

介護のしごと魅力発信等事業  
ターゲット別魅力情報発信事業（介護事業者向け）  
報告書

令和2年4月

株式会社シルバーウッド 株式会社 Join for Kaigo  
PwC コンサルティング合同会社

# 目次

1	調査の概要	3
1.1	本事業の背景・目的	3
1.2	実施概要	6
2	事業の実施内容（共通）	7
2.1	ターゲット別魅力発信事業企画委員会	7
2.2	事前調査（求職活動に関するアンケート）	9
2.3	周知活動	18
3	採用実践力向上プログラム	22
3.1	概要	22
3.2	研修カリキュラム	23
3.3	研修後のフォローアップ・コミュニティ形成	39
3.4	研修を通じた、参加者の意識・行動変容	41
3.5	研修の実施成果事例	47
4	マネジメントスタンダードプログラム for kaigo	58
4.1	概要	58
4.2	研修カリキュラム	59
4.3	他法人見学兼追加ワークショップ	68
4.4	研修を通じた、参加者の意識・行動変容	70
4.5	研修の実施成果事例	90
5	人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価制度の周知	95
5.1	概要	95
5.2	認証評価制度に関するアンケート	97
6	まとめ	102
6.1	本事業を通じて行った取組	102
6.2	本事業全体の実施成果	104
6.3	今後に向けて	108
7	別添資料	118
7.1	別添資料 1 事前調査結果全編	118
7.2	別添資料 2 研修資料（採用実践力向上プログラム）	157
7.3	別添資料 3 研修資料（マネジメントスタンダードプログラム for kaigo）	163
7.4	別添資料 4 MSP・k 参加者アンケート（研修当日）結果全編	164

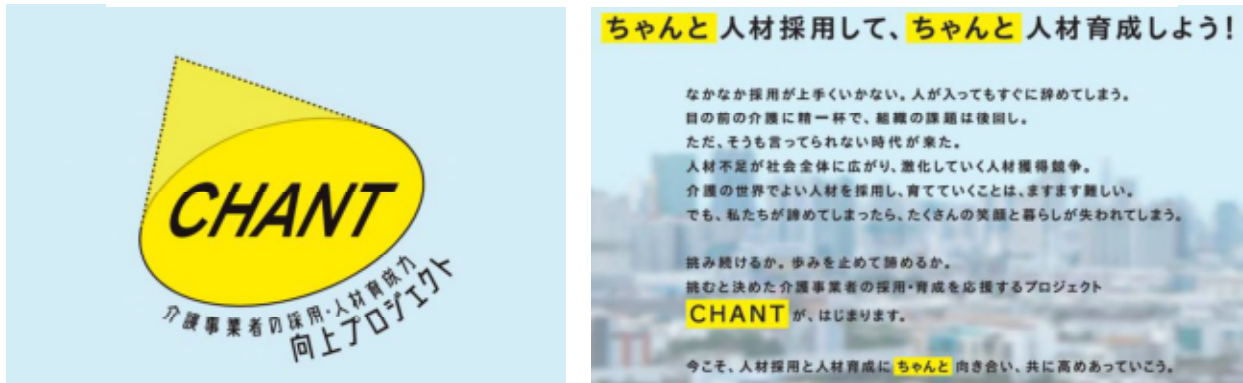
# 1 調査の概要

## 1.1 本事業の背景・目的

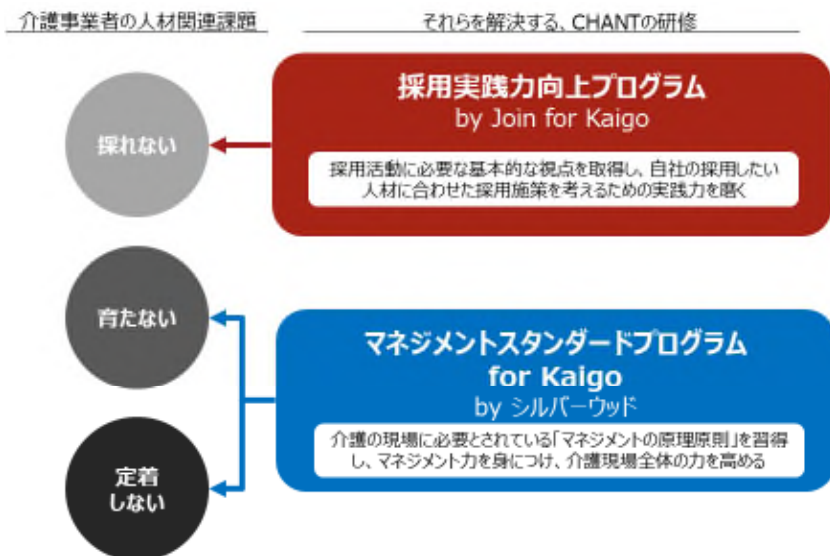
介護業界において介護職員の確保が喫緊の課題である中、これまでも介護職員の処遇改善や多様な人材の確保・育成、介護職の魅力向上等、さまざまな施策が講じられてきたところである。しかしながら、介護分野の有効求人倍率は、全職業平均より依然高い水準で推移しており、2018年度は3.95まで上昇（全職業平均は1.46）※している。また、介護事業所の67.2%が「従業員の不足感」を持ち、その理由として89.1%が「採用が困難である」を挙げている※等、介護職員の確保に関する課題は未だ解消されていない状況下にある。（※全世代型社会保障検討会議（第6回）資料1「基礎資料」（令和2年2月内閣官房全世代型社会保障検討室））

本事業においては、自社に必要な人材像を正しく定義し必要な質・量の人材を採用できるようになるための「採用実践力」と、現職の従事者を育て、不本意な離職等を起こさない職場作りを行うことができるようになるための「マネジメント力」を改めてしっかりと育む機会を提供することを通じて、介護業界をより強くしていきたいとの思いから、2つの研修からなる“CHANT～介護事業者の採用・人材育成力向上プロジェクト～（図表1、図表2）”を、令和元年度、厚生労働省補助事業「介護のしごと魅力発信等事業」ターゲット別魅力発信事業（介護事業者向け）として実施した（図表3、図表4）。

図表 1 CHANT～介護事業者の採用・人材育成力向上プロジェクト～コンセプト



図表 2 介護事業者の課題解決に資する CHANT の 2つの研修

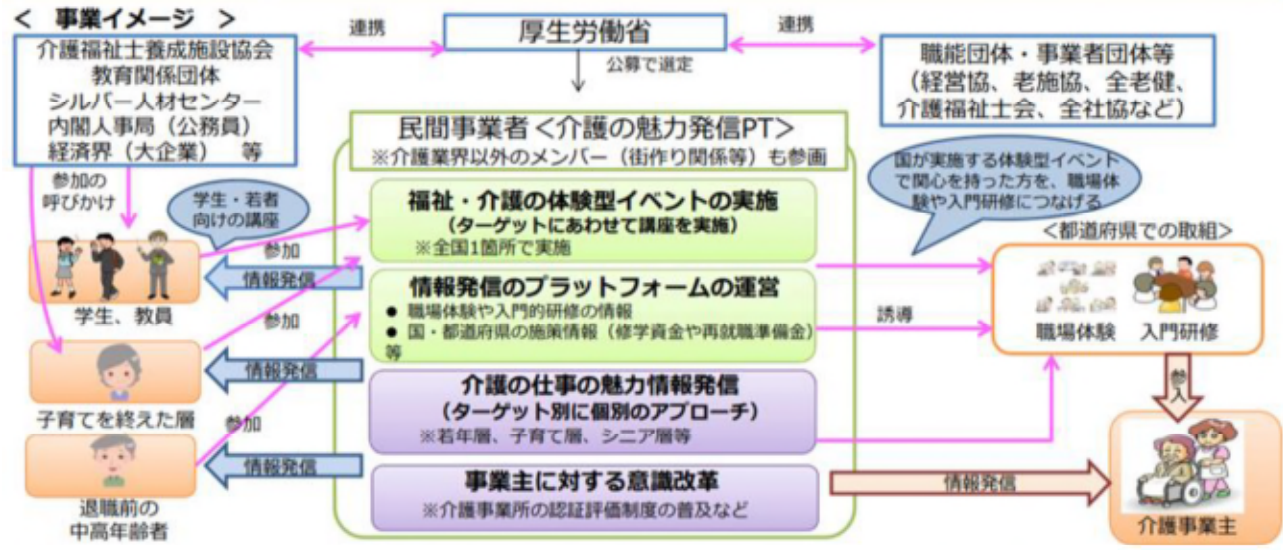


図表 3 平成 31 年度厚生労働省補助事業「介護のしごとと魅力発信等事業」の全体構成

**「介護のしごとと魅力発信等事業」の推進**

【平成31年度予算額(案)】684,274千円

- 平成30年度に実施した介護の仕事の魅力発信のための福祉・介護型イベントの実施に加えて、①若年層、②子育てを終えた層、③アクティブシニア層に対して、それぞれ個別のアプローチにより、介護のイメージ転換を図る。  
(ターゲット別アプローチの例)
  - ・若年層：新卒者向け就職フェアなどで、介護の専門性や魅力、働き方の多様性「残業が少ない」等
  - ・子育てを終えた層：介護の専門性や魅力、働き方の柔軟性「親の介護に役立つ」等
  - ・アクティブシニア層：経済界等と連携し、退職前の中高年齢者に対して、介護の専門性や魅力、社会的重要性「介護される側からする側へ」等
- 併せて、事業主に対しても、例えばワークライフバランスの重要性をはじめ、介護事業所の認証評価制度の普及など、介護業界内の意識改革を図る。



図表 4 本事業の位置づけ

事業名	事業の目的
1 福祉・介護の体験型・参加型イベント実施事業	幅広い世代が、楽しみながら福祉・介護を体験し、学習することによって、福祉・介護の現場で働くことに対する興味、関心を高める
2 介護の仕事に関する世代横断的理解促進事業	福祉・介護の魅力を伝達し、福祉・介護に対して抱いているイメージを向上させるなど、若年層から中高年齢層までの幅広い世代に対して、世代横断的に福祉・介護の仕事に関する理解を促進する
3 ターゲット別魅力情報発信事業(若年層向け)	福祉・介護に対して抱いているイメージを向上させるなど、若年層に対して、ターゲット別アプローチにより、介護のイメージ転換を図る
4 ターゲット別魅力情報発信事業(子育てを終えた層向け)	福祉・介護に対して抱いているイメージを向上させるなど、子育てを終えた層に対して、ターゲット別アプローチにより、介護のイメージ転換を図る
5 ターゲット別魅力情報発信事業(アクティブシニア層向け)	福祉・介護に対して抱いているイメージを向上させるなど、アクティブシニア層に対して、ターゲット別アプローチにより、介護のイメージ転換を図る
6 ターゲット別魅力情報発信事業(介護事業者向け)	介護事業者に対し、介護職員の離職防止や定着促進等の雇用管理の意識の向上をはじめ、都道府県で実施されている「人材育成等に取り組む事業所の認証評価制度」の普及を含めて、人材確保に対する意識を高める

本事業のスコープ

※出所：平成31年度 介護のしごとと魅力発信等事業公募要領

なお、本事業の取組成果は、2020 年度以降、都道府県や業界団体等との連携を通じてより広範に普及させ、日本全国の介護事業者の人材確保・育成・定着の課題解決に資するものとなることを目指した。(図表 5)。

図表 5 本事業成果の展開イメージ



## 1.2 実施概要

本事業の主な実施内容と実施主体は以下の通りである。

- ターゲット別魅力発信事業企画委員会（PwC コンサルティング（以下 PwC））（以下、2.1 に詳述）
- 事前調査（WEB アンケート）（PwC）（以下、2.2 に詳述）
- 周知活動（シルバーウッド、Join for Kaigo、PwC）（以下、2.3 に詳述）
- 採用実践力向上プログラム（Join for Kaigo）（以下 3 に詳述）
- マネジメントスタンダードプログラム for kaigo（シルバーウッド）（以下 4 に詳述）
- 人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価制度の周知（PwC）（以下 5 に詳述）

事業開始当初に、介護業界における求職活動の実態を把握する Web アンケート調査を実施した。研修は 9 月より 2 月まで全国延べ 14 の地域で実施した。その実施成果・課題を踏まえ 3 月に委員会を実施し、本報告書を取りまとめた。事業実施にあたっては、事業企画委員会にていただいた意見・助言を、2 つの研修の設計～運営の各フェーズに取り込み、PDCA を推進した（図表 6）。

図表 6 事業実施スケジュール



## 2 事業の実施内容（共通）

### 2.1 ターゲット別魅力発信事業企画委員会

各実施事項をより効果的に企画～運営するために意見や助言をいただくことを目的に、アカデミアや業界団体、都道府県、現場の介護福祉士等の多様な有識者を招き、事業企画委員会を実施した。委員会は全4回実施し、各回で事業推進にあたってのキーとなる議題について多様な意見を収集し、プロジェクトのPDCAに繋がった（図表7、図表8）。また、次年度以降の本研修事業の展開を見据え、自治体や介護事業者等の各ステークホルダーへどのように本研修の魅力や成果を伝え、どのように連携していくのか、未来に向けた助言もいただいた（図表9）。






図表7 ターゲット別魅力情報発信事業企画委員会

開催日	議事
第1回 (2019年6月25日)	【事例紹介】 先進事例紹介 【説明】 事業概要（実施目的・実施内容・スケジュール） 【議論】 周知方策、WEBアンケート設計、等
第2回 (2019年7月16日)	【説明】 進捗報告（コンテンツ検討会議の結果、WEBアンケート結果、等） 【議論】 効果測定指標、等
第3回 (2019年12月2日)	【説明】 採用実践力向上プログラム、マネジメントスタンダードプログラム for kaigo の中間報告 【議論】 事業後半に向けての実施方針確認
第4回 (2020年3月12日)	【説明】 採用実践力向上プログラム、マネジメントスタンダードプログラム for kaigo、職場体験の実施成果 【議論】 報告書とりまとめ方針（成果のまとめ方、来年度以降に向けた課題）

図表8 事業企画委員会 委員名簿

役割	氏名（敬称略）	所属
委員長	堀田 聡子	慶應義塾大学大学院 教授
有識者委員 (五十音順)	安部 広明	京都府健康福祉部地域福祉推進課 福祉人材・法人指導担当 主幹兼係長
	石井 洋介	一般社団法人 高知医療再生機構 特命医師
	金繁 健太	社会福祉法人 全国社会福祉協議会 法人振興部
	金山 峰之	公益社団法人 東京都介護福祉士会副会長
	忽那 嘉和	公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 事業部（制度・法令担当）
	伴 正海	一般社団法人 高知医療再生機構 特任医師

図表 9 事業企画委員会議論の観点

What	Who	How
 <ul style="list-style-type: none"> <li>来年度以降、今年度のコンテンツ(研修プログラム)をより多くの事業者が受講しやすいよう、開催地、日程・期間、カリキュラム内容等をどのように改善していくのがよいか</li> </ul>	  <ul style="list-style-type: none"> <li>本研修をより広域に展開していくにあたり、どのようなステークホルダー等と連携することが有効か</li> </ul>	  <ul style="list-style-type: none"> <li>各都道府県等、実施主体が本研修を活用したくなるような、既存の研修との差別化ポイントをどのように整理していくのがよいか</li> </ul>



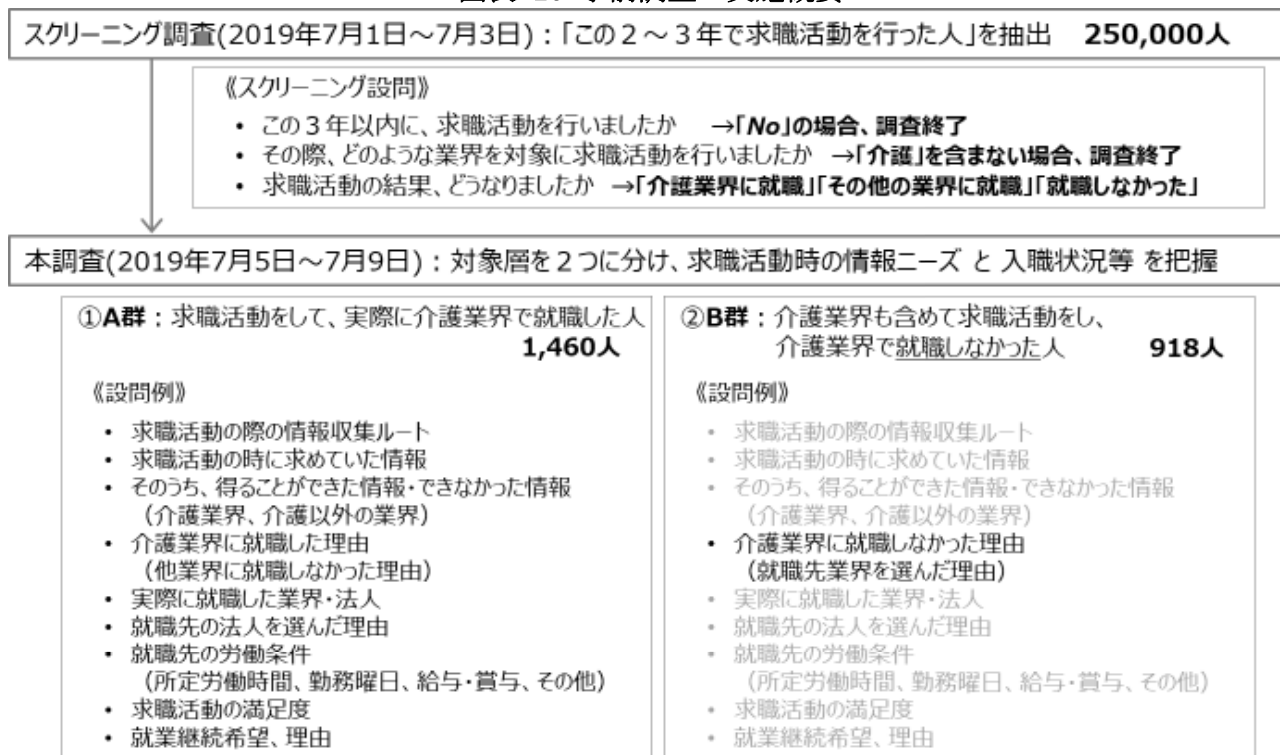
## 2.2 事前調査（求職活動に関するアンケート）

介護業界における最新の求職活動の実態を把握し、本事業の研修内容を、介護事業者の人材確保関連課題の解決に資するより実効性の高いものにするを目的に、WEB アンケートの形式で「求職活動に関するアンケート」と題した事前調査を行った。本調査は、介護業界で求職活動をしている人が欲している情報、そのうち情報が得られていない・得にくい情報項目や、入職前に確認していないと短期で離職がおきやすい情報項目等を明らかにするための調査と位置付け、実施した。

本調査は、スクリーニング調査と本調査の構成で実施した（図表 10）。スクリーニング調査は、後段の本調査に向けて、この 2～3 年で求職活動を行った人をスクリーニングすることを目的に行い、25 万人のサンプルに対し、3 年以内の求職活動の有無や求職活動先の業界、求職活動の結果を質問した。本調査は、上記スクリーニング調査で介護業界に求職活動を行った母集団を対象に行い、求職活動時の情報ニーズや入職状況等を把握するため、実際に求職活動を行った結果介護業界へ就職した群と、介護業界も含めて求職活動をしたが介護業界以外に就職した群の 2 つのグループに分け、質問した。

事前調査の結果の概要を、以下に記載する。

図表 10 事前調査の実施概要



## <事前調査の結果概要>

※ 本アンケートへの回答者のうち、求職活動の結果、介護関連業界に就職した人を「A 群」、介護関連業界も含めて求職活動を行ったが、介護関連業界には就職しなかった人を「B 群」として、以下、記載する。

### ▶ 介護関連業界への求職活動の実態

- ・ スクリーニング調査の結果、過去 3 年以内に求職活動を行った人のうち、7.6%が介護関連業界で求職活動を行い、実際に介護関連業界に就職したのは、そのうち 43.0%であった（図表 11）。
- ・ 介護関連業界も含めて求職活動を行ったものの介護関連業界には就職しなかった B 群の就職先を本調査で確認した結果、「保健・医療関係業界」が最も多く、次いで「製造業」、「卸売・小売業」、「飲食サービス業、宿泊業」、「福祉系の行政職、組織・団体職員」の順に多かった。これらの業種については、競合先として認識の上、採用活動に取り組むことが有効であると考えられる（図表 12）。

### ▶ 求職活動における情報収集の実態

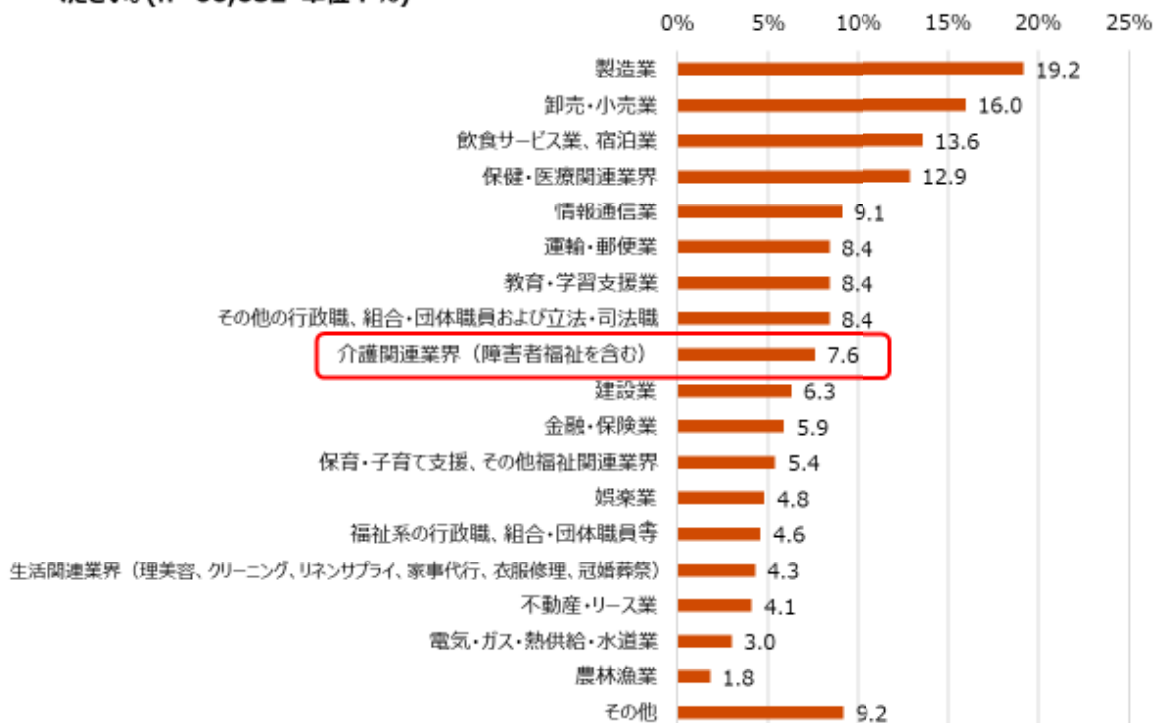
- ・ 「求職活動中必要と感じた情報」について、A 群の回答割合は、「勤務形態」や「給与」等の条件面の項目が、「業務内容」や「職場の雰囲気」、「業務のやりがい・大変さ」等の項目より上位であった。また、法人の理念・経営ビジョンや法人の特徴的な取組の情報を必要とする回答は 1~2 割程度にとどまり、採用現場においてはこれらの情報発信がマッチングに有効であることが確認されつつある一方、求職者は情報収集の際まだあまりその点を意識していないことが推察される（図表 13）。
- ・ 「求職活動中必要と感じた情報」と「実際に入手できた情報」を比較すると、A 群においてはどの項目も後者の回答割合が 10~20 ポイント程度低かった。また、A 群は B 群と比べて、必要と感じた情報/入手できた情報のいずれにおいても、その一人当たりの平均回答項目数が B 群を下回った。A 群は B 群と比較して、求職時の情報収集の必要性をやや低く捉えており、情報入手も十分には実現できていない可能性が伺える（図表 13）。
- ・ 「求職活動中の情報収集方法」について、A 群の回答は、「ハローワーク、職業紹介センター、福祉人材センター等」が 2 位に 20 ポイント差をつけて最も多く、次いで「求人募集サイト」、「就職情報誌、求人募集誌」と続いた。回答の順位に A 群/B 群間の差はほぼ見られなかった（図表 14）。
- ・ 「求職活動中の情報収集方法」を回答者の求職先業界別にさらに詳しく見ると、介護関連業界への求職者の回答割合は全体的に他の業界より低く、特に「SNS 等のネットメディアを通じた情報収集」の実施状況に大きな差が確認された。求職者へのアプローチ時は、これらの実態を踏まえ、効果的な方策を検討することがポイントになると考えられる（図表 14）。

➤ 求職活動における就職先選定の実態

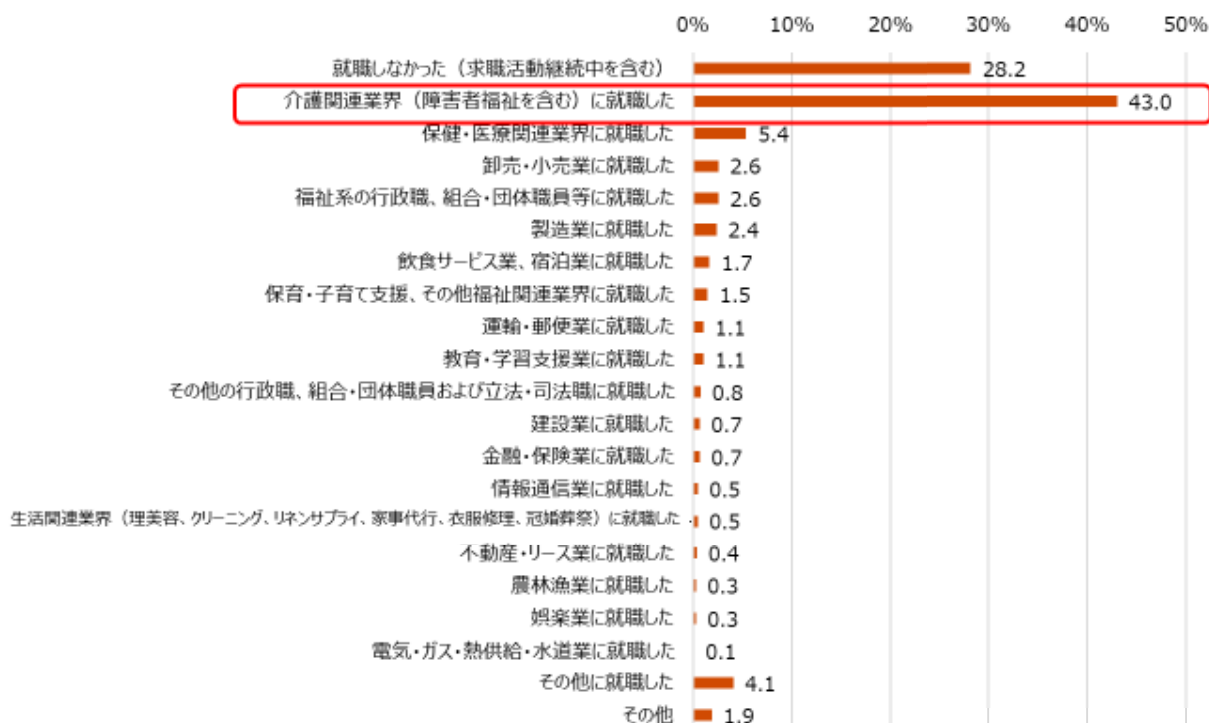
- ・ 「就職先の法人を選んだ決め手」について、A群は「業務内容」よりも、「勤務形態・勤務日数・シフトや休暇等」、「事業所の立地」、「給与・ボーナスなどの処遇面」などの条件面が上位にきているのに対し、B群では「業務内容」が2番目に多く選択されていた。上記「求職活動中必要と感じた情報」においても介護関連業界への求職者については条件面の情報への注目度が相対的に高く、就職先の選定場面においても同様の傾向が確認できた（図表 15）。
- ・ 「就職先の法人を選んだ決め手」を回答者の世代別にさらに詳しく見ると、「キャリアのステージやキャリアアップの仕組み（研修等）」や「先輩職員の働き方、仕事に関する考え方に関する情報」については、20代以下～30代において特に、A群の回答割合がB群のものを大きく下回った。また、「給与・ボーナスなど処遇面」、「職場の人間関係、雰囲気」、「事業所の立地条件（勤務地）」については、A群の20代以下の回答割合がB群を大きく上回った。「業務内容」については、20代以下～30代及び60代以上において高い形であったが、いずれの世代においてもB群の回答割合を下回った。求職者へのアプローチ時は、これらの世代別の傾向も踏まえ、効果的な方策を検討することがポイントになると考えられる（図表 15）。
- ・ 「就職先の法人を選ぶにあたり不安に感じた点」について、A群、B群間で回答傾向に大きな差はないが、「業務内容」及び「仕事のやりがい」については、B群と比較してA群の回答割合がやや低かった。また、「給与・ボーナスなど処遇面」及び「先輩職員の働き方、仕事に対する考え方等に関する情報」については、B群と比較してA群の回答割合がやや高かった。ここでも同様に、介護関連業界への求職者については条件面の情報への注目度が相対的に高い傾向が確認された（図表 16）。
- ・ 「就職先の法人を選ぶにあたり不安に感じた点」を回答者の居住地域別にさらに詳しく見ると、居住地が東京23区のA群は、同区のB群や他の地域の回答者に比べて、「経営の安定性」に対して不安に感じたとの回答割合が高かった。また、「職場の人間関係・雰囲気」については、居住地がその他の町村のA群で回答割合が高かった。求職者へのアプローチ時は、これらの地域別の傾向も踏まえ、効果的な方策を検討することがポイントになると考えられる（図表 16）。

図表 11 介護関連業界への求職活動状況

(Q2) 3年以内に行った求職活動で、どのような業界を対象に求職活動を行いましたか。ここでいう「求職活動」は、面接等に至る前の、業界や法人の初期的な情報収集等をした場合も含めてお答えください。(いくつでも) なお、この3年以内に複数回(例えば、2年前と今年)の求職活動を行った場合は、直近(例の場合今年)の求職活動についてお答えください。(n=66,032 単位: %)

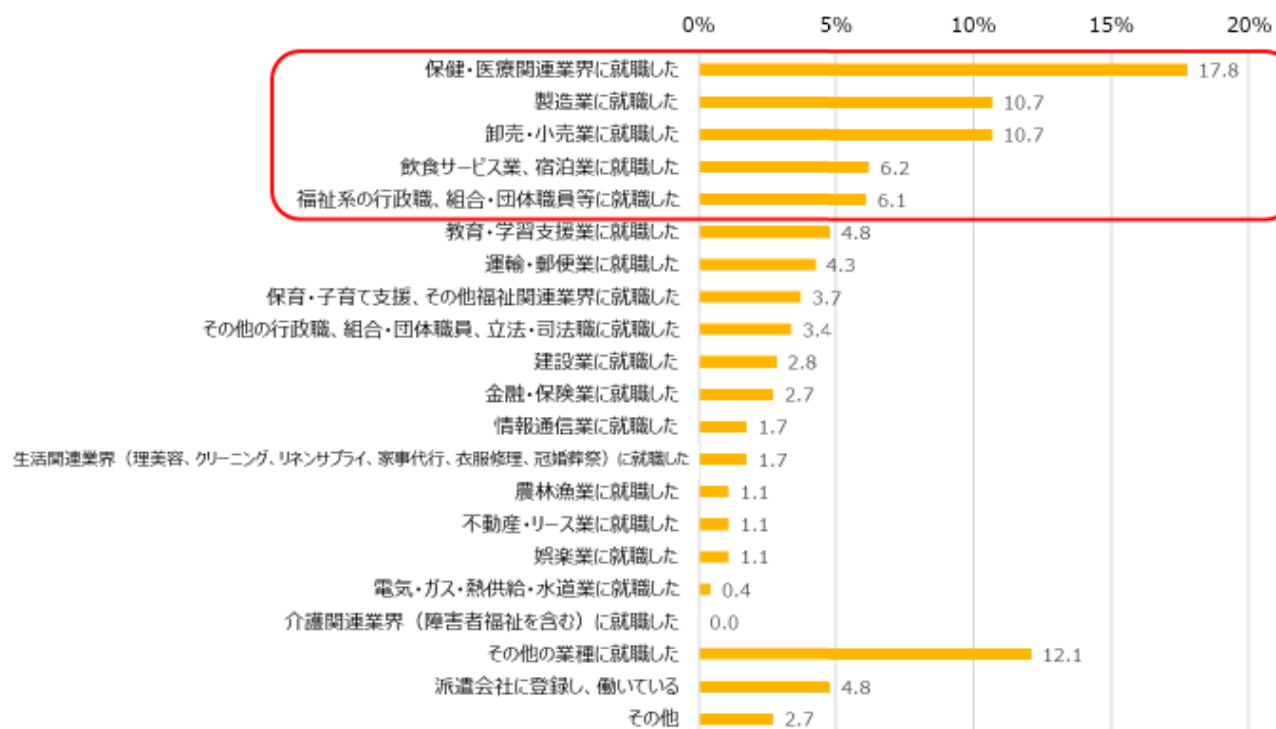


(Q3) (Q2で介護関連業界に対して求職活動を行ったと回答した人に対して) その求職活動の結果、どうなりましたか。(n=4,992 単位: %)



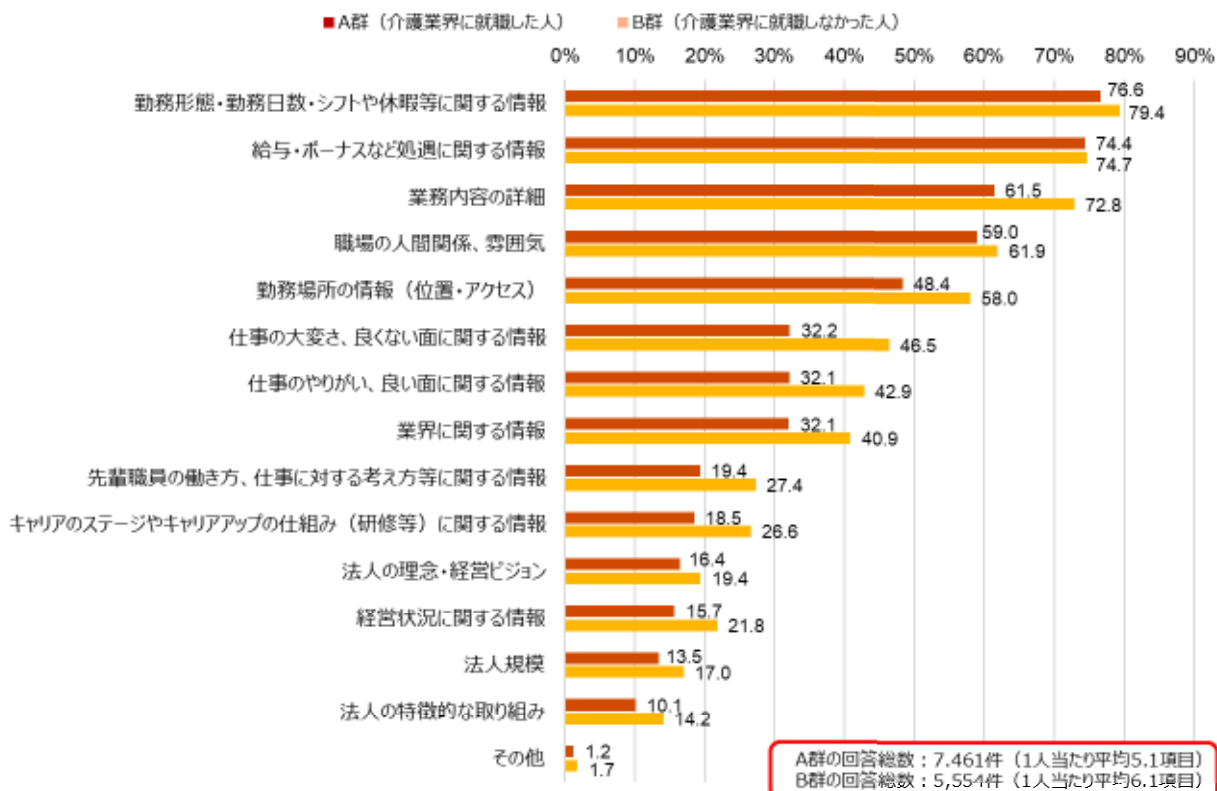
図表 12 B群の就職先業界

(Q1) 求職活動の結果、あなたが就職した業界をお答えください。ここでいう「求職活動」は、面接等に至る前の、業界や法人の初期的な情報収集等をした場合も含めてお答えください。なお、パート・アルバイト等の場合も、その形態で働いている業種をお答えください。(ひとつだけ) (B群の回答のみ: n=918 単位: %)

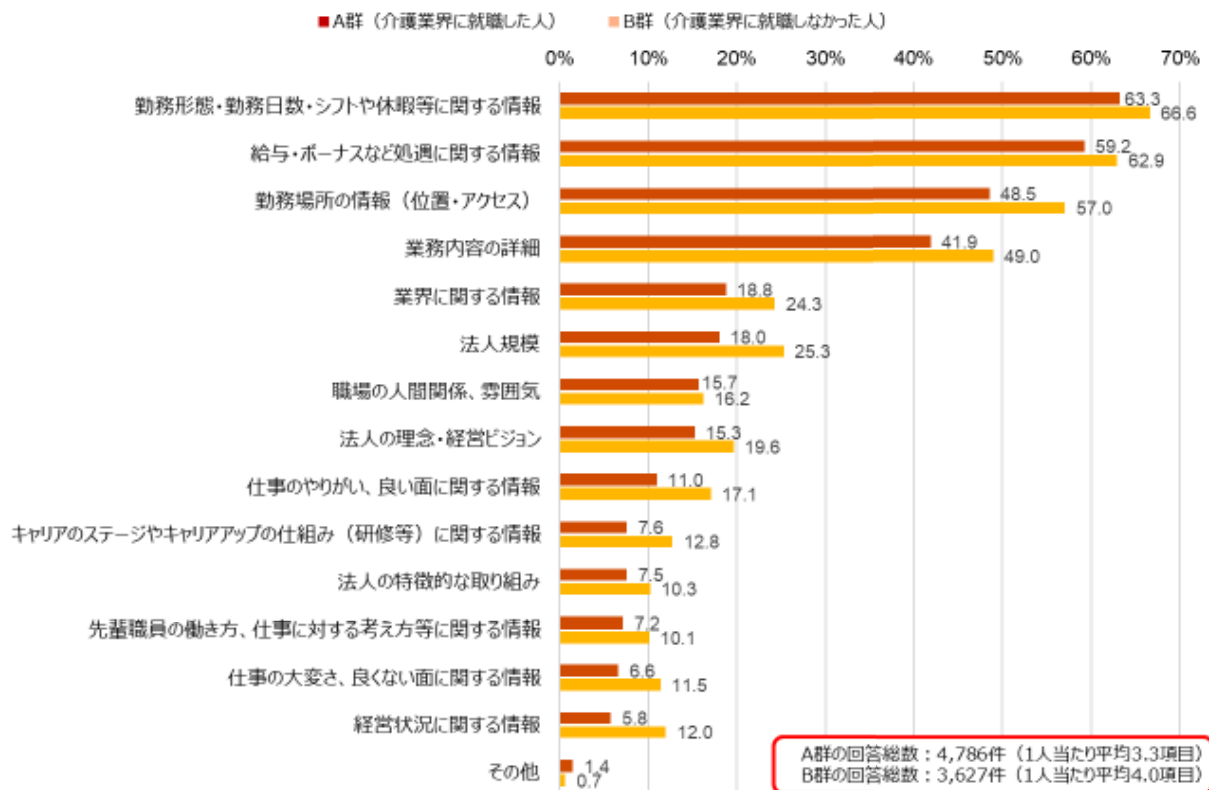


図表 13 求職活動中に必要だと感じた情報／実際に入手できた情報

(Q4) あなたが求職活動をしているとき、どのような情報を必要だと感じましたか。(いくつでも)  
(A群n=1,460 B群n=918 単位：%)

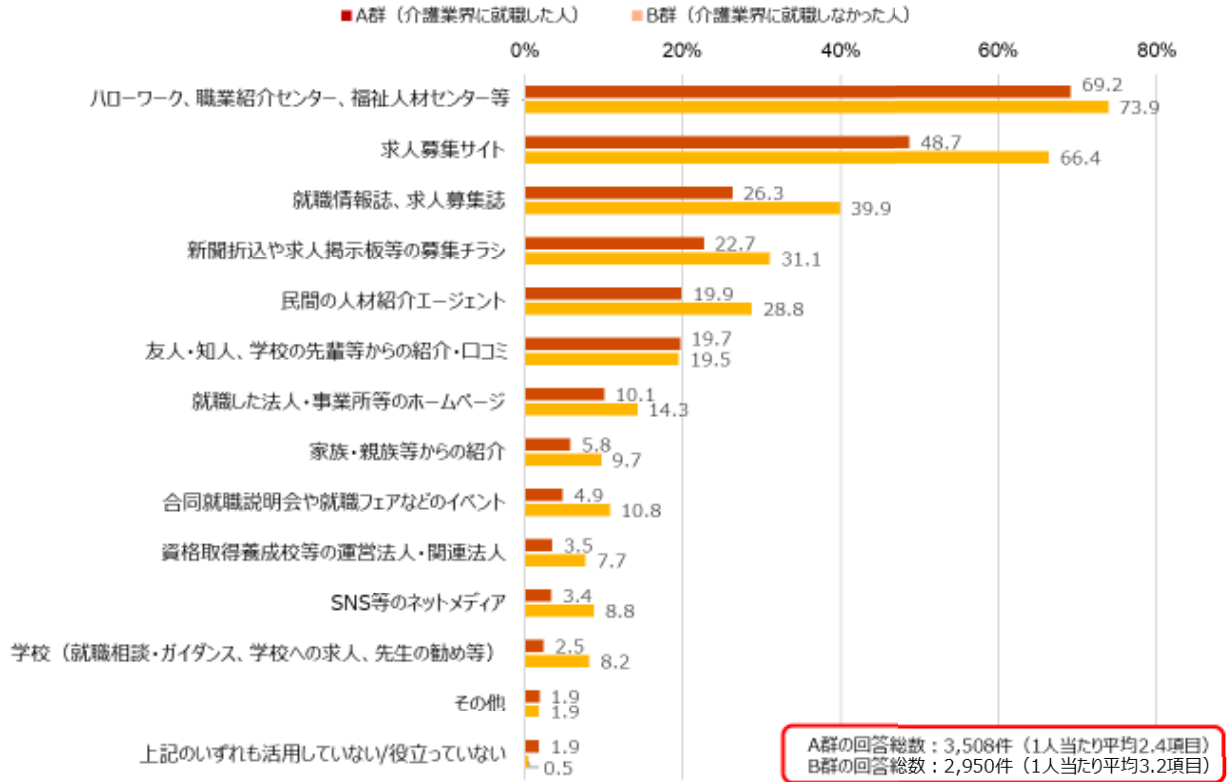


(Q5) 求職活動中に実際に入手できた情報は何ですか。(いくつでも) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)

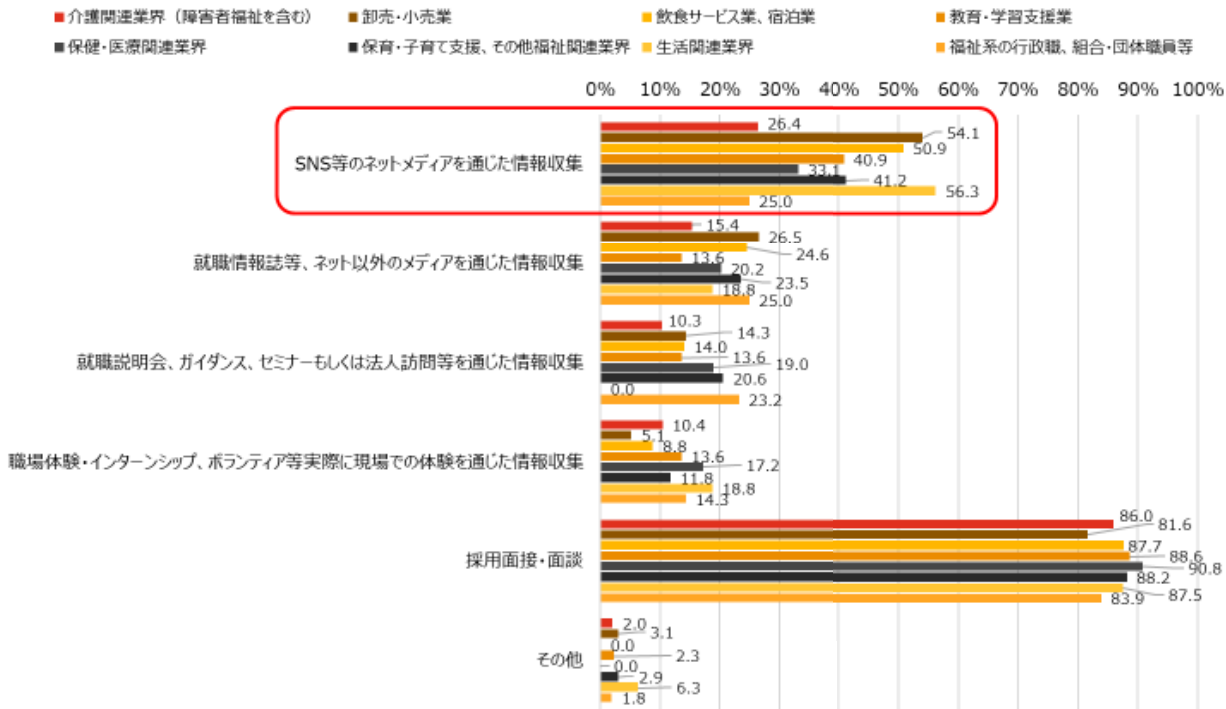


図表 14 求職活動中の情報収集方法

(Q3-1) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。活用したことのあるものをすべてお選びください。(いくつでも) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



(Q6) あなたは求職活動中に、以下のようなことを行いましたか。求職先の業界それぞれについてお答えください (いくつでも) (単位：%)



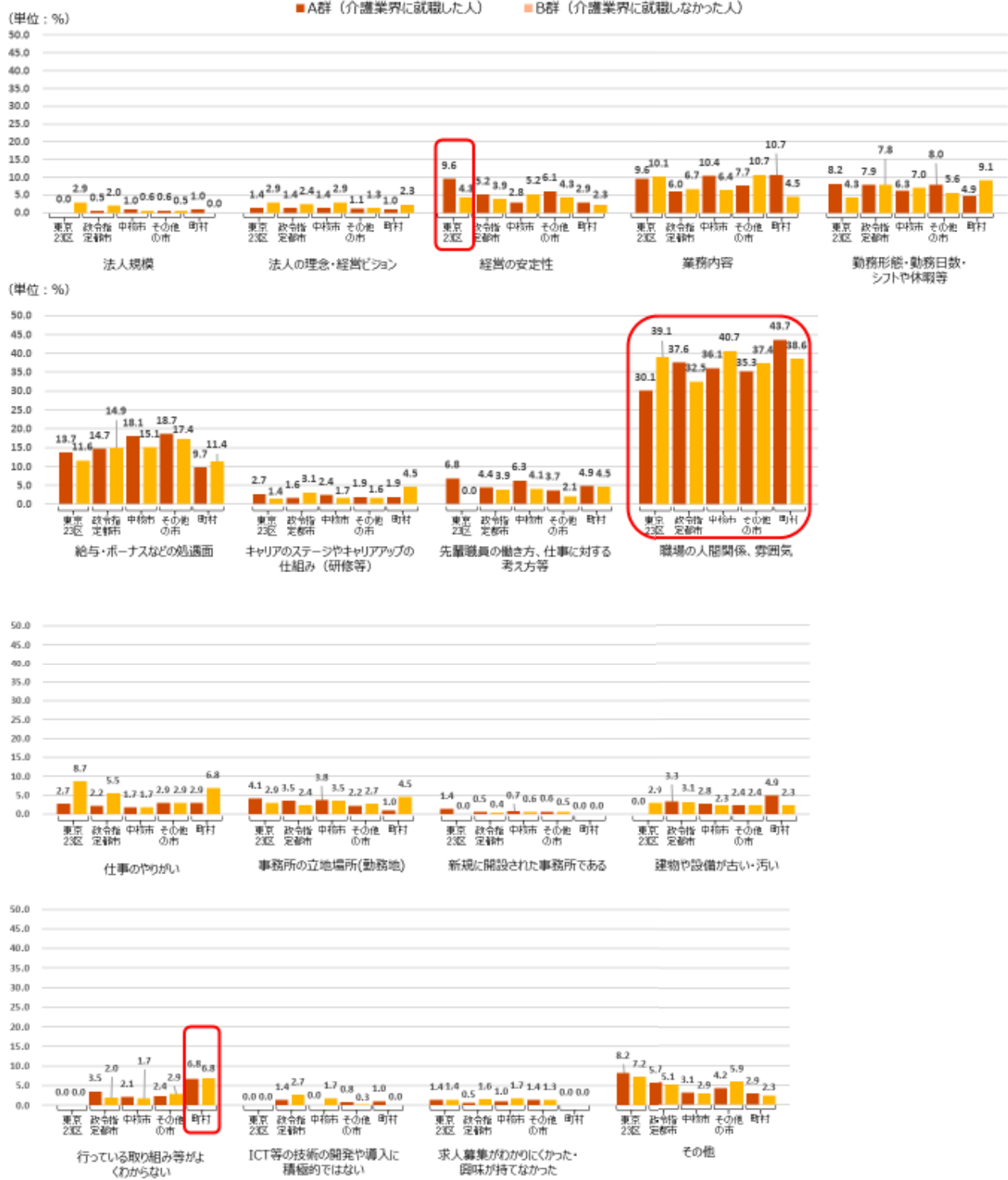
図表 15 就職先の法人を選んだ理由 (世代別クロス集計)

(Q16) あなたが就職先の法人を選んだ理由は何ですか。(いくつでも)





図表 16 求職先の法人を選ぶにあたり不安に感じた点（地域別クロス集計）



## 2.3 周知活動

採用実践力向上プログラム及びマネジメントスタンダードプログラム for kaigo の研修参加者募集は、事業関係者の既存ネットワークへの周知に加え、厚生労働省や業界団体、都道府県等からの連携協力を得て広範に実施した（図表 17）。リーフレット 13,765 部の配布、メールマガジン 21,000 通の配信、その他各者の HP への情報掲載が実現し、多面的なアプローチに成功した。

図表 17 周知活動先及び方法

周知活動協力者		周知方法			
		HP 掲載	メール Fax	会員誌	その他 (SNS、イベント等)
業界団体	全国社会福祉協議会	●	●		
	全国老人福祉施設協議会	●	●	●	
	全国有料老人ホーム協会	●	●	●	
	全国介護付きホーム協会		●		●
	高齢者住宅協会	●	●		
	グループホーム協会	●		●	
	「民間事業者の質を高める」全国介護事業者協議会	●			
厚生労働省	厚生労働省→都道府県担当者への周知協力依頼		●		
都道府県市区町村	研修開催場所の地方公共団体 ※各地方公共団体で協力内容が異なる	●	●		●
本事業実施者	Join for Kaigo、シルバーウッド、PwC コンサルティング	●	●		●
パートナー事業者	シルバーウッド社の有する全国各地の事業者ネットワーク各社		●		●

リーフレットは、本事業のコンセプトや各研修のターゲット、プログラムを端的にわかりやすく伝え、情報の受け取り手が自分ごと化しやすい内容とすることを意識し、作成した（図表 18）。配布時には、採用実践力向上プログラムとマネジメントスタンダードプログラム for kaigo の両方の研修を受講いただくことで、より人材採用・育成・定着課題全体の解決に繋がっていただきたいことを合わせて説明し、双方の研修への集客に繋がった。

その他、本事業専用の Facebook ページを立ち上げ、SNS 上でも周知を行った（図表 19）。Facebook ページは 2020 年 4 月時点で 761 人の「いいね」と 768 人のページフォローを獲得している。当該ページは、以降、研修開催の様子の共有等にも活用し、人材採用・育成・定着の課題に悩む介護事業者に向けた情報発信のプラットフォームともなっている。

図表 18 CHANT リーフレット



**CHANT**  
介護事業者の採用・人材実践力向上プログラム

**ちゃんと人材採用して、ちゃんと人材育成しよう!**

なかなか採用が上手くいかない、人が入ってもすぐに辞めてしまう、目的のスキルが揃って来ない、雇用の継続は難しい、など、もう言っちゃいけない時代が来た。人材不足が社会全体に広がり、激化していく人材獲得競争、合意の意思がない人材を採用し、育てていくことは、ますます難しく、でも、私たちが諦めてしまったら、とびきりの実績と喜びが失われてしまう。

痛みを伴うが、手を止めて諦めるか。新しい方法で、介護事業者の採用・育成を実現するプロジェクト **CHANT** が、はじめます。

今こそ、人材採用と人材育成に **ちゃんと** 向き合い、共に成長していこう。



**採用実践力向上プログラム**

**こんなことが出来ます!**

- ・採用に成功するための、**採用活動のノウハウを学ぶ機会**が豊富
- ・最新の採用に関するノウハウを、**現場で学ぶ機会**が豊富
- ・すでに採用がうまくいっていない現場で、**採用活動のノウハウ**を学ぶ機会が豊富
- ・業界全体の最新動向を把握し、**採用活動のノウハウ**を学ぶ機会が豊富
- ・チームワークを、**採用活動のノウハウ**を学ぶ機会が豊富

採用実践力向上プログラムでは、採用活動に必要な知識・視点の提供、現場に必要とされるスキルを習得し、自社の採用に必要とされる人材に合わせた効果的な育成のための実践力を磨きます。

**研修により期待できる効果**

- ・採用活動の基礎的な知識・視点の提供、習得
- ・最新の採用に関するノウハウを、現場で学ぶ機会が豊富
- ・採用前～採用後のプロセスを把握し、現場で学ぶ機会が豊富

**プログラム内容 (全5日)**

01	採用の基礎知識	業界別・職種別の採用状況、採用活動の基礎知識(採用活動の重要性・採用方法・採用コスト・採用効果)を学びます。現場について理解を深め、最新の採用活動で対応できるスキル・知識の共有を図ります。
02	採用プロセスの設定 / 採用計画立案	それぞれの事業者の状況に合わせた採用計画の作成について学びます。まずは、採用活動の現状を把握し、採用したい人材像を明確にし、ターゲットを絞り込むための計画を作成します。
03	採用活動のアクションプラン	実際に現場で採用活動を行う前に、2ヶ月間の計画を基に具体的なアクションプランを作成します。
04	採用活動の実践・検証	作成した採用活動の計画を実践し、その結果や気づき・課題を振り返りながら進めていきます。採用活動の進捗を把握し、改善し、いよいよPOC実践力を磨きます。
05	まとめ・振り返り	企業実践力を磨くための学び、これまでの学びを振り返り、今後の採用活動の一歩を進めます。

**プログラム日程・都市**

都市	日程					会場 (1日1回)
	1日	2日	3日	4日	5日	
東京都	9/12(水)	9/26(木)	10/11(水)	10/25(木)	11/15(水)	江戸川区総合センター(江戸川区)
大阪市 大東市	10/3(水)	10/17(木)	11/1(水)	11/22(木)	12/6(水)	日本経済大学(大東市)
石川県 金沢市	10/9(水)	10/25(木)	11/5(水)	11/28(木)	12/11(水)	大野川総合センター(石川県)
福岡県 福岡市	10/22(水)	11/7(木)	11/29(水)	12/13(木)	12/26(水)	サントピア(福岡県)

**参加料**

参加料	定員	定額	申し込み締切
35,000円(税別)	30名	8万円(税込)	2024年9月15日(水) 15時
参加費	参加費	35,000円(税別)	2024年9月15日(水) 15時

株式会社 Join for Kaigo | エントリーはこちらで <https://chant.biz/entry/saigo>



**マネジメントスタンダードプログラム for Kaigo**

**こんなことが出来ます!**

- ・業界全体の最新動向を把握し、**採用活動のノウハウ**を学ぶ機会が豊富
- ・最新の採用に関するノウハウを、**現場で学ぶ機会**が豊富
- ・すでに採用がうまくいっていない現場で、**採用活動のノウハウ**を学ぶ機会が豊富
- ・業界全体の最新動向を把握し、**採用活動のノウハウ**を学ぶ機会が豊富
- ・チームワークを、**採用活動のノウハウ**を学ぶ機会が豊富

