

平成 26 年度老人保健事業推進費等補助金
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
【報告書】

平成27年3月

株式会社 日本総合研究所

目次

要約.....	0
第1章 本調査研究の目的と概要.....	1
1.目的.....	1
(1)背景.....	1
(2)本調査研究の目的.....	1
2.実施方法.....	2
(1)調査研究委員会の設置.....	2
(2)事業者支援研修プログラムの開発.....	2
(3)事業者支援研修プログラムの試行.....	3
第2章 介護人材確保に係る現状と事業者支援研修の方向性.....	4
1.現状認識.....	4
(1)介護人材確保を強化するために必要な視点.....	4
(2)介護人材確保のための事業者に期待される取組みと課題.....	7
2.事業者支援研修の方向性.....	8
第3章 介護人材確保に向けた事業者支援研修プログラムの開発.....	11
1.研修プログラムの狙い.....	11
(1)狙い.....	11
(2)受講による期待成果.....	11
2.研修プログラムの企画内容.....	11
(1)全体概要.....	11
(2)本研修の企画内容.....	14
(3)コーディネーター研修の企画内容.....	17
第4章 介護人材確保に向けた事業者支援研修の実施内容.....	19
1.コーディネーター研修の実施状況.....	19
(1)コーディネーター研修の開催日時、場所.....	19
(2)コーディネーター研修の受講者.....	19
(3)コーディネーター研修のカリキュラム.....	20
2.本研修の実施状況.....	20
(1)本研修の開催日時、場所.....	20
(2)本研修受講者の参加状況.....	20
(3)受講者の概況.....	21
(4)本研修のカリキュラム.....	25

第5章 介護人材確保に向けた事業者支援研修プログラムの効果測定	32
1.効果測定の視点	32
2.効果測定	34
(1) 研修企画の評価	34
(2) 学習到達度の評価	38
(3) 意識・行動変化の評価	41
(4) 具体的成果の評価	43
第6章 今後期待される取組み	49
1. 事業者支援研修プログラムの試行成果と課題	49
(1) 事業者支援研修プログラムの試行成果	49
(2) 事業者支援研修プログラムの課題	50
(3) 総括	51
2. 今後期待される取組み	52
付属資料	56
I. 第1回本研修資料	56
II. 第2回本研修資料	68
III. 第3回本研修資料	78
IV. コーディネーター研修資料	85
V. 事前アンケート原票	106
VI. 終了時アンケート原票	108
VII. 本研修募集パンフレット	111

要約

第1章 本調査研究の目的と概要

(該当頁:P2～ 本調査研究事業の目的と実施方法について記載)

目的:「主として採用に携わる人事担当者が、採用を効果的に進めるための人材確保戦略構築ノウハウを獲得する研修プログラムの開発と検証を行う」

実施方法:①調査研究委員会の設置、②事業者支援研修プログラムの開発と試行

第2章 介護人材確保に係る現状と事業者支援研修の方向性

(該当頁:P5～ 介護人材確保を強化するために必要な視点を踏まえた事業者支援研修の方向性と、ワークショップ型集合研修の有効性について記載)

<要約>

人材確保は場当たり的な取組みではなく、全社視点による経営全般に係る取組みが求められている。しかし、改善手法がわからない、機会が無いといった懸念がある。課題解決に向けた知見の獲得や、意識・行動改革に効果があるワークショップ型の導入が効果的と想定。

第3章 介護人材確保に向けた事業者支援研修プログラムの開発

(該当頁:P12～ 研修プログラムの狙いと企画内容について記載)

<要約>

人材確保の解決方法の考え方を身に付け、自発的・継続的に人材確保戦略に取り組むことが促される研修開発を狙う。

「人材確保戦略検討研修」(以下本研修)と、本研修においてファシリテーションを担うコーディネーターを養成するための「コーディネーター研修」の二つの研修を企画。

第4章 介護人材確保に向けた事業者支援研修の実施内容

(該当頁:P20～ 「本研修」と「コーディネーター研修」の実施状況について記載)

<記載事項>

各研修の開催日時・場所、参加状況、受講者の概況、カリキュラム内容。

第5章 介護人材確保に向けた事業者支援研修プログラムの効果測定

(該当頁:P27～ アンケート等による実施研修プログラムの効果測定結果を記載)

<要約>

効果測定結果から、人材確保の解決方法の考え方を身に付けて自発的な経営改善を促していく研修プログラムの狙いは、概ね実現できたものと評価

第6章 今後期待される取組み

(該当頁:P41～ 今後期待される取組みと、取組みの際の留意点等について記載)

<要約>

今後期待される取組みとして、「事業者団体主催による地域開催」「ターゲットを多様化したワークショップ型集合研修の開発」「業界内・事業者内におけるコーディネーターの育成」

巻末参考資料

第1章 本調査研究の目的と概要

1.目的

(1) 背景

今後増大する介護需要に対し、ケアの提供方法が抜本的に変わらなければ、10年間にさらに約100万人の介護人材を確保する必要があるとされる。一方で、我が国の総人口の減少と合わせて労働人口全体の減少が見込まれており、他の産業分野との間で人材獲得の競争が激化すると予想される。介護業界における人材確保は、早急かつ継続的に取り組むべき課題である。

これまでの先行研究から、人材確保を効果的に行うためには、経営と密接に関連した採用や定着促進に関する人材確保戦略を構築することが必要と示されている。例えば求職者にとって魅力的な職場作りや、求職者に対する効果的な広報戦略について、場当たりの対応ではなく、全社的な経営マネジメントの一環として戦略的に位置づけて実践することが求められている。

しかしながら事業者においては、経営全体を見渡して、採用の工夫、定着促進、業務改善といった様々な領域の中から「自社がまず優先的に解決すべき課題が何か」「課題解決のためにどのような方法があるか」を、人事（採用）担当者が理解していない、または何らかの要因でその方法が推進されていないことが想定される。その為、人材確保戦略を構築するには、まず、人事担当者が経営を俯瞰するように視点を高くし、問題発見・優先順位付けの考え方を身に付けて、自発的な経営改善を促していくことが必要である。人事担当者が、視点の変革や考え方を身に付けるためには、いわゆる座学的な研修では効果が限定的である。また、人材確保のための取組みを持続的に推進させるためには、「人事担当者が自ら考えて実行する」といった行動変革を促すことが鍵となり、そのための事業者支援研修プログラムの開発が必要となる。

(2) 本調査研究の目的

上記背景を踏まえて、以下の調査研究を行う。

主として採用に携わる人事担当者が、採用を効果的に進めるための人材確保戦略構築ノウハウを獲得する研修プログラムの開発と検証を行う。人材確保戦略構築ノウハウを獲得する為には、まず人事担当者が経営全体を見渡して問題を把握する視点を養う事が重要である。また、問題点に優先順位をつけ、解決に向けた取組みを検討する方法を身に付ける事が求められる。このような視点を養うことや、問題解決に向けた取組みを自発的・継続的に取組むための研修プログラムを開発して、その効果について検討しとりまとめる。

また、今回検討した研修プログラムの普及展開における課題について、検討して取りまとめる。今後の普及展開の形体として、事業者の自主的な取組みに活用されることや、事業者団体等の主催によって実施されることを想定する。

2.実施方法

(1) 調査研究委員会の設置

有識者から成る調査研究委員会「介護人材確保の推進に向けたワークショップ型集合研修のプログラム開発と効果検証に関する調査研究委員会」を組成した。委員会では事業者支援研修プログラムのコンセプトの取決めや、コンセプトに基づいた具体的な研修プログラムを開発した。委員会の構成員は以下のとおり。

【図表 1】委員会の構成員（敬称略、50音順、座長に◎印）

氏名	所属
◎駒村 康平	慶應義塾大学経済学部教授
橋本 正明	社会福祉法人至誠学舎立川常務理事高齢事業本部至誠ホーム長
菱田 淳	株式会社リクルートキャリア 雇用創出支援グループシニアソリューションプランナー
福田 啓造	国際医療福祉大学大学院非常勤講師
藤井 賢一郎	上智大学総合人間科学部社会福祉学科准教授
町 亜聖	フリーアナウンサー

オブザーバー：吉岡 英幸 株式会社ナレッジサイン代表取締役

(2) 事業者支援研修プログラムの開発

委員会は全3回実施した。各回の実施概要と主な検討事項は以下のとおり。

【図表 2】委員会実施概要と主な検討事項

	日時、場所	主な検討事項
第1回	平成26年10月6日（月） 17:00～19:00 TKP 虎ノ門ビジネスセンター	1. 調査研究事業の背景と目的の共有 2. 研修プログラムの検討 3. 今後のスケジュール確認
第2回	平成26年12月2日（火） 16:00～18:00 TKP 虎ノ門ビジネスセンター	1. 第一回調査研究委員会の振り返りと進捗状況 2. 研修プログラムの効果測定 3. 今後のスケジュール確認 4. コーディネーター・調査研究委員会委員の懇談会
第3回	平成27年3月26日（木） 10:00～12:00 TKP 虎ノ門ビジネスセンター	1. プログラム実施結果と効果測定結果の確認 2. 課題、期待される取組みの検討 3. 報告内容の検討

(3) 事業者支援研修プログラムの試行

調査研究委員会で策定した研修プログラムの効果検証を行うため、試行事業を実施した。試行事業では実際に受講者を募集し研修プログラムを実施して、研修プログラムの効果や課題の検証を行った。試行事業の詳細は、第4章以降で記述する。

第2章 介護人材確保に係る現状と事業者支援研修の方向性

1.現状認識

(1) 介護人材確保を強化するために必要な視点

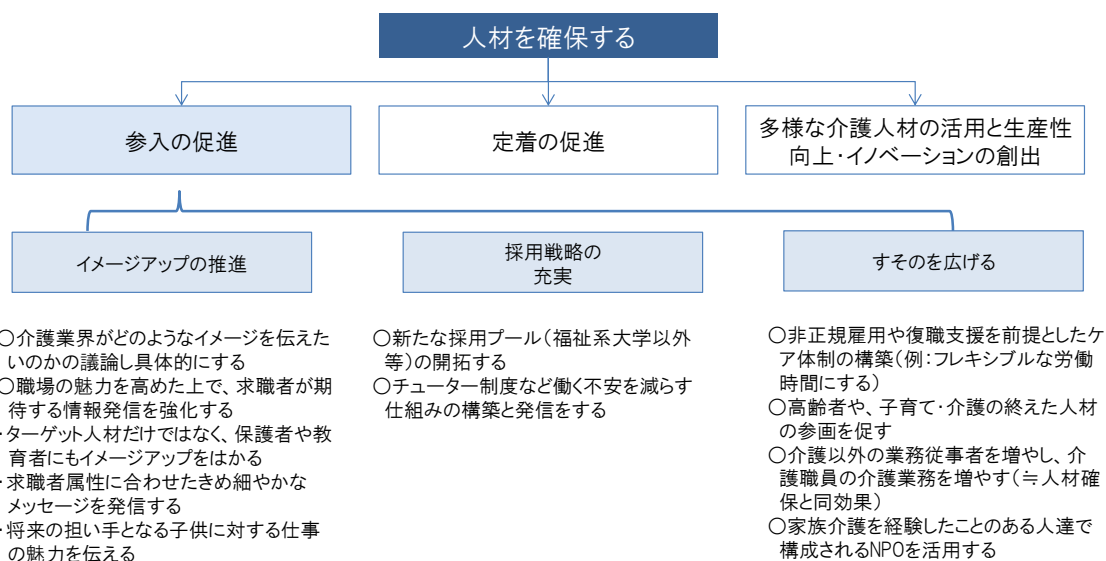
平成25年度 老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業「介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書」では、介護人材確保の一層の推進のため、介護分野の事業者全体の意識改革や事業所間の連携も含めた自主的な取組みの重要性が指摘された。その際に介護人材確保を強化するために事業者に求められる視点として、「参入の促進」「定着の促進」「多様な介護人材の活用と生産性向上・イノベーションの創出」の3点が挙げられた。

それぞれの視点を実現するための取組みと、その取組みにつながる具体的な活動例を以下に示す。

①参入の促進

参入の促進とは、介護業界での就職を希望する求職者を増やす取組みを意味する。参入の促進に資する取組みとして、イメージアップの推進と採用戦略の充実、すそ野を広げる取組みが考えられる。イメージアップの推進として、介護業界のイメージを正しく伝えて介護業界についての認識を変えてもらう活動や、求職者が期待する情報発信を強化する活動が考えられる。また、採用戦略の充実として、福祉系大学以外の新たな採用市場を開拓する活動が考えられる。すそ野を広げる取組みとしては、非正規雇用の活用や復職支援を前提とした休職中の介護職への働きかけなどの活動が考えられる。これらの活動はいずれも一例であって、具体的な活動は個々の事業者の置かれた環境によって変化する。

【図表 3】 参入の促進のポイント



②定着の促進

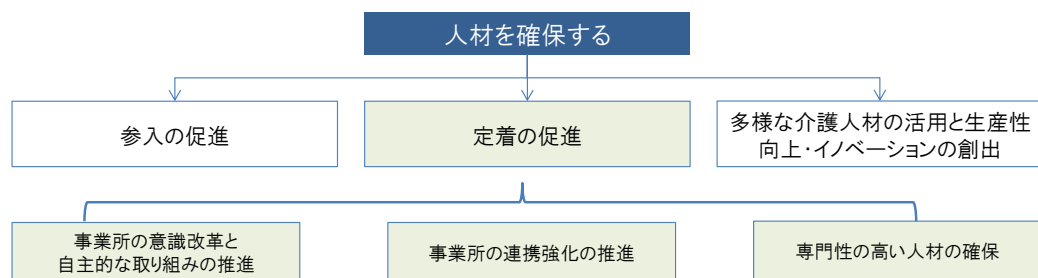
定着の促進とは、採用した人材が定着するための取組みを意味する。定着の促進に資する取組みとして、事業所の意識改革と自主的な取組みの推進、事業所の連携強化の推進、専門性の高い人材の確保の取組みが考えられる。

事業所の意識改革と自主的な取組みの推進として、まずは魅力ある職場づくりの必要性や組織マネジメントの重要性を、事業者が感じる事が必要となる。その上で、チェックリストを活用して取組みを点検する事や、点検した結果を公表することなどを通じて、経営改善に取り組むことが望まれる。経営改善の取組みの例として、職場環境作りの改善やキャリアの明確化等の活動が考えられる。

事業所の連携強化の推進とは、異なる事業所が連携して人事制度や研修制度の充実を図るなどの活動を意味する。定期昇給やキャリアパスモデルの策定等人事制度の充実は、規模が一定程度の事業所でないと難しい部分があるが、複数の事業所が連携することでこの課題を克服することが出来る。このような事業所の連携強化の推進が期待される。

また、専門性の高い人材を確保する取組みも重要である。特に介護業界では一定の資格が施設要件として要求されることもあり、専門性の高い人材の確保は喫緊の課題である。専門性の高い人材の確保のためには、資格保有者でなくては実施できない専門の知識・技術が要求される業務と、資格保有者でなくても行える業務を整理して適切に分配する事が必要となる。これによって、資格保有者の業務不可を減らして職場全体の効率性を高めることが重要である。また、高い専門性を認定する仕組みも利用して意欲の高い人材を獲得することも重要な活動と位置づけられる。

【図表 4】定着の促進のポイント



- まずは、魅力ある職場づくりの必要性や、組織マネジメントの重要性を感じる事が重要
- 人材確保は事業者自らが主体的に取り組むべき課題であることを率直に捉えて取り組むことが重要
- ・取り組みの点検できるチェックリストの活用と結果の公表
- 気持ちよく働ける職場環境づくり
- ・声掛け運動等
- キャリア段位制度をOJTのツールとして活用し、キャリアアップをはかる

- 事業所が連携することで、規模が一定程度ないと難しい定期昇給の仕組みや研修制度を充実させる
- 複数の法人がキャリアパスシステムを統一したり、共同で研修を実施するなどの仕組みづくり

- 専門性の必要な業務とそれ以外で整理し適切に振り分けることで、各業務負荷を減らし職場全体の効率性を高める
- 高い専門性を認定する仕組みが検討されており、意欲の高い人材を新得することが重要
- セクター全体の資格構成を継続的に発展させる

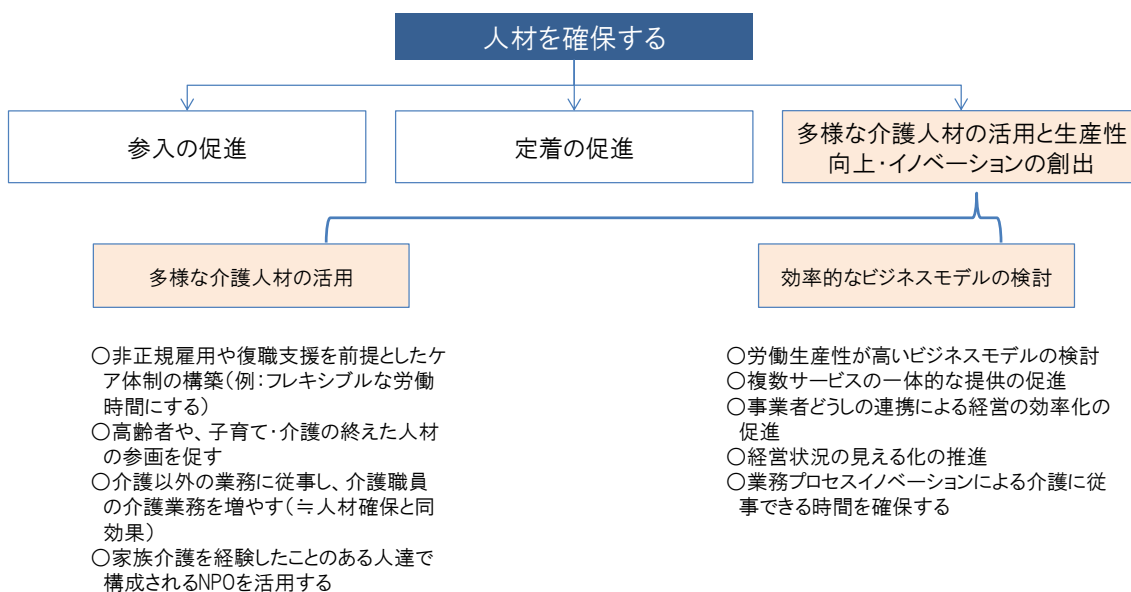
③多様な介護人材の活用と生産性向上・イノベーションの創出

多様な介護人材の活用と生産性向上・イノベーションの創出は、多様な介護人材の活用と効率的なビジネスモデルの検討の取組みが必要となる。

多様な介護人材の活用として、高齢者や子育て・介護を終えた人材の参画を促す活動が考えられる。多様な介護人材が就労するためには、フレキシブルな労働時間を認めるなど、環境作りが欠かせない。

生産性の向上とイノベーションの創出には、効率的なビジネスモデルの検討が必要である。例えば非正規雇用や復職支援を前提としたケア体制の構築や、労働生産性が高いビジネスモデルの検討、業務プロセスイノベーションの実現による本来の仕事に使う時間の確保等の活動が考えられる。

【図表 5】多様な介護人材の活用と生産性向上・イノベーションの創出



(2) 介護人材確保のための事業者には期待される取組みと課題

人材確保においては、求職者に自社が就職先として選ばれるため、事業者による自発的な取組みが求められる。平成 25 年度 老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業「介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書」で示された介護人材確保のために事業者には期待される自主的な取組みは以下のとおり。

【図表 6】 事業者には期待される自主的な取組み

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 経営・運営方針の明確化と、職員への普及定着・ 業務の効率化や職員どうしの関係性の構築支援、職場環境の改善などによる職場の魅力の向上・ 専門性の高い人材のキャリアパスの構築・ (専門性の高い介護業務を担う人材だけでなく、サポート的な業務を行う業務を担う人材も含め) 多様な人材の採用と活用の推進・ 介護能力に応じた業務内容や役割の整理の推進、および多様な働き方の推進・ 新たに採用した職員を支える職場環境の構築(特に入職してから一人前になるまでに身に付けるべき知識・技術の体系化とそれに基づく OJT 等の研修の実施)・ 人事・研修担当者が人事制度・採用・研修等に関する知識・技術、関係機関等とのネットワークを構築することの支援・ (事業所の規模が小さいために十分な取組みを実施することが困難である場合) 他の事業所との連携による取組みの検討・推進 |
|--|

(出所) 平成 25 年度 老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業
「介護人材確保の推進に関する調査研究事業報告書」より

いずれも、場当たりの人材確保の取組みではなく、全社視点による経営全般に係る取組みが求められていることがわかる。

しかしながら現状においては、事業者は人材確保のための経営改善の必要性に気付きながらも、その改善についての知見の欠如や、経営改善に取り組む機会の欠如が原因で、経営改善に向けた取組みが進んでいないといったことが懸念される。

また、経営改善のためには、改善を進めるためのマネジメントスキルの習得が求められるが、介護業界では介護技術を習得するといった座学的な研修機会が多く、マネジメントスキルを身につけるための研修機会は限定的と想定される。

2. 事業者支援研修の方向性

これまでの問題認識に基づき、本調査研究事業では事業者支援研修のプログラム開発の検討とその効果検証を実施した。

人材確保に向けた事業者支援研修において、求められる視点は以下のとおりである。

○事業所固有の課題に対する有効な解決策が提供されること

人材確保が重要な経営課題として認識され、様々な人材確保のための施策が広く知られるようになった。しかしながら、人材確保のための課題と解決策は、事業所固有の事業環境や経営資源によって大きく異なる。特に、介護業界においては、事業所によって規模、地域性、経営方針等が非常に多様であり、成功事例がそのまま適用できるわけではない。

事業所固有の課題把握と解決策を得るには、結局のところ事業所が自ら考え、解決策を探っていくことが求められる。この試行錯誤は非常に大変なプロセスではあるが、マネジメントスキルを取得することで、効果的・効率的に進めることが期待される。

○人材確保に向けた意識・行動変革を促すこと

前述のように、人材確保に向けた必要取組みは、経営全般に関与することであり、全社的な取組みが求められている。しかしながら、介護業界においては専任の人事部門や担当者が配置されていない事業所が多い。人材確保担当者は、人事業務以外にも様々な業務を兼務しており、人材確保に向けた業務に集中できていないことが想定される。

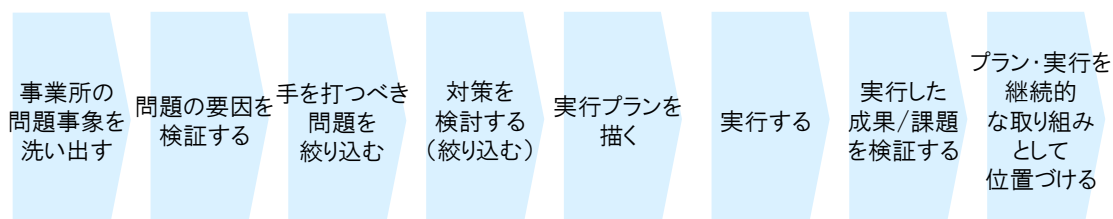
これはまず、事業所の経営者が人材確保の重要性を認識し、経営資源を優先的に配分するような意識変革が求められる。また、人材確保に向けた全社取組みを推進する上で、管理職やスタッフを巻き込むことが求められるため、従業員の意識変革も求められる。そして、人材確保担当者においても、人事確保業務に集中できない状況の中、行動へのチャレンジを促すことが必要とされる。

このように、人材確保を推進するには、知見の獲得だけではなく、人材確保に向けた意識・行動変革を促すことが重要であり、そのきっかけを提供することが事業所支援研修として求められる。

以上のことから、事業者が事業所固有の課題を自発的に解決するためには、マネジメントに関する座学的な研修ではなく、課題整理の効果的な考え方や、打ち手を行うきっかけを提供し、受講者が主体となって議論や実践を重ね答えを導き出していくワークショップ型集合研修が効果的である。

ワークショップ型集合研修の一般的なプロセスは以下のとおりである。

【図表 7】ワークショップ型集合研修の一般的なプロセス



ワークショップ型集合研修では、受講者自らが考え行動の変革を促すために、受講者が自社の課題について考え、他のグループメンバーから質問や意見をもらうような進行を行う。受講者は、ワークショップ型集合研修の受講を通じて、自社固有の問題点の把握や、課題解決の方法などを、他の受講者からの意見を受けながら自ら考えて実行する。実行の際には、自法人の経営者や担当者を巻き込むことで、組織的な意識・行動改革を促していくことが期待される。

なお、ワークショップ型検討プログラムは、課題解決やリーダー育成、組織変革やチェンジマネジメントを目的として、民間企業や様々な団体で取り入れられている。以下は、民間企業と自治体におけるワークショップ型検討プログラムの実践例である。

【図表 8】民間企業におけるワークショップ型検討の実施テーマ例

- | |
|---|
| <p>(1) 課題解決・リーダー育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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 <p>(2) 組織変革・チェンジマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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 9】自治体におけるワークショップ型検討プログラムの実施例

【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】	<ul style="list-style-type: none">・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。

(出所) 株式会社日本総合研究所調べ

【図表 10】中小企業におけるワークショップ型検討プログラムの実施例

【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う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】	<ul style="list-style-type: none">・各管理職が気づかなかった課題・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。

(出所) 株式会社日本総合研究所調べ

第3章 介護人材確保に向けた事業者支援研修プログラムの開発

1. 研修プログラムの狙い

本事業にて開発する事業者支援研修プログラムの狙いや期待成果を以下とした。

(1) 狙い

開発する事業者支援研修プログラムは、主として採用に携わる人事担当者が、採用を効果的に進めるための人材確保戦略構築ノウハウの獲得に向けて、経営全体を見渡して問題を把握する視点、問題点の優先順位やその解決方法の考え方等を身に付け、自発的・継続的に人材確保戦略に取り組むことが促されるワークショップ型集合研修とする。

加えて、今後、ワークショップ型課題解決が事業者の自主的な取組みとされることや、ワークショップ型集合研修が事業者団体等による主催で開催されるといった継続的な取組みとなるようにする。

(2) 受講による期待成果

受講によって受講者が享受する期待成果を以下とした。

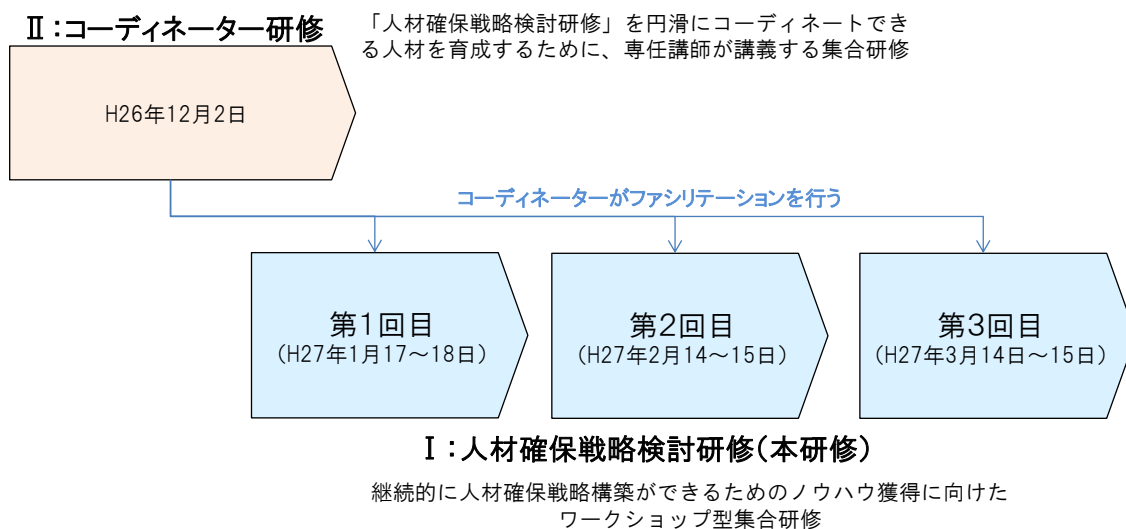
- ①「経営全般を俯瞰して人材確保に関する問題を把握する視点」、「問題点の優先順位づけや打ち手の考え方」といった、人材確保に向けたマネジメントの基礎的な考え方を身につけられること
- ②自法人固有の人材確保に関する課題と打ち手について、受講者同士による課題の共有・検討や打ち手を試行することで、新たな気づきと、人材確保に向けた具体的成果を得られること
- ③中長期的な必要取組みを整理することで、人材確保に向けた継続的な取組みの契機となること

2. 研修プログラムの企画内容

(1) 全体概要

事業者の自発的かつ継続的な取組みを促すために、「人材確保戦略検討研修」（以下本研修）と、本研修においてファシリテーションを担うコーディネーターを養成するための「コーディネーター研修」の二つの研修を企画・実施した。

