

文部科学省 令和2年度「就職・転職支援のための大学リカレント教育推進事業
(就職・転職支援のためのリカレント教育プログラムの開発・実施)」

小樽商科大学
「介護ミドルマネジャー育成プログラム」
-実績報告書-

事業責任者：
小樽商科大学ビジネススクール
(専門職大学院)
准教授 藤原 健祐

事業の目的

本事業の目的は、教育拠点として介護施設・事業所のマネジメントを担う人材を育成すると共に、労働局およびハローワークとの連携により、他業種の非正規雇用労働者、失業者等の介護業界への参入を促進し、**新型コロナウイルス感染症に起因する雇用問題と介護人材不足の双方の課題を解決**することである。本学の既存のリカレント教育プログラム、および教育・研究活動を通じて築いてきた企業、経済団体、自治体、他大学等とのネットワークを教育基盤として活用し、**介護経営に係る発展的なリカレント教育プログラムを提供**する。

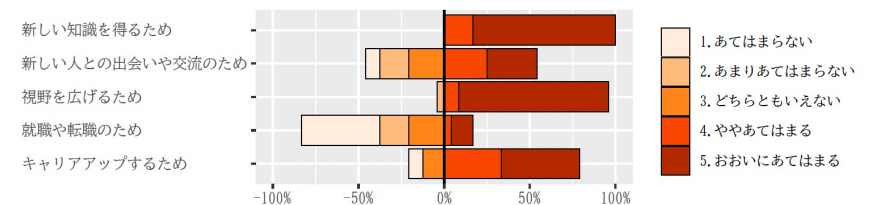
厚生労働省の“新型コロナウイルス感染症に起因する雇用への影響に関する情報”によると、解雇等見込み労働者数は右肩上がりにより上昇し、10万人を超えたことが報告されている。一方、わが国では高齢化の進展に伴い介護需要の増加が予想されている中で、**介護人材の不足は従来からの社会的課題**となっている。この人材不足の原因の一つとして、介護職員の早期離職率の高さが挙げられ、介護労働安定センターの実態調査結果では、その原因として組織構造、管理職・経営者のリーダーシップといったマネジメント能力に係る問題が多く指摘されている。**介護人材の確保や定着促進には、介護関連の基本的な知識やケアマネジメント能力だけでなく、実践力（意思決定力、問題解決力）、問題発見・解決に通ずる計数管理・分析能力、人的ネットワーク構築力、リスク管理能力といった高いマネジメント能力を有する人材が不可欠**である。

人材確保も含め、介護施設・事業所ではコロナ禍において極めて厳しい経営を迫られている中で、介護サービス基盤を強化し、地域で暮らす高齢者を支える体制を構築するためにも、持続可能な施設・事業所の運営が必要である。合わせて、社会貢献度の高い介護の領域においては、経済的価値を追い求める発想ではなく、2030年を達成期限とする持続可能な開発目標（SDGs）も見据えた経営が求められている。このため、介護経営の持続可能な成長をマネジメントする人材の社会的ニーズは大きい。しかし、こうした介護経営を担う人材の育成機関は少なく、**介護マネジメントに資する実践的な知識・技能を有する高度人材の育成機能強化**は喫緊の課題である。

事業の成果

▼事業の成果

本事業ではメインターゲットを失業者、非正規雇用労働者としていたが、結果として業界内のキャリアアップ希望者および転職希望者の受講が定員30名のうち25名と大半を占め、異業種から介護業界への移行に興味を有する者および起業を目指す者は5名であった。履修後アンケート調査結果では、受講目的として“新しい知識を得るため”、“視野を広げるため”と回答した者の割合が高く、“就職や転職のため”に“あてはまらない”と回答した者の割合が高くなっており（図表1）、当初計画していたターゲット層からの受講者を十分確保できなかった。受講開始時のアンケートにおいて“本プログラムをどこで知ったか”という質問に対し、“ハローワークの紹介”の回答者がいなかったことから、失業者等の職を持たない者を誘引するプログラム内容になっていなかったと考えられる。また、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、ハローワークをはじめ介護業界外の方への十分なプロモーションが実施できなかったこともあり、**ターゲットニーズに合わせたプログラム内容の改変とオンラインプロモーションの強化が課題**である。



図表1. 受講目的についてのアンケート結果 (n=24)

