

# 「人材確保に向けた事業者の自助努力を促進する ワークショップ型課題検討プログラム」

株式会社日本総合研究所  
総合研究部門  
山田 正孝

—平成26年度 厚生労働省老健局 老人保健健康増進等事業—  
「介護人材確保のために事業者等が行う効果的な  
取り組みに関する調査研究事業」

<目的>

ワークショップ型集合研修(課題解決)の実証を行うことで、効果的な事業者支援研修プログラム開発のあり方や、その効果についての調査・研究を行う。

<事業概要>

- ①調査研究委員会の設置
- ②調査研究委員会の下、人材確保に関する事業者支援のための研修プログラムの開発を行う
- ③併せて、同研修プログラムの効果を検証するため、試行事業を実施する

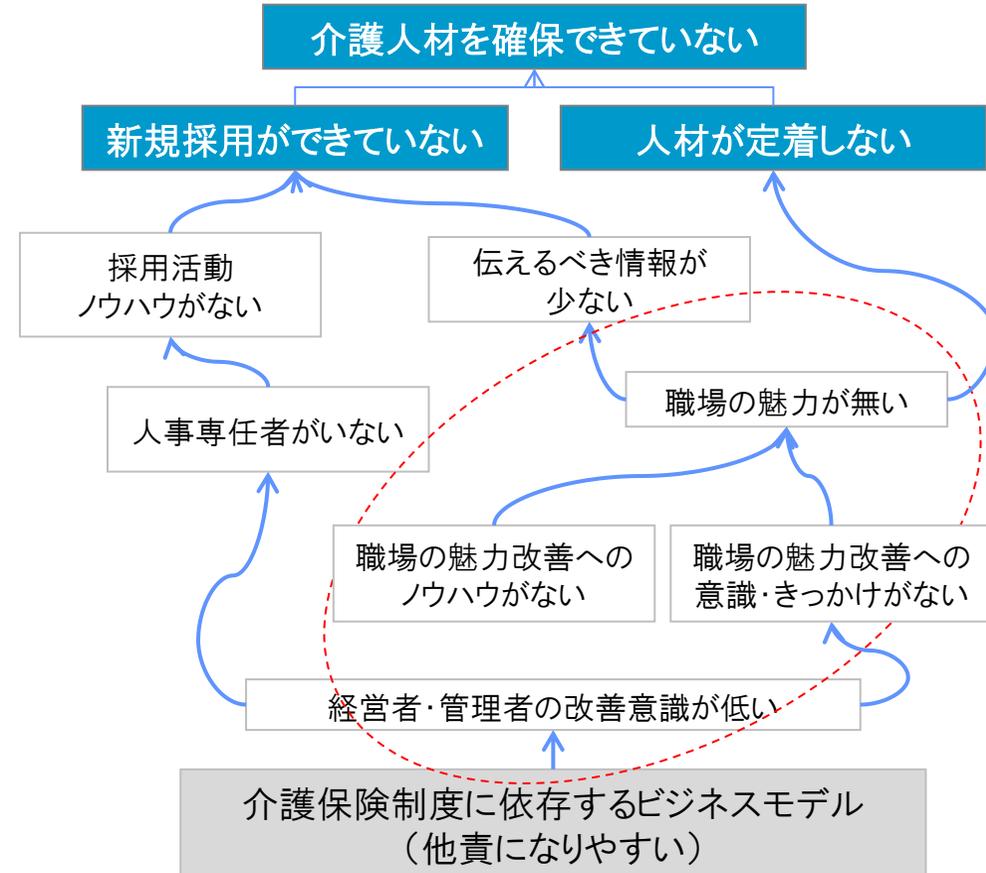
<実施期間>

平成26年4月～同27年3月

# 1. なぜ介護人材を確保できないのか？

- 人材確保は、魅力的な職場づくりに向けた労務管理、人事体系、職場風土の改善といった事業全般に関わる改善が不可欠
- しかしながら、現状においては事業者の取組み状況にバラつきがあるのが現状
- 今後、他業界との人材獲得競争がさらに厳しくなることを踏まえ、  
“選ばれる事業者”  
になるといった事業者の自助努力の促進と、促進を支える地域基盤の構築が必要

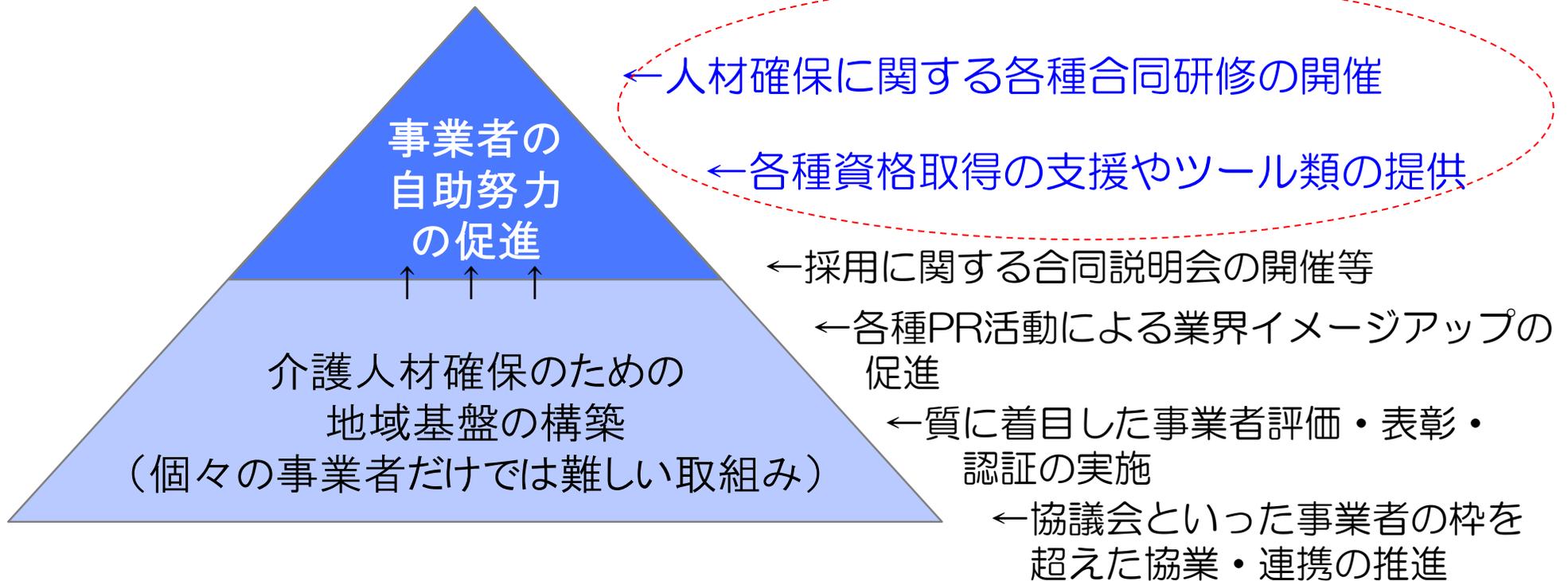
【図表】介護人材確保・定着に関する問題関連図の一例  
「なぜ人材を確保できないのか？」