【図表 11】 研修プログラムの構成



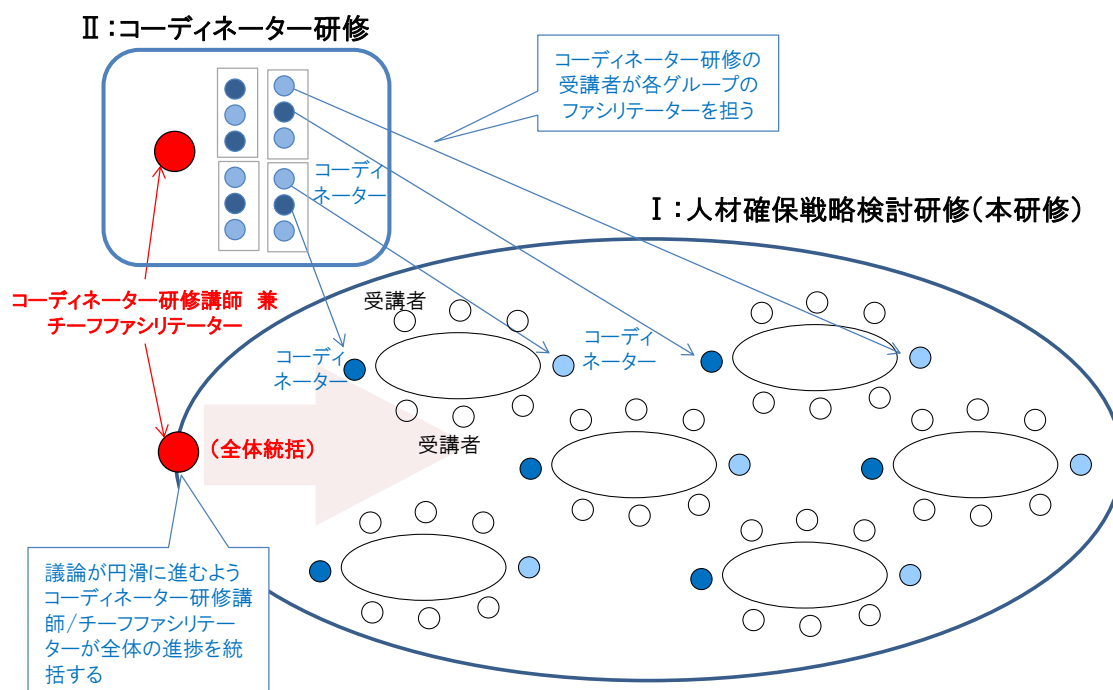
1) 人材確保戦略検討研修（本研修）

継続的に人材確保戦略構築ができるためのノウハウ獲得に向けたワークショップ型集合研修とする。

2) コーディネーター研修

本研修を円滑にファシリテーションできる人材を育成するために、専任講師が講義する集合研修とする。

【図表 12】 研修推進の全体概要



通常、ワークショップ型集合研修におけるファシリテーターは外部から招聘することが多い。しかし、ワークショップ型集合研修を継続的に開催する場合、外部講師を都度招聘しなければならず、持続的な観点から制約を残すことになる。そこで、介護業界の人材に対してファシリテーションスキル等を伝えるコーディネーター研修を企画した。

近年の民間企業では、プロジェクトなど組織を横断して協働していく際に、さまざまなステークホルダーと議論を通して問題解決、合意形成していく役割を「社内ファシリテーター」として1つの専門職務と位置づけ、資質のある人材を育成し、キャリアパスの1つとしているケースが多くなってきている。

本事業においても、今後、事業所内または事業所間を横断した業界の取組みとして、ワークショップの運営、ファシリテーションの実践を通じた経営改善の促進を期待するところであり、これらの役割を担う人材を“コーディネーター”として本事業では位置づけ育成することとした。

なお、本研修の議論が円滑に進むよう、コーディネーター研修の専任講師が、引き続き本研修のチーフファシリテーターとして進捗を統括し、コーディネーターをサポートする。

【図表 13】 コーディネーターの定義

名称	定義
コーディネーター	今後、業界内や自法人内において、ワークショップの運営や、ファシリテーションの実践を通じて経営改善を促進していくことを期待する人材。(本事業において命名)
(ファシリテーター)	会議等において中立的な立場で議論の介入や促進を行い、メンバーの有用な考えを引き出す人材。

【図表 14】 本研修とコーディネーター研修の差異

	I：本研修	II：コーディネーター研修
研修のタイプ	・ワークショップ型の集合研修（能動型）	・専任講師による集合研修（受動型）
受講者像	・介護事業者の人事採用責任者	・事業者団体、介護事業者の人事採用責任者で人材確保に取り組んでおり、人材確保に特に意識の高い人材 ・今後引き続き、自発的にワークショップ型集合研修を自法人（自事業所）内で開催することに加え、事業者団体や自治体主導の同様な取組みに協力してもらえる人材を期待
人数	・35～40名	・10～15名
開催回数・日数	・計3回（毎回同一の受講者が継続参加） ・1泊2日（遠方からの受講者に配慮。1日目午後～2日目午前まで）	・1回 ・1泊2日（遠方からの受講者に配慮。1日目午後～2日目午前まで） ※本研修にコーディネーターとして参画するため、本研修と合わせ全4回の研修に参画

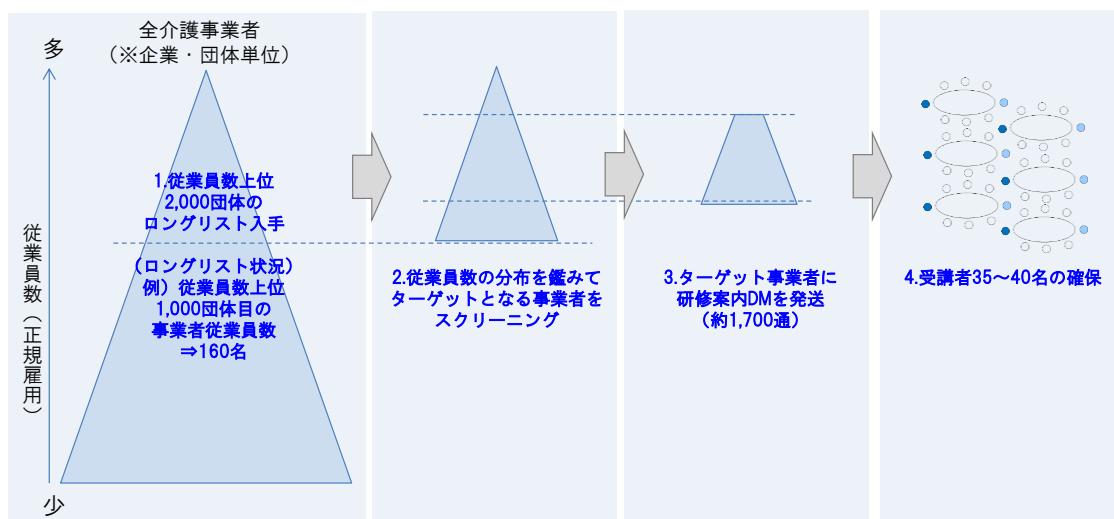
(2) 本研修の企画内容

1) 対象受講者の設定

研修においては、対象とする受講者を定義することが研修効果を踏まえると大変重要となる。本事業の場合、「研修による支援といった少しの後押しで人材確保の取組みを底上げできる事業者」が、最も研修効果への高い期待があるとし、正規雇用職員 200 名前後の介護事業者を対象受講者とした。

対象受講者は以下の方法でスクリーニングを行い、DM 発送による募集を実施した。

【図表 15】対象受講者のスクリーニング方法



- ①事業種別、法人種別、エリア別を問わず全介護事業者の正規雇用職員上位 2,000 団体のロングリストを入手¹。
- ②正規雇用職員 200 名前後の事業者群を中心に、正規雇用職員数上位下位を除くスクリーニングを実施。
- ③スクリーニング後の事業者に研修案内の DM を発送し、35～40 名の受講者を確保

¹ 事業者の正規雇用職員数を把握するため、事業所単位ではなく事業者単位でリストを作成。ただし、帝国データバンクに基づくリスト作成のため、グループ全従業員数の正確な把握には一部制約がある。

2) カリキュラムの方針

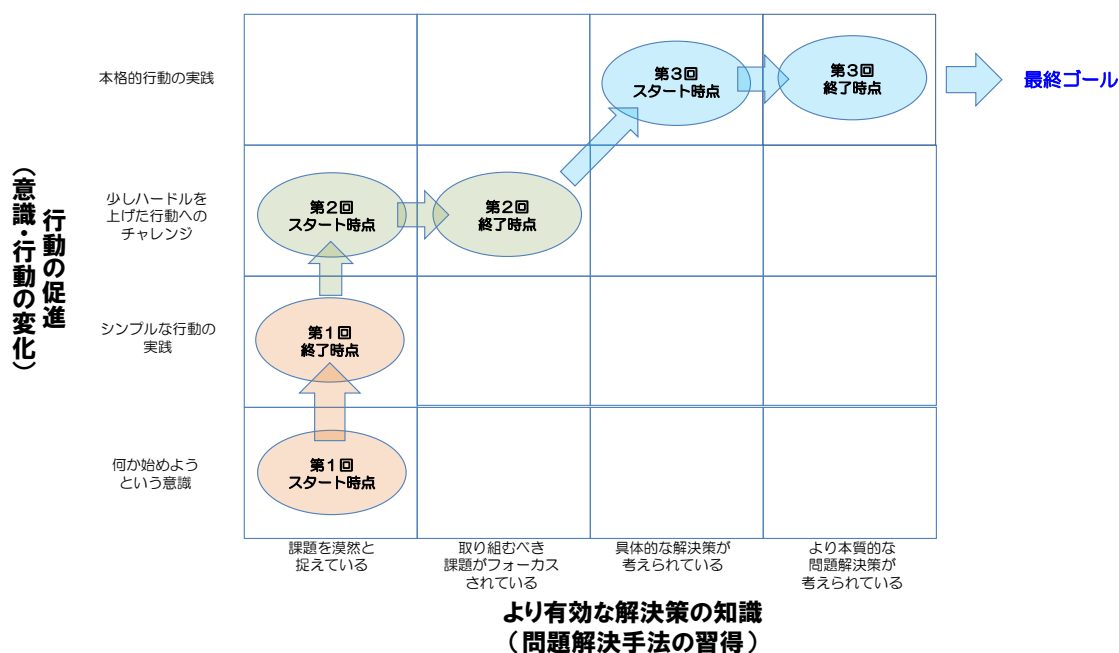
研修プログラムの狙いである「経営全体を見渡して問題を把握する視点、問題点の優先順位やその解決方法の考え方等を身に付け、自発的・継続的に人材確保戦略に取り組む」ため、本研修では以下の考えを基にカリキュラム内容を構築した。

- ①受講する各事業者の個別の問題点を扱い、個別の問題解決策を考え、実行する
- ②フレームワークを活用して、本研修の議論を円滑に進めるとともに、問題解決の手法を学ぶ

上記アプローチにおいては、問題解決が他責とならずに受講者自身が自発的に解決する意識を持てること、及び具体的なアクションが実行され成果を実感できることが本研修の成功要因となる。

そこで、本研修は実践期間を含め 2 ヶ月間 3 回構成の研修とし、以下の方針でカリキュラム内容を構築した。

【図表 16】本研修のカリキュラム方針



上記方針を推進していく上でワークショップは、①他の受講者との協働による気づきと学びを促す、②コーディネーターの関わりによって問題解決の精度を高める、③実践→反省→実践を繰り返す PDCA サイクル、といった機能を果たす。

各回の研修内容は第 4 章に掲載しているが、各回の実施概要と各回の成果を以下のように考え、カリキュラム内容を設計している。

【図表 17】本研修各回の設計方針

研修回	実施概要	各回の成果
第1回	漠然とした課題認識で良いので、まずはアクションしてみる	アクションすることで成功体験を得る。アクションすることで新たな課題に気づく
第2回	アクションを実行する過程で生じる実行課題を突破する策を考える	実行課題の代表的なものを各グループで手分けして考えることで、実行課題解決の参照可能な具体的なモデルがいくつも出来上がる
第3回	複合的な課題に対して1年がかりで取り組むプランを考える	人材確保において本質的な課題を解決していくプランが明確になっている

3) 研修運営上のポイント

研修運営については、以下の点に留意し実施内容や支援策に取り組んだ。

①ワークショップにおけるグループ分けの工夫

まず、採用市場で競合する、つまり事業エリアの近い事業者が同じグループにならないように配慮しグループ分けを行っている。この結果、自法人の状況を包み隠さず共有することができ、また他の受講者への積極的な助言を促進させることが可能となる。

次に、事業者規模、今回の場合は正規雇用職員数の近い事業者を、可能な限り同じグループに配置する。これは、事業環境や経営状況が似ている事業者間で共感を高め、同様に意見交換を促進させるとの考えによる。

なお、今回は上記2段階のグループ分けの考え方により、ほぼグループが確定してしまうため、事業種別や法人種別については特に優先的に配慮していない。

②シンプルなフレームワークの採用

課題解決に用いられるフレームワークには、シンプルなものから高度なものまで様々な種類が存在するが、今回は可能な限りシンプルなフレームワークを採用している。これは、コーディネーターを含めた研修の全参加者が漏れなく理解することが求められるためである。

③コーディネーターへの支援

本プログラムの特徴であるコーディネーターを全面的にバックアップするため、以下の施策や支援ツール等を提供している。

○各回にグループワークを円滑に進めるための進行マニュアルを作成し事前に提供

○本研修前後にコーディネーターミーティングを実施。各回の進行内容打合せと振り返

りを行う

○各受講者のアウトプットを整理できるようシートを提供し、担当グループの受講者の落としどころを考える材料にしてもらう

○課題解決アイデアがなかなか出ないときに、問いかけながらアイデアを促す問いかけ集を提供

なお、今回はコーディネーターの専任講師がチーフファシリテーターとしてサポートしており、全体進行の統括、各グループの進行に介入しコーディネーターにアドバイス、各グループの進行に介入し各グループの議論を直接ファシリテーションするなどの支援を行っている。

(3) コーディネーター研修の企画内容

1) 対象受講者の設定

今回の研修プログラムでは、本研修のグループワークについて実質的に議論を進行し、時間内にアウトプットを整理するコーディネーターを配置した。前述のとおり、外部の専任ファシリテーターを招聘しなかったのは、持続的な研修プログラムの実施を勘案したことによる。

また、ファシリテーターではなくコーディネーターと名付けたのは、今後、事業所内、または事業所間を横断した業界の取組みとして、ワークショップの運営や、ファシリテーションの実践を通じた経営改善の促進を期待して“コーディネーター”と名付けた。

研修プログラムの企画時には、コーディネーターとなる人材像を以下のように設定した。

○介護事業者の人事採用責任者、事業者団体に人材確保に取り組んでおり、人材確保に特に意識の高い担当者。

○今後引き続き、自発的にワークショップ型集合研修を自法人内で開催することに加え、事業者団体や自治体主導の同様な取組みに協力してもらえる人材。

○相応の人材確保に関する経験を有している人材。

今回は、上記受講者像を事業者団体に提示し、事業者団体からの紹介によって募集することとなった。

結果、法人種別、年齢性別、役職も様々な9名²のコーディネーター候補者が参加し、コーディネーター研修を受講後、本研修にコーディネーターとして参画している。

なお、本研修においては、コーディネーターの欠席時への対応や相互にサポートを行うことを想定し、グループ数より多いコーディネーターを募集している。

² コーディネーター研修受講者のうち1名が、所用により本研修に参加できなかったため、本研修は8名のコーディネーターで進行している。

2) カリキュラム方針

コーディネーターに求められるスキルは以下のとおりである。

- ①問題を論理的・構造的にとらえるスキル
- ②参加メンバーの創造的な議論を促すためのフレームワークの知識
- ③議論の参加メンバーに意見を出させ、創造的な雰囲気を作るための対人関係スキル
- ④利害が混在する難しい議論を円滑にし、参加メンバーの協調を促すための対人関係スキル

コーディネーター研修では、上記スキルを補うカリキュラムを設計し、専任講師による集合研修を開催した。

3) コーディネーター研修専任講師及び本研修チーフファシリテーターの委託

本研修プログラムにおけるコーディネーター研修の専任講師、及び本研修チーフファシリテーターは株式会社ナレッジサインに委託した。また、研修内容についても同社と協業して企画し、調査研究委員会のオブザーバーとして参画している。

第4章 介護人材確保に向けた事業者支援研修の実施内容

1. コーディネーター研修の実施状況

(1) コーディネーター研修の開催日時、場所

コーディネーター研修は全1回、1泊2日の構成とし、遠方からの受講者の移動時間に配慮して、1日目午後～2日目午前を実施時間帯とした。

【図表 18】 コーディネーター研修実施日時

	第1日目	第2日目
第1回	12月2日(火) 13:00～17:00	12月3日(水) 9:00～12:30

会場は、TKP 虎ノ門ビジネスセンター（東京都港区）の20名程度収容可能な貸し会議室を使用。

(2) コーディネーター研修の受講者

コーディネーターは、複数の事業者団体の紹介により受講者を募った。各事業者団体には、事業者団体あるいは介護事業者の人事採用担当者として人材確保に取り組んでおり、人材確保に特に意識の高い人材の紹介を依頼し、以下の9名がコーディネーター研修を受講した。

【図表 19】 コーディネーター研修参加者リスト

氏名 (敬称略、50音順)	所属
浅沼 智比古	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
有賀 和敏	株式会社やさしい手 執行役員管理本部長
石川 昭夫	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
稲富 由美子	社会福祉法人 明照会
加藤 伸二	一般社団法人 全国特定施設事業者協議会理事
別所 浩樹	株式会社ニチイ学館 経営管理本部人事部
丸山 実智瑠	アースサポート株式会社 人事部採用グループ主任
野中 久美子	社会福祉法人青森社会福祉振興団 デイサービス管理者
米川 京子	株式会社チェリーコート チェリーコート四街道施設長
(講師) 吉岡 英幸	株式会社ナレッジサイン

(3) コーディネーター研修のカリキュラム

前述のカリキュラム方針に従い、以下のカリキュラムを設計し実施した。

【図表 20】 第 1 回カリキュラム

第1回	
1日目午後 (13:00～ 18:00) アジェンダ	<p>◇ファシリテーションの基本的学習</p> <p>①講義：ファシリテーションの基本的な考え方 ファシリテーションスキルの概要、ファシリテーターに求められる役割について解説</p> <p>②グループワーク：フレームワークを使った議論の進め方 本研修で実際に議論するテーマのフレームワークに沿って、意見を表出し、整理していくプロセスを体験する</p> <p>③グループワーク：対人アプローチについて 議論を進めていく過程で発生する対立の解消や、問題人物に対するアプローチなど、主に対人スキルについて学ぶ</p>
	<p>◇調査研究委員・コーディネーター懇談会（17:00～18:00）</p> <p>①調査研究委員会の委員とコーディネーターが参加する委員・コーディネーター懇談会を開催 人材確保に関する経営現場の悩みや工夫等に関する実態を把握するとともに、今後の介護人材確保に関する方向性等について相互に情報共有をはかり、本事業における今後の取組みを促進させる</p>
2日目午前 (9:00～12:00) アジェンダ	<p>◇本研修のファシリテーションのシミュレーション</p> <p>①本研修全3回の議論のフレームワークの理解 本研修の全3回で実際に使う議論のフレームワークを解説し、内容を理解する</p> <p>②ファシリテーション実習 本研修で使用する議論のフレームワークを使って、議論を進める演習。実際に議論を進めながら、タイムマネジメントや議論の整理、メンバーの意見の引き出しを体験し、本研修に備える</p> <p>◇質疑応答と気づきの共有</p> <p>①質疑応答 コーディネーター研修全体を通じた質疑応答を実施。コーディネーターの気づきを共有。</p>

2. 本研修の実施状況

(1) 本研修の開催日時、場所

本研修は全3回、6日のプログラム構成とし、各回は遠方からの受講者の移動時間に配慮して、第1日目は午後から、第2日目は午前から昼食までの時間帯で実施した。

【図表 21】 研修の実施日時

	第1日目	第2日目
第1回	1月17日（土） 14:00～17:30	1月18日（日） 9:00～12:00
第2回	2月14日（土） 14:00～17:30	2月15日（日） 9:00～12:00
第3回	3月14日（土） 14:00～17:30	3月15日（日） 9:00～12:00

会場は、株式会社日本総合研究所 東京本社（東京都品川区）の150人収容可能なセミナールームを使用した。

(2) 本研修受講者の参加状況

本研修では34法人、37名が受講した。各回の参加状況は以下のとおり。

【図表 22】受講者の参加状況

	第 1 日目	第 2 日目
第 1 回	34 法人、37 名参加	33 法人、36 名参加
第 2 回	30 法人、31 名参加	30 法人、31 名参加
第 3 回	26 法人、27 名参加	25 法人、26 名参加
(申込み)	34 法人、39 名の申込み (第 1 回直前にキャンセル)	

1泊2日の研修時間と、年度末の2ヵ月間で3回開催するといった拘束時間の長さにより、当初想定はしていたものの、急な業務等を理由とした欠席者が生じた。連絡をいただいた欠席理由は以下のとおり。

- ・介護報酬改定に関連する会議、研修のため
- ・採用業務のため
- ・インフルエンザに罹患 等

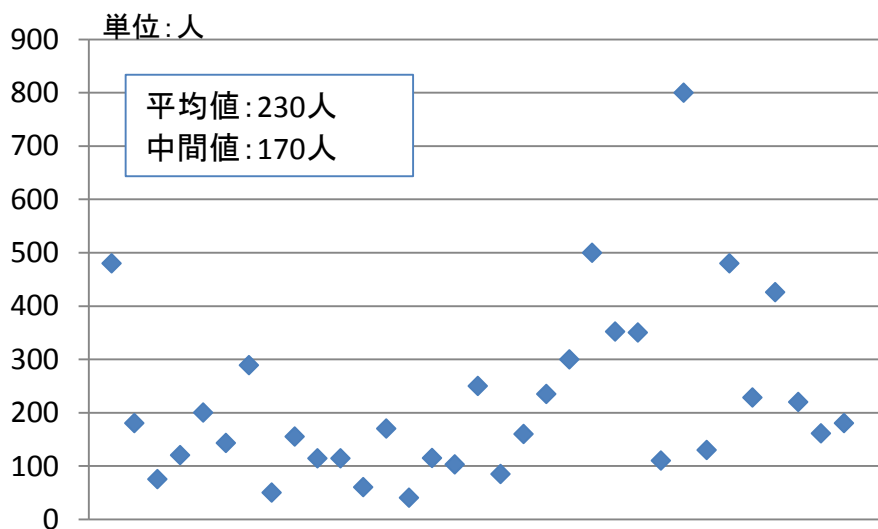
連絡をいただいた欠席理由からは、研修内容に起因する理由は確認しておらず、年度末開催の時期的な理由によるものと想定している。

(3) 受講者の概況

1) 受講者事業所の規模

受講者の出自である事業所グループにおける正規雇用職員数は以下のとおり。バラつきはあるものの、受講対象事業所として概ね想定していた正規雇用職員 200 名前後の事業所からの受講者が多く集まった。

【図表 23】受講者事業所グループの正規雇用職員数



2) 受講者事業所の所在地

受講者の出自である事業所の所在地状況は以下のとおり。日帰りによる本研修参加が可能な首都圏所在の受講者と、同出張圏となる受講者が半々となっており、遠隔地からも多数受講したことがわかる。

なお、本事業では受講者に対する交通費等の支給は行っていない。

【図表 24】受講者事業所の所在地

地域 ³	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

3) 受講者事業所の法人種別

受講者の出自である事業所グループの法人種別は以下のとおりであった。

【図表 25】受講者事業所の法人種別

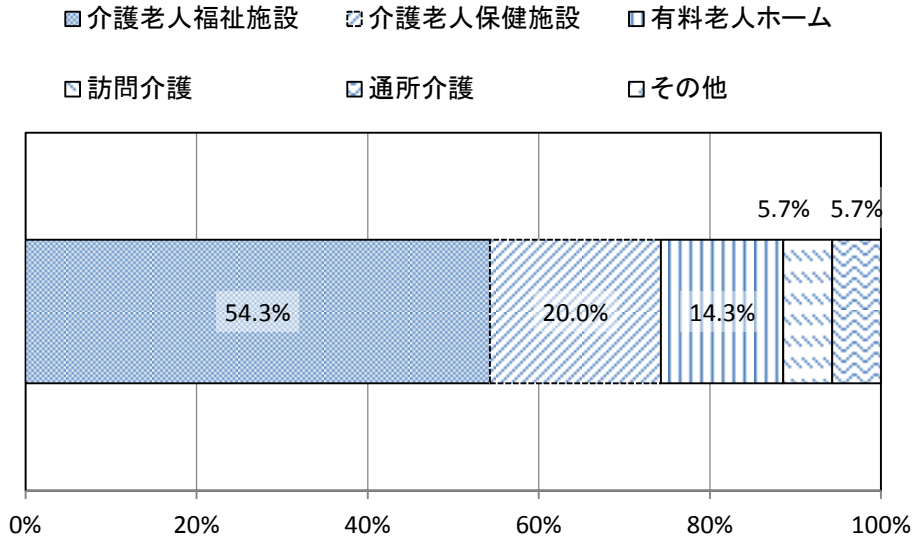
株式会社	社会福祉法人
9	26

³ 地域分類は地方厚生支局の定義による。

4) 受講者事業所の主要事業

受講者の出自である事業所グループの主要事業は以下のとおりであった。

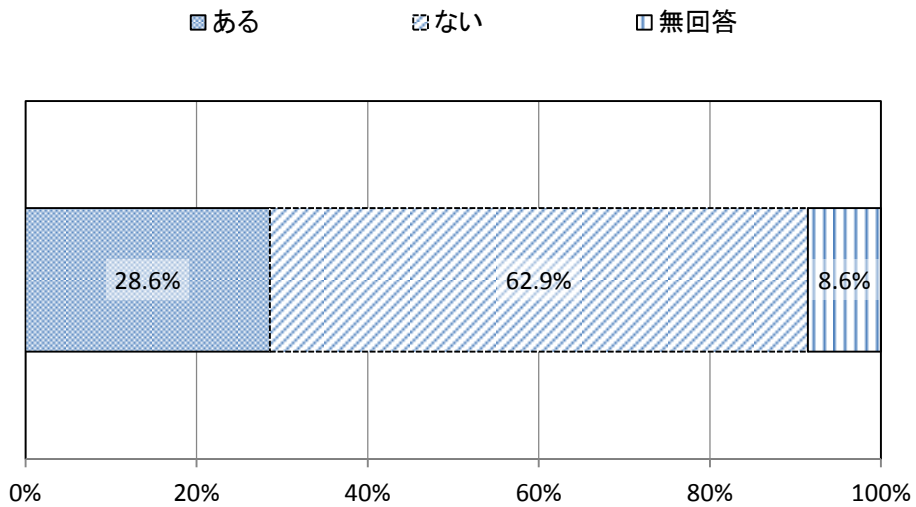
【図表 26】 受講者事業所グループの主要事業



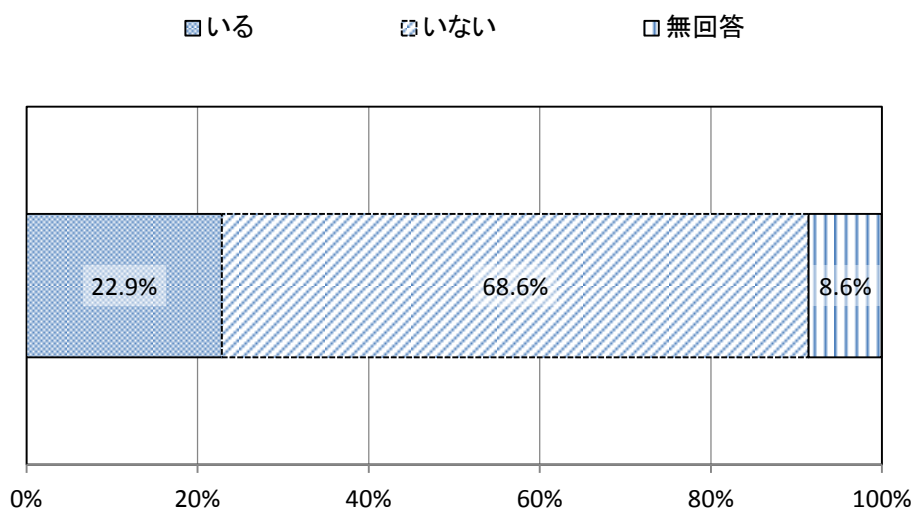
5) 受講者事業所における人事専任組織と専任担当者の有無

受講者事業所における専任組織としての人事部の有無と、他業務を兼任しない人事責任者の有無は以下のとおり。いずれも専任組織、専任担当者を配置していない事業所が過半数を超えている。

【図表 27】 受講者事業所における人事専任組織の有無



【図表 28】受講者事業所における他業務を兼任しない人事専任担当者の有無



6) 受講者の所属、役職の状況

受講者の所属別役職の状況は以下のとおりであった。

【図表 29】受講者の所属別役職の状況

	管理職 ⁴	管理職以外	未回答	(合計)
本部	13	12	5	30
施設	2	3	0	5
(合計)	15	15	5	35

7) 受講者の主要業務の状況

受講者の主要業務別役職の状況は以下のとおりであった。

【図表 30】受講者の主要業務別役職の状況

	管理職	管理職以外	未回答	(合計)
人事業務中心	8	7	4	19
上記以外 ⁵	7	8	1	16
(合計)	15	15	5	35

⁴ 管理職は部長職以上、施設長と定義。課長、主任、グループ長は管理職以外とした。

⁵ 「上記以外 (人事業務中心以外)」とは、人事業務だけではない、企画、統括、管理等の業務が中心となっている受講者。例) 管理本部長、施設長や、人事関連以外の課長職、ケアマネ、生活相談員等

