

介護業界のミドルマネジャー育成を目的とした産学連携によるリカレント教育プログラムの成果検証

藤原 健 祐
西 出 崇

1. はじめに

今、日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎えている。平成29年9月には、この長寿社会における人々の活力をもった時代の生き抜き方や、そのための経済・社会システムの在り方を検討する「人生100年時代構想会議」が設置され、その重要テーマの一つとして“リカレント教育¹⁾”が挙げられた²⁾。これを受け、高等教育機関にはオンラインの活用等、受講形態やニーズに柔軟に対応しつつより実践的なリカレント教育プログラムの拡充が求められている。

小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻（通称ビジネススクール、以下、OBS）では、従来から経営学やマネジメントを教授する社会人向けのリカレント教育を幅広く展開している。特に少子高齢化、人口減少という社会構造の変化のなかで、地域全体での健康増進、医療・福祉サービスの向上が求められていることを受け、ヘルスケア領域のリカレント教育を積極的

-
- 1) キャリアチェンジを伴わずに現在の職務を遂行する上で求められる能力・スキルを追加的に身に付けること（アップスキリング）や、現在の職務の延長線上では身に付けることが困難な時代のニーズに即した能力・スキルを身に付けること（リスキリング）の双方を含むとともに、職業とは直接的には結びつかない技術や教養等に関する学び直しも含む広義の意味で使用する。（中央教育審議会生涯学習分科会（2022）. 第11期中央教育審議会生涯学習分科会における議論の整理.）
 - 2) 内閣官房 人生100年時代構想推進室（2017年9月）. 「人生100年時代構想会議」の目的と主要テーマ. URL: <https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10976787/www.kantei.go.jp/jp/singi/jinsei100nen/dail/siryous3.pdf>（参照日：2024年4月5日）

に進めてきたところである³⁾。昨今の政府のリカレント教育推進の流れを受け、OBSでは新たに産学連携による介護分野のプログラムを開発し、文部科学省のリカレント教育推進事業に採択された。

最初に開発したのは、高齢社会において社会課題となっている介護分野の人材確保に焦点をあてた「介護ミドルマネジャー育成プログラム（以下、介護MMプログラム）」である。これは文部科学省における令和2年度補正予算による「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）」に採択され、令和3年度に開講した。次に、介護MMプログラムの成果と課題を踏まえ、この間に急速に注目を集めた“DX (Digital transformation)⁴⁾”の要素も取り込み、本プログラムをブラッシュアップする形で発展させ、介護業界でのDXによる生産性向上を牽引する人材育成を目的とした「DX時代の次世代介護ミドルマネジャー育成プログラム（以下、介護DXプログラム）」を開発した。これは、同じく文部科学省における令和3年度補正予算による「DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業」に採択され、令和4年度に実施した。これらの文部科学省の事業は、大学等を対象にプログラムを公募し、採択されたプログラムについて国からの委託により開発・運営を行うものであり、事業期間終了後も発展的かつ継続的な活動を行うことが求められる。

人材確保およびDXによる生産性向上は、現在の介護業界における喫緊の経営課題であり、これは介護業界の慢性的な人手不足に起因する。介護業界には一般に所謂“3K（きつい、きたない、給料が安い）”というネガティブイメージが先行し、他の職業よりも人材を確保しにくいというえに、定着もしにくい状況が

3) 藤原健祐, 鈴木哲平, 椎名希美, 他. 大学におけるヘルスケア関連リカレント教育の展開. 産学連携学. 2021, 17巻, 2号, p76-90.

4) 2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授によって提唱された概念であり、その定義は「ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でもより良い方向に変化させること」とされる。(Erik Stolterman, Anna Croon Fors. “Information technology and the good life”, Information Systems Research Relevant Theory and Informed Practice. 2004)

ある。その遠因となっているのは、平成12年から開始された介護保険制度である。従来は行政がサービス配分を行う措置制度であり、施設運営に必要な資金の大部分を措置費で賄うことが可能であったが、介護保険制度によって利用者が自由にサービスを選択できるようになったため、介護施設・事業所には公共サービスとしての質を確保しながらも、市場競争のなかで効率性を追求する「経営」的視点が求められるようになった。この介護事業運営の前提が大きく変化する制度的変換点から20年あまりが経過したものの、未だ従来の運営方法を引きずったままの部分が見受けられ、中濱（2016）も介護事業者の経営的能力の不足を指摘している。また、現場の介護従事者においては、現場をまとめるチームリーダーから施設運営・統括を担うポジションまで、ミドルマネジメントとして少なからず経営的能力が求められる場面があるにもかかわらず、介護専門職の養成課程、あるいは介護従事者として働いている中で介護施設・事業所の経営に関する体系的な教育はほとんどなされていない。そしてそれが経営層と現場職員との認識の齟齬や不満につながっているのではないだろうか。

こうした状況が介護施設・事業所の経営で様々な問題を生じさせる要因となっており、結果として介護現場の負担増加と労働環境の悪化に結び付き、介護従事者の離職による人手不足と業界イメージの悪化による人材確保の困難化という負のスパイラルを生んでいると考えられる。こうした介護業界の課題は、根本的な介護保険制度の問題点はあるにしても、施設・事業所個々の経営課題の側面もあり、この解決・改善に向けては「経営」の視点や能力を持った人材の充足が必要である。これが本プログラム開発の問題意識である。

OBSはこれまでビジネスリーダーやビジネスイノベーターを育成してきており、この教育・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することで、ここでは介護分野において経営的能力を有するミドルマネジャーの育成に焦点をあてた効果的な教育プログラムの開発を目指す。本プログラムの独自性は、ビジネススクールが主体となり、介護サービス事業を展開する企業との連携により、体系的に教育されてこなかったが重要である経営的能力を養成する介護従事者向けのリスク

リングプログラムと、他業種でマネジメント経験を有する転職希望者を介護業界に転換するプログラムとを融合した点にある。

国内の介護分野におけるリスキリングプログラムに関する先行研究は管見のかぎりほとんど見られないが、小林ら（2022）は令和3年度文部科学省委託事業における「DX福祉職養成プログラム」の開発に向け介護現場や介護養成校の教員にアンケートを実施し、アンケート結果からは現場の介護職に足りない力として「ICTやデジタル機器」や「キャリアを考える力」が挙げられ、介護実践以外の力の養成が求められていることを報告している。また、宮嶋ら（2021）は介護・保育の領域で必要とされる多職種連携によるダイバーシティの実践に向けて、必要な教育プログラムの内容を検討すべく質的研究を行っている。これらの先行研究は教育プログラムの開発段階に言及しているが、その成果や課題を具体的に検証したものは見当たらない。介護分野における人材確保と経営課題の改善に向けては、他業種からの転換や既に介護業界で従事している者の能力向上など、リカレント教育プログラムの拡充が重要な課題であり、本稿はその教育プログラムの実践事例としてカリキュラムの内容やその成果と課題を報告するものである。

本稿では「介護MMプログラム」およびその課題を踏まえて発展させた「介護DXプログラム」における開発の背景や目的を整理し、それぞれのプログラムの内容を概観した上でその成果や課題を検証する。具体的には、令和4年度に実施した「介護DXプログラム」における受講者を対象とした受講前後のアンケート調査に基づき、受講者募集における広報や受講者におけるプログラム内容の評価、プログラムが受講者に与えた影響について分析を行う。

2. 介護施設・事業所におけるミドルマネジャー育成の必要性

OBSでは介護業界の人材不足を解決することを目的として、介護施設・事業所におけるグループやチームのリーダーあるいは中心メンバーとなるミドルマネジャーを育成することを目的とした「介護MMプログラム」を開発し、文部科学省の委託事業に採択された。

介護業界は周知のとおり人手不足が問題になっている。人手不足の原因の一つとして、そもそもの新規入職者の不足に加えて、既存の介護職員の早期離職率の高さが挙げられる。公益財団法人介護労働安定センター（2020）によれば、その離職理由として、男性では「自分の将来の見込みが立たなかったため」が29.0%、女性では「結婚・妊娠・出産・育児のため」が24.8%と最も多く、また男女とも「職場の人間関係に問題があったため」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」が続くとしている。特に後者の介護施設・事業所の経営に対する不満が、「他に良い仕事・職場があったため」「収入が少なかったため」など待遇面の不満よりも相対的に高く、マネジメントに係る問題が人手不足の要因として指摘されている。名定（2017）は、介護職員が施設の理念や運営の不一致を離職理由とすることについて調査を行い、不満の大きさは上司との関係が関連していることを明らかにし、離職を抑制するためには、現場職員を直接的にマネジメントするミドルマネジャーの職務の明確化と、施設全体および各職務のマネジメント能力の向上が求められることを示した。これらの先行研究は、一般に認識されるように待遇面の不満だけではなく、介護施設・事業所のマネジメントも人手不足の構造的要因となっていることを示唆する。本プログラムはこの介護施設・事業所におけるマネジメント課題に対応したものである。

