメリットは費用を抑えながら多くの職員に研修を提供できることです。

※ただし、業務時間外に視聴を義務付けるのは労基上NGです。

◆ 書籍や記事の活用

書籍や専門誌、インターネット上の記事などを活用するのもおすすめです。

気になった記事を印刷またはメールなどで共有することで、職員自身が自己学習を行うことができます。

また、職員同士で読書会や読み合わせ会を行うことも効果的です。意見交換や情報共有を行うことで知識のアップデートが行われます。

少しずつでも実施していくことが重要です。

OJTを成功させるための3つのポイント

ポイント 1

コミュニケーションを心がける

OJTでは、トレーニングを受ける側と指導する側のコミュニケーションが重要です。

職員同士の円滑なコミュニケーションや意見交換を促し、お互いが意見を共有しやすい環境づくりを心がけましょう。

質問や相談にも積極的に対応し、新人職員の不安や疑問を解消することがOJTの成功への近道です。

ポイント 2

フィードバックを行う

OJTの進捗や成果を定期的にフィードバックが不可欠です。

良い点や改善点を具体的に指摘し、受ける側が成長できるようなサポートを提供しましょう。

フィードバックを通じて受ける側の自己評価や意欲を高めることができます。

ポイント 3

目標設定や振り返りを実施

OJTでは、トレーニングの目標設定や振り返りが重要です。

具体的な目標を設定し、達成度や成果を振り返ることで、受ける側の進歩や成長を確認できます。

また、定期的な振り返りを通じて、トレーニング内容や方法の改善点を見つけ出し、OJTの質を向上させましょう。

(3) 実施内容詳細

第5回 〈外国人採用の概要と始め方〉〈総括〉グループディスカッション

グループディスカッション①

◆論点

外国人採用では、賃金以外の魅力によって「選ばれる」体制を整えることが重要。その前提として、日本語能力や文化ギャップに向き合うための対応を、法人内・職員間で統一する必要がある。

さらに、日本語学校・送り出し機関・登録支援機関などとの連携ルートを適切に見極めることが求められる。

また、在留手続・宗教的配慮・家族や利用者の反応・マナーや安全面への懸念・離職リスクといった要素を踏まえ、「国籍ではなく人」を基準とした評価設計を行うことが不可欠。

グループディスカッション②

◆論点

最終回では、全5回の学びを言語化・可視化し、自法人の魅力や意義を改めて確認。

また、次の実装に向けて前向きに取り組むために、現場でそのまま活かせる「持ち帰れる工夫」を共有。

外国人を受け入れるための準備

職員の理解浸透

職員全員が積極的にかかわることが
外国人定着のカギ！

- ✓ 受け入れる必要性の説明
- ✓ やさしい日本語の話し方
- ✓ 異文化講習

教育体制・環境の整備

外国人にとってわかりやすい環境は、
日本人の業務改善にもつながります

- ✓ ふりがなをつける
- ✓ マニュアル・チェックリストの整備、翻訳
- ✓ ICTの導入
- ✓ お祈り場所の確認など

生活サポートの検討

日本の生活に慣れるまでの
伴走が必要です

- ✓ 住居手配の方法の検討
- ✓ 住環境の確認
- ✓ 緊急連絡、相談窓口の設定

キャリアアップ・スキルアップ支援

学習支援で長期的に活躍してくれる
人材を育てましよう

- ✓ 資格取得支援制度の見直し
- ✓ キャリアパスの構築
- ✓ 外部研修の情報収集

登録支援機関、補助金も活用しましょう！

総括 グループワーク

グループディスカッションを通じて、効果があったことはありますか？

» セミナーを通じて、グループディスカッションでの成果はありましたか？

- ・ 去年の同時期と比較し求人の変化はありますか？
- ・ 人材確保・育成に関して、新しい取組や変更等を実施しましたか？
- ・ 新たに「取り組もう」「変更しよう」と思っていることはありますか？

» グループディスカッションを通じて、事業所間の繋がりはできましたか？

セミナーの成果について情報交換、報告してください。

(4) 終了後アンケート：セミナーを通して得られた気づき・学び

◆アンケートの回答傾向

「他法人のリアル」から学ぶ：相対化と具体化が進む

事業規模・種別の違いによる課題の差異と共通点、成功・失敗の具体的な運用例を知ることによって自法人の課題を客観視し、対策を具体化できたという声が多数。

採用広報は「設計勝負」

HP／採用サイト／SNS／口コミ（Google等）を「誰に・何を・どこで届けるか」から設計し、写真・動画・現場の声で魅力を伝える重要性への気づきが多い。

面接の発想転換：「選ぶ場」から「選ばれる場」へ

事業説明の言語化・映像化、法人の理念・創設の成り立ちなど応募者が感じる「ワクワク感」の訴求、NG質問の再確認など、相互確認（マッチング最適化）を重視する姿勢が広がった。