MSP (Management Standard Programme for Kaigo)とは介護の現場に必要とされているマネジメントの標準(基準)を習得し、マネジメント力を身につけ、介護現場全体の力を高めるための研修です。

**研修により期待できる効果**

- ・3次元コミュニケーションの習得による、スタッフ定員の向上、トラブルなどの発生防止
- ・心のケアや多岐にわたる現場対応による、働きがい、やりがいにつながる環境づくり
- ・ケアの質の向上による、利用者満足度向上、入居率の向上

**プログラム内容 (6時間)**

テーマ	概要	メリット
01 参加者同士の関係構築	参加者同士の関係構築を促し仲間意識を育む	参加者の関係の構築を促すことにより、プログラムを学習する機会が広がります
02 マネジメントの基礎知識	マネジメントの基礎知識に関する基礎知識(マネジメントの重要性・マネジメントの種類・マネジメントの役割)	マネジメントの重要性を学ぶことで、現場での実践力が高まります
03 現場実践力向上	現場実践力向上のための実践的な学び(現場実践力向上のための実践的な学び)	現場実践力向上のための実践的な学びを学ぶことで、現場での実践力が高まります
04 まとめ・振り返り	参加者の学びを振り返り、今後の実践力向上のための実践的な学び	参加者の学びを振り返り、今後の実践力向上のための実践的な学びを行う

**プログラム日程・都市**

都市	1日	2日	3日	4日	5日	6日
東京都 中央区	9/12(水)	9/26(木)	10/11(水)	10/25(木)	11/15(水)	11/29(木)
大阪府 大阪市	10/3(水)	10/17(木)	11/1(水)	11/22(木)	12/6(水)	12/20(木)

**参加料**

参加料	定員	定額	申し込み締切
10,000円(税別)	30名	8万円(税込)	2024年9月15日(水) 15時
参加費	参加費	10,000円(税別)	2024年9月15日(水) 15時

株式会社 シルバーウッド | エントリーはこちらで <https://chant.biz/entry/management>



**CHANT**  
介護事業者の採用・人材実践力向上プログラム

<https://chant.biz/>

**採用実践力向上プログラム**

参加費 35,000円(税別) | 日程 全5日

エントリーはこちらで <https://chant.biz/entry/saigo>

**マネジメントスタンダードプログラム for Kaigo**

参加費 10,000円(税別) | 日程 1日(6時間)

エントリーはこちらで <https://chant.biz/entry/management>

株式会社 シルバーウッド | エントリーはこちらで [https://chart.biz/entry/management](https://chant.biz/entry/management)

厚生労働省 | Join for Kaigo | SILVER WOOD | pwc

図表 19 CHANT Facebook ページ

介護事業者の採用・人材育成力向上プロジェクトCHANTがはじまります！  
「ちゃんと人材採用して、ちゃんと人材育成しよう！」

なかなか採用が上手くいかない。  
人が入ってもすぐに辞めてしまう。  
目の前の介護に精一杯で、組織の課題は後回し。  
ただ、そろそろ変わらねばならない時代が来た。  
人材不足が社会全体に広がり、激化していく人材獲得競争。  
介護の世界でよい人材を採用し、  
育てていくことは、ますます難しい。  
でも、私たちが諦めてしまったら、  
たくさんの笑顔と暮らしが失われてしまう。  
挑み続けるか。歩みを止めて諦めるか。  
挑むと決めた介護事業者の採用・育成を  
応援するプロジェクトCHANTが、はじまります。  
今こそ、人材採用と人材育成にちゃんと向き合い、  
共に高めあっている。

【CHANTについて】  
本プロジェクトでは、介護事業者向けの採用実践力向上プログラムとマネジメントスタンダードプログラムを実施いたします。

■採用実践力向上プログラム  
採用実践力向上プログラムでは、採用活動に必要な基本的視点を習得し、自社の採用したい人材に合わせた採用施策を考えるための実践力を磨きます。全国4都市で開催いたします。

■マネジメントスタンダードプログラムfor Kaigo MSP(Management Standard Programme for Kaigo)とは、介護の現場に必要なとされている「マネジメントの原理原則」を習得し、マネジメント力を身につける、介護現場全体の力を高める研修です。全国10都市で開催いたします。

詳細・お申し込みはサイトをご覧ください。  
<https://chant.biz/>

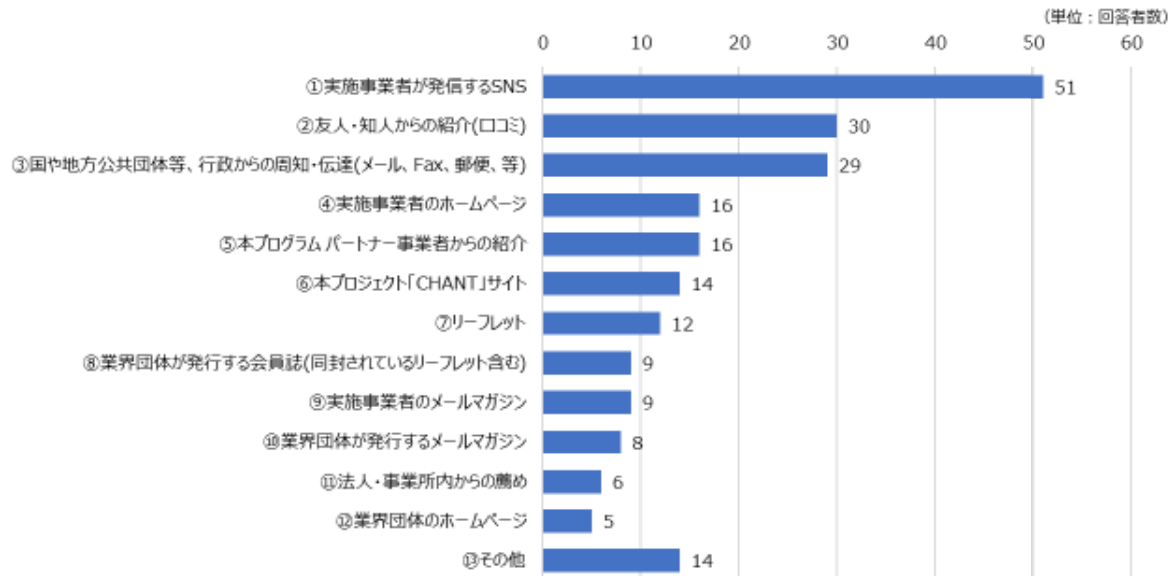
【採用実践力向上プログラム 東京第3回開催】  
先日、「【CHANT】採用実践力向上プログラム」の東京での第三回目のプログラムを実施いたしました。  
第三回目のプログラムでは、『集客戦略の決定/採用プロセスの設計』を中心に、各法人ごとに採用計画を検討していきましました。... もっと見る



両プログラムへの参加希望者に、本プログラムを知った経路を訊くアンケートを行った。本事業の実施事業者からの SNS 上での案内を見て、とのきっかけが最も多く、次いで知人からの口コミ、行政及び業界団体からの周知、と続く結果となった（図表 20）。

図表 20 CHANT を知ったきっかけ

(Q) 本プログラムについて、どのように知りましたか。(複数回答可) ※168事業所219名から回答を受領。



本周知活動を経て、38 の都道府県から、延べ 220 法人/466 名に上るプログラム参加者の獲得に成功した。一方、地域によっては集客に苦勞したケースや、相手方によっては本プログラムの魅力をわかりやすく伝えることに苦勞したケースもあった。以下に、周知方策について、今回成功したと考えられる点と、今後に向けた課題を整理する。

➤ 成功したと考えられる点

- ・ プログラム参加者に対しては、同業者等身近で信頼できる仲間からの口コミ・SNS 上でのシェアや、情報の発信元として信頼性の高い自治体や関連団体からのアプローチが効果的であった。
- ・ 特に、マネジメントスタンダードプログラム for kaigo の周知にあたっては、シルバーウッド社が普段より様々な活動を共にする“パートナー事業者”のいる地域を戦略的に研修開催地域として選定し、その事業者を各地での周知活動の拠点とすることで、集客の実現性を高めることに成功した。これらのパートナー事業者は、周知連携のみならず、今後、当該研修事業の講師の担い手の育成候補群としても期待されている。
- ・ 業界団体に対しては、本プログラムの意義や各種既存研修との相違点も伝わりやすく、団体主催の事業者向け研修の場で周知機会をいただく等、積極的に協力いただくことができた。

➤ 今後に向けた課題

- ・ 地域によっては、自治体等からの連携協力が得づらく、情報の展開に苦勞した。日頃より地域の介護事業者との対話があり、周知先の候補や訴求イメージを具体的に有する担当者と接点を持つことができた場合には、実際の集客に繋がる情報発信の協力をいただくことができた。特に都道府県の担当者の場合、その業務の性質上、事業者との接点が希薄であることも多く、都道府県の主催する研修を実際に運営する都道府県社会福祉協議会等、より事業者と距離の近い担当者に連携依頼を行うことがポイントとなる。
- ・ また、各都道府県ではすでに毎年度、地域医療介護総合確保基金等の財源を活用した様々な研修が実施されており、本プログラムは既存のものとのように異なるのか、どのような成果が見込まれるのか、周知協力の意思決定にあたり具体的に問われることも多くあった。この点については、本年度の実施成果を見える化し周知時に合わせて説明することで、次年度以降はより多くの協力を得やすくなるものと考えられる。
- ・ 周知広報の運用においては、事務処理工数が想定より膨らんだ点に課題があった。今回は Google Form での申込及び申込担当者とのメール上でのやりとりを基本としたが、Google Form の入力の仕方がわからず電話や FAX での申込となる、事業所によっては PC が数台しかなく職員共有のアカウントでの連絡となるため担当者本人とスムーズに連絡が取れない等、本来なるだけ効率的に進めることが望ましい事務的な側面で、運用工数が膨らむ結果となった。介護事業者の IT リテラシーの向上を待ちつつも、今後はコミュニケーション方法を複数用意する等の対応を行い、オペレーションコストを抑えながら運用することもポイントとなる。

### 3 採用実践力向上プログラム

#### 3.1 概要

介護業界における人材関連課題の柱の一つが、介護従事者の採用の問題である。そこには、採用活動に十分な人的/金銭的資源を投入できていない等の物理的な要因に加え、計画や戦略のないまま行き当たりで採用活動を行っている、昔からのやり方で採用活動を続けているがなかなか成果が上がらない等、自法人に必要な人材を質量ともに確保するための意識や技術の不足も大きな要因として存在する。そこで、Join for Kaigo 社は、採用活動に必要な基本的な視点を改めて取得し、自社の採用したい人材を再定義の上、それに即した採用施策を考えるための実践力を磨く研修として、『採用実践力向上プログラム』を設計・実施した（図表 22）。

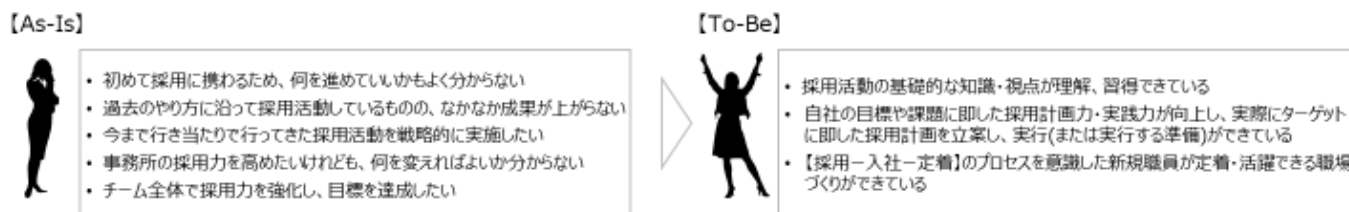
採用実践力向上プログラムは、広く採用活動の実態に課題を抱える人事・採用担当者及び採用に携わる管理者・経営者を主な対象に、1日5時間、全5日間のプログラムを全国4ヶ所（東京、大阪、金沢、福岡）で、2019年9月～2020年1月に実施した。参加者は、全40法人/67名に上り、各会場とも参加者間で深い議論が繰り広げられ、盛況となった（図表 21, 図表 23）。

<全体概要>

図表 21 採用実践力向上プログラムの概要

対象受講者	経営者、採用担当者 (介護サービスの種類に制限なし。ただし、エントリーシートを踏まえ、参加意欲の高い事業者を選定。また、先着順での受付とした。)
実施回数	全国4ヶ所、全5回(3ヶ月程度)×各回5時間、各回最大15事業所
受講費	35,000円(税抜) ※旅費交通費は参加者負担、1法人最大3名まで参加可能

図表 22 本プログラムへの参加を通じて目指す変容像



図表 23 採用実践力向上プログラム実施実績

	開催都市	日程					参加者	
		Day1	Day2	Day3	Day4	Day5	法人数	人数
1	東京都新宿区	9/12 (木)	9/26 (木)	10/11 (金)	10/31 (木)	11/15 (金)	13	19
2	大阪府大阪市	10/3 (木)	10/17 (木)	11/1 (金)	11/22 (金)	12/6 (金)	15	33
3	石川県金沢市	11/5 (火)	11/28 (木)	12/11 (水)	1/8 (水)	1/20 (月)	4	8
4	福岡県福岡市	10/22 (火)	11/7 (木)	11/19 (火)	12/13 (金)	12/26 (木)	8	11

### 3.2 研修カリキュラム

採用実践力向上プログラムのカリキュラムは、採用活動に役立つ基本的なフレームワークや事例を学ぶパートと、それらを踏まえ自社の採用したい人材像を再定義し採用計画を作成するパート、の主に2つの柱で構成した。研修中はワークやディスカッションの時間を豊富に取り、自社の魅力や採用したい人材像の見直しを徹底して行い、自社オリジナルの実効性の高い採用計画を完成させるところまでをパッケージとした(図表 24, 図表 25)。また、研修後も、受講生のコミュニティ上で受講生同士の情報交換や講師からのコンサルティングの場を定期的に提供し、研修での学びを現場で活かす過程まで継続的にサポートすることで、採用数の向上等の実績を着実に創出していくことのできる点も、特長である。

図表 24 採用実践力向上プログラムの構成

【構成】

回	テーマ	概要	狙い
1	採用の基礎理解	採用活動における基本的な視点理解(採用計画・母集団形成・採用手法・市場分析等)を学ぶ	採用について理解を進めることで、自社の採用活動で何をすべきかという課題分析力を磨く
2	採用ターゲットの設定・採用計画立案①	○採用要件明確化ワークショップ 採用計画の骨子となる「採用したい人物要件」を明確にする ○採用計画立案(計画の土台を作成)	間違った採用活動ではなく、目的とねらいを明確にした採用活動をするための意識を持ち、計画のために必要な視点を知る
3	採用計画立案②	○採用計画立案 第二回に作成した土台をベースに、具体的なアクションプランを策定	自社の強みや訴求できる魅力を理解し、ターゲット人材に合わせた計画をつくる
4	採用計画PDCA	計画した採用計画の一部を実践し、その結果や気づき・課題点を洗い出し、採用活動におけるPDCAを回していく力を高める	計画を実行しての効果・課題を見つけ、再現性を持つ採用活動をするための視点を身につける
5	まとめ・振り返り	企画実施を経ての気づき、これまでの学びを振り返り、今後の採用活動の一步を考える	本プログラムの学びや気づきを一過性のものにせず、自社採用に活かしていけるよう概念化する

課題解決WS(1.5時間)

第2回～第5回は、プログラムにおける知識・視点理解、計画作成とは別に、各社が現状抱えている具体的な採用課題について検討する課題解決ワークショップを展開し、足元の課題解決もあわせて実施する。(各回1.5時間程度)

※上記の他に、オンライングループ(Facebook)で情報共有・意見交換を実施し、参加法人の採用活動のフォローを実施

図表 25 採用実践力向上プログラムの全体設計



本研修の開発にあたっては、Join for Kaigo 社が従前より実施していた類似の研修等にて得た知見を活用するとともに、採用学の有識者である神戸大学大学院 経営学研究科 服部泰宏准教授へ監修を依頼。これまで数千に上る人材や企業の求職／採用活動事例を収集されてきたご経験を踏まえ、本研修のコンテンツの検討のみならず、以降の研修効果の測定やそれを踏まえたコンテンツ改良のPDCAをどのように設計するか観点からも助言をいただき、実効性高いプログラムの開発に繋がった。

また、研修開催前には、研修参加者の募集も兼ね、同服部准教授による特別講演「採用難時代における介護事業者の人材確保戦略とは？」を開催。求職者目線での採用施策を練ることやそのために最新の採用トレンドを掴むことの重要性に加え、実際に現場で働いている人が感じるネガティブな点や大変な点についても、採用時に魅力と併せて真摯に伝えることが後の人材定着にも繋がる、といった、定着まで見据えた採用活動の具体的なポイントについても講義をいただき、参加者の気づきや学びを促進した（図表 26）。

図表 26 特別講演「採用難時代における介護事業者の人材確保戦略とは？」の様子



研修実施においては、実証的観点から、全国4つの各会場でこれらのコンテンツの内容や実施順序、時間配分等を様々なパターンで試行し、参加者の理解度や納得度の高い構成とすることを目指し、PDCAを行った。

以下に、各実施内容の詳細を掲載する。



## <Day1>

Day1 では、採用活動の基礎理解として、「採用戦略・計画のつくり方」、「採用対象の母集団形成（求職者理解）」、「採用活動のトレンド（アプローチ方法）」等の解説を中心に実施した（図表 27）。

図表 27 Day1 研修内容

時間		項目	内容	講義した際の留意点・工夫点
13:00	0:15	CHANT紹介	プログラムのねらい、全体の流れの説明	-
13:15	0:20	参加者自己紹介	ワーク形式で実施	他法人との交流を持たせやすくするために席を島型にする
13:35	0:45	ワーク 自社の採用活動の整理	自社の採用活動の流れや課題等を整理 ⇒整理することで、現時点で実践できていること・できていないことを把握する	整理した内容をグループで共有し合うことによって、自分の視点では気づかなかった新たな気づきが得られる
14:20	2:00	採用の基礎理解 ・採用戦略、採用計画のつくり方 ・採用活動の流れ ・採用データの分析 ・求職者理解 ・採用活動のトレンドを知る	採用活動において必要な基礎知識や視点を紹介	・図や表で視覚的にわかりやすい説明資料 ・ケーススタディも含めることで理解を深める
16:20	0:30	ふりかえり	本日のプログラムを経ての気づき・学びを振り返り、次回までに採用現場で実践することについて検討する	法人内に持ち帰って検討しやすくするためにイーゼルボードを使用
16:50	1:00	事例検討	小グループに分かれて、実際の採用場面での課題をグループ検討を行う	-
17:50	0:10	クロージング	次回に向けてのアナウンス	-

### ➤ 採用戦略・計画のつくり方

- ・ 採用戦略や計画を練るにあたりまず必要な、採用活動の流れ（ターゲットを定める（計画）⇒集める（募集）⇒魅せる（訴求）⇒見極める（選考））の理解を促すことから開始した（図表 28）。
- ・ その上で、受講者が、それらの各プロセスにおいて、現在実施できていること／いないことと、現在起きている課題の整理を実施した。受講者が「人材不足」という課題の塊を分解して具体的に捉え、現状（事実）を解釈し今後着手すべき行動（取り組むべき／取り組みたい課題）を整理できるようになるプロセスをサポートした。
- ・ その後、採用の目的・ビジョンの明確化や採用目標の具体化といった、採用戦略・計画のつくり方を具体的に解説した（図表 29, 図表 30）。

図表 28 テキスト例 (採用戦略・計画のつくり方)



図表 29 テキスト例 (採用戦略・計画のつくり方)



図表 30 テキスト例 (採用戦略・計画のつくり方)

プロセス	意識していること できていること	行えていないこと 不十分なこと	起きている課題
計画 ターゲット策定			
集める (募集)			
魅せる (訴求内容)			
見極める (選考・マッチング)			
特に取り組むべき課題/本プログラムで特に挑みたい課題 (仮説)			

➤ 採用対象の母集団形成（求職者理解）

- ・ 採用活動にあたっては、まず自法人の理念を実現するために必要な人材像を定めること、そして募集を行う際、定めたその人材像に合わせてアプローチの手段や訴求内容を設定することが必要である、という「ペルソナマーケティング」の考え方を解説した。これまでペルソナの設定や見直しをしっかりと行わないまま採用活動を行っていた法人、またあらゆる層に対して同様のアプローチを行っていた法人も多く、そのようなやり方では採用成果や後の定着には繋がらないことに気づきを持たせる重要なパートである。

➤ 採用活動のトレンド（アプローチ方法）

- ・ 採用活動においては、求職者への直接のアプローチだけでなく、法人の「ファン」を作る動きをとることも一つの有効な方法であることを紹介した。それにより、中長期的にはファン自身が求職者になる、もしくは法人の魅力発信の一翼を担ってくれる効果も期待でき、候補者母集団の拡大に繋がることを解説した。
- ・ また、その際、SNSをうまく活用することがポイントとなることを補足した。SNSは「未知」の状態から「興味・関心」を持たせる段階のツールとして有効であり、中長期的にファンを作る際活用しやすいことを解説した。

## <Day2>

Day2では、Day1で学んだ基礎知識を振り返りながら、「採用目的」、「採用要件」、「採用ターゲットの設定」に関する内容を中心に説明した。また、採用計画の策定にあたり、重要になる逆算型の思考法（バックキャストリング）を学ぶためのグループワークも実施した（図表 31）。

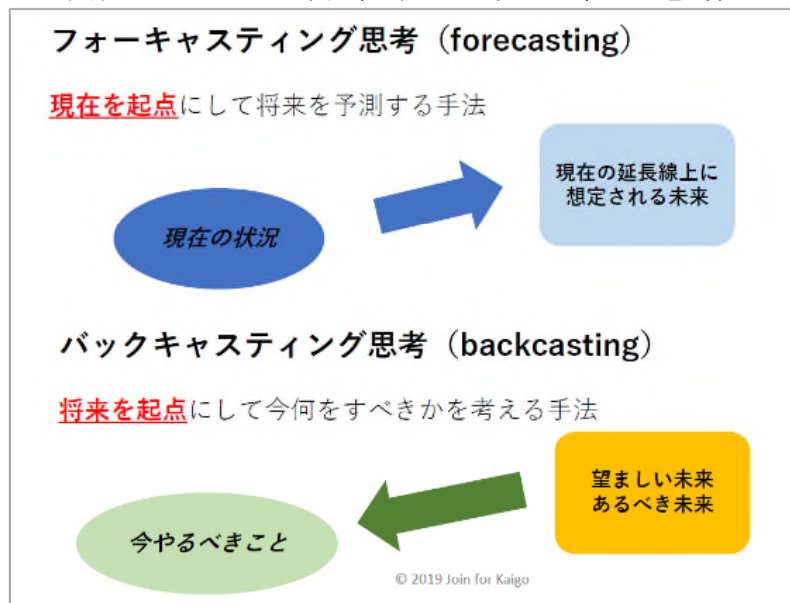
図表 31 Day2 研修内容

時間		項目	内容	講義した際の留意点・工夫点
13:00	0:30	前回のふりかえり	各法人の現場での実践の気づき・学びを共有 アンケートに出た質問に回答	・より多くの法人と意見交換ができるように1 日目と席を変える ・アンケートの質問を全体に共有し、課題感 や対処方法を学ぶ
13:30	1:00	グループワーク ・未来編集会議	採用計画策定にあたり、重要となる逆算型の 思考法(バックキャストリング)を学ぶ	楽しみながらワークを行えるように他グループ のアイデアに対して投票を行う
14:30	0:50	採用ターゲットの設定	採用したい人物像を整理し、言語化	よりターゲットが深まるようにグループ内で意 見交換を行う
15:20	2:30	採用計画の立案① ・採用目的の明確化 ・採用要件 ・ペルソナ設定	採用計画のフレームを用いながら、自社の採 用計画を設計する (採用の目的～ターゲット設定)	フレームを活用し、一つ一つ落とし込んでペ ルソナを設定できるように誘導する
17:50	0:10	クロージング	次回に向けてのアナウンス	-

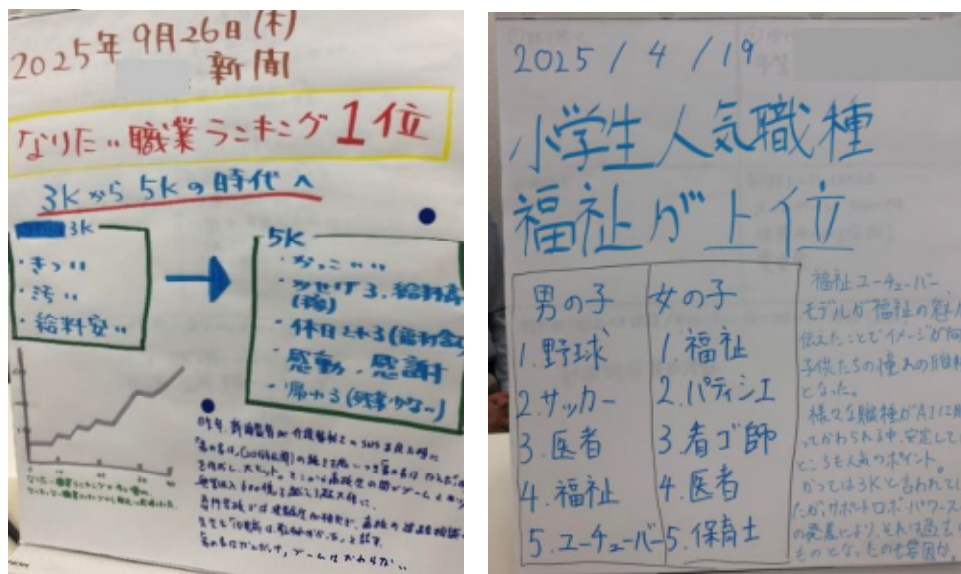
### ➤ 逆算型の思考法（バックキャストリング）

- ・ バックキャストリングの思考法（図表 32）を体感的に習得していただくため、「未来編集会議」と題したグループワークを実施した。本研修においては、「将来、あるメディアで“介護業界の人材不足が解消された”という見出しが掲載された。その、人材不足を解消したきっかけとなった取り組みとは一体何か。また、その話題が掲載されたメディアと見出しもあわせて考えてみよう。」とのテーマを設定し、ワークを実施した。
- ・ 各グループの発表はブース形式とし、聴講者は聞きたいグループの席に移動してプレゼンテーションを受け、そのアイデアの斬新さや共感度などから、良いと感じたアイデアに投票を行う、との方法で行った。会場からは、“インフルエンサーによる Web 上での PR が功を奏し、子供たちのなりたい職業の上位にランクインするようになった”、“認知症の高齢者の日常を映画にし、介護そのものの尊さや魅力を伝えることで従事希望者が増えた”など、多様なアイデアが発表された（図表 33）。

図表 32 テキスト例 (バックキャスティング思考)



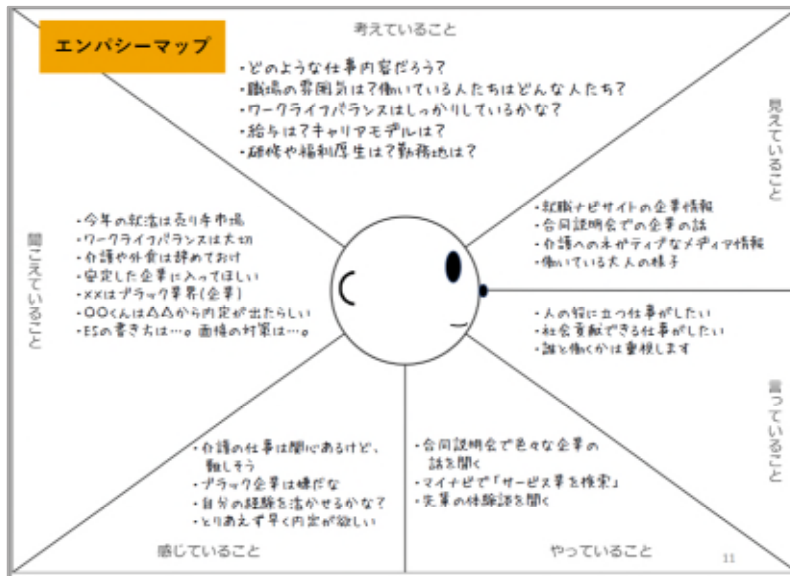
図表 33 「未来編集会議」発表資料 (参加者が作成した新聞)



➤ 採用目的、要件、ターゲットの設定

- 採用目的を明確にし、深めるワークを実施。ワークでは、バックキャスティングの考え方にに基づき、そもそもなぜ人材を採用したいのか、企業の理念・目指す姿を実現するために必要な人材はどのような人材なのか、の観点に立ち返り、現状を整理していただいた。
- 採用要件の設定にあたっては、求職者に求める **MUST** と **BETTER** の要件を明確にすることがポイントであることを解説。自法人の採用要件が、“誰でも良い”もの、もしくは本来は不要/不適な条件まで含み“誰も見つからない”ものとなっていないか、振り返っていただいた。
- ターゲットの設定においては、自法人に必要な人材像をより具体化するため、エンパシーマップ (図表 34) を活用した。イメージするその人材像は、例えばどのようなことを考えているのか、どのようなことを感じ、どのようなことを行っているのか、との内容を整理することを通じ、ターゲットのペルソナを具体的に設定に落とし込めるようサポートした。

図表 34 テキスト例 (エンパシーマップ)



➤ Day3 に向けての宿題

- ・ Day2 終了時に、「採用目的」、「採用要件」、「採用ターゲットの設定」について、Day3 までに、自法人内で整理し内容を深めてきていただくことを宿題として提示した。

## <Day3>

Day3 では、Day2 時に作成し、その更新が宿題となっていた、実際の採用計画案（採用目的、採用要件、採用ターゲットの設定）に対するフィードバックを講師より行った後、次のステップとして、設定した採用ターゲットの募集を効果的に行うための、集客戦略と採用プロセス設計（興味・関心→応募→採用→一定着の流れ）の考え方を解説した（図表 35）。

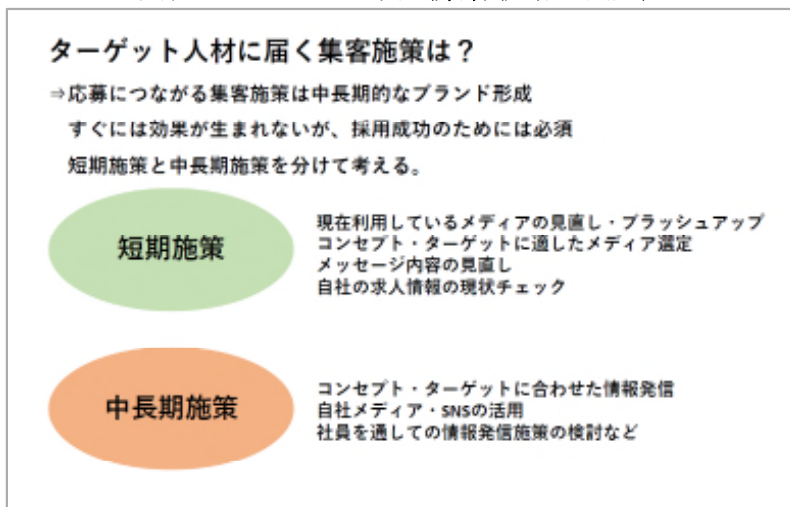
図表 35 Day3 研修内容

時間		項目	内容	講義した際の留意点・工夫点
13:00	0:30	前回のふりかえり	各法人の現場での実践の気づき・学びを共有 アンケートに出た質問に回答	・より多くの法人と意見交換ができるように1 日目と席を変える ・アンケートの質問を全体に共有し、課題感 や対処方法を学ぶ
13:30	0:45	採用計画①のフィードバック	各法人が作成した採用計画①の内容について フィードバックし、疑問点について解消する	フィードバックも可能な限り全体へ共有し、 気づき学びを共有する
14:15	0:45	事例紹介	採用ターゲットの設定・コンセプト設計の重要性 を確認し、コンセプトを軸に採用活動し成 功している業界内外の事例を紹介	-
15:00	2:50	採用計画② ・競合理解 ・自社の強み、訴求ポイント分析 ・採用コンセプト	採用計画のフレームを用いながら、自社の採 用計画を設計する。 (自社の強みの整理～コンセプト設計)	・自法人の採用を見直しやすいように見直 すべきポイントを細かく伝える。 ・作成後個々に発表とフィードバックを行い、 振り返りの時間を作る
17:50	0:10	クロージング	次回に向けてのアナウンス	-

### ➤ 集客戦略のつくり方

- Day2 で設定した募集ターゲットに対し、自法人について知ってもらうための戦略・施策の企画方法を解説した。採用市場（業界、地域、競合、等）の動向を理解し、自法人の採用コンセプトを整理した上で、短期／中長期に分けた集客施策を作成し、グループワークを通じて集客戦略・施策の実効性や効果等の検討を深めるディスカッションを行った（図表 36, 図表 37）。

図表 36 テキスト例（集客戦略の決定）



図表 37 テキスト例（コンセプト整理）

私たちは、一緒に働きたいと思う

のような人に

自分たちの仕事・法人・組織の

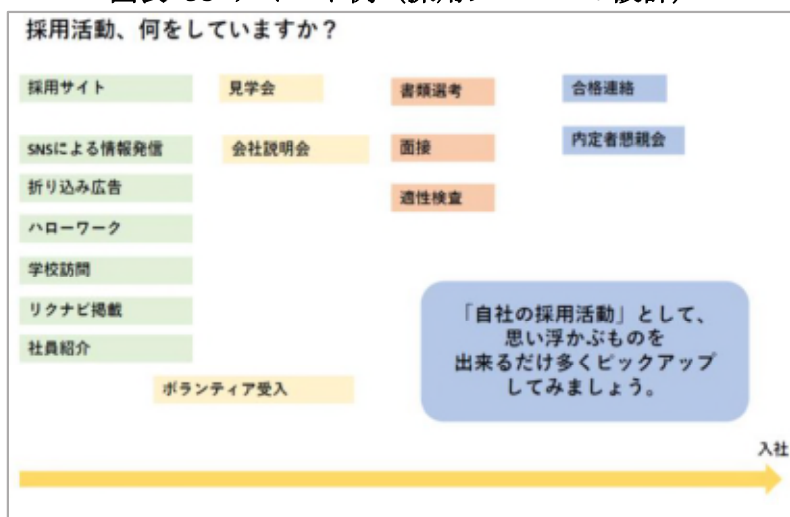
に共感してほしいを理解してほしいを知ってほしい

だから、このようなことを伝えたい

➤ 採用プロセスの理解

- ・ 採用時はそのプロセス（興味・関心→応募→採用）ごとに求職者に対して届けるべき情報が異なることを解説した。自法人を知ってもらう場面（興味・関心を醸成するプロセス）なのか、具体的な問合せの場面（応募のプロセス）なのか等を意識した上でアプローチを検討し、具体的な採用プロセスを組み立てることの重要性を説明した（図表 38～図表 42）。

図表 38 テキスト例（採用プロセスの設計）



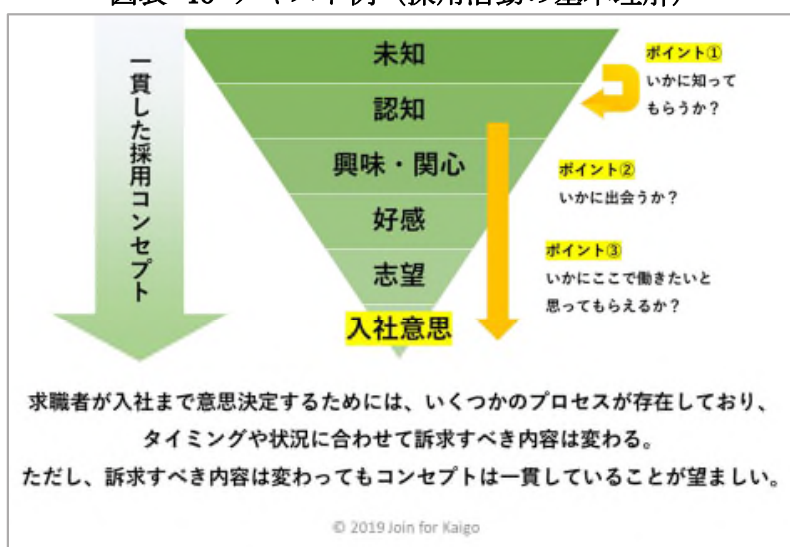


図表 39 テキスト例（採用計画の構成）

大項目	No.	項目	詳細
ビジョン 策定	A-1	採用目的	なぜ採用を行うのか。採用を通して何を成し遂げたいのか。
	A-2	採用要件	A-1を達成するために、どのような人材が必要か。その人材が持ち合わせているスキル・経験・志向・マインドは？
計画	B-1	採用ターゲットの設定	A-2の要素を持つ人材をより具体的なペルソナに落とし込み、ターゲット層を明確化する。
	B-2	採用市場・競合理解	自地域における採用市場の状況や、競合（介護事業者以外の状況も含む）の状況を理解する。
	B-3	自社の強みの理解	自組織の特徴や強みを明確にし、採用活動で活用できる社内リソースを整理する。
	B-4	集客戦略の決定	B-1のターゲット人材に自社と自社の採用活動を知ってもらうための戦略・施策を企画する。
	B-5	採用プロセスの設計	マッチング(見極め)・能力付け双方の視点で、採用・入社につながるプロセスを企画する。
	B-6	採用業務フローの設計	求職者とのコミュニケーション機会を最大限に活かす業務フローを構築する。
検証指標	C-1	採用活動の体制構築	採用担当及び、各部門、経営層の役割や動きを明確にする。必要に応じ、予算計画を策定する。
	C-2	KPIの設定	採用数・応募数など、本計画の効果検証のための数値目標を設定する。
	C-3	アクションプラン スケジュールの設定	B-1-B-6で計画された内容が期日も含めた具体的な実行項目に反映されている。

© 2019 Join for Kaigo

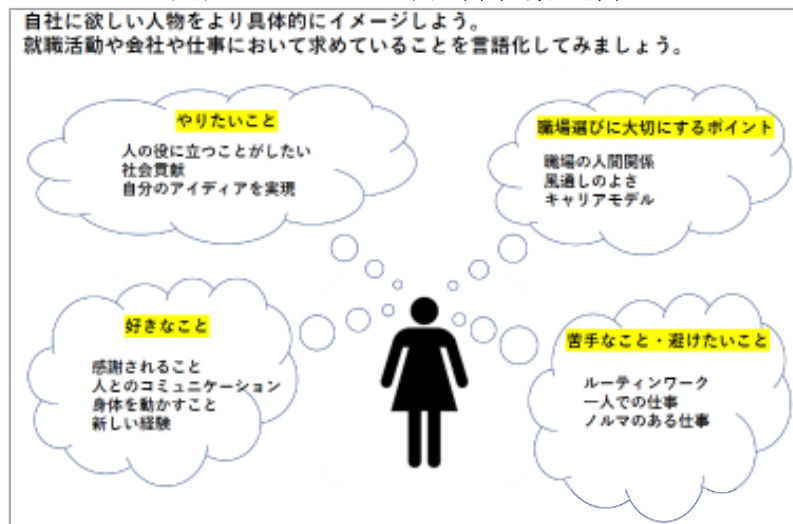
図表 40 テキスト例（採用活動の基本理解）



図表 41 テキスト例（ペルソナ設定）

中長期施策の実施項目例	
<b>自社メディア SNS</b>	自組織の働く人・活動などの情報を発信していくファンをつくるためのアクション 情報を蓄積し、関心を持った際にアクセスできるSNSを通して多くの人に発信
<b>リファラル採用</b>	社員が採用への意識を持ち、自ら情報発信をして採用へとつなげていくためのアクション 単に依頼をするのではなく、どのように意識付けを行い、どのような情報を発信するかが鍵
<b>リアルな場の創出</b>	採用説明会・面接会といった直結型のものではなく、いかにターゲットと出会う場を創出する ボランティア、インターン、見学会、イベント外部に出て、社員と出会うことも重要

図表 42 テキスト例（中長期施策）



➤ Day4 に向けての宿題

- ・ Day4 までの間に、作成した集客戦略（短期施策）等について可能な内容は実行してみることを宿題として提示した。

## <Day4>

Day4では、Day3で学んだ採用プロセス設計について、より精度を高めるためのフレームワーク（AISCEASモデル）を紹介し、求職者の思考・心情に寄り添い次のプロセスに進むための阻害要因は何なのかを意識した「見えない導線の整備の仕方」を解説した。また、これまでに学んだことを踏まえ、採用計画（アクションプラン）の作成に入った（図表 43）。

図表 43 Day4 研修内容

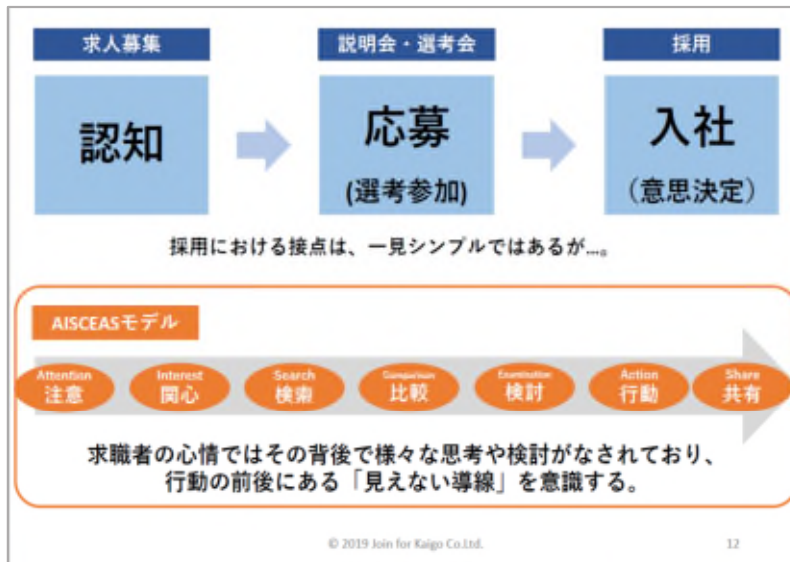
### Day4| 採用計画のブラッシュアップ

時間	項目	内容	講義した際の留意点・工夫点	
13:00	0:30	前回のふりかえり	各法人の現場での実践の気づき学びを共有 アンケートに出た質問に回答	振り返りながら進められるように、Day1～Day3までのワークシートを張り出す
13:30	0:45	採用計画②のフィードバック	各法人が作成した採用計画②の内容について フィードバックし、疑問点について解消する	意見交換を行いやすいように、席を「新卒採用」「中途採用」等分けてグループを作る
14:15	2:00	事例検討	採用計画策定および学びの実践を通じて見えてきた課題点や不明点をグループワークで抽出 全体で共有し、講師から解説する	実際に講師が体験した事例も含めて解説
16:15	1:35	プロセス・施策のブラッシュアップ ・集客戦略設計 ・採用プロセス設計	各事業所の採用ターゲット・計画に合わせて、 採用施策（募集・魅力付け・コミュニケーション）などプロセスごとのブラッシュアップを行う	受講者がイメージしやすいように、場面ごとの例を使つての説明
17:50	0:10	クロージング	次回に向けてのアナウンス	-

### ➤ 採用プロセスの設計

- ・ 採用のプロセスは、認知（募集）→応募（説明会）→入社（採用）と、一見シンプルに見えるが、求職者の心の中では、その背後で様々な思考や検討がなされており、そのような行動の前後にある「見えない導線」を意識して求職者へアプローチすることが効果的であることを解説した（図表 44～図表 46）。
- ・ 上記を踏まえ、各プロセスにおいて、どのようなアクション・アプローチを行うと、求職者の意識変容をより効果的に促すことができるのか、受講者に自法人の採用活動を題材に考えていただき、その後グループワークを通じて採用プロセスの設計を進めた。

図表 44 テキスト例（採用プロセスの設計）

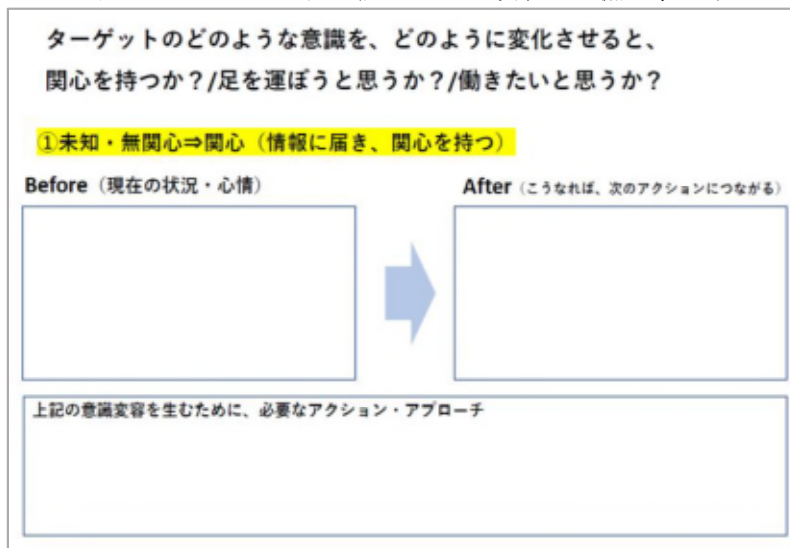


図表 45 テキスト例（AISCEASモデルを活用した求職者の思考の整理）

求職者の心の流れ	求職者の心情	改善ポイント	改善のためのアクション
<b>Attention 認知</b>	存在を知らない。	情報を発信する。	情報発信メディアの整備 使用メディアの見直し 発信頻度を増やす。
<b>Interest 興味</b>	知っているが、興味がない。	興味を惹く情報を発信する。	発信内容の見直し、追加。
<b>Search 検索</b>	興味はあるが、情報が見つからない。	情報を見つけやすくする、揃える。	検索対策 自社サイトの情報整理
<b>Comparison 比較</b>	情報はあるが、比較しない。	比較できる情報を整理して、届ける。	ターゲットの検討ポイントとなる情報を整備・発信。
<b>Examination 検討</b>	比較したが、応募しない。	強みや特徴を訴求する。	ターゲットの検討ポイントとなる情報を整備・発信。
<b>Action 行動</b>	応募したが、決めきれない。	丁寧に追客を行い、不安要素を取り除く、意欲を高める。	接触前後のコミュニケーションを強化・改善。
<b>Share 共有</b>	入社したが、人には伝えない。	発信する環境、発信したくなる環境を整える。	社員の声を採用に活用。 リファラル採用制度の導入・整備。

© 2019 Join for Kaigo

図表 46 テキスト例（見えない導線の整備の仕方）



## <Day5>

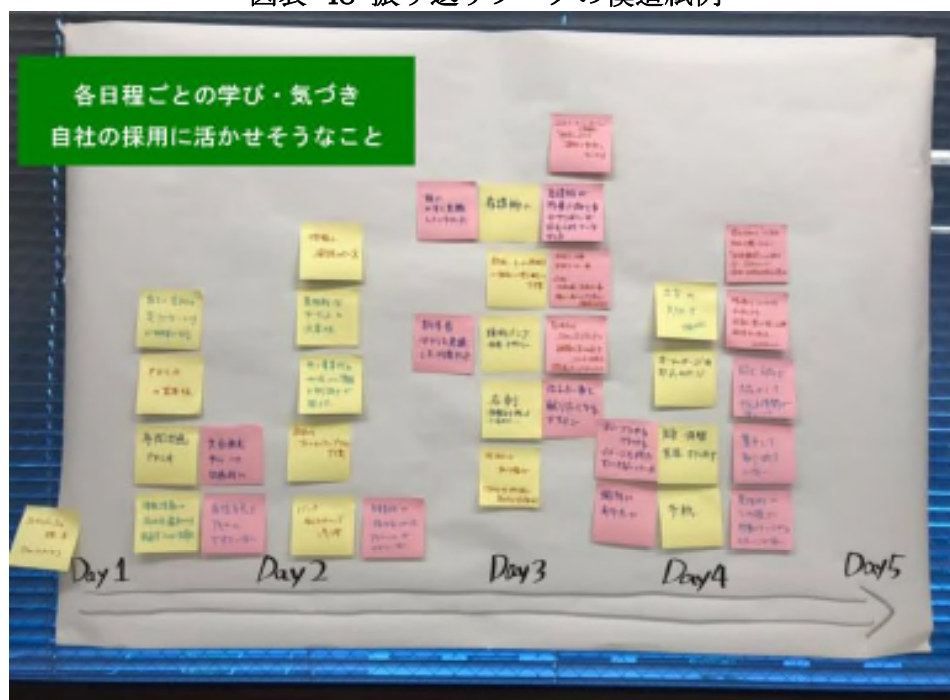
Day5では、Day1～4で学んだことの振り返りの解説を行うとともに、参加者自身が学んだことや重要だと感じたこと、今後大切にしたいこと等を付箋に書き出し共有し合う、振り返りのグループワークを実施した(図表48)。また、引き続き採用計画(アクションプラン)の作成を進め、研修の最後には、作成した採用計画の発表会を全体で行った(図表47, 図表48)。

図表 47 Day5 研修内容

### Day5 採用計画③

時間	項目	内容	講義した際の留意点・工夫点	
13:00	0:30	前回のふりかえり	各法人の現場での実践の気づき・学びを共有 アンケートに出た質問に回答	
13:30	1:30	プログラムのまとめ 振り返りワーク	全5回のプログラムでの学び・気づきを概念化し 自法人の採用につなげるための振り返りワーク を実施	5回のプログラムで何を学んだか、他法人と共有することによって理解を深めたり新たな気づきを得られる
15:00	2:50	採用計画(アクションプラン)の策定 ・採用目標の設定 ・短期目標の設定および、達成のためのアクションプラン策定 ・長期目標の設定および、達成のためのアクションプラン策定	採用計画を前に進めるための具体的なアクションプランを各法人ごとに設定し、発表する	・変更・修正がしやすいように付箋を使って作成する ・発表することによって、整理した採用目標・計画に対してコミットする
17:50	0:10	クロージング	SNS, WebMtg等のフォローアップに関するアナウンス	

図表 48 振り返りワークの模造紙例

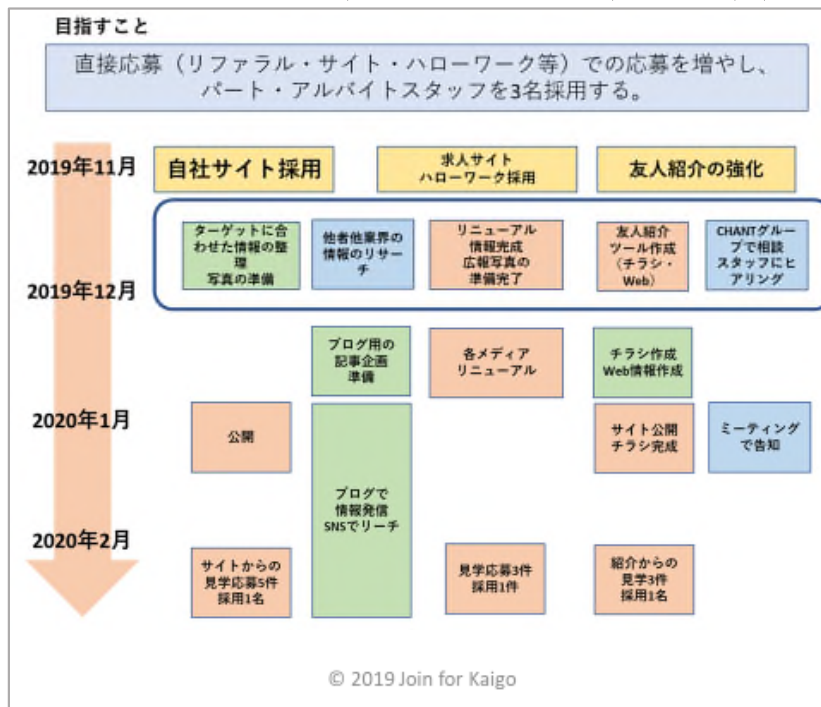


© 2019 Join for Kaigo

➤ 採用計画（アクションプラン）の作成

- 採用計画（アクションプラン）を法人ごとに作成し、講師より個別にフィードバックを行った。計画は、短期と中長期の別に、それぞれ「目指す姿」、「実施内容」、「達成時期」、「評価指標」、「担当者」等の観点で整理した。評価指標については特にこれまで設定してこなかった法人も多く、例えば前年比の数値を指標とする等、現実的に測定可能な方法を説明した（図表 49）。

図表 49 テキスト例（アクションプラン（サンプル））



なお、5日間の研修の合間には、Facebook上に設置した研修参加者用のグループにて、研修時に配布した資料データや、受講者の作成したワークシート、当日のQ&Aの掲載を行った（図表 50）。それにより、研修当日以外にも、学びの振り返りが可能な環境を提供した。また、当該グループ上では、受講者からのその後の進捗共有等の投稿も積極的に行われ、受講者同士が切磋琢磨し合う場ともなった。

図表 50 研修中の Facebook の活用



### 3.3 研修後のフォローアップ・コミュニティ形成

採用実践力向上プログラムでは、受講者が研修での学びを現場に持ち帰った後、実際に実践に移すことができているかを確認し、新たに発生した課題等に助言や情報提供を行うため、研修会場ごとの受講者グループを単位として、オンライン上でのフォローアップを実施した。

現在展開されている既存の研修では、講師と受講者及び受講者間の接点は研修当日限りであることが多く、その後受講者が研修での学びを現場での実践まで結び付けられないケースも散見される（社内の合意形成が困難で実践まで至らない、実践には至ったが次なる課題にぶつかり対処方法がわからず歩みが止まる、等）。これは研修提供者側が研修成果を確認できず、研修コンテンツの改良をするための重要な情報収集ができていないこととも同義であり、研修事業運営の課題でもある。そのため Join for Kaigo 社は、より実効性の高いプログラムを組み立て研修成果を最大化するための PDCA の流れの一部として、研修後のフォローアップまでをパッケージで提供した。

本事業においては、全 5 回のフォローアップを実施し、7 法人/11 名が参加した。フォローアップでは、SNS の効果的な活用方法や、採用すべき人材像再検討のための法人内でのワークショップの進め方、採用後の離職防止策等、研修で作成した採用計画を実行する段階での具体的な施策に関する相談が主に寄せられた（図表 51）。

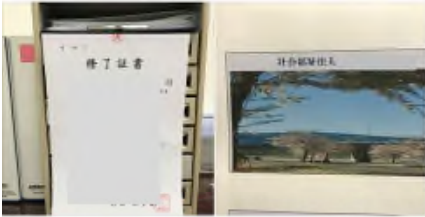
図表 51 フォローアップ実施実績

研修中						研修後				
Day1		Day2		Day3		Day4		Day5		Follow up
#	会場	実施日時 (実績)	参加者(実績)		テーマ	相談内容				
			事業所数	人数						
1	東京	12月16日(月) 15:00~17:00	1	1	・新卒採用後の離職防止策	・採用した20代のスタッフは、これまで引きこもりがちだったため、今回の就職が初めての就職である。そうしたスタッフが離職しないようにするためには、どのような点に気を付けたいか、アドバイスを頂きたい。				
2	大阪	1月17日(金) 13:00~15:00	1	1	・社内公募	・社内公募を募りたいが、人事制度はどのようにすればよいか。				
3	大阪 石川 (合同開催)	2月10日(月) 15:00~17:00	2	5	・仕事説明会用のリーフレット ・SNSの効果的な活用方法	・リーフレットを変更した方がよいか。 ・SNSを効果的にかつ継続的に活用するためにはどうしたらよいか。				
4	福岡	1月30日(木) 15:00~17:00	2	3	・SEO対策 ・SNSの活用 ・採用試験方法	・新卒主体の採用に変えていきたい。xxなどは始めたが、他にSEO対策として出来ることは何か。またSNSを活用していきたいが、どのように行えばよいか。 ・エントリーシートを後からにする採用試験の流れ方式についてアドバイスを頂きたい。 ・会社説明会ではどのように話すべきか。また、面接でどのように見分けるべきか。				
5	福岡	2月26日(水) 15:00~17:00	1	1	・ペルソナ設定のためのワークショップの方法	・ペルソナ設定のためのワークショップを上席者も含めて行いたい。そのために効果的なアジェンダ等を教えて欲しい。				