ここで介護ミドルマネジャーおよびその職務に求められる能力について整理する。厚生労働省では仕事をこなすために必要な知識と技術・技能に加えて、成果につながる職務行動例（職務遂行能力）をまとめた「職業能力評価基準」を整備しており、そのうち「施設介護業」の職業能力評価基準では、まず職種系統として「管理系」と「専門職系」に大別した上で、複数の職種にまたがる異動パターンがあり得るとしつつ、管理系の「施設運営・統括」と、専門職系の「施設介護サービス」および「相談・援助」について、それぞれレベル区分および能力の発展段階を示している⁵⁾。このうち、介護施設・事業所におけるグ

5) 厚生労働省. 職業能力評価基準「施設介護業」. URL: www.mhlw.go.jp/content/11800000/000594076.pdf (参照日: 2024年4月5日)

グループやチームのリーダーあるいは中心メンバーとなる介護ミドルマネジャーには、「施設運営・統括」のレベル2あるいはレベル3相当の能力の発展段階が必要と考えられる（表1）。レベル3の能力の発展段階は「グループやチームのリーダーとして、上位方針を踏まえて、施設の管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行う」であり、介護ミドルマネジャーには、介護の基本的な知識やケアマネジメント能力に加え、意思決定力や問題解決力、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と、それを介護の実務に応用する能力が求められる。

一般的に介護職は未経験・無資格でも従事できるが、介護専門職のキャリアパスとして、基本的な介護業務を行うことができるようにすることを目的とする「介護職員初任者研修」、その上位の「介護福祉士実務者研修」、国家資格の「介護福祉士」等がある。こうした専門職の教育は、生活支援技術やコミュニケーション技術といった介護の実務に関わるものが中心であり、かつ働きながらより高度な専門知識や介護技術を身につける所謂“アップスキリング”の機会も多い。一方で、介護従事者には管理系への職種転換があるにもかかわらず、管理系に求められるマネジメントを体系的に学ぶ“リスキリング”の機会は少ない。これが「経営」の視点や能力を持って現場をマネジメントできる人材の不足に繋がっていると推察される。

表1 「施設介護業」の職業能力評価基準

レベル区分	能力開発の発展段階
レベル4	管理統括者またはそれに準じる立場で、施設の運営方針を定め、広範かつ総合的な判断および意思決定を行いながら施設を統括する
レベル3	グループやチームのリーダーとして、上位方針を踏まえて、施設の管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行う
レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らし、自主的な判断、改善、提案を行いながら、業務を遂行する
レベル1	実務担当者として、上司の指示・助言を受けながら、担当する基本的な業務を確実に遂行する

2-1 介護MMプログラムの概要

介護MMプログラムでは介護ミドルマネジャーを育成する方法として、既存の介護業界従事者を育成するパターンと、介護業界外のマネジメント経験者の介護業界への転換の2パターンを想定してプログラムを開発した。既存の介護業界従事者を育成するパターンはリスクリングに相当する。介護業界外のマネジメント経験者の介護業界への転換については、他業種への再就職・転職希望者を対象に、特に介護はホスピタリティが重要であることから、親和性が比較的高いと考えられる飲食・宿泊業、小売業、サービス業等での業務経験を有する管理的職業の求職者を主な対象とした。また、プログラム開発当時は新型コロナウイルス感染症の影響により、解雇等見込み労働者数が一時的に増加していたという社会状況も考慮している。Takahashi (2021) は、コロナ禍において飲食・宿泊業においてとりわけ離職率が高く、同一企業に定着していたとしても月収が低下し、仕事満足度も低下していたことを報告している。受講者として想定する層がこのように異なるため、受講者募集の広報は、前者に対しては介護の業界紙等の媒体を通じ、後者に対してはハローワークと協働して求職者を対象にチラシの配布などを行った。募集計画は1期から3期までの計3期に分け、定員は各期10名の計30名とした。

教育プログラムは、前述の介護ミドルマネジャーに求められる能力の醸成を目的とし、OBSの経営学・マネジメント領域の専門的知識と、介護現場の実践的な知識とを接続する形で構成した。介護施設・事業所の経営やケアマネジメント領域の科目は、札幌市を中心にグループホーム、小規模多機能型居宅介護等の介護サービス事業を展開する株式会社さくらコミュニティサービス（以下、さくらCS社）と連携し、実践的な内容とした。また介護施設・事業所経営の全体像を理解することを目的とした経営学の基本知識および介護政策や介護保険制度に関する基本知識、他業界からの新規参入者を想定して介護の基本的な技術・技能の習得ができるような科目など、全8科目総授業時数64時間で構成した。

本プログラムの科目構成を図1に示す。まずは「経営」という概念やその枠組みを理解するために、介護施設・事業所の経営とは切り離して一般的な経営

について扱う「経営学入門」および「マネジメントの知識と思考法（基本）」によって、経営戦略・マーケティングの分析フレームワーク、チームマネジメント、企業会計の基礎等の経営の基本的な知識を習得させる。介護施設・事業所の管理運営や計画作成には、外部・内部環境の現状分析に基づく課題の抽出とその解決のためのアイデア発想およびそのプランニングが必要であるため「マネジメントの知識と思考法（発展）」という科目を設置し、ビジネスプラン策定のプロセスから経営の基本的な知識の応用方法を習得させる。これらの3科目はOBSが担当し、動画コンテンツを作成してオンデマンド型遠隔授業で実施した。

ミドルマネジャーに対して上位方針の理解を促進させるには経営者視点に立つことが有用であり、「介護経営のビジョン」という科目を設置し、早くから経営的視点を導入した運営を実践している介護施設・事業所の事例を検討させる。当該企業の経営者が講義を担当し、OBS監修の下、動画コンテンツを作成してオンデマンド型遠隔授業で実施した。

「介護福祉概論」では、介護福祉の歴史、介護の理念、倫理と介護職の責務等、介護施設・事業所の管理職として必要な介護および社会保障に関する基本知識を、「地域福祉概論」では、地域包括支援の意義、認知症と高齢者の心身の特性、介護現場におけるリスクマネジメント、介護保険制度のしくみ等、介護施設・事業所の運営を統括するために必要な知識を習得させる。介護福祉概論と地域福祉概論は、さくらCS社が有する介護の資格取得を支援する教育事業部の講師が担当した。内容については、介護初任者研修および介護福祉士実務者研修の内容から、プログラム運営責任者と協議して介護ミドルマネジャーに特に重要と思われる内容を抽出した上で授業内容を決定し、オンデマンドコンテンツを制作した。

「ケアマネジメント実習」では、本来、介護技術は対面実習で学ぶことが重要であるが、新型コロナウイルス感染症の影響により介護現場の見学・職場体験が困難な状況であったため、受講者にはVR（Virtual reality）ヘッドセットを無料で貸与し、介護側の目線、利用者側の目線からケアにあたっての注意点が

テロップ表示されるような仮想体感型のコンテンツを制作した。これによって、コロナ禍においても独学でケアマネジメント能力の習得を図れるようにした。

これら7科目は、オンデマンド型遠隔授業とそれに並行して実施する一部の同時双方向型遠隔授業、および学習管理システムを通じたオンラインでの質疑応答や受講者同士の意見交換を通じて、知識の深掘りと定着を図った。本プログラムの集大成となる「最終考査」では、「自施設の抱える課題と改善プラン」、あるいは「自身（あるいは自施設）が現在の主活動に加えて地域貢献として実施する新規事業のアイデアおよびコンセプト」のいずれかについて、これまでの科目で習得した分析フレームワーク等を活用してまとめ、それを最終報告会で報告させプログラム運営責任者とさくらCS社の教育事業部講師が評価した。

本教育プログラムは働きながら受講する人に配慮し、全てをオンラインで完結可能な構成とした上で、約3ヶ月の受講期間の中で受講者が学習計画を自由に設計できるようにした。オンデマンド型遠隔授業を実施するために本学独自に詳細な視聴ログを記録できる動画配信プラットフォームを構築し、本学の教学IR室の協力を得て受講者の学習状況の分析を行った⁶⁾⁷⁾。分析結果はプログラム運営側が学習状況の把握に活用するとともに、一部を受講者にも共有し受講者自身で学習進捗状況の把握や学習意欲の維持に活用した。また科目の区切りごと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を行うことで受講者の学習モチベーションの維持・向上を図った。修了要件は、全8科目64時間を全て受講した人で、各科目のレポートの提出状況と最終考査の評価で総合的に判断した。

また、飲食業など他業種から介護業界への再就職・転職希望者に対しては、希望者の持つ強みや経験を活かせるような介護施設・事業所とのマッチングが

6) 西出崇. オンデマンド型動画教材における詳細な視聴ログ収集とその活用 -教材および受講者指導の改善にむけた視聴状況の可視化-. 日本教育情報学会 年会論文集. 2022, 38, p242-245.

