

成果報告書

---

## 介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による モジュール型学修システム構築プロジェクト

---

平成 30 年度文部科学省委託事業

専修学校による地域産業中核的人材養成事業  
eラーニングの積極活用等による学び直し講座開設等



平成 31 年 3 月

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

(事業責任者 小林 光俊)

本報告書は、文部科学省の生涯学習振興事業委託費による委託事業として、《学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター》が実施した平成 30 年度「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」の成果をとりまとめたものです。

## 成果報告書の刊行にあたって

本事業は、e ラーニングを活用した学びのガイドラインを構築し、専門分野に基づいた e ラーニングシステムの学修プログラムを構築するものです。人生 100 年時代といわれ、イノベーションが求められる新しい時代にマッチした期待の高い意義ある事業であると考えます。

専修学校からは滋慶学園の志田先生、こおりやま東都学園の渡辺先生、さらに大学からも九州大学・山口大学の小川先生、日本社会事業大学の太田先生、帝京大学の安岡先生、早稲田大学の三尾先生、江戸川大学の波多野先生をはじめとするそれぞれの分野の専門家の委員の皆さまのご協力により、幅広い視野からガイドラインを作成するための知見をいただきました。

これからの society5.0 等の新しい時代は、変化に対応した最先端の知識・技術を活用できる人材が求められます。本事業で設計した学びのガイドラインが社会的な要請に応えるものとなり、このガイドラインを活用した e ラーニングによる社会人の学びの機会が増し、それを学修した人がより一層の活躍をしていくことを期待しています。

次年度以降は専門分野に基づいた e ラーニングシステムの構築を行っていきますが、当事業では介護のマネジメント層に向けた学修プログラムの開発を予定しています。介護という分野は、キャリアパスが未整備のまんじゅう型の構造であるといわれています。また人材不足を解消するために、外国人労働者を受け入れるための制度が整備されている分野の一つであります。さまざまな就業者、就業形態の人が働く場となり、マネジメントは非常に難しく、多様化することとなります。また、介護を必要とする方も多様化し、個々人に対応したケアが一層求められていきます。このような状況は逆説的に、介護が今後の産業界における先駆的な業界のロールモデルとなる可能性があることを示しています。まさに、真っ白いキャンパスに自由に描くことのできるクリエイティブな分野なのです。

また、アジアでは経済成長とともに、国際社会でも医療や栄養、衛生環境等が整備されていき、長寿化していくなかで、各国で高齢者のサポート、ケアは欠かせなくなります。中国や東南アジアでは日本式の介護が注目され、日本で介護を学ぼうとする留学生や技能実習生はますます増えていきます。敬心学園で受託したこれまでの国際通用性のある介護人材養成プログラム開発事業と合わせて、本事業で開発するマネジメントレベルプログラムが国内だけでなく海外でも活用されることにより、超高齢社会を迎える国内外の介護課題の解決に貢献することを期待いたします。

そして、国際社会における新しい時代の学びをけん引し、切り拓いていく分野の一つとして、介護「kaigo」が寄与することを願っています。

最後に、この事業にご理解・ご協力くださった福祉・介護現場の方々や、大学・養成校および研究者の皆様方に心より感謝申し上げます。

平成 31 年 3 月

「介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング活用によるモジュール型学修システム構築プロジェクト」

事業代表 小 林 光 俊（学校法人敬心学園 理事長）

## 目 次

### 第1章 「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による モジュール型学修システム構築プロジェクト」事業概要

|                |    |
|----------------|----|
| 1. 事業の名称       | 1  |
| 2. 事業の概要       | 1  |
| 3. 事業の実施体制     | 6  |
| 4. 組織体制        | 8  |
| 5. 事業の実施内容     | 13 |
| 6. 事業実施のスケジュール | 14 |

### 第2章 今年度の研究・調査活動

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 1. 社会人の学び直しの現状                          | 15  |
| (1) 社会人の学び直しの現状と改善対策に関する考察              | 15  |
| (2) 「社会人の学び直し」およびオンライン講座を活用した学習等の動向について | 29  |
| 2. ガイドラインの策定                            | 37  |
| (1) ガイドライン案の検討                          | 37  |
| (2) ガイドラインの策定                           | 42  |
| (3) ガイドライン策定に係るヒアリング調査                  | 64  |
| 3. eラーニング検討開発分科会における協議                  | 80  |
| (1) eラーニングシステムの設計上のポイント                 | 80  |
| (2) 今年度の取り組み報告と今後の課題                    | 84  |
| 4. 介護マネジメントプログラム案の策定                    | 89  |
| (1) 介護事業の運営課題と取組事例                      | 89  |
| (2) SOMPO ケアにおける管理者養成の運営課題と取組事例         | 94  |
| (3) 介護事業者の運営課題とその取組事例                   | 99  |
| (4) 介護マネジメントプログラム案の策定(今年度の取り組み報告と今後の課題) | 104 |

### 第3章 今年度事業の点検・評価

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 1. eラーニング活用による社会人教育プログラム策定のガイドライン評価 | 110 |
| 2. eラーニングを活用した社会人教育プログラムへの期待        | 116 |
| 3. ガイドラインの点検・評価                     | 119 |

### 第4章 今年度事業の取り組みによる成果と今後の展望

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 1. 今後の展開に向けて        | 120 |
| 2. 介護領域における学びの課題・展望 | 127 |
| 3. 今年度の取り組み成果と今後の展望 | 133 |

## 第1章 「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による モジュール型学修システム構築プロジェクト」事業概要

### 1.事業の名称

eラーニングの積極活用等による学び直し講座開設等  
「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用による  
モジュール型学修システム構築プロジェクト」

### 2. 事業の概要

#### (1) 事業の目的・概要

##### 1) 事業の趣旨・目的

本調査研究事業では、働きながら学ぶ必要のある社会人が「できる限り制約なく効率的」に学習できることを目指し、「学び直しのためのガイドライン策定」および「eラーニングの活用とモジュール方式」を前提にした学修システムの検討・構築を目的とする。調査研究の対象は、介護福祉領域の法人組織に属する管理者等のマネジメント力の強化・開発に向けた学修とする。対象の選定理由は以下である。

日本の介護事業運営における中核的な問題は、「早期離職が多い（組織運営、職務管理・人材育成等が未成熟）」「組織の中の職務役割、責任が未整理（組織の構造化ができていない）」「キャリアパスの未整備（キャリアと処遇・報酬の体系化がなされていない）」等、組織人材マネジメントに起因している。

これらを解決するために最優先すべき取り組みは、事業・組織運営を担う管理者層のマネジメント力の強化・育成である。昨年度の取り組みである「国際通用性と地域性を踏まえた介護人材養成プログラムのモジュール開発プロジェクト」事業の実証講座から得られた知見の一つに、現場リーダーの現状からとらえた介護現場の課題がある。それは、1. 現場の保守的な組織風土(変化を嫌う) 2. 介護事業経営の理念、価値が浸透していない。 3. 介護職の機能・役割が分化していない（組織の構造化がすすんでいない） 4. 人を育てる組織風土が醸成されていない等 ということであった。これらは、人材の流出や育成遅滞、組織の疲弊等を招く大きな要因となっていると同時に、新規入職候補人材が魅力を感じないことによる採用の困難さにもつながっていると考ええる。

これらの解決には、組織運営の仕組み・制度・体制・運営の在り方等の変革が必要であるが、それを担うのが、マネジメント層である。現在の介護事業におけるマネジメント層の力は、他業界に比べて総じて脆弱であることは、過去4年度にわたる弊学園の文部科学省委託研究事業から明らかである。

よって、マネジメントの立場にある施設長や管理者層が有効な事業運営体制の構築、チームビルディング、人材育成、業務適正化・効率化等に関するマネジメント知識・スキル・コンピテンスを身に付け（＝マネジメント能力の向上）、それぞれの組織で実践されれば、職場改善が大きく進み、介護事業がかかえている課題は、相当程度、解決できるものと考ええる。

しかし、介護事業は、人手不足が最も深刻な業種のひとつであり、管理者は管理業務、現場実務、各種トラブル対応等に追われて、自らのマネジメント力強化に時間を捻出することが困難な状況にある。

このように学ぶ必要性が高いにもかかわらず、学びが困難な社会人対象のeラーニングを活用した学修システムの検討・構築は、他の領域への転用を含めて、本研究調査事業の趣旨に合致した取り組みと思われる。

社会人を対象としたマネジメント強化には、現場実践に適用できる高度な知識・スキル・コンピテンスを身につけることを前提とした高度な職業教育が求められる。企業や法人を取り巻く環境、多様な職場状況やそこにおける課題、ならびに職務そのものの高度化・複雑化が進展する中で、職業教育自体もそれに対応したプログラム、コンテンツ、手法等が求められている。

このような状況の中で、職場、職務等における様々な問題解決、イノベーション、新たな商品やサービス等の価値創造に対応した高度な職業人を養成することが今、職業教育を行う専修学校に求められている役割であると考ええる。

## 2) 講座のターゲット・目指すべき人材像

ターゲットは、介護福祉事業における現管理者（学び直し）、管理者候補（キャリアアップ）、起業希望者等を想定している。目指すべき人材像は、事業・組織運営における課題解決を図るためのマネジメント知識・スキル・能力・マインドセット等を備え、解決に向けたPDCAを主体的・自律的に推進できる人材を想定している。

## （2）事業実施の背景

### 1) 介護領域における学び直しの課題

介護領域における学び直しの課題に関する調査結果を図表1に示した。そこから考えられる課題は以下の4つである。

- ① 人手不足・変則勤務で学修時間の捻出が困難
- ② 何を学ぶべきかわからない・適切な研修がない
- ③ 資格取得や能力向上が処遇に連動しない
- ④ 職員のキャリアアップ意識が希薄

| 職員側                                                                                                                                                                                                                       | 介護現場における課題                       | 事業所側                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>研修を受けたくても参加する時間がない<br/>「研修を受講するに当たっての悩み等について」<br/>1.「勤務時間が不規則で時間がない」26.7%<br/>2.「受講費が高い」25.0%<br/>3.「受講したい研修の情報がない」24.1%<br/>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者のキャリア形成等に関する実態調査及び課題・問題点」H20年実施調査)</p>                          | <p>人手不足・変則勤務で学修時間の捻出が困難</p>      | <p>研修に参加させるための勤務(シフト等)調整が困難<br/>&lt;共通&gt;人手・時間不足、研修指導適任者の不足<br/>&lt;中間層対象&gt;体制が未整備<br/>&lt;新人対象&gt; OJTのシフト調整が必要<br/>&lt;非正規対象&gt;研修をしても定着率が低い<br/>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズとアリイング調査結果&lt;介護事業所ヒアリング調査&gt;」H21年7月)</p> |
| <p>・研修や資格が多すぎて、何を受講すればいいかわからない<br/>自分のキャリアアップについて相談する人「必要」79.2%<br/>相談したい内容:<br/>1.「自分が進むべき方向」29.8%<br/>2.「研修機関の情報」25.0%<br/>3.「勉強方法」20.6%<br/>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズとアリイング調査結果&lt;介護労働者アンケート調査&gt;」H21年7月)</p> | <p>何を学ぶべきかわからない<br/>適切な研修がない</p> | <p>・研修の課題<br/>研修等を受ける職員が忙しい(施設内59.8%/外71.8%)<br/>【施設内】:<br/>1.教える側の余裕がない 48.1%<br/>2.適切なプログラムや手法が少ない 31.8%<br/>【施設外】:<br/>1.費用負担 24.2%<br/>2.適切なプログラムや手法が少ない 28.7%<br/>(出典 東京都社会福祉協議会「福祉施設におけるキャリアパスおよび人材育成に関する実態調査」H22年3月)</p> |
| <p>・資格取得、研修受講が昇格・昇給に結びつかない<br/>・資格を取得したり、研修を受講しても業務内容が変わらない</p>                                                                                                                                                           | <p>資格取得や能力向上が処遇に連動しない</p>        | <p>・人材育成・キャリア形成体系の未構築<br/>・人事給与制度の未整備<br/>・現場の職務役割、責任体系等が未成熟</p>                                                                                                                                                                |
| <p>キャリアアップについて相談する人「必要ない」15.9%<br/>理由:<br/>1.「専門的に相談することがないから」34.8%<br/>2.「キャリアアップに興味がないから」19.6%<br/>3.「キャリアアップの必要がないから」17.4%<br/>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズとアリイング調査結果&lt;介護労働者アンケート調査&gt;」H21年7月)</p>              | <p>キャリアアップ意識が希薄</p>              | <p>「上位資格を目指さない職員」がいると思う68.0%<br/>(出典 公益財団法人介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズとアリイング調査結果&lt;介護事業所ヒアリング調査&gt;」H21年7月)</p>                                                                                                                     |

図表 1 介護領域における学び直しの課題

## 2) 介護領域におけるマネジメント上の課題

一方、介護領域におけるマネジメント上の課題は以下の 2 つが考えられる。一つは、早期離職が多い(組織運営、職務管理、人材育成等が未成熟であること)、もう一つは、介護職の多様化による現場管理の難しさである。

前者の課題については、以下のデータがある。

・介護業界の離職率(16.7%)・離職者のうち勤務年数が3年未満の人が67.2%である。  
これに対し、産業全体の離職率:15.0%・勤務年数が3年未満:32.2%であり、介護業界における早期離職の割合の高さが見て取れる。<出所:「平成28年度介護労働実態調査結果」介護労働安定センター、平成29年「新規学卒就職者の離職状況」厚生労働省>

・介護職員が介護関係の仕事を辞めた理由の第一位は「職場の人間関係に問題があったため」で23.9%、「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18.6%  
<出所:「平成28年度介護労働実態調査結果」介護労働安定センター>

以上により、組織人材マネジメントの強化・改善の必要があると考える。

後者の介護職の多様化に関しては、正規/非正規雇用、中高年職員、育児+介護のダブルケア職員、看護師・理学療法士・作業療法士といった多職種が勤務しており、介護現場は多様・多職種な人材構成であることがいえる。また、EPA介護士、在留資格「介護」による介護士、介護技能実習生、留学生の増加により、外国人職員も増加している。他の業界以上に管理者のマネジメントの力量が問われる状況である。

## 3) 学び直しにおける課題解決にむけた本事業の有効性

「人手不足・変則勤務で学修時間の捻出が困難」「事業所側の課題:研修等を受ける職員が忙しい」という課題に対しては、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理

者等が組織の構造化や業務効率化、勤務管理体制の改善等に取り組むことによって、現場職員の学び直しのための時間捻出が可能になると考える。

「資格取得や能力向上が処遇に連動しない」という課題は、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が、組織・人材マネジメントの要となる人事評価や処遇報酬制度を見直し、再構築することを通じて、改善できると考える。

「キャリアアップ意識が希薄」という課題は、上述の能力向上と処遇を連動させる仕組みを構築することによって解消される面もあるが、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が、人材育成に関する知識や職員の動機づけスキル等を身につけ、実践することにより、職員が専門性を高めたり、自身のキャリア形成に前向きに取り組んだりする意識を醸成することができるようになると考える。

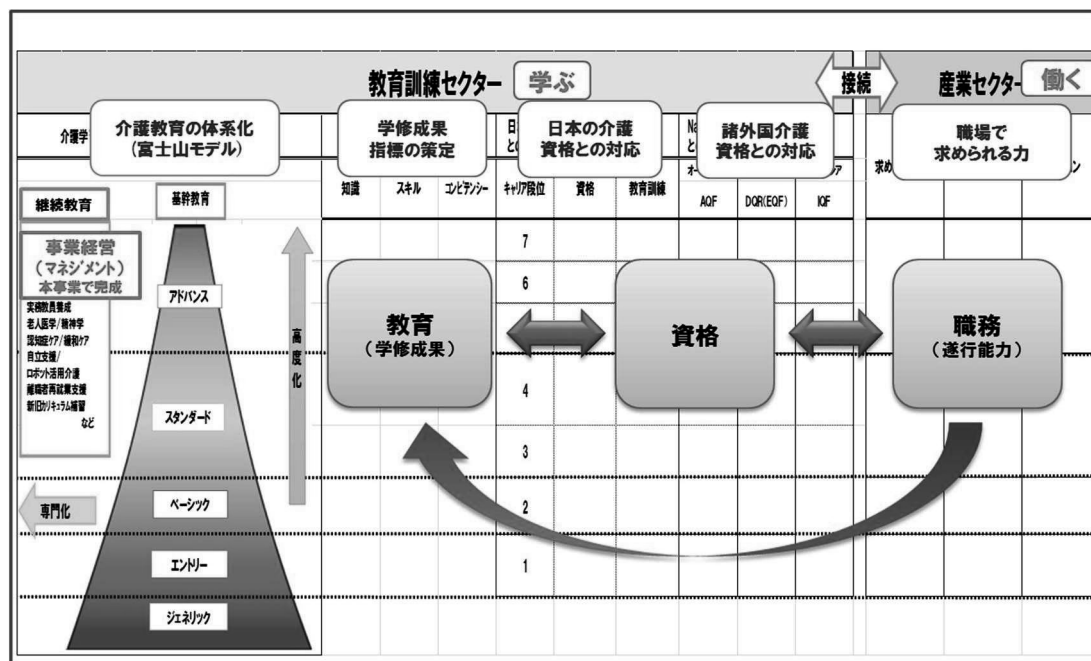
「何を受講すればいいかわからない」という課題は、自分のキャリアアップについて相談する人が必要とのアンケート回答（約 8 割）と関係し、「自分が進むべき方向（＝キャリアパス）」が見えないにも拘わらず、経営層、管理者等が適切な指導・助言等を行えていない現状が推察される。

この点についても、本事業で開発するプログラムを受講した経営層、管理者等が組織の構造化や階層化を進め、キャリアパスの明確化や各階層に求められる専門性の内容の整理・構築を図るとともに、各職員の専門性向上やキャリア形成等に向けた指導や必要な学習・研修の受講等を推奨したり、助言することができるようになることによって、解決に近づくものと考ええる。

#### 4) 本事業の研究領域

本研究は、2014 年度からの文部科学省委託「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」において受託した「国際通用性と地域性を踏まえた介護人材養成プログラムのモジュール開発プロジェクト」における介護教育・資格体系の再構築・学修プログラム開発研究と接続している。介護教育・資格体系図は図表 2 に示したとおりである。

これまでの事業で、介護教育の体系化を図った基幹教育のうち、エントリーレベルプログラム、アドバンスレベルプログラムの開発を行ってきた。本事業は継続教育の一つである事業経営（マネジメント）層に向けたプログラム開発を行うものである。

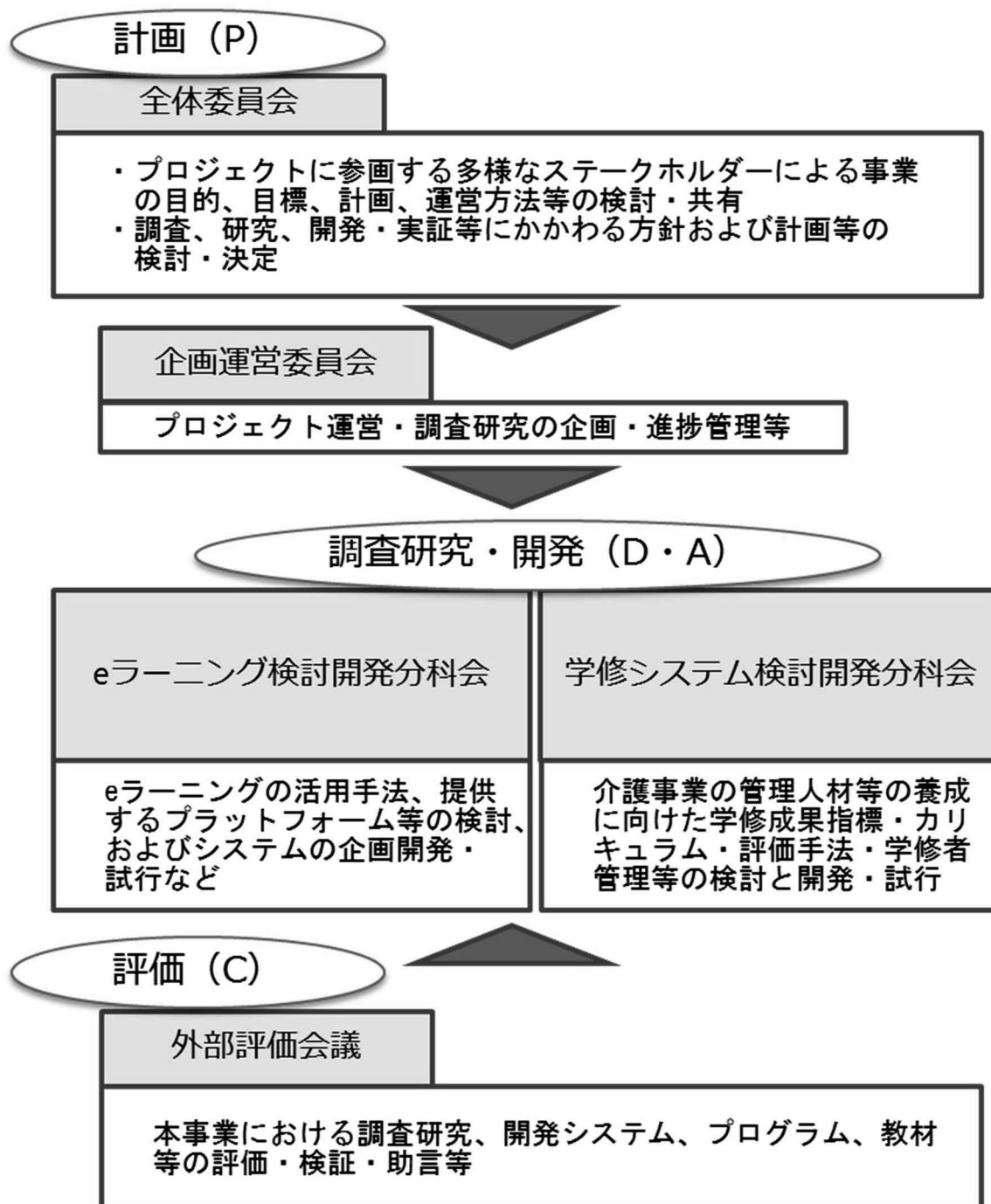


図表2 介護教育・資格体系

出所：平成29年度文部科学省委託事業「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」  
「国際通用性と地域性を踏まえた介護人材養成プログラムのモジュール開発プロジェクト」において作成

### 3. 事業の実施体制

本事業のプロジェクト体制図は下記となる。



各委員会・分科会の「目的」「体制（構成印の詳細は後術）」「開催回数の予定と実績」は以下である。

開催予定から回数や時期の変更を行った委員会については、その理由を付記する。

① 全体委員会

目的：・プロジェクトに参画する多様なステークホルダーによる事業の目的、目標、計画、運営方法の検討・共有

・調査、研究、開発・実証等にかかわる方針および計画等の検討・決定

体制：プロジェクトメンバー全員

開催回数の予定と実績：

計 3 回（10 月、12 月、2 月）予定に対し、実績は 10 月、1 月、2 月に実施。

② 企画運営委員会

目的：本プロジェクトの運営・調査研究の企画・進捗管理等

体制：プロジェクトの中核メンバーによって構成

開催回数の予定と実績：

計 4 回（10 月、11 月、12 月、1 月）の予定通りに実施。

③ e ラーニング検討開発分科会

目的：e ラーニングの活用手法、ガイドライン、提供するプラットフォーム等の検討及びシステムの企画開発・試行など

体制：e ラーニング、及び教育工学関係者、高等教育、職業教育に関わる学校関係者によって構成

開催回数の予定と実績：

計 3 回（10 月、11 月、1 月）予定に対し、実績は 11 月、12 月、1 月に実施。

④ 学修システム検討開発分科会

目的：介護事業の管理人材等の養成に向けた e ラーニングを含む学修システムのガイドライン・学修成果指標・カリキュラム・評価手法・学修者管理等の検討と開発・試行

体制：介護事業あるいは介護教育に従事している介護関係者、高等教育、職業教育に関わる学校関係者等によって構成

開催回数の予定と実績：

計 3 回（10 月、11 月、1 月）予定に対し、実績は 11 月、12 月、1 月に実施。

⑤ 外部評価会議

目的：本事業における調査研究、開発システム、プログラム、教材等の評価・検証・助言等

体制：介護関連の産業界・団体へ協力を依頼し、選任されたメンバー

開催回数の予定と実績：

計 3 回（10 月、12 月、2 月）予定に対し、実績は 11 月、2 月、2 月に実施。

第 3 回外部評価会議は、プロジェクト委員が直接、評価員の評価、助言を確認し、議論できるように第 3 回全体委員会との合同開催とした。

#### 4.組織体制

##### (1) 構成機関（機関として本事業に参画する企業・団体等）

|    | 構成機関(学校・団体・機関等)の名称                   | 役割等     | 都道府県名 |
|----|--------------------------------------|---------|-------|
| 1  | 学校法人敬心学園                             | 全体統括    | 東京都   |
| 2  | 社団法人日本介護福祉士養成施設協会                    | 評価助言    | 東京都   |
| 3  | 公益社団法人日本介護福祉士会                       | 評価助言    | 東京都   |
| 4  | 一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会                 | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 5  | 公益社団法人かながわ福祉サービス振興会                  | 評価助言    | 神奈川県  |
| 6  | 滋慶学園グループ 一般財団法人滋慶教育科学研究所 職業人教育研究センター | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 7  | 学校法人 こおりやま東都学園                       | 調査研究・助言 | 福島県   |
| 8  | 特定非営利活動法人アジア・エイジング・ビジネスセンター          | 調査研究・助言 | 福岡県   |
| 9  | 一般財団法人アジア健康プロモーション                   | 調査研究・助言 | 福岡県   |
| 10 | ラボラトリオ株式会社<br>公益財団法人 九州経済調査協会        | 調査研究・助言 | 福岡県   |
| 11 | NPO 日本トラベルヘルパー(外出支援専門員)協会            | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 12 | 未来をつくる kaigo カフェ                     | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 13 | 社会福祉法人伸こう福祉会                         | 調査研究・助言 | 神奈川県  |
| 14 | 社会福祉法人しんまち元気村                        | 調査研究・助言 | 群馬県   |
| 15 | 一般社団法人天誠会介護老人保健施設小金井あんず苑             | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 16 | 社会福祉法人敬心福祉会                          | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 17 | SOMPO ケア株式会社                         | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 18 | 株式会社ビーブリッド                           | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 19 | 株式会社リクルートキャリア「HELPMAN JAPAN」         | 調査研究・助言 | 東京都   |

##### 外部評価協力機関

|   |                                   |       |      |
|---|-----------------------------------|-------|------|
| 1 | 社会法人日本介護福祉士養成施設協会                 | 評価・助言 | 東京都  |
| 2 | 公益社団法人 日本介護福祉士会                   | 評価・助言 | 東京都  |
| 3 | 公益社団法人かながわ福祉サービス振興会<br>かなふく人財センター | 評価・助言 | 神奈川県 |

(2) 構成員(委員)の氏名(上記(1)の機関から参画する者及び個人で本事業に参画する者等)

| 氏名 |        | 所属・職名                                              | 役割等     | 都道府県名 |
|----|--------|----------------------------------------------------|---------|-------|
| 1  | 小林 光俊  | 学校法人敬心学園 理事長                                       | 委員長     | 東京都   |
| 2  | 菊地 克彦  | 共栄大学 教授 兼 学校法人敬心学園<br>職業教育研究開発センター 研究員             | 副委員長    | 東京都   |
| 3  | 星野 光彦  | 一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会                               | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 4  | 志田 秀史  | 滋慶学園グループ<br>一般財団法人滋慶教育科学研究所<br>職業人教育研究センター         | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 5  | 渡辺 信英  | 学校法人 こおりやま東都学園<br>学校長                              | 調査研究・助言 | 福島県   |
| 6  | 小川 全夫  | 特定非営利活動法人アジア・エイジング・ビジネスセンター 理事長 兼<br>九州大学山口大学 名誉教授 | 調査研究・助言 | 福岡県   |
| 7  | 清崎 昭紀  | 一般財団法人アジア健康プロモーション<br>理事                           | 調査研究・助言 | 福岡県   |
| 8  | 篠塚 恭一  | 特定非営利活動法人 日本トラベルヘルパー協会 会長                          | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 9  | 高瀬 比左子 | 未来をつくるkaigoカフェ 代表                                  | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 10 | 前田 みどり | 社会福祉法人 伸こう福祉会                                      | 調査研究・助言 | 神奈川県  |
| 11 | 八木 大輔  | 社会福祉法人しんまち元気村<br>法人本部・経営計画室長                       | 調査研究・助言 | 群馬県   |
| 12 | 小川 力信  | 一般社団法人天誠会<br>介護老人保健施設小金井あんず苑<br>副施設長兼療養部長          | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 13 | 小川 博幸  | 社会福祉法人敬心福祉会常務理事                                    | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 14 | 青木 繁和  | SOMPOケア株式会社 SCU事業部兼<br>教育研修部                       | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 15 | 竹下 康平  | 株式会社ビーブリッド 代表取締役                                   | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 16 | 坂田 祐一  | 株式会社リクルートキャリア<br>「HELPMANJAPAN」 ユニット長              | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 17 | 繁内 優志  | 株式会社リクルートキャリア<br>「HELPMANJAPAN」                    | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 18 | 南 伸太郎  | ラボラトリオ株式会社代表取締役/統括マネージャー 兼 公益財団法人九州経済調査協会 嘱託研究員    | 調査研究・助言 | 福岡県   |

|    |        |                                                  |         |     |
|----|--------|--------------------------------------------------|---------|-----|
| 19 | 大島 巖   | 日本社会事業大学 教授                                      | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 20 | 安岡 高志  | 帝京大学高等教育開発センター 客員教授                              | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 21 | 三尾 忠男  | 早稲田大学 教育・総合科学学術院 教授                              | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 22 | 波多野 和彦 | 江戸川大学 教授                                         | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 23 | 堀田 聡子  | 慶應義塾大学大学院 教授                                     | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 24 | 町 亜聖   | フリーアナウンサー                                        | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 25 | 川廷 宗之  | 大妻女子大学 名誉教授 兼<br>学校法人敬心学園 職業教育研究開発<br>センター センター長 | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 26 | 杵渕 洋美  | 学校法人敬心学園 職業教育研究開発<br>センター                        | 調査研究    | 東京都 |

#### 外部評価員

| 氏名 |       | 所属・職名                                    | 役割等   | 都道府県名 |
|----|-------|------------------------------------------|-------|-------|
| 1  | 八尾 勝  | 社団法人日本介護福祉士養成施設協会                        | 評価・助言 | 東京都   |
| 2  | 宮崎 則男 | 公益社団法人日本介護福祉士会 理事                        | 評価・助言 | 東京都   |
| 3  | 得永 真人 | 公益社団法人かながわ福祉サービス振興<br>会 かなふく人財センター センター長 | 評価・助言 | 神奈川県  |

#### (3) 企画運営委員会の構成員(委員)(上記(2)の者うち本委員会構成員)

| 氏名 |       | 所属・職名                                                  | 役割等  | 都道府県名 |
|----|-------|--------------------------------------------------------|------|-------|
| 1  | 小林 光俊 | 学校法人敬心学園 理事長                                           | 委員長  | 東京都   |
| 2  | 菊地 克彦 | 共栄大学 教授 兼<br>学校法人敬心学園 職業教育研究開発<br>センター 研究員             | 副委員長 | 東京都   |
| 3  | 小川 全夫 | 特定非営利活動法人アジア・エイジン<br>グ・ビジネスセンター 理事長 兼<br>九州大学山口大学 名誉教授 | 運営委員 | 福岡県   |
| 4  | 清崎 昭紀 | 一般財団法人アジア健康プロモーション<br>理事                               | 運営委員 | 福岡県   |
| 5  | 坂田 祐一 | 株式会社リクルートキャリア<br>「HELPMANJAPAN」 ユニット長                  | 運営委員 | 東京都   |

|   |       |                                                  |      |     |
|---|-------|--------------------------------------------------|------|-----|
| 6 | 繁内 優志 | 株式会社リクルートキャリア<br>「HELPMANJAPAN」                  | 運営委員 | 東京都 |
| 7 | 川廷 宗之 | 大妻女子大学 名誉教授 兼<br>学校法人敬心学園 職業教育研究開発<br>センター センター長 | 運営委員 | 東京都 |
| 8 | 杵渕 洋美 | 学校法人敬心学園 職業教育研究開発<br>センター                        | 運営委員 | 東京都 |

(4) ①下部組織(eラーニング開発分科会)の構成員

| 氏名 |        | 所属・職名                                                   | 役割等     | 都道府県<br>名 |
|----|--------|---------------------------------------------------------|---------|-----------|
| 1  | 小林 光俊  | 学校法人敬心学園 理事長                                            | 委員長     | 東京都       |
| 2  | 菊地 克彦  | 共栄大学 教授 兼 学校法人<br>敬心学園 職業教育研究開発センター<br>研究員              | 副委員長    | 東京都       |
| 3  | 星野 光彦  | 一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会                                    | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 4  | 志田 秀史  | 滋慶学園グループ一般財団法人滋慶教育<br>科学研究所 職業人教育研究センター                 | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 5  | 小川 全夫  | 特定非営利活動法人アジア・エイジ<br>ング・ビジネスセンター 理事長 兼<br>九州大学山口大学 名誉教授  | 調査研究・助言 | 福岡県       |
| 6  | 清崎 昭紀  | 一般財団法人アジア健康プロモーション<br>理事                                | 調査研究・助言 | 福岡県       |
| 7  | 坂田 祐一  | 株式会社リクルートキャリア<br>「HELPMANJAPAN」 ユニット長                   | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 8  | 繁内 優志  | 株式会社リクルートキャリア<br>「HELPMANJAPAN」                         | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 9  | 南 伸太郎  | ラボラトリオ株式会社代表取締役/統括マ<br>ネージャー 兼 公益財団法人九州経済<br>調査協会 嘱託研究員 | 調査研究・助言 | 福岡県       |
| 10 | 大島 巖   | 日本社会事業大学 教授                                             | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 11 | 安岡 高志  | 帝京大学高等教育開発センター 客員教<br>授                                 | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 12 | 三尾 忠男  | 早稲田大学 教育・総合科学学術院 教授                                     | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 13 | 波多野 和彦 | 江戸川大学 教授                                                | 調査研究・助言 | 東京都       |
| 14 | 川廷 宗之  | 大妻女子大学 名誉教授 兼<br>学校法人敬心学園 職業教育研究開発セ                     | 調査研究・助言 | 東京都       |

|    |       |                       |      |     |
|----|-------|-----------------------|------|-----|
|    |       | ンター センター長             |      |     |
| 15 | 杵渕 洋美 | 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター | 調査研究 | 東京都 |

②下部組織(学修システム検討開発分科会)の構成員

| 氏名 |        | 所属・職名                                           | 役割等     | 都道府県名 |
|----|--------|-------------------------------------------------|---------|-------|
| 1  | 小林 光俊  | 学校法人敬心学園 理事長                                    | 委員長     | 東京都   |
| 2  | 菊地 克彦  | 共栄大学 教授 兼 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員             | 副委員長    | 東京都   |
| 3  | 星野 光彦  | 一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会                            | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 4  | 渡辺 信英  | 学校法人こおりやま東都学園 学校長                               | 調査研究・助言 | 福島県   |
| 5  | 小川 全夫  | 特定非営利活動法人アジア・エイジング・ビジネスセンター 理事長 兼 九州大学山口大学 名誉教授 | 調査研究・助言 | 福岡県   |
| 6  | 清崎 昭紀  | 福岡地域戦略推進協議会 ディレクター                              | 調査研究・助言 | 福岡県   |
| 7  | 篠塚 恭一  | 特定非営利活動法人 日本トラベルヘルパー協会 理事長                      | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 8  | 高瀬 比左子 | 未来をつくるkaigoカフェ 代表                               | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 9  | 前田 みどり | 社会福祉法人 伸こう福祉会                                   | 調査研究・助言 | 神奈川県  |
| 10 | 八木 大輔  | 社会福祉法人しんまち元気村 法人本部・経営計画室長                       | 調査研究・助言 | 群馬県   |
| 11 | 小川 力信  | 一般社団法人天誠会 介護老人保健施設小金井あんず苑 副施設長兼療養部長             | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 12 | 小川 博幸  | 社会福祉法人敬心福祉会 常務理事                                | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 13 | 青木 繁和  | SOMPOケア株式会社 SCU事業部兼教育研修部                        | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 14 | 竹下 康平  | 株式会社ビーブリッド 代表取締役                                | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 15 | 坂田 祐一  | 株式会社リクルートキャリア 「HELPMANJAPAN」 ユニット長              | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 16 | 繁内 優志  | 株式会社リクルートキャリア 「HELPMANJAPAN」                    | 調査研究・助言 | 東京都   |
| 17 | 南 伸太郎  | ラボラトリオ株式会社代表取締役/統括マネージャー 兼 公益財団法人九州経済調査協会 嘱託研究員 | 調査研究・助言 | 福岡県   |

|    |       |                                              |         |     |
|----|-------|----------------------------------------------|---------|-----|
| 18 | 堀田 聡子 | 慶應義塾大学大学院 教授                                 | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 19 | 川廷 宗之 | 大妻女子大学 名誉教授 兼<br>学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター センター長 | 調査研究・助言 | 東京都 |
| 20 | 杵渕 洋美 | 学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター                        | 調査研究    | 東京都 |

#### 下部組織(事務局)の構成員

| 氏名 |        | 所属・職名                                  | 役割等         | 都道府県名 |
|----|--------|----------------------------------------|-------------|-------|
| 1  | 菊地 克彦  | 共栄大学 教授 兼 学校法人敬心学園<br>職業教育研究開発センター 研究員 | 総括・<br>事務局長 | 東京都   |
| 2  | 杵渕 洋美  | 学校法人 敬心学園 職業教育研究開発<br>センター             | 企画・事務       | 東京都   |
| 3  | 島谷 綾郁  | 学校法人 敬心学園                              | 事務          | 東京都   |
| 4  | 藤澤 有紀子 | 学校法人 敬心学園                              | 事務          | 東京都   |