上記フォローアップの会にはあいにく日程が合わず参加が叶わない法人も多かったが、これ以外にも、Facebook グループ上で積極的に情報交換が行われ、受講者間のコミュニティが着実に形成された（図表 52）。Facebook グループへの受講者からの投稿には、採用計画を実践した結果実際に成果に結びついた事例や、新たな施策に挑戦した事例、法人の取組が新聞に掲載された事例など、研修での学びが具体的な成果に繋がっている様子が紹介され、当該コミュニティは、受講者間の情報交換にとどまらず、受講者が歩みを止めず計画を実行していくために欠かせないモチベーションの維持・向上にも大いに寄与している。

図表 52 研修後の Facebook ページ上での進捗共有の様子

お疲れ様です！CHANT採用採用向上プログラムでは、野沢先生はじめ運営スタッフの皆様、そして東京会場でご一緒いただいた法人の皆様、本当にありがとうございました。  
 今回のプログラムに参加された皆様と共に法人を良くする、福祉、介護を光輝に！楽しく！そして素敵な人に巡り会おうという誓いを持って Day1から Day6まで同じ時間を共有出来た事は、私にとって何よりのビタミン剤となりました。  
 本当にありがとうございました。  
 すみませんが少しお付き合い下さい。  
 先日の採用アクションで11月27日に学生、保護者様向けの企業プレゼン及び施設見学会をやりましてお伝えしました。なんと先日、楽しい雰囲気の中で第一回目を終える事が出来ました！ちなみにこちらのリハサークルとして、11月22日県立のテラススタールでのプレゼン発表会にも参加してまいりました。発表会の評価で順位までついたのでありますが.....  
 もっと見る



この度、CHANTに参加させていただき、多くの事に気付き、考える事が出来ました。野沢先生はじめスタッフの皆様、参加の皆様にはとても良いアドバイスをいただき、心より感謝申し上げます。

今朝の朝刊に嬉しい記事が掲載されました。自慢になってしまいますが、お許しください。



金子君、大塚君の報告になりました。  
 昨日も大変遅い報告をありがとうございました。  
 昨日、新聞朝刊にご報告が出来た後早にありました証書  
 (特刊印刷) 是非先見せました。  
 今後もより良い職場を築き、頑張ってください。





### 3.4 研修を通じた、参加者の意識・行動変容

採用実践力向上プログラムは、参加者が採用活動に必要な基本的な視点を改めて取得し、自社の採用したい人材を再定義の上それに即した採用施策を考えるための実践力を磨くことを目指し実施した。

本事業においては、研修後（Day1～5 当日）／研修後（研修後 1～3 ヶ月）の主に 2 つの時点で、それぞれ各法人の採用活動に係る課題感や、作成した採用計画の実践状況等を確認した。その結果、当該研修等を通じて、自法人の採用活動のあり方への不安の解消や、具体的な対応方法の理解、また研修後の現場での実践～成果創出事例も確認できた。

以下に各アンケート等の結果を詳述する。

#### 3.4.1 参加者アンケート結果（Day1～5 当日）

全参加法人を対象に、Day1～5 各回と Day5 終了時点で、研修を通じた採用活動への意欲の変化等を確認するアンケートを実施した。

##### <アンケート結果概要>

- ▶ 参加法人は、社会福祉法人が約半数で最も多く、次いで株式会社・有限会社・合同会社、医療法人の順で多かった。また、法人／事業所の所在地は近畿地方が約半数で最も多く、本研修未開催の地域である北海道・東北、中国、四国地方からの参加者はほとんどなかった（図表 53）。
- ▶ 研修各回への満足度は高く、5 段階中上から 2 つの回答が各回 90%前後を占めた。日程別に見ると、Day3・4 でやや下がった。Day3・4 は、再定義した採用したい人物像をもとに具体的な採用計画に落とし込みを始めるタイミングであり、自法人の採用活動を根底から見つめなおすことの難しさが、満足度への回答という形で影響を与えている可能性があると考えられる。以降、Day5 に再度満足度が高まるのは、採用計画を完成させた達成感によるものと捉えられる（図表 54）。その変動の形は、ある種研修提供者側の設計通りのものであり、一連の研修の起承転結の流れに対して、正しい反応が返ってきたものと考えられる。
- ▶ 全 5 回の研修全体への満足度、本研修を通じた採用活動への理解の深まりについては、5 段階中上から 2 つの回答が 90%以上を占め、高い評価を得た。自由回答からは、学び後の実践に対する意欲や課題感も見えた（図表 55）。
- ▶ 研修での学びが採用実践力向上に結び付きそうか（役立ちそうか、良くなりそうか）についても、5 段階中上から 2 つの回答が約 80～90%と高い評価を得た。自由回答からは、計画立案や実践の重要性等について、受講者の具体的な気づきも捉えられた（図表 56）。
- ▶ 満足のいく採用計画を作ることができたかについては、他の設問に比べて満足度がやや下がるが、これは自由回答にも見られるように、作成した計画が機能するかは実践後にしか精緻には評価できない、また計画を立てる上で法人内の他の関係者との調整事項が発生し未解決である等、時間軸の問題が要因と考えられ、以降の実践を経て満足度や納得度は高まっていくものと推察される（図表 57）。

図表 53 参加者属性

・事業所種別 (n=67)



・事業所の所在地 (n=67)



・事業者規模 (n=67)



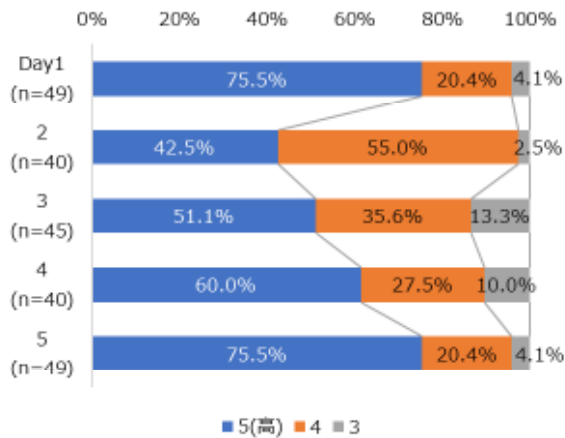
・現在の役職 (n=67)



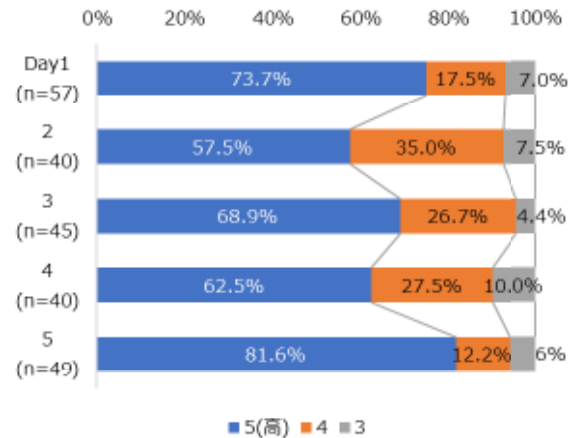
図表 54 プログラム各回への満足度及び各時点での採用活動への意欲

■ Day1～Day5各回の終了時に実施したアンケート

(Q1) 本日のプログラムの満足度(1:低～5:高)



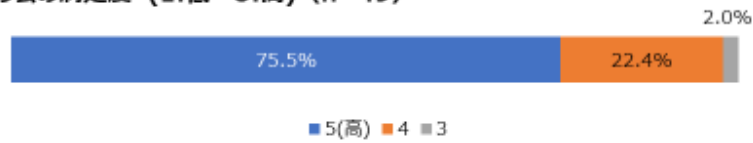
(Q2) 現時点での採用活動への意欲をお教えてください (1:低～5:高)



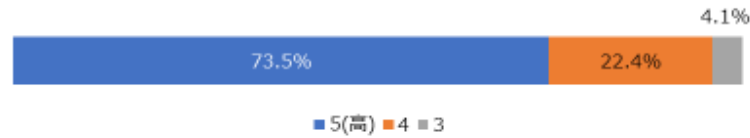
図表 55 プログラム全体への満足度

■ Day5終了時に実施したアンケート項目

(Q3) 全5回のプログラムの満足度 (1:低~5:高) (n=49)



(Q4) 本プログラムを通して、採用活動の理解は深まりましたか? (1:低~5:高) (n=49)



満足度の回答	回答の理由 (一部抜粋)
3	・理解が深まったと言えるのは結果が出たときであって、まだ実行もしていないので答えられない。
4	・自分の施設が今どういった状況なのか、何が必要なかを知ることができた。 ・なんとなくわかった気がするが、実践は簡単ではないと感じるため。
5	・ただ求人を出すだけではいけない。ターゲットを絞って響く求人活動をしていくことが大切。 ・採用に対するの振り返りが実践出来るようになった事と、今後のプランが明確になり始めている点から。

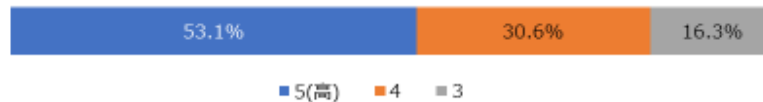
図表 56 プログラムの貢献度

■ Day5終了時に実施したアンケート項目

(Q5) 本プログラムは、御社の採用に役立ちましたか? (1:低~5:高) (n=49)



(Q6) 自社の採用は良くなると思いますか? (1:低~5:高) (n=49)

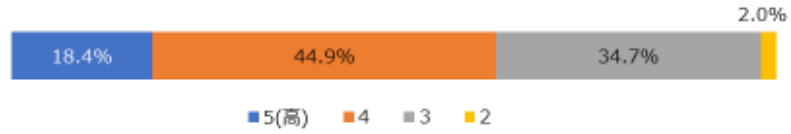


満足度の回答	回答の理由 (一部抜粋)
3	・コンセプトを共有するチームが出来始めたら5と言えるかも・・・ (現状の個人満足度では5)
4	・とにかく、闇雲に行っていた採用活動を法人全体で共有する事はとても大事な事と考える。自社がどのような採用活動をするか確認でき、また他意見を受け入れる事によって変えていくものもある。当プログラムで学んだ内容を生かしたい。
5	・これまで感覚で行っていたので再現性が無かったり非常にコストパフォーマンスが悪かったが、計画を立てれる事により改善出来る兆しが見えた。 ・採用計画を具体的にすればするほど大変だが、CHANTで採用計画を実践するための勇気のきっかけをいただけた気がした。

図表 57 作成した採用計画への満足度

■ Day5終了時に実施したアンケート項目

(Q7) 採用計画は満足いくものが作れましたか？ (1:低~5:高) (n=49)



満足度の回答	回答の理由(一部抜粋)
2	・5日間を通じて参加できない時間帯があったため。
3	・採用、育成、定着は一連で考えなくてはならず、そこには研修体系、面談、処遇などが大きく関連することから、まだまだ完成には程遠いと考えている。
4	・プランはたてることができた。後は自分達がどのように求職者にアピールできるか。
5	・実行に十分に移せる内容になったと思うので。 ・達成できる可能性の高い、少なくとも私にはビジョンとして明確なものが作成できた。

### 3.4.2 参加者アンケート結果（研修3ヶ月後）

先述のフォローアップに加え、採用実践力向上プログラムへの参加法人のうち、研修後3ヶ月程度（研修の効果測定が可能になる程度の期間）が経った東京・大阪会場の全参加法人を対象に、状況確認のアンケートを実施した。アンケートでは、研修後の採用計画の実践状況や、実践を進めるにあたり今後欲しい支援等につき、回答をいただいた。

アンケート回答からは、研修を通じて再定義・明確化した「採用したい人材像」を踏まえた計画・アクションが功を奏していることが確認できた。また、今後必要な支援としては、計画の実行を進めていく上で発生するより具体的な課題へのサポートや、定期的な進捗共有の場の提供についての声が聞こえている。これらを踏まえると、今回実施したプログラム内容は効果的なものであったと考えられる。

以下にアンケート回答の一部を掲載する。

#### <アンケート回答例>

##### ▶ 実践してうまくいっていること

- ・ 応募数を増やすことではなく、自社で採用したい人を採用することに意識を変えた。求人内容を見直したことで、自社の取り組みを知ってくれた上で応募してくれるようになり、面接の内容が変わった。その結果、同じ気持ちで求職している方の採用ができた。
- ・ ターゲットに合わせた説明や見学会を実施した結果、インターン数が想定以上に集まった。
- ・ 採用したい学生を明確化した。不要なイベントを廃止し、伝えるメッセージを整理したことで、採用したい学生との密度が濃くなった。
- ・ 福祉フェア（合同説明会）に向けて職員全体から参加を募り出展チームを作った。一般職員が職員目線で事業案内パンフレットを作成してくれるなど、採用活動に積極的に参加してくれるようになった。
- ・ 説明会の種類を増やした。求人サイトへのアクセス数、予約リスト登録が昨年度比2倍以上になった。

##### ▶ 実践したがうまくいっていないこと

- ・ 短期インターンシップについて、人数は想定以上に集まったが、目的が就活ではなく学びにきている学生が多く、採用活動としてはうまくいっていない。
- ・ まだ現時点では採用には至っていない。

##### ▶ 実践できていないこととその理由

- ・ 目の前の業務に追われていたため、チームメンバーとの各種共有がまだできていない。
- ・ ノウハウや発信したい情報の準備が不足しており、SNSの活用がまだできていない。

➤ どのような支援があると、より実践に繋がると思うか

- ・ 今回のアンケート調査のように、定期的な進捗報告の場があると、改めて取り組むきっかけになる。研修が終わると、取り組み期限がなくなってしまうため、目の前の作業に追われてしまい、採用活動が後回しになってしまいがちである。
- ・ 新卒採用を強化しているため、新卒採用の山場を終えた 6 月中旬頃に一緒に分析してもらえると、足りていなかった実践に気付けると思う。
- ・ 一人ではなく、チームメンバーを巻き込むことができる、実現可能な計画を立てることについて。
- ・ SNS の活用（実践的なもの）と運用上の注意点についての学習機会。

➤ 採用実践力向上プログラム改良のためのアイデア

- ・ グループワーク編成について、法人形態等、ある程度課題認識が同じグループ（新卒強化組と中途強化組など）編成の方が、意見交換がしやすいのではないか。
- ・ 研修に Web で参加できる仕組みがあると、チームで参加しやすくなるのではないか。

### 3.5 研修の実施成果事例

採用実践力向上プログラムの実施成果を、研修前後のアンケート結果や参加事業者へのヒアリングを通して整理し、取りまとめた。その結果、主に、以下の2つの形で、採用実践力向上プログラムでの学びが現場で成果に繋がっていることが確認できた。

- ✓ 自法人に必要な人材像の定義／再定義を行い、採用のターゲット層を定めた／広げた／変更したことにより、新たな層からの人材採用に繋がった。
- ✓ 自法人の魅力を自身の言葉とストーリーで伝えることができるようになったことにより、それに共感した求職者の採用が決定した。

より具体的に実施成果を確認するため、研修参加者のうち、実際に研修後にアクションを起こし、PDCAに挑戦している10法人に協力をいただき、Web会議形式で研修前後の意識・行動変容のストーリーをヒアリングした。以下にその事例を掲載する。

## 事例①

法人名	社会福祉法人愛生会
提供サービス	特別養護老人ホーム、デイサービス、小規模多機能型居宅介護、等
法人概要	設立：1986年 従業員数：191名（正職員174名、有期契約職員17名） 事業所：秋田県内に13支所（本社：秋田県鹿角市）

### ～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、採用関連業務を一人で担当していることから手詰まり感を覚える場面もあった。研修で学んだ「多様な目の必要性」から、法人内で採用に関するアイデアを共有することのできる体制・チーム作りの重要性に気づき、次期リーダーの巻き込みを試みることにした。
- ◆ 受講後は、役員会で次期リーダー層に本研修での学びを共有する必要性を訴えかけ、仲間を作り、自主的に研修と勉強会を開催した。その結果、職員の学びへの意欲向上が見られ、人材育成に繋がった。

### ～受講者の声～

研修での学びを踏まえてアクションを起こした結果、職場にどのような変化が見られましたか？

法人内で研修・勉強会を開催したのですが、それらを経て、介護のしごとや自法人の魅力についてもっと知りたいと積極的に学ぶ姿勢を示す職員が増え、実際にそれらを語ることのできる職員もみられるようになりました。勉強会は、当初全8回の予定を8回に増やして実施しました。他部門の職員とのコミュニケーションが活性化したのも良い変化でした。また、採用活動に興味を持つ職員も増え、共に採用関連業務を行う仲間も育成することができました。研修後のアクションを通じて、これまで職員それぞれが端的に捉えていた福祉の仕事を再度捉えなおし、考え直してくれているように感じています。

今後、どのようなことに取り組んでいきたいですか？

近年発足した地域連携を図るための協議会を通じて、CHANTのように、複数法人が垣根を越えて地域を盛り上げ、採用に繋げていくような活動を行いたいです。



## 事例②

法人名	社会福祉法人郡山福祉会
提供サービス	特別養護老人ホーム、デイサービス、軽費老人ホーム、等
法人概要	設立：1989年 従業員数：119名 事業所：福島県内に4支所（本社：福島県郡山市）

### ～採用実践力向上プログラムを経た変化～

- ◆ 受講前までは、「来るもの拒まず」の意識で採用を進めてきたが、採用した人材がなかなか定着せず、再度エージェントに発注して…という悪循環に陥っていた。本研修で、自分の言葉で自法人の魅力を説明することの重要性を知り、自分なりの言語化に挑戦することとした。
- ◆ 受講後、自法人の魅力を、自分たちの言葉とストーリーに合わせて語ることを継続的行った結果、就職説明会で一名の中途採用が決定した他、職員からの紹介等で複数名の採用が決定した。

### ～受講者の声～

採用実践力向上プログラムでの一番の学びは何でしたか？

自法人の魅力を自分の言葉で自信をもって言い切ることの大切さを理解できたことが一番の学びでした。  
研修参加後、法人内で研修で学んだことを共有したいと思い報告書を作成しました。その作成過程で、「自法人は、日本一人を大事にする法人を目指している」、と自分の言葉で表現できるようになりました。入居者に始まり、職員や、その家族までを大事にする、というメッセージを込めて、自分なりのストーリーでこのことを発信し続けた結果、PRイベントでそれを聞いて介護の仕事に興味を持ち直し、職場体験から採用まで進んだ方が1名出ました。

その他に、職員からの紹介者の採用や、入居者のご家族の採用も立て続けに決まっています。ホームページにロールモデルを紹介する取組を研修後進めているのですが、その動きの中で、採用について社内が盛り上がってきており、良い流れができてきているように思います。

これまで受講した採用関連の研修と比べて、本プログラムはどのような点が異なりましたか？

他の採用力向上セミナーでは、自法人の魅力をどう説明するか考え、参加している他法人にプレゼンするところまで終わるのが通例でした。今回の採用実践力向上プログラムは、自法人の魅力や採用計画についてじっくり考え、具体的に施策に落とし込み、現場で取り組むところまで進める時間と環境があったと思います。研修会場まで片道1時間半の道のりでしたが、その時間も通常業務から離れて集中して採用活動について考え、学んだ内容を整理する時間に充てられたのも、取組を進める上で良い環境でした。

### 事例③

法人名	社会福祉法人たちばな会
提供サービス	特別養護老人ホーム
法人概要	設立：2001年 従業員数：92名 事業所：神奈川県内に1支所（本社：神奈川県横浜市）

#### ～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、手探りで採用活動を行っており、自法人のやり方が適切か不安であったが、本研修で他法人と意見交換する中で自信を持つことができたようになった。
- ◆ 受講後は、採用の進め方を見直し、欠員補充以外にも将来を見据えて必要と考える人材の採用にも積極的に取り組むようになった。

#### ～受講者の声～

プログラム参加を通じて、どのような変化がありましたか？

参加した他法人から良い刺激を受け、研修後の今でもなお取組を継続するモチベーションになっています。  
研修を通じてPDCAを回すうちに、自法人の振り返りの弱さに気づき、それを強化することで次なる取組に繋げることができるようになりました。今回のように3～4か月の期間でPDCAを回していくのは簡単なことではありませんでしたが、これからは定期的の実施したいです。

採用計画の実行状況はいかがですか？

プログラム参加後、役員会議で採用したい人材の提案ができるようになりました。これまで行っていた現場からの人材補充依頼をきっかけに実施する受け身の採用活動を見直し、将来を見据えた人材についても役員承認の下採用を進め、現場に推薦する、というフローに変更しました。今後は他の職員もより主体的に採用活動に取り組んでいけるよう、巻き込んでいきたいです。

#### 事例④

法人名	株式会社 GRAN／株式会社プレシャス
提供サービス	住宅型有料老人ホーム、訪問介護、デイサービス、グループホーム、等
法人概要	設立：2008年（株式会社 GRAN）／2013年（株式会社プレシャス） 従業員数：57名 事業所：石川県内に7支所（本社：石川県金沢市）

#### ～採用実践力向上プログラムを経た変化～

- ◆ 受講前までは、主にハローワークを活用して採用しており、求人内容の見直しや更新も行っていなかったが、本研修で自社のコンセプトが採用活動において重要であると気づき、それを意識して求人内容を見直すこととした。
- ◆ 受講後、自社のコンセプトを意識した採用活動を行ったところ、直接応募を中心に複数職種で新たに6名の正規社員の採用が実現した。

#### ～受講者の声～

採用実践力向上プログラムで最も影響を受けた内容は何でしたか？

採用活動において自社のコンセプトが重要だ、というメッセージに最も影響を受けました。これまで採用はハローワークを介して行ってきましたが、初期登録後一度も求人内容を更新していませんでした。今回新たにペルソナを設定したのではなく、女性が活躍できる職場である、という強みをアピールした求人内容に変更しました。以前より女性が働きやすい職場であることは意識していましたが、コンセプトの一部として、子育て経験を活かせる職場だと宣伝することにしました。

コンセプトを発信し、どのような効果がありましたか？

求人内容の変更後、問い合わせ件数が増加した上、職場見学から採用に結びつくことが多くなり、研修から2か月弱で8名の採用が決定しました。8名の採用のうち、5名は介護士やケアマネージャーで、1名が介護職です。2018年度の採用人数は全体で8名であったため、採用実践力は向上していると感じます。

## 事例⑤

法人名	福井県民生活協同組合
提供サービス	居住介護支援、デイサービス（通所介護）、小規模多機能型居宅介護、等
法人概要	設立：2000年（高齢者介護事業開始年） 従業員数：978名（組合全体の総人数） 事業所：福井県内に13支所（本社：福井県福井市）

### ～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前は、様々な採用力向上関連の研修を受講／開催しながら、求職者の共感を得るアプローチ方法を模索していた。本研修でしっかりと採用活動の棚卸ができた結果、発信するコンセプトの見直しを行うこととした。
- ◆ 受講後は、変更したコンセプトの発信を通じて、自社だからこそ提供できる一気通貫のサービスについて強調したところ、学生からの反応が良くなり、手応えを感じている。

### ～受講者の声～

これまで受講／開催してきた採用関連の研修と比べて、本プログラムはどのような点が特徴的でしたか？

受講前も生協合説などのイベントや研修を主体的に実施してきましたが、宿題がある研修は初めてでした。実際に考えたものに対してフィードバックがあった点が効果的だったと思います。また、採用に関してじっくり考える時間が取れたのも良かったです。きちんと採用フロー（計画、アプローチ）を考え、採用担当者として効果的な採用活動の仕方の棚卸をしたことにより、新型コロナウイルスの影響による採用シーズンの変化にも対応でき、実践応用力が向上しました。

プログラム参加後、どのような変化がありましたか？

生協は、日々の暮らしの買い物や生活支援事業など、幅広い業務を行っていますが、今まではそのような様々なサービスと介護を切り離して求職者に情報発信していました。本研修で生協の魅力を考え直したところ、利用者の生活全体をサポートできる、一気通貫のサービスが魅力なのだと再認識しました。以降、求職者に対しては、介護施設だけのサービスだけでなく、「生協だから」提供できるサービスがあることを強調したフレーズで発信するようになりました。

## 事例⑥

法人名	社会福祉法人豊中福祉会
提供サービス	特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、保育園、等
法人概要	設立：1981年 従業員数：110名 事業所：大阪府と兵庫県内に8支所（本社：大阪府泉大津市）

### ～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、具体的な計画なく採用活動を行っていたが、本研修で採用計画を立てる重要性を知り、ペルソナ設定をはじめとした戦略の再検討を行うこととした。
- ◆ 受講後、採用担当者間で定期的な戦略会議を開き、採用活動に関して議論するほか、求める人材のペルソナ設定や SNS での情報発信活動を進めた。その結果、SNS のフォロワー数が増加し、発信が強化できた。

### ～受講者の声～

これまで受講した採用関連の研修と比べて、本プログラムはどのような点が異なりましたか？

採用実践力向上プログラムは、はじめに戦略を立てるための基礎をしっかりと学べるため、その後の採用計画を立てやすかったと感じました。  
 自法人は数年前より採用対象者を短大・専門学生から4大生にも拡げるようになり、法人としての採用戦略を整理する必要性を感じていましたが、以前参加した採用系研修と比較して、本研修は「福祉の採用」を前提としているため、業界ならではの傾向も踏まえられており、分かりやすかったです。

採用計画の実行状況はいかがですか？

求める人材のペルソナ設定と、SNSでの情報発信を進めています。法人公式SNSのアカウント作成と投稿、またホームページのコンテンツ追加を進めた結果、SNSのフォロワー数は2か月弱で40人から141人に増え、そのうち8割強が学生と、成果が出始めています。

## 事例⑦

法人名	シャローム株式会社
提供サービス	有料老人ホーム、訪問介護、通所介護等
法人概要	設立：1990年 従業員数：700名 事業所：大阪府内に12支所（本社：大阪府堺市）

### ～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、それまでの慣習に基づきなんとなく採用活動を行っていたが、本研修でペルソナ設定の重要性を学び、採用すべき人材のペルソナの見直しと、自法人の魅力の再整理を行うこととした。
- ◆ 受講後、研修で学んだことを現場リーダー層の集まる会議内で共有し、求める人材像と自法人の魅力・強みを明確にするための議論を行った。その結果、新たな人材層から正規職員の中途採用実績が生まれた。

### ～受講者の声～

採用実践力向上プログラムで最も影響を受けた内容は何でしたか？

「なぜ人材を募集するのか、その目的を達成するにはどのような層がターゲットか」に立ち返りペルソナ設定を見直すことの重要性です。  
研修後、自法人ではどのような人材が必要か、リーダー層の集まる会議で議論しました。今までは、固定概念から、主な求人対象を介護経験者とし、女性の方が望ましいと考えていましたが、議論の結果、未経験者であってもマニュアルを活用しつつOJTを通じて経験を積んでいけば何ら問題ないのではないか、また看取りを含めた在宅介護を展開していくには深夜のサービス提供も必要であり、男性スタッフも積極的に採用していくのが望ましいのではないか、との結論に至りました。その結果、受講前とは正反対ともいえるペルソナを設定し直すに至りました。

ペルソナを再設定したことにより、どのような変化がありましたか？

これまでは積極的にはアプローチをしなかったであろう80代男性を正規職員として採用することができました。就職フェアでの面談をきっかけに接点を持ちましたが、本研修を通じて自法人の行いたい介護サービスの姿と求める人材像を事前に明確にしていたため、当方の思いが先方に伝わり採用に繋がったのではないかと思います。

その他、施設での勤務経験を持つ30代男性も採用予定です。この方は、施設での業務に慣れてきた一方、新たな業務にも挑戦していきたいとのキャリア形成についての悩みをお持ちでした。自法人のキャリアアッププランを伝えたところ、在宅サービスは初めてだがチャレンジしたいとの意欲とマッチし、採用に繋がりました。

事例⑧

法人名	武田病院グループ（福祉介護部）
提供サービス	医療施設、有料老人ホーム、訪問介護、等
法人概要	設立：1961年 従業員数：4,049名（グループ全体） 事業所：京都府内に59支所（本社：京都府京都市）

～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、法人規模等の物理的な情報を中心に発信しており、採用する人材についても「来るもの拒まず」の姿勢であった。本研修で法人の魅力発信の方法について理論的に学んだことをきっかけに、自法人の求める人材像や採用活動のあり方について、見直すこととした。
- ◆ 受講後は、自法人の理念や魅力の発信を強化することとし、またそれらに共感してくれる人材を採用ターゲットとするよう変更した。その結果、新卒1名の採用実績が生まれた。

～受講者の声～

採用実践力向上プログラムでの学びは、現場でどのように成果に繋がっていますか？

採用計画を作成する過程で、自法人の魅力を明確に説明できるようになり、それが学生にも響いて採用に繋がりました。  
 研修後に参加した中途採用向けの就職フェアで、想定外に数名の学生と話す機会が訪れたのですが、その際、「介護現場で働くのが誇りになることを目指す」という自法人の理念を踏まえ、研修を通じて考え抜いた自法人の魅力を自分の言葉で伝えた結果、4年生1名の採用決定、3年生1名のインターン登録に繋がりました。

これまで受講した採用関連の研修と比べて、本プログラムはどのような点が異なりましたか？

今まで参加した採用力向上系の研修は半日や1日程度のものであり、知識を得ることはできても、研修が終わってからの具体的なアクションにまでは繋がっていませんでした。一方、本研修では、5日間じっくり時間をかけて、求める人材像や自法人の魅力等について考え抜くことができました。また、その内容を研修中に具体的な採用計画に落とし込むところまで至ったことで、受講後すぐに実践することができました。

## 事例⑨

法人名	社会福祉法人南高愛隣会
提供サービス	生活介護事業、障がい者相談支援事業所、訪問看護ステーション等
法人概要	設立：1977年 従業員数：549名 事業所：長崎県内に47支所（本社：長崎県諫早市）

### ～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、新卒採用の主な対象を福祉系の学校・学部の学生としていたが、福祉学生の母数自体が年々減少しているため、新たな人材層を探す必要があった。本研修で他の参加法人と意見交換しながらペルソナの再検討を行った中で、従来とは異なる対象層に目が向くようになった。
- ◆ 受講後、福祉業界は志望していないが興味を持ってくれそうな学生の層や、競合になりうる会社を新たにターゲットし、採用活動に活かし始めている。

### ～受講者の声～

どのような課題をもって採用実践力向上プログラムに参加しましたか？

今までは国家資格の保持者の採用を前提としていましたが、福祉学生の数自体が減少しているため、自ずと採用人数も減っていました。また、自法人は幅広く事業展開しているため、介護以外の商品販売やお菓子作りなどの業務も多くあり、福祉学部の生徒はこれらの業務には興味がないケースも多くありました。これらの理由から、新しい学生の層にアプローチする必要性は認識していましたが、どこにそのような学生がいて、どうアプローチすればよいのかわからず、その点が課題でした。

本プログラムに参加し、何か新たな気づきはありましたか？

プログラム中、似た悩みを抱える参加者と議論するうちに、介護業界以外での就職を目指す学生の集まる場所を採用活動の拠点とすることはできないか、と気づきました。検討の結果、社会課題に興味のある学生を募集したいならシンクタンク、サービス業を志望する学生ならレジャー施設を競合として設定することに決めました。現在は、そのような学生に響くキャッチコピーを考えているところです。



## 事例⑩

法人名	株式会社琉球の街
提供サービス	サービス付き高齢者向け住宅、訪問介護、デイサービス、等
法人概要	設立：2012年 従業員数：300名 事業所：沖縄県内に13支所（本社：沖縄県那覇市）

### ～採用実践力向上プログラムを通じた変化～

- ◆ 受講前は、採用の対象や方法が定まらず、また新卒採用を本格的に始めたいものの、どこから手を付けてよいか分からない状態であった。本研修で具体的な採用対象の絞り方と実践方法を学び、活動を見直すこととした。
- ◆ 受講後は、自法人の魅力発信の方法を見直すとともに、中途採用と新卒採用で求める人材のペルソナを明確に分けた。また、既存の職員をロールモデルとして発信した結果、理想としていた人材を中途採用することができ、少しずつ自法人の採用活動に自信が持てるようになってきている。

### ～受講者の声～

採用実践力向上プログラムを通じての一番の気づきは何でしたか？

法人目線で伝えたいことだけを伝えても求職者には響かず、求職者に響く法人の魅力とは何かを考えることが重要であるということです。  
今までは、求職者に対して、法人目線で捉えた自法人を良くみせるような説明を主に行っていましたが、今は「自分が受けたい介護を提供しませんか？」、「利用者本位で考えてみませんか？」と問いかけ、求職者の行いたい取り組みを自法人では実現できる、ということを魅力として発信し、それに共感してくれる方を採用するようにしています。

今後、どのようなことに取り組んでいきたいですか？

採用対象者を自分一人で決めず、施設長などのリーダー層の意見も取り入れることが重要であると感じたため、各施設長を集めた採用に関するプロジェクトチームを形成しました。今後、より各者が積極的に採用に関わってくれるよう、取り組んでいきたいです。

## 4 マネジメントスタンダードプログラム for kaigo

### 4.1 概要

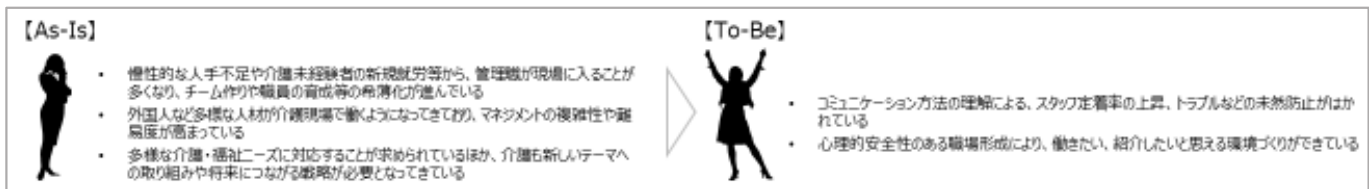
介護業界における人材関連課題のもう一つの柱は、職員の育成と離職の問題である。離職理由としては、上司とのコミュニケーションにおけるすれ違いや、スタッフ間の人間関係、事業所の運営方針との相違などがよく取り上げられるところであるが、これらの課題を解決するためには、まず管理職層がマネジメントの原理原則を学び、マネジメント能力を向上させ、職場環境を整えていくことが重要である。一方、これまで介護の現場特性を踏まえたマネジメント力向上の研修機会は、ほとんど提供されてこなかった。そこで、マネジメントスタンダードプログラム for kaigo（以下 MSP-k）は、介護業界における管理職層のリーダーシップの特徴を踏まえ、介護現場で起こりうる様々なケースを題材に、知識と実践力の両方を体得できる研修として設計・実施した。

MSP-k は、ミドルマネージャー層を主な対象に、全 1 日間（6 時間）のプログラムを全国 10 ヶ所（北海道、宮城、福島、東京、岐阜、大阪、岡山、熊本、沖縄（本島、石垣））で、2019 年 10 月～2020 年 1 月に実施した。参加者は、全 179 法人／393 名に上り、地域によってはキャンセル待ちが発生したり、定員枠を拡げての実施となる等、盛況となった（図表 58、図表 60）。

図表 58 MSP-k 実施概要

対象受講者	ミドルマネージャー層（介護サービスの種類に制限なし。ただし、エントリーシートを踏まえ、参加意欲の高い事業者を選定し先着順。） ※1 法人最大 3 名まで参加可能
実施回数	全国 10 ヶ所、1 回最大 6 時間（各回 50 名程度）
参加費	10,000 円（税抜） ※旅費交通費は参加者負担 1 法人最大 3 名まで参加可能

図表 59 目指す変容像



図表 60 MSP-k 実施実績

#	都市	会場	日程	参加実績	
				事業者数	人数
1	北海道 函館市	サン・リフレ函館	12/15（日）	19	53
2	宮城県 仙台市	エル・ソーラ仙台	10/22（火）	12	21
3	福島県 いわき市	Alios（いわき芸術文化交流会館）	1/31（金）※	13	34
4	東京都 港区	赤坂インターシティコンファレンス	1/20（月）※	27	54
5	岐阜県 池田町	サンビレッジ国際医療福祉専門学校	12/13（金）	17	44
6	大阪府 大阪市	関西大学 梅田キャンパス	12/12（木）	26	50
7	岡山県 岡山市	セントラルフォレスト	10/31（木）	17	33
8	熊本県 熊本市	くまもと県民交流館パレア	10/15（火）	19	42
9	沖縄県 那覇市	沖縄県立博物館・美術館	12/20（金）	15	33
10	沖縄県 石垣市	石垣市健康福祉センター	12/3（火）	14	29

※台風 19 号の影響により開催日程を変更して実施

## 4.2 研修カリキュラム

MSP-k のカリキュラムは、マネジメント論の基礎を知識として学ぶ理解促進演習と、その知識をどう活かすかを体験する VR を用いたケーススタディ、講師の実体験を踏まえた実践的なマネジメントの基礎知識の講義、の 3 つの柱で構成した。参加者同士のディスカッションやワークの時間も豊富に取り入れ、現場での実践に結びつく学びや気づきを得る空間を作る設計となっている（図表 61）。また、全てのコンテンツに介護現場ならではの要素をふんだんに取り入れた、これまでにない「介護業界版マネジメント研修」であり、過去にマネジメントについて学ぶ機会のなかった参加者にも、マネジメントの重要性や楽しさを体感いただける内容となっている点が特長である。

本研修の開発にあたっては、同介護のしごと魅力発信等事業（若年層向け）のメンバーとも連携し、実際の若者の目線から本研修にどのような要素を取り入れるべきか等のフィードバックを受け、内容の検討に活かした。また、研修本番までの間、二度にわたるトライアルを実施した。実際の介護現場のリーダー層にも参加いただき、そのフィードバックを踏まえ、進行順序・速度やコンテンツ、メッセージングのチューニングを行い、実効性を高めた上で本番に臨んだ。

研修実施においては、実証的観点から、全国 10 の各会場でコンテンツの内容や実施順序、時間配分等を様々なパターンで試行し、参加者の理解度や納得度の高い構成とすることを目指し、PDCA を行った。

図表 61 MSP-k カリキュラム概要

【研修構成】

テーマ	概要	狙い	時間(分)
1 導入	研修目的の説明	導入	10
2 参加者同士の意見交換	参加者同士の管理職ならではの悩みを共有	普段の現場の課題意識を共有することにより、マネジメントを学習する意義を自分ごと化する	20
3 「マネジメントの原理原則」理解	マネジメントの4つのポイントに関する基礎知識講義 ・仕事と目標のマネジメント ・人間関係のマネジメント ・部下育成のマネジメント ・自己効力感のマネジメント	マネージャーに必要とされる「マネジメントの原理原則」を概論として理解してもらう	150
4 VRを活用したマネジメントのケーススタディ	マネジメントの原理原則を元に、実際に起こりうる介護現場のマネジメント課題をVRで体験し、グループディスカッションで思考を深める	マネジメントの基礎を、介護現場の課題に落とし込んだ時に、どのように応用するのか現場課題の実例を通して、方法論に落とし込む	160
5 まとめ・振り返り	研修全体の学びを会社に持ち帰るためのアクションプランを検討	単発で学びを終わらせない、会社に学びを持って帰るための準備を行う	20

以下に、各実施内容の詳細を掲載する。

<理解促進演習（上記テーマ#3 に該当）>

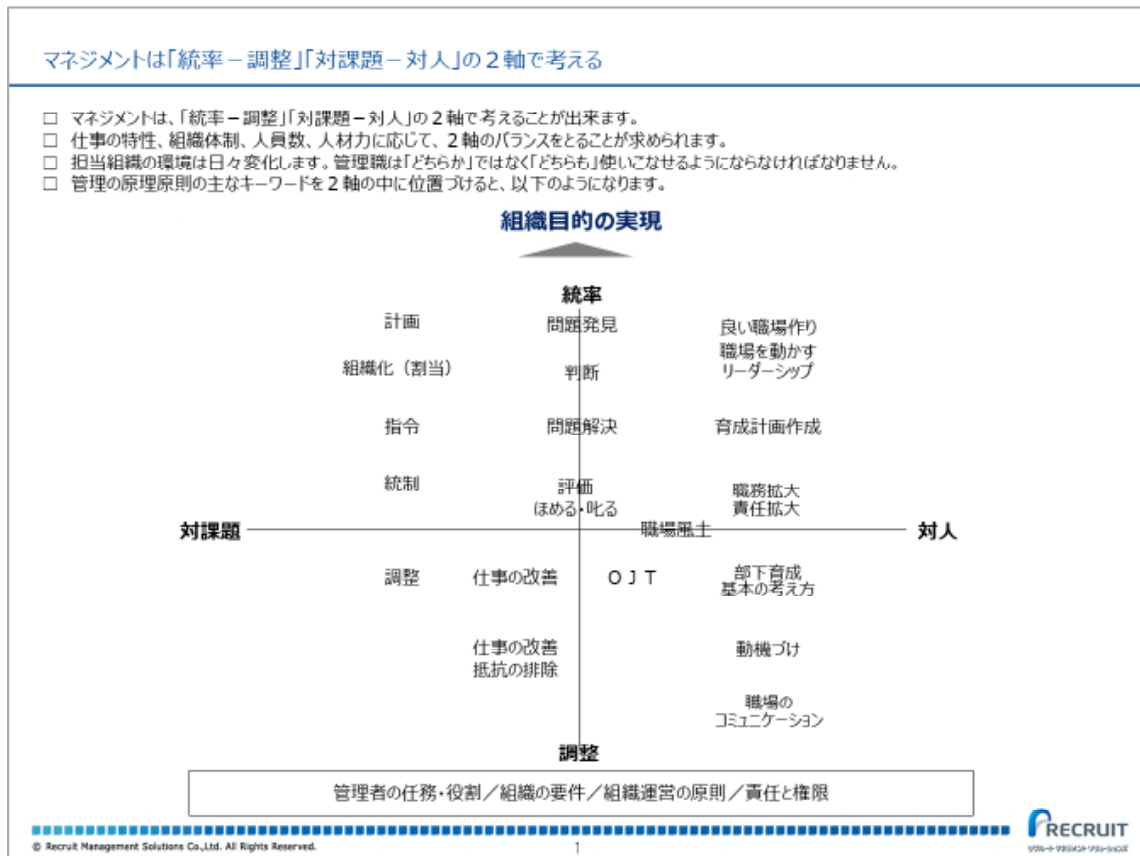
マネジメントの原理原則を学ぶ理解促進演習は、リクルートマネジメントソリューションズ社がこれまで一般企業向けに開発・実施してきたマネジメント基礎研修（MBC）を元に、設問や選択肢に介護現場でマネジメント層が対峙しやすい課題の要素を取り入れ、シルバーウッド社がオリジナルに開発したものである。

「よいチームづくり」、「仕事の割り当て」、「リーダーシップ」等のマネジメントに係る多様なテーマの設問を、各回全 15 問程度準備し、実施した。各設問に対しては選択肢が 4 つ提示されており、最もふさわしいと考えるものを選択する構成となっている（図表 62、図表 63）。

図表 62 理解促進演習設問例

<p>1. どんな役職者でもプレイヤーとしての業務とマネジメントの業務がある。そのマネジメント業務について最も大切と思われるのはどれか。</p> <p>2. よいチームづくりをするにあたって、最も大切なことは次のうちどれか。</p> <p>3. 次の文章は職場のコミュニケーションについて述べたものである。最も適切と思われるのはどれか。</p> <p>4. より効果的なリーダーシップを発揮するために必要と思われる管理者の姿勢として最も適切なのはどれか。</p>
<p>この冊子は(株)シルバーウッドが主催する研修・ワークショップのみで使用されるものです。記載内容については全て(株)シルバーウッドに著作権があり、いかなる理由があろうとも内容の無断転載・転写は禁じられております。</p>

図表 63 理解促進演習 設問テーマの位置づけ（リクルートマネジメントソリューションズ社より提供）



演習は、まず個人で解答を考えた上で、5名程度のグループ内でグループとしての解答をひとつに絞るためのディスカッションを実施、最後に会場全体でなぜそのグループ解答としたかの意見交換を行い、妥当解（正解とは異なり、あくまでマネジメントの世界で一般的に妥当だとされている考え方）とその理由を講師が紹介する、という流れで進行した。

グループディスカッションは、多数決ではなく全員が納得して解答を決めることを約束事として、各グループに一人ずつ定めたファシリテーターが議論をアレンジするスタイルを採用した。バックグラウンドの異なる多様なグループメンバーの意見を取りまとめる経験を経て、参加者が研修の中でもマネジメント力を高めることのできる機会を意識的に提供した。また、議論の深まりが見られない／滞りがちなグループに対しては、講師を始めとするシルバーウッド社のファシリテーター（50名程度の会場に2～3名）が、なぜその選択肢を選んだのか、実際に現場ではどのような事例があるか等を適切なタイミングで問いかけ、グループ内に良い形で意見の対立が生まれるよう働きかける点も、演習の質を高める重要なポイントであった。

図表 64 理解促進演習の様子



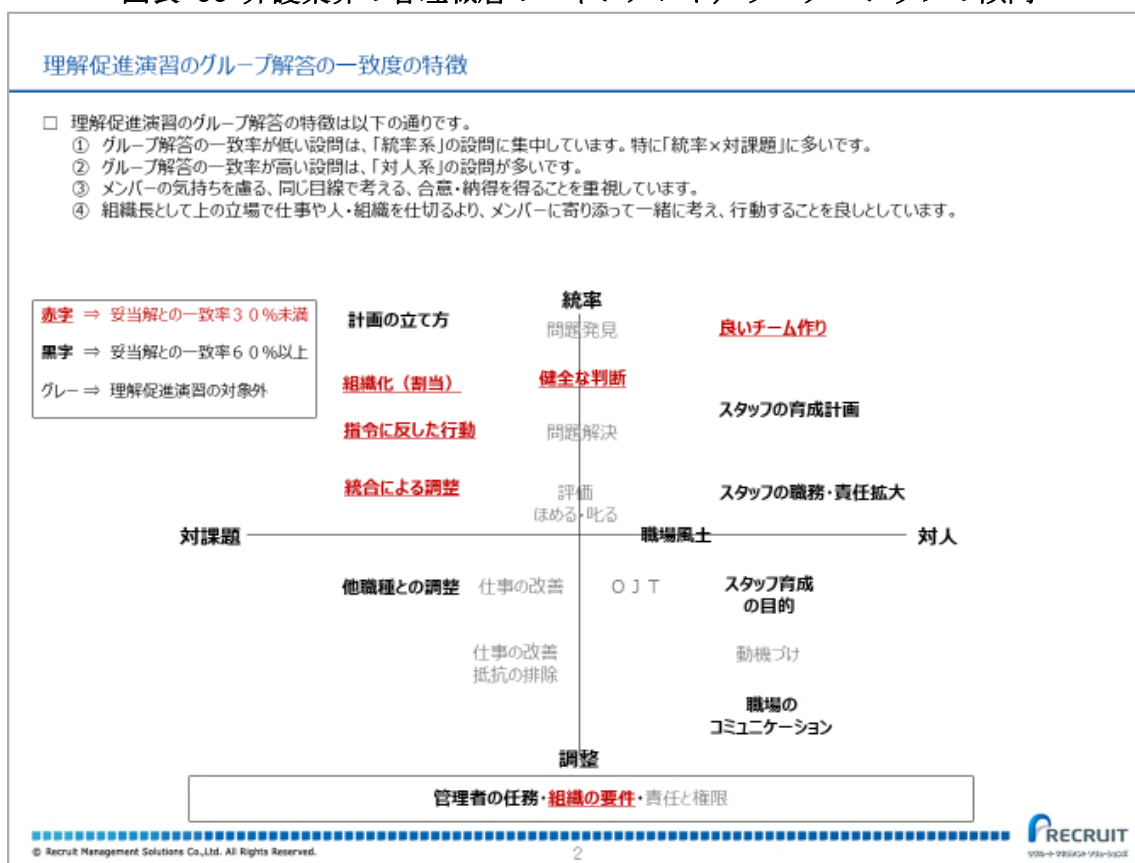
なお、理解促進演習で各グループが導き出したグループ解答と妥当解の一致率を全会場分集計したところ、介護業界のリーダー・マネジメント層のマネジメントのスタイルには、一定の傾向・特徴があることが浮かび上がってきた。

グループ解答と妥当解の一致率が30%未満の設問（図表 65 赤字部分）を、前述の「統率－調整」×「対課題－対人」の二軸の図にプロットすると、図表 66 の通り、その設問は特に「統率×対課題」の象限に集中する。つまり、現場で起きる各種課題に対してチームやメンバーを統率し課題解決に結びつけていく動きをとることについて、今回の受講者はその手法を知らない、もしくは手法は知っているものの苦手としておりそのようにふるまうことができていない可能性が捉えられる。

図表 65 設問ごとの妥当解とグループ解答の一致率（全会場の平均）

使用した設問			Q	妥当解とグループ解答の一致率
熊本、仙台、岡山	石垣	大阪、岐阜、徳島、那覇、東京、福島		
		●	管理者の任務	83.0%
		●	健全な判断	17.0%
	●	●	組織	24.6%
●	●	●	よいチームづくり	7.0%
●	●	●	職場風土	57.7%
●	●	●	職場のコミュニケーション	88.7%
	●	●	リーダーシップ	62.1%
●	●	●	スタッフ育成の目的	93.0%
●	●	●	スタッフの職務・責任拡大の目的	94.4%
●	●	●	計画の立て方	81.7%
●	●	●	仕事の割当て時の留意点	15.5%
●	●	●	仕事の割当てとスタッフ育成	81.7%
	●	●	指令に反した仕事	13.8%
●	●	●	他職種との調整	88.7%
●		●	「統合による調整」の留意点	9.9%
	●		マネジメントの業務	0.0%
●			スタッフの育成計画	69.2%
●			計画立案時のスタッフとの相談	0.0%

図表 66 介護業界の管理職層のマネジメント／リーダーシップの傾向



これを踏まえ、リクルートマネジメントソリューションズ社が、今回の受講者のマネジメントスタイルの特徴を分析した結果、以下の3点がその特徴として整理された（図表 67）。

- ① 自分が率先して周囲をリードするよりも相手との合意・納得を重視して施策や動き方を決める  
「調整型のマネジメント」
- ② 相手の意見や思いに耳を傾け、寄り添うことを良しとする  
「メンバーの気持ちに寄り添うマネジメント」
- ③ 今の職務特性・職場環境に適応しようとして培ってきた経験型のマネジメント行動をとる  
「職務・職場環境適応の結果のマネジメント」

図表 67 マネジメントスタイルの3つの特徴

理解促進演習のグループ解答の一致度から見た3つの特徴			
結果の特徴	グループ解答の特徴	参考：民間企業との違いはどこか？	
調整型のマネジメント	<p>自分が率先して周囲をリードするよりも相手との合意・納得を重視して施策や動き方を決めている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 統率系の設問の一致率の低さ。</li> <li>・ 対課題のドライな対応の一致率の低さ。</li> <li>・ 関係者の合意・納得の重視。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 統率×対課題の設問の回答結果。</li> <li>・ 管理職の役割・責任に対する認識。</li> <li>・ 組織目的・業績達成への意識の高さ。</li> <li>・ 管理職としての自信・自負の強さ。</li> </ul>
メンバーの気持ちに寄り添うマネジメント	<p>相手の意見や思いに耳を傾け、寄り添うことを良しとしている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対人系の設問の一致率の高さ。</li> <li>・ 対課題の設問でも、メンバーの意見や気持ちを聞くことを選択。</li> <li>・ そのことを疑いもせず、正しいと考えてグループ解答を決定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対人系に偏った考え方・行動。</li> <li>・ 相手の考え、気持ちを大事にする姿勢。</li> <li>・ そのことを疑わずに実践すること。</li> <li>・ 厳しくすると諦めることへの懸念の強さ。</li> </ul>
職務・職場環境適応の結果のマネジメント	<p>今の職務特性・職場環境に適応しようとして培ってきた経験型のマネジメント行動になっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すべての回に共通したグループ解答。</li> <li>・ 体系的なマネジメント教育の機会が少ない参加者。</li> <li>・ 経験を通して身に付けた考えや行動が、グループ解答として表出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務・職場・人材環境の違い。</li> <li>・ 体系的なマネジメント教育を受ける機会。</li> <li>・ 人、組織、採用、処遇面の制約。</li> </ul>

これらは、日頃より周囲の人を大切にすることや人との和を重んじる介護業界ならではの長であり、それを実践する彼らの素晴らしさ・強みであると考えられる一方、それが故に現場でリーダーシップを取ることを躊躇してしまう等、彼らにとって同時に課題や足かせとなっていることも事実である。

後述する研修後のアンケート結果にも登場するが、マネジメントの一般的な原理原則を学ぶことが、“これまでメンバーの意見を必要以上に聞きすぎていたのかもしれない”、“メンバーにもっと自分の意見を伝えても良いのだ”と、自らのふるまいを客観的に振り返り、気づきを生む機会となっており、本理解促進演習は、マネジメント力の形成の入口として、重要な位置づけを担ったといえる。

図表 68 妥当解との一致率の低かった設問の例

設問	一致率	妥当解	多かったグループ解答
次の文章は「組織」について述べたものである。元も適切なものはどれか。	24.6%	いがみ合うスタッフを協力し合うよう指導することは、職場を明るくするだけでなく、組織活動の基本にもかかわることといえる。	組織活動の基本はメンバーに共通の目標があることである。コミュニケーション、一体感などは付随的なものである。
管理者には「健全な判断」を下そうとする心構えが求められる。次の文章の中で「健全な判断」を最も適切に言い表しているのはどれか。	17.0%	「健全な判断」とは、将来に対する見通しをもった判断のことである。そのためには、豊かな経験や鋭い感覚を駆使することが求められる。	「健全な判断」に求められていることは、自職場の状況や自分だけの経験で判断を下さないようにということである。
スタッフに仕事を割り当てるに際し、最も留意しなければならないのはどれか。	15.5%	職場の仕事がもれなく重複することなく、個人個人に割り当てられることこそ基本である。	スタッフを育成するという観点に立つことが大事である。そのためには、スタッフ自身の希望、関心事を優先に考える姿勢が大切である。
スタッフが、指令したことに反して自分の考えで進めてしまった。ところが結果はよかった。そのような場合、まず管理者としてはどのような態度をとるのがよいと思うか。	13.8%	指示に反して行動したことの理由をきき、無断でそういう行動をとったことについては注意する。	スタッフの工夫や努力をきいてやり、ほめるべき点は素直にほめてやる。
最も望ましい調整の仕方に「統合による調整」がある。次の文章のうち、「統合による調整」の留意点として妥当なのはどれか。	9.9%	「統合による調整」では、関係者がそれぞれの要求を明確に主張することや、それぞれが自己の目的を最後まで見失わないことが大切である。	「統合による調整」では、関係者の双方が納得できる第3の解決策を見出すことが大切である。そのためには、まず色々なアイデアを出し合うことである。
よいチームづくりをするにあたって、最も大切なことは次のうちどれか。	7.0%	リーダーがうまく舵取りをし、ひとつの方向に引っ張っていくことが大事である。	チームの運営について、折にふれて皆でふりかえり、今後の方向を考えることが大切である。
どんな役職者でもプレイヤーとしての業務とマネジメントの業務がある。そのマネジメント業務について最も大切と思われるのはどれか。	0.0%	職場の長であるから、いずれの職務をとっても部下以上の能力を発揮することが必要である。業務遂行力を高め、実践する事が最も大切である。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の人間関係が大切である。職場内の連携をよくするとともに、スタッフ育成を心がけることが最も重要である。</li> <li>・仕事の質を高める努力の中から、スタッフの成長を求める姿勢が管理者には期待される。仕事を通じてスタッフとの接触を深め、スタッフとともに行動する姿勢が大事である。</li> </ul>
計画を立てる際には、スタッフと相談して決める必要があるという意見が出た。それに対して他の人から次のような意見が出されたが、どれが最も妥当であると考えるか。	0.0%	計画はリーダーが決めるべきことである。大事なことは、決められたことをいかにスタッフに納得させるかである。	リーダーが事業所の方針に照らして立てた計画が何といても大事であるが、スタッフの意見を聞きながら、調整をとることも大事である。



<VR を用いたケーススタディ（上記テーマ#4 に該当）>

上記理解促進演習で学んだマネジメントの原理原則の知識を踏まえ、現場での様々な事象にどのように対応するのか、実際に介護現場で起こりうる様々なシナリオを題材として、マネジメント層が取るべき対応について考える、VR を用いたケーススタディを実施した。

VR のコンテンツは、事業所職員とのコミュニケーションや高齢者住まいの入居者・家族への対応など、実際に日々マネジメント層を悩ませている様々なケースで開発・準備した。下図の通り、実証的観点からの試行錯誤の中で、会場により取り扱ったケースは異なる（図表 69）。