7) 西出崇. オンデマンド型動画授業における学習パターンの分析 -時間軸上の視聴状況や視聴時間等と動画内容および学習成果との関係の検討-. 日本教育情報学会 年会論文集. 2023, 39, p49-52.

必要であり、そのための就職支援が必要と考えられる。文部科学省委託事業の公募要領においても、キャリア形成支援等のためプログラムを通じてキャリアコンサルティングの実施に努めることとされており、本プログラムではさくらCS社の有する一般派遣、紹介予定派遣、有料職業紹介等の就職支援を行う人材サービス事業部の協力を得てキャリアに関わる相談・支援を実施した。キャリアに関わる相談・支援は、特に飲食業など他業種から勤務経験のない介護業界への再就職・転職希望者からのニーズが高いと予想されるため、計画当初は受講期間の後半で、介護事業者10社程度を招いて複数回の就職説明会を開催することを予定していた。しかし、受講者の多くが介護業界従事者であったことや、他業種から介護業界への移行に興味を有する者についても直近での転職ニーズはないことを確認したことから就職説明会は実施しなかった。これらの代替として、受講者のニーズを踏まえてキャリアの方向性や課題など、キャリアビジョンを明確にするための面談に切り替えて実施した。



図1 介護MMプログラムの科目構成

2-2 プログラムの受講者と事後アンケートの結果

ここでは開発したプログラムの募集方法や受講者ニーズと内容の対応、受講による成果や課題などを検証するために、令和3年度に実施した介護MMプログラムの受講者を対象として受講後に実施したアンケートの結果を検討する。本プログラムは、定員の30名がプログラムを受講し、性別は男性19名、女性11名、年齢は27歳から58歳まで(中央値42.5歳)、就労形態として正規雇用が24名、

非正規雇用が4名、失業者等職を持たない者が2名であった。受講者のうち介護業界の従事者が25名、他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。最終的なプログラムの修了者数は27名であった。アンケートはプログラムの受講後に実施し、回答者を特定する記名式調査をWebアンケートシステムを用いて行い、24名から有効な回答を得た。ここでの集計はこの24名を対象とする。

集計の結果、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」「知識を更新するため」と回答した者の割合が多く、「就職や転職のため」との回答割合が低くなっており、プログラムが想定していた他業種からの再就職・転職希望者はあまり参加していないことがわかる。北海道労働局およびハローワークの協力を得て他業種から介護業界への再就職・転職希望者への広報と受講者の募集を行ったが、受講前のアンケートでは、「ハローワークの紹介」で本プログラムを知ったと回答した者はいなかった。具体的な周知方法はハローワークにおける紙媒体のチラシの配布であったが、新型コロナウイルスの感染拡大による緊急事態宣言の期間と重複したこともあって十分に周知できなかったことも原因の一つと考えられる。他方で、他業種からの求職者に情報は届いていても、前述のとおり介護業界のマイナスイメージから、彼らに関心を示さなかったということも考えられる。他業種からの再就職・転職希望者の募集を強化するためには、まずこのようなプログラムが介護業界への入り口として機能し得るのかを調査したうえで、オンライン説明会や対面での説明会などプログラムの目的や内容を周知することが必要と考えられる。

次に、事後調査においてプログラムに参加したことで理解が深まった点について本プログラムによって養成しようとする9項目を挙げ、それぞれそれぞれについて「1. 理解は深まらなかった」から「5. 理解が深まった」までの5段階で回答してもらった。図2はそれぞれの項目の回答割合を100%積み上げグラフで示し、中間の選択肢の割合の中央が0となるようにずらして表示したものである。またそれぞれの選択肢に1点から5点を与えてその平均値を計算したものを点で示している。X軸下の目盛りは積み上げグラフの回答割合、上

の目盛りは平均値を示している。

図2から、全体として理解が深まったという言及が多く、多くの受講者は本プログラムの開発意図と合致した知識やスキルが身についたことがうかがえる。各項目を比較すると、「介護の実践的な知識やスキル」は相対的に理解の度合いがやや低いようである。これは本来対面実施が必要なケアマネジメント実習をVRコンテンツで提供するなど、コロナ禍にともなう対応が影響していると考えられる。また、受講者の多くが介護業界の従事者であったことから、介護福祉概論と地域福祉概論も含めて既知の内容が多く含まれている可能性が高く、リスキリングのためのプログラム設計の観点からは科目構成や募集方法、対象者などの見直しが必要と考えられる。

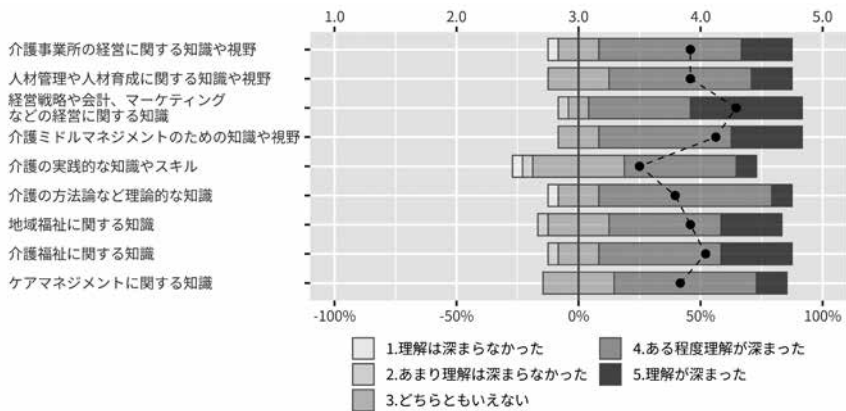


図2 プログラムに参加したことで理解が深まった点

最後に、講座の進め方についての満足度とプログラム全体への満足度の集計結果をそれぞれ図3、図4に示す。講座の進め方については項目ごとに満足と不満に二分された。「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」は相対的に満足度が低かった。「キャリア相談などの支援」については、主に他業種への再就職・転職希望者への支援を目的としてプログラムに含めたが、前述のとおり受講者の多くは介護業界の従事者

であったため、彼らが必要とするキャリア支援は十分に実施できずニーズとのミスマッチが生じたことが満足度を低下させる要因であったと考えられる。「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」については、オンデマンド型遠隔授業を中心としたことが要因だと考えられる。他方で、「プログラムの内容や体系」についての満足度自体は高く、カリキュラム自体は妥当なものであったといえる。オンデマンド型で各受講者が自分のペースで受講できるという点は、講師や他の受講者との交流とは背反する要素であり、両者のバランスが課題である。「VRヘッドセットを用いた実習」の満足度は相対的に高く、受講者は新しい技術への驚きとともに介護現場への応用可能性を感じたようであるため、開発したVRコンテンツそのものの評価とは分けて考える必

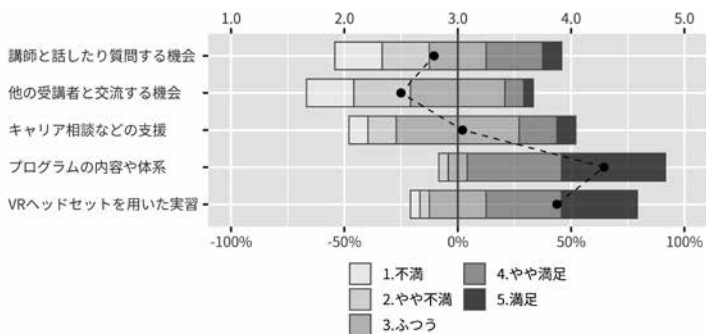


図3 講座の進め方についての満足度

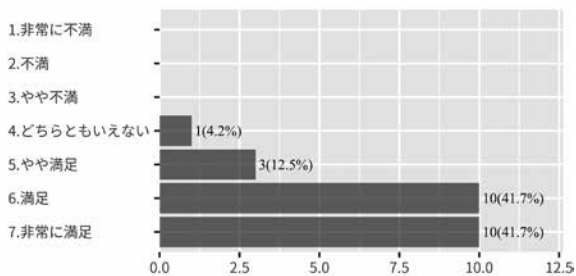


図4 プログラム全体への満足度

要があるだろう。そして、個別の点にはやや不満なところもあるが、プログラム全体の満足度は総じて高いことがうかがえる。以上から、受講者の大半を占める介護業界の従事者にとって、リスクリングのための教育プログラムとして本プログラムの有用性が示唆される。