## 5.事業の実施内容

### 1) 社会人の学び直しのためのガイドライン案の策定

- ・介護領域に限定しない、社会人の学びに向けたガイドライン案の策定
- ・介護福祉事業とターゲット人材の実態把握（フォーカスグループインタビュー）

### 2) 介護福祉事業の管理者養成プログラム検討

介護領域における管理者層（マネジメント）に必要な学修テーマの検討

### 3) e ラーニング設計に関する検討

それぞれの取り組み報告に関する詳細は、次章より掲載。次項の実施スケジュールに、各委員会・分科会での取り組み内容を記載した。

## 6.事業実施のスケジュール

| 会議日程            | 10 月                                               | 11 月                                                        | 12 月                                              | 1 月                                                        | 2 月                                       | 3 月 |
|-----------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----|
| ◆全体委員会          | ◆第 1 回<br>10/1<br>10:00-12:30<br>事業計画・方針の確認        |                                                             | ◆第 2 回<br>1/21<br>10:00-12:00<br>課題認識・ガイドライン案等の検討 |                                                            | ◆第 3 回<br>2/15<br>12:30-14:15<br>今年度事業の総括 |     |
| ◆企画運営委員会        | ◆第 1 回<br>10/1<br>13:30-15:00<br>事業運営計画等の検討        | ◆第 2 回<br>11/26<br>10:00-12:00<br>調査進捗確認と今後の取組み検討           | ◆第 3 回<br>12/17<br>10:00-12:00<br>調査進捗確認と今後の取組み検討 | ◆第 4 回<br>1/28<br>10:00-12:00<br>事業まとめの方針検討                |                                           |     |
| ◆e ラーニング検討開発分科会 | ◆第 1 回<br>11/2<br>13:00-15:00<br>先行研究・事例等の検討       | ◆第 2 回<br>12/10<br>13:00-15:00<br>ガイドラインの検討<br>(講座形態、提供手法等) |                                                   | ◆第 3 回<br>1/21<br>14:00-15:00<br>ガイドラインの検討<br>(講座形態、提供手法等) |                                           |     |
| ◆学修システム検討開発分科会  | ◆第 1 回<br>11/2<br>10:00-12:00<br>介護現場課題の先行研究・事例の検討 | ◆第 2 回<br>12/10<br>10:00-12:00<br>課題確認のための調査企画の検討           |                                                   | ◆第 3 回<br>1/21<br>13:00-14:00<br>課題に基づく学修プログラム策定方針の検討      |                                           |     |
| ◆外部評価会議         | ◆第 1 回<br>11/16<br>9:30-11:00<br>事業計画等の評価          |                                                             | ◆第 2 回<br>2/1<br>13:30-15:30<br>ガイドライン案の評価        |                                                            | ◆第 3 回<br>2/15<br>12:30-14:00<br>今年度事業の評価 |     |
| ◇成果報告会          |                                                    |                                                             |                                                   |                                                            | ◆2 月 15 日<br>10:00-12:30                  |     |

## 第2章 今年度の研究・調査活動

### 1. 社会人の学び直しの現状

#### (1) 社会人の学び直しの現状と改善対策に関する考察

滋慶学園グループ (一財) 滋慶教育科学研究所

職業人教育研究センター

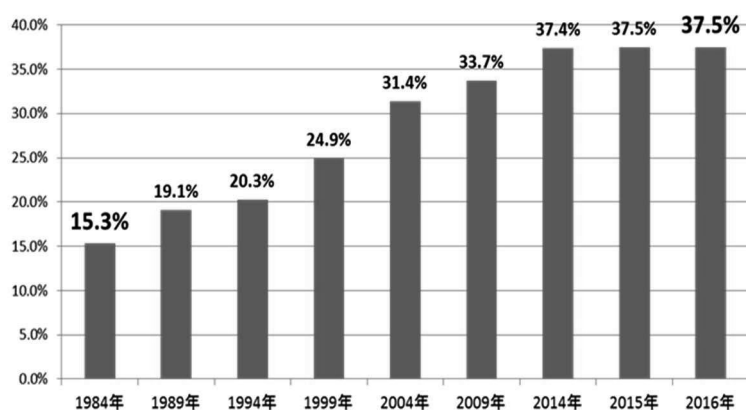
志田秀史

##### 1) はじめに

本報告は、社会人の学び直しの現状と改善対策に関する考察を行うことを目的とする。そのため、本構成は、まず現状として、バブル崩壊(1991年)後の雇用形態の多様化、大学と産業界との関係の変化および社会人の学び直し教育の変遷を概観した上で、社会人の学び直し教育に関する関係者の見解(①社会人の所在②関係者の見解)から今後の改善対策に向けて考察することとする。

##### 2) バブル崩壊(1991年)後の雇用形態の多様化

まず現状として、バブル崩壊(1991年)前後の雇用形態について、非正規従業員の占める割合の推移を比較してみる。すると、非正規従業員の占める割合は1984年には15.3%であったものが、2016年には37.5%と上昇していることがわかる(図表1)。



図表1 非正社員率の推移 (出典: 総務省統計局2017「労働力調査」)

この間の若者を取り巻く変化としては、まず1990年代中頃から、高卒者の労働市場の悪化が起こり始めた。次に2005年あたりから、パラサイトシングル、ワーキングプア、ネットカフェ難民、ロストジェネレーション等の実態がマスコミで取り上げ

られるようになった。つまり、20年以上前から現在まで若者を取り巻く環境の変化が起こっており、その変化に応じた社会システムが望まれている。確かに2004年に『平成16年度労働経済分析』が発刊されたあたりから、若者の働き方に関する調査データは非正規社員の増加が進んでいることを示してきた。

### 3) 大学と産業界との関係の変化

次に 2009年に発刊された「OECD若年者雇用レビュー：日本」を活用し、大学と産業界との関係の変化について概観する。

ここには日本の特徴として以下が述べられている。

まず、後期中等教育においては、日本の教育制度は年齢にかなり依存しており、すべての若者が同じペースで移行することが期待されている(OECD<sup>1)</sup>, 2009：浜口監修訳, 2010:66)。それゆえ、生徒を適切な教育制度と適切な初職に配分することに焦点が当てられている(OECD, 2000)。それゆえ、最初の時点でうまくいかなかった人々にとってはセカンドキャリアや再参入する機会が限られており、15歳か18歳での選択に縛られる若者もいる恐れがある(Kosugi, 2007)、との指摘がある。

次に、大学においては、日本では大学と企業間のネットワークは採用過程に大きく限定されてきた(近藤、2007)。そのため、カリキュラム、教育方法、教員人事などに大学への産業界の影響は大きくなかった(OECD, 2009：浜口監修訳, 2010：68)。

さらに、有名大企業は伝統的に大卒生を、成長期待の適性に基づいて採用し、企業内教育を行ってきた。そのため卒業時の学業成績や専門的スキルが採用基準ではなかった(Santiago et al., 2008, OECD, 2000)と指摘されている。

こうした記述から終身雇用制度に根ざした企業主導の人的資源開発の慣習がかなり強調されていることがわかる。

加えて、終身雇用制度と企業ベースの訓練が弱まることで、教育制度と労働市場の要求とのミスマッチの増大が明らかになった(OECD, 2009：浜口監修訳、2010:69)ことを指摘している。そのため、労働市場と大学との間をより密接に連結する努力を重ねることが重要となった(OECD, 2009：浜口監修訳, 2010:70)。

日本において社会人の学びについて先行研究は少ないものの、教育社会学で著名な山田礼子は、社会人大学院における学びについて以下のように指摘している。

先行研究からみたデータからは(自らの学びの)内部有用性を肯定的に捉えている社会人大学生が多い一方で、(職場等での)外部有用性が低いという事実が得られている(山田、2004)。また、吉村(1999、2001)の研究と科研データ(鬼頭2001)をもとに、

(職場等での) 外部有用性が高まらない要因を探ってみると、日本の労働市場の固定性と日本企業で長期に渡って機能してきた終身雇用制および年功序列を核とした日本の経営システムとその中で機能してきた人材育成制度に行き着く(山田、2004)。

大学院で学んでも職場等でその学びを生かせる機会に恵まれないということである。

しかし、2000年を迎えてすでに終身雇用制と年功序列制を存続している企業は、もはや少数派となり、むしろ実際には多くの企業が能力主義的人事を導入し、雇用の流動性も徐々に高まりつつある(山田、2004)。

なお、現在、産業界では、日本特有の新卒一括採用、年功序列賃金、終身雇用を前提とする、「メンバーシップ型雇用」では、社会の変革スピードに対応できないという観点から、「日本式ジョブ型」<sup>2)</sup>への転換が検討されている(新しい働き方経営者会議、2018)。新卒一括採用の利点を残しつつ、組織を硬直化させやすいメンバーシップ型からの脱却を図っている。

厚生労働省職業能力開発局(2017)「能力開発基本調査」の調査では、能力開発や人材育成に関して何らかの問題があるとする事業所は75.4%ある。そのうち、問題点の内訳は、「指導する人材が不足している」(54.2%)が最も高く、「人材育成を行う時間がない」(49.5%)、「人材を育成しても辞めてしまう」(47.8%)と続いている。

#### 4) 社会人の学び直し教育の変遷

ここでは、社会人の学び直し教育の変遷を取り上げる。ここで取り上げるリカレント教育とは、経済協力開発機構(OECD)が提唱する生涯教育構想で、社会人が必要に応じて学校へ戻って再教育を受ける、循環・反復型の教育体制のことと定義する。それは、いわゆる社会人の学び直しを意味する。よって、本稿において「社会人の学び直し教育」と「リカレント教育」は同義語として扱うこととする。次に以下に社会人の学び直し(リカレント)教育の変遷について概観する。

まず、バブル崩壊(1991年)前では、代表的な社会人の学び直し(リカレント)教育機関として放送大学があげられる。放送大学は1983(昭和58)年の開学時、①生涯教育機関として社会人や家庭婦人<sup>3)</sup>に大学教育の機会を提供すること②新しい高等教育システムとして高卒者に対し柔軟な大学進学機会を保障することがミッションとして社会に公示された。開設当初は②の補償的機能が中心であった。その後、高齢者の余暇・教養志向と併せて、若年層のキャリアアップ志向が強まっていった。なお、現在では特に30歳未満および30歳代はキャリアアップ志向が高いという(岩永雅也、2018:34-5)。

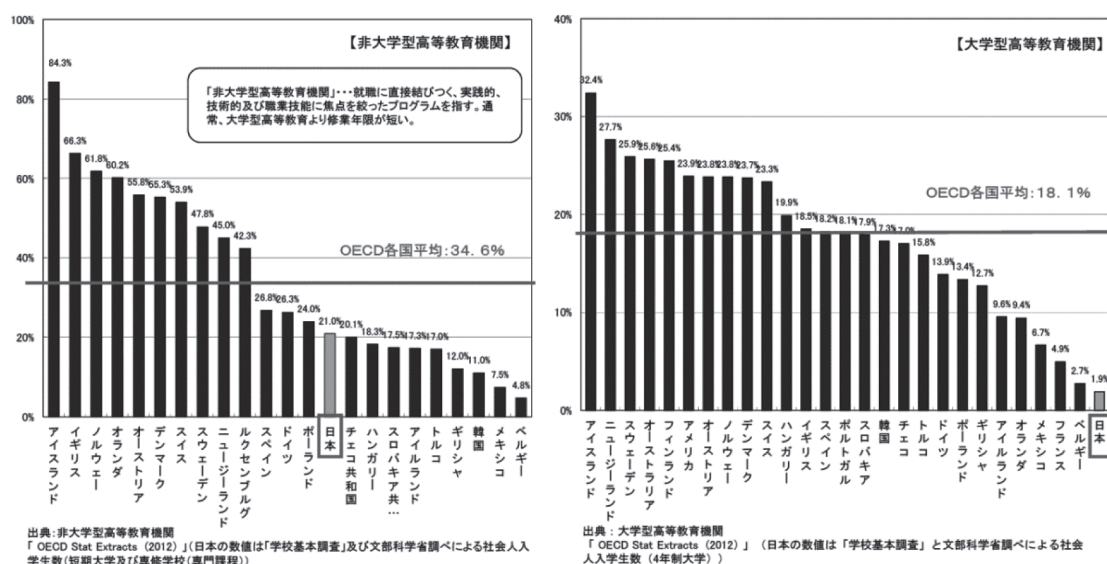
次に、バブル崩壊(1991年)後では、1992(平成4)年の文部科学省生涯学習審議会の「今後の社会の動向に対応した生涯学習の振興方策について」の答申後、他大学が社会人入学の制度をとるようになっていった。

なお、それでも平成25年現在、大学(学士課程)における社会人入学者(11,465人)のうち、51.1%が放送大学生(5,855人)である（H25学校基本調査）。大学においてリカレント教育における放送大学の役割は現在も大きい。放送大学以外の大学も社会人入学の制度をとるようになったが、25歳以上の学士課程への入学者の割合（国際比較）をみると、就業を目的とする非大学型高等教育機関入学者のうち25歳以上の占める割合はOECD各国が3.5割に達する中、約21%と低い（図表2）。また、大学入学者のうち25歳以上が占める割合は、OECD各国平均は約2割に達し、社会人学生が相当数含まれる一方で日本の社会人比率は1.9%と低い（図表2）。

就業を目的とする高等教育機関への入学者のうち25歳以上の割合は、OECD各国平均約3.5割に達し、社会人学生も相当数含まれる一方、日本人の社会人学生比率は約21%と低い。

大学入学者のうち25歳以上の割合は、OECD各国平均約2割に達し、社会人学生も相当数含まれる一方、日本人の社会人学生比率は1.9%と低い。

25歳以上の入学者の割合の国際比較（2012年）



図表2 25歳以上の入学者の割合に関する国際比較

次に、大学および専門学校等における社会人受け入れの推進に関する制度については、現在では図表3の通り制度化されている。入試方法については、社会人特別入学者選抜が実施されている。学び方については、夜間・昼夜開講制大学・大学院、科目等履修生、長期履修学生、通信制大学・大学院、専門職大学院、大学院修士・専門職学位課程短期および長期在学コース、履修証明制度、サテライト教室、大学公開講座と、いつでもどこでも学べる体制ならびに短期履修の単位が本科単位の積み上げにつながるシステムが整ってきている。にもかかわらず、前述の通りOECD各国に比べて25歳以上の社会人学生の比率は依然低いままである。

図表3 大学・専門学校等における社会人受け入れの推進に関する制度

| 制度             | 概要                                                                                                                                                                                | 制度                               | 概要                                                                                                                                                                    |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社会人特別入学者選抜     | 社会人を対象に、小論文や面接等を中心に行う入学者選抜<br>【平成22年度実施状況】<br>大学：524校入学者：1,774人<br>大学院：432校入学者：16,940人                                                                                            | 大学院修士・専門職学位課程<br>短期在学コース・長期在学コース | 大学院修士・専門職学位課程の年限を短期又は長期に弾力化したコース<br>【平成12年度から制度化（平成11年大学院設置基準改正）】<br>【平成22年度設置状況】<br>短期在学コース：69校<br>長期在学コース：150校                                                      |
| 夜間・昼夜開講制大学・大学院 | 社会人の通学上の利便のため夜間に授業を行う大学・大学院<br>【平成22年度実施状況】<br>大学：夜間17校、昼夜37校、大学院：夜間26校、昼夜314校                                                                                                    | 履修証明制度                           | 大学・専修学校等において社会人を対象に体系的な教育プログラム（120時間以上）を編成し、その修了者に対し、大学等が履修証明書を交付できる制度<br>【平成19年度から制度化（平成19年学校教育法改正）】<br>【平成21年度実施状況】（放送大学を除く）<br>大学：72校受講者数：5,817人<br>証明書交付者数：1,882人 |
| 科目等履修生制度       | 大学・専門学校等の正規の授業科目のうち、必要な一部分のみについてパートタイムで履修し、正規の単位を修得できる制度<br>【平成21年度実施状況】（放送大学を除く）<br>大学：727校、履修生：18,267人                                                                          | サテライト教室                          | キャンパス以外の通学の便の良い場所で大学学部・大学院の授業を実施<br>【平成15年度大学設置基準改正により、対象を学部にも拡大】<br>【平成21年度設置状況】<br>サテライト教室等115校<br>【平成24年度専修学校設置基準改正】                                               |
| 長期履修学生制度       | 学生が職業を有しているなどの事情により、修業年限を超えて一定の期間にわたり計画的に履修し、学位を取得することができる制度<br>【平成14年度から制度化（平成14年大学設置基準改正）】<br>【平成21年度実施状況】<br>大学：281校、2,444人（学部68人、研究科2,376人）<br>【平成24年度専修学校設置基準改正による長期履修制度の導入】 | 大学公開講座                           | 大学等における教育・研究の成果を直接社会に開放し、地域住民等に高度な学習機会を提供<br>【平成20年度開設状況】開設大学数：1,044<br>大学等<br>開設講座数：32,245講座<br>受講者数：1,311,670人                                                      |
| 通信制大学・大学院      | 通信教育を行う大学学部及び大学院修士・博士課程<br>【平成22年度実施状況】<br>大学学部44校224,314人、うち放送大学大学学部77,269人<br>大学院：26校、8,429人大学院（修士課程のみ）：7,807人                                                                  |                                  |                                                                                                                                                                       |
| 専門職大学院         | 高度専門職業人養成に特化した実践的教育を行う大学院<br>【平成15年度から制度化（平成15年専門職大学院設置基準施行）】<br>【平成22年度設置状況】128校177専攻うち、法科大学院75校75専攻、教職大学院25校25専攻                                                                |                                  |                                                                                                                                                                       |

出典：文部科学省2012『第3回雇用政策研究会（平成24年5月24日）大学・専門学校等における社会人の学び直しについて資料4』

OECDにおいて、社会人の学び直し（リカレント）教育を基本とする社会システムにするために確立すべき原則として、以下があげられている（OECD、1973：（翻訳）文部省、1974）。

- ①教育政策とその他の公共政策、特に労働政策とを調整すること。
- ②高等教育を社会人への門戸をより開放すること。
- ③計画的な成人教育の機会を拡大すること。
- ④学校教育において、あらゆるプログラムが別のプログラムに接続するよう  
にすること。

⑤非伝統的なルートによって得られた学習経験を正当に評価すること。

(労働やその他の活動経験も資格付与や入学の基礎要件として見なすこと等)

⑥大学や職場などにおいて教育と労働を交互に実施できる条件の整備。

この6つの原則に沿って、日本において実施されているおもな政策について以下にあげることとする。

①教育政策と一般の公共政策、特に労働政策とを調整することに関するおもな対策としては、各省庁を跨いだ若者政策があげられる。

まず、一府三省にて(内閣府、経済産業省、厚生労働省、文部科学省)、内閣府が先導し、まず2003(平成15)年に「若者自立・挑戦プラン」がはじまった。これとつながり2010(平成22)年「子ども・若者育成支援推進法」が施行された。また、文部科学省・厚生労働省の連携にて、①教育訓練給付の拡大、②職業実践力育成プログラム(BP)が実施されている。

②高等教育における社会人への門戸をより開放すること、および③計画的な成人教育の機会を拡大することに関するおもな対策としては、前述した放送大学等の通信大学、大学、大学院の社会人入試の開始である。なお、大学(学士課程)の社会人入学者(11,465人)のうち、51.1%が放送大学生(5,855人)である(H25学校基本調査)。世代別では、40代が24.6%と多い(図表4)。

図表4 放送大学における年代別学生の割合

| ~19歳 | 20代   | 30代   | 40代   | 50代   | 60代以上 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2.0% | 12.4% | 19.8% | 24.6% | 17.7% | 23.5% |

出典：平成25年学校基本調査より

次に職業教育を標榜する専門学校における特徴は、特に2000年以降医療系専門学校の増加があり、社会人学生を受け入れていったことである。医療系社会人学生は1991年12.5万人が2006年のピークには22万人になった(背景：1998年の福岡地裁にて医療専門学校のだ員緩和<sup>4)</sup>)。高等教育機関で学び直しを行っている人数(平成26年4月時点)は、11.6万人の内専修学校が約6万人(本科生16,587人 付帯教育生42,249人)と半数を占める(H25学校基本調査)。

④学校教育において、あらゆるプログラムが別のプログラムに接続するようにすることに関するおもな対策としては、2007(平成19)年の学校教育法の改正により、大学、大学院、短期大学、高等専門学校、専門学校(以下「大学等」という。)における「履修証明制度」が創設された。加えて、今後2019(平成31)年に開始される専門職大学で

は、職業に直結したモジュール(必要に応じて弾力的に区切った最小構造単位)開発を推進することとなっており履修証明制度の加速につながることが期待されている。

⑤非伝統的なルートによって得られた学習経験を正当に評価することに関するおもな対策としては、ボランティアやインターンシップがあげられるが、2010(平成22)年(3月12日文部科学省通知)に 制度化済みとなっている。加えて、今後2019(平成31)年 専門職大学の開始による本格的な労働の単位が認定されることとなる。

⑥大学や職場などにおいて教育と労働を交互に実施できる条件の整備に関するおもな対策としては、大学においては前述の通り、放送大学等の通信大学および大学院(通信含む)の増設があげられる。

また、前述の2000年以降に専門学校において、継続教育というよりは、キャリアチェンジのリカレント教育が医療分野を中心に行われ出した。「地元で働く」または「地元に残る」手段として専門学校は活用されている(滝沢2017)。その他、2007(平成19)年 大学等履修証明制度、2014(平成26)年専門実践教育訓練に係る教育訓練給付金、2015(平成27)年 職業実践力育成プログラム(BP)認定制度、2019(平成31)年 専門職大学の開始による、学び直し教育システムの開始があげられる。

## 5) 社会人の学び直し(リカレント)教育に関する関係者の見解

### ① 社会人学生の所在

大学正課課程において、25歳以上の入学者の割合は、圧倒的に通信制大学および大学院が高い(図表5)。

図表5 大学等の入学者数と社会人

|         | 入学者数    | 25歳以上 (%)    |
|---------|---------|--------------|
| 学部昼間部   | 613,904 | 0.6%         |
| 同 夜間部   | 4,519   | 6.0%         |
| 短大昼間部   | 57,515  | 2.0%         |
| 同 夜間部   | 710     | 7.0%         |
|         |         | 30歳以上 (%)    |
| 修士課程    | 72,380  | 9.0%         |
| 博士課程    | 14,972  | 43.0%        |
| 専門職学位課程 | 6,867   | 45.0%        |
|         | 学生数     | 30/25歳以上 (%) |
| 通信制大学   | 163,354 | 86.0%        |
| 同 修士    | 3,081   | 94.0%        |
| 同 博士    | 215     | 98.0%        |

通信制大学数は、1992(平成4)年の文部科学省生涯学習審議会の「今後の社会

の動向に対応した生涯学習の振興方策について」の答申後、増えていった（図表5）。平成4年度から29年度までに、3.4倍増となった。図表5と図表6から、通信制の大学および大学院において社会人の学びの場が拡大していることがわかる。

図表6 通信制大学数の漸増

| 年度  | ～平成4年 | 平成5年度<br>～10年度 | 平成11年度<br>～20年度 | 平成21年度<br>～29年度 | 合計    |
|-----|-------|----------------|-----------------|-----------------|-------|
| 大学数 | 13 大学 | 5 大学増          | 21 大学増          | 5 大学増           | 44 大学 |

出典：文部科学省『学校基本調査報告』平成29 年度版

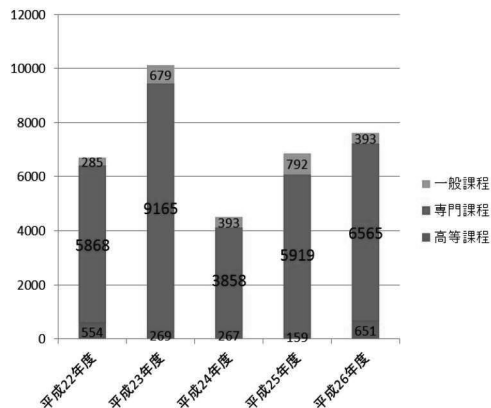
次に専修学校についてみると、専修学校正課課程全体では、57,792人の社会人が学んでいる(図表7)。なかでも専門課程には49,282人おり、一番多く社会人が学んでいる（図表7）。

図表7 専修学校の社会人の割合

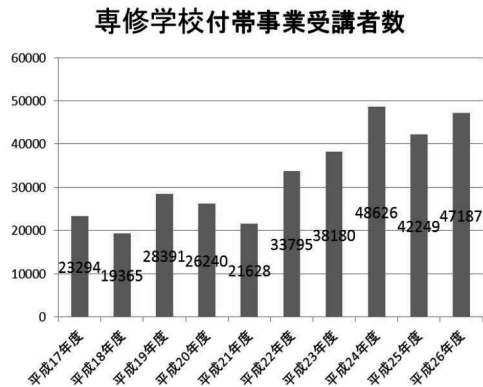
| 専<br>修<br>学<br>校 | 課程   | 在学者数      | 社会人数     | 社会人の割合 |
|------------------|------|-----------|----------|--------|
|                  | 高等課程 | 37,585 人  | 7,993 人  | 21.3%  |
|                  | 専門課程 | 588,223 人 | 49,282 人 | 8.4%   |
|                  | 一般課程 | 29,446 人  | 517 人    | 1.8%   |
|                  | 全体   | 655,254 人 | 57,792 人 | 8.8%   |

出典：平成26年私立学校等実態調査

加えて、専修学校科目等履修生数および専修学校付帯事業受講者数をみると、専修学校科目等履修生数は平成23年をピークに漸増傾向にある（図表8）。また、専修学校付帯事業受講者数については、平成17年から平成26年までの10年間の間で約2倍増となっている（図表9）。この付帯事業には、国家資格通信課程（社会福祉士、精神保健福祉士、製菓衛生士、美容師等）が含まれている。専修学校の場合、残念ながら通信課程数がどのように伸びたのか、そのデータが与えられていない。そのため、図表9の通信制大学のように伸び率を計算できない。しかし、大学同様、専修学校も通信課程は注目すべきである。

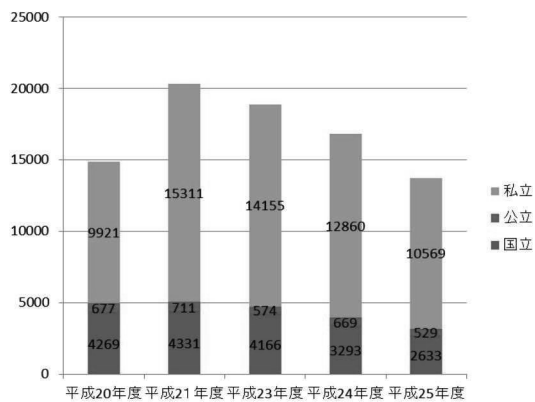


図表8 専修学校科目等履修生数

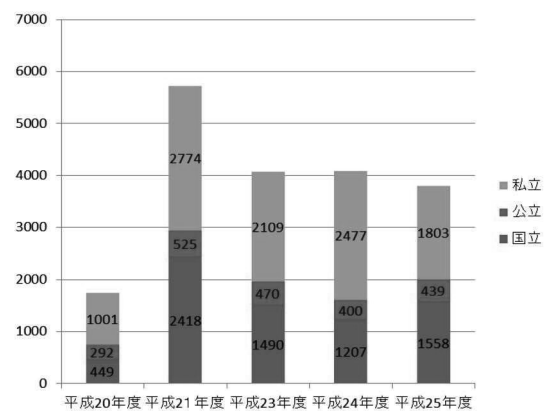


図表9 専修学校付帯事業受講者数

次に、大学科目等履修生数の推移（図表10）および履修証明プログラム受講者数（図表11）をみると、横ばいあるいは微減の傾向にある。



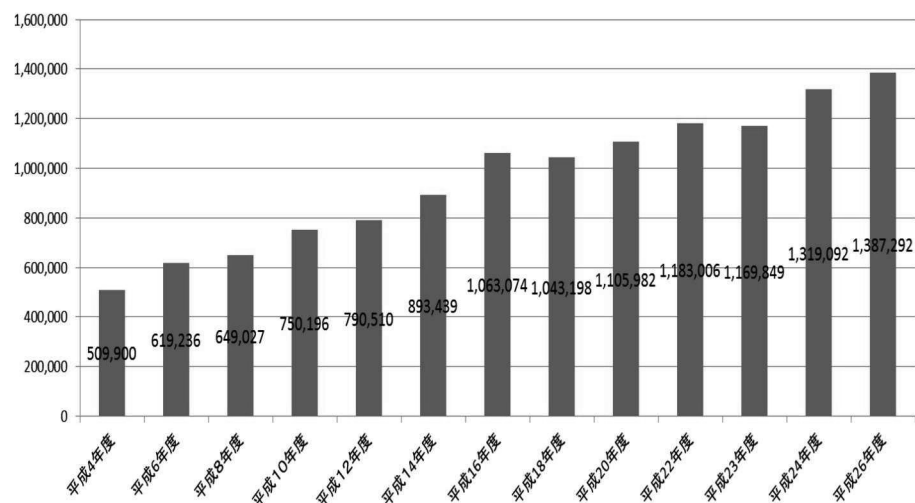
図表10 大学科目等履修生数



図表11 大学履修証明プログラム受講生数

出典：文部科学省「大学における教育内容等の改革状況について」

それに比べて、大学における公開講座実施状況（図表12）は、平成4年度から約3倍増となっている。前述の放送大学の例から推察すると、この中には余暇・教養志向のある高齢者が多く含まれていることが推察される。



図表12 大学における公開講座実施状況

出典：文部科学省 平成27年度「開かれた大学作りに関する調査研究」

## ② 関係者の見解

次に、社会人の学び直しに関する関係者の見解として、イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社が平成27年度先導的大学改革推進委託事業として行った「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」の結果が出ている。このレポートは近年の成果の中で代表的なものといえるだろう。このデータを活用して、塚原、浜名が分析を行っているのでその中から以下を引用する。

大学で学び直す目的・動機は、社会人学生未経験者では「資格取得」が多く、社会人学生と大学等（による推測）では「学位取得」が多かった（塚原、浜名,2017：28-9）（図表13）。

得られる知識については、社会人学生と大学等が、いずれも多い順に「現在の職務を支える広い知見・視野を得るため」「現在の職務における先端的な専門知識を得るため」「現在の職務に直接必要な基礎的な知識を得るため」と回答し、幅広い知識をより重視していた（塚原、浜名,2017：28-9）（図表13）。

社会人学生が修得したい能力および企業等が身につけてほしい能力は、「専門的知識」が圧倒的に選択された（塚原、浜名,2017：28-9）（図表13）。

重視してほしい（重視する）教育環境が「夜間、土日、休日等の授業」であることは、企業等、社会人学生、大学等が一致していた。そのほかに企業等は「短期間で修了できるコース」を、社会人学生は「授業料を安くする」ことを望んでいた（塚原、浜名,2017：29-30）（図表13）。

大学等は「体系的な教育課程の充実」を重視していたが、これは教育を長期化する要因で企業等の対極にある。大学等は「授業料を安くすること」をあまり重視してい

ない（塚原，浜名,2017：29-30）（図表13）。

職場への希望・企業等による取り組みは，社会人学生の希望が多いものから，「大学等で得た卒業資格を評価する仕組み」，「授業のある時間帯は早退や休みを認める」，「授業料の補助」となった。企業等による取り組みは，はじめの「大学等で得た卒業資格を評価する仕組み」が少なく，双方に大きな差異がある（塚原，浜名,2017：29-30）（図表13）。

図表13 社会人の学び直しに関する関係者の見解 （単位：％）

|                                      | 企業等  | 社会人教育未経験者 | 社会人学生 | 大学等  |
|--------------------------------------|------|-----------|-------|------|
| <b>1. 大学で学び直す目的・動機(大学等による推測)</b>     |      |           |       |      |
| 資格取得                                 |      | 37.2      | 30.9  | 61.3 |
| 学位取得                                 |      | 19.1      | 47.2  | 40.3 |
| 現在の職務に直接必要な基礎的知識を得る                  |      | 27.3      | 23.0  | 37.2 |
| 現在の職務における先端的専門知識を得る                  |      | 21.8      | 36.9  | 61.3 |
| 現在の職務を支える広い知見・視野を得る                  |      | 23.3      | 50.7  | 64.8 |
| <b>2. 社会人学生が修得したい・企業等が身につけてほしい能力</b> |      |           |       |      |
| 専門的知識                                | 74.5 |           | 73.1  |      |
| 計画力・プロジェクト管理能力                       | 31.2 |           | 20.8  |      |
| 論理的思考能力                              | 18.4 |           | 45.4  |      |
| <b>3. 重視してほしい(重視する)教育内容</b>          |      |           |       |      |
| 特定職種の実務に必要な専門的知識・技能                  | 35.5 | 17.4      | 21.5  | 48.0 |
| 特定の分野を深く追求した研究・学習が可能な内容              | 27.0 | 22.6      | 29.7  | 43.1 |
| <b>4. 重視してほしい(重視する)教育環境</b>          |      |           |       |      |
| 夜間、土日、休日等の授業                         | 44.2 | 17.6      | 43.2  | 57.5 |
| 短期間で修了できるコース                         | 36.1 | 18.9      | 18.2  | 17.0 |
| 授業料を安くする                             | 24.6 | 33.8      | 44.2  | 15.3 |
| 体系的な教育課程の充実                          | 13.6 | 14.6      | 27.3  | 52.6 |
| インターネット授業システム                        |      | 24.2      | 30.8  |      |
| <b>5. 職場への希望・企業等による取り組み</b>          |      |           |       |      |
| 授業料等の補助                              | 46.1 |           | 28.9  |      |
| 授業のある時間帯は早退や休みを認める                   | 38.3 |           | 41.5  |      |
| 修了資格を評価する配慮                          | 17.0 |           | 46.6  |      |

出典：イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社（2016：73-79）。数値は各項目を選択した者の割合：塚原、浜名、2017、「社会人の学び直しからみた大学教育」(表2)：30. より引用。

## 6) 考察とまとめ

学び直し（リカレント）教育の現状としては、日本では、終身雇用制度と企業ベースの訓練が弱まることで、教育制度と労働市場の要求とのミスマッチの増大が明らかになっている。それゆえ、労働市場と大学との間をより密接に連結する努力を重ねることが重要である。加えて、いままで通信制大学、専門学校、および大学院が社会人の学び直し（リカレント）教育として、一部成果をあげてきたものの、25歳以上の学士課程への入学者の割合（2012年現在）をみるとOECD各国平均より大幅に低い。ちなみに、雇用制度としては、終身雇用制度と企業ベースの訓練が弱まった今、制度の充実が喫緊の課題となっている。日本式ジョブ型雇用等あらたな制度が検討されている。

学び直し（リカレント）教育の改善対策としては、労働市場と大学との間をより密

接に連結する方略として、まず、いつでもどこでも学べるICTを活用した通信制大学制度の拡充があげられる。その他、重視してほしい（重視する）教育環境としては、「夜間、土日、休日等の授業」、「短期間で修了できるコース」、「授業料を安くする」ことがあげられた。さらに職場への希望・企業等による取り組みとしては、「大学等で得た卒業資格を評価する仕組み」、「授業のある時間帯は早退や休みを認める」、「授業料の補助」が優先される方略となった。ところが、企業等の回答では、はじめの「大学等で得た卒業資格を評価する仕組み」をあげるところが少なく、制度的な支援が必要となる。

#### 【注】

1) OECD 雇用労働社会問題委員会

2) 日本式ジョブ型雇用では、新卒を採用して一定レベルまで育成しながら適性評価を行い、育成期間終了後はジョブ型雇用へと切り替える。メンバーシップ型雇用の利点である新卒採用と社内育成システムを取り入れたものである。

3) 当時使用された用語を直接引用した。

4) 平成9年4月に福岡柔道整復専門学校設置認可申請書を当時の厚生大臣に提出したが、同年10月12日に厚生大臣より、指定を行わないとの答申があった。そのため、これを不服として同年11月7日「柔道整復師養成施設不指定処分取り消し請求を福岡地方裁判所に提訴した。

## 引用（参考）文献

新しい働き方経営者会議,2018,「経営者が日本の働き方を変える」政策シンクタンク  
PHP総研：2-15.

岩永雅也,2018,「放送大学の事例」『IDE現在の高等教育』IDE大学協会誌:34-5.

OECD,2009,（監修沢濱口敬一郎,中島ゆり,2010）「日本の若者と雇用 OECD若年  
者レビュー:日本」明石書店:66-9.

鬼頭尚子研究代表,2001,「職業再教育志向型大学院の構造分析とその展望に関する研  
究」,平成11～12年度文部科学研究費補助金基盤研究(B)(2).

岸本睦久,2006,「2.リカレント教育の背景と原則」『リカレント教育』生涯学習研究  
e辞典.

厚生労働省職業能力開発局,2017,「能力開発基本調査」：18.

総務省統計局「労働力調査特別集計」

滝沢哲也,2017,「専門学校におけるリカレント教育の実態」日本産業教育学会58回大  
会自由発表PPT:27-8.

文部省大臣官房,1974,『リカレント教育—生涯学習のための戦略』昭和49年

文部科学省,2012,『第3回雇用政策研究会（平成24年5月24日）大学・専門学校  
等における社会人の学び直しについて 資料4』

文部科学省,2017,「学校教育法の一部を改正する法律案（概要）」『文部科学省ホ  
ームページ』

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houan/an/detail/1383174.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/an/detail/1383174.htm).2017.8.31)

山田礼子,2004,「プロフェッショナル化する社会と人材：経営人材のプロフェッショ  
ナル化と教育」高等教育研究第7集.

吉村宗隆,1999,「日本型経済システムと職業型大学院の課題—日本MBAコースの分析  
を中心に—」羽衣学園短期大学研究紀要,第35巻：19—28.

吉村宗隆,2001,「日本型MBAの経済分析—MBA転職市場の活性化に向けて—」羽衣学  
園短期大学研究紀要,第37巻：39—49.

Kondo,A.(近藤絢子),2007,“Does the First job Really Matter? State Dependency  
in Employment Status in Japan 2,Jouenal of the Japanese and Internation  
al Economies,Vol.21No3,September,New York.

Kosugi,R.(小杉礼子)(2007),Escape from Work:Freelancing Youth and the Challenge to Corporate Japan ,Melbourne.

OECD,1973,Recurrent Education: A Strategy for Lifelong Learning.

OECD,2000,Thematic Review of the Transition from Initial Education to Working Life: Japan Country Note, OECD, Paris.

Santiago, P.,K. Tremblay, E. Basri and E. Arunal(eds.),2008, Tertiary Educationfor the Knowledge Society, OECD,Paris.

(2)「社会人学び直し」およびオンライン講座を活用した学習等の動向について



# 「社会人学び直し」および オンライン講座を活用した学習等の 動向について

2018年10月  
(第1回全体委員会にて情報提供)

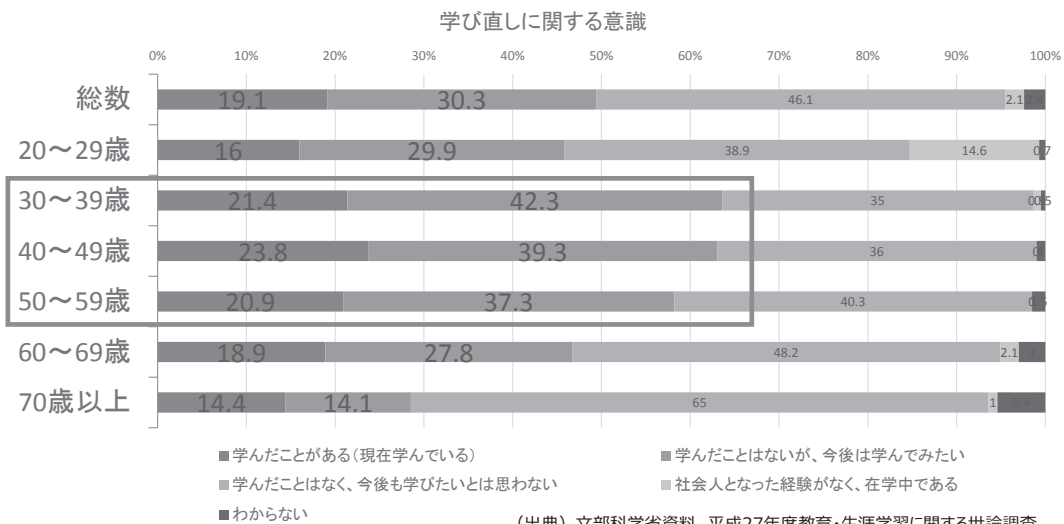
株式会社NTTドコモ

NTT DOCOMO Confidential  
©2018 DOCOMO, INC. ALL Rights Reserved.