図表 69 MSP-k VR コンテンツの概要・ねらいと各研修会場での使用状況

#	テーマ	概要	狙い	函館	仙台	福島	東京	岐阜	大阪	岡山	熊本	那覇	石垣	
1	朝	挨拶をしない新人職員への対応	VR コンテンツの体験を通じて、マネジメントの原理原則を体系的に理解し、マネジメント能力を効果的に上げる。 採用戦略や VR を用いて実際に起こり得る介護現場の困りごとを自分ごととして体験し、体験後、個人ワーク・グループワークを通してどのように解決していくかを試行錯誤していただく。	●	●			●	●	●	●		●	
2	相談	現場に違和感を覚え転職希望を申し出た職員への対応			●							●		
3	外出	入居者の思いを優先し施設のルールに違反した職員に対し、別の職員が指摘し揉めているときの対応									●			●
4	家	帰宅願望のある入居者への対応		●			●	●					●	
5	虐待	虐待（虐待疑いをかけられた職員と入居者・入居者家族へのコミュニケーション）		●		●	●							
6	ぐるんとびー物語	実際にある小規模多機能「ぐるんとびー」で、おこった1人の利用者のプールに行きたいという想いを叶えるための物語	利用者の思いを実現するために、職員や家族・医療者を巻き込むためには何が必要かを考える。		●					●	●			
7	穏やかな看取りのために	介護職が行う実際の看取りを VR で間近で感じるドキュメンタリー	介護の魅力の1つとして、本人や家族に最後まで寄り添い続ける看取りの実際を VR で体験し、改めて介護の魅力について考える。		●	●		●	●	●	●	●	●	
8	救急医療における心肺蘇生	90歳高齢者の視点で救急搬送される	救急医療においてどのような延命措置が行われているかを疑似体験し、高齢者の救急搬送と終末期における医療の在り方について考える。					●				●		
9	レビー小体病幻視編	レビー小体型認知症当事者の樋口直美さん原作・監修	レビー小体型認知症の特徴である幻視の世界をありのままに伝えている。当事者の世界を疑似体験する				●		●			●		

ケーススタディは、まず参加者が同時に VR を体験し、提示された課題に対し自身であれば管理職としてどのように対応するかを考えた上で、グループ内で意見交換を行い、全体で意見を共有する流れで進化した。その後、講師より、各ケースにおいてどのような対処方法がありうるか、また先の演習のどの設問の知識とそれがリンクするか等の観点から解説を行い、知識と結び付けた形で実践的な学びを促した(図表 70～図表 72)。

図表 70 ケーススタディ資料の例

グループワーク

VR体験(ケース⑤虐待-前編-)を体験後

この後、改めて  
この娘さんとお話することになりました。  
あなたがこのケースのホーム長だったら  
どのようなお話をしますか？  
なぜそのように考え、行動するのか考えてください。

※次に、グループで話し合い、グループとしての見解を出してください

改善や育成につながらない対処例：VR体験(ケース⑤虐待-前編-)

- 1) 嘘をついているとはじめから考えて、聞く耳を持たない
- 2) 事実確認をきちんとしないで、一方を責める
- 3) もめ事になることを避けようと、ただ謝る
- 4) 相手の感情を逆なでする言い方をあえてする

図表 71 VR ケーススタディテーマと理解促進演習の接続

VRコンテンツ名	理解促進演習の設問										
	管理の基礎	スタッフ育成				仕事の管理					
	管理の基礎	よいチーム作り	職場風土	コミュニケーション	スタッフの育成	スタッフ職務の幅と責任	計画の立て方	仕事の割当とスタッフの育成	指令に反する部下との調整	事務所内外の調整	統合による調整
朝			●	●			●				
相談					●	●		●			
穏やかな着取りのために		●					●			●	●
虐待	●			●							●
ぐるんぴー物語		●					●			●	
外出		●					●		●		
救急医療における心肺蘇生										●	
家	●	●	●		●		●				

図表 72 VR を用いたケーススタディの様子



## <実践的なマネジメントの基礎知識の講義>

上記理解促進演習及びVR ケーススタディの前後では、マネジメントの基礎知識の講義を行った(図表 73)。講義内容は、講師の実体験等を踏まえ、現場ですぐにでも実践可能な手法や理論、事例を Tips 的に紹介する形式を取り、ここでも他と同様に介護現場ならではの慣習や事象を具体的に取り入れ、受講者が理解しやすいよう工夫した。

特に、これからのリーダー像についての研修冒頭での講師からのメッセージは、受講者に大きな勇気を与えていた。また、介護現場で日々起こる合意形成の難しさに対して、ホワイトボードを効果的に活用する手法の紹介についても、受講者から後に実際に現場で実践しているとの声が寄せられ、実践に繋がる学びとして反響のあったポイントであった。

図表 73 テキスト例 (マネジメントの基礎知識の講義)

リーダーに向いている人とは

従来型リーダーのイメージ

「即決即断・勇猛・大胆」  
「ついていきたくなるカリスマ性」  
「頼りになるボス猿」

これから最前線で活躍していくリーダーたち

「内向的・心配性・繊細」  
権限を現場に引き渡し、メンバーたちに支えられることで  
組織・チームを勝利へと導いていく人たち

合意形成のテクニカルポイント

- まず、話し合いをどう進めるか 決めよう  
(ルール、時間配分、役割分担、情報整理)  
ここから話し合う習慣をつくらう
- 板書の効果知ろう  
面と向かって「ちがうよ」って言われるのエッジある人多い  
板書することで、意見そのものに目を向けることが実現する
- さいしょに「目的・目標・判断基準」を話し合おう
- 自分の意見をハンガーにつるしてながめてみよう

### 4.3 他法人見学兼追加ワークショップ

研修実施後、研修参加者を主な対象として、フォローアップと他事業所での見学を兼ねたワークショップを、参加任意で実施した。

見学の受入事業者は、地域との交流や看取り、ICT の活用など先進的な取り組みを行う以下の企業にご協力をいただいた（図表 74）。

図表 74 他法人見学兼追加ワークショップ 受入事業所

#	日程	法人/事業所名	所在地	種別	併設事業所	居室数	特徴（先進事例）	参加人数
1	2/5	シルバーウッド/ 銀木犀 <船橋夏見>	千葉県 船橋市	サービス付き 高齢者向け住宅	・訪問介護 ・居宅支援 ・飲食店	59 室	仕事付きサービス付き高齢者住宅として、誰でも働ける飲食店が併設した高齢者住宅、また地域のハブとして併設している駄菓子屋に子供などの多世代が集まる。	8 名
2	2/7	未来企画/ アンダンチ	宮城県 仙台市	サービス付き 高齢者向け住宅	・看多機 ・訪問介護 ・居宅支援 ・保育園 ・就労継続支援 B 型 ・飲食店	46 室	複合的な介護事業所だけでなく、カフェなども併設した複合施設。	10 名
3	2/13	ツクイ/ ツクイサンフォ レスト水戸	茨城県 水戸市	サービス付き 高齢者向け住宅	・訪問介護 ・通所介護 ・居宅支援	75 室	トレーニング器具を配置した「フィットネスコーナー」等、各階に多彩な共用空間を設けている施設。	5 名
4	2/19	福祉楽団/ 杜の家なりた	千葉県 成田市	特養	・往診 ・ショートステイ ・保育園 ・訪問介護 ・居宅支援 ・デイサービス	120 室	職員の多様な働き方や教育体制、ICT を活用した介護記録など人事体制や地域に開けた施設運営。	

本プログラムでは、受入事業所の見学や職員からのプレゼンテーションに加え、理解促進演習で妥当解との一致率の低かった設問について、振り返りを実施した（図表 75）。また当該演習を通じ傾向の見えた介護事業所の管理職層の思考パターンや課題感を踏まえ、対話しやすい組織づくりについてのレクチャーも実施した。会の中では、研修後の学びの実践状況や課題を互いに共有する姿が見られ、コミュニティ形成にも繋がる時間となった。

図表 75 他法人見学兼追加ワークショップ プログラム内容

時間 (分)	項目	内容	狙い
10	導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本研修の目的の共有</li> <li>・MSP-k 全 10 回の様子を紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜ介護業界でマネジメントの知識が必要かを改めて再認識する。</li> </ul>
30	相互理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己紹介</li> <li>・MSP-k 本番後に、気をつけていることや新たに行ったこと</li> <li>・MSP-k 後にあまりできていないこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスカッションに向けてのアイスブレイク</li> <li>・近い悩みを持つ、違う職場の仲間づくり</li> <li>・自分の普段のマネジメントの振り返り、MSP-k の学びの振り返り</li> </ul>
25	本編の振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・演習問題のうち妥当回答とグループ回答の一致率の低かった 3 問+1 問の個人ワーク</li> <li>・上記の演習問題のグループワーク</li> <li>・上記の演習問題の解説</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分のマネジメントに関する思考の癖を把握</li> <li>・自分のマネジメント行動とマネジメントの基礎知識の照らし合わせを再度行う</li> </ul>
5	休憩		
70	事業所内見学・職員のプレゼン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所内見学</li> <li>・事業所職員よりプレゼン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他事業所を見学することで、自分たちの課題を多角的な視点で捉える</li> <li>・他事業所の職員が語る介護を聞き、自社の介護の魅力について振り返る</li> </ul>
5	休憩		
25	話しやすい組織の作り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションコストについてのレクチャー</li> <li>・自分が喋りにくい人・空間と、自分が喋りにくい雰囲気を作ってしまった時についてディスカッション</li> <li>・心理的安全性についてのレクチャー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に対立を不安を感じていることに関して、健全に組織内で対話を促していくための手法を自分ごととして考え、対話しやすい組織について考える</li> </ul>
10	チェックアウト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後自分の事業所に戻ってやりたいこと</li> <li>・アンケート記入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MSP-k 事後ワークショップを経て、改めて事業所に帰ってできることを考える</li> </ul>

図表 76 他法人見学兼追加ワークショップの様子



## 4.4 研修を通じた、参加者の意識・行動変容

MSP-k は、参加者が研修や他法人見学を通じて、マネジメントの意義ややりがい、おもしろさに気づき、その学びを現場で実行に移すための意識・行動変容を促すことを目指し実施した。

本事業においては、研修前／研修後（当日）／研修後（研修後 1～3 ヶ月）の主に 3 つの時点で、それぞれ自身のマネジメントに係る課題感や実践状況等を確認した。その結果、当該研修等を通じて、参加者のマネジメントへの不安の解消や具体的な対応方法の理解が進んだこと、また研修後の現場での実践事例も生まれていることが確認できた。以下に各アンケート等の結果を詳述する。

### 4.4.1 参加者アンケート（研修前）

MSP-k 全参加者を対象に、研修実施前、事前課題として、参加動機やマネジメントに係る課題についてのアンケートを行った。

参加動機は、マネジメントの原理原則を学ぶことに関する回答が最も多く、次いで人材育成、サービス・ケアの質の向上に関する回答が続いた。その他、職員の定着やモチベーション管理等に関する言及もあり、参加者の関心は多岐に渡った。また、シルバーウッド社の行う研修であるため参加を希望したとの声もあり、研修提供者の法人としての魅力が受講動機を高めた例も確認できた（図表 77）。

図表 77 MSP-k への参加動機（一部抜粋）

カテゴリ	参加動機
マネジメントの 原理原則理解 (n=54)	マネジメントの再検討を行い、職場で行うマネジメントのヒントを学び、チーム全体の力を高めるための実践計画が立案できるように学びたい。
	マネジメントの原理原則を体系的に学び、VR で管理職の視点を体験し、自分のマネジメントを再点検することによって、チーム全体を底上げする力を得たい。
	事業所の維持、運営には、マネジメントの理解、習得が現在の急務であると判断し応募。
	職員の相互理解を深め、組織改善をしていくためマネジメントの原理原則を理解し、職員が働き続けられる職場作りを進めていくため。
	リーダーとして問題解決力の向上やチーム力を向上させる力を身に付けたい。
	法人としての目標や目的を達成し組織力を高めるためのマネジメントの知識とノウハウを学び活かしたい。
	マネジメントの研修を受講する機会はほとんどなく、これを機にマネジメントの目的と役割を学びスキルアップにつなげたい。
人材育成 (n=26)	管理職が現場に入らざるを得ない状況がありチーム全体を俯瞰的に見る事が難しくなり、職員の育成と意欲の引き出し方が今ひとつ効果的に働かないため。
	介護人材が集まらない中、効果的な職員の育成方法を知りたい。
	職員育成に対し、進め方など新人だけでなく現職員育成もヒントを得たいと思った。 中堅層の職員の育成がうまく進まないケースが多く、ベテラン層や新人とのバランスを取りながら、自分たちのマネジメントを見直し、強化したい。
	主任という立場の為、人材育成のスキルアップを図りたい為。

サービス・ケアの質向上 (n=17)	今回の研修には管理職を中心に参加させていただき、マネジメント能力を高めることで職員満足度を高め、結果として利用者満足度の向上につなげるという PDCA サイクルを現場に定着させたい。
	多様化する、絶えず変化する利用者のニーズに対し、限られた人材・人数でも柔軟に対応する事が出来るチームアプローチの方法を学びたい。
	少ない職員で職員の質の向上を図りながら実施するノウハウを取得希望。
	介護現場におけるマネジメントの手法を学び、現場の質向上や職員教育につなげたい。職員の働きやすさにつなげたい。
	サービスの資質向上（職員のスキルアップ）およびチームビルディングの確立を習得したい。
	研修を通して管理職三人の共通理解を持ち、ご利用者様・職員共に満足度の高い職場を作りたいという思いから応募した。
	当法人に合う方に働いてもらえて、その後も出来る限り同じゴールを見て運営していき、地域に必要とされる底力のある法人にしていきたいため。
研修提供者やVR研修への興味 (n=15)	VR で問題を見抜く洞察力、的確に判断できる能力を体験できるので興味がある。
	以前に貴社の VR 体験をしたことがあり、今抱えている問題を改善出来たらと思い希望。
	この研修のチラシを拝見し、今の自分に足りていない部分を補ってくれる研修であると思った。
	シルバーウッドが行うマネジメント研修に興味がある！
	以前認知症の VR 体験を行ったことがあるが、利用者の気持ちについて体験を通じて理解が深まった。今回は VR を用いて介護現場で起こり得るマネジメントの困難事例や管理職の視点を体感することで、自分たちが学び、成長する機会としたい。
	研修会の内容に興味があったから。特に VR 体験、困難事例をより理解したいため。
	内容と運営している人たちに魅力を感じている為。
職員の定着・離職防止及び職場改善 (n=11)	マネジメントを学ぶことにより職場をより魅力あるものに改革し、人材採用、離職防止に繋がりたいと考えている。
	今後の慢性的な人材不足を見据えた事業継続マネジメントを会社のコアメンバーとともに深く検討していきたいと考えている。
	職員の定着率 UP と成長するマネジメントを学ぶため。
	職員が定着・活躍し楽しく働ける職場の環境作りのヒントを得たいと思い応募した。
職員のモチベーション向上 (n=7)	管理者が現場に入る機会が増えて、スタッフのマネジメントや育成に費やす時間が減っている中で、スタッフのモチベーションアップやケアの質を上げていくための行動を起こすきっかけにしたいと考える。
	介護リーダーとしての知識向上・士気を高めるため、研修に参加し勉強させていただき、自施設で生かしていきたい。
職場のコミュニケーションの改善 (n=7)	マネジメント、コミュニケーションのスキルアップにより、業務を円滑に行いたい。
	会社内でのコミュニケーション、スタッフの意識向上や積極的な情報交換が大事だと思っている。そういった研修に出て実践しているが、まだまだもの足りない。
他法人との交流 (n=4)	介護サービスの現場や事業所内で様々な悩みや問題にぶつかることが増えている。法人の垣根を越えて同じ介護業界の中で、語って学べる場があることをとてもうれしく思う。
	同じように課題を有する方々とお会いしお話を伺うことで、改めて自身の志を確認する機会にもなればと考える。
その他 (n=15)	介護の仕事の魅力をもっと発信していきたい。
	今後、外国人人材も入っていくことから、ますますマネジメントが複雑化・高度化し、その能力が問われている。そのような中で自分自身のマネジメント能力をさらに高めたいと思い志望した。

研修参加時点で、参加者の抱える管理職としての課題も、同様に多岐に渡った。最も多かったのは、職員の育成不足に関する回答であり、次いで人材不足（人材確保・定着の課題）、マネジメントの原理原則についての理解不足と続いた（図表 78）。

図表 78 研修参加時点での管理職としての課題

カテゴリ	管理職としての課題
職員の育成不足 (n=34)	現状、管理者が経営者であると初年度は特にスタッフ育成にまで手が回らない。そこで、管理職が経営のことが少し理解でき、スタッフ育成にも先の展望を持って動ける人材となると、サービスの質が安定する。
	職員育成の課題は以前から継続しており、計画だった育成の仕組み作りも大きな課題として抱えている。この課題をクリアすることにより、土台のしっかりした組織づくりに取り組んでいきたいと思う。
	人材不足の折、多様な人材の獲得を考えているが未経験者・他職種の人材を教育することが難しい。待遇面にはばかり目が向くが、障がい者と関わる仕事の奥深さと面白さを伝えたい。当法人を離れることがあっても、障がい者支援の仕事には関わりつづけたいと考える人材を育てたい。理念を継承しながら、職員の育成。
	次の管理職候補となる者の育成。
人材不足 (n=31)	介護職者の不足と定着が大きな課題と考えている。人員不足によるスタッフの疲労の軽減を図るための業務改善も課題と考えており、今回の研修で管理者としてのマネジメントを学びたいと考えている。
	欠員が長く続くなど、人員確保がかなり難しくなっている。人材育成・離職防止などが課題。
	マネジメント能力の向上→職員教育の充実→魅力的な職場環境の形成→人材の定着・新規採用者増という好循環を作り出していくことと、そのことに管理者自らが気づくこと、が課題。
	人手不足で新しく雇用しても長くは続かないケースが多い。
	人材不足に伴い、職員は日々のルーティンワークに時間を取られることが多くなった。その為、スキルアップに時間を使うことが出来なくなり、ケアの質が向上出来ていない。
人材不足により、組織内での共助に限界がきている。	
マネジメントの原理原則の理解不足 (n=23)	「人を育てる」「職員マネジメント」において専門的な研修を受ける機会が少なく手探りの状態で行っている現状。
	マネジメントのあり方を明確に確立できないまま開業から約 13 年経った。
	良いマネジメントが出来ているか疑問を感じている。
	これまでにマネジメントについて学んだことがなく、理論についてきちんと理解できておらず、経験に基づいてチームづくりや職員の育成を行っているのが現状である。その為、職員同士のコミュニケーションが不足すると、職員同士のトラブルになる。
	役職者としてのマネジメントに関する共通の知識がない。役職者としてしてはいけないこと、最低しなければいけないこと、どのような姿を目指すべきかという共通言語がない。
	マネジメントについて、同じ研修を、系統的に学んだ職員がいない。
法人管理者・チームリーダーそれぞれの役割が何かがわかっていないため、各々が力を発揮できていない。	



職員の意識変革 (n=18)	自分の職場への愛社意識の低さと介護の仕事へのプロ意識の低さが多い職員への啓発アプローチ、意識付け。
	この業界はどの事業所も同じだと思うが、女性・ベテランが多く「変化」を嫌うスタッフが多いのが自部署の実情。
	施設長クラスの意識改革。
	忙しい時や人手が少ない時、「今しなくていい仕事」へ逃げている様な事が良くある。「今すべきこと、優先順位」を理解してもらうには、どのようにスタッフへ声かけするのか、関わっていくのか、スタッフのアプローチの方法を学習したい。
	職員の意識改革と組織の統一化。
職場の人間関係 (スタッフ間・利用者との間) (n=18)	これまで、管理職やスタッフさんたちとも多く話してきたが、その間にとっても大きな溝？齟齬が起きているように思った。
	職員に対する注意や指導の際の上手な伝え方、モチベーションダウンやハレーションに繋がらない持ち上げ方に悩んでいる。
	事業所の運営や部下との関係性の構築も課題である。
	多様な人材が増えてきているので、コミュニケーションの重要性が求められる。
職場環境 (労務状況等) (n=15)	職員にとって「安心」できる環境が作れているのかが課題だと感じている。
	職員たちが働きやすく辞めにくい職場づくり。
	スタッフが福祉の仕事をする目的を意識しながら、利用者のために頑張っている、という想いを持って仕事ができるよう、環境を整えながら業務改善をしていくことが課題。
チームの方向性の不一致 (n=11)	理念達成に向けて最適な組織運営ができていない。
	理想の思いを実現できない。そもそも理想が何なのか曖昧。
	OJT や末端における指導などにおいて、細かな対処方法や指導方法について個人にいるバラつきがみられ、統一したマネジメントがとりにくい。
その他 (n=8)	売上・人材・労務、すべてにおいてのバランスを作り出すことと、個性（役割・ブランディング等）の構築。
	特養、デイ、有料と事業所ごとに課題は細かく違うが、法人としての大きな課題は利用者様に対してのケアの向上。

#### 4.4.2 参加者アンケート（研修当日）

MSP-k 全参加者を対象に、研修当日、研修終了後にアンケートを実施した。本アンケートでは主に研修を通じた理解度等の変化や、具体的な学びや気づきについて確認を行った。

##### <アンケート結果概要<sup>1)</sup>>

- ▶ 参加者は、ユニットリーダークラス以上<sup>2)</sup>の層が約 8 割を占めた。また、参加者の 6 割強が、MSP-k 受講以前にマネジメントに関する研修に参加したことがなかった（図表 79）。
- ▶ 参加者がこれまでマネジメントとして取り組めていなかったと感じる項目は、「スタッフの育成」や「仕事の割り当て」、「スタッフに与える職務の責任とバランス」に関する回答が上位を占めた。また、プログラムを通じて特に重要性を感じた項目は、同項目が上位に並ぶとともに、「職場のコミュニケーション」や「よいチームづくり」との回答も多く見られた（図表 80, 図表 81）
- ▶ MSP-k の受講を通じてマネジメントの必要性・重要性を感じたかについて、未回答者を除くほぼ全員が必要性・重要性を感じたと回答した（図表 83）。また、研修を通じて重要性を感じ、今後実践したいことは、「自身のマネジメントスキルの向上」と「スタッフとのリーダー・マネージャーとしてのコミュニケーションの見直し」に関するものに大分された。中でも、「目的・目標」を明確にし、それをスタッフに伝えること、の回答は群を抜いて多かった（図表 84）。
- ▶ MSP-k の受講を通じて、参加者のマネジメントの基礎知識の理解や、マネージャーとして実行すべきアクションに対する不安や抵抗感の解消が進んだことが確認された（図表 85）<sup>3)</sup>。
  - ・ 「マネジメントを行うことに不安がある」について、受講前は「はい」、「どちらかというとはいい」の回答の合計が 82.2%であったが、受講後は 56.7%に減少（↓25.5%）
  - ・ 「どのようにリーダーシップを発揮したらよいかわからない」について、受講前は「はい」、「どちらかというとはいい」の回答の合計が 78.3%であったが、受講後は 24.7%に減少（↓53.6%）
  - ・ 「スタッフへの仕事のよい割り当て方がわからない」について、受講前は「はい」、「どちらかというとはいい」の回答の合計が 71.1%であったが、受講後は 27.9%に減少（↓43.2%）
  - ・ 「マネジメントは楽しいと思う」について、受講前は「はい」、「どちらかというとはいい」の回答の合計が 52.3%であったが、受講後は 81.4%に増加（↑29.1%）
- ▶ MSP-k に対する評価として、未回答者を除くほぼ全員が高い満足度を示しており、本研修の 2 日間版があれば参加を希望すると答えた参加者も約 9 割に上った（図表 82, 図表 86）。

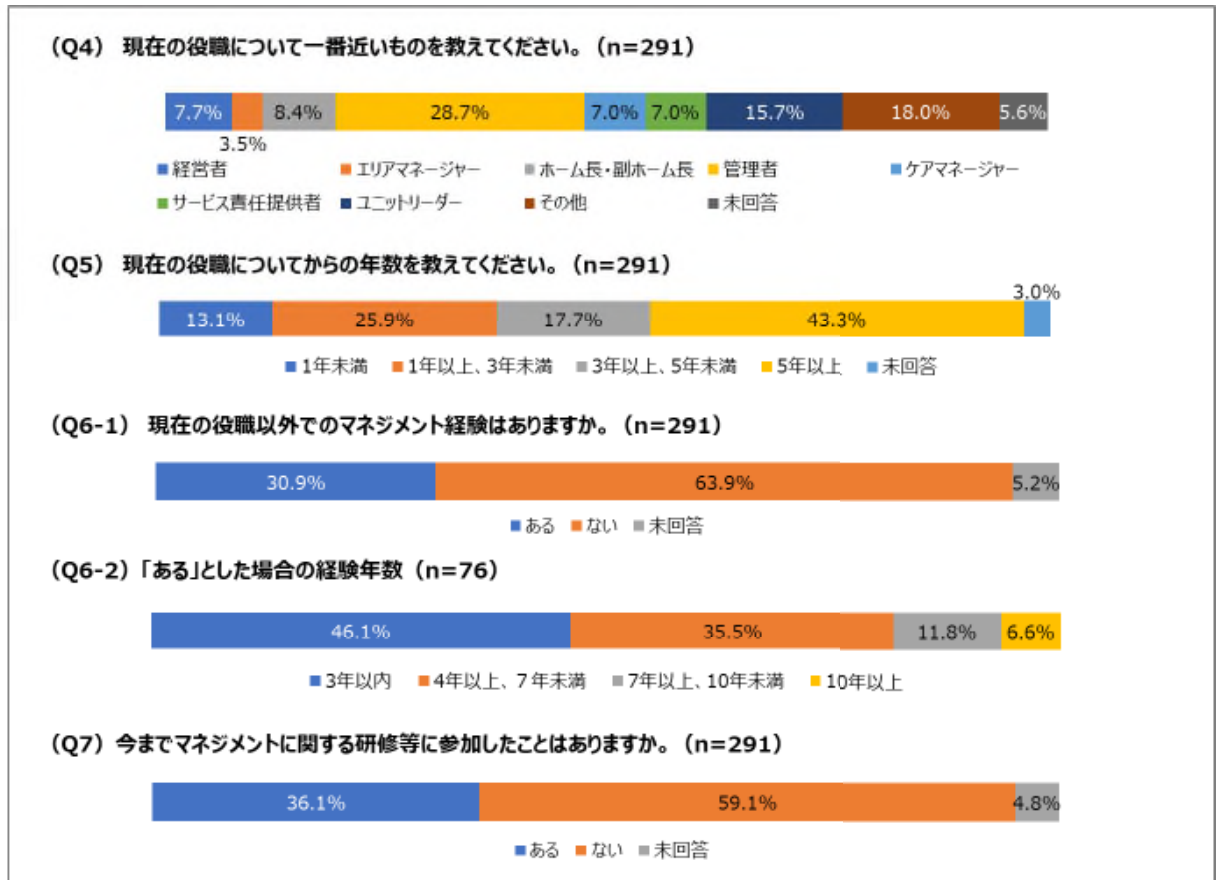
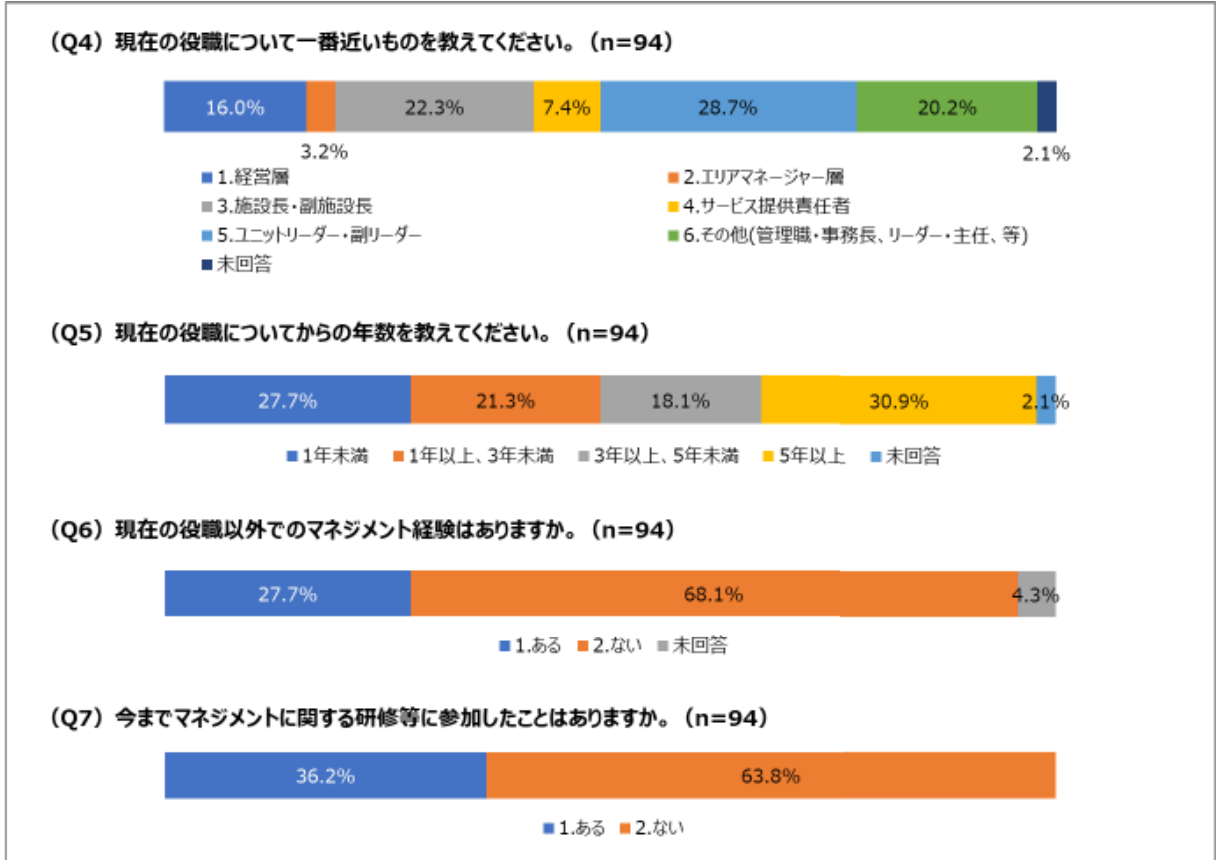
<sup>1)</sup> 本アンケートの設問は、宮城、岡山、熊本の会場と、北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣の会場の一部異なるため、以降、会場名を付して記述する。

<sup>2)</sup> 経営者、エリアマネージャー、ホーム長・副ホーム長、管理者、ケアマネージャー、サービス提供責任者を含む。

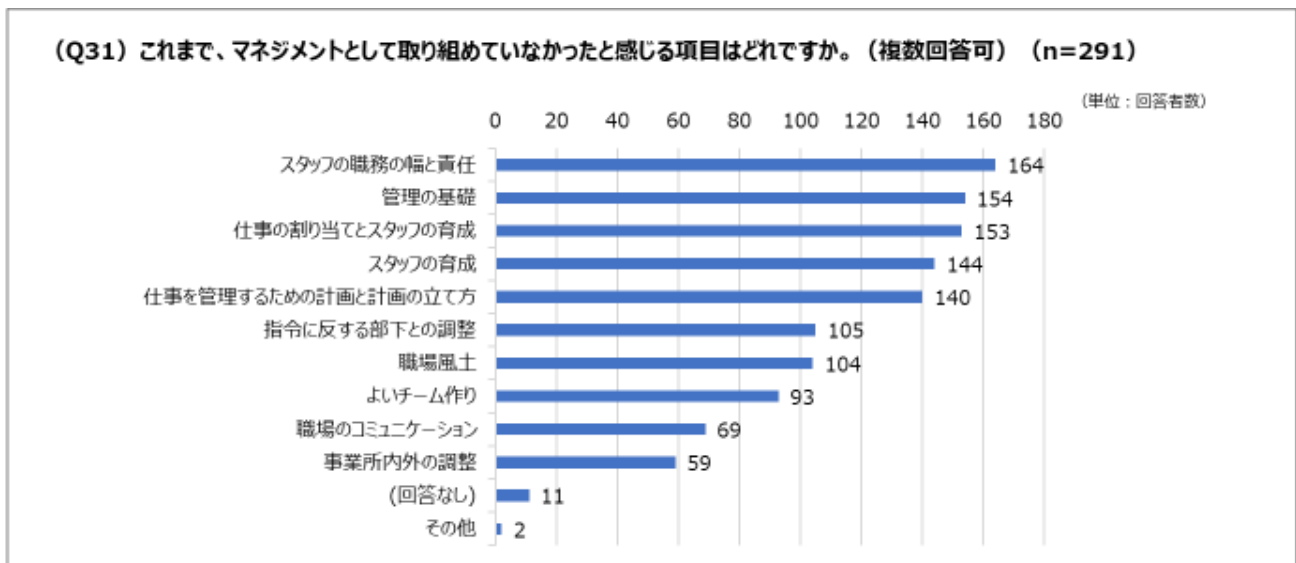
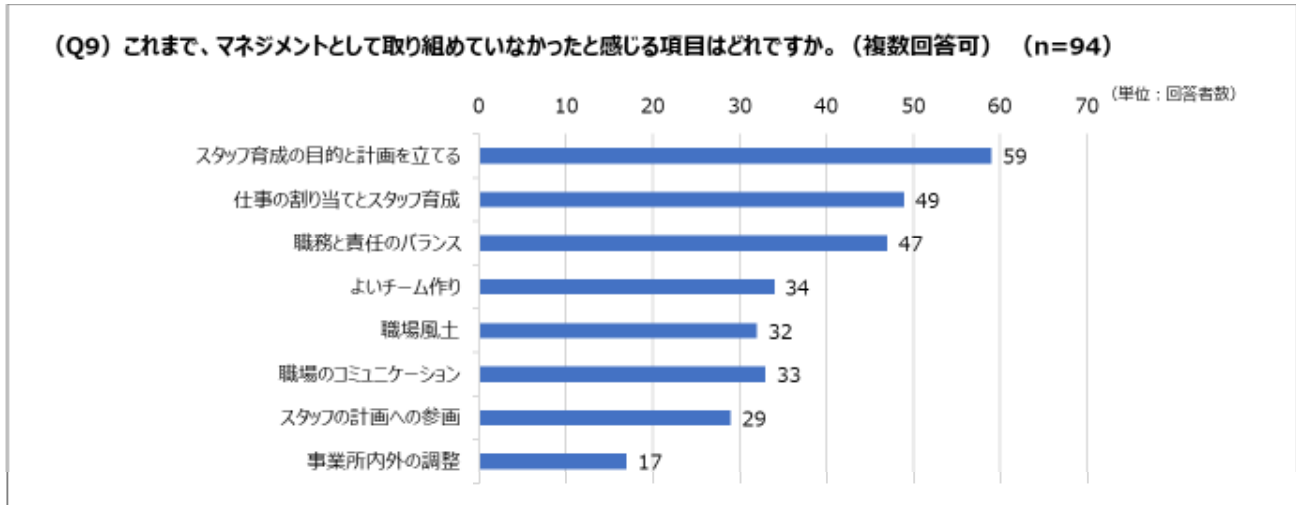
<sup>3)</sup> 北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場の回答結果に基づく。

図表 79 参加者属性

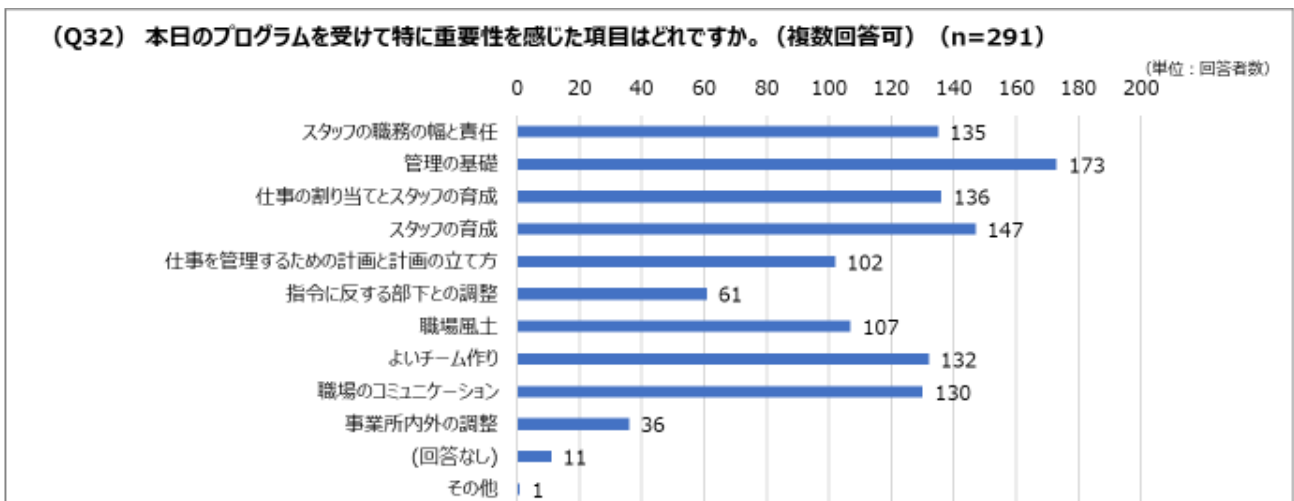
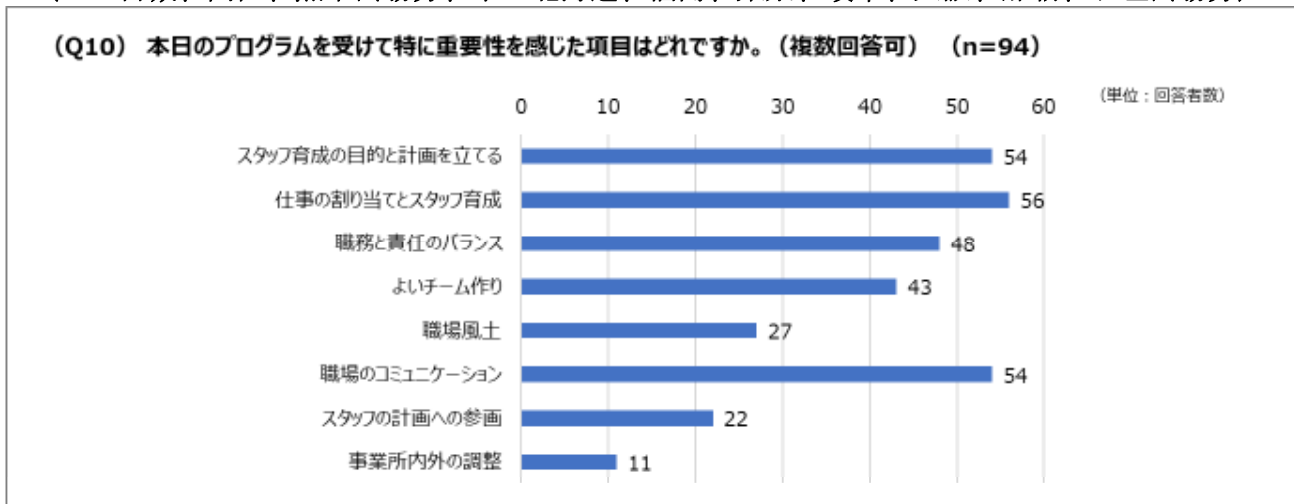
(上：宮城、岡山、熊本会場分、下：北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場分)



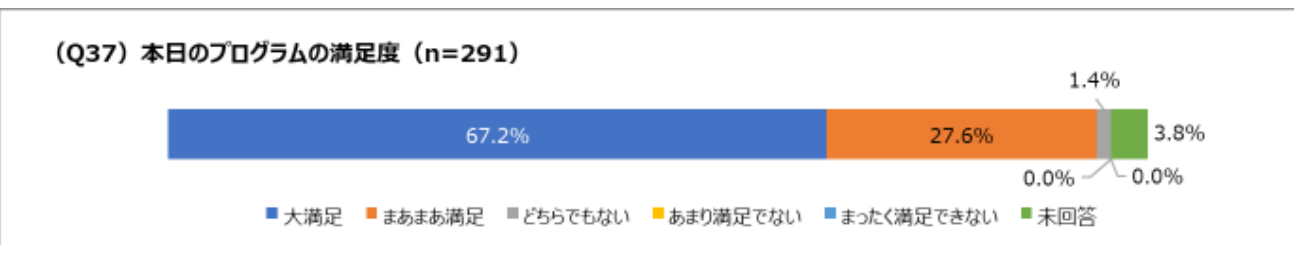
図表 80 研修前のマネジメントに関する取組状況  
 (上：宮城、岡山、熊本会場分、下：北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場分)



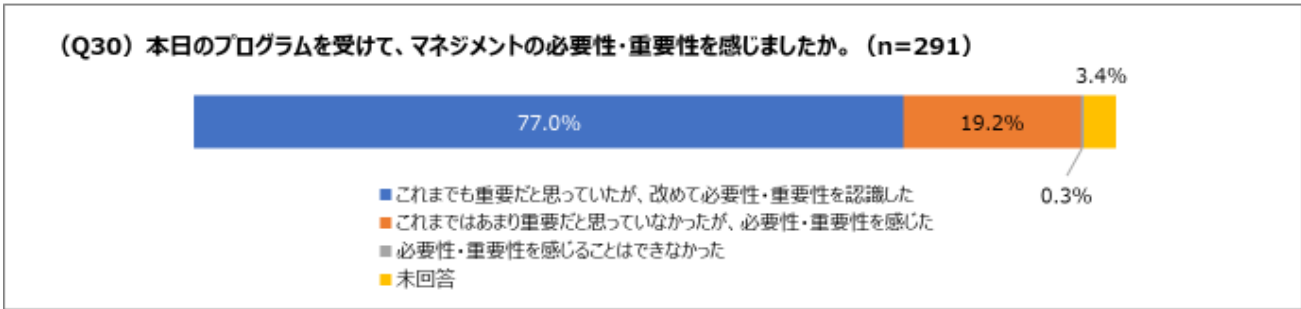
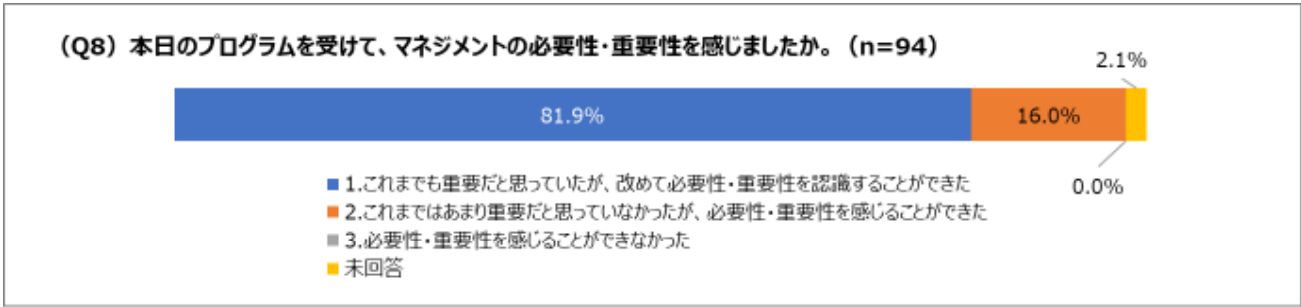
図表 81 特に重要性を感じたマネジメントの要素  
 (上：宮城、岡山、熊本会場分、下：北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場分)



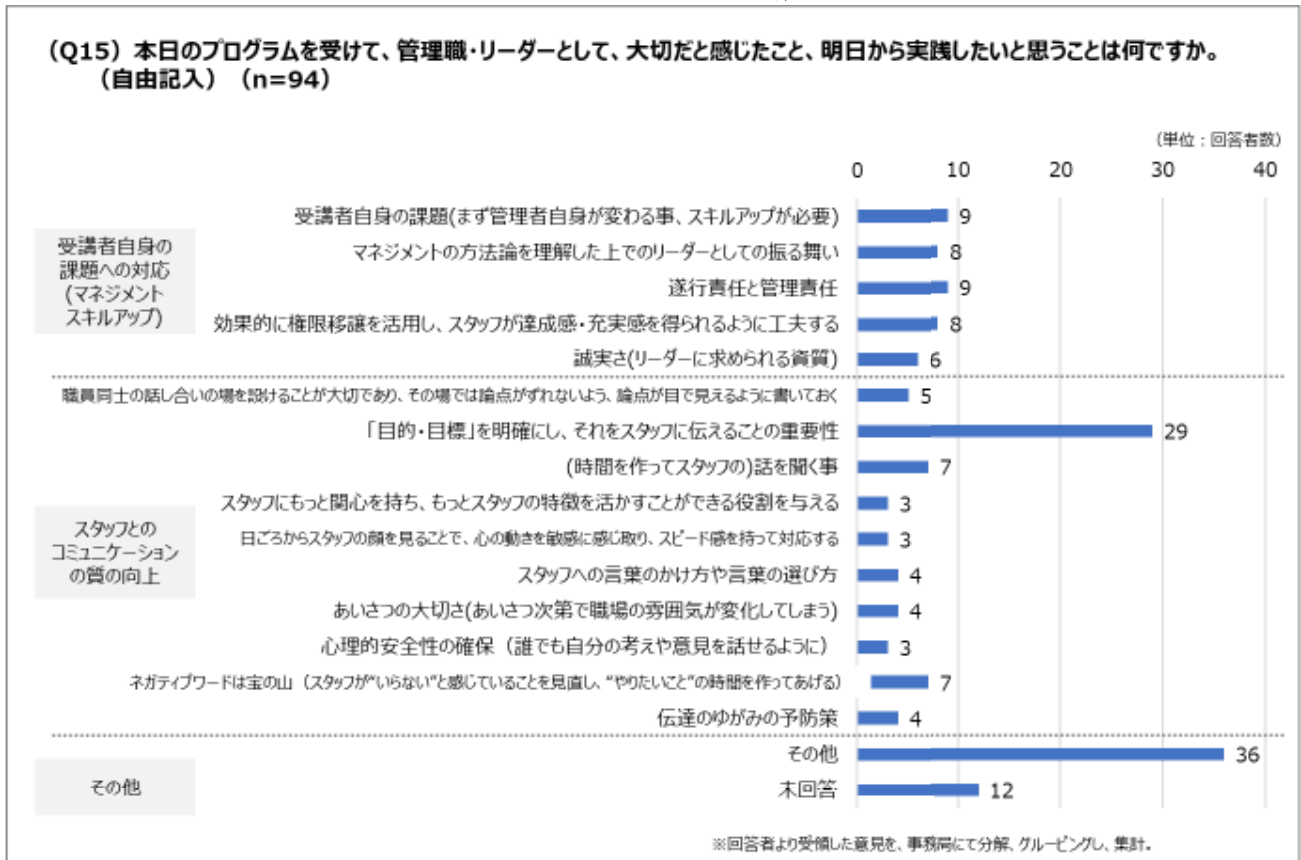
図表 82 MSP-k の満足度  
 (上：宮城、岡山、熊本会場分、下：北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場分)



図表 83 マネジメントの必要性・重要性に対する意識変容  
 (上：宮城、岡山、熊本会場分、下：北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場分)

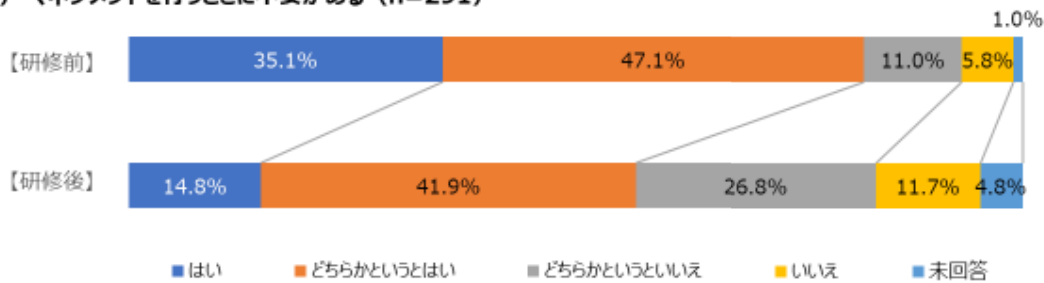


図表 84 研修後に実践したい取り組み (宮城、岡山、熊本会場分)

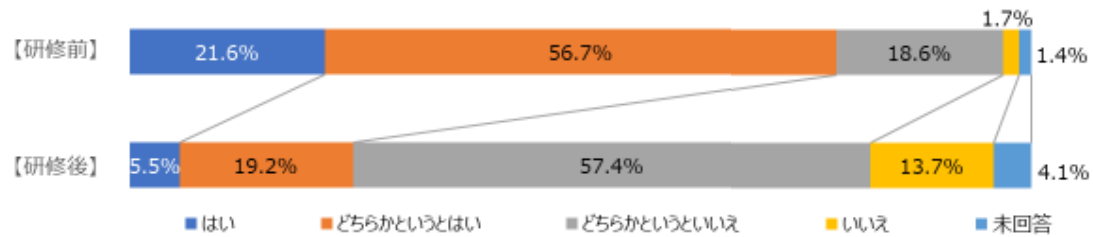


図表 85 各マネジメント要素に対する意識変容  
(北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場分)

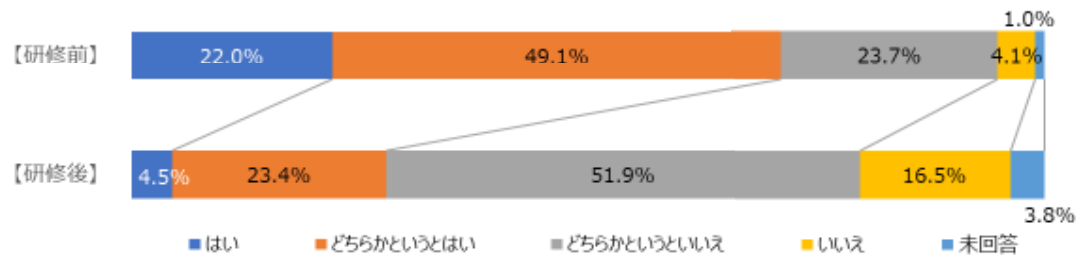
(Q9) マネジメントを行うことに不安がある (n=291)



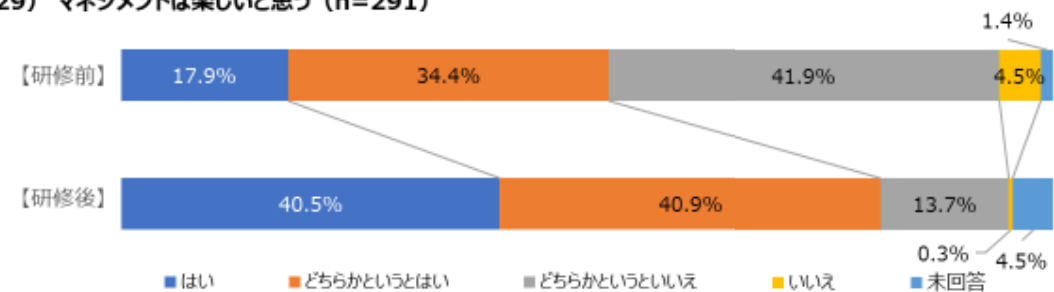
(Q13) どのようにリーダーシップを発揮したらよいかわからない (n=291)



(Q15) スタッフへの仕事のよい割り当て方がわからない (n=291)



(Q29) マネジメントは楽しいと思う (n=291)



図表 86 今後の MSP-k 参加希望 (北海道、福島、東京、岐阜、大阪、那覇、石垣会場分)

(Q36) このプログラムの2日間版のマネジメント研修に参加したいと思いますか。(n=291)



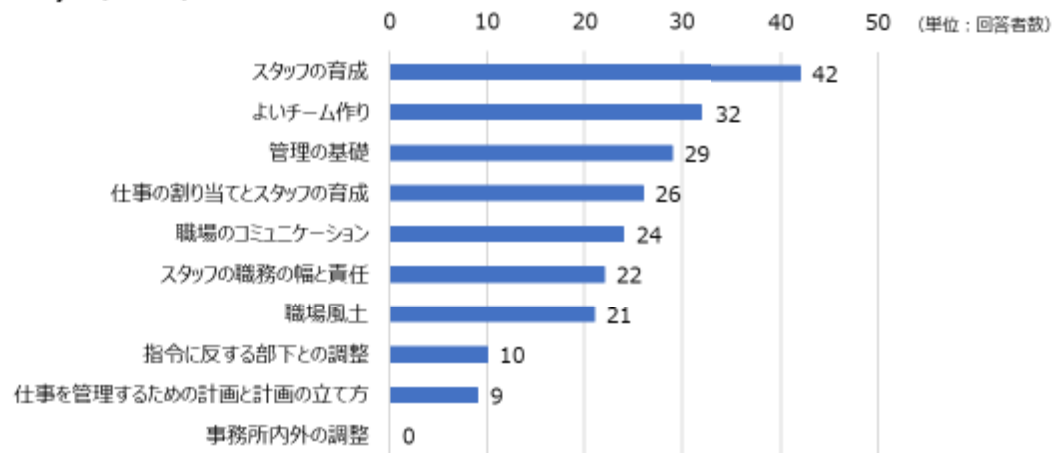
#### 4.4.3 参加者アンケート（研修 1～3 ヶ月後）

MSP-k 全参加者を対象に、研修後の学びの実践状況や、実践を経て改めて学びがあったと考えるコンテンツは何かについて確認することを目的に、研修実施後（研修終了時点から 1～3 ヶ月後）のアンケートを実施した。

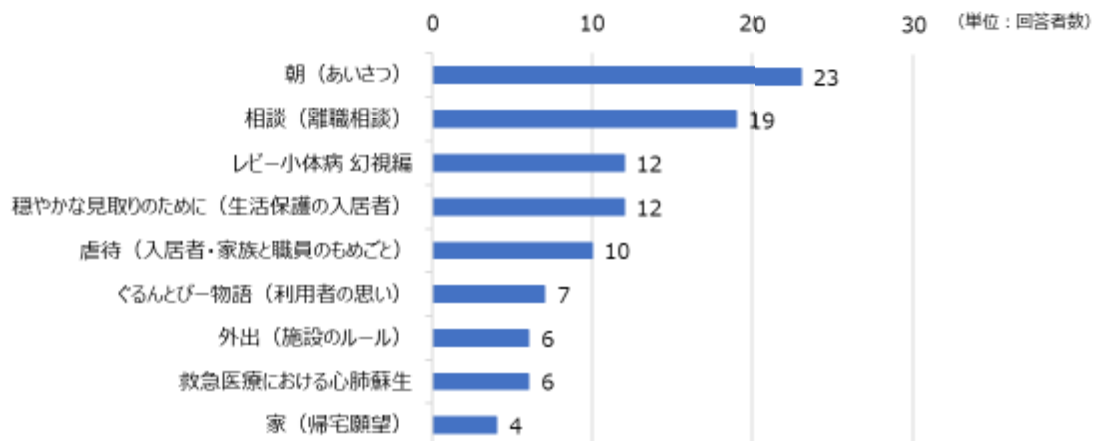
研修後一定期間を経てマネジメントに関し重要性を感じているテーマは「スタッフの育成」が最も多く、次いで「よいチーム作り」「管理の基礎」と続いた。また、マネジメントに取り組むにあたり参考になった VR コンテンツは、「朝」、「相談」との回答が多かった（図表 87）。

図表 87 MSP-k 受講後アンケート

(Q1) 研修後一定の期間が経ちましたが、いま現在、マネジメントに関して重要性を感じている項目はどれですか。（複数回答可）（n=47）



(Q6) マネジメントに取り組むにあたり、参考になったVR体験はどれですか。（複数回答可）（n=47）



MSP-k の受講後、その学びを活かし、現場でマネジメントに関する新たな取り組みを行ったとの声も複数聞こえている。実際に自身のマネジメント能力が向上したことや、それによる成果（スタッフのモチベーションの向上など）も報告されている。また、新たな挑戦により次なる課題に直面しているケースもあり、現場での PDCA が進んでいる様子が伺える。以下に、その一部を掲載する。