3. 次世代介護ミドルマネジャー育成プログラムへの展開

前述のとおり、介護MMプログラムでは対象者や受講者の募集、プログラムの内容等にいくつかの課題があったことから、これらを発展的に改良し、後継となるプログラムを開発した。本プログラムも文部科学省の委託事業の採択を受け、介護施設・事業所における生産性向上の取り組みを牽引する人材育成を目的として、介護業界従事者のリスクリングによってミドルマネジャーを育成する「介護DXプログラム」を開発した。

現在の日本における少子高齢化の進展は、特に介護業界において深刻な労働力不足を招く可能性が高い。「介護現場革新会議基本方針」においては、介護現場が地域における安心の担い手として役割を果たし続けるため、①人手不足の中でも介護サービスの質の維持・向上を実現するマネジメントモデルの構築、②ロボット・センサー・ICTの活用、③介護業界のイメージ改善と人材確保といった課題に介護業界を挙げて取り組むことの必要性が示されている⁸⁾。ロボット・センサー・ICTの活用は、介護現場における所謂“DX”の推進と捉えられ、テクノロジーを活用しDXを推進することによって、介護サービスの質と生産性の向上を実現することが政策の方向性となっている。

しかし、介護サービスは対面での提供が前提であり、一足飛びに全てを機械に置き換えたりデジタル化することはできない。横内ら（2020）は、直接的なケア以外の記録の作成や情報伝達、人材育成などの間接的業務を、デジタル技

8) 厚生労働省 介護現場革新会議。（2019年3月）「介護現場革新会議 基本方針」. URL: <https://www.mhlw.go.jp/content/12301000/000494186.pdf>（参照日：2024年4月5日）

術を活用して効率化し、その上で直接的なケアにかけられる時間を確保して、より質の高いサービスを提供するというDXの方向性を示している。この間接的業務の効率化を図る上では、日常業務の中にあるムリ・ムダ・ムラを見つけ、それに適したテクノロジーの導入などによって課題を解消していく業務改善の視点が必要である。

厚生労働省老健局（2020）の「介護サービス事業（施設サービス分）における生産性向上に資するガイドライン」によれば、業務改善活動の最初の手順は、プロジェクトチームを立ち上げプロジェクトリーダーを決めることであり、プロジェクトオーナーとしては経営層や施設長等、プロジェクトリーダーとしては現場の介護従事者層のリーダーや主任等、プロジェクトメンバーとしては現場の介護従事者やICT機器に慣れている職員等を挙げている。また内藤ら（2022）は、DXを進めるうえで課題と感ずることについて、介護従事者へのアンケート調査を実施し、「知識・ノウハウが無い」ことが「予算がない」「費用対効果が低い・分かりにくい」よりも上位として挙げられることを報告している。

これらのことから、介護施設・事業所のサービスの質と生産性の向上を実現するためには、DXの知識・ノウハウと、それを現場の業務改善活動に応用する能力を有し、そうした活動のリーダー役として課題解決を牽引することのできるミドルマネジメントが必要であり、そうした人材の育成・充実は喫緊の課題といえる。

3-1 介護DXプログラムの概要

介護DXプログラムでは、介護ミドルマネジャーの有する能力に加え、ITリテラシー、DXの基礎知識、さらにテクノロジーを活用し業務改善活動に資する新たなアイデアを創出し実践する力を有する人材の育成を目的としてプログラムを開発した。

DX推進の取り組みは今後も長期的に行われていくと予想されることから、介護DXプログラムでは主な対象を介護業界従事者のうち若い世代（30代～40代）とし、現場スタッフをマネジメントするリーダー・管理職クラスの者、介護施

設・事業所においてマネジメント業務に従事する者、および今後こうしたポジションを希望する、あるいは期待される者とした。また、介護業界外のシステムエンジニアやプログラマーが介護業界へ転換するといったことを想定し、介護MMプログラムと同様に失業者や介護業界外の再就職・転職希望者の受講も可能とした。本プログラムの主対象を介護業界従事者としたことから、受講者募集の広報活動は、介護業界を中心に業界新聞・雑誌への記事や・広告の掲載、協力機関におけるWebサイトへの掲載やメールマガジンへの掲載などを行った。

教育プログラムは、総授業時数60時間で構成される「基礎コース」と、基礎コース終了後に10.5時間の応用的学習を行う「実践コース」を設定し、前年度に引き続きさくらCS社と連携してプログラムを運営した(図5)。定員は基礎コースのみの受講が20名、基礎コースと実践コースの両方の受講が20名とした。また、前年度の介護MMプログラムの一部受講者から学習の進捗が計画に追いつかないという声があったため、これを反映する形で基礎コースの受講期間は2ヶ月間延長して約5ヶ月間に設定した。

介護DXプログラムは介護業界従事者のリスキリングプログラムであり、介護業界従事者は介護MMプログラムにおいて必修としていた「介護福祉概論」「地域福祉概論」「ケアマネジメント実習」の知識・技能を一定程度持ち合わせていると想定されることから、これらの3科目は選択科目に設定した。OBSが提供する「経営学入門」「マネジメントの知識と思考法(基本)」「マネジメントの知識と思考法(発展)」の3科目、およびさくらCS社との連携体制で提供する「介護経営のビジョン」は介護MMプログラムから大きく変更していない。

基礎コースにおいて新たに追加した科目が「介護DXにおける生産性向上」と「DXとデザイン思考」の2科目である。「介護DXにおける生産性向上」では、前述の厚生労働省老健局「介護サービス事業(施設サービス分)における生産性向上に資するガイドライン」に基づき、業務改善活動で利用可能なデジタルツールの紹介やローコード、ノーコードツールの活用手法、同社が開発するAIケアプラン・介護記録ソフトの導入事例紹介などを行い、介護現場におけるDXの実践手法と生産性向上についての基礎知識を習得させる。講師は介護記録ソフトの開発を行

うさくらCS社の関連企業CTO（Chief Technology Officer）とプログラム運営責任者の2名で担当し、90分の同時双方向型遠隔授業を全6回、計9時間実施した。

「DXとデザイン思考」では、ITリテラシー、DXの基礎知識、アイデア創出につながるデザイン思考を習得させる。この科目は、大学・社会人向けにITスキル向上の教育コンテンツを含む動画学習サービスを提供する企業(B社)と連携し、B社の動画学習サービスから本プログラムに適したコンテンツをプログラム運営責任者が選定した。具体的にはテクノロジーの仕組みからデータ活用基盤の作り方までを伝えるDX・ITリテラシー講座、ITパスポート試験の重要部分を学習する講座、デザイン思考の基本的な考え方を学習する講座から成り、オンデマンド型遠隔授業として計15時間実施した。

基礎コースは授業を通じたインプット中心の構成となっているが、他方、実践コースは基礎コースでインプットした知識をIT等に詳しい実務家を招いたワークショップ等でアウトプットする構成とした。実践コースではアイデアを創出する力や介護の実務に応用する能力を身につけさせ、かつそれを日々の業務で即実践できるようになることを目指し、基礎コースに「DXビジネスデザイナー入門」と「介護DXハンズオン」の2科目を追加した。

「DXビジネスデザイナー入門」では、日常業務におけるDXに繋がる課題の発見から課題解決のための施策実現までの実践的なロードマップ策定方法を習得させる。本科目はB社が有する社内のDXリーダー育成を目的としたワークショップ型学習プログラムを活用し、日常業務におけるDXに繋がる課題の発見から課題解決のための施策実現までの実践的なロードマップ策定方法を身につけられるように、グループワークを中心とするワークショップ型の授業とした。IT人材・デジタル人材の育成を行う企業の代表取締役が講師を務め、授業の内容はプログラム運営責任者と協議の上で決定した。社会人が参加しやすい土曜日に2.25時間の同時双方向型遠隔授業を2回実施した。

「介護DXハンズオン」では、現場でDXを進める上での実践的なスキルを身につけさせる。本科目はさくらCS社の関連企業のWebサービス・アプリ開発技術者3名が講師を務め、北海道札幌市に所在する小樽商科大学札幌サテライトを会場

とする対面授業とし、受講者自身が保有するPCを会場に持ち込み、担当講師の補助の下で実際に手を動かして業務プロセスの図式化や業務アプリの試作を行った。「DXビジネスデザイナー入門」と同様、プログラム運営責任者と協議の上で授業内容を決定し、社会人が参加しやすい土曜日に6時間の集中講義を実施した。

なお、図5の科目構成に示されていないが、介護MMプログラムと同様、プログラムの集大成としての「最終考査」を実施した。



図5 介護DXプログラムの科目構成

3-2 プログラムの受講者とアンケート調査に基づく成果検証

本プログラムは定員通りの40名が受講し、性別は男性29名、女性11名、年齢は24歳から60歳まで（中央値44.0歳）、就労形態として正規雇用が25名、非正規雇用が2名、失業者等職を持たない者が3名であった。また職を有する者27名の全員が介護業界の従事者であった。最終的な修了者は、基礎コースのみの修了者が12名、実践コースの修了者が14名の計26名であった。