## 社会人学び直しのニーズ等について

## 学び直しに関する意識

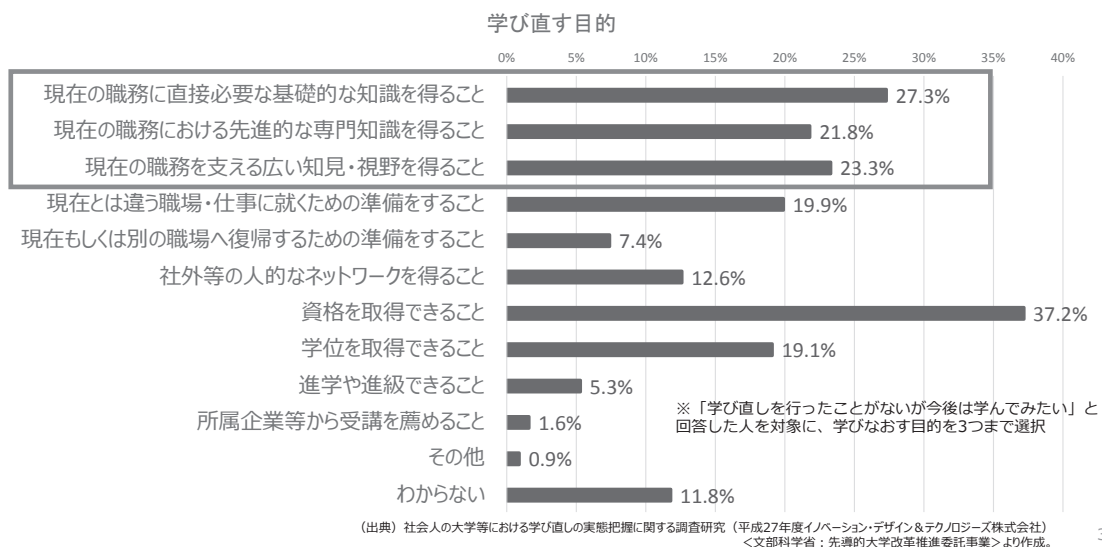
- 学校を出て一度社会人となった後に、大学・専門学校などの学校において学んだことがあるか聞いたところ、学んだことがある、学んでみたいとする者の割合は、30歳代から50歳代で約6割に達することが分かった。
- 就職後、一定の年数を経た社会人が、改めて学び直しの必要性を感じていることが判明した。



2

## 社会人学び直しの動機

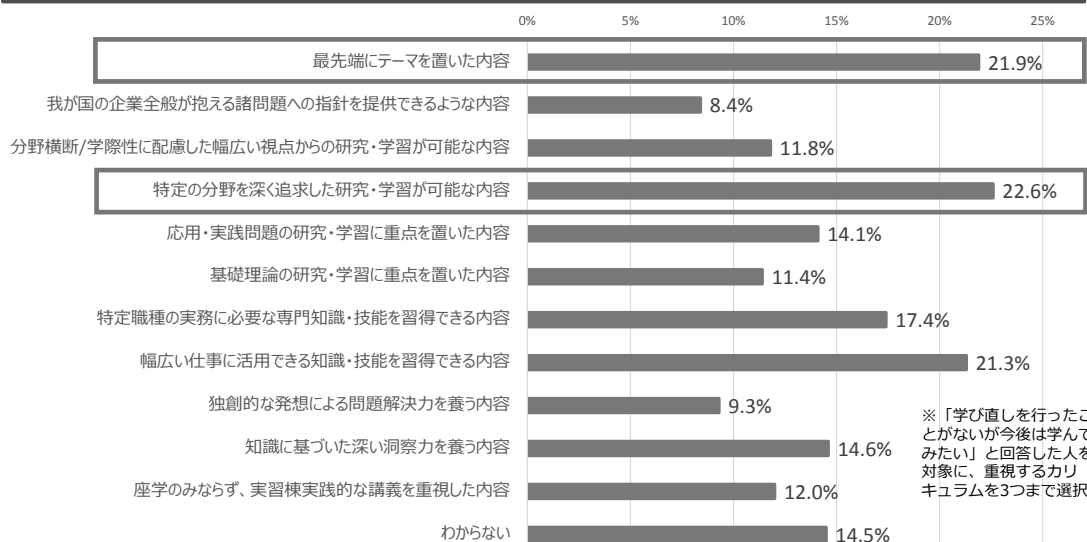
- 学び直しの目的は「資格を取得できること」が最も多く、次いで「現在の職務に直接必要な基礎的な知識を得ること」「現在の職務を支える広い知見・視野を得ること」「現在の職務における先進的な専門知識を得ること」が多くみられた。
- 現在の職務で活用できる資格や知識を得たいとのニーズがうかがえる。



3

## 重視するカリキュラム

- 重視するカリキュラムについては、「特定の分野を深く追求した研究・学習が可能な内容」「最先端にテーマを置いた内容」などが多くみられた。
- 自己が興味のある特定の分野においてより深く学習し、知識を得たいと感じている。

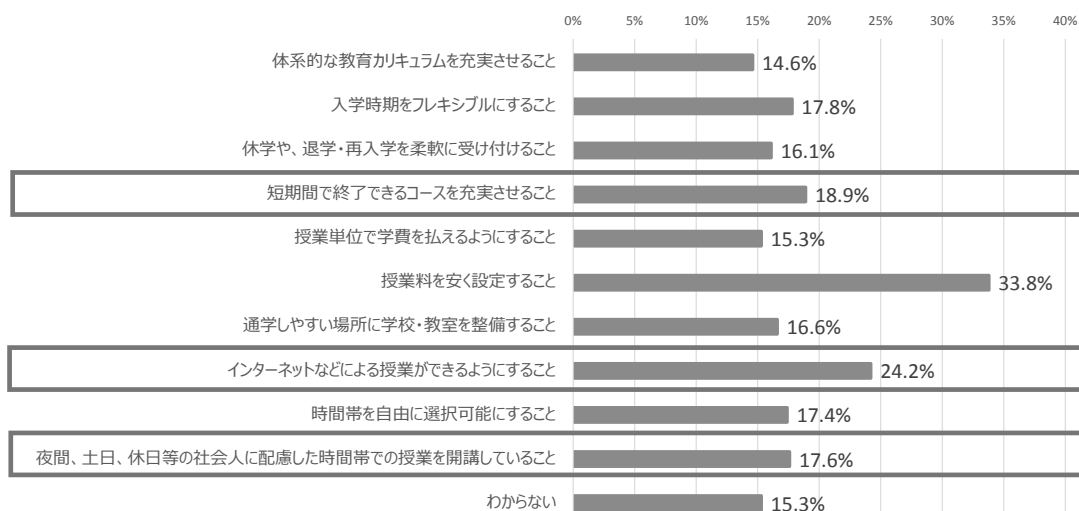


(出典) 社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究（平成27年度イノベーション・デザイン＆テクノロジー株式会社）  
 <文部科学省：先導的大学改革推進委託事業>より作成。

4

## 重視する教育環境

- 重視する教育環境については、「インターネットによる授業」「短期間で修了できるコース」「社会人に配慮した時間帯での授業」などが多くみられた。
- 現在の職務と学習を両立させるため、オンライン講座等を活用したフレキシブルな学習環境が求められている。



※「学び直しを行ったことがないが今後は学んでみたい」と回答した人を対象に、重視する教育環境を3つまで選択

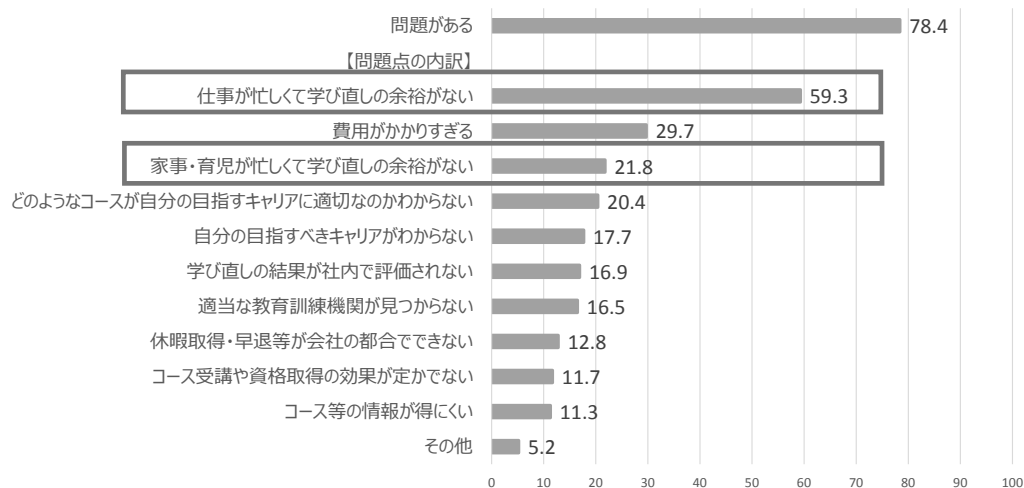
(出典) 社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究（平成27年度イノベーション・デザイン＆テクノロジー株式会社）  
 <文部科学省：先導的大学改革推進委託事業>より作成。

5

## 学び直しの障害

- 学び直しの障害については、7割強が問題を抱えていると回答した。
- 具体的な問題点としては「仕事や家事・育児が忙しくて学び直しの余裕がない」が多かった。隙間時間を利用して効率よく学習できる環境が求められている。

学び直しに問題があるとした労働者（正社員）及び問題点の内訳（複数回答）



（出典）厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」（調査対象年度は平成27年度）より作成。

6

## オンライン講座(eラーニング)による学習の動向について

7

## 調査概要

### 調査概要

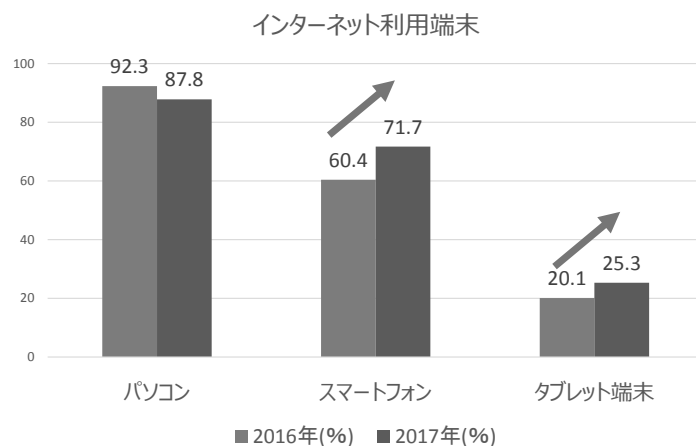
- ・調査対象：「NTTコム リサーチ」(\*) 登録モニター
  - ・調査方法：非公開型インターネットアンケート
  - ・調査：大学のオープン化に関する調査
  - ・調査期間：平成29年8月25日(金)～平成29年9月7日(木)・有効回答者数：1306名
  - ・回答者の属性：  
【年代】  
男性10代:9.6%、20代:8.0%、30代:8.3%、40代:8.0%、50代:8.1%、60代以上:8.4%、  
女性10代:9.4%、20代:8.3%、30代:7.8%、40代:7.8%、50代:8.0%、60代以上:8.3%  
【職業】会社役員/社員:30.5%、公務員・団体職員:5.6%、自営業:5.1%、学生:19.3%、  
アルバイト・パート:11.3%、専業主婦・主夫:15.9%、無職:11.5%、その他:0.8%
- 調査実施団体  
一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会(JMOOC)

※MOOC：大規模公開オンライン講座。日本全国で50万人以上が学習している。

8

## インターネットに使用する端末について

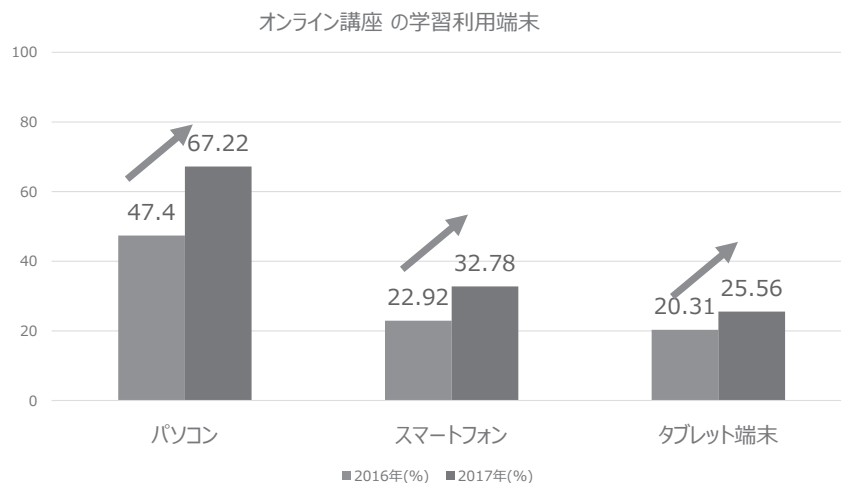
- 学習以外を含めたインターネット端末の利用については、パソコンの比率が前年調査と比較して4.5ポイント下げ、スマートフォン及びタブレットなどのモバイル機器利用の合計がパソコン利用を9.2ポイント上回った。
- モバイル機器によるインターネット利用がすすんでいる。



9

## オンライン講座の学習に使用する端末について

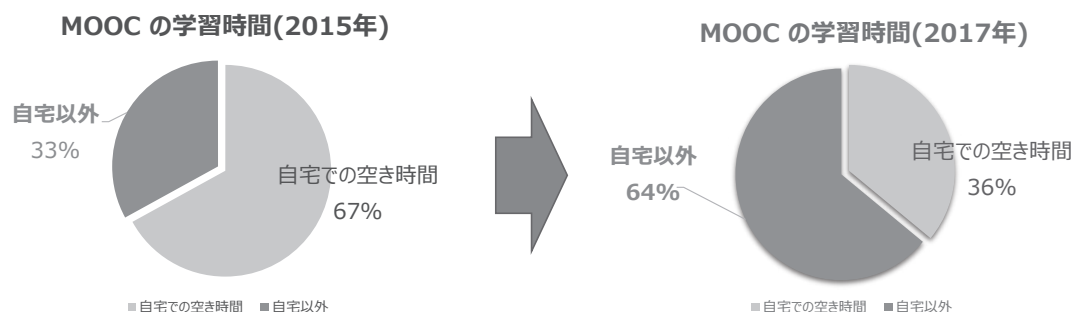
- オンライン講座(MOOC)の学習端末は、パソコン、スマートフォン、タブレットともにポイントを伸ばしている。
- オンライン講座の学習者は、パソコンとモバイル端末を複数所持し、学習場所や時間に応じて使い分けていることが推測される。



10

## オンライン講座を主に学習する時間①

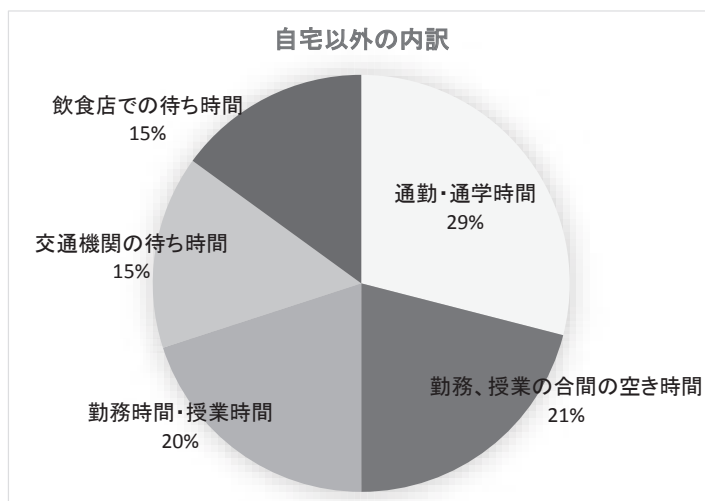
- オンライン講座(MOOC)を主に学習する時間は、「自宅での空き時間」が36%、「自宅以外の時間」が64%と、自宅以外での学習の割合の方が多い。
- 2年前と比較して、自宅と自宅外が逆転しており、学習スタイルが急速に変化していることが伺える。



11

## オンライン講座を主に学習する時間②

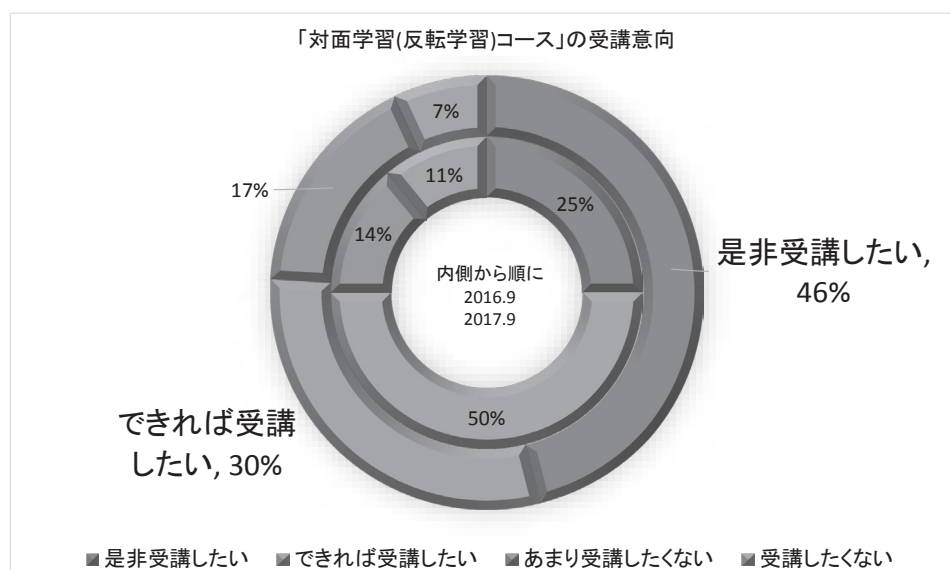
- 自宅外の内訳としては、会社、学校、交通機関、飲食店、図書館など、様々な場所で、場所や時間を問わない学習スタイルを取っていることがわかる。
- これは、先に示したパソコンとモバイル端末を組み合わせた学習が進行していること、またそれによって隙間時間などを有効活用した学習スタイルが定着してきていると言えるだろう。



12

## 「対面学習(反転学習)コース」の受講意向

- 対面学習への受講意向を聞いたところ、「是非受講したい」「できれば受講したい」といったポジティブに考える層が76%に達した。
- 特に「是非受講したい」が21ポイントも上昇し、積極的な姿勢が伺えた。

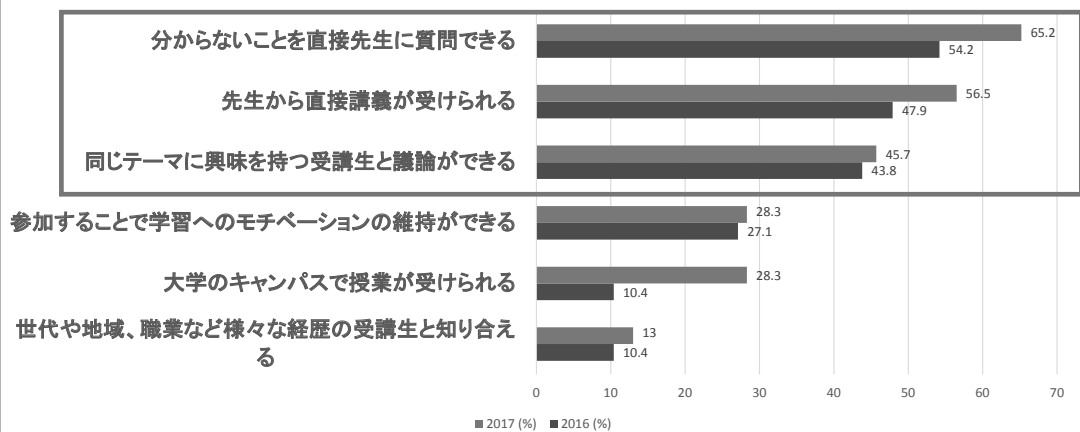


13

## 「対面学習(反転学習)コース」を受講したい理由

- 対面学習（反転学習）コースへの期待は、「分からないことを直接先生に質問できる」「先生から直接講義が受けられる」「同じテーマに興味を持つ受講生と議論できる」といった直接的なコミュニケーションが挙げられた。
- オンライン学習で学んだ知識を下敷きに、対面学習（反転学習）の機会を得ることで、より深い理解ができることへ期待を寄せていることがわかった。

「対面学習(反転学習)コース」を受講したい理由(複数回答)



14

## 調査結果まとめ

### <社会人学び直しについて>

- 30歳代から50歳代の社会人において、学び直しへのニーズが特に高い。
- 現在の職務で活用できる資格や知識を得たいとのニーズがある。
- 現在の職務と学習を両立させるため、オンライン講座等を活用したフレキシブルな学習環境が求められている。
- 「仕事や家事・育児が忙しくて学び直しの余裕がない」と感じている人が多く、隙間時間を利用して効率よく学習できる環境が求められている。

### <オンライン講座の活用について>

- オンライン講座の受講者は、パソコンとモバイル端末を学習場所や時間に応じて使い分けている。
- 会社、学校、交通機関、飲食店、図書館など、様々な場所で、隙間時間をうまく活用して学習している。
- 対面学習への受講意向は76%と非常に高い。

15

## 2. ガイドラインの策定

### (1) ガイドライン案の検討

共栄大学、学校法人敬心学園

菊地克彦

#### 1) ガイドライン検討の前提（求められる学び直しと日本の現状）

人生 100 年時代のキャリアにおいては、「学び直し」とそれに基づく「働き直し」が継続的に必要になると考える。社会経済が目まぐるしいスピードで変化し、非連続の技術革新が行われる状況の中で、職業人には、変化に対応するために、あるいは自ら変化を引き起こすために知識、スキル、コンピテンスを常にアップデートすることが求められる。働き続けるためには、学び続けなければならないのである。

また、企業寿命が 20～30 年程度に短命化する一方、職業人としてのワークキャリアは 50 年程度まで長期化する現実を考えると、生涯一企業で勤め上げるキャリアから、複数の企業に属したり、複数の職業に従事するキャリアへの移行が進むことになる。そこでも、新たな学びが必要となるだろう。

しかしながら、周知の通り、日本は高等教育機関における社会人入学者比率が諸外国に比べて、非常に低い（本章 1 節（1）図表 2 25 歳以上の入学者の割合に関する国際比較参照）。つまり、高等教育機関を活用した学び直しはあまり行われていないのが現実である。イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社の調査結果によれば、社会人教育未経験者の【学び直す際の障害要因】として以下が挙げられている。

| 順位    | 要 因                      | 比率    |
|-------|--------------------------|-------|
| 第 1 位 | 費用が高すぎる                  | 37.7% |
| 第 2 位 | 勤務時間が長くて十分な時間がない         | 22.5% |
| 第 3 位 | 自分の要求に適合した教育課程がない        | 11.1% |
| 第 3 位 | 受講場所が遠い（通えない）            | 11.1% |
| 第 5 位 | 1 年未満の短期間で学べる教育プログラムが少ない | 8.7%  |
| 第 6 位 | 職場の理解が得られない              | 6.9%  |
| 第 7 位 | 処遇の面で評価されない              | 3.9%  |

出所：イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社（2016）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」P.23 に基づき作成

この調査データからは、職業人が学び直しをする上で、重視している以下の 4 要因が抽出される。

|               |                           |
|---------------|---------------------------|
| ・「受講費用」       | どの程度の費用ならば自己負担できるのか       |
| ・「受講時間、期間」    | どの程度の学修時間、学修期間ならば受講できるのか  |
| ・「学ぶ内容」       | 学修内容は自身の望むものか、望む内容に調整できるか |
| ・「学びの評価と処遇反映」 | 学んだ成果は職場での評価や処遇に反映されるのか   |

また、同調査における社会人教育未経験者の【重視する教育環境】によれば、以下の項目が上位に挙がっている。

| 順位    | 要 因                                | 比率    |
|-------|------------------------------------|-------|
| 第 1 位 | 授業料を安く設定すること                       | 33.8% |
| 第 2 位 | インターネットなどによる授業ができるシステムを整備すること      | 24.2% |
| 第 3 位 | 短期間で修了できるコースを充実させること               | 18.9% |
| 第 4 位 | 入学時期をフレキシブルにすること                   | 17.8% |
| 第 5 位 | 夜間、土日、休日等の社会人に配慮した時間帯での授業を開講していること | 17.6% |
| 第 6 位 | 時間帯を自由に選択可能にすること                   | 17.4% |

出所：イノベーション・デザイン&テクノロジー株式会社（2016）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」P.25 に基づき作成

筆者は、職業人を対象とした学び直しには、以下の 3 つの（目的）類型があると考え、これらを、いかにして推進するかが、本事業の調査研究ミッションである。

|           |                                               |
|-----------|-----------------------------------------------|
| ・キャリアアップ  | 現在の職務における専門性を高め、成果を上げるための学び直し                 |
| ・キャリアチェンジ | 異なる組織や職業・職務に移るための学び直し                         |
| ・キャリア再起動  | リタイヤしたシニア層が再び職を獲得する、あるいは育休取得者等が職務に復帰するための学び直し |

そして、これらの学びを推進するための学修方法、学修環境、学修体制などの指針として定めるのが『e ラーニングを活用した社会人の学び直しを推進するためのガイドライン』である。

本事業では、3 か年の事業計画に基づき、今年度より研究・調査を行っているが、初年度の最も重要な取り組みは、このガイドラインの策定である。

2 年度目、3 年度目は、今年度策定したガイドラインに基づき、特定領域における e ラーニング活用の学修プログラムを作成し、その実証を行うことにより、ガイドラインの修正および質的向上と学修プログラムの充実を図ることを目指している。

## 2) ガイドライン検討における重要な論点

ガイドラインは、特定領域の学修を対象としたものではなく、広く社会人の学び直しに寄与するジェネラルな指針とすることを前提としている。その詳細は、次項の「ガイドライン案の策定」に記載されているので参照されたい。

検討プロセスの中では、先述した職業人が学び直しをする上で、重視している次の 4 要因「受講費用」「受講時間、期間」「学ぶ内容」「学びの評価と処遇反映」がガイドラインの骨格となるものとして議論されたが、さらに以下の要素が重要であることが認識された。

- ・学修継続を支援するメンターやチューターの配置

e ラーニングによる学修のメリットは「いつでも、どこでも、何度でも」学べることであるが、課題は、いかにして継続させるかにある。それを解決する対策として、学修方法や学修環境の悩みの相談、学修に関する障害の解消、メンタル面のサポートなどを目的としたメンターの配置が求められる。

また、学修内容の理解に関しては、個別に学修フォローを行なうチューターの存在が必要である。

- ・学修個別化を前提に、個人に合わせたモデルコースの提示やプログラムのカスタマイズを行う学修コーディネーターの配置

学修者は、それぞれ異なるキャリアを歩み、経験してきた学習内容もそれぞれである。また、学修目的、学びたいアイテムも異なっている。これらを理解、把握した上で、各学習者にマッチしたプログラムをカスタマイズし、コーディネートする学修指南役が重要な役割を担う。

- ・学修継続の動機づけとなる所属組織の認識・評価とそのためのフィードバックシステム  
先に引用したイノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社の「大学等に通う社会人学生」対象調査において、【在学中の職場への希望】に関する報告がある。これは学び直しをしている社会人が所属組織に求めている要素である。  
同調査によれば、以下が上位に挙げられている。

| 順位    | 要 素                                      | 比率    |
|-------|------------------------------------------|-------|
| 第 1 位 | 大学等に通って卒業資格を得たものを評価する仕組みをつくる             | 46.6% |
| 第 2 位 | 授業のある時間帯は早退を許す、休めるようにするなどのフレキシブルな労働時間とする | 41.5% |
| 第 3 位 | 授業料の一部もしくは全部を会社が補助する                     | 28.9% |
| 第 4 位 | 大学等への通学が原因で、評価を下げるなどの不利益がないことを確約する       | 22.4% |

出所：イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社（2016）「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」P.15 に基づき作成

学習者は、学びの成果を職場での評価に結び付ける仕組みを求めているが、職場の管理者としては、学びが業務上の成果として見える化されなければ、評価に繋げることは難しいと考えるだろう。

しかしながら、学習者が、何を学び、その学びによってどのような学修成果（Learning Outcomes）があったかを各人の所属組織にフィードバックするシステムを組み込むことはできる。このシステムを入れることにより、学習者の期待に、一定程度答えることができ、所属組織の学習者の学びへの着目・関心も促進、喚起できると考える。

### 3) ガイドラインの検討プロセス

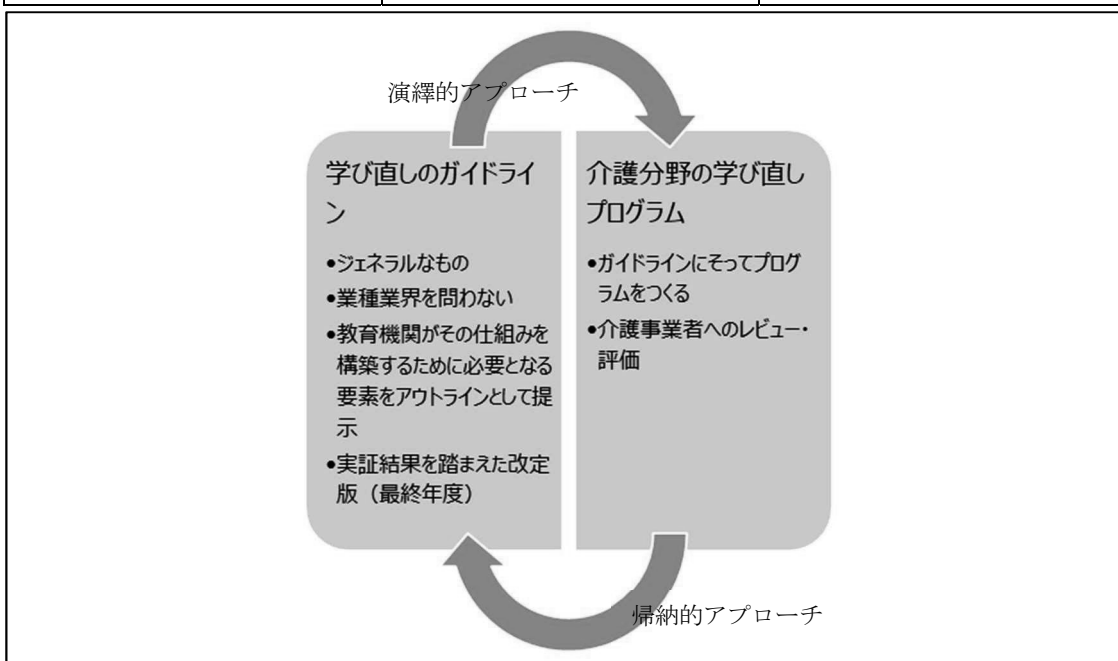
今年度のガイドライン案は、社会人の学び直しに関する先行研究、オンライン講座を活用した学習等に関する事例研究等を参照するとともに、eラーニングシステムの設計をどのように行うべきかに関する有識者見解も参考にして検討を進めた。

また、「キャリアアップ」「キャリアチェンジ」「キャリア再起動」の対象となる学習経験者等によるフォーカスグループインタビューを実施した。

来年度は、このガイドライン案やガイドライン検討における重要な論点などをもとに、eラーニングを組み込んだ介護領域のマネジメント育成プログラムを開発し、その実証を行いながら、ガイドラインの実践通用性を高めていきたい。

#### ① 各段階における取り組み骨子

| 第1フェーズ                                                                                                                                                                       | 第2フェーズ                                                                                                                                                                 | 第3フェーズ                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 調査研究計画の策定</li> <li>● 介護福祉事業とターゲット人材の実態把握調査</li> <li>● 上記を踏まえ、eラーニングを活用した社会人教育プロム策定のガイド検討</li> <li>● eラーニングを活用した学習システムの検討</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ガイドラインの完成</li> <li>● 介護福祉事業の管理者向け学習プログラム検討設計</li> <li>● 上記プログラムの、eラーニングを活用した学習システムと業務要件の検討</li> <li>● 実証講座による検証、修正</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 学習プログラム完成</li> <li>● eラーニングを活用した学習システム完成</li> <li>● 実証講座による検証、効果測定</li> </ul> |



## ② ガイドラインの有効性確認について

本ガイドラインは、企画運営委員会において、原案を作成したのち、全体員会におけるレビューを通じて、内容を評価している。また、第三者評価委員により検証されている。

しかしながら、その有効性の確認は、実証事業による評価を受けることでより確実なものとなる。実証事業は、次年度以降の事業で取り組む予定であり、帰納的アプローチによる有効性確認を経て発展するものである。

## （２）ガイドラインの策定

### eラーニングを活用した社会人教育プログラム策定のガイドライン ～人生 100 年時代の私たちの学びとは～

## 内容

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1. はじめに .....          | 46 |
| 2. ガイドラインの概要 .....     | 46 |
| 2.1. 概要 .....          | 46 |
| 2.2. 目的 .....          | 46 |
| 2.3. 適用する範囲 .....      | 47 |
| 2.4. 公開ポリシー .....      | 47 |
| 2.5. ダウンロード方法 .....    | 47 |
| 2.6. ご意見・お問合せ .....    | 47 |
| 2.7. 連絡先 .....         | 47 |
| 2.8. ガイドラインの更新 .....   | 47 |
| 3. 定義 .....            | 48 |
| 3.1. 生涯学習 .....        | 48 |
| 3.2. リカレント教育 .....     | 48 |
| 3.3. 学歴 .....          | 48 |
| 3.4. 学習歴 .....         | 49 |
| 3.5. ポートフォリオ .....     | 49 |
| 3.6. 学びの態様 .....       | 49 |
| 3.7. SCORM2004 .....   | 50 |
| 3.8. カリキュラム .....      | 50 |
| 3.9. 評価方法 .....        | 50 |
| 3.10. シラバス .....       | 51 |
| 4. eラーニングによる教育とは ..... | 51 |
| 4.1. 用いる機材 .....       | 51 |
| 4.2. 通信手段について .....    | 51 |
| 4.3. 双方向性 .....        | 51 |
| 4.4. 学びの進度 .....       | 52 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 4.5. 学習の分析 .....                      | 52 |
| 4.6. 開発する能力の広範化 .....                 | 52 |
| 4.7. 主な e ラーニングの種類 .....              | 52 |
| 4.7.1. WBT (Web Based Learning) ..... | 52 |
| 4.7.2. ディスタンスラーニング .....              | 52 |
| 4.7.3. エデュテインメントソフト .....             | 53 |
| 4.7.4. OCW .....                      | 53 |
| 5. e ラーニングによる教育の構成要素 .....            | 53 |
| 5.1. 学習者 .....                        | 53 |
| 5.2. 教育者 .....                        | 54 |
| 5.3. メンター (mentor) .....              | 54 |
| 5.4. チューター (tutor) .....              | 54 |
| 5.5. システム管理者 .....                    | 54 |
| 5.6. ファカルティ・デベロップメント部門 .....          | 54 |
| 6. e ラーニングによる学びのガイドライン (学習者) .....    | 55 |
| 6.1. 学習の検討 (学習の設計) .....              | 55 |
| 6.2. 学習時間 .....                       | 56 |
| 6.3. プラットフォームの選択 .....                | 56 |
| 6.4. 学習評価 .....                       | 56 |
| 6.5. 学習履歴、進捗の管理 .....                 | 56 |
| 6.6. 指導のフィードバック .....                 | 56 |
| 7. e ラーニングによる学びのガイドライン (教育機関向け) ..... | 57 |
| 7.1. 全体のマネジメント .....                  | 57 |
| 7.1.1. 教育方針、教育計画 .....                | 57 |
| 7.1.2. 学習領域の設定 .....                  | 57 |
| 7.1.3. 時間数の設計 .....                   | 57 |
| 7.1.4. プラットフォームの種類 .....              | 57 |
| 7.1.5. 学習機関の構成 .....                  | 58 |
| 7.1.6. ガイドマップ .....                   | 58 |
| 7.1.7. 個人情報保護・知的財産権への配慮 .....         | 58 |
| 7.1.8. e ラーニングの研究、奨学金 .....           | 58 |
| 7.1.9. e ラーニングの活用方法 .....             | 58 |

|         |                        |    |
|---------|------------------------|----|
| 7.1.10. | 学習にかかる費用の設計 .....      | 58 |
| 7.1.11. | 情報公開 .....             | 58 |
| 7.2.    | 教育者の役割 .....           | 59 |
| 7.2.1.  | 分析 .....               | 59 |
| 7.2.2.  | 設計 .....               | 59 |
| 7.2.3.  | 評価 .....               | 59 |
| 7.2.4.  | 改善 .....               | 59 |
| 7.3.    | カリキュラム設計 .....         | 59 |
| 7.3.1.  | e ラーニングが持つ特性を活かす ..... | 59 |
| 7.3.2.  | 学びのコミュニケーション .....     | 59 |
| 7.3.3.  | 知識、技能、態度、応用 .....      | 59 |
| 7.3.4.  | アセスメント .....           | 60 |
| 7.4.    | コース設計 .....            | 60 |
| 7.4.1.  | 戦略に基づくコースの設計 .....     | 60 |
| 7.4.2.  | アセスメント .....           | 60 |
| 7.5.    | 授業設計 .....             | 60 |
| 7.5.1.  | 授業方法 .....             | 60 |
| 7.5.2.  | 実施の設計に含まれるもの .....     | 60 |
| 7.6.    | コース提供 .....            | 61 |
| 7.6.1.  | 技術的な基盤 .....           | 61 |
| 7.6.2.  | 仮想学習環境の構築 .....        | 61 |
| 7.7.    | 学習評価 .....             | 61 |
| 7.7.1.  | 評価の方法 .....            | 61 |
| 7.7.2.  | 評価の仕組み .....           | 61 |
| 7.8.    | 教員への支援 .....           | 61 |
| 7.8.1.  | 技術支援 .....             | 61 |
| 7.8.2.  | 教育的な支援 .....           | 61 |
| 7.8.3.  | リソース .....             | 61 |
| 7.8.4.  | 教員のキャリア開発 .....        | 61 |
| 7.9.    | 学習者への支援 .....          | 62 |
| 7.9.1.  | 学習センター .....           | 62 |
| 7.9.2.  | 支援するスタッフ .....         | 62 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 7.9.3. 技術的な支援 .....                | 62 |
| 7.9.4. 教育的な支援 .....                | 62 |
| 7.9.5. さまざまなリソースとの連携 .....         | 62 |
| 7.10. 環境づくり .....                  | 62 |
| 7.10.1. 学習環境 .....                 | 62 |
| 7.10.2. リソースを作るための環境 .....         | 63 |
| 7.10.3. リソース、コンテンツを管理するための環境 ..... | 63 |
| 7.10.4. 情報把握、学習分析のための環境 .....      | 63 |

---

## 1. はじめに

---

ここに「e ラーニングを活用した社会人教育プログラム策定のガイドライン」（以下、ガイドラインという）の初版をお届けする。

このガイドラインは「平成 30 年度専修学校による地域産業中核的人材養成事業」として学校法人敬心学園が採択された『介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング活用によるモジュール型学習システム構築プロジェクト事業』の成果の一つである。