出所:「介護人材確保のためのワークショップ型集合研修プログラム」における検討内容を参考に(株)日本総合研究所作成

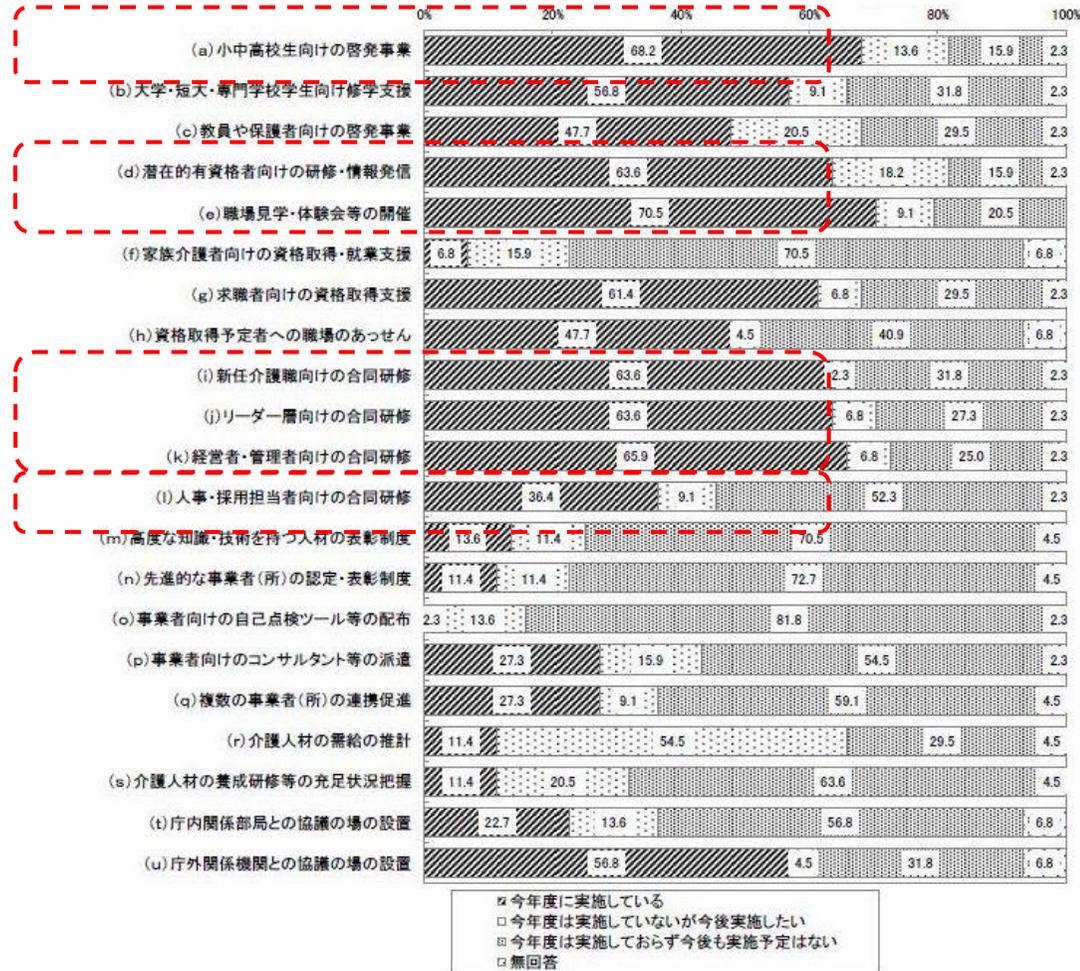
## 2. 都道府県の支援取組み状況（または期待されている役割）

“選ばれる事業者”へ



# <参考> 都道府県における介護人材確保に関わる取組み状況

【図表】自治体における介護人材確保に関わる取組み状況 (n=44)  
 (平成25年度の実施状況及び平成26年度以降の実施見通し)



出所:「介護人材確保の推進に関する調査研究事業」  
 平成25年度老人健康保健増進等事業(日本総研)報告書より

### 3. なぜ自助努力が進まないのか？

マネジメント・  
ノウハウの欠如

自事業所の本質的な問題点や、効果的な解決策が  
わからない

取組むためのリソースが足りない  
(協働の仕方がわからない等)

行動気運の欠如

他責になりやすい

取組みのきっかけがない

継続的に取組む仕組みがない

etc

## 4. 自助努力を促進させるための課題

自助努力が進まない  
理由

マネジメント・  
ノウハウの欠如

行動気運の欠如

現状の支援取組みの課題

経営改善は、事業者毎に事情が異なるため、座学研修等の画一的な対応策では充足が難しい

行政が個別事業者の経営改善に対して、粘り強く継続的に関与し続けることが難しい

## 5. 介護人材確保のための効果的な取組み仮説

### ワークショップ型課題解決の機会の提供

ワークショップ型課題解決とは、、、

- ①人材確保に取り組む同じ立場の参加者からなる数名程度のグループを形成
- ② “個々の事業者の改善をどのように進めるか” を、グループワークのカリキュラムに応じて他メンバーと意見交換
- ③自事業者固有の問題点の把握や、課題解決方法などを自ら考え、実行
- ④実施結果をグループで共有し、更なる改善のための見直し・追加等を行う

グループワークの様子



## 5. 介護人材確保のための効果的な取組み仮説

### 事業者における解決策としての利点

#### マネジメント・ノウハウ

フレームワークに沿って、実際に課題解決のプロセスを実践することで、基本的な課題解決マネジメントの考え方を習得

#### 行動気運

メンバー意見の相互作用による新たな気付きと、動機づけによる行動の変化を促す

### 自治体または業界団体における支援取組みとしての利点

画一的な対応策ではなく、個々の事情を抱える事業者の改善を推進

ワークショップ参画により継続的な改善が動機づけられる

## <参考>ワークショップ型課題解決の事例

【図表】民間企業におけるワークショップ型課題検討取組みの実施テーマ例

- (1) 課題解決・リーダー育成
  - 日産自動車: 業務改革プロジェクト
  - NTTデータ: 管理職育成プログラム構築
  - パナソニック: 中期経営計画策定
- (2) 組織変革・チェンジマネジメント
  - トヨタ自動車: レクサスのブランド理念浸透
  - 富士ゼロックス: 将来ビジョン浸透
  - 麒麟ビール: 組織文化変革運動