受講前の状況把握と受講後の成果検証のため、プログラムの開始前と終了後に受講者を対象としたアンケートを実施した。調査はそれぞれ異なる回答用URLを記載した案内メールをWebアンケートシステムから送付し、回答者を特定する形で実施した。開始前のアンケートは40名を対象として、97.5%にあたる39名から有効な回答を得た。終了後のアンケートはプログラム修了者26名を対象に実施し、96.2%にあたる25名から有効な回答を得た。また、開始前・終了後のいずれにも回答したのは25名であった。ここでは受講前後のアンケー

トに基づいて、以下の3点を中心に検証を行う。

① 広報活動の適否

想定する対象者を集められる広報活動となっていたか。

② プログラム内容に対する期待と満足

受講者の期待に応えられるプログラム内容となっていたか。

③ プログラムによって理解が深まった点

能力向上が期待される項目への意識変化が実現したか。

3-2-1 広報活動の適否

受講前アンケートでは本プログラムを受講した理由や目的について9項目を挙げ、それぞれについてどの程度あてはまるかを「1. あまりあてはまらない」から「5. 非常にあてはまる」までの5段階で回答してもらった(図6)。受講目的として多くの人が言及するのが「新しい知識を得る」「知識を更新する」「視野を広げる」であり、本プログラムに何か新しい知識や視野を求めていることがうかがえる。また、「自分の所属組織を改革したいから」の平均値が相対的に低いことを踏まえると、所属組織の改革というよりもまずは個人のレベルアップへのニーズが高い様子がうかがえる。キャリアとの関係に注目すると、「キャリアアップ」という目的は多くの人が言及しているが、「転職や就職」「起業」といった目的のために受講している人は相対的に少なく、介護業界従事者が新しい知識を求めキャリアアップするために受講していることがわかる。本プログラムは介護業界従事者のリスクリングを目的としており、業界新聞・雑誌への記事や広告の掲載、協力機関におけるWebサイトへの掲載やメールマガジンへの掲載など、介護業界を中心に広報を実施した。その結果、プログラムの目的に対応した、既に介護業界に従事しておりミドルマネジャーへのステップアップを目指していると考えられる対象者を集めることができたといえる。

一方で、「新しい人との出会いや交流のため」の平均値が相対的に低かった。本プログラムでは、前段の「介護MMプログラム」で課題となったオンデマンド型のデメリットを踏まえ、受講者間の交流を図るためにインタラクティブな

グループワーク等が可能となるように同時双方向型遠隔授業の比率を高めた。しかし、集計結果からはこの運営側の意図は受講者へ十分に伝わっていないことが示唆される。本プログラムでは、個々の受講者の知識やスキルの向上とともに、他施設・事業所間の人的な交流の促進が個々の施設・事業所の経営改善の糸口となると考えており、このような意図が受講者に十分に伝わっていないといえる。「視野を広げる」という目的は強いことから、視野の広がりの中に他施設・事業所との人的な交流があまり意識されていないのかもしれない。本プログラムの意図や目的はある程度受講者に伝わっているといえるが、さらに広報内容の工夫が必要といえるだろう。

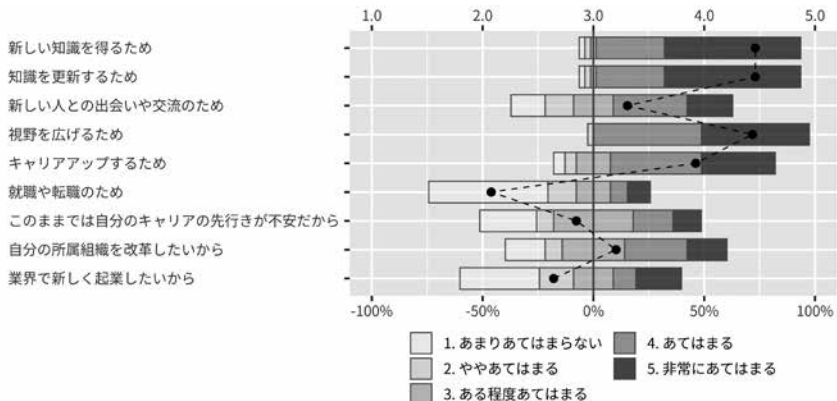


図6 本プログラムを受講した理由や目的

3-2-2 プログラム内容に対する期待と満足

受講前アンケートでは、本プログラムの内容に対する興味を、プログラムに含まれる12項目を挙げてそれぞれ「1. あまり興味はない」から「5. とても興味がある」までの5段階でたずねた。全ての項目で大多数が「ある程度」以上の興味をもっており、全体的に提供したプログラムが興味に一致していることがわかる（図7）。広報等を通じて示されたプログラムの内容を踏まえて受講しているため当然の結果ではあるが、プログラムの内容や組み立てとしては

受講者のニーズとマッチしたものを提供できているといえる。相対的に低い得点となっている項目として「地域包括ケアシステムとその実現に関すること」が挙げられる。厚生労働省では、2025年を目途に高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで、可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制（地域包括ケアシステム）の構築を推進している⁹⁾。施設・事業所経営のトップマネジメント層はこの政策を経営に関わる外部環境として強く認識していると考えられるが、集計結果からは多くの受講者が該当するミドルマネジメント層ないしはそこにステップアップを目指している層では日々のオペレーションや組織体制といった内部環境に目が向いており、外部環境にはあまり注意が向いていない可能性が示唆される。また、「新規事業創出に関すること」についても相対的に平均値がわずかに低くなっている。その内実は「5. とても興味がある」の数が他の項目と同等である一方、「1. あまり興味はない」の数が多くなっていることから、ニーズが二極化していることが示唆される。ニーズ

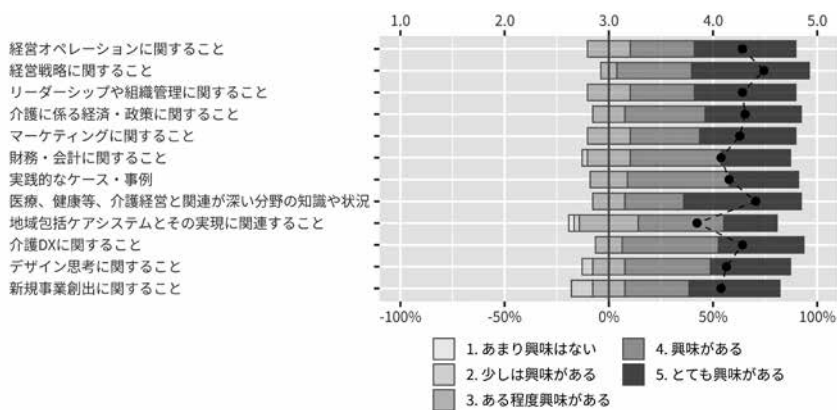


図7 本プログラムの内容に対する興味

9) 厚生労働省. 地域包括ケアシステム. URL: https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_kourei/chiiki-houkatsu/index.html (参照日: 2024年4月5日)

自体は大きいことから新規事業創出を扱うことは適当だと考えられるが、一部に関心がない人もいるためプログラムの目的との関係や必要性の丁寧な説明が必要な点だろう。

受講前アンケートでは、本プログラムで修得することを期待する知識やスキルについて14項目を挙げ、それぞれについて「1. あまり期待していない」から「5. 強く期待する」までの5段階でたずねた。また、受講後アンケートでは同じ項目について満足度を「1. 不満だった」から「5. 満足した」の5段階でたずねた。ここでは受講前と受講後の両アンケートで回答が得られた25名について、期待と満足の状況をそれぞれ回答割合と平均値で示した(図8)。加えて、それぞれの項目の受講前の期待の平均値をX軸に、受講後の満足の平均値をY軸にとった散布図から、各項目の期待と満足の関係を検討した(図9)。なお、散布図中の縦横の実線は各項目の平均値の平均値を示す。

期待の状況を見ると全体的な傾向としては多くの項目で期待が強いが、相対的には「介護の実践」「介護の理論」「ケアマネジメント」「介護福祉」などの項目の期待がやや弱い。本プログラムはこれらの知識やスキルは既にある程度身につけた人がミドルマネジャーにステップアップすることを目的として企画されており、これらよりも経営や社会情勢等の知識やスキルに期待が高いことは、プログラムの開発意図にあった受講者が集まっているといえる。次に受講後の満足の状況をみると、全般的には期待が高かった項目では満足も高い傾向がみられる。したがって、プログラムの内容は受講者の期待に対応して満足されていると考えられる。相対的な満足度の低さは、そもそも内容としてあまり期待されていないことが要因だと推測できる。