研修・OJTは「仕組み化＋アウトプット重視」へ

OJTの最低到達ラインの明確化、チェックリスト／評価の可視化、動画・eラーニング・メンター活用など、現場運用に耐える仕組みづくりの必要性を再認識。

外国人人材の「現実と可能性」

在留資格・文化差・受入体制といった運用課題を学びつつ、資質重視で定着に結びつく事例から前向きな可能性も理解。



アンケート回答（抜粋）

- ・規模・業態による課題差と共通の悩みを把握し、自法人の立ち位置が見えた。
- ・事業説明は「全体→要素」の順で。言語化に加えて映像化すると伝わりやすい。
- ・面接は「選ぶ」場ではなく「選ばれる」ための相互確認。伝え方（言語化・映像化）が重要だと再認識。
- ・OJTは「できる」の最低ラインと到達目標をあらかじめ設定する。が分かりやすかった。
- ・外国人＝「人」の資質が何より大切。志が職場に良い影響をもたらす事例が印象的。

(5) 障害福祉事業の課題と対応策（本支援で顕在化されたもの）

障害福祉事業の採用活動および人材育成・定着に関する課題に対し、セミナーでの意見交換・情報共有を踏まえて以下の5点に取り組んだ結果、複数の参加法人で一定の効果が得られた。

課題（リスク）	具体像	対応策
抽象的な理念表現	障害者の「幸せ」「生活を守る」「QOLの向上」などの概念的なことが抽象的で具体的に事業に落ちていない。 中で実践される運営原則が言語化されていない。	・面接・求人票・採用サイトに共通の「事業説明の骨子」を策定し、抽象概念を現場の目標・目的・行動・育成・評価・創設・現在の想いへ翻訳。
求人票の情報過少	求人票作成がマンネリ化してる。 職種名と抽象的な説明のみで差別化・実感に乏しい。 求職者が実際に働いている姿が想像できるような情報の欠如。	・職場の特長、働き方、通勤手段など、職員目線で記載 ・理念の翻訳×やりがい×人物像を標準化し写真を有効活用。
Web接点の未整備	応募前後にホームページ：約9割、 採用ページ・SNS：7割超が確認される実態に対し、 採用サイトが求職者特化になっていない／SNS導線が弱い。	・独立採用サイト開設＝求職者特化＋SEOに役割分担し、 SNS→採用サイトの導線を強化。 写真・動画で「職場の空気感」を見せる。
採用面接の標準化	応募者の82%が面接で本当に聞きたいこと （勤務時間・残業・昇給・業務範囲・職場環境等） を遠慮し（聞けずに）、ミスマッチを招く。 面接で伝えられないのであれば、求人票の内容改善が必要。	・面接の台本に応募者の聞きたい事項を先出し説明 （勤務時間・昇給・業務・福利厚生・環境）を組み込み。 ・アイスブレイクを定型化。 ・面接官の研修で「場づくり・傾聴」を訓練。
育成の属人化	OJTの評価が未整備。 やって見せる→説明→やらせる→補修が徹底されず、 到達度の可視化がない。	・OJT評価シート （到達目標・期日・担当・週次フィードバック）を導入。 ・OJTの3要点 （コミュニケーション/定期フィードバック/目標設定）を確認。

(6) 障害福祉事業の課題と対応策：おわりに

本支援では、セミナー・グループディスカッション通じた情報共有と、5法人への個別ヒアリングを通じ、採用・育成・定着に関する共通課題と改善の方向性が明らかになった。

理念が抽象的で浸透しにくいこと、求人票やWeb情報の不足、面接での相互理解の不足、育成の属人化は、多くの事業所に共通する課題であることが確認された。

また、応募者の減少や中堅・ベテラン層の育成手段、外国人受入に伴う文化・運用面の課題など、各法人特有の状況も浮き彫りになった。

一方で、

- ・理念の言語化
- ・求人票・ホームページの見直し
- ・写真・動画による一次情報発信
- ・面接プロセスの標準化
- ・現場体験を組み込んだ選考
- ・OJT評価シートによる育成の見える化

など、5法人の実践から効果が認められた手法が共有された。

今回の学びが、採用から育成・定着までの流れを一体的に整えるきっかけとなり、

求職者とのミスマッチ防止や、職員が成長を実感できる

職場づくりに寄与することを期待している。