出所) 株式会社日本総合研究所調べ

【図表】自治体、中小企業におけるワークショップ型課題検討の実施例

- 【背景】** A自治体では、財政状態の厳しい状況の中、人員削減のため一人当たりの業務量が増加し、業務改善が必至の状況となっていた。
- 【取組み】** 部門責任者の参加によるワークショップ型検討を実施。(外部ファシリテーターを招聘)
- 【効果】**
  - ・業務の異なる部門責任者の参加により、これまで発想もしなかった業務改善策が次々と出され実行に移された。
  - ・施策の具体例として、職場単位の業務マニュアルが有効とわかり、作成・運用することで、ある業務の業務量を20%削減することが出来た。

- 【背景】** 技術者派遣企業(売上20億円)では、ハードとソフトの両面の技術者を保有するといった特色のある事業形態により、問題なく人材の採用はできていた。しかし、一人前になりそうな技術者やリーダークラスの技術者の退職者が相次ぐようになり、定着をはかることが重要な経営課題となりつつあった。
- 【取組み】** 受託強化の取組みと共に、複数の事業所の管理職を中心としたマネジメント教育を強化。その一環として、ワークショップ型検討プログラムを開催。(外部ファシリテーターを招聘)
- 【効果】**
  - ・各管理職が気づけなかった課題・対応策に関する質問を受けることで、これまでとは異なる発想のもと行動化が促進された。
  - ・人材の定着のための行動策を具体化したため、成果の上がる実践報告が共有された。
  - ・異なる事業者間の人材交流により、参加管理職間の関係性が高まることに寄与した。

## 5. 介護人材確保のための効果的な取組み仮説

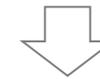
### ワークショップ型課題解決の推進上のポイント

#### 懸念

- ネガティブな意見で堂々巡りしてしまわないか？
- 議論が活発化しないのではないか？
  
- 課題の掘り下げが十分ではないため、解決策の有効性が低いのではないか？

#### 対応策

- 議論を円滑にする  
ファシリテーターの介入
  
- 適切な議論と解決策を効果的に導く  
フレームワークの提供



実証

— 平成26年度 厚生労働省老健局 老人保健健康増進等事業 —  
「介護人材確保のために事業者等が行う効果的な取組みに関する調査研究事業」

## 6.ワークショップ型人材確保検討プログラムの実証 1) H26年度補助事業概要

### 調査研究事業のポイント

○有識者（調査研究員会）による検討によって、**介護業界の状況を反映したカリキュラムやフレームワークを開発**

○継続的な取組みとなるよう、**ファシリテーターを業界内から登用。**  
(ファシリテーションスキルを得るための研修を別途実施)

登用者は、継続的なファシリテーションの担い手や企画等を行う  
“**コーディネーター**”として今後の協力を期待

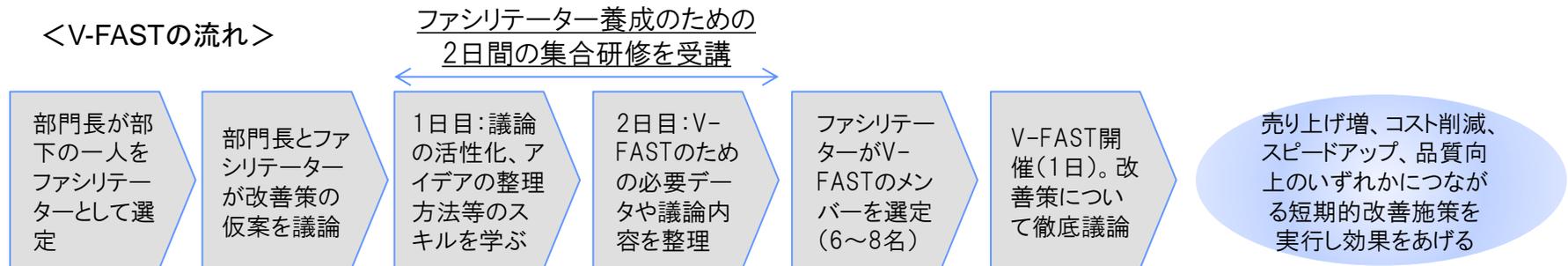
## ＜参考＞ファシリテーターの育成事例

### 日産自動車

経営再建中の2001年からV-upプログラムといった独自の業務改革手法を導入し、社内の改革会議でさまざまな業務改革を進め、5年間で数百億円の財務効果を生んだ。V-upプログラムの手法の一つに、1カ月以内に改善策を考え出す「V-FAST」があり、V-FASTチームのリーダーを「ファシリテーター」と呼ぶ。

このV-FASTを進めるために、社内の準課長クラスにファシリテーション教育を実施し、[認定社内ファシリテーターとして業務改革会議を推進](#)させた。2006年までの5年間でグループ全体で約3000人の社内ファシリテーターを養成した。