各項目の期待と満足の関係についてみると、相対的に散布図の右下にある「介護経営に対する幅広い知識」「介護施設・事業所の経営分析に関する知識やスキル」「地域福祉に関する知識」などで期待の度合いに対して満足度がやや低い傾向がみられる。これらは満足度の水準自体が低いというわけではないものの、期待に対してはやや不十分な内容だった可能性が考えられる。「介護経営に対する幅広い知識」「介護施設・事業所の経営分析に関する知識やスキル」

について、本プログラムは介護サービス事業を行うさくらCS社と連携して提供したものの、マネジメント領域の科目はOBSの教員が講師を務めているため、経営理論に基づく所謂アカデミックな授業内容となっている。OBSの教員から、直接介護施設・事業所の経営や実務に直結する授業内容を期待していたとすれば、その期待に応える授業内容にはなっていなかったことが、相対的に満足が低い要因になっていると推測できる。カリキュラムの意図としては、授業で学んだ経営理論を、受講者自身がそれぞれの介護施設・事業所の抱える課題に適用し、解決方法を導き出すことであったが、経営理論と現場の課題を接続して捉えられるようにする工夫が必要と考えられる。また、「地域福祉に関する知識」の満足度は相対的に低いが、これは選択科目であることが関係していると考えられる。またその授業内容も介護初任者研修および介護福祉士実務者研修の内容から抽出したものであり、介護業界の従事者がリスキリングとして学習する内容としては物足りなさを感じる部分があったと考えられる。今後の

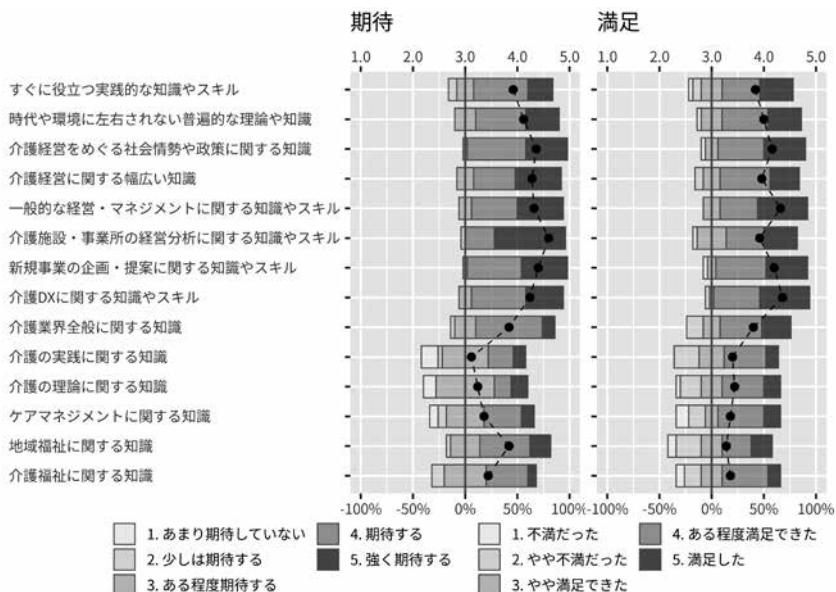


図8 本プログラムで修得することを期待する知識やスキル

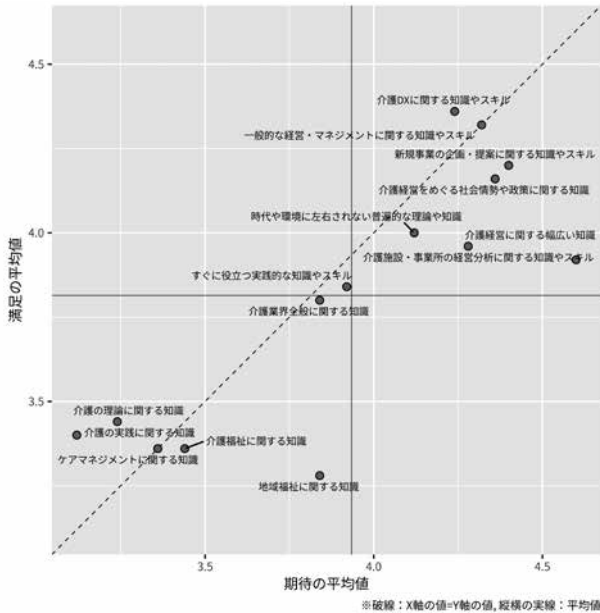


図9 各項目の期待と満足の関係

カリキュラムの改定において、科目の設置目的や位置づけの議論が必要だろう。

3-2-3 プログラムが与えた影響

本プログラムは介護業界のDXを推進するプロジェクトリーダーを担うミドルマネジャー人材の育成を目的としている。しかし、プログラム受講を通じて、期待される能力の向上や知識・技術の習得がなされたかどうかの効果測定は容易ではない。そこで、前述の職業能力評価基準を参考に、介護業務および事業所運営に関する職業能力について、プログラム受講者に受講前の実践状況をたずね、受講後に同じ項目について受講によってどの程度理解が深まったかをたずねた。ここでは、受講前後の実践状況と理解の深まりを項目ごとに比較することで、プログラムが与えた影響を検討する。

職業能力評価基準のうち、介護サービス事業管理（事業所）の職業能力評価

シートにおける「共通ユニット」に定義されている71項目から¹⁰⁾、介護ミドルマネジャーとして必要な能力かつ本プログラムの受講によって重要性や理解の深まり、意識の向上が期待される項目について、授業を担当する講師2名の協議により23項目を抽出した(表2)。受講前のアンケートではそれぞれの項目を現状としてどの程度実践できているかを「1. まったくしていない」から「6. 十分にしていた」までの6段階でたずねた。また受講後のアンケートでは同じ項目について、プログラムの受講によって重要性や理解の深まり、意識の向上があったかを「1. まったくそうは思わない」「6. とてもそう思う」までの6段階でたずねた。ここでは、受講前と受講後の両方で回答が得られた25名について、受講前の取り組み状況と受講後の理解の深まりや意識の向上についての回答割合と平均値を示す(図10)。また、それぞれの項目の受講前の取り組み状況の平均値をX軸にとり、受講後の理解の深まりの平均値をY軸にとった散布図から、両者の関係を検討する(図11)。

受講前の実践状況について、「2. 職業倫理理解」と「4. 職業意識と社会的責任」の得点が相対的に高くなっている。介護福祉士や社会福祉士等の介護専門職には、その職能団体ごとに倫理綱領や行動規範が定められている。また、対人支援を行う専門職として、その教育課程において高い倫理観、職業人としての自覚や社会的責任を持つことを求めている。こうした専門職の資格取得までの教育や学習の効果が平均値の高さに結びついているものと考えられる。一方、「11. 情報共有」「12. 明確な意見や見解の保有」「17. 進捗管理と支援」の平均値が相対的に低くなっている。項目11および12の設問には「サービス担当者会議」という特定の対象を指す具体的な文言が含まれることにより、該当する業務を行わない者が「していない」と回答した可能性が考えられる。また、項目17については、「十分にしていた」と回答した者はおらず、こちらも多くの受講者において現場レベルではあまり実践できていない項目であることが示

10) 厚生労働省. 在宅介護業の職業能力評価シート. URL: <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093927.html> (参照日: 2024年4月5日)

唆される。

他方、受講後の理解の深まりや意識の向上について、「8. チーム連携」「9. コミュニケーション促進」「10. 部署間連携調整」といった項目の得点が相対的に高かった。これらは職業能力評価シートにおける能力ユニット「B チームワークとコミュニケーション」に関する項目である。本プログラムでは「経営学入門」や「マネジメントの知識と思考法」の科目で組織論を含めていることや、そこでチームマネジメントをテーマとして取り上げたこと、また「介護経営のビジョン」においても組織マネジメントや人材戦略の重要性が言及されていたことなど、重点的にカリキュラムにおいて言及した点であり、それが理解の深まりに結びついたものと考えられる。「14. 継続的学習」も相対的に高い得点であるが、これはそもそもこのようなプログラムを自主的に受講する人は従来から実践しているが、それに加えて本講座でさらにその重要性を認識したといえる。