近年の通信技術の発達と IOT（Internet of Things：モノのインターネット化）は、私たちの生活を大きく変化させている。ネットビジネス、ブロックチェーン、各種のクラウドサービスなどが提供されることで、距離と時間を超えたヒト・モノ・カネの流通が可能になっている。私たちの専門教育を担う教育機関にとっては、それらの技術を活用することで、中央と地方の教育の格差、費用負担の軽減が実現する機会である。さらには、既存の社会システムで学ぶ社会人がこれらの社会の変化に適應するための教育の機会を提供する責務も担っているといえる。

『介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング活用によるモジュール型学習システム構築プロジェクト事業』では、変化する社会のなかで、社会人が必要な知識やスキルの習得を通じたキャリアアップ、ジョブチェンジ等を実現するために、教育事業者による e ラーニングの仕組みを構築するための必要事項等をまとめたものである。

本ガイドラインは広く教育機関に活用してもらい、評価してもらうことで、今後も改訂を続けることを前提としている。その意味で、是非とも多くの方に手にとっていただき、新しい仕組みの構築、業務の改善に役立てていただきたい。

---

## 2. ガイドラインの概要

---

### 2.1. 概要

このガイドラインは、教育事業者が e ラーニングを活用した社会人教育プログラムを策定するために必要となる事項をまとめたものである。

### 2.2. 目的

このガイドラインは、変化する社会のなかで、教育機関が社会人を対象とした e ラーニング教育プログラムを持続的に提供する方法を示すものである。

ガイドライン設計に際しては、社会人が業務に従事しながら学ぶことを可能にするための指針となることを前提としている。

### 2.3. 適用する範囲

このガイドラインは、教育事業者を対象としているが、その範囲は専修学校に限らず、高等教育機関、民間教育機関、研修機関等が、教育研修機関を選定する際の参考としても活用いただきたい。

### 2.4. 公開ポリシー

このガイドラインの公開に関する基本方針は、原則公開とし自由に活用することを目指している。

学校法人敬心学園のホームページからのダウンロードが可能である。

その際、団体名・利用目的・担当者名等の登録を求めることがある。

ガイドラインをダウンロードした後、内容に関するご意見、ご要望等を受け付け、その改善に活用することがある。ご意見、ご要望等については、今後のプロジェクトにてレビューする。

### 2.5. ダウンロード方法

下記の URL に記載の学校法人敬心学園ホームページよりダウンロードができる。

URL:[http://www.keishin-group.jp/keishin\\_fr/kyouiku/syakai.html](http://www.keishin-group.jp/keishin_fr/kyouiku/syakai.html)

### 2.6. ご意見・お問合せ

本ガイドラインは教育機関により活用されて初めてその価値がある。内容についてお気づきの点、不明な点、ご意見、御用などがあれば、事業主体である学校法人敬心学園文部科学省委託研究事業事務局へご連絡いただきたい。

### 2.7. 連絡先

学校法人敬心学園 文部科学省委託研究事務局

〒東京都新宿区高田馬場 2 丁目 1 6 番 6 号

Tel. 03-3200-9074 Fax.03-3200-9077

e-mail : [monka.jimu@keishin-group.jp](mailto:monka.jimu@keishin-group.jp)

### 2.8. ガイドラインの更新

本ガイドラインは 3 ヶ年の事業で整備し完成することを目指している。この初版では、e ラーニングに関する国内外先行研究調査、先行事例の研究及び敬心学園におけるこれまでの文部科学省委託事業の成果を活用し、社会人の学び直しの学習のあり方、仕組み等に関し必要な事項を取り

まとめた。

2020 年度には、本ガイドラインを指標とした介護福祉事業者管理者等養成プログラムを実証講座として運営し、ガイドライン記載内容の検証と改定をおこなう予定である。

また、将来は全ての e ラーニングを提供する事業者の自己点検を可能にする評価項目および技術的な要求事項の提示を目指したい。

---

### 3. 定義

---

本章では、ガイドラインを活用するために必要とする根本的な考え。或いは、本ガイドラインで採用している考え方を示している。

#### 3.1. 生涯学習

人々が自己の充実・啓発や生活の向上のために、自発的意思に基づいて行うことを基本とし、必要に応じて自己に適した手段・方法を自ら選んで、生涯を通じて行う学習（昭和 56 年の中央教育審議会答申「生涯教育について」より）と定義されている。

#### 3.2. リカレント教育

生涯学習と同義。「人生 100 年時代構想会議」（政府の働き方改革）にて改めて提示。高等教育（特に大学）の機会を確保し、いくつになっても学び直すことで、新たな知識・技能を身につけ、新たなキャリアを歩む仕組み。日本は義務教育卒業後、高等教育を受けた者は就労し、リタイアするまで働き続ける終身雇用制度を前提としていた。一方、欧米は教育と就労を交互に行き来することでキャリアチェンジを可能にする社会である。後者は社会システムの変化への対応が可能な仕組みでもあり、そのための職業訓練校が整備されている。日本の高等教育機関もこのように、教育と就労を交互に行き来するための社会資本として機能することが求められている。

#### 3.3. 学歴

リカレント教育の項に示すように、高等教育卒業後に学ぶ仕組みは、終身雇用制度が一般的であった日本では、教育機関で新たな知識・技能を身につけるという考え方、行動様式が広まらなかった。むしろ、能力開発は、社員の能力開発という方針のもと、個人が所属する組織（主に人事部）の方針、計画に従って進められてきた。

そのような社会情勢においては、新卒採用時における評価がベースとなることから、“卒業した大学の難易度や知名度”をもとに、人材の優秀さを確認することが主流であった。学歴を重視する背景で

ある。

### 3.4. 学習歴

これから、人材の流動化が進みリカレント教育が一般的になると、産業界は“どこ（どのような教育機関）で学んだか”ではなく、“何を学び身につけたか”という学習履歴による人材評価が必要となる。個人の側からみると、自分の学修の履歴を把握し、事業者あるいは人事部門に対し、学習歴として、履歴書だけでなく、職務経歴書、研修履歴なども示す必要がある。

一方で、職務経歴を持たない新卒者は、これまでに学んできたこと、ボランティアやインターンシップ等で身につけた態度や行動などを、更には、そこでの気づきや、これからの職務への活用提案等を示すことが必要となる。

### 3.5. ポートフォリオ

本来、ポートフォリオとは書類入れなどの書類をまとめて運ぶための入れ物のことである。転じて、学習者がそのプロセスで利用したテスト、レポート、写真や動画、シラバス等を保存し、学びの振り返りや意向の学習計画に用いようというもの。

学習した内容を客観的に振り返りに用いることができる。



社会人にとっては、学びの内容だけでなく職務におけるプロセスの確認も可能となり、業務への貢献内容、仕事への姿勢を示したりすることで、自分の知識・技能だけでなく、働きぶり、考え方を判断してもらうための材料としての活用が可能となり、キャリア開発への有効性向上が期待される。

### 3.6. 学びの態様

社会人が学びを進めるうえでは、「社会人個人の意向による学び」と「企業等の意向による学び」とに大別される。本ガイドラインは、双方の学びの態様に対応することを想定している。

高等教育機関による「社会人の学び直し」の推進に際しては、学びの態様の違いによる特徴と課題を踏まえて、企画運営することが求められる。

なお、近年は教育の主体性や興味にしたがった学びの必要性が提唱され、MOOC 等オンライン講義の無償化が始まるなど、学びの態様に変化を及ぼす事案が多く表れている。

|    | 社会人個人の意向による学び                                                                          | 企業等の意向による学び                                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 特徴 | 目的が多様でありニーズが細分化している<br>学習意欲が高い一方で、学習の満足度がその後の学びの継続性に影響する                               | 学びへの一定の強制力が働く<br>職務への有効性が優先し個人の意向が考慮されにくい<br>企業等が研修費を（一部）負担することで受講者の経済的負担が緩和される |
| 課題 | 学習者の費用の負担感が高く受講の障害となる可能性がある<br>学習する機会・方法が受講ニーズと合わず学習機会の損失となることがある<br>短期間で学べる教育プログラムの不足 | 意欲の向上につながらず学習の有効性が低い場合がある<br>学習の機会・方法と職務遂行との調整等が必要となる                           |

### 3.7. SCORM2004

正式名称は「Sharable Content Object Reference Model」といい、e ラーニングの最新国際標準規格である。この規格に準拠することで、多くのシステムのうえでコンテンツを使えることを確認することができる。

### 3.8. カリキュラム

教育課程といわれるもの。到達目標にしたがって、学ぶ範囲と内容を体系立てて編成される必要がある。教育機関により提供される教育では、科目の学習順序、進行、時間を設計、また、学習者の習得度を確認・評価するための試験や検定、資格取得などを課す。なお、看護師や介護福祉士にみられる専門職を育成するためのカリキュラムは、その国家試験の要件に従い、厚生労働省によりカリキュラムが定められているものなどがある。

### 3.9. 評価方法

学習体系（カリキュラム）により示された科目群の習得を評価する方法のこと。記述式試験、口頭試験、オンライン、実技試験など、学習者の理解度を確認する機能である。

アセスメントポリシーを定め、学位、単位の取得の基本的な方針を定め、評価のプロセスを開示することが推奨されていると同時に、学習者にとって理解・習得が十分にできる教育内容であるか、学習者の視点に立った評価を合わせた多面的な方法で、アセスメントの効果を高めることが求められる。

### 3.10. シラバス

科目の授業計画のこと。学習の目的、授業の内容、評価方法、参考書籍等を記載した資料であり、学習者がどの科目を選択するか基準となる。また、科目学習のガイドとなる。

---

## 4. e ラーニングによる教育とは

---

本ガイドラインで扱うことを想定している e ラーニングについて、また、e ラーニングによる教育の変化について概観する。

### 4.1. 用いる機材

パーソナルコンピュータ（PC）、CD-ROM、DVD-ROM、デジタルテレビ、スマートフォン、タブレット端末などを用いる。また、対面授業とその学習効果を高めるためのデジタル機器の活用も含む。

### 4.2. 通信手段について

インターネットなどのコンピュータネットワークや、衛星通信、専用通信網、ケーブルテレビ、テレビ通信網等通じて配信される。

インターネットの普及以前では、郵送による通信教育が主流であった。教材が手元に届くとガイドに従い学習を進め、理解度の確認のためのテストに回答、それを郵送すると後日、添削された回答が返還される仕組みである。

その後、大量の映像、情報を処理できる CD や DVD 等の記憶媒体とその再生機器としてのラップトップパソコンが普及すると、授業を録画し再生する形式の授業が可能になり、リアルタイムの授業であったものを復習として再度視聴することや、遠隔地にて記憶媒体を再生視聴することが可能となった。

現在は、インターネットを介し録画・録音した授業だけでなく、会議システムを活用し複数個所を同時につなぎ、講師とのディスカッションが可能となっている。また、クラウドにアーカイブや学習記録等を保存することが可能となり、教育機関のコンテンツを蓄積するだけでなく、社会人の学習記録を一元管理し、分析することも可能にしている。

### 4.3. 双方向性

インターネット等の通信技術の高い方法で提供することで双方向のコミュニケーションが可能となったことで、講師との対話、学習者グループでの対話や議論等が可能になった。

#### 4.4. 学びの進度

e ラーニングにより、学習者が理解できる進度を元に学習を進めたり、苦手なところを反復したりすることも可能になった。また、教育機関が提供する学習時間枠に縛られることなく、途中で学びを止めることなども可能となった。

#### 4.5. 学習の分析

オンラインでは、学習者のアクセス情報の分析、コメントの入力の定性的定量的な分析、学習単元、一回の授業ごとの評価の入力などが、可能になったことで、教育者の主観による一元的な評価だけでなく、多様な学習効果の分析が可能になる。

学習機関は、e ラーニングの特性を活用し、多面的な分析を通じ、より教育効果の高い、つまり質の高い教育を提供することが可能になる。

#### 4.6. 開発する能力の広範化

教育に用いる教材や授業は、従来の書籍化や映像化に限らず、教材のダウンロード、レポートのアップロード、振り返りの掲示板入力等を可能にした。さらに、電子メールや電子掲示板による、教育者と学習者、あるいは、教育機関との連絡等も可能にした。

データ通信の高速化・大容量化は、ビデオ配信、オンライン授業は、書くことに頼らず、プレゼンテーション型の発表や、ディスカッション形式に集中することを可能にする。そのようになれば、従来の読む、書く、能力に加えて、発言力、プレゼンテーション力、議論をまとめるファシリテーション力などの開発も要求されることになる。

#### 4.7. 主な e ラーニングの種類

##### 4.7.1. WBL (Web Based Learning)

ウェブサイトを利用して学習や試験等をおこなうこと。

e ラーニングのなかでも、ブラウザを経由するのが主体となるものであり、講義の動画、レポートの提出・添削、授業評価、テストなどを WEB ベースでおこなう。

学習者が取り組める時間や場所で取り組めることが可能になるが、1 フェーズを終了するまでの所要時間に配慮するなどが必要な一方、学習者の学習状況、所要時間等をデータで把握管理できるため、ファカルティ・デベロップメントへの活用もより可能となる。

##### 4.7.2. ディスタンスラーニング

オンラインの会議システムや専用のコミュニケーションプラットフォームを用いて、教育者と学習者が対話しながら授業するもの。機器、通信事情などリアルタイムな e ラーニング環境を用意することができ

ない場合は、動画を用いて対応する。学習塾等による衛星回線を用いたリアルタイム授業もこれに類する。

#### 4.7.3. エデュテインメントソフト

アニメーション、音楽、ゲームなどのエンターテインメント（娯楽）のなかに教育的な要素を組み込んだ学習ソフト、あるいは、ソフトを用いた教育の方法。

学習者の興味、関心を喚起し、学びを楽しむことで、継続性や有効性を高める効果がある。WBLのなかに組み込むことで、その効果を高めることが可能になる。

バーチャル博物館や美術館などもこの一種とみなすことができる。

#### 4.7.4. OCW

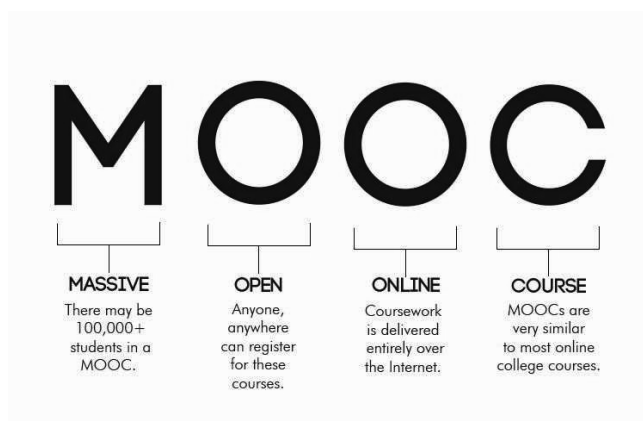
高等教育機関にて提供されている単位取得のための講義の全部あるいは一部をインターネット上にて無償で提供するものの。

教育機関にとっては社会貢献である一方で、講義の公開で正規の受講者を集めるきっかけともなる。

また、他の教育機関からは、自らが提供

する教育を補完する講義として、活用することなどが期待される。ただし、利用については、目的による制限や変更の禁止事項、著作権等に配慮する必要がある。

MOOC とはそのなかでも、試験を受けて基準に合格すれば修了証を付与されるため、学習歴・ポートフォリオ等の活用が進むと、教育の無償化に向けた流れになる可能性がある。



## 5. eラーニングによる教育の構成要素

eラーニングによる教育は、教育者と学習者の二元的な関係から、学びのコンテンツ、成果、ポートフォリオを活用することや、個人の学びの効果を最大限にすることや、多元的なつながりのなかで実践されるものに変化してくると想定される。

### 5.1. 学習者

新たに知識、技能を習得する主体であると同時に、学習の機会・内容の有効性を体現する者でもある。従来は、理解度や実技など第三者による客観的な評価を受けることが主体であったが、データ分析や思考の分析等が進むことで、教育者による教育の有効性の成果としての側面がクローズア

ップされてくることになる。

## **5.2. 教育者**

教育を設計し、知識や技能を伝聞する。学習の効果を把握するための評価基準を設定し、評価することで、学習者の到達度を示す。

e ラーニングによる学習においては、学習者のニーズを把握し的確な学習方法を提示し、その学びを指南すること、また、学習者が多岐に渡る学習体系やプログラムのなかで、有効性の高い学習手順や方法を示し、進捗を確認するマネジャーの役目を担う。

## **5.3. メンター (mentor)**

学習者を支援する者。学びの主体性を損なうことがないよう、学び方、学習システムの説明、相談に応じる、などをおこなう。

学びの先輩により、知識や経験の不足する学習者を支援する。信頼関係を作り、個別に相談できる状態を築き、学びの悩みや学習方法の相談に応じる。

また、メンター活動を通じて得た学習者の疑問や悩み、相談などから、時には教育者の活動への意見や改善要求等まで担う。

## **5.4. チューター (tutor)**

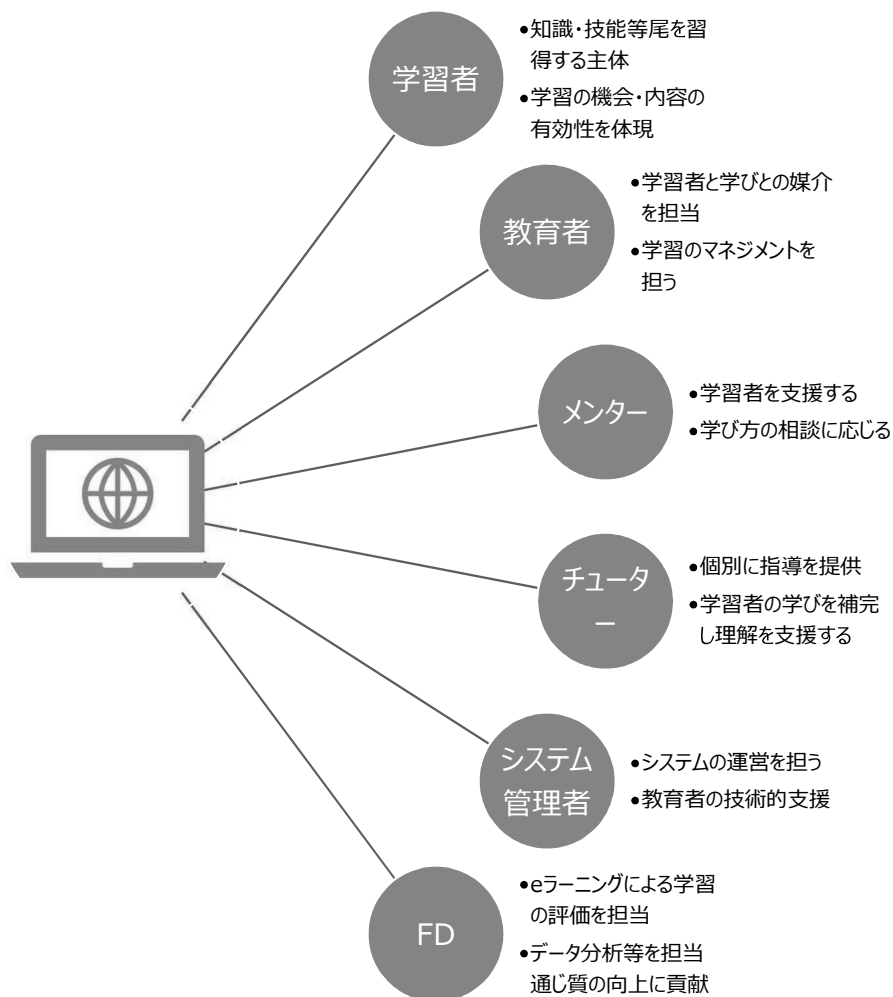
個別に指導を提供する者をいい、学習者の学びを補完し、不明点や理解の欠けていることを詳しく教えることを通じて、学習者の学びを促進する。

## **5.5. システム管理者**

e ラーニングのシステムを運用する役割を担う。同時に、教育者の技術的な支援もおこなう。

## **5.6. ファカルティ・デベロップメント部門**

e ラーニングによる教育は、従来の対面授業よりもより双方向性を活用し、学習者のニーズに応じていかなければ、継続性や学修度が向上しない。そのために、教育評価を導入することで教員の振り返りを促すことが必要となる。加えて、e ラーニングでは、コンテンツの開発、コンテンツの提供、学習者の理解度の分析、進捗の確認など評価すべき事項が増えるために、この部門の専門性が求められることになる。



## 6. eラーニングによる学びのガイドライン（学習者）

社会人である学習者が学びに取り組む場合に要求される項目、基準を示す。

### 6.1. 学習の検討（学習の設計）

- ① 何を目的に学習に取り組むのか
- ② 目標とするのは資格か、学びによる知識や技能の習得か、また職場や周囲から期待されていることか。そしてこの両者について、学習者と職場・周囲とのギャップはあるか
- ③ アウトカムとして求めること：職場での評価、希望する職域への異動、転職
- ④ アウトカム、目標を定め、具体的にプログラムを考える際に重視することは何か。特に eラーニングにおけるそれは、通学のそれと異なるのか

## 6.2. 学習時間

- ① 学びの時間帯、曜日
- ② 学びの場所（e ラーニングの種類により異なるか）
- ③ 学びの環境（どのような状態で取り組むのか）
- ④ e ラーニングの具体的な活用方法

## 6.3. プラットフォームの選択

- ① 学習に適していると思うメディアとその理由
- ② 配布メディア（CD-ROM、DVD-ROM、VOD、インターネット）
- ③ オンラインによるリアルタイム受講を希望するのはどのような場合か
- ④ インターネットの動作環境について。職場での個人向けの動画等は可能か

## 6.4. 学習評価

- ① オンライン評価では、単元ごとの学習内容、授業内容、解説、テキスト等の妥当性について評価が可能となる。その評価結果により、科目の改廃が決定されるような仕組みは、受講者の学びの質を高めることに役立つのか。
- ② 学習者個人としては、ディプロマ、受講証明、修了証書等の発行を求めるか
- ③ 受講が無料であるが、単位の取得となると有料化される。レポート提出を課される仕組みについて必要性を感じるか。どのような条件であれば、無料受講を積極的に活用するか
- ④ 職場への受講報告として求めるものはなにか

## 6.5. 学習履歴、進捗の管理

- ① 個人で学習の履歴としての資料、ノート、成果等をどの程度所有しているか（量、期間）
- ② 学びを進めるに際し、進度のモデルや進捗を知らせる仕組みなどを求めるか。
- ③ カリキュラムマップなど学びのガイドを活用しているか

## 6.6. 指導のフィードバック

- ① チューターやメンターなど学びをサポートするスタッフの活用経験、どのようなことを相談しているか
- ② 教育機関から、学習評価のフィードバックを個別に求めるか

---

## 7. e ラーニングによる学びのガイドライン（教育機関向け）

---

### 7.1. 全体のマネジメント

#### 7.1.1. 教育方針、教育計画

- ① 学習者の学習目標にそって、自らデザインする自由度を有すること
- ② 学習提供者は、学習のデザインに際しては、カリキュラム体系、科目間関連を明らかにすることで、学習者のデザインを支援すること
- ③ 社会人の学び直しの関係者にとっては、教育目標、育成する人材像を明らかにすること

#### 7.1.2. 学習領域の設定

e ラーニングが適する学習領域として知識学習があげられる。教科書や授業を補う、或いは、反復学習を可能にすることから、適切な領域を設定する。

一方で、実技指導など熟練したトレーナーによる、操作方法、所作などを身につけるための技能は、受講者の習熟度の違いに配慮する必要がある。

#### 7.1.3. 時間数の設計

e ラーニングによる学習に際しては、指針となる学習時間数を学習者に示すこと。学習者の学びの進度の指針として必要となる。

#### 7.1.4. プラットフォームの種類

e ラーニングを提供するためには、教材やコンテンツを提供するための基盤となる学習管理システム（Learning Management System）が必要となる。

LMS は学習者にとっては、学習のための教材を確認し、映像や音声等を用いて学習するための環境を提供する仕組みであるが、システムの設置形態による違いがあり、教育提供者はその特徴を踏まえて学習者への環境提供を設計する。

##### ① オンプレミス（on-premises）

主に自社の施設内にサーバーなどの機器を設置し導入・運用する方法であり、自社で設備を用意する必要がある。初期費用がかかり、かつ、設計・開発までの時間がかかる。また、サービス提供の稼働に応じたシステム投資も必要となる。

##### ② ASP（Application Service Provider）

インターネットなどの通信ネットワークから、WEB ブラウザや事業者の提供するソフトウェアから教育を受けるサービス形態。利用者の手元のコンピュータにソフトウェアも ASP サービスへ移行してきており、データも外部のサーバー等で管理することで、端末と場所を選ばずに使用することができる。

#### **7.1.5. 学習機関の構成**

学習機関は、学びのプロセスに応じて、募集、教育、FD、就労・転職（支援）、卒後のネットワークづくりなどの一連の機能を編成・運用する。

また、運用に際しては、一部を外部機関に委託する場合には、学習者に不利とならないよう、また、情報管理の仕組みづくりが必要である。

また、学校運営のモニタリング制度を設けるなど客観性のある仕組みを設けると良い。

#### **7.1.6. ガイドマップ**

カリキュラムに加えて、学習者の学びを選択するためのモデルとして教育機関が準備する。

到達目標に応じて方向性を示すことで学習者が効果的な学習ができることを支援する。

#### **7.1.7. 個人情報の保護・知的財産権への配慮**

教育者は、学習者の個人情報に接することがあり、その保護には十分に配慮する必要がある。

また、研究や論文など成果に限らず、知的財産に類する事項を扱う場合。その取り扱いを学習者にも求めること

#### **7.1.8. e ラーニングの研究、奨学金**

学習者の就労（予定）先による奨学金を受給する場合の学費の徴収方法への対応

教育訓練給付金、低所得者向けの奨学金等の支給対象者（希望者）が学習できるように受験、学習評価、関連する証明書等事務的な手続きに対応する仕組みをつくること。

#### **7.1.9. e ラーニングの活用方法**

教育機関は、学習者が e ラーニングを活用する方法、教育内容の実務へどのように応用できるのかを提案するとよい。

企業内教育への活用を考慮し、評価結果の管理部門への報告をオンラインで可能とする仕組みを提供するとよい。

#### **7.1.10. 学習にかかる費用の設計**

学習者へは、学費の他の費用の目安を提示すること。参考書籍・文献の提示。

書籍の貸し出しのシステムなどは、学習者の費用負担軽減となる。そのような仕組みを作ると良い。

奨学金などを踏まえた費用設計をするとよい。

#### **7.1.11. 情報公開**

教育機関は、産業界のニーズを踏まえた教育プログラムを提供することを可能にするために、教育内容、研究テーマ、連携に関するポリシーの開示、インターンシップ、アルムナイ情報などさまざまな資源の公開方法を整備する。

同時に教育機関は、積極的に産業界との対話の機会を図り、教育内容や成果への評価を受けることで有効性を確認し、教育の質の向上に取り組む。

## **7.2. 教育者の役割**

### **7.2.1. 分析**

専門的知識を常に収集すること。

また、実践的指導力を身につけるための知識、技能及び態度の探求をおこなうこと。

教育機関はそのための情報提供、環境整備を支援するとよい。

### **7.2.2. 設計**

教育内容の分析をもとに、学習者が適切に学習できるように進度や学習内容を設計する。

### **7.2.3. 評価**

学習者の評価が、客観的、公平におこなわれるために、基準、方法を設計する。

評価は、教育内容の有効性を確認する手段であり、評価の低い学習回やコマがある場合には、その要因を分析するとよい。

### **7.2.4. 改善**

教育者は、評価をもとに学習内容を振り返り、授業内容や教材などの改善点を明らかにする。教育機関は、改善点がレビューされ、実行され、改善の有効性が確認される仕組みを作るとよい。

## **7.3. カリキュラム設計**

### **7.3.1. e ラーニングが持つ特性を活かす**

時間と空間、場所、ブレンド型、モジュール、単位互換、グループ学習などの要因を踏まえて、設計をおこなうこと。

学習者のもつデジタルデバイス（端末）を確認し、的確な教育コンテンツを提供することが望ましい。ラップトップパソコンは、自宅やオフィスでの集中的な学習やディスカッションに適している。一方、スマートデバイスは移動中や活動の合間など、隙間の時間で学習を進めることができる。それらの特徴を踏まえた学習時間の設計等が必要である。

### **7.3.2. 学びのコミュニケーション**

学生同士・学生と教員のコミュニケーションが可能な機会、他の教育機関で学ぶ学習者とのコミュニケーションの機会などを設けることで、学習者の学びを深める効果を設ける。

その方法は、オフ会、学習会・勉強会、セミナーなどがある。集合の機会を得にくい学習者のためにオンラインでのコミュニケーション機会を設けるとよい。

### **7.3.3. 知識、技能、態度、応用**

教育者は、学習の到達目標として、知識、技能、態度、応用に応じて設けると良い。また、教育者はその目標をシラバス等を合わせて開示するとよい。

#### **7.3.4. アセスメント**

教育者は、学習者による学習内容へのアサインメントを求めるとより学習効果が高くなる。その際、アサインメントの視点を提示するなど、学習者の学びの定着を確実にする項目を提示するとよい。

### **7.4. コース設計**

#### **7.4.1. 戦略に基づくコースの設計**

提供する学習コースの主となる学習者像と到達目標を明らかにし、基本設計をおこなう。

コンテンツの種類、主として用いる端末の種類、学習者同士のコミュニケーション、ブレンド型学習の詳細の内容、チューターとメンターの役割などは、学習者のニーズを踏まえて設計する。

技術的な設計とコンテンツ作り、ユーザーインターフェース、教育コンテンツ（外部の公開型コンテンツの活用を含む）の設計に際しては、技術支援者や過去の同様のコースの教育効果分析などを踏まえて設計するとよい。

#### **7.4.2. アセスメント**

教育者は、科目の評価方法を明示する。また、学習者による教育の評価の機会を設けて、授業の改善に活かすこと。e ラーニングにおけるアセスメントの対象は、学習者の到達度に加えて、教材コンテンツの使いやすさ、デバイス使用上の不都合、適切な表示、表示速度、音声の聞きやすさ・音量など、学習者から評価を受けることを明示しておく。

### **7.5. 授業設計**

#### **7.5.1. 授業方法**

教育者は、授業単位の学びの内容、所要時間、到達目標などの学びのプロセスを冒頭に説明すること。また、アサインメント、アセスメントを促すこと。評価の活用方法も説明できるようにすること。

授業方法は、学びの効果、学習者の特性を活かして設計すること。

#### **7.5.2. 実施の設計に含まれるもの**

- ① 授業の到達目標
- ② 時間数の設定
- ③ 補助教材
- ④ テーマの選定
- ⑤ 理解度の把握

## **7.6. コース提供**

### **7.6.1. 技術的な基盤**

機械と通信の関係、技術的な基盤の管理を、教育機関は整える。

また、学習者の通信環境や所有するデジタルデバイス等を十分に調査したうえで、学習に支障のない技術要件で整備すること。

### **7.6.2. 仮想学習環境の構築**

教育機関は、学習プラットフォームを提供する場合に必要な情報とその設計方法、クラス・授業単位でのプラットフォーム、データの管理などを設計する。

教育機関は、学習者と同じ環境を設けて、或いは、テスト運用の参加を設けて、十分な運用試験をおこなうこと。

また、システムトラブルなど発生した場合の緊急対応方法を定めておく。

## **7.7. 学習評価**

### **7.7.1. 評価の方法**

学習の到達度を把握するための試験類のほかに、レポート、オンラインによる学習時間数、質問・コメントとの量や質など、多面的にかつ、評価の妥当性を検証する方法で設計すること。

### **7.7.2. 評価の仕組み**

評価方法と評価基準の設計は、学習目標に照らし合わせておこなう。e ラーニングの特性を活かし、オンラインの個人専用ページで常に確認できること。授業や試験から比較的短期間で発表することなどの仕組みを設けるとよい。

## **7.8. 教員への支援**

### **7.8.1. 技術支援**

技術的な支援、技術的な指導（研修）の機会を設けること。

### **7.8.2. 教育的な支援**

教員が教育を提供するに際して、学習者に不便を与えないよう、テスト授業の機会やマニュアル整備、テキスト開発方法のサポートなどを設けること。

### **7.8.3. リソース**

教育機関は、e ラーニングの運営に必要な教材コンテンツの開発、収集、仕入れ等をおこない、リソースを管理する体制を設けること。

### **7.8.4. 教員のキャリア開発**

新しい教育方法への移行は教員へのストレスとなる可能性があり、教育機関は、インセンティブ、教

員の専門性と技術獲得への支援などを考慮するとよい。

実務家教員を確保し、現場の実態に即した質の高い教育を提供するために、プログラム開発に参画する。

## **7.9. 学習者への支援**

### **7.9.1. 学習センター**

教育機関は、通常の学習支援に加えて、学習者の e ラーニングによる学びを支援するための機能を学習センターに設置する。

また、オンラインや電話、SNS 等により、学習者とのコネクションを確実にし、学習の支援をする。また、その支援内容の記録を蓄積・公開する。

### **7.9.2. 支援するスタッフ**

メンターやチューターなど、学習者を支援する役割を設定し、その具体的な支援内容、支援方法、支援する範囲などを定め運営する。

支援スタッフ同士のノウハウや課題、成功事例の共有等をとおして、教育機関はその情報を蓄積する。

### **7.9.3. 技術的な支援**

教育機関は、学習者への技術的な支援を提供する。e ラーニングの操作方法や必要となる機器類の操作方法の説明会やマニュアルの提供をおこない、技術的なリテラシーにより不利益を被ることのないように配慮する。

### **7.9.4. 教育的な支援**

教育機関は、学習者が e ラーニングによる学習の効果を高めるための教育的な支援を提供する。オンラインディスカッションへ取り組む学習者へのディベート基礎訓練、教材コンテンツのダウンロードテスト、レポートのアップロードテストなどの機会を設ける。

学習の開始に際しては、チャット機能を使用した学習者の自己紹介や受講動機の共有や、ディスカッションを促進するための声かけ、次の授業までの学びのガイドなどを提供する。

### **7.9.5. さまざまなリソースとの連携**

コースガイダンス、図書利用、外部機関の提供する無料コンテンツ、参考文献等を明らかにし、学習者に提供する。

## **7.10. 環境づくり**

### **7.10.1. 学習環境**

教育機関の環境整備、学習者の環境整備（学内で／自宅で／屋外で）、学びコミュニティの環

環境整備として整備するとよい。

#### **7.10.2.リソースを作るための環境**

スタジオ（映像、録音機能）、コンテンツの校正機能のほか、専門家によるナレーション、アニメーション画像などを可能にする環境を（外部に）整備する。

#### **7.10.3.リソース、コンテンツを管理するための環境**

リソースの利用度、達成度、評価等の評価基準を設け、システムで管理できるよう環境を整備する。情報公開の一環、あるいは、学習者が新たに学ぶ際の指針として、これらの数値を公開しても良い。

#### **7.10.4.情報把握、学習分析のための環境**

教育機関は、学習者の学習状況、理解の進み具合、システムの活用状況等の情報を収集し、分析する授業評価の仕組みを整備する。

#### **参考文献**

欧州高等教育質保証協会（ENQA：The European Association for Quality Assurance in Higher Education）「CONSIDERATIONS FOR QUALITY ASSURANCE OF E-LEARNING PROVISION」2018.6

欧州遠隔教育大学協会（EADTU: European Association of Distance Teaching Universities）「Quality Assessment for E-learning: a Benchmarking Approach Third edition」2016.4

### (3) ガイドライン策定に係るヒアリング調査

ラボラトリオ株式会社 代表取締役/統括マネージャー  
公益財団法人九州経済調査協会 嘱託研究員  
南 伸太郎

#### 1) ヒアリング調査の趣旨

##### ① ヒアリング調査の目的

e ラーニングに関係する主体は「受講者」「法人（従業員の所属する）」「研修担当者」「研修を請け負う教育機関」等、その層は幅広い。ガイドライン策定にあたっては、それらステークホルダーの現場ニーズを反映したものであることが望ましい。そのため、ガイドライン設計の参考資料とすることを目的に、関係する主体へのヒアリング調査を実施した。

##### ② ヒアリングの実施対象・方法等

###### ア. 介護分野の研修機関

- ・ 社会人向けの教育に長年取り組んでいる関係者等へのヒアリングを通じて、組織の課題、受講者の課題のギャップを把握した（今後、介護事業所等への展開する e ラーニングを視野に入れた予備調査としての位置づけ）

###### ●ヒアリング対象

- ・ 福岡市内の介護施設向け研修を専門とする研修機関
- ・ 顧客は社会福祉法人が中心（北部九州：50 法人程度）
- ・ 組織の課題に応じたオーダーメイド型研修の設計・運営

###### ●ヒアリング実施期間

- ・ 平成 30 年 12 月 5 日（水）

###### イ. 学び直し経験者

- ・ ガイドライン項目を検討するため、委員会で検討されたグルーピングにあわせて、対象者への学び直しの経験や意向を聞くことで、ガイドライン項目が妥当なものかを検証する。
- ・ 学び直しの段階によって 3 つのグループを作ってグループヒアリングを実施した。

###### ●ヒアリング対象

###### G1：スキルアップ・スキルプラス

|       |                                               |
|-------|-----------------------------------------------|
| 対象者 A | 30 代男性。営業から事業企画会社へ転職。現職は新規事業開発部門で勤務           |
| 対象者 B | 30 代男性。介護福祉士として 15 年勤務。現在は施設立ち上げ担当。NPO 団体にも所属 |

G2：キャリアチェンジのための学びをしたことがある方

|      |                    |
|------|--------------------|
| 対象者C | 40代女性。異業界から介護業界へ転職 |
| 対象者D | 40代男性。異業界から介護業界へ転職 |
| 対象者E | 30代男性。異業界から介護業界へ転職 |

G3：セカンドキャリアのための学び直しをしたことがある方

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 対象者F | 50代男性。技術開発職を早期退職し、セカンドキャリアで介護職へ転職 |
|------|-----------------------------------|

●ヒアリング実施期間

- ・平成31年1月18日（金）

2）介護分野の研修機関へのヒアリング結果

① 経営者・研修担当責任者の研修ニーズ

- ・介護施設のリーダー養成に関する経営者・責任者からの主な研修ニーズは、「ヒューマン系」「会計系」の2つである。ヒューマン系では、職業人として人をマネジメントするためのスキルであり、コミュニケーションやコーチング等がある。「会計系」では、一般企業等ではごく当たり前のレベルの内容であり、初歩的な簿記知識などが挙げられる

② 研修構成の背景

●背景にある社会状況

- ・リーダー養成を必要とする背景には、第一に、人手不足がある。介護施設において、定着率の向上や、運営の効率化を考えられる人材が求められている。第二に、後継者育成がある。ちょうど経営者の世代交代時期に差し掛かっていたり、組織規模を大きくしていくにあたり、部門リーダーの育成が必要とされているためである。

●社会福祉法人の意識の変化

- ・民間企業だけではなく、社会福祉法人からもリーダー養成のニーズが高まってきている。以前は、社会福祉法人では社会貢献の思いが強かったが、近年は稼働率など経営上の数字を意識するようになってきたためである。