V-upプログラムの真の狙いは、経営者(ゴーンCEO)が[いつまでもあれこれ言わなくても社員が自ら学習して成長できる会社になること](#)とされている。

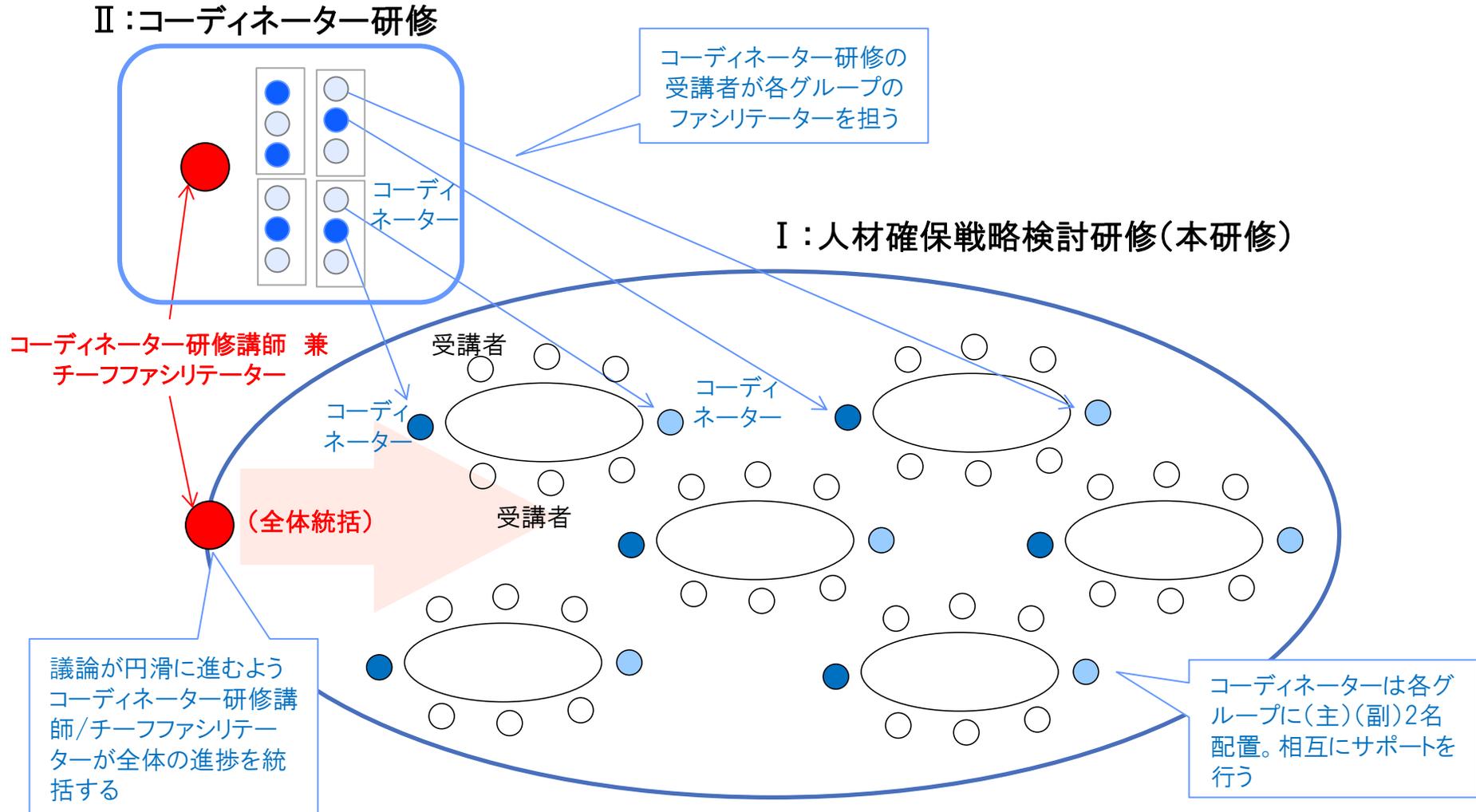


### その他

＜社内ファシリテーター養成研修を実施している企業・団体例＞

トヨタ自動車、三菱電機、富士通、横河電機、朝日新聞社、帝人、パナソニック、リコー、ヤフー等、多数

## 6.ワークショップ型人材確保検討プログラムの実証 2) 全体概要



## <参考>各研修の実施状況

研修実施日時

	第1日目	第2日目
コーディネーター研修	12月2日(火) 13:00~17:00	12月3日(水) 9:00~12:30
本研修第1回	1月17日(土) 14:00~17:30	1月18日(日) 9:00~12:00
本研修第2回	2月14日(土) 14:00~17:30	2月15日(日) 9:00~12:00
本研修第3回	3月14日(土) 14:00~17:30	3月15日(日) 9:00~12:00

コーディネーター研修受講者概要

コーディネーター研修受講者の 所属と役職
社会福祉法人至誠学舎 立川至誠ホーム統括事務局総務主任
株式会社やさしい手 執行役員管理本部長
社会福祉法人蓬愛会 特別養護老人ホームケアプラザ而今施設長
社会福祉法人 明照会
一般社団法人 全国特定施設事業者協議会理事
株式会社ニチイ学館 経営管理本部人事部
アースサポート株式会社 人事部採用グループ主任
社会福祉法人青森社会福祉振興団 デイサービス管理者
株式会社チェリーコート チェリーコート四街道施設長