(4) 本研修のカリキュラム

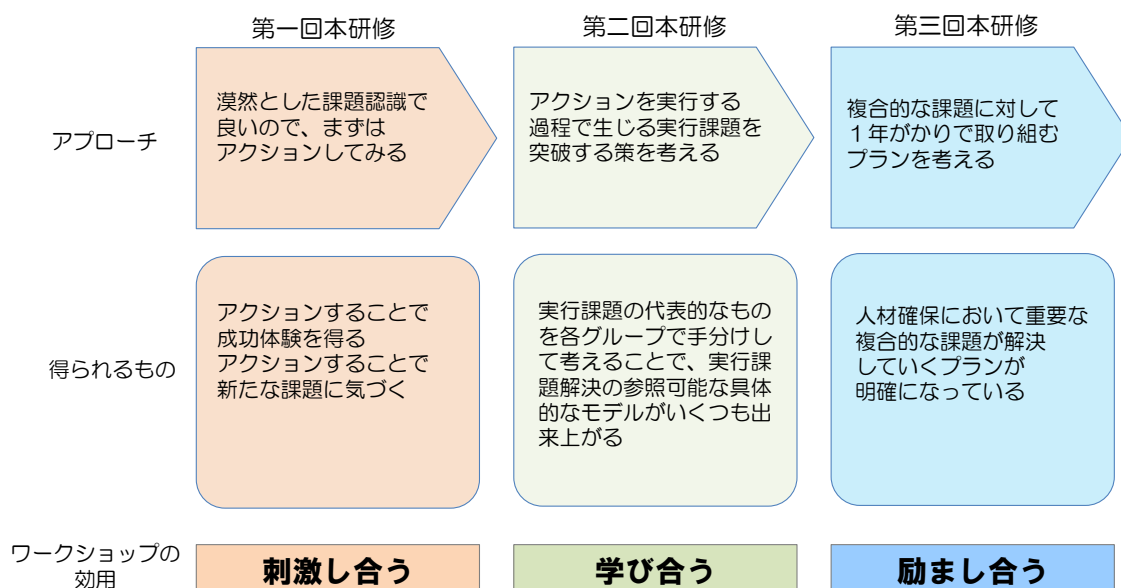
前述のとおり、本研修では、問題解決が他責とならずに受講者自身が自発的に解決する意識を持てること、及び具体的なアクションが実行され成果を実感できることを期待成果とし研修カリキュラムを設計した。

1) 全体構成

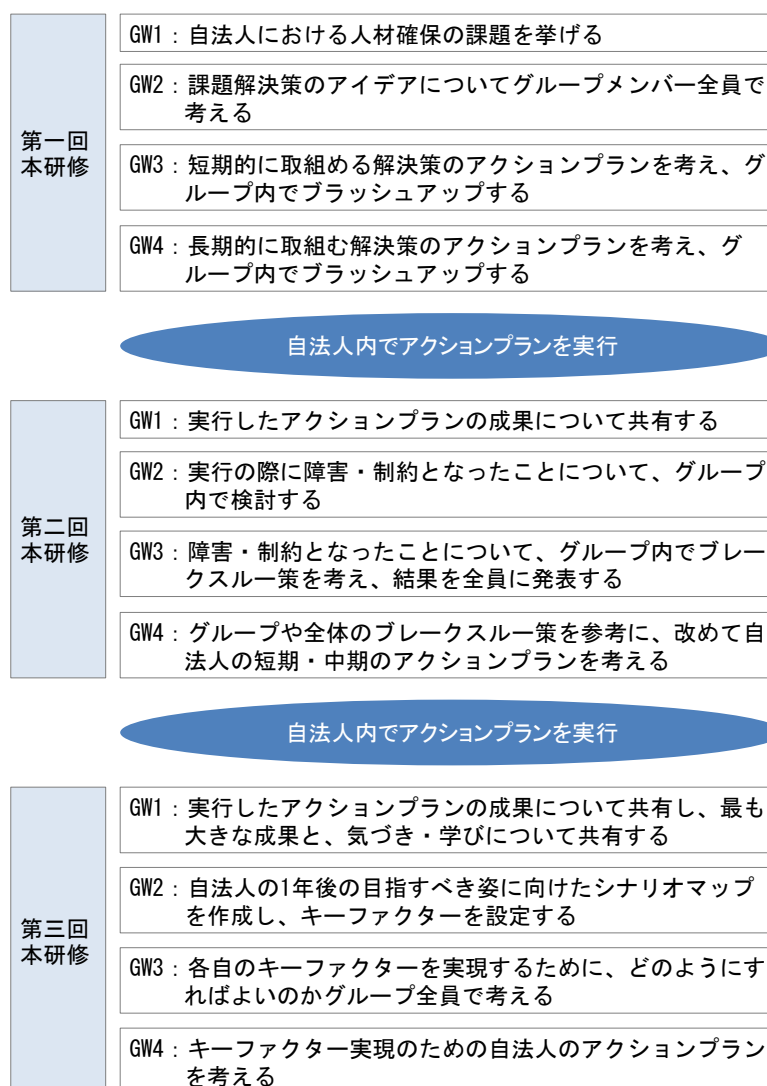
全体構成としては、以下のように少しずつステップを踏みながら、受講者の意識・行動の変化と有効な解決策の知識獲得を狙った。

課題を漠然として捉えている状態から、まずは行動に移すことで本質的な課題に気づき、取り組むべき課題と解決策についてグループメンバーと学び合い、より本質的な課題の解決に向けて助言を得ながら本質的な行動へ移すことへ結び付けていく。

【図表 31】 本研修の全体構成概要



本研修は、全3回6日間の開催で以下の流れで実施している。



課題の認識やアクションプランについては、各受講者法人それぞれについて考えることとし、グループメンバーは個々の課題解決やアクションプランについてアイデアを提供することとしている。このように、個々の受講者法人について全員で考えることにより、各法人の個別事情を鑑みたより効果的な人材確保施策が考えられることを期待している。

また、各研修の間は受講者が考えたアクションプランの実行期間とし、実行後の研修内にて成果や新たな気づきなどの共有機会を設定することで、必ず行動に移すモチベーションへと寄与させている。

なお、各研修の詳細な実施内容については、巻末参考資料「各回本研修資料」に記されているので参考にさせていただきたい。

2) 第一回本研修

第一回本研修では、何か始めようという意識からシンプルな行動の実践を促すカリキュラムとしている。ここでは、漠然とした自法人の課題認識で良いのでまずはアクションをおこし、アクションすることで新たな課題に気づくことを狙っている。

【図表 32】第一回本研修の研修カリキュラム

1日目	
全体ワーク1 14:00~14:30	●オリエンテーション ・本研修の内容紹介 ・各グループ内自己紹介
グループワーク1 14:30~16:00	●課題の整理 ・グループワークで議論する際のフレームワークの紹介 ・フレームワーク①に沿って、人材確保を難しくしている原因と思われることを、4つの改善領域ごとに、「～が不足している」という視点で挙げていきます ・挙げた原因(課題)に対して、フレームワーク②に沿って影響度、解決の難易度の視点で分類してみます
グループワーク2 16:00~17:30	●課題の解決策についてアイデア出し ・分類した課題の中で「すぐに何か手が打てそうなものについては、何ができそうか、具体的な解決策のアイデアを全員で考えます ・「時間がかかる、難しい」としたものについては、フレームワーク③に沿って、「経営者にできること」、「担当者にできること」と分類し、自分で働きかけられることがないか考えてみます
全体ワーク2 17:30~18:00	・各グループのファシリテーターから今日1日のディスカッション内容を発表いただき、全員で共有します ・2日目に向けての宿題の内容を確認します
2日目	
グループワーク3 9:00~10:30	●短期的課題に対する1か月のアクションの検討 ・前日からの宿題として、各自が取り組むべきことを短期・中長期各1つずつ選びます ・まずは短期的な課題に取り組むアクション(対策)の案をグループで共有し、一緒にプランを考えます
グループワーク4 10:30~12:00	●中長期的課題に対する1か月のアクションの検討 ・中長期的な課題に取り組む準備プランとしてのアクション(対策)をグループで共有し、一緒にプランを考えます
全体ワーク 12:00~12:30	研修2日間を通した気づきについて全員で共有します

3) 第二回本研修

第二回本研修では、アクションを実行する過程で生じる実行課題を突破する策（ブレイクスルー策）を考えるカリキュラムとしている。実行課題の代表的なものを各グループで手分けして考えることで、実行課題解決について参考となる具体的なモデルがいくつも出来上がり、自法人の本質的課題と解決策の獲得に寄与することを狙っている。

【図表 33】第二回本研修の研修カリキュラム

1日目	
全体ワーク1 14:00～14:30	●オリエンテーション ・前回のふり返し、前回のワークショップでわかったこと ・第2回の進め方
グループワーク1 14:30～16:30	●成果の共有 ・フレームワーク⑤に沿って第1回～2回での取り組み成果を共有し、うまくいったこと、うまくいかなかったこと、難しかったこと、気づき、学びを共有します
グループワーク2 16:30～17:30	●実行のための課題の分類 ・実行のための課題として、どのようなことがあるのか「障害／制約」、「技術／ノウハウ」、「次のステップ」に分類します ・分類した結果を見ながら実行課題の難易度や、テーマの重要性なども考慮に入れ、ブレイクスルー策を考えるべきテーマを短期と中長期で1つずつ選びます
全体ワーク2 17:30～18:00	・各グループのファシリテーターから今日1日のディスカッション内容を発表いただき、全員で共有します ・2日目に向けての宿題の内容を確認します
2日目	
グループワーク3 9:00～10:30	●実行課題を乗り越えるブレイクスルーの検討 ・1日目のグループワークで選んだ短期と中長期のテーマに対して、確実に実行していくうえでのブレイクスルー策を考えます
全体ワーク3 10:30～11:00	●全体ワーク 発表 ・各グループワークが考えたブレイクスルー策を発表します
グループワーク4 11:00～12:15	●今後1ヶ月のアクションプラン共有 ・グループワーク3での、自分のグループや他のグループのアイデアを生かしながら、本研修第1回と同じように短期と中長期で3ステップのアクションプランを考えます
全体ワーク4 12:15～12:30	各グループのシェアすべきナレッジを全員で共有します

4) 第三回本研修

第三回本研修では、本質的な課題に対して1年がかりで取り組むプランを考えるカリキュラムとしている。研修全体の成果として、各法人の人材確保において、本質的な課題を解決していくプランが明確になっていくことを狙っている。

【図表 34】 第三回本研修の研修カリキュラム

1日目	
全体ワーク1 14:00～14:30	●オリエンテーション ・前回のふり返り、前回のワークショップでわかったこと ・第3回の進め方
グループワーク1 14:30～15:30	●成果の共有 ・フレームワーク⑤に沿って第2回～3回での取組み成果を共有し、「もっとも大きな成果」、「気づき／学び」を共有します ・特に1ヶ月間での「気づき／学び」を多く共有してください
グループワーク2 15:30～17:30	●1年後のめざす姿へのシナリオマップづくり ・フレームワーク⑨に沿って、各自1年後のめざす姿に向けてのシナリオマップをつくります ・まだできていない要素の中での重要なキーファクターを1つ決めます ・キーファクターをいつまでに実現するのかを決めます
全体ワーク2 17:30～18:00	・各グループのファシリテーターから今日1日のディスカッション内容を発表いただき、全員で共有します ・2日目に向けての宿題の内容を確認します
2日目	
グループワーク3 9:00～10:30	●キーファクターを実現させるためのスパイスを考える ・1年後のめざす姿に対して、もっとも重要な要素となるキーファクターを実現するために、どのようにすれば良いのか、実現のためのアイデアを「スパイス」として、グループメンバー全員について考えます
グループワーク4 10:30～11:30	●キーファクター実現のアクションプランを考える ・グループワーク3で共有したスパイスをうまく活かして、キーファクター実現のためのアクションプランを3ステップで考えます
全体ワーク4 11:30～12:30	・各グループのシェアすべきナレッジを全員で共有します ・エンカレッジ・メッセージ交換

【図表 35】本研修の様子_オリエンテーション



【図表 36】本研修の様子_グループワーク



【図表 37】本研修の様子_全体ワーク



【図表 38】本研修の様子_グループワークアウトプット例



第5章 介護人材確保に向けた事業者支援研修プログラムの効果測定

1.効果測定の視点

本プログラムが介護人材確保に向けて効果的であったかどうかを測定するため、以下の視点で効果測定を行った。

【図表 39】効果測定の視点

効果測定の視点	概要	方法
研修企画	・研修内容や実施方法に対する受講者の満足度	・研修終了後の受講者アンケートの実施
学習到達度	・人材確保に有効な知識や、課題抽出や解決の考え方などマネジメントスキルについての理解度 ・コーディネーターのファシリテーションスキルの理解度	・研修終了後の受講者アンケートの実施 ・コーディネーターを対象としたグループインタビューの実施
意識・行動変化	・意識が変わったか、また実際に行動したのかといった意識・行動変化への影響度	・研修終了後の受講者アンケートの実施
具体的成果	・具体的な業績（人材確保）への影響度。定量的に現れていなくても、人材確保にむけたプロセスの構築状況等を把握	・研修カリキュラムにある「取り組み成果」から把握

まず、「研修企画」についてであるが、研修内容や実施方法といった研修企画について、受講者が満足を得られなければ、本プログラムの継続的な実施は困難となるため、受講者の満足度や意見を把握しプログラムの課題として示唆を行う。

「学習到達度」については、ワークショップ型集合研修ゆえに知見を直接講師から提供する座学的な研修ではないものの、グループワークによる受講者同士の助言が得られたかどうか、また、研修で用いたフレームワークによって人材確保に係る課題解決方法といったマネジメントスキルを得られたかどうかを把握する。

コーディネーターについては、ファシリテーションスキルを習得し、適切なファシリテーションを行えたかどうかを、受講者からの評価やグループインタビュー等で把握する。

「意識・行動変化」は、ワークショップ型集合研修の大きな狙いの一つであり、本プログラムに参加したことによって新たな気づきを得て、実際に現場で有効な行動を起こした

かどうかを把握する。

「具体的成果」については、本研修を受講したことで人材確保にどれだけ寄与できたかの評価を行う。しかしながら、人材確保は 2 ヶ月間で多大な成果を挙げられるほど易しい課題ではないため、受講者が認識した 2 ヶ月間の具体的成果と、ロードマップ作成といった人材確保に向けた取組みプロセスの構築状況等を整理する。

【図表 40】効果測定の方法

＜効果測定の方法について＞

【受講者アンケートの実施状況】

- ・ 第三回本研修終了後に研修会場にてアンケート用紙を配布
- ・ 回答数は n=26 （第三回本研修終了時の参加者のみを対象とした）

【効果測定の留意点】

- 本研修は、全国の事業者が参加した研修の為、効果測定について以下の制約がある。
- ・ アンケートの回収率を高めることを勘案し、第三回本研修終了直後の限られた時間に受講者アンケートを実施したため、10 分程度で記入可能なボリュームとした。
 - ・ そのため、設問の量や内容が限定的となったため、多面的な分析には制約がある。
 - ・ 研修効果の測定において重要なのは、最終的に業績（人材確保）にどれだけ寄与したかという点にあるが、来年度以降の継続的な評価はできないため定量的な最終成果の把握までには至っていない。

2.効果測定

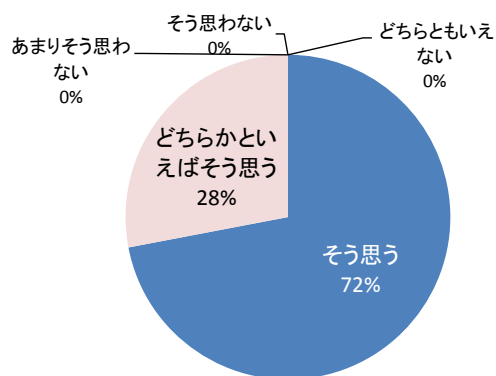
(1) 研修企画の評価

研修企画の評価については、受講者の満足度や研修内容に対する意見について、研修後の受講者アンケートから評価する。

受講者にとっての本研修の有用性については、ほとんどの受講者が認めており、人材確保のための研修として満足度は高かったものと評価される。

【図表 41】受講者にとっての本研修の有用性

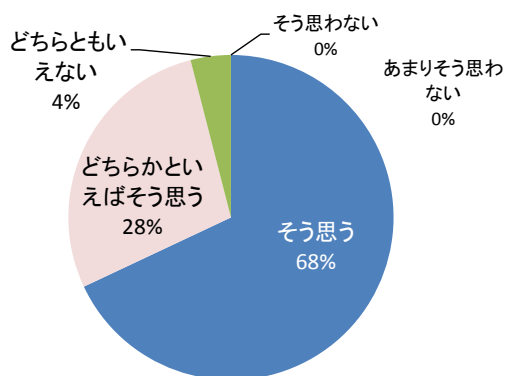
【設問】 総じて、本研修は人材確保に向けて有意義な研修となりましたか？



研修ツールについても、研修内容を理解する上で効果的なツールであったと概ね評価されている。

【図表 42】研修ツールの評価

【設問】 本研修で使用した教材は、研修内容を理解する上で効果的なツールでしたか？



研修企画の改善に関する受講者意見では、研修内容についての意見は概ね好意的にとらえられている。特に、グループメンバーから有意義なアイデアや自法人に対する意見を得られたことや、受講をきっかけに受講者自身に新たな気づきがあったことなどが評価されている。研修中の受講者コメントでも、普段同じ立場で相談する機会が非常に少ないため、本研修のような情報・意見交換の場は貴重との声が多く聞かれた。

一方で、意見交換は主にグループワークの中で行われていたため、他グループの受講者意見の交換といった場を求める声も多く、グループワークを越えた交流の機会を追加設定するとなお満足度が高まるものと考えられる。

【図表 43】 研修企画の改善点（研修内容）

【設問】 本研修の研修企画の改善すべき点についてご記入ください。

	改善に関する受講者意見
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「良かったと思う」「違うテーマでまたやって下さい」「特にありません」「ありがとうございました」「適当だと思う」「もう少し継続しても良いのでは」等、多数 ・ワークショップ中心で各事業所、参加者の様々な考え方や意見を聞いたのが良かった。 ・人材確保に関する気付きの場として、さらに今後進めていく上で有効と思いました。 ・フレームワークのもっと具体的な内容、ねらい等、もっと説明がほしかった。 ・第一回本研修グループワーク1の「〇〇できない」で書き出すことに戸惑いがありました。第三回本研修の「スパイス」は効果がありますね。役立ってます。第一回、第二回本研修で互いの状況が共有できている成果だと考えます。 ・全体の成果物を参加者全員で共有できるとなお良い。ノウハウ、知識の蓄積となりますので。 ・やはり同じ悩みを抱えている者同士、話し始めると色々な意見が出て止まらなかった。フリーで話せる時間（雑談タイム）がもう少しあってもいいかなと思いました。 ・ファシリテーターによって大きく影響が出ると思った。他グループとの情報交換がもっとしたかった。 ・他チームが話している内容をもう少し分かるプログラムであればよい。

研修企画に関する否定的な受講者意見のほとんどが、開催時期についてであり、年度末である3月開催について厳しいとの声が多い。特に介護報酬改定の時期と重なったため、第三回本研修時において不参加が増えてしまった⁶ことは今後の企画に十分に反映すべき点である。

【図表 44】改善に関する受講者意見

	改善に関する受講者意見
実施時期 /場所	<ul style="list-style-type: none"> ・年度末はやはりきつかったです。場所はよいかと思いました。 ・時期的に3月はきつかったので、12月～2月くらいにさせていただくか、別の3ヶ月間を検討してもらいたい。 ・全6回に参加するためにも、各地域での身近な場面で受講できればと思います。しかし身近すぎると内部の課題をさらけ出してしまうので、都道府県を越えるか、都道府県の中でも競合しない地域との組み合わせにする等の工夫は必要かと思います。 ・全国の方が集まる形なので仕方がないと思うが、今後地域ごとに同様の研修が開催できれば、一日（AM、PM）×3日で行え、より参加しやすくなると思う。 ・2月、3月の都内は宿泊施設の予約が困難なため、もう少し前倒しをお願いします。また年度末で今回は介護報酬の改正が重なったのも参加に労力が必要でしたが、大変勉強になりました。 ・3月はやめてほしい。場所は最高に良かったです。 ・年度末、制度改正直前であったため、取組みが思ったようにできなかった。 ・年度末はさけてほしい。 ・開催は3月にかからない方が参加しやすいと思います。

⁶ 不参加の理由として、別件業務予定のためという事由を、事前の欠席連絡及び第三回研修後の連絡により受講者から確認している。（無回答除く）

期間及び時間については、今回の1泊2日×3回構成で良いとの意見がある一方で、2回構成、または1泊2日ではなく1日に集中したほうが良いとの意見もあり様々であった。今回は、遠方からの受講者に配慮した形としたが、2回構成とするか3回構成とするかについては、カリキュラム内容を変えることで対応可能である。例えばまずはワークショップ型集合研修に触れてもらう目的であれば、1日×2回構成のカリキュラムも用意することも適当と考える。

【図表 45】改善に関する受講者意見

	改善に関する受講者意見
期間/ 時間	<ul style="list-style-type: none"> ・正直なところ、各回の課題を達成するためには各回の間隔が短いと感じました。また各回が2日間だったのですが、1日に集約してもらえると良かったかなと感じました（遠方の方もいますが）。 ・2日目はもう少し時間を延長して16時頃までしていただきたい。 ・進行のタイムスケジュールがやや調整不足のように感じた。 ・今回のように間隔をあけて3回というのはとても適切だったと思います。 ・時期はOK。日程は2日間ではなく1日で集中的に行っていただきたい。 ・取組みを進めるために2ヶ月くらい期間をあげるといいのでは。 ・計3回を2回でもいいのでは。 ・土曜の午後、日曜の午前と移動の配慮がされていると思いました。1ヶ月の間を置くことで、課題取組みがし易かったです。 ・1日のボリュームがもう少し長い方がよいと感じます。

その他に、前述にもあるような自由な意見交換ができた背景として、同一県内の受講者を同じグループとしないグループ分けの配慮が効果的との意見も多くあった。

【図表 46】改善に関する受講者意見

	改善に関する受講者意見
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの割り振りの意図の有無は分かりませんが、近隣県、関東圏で分けられていたので、よい情報収集の場があった。 ・当グループは男性ばかりだったので、女性が1名でも入ればもう少し違う意見が出たかもしれません。

以上のことから、実施時期については課題を残したものの、研修内容及び実施時期以外の企画については受講者の満足度が高く、受け入れられる内容であったと評価される。

(2) 学習到達度の評価

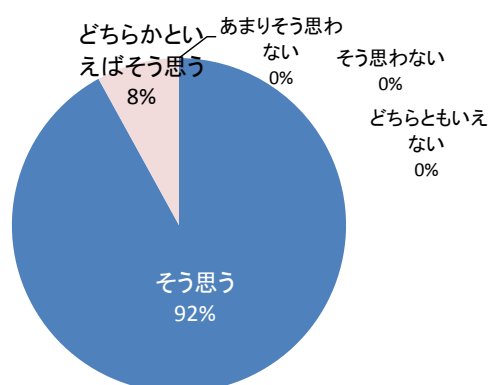
学習到達度については、受講者同士の助言等による人材確保のための新たな知見を得られたかどうかといった視点と、研修で用いたフレームワーク等によって人材確保に係る課題解決方法といったマネジメントスキルを得られたかどうかについて、研修後のアンケートによって把握する。

人材確保の知見獲得の有無については、前項の研修の満足度にもあったように、受講者同士の意見交換等により非常に得るものが多かったとの受講者評価を得ている。元々、本研修参加において期待している事として、他法人との意見交換を挙げる受講者も多く、期待を満たす結果となった。

さらに、本研修では、互いの法人の事情を把握した上でアドバイスの相互提供機会をカリキュラムに盛り込むことなども効果的に寄与したものと考えられる。

【図表 47】 人材確保の知見獲得の有無

[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？

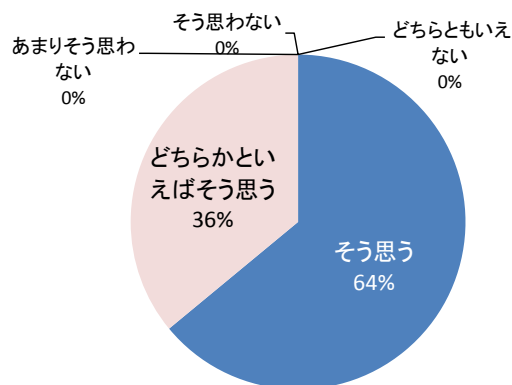


マネジメントスキル獲得の有無については、企画段階で企図した問題点の把握や課題解決の考え方等について概ね得られたものと評価される。

特に、自法人内でワークショップ型課題解決の手法を取入れたり、その際に本研修で用いたフレームワークを活用しているとの声も多く聞かれており、今後の経営課題に対する取組み手段として機能することが期待される。

【図表 48】 マネジメントスキル獲得の有無

【設問】 本研修を受講したことで、問題点の把握や優先順位のつけ方、課題解決の考え方等を身に付けることができましたか？



【図表 49】 学習到達度に関する受講者の感想

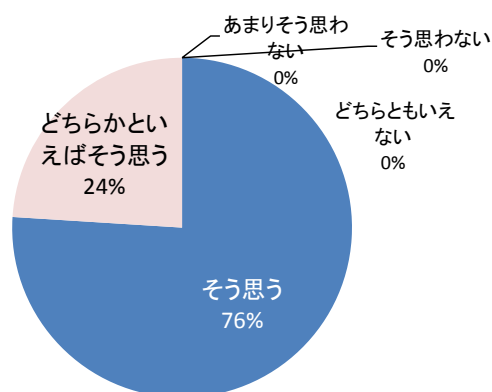
【設問】 本研修を受講することで、貴方や貴団体で変化のあったことについてご記入ください

	アンケート結果
学習到達度	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの知識・情報・方法を得る事ができました。持ち帰って活かします。 ・他法人の取組みや実行している内容の話が聞けたので、取り入れられそうなもの等の情報収集ができた。外部からの情報でひらめきがあった。 ・ワークショップ形式の研修の手法を取り入れた。 ・他者の発想から広がること ・全国の人事担当の方とグループワークをしてきたことで、問題点の共有化や新たな取組みの発見など法人に持ち帰ることができた。 ・現場の人が考えていることを知ることができた。 ・理念研修のやり方にワークショップ形式を取り入れることにした。 ・ここで得たワークショップを見よう見まねで真似をさせてもらいワークをすると、有効な解決策を共有することができた。今後も、この方法を取り入れたいし、このスキルを職場内で広めていきたい。 ・大きな問題を大きいまま考えがちだったことが、解決可能なレベルまで細分化でき、具体的に行動におこせるものになった。 ・手法が理解できた→実践できるかが課題。 ・ワークショップ形式での進め方を取り入れたいと感じている。

本事業において要となるコーディネーターのファシリテーションスキルの獲得状況については、受講者から円滑なグループワークを促していたとの評価であり、チーフファシリテーターから見てもレベルの高いファシリテーションを行っていたとの評価であった。

【図表 50】 コーディネーターのファシリテーションスキル獲得の有無

【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



コーディネーター自身が認識したファシリテーションスキル獲得については以下のとおり。

【図表 51】 コーディネーター研修終了後のアンケート結果

【設問】 今回の研修を通してあなた自身が学んだことは何ですか

- ・対人コミュニケーションの幅広さやテクニックなど、ファシリテーターとしての部分とそれ以外の部分でも学ぶことができました。
- ・目的と目標は違うということ。会議の目的は明確にしても、目標をきちんと設定していなかったことに気づいた。
- ・ファシリテーションでは、相手の話をさえぎるのではなく、受容して本来の議論に戻すことを学んだ。
- ・ファシリテーションとしての人物スキルが大切であることを知りました（態度であったり言葉遣い）。
- ・時間管理のポイント、予め時間設定やストップウォッチ等の活用。対人応用について学んだ。
- ・対人という場面での相手の気持ちを考慮した様々なコミュニケーションスキルの存在を知る機会を頂きました。自身の会議対での言葉、言動について反省することもできました。
- ・グループ全体で議論が円滑にまわせるよう、誰も話さない場はこのようにアプローチする等のノウハウ
- ・課題を意識するだけでなく、解決するために自分でアクション、ツール、ゴールまで考えることが大切と学んだ
- ・ファシリテーションのテクニック、まとめ方を学んだ

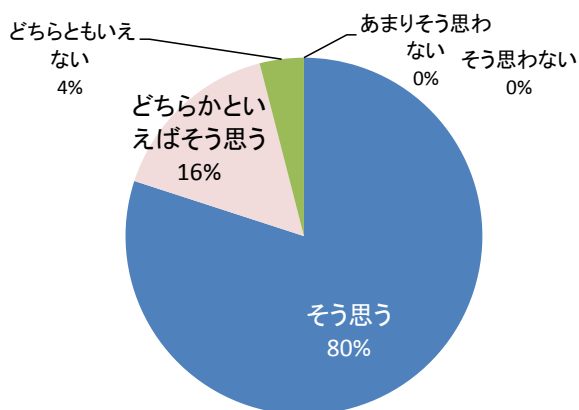
(3) 意識・行動変化の評価

意識・行動変化については、受講後のアンケートから、本プログラムに参加したことによって新たな気づきを得て、実際に現場で有効な行動を起こしたかどうかを把握する。

ワークショップ型集合研修の最大の特徴として、問題点把握や、自法人固有の課題解決の方法などを、他の受講者からの意見を受けながら、自ら考え、実行することにある。したがって、人材確保のための新たな取組みを推進するきっかけや、本研修で計画したアクションプランの実行を自法人内で継続して取組むことに関しては、多くの受講者が本研修について意義のあったものと評価している。

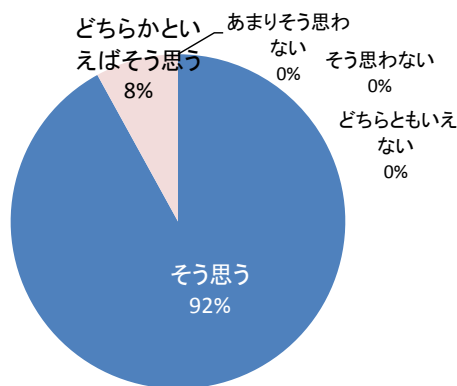
【図表 52】 人材確保に向けた行動変化の有無

【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？



【図表 53】 持続的活動への意識変化の有無

【設問】 今後も、本研修で計画したアクションプランの実行を、自法人内で継続して取組もうと思われますか？



特に、本研修を受講することで、目標や必要な具体的取組みが明確になり、人材確保に向けた具体的なアクションへの移行が推進されたものと想定される。

【図表 54】 行動・意識変化に関する受講者の感想

【設問】 本研修を受講することで、貴方や貴団体で変化のあったことについてご記入ください

	アンケート結果
行動・意識変化	<ul style="list-style-type: none"> ・目標が明確になった。 ・自分の考えがまとまってきて具体的な行動を取る見通しが立ちました。 ・期日を決めて具体的に行動すること。 ・すべきことが明らかになった。 ・多くの知恵の貴さ、行動することの重要性 ・何となく感じていた問題点をじっくりワークショップで考えることができ、今後の取組みが明確となった。