●介護現場で求められるリーダー像の転換期

- ・介護現場で求められているリーダー像が変わってきており、「ケアのスキルが高い人」

から、「ケア以外のスキルもある人」も必要とされてきている。

- ・ リーダー像の変化に伴い、組織体制の見直しも必要になってきている。将来に向けた組織体制見直しの一環として研修を依頼する法人もあるとのことである。

#### ●研修と処遇の連動はできていない

- ・ 研修と、それを受けたリーダーの処遇の連動については、その必要性は理解されているが、現場で連動できている組織は少ないとのことである。
- ・ 受講に際して努力がみられた職員を表彰する法人もあるとのことである

### ③ 受講者側のニーズ

#### ●受講者の主なニーズ

- ・ 受講者のニーズは、研修内容が仕事の効率化につながるかどうかである。人手が足りないという現場課題を抱えている中で、いかに現場をまわすためのスキルが身に付けられるのかに関心が高い。同様の理由から、理論よりも、得た知識をすぐに現場で活用できるかどうかも重要である。

#### ●ニーズにこたえる工夫

- ・ ヒアリングを行った研修機関では、スキルアップノートを活用し、現場での実践と課題の解決を目指している。スキルアップノートは、次の4つのステップからなる。
  - 1) 研修受講の目的を自分で記載する（目的理解が乏しいため）
  - 2) 自分自身もしくは組織が直面している課題の明確化する
  - 3) 解決のための計画をたてる（目標と目標達成のためのステップ）
  - 4) 実践してみた結果を踏まえて計画を振り返る
- ・ スキルアップノートが、学習への動機づけ、目標達成フローの体得、学習ポートフォリオといった複数の意義づけがなされており興味深い。

### ④ 研修の受講者像

- ・ 介護現場でのリーダー養成研修の対象者は、集団心理の2対6対2の法則と合致しているとのことであり、とくにヒアリング対象が組織請負の研修事業を実施しているため、受講者が必ずしもモチベーションが高い人材ばかりとは限らない。
- ・ そのため、「個人学習はほぼ継続しない」という前提で研修設計している。具体的には、事前課題と計画の実践によって、研修の場以外での学習を義務化していたり、「3分間コーチング」のような、よく介護現場で聞かれる「時間がない」といったできない理由への対応の提案を行っている

### ⑤ 研修を構成するポイント

●研修の質（レベル）は必要以上に落とさない

- ・ 研修の質の低下は、研修内容への信頼に直結するため、研修内容の質を落とさないことや、分からないことについては、自分で調べる努力を促すなどの工夫が行われている。

●研修プログラムをオーダーメイドで構成する

- ・ 研修プログラムは、経営者の思いや法人としての課題に見合ったプログラムを構成する。ただし、研修依頼のあった時点で課題が明確ではないこともあるため、360度評価、CS評価、ES評価を用いて、課題を明確化するところからはじめることもある。また、職種やフロアによって課題認識が違うため、職種別、フロア別の構成をすることもある
- ・ 認証や資格、行政規制への対応といったニーズのなかでは、ある意味「帳面消し」のような動機もある。需要は確保できるが、実質的な現場課題の解決につながらない場合が多い

### 3) 学び直し経験者へのグループヒアリング結果

#### ① 学び直しの修学要素

##### ア. 最新トレンドの情報

- ・ 業界の内外問わず、最新の情報が修学内容に含まれていることが望ましい
- ・ 特にスキルアップ G では、テクノロジーや異業界の取組など、業界を問わない参考となる情報を知りたいという欲求が強い

##### イ. 仕事に活かせる情報

- ・ 仕事に活かせる内容が修学内容に含まれていることが望ましい
- ・ その要素としては、考え方の指針となるフレームワークや、学んだ知識が現場でどのように活用されているのかを知れるケーススタディなどがあるとよい。

##### ウ. コンテンツの組み合わせによる学び

- ・ 特にスキルアップ G では、自分の学びたい内容にあわせて、コンテンツを組み合わせられることの魅力や必要性が示された。

#### ② 学び直しの環境

##### ア. まとまった時間がとりにくい

- ・ 学習のためにまとまった時間がとりにくい、一定のペースでの修学が難しいという問題点が挙げられ、そのために e ラーニングで修学時間を拘束されないような学び方が支持されている。

- ・ 短時間で細かい単元で学習できるものが支持された。例えば、通勤時間の 15 分でスマホで聞いて学ぶなどの方法が挙げられた。
- ・ ただし、セカンドキャリア G では、“比較的” 時間の余裕があり、じっくり学びたいとの声もあった。

#### イ. コミュニティとしてのスクーリング

- ・ 通学に対して否定的ではないが、通学することの意義や得られるメリットが明示されることが望ましいという意見が挙げられた。
- ・ スクーリングでは、他の参加者との交流やディスカッションができる学びのコミュニティができることが望ましいという意見が挙げられた。

#### ウ. 学び直しのための学費

- ・ 個人負担の場合は、3 千円～5 千円／月で見放題となったり、受講内容・頻度にあわせて、金額プランが変更できるものなどがあげられた。
- ・ 一方、金額設定はその人の修学経験によっても左右されうる。国家資格を取得してキャリアチェンジできた経験のある人では、相対的に学びへの投資金額への許容範囲が広いような印象。
- ・ また組織での受講の場合は、法人向けの金額設定などがあるとよい。

#### エ. 所属組織との関係性

- ・ 所属組織において受講する場合、会社がなぜこの講座を受講させたいのか、受講によって何を期待するのが明示されることが重要との意見が挙げられた。それに基づく上司のモニタリングや評価などがあると望ましい。
- ・ 受講や能力を証明できる公式の証明書やディプロマがあると望ましい

#### オ. フィードバック・コーチ

- ・ 「困っていることに対して、何を学べばいいのかが分からない」という状況があり、それをクリアにできる学習内容と業務内容の紐づけ、目標設定や学習ガイドがあることが望ましい。

#### カ. e ラーニングのメディア

- ・ 高齢者世代（65 歳以上）には、PC 等の操作に抵抗がある学習者がいる可能性が指摘された。

## 参考資料 1：介護分野の研修機関ヒアリングメモ

■日 時：平成 30 年 12 月 5 日（水） 10：00 ～ 11:20

■対象者：麻生教育サービス株式会社 医療福祉事業部次長 丸井健生氏

■出席者：ラボラトリオ株式会社 南・倉光

アジア健康プロモーション 清崎氏

■記録者：ラボラトリオ株式会社 倉光

### ■ヒアリング内容

#### 【研修を希望する事業経営者、研修担当責任者の考えについて】

- ・ ここ数年、社会福祉法人は稼働率などの数字を意識するようになってきた。それに伴い、初歩的な簿記や、コーチング、OJT などの人材育成に関する研修のニーズが増えている。
- ・ これらの研修受講の動機は、人手不足が最も多い。いかに業務を効率化させ、従業員の定着を図るかが課題とされている。
- ・ これらの研修の対象は、施設長やフロアリーダー（次世代リーダー）が多い。求められているリーダー像は、介護職としてスキルやテクニックのあるリーダーというより、一般的な会社にいるような数字が読めるリーダーである。
- ・ 業界全体を見たときに、社会福祉法人等は理事長の世代交代の時期に差し掛かっている。これを機に、組織体制を見直したり ICT の活用を検討したりするところもある。また、理事長や幹部等が銀行等の異業界から来ている法人の場合も、このような研修に必要性を感じている。
- ・ 研修をする際、時間帯の工夫はしている。6 時間の研修を 3 時間ずつにするなど。最近の研修は日中に開催することが増えている。人数は 20 人程度にしている。
- ・ 研修の始まりに、これは仕事として受けていることを説明するようにしている。そのため、時間外に開催するときには時間外手当を付けることを提案している。
- ・ また、希望があれば職種に合わせてそれぞれのプログラムをたてることもある。調理師向けと管理栄養士向けなど。課題の持ち方は様々なので、オーダーメイドで研修を組み立てている。
- ・ 処遇との連動は出来ていない。

#### 【受講者】

- ・ 研修の目的を理解してもらうため、スキルアップノートに研修の目的を自分で書いてもらうようにしている。
- ・ スキルアップノートは、研修で学んだことや解決したい課題に対して解決に向けた計画を立て、振り返りをするためのものである。研修で学んだことを確実に現場におろす

ためのツールである。

- ・ 時間がないという課題が多いので3分間コーチングといった面接技法も用いている。
- ・ 研修終了後には知識的なテストも行っている。その結果に応じて次年度の研修を組み立てている。
- ・ 一般的な研修をやっても現場で実践されないことが多い。実践が手着するための工夫をすることが重要である。
- ・ 研修受講と人事考課との関連はない。ただ、研修での努力や成果を表彰している施設はある。今月のMVPとして、研修に対する努力や利用者からの声を吸い上げ表彰するものである。
- ・ 受講態度は、夜勤明けの人が大変そう。集団心理の2対6対2の法則を実感する。やる気のない2割の人たちが6割の人たちに悪影響を出すのであれば、それは切り捨てる意識も必要かもしれない。
- ・ 職場以外での個人学習はほとんどしていないと思う。研修の前に事前課題を出すこともある。そういった仕組みがないと学びは継続しない。
- ・ キャリアアップについての意識も、2対6対2の法則の上位2割の人たちはあると思う。
- ・ 会計等に関する研修に関しては、MBAレベルは難しい印象だ。初期の簿記レベルが妥当だと感じる。MBAレベルの内容は、今後ニーズが出てくる可能性もあるが現状ではない。本来はそこを目指さなければならないだろう。
- ・ 経営者層が集まり、経営者の寺子屋のようなもの開催するのは面白いかもしれない。
- ・ 研修のレベル設定は、低くも高くもしない。必要以上に質を落とさないことが重要。分らないことも自分で調べてほしい。そうしないとレベルは上がらない。いかに受講者のモチベーションを上げるか、講師の力量が問われる部分である。
- ・ eラーニングの場合、ターゲットをどこにするか分からないが、webであれば完全に一人での受講のため、適当になってしまいやすい。2対6対2の上位2割の人たちをしっかり捕まえたほうが良いだろう。

#### 【研修機関】

- ・ 個人のキャリアアップに関する支援は、キャリアパス構築支援事業のトータル人事制度の中で伝えている。
- ・ 人事制度や評価制度は専門性が高く、仕組みをつくるのに大変時間がかかるため、社労士につながることが多い。
- ・ 課題を解決するための研修をやっていて、結果的にそれが人事制度、評価制度につながることはあると思う。
- ・ AESのクライアントは50社程度。狭く深く入っていく。「人が辞めていく、職員が仲良くない」など、法人の課題がはっきりしていないときには、研修のプログラムをたて

る前に、360度サーベイ等の調査を実施する。その結果を踏まえてオーダーメイドで研修を組み立てていく。

- ・ 研修の必要性を感じている法人、従業員を大事にしている法人は、研修費用のことを極端に気にしたりすることはない印象。
- ・ 研修を受けている法人等にもヒアリングに行かれると良いのではないかな。

参考資料２：グループヒアリング・ヒアリングシート

１．ご自身のバックグラウンド

（１）ご自身のバックグラウンドやこれまでの学び直しの経験、現在の学び直し意向を教えてください。

|                                                                                                          | A | B | C |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 年齢                                                                                                       |   |   |   |
| 性別                                                                                                       |   |   |   |
| 職歴                                                                                                       |   |   |   |
| 資格                                                                                                       |   |   |   |
| <p>●学び直しの経験<br/>（これまで～現在）</p> <p>（eラーニングで受けたもの）</p> <p>●学び直し意向<br/>ありの場合は（２）へ<br/>なしの場合は、その理由、障害や課題等</p> |   |   |   |

(2) (これまで/これから) 何を目的として学び直しに取り組んできましたか/取り組みますか？

・ 目的の例示：①自己研鑽、②職能のスキル習得、③資格取得、④異動、⑤転職

・ 動機の例示：①会社の修学支援、②昇給・昇進、③自己実現

|                                        | A | B | C |
|----------------------------------------|---|---|---|
| ●学び直しの<br>目的・動機<br>もしくは<br>インセンティ<br>ブ |   |   |   |
| ●学び直しを<br>したい学修分<br>野と、それに<br>対応する目標   |   |   |   |

## 2. 学び直しに適した学修環境、入学等について

(1) ご自身がこれから学び直しをしようとした場合、どのような学修環境、入学方法が望ましいか。

|                                                                            | A | B | C |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <b>●学修方法</b><br>Ex. 通学、通信<br>(eラーニング)、その比率、通学曜日・時間帯                        |   |   |   |
| <b>●受講形態</b><br>Ex. 講義、ケース研究、アクティブラーニング、静止画・録画による受講、ライブ配信による複数人でのリアルタイム受講等 |   |   |   |
| <b>●eラーニングのメディア</b><br>Ex. DVD の配布、PC による受講、スマホ・タブレット、ラジオ等                 |   |   |   |

|                                                                 |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|--|--|
| ●入学時期・<br>学修期間・分<br>散受講                                         |  |  |  |
| ●入学方法<br>Ex. 入試有無・<br>方法（試験科<br>目・論文・実<br>技）、<br>入学資格、体<br>験入学等 |  |  |  |
| ●その他                                                            |  |  |  |

### 3. 学費について

|                                                               | A | B | C |
|---------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <p>●受講料金<br/>毎月いくらくらいならだしてもよいと思うか（学びたいと思っている内容に対して）</p>       |   |   |   |
| <p>●受講料負担<br/>自分、所属組織、公的助成（教育訓練給付金）等</p>                      |   |   |   |
| <p>●支払い方法<br/>（一括・分割・授業単位等）</p>                               |   |   |   |
| <p>●受講が無料であるが、単位の取得となると有料化され、レポート提出を課される仕組みの必要性。無料受講の利用意向</p> |   |   |   |

4. 所属組織との関係について

|                          | A | B | C |
|--------------------------|---|---|---|
| ●所属組織の<br>了解、組織へ<br>の報告等 |   |   |   |
| ●受講に関する<br>配慮、支援         |   |   |   |
| ●修了後の報<br>酬・処遇           |   |   |   |

5. 学習の証明について（自分が学習した証明はあったほうがいいか？それはどんな形が  
よいか）

|                                             | A | B | C |
|---------------------------------------------|---|---|---|
| ●証明のかた<br>ち、内容<br>Ex. 受講証明<br>書、修了証明<br>書など |   |   |   |
| ●その理由                                       |   |   |   |

## 6. e-ラーニングについて

- (1) e ラーニングではなく通学・対面でないと学びが深まらない・続かないと思う分野や理由はあるか？

|  | A | B | C |
|--|---|---|---|
|  |   |   |   |

## (2) e ラーニングでの評価やフィードバックについて

- e ラーニングでご自身の学びをサポートしてくれるチューターやメンターはいた方がいいか。どのようなことを相談したいと思うか（もしくはこれまでしてきたか）

|                               | A | B | C |
|-------------------------------|---|---|---|
| ●チューターやメンターの有無、人物像            |   |   |   |
| ●相談したい内容                      |   |   |   |
| ●そのような内容を相談したいと思う理由           |   |   |   |
| ●相談する際の形式（テレビ電話、通話、チャット、メール等） |   |   |   |

(3) eラーニングで、どのようなかたちで自分の学びの進捗管理やガイドをしてもらえる  
とよいか？

|                                                                                                                                        | A | B | C |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <p>●してもらえ<br/>るとよいと思<br/>う進捗管理や<br/>ガイド</p> <p>Ex. 学習時間<br/>のアラート、<br/>タスク消化の<br/>表示、学習の<br/>到達状況の評<br/>価、次に学ぶ<br/>べきことのリ<br/>コメンド</p> |   |   |   |
| <p>●その理由</p>                                                                                                                           |   |   |   |

### 3. e ラーニング検討開発分科会における協議

#### (1) e ラーニングシステムの設計上のポイント

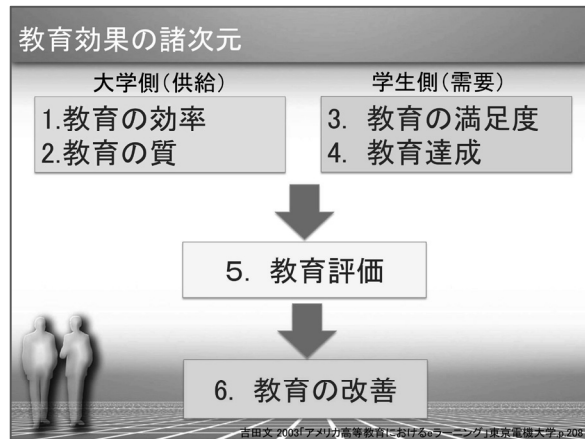
早稲田大学 教育・総合科学学術院  
三尾忠男

本稿では、新しい教育システムを設計する際、教育効果をどの視点で検証すべきであるか、また、e ラーニングを使用する場合、どのような観点で設計の諸元を検討することが望ましいかについて、筆者の意見を述べる。

#### 1) 教育システムの効果を検証するポイント

大学教育において、教育効果を考える次元は次のように整理されている。

現在の高等教育においては、学生側からの観点として、学期末の授業調査に代表される「3.教育の満足度」と授業シラバスやカリキュラムで示される教育到達度などによる「4.教育達成」とともに、供給する大学として、「1.教育の効率」と「2.教育の質」保証をその観点とすることが一般的である。この需要と供給の双方の効果を統合して、教育システムの「5.教育評価」と捉え、必要があれば、「6.教育の改善」がなされることとなる。



すなわち、新しく教育システムを構築する際、1～4についてどのように効果を測定するのかを具体的に検討しておき、必要であればシステム設計の段階で組み込むことが必要であろう。

#### 2) e ラーニングでは支援体制が決め手

吉田(2003)は、米国の高等教育政策研究所による e ラーニングに必要な課題を紹介している(詳細は後述の参考図書を参照)。そこでは7つの側面と24の水準が示されているが、社会人への教育システム設計においては、対象の特徴などを想定した上で、特に、次の2点が重要であろう。

- ・学生の学習過程における教員と学生との相互作用
  - 学生の質問に対する適切かつ迅速な回答
  - 提出された課題への建設的なフィードバック
- ・学生間の相互作用

e ラーニングであるので、オン・キャンパスでの教室型学習ほどの教員・学生間、学生間の相互作用を期待するものではないが、その機会の必要性和教育効果の実証はなされているので、ハード・ソフト面両面での支援体制の構築とその維持方法の検討が決め手になるであろう。

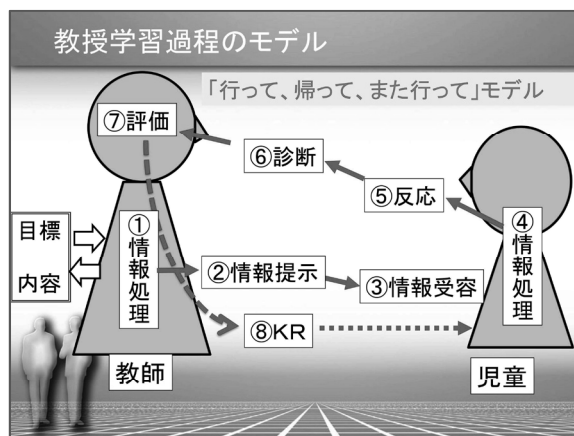
### 3) 教授学習過程の基本

対面授業ではもちろん、メディアを介在した授業でも、次の2点は基本と考えている。

#### ①教授学習過程における3方向コミュニケーションの重要性

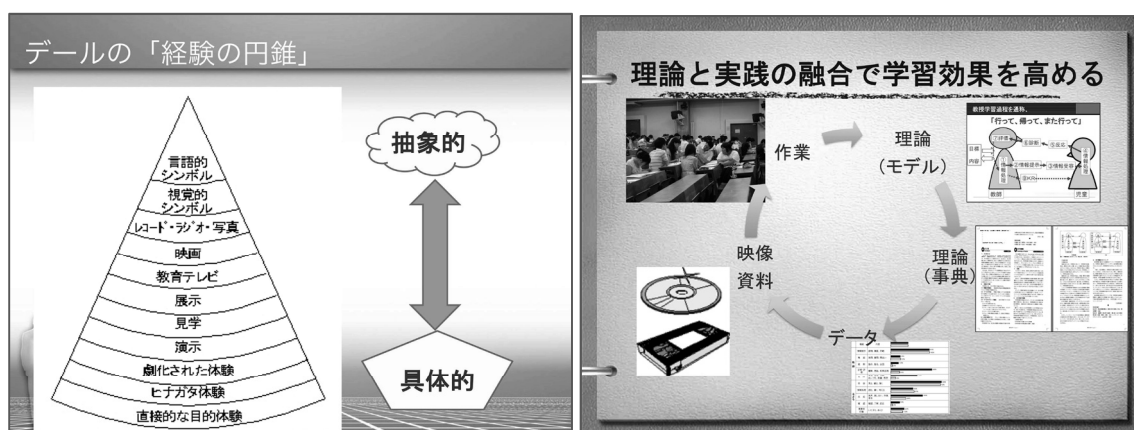
対面授業において、教師と子どもとの間には、図表「教授学習過程のモデル」(坂元)が示すように、教師からの情報提示、学習者からの反応という双方向に加え、その学習者反応に即した適切なフィードバックが重要である。これは、KR (Knowledge of Result 結果の知識) と呼ばれる。その内容は、学習者の行動・発言・解答の正否や正解、正しい行動や発言の例を示したり、学習者の行動・発言を教師が笑顔で受けとめたり、発言を繰り返したり、褒めたりすることである。

これにより、学習者は、教師からの情報提示に対して、反応をより示すようになる。もちろん、その学習者の反応を見るという行為とそれを的確に評価する教師の技量も伴わなければならない。



#### ②メディアによる「経験の円錐」

学習で使用する教材の種類についての基本的な事項を確認しておきたい。学習において使用する教材は、抽象的である「言語的シンボル」、すなわち、文字による記述されたものから、より具体的である体験までを11の階層にわけ、1つに限ること無く、それらを複合的に活用することで効果を高めることが望ましいとされている(E・デール, 1969)。



### 4) eラーニングシステムの設計上のポイント

新しいeラーニングシステムを設計するにあたり、そのポイントを提案したい。

### ①学習者にどのような変容を期待するのか

#### (1) どのような学習者に

まず、受講する学習者像を可能な限り想定することが重要である。ブルームの評価の 3 段階で例えるならば、診断的評価の段階である。学習の準備性として、学習動機なども想定できることが望ましい。

#### (2) どのような変容を目指すのか

受講の結果、受講者にはどのような変容を望むのかを要素に分類して、それぞれ期待するものを明確にしておく。しかも、学習の過程のどのポイントで、形成的評価による支援を行えるのかもこの時点で検討することになろう。

#### (3) そのために学習者はどのような学習を

後述するが、学習目標・内容、さらに学習者の学習タイプに対応した学習場面、つまり e ラーニングなのか、対面式研修であるのか、またそれらのハイブリッド型であるのかについて、コンテンツそれぞれで十分に検討しておくことが必要であろう。

#### (4) その評価の方法

上の(1)～(3)について、学習者自身の自己評価はもちろん、提供者からの教育効果測定、さらにシステムとしての効果評価の手法も設計の時点で開発しておくことが望ましい。

### ②学習者の学習条件（状況）

e ラーニングなど遠隔での教育コンテンツの提供の場合、とくにこの項目の洗い出しが重要であると考ええる。

#### (1) 生活スタイル

それぞれの日常生活のある社会人について、日常での学習場面を見だし、かつ持続するためには、学習時刻はいつであるのか、さらに、学習持続時間はどれほどの長さであるのかについて、対象を検討しておく必要がある。さらに、その学習場所は、自宅、勤務地、それとも移動中のいずれであるのか、タイプを整理しておくことが、視聴環境の諸元設計に必要である。

#### (2) 日常的に利用している情報環境

受講者は、日常、それぞれの慣れ親しんだ手段で情報に触れ、情報を生産、発信している。その情報環境は実に多様である。それにどの程度、対応するものにするものを定めることが求められる。

#### (3) 学習スタイル

受講者には様々な学習スタイルがある。自立した学習が基本である e ラーニングではあるが、ある程度ペースが定められたコースを受講することが合う受講者や、かなり自身のペースを固持する受講者なども想定しておく必要があろう。

### ③教材のメディア選択と構造の最適化

e ラーニングの制作では、コンテンツにとって、学習場面に適切なメディアがどれであるのかで選択することになる。前述の「経験の円錐」のように、映像/ラジオ（音声）/配布資料をどのように併用することが適切であるのかを学習者の視点で判断することが望ましい。さらに、それぞれの内容の情報量についても受講者層と学習スタイルに適するもの

を追求する。

近年の e ラーニングでは動画が主となっているが、②受講者の学習条件(1) (2) (3) によっては、紙媒体と音声（ラジオ）でのコンテンツ提供が補完として準備せねばならないかもしれない。

#### ④学習者間、学習者・講師間の相互交流

前述した教授学習過程での 3 方向コミュニケーションモデルのとおり、講師と学習者との交流は、学習効果と学習継続、さらにはシステムの形成的評価にとっても重要な機会である。e ラーニングの場合は、講師と学習者の間にメンターという役割をもうける、さらに、学習者間の交流機会を提供しその活性化を促す仕組みを組み込むことで、教育効果も期待される。

以上、筆者の各種事業、開発研究の経験から、設定のポイントを記した。学習者目線を軸にした内容を目指したつもりである。様々な条件の中でのシステム開発ではあるが、先行事例にとらわれることなく、学習者である我が国に社会人に日常に受け入れられる e ラーニングシステムの試行になることを期待したい。

#### 引用・参考文献

- 吉田 文 2003「アメリカ高等教育における e ラーニング」東京電機大学
- 坂元 昂 1986「教育工学の原理と方法」明治図書新書
- 梶田叡一 1983「教育評価」有斐閣双書

## （２）今年度の取り組み報告と今後の課題

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

杵渕 洋美

本事業は、e ラーニングシステムによる専門分野の学修プログラムを構築するものである。3 年の事業計画では、初年度（今年度）に、介護の領域に限定しない業界共通の社会人の学びガイドライン案を策定し、次年度以降、介護領域に特化した学修プログラムを開発し、e ラーニングシステムによる実証講座を通じてガイドラインおよびプログラムを検証する。最終年度はガイドラインと e ラーニングシステムによる介護マネジメントプログラムの完成を目指す。今年度は、e ラーニング検討開発分科会において、ガイドラインの策定に伴い、e ラーニングによる学び方の検討から行った。

### 1）今年度の取り組み～「学習の枠組み」の検討～

e ラーニングを前提とした介護マネジメントプログラムでは、e ラーニング、オンライン学習、スクーリングという 3 つの学習の枠組みを考えている。

e ラーニングは、個人が自分の都合に合わせて「いつでも、どこでも、何度でも」学習できる、インターネット環境における自学自習の学びを想定している。これはテーマをベースとした最小 5 分～10 分単位のユニット構成で、各自が必要なテーマを選択し、組合せて学習する学びである。詳細はガイドライン案に記載しているが、この学習プランニングに先立ち、自分自身（事業所における立場や得意不得意等）を知り、今後に必要な学びを把握するためのガイダンスを必須要件としている。合わせてタイプ別のモデルコースも提示することで、受講者がそれぞれ必要なモジュールを組み立てられる仕組みを考えている。

オンライン学習は、インターネット環境でのグループ学習を意図している。オンライン上のテレビ会議という形で、グループごとにテーマを決め、その担当者が自分で調べたことを発表して教え合い、それについての議論をしあう、アウトプット型の学びである。学習にはファシリテーター役を配置し、進行とともに助言、教授のできる役割を担うことを想定している。

スクーリングは、現場の課題解決に向け、グループごとに課題を持ち寄りその解決策を発表する、クラス単位での学習である。オンライン学習で学んだことを各グループが発表するということから、「成果発表会」というネーミングにしてもいいのではという意見があったため、図表に併記している。互いに成果を称えあい、褒め合い、認め合う場としての機能により、特に自己承認欲求が強いと言われる介護職の受講者にとって、よりモチベーションアップにつながるだろうと考えている。

e ラーニング検討開発分科会では、この学習の枠組み案について、課題となるテーマ設定、すなわち、自分の「問い」をつくることの難しさ、学びの深さを指摘する意見が上った。現場で起きている現象・事象は何か、その根本原因は何か、解決のためにすることは何か、そのために自分が身につける、学ぶべきことは何か。それらを把握し、問いを立てることのトレーニングも、学習テーマの一つに加えることを検討したい。

図表 1 学習の枠組み（案）

|                 | e-learning                                                                                      | オンライン学習                                                                                                                                                   | スクーリング<br>（成果発表会）                                                                                                                                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 場所              | ネット接続環境あればどこでも                                                                                  |                                                                                                                                                           | 教室                                                                                                                                                                        |
| 方法              | 自習                                                                                              | グループ学習                                                                                                                                                    | グループ＋クラス学習                                                                                                                                                                |
| 内容              | テーマベース                                                                                          | テーマベース                                                                                                                                                    | 現場課題ベース                                                                                                                                                                   |
| 学習<br>単位        | 最小ユニット<br>5分～10分単位                                                                              | 90分単位                                                                                                                                                     | 90分×2コマ連続                                                                                                                                                                 |
| 目的<br>進め方<br>など | <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎科目の知識のインプット</li> <li>・自分に必要なテーマをカスタマイズして学ぶ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・授業テーマに関する理解</li> <li>・5～6名のグループによる教え合い、学び合い（アウトプット重視）</li> <li>・毎回、授業テーマについて1名が発表</li> <li>・ファシリテーター配置</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現場の課題の解決</li> <li>・課題を持ち寄り、5～6名のグループで解決策をディスカッション</li> <li>・毎回、現場課題に基づき、1名が発表。</li> <li>・クラス全体で共有</li> <li>・ファシリテーター配置</li> </ul> |

## 2) 今後の課題

### ① e ラーニングだからできること・できないこと

個人が自分の都合に合わせて「いつでも、どこでも、何度でも」学習できる e ラーニングの利点は、ガイドライン案にもあるように、“通勤時間にスマホで 15 分”というお手軽な学びのスタイルにある。日々の業務で忙しい社会人にとって、通勤時間帯（特に都心の電車通勤）は最適な学習空間・時間といえるだろう。また、繰り返し再生できることで、理解不十分な部分のみを重点的に学んだり、アーカイブ的な機能も活用できるだろう。

一方で、コミュニティの形成という視点からは対面に劣る。業界どうしの集まり、他の会社・事業所との交流が少ない介護従事者にとって、横のつながりが希薄でキャリアモデルとなる人物に巡り合えないこともキャリアパスがみえない理由の一つである。より一層の仲間意識の醸成が必要とされる領域といってよいだろう。そのとき、先に述べたグループによるオンライン学習がどれだけ機能するか、実証講座で検証する余地があると考えている。SNS 等のインターネット上でのつながりが活発な現代という時代性を考えたとき、果たして学習にはどう機能するのか。顔のみえない匿名だからこそその（何を言ってもやってもいい）「積極的な」言動なのか、LINE 動画等で常にネット上でつながっている若者のように、離れていても顔が見えるだけで「安心して」発言ができるのか。また、介護領域のマネジメント層は 50 代 60 代も多いだろうことから、対面ならではの安心感を求め、インターネットに抵抗を示すことも想像できる。最も e ラーニングの学びから離れた業界ともいえる介護領域においての e ラーニングシステムによる学修プログラム開発というチャレンジは、仲間意識の醸成、対面による安心感をより意識する必要がある。

もう一つ、介護領域の e ラーニングシステムによる学修プログラム開発において、ハードルとなることがある。それは成果報告会でのパネルディスカッションの質疑応答で出さ

れた「倫理観」の教授をどうするかという問題だ。介護の倫理、すなわち人間の尊厳、ICFや自立支援の考え方、ノーマライゼーション、QOL等の介護の基本的な考え方をeラーニングで伝えられるのか、という質問である。これに対し、パネルディスカッションの登壇者（介護施設長）からは、正解がない問いを追究し日々悩み続けることにこそ、学びがあり成長があるという回答があった。これは、先に述べた「問い」をつくり、それを追究する学びの深さ、難しさに通じるのではないだろうか。またその後の全体委員会では、倫理観こそ繰り返し伝えることが重要だ、人が心を動かされ（倫理的な）答えや教訓を得るのは映画や文学等のいろいろなきっかけ（メディア）であり必ずしも学習の場だけではないという意見が出た。eラーニングだからこそその繰り返し機能や、動画や音楽、書籍にアクセスできる機能がここで活用できないだろうか。例えば、介護のことを歌うシンガーソングライター、認知症の妻を日々介助するが自身のことは本人から忘れられている夫の話、定年退職後も毎朝同じ時間に出勤の身支度をし外出する認知症の男性の話といった動画素材をリンクすることで、受講者に自由に観てもらい自由に感じてもらう、押し付けではない介護理念の醸成が可能ではないだろうか。

eラーニングだからこそそのハードルを、eラーニングだからこそできることに変換する試みを、当事業では積極的に行いたいと考えている。

## ② JMOOC ‘gacco’ の限界

以上に述べたようなeラーニングシステムによる学修プログラム開発を考えたとき、これまでのeラーニング学習では対応できないことが当然起きてくる。そこで、当事業では、今年度の時点で考えられるeラーニングシステムによる学習方法・学習支援方法に対して、プラットフォーム（JMOOC ‘gacco’）提供者のNTTドコモにどこまで対応できるかを確認する作業を行った。結果、以下の図表のとおりであった。

図表2 NTT ドコモのシステム ‘gacco’ 対応

| 大項目    | 項目                         | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                        | 提案                                                                                                                                                                           | 対応 | 備考                                     |
|--------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------|
| 学習の枠組み | eラーニング・スクーリングの比率           | 7:3 を想定                                                                                                                                                                                                                                                                   | オンライン／オフラインの区分とし、下記学習方法の結果として比率割合が出る という考え方                                                                                                                                  |    |                                        |
|        | 学習方法                       | 1) eラーニング:<br>テーマベースのモジュール型<br><br>2) オンライン学習:<br>テーマベース 5～6名のグループ<br>毎回1名がテーマについて発表<br>ファシリテーターを配置し進行、メンター役<br><br>3) 成果発表:<br>現場の課題ベース<br>各グループで学び合った課題を発表<br>クラス全体で課題を共有し、解決策を<br>ディスカッション<br>ファシリテーターを配置<br><br>⇒課題解決策を立てた後、実際に各自の<br>現場で実践(アウトプット)<br>⇒実践の結果を持ち寄って共有 | 3つの学習方法については同左<br><br>1) eラーニング:<br>・職場の困りごとを現場の言葉で学ぶ<br>・VRを活用する等、実践的で楽しい学び<br>・基礎知識の定着・復習を図る<br>・次の学びにつながるリンク先の提示<br>⇒ハブ・ポータル機能を担う<br><br>2) オンライン学習:<br>・職場の困りごとを現場の言葉で学ぶ | ○  | web会議を利用したオンライン学習をgaccoで実施する場合、別途費用が必要 |
|        | オンライングループ学習・スクーリング開講曜日、時間帯 | 2)オンライングループ学習:<br>～60分程度<br>毎週土曜日22時から<br>3)スクーリング(成果発表):<br>90分×2コマ程度<br>隔月日曜日10時から                                                                                                                                                                                      | 1) eラーニング:グループで集まってやってもよく、一人の学びに限らない<br><br>2)オンライングループ学習:<br>開催日時はグループで自由に決めてもらう<br><br>3)スクーリング(成果発表): ヒアリング調査を基に設定                                                        | ○  |                                        |
|        | eラーニング対象テーマ                | グループディスカッションに必要な基礎科目知識                                                                                                                                                                                                                                                    | 左記に加えて<br>・多様な受講者に合わせた多様なテーマを用意<br>(キャリア志向タイプ・「リーダー」になりたくないタイプ等)<br>・入口のハードルをできるだけ下げる                                                                                        |    |                                        |

| 大項目           | 項目          | 内容                                                | 提案                                                                                 | 対応 | 備考                                                  |
|---------------|-------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------|
| 講座要件          | 学費          | 5,000円～10,000円／ユニット                               | 無料の学習コンテンツとの組合せも想定<br>(クラウド型とし、リンク先により深い学び・関連情報⇒ポータルサイト的役割)                        | ○  |                                                     |
|               | 受講期間        | 6カ月～12カ月                                          |                                                                                    | ○  |                                                     |
|               | 総学習時間       |                                                   |                                                                                    | ○  |                                                     |
|               | 教員要件        |                                                   |                                                                                    |    |                                                     |
| 学習管理(続けられる工夫) | 学習履歴管理(LMS) |                                                   | 左記に加えて<br>・ゲーム感覚(‘ソーシャルゲーム’)の学習進捗管理                                                |    | 「ゲーム感覚の学習進捗管理」「キャラクター設定」<br>⇒gaccoでは非対応             |
|               | サポート体制      | 学習サポート<br>テクニカルサポート<br>ラーニングアドバイザー<br>メンター(チューター) | ・自己承認欲求を満たすほめるキャラクターの設定<br>(“ありがとう”“がんばれ”“よくがんばったね”等の励まし)                          | ○  |                                                     |
|               | 質問対応        | サポーターへのメール、グループごとのチャット                            | ガイダンスを必ず実施<br>・学び方の提示                                                              |    | 「個別のプログラム設計」<br>⇒gacco上でセルフチェックフォームを提出し、メンターとメールで相談 |
|               | 職場・家族の理解、支援 |                                                   | ・セルフチェック⇒アセスメント⇒キャリアプランの提案／悩みの解決<br>⇒個別のプログラム設計<br><br>・わかりやすさ、自分でもやれる、どうなれるか が見える | ○  | 「グループごとのチャット」<br>⇒gaccoでは非対応                        |
| 学習評価          | 学習評価方法      | ルーブリック評価を想定                                       |                                                                                    |    |                                                     |
|               | 修了要件        |                                                   |                                                                                    |    |                                                     |
| 分野ごとの要件       | 育成する人材像     |                                                   |                                                                                    |    |                                                     |
|               | 学修成果指標      |                                                   |                                                                                    |    |                                                     |
| 到達目標          | 到達目標        |                                                   |                                                                                    |    |                                                     |

また、分科会での委員による対応確認結果は以下である。

- 動画を最後まで観た人だけが次のステップへ進むことができるという仕組みがない
- セルフチェック機能がないため、小テストやアンケートといった代替機能を活用する
- 自動で個別のプログラム設計はできない
- グループごとのチャットシステムがないため、掲示板のスレッドを講座ごと・グループごとに設定する代替案にせざるを得ない
- 視聴ログがない（何分間視聴したかという履歴だけが残る）

おそらくは本事業以外でも、プラットフォームの対応可否について議論になったと思われるため、JMOOC ‘gacco’ には社会人の学び推進に資する e ラーニングシステムとすべく、要望に応じた今後の開発を期待したい。

### ③ ガイドラインとの整合性

最後の全体委員会では、策定したガイドラインと学修プログラムとの整合性を意識した開発の必要性を指摘する意見があった。介護領域における学修プログラムは、介護領域に限定しない業界共通の、社会人の学び推進のためのガイドラインに当然則ったものでなければならない。対象者調査や実証講座を通じて検証を行い、ガイドラインと学修プログラムに帰納的・演繹的に反映する意識をもって、次年度以降の開発に当たりたい。

### ④ 事業の実践適用に関する課題

最後に、事業の実践適用に関する課題として、委員から事業化した場合のコスト意識、今後の中長期的な計画の必要性について指摘する意見があったことを述べておく。本事業は、社会人の学びに資する e ラーニングを前提とした学修のガイドラインを構築することで、他の専修学校をはじめとする大学も含めた教育機関が同様に学修プログラムを運営できるようにすることが目的である。したがって、事業受託者である敬心学園においても、ガイドラインに則った学修プログラムの実践適用が求められることを念頭に置き、今後の e ラーニングシステムによる学修プログラム開発を行っていくことが必要だと考えている。

#### 4. 介護マネジメントプログラム案の策定

##### (1) 介護事業の運営課題と取組事例

---

## 介護事業の運営課題と取組事例

---

 Japan Care Strategy, Inc.