本研修受講法人・受講者数

受講法人数	受講者数
34	37

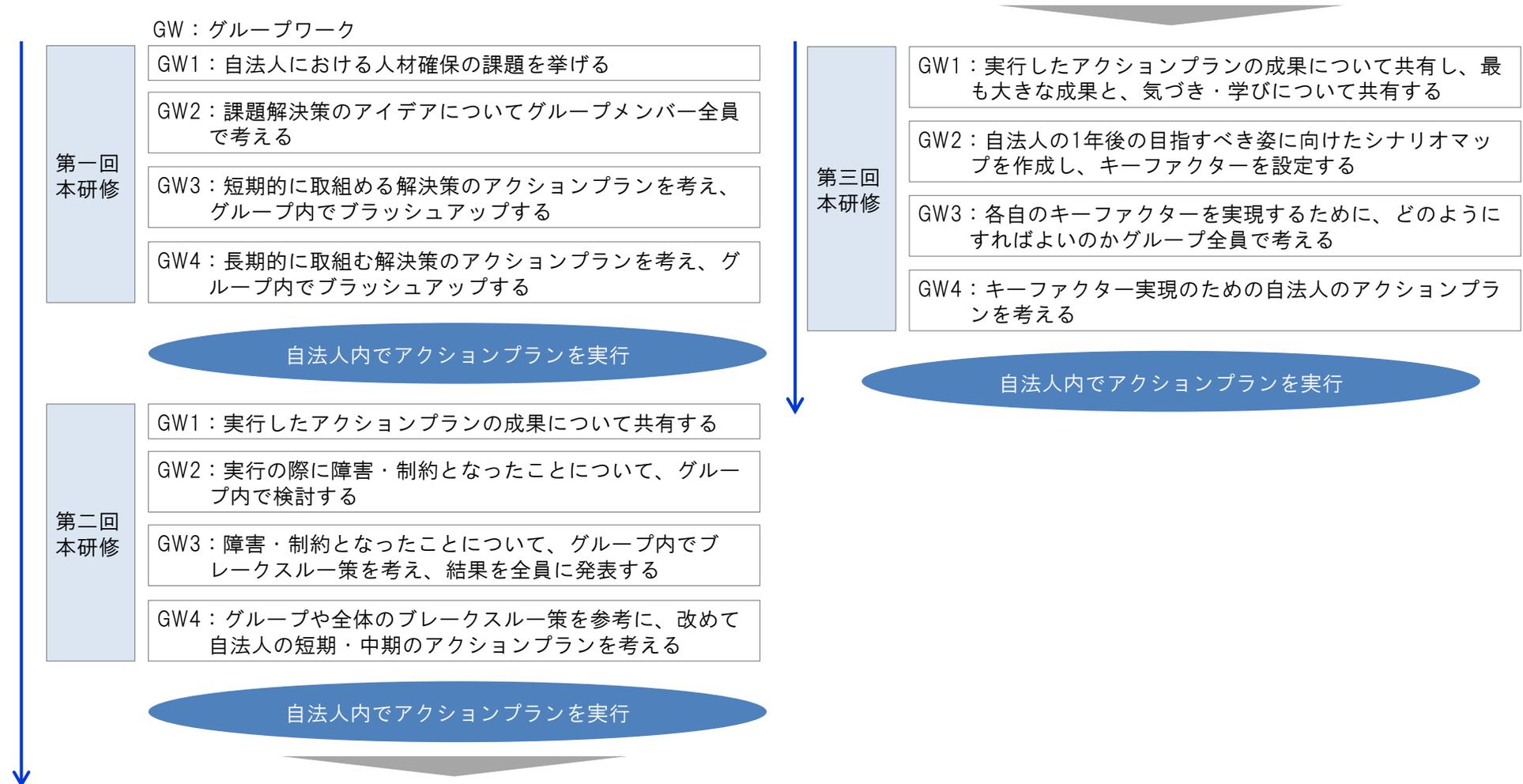
法人種別受講法人数

株式会社	社会福祉法人
9	26

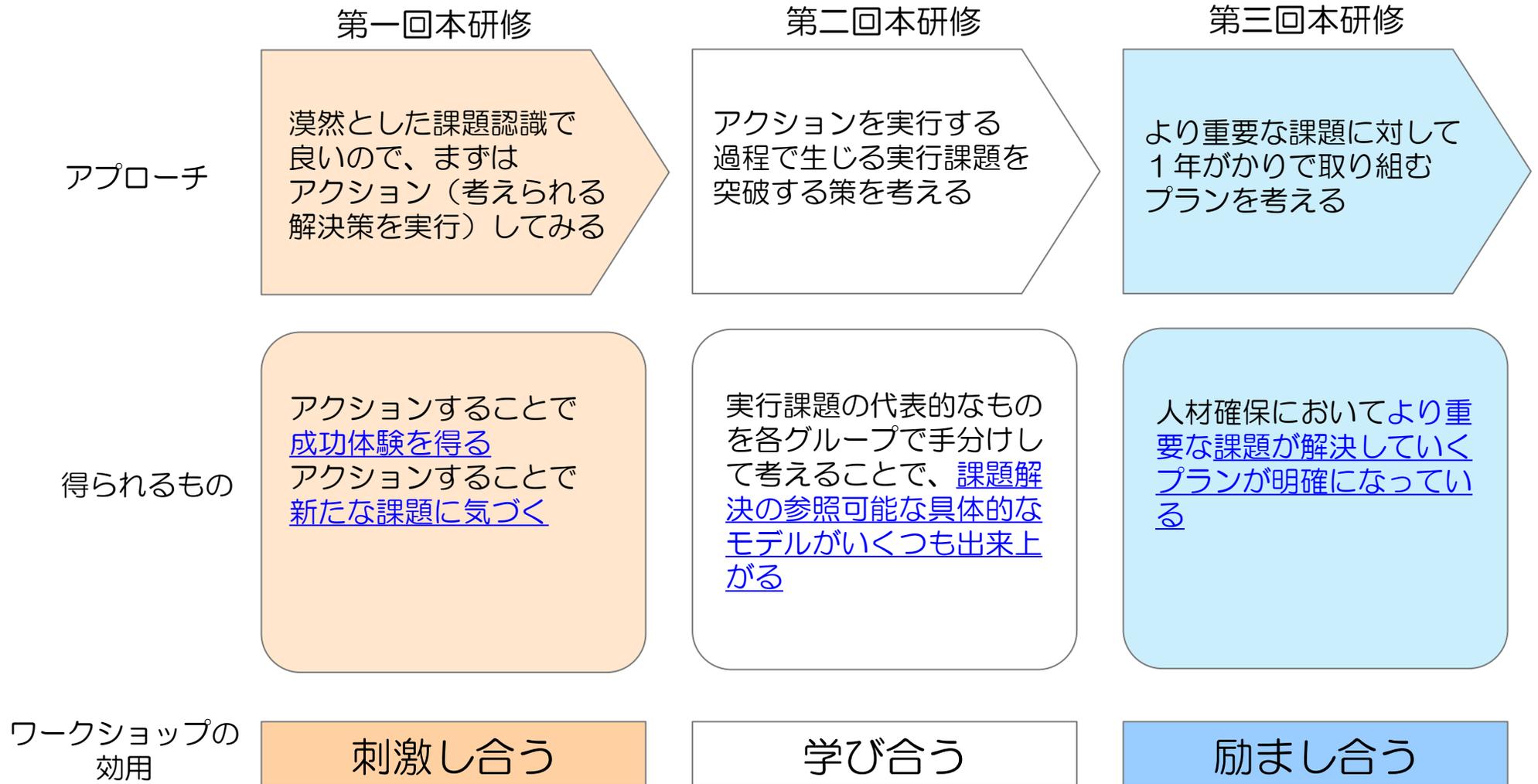
受講者授業所の所在地

地域	法人数
首都圏(1都3県)	16
東北	1
関東信越	4
東海北陸	6
近畿	3
中国	3
四国	1
九州	1

## 6.ワークショップ型人材確保検討プログラムの実証 3) カリキュラム概要

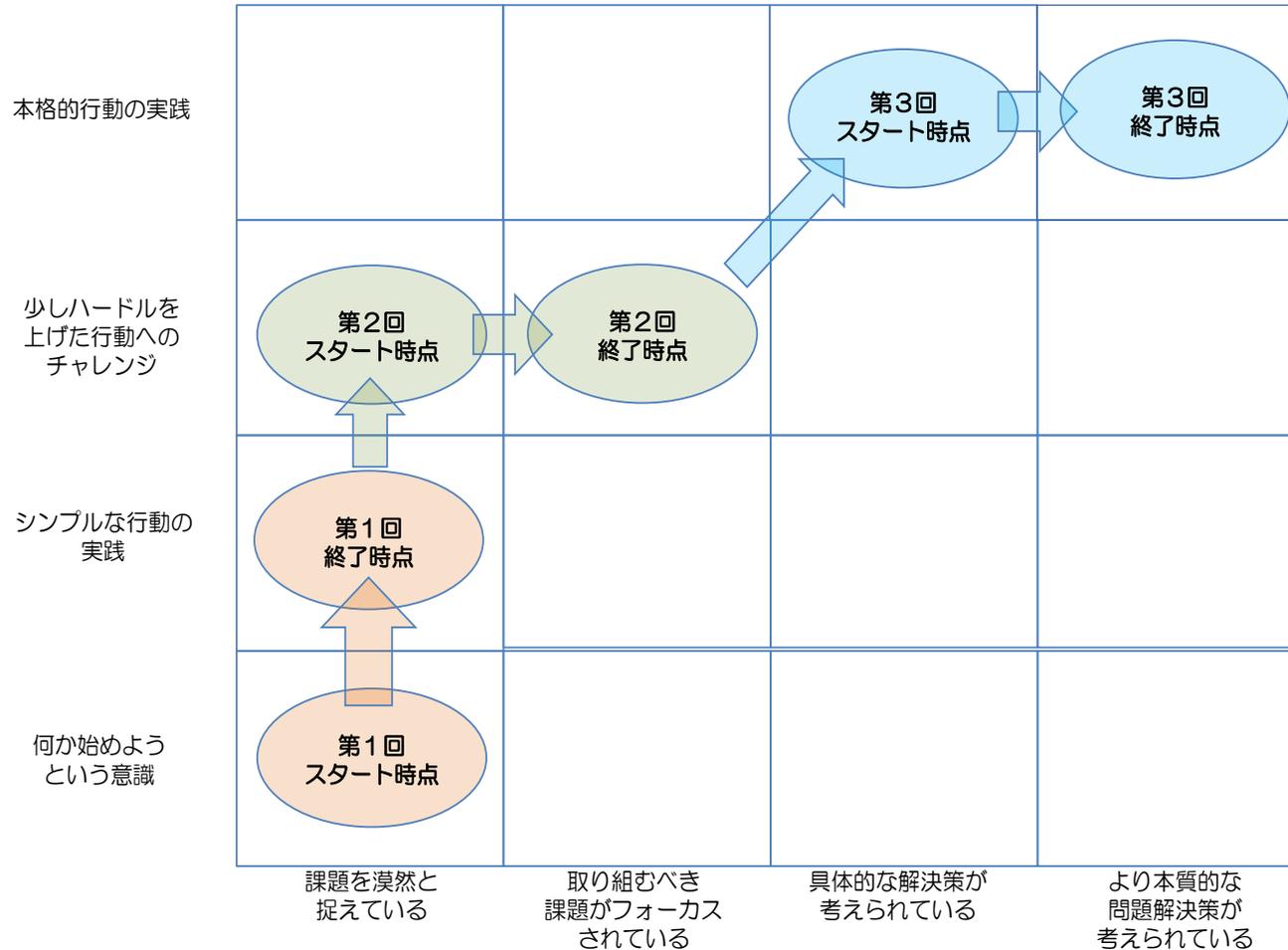


## <参考>カリキュラムの狙い



## <参考>カリキュラムの狙い

（意識・行動の変化）  
行動の促進



より有効な解決策の知識  
（問題解決手法の習得）

# <参考> 使用ツールの一例

## 本研修第一回時の「進行マニュアル」

コーディネーターが円滑にグループワークを推進できるように、「進行マニュアル」を作成。

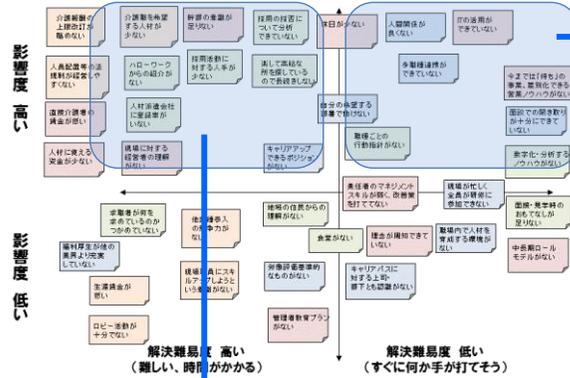
また、各受講者別に議論の経過がわかる「受講者カルテ」も作成

フレームワークの例。全ての受講者が理解し易いよう、シンプルなフレームワークとしている