(4) 具体的成果の評価

「具体的成果」については、本研修を受講したことで人材確保にどれだけ寄与できたかの評価を行う。しかしながら、人材確保は2ヵ月間で多大な成果を挙げられるほど容易い課題ではないため、受講者が認識した2ヵ月間の具体的成果と、シナリオマップ作成といった人材確保に向けた取組みプロセスの構築状況等を整理する。

具体的成果については、事業者によってアクション内容や成果レベルは様々であるが、概ね、「新たな気づき：スタッフの潜在的な意見や意識、または状況等を知り得た」、「新たな行動：最初の一步が踏み出した」、「制度の整備：組織の創設や各種制度の立案等」などに大別され、人材確保に向けた着実な一步を踏み出している。また、達成すべき目標とシナリオマップ及びキーとなるアクションプランが明確になっており、持続的な活動が推進されれば人材確保に向けたより大きな成果が期待される

【図表 55】 具体的成果に関する受講者の感想

[設問] 本研修を受講することで、貴方や貴団体で変化のあったことについてご記入ください

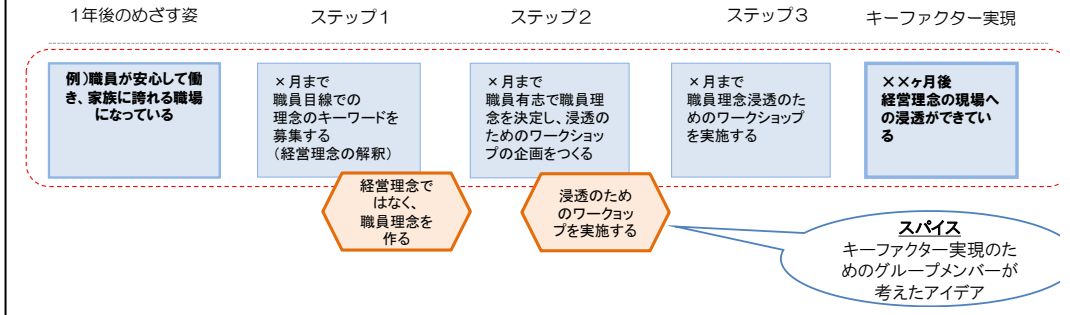
	アンケート結果
具体的成果	<ul style="list-style-type: none">・ 人事として施設管理者にアプローチすることができた。・ SNS を利用することができて、HP 等が充実してきている。・ 職員に対するアンケート（意識調査）を実施した。・ 求人案内の文面を変えた。・ 研修の宿題のために他のスタッフも巻き込んで行動したら、思った以上に協力もあり、実際の採用にもつながった。

【図表 56】受講者が認識している研修期間内の成果
(第三回本研修のグループワーク内にて整理)

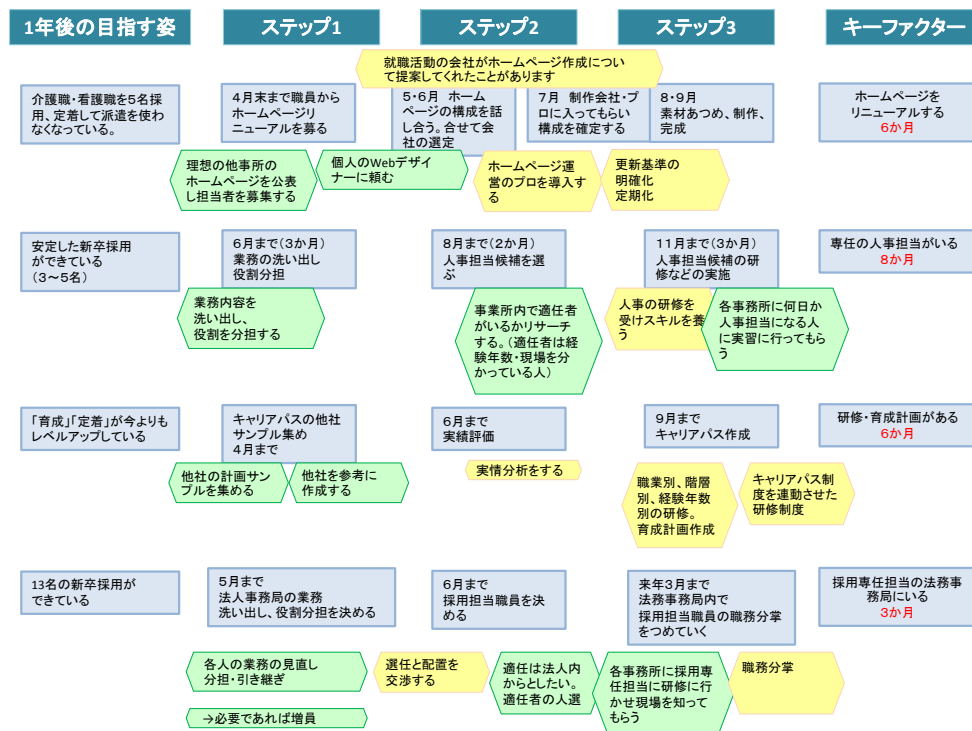
- ・人就業中のパートタイマーは、フォロー体制に魅力を感じて入社した方が多かったことがわかった
- ・シミュレーションを勤務表作成者と実施
- ・アクションが実際の採用につながった
- ・「採用」「育成」「定着」という一般職員が普段あまり意識しなかった（頭では分かっているが片手間だった）部分にアクションを起こせた
- ・中年の現場職員に求人広告に登場してもらった。狙った年齢層からの問い合わせがあった
- ・現場のリーダーもそれぞれ考え試行錯誤していることが分かった
- ・職員の本音が分かった
- ・アンケートにより、職員の意見、意識等を把握することができた
- ・問題の洗い出し、職員の希望や目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
- ・管理職が弱いことが分かった
- ・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
- ・会社に対する信頼が上がったと思う
- ・昇格の評価項目が明確になってきた
- ・退職を決めたあとに面接しても十分な話し合いはできないことがわかった
- ・報告や情報が以前より入ってくるようになった
- ・仕事がしやすくなった
- ・以前はあまり出てこなかった情報が共有できるようになった
- ・事業所を客観的に見る視点が得られた
- ・興味を引くトピックスを考えるようになった
- ・職員の思いを知ることができた
- ・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

アクションプラン

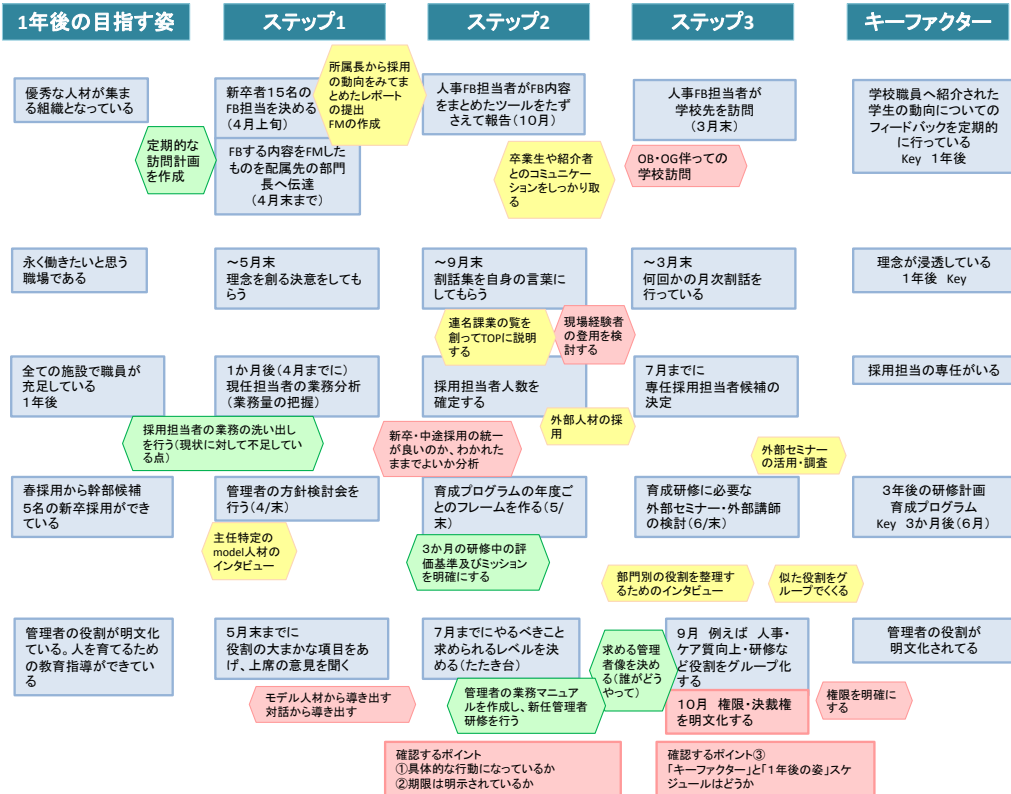
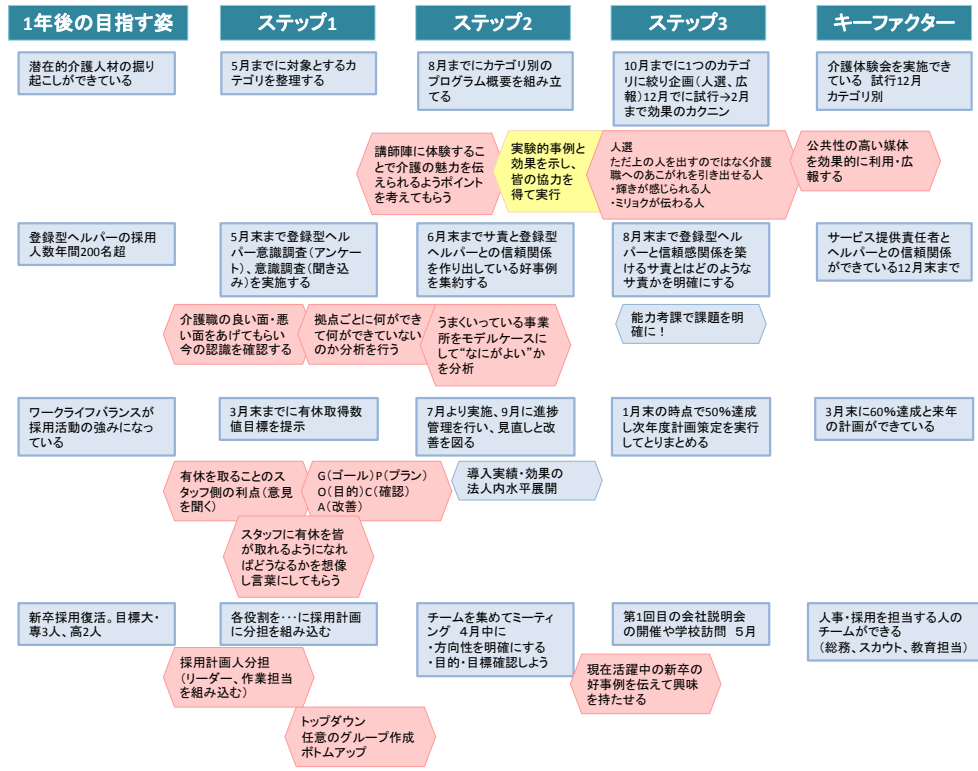
第三回本研修のグループワークにおいて、1年後のめざす姿に到達するために、もっとも影響力のあるキーファクターを確実に実現するステップを受講者それぞれが整理した。

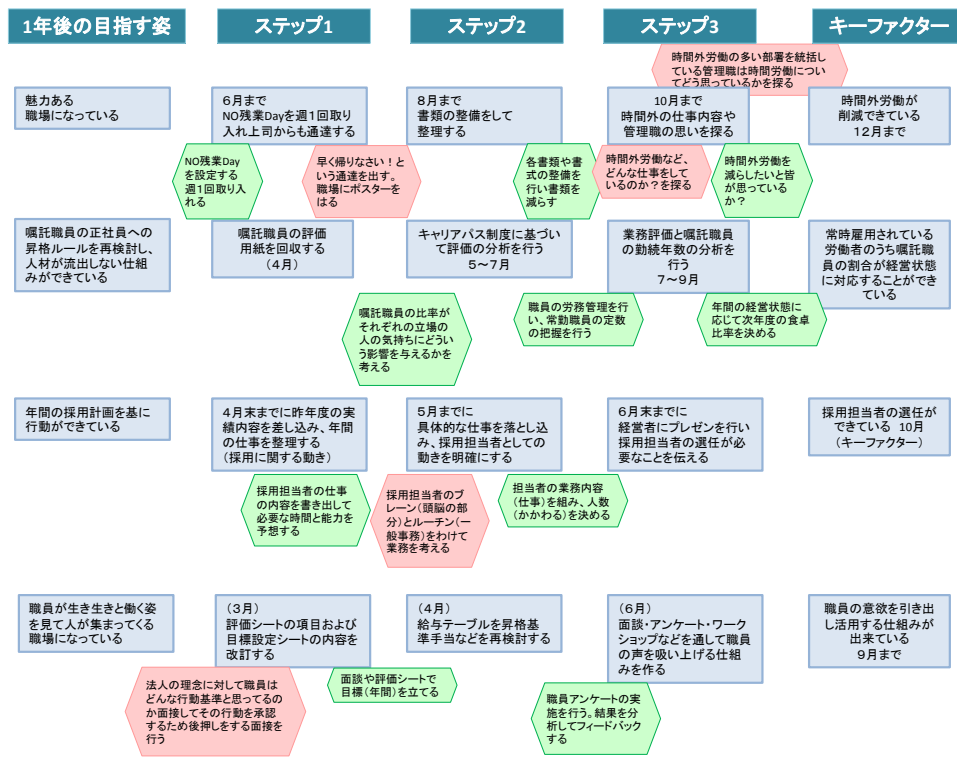
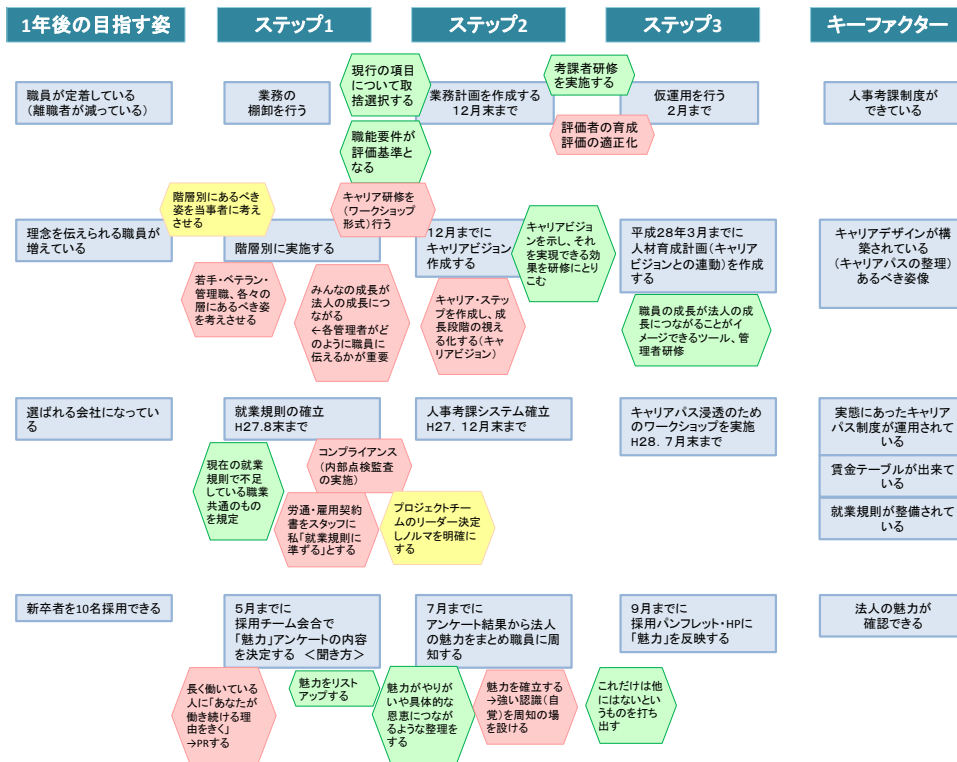


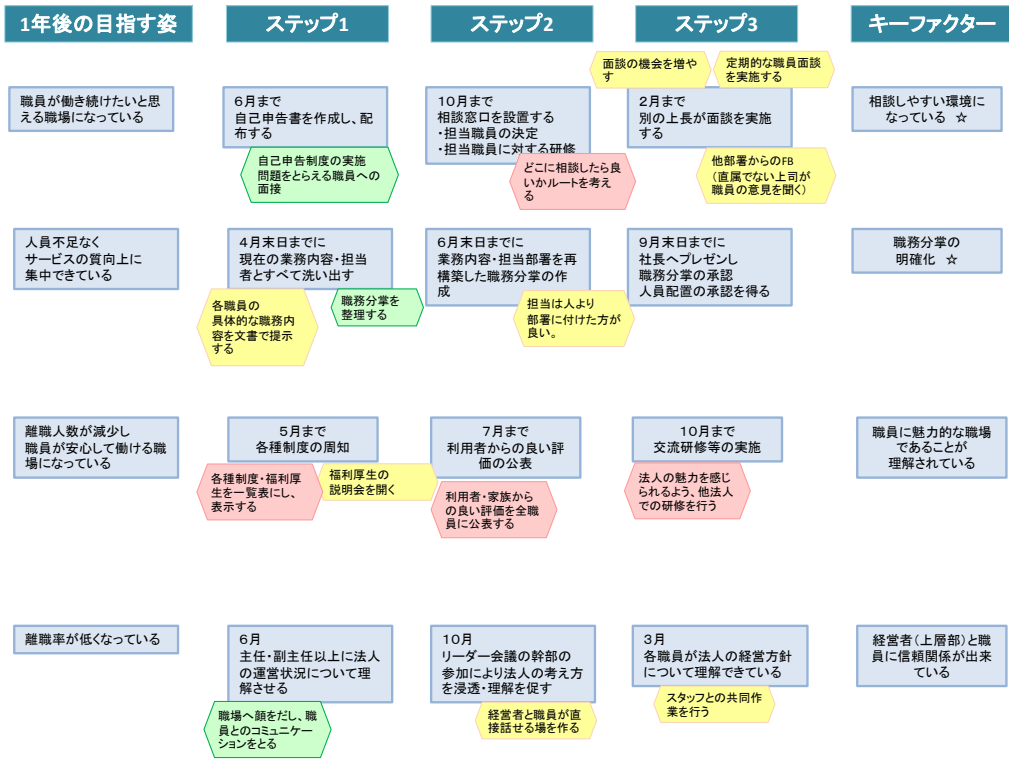
【図表 57】 第三回本研修時に設定されたアクションプランの実例⁷



⁷ 掲載したアクションプランは、設定者やスペース記入者の氏名、及び法人固有の記述内容等、参加者情報が明らかになる記述内容については削除している。







第6章 今後期待される取組み

1. 事業者支援研修プログラムの試行成果と課題

(1) 事業者支援研修プログラムの試行成果

前章の「介護人材確保に向けた事業者支援研修プログラムの効果測定」において、試行成果について整理すると以下のとおりとなる。

【図表 58】 事業者支援研修プログラムの試行成果

効果測定の視点	試行成果
研修企画	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者の評価として、人材確保のための研修としての満足度は高い ・特に、普段同じ立場で相談する機会が非常に少ないため、本研修のような情報・意見交換の場は貴重と感じられていた。
学習到達度	<ul style="list-style-type: none"> ・人材確保の知見獲得については、受講者同士の意見交換等により非常に得るものが多かったとの受講者評価。 ・マネジメントスキル獲得については、問題点の把握や課題解決の考え方等について概ね得られたものと受講者評価。 ・特に、受講を機に自法人内でワークショップ型の検討を実践しているなど、今後の経営課題に対する取組み手段として機能することが期待される。 ・コーディネーターのファシリテーションスキルの獲得状況については、受講者から円滑なグループワークを促していたとの評価を得ている。
意識・行動変化	<ul style="list-style-type: none"> ・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ったことや、本研修で計画したアクションプランの実行を自法人内で継続して取組むことに関しては、多くの受講者が本研修について意義のあったものと評価。 ・特に、本研修を受講することで、目標や必要な具体的取組みが明確になり、人材確保に向けた具体的なアクションへの移行が推進されたものと想定される。
具体的成果	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者によって具体的な成果レベルは様々であるが、人材確保に向けた着実な一歩を踏み出している。 ・達成すべき目標とキーとなるアクションプランが明確になっており、持続的な活動が推進されれば人材確保の成果が期待される。

(2) 事業者支援研修プログラムの課題

事業者支援研修プログラムの課題についても、試行成果と同様の視点で整理すると以下のとおりとなる。

繁忙期を避けた開催時期を設定することは当然として、実施期間や研修時間については受講者状況に応じた柔軟な企画とすることが必要であり、カリキュラムも柔軟に対応させる必要がある。

また、継続的な受講者間関与の有効性や、アクションプランのローリングの必要性から、フォローアップ研修を設定することが更なる効果を挙げるためには必要と考える。

【図表 59】 事業者支援研修プログラムの課題

効果測定の見点	課題
研修企画	<ul style="list-style-type: none"> ・当然ではあるが、研修の開催時期については年度末の繁忙期を避けることが必要である。 ・実施期間と研修時間については、研修目的や受講者状況によって要望が様々であるため、1日×2回構成のカリキュラムも用意することも適当と思われる。
学習到達度	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者によっては、フレームワークの考え方等について更に詳しく知りたいとの要望もあり、ターゲット受講者に応じてマネジメントスキル等についても一段レベルの高いカリキュラム等を用意することも想定される。
意識・行動変化	<ul style="list-style-type: none"> ・本研修に参加している間は受講者のテンションが持続しているが、研修が終わってグループメンバーとの交流がなくなる時点でいかにテンションを維持させられるかが課題である。 ・受講者の上司等から「受講者がどう変わったか」の評価をフィードバックさせるなどして、受講者のモチベーションを更に向上させるといった仕掛けも想定される。
具体的成果	<ul style="list-style-type: none"> ・本研修時点で設定したアクションプランも、進捗状況によってローリングが必要となる。現状においては、フォローアップの仕掛けが無い場合、半年～1年に1回といった頻度でフォローアップすることが望まれる。

(3) 総括

人材確保に向けた意識・行動の変革については、本研修を受講したことによって目標や必要な具体的取組みが明確となり、人材確保に向けた具体的なアクションへの移行が推進されたものとする。実際に、ワークショップで使用したフレームワークを職場で使用し、さまざま形でワークショップを実際にやってみたという報告や、ワークショップを実施することで職場が改善に向けて動き出している事例が数多く寄せられた。

これは、本研修全3回を通じて、シンプルなフレームワークを用いて、実際に行動してみることにこだわり、反復してプロセスチェックをしたことによって、意識・行動の変化を定着させることに寄与したと考えられる。

このように、人事担当者が経営を俯瞰するように視点を高くし、問題解決の考え方を身に付けて、自発的な経営改善を促していく研修プログラムの狙いは、概ね実現できたものとする。

また、今回検討した研修プログラムの普及展開については、短期間で養成したコーディネーターが十分に機能したことにより、ファシリテーターの都度召集といった推進上の制約は取り払われたものとする。今回のような取組みを通じてコーディネーターを各地で養成することができれば、介護業界における経営改善が推進されるものと期待される。

一方で、本研修に参加している間は受講者のモチベーションが持続しているが、研修が終わってグループメンバーとの交流がなくなる研修以降に、いかにモチベーションを維持させられるかが課題である。

また、本研修時点で設定したアクションプランも、進捗状況によってローリングが必要となることが十分に予想される。現状においては、フォローアップの仕掛けが無い場合、半年～1年に1回といった頻度でフォローアップすることが望まれる。

上記を解消させる方法としては、コーディネーターを各地域で養成し、本研修をより身近なところで実施することが考えられる。受講者と本研修開催地が近くなれば、定期的なフォローアップ研修も可能となり、モチベーションの維持やアクションプランのローリングに寄与することが期待される。

2. 今後期待される取組み

1) 事業者団体主催による地域開催

今回検討した研修プログラムは、問題解決の考え方を身に付けて自発的な経営改善を促すことに一定の効果が合ったものと認められ、今後は様々な地域で展開されることが望まれる。

また、前述のとおり、受講者に近いところで開催されることにより、ワークショップ型集合研修への継続的な参加がしやすくなり、受講者の高いモチベーションの維持やアクションプランのローリングも実現可能となる。

ワークショップ型集合研修を様々な地域で継続的に展開するには、各介護事業者団体が研修主催者となって推進することが相応しいと考えられる。

また、現状の地方部における事業者支援の取組みとして、以下のような課題が想定される。

- ・都市部に比べて研修テーマの選択肢が少ない。特にマネジメントに関する研修テーマが少ない。
- ・研修の提供団体が限定的であり、先進的、専門的な研修が実施されづらい。
- ・経営者を対象とした懇談会等の交流機会はあるが、今回のような人材確保責任者といった担当者レベルの交流機会は少ない

以上のような地方部における事業者支援の取組み課題を踏まえても、各介護事業者団体がワークショップ型集合研修の主催者となって、様々な地域で継続的に推進することで、これらの課題について解消されることが期待される。

今後、事業者団体が事業者団体会員に提供している研修・セミナーのメニューに、ワークショップ型集合研修を加えることを想定し、以下に研修企画・開催の際の留意点を整理する。

① 研修の収益性

人材確保に効果的な研修であっても、主催の際の収益性が著しく悪ければ開催や継続は非現実的なものになってしまう。そこで、主な費用や受講料について整理する。

(研修講師委託費用)

本研修プログラムでは、コーディネーターを養成することで外部の専任ファシリテーターへの恒常的な費用支払いは見込んでいない。ただし、導入時のコーディネーター研修、初回本研修におけるチーフファシリテーターへの委託費用、そして研修企画料は必要となる。なお、今回設計したカリキュラムやフレームワークを活用することや、コーディネーターが熟度を高めることで今回のチーフファシリテーター役として機能すれば、これらの費用は初期導入時に限定される。

(会場費)

今回は約 40 名の受講者に対し 150 名収容のセミナールームを会場として使用した。広めの会場を要したのは、グループワークの際に壁に模造紙等を貼るスペースの確保が必要なためである。今回の会場ほど広い必要性はないが、40 名を十分に収容できる会場費が必要となる。

(受講料)

受講料については費用を積み上げた上で価格を設定することが考えられるが、高額な受講料負担となると多くの受講者募集は望めない。事業者におけるこれまでの研修予算額をある一定度反映させる必要がある。

上記より、小規模で単発のワークショップ型集合研修の開催では、収益的に採算が厳しくならざるを得ない。ただし、費用の多くは導入時のコーディネーター研修等が中心のため、コーディネーターを養成し継続的な開催を実施することで、収益性を高めることが可能となる。

② 受講者の募集

一般的にマネジメント研修の募集状況はあまり芳しくないと言われている。また、ワークショップ型集合研修はあまり認知されていないため、募集の際に苦勞することが懸念される。したがって、訴求するポイントに工夫の必要があるものと想定される。

今回の本研修開催にあたって改めて認識したことは、人事担当者が普段、同じような立場の人達との交流が少ないことであり、悩みの相談や情報交換を非常に欲していることであった。今回の本研修募集の際には特にこの点を訴求してはいいないが、継続的な開催を前提とした場合、ワークショップ参加による情報交換機会の提供といった価値を訴求することで関心が持たれ、募集がはかどることが期待される。

また、コーディネーターについては、自己の成長に役立つことを訴求して募集することが効果的と考えられる。今回も、本研修終了後のコーディネーターへのグループインタビューの中で、ワークショップのファシリテーションを経験することで、さまざまな気づきがあり、各社の取組みの内容も共有し、問題解決の引き出しが増えたことや、自分の職場でファシリテーター役を実践するなど、ファシリテーションを自分の仕事に取り入れるようになったといった、自己の成長に役立つことを認識したコーディネーターが非常に多かった。

【図表 60】本研修終了後のコーディネーターインタビュー結果

<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つて非常に良かった。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。

上記、①研修の収益性や、②受講者の募集における留意点については、複数の事業者団体が連携して地域開催することで、ワークショップ型集合研修の開催が円滑に推進されることが期待される。事業者団体の連携によりターゲット受講者の母数が増え、安定的な受講者確保による継続開催の維持、多様な受講者参加による議論や助言の深まりが想定されるからである。

2) ターゲットを多様化したワークショップ型集合研修の開発

今回の研修プログラムでは、最も研修効果が高いと想定される正規雇用職員 200 名前後の事業者をターゲットとし、研修内容を企画している。

しかしながら、介護業界においては小規模の事業者が多くを占めており、同様に介護人材確保の問題は深刻である。したがって、小規模事業者向けのワークショップ型集合研修の開発も必要となる。

また、大規模事業者においては、法人内研修としてワークショップ型課題解決の手法を浸透させ、経営課題解決を促進させるといった展開方法も考えられる。

一方で、ターゲットが異なれば研修内容も変える必要がある。現状小規模事業者向けの研修として想定されるポイントとして、受講者を人事担当者ではなく経営者を対象とすることである。この場合、より戦略的な視点を盛り込んだフレームワークを用いたり、経営

者の意識改革を促すための座学的な講義を盛り込む等が考えられる。

大規模事業者向けの社内研修の場合は、継続開催を前提としたカリキュラムの変更や、問題解決のためのフレームワーク等をステップアップ的に高度化させるといった研修企画が考えられる。