▼新型コロナウイルス感染症感染予防の観点で実施したこと（学内の衛生環境の整備やオンライン授業の活用等）

本事業全体を通して、対面での接触を避けるようなオペレーションとした。専用ホームページやLMS（Learning management system）といったオンライン学習環境を整備し、教育プログラムは同時双方向およびオンデマンド型の遠隔授業で構成した。介護技能実習部分についても、VR（Virtual reality）技術を用いたオンデマンドコンテンツを作成し、現場にいるような環境の中で一連の流れや動作の確認が可能な教育プログラムを構築した。さらに、キャリアサポートについてもオンライン面談とした。

▼開発したプログラムや形成したネットワークの発展的かつ継続的な活動内容

本事業ではメインターゲットを失業者、非正規雇用労働者としていたが、結果としてそうしたターゲットを誘引するプログラム内容になっていないことが示唆された。一方、履修後アンケート調査結果からは、**全体の満足度として、“非常に満足”、“満足”と回答した者の割合が83.4%であり、介護関連の施設・事業所に勤務する方のキャリアアップのニーズに応えられるプログラム内容になっていた**と言える。令和4年度は本プログラムをキャリアアップに資する教育プログラムへと改良し、事業の持続可能性を高めるために受講料を有料にして開講する予定である。また、これとは別に失業者、非正規雇用労働者をターゲットとした新たなプログラムを開発予定である。

▼事業実施にあたって、取組を効果的・効率的に実施した工夫

本事業で制作した講義動画コンテンツをスムーズに視聴してもらうことを目的として、本学独自の動画配信プラットフォームを構築した。動画配信プラットフォームを通じて、受講者の視聴ログ分析を行い、その結果を受講者へ共有すると共に、講義理解度を確認するためのレポートの提出を求め、レポートに対するフィードバックによって受講者のモチベーション維持・向上を図った。また、Facebookで受講者同士のネットワーク醸成を促し、受講者間で自発的に交流会が企画されるなどの行動が見られた。

事業の概念図

コロナ禍による失業者増

新型コロナウイルス感染症に起因した解雇や
雇い止めは見込みを含めて累計**10万人**以上

介護人材不足

従業員の不足感を抱えている事業所は**65.3%**
民間職業紹介事業者を経由した就職者の**38.5%**が**離職**

介護ミドルマネジャー育成プログラム

大学＋介護関連企業（教育事業部）

リカレント教育により介護ミドルマネジャーを育成

ハローワーク＋介護関連企業（人材サービス事業部）

受講者募集と継続的なキャリアサポート

経営学入門
(6時間)

マネジメントの知識
と思考法（基本）
(15時間)

マネジメントの知識
と思考法（発展）
(9時間)

介護経営のビジョン
(9時間)

介護福祉概論
(6時間)

地域福祉概論
(10時間)

ケアマネジメント
実習(VRコンテンツ)
(6時間)

最終考査
(3時間)