### 2-4) 本研修第1回の各グループワークにおける議論の成熟の流れ

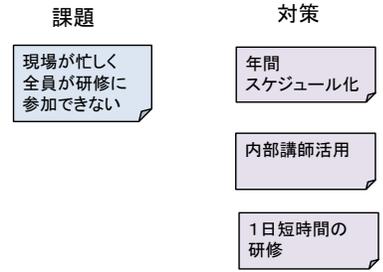
#### グループワーク1 フレームワーク②での議論

さまざまな課題を混在して考えずに、影響度、難易度で分類することでフォーカスしやすくする



#### グループワーク2 前半 短期的課題に対するアイデア出し

アイデアを多く出し合うことで、解決のへ期待感を持たせる



#### グループワーク2 後半 フレームワーク③での議論

中長期的な課題に対して、他責の意識を排除し、自分で解決できるように意識を向かわせる

課題	経営層	担当者
人事責任が おぼろしい	人事専任職配置のための経営資源を確保する	人事専任職の必要性を経営者に理解してもらうための機会を設定する
	組織改定をする	経営者に「人材確保に関する経営者セミナー」の受講を促す
	人事専任職を任命する	他人事例等を収集し、必要性を啓蒙する
事業を連携が 難しい	連携先のネットワークを確保する	人事専任職配置のための職務分掌案を作成する
	連携のための経営資源を確保する	他人事例等を収集し、必要性を啓蒙する
etc	...	連携先の具体案を練る
		連携先補充リストの作成と下打合せを行う