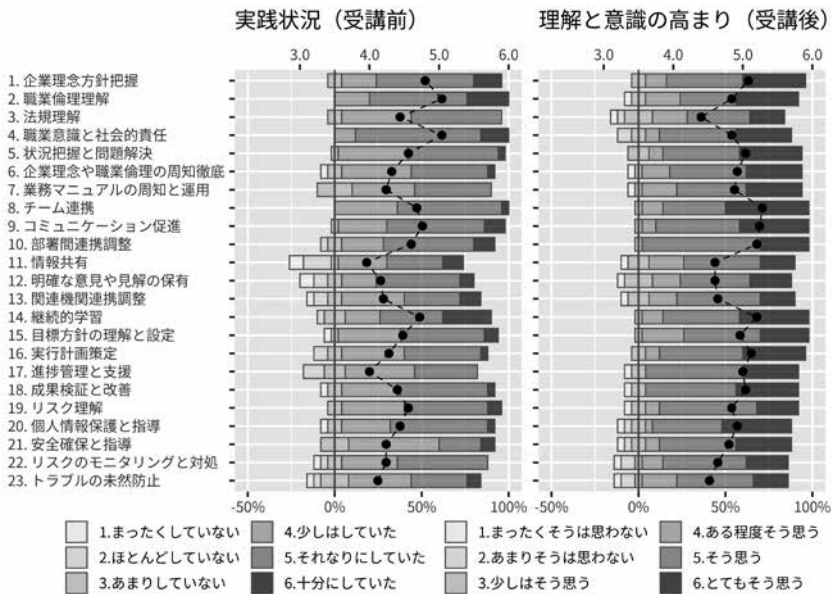


図10 各項目の受講前の実践状況と受講後の理解と意識の高まり

表2 受講によって重要性や理解の深まり、意識の向上が期待される項目

能力ユニット	文中での表記	職務遂行のための基準
A 企業倫理とコンプライアンス	1. 企業理念方針把握	会社の企業理念、経営方針、行動基準、諸規程等を把握している。
	2. 職業倫理理解	介護サービス業に携わる者としての職業倫理（守秘義務、個人情報保護、情報開示、尊敬、人権擁護等）を把握している。
	3. 法規理解	介護保険法、およびその他関連法規（老人福祉法、社会福祉事業法、障害者自立支援法、成年後見、権利擁護、虐待防止等）について、法律の趣旨、内容、解釈等を理解しており、法律の理解に基づいて、業務における問題や課題を把握している。
	4. 職業意識と社会的責任	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んでいる。
	5. 状況把握と問題解決	不測の事態に面しても、冷静な現状分析に基づき、適切に問題解決を行っている。
	6. 企業理念や職業倫理の周知徹底	事業所スタッフに対して、会社の理念や経営方針、社内規程や諸ルール、職業倫理の徹底を図っている。
	7. 業務マニュアルの周知と運用	本部が整備した業務マニュアル（サービスマニュアル、管理規程、顧客対応マニュアル等）に従い、業務を運営していくよう、OJT、勉強会、個別指導等を通じて、管理・徹底している。
B チームワークとコミュニケーション	8. チーム連携	チームの目標達成や業務の効率化のために、メンバーと連携・協力しながら、業務を遂行している。
	9. コミュニケーション促進	チームのまとめ役として、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境づくりに取り組んでいる。
	10. 部署間連携調整	関連各部署（総務、人事、経理、情報システム等の本部管理部門や、他のサービス部門等）との業務上の連携の重要性を理解し、良好な連携や調整を図っている。
C 外部、関係機関との連携	11. 情報共有	サービス担当者会議に出席し、必要な情報の共有化を図っている。出席できない場合も、事前に必要な情報提供を適切に行っている。
	12. 明確な意見や見解の保有	サービス担当者会議に出席する際は、利用者の状態やケアのあり方等について、サービス提供者としての見解や意見を明確に持って臨んでいる。

能力ユニット	文中での表記	職務遂行のための基準
	13. 関連機関連携調整	医療機関（主治医、訪問看護の看護師等）、行政（市区町村等）、地域包括支援センター、他のサービス事業者、地域の福祉団体等、必要に応じて、適切な連携、連絡・調整を行っている。
	14. 継続的学習	外部の講習会や勉強会等に積極的に参加し、自己の研鑽と情報収集、人的ネットワークづくりに努めている。
D 目標管理	15. 目標方針の理解と設定	全社の目標・方針、および自店舗の目標・方針を正確に理解し、上位者の助言や指導を受けて、担当業務に関する目標設定を適切に行っている。
	16. 実行計画策定	設定した目標を達成するために、実現可能な実行計画を適切に作成している。
	17. 進捗管理と支援	自身の設定した計画の進捗管理を行うとともに、目標達成に向けて事業所スタッフの動機づけ、アドバイスや支援を行っている。
	18. 成果検証と改善	目標の達成度、および成果について、結果だけではなくプロセスも検証し、次の目標設定や軌道修正に生かしている。
E 利用者の安全確保、トラブルの未然防止	19. リスク管理	サービス提供時において想定されるリスク（利用者の安全性に関するリスク、サービスの適切性に関するトラブル、人的トラブル、物理的トラブル、金銭的トラブル等）について理解している。
	20. 個人情報保護と指導	個人情報保護法やサービスマーク等に基づく、利用者情報の機密性や重要性を認識し、その取り扱いに関して細心の注意を払うとともに、事業所スタッフに指導・徹底している。
	21. 安全確保と指導	利用者の安全確保やトラブルの未然防止に向けた業務マニュアルや規程集等をよく理解した上で、業務に取り組むとともに、事業所スタッフに指導・徹底している。
	22. リスクのモニタリングと対処	アセスメントやモニタリング等を通じて、サービスの現場で起こり得るリスクを事前に察知し、適切な対処を行っている。
	23. トラブルの未然防止	「ヒヤリ・ハット」等の事例を収集・集約して、問題やトラブルの未然防止策を適切に講じている。

次に、受講前の取り組み状況と受講後の重要性の理解の深まりについての各項目の平均値の関係を散布図から検討する。受講前の取り組み状況と受講後の

重要性の理解の深まりの水準の高低を組み合わせると、4つの領域に分けて考えることができる。ここでは図中に実線で示す各項目の平均値の平均を起点に相対的な位置取りから考察する。

まず、散布図右下に位置する受講前の取り組み状況の水準が高く、理解の水準が相対的に低い項目を考察する。ここには「2. 職業倫理理解」「4. 職業意識と社会的責任」「19. リスク管理」が位置しているが、重要性の理解の深まりの水準が極端に低いものではなく、いずれも平均値に近い。すでに実践できている点については重要性の理解も進んでいるということだろう。右上の領域には、前項の通り「B チームワークとコミュニケーション」に関する項目が位置しているが、その他の項目には「企業理念」「経営方針」「現状分析」「問題解決」「目標設定」を含むマネジメントに深く関わる項目が多く位置している。これらの項目は、ミドルマネジャーとして介護施設・事業所の運営に携わる際に認識すべき重要なポイントであると推測でき、すでに高い水準で実践されているのに加えて、本プログラムはこれらに対する理解や重要性の認識をもう一段高いレベルに引き上げることができたと捉えることができる。

次に、散布図左上に位置する受講前の取り組み状況の水準が低い理解や重要性の認識が高い項目を考察する。ここには「16. 実行計画策定」「17. 進捗管理と支援」「18. 成果検証と改善」といった職業能力評価シートにおける能力ユニット「D 目標管理」に関する項目が多く位置している。これらは介護の現場においてはあまり実践されていないが、本プログラムの受講によってその重要性に気付いたものだと考えられる。実践の水準が低い理由には、必要性の認識が薄い、意識面や日常的な現場業務に忙殺されて実践できないといった構造的な側面などが考えられるが、受講を通してより介護施設・事業所の運営において重要な点だと認識を深めたといえる。本プログラムでは目標管理を単なるノルマのような短期的な収益の獲得を意図するものではなく、従業員のやる気や能力を高めるための仕組みとして機能させるものであり、現場のマネジメントにおいては重要である点を強調したが、それが十分に理解されたといえるだろう。また、ここには「6. 企業理念や職業倫理の周知徹底」も位置している。

「1. 企業理念方針把握」は右上の領域に含まれており、企業理念等の把握やその重要性の理解はされているものの、それを現場のスタッフにも徹底することが組織マネジメントにおいて重要であるという認識を醸成できたと考えられる。

残る左下の領域は、相対的に実践の水準も低く重要性の理解も深まらなかった項目である。「3. 法規理解」については受講前の取り組み状況の水準が平均値付近であるが、理解や意識の高まりは低い水準に留まる。本プログラムでは介護施設・事業所の経営戦略に大きな影響を与える介護保険法については触れるものの、その他の関連法規を深く取り扱っていないことが要因として考えられる。この点は、障害者自立支援法、成年後見、権利擁護、虐待防止等の関連法規の理解は介護の実務において重要ではあるものの、経営的能力の養成に主眼を置いた本プログラムにおいて現時点では射程外として捉えている。