## <アンケート回答例>

### ▶ 受講後、マネジメントに関してどのような取り組みを行いましたか。

- ・ 施設内の役職者の会議で学習の機会を設け実施している。
- ・ 目標を具体化し、現状を分析し、スタッフの役割を明確にし、スタッフが達成感、充実感が持てるような割り当てをしている。
- ・ 事業所としてのトップゴールの共有。多職種連携の際、本人の思いをいかに共有出来るかという点について多職種とミーティングを重ねた。
- ・ 指示だしを減少し、スタッフ自身で業務を円滑に進めてもらった。
- ・ ミーティングの場では、まず目標と目的を明確にすることにこだわった。ホワイトボードに現在の目標と目的を書き、全員で確認してからミーティングを始めるようにしている。
- ・ 一緒に受講したリーダーと、研修の振り返りと施設での課題の共有を行った。
- ・ 主任・副主任へ今までのマネジメントとの違いを知ってもらった。
- ・ 部下の想いを傾聴する時間を設け、一人一人にあったマネジメントを意識してみた。更に挨拶の徹底を自ら行うようにした。
- ・ まずは、自身の思いを伝え、職員みんなの意見を聞くようにしている。
- ・ 翌日に事業理念の説明を行う機会があり、その時に「共通の判断基準をもつこと」を職員スタッフに意識付けを行ってもらった。
- ・ 中間管理職とコミュニケーション増やすことと、これまであいまいにしてきた指示を具体化し、一定の権限をその職位と能力に配慮し変更した。
- ・ 職場のコミュニケーションについて、仕事以外の話でも会話を心がけた。
- ・ 業務分掌の見直し。管理職が行うべき役割の再検討。
- ・ あいさつを積極的に行うことによる、職場の雰囲気づくりと個別の認証欲求を満たす取り組み。
- ・ スタッフに責任的な立ち位置で、仕事を任せ研修計画の立案と実施を依頼した。

➤ 取組を行ったことで、どのような変化・効果が起きましたか。

- ・ スタッフが同じ方向性に向かっており、モチベーションもあがっている。
- ・ 職員よりありがたいと言われた。
- ・ チームワークが良くなってきている。
- ・ 論点がずれることが減少した。また、難航したら立ち返ることができるようになり、中身のあるミーティングができるようになった。職員が自分達の問題として捉えるようになったと感じている。
- ・ より良い決断は、事業所の理念に近づくのだからということが分かり、個々がチームとしての決断を尊重できるようになった。
- ・ 今まで以上にマネジメント・スタッフ育成を意識して指導、チーム作りを行うようになった
- ・ フロアリーダー会議をやる意味が見え、発言が増え、自分ばかりが話すのではなく、リーダー同士で意見交換が出来た
- ・ 職員の自発的な取り組みが始まったこと、情報を共有しチームが一つに、本当に少しずつだが進んでいる。
- ・ スタッフの笑顔が見られる時間が多くなった。ケアや連携について意見を統合することができた。
- ・ スタッフが、勉強や課題をすることに拒否がなくなってきた。同じ目標・課題を作ることで、スタッフ同士の感情のぶつかりが減った。
- ・ そもそも「共通の判断基準を持つ」ということに再度意識することで、職員一人一人が意見を発言する回数が多くなった。そして、事業理念としての「共通の判断基準をもつこと」により、「〇〇だから出来ないね。」としておわらず、「どうしたら〇〇は出来るようになるのかな。」と考える発言が聞かれるようになった。
- ・ 職員の自主性、業績が改善した。
- ・ 挨拶に関しては挨拶だけでなくスタッフとのコミュニケーションが増えた（スタッフからも話かける頻度が増えた）。スタッフに仕事を任せることでモチベーションが向上した（スタッフより「今日はここまでできましたよ」など自発的なコメントが聞かれた）
- ・ 最初のころは、口数も少なく笑顔もあまり見られなかったが、最近ではコミュニケーションも取れるようになり、他部署からも雰囲気良くなったと言われた。
- ・ 認知症ケアについて職員の意識変化・基本的な知識の習得につながった。
- ・ 全体的なスキルアップ。
- ・ 共有する為に以前より声が出るなどコミュニケーションが活発になった。自主性が以前より出てきた。
- ・ 実際に実施したことでスタッフの自信に繋がった事と、任せることで実践できる事が分かった。
- ・ まだ目立った変化は起きていないが役職者の考えを相互に聞ける機会となっている。
- ・ 現状目立った効果はまだ出ていないが、理念に共感してくれる職員が増えた。

➤ 想定していなかった変化・効果がありましたら教えてください。

- ・ 管理者、リーダー層の気づきが大きいこと。
- ・ 役割以上の（いい効果）自発的な行動が見えてきた。
- ・ 先輩スタッフが後輩の指導を丁寧に行っている。
- ・ 自社のケアマネージャーさんが応援してくれて、力を貸してくれるようになった。また、私の思いに全力で応えてくれる職員の存在に気づくことができた。
- ・ 困難をきっかけにチームワークが良くなった。ピンチは成長できるチャンス。そんな下河原さんの言葉が理解できた瞬間であった。
- ・ 今まで「リーダーなんで嫌だ」と断っていた職員が、「ゼロベースでの見直しをしてほしい」といったら、「じゃ、やってみようかな」と好転した。
- ・ 離職希望の取りやめ。
- ・ 技能実習生を受け入れているが、指導についても職員からの意見が出たり、職員の行動が変わったように感じる。
- ・ リーダーが頑張りすぎて、いろいろなことを背負いすぎたり、動き過ぎたりすることが増えてしまったため、管理者側から立ち止まること、仕事を周りに頼むことを教えている。
- ・ 今までよく職員と話をしていたと思っていたが、聴取できていない「意見」「思い」などが多数あることが分かった。
- ・ スタッフのコミュニケーションなどが増えることで業務全体がスムーズにまわるようになりサービスの質の向上（対利用者と関わる時間の増加）や定時退社によるスタッフのストレスの軽減を図ることができた。
- ・ 夜間不穏で不眠傾向な利用者様が落ち着いて夜間良民傾向に変化した。
- ・ 変化に対しての議論が出てきた。
- ・ リーダーからの反発である。リーダーがいい人になってしまうので、多数の意見と安全パイを取っている。それでは変えられない事をやんわり伝えたが、どこまで伝わったか分からない。
- ・ 自分達でどんどん進めてしまい、やや暴走してしまうことがあった。
- ・ 人によっては戸惑いがみえた。
- ・ 職員同士での任された・任されていないという溝が生まれた。

➤ 取組を行うにあたり、難しかった点や課題はありましたか。

- ・ 再確認と、行動しながら前進していくこと。
- ・ 学習した内容を現場でどのように実践していくか、フィードバックが必要であると感じた。
- ・ スタッフやスタッフの家族の体調やバイオリズムや、働き方に対する考えかたなどとの調整。
- ・ 指導、褒めるタイミングがとても難しい。このタイミングで合っているか今も悩みながらやっている。
- ・ 理念を推進していく際の手段として、時間通りのプログラムを徐々に減らし利用者の思いややりたい事を重視する環境を作ろうとしたが、特養出身の職員から「自分にはその考えは受け入れられない。時間通りやらないと次の計画が立たない。」という意見があった。既に介護職員として仕上がった考え方を、これから事業所の指針に併せてシフトしていくにはかなりの時間が必要と感じた。自分の考え方が変わった時のようにその職員に同じ体験をしてもらえば良いわけでもない。理解して共有するということの難しさを感じている。
- ・ 急な発信をして警戒感を生む心配がある。
- ・ 経営者に理解してもらうこと。
- ・ 目標や目的を共有し、共感してもらうための話し方を考えるのに苦労した。課題については、ミーティング中に意見が全く出なくなった時、どのようにすれば場の空気が変わるのか。発言できない職員の意見を引き出すにはどうすればよいのか。
- ・ フロアリーダーは職務として何をするかを明確化、経営側との調整、職務権限を譲渡するかわりに介護指針の明確化が早急に必要となった。しかし、施設長を含め、介護指針の決定が難しい。
- ・ 自分で先に行動することが多いので、一呼吸置いて客観的に業務をみること。
- ・ 課題に対しての考えのレベルが違い、共有することが難しいことがあった。事業所の目的・理念などを理解してもらうことが難しい。何度も伝えても本人はできている、周りはできていないと溝ができてしまい、現在も取り組み中である。
- ・ 何か実際に行動として移す場合に、習慣化が必要となることも多くある。その際に、継続して行えないことが見受けられる。モチベーションはあるもののテンションが持続しないという印象である。このような場合、こういった打開策があるのか悩んでいる。
- ・ 委譲するにあたり、上司に依存しやすい人は、任せられると思考が止まってしまい、逆にパフォーマンスが低下してしまうことがあった。
- ・ 長年介護現場にいる方は独自の考え方ややり方などがあるのでその方たちとの関わり（モチベーションの維持向上）はやや時間を要した。
- ・ 認知症ケアに対する正しい知識不足や思い込み。
- ・ 職員個々に思う「正しさ」の違い。
- ・ 全てのスタッフにルーティン業務に加えて役割を持たすのは難しい。ルーティン業務も大切な役割であることを伝えていく必要があると感じた。
- ・ 日本人も含め特に外国人とのコミュニケーション。
- ・ 今後は、スタッフの力量と役割分担を考えながら任せるようにしようと考えているが、力量の見極めを行うにあたり、主観的にならないようなツールを考えて行く必要がある。

#### 4.4.4 参加者アンケート（他法人見学兼追加ワークショップ実施後）

他法人見学兼追加ワークショップ参加者には、その感想と、研修後の変化を確認するアンケートを別途実施した。他法人見学会に対しては、自事業所をより良くするためのアイデアを得ることができた、また研修内容を振り返り再度理解する良い機会であった、との声が寄せられた。以下にアンケート回答の一部を掲載する。

<アンケート回答例>

##### ▶ MSP-k 参加後の職場・自身の変化

- ・ 何かトラブルや問題が起きた時、立ち止まって物事を考えられるようになった。一つに決めつけず、色々な視点から物事を考えられるようになった。
- ・ リーダーに対して権限を持たせようと思う様になり、実践するようになった。
- ・ ケアのものさしや理念、根拠に基づいたケアをより意識して現場で発信した。
- ・ 職員の自己実現を探すように意識し、声かけ、コミュニケーションをすることで、「認知症ケアをやりたい」職員に出会い、やる気が継続しているので「プロジェクト」を立ち上げることができた。
- ・ チームワークを意識して仕事をするようになった。1つの目標・目的に向かい、同じベクトルに向くことを意識し、声掛けを多くするようになった。
- ・ 一人で考えこまず、チームとして職場作りをしていくよう考えるようになった。
- ・ 自分自身のモチベーションも上がり、職場の環境を変えていけるかもしれない、変えていく、と考えられるようになった。
- ・ チームのあり方やリーダーとしての振る舞い、判断の基準が出来た。
- ・ 考え方に自信が持てた。
- ・ マネジメントを意識するようになったため、うまくコミュニケーションをとれる事が多くなった。
- ・ マネジメントの意味、原理原則を正しく理解することで、管理職として一歩進める。管理職として行う行為のすべてに意味合いを持たせていくことが重要であることに気付いた。
- ・ 自分の仕事と任せられる仕事を考えるようになった。まだ実践できていない部分もあるが、仕事を任せることで職員のモチベーション向上につながるような任せ方をしたい。
- ・ 多少ではあるが主任として堂々とした態度（良い意味で）でいられるようになった。
- ・ リーダーとしてのハードルが低くなり、心に余裕ができた。色々な事にチャレンジしたい気持ちを持てた。
- ・ 介護の魅力を発信するという意識が明確になった。今からでも発信できることは今から、組織の見直し・改善が必要なところは準備ができてから、行っていきたい。

▶ ワークショップ後新たに学びに繋がったこと

- ・ 利用者の生活＝自分達の生活、であり、一緒の考え方を持つ事の重要性を再確認できた。
- ・ コミュニケーションの重要性と、話しやすい雰囲気を作る事が良いチーム作りにつながるという学び。自分自身が自分の施設に魅力を感じなければ、魅力ある施設の発信は出来ないということ。
- ・ 意見の対立と感情の衝突を分けて考える事は非常に参考になった。冷静に職員の意見を整理する為に活用していきたい。
- ・ マネジメントは周りを気遣うだけでなく、ブレない統率力が必要だと感じた。学んだマネジメントは一朝一夕では出来る事でないが、一歩ずつ積み上げていくことが大切だと感じた。
- ・ マネジメントの原理原則に則って行動していくことの重要性。マネジメントの原理原則はそもそもよく知らなかったため、新鮮な気持ちで学べた。
- ・ 銀木犀で **MSP-k** フォローアップができたことで、下河原社長の話していることを具体的に体験できた。「戦略的ポンコツ」は深い学びになった。
- ・ 参加された皆さんの熱意を感じて、とても勇気をもらえた。介護業界は絶対良くなると確信している。
- ・ 話しかけにくい雰囲気は同じように感じている人が多かった。私自身も気を付けたいと思った。
- ・ マネジメント力の基礎が分からなかったなので、その部分は当然のこと、根拠を持った説明の仕方を学ぶことができた。
- ・ 振り返り+ $\alpha$ があったことで、知識として深まった。
- ・ リーダー自身が間違いを認め、助けを求め、想いや考えを話していくこと。
- ・ コミュニケーションコストと心理的安全性について。
- ・ 追加ではない本編の研修にも参加したいと思えるような内容を振り返る時間があり、また、大谷さんの話し方の間の取り方も勉強になった。
- ・ 職場でのコミュニケーションは仕事を進める上でとても大切。
- ・ コミュニケーションコスト、心理的安全性や自己肯定感について学べた。
- ・ リーダーは最初の方向性や目的をしっかりと示さないといけない。まず目的を達成することを重きにしないといけない。
- ・ 自分の中の心理的安全性を阻害する事無く、どう職員と接したらいいかをきちんと学べた。

## ➤ 事業所を見学した感想

### ● 銀木犀＜船橋夏見＞

- ・ とても刺激を受ける事が多くあった。考え方や様々な設計の部分で自分の場所でも取り入れたいと思った。
- ・ とても清潔感のある建物で、施設特有の嫌な臭いが全くなかった。子供や高齢者、職員色々な人が分け隔てなく接していて楽しい雰囲気があって良かった。若い職員さんの自信あるプレゼンが印象的であった。
- ・ 解放的な空間であり、地域の中に存在する集える場だと感じた。子供がいて賑やかな空間が日常的にあるのは、住民として地域とつながっている良い雰囲気だと思った。
- ・ 単純に自分が将来入居したい住宅だと感じた。入居者のストレスなく自由で当たり前に関わる環境が大切だと実感した。
- ・ 子供達がいて賑やかな環境と落ち着いた生活空間が分かれていて、ここにも選択する自由があるのだと感じた。看取りの話などもっと伺いたかった。
- ・ 昼食を「恋豚」で食べ、身体が心地よい食事を提供していると分かった。仕事付き高齢者向け住宅の意味、子供達や親が集まり入居者と話す姿、入社 1 年、2 年生が主体性を持ち働く姿など、すべては「目的」を明確に社長が方向性を示し、中間管理職や新入社員も共有し、進んでいることが分かった。

### ● アンダンチ

- ・ ずっと見学したいと思っていたので、ここに来られたこと自体が感動だった。子供達がわーっとしていて、エネルギー感だが、住まいは落ち着いた雰囲気であった。窓が広く、天井が高すぎないのも居心地良く、イスの座り心地も素晴らしく良かった。
- ・ 自由に（食事・入浴等）していることが多く、素敵だと思った。
- ・ 施設も整っており、やりたいこと・当たり前のことが当たり前でできる環境でとても良いと思った。
- ・ 様々な事業を展開しながら、上手くつながりを作り出す事例が伺え面白かった。ニュータウンだからこそ、多世代が集まりやすい環境もあると感じた。
- ・ SNS 等では拝見させて頂いていたが、実際に全ての建物内を見たのは初めてで、子供から高齢者、障害のある方が交われる、改めてすごい事業所だと感心した。
- ・ 地域に根差した取り組みでとても良いと思った。

### ● ツクイサンフォレスト水戸

- ・ グループホーム以上に生活の場であるなと感じた。近くにあるサ高住はもっと介護職が強かったので、私は素晴らしい運営のあり方だと思う。
- ・ とても広い。スペース活用次第で本当に色々な取り組みが出来るのではないかな。
- ・ 設備についてはとてもキレイであった。何よりスタッフと利用者さんとの信頼や絆、関係性がとても良かった。

➤ 自身の事業所に持ち帰りたいこと

● 銀木犀＜船橋夏見＞

- ・ 地域とのつながりをどのような形でとっていかうかと悩んでいるタイミングであったので、実施されていたコミュニティの作り方を自分の職場でも実施できればと思う。
- ・ 閉鎖的なので、開放感がある様に、気軽に立ち寄れる様な施設づくりに活かしていきたい。職員にもやりがいを多く感じられる環境にしたい。
- ・ 駄菓子屋や絵本等、子供が楽しめる仕掛け作りを参考にしたい。
- ・ 地域に開かれた事業所にしていきたい。気軽に地域の子供が出入りし、入居者の生活の刺激になって頂きたい。
- ・ 居室と食堂の送迎で介助要とされている利用者をスタッフ不足で待たせないように工夫したいと思った。
- ・ （自身の事業所では）安全を確保するための言葉での拘束がたくさん行われていると感じ、一つ一つ見直してみたいと思った。
- ・ 新卒入社の方々が、しっかり考えを持ってキラキラ輝いているのがすごいと思う。うちの事業所も新卒・ベテランに関わらずそうありたい。

● アンダンチ

- ・ 事業所に来ることでいろんな人が集まるのではなく、自然に集える仕組み。事業所がハブになれるように、と思う。
- ・ サ高住の入居者様はもちろん、地域の子供から大人まで自由に行き来する施設づくり、そのきっかけになるもの。
- ・ 保育所の子供たちとのコラボや地域の方の動線づくりはまだまだ出来ることが沢山あると感じたので、参考にし、取り組んでいきたい。
- ・ スタッフの明るさ。
- ・ デザイン、地域と関わる方法など勉強になった。
- ・ 空間を違った視点から考えてみることで、使っていない時間をどう使うか、なども考えてみたい。
- ・ 複数の事業によるコラボという考え方を参考にしたい。

● ツクイサンフォレスト水戸

- ・ 主要メンバーがまとまっている雰囲気がよく伝わってきた。管理職として目指すべき状況が既に作られていると感じた。
- ・ 全部署における入居者との距離感が程良く近いなど改めて感じました。当法人でも真似をしたいなど思った。
- ・ 空間の取り方や場所づくり。



➤ その他、感想・要望など

- ・ 例えばコミュニケーションなど、テーマを絞って深く学べる機会を頂きたい。話しやすい研修、施設の様々な課題について話し合い、解決に導くワークショップなどを受講したい。
- ・ 事業所として地域とのつながりがなかなか進んでいないので、日常的な関わりが出来るように工夫していこうと思った。見学で参考になった。
- ・ 本日学ばせて頂いた事を持ち帰り、事業所のあり方を明確にしていきたい。その上で、また視察させて頂きたい。
- ・ サ高住の1階に事務所があり、入居者と関わる時も多いので、その人の思いを尊重して、接していけるようにしたいと思った。
- ・ 話しやすいチームになるよう、まず自分をもっと話しやすい自分であることを意識していきたい。正しいか、正しくないかをはっきりしすぎないようにしようと思う。
- ・ MSP-kの2日間コースも受講したい。目的を共有し、進むことは大切であると感じた。
- ・ クレーム対応マネジメントもニーズがあると思うので、これに関する研修も検討していただきたい。
- ・ 全国各地でたくさん開催してほしい。
- ・ メンバーの中にはまだまだ話しづらさを感じている人もいるかもしれないので気持ちに余裕を持ちたい。できなくて自信が持てない人に対しての関わりを考えていきたいと思った。
- ・ 継続して受講したい。
- ・ 人に頼る事、弱き部分を見せることの大切さを知れた。
- ・ MSP-kは始まったばかりだと思うので、取り入れた事業所・施設がこの先にどんな成果や変化があるのか、モニタリングする機会があると良いと思う。

## 4.5 研修の実施成果事例

MSP-k の実施成果を、研修前後のアンケート結果や参加事業者へのヒアリングを通して整理し、取りまとめた。その結果、主に、以下 3 つの形で、MSP-k での学びが現場で成果に繋がっていることが確認できた。

- ✓ 理念や自身の考えを発信するようにしたことにより、共感してくれる職員が増え、チームづくりが前に進んだ。
- ✓ 共通の判断基準を持たせるように／会議時には事前準備をしっかりと行うようにしたこと、建設的な議論が行えるようになり、合意形成が円滑になった。
- ✓ スタッフに仕事や役割を任せるようにしたことにより、スタッフのモチベーションが向上し、自発的な行動が見られるようになった。

より具体的に実施成果を確認するため、研修参加者のうち、実際に研修後にアクションを起こし、PDCA に挑戦している 3 つの事業所に協力をいただき、Web 会議形式で研修前後の意識・行動変容のストーリーをヒアリングした。以下にその事例を掲載する。

## 事例①

法人名	株式会社ケア・ハート
提供サービス	認知症対応型共同生活介護
法人概要	設立：2002年 従業員数：50名 事業所：札幌市内に2支所（本社：北海道札幌市）

### ～MSP・kを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、スタッフ全員の意見を聞いてまとめようとし苦労することも多かったが、MSP・kで、リーダーとしての意見・ビジョンを示すことの重要性を知り、チームをよりよく導くためには、チームの目標を明確にし、議論時の共通のものさしを示す必要があると理解した。
- ◆ 受講後、メンバーと“入居者のためにより良い施設づくりを”という価値観を共通のものさしとして発信したところ、意見交換が活発になった。また、新規にイベントを行った際、イベント実施の決断は自分ひとりで行ったが、それまでに重ねた議論の下地のおかげで、スタッフも快く協力してくれ、チーム内からもとても良い会だったとの声を得た。
- ◆ 講義で教わった「段取り八分」を早速実践し、チーム内の定例会議ではレジュメを用意し、冒頭にその会議の目的・目標を確認してから議論を始めるようにしている。その結果、会議の生産性が上がり unnecessaryな対立も避けられるようになった。

### ～受講者の声（ユニットリーダー）～

リーダーとしての発言、発信を意識的にするようになり、どのような変化がありましたか？

施設全体の方向性を考え直す機会が増えた上、スタッフと意見の違いを恐れずに建設的な議論ができるようになりました。受講前はスタッフ一人一人の意見を大事にしすぎるあまり、施設全体としての方向性を示すことができておらず、また、意見の違いが表面化することで離職につながってしまうのではないかと懸念していましたが、研修後に行ったスタッフとの定期面談や会議では、対立を恐れず共通のものさしで議論を試みたところ、お互いの考えを共有することができ、理解が深まりました。また、面談を通じて、スタッフ全員が「入居者のために」という共通目的を抱えていることを再認識できたため、チームの一体感が深まりました。

今後、どのようなことに取り組んでいきたいですか？

ホワイトボードを活用して論点を客観視しながらの議論を実施したいです。目的に沿った会議を行えるように、レジュメ（アジェンダ）を作成した会議の運営は既に実践しており、その効果を感じています。今後は、更なる議論の活性化を図るために、ホワイトボードを活用し、意見を可視化することで客観的に冷静な判断を行えるような会議運営を行いたいと考えています。ホワイトボードの活用方法は、いま参考書を購入して独学中です。

私と同じような悩みを抱える管理職の方が多いと思うので、本研修のような実践的な研修が介護業界で普及してほしいと思います。来年度も機会があれば、自法人の他の管理職と一緒に受講したいため、ぜひ近くの都市でも開催して欲しいです。

## 事例②

法人名	医療法人社団ときわ会
提供サービス	病院、介護老人保健施設、サービス付き高齢者向け住宅、グループホーム、訪問介護、通所介護等
法人概要	設立：1989年 従業員数：450名 事業所：福島、茨城、東京等に20事業所（本社：福島県いわき市）

### ～MSP-kを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、会議運営がうまくいかず、そのかけ違いの積み重ねでスタッフ間に不満が生じることもあったが、MSP-kで段取りの重要性等を学び、これまでのやり方を見直した。
- ◆ 受講後は、日常的な会話から会議・検討会まで、その会話の目的や背景を確認し、「本質を見る」ことを意識するようになった。また会議運営においては事前準備を充実させ、建設的な議論を行うことができるようになった。

### ～受講者の声（ホーム長）～

MSP-kで最も影響を受けた内容は何でしたか？

「本質を見る」大切さを学んだことです。それにより、会議の運営方法など、今までの取り組みを見直すきっかけとなりました。  
受講前も会議の目的は事前に共有していたのですが、会議直前であることが多く、事前の確認するための時間が足りないことから、参加者が持っている情報にズレが生まれてしまい、本来の目的には沿わない方向に議論が及ぶことも少なくありませんでした。研修後、会議や対話の本質を見つめ直し、インプットの時間を増やすことにより、グループの場でも建設的な議論を行えるようになりました。

ときわ会様には他法人見学兼ワークショップにもご参加いただきました。何か実践してみたいと思ったことはありましたか？

見学先の法人のスタッフの皆さんが共通した目的を掲げており、「何故この仕事についているか」ということを自分の言葉で誇らしげに説明されているのを見て、スタッフ全員が同じビジョンを持つ大切さを実感し、自事業所でも実践してみたいと感じました。

ワークショップ後も見学先のホーム長とはSNSを利用してお互いに情報交換を行っています。このように、様々な事業所の方がお互いをフォローしあえるようなプラットフォームがあれば、ぜひ活用したいです。

### 事例③

法人名	株式会社ツクイ
提供サービス	デイサービス、訪問介護、在宅介護サービス、有料老人ホーム等
法人概要	設立：1969年 従業員数：21,400名 事業所：全国に650支所以上（本社：神奈川県横浜市）

#### ～MSP-kを通じた変化～

- ◆ 受講前までは、どのように指示やコミュニケーションをとるとスタッフに自分の意思が伝わるのか常に疑問に思っていた。MSP-kで共通のものさしを持つことの重要性を学び、根拠に基づいた指導の重要性や、現場の仕事に参加しすぎると管理者としての視点を見失う懸念があることを再認識した。
- ◆ 研修後の職員面談時、共通のものさしを意識した上でスタッフとの対話を実践した。スタッフの抱えていた思いを知ることができ、状況改善につながった。

#### ～受講者の声（ホーム長）～

MSP-kで最も影響を受けた内容は何でしたか？

「共通のものさし」を持つ重要性を学んだことです。  
研修前、挨拶をしないスタッフに対して、なぜ挨拶をしてくれないのだろう、と悩んでいました。研修後にちょうどスタッフ面談の機会があったため、面談に臨む前に「普段大切にしていること」という事前アンケートをスタッフに記入してもらおうことにしたのですが、回答を確認したところ、そのスタッフは、「自分は挨拶を大切にしている」と記載しておりとても驚いたのです。この回答が事実であれば、挨拶を大切に同じ価値観の持ち主のため、職場内の同僚にもぜひ挨拶をしてほしいと伝えたところ、周りのスタッフが挨拶を返してくれないため、挨拶が求められていない環境なのだと感じていたことを知りました。この面談以降、お互いにとって挨拶は大切である、という基本的なことではありますが共通の認識を持つことができたおかげで、職場内の挨拶の頻度が増え、お互いに安心感が生まれました。  
なぜうまくいかないのだろう、と悩むのではなく、まずは考えを確認してみる、そして共通のものさしと照らし合わせて考えて判断することの重要性を学びました。

ツクイ様には他法人見学兼追加ワークショップの受入事業所にもなっていただきました。受入側の立場を体験して良かった点や、新たに実践したいと思ったことはありますか？

他事業所の方々に見学していただいたことにより、自事業所の取り組みを肯定的に捉えることができるようになりました。他事業所の方の視点を通じて、自事業所の取り組みを客観的に見る機会となり、自分たちが大切にしている理念や方針が間違っていなかったと再認識できたのは大きかったです。また、同じ業界の人たちが集まって行った話し合いを通じて、介護という仕事の素晴らしさをあらためて実感することができました。

今後、普段は介護のことで頭がいっぱいのスタッフが大事にしている思いや考え、学んでいること、磨いていることをお披露目できるような会を開きたいと思いました。そうすることで、発表者にとって自身の振り返り・棚卸しの機会となるとともに、聴講者は学びと刺激を得ることができると思います。

MSP-k のこのような実施成果や研修としての新規性は各所より評価され、すでに複数の自治体や業界団体、同業者より、2020年度に向けたMSP-k導入の依頼が入っている。

各者がどのようなポイントで導入を検討したのか、以下にその声の一部を紹介する。

【自治体での導入検討事例 ～沖縄県 こども生活福祉部 高齢者福祉介護課様～】

➤ MSP-k の導入を検討された背景は

- ・ 介護事業者は特にマネジメントに関する研修を受ける機会が少なく、不安や悩みを持ちながら業務を行っている現場責任者等も多いため、体系立った研修を受けて自信をつけて良い現場作りを行ってほしいと考えていました。
- ・ 沖縄県では、地域医療介護総合確保基金を活用して経営者向けの研修は行ってきましたが、今後はMSP-kのように、より現場責任者等のマネジメント能力の向上に資するものへ視点を変えたいと考えています。

➤ MSP-k を実際に視察いただいて感じた違いは

- ・ 参加者の盛り上がりがすごいですね。事業者同士が積極的に意見交換を行っている様子を見て、これまでの研修との違いを実感しました。
- ・ 内容も、マネジメントの原理原則を知識として学べることに加え、VRを活用して介護の現場で起こり得るマネジメント困難事例をケーススタディのテーマに取り上げることにより、「自分の事業所だったら・・・」と、各参加者がリアルな意見で深く議論していることが印象的でした。改めて、このような現場での実践につながる学びが重要だと感じました。

【介護事業者での導入検討事例 ～株式会社ツクイ様～】

➤ MSP-k の導入を検討された背景は

- ・ 最終目的は自社のサービスの質とスタッフの満足度向上に置いています。自社には数百名の管理職が在籍していますが、マネジメント経験や知識のないまま管理者になるケースも多く、中には持ち前の感性でしっかりとマネジメントを行えている者もいますが、実際は迷いながらのケースが大半です。マネジメントがうまくいっていない事業所はやはり顧客満足度、スタッフ満足度ともに低くなると理解しており、その重要性を感じています。

➤ 他のマネジメント研修ではなく、MSP-k の開催を検討された理由は

- ・ 単に事例検討を行うだけではなく、「介護の目的と原理」といった根本的なところから学べることで、この原理原則を柱にすることで、マネジメントをする側も自信を持って対応することができるのではと考えました。
- ・ 根拠に基づいたケアを行うことで、ぶれないケア方針ができる⇒それにより目指すべきところが明確となり、現場の士気が向上する⇒職員が迷わない・不安にならない・無駄な不満が減ることで、マネジメントに要する無駄な労力を軽減できる、という構図が浮かびました。

## 5 人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価制度の周知

### 5.1 概要

厚生労働省及び各都道府県は、介護事業者の人材育成や人材確保に向けた取組の「見える化」を図ることで、介護事業所の働きやすい環境の整備、業界全体の取組のレベルアップとボトムアップを推進し、介護職を志す者の参入や、介護職員の離職防止、定着促進及び介護業界のイメージアップに繋げることを目的に、「人材育成等に取り組む介護事業者の認証評価制度（以下、認証評価制度）」の導入及び各事業者への普及展開と活用促進を行っている。

本事業においても、その普及展開活動の一助となるよう、また事業者の魅力の PR 方法のひとつとして研修受講者に情報付与できるよう、各研修会場において、認証評価制度の説明を実施した。

説明内容の構成は、以下の通りである（図表 88）。

図表 88 認証評価制度 説明内容の構成

#	概要	詳細	ねらい	説明者
1	「人材育成等に取り組む事業所の認証評価制度」の紹介	認証評価制度の目的・概念、概要の紹介（全国共通部分）	自社の魅力発信の方法のひとつとして、当該認証評価制度が存在することを知らせる	PwC コンサルティング担当者
2	認証評価制度の活用による好事例の紹介	制度活用による人材確保・育成・定着の好事例紹介（京都府）	実際に制度を活用し生まれた好事例を知らせ、制度活用への意欲を高める	
3	各都道府県の認証評価制度の紹介	認証評価制度の具体的内容等紹介（独自ルール部分）	自地域ではどのような制度が展開されているかを知らせ、制度活用への意欲を高める	各都道府県の制度普及担当者 もしくは PwC コンサルティング担当者
4	認証評価制度以外の、各都道府県における人材育成に関する取組の紹介	各都道府県で実施している人材育成に関する取組の紹介	自地域ではどのような支援施策が展開されているかを知らせ、施策活用への意欲を高める	
5	Q&A	—	その場で可能な限り疑問点を払拭し、自社に戻った後のアクション実施率を高める	

説明時は、認証評価制度の目的・概要に加え、各都道府県の制度の詳細や制度活用の効果・メリットを紹介した。制度活用の効果については、当該制度導入の先進自治体のひとつである京都府の事例を取り上げ、数値上でも活用効果が確認されていることを情報提供した（図表 89, 図表 90）。参加者には、研修での学びを現場で実践する中で、求職者に自事業所の魅力をよりわかりやすく発信し人材確保に繋げる施策の一手として当該制度の活用が有効である、と考えられることを併せて伝え、制度の活用意欲を高めることができるよう工夫した。

認証評価制度の導入状況は都道府県により異なるため、各研修会場の参加者の所属地域が制度導入済であるか等の状況は個々に異なったが、制度未導入の地域の参加者に対しても、都道府県の行う認証評価制度以外の人材確保に関する取組を紹介し、参加者にとって有益な情報提供ができるよう努めた。

なお、本説明は、採用実践力向上プログラムにおいては Day5 の最後に、MSP・k においては研修の冒頭に、PwC コンサルティング担当者より実施した。一部の会場においては、研修開催地域の都道府県担当者にお越しいただき、参加者に直接、制度内容等を説明していただいた。また、担当者不参加の都道府県においても、制度周知や関連イベント等の資料を提供していただき、参加者へ配布した。

図表 89 説明資料例（京都府における制度活用効果）



図表 90 説明資料例（長野県の制度概要）





## 5.2 認証評価制度に関するアンケート

先述の説明実施後、各研修への参加事業所全てを対象に、認証評価制度に関するアンケートを実施した。本アンケートは、制度の認知・活用の実態や、今後さらに普及展開を図るにあたり考慮すべき課題等を把握することを目的に実施した。

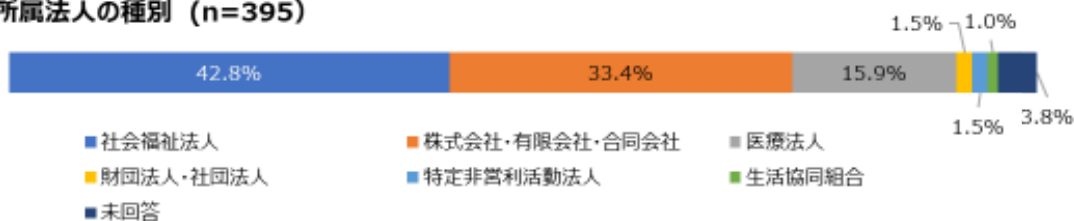
アンケート結果の概要を以下に記載する。

### <アンケート結果概要>

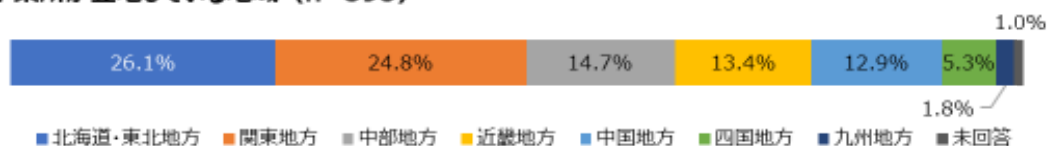
- 厚生労働省及び都道府県の推進する認証評価制度の認知度は、全体で約 20%、制度導入済の都道府県からの参加事業所に絞って見ると、約 35%であった（図表 92）。
- 認証評価制度（制度未導入の地域の事業所については、その他の人材確保・定着関連施策）の活用を行っている事業所は 48.0%であり、その効果が出ているかの質問に対しては「どちらでもない」の回答が最も多く 44.4%。次いで「どちらかというとなら効果が出ている」が 30.6%であった（図表 93，図表 94）。
- 認証評価制度の活用を行っていない事業所について、その理由は「効果・メリットがわからない」の回答が最も多かった（図表 95）。
- 認証評価制度を知らなかった事業所のうち、今回の説明を聞いた上で、今後「取り組みたい」との回答が 44.1%、「未定/要検討」が 49.8%で、「取り組みたいとは思わない」が 3.5%であった（図表 96）。
- 今後、国や都道府県、市区町村に期待する支援や取り組みは、「介護業界のイメージ改善」に関するものが最も多く、次いで「職員の処遇改善」、「求職者との接点の増加」、「人材育成」、「認証評価制度の新設・周知」と続いた。例えば、各種研修後のフォローアップや、人材に関する相談窓口の設置、潜在有資格者の活用、他施設との人材融通等、多様な意見が寄せられた（図表 97，図表 98）。

図表 91 アンケート回答者の属性

#### ① 回答者の所属法人の種別 (n=395)



#### ② 回答者の事業所が立地している地域 (n=395)



#### ③ 回答者の事業所が立地している都道府県において、都道府県が認証評価制度を実施している状況 (n=391)



図表 92 認証評価制度の認知度

(Q1) 本日ご紹介した厚生労働省が推進する認証評価制度を知っていましたか。(n=395)



【Q1'】認証評価制度を実施している都道府県の参加者を対象に限定した場合 (n=138)



(Q2) 事業所が立地している都道府県における認証評価制度または人材確保・定着に関する仕組みを知っていましたか。(n=395)

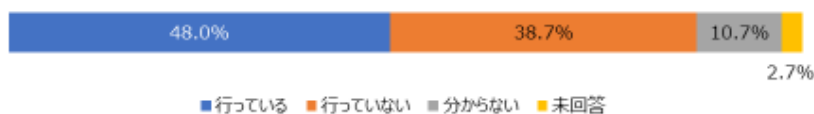


【Q2'】認証評価制度を実施している都道府県の参加者を対象に限定した場合 (n=138)

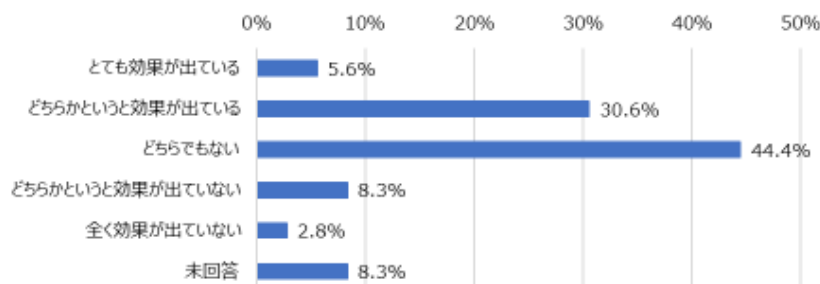


図表 93 認証評価制度／人材確保・定着関連の取り組み状況

(Q3A) ご自身が勤務する事業所は、自治体等の推進する認証評価制度または人材確保・定着に関する取り組みを行っていますか。(n=75)



(Q4A) (Q3Aで「行っている」と回答した場合) 認証評価制度または人材確保・定着に関する取り組みを実施したことにより、人材採用や育成、定着に効果がありましたか。(n=36)

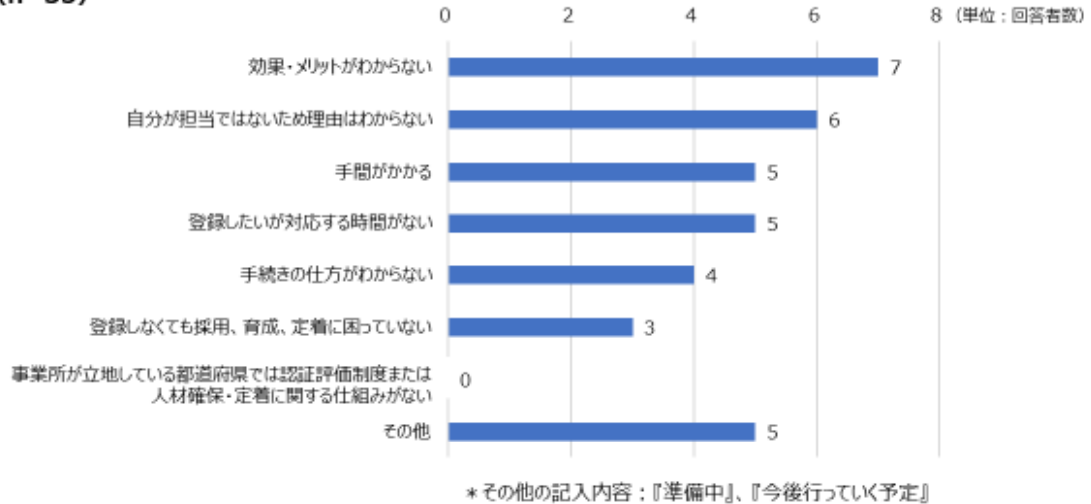


図表 94 認証評価制度活用効果の詳細（一部抜粋）

回答	効果の詳細
とても効果が出ている	新入職員の離職が減った。事業所として何に取り組むべきか明確になり、様々なことに取り組む・やすくなった。組織トップと理解を得やすくなった。
どちらかというと効果が出ている	仕事の役割、会社の理念などをしっかり伝え始めてから、スタッフは一人も辞めていない。 認証評価制度とまではいかないが、それに近い事を行って結果が少しずつでてきている。
どちらでもない	施行当初はそれなりにインパクトがあり、プラスαのブランドになっていたが、今となっては府内に認証評価制度が増え、直接的な効果は見えにくくなった。 評価を持って行った日がまだ浅い為、離職率は減っている。1人ひとりのモチベーションが変わってきている。
どちらかというと効果が出ていない	昨年ごろから取り組みをはじめ、まだ効果は感じていない。 昨年、グレード2、今年グレード1を取りましたが、どうしたら皆さんに広げられるか、周知の仕方がわからない。この制度の理解が薄いのか。 グレード2ではあるが、なかなか求職者自体少ないためか、入職者は減少している。
全く効果が出ていない	上層部が途中でやめてしまう。

図表 95 認証評価制度を活用していない理由

(Q4B) 認証評価制度または人材確保・定着に関する施策に取り組んでいない理由を教えてください。(複数選択可)  
(n=35)



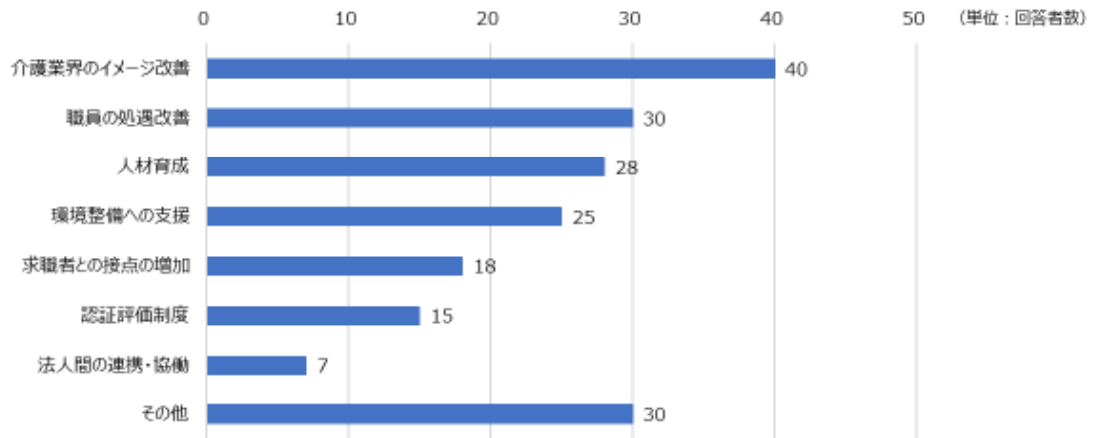
図表 96 今後の認証評価制度の活用意欲

(Q3B) 今後、ご自身が勤務する事業所で、自治体等の推進する認証評価制度または人材確保・定着に関する取り組みを行いたいと思いますか。(n=312)



図表 97 行政に期待する取組

(Q5) 人材確保に関する取り組みを行うにあたり、国や都道府県、市区町村に期待する支援や取り組みがありましたら教えてください。(自由記述) (n=167)



※記述内容を事務局にてグルーピングの上、集計。

図表 98 行政に期待する取組の詳細 (一部抜粋)

カテゴリ	行政に期待する取組
環境整備への支援	人材確保・定着に対する取組みをしていないわけではないが、系統立てて組み立てられたものがあるわけではなく、対処療法的なものであるため、結果に結びついているのか不明。
	都道府県の支援があるのはありがたいが、色々な制約もあり、なかなか使いにくい。
	人材確保についての相談、支援の個別対応など。
	OJT、研修、評価制度を積極的に取り組んでいる事業所に対しての助成や研修の仕組みの支援をしてもらいたい。
	活用しやすくわかりやすい補助金の活用。
	合同説明会の手続き等の仕組みをわかりやすくして欲しい。導入後のフォローもあるといい。定期業務報告などではなく。
求職者との接点の増加	休眠有資格者活性のための方策。
	介護特化の求人情報サイトの運営等。
	人材派遣会社を通して求人にはかなりの金額が発生している。そのようなシステムを伴わずに、人材確保ができる支援ができる支援を期待する。
	ハローワーク等では人が集まらず、有料のサイト・紹介システムで経費が増えている。ハローワークの機能向上をお願いしたい。
認証評価制度	認証評価制度を自地域でも開始してほしい。
	もっと広くこの取り組みについて多くの人に認知されるようになると良いと思う。
法人間の連携・協働	各々の施設が個別に動いているだけなので、一丸となって取り組めるようなものがあってもいいと思う。
	介護職員の再雇用や、他施設との協力体制によって必要職員の確保ができないか。
	介護事業者、県、社協などの連携力アップ。
	市町村単位で法人を、超えて介護人材を超えてトレードするような仕組みも必要ではないか。他業種に人材を流出させない為に。
その他	地域へ働きかけるための支援、援助があれば幸い。
	定年の引き上げの風土を発信して欲しい。

認証評価制度は現在普及の途上であり、制度導入都道府県のさらなる増加や、より多様な制度活用効果の見える化が、引き続き求められているところである。今後、本研修の参加事業者が当該制度の活用に挑戦し、より効果的に人材の確保・育成・定着を行っていくことを期待するとともに、そのような事例を引き続き積極的に収集し発信することで、制度の普及展開をさらに推し進めていくことが重要である。また、上記の通り、各介護事業者は人材確保・育成・定着に係る多様な課題と、その解決方策のアイデアを有している。各地域においてこれらの意見を継続的に吸い上げ、事業者にとって真に必要な施策の企画・展開に繋げていくことも肝要であると考えらる。

## 6 まとめ

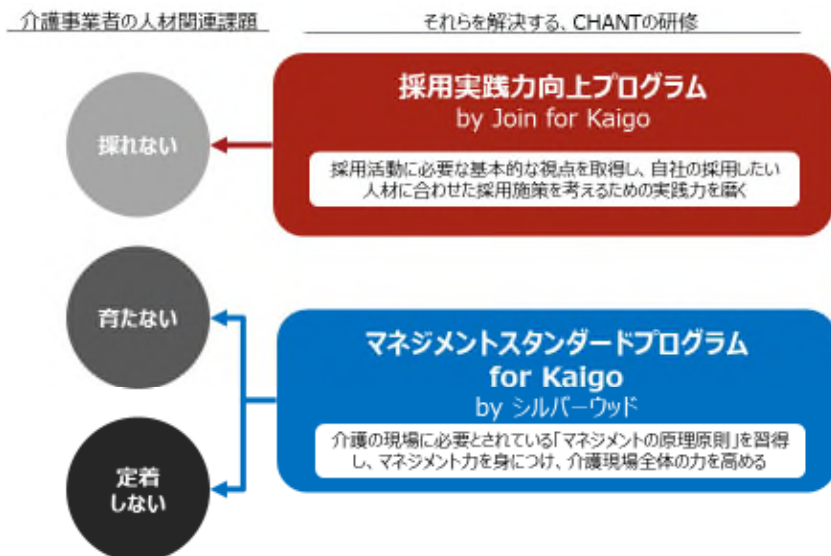
### 6.1 本事業を通じて行った取組

本事業では、自社に必要な人材像を正しく定義し必要な質・量の人材を採用できるようになるための「採用実践力」と、現職の従事者を育て、不本意な離職等を起こさない職場作りを行うことができるようになるための「マネジメント力」を改めてしっかりと育む機会を提供することを通じて、介護業界をより強くしていきたいとの思いから、2つの研修からなる“CHANT～介護事業者の採用・人材育成力向上プロジェクト～”を立ち上げ、全国14の地域で研修プログラムを展開した(図表99, 図表100)。その受講者は、38の都道府県から、延べ220法人/466人に上り、先述の通り、研修後も続々と、その学びを活かし現場で活躍する声が聞こえるところである。

図表 99 CHANT～介護事業者の採用・人材育成力向上プロジェクト～コンセプト (再掲)

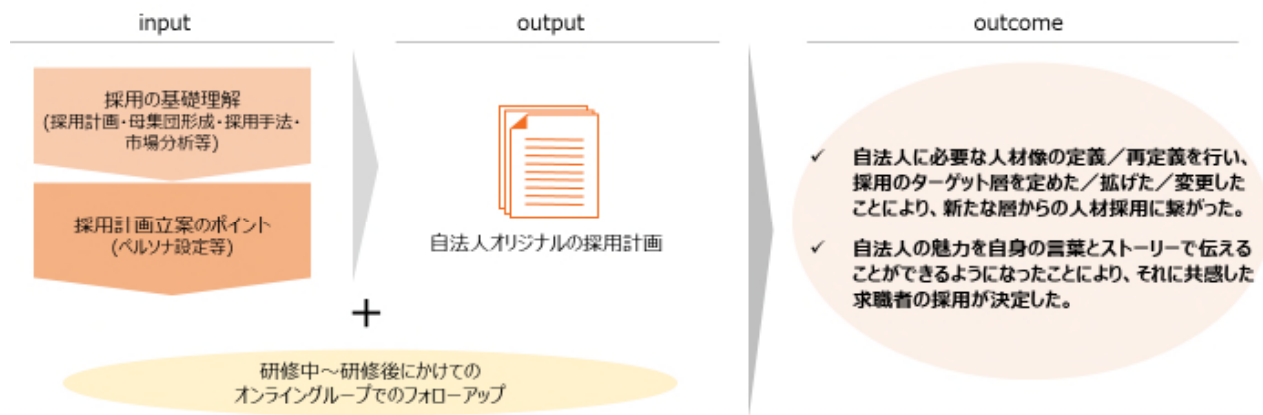


図表 100 介護事業者の課題解決に資する CHANT の2つの研修 (再掲)



先述の研修後の追跡調査結果からも明らかになったように、各受講者とも研修を通じて採用活動に係る戦略性やチームマネジメント等についての意識・行動変容が見られ、受講者によっては、研修後短期間であったにも関わらず、実際に計画を実践し、入職者・入職者候補群の確保やチームワークの改善等の具体的な成果にまで繋げていることが確認された（図表 101、図表 102）。

図表 101 採用実践力向上プログラムの取組概要・成果



図表 102 MSP-k の取組概要・成果



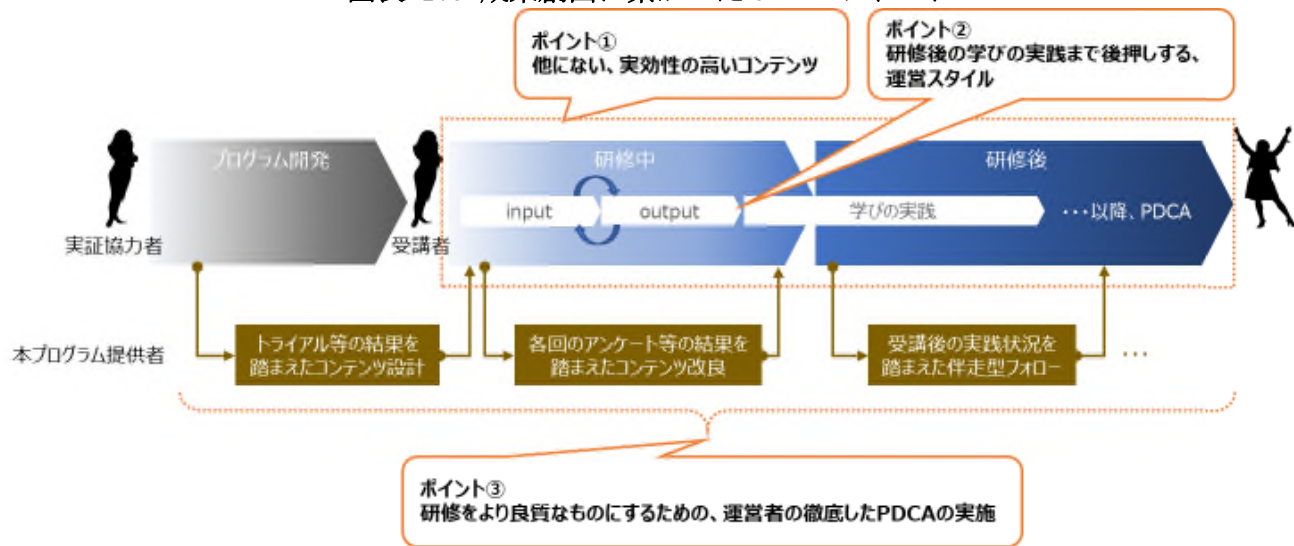
## 6.2 本事業全体の実施成果

前項に述べた成果を踏まえると、単年度の時間軸の中においては、各プログラムの目指す姿は達成でき、本事業全体としても十分な成果を創出することができたと評価する。時間の不足等からまだ具体的なアクションには至っていない受講者についても、自身及び自事業所の課題に対して研修での学びをどのように活かすことができるか真摯に考える様子が捉えられ、今後 PDCA が進み、具体的な成果に繋がっていくことが期待される。一方、研修終了から追跡調査時点までわずか 1～3 ヶ月程度であったことから、受講者の意識・行動変容の実態及び事業の実施成果の全容が確認できたとは言い難く、今後も継続的に追跡調査を行い、コンテンツのさらなる拡充等に繋げていくことが必要であると考ええる。

なぜ、単年度の事業でこのような成果を創出することができたのか。その要因であり、同時に各プログラムの強みであるポイントは、以下の 3 点であると考え（図表 103）。

- 成果創出のポイント①：他にない、実効性の高いコンテンツであったこと
- 成果創出のポイント②：研修後の学びの実践まで後押しする運営スタイルであったこと
- 成果創出のポイント③：研修をより良質なものにするために、運営者が徹底して PDCA を実施したこと

図表 103 成果創出に繋がった 3 つのポイント





➤ 成果創出のポイント①：他にない、実効性の高いコンテンツ

両プログラムとも、事業者の人材採用・育成・定着に関する課題を解決するために真に必要でありながらも、これまで既存の研修では十分に提供されてこなかったポイントに着目し、コンテンツを開発・提供した。

各プログラムのコンテンツの特長を、以下に詳述する。

<採用実践力向上プログラム>

受講者の課題解決に個別に向き合い、研修後の PDCA にも伴走し、成果創出までをサポートする、コンサルティング型のプログラムを作り上げた。本プログラムにおいては、以下 3 つのポイントで、受講者の採用実践力を高めることに成功した。

- ✓ 研修の場を通じて、参加法人へのコンサルティングを個別に行うことで、型通りではない、各法人の実情に即したオリジナルの採用計画を完成させたこと
- ✓ 研修の中では、一般論ではない、現場でよく躓きの起きるポイントを押さえた、実際に現場で使える理論や解決手法、事例を厳選し、情報提供したこと
- ✓ 研修後にフォローアップを行い各法人が計画を実行に移す段階での課題解決にも伴走したこと

これらの工夫により、「全員が机上で同じ情報をインプットして解散し、現場で学びが活かされない（学びをどう活かしたらよいかわからない）」という研修事業でよく陥りがちな姿とは異なり、「各受講者が何を現場で実行したらよいのか具体的に理解できた状態で 5 日間を終え、その後も新たにぶつかる課題等に対し、講師や他の受講者と相談しながら着実に計画を実行していく」姿を実現することができた。

<MSP-k>

これまでほぼ市場に存在しなかった、「介護業界版」のマネジメント研修を作り上げた。本プログラムにおいては、以下 3 つのポイントで、受講者に基礎的なマネジメントスキルを付与することに成功した。

- ✓ マネジメント論の基礎を知識として学ぶ講義・演習と、その知識を介護現場でどのように活かすことができるかをリアリティをもって体験する VR を用いたケーススタディを一体的に実施し、知識と実践力の両方を体得させたこと
- ✓ 講義スライドや演習問題、VR の全てに、介護現場で実際によく起こり管理職層が頭を悩ませる事例を具体的に織り込み、介護業界独特の慣習や特性の中でどのようにマネジメントを行うことができるか、現場での実践イメージを具体的に付与したこと
- ✓ 研修全体を通じて、自身及び介護業界の管理職層のマネジメントスタイルの傾向（人間関係を重視した調整型のマネジメントは得意である一方、課題解決に向けてチームを統率するマネジメントは苦手である等）に気づきを持たせ、現状を客観的に認識した上で、今後のアクションについて検討させたこと

これらの工夫により、体系立ったマネジメント論を学んだことのない介護業界の管理職層にも、ハードル低くかつ具体的にマネジメントの重要性や魅力、必要な基礎知識や対応手法を伝えることができ、現場での実践に繋がった。

➤ 成果創出のポイント②：研修後の学びの実践まで後押しする、運営スタイル

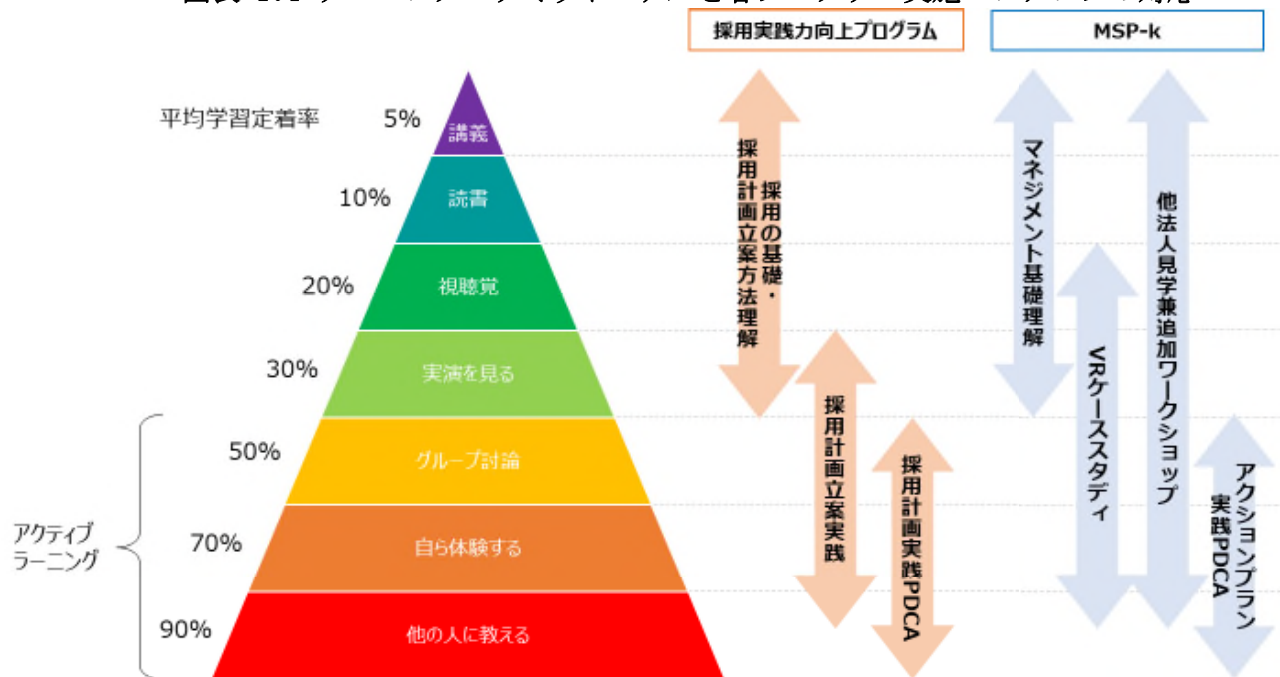
- ・ 両研修とも 1 事業者複数名参加の形式を採用した。一般的に、研修事業の課題は、研修での学びが現場でのアクションまで繋がりにくい点にあるが、本事業では 1 事業者複数名の参加を可としたことで、①現場に持ち帰った後も共に取組を進める仲間ができた、②現場での実行プランまで研修中に議論し固めることができた、の主に 2 つのポイントで研修後の実行性を高めることに成功した。特に、採用実践力向上プログラムにおいては、複数名参加の事業者の方がその後の計画実行がスムーズである傾向が、追跡調査から実際に確認できている。
- ・ 両研修とも、受講者の層を絞らず、意欲のある参加者を柔軟に受け入れた。それにより、研修当日はグループワーク等を通じて、多様な受講者層（役職、年齢、地域、法人種別等）間での学び合いが生まれた。例えば「施設長クラスの先輩たちはこんなことに悩んでいるんだ」、「他の県では人材確保のためにこんな施策が行われているんだ」等の気づきが醸成されたことで、受講者が多角的な視点を得ることに繋がり、現場での実践力向上にも寄与したと考える。なお、当初同一の研修コンテンツに対し幅広い層（特に幅広い役職層）が受講することに懸念の声もあったが、ひとつの題材に対して多面的な意見が出てくることで、立場の違いによる受け止めの違いを認識することができた等効果は大きく、例えば立場が異なることにより議論の前提に乖離がある場面等でもファシリテーターによる議論の交通整理があれば、運営上課題にはならないことも確認できた。
- ・ 研修受講者同士のコミュニティ形成までをプログラムの一環と捉え実践した点も、有効であった。当該コミュニティは Facebook グループ上に設置し、研修後も受講者間で積極的に情報共有が行われている。研修で得た学びを現場で実践する段においては、計画を実行するためのスキル面はもちろんのこと、社内外の各者と様々な調整を行いつつ、時に訪れる困難を乗り越えながら着実に歩みを進めるためのマインド面へのサポートも欠かせない。当該コミュニティはその両面について仲間同士で支え合うプラットフォーム的存在となっており、受講者のアクションの促進に寄与している。

➤ 成果創出のポイント③：研修をより良質なものにするための、運営者の徹底した PDCA の実施

- ・ 両研修とも、研修開発時／研修実施中／研修実施後の各タイミングにおいて、研修のユーザーである介護事業者や、介護業界における人材施策に係る有識者、本介護のしごと魅力発信等事業の他の事業メンバー等より、事業の進捗や課題感に対する意見や助言を収集し、それらを速やかに以後の活動に反映し、その効果を見てさらに改善点を考え、試す…という PDCA サイクルを、徹底して実行した。それにより、単年度のうちにも徐々に内容を改良していくことができたことに加え、早い段階で各研修の型が定まり、以降の展開に向けた下地が十分に整えられた。
- ・ 一般的に研修の効果測定は、研修への満足度を訊くアンケート形式で行われることが多いが、その場合、研修の真の効果の確認やコンテンツ改良には繋がりにくい。本事業では、受講者の状況を、研修実施前／研修当日／研修実施後（1～3 ヶ月後）の各時点で測定し、研修を通じた受講者の意識・行動変容を具体的に捉え、その結果も各時点で PDCA の検討に取り込むことで、コンテンツの改良に繋げた。

なお、上記ポイント①・②の通り、採用実践力向上プログラム及びMSP-kはいずれもグループワークや他者へのプレゼンテーション、ケーススタディ、立案した計画の実践に対する振り返り等、アクティブラーニング<sup>4</sup>の手法をプログラムの中で積極的に取り入れた。これらは、ラーニングピラミッドモデル<sup>5</sup>において高い学習定着率を生むとされる学びの手法であり、このことが今回の受講者の学びの定着や研修参加後のアクションへの結びつきの高さの要因になっていたと考えられる（図表 104）。

図表 104 ラーニングピラミッドモデルと各プログラム実施コンテンツの対応



<sup>4</sup> 講師から受講者に向けて一方的に指導する講義や研修の形式ではなく、受講者が積極的に参加し、主体となって学ぶ学習法の総称。

<sup>5</sup> アメリカ国立訓練研究所の提唱した、学習方法による知識の定着率を表したモデル。受動的に受ける「講義」では学習定着率が5%と最も低く、アクティブラーニングにあたる「グループ討論」、「自ら体験する」、「他の人に教える」の3つの項目では、50～90%の高い学習定着率となること、研究結果より明らかになっている。（図表 104 出典：National Training Laboratories. “The Learning Pyramid”.)