ここをしっかりと考えさせることがポイント

#### グループワーク3および④ フレームワーク④での議論

解決策の有効性よりも、実現性を重視して、とにかく具体的に実行可能なアクションを決定し、確実な実行に結びつける

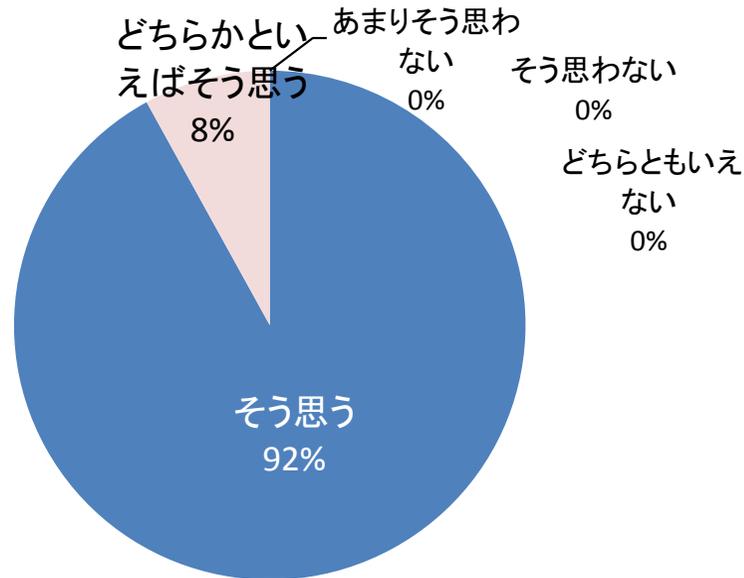


## 7.ワークショップ型人材確保検討プログラムの実施効果

### 本研修実施後のアンケート結果

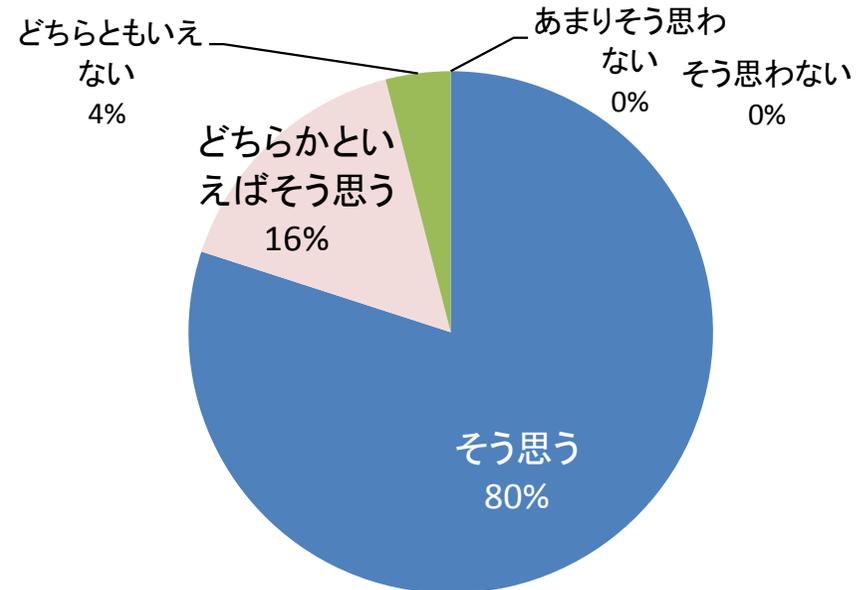
#### 知識の習得

[設問]  
 受講者同士の助言等により、人材確保のための効果的な施策等といった知見を得ることができましたか？



#### 行動の促進

[設問]  
 本研修を受講したことで、人材確保のための新たな取組みを推進するきっかけとなりましたか？



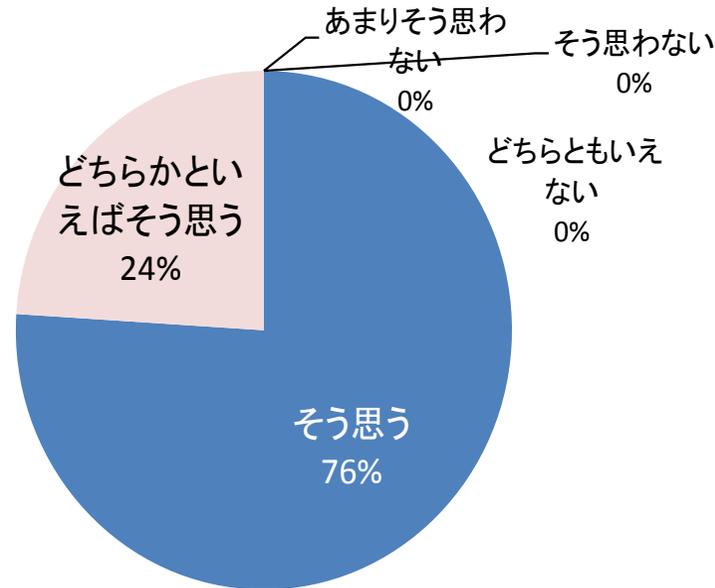
## 7.ワークショップ型人材確保検討プログラムの実施効果

### コーディネーターの機能状況

#### ファシリテーションスキル獲得に関する本研修受講者のアンケート結果

[設問]

担当コーディネーターは、適切なファシリテーションを行い円滑なグループワークを促していましたか



## <参考> 具体的成果（抜粋）

### 受講者の具体的成果（一例）

- ・SNSを利用することができて、HP等が充実してきている。
- ・職員に対するアンケート(意識調査)を実施した。
- ・研修の宿題のために他のスタッフも巻き込んで行動したら、思った以上に協力もあり、実際の採用にもつながった。
- ・シミュレーションを勤務表作成者と実施した。
- ・アクションが実際の採用につながった。
- ・「採用」「育成」「定着」という一般職員が普段あまり意識しなかった(頭では分かっているが片手間だった)部分にアクションを起こせた。
- ・中年の現場職員に求人広告に登場してもらった。狙った年齢層からの問い合わせがあった。
- ・現場のリーダーもそれぞれ考え試行錯誤していることが分かった。職員の本音が分かった。
- ・アンケートにより、職員の意見、意識等を把握することができた。問題の洗い出し、職員の希望や目標を理解することができた
- ・理念研修のやり方と内容がほぼ固まった。
- ・将来のコア人材候補を1人採用することができた(インターンシップ利用)。
- ・老舗法人且つ採用条件も当法人よりいいところと競合して勝てた。
- ・各職種の主任に協力してもらうことができた。
- ・理念研修の実施(アクティブ・ラーニングでの計画化)。
- ・人財育成課(人事課)の創設・一年間の研修のテーマを決めることができた。
- ・対話の機会を多く持ち、知らなかったことを知れた。
- ・コア人材の抽出を人事課で行ったが、各人の考えるコア人材にかなり違いがあったが、それでも共通する人材が3名いた。
- ・人事異動の素案を作成し、本部長・専務理事・理事長と協議。人事異動計画が作成できた(昇任・昇格含む)。
- ・一職種は給与テーブルができた。