オンライン学習
＋
キャリアサポート

転職・再就職希望者

介護業界の労働者

・介護事業所等への就職
・ホスピタリティの向上

キャリアアップ

雇用問題解消

経営改善

社会課題解決

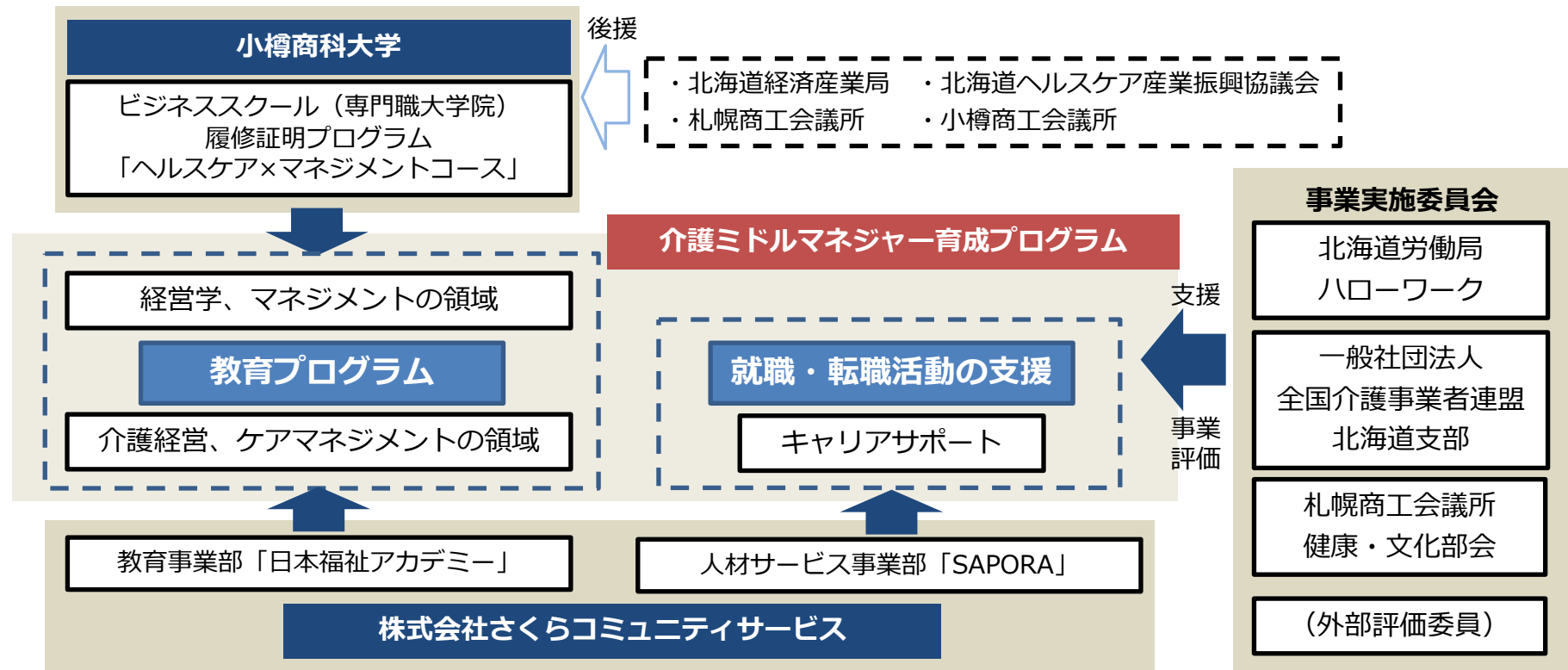
介護施設・事業所の業務効率化と生産性の向上

就労環境改善、離職率低下、ネガティブイメージ払拭、業界への就職者増加

SDGs目標3「すべての人に健康と福祉を」
の達成に資する人材へ



実施体制



【実施体制のイメージ図】

▼各機関が果たした役割及びプログラムの開発・実施に当たって協力を得られた事項 ＜本学＞

本事業全体を統括する役割を担った。また、教育プログラムにおける経営学ならびにマネジメントの領域を担当した。本学ビジネススクールが開講している履修証明プログラム「ヘルスケア×マネジメントコース」の運営経験や教育コンテンツを活用し、経営諸分野における分析枠組みや手法を現場で活用できるように実践性を重視した体系的なプログラムの構築を行った。専用ホームページ、LMS、動画配信プラットフォームの構築ならびに情報アップデートを含む維持管理を担い、受講者がスムーズに受講できるように支援した。

実施体制

＜株式会社さくらコミュニティサービス＞

本事業における教育および就職・転職活動の支援を行った。教育事業部「日本福祉アカデミー」は、教育プログラムにおける介護経営ならびにケアマネジメンの領域を担当した。また、ケアマネジメン実習のVR動画制作ならびにVRヘッドセットを用いた受講をスムーズに行うための受講者サポートを担当した。人材サービス事業部「SAPORA」は、キャリアアドバイザーによるキャリアコンサルティング、就業後のフォロー等、受講者のトータルサポート、ならびに本学と労働局及びハローワークとの連携支援を担当し実践した。

※事業実施委員会は上記の2組織の代表者に加え、以下団体・組織の代表者で構成した。事業実施委員はそれぞれの立場から、本事業全体に対し、その開発・運営に資する助言を行った。また、札幌市、北海道大学大学院保健科学研究院、せいとく介護こども福祉専門学校、社会福祉法人湊仁会の代表者に「外部評価委員」を委嘱し、外部評価を行った。

＜北海道労働局およびハローワーク＞

受講者募集に係るプロモーション活動を担当した。具体的なプロモーション活動として、北海道労働局から札幌圏のハローワークへの本事業に関する情報共有を行い、各所内においてリーフレットの配置やポスターを掲示すると共に、事業を活用することが効果的と判断される求職者の誘導を行うべく、個別相談の中での本事業の案内や、介護の訓練を受けている方、受け終わった方へDMで案内をした。

＜一般社団法人全国介護事業者連盟 北海道支部、札幌商工会議所 健康・文化部会＞

介護経営に関連する授業への講師派遣を行った。本事業全体に対し、その開発・運営に資する助言を行った。

▼実施した成果検証の方法

○教育効果

厚生労働省の職業能力評価基準を参考に、介護ミドルマネジャーとして必要な知識・能力に関するチェックリストを作成し、履修後受講者アンケート調査として本事業の効果検証を行った（詳細は後述）。