またここには「11. 情報共有」「12. 明確な意見や見解の保有」「13. 関連機関連携調整」といった職業能力評価シートにおける能力ユニット「C 外部、関係機関との連携」に関する項目と、「22. リスクのモニタリングと対処」「23. トラブルの未然防止」といった能力ユニット「E 利用者の安全確保、トラブルの未然防止」に関する項目が位置する。実践の水準が低い理由には、前述と同様に介護実務における構造的な問題が関係していると考えられる。重要性の理解の深まりが低い水準にあるのは、こちらも前述の通り「介護福祉概論」「地域福祉概論」「ケアマネジメント実習」を選択科目としたことが大きく影響していると考えられる。本プログラムは他業種からの介護業界への転換も一部視野に入れていたため、選択科目としてこれらを設置したが、受講の前提として資格を持っていない者や未経験者には必修のプレ科目等にするなど、プログラムの対象、目的との兼ね合いで科目の位置づけの検討が必要だろう。他方、介護業界従事者にターゲットを限定するならばこれらの科目は不要ともいえるが、その実践水準は相対的に低いことから一概に不要ともいえない。関連法規も含めこれらの項目は、経営的視点というより介護実務に深く関係するものであり、介護施設・事業所の経営に与える影響を改めて調査し、カリキュラムに含めるべきテーマであるか

否か、取り扱うのであれば授業内容を見直すなどの検討が必要だろう。

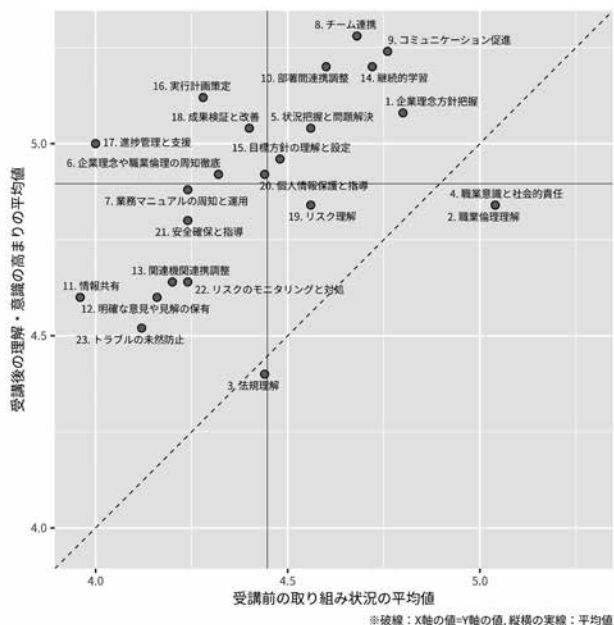


図11 各項目の受講前の実践状況と受講後の理解と意識の高まり（散布図）

4. おわりに

OBSでは、介護人材の確保や定着促進、DXによる生産性向上といった介護業界の抱える課題に対し、これを解決に導く高いマネジメント能力を有する人材の育成を目的として、2期に渡り産学連携による介護経営に係るリカレント教育プログラムを開発・運営してきた。介護MMプログラム、介護DXプログラムのいずれのプログラムも、修了者の満足度は総合的に高いものであった。また、プログラム内容については、概ね受講者の期待に応えるものであり、運営側が意図した職業能力への理解の深まりや意識変化を生じさせることができていたことを確認できた。

本プログラムは文科省の委託事業として開発・運営したが、プログラムを今

後も発展的に継続するには課題も残る。一つ目の課題としては、介護MMプログラムでは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ことや、介護DXプログラムでは一部受講者の期待に応えられないプログラム構成になっていたことが挙げられる。改めてプログラムの位置づけや広報のあり方、受講者の期待やニーズなどとの兼ね合いからプログラムの内容や構成の見直しが必要である。

また、いずれのプログラムも修了率が低かった点も挙げられる。介護MMプログラムは30名のうち修了者は27名で修了率は90.0%、介護DXプログラムでは40名のうち修了者は26名で修了率は65.0%であった。特に介護DXプログラムについてはプログラム開始時にオリエンテーションを実施し、40名中39名の参加が得られたものの、その直後から連絡が取れなくなる受講者が複数存在した。本プログラムはオンラインを中心に設計しており、連絡が取れなくなった受講者へは運営側としてフォローすることができず、離脱の理由等も検証することができなかった。また、プログラムが開始されてからは、新型コロナウイルス感染症への緊急対応など職場の業務環境の変化や、自身の体調不良を理由に受講継続が困難となった者が複数存在したことも修了率が低下した要因だろう。また、文部科学省の委託事業の要件としてプログラムが無料開講されている点も指摘できる。Reichら（2019）は無料で受講できるMOOCs（Massive open online courses）について、登録後早期に退会してしまい、コース開始後2週間は離脱率が高いままであったことを報告している。またプログラムの応募者の一部は、プログラムの聴講やその一部分を学習することだけを目的としている可能性もあり、学習する意思を持っているが修了する意思は持っていないということも考えられる。申し込み時に志望理由の提出を求めているものの、受講料が無料であるためプログラムの途中離脱に際する障壁は少なく、MOOCsと同様の構図があると考えられる。

令和6年4月現在、OBSでは引き続きさくらCS社と連携し、これまでのプログラムの成果や課題を踏まえた後継として「ネクストリーダーの経営学～介護ビジネスの革新的戦略～」を短期講座として開講している。本講座は、

経営者および経営幹部を対象とするトップマネジメントコースと、これまでのプログラム内容を概ね踏襲したミドルマネジメントコースの2つのコースから構成される。両コースとも受講料を有料としたが、いずれのコースも定員を満たしており、介護施設・事業所経営のリスクインゲニーズの高さを示すとともに、今回開発したプログラムがそのニーズに回答したものであることを示唆する。社会的なニーズや受講生の要望等に耳を傾けながら、引き続き発展的かつ継続的な活動を推進していく予定である。

令和5年4月に経済産業省より「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書（人材版伊藤レポート2.0）」が公表され、中長期的な企業価値の向上においてリスクや学び直しの重要性が示された¹¹⁾。人的資本経営とは、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方と定義される。人材に投じる資金は価値創造に向けた投資となるため、リスクや学び直しを積極的に支援せよという主張である。介護業界においても、介護保険制度改正・介護報酬改定等といった環境変化に適応し、介護施設・事業所の持続的な経営を行う上では、経営戦略と連動した人材戦略は必須であり、人的資本経営の文脈では、本プログラムのような高等教育機関におけるリカレント教育プログラムへの期待はさらに高まっていくと予想される。今後の多様なリカレント教育プログラムの開発・運営に際し、本稿がその一助となることを期待する。

11) 経済産業省. 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～. 2022.

参考文献

- [1] 中濱堅作 (2016) 介護業界における人材確保：介護職の職能意識からみる定着率向上への取り組み. 商大ビジネスレビュー. 第6巻, 第3号, pp147-174.
- [2] 小林英一, 渡邊みどり, 内田和宏 (2022) 令和3年度文部科学省委託事業「DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業に向けた事業」における「DX福祉職養成プログラム」開発の試み. 敬心・研究ジャーナル. 6巻, 2号, pp107-115.
- [3] 宮嶋淳, 今井七重 (2021) 介護・保育領域におけるダイバーシティ・リカレント教育の焦点—グループ・インタビューから見えてきたこと—. 人間福祉学会誌. 20巻, 1号, pp75-79.
- [4] 公益財団法人介護労働安定センター (2020) 令和2年度介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書.
- [5] 名定慎也 (2017) 介護職員の離職に係る要因の把握とその対策の検討：離職経験のある介護職員を対象とするインタビュー調査をもとに. 商大ビジネスレビュー. 第7巻, 第3号, pp105-137.
- [6] Takahashi Koji (2021) Accommodation and Food Services Workers amid the COVID-19 Crisis in Japan. Japan Labor Issues. vol.5, no.33, pp13-20.
- [7] 横内瑛, 吉澤友貴, 下松未季, 若林城将 (2020) 介護DXのあるべき姿と生産性向上の本質. 知的資産創造. 2020年7月号, pp74-p91
- [8] 厚生労働省老健局 (2020) 介護サービス事業（施設サービス分）における生産性向上に資するガイドライン より良い職場・サービスのために今日からできること（業務改善の手引き）パイロット事業令和2年度版.
- [9] 内藤拓人, 伊藤舞, 三浦麗理 (2022) 要介護者への支援業務におけるデジタル技術の活用余地—介護事業所におけるデジタルトランスフォーメーションの現状と今後の取り組みに対する意識調査から—. 介護経営. 第16巻, 第1号, pp2-p13.
- [10] Justin Reich, José A. RUIPÉREZ-VALIENTE (2019) The MOOC Pivot. Science. 363 (6423), pp130-131.