### Contents

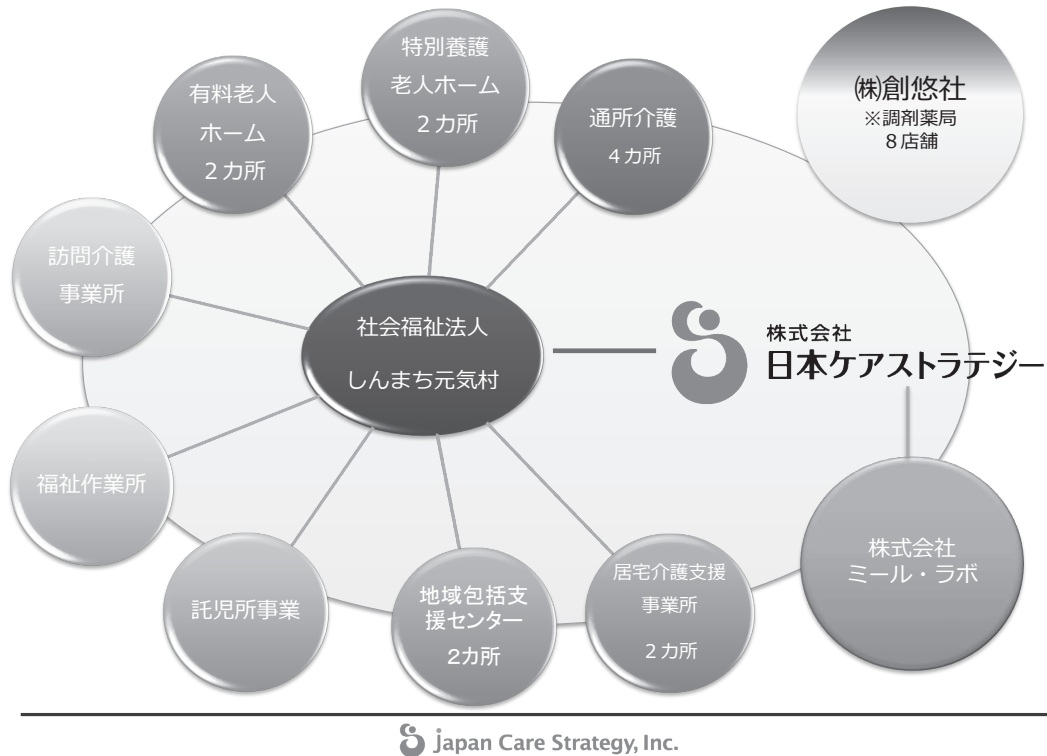
---

- プロフィール
- 運営課題（HRM領域）
- 弊社グループ取組事例

---

 Japan Care Strategy, Inc.

## 弊社グループ



## 自己紹介

### 八木 大輔 (DAISUKE YAGI)

社会福祉法人 しんまち元気村  
株式会社 日本ケアストラテジー  
株式会社 創悠社(調剤薬局グループ)  
群馬医療福祉大学大学院

法人本部 経営計画室長  
常務取締役  
代表取締役  
客員講師

#### ・ 略歴

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 同志社大学 経営学大学院 修了             |       |
| JR東海 (新幹線鉄道事業本部～関西支社人事部人事課) | ～2007 |
| 社会福祉法人 同和園 (特養介護職員)         | ～2009 |
| 社会福祉法人 しんまち元気村              | 2009～ |
| 学校法人 未来学園 (外部理事)            | 2009～ |
| 株式会社 日本ケアストラテジー             | 2010～ |
| 株式会社 創悠社 (調剤薬局グループ/県下8店舗)   | 2011～ |

#### ・ 教育研究関連

同志社大学大学院 客員講師 (マーケティング)

学校法人昌賢学園 群馬医療福祉大学大学院客員講師 (福祉施設経営戦略論、統計学、福祉市場特論)

主専攻: マーケティングリサーチ/サービスマーケティング

「高齢者介護施設従業者のロイヤルティ形成要因に関する研究」 (2009)

「介護職員養成に関する研究」 (2010) ※経産省との共同研究

「施設従業者 (新卒) のES要件に関する研究」 (2014) ※群馬医療福祉大との共同研究

Japan Care Strategy, Inc.

---

## 運営課題（HRM領域）

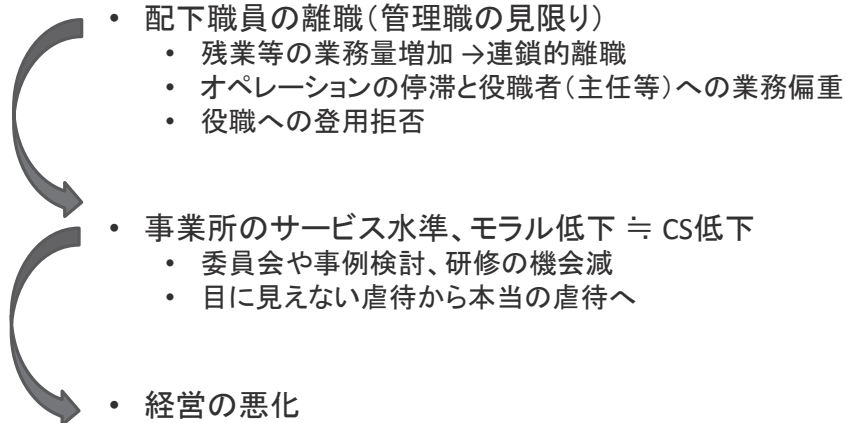
### 介護事業の運営課題（HRM領域）

---

#### 事業運営上の3つの大きな課題

- 職員自身の「キャリアを積むこと」への意識の希薄さ
  - そもそもキャリアを積んでステップアップするという考えがない
  - キャリアパスが可視化されている法人が少ない
  - キャリアパスを謳う以前に事業スケールが小さすぎる
  - 職位における役割や持っているべき資質等が明確にされていない
- 職員の離職率の高さと採用難
  - キャリアアップの不透明さ → 先述した資質等が明確でないため
  - 上司のマネジメントに疑問を持つパターン → 知見の共有や正しい知識がない
  - 研修ヘリソースを割けない → 自己成長サイクルが回せない（停滞、マンネリ）
- 人材不足に起因する管理職（マネジメント層）のレベル低下
  - 事業の拡大に人材育成が追いついていない
  - どうやって自身を磨いたら良いかわからない

**管理職のレベル低下が招くもの**



---

**弊社グループの取組み事例（HRM領域）**

### 入社前からキャリアパスの明確化

- ミスマッチを防ぐ

### 社内におけるロールモデルの提示

- 職員全員に冊子を配布
- 年4回のグループ内広報誌にて特集

### レベル毎の研修ラインナップの体系化（花みづきAcademy L.1～L.4）

- シラバスを作成し、単位付与する企業内大学制度
  - 職位毎の年間必須取得単位数を定めて、人事制度とリンクさせ運用。サービス業におけるR&Dの重要性意識づけ
- ※現在は管理職養成講座へ仕様変更

### 管理者向け研修の拡充

- 新任管理者向け研修
- 全管理職向け合宿研修
- トップ面談を含めた面談制度

## （２）SOMPOケアにおける管理者養成の運営課題と取組事例

SOMPOケア株式会社

青木 繁和

当社は、SOMPOホールディングスの子会社であり、東京都品川区に本社を置く介護サービスを運営する企業で、施設から在宅まで幅広く対応可能なフルラインナップの介護サービスの提供を通じて、高齢者やそのご家族の多様なニーズにお応えする、高品質の介護サービスを提供している。

### １）沿革・概要

#### ① 介護事業参入の経緯

|          |                                                                     |
|----------|---------------------------------------------------------------------|
| 1989年10月 | 安田火災海上保険、介護費用保険の販売を開始                                               |
| 2012年 9月 | ㈱シダーとの資本・業務提携 出資比率34%                                               |
| 2015年12月 | ワタミの介護㈱の全株式取得<br>SOMPOケアネクスト㈱へ社名変更                                  |
| 2016年 3月 | ㈱メッセージに対する株式公開買付け（TOB）により出資比率94.6%となり子会社化<br>同年7月SOMPOケアメッセージ㈱へ社名変更 |
| 2017年 1月 | SOMPOケアメッセージ㈱の上場廃止、完全子会社化                                           |
| 2018年 7月 | SOMPOケア㈱へ事業・人事制度統合                                                  |

#### ② SOMPOケアの概要 ※2017年3月末現在

|             |                  |
|-------------|------------------|
| 社員数連結       | 24,210名（パート社員含む） |
| シニアリビング居室数  | 約26,400室         |
| 介護付きホーム     | 299施設            |
| サービス付き高齢者住宅 | 132棟             |
| 在宅介護サービス等   | 694事業所           |
| 通所介護        | 62事業所            |

#### ③ 当社の組織体系

「地域本部制」の導入

地域個別の状況・変化にスピード感を持って対応し、最適なサービスを提供することで、地域社会へ貢献することを目的に、全国を4本部（東日本本部、東京本部、首都圏本部、西日本本部）に分けた「地域本部制」を2018年4月より導入。これにより地域単位で人材の流動性を高めることでフレキシブルな人材活用と、市場ニーズや戦略に応じたグループ経営資源の有効活用を図り、お客様の利便性向上を目指している。

#### 【当社のフロントライン】

本部長 ⇄ 部長 ⇄ SV（スーパーバイザー）⇄ 管理者

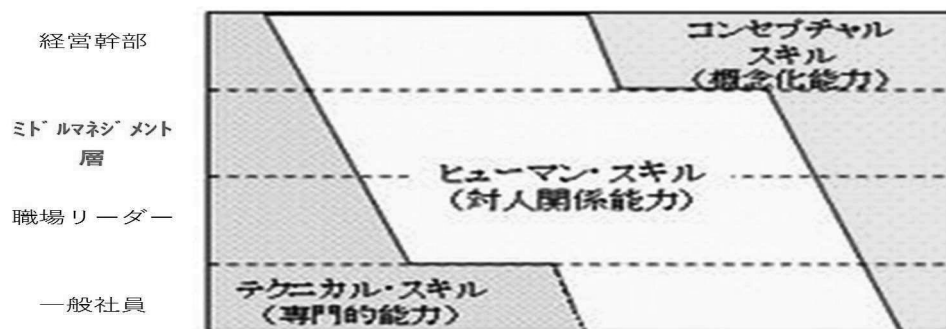
## 2) 管理者養成の運営課題

### ① 管理者に求められる仕事

|                    |   |         |
|--------------------|---|---------|
| ①方針・戦略の策定・実行       | → | 数字、状態、人 |
| ②営業（事業計画達成に向けた取組み） | → | 数字      |
| ③経理・文書等管理、各種手続き    | → | 数字、状態   |
| ④外部、関係機関との連携       | → | 状態      |
| ⑤コンプライアンスの遵守       | → | 状態      |
| ⑥サービス提供・ケアマネジメント   | → | 状態      |
| ⑦リスク管理             | → | 状態      |
| ⑧苦情対応              | → | 状態      |
| ⑨人事労務              | → | 人       |
| ⑩人材育成              | → | 人       |
| ⑪チームワークとコミュニケーション  | → | 人       |

∴管理者（＝マネージャー）の仕事とは、「数字、状態、人」をマネジメントすること

### ② 管理者に求められるスキル



| (●) テクニカルスキル                                                                                                                                                                                                 | (◎) ヒューマンスキル                                                                                                                                                                                                                         | (○) コンセプトチャルスキル                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務関連資格<br>高度な専門技術（介護技術）<br>専門分野に対する深い知識（事業所運営）<br>自社商品や独自サービスの知識<br>組織構成員(会社員、従業員)としての自覚<br>目標達成意識(目標達成力)<br>エンゲージメント(愛社精神)<br>コンプライアンスへの理解<br><b>パソコンスキル(ITスキル)</b><br>巧緻性(器用さ)<br>時間管理能力(タイムマネジメント)<br>行動力 | <b>コミュニケーション能力</b><br><b>リーダーシップ(統率力、調整力)</b><br>マネージャーシップ(現場管理能力、業務管理能力)<br>ダイバーシティ(多様性)への理解<br><b>コーチングスキル(部下育成力)</b><br><b>ファシリテーションスキル</b><br>ネゴシエーションスキル(交渉力)<br>プレゼンテーションスキル(提案力、表現力)<br>戦略実行力<br>カリスマ性<br>柔軟性<br>受容性<br>情報伝達力 | ロジカルシンキング(理論的思考力、論理思考力)<br>ラテラルシンキング(水平思考)<br>クリティカルシンキング(批判的思考)<br>チャレンジ精神(挑戦力)<br>ビジネスセンス<br>多面的視野<br>先見性<br>好奇心(知的好奇心)<br>探究心<br>状況分析力<br>応用力<br>洞察力<br>変革力<br>直感力(ひらめき力)<br>俯瞰力<br>決断力 |

### ③ 新任管理職への研修体系

当社における新任管理者への研修は、着任時研修、e-ラーニング、直属の上司であるSVからのOJTの3つの体系から成り立っている。

### ④ 管理職に求められる重要なタスク

当社の管理職業務（数字・状態・人）の中で、特に重要タスクは、「人」のマネジメントが問題なく出来ている事である。

（介護サービスを行う人材の需給ギャップへの対応に「人」のマネジメント、良い「人材」の確保が非常に重要なミッションであること。「数字」「状態」のマネジメントに関しても「人」のマネジメント無しには成り立たないから）

### ⑤ 組織運営の課題

当社は、ケアスタッフ等現場のスタッフに対し、研修支援制度を構築し、さまざまな施策を講じてきた。その結果として離職防止に一定寄与しているものの、それは根本的な解決になっていないものと判断している。

何故なら離職理由の大半が、「職場の人間関係に問題あり」「職場の理念や運営に不満」という2点であり、その課題原因を考えると介護現場に最も不足しているのは、それをマネジメントする管理職クラスの人材育成であると推察しているからである。

介護保険法では、各事業所に1人の管理者を置くことが定められており、当社の介護現場では、管理者のマネジメント能力が、事業所のキャパシティ、スタッフの労働環境や業務負荷に対し大きく左右している状況がある。

例えば、同じ規模と人員であるのにもかかわらず、収支に差が出るケースがあり、それは管理者の管理能力によるところが大きいものと思われる。

さらにマネジメント能力の欠如は、介護職の離職にも直結し、スタッフに対する教育や業務フォローができず、相互に信頼関係を築けない結果、その事業所は離職率が高い傾向になる反面、管理者が交代すると解決することが多く、こうした事実からも、管理者クラスの人材マネジメント能力のアップが問題解決の一翼を担っているものと感じている。

そのことに加え、事業の特性として、ケアマネジメントの能力も一定以上必要であり、突発的な問題が発生した場合に、素早く状況を理解でき、適切な判断ができることは、現場スタッフとの信頼にもつながっている。

その中、当社の源流では、各創業経営者が、自らの創業理念に沿って、直接ミドルマネジメントを統率できる事業規模で、採用環境が現在と比較してソフトなため、個々のミドルマネジメントのスタイルをフォローが出来るメンバーで事業所を運営することが可能だったが、現在の当社におけるミドルマネジメントは、異なる創業理念・文化や多様な先輩・上司のマネジメントのスタイルの影響を受けてマネジメントを行っている。

よって、管理職のマネジメント能力育成という点で、一定の育成プログラムを構築し、管理職予備軍を増やしていく事が重要な課題と認識している。

### 3) 取組事例

#### ① 研修カリキュラムの構築

2018年7月に管理職として身に着けるべき業務知識要件（能力要件）が明確になり、この要件毎に「知識教育」「スキル教育」「意識教育」の区分整理と、それぞれに対して「集合研修」「eラーニング」「Web研修」の研修手段を定めている。

マネジメント理論の習得においては、一般的なリーダーシップやマネジメント理論を学習する一方で、社会福祉業界の特徴を踏まえたマネジメントを学んでいく必要があることからリーダーの仕事は、部下が気持ちよく働けて成果を出せる環境を構築、維持することの理解を深めることも研修構築の中で重要視している。

また、理論以外に、リーダーが思い、感じていることをどのような言葉で伝えていくか、教えていくかが非常に大切であり、管理者のプレゼン能力の向上を図る為の理論を修得し実践力を高める仕組みも作り上げ、そのことを通じて、自らが学び、教える（伝える）能力の向上を目指し、現場に落ちる仕組みづくりを学んでいく体系の構築を進めている。

#### ② 実践的なグループワークショップの内製化

マネジメントスキルの中で、「ヒューマンスキルを中心に研修で学んだことが現場で実践される、成果が生み出されること」を目的に、トップマネジメントが主導する研修プログラムを構築している。

主な目的は、①参加者自らのマネジメント能力を高める

②管理者層向けマネジメント研修プログラムを自ら構築し、講師を務め  
そのことでSOMPOケアの管理職のマネジメント力底上げを行う

そのために、事前にメンバーの上司に対してプログラムの目的と概要（負荷）を説明し、研修参加や研修オルガナイズの時間創出とアクションプラン（後述）の確認・共有・実践状況評価への協力を要請している。

#### 【研修カリキュラム（概略）】

- ①個人のマネジメント： リーダーシップ、モチベーション、キャリアなど
- ②チームマネジメント： チームの生成、チームのアセスメント、コンフリクトなど
- ③部下の育成： 福祉人材の学習と育成 など

#### 【研修プログラム（概略）】

##### 《研修コンテンツ（第1回）》

- ①マネジメントの概念を体系立てて一般論としての知識を習得。
- ②学習した理論やスキルを活用して解決方法を求めるグループディスカッションを含めたケーススタディの実践。
- ③自らの職場における課題設定と次回研修までの解決に向けたリーダーシップ理論を用いたアクションプランを立案。

##### 《研修コンテンツ（第2回）》

- ①第1回に立案したアクションプラン実行状況の（上司評価を考慮した）確認と振り返り・プラン修正（フィードバック受けと内省）。

②自らを講師としてプログラムを実施するための教え方理論の体系的習得。

③ヒューマンマネジメントをチーム単位でカリキュラムを作成（次回まで）

《研修コンテンツ(第3回)》

①第2回に選定したカリキュラムに対し、各自構築検討したマネジメント講義を実施

②他受講者の講義受講を通じて、マネジメント教育カリキュラムを再修得する。

講義構築検証後 ⇒ 部長・SV間（2nd）とホーム長・事業所長（3rd）教育をスタートし、研修の内製化を推し進める予定。

### (3) 介護事業者の運営課題とその取組事例

文部科学省委託「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」  
「介護福祉事業の管理者養成に向けたeラーニング活用によるモジュール型  
学修システム構築プロジェクト事業」

## 介護事業者の運営課題とその取組事例

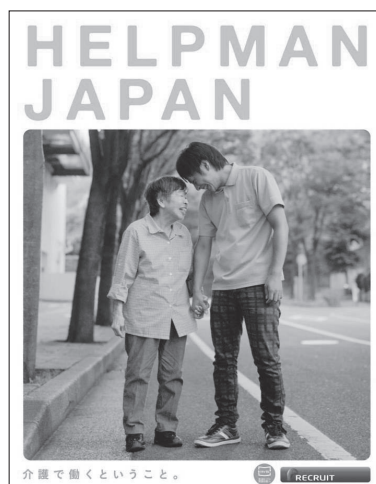


これからの介護をつくる人たち  
HELPMAN JAPAN  
株式会社リクルートキャリア  
HELPMAN JAPANグループ

(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

#### ■ HELPMAN JAPANとは

介護の仕事に関する情報発信と採用・定着・戦力化を通じて、  
介護業界の就業人口を増やすためのプロジェクトです



(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

## ■ HELPMAN JAPANが取り組んでいること

### プロジェクトの目的：介護業界の就業人口を増やすこと

リクルートと国・業界団体とのコラボレーション（取り組みの後押し）

#### ブランディング

##### メディアサイト



##### 市場調査



##### 採用支援セミナー



##### 人事ヘルプマン

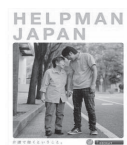


#### 定着・戦力化

##### 階層別介護職員向け研修



##### 冊子の刊行



##### 介護の講演会



##### 個別コンサルティング



##### 人材紹介



##### 介護福祉士資格取得支援



##### 組織診断ツール

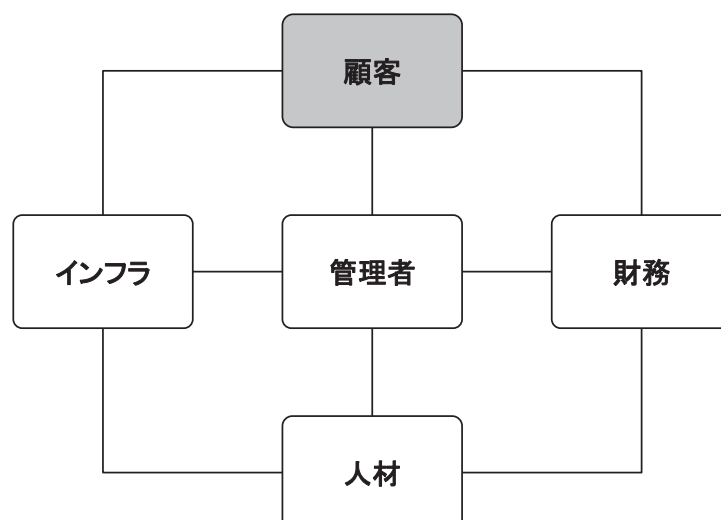


(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

2

## ■ 介護事業者の運営課題について

介護事業者は「ヒト」「モノ」「カネ」の3つをうまくマネジメントし、施設運営を行う必要がある  
人材不足の市況感の中で「人材確保」に関するテーマが一番難易度は高い

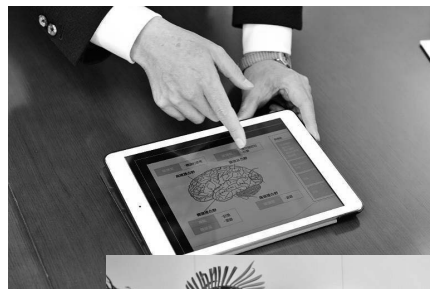


(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

3

## ■ インフラの工夫事例①

介護事業所の施設数は年々増加傾向にあり、他施設との差別化が重要なテーマになっています。株式会社キャピタルメディカは、認知症リスク低減プログラムを提供する施設として高齢者に入居のメリットを打ち出したところ、新規開設する施設は全て満床になったそうです。



HELPMAN JAPANのホームページより引用

4



(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

## ■ インフラの工夫事例②

介護事業所の施設数は年々増加傾向にあり、他施設との差別化が重要なテーマになっています。モーニングデイサービスを運営する「あさがお」、ナイトデイサービスを運営する社会福祉法人世田谷区社会福祉事業団は、他施設とのサービス内容の差別化を図ることで、独自の顧客開拓を行っています。



HELPMAN JAPANのホームページより引用

5



(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

## ■ 財務の工夫事例①

介護報酬が下がり続ける傾向にある中、保険外サービスで収益を確保する事業者が増えています。デイサービスを運営する株式会社エムスタプル日高は、地域住民向けにカフェやジム、趣味の教室、地域のスーパーと連動したの移動販売車の運営等を実施し、毎日250名の地域住民を保険外サービスで施設に呼び込むことに成功。利用者にも旅行同伴などのオプションサービスを販売している。



HELPMAN JAPANのホームページより引用

6



(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

## ■ 財務の工夫事例②

介護報酬が下がり続ける傾向にある中、保険外サービスで収益を確保する事業者が増えています。社会福祉法人平心会では、介護職員の経営意識を高める「アメーバ経営」研修を導入。業績の改善だけでなく、職員が経営的視点を持って発言、行動するようになったため、企業文化も変わってきたそうです。



HELPMAN JAPANのホームページより引用

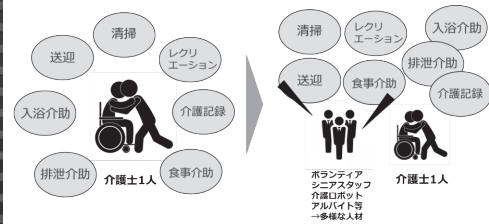
7



(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

## ■ 人材の工夫事例①

介護業界の有効求人倍率は年々上がり続けており、人材を確保す難易度は上昇し続けています。株式会社らいふは、「業務分解」という考え方を通じて、介護士でなければ出来ない仕事と介護士でなくても出来る仕事を分け、介護士でなくても出来る仕事は地域のシニアスタッフやボランティアスタッフに任せる体制を作ったところ、2年で施設の派遣比率が60%から0%になり、人材不足が解消したそうです。他にもICTツールの導入などが効果的だったとのこと。



HELPMAN JAPANのホームページより引用



(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

8

## ■ 人材の工夫事例②

介護業界の有効求人倍率は年々上がり続けており、人材を確保す難易度は上昇し続けています。社会福祉法人合掌苑では、シングルマザー向けの寮を用意し、近隣の保育園と連携した子どもがいても働ける職場環境を用意。ハローワークとも連携し、若い母親の応募が常に多数来ている状態を実現。職場環境の整備により、離職率も5%で人材不足に陥ることもなくなったそうです。



HELPMAN JAPANのホームページより引用



(C) Recruit Career Co., Ltd. All rights reserved.

9

#### (4) 介護マネジメントプログラム案の策定（今年度の取り組み報告と今後の課題）

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター

杵渕 洋美

2014 年から昨年度までの 4 年に渡り、文部科学省委託「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」において、介護人材養成プログラムの開発を行ってきた。概要および各プログラムの位置づけは第 1 章の事業概要を参照されたい。本事業は、新たに 3 年間の事業計画によって社会人の学び推進のためのガイドラインを策定し、e ラーニングシステムによる専門分野の学修プログラムを構築するものである。敬心学園では上記事業において、介護人材養成プログラムを開発しており、引き続いて介護マネジメントレベルの学修プログラムを開発する。

3 年の事業計画では、初年度（今年度）に、介護の領域に限定しない業界共通の社会人の学びガイドライン案を策定し、次年度以降、介護領域に特化した学修プログラムを開発、実証講座を通じてガイドラインおよびプログラムを検証する。最終年度にガイドラインと介護マネジメントプログラムの完成を目指す。したがって、今年度は、介護マネジメントプログラムの開発に向けた準備段階の年として、学習テーマの策定から行った。

##### 1) 介護マネジメントレベルプログラムの位置づけ

ここで、マネジメントレベルプログラムの位置づけを、昨年度開発したアドバンスレベルと比較して明らかにしておく。

本研究においては、介護の初心者向けのエントリーレベル（2014 年度から 2016 年度に開発、50 時間による短時間のプログラム）から、初任者研修レベルを想定したベーシックレベル、介護福祉士レベルを想定したスタンダードレベル、そしてアドバンスレベル（2017 年度に開発、90 コマ・180 時間のプログラム）の 4 つを「基幹教育」と位置づけ、介護専門職としての専門性の高度化を図る富士山モデルを構築した。

そのなかで、アドバンスレベルを施設長の一つ下の現場のリーダー、「現場業務責任者」と定義した。介護事業者により職位名は様々であるが、フロアリーダー、ユニットリーダー、係長、主任などがアドバンスレベルに位置づけられると考えている。（実際に現場で使われている職位名・ポジション名でなく、あくまで介護現場組織の一般的な職位階層を示す表記である）。現在、介護福祉士の上位資格として、日本介護福祉士会で「認定介護福祉士」、日本介護養成施設協会で「管理介護福祉士」を設定しているが、本研究におけるアドバンスレベルはこれに相当する。

アドバンスレベルと比較して、マネジメントレベルは、事業所あるいは現場組織を運営、マネジメントする管理者であり、組織運営における目標や戦略を策定し、その説明、実行、結果に関する責任を負うものである。施設長、事業所長などがマネジメントレベルに位置づけられる。

2015 年の同事業において、ドイツの職業教育、介護職養成施設を調査した際の知見として得られたのが「継続教育」である。介護の資格（Altenpfleger 老人看護師）取得の学びとは別に、すでに専門職に従事している人たちが自身をさらに高めるための学び（further

education) のことで、ドイツでは介護実務教員、老人医学、老人精神学、緩和ケア等の学びが行われている。これを参考にして本研究では、日本の介護領域においても、基幹教育の富士山モデルとは別のキャリアパスとして継続教育を設けており、マネジメント職を養成するプログラムは、基幹教育の中に位置づけるのではなく、「継続教育」の重要なプログラムとして位置づけている。

## 2) 今年度の取り組み～学習テーマ案の策定～

介護領域におけるプログラム開発は、学修システム検討開発分科会にて行った。プログラムはユニット積み上げ型とし、受講者が自分のニーズに応じて必要なトレーニングテーマを受講できるように設定している。この考え方は、これまでのエントリーレベル、アドバンスレベルのモジュール型プログラム開発を踏襲している。

会議に先立ち、介護マネジメント職が身につけるべき学習テーマを委員に依頼し、それを以下の 5 領域にまとめた。

介護マネジメントレベルプログラム現状案

- チームマネジメント
- 法人マネジメント
- 財務マネジメント（介護事業所における経営論全般）
- オペレーションマネジメント
- 地域マネジメント

上記にさらに、「自身の学び」として、学び方を学ぶ（Learning to learn）項目を追加した。これは先述したドイツの老人看護師の養成カリキュラムにも含まれている項目で、生涯学習、継続学習を視野に入れ、当該プログラムの学習方法に限らず、今後自分自身の学びをどのように構築していくか、ポートフォリオの描き方も含めた内容を意図している。

学習テーマは領域が広いものから細かなものまで様々であったため、二度にわたりメッシュを細分化した提案を委員に依頼した。テーマを細分化したのは、ガイドライン案にあるように、1 コンテンツ 5～10 分という短時間の単元を積み上げていく、ユニット積み上げ方式を想定しているからである。こうして作成したのが、次頁の介護マネジメントプログラム学習テーマ案である。

介護領域におけるマネジメントプログラム 学習テーマ案

| 領域        | 中項目                  | 学習テーマ                                                |
|-----------|----------------------|------------------------------------------------------|
| チームマネジメント | メンタルケア               | メンタルヘルスに関する基礎知識                                      |
|           |                      | メンタルヘルスに関する法令知識、組織としての対応の基本                          |
|           |                      | 介護職員の「燃え尽き」を防止する法                                    |
|           | 組織構造とエンカレッジ          |                                                      |
|           | コーチング                | 具体的な面接技法と注意点について・効果的な「面接技法」の習得                       |
|           |                      | 問題点（課題）の伝え方・正しい苦言の呈し方                                |
|           |                      | 質問の仕方と承認の伝え方                                         |
|           | チーム力向上の方法            | 各階層別の職員へのマネジメント                                      |
|           |                      | 障害者・高齢者を介護職として受け入れた場合の教育指導方法・受け入れる職場環境を作る方法          |
|           |                      | 組織内で働く人の心理                                           |
|           |                      | スタッフ一人一人が自律を目指すチーム作り                                 |
|           |                      | 思いを引き出すファシリテーション                                     |
|           |                      | ビジョンの共有                                              |
|           |                      | 人間力向上                                                |
|           |                      | 個の能力を上げる事（教育）                                        |
|           |                      | 力をチーム力として活かす法・「チームビルディング」能力を高めるプログラム                 |
|           |                      | リーダー養成                                               |
|           | 労働基準法の理解と<br>職場環境整備  | 労働基準法等に遵守した制度仕組みづくり                                  |
|           |                      | 労働時間・休憩時間・休日に関する正しい理解                                |
|           |                      | 働く環境の整備についての理解                                       |
|           |                      | 各種ハラスメントについての理解                                      |
|           | 人事考課・人材評価・<br>人的資源管理 | 退職マネジメント                                             |
|           |                      | 人事考課の技術                                              |
|           |                      | 人事考課の仕組み（種類と方法）・評価制度・公平な評価のしかた（人事考課の基本的考え方と組立て方）・研修法 |
|           |                      | 採用～育成～配置の基本的な考え方                                     |
|           |                      | エンパワーメントの具体                                          |
|           |                      | 情報の公平伝達の重要性                                          |
|           |                      | キャリアパス制度等の導入法と職員浸透法                                  |
|           | 外国人職員対応              | 採用・実習・研修等の基本的な制度設計法                                  |
|           |                      | 外国人介護人材（EPA、技能実習生、留学生）を受け入れ（自国へ）返す法・外国人人材への具体的対応方法   |
|           |                      | 日本の介護を「外国語」で的確に説明する法                                 |
| 法人マネジメント  |                      | PDCAによるマネジメント                                        |
|           |                      | 法人全体のマネジメント体系の理解                                     |

| 領域                           | 中項目        | 学習テーマ                                               |
|------------------------------|------------|-----------------------------------------------------|
| 財務マネジメント<br>(介護事業所における経営論全般) |            | 法人会計の決算書を読む                                         |
|                              |            | 会計の基礎知識・法的基礎知識                                      |
|                              |            | 事業報告書と事業決算書を読む・あるべき介護事業者の決算関係書類の分析法                 |
|                              |            | 予算書の作成・中期経営計画書の作成法やビジョン立案法                          |
|                              |            | 健全な会計事務処理をチェック監視する法                                 |
|                              |            | 求めたい数字や結果を「ケアの方法」として落とせる力                           |
|                              |            | 法人のガバナンス強化を推進する法                                    |
|                              |            | 介護保険法(介護報酬等)等の制度改革・保険外サービスを理解する法                    |
|                              |            | 経費削減を含む合理化効率化等を推進する法                                |
| オペレーションマネジメント                | サービスマネジメント | 高齢者施設に特有の課題・よくある困ったシーン                              |
|                              |            | 生産性の向上、そもそも生産性とは                                    |
|                              |            | 経営品質や職員品質やサービス品質向上策                                 |
|                              |            | 営業                                                  |
|                              |            | 情報の共有化や発信力や見える化の対応策                                 |
|                              |            | 入所者の「セクシャルハラスメント」に対処する法                             |
|                              |            | クレーム対応・利用者対応における注意点                                 |
|                              | ケアマネジメント   | 改善活動と予防処置活動                                         |
|                              |            | リハビリテーション技術や看護技術を取り入れる法                             |
|                              |            | 科学的に立証された「自立支援のための介護」を指導する法                         |
|                              |            | 「介護」の実務を遂行する上で使う100の単語を標準化する法                       |
|                              | ICT        | 介護の職務再設計に基づく訓練プログラムを課す法                             |
|                              |            | ICTの導入に関する基本的な考え方                                   |
|                              |            | 職務分析に基づいたロボット技術やICT技術を導入する法                         |
|                              |            | ICTの利活用・今後将来へ向けた介護事業におけるICT化・ICT/IOT/介護ロボット/施設リフォーム |
|                              | リスクマネジメント  | 介護事故                                                |
|                              |            | 災害対策                                                |
| 地域マネジメント                     | 災害対策       | 災害時等に対応する「事業継続」を管理する法                               |
|                              |            | 自然災害時に外部支援をコーディネートする法                               |
|                              | 地域貢献       | 地域の生活支援等のニーズに「地域貢献」で対応する法・地域貢献活動の進め方や地域との関わり方       |
|                              |            | 公共施設の指定管理者を受託して拡業する法                                |
|                              |            | 介護事業者の存在価値と役割等の徹底法                                  |
|                              | システム・関係構築  | 病院、老健施設、通所施設、在宅などの「シームレスケア」を進める法                    |
|                              |            | 介護の付帯事業を開発して「混合介護」を進める法                             |
|                              |            | 今後将来の介護事業と医療分野との関わり方                                |
| 自身の学び                        | 継続学習       | 学び方を学ぶ                                              |

### 3) 今年度の問題点と今後の課題

#### ① プログラム開発のプロセス

これまでのアドバンスレベルプログラムは、1)学修成果指標・育成する人材像の策定 2)他の研修プログラムを参照しアウトラインを設計 3) 1)と 2)を突合しトレーニングテーマ(学習テーマ)を策定 4)各トレーニングテーマの修得に必要な学修時間および学習方法を設定 というプロセスを経て開発した。しかし、今年度は3つ目の学習テーマの設定からプログラム開発に入ってしまった。

マネジメントレベルの人材とはどういう人なのか、対象者(ターゲット)をどこに設定するか、ターゲットに身につけてほしい学修成果は何か。プログラム実証のゴールは何か、

プログラムを開発することなのか、受講者の変容なのか、事業所の収益向上なのか。初めにこれらの最も重要なことを協議し確認することが必要であった。次年度は今一度プロセスの1)に立ち戻り、学修成果指標・育成する人材像の策定から行っていく。

## ② 介護の「夢」か「経営」か

①で学修成果指標の策定が最初に行われるはずだったと述べたが、分科会では学習テーマの策定に際し、意見が二分した。それは、介護の仕事をしていく上での「夢」や事業所の理念の追求を重要視する意見と、マネジメント＝経営という視点からゴール設定を事業所の離職率〇%ダウン等の数字に求めるという意見である。これに付随して、学習テーマの順序を「オペレーションマネジメント」「チームマネジメント」のどちらを先に据えるかという議論があった。前者側は、人事ではなくサービスが先にありきだとして、オペレーションマネジメントを一番にしたほうがいいという意見であったのに対し、後者側は、オペレーションは事業所ごとにすでにマニュアルが整備されているので、まずはチーム運営（のちに「人事」マネジメントを「チーム」マネジメントに言い換えることにした）の困りごとを解決する方が先だという意見である。

学習テーマの順序に関しては、受講者が自らテーマを選択しユニットを組み立てるという受講方式のため、記載の順序だけでさほど問題ではない。しかし、「夢」と「経営」のどちらを追求するのかについては、今年度は回答が出なかった。おそらく、これはマネジメントにおける永遠のテーマなのかもしれない。「夢」を一緒に追い求める「チーム」「仲間」の事業所マネジメントをすることで志を一つにし、離職者のいない現場となり、同時に「経営」面でも成功し、収益が上がるのが理想であろう。しかしまず設定すべき目標を考えたとき、現場が最も課題としているのは何か。実際に現場でマネジメントに従事する受講候補者にヒアリングすることが肝要だろう。

## ③ ボトムアップか上層の引き上げか

先にターゲットの設定が行われるべきであったと述べたが、分科会ではその議論が多少行われた。介護領域における課題解決のためにマネジメント層の意識改革、強化が必須だという本事業の意義は第1章に記載しているが、定めるべきマネジメント層のターゲットはどこか。ボトムアップか、それとも意識が高く向上心のある層の引き上げか。

分科会の議論では、リクルートキャリア HELPMANJAPAN においてすでにマネジメント層の研修プログラムが開講されていることから、当該委員へ意見を求めた。研修は原則として15人以上のマネジメントをしている人を対象とし、働き手が元気になる、辞めなないと思ってもらえるマネジメント研修を行っているとのことであった。受講申込者は、現場しかやっていないのにいきなり施設長になれと言われ、何から手を付けたらいいのか分からなくて受講したという方が圧倒的に多いそうだ。