いずれにしても、研修のターゲットを多様化することは、業界全体の人材確保に寄与することにつながるため、研修内容の進化が求められるところである。

3) 業界内・事業者内におけるコーディネーターの育成

ワークショップ型問題解決が広く実施されるトリガーとなるのは、コーディネーターの存在である。近年の民間企業では、プロジェクトなど組織を横断して協働していく際に、さまざまなステークホルダーと議論を通して問題解決、合意形成していく役割を「社内ファシリテーター」として1つの専門職務と位置づけ、資質のある人材を育成し、キャリアパスの1つとしているケースが多くなってきている。

介護業界においても、コーディネーターを育成し、自立的に問題解決を推進する人材が増えることで、一層の経営改善が進むものと期待される。

【図表 61】 民間企業におけるコーディネーター育成の例

<参考>日産自動車の事例

日産自動車では、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、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。

付属資料

I. 第1回本研修資料

本研修 第1回 資料

ワークショップ方式による 人材確保戦略検討研修 第1回

2014年1月17日・18日

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd. 1

本研修 第1回 資料

■講師プロフィール 吉岡 英幸(よしおか ひでゆき)

株式会社ナレッジサイン 代表取締役 プロ・ファシリテーター

1963年神戸市生まれ。1986年、神戸大学経営学部卒業。リクルートを経て2003年株式会社ナレッジサイン設立。IT業界を中心に、企業のCIOや人事部門リーダーを対象にしたラウンドテーブルトークや、経営幹部を対象にした組織変革のファシリテーションなど、さまざまな場のファシリテーションを手がける。プロのファシリテーターとして、400件以上の議論の場をファシリテーションした経験を持つ。

【著書】

- 会議でヒーローになれる人、ハカに見られる人
- 人見知りはず外うまくいく
- 大喜利式発想脳トレーニング
- “アタマがいい”のに結果がついてこない人の逆転仕事術

■株式会社ナレッジサイン会社概要

- 設立 2003年4月
- 資本金 1,600万円
- 本社 東京都中央区
- 代表取締役 吉岡英幸
- 事業内容
 - ①ITベンダーの営業支援事業
 - ②ファシリテーションを活用した教育事業
 - ③グローバルファシリテーション/グローバル人材育成事業

<http://www.k-signs.co.jp/>

●主要取引先

株式会社アイ・エム・ジェイ、アルファテック・ソリューションズ株式会社、株式会社NEC情報システムズ、株式会社NTTデータソルフィス、株式会社大塚商会、キーウェアソリューションズ株式会社株式会社サンライズ・テクノロジー、株式会社CJ、株式会社シーエーシー、セイコーエプソン株式会社、NEC、株式会社日経BPマーケティング、JBCC(日本ビジネスコンピューター株式会社)、ハナソニックネットワークサービス株式会社、株式会社日立ソリューションズ、富士ゼロックス株式会社、株式会社富士通ビジネスシステム、プルデンシャル生命保険株式会社、日本ユニシス株式会社、他(順不同)

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd. 2

本研修のねらい

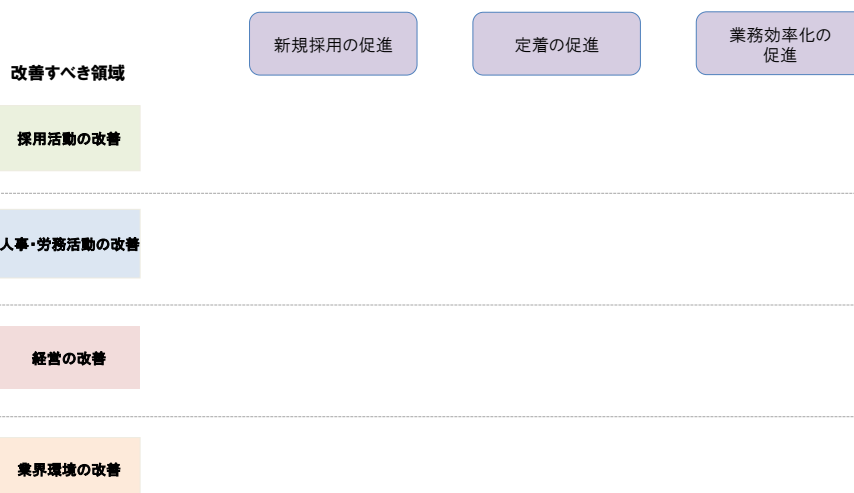
ワークショップ方式の研修は、企業や組織の問題解決を行う際にグループでディスカッションしながら課題を共有し、全員で知恵を出し合って解決策を考えていくやり方です。

今回は、人材確保に悩む介護業界の方々が集まり、人材確保をテーマに、それぞれの参加者の課題を共有し合い、どのようにすれば優秀な人材を採用し、定着してもらえるのか

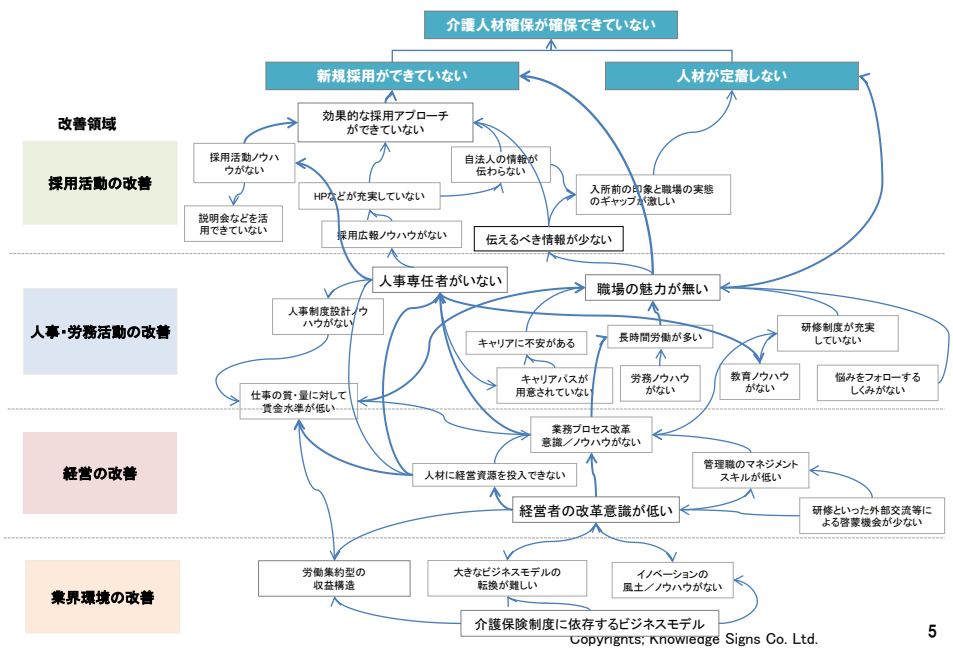
そのために、組織としてどう取り組むべきかを全員で考えていきます

人材確保において必要な視点と、具体的に改善すべき領域

人材確保を考えるうえでの視点(アプローチ)

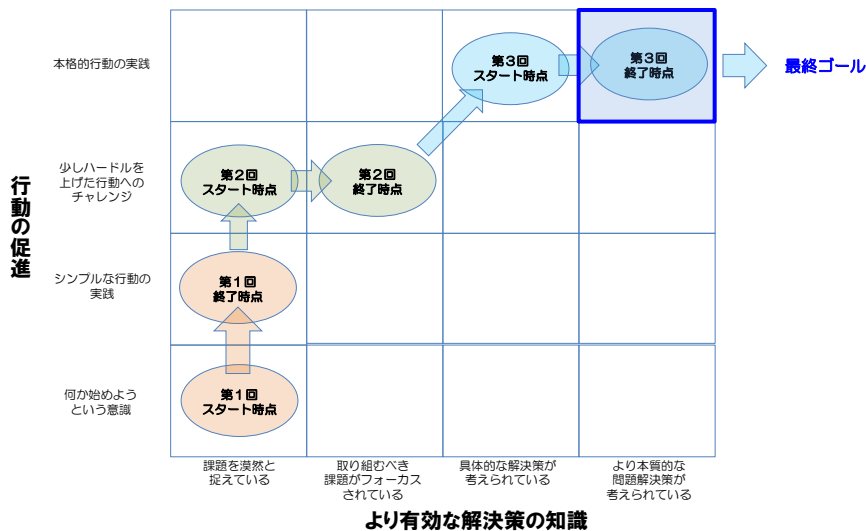


それぞれの問題の関連性



ワークショップ方式研修全3回を通してめざすもの

問題解決にはステップが必要です。ワークショップ方式研修を全3回実施することで、少しずつステップを踏み、より本質的な問題解決の実現に結びつけていきたいと思っております



研修 全3回の流れ

※第2回および第3回のプログラム内容は変更される場合があります

回	第1回(1月17-18日)	第2回(2月14-15日)	第3回(3月14-15日)
ねらい (終了時の成果)	<ul style="list-style-type: none"> ・変革のために具体的な行動を起こしていく意識へ転換している ・明日から取り組めるシンプルなアクションが決まっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・第2回までに取り組んだアクションによって変革行動への自信がついている ・本格的な変革に向けた中長期的な課題について絞り込まれている 	<ul style="list-style-type: none"> ・第1～3回までのアクションによって、得られた具体的な成果を共有できている ・1年後に向けた具体的なロードマップが明確になっている
1日目午後 アジェンダ 14:00～17:30 予定	<ul style="list-style-type: none"> ●オリエンテーション ●グループワーク1 課題の整理 1.5h 人材確保の点で不足している面をすべて挙げていく ●グループワーク2 課題の解決策についてアイデア出し1.5h 解決可能なもの、自分たちだけでは解決不可能なもの、時間のかかるものに分類 取り組むべき課題をいくつか絞り込み、どのようなアクション(対策)が考えられるかプレスト 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループワーク1 成果の共有 2h ・フレームワーク①に沿って第1回～2回での取り組み成果を共有し、うまくいったこと、うまくいかなかったことについて共有する ・うまくいくためには、どのような工夫が必要かを考える ●グループワーク2 課題の構造化 1.5h フレームワーク②に沿って、グループで挙げた課題を「課題の階層モデル」に落とし込み、それぞれの課題の結びつきを整理してみる 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループワーク1 成果の共有 2h ・フレームワーク③に沿って第2回～3回での取り組み成果を共有し、うまくいったこと、うまくいかなかったことについて共有する ・うまくいくためには、どのような工夫が必要かを考える ●グループワーク2 1年後のやりたい姿検討 2h ・フレームワーク④に沿ってキーファクターに対して解決のアクションを行うことで、1年後にどのような姿になりたいか、考える ・そのために乗り越えるべき壁について考える
2日目午前 アジェンダ 9:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"> ●グループワーク3 短期的課題に対する1か月のアクションの検討 1.5h ・短期的な課題の中から、各自が取り組むべきことを1つずつ選び、その課題に取り組むアクション(解決策)を考え、その内容をグループで共有し、ブラッシュアップしていきます ●中長期的課題に対する1か月のアクションの検討 1.5h ●全体ワーク 各グループ発表 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループワーク3 キーファクターに対するアクションプラン 2.5h ・グループワーク2で構造化した課題の中から、各受講者がもっとも重要だと思う「キーファクター」を1つ選ぶ。 ・フレームワーク⑤に沿ってキーファクターに対する第3回までのアクションプランを考える ●全体ワーク 各グループ発表 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループワーク3 1年後に向けたアクションプラン 2h ・フレームワーク⑥に沿って1年後に向けてステップを3つに分けてアクションプランを考え、全員で共有しながらブラッシュアップする ●全体ワーク まとめ 各グループのロードマップ策定の取組みを全員で共有し、決意表明

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

7

研修第1回のプログラム

1日目	
全体ワーク1 14:00～14:30	<ul style="list-style-type: none"> ●オリエンテーション ・本研修の内容紹介 ・各グループ内自己紹介
グループワーク1 14:30～16:00	<ul style="list-style-type: none"> ●課題の整理 ・グループワークで議論する際のフレームワークの紹介 ・フレームワーク①に沿って、人材確保を難しくしている原因と思われることを、4つの改善領域ごとに、「～が不足している」という視点で挙げていきます ・挙げた原因(課題)に対して、フレームワーク②に沿って影響度、解決の難易度の視点で分類してみます
グループワーク2 16:00～17:30	<ul style="list-style-type: none"> ●課題の解決策についてアイデア出し ・分類した課題の中で「すぐに何か手が打てそう」なものについては、何ができそうか、具体的な解決策のアイデアを全員で考えます ・「時間がかかる、難しい」としたものについては、フレームワーク③に沿って、「経営者にできること」、「担当者にできること」と分類し、自分で働きかけられることがないか考えてみます
全体ワーク2 17:30～18:00	<ul style="list-style-type: none"> ・各グループのファシリテーターから今日1日のディスカッション内容を発表いただき、全員で共有します ・2日目に向けての宿題の内容を確認します
2日目	
グループワーク3 9:00～10:30	<ul style="list-style-type: none"> ●短期的課題に対する1か月のアクションの検討 ・前日からの宿題として、各自が取り組むべきことを短期・中長期各1つずつ選びます ・まずは短期的な課題に取り組むアクション(対策)の案をグループで共有し、一緒にプランを考えます
グループワーク4 10:30～12:00	<ul style="list-style-type: none"> ●中長期的課題に対する1か月のアクションの検討 ・中長期的な課題に取り組む準備プランとしてのアクション(対策)をグループで共有し、一緒にプランを考えます
全体ワーク 12:00～12:30	<ul style="list-style-type: none"> 研修2日間を通した気づきについて全員で共有します

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

8

本研修の進め方

- 最初の全体ワークでは、講師が本研修全体の進め方や、グループワークの進め方を解説します
 - グループワークでは、グループ単位でディスカッションしながらワークを進めます
 - 各グループには、ファシリテーターが付き、グループディスカッションの進行役を務めます
 - グループワークでは、どのような視点で議論を進めていけばいいのか具体的に示すフレームワークを活用します
 - ファシリテーターの進行のもとフレームワークをうまく活用しながら議論を進めてください
- 1日目と2日目の最後の全体ワークでは、各グループのディスカッションの内容や気づきを共有します

グループワークでのディスカッションのルール

- **全員が平等に発言の機会を有し、平等な立場で発言する**
- **他者の発言にはじっくりと耳を傾ける**
- **他人の発言を批判したり、個人攻撃をしたりしない**
- **グループの全員が必要なメンバーと考え、全員で問題解決の知恵を出し合う**

グループワーク1 課題の整理 前半

人材の新規採用、定着を推進していこうとする際に
それを難しくしているもの、原因となるものには
どんなものがあるのか、まずは全員で共有してみます

●このワークの進め方 40分

○ステップ1 個人作業 10分

・まずは個人作業で、「～がない」あるいは「～ない」という風に、必ず最後に「～ない」をつけた表現で、以下の①～④の領域ごとに人材確保を難しくしている原因となる障害、問題などをポストイットに書き出してください

- ①採用活動の改善
- ②人事・労務機能の改善
- ③経営の改善
- ④業界の改善

・ポストイットは、1人何枚使ってもかまいませんが、必ず1枚に1つの項目だけ書いてください

○グループディスカッション 30分

・各自のポストイットを模造紙に貼り、ポストイットに書かれた内容についてグループで共有し、上記の①～④の分類でうまくグルーピングできているか議論し、必要があればグルーピングし直してください

グループワーク1のアウトプット例 フレームワーク①

	名前A	名前B	名前C	名前D
採用活動の改善	求職者が求める情報が分からない	何を訴求すれば良いかわからない	採用ノウハウがない	良い媒体がない 伝えたい情報が届かない
人事・労務活動の改善	労務ノウハウがない 人事専任職がおけない	人間関係が良くない	人事制度が古い キャリアパスがない	長時間労働が多い 研修制度が充実していない
経営の改善	経営資源が割けない	経営者の意識が低い	管理職のレベルが低い 資金が低い	
業界環境の改善	事業者連携が難しい	支援が期待できない	労働生産性が低い	イノベーション風土が無い

グループワーク1 課題の整理 後半

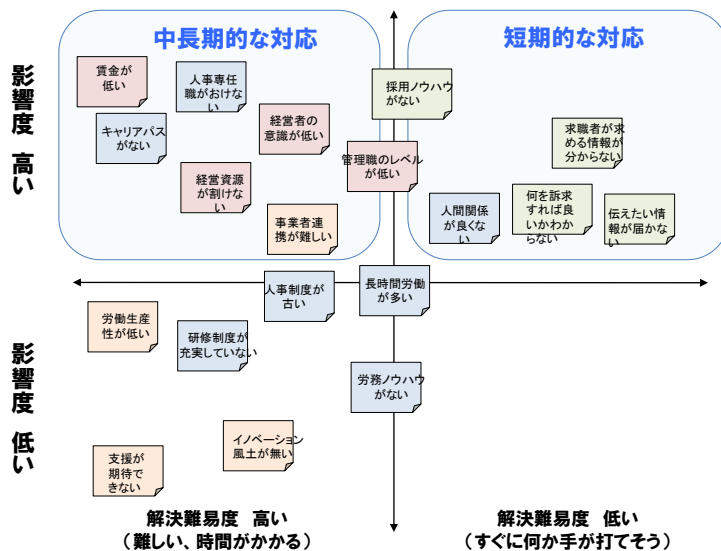
全員で共有した課題を、マトリクスに分類して整理してみます

●このワークの進め方 40分

・グループワークの前半で模造紙に貼ったポストイットを、2つの軸のマトリクスを描いた別の模造紙に貼り換えます

・模造紙(フレームワーク②)には次頁のように、影響度、解決難易度で4つにゾーンを分類したマトリクスが描かれていますので、グループメンバーで議論しながら、前半に挙げた課題をそのマトリクスの中にマッピングしていきます

グループワーク1のアウトプット例 フレームワーク②



グループワーク2 課題の解決策についてアイデア出し 前半

グループワーク1で挙げた、すぐに何か手が打てそうな課題に対して、解決策としてどのようなものがあるか、考えてみます

●このワークの進め方 40分

・ワークショップの後半のマトリクス分類で「すぐに何か手が打てそう」かつ「影響度が高い」に分離したもののの中から1つ～2つを選んで、どのような解決策があるか全員でアイデアを出し合います

グループワーク2 課題の解決策についてアイデア出し 後半

グループワーク1で挙げた、難しい、時間がかかる課題に対して、解決策としてどのようなものがあるか、考えてみます

●このワークの進め方(前半) 40分

・ワークショップの後半のマトリクス分類で「難しい、時間がかかる」かつ「影響度が高い」に分離したもののの中から1つ～2つを選んで、フレームワーク③に沿ってどのような解決策があるか全員でアイデアを出し合います

グループワーク2のアウトプット例 フレームワーク③

課題	経営者にできること	担当者にできること
人事専任職 がおけない	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 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
	組織改定をする	他好事例等を収集し、必要性を啓蒙する
	人事専任職を任命する	人事専任職配置のための職務分掌案を作成する
事業者連携 が難しい	連携先のネットワークを確保する	他好事例等を収集し、必要性を啓蒙する 連携候補先リストの作成と下打合せを行う
	連携のための経営資源を確保する	連携策の具体案を練り、必要な経営資源を明確にする
	etc	...

研修2日目に向けて

研修2日目に向けて、各受講者への宿題です

今日議論した人材確保に関する課題のうち、
自分が改善に取り組むべきテーマを

- ・短期的対応策(「すぐに何か手が打てそう」かつ「影響度が高い」)
- ・中長期的対応策(「難しい、時間がかかる」かつ「影響度が高い」)

それぞれ1つずつ選んでください

明日のグループワークで、各自選んだテーマについて
具体的なアクションプランを考えていきます

グループワーク3 短期的課題に対する1か月のアクションの検討

各グループメンバーが選んだ短期的な対応策のテーマについて、アクションプランを考え、グループメンバー全員で知恵を出し合っ、内容をブラッシュアップします

●このワークの進め方 80分

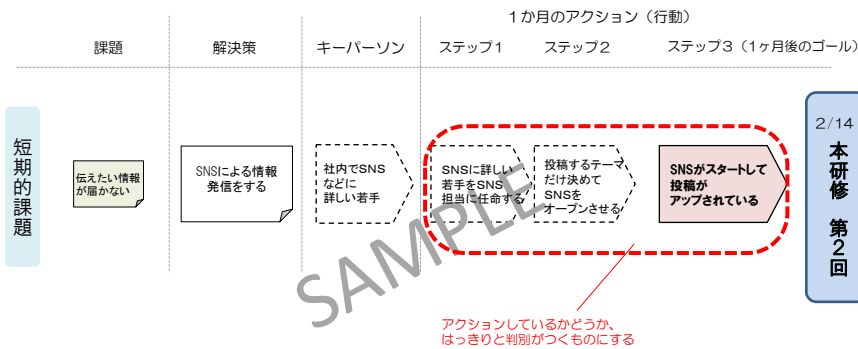
○個人作業 20分

各グループメンバーそれぞれ、自分の選んだ短期的なテーマについて、フレームワーク④に沿って解決策、キーパーソン、アクション(ステップ1~3)の内容を考え、アクションプランを作ります

○グループディスカッション 60分

各自アクションプランをグループ内で発表し、全員でアクションプランをより良いものにブラッシュアップしていきます

グループワーク3のアウトプット例 フレームワーク④ アクションプラン



グループワーク4 中長期的課題に対する1か月のアクションの検討

各グループメンバーが選んだ中長期的な対応策のテーマについて、アクションプランを考え、グループメンバー全員で知恵を出し合っ、内容をブラッシュアップします

●このワークの進め方 80分

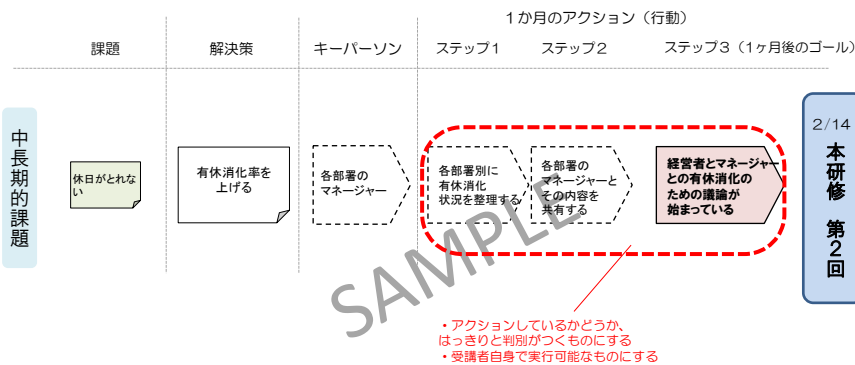
○個人作業 20分

各グループメンバーそれぞれ、自分の選んだ中長期的なテーマについて、フレームワーク④に沿って解決策、キーパーソン、アクション(ステップ1~3)の内容を考え、アクションプランを作ります

○グループディスカッション 60分

各自アクションプランをグループ内で発表し、全員でアクションプランをより良いものにブラッシュアップしていきます

グループワーク4のアウトプット例 フレームワーク④ アクションプラン



全体ワーク

- 本研修2日間を通した気づき
- 明日から実行していきたいこと
- その他、ファシリテーターへの質問

Ⅱ. 第 2 回本研修資料

本研修 第2回 資料

ワークショップ方式による 人材確保戦略検討研修 第2回

2015年2月14日・15日

Copyrights: Knowledge Signs Co. Ltd. 1

本研修 第2回 資料

本研修第2回のプログラム

1日目	
全体ワーク1 14:00～14:30	●オリエンテーション ・前回のふり返り、前回のワークショップでわかったこと ・第2回の進め方
グループワーク1 14:30～16:30	●成果の共有 ・フレームワーク⑤に沿って第1回～2回での取組み成果を共有し、うまくいったこと、うまくいかなかったこと、難しかったこと、気づき、学びを共有します
グループワーク2 16:30～17:30	●実行のための課題の分類 ・実行のための課題として、どのようなことがあるのか「障害／制約」、「技術／ノウハウ」、「次のステップ」に分類します ・分類した結果を見ながら実行課題の難易度や、テーマの重要性なども考慮に入れ、ブレークスルー策を考えるべきテーマを短期と中長期で1つずつ選びます
全体ワーク2 17:30～18:00	・各グループのファシリテーターから今日1日のディスカッション内容を発表いただき、全員で共有します ・2日目に向けての宿題の内容を確認します
2日目	
グループワーク3 9:00～10:30	●実行課題を乗り越えるブレークスルーの検討 ・1日目のグループワークで選んだ短期と中長期のテーマに対して、確実に実行していくうえでのブレークスルー策を考えます
全体ワーク3 10:30～11:00	●全体ワーク 発表 ・各グループワーク考えたブレークスルー策を発表します
グループワーク4 11:00～12:15	●今後1ヶ月のアクションプラン共有 ・グループワーク3での、自分のグループや他のグループのアイデアを生かしながら、本研修第1回と同じように短期と中長期で3ステップのアクションプランを考えます
全体ワーク4 12:15～12:30	各グループのシェアすべきナレッジを全員で共有します

Copyrights: Knowledge Signs Co. Ltd. 2

全体ワーク1 オリエンテーション

●前回のふり返り

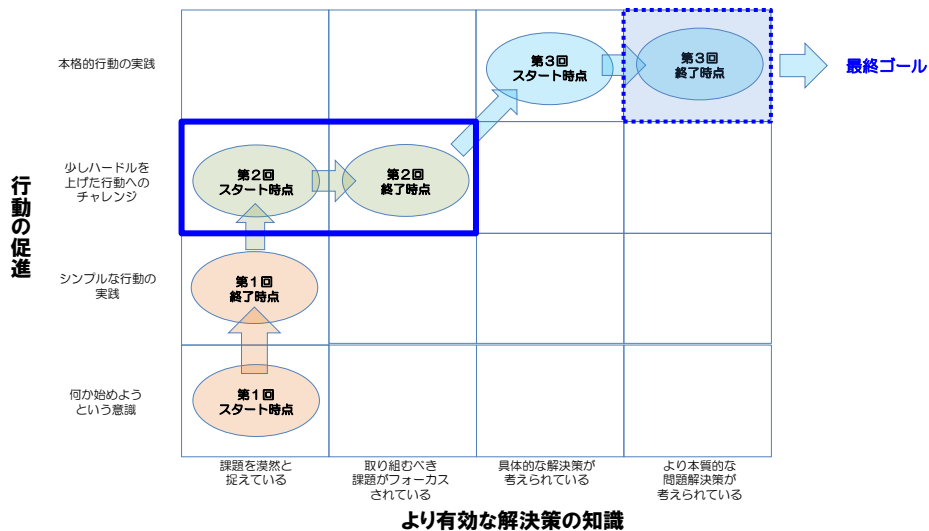
- ・どのような課題が出てきたのか
- ・どのような解決策／アクションが考えられたのか

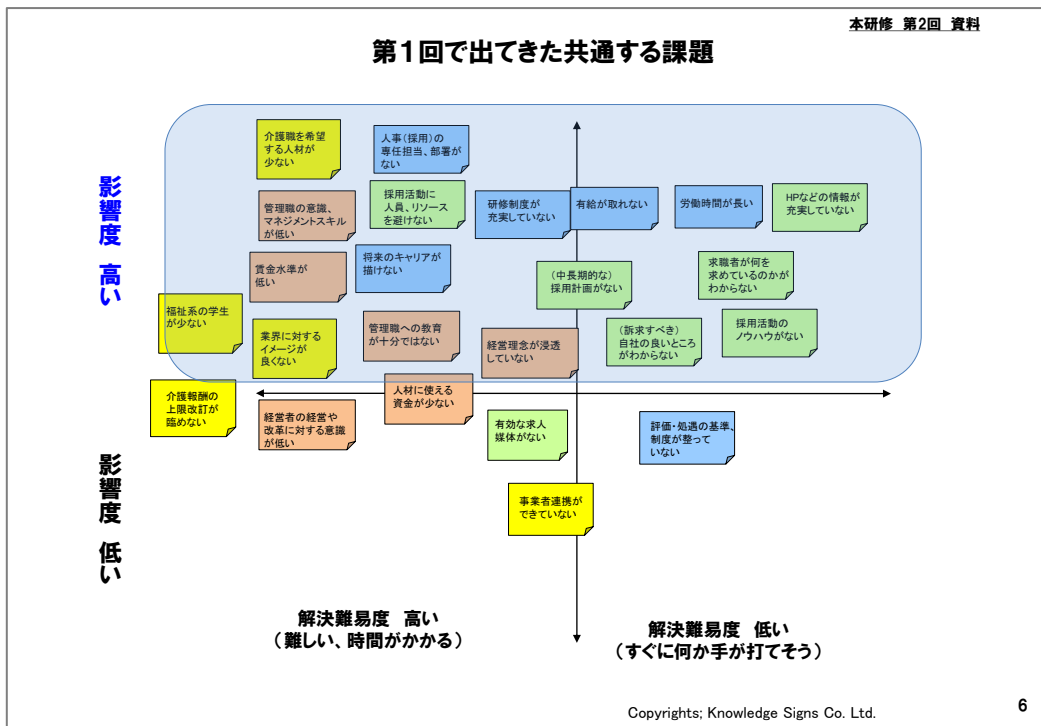
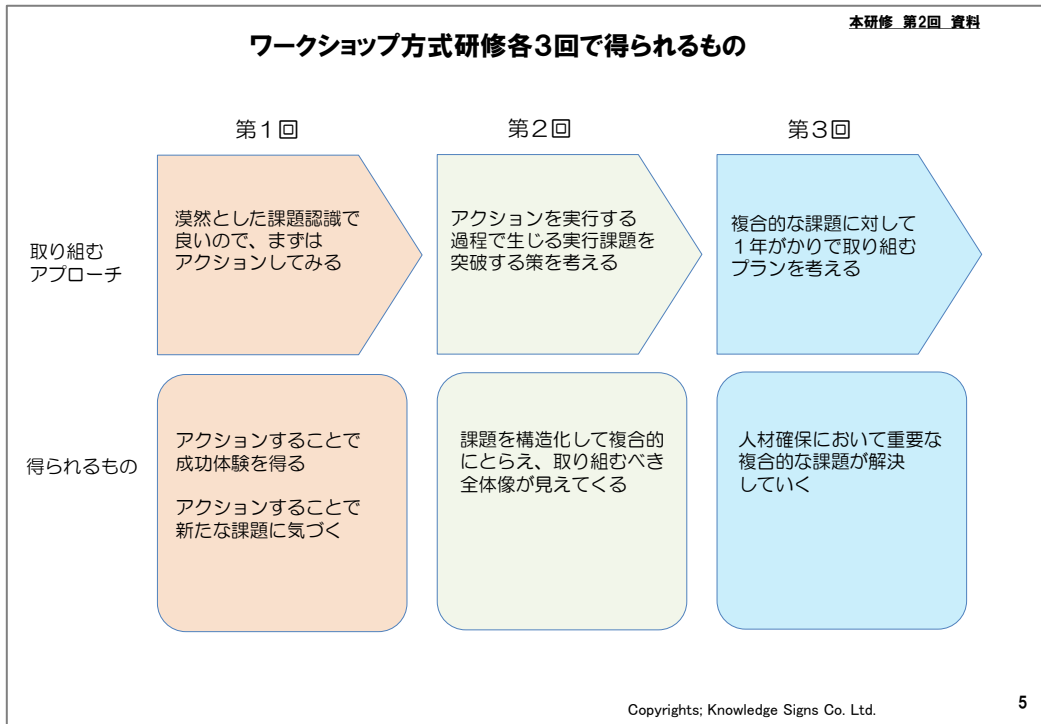
●今回の研修でめざすこと