### コーディネーターの感想等

#### <感想>

- ・ファシリテーションをしながらも、一受講者として参加していた一面もあり、多くのアイデアを得ることができ、有意義であった。
- ・様々な意見をもらう機会があって非常に良かった。もっと触れられるよう、地域で同じような機会があれば良いと思う。
- ・受講生としても参加したい。同じ立場のメンバーと交流ができて良かった。
- ・具体的な解決策を身近に触れることができて良かった。
- ・自分が気づかされることも非常に多かった。戻ってもマネジメントに活かしたい。このチームが自法人にいれば最強だと思う。

#### <仕事への反映>

- ・早速、自法人の社内研修で用いた。メンバーのコミュニケーションが高まり、その後のチームビルディングに役立った。
- ・会議やディスカッション等において「意見の具体性」に留意するようになった。また、計画についても「期日」を意識するようになった。
- ・ファシリテーションノウハウを意識して会議体に臨めるようになった。円滑な進行とアウトプットの質が良くなった。

出所：本研修実施後のアンケート、第三回本研修のグループワーク内の整理結果、コーディネーターへのグループインタビュー結果より抜粋

## 7.ワークショップ型人材確保検討プログラムの実施効果

### 本プログラム参加者によるトークセッション

#### ○本研修受講者

社会福祉法人中心会 事業推進本部 総務部 部長補佐  
中本 智博氏

東電パートナーズ株式会社 介護事業部 介護事業運営グループ  
岡田 和美氏

#### ○コーディネーター研修受講者

社会福祉法人 至誠学舎立川 至誠ホーム統括事務局・総務 主任  
浅沼 智比古氏

アースサポート株式会社 人事部採用グループ 主任  
丸山 実智瑠氏

## 8. 今後期待される支援取組み

### ○参加しやすい日時と場所

### ○継続開催

<背景/目的>

- 受講者のモチベーション維持
- アクションプランのローリング



受講者により近い場所での  
開催

### ○コーディネーターの組織化

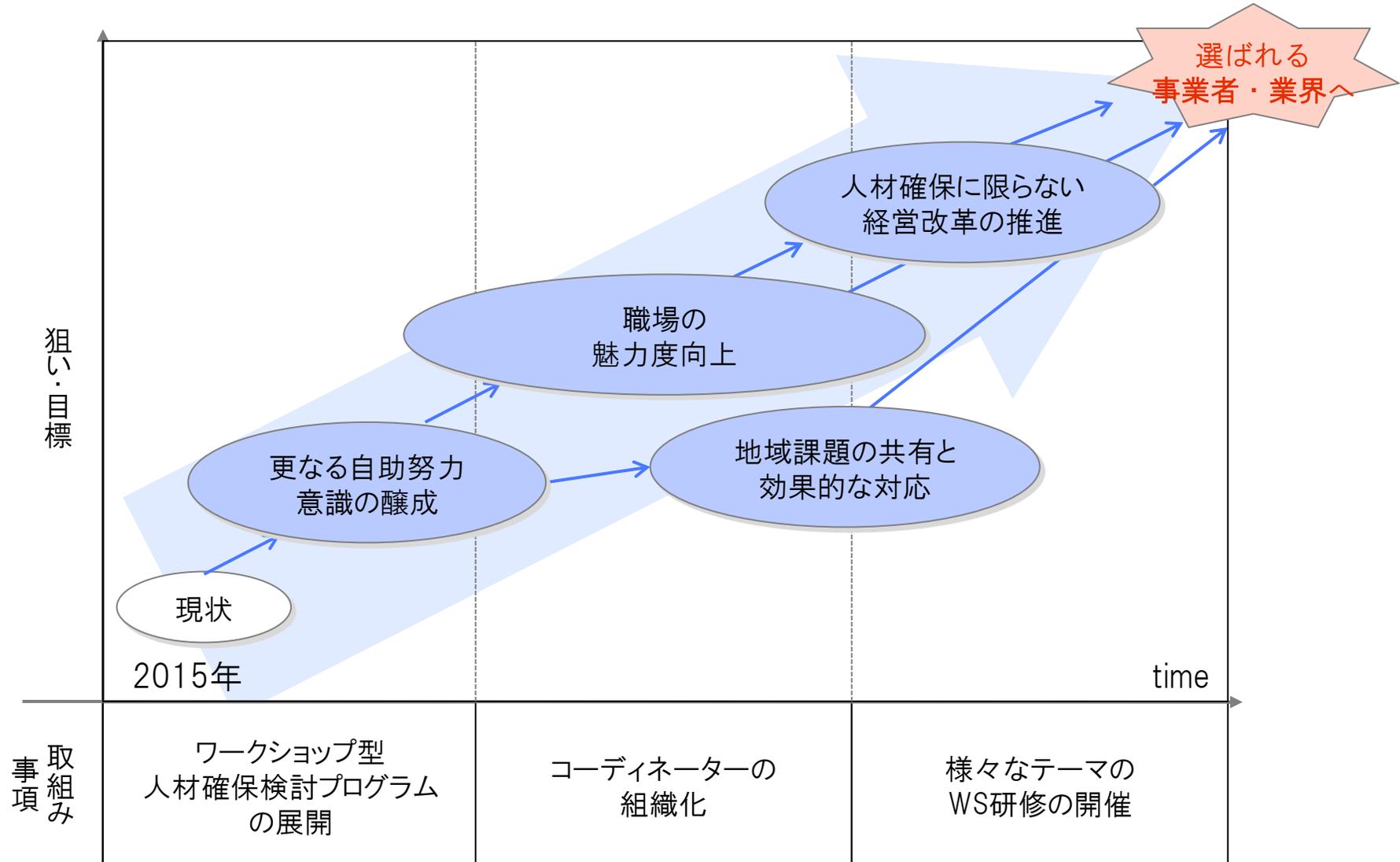
<背景/目的>

- ワークショップの継続開催  
(リソース確保・低コスト)
- 地域固有課題の共有による効率的な解決策
- 事業者評価やキャリアパスの一環
- 人材確保に限らない経営改革の推進



関連団体との連携による  
推進

## 8. 今後期待される支援取組み



# ご清聴ありがとうございました

Click!

日本総研 人材確保 効果的

検索

<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=26554>

—平成26年度 厚生労働省老健局 老人保健健康増進等事業—  
「介護人材確保のために事業者等が行う効果的な取り組みに関する調査研究事業」  
報告書