ここで、マネジメント層にも大きく2つあることがわかった。一つはマネジメントを担う意識が高い（＝上昇志向）意欲のある人たち、もう一方は上層部の退職などで玉突き的に仕方なくマネジメント職に就いた人たちである。介護業界の現状を鑑みるに、後者の数が多く、その意識、意欲の低さが課題の一つであることは間違いないであろう（これに関する調査は「やる気もないのにその職に就いた」と回答することが考えにくいいため無駄だ

ろう)。

本事業のターゲットを「仕方なくマネジメントポストに就いた人たち」とし、ボトムアップを図るプログラムとすることを、次年度の冒頭で確認し、学修成果指標・育成する人材像の策定のステップへと進めていきたい。

#### ④ 受講候補者を巻き込んだプログラム開発の必要性

③で本プログラムのターゲットを「仕方なくマネジメントポストに就いた人たち」とすることを述べたが、そのような人たちの本音と抱えている課題・悩みを解決するプログラムでなくては意味がない。分科会では、昨年度のアドバンスレベルプログラム実証講座に対し、先生からのありがたいお話を聞けるのはいいが、実際の現場の課題解決には繋がらないという厳しい意見が出た。あくまでも「現場の困りごと」を解決する、そのための引き出しを一つでも多く身につけるプログラムでなくてはならない。

したがって、プログラムの策定に際しては、2つの方向から進めていく必要があると考える。一つは先に述べた「身につけておくべき」学修成果指標の策定を分科会の委員、すなわち専門家が検討する方向であり、もう一つは「これが知りたい」「ここがネックだ」という現場のマネジメント職が抱える課題から設定する方向である。前者は今後の介護業界の展望や外国人労働者の流入を見据えての未来予想図からのテーマ設定、後者は今そこにある、現場で起きている課題という地に足のついたテーマ設定ということだ。

仕方なくポストに就いたマネジメント職の現場はおそらく人手不足（離職率が高く、入職率が低い）だろうから、分科会に参加してもらう時間は到底ないだろうが、できる限り現場の声を取り込み、実証講座前のプログラム開発段階から受講候補者を巻き込んだ取り組みが必須だと考えている。

#### 4) “時代の先駆け”としての介護 (Kaigo)

今年度事業最後の会議での委員の発言から、今後の介護業界の可能性について述べて締めくくりたい。業務の個別性（利用者一人ひとりに合わせたケア）、従事者の多様性、ICTやロボット導入の可能性等から、介護業界は、最も先駆的で最も変化に富んだ「時代の先駆け」的業界になり得るであろう。キャリアパスが不透明、未整備だからこそ、新しい介護の仕事が成立し得るだろうし、医療とは異なり個別ケアで全人的なマニュアルがないからこそ、一人ひとりに合わせたクリエイティブな介護が可能になる。また、外国人労働者の最も参入する業種であることから、これまでのセオリーにはない多様化したマネジメントが求められる。皮肉にも、介護業界は最も先進的で最もクリエイティブな業種になり得る可能性を秘めていることを面白いと捉えるか、先が見えないと嘆くのか。人の治療、世話ではなく、人生にまると寄り添える介護 (kaigo) を楽しむマネジメント職を増やすことで、この先の介護業界を面白くできるのではないかと、本事業の意義を感じている。

### 第3章 今年度事業の点検・評価

#### 1. e ラーニング活用による社会人教育プログラム策定のガイドライン評価

公益社団法人かながわ福祉サービス振興会  
かなふく人財センター センター長  
得永真人

##### (1) 介護現場における人材確保の状況について

ガイドラインの策定にあたっては、受講する者だけではなく、実際に指導する立場の管理者やメンター等の職員がコンテンツの内容を鑑みて指導に生かすことも想定したものでなくてはならないと思われる。

前提としては、受講する者を取り巻く環境について事前に理解をし、かつ効果的に稼働する為に必要なコンテンツを現場の層（経営者、管理者、職員等々）へのヒアリングを講じることが有効だと認識している。

効率的な学習や教育が必要急務な事由としては、サービス業全体における慢性的な人材の不足が挙げられる。とりわけ、福祉・介護業界においては、顕著である。

介護に限っての言及となるが、厚生労働省の推計では、2025 年度に介護職員が全国で約 38 万人以上、不足するとしている。

2025 年と言えば団塊の世代が 75 歳以上になる年であり、要介護者も相当な数に及ぶことが予測される。

介護職員の数は、介護保険制度が施行された 2000 年（平成 12 年）の 55 万人から増え続けて、2013 年（平成 25 年）には 176 万人と約 3 倍以上に増加している。しかし、同時に介護が必要な要介護・要支援認定者数も、2000 年（平成 12 年）の約 256 万人から、2014 年（平成 26 年）には約 600 万人超と増え続けて、その傾向は今後もより加速化することが予想される。高齢者・独居の世帯はもちろん、認知症高齢者も増え続けていくことが想定されており、専門性が高く、質の高い介護人材の確保が急務となっている。

e ラーニングを活用した社会人教育プログラム策定にあたっては、業界が現在置かれている状況を十分に理解し、限られた人材と時間の中で、いかに効率よく学び、身に付けさせていくかが肝要である。

他業界や、職種と比較しても、人材確保の状況は相当厳しいが、「どうすれば業界に来て、継続して学べるか」「どうすれば辞めないか」について作成段階から盛り込むことが必要と言える。

介護関連職種における有効求人倍率は以下の通りである。

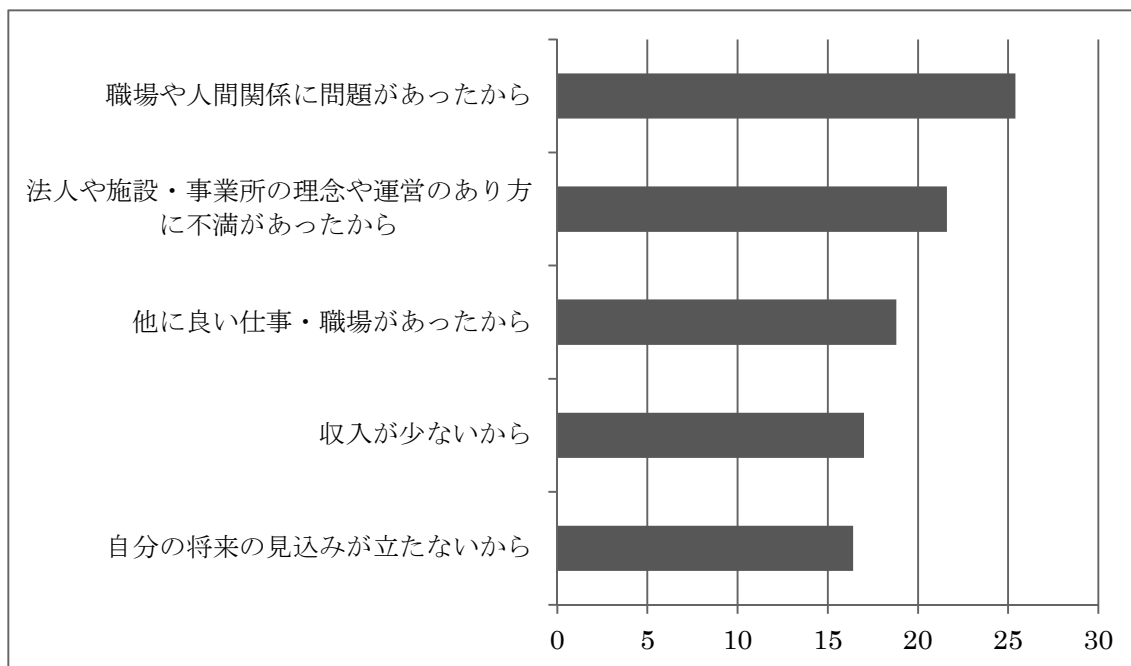
図表 1 介護関連職種における有効求人倍率

|            | 看護師等 | 医療技術者 | 介護職         |
|------------|------|-------|-------------|
| 2016 年度    | 2.43 | 2.98  | <b>3.18</b> |
| 2017 年度    | 2.33 | 2.94  | <b>3.72</b> |
| 2018 年 9 月 | 2.25 | 3.16  | <b>4.16</b> |

【出典】厚生労働省 一般職業紹介状況（平成 30 年 9 月）

離職が多いとの指摘がある業界と言われるが、その離職事由はおもに下記のものがある。

図表 2 介護関係の仕事を辞めた理由（複数回答）



【出典】平成 27 年度介護労働実態調査（公益財団法人介護労働安定センター）

実際に介護現場における環境や定着に結び付きづらい事由について言及したが、業界特有の教育や育成が難しい状況、前提を踏まえた上で、限られた時間や資源の中で、学習コンテンツを使用する側がどこにポイントをおいて選択し、活用するかを明確に示す必要がある。

介護を取り巻く環境はメンター<sup>1</sup>や経験値の高いエルダー<sup>2</sup>等が配置され、十分な学習支援が構築されている状況ばかりではないと推測される。何を受講すればよいか、学んだあとにどう成長を遂げるか、学習者のデザインを支援することと同時に、受講モデルを予め示す必要もあると考える。

## （２）福祉現場における教育の実際

前述の通り、福祉の現場における人材不足は顕著であり、教育や研修の重要性は分かっているが、実際に受講する機会を設けることが難しい状況もある。

専門的な領域は日常の支援、福祉の専門的な知識や技術も不可欠であるが、仕事や対人関係における意識付け、業界知識をカリキュラムに盛り込んでいくことが大いに有効であると思われる。

学習テーマについてはトレンドに合致したテーマが必要であると思われるが、仮に、様々なケースを想定しても、現場ではまた新たなケースが発生することも想定される。

一定の期間、人材教育に携わり、トレンドが目まぐるしく変遷を遂げてきたと実感している。

無論、基本となる部分は押さえておき、継承していくことが必要である。例えば、10年前、5年前に学習したことが今、必要となるか、法改正なども想定される為、変更してい

く、更新していくことが前提となった「作成」や「開発」をすることが求められる。

作成するコンテンツについては、可能な限り事例を盛り込み、個々のケースにおいて、それぞれの受講生が考え、対応策を検討できるようにして、その上で模範解答(?)を示すことが能動的に学ぶことが出来る仕組みづくりだと思われる。

研修やeラーニングの活用について複数の事業所や法人、職員から共通した声としては、トピックスとしてテーマを学ぶことも重要である。一方で、現場の方々からの聞き取りにより、ニーズが高いものとしては、“1日の流れ”の中で、自然に学べるような学習ツールが必要との意見が散見された。

前段階として、テーマごとに抽出した内容も有効ではあるが、介護・障がい施設における1日の流れを意識しつつ、この時間帯では、〇〇が起こり、△△の対応をする。だからこそ、対応手法について学ぶ…といった流れを意識し、学ぶ理由づけを明確にすることが重要だと思われる。

eラーニングは場所や時間を選ばず受講できることが魅力ではあるが、現在の動きと比べて学ぶことができれば、定着度が高まることが想定される。

### (3) eラーニングを活用した社会人教育について

マネジメントプログラムの領域について所見を述べていくこととする。

介護や障がいの現場に必要な専門知識や技術習得の為に学ぶコンテンツは重要であるが、併せて留意しておきたい点としては、前述の対人関係構築が上手くいかず、離職や成長断念といった事態を引き起こさないようにする為の意識付けや意識改革を念頭に置いたコンテンツの提供だと思われる。

テーマは現場の専門的な知識や技術の習得というよりも、上司、同僚、部下、後輩との関係構築に必要な学びを“学ぶ”ことが最も重要と思われる。

福祉の現場における個別支援計画の策定にあたっては、チームマネジメントや均一したサービスのモデルケースが必要となる為、参考となるテーマを設定することが望ましい。

メンタルケアについては、労働基準法の理解と職場環境の整備との連動が不可欠だと思われる。

とりわけニーズが高いものとしてはアンガーコントロールが挙げられる。

昨今、虐待等の事件についても目にする機会も増えてきた為、自身の怒りのコントロールや、部下や後輩への指導法についても盛り込んでいく必要がある。

また、介護現場においては、ハラスメントは顕著であると言われている。ハラスメントへの理解と同時に対応法や相談、回避する為の指導法などにおいても盛り込まれると望ましいと思われる。

現場で求められている研修のニーズで高いものとして、接遇や対人援助、クレーム対応等のコミュニケーションが挙げられる。かつては一般的なビジネススキルに近い内容が多かったが、現場で実際に起こっている事例を盛り込んだグループワークや演習を取り入れることで、内容の“見える化”が果たせるのではないかと。

チーム力向上の方法については、目先の手法のほか、チーム力がもたらす効果や展望について学べる内容を盛り込むことが必要と思われる。こちらと連動させるのは人事考課・人材評価・人的資源管理である。チームの中で、自身がどの位置で、自身の働きが同チー

ム力向上、業績向上につながっているかを各自が理解し、それが評価につながっているということを学べることで、自身の仕事により一層の自信と責任、プライドを持ち、職場の定着にもつながると思われる。

経験上、モチベーションを維持・向上させる上で不可欠なことは、「今、自身の仕事が組織内の仕事やミッションにどうつながっているか、どの部分の仕事をしているか」について個々が理解することが求められる。

外国人職員の対応であるが、現在は外国人介護職が専門的な介護知識や技術を学ぶコンテンツは散見されるが、受け入れ側の職員が、どう対応していくのか、どういった教育やOJTが必要かについて学ぶコンテンツはほとんど見当たらない。

今後、より多くの外国人が現場の貴重な働き手、担い手として活躍をする機会が多く訪れる為、積極的に事例を収集し、ケースごとや国ごと、経験や立場ごとのコンテンツを作成することが必要と思われる。

財務については、法人会計や決算数字の見方と留意点、数字から見える展望などを学べる内容のほか、資産管理におけるポイントについても触れておく必要がある。

数字や現状の把握が人件費や育成に伴う費用捻出や事業計画に直結するではないか。

すべての職員が新卒として入職し、一から理念や方針、方向性や専門知識に至る前で指導ができることが理想とも言えるが、現在では、中途入職や業界外からの人材について一定数の受け入れと指導が不可欠であることは触れておきたい。さらに今後は、外国人人材の入職もより活性化することも想定される。

介護サービスの質の向上を目指した研修や教育はもちろん、入居後の生活についても事例から学び、対処法を学ぶ、コンテンツを通じて学ぶ側が、自身で考えることができる内容が望ましい。サービス、ケア、リスク回避におけるマネジメントでは、問題提起と自身で考え、自己の手法を確立することも目途にしたい。能動的に学ぶことが必要となる。

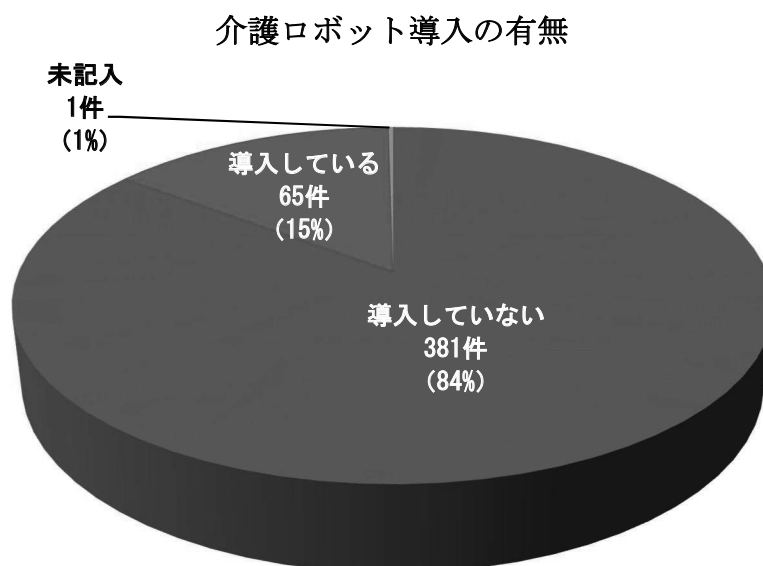
人材不足の現状や、より高度なサービスを提供する視点からも、ICTの活用は不可欠であるが、現場においてはいまだに“介護等のサービスは人が行うもの”といった考え方も根強くあるのも事実である。

#### （４）今後必要とされる人材教育について

今後の人材教育・育成に関しては、ICTの活用について理解をし、学ぶことが必要になってくる。一例として、介護・障がいの現場で活用が始まっている“介護”ロボットの導入の状況について記載した。

図表 3 介護ロボットの導入の有無について（神奈川県）

【出典】平成 29 年度（公社）かながわ福祉サービス振興会調べ



調査対象が、管理者や経営者が中心の為、経営判断の上での回答だと思われるが、少なからず、介護 ICT<sup>3</sup>は必要との認識はあるものの、導入や活用には至っていない現状もまた見逃すことはできない。

全産業について言及できることであるが、超高齢化社会、少子化といった現状を踏まえて、人手不足の状況は解決が難しい。介護・障がいの現場において介護 ICT<sup>3</sup>の活用そのものが必要であるという認識を学ぶこと、また、地域共生についても学べるコンテンツが必要だと思っている。すでに 1 事業所、1 施設における支援では限界がある。

地域共生について、関わり方や協力体制の構築の方法などを学べる機会が必要である。

グループホームでは、家族や地域住民、自治体の方を交えて連絡会議を実践しているが、連携の仕方や会議の進め方なども学べるコンテンツが必要だと思われる。

学び方、教え方を教わらずに実践に入っている職員も散見される為、入職時には今後の目標や展望、将来の成長イメージを持って働ける仕組みづくりが必要となってくる。

#### （５）e ラーニングを活用した教育や育成を行う為に

今現在は、様々な働き方や関わり方が存在し、ゆえに教育や育成には職場内 OJT やライブ研修だけでは限りがある。

e ラーニングを活用した教育は不可欠であるが、運用や活用の難しさもある。

コンテンツの活用は、個々の職員の成長や将来の目標についても、事前に上司や管理職と相談し、目標を持って受講頂くことが必要となってくるのではないと思われる。

従来のコンテンツでは、チェックテストやステップアップのシステムの導入など、工夫があったものの、受け身の学習になる傾向も否めない点もあると思われる。

人手不足や、働き方についての考え方の変化に伴い、専門的な知識や技術の習得を目指すことと同時に、意識付けが最も重要になっており、こちらを網羅できるかが魅力あるコ

ンテンツになりうるか、カギになると思われる。

コンテンツである程度の学習をカバーする（ことを想定する）のであれば、意識付けや、モチベーションアップの具体的な行動などについても盛り込む必要がある。

今後のコンテンツの作成については、学び方や指導の仕方を盛り込むことはもちろんのこと、学びをどう活かすか、どう自身の成長や組織の繁栄につなげるかについても指し示す内容であることが肝要である。

[注]

- <sup>1</sup> メンターは一般に会社や配属部署等における上司とは別に指導・相談役となる人材を指す
- <sup>2</sup> エルダーは新入社員等に対して先輩職員がマンツーマンで面倒を見ること、人材を指す
- <sup>3</sup> ICT(Information and Communication Technology)「情報技術通信」を指す、業務効率化とサービスの質向上を目指し、ロボットの導入やICTの活用を推進化する動きが政府を中心に活発になりつつある

## 2. e ラーニングを活用した社会人教育プログラムへの期待

公益社団法人日本介護福祉士会 副会長

宮崎 則男

### (1) OJTとはなにか

職場における教育訓練の方法として一般的なものとしては、OJT（On the Job Training：職場での仕事の経験を通じた職業訓練）と Off-JT（Off the Job Training：職場での仕事を離れての職場訓練）がある。

OJT は、仕事に必要な専門的な知識や技能・技術などを、職場における日常業務の経験を通じて計画的に養成していく教育訓練の手法である。OJT による教育訓練の基本は個別指導であり、指導する立場にいる上司または先輩が、これを受ける新規採用者、または初任者と 1 対 1 で行うものである。

### (2) 介護実践現場における OJT の役割と課題

介護実践現場における教育訓練は、それぞれの職場において、何らかの方法で実施されているが、それぞれの職場に課せられる業務目標を達成するために、必要とされる新たなスキルの付与または向上を目指した効果・効率的な方法である。

ほとんどの介護実践職場では、OJT によって、職場内のメンバーの仕事・作業ごとに必要とされる個々の力量を高め、全体的な職場内の職務遂行能力を高めている。

OJT は、仕事・作業ごとに必要とされるレベルの態度、専門的知識、技能・技術を有した職場の上司、先輩がそれらのレベルに達していない職場内の職員に対し、日常の具体的な仕事・作業の協働をとおして、仕事・作業に必要な力量を修得できるよう意図を持って、計画的かつ継続的に指導する。

OJT が円滑に行われていない職場では、特に何らかの業務マニュアルや介護技術の基準を取り決めているわけではなく、職場の先輩から受け継がれたやり方によって、介護職の職場で仕事・作業ごとに必要とされる態度、専門的知識、技能、技術を伝達しているだけにとどまっており、OJT の効果は不明確であることが多い。

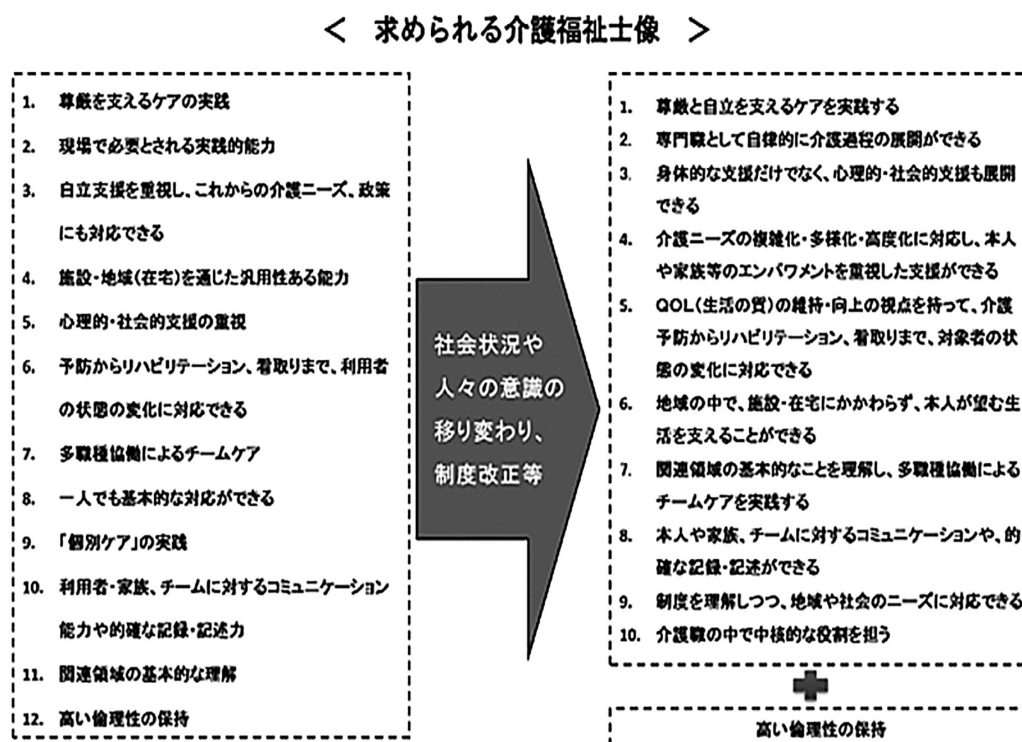
整理すると、介護実践現場においては、OJT に関して以下のような問題が生じている場合がある。

- ・頻繁に職員が入れ替わるので、施設の方針が浸透せず、利用者に対する介護サービスがちぐはぐになっている。
- ・あまり熟練度の高くない同僚から指導を受けることがあり不安である。
- ・納得できる作業方法や作業内容の理屈や理由等を説明してくれない。

これらの問題を放置すると、職員の離職率が高くなり、作業効率も落ち、最終的には利用者の不満が多くなり介護サービスの低下を招いてしまい、施設の運営管理が困難になる。そ

こで、e ラーニングを活用した学び直しや自己啓発、介護の専門性の探究が必要と考える。

### (3) 求められる介護福祉士像について



介護の専門性とは、「利用者の生活をより良い方向へ変化させるために、根拠に基づいた介護の実践とともに環境を整備することができること」である。

①利用者の自立に向けた介護過程を展開し、根拠に基づいた質の高い介護を実践する。

②自ら介護等に関する知識及び技能の向上に努めるだけでなく、自立支援に向けた介護技術等、具体的な指導・助言を行う。

③利用者の心身の状況その他の状況に応じて、福祉サービス等が総合的かつ適切に提供されるよう、福祉サービス関係者等との連携を保たなければならない。

### (4) 介護福祉士が獲得する実践力と期待される役割

介護福祉士は、居住・施設系サービスを問わず、多様な利用者・生活環境、サービス提供形態等に対応して、より質の高い介護実践や介護サービスマネジメント、介護と医療の連携強化、地域包括ケアシステム等に対応するための考え方や知識、技術等を修得する必要がある。介護職として能力や知識に幅のあるメンバーをチームとしてとりまとめ、サービスの質の改善のための教育・指導等の育成に取り組むことが重要になってくる。介護福祉士であれば獲得しておかなければならない領域であり、介護職を取りまとめる中核的な役割を担っ

ている。

#### ①介護過程の展開による根拠に基づいた介護実践

- ・どのような利用者に対しても、最善の個別ケアの提供ができる
- ・認知症の方を理解し、BPSDを軽減することができる
- ・心理的ケア、人生の最終段階における支援が実践できる

#### ②指導・育成、サービスのマネジメントを行う力を養う

- ・介護職チームの管理運用を行い、介護サービスマネジメントや人材育成に責任を持つことができる
- ・介護過程に利用者や家族のニーズが反映されるように助言を行うことができる
- ・介護の根拠を説明し、指導するとともに内省を習慣づけることができる

#### ③多職種とそのチームと連携・協働する力

- ・多職種からの情報や助言を適切に理解し、介護職チームで共有し、適切な介護に結びつけることができる
- ・利用者の日ごろの生活状況とそれを踏まえた介護の実践内容を、理論立てて多職種に伝えることができる
- ・利用者の状態像の変化に気づき、その状態を適切に多職種に伝え、連携を図ることで、利用者の状態像の変化を最小限に止めることができる。

### （５）最後に

今後、要介護高齢者人口のピークが続くとともに、生産年齢人口が一貫して減少し、介護人材の確保がますます困難となることが見込まれている。一方で、地域共生社会の構築を進めるため、介護福祉士以外の人材を確保していくことも求められている。

このようななか、介護サービスの質を担保するためには、「介護福祉士」「介護福祉士以外の介護職」が協働で介護福祉の実践を担うことが必要であり、チームケアを実践していくことが重要である。

これからの介護福祉の実践においては、多様な人材が協働しながら、サービスの質や効率性を担保していくことが求められる。その実現に向けてリーダーには、実践の中で課題を提起し、チームメンバーである介護職に働きかけながら改善を図っていく役割が期待される。

「介護福祉士」と「介護福祉士以外の介護職」で構成する介護職チームを円滑に機能させるためには、介護の専門職やそれぞれに基づく判断力、技術を備えた「介護福祉士」がリーダーとして、介護職チームの中でリーダーシップを発揮し、統括的なマネジメントを担う必要がある。リーダーが実践を重ねる中では、様々な工夫を生み出すこともあれば、一人では解決の難しい多くの課題に遭遇することもある。成長の節目において、本プログラムを活用し介護福祉士の専門性を高め、自らのこれまでの経験や現在置かれている状況を振り返ることで、自分自身のやり方の強みや弱みに気づき、リーダーとしての視点の獲得や継続的な学びを促すことに繋がることを期待したい。

### 3. ガイドラインの点検・評価

東京YMCA医療福祉専門学校

八尾 勝

労働者の雇用形態の変質や社内研修での人材育成の限界、会社の短命化、ワークライフバランスの価値の一般化などの変化の中で社会人が対象となる良質な学び直しのシステムを提供することが教育機関に対して求められるようになって来ている。それによる勤労人生のシフトが本人主体で出来る時代が来ようとしている。

そこで求められる教育スタイルとしては教育機関の提供するeラーニング教育プログラムが有効であろう。ここに「eラーニングを活用した社会人教育プログラム策定のガイドライン」を策定したのはそのためである。

本年度を初年とし、継続的に3年間の見通しの中で本ガイドラインを完成形に近付けてゆく計画である。

まず今年度は教育プログラムの受講者層が、どの程度のボリューム感でどの程度の学びが出来るのかについての実態調査を行い、それを踏まえたガイドラインとした。

ガイドライン自体は本委託事業のタイトルに「介護分野」と記されてはいるものの、eラーニングを活用した社会人教育プログラム一般に汎用性のあるものとして最終的に完成できる所に目標が定められている。

今年度事業で策定したガイドラインを元にして、2年目には実証講座を展開することとする。実証講座の実施をもって点検・評価とも位置付ける。その成果を介護事業者等の関係機関にレビューし、その結果を次の改善に結びつけながら新しいバージョンのものを作り、3年目には実用に耐える完成版を得ることを想定している。

その間にガイドラインを実証プログラムで点検評価し、次のバージョンに移行させてゆかなければならないが、それには「プログラムのボリューム、時期、期間の設定」「教育レベルの設定」「学習成果の評価と受講者メリットの確認」のプロセスを経て、「参加者目線での魅力」に繋げて行くものでなくてはならない。

また点検評価は受講生だけでなく、彼らを受け入れる事業者の参画も必須である。

先行事例の研究成果も合わせ、eラーニングの活用の有用性やメンターなりチューターなりとの関わり、管理側からの視点での評価なども加味しながら、より汎用性のある、また受講生と事業者のニーズにマッチした物を求めて行きたい。

## 第4章 今年度事業の取り組みによる成果と今後の展望

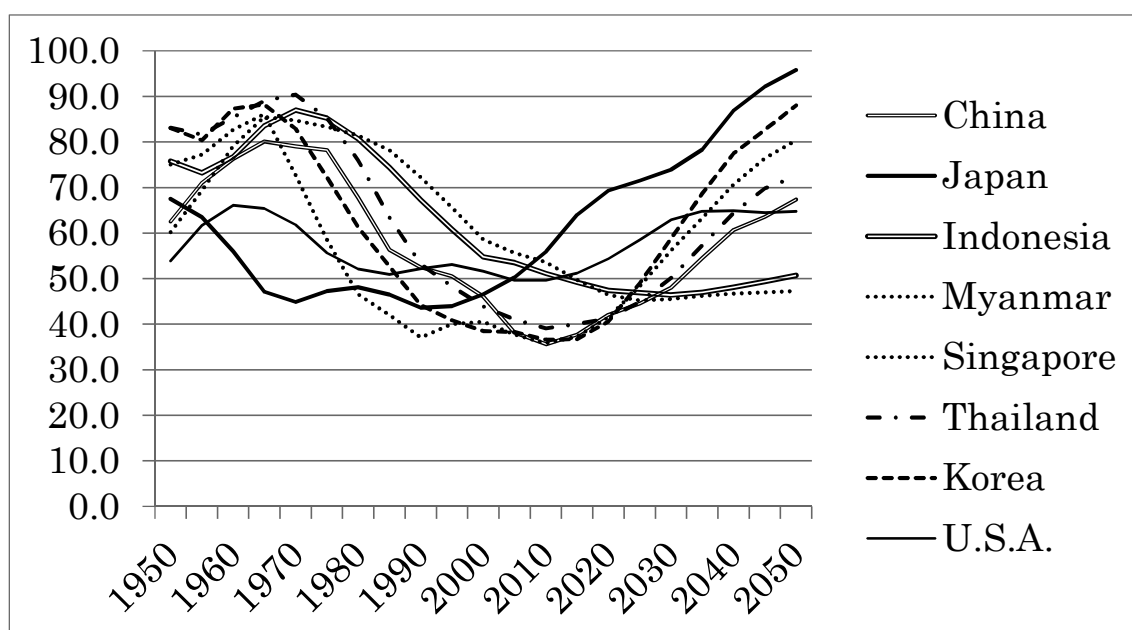
### 1. 今後の展開に向けて

特定非営利活動法人アジア・エイジング・ビジネスセンター 理事長  
小川全夫

時代は大きな転換期にある。中でも4つの変化に注目する必要がある。その1は「第2の人口転換」といわれる趨勢である。第2に技術革新による「Society 5.0」といわれる社会の到来である。第3に「内なる国際化」の急速な展開である。第4に「自然災害」のリスク拡大である。これに合わせて、これからの介護チーム・マネージャー養成プログラムを再構築する必要がある。

#### 1) 「第2の人口転換」と介護チーム・マネージャー育成新戦略

図表1 アジアにおける従属人口指数の変化



United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division  
(2017). World Population Prospects: The 2017 Revision.

「第2の人口転換」は、第1の人口転換が多産多死型人口構造から少産少死型人口構造に変わっていくのに対して、少産少死型から少産多死型へと転じる過程である。第1の人口転換の中で一時期、生産年齢人口（15-64歳人口）が増加するが従属人口（14歳以下と65歳以上人口の和）はそれほど増加しないので、経済発展には都合の良い「人口ボーナス」が生まれ、日本は高度経済成長を実現した。しかし今や日本は「人口ボーナス」は使い果たし、むしろ経済発展にとっては「人口オーナス」といわれる状態に転換してしまった。だがこれは日本だけの問題ではなく、東アジア、東南アジアでも進行しつつある現象である。「人口オーナス」は生

産年齢人口の相対的縮小問題であるから、これを絶対量の補充として海外からの労働力導入を図るか、老年人口を 65 歳からではなくて 75 歳以上に高めて高齢労働力を増やすか、あるいは大幅な出生数の増加を図るかといった発想の転換が図られる。他方、老年人口に目を向けると、平均余命が延伸し、「人生 100 年時代」といわれる長命化が一層進んでいる。またそれは「多死社会」の到来と捉えることもできる。このような事態は、高齢者へのサービス需要が今後とも増大するが、それを供給する担い手の量と質の確保がますます困難になることを予想させる。

介護の分野でも、介護人材確保のためには、子供の時から介護に関心を持ってもらう取り組みや若者に介護業界への関心を喚起する対策はこれまでも講じられてきた。しかし若い人口は減少の一途をたどっているため、他の分野でも人材確保は急務であり、分野間の人材獲得競争は激化する一方である。そこで、高齢者の雇用や外国人介護人材の導入といった形で、介護労働の量的確保策が講じられるようになる。さらに、仕事にはついていなかった介護福祉士などの有資格者、他分野からの転職者などの学び直しはもちろんのこととして、現在業務に従事している人々もまたそれぞれのキャリア・パスに向けて、あるいは環境の変化に対応するためのリカレント教育の機会が必要な時代になっている。こうして介護の職場はますます多様な経歴を持った人々が一緒に働く場となり、職場の人間関係管理がいよいよ難しくなっていく。

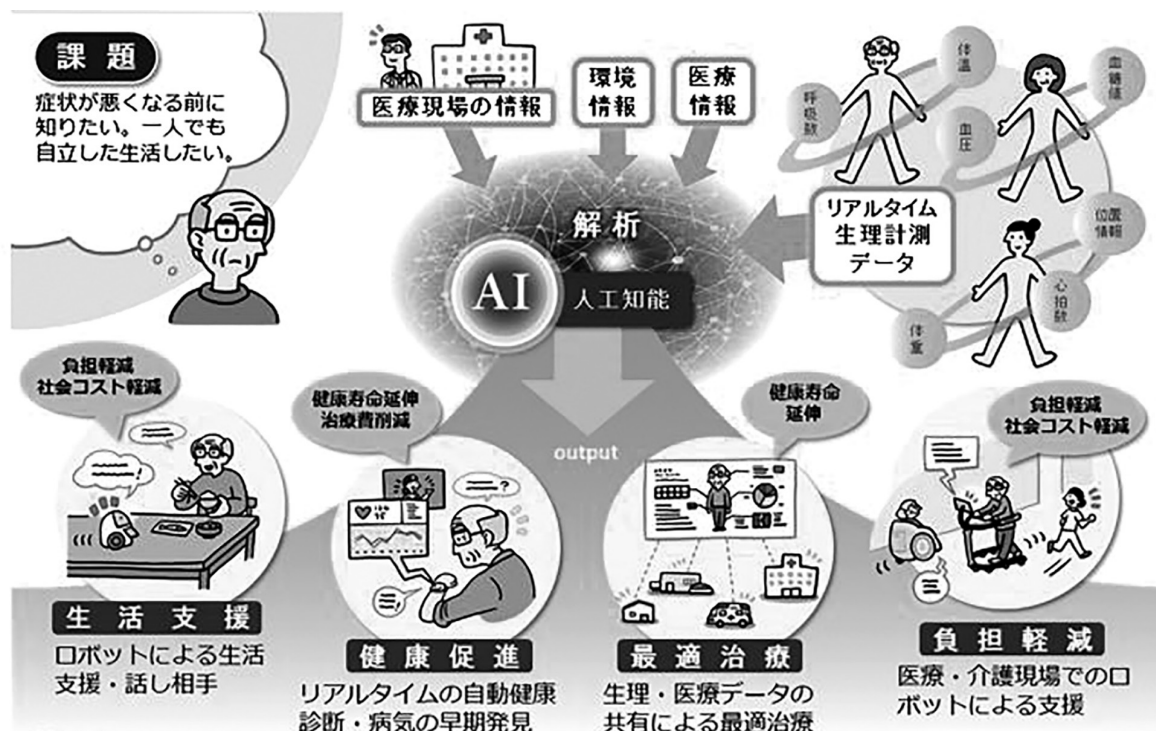
また、せっかく採用しても、職場に定着しないで離職する事例が多いと、人材不足は慢性化する。この状態を改善するには、管理者、チームリーダー、トレーナーのような部下を持つ人々（仮にチーム・マネージャーと名付けておく）は、職場の人間関係管理法をしっかりと実践できるようにしていなければならない。そのためには「ケアする人をケアする」知識と技能がしっかりと習得されていなければならない。Compassionate Care といわれるようなプログラムなどはその一例である。介護チームのメンバーが燃え尽き症候群に陥って、健全な働きができなくなるような事態を回避するためには、チーム・マネージャーは、多様なメンバーに対するエンパワメント法やコーチング手法を学んでおく必要があるだろう。

## 2) 「Society 5.0」と介護チーム・マネージャー育成新戦略

経済学的には、従属人口増加があっても、労働生産性が高まれば社会費用負担は抑えられるので、たとえ人口学的な「人口オーナス」状態になったとしても、年齢に関わらず就業人口を増やすことができればよいということになる。また同時に、その労働生産性を高められれば、実質的には人口オーナスにはならない可能性がある。それには新技術革新を担える人材を訓練することが必要である。チーム・マネージャーは、ICT、IOT、AI、ロボットといった新技術を活用しようとする動きと、それに抵抗する現場の雰囲気調整する力量が問われる。

情報革命の進展の陰で、「デジタル・デバイド」という情報技術弱者の存在が問題になったが、技術革新によって、いつでも、どこでも、だれでもスマホのような端末機器を使える時代になっている。今後とも Society 5.0 といわれる仮想現実とフィジカルな現実の融合によって、ますますこれまでとは異なる社会が構築されるようになるだろう。既に、「ペダル付き車いす」のように、障害を負った足をペダルに置いて、車いすを動かすと、脳は自分の意思でペダルをこいで車いすを動かしていると錯覚し、次第に脳神経に新しい回路が形成されて、意志によって歩けるようになるという器具が開発されていることが好例である。

図表2 Society 5.0と健康・医療・介護分野



出所) 内閣府 [https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/medical.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/medical.html)