○自己点検・評価、有識者による外部評価

事業期間内に計3回の事業実施委員会を開催し、以下の項目からなる事業評価用紙（各項目7段階評価と自由記載欄で構成）に評点をつけ、本事業の取り組みを評価し、コメント等で改善案の指摘を受けた（詳細は後述）。

1. 本プログラムは雇用問題と介護人材不足の双方の課題を解決することが期待できる（※第3回は省略）
2. 教育プログラム部分の内容について
3. 就職・転職活動の支援部分の内容について
4. 各活動の進捗度合について（※第3回は省略）
5. 補助事業終了後も継続的発展が期待できる
6. 本事業改善のための提言・コメント等ございましたら、ご記入をお願いいたします

取組の年間実績

令和3年度

	令和3年度							令和4年		
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
受講者募集		ホームページ・チラシ等の作成	プロモーション活動	1期募集 (10名) 9/21～ 10/1	2期募集 (10名) 10/12～ 10/22	3期募集 (10名) 11/1～ 11/12				
教育プログラム		授業コンテンツ制作	講義動画配信プラットフォームの構築		1期開講 10/18～ 12/26	2期開講 11/8～ 1/23	3期開講 11/29～ 2/13	1期最終 1/12	2期最終 2/4	3期最終 2/18
就職・転職活動の支援					1期キャリアアンケート、面談	2期キャリアアンケート、面談	3期キャリアアンケート、面談			
委員会等			委員会① 8/20				委員会② 12/3		報告書 作成	委員会③ 3/1 提出

受講者の就職支援

▼受講者の就職支援体制

株式会社さくらコミュニティサービス人材サービス事業部「SAPORA」に就職・転職活動の支援業務を委託し、以下のようなキャリアサポートを実施した。

【ライフプランの再設計】

一つの会社内で通用するスキルのみを習得していれば良いのではなく、転職や起業によって業種や職種が変わっても通用するような、持ち出し可能な能力（ポータブルスキル）の向上や、新しい技術の習得に向けたライフプランの見直し、再設計を図るためのオリエンテーションを実施し、意見交換を行った。また、そこでの意見から各人の就業に関する意識と現状を把握した。さらに、これを複数回行う事により、状況や感情の変化を縦断的に把握できる体制を構築した。

【職業人生の再設計】

「働き続ける期間が長くなること」により、転職や起業などの進路変更の可能性を存分に考慮した上での職業人生の見直しや再設計を図れるよう支援するため、学習開始前に「就業と現職場に関する意識調査」として四件法によるアンケートを実施した。この結果を数値化・分析し、一人ひとりに合わせた就業のサポート体制を構築した。また、これらの結果から今後重点的にキャリアサポートを必要とする者の割り出しを行った。

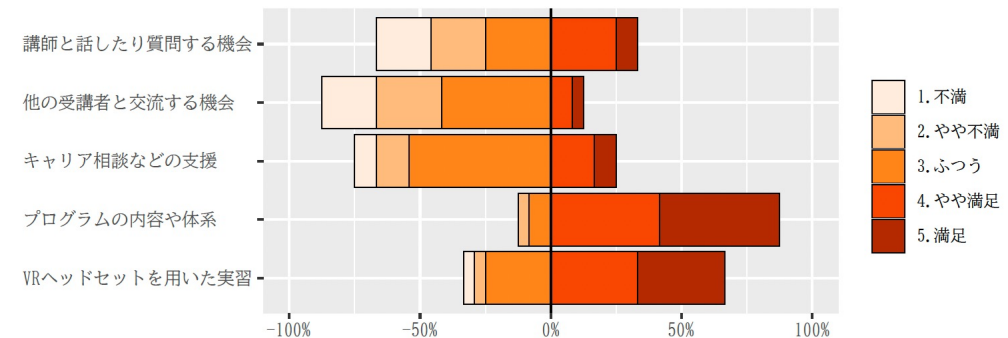
【キャリア教育】

自己肯定感を高めるために、自己理解を深め、得意を知り、能力を伸ばすため、上記の分析結果をもとに、オンライン（zoomを利用）による「半構造化面接」「非構造化面接」の双方による面談を行い、自己覚知の促進、モチベーション維持を図った。また、複数回接見を要した者もあり、就労への意識変革へと繋がった。