- ・アクションすることによって得た気づきを共有する
- ・アクションを実行していくうえでの課題について突破口を考える
- ・課題を点ではなく、線、構造として複合的にとらえることを理解する

ワークショップ方式研修全3回を通してめざすもの

問題解決にはステップが必要です。ワークショップ方式研修を全3回実施することで、少しずつステップを踏み、より本質的な問題解決の実現に結びつけていきたいと思ひます





第1回の短期・中長期のアクションプランから

■短期の課題に対する解決アプローチ

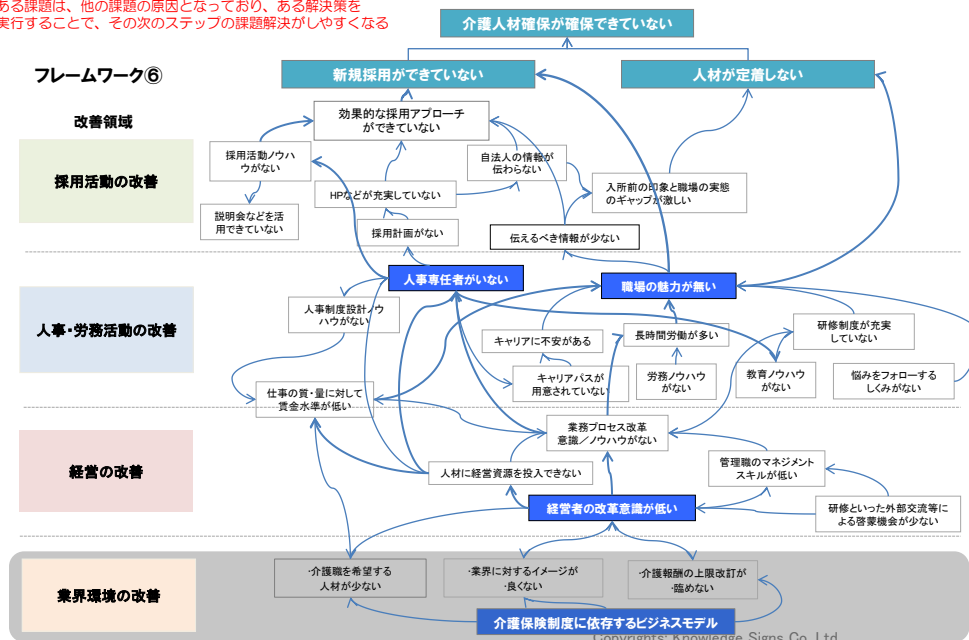
自社の長所をうまく打ち出す採用広報内容作成	6
研修／教育制度の整備	4
SNS、ブログなどでの発信	3
HPの内容充実	3
採用計画策定	2
残業の削減	2
面接／ヒアリングによるモチベーションアップ	2
採用に関する社内の情報共有強化	2
採用説明会の導入・工夫	1
求める人材像の明確化	1
新しい採用マーケットの開拓	1
賞金制度の改定	1
採用活動改善アイデアの実施	1
媒体戦略の工夫(ケーブルTVを使った広報)	1
経営理念の浸透	1
表彰制度によるモチベーションアップ	1
勉強会の開催によるリーダー育成	1
インターンシップの導入	1
求職者の要望の調査	1
計	35

■中長期の課題に対する解決アプローチ

離職理由の調査	4
評価制度(キャリアパス)の整備	4
賞金制度の改定	3
採用計画策定	3
人事(採用)専任担当の設置	3
研修／教育制度の整備	3
有給取得推進策	2
管理職への教育	2
新しい採用マーケットの開拓	2
採用説明会の導入・工夫	1
自社の長所をうまく打ち出す採用広報内容作成	1
収益の改善	1
実習先の充実	1
学校とのリレーション強化	1
初任者研修の開講	1
SNS、ブログなどでの発信	1
経営理念の浸透	1
残業の削減	1
計	35

課題を点ではなく、線、構造で複合的にとらえる

ある課題は、他の課題の原因となっており、ある解決策を
実行することで、その次のステップの課題解決がしやすくなる



グループワーク1 成果の共有

前回のワークショップ研修の2日目に決定した短期と中長期のアクションプランに取り組んだ結果を共有します

●このワークの進め方 120分

○ステップ1 個人作業 20分～30分

- ・まずは前回のフレームワーク④に書いた短期・中長期のアクションプランを見ながら、アクションがステップ1～3のどこまで実行できたか○印をつけてください。
- ・次にフレームワーク⑤に沿って、「うまくいったこと／工夫したこと」、「うまくいかなかったこと／難しかったこと」、「1ヶ月の気づき／わかったこと」をポストイットに書き出してください

○グループディスカッション 90分～100分

- ・各自のポストイットを模造紙に貼り、1カ月のアクションで気づいたことをグループ全員で共有してください

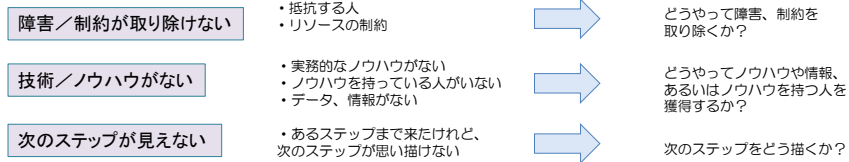
グループワーク1のアウトプット例 フレームワーク⑤

- ・下記のように第1回のフレームワーク④とフレームワーク⑤を横に並べます
- ・結果については、フレームワーク④のステップ1～ステップ3のできたところに○印をつけます
- ・フレームワーク⑤に沿って、アクションプランへの取り組みの結果から、「うまくいったこと／工夫したこと」、「うまくいかなかったこと／難しかったこと」、「1ヶ月の気づき／わかったこと」をポストイットに書いて、貼りだします
- ・その内容について、グループで互いに質問をするなどして、内容を共有してください
- ・これを、短期と中長期の両方で行ってください

フレームワーク④アクションプラン							フレームワーク⑤ 成果の共有					
名前	課題	解決策	キーパーソン	ステップ1	ステップ2	ステップ3	うまくいったこと／工夫したこと		うまくいかなかったこと／難しかったこと		1ヶ月の気づき／わかったこと	
						○						

グループワーク2 実行のための課題の分類

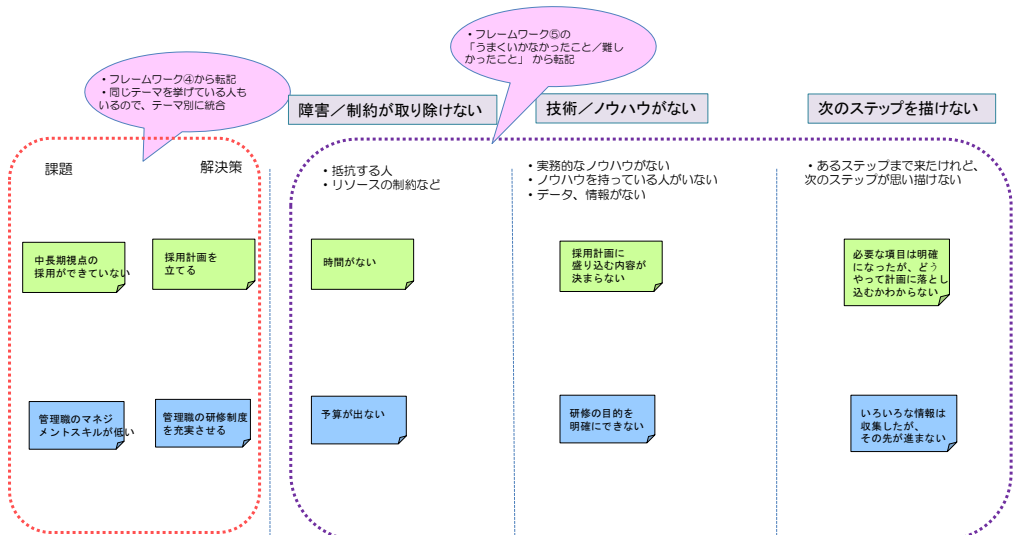
グループワーク1で共有した、アクションを実行していくうえで課題となるものについて、分析をしていきます
 フレームワーク⑤における「うまくいかなかったこと／難しかったこと」を実行課題として、以下の3つに分類します



●このワークの進め方 60分 グループディスカッション

- ・フレームワーク④の「課題」、「解決策」に対して、フレームワーク⑤で議論した「うまくいかなかったこと／難しかったこと」を実行課題として、グループ全体で議論しながらフレームワーク⑥に沿って上記の3つに分類します
- ・研修2日目では、その実行課題の中から重要と思われるものについて、グループ全員でブレークスルー策(突破口)を考えていただきます
- ・グループワーク2の最後に、実行課題のブレークスルー策を考えるテーマを短期・中長期の1つずつ選んでください

グループワーク2のアウトプット例 フレームワーク⑥



研修2日目

課題を複合的な構造としてとらえる

これまで、人材確保に関する具体的な課題一つ一つに対して解決のアクションを
考えてきました

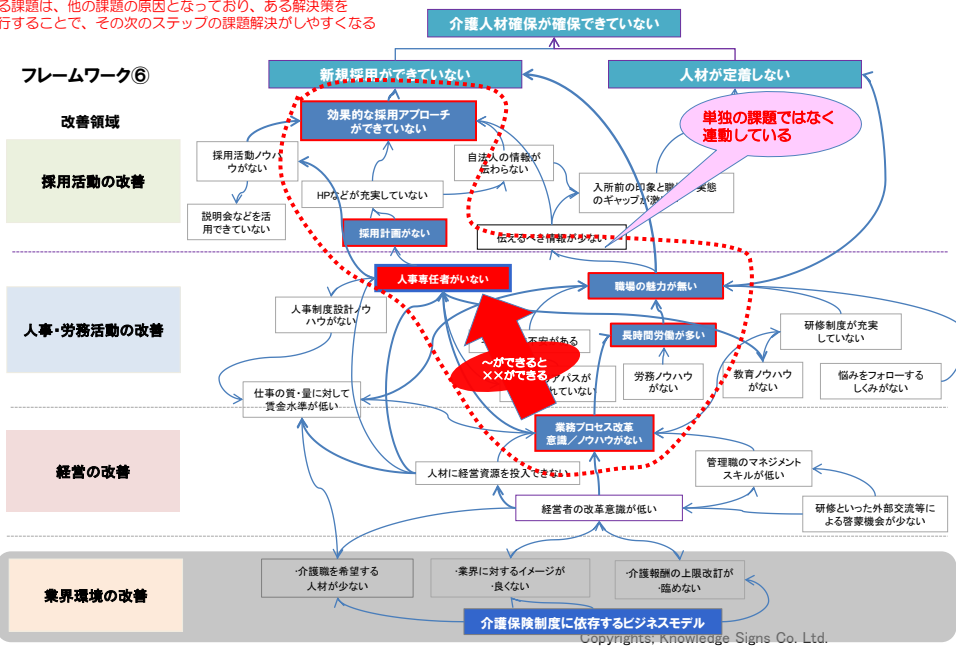
全受講者35名の課題を合わせると、35通りの課題解決があります

人材確保のための課題は1つだけではありません
複合的な課題に取り組んでいかななくてはなりません
ただ、一つ一つは完全に切り離された課題ではなく、
すべてが連動している課題になります

したがって、有効な課題解決のためには、
ご自身の組織の課題を複合的な課題の構造でとらえる必要があります

課題を点ではなく、線、構造で複合的にとらえる

ある課題は、他の課題の原因となっており、ある解決策を
実行することで、その次のステップの課題解決がしやすくなる



グループワーク3 実行課題を乗り越えるブレークスルーの検討

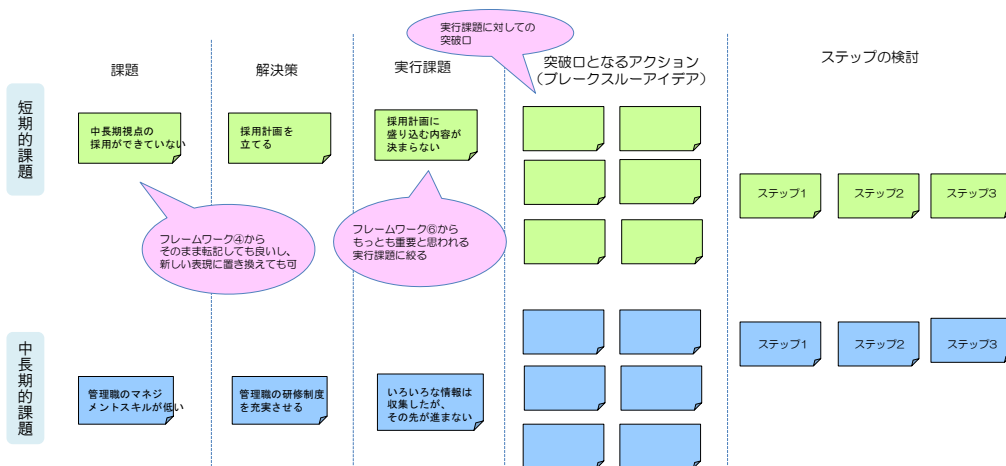
グループワーク2で選んだ短期・中長期のテーマに対する重要な実行課題をつぶすためのブレークスルー策(突破口)を各グループで考え、全体ワークでグループ間で共有します

●このワークの進め方 90分

- ・グループワーク2で選んだ短期・中長期のテーマのもっとも重要な実行課題を確実に解決するためのブレークスルーアイデアをフレームワーク⑦に沿って、グループ全員で考えます
- ・そのアイデアについて、具体的にどうアクションしていくかを議論し、具体的で実現可能な3つのステップを考えます
- ・各グループで考えたブレークスルーの3ステップは、他グループも活用可能な課題解決モデルとなります
- ・ですから、次の全体ワークで各グループで考えたブレークスルー策について発表し、全員で共有します

グループワーク3のアウトプット例 フレームワーク⑦

- ・短期と中長期で1つずつ選んだテーマに対して**実行課題の突破口となるアクション**（ブレークスルーアイデア）を全員で考え、挙げていきます
- ・そのアイデアについて、具体的にどうアクションしていくかを議論し、具体的で実現可能な3つのステップを考えます



全体ワーク ブレークスルーアクションの共有

グループワーク3で各グループはテーマを自由に選びました
他のグループと重なるテーマもあるでしょうが、解決のアプローチは、
各グループで異なるものが出てきていると思います

7グループが、それぞれ2つつつテーマを選んで有効性の高い
ブレークスルー策を考えることで、 $7 \times 2 = 14$ の
有効な課題解決モデルが研修全体で共有されることになります

各グループの良いアイデアは他のグループも活用することができます

そして、それらは共通する構造的な課題の多く部分をカバーすることになるでしょう

グループワーク4 今後1か月のアクションの検討

第1回目の2日目のように、各自短期および中長期でテーマを
1つつ選び、解決策と1か月のアクションプランを考えてください

●このワークの進め方 75分

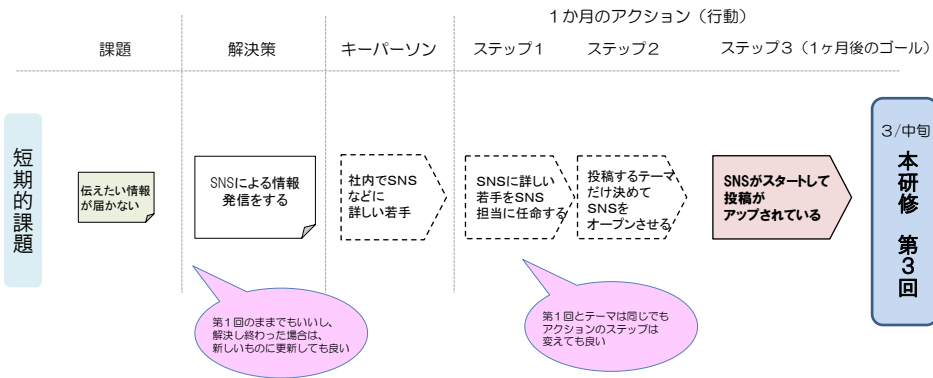
○個人作業 15～20分

- ・各グループメンバーそれぞれ、自分の選んだ短期および中長期のテーマについて、フレームワーク④に沿って解決策、キーパーソン、アクション(ステップ1～3)の内容を考え、アクションプランを作ります
- ・第1回で選んだテーマが未達成の方や、達成したものの同じテーマをさらに掘り下げていきたい方は、同じテーマについて次の1か月でどのようなアクションをしていくのか、プランを考えていただきます
- ・第1回で選んだテーマが達成し、解決し終わった方は、新たなテーマを選んでいただけてください。
- ・グループワーク3の議論や、その発表で出たアイデアで活用できそうなものがあれば積極的に活用してください

○グループディスカッション 55～60分

- 各自アクションプランをグループ内で発表し、全員でアクションプランをより良いものにブラッシュアップしていきます

グループワーク4のアウトプット例 フレームワーク④



全体ワーク

- ・本研修2日間を通じた気づき
- ・明日から実行していきたいこと
- ・その他、ファシリテーターへの質問

本研修 第3回 資料

ワークショップ方式による 人材確保戦略検討研修 第3回

2015年3月14日・15日

Copyrights: Knowledge Signs Co. Ltd. 1

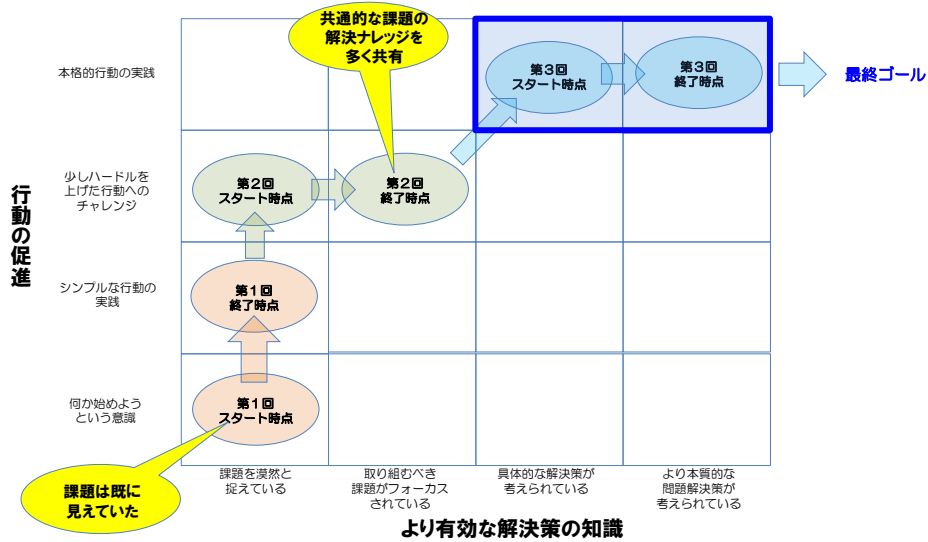
本研修 第3回 資料

第3回のプログラム

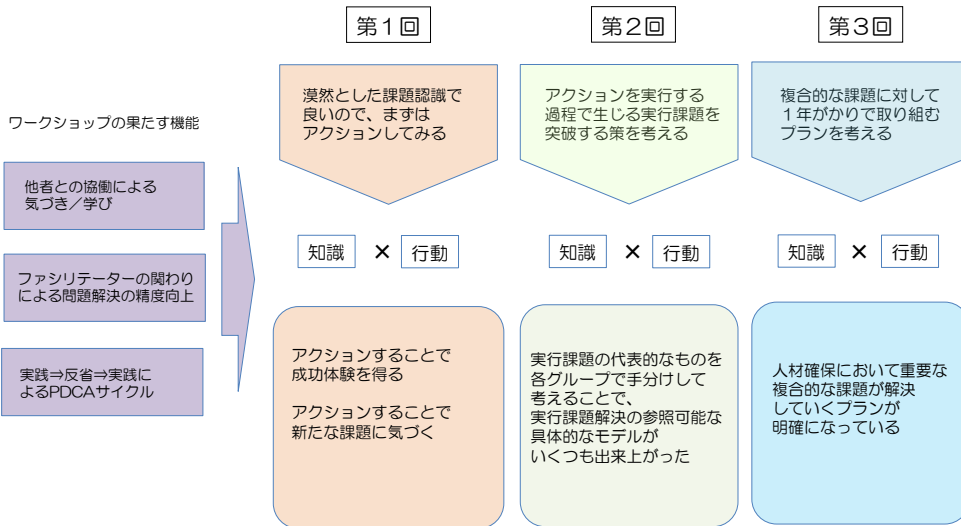
1日目	
全体ワーク1 14:00～14:30	●オリエンテーション ・前回のふり返り、前回のワークショップでわかったこと ・第3回の進め方
グループワーク1 14:30～15:30	●成果の共有 ・フレームワーク⑤に沿って第2回～3回での取組み成果を共有し、「もっとも大きな成果」、「気づき／学び」を共有します ・特に1ヶ月間での「気づき／学び」を多く共有してください
グループワーク2 15:30～17:30	●1年後のめざす姿へのシナリオマップづくり ・フレームワーク⑨に沿って、各自1年後のめざす姿に向けてのシナリオマップをつくります ・まだできていない要素の中での重要なキーファクターを1つ決めます ・キーファクターをいつまでに実現するのかを決めます
全体ワーク2 17:30～18:00	・各グループのファシリテーターから今日1日のディスカッション内容を発表いただき、全員で共有します ・2日目に向けての宿題の内容を確認します
2日目	
グループワーク3 9:00～10:30	●キーファクターを実現させるためのスバイスを考える ・1年後のめざす姿に対して、もっとも重要な要素となるキーファクターを実現するために、どのようにすれば良いのか、実現のためのアイデアを「スバイス」として、グループメンバー全員について考えます
グループワーク4 10:30～11:30	●キーファクター実現のアクションプランを考える ・グループワーク3で共有したスバイスをうまく活かして、キーファクター実現のためのアクションプランを3ステップで考えます
全体ワーク4 11:30～12:30	・各グループのシェアすべきナレッジを全員で共有します ・エンカレッジ・メッセージ交換

Copyrights: Knowledge Signs Co. Ltd. 2

ワークショップ方式研修全3回を通してめざすもの



本研修に参加することの成果



第2回のグループワーク3で取り上げたテーマについて振り返り

本研修 第3回 資料

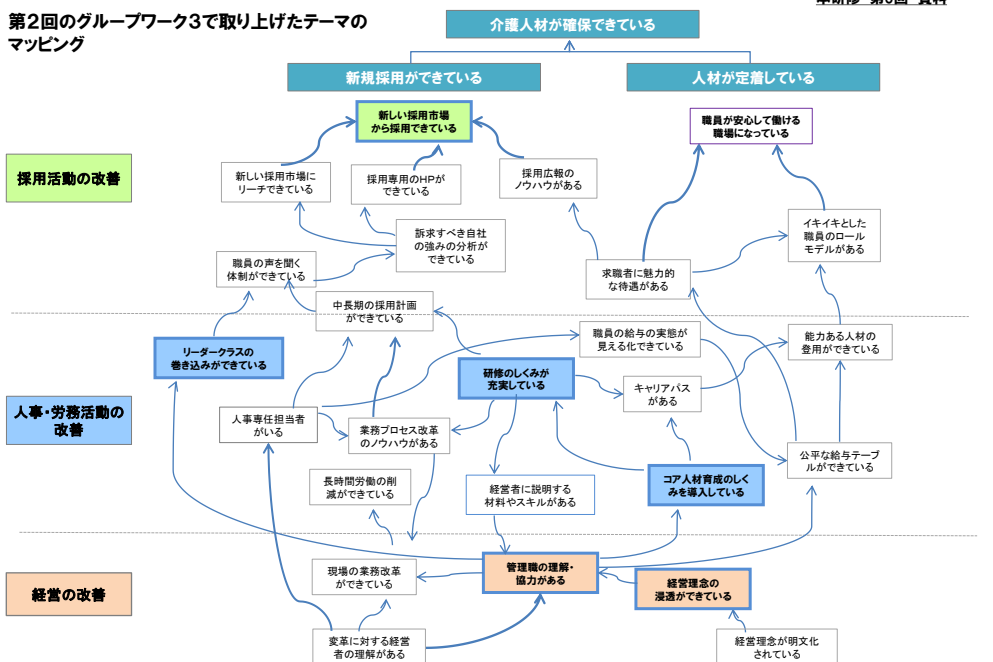
	テーマ	対象となる課題	解決アプローチ	共有されたナレッジ
採用活動の改善	新しい採用市場からの採用	<ul style="list-style-type: none"> 訴求内容の検討 効果的な採用広報の仕方 新しい採用マーケットへのリーチ 	<ul style="list-style-type: none"> 求職者（職員）意識のリサーチ 不安要素の特定 不安を払しょくする事実の検証 実感を持たせる表現の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 不安を払しょくする事実や打ち消す強みが多い 表現の工夫がされていないので伝わらない 求職者の求めているものとおちらの意識は微妙に異なる
	研修のしくみの充実	<ul style="list-style-type: none"> 離職率が高い 社員が研修に満足していない キャリアパスがない 	<ul style="list-style-type: none"> OJTツールを充実させる パート職員の声を反映する リーダークラスを巻き込む 	<ul style="list-style-type: none"> パート職員など現場の声がOJTツールに反映されていない
人事・労務活動の改善	リーダークラスの巻き込み	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なOJTツールの作成 パート職員の意見の反映 協力しないリーダークラスの巻き込み 	<ul style="list-style-type: none"> 協力しないリーダークラスをキーパーソン化 	<ul style="list-style-type: none"> キーパーソンとなり得るリーダークラスがいる リーダークラスと他の職員との距離がある
	コア人材育成のしくみ	<ul style="list-style-type: none"> 離職率が高い キャリアパスがない 	<ul style="list-style-type: none"> コア人材の定義、しくみを明確にする 人材要件を明確にする 選ひ方を明確にする 選んだ後を明確にする 	<ul style="list-style-type: none"> 企業によって意味合い、位置づけはさまざま 選んだ後にどうするか明確になっていない
経営の改善	管理職の理解・協力の促進	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な課題全般 	<ul style="list-style-type: none"> 理解しない理由の掘り下げ 理解させる説明力、プレゼン力をつける 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職の問題だけでなく、説明する側の問題もある 相手によって説明の仕方が異なるはず データが不足している
	経営理念の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 理念が浸透しない 働きがいがない 	<ul style="list-style-type: none"> 浸透しない理由の検証 誰が？何に対して？なぜ？ 	<ul style="list-style-type: none"> 職員にとっての嬉しいことが明確になっていない 嬉しいことを作り出すしくみがない

Copyrights: Knowledge Signs Co. Ltd.

5

第2回のグループワーク3で取り上げたテーマのマッピング

本研修 第3回 資料



Copyrights: Knowledge Signs Co. Ltd.