こうしたことから、介護の分野でも、ICT、IOT、AI、ロボットなどを導入して、介護記録のデジタル化、IOTを使ったアンビエント・アシステッド・ハウジング（EUにおける見守りシステムを搭載した住宅プロジェクト）、AIを組み込んだ介護訓練など新しい労働生産性を高める取り組みが急速に進んでいる。北九州市では、国家戦略特区で介護ロボット開発を手掛けているが、介護の職場の業務分析に基づいて、事務的な業務に費やしている時間が多いことを洗い出し、このような点をICT導入で改善して、介護職員と入所者の交流時間を増やせるという効果を生み出している。これからは、クライアントとメーカーが一緒になって研究開発を進めるリビングラボという方式で、あらたな製品やサービスが生み出される時代なのである。

新しい製品やサービスを扱うには、それなりの操作方法を手ほどきするインストラクターを必要とする。チーム・マネージャーには、そのようなインストラクターとしての業務指導と操作リスクの管理が求められる。日進月歩の技術革新に対応するためには、ただ完成した技術を導入するというだけでなく、現場のニーズを的確に把握して、その改善に向けての創意工夫を研究開発者に伝えて、革新を図っていく提案力も求められる。専門人材としてのチーム・マネージャーの力量向上は介護業界の活性化にとって不可欠である。

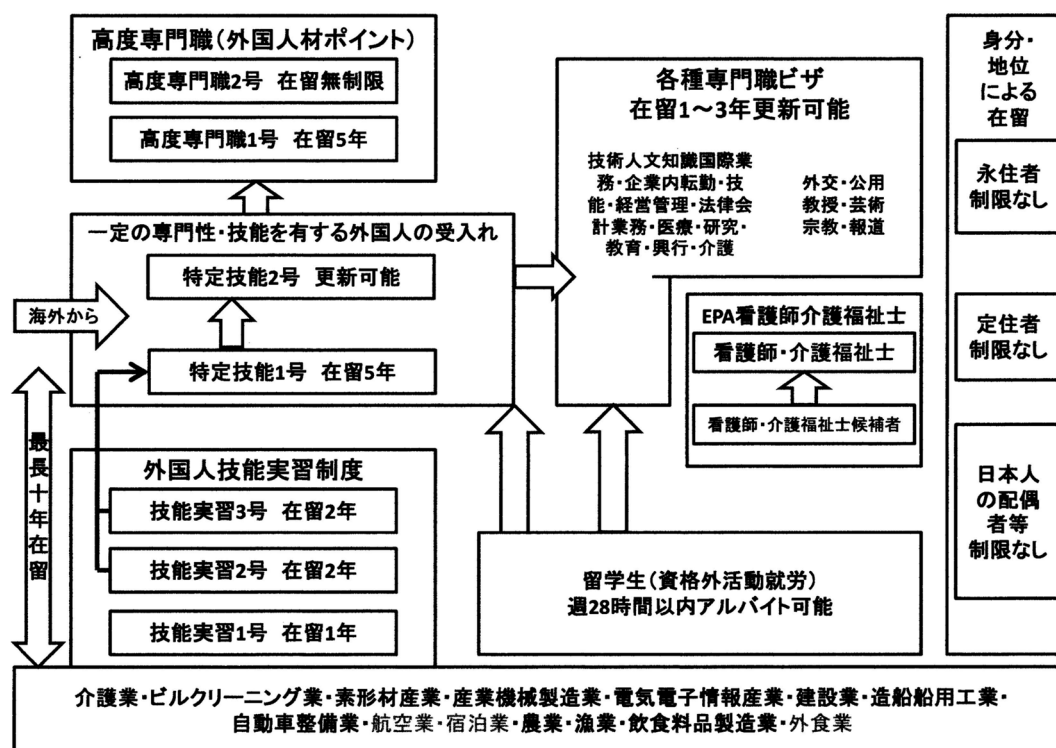
### 3) 「内なる国際化」と介護チーム・マネージャー育成新戦略

日本では、国の政策として移民を受け入れない方針を堅持してきた。しかし、近年、その方針を維持できない労働力不足の事態が深刻化し、さまざまな条件付き在留資格を設けて、対応しようという動きが活発化している。日本国内の就業人口の一部を担ってもらえる外国人労働

者を受入れ、育成し、還流させ、その中の一部は専門人材として定住してもらえるような社会的枠組みを構築する動きが始まっている。

介護人材についても、2008 年以来、二国間経済連携協定（EPA）によって、介護福祉士候補者をインドネシア・フィリピン・ベトナムから受け入れてきたが、さらに 2017 年内閣府の「アジア健康構想」に基づき、介護技能実習生の受け入れ方針が決まり、在留資格に介護のカテゴリーが追加するなど、目覚ましい変化を遂げている。それより以前から、日本人と国際結婚して在留資格を取得した外国人や日系ブラジル人等の特定在留資格を持った人々で介護業務に従事している人も多くいた。国としても、資格としても多様化する国際的な介護人材が働く職場および彼らが住む地域で、いかにして新しい共生社会を目指して、教育訓練を実施するかが重要な課題になっている。

図表 3 多様な在留資格



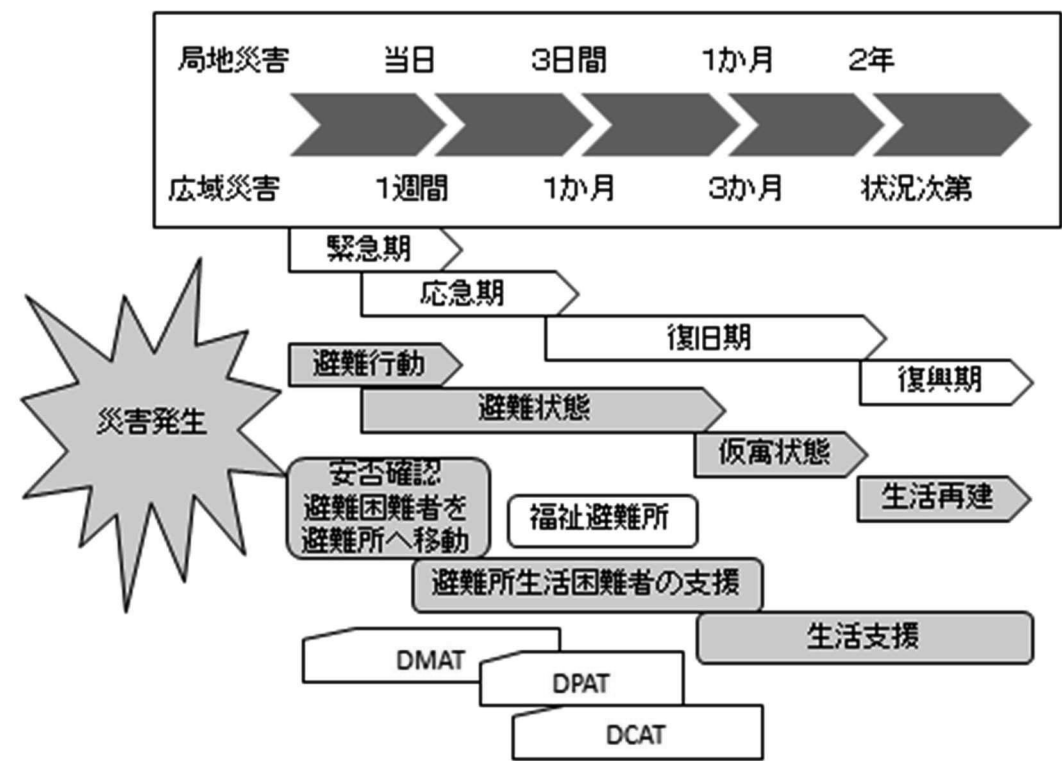
出所) 2018 年 Outsourcing Quest Inc. 資料に基づく。

世界的にみても老年人口の増加に伴って、介護という社会的需要にどういったサービス供給体制で臨むかという「ケア経済」（介護のみならず保育や看護などを含む）の進展とそれを支えるケア労働力の国際移動という現象は新潮流となっている。まだまだケアという労働分野は、家族によるケアやボランティアによるケアのように賃金労働ではない労働によって支えられている国や地域が多いが、国際的には賃金労働者型の雇用労働あるいは専門職型の就業をいかに公平性が確保された Decent Work として確立するかが問われている。そのために、介護の訓練プログラムの国際的調和化、国際的介護人材の育成と還流、介護サービスの国際的な職域

開発、資格の相互認証などといった課題が浮かび上がっている。このような国際的な動向を踏まえながら、職場で働く外国人が増えていく事態に適切に対応するために、介護チーム・マネージャーには、国際的な介護の実態に通じることと、日本の経験知を国際的に伝達しうる異文化コミュニケーションの力量を身につけることが期待される。職場内の外国人チーム・スタッフとの関係で、あるいは海外における人材募集の関係で、活躍できるように学び直しの機会を設ける必要がある。

#### 4) 「自然災害」と介護チーム・マネージャー育成新戦略

図表 4 災害時の時間経過と支援



出所) 災害時健康危機管理支援チームについて (DHEAT: Disaster Health Emergency Assistance Team) <http://plaza.umin.ac.jp/~dheat/dheat.html>

厚生労働科学研究 2013 災害における公衆衛生的な活動を行う支援組織の創設に係る研究 (藤内修二氏作成) に基づき筆者作図

日本のみならずアジアは自然災害が頻発する地域である。地震・津波・豪雨・洪水・土砂崩れ・火山爆発などといった自然災害が人間社会を脅かしている。災害時には平時とは異なる状況に置かれるので、そのリスクに備えたり、対応したり、管理する計画を策定しておく必要がある。とりわけ大規模災害が生じたときには、広域にわたる被害が生じるため、地元に住む人々の日常生活能力に応じて、地元の人々で支えてきたシステムが、根底から壊れてしまい、緊急

避難から始まる避難所生活、仮設住宅に移行しての仮寓生活、復興住宅や福祉住宅を含めた新生活の拠点となる自宅での生活再建という一連の過程が円滑に進むようにすることが重要である。その際、法人組織も一端途絶えた事業をできるだけ早く再建するためには、事業継続管理 **Business Continuity Management (BCM)** を実施できるように計画を立てておかねばならない。これを事業継続計画 **Business Continuity Plan (BCP)** という。

介護事業所は、多くの災害弱者である高齢者や障がい者などを抱えており、災害発生時には救出活動に求められる優先順位 **Triage** をどう実践するかが問われるであろう。また避難時には、近辺の不特定の住民すべてを受け入れなければならない状況も生まれるであろうし、心身の要援護状態に即して、福祉避難所に移送したり、受け入れたりする業務が発生する。被災者に対しては、災害時派遣医療チーム (**DMAT**) や災害時派遣精神医療チーム (**DPAT**) が派遣されるが、災害時派遣福祉チーム (**DCAT**) の活躍が期待される状況も生まれる。それは **DCAT** として職員を被災地に派遣する方法やその業務管理の方法を介護チーム・マネージャーは共有しておく必要がある。また災害時には、数多くの災害ボランティアがやってくるので、それを受援するためのコーディネーターとしての機能を発揮することがなければ、かえって現場は混乱する。介護チーム・マネージャーは、そのような場面に立たされることが想定されるので、災害リスクに立ち向かい、耐性力 (レジリエンス) を発揮できるような訓練を得られるようにする必要がある。

さて、介護チーム・マネージャーは現場で働いている人々であるから、学び直しの機会はいつでもどこでも可能なものでなければならない。そのためには **e ラーニング** は有効である。しかし、いつでも、どこでも可能な訓練ということになれば、訓練過程の管理をしっかり計画しておかねば、途中で脱落する可能性が高くなる。これを防ぐためには、受講生の一人一人の目標に即したメンターを配置して、個別的な訓練プログラムを作成し、進行管理する体制が不可欠である。そして、このような訓練支援方法は、介護チーム・マネージャーが、介護アセッサーとして、チームの構成員がある介護業務ができるかできないかを評価し、できるようにしてキャリアアップを図るための手法としても普及されなくてはならない。

これまでの学び直しは、自己啓発と考えられてきたが、人生 100 年時代や **Society5.0** や国際化や災害に対応するためには、いわばアドバンスレベルの必須的な学び直しとして位置付けることが必要になる。そのためには、雇用主は学習と訓練の機会を職場において保障する責務がある。社会保険者はこうした学習・訓練時間の補完を図る支援策に取り組むべきである。働くものは学習と訓練の成果を自己のジョブカードに付加して実績を記録し自己呈示できるようにならなければならない。そして介護チーム・マネージャーはチームの構成員の業務能力を査定したうえで、キャリアアップのために学習・訓練を受けるように奨励し、計画を提示し、成果に対して評価できるようになる必要がある。

**e ラーニング** そのものは、いわば教材でしかないから、その教材を使って、どういう人が、いかに学修させるかが大きな課題である。これまでのような教員やインストラクターという役割だけでなく、メンターやコーチという新しい役割の担い手の配属、個人的な学習・訓練だけでなく、ネット上での疑似クラスメートのような仲間づくり、バーチャルリアリティ技術を活用した介護の **e ゲーム** といった工夫が取り入れられるべきだろう。このような学習訓練過程に

メンターやコーチとして関われる人材を養成するための **Train the Trainer** あるいは **Training of Trainers** のプログラムとして、今回のガイドラインが位置づけられることが必要である。

現在は、伝統的な社会福祉法人系の介護事業者と、介護保険導入後に算入した会社、組合法人、NPO 法人、さらには国土交通省所管の有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅などを運営する会社などに雇用されて働く介護職員という姿だけが想定されているが、介護資格を有する人は、アメリカ・ハワイ州におけるケアホームやフォスターホームのように、自宅で要介護高齢者の下宿生活を引き受ける自営の介護事業を営むことができるようになるかもしれない。このような場合にはケアホームやフォスターホームの経営者自身が 2 年に 1 度は学び直しが求められている。このような海外の動向や国内での多方面の関連情報を適切にコンテンツとして提供するためには、機動的な運営組織と、習得した知識と技能についての認証・表彰制度を設けておくことも必要である。

## 2. 介護領域における学びの課題・展望

NP0 日本トラベルヘルパー協会(外出支援専門員)

篠塚恭一

### 1) バイトテロの時代

「バイトテロ」と呼ばれる動画配信が大きな社会問題になっている。

コンビニや外食チェーンの従業員が勤務先の食品や什器を使って悪ふざけをする様子を SNS に投稿、炎上する現象が後を絶たない。そのほとんどは非正規雇用で雇われているアルバイトだという。投稿された会社は、その店だけでなくグループ企業全体のイメージダウンとなり大きな損害を被ることになる。中には、衛生管理が不十分であると巨額の賠償請求を受けることや閉店を余儀なくされたところもある。

二年ほど前まで静止画だった投稿は今や動画となって配信されるためによりインパクトを増している。本人は面白半分で行っているつもりだろうが、どこかで話題となれば海外の友だち？とも繋がっているから瞬く間に世界中に広まってしまう時代だ。

多くの非正規労働者に支えられる介護サービスの現場に身を置く管理職、経営者なら、この軽薄な行為を他人事とは思えないだろう。

今年、平成時代が終わり、新しい年号がはじまる。平成の 30 年間、介護をめぐる環境は大きく変わった。

平成元（1998）年の合計特殊出生率は 1.57 となり、ひのえうま昭和 41 年の 1.58 を下回り、少子化問題が発見された。また、総人口は平成 20（2008）年の 1 億 2,808 万人をピークに減少の一途を辿り、今年 2 月には 1 億 2,633 万人まで減少している。一方、高齢化率は平成 2（1990）年の 12.1%から昨年 28.1%を越え、高齢社会を飛び越え一機に世界の超高齢者社会となった。この間、日本の GDP に占める社会保障給付費は倍増している。

政府はすでに 20 年後の 2040 年に向けた施策を講じようとしているが、2040 年には市町村の四分の一が人口 5,000 人になると推計され、それらの地域には病院が成り立たなくなるなど、少子高齢化、過疎化によって町の機能は失われていく。

介護領域同様医療人材の不足も指摘されるが、医療患者はこれから若者が減ることから横ばいとなり、不足する内容は地域や分野によって違っていく。一方、介護利用者数は 20 年後には施設、居宅系、在宅のいずれも約 5 割増しとなる。つまり人手のかかる介護領域の利用者が増えるので人手不足はさらに深刻さを増すことがわかる。

このため介護領域においても外国人労働者に頼る動きが大きくなり、日本の労働市場はグローバル化が急速に進んでいる。介護を含め労働集約型の仕事の担い手はアジア諸国が主役となり、売り手優位の状況はしばらく続いていく。

外国からくる労働者はネットを使いこなし自由にその国の情報を手にすることができる。少しでも自分に有利な条件を示してくれる国はないかと、候補となる国の労働市場を入念に比較している。ただでさえ言葉の違いからコミュニケーションのハードルが高いとされる日本は、アジアの経済成長とともに他国に比べて賃金差もさほどなくなってきた。さらに不慣れな外国人労働者に差別的な扱いをする職場や地域の情報は、すぐに海外にも広まるから日本の評判は低くなっているとの報道もある。日本は以前ほど魅力的な国とは受け

止められてはいないようだ。

こうした実情を踏まえ、今真剣に労働環境の改善を実行しなければ、介護領域においてもいつ「バイトテロ」がおきても不思議はない。グローバル化の波は、労働環境や職業教育に対する価値観の多様化を増幅させ、すさまじい勢いで日本の労働市場に影響を与えるようになった。感染症や伝染病に限らず、組織が働く人の管理を怠ることが引き金となって、いつでも「バイトテロ」のパンデミックを引き起こす大きなリスクと隣り合わせの中で介護の変化がはじまっている。

## 2) 経営理念をもつ意味

職場ではたとえ一人でも部下を持てばその人は管理者となる。

それからというもの、その部下とは同じチームの一員として日々の課題に取り組んでいかねばならない。まじめで熱心な部下ほど一所懸命利用者に向き合い、より良い仕事をしようと励むから、そこに新たな課題が生まれ悩みも生じる。そうして部下の悩みも抱えることになるから、管理者となれば課題は倍増する。管理者にとって学びの重要性はこうした課題を速やかに解決し本来業務を円滑に進めていく上で大変重要な意味を持つ。

職場の悩み事は数知れない。「自分是一所懸命やっているのに、利用者は喜んでくれない」「時間にルーズでシフト勤務のあてにならない」「職員によって対応がまちまちでサービスにバラつきがある」「ローカルルールが多く仕事の手順がわからない」「報告、連絡、相談ができない」「何度注意しても同じミスを繰り返す」等々、「最近の人は・・・」とよく聞かされる。いつの時代も中間管理職は大変だと思う。いや、こういう課題のある職場は、管理職だけでなく、部下も経営者も組織全体が大変だろうと思う。

かつて組織で働く者にとって昇進は仕事の華とされ、自身の努力や成長を認められたという喜びがあった。ところが、平成生まれの若者は上昇志向があまりなく、昇進より自分の時間や家庭の充実を重視する傾向にある。こうした若者部下に持つ管理者は、どのように対処しているのだろうか。部下の指導の前に自身のマインドをリセットする必要がある。

組織は積極的に関わってこそ価値を生むが、それも今は「組織一丸となって」より「多様性」といって、一人一人の個性を活かす時代になった。ただそれは本当にいいことなのだろうかと疑問に感じる。個に走り、組織に貢献することがなければ、自身を充足させてくれる果実を与える組織などない。

先のような職場の悩みは、基本のできていない人におきること、仕事をする意味を問いただすと同時に組織のルール、仕事の基本を決めることで解決へ導くことは可能だ。本来、入社時研修によって、そうした志向や基本動作は身につけるはずだが、現実が違う。

人手不足で採用に主導権をもてない管理職の仕事はじめは、認識の甘い部下に仕事の基本を確認しつつ成長するチームへと組織の雰囲気を変えていくことにある。そうでなければ、重くなった自身の仕事、職責が果たせなくなる。

介護現場を担う人の仕事の基本は、サービス業としての身だしなみや好感度を高めるマナー、上司や同僚への報告・連絡・相談など利用者から信頼される仕事の進め方を身につけることであり、これらを仕事の基本、当たり前のこととして、介護スキルとあわせてその当たり前のレベルを上げ続けることだろう。

ところが、そこにもう一つの課題が現れる。職場には、どちらも間違いではないものか

ら、いずれか一つを選択しなければならないという出来事が起こる。もしそれが一人で行う訪問介護の時に起きたらどちらを選ぶか、瞬時に適切な判断ができなければ仕事が止まってしまう。そこで重要な意味を持つのが経営理念である。

経営理念は組織の方針を示している。同じ山に登るにもさまざまなルートがあるように、同じ介護サービスにおいても組織によって違いがある。顧客が先か職員が先か、そこに選ばれる組織の特徴が現れる。

仕事のできる人、一人前になるというのは、こうした相対する課題において経営（法人）理念に沿った適切な判断ができるようになることを意味している。

### 3) 制度ビジネスの中で

私はもともと旅行、宿泊、運輸、流通など、観光を中心としたホスピタリティ産業の現場で働くサービス人材の育成を民間企業で担当してきた。だから、はじめて医療や福祉の現場に携わる人の接遇を目にしたときには戸惑いを覚えた。それは客であるはずの患者や利用者に対して、いわゆる上から目線の言葉づかいやお年寄りを子ども扱いするなど、信じられない慣習があったからだ。今ではそうした印象も背景のあることと理解できるようになったが、はじめの頃は同じ語源を持つサービス業でありながら、なぜこれほど違うものかと違和感を覚えた。

客に気に入られなければ、すぐに別のところへ逃げられてしまうホテル（Hotel）業とたたや患者が頭を下げてお金を払いに次々とやってくる病院（Hospital）の世界、この違いの大きさはショックだった。

上手くいって当たり前のサービス業は、顧客のプラス評価はほとんどない。上手くいった指標はリピート率くらいと言いかえてもいい。近年のクレーム客は過激になってモンスターカスタマーと呼ばれる客もいる有様だ。こうした現場を支える人、働く側の人のモチベーションを維持するのはたやすいことではない。

介護保険サービスは国によってつくられた官製市場である。この比較的新しい産業は、はじめ医療や看護のような学問としての教育体制が整っていなかったことから、新たに介護分野で働く人は準備不足のまま現場に出されていた経緯がある。国が介護の社会化を決め、制度で定めた以上、全国一律あまねく広くスタートさせる必要があった。初期の介護保険サービスの現場は、質より量が優先されたために混乱もあった。こうした制度ビジネスと民間企業における高いサービスの質を追求する姿勢の違いに戸惑ったのは、私だけではなかった。

しかし、介護保険制度もスタートから 20 年を迎えようとしている今、国の方針も時代とともに変わってきたように思う。不足する人材の確保を重視して、個々の専門に応じて活躍できる職場環境をつくるために、効率的な業務分担の推進、テクノロジーの徹底活用、組織マネジメント改革の推進を事業者に求め、介護業界で働く人の満足度を高めようと努めている。他方では、サービスを利用する人の自立支援として、本人の希望に応じたサービスを提供するよう事業者に求めている。東京都は、採用・人材育成・仕事の評価と処遇・ライフワークバランス・職場環境などを評価項目とする働きやすい職場認証制度を設け、人材確保に独自の基準をつくっている。これらは制度サービスの質の向上を目指したものであるが、官の指導によるものに違いない。一般市場においては、こうした方針を決め

るのは競争原理であり、事業者は常に顧客満足度に目をやり、従業員満足度とともに商品・サービスの質の向上に自ら取り組んでいく。しかし、公的制度の中ではこうした主体性が生まれにくく、ともすると事務的、機械的、自動的といった顧客が最も嫌う受け身的な仕事の仕方が普通になってしまう特性があるように思う。

#### 4) 木を見て森を見る

決まり事の多い介護事業の経営者はこうした現状に対して、いかに経営の舵をとっているのだろうか。

介護に限らず経営者は常に「業績を伸ばすために何をすべきか」を自問している。その多くは「社員を大事にすること」と答えるだろうが、一方には「きれいごとで経営はできない」「まず利益を出すことだ」と相反する気持ちもある。利益を後回しにすれば社員を守れないことは私も承知している。そうした修羅場や悲劇は何度も見てきた。だから経営者は「社員を大事にしながら利益を上げ続ける」という時に矛盾する二つの課題を同時に達成する教育システムを確立し実行して行く責任がある。

介護領域における管理職の学びとは、こうした経営者を支えていく人材を将来にわたっていかに育成できるかにあると私は捉えている。そのはじめとして管理者候補の職員が部下をもち、その職責を果たしながら組織を成長させるための環境とはどのようなものか、eラーニングなどの新しい技術は、多忙な日常に学ぶ上でどういう利点があるのかを認識する必用があった。

働く人は雇用条件だけでなく、働き甲斐や組織がいかに自分自身を成長させてくれる職場であるかを知りたがる。また、承認欲求が高い今の若者はリアルな人間関係に弱く採用しても離職率が高いので管理者ははれ物を扱うようだという。それでも職場を回す？には、まずは必要な人数確保が最優先にあるから妥協も余儀なくされる。黒字でも人手不足で倒産する時代、必要な人材確保は採用と今いる人をいかに守れるかということにある。

一方、そうした中で起こる高齢者への虐待や傷害、悲惨な殺人、不祥事が続くのは日本特有のことだという。ストレスの多い職場環境に原因があるのだろうか。孤独な介護現場に置き去りにしてはならないのは、利用者だけでなく職員も同じだろう。これから外国人に頼る介護事業者は多くなるにつれ、高齢者の孤立や孤独の問題と同様、コミュニケーション力の弱い外国人への配慮はリスクマネジメントからしても一段と増していかなければならない。必用な人材確保は国内、海外問わず競争市場の中にある。

そうした職員に人間力あるいは人間性を高めることを求めるのなら、その人の感性（感受性）を磨き上げる必要があり、管理者は誠意を尽くして部下に接するだけでなく、経営者を説得してそうしたことの実現する就労環境をつくる必要がある。

日本に来る外国人労働者が技能実習如何に関わらず、チームの一員としていい働きをするためには、まず日本社会において安心できる生き方を学ぶことが必用となる。そうした環境を身近に整えるには、頼りになる先輩、上司の支え、あるいはそうしたものを補完する家族的な機能が必要だ。日本では会社が家制度を踏襲してきた歴史がある。地域に根差したコミュニティビジネスである介護事業者にはそうした役割を期待されている。今最も欠けているといわれている職員教育として倫理観は、そうした仕事と生活の中で培われるものだから疎かにできない。介護領域における教育の問題は、介護の世界から見ているだ

けでは解決できない。木を見て森も見必要がある。

管理職に求めところばかりが大きく、重くなっているのをこの文書を書きながら思う。

「それでは現場はまわせない」「部下がどんな人かなど採用時にわかるはずはない」という管理職の悲鳴が聞こえてきそう。

## 5) 学ぶことの支援を続ける

さまざまな課題が山積する中で地域とともに生きる社会的事業者として何を優先するかはつまるところ経営判断になる。長期的に繁栄するいい組織、法人を地域につくることに異論を唱える人はいないだろう。教育システムはそうした事業を地域で永続させる仕組みをつくる道具である。教育投資はそうした地域をつくる未来へ投資することになる。

現場サービスを行う職員を支える管理職を支えるのは、その上司や経営者の責任であり、仕事の優先順位を変え、場合によっては何かを削ってでもここに時間を割く必要がある。

新人職員を周囲に一人前と認めさせるには、先に述べた「仕事の基本」を入社時研修で教え切っていなければならない。そうした人がさらに経験を重ね、やがて管理者へと成長するにはさらに「仕事のなぜ」を教えられるか否かにある。はじめはわからなくても、教わる側から教える側に立場が変わると、それまでおぼろげだったことも明確に解かることがある。一方で自分の仕事で何らかの課題や問題が生じた時に、自分なりの考えを携え上司に届け、最終的には経営判断を仰ぐことになったとする。そこで出された結果が自分の考えと一致するなら自らの成長を確認することができる。そこに働く喜びがある。

介護分野の人手不足が深刻になるにつれ、部下となる人を選ぶことのできない職場が増えている。正職員、非正規労働、外国人は入交り、上昇志向の無い部下の存在は当たり前と覚悟しなければならなかった。すでに上昇志向の無い管理職がフツーにいる職場さえ増えている。

今、職場に不足しているのは管理職ではなくリーダーといわれる。

仕事上手なリーダーになるには、コミュニケーションの達人になって他者とのよい「人間関係」をつくることが不可欠だ。その為に考える力を磨き、チャレンジ精神を高める。そうした魅力ある社会人になれば、毎日が楽しくイキイキと働くことができる。

100年に一度の変革期と言われる今、組織はそうした時代とともに変革できるか否か、自らのマインドセットが生き残りの道として残されている。

この報告書を書き続けていく中で強く思えてきたのは、教育の限界かも知れない。

「仕事のなぜ」は教えようとしても浸透しない現実をいくつも見てきた。大事なことはその人の心に火をつけ、自ら学ぼうという意欲をかきたてるような環境をいかにつくるかだ。職育学者の田中萬年氏は、明治時代に「education」を「教育」と訳したところから過ちがはじまったという。本来、「能力開発」とすべき誤訳の与えた社会的な影響は大きかった。学びは何かを教え込むことではなく、自ら習い学ぼうという主体性を支えることの重要性を説いている。それでも、一方で管理が必用なのは、何の刺激もなければついダラダラとしてしまう人間の弱さを補ってくれる組織の良さ、機能でもある。

いずれにせよ人と組織を育てるリーダーの使命、管理者の役割は果てしない。それは事業の原点でもある。

人間はあなたのおかげと感謝されときの幸せ度はかなり深いという。  
介護領域においても、学びという心の投資が切に求められる時代なのだと思う。

### 3. 今年度の取り組み成果と今後の展望

共栄大学、学校法人敬心学園

菊地克彦

#### (1) 今年度の成果

2章で詳述した通り、今年度の調査研究活動による成果は、「eラーニングを活用した社会人の学び直しを推進するためのガイドライン策定」と「介護領域におけるマネジメント人材育成のための学習テーマの抽出」である。

#### 1) eラーニングを活用した社会人の学び直しを推進するためのガイドライン策定

ガイドラインは、社会人の学び直しに関する先行研究、オンライン講座を活用した学習等に関する事例研究、eラーニングシステムの設計に関する有識者見解、更に、「キャリアアップ」「キャリアチェンジ」「キャリア再起動」の対象となる学習経験者等によるフォーカスグループインタビュー等を参考に検討を進めた。

本ガイドラインは、主として、eラーニングを提供する教育機関が、教育プログラムを策定し、そのプログラムを運営する上での指針を示している。その構成は以下である。

|    | 章区分       | 項 目                                                                                                             |
|----|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 全体のマネジメント | 教育方針、教育計画、学習領域の設定、時間数の設計、プラットフォームの種類、学習期間の構成、ガイドマップ、個人情報保護・知的財産権への配慮、eラーニングの研究、奨学金、eラーニングの活用方法、学習にかかる費用の設計、情報公開 |
| 2  | 教育者の役割    | 分析、設計、評価、改善                                                                                                     |
| 3  | カリキュラム設計  | eラーニングが持つ特性を活かす、学びのコミュニケーション、知識・技能・態度・応用、アセスメント                                                                 |
| 4  | コース設計     | 戦略に基づくコースの設計、アセスメント                                                                                             |
| 5  | 授業設計      | 授業方法、実施の設計に含まれるもの                                                                                               |
| 6  | コース提供     | 技術的な基盤、仮想学習環境の構築                                                                                                |
| 7  | 学修評価      | 評価の方法、評価の仕組み                                                                                                    |
| 8  | 教員への支援    | 技術支援、教育的な支援リソース                                                                                                 |
| 9  | 学習者への支援   | 学習センター、支援するスタッフ、技術的な支援、教育的な支援、さまざまなリソースとの連携                                                                     |
| 10 | 環境づくり     | 学習環境、リソースを作るための環境、リソース・コンテンツを管理するための環境、情報把握・学習分析のための環境                                                          |

尚、このガイドラインでは、教育機関のみならず、eラーニングに取り組む学習者に求められる要素についても、対象項目や基準を示している。

## 2) 介護領域におけるマネジメント人材育成のための学習テーマの抽出

このプログラムは、既存のマネジメント教育のように、マネジメント科目を体系的に学ぶ設計ではなく、現場のマネジメントにおいて、現実には発生する課題解決や問題対応、管理運営上の実践的テーマへの取り組みを前提に、設計することとした。そのために、介護事業で実際にマネジメントを担う本事業の委員に実践的テーマを抽出いただいた。

次年度においては、更なる掘り下げによる追加テーマ抽出、テーマ精査・整理等を行った上で、学習テーマを確定したい。

今年度の整理・抽出による学習領域・中項目（ユニット）は以下である。具体的な学習テーマは、第2章4（4）を参照されたい。

|   | 学修領域          | 中項目（ユニット）※この下に学習テーマを設定                                                      |
|---|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | チームマネジメント     | メンタルケア、組織構造とエンカレッジ、コーチング、チーム力向上の方法、労働基準法の理解と職場環境整備、人事考課・人材評価・人的資源管理、外国人職員対応 |
| 2 | 財務マネジメント      | 中項目分類なし                                                                     |
| 3 | オペレーションマネジメント | サービスマネジメント、ケアマネジメント、ICT、リスクマネジメント、                                          |
| 4 | 地域マネジメント      | 災害対策（オペレーションマネジメントに跨る）、地域貢献、システム・関係構築                                       |
| 5 | 自身の学び         | 継続学習                                                                        |

## （2）今後の展望

近年、高等教育の分野で話題となっているのは、「高等教育機関の再創造」を掲げるミネルバ・プロジェクト社が設立したミネルバ大学である。いま、世界で最も合格が難しいと言われるこの大学では、キャンパスを持たず授業のすべてがオンラインで行われる。講義もテストもない。オンライン上の授業では、学生の参加度を測る発言量がデジタルに計測される。＜出所：山本秀樹（2018）『世界のエリートが今一番入りたい大学ミネルバ』ダイヤモンド社＞まさに、eラーニングの利点を最大に生かした教育のイノベーションが行われている。

現状においては、eラーニングの限界を指摘する意見も見られるが、これからの新しい教育創造を目指すわれわれは、その限界よりも可能性のほうに目を向けるべきと考える。以下に、次年度への接続の意味を含めて、その可能性について展望してみたい。

## 1) ターゲットとする学習者のグローバル化

本事業で想定している学習者は、日本に在住する社会人であるが、eラーニングでのプロ

グラム提供を前提とすれば、提供範囲を日本国内に限定する必要はない。例えば、次年度に策定を計画している介護領域のマネジメント育成プログラムは、介護事業における経営者層、管理者層を対象としており、日本における介護事業の課題解決、運営体制強化等に貢献するものと考えているが、高齢者比率が 10%を超え、介護事業が拡大し、介護人材の養成や管理が必要となっている中国においても求められる学びである。また、今回の介護マネジメント育成プログラムは、起業家育成も視野に入れていることから、今後、東南アジア諸国で介護事業を起業しようとする人材にとっても活用できるものである。

学びの意欲や動機の強さの観点からは、日本の介護や介護事業のマネジメントを学びたいと考える外国人学習者のほうが、よりマッチするとも考えられる。よって次年度から開発するプログラムは、日本だけでなく、諸外国への提供も視野に入れた検討を行いたい。

## 2) 多様で効果的な最新の学修コンテンツの搭載

e ラーニングの特徴は、個々の教員の力量に依存せず、優れたコンテンツ、学習に効果的なコンテンツを適時、アップデートして搭載できる点にある。現代は、多様なマスメディア、パーソナルメディアを通じて、様々な情報が活字や映像等によって世界中に配信され、新たな知見、革新的な意見や考え方等も公開されている。それらの中には、学習に効果的で、有用なものも含まれているはずである。それらを適切に収集、選択し、学習コンテンツとして組み込んでいくことは、これからの教育において必要かつ重要な取り組みと考える。そして、これを適時、実施できるのが e ラーニングの強みである。

次年度以降は、e ラーニングの強みを活かす観点から、コンテンツの最新化、適時更新を前提としたプログラム設計を志向したい。

## 3) 学習の場、時間制約からの解放

社会人が学び直しをする上で課題となるのは、学費の捻出とともに、通学時間、学習時間の捻出である。このタイムマネジメントは、多忙を極める職業人にとって、大きな課題である。

その課題解決に寄与するのが、e ラーニングによる学習である。「いつでも、どこでも、何度でも」学ぶことができる特性を活かし、短いスキマ時間学習を積み重ねるコンテンツの設計が必須と考える。通勤時間、休憩時間、帰宅後の自由時間、就寝前・起床後の時間等を最大に有効活用できるように、5～10 分で最小単位の学習ができる設計、可能な限りスクーリング等で学校に通う必要のないカリキュラム構成とし、学習の場、時間制約からの解放を目指したい。

## 4) クローズドな授業をオープン化することによる教育の質保証

これまでの対面授業のコンテンツは、各教員の持つ知識、情報、スキル、経験等に基づき、各教員の責任においてデザインされることが一般的なあり方だったと考える。教育機関に

よっては、シラバス審査の体制を整え、全体カリキュラムとの整合性やシラバスの内容・品質等をチェックしている場合もあるが、少数と推察する。

つまり、多くの教員の授業は閉ざされたブラックボックスの中にあり、教育の質や最新知見等の取り込み、新しい教育方法の実践等がどの程度行われているかが見える化されていない状況である。

これに対し、eラーニングはオープン（見える化）であることが特徴で、その質のチェック、アップデート状況の確認も容易である。もちろん、授業もすべてモニター可能で、教育方法や学習者の反応も確認できる。つまり、eラーニングによる教育は、可視化されることによって、点検・評価ができ、質保証に繋げることが可能となる。このメリットを活かして、教育の点検・評価システムを組み込んだeラーニング設計を目指したい。

## 5) 授業への取り組み、学習履歴・ツール等のデータ化（eポートフォリオ）

eラーニングの持つ大きな可能性として、学習者の自己学習状況に基づくインプットと授業での発言、課題レポート等のアウトプットをデータベース化し、分析・活用できるメリットがある。これも、eラーニング設計に取り込むことを検討したい。

例えば以下のようなデータ取得とその蓄積が可能であり、これらを学習者評価と学習改善指導・支援、ならびに教員評価等にも活用できる。

- ・学習者の自己学習時間、学習頻度、学習タイミング等
- ・授業における学習者の発言量（参加度）、発言内容（理解度）等
- ・学習者が履修した科目・テーマ、提出レポート、テスト結果等
- ・授業における教員の講義時間、学習者とのやりとり時間、使用コンテンツ等

これらは、学習者の学びの履歴・記録として保管され、学び直しによる働き直しの際の自己紹介材料としても活用できるだろう。これはeラーニングの持つ大きな可能性である。

平成 30 年度 文部科学省委託事業

専修学校による地域産業中核的人材養成事業  
e ラーニングの積極活用等による学び直し講座開設等  
成果報告書

介護福祉事業の管理者養成に向けた e ラーニング活用による  
モジュール型学修システム構築プロジェクト

学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター（事業責任者 小林 光俊）

---

発行年月日 2019 年 3 月 13 日

発 行 小 林 光 俊

編 集 菊 地 克 彦

〒 169-0075

東京都新宿区高田馬場 2-16-6 宇田川ビル 6 階

学校法人敬心学園

電話 03-3200-9074 FAX 03-3200-9088

印刷・製本 城島印刷株式会社

〒 810-0012 福岡市中央区白金 2-9-6

電話 092-531-7102 FAX 092-524-4411

---