### 6.3 今後に向けて

2020年度以降、介護事業者の人材採用・育成・定着に関する課題解決をさらに推し進めていくため、本事業の成果を活用し、取組をより広く展開させていく動きが期待されている。

今後、全国により多くの事業者にこのようなプログラムへ参加していただくにあたっては、各プログラムの提供者がその運営体制を拡充していく等の動きに加え、共に取組を進める連携先（自治体や業界団体等）の開拓強化が必要になる。特に、現在介護業界の人材確保支援に係る重要なインフラを担う自治体が主催する各種研修施策との連携が期待される中、その重要な財源である「地域医療介護総合確保基金（以降、「基金」）」（図表 106）等を活用した本研修事業の展開が、ひとつの有効な方法として注目されているところである。

上記背景を踏まえ、今後いかに連携を実現していくことができるか、本実証事業を通じて、自治体担当者と議論を進めてきた。その結果、以下の3点が自治体との連携のポイントであると整理された。

- 自治体連携のポイント①：各地域で実施されている既存の研修との違いを明確に打ち出すこと
- 自治体連携のポイント②：基金の活用方法について、併せて提案すること
- 自治体連携のポイント③：日程や費用等、事業者の参加しやすい形式での実施とすること

以下に、今後に向けた取組課題を記載する。

## ▶ 自治体連携のポイント①：既存研修との差別化

各地域で実施されている既存の研修との差別化にあたっては、主に、コンテンツや運営方法等の新規性・独自性を、実施成果と合わせて具体的に説明することがポイントとなる。実施成果については、

- ・ 受講者が研修での学びを現場でどのように活かし具体的な成果に結びつけた事例があるのか
- ・ それは既存の研修の成果と比較してどの程度優位であるのか

について、定量／定性の両面から説明することが望ましい。説明時は、各自治体で既に行われている取組の実態や課題を確認し、それらをどのようにカバーできるかを具体的に議論することができると、担当者の連携検討の後押しにより効果的であると考えられる。

本実証事業においては、既存研修との相違点をより具体的に理解していただくことを目的に、各研修会場へ自治体担当者を積極的に招聘し、研修を視察・体験していただいた。それをきっかけに具体的な連携の話が進んだケースも生まれている。MSP-k の VR ケーススタディのように、新規性の高いコンテンツについては特に、資料上での説明にとどまらず、実際に担当者にも体験していただくことが、内容理解・連携促進のポイントになると考える。

## ▶ 自治体連携のポイント②：基金活用方法の提案

研修実施連携の提案時、その財源として基金の活用を提案する場合には、提案内容が基金のどのメニューに該当すると考えられるか、合わせて情報提供することも、担当者の意思決定の助けとなり、有用であると考える。

厚生労働省の提示する基金の各メニュー例は、従事者本人の職務上の各種技能向上を主目的とした表現ぶりのものも多く、一見すると、このような人材採用・育成担当者向けの採用実践力・マネジメント力向上を目的とした研修には活用しづらい印象もある。実際に本実証事業中にも、自治体担当者よりその点に悩む声が挙がっていた。

そこで、基金の活用実態を把握するため、これまで実施されてきた全都道府県の基金活用事業を、平成 30・令和元年度の二年度分廻り、PwC コンサルティングにて調査した。その結果、例えば採用実践力向上系の研修については、「(11) 多様な人材層（若者・女性・高齢者）に応じたマッチング機能強化事業」、マネジメント力向上系の研修については、同 (11) の他、「(15) 多様な人材層に対する介護人材キャリアアップ研修支援事業ーイ多様な人材層に対する介護人材キャリアアップ研修支援事業」、「(24) 新人介護職員に対するエルダー、メンター制度等導入支援事業」、「(25) 管理者等に対する雇用管理改善方策普及・促進事業」のメニューとして実施された実績が、少数ながら確認できた（図表 105）。今後はこれらの情報も参考として併せて提供していくことで、連携の検討が進みやすくなると考えられる。

なお、先述の通り、本実証事業にて実施した採用実践力向上プログラム及び MSP-k は、研修の実施効果を最大化する目的の下、いずれも受講者コミュニティの形成にも力を入れた。特に採用実践力向上プログラムにおいては、研修後の受講者コミュニティ上でのフォローアップまでをワンパッケージとして実施したことで、実際に高い成果の創出に結びついたことが確認できている。一般的に、自治体等で主催される研修事業の予算は、研修当日及びその前の準備に係る費用を中心に構成されることが多いが、このような研修後のフォローまでを事業の範囲として見ていただく等の工夫を施すことも、各研修事業の実施成果のさらなる向上に寄与すると考えられる。

図表 105 基金を活用して実施されている類似研修の例

カテゴリ	基金メニュー名	実施都道府県	実施事業概要 <sup>6</sup>
マネジメント系研修	(11) 多様な人材層(若者・女性・高齢者)に応じたマッチング機能強化事業	福井県	介護事業所に対し、専門員の訪問や組織経営や人材マネジメントに精通した専門家の指導により、経営改善計画、人材育成計画や就業規則の作成などを支援し、介護職員の処遇改善と定着促進を図る。また、経営者や管理者を対象とした、経営や人材マネジメントに関するセミナーを開催する。
	(15) 多様な人材層に対する介護人材キャリアアップ研修支援事業	青森県	【中堅職員研修】コミュニケーション能力や職業倫理、問題解決能力などの組織のリーダーとなりうる中堅職員の養成研修を行う。 【管理者研修】事業所における管理者又は管理者になる見込のある者を対象に、マネジメント・監理・統率能力の強化、資質の向上のための研修を行う。
		福島県	中堅職員向けのマネジメント研修に係る経費を支援するとともに受講者の負担軽減を図る。
		広島県	中堅職員等研修会実施事業、小規模事業所の次期リーダー等としての実践的スキル向上、メンタルヘルスマネジメント、事例別介護技術等の習得及び小規模事業所の中堅・管理職員間のネットワークの構築を目的とした研修
	(24) 新人介護職員に対するエルダー、メンター制度等導入支援事業	岐阜県	介護事業者の管理者層を対象とした人事マネジメント等に関するセミナーを開催する。
	(25) 管理者等に対する雇用管理改善方策普及・促進事業	石川県	経営・管理者層に対する人材確保・養成を含む法人経営に関する研修を実施。
		福岡県	管理者や中堅職員等に対し、組織マネジメント、リーダーシップ、コーチング理論、具体的な雇用改善方策に取り組むための研修を実施し、介護職員が安心して働き続けられる環境整備を図る。
沖縄県		介護施設等の経営の安定及び職員の定着を支援するため、経営者等を対象に将来を見据えた経営・組織戦略の構築に資するための研修事業を実施する。 (介護役職者等が実務に沿ったマネジメント能力を構築することにより、介護従事者の定着を図る)	
採用力向上系研修	(11) 多様な人材層(若者・女性・高齢者)に応じたマッチング機能強化事業	鹿児島県	キャリア支援専門員の配置 ・ マッチング活動 ・ 就職者のフォローアップ活動, ハローワークとの連携 ・ ミニ就職面接会の開催

<sup>6</sup> 出典：各都道府県の医療介護総合確保促進法に基づく県計画（平成30・令和元年度分）

図表 106 (参考) 地域医療介護総合確保基金 活用対象事業一覧<sup>7</sup>

事業名	概要
(1) 介護人材確保対策連携強化事業 (協議会設置等)	都道府県単位で介護従事者の確保・定着へ向けた総合的な取組を実施するため、行政や職能団体、事業者団体のみならず一般企業 (経済団体)、教育機関、PTA、メディアなどで構成されるプラットフォーム (協議会等) を設置し、普及啓発・情報提供、人材確保・育成、労働環境改善等に関する取組の計画立案を行うとともに、検討した施策を実現するため、関係機関・団体との連携・協働の推進を図るための経費に対して助成する。
(2) 人材育成等に取り組む事業所の認証評価制度実施事業	介護人材確保に取り組む事業者に対する認証評価制度の構築・実施のための経費に対して助成する。
(3) 地域住民や学校の生徒に対する介護や介護の仕事の理解促進事業	「介護の3つの魅力 (「楽しさ」、「広さ」、「深さ」)」について、介護業界や地域住民・地域のコミュニティからの情報を、都道府県が支援・コーディネートし、学生の将来の職業選択に大きな影響を及ぼす進路指導担当者や保護者も含めた、多様な年齢層に向け発信するための経費や地域の教育資源等を活用した地域住民に対する基礎的な介護技術の講習会等の実施のための経費に対し助成する。
(4) 若者・女性・高齢者など多様な世代を対象とした介護の職場体験事業	将来の担い手たる若者 (小中学生・高校生・大学生・就活中の者等) や、地域の潜在労働力である主婦層、第2の人生のスタートを控えた中高年齢者層、障害者等、地域の労働市場等の動向等に応じたターゲットごとに、介護現場における職場体験事業を実施するための経費に対し助成する。
(5) 助け合いによる生活支援の担い手の養成事業	高齢者を含む生活支援の担い手の養成等を行うための経費に対し助成する。 なお、本事業は、一定程度専門的な生活支援サービスや市町村をまたぐ広域的な活動の場合など、単独の市町村だけでは養成が困難なものについて、広域的な観点から都道府県等がその養成を行う場合に対象となる。
(6) 介護福祉士養成課程に係る介護実習支援事業	介護実習受入施設・事業所に対し、介護実習の円滑化のための支援を行うための経費に対し助成する。
(7) 介護未経験者に対する研修支援事業	介護業界への参入を希望する多様な人材や初任段階における介護職員が、チームケアの一員として質の高い介護サービス提供の担い手たり得るよう、介護職員初任者研修等の基本的な知識・技術を習得するための研修や介護福祉士養成施設における介護福祉士資格取得を目指すための学習、介護福祉士資格取得に係る実務者研修等に要する経費に対し助成 (他制度において支援を受けている者は除く。) する。
(8) ボランティアセンターとシルバー人材センター等の連携強化事業	社会活動 (ボランティア) を通じて介護分野に関心を持った中高年高齢者の就労を促進するため、ボランティアセンター、シルバー人材センター及び都道府県福祉人材センター等を構成員とする協議会等の設置により、関係者の連携のもと、地域の実情に応じた取組を総合的に推進するための経費に対して助成する。
(9) 介護事業所でのインターンシップ・職場体験の導入促進	高校生や大学生等の介護事業所へのインターンシップの実施に係る経費や小中学生等の夏休み等を活用した職場体験の実施に係る経費に対し助成する。
(10) 介護分野での就労未経験者の就労・定着促進事業	訪問介護職員等の確保を図るため、都道府県福祉人材センターによるマッチングを通じて就労し、働きながら介護職員初任者研修の修了を目指す者への研修受講等に要する経費に対し助成する。
(11) 多様な人材層 (若者・女性・高齢者) に応じたマッチング機能強化事業	若者・女性・中高年齢者など、それぞれの人材層ごとの働き方の希望等に応じた、きめ細やかなマッチングを行うため、都道府県福祉人材センター等に介護現場の実情や雇用管理等に知見を有する者 (キャリア支援専門員) を配置し、 ・ 求人側への訪問等による求人条件の改善指導 ・ 求職者のニーズ把握による多様な条件 (賃金、勤務時間、入職後の昇進条件等) の提示 ・ 入職後のフォローアップによる定着促進と今後のマッチング強化のための、施設・事業所への訪問や就職者からの相談の受付を行うための経費に対し助成する。 また、過疎地域等の人口減少地域において、他地域からのI・U・Jターンを促すための取組も含めた、在宅サービスを中心とした介護人材確保対策を実施するための経費に対し助成する
(12) 介護に関する入門的研修の実施、生活援助従事者研修の受講支援等からマッチングまでの一体的支援事業	イ 介護に関する入門的研修の実施等からマッチングまでの一体的支援事業 介護未経験者の介護分野への参入のきっかけを作るとともに、介護分野で働く際の不安を払拭するため、介護に関する入門的な知識・技術を習得するための研修を実施し、研修受講後の介護施設等とのマッチングまでの一体的な支援に必要な経費に対して助成する。 ロ 生活援助従事者研修の受講支援等からマッチングまでの一体的支援事業 訪問介護分野における介護人材のすそ野の拡大を推進するため、生活援助従事者研修に係る受講支援等から研修受講後の訪問介護事業所とのマッチングまでの一体的な支援に必要な経費に対して助成する。
(13) 将来の介護サービスを支える若年世代の参入促進事業	介護福祉士養成施設において、将来の介護現場を担う人材となることが期待される介護福祉士国家資格の取得を目指す若年世代や留学生の確保に向けた取組の強化や、介護福祉士養成課程のカリキュラム外の取組として、留学生に対する日本語学習等の課外授業の実施に必要な経費に対して助成する。
(14) 介護福祉士国家資格の取得を目指す外国人留学生の受入環境整備事業	イ 介護施設等による外国人留学生への奨学金等の支給に係る支援事業 介護の専門職である介護福祉士国家資格の取得を目指す留学生を支援するため、介護施設等による奨学金等の支給に係る経費の一部について助成する。

<sup>7</sup> 色付きセル：図表 105 に記載した類似研修において活用された基金メニュー

※ (14) の続き	ロ 介護福祉士資格の取得を目指す留学生と受入介護施設等とのマッチング支援事業留学生の受入を円滑に進めるため、留学を希望する者と介護福祉士養成施設あるいは介護施設等とのマッチングとして、留学を希望する者からの情報収集や日本の介護福祉士養成施設等に関する情報提供などの実施に必要な経費に対して助成する。
(15) 多様な人材層に対する介護人材キャリアアップ研修支援事業	イ 多様な人材層に対する介護人材キャリアアップ研修支援事業 中堅職員に対するチームケアのリーダーとして必要となるマネジメント能力等の向上に係る研修や、医療的ケア・認知症ケアなどに係る専門的な技術や多職種協働のため必要となる知識等を修得するための研修の実施のための経費に対し助成する。さらに、各施設・事業所における、介護職員のキャリアアップに係る助言・支援（人事考課や賃金制度を含めた職員面談等）を行う職員を育成するための研修の実施のための経費に対し助成する。また、小規模事業者の共同による人材育成環境整備を行うための経費に対し助成する。
	ロ 介護キャリア段位におけるアセッサー講習受講支援事業 介護職員の資質向上と介護事業所における OJT の推進を図るため、介護キャリア段位におけるアセッサー講習を受講するための経費に対し助成する。
	ハ 介護支援専門員資質向上事業 介護保険制度において、高齢者の尊厳を保持し、自立支援に資するサービス提供を行うためのケアプラン作成業務を担う介護支援専門員を対象とした法定研修の実施のための経費に対し助成する。また、小規模の居宅介護支援事業所の介護支援専門員のように、OJTの機会が十分でない介護支援専門員に対して、地域の経験豊かな主任介護支援専門員が同行して指導・支援を行う研修を実施することや、ケアプラン点検の実施にあたり、専門職である主任介護支援専門員が同行するなどして職員をサポートすることにより、地域全体で介護支援専門員の資質向上の取組を推進するための経費に対し助成する。
(16) 喀痰吸引等研修の実施体制強化事業	医療と介護のニーズを併せ持つ高齢者への対応強化と、介護人材のキャリアアップ・定着促進を図るため、新規に喀痰吸引等の登録研修機関を開設する際の初度経費に対し助成する。
(17) 各種研修に係る代替要員の確保対策事業	介護職員の質の向上とキャリアパスを図る観点から、現任職員が多様な研修に参加することが可能となるよう、研修受講中の代替要員確保のための経費に対し助成する。
(18) 潜在介護福祉士の再就業促進事業	潜在介護福祉士に対する、所在情報の把握と多様な情報提供、技術の再修得のための研修、マッチング段階における職場体験の実施等、円滑な再就業を支援するための経費に対し助成する。
(19) 離職した介護人材のニーズ把握のための実態調査事業	離職した介護人材に対する再就職支援に際し、地域の経済・人口動態や労働市場の状況等に即した効果的な情報発信を行うため、離職した介護人材のニーズ把握等のための実態調査の経費に対し助成する。
(20) 認知症ケアに携わる人材の育成のための研修事業	介護サービス事業所の管理者等に対して、認知症ケアに必要な知識や技術などを習得させ、認知症高齢者に対する介護サービスの質の向上を図るための経費に対し助成する。
(21) 地域包括ケアシステム構築に資する人材育成・資質向上事業	地域包括ケアシステムの構成要素である生活支援の担い手となる人材（生活支援コーディネーター）育成及びそれを全体で調整する地域包括支援センター職員の資質向上を支援するための経費に対し助成する。
(22) 権利擁護人材育成事業	認知症高齢者等の状態の変化を見守りながら、介護保険サービスの利用援助や日常生活上の金銭管理など、成年後見制度の利用に至る前の支援から成年後見制度の利用に至るまでの支援が切れ目なく、一体的に確保されるよう、権利擁護人材の育成を総合的に推進するための経費に対し助成する。
(23) 介護予防の推進に資する O T, P T, S T 指導者育成事業	都道府県単位のリハビリテーション関連団体が、O T、P T、S T に対して研修等を実施することにより、介護予防の推進に資する指導者を育成するための経費に対し助成する。
(24) 新人介護職員に対するエルダー、メンター制度等導入支援事業	介護事業者に対し、新人介護職員の定着に資する制度実施のための研修を行い、早期離職防止と定着促進による介護サービスの質の向上を図るための経費に対し助成する。
(25) 管理者等に対する雇用管理改善方策普及・促進事業	イ 管理者等に対する雇用管理改善方策普及・促進事業 ・ 介護事業者の各種制度（労働法規（賃金、労働時間、安全衛生、育児・介護休業制度等）の理解促進 ・ 女性が働き続けることのできる職場づくりの推進 ・ ICT活用による介護従事者の負担軽減や、迅速な利用者情報の共有化による事務作業省力化等のベストプラクティスの普及など、具体的な雇用管理改善の取組を実施するための経費に対し助成する。なお、情報共有のための PC やモバイル機器の購入費用については、本事業の対象としていない。
	ロ 介護ロボット導入支援事業 現在市場化されつつある新たな技術を活用した介護ロボットは、介護従事者の身体的負担の軽減や業務の効率化など、介護従事者が継続して就労するための環境整備策として有効である。これらの介護ロボットにより、介護環境の改善に即効性を持たせるとともに、広く一般に介護事業所による導入が可能となるよう先駆的な取り組みを実施するための経費に対し助成する。
(26) 雇用管理体制の改善に取り組む事業者表彰事業	介護人材の資質向上や定着促進に資する効果的な新人教育やキャリアパスの設定等に取り組む先進的な介護事業者を都道府県ごとに評価・表彰するための経費に対し助成する。



<p>(27) 介護従事者の子育て支援のための施設内保育施設運営支援事業</p>	<p>介護施設・事業所における保育施設等の運営（複数の介護事業者による共同実施も含む）のための経費に対し助成する。</p> <p>なお、雇用保険法施行規則（昭和 50 年労働省令第 3 号）第 116 条の規定に基づく両立支援等助成金（事業所内保育施設設置・運営等支援助成金）又は子ども・子育て支援法（平成 24 年法律第 65 号）第 59 条の 2 第 1 項の規定に基づく仕事・子育て両立支援事業（企業主導型 保育事業助成金）の支給を受けている介護施設・事業所については、当該助成金の受給年度については、本事業による財政支援は受けられないことに留意されたい。</p>
<p>(28) 介護サービス事業者等の職員に対する育児支援（ベビーシッター派遣等）事業</p>	<p>介護サービス事業者及び介護保険施設に勤務する子育て中の介護職員等が、ベビーシッターの派遣などの育児支援サービスを利用する場合に、当該事業所がその費用の一部を負担する際の経費に対し助成する。</p>
<p>(29) 子育て支援のための代替職員のマッチング事業</p>	<p>介護分野で短期間・短時間の勤務を可能とするため、子育てをしながら働き続けようとする介護職員の代替要員を介護施設・事業所等のニーズに応じてマッチングさせる「介護職員子育て応援人材ステーション」を設置・運営するための経費に対し助成する。</p>

図表 107 (参考) 基金を活用した研修事業の実施状況<sup>8</sup>

都道府県	地域医療介護総合確保基金事業																													
	基盤整備		参入促進												資質の向上										労働環境・処遇の改善					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
北海道	○		○	○	○		○				○	○			○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
青森県		○	○	○							○				○			○		○	○	○		○	○			○		
岩手県				○							○	○			○					○	○	○	○		○					
宮城県	○	○	○	○							○				○					○	○	○		○	○		○			
秋田県			○	○			○								○					○	○	○								
山形県	○			○			○					○			○			○		○	○							○		
福島県	○		○		○		○				○				○	○	○	○		○	○	○	○		○		○			
茨城県	○		○	○			○					○			○			○		○	○		○	○	○					
栃木県		○	○				○								○			○		○	○	○	○		○		○			
群馬県	○	○	○				○				○		○							○	○	○	○		○					
埼玉県		○	○				○				○		○		○			○		○	○	○	○	○	○	○	○			
千葉県				○								○	○			○												○		
東京都			○	○		○	○			○	○				○		○	○	○	○	○	○		○	○		○			
神奈川県										○					○															
新潟県		○	○												○		○				○			○	○					
富山県	○		○	○		○	○		○		○				○		○	○		○	○	○			○	○				
石川県	○	○	○					○			○				○			○		○	○	○		○	○					
福井県	○		○												○		○			○	○	○		○						
山梨県			○				○																							
長野県	○		○	○			○				○				○			○		○	○	○	○	○	○	○		○		
岐阜県		○	○	○			○	○			○		○		○					○	○	○	○	○	○	○				
静岡県			○	○	○		○			○	○				○					○	○	○			○					
愛知県	○	○	○	○							○				○		○			○	○	○	○		○		○			
三重県	○		○	○	○		○				○	○	○		○		○	○		○		○	○	○	○	○	○			
滋賀県	○		○		○						○		○		○										○	○				
京都府	○	○	○				○				○				○		○			○	○	○								
大阪府																					○	○								
兵庫県	○		○	○			○				○				○		○			○	○	○	○	○		○		○		
奈良県	○	○	○	○	○		○		○		○				○		○	○		○	○	○	○	○	○			○		
和歌山県			○	○	○		○	○			○							○		○						○				
鳥取県	○	○	○	○					○			○			○			○				○								
島根県			○	○	○		○				○				○					○	○	○		○	○		○			
岡山県	○		○	○	○						○				○			○		○	○	○	○	○		○				
広島県	○		○								○				○					○	○	○	○		○					
山口県		○	○		○		○	○			○				○		○	○		○	○	○	○	○	○					
徳島県	○		○	○	○						○	○	○		○	○		○		○	○	○	○	○	○		○			
香川県	○		○				○					○			○			○		○	○	○		○	○	○				
愛媛県	○		○	○			○				○				○		○			○	○	○		○		○				
高知県	○			○							○				○		○			○	○	○	○	○	○		○			
福岡県	○		○	○							○				○					○	○	○	○	○	○	○	○			
佐賀県			○		○		○				○				○					○	○							○		
長崎県	○	○	○				○				○									○	○	○	○		○					
熊本県	○		○	○			○				○					○				○	○	○	○	○		○				
大分県	○		○	○			○				○							○		○	○	○	○	○		○				
宮崎県			○	○			○				○	○			○	○		○		○	○	○	○	○	○	○	○			
鹿児島県	○		○				○		○		○				○			○		○	○	○	○	○	○		○			
沖縄県	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
合計	29	15	41	26	16	3	32	4	5	5	37	8	10	1	39	7	13	23	1	40	39	34	24	20	37	4	11	1	1	

<sup>8</sup> 各都道府県の医療介護総合確保促進法に基づく県計画（平成30・令和元年度分）に基づき、PwCコンサルティングにて整理・集計

➤ 自治体連携のポイント③：事業者の参加しやすい形式での実施

今後より多くの事業者へこのようなプログラムを提供していくにあたっては、研修の実施形式について、事業者の参加しやすい内容で組み立て提案することもポイントとなる。

本実証事業においては、採用実践力向上プログラムは5日間／1法人あたり35,000円（同料金で1法人3名まで参加可）、MSP-kは1日（6時間）／1法人あたり10,000円（同料金で1法人3名まで参加可）の設定で研修を提供した（図表108、図表109）。

図表 108 採用実践力向上プログラム概要（再掲）

対象受講者	経営者、採用担当者 (介護サービスの種類に制限なし。ただし、エントリーシートを踏まえ、参加意欲の高い事業者を選定。また、先着順での受付とした。)
実施回数	全国4ヶ所、全5回(3ヶ月程度)×各回5時間、各回最大15事業所
受講費	35,000円(税抜) ※旅費交通費は参加者負担、1法人最大3名まで参加可能

【構成】

回	テーマ	概要	狙い
1	採用の基礎理解	採用活動における基本的な視点理解(採用計画・母集団形成・採用手法・市場分析等)を学ぶ	採用について理解を進めることで、自社の採用活動で何をすべきかという課題分析力を磨く
2	採用ターゲットの設定・採用計画立案①	○採用要件明確化ワークショップ 採用計画の骨子となる「採用したい人物要件」を明確にする ○採用計画立案(計画の土台を作成)	間違った採用活動ではなく、目的とねらいを明確にした採用活動をするための意識を持ち、計画のために必要な視点を知る
3	採用計画立案②	○採用計画立案 第二回に作成した土台をベースに、具体的なアクションプランを策定	自社の強みや訴求できる魅力を理解し、ターゲット人材に合わせた計画をつくる
4	採用計画PDCA	計画した採用計画の一部を実践し、その結果や気づき・課題点を洗い出し、採用活動におけるPDCAを回していく力を高める	計画を実行しての効果・課題を見つけ、再現性を持つ採用活動をするための視点を身につける
5	まとめ・振り返り	企画実施を経ての気づき、これまでの学びを振り返り、今後の採用活動の一手を考える	本プログラムの学びや気づきを一過性のものにせず、自社採用に活かしていけるよう概念化する

第2回～第5回は、プログラムにおける知識・視点理解、計画作成とは別に、各社が現状抱えている具体的な採用課題について横断する課題解決ワークショップを展開し、足元の課題解決もあわせて実施する。(各回1.5時間程度)

※上記の他に、オンライングループ(Facebook)で情報共有・意見交換を実施し、参加法人の採用活動のフォローを実施

図表 109 MSP-k 概要（再掲）

対象受講者	ミドルマネージャー層（介護サービスの種類に制限なし。ただし、エントリーシートを踏まえ、参加意欲の高い事業者を選定し先着順。） ※1法人最大3名まで参加可能
実施回数	全国10ヶ所、1回最大6時間（各回50名程度）
参加費	10,000円(税抜) ※旅費交通費は参加者負担 1法人最大3名まで参加可能

【研修構成】

テーマ	概要	狙い	時間(分)
1 導入	研修目的の説明	導入	10
2 参加者同士の意見交換	参加者同士の管理職ならではの悩みを共有	普段の現場の課題意識を共有することにより、マネジメントを学習する意義を自分ごと化する	20
3 「マネジメントの原理原則」理解	マネジメントの4つのポイントに関する基礎知識講義 ・仕事と目標のマネジメント ・人間関係のマネジメント ・部下育成のマネジメント ・自己効力感のマネジメント	マネージャーに必要とされる「マネジメントの原理原則」を概論として理解してもらう	150
4 VRを活用したマネジメントのケーススタディ	マネジメントの原理原則を元に、実際に起こりうる介護現場のマネジメント課題をVRで体験し、グループディスカッションで思考を深める	マネジメントの基礎を、介護現場の課題に落とし込んだ時に、どのように応用するのか現場課題の実例を通して、方法論に落とし込む	160
5 まとめ・振り返り	研修全体の学びを会社に持ち帰るためのアクションプランを検討	単発で学びを終わらせない、会社に学びを持って帰るための準備を行う	20

## <日程の設定>

日程の設定については、単日のものは参加しやすい一方コンテンツが限られ学びも深まりにくく、複数日のものはその反対である等、それぞれのメリット／デメリットがある。提供すべきコンテンツとのバランスや目指すゴールのレベル、参加対象層等に応じて、適切な日数や開催曜日・時期の設定を行うことがまず必要であるが、受講者側のニーズも様々であるため、例えば単日版と複数日版の両方を準備しておく等、選択可能な形で設計しておくことも有用であると考え。

本実証事業においては、両研修とも日程設定につき再検討の余地があることが確認できた。

採用実践力向上プログラムについては、今回のコンテンツ量に対しては、5日間かけての実施が妥当であったと考える。また、研修各回の間は2週間で設定したが、その間受講者に宿題をこなしていただくことで研修での学びが深まり、現場でのアクションが進む様子も確認できたことから、この設定も妥当であったと考える。一方、5日全ての予定を確保することの難しさや、遠方からの参加者にかかる負担の観点から、例えばより短い日程やオンライン形式での開催について要望する声も聞こえた。実際に、ある自治体主催の研修事業（自主財源での実施）として2020年度の開催が決定した当該プログラムについては、5日間での実施は参加ハードルが高いとの懸念を踏まえ、2日間版にアレンジをして実施することとしている（図表110）。

MSP-kについては、今回のコンテンツ量に対しては、1日6時間での実施はややタイトであった。受講者の理解度・納得度をより高めることのできる形で提供するために、今後は本年度のコンテンツを軸に、2～3日間に拡大して実施することも検討している（図表111）。

**図表 110 採用実践力向上プログラム 2日版のプログラム**

Day1：採用の基礎理解

時間	項目	内容	
13:00	0:15	プログラム紹介	プログラムのねらい、全体の流れの説明
13:15	0:20	参加者自己紹介	ワーク形式で実施
13:35	3:00	講義・ワーク 自社の採用活動の整理 採用の基礎理解	【ワーク】自社の採用活動の流れや課題等を整理 ⇒整理することで、現時点で実践できていること・できていないことを把握する。 【講義】採用の基礎理解 採用活動において必要な基礎知識や視点を紹介 ※適宜休憩をはさむ
16:35	0:25	ふりかえり	本日のプログラムを経ての気づき・学びを振り返り、次回までに採用現場で実践することについて検討する。
17:00		終了	

Day2：採用ターゲットの設定/採用計画の立案

時間	項目	内容	
13:00	0:15	プログラムの説明	前回のふりかえりプログラムの流れの説明
13:15	1:00	採用ターゲットの設定	【ワーク】採用したい人物像を整理し、言語化
14:15	2:30	事例紹介・ワーク	【事例紹介】成功事例を紹介、成功につながる視点を解説 【ワーク】自社のターゲットに合わせて、魅力が伝わる、関心が高まる採用手法を検討
16:45	1:00	質疑応答	研修の内容以外も含め、採用活動にまつわる質疑応答・ディスカッションを行う。
17:45	0:15	まとめ・ふりかえり	全体のまとめ・ふりかえりを行う。
18:00		終了	

図表 111 MSP-k 2～3 日版のプログラム

時間：3日間 or 1泊2日  
 目的：①働きやすい介護現場を作ることができるよう「マネジメントの原理原則」を理解し、  
 職場のマネジメントを実践することができる。  
 ②自社の介護職がやりがいと専門性を持って介護の実践ができるよう「介護の目的と原理」  
 を理解し、介護の質のマネジメントを現場で実践することができる。  
 目標：①マネジメントの原理原則を理解することができる。  
 ②マネジメントの原理原則と職場での課題に対する対応を柔軟に考えることができる。  
 ③介護の目的と原理を理解することができる。  
 ④介護の目的と原理と現場の利用者1人1人を結びつけて考えることができる。

項目	時間(h)	内容
1日目	8	「介護の目的と原理」 ①科学としての介護 ②病気の見方からわかる介護の目的論（医学の視点と介護の視点） ③介護は何を対象にするか（発熱・睡眠・終末期ケア） ④観察論
2日目	8	⑤福祉施設の科学 ⑥ケアのクリエイティビティ 等
3日目	8	「マネジメントの原理原則」 MSP-k (short ver.) の内容 + -VR体験「朝（コミュニケーションが減っている組織への対応）」 -VR体験「相談（退職を検討している職員への対応）」等

©2020 SILVER WOOD Inc.

### < 価格の設定 >

価格の設定についても、無償のものは参加しやすい一方、学習意欲の伴わない参加者を呼び込みやすい、有償のものはその反対である等、同様にそれぞれのメリット/デメリットがある。

本実証事業においては、本年度が取組初年度であったことから、小さくとも良質な事例を着実に創出することを目的に、“CHANT”の趣旨に共感し、研修を通じた学びとアクションに対してより強くコミットしてくださる参加者を集めたいねらいで、有償での実施とした。結果としてこのねらいは成功し、これまでに述べた成果が生まれたところである。各研修の価格設定に対しては、両研修とも妥当、もしくは安価であったと考える。受講者からは、そのコンテンツの充実具合や、同料金で1法人3名まで参加できる設定に対して、「安く感じる、より高額でも参加したい」との声が多く聞こえた。

一方、今回の受講者は日頃より比較的学びへの意欲が高く、これまでも有償の研修へ参加したことのある事業者も多く含まれていた。今後より広範な事業者を対象としていくにあたっては、そのニーズも正しく捉えながら、受講意欲を高めつつ学びの入口を狭めない価格の検討を進めることが望ましいと考える。

最後に、この取組はまだ本格始動したばかりであり、今後の取組継続・展開が重要となる。先述の通り、本年度実施した採用実践力向上プログラム及び MSP-k は、早速その成果を評価いただき、いずれも自治体や業界団体、同業者へのプログラム提供及び提供の検討が進んでいる。今後は、それらの展開事例を可視化し、各者に響くポイントをさらにわかりやすく PR していくことで、各関係者と連携しながらプログラムの提供機会を増やしていくことが期待される。

## 7 別添資料

### 7.1 別添資料 1 事前調査結果全編

#### <調査内容>

#### スクリーニング調査

SA：ひとつだけ回答 MA：複数回答可 FA：自由記述

設問	設問文・選択肢
Q1 直近3年の求職活動 (SA)	この3年以内に、求職活動を行いましたか。転職・再就職の場合や、資格取得養成学校等を卒業し、そのまま学校運営法人・関連法人へ就職した場合も求職活動に含めてください。  1 はい 2 いいえ →終了
Q2 求職活動をした業界 (MA)	その際、どのような業界を対象に求職活動を行いましたか。ここでいう「求職活動」は、面接等に至る前の、業界や法人の初期的な情報収集等をした場合も含めてお答えください。  1 農林漁業 2 建設業 3 製造業 4 電気・ガス・熱供給・水道業 5 情報通信業 6 運輸・郵便業 7 金融・保険業 8 不動産・リース業 9 卸売・小売業 10 飲食サービス業、宿泊業 11 教育・学習支援業 12 保健・医療関連業界 13 介護関連業界（障害者福祉を含む） 14 保育・子育て支援、その他福祉関連業界 15 生活関連業界（理美容、クリーニング、リネンサプライ、家事代行、衣服修理、冠婚葬祭） 16 娯楽業 17 福祉系の行政職、組合・団体職員等 18 その他の行政職、組合・団体職員および立法・司法職 19 その他 →回答に「13」を含まない場合は終了

<p>Q3 求職活動の結果 (SA)</p>	<p>求職活動の結果、どうなりましたか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 就職しなかった（求職活動継続中を含む）</li> <li>2 農林漁業に就職した</li> <li>3 建設業に就職した</li> <li>4 製造業に就職した</li> <li>5 電気・ガス・熱供給・水道業に就職した</li> <li>6 情報通信業に就職した</li> <li>7 運輸・郵便業に就職した</li> <li>8 金融・保険業に就職した</li> <li>9 不動産・リース業に就職した</li> <li>10 卸売・小売業に就職した</li> <li>11 飲食サービス業、宿泊業に就職した</li> <li>12 教育・学習支援業に就職した</li> <li>13 保健・医療関連業界に就職した</li> <li>14 介護関連業界（障害者福祉を含む）に就職した</li> <li>15 保育・子育て支援、その他福祉関連業界に就職した</li> <li>16 生活関連業界（理美容、クリーニング、リネンサプライ、家事代行、衣服修理、冠婚葬祭）に就職した</li> <li>17 娯楽業</li> <li>18 福祉系の行政職、組合・団体職員等</li> <li>19 その他の行政職、組合・団体職員および立法・司法職</li> <li>20 その他に就職した</li> <li>21 その他（具体的に：）</li> </ol>
--------------------------------	---

本調査

SA：ひとつだけ回答 MA：複数回答可 FA：自由記述

設問	設問文・選択肢
<p>Q1 就職した業界 (SA)</p>	<p>この調査は、直近 3 年以内に、求職活動を行ったと回答した方にお送りしています。求職活動の結果、あなたが就職した業界をお答えください。 ここでいう「求職活動」は、面接等に至る前の、業界や法人の初期的な情報収集等をした場合も含めてお答えください。なお、パート・アルバイト等の場合も、その形態で働いている業種をお答えください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 就職しなかった (求職活動継続中を含む)</li> <li>2 農林漁業に就職した</li> <li>3 建設業に就職した</li> <li>4 製造業に就職した</li> <li>5 電気・ガス・熱供給・水道業に就職した</li> <li>6 情報通信業に就職した</li> <li>7 運輸・郵便業に就職した</li> <li>8 金融・保険業に就職した</li> <li>9 不動産・リース業に就職した</li> <li>10 卸売・小売業に就職した</li> <li>11 飲食サービス業、宿泊業に就職した</li> <li>12 教育・学習支援業に就職した</li> <li>13 保健・医療関連業界に就職した</li> <li>14 介護関連業界 (障害者福祉を含む) に就職した</li> <li>15 保育・子育て支援、その他福祉関連業界に就職した</li> <li>16 生活関連業界 (理美容、クリーニング、リネンサプライ、家事代行、衣服修理、冠婚葬祭) に就職した</li> <li>17 娯楽業</li> <li>18 福祉系の行政職、組合・団体職員等</li> <li>19 その他の行政職、組合・団体職員および立法・司法職</li> <li>20 その他の業種に就職した</li> <li>21 派遣会社に登録し、働いている</li> <li>22 その他 (具体的に：)</li> </ol> <p>1 と回答 →終了 (エラー回答) A 群で「14」以外→終了 (エラー回答) B 群で定義した業界以外→終了 (エラー回答)</p>
<p>Q2 求職活動の位置づけ (SA)</p>	<p>あなたが行ったこの 3 年以内に行った求職活動は、次のどれに該当しますか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 新卒採用 (学生から初めての就職)</li> <li>2 転職活動</li> <li>3 (いったん非就労となっていた方の) 再就職活動</li> <li>4 定年退職後の再就職活動 (シニアの場合)</li> <li>5 兼業・副業のための求職活動</li> <li>6 その他 (具体的に：)</li> </ol>



<p><b>Q3-1</b> 求職活動の際の情報収集ルート (MA)</p>	<p>あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。活用したことがあるものをすべてお選びください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ハローワーク、職業紹介センター、福祉人材センター等</li> <li>2 民間の人材紹介エージェント</li> <li>3 就職情報誌、求人募集誌</li> <li>4 求人募集サイト</li> <li>5 新聞折込や求人掲示板等の募集チラシ</li> <li>6 資格取得養成校等の運営法人・関連法人</li> <li>7 学校（就職相談・ガイダンス、学校への求人、先生の勧め等）</li> <li>8 就職した法人・事業所等のホームページ</li> <li>9 家族・親族等からの紹介</li> <li>10 友人・知人、学校の先輩等からの紹介・口コミ</li> <li>11 SNS 等のネットメディア</li> <li>12 合同就職説明会や就職フェアなどのイベント</li> <li>13 その他（具体的に：                    ）</li> </ol>
<p><b>Q3-2</b> 求職活動の際の情報収集ルート (SA)</p>	<p>そのうち、最も役立ったのはどの情報源ですか。</p> <p>※選択肢は Q3-1 と同じ</p>
<p><b>Q4</b> 求職活動のときに求めていた情報 (MA)</p>	<p>あなたが求職活動をしているとき、どのような情報を必要だと感じましたか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 業界に関する情報</li> <li>2 法人規模</li> <li>3 法人の理念・経営ビジョン</li> <li>4 経営の安定性</li> <li>5 業務内容の詳細</li> <li>6 勤務形態・勤務日数・シフトや休暇等に関する情報</li> <li>7 給与・ボーナスなど処遇に関する情報</li> <li>8 キャリアのステージやキャリアアップの仕組み（研修等）に関する情報</li> <li>9 先輩職員の働き方、仕事に対する考え方等に関する情報</li> <li>10 職場の人間関係、雰囲気</li> <li>11 法人の特徴的な取り組み</li> <li>12 勤務場所の情報（アクセス・イチ）</li> <li>13 仕事のやりがい、良い面に関する情報</li> <li>14 仕事の大変さ、悪い面に関する情報</li> <li>15 その他（具体的に：                    ）</li> </ol>
<p><b>Q5</b> 入手できた情報 (MA)</p>	<p>求職活動中に実際に入手できた情報はどれですか。</p> <p>※選択肢は Q3-1,2 と同じ</p>



<p>Q8 就職理由 (MA)</p>	<p>あなたが、実際に就職した業界を選んだ理由は何ですか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 学んだこと、保有している資格・能力が生かせるから</li> <li>2 やりがいのある仕事だと思ったから</li> <li>3 将来性・発展性のある仕事だと思ったから</li> <li>4 長く続けられる仕事だと思ったから</li> <li>5 学校の先生に勧められたから</li> <li>6 両親や兄弟姉妹、親しい友人などが勧められたから</li> <li>7 身近な人が同じ業界で働いているから</li> <li>8 身近な人が介護が必要となり、関心を持ったから</li> <li>9 職場体験・見学等で実際に見て（体験して）面白く感じたから</li> <li>10 勤務形態・勤務日数や休暇等が働きやすいと思ったから</li> <li>11 給与等がよいと感じたから</li> <li>12 キャリアアップや自分の成長につながると感じたから</li> <li>13 社会に貢献できる仕事だと思ったから</li> <li>14 お年寄りが好きだから</li> <li>15 働きたいと思える事業所が見つかったから</li> <li>16 すぐに就業できるといわれたから</li> <li>17 その他</li> </ol>
<p>Q9 就職した時期 (FA)</p>	<p>【A群のみ】 直近3年以内に行った求職活動の結果、あなたは、いつ、どのような形で採用されたか、その内容についてお伺いします。 あなたは、いつ採用されましたか。 ( )年( )月</p>
<p>Q10 就職した役職・雇用形態 (SA)</p>	<p>採用された役職・雇用形態をお選びください。 ※複数に当てはまる場合は、もっとも長い時間従事するものを1つ選んでください。（以降も同様です。）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 常勤の管理職（施設長、管理者等）</li> <li>2 常勤の現場リーダー（ユニットリーダー、サービス担当責任者等）</li> <li>3 その他の常勤職員</li> <li>4 非常勤職員</li> <li>5 登録ヘルパー</li> <li>6 その他（具体的に：                    ）</li> </ol>
<p>Q11 採用された事業領域 (SA)</p>	<p>採用された事業領域をお選びください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 高齢者介護</li> <li>2 障害者向け事業（介護、就労支援等）</li> <li>3 保育・子育て支援事業</li> <li>4 その他の福祉事業</li> <li>5 福祉領域以外</li> </ol>
<p>Q12 採用された職種 (SA)</p>	<p>採用された職種をお選びください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 介護職</li> <li>2 看護職</li> <li>3 リハビリ専門職</li> <li>4 ケアマネジャー</li> <li>5 相談員、指導員</li> <li>6 栄養士・調理員</li> <li>7 事務職員</li> <li>8 その他</li> </ol>

<p>Q13 就職先法人について (SA)</p>	<p>【A 群のみ】 直近3年以内に行った求職活動の結果、採用された法人についてお伺いします。 あなたが就職先に選んだ法人はどのような法人ですか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 社会福祉法人（社会福祉協議会を含む）</li> <li>2 医療法人</li> <li>3 営利法人（株式会社、有限会社等）</li> <li>4 NPO 法人</li> <li>5 その他（具体的に：                    ）</li> </ol>
<p>Q14 就職先法人について (SA)</p>	<p>前問でお答えいただいた法人について、当てはまるものをお選びください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 採用された事業所以外の場所にも多数の事業所がある</li> <li>2 採用された事業所と同じ場所で、複数の事業を行っている</li> <li>3 採用された事業所のみ</li> <li>4 わからない・不明</li> </ol>
<p>Q15 就職先法人について (MA)</p>	<p>前問でお答えいただいた法人で行っている事業について、当てはまるものをすべてお選びください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 訪問系サービス</li> <li>2 通所系サービス</li> <li>3 入居系サービス</li> <li>4 施設サービス</li> <li>5 障害者向けサービス（就労支援を含む）</li> <li>6 保育・子育て支援系サービス</li> <li>7 低所得・生活困窮者支援等サービス</li> <li>8 その他</li> </ol>
<p>Q16-1 就職先法人を選んだ理由 (MA)</p>	<p>あなたが就職先の法人を選んだ理由は何ですか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 法人規模</li> <li>2 法人の理念・経営ビジョン</li> <li>3 経営の安定性</li> <li>4 業務内容</li> <li>5 勤務形態・勤務日数・シフトや休暇等</li> <li>6 給与・ボーナスなど処遇面</li> <li>7 キャリアのステージやキャリアアップの仕組み（研修等）</li> <li>8 先輩職員の働き方、仕事に対する考え方等に関する情報</li> <li>9 職場の人間関係、雰囲気</li> <li>10 仕事のやりがい</li> <li>11 事業所の立地場所（勤務地）</li> <li>12 新規に開設された事業所だから</li> <li>13 建物や設備がきれいだから</li> <li>14 特徴的な取り組みを行っているから</li> <li>15 ICT 等の技術の開発や導入に積極的だから</li> <li>16 求人募集がわかりやすかった・興味深かったから</li> <li>17 その他（具体的に：                    ）</li> </ol>
<p>Q16-2 就職先法人を選んだ理由 (SA)</p>	<p>そのうち、最も決め手となったものは何ですか。 ※選択肢は Q16-1 と同じ</p>

<p>Q17-1 就職先法人に対しての不安 (MA)</p>	<p>不安に思った（あるいは 就職を躊躇した）点は何ですか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 法人規模</li> <li>2 法人の理念・経営ビジョン</li> <li>3 経営の安定性</li> <li>4 業務内容</li> <li>5 勤務形態・勤務日数・シフトや休暇等</li> <li>6 給与・ボーナスなど処遇面</li> <li>7 キャリアのステージやキャリアアップの仕組み（研修等）</li> <li>8 先輩職員の働き方、仕事に対する考え方等に関する情報</li> <li>9 職場の人間関係、雰囲気</li> <li>10 仕事のやりがい</li> <li>11 事業所の立地場所（勤務地）</li> <li>12 新規に開設された事業所だから</li> <li>13 建物や設備が古い・汚いから</li> <li>14 行っている取り組み等がよくわからないから</li> <li>15 ICT 等の技術の開発や導入に積極的ではないから</li> <li>16 求人募集がわかりにくい・興味が持てなかったから</li> <li>17 その他（具体的に：                    ）</li> </ol>
<p>Q17-2 就職先法人に対しての不安 (SA)</p>	<p>そのうち、最も不安に思った点は何ですか。</p> <p>※選択肢は Q17-1 と同じ</p>
<p>Q18 求職活動の満足度 (SA)</p>	<p>あなたは行った求職活動にどの程度満足していますか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 とても満足</li> <li>2 まあ満足</li> <li>3 どちらとも言えない</li> <li>4 やや不満</li> <li>5 かなり不満</li> </ol>
<p>Q19 就職先の満足度 (SA)</p>	<p>あなたは就職先に関して、総合的にみて、どの程度満足していますか。</p> <p>※選択肢は Q18 と同じ</p>
<p>Q20 就職先の満足度 (SA)</p>	<p>あなたは就職先の以下の面に関してどの程度満足していますか。</p> <p>《段階尺度》</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 とても満足</li> <li>2 まあ満足</li> <li>3 どちらとも言えない</li> <li>4 やや不満</li> <li>5 かなり不満</li> </ol> <p>《評価の視点》</p> <p>ア. 法人の理念、経営ビジョン  イ. 勤務形態  ウ. 業務内容  エ. 給与・ボーナスなど処遇面  オ. キャリアアップの仕組み（研修等）  カ. 建物・設備等  キ. 人間関係、雰囲気  ク. 仕事のやりがい</p>