6

グループワーク1 成果の共有

前回のワークショップ研修の2日目に決定した アクションプランに取り組んだ結果を共有します

●このワークの進め方 60分

○チェックイン

- ・最初の10分間で、フレームワークを使った議論に入る前に、少し場の空気をつくります
- ・前回の研修に参加して、今日までの中で感じたことをなんでも自由に話し合っ共有してください

○ステップ1 個人作業 10分

- ・まずは前回のフレームワーク④に書いたアクションプランを見ながら、アクションがステップ1～3のどこまで実行できたか○印をつけてください。
- ・次にフレームワーク⑤に沿って、「この1か月でのもっとも大きな成果」を何か一つだけポストイットに書き出してください
- ・そして、次に「1ヶ月の気づき／わかったこと」をポストイットに思いっだけ書き出してください

○グループディスカッション 40分

- ・各自のポストイットを模造紙に貼り、1カ月のアクションでの「もっとも大きな成果」、「気づき／わかったこと」をグループ全員で共有してください

グループワーク1のアウトプット例 フレームワーク⑤

- ・下記のように第3回のフレームワーク④とフレームワーク⑤を横に並べます
- ・結果については、フレームワーク④のステップ1～ステップ3のできたところに○印をつけます
- ・フレームワーク⑤に沿って、アクションプランへの取り組みの結果から、「この1か月でのもっとも大きな成果」、「1ヶ月の気づき／わかったこと」をポストイットに書いて、貼りだします
- ・その内容について、グループで互いに質問をするなどして、内容を共有してください
- ・特に「1ヶ月の気づき／わかったこと」が重要になりますので、グループ内で掘り下げて共有してください

フレームワーク④アクションプラン

名前	課題	解決策	キーパーソン	ステップ1	ステップ2	ステップ3
						○

フレームワーク⑤ 成果の共有

この1か月での もっとも大きな成果	1ヶ月の気づき ／わかったこと		

SAMPLE

グループワーク2 1年後のめざす姿に向けてのシナリオマップづくり

自身の組織が1年後にめざす姿にたどり着くまでのシナリオをマップ形式に作り、キーファクターを明確にします

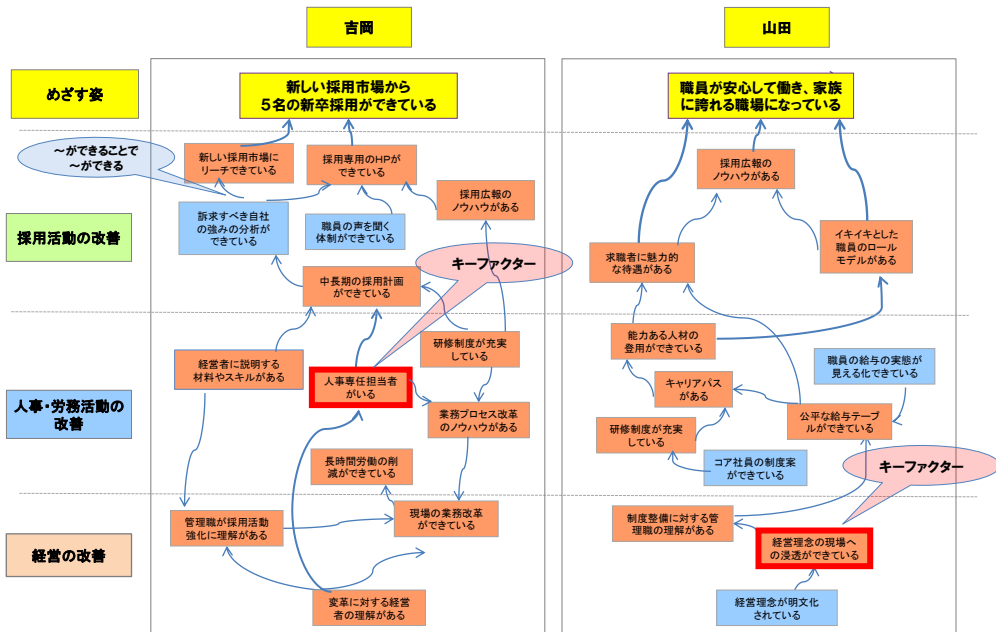
●個人作業

- ・フレームワーク⑨に沿って、ポストイットに「～ができて」「～になっている」という表現で1年後のめざす姿を書き、マップの一番上に貼り付けます
- ・その下の部分を、おおまかに「採用活動の改善」、「人事・労務活動の改善」、「経営の改善」というカテゴリーに分けて、めざす姿に必要な要素を「～ができて」「～がある(いる)」という表現で、ポストイットに書き出して貼り付けます
- ・この際に、今既に実現できていることはブルーのポストイット、まだ実現できていないことは、オレンジのポストイットを使ってください
- ・「～ができる」ことで、結果として「～ができる」という風に、それぞれの要素の関連性を考え、カラーマーカーでそれぞれのポストイットを結びつる⇒を描いていきます
- ・それぞれの結びつきを考えていくと、要素は複合的に結びつくと思われるので、1つのポストイットから何本もの⇒が出ている、あるいは、1つのポストイットに何本もの⇒が結びついている、という状態になると思われます

●グループディスカッション キーファクターの決定

- ・各受講者のシナリオマップの内容を共有します
- ・各受講者のシナリオマップのオレンジのポストイットに書かれた、まだ実現できていない要素の中で、めざす姿を実現するうえで、「これを実現すれば、1年後姿にうんと近づく」と言える、もっとも根源的要素、もっとも影響力のある要素を「キーファクター」とし、グループ全員で議論しながら、各受講者のキーファクターを決めていきます
- ・最後の、そのキーファクターをいつまでに実現するかを決めます（1年以内）

グループワーク2のアウトプット例 フレームワーク⑨



グループワーク3 キーファクターを実現させるためのスパイスを考える

グループワーク2で明確にしたキーファクターを実現させるためのアイデアをグループ全員が互いに考えます

●個人作業

- ・グループワーク2で明確にしたキーファクターを実現するために、効果的と思われるアクション、アプローチ、ツールなど、取り入れると良いと思われるアイデアを1つだけ考えます（第2回の研修で「ブレークスルー策」と呼んでいたものとほぼ同じ概念です）
- ・このアイデアを、キーファクター実現のための「スパイス」と呼びます
- ・このスパイスは、自分自身のキーファクターに対してだけでなく、他のグループメンバーのキーファクターに対しても考えます
- ・つまり、5人のグループであれば、自分も含めて5つのキーファクターに対して、1つずつ、計5つのスパイスを考えます

●グループディスカッション

- ・各受講者には、自分の考えたものと、他のグループメンバーの考えたものも含めて、キーファクターに対するスパイスが5～6明示されています
- ・グループでディスカッションしながら、各スパイスの意味や、具体的な取り組み方などを理解し、各受講者が、これらのスパイスをどう取り入れるのか、方針を明確にしていきます
- ・取り入れられるスパイスは全文取り入れてもいいですし、何か1つに絞ってもかまいません
- ・また、取り入れることが難しいスパイスは取り入れなくてもかまいません
- ・スパイスをどう取り入れるかを決め、最終的にキーファクター実現までの期間を再度確認します（1年以内の期間の中で、キーファクター実現までの期間を変更してもかまいません）

グループワーク4 キーファクター実現のアクションプランを考える

1年後のめざす姿を実現するために、もっとも影響力のあるキーファクターを確実に実現するステップを考えます

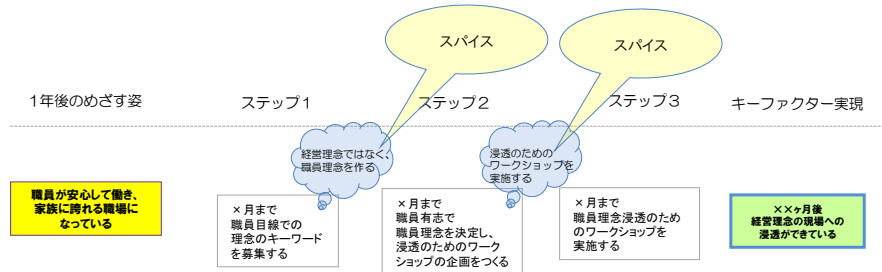
●個人作業

- ・フレームワーク⑩に沿って、キーファクターを実現するためのアクションを3つのステップで考えます
- ・キーファクターは、あくまで「実現した姿」なので、それを実現するための具体的なアクションを考えてください
- ・アクションのステップを考えるうえでは、グループワーク3でグループメンバーからももらったスパイスをうまく活かしてください
- ・フレームワークポストイットを貼るうえで、どこにスパイスが活かされたのか、わかるようにしてください

●グループディスカッション

- ・各自のアクションプランを共有し、グループ全体で「承認」します
- ・このときに、「アクションが具体的なものになっているか?」、「実現可能か?」、「スパイスがうまく活かされているか?」を特に意識して議論してください
- ・最後に一人ずつエンカレッジ・メッセージ（自分を応援するメッセージ）をA4の紙に書いていただきます

グループワーク4のアウトプット例 フレームワーク⑩



全体ワーク

・各グループの発表

・エンカレッジ・メッセージ交換

ワークショップ方式による 人材確保戦略検討研修に向けた ファシリテーター研修

2014年12月2日・3日
株式会社ナレッジサイン

ワークショップ形式研修のねらい

ワークショップ型の研修は、企業や組織の問題解決を行う際にグループでディスカッションしながら課題を共有し、全員で知恵を出し合っ解決策を考えていくやり方です。

今回は、人材確保に悩む介護業界の方々が集まり、人材確保をテーマに、それぞれの参加者の課題を共有し合い、どのようにすれば優秀な人材を採用し、定着してもらえるのか

そのために、組織としてどう取り組むべきかを全員で考えていきます

ファシリテーターの役割

ワークショップ研修のグループワークで各グループが効率的で創造的なディスカッションができるように、進行役を担います

具体的には、ワークショップ研修で活用するフレームワークの活用の仕方をグループメンバーに示し、タイムキーパー役を果たします

■講師プロフィール 吉岡 英幸(よしおか ひでゆき)

株式会社ナレッジサイン 代表取締役 プロ・ファシリテーター

1963年神戸市生まれ。1986年、神戸大学経営学部卒業。リクルートを経て2003年株式会社ナレッジサイン設立。IT業界を中心に、企業のCIOや人事部門リーダーを対象にしたラウンドテーブルトークや、経営幹部を対象にした組織変革のファシリテーションなど、さまざまな場のファシリテーションを手がける。プロのファシリテーターとして、400件以上の議論の場をファシリテーションした経験を持つ。



【著書】

- 会議でヒーローになれる人、バカに見られる人
- 人見知りこそ外うまくいく
- 大喜利発想脳トレーニング
- “アタマがいい”のに結果がつかない人の逆転仕事術

■株式会社ナレッジサイン会社概要

- 設立 2003年4月
- 資本金 1,600万円
- 本社 東京都中央区
- 代表取締役 吉岡英幸

●事業内容

- ①ITベンダーの営業支援事業
- ②ファシリテーションを活用した教育事業
- ③グローバルファシリテーション/グローバル人材育成事業

<http://www.k-signs.co.jp/>

●主要取引先

株式会社アイ・エム・ジェイ、アルファテック・ソリューションズ株式会社、株式会社NEC情報システムズ、株式会社NTTデータソルフィス、株式会社大塚商会、キョウエアソリューションズ株式会社株式会社サンライズ・テクノロジー、株式会社CJ、株式会社シーエーシー、セイコーエプソン株式会社、NEC、株式会社日経BPマーケティング、JBCC(日本ビジネスコンピュータ株式会社)、パナソニックネットワークサービス株式会社、株式会社日立ソリューションズ、富士ゼロックス株式会社、株式会社富士通ビジネスシステム、フルデンシャル生命保険株式会社、日本ユニシス株式会社、他(順不同)

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

研修プログラム

時間	内容
セッション1 講義 1日目午後 13:00~14:00	①オリエンテーションとファシリテーションの基本的な考え方 ・ファシリテーションスキルの概要 ・ファシリテーターに求められる一般的な役割 ②今回のファシリテーターの役割 ・タイムマネジメント ・フレームワークの活用 ・意見を引き出す
セッション2 グループワーク 1日目午後 14:00~16:00	③フレームワークを使った議論の進め方 ・本研修で実際に議論するテーマのフレームワークに沿って、意見を表出し、整理していくプロセスを体験する ・フレームワーク①、②、③を使った議論
セッション3 グループワーク 1日目午後 16:00~17:00	④グループワーク:対人アプローチについて ・議論を進めていく過程で発生する対立の解消や、問題人物に対するアプローチなど、主に対人スキルについて、ロールプレイング形式で学ぶ ・意見の出ないときの参加者への質問のテクニック ・対立や問題人物への対処テクニック
調査研究委員との懇談会 17:00~18:00	調査研究委員会との情報交換
セッション4 講義 2日目午前 9:00~10:00	⑤本研修全3回の議論のフレームワークの理解 ・本研修の全3回で実際に使う議論のフレームワークを解説し、内容を理解する
セッション5 グループワーク 2日目午前 10:00~12:00	⑥ファシリテーション実習 ・本研修で使う実際のフレームワークに沿って議論を進めてみる演習 ・フレームワーク⑥、⑦に沿った議論のコーディネートの演習 ・自ら議論を進めながら、タイムマネジメントしていくこと、意見を引き出していくことを理解する
セッション6 まとめ 2日目午前 12:00~12:30	⑦質疑応答と気づきの共有 ・コーディネーター研修全体を通しての質疑応答 ・各コーディネーターの気づきの共有

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

ファシリテーションとは

客観的な視点に立ち、
ひたすら議論を
“見える化”することで、
場に参加するメンバーの力を引き出し、
場の創造性を高めること

ファシリテーターに求められる6つの基本機能

会議をデザインする

- ・デザインするフレームワーク
- ・事前の作業

メンバーの参加を促進する

- ・参加を促進するアプローチ

理解する

- ・論理的な思考力、理解力
- ・理解を深めるための問いかけ

わかりやすく伝える

- ・論理的な思考力、表現力

議論を見える化する

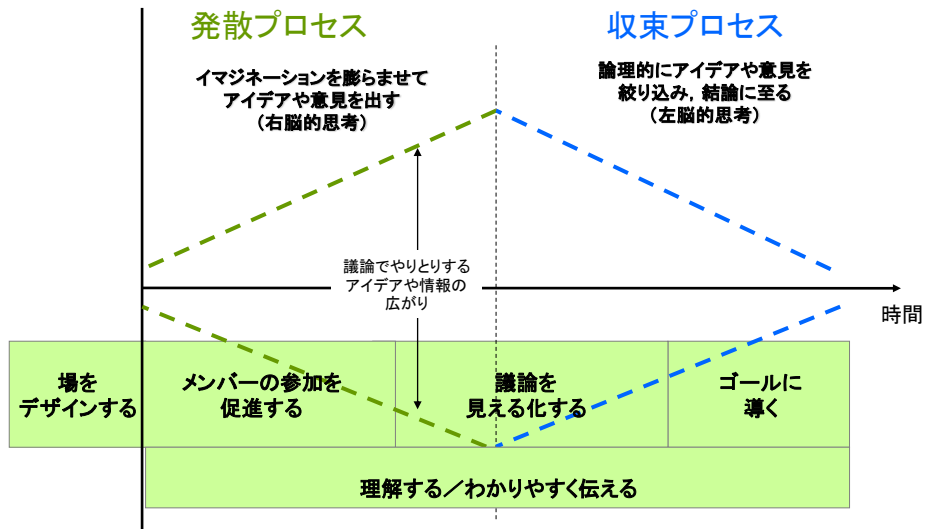
- ・論理的な思考力、構造化する力
- ・グラフィカルな表現力

ゴールに導く

- ・プロセスをマネジメントする実行力
- ・プロセスに対して意思決定するリーダーシップ

【セッション1】

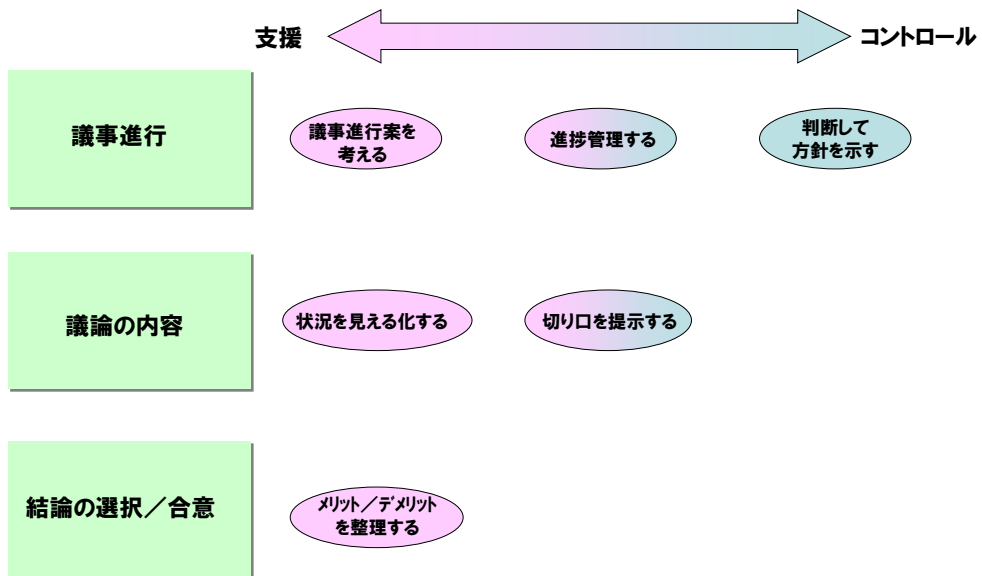
議論のプロセスにおける6つの基本機能



Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション1】

ファシリテーターの支援とコントロール



Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション1】

9

本研修 全3回の流れ

回	第1回(12月中旬)	第2回(1月中旬)	第3回(2月中旬)
ねらい (終了時の成果)	・変革のために具体的な行動を起こしていく意識へ転換している ・明日から取り組めるシンプルなアクションが決まっている	・第2回までに取り組んだアクションによって変革行動への自信がついている ・本格的な変革に向けた中長期的な対策への意識と行動計画が明確になっている	・第1～3回までのアクションによって、得られた具体的な成果を共有できている ・中長期的なアクションに対して、具体的なロードマップが明確になっている
事前学習	・簡単なチャートで自社の人材確保における課題の優先度を整理しておく	第1回で実行すると約束したアクションに対する実行経過報告	第2回で実行すると約束したアクションに対する実行経過報告
オリエンテーション	2013年度の調査研究事業の成果報告をもとに、今回の研修で議論する対象を解説		
1日目午後 アジェンダ 14:00～17:30 予定	セッション1 課題確認 人材確保の点で不足している面をすべて挙げていく セッション2 課題の分類とアクション(対策)のプレスト 解決可能なもの、自分たちだけでは解決不可能なもの、時間のかかるものに分類 セッション3 課題のフォーカス 取り組むべき課題をいくつか絞り込み、どのようなアクション(対策)が考えられるかプレスト	セッション1 成果の共有 第1回～2回での取り組み成果を共有し、実際に進めていく際の留意点を考える セッション2 中長期的ビジョンを描く 問題を探して解決する思考から、中長期的な「ありたい姿」を考え、そこに至る課題を考える	セッション1 成果の共有 第2回～3回での取り組み成果を共有し、実際に進めていく際の留意点を考える セッション2 ブレークスルー検討 中長期的アクションを劇的に進めていくための突破口となる戦略、アクションを全員で考える
2日目午前 アジェンダ 9:00～12:00	セッション4 短期アクション(対策)の具体的な検討 前日からの宿題として、各自が取り組むべきことを短期・中長期各1つずつ選び、短期的な課題に取り組むアクション(対策)の案をグループで共有し、ブラッシュアップする セッション5 中長期アクション(対策)の具体的な検討 中長期的な課題に取り組む準備プランとしてのアクション(対策)をグループで共有し、ブラッシュアップする	セッション3 課題のフォーカス 中長期的な「ありたい姿」に向けて、短期、中長期のどのような課題があるのかを俯瞰してとらえ、短期的な課題と中長期的な課題でフォーカスすべきものを決める セッション4 アクションプランの策定 第3回までの短期、中長期的アクションプランを策定する	セッション3 ロードマップ検討 ブレークスルーを軸に中長期的アクションにどのように取り組んでいくのか、各自のロードマップを全員で共有しながらブラッシュアップする セッション4 まとめ 各グループのロードマップ策定の取り組みを全員で共有し、決意表明

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション1】

10

今回のファシリテーターの3つの重要な役割

①タイムマネジメント

・本研修における各グループワークの進め方と時間割はチーフファシリテーターが方針を示しますが、各グループワークの中で実際に時間の進捗管理をするのは、ファシリテーターです

②フレームワークの活用支援

・各グループワークで議論する際に活用するフレームワークを理解し、フレームワークの考え方に沿って、うまく議論を導きます

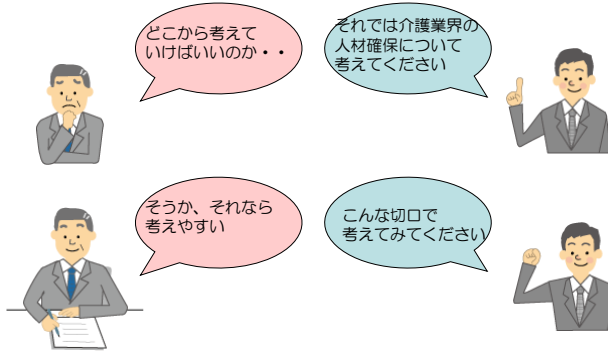
③意見を引き出す

・まずは全員が均等に発言することに配慮し、発言の少ない方には指名して発言を促すようにしてください

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

本研修のテーマである「介護業界における人材確保」 についての論点の整理

今回の本研修では、「介護業界における人材確保」
について、どのような視点で議論していけばいいの
か、
切口を皆さん自身に理解していただきます



Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション1】 介護業界における人材確保の論点の整理

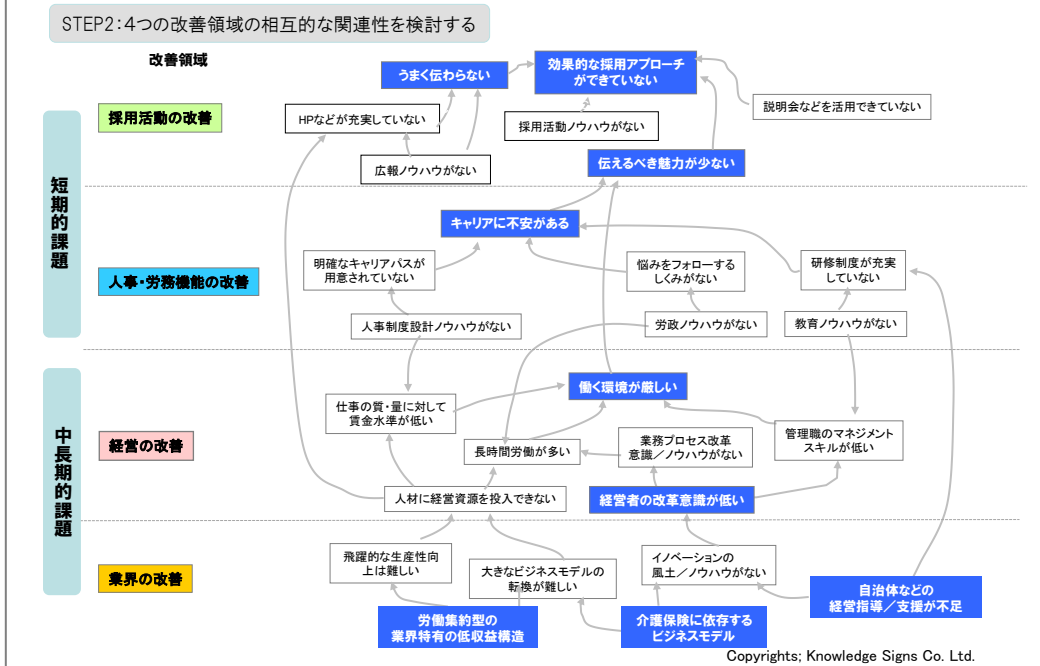
STEP1: 昨年度調査の提言事項を基に、個々の事業所の問題点を洗い出し、改善する領域の視点で分類

H28年度における調査事項		⇒	事業現場における問題整理		対策例	分類		
大項目	中項目		問題整理	対策例		有効性	経済性	改善領域分類
参入の促進	イメージアップの推進 組織の魅力を高める		事業所の魅力向上ができていない	社内の強みによる強み、組織やアンケートの活用等			人事・労務活動の改善	
			関係構築の促進ができていない	福利サービス等の実施			人事・労務活動の改善	
			(キャリアパスがない)	キャリアパスの仕組み構築、他事業者との連携構築			人事・労務活動の改善	
			(人事・労務等の制度が整備できていない)	外部専門家、経理等の活用			人事・労務活動の改善	
			(得意の人材確保に苦労している)	ノウハウやノウハウの共有、人材バンクとの連携			人事・労務活動の改善	
			(経営方針が弱まっている)	経営方針の策定・刷新、経営者との対話の機会づくり			経営の改善	
			改善方法はあるが実施するための経営資源がない	事業性の調査、予見の見直し			経営の改善	
			改善方法はあっても経営者の理解が足りない	事業性の調査、経営者の意識改善			経営の改善	
			介護業界そのものイメージを伝えたいとの議論し、具体化する	事業所内では議論できていない	社内PV等による議論の機会の設置			採用活動の改善
			求職者が期待する情報発信を強化する	一社では実現できない	事業所間、または事業所団体との連携の検討			業界取組の改善
採用戦略の充実	新たな採用ルールを構築する		求職者が期待する情報を把握していない	調査・分析・検証、社内ヒアリング等			採用活動の改善	
			労働条件等が分かりにくく整理されていない	情報開示状況の整理			採用活動の改善	
			職種の説明書等を伝える方法がわからない	他事例調査、動画、社員インタビュー等の検討			採用活動の改善	
			働く不安を払拭する方法がわからない	コミュニケーション方法の見直し			人事・労務活動の改善	
			仕事の具体的な内容がわからない	記載内容の見直し、他事例調査、社員インタビュー等			採用活動の改善	
			具体的な情報発信の手段がわからない	異動体験イベント、SNSの活用等			採用活動の改善	
			HPが充実していない	他事例調査、社内インタビュー等			採用活動の改善	
			会社説明会が充実していない	企画、内容の見直し、他事例調査等			採用活動の改善	
			募集情報に必要以上の情報が不足している	企画、内容の見直し、他事例調査等			採用活動の改善	
			仕事、会社イメージを高めようとする必要が不足	企画、内容の見直し、他事例調査等			採用活動の改善	
求職者属性に合わせたきめやかなメッセージを発信する	求職者属性に把握していない	情報、SNSの活用等、スキルを有した社内人材の調査等			経営の改善			
働く不安を減らす仕組みの構築と実施	働く不安を減らす仕組みの構築と実施		求職者属性に把握していない	情報、SNSの活用等、スキルを有した社内人材の調査等			経営の改善	
			きめやかなメッセージが伝わらない	期待する情報の検証、社内ヒアリング等			採用活動の改善	
			求職者属性に合わせたきめやかなメッセージが伝わらない	他事例調査、社内ヒアリング等			採用活動の改善	
			具体的な情報発信の手段がわからない	他事例調査に関する調査、SNSの活用等			採用活動の改善	
			情報発信による効果がわからない	SNSの活用等、スキルを有した社内人材の調査等			経営の改善	
			何伝えればいいのかかわからない	他事例調査、社内インタビュー等			採用活動の改善	
			子供への訴求手段がわからない	他事例調査、社内インタビュー等			採用活動の改善	
			求める人材スペックが固定化されている	再検証、経営者・管理者による検討			人事・労務活動の改善	
			採用活動が必要であるができていない	再検証、経営者・管理者による検討			採用活動の改善	
			1社でしかない採用ルートがある	他事例調査、社内インタビュー等			採用活動の改善	
採用活動のための経営資源が足りない	他社・人物からの紹介等の活用			経営の改善				
生活に関与する経営者の理解がない	経営者に対する経営者への検討・連携・実践			経営の改善				
人材確保の促進	働く不安を減らす仕組みの構築と実施		働く不安を減らす方法がわからない	他事例調査、社内ヒアリング等			人事・労務活動の改善	
			未経験者のための教育制度がわからない	他事例調査、社内ヒアリング等			人事・労務活動の改善	
			制度構築のための経営資源が足りない	社内人材の有効活用（業務の見直し等を含め）			経営の改善	
			具体的な情報発信の手段がわからない	他事例調査、リクルーター制度等の導入			採用活動の改善	

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション1】介護業界における人材確保の論点の整理

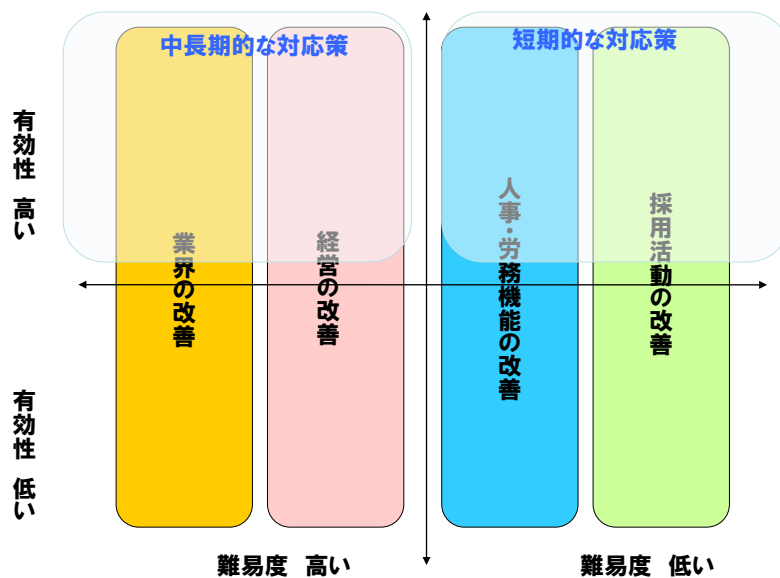
13



【セッション1】介護業界における人材確保の論点の整理

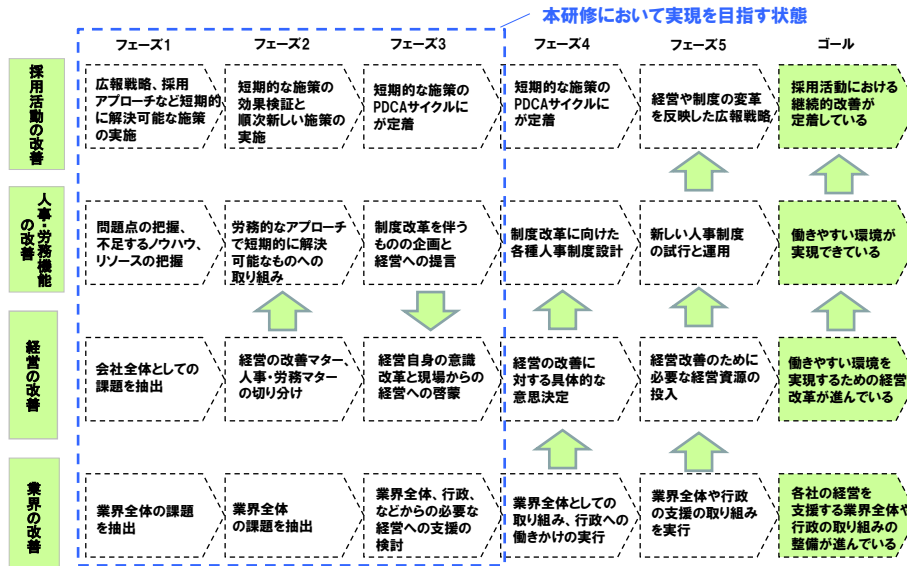
14

STEP3: 4つの改善領域を有効性と難易度で分類し、本研修で議論すべき対象を、有効性の高い2象限にフォーカス。短期的な対応策については具体的なアクションを行い、中長期的な対応策についてはマイルストーン定義を行い準備プランをたてることを本研修の目的とする