【中長期的な職業生活設計と学習計画について】

「リカレント教育」を広く人生設計の一つとして捉え、50代・60代での働き方を見据えた職業生活設計と学習計画のアドバイスを実施した。修了後も継続して、同期生（1～3期生）同士の連携を図れるよう、Facebookへの登録ならびにMessenger機能を活用し、特に就労についてのフォローアップ体制を確立し、質問への返答を適宜行った。

※履修後アンケート調査結果では、“講師と話したり質問する機会”、“他の受講者と交流する機会”、“キャリア相談などの支援”が相対的に満足度が低かった（図表2）。“キャリア相談などの支援”に関して、当初の計画で想定していた受講者層に対して受講者のほとんどが介護業界内の方であったため、事業実施委員会での議論の結果、業界のコンフリクトを避けるべく、当初計画していた就職説明会や積極的な転職の斡旋を行わなかった。この点が、キャリア相談の満足度が低かった原因の一つと考えられる。



図表2. 講座の進め方についての満足度のアンケート結果（n=24）

その他補足が必要な内容等

▼履修後受講者アンケート調査

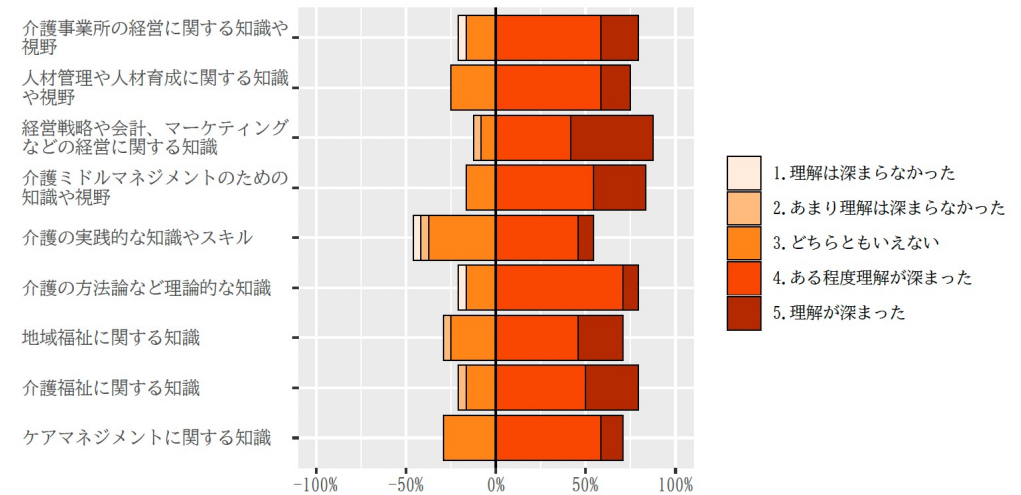
プログラム終了後に受講者に対して以下の項目からなるアンケートを実施した。調査は各受講者にメールで回答を依頼し、Webから回答してもらう形式で実施した。有効な回答はプログラムの参加30名のうち24名から得られ、回答率は80.0%であった。

- ・ 受講目的
- ・ 本プログラムで獲得したかった知識
- ・ 理解が深まった点
- ・ 現在の仕事に対する満足度
- ・ 現在の職場における帰属意識など
- ・ 受講前の自分自身の能力認識
- ・ 職場におけるミドルマネジャー的行動の実践状況
- ・ 重要性の理解や視野の広がり等意識が高まった点
- ・ 各教材に対する評価
- ・ プログラムに関する評価

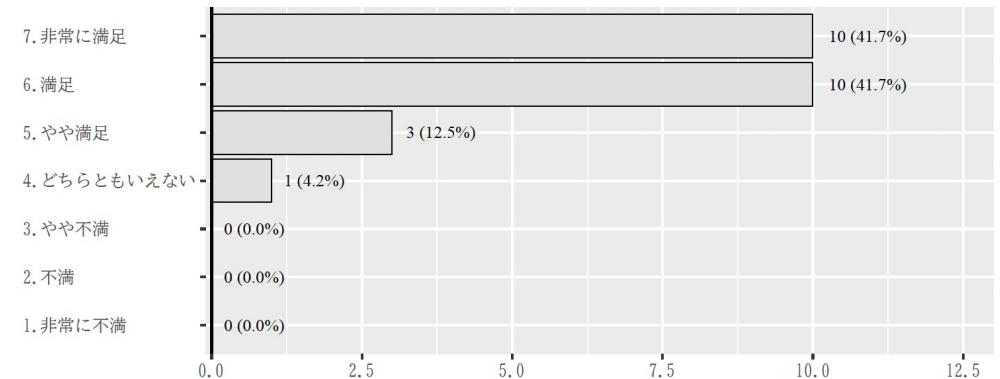
プログラムに参加することで理解が深まった点について、それぞれ5段階で評定してもらった（図表3）。多くの受講者は事業意図と合致した点について理解が深まっているようであり、またそれは受講者が得たかった知識とも一致していたようである。「介護の実践的な知識やスキル」は、相対的に理解が深まったとは言えないようであるが、ケアマネジメント実習をVRコンテンツで提供するなどの事業意図からすれば妥当な回答と言える。