<p>Q21 就業継続希望 (SA)</p>	<p>介護職の仕事を継続したいと思いますか。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 現在の法人で、できる限り長く働きたい</li><li>2 介護の仕事は続けたいが、違う法人に転職したい</li><li>3 よくわからない・迷っていて決められない</li><li>4 介護以外の仕事に転職したい</li><li>5 働くことを辞めたい (リタイアしたい)</li></ol>
----------------------------	--

## 属性確認

スクリーニング調査：以下①，②，⑤

本調査：以下①～⑩全て

設問	設問文・選択肢
①性別 (SA)	あなたの性別 1 男性 2 女性 3 その他
②年齢 (FA)	あなたの年齢  (            ) 歳
③婚姻状況 (SA)	あなたのご結婚されていますか。 1 未婚 2 既婚 (再婚を含む) 3 結婚したことはあるが離婚した (現在は独身) 4 結婚していたが、死別した (現在は独身)
④子どもの有無 (SA、FA)	あなたは同居しているお子さんがいますか。 お子さんの人数といちばん下のお子さんの年齢を教えてください。 ※同居しているお子さんに限定してお答えください。 1 いる            → ④-1：お子さんの人数 (            ) 人、 → ④-2：一番下のお子さんの年齢 (            ) 歳 2 いない
⑤住所地 (FA)	あなたのお住まいの地域を教えてください。  (            ) 都・道・府・県 (            ) 区・市・町・村
⑥生計の担い手 (SA)	あなたの世帯の主たる生計の担い手はどなたですか。 1 あなた自身 2 あなたの配偶者 3 あなたの両親 4 その他
⑦世帯年収 (SA)	あなたの世帯年収を教えてください。 1 200 万円未満 2 200～400 万円未満 3 400～600 万円未満 4 600～800 万円未満 5 800～1000 万円未満 6 1000～2000 万円未満 7 2000 万円以上 8 わからない
⑧個人年収 (SA)	あなたの個人年収を教えてください。  ※選択肢は⑦と同じ

<p>⑨学歴 (SA)</p>	<p>あなたの最終学歴を教えてください。  ※現在就学中で、卒業予定がある場合は、それを最終学歴としてください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 中学校卒業 (高校中退を含む)</li> <li>2 一般高校卒業 (専門学校、短大・大学等の中退を含む)</li> <li>3 福祉系高校卒業 (専門学校、短大・大学等の中退を含む)</li> <li>4 専門学校・職業訓練学校 (福祉系) 卒業</li> <li>5 専門学校・職業訓練学校 (その他) 卒業</li> <li>6 短大 (福祉系) 卒業</li> <li>7 短大 (その他) 卒業</li> <li>8 大学 (福祉系) 卒業</li> <li>9 大学 (その他) 卒業</li> <li>10 大学院 (福祉系) 卒業</li> <li>11 大学院 (その他) 卒業</li> </ol>
<p>⑩保有資格 (MA)</p>	<p>あなたは以下の資格をお持ちですか。  あなたが持ちの資格をすべてお選びください。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ホームヘルパー2級または初任者研修終了</li> <li>2 介護福祉士</li> <li>3 社会福祉士</li> <li>4 介護支援専門員 (ケアマネジャー)</li> <li>5 理学療法士・作業療法士・言語聴覚士 (PT・OT・ST)</li> <li>6 看護師・准看護師、保健師</li> <li>7 上記の資格はいずれも持っていない</li> <li>8 その他 (具体的に： )</li> </ol>



## 1 スクリーニング調査結果

PwC

### 1 スクリーニング調査結果

- 回答者の男女構成比は、約半数ずつであった(①)。
- 各世代からバランスよく回答を得ることができた一方、北海道地方の居住者からの回答が得られず、回答者の居住地域構成にはやや偏りがあった(②,③)。

#### ①男女構成比 (n=250,001 単位: %)



#### ②年齢構成比 (n=250,001 単位: %)



#### ③地域構成 (n=250,001 単位: %)



PwC

2

## 1 スクリーニング調査結果

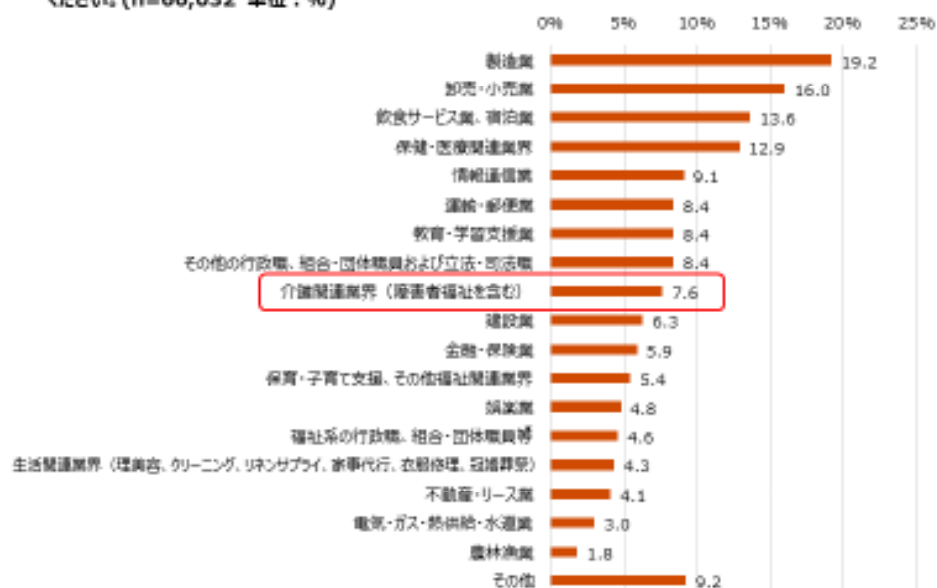
- 回答者のうち、過去3年以内に求職活動を行った割合は26.4%であった（Q1）。
- 過去3年以内に求職活動を行った66,032人に対し、求職活動先の業界について質問したところ、7.6%が介護関連業界で求職活動を行っていた（Q2）。
- 介護関連業界で求職活動を行った4,992人のうち、43%が介護関連業界に就職したことが分かった（Q3）。

(Q1) この3年以内に、求職活動を行いましたか。転職・再就職の場合や、資格取得養成学校等を卒業し、そのまま学校運営法人・関連法人へ就職した場合も求職活動に含めてください。(n=250,001 単位：%)



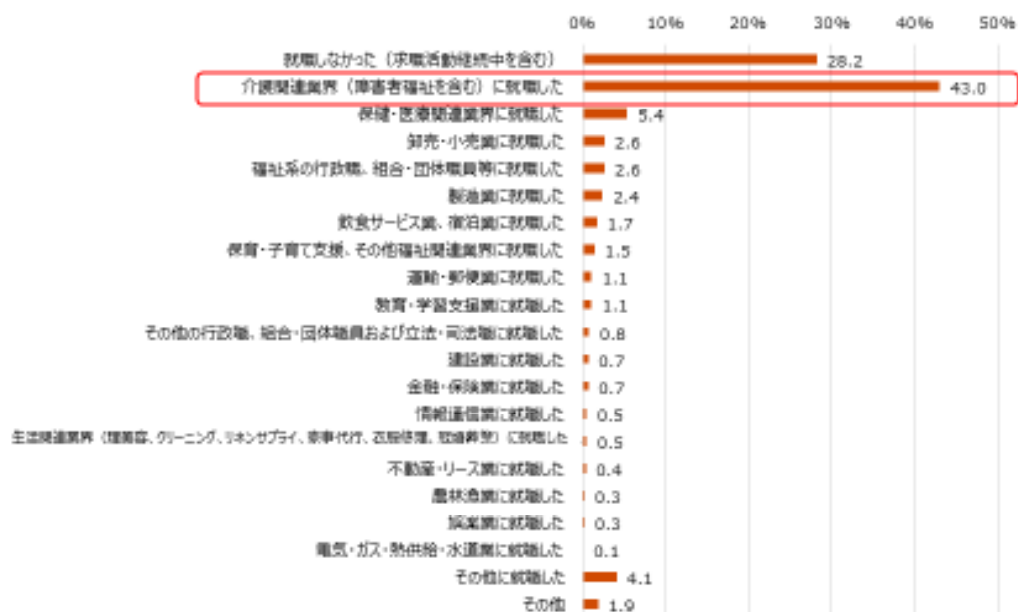
## 1 スクリーニング調査結果

(Q2) 3年以内に行った求職活動で、どのような業界を対象に求職活動を行いましたか。ここでいう「求職活動」は、面接等に至る前の、業界や法人の初期的な情報収集等をした場合も含めてお答えください。(いくつでも) なお、この3年以内に複数回（例えば、2年前と今年）の求職活動を行った場合は、直近（例の場合今年）の求職活動についてお答えください。(n=66,032 単位：%)



## 1 スクリーニング調査結果

(Q3) (Q2で介護関連業界に対して求職活動を行ったと回答した人に対して)  
その求職活動の結果、どうなりましたか。(n=4,992 単位：%)



PwC

5

## 2 本調査結果

PwC

## 2-1 本調査結果（単純集計）

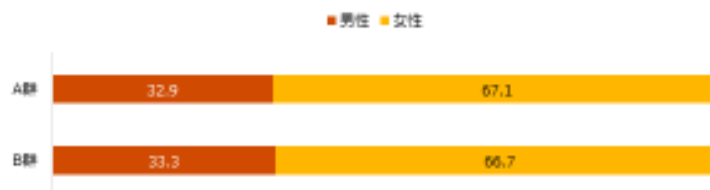
PwC

### 2-1 本調査結果(単純集計)

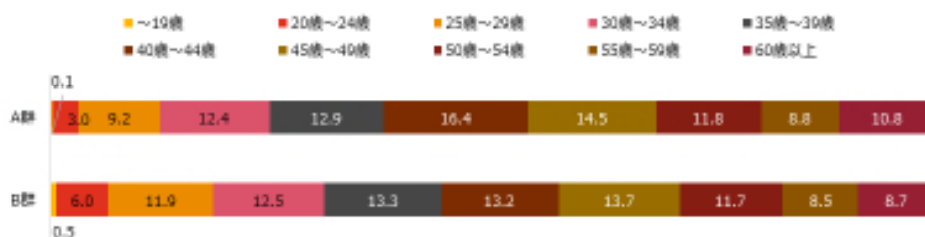
※ 以降、本調査への回答者のうち、求職活動の結果、介護業界に就職した人を「A群」、介護業界も含めて求職活動を行ったが、介護業界には就職しなかった人を「B群」として記数する。

- 回答者の男女構成比は、A群、B群間でほぼ差がなかった。回答者の年齢構成をみると、A群の方がやや高齢な人の割合が高かった（①、②）。
- 結婚を経験している人及び子供がいる人の割合は、A群の方がやや高かった（③、④）。
- 子供の数や年齢についてはA群、B群間でほぼ差はないが、子供の年齢について、3歳未満の子供のいる人の割合は、A群の方がやや少なかった（⑤-1、⑤-2）。

#### ①男女構成比（A群n=1,460 B群n=918 単位：％）



#### ②年齢構成比（A群n=1,460 B群n=918 単位：％）



PwC

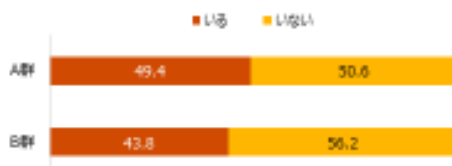
8

## 2-1 本調査結果(単純集計)

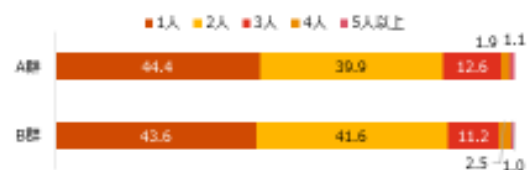
③ 配偶者の有無 (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



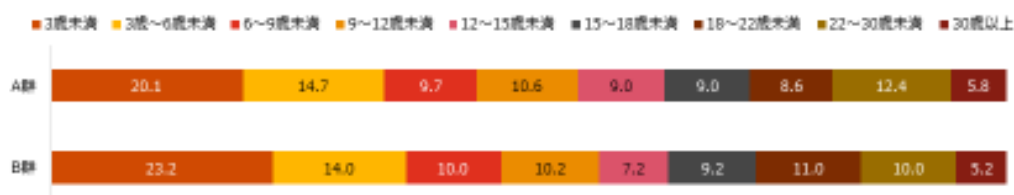
④ 子供の有無 (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



④-1 (④で「いる」と答えた人への質問) 子の人数 (A群n=721 B群n=402 単位: %)



④-2 (④で「いる」と答えた人への質問) 一番下の子の年齢 (A群n=721 B群n=402 単位: %)



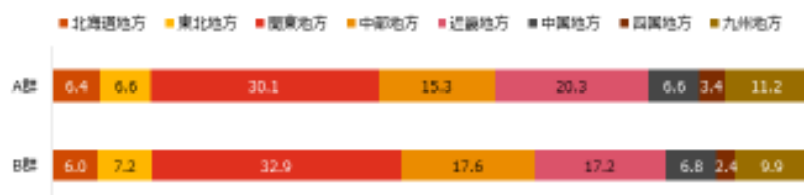
PwC

9

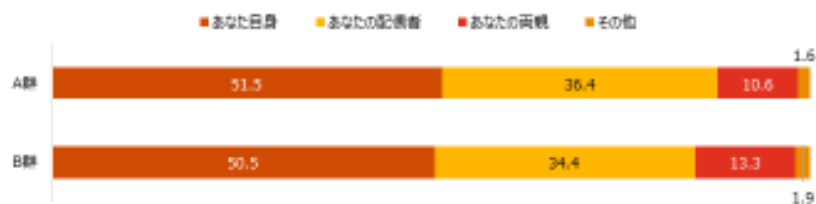
## 2-1 本調査結果(単純集計)

- 回答者の住む地域の割合にA群、B群間で大きな差はなく、各地方よりバランスよく回答を得られた(⑤)。
- 回答者の家庭における主たる家計の担い手について、A群、B群間で回答割合に大きな差はなく、共に回答者自身が家計の担い手であるとの回答が約半数を占めた(⑥)。
- 回答者の世帯年収及び個人年収は、A群の方がやや低いレンジでの回答が多かった。個人年収については、A群は400万円未満が約75%を占め、B群より約7%多かった(⑦、⑧)。

⑤ 地域構成 (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



⑥ 主たる家計の担い手 (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)

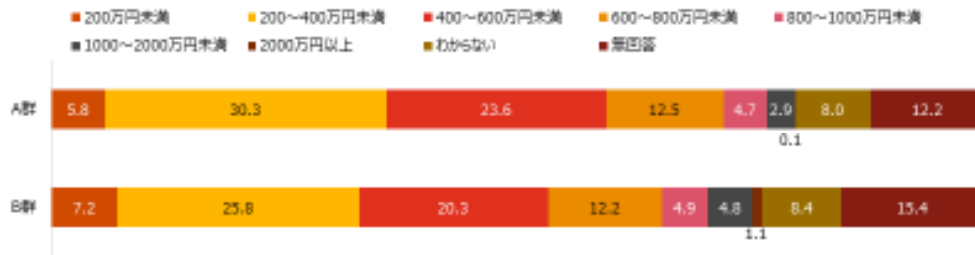


PwC

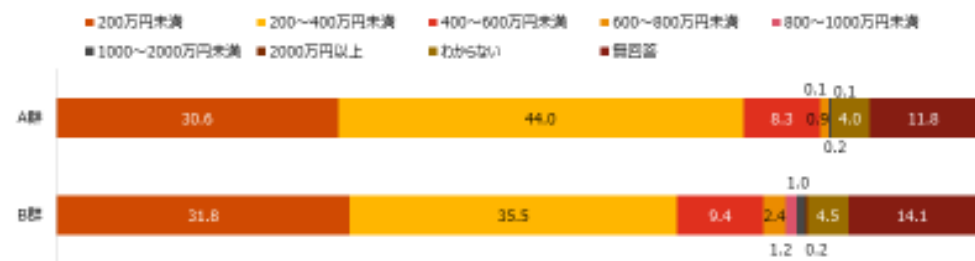
10

2-1本調査結果(単純集計)

㉑世帯年収 (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



㉒個人年収 (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



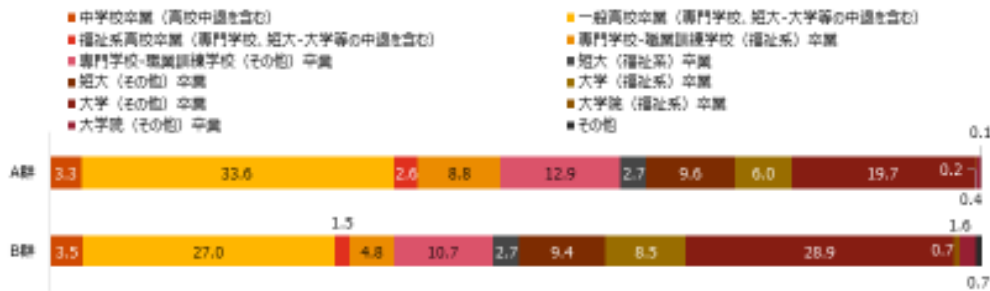
PwC

11

2-1本調査結果(単純集計)

- 回答者の最終学歴については、主に高校卒業と大学卒業（福祉系以外）でA群、B群間に大きな差があった（㉓）。
- 回答者の保有資格については、A群についてはホームヘルパー2級または初任者研修終了及び介護福祉士が圧倒的に多かった。また、介護業界には就職しなかったB群においても、介護関連の有資格者が56.9%存在した（㉔）。

㉓最終学歴 (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



㉔保持している資格 (いくつでも) (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



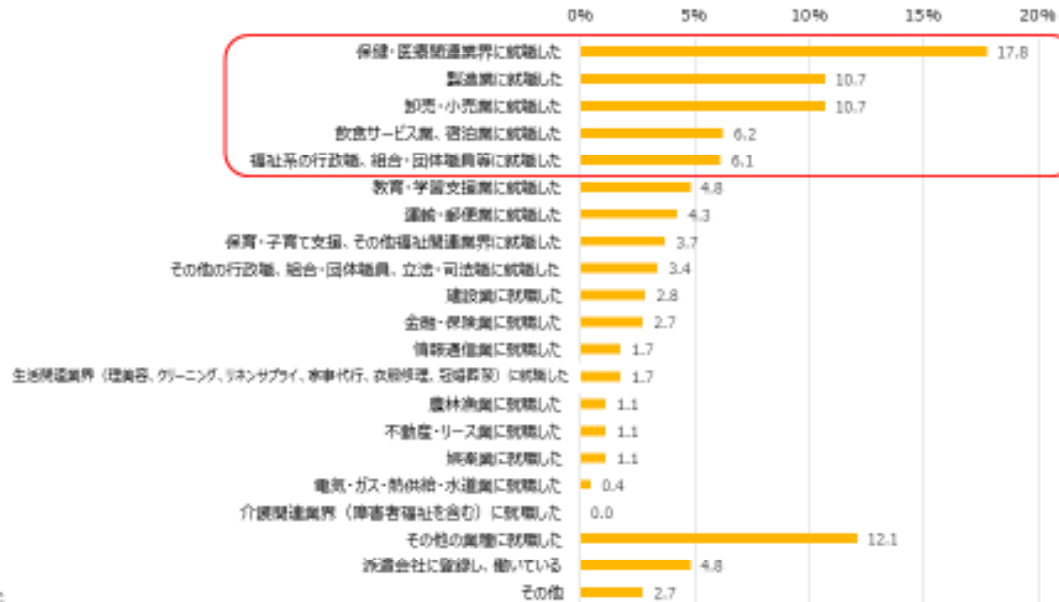
PwC

12

## 2-1本調査結果(単純集計)

- 介護業界も含めて求職活動をし、介護業界で就職しなかったB群に対して、「求職活動の結果、就職した業界」を質問したところ、「保健・医療関係業界」が最も多く、次いで「製造業」、「卸売・小売業」、「飲食サービス業」、「福祉系の行政職、組織・団体職員」の順に多かった。

(Q1) 求職活動の結果、あなたが就職した業界をお答えください。ここでいう「求職活動」は、面接等に至る前の、業界や法人の初期的な情報収集等をした場合も含めてお答えください。なお、パート・アルバイト等の場合も、その形態で働いている業種をお答えください。(ひとつだけ) (B群の回答のみ：n=918 単位：%)



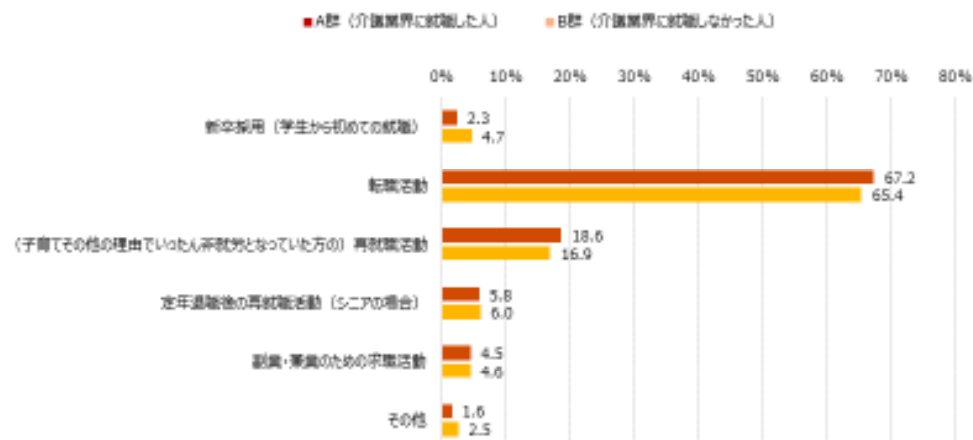
PwC

13

## 2-1本調査結果(単純集計)

- 「回答者がこの3年以内に行った求職活動」は、A群、B群ともに「転職活動」が最も多く、7割弱を占めた。次いで、「（子育てその他の理由でいったん不就業となっていた方の）再就職活動」が2割弱で続いた。

(Q2) あなたがこの3年以内に行った求職活動は、次のどれに該当しますか。(ひとつだけ)  
(A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



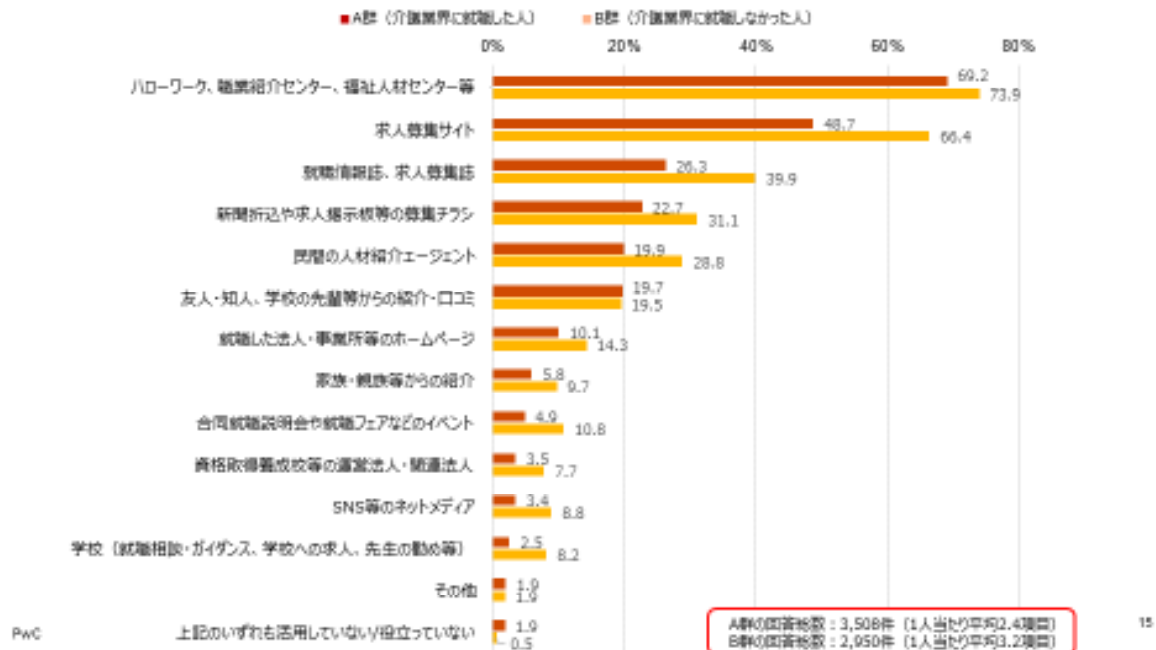
PwC

14

## 2-1 本調査結果(単純集計)

- 「求職活動において活用した情報源」について、B群の方が複数の情報源を活用していることがわかった。A群は、B群と比較すると情報をあまり自主的に収集していないことが伺えた。

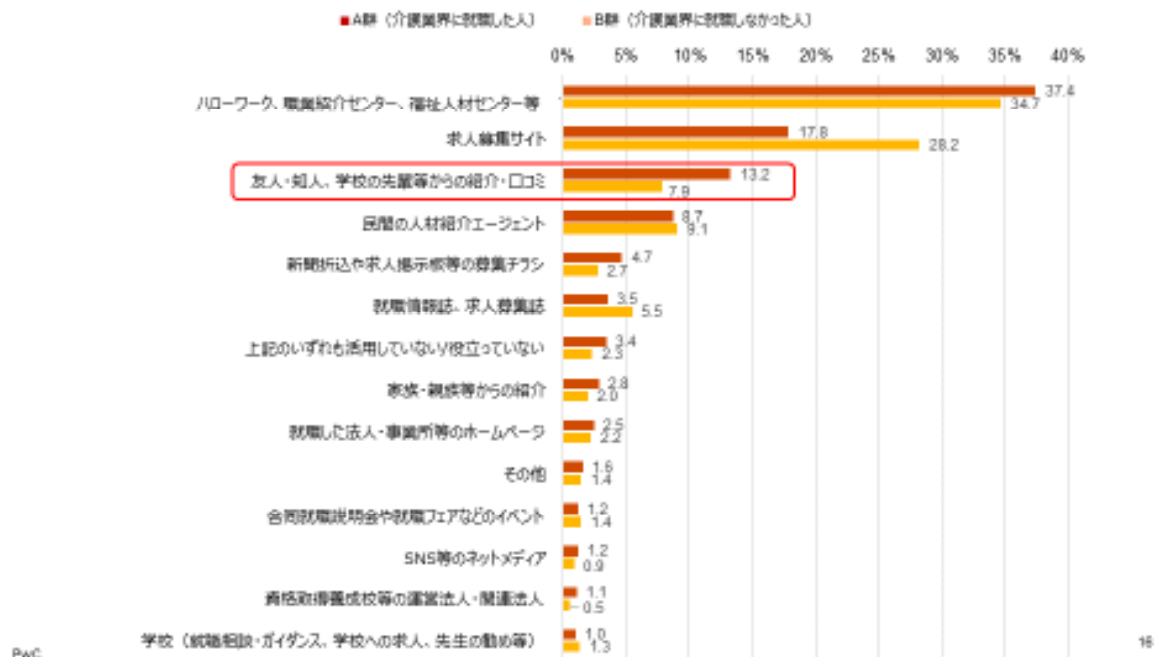
(Q3-1) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。活用したことがあるものをすべてお選びください。(いくつでも) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



## 2-1 本調査結果(単純集計)

- 「求職活動において最も役に立った情報源」について、B群と比較してA群の方が回答割合の高かったもののうち、特に「友人・知人、学校の先輩等からの口コミ」は、他の回答と比べ、B群との差が大きかった。

(Q3-2) そのうち、最も役立ったのはどの情報源ですか。(ひとつだけ) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)

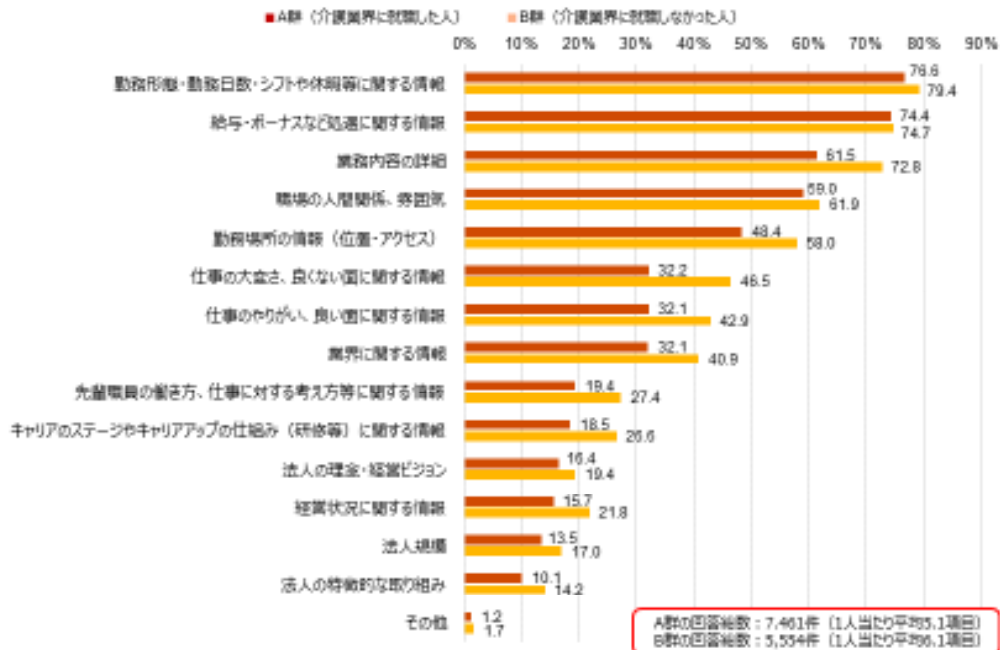




## 2-1 本調査結果(単純集計)

- 「求職活動で必要と感じた情報」について、B群の方が必要と感じた情報の項目数が多かった。また、全ての項目においてA群の回答割合がB群のものを下回っており、A群はB群と比較して求職時の情報収集の必要性をやや低く捉えていることが伺えた。

(Q4) あなたが求職活動をしているとき、どのような情報を必要だと感じましたか。(いくつでも)  
(A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



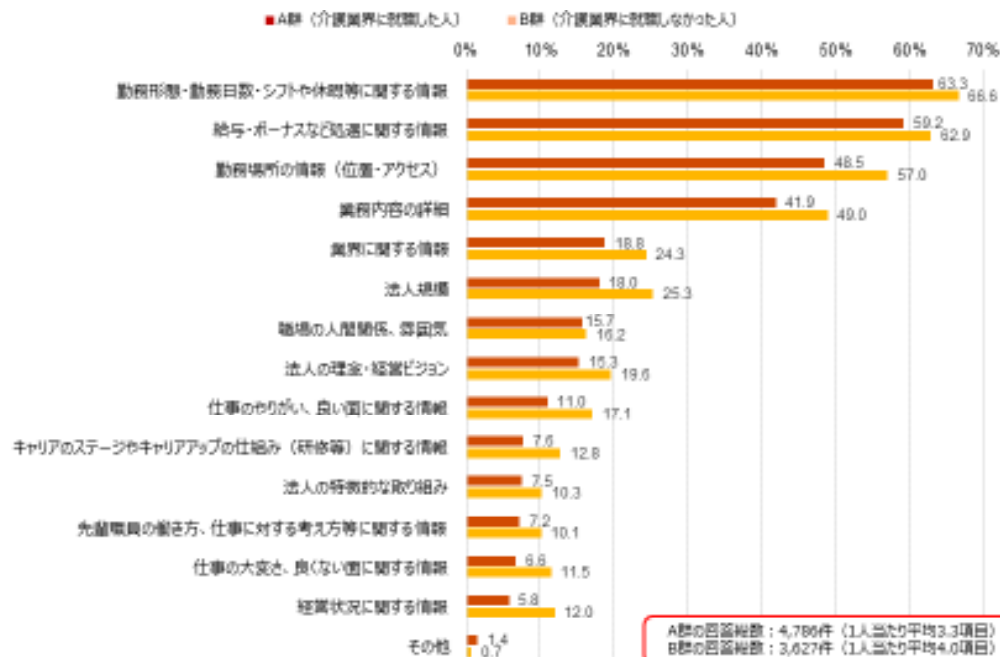
PwC

17

## 2-1 本調査結果(単純集計)

- 「求職活動で実際に入手できた情報」についても、B群の方がその項目数が多かった。Q4と同様に、全ての項目においてA群の回答割合がB群のものを下回っており、A群はB群と比較して求職時の情報入手が実現できていない傾向にあることが伺えた。

(Q5) 求職活動中に実際に入手できた情報は何ですか。(いくつでも) (A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



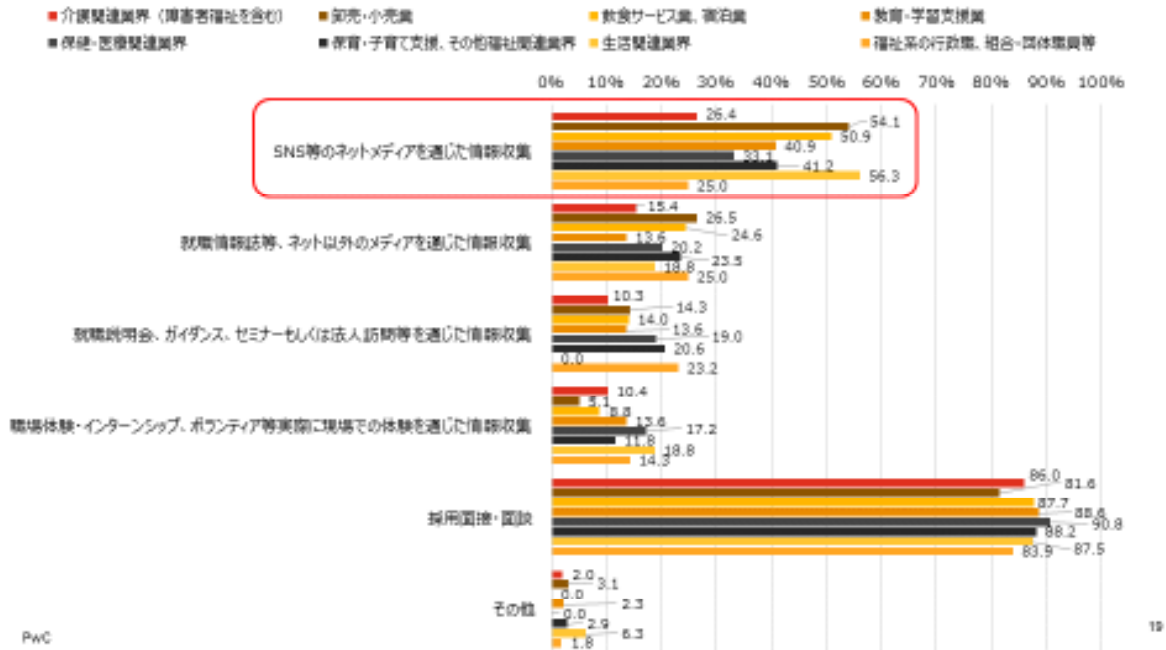
PwC

18

## 2-1本調査結果(単純集計)

- 「求職活動中の情報収集方法」について、介護関連業界への求職者の回答割合は全体的に他の業種より低く、特に「SNS等のネットメディアを通じた情報収集」の実施状況には大きな差があった。

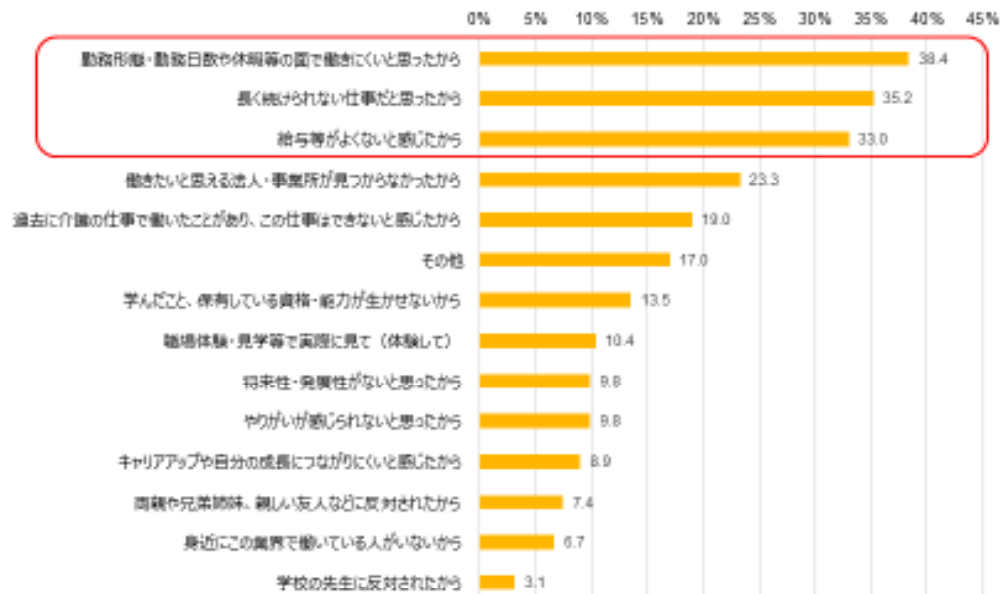
(Q6) あなたは求職活動中に、以下のようなことを行いましたが、求職先の業界それぞれについてお答えください (いくつかでも) (単位: %)



## 2-1本調査結果(単純集計)

- B群のみを対象に質問した、「介護業界を選ばなかった理由」について、「勤務形態・勤務日数や休暇などの面で働きにくいと思ったから」の回答が最も多く、次いで、「長く続けられないと思ったから」、「給与等が良くないと感じたから」が多かった。

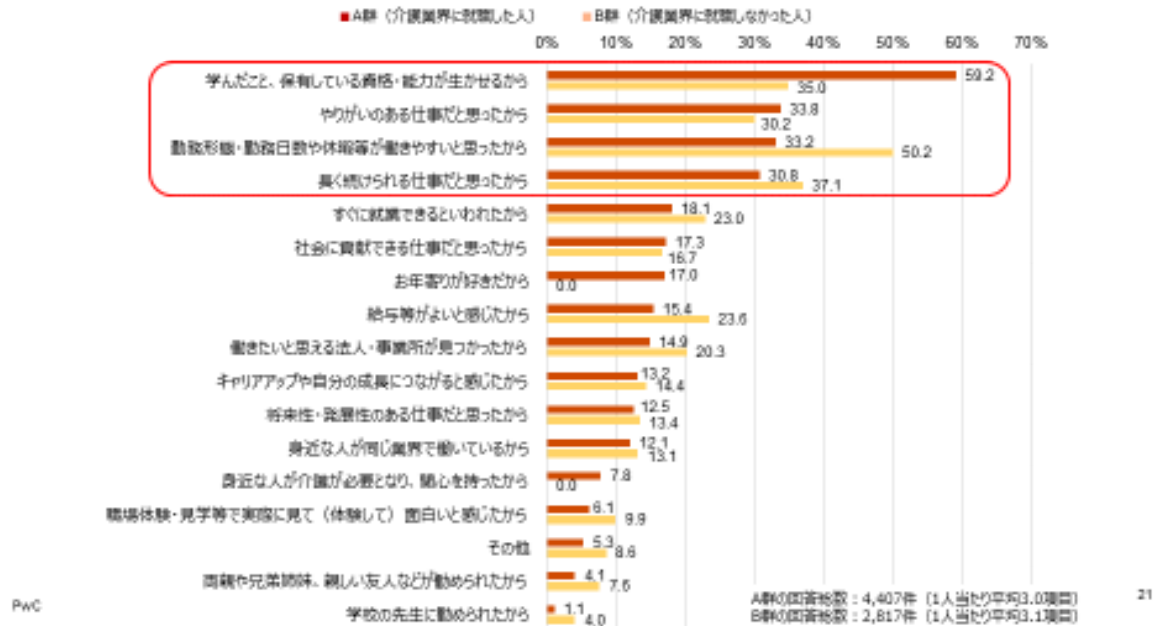
(Q7) 「介護関連業界 (障害者福祉を含む)」を就職先には選ばなかった理由は何ですか。当てはまるものをすべてお選びください。(いくつかでも) (B群のみに質問: n=918 単位: %)



## 2-1本調査結果(単純集計)

- 「現在の業界を選択した理由」について、A群では「学んだこと、保有している資格・能力が生かせるから」の回答が最も多く、「やりがいのある仕事だと思ったから」が続いた。一方、B群では「勤務形態・勤務日数や休暇等が働きやすいと思ったから」が最も多く、「長く続けられる仕事だと思ったから」が続いた。
- 「社会に貢献できる仕事だと思ったから」、「キャリアアップや自分の成長につながると思ったから」、「将来性・発展性のある仕事だと思ったから」の回答については、A群とB群でほとんど差は見られなかった。

(Q8) Q1で「[Q1の選択内容]」とお答えの方にお伺いします。あなたが、実際に就職した業界を選んだ理由は何ですか。(いくつかも) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



## 2-1本調査結果(単純集計)

- A群のみに質問した「採用時期」について、「2019年1月～7月」の回答が3割弱で最も多く、次いで「2018年1月～6月」、「2018年7月～12月」が多かった。入職後1年半未満の回答者が約65%を占めた (Q9)。
- 「採用された役職・雇用形態」については、「その他の準勤職員」の回答が約半数で最も多く、次いで多い「非常勤職員」と合わせると8割弱であった (Q10)。

(Q9) あなたは、いつ採用されましたか。 ※以降、複数に当てはまる場合は、もっとも長い時間従事するものを1つ選んでください。(ひとつだけ) (A群のみに質問：n=1,460 単位：%)



(Q10) 採用された役職・雇用形態をお選びください。(ひとつだけ) (A群のみに質問：n=1,460 単位：%)



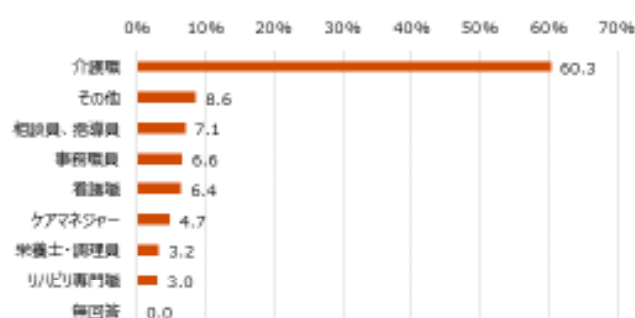
## 2-1本調査結果(単純集計)

- 「採用された事業領域」は、「高齢者介護」が約75%で最も多かった (Q11)。
- 「採用された職種」は「介護職」が約6割で最も多く、その他の職種の回答割合は同程度であった (Q12)。

(Q11)採用された事業領域をお選びください。(ひとつだけ) (A群のみに質問：n=1,460 単位：%)



(Q12)採用された職種をお選びください。(ひとつだけ) (A群のみに質問：n=1,460 単位：%)



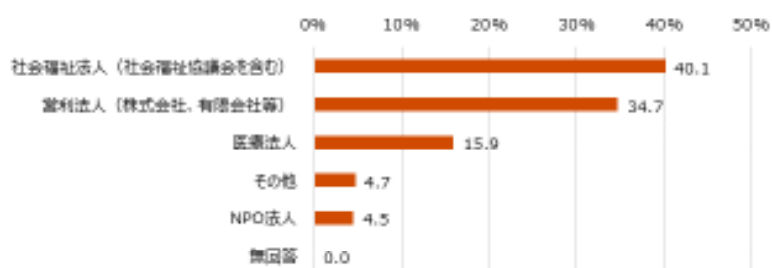
PwC

23

## 2-1本調査結果(単純集計)

- 「就職先に選んだ法人種別」は、「社会福祉法人 (社会福祉協議会を含む)」が約4割で最も多く、次いで「営利法人 (株式会社、有限会社等)」が多かった (Q13)。また、そのうち約65%が複数の事業所を展開する法人であった (Q14)。
- 「就職先の事業種別」は、「通所系サービス」が最も多く、次いで「居住系サービス (有料老人ホーム、グループホーム等)」、「施設サービス (障害者向け入所施設等)」、「訪問系サービス」が多かった (Q15)。

(Q13)あなたが就職先に選んだ法人はどのような法人ですか。(ひとつだけ) (A群のみに質問：n=1,460 単位：%)



(Q14)前問でお答えいただいた法人について、当てはまるものをお選びください。(ひとつだけ) (A群のみに質問：n=1,460 単位：%)

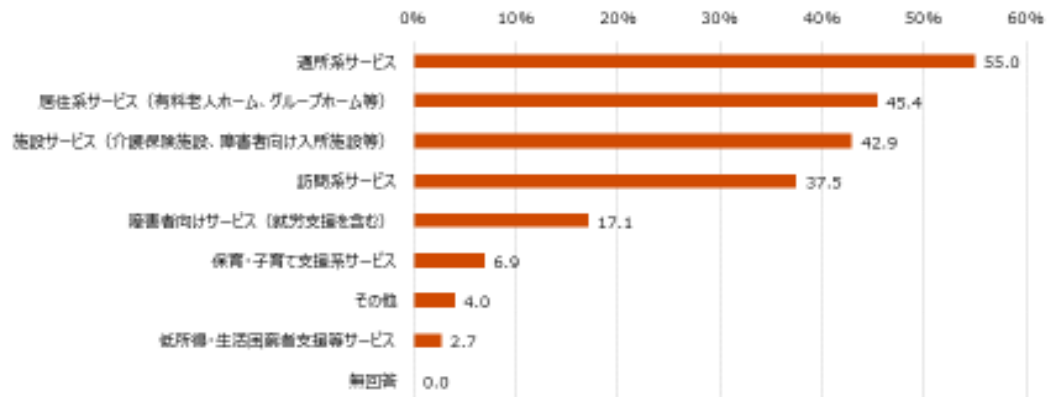


PwC

24

2-1本調査結果(単純集計)

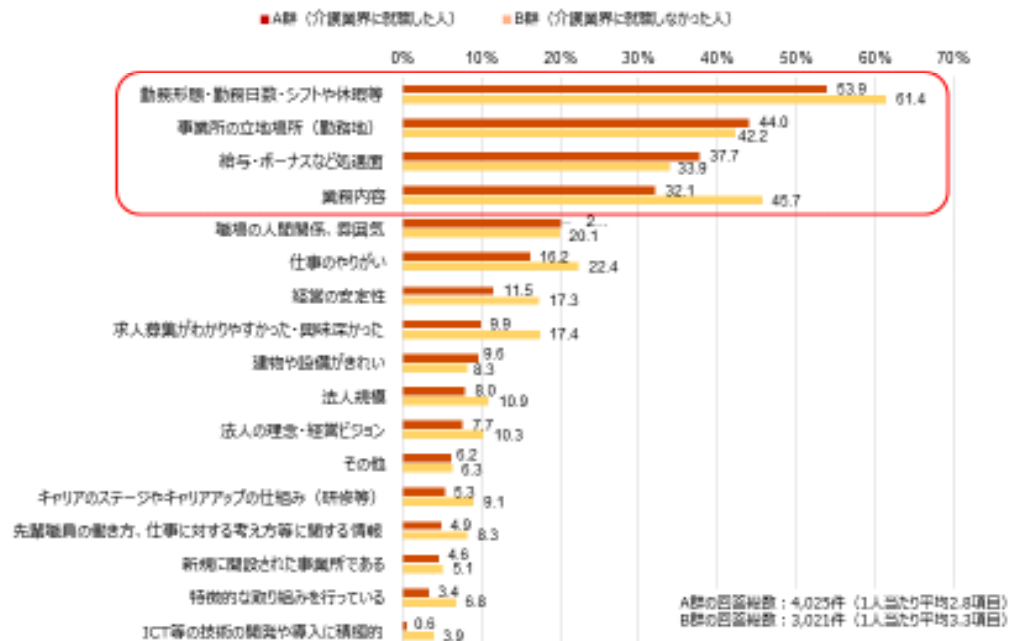
(Q15)前問でお答えいただいた法人で行っている事業について、当てはまるものをすべてお選びください。(いくつでも)  
(A群のみに質問：n=1,460 単位：%)



2-1本調査結果(単純集計)

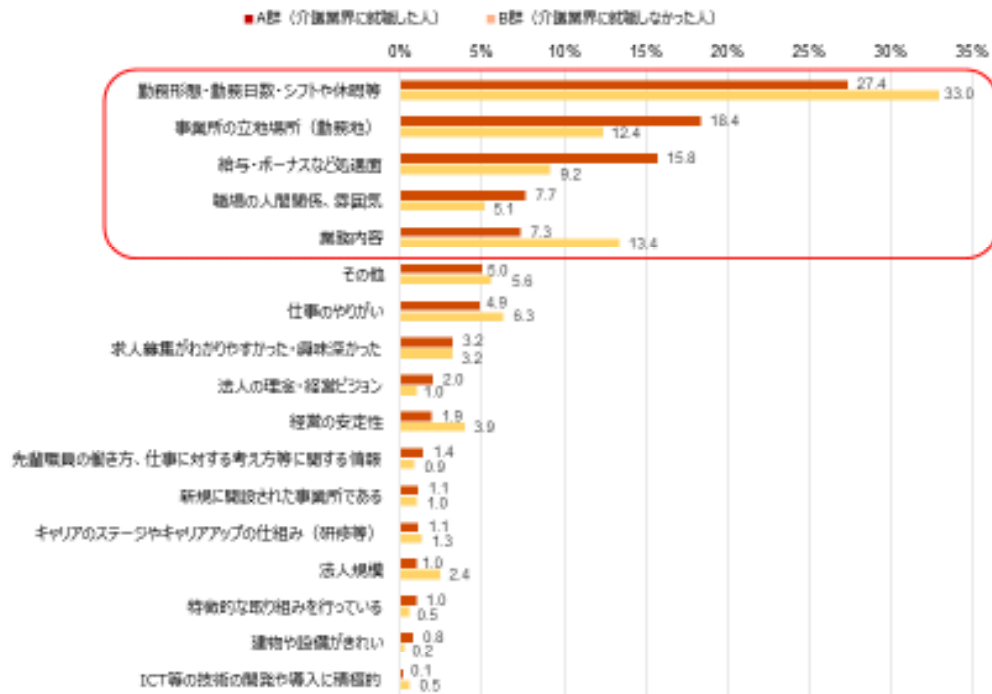
- 「就職先の法人を選んだ理由」及び「そのうち最も決め手となったもの」について、A群は共通して「業務内容」よりも、「勤務形態・勤務日数・シフトや休暇等」、「事業所の立地」、「給与・ボーナスなどの処遇面」などの条件面が上位にまているのに対し、B群では「業務内容」が2番目に多く選択されており、B群の方が業務内容を見て法人を選んでいることが分かった (Q16-1, Q16-2)。介護業界においては、他の業界と比較して、法人ごとの業務内容があまり発信されていない可能性も推察された。

(Q16-1) あなたが就職先の法人を選んだ理由は何ですか。(いくつでも) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



2-1本調査結果(単純集計)

(Q16-2) そのうち、最も決め手となったものは何ですか。(ひとつだけ) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



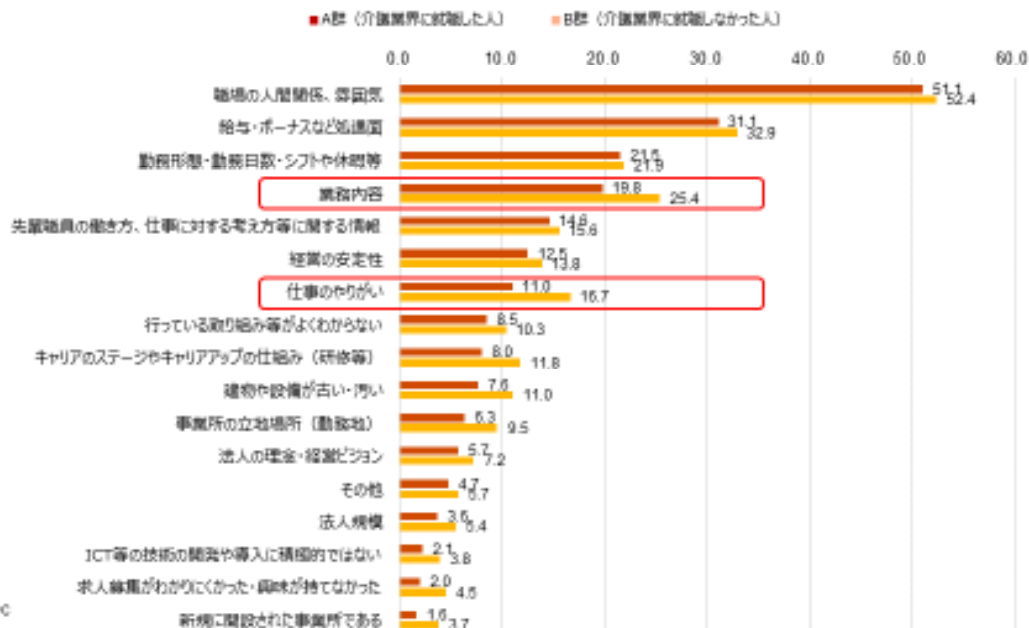
PwC

27

2-1本調査結果(単純集計)

- 「就職先の法人を選ぶ際不安に思った点 (あるいは躊躇した点)」について、A群、B群間で回答傾向に大きな差はないが、「業務内容」及び「仕事のやりがい」については、B群と比較してA群の回答割合がやや低かった (Q17-1)。また、「そのうち最も不安に思った点」についてはA群、B群ともに「職場の人間関係、雰囲気」の回答が他を大きく引き離して多かった。「給与・ボーナスなど処遇面」及び「先輩職員の働き方、仕事に対する考え方等に関する情報」については、B群と比較してA群の回答割合がやや高かった (Q17-2)。

(Q17-1) 不安に思った (あるいは就職を躊躇した) 点は何ですか。(いくつでも) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)

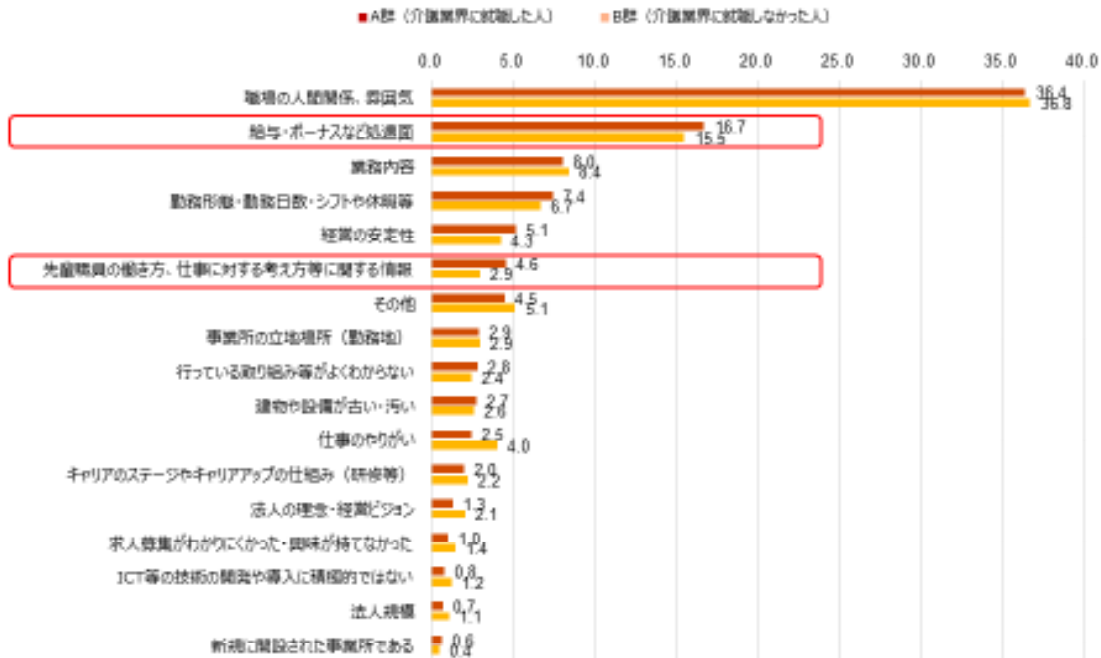


PwC

28

2-1本調査結果(単純集計)

(Q17-2) そのうち、もっとも不安に思った点は何ですか。(ひとつだけ) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