【セッション1】介護業界における人材確保の論点の整理

STEP4: 4つの改善領域ごとに理想とする最終ゴールを想定し、そこに至るマイルストーンを設定してみる。
 そして、本研修における制約条件を鑑み、各領域におけるフェーズ3までを本研修のゴールとする



【セッション2】

本研修の内容に沿ってフレームワークを活用しながら
 実際の議論を体験してみましょう

まずは実際の議論をどのように進めるのか、
 本研修で使うフレームワークを使いながら
 自分自身がディスカッションを体験してみましょう

【セッション2】本研修1日目のプログラム

1日目	
全体ワーク1 14:00~14:30	●オリエンテーション ・本研修の内容紹介 ・各グループ内自己紹介
グループワーク1 14:30~16:00	●課題の確知し ・グループワークで議論する際のフレームワークの紹介 ・各グループで、フレームワークに沿って4つの改善領域ごとに人材確保の点で不足していること、問題をすべて挙げていきます ・挙げた問題点に対して影響度、解決の難易度の視点で分類してみます
グループワーク2 16:00~17:00	●課題の分類とアクション(対策)の議論 ・分類した課題の中で「すぐに何か手が打てそうなものについては、何ができそうかアイデアを全員で考えます ・「時間がかかる、難しい」としたものについては、難しい要因を考えながら、自分で働きかけられることがないか考えてみます
全体ワーク2 17:00~18:00	・今日1日のディスカッション内容を各グループごとに発表し、共有します ・2日目に向けての宿題の内容を確認します
2日目	
グループワーク3 9:00~10:30	●短期アクション(対策)の具体的な検討 ・前日からの宿題として、各自が取り組むべきことを短期・中期各1つずつ選びます ・まずは短期的な課題に取り組むアクション(対策)の案をグループで共有し、一緒にプランを考えます
グループワーク4 10:30~11:30	●中長期アクション(対策)の具体的な検討 ・中長期的な課題に取り組む準備プランとしてのアクション(対策)をグループで共有し、一緒にプランを考えます
全体ワーク 11:30~12:00	今日1日のディスカッション内容を各グループごとに発表し、共有します

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション2】

18

本研修の進め方

・全体ワークでは、講師が本研修全体の進め方や、グループワークの進め方を解説します

・グループワークでは、グループ単位でディスカッションしながらワークを進めます
・各グループには、ファシリテーターが付き、グループディスカッションの進行役を務めます

・グループワークでは、どのような視点で議論を進めていけばいいのか具体的に示すフレームワークを活用します
・ファシリテーターの進行のもとフレームワークをうまく活用しながら議論を進めてください

・1日目と2日目の最後に全体ワークで、各グループの代表に、ディスカッションの内容を発表していただきます

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

グループワークでのディスカッションのルール

- ・全員が平等に発言の機会を有し、平等な立場で発言する
- ・他者の発言にはじっくりと耳を傾ける
- ・他人の発言を批判したり、個人攻撃をしたりしない
- ・グループの全員が必要なメンバーと考え、全員で問題解決の知恵を出し合う

グループワーク1 課題の棚卸し 前半

人材の新規採用、定着を推進していこうとする際に
それを難しくしているもの、障害、問題などには
どんなものがあるのか、まずは全員で共有してみます

●このワークの進め方(前半) 25分

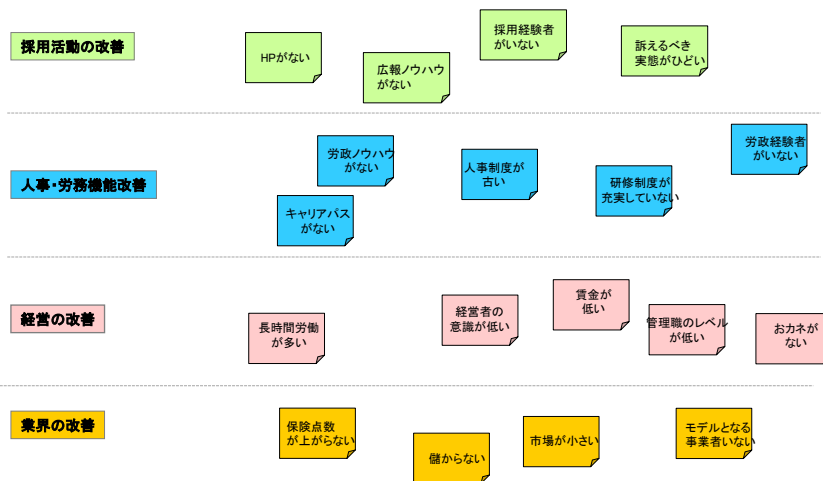
- ・まずは個人作業で、「～がない」あるいは「～ない」という風に、必ず最後に「～ない」をつけた表現で、障害、問題などをポストイットに書き出してください
- ・ポストイットは、1人何枚使ってもかまいませんが、必ず1枚に1つの項目だけ書いてください

・各自のポストイットを模造紙に貼り、グループ全員でディスカッションしながら

- ①採用活動の改善
- ②人事・労務機能の改善
- ③経営の改善
- ④業界の改善

の4つにグルーピングしてください

グループワーク1のアウトプット例 フレームワーク①



グループワーク1 課題の棚卸し 後半

全員で共有した課題は、どのようなテーマに属するのか
分類して整理してみます

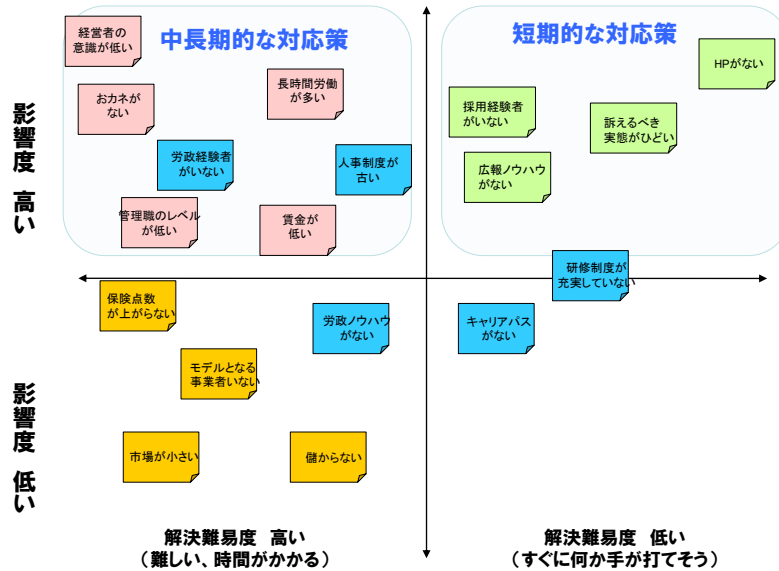
●このワークの進め方(後半) 20分

・グループワークの前半で模造紙に貼ったポストイットを、2つの軸のマトリクスを描いた別の模造紙に転記します

・模造紙には次頁のように、影響度、解決難易度で4つにゾーンを分類したマトリクスを描きます
・前半に挙げた課題をそのマトリクスの中にマッピングしていきます

- ①採用活動の改善
 - ②人事・労務機能の改善
 - ③経営の改善
 - ④業界の改善
- の4つにグルーピングしてください

グループワーク1のアウトプット例 フレームワーク②



Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

グループワーク2 課題の分類とアクション(対策)の議論 前半

グループワーク1で挙げた課題に対する解決アクションとして
短期的な対応策にはどのようなものがあるか、考えてみます

●このワークの進め方(前半) 20分

- ・ワークショップの後半のマトリクス分類で「短期的な対応策」としたものについて、どのようなアクションがあるか全員で議論しながら考えます

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション2】

グループワーク2 課題の分類とアクション(対策)の議論 後半

グループワーク1で挙げた課題に対する解決アクションとして
中長期的な対応策には、どのように取組むべきか、考えてみます

●このワークの進め方(前半) 25分

・ワークショップの後半のマトリクス分類で「短期的な対応策」としたものについて、次のような
フレームワークで、立場を変えて対応策を考えてみます

【セッション2】

グループワーク2のアウトプット例 フレームワーク③

課題	コントローラー	インフルエンサー
賞金が低い	新賃金制度を改定する	賃金制度改定の必要性を経営者に訴える 賃金制度案を作る 評価にメリハリをつける
労務経験者がいない	労務経験者を採用する 人事専任部署を作る	人事労務担当者研修を受講する 人事専任部署の案を作る
研修制度が充実していない		
キャリアパスがない		

【セッション3】

対人アプローチで気をつけるべきこと

発生が予想される現象

- ① 全然意見が出ない
- ② 話しだすと長くなって止まらない
- ③ 全然関係ない話に脱線してしまう
- ④ ネガティブな発言をして、グループ全体の雰囲気悪くしてしまう

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション3】

対人アプローチですぐに活用できるシンプルなテクニック

- ① 全然意見が出ない
⇒ ・とにかく誰かにふる
・とりあえず一人ずつ発言してもらう(ただし時間が十分ある場合)
・「ちなみに私はこう思うのですが・・・」と自分の意見を起点にする
- ② 話しだすと長くなって止まらない
⇒ ・「素晴らしいご意見だと思いますが、時間の関係もあるので、少し他の方のご意見も聞いてみたいと思いますが、よろしいでしょうか」と遮る
・単純に一人の発言時間を2分という風に決めてしまう
- ③ 全然関係ない話に脱線してしまう
⇒ ・「大変申し訳ありませんが、少し本論に戻りたいと思います」と本題に戻す
- ④ ネガティブな発言をして、グループ全体の雰囲気悪くしてしまう
⇒ ・鉄則として「なるほど一理ありますね」と発言者に共感したうえで、「他の観点のご意見も聞いてみましょう」と他の視点に向けさせる

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション3】

対人アプローチですぐに活用できるシンプルなテクニック

①全然意見が出ない

⇒・とにかく誰かにふる

- ・とりあえず一人ずつ発言してもらう(ただし時間が十分ある場合)
- ・「ちなみに私はこう思うのですが・・・」と自分の意見を起点にする

②話しだすと長くなって止まらない

⇒・「素晴らしいご意見だと思いますが、時間の関係もあるので、少し他の方のご意見も聞いてみたいと思いますが、よろしいでしょうか」と遮る
・単純に一人の発言時間を2分という風に決めてしまう

③全然関係ない話に脱線してしまう

⇒・「大変申し訳ありませんが、少し本論に戻りたいと思います」と本題に戻す

④ネガティブな発言をして、グループ全体の雰囲気悪くしてしまう

⇒・鉄則として「なるほど一理ありますね」と発言者に共感したうえで、「他の観点のご意見も聞いてみましょう」と他の視点に向けさせる

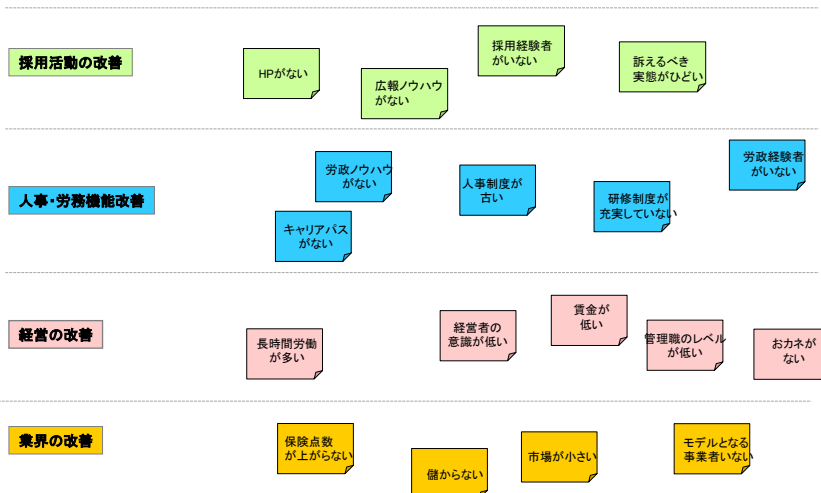
Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション4】

30

フレームワーク①「ないないづくし」で課題の列挙

やり方:4つの改善領域ごとに「～がない」、「～ができない」といった「～ない」がつく表現で、各自課題を挙げていく。同様なものは1つに集約。

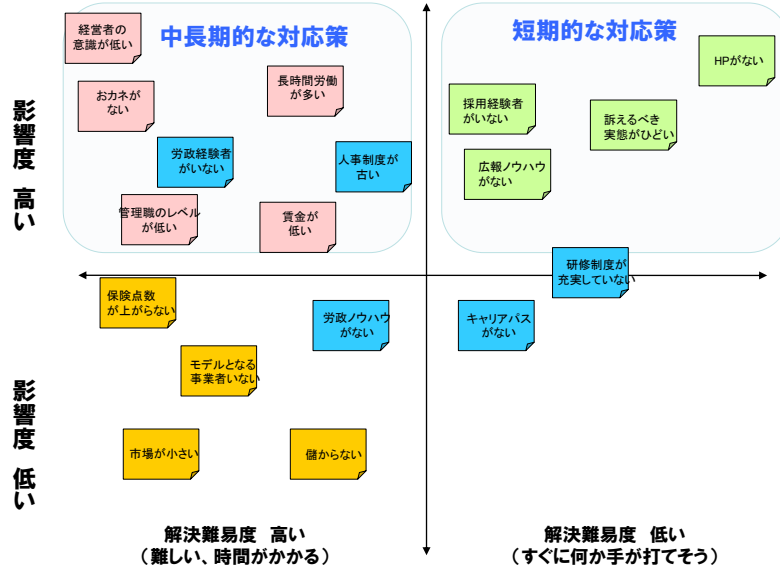


Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

30

【セッション4】

フレームワーク② 影響度、難易度の分類



【セッション4】

フレームワーク③ コントローラーとインフルエンサー

やり方: 難易度の高い課題に対して、権限を握るコントローラーと、権限を持たないインフルエンサーとしての果たせる役割を考える

課題	コントローラー	インフルエンサー
賞金が低い	新賃金制度を改定する	賃金制度改定の必要性を経営者に訴える 賃金制度案を作る 評価にメリハリをつける
労政経験者がいない	労政経験者を採用する 人事専任部署を作る	人事労務担当者研修を受講する 人事専任部署の案を作る
研修制度が充実していない		
キャリアパスがない		

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション4】

33

フレームワーク④ アクションプラン

やり方: 取組みべき課題を絞り込み、アクションとゴールの姿を決める。ゴール達成に必要なキーパーソンと、キーとなる動き、2段階程度のマイルストーンを明確にする

	課題	アクション	キーパーソン	キーアクション (マイルストーン)	ゴール	1/中甸
短期的課題	HPがない	SNSで発信を始める		→ →	SNSがスタートして毎日投稿がアップされている	本研修 第2回
中長期的課題	キャリアパスがない	研修体系づくり		→ →	研修体系にどのようなものがあるかリサーチできている	

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

33

【セッション4】

34

フレームワーク⑤ アクションプランふり返り

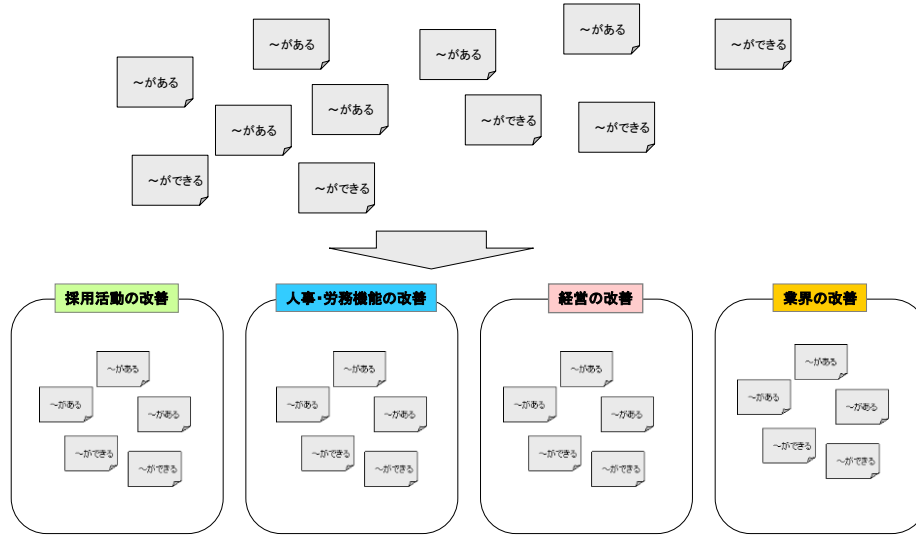
	課題	アクション	達成状況	うまくいったこと	課題・ネック	今後への気づき/改善点
短期的課題	HPがない	SNSで発信を始める	→	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
中長期的課題	キャリアパスがない	研修体系づくり	→	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション4】

フレームワーク⑥ 「あるあるづくし」

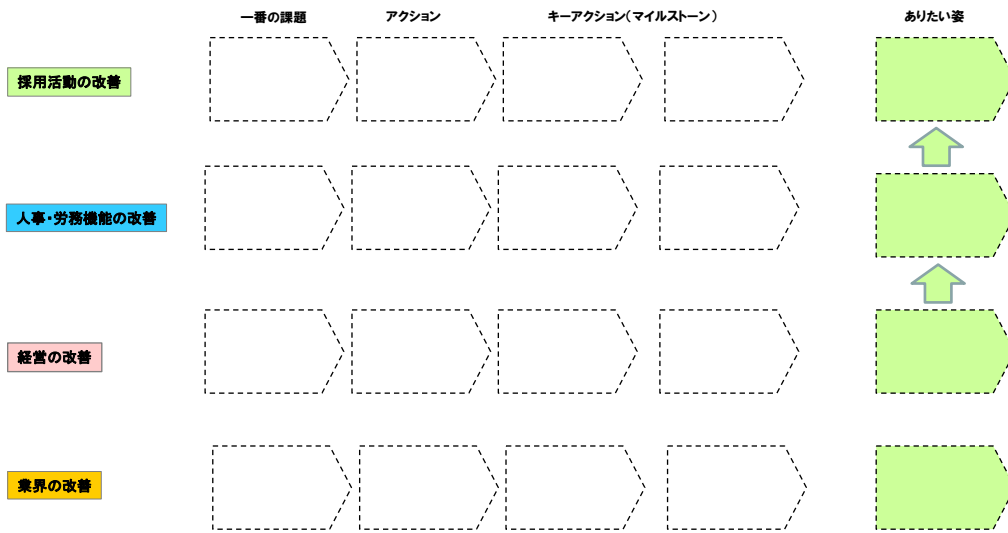
- ・「～がある」、「～ができる」という表現で組織のありたい姿を挙げていく
- ・それを4つの改善領域の分類でグルーピングしていく



Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション4】

フレームワーク⑦ ありたい姿へのロードマップ



Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション5】

ファシリテーション実習

本研修で実際に使うフレームワークに沿ったグループワークの
ディスカッションを、タイムマネジメントを厳密に行いながら
ファシリテーションしてみましょう

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

【セッション5】

本研修2日目のグループワーク3を下記のタイムテーブルで
実際に進行してみます

各グループメンバーが選んだ短期的な対応策のテーマについて、
グループメンバー全員で知恵を出し合って、内容をブラッシュアップします

●タイムテーブル(40分)

- ・進行のタイムテーブル発表(5分)
- ・各メンバーの選んだテーマ発表(5分) ※全員
- ・短期テーマの具体的なアクション決定(10分) ※全員
- ・短期テーマのゴール決定(5分) ※どなたか1名
- ・短期テーマのキーアクション決定(10分) ※どなたか1名
- ・短期テーマのキーパーソン決定(5分) ※どなたか1名

■進め方

- ①ファシリテーター役を一人決めます
- ②ファシリテーターは、上記のタイムテーブルに沿って、時間管理しながら議論を進めていきます
- ③ファシリテーター以外の方は、ファシリテーターに協力しながら時間を意識して、議論に臨みます

Copyrights; Knowledge Signs Co. Ltd.

38

【セッション5】

本研修2日目のグループワーク4を下記のタイムテーブルで実際に進行してみます

各グループメンバーが選んだ中長期的な対応策のテーマについて、グループメンバー全員で知恵を出し合っ、内容をブラッシュアップします

●タイムテーブル(40分)

- ・進行のタイムテーブル発表(5分)
- ・各メンバーの選んだテーマ発表(5分) ※全員
- ・短期テーマの具体的なアクション決定(10分) ※全員
- ・短期テーマのゴール決定(5分) ※どなたか1名
- ・短期テーマのキーアクション決定(10分) ※どなたか1名
- ・短期テーマのキーパーソン決定(5分) ※どなたか1名

■進め方

- ①ファシリテーター役を一人決めます
- ②ファシリテーターは、上記のタイムテーブルに沿って、時間管理しながら議論を進めていきます
- ③ファシリテーター以外の方は、ファシリテーターに協力しながら時間を意識して、議論に臨みます

【セッション5】

グループワーク1および2のアウトプット例 フレームワーク④

	課題	アクション	キーパーソン	キーアクション (マイルストーン)	ゴール	1/中旬
短期的課題	HPがない	SNSで発信を始める		→ →	SNSがスタートして毎日投稿がアップされている	本研修 第2回
中長期的課題	キャリアパスがない	研修体系づくり		→ →	研修体系にどのようなものがあるかリサーチできている	

まとめ
～質疑応答と気づき～

- 研修全体を通しての質問
- 研修全体を通しての気づき
- 本研修に向けての思い

【研修振り返りシート】

1. 研修をふり返って、気づいたこと、学んだことは何ですか？

2. 本研修でチーフファシリテーターにサポートを期待したいことは何ですか？

3. 本研修に向けてどのような姿勢、準備で臨もうと思えますか。
本研修に向けたあなたの思いをお書きください

月 日 お名前

V.事前アンケート原票

「人材確保戦略検討研修」事前アンケート

事業者名 _____ 氏名 _____

※選択肢が記載されている質問については、該当する選択肢の「□」に「レ」印を記入してご回答下さい。
※特に指摘がなければ選択肢を1つだけ選択してください。

<貴団体や受講者の方の概況について>

1-1. 貴団体の主要介護事業を1つ選択してください。複数ある場合は、最も事業規模の大きな事業を選択してください。

- 訪問介護 通所介護 居宅介護支援 介護老人福祉施設
介護老人保健施設 有料老人ホーム その他（ _____ ）

1-2. 貴団体の以下の概況についてご記入ください。

- （介護事業における正規雇用従業員数： _____ 名）
（専任組織としての人事部の有無） ある ない
（他業務を兼任しない人事責任者の有無： いる いない）

1-3. 受講者の方の所属組織、業務内容についてご記入ください。

- （所属組織： _____）
（主な業務内容）

1-4. 受講者の方の人材確保に関する職務上の役割についてご記入ください。

1-5. これまで、本研修のようなワークショップ型のマネジメント研修を受講されたことがありますか？

- （人材確保といったテーマだけではなく、経営戦略、経営管理等のワークショップ型研修を含む）
ある ない

1-6. 本研修に期待されることについてご記入ください。

<人材確保に関するお取組み状況について>

2-1. 貴方は、人材確保に関する貴団体固有の本質的な問題点を把握されていますか？

- ①本質的な問題点を正確に把握している
- ②本質的な問題点を仮説として把握しているが、何が最重要かは判別できていない
- ③本質的な問題点を正確に把握していないが、把握しようと行動をはじめている
- ④本質的な問題点を正確に把握しておらず、これまでは把握するための行動もしていない

2-1 で①～②に回答された方は次設 2-2 にお進みください。③～④に回答された方は 2-5 にお進みください

2-2. 前設 2-1 で①～②に回答した方に質問します。現状ご認識されている人材確保に関する貴団体固有の問題点についてご記入ください

2-3. 前設 2-1 で①～②に回答した方に質問します。貴方は上記問題点の解決策についてお考えがありますか？

- ①有効で実現可能な解決策がある (次設 2-4 にお進みください)
- ②有効もしくは実現可能かどうかはわからないが解決策はある (次設 2-4 にお進みください)
- ③解決策を考える方法はわかるが、解決策を検討していない (アンケートは以上です)
- ④解決策を考える方法がわからないため、解決策を検討していない (アンケートは以上です)

2-4. 前設 2-3 で①～②に回答した方に質問します。貴方は解決策について経営層に提言していますか？

- ①経営層に提言しており、実行段階にある
- ②経営層に提言しているが、実行には至っていない
- ③経営層が賛同する提言の仕方はわかるが、まだ提言していない
- ③経営層が賛同してくれるための提言の仕方がわからず、まだ提言していない

2-5. 前設 2-1 で③～④に回答した方に質問します。問題点を把握できておらず把握するための行動もしていない理由は何ですか？

- ①これまで人材確保に関してあまり問題視されていなかった
- ②本質的な問題点の把握方法がわからないため把握できていない
- ③問題点を把握する取組みの機会や時間がない
- ④その他 ()

以上です。ご協力ありがとうございました

VI. 終了時アンケート原票

Ⅱ. 「人材確保戦略検討研修」 終了時アンケート

事業者名 _____ 氏名 _____

<本研修の評価について>

1-1. 本研修は貴方にとって総じて役立つ研修でしたか？

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

1-2. 前設 1-1 の理由をご記入ください。

1-1. 本研修を受講したことで、問題点の把握や優先順位のつけ方、課題解決の考え方等を身に付けることができましたか？

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

1-1. 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？

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

1-3. 本研修を受講することで得られた有意義な知見などについてご記入ください。

1-4. 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？

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

1-5. 今後も、本研修で行った問題点の把握からアクションプランの作成・実行を、自法人内で継続して取組もうと思われますか？

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

1-6. 本研修を受講することで、ご自身の中でもっとも変化のあったことについてご記入ください。

1-7. 本研修の取組みを通じて、貴団体が変化したことがあればご記入ください。

<本研修の内容について>

2-1. 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

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

2-2. 本研修で使用した教材は、研修内容を理解する上で効果的なツールでしたか？

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

2-3. 本研修全体を通して、改善すべき点についてご記入ください。(内容、期間、日時、場所など)

内容：

期間、日時、場所等：

2-4. 本研修は今後も継続すべきだと思いますか

- ① そう思う
- ② どちらかといえばそう思う
- ③ どちらともいえない
- ④ あまりそう思わない
- ⑤ そう思わない

2-5. 本研修を有償とした場合、適当と考えられる受講料（全三回分）をご記入ください

円

Ⅶ.本研修募集パンフレット

ワークショップ方式による 「人材確保戦略検討研修」 のご案内

厚生労働省 平成26年度老人保健健康増進等事業

対象者	介護事業セクションの人材採用責任者様		
開催日	第1回 2015年 1月17日(土)～18日(日) 第2回 2015年 2月14日(土)～15日(日) 第3回 2015年 3月14日(土)～15日(日)	受講料	無料

期待される成果

☆「経営全般を俯瞰して人材確保に関する問題を把握する視点」、「問題点の優先順位づけや打ち手の考え方」といった、人材確保に向けたマネジメントの基礎的な考え方を身につけられることが期待されます。
 ☆自法人固有の人材確保に関する課題と打ち手について、受講者同士による課題の共有・検討や打ち手を試行することで、新たな気づきと、人材確保に向けた具体的な成果を得られることが期待されます。
 ☆中長期的な必要取り組みを整理することで、人材確保に向けた継続的な取り組み契機となることが期待されます。

本事業の背景と狙い

喫緊の課題である介護人材確保を推進するためには、これまでの先行調査研究より、経営全般を俯瞰して経営改善を促進させることが必要と考えられています。また、介護業界をあげてより効果的な人材確保を推進させるためには、従来の座学レクチャー型の研修指導といった取り組みだけではなく、事業者が自ら経営改善を促すための新たな支援方法の開発が必要と想定されます。

そこで、厚生労働省 平成26年度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の一環として、介護人材確保のための新たな研修プログラムの開発と試行を実施します。
 試行する新たな研修プログラムでは、ワークショップ方式による「人材確保戦略検討研修」を実施することで、受講者が人材確保戦略の構築ノウハウを身につけ、人材確保に向けた継続的な取り組みを促すことを狙いとしています。

業務多忙の時節ではありますが、ご参加いただけますようご案内申し上げます。

日時	第1回 2015年 1月17日(土) 14:00～17:30 18日(日) 9:00～12:00 第2回 2015年 2月14日(土) 14:00～17:30 15日(日) 9:00～12:00 第3回 2015年 3月14日(土) 14:00～17:30 15日(日) 9:00～12:00 ※本研修は、全3回の研修を全て受講するプログラムになっております。
会場	㈱日本総合研究所 東京本社 セミナー会場（東京都品川区）
定員	40名
締め切り	2015年 1月12日(月)

※本調査研究は、平成 26 年度老人保健健康増進等事業として実施したものです。

平成 26 年度老人保健事業推進費等補助金 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
【報告書】

平成 27 年 3 月

株式会社日本総合研究所

〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1 大崎フォレストビルディング

TEL: 03-6833-2742 FAX:03-6833-9480