前述の通り、“講師と話したり質問する機会”、“他の受講者と交流する機会”、“キャリア相談などの支援”といった個別の点にはやや不満なところもあるが、全体的な満足度は高いことがうかがえた（図表4）。

プログラム受講前後の変化として、経営理念や行動基準、諸規定の把握とそれらの周知徹底、目標達成のための計画策定、職業倫理の把握、目標達成のための効率化や構成員の連携・協力等、ミドルマネジャーとして必要な点について理解が促進されたことがうかがえた。特に「職業人としての自覚や社会的責任感を持って仕事に取り組む」、「不足の事態に面しても冷静な現状分析に基づき適切に問題解決を行う」について、受講前の状態としてこの点の意識が低かった者が、理解や意識が高まったと回答する割合が高く、本プログラムを通じて気づきが得られたポイントと言える。



図表3. 理解が深まった点のアンケート結果 (n=24)



図表4. 全体の満足度のアンケート結果 (n=24)

その他補足が必要な内容等

▼事業実施委員会について

以下の通り、計3回の事業実施委員会を開催し、客観的視点で外部評価を取り入れることで、事業の改善活動につなげ、教育プログラムの充実を図った。

<第1回>

■日時：2021年8月20日（金）16:00～17:30

■場所：小樽商科大学札幌サテライト

■出席：11名

<第2回>

■日時：2021年12月3日（金）16:00～17:00

■場所：小樽商科大学札幌サテライトとオンラインとのハイブリッド形式

■出席：10名

<第3回>

■日時：2022年3月1日（火）16:00～17:00

■場所：オンライン形式

■出席：9名

図表5. 事業実施委員会における評価結果

	第1回	第2回	第3回
1. 課題解決への期待	4.9	5	—
2. 教育プログラム部分の内容	4.9	6	6
3. 就職・転職活動の支援部分の内容	5.2	5.3	4.5
4. 各活動の進捗度合い	4.3	4.7	—
5. 継続的発展への期待	4.9	5.2	5.4

※7段階評価、出席委員の評点平均

事業実施委員会において、事業評価用紙を用いた評価を実施した（図表5）。第1回委員会では“就職・転職活動の支援部分の内容”の評価が相対的に高かったものの、第3回委員会での評価は低かった。これは、第1回委員会の時点では、求職中の他業種の管理者層を介護業界の管理者に就職することを想定し、企業や関連団体との就職・転職支援体勢を整備していた点が評価されたと推察される。しかし、実際のプログラム受講者は正規職員が多くを占め、想定通りのキャリア支援を実施できなかったことが第3回委員会での低評価につながった要因と考えられる。“教育プログラム部分の内容”については、第2回および第3回委員会での評価が高かった。これは、介護業界勤務者のキャリアアップに資するプログラム内容となっていた点が評価されたと推察される。一方で、失業者の介護業界への就職・転職に資するプログラムとしては、マネジメント教育と介護教育のバランスの再考が必要であるとの指摘や、「介護ミドルマネジャー育成プログラム」という名称がキャリアアップを想起させるという指摘があり、プログラムの継続にあたっては介護業界外の方にいかに興味をもってもらえるかとともに、ターゲットニーズに即したプログラム内容の検討が必要と考えられる。“継続的発展への期待”の評価は上昇傾向が見られ、抽出された課題を改善活動へと反映させ、発展的かつ継続的な活動へ結びつけることが重要である。

その他、事業実施委員会での承認を得て実施した事業内容の変更点は以下の通りである。

- ・定員30名を超える応募があり、書類選考を実施するとともに、選考外の方には講義動画の一部をトライアルで視聴できる配慮をした。
- ・受講者の受講実態に合わせて受講期間を2週間延長した。
- ・受講期間内にレポートを80%以上提出した受講者に対して、最終考査を行った。また、講義動画は年度末まで視聴可能とし、継続的な学習を促した。