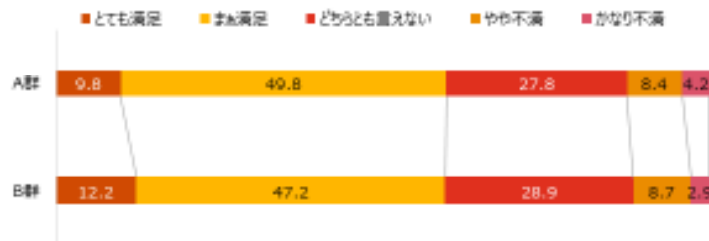
PwC

29

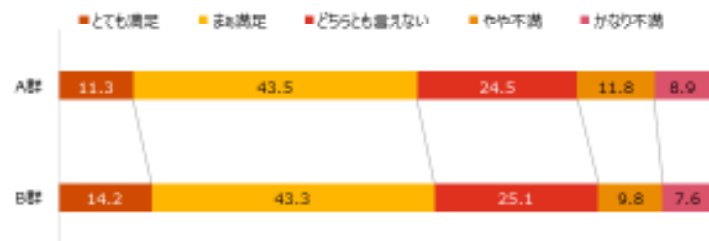
2-1本調査結果(単純集計)

- 「求職活動への満足度」について、A群、B群間の差はそれほどないが、A群の方が「とても満足」がやや低く、「かなり不満」がやや高かった(Q18)。
- 「就職先に対する満足度」について、同様にA群、B群間に大きな差はないが、A群の方が「とても満足」がやや低く、「やや不満」及び「かなり不満」がやや高かった(Q19)。

(Q18) あなたは行った求職活動にどの程度満足していますか。(ひとつだけ) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



(Q19) あなたは就職先に関して、総合的にみて、どの程度満足していますか。(ひとつだけ) (A群n=1,460 B群n=918 単位：%)



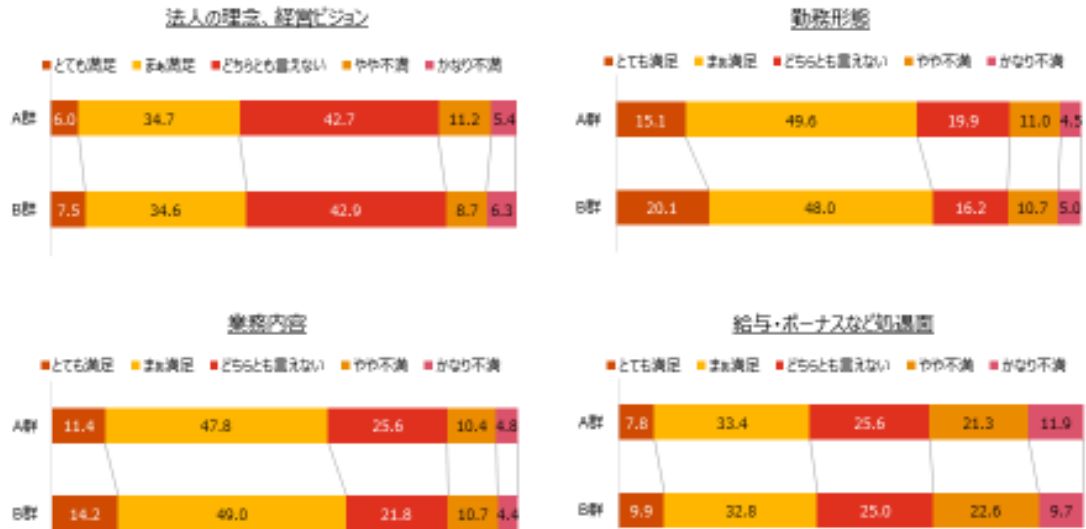
PwC

30

## 2-1 本調査結果(単純集計)

- 「就職先に対する満足度」について、各項目ともA群、B群間で回答割合に大きな差はないが、全体的に、「とても満足」「まあ満足」の回答割合は、A群の方が低い傾向があった。「キャリアアップの仕組み」についてはA群の方が「やや不満」「かなり不満」の回答割合が高く、「建物・設備等」及び「仕事のやりがい」については、「とても満足」「まあ満足」の回答割合がA群の方が高かった。

(Q20) あなたは就職先の以下の面に関してどの程度満足していますか。(それぞれひとつだけ) (1/2)  
(A群n=1,460 B群n=918 単位: %)

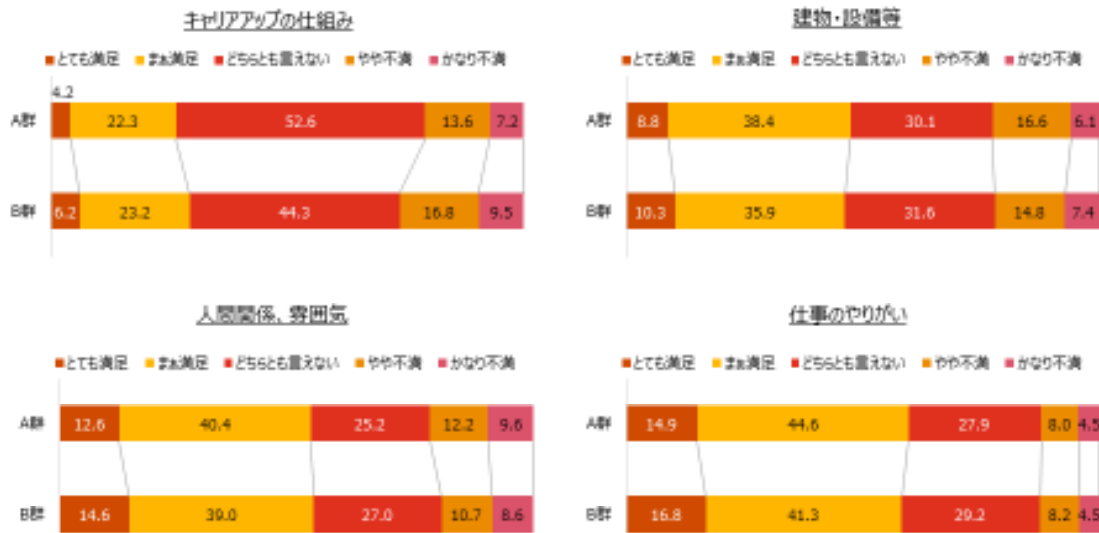


PwC

31

## 2-1 本調査結果(単純集計)

(Q20) あなたは就職先の以下の面に関してどの程度満足していますか。(それぞれひとつだけ) (2/2)  
(A群n=1,460 B群n=918 単位: %)



PwC

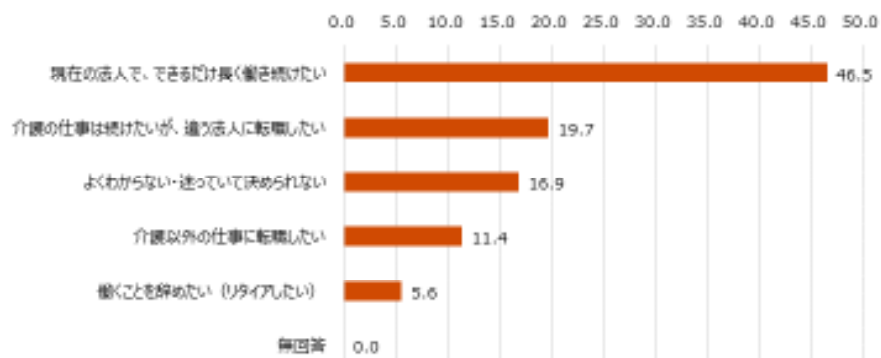
32



## 2-1 本調査結果(単純集計)

- A群のみに質問した「介護の仕事継続したいか」について、「現在の法人で、できるだけ長く働きたい」の回答が5割弱で最も多かった。一方、同業界の他法人への転職希望は約2割、他業界への転職希望も約1割回答があった。

(Q21) 介護の仕事継続したいと思いますか。(ひとつだけ) (A群のみに質問：n=1,460 単位：%)



## 2-2 本調査結果 (クロス集計)

## 2-2 本調査結果(クロス集計)

- 下表①の「○」部分(年齢、地域、その他属性)の観点でクロス集計を実施した。
- 本報告書では、中でも集計結果に特徴が見られた項目(下表ハイライト部分)について、取り上げて分析した。

### ①クロス集計実施項目

\*MA：マルチアンサー（複数回答可）、SA：シングルアンサー（ひとつだけ回答可）

	Q1	Q2	Q3-1	Q3-2	Q4	Q5	Q7	Q8	Q9	Q15	Q16	Q16	Q17	Q17	Q21
	属性	新卒/ 転職	MA 供給差	SA 供給差	必要 供給	入手 供給	介護 非選択 理由	業界 選択 理由	雇用 形態	サービス 形態	MA 志入選 行理由	SA 志入選 行理由	MA 不安点	SA 不安点	就業 維持 希望
①年齢	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
②未婚/既婚	○	-	-	-	-	-	○	○	-	-	○	○	○	○	○
③子の有無	○	-	-	-	-	-	○	○	-	-	○	○	○	○	○
④都道府県	○	○	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○
⑤家計の 担い手	○	-	-	-	-	-	○	○	-	-	○	○	○	○	○
Q13 法人形態	-	-	-	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q14 サービス 形態	-	-	-	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q15 事業種別	-	-	-	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-

PwC

25

## 2-2 本調査結果(クロス集計)

- 各クロス集計軸ごとの回答者数は下表②の通りであった。
- 下表の回答者数を各項目のパーセンテージを計算する際の分母とし、以降のクロス集計を実施した。

### ②A群・B群別クロス集計軸ごとの回答者数及び回答割合

		A群（介護業界に就職した人）		B群（介護業界に就職しなかった人）		
		回答者数	%	回答者数	%	
世代別	全体	1460	100.0	918	100.0	
	20代以下	180	12.3	169	18.4	
	30代	370	25.3	237	25.8	
	40代	450	30.8	247	26.9	
	50代	302	20.7	185	20.2	
	60代以上	158	10.8	80	8.7	
地域別	国域別	首都圏	280	19.2	205	22.3
		中京圏	111	7.6	79	8.6
		関西圏	267	18.3	144	15.7
		その他	802	54.9	490	53.4
	市区町村 規模別	東京23区	73	5.0	69	7.5
		政令指定都市	367	25.1	255	27.8
		中核市	288	19.7	172	18.7
		その他の市	626	42.9	374	40.7
		町村	103	7.1	44	4.8
		不明*	3	0.2	4	0.4

\*サンプル数が少額であることから、後述のグラフには含んでいない

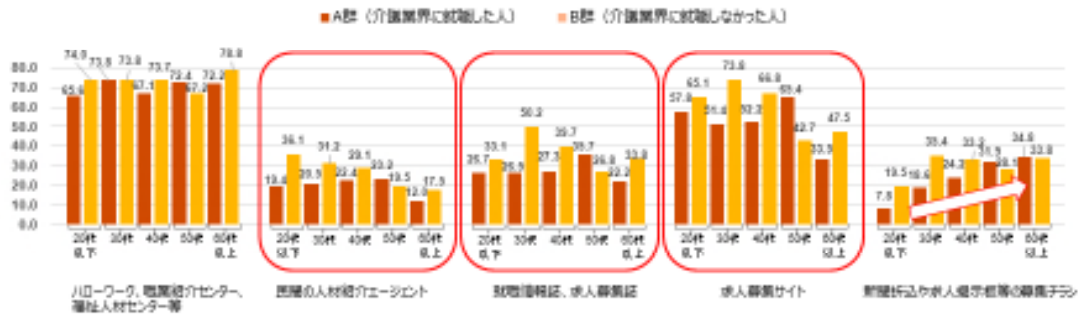
PwC

26

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

- 「求職活動中どのような情報源から情報収集したか」について世代別に見ると、「民間の人材紹介エージェント」、「就職情報は、求人募集誌」、「求人募集サイト」は、全体的にA群の方がB群よりも回答割合が低い傾向にあるが、50代においてはA群の方がB群よりも回答割合が高かった。
- 「新聞折込や求人案内掲示版の募集チラシ」について、A群は年齢が上がるにつれ、活用した人の割合が大きくなる形であった。
- 「学校（就職相談・ガイダンス、学校への求人、先生の勧め等）」について、20代以下～30代で、B群の方が多かった。
- 「就職した法人・事務所等のホームページ」、「合同就職説明会や就職フェアなどのイベント」について、B群の方が多く、30代では特にA群との差が大きかった。
- 「SNS等のネットメディア」については、20代以下～40代で、A群がB群を大きく下回っていた。

(Q3-1) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。活用したことのあるものをすべてお選びください。(いくつでも) (1/2)

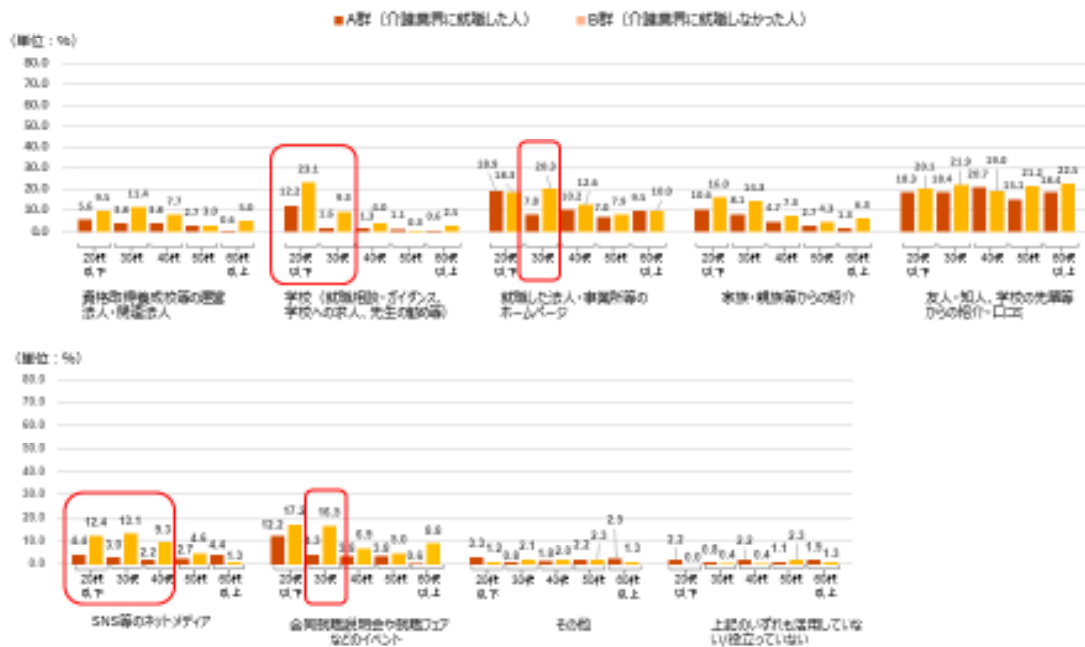


PwC

37

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

(Q3-1) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。活用したことのあるものをすべてお選びください。(いくつでも) (2/2)



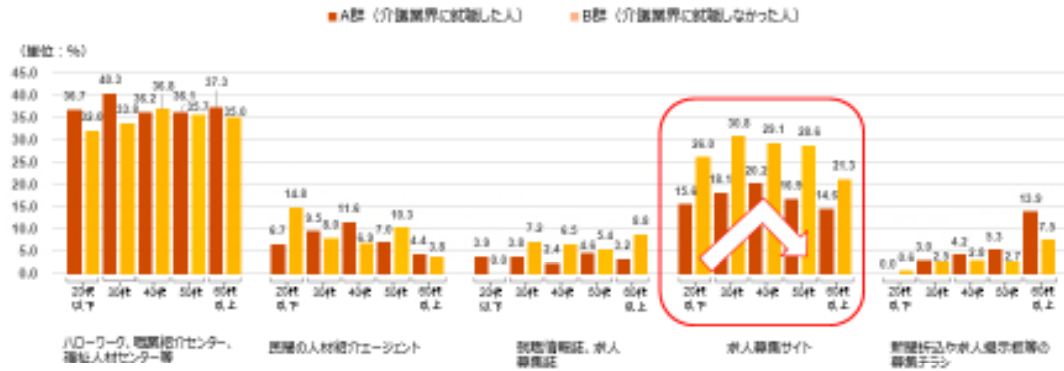
PwC

38

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

- 「求職活動時最も役立つ情報源」について、「求人募集サイト」については、全世代においてA群の回答割合がB群のものより大きく下回った。A群においては40代を頂点とした山型のクラスになっており、若年層及びミドルシニア層で求人募集サイトが役に立ったと回答した割合は、40代と比較してやや低かった。
- 「学校（就職相談・ガイダンス、学校への求人、先生の勧め等）」や「家族・親族からの紹介」については、A群B群ともに20代の回答割合が高く、A群がB群を上回った。
- 「友人・知人、学校の先輩等からの紹介・口コミ」については、A群B群ともに年齢が上がるほど高まる傾向にあり、また世代が若くなるほどA群の方がB群より回答割合が高かった。

(Q3-2) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。そのうち最も役立つのはどの情報源ですか。(ひとつだけ) (1/2)

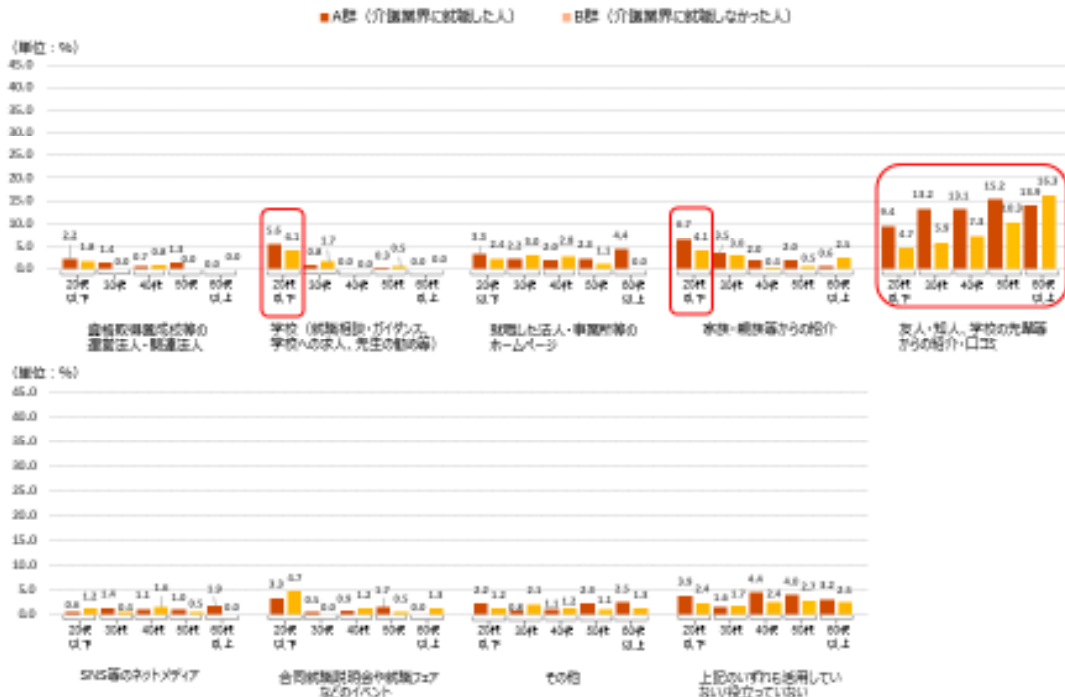


PwC

39

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

(Q3-2) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。そのうち最も役立つのはどの情報源ですか。(ひとつだけ) (2/2)



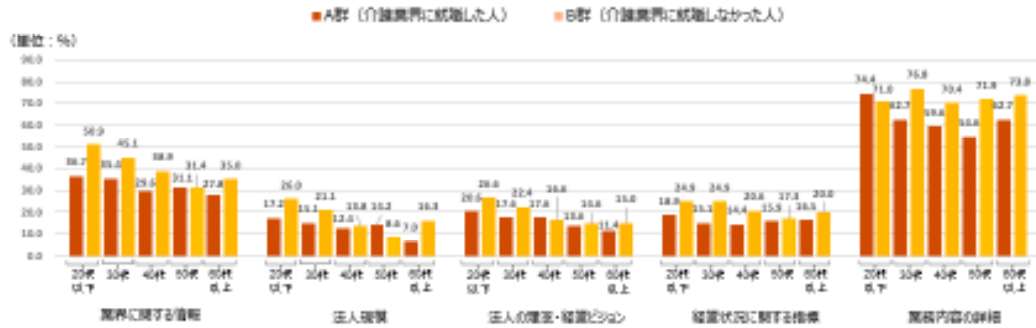
PwC

40

## 2-2本調査結果(クロス集計 (×世代))

- 「求職活動時に必要と感じた情報」について、A群B群ともに、全体的に、若い世代ほど必要と感じた情報量が多い傾向であった。
- 「キャリアのステージやキャリアアップの仕組み（研修等）」、「先輩職員の働き方、仕事に対する考え方等に関する情報」については特に、A群の20代以下～40代の回答割合が、B群のものを大きく下回った。

### (Q4) あなたが求職活動をしているとき、どのような情報を必要だと感じましたか。(いくつか) (1/2)

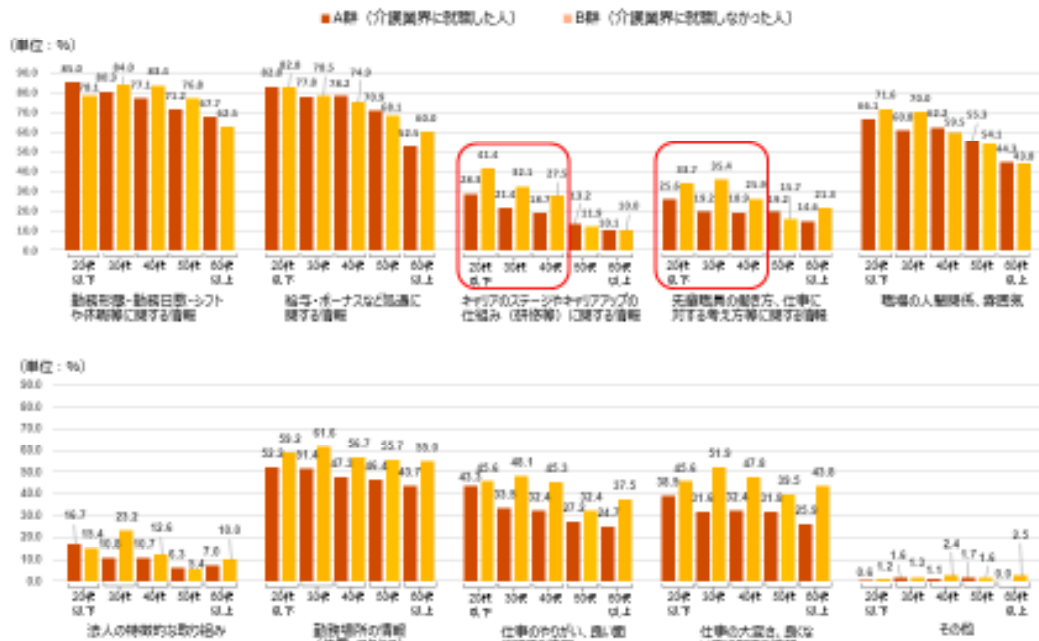


PwC

41

## 2-2本調査結果(クロス集計 (×世代))

### (Q4) あなたが求職活動をしているとき、どのような情報を必要だと感じましたか。(いくつか) (2/2)



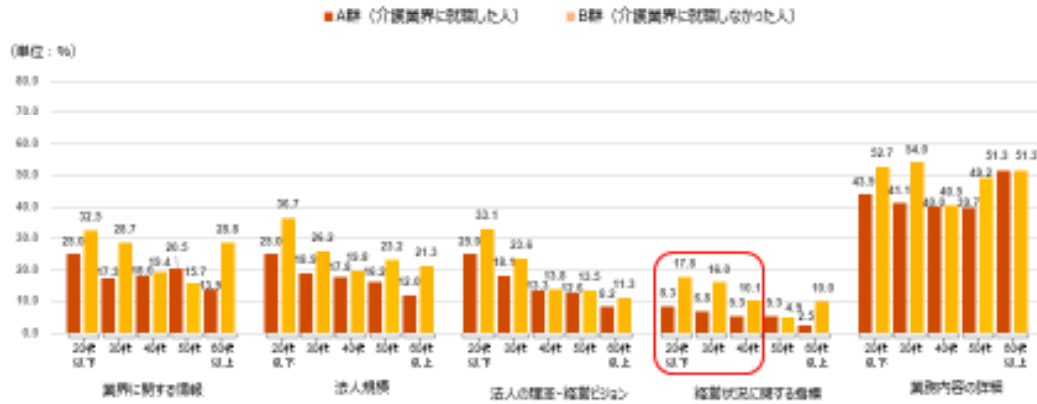
PwC

42

## 2-2本調査結果(クロス集計 (×世代))

- 「求職活動中に実際に入手できた情報」について、「経営状況に関する情報」については、20代以下～40代においてA群の回答割合がB群のものを大きく下回った。
- 「勤務形態・勤務日数・シフトや休暇等に関する情報」、「給与・ボーナスなど処遇に関する情報」、「勤務場所の情報（位置・アクセス）」については、20代以下のみ、A群の回答割合がB群を上回った。

### (Q5) 求職活動中に実際に入手できた情報は何か。(いくつかでも) (1/2)

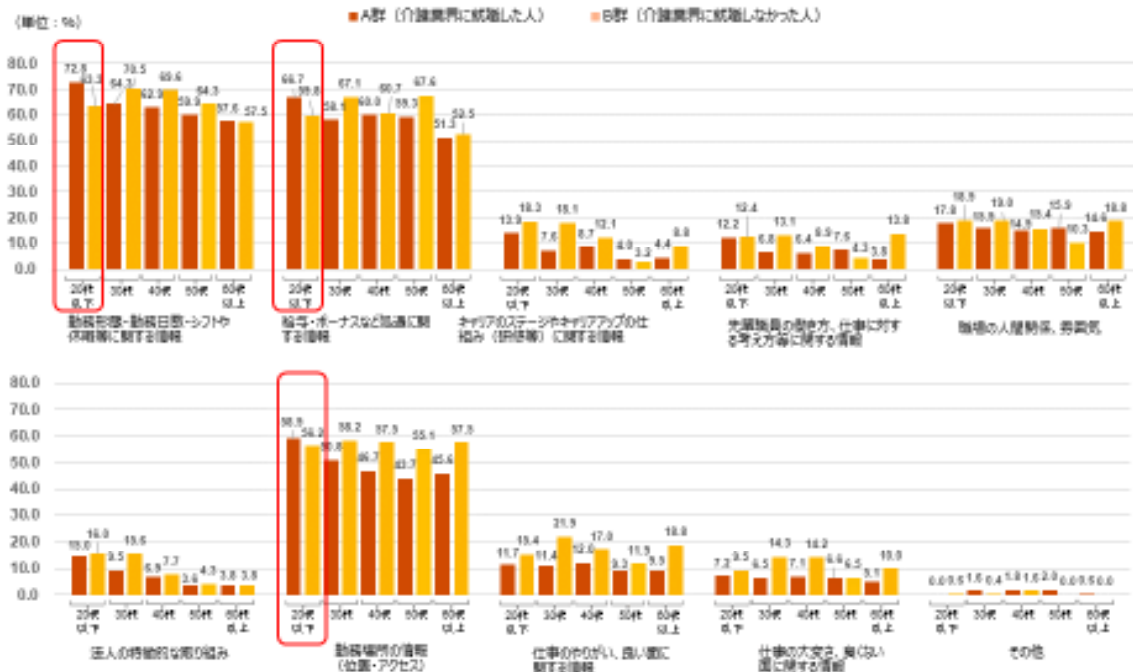


PwC

43

## 2-2本調査結果(クロス集計 (×世代))

### (Q5) 求職活動中に実際に入手できた情報は何か。(いくつかでも) (2/2)

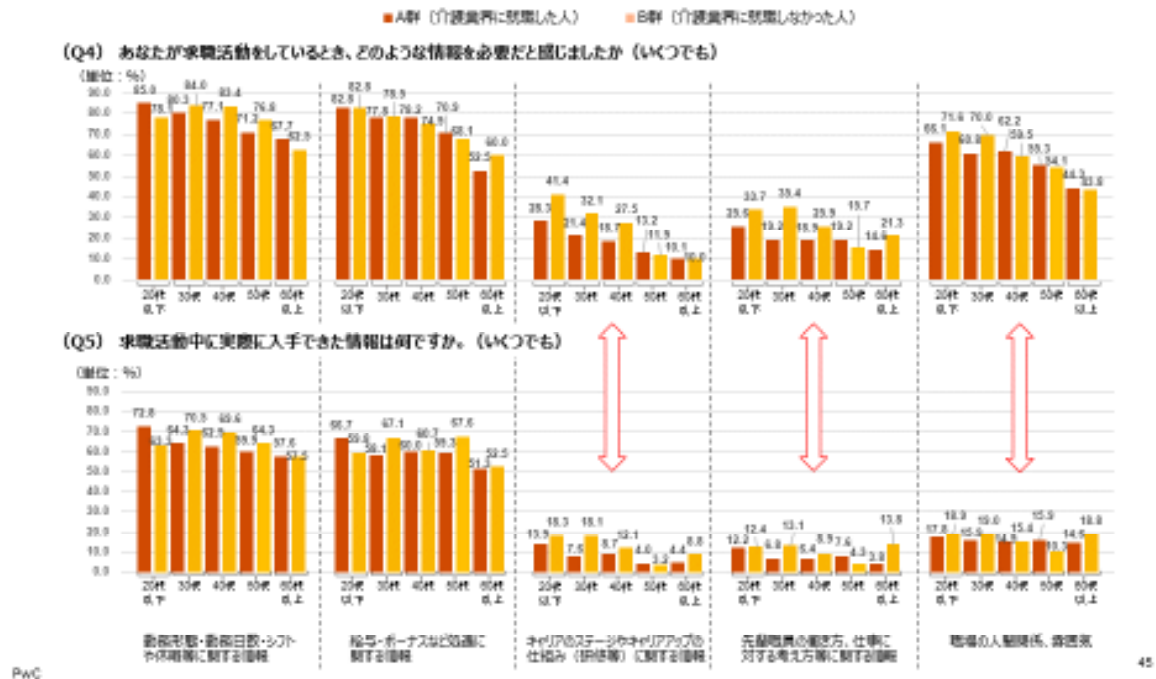


PwC

44

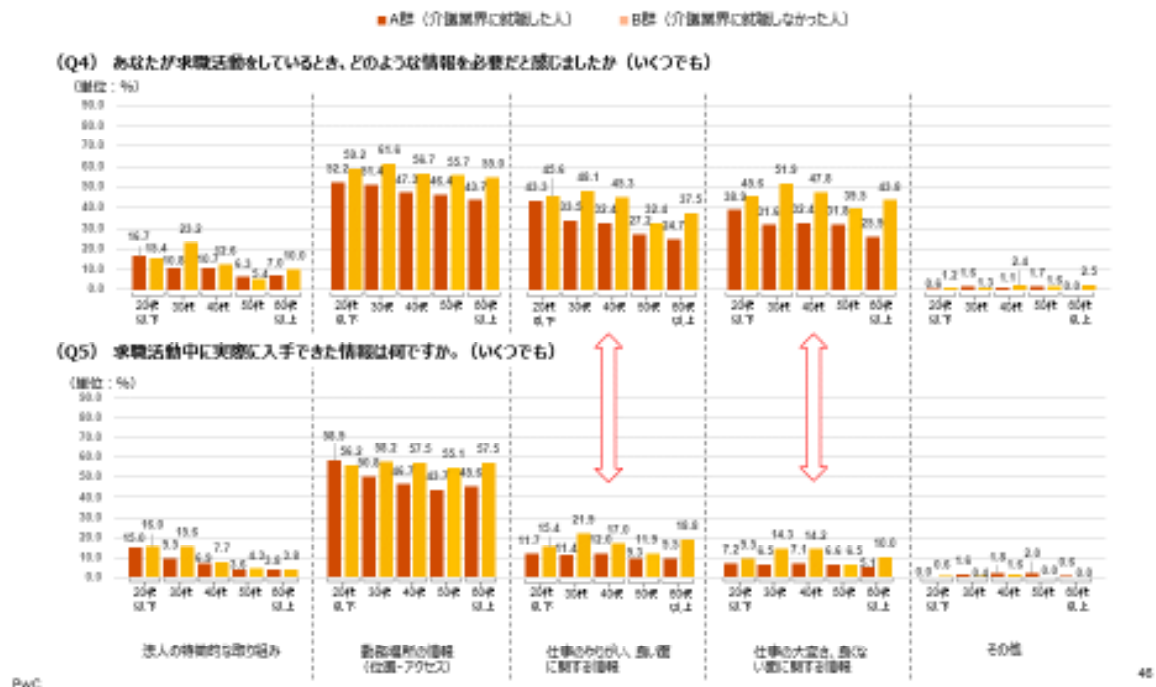
## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

- 「必要と感じた情報」比「実際に入手できた情報」のギャップを見ていくと、「キャリアのステージやキャリアアップの仕組み（研修等）に関する情報」、「先輩職員の働き方、仕事に対する考え方等に関する情報」、「職場の人間関係、雰囲気」については、全年代で、「必要と感じた情報」より「実際に入手できた情報」が少なかった。



## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

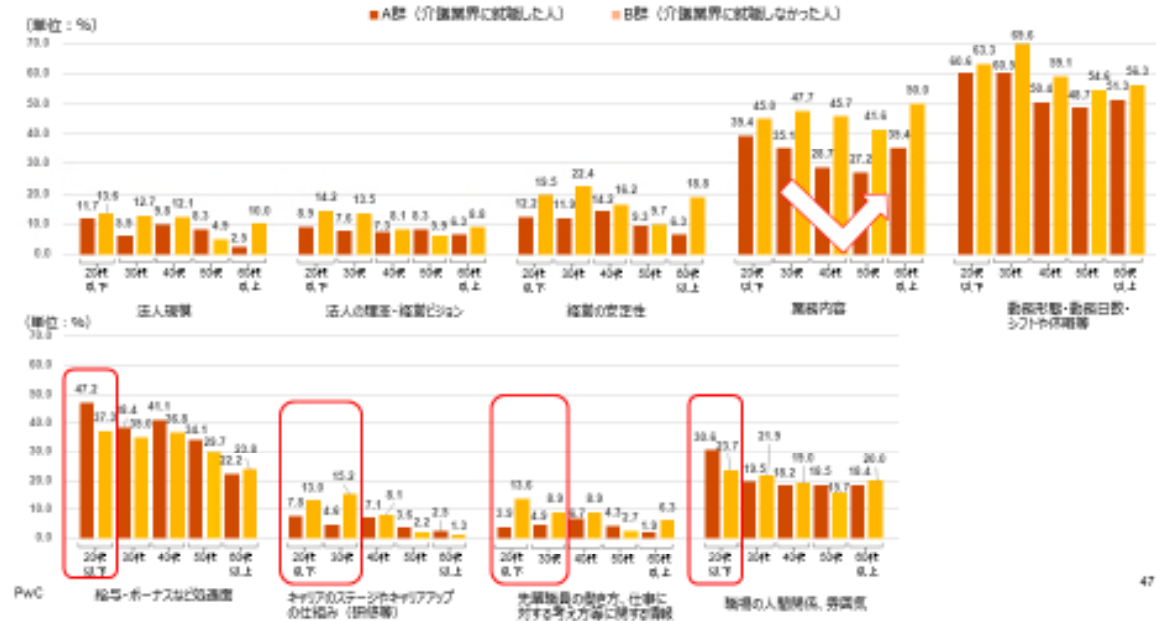
- 同様に、「仕事のやりがい、良い面に関する情報」、「仕事の大変さ、良くない面に関する情報」についても、全年代で、「必要と感じた情報」より「入手できた情報」が少なかった。



## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

- 「就職した法人を選んだ決め手」について、A群では「業務内容」との回答割合が、20代以下～30代及び60代以上において高い形であった。
- 「キャリアのステージやキャリアアップの仕組み（研修等）」や「先輩社員の働き方、仕事に関する考え方にに関する情報」については、20代以下～30代において、特にA群の回答割合がB群のものを大きく下回った。
- 「給与・ボーナスなど処遇面」、「職場の人間関係、雰囲気」、「事業所の立地条件（勤務地）」については、A群の20代以下の回答割合がB群を大きく上回った。

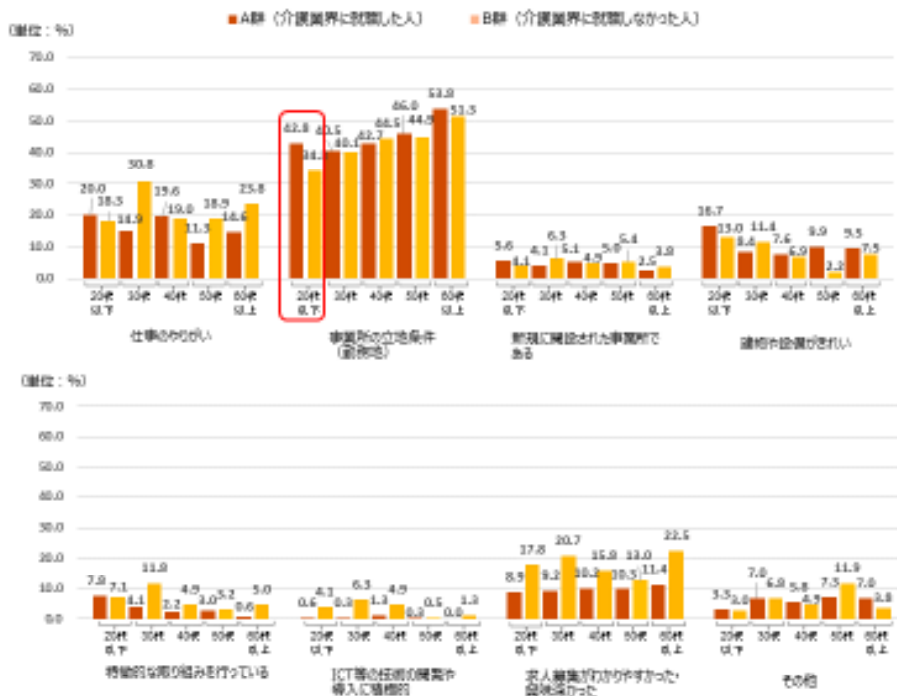
### (Q16) あなたが就職先の法人を選んだ理由は何ですか。(いくつか) (1/2)



47

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×世代))

### (Q16) あなたが就職先の法人を選んだ理由は何ですか。(いくつか) (2/2)



PwC

48

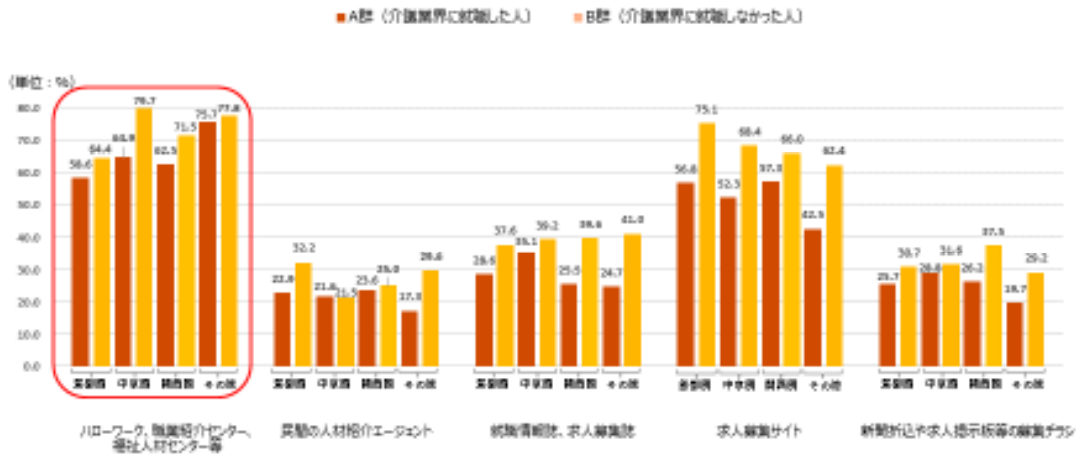


## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×地域))

※以降、「首都圏」：東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、「中京圏」：愛知県、三重県、岐阜県、「関西圏」：大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県として記述する。

- ・「求職時に活用した情報源」について、圏域別に見ると、多くの項目では、首都圏、中京圏、関西圏の回答割合がその他の道・県を上回った。
- ・「ハローワーク・職業紹介センター・福祉人材センター等」及び「友人・知人・学校の先輩等からの紹介・口コミ」については、A群は、その他の道・県の方が、首都圏、中京圏、関西圏と比較して回答割合がやや高かった。

(Q3-1) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。活用したことのあるものをすべてお選びください。(いくつでも) (1/2)

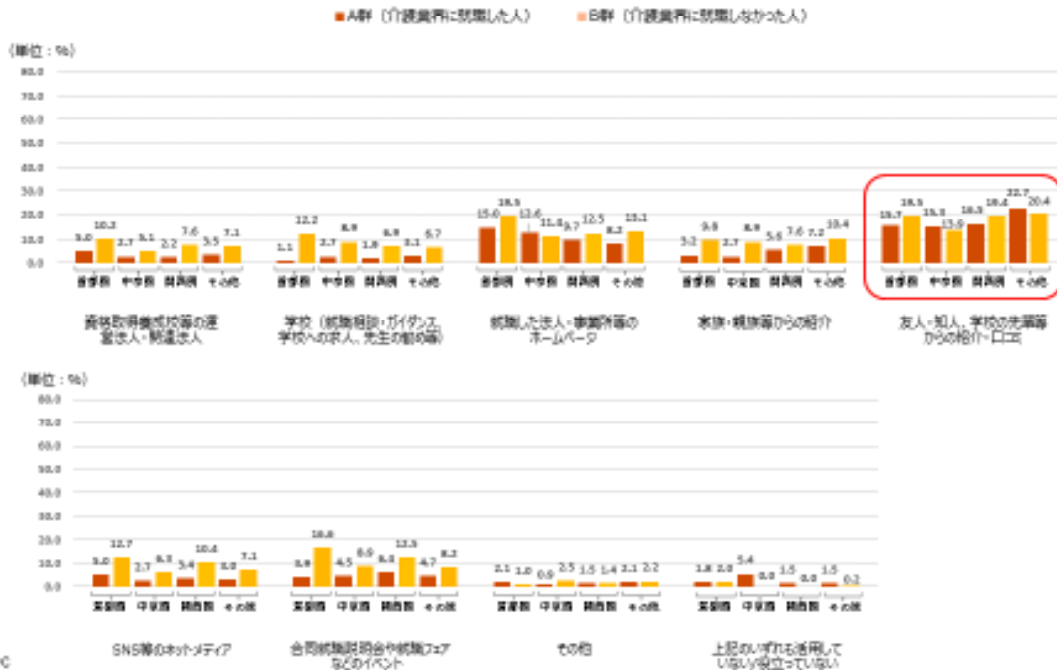


PwC

49

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×地域))

(Q3-1) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。活用したことのあるものをすべてお選びください。(いくつでも) (2/2)



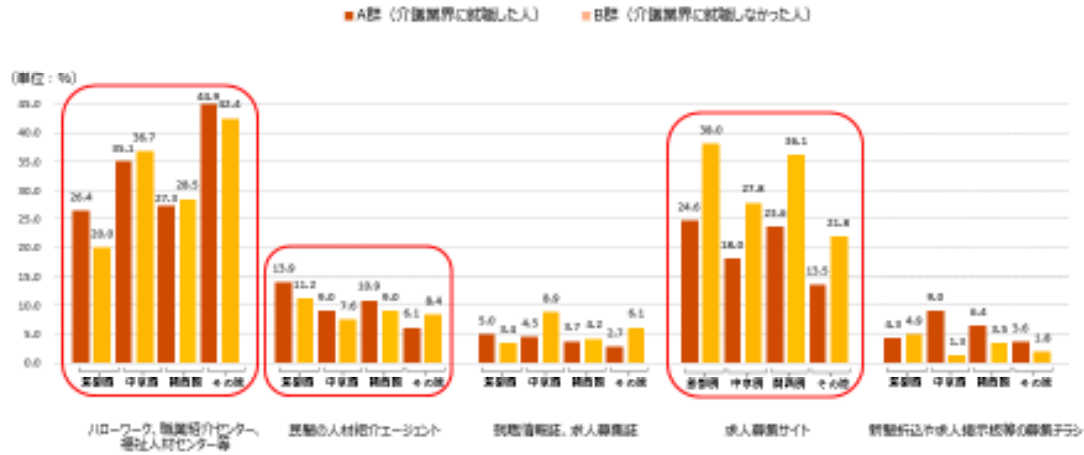
PwC

50

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×地域))

- 「求職時最も役に立った情報源」について、首都圏及び関西圏では、中京圏及びその他の道・県と比べて、「民間の人材紹介エージェント」、「求人募集サイト」、「就職した法人・事業所等のホームページ」と回答した割合が高かった。中でも、「民間の人材紹介エージェント」については、首都圏、関西圏及び中京圏において、A群の方が、B群と比較して、役に立ったとの回答割合が高かった。
- 一方、「ハローワーク、職業紹介センター、福祉人材センター等」については、中京圏及びその他の道・県の方が、首都圏及び関西圏と比較して、役に立ったとの回答割合が高かった。

(Q3-2) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。そのうち最も役立ったのはどの情報源ですか。(ひとつだけ) (1/2)

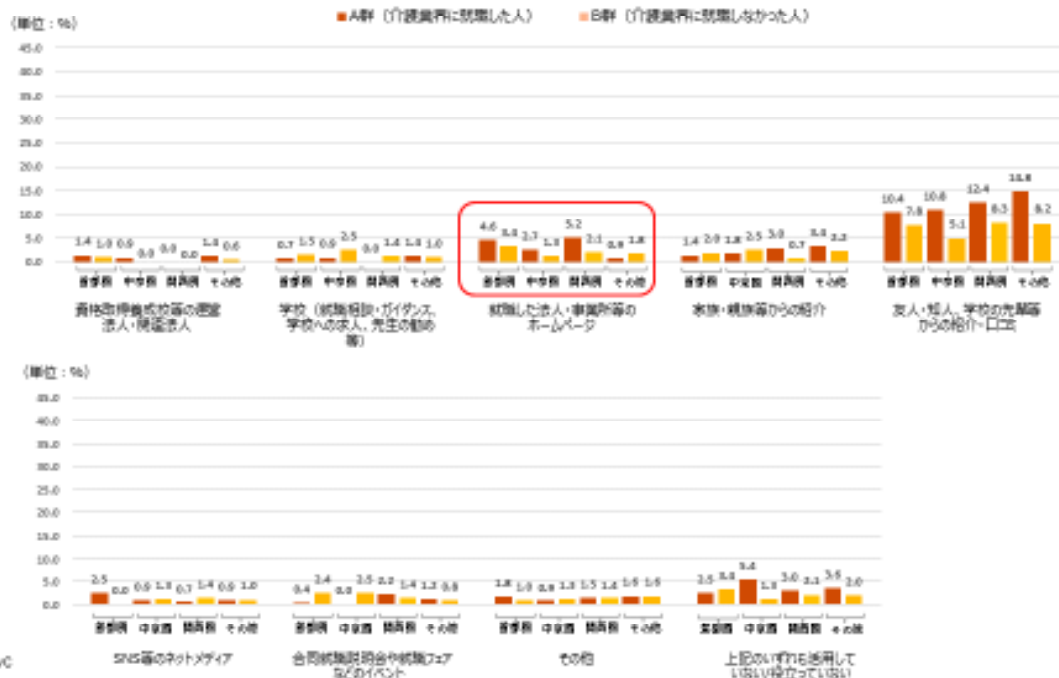


PwC

51

## 2-2 本調査結果(クロス集計 (×地域))

(Q3-2) あなたは、求職活動をしているとき、どのような情報源から情報収集をしていましたか。そのうち最も役立ったのはどの情報源ですか。(ひとつだけ) (2/2)



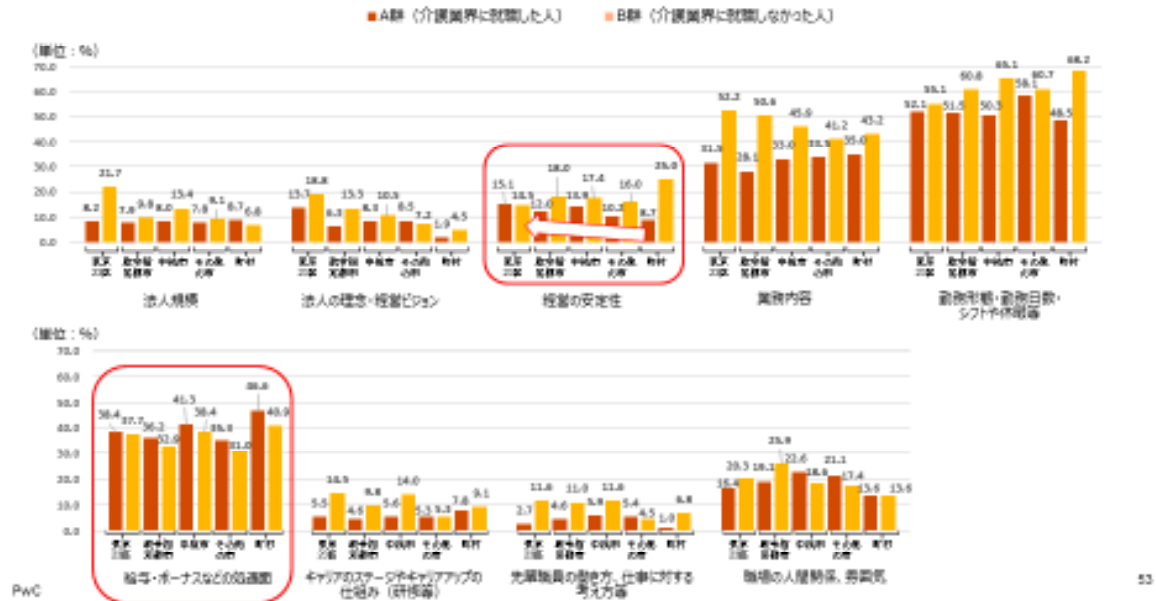
PwC

52

### 3本調査結果(クロス集計 (×地域))

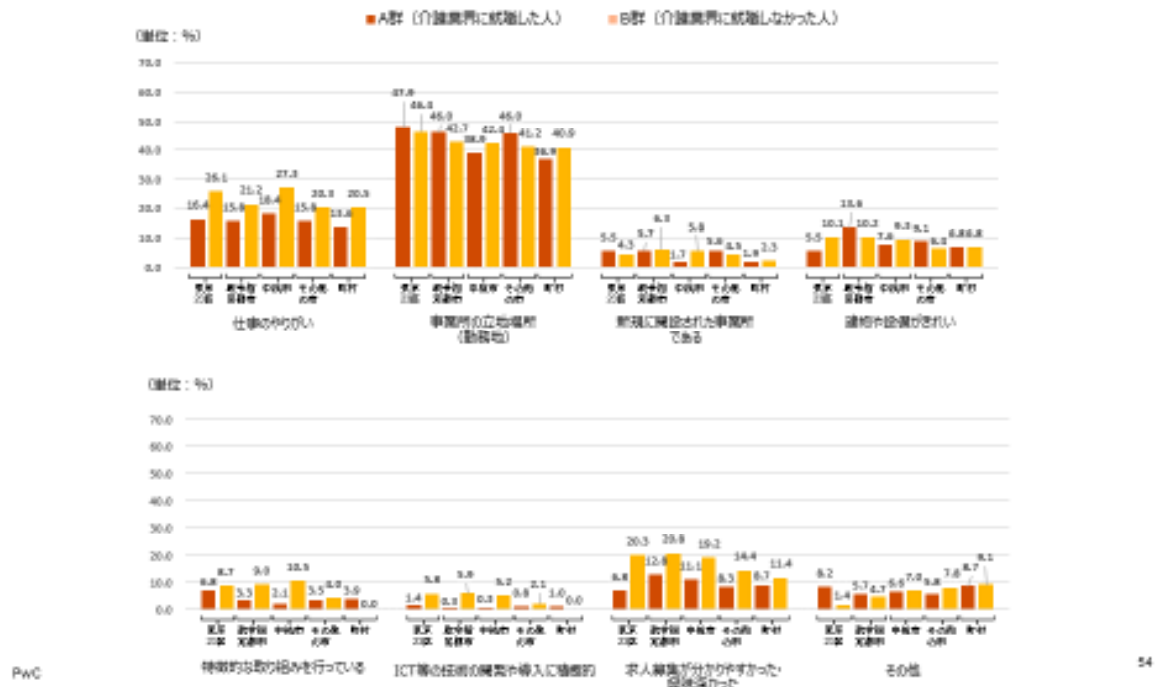
- 「就職先の法人を選んだ理由」について、市区町村規模別に見ると、A群において「経営の安定性」に回答した人の割合は、東京23区や中核市等の規模の大きな都市の方が、その他の市町村と比較して高かった。
- 「給与・ボーナスなどの処遇面」について、A群の回答割合は市区町村別全てにおいてB群を上回っており、特にその他の町村において最も高かった。

(Q16) あなたが就職先の法人を選んだ理由は何ですか。そのうち、最も決め手となったものは何ですか。(いくつかでも) (1/2)



### 2-2本調査結果(クロス集計 (×地域))

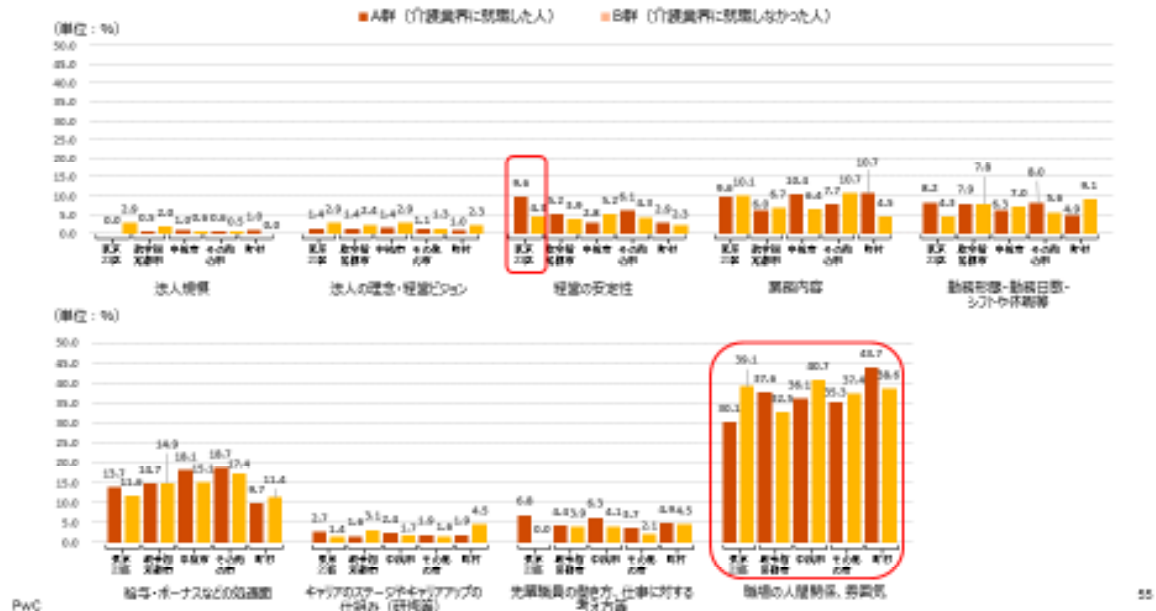
(Q16) あなたが就職先の法人を選んだ理由は何ですか。そのうち、最も決め手となったものは何ですか。(いくつかでも) (1/2)



2-2 本調査結果(クロス集計 (×地域))

- 「就職先の法人を選前あたり不安に感じた点」について、東京23区在住のA群は、同区のB群や他の地域に比べて、「経営の安定性」に対して回答割合が高かった。
- 「職場の人間関係・雰囲気」については、その他の町村在住のA群で回答割合が高い。
- 「行っている取り組み等が良く分からない」については、その他の町村のA群で他の地域よりも回答割合が高く、東京23区では0%であった。

(Q17) 不安に思った (あるいは 就職を躊躇した) 点は何ですか。そのうち、もっとも不安に思った点は何ですか。(ひとつだけ) (1/2)



2-2 本調査結果(クロス集計 (×地域))

(Q17) 不安に思った (あるいは 就職を躊躇した) 点は何ですか。そのうち、もっとも不安に思った点は何ですか。(ひとつだけ) (2/2)

